

## 第109回 品質管理シンポジウム

テーマ：

顧客価値創造と組織能力強化の  
連携による企業存在価値の最大化

～ これからの品質経営の枠組みの提案 ～

# まとめ

第109回品質管理シンポジウム 主担当

一般財団法人日本科学技術連盟 理事長 佐々木眞一

# 講演

# 特別講演



## 楽天に於ける原点回帰と

## 最先端テクノロジーを通じた顧客価値の創造

～期待を超えた品質提供による、顧客満足の最大化～

### 百野 研太郎 氏 楽天株式会社 副社長執行役員 COO

1. 外部環境変化、内部環境変化へ対応するためにたどり着いた成功のカギは、お客様に向き合い顧客価値・顧客満足を最大化する「原点回帰」と「最先端テクノロジー」の融合。
2. 楽天流QCC活動(IT企業向けに改変)。全カパニー・部門（含海外）へ展開。
3. 楽天の全社品質活動：NPSを全社品質KPI化,グループ品質向上委員会発足等
4. データを使ったビジネスモデルを確立したら、実現するための組織能力が必要となる。LTVの最大化、CAC(顧客獲得コスト)の最小化
5. 改善活動の本質を捉え、楽しさを従業員に知ってもらうことが、加速するためのポイント
6. 様々な最先端技術を活用した顧客価値の創造。(IoT,5G,AR/VR、喋`ット等)
7. 楽天主義「成功のポイント」①常に改善、常に前進 ②professionalismの徹底 ③仮説→実行→検証→仕組化 ④顧客満足の最大化 ⑤スピード

# 講演1



## デンソーのモノづくり革新と価値創造の取組み

### 山中 康司 氏 株式会社デンソー 代表取締役副社長

1. 創業以来「先進」「信頼」「総知総力」を大切にした品質経営を推進している。
2. トップのQC診断の目的には、トップの品質に対する意識を持続させることを含めている。
3. デジタルを使いこなし桁違いの現場力を実現するには、
  - ①情報化時代も変わらぬ“人の力”が重要。  
QCサークル活動、技能オリンピックへの挑戦、技術と技能の連携が必要。
  - ②工場現場で新たな価値を生み出し易いIoT基盤・アプリが重要
3. 新価値創造の取組み  
将来モビリティ社会に向けた CASE（コトづくり）+モノづくり  
MaaSプラットフォームでのサイバーとフィジカル両面でのコトづくり  
お客様の現場での共創活動が重要。

## 「お客様になくてはならない存在となるために」

### コマツのブランドマネジメント活動

#### 大橋 徹二 氏 コマツ 代表取締役会長

1. ブランドマネジメント活動を導入した背景。  
→すべてをTQMでやろうとしてしまった。それを補完する活動としてブランドマネジメント活動を導入。
2. コマツのブランドマネジメント活動とは、  
「顧客からパートナーとして選ばれ続ける存在となる」活動
3. 競合他社のことばかりを考えるのではなく、「顧客視点」が重要。
4. 「顧客関係性7段階モデル」、「顧客関係性相関チャート」などのツールも活用して顧客との共創を図る。
5. 最も重要なことは、大切な相手と共にどうありたいか？ということを考え抜き、相手と向き合うことである。
6. 活動スタート以来、13年が経過、さらなる進化を目指す。
7. ブランドマネジメント活動を効果的に行うため、TQMを活用することになる。

## 新たな100年に向けた顧客価値創造活動

### ～「くらしアップデート業」への挑戦～

**上原 宏敏 氏 パナソニック株式会社 品質・環境本部 本部長**

1. これまでの100年の価値創造活動
  - ・価値とは、社会・お客様に役立つこと、事業とは、お客様の評価により、企業価値を高めること。企業の目的は、お客様価値を創造すること！
  - ・時代の変化とともに、お客様の求める「価値」が変化。製品を通じて「価値」を提供する。
2. 新たな価値創造活動への挑戦
  - ・お客様のくらしに寄り添い、価値を共創し、アップデートすること
3. 攻めの品質・守りの品質
  - ・価値共創のフレームワーク
  - ・価値創造は共創プロセスを含む、すべての活動に拡大
  - ・お客様の成長プロセスに応じたアップデートサイクル
4. 攻めと守りの両面で構成する“新QMSプロセス”の構築
5. 現状の38の事業部で、どこの事業部が新たな価値提供の実現を担当するのかなど、実現に向けた課題もある。

