

企業価値向上経営懇話会 第二次報告書

2026年4月24日

目次

I	品質経営懇話会 設立趣旨書（2017年10月）	2
II	第二次報告書発行にあたって：本懇話会 前委員長 坂根正弘	3
III	第二次報告書発行にあたって：一般社団法人日本経済団体連合会	4
IV	第二次報告書発行にあたって：経済産業省	5
V	第二次報告書発行にあたって：日本科学技術連盟	6
第1章：企業価値向上経営懇話会 活動概要		
1.	運営委員・メンバー一覧	7
2.	会合開催実績	8
3.	会合開催風景	10
第2章：懇話会メンバー企業における品質経営取組事例		
1.	「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」	11
2.	各社取り組み事例	
(1)	楽天グループ（第15回）	13
(2)	パナソニック ホールディングス（第16回）	25
(3)	積水化学工業（第16回）	31
(4)	東レ（第17回）	37
(5)	DMG森精機（第18回）	43
(6)	コニカミノルタ（第19回）	49
(7)	ブリヂストン（第19回）	55
(8)	前田建設工業（第14回）	63
(9)	経済団体連合会（第20回）	69
(10)	旭化成（第21回）	83
(11)	デンソー（第21回）	93
(12)	安川電機（第14回）	103
(13)	三菱電機（第22回）	109
第3章：企業価値向上経営懇話会が目指すこれからの品質経営		
1.	これからの品質経営（佐々木委員長）	117
2.	前委員長 坂根正弘氏 総評	129
3.	佐々木委員長 総評	131
付録：		
1.	日刊工業新聞「異見卓見」連載記事	133

I 品質経営懇話会 設立趣旨書

※2021年に「企業価値向上経営懇話会」に改称しています。

品質経営懇話会 設立趣旨書

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ようになったと思われれます。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ととらえられ、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、表記「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。

2017年10月
一般財団法人日本科学技術連盟
会長 坂根 正弘
理事長 佐々木真一

II 第二次報告書発行にあたって

企業価値向上経営懇話会 顧問
元 一般財団法人日本科学技術連盟 会長
前 企業価値向上経営懇話会 委員長

坂根 正弘



2020年に本懇話会の「第一次報告書」を取りまとめたから、早くも5年の歳月が流れました。

近年、企業を取り巻く環境は一段と不確実かつ複雑さを増し、社会全体がかつてないスピードで変化しています。デジタル化やAIの進展、脱炭素社会への移行（GX）、そして地政学的リスクの高まりなど、企業の存在基盤そのものが問われる時代を迎えています。

日本企業はこれまで、「顧客のニーズを的確に捉え、現場力によって具現化する力」で世界をリードしてきました。しかし、技術や製品のコモディティ化が進む中、従来のモノづくり中心の差別化だけでは持続的成長を維持することが難しくなっています。さらに、生成AIなどの新技術が急速に普及する中で、企業には「スピードと構想力」、そして「デジタルと人間の融合力」を兼ね備えた経営への変革が求められています。

また、企業にはSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）への対応が強く求められています。顧客や市場の構造がデジタル化やCASEの進展によって変化する中で、多くの企業が「自社の存在価値とは何か」という根源的な問いに直面しています。

本懇話会は、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、2017年に創設されました。狭義の「品質」ではなく、経営の本質としての「品質」に焦点を当て、トップ自らが「品質経営」を通じて「企業価値向上」を再定義する——そのような議論を重ねてまいりました。

2019年12月に開催された第109回品質管理シンポジウム（日科技連主催）では、品質経営を「顧客価値を創造し、それを実現するための組織能力を向上・獲得し、企業存在価値を最大化すること」と定義し、「令和大磯宣言」を発出しました。これらの議論を踏まえ、2021年には本会の名称を「企業価値向上経営懇話会」へと改称しています。

本「第二次報告書」は、経営トップの皆様に向けてまとめたものです。第一次報告以降の社会・技術・価値観の変化を踏まえ、企業価値を高めるための「品質経営」の新たな方向性を提示しています。

本報告書では、経営者自らが実践すべき品質経営の基本コンセプト「これからの日本はビジネスモデルで先行し、現場力をモノづくりの現場から顧客の現場まで拡げる勝負に持ち込めば勝者になれる」を示しています。

持続的改善の取組みをこれまで以上に深化させるとともに、事業構想力が一層問われる今、経営トップが「顧客価値創造」の考え方と実践を通じて、品質経営の究極の目的である「企業存在価値の最大化」を追求していく——本報告書がその一助となれば幸いです。

Ⅲ 第二次報告書発行にあたって

一般社団法人日本経済団体連合会 会長

筒井 義信



このたび、日本科学技術連盟「企業価値向上経営懇話会」が第2次報告書を取りまとめられましたことに、心より敬意を表します。長年にわたり品質向上の普及と実践を通じて、わが国産業の発展と国際的信頼の確立に多大な貢献をされてきたことに、改めて深く感謝申し上げます。

わが国は今、人口減少や資源制約、地政学的リスクの高まりなど、かつてない構造的課題に直面しています。こうした中、経団連は「FUTURE DESIGN 2040」において「科学技術立国」の実現を掲げました。科学技術の力により新たな価値を創出し、世界に提供していくことこそが、国際社会から信頼され、必要とされる国であり続けるための鍵であります。

その基盤となるのは、わが国が長年培ってきた「品質」と「信頼」にほかなりません。製造業を中心に、現場に根差した改善の積み重ねによって築かれてきた品質経営は、日本産業の競争力を支える重要な礎となってきました。今後は、こうした品質を起点としつつ、企業価値の持続的向上へと昇華させていく、まさに「品質経営から企業価値経営へ」の転換が求められると存じます。

とりわけ、AIやロボティクスの進展により産業構造が大きく変化する中で、現場で培われた知見や運用ノウハウ、すなわち「現場知」の重要性が一層高まっています。経団連が今般取りまとめた「わが国ロボット（AI+）戦略のあり方に関する提言」（2026年3月17日公表）においても、高品質なデータとともに、現場で蓄積された知見こそが競争力の源泉であることを指摘しました。こうした現場知をデジタル技術と融合させ、新たな価値創造へとつなげていくことが、企業価値経営の核心であると考えております。

また、国際競争が激化する中においては、優れた品質や技術を国際標準として確立し、競争優位へと結び付けていく視点も不可欠です。品質向上の実践と標準化活動を通じて国際的な信頼を一層高めていくうえで、日本科学技術連盟の果たす役割は、今後ますます重要になるものと期待しております。

日本経済は今、民間の設備投資や研究開発投資、人的投資を呼び込む「投資牽引型経済」への転換が求められています。その実現に向けては、政府の成長戦略の着実な推進とともに、企業自らが将来を見据えた投資に踏み出し、企業価値の向上に取り組むことが不可欠です。経団連としても、わが国が培ってきた品質と信頼を礎に、官民連携のもとで新たな価値創造と投資の好循環を実現し、持続的成長に貢献してまいります。本報告書が、企業価値向上に向けた実践を一層後押しするものとなることを期待いたします。

IV 第二次報告書発行にあたって



経済産業省 製造産業局長

伊吹 英明

デジタル化の進展、地政学リスクの高まり、GX・DXを巡る国際的な競争の激化など、我が国の製造業を取り巻く国内外の環境は大きく変化しています。特に足下の中東をめぐる情勢は、日本企業が形成するグローバルサプライチェーンにおける安定的な経済活動に様々な面で影響を与えています。

こうした不確実な国際情勢の中、事業者の皆様とともに強い経済を実現していくために、高市政権では、供給力の強化や輸出拡大も含めた成長戦略、産業の国際競争力強化に取り組んでおります。危機管理投資・成長投資を集中的に行うべき17の戦略分野を特定し、各分野の官民投資ロードマップを策定していきます。たとえば、レアアースや半導体等の重要な物資について、特定の国に過度に依存することのない強靱なサプライチェーンを構築するため、有志国と連携し、代替供給源の確保を進めています。また、我が国が圧倒的な強みを持つ技術が多数ある部素材については、AIを活用した研究開発を加速していきます。こうした投資を官民で推し進めることは、様々な社会課題を解決し、新たな企業価値を創出することに加え、経済安全保障の観点で我が国の自律性・不可欠性を高めることにもつながります。

企業にとっても、積極的な投資を通じて持続的な成長を実現し、社会から選ばれる存在であり続けるためには、短期的な収益確保にとどまらず、大局的かつ中長期的な視点に立った企業価値向上に向けた取組が重要です。その観点から、企業価値向上経営懇話会において議論いただいている「品質を単なる製品・サービスの特性として捉えるのではなく、経営そのものの中核に据え、企業の存在価値を高めていく」という考え方は、多くの企業にとって重要な示唆を与えるものです。

企業価値経営懇話会において議論されている事項は、経営トップのコミットメントの下で推進されてこそ大きな効果を発揮するものですので、本報告が多くの経営層の方々の手元に届き、このグローバル化の時代に世界と戦い、競争力を高める一助となることを期待しています。

政府としても、我が国をとりまく国際環境に対応し、国民の生活と経済活動を守るために必要な取組を進めてまいりたいと考えておりますので、引き続き、官民の強力な連携をお願いいたします。

V 第二次報告書発行にあたって



一般財団法人日本科学技術連盟 会長
一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

小堀 秀毅

当財団では、2017年10月3日に本懇話会を創設し早くも7年あまりが経過いたしました。この間、「経営トップが経営と品質を真正面から議論する場」として、運営委員と多くのメンバー企業の皆様にご参画いただき、我が国が直面する品質課題のみならず「これからの品質経営」の方向性について、継続的に議論を深めてまいりました。品質経営を実践する企業のトップおよびCQOが一堂に会し、品質を企業価値の根幹と捉え、日本企業がとるべき姿勢を模索する本懇話会は、創設以来、確かな歩みを進めてきたと考えております。

一次報告書では、「これからの品質経営のかたち」を提示し、品質を“企業存在価値の最大化”と結び付けて再定義する重要性を明確にいたしました。また、企業が持続的に成長するためには、「顧客価値創造活動」と「組織能力の獲得・向上」という二つの柱を高度に両立させる必要があるとの考えを示し、広く産業界からの賛同をいただきました。

これらの議論は、2019年の「令和大礫宣言」として取りまとめられ、日本の品質経営のあるべき姿を社会に発信する契機ともなりました。その後、社会環境が急激に変化する中で、当財団は議論の深化を継続し、2023年には、時代の要請に応える形で「令和大礫宣言2023」を公表しました。この宣言は、デジタル技術の進展、価値観の多様化、レジリエンス確保の重要性など、新たな課題に正面から向き合い、品質経営の進化をさらに後押しする内容となっています。

今回の二次報告書は、こうしたこれまでの歩みを踏まえつつ、一次報告書で提示した枠組みを一段と深化させることを目的に、メンバー企業が積み重ねてきた実践事例を丁寧に取りまとめるとともに、今後の品質経営に求められる視点を新たに整理したものです。企業を取り巻く環境は、グローバルなサプライチェーンの再編、社会的期待の高まり、顧客価値の複雑化など、かつてないスピードで変化しています。

日本企業がこれからも世界から選ばれ続けるためには、「品質」を単なる不具合低減の概念としてではなく、顧客・社会との信頼を築き、企業の持続的競争力を支える戦略そのものとして再定義していくことが求められます。その旗振り役となりうるのは、やはり経営トップです。本懇話会が、こうした思考と実践を促し、日本の産業界を牽引する場として発展していくことを強く期待しております。

当財団としても、TQMを中心とした実践知に加え、顧客価値研究、データ活用、人材育成など多様な領域と連携しながら、日本の品質経営の高度化に向けて鋭意取り組んでまいります。引き続き、皆様のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

第1章

1. 運営委員・メンバー

(敬称略、所属は2026.4.1現在)

<運営委員会>

顧問	坂根 正弘	(株)小松製作所 顧問
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) 元副社長
委員	岩村 有広	一般社団法人日本経済団体連合会 常務理事
〃	小笠原 浩	(株)安川電機 代表取締役会長
〃	小川 啓之	(株)小松製作所 取締役会長
〃	田熊 範孝	日本電気(株) Senior Advisor
〃	永田 靖	早稲田大学
〃	宮本 眞志	トヨタ自動車(株) カスタマーファースト推進本部 本部長 Global Chief Quality Officer
〃	棟近 雅彦	早稲田大学 教授
〃	森 雅彦	DMG森精機(株) 代表取締役社長 兼 グループCEO
〃	山田 秀	慶應義塾大学 教授

<メンバー>

仲二見裕美	旭化成(株) 上席執行役員 品質保証・健康経営・グローバルQS担当
伊吹 英明	経済産業省 製造産業局 局長
上村 裕之	コニカミノルタ(株) 上席執行役員 品質本部長 兼 リスクマネジメント担当
福島 裕法	JFEスチール(株) 代表取締役副社長
出口 好希	積水化学工業(株) 執行役員 生産基盤強化センター所長
星加 宏昌	ダイハツ工業(株) 代表取締役副社長
竹村 秀司	(株)デンソー 安全・品質・環境本部長 上席執行幹部
幡野 智彦	東レ(株) 上席執行役員 品質保証本部長
上原 宏敏	パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 品質・環境担当 執行役員
中井 良和	三菱電機(株) 常務執行役
百野研太郎	楽天グループ(株) 代表取締役上級副社長 執行役員

<日科技連>

小野寺将人	(一財)日本科学技術連盟 専務理事
安随 正巳	(一財)日本科学技術連盟 品質経営創造センター 部長
茂田 宏和	(一財)日本科学技術連盟 品質経営創造センター 次長
密 暁子	(一財)日本科学技術連盟 品質経営創造センター 課長
橋本 真紀	(一財)日本科学技術連盟 品質経営創造センター
赤間 詩織	(一財)日本科学技術連盟 品質経営創造センター

2. 会合開催実績

回	日程	議 題	出席者数	会場
1	2017年 10月3日	① 「品質経営懇話会」を発足に至った「問題提起」坂根委員長の「思い」および「意見交換」	19名	経団連会館
2	2017年 11月30日	① 企業価値をどのように捉えているか ② お客様の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のか 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。	16名	オークラアク トシティホテル 浜松
3	2018年 1月23日	① 「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」 ② 「決して風化させない トヨタのお客様第一の取組み」	18名	経団連会館
4	2018年 5月31日	① 企業として何をお客様価値とするのか ② 現場で何が起き、お客様は何を感じているのか。リアルタイムで把握する仕組みへの工夫 ③ 何か起きたときに何をもって以上だと認知するのか、また組織として迅速で適正な対応をとるための仕組み	17名	大磯プリンス ホテル
5	2018年 12月1日	① 中間報告資料説明（日科技連） ② 顧客価値創造について（職業能力開発総合大学校 加藤雄一郎先生）	20名	大磯プリンス ホテル
6	2019年 5月30日	① これからの品質経営を先導するためにトップはどのような視点を持たなくてはいけないか、その仕組みと仕掛け方 ② 狭義と広義の品質を両輪でまわしていくのか	16名	大磯プリンス ホテル
7	2019年 10月1日	① トップの右腕となる、品質に関する専門家（CQOを含む）の育成・獲得方法をどうするか ② これからの品質経営を推進するにあたり、特に「顧客価値創造」の取組みについてどのように取り組んでいくか	20名	経団連会館
8	2019年 12月5日	① これからの品質経営を推進するにあたり、特に「顧客価値創造」についてどのように取り組んでいくか	19名	大磯プリンス ホテル
9	2020年 9月8日	① 環境変化によってお客様の求める価値は変わるのか（コロナ禍の「ニューノーマル」） ② その価値観の変化に対するアプローチ方法、ビジネスモデルの構築をどう考えるのか（CQOの役割に変化はあるのか）	12名 オンライン10名	経団連会館
10	2020年 12月3日	① 環境変化によってお客様の求める価値は変わるのか ② その価値観の変化に対するアプローチ方法、ビジネスモデルの構築をどう考えるのか	12名 オンライン8名	大磯プリンス ホテル
11	2021年 6月3日	① 顧客の価値観の変化（製品・サービスの使用を通じて得られる価値）中で、その価値を提供していくために、TQMはどう役立てられるのか ② コトの品質保証の在り方について	19名	大磯プリンス ホテル
12	2021年 10月5日	① 企業経営において高まる社外取締役の重要性	11名 オンライン6名	経団連会館
13	2021年 12月2日	① 社外取締役が担う企業価値向上への役割 ② 企業経営において高まる社外取締役の重要性 ③ 品質経営研究会の検討内容に関する意見交換	15名 オンライン7名	大磯プリンス ホテル
14	2022年 6月2日	① 前田建設における企業価値向上への取り組み「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介 ② 品質経営研究会、Team組織能力での研究経過報告と、検討内容に関する意見交換	10名 オンライン7名	大磯プリンス ホテル

回	日程	議 題	出席者数	会場
15	2022年 10月4日	① 楽天における「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」実践事例 (1) 楽天グループ横軸での品質保証活動 (2) ワクチン職域接種活動 ② 品質経営研究会、Team組織能力での研究経過報告	14名 オンライン8名	経団連会館
16	2022年 12月1日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 (1) パナソニックホールディングスグループにおける価値創造プロセスについて－経営基本方針に基づく、品質経営活動－ (2) 積水化学における価値創造プロセス－「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介－ ② 品質経営研究会、Team組織能力での研究経過報告	13名 オンライン7名	大磯プリンスホテル
17	2023年 6月1日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 東レグループにおける価値創造プロセス－“東レ理念”の実践としての企業価値創造－	12名 オンライン6名	大磯プリンスホテル
18	2023年 11月30日	① 「組織能力一般化ワーキンググループ (WG)」経過報告と討論 ② 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 DMG森精機における価値創造プロセス	9名 オンライン5名	大磯プリンスホテル
19	2024年 10月1日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 コニカミノルタにおける「品質経営行動に対する具体化」 ② 「コト価値に対応する組織能力の獲得・向上」のケーススタディ ブリヂストンのDXを支えるソリューション品質管理の取り組み ～タイヤの内圧を遠隔モニタリングするデジタルソリューションを含む～	12名 オンライン5名	経団連会館
20	2025年 2月4日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 (1) 良品計画「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」 (2) 経団連「Future design2040」より「成長と分配の好循環」～公正・公平で持続可能な社会を目指して～	11名 オンライン8名	経団連会館
21	2025年 7月7日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 (1) 旭化成で取り組んでいる「全員参加の品質経営の推進」～旭化成の現場の力を高める8箇条～現場力のアップデート (2) デンソー「企業存在価値の最大化を目指す品質経営行動」	12名 オンライン5名	経団連会館
22	2025年 12月18日	① 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」事例紹介 三菱電機「そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みの構築」 ② 本懇話会「第二次報告書」について	6名 オンライン7名	経団連会館

3. 会合開催風景



第2章：懇話会メンバー企業における品質経営取組事例

1. 「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」

本懇話会の議論のベースは前委員長の坂根正弘氏の「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」という言葉です。即ち社会やお客様に寄り添いいち早くそのニーズの変化を捉え事業変革に反映する、それをTQMの実践で鍛えた組織能力を活かして実行すれば勝てるということが、事業変革に成功し業績を挙げている企業でどう行われてきたかを学ぶことです。

それを達成するための方策と定めた品質経営の基本的行動事例と、「令和大磯宣言2023」で表明した事業戦略策定、機能間連携の調整、具体的教務遂行方策設定の3つのプロセスとの関係を以下に示します。

右側の図は事業が生み出す価値を社会的価値の軸とお客様価値の2軸で評価しそのベクトル話が企業価値（ブランド価値）となる事を示すものです。

本懇話会 公式サイトトップページ

企業の存在価値最大化を目指す**品質経営行動** (□: 品質経営要素, ○: 既存TQMの手法・考え方)

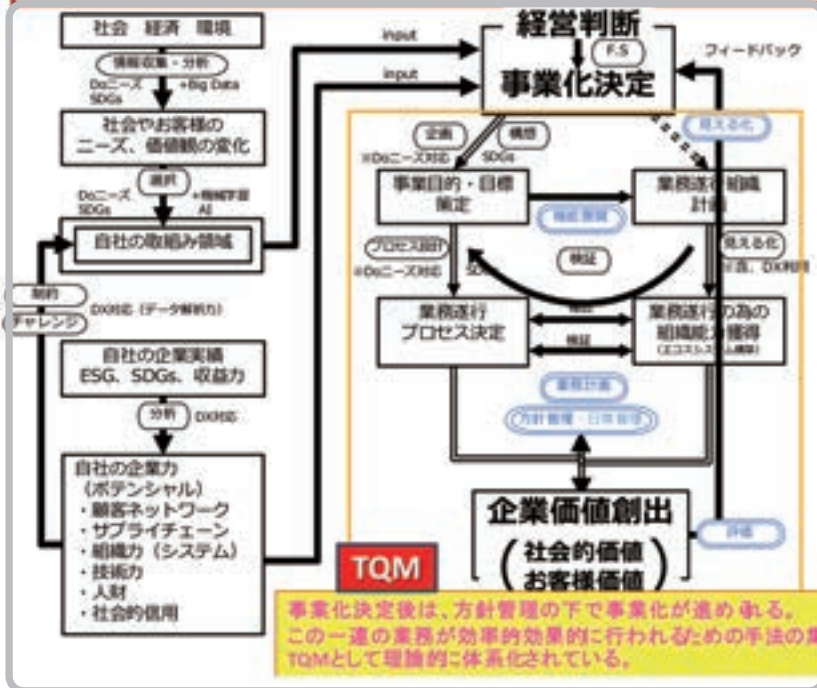
ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば、日本は負けない!

ビジネスモデルで先行し:

素早く社会やお客様のニーズの変化(モノからコトへの変化)に対応する。情報収集・分析の早さ、ビジネス化の速度で勝つ。

現場力:

TQMで培った組織的業務遂行能力をフルに活用し、新たなDX他、考え方や手法をフレキシブルに取り込み、組織能力を発揮する力。



2軸経営の概念

企業価値 (ブランド価値) (BV):

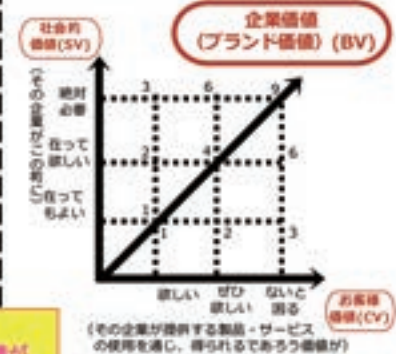
社会的価値とお客様価値のベクトルの和

社会的価値 (SV):

企業や事業がよい存在と認められる度合い

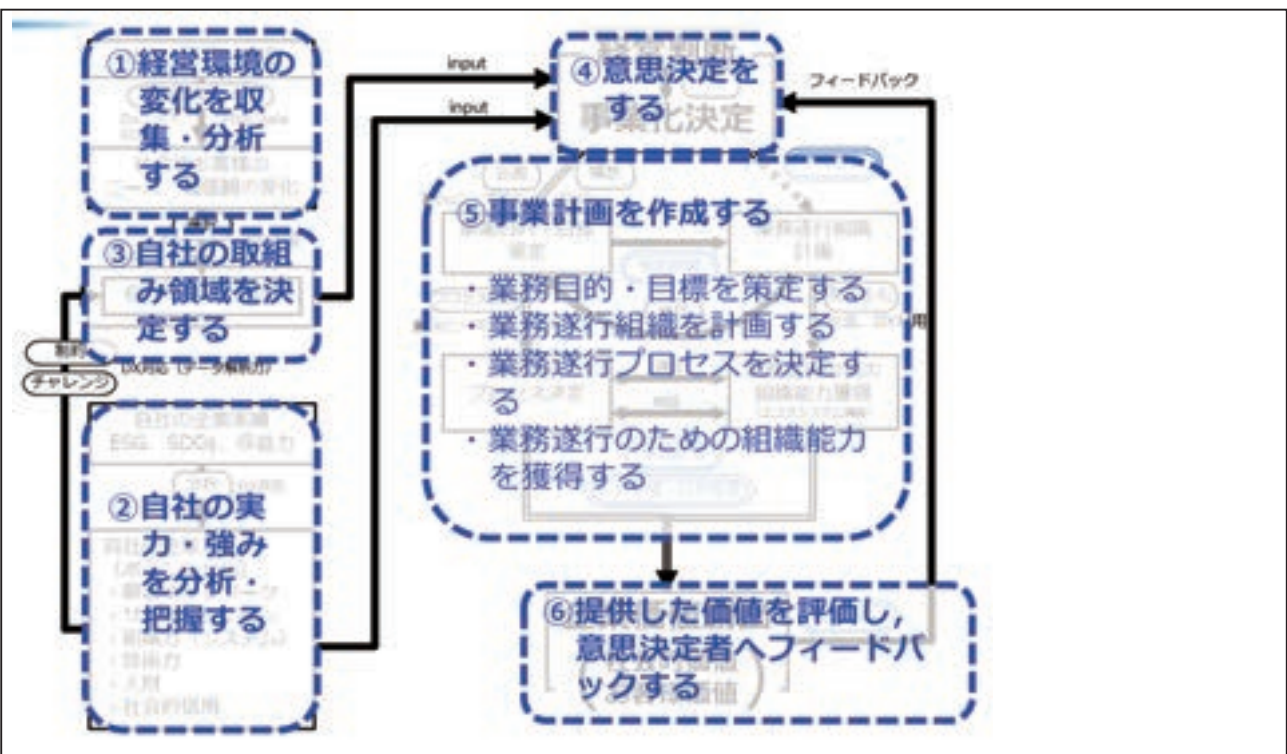
お客様価値 (CV):

企業の事業成果で顧客が満足する度合い



事業化決定後は、方針管理の下で事業化が進められる。この一連の業務が効率的効果的に行われるための手法の集積が、TQMとして理論的に体系化されている。

↓ **経営行動にあてはめたイメージ**



※① - ⑥が「経営の行動」

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(1) 楽天グループ (第15回)

テーマ：楽天グループにおける価値創造の取り組み

～「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介～

70超のサービスを会員基盤で結び付ける「楽天エコシステム」を前提に、品質保証体制、グループ横断の品質活動（QCサークル等）を通じたTQM導入、NPS/VOC改善の全社横断活動などを実践。

デジタル企業においても、品質を“顧客価値の再現性”として捉え、全社横断で仕組みに落とすことで、価値共創の運用能力を高めている。

楽天グループにおける価値創造の取り組み ～「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介～

2022年10月4日
 楽天グループ株式会社
 オペレーションディビジョン
 グループ品質部
 菊池 佐知子



本日のプレゼンテーション

- 1 楽天のビジネスの特徴
- 2 活動事例紹介①
楽天グループの品質保証活動
- 3 活動事例紹介②
新型コロナワクチン接種活動
- 4 楽天の品質経営の今後

R

2

本日のプレゼンテーション

- 1 楽天のビジネスの特徴
- 2 活動事例紹介①
楽天グループの品質保証活動
- 3 活動事例紹介②
新型コロナワクチン接種活動
- 4 楽天の品質経営の今後

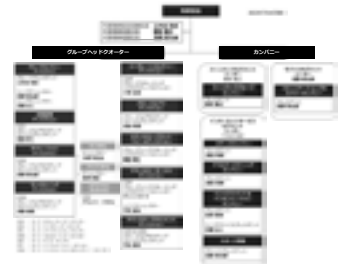
R

3

会社概要

楽天グループ株式会社はカンパニー制を導入しており、5つのカンパニーとグループヘッドクォーターで構成。

商号	楽天グループ株式会社 (英文社名: Rakuten Group, Inc.)
設立	1997年2月7日
従業員数	単体: 7,744名 連結: 28,261名 <small>※ 使用人数除取締役、派遣社員及びアルバイトを除く就業人員ベース</small> 従業員の出身国・地域数70超
売上収益	約1.7兆円
流通総額	グローバル: 26.9兆円超 国内: 5.0兆円
事業所・拠点	30カ国・地域
事業構成	70超のサービス展開拠点、世界16億のユーザーが利用
Mission	イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする

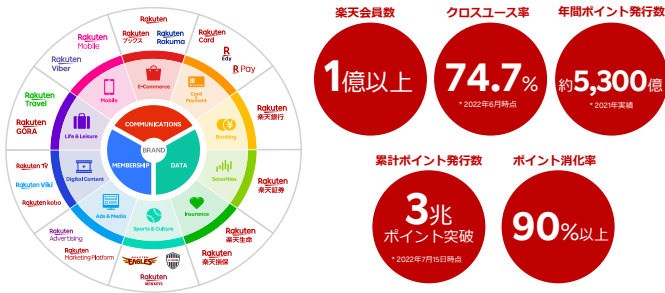


R

4

楽天グループの特徴 = 楽天エコシステム

エコシステムの構築により1人当たりの顧客獲得コストが低下し、LTVが向上。

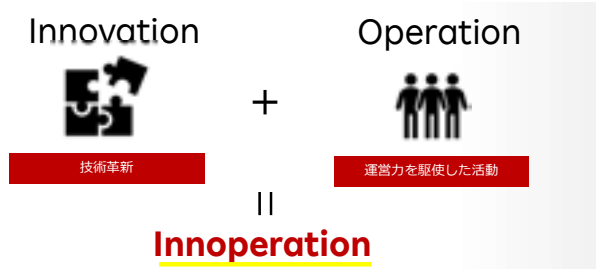


R LTV = Lifetime Value

5

楽天の強さ = "Innoperation"カ

IT企業でありながら、Operation力でビジネスを強力に推進できるのが他社にない強み。



R

6

Innovationを創出させるTry & Errorカルチャー

CEOコメント

小さな失敗を重ねることは重要である。
 挑戦しなければ改善はない。
 失敗や体験から何を学ぶか。
 成功事例だけでなく失敗事例も他部署に横展していこう。
 たくさん失敗し、躓き、立ち上がる。
 それが、楽天のカルチャーである。

2022年9月26日楽天グループ全社朝会より



7

Innovationを創出させるTry & Errorの環境

社員、事業、会社単位でTry & ErrorでInnovationを創出。



- 新卒1年目から役員が参加する重要会議での発表機会があるなど、挑戦を促し失敗を許容する文化がある。
- 早くて2年目でチームのリーダーを任せられる。



- インベストメント&インキュベーションカンパニーという新規事業を創出し、育成する専門組織がある。



- 楽天グループは企業や自治体、大学との協業、連携を積極的に進めている。
- グローバル展開においてM&Aの機会がある。

8

Innovationを創出させるTry & Errorの仕組み(1/2)

Try & Errorを高速回転させる3つの仕組みで、Bottom UpとTop Downの2つの方向からInnovationを創出。



9

Innovationを創出させるTry & Errorの仕組み(2/2)

Try & Errorの高速回転により創出されたサービス事例。

①プロジェクト6	②カンパニー毎の新規サービス	③R-Pitch
<p>創業初期、従業員わずか6人のベンチャーであった楽天の歴史に由来して、6人規模の<small>スモールチーム</small>で<small>新サービス</small>を早く開発、実行する仕組み。現在は新規事業を創出し、育成する専門組織化。</p>	<p>カンパニー毎にカスタマーベース拡大のため、既存サービスのノウハウを活かした<small>関連サービス</small>を新規サービス化。</p>	<p>2017年12月から始まった<small>新規事業</small>インキュベーション・プログラム。社員が自分たちのビジネスアイデアを経営陣にピッチをし、認められた際には資金が提供され、事業化を本格的に進めることができる。</p>

10

事例：楽天モバイルの技術と運営力によるビジネス躍進

両輪の活動により、2022年6月末時点の楽天モバイル契約者数は546万人超*。

Innovation	Operation
<p>楽天のE2E完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク</p> <p>ソフトウェア 4G, 5G, Next</p> <p>仮想化レイヤー(クラウドソフトウェア) / ソフトウェアとハードウェアを完全分離 (汎用ハードウェア上で複数のソフトを利用可能)</p> <p>汎用ハードウェア</p>	<p>2023年中に6万局超に拡大予定</p> <p>47,556</p> <p>60,000超</p>

* MNO及びMVNO契約者の合計数

1

本日のプレゼンテーション

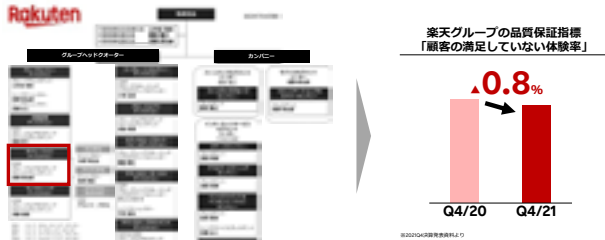
- 1 楽天のビジネスの特徴
- 2 **活動事例紹介① 楽天グループの品質保証活動**
- 3 活動事例紹介② 新型コロナウイルスワクチン接種活動
- 4 楽天の品質経営の今後

R

12

活動事例紹介①：楽天グループの品質保証活動

オペレーションディビジョンが2020年に取り組んだ品質経営事例。

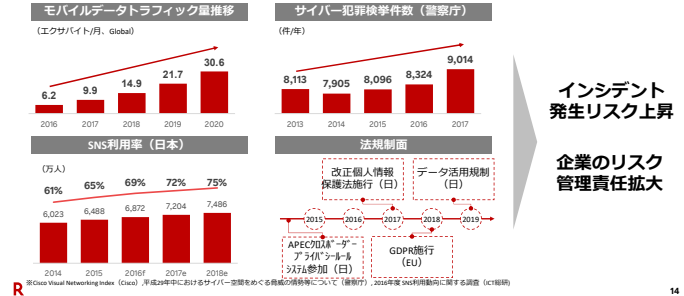


R

13

①経営環境の変化を収集・分析する ～外部変化(1/2)～

経営環境の大きな変化として、モバイルの普及や新型コロナウイルスの流行による環境変化による、データトラフィック量の急激な増加、サイバー犯罪件数や対応が必要な法規制も増加傾向にあり、**業務運営上のリスクが拡大**。

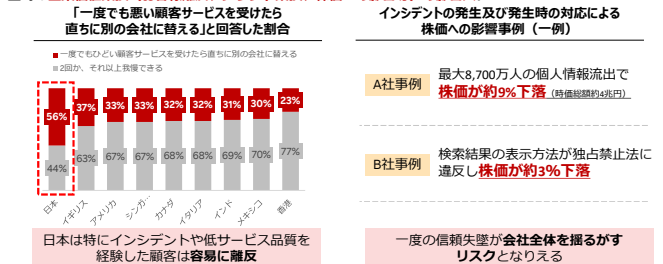


R

14

①経営環境の変化を収集・分析する ～外部変化(2/2)～

特に日本ではお客様の品質要求水準が高く、SNS・口コミ拡散力の拡大で、インシデントや低品質サービス発生時の**企業価値減損 (お客様離反、ブランド棄損、株価への影響等) の影響大**。

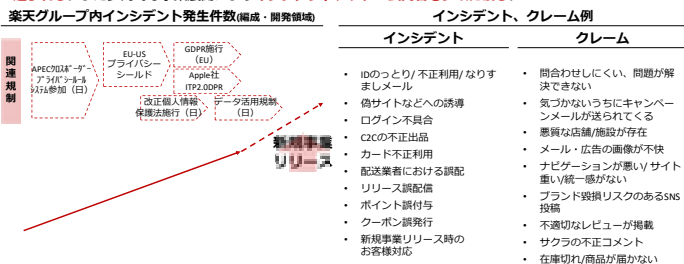


R

15

①経営環境の変化を収集・分析する ～内部変化～

楽天グループ内のインシデント発生件数は関連規制と共に増加傾向にあり、新規事業による**将来的な増加が見込まれる**。また多角的な事業展開により**インシデント、クレーム内容も多岐に渡る**。

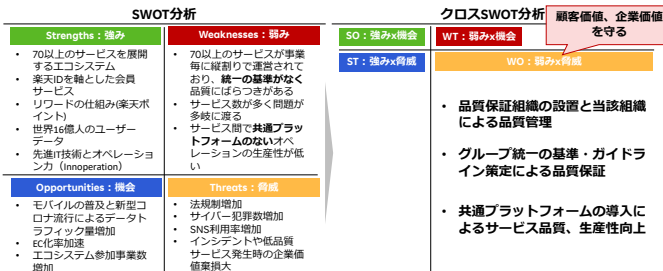


R

16

②組織としての実力・強みを分析・把握する

SWOT・クロスSWOT分析により、楽天エコシステムにより創出した顧客価値・企業価値を守る対策として**品質保証組織の立ち上げと品質保証活動**を特定。

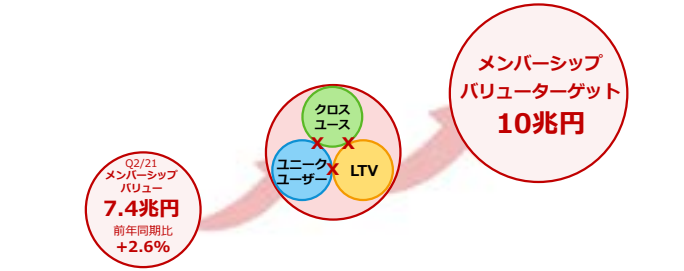


R

17

③組織として取組む領域を決定する

楽天グループはユニークユーザー数xクロスユースxLTV*の拡大によりメンバーシップバリュー10兆円を目指すという目標を掲げており、オペレーションディビジョンとして当該取組みを**LTV向上施策**として決定。



R

18

④組織として提供する価値を意思決定をする

「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」Missionを持つ楽天は多くの社会貢献サービスを創出している。提供サービスの品質を保証し、よりお客様に支持していただく企業を目指す。

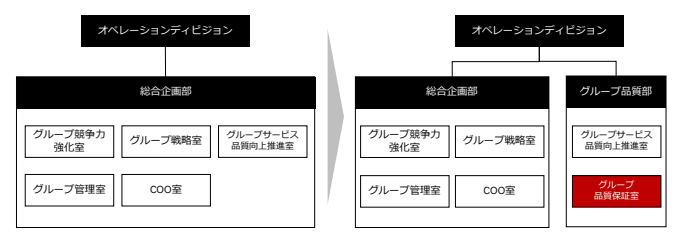
楽天グループが提供するサービスの社会貢献事例		コーポレート経営会議 決定事項
楽天市場	地方中小企業様がネット上で店舗運営ができるECプラットフォーム「楽天市場」の運営	品質保証室設立 品質保証活動として、グループ統一の品質保証基準・ガイドラインを策定
楽天市場	サステナブル商品が購入できるECサイト「アースモール」の運営	
ラクマ	リユースを促進するC2Cプラットフォーム「楽天ラクマ」の運営	
物流事業、楽天モバイル	すべての人々が高品質で信頼できるインフラにアクセスすることを旨としたインフラ事業の運営	
楽天農業	耕作放棄地を利用したオーガニック農業	
新型コロナウイルスワクチン職域接種	ワクチン接種率向上のための職域接種支援	

R

19

⑤組織としての事業計画を作成する ～責任組織の設置～

2020年1月、オペレーションディビジョン内にグループ横軸で品質向上を推進する部署として「グループ品質部」を独立組織として据え、グループの品質保証活動を推進する組織を新たに設置。

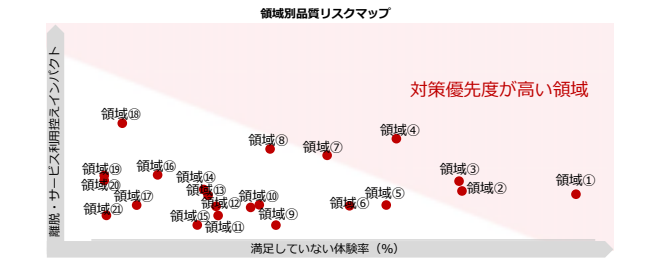


R

20

⑤組織としての事業計画を作成する ～現状分析～

品質に問題があり保証すべき領域(例:カスタマーサポート、UX、メールマガジン、配送等)を特定すべく、顧客向けに調査を実施。調査結果により、品質保証が必要な領域のリストアップと優先順位を特定。

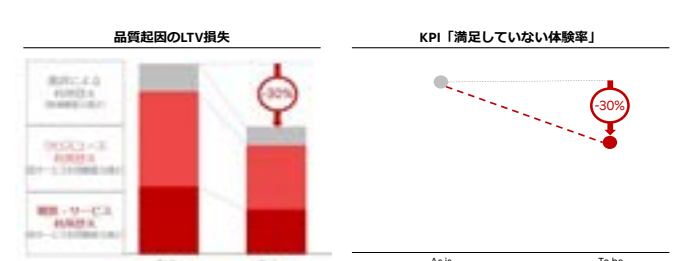


R

21

⑤組織としての事業計画を作成する ～目標設定～

品質がエコシステムに与える影響を分解。10兆円を目指す中で品質保証活動にて防ぐLTVを算出し、KPI目標を設定。



R

22

⑤組織としての事業計画を作成する ～品質保証活動の進め方～

活動の進め方としてISO9001の品質マネジメントシステムをベースとした管理手法を定義。

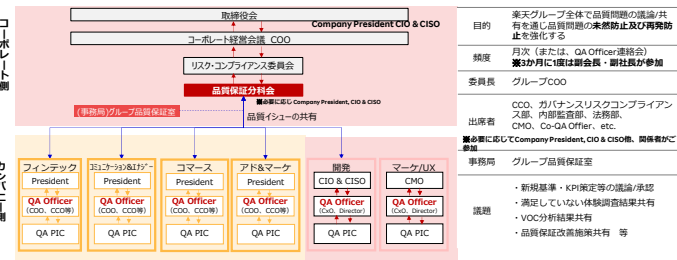


R

23

⑤組織としての事業計画を作成する ～品質保証推進体制・運営方針策定～

グループ横断で品質保証分科会という会議体を設置。本会議体を軸に目標設定、基準・KPI管理、教育、横展開等を行うことで、品質問題の未然防止・再発防止を強化。



R

24

⑤組織としての事業計画を作成する ～今後のロードマップ～

品質保証→顧客価値向上、日本→海外へ品質活動を拡大。品質経営推進企業として評価される質の高いサービスを提供する企業を目指す。

状態	グループとしての取組み	日本	海外
ステップ1	<ul style="list-style-type: none"> クレーム・インシデントを伴うサービス品質を世の中に出さない 発生した問題に対処する 	<ul style="list-style-type: none"> 基準・ガイドライン策定 品質保証分科会開始 VOC/インシデントを元にしたサービス改善 	
ステップ2	<ul style="list-style-type: none"> 品質ゲートにて基準に満たないものをリリース前に止める 	<ul style="list-style-type: none"> リリースチェックシートガイドライン化 品質監査の実施 	
ステップ3	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスを監査し、基準に満たないプロセスを改善する 	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセス改善 	2020年～2025年
ステップ4	<ul style="list-style-type: none"> QCD、生産性、顧客価値創造など全体のパフォーマンスが向上し、企業価値を向上させている 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 	2023年～2027年

