

第116回 品質管理シンポジウム

日時：2023年11月30日(木)～12月2日(土)

場所：大磯プリンスホテル

テーマ：

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～～

まとめ

第116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

「勝ち続ける「仕組み」をつくる伝統の技のイノベーション

～挑戦を続ける獺祭の逆境経営～」

旭酒造(株) 会長 **桜井 博志**氏

<概要>

- ・本当に大切なもののためには、伝統に固執せず変化を恐れない。
- ・日本酒ブランド「獺祭」の製造に、徹底したデータ化とアナログな人の力の掛け合わせにより、ブラックボックス化していた伝統の技を「見える化」。
- ・獺祭は世界約30か国で愛され、今年ニューヨークに醸造所が完成。
- ・常識破りのモノづくりと、「ピンチはチャンス」という前向きな姿勢で常に挑戦をし続けている。

<ポイント>

- ①匠頼りの製造現場の旧弊を改め、IT（情報技術）で匠の技術を極め、ITでグローバル競争に挑む取り組みと言える。
- ②幾度の困難を乗り越え、勝ち続けるためのイノベーションを実践する姿は、今回のテーマである「これからの品質経営」にも通ずる部分が多い。

「これからの品質経営の在り方の提案」

一般財団法人日本科学技術連盟 理事長 **佐々木 眞一**氏

<概要>

- ・109QCSで「令和大磯宣言」を発出以来、その対応の議論を重ねてきた。
- ・今回の議論は品質経営を支えてきたTQMについて、価値創出プロセスの変化の下でその活動要素を強化すべきポイント、新たに追加する活動要素等を先進的企業の取組みを議論を重ねた成果に基づき提言を行う。
- ・価値創出のプロセスを経営者、管理者、実務者とプロセスの遂行者レベルで重層的に捉え、そのプロセスが的確に機能する為の組織能力のあり方を新たな論点として取り上げたい。

<ポイント>

- ①TQMはこれからも活用できる有用なツールである。
- ②グッツ・ドミナント・ロジック（GDL）に比べ、複雑性、不確実性が増すサービス・ドミナント・ロジック（SDL）のもとでもTQMはこれからも活用できる有用なツールである。
- ③価値創出のためのプロセスを三階層に分け、それぞれの階層における新たなTQMの強化や項目追加について考えていく必要がある。
- ④この成果を広く産業界に展開する方法を考えていきたい。

「ビジネスモデルで先行し現場力の勝負に持ち込むEARTHBRAINの実践」

(株)EARTHBRAIN 代表取締役社長 **小野寺 昭則**氏

<概要>

- ・EARTHBRAIN社は、土木現場の生産性・安全性・環境性の世界革命を起こす「スマートコンストラクション」に必要なオペレーションシステムを含め実施。
- ・戦略要素レベルのプロセスが果たす役割の重要性を提案。

<ポイント>

- ①ブランドマネジメントの原点：全てはお客様への価値創造から。
- ②ビジョンは、戦略の根幹となるもので、常にここからブレてないか確認しながら、活動を進める。
- ③・ビジネスモデルで先行(顧客価値創造) →現状の「カスタマージャーニー」を描く。
 - ・現場力勝負で勝つ(組織能力の獲得・向上) →DX後の「カスタマージャーニー」を実現するための組織開発を行う。

이슈別 機能連携管理のすすめ

～ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込む新たなプロセス志向～

(株)ブランドデザイン 代表取締役 **加藤 雄一郎**氏

<概要>

- ・良い結果は、良いプロセスからしか生まれない。価値創造プロセスの重要性。
- ・価値創出プロセスは、「①戦略要素レベル」、「②機能連携レベル」、「③業務遂行レベル」など三層存在する。
- ・100QCSで提言された「ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込む経営」とは、組織を挙げて、全員参加で、三層全体を作り込むこと。
- ・戦略要素レベルを起点として機能連携レベルのプロセスを作り込むべく、「 이슈別 機能連携管理」を提案。

