

「未来創造塾」～小笠原先生の講義

未来創造塾は、7月から9月までの3か月間、経営幹部が仲間とともに自社の将来を考えるコースです。今回は滋賀医科大学の小笠原特任教授の講義「不確実な時代のホライズン・スキニング」内容の一部をご紹介します。



私の多様なキャリアパスと学び

私は現在、国立大学法人滋賀医科大学で医学研究監理室長およびバイオメディカル・イノベーションセンター特任教授を務めています。大学時代研究に没頭し、スパコンを用いた解析を行いました。当時のスパコン能力では医薬開発に数十年を要し、実用にはほど遠いものでした。その後ソニーに入社し、PlayStation 1 から 3、MD、DVD の開発に携わりました。ソニー退社後は国家公務員として経済産業省や文部科学省で国の科学技術戦略策定に貢献し、理化学研究所でのスパコン「京」の立ち上げにも関わりました。これらの経験を通じて、うまくいった話よりも失敗談から得られる教訓の方が、世の中の役に立つことが多いと痛感しています。

ホライズン・スキニング：未来を先読みする思考法

未来を読む従来の思考法には「ロードマップ」や「バックキャスト」がありますが、現代のような不確実な時代には、さらに「ホライズン・スキニング」というアプローチが不可欠です。ホライズン・スキニングとは、まだ弱い信号として見えている「ウィークシグナル」や、突発的な変化「ワイルドカード」を早期に捉え、それをビジネスチャンスにどう繋げていくかという概念です。地平線を眺め、日が出てから考えるのではなく、日の出前に夜空が明るくなる段階で兆しを感知し、その意味を捕捉し、スピード感を持って変容することが求められます。これは「感知・捕捉・変容」の3要素からなる「ダイナミック・ケイパビリティ」として、これからのリーダーに必須の能力です。

ソニーでの数々の試練と学び

1. SOI 技術：失敗から生まれた革新

ソニー入社時、私は超高速半導体素子（SOI 構造）の研究開発を行いました。シリコンウェハを貼り合わせて薄膜化する技術でしたが、「こんな野蛮な方法で量産は不可能」と酷評され、一度はお蔵入りに。しかし、10年以上後、PlayStation 3 の CPU「CELL」開発時に IBM が共同研究機関に入ったことでこの技術が採用されました。研究開発の成功と製品化の成功は異なるという重要な教訓を得ました。

10月号

未来創造塾 小笠原先生の講義 P1-3 / 新企画「経営品質活動の誕生」P4-7

変革推進者の必読書 P8 / 掲載記事再録—JQAC レポート191月号リコー桜井特別顧問：P9-11

秋田県経営品質協議会のご紹介 P12-15 / 全国地域経営品質協議会イベント情報・ご案内：P16—

2. MD 開発:ユーザー視点への転換

MD は録音可能でポケットに入るデジタル音楽プレーヤーとして開発されましたが、初代機はバッテリーがディスク記録容量 75 分に対し 60 分しか持たず、当時の大賀社長に厳しく叱られました。彼は「エンジニアばかりで製品を考えるからこんなことになる。文系の人材を入れろ」と指摘し、開発チームはユーザー視点で考えることの重要性を学びました。

NTT ドコモの i モードやシャープの写メールの成功も同様に、技術視点とユーザーニーズのギャップを埋めることの重要性を示します。MD の 2 号機からは、火災リスクから一度は却下されたリチウムイオン電池が世界で初めて搭載され実用化に成功しましたが、ノーベル賞受賞の吉野彰氏の開発より先行していたにもかかわらず、アイデア考案者がソニーではなかったため開発のリーダーであったソニーの西美緒は受賞を逃しました。

3. PlayStation シリーズ:性能と価値のギャップ

PlayStation 1 は、CD による安価なソフトウェア供給と家電量販店への販売チャネル変更で成功しました。PlayStation 2 では、久夛良木社長から「PS1 の 1000 倍の性能」が指示され、3 次元ゲーム実現に不可欠な性能向上でした。スパコンでも困難とされた配線長問題を東芝 USA のエンジニアが解決したことは、人間の脳の直感と能力の素晴らしさを示す例です。この経験から、「理想の将来像(ありがたい姿)をきちんと置いて考える」、いわゆる「パーパス経営」の重要性を痛感しました。

しかし、PlayStation 3 では再び「PS2 の 1000 倍以上の性能」を追求し、6000 億円もの巨額を投じ開発。結果は任天堂 Wii に完敗でした。消費者が求めていたのは高性能グラフィックスではなく、Wii が提供したような「体を使って楽しむ新しい体験」だったのです。我々は「まだ性能でいけるフェーズだ」と誤解し、世の中の価値観の変化を見誤ったために失敗しました。この失敗により、最先端工場が築 60 年の銀座東芝ビルより安く売却されるという皮肉な結果となり、物事の価値を本質的に考えることの重要性を浮き彫りにしました。また、PS3 の高性能を活かすフルハイビジョンテレビが普及していなかった点も、時期尚早だったと言えます。

国家戦略への貢献と DX の推進

ソニー退社後、国家公務員となり、経済産業省とその傘下の産業技術総合研究所で「サービス工学」と「サービスイノベーション」の概念を日本に導入するプロジェクトを担当しました。これは、製造業がモノ販売だけでは限界がある中、サービスと組み合わせる「モノからコトへ」の戦略転換を促すものでした。産総研にサービス工学研究センター、生産性本部にサービス産業生産性協議会を設立し、現在の AI やディープラーニング技術の基礎研究もこの時期に始まりました。また、文部科学省と経済産業省が共同で「技術経営 (MOT) 大学院」を立ち上げ、技術者に経営の知識を身につけさせることの重要性を推進しました。

AI の進化とウィークシグナルの発見

かつて私は、AI とは高速計算能力を持つ機械だと考えていました。しかし、2000 年代初めに Google のラリー・ページ CEO は「AI は世界中の知の集約で出来上がる。検索エンジンが AI だ」と述べました。彼の洞察は現在の AI の進化、特にインターネット上の膨大なデータを活用した予測・分析モデルにおいて的を射ていました。Google がスパコンを使わず、論文データ分析によって医薬品候補を多数発見している事例は、ウェットラボなしで医薬品開発ができるという、従来の業界構造を根本から変える衝撃的な変化を示しています。これまでメーカーが強かった領域が、データと AI によって置き換えられつつあります。

文部科学省で「第 5 期科学技術基本計画」を策定する際、私は初めて科学技術予測調査に「ホライズ

ン・スキャンニング」を導入しました。2015年のEU会議で議題となった「新興感染症」と「ドローンの軍事利用」が、数年後にパンデミックとウクライナ戦争における軍事利用として現実化しました。この経験は、不確実な事象を予測し、リスクをビジネスチャンスに変えることの重要性を強く示唆しています。産総研の火山・地震研究グループが、企業の工場立地や保険金額決定に活用されるようになった例も、これまで「使われていなかったもの」が突然価値を持つようになるウィークシグナルの好例です。

経営戦略におけるウィークシグナル活用事例

1. IBM: ソリューションと社会課題解決への転換

IBMは2000年代初頭の顧客調査で、「コンピューターそのものより、給与計算結果や生産計画の結果が欲しい」というウィークシグナルを捉えました。これを受け、ハードウェア販売から、IBM側がコンピューティングリソースを持ち、顧客に「答え」を提供する「ソリューションビジネス」（クラウドコンピューティング）へとビジネスモデルを抜本的に転換しました。PC事業やハードディスク事業を売却するなど、会社のポートフォリオと組織構造まで変革したのです。さらに、2008年のリーマンショック後、IBMは巨大企業への依存リスクを回避するため、地球環境、水、食料、気候変動、都市問題といった社会課題を顧客とする「スマーター・プラネット」構想を掲げました。これは、解決の尽きない社会課題こそが最高の顧客であり、課題解決そのものが付加価値となるという考え方です。この概念は、国連のSDGsやCSV（共有価値創造）の提唱にも繋がり、社会貢献とビジネスの共存（持続可能性）が現代の企業活動に不可欠であることを示しています。

2. 身近なウィークシグナル事例


ソニーのウォークマンは、井深大会長がアメリカで見た「大きなラジカセを担いで歩く人」という光景から、「歩きながら音楽を聴く文化」が広がるというウィークシグナルを直感し、開発に至ったものです。また、現代ではPOSデータなどのビッグデータ分析から、コンビニの唐揚げの主要顧客が若い人ではなく一人暮らしの高齢者であるといった、従来の思い込みを覆すウィークシグナルが発見され、プロモーション戦略が変更されて売上向上に繋がった例もあります。

