

<a href="#">HOME</a>	<a href="#">クオリティマネジメントとは？</a>	<a href="#">バックナンバー</a>	<a href="#">購読方法について</a>	<a href="#">よくあるご質問</a>	<a href="#">お問い合わせ</a>
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

[HOME](#) > [2015年07月-09月 \(No.14\)](#) > [特別企画](#) > [「第100回記念 品質管理シンポジウム」ルポ](#)

<a href="#">スペシャルインタビュー</a>	<a href="#">特集</a>	<a href="#">連載</a>	<a href="#">コラム・エッセイ</a>	<a href="#">特別企画</a>
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

## 特別企画

Special Feature

# 「第100回記念 品質管理シンポジウム」ルポ

「日本の成長戦略を支える品質管理の役割  
～これから求められる価値ある品質を考える～」

前田建設工業（株）  
顧問 村川 賢司 氏



## 1 はじめに

1965年以来50年にわたり産業界に品質管理の方向性を標榜してきた品質管理シンポジウム（以下、QCS）が100回目を迎えた。250名を超える企業の経営幹部と学識経験者が、2015年6月5日（金）～6日（土）、樹々の緑が映える箱根ホテル小涌園に参集した。

第100回記念QCSは、「日本の成長戦略を支える品質管理の役割～これから求められる価値ある品質を考える～」(関連記事：『クオリティマネジメント』vol.13「第100回記念品質管理シンポジウム」特別連動企画掲載)をテーマに掲げ、日本の経済成長に貢献してきた品質管理の役割を振り返り、社会環境の変化を敏感に察知し、適切に対応できる品質経営の姿を探った。特別講話、4つの特別記念講演、トップサロン講演、パネル討論で構成されたQCSでは、参加者の多様な立場と視点から自由闊達な意見交換や貴重な提言がなされた。

### 特別企画

- 2017年01月-03月 (No.20)  
▶ [「第103回品質管理シンポジウム」ルポ](#)
- 2017年01月-03月 (No.20)  
▶ [第9回「企業の品質経営度調査」ご報告](#)
- 2016年10月-12月 (No.19)  
▶ [「第103回品質管理シンポジウム」連動特別企画](#)
- 2016年10月-12月 (No.19)  
▶ [第22回品質管理検定実施概要ご報告](#)
- 2016年07月-09月 (No.18)  
▶ [「第102回品質管理シンポジウム」ルポ](#)
- 2016年04月-06月 (No.17)  
▶ [第21回品質管理検定実施概要ご報告](#)
- 2016年04月-06月 (No.17)  
▶ [「第102回品質管理シンポジウム」連動特別企画](#)
- 2016年01月-03月 (No.16)  
▶ [「第101回品質管理シンポジウム」ルポ](#)
- 2015年10月-12月 (No.15)  
▶ [東京モーターショー2015 \(日下部氏インタビュー\)](#)

▼ [全てを表示](#)

### 年度別 INDEX

- [2017年01月-03月 \(No.20\)](#) >
- [2016年10月-12月 \(No.19\)](#) >
- [2016年07月-09月 \(No.18\)](#) >
- [2016年04月-06月 \(No.17\)](#) >
- [2016年01月-03月 \(No.16\)](#) >
- [2015年10月-12月 \(No.15\)](#) >



100QCSの会場風景

開会挨拶に立った100QCS主担当組織委員を務める佐々木眞一氏（（一財）日本科学技術連盟理事長、トヨタ自動車(株)相談役・技監）は、QCSが品質管理発展の原動力になってきたことをあげ、時代背景や日本経済の動向を踏まえ、日本企業の成長を支えるためにはTQMがどう変わらなければならないかを見出すQCSを希求した。第100回記念QCSのプログラムを表1に示す。



佐々木 眞一氏 日本科学技術連盟 理事長  
（トヨタ自動車(株) 相談役・技監）  
※100QCS 主担当組織委員

2015年07月-09月 (No.14)	>
2015年04月-06月 (No.13)	>
2015年01月-03月 (No.12)	>
2014年10月-12月 (No.11)	>
2014年07月-09月 (No.10)	>
2014年04月-06月 (No.9)	>
2014年01月-03月 (No.8)	>
2013年10月-12月 (No.7)	>
2013年07月-09月 (No.6)	>
2013年04月-06月 (No.5)	>
2013年01月-03月 (No.4)	>
2012年10月-12月 (No.3)	>
2012年07月-09月 (No.2)	>
2012年04月-06月 (No.1)	>

バックナンバー >

表1 第100回記念 品質管理シンポジウム プログラム

月/日	科目	講演者
6/5 (金)	主催者挨拶・オリエンテーション 「品質管理シンポジウムの歴史」	佐々木 眞一 氏 日本科学技術連盟 理事長 （トヨタ自動車(株) 相談役・技監） ※100QCS主担当組織委員
	特別記念講演 1 「石川 馨 先生 生誕100年を記念して いわゆるTQM企業の再活性化を！ ～Advanced TQMの契機～」	狩野 紀昭 氏 東京理科大学名誉教授
	特別記念講演 2 「企業経営と品質管理のSHINKA！」	大久保 尚武 氏 積水化学工業(株) 相談役
	特別講話 「日本の持続ある成長に向けて」	豊田 章一郎 氏 トヨタ自動車(株) 名誉会長
	トップサロン 「我が国製造業の競争力強化に向けて」	西垣 淳子 氏 経済産業省 製造局 ものづくり政策審議室長
	特別記念講演 3 「日本経済再生の課題と民間の役割」	坂根 正弘 氏 （株）小松製作所 相談役
	特別記念講演 4 「表の品質力と顧客価値創造の戦略 ～これから求められる価値ある品質を考える～」	圓川 隆夫 氏 東京工業大学名誉教授
		コーディネーター： 長田 洋 氏 文教大学 教授