## 「DMG森精機における

### 過去10年の日独企業統合と今後の10年」

#### 森 雅彦氏 DMG森精機株式会社 取締役社長

1. 2008年のリーマンショックを機に、ドイツのギルデマイスター社 (DMG)との経営統合を進め、2016年に完全経営統合を果たした。
2. その間、開発インフラの統合、基幹部品の統合と内製化、コンポーネントの共通化・標準化、製品ラインアップの統合、部品ユニットの統合、生産現場での統合・融合を進め、現在はERPの統合を図っている。
3. 今後は、多軸化などワンチャックによる加工のニーズ、自動化の比率が高まるにつれ、ビッグデータの分析・活用が必要となる。そして、そのサイクルを回していくことで、学習し、発展していくことができる。
4. お客様が工作機械の使用を通じて得られる価値を最大化するためにも、その工作機を使用する現地の人財が必要。

# 講演5



これからの品質経営のあり方

企業価値最大化に向けた「顧客価値創造活動」と

「組織能力強化」の連携

加藤 雄一郎 氏 名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授

1. コトづくりにおける「品質」と「品質保証」を考える際は、Do二ーズを起点に感があると理解しやすい。
  - ・ 品質 : Do二ーズを満たす度合い
  - ・ 品質保証 : Do二ーズを満たすために組織が行う体系的活動
2. 「顧客価値創造活動」と「組織能力強化」の連携
  - ・ 顧客は何をしたいのか？
  - ・ 我々は何をすべきか？ → 2タイプのDoを考え続ける
3. 品質経営（外部適応+内部適応）の目的=企業存在価値の最大化
4. 顧客価値創造活動から生まれた構想をTQMの緻密な思考で仕組みに落とし込む。



# GD

## 各グループから得られた提言

# 第1班：ビジネスモデルで先行し現場力勝負に 持ちこむには、トップはどのようなリーダーシップを 発揮すべきか



	ポイント	トップが負うべき役割と要件
①	顧客価値創造をイメージする/させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客価値創造は、「顧客の価値創造」ではなく、「顧客が価値創造」顧客が誰か、顧客価値を理解している</li> <li>■ 長期的観点に立って活動を継続する（トップ3代が続けられる） そのためには、経営の経験を積ませる後継者育成を図る また、不易流行の判断する（変えないこと・変えること）</li> </ul>
②	現状延長とのギャップを認識する/させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第3象限である既存事業が安定させる（利益を出している）</li> </ul>
③	ギャップを埋めるのに必要な能力を特定し獲得する/させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ チャレンジする風土を醸成する（失敗を許容、権限を委譲、責任を取る）</li> <li>■ 顧客価値創造が測れるKPIを設定する（既存のKPIとは異なる）</li> </ul>
④	ギャップを埋めるための活動のPDCAを回す/回させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部経営資源活用のための公的・私的ネットワークをつくる</li> <li>■ 顧客価値創造のためのツールを自ら開発する（顧客価値創造7つ道具）</li> <li>■ 顧客価値創造における役員/部門長の役割分担を決める</li> </ul>