イノベーターな議論の促進方法

ウィークシグナルを効果的に捉え、新しいアイデアを生み出すためには、議論のスタイルも重要です。スタンフォード大学では、廊下や休憩スペースに設置されたホワイトボードを活用し、異なる分野の研究者がリラックスした雰囲気の中で自然に議論する環境が整えられています。MITのリチャード・レスター教授は、イノベーターなアイデアは、ブレインストーミングのような形式的な議論ではなく、雑談のような「会話型議論」から生まれると指摘しています。脳科学的にも、ぼーっとしている時やリラックスした雑談中の「デフォルトモードネットワーク（DMN）」という脳の状態が、普段意識しない長期記憶の情報同士を結びつけ、斬新なアイデアを生み出す根拠が示されています。

終わりに

未来創造塾では、この「感知・捕捉・変容」というホライズン・スキャンニングのフレームワークを意識し、マネタイズを一時的に忘れ、面白さや無責任さを追求する「会話型議論」を通じて、未来のビジネスチャンスの兆しを見つけていただきたいと思います。

2025年度第4期「未来創造塾」でのご講演を事務局が取りまとめました。



新企画！「経営品質活動の誕生」

経営品質協議会
事務局長 柳本 直行

1996年6月3日、日本を代表する大手企業15社の経営者が立ち上がり、経営品質協議会が設立されました。そこから30年――。今日、全国の企業、自治体、医療機関がこの理念に共鳴し、変革の波を広げています。しかし、その幕開けは決して平坦ではありませんでした。創設以前、日本にこの活動を根づかせようとした人々がどんな情熱を燃やし、どんな試行錯誤を重ねたのか。これまで表に出ることの少なかったその物語を、今、ひも解いていきます。

1. 有志の研究会「CS 経営総合会議」の設立

1990年代、日本経済はバブル崩壊の影響を受け、戦後最大の不況と円高、産業空洞化という嵐の真ただ中にありました。企業の生き残りを懸けた全社的な変革が待ったなしの状況だったのです。

当時、“顧客満足（CS）”という考え方が注目を集めていました。「逆さまのピラミッド」（1991年カール・アルブレヒト著）や「サービスが伝説になる時」（1996年ベッツィ・サンダース著）の登場を契機に、「第一次CSブーム」と呼ばれる潮流が起きていました。

しかしその多くは「CS＝現場のサービス改善」という発想にとどまり、バブル崩壊後のリストラやリエンジニアリングの中で、活動は“コスト”とみなされ、次々と縮小されていきます。そんな中、「CSは現場の施策ではなく、経営そのものの競争戦略である」との確信を抱いたリーダーたちが集結しました。1993年4月、彼らは「日本社会に根付くCS経営振興のための社会的な枠組みづくり」を掲げ、有志研究会「CS経営総合会議」を設立します。

設立発起人は以下の6名。

- リサーチ・アンド・ディベロプメント代表取締役社長牛窪一省氏
- 明治学院大学教授上原征彦氏
- MPC代表取締役岡本正耿氏
- トヨタ自動車海外マーケティング部長大高英昭氏
- 第一生命保険ライフデザイン開発部長唐笠昌夫氏
- 日本電気CS推進室長立松義雄氏の6名。

幹事を務めたのは日本電気とトヨタ自動車の2社。

参加企業は日本電信電話、日本アイ・ビー・エム、富士ゼロックス、ソニー、JTB、資生堂、富士銀行、ホテルオークラ、いなげやなど、当時の日本を代表する30社に広がりました。この動きを取りまとめたのが、日本電気CS推進室担当部長の福岡敏夫氏です。福岡氏の要請により、社会経済国民会議（現：日本生産性本部）が事務局として支援の輪に加わりました。

2. 「米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」を研究対象に

「CS経営総合会議」で研究の中心となったのが、アメリカの「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」です。

1970年代の米国は、生産性が急落し、加えて日本の高品質・低価格製品の進出によって産業界が打

撃を受けていました。複写機業界ではシェア 95%が 1982 年には 13%に、オートバイ業界ではシェア 90%が 1977 年には 5.7%にまで落ち込んだのです。

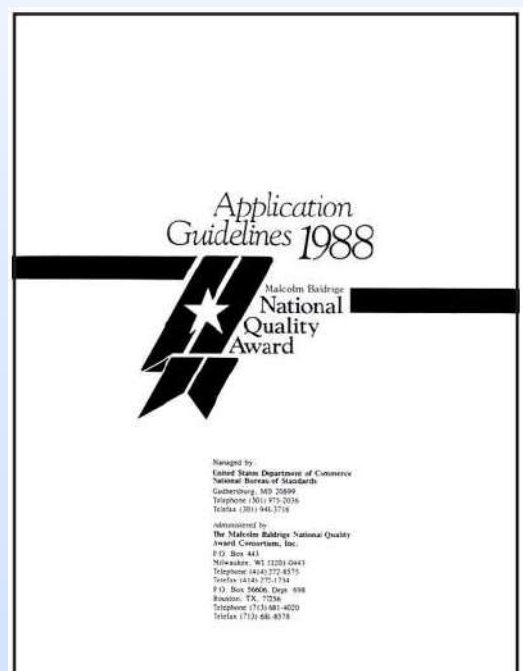
こうした事態を受けて米国では、「ヤングレポート(1985 年 HP ヤング会長による「大統領産業競争力委員会」のレポート)」や「メイド・イン・アメリカ(1989 年「MIT 産業生産性委員会」の提言)」などのレポートや提言に基づく、官民を挙げた競争力強化へのさまざまな施策が打ち出されました。

日本の高品質低価格製品が市場を席卷したことで、米国でも「品質向上」が競争力強化の起爆剤になる、という活動が始まりました。注目されたのは日本企業の「デミング賞」を中心とした品質改善活動でした。1980 年、E.デミング氏がキャスターを務め、わが国産業界の躍進を紹介した NBC 全米ネットワークのドキュメンタリー番組「If Japan can... Why can't we? (日本にできて、なぜ我々にできないのか?)」は全米に衝撃を与え、改革の火をつけたのです。



こうした米国での活動は、当時日本では大きな注目は浴びませんでした。理由は、米国で展開されていた品質向上活動は日本と同じ、と考えられていたためです。しかし、米国での活動の実態は、製品現場の品質管理にとどまらず、顧客が満足する「品質」を達成するための継続的な改善を検証し、改革を継続する「経営のシステム」構築を最優先課題とするものでした。そのため、トップのリーダーシップ、顧客満足、計画や人材育成、そしてその成果も問う活動でした。わが国でも人材育成は重視されてきましたし、顧客満足も重視していました。しかし当時は、リーダーシップと人材育成や顧客満足、計画というものは、それぞれの機能の狭い範囲でとらえて改善活動を行う傾向が強く、顧客の視点で製品・サービスや経営全体を見直す活動はありませんでした。こうしたことから、CS が経営の中核と考える「CS 経営総合会議」で MB 賞が研究対象となったのです。

MB 賞は 1987 年、当時のレーガン政権が米国企業の競争力向上を目的に、当時商務長官で不慮の事故で亡くなったマルコム・ボルドリッジ氏の名を冠した国家表彰制度です。MB 賞は、際立った製品やサービス、高業績企業が対象ではなく、顧客満足を得るために継続的なクオリティ改善を自らフォローし、次の改善を見つけて実行する「経営のシステム」がある企業が優れていると認められ、大統領が表彰します。その内容は「ベストプラクティス」として全米で紹介され、こうした活動が展開されることで、競争力を向上させる、というストーリーになるわけです。この MB 賞の根本にある考えは「セルフ・アセスメント」です。申請のためのクライテリア(評価基準)に基づいて、顧客の視点で自らの経営を見直し、改善できるシステムを持つ企業が評価されます。各企業は、評価基準に基づいて、リーダーシップ、情報、戦略、人材、プロセス、顧客満足の 6 領域でどのような活動を行っているのか、それぞれ結果を出しているのか、その見直しの仕組みがあるのかについて、セルフ(自ら)でアセスメント(評価)し、評点ガイドラ

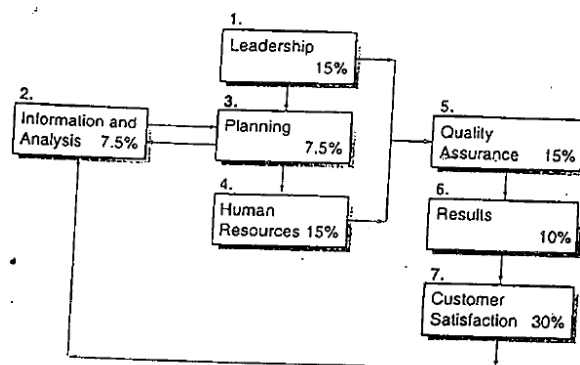


インで点数を出します。その結果を申請するので、アセスメントで気づいた改善すべき点に加えて、審査チームから「評価レポート」がもらえるので、米国の優秀企業では、高いレベルに向けた活動を定期的に実践できる「経営のシステム」として構築し始めていました。

