

第1班	製造業の経営における多様化する価値への対応 西 敏明(岡山商科大学 経営学部 教授), 岩佐 伸勝(株ジーシー GQM推進室長) 令和大蔵宣言に加え、2024年版『ものづくり白書』では、製造業の目指すべき姿として「事業機会の拡大に向け、アフターサービスなどのサブスクリプションサービスやプラットフォームビジネスの展開など、ものを作って売るだけではない、ものづくりにおけるビジネスモデルの変革が必要」と示されています。実際、多くの企業が、ハードの販売中心からソリューション事業・メンテナンス事業へのシフト、大量生産から多品種少量生産への転換、M&Aなどによる事業領域の拡大を進めています。第1班では、こうした潮流を踏まえ、各社が直面する顧客価値・社会価値の多様化を正しく捉えたうえで、価値創造につながる事業戦略をいかに策定・実行するか、その具体的なプロセスを議論します。	論点	●日本の製造業が創造すべき顧客価値・社会価値はどのように多様化しているか ●多様化する価値に対して、製造業がとるべき事業戦略は何か ●事業戦略最適プロセスにおいて、変えなくてよいこと、改良が必要なこと、クリエートが必要なこととは何か
第2班	中堅・中小企業・スタートアップなどの経営における多様化する価値への対応 村上 啓介(関西大学 商学部 教授), 花崎 雅彦(まちかど改善塾 代表(元住友理工(株) 取締役CQO)) コスト競争のレッドオーシャンから脱するには、過度な大企業依存を避け、自ら事業機会を拡大する戦略の策定・実行が重要です。そのため、直接の顧客だけでなく、その先の顧客やエンドユーザのニーズ、ひいては顧客価値・社会価値の変化を的確に把握し、それらを見据えた事業戦略を構築する必要があります。第2班では、中堅・中小企業およびスタートアップなどを対象に、価値の多様化をどう捉え、大企業とは異なるどのような戦略で対応すべきか、具体的な手立てを議論します。	論点	●製造業の中堅・中小企業・スタートアップなどは、顧客およびその先の顧客の顧客価値・社会価値の多様化・変化をどのように把握・分析するか ●多様化する価値に対して、中堅・中小企業・スタートアップならではの事業戦略は何か ●知財の取り扱いや契約上の不均衡(例:無制限賠償[いわゆる青天井])を是正するために、日本として取り得る方策は何か
第3班	サービス業・製造業によるサービス事業における、多様な価値の創造 水流 聡子(東京大学 総括プロジェクト機構 特任教授), 鈴木 浩佳(トヨタ自動車(株) 生産技術統括部 主査) サービス産業の比率が一段と高まる中、製造業においても、これまで培ってきた品質経営の知見をソリューションなどのサービス事業へ展開する動きが広がっています。そこでGD3班では、国内外の先進事例や参加企業の取り組みを参考に、サービス業および製造業によるサービス事業における多様な価値創造のあり方について下記の流れて議論します。まず初めに、顧客・社会の多様化した期待・ニーズをどのように捉えるべきかを考察します。続いてそれらに応えるための事業戦略の方向性を検討し、さらに戦略実現を支えるプロセス、組織能力・しくみの構築・運用について議論します。なお、検討にあたっては第121回品質管理シンポジウムGD8班でも活用した、日本が国際標準化を主導する「サービスエクセレンス」のフレームワークを参照するとともに、その成果物も一部活用します。また生成AIとの壁打ちを通じて、検討結果をブラッシュアップする機会も設定します。皆様との活発な議論を楽しみにしております。	論点	サービス事業における、 ●顧客・社会の、多様化した期待・ニーズの捉え方 ●多様な期待・ニーズに応える、事業戦略策定の在り方 ●事業戦略実現を支えるプロセス、組織能力・しくみの構築・運用