<ポイント>

- ①企業が獲得すべきは、「将来の業績に対する信頼」。示すべきは「未来を実現する道筋」。
- ②3階層からなる「価値創出プロセス」は、「①戦略要素レベル」、「②機能連携レベル」、「③業務遂行レベル」で構成されるが、②、③を強化すべし
- ③戦略ストーリーの中核は「戦略要素レベルのプロセス」、戦略要素レベルのプロセス全体を俯瞰し重点 이슈を抽出しそれを機能連携プロセスに落とし込む。

(株)ジェイテクト 取締役社長 **佐藤 和弘**氏

<概要>

- ・2020年3月期決算で、リーマンショック以来の赤字を計上。
- ・『社員が20年後安心して働ける会社』目指し、JTEKT REBORNに取り組む。
- ・徹底的に弱みを分析し、外科的、内科的、漢方薬的治療を段階的に実施。
- ・並行し、ガバナンス強化と保有の高技術シーズ群を活用した未来への種まき。
- ・その結果、黒字化達成と右肩上がり成長の継続と共に新事業への種まきも。

<ポイント>

- ①圧倒的なスピード感で、それぞれの強みで“世界一”に挑戦中。
- ②グループ企業と共に様々な分野の“世界一”を合言葉にグループシーズをかけ合わせBack to the Basicでハード技術を磨き、No.1かオンリーワンになる。少子高齢化/過疎化/食料不足など、社会課題解決に向けた取り組みを挑戦中。
- ③佐藤社長就任以来、外科的治療/内科的治療/漢方薬的治療とステップを踏み、2030年を長期目標とした3期の中期計画で推進中。

竹中工務店におけるホスピタリティ・デザインの取り組み ～京都東山計画(山荘京大和・パークハイアット京都)における価値創造を通じて～

(株)竹中工務店 執行役員 **原田 哲夫**氏

<概要>

- ・1000年の歴史に彩られた京都・東山山麓 において 歴史的建築・庭園を保存しながらトップブランドのラグジュアリーホテルを導入。
- ・これまでにない新しい体験の創造を目指した「京都東山計画」での実践を通じて「ホスピタリティ・デザイン」の取り組みを強化。
- ・最新のBIM・デジタル技術の活用による建築分野における新価値創造および新しい顧客体験の創造にも取り組んでいる。

<ポイント>

- ①顧客のバックグラウンドを徹底的に調べることで、顧客への深い理解が得られ、顧客の顧客にも価値を創造出来る。
- ②京都東山計画における、「伝統」と「革新」～「時を重ねる風景」をデザインする～ ホスピタリティ・デザインは、建設業のみならずすべての業界でその考え方は参考にできるもの。
- ③BIM(Building Information Modeling)活用によるデジタル化は、新価値創造、顧客体験の創造に結びついている。

品質経営実践に向けた日科技連「品質経営研究会」からの提言～

トヨタ自動車(株) モノづくり開発統括部 主査
日本科学技術連盟「品質経営研究会」委員 **鈴木 浩佳氏**

<概要>

- ・109QCSにおいて採択された「令和大礎宣言」。
- ・品質経営とは顧客価値創造と組織能力獲得・向上の両輪の取り組みにより企業価値を最大化することであることが宣言される。
- ・その具体化のため、「品質経営研究会」が日科技連内に創設。
- ・研究会成果である品質経営実践のためのプロセスや勘所、さらには有益な参照情報、例えば品質経営実践に必要な組織能力の一般解など紹介。

<ポイント>

- ①品質経営研究会では、品質経営実践のための組織能力16項目とTQM活動要素9項目との関係性についての研究を進めている。
- ②品質経営行動の構成について、論理的な結びつきを確認するためのツールとして「品質経営推進キャンバス」を考案した。
- ③「価値共創のための組織能力とTQM活動要素マトリックス」のさらなる検討を組織能力一般解化WGで検討。

GD 総合討論

<狙い>

「令和大磯宣言」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具体的な提案をする。「コト価値時代の品質経営」と「それを支えるTQM」の姿を明確にしていく。

