

品質経営懇話会 第1次報告書

～経営トップが実践すべきこれからの品質経営
「顧客価値創造」と「組織能力獲得・向上」～

2020年6月16日

一般財団法人 日本科学技術連盟

目次

I 【経営トップへの願い】品質経営懇話会が目指すところ	1
II 発行にあたって：一般財団法人日本科学技術連盟	2
III 発行にあたって：一般社団法人日本経済団体連合会	3
IV 発行にあたって：経済産業省	4
V 運営委員・メンバー	5

第1章：これからの品質経営

1-1. 日本企業が直面する課題	6
1-2. 顧客は誰か？価値次元の創造	6
1-3. 構想と実装は事業の成功を支える両輪	7
1-4. 経営トップの役割	8
(1)企業価値と企業価値の向上	
(2)エクセレントカンパニーの要件・取組	
1-5. これからの品質経営枠組	14
1-6. 品質経営におけるCQOの役割	16

第2章：運営委員・メンバー企業における取組事例

2-1. 品質経営の実践	20
2-2. 品質経営における経営トップの役割	24
2-3. 品質に対する考え方と取組事例	28
2-4. 顧客価値創造活動 取組事例	34

第3章：活動概要

3-1. 品質経営懇話会 設立趣旨書	
3-2. 品質経営懇話会 開催実績	

本報告書では、品質経営懇話会が目指す、「これからの品質経営」のあるべき姿を明確にすることの第一弾として、優れた品質経営の先駆的事例とその考察をまとめたものを報告する。

I 【経営トップへの願い】品質経営懇話会が目指すところ

近年、企業を取り巻く環境は目まぐるしいスピードで大きく変化しています。顧客の製品に対するニーズをとらえ、それをいち早く開発する事を得意としてきた日本の企業では、新興国の技術レベル向上により、製品の差別化が困難になり、価格競争に巻き込まれることにより収益性低下や経営の継続力低下が課題となっています。

また近年では、経団連が揚げられている Society5.0 のように、デジタル化とつながる社会（CASE）の到来により従来の個別顧客要求への満足度向上型ビジネスモデルでは成り立たなくなりつつあります。

こういった中で米国では、これまでの過度な株主志向への反省からステークホルダー全体志向を目指した、ESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治））重視へと変わりつつあります。また日本では、これまで日本の競争力の源泉といわれてきた総合的品質管理（TQM）が狭義の概念に捉えられ、経営トップの関心事と認識されなくなり、その結果“品質危機”といわれるほど企業の不祥事や品質問題が相次ぐという事態が出ております。

私は米国発の ESG への反省や日本での TQM への反省は、いずれも根本の課題は同じで、企業も SDGs（Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標））への対応が求められ、そして従来の顧客対象がデジタル化や CASE 時代の到来で変わっていく中で、「企業存在価値」に対する答えを見いだせていないことにあると考えています。これは決して日本だけでなく世界の企業共通の課題だと思います。

我田引水になりますが、私が関わったコマツの経験で出した 1 つの答えを参考までに紹介しますと、『企業は顧客の対象を適確に把握した上で、顧客価値を創造し、そしてその対価を適切に得ること。そして得た利益を全てのステークホルダー、即ち「社会、株主、金融機関、社員、経営者そして取引先」にいかにバランスよく分配して顧客と各ステークホルダーから得られる信頼度の総和を高めていくか』と定義しました。

結局 ESG や TQM は、この顧客価値創造と得た利益の分配のための、各企業共通の組織能力に関わるテーマで、更に上位となる根本の課題は企業と経営トップが「企業価値」について答えをしっかりとち、そのために何をすべきか、そしてこれを実現するために会社全体が共有すべき価値観と行動様式、そしてトップの役割を明確にして永続的に取り組む仕組みをつくることではないかと考えます。

このような問題意識のもと、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、品質経営懇話会を 2017 年 10 月発足し議論を進めて参りました。

本報告書は、経営トップ向けにまとめています。経営者自らが実践する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拮げる勝負に持ち込めば勝者になれる」を理解し、これまでの持続的改善の取組みを今まで以上に実践することに加え、事業構想力が企業に強く求められる中、経営トップが「顧客価値創造」のための考え方と実践により、品質経営の目的である「企業存在価値の最大化」を考えていただく、一助となればうれしい限りであります。

品質経営懇話会

委員長 我田引水



Ⅱ 品質経営懇話会 第1次報告書発行にあたって

- これからの品質経営の実現に向けて -

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
山西 健一郎



当財団では、2017年10月3日に品質経営懇話会を創設し、以来約2年半活動して参りました。本会では、“品質危機”に直面しているとも言える日本の状況を打破するために、“経営トップが経営と品質を議論する場”として設置したものです。

本会は、品質経営を実践している企業の経営トップと品質経営に主体的に参画している品質担当役員(CQO: Chafe Quality Officer)でメンバーを構成しており、経営と品質の議論の他、トップ(CEO)とCQOの役割・育成、これからの品質経営のあり方を発信する場としても位置付けています。

各会合で、坂根委員長の「品質」への想い、各社の取組事例を中心にこれからの品質経営はどうあるべきか、について議論を重ね、2019年4月には、「中間報告書」を発行いたしました。中間報告では、「これからの品質経営のかたち」の枠組みを提示し、産業界から広く賛意を頂戴しました。これは、本来の広義で捉えられていたはずの品質が、時代の変遷とともに、気づけば狭義で捉えられた現状を打破すべく「品質経営は“企業存在価値の最大化”を目的に取り組むこと」を強調したものです。

そして、この実現のためには、企業が「顧客価値創造」と「組織能力獲得・向上」をこれまで以上に取り組んでいく必要があります。

50年を超える歴史をもつ当財団「品質管理シンポジウム」の第109回(2019年12月、大磯プリンスホテル)において「これからの品質経営のかたち」を提示し、これを参加者一同で「令和大磯宣言」として発行しました。これは品質経営懇話会での議論をシンポジウムで昇華させ、その重要性を発信したものであります。

これからも、日本の産業競争力を高めていくために、「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以外にはありません。

そして、グローバルな大競争時代を生き抜くには、これまで培ってきた品質を原点とする経営にさらに磨きをかけていく必要があります。

今回は、「中間報告書」をベースに「第1次報告書」として取りまとめました。特に、中間報告書発行以降、議論を進めてきた各社の「顧客価値創造活動の取組事例」を中心に掲載しております。今後、当財団として、この品質経営懇話会を継続して参りますが、

「これからの品質経営」を企業で実践いただけるよう、TQMを柱として顧客価値に係る研究者、高度データ処理技術者等と幅広く連携し、品質経営の二大要素となる顧客価値創造と組織能力獲得・向上の研究会も設置し、方法論の確立、ツール・手法の開発に鋭意精進して参ります。

これからも一層のご支援を賜りますようお願いを申し上げます。

Ⅲ 品質経営懇話会 第1次報告書発行にあたって

- 品質経営懇話会への期待 -

一般社団法人日本経済団体連合会
会長 中西 宏明



品質問題は経営の課題と考えるべしとの趣旨で日本科学技術連盟に「品質経営懇話会」が発足し、これまで様々な議論を積み重ねてこられて、第1次報告書がまとめられたことは大変有意義なことと受け止めます。企業活動のアウトプットである製品やサービスの品質は、それが計画され、設計、製造、検査、顧客先に届けられ、実際に使用されるまでの全てのプロセスの集積です。そのプロセスのどこかに弱いところがあると、結果として品質の弱点になります。その意味で、製品やサービスの品質を高めるためには企業活動の全体を見通すことが必要であり、それができるのは企業のトップ、経営者ということになります。更に、そうした高品質が企業価値そのものを体現するものとも言えます。

今世の中はデジタル技術の進歩で産業の基盤が変わり、社会の仕組みが変わっていく大きな転換点にあります。この大きな変化を社会課題の解決に活かそうというのが日本経済成長戦略の基本コンセプト Society5.0 です。経団連では Society5.0 for SDGs を掲げてデジタル技術の活用で様々な課題解決を図ろうと呼びかけています。そうした活動の一つに品質作り込みへの活用があります。計画段階から製造、顧客先での使用状態に至るまでの様々なデータを取り込み、監視すると同時に現場、即ち実態を容易に見えるようにすることで品質を把握し、その向上や改善に役立てることができます。それによって顧客満足度の向上に役立ち、企業価値の向上につなげることもできるはずです。これは一例ですが、こうした展開を図るには、品質保証活動を担当する方々への明確な動機付けを通じて幅広く品質を見ていくよう経営トップの要請や指示が鍵であり、その進捗を直接確認していくことが重要です。

今回の品質経営懇話会の第1次報告書は、社会のルールを順守するコンプライアンスの問題から、品質を単なる「モノの出来栄え」だけではなく「社会や顧客のニーズを満たす度合い」と広くとらえたうえで「これからの品質経営」のあり方を先進的な企業事例を交えながら解説しており、多くの企業経営者の方々にも参考になるものと思われます。その主旨は「社会課題の解決」を目指す Society 5.0 の考え方にも相通じるところが大きいと考えています。

今回の報告書が多くの方々に読まれ、実践される中で、日本企業の高度かつ進化した「モノづくり力」がさらに強化され、Society5.0 という新しい時代を切り拓く大きな原動力となることを願っております。

IV品質経営懇話会 第1次報告書発行にあたって

- 品質経営懇話会への期待 -

経済産業省
製造産業局
高田 修三



デジタル経済の急激な進展等により我が国製造業を取り巻く環境は大きく変化しており、第四次産業革命という大きな波が押し寄せている中で競争力を維持、強化し続けるには、この潮流に適切に対応していくことが重要です。更に、今般の新型コロナウイルス感染症による影響は経済全般に及んでおり、5月に緊急事態宣言が解除されましたが、油断は許されず感染拡大の防止を徹底しつつ、同感染症の影響を踏まえた新たな取り組みが求められております。

デジタル経済の急激な進展については、例えば、自動車産業では、「CASE」と呼ばれる100年に一度の変革期を迎えていると言われております。これは、インターネット等を介して、情報と車の接続（Connected）、自動走行（Autonomous）、シェアリングサービス（Shared）、電動化（Electric）が進み、自動車の使い方が変化し、社会そのものの在り方にまで影響を及ぼすものです。付加価値を巡って様々なプレーヤーの競争が激化し、自動車産業における世界的な地位が大きく入れかわる可能性もあります。リスクとして逡巡することなく、大きなビジネスチャンスと捉え、先手を打って行くことが必要です。

こうした取組を進めていくにあたっては、品質管理活動をしっかり取り組むことが重要です。2017年10月以降の複数の品質不正事案は、企業の競争力に直結する経営問題でもあり、また、サプライチェーンの存在などを考慮すれば、日本の産業界全体の競争力にも影響を及ぼしかねない事態であると認識しています。品質管理活動を確実に実行しなくてはなりません。

一方、企業価値の源泉ともいえるデジタル技術やデータを、あらゆる産業や社会生活に取り入れる「Society5.0」を世界に先駆けて実現することで、様々な社会課題を技術により解決し、新たな価値を生み出していくことになりますが、品質とは「社会および顧客ニーズを満たす度合い」と広義に捉えた上での、品質保証体制の構築は、経営戦略の一環として重要です。

この品質保証体制の構築には、経営トップのコミットメント、具体的なアクションが不可欠です。この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、皆様が実践している「品質経営」は多くの企業に参考になるものと期待しております。

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

今般、当懇話会のこれまでの議論を第1次報告という形でまとめ、先進的な品質経営の事例やこれからの品質経営の姿等をわかりやすく整理していただきました。本報告を多くの経営層の方々を中心に発信頂き、経営トップを含めた品質保証へのコミットメントをより強固なものとし、日本の産業界全体の競争力を高める一助となることを期待しています。

V 運営委員・メンバー

<運営委員会>

委員長	坂根 正弘	一般財団法人日本科学技術連盟 前会長／ 株式会社小松製作所 顧問
副委員長	山西健一郎	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／ 三菱電機株式会社 特別顧問
副委員長	佐々木 眞一	一般財団法人日本科学技術連盟 理事長／ トヨタ自動車株式会社 元副社長

