The Japan Quality Recognition Award

2026　日本品質奨励賞

授賞式ご案内　受賞報告講演要旨

2026 年 11 月

一般財団法人 日本科学技術連盟

Ⅰ　日本品質奨励賞　授賞式ご案内…… 1

Ⅱ　日本品質奨励賞　TQM 実践賞　受賞報告講演要旨

パナソニック　エナジー株式会社
品質・環境センター品質技術部品質技術二課 …… 17

株式会社朝日機器エンジニアリング …… 29

鈴木機工株式会社 …… 41

フジゲン株式会社　本社・本社工場 …… 53

２０２６年度

日本品質奨励賞　授賞式

ご　案　内

日本品質奨励賞とは

日本品質奨励賞は，日科技連が創立 50 周年を記念して，2000 年に新たな品質賞として創設し，「TQM 奨励賞」と「TQM 実践賞」とで構成されています．授賞の対象となる組織は，組織の大小・営利組織・非営利組織，製造業・非製造業を問いません．

TQM 奨励賞は品質の改善が着実に進展しており，さらにその継続とレベルの向上が図られれば，企業の業績は向上し，デミング賞の受賞レベルに至ると思われる組織の品質マネジメントを積極的に表彰し，今後の一層の発展を促す動機を提供することを目的とするものであります．TQM を指向している組織においてその展開を速やかに行うための一つの道程として位置付けています．また ISO9000 規格に基づいた品質システムの審査登録制度が国際的に普及してきましたが，組織がこれを真に有効な経営手段にするためには，この規格の活用に対する工夫と努力が必要です．TQM 奨励賞はこの規格に基づいて実効のある品質システムを構築して実質的な効果を上げている組織を表彰し，ISO9000 規格の有効活用を広く推進していくことにも役立ちたいと考えています．

TQM 実践賞は，これまで「28 組織」が受賞されていました品質革新賞を 2024 年度に刷新し，主に，中小規模の組織がチャレンジしやすい内容へと見直しをいたしました．

TQM 奨励賞が組織全体の TQM 達成レベルを表彰評価するのに対し，TQM 実践賞は，TQM を構成する要素となる『方針管理』『新商品・サービス開発管理』『日常管理』『プロセス保証（品質保証)』『情報の収集・分析と知識の蓄積・活用』『人・組織の能力開発と活性化』等に対するいずれかの取り組みにおいて，「改善活動が進みつつある／業務での活用が一部進みつつある／成果が出始めている」等，部分的ながらも顕在化した状態に対して，有効性／再現性／革新性・チャレンジ性の視点での評価を行ないます．

TQM 実践賞は，表彰の内容を公開していくことを通して，その功績を奨励し，表彰された活動のさらなる成長を促すことを目的としています．

日本品質奨励賞の受賞組織は，2025 年 12 月 22 日（2025 年度）および 2026 年 8 月 31 日（2026 年度）に開催した判定会議で，つぎのとおり，TQM 実践賞 4 組織に決定いたしました．

TQM 実践賞受賞組織

パナソニック　エナジー株式会社　品質・環境センター品質技術部品質技術二課
株式会社朝日機器エンジニアリング
鈴木機工株式会社
フジゲン株式会社　本社・本社工場

2026年度日本品質奨励賞　授賞式

（2026年11月11日（水）16時15分～17時00分）
於：経団連会館　（２階経団連ホールよりライブ配信）

16時15分　　式　　辞
一般財団法人日本科学技術連盟　理事長　小笠原（おがさわら）　浩（ひろし）

16時20分　　日本品質奨励賞各賞授賞ならびに受賞者あいさつ
TQM実践賞
パナソニック　エナジー株式会社
品質・環境センター
品質技術部品質技術二課
副社長執行役員
（チーフマニュファクチャリングオフィサー）　山際（やまぎわ）　勇（いさむ）　殿

株式会社朝日機器エンジニアリング
代表取締役社長　酒井（さかい）　孝児（こうじ）　殿

鈴木機工株式会社
代表取締役社長　鈴木（すずき）　康友（やすとも）　殿

フジゲン株式会社
本社・本社工場
専務取締役　小松（こまつ）　啓（けい）　殿

選考理由報告
日本品質奨励賞　TQM実践賞　審査員　金子（かねこ）　雅明（まさあき）

16時55分　　祝　　辞
一般社団法人日本品質管理学会　会長　山田（やまだ）　秀（しゅう）　殿

17時00分　　終　　了

※2026年10月1日現在

日本品質奨励賞　TQM 実践賞受賞にあたって

パナソニック　エナジー株式会社　品質・環境センター品質技術部品質技術二課

パナソニック エナジー株式会社は、創業以来 100 年以上にわたり電池事業を通じて社会課題の解決に取り組んできました。「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」を Mission に掲げ、「未来を変えるエナジーになる」の Vision のもと、乾電池などの一次電池、車載用途やデータセンター用途のリチウムイオン電池、蓄電モジュールの開発・製造・販売を行っています。安全で高品質な製品を世界中のお客様へ提供するため、モノづくり力の向上を経営上の重要課題と位置付けています。

今回の受賞は、長年解決できなかったモノづくり課題を対象に、課題解決の質と生産性を向上させるとともに、人材育成を同時に実現する新たな仕組みを構築したことが評価されたものです。未解決課題の解決には創造性や高度な経験知が必要であり、その技能を組織的に継承・展開することが大きな課題となっていました。そこで、経験豊富な技術者のノウハウをテンプレート化し、業務プロセスやモノづくりプロセスを設計図として可視化するとともに、プロセスで活用するエネルギーと結果である良品定義の因果関係を構造的に整理する独自の仕組みを開発・導入しました。

この取組みにより、過去数年間にわたり未解決であった課題を約半年で解決し、不良現象を再現・制御できる状態を実現しました。その結果、不良を未然に防ぐ仕組みの構築につながり、品質向上に大きく貢献しています。また、有形成果だけでなく、参画した従業員の課題解決能力や探究心の向上、改善活動への主体的な参画意識の醸成など、組織風土の変革という無形効果も生み出すこともできました。

今後は、本取組みを当社全体へ展開し、プロセスを中心としたマネジメントの進化を図ることで、より高品質で安全な製品の提供を実現します。さらに、お客様とともに豊かな暮らしと持続可能な環境が調和する社会の実現に貢献し続けていきます。

〒 570-8511　大阪府守口市松下町 1 番 1 号
TEL：06-6991-1141（代）
企業の詳細 URL：https://www.panasonic.com/jp/energy/company.html



代表取締役社長
只信一生



パナソニック　エナジー株式会社　品質・環境センター品質技術部品質技術二課　選考理由

取り組みテーマ：未解決課題業務の生産性と質向上を両立する仕組みの構築
TQM 活動要素：情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

パナソニック エナジー株式会社は，パナソニック ホールディングスの一員として，「未来を変えるエナジーになる。」というビジョンを掲げ，2022 年に事業会社化に伴い設立された．電池事業としては松下電器創業直後の 1923 年から開始し，100 年以上の歴史がある．事業会社化の前より，各事業部内で改善業務の取り組みを実施していた．ただし，より生産に直結する問題や緊急度の高い課題が優先されるため，難易度が高く，解決に時間のかかる慢性問題が残される傾向にあった．そこで 2024 年に事業部の慢性問題（意思をこめて未解決問題という）の解決を担う直轄組織である品質・環境センター品質技術部品質技術二課を設立した. 各事業部からの 40 歳未満の経験の浅い社員で構成されており, その使命は, 事業部の未解決問題を解決すること，そして将来を担う人材の育成である．本内容は未解決問題の改善業務の生産性と質を高めた活動の事例である．

第一の特徴は，未解決問題の課題解決のために，革新的な 6 つの業務プロセス完成度向上システム（課題解決業務プロセス，進捗管理グラフ，プロセス図解，データデザイン，課題解決業務テンプレート，アクティブ・ルート・マップ）を構築した取り組みである．特に革新的なシステムは，「6 つのエネルギーの出入りと人・環境／ユニット・部品の不安定要素を明記したデータデザイン」「成果に繋がらなかった取り組みも含めた足跡を残すアクティブ・ルート・マップ」「モノづくりの加工変化を設計図化したプロセス図解」である．これらは，熟練者などの暗黙知であった情報を，形式知化する取り組みであり，チャレンジ性のある取り組みである．

第二の特徴は，少人数チームによるマルチタスク・マルチアサインの業務遂行である．過去の未解決問題の要因分析より，シングルタスク・シングルアサイン（いわゆる属人的）では助け合う環境・方法がないことや業務標準などがうまく機能しないことなどが判明した．そこで．少人数チームによるマルチタスク・マルチアサインという取り組み方法を採用し，お互いの仕事を共有しサポートできる環境が構築できた．上述の業務プロセス完成度向上システムと合わせることで，課題解決経験の少ないメンバーでもそのプロセスに従い，課題解決ができるようになった．

第三の特徴は．小集団活動を用いて，システムの見直し・改善を実施し，継続的改善を可能としている点である．期末に実活動での気づきの振り返りを行い，課題解決業務テンプレートの見直しを行っている．またこの活動そのものも活動業務進捗管理グラフを用いて進捗管理を行い遅延傾向など早期に発見を可能にしている．これにより，困りごとの解決ができ，作成したプロセスの活用と継続的改善に繋がっている．

上記活動を通じて得られた成果として、プロジェクトの完遂件数について 2024 年 4 件に対し 2025 年は 8 件と大きく向上するなど具体的な成果を上げている．また、若手社員の人材育成が進み，改善活動推進体制や組織能力を備えつつあり，海外拠点への展開も期待できる．

以上により，パナソニックエナジー株式会社　品質・環境センター品質技術部品質技術二課は日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する．

株式会社朝日機器エンジニアリング

株式会社朝日機器エンジニアリングは、1967 年の設立以来、空調設備の保守・保全・修理・更新を通じ、技術力・提案力・サービス力を磨き、快適で安心できる生活空間を支えてきました。当社は「お客様第一」を全社員の行動規範とし、社会への貢献、社員の成長、社員の幸せを企業の発展につなげることを企業理念に掲げています。また、「業界 No.1 企業として大きく前進、発展継続する」との基本方針のもと、挑戦と改善を重ねてきました。

当社が品質活動で大切にしているのは、仕組みを整えるだけでなく、社員一人ひとりが仕事を通じて学び、互いに教え合い、より良い方法を自ら考える風土を育むことです。品質は特定の部門だけが守るものではありません。全員がそれぞれの役割に責任を持ち、現場で得た気付きや経験を共有して改善を重ねることで、お客様の期待を超える価値が生まれると考えています。これは、企業理念に掲げる「チャレンジ精神、向上心、技術の総力結集」を日々の業務で実践することでもあります。

こうした取組みを継続できた背景には、経営と現場が目指す方向を共有し、品質と人材を事業運営の基盤に位置付けてきたことがあります。「企業は人なり」の考えに基づき、資格取得、技術・技能の鍛錬、全社を挙げた OJT を通じて人材を育成し、個人の成長を組織の力へ変えてきました。現場の課題や提案を経営につなげ、決定した方針を職場の行動へ反映する循環が、安定した品質と信頼の向上を支えています。

今回の受賞を到達点ではなく、新たな出発点と位置付けています。今後も、コンプライアンスに基づく経営を基本に、安全と品質を最優先とし、環境保全や健康経営にも取り組みます。そして、社員が健康で働きがいと成長を実感できる職場を築き、お客様に最も信頼されるパートナーとして、社会に貢献し続ける企業を目指してまいります。

〒 462-0018　愛知県名古屋市北区玄馬町 149 番地
TEL：052-901-9111（代表）　FAX：052-902-1120
企業の詳細 URL：http://www.akefron.co.jp/



代表取締役
酒井孝児



本社 社屋



テクニカルセンター



技能オリンピック

株式会社 朝日機器エンジニアリング

株式会社朝日機器エンジニアリング　選考理由

取り組みテーマ：全社的 QMS および人材育成を基盤とした活動の実践と経営との連動
TQM 活動要素：人・組織の能力開発と活性化

株式会社朝日機器エンジニアリング（以下、同社と略す）は,「企業は人なり」の考えのもと，QMS を基盤に人材育成を経営課題として継続的に推進してきた．2012 年からテクニカルスキル向上の「技能オリンピック」を開始し, 2016 年には次世代管理職育成を目的に「青雲之志塾」を開講．その後，新入社員から役員候補まで、ヒューマンスキル，コンセプチュアルスキル，テクニカルスキルを体系的に育成する仕組みへ発展させた．背景には世代間の年齢構成の乖離や技能・知識の継承、業務の標準化といった課題があり，個人の成長を組織能力と経営成果につなげることを目的としている．

同社の第一の特徴は、全階層・職種を対象とした体系的な教育体系による再現性である．階層別の認識教育に加え，技術・技能教育，ISO・QMS 教育を組み合わせ，各層に必要な能力を計画的に育成している．特に, 上級者を“自分ができる人”から“人を育てられる人”へ成長させる指導者育成にも取り組んでいる．

第二の特徴は,“育てる側”まで含めた多層的な人材育成である．受講者本人だけでなく，担当する社内講師やサポート役となる社員にも教育を行い，育成プロセスを属人化させない仕組みを構築している．また，内部監査を単なる規格適合性確認にとどめず，人材育成，部門間交流，優れた事例の水平展開の場として活用しており、革新性・チャレンジ性がみられる．

第三の特徴は，教育を実施した後に，効果を評価し次の教育へ反映させる PDCA を回して、より有効性を高めている点である．スキルマップや上司との面談，職場課題への実践等により成果を確認し，人材開発部門が結果を集約して教育内容を改善している．経営トップの問題意識から始まった活動が，トップ交代後も継承・発展していることも特徴である．

上記活動を通じて，次世代リーダーや管理職，資格者の増加，技能レベルの向上，業務の標準化等に加え，人材育成を通じた組織能力の向上が確認されている．2014 年と比較して 2025 年は社員数が 1.5 倍増えたのに対して，売上高では約 2 倍，営業利益率は 3 倍以上と向上し，社員数の増加以上に売上・利益が伸長している．人材育成が付加価値の高い仕事の受注拡大を支える基盤となっている．

今後は，各教育について“何を変えるための教育か”を明確にし，知識・技能・行動の変化だけでなく，品質，生産性，顧客満足，定着率，次世代リーダー輩出等の成果指標を設定することが重要である．また，教育費用だけでなく社内講師・事務局・受講者の工数も含めた教育投資を可視化し，経営成果との関係を分析することで，人材育成と経営をより強固に結び付けて欲しい．更に、社内講師の計画的育成や QC 的な問題解決教育を充実させ，知識・技能の継承と組織の自律的な成長につなげることを期待したい．

以上により，株式会社朝日機器エンジニアリングは，日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する．

鈴木機工株式会社

鈴木機工株式会社は、1948 年の創業以来、高圧ガス・溶接材料・溶接機及び機械工具等の販売を基盤に事業を展開し、その後、溶接機・発電機・コンプレッサー等のレンタルへ事業領域を広げ、現在は「販売」と「レンタル」の両輪で建設・土木・鉄骨・設備・プラント等の現場を支えています。今回受賞対象となった取組は、「当社におけるイノベーション実現を目指した顧客価値マネジメント導入による方針管理の実践」です。事業承継と 2021 年のイノベーションスクール受講を契機に、「自社品 1 人あたり売上 2 倍」を具体テーマとして掲げ、当社が顧客から選ばれ続ける理由を「現場を止めないクイックレスポンス対応」「できる方法を模索し提案」「安全・安心の提供」「顧客の生産性が上がる提案・製品の提供」「継続的な改善」の 5 つの顧客価値として整理しました。これらを品質方針、QMS 計画書、品質目標管理表、各種プロセス文書、会議体、内部監査へつなげ、ISO 9001 の QMS を骨組み、TQM を肉付けとして、経営と現場を結ぶ仕組みづくりに取り組んできました。本受賞は、こうした活動が一定の評価をいただいたものと受け止めるとともに、日頃から当社を支えてくださるお客様、協力会社の皆様、そして社員一人ひとりの積み重ねによるものと深く感謝しております。一方で、受賞はゴールではありません。今後は、5 つの顧客価値の実現度を把握する指標や顧客情報・クレーム情報の収集分析を充実させるとともに、顧客価値と組織能力・プロセスとの連動を一層強化してまいります。また、中長期経営計画への反映、属人知の組織知化、次世代人材の育成を進め、顧客の現場を止めない会社として、さらに信頼される経営基盤を築いてまいります。

〒 136-0073　東京都江東区北砂 3-1-9
TEL：03-3645-2161（代）　FAX：03-3648-5927
企業の詳細 URL：https://www.ikuzus.co.jp/



代表取締役
鈴木康友





鈴木機工株式会社　選考理由

取り組みテーマ：当社におけるイノベーション実現を目指した顧客価値マネジメント導入による方針管理の実践

TQM 活動要素：方針管理

鈴木機工株式会社（以下，同社と略す）は，高圧ガス・溶接材料・溶接機及び機械工具等の販売を基盤に事業を展開し，その後レンタルへ拡大し，現在では「販売」と「レンタル」の両輪で事業を展開している．同社では，先代社長から現社長への事業承継を契機として，「自社品 1 人あたり売上 2 倍」というイノベーション目標の実現に向け，2021 年より顧客価値を起点とした方針管理に取り組んでいる．その中で，ISO 9001 の QMS を「骨組み」，TQM を「肉付け」として，会社の仕組みやプロセスを構築してきた．

同社の TQM の特徴の第一は，長年培ってきた自社の強みを顧客価値として言語化し，事業承継につなげたことである．「現場を止めないクイックレスポンス対応」，「できる方法を模索し提案」，「安全・安心の提供」，「顧客の生産性が上がる提案・製品の提供」，「継続的な改善」という 5 つの顧客価値を明確にし，これまで経営層が暗黙的・感覚的に理解していた自社の強みを全社員で共有できる基盤を整えた．これらを会社の仕組みとして次世代へ継承し，今後の事業発展につなげようとしている点は高く評価できる．

第二の特徴は，顧客価値を起点とした方針管理の仕組みである．重点課題，目標及び方策から構成される「QMS 計画書」を立案し，「品質目標管理表」によって各部門へ展開している．さらに，月次の役員会及び営業会議で進捗をフォローアップし，マネジメントレビューによる期末レビューと次年度への反映まで含めた PDCA を，2026 年度で 4 年目となる現在まで安定的に運営している．

第三の特徴は，顧客価値を継続的に実現するための組織能力とプロセスの明確化である．5 つの顧客価値を実現するために必要となる組織能力及びプロセスを特定し，QMS 体系図，プロセスフロー図，関連文書などを整備して業務の標準化を進めている．また，顧客から寄せられたクレーム情報を分析し，その結果を整備手順や確認方法の見直し，関連文書の改訂などに反映する改善の PDCA も適切に運営されている．

結果として，先代社長から現社長への円滑な事業承継につながるとともに，財務的指標も良好な傾向を示し，一定の事業拡大につながっている．また，顧客価値を起点とした方針管理の基本的な PDCA が定着し，長年培ってきた強みや経営の考え方を，組織の仕組みとして継承・発展させる基盤が構築されつつある．

今後は，5 つの顧客価値がどの程度実現できているかを把握するための指標や顧客情報の収集・分析を充実させるとともに，顧客価値と，それを実現する組織能力・プロセスとの連動を一層強化することが望まれる．また，これまでの成果と課題を踏まえた中長期経営計画の再策定や，次世代の経営を担う人材の育成につなげることで，さらなる発展が期待できる．