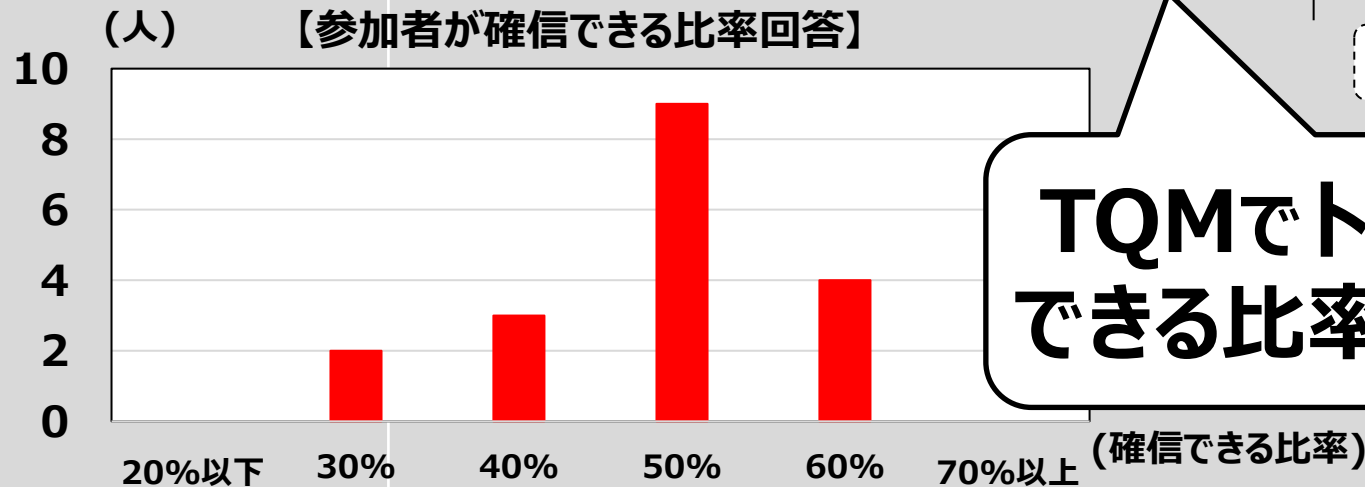
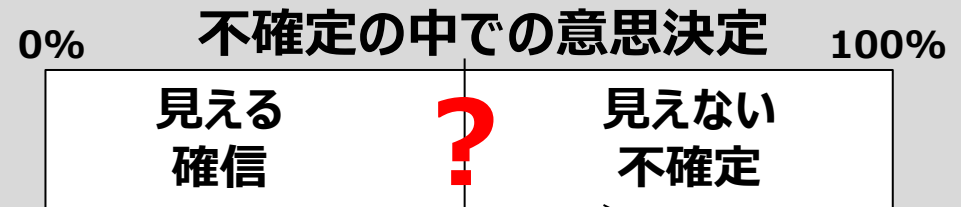
ポイント **トップが負うべき役割と要件**

⑤ 既存事業と顧客価値創造事業とのバランスを舵取りする/させる

- 絶対にやってはいけない失敗を定義する
- 判断する基準とタイミングを決める（ゲート管理として仕組み化する）

	やり続ける/やる	止める/やらない
既存事業	<b>リスクorメリット評価</b>	
顧客価値創造事業		

⑥ 活動を阻害する要因を見出し、除去する/させる



データを求めるトップにならない

**TQMでトップが確信できる比率を高める！**

第2班：顧客価値創造と組織能力向上を実現するための、  
ミドルのリーダーシップとフォロワーシップのあり方



## 1. 顧客価値創造のための「コトの本質理解」

- (1)現在の顧客のありたいこと, やりたいこと, したいこと  
の理解
  - ・・・顧客に寄り添う
- (2)将来の顧客のありたいこと, やりたいこと, したいこと  
の予測
  - ・・・ビッグデータのAI, IoT活用による予測
- (3)顧客（お客様, 上司, 部下, サプライヤ）の求める  
価値の本質理解

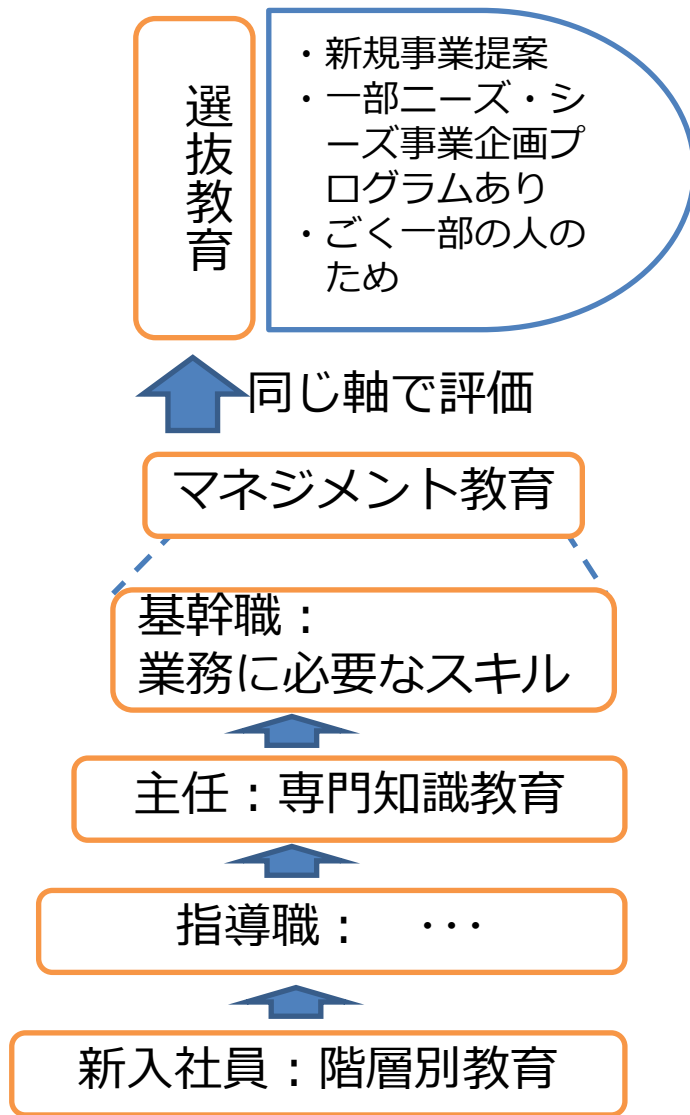
## 2. GTE(Guess仮説生成→Try実現→Error齟齬/提案)による迅速なSmall PDCAによるコトの実現(営業のQC理解が必須)