委 員

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

<メンバー>

高田 修三	経済産業省 製造産業局長
内田 雅文	コニカミノルタ株式会社 取締役常務執行役
曾谷 保博	JFE スチール株式会社 代表取締役副社長
小林 仁	積水化学工業株式会社 執行役員
高見 達朗	ダイハツ工業株式会社 役員
山中 康司	株式会社デンソー 代表取締役副社長
出口 雄吉	東レ株式会社 代表取締役副社長
宝田 和彦	豊田鉄工株式会社 前代表取締役社長
棟近 雅彦	一般社団法人日本品質管理学会 会長／早稲田大学 教授
小原 好一	前田建設工業株式会社 相談役
上原 宏敏	パナソニック株式会社 品質・環境本部 本部長
佐藤 義和	富士ゼロックスマニュファクチャリング株式会社 常務執行役員

(所属・役職は、2019 年 12 月 5 日時点の表記)

第1章：これからの品質経営

1-1. 日本企業が直面する課題

大変革時代と称される現在、経営の舵取りが難しい我が国の産業界において、従来の改革ではなく非連続的変革すなわち、新たな事業分野の開拓、挑戦が求められていることは言うまでもないが、それに加え、IoTによる生産効率アップやAIによる品質管理のレベルアップが実装されるフェーズに入り、具体的なニーズや課題が見え始める第2段階を迎えていると言えよう。そんな中、特に以下の課題が顕在化し、対応に苦慮している企業は少なくない。

- (1)顧客ニーズの捉え方が不十分で、技術オリエンテッド傾向が強くプロダクトアウトになりがち。
- (2)過剰機能、高コスト構造にあり、お客様が使いこなせない程の高機能化が進み、バリュー・フォーマネーが低下している。

このことは、従来の価値観や行動様式では、企業経営が立ち行かなくなっていることを意味している。

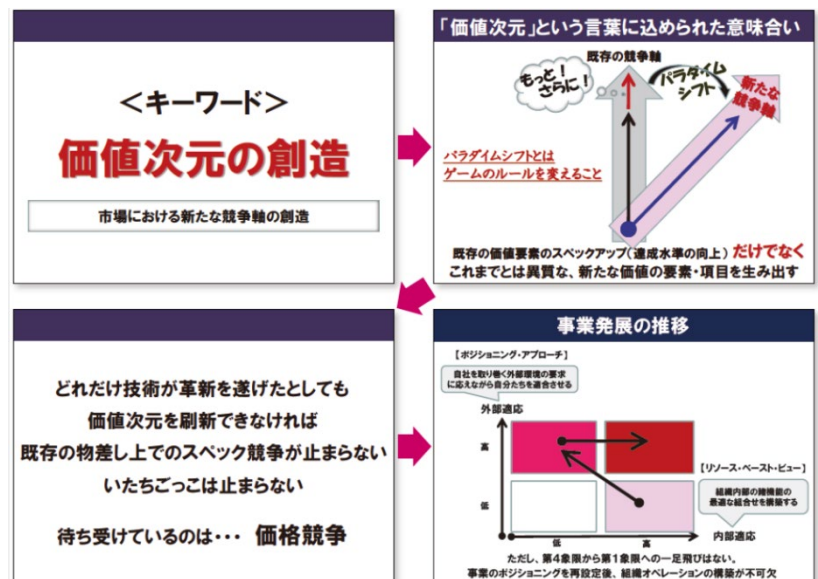
1-2. 顧客は誰か？価値次元の創造

経営者自らが実践する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、現場力勝負に持ち込めば負けることはない」をいかに実践するか。この点が非常に重要である。

今の顧客が、この先も続くのか？それとも違った顧客がいるのか、徹底的に考え抜く力を養わなければならない。

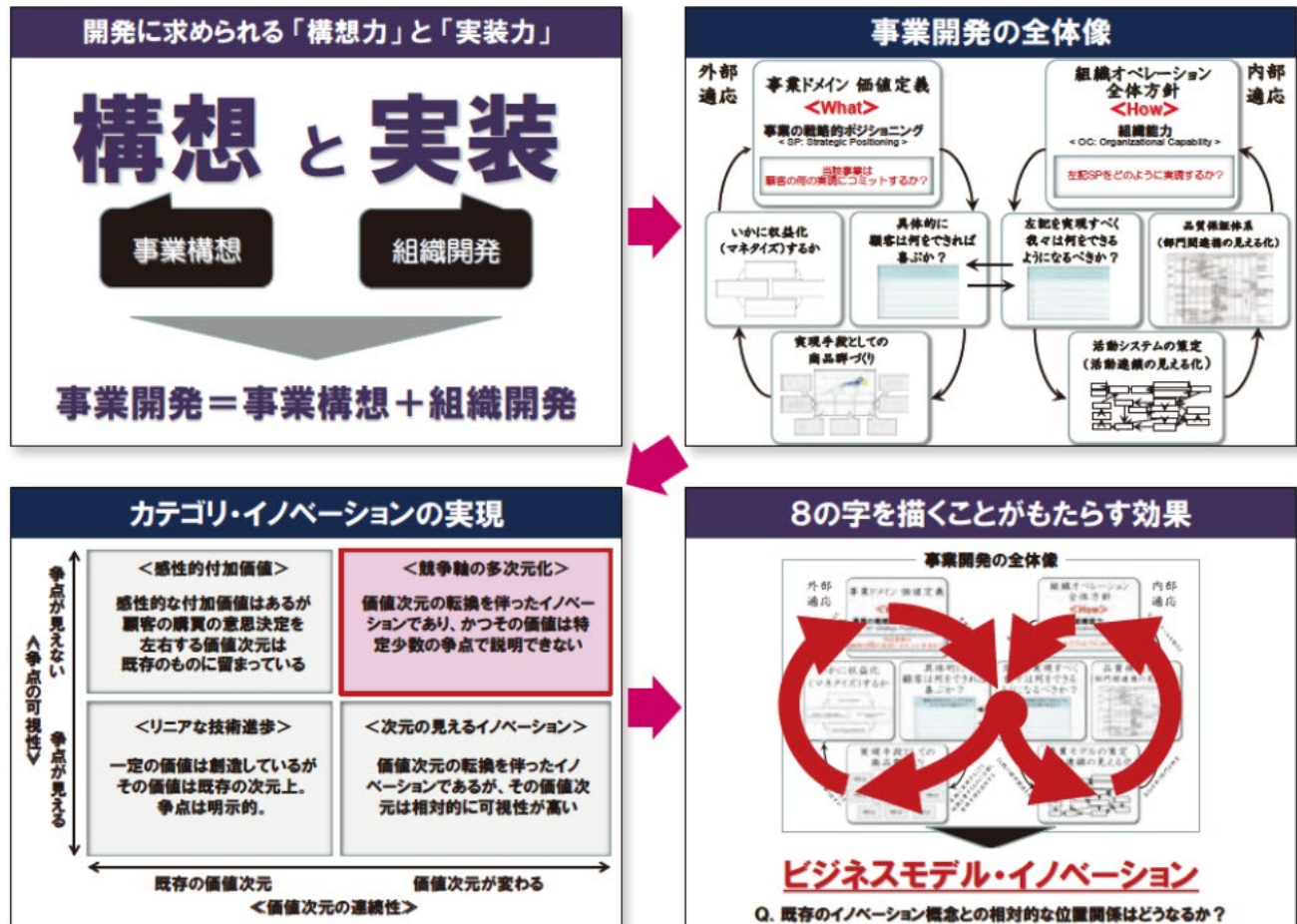
坂根委員長が某医薬メーカーの社外取締役役に着任した際、まず確認したのは、「顧客は誰か？」ということであった。本来患者が顧客であるにも関わらず、医者や公的機関ばかり気にかけている。それでは、特に本来の使命である治療法が確立されていない病気の顧客価値の創造は実現が難しい。

顧客は誰か、を定めたうえで、価値次元の創造をする必要がある。どれだけ技術が革新を成し遂げたとしても、製品・サービスの単品勝負では、スペック勝負に陥り、その先にはコモディティ化（価格勝負）が待ち受けている。価格以外の争点を創出すべく新たな価値を創造して、脱コモディティ化を図ることが企業にとって急務と言える。競争優位確立に向けて企業が取り組むべきは、「価値次元の創造」である。



1-3. 構想と実装は事業の成功を支える両輪

顧客価値創造の「事業ドメインの価値定義（構想）」と、またその構想を実現する「組織オペレーション（実装）」の両方を組織全体で徹底的に考え抜かなければならない、組織の成長と発展には、いかに「構想」と「実装」を持続的に回し続けるのかがカギとなる。



組織プロセス、経営システムとして実装する方法論としては、TQMは有用である。価値次元を創造した事業構想をTQMの緻密な思考で仕組みに落とし込むという組織的な仕組みを構築する必要がある。

1-4. 経営トップの役割

(1) 企業価値と企業価値の向上(坂根委員長の想い)

企業と経営トップは「企業価値」について答えをしっかりとち、そのために何をすべきか、そしてこれを実現するために会社全体が共有すべき価値観と行動様式、そしてトップの役割を明確にして永続的に取り組む仕組みをつくることである。

「企業価値」と「企業価値の向上」について、コマツの例を図1、2で示す。

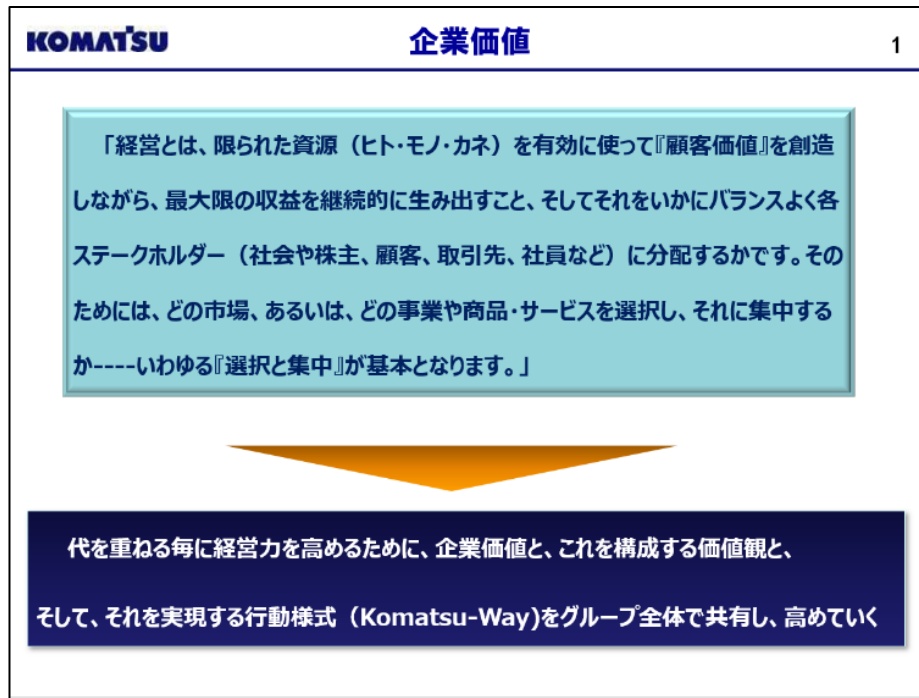


図 1 コマツが定義する「企業価値」

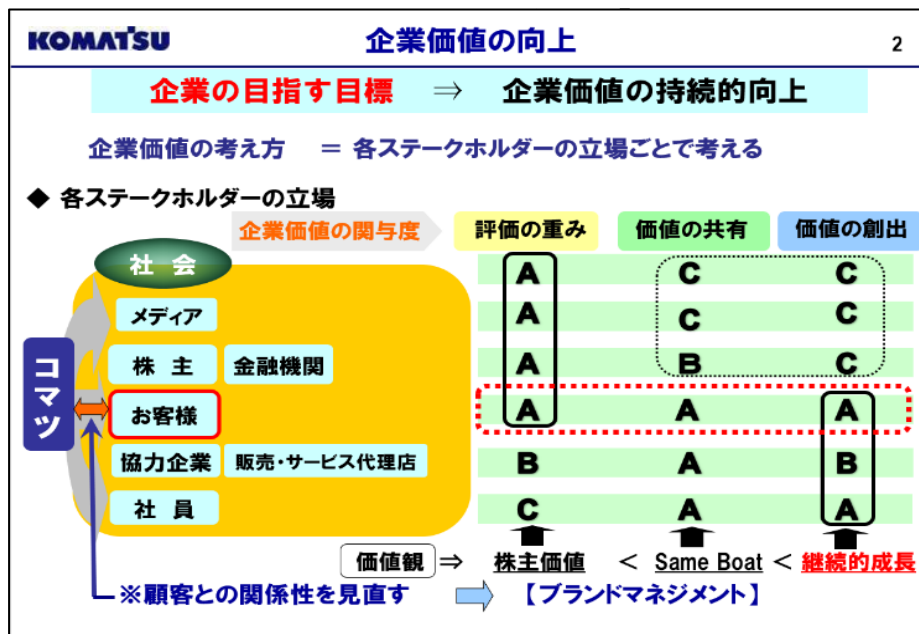


図 2 コマツの目指す「企業価値の向上」

ここで大事なことは、顧客価値を創造して適切に稼ぎ、それを全ステークホルダーに公平に分配することである。

ステークホルダーは大きく2つに分けられる。企業価値を評価する人と自ら価値を創る人である。株主は企業の所有者で、株式時価総額といった世界で相対比較できる唯一の指標を与えてくれる人だが、企業価値を創る人は社員、経営者、協力企業で、あくまでもこの人達が主役である。そして顧客は企業価値を評価した結果を企業に収益としてリターンをくれる唯一の存在である。このリターンがなければ株主や社会への還元もできない。