以上により，鈴木機工株式会社は，日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する．

フジゲン株式会社　本社・本社工場

1960 年創立から 1996 年、今から 30 年前まで当社はエレキギター製造を主軸に事業展開を行ってきました。しかしながら 1990 年代に入り、アジア新興国の台頭に伴い価格競争が激化。市場環境が大きく変化し厳しい経営状況となりました。これを受け高級品に特化する方針転換を進めると共に事業基盤強化のため、エレキギターで培った木工・加飾技術を生かせるであろう自動車内装分野へ 1997 年より新規参入しました。

しかしながら本来のエレキギター生産の特質上、技術は属人化し、生産管理は十分でなく、自動車業界の生産管理レベルについていく実力をつけることを目的として 2008 年、ISO 9001 を導入しました。QMS 活動では年間 2 回の「内部監査」・「マネジメントレビュー」・「サーベイランス」の形態を選び、不適合は勿論、観察事項についても会社の実力をつけるという姿勢で真剣に検討し改善に取り組んできました。

この姿勢を長年継続するなか、「このようにすればもっと効果が出るのでは？」という観察事項を得ることに繋がり、結果として QMS に TQM 要素が入り込み、方針管理と新製品開発管理が構築され、顧客との共創につながりました。

QMS に組み込まれた TQM 要素の取り組みは以下となります。

（1）品質方針に、その年の重点項目を設定。

（2）品質方針の重点項目を受け、「コスト低減目標値」「QC サークル活動と QMS 活動の一体化の活動」等を各部・各課の品質目標に設定。

（3）内部監査で、「監査テーマの設定」、「重点項目に沿った活動実施があるか監査テーマに設定」、「経営者の要望を監査テーマに設定」等を実施。

（4）マネジメントレビューに、「社長と専務の工程巡回（トップ診断）」を取り入れて実施。

等

今後の課題としまして、本社工場では顧客価値マネジメントの導入による TQM の強化を進めるとともに、TQM の全社（他拠点）への展開、固有技術の増強及び伝承、新規顧客開拓等に取り組んでまいります。

〒 399-0014　長野県松本市平田東 3-3-1
TEL：0263-58-2448（代）　FAX：0263-86-5694
企業の詳細 URL：https//www.fujigen.co.jp



専務取締役　小松　啓





フジゲン株式会社　本社・本社工場

フジゲン株式会社　本社・本社工場　選考理由

取り組みテーマ：TQM でカーパーツ事業　成功への道を拓く
TQM 活動要素：方針管理，新商品サービス開発管理

フジゲン株式会社 本社・本社工場（以下，同組織と略す）は，従来の主力事業であったギター製造で培った木工技術および加飾技術を生かし，新たな事業の柱としてカーパーツ事業へ参入した．1997 年の事業開始以来，品質，コスト，納期に対する要求水準の厳しい自動車業界において約 30 年間にわたり事業を継続し，顧客から選ばれる事業基盤を構築している．

同組織の第一の特徴は，ISO 9001 に基づく品質マネジメントシステムを基盤として，方針管理などの TQM 要素を段階的に導入し，経営課題の解決に活用している点である．会社全体の品質方針に基づいて目標と管理指標を設定し，各部・課へ展開するとともに，「品質目標計画書・実績書」を用いた月次レビューや時系列グラフによる進捗管理を実施している．また，全社的なコスト低減活動を継続し，各部門の創意工夫を引き出している．

第二の特徴は，顧客との共創を組み込んだ新製品開発管理の仕組みである．従来，属人的であった新製品立ち上げ業務を見直し，「新製品立上げプロセスフローシート」，「新製品立上計画書」，「設計審査・検証記録」などを整備した．さらに，試作，評価，承認などの重要段階に顧客の参画を組み込み，生産移管前の未然防止を図っている．計画納期達成率もほぼ 100％で推移しており，一定の成果が確認できる．

第三の特徴は，顧客価値を高めるために技術と工程の範囲を拡大してきた点である．顧客から基材の支給を受けて加飾から検査までを担う体制から，接着，樹脂成形，さらに一体成形へと技術領域を広げ，複数工程を一貫して提供できるワンストップ体制を構築した．これは，同組織が提供できる価値と技術的責任の範囲を広げ，カーパーツ事業の継続と発展につなげた取り組みとして評価できる．

今後は，経営課題と TQM 活動との関係を明確にし，各活動がどの課題の解決と成果の創出に結び付くのかを整理することが望まれる．方針管理では，方針，目標値および方策を一体として各部門・各階層に展開するとともに，期末に方針の達成状況を総括し，方針管理の仕組み自体を評価・改善する必要がある．新製品開発管理では，顧客が期待するデザインを実現するうえで重要となるプロセスを特定して充実させ，適切な管理指標によってその効果を把握することが求められる．さらに，熟練者や一部の担当者に依存している固有技術，判断方法および知識を形式知化し，組織として蓄積・活用することで，活動の再現性と持続性を高めることが期待される．

以上により，フジゲン株式会社　本社・本社工場は，日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する．

2000 ～ 2026 年度日本品質奨励賞受賞組織一覧

ＴＱＭ奨励賞

受賞年度	受　賞　組　織　名
2000 年	ＳＣＭシステムサービス株式会社 久保田工務店株式会社 コニカ株式会社　オフィスドキュメントカンパニー 機器生産事業部 株式会社西澤電機計器製作所
2001 年	金秀建設株式会社 ミツクラテックス株式会社
2002 年	沖縄瓦斯株式会社 キーパー株式会社　御殿場工場 株式会社クロス・ロード　ハートぱすてる事業部
2003 年	コトヒラ工業株式会社 寿屋フロンテ株式会社　埼玉工場 株式会社三和
2004 年	株式会社アスプコミュニケーションズ 株式会社ＫＩＳ 大成歯科工業株式会社 ナブテスコ株式会社　自動車カンパニー 山形工場 株式会社ニチベイ 生産本部
2005 年	寿屋フロンテ株式会社 九州工場 株式会社ジーシーアサヒ
2006 年	アストム株式会社 キーパー株式会社　三隅工場 第三製造課 株式会社コロナ　製造本部
2007 年	アンリツテクマック株式会社 ナブテスコ株式会社　西神工場 製造部 バルブ製造グループ 株式会社雪国まいたけ 生産本部 研究開発室 品質保証室 TQM 推進本部
2008 年	株式会社ジーエス・ユアサ パワーサプライ 産業電池電源事業本部 電源システム生産本部 株式会社永島製作所 ナブテスコ株式会社　ナブコカンパニー 福祉事業推進部
2009 年	関東エラストマー株式会社
2010 年	長津工業株式会社　小松西工場
2011 年	株式会社ＧＳユアサ　産業電池電源事業部　産業電池生産本部 株式会社羽生田製作所
2012 年	阿波スピンドル株式会社　本社・本社工場 小川工業株式会社　本社工場 サンワ アルテック株式会社
2013 年	株式会社新井コロナ 株式会社名光精機
2014 年	オージー技研株式会社
2015 年	株式会社マルヤスエンジニアリング
2016 年	株式会社光栄 澤藤電機株式会社 太陽工業株式会社　生産本部　枚方工場
2017 年	株式会社伊那セキソー エイベックス株式会社 大豊精機株式会社 株式会社丸開鉄工 株式会社マルヤス・セキソー東北
2018 年	トヨタ紡織株式会社　刈谷工場 トヨタ紡織株式会社　猿投工場 株式会社中野製作所
2019 年	小橋工業株式会社 株式会社島田鉄工 トヨタ紡織九州株式会社
2020 年	アクシアル リテイリング株式会社 河野光学レンズ株式会社 株式会社明電舎　プラント建設本部
2021 年	日電精密工業株式会社
2022 年	関工業株式会社
2024 年	株式会社神戸製鋼所　素形材事業部門　銅板ユニット
2025 年	松本工業株式会社

品質革新賞

※品質技術革新賞は 2007 年から品質革新賞へ名称変更

受賞年度	受　賞　組　織　名
2000 年	グローリー工業株式会社 東京電力株式会社　福島第一原子力発電所
2001 年	東京電力株式会社　東火力事業所 保修部
2003 年	株式会社ＮＴＴドコモ 研究開発本部 コアネットワーク開発部
2007 年	株式会社コロナ　製造本部 株式会社ＣＩＪ　ワイドビジネス事業部 SI ビジネス事業部 株式会社シービーエム 日産車体株式会社
2008 年	株式会社テレマーケティングジャパン　変革推進本部 ＴＣＳ推進室 長津工業株式会社　小松西工場
2009 年	高畑精工株式会社　東京工場 株式会社デンソー　パワトレイングループ 機能品事業部 パナソニック株式会社　ホームアプライアンス社 クリーナービジネスユニット
2010 年	アイシン精機株式会社　生産部門 トヨタ自動車株式会社
2011 年	アイシン・エィ・ダブリュ株式会社　生産技術本部 ツカサ電工株式会社
2012 年	小松共栄工業協同組合 サンデン株式会社　開発部門（開発本部，エレクトリック Eng センター）
2013 年	サンデン株式会社　環境推進本部 サンデン株式会社　生産管理・ＩＴ本部，経理本部 橋本総業株式会社
2016 年	株式会社エィ・ダブリュ・ソフトウェア 積水化学工業株式会社
2017 年	株式会社眞栄 リコーテクノロジーズ株式会社　第二設計本部
2018 年	丸善石油化学株式会社　機能化学品部／研究所（機能性樹脂関連部署）
2020 年	株式会社 IHI エスキューブ
2021 年	大和リース株式会社　生産・デポ推進部　デポ及び工場
2022 年	パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社　インフォテインメントシステムズ事業部 IVI システムズビジネスユニット及びパナソニック ITS 株式会社

TQM 実践賞

受賞年度	受　賞　組　織　名
2025 年	株式会社エス・ディ・ロジ　信頼性保証室 グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社　ワンオペレーション部及び鳥取工場 独立行政法人国立病院機構 埼玉病院 ジャパンフィルター株式会社 有限会社 中央バフ製作所 株式会社ＴＭＪ　東日本事業本部東日本第３事業部第３センター パナソニック　エナジー株式会社　品質・環境センター品質技術部品質技術二課
2026 年	株式会社朝日機器エンジニアリング 鈴木機工株式会社 フジゲン株式会社　本社・本社工場

２０２５年度

日本品質奨励賞 ＴＱＭ実践賞
受賞報告講演要旨

パナソニック　エナジー株式会社

品質・環境センター品質技術部品質技術二課

日本品質奨励賞　TQM実践賞審査



2025年11月10日
パナソニックエナジー株式会社
品質・環境センター
品質技術部　品質技術二課

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

1

発表内容

1. はじめに
2. 背景・分析
3. 仕組みとツール
4. 効果
5. 最後に

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

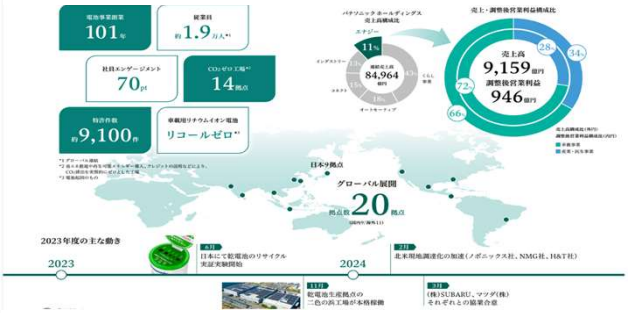
2

0.職場の紹介
パナソニック エナジー株式会社
品質・環境センター
品質技術部　品質技術二課

パナソニック ホールディングス株式会社 →
- パナソニック株式会社
- パナソニック エンターテインメント＆コミュニケーション株式会社
- パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
- パナソニック コネクト株式会社
- パナソニック インダストリー株式会社
- パナソニック エナジー株式会社　2022年4月発足
- パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社



事業構成



代表取締役社長：只信一生



進化の七道

必然変異
不可能な目標をそれでも掲げる
理不尽は仲間と笑って突破
ありえない一手に辿りつくまで

究極適応
現状維持は未来の放棄だ
守り抜くために攻め抜く
情熱こそ無限に持続可能であれ

絶対進化
今日生まれた子どもたちのために

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

3

パナソニック エナジー株式会社
- エナジーデバイス事業部（乾電池／リチウム一次／二次電池／ニッケル水素電池）
- モビリティエナジー事業部（車載用円筒形リチウムイオン電池）
- エナジーソリューション事業部（リチウムイオン電池／蓄電モジュール／蓄電システム）
- 技術部門
- 営業本部
- 品質・環境センター
  - 品質企画部
  - 品質監査部
  - 品質技術部
    - 品質技術一課
    - 品質技術二課
  - 環境経営推進部

品質技術二課の役割とメンバー紹介

【ミッション】
モノづくりの未解決課題の原因究明と解消で未知を既知へ。
Control化されたモノづくりの実現

【体制】本業務の経験年数：2年以下ですが元気なメンバーです！

清水　守口ブランチ

★Master Executive for TOC　取得済み(24)
★QC検定　1級取得済み(24)　挑戦中

服部さん　北谷さん　衛藤さん　酒井さん

2級取得済み(24)　2級取得済み(24)
1級挑戦中　1級挑戦中

徳島ブランチ　東さん　永濱さん　堺さん

帰任：26/3/E
帰任：27/1~3
★Master Executive for TOC　取得済み(24)
★QC検定　挑戦中　準1級取得(24)　挑戦中



Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

4

1．はじめに

慢性不良と未解決課題の違いについて

慢性不良

「慢性不良」とは、長期間にわたり継続的に発生する品質不良のこと。
致命的ではないものの、工程内で選別や調整によって見過ごされがち。
積み重なると企業の品質ロスやコストを増大させる重大な問題に繋がる。

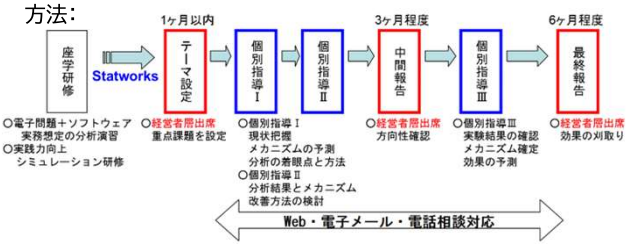
主たる要因：材料を含む製造におけるばらつきや
低い工程能力
小ロット多品種生産における設計
マージンの不足など

解決には**全社的な体制**を組んで取り組むことが重要です

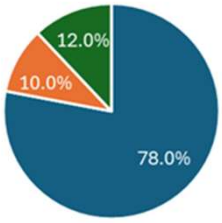
本当に
できている？

当社：未解決課題
慢性ではなく、解決しようとする意志がある

調査期間:2001年～2022年
件数:30～40件/年
対象:設計･技術(製造技術･生産技術)･製造･間接(品質)
方法:



統計的品質管理教育の重要性と教育方法についての提案
(<特集>科学教育における統計的思考力育成のための理論と実践) 他



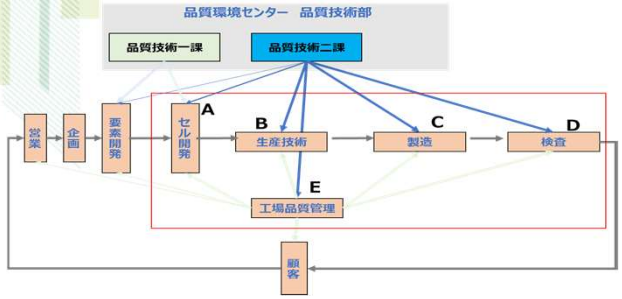
■目標達成 ■対策不可 ■途中挫折

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

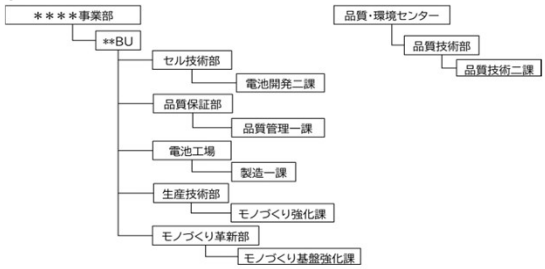
5

2．背景と分析

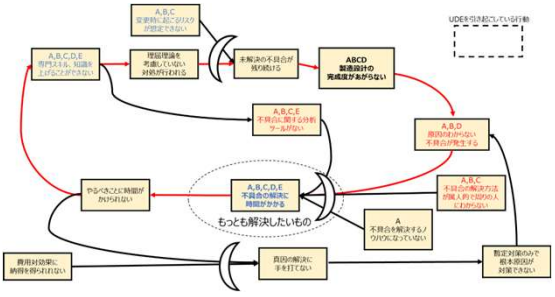
当課のステークフォルダー



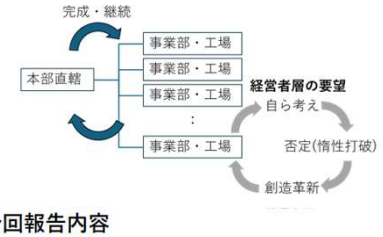
あるPJのCFT



未解決課題が残るメカニズム



実施者と事業責任者・職場が望んでいた姿のGap



今回報告内容

未解決課題業務の生産性と質向上を両立する仕組みの構築

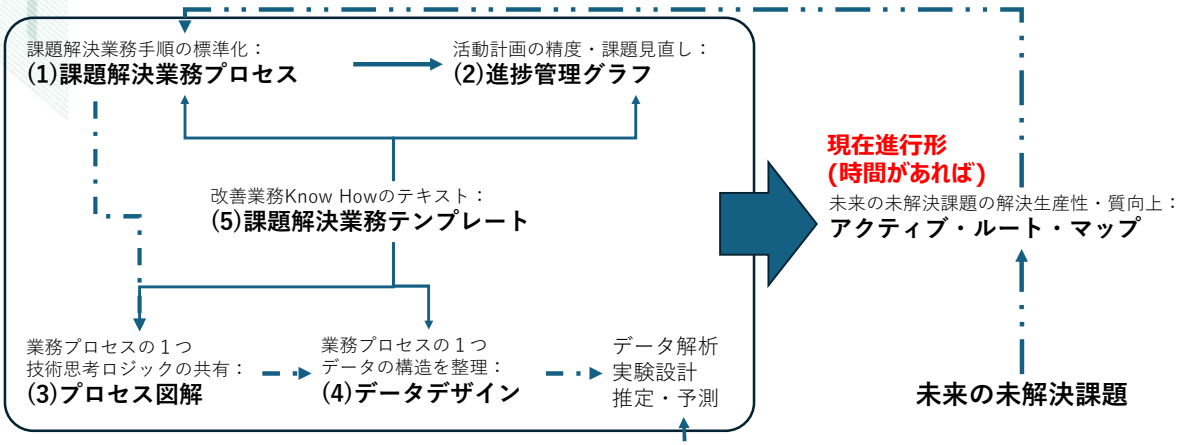
Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

6

3．仕組みとツール

前提：仕事の進め方…マルチタスク＆マルチアサイン

未解決課題業務の生産性と質の両方を向上させる仕組み



今回報告のシステム全体像

手法選択ナビシステム：https://www.i-juse.co.jp/statistics/product/sqcnavi/
品質管理学会　第100回研究発表会
関西支部：統計的品質管理手法の選択ナビゲーションシステムの開発

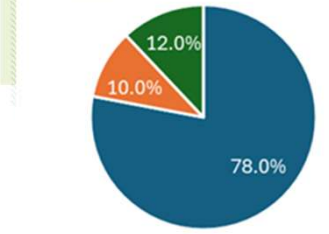
Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

7

3．仕組みとツール

(1)改善業務プロセス

どこが半標準？⇒これは業務の【仮】の設計図



■目標達成 ■対策不可 ■途中挫折

何で8割は達成？
2割はなぜできなかった？



分析



①仕事の組立が属人的！

②見込みが立っての直前試作や実験で頓挫！



改善：業務前の計画立案方向(Goalから逆算する)