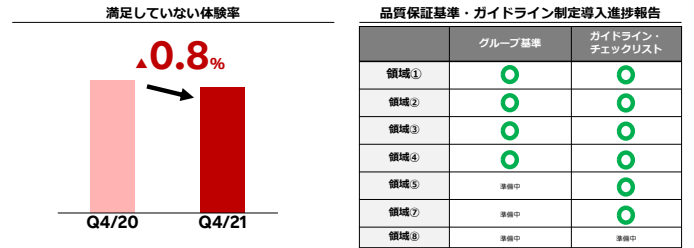
品質経営推進企業として評価される質の高いサービスを提供

R

31

⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

満足していない体験率のモニタリングと、品質保証領域別の品質保証基準・ガイドラインの制定と導入進捗を四半期ごとに品質保証分科会にて経営層に報告。活動の結果2021年は昨年対比で満足しない体験率が-0.8%減少。



R

32

⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする ～今後のロードマップ～

2022年Q3時点で、当初の予定より前倒して計画が進行中。引き続き経営環境の変化に対応しつつ、計画を進める。

状態	グループとしての取組み	日本	海外
ステップ1	<ul style="list-style-type: none"> クレーム・インシデントを伴うサービス品質を世の中に出さない 発生した問題に対処する 	<ul style="list-style-type: none"> 基準・ガイドライン策定 品質保証分科会開始 VOC/インシデントを元にしたサービス改善 	着手済の取組み
ステップ2	<ul style="list-style-type: none"> 品質ゲートにて基準に満たないものをリリース前に止める 	<ul style="list-style-type: none"> リリースチェックシートガイドライン化 	
ステップ3	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスを監査し、基準に満たないプロセスを改善する 	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセス改善 	2020年～2025年
ステップ4	<ul style="list-style-type: none"> QCD、生産性、顧客価値創造など全体のパフォーマンスが向上し、企業価値を向上させている 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 	2023年～2027年

品質経営推進企業として評価される質の高いサービスを提供

R

33

本日のプレゼンテーション

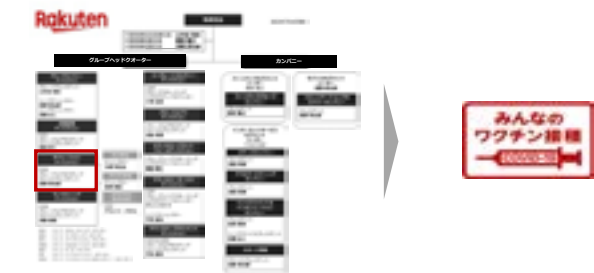
- 楽天のビジネスの特徴
- 活動事例紹介①
楽天グループの品質保証活動
- 活動事例紹介②
新型コロナワクチン接種活動**
- 楽天の品質経営の今後

R

34

活動事例紹介②：新型コロナワクチン接種活動

オペレーションディビジョンが2021年に取り組んだ新型コロナワクチン接種活動についてご説明。

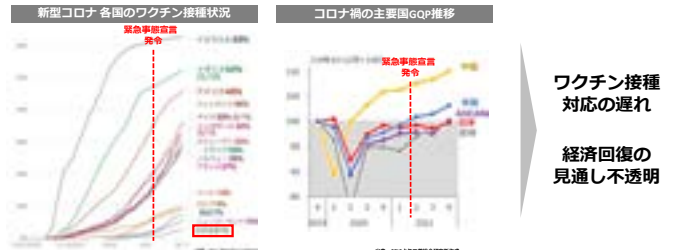


R

35

①経営環境の変化を収集・分析する ～外部変化～

2019年末に発生した新型コロナの流行は経営環境に多大な影響を与えた。世界各国の迅速なワクチン接種対応に対し日本の対応は遅れている状況にあった。また、緊急事態宣言が発せられた2021年4月時点では経済回復の見通しが不透明な状況であった。



R

36

①経営環境の変化を収集・分析する ～内部変化～

様々な事業を抱える楽天グループの国内EC 2020年Q3時点の状況は、巣ごもり需要が伸びる一方、外出需要が落ち込み、**事業によっては大きく影響を受けた**。また、会社としてコロナ禍で影響を受けた方々への寄付活動や楽天市場の店舗様を支援する**社会貢献活動**を推進。

楽天グループのコロナ禍の事業状況

2020年Q3国内EC売上高15.1億円
2019年Q3国内EC売上高15.2億円
2020年Q3国際EC売上高1.8億円
2019年Q3国際EC売上高1.7億円
2020年Q3国内EC売上高15.1億円
2019年Q3国内EC売上高15.2億円
2020年Q3国際EC売上高1.8億円
2019年Q3国際EC売上高1.7億円
2020年Q3国内EC売上高15.1億円
2019年Q3国内EC売上高15.2億円
2020年Q3国際EC売上高1.8億円
2019年Q3国際EC売上高1.7億円

コロナ禍での支援活動

事業内容により
**ポジティブ/
ネガティブな
影響有**

**社会貢献活動
の推進**

※2020年Q3決算発表資料より図解

②組織としての実力・強みを分析・把握する

新型コロナウイルスワクチンの普及を加速すべく、**政府は大規模接種会場の設置**を推進。ワクチンの早期接種により経済活動を1日でも早く日常の状態に戻すことに協力するため、2021年5月14日にJリーグが全国知事会に対し、各地域での**大規模接種を可能とするためのサポート**を表明。※三木谷社長も記者会見に参加。

日本のワクチン接種活動における問題	楽天が支援できること
<ul style="list-style-type: none"> 自治体主体の接種で医師や看護師、会場運営者リソースの確保が困難 接種記録管理システムがない ワクチンの供給がタイミング、量ともに不確確 	<ul style="list-style-type: none"> 大学、医療機関、取引先の医療会社、楽天のスタジアム運営会社を紹介 システム開発支援 政府担当窓口との連携、供給予測をもとにしたシミュレーション

自治体の抱える問題を楽天の支援で解決できる可能性◎

②組織としての実力・強みを分析・把握する

SWOT・クロスSWOT分析に落とし込むと、楽天としてワクチン接種活動を推進することは強みを発揮し、弱みを補えたと分析。

SWOT分析		クロスSWOT分析	
Strengths: 強み <ul style="list-style-type: none"> 楽天メディカル事業展開により多くのステークホルダーと取引実績 日本各地での拠点展開 先進IT技術とオペレーション力 (Innovation) 社員のQC活動経験者約50% 	Weaknesses: 弱み <ul style="list-style-type: none"> 医師、看護師の所属なし ワクチン接種に関する知識不足 コロナ禍での旅行業を中心とした顧客が外出を伴う事業の収益減 	SO: 強み×機会 <ol style="list-style-type: none"> 楽天メディカルの医療機関調剤、協力依頼 接種のための施設提供・設備、スタッフ派遣、会場オペレーション、特典提供 システム開発支援 オペレーションの課題解決 	WT: 弱み×機会 <ol style="list-style-type: none"> 医療行為における、医療機関との連携
Opportunities: 機会 <ul style="list-style-type: none"> ワクチン接種活動による社会貢献 	Threats: 脅威 <ul style="list-style-type: none"> ワクチン接種が進まないことによる経済停滞 	ST: 強み×脅威 <ol style="list-style-type: none"> ITとオペレーション力による迅速で効率的な大規模接種会場接種会場の接種の推進 	WO: 弱み×脅威 <ol style="list-style-type: none"> コロナ禍で業務が減少している事業担当者のワクチン接種活動参加

③組織として取組む領域を決定する

楽天がワクチン接種活動を実施するにあたり、支社拠点のある地域での活動を検討。**産学官連携プロジェクト**として、フィッセル神戸のスタジアムにおける大規模接種の実施を決定。

産学官連携の迅速、効率的かつ大規模ワクチン接種オペレーション体制

※①～⑦の数字は全ページのコロスSWOT分析と対応
※2021年4月11日時点の体制

④組織として提供する価値を意思決定をする

更に、用意可能な会場規模や運営人員、協力いただける医療法人等の体制、参加希望が想定される近隣自治体や自社実施困難な中小企業等からの要望状況も踏まえ、**接種活動の全国展開**を計画。

安全安心と効率化を両立した大規模接種オペレーションを全国に展開

神戸モデル 神戸市民に対して、接種機会を提供 ■ 地方自治体を実施主体とし、大規模接種会場の全体設計、医療従事者の確保、運営 ノエビアスタジアム神戸 大規模接種会場 5,000~10,000回/日	楽天モデル 東京、仙台、福岡にて、従業員とその家族以外にも地域包括的に接種機会を提供 ■ 楽天を実施主体とし、全体設計、医療従事者の確保、運営まですべて提供 ① 楽天クリムゾンハウス 職域接種会場 ② 楽天生命パーク宮城 職域接種会場 ③ マリンメッセ福岡 職域接種会場 5000回/日	全国展開 楽天グループのノウハウを提供し、全国の接種拡大を支援 ■ 地方自治体・企業・団体等に接種会場の設計・運営ノウハウを提供 ・ 地方自治体 ・ 企業 ・ 温泉地 等
--	---	---

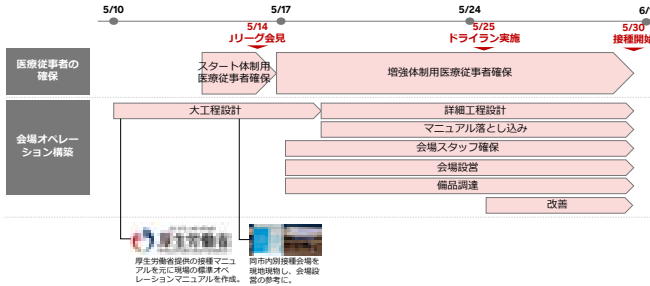
⑤組織としての事業計画を作成する ～組織立ち上げ～

楽天側体制として、オペレーションディビジョンのメンバーを中心に全社から参加者を募り、楽天メディカルリードによるワクチン接種プロジェクト組織を組成。

楽天グループワクチン接種プロジェクト組織		楽天グループプロジェクト参加主要組織
プロジェクト推進	<ul style="list-style-type: none"> 渉外: 医療従事者の確保依頼、政府/地方公共団体との調整 会場オペレーション: 全体オペレーション設計/各工程オペレーション詳細設計、会場計画、設備、警備/誘導スタッフ手配・管理 広報: 記者会見・プレスリリース等、記録・メディア作成 	<ul style="list-style-type: none"> 楽天メディカル(株) ヴィッセル神戸(株) 楽天グループ(株) オペレーションディビジョン <ul style="list-style-type: none"> 総合企画部 グループ品質部 グループ人事部 グループ総務統括部 各カンパニー 2021年新卒入社社員
バックオフィス支援	<ul style="list-style-type: none"> システム開発: システム開発支援 法務: 神戸市とのマスター契約、医療機関・医師個人への再委託契約 労務: 請負/派遣/ボランティア等の指揮系統検討 経理: 経理周りの処理 	

⑤組織としての事業計画を作成する ～計画・準備～

大規模接種会場での接種を1か月弱という短時間でスピードリリース。



R 43

⑤組織としての事業計画を作成する ～目標設定～

より多くの国民を早期に接種し、集団免疫を構築するため、最大効率の接種回数上限目標を設定。

	神戸市			
	ノエビアスタジアム (最大効率化時)	B会場	C会場	D会場
1日当たり接種回数 上限(回/日)	5,000	2,000	10,000	5,000
医師(人)	5	6	50	30
看護師(人)	42	114	240	160
医療従事者当たり 接種回数(回/日・人)	106.4	16.7	34.5	26.3

最大効率を目指し、オペレーションのさらなる効率化を企画

Source: 神戸市、朝日新聞 R 44

⑤組織としての事業計画を作成する ～オペレーション設計～

あるべき接種回数上限を目標値と定め、オペレーションを設計。設計されたオペレーションは、他接種会場と比較して3~4倍高い接種効率に。



⑤組織としての事業計画を作成する ～目標設定～

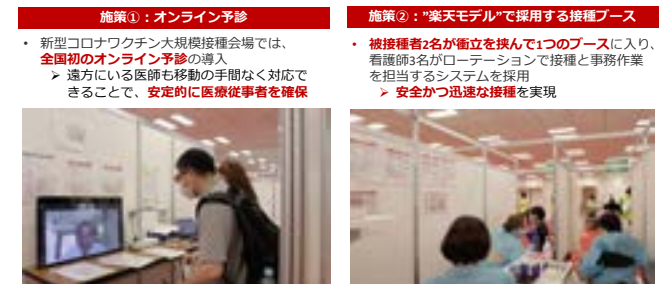
神戸市 x 神戸大学 x 医療機関 x 楽天で工程上の役割を分担。楽天ならではのオペレーション力で既存概念を超えた高い生産性と高品質な接種の両立を図る。

工程	実施3/4/3/3	担当	タスク	役割・要件
前工程	持ち物チェック・検温 受付	楽天	✓持ち物が揃っているか確認 ✓予約日時照合 ✓本人確認 ✓接種票の記入不備がある場合、再記入 ✓接種票の重要項目を確認し、ファイル色分け	-
追加・最終予診	事前予診 実施1	神戸市、神戸大学 他医療機関等	✓予診票重要項目の詳細を確認し不安点を解消 ✓必要に応じて医師への申し送り実施 ✓最終的な接種実施可否/待機時間判断 ✓医師署名 ✓ワクチンの分注	・ 予防接種を受けるかどうかの医学的な是非判断能力および資格
接種	接種 実施2	神戸市、神戸大学 他医療機関等	✓接種票の発行 ✓接種票と接種票(接種記録書)にワクチン情報シールを貼る	・ 予防接種を打つための医学的知識、能力・資格
後工程	接種済証発行 2回目接種予約 経過観察	楽天 神戸市、神戸大学 他医療機関等	✓接種済証の発行 ✓接種票のタイムカードを渡す ✓予診票の回収 ✓ワクチン接種量を記録し接種場所印を押す ✓2回目接種予約を伝える ✓接種票の接種後の様子の監視と対応	・ 体調不良発生時の迅速な判断、対応能力

R 46

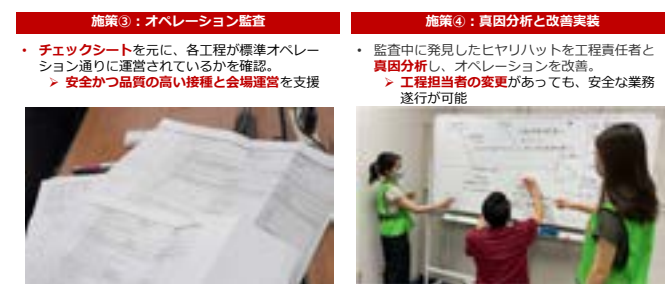
⑤組織としての事業計画を作成する ～生産性向上施策～

各工程の医療従事者の確保とサイクルタイム向上を目的として、IT技術や楽天独自の仕組みを積極的に導入。



⑤組織としての事業計画を作成する ～品質確保施策～

接種会場の安全と品質の確保を目的として、常時安全品質監査担当者が各工程を巡回。



⑤組織としての事業計画を作成する ～プロジェクト体制強化施策～

プロジェクトは異なる部署から参加したメンバーで構成。体制強化を目的として、ミーティングやコミュニケーションツールを活用し、**One Teamの意識を醸成**。

施策⑤：全員参加のミーティング

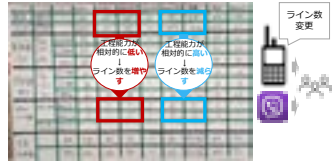
- 各工程上の課題を発見次第インカムにて報告。ホワイトボードに書き出し、**日々全員で振り返りを実施し改善**。



※仙台拠点の振り返りの様子

施策⑥：コミュニケーションツールで情報共有

- ホワイトボードにて工程ごとのサイクルタイムや処理数を管理。**インカムやメッセージアプリで全員に情報共有**



※福岡拠点で使用したホワイトボード

R

49

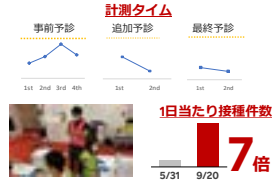
⑤組織としての事業計画を作成する ～オペレーション改善～

プロジェクトメンバー全員で**標準作業、生産性、安全面を日々改善**。2021年新卒入社社員のQCC研修としても活用。

生産性改善

- 日々、工程ごとの所要時間（サイクルタイム）を計測し、所要時間短縮のための改善を実施

➢ 受付から接種までの所要時間「3.5分」を実現



安全面の改善

- 監査担当の巡回や全員参加のミーティング、QCCにより**ヒヤリハットを撲滅**。

- 事例①：予診票ファイルを色分けし、アレレギーなど基礎疾患のある方の予診漏れを防止
- 事例②：床にテープを張り通行ルートを限定することで、接種者同士の衝突、またはワクチン運搬中の衝突を防止



R

50

⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

2022年6月に、**接種人数100万回超**の接種活動を**重大医療事故0**で活動を終了。

職域接種

楽天の職域接種は当初より近隣住民・エッセンシャルワーカー・自社で実施困難な**中小企業数千社**を含めた地域合同接種を想定。週単位の供給に応じて無駄なく

各会場1日5,000回規模で接種



自治体接種

東京・楽天本社

40.1万回

仙台・楽天生命パーク

12.1万回

マリンメッセ福岡

4.0万回

ノエビアスタジアム神戸

44.0万回

本日のプレゼンテーション

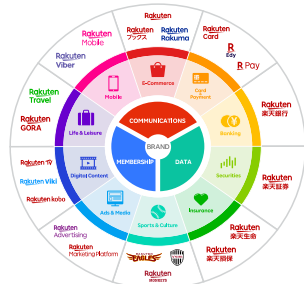
- 1 楽天のビジネスの特徴
- 2 活動事例紹介① 楽天グループの品質保証活動
- 3 活動事例紹介② 新型コロナウイルスワクチン接種活動
- 4 楽天の品質経営の今後

R

52

楽天の品質経営の今後

エコシステムのコアバリュー・コアアセットを特定し、新たな価値創造を行う。



コアバリュー(顧客ロイヤルティを高める要素)

- 複雑さ→単純化
- 様々な商品・サービスの提供
- 人とのつながりの提供
- リスク低減
- 等

×

コアアセット(楽天エコシステムの機能)

- 楽天ポイント
- 決済機能
- データ活用
- 共通ID/ログイン機能
- 等

R

53

Rakuten

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(2) パナソニック ホールディングス (第16回)

テーマ：パナソニック ホールディングスグループにおける価値創造プロセスについて

－ 経営基本方針に基づく、品質経営活動－

－戦略とオペレーションを「一枚でつなぐ」－

価値創造プロセスを整理し、戦略とオペレーションの結び付けを強化。CEO主導の委員会運営、ESG枠組みでの推進、「デザイン経営」観点、人材育成・現場改善の工夫等が紹介。

価値創造の“全体像”を共有可能な形に落とすことが、機能間連携（第二層プロセス）の摩擦を減らし、全体最適を実現する。

パナソニック ホールディングスグループにおける 価値創造プロセスについて - 経営基本方針に基づく、品質経営活動 -

2022年12月1日

1. パナソニックグループ概要
2. 価値創造プロセス
-「品質経営行動」の取組みに照らして(①～⑥)
3. 戦略とオペレーションについて(①②)
4. 中期戦略の考え方(③④⑤⑥)
5. 経営基本方針の実践

<品質経営行動>
 ① 経営環境の変化を収集・分析する
 ② 組織としての実力・強みを分析・把握する
 ③ 組織として取組む領域を決定する
 ④ 組織として提供する価値を意思決定をする
 ⑤ 組織としての事業計画を作成する
 ⑥ 提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

パナソニックグループの概要



グループCEO
楠見 雄規



- ・資本金 2,592億円
- ・売上高 7兆3,888億円
- ・従業員数 24万人
- ・グループ会社数 532社

※2022年3月31日時点



パナソニックグループの価値創造プロセス



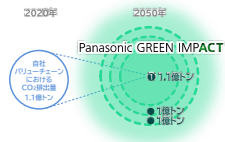
パナソニックグループの提供価値



経営基本方針に基づく企業活動（品質経営）



自社排出の実質ゼロに加え、お客様や社会のCO₂削減に貢献
社会のエネルギー変革にインパクトを与える長期環境ビジョン



- OWN IMPACT
社会の炭素効果も含めた、
自社バリューチェーン(VC)における
排出削減インパクト
- CONTRIBUTION IMPACT
既存事業による社会への
排出削減貢献インパクト
- FUTURE IMPACT
新技術・新事業による社会への
排出削減貢献インパクト

事業ごとの戦略策定を終え、中期の行動計画が明確化
自社排出実質ゼロ・削減貢献のロードマップの解像度向上

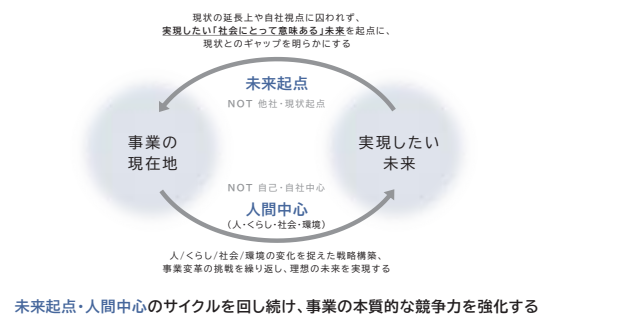
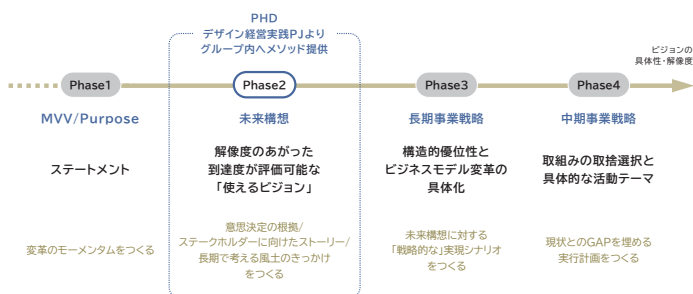
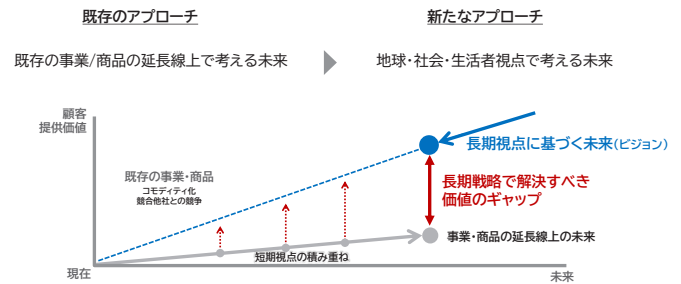


- <5つの変化対応力>
- (1)需要変動への対応力
 - (2)生産変動への対応力
 - (3)コスト変化への対応力
 - (4)変化に対応した商品の具現化力
 - (5)新材料・新技術への対応力

戦略とオペレーション力の両輪で競争力強化

<戦略の事例>

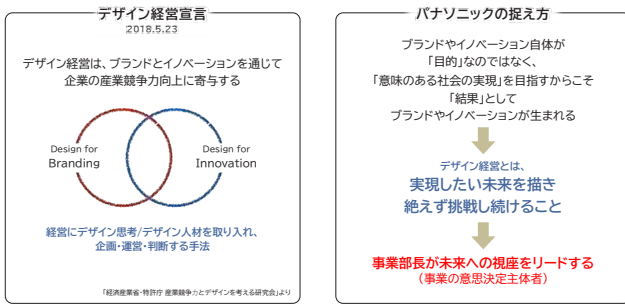
【デザイン経営】
～長期視点経営への転換～



未来起点・人間中心のサイクルを回し続け、事業の本質的な競争力を強化する

3-2-4 パナソニック流のデザイン経営：産業界での一般論との違い

12



3-2-5 松下幸之助は未来構想を実践していた

13

未来構想
モーターは無限に伸びる

将来、文化生活が進んでいけば、一家に平均10台以上のモーターが使われる日が必ず来ます。今はゼロでも、そう確信しています。それを満たすのが、わが社の今後の方針です。

昭和9年当時のモーター業界は、量産会社が支配。そんな中、松下電器は小型モーターの生産販売を開始した。



＜オペレーション力強化の事例＞
サプライチェーン対応力

【モノづくり改革】
～カイゼン思想と手法の徹底伝承～

14

3-3-1 カイゼン思想とデジタル技術によりサプライチェーン全体のオペレーションを強化

15

パナソニック ホールディングス株式会社

オペレーション戦略部

新設

経営戦略部門
技術部門

本社横断、あらゆる現場に対する弛まぬカイゼン思想の伝承・人材育成

＜2022.4.1パナソニック グループ戦略 CEOメッセージ＞

- 競争力強化は、目先の利益や現状の延長線上ではなく、長期視点で構築した「戦略」と、事業のあらゆる現場において、ムダや滞留を撲滅し**事業のスピードを高める「オペレーション力」**、このどちらも欠かすことができません。
- ・ムダのない現場をつくり、地球環境や働く人びとの**幸せに貢献していく**。是非、皆さんもオペレーション戦略部と連携しながら、職場のあらゆるムダと滞留、手戻りを排除する活動を展開いただきたいと思ひます。ひとつのムダ取りが全て競争力強化につながります。日々、活動を更新し、改善に次ぐ改善の実践をお願いします。

「変化対応力」×「スピード」を阻害するボトルネックの解消やカイゼン推進人材を育成

3-3-2 「パナソニック 現場 カイゼン 道」

16

パナソニック 現場カイゼン道

多くの現場で、蓄積されてきた様々なカイゼンノウハウ。これを手法のみならず、思想として根付かせるべく、たゆまぬカイゼンの道を歩み、現場理念に向け道をひらくと定義し、「カイゼン道」として進めて参ります。「道」をひらく精神をもって、製造部門のみならず、全ての職種、全ての職場の皆さんとともに、たゆまぬカイゼンを進めて参ります。



3-3-3 オペレーション力の強化

17



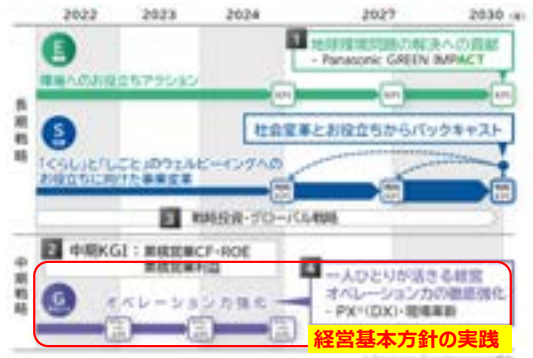
パナソニック（株）エレクトリックワークス社 草津工場

製造と販売後のデータ分析で、不具合や異常の予兆を検知し未然に対策

家庭用電源工事用工具を製造する草津の電機工場では、自動組立と熟練作業者の職人技により、非常に高精度で高精度なモノづくりを行っています。また、製造時に高工程で取得したデータをお客様の満足度向上にも役立てています。高工程でのさまざまなデータや部品を市場に供給する際に発生している異常や不具合の発生データなどに基き、不具合や異常の予兆を検知することで未然に対策をし、お客様へからなる安心をご提供することも目指しています。



データを解析して不具合や異常の予兆を検知



一人ひとりが活きる経営オペレーションの徹底強化

【2021年品質月間グループCEOメッセージより】

一人ひとりが誰にも負けない仕事をする、そのための、**経営基本方針の実践は、品質の追求そのものであり、TQMの活動そのもの**

【TQM（総合的品質管理）の実践】

事業部長品質研究会（年次）を通じ、事業TOPに思想や具体事例を含めて徹底



日科技術HPより

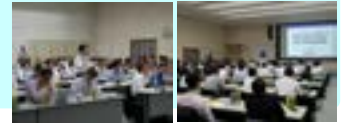
【目的】

品質月間に合わせて、事業責任者が品質経営について深く考え、学びや気付きを得る場を提供する

- ・顧客視点における先端の品質経営を学ぶ
- ・社内外事例から実践すべきことを学ぶ

【主な内容】

- ・社外講師からのご講演
- ・社内事例の共有
- ・グループ討論を通じた人脈構築



■1回/年、品質月間の11月に開催 今年で10年目

- ・全事業部の事業部長/BU長、品質/技術責任者が参加※
- ・2022年度からは「品質・環境研究会」として環境の取組みも加える

※22年度：JB長29名、BU長35名、他94名、計158名 合計190名(スタッフ等含め)



幸せの、チカラに。



変化する世界の中でも お客様に寄り添い
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(3) 積水化学工業（第16回）

テーマ：積水化学における価値創出プロセス-「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介-

—データ堅牢性・ナレッジ活用で「未然防止」を組み上げる—

品質データ堅牢性確保、不正防止、外部損失費低減を狙った品質ナレッジ活用、QMS運用管理のガイドライン制定・運用などを紹介。

価値共創の時代ほど、品質の“未然防止”はデータと仕組みで支える必要がある。ガイドラインや標準の整備は、業務遂行（第三層プロセス）の再現性を高める。

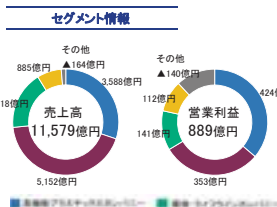
積水化学における価値創出プロセス - 「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介 -

2022年12月1日
積水化学工業株式会社
執行役員 生産基盤強化センター 所長
出口 好希

コーポレート・プロフィール

基本情報	
設立	1947年3月3日
資本金	1,000億円
従業員数	26,419名 (2022年3月末日現在)
売上高	11,579億円 (2022年3月期連結ベース)
営業利益	889億円 (2022年3月期連結ベース)

理念体系		
社是 - 3S精神		
Service サービス	Speed スピード	Superiority スベリオリティ
企業活動を通じて社会的価値を創造する	積水を先人の尊に決するスピードをもって市場を変革する	確立した技術と品質で社会からの信頼を獲得する



グループビジョン

積水化学グループは、確立した技術と品質により、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界のひとびとに地球環境の向上に貢献します。

長期ビジョン

Vision2030
"Innovation for the Earth"

① 経営環境の変化を収集・分析する

アウトプット	行動・手段
<p>■ 社外情報 事例</p> <p>【市況】</p> <ul style="list-style-type: none"> 業界動向 (エレクトロニクス、モビリティ等) 新設住宅、非住宅着工 公共事業関係予算 為替レート 国産ナフサ価格、等 <p>【社会からの評価】</p>	<p><主管部門></p> <p>①機能部署別</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略部 ESG経営推進部 デジタル変革推進部 人事部 法務部 経営管理部 生産基盤強化センター R&Dセンター 新事業開発部 ※各カンパニー機能部署 <p>②グループ内関係会社</p> <ul style="list-style-type: none"> 「積水インテグレーション」リサーチ 住環境研究所等 <p><行動></p> <ul style="list-style-type: none"> 情報の収集・分析 分析結果の報告 (取締役会、予算会議等)

② 自社の実力・強みを分析・把握する (1/2)

アウトプット	行動・手段
<p>■ 積水化学グループの軌跡</p> <ul style="list-style-type: none"> 創業以来、プラスチックに関連する技術・製品を中心に、新事業・新領域開拓に果敢に挑戦 環境を事業の中心に据え、利益ある成長を継続 	<p><主管部門></p> <ul style="list-style-type: none"> 本社経営戦略部門 カンパニー事業部門 <p><行動></p> <ul style="list-style-type: none"> ESG経営、社会課題解決 ...それはSEKISUIの歩みそのもの 環境が事業中心と捉える

② 自社の実力・強みを分析・把握する (2/2)

アウトプット	行動・手段
<p>■ イノベーションの基盤 28の技術プラットフォーム (TPF)</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品による社会課題解決を行いながら培ってきた技術プラットフォーム お客様の声に耳を傾け、最適な技術を掛け合わせ、ソリューションを提案 	<p><主管部門></p> <ul style="list-style-type: none"> 本社経営戦略部門 カンパニー事業部門 R&Dセンター <p><行動></p> <ul style="list-style-type: none"> お客様の声を収集 技術の磨き上げ ソリューションの提案

③ 自社の取組み領域を決定する (1/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■ 長期ビジョン全体像</p> <p>ESG経営を中心とした革新と創造で、社会課題解決への貢献を拡大し、2030年に業容倍増 (売上2兆円、営業利益率10%以上) を目指す</p>	<p><主管部門></p> <ul style="list-style-type: none"> 本社経営戦略部門 カンパニー経営企画部門 <p><行動></p> <ul style="list-style-type: none"> ESG経営を中心とした革新と創造 社会課題解決への貢献拡大

具体的な品質経営行動
③自社の取組み領域を決定する (2/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■ドメイン別成長イメージと目指す 事業構造</p> <p>各ドメインの売上を1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へ変革する</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー経営企画部門</p> <p><行動> ・各ドメイン目標を設定 ・魅力的で存在感ある企業へ変革</p>

4/23

具体的な品質経営行動
③自社の取組み領域を決定する (3/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■新領域への挑戦</p> <p>各ドメインで、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦し、新事業を創出する</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー経営企画部門</p> <p><行動> ・各ドメイン目標を設定 ・イノベーションに挑戦 → 新事業を創出</p>

7/23

具体的な品質経営行動
③自社の取組み領域を決定する (4/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■積水化学グループのESG経営</p> <p>サステナブルな社会の実現に向けて、個人と社会のLIFEを土台から支え、未来を含むあらゆる世代に対して、安心とそこから発展する価値（快適、健康、スマートなど）を創造・提供</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー事業部門</p> <p><行動> ・個人と社会のLIFEを土台から支える ・価値を創出・提供</p>

8/23

具体的な品質経営行動
④自社の提供価値を意思決定する (1/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■サステナブルな貢献拡大に向けた考え方</p> <p>「ESG 経営を中心においた革新と創造」とは、「Vision 2030」の実現の鍵となる3つの推進力「社会課題解決貢献力」「利益創出力」「持続経営力」を強化し、「サステナブルな社会の実現」と「積水化学グループの持続的な成長」の両立をめざすもの</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー経営企画部門</p> <p><行動> ・3つの推進力強化 ①社会課題解決貢献力 ②利益創出力 ③持続経営力</p>

9/23

具体的な品質経営行動
④自社の提供価値を意思決定する (2/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■持続経営力とは</p> <p>① ROICと長期資本コストの差を「セキスイ・サステナブル・スプレッド (ROIC スプレッド)」と定義し、その拡大により企業価値を高める</p> <p>② 重大インシデントにつながるリスク軽減に向けたガバナンス（内部統制：安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理、リスクマネジメント）、DX（デジタル変革）、環境、人材などへの投資を、ESG 投資枠の設定により拡大し、中長期的な資本コスト抑制に取り組み、持続経営力高める</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー経営企画部門</p> <p><行動> ・セキスイ・サステナブル・スプレッドの拡大により企業価値を高める ・ESG投資枠の設定により拡大し、資本コスト抑制に取り組み</p>

10/23

具体的な品質経営行動
④自社の提供価値を意思決定する (3/4)

アウトプット	行動・手段
<p>■ESG重要課題の特定手順</p> <p>長期ビジョン「Vision 2030」の実現の鍵となるESG 経営をさらに強化していくため、ESG 重要課題を見直し、ガバナンス（内部統制）、DX、環境、人材、融合に軸足を置いて取り組み</p> <p>Step1 グローバルガイドラインなどからの課題検討</p> <p>Step2 ESG/CSR アンケート・他社動向からの課題検討</p> <p>Step3 ステークホルダー意見・期待分析</p> <p>Step4 ESG 重要課題の特定</p> <p>① ESG 重要課題候補の整理 Step1~3で識別したESG 課題候補に、従来のCSR 課題を加えて重要課題の候補を整理</p> <p>② ESG 重要課題候補の重要性評価 「A ステークホルダーにとっての重要性」と「B 積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で総合的に評価し、ESG 重要課題を特定</p> <p>③ ESG 重要課題の特定</p> <p>ガバナンス(内部統制) ・重大インシデントの抑制 (安全・品質・経理・法務・倫理・情報管理) ・リスクマネジメント(BCP) DX ・見える化・標準化、生産性向上、高度化 ・環境変動の緩和・適応 ・サーキュラーエコノミーの推進、水リスクの低減 人材 ・挑戦する風土・従業員積極性への変革 (文化醸成、人材育成、制度設計) 融合 ・サステナビリティ(貢献)のさらなる創出と市場拡大 ・オープンイノベーションの促進</p>	<p><主管部門> ・本社経営戦略部門 ・カンパニー経営企画部門 <手段> 左記の4 Step</p>

11/23

具体的な品質経営行動
⑤事業計画を作成する (6/10)

2. 品質ナレッジの活用

設計・DR資料作成時に、蓄積したナレッジを活用

ナレッジ蓄積 | 仕組み (ナレッジシステム) | 活用

DR終了時にDR資料を整理・共有

各専門分野別に技術情報を整理・共有

クレーム情報 (生データ)

是正報告書作成後

DR資料作成時 (類似製品を検索・活用)

設計およびDR資料作成時 (専門分野の知識を検索・活用)
※変化点比較一覧表、変更点以外抽出等

設計およびDR資料作成時 (専門分野の知識を検索・活用)

18/23

具体的な品質経営行動
⑤事業計画を作成する (7/10)

2. 品質ナレッジの活用

カンパニー品質情報システムと、組織横断的故障モードDBの融合と活用

各カンパニー保有情報 (品質情報システム)

カンパニー主導推進

過去情報活用

【製品】機能・品質

過去不具合情報DB

【製品】現象/原因/対策

構成部材マターデータ

【製品】

【部材】

【材料】

変化点加工情報活用

【材料】

故障モードDB

【材料】

【故障モード】

情報共有

コーポレート主導推進

情報抽出流れ	目的	情報源	仮設立て	使い方
→ 全社共通	潜在不具合未然防止	変化点加工情報 (社外一般情報)	仮設立て	①新製品の全材料を特定 ②該当材料起因の故障モードDBを照会
→ カンパニー個別	再発防止	過去品質情報 (社内個別情報)	参照検索	①該当材料を使用した「過去全製品」を抽出 ②製品名から過去不具合を照会

19/23

具体的な品質経営行動
⑤事業計画を作成する (8/10)

3. ガイドライン等の制定・運用

2015年版の中核的な思想の1つ「事業プロセスの統合※」実現のために、プロセスアプローチとしてSPMC (Sekisui Process Management Char) によるQMSの運用管理徹底を図った。
※組織で実際に運用されている仕事の流れを、規格の要求事項と対比して、組織で実際に運用しているプロセスの中に組み込む事

運営管理プロセス (方針・目標管理、マネジメントレビュー、内部監査等)

顧客要求

調査・企画プロセス

開発プロセス

生産・サービス提供計画プロセス

製造プロセス

保管・出荷プロセス

顧客関係の満足

日常管理が不徹底!

サービス提供プロセス

変更点で品質問題!

調達品の仕様不備!