そして、この顧客の対象が IOT、CASE の技術進歩により大きく変わっていく可能性が高まっている。コマツの例でいえば、従来、顧客は工事全体の請負業ではなく、土木工事をやる下請けの人達であったものが、工事全体のマネージメント（測量→設計→施工・・・）に顧客の対象が拡がり、更には個々の土木現場で高い現場力の結果として得られたデータが数多く集まって価値を生み出すデータプラットフォームへとビジネスモデルと顧客の対象が拡大していくことが現実化している。即ち顧客が共に価値を創出する存在に変わりつつある。

トヨタがスマートシティ構想で考える顧客も、直接的には住人行政で副次的にデータ利用での社会全体の最適化で環境・エネルギー、さらにはライフスタイルの変化で新しいビジネスの創出等々などであろう。自動車産業にコンポーネントや部品を現在サプライしているメーカーにとっての顧客も今までの顧客の定義を変える必要が出てくるかもしれない。

こういった企業活動について、コマツの考えと取組みを1枚の画にしたものが図3である。（P20 に補足説明あり）

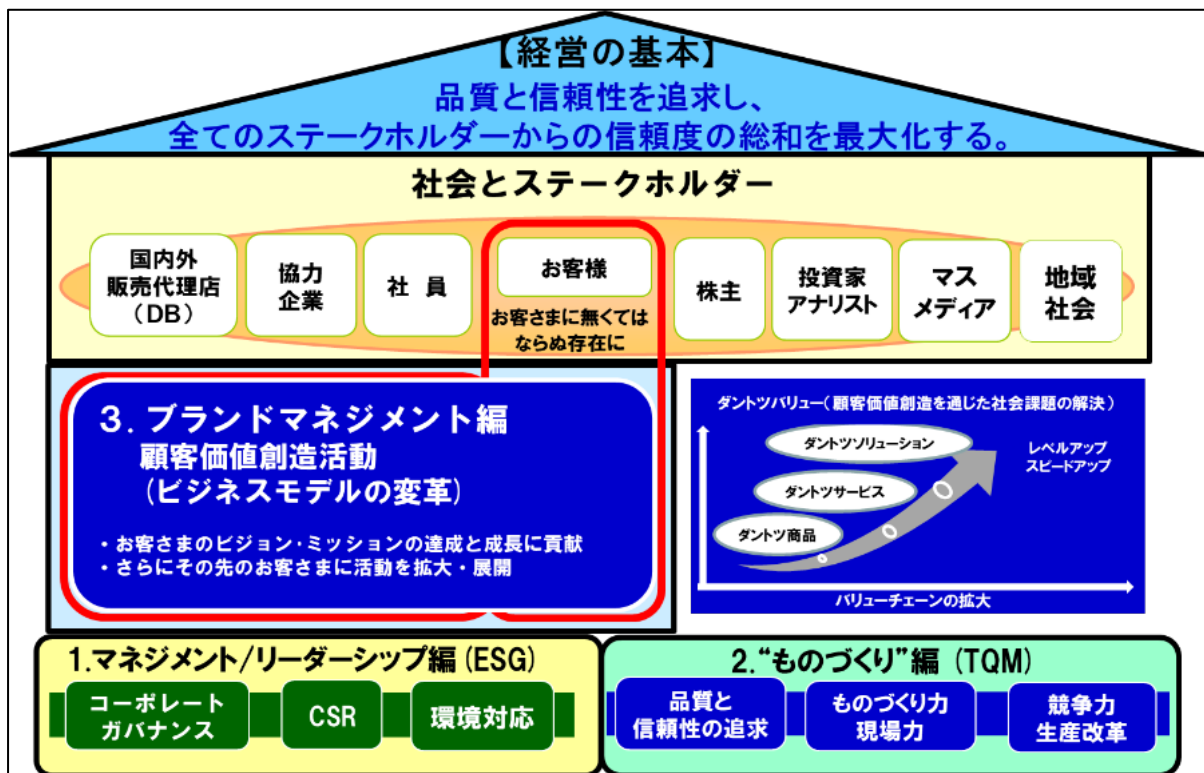


図3 コマツの考える企業活動

私がこの国が世界競争に勝つためには「ビジネスモデルで先行して現場力勝負に持ち込むこと」を強調している意味は、強力なトップダウンのリーダーシップで従来の顧客への単品販売、サービスのビジネスモデルを変え、最終的にデータプラットフォーマーのビジネスモデルを目指す場合、相当な覚悟で先行投資が必要であり、一方でこれまで得意としてきたモノづくり現場の力を顧客現場まで広げて価値あるデータづくりに生かせば勝機があると確信しているからである。ただし、気を付けるべきことは、日本企業の創るビジネスモデルは応々にして、自社の能力で出来る範囲に留まったり、そして日本の現場力は一方できめ細かさを追求しすぎて世界スタンダードにならないリスクがあり、日本で基盤が出来たら早く世界市場で試し、グローバルビジネスモデルにしていくトップの判断力が求められる。

以上のような企業の本質的活動に地道に取り組んでいる中で、常に社員に SLQDC（安全・コンプライアンス・品質・納期・コスト）のプライオリティを強調しているのは、ちょっとした安全、コンプライアンス、品質の不祥事で企業価値を大きく損なうことは経営トップとして耐えられないからでもある。

(2) エクセレントカンパニーの要件・取組

ポイント！

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

①適切なリソース配分、人材育成

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

②取締役会の活性化

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

③バッドニュース・ファースト文化の構築

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

④トップのリーダーシップ発揮

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

⑤顧客価値を創造し、顧客の信頼を得る

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

たなビジネスモデルの創出にもつながる。顧客は「商品やサービスによって得られた価値」に對価を払ってくれる。企業価値の源泉はそこにしかないことを肝に銘ずべきである。

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

⑥組織能力の向上

競争力の源泉は企業組織の上流から下流までを含む全員の力を価値創出に集結させることであり、TQMの実践によりその実現を図ることが近道である。

⑦ESGへ適切な取組み

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

⑧改善活動の継続的实施（たゆまぬ改善）

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

⑨企業としての行動様式を定め、グループ企業を含めた全体で共有していくこと

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

2017年10月から11月にかけてわが国の有力企業で品質不正や偽装問題が立て続けに発覚した。品質関係をはじめ、そういった問題は企業体質に問題があり、結局、トップの意識に起因する。トップが意識を変えなければ問題は解決しない。品質経営懇話会は経営者にそれを改めて訴えるための仕組みだ。問題を巡るメカニズムのあらましと対策は次のように表す(図4参照)ことができる。

- ① 品質不正事案が生まれる企業の土壌、体質の改革責任はトップにあり！
- ②今の日本は、多くが「総花主義」「平均点主義」「自前主義」に陥っている。
- ③その結果、同じような製品・サービスで消耗戦を強いられる。
- ④その結果「貧すれば鈍する」状態を招く⇒トップは品質に関心を向けなくなる。
- ⑤トップが品質に関心を持っている姿を現場に見せることが重要。
- ⑥「SLQDC」⇒コストよりも安全や法律遵守、品質を優先する。
- ⑦トップが取締役会の冒頭でバッドニュースを報告するとともに、現場に足を運び「SLQDC」を社員に直接伝え続ける。



ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば勝者になれる！

※事業の選択と集中を徹底し、顧客価値創造につながる何かの分野で世界一せめて日本一を目指す。生産のみならず管理・間接業務も含めたITの仕組みと活用が大切である。ビジネスモデルの夢を実現するためには、外部の力も積極的に活用する。



着実な実行により、エクセレントカンパニーへ

図 4 坂根委員長が考えるエクセレントカンパニーへの要件

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

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

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

「エクセレントカンパニー」実現に向けて！

VUCAと称される時代においても、企業活動に求められる社会課題の解決は不変である。しかし社会ニーズ、顧客ニーズは変化が激しいためPDCAやOODAなど素早い対応が求められてくる。品質経営は、より一層スピード感を持ち環境変化に適応できるかが、エクセレントカンパニーへのポイントであろう。

1-5. これからの品質経営の枠組

ポイント！

顧客価値が大きく変化する今日、経営の重点は顧客価値の変化に合わせた自社ビジネスモデル領域の革新へ移行し、またその成功のための新しい組織能力の獲得が必要となる。これらを効果的に行うためには、日本産業の競争力を支え進化を続けているTQMの利用を進めるべきである。

1) これからの品質経営の2つの特徴

- ①事業構想が企業に強く求められる中、企業トップが「顧客価値創造」のための考え方を実践する。

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

- ②TQM、顧客価値創造はトップを含めた「全員」が主体的に参画し、実践する。

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

2) ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込むための経営手法

品質経営懇話会が2017年10月の創設時から2019年12月まで開いた過去8回の会合は坂根委員長の考え方を根底に据えて行われた。すなわち、他の項目でも引用されている「これからの日本企業はビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば日本は負けない」という明快なメッセージである。これは、企業競争力の源泉である戦略やマーケティングなどの「顧客価値創造」と、現場力に代表される組織能力やコア技術、人材などの「組織能力獲得・向上」の2軸の両立を唱えるものである（図5参照）。

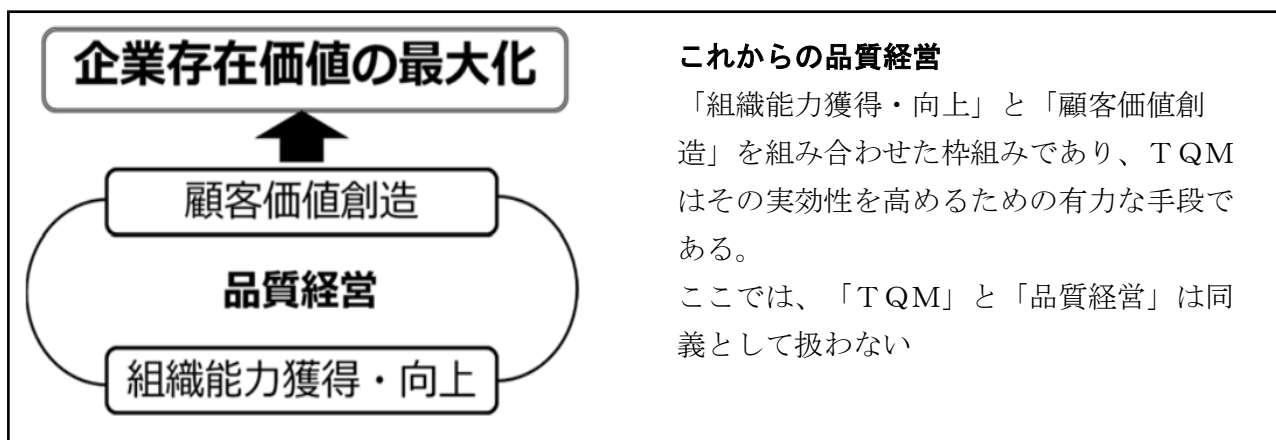


図5 これからの品質経営の概念図

3) 品質経営の実践は「顧客価値創造」と「組織能力獲得・向上」の両輪を回すこと！

品質とは「モノの出来栄え」ではなく「社会や顧客のニーズを満たす度合い」である。製造業に関わらず、多くの産業分野ではI o TやA I、ビッグデータなどの進展により、企業を取り巻く環境は近年、劇的に変わろうとしている。従って、これからの時代には