第4班	多様化する価値を踏まえた日本企業の競争力強化と企業間連携について 米岡 俊郎(株P&Qコンサルティング 代表取締役(元トヨタ自動車九州(株) 専務)), 尾本 勝彦(元パナソニック(株) 品質・環境本部 本部長) 顧客・社会に対する新たな価値の創造や課題解決には、バリューチェーンに多様なプレーヤーが参画しそれぞれの強みを生かして連携することが不可欠です。一方で参画する主体が増えるほど、企業・機能間の連携は複雑化し、場合によっては利害の対立や利益相反といった課題も生じます。具体的には、顧客との共創ネットワーク、特許の相互開示、インターフェースの共通化・標準化や情報共有、サステナビリティを軸とした循環型連携、設備・人材の共同投資・共同活用、産学連携によるスタートアップとの共創など、様々な形態が考えられます。第4班では、多様化する価値に応えるためのバリューチェーンを構築する上で、どのような企業間連携が必要なのか、またその実現に向けた課題と対応策は何か、について議論します。併せて企業間連携という視点から、これからの日本企業の競争力強化に向けて、従来のTQMについて「変えなくてよい点」「改良が必要な点」「新たな創出が必要な点」は何か、についても考えていきます。	論点	●企業間連携が機能している好事例と、その成功要因について ●価値創造に資するバリューチェーン構築に必要な企業間連携の要素について ●企業間連携に伴う課題(利益相反など)と、その対応策について
第5班	多様化する価値に応える組織プロセス-PDCA・OODAを補完する予測型経営 松村 喜弘(キャディ(株) エンタープライズ事業本部 ソリューション1部 部長), 安藤 淳二(株ジェイテクト イノベーション本部 副本部長) VUCA時代と言われて久しい今日、地政学とグローバル供給網の再整備、AI技術と人的資本の見直しなど経営を取り巻くリスクが多様化しており、事後の対策では間に合わない領域が増えています。一方で、不確実性は事業機会でもあり、的確に将来を見通し、先手を打つために、予測の重要性が問われています。そのなかで、業務全体を大きく捉えて改善するPDCA、顧客のプロセス遂行に寄り添い価値創出を支援するOODAを補完し、予測との差異を検知して適正に修正を加えるプロセスとしてP-MORが注目されています。ここでの予測は意思の代替ではなく、どこまで挑みどこで切り替えるかを先に決め、意思を持続させる仕組みです。第5班では、P-MORを●事業戦略、●機能間連携、●業務遂行の三層で一気通貫に回す視点から実用化の課題と対応策を議論します。注記 P-MOR: Prediction (リスクの予測と修正案の準備)→Monitor (予測との差異の検知)→Orient (状況判断)→Revision (修正案の選択と実行) OODA: Observe (観察)→Orient (状況判断)→Decide (意思決定)→Act (実行)	論点	●【事業戦略】挑戦の前提が崩れる兆候をどう予測し、撤退・加速の閾値をどこに置くか ●【機能間連携】部門間の「壁」自体をリスクと捉え、誰の責任でどう除去するか ●【業務遂行】将来のリスクをどう捉え、日常活動に落とし込むか
第6班	変化への適応と価値創造を実現するリソースマネジメントと人材育成 竹本 康彦(早稲田大学 創造理工学部 教授), 寺井 哲治(寺井人間研究所 代表社員) 企業では、少子高齢化やバブル期入社世代の大量退職により、急速にリソース不足が進む一方で、経営環境の変化や働き方改革の推進を背景として、仕事に対する価値観も大きく変化しています。また、多様化する価値観に対応するため、組織のあり方にも変革が求められています。こうした環境変化や価値観の多様化に対応し、新たな価値を創出できる組織へ転換する鍵となるのがリソースマネジメントです。人・知的資産・設備・資金の配分原則を「効率最優先」から「価値創出・レジリエンス・適応力重視」へ転換することが求められます。