6/6 (土)	パネルディスカッション 「これから求められる品質経営とは」	パネラー： 飯塚 悦功 氏 東京大学名誉教授 岩崎日出男 氏 近畿大学名誉教授 藤岡 高広 氏 愛知製鋼(株) 取締役社長 田中 千秋 氏 東レバッテリーセパレータフィルム(株) 相談役
	第100回記念 品質管理シンポジウム まとめ	佐々木 眞一 氏 日本科学技術連盟 理事長
	次回 (101回) 品質管理シンポジウム案内	田中 千秋 氏 ※101QCS主担当組織委員

※所属、役職はシンポジウム開催時のもの

## 2 特別記念講演

### 「石川 馨先生 生誕100年を記念していわゆるTQM企業の再活性化を！～Advanced TQMの契機～」

#### 狩野 紀昭 氏 (東京理科大学名誉教授)

講演者の狩野紀昭氏は、Kano Modelを含む約300篇の論文・技術報告、品質関連団体での主体的な諸活動などで品質管理の普及・発展へ際立つ指導力を国際的に発揮し、また日本を代表する企業の社外取締役や監査役を務めるなど、品質経営の実現に努めている。

#### 石川馨先生の生誕100年記念

石川馨先生は、日本の品質管理をリードしたパイオニアの一人として、特性要因図の開発、QCサークルの創設、**デミング賞**の海外企業への開放、人材育成などに尽力した。生誕100年に当たる今年は、「できない言い訳をするな、どうしたらできるかを考える」など400編近い語録を含む『人間石川馨と品質管理』<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>のWeb公開やシンポジウムなど記念事業<sup>[3]</sup>が行われる。これらをとおして、持続的成長に向けた品質管理の発展の契機にしたいとの抱負が語られた。



狩野 紀昭氏  
東京理科大学名誉教授

[1] 石川馨先生追想録編集委員会編 (1993) : 『人間石川馨と品質管理』 (非売品)、石川草子。

[2] 石川馨先生追想録編集委員会編 (1993) : 『人間石川馨と品質管理』 (WEB公開)、< <http://www.juse.or.jp/resource/>>、日本科学技術連盟、2015-7参照。

[3] 「石川馨先生 生誕100年記念事業」実行委員会 (2015) : 「石川馨先生 生誕100年記念事業企画」、< <http://www.juse.or.jp/ishikawa/>>、日本科学技術連盟、2015-7参照。

#### A-TQM (Advanced TQM) の契機

QCSは、品質管理のすそ野を広げる活動に加えて、山を高めることをねらいに創設されたという。しかし、近年はデミング賞受賞企業が国外に偏り、山を高める活動が不十分と狩野氏は懸念する。TQMを新たに導入・推進する企業がデミング賞に挑戦しやすくする努力は必要だが、お客様に喜んでもらえる製品・サービスを継続的に生み出し、企業経営に役立つTQMを指向するデミング賞受賞企業 (いわゆるTQM企業) の再活性化が必要と指摘する。この意味からA-TQM (Advanced TQM) の新しい概念・手法を提案した。

- A) これまでのQfC (Quality for Cost) にQfS (Quality for Sales) を加えて、“コスト低減に向けた品質”から“販売向上に向けた品質”をめざすために、Q1 (過去品質) ・Q2 (現在品質) ・Q3 (将来品質) の提案
- B) 品質マネジメントの手順として、SDCAサイクル、問題解決QCストーリー、課題達成QCストーリー (PDCAサイクル) を統括した手順として、一話読切連載小説的な進め方の提案

## Q1・Q2・Q3とQfC・QfS

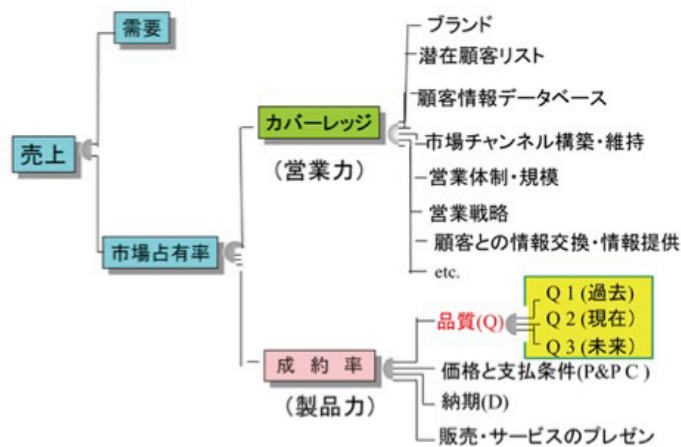
講演では前述のA) について詳説した。従来はQfCを重視していたが、買替購入が増える今後はQfCに加えてQfSが重要になり、とくにQ1・Q2・Q3への考慮が必要である。