経営トップの主たる責任は、 戦略要素のプロセスの構築

- 
- 第一に、自社の存在意義や経営資源に基づいてビジョンを構築する
 - 第二に、ビジョンの達成に向け、価値を協創するリードカスタマーの選択やアプローチの方向性を提示する。
 - 第三に、リードカスタマーの顧客プロセスの把握を指示する。
顧客観察の状況を見極めてアイデア採用の決断をする。
 - 第四に、アイデア創出にむけたボトムアップイノベーション活動のしくみを構築する。
 - 第五に、異業種などのコラボレーションパートナーの開拓、活用促進を率先して実践する。
 - 第六に、既存事業間の横断的な組織機能を強化し、新規事業プロセスの構築と共に顧客の成長を実現するロードマップ策定を指示する。
 - 第七に、新規事業プロセスを推進するための経営資産を確実に予算化する

「インターナルコミュニケーション」視点の検討すべき組織能力①

「インターナルコミュニケーション活性」という視点から組織能力として、下記の要素を新規に追加することにより企業の価値創出プロセスのさらなる高度が実現されると結論付けました。

- 組織に散財する情報を「対話」により組織的に集約・伝達する能力
 - 従業員を通じて、顧客を精度高く組織横断的に理解する能力
 - 顧客が期待する将来価値を組織横断的に中長期視点で描き切る能力
- ➡価値創出プロセスを組織的に構築する能力

※組織能力の向上が将来を担う事業の価値設計と価値創出プロセスを組織的に構築
顧客価値創造活動を生み出す（自走するPDCA）

「インターナルコミュニケーション」視点の検討すべき組織能力②

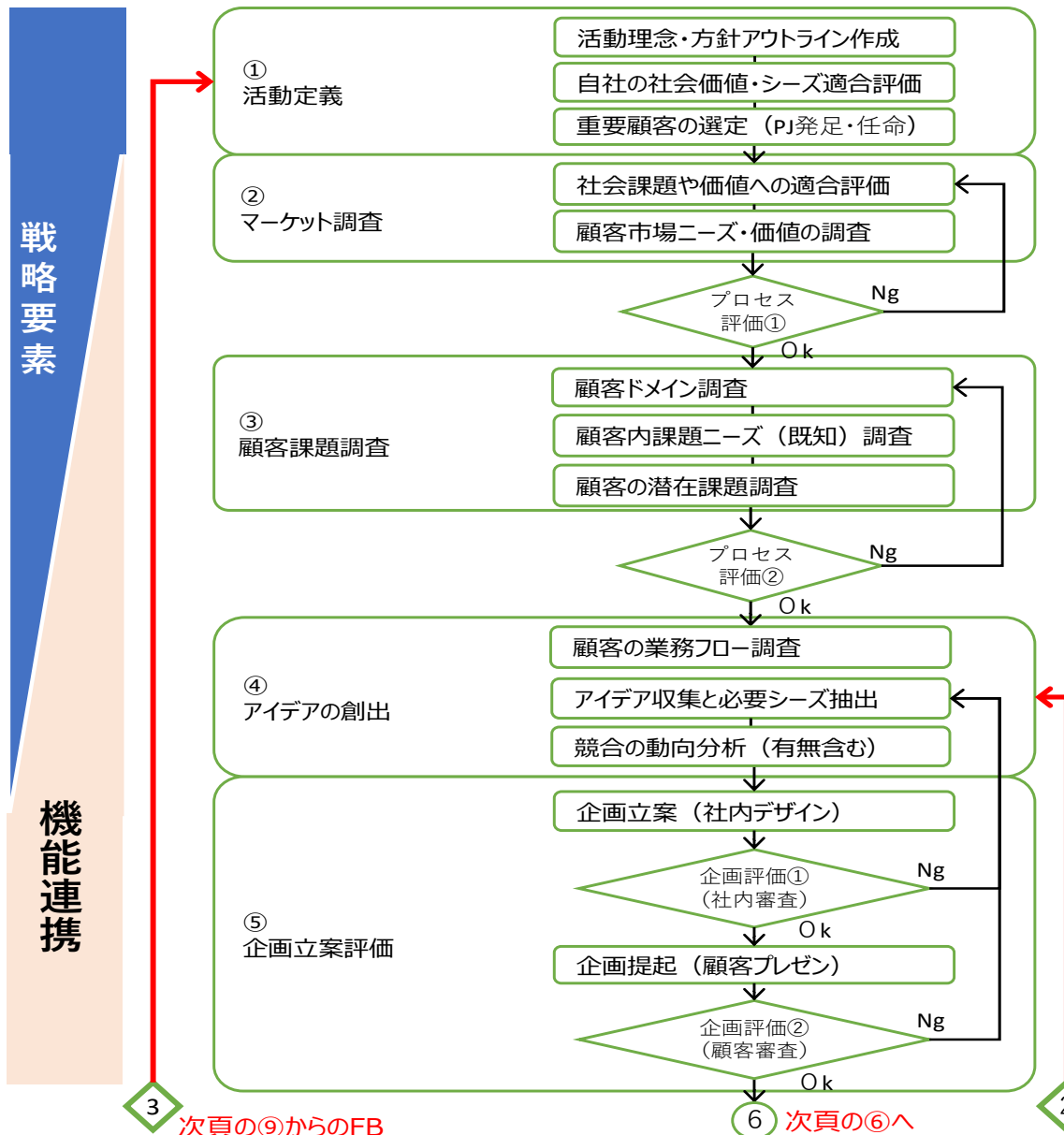
また、「インターナルコミュニケーション」は現在定義づけられている、組織能力に対して活動要素としての相関性を考察しました。
その結果、多くの項目に対して関係性があると思われます。