INPUT（Start） プロセス図解 プロセス絞込み エネルギー不安定要素分析 データデザイン 実験設計 実験実施と条件抽出 評価方法確立 試作評価 OUTPUT（Goal）

課題：業務の進捗がスタートから属人的

属人的で創造的な業務を標準化できるんか？

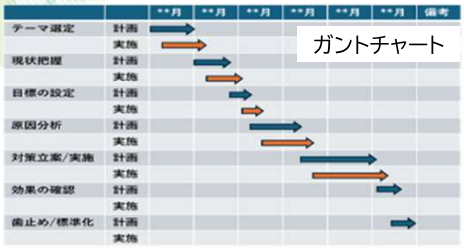
半標準

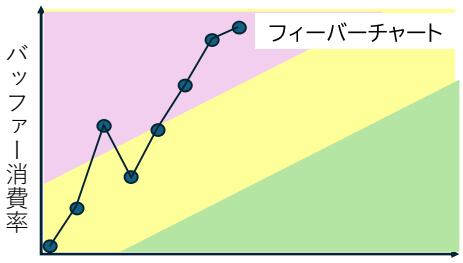


Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

8

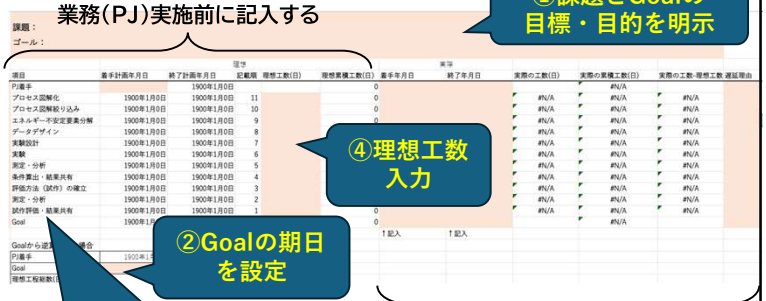
3．仕組みとツール
(2)進捗管理グラフ

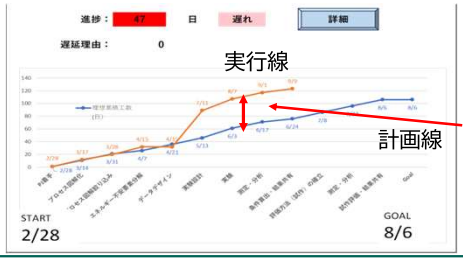




共通課題：詳細な業務プロセスが不明確

進捗管理グラフ





遅延！
問題なし⇒むしろ抽出したい
①遅延＝業務プロセス(設計)の問題点抽出
⇒次や類似の業務で解消
⇒業務の質・生産性は向上

②責任者の関与
マネジメントの責任明確化

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

9

3．仕組みとツール
(3)プロセス図解

某会議。。。



言葉の空中戦です！　飛び交っています！　が認識は共有？

※共有という言葉は便利ですが。。。非常にあいまいです

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

10

3．仕組みとツール
(3)プロセス図解

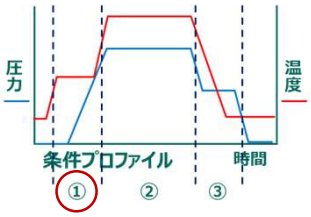


どうも会話がかみ合わない。。

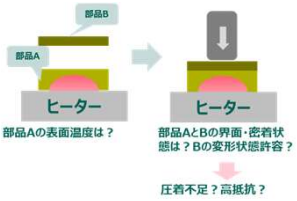
会話：音(見えない)
考えていること：思考(頭の中・見えない)
→だったら誰もが分かる **【絵】** ！



①レシピ・プロファイル
製造条件準備



③入口と出口の状態の絵



①の役割	例：部品の予備加熱を行う
使用するエネルギー(×時間)	温度・圧力
出力要素	温度：＊＊＊ヒーター，圧力：サーボモーター 時間：タイマー
良品定義	予備加熱の良品定義：現状 ○どんな状態(どこが？どのように？)であれば、予備加熱が出来たと判断できるか？ ※定まっていない時：【定義なし】と記載
	理想：
想定リスク	エネルギーの伝達に想定される不具合は？
不具合症状	想定リスクによる症状は？
誤差要因	事前に想定される誤差は？

技術・理屈・理論
想定リスク
回避方法

②要件一覧表
・役割　・使用するエネルギー
・出力要素　・良品定義　・想定リスク
・不具合症状　・誤差要因

・技術，理屈，理論
・想定リスク　・回避方法
等を図解で。

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

11

3．仕組みとツール
(3)プロセス図解　ポイントを１つ　【絵】の属人性を排除するには？→区切り方



細かい方がいいのかな？

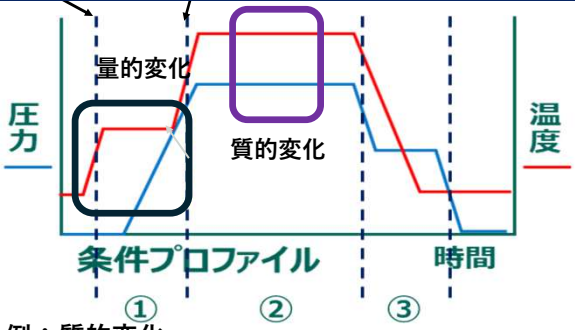
わかりやすく
デフォルメしたほうが・・？





変化点で区切ります

INPUT　OUTPUT
INPUTとOUTPUTでは熱エネルギーを加えて意図的に変化させたい状態がある⇒どんな状態変化＝絵で表現



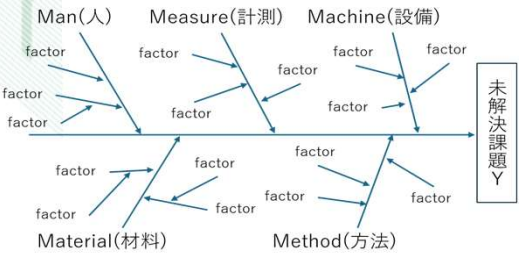
例：質的変化
温度のみ→温度と圧力を加える
→圧力に【役割】がある
量的変化
温度＊＊℃→温度△△℃に上げる(下げる)
→温度を変えて【役割】を果たす

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

12

3．仕組みとツール
(4)データデザイン

従来の要因分析:特性要因図

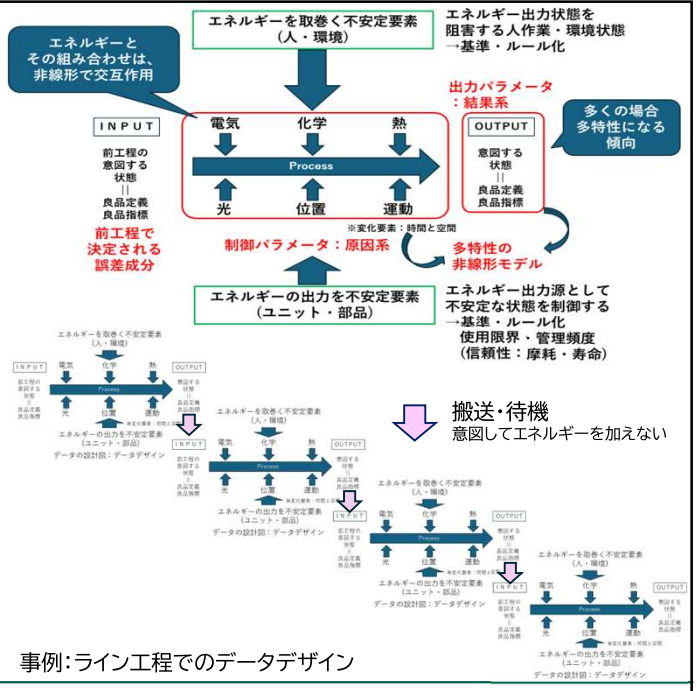


データデザイン

エネルギーを取巻く不安定要素
(人・環境)



エネルギーの出力を不安定要素
(ユニット・部品)



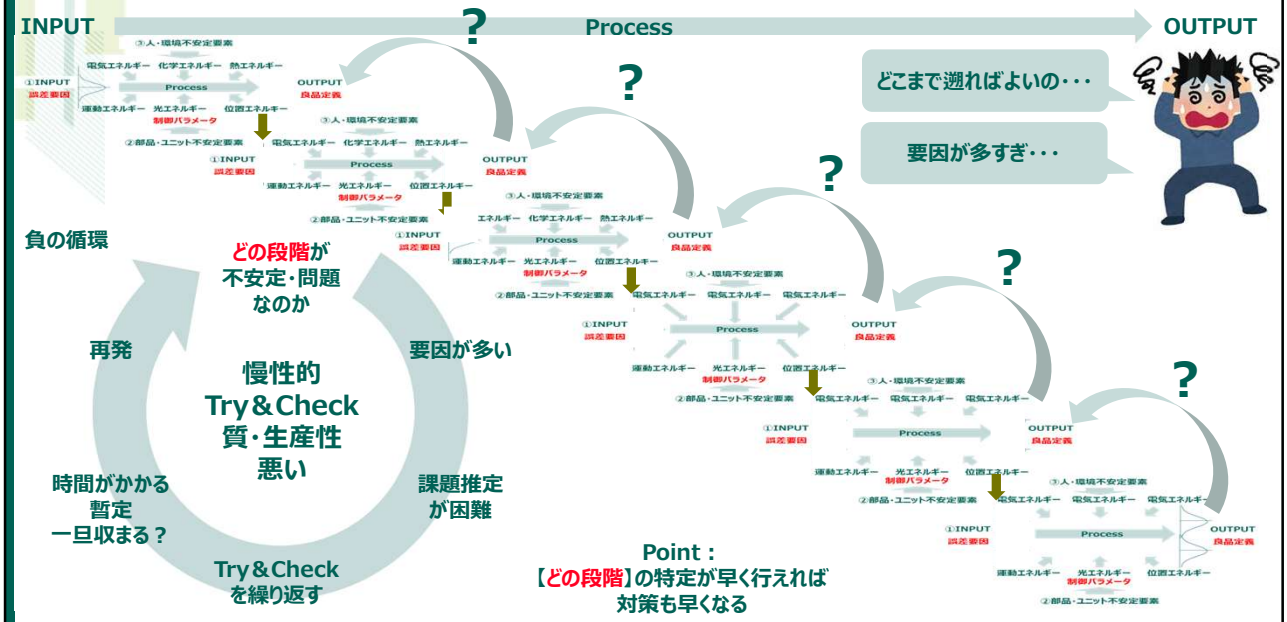
搬送･待機
意図してエネルギーを加えない

事例:ライン工程でのデータデザイン

Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

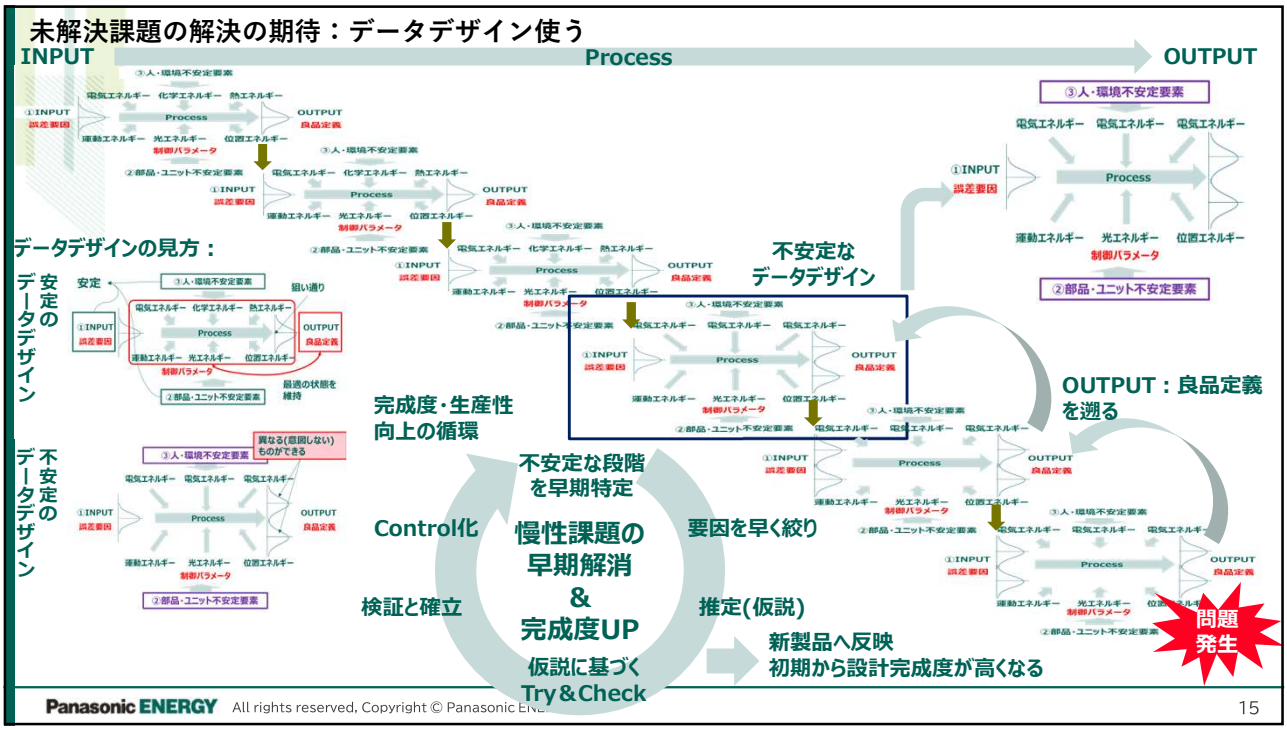
13

未解決課題が残る構造：データデザインがない・使わない

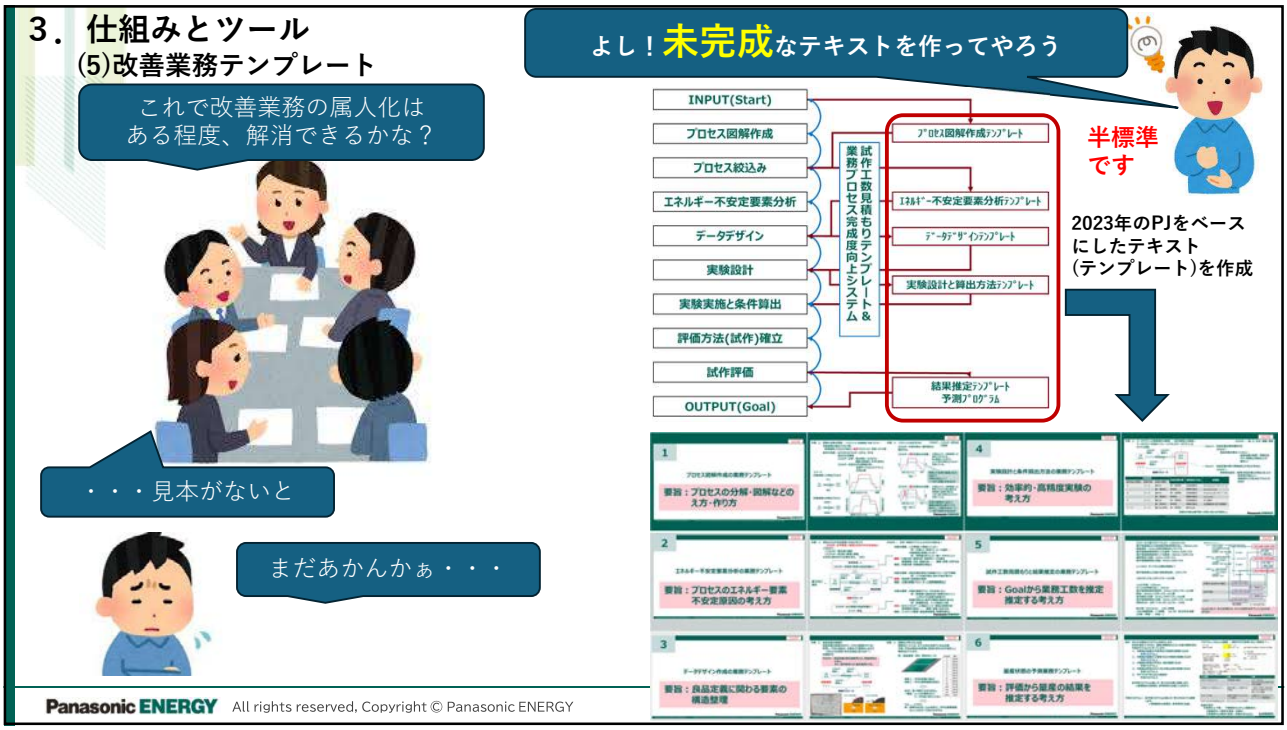


Panasonic ENERGY All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

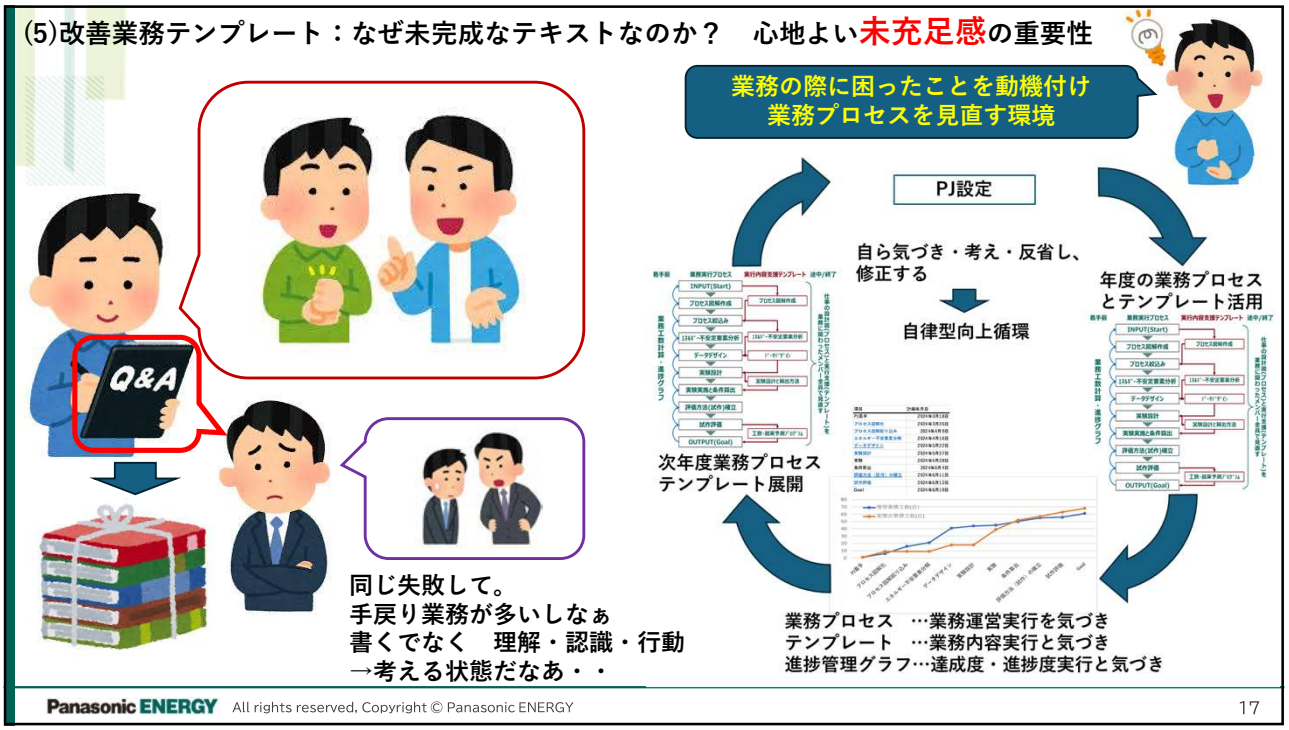
14


未解決課題の解決の期待：データデザイン使う
INPUT
Process
OUTPUT
データデザインの見方：
安定のデータデザイン
不安定のデータデザイン
不安定な
データデザイン
OUTPUT：良品定義を遡る
完成度・生産性
向上の循環
不安定な段階
を早期特定
Control化
慢性課題の
早期解消
&
完成度UP
要因を早く絞り
検証と確立
推定(仮説)
仮説に基づく
Try＆Check
新製品へ反映
初期から設計完成度が高くなる
問題
発生
Panasonic ENERGY
All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY
15