外部委託プロセス ※必要に応じて

運営管理プロセス (設備保全、力量管理、文書管理等)

20/23

具体的な品質経営行動
⑤事業計画を作成する (9/10)

3. ガイドライン等の制定・運用

課題あるプロセスに対してガイドラインで重点強化

品質リスクの未然防止のため、主に変更点管理(4M+3H)視点

①品質保証力強化のための開発ガイドライン

②契約・仕様書に関するガイドライン

③日常管理の進め方に関するガイドライン

製造部門の日常管理の基本指針。主に標準化の徹底(SDCA)

プロセスマネジメントチャート作成/活用マニュアル

ISOの規格要求事項に適用させるために、構築されたマネジメントシステムと、組織の実際の運用を整合させる。そのツールとしてプロセスアプローチの考えに基づいた管理フローが一目でわかるSPMCを考案。日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育等に効果的に活用。

21/23

具体的な品質経営行動
⑤事業計画を作成する (10/10)

3. ガイドライン等の制定・運用

(1) SPMC運用・採用拠点の推移

(2) 運用レベルの内訳

運用レベル達成率

2022年度目標を100した時の達成率

55% 79% 83% 94% 100%

12 12 13 12 4

18 19 20 21 22 (年度)

12 (目標)

■ 一部採用拠点
■ QMS全体での運用拠点
● 運用レベル達成率

目標レベル: 22.3診断 → 21.3診断 → 20.5診断 → 19.5診断

成果

内部監査の力量

SPMC作成

規定への組み込み

教育計画

目標/指針

実践活用: 方針管理/日常管理

決定: 仕様の見直し

監査/改善

SPMCの運用・採用が進展。但し方針管理や日常管理への実践活用に課題

22/23

具体的な品質経営行動
⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

■ 体制

アウトプット

5つのマテリアリティ (重要課題) を全て委員会・分科会に紐づけ → DX分科会を新設し、7分科会体制へ

サステナビリティ委員会

R&D委員会

ガバナンス

安全分科会

CS品質分科会

コア分科会 (法務管理・会計)

サイバーセキュリティ分科会

環境分科会

人材分科会

DX分科会

融合

＜主官部門＞

- 経営戦略部
- ESG経営戦略部
- デジタル変革推進部
- 人事部
- 法務部
- 経営管理部
- 生産基盤強化センター
- R&Dセンター
- 新事業開発部
- ※各カンパニー機能部署

＜行動＞

- 結果の報告 (取締役会、サステナブル委員会等)

23/23

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(4) 東レ (第17回)

テーマ：東レグループにおける価値創造プロセス

“東レ理念”の実践としての企業価値創造

—素材ビジネスを「ソリューションビジネス」として捉え直す—

素材事業の価値創造を、理念・ビジョンと接続しつつ整理。「究極追及／技術融合」「提案力」「研究開発力」「安定供給」「グローバルVC」等の強みを明確化。共創事例（ヒートテック等）にも言及。

“強み”は列挙ではなく、目指す価値から逆算して初めて見えてくる。価値を起点に組織能力を見直すことが、品質経営行動の出発点となる。

(企業価値向上経営懇話会)

**東レグループにおける
価値創造プロセス**
“東レ理念”の実践としての企業価値創造

TORAY
Innovation by Chemistry

2023年6月2日
東レ株式会社
常任顧問
出口雄吉

目次

- I. 東レの概要
- II. 東レ理念と東レグループサステナビリティ・ビジョン (②③④)
- III. 素材事業のビジネスモデルと価値創造プロセス(①~⑥)
- IV. 価値創造を支える組織・機能(①~⑥)

<品質経営行動>

- ①経営環境の変化を収集・分析する
- ②組織としての実力・強みを分析・把握する
- ③組織として取組む領域を決定する
- ④組織として提供する価値を意思決定をする
- ⑤組織としての事業計画を作成する
- ⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc. 2 TORAY

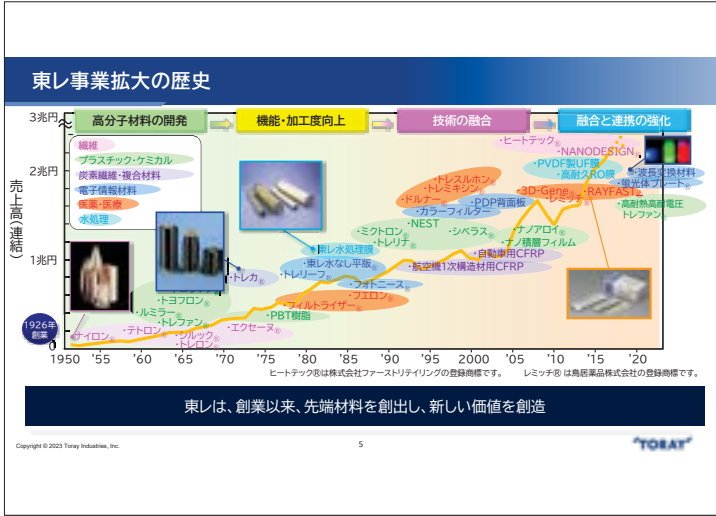
I

東レグループの概要

東レグループの概要

- 会社名： 東レ株式会社
- 設立： 1926年1月
- 資本金： 1,479億円
- 連結対象会社： 290社
(国内106社、海外184社)
- 従業員数： 東レ 7,175人
国内連結子会社 10,413人
海外連結子会社 31,254人
計 48,842人
- 連結売上収益： 2兆2,285億円 (2022年3月期)
(2022年3月末現在)

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc. 4 TORAY



II

東レ理念
と
東レグループサステナビリティ・ビジョン

東レ理念

企業理念

わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します

経営基本方針

お客様のために
新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために
働きがいと公正な機会を
株主のために
誠実で信頼に応える経営を
社会のために
社会の一員として責任を果たし相互信頼と連携を



ビジョン

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

7

TORAY

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

世界が直面する「発展」と「持続可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、革新技術・先端材料の提供により、本質的なソリューションを提供します



Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

8

TORAY

(参考) SI事業の製品例

AP-G 2025の成長領域

製品例

<p>SI事業 サステナビリティイノベーション事業 (1)</p> <p>*1.「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に貢献する事業・製品群</p>	<ol style="list-style-type: none"> 気候変動対策を加速させる製品 持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品 安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品 医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品 	
<p>DI事業 デジタルイノベーション事業</p>	<p>デジタル技術の浸透により、利便性や生産性の向上に貢献する材料、装置、技術、サービスなど</p>	

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

9

TORAY

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標

		2030年度目標 (従来目標)
SI製品の供給		4.5倍
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ^{※2}		25倍(8倍)
水処理貢献量 ^{※3}		3.5倍(3倍)
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位	50%以上削減(30%以上)
	日本国内の排出量	40%以上削減(7%以上)
生産活動による水使用量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位	50%以上削減(30%以上)

※1. ①気候変動対策を加速させる製品、②持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品、③安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品、④医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品
 ※2. 製品のバリューチェーンを通じたライフサイクル全体でのCO₂排出削減効果を、日本化学工業協会、ICCA(国際化学工業協会協議会)およびWBSCSI(持続可能な開発のための経済人会議)の化学セクターのガイドラインに従い、東レが独自に算出。
 ※3. 本知照書より新たに算出される年間水処理量。各種水処理装置(RO/UF/MBR)毎の1日当たりの処理能力に売上本数を乗じて算出。
 ※4. 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す。
 ※5. 地球温暖化対策推進法に基づく日本政府の総合計画(2021年10月22日閣議決定)における産業部門前当(絶対量マイナス38%)以上の削減を目指す。

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

10

TORAY

III

素材事業のビジネスモデルと価値創造プロセス

素材ビジネスの特徴

- ・ 本質的にソリューションビジネス
- ・ バリューチェーンの中流 B ⇒ B_n ⇒ C
- ・ 単一の素材が多様な動き(用途)
- ・ 寄って立つ「コア技術」の進化に依存
- ・ 革新的な素材の開発には10年単位の時間がかかる

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

12

TORAY

価値創造プロセスにおける東レの強み

- ・「極限追求」「技術融合」による新技術創出力
- ・素材を起点とするソリューション提案力
- ・組織の総合力発揮による研究・技術開発力
- ・高品質な製品の安定供給力
- ・グローバルなバリューチェーン構築力

創業以来の企業文化と素材ビジネスを通じて蓄積

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

17

TORAY

コア技術とその展開

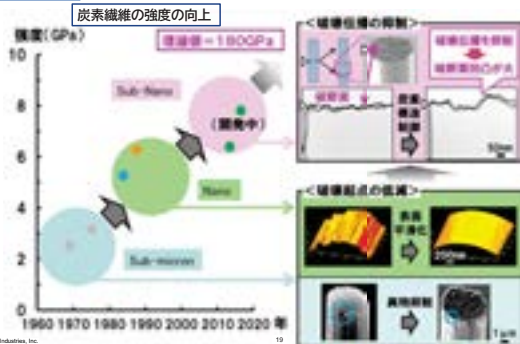


Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

18

TORAY

コア技術の継続的な進化 — 極限追求 —

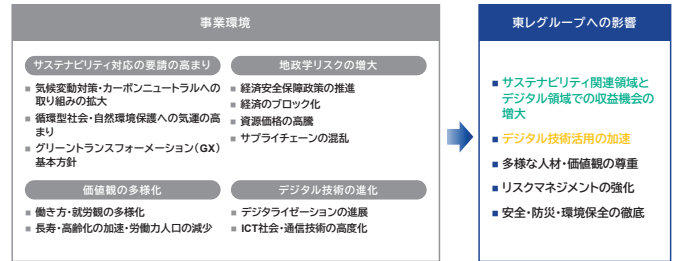


Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

19

TORAY

東レグループを取り巻く環境の変化



Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

20

TORAY

新事業創出 — FTプロジェクト —

社会課題解決に貢献し、東レグループの成長ドライバーとなることを期待される大型テーマへのリソース重点投入により、対象テーマ全体で2026年度に1兆円規模の売上創出を目指す

Future TORAY 2026プロジェクト (FTプロジェクト)			
成長領域	テーマ	製品	期待される効果
航空宇宙分野の成長	宇宙・航空分野の成長	航空宇宙用繊維	宇宙飛行機、宇宙ステーション
自動車分野の成長	EV・EV用部品	EV用部品	EV用部品
エネルギー分野の成長	エネルギー分野の成長	エネルギー分野の成長	エネルギー分野の成長
デジタル分野の成長	デジタル分野の成長	デジタル分野の成長	デジタル分野の成長

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

21

TORAY

価値創造プロセス



Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

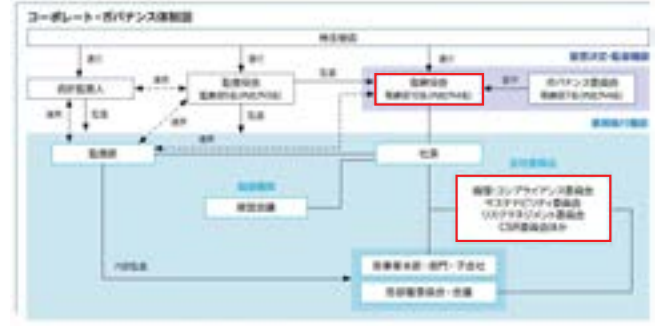
22

TORAY

IV

価値創造を支える組織・機能

東レのコーポレート・ガバナンス体制



Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

24



価値創造プロセスにおける取締役会の役割

1. 取締役会の審議事項

- ① 決議事項
 - ・ 法定・定款事項 + 経営上極めて重要な事項
- ② 報告事項
 - ・ 取締役の業務報告 (法定) + 執行状況報告
- ③ 協議事項
 - ・ 経営上極めて重要な事項に関する取締役間の意見交換・調整
 - ・ 議題は取締役会が指定
 - ・ (当日中の) 決議を前提としない

2. 価値創造に関わる審議事例

- (1) 東レ理念体系 (③×3+①)
- (2) コーポレートガバナンスの基本方針 (③×2+①)
- (2) 東レグループサステナビリティ・ビジョン (③×2+①)
- (3) 長期ビジョン (東レビジョン2030) (③×2+①)
- (4) 中期経営課題 (AP-G2025) (③×2+①)

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

25



全社委員会

重要な個別テーマの推進を統括
(推進計画決定、進捗フォロー、取締役会への報告・提言)

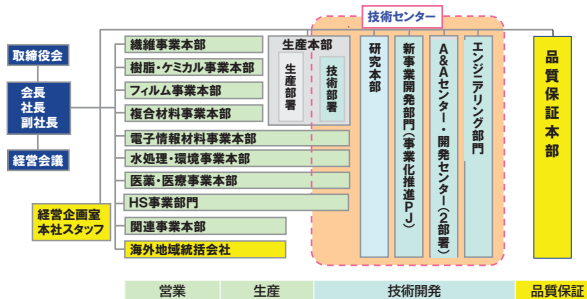
- ・ 倫理・コンプライアンス委員会
- ・ サステナビリティ委員会
- ・ CSR委員会
- ・ 安全・衛生・環境委員会
- ・ リスクマネジメント委員会
- ・ 安全保障貿易管理委員会
- ・ 品質保証委員会
- ・ 技術委員会
- ・ ブランド委員会
- ・ 全社賞罰委員会

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

26



品質保証組織



Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.

27



素材には、
社会を変える力がある。



TORAY
Innovation by Chemistry

Copyright © 2023 Toray Industries, Inc.



2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(5) DMG森精機（第18回）

テーマ：DMG森精機における価値創造プロセス 企業価値最大化を目指す品質経営行動

—DXを梃子に「製造の殻」を破り、価値提供を再設計する—

MX（工程集約→自動化→GX）をDXで推進。製造現場プラットフォーム「TULIP」の構築・活用。垂直統合型モデル、廉価・短納期からの脱却。部門横断分科会で目標をブレイクダウンし、QCサークル活動と接続。

DXは“IT導入”ではなく、価値提供の構造（ビジネスモデル）と現場運用を一体で変える取り組みである。TQMを「目標展開・横断連携」に使い直すことが効く。

DMG MORI

DMG森精機における価値創造プロセス 企業価値最大化を目指す品質経営行動

DMG森精機株式会社
取締役社長
森 雅彦

MX MACHINING TRANSFORMATION

DMG MORI

品質経営行動
① 経営環境の変化を収集・分析する
② 組織としての実力・強みを分析・把握する
③ 組織として取り組む領域を決定する
④ 組織として進捗する価値を基に決定をする
⑤ 組織としての事業計画を作成する
⑥ 提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

1. DMG森精機について
2. 価値創造プロセス「品質経営行動」の取り組みに照らして-
3. DMG森精機を取り巻く環境 (①②)
4. DMG森精機のビジネスモデル、中期経営計画 (③~⑥)

企業価値向上経営行動
DMG森精機株式会社 取締役社長 森彦 | 2022年11月30日

DMG MORI

全世界のDMG MORIのお客様

欧州

ドイツ

アジア

日本

米州

USA

既存顧客 **10万**力所強 | 潜在と合わせて **30万**力所 | 累計納入台数 約 **30万**台

企業価値向上経営行動
DMG森精機株式会社 取締役社長 森彦 | 2022年11月30日

DMG MORI

販売 / 加工技術 / サービス拠点

88カ国
113拠点
5,900名

セールス
サービス

約1,100名
約2,200名

アプリケーション
オフィス

約1,000名
約1,600名

企業価値向上経営行動
DMG森精機株式会社 取締役社長 森彦 | 2022年11月30日

DMG MORI

開発 / 生産拠点

6カ国
16工場
8,000台/年
6,800名

R&D 約1,500名
オフィス 約1,600名
製造 約3,700名

企業価値向上経営行動
DMG森精機株式会社 取締役社長 森彦 | 2022年11月30日

DMG MORI

社員構成

DMG MORI

13,000名

59国籍

フランス 200

インド 200

オーストリア 200

中国 600

ポーランド 800

イタリア 400

USA 1,000

ドイツ 4,200

日本 4,000

その他 1,400

企業価値向上経営行動
DMG森精機株式会社 取締役社長 森彦 | 2022年11月30日

DMG MORI

品質経営行動

- ① 経営環境の変化を収集・分析する
- ② 組織としての実力・強みを分析・把握する
- ③ 組織として取り組む領域を決定する
- ④ 組織として提供する価値を意思決定をする
- ⑤ 組織としての事業計画を作成する
- ⑥ 提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

1. DMG森精機について
2. 価値創造プロセス -「品質経営行動」の取り組みに照らして-
3. DMG森精機を取り巻く環境 (①②)
4. DMG森精機のビジネスモデル、中期経営計画 (③~⑥)

企業情報 / 経営理念

DMG森精機株式会社 取締役社長 倉田 昌司 | 2023年11月30日



DMG MORI

品質経営行動

- ① 経営環境の変化を収集・分析する
- ② 組織としての実力・強みを分析・把握する
- ③ 組織として取り組む領域を決定する
- ④ 組織として提供する価値を意思決定をする
- ⑤ 組織としての事業計画を作成する
- ⑥ 提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

1. DMG森精機について
2. 価値創造プロセス -「品質経営行動」の取り組みに照らして-
3. DMG森精機を取り巻く環境 (①②)
4. DMG森精機のビジネスモデル、中期経営計画 (③~⑥)

企業情報 / 経営理念

DMG森精機株式会社 取締役社長 倉田 昌司 | 2023年11月30日

DMG MORI

品質経営行動

- ① 経営環境の変化を収集・分析する
- ② 組織としての実力・強みを分析・把握する
- ③ 組織として取り組む領域を決定する
- ④ 組織として提供する価値を意思決定をする
- ⑤ 組織としての事業計画を作成する
- ⑥ 提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

1. DMG森精機について
2. 価値創造プロセス -「品質経営行動」の取り組みに照らして-
3. DMG森精機を取り巻く環境 (①②)
4. DMG森精機のビジネスモデル、中期経営計画 (③~⑥)

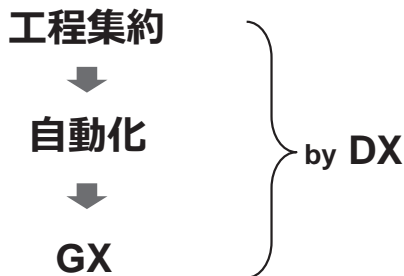
企業情報 / 経営理念

DMG森精機株式会社 取締役社長 倉田 昌司 | 2023年11月30日

マシニング・トランスフォーメーション(MX)

- ③ 組織として取り組む領域を決定する
- ④ 組織として提供する価値を意思決定をする

DMG MORI



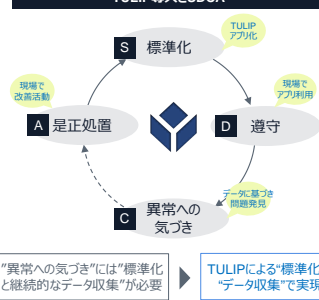
企業情報 / 経営理念

DMG森精機株式会社 取締役社長 倉田 昌司 | 2023年11月30日

TULIP : 製造現場プラットフォーム

DMG MORI

TULIP導入とSDCA



TULIPとは

- 半導体T Media Lab開発
- データヘルプによる製造現場支援サービス
- エンタープライズ型製造現場による標準化プラットフォーム
- 2D/3Dによる、シミュレーションによる現場での作業支援
- 現場での作業支援のためのデータ収集・解析プラットフォーム
- 現場での作業支援のためのデータ収集・解析プラットフォーム

製造現場のアプリケーション活用例



企業情報 / 経営理念

DMG森精機株式会社 取締役社長 倉田 昌司 | 2023年11月30日

③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定をする

DMG MORI

「ものづくり」の殻を破る
垂直統合型ビジネスモデル
= 職人が実際に売る「職商人」

企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定をする

DMG MORI

廉価販売・短納期受注からの脱却

企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

強靱なサプライチェーンの構築

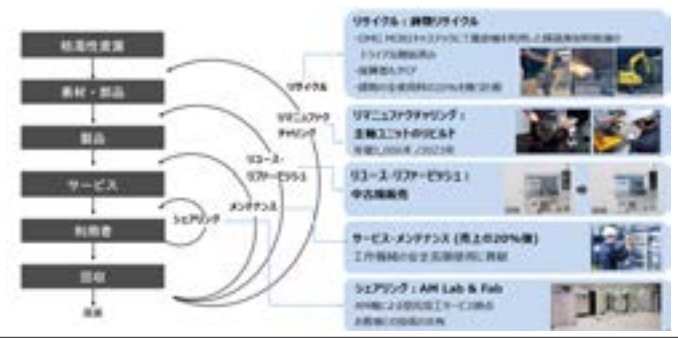
DMG MORI



企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

サーキュラーエコミー：DMG森精機CIRCULAR会社の設立

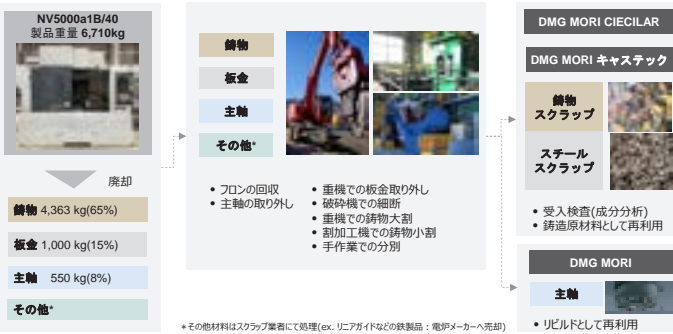
DMG MORI



企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

廃却機を利用した鋳造原材料取得

DMG MORI



企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

人材育成

DMG MORI

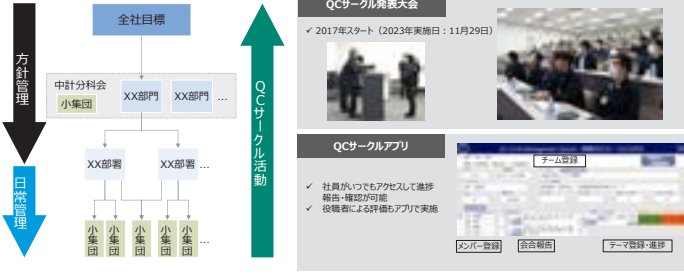


企業価値向上推進部 © DMG森精機株式会社 取締役社長 自 自 自 | 2022年11月30日

QCサークル活動

DMG MORI

- ✓ 中期経営計画の達成に向けて、TQMを活用
- ✓ 部門横断の分科会で、全社目標を各部署にブレイクダウン
- ✓ QCサークルは、ブレイクダウンされた目標に結び付くテーマを選定



全社業務向上推進委員会 DMG MORI 株式会社 取締役社長 兼 専務 | 2023年11月30日

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(6) コニカミノルタ (第19回)

テーマ：コニカミノルタの中期経営計画と価値創造プロセス

品質経営行動の具体的な取り組み

— 「選択と集中」を品質経営で実装する —


中期計画に沿った事業の選択と集中、プロセス刷新、社会課題と向き合う価値創造プロセス、DXによる無形資産と競争力強化、人材確保・育成の課題を含めて説明。

変革期の品質経営は、守り（不具合・不祥事防止）だけでなく、事業ポートフォリオ変革をやり切る“運用能力”そのものになる。

KONICA MINOLTA

コニカミノルタの中期経営計画と 価値創造プロセス 品質経営行動の具体的な取り組み

2024/10/1
コニカミノルタ株式会社
執行役員 品質本部長 上村裕之



Giving Shape to Ideas

© KONICA MINOLTA

KONICA MINOLTA

本日の内容

- コニカミノルタの紹介
- 中期経営計画による事業の選択と集中の取り組み
- 価値創造プロセスと持続的成長に向けた取り組み

品質経営行動

- ① 経営環境の変化を収集・分析する
- ② 組織としての実力・強みを分析・把握する
- ③ 組織として取り組む領域を決定する
- ④ 組織として提供する価値を意思決定をする
- ⑤ 組織としての事業計画を作成する
- ⑥ 提供した価値を評価し意思決定者へフィードバックする

© KONICA MINOLTA 2

KONICA MINOLTA

1. コニカミノルタ について



© KONICA MINOLTA 3

KONICA MINOLTA

沿革/フィロソフィー

経営理念 → 新しい価値の創造

経営ビジョン → Imaging to the People

お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業



1873 創業
写真・石版材料事業

1928 創業
カメラ事業

2003 経営統合

2006 写真フィルム・カメラ事業（創業事業）から撤退

© KONICA MINOLTA 4

KONICA MINOLTA

事業構成



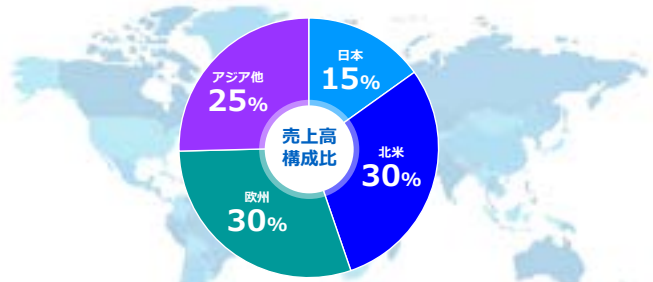
デジタルワークプレイス オフィス DW-DX	プロフェッショナルプリント フロタクションプリント 産業印刷 マーケティングサービス
ヘルスケア ヘルスケア (メディカルイメージング) プレシジョンメディシン	インダストリー センシング 材料・コンポーネント 画像IoTソリューション

■ 品質経営 ■ QOL Quality of Lifeソリューション

© KONICA MINOLTA 5

KONICA MINOLTA

グローバルな事業展開



売上高構成比

- アジア他 25%
- 日本 15%
- 北米 30%
- 欧州 30%

グループ会社数 事業展開 拠点展開

約170社 150カ国超 約50カ国

© KONICA MINOLTA 6



2. 中期経営計画の取り組み



© KONICA MINOLTA

中期経営計画の変遷（前中計まで）

① 経営環境の変化を収集・分析する
② 組織としての実力・強みを分析・把握する

オフィス事業の成熟を見越した、拡大、成長、業容転換、新規事業を推進

ITサービスによる情報経営事業の拡大

大型M&A、新規事業への挑戦

売上高の推移

© KONICA MINOLTA 8

前中計の振り返り

大型M&Aからの業容転換・実現能力（ベストオーナー視点）に課題

① 経営環境の変化を収集・分析する
② 組織としての実力・強みを分析・把握する
③ 提供した価値を評価し意思決定者へフィードバックする

- 減損損失の計上によって大幅な営業損失となり、キャッシュ創出力の低下や自己資本が減少。
- 収益性（営業利益、営業利益率）、財務健全性（自己資本比率、NetDebt/EBITDA）の目標は、ともに達成できず。

項目	2022年度実績	2021年度実績	2020年度実績
売上高	4,600億円	4,600億円	4,600億円
営業利益	1,100億円	1,100億円	1,100億円
営業利益率	23.9%	23.9%	23.9%
自己資本比率	45.0%	45.0%	45.0%
NetDebt/EBITDA	1.5倍	1.5倍	1.5倍

オフィス事業の営業利益回復：
・需要面では新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けプリント量が減少。
・供給面では半導体不足や輸送期間長期化の影響を受け、収益が低下。

新規事業の収益性改善：
・2022年度に高収益化する計画を立てたが、プレジジョンメーカ、DW-DX、画像IoTソリューションの各事業において、要因はそれぞれ異なりますが、2022年度に営業損失が拡大する結果となり、大きな課題。

オフィス事業に続く柱となる事業の構築：
センシング、IIコンポーネント、プロダクションプリント、産業印刷、メタデータソリューションなどの事業が強みを活かして成長を実現。2020年度から2022年度に営業利益を263億円増額し、目標を超過達成。

© KONICA MINOLTA 9

新中期経営計画

③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定をする

新中期経営計画(2023-2025年度)

事業方針

① 事業の再編成
② 事業の再編成
③ 事業の再編成

④ 組織として取組む領域を決定する
⑤ 組織として提供する価値を意思決定をする

© KONICA MINOLTA 10

選択と集中 各事業の位置づけの見直し

事業	戦略的成長	成長	維持	撤退
情報事業	成長	成長	成長	成長
産業事業	成長	成長	成長	成長
生活事業	成長	成長	成長	成長
その他	成長	成長	成長	成長

③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定をする
⑤ 組織としての事業計画を作成する

非重点事業・方向転換事業のマイルストーン

© KONICA MINOLTA 11

2025年度の目指す姿

③ 組織として取組む領域を決定する

主要な財務目標

① 2025年度までに売上高を10,000億円に達成し、次期中期経営計画の期間中に10%以上を超過する

② 2025年度までに営業利益を4,600億円に達成し、次期中期経営計画の期間中に10%以上を超過する

③ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持し、NetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

④ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑤ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

⑥ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

⑦ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑧ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

⑨ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

⑩ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑪ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

⑫ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

⑬ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑭ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

⑮ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

⑯ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑰ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

⑱ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

⑲ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

⑳ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㉑ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㉒ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㉓ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㉔ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㉕ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㉖ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㉗ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㉘ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㉙ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㉚ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㉛ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㉜ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㉝ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㉞ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㉟ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㊱ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㊲ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㊳ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㊴ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㊵ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㊶ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㊷ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㊸ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㊹ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㊺ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㊻ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㊼ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

㊽ 2025年度までにNetDebt/EBITDAを1.5倍未満に維持する

㊾ 2025年度までに営業利益率を23.9%以上を達成する

㊿ 2025年度までに自己資本比率を45%未満に維持する

強化事業での売上高、事業貢献利益率を目標設定し目標達成を目指す

強化事業、特にインダストリーの強化領域を伸ばしていく

© KONICA MINOLTA 12

サステナビリティ戦略（マテリアリティからの事業の取り組み）

③組織として取組む領域を決定する
④組織として提供する価値を意思決定をする

© KONICA MINOLTA 19

サステナビリティ戦略具体例

③組織として取組む領域を決定する
④組織として提供する価値を意思決定をする

© KONICA MINOLTA 20

持続的な価値提供の実現に向けた取り組み事例

③組織として取組む領域を決定する
④組織として提供する価値を意思決定をする

© KONICA MINOLTA 21

持続的な価値提供の実現に向けた取り組み具体例

③組織として提供する価値を意思決定をする
④組織として取組む領域を決定する

© KONICA MINOLTA 22



2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(7) プリヂストン (第19回)

テーマ：プリヂストンのDXを支えるソリューション品質管理の取り組み

～タイヤの内圧を遠隔モニタリングするデジタルソリューションを含む～

—定義された“ソリューション品質＝顧客経験価値”の定義が鍵—

品質管理の考え方を、製造業のモノの品質管理で培われたTQMの思想からDX領域へ拡張。遠隔モニタリングによるタイヤ内圧監視を実践例として提示。コト（サービス・ソリューション）の品質は、まず顧客の達成したい目的を把握し、提供すべき価値の定義から始まる。顧客起点で品質を定義することで、TQMはデジタルソリューション領域においても有効であり、強い武器になりうる。

議題2：「コト価値に対応する組織能力の獲得・向上」のケーススタディ



ブリヂストンのDXを支えるソリューション品質管理の取り組み ～タイヤの内圧を遠隔モニタリングするデジタルソリューションを含む～

1. 持続的な価値創造に向けた考え方
2. デジタルソリューション品質管理事例ご紹介

株式会社ブリヂストン
 常務役員 Global CQMO・品質経営管掌 井上 祥
 CQO・品質部門 首席主幹 西崎 友康

2024年10月1日

1/30

BRIDGESTONE

目次

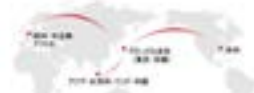
1. 持続的な価値創造に向けた考え方
2. デジタルソリューション品質管理事例ご紹介

2/30

BRIDGESTONE

1) 会社概要

社名 株式会社ブリヂストン
 本社所在地 東京都中央区京橋3丁目1番1号
 設立年月日 1931年（昭和6年）3月1日
 創業者 石橋 正二郎 いしはし しょうじろう



グローバル約150の国と地域で事業を展開

<2025年概況（連結ベース）>

売上収益 **44,295**億円
 調整後営業利益 **4,937**億円
 調整後営業利益率 **11.1%**
 グローバル従業員数 **115,716**人

3/30

BRIDGESTONE

2) 事業紹介

⊕ プレミアムタイヤ事業 **コア事業**
 「断トツ」商品を「創って売る」



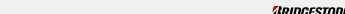
∞ ソリューション事業 **成長事業**
 お客様が「使う」段階で「断トツ」商品の価値を増幅



⊕ 化工品・多角化事業
 ブリヂストンの強みが活かせる領域にフォーカス



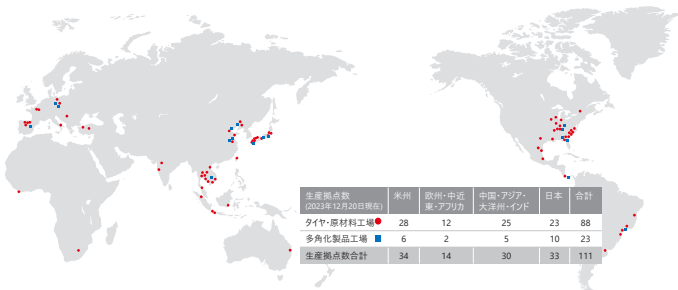
🔍 探索事業 “新たな種まき”
 社会価値の提供／サステナビリティを中核に



4/30

BRIDGESTONE

3) 生産拠点



6/30

BRIDGESTONE

4) ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの確立



2030 CO₂排出量 ▲50% (2011年比, Scope 1, 2)、排出量の5倍以上の削減貢献 (Scope 3)
 2050 カーボンニュートラル化

2030 再生資源・再生可能資源率 40%
 2050 100%サステナブルマテリアル化

7/30

BRIDGESTONE

5) これまでの歩みと目指す未来

<p>1931- Bridgestone 1.0 創業 石橋正二郎が福岡県久留米市に「ブリヂストンタイヤ株式会社」を設立。日本の将来のモータリゼーションを確信し、「日本人の資力で、日本人の技術によるタイヤの国産化」に挑戦。創業の翌年には、アジアへも輸出を開始。</p>  <p>1968年 「デミング賞実務賞」受賞</p> 	<p>1988- Bridgestone 2.0 グローバル化 (第二の創業) 1988年 ファイアストーン社を買収 北米への本格進出を目指し、米国第2位のタイヤメーカー、ファイアストーン社を買収。多くの困難を克服しながらグローバル企業へと進化。</p> <p>Firestone</p> <p>2000年代 ソリューション事業の展開を開始</p> <p>1988年 ファイアストーン社買収 2007年 リトルトッドカンパニー、パンダ社買収 2019年 デジタルフリートソリューションプロバイダー Webfleet Solutions買収</p>	<p>2020- Bridgestone 3.0 ソリューション化 (第三の創業) サステナブルなソリューションカンパニーへ サステナブルなソリューションカンパニーとして、従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を支え、企業としても持続的に成長し、価値を提供している会社への変革へ挑戦。</p> <p>2020年 Bridgestone 3.0 Journey Vision制定 2022年 企業3つの約束 「Bridgestone ESG Commitment」制定 2022年 「2030年 長期戦略アップデート」発表</p>
--	--	---

6) 使命

使命
Mission

最高の品質で社会に貢献

7) ブリヂストン 品質経営強化の歩み - Bridgestone 1.0 -

創業者 石橋正二郎 2代目社長 石橋幹一郎

- 社是制定
- デミング賞受賞
- ブリヂストン独自のデミング・プラン発足

良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

7つのポイント (デミング・プラン導入当時の指導手法)

- 品質保証コスト改善による競争力の増強
- 独自の製品の開発
- 流通網の整備と販売の伸長
- 利益増強の販売
- 科学的な業務と定員制の実施
- 教育訓練の徹底
- 権限の明確化と責任体制の確立

5つの合言葉 (デミング・プラン導入当時の指導手法)

- PDCAを身につけよう
- SWIITを活用しよう (なぜ分析 WHY-WHY-WHY)
- 生きた標準化を進めよう
- データものをいおう
- 重点管理をおこなおう

1931 創業 Bridgestone 1.0

1964

1988 第二の創業 (グローバル化) Bridgestone 2.0

8) ブリヂストン 品質経営強化の歩み - Bridgestone 2.0 -

企業理念体系完成

品質保証 信頼を創造するイノベーションと改善 「継続的改善」で新トクを達成

一人ひとりの役割 (改善イノベーション) + 組織の役割 + リーダーシップの役割

2010 2011 2012 2013 2015 2016 2018

- 「企業理念」リファイン
- 「品質宣言」制定
- 「安全宣言」リファイン
- 「環境宣言」リファイン
- 「新COO体制」
- 「Global EXCO設置」
- 「デミング賞受賞50周年 デミング・プラン リマインド」

2010 2011 1988 第二の創業 (グローバル化) Bridgestone 2.0

2020 第三の創業 (ソリューション化) Bridgestone 3.0

9) ブリヂストン 品質経営強化の歩み - Bridgestone 3.0 -

■2024: 24MBP初年度

良いビジネス体質を創る "Passion for Excellence" (経営・業務品質向上)

【ブリヂストンDNA】
一人ひとりの業務品質の向上
・企業理念 4つの心構え
・「品質へのこだわり」、「現物現場」、「お客様の困りごとに応えよう」、「挑戦」
・ブリヂストン独自のデミング・プラン再受渡活動強化
お互いに信頼でき、協力しあう風土づくり
・3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ

□ 現物現場で、基本に忠実に早くPDCAを回す
□ 継続的改善とイノベーションの組み合わせ
□ オペレーションエクセレンス追及
□ 3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ (統) の徹底

2022 Bridgestone ESG Commitment 制定

2024 MBP

2030 VISION
2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

10) 良いビジネス体質を創る 経営・業務品質の向上

1960s 経営の近代化と品質管理活動の推進
「デミング賞実務賞」を目標としてブリヂストン独自のデミング・プランを推進

2024〜 Bridgestone DNA ―「品質へあこがれろ」
グローバルで再確認・再推進

ブリヂストン独自のデミング・プラン
良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

5つの合言葉

- PDCAを身につけよう
- SWIITを活用しよう (なぜ分析 WHY-WHY-WHY)
- 生きた標準化を進めよう
- データものをいおう
- 重点管理をおこなおう

「継続的改善」はグローバルの財産

グローバルで再確認・再推進

「継続的改善」はグローバルの財産

「継続的改善」はグローバルの財産

経営・業務品質の向上

11) 持続的な価値創造に向けた戦略の根幹

- 日本の強みを活かした 新たなモノづくり-価値づくり会社へ
- 競争優位の構築
ソリューション事業の拡充
・ お客様に寄り添い、困りごとを解決。
(顧客価値創造～顧客経験価値の向上から 顧客サクセスへ導く)
- 強いリアル
(現場力、現場環境、匠の技、新トツ商品)
= デジタル

17/30 **BRIDGESTONE**

12) ビジネス具体化シナリオー価値創造へよりフォーカス

- 良いビジネス体質を創る
"Passion for Excellence" (経営・業務品質向上)
- 良いタイヤを創る
"新たなプレミアム"の創造
ENLITEN × 新技術
- 良いビジネスを創る
社会価値と顧客価値創造の両立。
競争優位を獲得し、企業価値を創造
- 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る
モビリティソリューション事業 "新トツ商品" 新たな種まき 新事業

18/30 **BRIDGESTONE**

目次

1. 持続的な価値創造に向けた考え方
2. デジタルソリューション品質管理事例ご紹介

19/30 **BRIDGESTONE**

良いビジネス体質を創る ブリヂストン流の「新トツ商品」の価値の増幅 / 生産性・創造性向上を支える

20/30 **BRIDGESTONE**

TPP「デジタル」オプション **tirematics** リアルタイムモニタリングのご紹介

動画

21/30 **BRIDGESTONE**

TPPご契約お客様の声：顧客経験価値(ソリューション品質)の一例

タイヤ製品を中心とした「リアル」のソリューションに関する声

顧客：タイヤ管理はプロであるブリヂストンにお任せする **TPP**を導入し、業務効率化と安全運行の両立を図りました。導入後は、管理担当者の**タイヤ管理負担は低減し**、いままでより**ドライバーと向き合う時間が増え**、一緒に**安全運行への取り組み強化**ができるようになりました。ドライバーも、プロのメンテナンスを受けているということで、安心感が深まったようです。

タイヤデータを活用する「デジタル」のソリューションに関する声

顧客：荷物を時間通りに届けることが、我々の仕事の基本です。パスト等のトラブルは延着に繋がる為、タイヤ空気圧のモニタリングができる **tirematics** の導入を決めました。導入後、実際に通知があり、調べてみると**パンク**をしていた実例がありました。トラブルを未然に防げましたし、**空気圧低下の予兆も検知**できる様になり、**導入効果を実感**しています。

22/30 **BRIDGESTONE**

顧客経験価値(ソリューション品質) 管理の考え方、手順のご紹介

考え方 安心安全を前提に、お客様の期待や社会受容性の変化を踏まえ
リスク程度に応じた品質管理基準を定める

手順

1. 想定する顧客の設定、顧客の達成したい目的を把握
2. 顧客期待に寄り添うソリューションコンセプトを構築
3. 顧客期待に寄り添う管理項目を顧客ごとに設定
4. 顧客期待に現れないタイヤのプロの領域はプロとして当たり前にする

23/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順

1. 想定する顧客の設定、顧客の達成したい目的を把握する

誰が顧客か、顧客が達成したい目的は何かを明確にし、顧客と同じ目線を持ち提供すべき価値を考え抜く

想定する対象顧客

- 精密機械、エネルギー、人客、荷主の生産計画に影響させない品種の輸送を手掛ける、高い輸送品質求められる運送業者さま
 - ・計画通りの輸送求められる
 - ・事故や車両トラブルの発生は許されない



顧客の達成したい目的、顧客が認識している価値・期待

- 走行中の釘踏みなど従来は気付けないバンクに早く気付く、事故予防したい
- 目視や打検など日常点検では気づけないタイヤ内圧低下に気が付きたい、日常点検・管理を効率化したい
- タイヤ内圧の適切な管理で燃費向上に繋げたい
- トレーラーのブレーキロックによる発熱火災を防ぎたい
- タイヤ不具合が発生したときは、安全に止まりできるだけ早い復旧をしたい



24/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順

2. 顧客期待に寄り添うソリューションコンセプトを構築する

デジタルとリアルを組み合わせ、お客様の困りごとと解消に貢献できるモデルとする



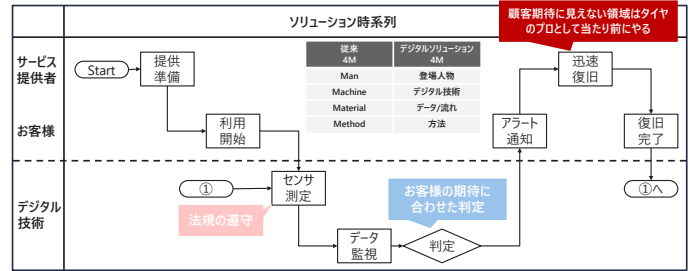
25/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順

3. 顧客期待に寄り添う管理項目を設定

4M視点プロセスを書出し、価値創出・リスクのポイントを抽出



顧客価値を支えるCTQC (Critical To Quality Characteristics) の見える化

26/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順 3. 顧客期待に寄り添う管理項目を設定

顧客価値を支えるCTQC (Critical To Quality Characteristics) は適切か？ (1/2)

顧客価値実現だけでなく、顧客価値毀損の条件も考慮する



品質宣言 考え方	業務I/P、O/P整理、お客様定義、お客様を知る		感度を上げる	価値創造の本質課題抽出
手法	顧客価値を定義する	価値実現方法を特定する	価値を毀損する条件を探す	毀損条件を予防するCTQCが考慮されているか確認する
実施事項	A) お客様に近い人(企画担当など)を確認する B) 顧客価値を定義する	A) 業務フローから価値提供に必要な実現方法を抽出	A) その実現方法に関して価値を「毀損する条件」を考える B) 価値を毀損する条件に対し、その要因を実現手段からあげる	A) 顧客価値に直結する価値実現方法と比較し、チェックの方法に甘いものがないか？
品質確認視点	A) 顧客価値が定義できているか？(想像した価値ではなく、顧客が考えている価値)	A) 価値実現方法は価値に対応しているか？	A) 価値を毀損する条件は網羅的か？ B) 価値を毀損する条件に至る要因は十分に挙げられているか？	A) 抽出した要因に対応するテストやチェック項目が上がっているか？ B) まとめて確認できる要因に複数のチェックを適用していないか？

27/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順 3. 顧客期待に寄り添う管理項目を設定

顧客価値を支えるCTQC (Critical To Quality Characteristics) は適切か？ (2/2)



顧客価値の継続性担保のため、企画・設計部隊の「これがやりたい」「こうなって欲しくない」視点を追加

手法	顧客価値を定義する	価値実現方法を特定する	価値を毀損する条件を探す	毀損条件を予防するCTQCが考慮されているか確認する
事例	ドライバー：タイヤ異常発生時は早く認知し、事故になる前に安全に止まりたい	タイヤ空気圧・温度が異常状態になるとシステムが異常と判断できる ドライバーがタイヤ異常状態を認知できる、また車両停止できる。	タイヤの空気圧・温度を測定できない タイヤの空気圧・温度データを伝送できない	電池切れに近い状態のセンサを把握する方法はあるか？ 不稼働となっている機器がある場合検出可能か？
関係者のコメント	この視点で対応フローが未決定だったものなど、改善につながる議論で、気づきを得た。 まだ当たり前ポイントもあるが、顧客価値の継続性に向けての得た確認ポイントを出している。	本手法のメリット： ■ある条件を満足する品質管理という、全方位的にチェック項目を設定し ➡ 価値を毀損する条件に視点を絞ることで、全方位的な品質管理項目を省略しつつ、重要なポイントを抽出できる。

28/30

BRIDGESTONE

ソリューション品質管理の手順

4.顧客期待に現れないタイヤのプロの領域はプロとして当たり前にする

寄り添い・支える「人材」育成：お客様一人ひとりの困り事を理解、最適な提案を行い、高品質なサービスを提供する



ソリューションエンジニアコンテスト

- お客様の困り事・課題を適切に把握、固有の課題に合わせたソリューション提案力の底上げ



技能グランプリ

- タイヤメンテナンスの知識・作業スキル、お客様とのコミュニケーション力等、メンテナンスサービスの更なる品質向上（安全性、確実性、迅速性）

当社の品質管理は、お客様が安心してご利用いただけるよう、常に最新の技術と知識を蓄積し、実践を通じて品質向上を図っています。

- 1. 品質管理の重要性
- 2. 品質管理の現状
- 3. 品質管理の課題
- 4. 品質管理の改善策

29/30

BRIDGESTONE

まとめ

ブリヂストンのDXを支えるソリューション品質管理の取り組みについてご紹介

・持続的な価値創造に向けた考え方

Bridgestone 1.0 1931-1988 創業者の想い・ブリヂストン独自のデミング・プラン(1960年代)
Bridgestone 2.0 1988-2020 企業理念体系(2015)、新CQO体制、品質宣言浸透
Bridgestone 3.0 2020- 原点回帰、デミング・プランの再浸透(2024-)

