

[第121回品質管理シンポジウム まとめ]

日本の産業競争力を創生する 「これからの品質経営」

2026年6月6日 11:35~11:50

**トヨタ自動車株式会社 元副社長
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

変革期におけるリーダーシップと組織マネジメント

～すかいらーくにおけるブランド再生と戦略的転換それを支えるサービス品質～

(株)すかいらーくホールディングス 代表取締役会長

CEO 谷 真 氏

サービスの価値は現場で創られる – 人的資本起点の「品質と収益」の好循環

- ・サービス業の品質は「体験価値」、顧客潜在ニーズを捉えた価値創造プロセス
- ・コスト削減では成長できない時代で、人材はコストではなく「付加価値の源泉」へ
- ・人への投資(労働時間・教育・制度改革) → サービス品質向上
→ 顧客満足向上 → 売上・利益の増加という好循環を
- ・品質は標準化に加え、**訓練**・学習(ojt・勉強会)により現場で体现される力で決まる
- ・データ分析・DXは、現場の意思決定と商品・立地戦略の精度を高める補助線として機能
- ・本社主導でなく「店舗中心経営」+現場権限強化が多店舗ビジネスの競争力源泉
- ・結果として、サービス業においても品質向上が直接的に収益成長につながる“稼げる品質経営”が成立

日本の産業競争力を創生する「これからの品質経営」

121QCS主担当・日科技連 理事長
佐々木 眞一 氏

「品質経営」を超えた「企業価値向上経営」へ

- ・顧客ニーズが「Have(モノ)」から「Do・Be(体験・意味)」へと進化しており、企業には顧客と価値を共創する存在への転換が求められていると捉えられる
- ・「令和大磯宣言2023」では、品質を「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」として確認。価値創出を核とした品質経営への転換を提唱
- ・それに伴い品質経営は、製品品質中心から、価値創出とその実現プロセスを含む“**企業価値向上経営**”へ拡張される方向性。
- ・多様化する価値観の中では単一の成功モデルではなく、各企業が独自の価値創出を目指す「**富士山型**」から「**ヒマラヤ山脈型**」への**転換**が重要。
- ・その実現に向けては、「令和大磯宣言」で示された 3つのプロセス を統合的に運用し、組織能力として価値創出を実現することが重要。
- ・さらに、従来のPDCAに加え、P-MORやOODAなどの考え方を取り入れ、不確実性の高い環境に適応する柔軟なマネジメントへの進化が必要。

SDGs経営におけるグローバル調達管理 ～バリューチェーン・マネジメントの実践～

麗澤大学 経営学部 学部長・教授
近藤 明人氏

グローバル調達は「リスク管理」から「価値共創」へ – 戦略的バリューチェーン経営

- ・グローバル調達はコスト問題ではなく、ESG・人権・地政学リスクを含む経営課題へ
- ・リスクは一律ではなく、サプライヤーごとのリスク特性に応じた層別管理が必要
- ・重要なのは、全件に負荷をかける管理ではなく経営上重要な領域への資源集中
- ・管理の高度化とは、遵守強化ではなく、QCD・供給安定・説明責任・レジリエンスを同時に高める仕組み化
- ・サプライヤーとは監督対象ではなく、能力開発・**共同改善を通じたパートナー**（価値共創関係）へ進化
- ・KPI・異常兆候・現場確認を通じて、継続的に評価・是正・戦略へフィードバックするマネジメントサイクルを構築
- ・最終的に、**調達管理はコストではなく競争力・持続性を生む戦略機能**へ転換

「一瞬も 一生も 美しく」資生堂が考える価値の品質 ～価値創造・価値伝達、そして、人～

(株)資生堂 執行役、チーフイノベーションオフィサー、
グローバルテクノロジーオフィサー 東條 洋介 氏

価値の品質である「価値創造・価値伝達」それらを支える人材育成

- ・資生堂は「美の力でよりよい世界を」というビジョンのもと、**価値創造・価値伝達・人材(資生堂人)を一体で捉えた“価値の品質”を重視**
- ・価値創造は生活者起点であり、皮膚・身体・心を統合した研究や感性科学を基盤に、相反する価値を融合することで新たな美の価値を創出
- ・研究開発を起点として、蓄積されたデータや先端技術を活用し、**肌・身体・心の関係性を含めた統合的な価値へと転換**している点が特徴
- ・創出価値は製品性能にとどまらず、ブランドや体験として提供され、生活者との共創を通じて価値が深化・進化していく構造
- ・Shiseido Beauty Parkでは、診断・食・アート・共創実験などを通じ、研究成果を直接体験価値として提供し、生活者との共創から新たな価値創出を加速
- ・「Art & Science」が資生堂人であり、研究者自身が生活者と接点を持ち価値創造・価値伝達に関与する人材育成と組織設計が、持続的価値向上の鍵。