**Q1 (過去品質)** : これまで顧客が経験した現行製品の品質。たとえば、保証期間内クレーム (Q1a) 、有償サービス (Q1b) 、好き嫌いという主観的評価 (Q1c)

**Q2 (現在品質)** : 各社から出されている新型モデルの比較品質

**Q3 (将来品質)** : ある製品購入後の安全あるいは信頼性についての期待 (確信、心配、不安など)。確信がブランド選定のキーファクターとなる

Q1aは典型的なQfCであるがQfSに影響し、Q1b・Q1c・Q2・Q3はQfSでとらえる視点を提案した。製品の買替購入はQ1の総合的な評価が大きく影響し、顧客歓喜・顧客満足・普通・顧客不満・顧客激怒という評価レベルを例示し、品質管理は顧客歓喜を促し、顧客激怒を起こさないことが大切と指摘した。売上に関する要因ツリーを(図1)示す。



出典元:100QCS 狩野紀昭氏 講演資料より

図1 売上の要因ツリー

A-TQMへ向けて、顧客別にQ1・Q2・Q3の観点を加味したデータベースを構築して見える化し、顧客の評価を把握して改善策を練るなど、新しい概念・手法が提案された。

## 特別記念講演

### 「企業経営と品質管理のSHINKA！」

#### 大久保 尚武 氏 (積水化学工業 (株) 相談役)

講演者の大久保尚武氏は、売上高1兆円強、従業員2万3千名の積水化学工業の経営者として住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチック分野における事業を牽引したとともに、経団連自然保護協議会会長、日本品質管理学会会長などの要職にある。講演は、同社事業と品質管理とのかかわり、デミング賞にみる日本の品質管理の在り方、日本の成長戦略と品質管理における4つのSHINKA (深化・新化・進化・真価) への提言である。

#### 積水化学と品質管理

同社は、経営の根幹として小集団活動を1960年代から実践し、デミング賞を1979年に受賞するなど品質経営に卓越し、事業分野での品質管理のニーズの変化に柔軟に対応している。たとえば、住宅の住みやすさは性能と品質の相乗効果ととらえ、工場生産のユニット工法により性能、製造・施工の品質などを改善している。一方、日本の住宅の中古流通による活用は極端に少なく、公的な中古住宅の品質評価システムが不可欠との認識である。また、環境・ライフラインでは下水管路の老朽化が激増しており、下水を流したままのロボット診断や非開削リハビリの技術開発が急務とする。高機能プラスチックでは液漏れなどの品質リスクをゼロ化するリチウムイオン電池などの開発をめざしている。



大久保 尚武氏  
積水化学工業(株) 相談役



## デミング賞による日本の発展

基幹製造業の多くは1980年代までにデミング賞を受賞し、モノづくり国際競争力の源泉となった。21世紀に入り、海外企業のデミング賞受賞は目立つが、日本企業の受賞は多くない。デミング賞の敷居が高いと感じる中小企業への展開が限定的であり、製造業以外の浸透も散発的である。日本の産業で構成割合が高まる第三次産業や重要性を増す農業分野などでデミング賞挑戦企業を増やす努力が日本の発展を促すと問題提起した。

## 日本の成長戦略のために

日本の成長に貢献する品質管理の役割として、サービス産業・医療・農業などの分野や、中小企業・地方自治体・行政への展開をあげた。日本品質管理学会での新分野に対する活発な研究活動を例に、その成果をデミング賞挑戦や面的広がりとして波及することが課題とし、企業数の99.7%、従業員数の69%を占める中小企業や、製造業以外への展開が不可欠と指摘する。また、科学技術基本計画で品質管理を取り上げる重要性を強調した。

## 品質管理の4つのSHINKA

日本品質管理学会は、「深化+新化+進化⇒真価」という4つのSHINKAを枠組みに、設立50周年を迎える2020年のあるべき姿を検討している（図2参照）。**深化**は、将来を見据えた深い学理探求による先端管理技術の開発や世界への発信。**新化**は、将来期待されるまったく新しい価値創出・新分野への展開で、ウイングを広げてサービス・農業などの分野へTQM浸透や国・自治体の行政サポート。**進化**は、社会の変遷・発展へ対応した学理探求と新分野展開で、研究者の実践能力開発にも着眼する。これらにより**真価**を創るという思想である。日本の成長へ品質管理が貢献するために、製造業で築き上げた国際競争力の優位性を新しい成長分野や非製造業へ展開することや、日本品質管理学会・日本科学技術連盟・日本規格協会などがアンブレラの連合を形成した総合的活動（仮称JAQ：Japan Association for Quality）の提言など、長期的な道筋を示した。



図2 日本品質管理学会の中長期計画“SHINKA”策定

## 4 特別講話

### 「日本の持続ある成長に向けて」

#### 豊田 章一郎 氏（トヨタ自動車（株）名誉会長）

講演者の豊田章一郎氏は、世界を代表する企業の経営者としてTQM推進を率先垂範している。第1回QCSが開催された1965年は、トヨタ自動車がデミング賞を受賞した記念の年に当たり、TQM実施により多くの人々が育ったという。石川馨先生とQCSで袴(かみしも)を脱いで懇談した夜が忘れがたい思い出とのことである。豊田氏は、“モノづくりは、人づくり”に徹した企業経営を温故知新として顧み、日本の持続ある成長への期待・展望を語った。

## 4つの課題

国際社会における日本の存在感の希薄化が憂慮されたが、昨今はようやく経済環境が好転の兆しである。グローバル化、イノベーションなどの環境変化に敏感に反応し、国や企業が落ち着いた取組みを進め、元気な日本を創ってい