116QCS総合討論のポイント		内容	＜新TQM活動要素＞ インターナル・コミュニケーション
経営全体	①	変革に向け、 ビジョンを再構築 する能力	○
	②	顧客・社会の中に入り込み、 価値を共創 する能力	◎
	③	パートナーを巻き込み 一体となって価値を実現していく能力	◎
	④	事業間のバランスやシナジーを考え、 事業ポートフォリオを変革 する能力	
	⑤	組織の現状を把握し、 目指すべき姿に変革 する能力	◎
	⑥	事業の変革に伴う リスクに適応 する能力	◎
事業構想実装	⑦	製品・サービスに関する具体的な 仮説の構築・検証 を繰り返す能力	△
	⑧	段階的に拡大する マネタイズのシナリオ を構築する能力	○
	⑨	構想を実現する、模倣困難でストーリー性のある 価値創出プロセス を構築する能力	
	⑩	価値創出プロセスの実現のために デジタル技術・プラットフォーム技術 を活用する能力	○

事業創出プロセス体系図 (三階層区分の相関図)

●実行(承認)責任
○実施(説明)責任
△協業(相談)先
▲報告(連絡)先

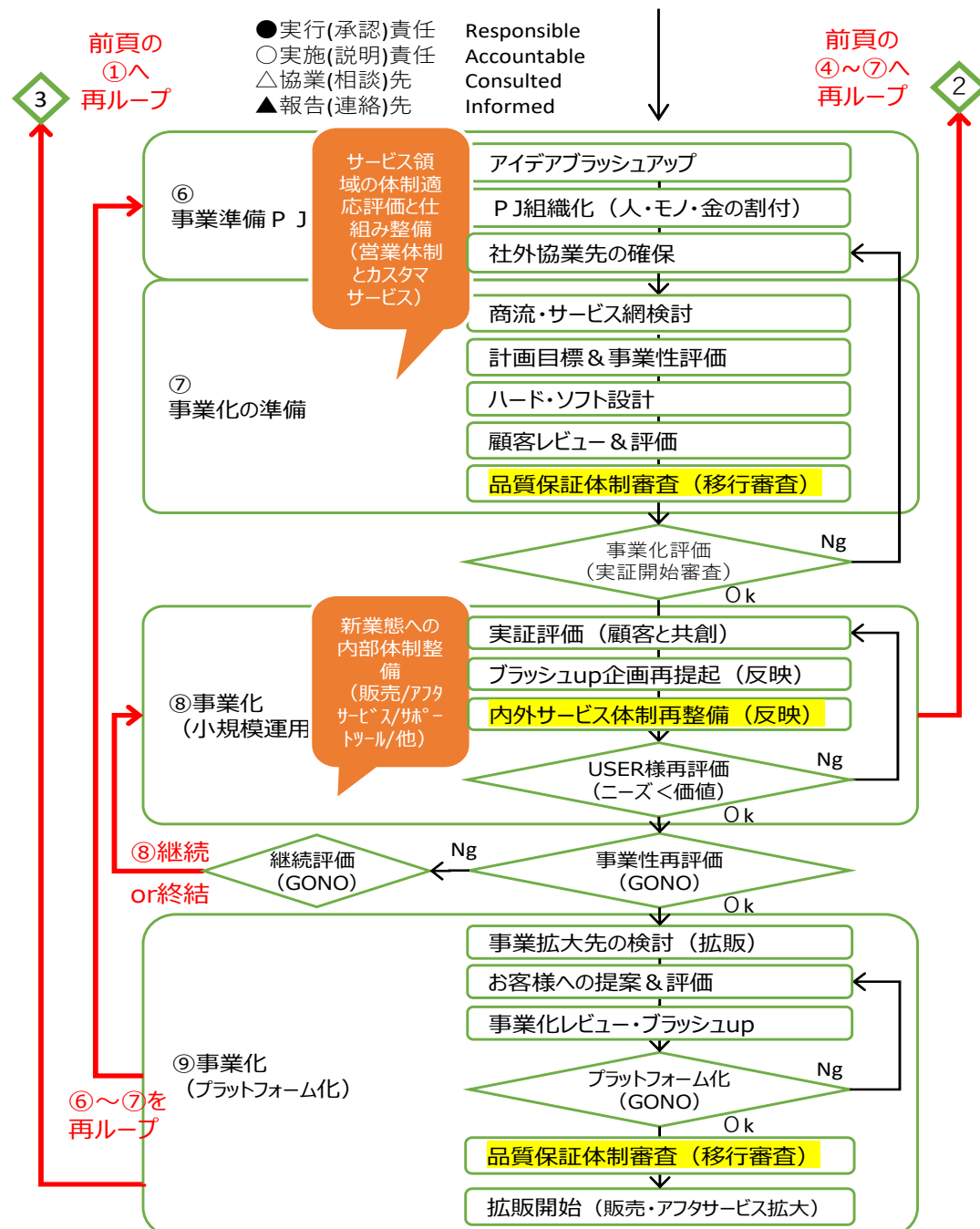
Responsible
Accountable
Consulted
Informed



経営 レ ベ ル	組織横断レベル (PJ-MGMT)					実務レベル (機能組織)							進化に 有効な ITの 強化点
	社内PJ		社外PJ			企 画	営 業	設 計	工 場	調 達	アフター サービス	品 証	
	PJ Mgr	PJ Mem	お客様	協業先	仕入先								
●						○	○	○	○	○	○	○	
●				△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
●				△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
▲	●	○	△	△	△								
▲	●	○	△	△	△								★
●	○	△	▲										
▲	●	○	△										
▲	●	○	△										