・ブリヂストンのDXを支えるソリューション品質管理の取り組み

品質管理の根っこは製造業における品質管理と一緒と考え、今までのTQMをふれずに推進
DXにおける品質スコープを定義、ソリューション品質 = 顧客経験価値
モノの品質からの拡張、ソリューション品質を定義
デジタルのソリューション品質管理事例のご紹介 TPP Tires
DXにおける品質管理活動を実践、製造業TQMをベースにQMSを拡張する

30/30

BRIDGESTONE

BRIDGESTONE
Solutions for your journey

Copyright © Bridgestone Corporation

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(8) 前田建設工業（第14回）

テーマ：前田建設における企業価値向上への取り組み

「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介

— 新規事業（コンセッション型事業）を通じた価値創造と組織能力の転換 —

事例要点：

前田建設工業は、従来の建設請負型ビジネスから一歩踏み出し、空港・アリーナ・展示施設などに対するコンセッション事業へ本格参入する取り組みを紹介した。同社はグローバルでは先行企業が存在する領域に対し、国内市場における先行者として事業を推進している。特に、仙台空港コンセッションを通じて社員の理解と意識改革が進み、新たな事業モデルに必要な“組織能力”の獲得に向けた変革が社内で定着し始めた点が重要である。経営としては、海外企業との提携を積極的に進め、展示場では欧州企業、アリーナでは米国企業、ICT領域ではNTTドコモなど、多様なパートナーと連携し、不足する能力を外部と補完しながら事業を構成する戦略を採用した。

また、コンセッションに不可欠な「アベイラビリティ・ペイメント方式」を前提に、単なるコスト削減だけでは収益を確保できないため、DX・デジタル化・技術開発を軸とした付加価値創出能力が求められている。事業を推進する前段階での社内意識改革には2～3年を要し、組織の志向転換そのものが新規事業成功の前提であった点は、品質経営における“価値を起点に組織能力を再構築するプロセス”の好例と言える。さらに、海外企業との協業を通じてノウハウが蓄積され、将来的には前田建設が代表企業としてコンソーシアムを牽引できる状態が見えてきたとしている。

前田建設の取り組みは、新規事業モデルへの挑戦を組織全体で受け止め、ビジョンに基づき行動する“全員参加型の品質経営”の姿を示したものである。外部との協業を恐れず、世界の先進企業から学び、自社の強みと組み合わせる価値創造につなげる姿勢は、企業価値向上経営の中核である。特に、ビジネスモデル転換に必要な組織能力を、意識改革→協業→実装→学習というプロセスを通じて徐々に獲得している点は、今後の品質経営における重要な示唆となる。

③組織として取組む領域の決定【2011年】

【ビジネスモデル比較】日本に先んじて国内市場が縮小した欧州の建設会社は、施工請負の上下流、及び海外進出により躍進を遂げた欧州企業の【ベンチマーク】により、施工請負の上下流への展開を決定「脱請負」を合言葉にインフラ運営事業に参画

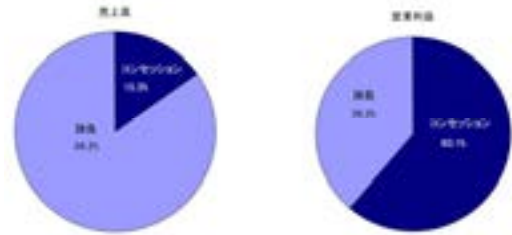
各国の市場変化と企業の対応・手法

市場	企業		
	市場の変化	市場の変化への対応	備考
欧州	国内市場縮小	海外進出 施工請負+上下流サービス	海外進出上流（M&A中心） PPP・PFI分野へ進出
米国	国内市場縮小	海外進出 施工請負+上下流サービス	建設力を活用 海外展開は専断で FMC、EPC中心
韓国	国内市場のさび	海外進出 施工請負+エンジニアリング +上下流サービス	海外進出上流 オール韓国体制
中国	国内市場大さび	施工請負中心	国内中心 海外進出 小
日本	国内市場縮小	施工請負中心	海外進出 小

出所：『建設市場の変化に対応したビジネスモデルの提案～「脱・請負」とグローバル化』、土工協、2011年

③組織として取組む領域の決定【2011年】

仏ヴァンシ社他の【ベンチマーク】により、収益率の高い「コンセッション」を重点領域とした



ヴァンシ社の事業別売上高と営業利益（FY2009）

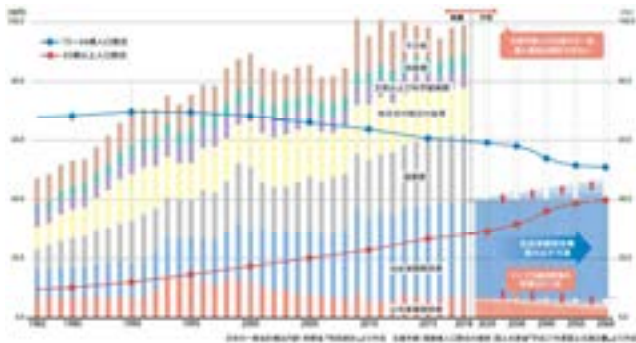
出所：『建設市場の変化に対応したビジネスモデルの提案～「脱・請負」とグローバル化』、土工協、2011年

【コンセッション（公共施設等運営事業）】

利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式（内閣府）

④組織として提供する価値

【社会課題への貢献】少子高齢化に伴う「生産年齢人口の不足」、自治体の「財源不足」を解消するために、民間企業のノウハウを活用

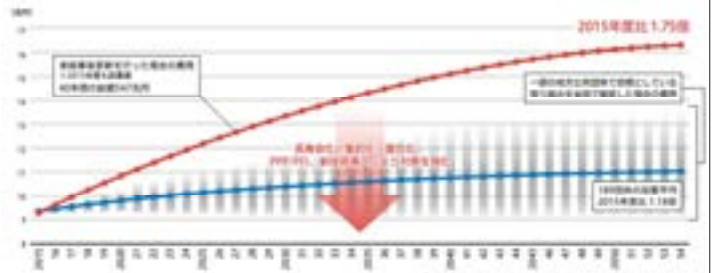


出所：『MAEDA SUSTAINABILITY REPORT 2020』、2021年

日本の一般会計歳出入内訳と生産年齢・高齢者人口割合の推移

④組織として提供する価値

【社会課題への貢献】維持・更新費用の低減に向けて民間企業のノウハウを活用



出所：『MAEDA SUSTAINABILITY REPORT 2020』、2021年

インフラ・公共建築物における更新管理高度化の効果

⑤組織としての事業計画【2010～2018年】

【方針管理】中期計画の柱の一つに「脱請負」を掲げ、コンセッション、再生可能エネルギーを重点分野として推進

	2010-2012 前々中計	2013-2015 前中計 'Step'	2016-2018 新中計 'Jump'	2019-2021 次期 '中計'
経営方針	土建増強	土建増強の継続	新業務の拡大	新業務の拡大
売上	1000億円 (2010-2012)	1500億円 (2013-2015)	2000億円 (2016-2018)	2500億円 (2019-2021)
利益	100億円 (2010-2012)	150億円 (2013-2015)	200億円 (2016-2018)	250億円 (2019-2021)
重点分野	CSV経営 No.1	CSV経営 No.1	CSV経営 No.1	CSV経営 No.1
戦略	脱請負 No.1	脱請負 No.1	脱請負 No.1	脱請負 No.1

出所：『前田建設工業㈱2016年3月期決算説明』、2016年

中期経営計画（'10-'12、'13-'15、'16-'18）

⑤組織としての事業計画【2019年～】

【方針管理】目指す姿を「総合インフラサービス企業」と定め、脱請負を軸とする新たな事業展開を志向

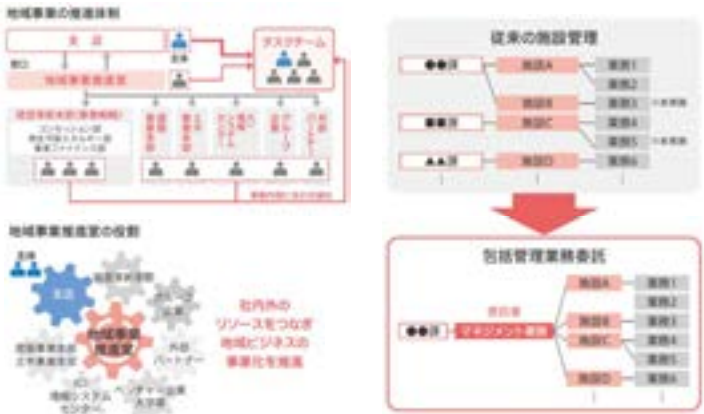


出所：『前田建設工業㈱2019年3月期決算説明』、2019年

中長期経営計画（'19～）

⑤組織としての事業計画【2020年～】

脱請負事業の次なる一手は「地域戦略」（自治体インフラの包括管理業務委託他）



出所：「MAEDA SUSTAINABILITY REPORT 2020」, 2021年

⑥提供した価値の評価、フィードバック

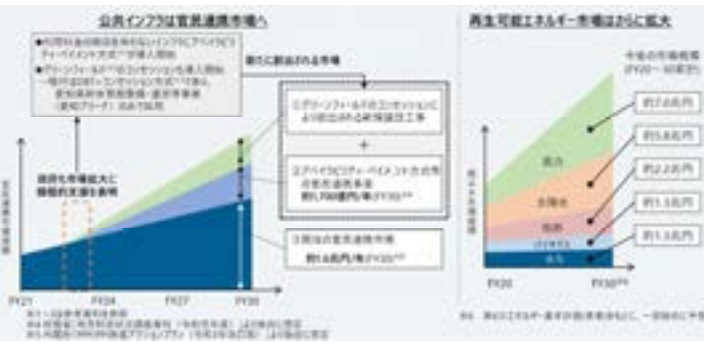
運営権委託による運営費用低減・効率化
サービス拡充による利用者（料金収入）増
社会（利用者）、事業主（自治体）、企業（当社）が「三方よし」へ



出所：「MAEDA SUSTAINABILITY REPORT 2020」, 2021年

①経営環境の変化（収集・分析）【2021年】

2021年の経営環境認識【市場将来推計】
官民連携市場、再生可能エネルギー市場はさらに拡大すると推計



出所：「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」, 2021年

②組織としての実力・強みの分析【2021年】

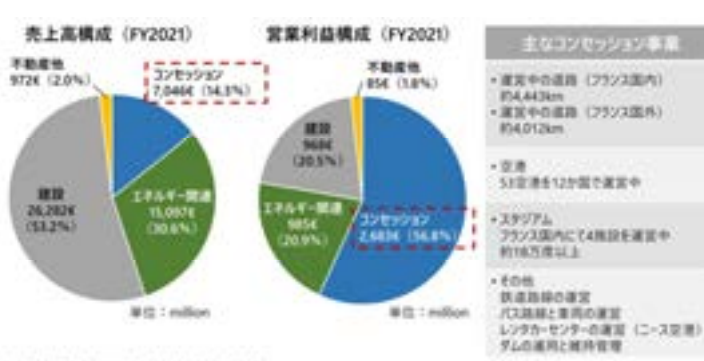
【同業他社比較】コンセッション、脱請負を展開する欧州企業は、現在も上位を占める

The table shows the E.N.R. World Ranking of concession and divestiture companies from 2020 to 2021. The columns represent the years 2020年, 2021年, and 2021年. The rows list various companies. The table includes ranking numbers and company names. The source is 'ENR誌世界ランキングの変遷'.

E.N.R誌世界ランキングの変遷

②組織としての実力・強みの分析【2021年】

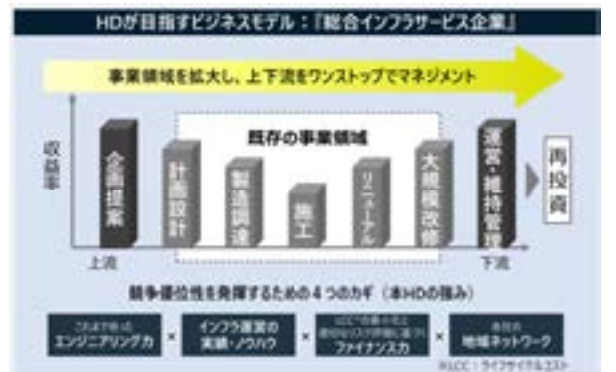
仏ヴァンシ社のコンセッション事業は売上高の14.3%しか占めないものの、
営業利益は全体の56.8を占める



ヴァンシ社の事業別売上高と営業利益 (FY2021)

②強みの分析～③取組む領域の決定【2021年】

【事業ドメインの再定義】前田建設が目指す「総合インフラサービス企業」をHDに展開
これまで培ったエンジニアリング力、インフラ運営の実績、ファイナンス力、
各社の地域ネットワークを強みとして、ステークホルダーから信頼される企業を目指す



出所：「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」, 2021年

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(9) 経済団体連合会（第20回）

テーマ：FUTURE DESIGN 2040「成長と分配の好循環」

～公正・公平で持続可能な社会を目指して～

「FUTURE DESIGN 2040」に関する発表も行われ、少子高齢化・人口減を前提に「成長と分配の好循環」をどう続けるかが議論された。

品質経営は、企業内部の改善活動に留まらず、社会の持続性に資する経営の“方法論”として再定義される局面に来ている。



目次

- I. はじめに……………P2
- II. FUTURE DESIGN 2040の全体像……………P3
- III. マクロ経済運営と日本経済の姿……………P7
- IV. 柱となる6つの施策
 - 1. 全世代型社会保障……………P11
 - 2. 環境・エネルギー……………P19
 - 3. 地域経済社会……………P25
 - 4. イノベーションを通じた新たな価値創造 (Society 5.0+) ……P29
 - 5. (1) 教育・研究……………P32
 - (2) 労働……………P35
 - 6. 経済外交……………P37
- V. おわりに……………P39

I. はじめに

経団連会長に就任してから最初の挨拶回りの際に、今井敬名誉会長から言われた言葉が今も心に残っています。

「経団連は国全体のことを考えて正論を主張しなければならない」

眼光鋭く言われた、力強いその一言にピンと背筋が伸びる思いがしました。この年になって、こんな気持ちになるとは思いもよらず、中西宏明前会長から急遽バトンを受けた私の心の揺らぎを見透かされたような気がしました。

この時、私の経団連会長として進むべき道が決まったような気がします。時はコロナ禍、社会全体に不安感や閉塞感が広まる中で、ぶれることなくあるべき正論を発信する。そういう経団連でありたいと決意を新たにしました。

繰り返し申し上げてきたキーワードは「社会性の視座」。より良い社会なくして経済は成り立ち得ません。そして、持続的な経済成長は公正・公平といったある種の価値観や倫理観を伴うものだとは私と考えます。また、注力して取り組んできた課題は、行き過ぎた資本主義の二つの弊害。その一つ生態系の崩壊に「GX提言」、いま一つ格差の問題に「分厚い中間層の形成」を提言しました。

そして、経団連会長としての最後の年に、将来世代の立場も踏まえて日本の未来社会の姿を描く『FUTURE DESIGN 2040』を作成しました。作成に当たっては、こうした私の思いや正論を発信することを心掛けました。

ご覧いただく全ての方にとって、このFD2040が、混んとする日本の経済社会において、あるべき方向を示す手掛かりとなれば、これに勝る喜びはありません。

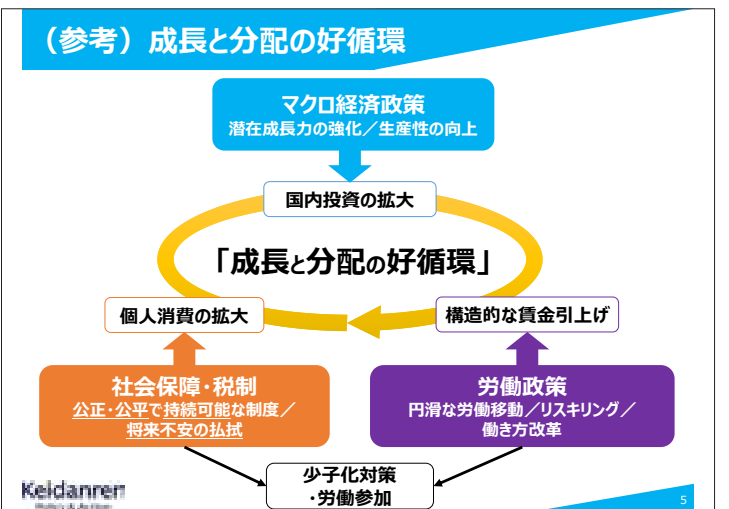
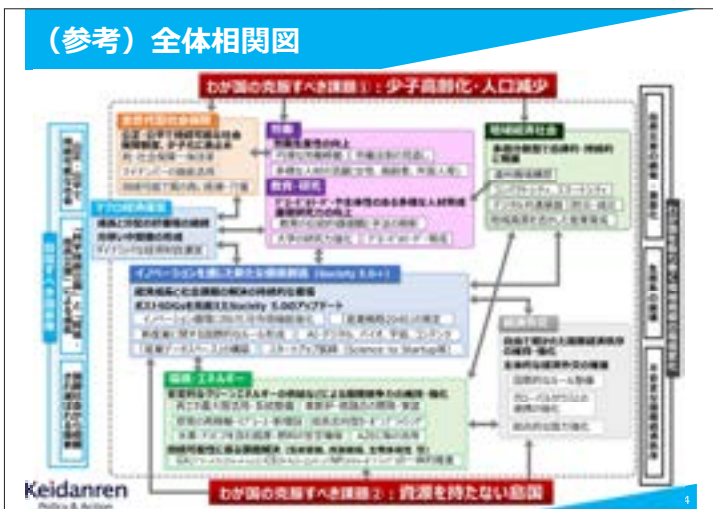
Keidanren 一般社団法人 日本経済団体連合会 会長 小泉 正樹

II. FUTURE DESIGN 2040の全体像

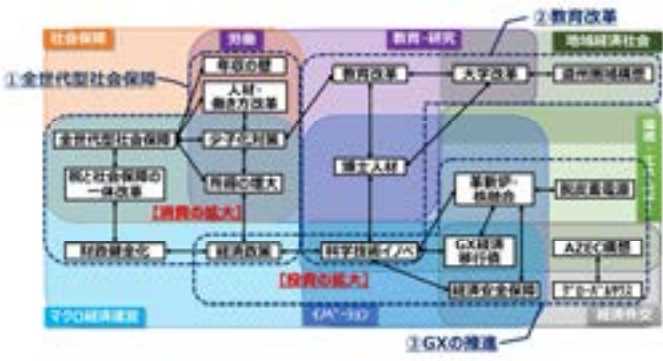
- ◆ わが国は①少子高齢化・人口減少と②資源を持たない島国という2つの克服すべき課題に直面。さらに、自然災害の頻発・激甚化、生態系の崩壊、不安定な国際経済秩序といった地球規模の環境変化にも、対応することが必要
- ◆ こうした中、あるべき未来社会の姿として、国民一人ひとりが誇りをもって**主体的、自立的**に個性や能力を発揮し、**ウェルビーイング**がかなえられ、**将来世代が希望を持ち続けられる国民生活を実現**することを目指す
- ◆ また、目指すべき経済・産業の姿は、「**科学技術立国**」と「**貿易・投資立国**」。そして、その基盤となるのが「**公正・公平**」で「**持続可能**」な社会
- ◆ FD2040では、こうした未来の姿を築くのに必要な**柱となる6つの施策**を提案。1.全世代型社会保障、2.環境・エネルギー、3.地域経済社会、4.イノベーションを通じた新たな価値創造、5.教育・研究、労働、6.経済外交、そして、これらの基盤となる**マクロ経済運営**
- ◆ しかも、こうした課題や施策は**相互に絡み合う「入れ子構造」**を成す。**個々の分野に囚われることなく、全体最適の視点**で進めることが肝要。そのためには、政府のみならず、企業も含めたステークホルダー全体で「**社会性の視座**」に立つて施策を遂行すべき

P4参照

P6参照



(参考) 課題や施策の「入れ子構造」

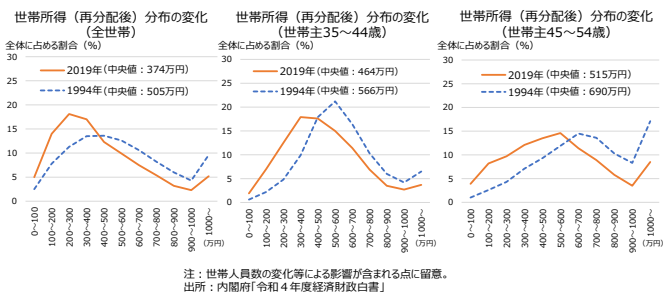


Ⅲ. マクロ経済運営と日本経済の姿 (ポイント)

- ◆ わが国のGDPは、1990年代以降、バブル崩壊と金融危機を経て、約30年にわたり停滞が長期化。この間、世帯所得の中央値は505万円 (1994年) から374万円 (2019年) に低下。また、財政状況も悪化の一途 (2023年の債務残高対GDP比は250%)
- ◆ こうした状況下での今後のわが国のマクロ経済運営は「成長と分配の好循環」を持續させることが肝要。成長のキーは**投資と消費**
- ◆ 政府は、中長期的計画に基づいた、戦略的な政府投資を行うことで、企業の予見可能性が高まり、**民間投資が拡大 (ダイナミックな経済財政運営)**
- ◆ また、**個人消費の拡大**には、賃金引上げが消費に回るよう**全世代型社会保障制度改革**を通じ、国民の**将来不安を払拭**する必要。成長にはこうした**分配についての取り組みも不可欠**
- ◆ その結果、**持続的な経済成長**、「分厚い中間層」の形成、**財政の健全化**が実現。今般、FD2040では**マクロ計量モデルによる試算**を実施。この試算によると、「成長と分配の好循環」に必要な各種改革を行った場合の「**改革実現ケース**」では、**実質2% (名目3%) 程度の成長**が続き、**名目GDPは2040年度に約1,000兆円**

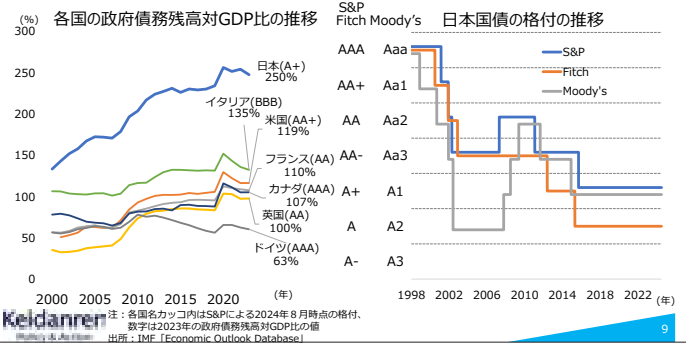
(参考) 中間層の衰退

- ◆ 2019年の世帯所得 (再分配後) を1994年と比較すると、400万円未満の世帯が増加し、中央値は505万円から374万円に低下。
- ◆ 特に35歳~54歳の**現役世代で、中央値が大きく低下**



(参考) 財政の悪化

- ◆ 日本の**債務残高対GDP比**はこれまで上昇し続け、諸外国と比しても極めて高い水準
- ◆ 日本国債の格付は、債務残高対GDP比が上昇し続ける中、消費税率引上げの延期などを背景に引下げられた後、A+~Aで維持されており、イタリア以外の**G7諸国に大きく見劣り**



(参考) 2040年の日本経済の姿 (マクロ試算)

- ◆ FD2040の方向性を踏まえた経済・財政の将来像に関するマクロ計量モデルによる試算を実施
- ◆ 現状の延長線である「**現状維持ケース**」と各種の改革を行った場合の「**改革実現ケース**」の2つのケースについて試算

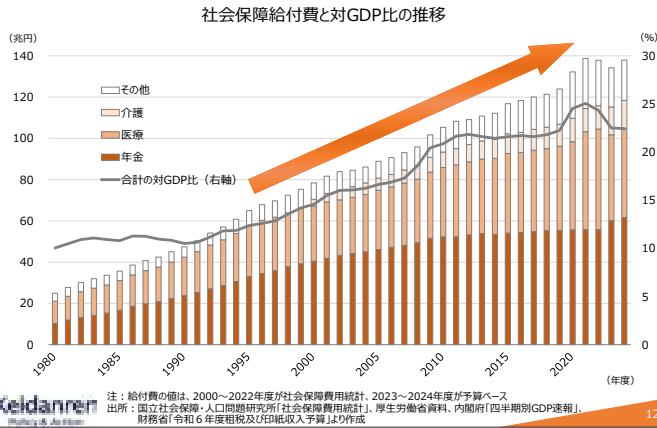
	現状維持ケース	改革実現ケース
共通	家計を年間収入第1~9分位 (低・中間層) と第10分位 (上位層) ※に分割し、それぞれについて、所得、消費、税・社会保険料負担を推計	
TFP	2030年度にかけて0.5%まで徐々に低下し、以降0.5%で固定 (内閣府「中長期試算」の「過去投影ケース」に相当)	2030年度にかけて1.1%まで徐々に上昇し、以降1.1%で固定 (内閣府「中長期試算」の「成長移行ケース」に相当)
労働投入	公約年金の2024年財政検証における労働参加進展シナリオ (2040年度の就業者数6,375万人)	公約年金の2024年財政検証における労働参加進展シナリオ (2040年度の就業者数6,734万人)
金利・インフレ率	2030年度にかけて0.8%となり、以降0.8%で固定	2030年度にかけて2.0%となり、以降2.0%で固定
設備投資	需給ギャップや資本コスト等から推計	現状維持ケースにGXやDXによる押し上げ効果を付加
実質政府支出	これまでのトレンドを踏まえて、年率+0.5%で固定	各種政策の展開を踏まえ、年率+2.0~2.5%で推移
賃金	賃金の名目GDP比は固定	現状維持ケースに加え、低・中間層での賃金上昇率を引上げ
家計の税負担	低・中間層と上位層の負担割合は固定	2025~2034年度にかけて富裕層を含む上位層の所得税等の負担を引上げ (応負担の徹底に相当、詳細はP29参照)
社会保険料	税と社会保険料の比率はほぼ固定	上記の増税分を社会保険料の抑制に充当

※ 全世帯の1割を構成し、2019年時点では年収1,040万円以上の世帯

Ⅳ. 柱となる6つの施策 1. 全世代型社会保障 (ポイント①)

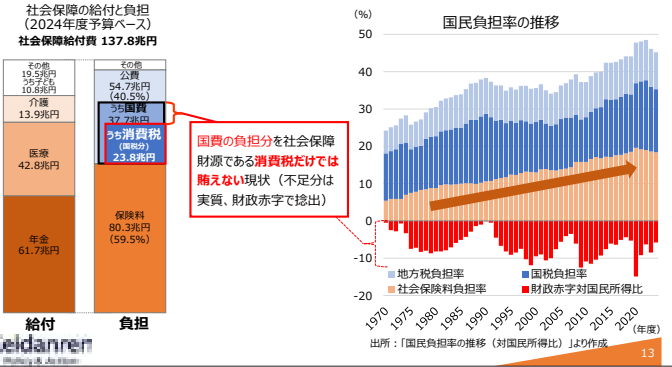
- ◆ 少子・高齢化を背景に**社会保障給付費の大幅な増加**が続く
- ◆ 一方で、その財源である**消費税で国費負担分を賄っていない現状**。しかも、不足分は、**財政赤字で捻出**。こうした恒常的な財政赤字からわが国の**財政状況は悪化の一途**。まさに、わが国の財政問題は、**社会保障の財源問題**そのもの
- ◆ また、**社会保険料の負担も年々増加**。社会保険料への過度な依存は、とりわけ**現役世代にとって大きな負担となり、可処分所得を圧迫**
- ◆ これらの結果として、若年世代を中心に**漠とした将来不安を惹起**。若年世代の**消費性向を押し下げている**。したがって、「成長と分配の好循環」の「成長」のキーとなる**個人消費の拡大**には、**公正・公平で持続可能な全世代型社会保障制度改革**の推進、**税と社会保障の一体改革**を通じた、国民の**将来不安の払拭**が急務
- ◆ そこで、給付が負担を上回り、不足分を財政赤字によって捻出している点、**現役世代に負担が偏る社会保険料の割合が大きい点**を見直すなど、**税と社会保障料を合わせた国民負担のあり方を一体的に見直し、総合的に検討する組織** (仮称:「**税・社会保障一体改革推進会議**」)を設置すべき

(参考) 社会保障給付の増加



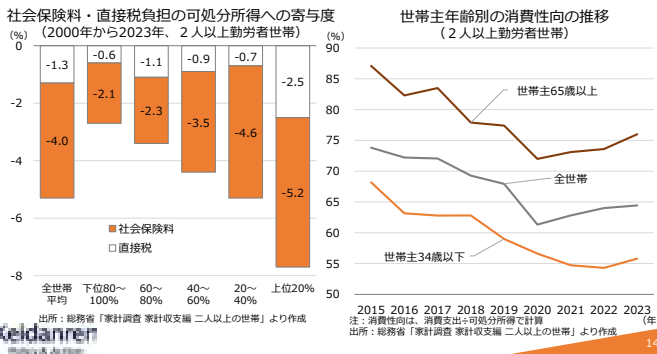
(参考) 社会保障費の負担

- ◆ 大幅に増加する社会保障給付費を、財源である消費税と社会保険料で賄えない状況
- ◆ 国民負担に占める社会保険料の割合は年々増加。現役世代への負担が大きい社会保険料への依存は、成長と分配の好循環を阻害するおそれ。同時に財政赤字の巨額化も課題



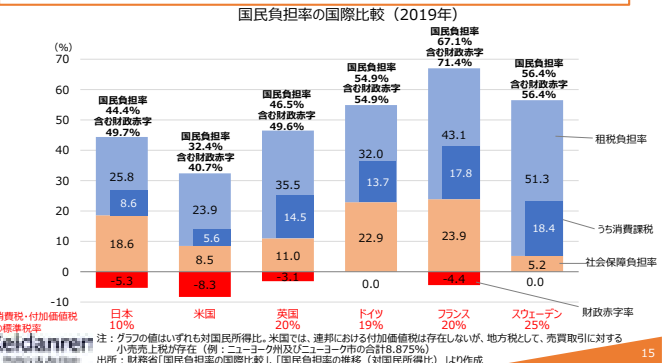
(参考) 社会保険料負担の増加による現役世代への影響

- ◆ この約20年間で、社会保険料・税による負担は、現役世代の可処分所得を下押し。特に現役世代が主たる負担者となる社会保険料増による影響が大きい
- ◆ 若年層の消費性向は一段と低下しており、将来不安の深刻化を示唆



(参考) 国民負担率の国際比較

- ◆ 持続可能性の確保に向けて、「中福祉・中負担」程度の水準を念頭に、税・社会保険料を合わせた全体の負担が、国民にとって納得感のあるものとなるよう検討を急ぐ必要
- ◆ 給付が負担を上回り、不足分を財政赤字によって捻出している点、現役世代に負担が偏る社会保険料の割合が大きい点、については是正が必要



IV. 柱となる6つの施策

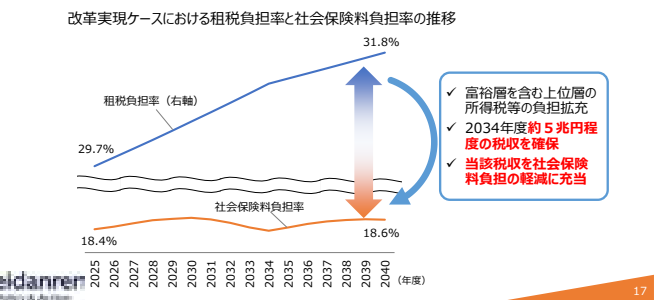
1. 全世代型社会保障 (ポイント②)

- ◆ 見直しに当たっては、現役世代への負担が大きい社会保険料の増加を抑制。税による財源確保を進め、税と社会保険料のバランスを適正化、財政健全化を進める
- ◆ 具体的には、①応能負担(富裕層の負担増)の徹底、②消費増税、もしくは両者の組み合わせ、あわせて③企業の応分の負担等を検討
- ◆ ①応能負担の徹底では富裕層を含む上位層の所得税等の負担を拡充(ただし、すべての所得階層の実質可処分所得が継続して増加する範囲内で)。2025～2034年度の10年間で段階的に負担の拡充を行い、2034年度には5兆円程度の財源を確保し、社会保険料の増加の抑制に充当
- ◆ それでも財源確保が十分でなければ、②消費増税、③企業の応分の負担増等を行う。ただし、「成長と分配の好循環」の実現を阻害することがないよう、②と③の負担増のタイミングは景気等への影響を勘案すべきであり、逆進性対策も必要
- ◆ また、公正・公平な制度の基盤としてのマイナンバーを活用。さらに、働き方や年齢に中立な労働参加促進型の制度を確立し、「年取の壁問題」の解消に向け、将来的には公的年金制度の第3号被保険者を見直す。医療・介護DXの推進し、制度の持続可能性を確保



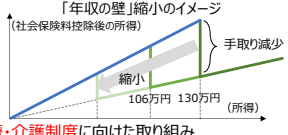
(参考) 税・社会保障一体改革 (マクロ試算の応能負担の徹底の内容)

- ◆ マクロ試算における改革実現ケースでは、成長と分配の好循環を前提に、応能負担を徹底し、その財源を社会保険料負担の増加抑制に充当することを想定
- ◆ 具体的には、2025～2034年度の10年間で、すべての所得階層の実質可処分所得が継続して増加することを前提に、段階的に富裕層を含む上位層の所得税等負担の拡充を行い、2034年度には5兆円程度の税収を確保し、社会保険料抑制に充当
- ◆ 社会保険料負担の抑制により、特に現役世代の負担が軽減され、実質可処分所得が増加し、消費が拡大すると考えられる



(参考) マイナンバー活用、労働参加促進型制度、持続可能で質の高い医療・介護

- ◆ 公正・公平な制度の基盤としての**マイナンバーの活用**
 - マイナンバーと所得・資産（銀行口座等）の紐づけの義務化
 - 困窮者等の真に必要な者への適時・適切で効率的なプッシュ型給付の実現
 - マイナンバー等を活用した税・社会保障関連事務の抜本的簡素化
- ◆ 公正・公平に人々を包摂し、働き方や年齢に中立な**労働参加促進型の制度確立**
 - 「年取の壁問題」の解消に向け、適用拡大の推進に加え、将来的には**公的年金制度の第3号被保険者を見直し併せて所得税上の配偶者控除も見直し**
 - 「L字カーブ」の解消、働き方改革、仕事と家庭の両立支援のさらなる推進
- ◆ 人口減少下においても**持続可能で質の高い医療・介護制度**に向けた取り組み
 - 医療・介護DXの推進（AI・ロボット等の活用等）による効率化
 - 健康寿命の延伸（健康経営、予防、高齢者の就労促進等）
 - 介護分野の人手不足対応（高齢人材の活用、事業の大規模化等）
 - サービス提供の持続可能性向上に向けた**集住・コンパクトシティの推進**
 - 医療・介護分野におけるイノベーション促進に向けた環境整備
 - 保険給付対象の重点化、適正化、セルフメディケーション など



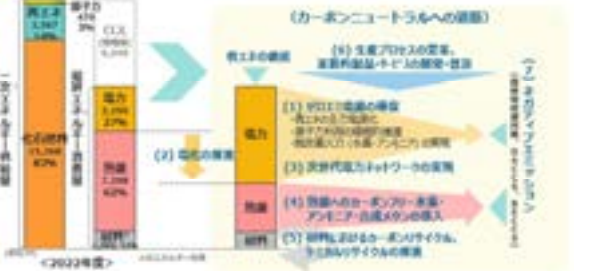
IV. 柱となる6つの施策
2. 環境・エネルギー（ポイント①）

- ◆ 資源を持たない、四方を海に囲まれたアソイレイトされた島国日本では、GX（グリーントランスフォーメーション）の推進は喫緊の課題であり、**CN（カーボンニュートラル）の実現**と、わが国の**産業競争力の強化、経済成長の実現**を両立させることが求められる
- ◆ **CNの実現**には、①ゼロエミ電源の確保、②電化の推進、③次世代ネットワークの実現、④熱源へのカーボンフリー水素・アンモニア・合成メタンの導入、⑤材料におけるリサイクルの推進、⑥省エネの徹底、⑦ネガティブエミッションの**7つの道筋**すべてに取り組み必要
- ◆ この中でも**ゼロエミ電源の確保**がとりわけ重要。S+3Eを前提に再生エネを最大限に導入しつつ、準国産のベースロード電源である、**原子力を含む核エネルギーの利活用**は必須
- ◆ 再稼働した原子力発電所は13基（2024年11月時点）。2030年度エネルギーミックス（約27基）に足りないばかりか、2040年代から稼働可能な原子力発電所が急減。**既存原子力発電所の再稼働**を急ぐとともに、**次世代革新炉**による**新增設・リプレイス**は必須。同時に、**核燃料サイクルの確立**や**最終処分場の確保**などバックエンドの課題にも取り組みなければならない
- ◆ また、GX、CE（サーキュラーエコノミー）、NP（ネイチャーポジティブ）を一体的に進める必要。例えば、資源を持たないわが国にとってレアメタル等のリサイクルは経済安保の観点からも重要。また、再生エネの開発は、今後、自然資本の保護との関連について留意が必要



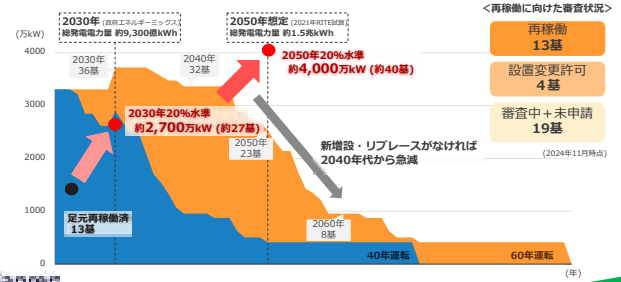
(参考) GX実現に向けた7つの道筋

【CN実現】に向けては、①ゼロエミ電源の確保、②電化の推進、③次世代ネットワークの実現、④熱源へのカーボンフリー水素・アンモニア・合成メタンの導入、⑤材料におけるカーボンリサイクル、ケミカルリサイクルの推進、⑥省エネの徹底、生産プロセスの変革、革新的製品・サービスの開発・普及、⑦ネガティブエミッションといった、**7つの道筋すべてに取り組みることが不可欠**



(参考) 原子力発電所の設備容量

- ◆ 再稼働した原子力発電所は**13基**（2024年11月時点）にとどまる。まずは2030年度エネルギーミックス（約27基の稼働）の実現に向け、安全性が確認された既設発電所について、**地元**の理解を得て、**着実な再稼働を進める必要**
- ◆ **新增設・リプレイスがなければ、2040年代から設備容量が急減**。建設等リードタイムに20年程度を要するため、原子力の継続的活用に向け、**革新軽水炉の建設具体化を急ぐ必要**
- ◆ 併せて**高速炉・高温ガス炉等の次世代革新炉や核融合炉の社会実装**に取り組みることが肝要



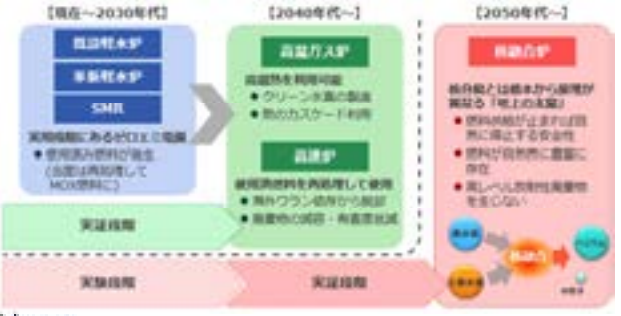
IV. 柱となる6つの施策
2. 環境・エネルギー（ポイント②）

- ◆ **CNの実現**はイノベーションの力なくして成し得ない、**10年20兆円のGX経済移行債**を活用し、民間では対応が困難な革新的技術や社会インフラへの投資を行い、民間企業の**予見可能性を高め、民間投資を拡大**し、**官民連携で10年150兆円の投資**を実現すべき。2040年に向け、これら戦略的投資促進策を継続すべき
- ◆ 中でも**高速炉、高温ガス炉**といった**次世代革新炉**や**核融合**の開発に積極的に投資し、開発スケジュールを大幅に前倒しすべき。とりわけ**高速炉**は、放射性廃棄物の減容化、有害度低減に寄与し、**核燃料サイクル**にとって極めて重要
- ◆ 併せて、**成長志向型カーボンライジング構想**を具体化。産業競争力の強化と温室効果ガスの削減を両立させるGX-ETS（排出量取引制度）の適切な設計・運用も通じ、GX経済移行債の償還財源を確保
 - ⇒ **Modern Supply Side Economics**のモデルケース
 - ※ 従来の規制改革等のSupply Side Economicsに加えて、社会課題の解決にターゲットを絞った政府による財政支出を通じ、民間投資を促進。長期計画に基づいて複数年度にわたって政府がコミット、官民連携を推進
- ◆ GX製品に係る**グリーン価値の「見える化」**に向けた**ルール整備**（指標として、カーボンフットプリントのみならず、「削減実績」「削減貢献量」を活用）、**GX製品に対する需要創出**（公共調達、GX製品購入のインセンティブ付与、グリーン価値に対する理解醸成）を通じた**グリーンマーケットの創出**
- ◆ **AZEC（アジア・ゼロエミッション共同体）**等を活用し、日本企業が有する革新的技術やGX製品を海外展開



(参考) 革新炉・核融合の開発・実装

- ◆ 当面、既設軽水炉・革新軽水炉の活用を進めつつ、**高速炉・高温ガス炉の実証**を並行
- ◆ **高温ガス炉**では、高温の熱を、安価な水素の大量供給等の産業用に活用可能
- ◆ **高速炉**では、高レベル放射性廃棄物の有害度低減を図るとともに、**核燃料サイクル**を支える
- ◆ 最終的には、高レベル放射性廃棄物を発生させない**核融合炉の実用化を目指す**