くうえで4つの課題を提起した。

**第1の課題**は、日本がどういう国をめざすのかの見極めである。米中韓や中東諸国など世界との関係を深く知り、きちんとお付き合いする。技術立国・貿易立国の日本は、どの国よりも平和を望んでいる。各国と対話して信頼関係を築き、世界の人が訪れたい、住みたい、ビジネスしたい、学びたいと思う、尊敬される魅力ある国づくりを説いた。

**第2の課題**は、環境・エネルギー問題の克服である。東日本大震災、福島原発事故を貴重な教訓として再発防止を徹底して進め、産学官の叡智を結集して安全・安心なエネルギーの日本モデルをつくり、世界に発信し、日本への信頼を高めていく。

**第3の課題**は、少子高齢化への対応である。日本の人口は2060年に8,700万人に減少し、労働力人口も現在から40%以上落ち込むと推計されている。フランス、スウェーデン、オランダなどの先進国に学び、出生率をあげる環境整備を進めるとともに、女性の社会参加と活躍を促す意識改革や制度・風土・仕組みを変えていく。元気な高齢者や女性が働きやすく、生産性を維持・向上していくことができる技術革新が急務である。

**第4の課題**は、科学技術立国をめざす日本は、世界的なイノベーションの波に乗り遅れず、勝ち抜くことである。急速に進展するITやICTを軸に技術のパラダイムシフトが起きている。ビッグデータや3Dプリンターなどの新技術は、モノづくりを大きく変革する。現状に満足し、改革を怠れば、日本は将来三流国になり下がる危機感を強く抱いている。

## 課題克服のための取組みとして

技術・ヒト・モノ・サービスが大きく変わる時代を迎え、20年30年先を見据えた魅力ある社会を構想し、絶えざる技術革新へのイノベーションが不可欠であることを強調した。過去、排出ガス規制への対応などさまざまな企業存続の危機をチャンスにとらえ、長期的視点に立ってブレークスルーする技術革新に挑戦し、燃料電池車などの技術開発に結実した。安全・安心な自動車社会をめざした自動走行も視野に入り、交通事故死ゼロへ向けて人と車が共存する快適で豊かな社会づくりへの絶えざるイノベーションに挑戦している。

1人ひとりが責任をもって“品質を工程でつくり込む”ことと再発防止を基本に、自工程完結をオールトヨタで展開し、品質とコストの両立を図っている。お客様に喜ばれ、安くて良いものを提供できる企業が生き残る。トップの強いリーダーシップのもとで企業のすべてでデミングサイクルを回すことがベースである。これは第三次産業も実行できる。

モノづくり企業を支える“人”を育てることがもっとも重要である。長い年月をかけた“人づくり”の地道で愚直な取組みを継続していく中で、安全、品質、能率、原価などへの感性が磨かれ、感度が鋭くなる。現場で声を聞き、自ら考え、現地現物の感性を鈍らせないことが、企業競争力に直結する。現場に立って現場をよく見る若い人たちの志・勇気・情熱・行動力への期待が大きい。“現地現物によって人は学び、育つ”が私の信念である。

日本に残された時間は少なく、ラストチャンスという危機意識が強く印象に残った。

## 5 トップサロン講演

### 「我が国製造業の現状と課題」

西垣 淳子 氏（経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室長）

QCS賛助会員企業のトップ向け特別企画としてトップサロン講演が行われた。講演者の西垣淳子氏は、ものづくり基盤技術の振興施策に関する豊富な知見にもとづき、日本の製造業の現況、競争力強化の視点、新たな展開・将来像を詳細なデータを多用して説明した。

### 製造業の足下の状況

日本の製造業の業績は着実に改善中で、設備投資も持ち直しつつある。また、グローバル最適地生産という考え方に変化はな



豊田 章一郎氏  
トヨタ自動車(株) 名誉会長



く、今後も企業の海外展開の基調はつづく。一方、企業の海外展開が進んだことなどを背景に、直接投資収益と国内への利益還元は増加している。従来の輸出で稼ぐ構造から、投資で稼ぐ構造に変化しつつある。

西垣 淳子 氏  
経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室長

## 製造業の競争力強化に向けて

地産地消の流れにともない海外展開の動きを加速させた日本企業は、海外で稼ぐ額が増加し、その約6～7割を国内へ還流しており、国内への利益還元を優先する企業は今後も拡大する見込みである。国内に残す分野と海外で稼ぐ分野の二極化が進んでおり、日本が強みをもつ分野を国内で強化することが重要である。国内拠点は、新技術・研究開発拠点の強化などを通じて新製品など新しい価値創造のためのイノベーションの種を産み出しつづける拠点、生産技術や海外支援を担うマザー工場、多品種少量生産・短期生産などに柔軟に対応できるフレキシブル工場など、国内拠点と海外拠点との差別化が必要である。

製造業の稼ぎ方が変化中、製造部門の従事者が減少し、研究開発に携わる人が増えており、求められる人材に変化が起きている。知識経験の豊富な大企業のシニア・ベテラン人材の活用、女性採用と幹部登用など女性の活躍推進の取組みの加速が求められる。

他産業への波及効果がある製造業が盛んな地域は県民所得水準が高く、地方における雇用と所得向上に対する役割が大きい。地域に根付いた中堅・中小企業は地方の雇用の受け皿になり、グローバルニッチトップ企業（特定分野の製品・技術に強みを持ち、輸出を中心に高い海外市場シェアと利益率を両立する優れた企業）に成長する可能性がある。