老舗企業の経営革新

(株)龍角散 代表取締役社長
藤井 隆太 氏

選択と集中により、強みを磨き企業価値を高め持続的成長へ

- ・創業200年以上の歴史を持つ龍角散は、幾度の危機を乗り越え、伝統と革新を両立する経営を行ってきた
- ・社長就任時には主力製品の売上不振や負債増大など深刻な経営課題を抱えており、事業の多角化ではなくコア領域への回帰を軸とした経営改革を進める
- ・**「のど専門メーカー」への集中を行い、事業の選択と集中**により競争力の再構築
- ・主力製品においても、単なる伝統製品としてではなく、その作用機序や価値を再整理し、現代の市場・生活者に合わせた再ポジショニングが行われている
- ・のど飴や服薬補助ゼリーなどの周辺領域への展開により、コア技術を活かした新たな価値創出が図られた
- ・海外展開やインバウンド、越境ECなどにも対応し、販売チャネルやビジネスモデルを柔軟に進化させ、**セルフメディケーション**の推進など**社会的課題の解決**含め、企業価値を社会貢献と結びつけている点も特徴。
- ・これらの経営革新はトップダウンではなく「トップドゥーイング」により実行され、経営者自らが変革を主導する姿勢が重要な要素

価値創造型品質経営

～富士フイルムと富士フイルムビジネスイノベーションの変革～

富士フイルムビジネスイノベーション(株)

代表取締役社長・CEO 浜 直樹 氏

機器提供からDXパートナーへ、顧客の業務変革を共に実現する

- ・富士フイルムグループは、写真フィルム市場の急速な縮小という危機に対し、自社のコア技術を起点に成長領域へシフトすることで事業構造を転換してきた。
- ・その変革は、技術の棚卸を行い、「成長市場か」「自社技術が生きるか」「競争力を維持できるか」という観点で重点領域を選定し、経営資源を集中投下する形。
 - ・富士フイルムBIにおいては、複合機を中心とした従来ビジネスをDX環境に対応したソリューション・サービス事業へシフト
- ・特に中堅・中小企業を中心としたDX需要に対し、ITサービスやBPO、クラウドなどを組み合わせ、課題解決型のビジネスモデルを転換。
 - ・変革に対する内部環境の整理に対しても強いリーダーシップを発揮。
- ・こうした変革の背景には、「パーパス(存在意義)」を軸に企業価値を捉え、社会への価値提供を起点とした意思決定を重視している点も特徴

GD 各班の議論内容

- ・ 顧客の潜在ニーズと自社強みを起点に「登るべき山（戦略）」を定義することが重要
- ・ 戦略は仮説検証（小さく試し育てる）型へ転換する必要がある
- ・ 外部パートナー（M&A・連携）活用が新規事業成功の鍵となる
- ・ 経営トップは「資源配分・撤退判断・言語化」に責任を持つ
- ・ トップには「構想力・決断力・巻き込み力・言語化力」が不可欠

第2班 顧客価値共創事業の推進を阻害する要素と 対応の方向性（戦略策定プロセスを中心に）

- ・ 共創を阻害する要因は「文化・ニーズ・サイロ（部門分断）」の“3つに壁”に集約される
- ・ 問題の本質は「顧客ではなく自社の仕組み・組織・文化」にある
- ・ 顧客ニーズ把握（潜在ニーズ探索）の標準化が最重要課題
- ・ 部門横断の協議・調整（クロスファンクショナル）が成功の鍵
- ・ 経営層の関与と権限委譲が組織変革を加速させる

- ・ 価値は「製品QCD」から「顧客利用プロセス全体価値」へ拡張している
- ・ 顧客・パートナーとの共創型バリューチェーンへの転換が進行
- ・ 機能間連携では「情報共有・統合データ活用」の重要性が急増
- ・ 部門最適ではなく全体最適のための「合意形成プロセス」が鍵
- ・ 新TQMとして「データ活用・AI・部門横断課題解決」が求められる

第4班 機能間連携調整プロセスに沿って 事業の有機的運営を実現する方針管理や品質保証体系の進化

- ・ 不確実性の増大により、従来の方針管理・品質保証では意思決定が困難になっている
- ・ 課題の本質は「ニーズの多様化」「情報分断」「バリューチェーン拡大」など複雑化にある
- ・ 方針管理は「見える化・重点化・体系化」で進化させる必要がある
- ・ 品質保証は「機能横断型・顧客適応型・データ活用型」へ転換が求められる
- ・ 成功の鍵「トップの関与」「共通言語化」「人材育成」「AI活用」