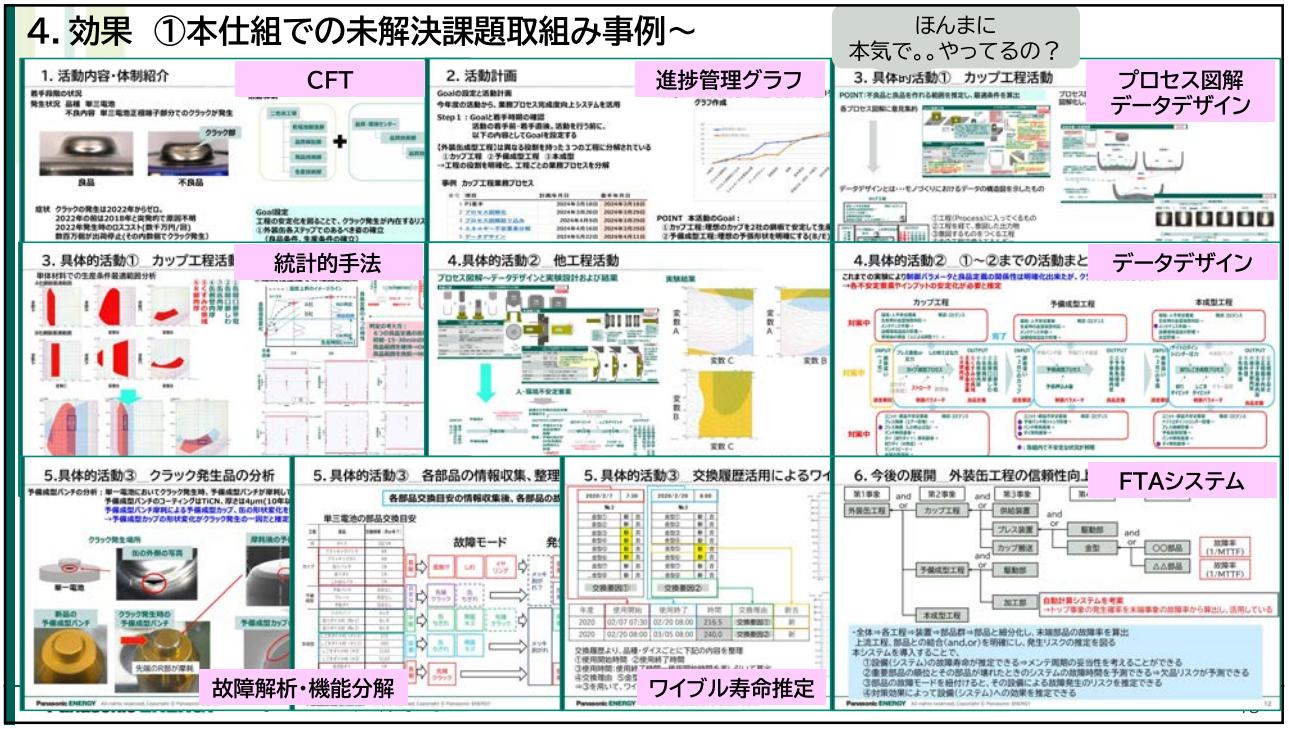
15


3．仕組みとツール
(5)改善業務テンプレート
これで改善業務の属人化は
ある程度、解消できるかな？
・・・見本がないと
まだあかんかぁ・・・
よし！未完成なテキストを作ってやろう
半標準
です
2023年のPJをベース
にしたテキスト
(テンプレート)を作成
INPUT(Start)
プロセス図解作成
プロセス絞込み
エネルギー不安定要素分析
データデザイン
実験設計
実験実施と条件算出
評価方法(試作)確立
試作評価
OUTPUT(Goal)
試作工数見積もりテンプレート＆業務プロセス完成度向上システム
Panasonic ENERGY
All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

16

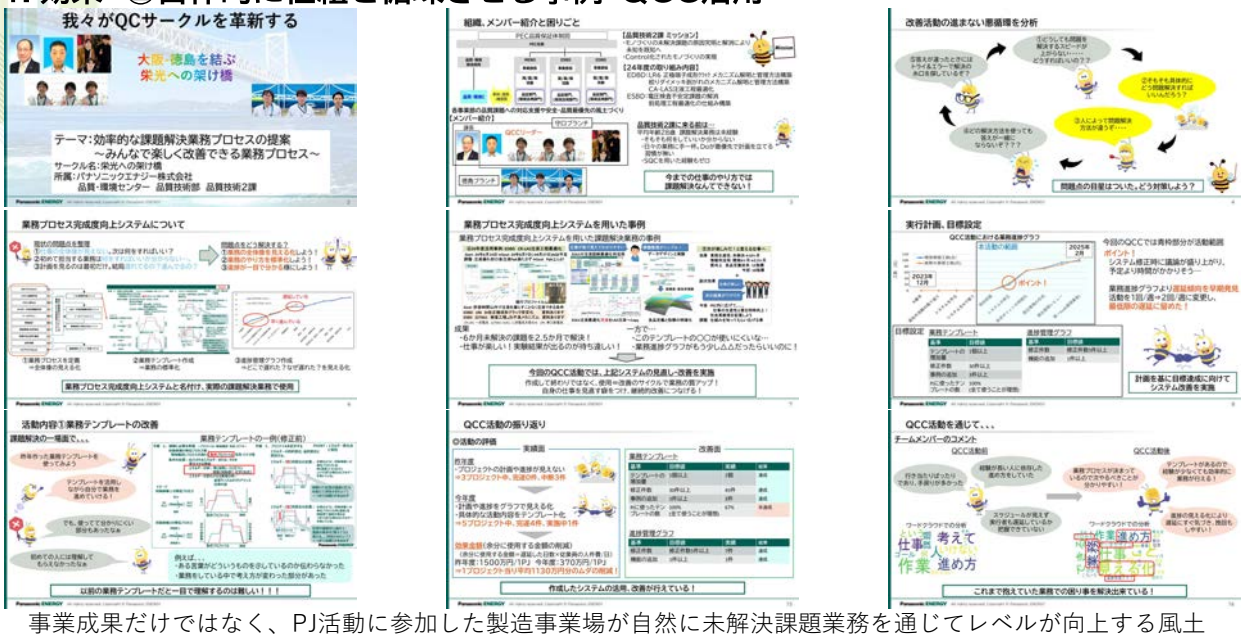

(5)改善業務テンプレート：なぜ未完成なテキストなのか？　心地よい未充足感の重要性
Q&A
同じ失敗して。
手戻り業務が多いしなぁ
書くでなく　理解・認識・行動
→考える状態だなあ・・
業務の際に困ったことを動機付け
業務プロセスを見直す環境
PJ設定
自ら気づき・考え・反省し、修正する
自律型向上循環
年度の業務プロセスとテンプレート活用
次年度業務プロセステンプレート展開
業務プロセス　…業務運営実行を気づき
テンプレート　…業務内容実行と気づき
進捗管理グラフ…達成度・進捗度実行と気づき
Panasonic ENERGY
All rights reserved. Copyright © Panasonic ENERGY
17

17


4. 効果　①本仕組での未解決課題取組み事例～
ほんまに
本気で。。やってるの？
1. 活動内容・体制紹介
CFT
2. 活動計画
進捗管理グラフ
3. 具体的活動①　カップ工程活動
プロセス図解
データデザイン
3. 具体的活動①　カップ工程活動
統計的手法
4.具体的活動②　他工程活動
4.具体的活動②　①～②までの活動まと
データデザイン
5.具体的活動③　クラック発生品の分析
5. 具体的活動③　各部品の情報収集、整理
5. 具体的活動③　交換履歴活用によるワイ
6. 今後の展開　外装缶工程の信頼性向上
FTAシステム
故障解析・機能分解
ワイブル寿命推定

18

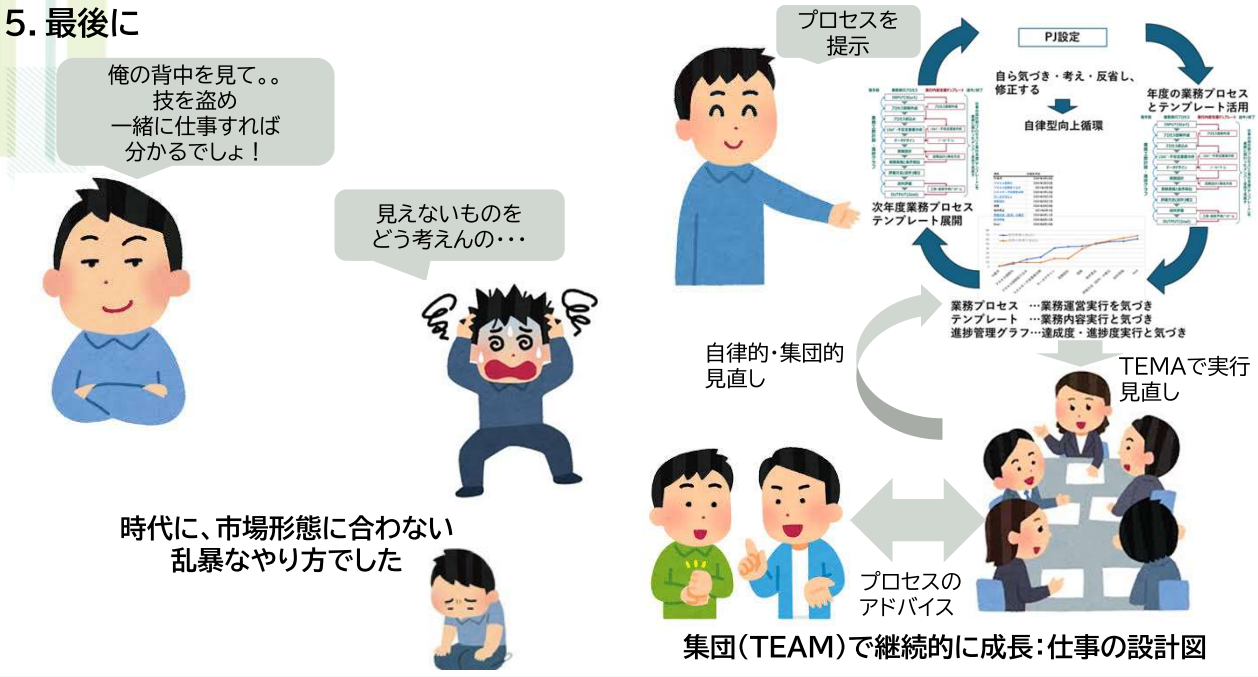
4. 効果　②自律的に仕組を循環させる事例：QCC活用



事業成果だけではなく、PJ活動に参加した製造事業場が自然に未解決課題業務を通じてレベルが向上する風土

Panasonic ENERGY　All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

5. 最後に



集団（TEAM）で継続的に成長：仕事の設計図

Panasonic ENERGY　All rights reserved, Copyright © Panasonic ENERGY

２０２６年度

日本品質奨励賞 ＴＱＭ実践賞
受賞報告講演要旨

株式会社朝日機器エンジニアリング

＜2026年度 日本品質奨励賞 TQM実践賞受賞報告講演 資料＞

全社的QMSおよび人材育成を基盤とした活動の実践と経営との連動

TQM活動要素

人・組織の能力開発と活性化

株式会社朝日機器エンジニアリング

1

株式会社朝日機器エンジニアリング

目次

1 当社の紹介と取組みの背景
2 ISO9001に基づく人材育成の体制
3 人材育成の基盤となるQMSの取組み
4 QMSを基盤とした階層別教育体系 (1)～(2)
5 育成プログラムの具体的な取組み (1)～(8)
6 人材育成・QMSによる経営との連動
7 今後の課題と将来計画



本社



テクニカルセンター



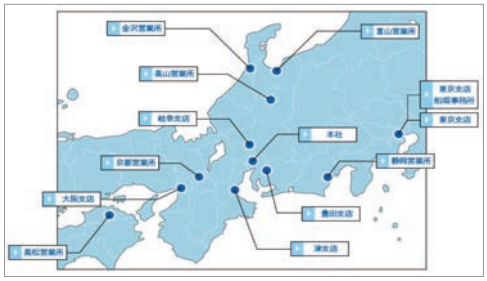
2

1. 当社の紹介と取組みの背景

会社概要

株式会社朝日機器エンジニアリング

本社	名古屋市北区玄馬町149
設立	昭和42年4月
事業内容	空調機器の設計施工および アフターサービス・保守メンテナンス
従業員数	300名
事業所	全国12拠点



取組みの背景

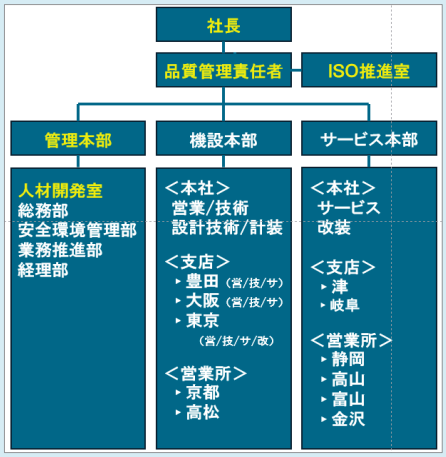
当社は空調設備の施工・保守を主業務としており、
施工品質とサービス品質がそのまま顧客満足と信頼につながる事業です。
事業が拡大し、若手技術者が増加したことにより、
品質を支える現場の技能に「ばらつき」があることが顕在化し、品質の安定化が課題となっていました。
そこでOJTを中核に据え、人材育成を通じて工程内で品質を作り込む仕組みづくりに取組みました。

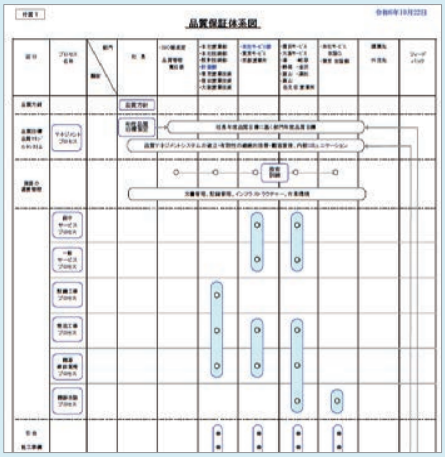
空調で地球環境の
課題解決に貢献する

あらゆる生活環境をコントロールする
空調のリーディングカンパニー

3

2. ISO9001に基づく人材育成の体制





社長をトップマネジメントとして、直下に品質管理責任者を配置
＜ISO推進室と人材開発室は兼任メンバーとして社内教育体制を一体化＞
ISO9001の仕組みを人材育成と結び付け、品質を継続的に高めています。

4

株式会社朝日機器エンジニアリング

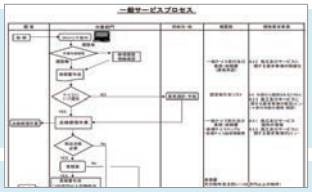
3. 人材育成の基盤となるQMSの取組み



1 マネジメントレビュー(MR)の2段階認証

部門レベルと経営レベルの2段階でMRを行い、現場の課題を経営判断に確実につなげています。
全社MRではトップから具体的な指示が出され、フォロー処置の担当者と期限を決定。(2月、9月)

2 AKE:QMS 各プロセスフロー



受注から施工・サービスまでを業務プロセスフローとして体系化。
(フロー:保守サービス・一般サービス・機器改装・設備工事・簡易工事・機器単体販売)

3 内部監査の効果的活用

内部監査を是正の場にとどめず、改善提案と良い取組みを引き出す人材育成の機会として活用。
監査の判定は不適合(A)・改善(B)に加え、改善提案(C)・推奨点(S)の4段階を設定。

- 改善提案(C):要求事項は満たしているが、より良いやり方を提案できる点
- 推奨点(S) :他部門にも展開したい優れた取組み

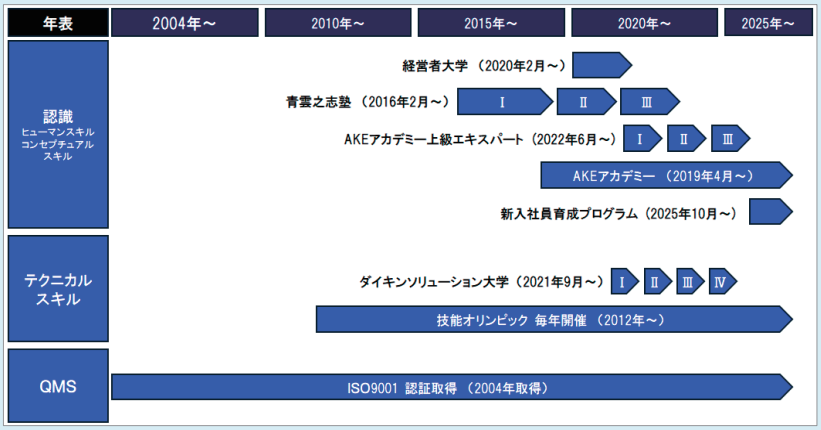
ISO9001の仕組みをAKE:QMSとして展開し、継続的な改善による品質のスパイラルアップにつなげています。
<AKE(Asahi Kiki Engineering)は㈱朝日機器エンジニアリングの略称>

5

株式会社朝日機器エンジニアリング

4. QMSを基盤とした階層別教育体系 (1)

1 ISO取得以降の人材育成の流れ



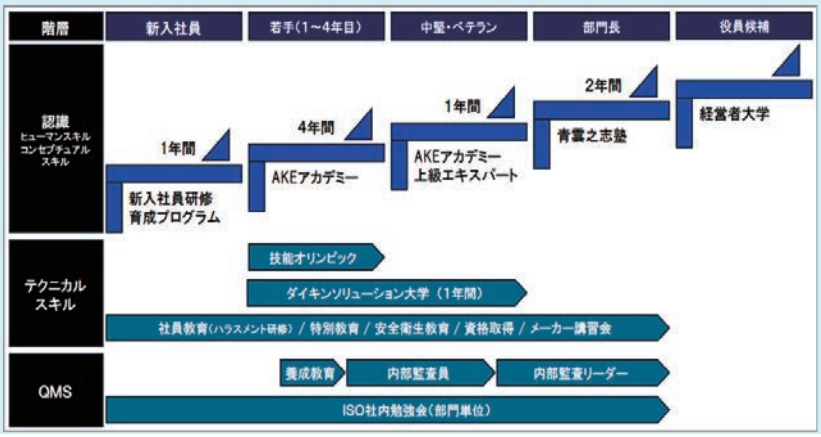
2004年のISO取得以降、経営トップの問題意識から始まった人材育成の活動は、
トップ交代後も継承・発展し、職場課題の改善の実践しながら現在の教育体系につながっています。