(参考) 次世代革新炉の開発スケジュール



出所：第7回革新炉WG調査基本方針資料（2023年12月）、第2回調査報告書（2024年6月）、第3回調査報告書（2024年6月）、第4回調査報告書（2024年6月）、第5回調査報告書（2024年6月）、第6回調査報告書（2024年6月）、第7回調査報告書（2024年6月）、第8回調査報告書（2024年6月）、第9回調査報告書（2024年6月）、第10回調査報告書（2024年6月）

IV. 柱となる6つの施策
3. 地域経済社会（ポイント）

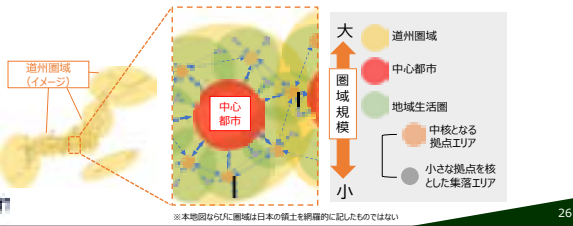
- ◆ 人口減少は特に地方部において顕著な影響を及ぼす。人口が相似形に縮小すれば、真っ先に影響を受けるのは規模の小さい自治体。さらに、東京一極集中のわが国において首都圏以外の地域で生産年齢人口は減少
- ◆ こうした中においては、地方自治体ごとの取り組みには限界。地方自治体の垣根を越えるより広い圏域で連携し、切磋琢磨することで、人口減少下においても、地域の個性を活かし、自然や文化、食といった地域の魅力を世界に発信し、地域経済が持続的に発展していく必要
- ◆ そこで、広域連携推進の手段の一つとして、都道府県より広域のブロックを一つの仮想単位（道州圏域）とし、バーチャルな道州圏域ごとに、独自施策を実行できる仕組みを柔軟に推進すべき（新たな道州圏域構想）
- ◆ 道州圏域での施策をリードする主体を明確化すべく、例えば、中心都市機能を果たす地方自治体の権限強化。さらに、各地経済団体が策定する地域ビジョンを、国・地方自治体と共有しつつ、金融機関等多様な主体との連携を強化。
- ◆ また、昨今の各地における災害の頻発化・激甚化を見ると、日本の気候は、もはや亜熱帯化していると言わざるを得ない。こうした自然環境の変化に対して、将来の災害に備えた防災まちづくり（事前防災）、防災DXの活用、インフラの点検・再整備を早急に進めるべき



出所：国土交通省「国土強靭化計画（2023年）」

(参考) 新たな道州圏域構想

- ◆ 行政区域にとらわれない、重層的な広域連携を推進
 - 道州圏域（概ね500万人以上程度）レベルでの施策展開
 - 圏域ごとの独自ビジョン実行による圏域内でのエコシステムの形成推進（広域的な交通網や高等教育・研究、高度医療、産業クラスター等の集積等）
 - 中心都市、地域生活圏レベルでのリスク分散型でレジリエントな圏域形成
 - 広域での立地適正化計画の策定によるコンパクトシティの形成
 - 圏域同士・圏域内のハブ機能の強化
 - 圏域ごとの独自ビジョンとの連携
 - 地域生活圏の構築
 - 従来の生活圏人口30万人規模から、10万人規模程度以上が目安
 - 規制・制度改革の推進



※本図は50万人以上の圏域は日本の慣習的に記したもではない

(参考) 道州圏域での取り組みが期待される分野

- ◆ バーチャルな道州圏域ごとに独自施策を実行できる仕組み（新たな道州圏域構想）
- ◆ 道州圏域ごとに地域ビジョンを作成し、各地方経済団体、国・地方自治体で共有。多様な主体とも連携
- ◆ ビジョンの中で、観光・農業といった産業振興に留まらず、産業立地・エネルギー立地、コンパクトシティ・スマートシティ、防災・減災、地方大学のあり方などを検討

観光・農業

- 自然や文化、食などの地域の個性を活かした持続可能な地域産業の育成

産業・エネルギー

- エネルギー立地など地域の特性に応じた産業クラスターの育成
- 適地でのデータセンター等の立地
- 再生エネの広域地産

地方大学のあり方

- 地域中核大学や特色のある地方大学の整備

コンパクトシティ・スマートシティ

- 公共施設の集約
- スマートシティの社会実装

防災・減災
● 気候変動に対応した、事前防災、防災DXの活用、インフラの点検・再整備

(参考) 各地経済団体の独自ビジョン

◆ 各地経済団体では、すでに都道府県レベルを越える圏域での独自ビジョンを策定し、施策を推進

各地経済団体	ビジョン・構想等の例	概要
北海道経済連合会	2050北海道ビジョン (2021年6月策定)	2050年の「望ましい北海道（初代）」の実現に向け、「オール北海道」で目標に取組む。『産業振興・観光・文化・環境・防災・教育』の7分野の広域連携を推進
東北経済連合会	「わきたつ東北」 (2017年1月策定)	2030年に向けた中期ビジョン 『東北は一つ』という基本理念の下、産学官による共創を推進し、従来の経済活動の枠組みを超えて理想的な地域経済社会を実現
北陸経済連合会	「北陸近未来ビジョン（スマートイノベーション北陸）」 (2019年6月策定)	2030年代中頃の「あいたい」に関するビジョン 北陸三県を一つの大きな連続した都市圏とみなし、「産業」「観光」「暮らし」の観点からの連携による取り組みについて提言
中部経済連合会	「中部圏の将来ビジョン」 (2019年3月策定) ※新たなビジョンは現在検討中 (2025年2月公表予定)	2050年頃に向けた長期ビジョン 『新時代の成長産業』の創出、投資の呼び込み、広域での連携・つながりの強化で持続的に発展する地域の実現を目指す
関西経済連合会	「関西広域連合」(2010年12月設立) ※地方自治法に基づく広域連合制度（活用）	防災・観光・文化・スポーツ振興、産業振興、医療、環境保全、資格試験・免許等、議員研修の7分野の広域連携を実施
中国経済連合会	「中国経済連合会ビジョン」 (2016年6月策定)	2030年頃に向けた中期ビジョン 目指す将来像として「活力に溢れ豊かさが実感できる中国地方」を掲げ、地域の自立と連携による広域経済圏の確立を目指す
四国経済連合会	「四国が目指す将来像」 (2022年4月策定)	「大きすぎず小さすぎない適度なサイズのスタンパブルな島」を目指す 産業振興、観光振興、DX推進、人口減少対策を中心に四国の自治体や大学、他の経済団体など幅広い主体と連携
九州経済連合会	「九州将来ビジョン2030」 (2021年5月策定)	2030年に向けた中期ビジョン 『新たな時代の成長エンジン』、『人の豊かさを成長につなぐ幸せエコノミー』、『自立型広域連携プラットフォーム』を軸とした持続可能な地域を目指す

注：経済連事務局において、各地経済団体へ、広域経済圏の形成に向けた各地域の特色ある取組内容についてアポイントを実施した内容を元に整理

IV. 柱となる6つの施策
4. イノベーションを通じた新たな価値創造（Society 5.0+）（ポイント①）

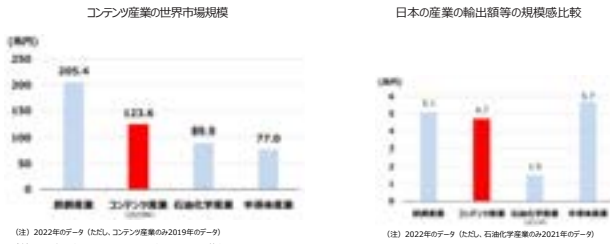
- ◆ 「成長と分配の好循環」の成長の源泉はイノベーション。Society 5.0をアップデートし、イノベーション循環によって経済成長と社会課題解決が持続的に実現している社会（Society 5.0+）を目指す
- ◆ そのためには、科学技術イノベーション力が欠かせないが、イノベーションは容易に成し得るものではない。そこで、ダイナミックな経済財政運営の考え方のもと、GXだけでなく、AI・デジタル/バイオ/宇宙といった分野や新たな成長分野であるエンタメ・コンテンツなどに、中長期の戦略に基づき、政府が積極的に先行投資し、企業の予見可能性を高め、民間投資を促すべき
- ◆ とりわけエンタメ・コンテンツは、今後のわが国にとって非常に重要な新たな成長産業。海外売上上げは鉄鋼や半導体の輸出額にも比肩し、インバウンドの拡大、ひいてはわが国のソフトパワー強化にもつながる。エンタメ・コンテンツを、わが国の基幹産業の一つとして位置付け、司令塔機能強化、人材育成・確保、積極的な海外展開に取り組むべき



出所：国土交通省「国土強靭化計画（2023年）」

(参考) コンテンツ産業の世界市場と日本の存在感

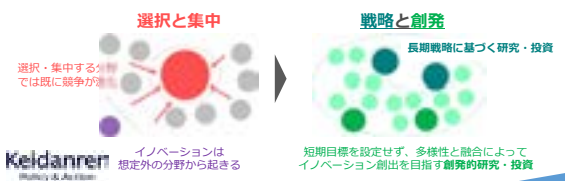
- ◆ 世界のコンテンツ市場の規模は、石油化学産業、半導体産業よりも大きい
- ◆ 日本由来コンテンツの海外売上は、鉄鋼産業、半導体産業の輸出額に匹敵する規模



(注) 2022年のデータ (ただし、コンテンツ産業のみ2019年のデータ)
 (注) 2019年は1兆 = 109.0円, 2022年は1兆 = 128.4円で算出。
 (注) 2022年のデータ (ただし、石油化学産業のみ2021年のデータ)

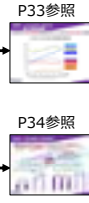
IV. 柱となる6つの施策
 4. イノベーションを通じた新たな価値創造 (Society 5.0+) (ポイント②)

- ◆ **スタートアップ**はイノベーション創出の重要な担い手。Society 5.0+の実現に不可欠。スタートアップの起業の数 (裾野) を10倍に、最も成功するスタートアップのレベル (高さ) も10倍に高める (**10X10X**)
- ◆ とりわけ、高さの引き上げのカギは**ディープテック**。研究とスタートアップの好循環 (**Science to Startup**) を日本全体に根付かせ**ディープテックスタートアップ**を数多く創出すべき。この実現を加速する人材として**博士人材**の育成が急務
- ◆ また、研究開発に当たり、経団連は、「選択と集中」ではなく、**失敗を許容する「戦略と創発」の重要性を強調**。とりわけ、短期目標を設定せず、多様性と融合によってイノベーション創出を目指す**創発研究**は極めて重要



IV. 柱となる6つの施策
 5. (1) 教育、研究 (ポイント)

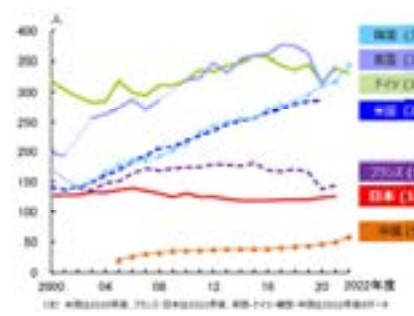
- ◆ 「科学技術立国」を支え、ディープテックスタートアップはもちろん**イノベーションの担い手**として、**博士人材**は不可欠な存在。一方で、諸外国では**博士号取得者数**が増加傾向にあるが、わが国では**低水準かつ横ばい**で推移
- ◆ **基礎研究の充実**ひいてはわが国の**研究力強化**には、従来の**選択と集中**の戦略などによる国立大学法人運営費交付金の削減等を改める必要。P31の通り、**創発研究**が極めて重要。**全体の底上げ**を図るべく、**トップ校支援の加速 (高さの引上げ)** や、**科研費の倍増、基礎的経費の拡充等 (裾野の拡大)** の両方を実施 (研究者が十分な**資金と時間**を得る)
- ◆ 一方で、**大学数・規模の適正化 (統廃合)**、大学の**経営がバランス**の充実、アカデミア自身による**積極的な外部発信**等も必須。また、**地域創生の中核**としての役割も重要
- ◆ さらに、教育の**グローバル化**も必須。海外留学する生徒・学生、日本に留学する**外国人**の数をどちらも飛躍的に拡大。国による奨学事業を拡大 (**奨学金事業予算を大幅に拡充**)
- ◆ また、初等中等教育の刷新も重要 (**教育のOSから変える**)。個を尊重し、多様性や**主体性**、好奇心を育てる教育を実現。実質的な「**飛び級**」の推進、**文理融合**の推進、中学入試等における**行き過ぎた偏差値教育**を是正



(参考) 人口100万人当たりの博士号取得者数

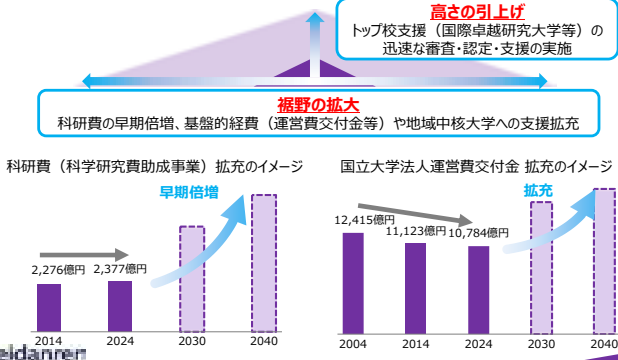
- ◆ 諸外国では、**博士号取得者数**が増加傾向である一方、わが国では**低水準かつ横ばい**で推移

人口100万人当たりの博士号取得者数の国際比較



(参考) 大学の研究力抜本強化

- ◆ 国際卓越研究大学等の大学ファンドによる**トップ校支援の加速 (高さの引上げ)**と**基礎的経費の拡充等 (裾野の拡大)**の両方を行うことにより、研究者が十分な**資金と時間**を得ることで、**基礎研究を充実し、研究力を抜本的に強化**



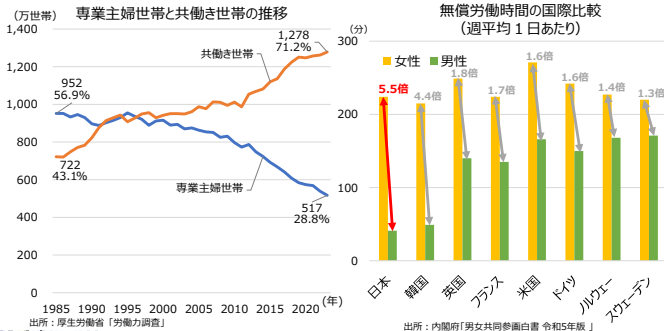
IV. 柱となる6つの施策
 5. (2) 労働 (ポイント)

- ◆ 「成長と分配の好循環」のキーとなる**分厚い中間層の形成**には**持続的な賃金引上げ**が重要で、その実現には**働き方改革、円滑な労働移動、多様な人材の活躍推進、労働法制の見直し**などが必要。また**全世代型社会保障改革**や**少子化対策**も関連し、多様な人材の**労働参加**を一層促す必要
- ◆ こうした取り組みは、共働き世帯と専業主婦世帯の割合は90年代後半に逆転し、2023年には**共働き世帯が全体の70%強**という状況を踏まえる必要。また、わが国は諸外国と比較して**男性の無償労働時間 (家事・育児等)**が短い
- ◆ **円滑な労働移動**に向けて、**リスキリング・リカレント教育の充実、雇用のマッチング機能の強化・高度化、労働移動推進型のセーフティネットへの移行、「自社会雇用システム」の確立と不断の検討・見直し、働き方や年齢に中立な労働参加促進型の社会保障制度**等を整備
- ◆ **選択的夫婦別姓の導入、「年取の壁問題」の解消**に向けた**第三号被保険者制度や配偶者控除の見直し**等を通じ、多様な人材 (**高齢者、若年者、ジェンダー外国人等**)の活躍を推進
- ◆ 非定型的な業務を行う**ホワイトカラー**を対象に、**裁量労働制、高度プロフェッショナル制度**を包摂した、**成果で評価・処遇**を決められる**制度を創設**。**不当解雇に直面した労働者が十分な補償を受けられるよう雇用のセーフティネット強化**



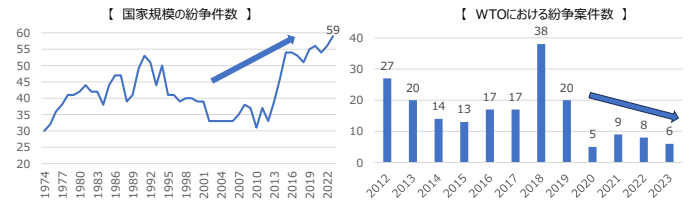
(参考) 専業主婦世帯の減少と男性の家事・育児の課題

- ◆ 共働き世帯と専業主婦世帯の割合は90年代後半に逆転し、2023年には、共働き世帯が全体の70%強に達している
- ◆ 他方で、日本は、諸外国と比較して、男性の無償労働時間（家事・育児等）が非常に短い



IV. 柱となる6つの施策
6. 経済外交 (ポイント①)

- ◆ 米中对立の激化、国家規模の武力紛争、グローバルサウスの台頭など国際秩序が大きく揺らぐ一方、国連やWTO等のグローバル・ガバナンスは機能不全



- ◆ こうした中で、**資源を持たない島国**であり、EU、米国のように巨大なホームマーケットを持たないわが国にとって、**ルールに基づく自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化**は、「貿易投資立国」の大前提
- ◆ この実現に向けて、わが国は**主目的な外交**を展開すべき。**国際協調**の観点から、同志国を含む**複数国間の協力**や**ルールの整備**などに**リーダーシップ**を発揮し、グローバルサウス諸国からも必要なパートナーとして**選ばれる国**となる必要。同時に、**経済安全保障**の観点も重要

IV. 柱となる6つの施策
6. 経済外交 (ポイント②)

- 【国際協調の推進】**
- ◆ 多国間のコンセンサスが機能不全に陥る中で、**二国間・複数国間でルール整備**を進めるべき。EPA・FTA・CPTPP等の一層の**拡大・深化**、自由で公正な貿易投資を行う**有志国での連携推進**等が必要。同時に**多国間のルール整備に向けてWTOを改革**。また、**AZEC等を通じ、国際的な政策協調を進め、経済外交を推進**
 - ◆ **グローバルサウスとの連携強化**に向けて、連携強化すべき重点国・地域を選定、政策資源を集中的に投下。「**自由で開かれたインド太平洋**」における複数国間の協力を通して、自由で開かれた国際秩序を維持・強化
- 【経済安全保障、国家安全保障】**
- ◆ 一方で、**経済安全保障**も重要。**戦略的自律性を確保**し、食料・資源・エネルギー・医薬品等の特定国・地域への過度の依存を回避。また、**戦略的不可欠性を維持・獲得**し、「small yard, high fence」の原則の下、技術分野の特定、重点的な投資を通じた先端技術の開発と技術流出を防止
 - ◆ さらに、情報の収集・分析・伝達・保全等の全てを強化。**セキュリティ・クリアランス制度**の活用等を通じた同志国間・官民間の情報共有の促進
 - ◆ また、**国家安全保障戦略**が掲げる「わが国を守る一義的な責任はわが国にある」、「拡大抑止の提供を含む日米同盟は、わが国の安全保障政策の基軸であり続ける」との基本原則を維持。防衛三文書に基づき防衛力強化を着実に推進

おわりに

本来、FD2040の議論は、わが国の明るい未来を語りたいところですが、世の中を見渡せば、**分断・対立**がより一層深刻化し、**混迷の時代**を迎えようとしていると言わざるを得ません。その根底には、格差の問題に対する、人々の怒り、不安があるように思えてなりません。「衣食足りて礼節を知る」という言葉があるように、日々の暮らしが安定してこそ、人々は**合理的な判断**が可能となると考えます。

未来のために、我々は何をすべきなのか。繰り返し申し上げてきたキーワードは「**成長と分配の好循環**」。まさにこういう時代に必要な言葉だと思います。持続的な成長なくして、我々の経済社会は成り立ちえません。しかしながら、成長だけでなく**すべてが解決するわけではない**と私は考えます。分配の議論なくして、持続的な成長が成し遂げられないことも、繰り返し申し上げてきた通りです。

このFD2040での議論を通じて、経団連は、引き続き「**成長と分配の好循環**」の実現に正面から向き合い、取り組んでまいります。

イノベーションの創出と研究力強化

イノベーションの創出と研究力の強化

【参考資料】

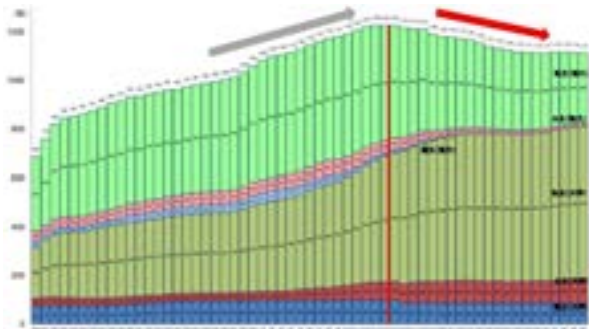
減少する18歳人口と増加してきた大学数

- 18歳人口は、減少している一方、大学数・学生数・教員数は大幅に増加。
- これに伴い、学生当たり大学数・教員数、大学進学率も増加。
- 学生当たり大学数は主要先進国の中で比較してみても多い。



大学・短大数の推移

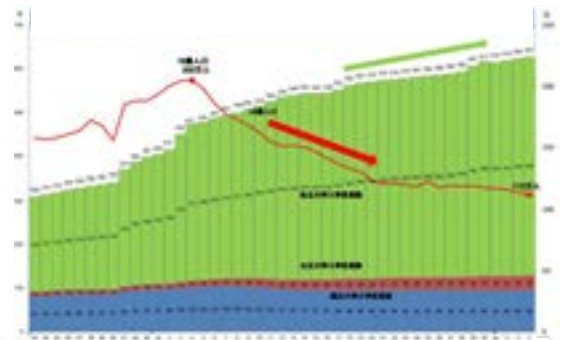
- 近年の傾向として、四大化や廃止により短大数は減少。
- 2002年以降は、全体的に四大・短大の合計数も減少傾向。国立大学は、2004年以降横ばい。



出所：文部科学省「学校基本統計」

大学入学定員数の推移

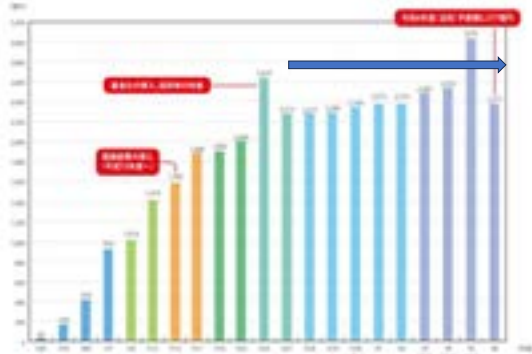
- 1992年以降、18歳人口は減少している一方で、大学入学定員数は、私立大学を中心に上昇、2005年以降は、緩やかに上昇。



出所：文部科学省「全国大学一覧」、「学校基本統計」

科研費予算額の推移

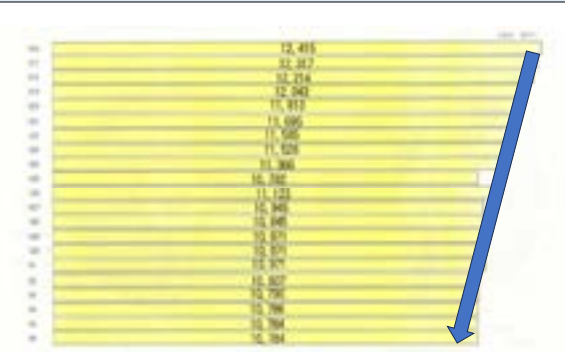
- 予算規模はここ数年横ばいで推移。



出所：「科研費(インフラ)」（2024年7月発行）
 出所：文部科学省「競争的資金の取組状況」の研究者が行う学術研究に対して支給される競争的資金の一つで、幅広い学問分野を対象に研究を支援するための助成制度。

国立大学運営費交付金予算額の推移

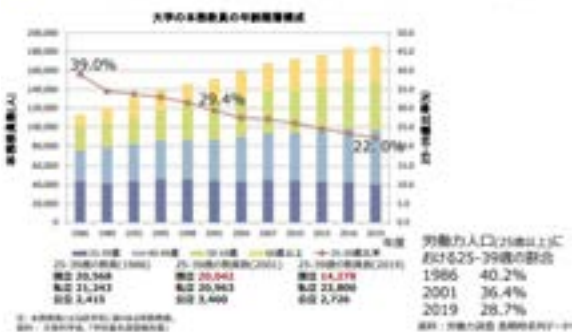
- 予算規模は近年下げ止まりが見られるが、2004年度比で、1,631億円減少。



出所：文部科学省 井上 諭一 科学技術・学術政策局長による十委員会への説明資料より
 運営費交付金は、各国立大学法人が6年間の中期目標期間、中期目標・中期計画に沿って、着実に教育研究を展開できるよう、確保されるべき経費

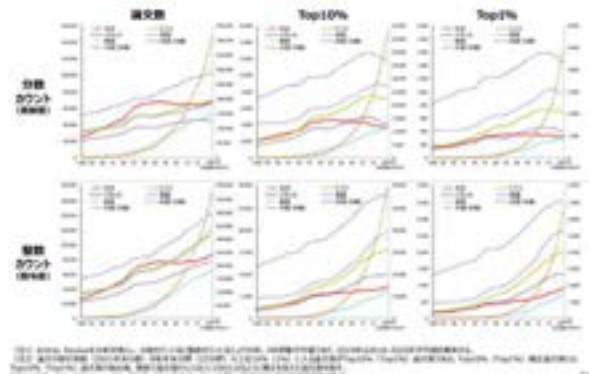
大学における研究者の高齢化

- 25-39歳の若手教員割合は、2001年度の29.4%から、2019年度には22.0%へ低下しており、労働力人口全体における25-39歳の割合よりも小さい。



出所：科学技術指標2021、科学技術・学術政策研究所 調査資料-311(2021)

わが国の論文数、Top10%、1%補正論文順位の推移



出所：科学技術指標2021、科学技術・学術政策研究所 調査資料-311(2021)

日本が順位を落とした主な技術分野

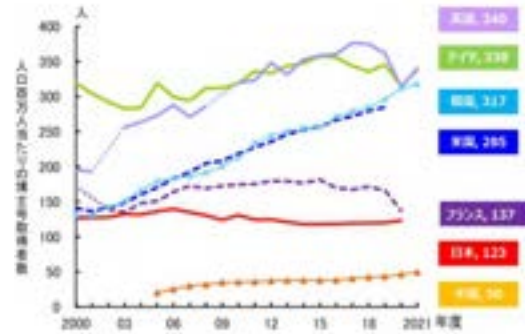
○日本が2000年代初頭には、64分野中32分野で上位5カ国入りしていたが、直近では8分野のみ。

分野	技術分野	順位	順位を落とした主な分野
先端技術産業分野	先端技術産業	1	先端技術産業
	先端技術産業	2	先端技術産業
	先端技術産業	3	先端技術産業
	先端技術産業	4	先端技術産業
ICT分野	ICT	1	ICT
	ICT	2	ICT
	ICT	3	ICT
	ICT	4	ICT
先端技術産業	先端技術産業	1	先端技術産業
	先端技術産業	2	先端技術産業
	先端技術産業	3	先端技術産業
	先端技術産業	4	先端技術産業
ICT分野	ICT	1	ICT
	ICT	2	ICT
	ICT	3	ICT
	ICT	4	ICT
先端技術産業	先端技術産業	1	先端技術産業
	先端技術産業	2	先端技術産業
	先端技術産業	3	先端技術産業
	先端技術産業	4	先端技術産業
ICT分野	ICT	1	ICT
	ICT	2	ICT
	ICT	3	ICT
	ICT	4	ICT

出所：オーストラリア・戦略政策研究所（ASPI）「重要技術トラッカー」ウェブサイトおよびASPI提供情報より

人口100万人当たりの博士号取得者の推移

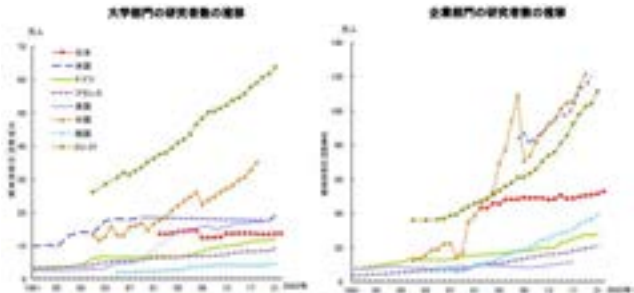
○日本のみ博士号取得者が横ばいあるいは、減少傾向が継続。



出所：文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2023」

主要国における大学部門と企業部門の研究者数の推移

○大学部門では、EU・中国の研究者が長期的に増加。
○企業部門では、米国・中国・EUが急速に増加。



出所：文部科学省 科学技術・学術政策研究所、科学技術指標2023、調査資料-328、2023年8月

企業部門研究開発比率と研究者数の推移

○日本の企業部門の研究開発費比率、研究者数は横ばい。



主要国における企業部門研究開発費等の比較

○日本の企業部門研究開発費は、名目額、対GDP比で横ばい。



出所：NISTEP「表1-3-3主要国における企業部門研究開発費総額の推移」「表1-3-4主要国における企業部門の研究開発費対GDP比率の推移」「科学技術指標2022（HTML版）統計集」

産学共同研究の状況

○日本企業の総研究費に対する大学への拠出割合は、他国に比べ小さい。
○日本の大学等における1件当たりの研究費は、300万円以下が8割。



出所：OCED Research and Development Statistics

出所：文部科学省「大学等における産学連携等実施状況について」に基づき経済産業省作成

科学技術・イノベーションの歴史と現在の立ち位置



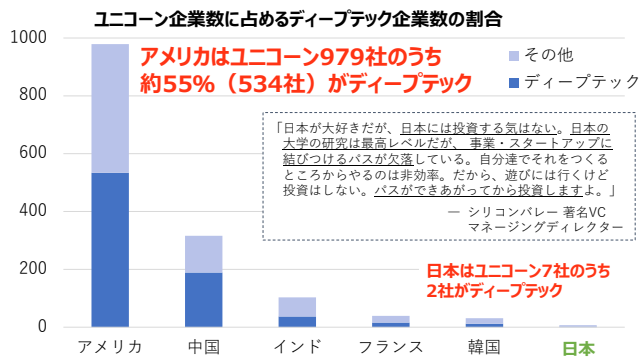
出所：経済産業省イノベーション小委員会資料より

イノベーションモデルの変遷



出所：経済産業省イノベーション小委員会資料より

ユニコーン企業数に占めるディープテック企業数の割合



出所：グローバル・スタートアップ・キャンパス構想有識者会議資料、CB Insights、Pitchbookを基に経団連事務局作成

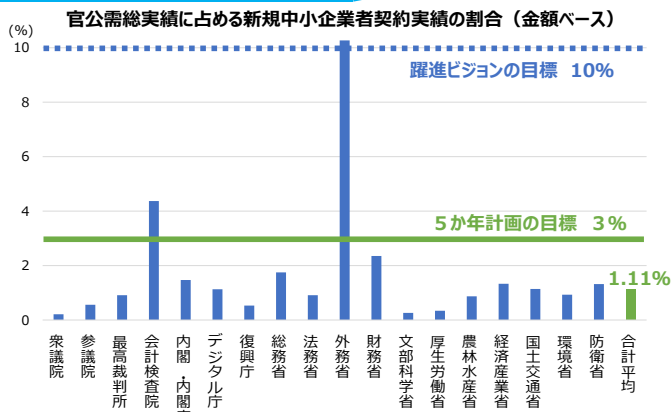
大学発スタートアップにおける経営人材の不足

- 大学発スタートアップの成長には、企業出身の経営者が重要。
- 一方、経営人材を外部から採用するルートが限定されており、大学発スタートアップにとって経営人材の確保が課題。



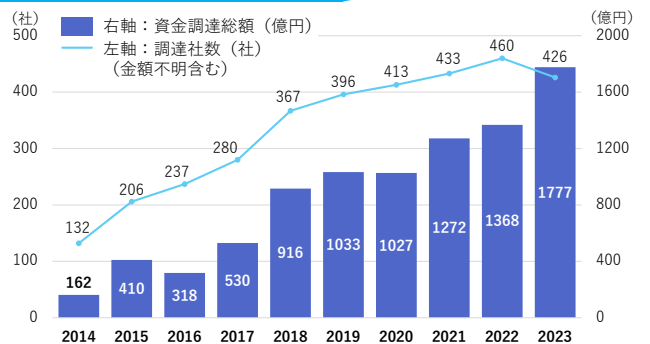
出所：経済産業省「令和2年度大学発ベンチャー実体等調査」

公共調達におけるスタートアップの活用



出所：中小企業庁「令和4年度中小企業・小規模事業者向け契約実績」

大学発スタートアップ資金調達額・調達社数



大学発スタートアップの定義：起業時、スタート時期に大学に深く関係があった以下のような企業を指す。
・大学の研究成果を基に起業 (大学内部、外部の人物に関わらず)。
・設立1年以内に大学と共同研究・共同開発した企業。
・大学が起業を支援・指導しているなどスタートアップ自らまたは第三者が大学発と明示している場合。

キャラクター累積収入ランキング

【1位～8位】		【9位～17位】	
メディア・ブランド名	累積収入	メディア・ブランド名	累積収入
1. Pokémon (ポケモン)	1470億円	9. Mario (マリオ)	300億円
2. Hello Kitty (Hello Kitty)	800億円	10. Marvel Characters Universe	300億円
3. Winnie the Pooh	360億円	11. Harry Potter	300億円
4. Mickey Mouse & Friends	340億円	12. Transformers	300億円
5. Star Wars	300億円	13. Spider-Man	290億円
6. Superman (スーパーマン)	240億円	14. Batman	240億円
7. Disney Princess	400億円	15. Dragon Ball (ドラゴンボール)	270億円
8. Shonen Jump / Jump Comics (少年ジャンプ / ジャンプコミックス)	400億円	16. Gundam (ガンダム)	200億円
		17. Barbie	247億円

*赤字は日本発、2023年までの累積収入

t-inoue@keidanren.or.jp

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(10) 旭化成（第21回）

テーマ：旭化成で取り組んでいる「全員参加の品質経営の推進」

～旭化成の現場の力を高める8箇条～

— 「全員主役の品質経営」とデータ/AI活用 —

「全員主役の品質経営」、本社品質保証部のハブ機能、現場力を高める活動、品質保証のリーン化、「言いやすい文化」醸成。Power BIや生成AIで品質関連データを解析し、部門長へフィードバックする取り組みも紹介。

現場一人ひとりが自分の仕事の価値・貢献を理解することが働きがいにつながり、結果として業績向上にも結び付く点が示唆的である。

第120回 品質管理シンポジウム AsahiKASEI

全員参加の品質経営の推進

～あなたのお客様を感動させちゃおう～

旭化成 上席執行役員
品質保証担当 仲二見 裕美

全員参加の品質経営の推進
～あなたのお客様を感動させちゃおう～

品質経営

品質保証基盤

品質文化

アジェンダ

- 旭化成グループ紹介
- 旭化成グループの目指す品質経営
- 活動紹介① タウンホールミーティング
- 活動紹介② 品質教育
- 活動紹介③ 人材育成：品証フォーラム

1. 旭化成グループ紹介

五輪写真：長田洋平/アフロスポーツ

名譽フェロー吉野彰
2019年
ノーベル化学賞受賞

旭陽会 柔道・陸上部 選手
世界大会で活躍

陸上部 ニューイヤー駅伝
2025年優勝

柔道81kg級 永瀬 貴規 金メダル
男女混合競歩 川野 将虎 8位入賞
陸上10,000m 菊西 潤 20位
写真提供：月刊陸上競技

1. 旭化成グループ紹介

会社概要

- 社名 旭化成株式会社
- 創業 1922年
- 従業員 50,352人（連結）

※2024年3月末時点

業績とポートフォリオの推移

年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
1922年 (創業)	449	-
1960年	1,301.4	960
1990年	2,170.4	2,096
2018年	2,784.9	1,407
2023年	3,373	2,119
2024年	3,373	2,119

ポートフォリオ: ヘルスケア, マテリアル, 住宅, ライフサイエンス事業

1. 旭化成グループ紹介

マテリアル領域

エレクトロニクス事業
カーインテリア事業
エナジー&インフラ事業
ケミカル事業

住宅領域

住宅事業
建材事業

ヘルスケア領域

医薬事業

ライフサイエンス事業
クリティカルケア事業

旭化成のビジネス B to B と B to C と多彩なビジネス形態

1. 私たちが大事にしていること

Trailblaze Together

私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。

「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会に新たな価値を提供していきます。

「誠実」 誰に対しても誠実であること。
「挑戦」 果敢に挑戦し、自らも変化し続けること。
「創造」 結束と融合を通じて、新たな価値を創造すること。

2. 旭化成グループが目指す品質経営



2. 旭化成グループが目指す品質経営

全員が品質の大切さを理解し、
全員がそれぞれの役割を果たし、
全員で旭化成の品質をつくること。

2. 旭化成の目指す品質経営 コーポレート品質保証部の活動

お客様・社会に安心・安全な「製品・サービス」をお届けする

品証基盤（ハード面）

制度や仕組みが整っていて
誰がやっても一定の品質が保てる状態

- ・標準化されたプロセス（ISO9001等）
- ・品質データの収集・分析
- ・監査・ガバナンス体制
- ・品質に関するスキル向上



品質文化（ソフト面）

一人ひとりが「品質は自分の責任」と考え
行動する文化が根付いている状態

- ・「品質は全員の責任」
- ・現場力：課題の改善力
- ・品質に対する誇りと責任感

2. 旭化成の目指す品質経営 コーポレート品質保証部の活動

お客様・社会に安心・安全な「製品・サービス」をお届けする

品証基盤（ハード）

制度や仕組みが整っていて誰が
やっても一定の品質が保てる状態

- ・品質保証フォーラム
- ・教育体系
- ・DX化推進
- ・監査 など

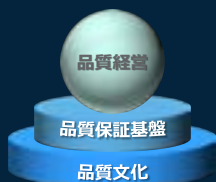


品質文化（ソフト面）

一人ひとりが「品質は自分の責任」と考え
行動する文化が根付いている状態

- ・タウンホールミーティング
- ・品質教育
- ・E-ラーニング など

アジェンダ



1. 旭化成グループ紹介
2. 旭化成グループの目指す品質経営
3. 活動紹介① タウンホールミーティング
4. 活動紹介② 品質教育
5. 活動紹介③ 人材育成：品証フォーラム

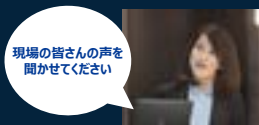
3. 活動紹介③ 旭化成版 タウンホールミーティング

ねらい

- ◆ 品証担当役員と現場最前線の相互にとっての理解、
気付き、信頼関係構築の場
- ◆ →バリューチェーンの中で、自分の役割を再認識し、ワークエ
ンゲイジメントにつなげている。

プログラム

- ① 工場見学
- ② 品証担当役員メッセージ
- ③ 拠点の活動紹介
- ④ 営業部門からお客様の声紹介
- ⑤ ワークショップ
～私たちのお客様について一緒に語り合おう～



3. 活動紹介③ タウンホールミーティングで何をやるか？

Agenda

1. 工場見学
2. 品質保証担当役員メッセージ
3. 工場の活動紹介
4. お客様の声の紹介
5. ワークショップ

世界で 63 拠点 3,000 人参加

何を大切にしているかを伝えることで、どんな人であるかを理解してもらおう

お客様に一番近い営業部門がお客様の声を届ける

参加者全員でお客様のことを考え、自分の意見を発表する

3. 活動紹介③ なぜお客様の声を届けるか？

どんな用途に使われているか
どんな点が喜ばれているか
どんなことをしたらもっと使ってもらえるか

アイデアが現場から湧いてくる
モチベーションUPにつながる



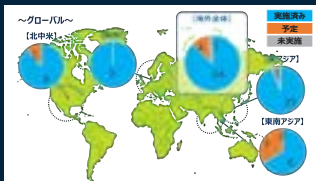
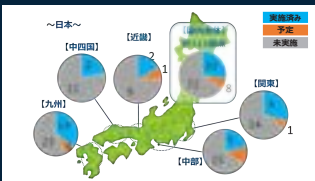
3. 活動紹介③

国内実績

30拠点、1,988名

海外実績

34拠点、1,147名



ワークショップ: 私たちのお客様について一緒に語り合いましょ

前半

社内のお客様は誰か？
そのお客様は何を期待していますか？

後半

社外のお客様や関係者は誰か？
そのお客様は何を期待していますか？



あなたの「お客様」や「社外の関係者」の期待に更に応えるため、
チームとして私たちができることを探してみましょ！

タウンホールミーティング参加者の声



私達の仕事の世の中への貢献やお客様の喜びを誇りに思い、
今以上に喜んでもらえるような仕事をしていきたい。(製造)



工場⇄本社の心理的な距離がぐっと縮まったと感じた。(営業)



普段仕事上で接する仲間が「こういう考え方を持っているんだ、
なるほど」とたくさんの気づきがあり、今後もこういう機会を増やしたい
なと思いました。(開発)

幅広い方々とのディスカッションによる新たな学びや気づきが
参加者へポジティブな影響を与えている

アジェンダ



1. 旭化成グループ紹介
2. 旭化成グループの目指す品質経営
3. 活動紹介① タウンホールミーティング
4. 活動紹介② 品質教育
5. 活動紹介③ 人材育成：品証フォーラム

4. 活動紹介② 品質教育

旭化成の現場力を高めることで品質コンプライアンス事案は無くせることを一人ひとりが理解し実践につなげる

4. 活動紹介② 品質教育

のべ36回
国内 延べ約 6,000名、
海外 約 1,600名

・支社・製造所向け
・営業スタッフ向け
・事業会社向け（メディカル等）

教育内容

- ① 私の大事にしていること
 1. 自分のお客様を考える
 2. 品質活動は全員参加
 3. 一人ひとりが元気に仕事をしていること
- ② 社内外の事例からの学び
 1. 社内外の品質事案
 2. 旭化成グループにおける品質事案
 3. 品質事案が生じる要因
 4. バリューチェーンにおける品質リスク
 5. バリューチェーンの様々な無理が無理な最終検査工程を苦しめる
 6. 全員参加で安心・安全な製品・サービスを提供
- ③ 旭化成の現場の力を高める8箇条
- ④ 参加者で意見交換・質問コーナー

