

## －“品質立国ニッポン”復活への起爆剤へ－ 日科技連「品質経営懇話会第1次報告書」公開について

日本科学技術連盟(本部：新宿区、(会長 山西健一郎：三菱電機 特別顧問、理事長 佐々木眞一：トヨタ自動車 元副社長))は、「品質経営懇話会 第1次報告書」を公開しました。

2017年10月に発足した「品質経営懇話会」は、坂根正弘委員長(小松製作所顧問、日本科学技術連盟前会長)、佐々木眞一副委員長(トヨタ自動車元副社長、日本科学技術連盟理事長)を中心に、経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的に、CQOが経営に主体的に参画し、「品質経営」を実践している企業の経営トップに参集いただき、経営と品質に関する議論の場として、検討を重ねて参りました。

本日、これまでの検討内容をまとめた「品質経営懇話会 第1次報告書」として、公開いたしました。坂根委員長をはじめとする経営トップの思いが、日本の産業界再興へとつながる「品質」に関する提言という形でまとめており、昨今の品質問題を解消する内容も含んでいます。

品質経営懇話会 web サイト <https://www.juse.jp/konwakai/>

### 「品質経営懇話会 第1次報告書」 目次

- I 【経営トップへの願い】 品質経営懇話会が目指すところ
- II 発行にあたって：一般財団法人日本科学技術連盟
- III 発行にあたって：一般社団法人日本経済団体連合会
- IV 発行にあたって：経済産業省
- V 運営委員・メンバー
- 第1章：これからの品質経営
  - 1-1. 日本企業が直面する課題
  - 1-2. 顧客は誰か？ 価値次元の創造
  - 1-3. 構想と実装は事業の成功を支える両輪
  - 1-4. 経営トップの役割
    - (1) 企業価値と企業価値の向上
    - (2) エクセレントカンパニーの要件・取組
  - 1-5. これからの品質経営枠組
  - 1-6. 品質経営におけるCQOの役割
- 第2章 運営委員・メンバー企業における取組事例
  - 2-1. 品質経営の実践
  - 2-2. 品質経営における経営トップの役割
  - 2-3. 品質に対する考え方と取組事例
  - 2-4. 顧客価値創造活動 取組事例
- 第3章 活動概要
  - 3-1. 品質経営懇話会 設立趣旨書
  - 3-2. 品質経営懇話会 開催実績

商号 : 一般財団法人日本科学技術連盟  
所在地 : 〒163-0704 東京都新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 4 階  
代表者 : 理事長 (代表理事) 佐々木 眞一 (ささき しんいち)  
創立 : 1946 年 5 月 1 日  
事業内容 : 経営管理技術、特に品質管理 (QC) を中心にした普及事業  
基本財産 : 23 億 1,720 万円  
URL : <http://www.juse.or.jp/>

**【本プレスリリースに関するお問い合わせ先】**

一般財団法人日本科学技術連盟 広報・国際グループ

担当 : 高取、鈴木

Tel : 03-5990-5846

E-Mail : [jusepr@juse.or.jp](mailto:jusepr@juse.or.jp)

# 別紙 1

## 【経営トップへの願い】品質経営懇話会が目指すところ（坂根正弘）

近年、企業を取り巻く環境は目まぐるしいスピードで大きく変化しています。顧客の製品に対するニーズをとらえ、それをいち早く開発する事を得意としてきた日本の企業では、新興国の技術レベル向上により、製品の差別化が困難になり、価格競争に巻き込まれることにより収益性低下や経営の継続力低下が課題となっています。

また近年では、経団連が揚げられている Society5.0 のように、デジタル化とつながる社会 (CASE) の到来により従来の個別顧客要求への満足度向上型ビジネスモデルでは成り立たなくなりつつあります。

こういった中で米国では、これまでの過度な株主志向への反省からステークホルダー全体志向を目指した、ESG (Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治)) 重視へと変わりつつあります。また日本では、これまで日本の競争力の源泉といわれてきた総合的品質管理 (TQM) が狭義の概念になり、経営トップの関心事と認識されなくなり、その結果“品質危機”といわれるほど企業の不祥事や品質問題が相次ぐという事態が出ております。

私は米国発の ESG への反省や日本での TQM への反省は、いずれも根本の課題は同じで、企業も SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)) への対応が求められ、そして従来の顧客対象がデジタル化や CASE 時代の到来で変わっていく中で、「企業存在価値」に対する答えを見いだせていないことにあると考えています。これは決して日本だけでなく世界の企業共通の課題だと思います。

我田引水になりますが、私に関わったコマツの経験で出した 1 つの答えを参考までに紹介しますと、『企業は顧客の対象を適確に把握した上で、顧客価値を創造し、そしてその対価を適切に得ること。そして得た利益を全てのステークホルダー、即ち「社会、株主、金融機関、社員、経営者そして取引先」にいかにバランスよく分配して顧客と各ステークホルダーから得られる信頼度の総和を高めていくか』と定義しました。

結局 ESG や TQM は、この顧客価値創造と得た利益の分配のための、各企業共通の組織能力に関わるテーマで、更に上位となる根本の課題は企業と経営トップが「企業価値」について答えをしっかりと、そのために何をすべきか、そしてこれを実現するために会社全体が共有すべき価値観と行動様式、そしてトップの役割を明確にして永続的に取り組む仕組みをつくることではないかと考えます。