6

株式会社朝日機器エンジニアリング

4. QMSを基盤とした階層別教育体系（2）

2 階層ごとの教育体系図



新入社員から役員候補まで全階層を対象に、体系的な教育制度を構築。
人材開発部門が受講結果を集約して研修の効果を評価し、次の教育へ反映しています。

7

株式会社朝日機器エンジニアリング

5. 具体的な取組み（1）



QMS社員教育体制

内部監査員養成教育資料



1 内部監査員養成教育

毎年6月に入社3年を経過した社員を対象に、
社員が役割を分担して講師となり、終日の養成教育を実施。
研修後は実務研修生として内部監査にオブザーバー参加し、
部内で経験も積んだうえで、翌4月に監査員として認定。
現在、社員300名中197名が内部監査員の資格を取得。

2 内部監査員リーダー研修

トップの意向やクレーム是正の進捗、前回までの指摘を踏まえ、
内部監査のポイントをISO推進室とリーダーで事前にすり合わせ。

ISO社内勉強会資料



3 ISO社内勉強会

実際のクレームを基に問題解決のQC手法学び、是正処置を協議。

入社時研修からISOの内容を盛り込み、3年後の養成教育、リーダー研修、
実際のクレームを題材としたISO推進室主催の社内勉強会などを通じて、問題・課題解決力を高めています。

8

株式会社朝日機器エンジニアリング

5. 具体的な取組み（2）



新入社員育成プログラム

1 新入社員：1年間の研修プログラム

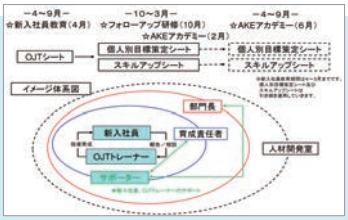
4月新卒者を対象に「新入社員としての基本を学び、AKEの一員として、自信をもって第一歩を踏み出す」ことを目的に、入社時研修、半年後のフォロー研修を実施し、AKEアカデミーの研修へつなげていく。

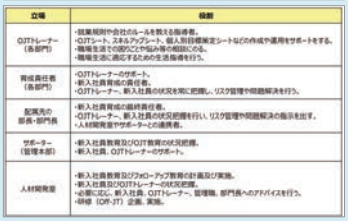
2 OJTトレーナー（メンター）研修

OJT担当者を対象に「新入社員の指導や相談相手として良き影響力を発揮できる先輩社員に成長しよう」を目的に、トレーナー担当者の成長も視野に研修を開催。

3 サポーター制度

管理部門（総務・人材）担当者が新入社員のサポーターとなり定期的に面談してフォローし、育成と定着を促進。



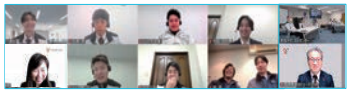


人材開発室が配属部門の「部門長・育成責任者・OJTトレーナー」、
管理本部の若手社員「サポーター」と連携して、新入社員を組織全体でフォローし、定着と育成を進めています。

9

株式会社朝日機器エンジニアリング

5. 具体的な取組み（3）



AKEアカデミー

1 目的：ビジネススキルを学び、磨き、一流のエキスパートになる

新入社員が独り立ちする3～4年目に向け、経験に応じた「ビジネススキル」を習得する体系的な教育。
対象：4月入社新卒社員、27歳未満の中途採用者。

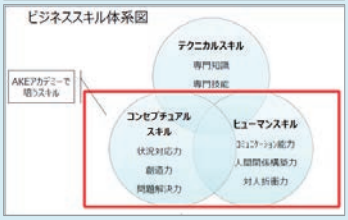
2 4年間のカリキュラム（回生別）

1回生：入校式、ロジカルシンキング、折衝力基本
2回生：レジリエンス、状況対応力強化
3回生：商品紹介力強化、 4回生：フォーシップ、修了式

3 成果：人間力とスキルの向上

状況に応じた対応手法を身に付け、若手のリーダーに成長。





ロジカルシンキングで発想の枠を広げ、レジリエンスで逆境を乗り越える力を高め、
折衝力・状況対応力で信頼を築き、商品紹介力で売上に貢献。フォーシップでキャリアデザインを描いています。

10

5. 具体的な取組み（4）



AKEアカデミー　上級エキスパート



1　目的：組織の核となり、自らの存在価値を高める

上司・後輩・協力業者・お客様のベストパートナーとして
AKEビジョン達成に向け存在感を発揮する人材を育成。
対象：若手の模範・指導的立場を期待されるメンバー。

2　ゴールイメージ（5つの到達目標）

①高度な専門知識と技能を持ち、自律と協働の姿勢でAKEビジョン達成に貢献する。
②職場の核となり上司の補佐でフォロワーシップを発揮。 ③後輩に知識・技能を修得させ育成。
④協力業者とWIN－WINの関係を構築。 ⑤顧客からベストパートナーと認められる。

3　成果：職場のコアリーダーの輩出

後輩の指導や協力業者との連携を担い、現場の品質と対応力の向上につながっている。

上司・部下との対話を通じて職場の「コアリーダー」として、
後輩育成を中心に、品質向上や日常の改善活動まで、自律と協働で部門運営の中核を担っています。

11

5. 具体的な取組み（5）



青雲之志塾



1　目的：「青雲之志」を持つ次代リーダーの育成

「青雲之志」を持ち、AKE企業理念の実践を図り、
競争力の源泉としての人材育成ができるチェンジリーダー
として人間力を高める。
対象：次代の中核を担う部門長・中堅社員。

2　ゴールイメージ（3つの到達目標）

①AKEリーダーに必要なものを考え、将来を支えるリーダーとして本気で取り組む人財となる。
②AKEの企業理念が浸透し、理念や目標を達成する「自律協働型」の人財育成が進む。
③風通しの良い企業風土が構築され、新たな事業・仕事を創造できる職場が作れている。
<AKEリーダーとは> 熱い思いを持ち、自らも変革を成し遂げながら環境変化にしなやかで主体的に適応する。

3　成果：変革を推進する次世代リーダーの輩出

各職場の部門長や部門内のリーダーとして、課題解決・変革の取組みを推進している。

高い志と部門経営の視点を持つ「AKEリーダー」となり、
部門の目標達成と課題解決に推進力を発揮し、AKE中長期ビジョンの実現を牽引しています。

12

5. 具体的な取組み（6）



経営者大学

1 目的：世の中をリードし、世の中に役立つ人物として育つ

経営幹部となるための教養を身につけ、
世の中も視野に入れたAKEの経営を担う人財を育成する。
対象：部門経営幹部・幹部候補。



2 ゴールイメージ（3つの到達目標）

①過去、現在、未来の人のありようを踏まえ、
　政治・経済・経営・マーケティング・財務会計・哲学を自分の言葉で語れる。
②豊富な知識と深い洞察により、経営幹部としての判断ができる。
③経営を通じて、世の中の役に立つ価値を創造できる。

3 成果：未来を見据える幹部人財の輩出

取締役、執行役員、部門長として、部門の枠を超えて会社経営の中核的な役割を担っている。

社内の枠を越えた幅広い視座を養い、
全体最適の視点で技術・営業・サービスに関する方針を示し、持続的な発展を支えています。

13

5. 具体的な取組み（7）



AKE技能オリンピック

1 目的：技能向上と技能尊重気運の醸成

青年技能者が技能レベルを競い、技能向上の
重要性を全社にアピールするとともに、
努力目標と技能研鑽の機会を提供する。







2 開催概要（対象：入社5年以内のサービス部門社員）

①競技：溶接技能・電気配線・故障診断（EHP・GHP・筆記）
②予選：5月（入社5年以内、20名程度）／決勝：10月（12名）
③会場：本社テクニカルセンター（2021年9月開設以降）

3 成果：同品質のサービスを提供できる体制づくり

事前課題を通じて基礎知識・技能と安全意識の向上が進み、部内OJTで技能伝承が進んでいる。

スローガン「競え！ワザ、つながれ！ココロ、向上心こそAKEのエンジン」のもと、
グループ会社一体で取り組み、技能を尊重する気運が全員に浸透し、品質レベルの底上げにつながっています。

14

5. 具体的な取組み（8）



ダイキンソリューション大学

1 **HVACソリューション提案に必要な技術・営業スキルを持つ人材の育成**

HVAC商品知識からソリューション提案まで、
一貫した教育カリキュラムで実践力のある人材を育成。
3つの理念のもと「ビル編、計装編、店舗編、工場編、
医療・福祉編」と、分野別の提案手法を習得。

2 **HVACソリューション提案活動の実践**

研修で学んだ「ソリューション（問題解決）」の視点を
盛り込んだ提案を研修期間内の実務で実践。
卒業レポートにまとめ、卒業発表で受講者間に共有。

<HVAC:Heating, Ventilation and Air Conditioning = 暖房・換気・空調>

ダイキン工業株式会社様との連携

<ソリューション大学 3つの理念>
「ユーザーの立場に立って物事を考える」
「機器を売るのではなく満足を売る」
「商品ではなく価値を提案する」



最新の情報とさまざまな提案手法を習得し「ソリューション提案」を継続中。
学びを社内展開し、ユーザー様の「消費エネルギー削減への貢献」への活動を広げ、業績向上にもつなげています。

15

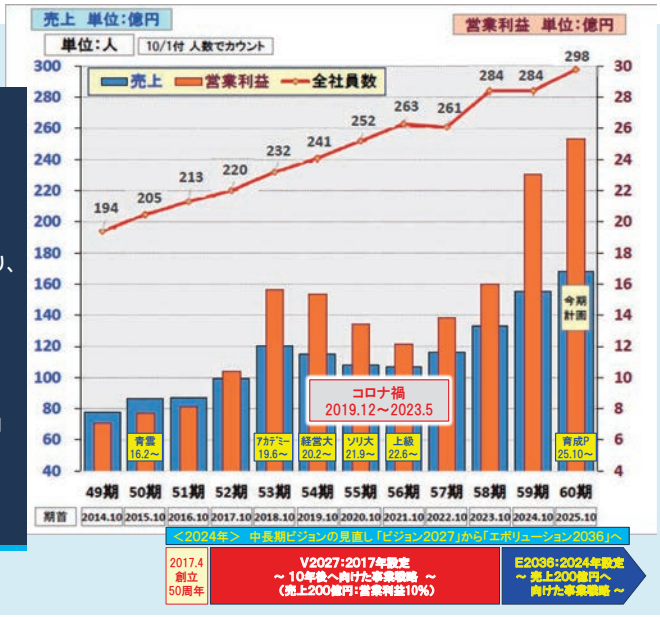
6. 人材育成・QMSによる経営との連動

経営状態の推移

49期と今期60期の対比では
「人数は1.5倍」
「売上は2倍以上」
「営業利益は3倍以上」

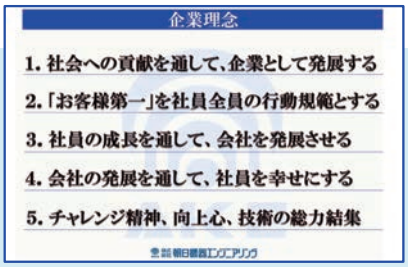
QMSを基盤とした階層別教育により、
人材育成と経営目標の達成が
連動する仕組みを確立しました。

その成果は
社員数の安定した増加と、
「顧客対応力」「施工・サービス品質」
の向上につながり、
売上・利益の継続的な成長として
経営成果に表れています。



16

7. 今後の課題と将来計画



1 **QC人材の強化と全社品質力の底上げ**

QCリテラシーを全社員の共通言語とし、
現場主導で改善が回る「自律協働型組織」の確立を目指す。

2 **QMSの高度化と経営連動の強化**

QMSを「管理の仕組み」から「経営を推進する仕組み」
へ進化させ、品質向上と業績向上の同時達成を目指す。

3 **働きがいと安全を両立する組織基盤の構築**

「安心・安全・成長」を実感できる職場環境を確立し、人材定着率向上と生産性向上を両立する。

4 **長期ビジョン達成に向けた成長戦略　＜エボリューション2036：2024年設定＞**

「技術×人材×品質」を競争力の源泉とし、業界No.1の「提案型空調テクノ企業」として持続的成長を実現する。

「経営理念」を将来計画の基軸に据え、QMSと経営を連動させ、
働きがいと安全を両立した組織づくりを通じて、長期ビジョン達成に向けた成長を図り続けます。

17

２０２６年度

日本品質奨励賞 ＴＱＭ実践賞
受賞報告講演要旨

鈴木機工株式会社

鈴木機工株式会社

TQM実践賞 受賞報告講演資料

当社におけるイノベーション実現を目指した
顧客価値マネジメント導入による方針管理の実践

― 自社品1人あたり売上2倍を具体テーマとした経営革新への挑戦 ―

応募区分：方針管理｜鈴木機工株式会社

1

目次

鈴木機工株式会社

1. 会社概要・ビジネスモデル
2. 取組テーマ・TQM活動要素
3. 背景・目的
4. 活動（顧客価値・品質方針・方針管理の運用実例）
5. アピールポイント（革新性・再現性・成果）
6. 成果（目的達成度・無形／有形成果）
7. 今後の取組

2

1-1. 会社概要・対象組織の概要

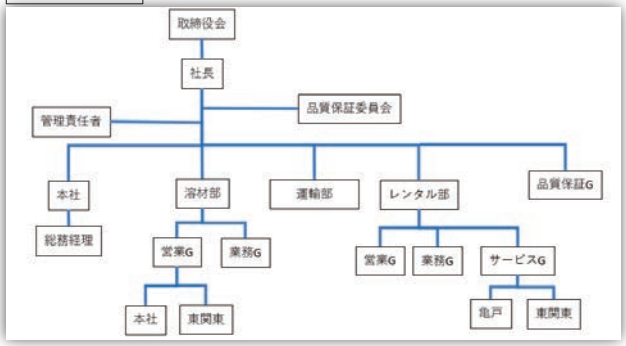
鈴木機工株式会社

■高圧ガス・溶接材料・溶接機販売を基盤に事業を展開し、その後、顧客ニーズに応える形で溶接機・発電機・コンプレッサー等のレンタルへ拡大。

■ビジネスモデルは「販売」と「レンタル」の両輪。建設・土木・鉄骨・設備・プラント等の現場に対し、問合せ→機種選定→手配・整備→納品→返却・点検の流れで、現場を止めない価値を提供する。

■本テーマは特定部門ではなく、営業・業務（受発注手配）・サービス（整備）・運輸などを含む全社横断の取組として推進した。

対象組織図



会社概要	
社名	鈴木機工株式会社
創業/設立	1948年8月/1955年6月
社員数	14名(他役員4名)
営業拠点	3拠点 （東京都江東区内2拠点・千葉県千葉市1拠点）

事業内容

販売部門	レンタル部門
溶接機及び溶接材料	炭酸ガス半自動溶接機(CO2 /MAG)
産業用高圧ガス及び関連機材	アルミ(MIG/TIG)溶接機
溶接用ロボット等FA機器	アルゴンアーク溶接機(TIG)
工作機械及び工具類	エアプラズマ切断機/自動走行台車
空調機器 （店舗・事務所・住宅・産業用）	発電機/コンプレッサー/他産業用機械

3

1-2. ビジネスモデル

鈴木機工株式会社

溶接機



発電機



コンプレッサー



主な提供内容

- レンタル　必要な時に必要な機材を提供
- 販売　溶接材料・高圧ガス等を供給
- 現場支援　機種選定・納品調整・返却後整備

売上構成比

レンタル 5 ： 溶材 2



- レンタル 約71%
- 溶材 約29%

主なお客様

- 建設・設備工事会社
- 鉄骨・鍛冶工事
- プラント保全・定修
- 製造業・メンテナンス
- 同業レンタル・販売店

困りごと：急ぎで必要／機種選定が難しい／現場を止めたくない

業務の流れ（プロセスフロー図を要約）

1	2	3	4	5
問い合わせ・相談 ニーズ確認 在庫・仕様確認 担当：営業・業務	機種選定・見積 提案・受注 見積作成 担当：営業・業務	手配・整備 出庫指示 点検・清掃・配車 担当：営業・業務・サービス・運輸	納品・使用中フォロー 納品・回収 使用中対応 担当：営業・業務・サービス・運輸	返却・再整備 返却点検 修理整備・改善 担当：営業・業務・サービス・運輸

ビジネスモデルの強み

- レンタルと販売の両輪
- 営業～手配～整備～運輸まで一貫
- 顧客課題を次の提案・改善へ接続
- 現場に近い情報が蓄積される

顧客に提供する価値

現場を止めない迅速対応　できる方法の提案　安全・安心の提供　生産性向上への貢献　継続的な改善

ビジネスモデルは「販売」と「レンタル」の両輪で構成し、問合せ→機種選定→手配・整備→納品→返却の一連の流れで、顧客価値である「現場を止めない」を実現している。

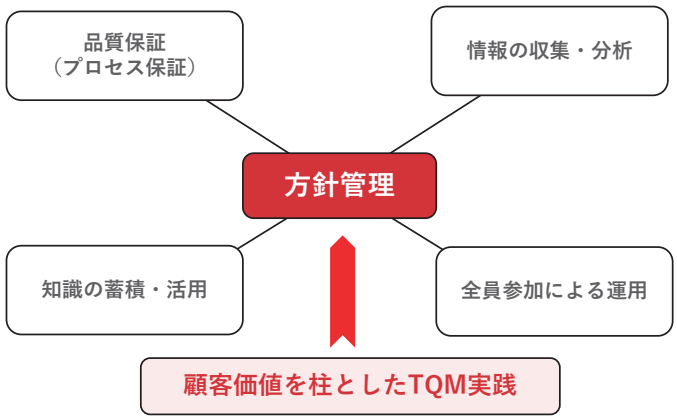
4

2. 取組テーマ・対象となるTQM活動要素

鈴木機工株式会社

取組テーマ：顧客価値マネジメント導入による方針管理の実践 ｜ 具体テーマ：自社品1人あたり売上2倍

■本テーマの中心となるTQM活動要素は「**方針管理**」である。
加えて品質保証（プロセス保証）、情報の収集・分析と知識の蓄積・活用、全員参加による運用を組み合わせて展開している。
単なるISO要求事項への適合ではなく、「**顧客価値**」を柱とした「**方針管理**」をQMSの仕組みの柱として組み込み活動した点に特徴がある。また、そのベースとしてISO9001を利用した点もある。



5

2-2. 導入したTQMの「考え方」と「手法」

鈴木機工株式会社

<考え方>

①品質第一・顧客指向
品質を単なる製品品質ではなく、顧客に提供する価値として捉える
②プロセス重視
結果だけでなく、結果を生み出す業務プロセスのあり方を重視する
③PDCAによる継続的改善
計画・実行・確認・見直しを繰り返し、改善を継続する
④トップのリーダーシップと全員参加
経営層が方向を示し、全部門・全員で取り組む
⑤標準化と品質保証
個人依存ではなく、再現性高く価値を生み出す仕組みをつくる

<方針管理に組み込んだ手法>

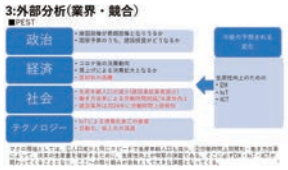
①顧客価値を柱とした方針管理（顧客価値概念と手法）
顧客価値を起点に、重点課題・目標・方策を設定
②QMS計画書による展開（方針設定の背景・可視化）
重点課題・目標・方策を明文化し、全社で共有
③品質目標管理表による進捗管理(PDCA管理資料)
重点管理項目を日常運用へ落とし込み、進捗を確認
④各種プロセス文書による標準化(ﾌﾟﾛｾｽｱﾌﾟﾛｰﾁの活用)
QMS体系図、QC工程表、各種フロー図により業務を標準化した
⑤会議体による運用管理(ISOのﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄﾚﾋﾞｭｰを利用してPDCAサイクルの確実な運用とﾄｯﾌﾟ診断の実施)
月次の役員会・営業会議で進捗確認し、年度末のマネジメントレビューで見直した
⑥内部監査を活用した全員参加運用(ISO9001の利用)
適合性確認にとどまらず、人材育成・改善機会発見にも活用した