「単体の製品ハードが満たすべきニーズは何か」という従来型の狭い発想ではなく、大きな視野から「未来のニーズを満たすために、その実現手段としてどのようなハードとソフトを組み合わせるべきか」という発想が求められる。顧客のニーズを満たすという価値観に基づく時代ではハードもソフトも価値を実現するための道具に過ぎない。これから品質経営では「顧客価値創造と組織能力獲得・向上」を追求するためには「価値は顧客が道具を使いこなすことによって生まれる」ことを念頭に置き活動していく必要がある。

日本の多くの製造業は、現行のビジネスモデルに対し組織能力が高い第4象限に属することが想定され、第1象限へ一足飛びすることが理想であるが困難である。まず第2象限への移行が急務であり、第2象限から第1象限への移行は、これまでと異なるさらなる組織能力が求められ、生き残るためには、第1象限に移行することが不可欠である（図6参照）。

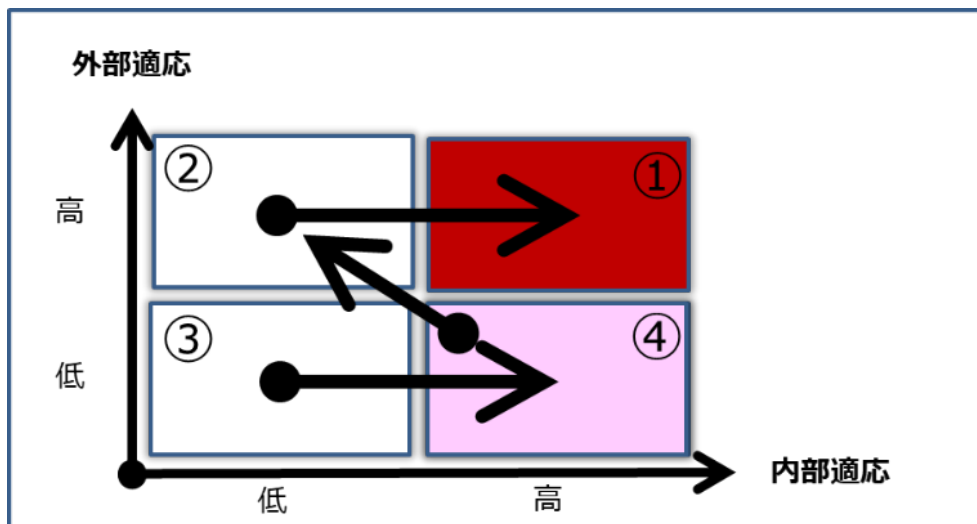


図 6 環境適応の大別

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

→本懇話会では、「顧客価値創造」を指す。

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

→本懇話会では、「組織能力獲得・向上」を指す。

4) 長い歴史を持つ、品質管理シンポジウムで「令和大磯宣言」！

お客様や社会が期待する企業の提供価値が、単なる製品やサービスの良さだけで評価される時代から、その製品を使うことやサービスの提供を通じて創出される、お客様の経験そのものの質の高さが評価されるようになった。お客様や社会のニーズの適合度を品質と定義するなら、品質を構成する要素が従来より拡大したと言える。即ち、お客様が製品サービスのご利用で価値を創り出すプロセスまでも、企業が何らかの責任を負う事と言え

る。さらに、お客様がその経験をどう判断するかについても、お客様毎に大きく異なる事が想定される。これからは、顧客価値を的確にとらえるための手段も高度化させなければならない。第104～109回QCSの議論を通じ得られた企業存在価値の最大化の方策として、変化をしている社会やお客様ニーズから導き出される企業が創出すべき顧客価値を定め、その現実に必要な組織能力の獲得も含め、トップのリーダーシップの基で社員全員が力を合わせ行われる企業経営を理想とし、それを品質経営と再定義した。日科技連が創立以来進化をさせ続け、数々の経営環境の変化への対応に力を発揮したTQMは品質経営実現の重要な柱である。

また、顧客価値創造に対しては、数多くの研究が成されている今日、その分野との交流、さらにビッグデータ、AI等が得意とする予測技術も活用が有効と考えられる。

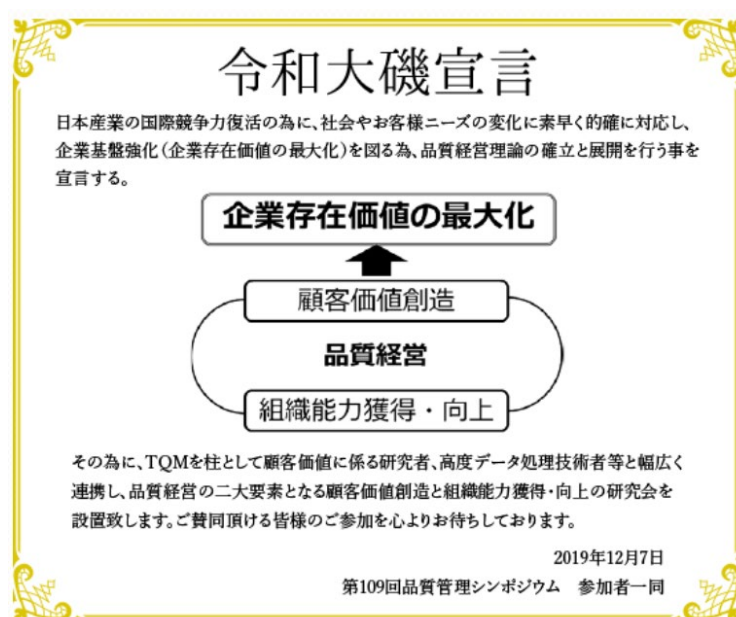


図 7 令和の大礫宣言

1-6. 品質経営におけるCQOの役割

- ① CEOは自社が目指す、将来を見据えたビジネスモデルを構築することである。トップ自らが品質経営を推進していく中で、CQO（Chief Quality Officer）の役割が重要となってくる。品質（広義）への関心を持たなければならない。

品質経営の推進にはトップの品質意識とリーダーシップが何より重要である。近年発生している品質問題をめぐる企業の不祥事は日本の産業発展に深刻な危機感をもたらしている。この状況を打開するための方策として検討すべきは、役員組織として品質全般に強い責任と権限を持つ品質担当役員（CQO）を設け、経営者として主体的に参画していく体制を整えることであろう。CQOはトップの構想・ビジネスモデルをしっかりと理解し、その上で、顧客はだれか？その提供する価値は何か？常にそのモデルに応じた全社的組織能力の獲得、TQMの考えを明確にした戦略を策定し、各部

門と協力し全社のリーダーシップを発揮することである。もしも、この役員の役割が不明確な企業があれば、その重要性を認識し、CQOの育成を早急に考える必要があるだろう。

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

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

実践事例— 1

ダイハツ工業株式会社

- ①CQOの果たす役割は、トップの強い牽引力を発揮出来るよう、また態度・言動が現れるようサポートすることである。取締役会や副社長会、経営会議などトップをサポートする品質専門家が必要である。サポート役をどうやって担保していくか。経営の仕組みづくりが大切である。
- ②現場はお客様の声を吸い上げている。事故が起きたときや、トラブルが生じたとき、品証だけでなく、開発など様々な工程の担当者のお客様の声を聴きに行き、その内容を全部門に展開している。常に顧客目線で仕事をしたいという、トップの想いがあり、良い仕組となっている。

株式会社デンソー

- ①当社では現場力、人を中心とした経営を脈々としてきて強みとしている。
- ②現実には、環境変化により、現場は弱体化してきているのが実態である。春の労協で組合からも以下3つの課題があがってきた。
- ・現場の弱体化
 - ・組織間の壁
 - ・上司とのコミュニケーション
- ③急激に業務も広がり、現場は期間社員がかなり増えて変化に追いついていないのが実態である。頭を悩ましながらトップから全体で頑張っている。
- ④価値創造、コトづくりに関しては、苦手な分野だが、考えると現場や顧客の近くですり合わせて価値を創っていくのは日本の得意なところである。

しかし、今後は、デジタルツールの活用が加速するなかでシステム全体、社会システム全体で様々な価値創造していかないといけない。今無いものは外部から獲得するなど大切だが、システム全体をマネジメントする人がいない。そのような人材をどう獲得するか、育成していくかが課題と考える。

豊田鉄工株式会社

CQOの育成・獲得に関して、育成したいということは各社の思いであるが、出身部署がQC、QA部署になると狭義の領域に留まってしまう。広義での品質を考えられるCQOの育成が求められている。当社では、国内外の100%子会社の社長（経営）を担当してから、品質担当役員のルートとして配置している。

前田建設工業株式会社

CQO育成の前提として、CQOの定義を明確にする必要がある。社会の大多数がイメージしている「狭義の品質」と「広義の品質」では対象者、育成方法が異なる。品質経営懇話会で提示している「CQOの役割」に、「自社が目指す、将来を見据えたビジネスモデルを構築することである。その上で、そのモデルに応じたTQMの方向性を明確にした戦略を策定し、全社のリーダーシップを発揮することである。」と明示されており、このミッションを担う経営者をCQOと位置づけ、社会に普及していくことが重要である。当社は、狭義の品質の責任者は事業本部長が担うが、品質経営懇話会が定義するCQOについては、社長がCQOであり、社長のリーダーシップのもとに全役員が取り組むべき課題である。

パナソニック株式会社

- ① 事業部制のもと、事業部長が商品の品質責任を持つことを徹底している。
- ② 製品開発においては、「アクションクオリティ」という仕組みがある。開発から出荷までに幾つかの関所を設け、事業部長／関連職能長が、設計完成度を見届けることを義務付けている。
- ③ CQOは、この仕組みが正しく履行されているか、顧客側に立って見届ける責任がある。また、地域や商品の変化に対し、安全・品質基準や開発プロセスを適宜見直し、それを各事業部に徹底していく役割も持つ。
- ④ 現在、CQOのもとコーポレートの品質部門(品質本部)を中心に、守りと攻めの品質活動を進めている。守りとは、モノづくりの品質改善を図る活動であり、攻めは、コトづくりにおける顧客やパートナーとの新たな価値創造（共創）活動を対象にする。
- ⑤ コトづくりにおいて、顧客の潜在的価値は出荷段階ではわからない。顧客が使っていく中で求める価値が変化し、それをアップデートにより追従させていく。こ

れをどう実現していくか、最終的にはQMSに落とし込み、新たな仕組みを構築することが、CQO・品質本部の役割と考えている。

富士ゼロックス株式会社

品質というと、ものづくり関係であり、顧客視点で何か問題があれば責任をとれるか。責任を取るためには、判断基準が重要になるため、自社内でも議論をしてきたが、最近、品質部門に行きたいという人が少なくなってきた。

当社では、品質とCSを統合し、CS品質本部という名称にしている。顧客の声を聴き、その声に基づき、製品・サービスの品質を判断できるようにしている。顧客の声を代表し、声を聴くことが重要であり、その価値を考え、顧客の要求と最後の砦（品質）のところの両面で支えている。

株式会社安川電機

当社では、品質管理は事業部門で担い、お客様へ提供し、製品開発へ戻ってくるというループを回している。

全社の品質管理のトップは、全体の状況を判断するが、それぞれの事業部で微妙に判断基準が変わってきている。ここでトップのところがプライドを持って、会社の文化のレベル感を上げていくという発想に基づき、日本、アメリカ等の事業体でのレベル感が変わってくる。当社のプライドをどこまで上げるか。文化、価値判断の基準をどう変えていくのかが品質管理のトップの役割であり、それを教育していくのが経営トップの役割だと思っている。