アメリカのアドバンストマニュファクチャリング、ドイツのハイテク戦略2020など、世界各国の次世代的な製造業への転換の潮流を見逃さないことが重要である。

## 製造業の新たな展開と将来像

ITの急速な技術革新により、データの蓄積と活用の幅が拡大したが、ITユーザー企業のIT利活用が進まないことが課題である。すべてのモノをデータ化してインターネットにつなぐIoT（Internet of Things）が現実化しており、単なる生産の効率化を越えたIoT活用による製造業のビジネスモデルが変革しつつある。ドイツは、IoT活用の製造業振興策として第4次産業革命“インダストリー4.0”を推進し、製造業全体の最適化をめざしている。アメリカは、インダストリアル・インターネットなどを推進している。日本は、ロボット新戦略を策定し、世界のロボットイノベーション拠点、世界一のロボット利活用社会、IoT時代のロボットで世界をリードするなどのロボット革命を指向している。

IoT社会で製造業に最重要なことは、ITやIoT活用によりつながるメリットを理解し、データ活用による付加価値創出に向けて、産学官が一体となって思い切った方向転換を図ることである。詳細は「2015年版ものづくり白書」<sup>[4]</sup>を参照してほしい。

[4] 経済産業省、厚生労働省、文部科学省（2015）：「2015年版ものづくり白書（PDF版）」、  
<[http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun\\_pdf/index.html](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun_pdf/index.html)>、2015-7参照。

<a href="#">HOME</a>	<a href="#">クオリティマネジメントとは?</a>	<a href="#">バックナンバー</a>	<a href="#">購読方法について</a>	<a href="#">よくあるご質問</a>	<a href="#">お問い合わせ</a>
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

HOME > 2015年07月-09月 (No.14) > 特別企画 > 「第100回記念 品質管理シンポジウム」ルポ

<a href="#">スペシャルインタビュー</a>	<a href="#">特集</a>	<a href="#">連載</a>	<a href="#">コラム・エッセイ</a>	<a href="#">特別企画</a>
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

## 特別企画

Special Feature

# 「第100回記念 品質管理シンポジウム」ルポ

### 特別記念講演

#### 「日本経済再生の課題と民間の役割」

坂根 正弘 氏 (株)小松製作所 相談役

講演者の坂根正弘氏は、建設機械大手コマツのダントツ経営に手腕を発揮したとともに、日本経済の健全な発展に不可欠な地方活性化を推し進めている。また、日本科学技術連盟会長や安倍首相を議長とする“まち・ひと・しごと創生会議”の有識者などの要職を務め、企業経営に軸足を置きつつ大所高所から日本経済再生をリードしている経済人である。

#### 地方創生のための着眼大局・着手小局

日本企業が低収益に苦しむ共通課題に、本社機能の東京集中、東京一極採用、輸出港に近い関東・関西に生産比重移行、日本でのモノづくりへの自信喪失・海外投資中心を指摘した。これらに対して“隼より始めよ”の精神で自ら取組み、まず、事業の多角化を整理し本業に集中して固定費を大手術することで日本の競争力に自信を取り戻し、近年は日本への投資に回帰した。そして東京本社にあった購買・教育機能を小松市へ移転、金沢港に工場建設、現地採用増、農業・林業への技術支援の知恵出し、小松市の新工場で電力90%減などをリードした。同社では、石川での既婚率と出生率は東京・大阪よりも高いとのこと、少子化対策の示唆を感じた。

日本は1人当たりGDPが先進国でもっとも低い。デフレと低成長で1990年代以降名目GDPは伸びず、他国に比して投資効率が低い。日本の本質的課題解決のために、産学官が連携し、試練を克服したドイツを見習い、着眼大局・着手小局で、できることから東京一極集中の是正、業界再編・雇用柔軟化・流動合理化、固定費削減などを提言した。

#### コマツウェイとダントツ経営

坂根氏は、企業のめざす目標は、多様なステークホルダー各々の立場ごとに考えて信頼を得ていく企業価値の持続的向上であるとする。とくに、顧客との関係性を見直すブランドマネジメントに力を入れ、お客様にとってコマツでないといと困る度合いを高め、パートナーとして選ばれつづける存在を追求している。



坂根 正弘 氏  
(株)小松製作所 相談役

### 特別企画

- 2017年01月-03月 (No.20)  
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2017年01月-03月 (No.20)  
▶ 第9回「企業の品質経営度調査」ご報告
- 2016年10月-12月 (No.19)  
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」連動特別企画
- 2016年10月-12月 (No.19)  
▶ 第22回品質管理検定実施概要ご報告
- 2016年07月-09月 (No.18)  
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2016年04月-06月 (No.17)  
▶ 第21回品質管理検定実施概要ご報告
- 2016年04月-06月 (No.17)  
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」連動特別企画
- 2016年01月-03月 (No.16)  
▶ 「第101回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2015年10月-12月 (No.15)  
▶ 東京モーターショー2015 (日下部氏インタビュー)

