

品質・お客様価値

ミッション

▶ お客様価値・感動を創造する

「最高の品質で社会に貢献」という創業者の信念を引き継ぎ、私たちは、全ての事業体やステークホルダーと一緒に、積極的にお客様の品質課題を明らかにし、改善していきます。



ブリヂストンの「品質宣言」

「品質宣言」は、創業者石橋正二郎の精神をもとに、継続的改善等のブリヂストンのDNAを次の世代へ伝承する為、私たちの目指すべき方向とぶれない軸を示すものであり、ミッションを「お客様価値・感動を創造する」、ビジョンを「イノベーションと改善で断トツの品質を達成します」と決めました。また、「品質宣言」は、製造だけでなくすべてのバリューチェーンの業務品質と、そのアウトプットとしてお客様にお届けするすべての商品・サービスの品質を対象としています。

ブリヂストンのグループ・グローバル全事業領域、全機能、全従業員がイノベーションと改善で「お客様価値・感動」を創造していきます。

推進体制

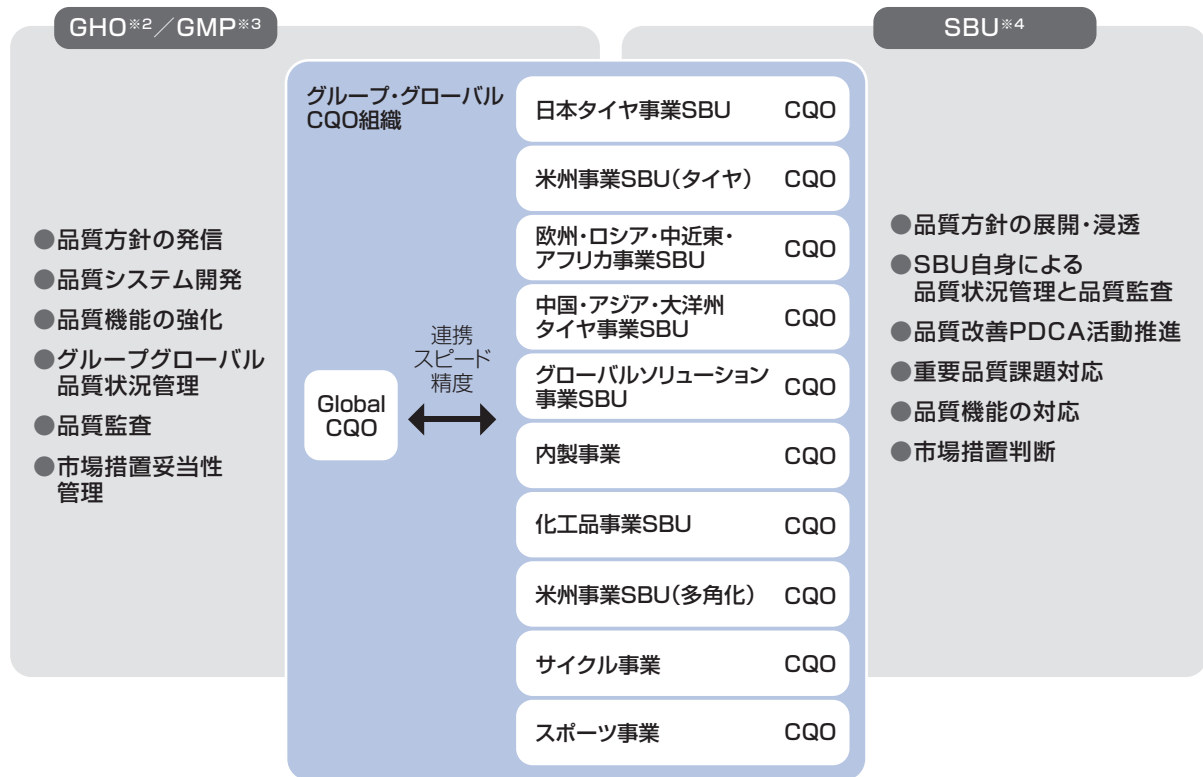
ブリヂストングループでは、グローバル最高品質責任者(Global CQO: Global Chief Quality Officer)と各SBU※1・事業で任命された最高品質責任者(CQO)からなる「グループ・グローバルCQO組織」を構築しており、各CQOは品質方針の浸透や品質状況の把握、品質課題への適切な対応を迅速に行っています。また、グローバル品質経営コミッティ(GQMC: Global Quality Management Committee)の下で品質・お客様価値ワーキンググループ(WG)を構築しており、グループ・グローバルCQO組織から抽出されたグローバル課題について協議しGQMCに報告、GQMCから各SBU・事業のトップマネジメントに報告されます。2017年は、品質改善の強化とそれに向けた品質状況管理指標のモニタリング実施を強化しました。2018年は、卓越した品質管理を実施している企業に与えられる1968年の「デミング賞実施賞」受賞から50周年という節目を迎え、グローバルにおける透明性、一体感、スピード感のある品質改善をより一層強化していきます。