当社では品質問題は経営会議でかなりの時間をかけて議論している。会社の文化、社会から見られる顔だという意識をトップが持ち、同様に品質管理のトップもそのことを意識しなければならない。テクニカルな管理部分よりは、文化のレベルをどう上げていくかが重要だと考えている。

CQO役割のポイント・今後に向けて！

CQOは、その役割を広く捉え、自社の顧客価値の最大化とそれを創出するプロセスの成立性を確かなものにする為、TQMの高い専門性と経営全体の理解が出来る人材の育成、配置を図るべきと、改めてトップの右腕となる「品質に関する専門家」の設置とその役割の範囲を定めることが、今後大事である。

品質経営を実践するにあたり、CQOが持つべき権限や責任の範囲について品質経営懇話会で議論を深める。CQOとCTOがどのように連携し経営に取り組むのか。懇話会で議論を進めることにより各社の道標となるであろう。

第2章：運営委員・メンバー企業における取組事例

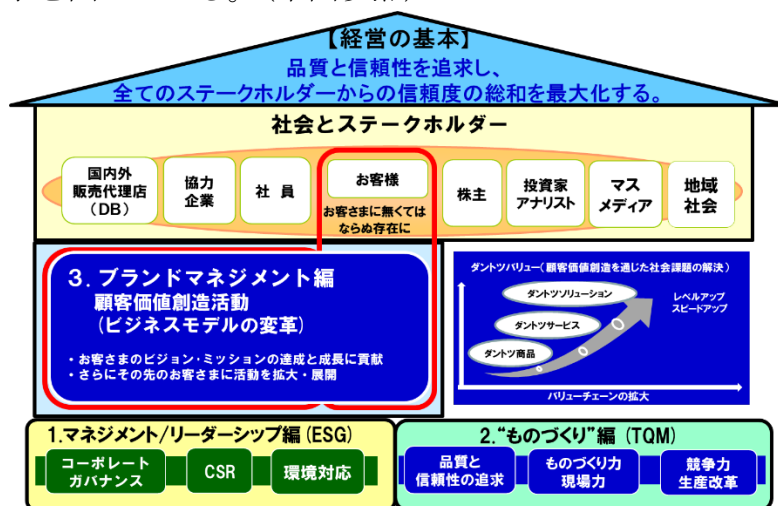
2-1. 品質経営の実践

これからの品質経営では、「顧客価値創造」と「組織能力獲得・向上」の連携である。企業活動の全体を一枚に示した、図を本章では解説を入れて紹介する。

1) コマツの事例

コマツの経営の基本は「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することである。この経営の基本を実現するための体系を図示すると一軒の家に例えられる。企業価値は社会を含む「すべてのステークホルダーからの信頼度の総和」と定義され、その中でも「企業価値を創る」且つ「企業価値を評価する」役割を担う唯一の存在である「お客様」を中心に置いて考えている。そのお客様にとって無くてはならぬ存在になるための活動を「ブランドマネジメント（顧客価値創造活動）」として推進している。

それを実現するために、ダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションの提供、開発をし続け、顧客価値創造を通じた社会課題の解決を実現していく。経営の基本を実現するための基盤としてESG・TQMがあり、これらを「コマツウェイ」として明文化し、浸透、継承を図っている。（下図参照）



2) コニカミノルタの事例

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

① 変えてはいけない事

目指すべき姿は「顧客さえ気づかなかった課題を提起して、それを当社の元々の武器と最新のデジタルの力で解決し、顧客・社会の進化に貢献していく企業」。いわゆる「顧客価値創造」、「社会課題解決」である。この目指すべき姿を実現するためのマインドは、当社の信条である「6 Values（“Open and honest” “Customer-centric” “Innovative”

“Passionate” “Inclusive and collaborative” “Accountable”）」である。この6 Value は「私たちの信条そのもの」であり「迷った時に立ち返るべき基準」であり「もともと私たちが持っているDNA」である。加えて、1950年代のSQC導入、デミング賞実施賞受賞からはじまり、故・米山高範氏（元コニカ代表取締役社長、元日本科学技術連盟理事長）のDNAを脈々と培い継承している「TQMの考え方」である。

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

②変える事

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

（進化させていくもの 事例）

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

（追加していくもの 事例）

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

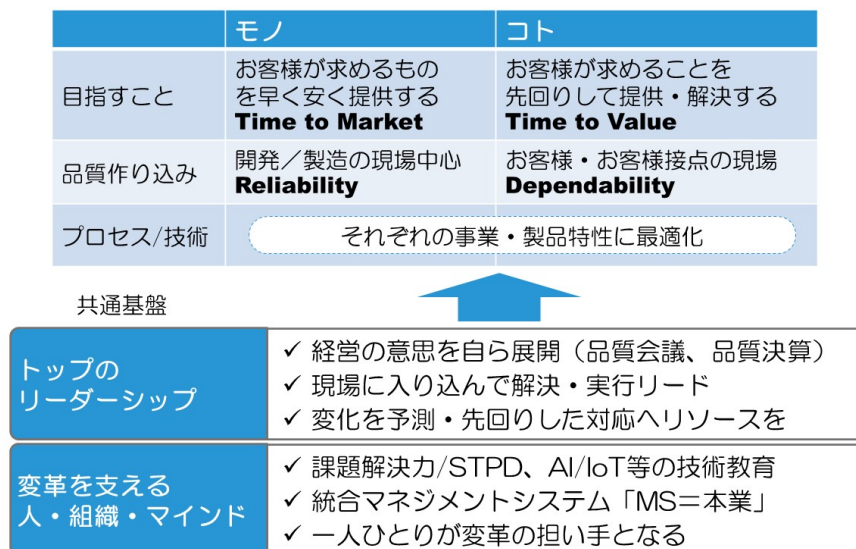


3) 富士ゼロックスの事例

ビジネスの目標は、より良いコミュニケーションを通じて、人間社会により良い理解をもたらすことである（Joseph C. Wilson; ゼロックスコーポレーション創業者）。

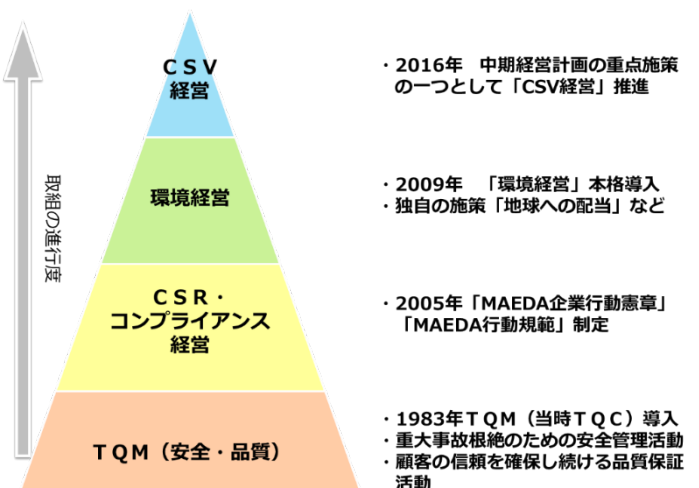
このフィロソフィーのもと、富士ゼロックスは、「商品の販売」ではなく「サービスの提供」を掲げ、オフィスの生産向上を目指し、進めてきている。

このサービスの提供にあたり、【モノの品質(複合機)】、【コトの品質(ソリューション&サービス)】に分けて、目指すこと、品質作り込みのポイント、プロセス/技術を進化させ、お客様に選ばれ続ける企業を目指している。また、これらを実現する上で、「トップの強いリーダーシップ」と「変革を支える人(スキル)、組織、マインド(挑戦)」を共通基盤とし、常に挑戦し続ける風土を構築している。(下図参照)



4) 前田建設工業の事例

前田建設工業は、1983年にTQMを導入し、1989年にデミング賞実施賞、1995年に日本品質管理賞（現デミング賞大賞）の受賞を経て培ったしくみを経営の基盤としつつ、CSR・コンプライアンス経営、環境経営、CSV（Creating Shared Value）経営を段階的に導入し、持続可能な社会への貢献を通して存在意義を追求している。そして、2019年に迎えた創業100周年を機として、従来のビジネスモデルである建設請負から、「総合インフラサービス企業」への転換を目指す姿と位置付け、エンジニアリングとインフラサービスの融合により社会的課題の解決を志向している。（右図参照）



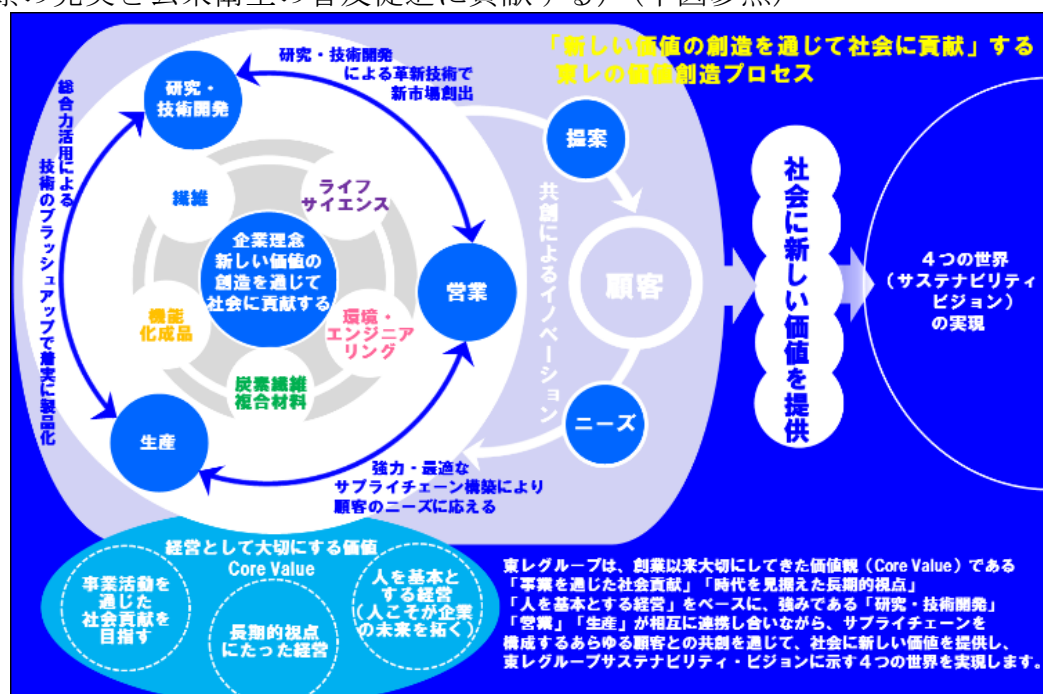
出所：『J S Q C選書 31 戦略としてのクオリティマネジメント これからの時代の“品質”』小原好一，一般財団法人日本規格協会，2019年

5) 東レの事例

東レグループは、創業以来大切にしてきた価値観（Core Value）である、「事業を通じた社会貢献」「時代を見据えた長期的視点」「人を基本とする経営」をベースに、強みである「研究・技術開発」「営業」「生産」が相互に連携し合いながら、サプライチェーンを構成するあらゆる顧客との共創を通じて、社会に新しい価値を提供し、東レグループサステナビリティ・ビジョンに示す4つの世界を実現します。

<東レグループが 2050 年に目指す世界(その実現に向けて東レグループが取り組む課題)>

1. 地球規模での温室効果ガスの排出と吸収のバランスが達成された世界
(気候変動対策を加速させる)
2. 資源が持続可能な形で管理される世界
(持続可能な循環型の資源利用と生産)
3. 誰もが安全な水・空気を利用し、自然環境が回復した世界
(安全な水・空気を届ける)
4. 全ての人々が健康で衛生的な生活を送る世界
(医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する) (下図参照)