▲	●	○	△										
●	○	△	▲										
	●	○	△	△	△								★
	●	○	△	△	△								
	●	○	△										
	●	○											
▲	●	△		△	△								
△	●	○	▲	△	△								
▲	○	△	●	△	△								

機能連携

業務遂行



経営 レベル	組織横断レベル (PJ-MGMT)					実務レベル (機能組織)							進化に 有効な ITの 強化点
	社内PJ		社外PJ			企画	営業	設計	工場	調達	アフター サービス	品証	
	PJ Mgr	PJ Mem	お客様	協業先	仕入先								
▲	●	○	△	▲	▲								
●	○	△	△	▲	▲								
▲	●	○	▲	△	△								
▲	●	○		△	△								
▲	●	○		△	△								
▲	●	○		△	△								
▲	●	○		△	△								★
▲	○	○		△	△	△	△	△	△	△	△	●	
●	○	○		△	△	△	△	△	△	△	△	△	★
	●		▲	△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
▲	●		▲	△	△	○	○	○	○	○	○	○	
▲	●		▲	△	△	○	○	○	○	○	○	○	
▲	●		▲	△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
●	○			△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
	●			△	△	○	○	○	○	○	○	○	
	●		▲	△	△	○	○	○	○	○	○	○	★
	●		△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	
●	○			△	△	○	○	○	○	○	○	○	
▲	○			△	△	○	○	○	○	○	○	●	
●	○			△	△	○	○	○	○	○	○	○	★