さらに、評価基準は毎年改善して変化に対応しているので、MB 賞自身の制度の風化を防ぐことも仕組化されていました。以下は、MB 賞の第1回クライテリアの抜粋です。

1988 Examination Categories			
Categories/Items	Maximum Points	Percent of Total	
1.0 Leadership	150	15	
1.1 Senior Corporate Leadership	50		
1.2 Policy	30		
1.3 Management System and Quality Improvement Processes	30		
1.4 Resource Allocation and Utilization	20		
1.5 Public Responsibility	10		
1.6 Unique and Innovative Leadership Techniques	10		
2.0 Information and Analysis	75	7.5	
2.1 Use of Analytical Techniques or Systems	15		
2.2 Use of Product or Service Quality Data	10		
2.3 Customer Data and Analysis	20		
2.4 Supplier Quality and Data Analysis	10		
2.5 Distributor and/or Dealer Quality and Data Analysis	10		
2.6 Employee Related Data and Analysis	5		
2.7 Unique and Innovative Information/Analysis	5		
3.0 Strategic Quality Planning	75	7.5	
3.1 Operational and Strategic Goals	20		
3.2 Planning Function	20		
3.3 Planning for Quality Improvement	30		
3.4 Unique and Innovative Planning	5		
4.0 Human Resource Utilization	150	15	
4.1 Management and Operations	30		
4.2 Employee Quality Awareness and Involvement	50		
4.3 Quality Training and Education	30		
4.4 Evaluation, Incentive, and Recognition Systems	30		
4.5 Unique and Innovative Approaches	10		
5.0 Quality Assurance of Products and Services	150	15	
5.1 Customer Input to Products and Services	20		
5.2 Planning for New or Improved Products or Services	20		
5.3 Design of New or Improved Products and Services	30		
5.4 Measurements, Standards, and Data System	10		
5.5 Technology	10		
5.6 Audit	15		
5.7 Documentation	10		
5.8 Safety, Health and Environment	10		
5.9 Assurance/Validation	15		
5.10 Unique and Innovative Approaches	10		
6.0 Results from Quality Assurance of Products and Services	100	10	
6.1 Reliability and Performance of Products or Services	25		
6.2 Reductions in Scrap, Rework and Rejected Products or Services	20		
6.3 Reductions in Claims, Litigation and Complaints Related to Quality	25		
6.4 Reductions in Warranty or Field Support Work	20		
6.5 Unique or Innovative Indicators of Quality Improvements or Economic Gains	10		
7.0 Customer Satisfaction	300	30	
7.1 Customer Views of Quality of Products or Services	100		
7.2 Competitive Comparison of Products or Services	50		
7.3 Customer Service and Complaint Handling	75		
7.4 Customer Views of Guaranties/Warranties	50		
7.5 Unique or Innovative Approaches to Assessing Customer Satisfaction	25		
TOTAL POINTS	1000		

RELATIONSHIP OF NATIONAL QUALITY AWARD EXAMINATION CATEGORIES 1988



3.「CS フォーラム 21」の創設

「CS 経営総合会議」は5月の発起人会をはじめ毎月1回、9か月にわたりMB賞を研究しました。当時MB賞に関する日本語文献もほとんどない中で、日本電気や日本電信電話で独自に翻訳した評価基準を参考にした勉強会も行いました。岡本正耿氏からは米国MB賞の最新動向やプロセス改善の先進事例、MB賞コンサルタント書籍サマリーやMB賞受賞企業のケーススタディの紹介などを行って頂きました。NEC 総研井口不二男氏とコンサルタントの柳澤健氏からは、期間中MB賞受賞企業やコンサルタントを訪問し、勉強会メンバーに報告を頂きました。さらに井口氏には、参加メンバー企業を対象としたMB賞評価基準によるアンケート調査・分析等も行って頂きました。また、複数部門でMB賞受賞のゼロックスの内容について富士ゼロックスNX運動推進室長秋葉孝次郎氏からお話を頂きました。

さらに1990年ロチェスター工場がMB賞を受賞、全世界で活動を展開していた日本アイ・ビー・エムMDQ推進担当部長澤辺正紀氏からは、日本で進めているMB賞の評価基準による具体的なセルフ・アセスメントの方法などもご紹介頂きました。こうした研究を経て、1993年12月に拡大発起人会議を開きました。メンバーは発起人に加えて、

- 日本電信電話 TOPICS 推進室長藤野武彦氏、
 - ソニー品質信頼性部長芹澤清二氏
 - 日本アイ・ビー・エム MDQ 推進担当部長澤辺正紀氏
 - 富士ゼロックス NX 運動推進室長秋葉孝次郎氏
- の 4 名にご参加いただきました。

ここで「日本社会に根付く CS 経営振興のための社会的枠組み—それは『日本版 MB 賞』である。」という結論となりました。1994 年 4 月、社会経済生産性本部（現：日本生産性本部）が事務局を担い、次の段階へと引き継がれました。


有志の支援のもと、

- 日本アイ・ビー・エム椎名武雄会長
- 第一生命櫻井孝頼社長
- NTT 児島仁社長
- ジャスコ岡田卓也社長

4 名を代表幹事に迎え、会員組織「CS フォーラム 21」が設立されます。日本版 MB 賞創設に必要な条件の検討が始まりました。



1994 年 4 月 18 日に発足の記者発表が行われ、5 月 17 日にはダイヤモンドホテルで「発足シンポジウム（上記写真）」が開催されました。250 名を超える経営トップが集い、会員 100 社での壮大な船出です。

まさに、ここから日本の経営品質活動の夜明けが始まったのです。 

変革への必読書



『男女賃金格差の経済学』大湾秀雄（日本経済新聞出版 2025年）

『なぜ女は昇進を拒むのか—進化心理学が解く性差のパラドクス』でスーザン・ピンカーは、生物学的な男女の性差、ホルモンの影響や心理学の観点からの男女の違いから「女性が昇進を拒む」要因を説明していた。

2023年ノーベル経済学賞を受賞したクラウディア・ゴールドディンの『なぜ男女の賃金に格差があるのか：女性の生き方の経済学』が翻訳されたが、邦題にある賃金格差が主ではなく、原題通り「キャリアと家庭—公平を求める女性たちの100年にわたる道程」であり、100年間の女性のキャリアと家庭について、膨大なデータに加え、著名人の歩みやその時代のテレビドラマにも触れながらの分析が主眼である。

こうした女性視点からの考察ではなく、男性優位型の問題に踏み込んでいるのが本書である。その出発点は、男女の賃金格差は改善傾向にあり、2060年ころにはなくなりそうだというが、しかしそれでは遅すぎるということだ。なにしろ2023年時点での国際比較では、日本の女性の賃金は男性より22%低く、欧米のどの国より格差が大きい。


そうした状況を理解しているはずの経営者たちは言う、「女性管理職の候補者がいない」「女性は昇進に関心がない」。しかしそれは、職場に存在するバイアスがもたらした結果ではないかと、労働経済学の専門家は、実際の企業の例をもとに解きほぐしていく。

どんなときに自分が成長したかを管理職に回答させると、困難な仕事を任された機会をあげる人が多い。だが、そうした仕事を与えられる割合は、女性の方が低くなりがちだ。上司は無理をさせてはいけないと考えるのかもしれないが、結局は女性社員の成長機会を奪い、昇進や賃金の差が縮まらない要因となっている。

また、男性の方が高めの自己評価をしがちで、上司の評価もそれに引きずられる面があること、長時間労働に価値を置きすぎるなど、様々な要因が蓄積して格差が生じることを本書は明らかにする。男性にいかにかゲタを履かせてきたかという分析である。

ところが、企業がジェンダーバイアス解消の研修をしても、何の効果もない、または短期的な効果しかないばかりか、バイアスが強まることすらあるという研究結果が出ているとのこと。一度や二度の研修では洗い落とせない習慣的思考とどう向き合い、変えていくか。男女格差解消のためには、フォーマルな制度設計だけでは不十分で、トップのコミットメントで社内のパワーバランスや習慣を変え、腹落ちするストーリーを共有する絶え間ない努力が必要だという。



選：顧客価値経営ガイドライン企画・開発ワーキングメンバー 高橋 清 

JQAC レポート・アーカイブ

1996年6月から発行している「JQACレポート」は、これまで発行を重ね、多くの経営者・学識者の講演内容を掲載してまいりました。今月号より、その中からえりすぐりの内容を紙面そのままにご紹介したいと思います。

今回は、今から10年前の顧客価値経営フォーラムでご講演頂いた株式会社リコーの桜井正光特別顧問のお話です。日本経営品質賞挑戦の経緯やその魅力などを語っています。

Pick UP

顧客価値経営フォーラム 2015年2月20日(金)