**第3班：顧客価値創造（コトづくり）の企画や設計（実現方法の検討）ができる“事業まるごと人財”を育成するための教育や仕組みはどうあるべきか？**

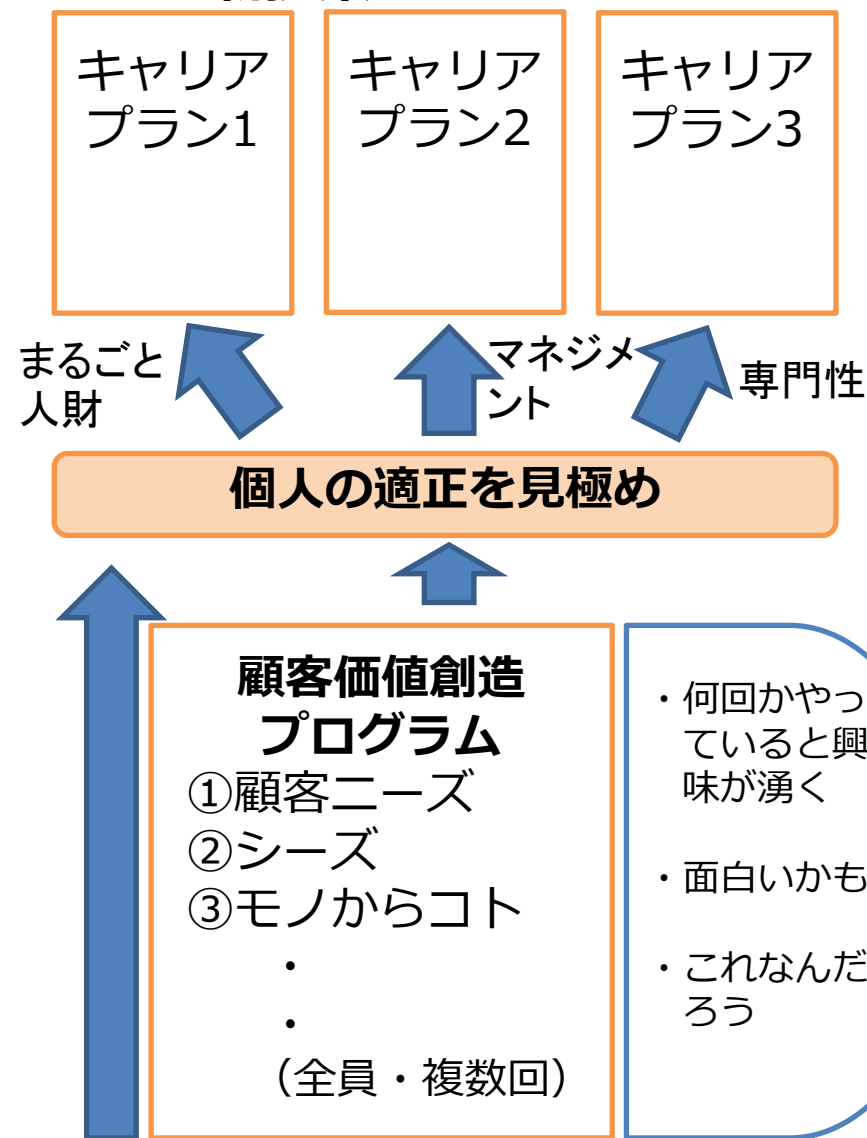


- (1) トップが新しい事業へ挑戦することの価値を認めて、失敗を許容する風土をつくる。**
- (2) 顧客価値創造を実践する場を強化する。**
  - ・ 能力評価に基づいて、専門のチームを作って実践させる。
  - ・ 顧客価値創造を考えるための時間をつくり、提案をさせ、レビューをする（ニューチャレンジ発表会）。
  - ・ イノベーションとオペレーションを分ける（人を分ける、時間を分ける：A面B面活動）。
- (3) 人財育成のための仕組みをつくる。**
  - ・ 全社員に対して、事業まるごと人財の育成の教育を実施する。
  - ・ 各人にキャリアデザインを考えさせ、提案させ、極力実現する。
- (4) 視野・技術の幅を広げる**
  - ・ 人財を“外へ出す”（顧客のみならず、広く社会）。
  - ・ ローテーションする（人事制度による強制）。