▼ 全てを表示

### 年度別 INDEX

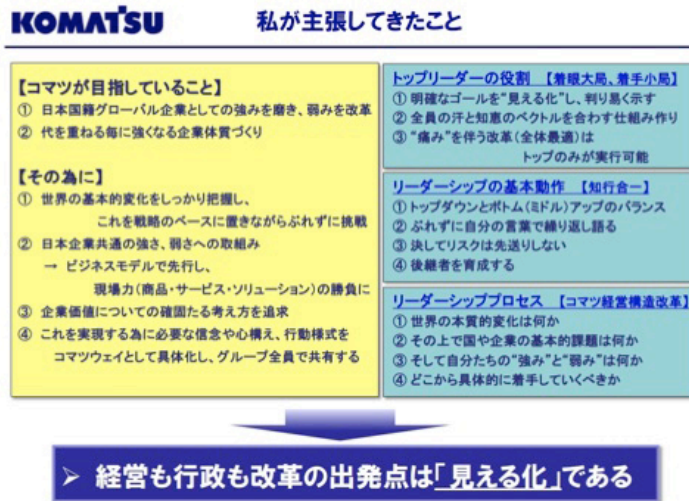
- [2017年01月-03月 \(No.20\)](#) >
- [2016年10月-12月 \(No.19\)](#) >
- [2016年07月-09月 \(No.18\)](#) >
- [2016年04月-06月 \(No.17\)](#) >
- [2016年01月-03月 \(No.16\)](#) >
- [2015年10月-12月 \(No.15\)](#) >



コマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式を“コマツウェイ”としてまとめ、コーポレートガバナンスの充実、モノ作り競争力の強化、真の顧客視点への意識改革を全社的に展開している。トップマネジメントが重視することは、取締役会の活性化、全ステークホルダーとのコミュニケーションの率先垂範、ビジネス社会のルール順守、リスク処理を決して先送りしない、常に後継者育成を考えることを指摘した。トップ人材の育成と、次の次（2代あと）の後継者育成が大事であると述べた。

ICTの進歩を活かし、ダントツ商品（たとえば、ハイブリッド油圧ショベルなど業界1位・2位商品の選択と集中）に加えて、ダントツサービス（たとえば、コムトラックによる機械の見える化）、そしてダントツソリューション（たとえば、無人システム、スマートコンストラクション）へと、よい意味でのプロダクトアウトのビジネスモデルで先行し、現場力で勝負する“ダントツ経営”を進展している。

坂根氏は、核心をついた“見える化”が品質管理の神髄であり、経営も行政も“見える化”が改革の出発点であるとする。日本国籍グローバル企業、代を重ねるごとに強くなる企業体質づくり、価値観・行動様式を仕組みまで落とし込むことなど、坂根氏が主張してきたことを(図3)に示す。



出典元:100QCS 坂根正弘氏 講演資料より

図3 私が主張してきたこと

2015年07月-09月 (No.14)	>
2015年04月-06月 (No.13)	>
2015年01月-03月 (No.12)	>
2014年10月-12月 (No.11)	>
2014年07月-09月 (No.10)	>
2014年04月-06月 (No.9)	>
2014年01月-03月 (No.8)	>
2013年10月-12月 (No.7)	>
2013年07月-09月 (No.6)	>
2013年04月-06月 (No.5)	>
2013年01月-03月 (No.4)	>
2012年10月-12月 (No.3)	>
2012年07月-09月 (No.2)	>
2012年04月-06月 (No.1)	>

バックナンバー >



## 7 特別記念講演

### 「表の品質力と顧客価値創造の戦略 ～これから求められる価値ある品質とは～」

圓川 隆夫 氏 (東京工業大学名誉教授)

講演者の圓川隆夫氏は、元日本品質管理学会会長やデミング賞本賞など品質管理に造詣が深いことは勿論のこと企業経営にも精通し、生産管理やSCM(サプライチェーンマネジメント)の研究分野の第一人者である。

#### 実用的価値・情緒的価値と裏の品質力・表の品質力

市場が成熟化しグローバル化した現在、企業側が考える裏の品質力と、顧客側が真に価値を感じる顧客価値につながる表の品質力に乖離が生じている。表の品質力強化のためには、性能や属性に関する“実用的価値”に加えて、“情緒的価値”により注目する必要があり、同時に企業イメージや生産文化(国の文化による価値の違い)に着眼することが不可欠であることを、世界のCS調査等の多様なデータを示して論じた。



圓川 隆夫 氏  
東京工業大学名誉教授

なぜ顧客価値に直接つながる表の品質力を発揮することが難しいか。それを阻害する課題として、顧客・消費者自身が何を欲しいのかわからない(非満足状態)、多機能疲労現象、品質差の見える化の失敗、国の文化・制度による顧客価値の違い、“顧客価値=コトづくり”発想の欠如、少子化と高齢者需要の取り込みの遅れ、欧米に比べてブランディングの弱さ、マーケティング理論への過度のこだわりの8項目をあげた。

## CSに影響する企業・ブランドイメージと情緒的価値

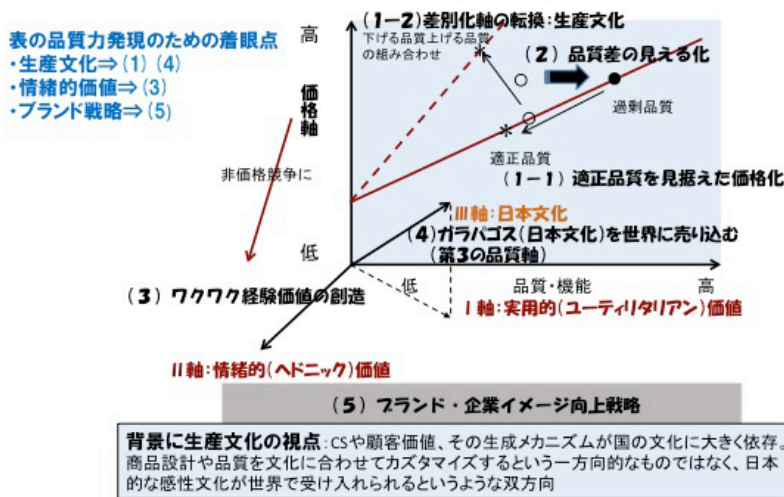
世界8か国・地域の15製品・サービスに関する6万件におよぶCS調査にもとづき、表の品質力の代理指標となるCS生成メカニズムを考察した。CSは、製品・サービスの競争力があれば、シェアと正の相関を示す。CSへの影響は、間接効果を含めると企業イメージが知覚品質より大きく、再購買意図や口コミなどロイヤルティ指標も企業イメージが知覚品質より圧倒的に大きい。またそれは生産文化（国の文化）によっても大きく異なり、米国や中国では特に企業イメージの影響が大きい。