6

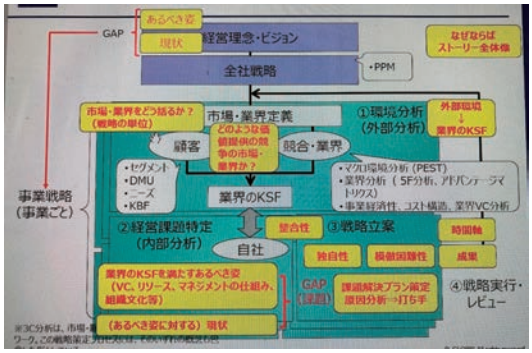
3-1-1. きっかけおよび革新テーマの設定

鈴木機工株式会社

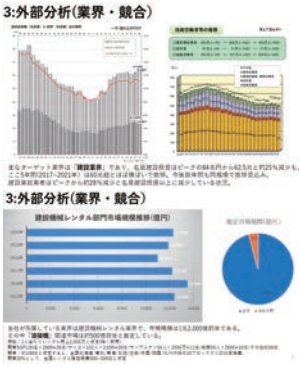
■令和3年（2021年）のイノベーションスクール受講(東京都中小企業振興公社)を契機に、当社にとってのイノベーションとは何かを考えることになった。
■この受講時に当社にとってのイノベーションを「**自社品1人あたり売上2倍**」に設定した。
■ そこで、イノベーションを実現するために、市場・業界の定義、外部環境分析による業界ＫＳＦの把握、顧客分析による顧客ニーズ・顧客ＫＢＦの整理、ＶＣ分析による「あるべき姿」と現状ＧＡＰの抽出という戦略立案の考え方を学んだ。
■この一連の分析を通じて、当社が目指すべき方向性と、そこに至るための主要課題を把握した。



思考回路(受講時)



作成資料(受講時)





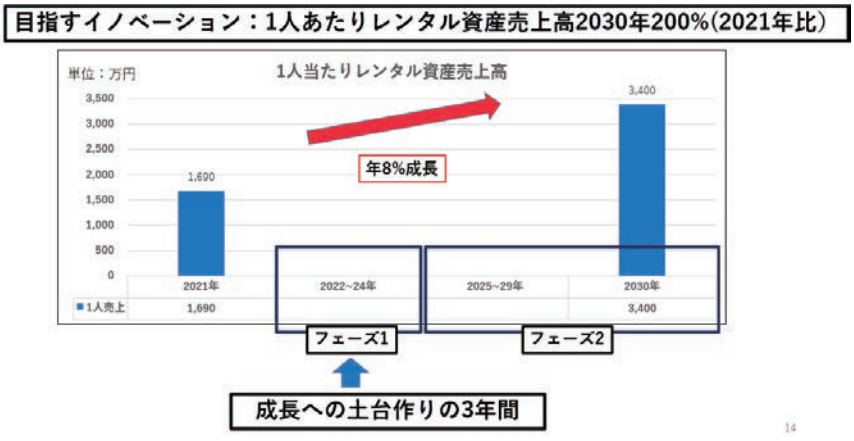
7

3-1-2. 革新テーマへの取組期間

鈴木機工株式会社

■当社の目指すイノベーションを実現するために、外部分析・顧客分析・内部分析から、イノベーションを実現するために、「あるべき姿」と「現状」との「GAP＝課題」を整理した。その課題に対しての原因分析を行い、何をすべきかを決定した。
■これは2021年を起点、2030年を到達目標とする長期方針であり、
フェーズ1（2022～2024年）を成長への土台作り、フェーズ2（2025～2030年）を成長の本格展開期と位置付けた。

作成資料(受講時)



8

3-1-3. テーマ達成のために必要なこと

鈴木機工株式会社

■共通原因は「組織としての仕組・人材育成不足」と整理した。
課題①：製品・施工方法・現場を知る人材育成
課題②：個人によるバラツキのない整備仕組みの構築

課題①
製品・施工方法・現場を知る人材育成

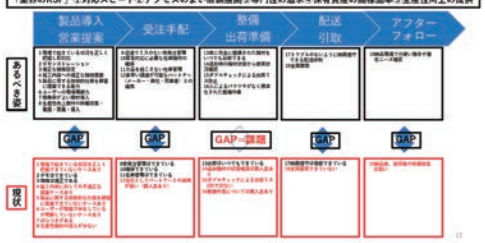
課題②
ばらつきのない整備仕組みの構築

共通原因
組織としての仕組・人材育成不足

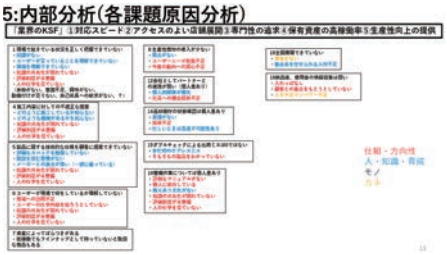
全社で再現性高く価値を生み出す「**仕組み**」が必要

作成資料(受講時)

5:内部分析(VCについて)



5:内部分析(各課題原因分析)



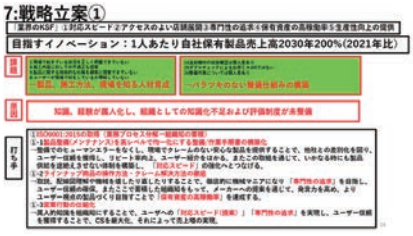
3-1-4. 仕組みとしてISO 9001に着目

鈴木機工株式会社

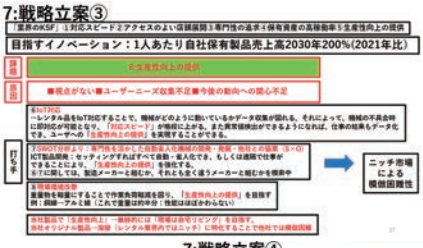
■革新テーマの実現には、全社連動が必要と判断した。
必要な機能は、方針共有、業務標準化、見える化、品質保証、継続的改善、人材育成である。
■その全社的な骨組みとして「**ISO9001**」に着目した。
■位置づけは認証取得そのものではなく、経営に役立つ仕組みづくりであった。

作成資料(受講時)

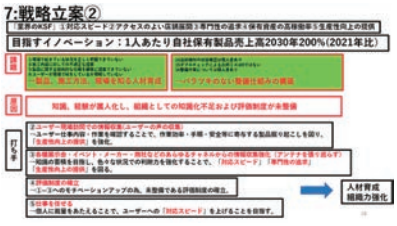
7:戦略立案①



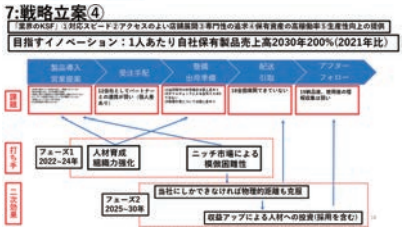
7:戦略立案③



7:戦略立案②



7:戦略立案④



3-1-5. 外部コンサルタントとの出会い

鈴木機工株式会社

■ISO 9001取得準備の過程で外部コンサルタントと出会った。
■そこで、「**ISO 9001＝骨組み**」「**TQM＝肉付け**」という考え方を学んだ。
■当社では、単なる要求事項対応ではなく、TQMの考え方・手法を導入してQMSを構築する方針へ転換した。
■ここがISO導入が「**認証対応**」から「**経営に役立つQMS**」へ発展する転換点となった。

転換点

従来の捉え方	転換後の捉え方
① ISO 9001取得準備 ② 要求事項への対応 ③ 文書整備中心	①ISO 9001＝骨組み TQM＝肉付け ②顧客価値を柱とした QMS構築

「仕組み」と「考え方」が結びついた転換点

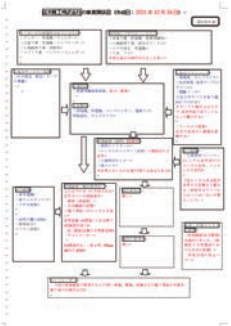
11

3-2-1. 活動① 顧客価値の整理

鈴木機工株式会社

■「事業関係図」を作成して、商流・顧客・競合・外注・パートナーを整理した。
■重要顧客を「直接顧客」と「パートナー（レンタル・溶材商社同業者）」に分類し、「なぜ選ばれるのか」「なぜ継続注文があるのか」「何を失敗すると取引を失うのか」を問いとして顧客価値候補を抽出した。
■抽出した顧客価値を分析し、
①現場を止めないQR（クイックレスポンス）対応
②出来る方法を模索し提案
③安全・安心の提供
④顧客の生産性が上がる提案・製品の提供
⑤継続的な改善、へ整理した。
■さらに、それぞれを支える組織能力とプロセスを特定した。

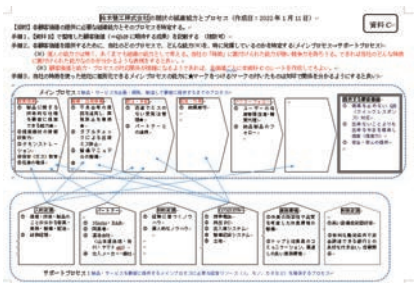
事業関係図



顧客価値



組織能力とプロセス

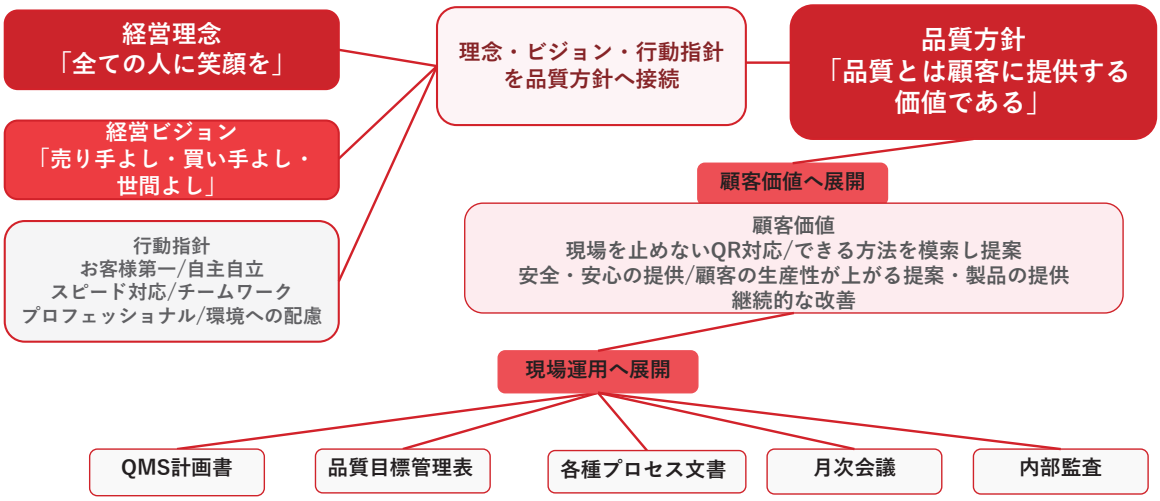


12

3-2-2. 活動② 品質方針の設定

鈴木機工株式会社

■経営理念「**全ての人に笑顔を**」、経営ビジョン「**売り手よし・買い手よし・世間よし**」、行動指針7項目と整合させて品質方針を設定した。
■品質方針は「**品質とは顧客に提供する価値である**」とし、顧客価値を品質方針へ直接反映した。
■これにより、理念と日常業務をつなぐ上位概念が明確になった。



13

3-2-3. 活動③ 方針管理とQMSの構築

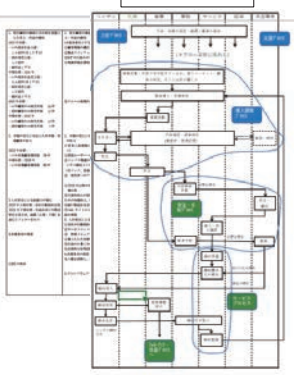
鈴木機工株式会社

■最上位方針を「顧客価値提供を軸とした経営革新」とし、具体テーマとして「自社品1人当たり売上2倍」を掲げた。
■これを受けてQMS計画書を作成し、重点課題、目標、方策を決定した。
■計画書作成にあたっては、当社を取り巻く事業環境と、提供する顧客価値・組織能力に関連するリスク/機会を考慮した。
■あわせて、QMS体系図、QC工程表、導入提案・手配・サービス・FU改善の各プロセスフロー図を見直し、標準化した。

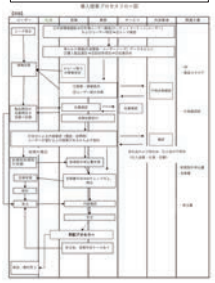
QMS計画書

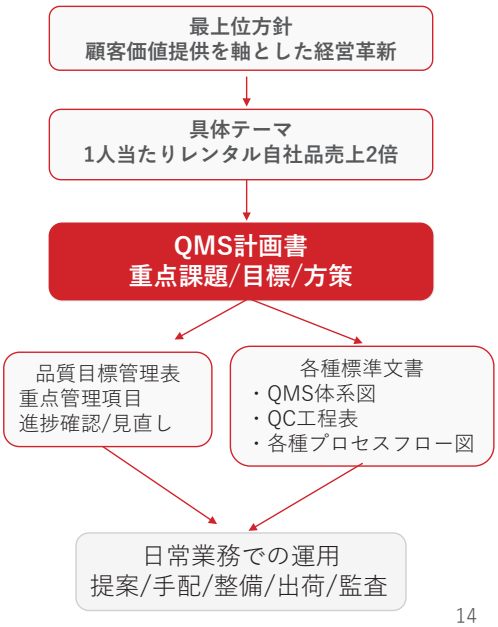


QMS体系図



プロセスフロー図





14

3-2-4. 活動④ 方針管理の運用サイクル

鈴木機工株式会社

■年度初めにQMS計画書で重点課題・目標・方策を設定
■品質目標管理表へ展開し、重点管理項目として日常運用へ落とし込む

月次確認では、達成・未達だけでなく、現場運用状況、教育の進み具合、標準化の定着状況、情報共有の状態も確認する。

未達・進捗不十分な項目は、原因整理→追加対策→運用方法の見直し→次月以降へ反映する。

方針管理のPDCA

QMS計画書
重点課題・目標・方策
↓
品質目標管理表
重点管理項目へ展開
↓
月次役員会・営業会議
進捗確認
↓
未達原因の確認
追加対策・見直し
↓
年度末MR
トップ診断・次年度反映

次頁で、TQMで重視される「運用事例」として、クレーム情報を起点にした整備手順・確認方法の見直しを説明する。

15

3-2-5. 運用実例・全社展開・内部監査の活用

鈴木機工株式会社

① 運用実例：クレーム情報の活用

営業会議でクレーム情報を共有
原因を分類：
・整備作業のばらつき
・確認不足
・情報共有不足

→

原因分析の結果を改善へ展開
・整備手順の見直し
・確認方法の変更
・共有方法の改善
・整備マニュアル改訂

→

運用事例：クレーム情報を起点とした改善
対象クレーム：2026年3月30日〇〇工業
改訂文書：エンジンウェルダーディーゼル
再発防止後の変化：同事象発生なし

② 部門責任者・現場への展開

方針・目標を部門へ展開
責任者が重点課題を理解し、
日常業務の行動へ落とし込む。

例：営業会議・役員会での共有、
整備・手配・運輸への確認事項展開

③ 内部監査を使った促進

内部監査を「適合性確認」だけでなく、
理解促進・人材育成・改善機会発見に活用。

自部署以外を監査することで、
全社視点と部門横断の学習を促進。

関連資料・運用記録

・QMS計画書
・品質目標管理表
・営業会議／役員会議記録
・内部監査記録
・マネジメントレビュー記録
・整備マニュアル改訂履歴

ポイント：方針管理を「資料作成」で終わらせず、会議・現場行動・内部監査を通じて全社活動として回していることを示す。

16

3-3. アピールポイント（革新性・再現性・成果）

鈴木機工株式会社

自社にとっての革新性

導入前：
経営層中心の認識に留まり、現場行動への展開が弱かった。

導入後：
顧客価値を品質方針へ接続し、QMS計画書・品質目標管理表・会議体で運用する形へ転換。

TQM上の革新性

・顧客価値マネジメントを方針管理の柱にした点
・内部監査を理解促進・人材育成・改善機会発見に活用した点
・ISO9001を「経営に使う仕組み」として活用した点

再現性

QMS計画書、品質目標管理表、プロセス文書、会議体、内部監査、MRにより、個人依存ではなく、毎年回せる仕組みとして構築。

全員参加　**顧客価値基点**　**ISOを経営に使う**　**内部監査の活用**

発表時に強調する点：当社の革新性は、売上目標そのものではなく、「顧客価値」を起点に、方針・QMS・会議体・内部監査・現場行動をつなぎ、全社で回す仕組みに変えた点である。

補足事例：内部監査で発見した改善機会／部門責任者の働きかけ／社員の行動変化

4-1. 成果① 活動目的に対する達成度

鈴木機工株式会社

目的・狙い	現在の達成度	今後の展開
経営革新	顧客価値を軸に、方針・QMS・会議体を接続する管理基盤を構築	方針管理を日常管理へさらに定着
2030年目標 自社品売上2倍	売上高は達成項目あり。案件管理・提案活動を継続	自社品売上の拡大につながる重点管理を強化
組織能力・仕組	標準文書・帳票・情報共有により、組織能力を維持・強化	帳票と会議体を使い、再現性を高める
人材育成	理念解説書、内部監査、OJTを通じた理解促進を開始	部門責任者と現場行動への落とし込みを強化

無形の成果	有形の成果	成果の見方
・経営方針が明確化 ・役員会議の討議の質向上 ・顧客価値への共通理解が進展	・品質保証体制の基盤整備 ・標準文書、会議体、帳票整備 ・情報共有・部門横断学習の強化	成果は売上だけでなく、目的に対する仕組み化・人材育成・組織能力強化の進展として説明する。次頁で、無形・有形の成果を整理する。

18

4-2. 成果② 無形の成果・有形の成果

鈴木機工株式会社

本活動の成果は、売上などの数値面だけでなく、経営の仕組み化・共通理解・標準化・情報共有といった無形・有形の両面で表れている。

無形の成果

- 経営方針が明確になり、実現のための管理基盤が整備された
- 役員会議の討議の質が向上した
- 経営課題・顧客価値に対する共通理解が深まった
- 品質方針・顧客価値に対する社員理解が高まりつつある
- 個人依存だった業務が、仕組みで運用する方向へ進み始めた
- 将来の事業承継を見据えた経営基盤整備が進んだ

有形の成果

- QMS体系図、QC工程表、各プロセスフロー図を整備した
- 業務の標準化が進んだ
- 営業会議・役員会議記録、品質目標管理表など、確認できる帳票が整備された
- 情報共有・部門横断学習が強化された
- 製品ラインナップが充実した