「お客様ニーズの深掘と新たな価値の創出」

株式会社リコー 特別顧問(日本経営品質賞委員) 桜井 正光氏

顧客価値経営フォーラム2日目に特別講演を株式会社リコー 桜井正光特別顧問よりご講演いただきました。本レポートでは、特別講演「お客様ニーズの深掘と新たな価値の創出」の概要を皆様にお届けいたします。

(記事作成協力：大館 健児氏／文責：事務局)



1. JQAへの挑戦に反対

1999年度に株式会社リコーとして日本経営品質賞(JQA)をいただいた。

社長になってから2年後にJQAに挑戦し、経営改革をしようとした。正直言うと、はじめはJQAへのチャレンジは大反対だった。メーカーとして品質管理強化、VAによる無駄の排除、デミング賞への挑戦など、いくつかの経営革新を推進してきた。正に、これらの経営革新を更に進化定着させようとしていた時期なのに、これに加えてJQAへの取り組みを検討したいとの提案だったからだ。混乱を招くとの理由もあり反対した。しかし最終的には、顧客視点による経営革新だとわかり、今までの経営革新を更に顧客視点で強化する意味で、JQAへの取り組みを推進することにした。社長になった翌年の1997年にJQAへの挑戦を決意した。

2. 挑戦決定のきっかけ

何故JQA挑戦に反対から賛成へと心が動いたのか？

一つ目は、リコーがJQAに取り組んだ時期は1990年後半の、日本がJapan as No.1とまで評された時期を過ぎ、トップとしての経営のあり方を模索している時

期でもあった。

それまでは、“How toの時代”の経営であった。すなわち、欧米の先進国が何を製品化すべきかを開拓し、日本はそれを如何に品質の高い、安い商品として仕立て上げるかを担当してきたと言っても過言ではない。私たちが新しい経営のあり方を模索していたことは、欧米に頼らず、我々自身が如何にして彼らに先んじて、お客様に新しい製品を開発し商品化し提供していくかであった。すなわち“Whatの時代”に入ったわけだ。

二つ目は、デジタル・ネットワーク時代を迎え、B to Cのコンシューマーにしても、B to Bのカスタマーにしても、ハードウェア主体の単なる目先の小さな要望(個々の便利さなど)への対応だけではなく、ハードウェア+ネットワークシステムによる本質的な要望(システム全体としての効率向上など)への対応が求められる時代が到来していた。

今で言う「モノからコト」である。単なる商品の提供者からシステム提供者になることだった。システムの導入となると、お客様は大変な出費をする。選択を間違えても簡単には買い換えられない。したがって、お客様は箱物だけでなく、システム全体を評価し、さらにはシステムを保証する体制や経営の質まで評価することになった。つまり、お客様視点にたった経営品質が問われる時

代に入っていた。

三つ目は、当時、リコーは新製品開発の遅れにより、一時、業績不振の問題を抱えていた。

そこで、ある著名なコンサルタントグループに当社の経営課題の調査・分析・提案をしてもらった。その結果は、役員から社員にまでが極度の「わかっている体質」であり、病名は、「動脈硬化」であった。治療方法は、オープン方式と電子レンジ方式の2つがあるという。オープン方式は、組織体を外から温める、刺激すること。すなわち、お客様の真の「ニーズ」や「問題意識」に応える顧客起点のCS経営である。電子レンジ方式は、組織を内側から温める、刺激する方法である。

これら3つの問題を抱えていたが為に、JQAに挑戦することになった。

3. JQAの魅力

JQAのアセスメント基準書をよく読んでみると、大変に感激したことがあった。そこには、8つのカテゴリーが書かれていた。

カテゴリーの1番目はリーダーシップ、3番目は、市場、お客様の理解があり、最後に業績への効果がある。改善・改革などを実施し多くは業績向上にどう結びつたかの確認作業を怠ることが多い。「私たちはやった！」だけど、その効果は分からないとなってしまうと、PDCAによるスパイラルアップは期待できない。経営者が改革に挑むときは、成果・効果がでたかどうかの評価確認が大切である。

また、先ほど、改革事例のお話を聞いていると、「気づき」と言う言葉が頻繁に出てきた。第三者であるコンサルタントが調査分析して改革提案されても、通常、その提案は受け入れられないか、実施で成果を出すことが難しい場合が多い。なぜなら、我々自ら調査して、自ら問題点があることに気付いていないからだ。自分が気付けば放っておけない、自分で対策を打ち始めるのは日本人の特性だ。

QCサークル活動は、日本製品の品質向上と「品質世界一」の日本ブランドを支えてきた大きな改善活動である。

1985年から1990年まで、リコーのヨーロッパ初の英国工場の初代社長として現地の方々と一緒に仕事をした。私は日本の「QCサークルによる改善活動」を普及させようとしたが、それにはかなりの時間を要した。英国工場の製造ラインに関わる人たちは、改善は自分の役割ではないという。報酬を上げると言ってもだめだっ

た。改善は生産技術者たちの役割だと言う。しかし、生産技術の人たちは、毎日アッセンブリーをしているわけではないので、「気づき」についてはラインの人たちより圧倒的に少ない。日本の作業者が、毎日の自分の作業を通して、現場での問題発見をもとに班長や生産技術者や設計者等を巻き込んで行う、地に足の着いた改善活動のすばらしさに、日本の強さを実感した。

JQAもまた、このことが「セルフアセスメント」による自らの「気づき」を重視とされていることも魅力であった。

4. JQAのアセスメント基準書とセルフアセスメントが新行動基準に

リコーグループは、挑戦から3年後の1999年11月に合格の報告をうけた。勿論、JQAのアセスメント基準書を基に、徹底した経営体質の変革に努力した成果が認められたことは、“Whatの時代”に生き抜く力を得たこととして自信にもなった。具体的には、その後の組織の動きが大きく変わったことにある。セルフアセスメントを通して、自らが問題や課題に気づき、改善・改革のエンジンに点火され、自分たちで走り出したからである。

問題を無理に探そうとする必要もなくセルフアセスメントに始まるPDCAを回せば課題は抽出できることを改めて知った。第三者の指摘では続かない改善・改革活動が動き出した様だ。セルフアセスメントによるPDCAの実践は、その後の全社行動基準の基盤に据えた。

5. 最重要経営革新課題への挑戦

受賞後、経営環境変化に対応すべく、三つの経営革新課題への挑戦が始まった。

一つ目が、「ニーズの掘り起し」による顧客価値創造の経営である。前述した様に、“Whatの時代”を生き抜くためには、最終的にはお客様が真に求める、眠っているニーズを発掘し、新しい商品開発や新規事業の立ち上げに繋げることである。

CSには3段階のレベルがある。

1段目は、「クレーム対応のCS」。カタログで約束した機能、性能が確保されずお客様からクレームとなる。

あってはならないCS対応だ。

2段目は、お客様のニーズは顕在化していたが、技術などの不足で未対応となっていたニーズへの後追い対応だ。

3段目は、お客様のニーズは未だ明らかにされていない潜在ニーズの掘り起こしだ。

我々はこの3段目を、真の気づきに出会うまで徹底したお客様ニーズの把握活動を展開した。それは、「顧客視点」活動から「顧客起点」活動への転換だった。お客様の中に入って、お客様と同じ仕事をし、将来発生しそうな問題点に気付くことであった。例えば、開発、設計部門はお客様から遠い。開発設計者がご販売店に丁稚奉公し、お客様と継続的に接する制度を作った。これも顧客起点活動のひとつである。一般に間接部門は、直接お客様に接する機会が極端に少ない。可能な限り全社員がお客様に接し、顧客起点に立ったニーズの掘り起こしに努めた。

二つ目が、「Fire（ファイヤー）行動様式の浸透」すなわち、行動第一である。真の潜在ニーズを掘り起こすことはそう簡単なことではない。顧客起点と共に、新しい解決策の明確化や確定のために、新たな行動をとらねばならない。それが、「Fire行動様式」である。言い換えれば「行動第一主義」である。

余談だが、私はイギリス赴任時代、ショットガン（散弾銃）に凝ったことがあった。獲物やその居場所が確定できていれば、すなわちWhatが明確なら、射止める手順は【Ready】（安全装置解除などの準備）⇒【Aim】（獲物を狙う）⇒【Fire】（引き金を引く）である。

しかし、Whatが不明確だと、それは【Fire】（引き金を引き獲物と居場所を確定し）⇒【Ready】（更に安全装置解除などの準備）⇒【Aim】（獲物を狙う）⇒【Fire】…となる。