「様々なプレーヤーが参画する価値創出プロセス」構築ポイント (必要要件や品質保証の勘所など)

■ 必要なプロセス

- ・ プレーヤー間で「顧客の課題、ニーズを迅速に深く理解するプロセス・それを製品・サービスの改善、商品化へつなげるプロセス」
 - ✓ 顧客状況の把握：お客様のありたい姿の実現
 - 深く：お客様に入り込んで、べったりくっついて課題を見つけて解決策を提案
 - 誰に：ビジョン・経営資源から見極めた顧客に/顧客(キーパーソン)に/実際に使用している顧客に
 - 顧客をプレーヤーとして巻き込む
- ・ プレーヤー間で価値創出に向けた取り組みを「共有・共創」できるプロセス

■ 要件(組織)

- ・ 能力：プレーヤーと調和しながら進めていく事業推進力/マネタイズ力
- ・ 風土：お互いがパートナーとして意識/環境変化への柔軟・迅速な対応
- ・ チャレンジを後押しする風土連携：プレーヤー間がWIN-WIN-WIN・・・の関係
- ・ ツール：デジタルツールの活用(潜在的な顧客要望の見える化)

■ プロセスを構築する上で留意すべき事

- ・ **ベクトル**：志を共にするパートナーを見つける
/プレイヤー間での目指す姿・目的・目標の設定、共通理解・共有
- ・ **役割**：各プレイヤーの役割の明確化・定義化、相互理解
/プロマネのリーダーシップ発揮
- ・ **権利/責任**：各プレイヤーの権利・責任の明確化(知財、P/L等)
- ・ **コミュニケーション**：プレイヤー間での透明性、情報共有、問題発生時に迅速に対処できるフィードバックループの構築

※(最初から厳密なプロセス構築ありきでなく)成功事例からプロセスに落とす

■ 品質保証の勘所/TQMの有効性(変わらないところ)

- ・ 全プレイヤーが参画しているプロセスの最適化・可視化
- ・ プレイヤー間での共感/共有(目的・目標、品質レベル)
- ・ 全プレイヤーが環境変化に柔軟に対応する風土(方針管理をうまく活用)
- ・ 目標達成に向けたプレイヤー間でのコミュニケーション(縦/横)と相互協力
- ・ 全プレイヤー参画におけるPDCAサイクル
- ・ 全プレイヤーにおける顧客中心の品質認識
- ・ 失敗を許容するプロセス ・ 撤退基準 ・ 仮説検証

※顧客価値創造に関しては、柔軟にしていかないとネガティブに作用する
(方針管理、ゲート管理)

顧客価値創造事業の実現に関わる 全ての組織を巻き込んだ方針管理を実現するには

誰が

トップが、役員が

管理職が

TQM推進者が

顧客・パートナー企業が

学会，日科技連が

何を

リソース（経営資本）配分とその根拠を明確に宣言し、それにコミットする

プロジェクト計画書を自ら書き、自ら管理する

組織目標達成のインフラを構築し、部門間調整を徹底し、動き回る

計画の根拠（説明責任）を求め、理解のうえコミットする

サプライチェーンを横断するプロジェクト推進、社会課題への対応の基本概念・方法論の指針提示
→TQMの重要要素として訴求する

価値創出プロセスがもたらす経営計画の発展可能性

価値創出プロセス
が加わった
経営計画

戦略要素レベルのプロセスに裏打ちされた管理点が記載されている
(どう達成するかが明確にされた経営目標)