それではどのような企業・ブランドイメージがCSや再購買に影響をするのか。多くの企業イメージの構成する属性の中で、知名度や興味率はほとんど関係なく、唯一アウトスタンディング（卓越）イメージ、そしてその中の魅力・個性的イメージがCSの決定要因になる。さらに、各国の文化によらず、情緒的価値を高めるとCSが高くなる。CSは、魅力・個性的なアウトスタンディングイメージに代表される企業・ブランドイメージと、情緒的価値に大きく影響されることを指摘した。

## 顧客価値実現のための5つの戦略

以上の表の品質力発現のための着眼点としての情緒的価値、生産文化、ブランド戦略にもとづき、顧客価値実現のために次の5つの戦略を提唱した。

1. 適正品質を見据えた価格、さらに生産文化に根づくグローカリゼーション（先進国モデルをベースに軽微な変更）や市場密着のニーズ発掘による差別化
2. 品質差の見える化
3. 情緒的価値を引き出すワクワク経験品質の創造、いわゆる“ものコトづくり”発想
4. 正確さ・清潔さ・安全さ・仕上げの美学・かわいい・おもてなし・わびなどの日本感性を売り出すための良性格ラバゴス
5. CSを高めるブランド戦略



出典先:100QCS 圓川隆夫氏 講演資料より

図4 表の品質力、顧客価値実現のための5つの戦略

## 魅力・個性的品質の実現のために

裏の品質力に圧倒的に優れながらも、表の品質力に遅れをとった源泉として、公意識などにもとづく集団主義、無限遠点に目標を置きいつも未完成で相対劣位なメンタリティ、現実主義・現世主義などの日本の“今=ここ”文化に言及し、企業も消費者も目先の品質に固執、そしてその弊害として最も顕著な例は、ITを駆使したグローバルサプライチェーンの“見える化”の遅れにあることを指摘した。

今や世界の競争は、モノとモノをつなぐインターネットであるIoTをベースとした第4次産業革命に突入し、その流れにうまく乗ることが求められる。表の品質力強化による魅力・個性的品質の提供にも、顧客の隠れたニーズのビッグデータの活用、使用状況のモニターから製品を劣化防止・進化させる新しい品質に対するアプローチが創出されようとしている。しかしながら、そのようなインフラのもとでも、顧客が本当に求めているものは何か、そのものを使ってやってみたいコトは何かを、顧客以上に考え抜き、顧客の喜びや感動をつくりあげるのはヒトによる“共創”アプローチであり、それができる人材の育成を急ぐとともに、品質とは“個性である”という魅力・個性的品質の実現を展望して結んだ。

## 「これから求められる品質経営とは」

長田 洋氏（文教大学教授、東京工業大学名誉教授）がコーディネーターになり、討論趣旨、過去50年間の品質経営の変遷、品質経営のモデルを説明した後、「過去の品質経営の反省」と「今後20年間に求められる品質経営」について、パネラー4名が夫々の持論を展開し、フロアーを交えて意見交換した。モジュール型製品の企業における付加価値の変化を(図5)に示す。

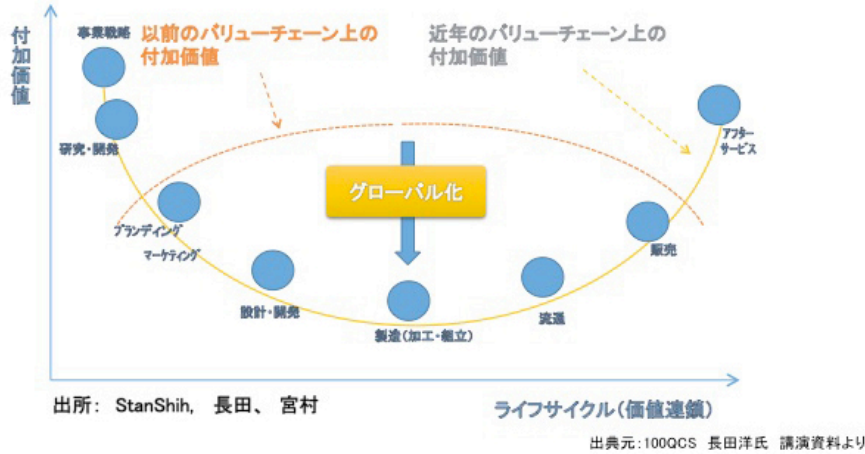


図5 (モジュール型製品) 企業における付加価値の変化

飯塚悦功氏（東京大学名誉教授）は、「新・品質の時代を生きる」ための持続的成功の条件として、顧客価値の定義、競争優位性の確立とそれを実現・維持するシステム化、変化への対応をあげた。