※1 Strategic Business Unit: 戦略的事業ユニット。



1968年デミング賞受賞

推進体制図



※2 Global Head Office : グローバル本社。

※3 Global Management Platform : グローバル経営プラットフォーム。

※4 Strategic Business Unit : 戦略的事業ユニット。

VOC/VOBマネジメント

ブリヂストングループは「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へのビジネスモデルの変化を踏まえ、お客様価値をさらに向上するため、VOC※5 / VOB※6マネジメントシステムの活用と改善を推進し、開発に取り入れてきました。

各SBUが地域や市場の状況に応じて組織的なVOC / VOBマネジメントを実施し、お客様に提供する商品・サービスの最適化に役立てています。

日本ではお客様相談室と各部署から得たお客様の声を集約する仕組みを整え、関連部署間で情報をタイムリーに共有し、新商品の開発や商品・サービスの品質向上に活用してきました。よりタイムリーに情報を共有できるようこれらの改善を続けています。

米州及び欧州では、市場調査などのマーケティング情報を集約し、ネットプロモータースコア(お客様推奨度)を使用してタイヤのパターンへのお客様満足度を把握することで、新商品開発の参考にしています。またお客様価値指標(CVI)を設定し、重要な指標として活用しています。

アジア・大洋州でも、他社の商品を含む市場調査を定期的実施しており、その結果を開発にフィードバックしています。

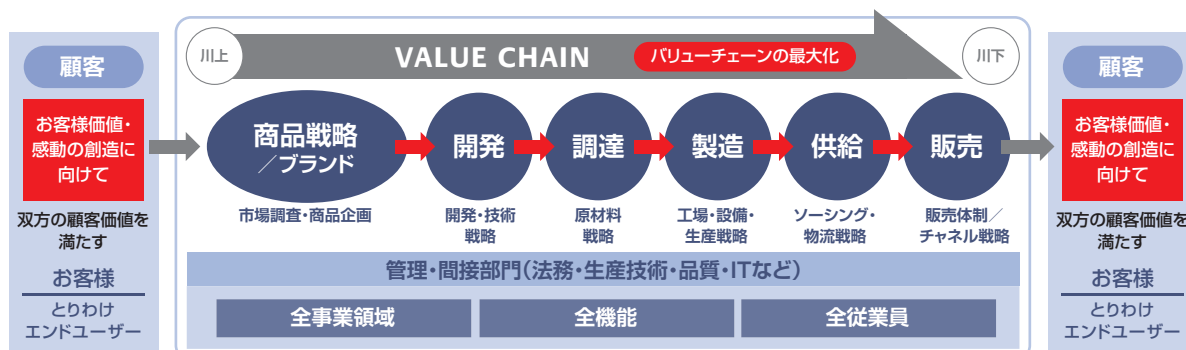
2017年からは引き続きこれらのVOC / VOB マネジメントシステムの改善、強化を図るとともに、主要課題であるソリューションビジネスモデルの構築を着実に進めることで、お客様価値の創造と提案品質の向上を目指しています。

※5 Voice of Customerの略。

※6 Voice of Business Partnerの略。

商品開発における取り組み

バリューチェーン全体



開発品質保証活動の流れ

開発プロセスを起因とした品質問題を未然に防止するために、プリヂストングループでは各々の開発拠点において開発プロセスを標準化し、また、プロセスのチェック体制を強化することで開発品質の向上に取り組んでいます。

日本では2011年から、各開発拠点での商品開発プロセス全般における問題点の洗い出しと改善を目的として「開発QA^{※1}診断」を開始しました。診断で抽出された課題について、開発標準プロセス整備を進め、2016年にはすべての商品開発グループで商品開発プロセスの標準化を完了し、また生産技術開発プロセスについても標準化を行いました。

アメリカでは、2015年に顧客ニーズの多様化及びすべてのブランドリスクの観点から、製品開発を進める上での6つのゲートを具備した新製品開発プロセスを適用しました。2017年には、南米にこのプロセスを展開しました。

欧州でも、ゲートアプローチをベースとした新製品開発を同じように適用し、2016年にはOEタイヤ（新車装着タイヤ）開発に展開し、2017年にはすべての新製品開発に対してゲートアプローチを展開しました。

※1 Quality Assurance（品質保証）の略。

原材料調達における取り組み

グローバルで事業を展開するプリヂストングループでは、製品の原材料や外注品を調達するお取引先様也多岐にわたります。そうした多種多様なお取引先様の協力を得ながら、高品質を保っていくため、グループ統一の原材料や外注品に関する承認基準を設けています。

また、お取引先様との取引開始後も、納入品の品質の継続的なモニタリングや訪問監査などを行い、お取引先様の品質保証体制が維持され、常にプリヂストンの要求品質を満たす製品が供給されているか、継続的に確認しています。