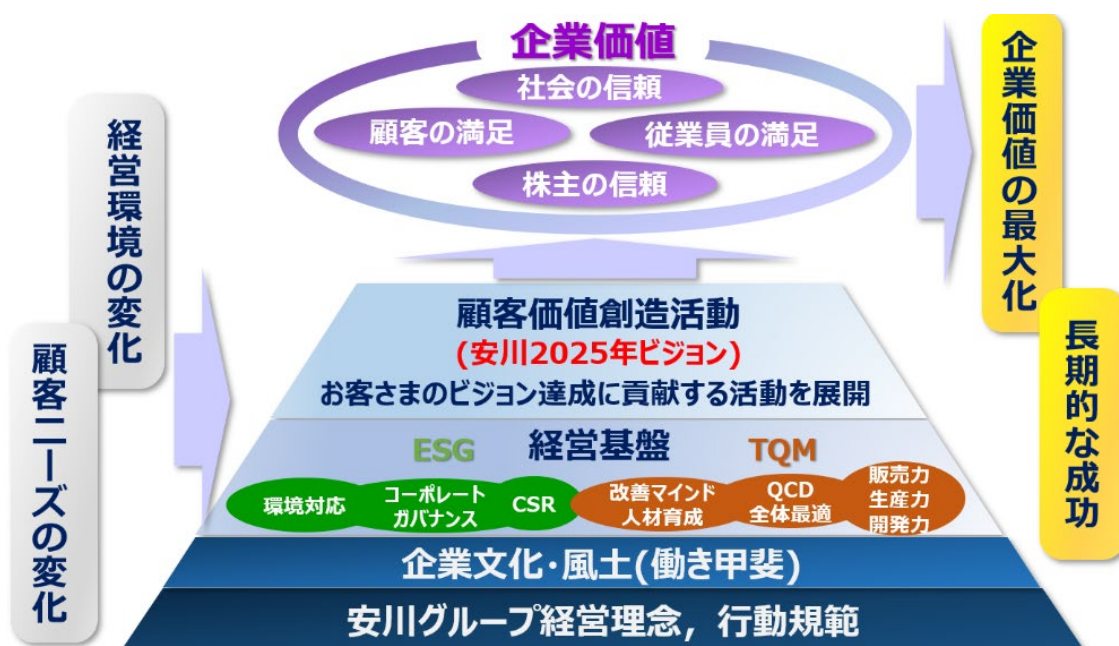
6) 安川電機の事例

当社が考える企業価値とは、社会を含む全てのステークホルダーの満足や信頼の集合体と定義しています。この集合体の質と量を拡大させることが、企業価値の最大化であり、これを持続的に発展させることで長期的な成功につながると考えています。

そのための顧客価値創造活動とは、「お客様のビジョン達成に貢献する活動」すなわちお客様の立場に立ち、お客様に寄り添って一緒に考え問題や課題を解決していく。その結果としてお客様のビジネスが成功することと考えています。現在当社は、その具体的な取り組みとして i³-Mechatronics という新しいビジネスモデルを展開し、その実現のための製品やサービスの開発に取り組んでいます。

顧客価値創造活動を支える経営基盤として、ESG と TQM があり、その土台として企業文化や風土、さらには安川グループの経営理念があります。これらを強くすることで、目まぐるしく変わる経営環境や顧客ニーズの変化に対し、適切に対応できるようになり、これを常に進化させられる能力こそが企業の組織能力と考えています。

なお、当社の経営理念の中には「市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえとともに需要家への奉仕に徹すること」といふ条文があり、いつの時代においても常に顧客視点で考え、行動し、顧客価値を生み出し続けることを目指すという意味であり、現在の品質経営の考え方に通じるものと考えています。(下図参照)



2-2. 品質経営における経営トップの役割

ポイント！

坂根委員長から品質経営におけるトップの役割のポイントが示されている。トップが早期にバッドニュースを把握するか。縦割りではなく、いかに組織間の連携をしていくかがポイントである。

私が社外取締役を務めている取締役会では、

- ①報告、討議、決議の順で進めること。
 - ②冒頭にCEOからバッドニュースを伝えること。
- をお願いしている。

「ビジネスモデルで先行する」とは、これまで誰も「見える化」出来ていなかったことを自分達だけが、「見える化」に成功したことがきっかけになるケースが多い。見える化とデータ化の実現にはTQMの基本動作が必要となる。見える化をし、データを活用することはTQMが得意とするところである。

また、トップのキャリアパスも非常に重要となってくる。

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

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

トップ（CEO）が品質へ関与している実践事例-1

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

都度経営幹部に速報し、毎月品質本部から月報によりトップへ品質の状況と取組みをインプットしている。これら3つの取組みで共有・方向性を確認している。（パナソニック）。

トップが品質へ関与している実践事例-2

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

トップが品質へ関与している実践事例-3

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

トップが品質へ関与している実践事例-4

- ⑰年1回、グローバル社員の働きがい・チャレンジ意欲の調査を行っている。働きがい・チャレンジ意欲を感じている社員は全体の75%で、比較的良い結果であったが、自由記述3,876件すべて読み込むと、経営層からは見えない実態が見えてきた。例えば「会社は新規事業を推し進めているが、従来の複写機事業のわれわれはもう不要なのか？」との声があった。また、「若者の登用、ダイバーシティなど進めているが、われわれ50代の男性は不要なのか」とのコメントもあった。経営トップ(CEO)はじめ経営層は変革の方針を出すことは大事であるが、同時にしっかりと現場の声を拾わないと

本質が見えないことに改めて気づいた。実態に目をそらさずしっかり取り組んでいる（コニカミノルタ）。

⑱ トップ自らが現場を回っていて気付いたことを全部指摘するのではなく、3つほめて、3つ注意する。など工夫している（豊田鉄工）。

⑲事業における品質活動を強化するため、2013年から品質の機能を本社から各カンパニー・事業部へ前線シフトした。様々な商品において、その事業責任者がトップとしてすぐ問題を把握し判断/対応できる体制とし、コーポレートの品質本部は全社ガバナンスと前線支援を実施する役割に変えた（パナソニック）。

⑳当社では、品質について、QC、QAともに品証本部が担当し、品質問題への対応も主導するが、その責任は、品質担当部門ではなく、最終的には事業本部長であり、社長にあると考えている。商品を通じて顧客に価値を提供し、その顧客と一緒に社会的課題解決のソリューションを社会に提供するという社会価値創造プロセスは、企業の存在意義であり経営そのものであるとの考え方が徹底されている。全社の品質活動を総覧する「品質保証委員会」には社長はじめ全事業本部長が出席する。その中で、品質保証本部の役割は、商品を開発・生産し顧客へ提供していくあらゆる場面において、お客様の代理人として価値創造プロセスをコーディネートすることにあると考えている。お客様価値、社会価値を実現することが企業活動の最大の目的であり、それに貢献していることをモチベーションにしている。（東レ）

2-3. 品質に対する考え方と取組事例

ポイント！

品質経営懇話会発足時にメンバー企業から品質経営への取組事例を紹介いただいた。
日本の成長を支えてきた製造業の背景が伺える。

コニカミノルタ株式会社

- ① 品質経営を別モノにするのではなく、経営戦略、事業戦略のどまん中に埋め込む。
-品質経営に対する思想や哲学は変えず、時代の変化に合わせて、手段を変える。
- ② 社会課題解決と事業成長の両立を前提にお客様すら気付いていない課題を掘り起こし、共に解決する「課題提起型デジタルカンパニー」を目指す。
- ③ 品質経営推進の上でのこれまでの自社の強み
経営トップ主導の共通の価値基準（6バリュー）の醸成。その実現の仕組み。
社内の仕組みの横展開。調達先、お客様への横展開。
- ④ 品質経営推進の重点的な取組み
デザイン思考をベースにしたお客様との共創。世界5極に配置したスタートアップ企業のような異文化イノベーションセンター。ミレニアル世代への重点投資（特にデジタル人財）。
- ⑤ ガバナンス面では、取締役11人中5人を社外の方に依頼。社外取締役の方の厳しい指摘により多くの気づきを得られ、とても重要と捉えている。
- ⑥ IoTを活用した新事業として、介護施設の各部屋にセンサーを取付け、入居者が倒れたり、異常事態を知らせるアラートを介護士に伝えることが出来るシステムを展開している。又、約3ヶ月の介護現場への入り込みにより、介護士の業務の3割が実は事務・書類作成であることを見出し、そこを改善。介護士の負担を軽減することにより、介護士に余裕が生まれ、入居者の方にもより満足いただけるソリューションとなっている。さらにデータ活用によって、入居者の生活の質を継続的に向上し続けている。

JFE スチール株式会社

- ① 品質は安全・防災と並んだ品質経営の3本柱の一つと考えている。
- ② 現場の長である、製鉄所各地区所長をトップとする地区毎の品質管理体制を統括する形で、品質担当役員が全社の品質管理をマネジメントしている。
- ③ 課題は、『お客様満足度の向上』、『品質コンプライアンスリスクの低減』、『エンジニアの世代交代への対応』等のベースの課題や、『新規ビジネス、新商品、新規提携先の品質管理』等の変化への対応に取り組んでいる。
- ④ 従業員の年齢構成（平均年齢が40歳を切る）、設備の老朽化（40年以上が経過）の中で、すべての基盤となる人材の整備と設備の更新・整備を進めている。
- ⑤ 「ものづくり白書」にも掲載されたが、検査・品質管理を自動化し、人に依存しない仕組みの構築を進めている。

- ⑥ 自動化といってもステージがあると考えており、検査の指示、検査、検査データの転送、そのデータの判断を段階的にすべて自動化するべく検討している。
- ⑦ お客様価値創造の視点では、材料を収めるだけではなく、お客様の現場に役立つ提案がいかにかできるか、素材メーカーとしての在り方が従来とは変化している。
- ⑧ お客様満足には、納期・生産量・コストが大きな価値になる。それを重視し、品質に軸足が行かないケースが散見されている。品質を重視しながらすべてを満足させて納めることができればよいが、異常が発生した際の対応が求められる。

積水化学工業株式会社

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

ダイハツ工業株式会社

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

- ⑦ 会社全体で今、何が市場で大切なのか。お客様の声を聴いてすぐに市場に出したい気持ちはあるが、全体最適で順番に出していく、ということが言えるような環境が、品質経営を進めていくうえで重要。

株式会社デンソー

- ① これまでモノの品質から技術と仕事の進め方の質向上に取り組んできたが、事務・営業分野にも質向上が必要と考えている。
- ② 仕事の質にメスを入れ、失敗事例から学び、それを残していく、そういった先に行動様式があるのではと考えている。
- ③ QC 診断は、トップマネジメントが定期的に全事業部と全拠点を訪問し、事業戦略とそれに向けてのシナリオと取組みについて診断をする。あわせて生産現場での活動も診断する。
- ④ TOP マネジメントへの報告という側面と、受診側も事業部や生産会社が自らの DNA を省みて、次へのスタートを切る良い機会となっている。
- ⑤ 自動車業界は 100 年に一度の大改革の時代と言われている。浮き足立つことなく、確実に変化へ対応していかなければならない。
そのためにも、愚直に以下の事項を実践していく。
 - ・創業時から脈々と受け継いでいる「経営トップが生産現場に密着し、謙虚に事実をみつめて反省し、経営へ反映する」
 - ・「品質の良し悪しは、お客様が決める」ことを念頭に置き、日々変化するお客様の期待値を把握し、製品・サービス、業務プロセスへ反映する。

東レ株式会社

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

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

豊田鉄工株式会社

- ① 事業のグローバルな拡大に伴い、現在 13,000 人以上の総従業員（リーマンショック後 8 年で倍増）に対して当社の DNA を正確に伝承するため「トヨタツマインド」を各グローバルの事業体へ展開している。
- ② 取締役会（1/M）・経営会議（1/W）の議題では、バッドニュースから先に報告している。
- ③ 方針管理、自工程完結活動を強化している。特にホワイトカラーが、付加価値の創出を実現できていない時間を限りなく少なくすることも取り組む目的の一つとしている。

- ④ 現場ではTPS（トヨタ生産方式）・品質管理を愚直に長年実施しており、事務所業務にもこれを10年ほど適用し浸透してきている。
- ⑤ 一つのことを“極める”ことが重要である。現場で愚直に徹底して取り組んでいれば、それに触発されてスタッフ部門でも浸透してくる。
- ⑥ 品質経営の内容を中期経営方針と年度方針に組み込み、展開を図っている。方針を議論する役員全員の仕事の質、力量、品質に対する理解が重要だと考えている。
- ⑦ 単に企業価値の創造だけではなく、その先にある社会課題の解決とリンクしなければならない。