岩崎日出男氏（近畿大学名誉教授）は、「これからのTQM 5項目」とは、顧客価値の最大化、ITが企業の成長の源泉となるイノベーション誘発、M&Aによる事業再編、真の国内マザー工場、日本国内におけるこれからの新市場への価値創造を提示した。

藤岡高弘氏（愛知製鋼㈱代表取締役社長）は、「品質経営と価値づくり」をテーマに、経営のツールであるTQMへの提言として、モノづくりからワクワク・ドキドキのコトづくりを指向した意味的価値を顧客視点で高めるために、プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの重要性を指摘した。

田中千秋氏（東レバッテリーセパレーターフィルム㈱相談役）は、「これから求められる品質経営」とは、オープンイノベーション、垂直一体型連携、IoT活用などにより、価値づくり・コトづくりを重視する真のモノづくりであると、品質もハード的なものだけでなくソフト的、より多機能に向かうと論じた。

討論では、新たな顧客価値の創造と創造方法、モノづくり以外の販売・サービス（コトづくり）でのTQM推進、グローバル時代のモノづくりにおける国内外の役割、イノベーションツールとしてのIoTやTQMを主要な論点に取り上げた。顧客価値は、顧客が得る効用（利得）÷顧客が支払うコストでとらえられる。組織は製品・サービスを媒体にした価値を顧客に提供して対価を得ている。サプライチェーン全体で最終顧客が望む顧客価値を提供する取組みがよい。良い意味でのプロダクトアウトのビジネスモデルを実現するシステムとして顧客価値提供体系が必要などの提言があった。

サービス分野のTQMは、過去のデミング賞受賞企業である程度モデルがあり製造分野の考え方も応用できるが推進方法が課題、トヨタグループでスタッフへも展開している自工程完結をサービス分野で適用できる可能性が大きい、などの見解が示された。

グローバル時代において日本は、グローバルオペレーションの技術開発・生産技術・営業などのセンター機能など、イノベーションの拠点やソリューションセンターの役割が大きい。日本国籍の企業であることを忘れず、国内マザー工場の性質を明確化・確立し、それぞれの地域の産業構造を熟知して対応することの重要性などが訴求された。

イノベーションツールとしてIT活用では、マーケットに直結した情報に基づいて戦略化するためにITを活用することが望ましいが、業務オペレーションや効率化に焦点が置かれている現状を是正しなければならないことなどを指摘した。

品質経営を実現するための課題解決へ向けて多くの貴重な示唆を含む討論がなされた。





中央：パネルディスカッションのコーディネーターを務めた 長田 洋氏  
 右上から時計まわり：4名のパネラーの飯塚 悦功氏、岩崎日出男氏、藤岡高弘氏、田中 千秋氏

## 9 第100回記念QCS総括と第101回QCS予告

100QCS主担当組織委員を務めた佐々木眞一氏（前掲）が第100回記念QCSを総括した後、2015年12月3日(木)～6日(土)に開催される第101回QCSの主担当を担う田中千秋氏（前掲）が、テーマ『日本の製造業再強化のために品質世界一の確立～「安全・安心・信頼」のモノづくりを見直す～』について趣旨を説明した（表2参照）。



田中 千秋氏  
 東レバッテリーセパレータフィルム(株) 相談役  
 (101QCS 主担当組織委員)

表2 第101回品質管理シンポジウムのご案内

(2015年8月現在)

テーマ：日本の製造業再強化のために品質世界一の確立 - 「安全・安心・信頼」のモノづくりを見直す - 101QCS 主担当組織委員：田中 千秋氏	
特別講演	「コマツにおける企業価値向上・顧客価値創造 ～ビジネスモデルで先行し現場力勝負へ～」 (株)小松製作所 相談役 坂根 正弘氏
講演 1	「安全な電力貯蔵用リチウムイオン電池が世界を救う」 エリーパワー (株) 代表取締役社長 吉田 博一氏
講演 2	「安全・安心・信頼を目指したデンソーのモノづくり」 (株)デンソー 取締役社長 有馬 浩二氏
講演 3	「安全・安心・信頼を考慮したTOTOのモノづくり」 TOTO (株) 代表取締役副社長執行役員 猿渡 辰彦氏
講演 4	「アサヒビールにおける最高品質提供のための取り組み - サプライチェーン全体を通じた安全・安心・信頼のモノづくり - アサヒホールディングス (株) 代表取締役副社長 川面 克行氏



最後に、小大塚一郎氏（（一財）日本科学技術連専務理事・事務局長）が、第100回記念QCSが有意義に執り行われたことへの謝意と第101回QCSの抱負を述べて閉会した。多くの提言と展望を提示した第100回記念QCSは、[日科技連ホームページ 品質管理シンポジウム専用サイト](#)内「ギャラリー」を閲覧してほしい。



小大塚一郎氏  
（一財）日本科学技術連専務理事・事務局長

※所属、役職は、すべてシンポジウム開催当時のものです

※「第101回品質管理シンポジウム」

日程：2015年12月3日(木)～6日(土)に開催される。

テーマ：『日本の製造業再強化のために品質世界一の確立～「安全・安心・信頼」のモノづくりを見直す～』

▼品質管理シンポジウム専用サイト：<http://www.juse.or.jp/qcs/>



[「第100回記念 品質管理シンポジウム」連動特別企画](#) <<< >>> [「第101回記念 品質管理シンポジウム」連動特別企画](#)

1

2