①私の大事にしていること

4.品証文化（人材育成）
①品質教育

1.自分のお客様を考える

Let's work together with a smile.
あなたのお客様を感動させちゃおう

①私の大事にしていること

4.品証文化（人材育成）
①品質教育

2.品質活動は全員参加

全員が自分自身の責任と役割を果たし、
確実な仕事をバリューチェーンで繋いでいきましょう。

①私の大事にしていること

4.品証文化（人材育成）
①品質教育

3.一人ひとりが元気に仕事をしていること

『旭化成グループ
環境安全・品質保証・健康経営方針』

4. 活動紹介② 品質教育

バリューチェーンにおける品質リスク

旭化成グループの一般的なバリューチェーン

①お客様ニーズの把握
無理な要求事項

②法規制・認証等の把握
無知による法令違反、認証漏れ

③開発・設計
無理な技術力レベル

④試作・評価
無理な工程能力

④生産化判断
デザイナーレビューでの無理な生産化判断


⑤量産
無理な生産・人員による

⑥検査・出荷
不合格品の取り扱

バリューチェーンの様々な無理・無知が後工程にしわ寄せされます

4. 活動紹介② 品質教育

旭化成の現場の力を高める8箇条



- 第1条 あなたのお客様を意識しよう
- 第2条 ありがとうをたくさん言おう
- 第3条 何でも言える雰囲気を作ろう
- 第4条 仲間に関心を持ち、現場に行こう
- 第5条 失敗を恐れずにトライし、現状を変えていこう
- 第6条 チームの責任を皆で果たそう
- 第7条 より良い形・姿でバトンを渡そう
- 第8条 法令・認証・契約をしっかり学ぼう



4. 活動紹介② 品質教育

4.品質文化 (人財育成)
①品質教育

第1条 あなたのお客様を意識しよう

⚡ 品質問題発生 ⚡



これからも付き合いたい！
また買いたいから要望を
伝えよう

また買うために
クレーム



もう付き合いたくない…
ここから買うのやめよう

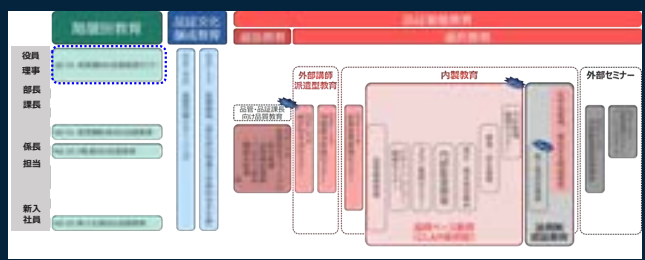
クレームしないで
さようなら

クレームはお客様からの「ラブレター」

経営トップ層向け 品質経営セミナー

4.品質文化 (人財育成)
②経営層向け品質教育

～『社内外の品質事例から旭化成のトップマネジメントができること』を考える～



対象：社長・会長を含む全役員、理事職（164名参加）

旭化成グループが目指す品質経営

4.品質文化 (人財育成)
②経営層向け品質教育

現場が主役・現場がエンジン



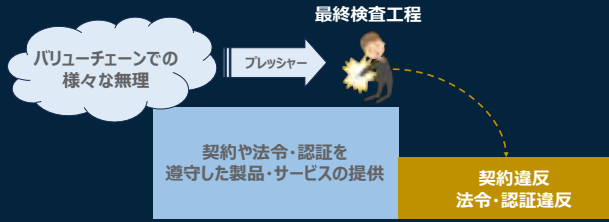
旭化成グループが目指す品質経営

4.品質文化 (人財育成)
②経営層向け品質教育

全員が品質の大切さを理解し、
全員がそれぞれの役割を果たし、
全員で旭化成の品質をつくること。

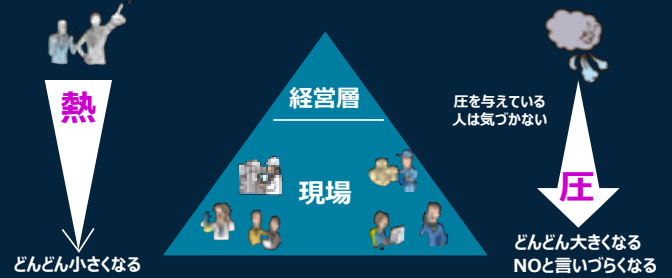
全員参加の品質経営をリードしていくために
経営層が果たすべき役割を一緒に考えましょう

バリューチェーンの様々な無理が最終検査工程を苦しめる



バリューチェーンでの無理が、最終検査工程にしわ寄せされその結果として契約・法令等の違反が生じることもあります

経営層の「熱」と「圧」



自分の言葉で ダイレクトコミュニケーションを

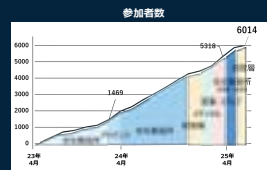
それぞれの立場の8箇条

第1条 あなたのお客様を意識しよう

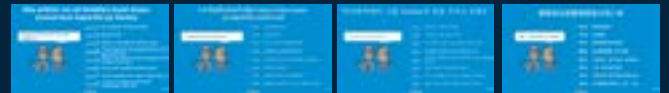
- メンバー** 前工程・後工程を知ろう
- マネージャー** 仕事の意味まで伝えよう
- リーダー** お客様の声を皆が聞ける機会をつくろう
- 経営層** お客様を意識した発言をしましょう

品質教育を全員へ

8箇条を品質月間のE-learningで展開



約 35,000 人
6,014 人



アジェンダ



1. 旭化成グループ紹介
2. 旭化成グループの目指す品質経営
3. 活動紹介① タウンホールミーティング
4. 活動紹介② 品質教育
5. 活動紹介③ 人材育成：品証フォーラム

品証フォーラム

目的

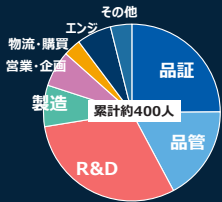
- 旭化成グループの中核を担うリーダー育成
- 職場の課題解決
- 受講者同士の社内ネットワーク形成

【各回の講師と講義内容】

講師	講義内容
野田 浩司	品質経営の重要性とリーダーの役割
佐藤 隆夫	現場での課題解決と品質向上
山田 健一	顧客視点での品質管理とコミュニケーション
鈴木 誠	品質文化の醸成と人材育成
高橋 正人	品質保証基盤の構築と実践

- 月1回の計6回のコース
- 品質の第一線でご活躍の講師による講義
- 並行して自現場の問題解決に取り組む
- 最後に経営者への提言・宣言を行う

品証フォーラムの参加者



- 様々な部署から参加:
- 技術系 (品証・品管・R&D・製造 など)
 - 非技術系 (営業・購買・物流 など)

品証フォーラム修了者の16%が課長職以上 (品質を守る番人) に成長

様々な分野で中核人財が育ち 旭化成の品質を支えている

品証フォーラムでの提言から実現した取り組み

人財育成

- 階層別教育の推進
- 品質保証領域の高度専門職の制定
- QC検定を社内の人材育成に連動した資格として登録

トップメッセージ

- 品質月間でのトップメッセージ

表彰制度

- 改善活動の表彰制度導入推進

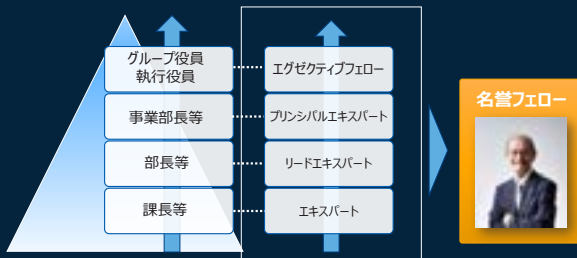
品証大会

- Quality Nexusの開催

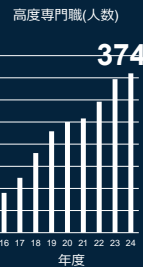
品質保証フォーラムを通して会社も成長

～すべては人から、終身成長～ 専門人財の育成

高度専門職制度: 「終身成長」で新事業創出・事業強化に貢献する人財を育成



高度専門職制度



事業部門固有領域		
●住宅	●マテリアル	●ヘルスケア
コア技術領域		
●膜・セパレーション	●解析・CS	
●建設・設備技術	●ポリマー加工技術	...
●バイオ		
コアプラットフォーム領域		
●スタッフ	●品質保証	●環境安全
	●デジタルトランスフォーメーション	●研究開発

マテリアル領域ベストプラクティス : Quality Nexus

目的

- 各組織内の品質保証活動をより強化
- 組織間での交流や情報交換の機会

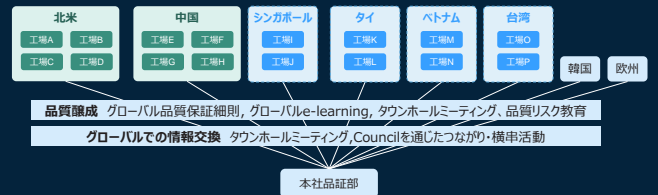
発表カテゴリー



- 品質リスク低減
- 法令遵守・認証対応・化学品法規制対応
- 人財育成・文化醸成
- 生産性向上・効率化

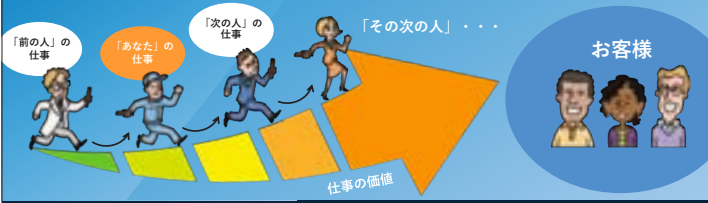
グローバルでの取り組み

本品証部として全従業員に意識して欲しい事を届ける 体制構築だけでなく、何かあった時に連絡が来るような関係性を築く



最後に

全員参加の品質経営を推進



品証文化を醸成し、品証基盤を強化することで
旭化成の現場力を高めています

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(11) デンソー（第21回）

テーマ：デンソーにおける「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」実践事例

—品質を「社会・顧客価値との合致度」と定義し、経営の仕組みに埋め込む—

品質を「社会や顧客のニーズと自社価値の合致度を測る尺度」と定義。POC→効果確認→展開の段階的DX、新規事業の育成、撤退基準を含む透明な意思決定、中長期計画を柔軟に見直す運用を紹介。

品質を心構えでなく経営の仕組みに組み込み、社会的価値と経済的価値の両立を図る点は、未来志向の品質経営の姿を具体的に示している。

デンソーにおける

「企業の存在価値最大化を目指す品質経営行動」
実践事例

2025年7月7日

株式会社デンソー
安全・品質・環境本部長 竹村秀司



CONFIDENTIAL

Agenda

1. 会社紹介
2. デンソーのサステナビリティ経営
3. デンソーの価値創造プロセス
4. 目指す姿に向けた取組み事例

1

会社紹介

CONFIDENTIAL

1. 会社概要

デンソーは、社是の精神に基づき、社会課題に正面から向き合い、最高の技術と品質で「デンソーらしい」価値を創造し続ける会社です。グローバル約16万人の社員が人々と社会の幸せを思い描き、今日も新たな価値の創造に挑戦しています。



2. 貢献分野と主要製品 (1)

CONFIDENTIAL

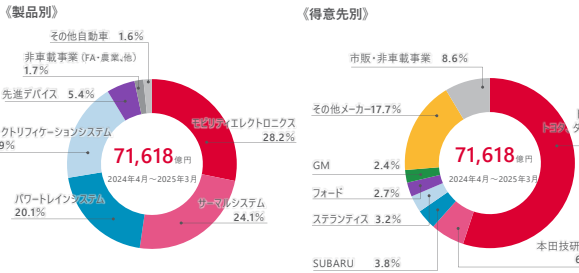
セグメント	環境・安心領域に貢献する主要製品			
エレクトリフィケーションシステム EV/HEV駆動部品や、バッテリーを制御する電気システムなど				
パワートレインシステム 内燃機関自動車用の燃焼、吸気、排気、動力系製品など				
サーマルシステム 車内を快適空間とするためのカーエアコンシステム、ラジエーター・コンデンサなど				
モビリティ・エレクトロニクス ドライブの安心と快適な移動を実現する、先進運転支援システムやクルマを電子制御する車載用ECUなど				

2. 貢献分野と主要製品 (2)

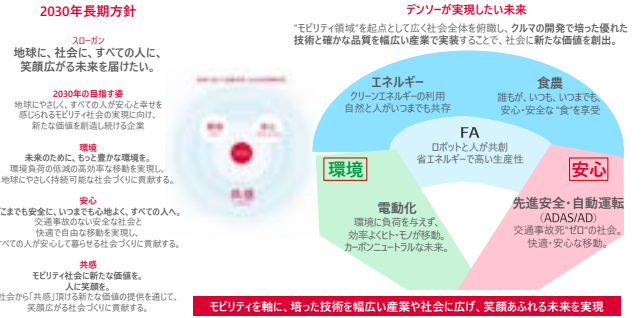
CONFIDENTIAL

セグメント	環境・安心領域に貢献する主要製品			
先進デバイス インバータや車載ECUに搭載される各種半導体や車載用センサーなど				
FA・社会ソリューション 工場内の生産性向上に関わる製品など				
フード/リユース 農業をはじめとした食の安心・安全を促すソリューションなど				

3. 売上収益構成比率



4. 2030年長期方針と実現したい未来

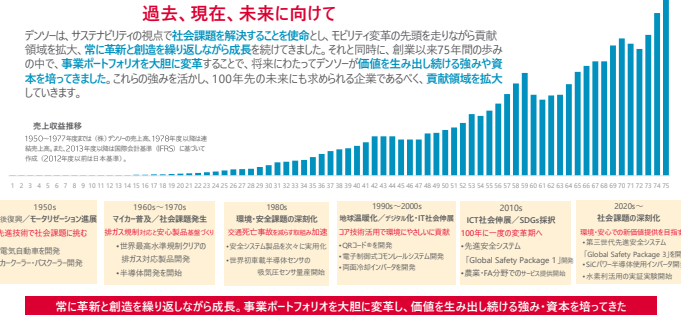


2

デンソーのサステナビリティ経営

事業を通じて社会課題解決に取り組み人々の幸福に貢献

2-1. 社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史



2-2. サステナビリティ経営の原点

デンソーのサステナビリティ経営

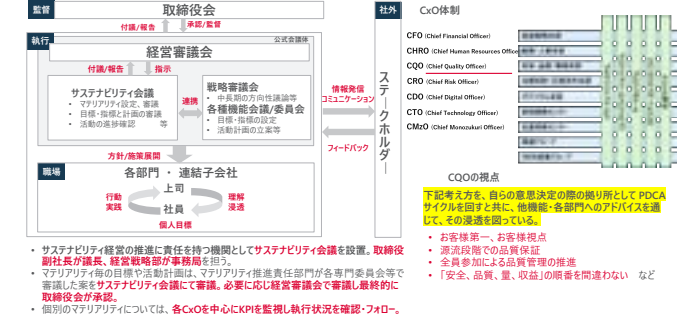
⇒「事業を通じて社会の課題解決に挑み、人々の幸福に貢献する」

デンソーは、サステナビリティ経営の推進にあたり、将来の社会課題を「2030年長期方針」や「優先取組課題 (マテリアリティ)」に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。

「環境」「安心」の企業理念を軸として複雑な社会課題の解決に挑み、様々なステークホルダーの方々に共感していただける新たな価値を社会に提供していきます。

創業期に制定された社是は、時代の変化に先んじて革新に挑み、品質とサービスを通じて社会課題の解決を目指すデンソーの姿勢を明示しています。これは、現在デンソーが実践しているサステナビリティ経営の原点でもあります。

2-3. サステナビリティ経営の推進体制



CONFIDENTIAL

3

デンソーの価値創造プロセス

環境・安心の価値を最大化し、社会と共に成長を続ける

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

12/40

CONFIDENTIAL

3-1. デンソーの価値創造プロセス

環境・安心の価値を最大化し、社会と共に成長を続ける

デンソーは、社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセスを推進し、サステナビリティ経営を実践しています。社会課題を解決し、新しい発展に向かうための心構えである企業理念を、社員一人ひとりが重んじ、忠実に実践することで、企業価値を向上させるとともに持続可能な社会の実現に貢献します。

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

13/40

CONFIDENTIAL

3-1. デンソーの価値創造プロセス

品質経営行動
① 経営環境の変化を収集分析する
② 組織としての実力・強みを分析・把握する
③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定する
⑤ 組織としての事業計画を作成する
⑥ 提供した価値を評価し意思決定者へフィードバックする

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

14/40

CONFIDENTIAL

3-2. 経営環境の収集～取組領域の決定

これからの社会予測
Politics (政治)
Economy (経済)
Society (社会)
Technology (技術)

社会変化キーワード (2025年時点)とリスク/機会
① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト
② 人々の価値観・消費行動の多様化
③ 社会課題の顕在化
④ 国際社会の構造変化・不安定化

[DNサステナ経営]
[DN6 資本]
[DN強み]

【取組領域】
環境 安心
企業基盤

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

15/40

CONFIDENTIAL

3-3. 提供する価値 (= マテリアリティ)

社会課題それぞれについて、社会と経営上の重要度を評価し、第三者のご意見、アドバンスなどを参考にしながら、マテリアリティを選定。社会情勢の変化や自社の戦略の変更など、社内外の経営環境の変化を踏まえて、適宜その重要性に変更がないかを確認。

優先取組課題 (マテリアリティ)	目指す姿
環境	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止◎ 環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献 大気汚染防止◎ 工場から排出されるCO2排出量をゼロにする 資源有効利用◎ クルマの電動化に貢献し、CO2を可能な限り削減 水資源の保全◎ クリーンエネルギーである水を有効活用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献 水資源の確保◎ 環境負荷物質や排出物・廃棄物を削減し、地球環境の持続可能な維持に貢献
安心	<ul style="list-style-type: none"> 交通安全事故低減◎ 「交通安全事故死者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指す 自由快適な移動の提供◎ 安心な空気を確保する技術により、快適な空間を提供 安心・安全な製品提供◎ 労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援 少子高齢化への対応◎ お客様に信頼され、満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供
企業基盤	<ul style="list-style-type: none"> コプライアンス◎ 各国・地域の法令順守は勿論、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち公正・誠実に行動 情報セキュリティ強化◎ 「つながる社会」における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けすると共に、情報資産保護に最善尽くす 人材活躍推進◎ 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように「ヒトづくり」「組織づくり」「環境づくり」を推進 健康・労働安全衛生◎ 社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行う 働き方改革/働きがい向上◎ サプライヤーと共に、環境問題、コプライアンスなどに配慮した事業活動を推進 ガバナンス◎ より美質のあるガバナンス体制へ進化させ、上記マテリアリティの目標達成を支えていく

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

16/40

CONFIDENTIAL

3-4. 提供価値の評価とフィードバック

⑥ 提供した価値を評価し意思決定者へフィードバックする

優先取組課題 (マテリアリティ)	KPI	2023年度		2025年度
		目標	実績	目標
環境	工場CO2削減率 (2020年度比) ※ クリーン調達あり	50%削減	50%削減	100%削減
	水資源の有効利用◎	8,400億円	9,020億円	1.2兆円
安心	安全製品の普及	4,350億円	4,690億円	5,200億円
	ADAS売上収益			
企業基盤	重大法令違反発生件数	0件	0件	0件
	海外拠点に占める非日本人	21人	23人(31%)	35%
企業基盤	女性管理職	専任: 160人 技術系: 146人	専任: 153人 技術系: 152人	例) 日本: 2.4% アジア: 30%
	社員生活習慣スコア	77点 (専任)	74.7点 (専任)	46% (専任・国内G)
企業基盤	安全点 (高いほど良好)	専任: 45.0点	専任: 41.5点	0件
	社員エンゲージメント肯定回答率	74% (専任)	75% (専任)	78% (専任)

DENSO
Executive Responsibility for Enhancing Corporate Value / July 2025

17/40

4

目指す姿に向けた取組み事例

- 4-1. 環境・安心戦略
- 4-2. 新価値創造
- 4-3. 事業ポートフォリオ転換
- 4-4. DXによる仕事の質向上と効率化

③ 組織として取組む領域を決定する
④ 組織として提供する価値を意思決定する
⑤ 組織としての事業計画を作成する

4-1. 環境・安心戦略

4-1-1). 環境戦略 デンソウの目指す姿

環境 2035年カーボンニュートラルを目指す

	目指す姿	デンソウ活動 提供価値	現状 達成度	目標
①モノづくり	工場から排出されるCO2をゼロにする	・生産革新による省エネと再エネ活用 ・グリーンエネルギーの導入	工場CO2190万ton (12年比40%低減)	工場排出CO2ゼロ 25年:証書クレジット利用 35年:クレジットなし
②モビリティ製品(電動化)	クルマの電動化に貢献し、CO2を可能な限り削減する	・電動化領域へのシステム・製品貢献 (HEV, BEV, FCEV, e-VTOL全領域カバ-)	売上 5500億円	売上 1兆円(25年)
③エネルギー利用	CO2を回収・再利用して、社会全体のカーボンニュートラルに貢献する	・CO2回収(メタネーション)	安城製作所 実証開始	社会実証(25年) 事業化(30年) 3000億円(35年)

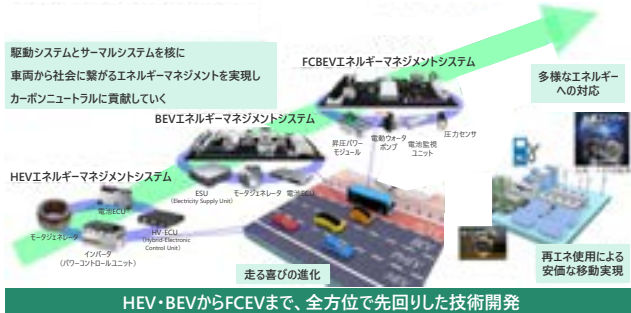
【デンソウのサステナビリティ経営】事業を通じて、社会課題を解決する
事業「製品・システムの普及」 × 社会課題解決(環境)「カーボンニュートラル」

①モノづくり カーボンニュートラル工場構想



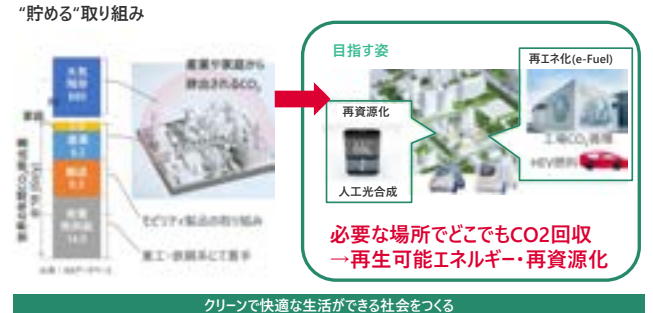
持続的な省エネルギー活動の進化と完全なカーボンニュートラル/モノづくりが実践できる工場へ

②モビリティ製品 における基本戦略



HEV・BEVからFCEVまで、全方位で先回りした技術開発

③エネルギー利用 “貯める”取組み



クリーンで快適な生活ができる社会をつくる

4-1-2. 安心戦略 デンソーの目指す姿

CONFIDENTIAL

安心 社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーを目指す

	目指す姿	デンソー提供価値	現状達成度	目標
①交通事故ゼロ	究極の目標「交通事故ゼロ」達成に向け、「深み」と「広がり」で安全製品普及	①多様な事故シーンをカバーする製品群の開発 ②コア製品拡販、後付け製品拡充	①車載センサー中心の品揃え ②売上3,200億円	①車載センサー全周固化+地図-V2X-DSM*強化 ②ADAS売上5,000億円(25年)
②快適空間	25年「安心空間」、30年「活力あふれる空間」を提供	・見えない「空気」への不安解消 ・「温度」「音」「空気」「視界」の4環境から心安らぐ快適空間づくり	商用専用品・国内市場投入	車載用品のグローバル普及と公共空間への拡大(25年)
③働く人の支援	各産業の課題をデンソーの技術で解決	技術・品類までをトータルでシステム化したソリューション提供	実証・製品化段階	農業・物流・FA 3分野で売上3,000億円(30年)

*DSM:ドライバーステータスマニター

【デンソーのサステナビリティ経営】事業を通じて、社会課題を解決する事業「製品・システムの普及」×「安心」に関する社会課題を解決

①交通事故ゼロ デンソーが目指す方向性

CONFIDENTIAL

究極の目標「交通事故ゼロ」を目指し、「深み」と「広がり」で安全製品を普及

深み



ADASシステムのさらなる進化



AIを応用した危険予知
全周周センシング

より多くの先進モビリティへ搭載

広がり



価格面でも魅力のある製品を実現



後付け製品拡充

できるだけ多くのクルマに普及

①交通事故ゼロ デンソーが提供するソリューション

CONFIDENTIAL

深み

主な製品	'16~	~'30
前方画像センサー 前方ミリ波レーダー 前方ミリ波レーダー		
リナー 後方カメラ 後方ミリ波レーダー		
前方ミリ波レーダー		
ドライバーステータスマニター		
地図-V2X		


全周周に加え、車室内センシング、インフラ連携で多様な事故シーンに対応

デンソーが提供するソリューション


CONFIDENTIAL

深み

AIを応用した危険予知



ドライバーに「煩わしくない」情報



危険予知情報をドライバーに提供することで、危険に近づけない技術を開発

①交通事故ゼロ デンソーが提供するソリューション

CONFIDENTIAL



広がり

様々なシーン・ニーズに合わせた価値提供

事故シーン 車両タイプ ソフトアップデート

日常の運転を見守る・ミスを防ぐ
+
事故を未然に防ぐ

ADASシステムの進化に合わせて後付け製品を拡充

4-2. 新価値創造

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

4-2-1) エネルギー領域

カーボンニュートラル加速における課題

余剰エネルギー 長期保存 最適利用タイミング	CO2排出 利用時 排出ゼロ	資源 多様な資源 から生成
------------------------------	----------------------	---------------------

高温下での電気⇄水素変換を高効率かつ安定動作させる技術

熱マネジメント技術

放熱抑制・排熱
回収で発電部
位温度を適正に
保つ

エジェクター技術

高温で機能する
可動部のない流
体ポンプ

高度なセラミック微細構造化技術

SOFC(つかる)

- 高効率な分散型電源
- 水素等多様な燃料に対応
(改質装置を備えたシステム)

セラミック膜
600-800°Cで動作
発電効率
65%(目標)

ポイント・調音、燃料リサイクル

SOEC(つくる)

- 低コストな水素製造
- 高温動作で変換効率70%
(90%以上は50%~60-80°C)

装置コスト
従来比▲20%(目標)

ポイント-SOFC共通技術を活用

SOEC Solid Oxide Fuel Cell(固体酸化燃料電池)
SOEC Solid Oxide Electrolysis Cell(固体酸化燃料水素解用セル)

カーボンニュートラル加速のため、培ってきた熱マネジメント技術・材料技術を駆使して水素ビジネスに参入

DENSO 30/40

CONFIDENTIAL

4-2-2) 食農領域

食の安心・安全における課題

高品質
高品質
高品質
高品質

高品質
高品質
高品質
高品質

高品質
高品質
高品質
高品質

セルトングループとのパートナーシップ

20年 営農子会社化

高品質
高品質
高品質
高品質

高品質
高品質
高品質
高品質

安定的な生産に必要な要素

高品質
高品質
高品質
高品質

高品質
高品質
高品質
高品質

高品質
高品質
高品質
高品質

セルトングループの農業技術とデンソーの自動化・空調技術を活かした事業を食農領域に拡大

DENSO 31/40

CONFIDENTIAL

4-3. 事業ポートフォリオ変革

～ 理念・収益の実現に向けて ～

DENSO 32/40

CONFIDENTIAL

4-3-1). 理念・収益を実現する事業ポートフォリオの変革 《事業化の方向性》

■事業進化に向けた3つのチャレンジ

新事業領域で第2の柱を確立

- 農業 物流・FA売上 (30年度3,000億円)
- 新事業の確立 (35年度売上20%) (全売上比)

BEV/SDV化の中、競争力強化

- 電動化売上 (25年1.2兆円/30年1.7兆円)
- ADAS売上 (25年0.5兆円/30年1.0兆円)
- 事業譲渡の加速(フワク,排気センサー等)

半導体・ソフトウェアの投入強化

- 半導体 (〜30年度 累計投資5,000億円)
- ソフトウェア (30年度ソフトウェア人材1.8万人) (現状比1.5倍)

■事業ポートフォリオの変革 (25年度→30年度)

成長事業
成熟事業

新事業創出
事業譲渡
ソフトウェア投入

収益性(MOIC)

モビリティの進化、新価値創造を基盤技術であるソフトウェア・半導体が支える

DENSO 33/40

CONFIDENTIAL

《事業ポートフォリオ変革を加速するパートナー連携》

17-23年度 <7年間>	IN [●設立/取得・O出資]	今後の方向性	OUT [事業譲渡]
新価値 農業・FA エネルギー他	●東北バイオエナジー ●アグリッド ●セルトングループ	“第2の柱”確立に向けた スケール化を加速	TDモバイル
モビリティ 電動化	●トヨタ自動車広瀬工場 ●BluE Nexus	最適パートナーと 大胆なプラットフォーム変革の 推進	キャリア シ ユ 創 出
ADAS	○J-QuAD DYNAMICS ○Aurora Innovation		フューエルポンプ II型オルタネーター パークプラグ+2 排気センサー+2
基盤技術 半導体	○ルネサス エレクトロニクス ○インフィニオン ○JASM*1 ○Rapidus ○Silicon Carbide LLC	サプライチェーン全体で 総合力を発揮する 垂直統合強化	--
ソフト	○富士通テン ○東芝情報システム ○イーエル	大規模・高度開発への 開発体制盤石化	

オーガニックな成長に加え、戦略的パートナー連携で事業ポートフォリオ変革を加速

DENSO 34/40

CONFIDENTIAL

4-3-2). 人を大切にする経営

戦略

事業ポートフォリオ変革

「成熟事業」から「成長事業」へのシフト
(内燃機関等) (電動化・ADAS・新事業等)

戦力

人財ポートフォリオ変革

量

成長領域へ4,000名
人財増強 (〜25年)

質

キャリア開発
リスクリング支援

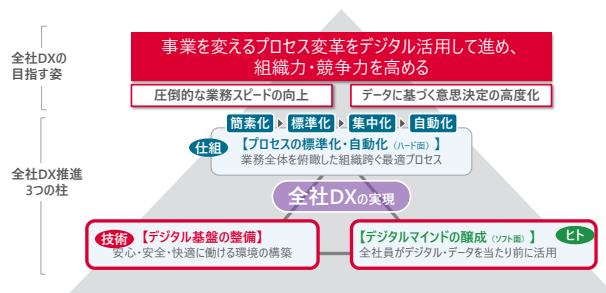
内発的な想い

「会社の理念」と「社員の働きがい・生きがい」をつなげる

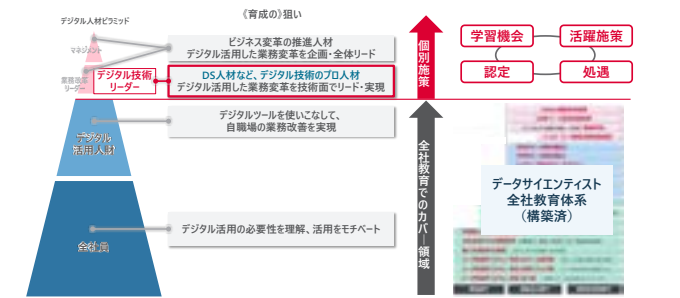
DENSO 35/40

4-4. DXによる仕事の質向上と効率化

DXによる仕事の質向上



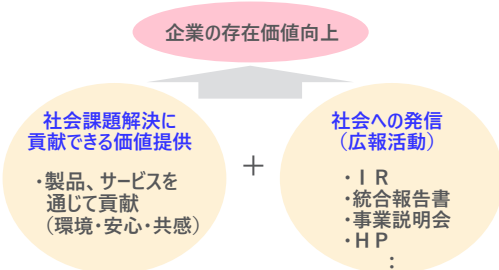
デジタルマインド醸成 事例：データサイエンス人材の育成・活躍施策



デジタル基盤の整備 事例：AIによるナレッジ活用



5. おわりに



「新価値の提供」と「社会への発信」の両面からデンソーの存在価値向上を目指す

DENSO
Crafting the Core

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(12) 安川電機 (第14回)

テーマ：安川電機における価値創出プロセス～「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介～

— 「顧客を勝たせる」を軸にした経営モデルと価値創造プロセスの再構築 —

安川電機は、モータ・ドライブ事業を中心とした企業として、技術革新のパラダイムシフトを最重要課題と捉え、顧客の変化に遅れば自社の技術的衰退が始まるという危機意識を共有していることを強調した。市場の変化よりも、むしろ“顧客がどこへ向かうか”を価値判断の基準に置き、勝ち筋を持つ顧客を支援し、その成功に寄り添う形で自社の価値を高めていく「顧客を勝たせる」戦略を採用している。

経営指標においては、売上を外し利益額を中心指標とする独自の意思決定構造を導入し、利益率 10% 超過分は「従業員・株主・設備投資」へ3分配することとしている。これにより、短期的な売上偏重によるコストカット型経営を避け、価値創造型の利益構造を維持する設計としている。また、製品が軍事転用されないことを含む社会的責任基準を明確化し、ESG の観点に基づく価値領域の選択と事業範囲管理を徹底している点も特徴的である。

さらに、現場で顧客接点を担うサービス技術者育成を重視し、営業・技術を翻訳できる人材の強化を進めている。安川電機は、価値創造プロセスを インプット（顧客課題）→価値設計→実装→フィードバックとして整理し、まさに「品質経営行動」の実践例と言える変革を推進している。

委員長コメント：

安川電機の取り組みは、価値創造・利益創出・社会的責任を統合した経営モデルを高い次元で実装した例として高く評価できる。特に「顧客を勝たせる」という発想を起点に、利益配分ルールやESG基準、人材育成を含む経営システム全体を再設計している点は、品質経営の進化形を示すものである。価値の源泉を顧客の成功に置き、そこから逆算して自社の組織能力・市場戦略を整える姿勢は、企業価値向上経営懇話会が目指す“価値・プロセス・能力の統合”の具体像として非常に示唆に富む。

安川電機における 価値創出プロセス

～「品質経営行動プロセス」の活動事例紹介～

2022年6月2日

具体的な品質経営行動

① 経営の推進体系図



出典：YASKAWALポート2021

具体的な品質経営行動

① 経営環境の変化を収集・分析する

アウトプット

<マクロ環境>

環境変化

- 先進国の少子高齢化などの世界的な人口構成の変化
- エスエルオー消費拡大による環境問題や資源変動
- 5G通信やIoTなど、急速に変化する情報通信技術

出典：2025年ビジョン

<経営環境>

2021年度から2022年度までの実績、2023年度までの見込みを掲載し、売上増進は成長機会を捉える

	2021年度	2022年度	2023年度	増減率	増減率
売上総額	4,791億円	3,897億円	+894億円	+18.7%	
営業利益	529億円	272億円	+257億円	+48.5%	
親会社株主	554億円	272億円	+282億円	+50.9%	
従業員数	394億円	199億円	+194億円	+49.2%	

出典：2021年度通期業績報告書

行動・手段

<主幹部門>
・本社企画部門
・事業部企画部門

<手段>
・市場調査レポート
・アナリストレポート
・経済指標の情報収集

具体的な品質経営行動

② 自社の実力・強みを分析・把握する(1/2)

アウトプット

<当社の伝統的な強み>

- 1. 確立された事業モデル
- 2. 豊富な技術力
- 3. 高品質な製品
- 4. 豊富な人材
- 5. グローバル展開

自社の強み

- 世界唯一、世界一にこだわった技術開発
- 産業としての強み
- イノベーション推進力
- 事業実行力
- 市場に合わせたグローバル展開

出典：YASKAWALポート2021

行動・手段

<主幹部門>
・本社企画部門
・自社企画部門

<行動>
・他社ベンチマーク(業績、戦略等)
・ベンチマーク結果を踏まえ自社分析

具体的な品質経営行動

② 自社の実力・強みを分析・把握する(2/2)

アウトプット

<例：モーションコントロール事業のSWOT分析>

Strengths: 事業の強み・差別化ポイント

- パワーエレクトロニクス技術・高出力モーター開発
- 最先端のモータードライブ技術と制御技術の統合
- システムエンジニアリングを軸とした顧客・事業の拡大
- グローバルなサービスネットワーク、開発センター、生産工場

Weaknesses: 課題

- 事業の拡大と、競争力向上
- 新市場での競争力向上
- コスト競争力の向上
- 主要顧客の多様化

Opportunities: 事業機会

- アジア・オセアニア・中東・ロシア・インド・南米
- 5G・IoTによる産業革命の進展
- AI・IoTによる産業革命の進展
- 新興国の成長に伴う需要
- モーターの高度な自動化

Threats: リスク

- 一部顧客のみに依存するリスク
- オーストラリア・インドでの競争力向上
- 5G・IoTの進展による競争力向上
- 新興国の成長に伴う競争力向上

出典：YASKAWALポート2021

行動・手段

<主幹部門>
・事業部企画部門

<行動>
・他社ベンチマーク(業績、戦略等)
・ベンチマーク結果を踏まえ自社分析

具体的な品質経営行動

③ 自社の取組み領域を決定する

アウトプット

<安川グループの2025年ビジョン>

コア事業の進化により、お客さまの経営課題の解決に貢献するとともに、メカトロニクス技術を活用した新規分野の拡大により、社会に新たな付加価値を生み出す

IT-Mechatronics®を軸とした 工場自動化/製造化事業

社会の特長的な課題に合わせた 新たなメカトロニクス応用領域

工場自動化/製造化

Pride in Technology

メカトロニクス応用領域

グローバル経営 経営基盤 ESG活動

出典：2025年ビジョン

行動・手段

<主幹部門>
・本社企画部門
・事業部企画部門

<行動>
・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

具体的な品質経営行動
④ 自社の提供価値を意思決定をする

アウトプット
<2025年ビジョンの主な戦略と提供価値>

<事業活動を通じた社会への提供価値>

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：2025年ビジョン

品質経営で明るい未来を創る 6 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動
⑤ 事業計画を作成する(1/5)

アウトプット
<長期計画(2025年ビジョン)の財務目標>
営業利益を最重要KGIと置き、2025年度の目標達成を目指す

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：2025年ビジョン

品質経営で明るい未来を創る 7 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動
⑤ 事業計画を作成する(2/5)

アウトプット
<中期計画(Challenge25Plus)の主要セグメント別財務目標>

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：Challenge25 Plus

品質経営で明るい未来を創る 8 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動
⑤ 事業計画を作成する(3/5)

アウトプット
<基本戦略1. i³-Mechatoronicsによるビジネスモデル変革>

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：Challenge25 Plus

品質経営で明るい未来を創る 9 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動
⑤ 事業計画を作成する(4/5)

アウトプット
<基本戦略2. i³-Mechatoronicsを通じた成長市場での収益最大化>

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：Challenge25 Plus

品質経営で明るい未来を創る 10 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動
⑤ 事業計画を作成する(5/5)

アウトプット
<基本戦略3. サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開>

行動・手段
 <主幹部門>
 ・本社企画部門
 ・事業部企画部門
 <行動>
 ・全社選抜メンバーによるPT活動で、戦略検討
 ・全社会議体(経営会議、戦略会議)において討議・編成

出典：Challenge25 Plus

品質経営で明るい未来を創る 11 Copyright© 2021 JUSE

具体的な品質経営行動

⑥提供した価値を評価し、意思決定者へフィードバックする

アウトプット	行動・手段
<p>「Challenge 25」における成果</p> <p>中社連携における経営課題</p> <p>基本方針1「IT-Mechatronics」によるビジネスモデル変革</p> <ul style="list-style-type: none"> IT-Mechatronics OJLの創設 グループ共通によるサービス体制強化 自社工場/ロボットセンターの稼働 AIサーボ、インバータ、統合コントローラ新製品投入 IoTソリューション子会社アイキューブアシスタンス創設 欧州スロベニア工場でのロボット生産開始 <p>基本方針2「拡大する「ロボットイクス」ビジネスでの収益拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ロボットのオンラインアップグレード（スカラー、ギア換装等） 新規製造機バリエーションの拡充強化 <p>基本方針3「顧客と業界」によるリソース強化で新市場拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> システムエンジニアリング事業の新規獲得 北米向けパワーコンディショナ新製品の市場投入 <p>経営課題の解決</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ方針の制定 グローバルデータセンター化と業務プロセス統合推進 リモートワーク等のフレキシブルな働き方の導入 	<p>IT-Mechatronicsの 成功事例集約</p> <p>モーションコントロール・ ロボットの新製品展開</p> <p>機械工ネルギー事業の 収益安定化</p> <p>ICTを活用した生産性向上</p> <p>＜主幹部門＞ ・本社企画部門 ・事業部企画部門</p> <p>＜行動＞ ・全社会議体（経営 会議、戦略会議）に おいて討議・決定</p>

出典：Challenge25 Plus

具体的な品質経営行動

＜参考＞「2025年ビジョン」実現に向けた価値創造プロセス



出典：YASKAWALボート2021
Copyright © 2021 JUSE

2. 各社取り組み事例

※本懇話会Webサイトに電子版を掲載しています。各社の事例が見つからない場合は電子版をご覧ください。
<https://www.juse.jp/konwakai/>

(13) 三菱電機（第22回）

テーマ：そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みの構築

「不正を“起こさせない”状態を設計する品質改革—動機・環境・ルールを同時に変える」

三菱電機は、過去の不適正事案を契機に、品質を「検査で担保するもの」から「工程で作り返すもの」へ原点回帰しつつ、「不正を起こさせない状態」を設計することを品質改革の中核に据えた。通報を端緒に段階的調査とリニエンシー適用で実態を可視化し、“声を上げにくい風土”を変えるため、現場対話・環境整備・技術ルール明確化を同時並行で推進。数値が“良すぎる”場合に説明困難を理由とする不適切修正が生じた実態を踏まえ、測定手順・条件・規格の明確化と説明可能性の確保を徹底した（製品回収は一部の限定ケースのみ、工程内保証の根幹は機能）。拠点間のデジタル化率や取り組み度の見える化で相対比較を可能にし、叱責ではなく**「困っている拠点を本社が支援」へとマネジメントを転換。朝礼のデジタル置換（チャット共有）や社内SNS的手段の活用など、“言いやすさ”を制度で担保する工夫も進めた。グループ・関係会社には自己評価シート→エビデンス確認→スコア化→重点支援の段階的展開で横串を通し、短期プレッシャーではなく腹落ちと自走化を重視。サプライヤーに対しても、品質はバリューチェーン全体で高めるとの立場から支援と協働を強調した。全社としては、現場に通う管理（聞く→対応→再訪）と人事評価の見直しをてこに、「弱みを見せられる風土」**へ変えていくことを改革の持続条件と位置づけた。

本事例は、組織全体の考えを掌握し、良い会社への道筋を描く改革の手触りが鮮明であり、第二次報告書がめざす「価値・プロセス・能力」の統合に直結する示唆を与える。とりわけ、(1) 動機を生まない環境設計（現場対話・規格/ルールの明確化・説明可能性確保）、(2) 見える化を前提とした本社の支援型マネジメント、(3) バリューチェーン/グループ横断の自走化支援という三層アプローチは、“不正をしない”ではなく“しなくてよい”状態を狙う品質経営の実践である。挑戦と失敗の許容、バッドニュースを歓迎する文化、評価制度の整合といった“風土を作る経営”の要所を具体策で押さえており、プロセス志向のTQMを企業価値経営へ拡張する上での優良ロールモデルと評価できる。

第22回 企業価値向上経営懇話会資料

そもそも現場が品質不適切行為を起こす 必要のない仕組みの構築

常務執行役 CPO、CQO 中井 良和

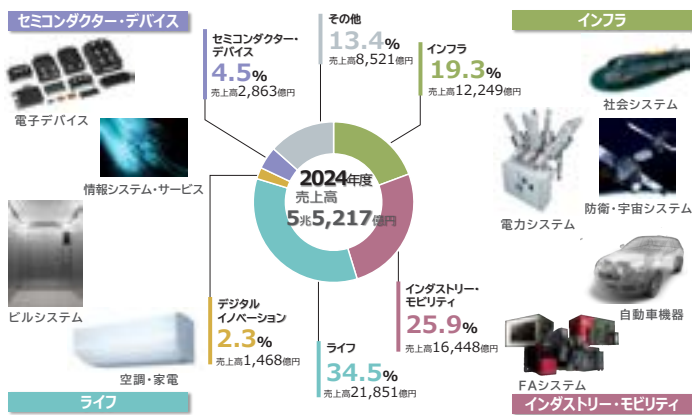
2025/12/18
三菱電機株式会社

経歴

- 1984年 4月 日産自動車株式会社 入社
- 2014年 4月 同社 理事 トータルカスタマーサティスファクション本部 企画・監理部担当
- 2016年 4月 同社 常務執行役員 トータルカスタマーサティスファクション本部 生産・市場品質、品質監査担当
- 2020年 11月 日本電産株式会社 車載事業本部グローバル品質統括部長
- 2022年 4月 三菱電機株式会社 常務執行役 CPO (ものづくり担当)、CQO(品質改革推進本部長)

三菱電機の事業内容

2024年度セグメント別売上高構成比



注：各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高(振替高)を含む

目次

1. 品質不適切事案の概要
2. 活動事例の紹介
3. 最後に

目次

1. 品質不適切事案の概要
2. 活動事例の紹介
3. 最後に

1 品質不適切事案の概要 経緯と不適切行為件数

- 21年 6月：長崎製作所 鉄道車両用空調装置にて品質試験の一部不実施が発覚
- 21年 7月：社外弁護士や専門家を含む調査委員会を設置
執行役社長が記者会見で事実関係を説明するとともに引責辞任を発表
- 21年10月：調査報告書（第1報）を公表
再発防止として3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の体制・方策整備に着手
社長直轄の組織として品質改革推進本部を設立
- 22年10月：調査報告書（最終第4報）を公表、累積197件の品質不適切事案が判明

調査委員会に指摘された不適切行為件数

	21年 10月公表	21年 12月公表	22年 5月公表	22年10月公表		累計
	第1報	第2報	第3報	第1～3 報件数	第4報 件数	
調査拠点数*1	2	5	22	-	15	23
内、不適切行為 発生拠点数*1	2	5	15	-	13	17
品質不適切行為 発生件数*2	11	24	96	127	70	197

*1 拠点数には21年10月公表、21年12月公表、22年5月公表、22年10月公表でそれぞれ重複あり

*2 発生件数は第4報で、第1報～第3報までの同一案件重複カウントを除いて整理

1 品質不適切事案の概要

調査委員会からの提言と3つの改革

調査委員会からの指摘、提言を受け止め、3つの改革を策定

品質風土改革では、現場が正しく業務を遂行するための環境を整備し、そもそも品質不適切行為を起こす必要のない仕組みと環境を構築する

調査委員会からの提言	当社が推進中の3つの改革における受け止め
(1) 手続きにより品質を保证するという品質に対する正しい考え方の徹底 ～正当化を防ぐために～	<p>(a) 品質風土改革 エンジニアリングプロセスの変革により、現場が不適切行為を起こす必要のない仕組みと環境の構築</p> <p>(b) 組織風土改革 双方向で目付風通しの良いコミュニケーションの確立による自らが組織として問題解決を図ることのできる風土の構築</p> <p>(c) ガバナンス改革 外部の視点を入れながら、不正が起こらない、起こさせない全社ベースのガバナンス/内部統制の仕組みの構築</p>
(2) 手順書等のプロセスの第三者目線でのチェックと棚卸し	
(3) 品質部門の強化	
(4) ミドル・マネジメント ^{*1} の支援・強化	
(5) 本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか	
(6) 製作所や工場への強い帰属意識への対処	
(7) 「事業本部制」を前提とした対策 ^{*2}	
(8) 品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度 ～経営陣のガバナンスの観点から～	

*1: 現場の部長級、課長級の管理職 *2: 事業の損益悪化を懸念して、必要な設備投資が躊躇されないよう、事業(製品)の損益の除外とする例外的な設備投資の実行を行う

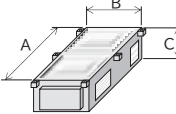
Confidential 懇話会関係者外秘 7

1 品質不適切事案の概要

事例1: 物理的に実施困難な内容で契約した

何が起きていたか?