また、GMP^{※2}及び米州・欧州・日本の作業チームの連携により、グローバル原材料サプライヤーマネジメントシステムの再構築に取り組んでいます。2017年からは、サプライヤーの定期的な評価方法を新たに構築しました。問題が発生した際の対応方法や、監査における評価基準などについて議論を進めています。

※2 Global Management Platform：グローバル経営プラットフォーム。

製品外注における取り組み

製品の外注については、GMPと各SBUの連携を強化しており、グローバルでの品質保証のレベル向上に取り組んでいます。2016年より、外注先の管理を強化する目的で、「洗い出し（Detection）」、「選択（Selection）」、「抑止（Deterrence）」の3つのコア能力の改善に取り組んでいます。

洗い出し	OEM ^{※3} 業務におけるコンプライアンス手順の適用とその有効性の検証を実施しました。2017年には、水平展開と監査チェックシートの改善を実施し、外注先の品質リスク低減につなげました。
選択	適切な手順の順守を徹底するため、四半期ごとの抜取検査が継続的に実施されました。2017年には、評価指標（KPI）項目による外注先管理要領を定め、管理を開始しました。
抑止	サプライヤーの製品外注による異常発生時の補償に関する契約の見直しを行いました。新しい補償条件は、2017年から順次、契約更新時に適用しています。

※3 Original Equipment Manufacturing

▶ タイヤ事業での生産活動における取り組み

ブリヂストングループは、自動車メーカーや市販用タイヤ市場におけるお客様ニーズの多様化や高度化に応え、安全かつ最高の品質の商品を提供し続けるために、生産の各工程において品質向上に努めています。また、全ての工場において、グループの品質基準に基づく検査を実施しています。

ブリヂストンは、タイヤ生産工場に潜在する品質リスク※4の「見える化」を推進し、品質保証の方法として故障モード影響解析(FMEA)を活用した予防活動に積極的に取り組んでいます。その潜在的リスクの低減活動に基づいて、中期計画への反映により、グローバルでの品質向上の取り組みを推進しています。今後も、グローバルで製品品質のさらなる向上を目指していきます。

2016年には、グローバル市場の潜在的な問題の早期洗い出しと、適切な対応を迅速に行うためのリスクマネジメントシステムの作成に取り組み、リスクの要因解析と情報の横展開による類似リスク発生防止による対策を強化しました。2018年も、引き続きお客様の視点に立ち、さらなるグローバルでの品質改善活動に取り組めます。

※4 潜在する品質リスクとは、品質保証手法であるFMEA(Failure Mode and Effect Analysis)を活用し、製造工程の各ステップにおけるエラーのリスクの大きさを点数化したもののうち、特に点数の大きなエラーモードのこと。

▶ 多角化事業における取り組み

ブリヂストングループの多角化事業は、タイヤ以外の商品として自動車関連部品、工業用ベルトやホースなどの産業資材、ウレタン素材をベースとした化成品、インフラ関連商品、自転車、スポーツ用品などの商品を取り扱っています。2016年には化工品部門の品質保証体制を強化し、生産拠点における品質経営課題を抽出し、改善を進めました。またスポーツ用品と自転車に関してもお客様からの声をモニタリングし、品質の向上に取り組んでいます。

2018年も、引き続きお客様の視点に立って、すべての製品の品質保証への取り組みを継続するとともに、改善点を明らかにし、品質改善活動を推進します。

品質活動を支える人材の育成

▶ モノづくり技能の伝承

これまで品質活動を支えてきた世代から若年層への品質活動への思いやノウハウの伝承は、ブリヂストングループの重点課題の一つであり、ブリヂストンでは、すべての従業員を対象に品質に関する研修を実施しています。

2016年に発行された「品質宣言」についてはキーパーソンを任命し、グループ・グローバルの全従業員を対象に教育を行っています。各組織においては、お客様価値・感動の創造を実現するため、「品質宣言」に基づいた活動に主体的に取り組んでいます。なお、これらの活動は、その内容やベストプラクティスをグループ・グローバルで共有し、ブリヂストングループ全体のレベルアップを図っています。

今後もブリヂストングループ全体で、より高い品質の確保と安全・安心な商品・サービスの提供を支える人材の育成を進めます。

▶ ブリヂストングループ・グローバルTQM※5大会の開催

ブリヂストングループでは、ブリヂストン及びグループ会社を対象とした「ブリヂストングループ・グローバルTQM大会」を2010年より毎年開催しています。この「グループ・グローバルTQM大会」は、各地域・SBUから選出された優秀なイノベーション・改善事例をグループ全体で共有することによる品質活動のレベルアップと品質意識向上を目的としています。

2018年はブリヂストンにとってデミング賞受賞50周年の節目の年であり、これをマイルストーンとしてオールブリヂストン・全員参加での改善活動をより一層推進し、「品質宣言」に基づくお客様の価値・感動の創造を目指していきます。

※5 Total Quality Management : 総合品質管理。