お分かりの様に前者が「How to時代」の行動様式で、後者が「What時代」の行動様式である。

前例がないニーズ、前例のない解決方法（提供する商品やシステム）には過去の情報が無い。情報のないところで、「What」の経営をしなければならない。

「How to」時代は、Whatに関する先駆者の情報が有り、必要なのは保有するノウハウや技術を駆使し彼らよりも品質の高い、コストの安い商品をつくれればよい。したがって、先ずはその作り方や売り方等の検討のために会議を開き、既存情報をもとに綿密に打ち合わせをすればよかった。同じやり方が「What」時代に通用するか。経験や情報がないのに会議室に集まって何ができるのか。

我々が実施した「What」時代の「Fire行動様式」とは、解決策をプロトタイプ（試作品）化して提供し、お客様に使っていただくことの【Fire】が先である。その後、お客様との会議を通して、真の困りごとと真の解決

策を確定していく【Ready】行動である。そして最後にお客様を確定し事業化【Aim】である。

プロトタイプを使ってから始める作業となる。これが、行動第一の「Fire行動様式」である。Fire行動様式の定着化のために、人事評価制度にも取り入れ展開し、技術開発や新製品開発の効率化などの成果を挙げるに至った。

1994年から2007年まで増収増益を続けることができたのは、JQAをやり、構造改革をやった成果だと言っている。グローバル大競争を戦わなければならない。

ICTをベースにしたネットワーク、ニーズの多様化、新興国台頭、地球規模の問題など色々なことがあると思うが、一番大切なのはお客様のニーズに対応することである。顧客の課題を解決する道具を提供することが大切である。お客様を知る。顕在ニーズでは、コストの面では新興国にかなわない。潜在ニーズに対して提供していかななければならない。お客様は誰か、本当のお客様を探す。真の問題を突き止めなければならない。

6. おわりに

お客様が企業や商品を選択する時代の到来と言われて久しいが、近年の技術革新の進展や、商品・サービスの多様化、お客様ニーズの多様化、グローバル大競争の激化など、ますますお客様が選択する時代は厳しさを増している。

企業の存続はお客様あってこそであり、企業の成長はお客様ニーズの先取りあってのことであり、その競争力は自らの現場・現実・現物からの「気付き」あってのものであろう。

自らの気付きを基に、顧客価値増大と競争優位の同時実現を目指し、挑戦を続けていきたい。





秋田県経営品質協議会 顧客価値経営講座について

秋田県経営品質協議会
事務局長 小坂 哲也

顧客価値経営講座は、故渡辺善欽氏が作成した2010年の経営品質基礎講座を起源としています。その後、私が2014年アセスメント基準書をベースとした資料に改訂しました。細かな改良を経て、2022年顧客価値経営ガイドラインに準拠した内容に改訂しています。

2020年に、入社3年以上を対象としたオンラインによる初級コース(3時間)と管理職以上を対象とした中級コース(4時間)の二つのコースを設定し現在に至っています。当初初級コースは、入社3年で組織の状況が分かり始めた会員を対象にスタートしたのですが、遠隔地(青森市・盛岡市・横手市・大館市・大仙市)からの参加者が多く参加するようになりました。従って、所長や部長クラスの管理職の方々も参加しています。

一方で中級コースは、管理職以上を対象とした現地開催(秋田商工会議所内)として実施しています。中級コースには、過去のAQA受賞組織の社長による社長講座を1時間設けています。また、参加者との交流を目的にグループ討議をする時間を多く設けており、受講者からは、社長講座と他組織の社員との交流で多くの気づきを得ることが出来たと高い評価を得ています。



講座の回数は、それぞれ6回実施し、初級コースが第2金曜日、中級コースが第3金曜日に実施しております。(初級・中級で合計12回)講師は、社長講座以外の時間を主に私が担当しておりますが、中級コースの一部を審査員の資格を有する副運営委員長の鈴木氏に依頼しています。(年2回)

募集は、3月初めに実施、4月初旬を締め切りとしています。5月に開講し、10月までそれぞれ6回実施しています。参加者は、協議会の会員が主体ですが、毎回2~3名の一般参加の経営者や幹部の方が参加されています。参加費用は、協議会メンバーは無料、一般参加の方は、1回当たり2千円を頂戴しております。そのほか、顧客価値経営ガイドラインと受賞組織要約版は実費を頂戴しています。一般参加の方は、全員が中級コースを選択し、中にはその後協議会の会員

になった方もいらっしゃいます。また、初級コースでは、ブレイクアウトルームを活用したグループ討議を実施することで、他組織のメンバーとの交流が可能となっています。一部の組織では、初級コースを受講したメンバーが翌年に中級コースを受講するなど、社内教育の一環として活用している組織も存在します。

4年前から、代表幹事名で修了証を発行しており、受講者の参加促進とモチベーションの維持に繋げています。修了証の発行割合は、9割程度です。6回の内4回以上出席者を対象としています。今回は、第5回

顧客価値経営講座中級コースで9月26日に開催しました。冒頭の社長講座は、欠員が生じた為、以前秋田リコー（株）で秋田県経営品質賞の知事賞を受賞した際の申請書作成メンバーで、現在秋田県立大学の嘱託職員としてキャプストーンプロジェクトのコーディネーターをされている小笠原晃紀氏に担当して戴きました。小笠原氏は、2024年栃木県経営品質賞で審査チームのインターンを担当し、今年は埼玉県経営品質賞の審査員を予定しています。

小笠原氏からは、冒頭「会社を潰したくなかったらJQAをやれ、変わらないことは罪悪だ。」という秋田リコー（株）の社是を紹介して戴きました。

営業時代に、秋田銀行は何故応接室で対応してくれるのに、秋田リコーは門前払いになるのか？それが、自分達の都合で接していること。顧客にとって有益な情報を提供できていないことと気づきます。

強者と弱者の戦略について、イオンなどの強者はミート戦略をとり、弱者は神出鬼没戦略をとっていること。強者と弱者は、同じ組織の中に存在するケースがあり、それぞれにあった戦略を展開する必要があること。旧大内町（現在の由利本荘市）の佐々木商店の三角油揚げ店を題材に話して戴きました。イオンでは、どこの店舗でも三角油揚げを販売していますが、地元佐々木商店は、地元の道の駅が中心です。従って、限られた顧客を対象にしています。最近ネット販売も行なっているようです。



また、マトリックス／セグメント／ターゲティングについては、縦軸と横軸に何を置くかがポイントとなる。例えば、〇〇製作所様では、縦軸に納期、横軸にロット数で管理したら如何か。△△商事様は、縦軸に来客人数、横軸に来店者の年代で管理したら如何か？という具体的な提言をしていること。

さらに、顧客価値に関しては、0から1ではなく、1の組み合わせが大事であること。既存の商品やサービスを組み合わせで新たな価値を創造すること。リコージャパンでは、自分達の強みを活かした取り組みを行なっている。AED+サービスマンで、AEDと携帯電話と連動させて、磁気の交換のタイミングを知らせるシステムを構築して、成果を挙げていること。など、非常にわかりやすく、すぐにでも実践で使える内容を紹介して戴きました。自身のこれまでの営業の経験や管理職で経験した取り組み、JQAで接した新たな取り組みなどが基本になっていることが推察される内容をご紹介して戴きました。

小笠原氏からは、相手への配慮や思いやる気持ちが伝わってきました。事前に、参加者の氏名と役職を教えて欲しいとの要望があり、実際講話の中で、それぞれの組織に合わせた（カスタマイズ）提言をしていました。社長講座のために、休暇を取得して担当して戴いたことに感謝している次第です。

今回の顧客価値経営講座中級コースは第5回目でした。当日のタイムテーブルを添付しますのでご確認願います。内容は、顧客と市場の理解、顧客価値に関するものです。添付の資料を使用した講義と事前課題によるグループ討議とプレゼン、DVDの視聴などで構成されています。事前課題は、参加の皆様事前

(4週間前)にメールで案内し、トップ保険サービス(株)の要約版を読了して、同社の取り組みを確認する
内容です。併せて、参加組織で、事前課題の質問に対してどのような取り組みを行なっているかを紹介して
戴きます。

今回の事前課題の内容は、①トップ保険サービス(株)では、現在の顧客・市場を理解するためにどのよ
うな取り組みをしていますか?皆様の組織における“お客様の声”をどのようにして収集していますか。②ト
ップ保険サービス(株)では、将来の顧客・市場をどのように想定していますか?皆様の組織では、将来の
顧客・市場をどのように想定していますか?受講者の皆様は、事前準備をして、文章を作成して講座に臨ん
で来てくれます。

本講座の特色の一つであるグループ討議で、参加組織のメンバーからは、今まで気が付かなかったこと
や自社とは異なる考え方や取り組みを知ることができ、他組織のメンバーと交流できたことは非常に有意
義であったという受講感想を得ています。

テキストについては、パワーポイント24頁(初級コースは36頁)で、顧客価値経営ガイドラインの内容
を引用し、加えて、組織が改善活動をする上で鍵となる質問内容や評価項目と成熟度の状態の表を使用
し、組織のレベルに合った活動で、既に実施していると思われる取り組みを取り上げています。そのほか、岡
本先生の事例の紹介や私が審査員当時に得た知見を紹介しています。