第5班 具体的業務遂行を実現するためのプロセスにおける 日常管理の仕組みと在り方

- ・ 現場では環境変化により「日常的な判断の難しさ」が増大
(決めたことが決めた通り行えない事態が起こる、ことを予測した日常管理)
- ・ 問題の原因は「判断基準の曖昧さ」「標準と実態の乖離」「権限不明確」
- ・ 有効な対策は「標準明確化」「見える化」「管理粒度細分化」「エスケーション設計」
- ・ 現場は自律判断, マネジメントは判断基準設計という役割分担が重要
- ・ 日常管理は「維持管理」から「予兆管理」へ進化し、PDCAに
P-MOR・OODAを統合する必要がある
(「D」と「C」が同時進行した業務プロセスを構築する必要がある)

- ・ デジタルツール（AI・BI等）は個人活用から「業務プロセス統合」へ進化が必要
- ・ AIは意思決定の代替ではなく「人の判断を支援するツール」と位置づけるべき
- ・ 現場人材には「顧客価値理解・課題設定力・AI活用力・対話力・主体性」が求められる
- ・ 人材育成はOJT中心から「実践型・AI前提教育」へ転換が必要
- ・ 本質はツールではなく「価値共創を実現する人と組織づくり」にある

第7班「小さく始めて、強く育てる」

中小企業の顧客価値創造と最小構成のTQMモデルとは

- ・ 中小企業の強みは「意思決定の速さ」「独自技術」「トライ＆エラー文化」にある
- ・ 一方で「人材不足」「強みの未言語化」「顧客（エンドユーザー）が見えない」ことが課題となる
- ・ 顧客価値創造はQCDから始まり、共創・文脈・エコシステムへと段階的に高度化する
- ・ 戦略は顧客価値仮説を起点にPDCAで回し、「実行・修正・撤退」を柔軟に判断することが重要
- ・ 最小TQMは「役割・対象・場・頻度・判断基準の見える化」と「顧客との直接対話」を軸に構築される

第8班 サービス業、サービス事業、製品使用時 における卓越した顧客体験創出の進め方

- ・顧客体験価値は「驚き・卓越」と「大切にされている実感」の両輪で生まれる
- ・顧客価値は製品単体ではなく製品＋サービスを統合した“プロセス全体”で設計する必要がある
- ・サービス設計は「理解→価値提案→顧客接点→共創→評価」のプロセスで反復的に改善する
- ・卓越体験は「潜在ニーズの発掘」「顧客との共創」「データ活用」により実現される
- ・継続的実現には「ビジョン・文化・人材・評価（NPS等）」を含む組織能力の構築が不可欠

総合討論

- 「令和大磯宣言2023」の実現がもたらす「企業価値の最大化」を目指し、QCSの開催趣旨である「品質管理の山を高くする」に加え、中小企業、サービス産業などを加えたすべての産業がそれぞれの独自の価値創出を目指す

「新たな山脈
をつくる」

令和大磯宣言

日本産業の国際競争力復活の為に、社会やお客様ニーズの変化に素早く的確に対応し、企業基盤強化（企業存在価値の最大化）を図る為、品質経営理論の確立と展開を行う事を宣言する。

```
graph TD; A[企業存在価値の最大化] <--> B[顧客価値創造]; B --- C[品質経営]; C --- D[組織能力獲得・向上]; D --> B;
```

その為に、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・向上の研究会を設置致します。ご賛同頂ける皆様のご参加を心よりお待ちしております。

2019年12月7日
第109回品質管理シンポジウム 参加者一同

122QCSで継続して議論を行っていく

1. 品質経営の新たな山脈を作る（中小企業）

⇒ ・ 最小限のTQMモデル

- ・ 仕入れ先様との共同での採用活動
- ・ 仕入れ先と一緒に改善を進めていく
- ・ TQMを実施しようとしている中小企業の面倒を誰がどこまで見てくれる？

2. 品質経営の新たな山脈を作る（サービス業、サービス事業）

3. 「令和大磯宣言2023」で提案した新たな価値創出と そのための組織能力の獲得を結びつけるプロセス

- (1) 事業戦略のためのプロセス
- (2) 事業目的達成のための機能間連携を調整するプロセス
- (3) 業務実行の適切な指示を構築するプロセス

4. P-MOR(Prediction Monitor Orient Revision)Loop、OODA

貴重なご講演，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。