また、新事業を生み出す意思決定の枠組み、知的資産の見える化・共有・継承の仕組み、社内外の知識にアクセスするネットワークの構築、人材の流動化を支える組織文化の醸成など、価値創出を支える基盤づくりも不可欠です。第6班では、変化に適応し、価値創造を実現するためのリソースの調達・配分・活用・育成を、いかに設計・運用すべきかについて議論します。	論点	●変化に対応し、価値創造を実現するために、知的資産のマネジメントと人材育成はどうあるべきか ●人と知的資産の相互作用によって価値を創出するために、知的資産を誰がどのようにマネジメントすべきか ●AI・DXを活用した新たな価値創造を推進するために、環境づくりと人づくりを支える仕組みをいかに構築すべきか
第7班	品質活動やサプライチェーンにおけるAI・DXの利活用 泉井 一浩(京都大学大学院 工学研究科 教授), 小林 寛嗣(日本電気(株) ビジネスプロセストランスフォーメーション部門 シニアマネージャー) 製品の複雑化、顧客要求の高度化、規制強化、需給変動・地政学リスクの増大、人材不足の深刻化により、品質活動とサプライチェーン運営の高度化が急務です。AI・DXは現場データの活用を通じて、不良・ムダの削減、トレーサビリティ強化、リードタイム短縮、レジリエンス向上を実現し、競争力と収益性を同時に高める鍵となります。壁打ちや議事録作成といった個人レベルの効率化は既に広がっていますが、次の段階は、人がAIを補助的に使う働き方から、業務プロセスそのものをAI前提で組み直す形へと移ることにあります。そこで扱うAIは生成AIに限らず、業務特化型AIからLLM、AIエージェント、フィジカルAIへと広がります。第7班では、「AI×人」で新たな価値を創出する視点から、日本企業が自らの強みを活かしてこの変化をどう進めるべきかを、具体的なユースケースの選定と、導入に向けた障壁・リスクの整理を通じて議論します。	論点	●業務効率化に留まらず、業務の再設計を促すAI・DXのユースケースは何か ●AI・DX導入に向けた障壁とリスクは何か ●AI・DXを活用し業務の再設計を行う場合、変えなくてよいこと、改良が必要なこと、クリエートが必要ことは何か
第8班	加速する少子高齢化時代におけるノウハウ継承と知識創造をいかに実現するか 石津 昌平(青山学院大学名誉教授), 堤 雄亮(株ベイカレント・コンサルティング シニアエキスパート) 少子高齢化の進行により、労働力人口の縮小、退職ピークの到来、スキルミスマッチの拡大が企業活動と人材育成に直接影響しています。熟練人材の引退で暗黙知の喪失リスクが高まる一方、短期間での習熟・多能工化・デジタル対応が求められています。その担い手として現場に加わりつつあるのが、AIを日常的に使いこなすAIネイティブの世代です。AIとの共生を前提とした価値観やスキル(デジタルリテラシー、AIツールの活用能力)を持ち、情報収集や意思決定、学習スタイルには従来世代と異なる面もあります。また、AIが人を支える手段の幅も、知識の蓄積・活用を担うAIから、動作や感覚の領域を支えるフィジカルAIまで広がっています。ノウハウは受け継ぐだけでは持続可能な組織運営に至らず、受け継いだ知を土台に新たなノウハウを生み出す循環が必要でです。第8班では、少子高齢化に伴い実際に直面する課題を深掘りし、持続可能な組織運営とノウハウの継承・知識創造に向けて、異なる価値観やスキルをもつAIネイティブ世代との協働方法などを制度・技術・文化などの観点から幅広く議論します。	論点	●少子高齢化に伴う課題・リスクは、大企業・中堅・中小企業・サービス業でどう異なるか ●異なる価値観やスキルをもつAIネイティブ世代との協働方法は何か ●これらを踏まえ、少子高齢化時代において持続可能な組織運営とノウハウの継承・知識創造に向けた対策はどう行うか