第5回 顧客と市場・価値創造



今回、日本経営品質賞受賞組織
の紹介映像を本講座で活用させて
戴きました。受講者の皆様からは、
DVDで紹介された日本経営品質
賞受賞組織の取り組みに圧倒され
ながらも、多くの気づきを得ることが
できたようです。

渡辺氏が作成した経営品質基礎
講座をアセスメント基準書に基づ
いた研修内容に改訂し、年6回対象を
管理職以上とし組織のアセスメント
ができる人材育成を目的に開講しま
した。当初は4~5人程度の参加で
したが、徐々に参加人数が増え、多

NO	時間	研修内容
1	13:00 ~ 14:00	【社長講座】 秋田県立大学キャブストーンプロジェクト コーディネーター 小笠原晃紀氏
2	14:00 ~ 14:15	【社長講座】 受講アンケート
3	14:20 ~ 14:50	【講義】 顧客と市場に関する講義
4	14:50 ~ 15:10	【演習】 事前課題 グループ討議とプレゼン
5	15:10 ~ 15:25	【DVD】 DVD視聴 西精工(株) 改善活動の取り組み
6	15:25 ~ 15:35	【DVD】 DVD視聴感想
7	15:35 ~ 16:05	【講義】 顧客価値に関する講義
8	16:10 ~ 16:40	【演習】 グループ討議 (作成15分・討議15分)
9	16:40 ~ 16:50	【演習】 グループ討議プレゼン
10	16:50 ~ 17:00	解説と事前課題

い時で20名に及ぶ年もありました。2020年に協議会会員からもう少しわかりやすい内容のものという
要望に応え、オンラインによる初級コースを開講しました。その後顧客価値経営ガイドラインに基づき、顧客
価値経営講座初級並びに中級コースの開講に至りました。

私が講師を担当して11年になりますが、この間延べ1,000名以上の方が受講しています。管理職か
ら経営幹部になられた方や秋田県経営品質賞の申請書を記述された方もいます。少しは、経営品質に関
する気づきを得ることが出来、役立ったと感じています。

講座を進めていく中で、稲盛和夫氏のアメーバ経営に接し、経営にはフィロソフィとアメーバ経営の両方
が重要であると認識し、人間性の向上が欠かせないことを気づきました。


フィロソフィは「人間として何が正しいのか」「人間は何のために生きるのか」という根本的な問いに真正面から向かい合い、様々な困難を乗り越える中で生み出された仕事や人生の指針であり、京セラを今日まで発展させた経営哲学です。

講座の中で受講者に伝えている内容として、人間性の向上に関する内容があります。およそ経営品質とはかけ離れた内容ですが、経営と人間性の向上は車の両輪と考えます。経営者や次代を担う受講者には必要な内容と考えています。「致知出版社」の書籍や「致知」から引用した内容を紹介しています。(テキストの欄外で口述)例えば、「JALの奇跡」の著者で大田嘉仁氏のリーダーとマネージャーの違いについて、「部下を管理するマネジメントについては、あなたたちはよくわかっているし、優秀かもしれない。しかし、今JALに必要なのは部下をまとめて同じ目標に向けて引っ張っていけるリーダーを育てることなのだ。」(リーダーシップ)マネージャーではなく、リーダーが求められていることの必要性を説いています。

また、人との縁が大事であること。例えば、安岡正篤氏の言葉に、「縁尋機妙と多逢聖因」です。「良い縁が良い縁を尋ねて発展して行く様子は誠に妙なるものがある。」さらに、「良い人と交わっていると良い結果が生まれる。」ということです。人生の妙味を説いた言葉であり、実に味わい深い内容です。人との出逢いで、これ以上の的を射た表現はありません。

さらに森信三氏です。「人間は一生にうち逢うべき人には必ず逢える。しかも一瞬早すぎず、一瞬遅すぎない時に。」この文章には続きがあります。「内に求める心が無くば、眼前にその人ありといえども縁は生じず。」自分に影響を与えてくれた人との出逢いの大切さが理解できる内容です。(組織能力)

受講生には、次回の事前課題の送信時に、前回受講してくれたことへの感謝と労いの言葉や講座で気づいてくれたことと共に、この欄外の言葉を添付しています。まだまだ稚拙な内容ですが、これからも一燈照隅 萬燈遍照を目指して、秋田県経営品質協議会において無くてはならない存在であり続けることを目指してまいります。

安岡正篤氏は、天下国家をあれこれ論じるよりもまず自分がいる場所を明るく照らせる人間に、という意味を込めて「一燈照隅・萬燈遍照(いっとうしょうぐう・まんとうへんしょう)」と話しています。 

イベント情報のご紹介

いままでどこの地域でどんなイベントが開催されているのかを知るには、各地域の経営品質協議会に確認する必要があります。そこで各地域の地域経営品質協議会と協力のもと、全国で開催予定のイベント情報を一覧でご紹介することになりました。当面、地域経営品質協議会別にご紹介します。

ぜひご参考の上、たくさんのイベントにご参加ください。

<秋田県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営講座初級コース 講師：秋田県経営品質協議会 事務局長 小坂哲也	第6回：10月10日（金）13時～16時 オンライン	入社3年～5年 会員：無料 一般：2000円（1回当）	申込は終了しています。	
顧客価値経営講座中級コース 講師：秋田県経営品質協議会 事務局長 小坂哲也	第6回：10月17日（金）13時～17時	管理職クラス以上 会員：無料 一般：2000円（1回当） 会場：秋田商工会議所 7F ホール80	申込は終了しています。	

<会津若松経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
会津若松経営品質協議会 세미나 顧客価値経営を掘り下げる 岡本正耿氏	第2回：10/16（木）・17（金） いずれも10:00～17:00 株式会社太郎庵（会津坂下町字 福原前 4108-1 TEL:0242- 83-3267）	経営トップ・幹部社員 など 会員：40,000円 一般：60,000円 福島県経営品質研究会 会員：50,000円 *各組織2名以上で 申し込み	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 締切：9/10（水）	
経営品質基礎講座（全9回） TA（交流分析）：岡本正耿氏 ホスピタリティマネジメント： 大関ちかこ氏 マーケティング：坂本崇氏	第5回：10/15（水） 第6回：11/12（水） 第7回：12/9（火） 第8回：2026/1/14（水） 第9回：2/10（火） ★第2-9回は13:00～17:00 場所：アルテマイスター	企業・組織の未来を担 う人材 1回あたり 会員：5,000円 一般：7,000円 福島県経営品質研究会 会員：6,000円	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 応募終了（6/4）	

<栃木県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【トップネットワーク】 とちぎ経営品質研究会 トップ交 流会 スピーカー：栃木県経営品質協 議会会員組織トップ オグラ金 属株式会社	12/10（水）15:00～17:00 会場：栃木県経営品質協議会会員 企業会議室	対象：栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹部	事務局宛てメールにて申込 tqa@oregano.ocn.ne.jp 受付中	

【ベストプラクティスに学ぶ】 経営トップ講演 ひまわり市場代表那波秀和氏 講演 「商圏人口 1.3 億人をめざす ひまわり市場成長の軌跡」	12/9(火) 13:30~16:30 会場:道の駅どまんなかたためま ホール	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織、 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込 tqashokotakato@gmail.com ご案内 TBD	栃木県道の 駅連絡協 議会協賛
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推進 者コース(東京本部オンラインコ ース第3回)	C1 経営の設計図編 9/9(火)・9/17(水) C2 変革実践編 10/8(水)・10/15(水) C3 アセスメント編 11/19(水)・11/26(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:宇都宮卸商業団地協同組合研 修室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	受付終了	事務局兼 TAによる オンライン& リアルのア シストあり
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推進 者コース(東京本部オンラインコ ース第5回)	C1 経営の設計図編 26/1/21(水)・1/28(水) C2 変革実践編 26/2/18(水)・2/25(水) C3 アセスメント編 26/3/11(水)・3/18(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:栃木県経営品詞湯協議会会員 企業会議室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込み tqashokotakato@gmail.com 受付中	事務局兼 TAによる オンライン& リアルのア シストあり

<埼玉県経営品質協議会>

会合名/講師	日時/場所	対象/費用	申込方法/締切	備考
経営品質賞受賞組織訪問 福岡市・熊本市方面	10/21(火)・10/22(水) トップ保険サービス株式会社 株式会社肥後銀行	埼玉県経営品質協 議会会員	応募終了	
第18回「TOPの集い(経営懇話 会)」 講演 C.E.M.マネジメント株式会社 代表取締役 駒月純氏	11月26日(水)13:30-18:30 拡大幹事会・講演 ソニックシティビル6階 601会議室 懇親会 SAKURA SKY PALACE	事務局までお問い 合わせ	チラシを記入上 Eメールにて	