もたらされること

顧客価値創出のプロセス全般のデータマネジメントが変わる

- データを見える化する対象範囲を拡大する必要性に気付く
(顧客価値創造に関わる社内・社外のデータ全て)
- 管理点・点検点を明記することで、トップ自らモニタリングすることになり、点検点の進捗に
要するデータを常に同じデータで統制できる

機能連携が進む

- 機能連携レベルのプロセスを含めることで、会社として機能連携活動のサポートがあること
になり、部門間連携/他社との協力を得られる

目標達成の高速PDCAを回せる

- 点検点が含まれることによって、目標未達のリスクを早期に検知し、対策を講じることがで
きる

発展可能性

財務資本と非財務資本が連動する

- 株主に対して財務目標を示している一方で、財務目標が業務プロセス視点のKPIと結
び付けられていないことが解消する

【結論】

プロセス3層構造のうち上位2つを含んだ8コンテンツを盛り込むことで、
ステークホルダー全員の将来業績に対する期待と信頼を満たす

戦略要素のプロセス

① 顧客価値提案に向けた主要なアプローチ

- (1) 知る ～ カスタマージャーニーと顧客課題 ～
- (2) 引き出す ～ 顧客の潜在ニーズ/本質課題 ～
- (3) 提案する ～ 課題解決仮説/変革後のカスタマージャーニー ～

② 共創（エコシステム・顧客）の概念を反映

③ 人材・風土の進化

- (1) 組織論に加えて、プロセスを実行的にするために人的スキルの開発も必須
- (2) チャレンジしない/出来ない文化

新規の機能連携のプロセス

④ 顧客価値創出の機能の新結合を有効化するポイント

戦略はピラミッド型、**局地戦はアジャイル型（新規事業開拓）**

⑤ 顧客価値創造を含めた品質システムの進化

新規の業務遂行のプロセス

⑥ 現状機能の進化（営業：顧客の未来ニーズと自社の提案を年間1件必ず報告する）

■ 論点 1

- ・ 顧客の顧客まで入り込み、**コトに対する提案**を行い、スピーディに実行すること。
- ・ 顧客は何が出来るとなると喜ぶかを一組織ではなく、**様々な業種・業態の組織が連携**して考えていく。

■ 論点 2

- ・ **戦略要素レベルのプロセス**を素早くつくり提案する能力。
- ・ 様々な組織や異なる地域との**異文化コミュニケーション力**。
- ・ 変化に対して**柔軟かつスピーディに対応**できる適応力。

■ 論点 3

- ・ TQMの本質は変わらない。**温故知新、守破離**が必要。変えてはいけない部分はシンプルに繰り返す、変える部分は大胆に変革する。
- ・ **シンプル**にして適用範囲を広げる。**パッケージ化**も必要。

各グループでは、TQMの重要性や顧客ニーズの把握による顧客Do（＝価値創出プロセス）の理解、そしてプロセスの三階層を取り上げていただいた。

これからもプロセスを意識した議論を進めていきたい。

1. 顧客価値創造のキーワードはカスタマイズ・パーソナライズの視点でのプロセス設計までの議論。
2. 顧客のニーズを獲得するために企業が持つべき戦略要素のプロセスの議論
3. 異業種とのパートナーシップにおけるプロセスの議論
⇒各業界の文化や進め方を踏まえた調整の議論
(従来の方針管理なTQMのしくみがそのまま適用できるのか)

戦略要素レベルの プロセスを素早く作り 提案する能力

- ・ 財務資本と非財務資本の結びつけることで、一貫性ある考え方やメッセージを出す
- ・ トップだけでは知見を持ちきれないコア資産に対して、知識を持っている将来の若手幹部性を巻き込む

パートナー育成能力

- ・ マネジメントシステムが未確立のプレーヤーと共に業務連携する場合、期待値管理とリスク管理の両輪の徹底をする
- ・ 上記をプロジェクトマネジメントの枠組みで実施する
- ・ 方針管理をプロジェクト運営の手段として位置付けて育成していく
- ・ 但し、育成という言葉に捉われ上から目線で下請のように見なしてはならない