このような問題意識のもと、経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的に、品質経営懇話会を 2017 年 10 月発足し議論を進めて参りました。

本報告書は、経営トップ向けにまとめています。経営者自らが実践する品質経営の基本コンセプト「これからの日本はビジネスモデルで先行し、現場力をモノづくりの現場から顧客の現場まで拮げる勝負に持ち込めば勝者になれる」を理解し、これまでの持続的改善の取り組みを今まで以上に実践することに加え、事業構想力が企業に強く求められる中、経営トップが「顧客価値創造」のための考え方と実践により、品質経営の目的である「企業存在価値の最大化」を考えていただく、一助となればうれしい限りであります。

品質経営懇話会

委員長

坂根正弘



## 別紙 2

### 品質経営懇話会 設立趣旨書（2017年10月）

終戦後、荒廃と疲弊の中から出発した日本の経済は、長期の高度成長を続け、経済大国としての名を確固たるものにしたことはご高承のとおりであります。“Made in Japan”は、現在でも高品質の代名詞であり、その原動力は、世界に誇るモノづくり技術と、それによって生み出された高品質製品と現場の生産性であることは疑う余地はありません。

その背景には、日本の製造業が、戦後まもなく、真摯に米国から品質管理を学び、それを日本の国民性や企業文化に適用するように工夫してきたことにあります。

しかしながら、バブル経済が崩壊、新興国の台頭、IT化の急激な進化に伴うお客様の価値観の変化等、経営が対応すべき主な関心事となり、既得権益化した高品質という企業価値の維持向上は、多くの企業経営者の主たる関心事ではなく、品質機能担当へ委ねておけばよいと考えるようになったと思われまふ。即ち、品質管理の対象が特定の製品・サービスの質に限られる狭義の品質ととらえられ、私どもが目指す経営トップがリードする品質経営の進化が停滞してしまつたと言えます。

その結果、“品質危機”と言われるほど、企業の不祥事や品質問題が相次ぐという由々しき事態が散見されております。これは、長年にわたって築き上げた品質ブランドを一瞬にして失墜させかねないものであることは言うまでもありません。

さらに、多くの企業では、品質に関する全責任を持つ品質担当役員（CQO：Chief Quality Officer）が、品質管理・品質保証活動を主管していますが、CQOの立場と責務、取締役会における品質に関するプライオリティは企業間で大きなばらつきがあると言わざるを得ません。

日科技連では、このような現状を打破し、経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的に、CQOが経営に主体的に参画し、「品質経営」を実践している企業の経営トップにお集まりいただき、経営と品質に関する議論の場として、表記「品質経営懇話会」を創設いたします。

併せて本会では、CQOを育成・拡大すると共に、各企業での品質意識を高揚する場としていきたいと考えております。このグローバル化の時代で、我が国が世界と戦い、産業競争力を高めていくためには、「品質」は欠かせない重要な要素になります。その旗振り役は経営トップでなければなりません。

本会では、経営トップの品質経営への意識向上と品質担当役員の役割・必要性を認識・実践していただき、現状の品質管理の在り方だけでなく、経営者層が実践しなければならないTQMの姿をも議論して参りたいと考えております。

今日、ますます厳しさを増すグローバル競争の中で生き残っていくためには、これまで長年にわたって培ってきた品質を原点とする経営に更に磨きをかけていかなければなりません。「品質」こそが日本の産業競争力をより高め、世界に負けないための最大の武器になることを信じております。

# 別紙 3

## 品質経営懇話会 運営委員・メンバー

### < 運営委員会 >

- 委員長 坂根 正弘 一般財団法人日本科学技術連盟 前会長／  
株式会社小松製作所 顧問
- 副委員長 山西 健一郎 一般財団法人日本科学技術連盟 会長／  
一般社団法人日本経済団体連合会 副会長／  
三菱電機株式会社 特別顧問
- 副委員長 佐々木 眞一 一般財団法人日本科学技術連盟 理事長／  
トヨタ自動車株式会社 元副社長

### < 委 員 >

- 猪原 正守 大阪電気通信大学 教授  
大久保 尚武 積水化学工業株式会社 名誉顧問  
大橋 徹二 株式会社小松製作所 代表取締役会長  
佐藤 和弘 トヨタ自動車株式会社 執行役員  
鈴木 和幸 電気通信大学 名誉教授  
津田 純嗣 株式会社安川電機 代表取締役会長  
中條 武志 中央大学 教授  
椋田 哲史 一般社団法人日本経済団体連合会 専務理事

### < メンバー >

- 高田 修三 経済産業省 製造産業局長  
内田 雅文 コニカミノルタ株式会社 取締役常務執行役  
曾谷 保博 JFE スチール株式会社 代表取締役副社長  
小林 仁 積水化学工業株式会社 執行役員  
高見 達郎 ダイハツ工業株式会社 役員  
山中 康司 株式会社デンソー 代表取締役副社長  
出口 雄吉 東レ株式会社 代表取締役副社長  
宝田 和彦 豊田鉄工株式会社 前代表取締役社長  
棟近 雅彦 一般社団法人日本品質管理学会 会長／早稲田大学 教授  
小原 好一 前田建設工業株式会社 相談役  
上原 宏敏 パナソニック株式会社 品質・環境本部 本部長  
佐藤 義和 富士ゼロックスマニュファクチャリング株式会社 常務執行役員

(所属・役職は、2019年12月5日時点の表記)