<長野県経営品質協議会>

会合名/講師	日時/場所	対象/費用	申込方法/締切	備考
第2回経営セミナー(ハンチマキング®) 株式会社コヤマ 本社工場 代表取締役社長 百瀬真二郎 氏	10月8日(水)13:30-16:00 株式会社コヤマ 本社工場 長野県長野市	会員限定 本協議会参加希望 者(多い場合選抜) 無料	所定様式 FAX 又はメール FAX026-228-1184 メール: renkei-shien@alps.or.jp	テーマ 技術と真 心で明日 をひらく

第2回経営セミナー（ハンマキング） 株式会社アルプスツール 代表取締役 CEO 網島広頭 氏	10月15日（水）13:30 - 16:00 株式会社アルプスツール 第3工場 長野県埴科郡坂城町	会員限定 本協議会参加希望者（多い場合選抜） 無料	所定様式 FAX 又はメール FAX026-228-1184 メール： renkei-shien@alps.or.jp	テーマ 工作機械 ツーリン グ・バフィ ーダ業界 で世界の ものづくり リードする。
--	---	---------------------------------	--	---

<福井県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【ワークショップ】 若手社員とベテラン社員との連携による探究実践 顧客の本音を知り、その「事実」を事業の見直しに活用する	第1回 10/14（火）15:00-16:30 10/27（月）15:00-16:30 開催方法：オンライン Webex 同内容で開催。どちらかに参加 第2回 11/18（火）14:30-16:30 開催方法：対面 会場：福井県織協ビル 第3回、第4回は日程調整中 開催方法：対面 会場：福井県織協ビル予定	対象：第1回～第4回まで通しての参加 費用： 会員 11,000 円／人 会員外 48,000 円／2人まで 追加 11,000 円／人	パンフレット及び申込 http://www.fpc-fqa.or.jp/seminar/entry-481.html 問い合わせ admin@fpc-fqa.or.jp	
【セミナー】 顧客価値経営のコース学習振り返りと好循環を意識した組織展開 福井県経営品質協議会 運営委員（JQAA 特命理事） 笹川良氏	12/19（金）15:00-17:00 JR 福井駅周辺	アセスメントコース受講者 実践推進者コース受講者 費用：無料		

<中部経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営革新研究部会	日時： 2025 年 10月21日（火）14:00～17:00 11月14日（金）14:00～17:00 12月22日（月）14:00～17:00 2026 年 2月20日（金）14:00～17:00 場所： 一般財団法人 中部生産性本部 セミナールームおよびオンライン ※一部外部会場での開催あり	対象：経営トップ、役員、経営・組織改革のリーダー、経営企画部門の責任者及び担当者 費用：事務局までお問い合わせ	随時募集 https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/126/	

<三重県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考

経営者セミナー(全5回) 岡本正耿氏	10/7(火)17:00~20:00 11/26(水)17:00~20:00 2026/1/15(木)17:00~20:00 2/26(水)17:00~20:00 アストプラザ 三重県津市羽所町 700 番地	会員限定 費用:全5回 110,000円	下記までメールで bsupport@miequality.net	参加会員 のみアーカイブ 配信
2025 仕事に役立つコミュニケーション研修のご案内 大井裕之氏	第1回10/15(水)13:30~16:30 第2回12/10(水)13:30~16:30 ZOOMによるオンライン開催	会員・一般参加可能 費用会員:3,000円 一般:5,000円	下記までメールで bsupport@miequality.net	開始30 前に参加 者限定の オンライン 会議マネ ー講座を 開催
10 月度月例講演会 税理士法人三部会計事務所 代表社員 三部吉久氏	10/30(木)13:30~16:30 (財)三重地方自治労働文化センター 研修室	会員・一般参加可能 費用会員:無料 一般:5000円	参加申し込みフォーム https://forms.office.com/r/fpwNjZmz8c 締切:10月24日(金)	会場とオン ラインのハイ ブリッド 開催 アーカイブ 配信あり
12 月度月例講演会 株式会社ローラン 代表取締役社長 羽石和樹氏	12/25(木)13:30~16:30 三重県勤労者福祉会館6F 研修室	会員・一般参加可能 費用会員:無料 一般:5000円	参加申し込みフォーム https://forms.office.com/r/i4FsqRGbg1 締切:12月19日(金)	会場とオン ラインのハイ ブリッド 開催 アーカイブ 配信あり

<関西経営品質協議会>

会合名/講師	日時/場所	対象/費用	申込方法/締切	備考
会合名/講師 顧客価値経営実践推進者コース (オンライン開催/東京と合同開催) 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会	コース1(C1)経営の設計図編 11/5(水)・12(水) コース2(C2)変革実践編 12/12(金)・19(金) コース3(C3)アセスメント編 26/1/13(火)・23(金) 各日とも10:00~17:00	経営幹部/一般 費用: 経営品質協議会 会員:287,100円 生産性本部賛助会 員:316,800円 一般:343,200円 C1~C3 受講費用	WEBから申込 https://www.kpcnet.or.jp/form/?mode=agree&seq=2417	受講者には顧客価値経営ガイドラインを冊子で贈呈
KQC フォーラム 第4回講演会 アックスヤマザキ株式会社 代表取締役 山崎 一史 氏	11/17(月)15:00~17:00 関西生産性本部 会議室 〒530-0005 大阪市北区中之島 6-2-27中之島センタービル 28 階 ※オンライン配信併用	関西会員限定:経営 幹部含、全社員可能 何名でも無料	協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし
KQC フォーラム 第5回講演会 IX ホールディングス株式会社 代表取締役社長 浜田 吉司 氏	12/4(木)15:00~17:00 関西生産性本部 会議室 〒530-0005 大阪市北区中之島 6-2-27中之島センタービル 28 階 ※オンライン配信併用	関西会員限定:経営 幹部含、全社員可能 何名でも無料	協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし

<徳島県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営品質スタートアップセミナー 公益財団法人日本生産性本部 主席 経営コンサルタント、埼玉県生産埼玉 県/徳島県経営品質賞 判定委員、 埼玉県生産性本部理事 寺沢俊哉氏	11/4(火) 10:00～15:00 その後、個別相談会 (公財)とくしま産業振興機構研 修室 〒770-0865 徳島市南末広町 5番 8-8号徳島経済産業会館 2階	経営者、管理職、ご 興味がある方どなた でも 費用:無料	WEB から申込 https://www.our- think.or.jp/327326/ 締切:10月28日(火)	
経営品質ステップアップセミナー 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会坂本桂一氏	11月11日(火)、12月2日(火)、 12月23日(火)、1月13日(火) (公財)とくしま産業振興機構研 修室 〒770-0865 徳島市南末広町 5番 8-8号徳島経済産業会館 2階	経営品質賞の申請 にご興味のある方 費用:会員:無料 一般:10,000円	WEB から申込 https://www.our- think.or.jp/327495/ 締切:11月3日(月)	
経営品質賞受賞組織訪問 福岡県北九州市・熊本県熊本市方面	1/20(火)～21(水) トップ保険サービス株式会社 株式会社肥後銀行	徳島県経営品質協 議会会員	事務局担当北島宛てメールに て申込み	

<四国経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営実践推進者コース コース2「ありがたい姿への変革実践編」 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会事務局長柳本直行氏	10/28(火) 10:00～17:00 29(水) 9:30～16:30 レクザムホール(香川県県民ホ ール) 大ホール棟5階 第1・第 2会議室	経営者、経営幹部、 組織変革の実践・推 進者、次世代経営幹 部候補者 ●経営企画などスタ ッフ部門 費用:112,750円	WEB から申込 https://www.spc21.jp/bu siness/quality/propeller. html 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース 一括申込 割引有り
顧客価値経営実践推進者コース コース3「経営アセスメント編」 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会事務局長柳本直行氏	12/2(火) 10:00～17:00 3(水) 9:30～16:30 レクザムホール(香川県県民ホ ール) 大ホール棟5階 第1・第 2会議室	経営者、経営幹部、 組織変革の実践・推 進者、次世代経営幹 部候補者 ●経営企画などスタ ッフ部門 費用:118,750円	WEB から申込 https://www.spc21.jp/bu siness/quality/propeller. html 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース 一括申込 割引有り

<九州経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営報告会 講師 トップ保険サービス(株) 代表取締役お客様サービス本 部長 野嶋康敬氏 日本生産性本部 ディレクター 加藤八十司氏	10月30日(木) 15:00～17:10 会場 九州生産性本部 オンライン ZOOM (ご希望の形式を選べます)	無料	▼申込 web サイト https://qpc.or.jp/semi nar/_2049/_2700.ht ml 締切:10月29日(水)	