実施前後の変化

実施前
- 方針・課題認識が経営層中心で、現場行動への落とし込みが弱い
- 業務が個人依存し、標準化・情報共有が十分でない

→

実施後
- 顧客価値を起点に、品質方針・QMS計画書・会議体・内部監査へ接続
- 仕組みとして毎年確認・見直しできる基盤が整備された

19

7. 今後の取組

鈴木機工株式会社

受賞をゴールとせず、5つの顧客価値を「指標・顧客情報・プロセス・人材育成」へ接続し、方針管理の実効性を高める。

① 顧客価値の実現度を測る

- 5つの顧客価値ごとの指標を設定
- 顧客情報・クレーム情報の収集分析を強化
- 定量・定性の両面で実現度を確認

② 組織能力・プロセスとの連動

- 顧客価値を生み出す業務プロセスを明確化
- QMS体系図・プロセスフロー・帳票へ反映
- テーマを持った会議・内部監査へ展開

③ 中長期経営計画への反映

- これまでの成果と課題を整理
- 2030年目標に向け年度ごとの到達点を可視化
- 打ち手・担当・期限を明確化

④ 次世代人材の育成

- 属人知を組織知として蓄積
- 顧客価値を人事評価・採用・育成へ反映
- 次世代の経営を担う人材を計画的に育成

今後の実務課題：顧客価値レビュー会議、クレーム報告書の背景・使用実態考察、テーマ監査、人事評価への顧客価値反映を進める。

選考理由書では、顧客価値の実現度を把握する指標・顧客情報の収集分析、組織能力・プロセスとの連動強化、
中長期経営計画の再策定、次世代経営人材の育成が今後の期待として示された。

20

２０２６年度

日本品質奨励賞 ＴＱＭ実践賞
受賞報告講演要旨

フジゲン株式会社

本社・本社工場

ＴＱＭで
カーパーツ事業
成功への道を拓く

ISO9001を骨格としてTQMを肉付けして組織能力強化

1

１．会社概要説明

1-1　会社概要

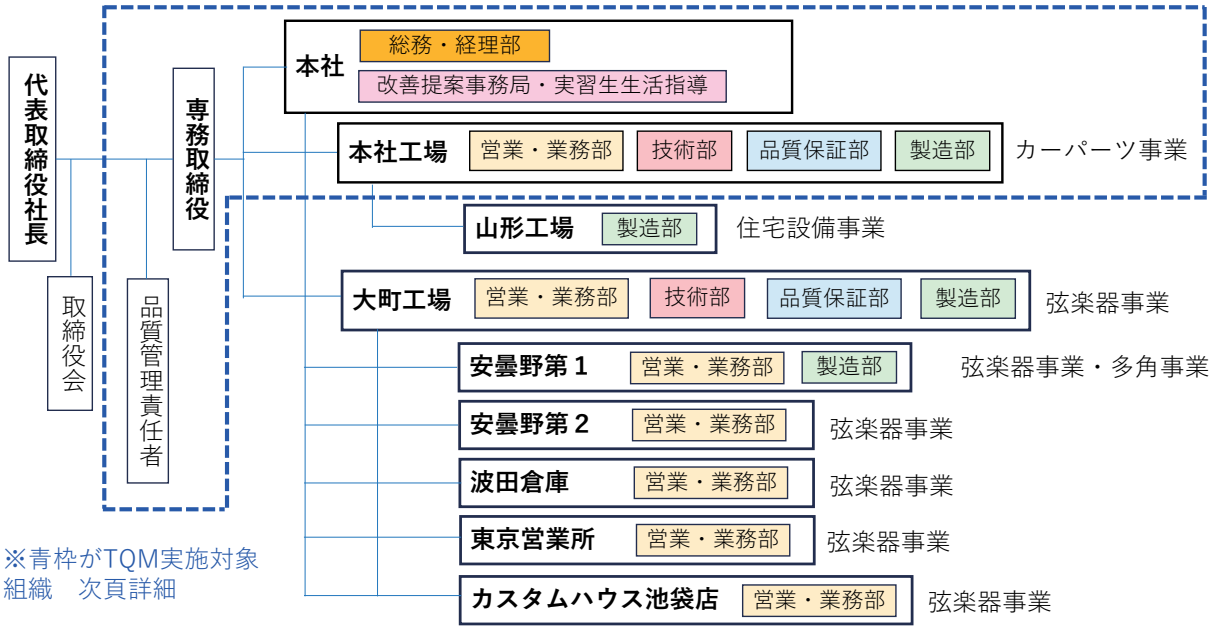
社名：フジゲン株式会社　　英語名：FUJIGEN　INC.
代表取締役社長：横内　文明
資本金：9560万円
創業：1960年5月
社名変更：1989年4月21日
　富士弦楽器製造株式会社からフジゲン株式会社へ社名変更
フジゲンの理念：
　「私達は会社と私達をとりまく人々の
　限りない生成発展に貢献することを使命とする」
URL:https://www.fujigen.co.jp
○　本社・本社工場
○　大町工場1
○　安曇野第１
○　安曇野第２
○　山形工場
○　波田倉庫
○　東京営業所・カスタムハウス池袋店

1-2　沿革

年　月	事　　項
1960年5月	富士弦楽器製造株式会社創立。
1989年4月	富士弦楽器製造株式会社からフジゲン株式会社に社名を変更
1997年4月	CA事業部（Car＆Audio）とMI事業部(Music＆Instrument)で2事業部制の組織がスタート
2008年4月	**フジゲン株式会社 CA事業部CP製造部門 ISO9001:2000認証取得**
2014年4月	ギター事業の改革を行う目的でCA事業部　MI事業部の2事業部制を廃止
2015年4月	**本社工場、安曇野第１および山形工場 ISO9001：2008拡大審査 登録継続承認**
2017年4月	**安曇野第２ ISO9001：2008 拡大審査登録継続承認**
2017年11月	**本社工場、安曇野第１、安曇野第２（ウクレレ製造）山形工場　ISO9001：2015 移行審査 登録継続承認**
2018年11月	**フジゲン株式会社 全社にて品質マネジメントシステムISO9001:2015 認証取得（拡大審査・登録継続承認）本社工場、安曇野第１、安曇野第２、山形工場、大町工場、波田倉庫、東京営業所、カスタムハウス池袋**

2

1-3.　組　織



※青枠がTQM実施対象
組織　次頁詳細

3

2.対象となるTQM要素

〇方針管理　　〇新製品開発管理

3.取り組んだテーマの内容説明

3.1　背景・目的：なぜ取り組んだのか、その背景と目的

- 1960年創立から1996年、今から30年前まで当社は**ギター製造を主軸**に事業展開を行ってきました。しかしながら1990年代に入り、アジア新興国の台頭に伴い価格競争が激化。市場環境が大きく変化し厳しい経営状況となりました。これを受け高級品に特化する方針転換を進めるとともに事業基盤強化のため、ギターで培った木工・加飾技術を生かせるであろう**自動車内装分野**へ**1997年より新規参入**しました。
- しかしながら本来のギター生産の特質上、**技術は属人化**し、生産管理では十分ではありませんでした。そこで**2008年、ISO 9001を導入**しましたが、これだけでは十分ではなく**TQM要素**をこれに埋め込んでいく必要が生じ、これを**徐々に導入**してきました。
- その効果もありその後順調に推移しましたが、世の中の流れに応じた顧客要求の変化があり、当社の得意とする木製品加工からプラスチック成形加工の技術導入の必要も出てきて、これに対応し、さらにTQM要素も強化する必要がでてきました。

4

状況の把握　ギター業界と自動車産業とのギャップ

〔**ギター業界**〕
- 生産品：最終製品
  自社ブランドギター・ベース
  OEMブランドギター・ベース
- 生産期間：特になし
- デザイン形状：ギターの基本形状は略同じ
  フジゲン㈱でデザインする
- 製品設計：フジゲン㈱で設計する
- 生産立地条件：長野県中信地区は
  ギター生産日本一の地域
- 特記事項：納期が遅れても納期債再調整可

〔**自動車業界**〕
- 生産品：車内インテリア**内装部品**
  フロントパネルに付く部品、ドア内装パネルに付く部品、
  センターコンソールに付く部品　等
- 生産期間：**モデルチェンジ（マイナーチェンジ）約2～4年**
  →次期モデルに採用されなければ**仕事は終了する**
- デザイン形状：**メーカーのデザイナー**
  →デザイナーが求めるものを形にできなければ**不採用**＝仕事は他社に流れフジゲンの**仕事は終了する**
- 製品設計：一次下請け会社（フジゲンは2～3次下請け）
- 生産立地条件：自動車メーカーから離れている（**輸送的に不利**）
- 特記事項：・一次下請け会社から毎年の**コストダウン要請あり**
  →**要請にこたえられなければ次の仕事は無し**
  ・納期厳守
  →**自動車メーカーの操業を止めたら保証問題になる可能性が有。**

5

参入への課題　カーパーツ事業をフジゲンの1つの柱にしたい

- **カーパーツ事業を継続するには？（フジゲンを選んで頂くには？）**

・号口生産中に次期モデルの部品を提案し、採用される必要がある。

〔**自動車産業参入への課題**〕

①自動車メーカーのデザイナーが望む意匠提案ができるかどうか？
（形状、意匠、耐久性）

②一次下請け会社のコスト面での折り合い
コストダウン要請にこたえていけるかどうか？

③供給条件をクリアできる生産体制を維持・継続できるかどうか？
・かんばん方式についていけるかどうか
・供給責任をはたせるかどうか
・一定の品質を維持できるかどうか

→ **3-2-2　新製品開発管理システムの整備とその運用で説明**

→ **3-2-1　ISO9001の目標管理に方針管理を適用で説明**

→ **今回は説明しません。補足資料1　補足3-3からを参照ください。**

6

3-2. 活動：目的を達成するために実施した活動
3-2-1.　ISO9001の目標管理に方針管理を適用

○　会社の課題を明確にして、これを密接に関連する目標を設定しました。

- ISO9001を取得した2008年度から**本社全体のコスト低減目標**を打ち出しました。本社工場全体のコスト低減金額目標を、各部・各課で金額を分配して各課の目標金額を設定しました。
- それを受けて**各課で何がコスト低減につながるかを考え、コスト低減につながる目標を設定**して取り組みました。この「コスト低減金額目標」を毎年継続して設定し、PDCAを回していった結果、2026年現在は、各課が上の図1に記すコスト低減計算が可能なそれぞれの目標を打ち出すようになり、コスト意識が持てるようになりました。

7

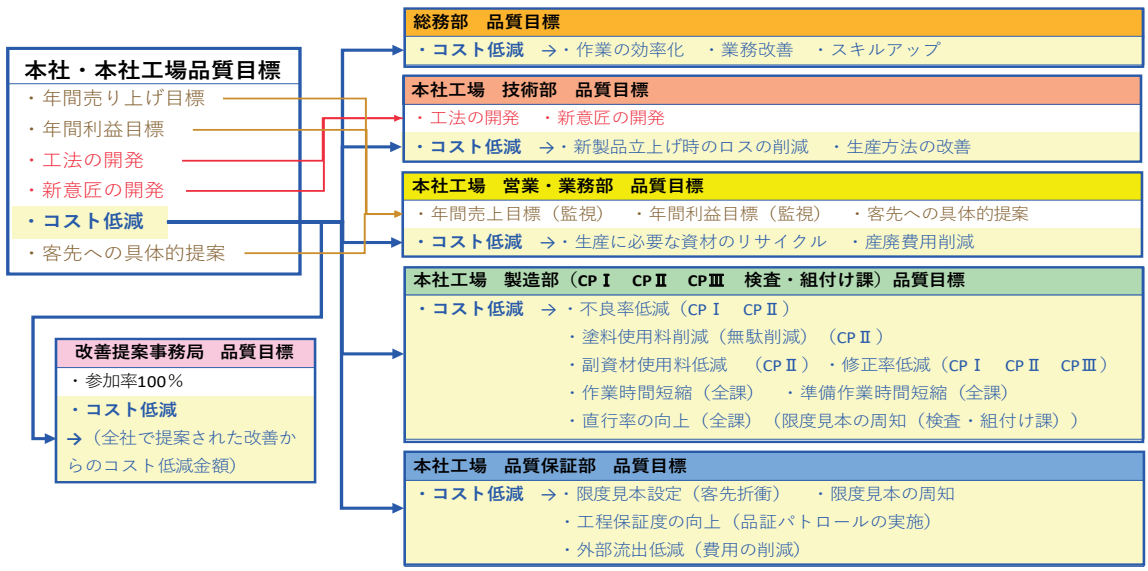


図1　品質目標にコスト低減金額を設定したことによる各部・各課の品質目標への展開

8

○　各部門の責任者は、毎月の品質目標を監視し、当該部門内でPDCAを回します。

・右の図2「品質目標計画書・実績書」で各課が「品質目標」を記し、各課長及び主任が目標を達成するための取り組み事項（計画P）を計画欄に、実施した事項（D）と計画に対してどうだったか（C）を隣に記します。
・部長がその隣に翌月の方針（A）などを記し、PDCAを毎月回します。
・また、年間のQMS活動ではマネジメントレビューを2回行い、社長・専務が各工程巡回を行ない報告会をするTQMのTOP診断の形態を取り入れ実施します。（図3 図4））
・TOP診断から出されたアウトプットはだれがいつまでに何をするかを明確にした「だれ・いつ表」でフォローアップします。

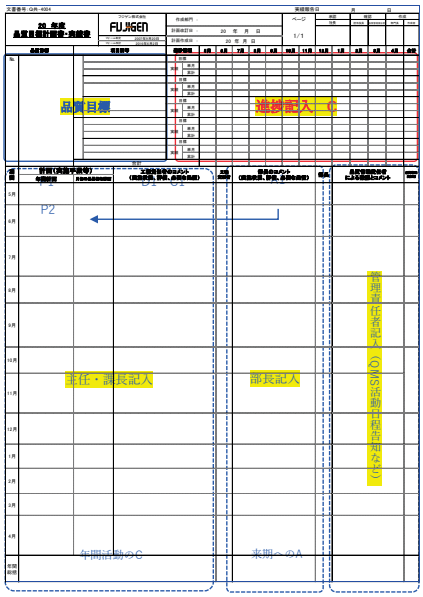


図2　品質目標計画書・実績書　フォーム
（各部門内でPDCAを回す）

9

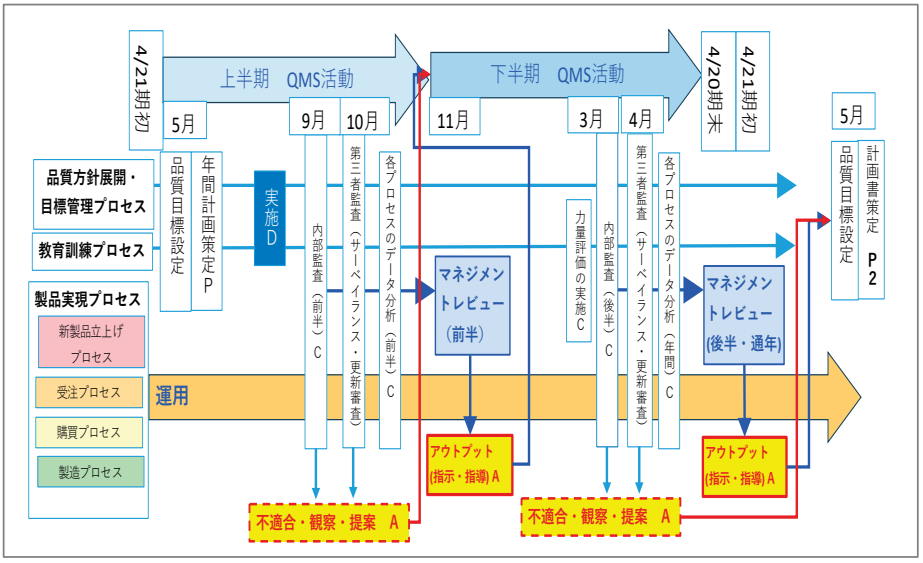


図3　年間のQMS活動のフロー図
（マネジメントレビューでTOP診断を実施）
（本社工場全体でPDCAを回す）

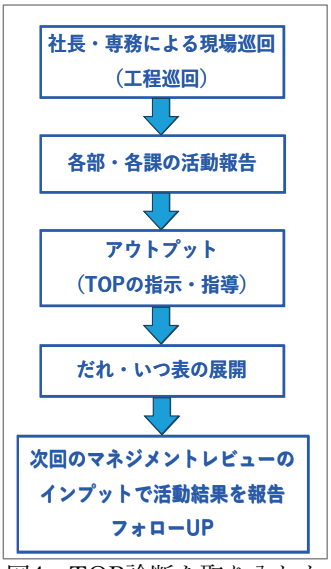


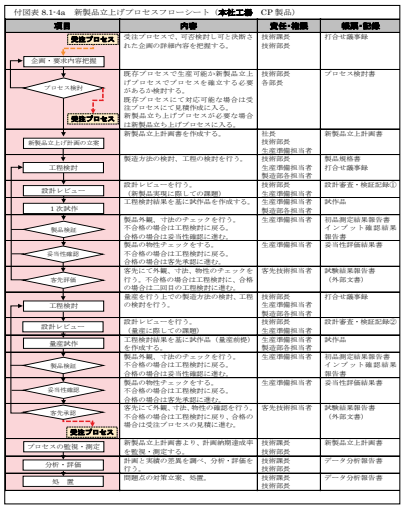
図4　TOP診断を取り入れたマネジメントレビューのフロー

10

3-2-2.　新製品開発管理システムの整備とその運用

○　新製品の開発フロー図を作成して、新製品の開発のステップを確実にできるように標準化した。

・ISO9001を取得にあたり製品実現プロセス関連図と右の図5　新製品立ち上げプロセスフローシートを作成したことにより、新製品の開発の流れが見える化することができ、他のプロセス（受注、購買、製造）との関連も明確化され、次の図6　の「新製品立上計画書」を作って日程計画が立てられ、新製品の開発ステップが標準化されるようになりました。


付図表 8.1-4a　新製品立上げプロセスフローシート（本社工場　CP 製品）

項目	内容	責任・権限	帳票・記録
受注プロセス	受注プロセス。可否検討し可と決断された企画の詳細内容を把握する。	技術開発 技術開発	打合せ議事録
企画・要求内容把握			
プロセス検討	既存プロセスで生産可能か新製品立上げプロセスでプロセスを確立する必要があるか検討する。 既存プロセスにて対応可能な場合は受注プロセスに見積作成に入る。 新製品立ち上げプロセスが必要な場合は新製品立ち上げプロセス立入る。	技術開発 各部長	プロセス検討書
製造プロセス			
新製品立上計画の立案	新製品立上計画書を作成する。	社長 技術開発 生産準備担当者	新製品立上計画書
工程検討	製造方法の検討、工程の検討を行う。	技術開発 生産準備担当者 製造部各担当者	製品規格書 打合せ議事録
設計レビュー	設計レビューを行う。 （新製品実現に際しての課題）	技術開発 生産準備担当者	設計審査・検証記録①
1次試作	工程検討結果を基に試作品を作成する。	生産準備担当者 製造部各担当者	試作品
製品検証	製品外観、寸法のチェックを行う。 不合格の場合は工程検討に戻る。 合格の場合は妥当性確認に進む。	生産準備担当者	初品測定結果報告書 インプット確認結果報告書
妥当性確認	製品の物性チェックをする。 不合格の場合は工程検討に戻る。 合格の場合は客先承認に進む。	生産準備担当者	妥当性評価結果書
客先評価	客先にて外観、寸法、物性のチェックを行う。不合格の場合は工程検討に、合格の場合は二回目の工程検討に進む。	客先技術担当者	試験結果報告書 （外部文書）
工程検討	量産を行う上での製造方法の検討、工程の検討を行う。	技術開発 生産準備担当者 製造部各担当者	打合せ議事録
設計レビュー	設計レビューを行う。 （量産に際しての課題）	技術開発 生産準備担当者	設計審査・検証記録②
量産試作	工程検討結果を基に試作品（量産前提）を作成する。	生産準備担当者 製造部各担当者	試作品
製品検証	製品外観、寸法のチェックを行う。 不合格の場合は工程検討に戻る。 合格の場合は妥当性確認に進む。	生産準備担当者	初品測定結果報告書 インプット確認結果報告書
妥当性確認	製品の物性チェックをする。 不合格の場合は工程検討に戻る。 合格の場合は客先承認に進む。	生産準備担当者	妥当性評価結果書
客先承認	客先にて外観、寸法、物性の確認を行う。不合格の場合は工程検討に戻り、合格の場合は受注プロセスの見積に進む。	客先技術担当者	試験結果報告書 （外部文書）
製造プロセス			
プロセスの監視・測定	新製品立上計画書より、計画納期達成平均監視・測定する。	技術開発 技術開発	新製品立上計画書
分析・評価	計画と実績の差異を調べ、分析・評価を行う。	技術開発 技術開発	データ分析報告書
処　置	問題点の対策立案、処置。	技術開発 技術開発	データ分析報告書