- 寸法検査に全長4mの測定用具を使っており、全数測定には多くの時間と人員が必要であった。
- 契約は全数検査を行うとなっていたが、顧客に断らず検査を省略していた。
- 検査現場は、これが契約項目と認識していなかった。



項目	単位:mm		
	上段:基準寸法/A	B	下段:公差/C
公差下限	2545.9	1170.0	650.0
公差上限	2552.9	1177.0	657.0
実寸max	2548	1168	648
μ	2549.1	1171	651
σ	0.84	0.52	0.87
3σ	2.53	1.56	2.60
μ-3σ	2546.6	1167.5	648.3
μ+3σ	2551.6	1172.5	653.7
Gpk(下限)	1.27	1.34	1.64
Gpk(上限)	1.90	2.20	0.98
Cpk	1.58	1.92	1.00

全長4mの測定用具で全数寸法を計測

どうすれば良かったのか?

- A, B寸法は工程能力があり、抜き取り検査にできる。品質管理の原理原則どおり、データで技術説明して客先と合意すればよかった。
- C寸法は、設計初期段階で公差成立性の検討が不十分。中央値対策または公差再検討が必要。
- 安全、法規、契約にかかわる品質特性は、だれが見てもわかるように、図面にシンボルマークで注記する。

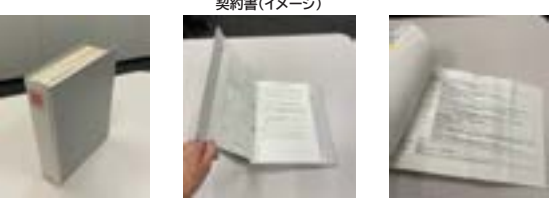
Confidential 懇話会関係者外秘 8

1 品質不適切事案の概要

事例2: 契約・法規の理解不足

何が起きていたか?

- 大量の紙の契約書で読み解くに時間がかかる、見落としが発生する。
- 試験についても、数値ではなく、規格番号だけを示されていた。
- 契約後に客先と部品仕様、試験仕様などの確認会を実施して合意。部品仕様は部品承認図を提出していたが、試験仕様は提出していなかった。



契約書(イメージ)

どうすれば良かったのか?

- 試験仕様書を作成し客先へ提出、承認を得る。
- 試験仕様の合意状況について、ステップ審査KPIに追加、第三者部門が審査する。
- 仕様の整合性・同一性確認はデジタル化ツール、AIを活用し、自動化する。

Confidential 懇話会関係者外秘 9

1 品質不適切事案の概要

事例3: コスト削減が品質事案につながる(現場4M環境整備の遅れ)

何が起きていたか?

- 試験環境の整備不足から、試験が1回で終了せず、何度もやり直しが発生した。
- 試験現場は負荷が高く、試験の失敗・手戻りが客先納期に影響する可能性があった。
- 試験設備の老朽化、マニュアル操作、計測誤差も大きく、正確に把握できない。
- 試験設備は高額で更新投資判断が遅れた。



試験設備(イメージ) 試験環境 試験操作設備

0~2kV目盛りがない 0~2kV目盛りがある

どうすれば良かったのか?

- コスト削減検討するのは、企業として当たり前。設計マージンがどれだけ残っているか正しい計測ができる4Mを整備する。
- 問題は、テクニカルにしっかり検討されているのか? 設計検証、変更点検証が不足では?
- 工場健康診断を通して、現場の4M環境整備状況の確認を行う。

Confidential 懇話会関係者外秘 10

1. 品質不適切事案の概要

2. 活動事例の紹介

3. 最後に

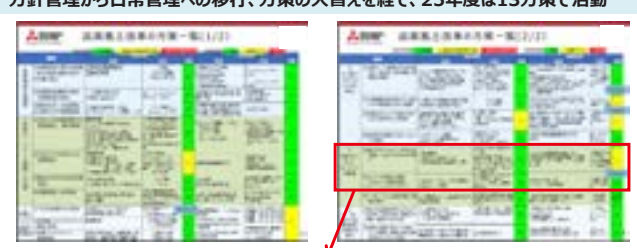
Confidential 懇話会関係者外秘 11

2 活動事例の紹介

品質風土改革 進捗管理

19方策のKPIを設定して、TQMスタイルで月次で進捗を管理し、PDCAを回している

方針管理から日常管理への移行、方策の入替えを経て、25年度は13方策で活動



施策	指標	進捗指標	状況	評価	指標	結果指標	状況	評価
5 設計のフロントローディング推進	①設計デザインレビューのやり方の見直し、Quick-DK手順書の導入	①教育資料: A:教育資料、B:教育資料2件予定 ②設計者教育(実施回数、人数)	1)A:教育資料2件完了 B:教育資料2件完了(8月) 2)A:教育資料6品、80名 B:教育資料17品、152名、D:教育資料4/品7名、E:教育資料2/品14名、F:教育資料2/品11名、G:教育資料1回7名、H:教育資料1回6名	●	①Quick-DK開発適用(2品、4回) ②設計作業の効率化推進の適用(23年度完了目標:6→4件、24年度2→1件、A:教育4件→3件)	(1)WZ/2/22/23/24に適用中、25年度試行中 (2)4/4件(件数1件、A:教育3件)	△	
	②レビューの育成、登録エキスパート制度の導入 ※レビュー(エンジニアリングマネージャー)	(1)Expt-レビューの制度化 (2)レビュー教育	(1)人事課エキスパートコースと併行 ①研修(全設計者) (2)レビュー教育1回 (A:教育:8品完了、2/21、F:1、A:2、A:3)	●	(1)Expt-任命人数 (2)レビュー候補者数	(1)Expt-8品完了 (2)A:教育、メンバー2名完了	●	

Confidential 懇話会関係者外秘 12

2 活動事例の紹介

➢ 22年10月より未然防止（4～6項）を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容（青字は活動事例紹介）
1 牽制機能の再構築	① 指揮命令系統の分離・独立 ② 品質保証機能の強化 ③ 当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力・リソース課題への対策	④ 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤ IT化、デジタル化による品質強化 ⑥ 拠点に対する本社支援強化 ⑦ 品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧ 「全社品質の日」制定 ⑨ 経営層へのコンプライアンス意識の浸透 ⑩ 品質コンプライアンス意識教育
4 モノ造りマネジメントの正常化	⑪ 必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スパンの適正化 ⑫ 工場健康診断を通じた4M環境整備 ⑬ 新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改革推進本部による統括 ⑭ 全社的な法規エキスパートチームの組成（品質改革推進本部内）
5 設計のフロントローディング推進（設計検証、変更点検証の充実）	⑮ デザインレビュー（DR）のやり方の見直し（Quick DR ¹ 手法導入） ⑯ エンジニアリングメンター制度の導入 ⑰ 設計現場のムダ削減（コーポレートによる設計横し機能の強化）
6 データに基づく品質管理と手続きの実行	⑱ 統計的品質管理手法（SQC）を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定 ⑲ 試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化

*1：Quick DR：変更点/変化点に着目し、短期間で効率的に問題を発見し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 13

方策 ① 品質風土改革 ① 牽制機能の再構築

品質保証に関する指揮命令系統の製造拠点からの分離・独立

【施策】

- 品質改革推進本部（拠点駐在）による牽制機能の強化
- 拠点ごとの特性に配慮した実効性の高い新たな品質保証体系の構築

【状況】

- 品質保証監理部を全製作所に新設、出荷権限等を付与し運用を開始（'22年4月）
- 品質改革推進本部は267名体制（兼務含む、'25年6月時点）に拡大
- 品質保証監理部からの月次報告（製作所課題や出荷判定状況等）を開始（'22年5月）

～'21年9月

'22年4月～

Confidential 懇話会関係者外秘 14

品質改革推進本部体制（2025年4月時点）

2022/4/1 各製作所に品質保証監理部を新設
2025/4/1 ものづくり本部 設計技術開発センターにエンジニアリングプロセス改革室を核として、研究所等の設計技術の研究開発機能、設計プロセスの改善・管理機能を集約。

各事業本部・研究所等の兼務者を含め267名（本務:119名、兼務:148名）の体制。

本務47名 兼務60名

本務15名 兼務23名

本務2名 兼務8名

Confidential 懇話会関係者外秘 15

2 活動事例の紹介

➢ 22年10月より未然防止（4～6項）を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容（青字は活動事例紹介）
1 牽制機能の再構築	① 指揮命令系統の分離・独立 ② 品質保証機能の強化 ③ 当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力・リソース課題への対策	④ 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤ IT化、デジタル化による品質強化 ⑥ 拠点に対する本社支援強化 ⑦ 品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧ 「全社品質の日」制定 ⑨ 経営層へのコンプライアンス意識の浸透 ⑩ 品質コンプライアンス意識教育
4 モノ造りマネジメントの正常化	⑪ 必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スパンの適正化 ⑫ 工場健康診断を通じた4M環境整備 ⑬ 新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改革推進本部による統括 ⑭ 全社的な法規エキスパートチームの組成（品質改革推進本部内）
5 設計のフロントローディング推進（設計検証、変更点検証の充実）	⑮ デザインレビュー（DR）のやり方の見直し（Quick DR ¹ 手法導入） ⑯ エンジニアリングメンター制度の導入 ⑰ 設計現場のムダ削減（コーポレートによる設計横し機能の強化）
6 データに基づく品質管理と手続きの実行	⑱ 統計的品質管理手法（SQC）を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定 ⑲ 試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化

*1：Quick DR：変更点/変化点に着目し、短期間で効率的に問題を発見し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 16

方策 ④⑭ 法規に関わる専門育成活動

■ 法規遵守のための体制構築に向け、全製作所に法規Gの兼務者を配置
■ 各製作所に寄り添い法規対応の支援、会社共通施策の実施および製作所間連携強化を推進中
■ 中長期的に法規エキスパート倍増（現在11名）、25年度にキーパーソン全製作所配置を目指す

Confidential 懇話会関係者外秘 17

2 活動事例の紹介

➢ 22年10月より未然防止（4～6項）を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容（青字は活動事例紹介）
1 牽制機能の再構築	① 指揮命令系統の分離・独立 ② 品質保証機能の強化 ③ 当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力・リソース課題への対策	④ 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤ IT化、デジタル化による品質強化 ⑥ 拠点に対する本社支援強化 ⑦ 品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧ 「全社品質の日」制定 ⑨ 経営層へのコンプライアンス意識の浸透 ⑩ 品質コンプライアンス意識教育
4 モノ造りマネジメントの正常化	⑪ 必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スパンの適正化 ⑫ 工場健康診断を通じた4M環境整備 ⑬ 新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改革推進本部による統括 ⑭ 全社的な法規エキスパートチームの組成（品質改革推進本部内）
5 設計のフロントローディング推進（設計検証、変更点検証の充実）	⑮ デザインレビュー（DR）のやり方の見直し（Quick DR ¹ 手法導入） ⑯ エンジニアリングメンター制度の導入 ⑰ 設計現場のムダ削減（コーポレートによる設計横し機能の強化）
6 データに基づく品質管理と手続きの実行	⑱ 統計的品質管理手法（SQC）を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定 ⑲ 試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化

*1：Quick DR：変更点/変化点に着目し、短期間で効率的に問題を発見し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 18

方策⑤ IT化、デジタル化による品質強化
お客様との契約見直し

2021~

➢ データに基づく品質管理の徹底と設備改善を通じて、実施可能な内容での契約見直しを進める

＜従来の契約内容例＞
・全数寸法検査 測定箇所 12箇所^{*1}/台

＜契約の見直し例＞
・製品の縦横高さ(3箇所)：全数寸法検査を継続
・取付け脚位置(9箇所)：寸法管理された治具を用いて組立てており、工程能力が高い。
⇒検査方式の変更を検討中(全数→抜き取りまたは廃止)

＜測定効率化＞
・大型製品の寸法を一人で測定できる測定機を導入
⇒測定工数削減 2700→540Hr/年 (作業員省人、データ自動記録)





測定機の概要

ハンディプローブ

カメラ部

測定箇所を当てたハンディプローブの位置をカメラで認識、プローブを当てた箇所のXYZ座標を検出。

※1 製品の縦横高さ：3箇所、取付け脚位置：9箇所

Confidential 懇話会関係者外秘 19


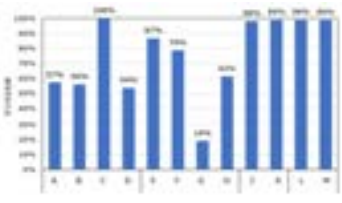
方策⑤ 品質風土改革の取り組み状況
検査のデジタル化

■ 量産系拠点の製品検査工程における計測データデジタル化率は約79.9%

■ 25年度以降、デジタル化をさらに進めるための設備投資・導入支援を行う

【前提条件】
計測データデジタル化対象工程：検証/開発評価を除く、最終検査工程のうちライン内作業に用いる計測器に限定
計測データデジタル化の定義：計測記録をデジタル保存している計測器
計測データデジタル化率：計測データがデジタル化されている計測器数/対象工程の計測器数

検査デジタル化設備例
データ入力など付加価値の低い作業を自動化し、検査員の本来業務であるデータ分析などに注力できる環境を構築

量産系拠点の状況

・試験室内の様子や試験条件をモニタ、人手を介せずに試験できる自動化システムを導入
・信頼性の高い自動試験環境を整備し、作業時間削減を表現 (検査工程438→160Hr/試験に削減)

Confidential 懇話会関係者外秘 20

方策⑤ IT化、デジタル化による品質強化
契約書、仕様書のデジタル化

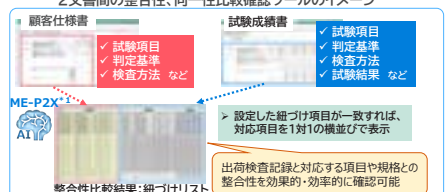
➢ 人の介在を減らすことで確認の抜け漏れを抑制するとともに、付加価値の低い作業はデジタル化する

➢ 法令・規格・顧客仕様と出荷基準の同一性、整合性確保を確実にして品質不適切行為の再発防止を図る

デジタル化ツールを社内ホームページで提供し、ユーザからのフィードバックを改善に活用

導入ツール例
(1) ME-P2XTM：PDF形式/紙の仕様書等を、AI活用OCR、レイアウト解析機能によってEXCEL形式に変換するツール
(2) 2文書間の整合性、同一性を比較確認するツール
エクセルマクロ機能を使用。今後、AI導入を開発。

2文書間の整合性、同一性比較確認ツールのイメージ



顧客仕様書

試験成績書

ME-P2XTM

AI

設定した紐づけ項目が一致すれば、対応項目を1対1の横並びで表示

出荷検査記録と対応する項目や規格との整合性を効果的・効率的に確認可能

※1 生産技術センターが開発したAIソフトウェア

Confidential 懇話会関係者外秘 21

2 活動事例の紹介

➢ 22年10月より未然防止(4~6項)を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容 (青字は活動事例紹介)
1 牽制機能の再構築	①指揮命令系統の分離・独立 ②品質保証機能の強化 ③当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力/リソース課題への対策	④法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤IT化、デジタル化による品質強化 ⑥拠点に対する本社支援強化 ⑦品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧「全社品質の日」制定 ⑨経営層へのコンプライアンス意識の浸透 ⑩品質コンプライアンス意識教育
4 モノづくりマネジメントの正常化	⑪必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スキルの適正化 ⑫工場健康診断を通じた4M環境整備 ⑬新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改善推進本部による統括 ⑭全社的な法規エキスパートチームの組成 (品質改善推進本部内)
5 設計のフロントローディング推進 (設計検証、変更点検証の充実)	⑮デザインレビュー (DR)のやり方の見直し(Quick DR TM 手法導入) ⑯エンジニアリングメンター制度の導入 ⑰設計現場のムダ削減(コーポレートによる設計横し機能強化)
6 データに基づく品質管理と手続きの実行	⑱統計的品質管理手法(SQC)を活用した設計検討と単産での試験、検査方法の決定 ⑲試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様書の合意状況のモニタリング強化

※1：Quick DR：変更点/変化点に着目し、短期間で効率的に問題を見出し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 22

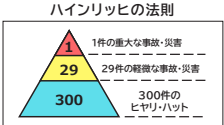
方策⑫ 工場健康診断を通じた4M環境整備

➢ 重大不具合の下に潜んでいる課題やヒヤリハットを抽出して未然防止につなげる

➢ 工場の弱みに対して技術/設備整備を支援、製造現場の実力を底上げする

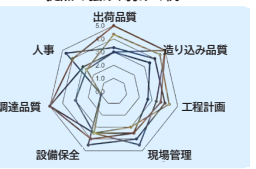
➢ 現場に行き、見て、聞いて、いっしょに汗をか

ハインリッヒの法則



1件の重大な事故・災害
29件の軽微な事故・災害
300件のヒヤリ・ハット

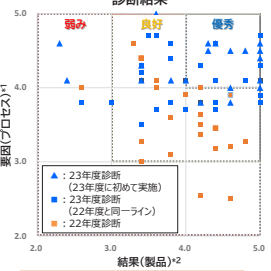
拠点の強み、弱みの例



出荷品質
造り込み品質
人事
調達品質
設備保全
現場管理
工程計画

現場で16項目を診断し、拠点ごとの強み、弱みの把握

診断結果



弱み 良好 優秀

縦軸(プロセス) 横軸(製品)

▲：23年度診断 (23年度に初めて実施)
●：23年度診断 (23年度以降一ライン)
■：22年度診断

監査ではなく診断として、工場の健康状態を見える化し、弱みを改善

※1 要因(プロセス)：工程計画、現場管理、設備保全、調達品質、人事スコアの平均
※2 結果(製品)：出荷品質、造り込み品質スコアの平均

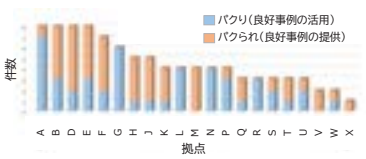
Confidential 懇話会関係者外秘 23

方策⑫ 工場健康診断を通じた4M環境整備

➢ 良好事例の横展開を通じて拠点間交流を促進し、全社のモノづくり力強化を進める

累計閲覧者数 約2.5万人 (25/6)

良好事例のパクリ・パクリ件数の実績



パクリ(良好事例の活用)
パクリ(良好事例の提供)

＜良好事例を起点にした場所間交流の例＞
・レーザーによるロウ付けの適用可能性検討
・古い装置の使いこなしの工夫、工程作業者レベル管理
・多数の試験設備の管理、メンテナンス方法[設備保全支援システム]
・作業チェック工程のIT化、ペーパーレス化[電子チェックシートシステム]

・工場健康診断、品質監査等で得られた各拠点の良好事例を収集、147件事例を掲載中 (25/4)
・社内ホームページで紹介し、他拠点との共有、導入(パクリ)を推進 72件(パクリ)の活用 (25/4)

Confidential 懇話会関係者外秘 24

2 活動事例の紹介

22年10月より未然防止(4~6項)を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容 (青字は活動事例紹介)
1 牽制機能の再構築	①指揮命令系統の分離・独立 ②品質保証機能の強化 ③当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力・リソース課題への対策	④法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤IT化、デジタル化による品質強化 ⑥拠点に対する本社支援強化 ⑦品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧「全社品質の日」制定 ⑨経営層へのコンプライアンス意識の浸透 ⑩品質コンプライアンス意識教育
4 モノづくりマネジメントの正常化	⑪必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スパンの適正化 ⑫工場健康診断を通じた4M環境整備 ⑬新製品プロジェクト進捗の見えりと品質改革推進本部による統括 ⑭全社的な法規エキスパートチームの組成 (品質改革推進本部内)
5 設計のフロントローディング推進 (設計検証、変更点検証の充実)	⑮デザインレビュー(DR)のやり方の見直し(Quick DR ¹ 手法導入) ⑯エンジニアリングメンター制度の導入 ⑰設計現場のムダ削減(ローレットによる設計横し機能の強化)
6 データに基づいた品質管理と手続きの実行	⑱統計的品質管理手法(SQC)を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定 ⑲試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化

*1: Quick DR: 変更点/変化点に着目し、短期間で効率的に問題を発見し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 25

方策 16 モノづくりマネジメントの正常化

4~5項目 品質不適切行為の要因

不正は検査工程で発生しているが、設計領域で問題が作り込まれており、多くは従来知見の範囲内で、技術的難易度の問題ではない

設計現場のムダを削減、設計者が自信をもって仕事できる環境にする

品質不適切事例197件の要因別分類

原因は、設計領域が7割

当社の品質重大不具合¹⁾分析結果

重要度	A	B	C	D	E
高	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
中	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
低	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●

多くは従来の知見で設計できる範囲内

*1: 設計起因の法令・規則、顧客仕様違反の品質不具合を抽出

Confidential 懇話会関係者外秘 26

方策 11 モノづくりマネジメントの正常化

必要リソース見積方法の仕組み化

各職場での原単位を整備して業務負荷を見える化し、適切なリソースを充当する

【原単位整備の7step】

- 業務毎の作業時間を定義
 - 現在行われている業務の洗い出し
 - 上記で洗い出した業務毎にありたい姿(見積り時間)を決める。
- 業務毎の月当たり作業時間
 - 頻度(月当たり)を入力
 - 業務の月当たり時間を算出(②×③)
- 業務総時間
 - 業務時間の総計を算出
- 課内全業務時間
 - 課内全業務の作業時間の総計算出
 - 課内必要人工計算
 - 従業員1人月当たり労働時間算出

原単位を導入した拠点数(累計)

部門	2023年	2024年
設計	8/20拠点	20/20拠点
品質管理	1/20拠点	20/20拠点

モデル職場でBest Practice Teamをつくり活動、リソース充足を確認

各拠点1職場(設計部門、品質部門)を目標に導入を推進、25/3導入完了

Confidential 懇話会関係者外秘 27

方策 11 モノづくりマネジメントの正常化

課長の管理スパンの適正化

人的リソースと設計課長の管理スパンを適正化し、設計者が自信をもって仕事ができ、設計課長が部下に寄り添える環境にする

エンジニアリングマネージャ配置の事例 EGR(Engineering Manager)

「管理業務」と「エンジニアリング業務」を分離

- 課長: 課の経営責任者
- EGR: 課の技術責任者

設計課 管理スパンの改善状況

拠点	部・課	管理スパン	取組状況
		23/10	24/4
A	B部 C課	64.0	32.5 副課長配置、リーダー(6)配置
D	E部 F課	45.0	18.0 部門分割・再編(9→14課)
A	G部 H課	42.0	42.0 リーダー(3)配置
J	K部 L課	35.0	29.0 リーダー(3)配置
M	N部 P1課	16.0	
	N部 P2課	34.0	18.0 部門分割・再編(1→3課)
	N部 P3課	10.0	
A	Q部 R課	32.0	15.0 副課長配置、リーダー(3)配置
S	T部 U課	31.0	13.5 EGR(1)、リーダー(2)配置
V	W部 X1課	31.0	27.0 部門分割・再編(1→2課)
	W部 X2課	15.0	X1:リーダー(3)、X2:リーダー(2)配置

- 副課長の増員、エンジニアリングマネージャ(EGR)の導入、課分割により、設計課の管理スパン全社平均値は改善(23/10:16.4→24/4:13.6人)
- 更に管理者として新たにチームリーダー*を導入することで9.9人(24/10)まで改善
- 管理スパン20名以上の設計課が全社に23%(125部門、24/4)

*チームリーダー:基本的に非組合員

Confidential 懇話会関係者外秘 28

方策 15 設計フロントローディング推進

DRプロセス改善、エンジニアリングメンター制度

検討すべき要素に特化してレビュー、設計者の負担を軽減する(設計現場のムダ削減)

設計者に寄り添える環境を構築し、人材育成とともに不具合の未然防止を図る

【活動状況】

- DRプロセスの改善 (新規性アセスメント、技術的DR導入)
 - 23年度:先行2事業本部で適用を開始
 - 24年度:成功体験を全製作所に展開、24拠点470名のQuick DR研修を完了
 - 25年度:継続して試行・適用検討を進め、適用を図る
- エンジニアリングメンター(Eメンター)制度構築
 - 候補者に対する研修を開始(15拠点82名;対象全拠点)
 - 25年度は研修を継続するとともに、Eメンター制度化し、29名を認定。26年度で100名認定目標。

Quick DR

【Phase1: 新規性評価】	【Phase2: 技術検討】	【Phase3: 技術書讀】	【Phase4: 現物・現場確認】
機能視点を含め変更・変化点を見える化 ・リスクの重みづけ ・設計方針の決定 ・設計プロセスの適正	設計者が良く考え、 設計根拠を明確化 ・リスクに対する心配点や 設計結果を見える化	ホールドポイントの分離 ・他者の意見をもとにした 設計の見直し	現物・現場を把握した設計 へのフィードバック ・評価・製造への反映結果 フォロー

エンジニアリングメンターが設計者に寄り添って設計を推進

①問題点に気が付く
②技術指導・アドバイス → 技術伝承: 設計プレッジの蓄積

資料作成の時間を計画(原単位)

Confidential 懇話会関係者外秘 29

方策 17 設計のフロントローディング推進

設計現場のムダ削減

設計・品質の過去事例を活かし、設計業務の効率化と技術伝承を図る

CbyC¹⁾回答業務:

数百~千ページ超の要求仕様書の各項目に対して「応じる(Comply)」が「応じない(Not Comply)」が担当者の知見や過去の回答を参考に検討する。検討期間は約2週間。客先仕様と製作仕様との適合性確認、受注可否検討などの主目的に加え、QCDに関するリスク抽出や課題の洗い出し等も目的としており、非常に重要。

しかし、経験の差により回答にかかる時間やクォリティーに差が生まれ、過去案件での回答を参考にすることも、探すことに時間がかかってしまっている

CbyC回答業務の工数例 (A拠点現状) 8,810時間/年から3割削減を目指す

生成AIの併用により一致率が76%から約90%に向上

*1 Clause by Clause: 顧客要求の1項目(Clause)ごとに対応を記載した表 *2 Human in the Loop: 自律型システムにあえて人を介在させること

*3, *4 生産技術センターが開発したAIソフトウェア *5 生産技術センターが開発した生成AIを活用したシステム

Confidential 懇話会関係者外秘 30

2 品質風土改革 19 方策の取り組み

22年10月より未然防止（4～6項）を追加、あわせて19の方策を掲げ、当社グループを挙げて活動を推進中

項目	取り組み内容（青字は活動事例紹介）
1 牽制機能の再構築	① 指揮命令系統の分離・独立 ② 品質保証機能の強化 ③ 当社グループ内の牽制機能強化
2 技術力・リソース課題への対策	④ 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 ⑤ IT化、デジタル化による品質強化 ⑥ 拠点に対する本社支援強化 ⑦ 品質保証人材育成
3 品質コンプライアンス意識の再醸成	⑧ 「 全社品質の日 」制定 ⑨ 経営層への コンプライアンス意識の浸透 ⑩ 品質コンプライアンス意識教育
4 モノ造りマネジメントの正常化	⑪ 必要リソース見積方法の仕組み化、課長の管理スキルの適正化 ⑫ 工場健康診断を通じた4M 環境整備 ⑬ 新製品プロジェクト進捗の見えりと品質改革推進本部による統括 ⑭ 全社的な法規エキスパートチームの組成（品質改革推進本部内）
5 設計のプロントローディング推進（設計検証、変更点検証の充実）	⑮ デザインレビュー（DR）のやり方の見直し（Quick DR ¹ 手法導入） ⑯ エンジニアリングセンター制度の導入 ⑰ 設計現場のムダ削減（コポーレートによる設計横断機能の強化）
6 データに基づく品質管理と手続きの実行	⑱ 統計的品質管理手法（SQC）を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定 ⑲ 試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化

*1 : Quick DR : 変更点/変化点に着目し、短期間で効果的に問題を発見し解決するプロセス

Confidential 懇話会関係者外秘 31

方策 品質コンプライアンス意識の再醸成 「全社品質の日」の制定

8 9 10 「全社品質の日」を制定、ポータルサイトからの動画配信や、現物展示を通じて、品質不適切事案の風化防止を図る



社長メッセージ 展示パネル 品質ミーティング 現物展示の風景 風化防止動画

	24年度
現物展示	18,004名
社長メッセージ動画	32,267回
風化防止動画	19,754回(7～9月)

- 国内拠点を巡回して風化防止の現物展示を実施中
- 社長メッセージ動画と風化防止動画を配信
- 全役員・社員等の学びの場として、**常設展示施設を開設(25年8月)**

Confidential 懇話会関係者外秘 32

方策 常設展示施設 「品質の絆 - 未来へつなぐ学びの場 -」

8 9 10 風化を防ぎ、未来へつなぐ。私たちの責任と希望の場。

この施設は、過去に起きた品質に関わる事案や教訓を忘れず、繰り返さず、そして確かな未来を築くために設けた学びの場です。品質とは、単に製品やサービスの優劣を示すものではなく、私たちが社会から信頼され続けるための「約束」そのものです。しかし、それほど重要な教訓も、時間の経過とともに風化してしまう可能性があります。だからこそ、私たちは「語り継ぐこと」「学び続けること」「行動につなげること」に真摯に向かい合う覚悟を持ち、この施設を立ち上げました。この場では、過去の反省にけいとどまらず、新たな気づきや創意を生み出す「未来志向の学び」を大切にします。社員一人ひとりが自らの役割と責任を見つめ直すきっかけとしています。

展示施設の概要

場所：当社伊丹製作所構内 '25/8/1開設

展示エリア	内容
① 不正の波紋（シアター）	事案によって生じた影響の大きさを知る
② 不正の背景	過去に発覚した事案の事実や背景を知る
③ 継承	品質に対する三菱電機の理念や意思をあらためて知る
④ 考動	自身の業務の中で品質遵守における行動を考え、誓いを宣誓する

社内研修への組み込み

新入社員研修や社内ゼミなど、各種研修に品質の絆の見学を組み込み、従業員全体の継続的な学びの場として定着を図る

Confidential 懇話会関係者外秘 33

1. 品質不適切事案の概要

2. 活動事例の紹介

3. 最後に

Confidential 懇話会関係者外秘 34

3 最後に

そもそも不正を起こす必要がない組織にしたい、そういう仕組みにしたいということで、検査を自動化して、本来検査員の方がやるべき仕事に集中できるようにする、設計現場の無駄を無くしていくことで、設計者自身が自信を持って仕事ができる環境にしていこう、このような活動をして環境改善をしていくというのが品質風土改革の大きな柱になっています。

いろいろ課題はあるものの、方策の一つ一つ会社の中に進めていき、浸透してきていると感じています。そして、自走する組織になることを目指しています。

指示されたから、会社のルールだから、というやらされ感で仕事をするのではなく、自分たちの考えのもとに自走して進んでいく。そのためには、幹部、経営者、従業員の間での双方向のコミュニケーションを今以上に良くしていくことが必要と思っています。私自身も現場で物を見て話をするように心がけて実践しています。従業員の方々にも、おかしなことはおかしいと、自分たちはこういうふう改善をしていくのだ、という意識を持ってもらうことで、本来指示されなくても自走できる組織になっていくと考えています。

なかなか難しいことはありますが、幹部、経営者、従業員と一緒に実践をしていければ、本来不正を起こす必要がない会社になっていくと思っています。


Confidential 懇話会関係者外秘 35




MITSUBISHI ELECTRIC
Changes for the Better

第3章：企業価値向上経営懇話会が目指す「これからの品質経営」

1. これからの品質経営

日科技連での「これからの品質経営」の研究 



ビジネスモデルで先行し、
現場力勝負に持ち込めば
日本の産業は勝てる

100QCSにて（2015年6月）

コマツ 坂根正弘氏

**TQM的な解釈
での言い換え**

- ✓ 社会やお客様に寄り添いそのニーズを的確に把握し企業の活動の目的目標に反映する。
- ✓ 目的目標を達成するための的確な業務プロセスの設計とTQMの実践で磨いてきた効率的組織運営力を活かせば日本の産業競争力は回復できる。

— 品質経営で明るい未来を創る — 1 Copyright© 2025 JUSE.