パナソニック株式会社

- ① 「事業を通じて人々の暮らしと社会の発展に貢献する」という不変の経営理念と、それを具現化する「お客様大事」の行動指針を全ての事業活動に徹底している。
- ② 商品毎に自主責任経営を進める事業部制を導入し、現在はそれを束ねる7つのカンパニーが顧客と向き合う体制をとる。
- ③ 品質に関するトップのコミットメントは、社長以下カンパニー長が集まる「グループ戦略会議」で年2回品質問題を共有・議論、重要リスク（バッドニュース）については都度経営幹部に速報し、毎月コーポレートの品質部門（品質本部）からの月報によりトップへ品質の状況と取組みをインプットしている。これら3つの取組みで共有・方向性を確認している。
- ④ 個別の商品に関する品質は、各カンパニーが責任を持ち、その中で、全社として仕組みが必要なものや、複数カンパニーにまたがる課題、新規の取組みについては、年2回のCQO会議にて議論し、品質本部で担当している。
- ⑤ 毎年11月の品質月間には、社長メッセージの発信と共に、全事業部長を集めた「事業部長品質研究会」を実施して、経営層の品質マインド向上を図っている。
- ⑥ 新たな価値創造に関しては、パナソニック初となる、ビジネスモデルの検討をミッションとしたビジネスイノベーション部門を設置し、米国を中心に「パナソニックβ」と呼ぶ活動を進めている。アジャイルな開発を推進し、開発期間を短く、お客様へ少しでも早く価値をお届けすることを目指した活動を進めている。
- ⑦ こうした新たなイノベーション活動に即した品質基準や開発プロセスの改定は、品質本部が並行して検討している。

富士ゼロックス株式会社

- ① お客様起点での品質創りを目指し、お客様の声を毎日収集・対応し、またCS（顧客満足度）に対する外部調査結果（1回/年）からの課題を経営TOPと共有し、事業部長、各機能本部長にて改善活動を一枚岩で実行している。
- ② 品質を見る立場の人が社長に近い目線で議論・確認をしている。全社品質会議（議長：品質保証担当役員）を毎月実行し、バッドニュースの共有と施策の進捗を確認し、早期問題解決を図っている。また、毎年品質決算という年度レビューを社長、関係役員と行い、次年度の品質方針「品質重点施策」へと展開をしている。
- ③ ED（アーリーディレクション）、ER（アーリーレゾリューション）に取組み、いかに早く問題を検知し解決するかを活動を実行し、品質損失コストの改善を図っている。

- ④ 企業価値を損失させる品質問題、安全問題については、徹底した再発防止を実行し、品質保証プロセスへの反映と展開を実行している。この活動は、品質部門のメンバーのみが実施するのではなく、商品提供責任者（事業部長）が責任をもって対応を図っている。
- ⑤ これらの活動を通して、品質・安全の大切さを従業員一人ひとりへ浸透させている。

株式会社安川電機

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

コマツ

- ① すべての活動の基盤となっているのは「コマツウェイ」である。
- ② 「品質と信頼性」の追求を基本において、企業価値を最大化することを経営の基本として取り組んでいる。
- ③ 企業価値を「社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和」と定義している。
- ④ コマツでは TQM・ブランドマネジメント（顧客価値創造活動）ということに分けているのではなく、品質経営として取り組んでいる。
- ⑤ 先順位は S L Q D C（安全、コンプライアンス、品質、タイミング、コスト）ということを行い続け、全世界の社員に浸透させている。
- ⑥ 世界中毎年 40 ヶ所以上でのタウンホールミーティングで、トップ自らの言葉で、会社の状況、方向性を直接伝え続けている。

前田建設工業株式会社

- ① 重大災害が発生した場合は 2 時間以内に社長に報告しなければならない仕組みとなっている。
- ② 方針管理により社長方針を部門に展開し、社長ヒアリングを年 2 回実施している。
- ③ 協力会社を含めた QC 発表会は支店単位で実施しているが、全社では年 1 回開催している。
- ④ モノづくりだけではなく、インフラサービスを視野に入れて、コンセッション事業に進出している。
- ⑤ CSV 経営を推進し、自社が解決すべき社会課題の議論を深耕するとともに、社会課題解決に資する技術を社会実装し、事業化を進めている。

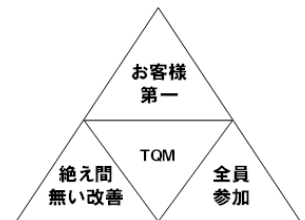
品質管理学会元会長として

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

トヨタ自動車株式会社

「お客様第一（笑顔）のため を目指して、全員参加で絶え間ない改善」

- ① トヨタの“TQM の理念”を永続的に実現するため
“人づくり、仕組み（含む組織）づくり” を行うことが
TQM 活動と位置づけ。
- ② “お客様第一（笑顔）”を追求
現在、近い将来に留まらず、未来のお客様の期待を想像することが大切。



そうすれば Start up 企業同様に、新たな顧客価値の創造が可能。

- ③ “全員参加” が基軸
全員が“お客様のために何ができるか”を考える地道な教育訓練が不可欠。
これを一人ひとりが正しく理解し実践すれば、お客様を不幸にする行為は
自ずと防げると考える。
- ④ “絶え間ない改善”
永続的な教育・訓練が重要。教育としては、問題解決、SQC 及び、トヨタの
DNA の TPS 修得。訓練として、創意工夫制度、QC サークル活動を活用。
近年、IT 知識（Big Data, AI 等）の修得に注力。

2-4. 顧客価値創造活動 取組事例

ポイント

これからの品質経営を実践するためには、特に「顧客価値創造」の取組が重要であると認識され、議論を進めてきた。また、社会課題解決への一歩として、各企業での取組を紹介する。完成品メーカーでなく部品メーカーや素材企業でどのように「顧客価値創造」を実現していくのか？

コニカミノルタ株式会社

社会課題解決と事業成長の両立を前提に、お客様さえ気付いていない課題を掘り起こし、共に解決する「課題提起型デジタルカンパニー」を目指して取り組んでいる。社長直下に、プロダクト視点による発想を、人の体験・共感による発想の視点に転換するための「デザイン思考先に入り込み、お客様との価値創造を実践している。品質部門もこの実践を推進する組織を置き、そのメンバー（デザイナー）が各事業部と連携し一緒にお客様画している。目的はお客様に提供する価値が本当にお客様に刺さるものなのかどうか、提供したものが本当にお客様に刺さったのかどうかを見極めるためである。また、品質部門がこれらの価値創造、検証プロセスを仕組みに落とし込んでいる。

ここでデザイン思考を活用した顧客価値創造の事例を2つ紹介する。IoTを活用した新事業として、介護施設の各部屋にセンサーを取付け、入居者が倒れたり、異常事態を知らせるアラートを介護士に伝えることが出来、且つ、介護士の事務・書類作成の負担を軽減させるシステム「HitomeQ ケアサポート(ヒトメク ケアサポート)」を展開している。これは、約3ヶ月、お客様である介護施設へ入り込み、介護士の業務の3割が実は事務・書類作成であることを見い出し、その課題解決にも手を入れたシステムである。介護士の負担を軽減することにより、介護士に余裕が生まれ、入居者の方にもより満足いただけるソリューションとなっている。東京スカイツリーに当社運営のプラネタリウム“天空”がある。投影機の設置場所の関係上、通常の座席を設置できないデッドスペースがあったが、デザイン思考により発想を転換。誰にも視界を邪魔されることのない、寝転んだ状態で全天を見上げて愉しむことが出来る座席を特別席として設置し、カップルやご夫婦などに好評を博している。

「顧客価値創造」を実現するには、社内で考えているのではなく、お客様先の現場へ入り込んで、お客様の現場重視で、お客様の気付いていない課題をも掘り起こしていかなければならないと思っている。

JFE スチール株式会社

10年前までは顧客から言われた素材を納めるということだけでよかった。

自動車用の鋼板。10年前は最高強度 500 メガパスカル。今は 1500 メガパスカルで3倍の強度になってきている。CASE の対応として、EV、HEV、FCV により電池が重くなるので、車体の軽量化が求められる。

衝突安全性を確保しながら軽量化を図るという課題がある。鉄鋼、自動車、部品メーカー共同研究でないとできない。高強度の鋼材を実現する開発だけではなく、プレス、溶接、

防食技術など共同でやっている。自動車メーカーの設計・生技に入り込んでEVIを行い、車体やモーター用の鋼板に利用している。

ビジネスモデルが変わってきている。造船、耐震用のインフラ鋼材など多岐にわたり付加価値を提供しなければならなくなっている。

日本の鉄鋼メーカーは、技術はトップだが、生産量は1億トン。中国は10億トンで桁が違う。中国は日本が開発した技術を導入して10億トン作っている現状がある。輸出市場では価格のコントロール権を中国が持っているので、付加価値の高い鋼材を自動車メーカー、様々なメーカーと開発していかなければならない。

地球温暖化への対応やCO2ゼロミッションに向け取組をしている。鉄の安定供給が社会的責任である。顧客プロセスに入り込んで生産性向上、コトづくりをすることによって、中国との価格競争から優位性を保とうとしている。

積水化学工業株式会社

当社は部材、社会インフラ(下水管など)、住宅と3つの違う事業を行っている。

顧客価値創造の原点は、社会課題の解決である。社会課題を解決する、すなわち顧客価値創造。自社では環境を経営の中心に置いている。

自社の技術でその課題に答えられるか。他社の技術のほうがいいいのか、など意見もあるが、スピードを重視して、社会課題を解決に向けた共創として取り組んでいる。

今後、未来を見据えたバックキャスティングがより一層大事になり、顧客価値即ち将来価値となってくる。そのために、人材育成面では論理的思考だけではなく、システム思考がないと様々な事象が説明できない。10年後のCSを考えるよう社員には問題提起している。

ダイハツ工業株式会社

創立120年に近い歴史の中で、「お客様に最も寄り添う企業」を理念として、グループ全体を牽引してきた。従って、TOPが最も重要視している事は、「如何にお客様に寄り添い、お客様と共に新たな価値を創出」するかに重きを置いています。

この為、ダイハツの特徴的な活動として、「武者修行派遣制度」を導入しており、企画・設計・生技・製造部隊は、個人のキャリアの中で、2~3年は「全国各分室」に派遣され、最も厳しい事故処理現場からお客様の苦情を生で聞く経験を積ませる。

ここで得られた知見や知識は、主に「モノ品質活動」として全社に展開されるが、お客様の生活サービスまで入り込んだ「コト品質」のフィードバックには、従来弱いものがあった。また、この「コト品質活動」は、企業として収益を生み且つビジネスの潮流として成功していく案件は限られる為、社員全員の意識改革つまり「溢れ出る付加価値アイデアとそれを実装していくスピード」が鍵となる。

ダイハツでも、昨年「第2のビジネス(コト作り)の創出」に向け、「人・物・金」の経営リソースの強化を実践中。

人に於いては、IT人材の採用強化のみならず、評価制度において、「新たな事に挑戦する意欲や止めるマネジメントを実践する人材」に光を当てる人事施策を構築中。

仕組みとしては、「コト品質ビジネスは、社長直轄組織として、企画から実装までを実行」スピードの観点から、従来の仕事の枠組みでは動かさない。

アイデアは、机上の空論でなく全国に散らばった各分室員が、「お客様の生活に密着し、リアル（現地現物）で発想する事を基本」とする。これはフィジカルな部分であるが、サイバーは、車両 DCM の搭載と共に必然的に我々の手の内となる。

更に当社は、この「コト品質分野」を精力的に推進していく為、お客様に最も近い「カスタマーサービス本部」から独立した「くらしとクルマの研究所」を 2018 年 1 月設立。現在ご好評の「後付け安全装置」や「ダイハツコネクト（高齢者お守り機能）」や「高齢者ドライバー・生活支援教育」等は、全てこの研究所の発信であり、通常の仕事の枠組みは通していない。

今後、この様な新規ビジネスを数多く実践していく為には、サービスの質的向上や新たな品質基準づくりを実践していく必要がある。正に、新たなサービス分野の品質再構築であり、人材育成が急務となっている。