図5　新製品立上げプロセスフローシート

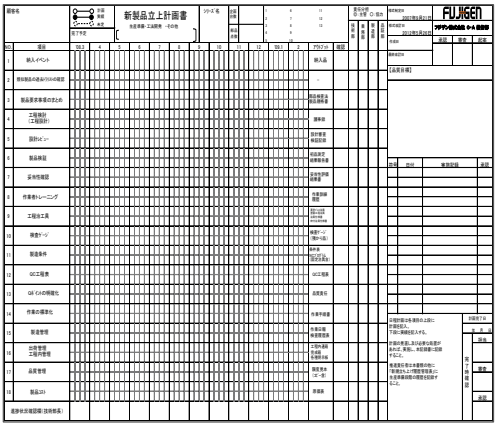

新製品立上計画書

図6　新製品立計画書

○　新製品の開発手順の中で、設計審査（レビュー）を確実に行って量産段階トラブルを未然に防止することができるようにしました。

・新製品の開発のステップが明確になったことで、新製品立上げプロセスをインプットとして連動する各プロセスへのスムーズな移管が行われる為に、未然防止対策を実施するためのツールとして図7の「設計審査・検証記録」と図8の「新製品立ち上げ履歴監理表」を作り、全部門の管理者が参加する品質会議で、製品品質に対する懸念事項と、生産活動をする際に懸念される製造工程などの不確実な点等を上げてもらい、本生産開始前に懸念事項をつぶす活動になっていきました。

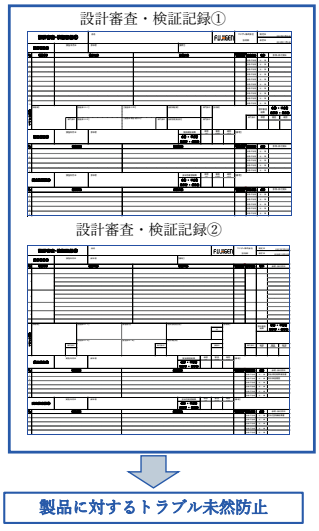


図7　設計審査・検証記録

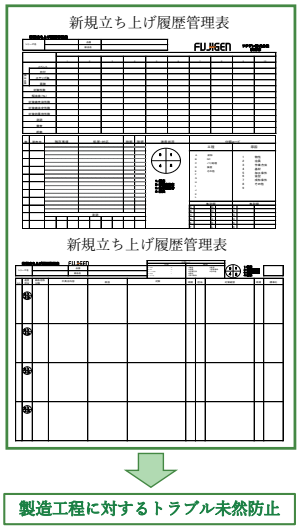


図8　新製品立ち上げ履歴管理表

3-2-3.　新製品開発段階における顧客との共創

- 生産移管前の未然防止活動を進める中で、「製品の品質に関する限度見本の取り交わし」「車の他社部品との勘合に関する寸法精度」などに関する管理に関して、お客様度の打ち合わせの必要性が洗い出され、お客様とのコミュニケーションが増えていきました。
- そのような新製品の立上げを繰り返す中で、**顧客と共同で検討・確認する機会が標準化**され、さらに**上流の新製品の提案・実現の段階での共創**に繋がっていきました。

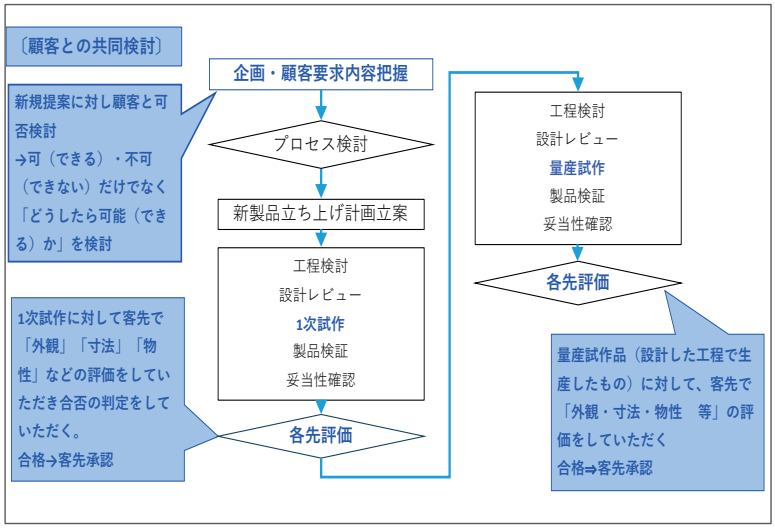


図9　顧客との共創

3-3.　アピールポイント（特徴）

3-3-1.　ギター製造の属人体質から量産技術を獲得した革新性

① TQMの導入により新規の**業態転換**に成功しました。

② 過去の経営危機を、ギター製造からカーパーツ製造へ新規参入し確立することで乗り越え、カーパーツの仕事を継続して受注することができました。

3-3-2.　木製品から異質の樹脂製品技術への転換に成功した革新性

③ 近年では木製品から樹脂加工への変化に対応することができました。

※　業態転換とは、過去：ギター⇒カーパーツ、近年：木製品⇒樹脂加工

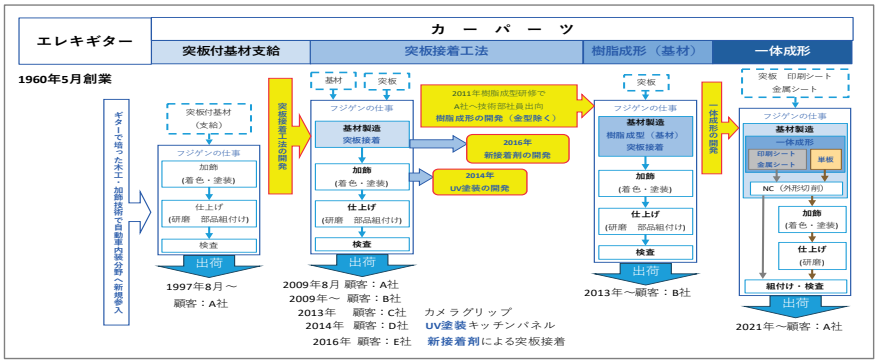
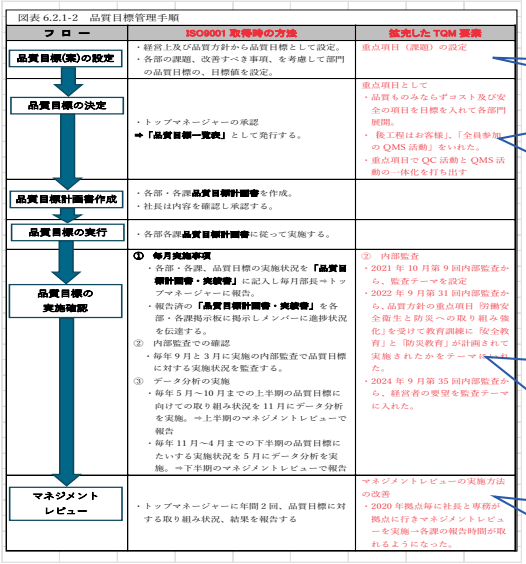


図10　業態転換

3-3-3.　ISOを骨組としTQM要素を肉付けすることによる組織能力の強化と、効率的なしくみの構築による再現性の確保



図表 6.2.1-2　品質目標管理手順

フロー	ISO9001 取得時の方法	拡充した TQM 要素
品質目標(策)の設定	・経営上及び品質方針から品質目標として設定。 ・各部の課題、改善すべき事項、を考慮して部門の品質目標の、目標値を設定。	重点項目（課題）の設定
品質目標の決定	・トップマネージャーの承認 ➡「品質目標一覧表」として発行する。	重点項目として ・品質ものみならずコスト及び安全の項目を目標を入れて各部門展開。 ・「後工程はお客様」、「全員参加の QMS 活動」をいれた。 ・重点項目で QC 活動と QMS 活動の一体化を打ち出す
品質目標計画書作成	・各部・各課品質目標計画書を作成。 ・社長は内容を確認し承認する。	
品質目標の実行	・各部各課品質目標計画書に従って実施する。	
品質目標の実施確認	① 毎月実施事項 ・各部・各課、品質目標の実施状況を「品質目標計画書・実績書」に記入し毎月部長→トップマネージャーに報告。 ・報告済の「品質目標計画書・実績書」を各部・各課掲示板に掲示しメンバーに進捗状況を伝達する。 ② 内部監査での確認 ・毎年９月と３月に実施の内部監査で品質目標に対する実施状況を監査する。 ③ データ分析の実施 ・毎年５月～10 月までの上半期の品質目標に向けての取り組み状況を 11 月にデータ分析を実施。⇒上半期のマネジメントレビューで報告 ・毎年 11 月～４月までの下半期の品質目標にたいする実施状況を５月にデータ分析を実施。⇒下半期のマネジメントレビューで報告	② 内部監査 ・2021 年 10 月第９回内部監査から、監査テーマを設定 ・2022 年９月第 31 回内部監査から、品質方針の重点項目「労働安全衛生と防災への取り組み強化」を受けて教育訓練に「安全教育」と「防災教育」が計画されて実施されたかをテーマにした。 ・2024 年９月第 35 回内部監査から、経営者の要望を監査テーマに入れた。
マネジメントレビュー	・トップマネージャーに年間２回、品質目標に対する取り組み状況、結果を報告する	マネジメントレビューの実施方法の改善 ・2020 年拠点毎に社長と専務が拠点に行きマネジメントレビューを実施→各課の報告時間が取れるようになった。

〔拡充したTQM要素〕

品質方針にその年の**重点項目**を設定

品質方針の重点項目を受け**品質目標**に
- **コスト低減**
- **QCサークル活動とQMS活動一体化**

等を各部各課が設定

内部監査で
- 2021年～　**監査テーマの設定**
- 2022年～**重点項目に沿った活動**実施があるか監査テーマにいれた。
- 2024年～**経営者の要望**を監査テーマにいれる。

マネジメントレビュー
- 2020年～　社長と専務の**工程巡回（トップ診断）**をマネジメントレビューに取り入れた。

15

3-3-4.　TQMへの長い、地道な取り組み

・年間に2回の内部監査と、年間2回の第3者監査（サーベイランス）を実施して、これらの運用を徹底しました。具体的には以下の①～③を柱として取り組みました。

①　内部監査の機会を利用して方針管理を活性化及び浸透を促進させました。

②　年間2回のサーベイランスでの観察事項に対して「だれ・いつ表」を用いて積極的に取り組んできた結果、QMSにTQMの要素が少しずつ加わる形でQMSが構築されてきました。

③　マネジメントレビューで工程巡回を入れることによりトップ診断の要素をいれました。

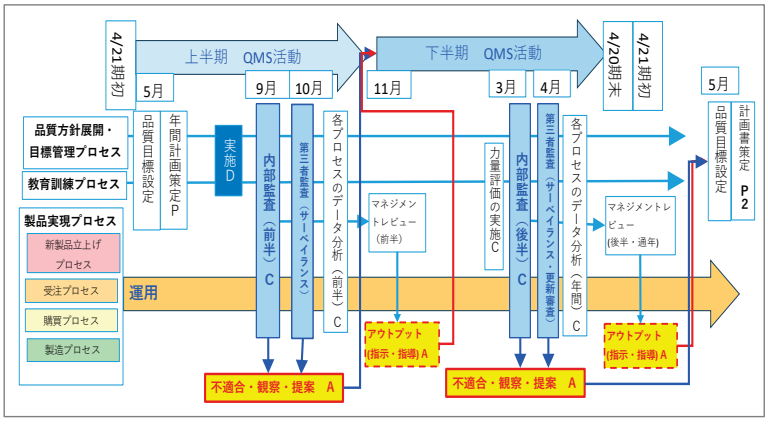


図11　年間のQMS活動のフロー図
（年間2回の内部監査と年間2回の第3者監査）

16

4.　成果

4.1　カーパーツ事業の確立

・ISO9001取得前：顧客数１社　生産車系数4車系であったのが、**ISO9001取得後に顧客数及び生産車系数が増加**しました。

4.2　カーパーツにおける受注件数の拡大

- 右図の赤の棒線は新製品立上げプロセスで立ち上げた車系件数を、オレンジ色の折れ線は立ち上げた車系数の累積を表します。ISO9001取得前は、新規立ち上げ車系の数が4車系でしたが、ISO9001取得に伴う新製品立ち上げプロセスの確立と、その後の顧客との共創の取り組みにより、新車系の立上の取り組みを維持継続してきたことがわかります。

4.3　低位な不適合流出率の維持

・不適合品流出件数（ppm）と新車系の立ち上げ車系数の推移を下の図に示します。

・不具合品の流出率を下げる取り組みを製造部検査・組付け課、品質保証部、業務部で行っており、現在も継続しています。

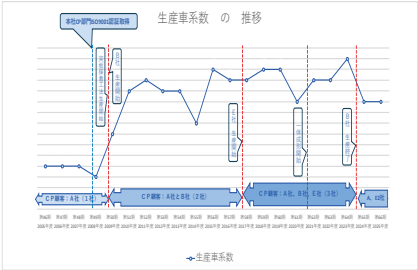


図12　生産車系数の推移

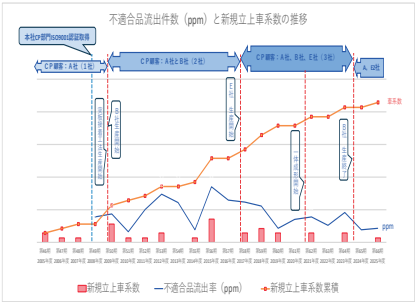
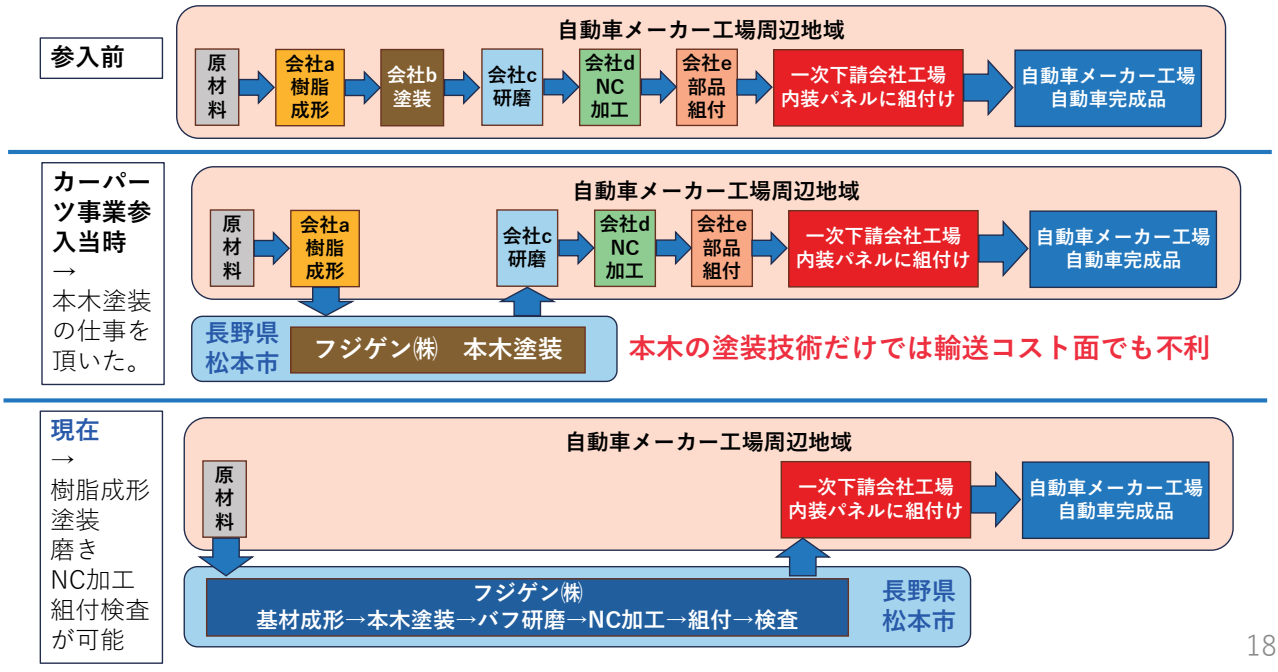


図13　不適合品流出件数と新規立上車系数の推移

17

○本木塗装でカーパーツ事業に参入してから現在までの成果



18

5.　今後の課題

5.1　顧客価値マネジメントの導入によるTQMの強化、TQMの全社への展開、固有技術の増強及び伝承、新規顧客開拓　など

・2026年4月より、「顧客価値マネジメント」の勉強を始めて、現在「カーパーツ生産の事業関係図」の作成と「カーパーツの顧客価値の明確化」の作成を始めました。

・この取り組みにより、今迄ISO9001で取り組んできた「内部の課題・外部の課題」と「リスク及び機会の取り組み計画」への繋がりが期待され、内部及び外部の課題及び取り組み計画がより明確になることが期待されることがわかってきました。

・方針管理の体系において、現在は方針設定までのプロセスに課題が残っているためこの部分を強化します。

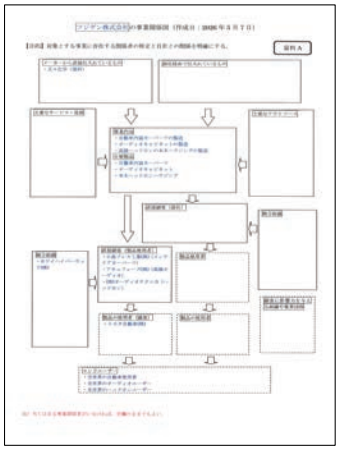


図14　事業関係図



図15　顧客価値の明確化

19

○　固有技術の増強及び伝承　⇒人材の育成　多能工化推進により個人の知識から組織の知識へ

・本社工場を含め各拠点で高齢化が進み、若手人材の育成と木工加工技術、木工塗装技術等の固有技術の伝承が課題となっています。

・教育訓練プロセスで各課計画を立て、若手人材の育成と多能工化による個人の知識から組織の知識への取り組みを継続実施していきます。

○　新規顧客の開拓

・本社工場を含めた全拠点で、新規顧客の獲得にかかわる内容を、営業・業務部の品質目標に設定して取り組んでいきます。

○　CSRの取り組み（環境マネジメントシステム構築・運用）

・自動車関係のお客様のニーズとしてISO14001の取得が課題としてあります。そこで2026年度の本社の品質目標に設定し、本社工場の環境マネジメントシステムの取得に向けて取り組んでいきます。

○　ギター関連部門へのTQMの横展開から全社的な活動展開へ（実施中）

・QMSにTQM要素を加え実践してきた管理手法を各拠点へ展開していきます。

・その一環として、内部監査での大町工場と本社工場での相互監査を実施してきましたが、継続実施し全社的にTQMの横展開を継続実施していきます。

20

発行　一般財団法人 日本科学技術連盟

〒163-0704 東京都新宿区西新宿 2 － 7 － 1
新宿第一生命ビルディング4階
E-mail：jqra@juse.or.jp

無断で転載・複製を禁じます