年度ぶつ切りの 短期マネジメントを 回避する能力

- ・ 既存市場に対する既存ビジネスの継続的成長と、新たな顧客価値創造は明確に区別する
- ・ 前者は、年度単位の管理スパンが適合する
- ・ 後者は、短期的な管理ではなく、時間軸を中長期にみた到達点からバックキャストイングして、年度内の到達点を考えていく
- ・ 中期経営計画は短期をどう管理するかの拠り所になるべき

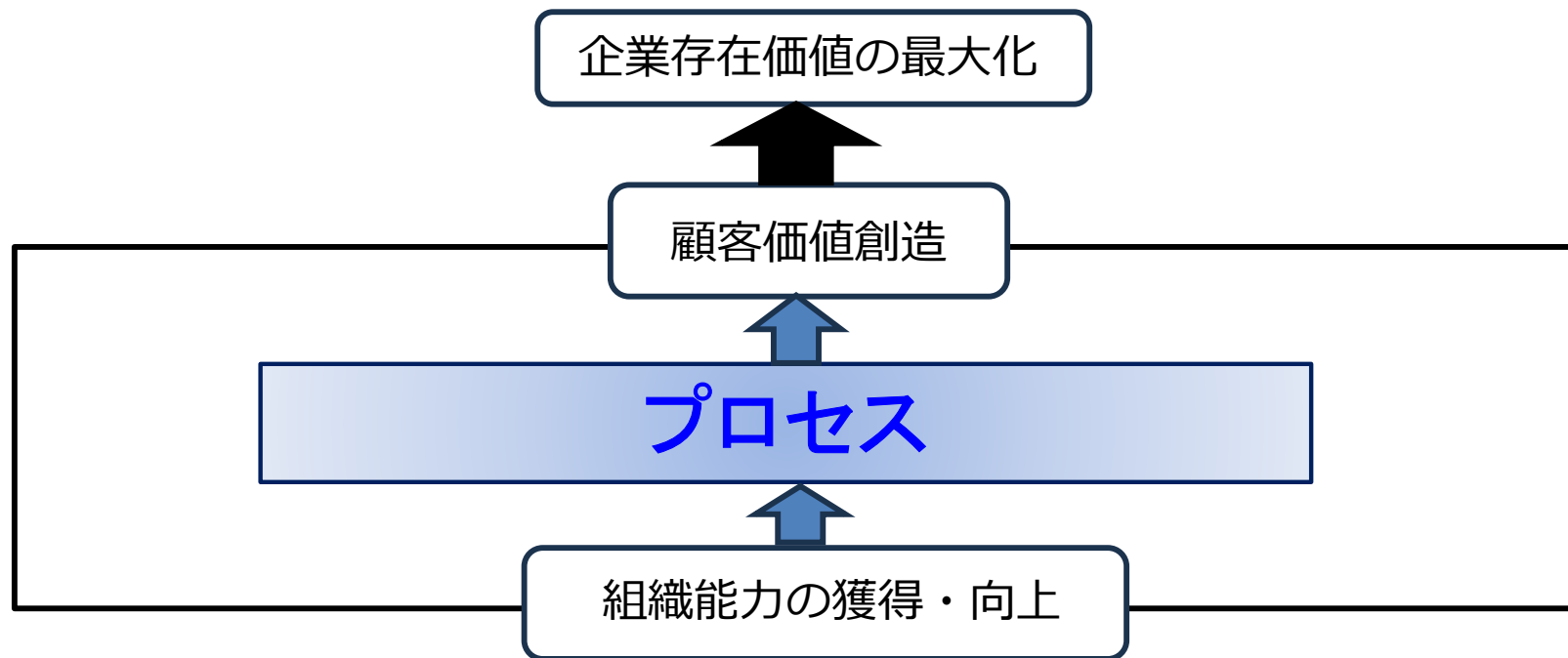
経営資本を 適切に配分する能力

- ・ 有限な経営資本を既存ビジネスと新たな顧客価値創造ビジネスそれぞれにどう分配するか
- ・ ※今後もQCSにて要・議論

令和大磯宣言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して意味がある。
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。



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。

貴重なご講演や熱心なグループ
討議をいただき、ありがとうございました。