株式会社デンソー

当社は BtoB の会社であり、お客様価値創造は不得意である。ポイントは 3 つある。

1) どうしても我々のお客様は車両メーカーになる。その傘の下にいる。お客様視点で行動ができるように、大きく風土を変えていくための活動をしている。

モノづくり全役員が旗振り役でやっている。

2) 自社の工場の現場も市場ととらえれば、そこでの価値創造がある。デジタルを活用して現場の使いやすいツールを提供し、現場を変えていく、そんなデジタル時代のモノづくり活動を強化している。この部分をベンダーへ丸投げ(ブラックボックス)は駄目で、内製化（手の内化）が重要である。ない技術はオープンイノベーションで獲得するなど様々なやり方があり、コンビネーションが大切である。

3) MaaS で大きく変わるが、どういうところに貢献できるのか。自分たちも経験して様々な MaaS 活動をやっているところに参加して、異業種の方とアイデア出しをしている。

まずは見える化が大切「サイバーフィジカル」で言うと、フィジカルのハードはしっかりやりたい。サービスではどういうところで価値が創出できるのかを見極めている。

4) 会社経営の中で顧客価値創造を実現するためには、CQO と CTO の連携がポイント。

顧客価値は時間軸によって変化(陳腐化)するため、スピードとプロセスの確立の両方が大切である。

東レ株式会社

素材産業である東レは、創業以来、先端素材を創出し、顧客と一緒にあってその時々の社会的課題の解決に貢献するという考え方で経営されてきた。

このような「顧客との共創による社会的価値の創出」の事例として、ボーイング社との取り組みを挙げる。

当社では、1971 年にカーボンファイバー（炭素繊維）の本格的な商業生産を開始したが、当初は市場がなくゼロからの市場づくりが求められた。

開発当初から本命と考えていた航空機用途では、1973 年の第一次石油危機を受け、航空機メーカーが軽量化とエネルギー効率化を目指して材料探索を続けるなか、カーボンファイ

バー強化プラスチック（CFRP）は方向舵など航空機の二次構造材に、徐々に使用されてきた。

そして1990年に東レの製品がボーイング社の提示するスペックをクリアする世界初、かつ唯一の材料として認定された。その後、双方向での技術交流を通じ、次世代航空機開発を継続し、強い信頼関係を構築してきた。2011年にはその成果を反映したボーイング787が世界で初めて日本の国内線に就航し、その後、世界各地で就航路線を拡大している。それまで比較的旅客需要の少ない都市に行くには、大型機でエリアの中心的な空港に飛び小型機に乗り換えて目的地に向かっていた。カーボンファイバーを使用することで機体の重量が軽くなり燃費が良くなる。ボーイング787は中型機であるが燃費が良く航続距離が長く、世界の各地を効率よく直接結びつけることができる。そのため、機体のほとんどにカーボンファイバーを使用しており、世界初のオールカーボンファイバーの機体といっても過言ではない。これは当社とボーイング社が一緒に「こういう飛行機をつくりたい」と語り合い、開発していった成果である。

また、カーボンファイバーを使用することで胴体の強度を向上させ、従来に比べて、高高度を飛行中の機内圧をより地上の状態に近づけることが可能となった。これにより飛行機特有の着陸時の気圧の変化による耳の痛みも軽減された。さらに、耐腐食性が高いことから、キャビンの湿度を高めることができ、肌の乾燥も防ぐことができる、乗っている人が快適となる飛行機の実現にも貢献している。

前田建設工業株式会社

当社の顧客は、従来は発注者を顧客と位置付けることが多かったが、建造物のライフサイクル、さらには建造物の利用を通じた公共サービス、地域活性化を見据えると、ユーザー、社会も顧客である。企業間取引の視点でとらえると、従来の“B2B”のビジネスモデルが、発注者・ビジネスパートナーとの「共創」によりユーザーや社会に価値を提供する“B with B 2 P(People)” “B with B 2 S(Society)”、さらには社会的課題の解決を志向する“B’s 2 S”へと進化していく可能性を秘めている。そして、ユーザーの価値は、モノを使用することによって創出されるため、必然的にモノづくりからサービスを包含したコトづくりへ、グッツドミナントロジックからサービスドミナントロジックへ移行する。コトづくり、サービスドミナントロジックを実現するためには、ユーザーとの接点を構築し、ユーザーの体験をモニタリングしながら得られた情報を分析して、ユーザーが気付いていないニーズを発見するプロセスが重要であり、ユーザーとの共創により、相互に無くてはならない存在になる。

当社のビジネスモデルは、建築・土木の請負が中心であったが、創業100周年を機に目指す姿を「総合インフラサービス企業」と位置づけ、空港・有料道路などのコンセッションに加えて、地方自治体のインフラの包括管理委託にも取り組んでおり、モニタリング技術などを実装し、「無くてはならない存在」を目指している。

富士ゼロックス株式会社

世の中でペーパーレスの進化によって、コピー、複合機が減っていく危機意識がある。当社では顧客価値創造とは、「顧客の課題解決」として捉えている。価値（バリュー）は様々な軸があるが、お客様は今何に困っているのか、欲しているのか。

2010年に横浜みなとみらいに技術開発センターを作った。その一つの目玉として「お客様とコミュニケーションする場(顧客価値)」をつくった。技術・開発者がお客様と対面できる場を作り、お客様から営業、そして技術・開発への伝言ではなく、お客様と技術・開発者が直に話をし、正しくお客様の要求を吸い上げ、解決へのスピードを早めることを目的に実施してきた。

結果、多くのお客様の課題解決が図れた一方で、個別開発による開発者の手間が増え、整員不足という新たな課題も浮き彫りとなった。

今現在は、お客様の声への対応と共に、自社が持つ強み、技術、営業、サービスを軸に富士ゼロックスにしかできない価値創りを目指し実践している。

コマツ

コマツの顧客価値創造活動は、「顧客とともに価値を見つけ出し、顧客の信頼を得ていく活動」と位置付けている。お客様のビジネスに深く入り込み、お客様と共に考え、お客様でさえ気付かなかった価値(ビジョン・ミッション)を見つけ出し、一緒にそれを達成していく。

そのためには、お客様の現場、事業、お客様を取り巻く環境までを徹底的に理解し、お客様にとっての価値は何なのか、お客様はどんなポジションにいたいのか、お客様は将来どうなりたいと願っているのかを掴み、そのことに自社が向いているかが大切である。

パートナーとしては、業界や社会の先を見ながら、あるべき姿を議論してくれる顧客を「リードカスタマー」として選定することが重要である。そのお客様と社会課題を解決すべく意見交換を行い、課題解決のためにコマツの総力を挙げ向き合っている。そして、お客様と一緒にコマツが成長することを目指している。

パナソニック株式会社

- ①当社は、2018年に創業100周年を迎え、次の100年に向けた「くらしアップデート業への挑戦」を宣言し、価値創造の方向性を発信した。
- ②一人ひとりのくらし、一人ひとりがくらす社会は、時代に合わせて変化し、お客様の求める価値も変化するため、当社の提供する価値も常に変化し続けていく、というのが「くらしアップデート」の考えである。
- ③全社の事業部長を対象とした「事業部長品質研究会」において、2018年は「顧客起点の価値創造」に関して外部講師による講演を実施し、「くらしアップデート」を目指した新たな価値創造(共創)のための考え方を共有。2019年度は事業部横断でワークグループを構成し、新たな顧客価値創造のためのフレームワークの構築を検討した。
- ④お客様価値の変化に応じた価値を持続的に提供していくためには、創業からの経営理念に基づきつつ、QMSを大きく改革する必要があると考え、品質部門が「品質経営」推進の一環として顧客価値創造活動をリーディングしている。
- ⑤くらしに関しては、2014年の藤沢地区を皮切りに、綱島、吹田と3つの地域でサステイナブルタウンと呼ぶ街づくりにも取り組んでいる。太陽光パネル、燃料電池等を活用し、省エネにも優れた環境配慮型街づくりを通じて、くらしや社会に貢献していくことを目指す。

株式会社安川電機

当社は、創業以来 100 年の歴史を持つが、かつてはモノづくりを中心に取り組んできた。その後、約 30 年前にビジョン経営（即ちコトづくり）としてビジネスモデルの変革に取り組んでいた。お客様とビジョンを共有することで、国内のお客様には満足いただいたが、グローバルでは、濃密な関係性を構築できている顧客でないとその実現は難しい、また実現には大きな工数がかかるという現実と直面した。すなわち、コトづくりの追求を徹底することは事業の採算の面では必然的に厳しくなってくる。

従ってその後はモノづくりに回帰し事業展開を図った。ビジョン経営と定義し、ビジョンをお客様と共有しながら、ものづくり・製品を提供し、組織体制を整備してきた。お客様に近い営業やマーケティング部門では、ビジョン経営は有益である。一方で、生産現場はやはりものづくり、即ち製品ごとに体制を整備することが大切。

顧客価値創造への取り組みは、企業の戦略に併せてバランスよく取り組むことが大事である。その勘所を見極めることが品質経営である。

ポイント！

顧客価値創造活動に関して、坂根委員長から以下ポイントをまとめられている。

（１）顧客は誰かを改めて定義する

本質的な顧客を見抜くことが大事である。これは、BtoB、BtoC 問わず同じである。

（２）品質経営の本質は“見える化”である

まだ誰もみえていない、現場を見える化することが肝要である。世の中には頭の中だけの思考、論理で見えている「常識」で仕事が成り立っているケースが意外と多い。他社に先駆けて現場を見える化することによって、価値あるデータが導出され、そこから新しいビジネスモデルが見えてくるはずである。

第3章 活動概要

3-1. 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るようになったと思われます。即ち、品質管理の対象が特定の製品・サービスの質に限られる狭義の品質にとらえられ、私どもが目指す経営トップがリードする品質経営の進化が停滞してしまったと言えます。

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

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

日科技連では、このような現状を打破し、経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的に、CQOが経営に主体的に参画し、「品質経営」を実践している企業の経営トップにお集まりいただき、経営と品質に関する議論の場として、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ぬ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 佐々木眞一

3-2. 開催実績

<第1回 品質経営懇話会>

【日時】2017年10月3日（火）15:00～17:00

【会場】経団連会館 5Fパール

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

坂根委員長からの「問題提起」「思い」

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

坂根委員長から提示の意見交換の視点

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

<第2回 品質経営懇話会>

【日時】2017年11月30日（木）15:30～17:40

【会場】オークラアクトシティホテル浜松

意見交換

- ① 企業価値をどのようにとらえているか。
- ② お客様価値の創出に対して、トップマネジメントがどの程度関与しているか。
- ③ TQMを中心に会社経営を考えたときに、TQM的なマネジメントツールの有効活用事例。

- ④ 社外取締役の方々に対して、どのような期待をしているのか。品質経営について、何を期待しており、どういった情報を提供しているのか。
- ⑤ 品質を経営の根幹に据えるために取り組んでいること。
- ⑥ 昨今の不祥事に対しては、ガバナンス、コミュニケーション、仕事の仕組みに対しての欠陥、それに対しての打ち手等に問題があったと思う。

<第3回 品質経営懇話会>

【日時】2018年1月23日（火）15:10～17:05

【会場】経団連会館 4階402号室

意見交換①

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

意見交換②

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

<第4回 品質経営懇話会>

【日時】2018年5月31日（木）15:00～17:00

【会場】大磯プリンスホテル

意見交換

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

<第5回 品質経営懇話会>

【日時】2018年12月1日（木）15:00～17:00

【会場】大磯プリンスホテル

意見交換

- 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)

<第6回 品質経営懇話会>

【日時】 2019年 5 月30日 (木) 15:00～17:00

【会場】 大磯プリンスホテル

意見交換

- 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について
- ② 狭義と広義の品質を両輪で回していくのか。

<第7回 品質経営懇話会>

【日時】 2019年10月1日 (木) 15:15～17:00

【会場】 経団連会館

意見交換

- 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？

<第8回 品質経営懇話会>

【日時】 2019年12月5日 (木) 15:00～17:00

【会場】 大磯プリンスホテル

意見交換

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？

以上

品質経営懇話会 第1次報告書

2020年6月16日発行

本資料からの転載ならびに複写を禁止いたします

本件に関するお問合せは、以下担当までお願いいたします。

一般財団法人 日本科学技術連盟 品質経営懇話会担当

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