## 従来教育体系



## 新提案



#### ● 課題

- すべてのお客様が対象ではない。  
    スコープを決める必要ある。
- 品質保証と品質経営、顧客価値創造がリンクしない。
- 顧客価値創造は、営業、マーケティング、開発がやるという認識が強い
- 品質保証部門の役割はなにか？  
    →クロスファンクショナル？別の担当部門がやるのでは？
- 新価値創造のためのリソースがない
- TQM推進部門の顧客価値創造推進活動への理解の弱さ  
    (内向きの活動に留まっている)
- 顧客価値を目指した全社的活動へのしかけの無さ
- 事業部におりてきた時に「仕事が増える」というかたちで捉えられており、「なんでやらないといけないの？」というやらされ感。  
    お客様を向いてやっていない
- IoT/AI/ビックデータの活用まで至っていない

## ● 方策

- 1) 品質経営・顧客価値創造の体系図  
〈フレームワーク〉を作る
- 2) 品質経営としてのマインドセット  
トップから一般従業員まで
- 3) 推進のための仕掛け
- 4) 教育体系を変える



## 事例から導き出された定石

1. 顧客価値向上を最優先の目的とする。
2. 目的に裏打ちされた推進ツールを組織的に活用する。
  - ①顧客スクリプト（現状とあるべき姿）
  - ②拡張版QFD（顧客Doからの展開）
  - ③アジャイル開発、PoC手法
  - ④価値を提供し続ける為の仕組み