<鹿児島県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
鹿児島県経営品質協議会特別賞表彰式・記念講演・受賞報告会 記念講演：福岡トヨタ自動車㈱ 代表取締役社長 金子 直幹氏 受賞報告：(医)慈圭会 八反丸リハビリテーション病院 理事長 八反丸 哲史氏	11月17日(月)13:20～16:20 城山ホテル鹿児島 〒890-8586 鹿児島市新照院町 41-1	会員・非会員参加可能 記念講演・受賞報告会 参加費：無料 懇親会：5,000円/人	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会ホームページ https://kagoshima-mqa.jp/news/training-35/ 締切：11月10日(月)	
自己革新セミナー② 「経営品質受賞企業5社のウェルビーイング実践事例」 トップ保険サービス、肥後銀行、九州タブチ、藤田ワークス、現場サポート5社の経営品質推進担当者	12月2日(火)10:00～17:00 (株)現場サポート 鹿児島中央サテライトオフィス +Monso(モンソ) 〒890-0045 鹿児島市武1丁目2番10号 JR鹿児島中央ビル 7F(706)	鹿児島県経営品質協議会 会員優先 非会員参加可能 参加費：無料	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会ホームページUP予定 締切：11月25日(火)	
経営の設計図作成研修 3回コース 代表取締役社長 森山 重康氏	1回目：12月18日(木) 2回目：1月22日(木) 3回目：2月19日(木) 時間各 10:00～17:00 第1回：かごしま国際交流センター研修室1 第2・3回カクイックス交流センター3階中研修室1	鹿児島県経営品質協議会 会員・非会員参加可能 参加費：会員：無料 非会員：2,000円	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会ホームページUP予定 締切：12月5日(金)	

<経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
第2回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー 高橋清氏	コース1：8/21(木)22(金) コース2：9/25(木)26(金) コース3：10/28(火)29(水) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 他 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用：経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	応募終了	
第3回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー寺沢俊哉氏	コース1：10/9(木)10(金) コース2：11/12(火)13(水) コース3：12/8(月)9(火) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 他 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用：経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	
第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー高橋清氏	コース1：2026/1/13(火)14(水) コース2：2/12(木)26(金) コース3：3/12(木)13(金) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用：経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	
オンライン第3回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発	コース1：9/12(金)17(水) コース2：10/8(水)15(水)	経営幹部・次世代経営者等 費用：経営品質協議会会員	WEBから申込 https://www.jpcc-net-	

ワーキングメンバー北井優康氏	コース3:11/19(水)26(水) いずれも10:00-18:00 オンライン開催	287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員316,800円 一般343,200円	net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
オンライン第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー寺沢俊哉氏	コース1:11/5(水)14(金) コース2:12/12(金)19(金) コース3:2026/1/16(金)23(金) いずれも10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員316,800円 一般343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
オンライン第5回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー北井優康氏	コース1:2026/1/21(水)28(水) コース2:2026/2/18(水)25(水) コース3:2026/3/18(水)25(水) いずれも10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員316,800円 一般343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
顧客価値経営ガイドライン改訂説明会<東京会場> 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー高橋清氏	11/21(金)15:00~17:00 場所:ビジョンセンター赤坂(永田町) 東京都千代田区永田町1-11-28	組織の経営者・推進者の皆様を対象 費用:無料	https://forms.office.com/r/LUkdjf8yC6 募集中
顧客価値経営ガイドライン改訂説明会<大阪会場> 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー高橋清氏	11/28(金)15:00~17:00 場所:関西生産性本部 会議室 大阪府大阪市北区中之島6-2-27	組織の経営者・推進者の皆様を対象 費用:無料	https://www.kpcnet.or.jp/seminar/index.php?mode=show&seq=2447 募集中
顧客価値経営ガイドライン改訂説明会<オンライン開催> 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー高橋清氏	12/8(月)15:00~17:00 開催形式:ZOOM オンライン	組織の経営者・推進者の皆様を対象 費用:無料	https://forms.office.com/r/LUkdjf8yC6 募集中
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 訪問研究会	11/28(金)PM 社会医療法人聖ルチア会 聖ルチア病院(福岡県久留米市)	JHQC 会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqac/
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 公益財団法人湯浅報恩会 寿泉堂総合病院	12/12(金)18:00-20:00 日本生産性本部会議室会場開催+オンライン開催 東京都千代田区平河町2-13-12	JHQC 会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqac/
顧客価値経営フォーラム2026	2026/3/5(木)15:00~19:30 2026/3/6(金)9:30~17:00 (時間予定) 1日目:イイノホール 2日目:日経ホール	経営品質協議会会員・地域経営品質協議会会員 / JHQC 会員 / 認定セルフアセッサー 他	今後 WEB でご案内

ご案内：「顧客価値経営ガイドライン改訂説明会」について

2022年度に発行した「顧客価値経営ガイドライン」は、経営変革の羅針盤として、また日本経営品質賞や地域経営品質賞の申請ガイドブックとして、多くの組織にご活用いただいています。

一方、経営環境が一層多様化・複雑化する中で、顧客価値経営への変革をさらに後押しするためには、ガイドラインの見直しが必要と判断いたしました。現在、「顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキング（リーダー：岡本正耿氏）」を設置し、2026年2月の発行（予定）に向けて改訂準備を進めています。11月には改訂の大枠がまとまる予定です。

つきましては、本ガイドラインをすでにご活用中の方、または活用を検討されている組織の経営者・推進者の皆様を対象に、下記の通り説明会を開催いたします。

本説明会では、改訂の背景や目的、主要な変更点、効果的な活用ポイント等について解説いたします。また、質疑応答や個別相談の時間も設けます。改訂の方向性をいち早く共有し、今後の取り組みにお役立ていただければ幸いです。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

<東京会場>

日 時：11月21日（金）15:00～17:00

会 場：ビジョンセンター赤坂（永田町）102号室

（東京都千代田区永田町1-11-28 合人社東京永田町ビル B1階）

定 員：30名

<大阪会場>

日 時：11月28日（金）15:00～17:00

会 場：（公財）関西生産性本部 会議室

（大阪府大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル 28階）

定 員：30名

<オンライン開催>（Zoom）

日 時：12月8日（月）15:00～17:00

定 員：100名


◆対 象：顧客価値経営ガイドラインの活用や日本経営品質賞・地域経営品質賞への申請に関心をお持ちの組織経営者・推進者

※支援者の方は、組織経営者・推進者とご一緒に参加に限らせていただきます。

◆参加費：無料

◆講 師：高橋 清 氏（経営品質協議会 顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキングメンバー）

◆主 催：経営品質協議会／共 催：関西経営品質協議会

お問い合わせ・お申し込みは経営品質協議会ホームページ(<https://www.jqac.com>)をご覧ください。

11月号(予定):

巻頭言:経営デザイン認証組織経営者/対談

新企画!「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」

「経営品質活動の誕生」/過去の JQAC レポートからえりすぐりの記事を再掲載

変革の必読書/地域の経営品質協議会紹介—鹿児島/全国のイベント情報ほか

編集後記

今月号から、新しい連載「経営品質活動の誕生」が始まりました。初回は、この活動の原点ともいえる「CS 経営総合会議」という大手企業有志の集まりと、その流れを受け継いだ「CS フォーラム 21」の誕生までを振り返りました。30年以上前の出来事をたどるため、昔の資料を引っ張り出しながら形になった記事でした。顧客価値経営ガイドラインでも「歴史を振り返る」ことの大切さを掲げていますが、まさに自分たちも“紺屋の白袴にならぬように”と感じたところです。過去の記録もしっかり残しておくことの大切さを、改めて実感しました。

また今号からは、約 30 年間続いている「JQAC レポート」の中から「もう一度読んでほしい記事」を再掲載する企画もスタートしました。第 1 回は、1999 年日本経営品質賞を受賞されたりコーの桜井さん(当時社長)のお話です。桜井さんにはその後も日本経営品質賞委員会の委員としてもご指導をいただきました。10年前の記事ですが、今読み返しても、学びや気づきが多く、熱気がよみがえってきます。今後もこれまでに発行した約 240 号の中から、珠玉の記事をピックアップしてお届けしていきますので、どうぞお楽しみに。

そして次号の 11 月号では、「顧客価値経営ガイドライン コンセプトシリーズ」がスタートします。ガイドラインの“核”となる考え方を、具体的な事例を交えてわかりやすくご紹介いたします。ご期待ください。

今月は、日本で初めて女性の総理大臣が誕生するという歴史的な出来事もありました。

社会全体が変革の空気に包まれる中で、私たち自身もこの流れをどう生かしていくのか、改めて問われているのかもしれない。

秋を飛び越えて冬の気配を感じる季節になりました。どうぞお体に気をつけてお過ごしください。

次号でも、皆さまと誌面でお会いできることを楽しみにしています。