坂根正弘氏が第100回品質管理シンポジウム（2015年）で示した「ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば日本の産業は勝てる」という提言が全てのスタートであった。この発言は、日本の品質経営が直面する課題と、これから向かうべき方向性を象徴する重要なメッセージである。長く日本企業の強みとされてきたのは、現場に根差した改善力や、プロセスを愚直に積み上げる実行力であった。しかし、顧客価値が多様化し、製品を使った「経験」や「成果」が価値判断の中心になった現在、単にモノを良くするだけでは競争力を維持することが難しくなっている。そこで重要となるのが、“どの価値領域で勝負するのか”というビジネスモデルの構想である。企業としてどの顧客課題を解決し価値を提供するのかを明確化しない限り、現場の改善や効率化だけでは生き残っていけない。

坂根氏の提言が示すのは、「外部適応（顧客価値創造）」と「内部適応（組織能力向上）」の順番を明確にし、顧客価値創造の方向性を先に描くことの重要性である。まず顧客や社会の潜在的ニーズを捉え、自社が果たすべき役割や実現すべき価値を明確化する。その上で、TQMで磨いてきた現場の力でその価値を実現し、競争優位を築いていくという流れが重要となる。これは「顧客価値創造」と「組織能力の獲得・向上」という二軸で品質経営を捉えた「令和大磯宣言」につながった。

また、坂根氏の提言は、TQMの再定義にもつながる。従来、TQMは品質改善や効率化の枠組みとして理解されることが多かった。しかし、求められるのは、顧客価値創造の方向性を定め、組織全体でその実現に向けて動くための「経営技術」としてのTQMである。顧客価値創造の構想と現場の能力をつなぎ、全員参加でプロセスを磨き上げていく一連の働きが、これからの品質経営の中核となる。

日本企業が誇る現場力を“顧客価値創造”へとつなげるためには、構想と実行の統合が欠かせない。本スライドの内容は、まさにその統合のための方向性を示しており、第二次報告書における品質経営の論点設定においても重要な位置を占める。価値起点で経営を捉え直し、現場の強みを最大化する品質経営こそが、日本産業の競争力再生に向けた鍵となる。

◆大久保、坂根、佐々木により、

「品質経営懇話会(現 企業価値向上経営懇話会)」を立ち上げ(2017年)

- ✓ 経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、「品質経営」を実践する
トップの経営と品質に関する議論の場とする
- ✓ 経済が低成長下の中でも業績を向上させている優良企業からの学びを得る
- ✓ 優良企業に共通する企業経営戦略の仮説を以下として実証



◆「品質経営研究会」の設立(2019年)

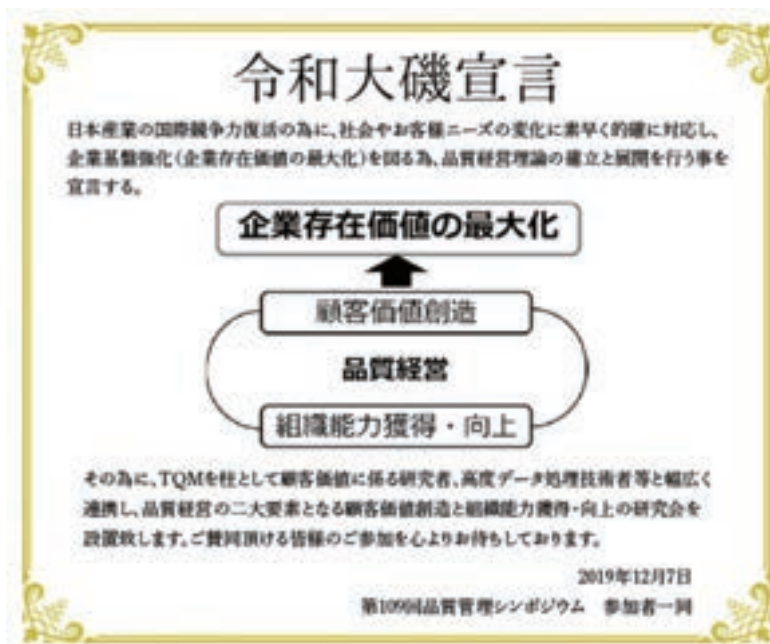
- ✓ エグゼクティブセミナーの企画委員を中心に、品質経営懇話会のアウト
プットを一般解化し品質経営の要素として確定し形式知として残す
- ✓ エグゼクティブセミナーのアップグレードに役立てる
- ✓ 最終的には新たな時代のTQMとしてコト価値の創出、保証の手法として
確立し新セミナー開講や書籍の発行を行う

品質経営懇話会(現:企業価値向上経営懇話会)がどのような目的と背景のもとに誕生したのか。バブル崩壊以降日本企業は多くの産業領域で成熟化と低成長に直面していた。一方で、安定的に成果を上げる企業も存在し、そこには共通した経営アプローチがあるのではないかと仮説が共有され始めていた。「品質」を、単なる製品やサービスの出来栄に限定して扱っては、企業価値向上につながる多くの経営課題に対応しきれないとの認識も高まった。こうした背景の中で、2017年に設立された品質経営懇話会は、経営トップの視点で品質を社会や顧客のニーズを満たす度合いと広義に捉え、品質を核とした企業価値向上の議論を行う場として構想された。懇話会には産業界を代表する実践者が集まり、企業価値創造の活動要素や組織能力の獲得方法など、実務へ直結するテーマが中心に据えられた。

優良企業の調査や各社の実践事例から、価値創造には「顧客・社会のニーズを捉える力」と「それを実現する組織能力の構築」という二つの活動が不可欠であることが明らかになっていった。これらの知見は「JUSE-エグゼクティブセミナー」(13日間コース)などを通じて形式知化され、経営者層が学ぶ枠組みとして整備されていった。また、懇話会の議論をより体系的に深めるため、2019年には「品質経営研究会」が立ち上げられた。ここでは、TQMを単なる改善活動の体系としてではなく、価値創造に必要な能力を獲得するための“経営技術”として再整理する取り組みが行われている。研究会は、価値創造を促す組織能力とは何か、どのようなプロセスでその能力を獲得するのか、そしてその運用を支えるマネジメントサイクルはどう設計すべきかといった点を中心に議論している。

本スライドは、第二次報告書が置かれる文脈を明確にするものであり、“品質”を企業価値向上の中核に位置づけ、企業の持続的成長を支える実践知として整理していくという懇話会の使命を示している。

第109回品質管理シンポジウムにて



2019年に開催された第109回品質管理シンポジウム（109QCS）で、品質経営の再定義が産業界全体で共有されていく過程を示した。この109QCSは、単なる知識共有の場にとどまらず、今後の日本企業がどのような品質経営を目指すべきかという方向性を社会的に合意形成する重要な機会となった。109QCSで示された中心的テーマは、「品質とは何か」という根本的問いへの再回答である。従来の品質は製品の良否に大きく依存していたが、ここでは品質を“顧客および社会のニーズへの適合度合い”として捉える広義の品質観が提示された。この考え方は、製品の性能だけではなく、使用時の成果、サービス提供、さらには企業の社会的価値にまで対象領域を拡張するものである。

また、品質経営懇話会の議論で深めてきた、「顧客価値創造（外部適応）」と「組織能力（内部適応）」を統合する経営体系の必要性もシンポジウムの中で共有されていった。この統合を実現する手段として、企業がどのようにプロセスを設計し、どのように機能間の連携を行うべきかについて、多くの議論が交わされた。このテーマは特定の企業にとどまらず、産業界全体の関心事となり、品質経営の基盤を再構築する一大テーマへと発展していった。

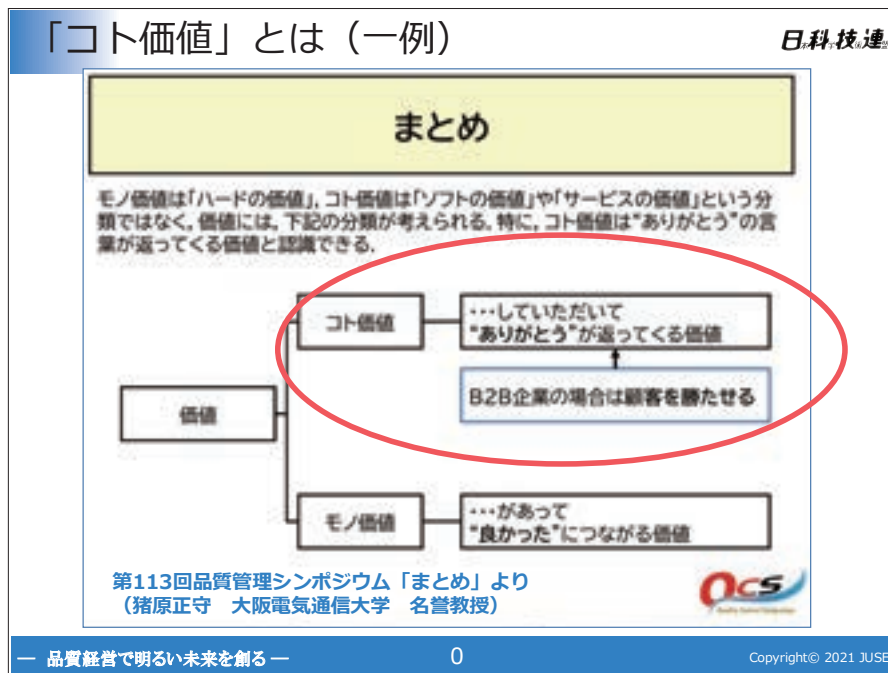
本スライドは、第二次報告書がこのシンポジウムの成果の延長線上にあることを示している。すなわち、品質経営の基本構造を「価値・プロセス・組織能力」の三つの軸で再整理し、それらを実務で再現可能な形にまとめるという方向性である。109QCSで形成された合意と懇話会の知見が結びつくことで、新たな品質経営モデルの輪郭が明確になりつつある。

- 品質・・・顧客及び社会のニーズを満たす度合い
- 品質保証・・・顧客及び社会のニーズを満たすために組織が行う体系的活動⇒「品質」は、モノの出来栄のことではない。

品質および品質保証を再定義し、企業価値向上の基軸となる概念へと位置づけ直す重要な内容を提示している。品質は「顧客および社会のニーズを満たす度合い」とされており、これは製品の性能や仕様の良否にとどまらず、顧客が製品・サービスを通じて得る成果や体験、さらには社会的な価値実現までを含む広い概念である。つまり、品質とはモノそのものに内在する特性ではなく、顧客が活用するプロセスや社会との関わりの中で発揮される「価値の合致度」と言える。品質保証とは、その価値を確実に実現するために企業が行う一連の体系的活動を指し、製造・検査といった限定された工程管理ではなく、価値の企画から提供、フォローアップまでを包含する広範な概念へと拡張されている。

現代では、顧客が求める価値は性能や価格だけでは測れず、サービス、サポート、使いやすさ、社会的意義など多面的である。そのため品質保証も、顧客の使用環境を理解し、価値が継続的に実現される仕組みを整備する活動へと変化している。たとえば、デジタルサービスでは利用データを基に価値実現度を把握し、継続的な改善へとつなげる取り組みが求められる。製造業においても、サービスビジネスやサブスクリプション型の提供形態が増えつつあり、品質保証は製品出荷で完結しない。こうした変化に対応するためには、価値創造のプロセス全体を可視化し、プロセスごとに必要な組織能力を定義し、継続的に学習できる体制を構築する必要がある。

本スライドは、第二次報告書における品質経営の基盤となる“価値中心の品質観”を示しており、次に続くプロセス設計や組織能力の議論に直結する内容となっている。



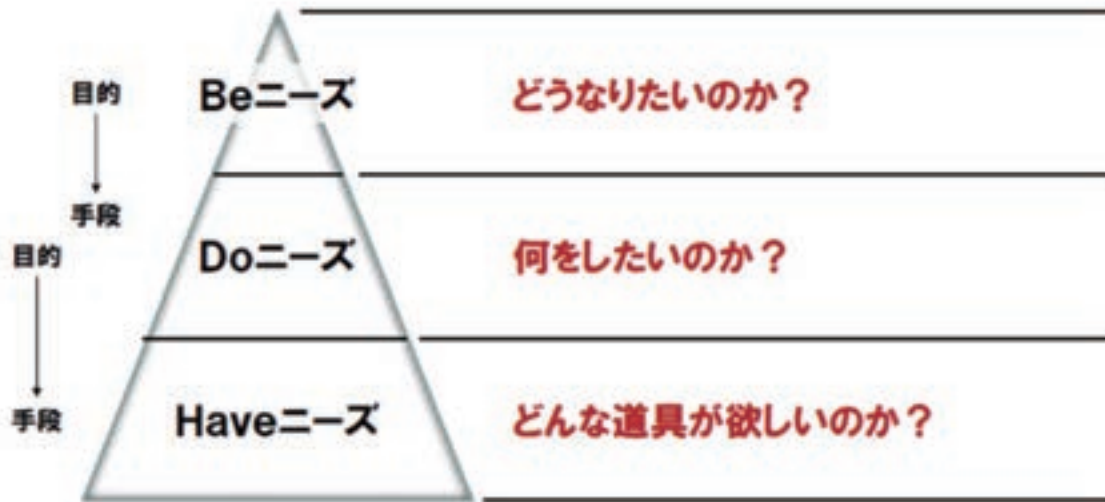
第113回品質管理シンポジウムにおいて猪原正守氏（大阪電気通信大学 名誉教授）が示した「コト価値」の概念を取り上げ、従来の“モノ価値”中心の品質観を超えて、顧客が得る「経験・成果・目的達成」を価値の中心に据える重要性を解説するものである。一般に製造業では、長らく「良い製品をつくること」が価値創造の中心とされてきた。しかし、社会環境が大きく変化し、顧客が求める価値は製品の性能や機能だけではない。近年の品質不祥事や国際競争力低下の背景にも、モノ中心の価値観から脱却できず、顧客が真に求める“コト”への視点が弱かったことが指摘されている。

猪原氏が示す「コト価値」とは、顧客が製品やサービスを通じて“何ができるようになるのか”“どのような課題が解決されるのか”“どんな良い状態が得られるのか”といった、結果として得られる価値全体のことである。つまり、価値の主体は企業側ではなく顧客側にあり、価値とは顧客の使用プロセスにおいて初めて立ち上がるという考え方が前提となる。この視点は、SDL（サービス・ドミナント・ロジック）とも親和性が高く、価値は提供側の内部活動ではなく、顧客と企業の共創作業（コ・クリエーション）によって生まれるという発想へとつながる。

「コト価値」を重視することは、品質経営のあり方にも大きな転換をもたらす。従来の品質保証は、製品の仕様・性能が基準を満たしているかを中心に設計されていたが、コト価値の実現を目指す品質保証では、顧客の使用環境、サービスの提供体制、運用支援、データ連携、さらには成果達成に至るまでのプロセス全体が保証の対象となる。これにより、企画・設計・製造・販売・サービスの各段階で、顧客の価値実現に向けた整合性が求められるようになり、企業活動の領域が格段に広がる。

また、コト価値の視点は、企業内部の組織能力育成にも影響を与える。価値を理解し、使用プロセスを把握し、必要な支援を提供する能力は、従来の製品中心の組織能力とは異なる。顧客の文脈理解、機能間連携、サービス設計力、データ分析能力など、多様な能力が求められるようになり、TQM活動もこれらの能力獲得と結びつけて再構成される必要がある。こうした能力が整備されることで、企業は単なる製品提供者から“顧客成果の実現パートナー”へと進化し、持続的な関係構築と価値共創を進めることができる。

本スライドは、品質経営が“モノの品質”にとどまらず、“コトとしての価値実現”を目指すべきであるという現代的視点を示す重要なものである。第二次報告書においても、このコト価値の理解は、価値創造の構造整理、プロセス設計、組織能力の定義といった主要論点を支える基盤となる。



名古屋工業大学 プロジェクト教授 加藤雄一郎氏
講演資料より引用

5

名古屋工業大学の加藤雄一郎氏が示した“顧客ニーズの構造化”の視点を踏まえ、価値創造に向けて企業がどのようにニーズを理解すべきかを示している。顧客が語る要望や仕様要求は、必ずしも価値の本質を表しているわけではなく、その背後には「顧客が達成したい目的」や「解消したい課題」、「どのような状況で使用するのか」といった深いレベルの文脈が存在する。本質的な価値創造の起点となるのは、この“顧客の世界”を理解することである。単にアンケートや要求仕様だけを集めるのではなく、行動観察やユーザーインタビュー、ジョブ理論などを活用して、顧客がどのような行動プロセスの中で製品やサービスを使い、どのような成果を期待しているのかを可視化する必要がある。

さらに重要なのは、顧客ニーズの構造を組織全体で共有し、部門間で解釈のズレが生じないようにすることである。価値の解釈が一致していなければ、企画・設計・製造・サービスの各段階で不整合が生まれ、過剰品質、性能不足、サービスの不統一といった問題につながる。価値の構造理解は、プロセス設計や組織能力の定義に直結するため、企業が品質経営を実践する上で不可欠な基礎である。

本スライドは、「顧客を起点とした価値創造」という現代の品質経営における最重要原則を示しており、第二次報告書でも重視すべきポイントとなる。

「サービス・ドミナント・ロジック」と 「グッズ・ドミナント・ロジック」

日.科.技.達

サービス・ドミナント・ロジック (SDL)

- ・・・価値は、顧客がモノを使いこなすことによって生まれる
- ※顧客の使用するプロセスを含めなければ品質保証は完結しない

グッズ・ドミナント・ロジック (GDL)

- ・・・価値は、工場出荷時点で「モノ」に備わっている
- ※提供側のプロセスのみで品質保証は完結する

⇒ハード・ソフトは価値を実現するための道具にすぎず、「価値」は、顧客が道具を使いこなすことによって生まれる。

⇒「価値」を考える際は、サービス・ドミナント・ロジックの考え方を念頭に、「顧客は何ができれば喜ぶのか?」という着眼点が重要。

— 品質経営で明るい未来を創る —

Copyright© 2021 JUSE.

SDL (サービス・ドミナント・ロジック)とGDL (グッズ・ドミナント・ロジック)の対比を通じて、価値がどこで創発されるのかという現代的な価値理解が示されている。GDLは従来の製品中心の考え方であり、価値はモノ自体に備わっているとみなされる。一方SDLでは、価値は顧客がモノやサービスを活用し、目的を達成するプロセスの中で初めて立ち上がる。この視点は、価値の主体が企業ではなく顧客側にあり、企業はその価値創造プロセスを支援するパートナーであるという考え方を示している。

SDLを基礎に据えると、品質保証の対象も大きく変わる。企業のプロセスを整えるだけでは価値を保証できず、顧客が価値を得るための使用環境やサポート体制、教育、データ連携、ユーザーインタフェースといった様々な要素が品質に影響を与える。価値創造が顧客との共同作業である以上、企業は顧客の使用プロセスを理解し、そこで価値実現を阻害する要因を事前に把握しておく必要がある。

このような価値実現の支援には、機能間連携が不可欠である。設計、製造、サービス、マーケティングなどが連携し、顧客の使用シーンに合わせた価値提供プロセスを共に作り込む必要がある。この連携を支えるのがTQMの持つ全員参加・プロセス志向の考え方であり、SDL時代の品質経営は、TQMを価値創造支援の仕組みとして再構築することにほかならない。

品質経営のパラダイムチェンジをTQMの進化で！

コスト価値時代のTQMと従来のものとの比較表

	これまで	これから
T 全員	社内 + サプライチェーン	お客様を始め自社事業の ステークホルダー全体で構成される エコシステム
Q 保証する価値	企業が提供する 製品・サービス	お客様の行動で発生するコスト価値 (企業が推奨する手段・ツールの利用)
M 手法・手段	方針管理 SQC QCサークル 検査による保証も可 etc.	統計的解析技術、小集団改善活動、 PDCAに加えDX活用、アト思考の導入 OODAによる業務遂行の迅速化等

- 【Q】コスト価値創造を、【T】全員参加によって実現するために必要な組織能力を整理し、
- 組織能力を【M】TQM活動要素に照らし合わせながら、有効なTQMツールを活用しながらコスト価値創造に対応していく

価値創造時代のTQMを構成する三つの要素——「組織能力」「TQM活動要素」「ツール」——を体系的に整理している。従来のTQMは、問題解決や品質改善のための手法として捉えられることが多かったが、価値創造が求められる現代においては、TQMを“価値実現のための経営技術”として捉え直す必要がある。そのためにはまず、価値実現に不可欠となる組織能力を特定することが重要である。これには、価値解釈能力、機能間連携能力、データ活用能力、信頼性設計能力などが含まれる。

次に、これらの能力をどのようなTQM活動によって鍛えるのかを設計する。方針管理、日常管理、標準化、問題解決、教育体系など、それぞれの活動がどの能力の獲得に寄与するかを明確化することで、TQMを単なる改善活動ではなく、価値創造の基盤となる体系に進化させることが可能となる。さらに、各活動に適したツールを選定し、体系的に活用することで能力の獲得を促進する。QFD、TRIZ、FMEA、MBSE、データ解析など、目的に応じたツール群を適切に使い分けことが求められる。

このように、価値 → 能力 → 活動 → ツール の流れでTQMを設計することで、企業は価値創造に必要な能力を組織的に蓄積し、再現性のある経営を実現することができる。本スライドは、TQMを価値創造の実践体系として再構築するための基盤を提供している。

4. 令和大磯宣言2023

令和の大磯宣言2023

2019年令和大磯宣言では「顧客価値創造」と「組織能力獲得・強化」を両輪として、企業存在価値の最大化することの重要性が発出された。

ここで、「顧客価値創造の構想」と「その実現を目指して事業が発揮すべき組織的機能」の間に、極めて重要な着眼すべきことがある。それは、「プロセス」。プロセスには「顧客価値創造」を行うための手順という意味と、獲得した組織能力を発揮する場という意味がある。さらにこのプロセスは、事業戦略策定のためのプロセス、事業を遂行するための機能間連携プロセス、具体的業務指示のためのプロセスの3つのレベルから構成される。

企業存在価値の最大化
↑
顧客価値創造
↑
プロセス
↑
組織能力の獲得・向上

TQMの真髄は徹底したプロセス志向。これからのTQMが着眼すべきは、組織を挙げて、全員参加で、プロセスの階層を創り込んでいくことである。

2023年12月2日
第116回品質管理シンポジウム参加者一同

第116回
品質管理シンポジウム(QCS)

2023
11/30 Thu ~ 12/2 Sat

日本の産業競争力向上を実現する
これからの品質経営
—品質経営のパラダイムシフト—

第116回品質管理シンポジウム(QCS)にて「令和大磯宣言2023」を発出。

2023年の第116回QCSで発出された「令和大磯宣言2023」を紹介し、その中心メッセージである“プロセスの重要性”を示している。2019年の令和大磯宣言では、品質経営の中心概念として「顧客価値創造」と「組織能力の獲得・向上」という二本柱が示された。これに対し2023年宣言では、これら二つをつなぎ、企業が一貫して価値創造を実現するために不可欠な“プロセス”の概念が強調された。

プロセスとは、単なる業務手順ではなく、価値創造の構想から実行、学習に至る一連の流れをつなぐ“価値創造の器”である。VUCAの時代において、企業が競争力を維持するためには、状況認識、判断、実行、学習のサイクルを高速に回すことが求められる。そのためには、事業戦略策定プロセス（価値を定める）、機能間連携プロセス（有機的連携実現のため排反や不足を予め調整する）、業務遂行プロセス（業務遂行の為の具体的な行動構築）の三層プロセスを明確にし、それぞれが効果的に運用されることが重要である。

本スライドが強調するのは、企業が価値創造を継続するためには、プロセスが“動く仕組み”として整備されている必要があるという点である。これには方針の整合、情報の流れ、権限の設計、評価指標、人材育成の仕組みといった組織活動が密接に関わる。令和大磯宣言2023は、これらの活動を総合的に整備し、企業が価値創造の器としてのプロセスを活用できることを求めている。

2019年12月のQCSで参加者一同の総意で発出した「令和大磯宣言」を受けた、その後の日科技連での取り組みや、現状の議論の内容に加え、品質経営（顧客価値創造+組織能力の獲得・向上）に取り組んでいる企業での実践事例を通じて、今後の日本企業が生き残っていくための検討を行った。

ここで重要なキーワードとなったのが、「プロセス」である。

プロセスには「顧客価値創造」を行うための手順という意味と、獲得した組織能力を発揮する場として意味があり、さらにこのプロセスは、「事業戦略策定のためのプロセス」、「事業を遂行するための機能間連携プロセス」、「具体的業務指示のためのプロセス」の3つのレベルから構成される。

TQMの真髄は徹底したプロセス志向。これからのTQMが着眼すべきは、組織を挙げて、全員参加で、プロセスの階層を創り込んでいくことを、参加者一同の総意として「令和大磯宣言2023」を新たに発出したのである。

3. これまでの議論で明らかになった課題



「これからのTQM」は、何を生むか？

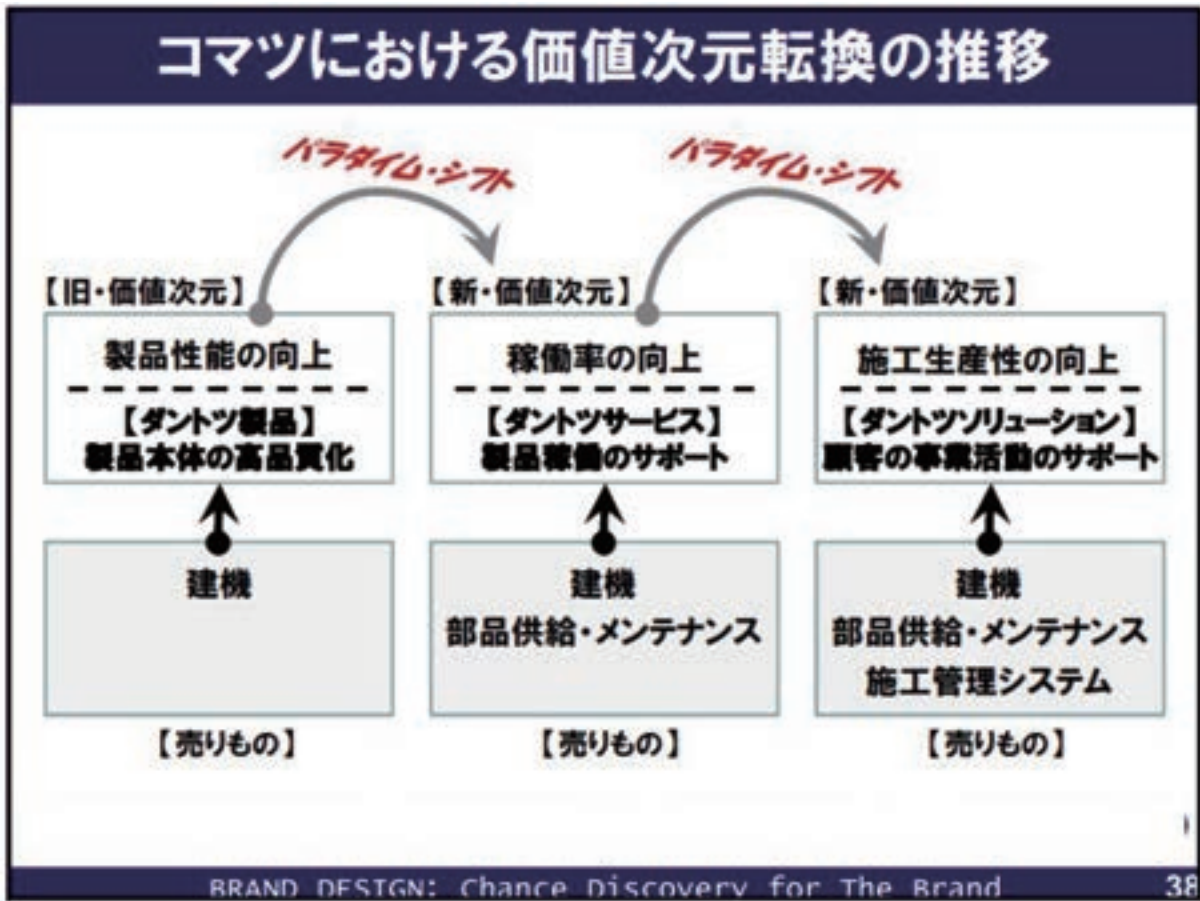
**価値観の変化がもたらす変化は、
価値を生み出すためのプロセスの変化
= 求められる組織能力の変化
(プロセスが成り立つために必要な組織活動)**

「顧客価値創造の構想」と「その実現を目指して事業が発揮すべき組織的機能」の間に、極めて重要なことがある

それは、「プロセス」

令和大磯宣言2023の核心を構造的に示し、「価値観の変化 → プロセスの変化 → 組織能力の変化」という因果関係を整理している。顧客や社会の価値観が変化すれば、企業が価値を生み出すプロセスも必然的に変化し、そのプロセスを支える組織能力も更新される必要がある。近年では、デジタル化、サステナビリティ、体験価値の重視など、企業を取り巻く環境が大きく変わっている。これに対応するためには、従来のプロセスや組織能力の延長では不十分であり、価値創造を起点にプロセスを再設計し、必要な能力を再構築する取り組みが求められる。

このプロセスを成立させるためには、価値の構想と実行をつなぐための組織活動が重要となる。方針の整合、権限設計、評価指標、人材育成、学習メカニズムなど、多様な活動がプロセスを支える要素となる。また、プロセスを適切に運用するためには、機能間の連携、データ活用、現場の学習力といった組織能力が不可欠である。本スライドの最後にある「これからのTQMは何を生むか？」という問いは、TQMが価値創造のための実践体系として進化することを求めるものであり、企業が価値創造に必要な能力を獲得し続ける学習システムへとTQMが変わることを示唆している。

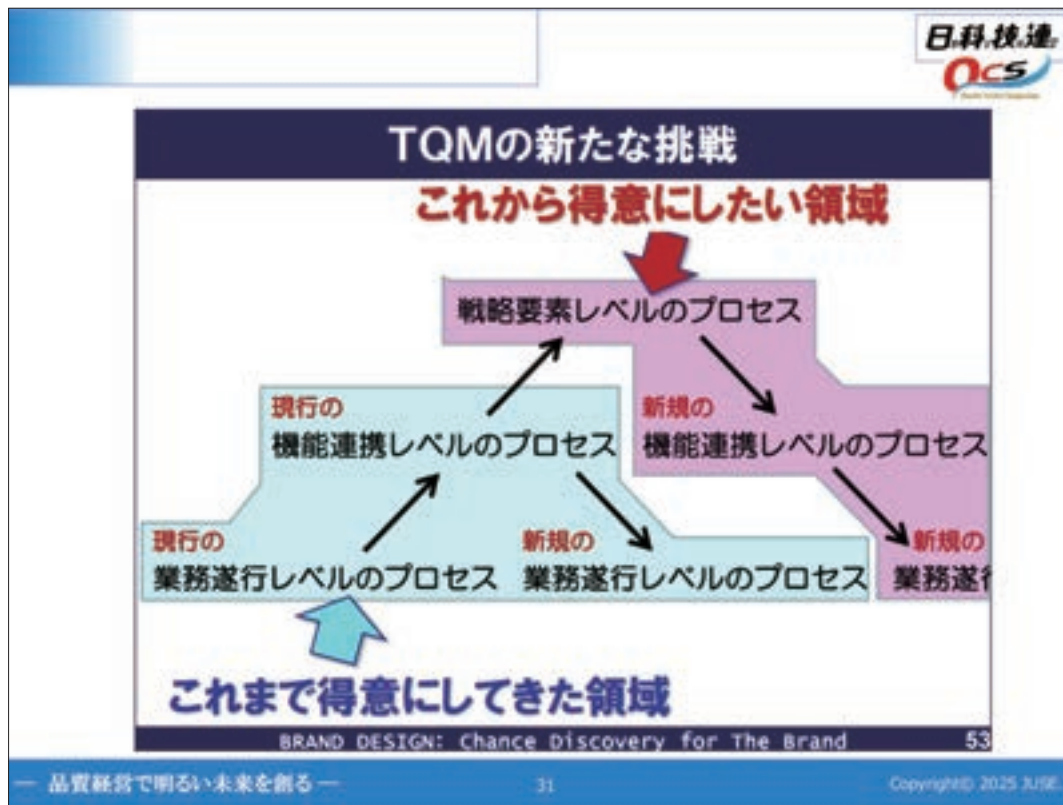


「価値次元の展開例」を、コマツの事例を通じて示したものである。企業が顧客価値をどのように多層的に捉え、経営・事業運営・現場活動に反映していくかを理解するうえで重要な示唆を与えている。従来、日本企業は製品の性能や品質の高さを競争力の中心としてきたが、価値観が多様化し、顧客が求める成果が単一ではなくなった現代において、企業は「価値」をより多角的に理解する必要がある。この価値次元の整理は、顧客が期待する成果（アウトカム）、使用時の便益（経験価値）、提供プロセスの効率性、さらには社会価値や環境価値までを含む広範な視野で価値を再構築する取り組みである。

コマツは、従来の「土木建設機械メーカー」という枠を超え、顧客の業務プロセス全体の最適化を支援する企業へと進化している。その過程で、単なる製品価値（壊れにくい・性能が高い）だけではなく、ICTやデジタルツールを用いた作業効率化、安全性向上、運用の最適化といった広い価値次元を組み込んできた。例えば、IoTを活用した稼働管理、施工の見える化、予防保全によるダウンタイム削減などは、顧客企業の業務プロセス全体に価値を提供する取り組みであり、まさに価値次元の拡張にあたる。このような取り組みは、顧客の「できるようになること」を増やし、継続的な価値創造をともに実現していく関係を築くうえで欠かせない。

また、価値次元を展開することは、単に顧客価値を整理することにとどまらず、企業内部の活動を再構成する基盤にもなる。価値が多層的に整理されることで、企画部門はどの価値領域を狙うのかを明確にし、設計部門はそれを満たす仕様や機能を決定し、製造部門やサービス部門はその価値が確実に実現されるようプロセスを構築することができる。つまり、価値次元を共有することが「共通言語」となり、部門間の認識を統一し、バラバラに見えていた活動を価値に沿ってつなぐ役割を果たす。

価値次元の展開は、TQMや品質経営の核心である「価値創造とプロセスの結合」を実践するための第一歩である。



価値創造の全体像を図示し、企業が顧客価値を実現するために「どのプロセスが必要なのか」「どの組織能力が求められるのか」を体系的に整理する視点を示している。現代の経営環境では、製品そのものの品質だけで差別化することは難しく、顧客が使用するプロセス全体において価値を実現できるかどうか競争力の源泉となる。そのため、価値を中心に据え、それを実現するためのプロセスを上流から下流まで一体で設計し、組織としての活動が統合的に機能するように再構築していくことが必要である。

まず、価値創造の起点となるのは“構想”である。顧客がどのような成果を期待し、どのような判断で製品・サービスを使用するのかを把握し、企業としてどの価値を提供するのかを定める段階である。この段階で価値の方向性が誤っていれば、後工程でどれほど効率的な改善活動を行ったとしても、顧客価値の実現には結びつかない。次に、価値構想を実現するために必要な機能間の連携が求められる。設計・製造・販売・サービスといった縦割りの枠を越え、価値実現のための課題を前倒して解消し、整合性を確保していくことが重要である。ここでは、部門間で価値の解釈を揃え、相互理解を深めるためのコミュニケーションや情報共有の仕組みが大きな役割を果たす。

さらに、価値を確実に実現するためには、現場で実践し、継続的に学習するプロセスが不可欠である。現場には顧客使用時のリアルな情報が集まり、価値がどのように発現し、どんな阻害要因があるのかが最も早く見えてくる。これを上流にフィードバックし、価値構想やプロセスの改善に反映することで、価値創造のサイクルが成立する。この一連の循環を成立させる“能力”こそが、現代の品質経営における組織能力の本質であり、単なる技能や知識ではなく“価値を実現するための組織的な働き”を意味している。

本スライドは、価値・プロセス・能力の三位一体モデルを視覚的に整理しており、第二次報告書における実践論の基盤となる。価値中心のプロセス設計は、TQMが本来持つプロセス志向の考え方を現代の価値共創時代に合わせて再解釈したものであり、企業が持続的に価値を生み出す仕組みを築くうえで不可欠な視点である。

2. 前委員長 坂根正弘氏 総評

第一次報告書を公表してから5年、日本を取り巻く環境は大きく変わりました。DX、GX、AIなどの技術が急速に進展し、企業が築いてきた競争優位の前提そのものが揺らいでいます。こうした変化の時代にあって、私は一貫して「ビジネスモデルで先行し、現場力の勝負に持ち込めば日本は負けない」と申し上げてきました。

この「ビジネスモデルで先行する」という考え方は、デジタル技術が進歩した今だからこそ実現できるものです。たとえば、コマツでは20年以上前から建設機械の稼働状況を「見える化」し、世界中のどこにある機械でも、位置情報に加え稼働・停止・燃料残量などをリアルタイムで把握できる仕組みを構築しました。さらに、生産現場や協力企業の機械稼働までをデータでつなぎ、販売、生産、在庫管理の全体最適を図ることが可能になっています。

「ビジネスモデルで先行する」の出発点は、今まで世界で誰も見えなかったものを「見える化」をすることなのです。見える化によって初めて新しい価値が生まれ、そこに大きなビジネスチャンスが生じてきます。

経営の要諦は、ガバナンスを通じて企業の健全性と成長力をいかに両立させるかにあります。私はかつて、コマツのトップとして、また社外取締役として常に以下の5つの観点を確認していました。

① 取締役会の構成と運営

人数が多すぎると議論が形だけになり、社内出身者ばかりでは視点が偏る。議題は「報告」と「決議」に明確に分け、重要な案件は必ず「討議」を経て「決議」することを求めます。

② CEOと社員や協力企業との直接コミュニケーション

経営者は株主や社会だけでなく、企業価値を創造し強化する役割を担う当事者である社員との対話を怠ってはなりません。社員や協力企業の理解と信頼を得られない経営は、どんな理念を掲げても長続きしません。

③ バッドニュース・ファースト

コマツ時代、私は「隠すことこそが最悪だ」と社内に徹底し不祥事が発覚した時は自ら要否を判断し対外公表しました。人間のすることにはミスは勿論、社会の基準が変わるので不正もあります。大事なものは、それを正直に報告し、再発防止の仕組みに変えることです。

④ リスクの見える化と処理

特に子会社の事業リスクを正しく見極め、現在価値に戻して簿価（ほか）と比較し、減損リスクを常に点検します。

⑤ CEOのサクセションを計画的に

トップは勿論、幹部の後継者育成は、次は勿論、次の次まで考えて計画的に行うということが大事です。こういったプロセスがCEOの育成と選別につながると確信しています。

ガバナンスとは、経営者を縛る制度ではなく経営者が自らを律し次代に信頼を継ぐ仕組みであり、その実現の鍵は、制度設計ではなくトップの覚悟と透明性にあります。

ただし、この仕組みを実現するためには、取引先や関係者との信頼関係が不可欠です。データを共有し、課題を共に解決する文化がなければ、どんな技術を導入しても真の生産性向上にはつながりません。現場の力とは、まさにこの「人と人、企業と企業をつなぐ力」であり、デジタル時代においても日本企業の最大の強みであると考えています。

私はまた、DX社会における「現場力」とは、単に作業現場の力ではなく、「どこを見える化するか」「どんなアルゴリズムでそれを実現するか」を考え抜く力であると考えています。つまり、データを活かす設計思想そのものが現場力であり、これは日本の生産技術の伝統に根ざした知恵です。

特に「デジタルプラットフォーム」の分野では海外勢に後れをとりました。しかし、「データプラットフォーム」領域では、いまなお日本が世界の先頭を走る余地があります。現場に根ざした技術力とデータ活用力を融合し、新たな価値を創出する——そこに日本の勝ち筋があります。

DXやMX (Manufacturing Transformation) の取り組みは、トップダウンで推進しなければ成果は出ません。10年前に始めたコマツの「スマートコンストラクション」は、トップのリーダーシップのもと、生産技術者が中心となって土木現場をデジタル技術の活用によりつなげることに取り組んでいます。現在、日本を中心として世界で約5万の現場がこの仕組みを活用しています。そこから得られた教訓は明確です。DX時代の競争は、「先頭を走り続けた企業だけが生き残る」勝負だということです。

日本企業が今後も世界で存在感を発揮していくためには、現場力という強みを、ビジネスモデルやデータで拡張しなければなりません。

トップ自らが構想し、現場を巻き込み、顧客の現場までを含めた価値創造の仕組みをデザインする——まさにこれが「品質経営の深化」であり、「企業存在価値の最大化」につながる道だと確信しています。

3. 佐々木委員長 総評

品質経営の実践で社会やお客様のニーズの変化に応じた事業変革に成功している多くの企業の事例を分析した第1次品質経営懇話会の報告では以下の取り組みによって顧客第一と社会課題の解決といった2軸の価値を創出し続ける企業と説明しました。

エクセレントカンパニーとは

- ① 適切なリソース配分、人材育成
- ② 取締役会の活性化
- ③ バッドニュース・ファースト文化の構築
- ④ トップのリーダーシップの発揮
- ⑤ 顧客価値を構築し、顧客の信頼を得る
- ⑥ 組織能力の向上
- ⑦ ESGへの適正な取り組み
- ⑧ 改善活動の継続的实施（弛まぬ改善）
- 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

そしてこれらの活動を顧客価値の創造と組織能力の獲得向上と言う二つの行動へ集約し品質経営とは新たな顧客価値を創造する為に新たな組織能力の獲得を図る、新たな組織能力を活かし更なる高度な顧客価値創造に取り組むと言うサイクルを回し続け企業の存在価値の最大化を目指す事と定義した「令和大磯宣言」を発出をしました。

これが「ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込む」という日本産業界の復活の必勝法のTQM視点での展開方策です。

その後の品質経営懇話会や品質管理シンポジウムの議論でこのサイクルを回すための具体的手段として次の3つのプロセスを提案した。「良いアウトプットは正しいプロセスから生み出される」と言うTQMの理念を強調したものと言えます。

1、事業戦略策定のプロセス

自社の事業領域または新たにチャレンジをする事業領域に関する社会やお客様のニーズの動向と自社が獲得しうる組織能力を考慮し新たな事業戦略を策定

2、機能間連携の調整プロセス

事業戦略の実現に必要な業務機能の確定とそれらが有機的に連携し事業の遂行が出来る為の調整

3、事業遂行の為の具体的手順決定プロセス

機能間連携で合意された各機能のアウトプットを創出する為の具体的業務遂行の方策の作成

業務改革に成功した事例をビジネスモデルの観点で大別すると、

第1は、コマツのスマートコンストラクションで、自動運転機能が付いたパワーショベルとブルドーザーと言う自社の優れた製品機能を中核に工事の一連の工程を多くのパートナー企業との協力で一括管理するビジネスモデルで土木工事の圧倒的な生産性向上と地方の中小の土木業社の人手不足といった業界の課題解消、地方の経済活性化への効果を挙げています。この様に自社の製品の高い機能の活用を中心にして顧客の成し遂げたいコトを支援するビジネスモデルは安川電機、DMG森精機、トヨタ、その他B2Bの多くの企業が採用しています。

第2は、コニカミノルタの福祉医療の現場の入居者や患者の見守りシステムです。従来の事業実践の中で培った画像解析と言うコア技術を活用し事業展開を図って成功した事例で、同様な事例は前田建設工業の総合インフラサービス企業への転身、東レの目指す持続化の社会への貢献を事業化、ブリヂストンはユーザー車のタイヤの状態のデータ分析で事故や故障の予防を、富士ゼロックスが複写機メーカーとして情報処理技術を扱う業務から更にビジネスソリューションを事業とする変革などが挙げられます。

第3は、良品計画の各地域の店毎に経営方針の立案を任せ地域密着型の営業を推進すると言ったお客様のニーズに寄り添う店舗経営、楽天グループが行なっている多くの事業間の連携でお客様毎の消費生活の充実を図る仕組みの様に顧客の個別的ニーズに対応した事業展開が挙げられます。

ビジネスモデルの遂行に必要な組織能力の獲得の点では新たな事業展開に合わせTQMの再徹底を図り組織能力の向上に成功した積水化学や旭化成の事例、IT企業の楽天がQCサークルを全社活動に取り込みイノベーションと称し事業のイノベーションを事業の成果として確保するためのオペレーションレベル向上を図った事例が事業環境の急激な変化の下でもTQM手法が普遍的な効果を持つことの証明となっています。

一方でコマツのスマートコンストラクションでは土地の測量にドローンを使った3次元地図データ作成、高精度位置情報獲得のためGPSに加えロシアや欧州の衛星の位置データの活用、工事の進行管理のITシステムなどスタートアップを含む多くの企業の参画によるエコチームによる事業の遂行がなされています。

新たな価値の創出には多様な機能を社内外から広く集める必要性が高まり、ダイバーシティを受け入れる組織体制の整備や人々の心構えの準備が望まれます。

DXの活用は全ての事業領域で必須となりDX人材確保のため既存の社内外の人材活用と共にDX人材育成に取り組むトヨタグループ各社の事例も一考に値します。

モノ造り時代を支え進化をとげた品質経営の行き詰りが失われた30年と言う長期経済停滞を起しました。

それを打破した新たな品質経営は顧客のDo Needsを満たす事業戦略に企業の社会的価値の向上と言う要素を加えた企業価値向上経営と言うべき変革を果たしました。

品質経営懇話会も2021年に企業価値向上経営懇話会と改名して継続してきました。

一旦ここまでの議論の成果をまとめ報告しますが、日本産業の復興を確かなものにするには更に多くの経営改革事例からの知見を学ぶ必要がある為、企業価値向上経営懇話会を継続して参ります。

年月日	25 03 03	ページ	05	NO.	
-----	----------	-----	----	-----	--



日本科学技術連盟理事長
(トヨタ自動車副社長)

佐々木 義一



「トヨタ自動車」の経営者として、20年間にわたって、トヨタの発展に貢献してきた。トヨタの経営者として、トヨタの発展に貢献してきた。トヨタの経営者として、トヨタの発展に貢献してきた。

日本産業の復興への道筋

事業を止めても、日本の産業の復興は、一朝一夕では行かない。日本の産業の復興は、一朝一夕では行かない。日本の産業の復興は、一朝一夕では行かない。日本の産業の復興は、一朝一夕では行かない。

顧客と共創、品質管理進化

中小企業向けに、品質管理の進化。顧客と共創、品質管理進化。顧客と共創、品質管理進化。顧客と共創、品質管理進化。顧客と共創、品質管理進化。

年月日	25 04 07	ページ	04	NO.	
-----	----------	-----	----	-----	--



日本科学技術連盟理事長
(トヨタ自動車副社長)

佐々木 義一



「トヨタ自動車」の経営者として、20年間にわたって、トヨタの発展に貢献してきた。トヨタの経営者として、トヨタの発展に貢献してきた。トヨタの経営者として、トヨタの発展に貢献してきた。

日本の産業力復興

顧客ニーズ達成の道具。日本の産業力復興。顧客ニーズ達成の道具。日本の産業力復興。顧客ニーズ達成の道具。日本の産業力復興。

業務改革成功例を横展開

中小の品質管理支援。業務改革成功例を横展開。中小の品質管理支援。業務改革成功例を横展開。中小の品質管理支援。業務改革成功例を横展開。

企業価値向上経営懇話会 第二次報告書

2026年4月24日発行

本資料の転載ならびに複写を禁止いたします

本件に関するお問い合わせは、以下の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 品質経営創造センター 企業価値向上経営懇話会 事務局

TEL : 03-5990-5846 E-mail : tqmcre@juse.or.jp