# 第6班：「顧客の成長を共創する」という視点に立脚した

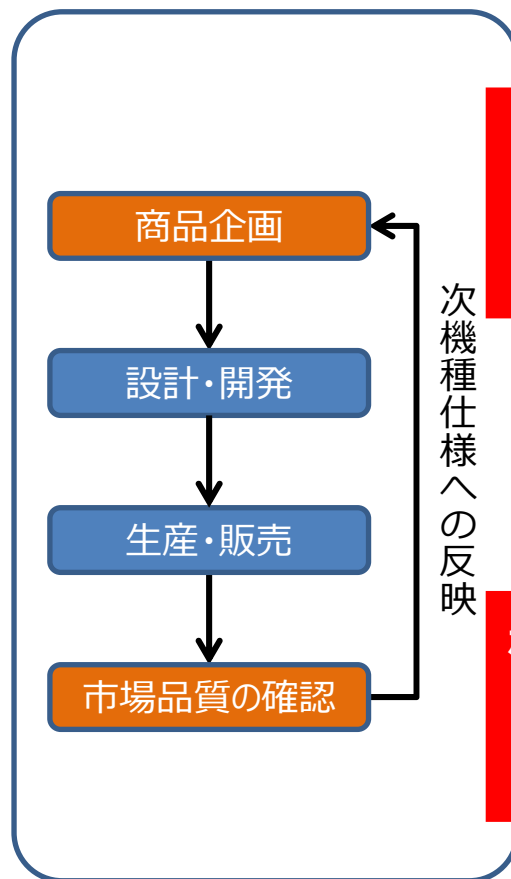
## 営業の在り方



組織能力	仕組み・プロセス・体制
<p>1. 顧客市場・事業環境及びその変化に関する洞察・把握力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>顧客情報の蓄積, 共有化, 活用の仕組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>顧客情報、営業レポートを共有化できる情報システム蓄積と活用のしくみ</u></li> <li>・ <u>顧客の不满, 困りごとなど情報を集約し, 新規アイテム開発につなげるしくみ</u></li> <li>・ <u>顧客との深いコミュニケーションのできる関係構築</u></li> </ul> </li> </ul>
<p>2. 新規／有力顧客・市場の見極め力・開拓力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>営業プロセスのシステム化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>属人化されない営業プロセス・体制の仕組み化とその構築</u></li> <li>・ <u>ベストプラクティスを全員が共有・活用・発揮できる営業プロセスの開発</u></li> <li>・ <u>従来当たり前のようにやっていた業務をやめる／やらないの徹底的な仕分け</u></li> <li>・ <u>営業の最上流プロセスとしてのD<sub>0</sub>ニーズ把握の仕組み構築</u></li> </ul> </li> </ul>
<p>3. 価値提供のための企画・提案力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>営業の組織体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>特定顧客に対する特別チームを編成し, 顧客／メーカー／代理店の3社での共同活動できるような体制</u></li> <li>・ <u>従来の営業部隊 + 新時代の新発想で生き残りを図る部隊に分けて運営</u></li> </ul> </li> </ul>
<p>4. 社内外のコーディネート／引率力／調整力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人材育成の仕組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>自他社の製品(特徴, 強み・弱み)の理解, 技術的な知識を備えた人材育成</u></li> <li>・ <u>顧客の悩みに応えられる人材, 他社への留学制度など顧客事業を学べる制度</u></li> </ul> </li> </ul>
<p>5. 慣習からの脱却力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>他部門／パートナーとの協働, 連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>部門横断的なチーム活動で進める仕組み構築, 開発部門と営業部門の連携</u></li> <li>・ <u>仕入れ先を含めたバリューチェーンの再構築、設計</u></li> </ul> </li> </ul>

# これからの「コト価値の実現」という視点に立脚した品質保証体系の在り方は

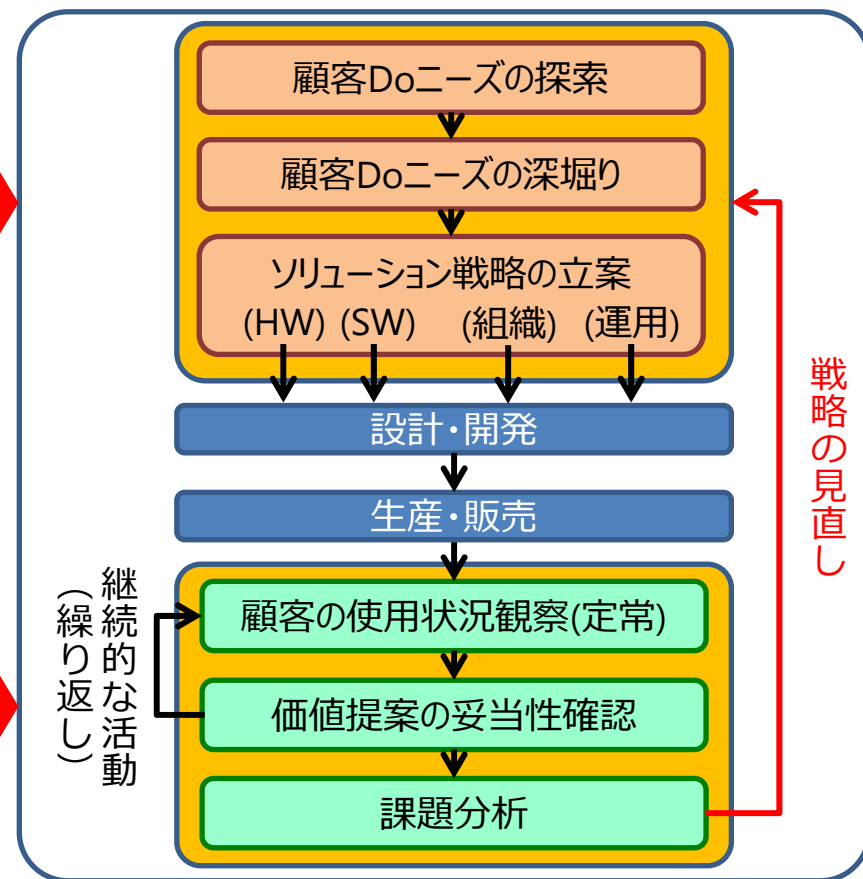
## モノ価値の場合



ポイント①  
【企画プロセス】  
顧客Doニーズを  
意識した戦略立案

ポイント②  
【市場品質の確認プロセス】  
使用状況の継続把握と  
価値提案の継続的改善

## コト価値の場合



推測される事業環境の変化に応じたビジネスモデルを構想するとともに、そのモデルにおいて必要となる組織能力の獲得・強化の具体的方策を定め、現実のものとするべきである。

ここで重要なのは、変化への感受性（察知能力、本質の理解、果敢な革新）、提案する価値のポジショニング、競争環境において有すべき組織能力の明確化、将来にわたる事業性の検討、新たなビジネスモデルの寿命の考察などである。