

—2013年度 日本経営品質賞 受賞組織決定—



「滋賀ダイハツ販売」「ワン・ダイニング」 「西精工」 3社が受賞

経営革新推進賞・経営革新奨励賞に5社

公益財団法人日本生産性本部(理事長:松川昌義)が設立した日本経営品質賞委員会(委員長:福川伸次 地球産業文化研究所 顧問)は11月14日(木)、2013年度「日本経営品質賞」受賞組織を発表した。表彰セレモニーを、2月20日(木)にロイヤルパークホテル(東京・水天宮)で開催する。本賞は、顧客視点から経営を見直し、経営革新を進めるモデルとしてふさわしい組織を表彰する。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

～女性の心をとらえる価値づくり～

滋賀ダイハツ販売株式会社

(滋賀県栗東市)

代表者 代表取締役社長 後藤 敬一 氏



ダイハツ工業(株)の地域ディーラー。CSを経営の柱にすべく経営品質の考え方にもとづいた経営を実践。先進企業へのベンチマーキングや日本経営品質賞への挑戦で学んだことをすばやく取り入れ、社員を中心に顧客起点の革新を進めてきた。その成果として、全国ダイハツディーラーの中では、常に地域シェアとCS調査のランキング上位の両立を維持し、優秀ディーラーのポジションを確立している。

社員の自立性を高めることによる顧客接点活動の活性化、事例から学んで自社独自の取り組みに進化させる変革の進め方などは、業種・規模を超えて多くの組織の参考事例となる。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

～「価値ある経営」を目指して～

株式会社ワン・ダイニング

(大阪府大阪市)

代表者 代表取締役社長 高橋 淳 氏



関西地区中心に、主に郊外を中心に焼肉レストラン、しゃぶしゃぶレストランの事業を展開。一店舗ごとの価値を高めることを出店の基本戦略と定めている。セントラルキッチンをもたず、店舗ごとに肉の加工を行うことで新鮮でおいしい肉を提供することを独自価値としている。迅速な課題解決への取組みに加え、アルバイトをはじめとした従業員の教育を重視してホスピタリティを高めることで、お客様から感謝され、仕事にやりがいと誇りを持ち、成長する機会を創出している。「価値ある経営」を経営理念として、お客様、お取引先様、地域社会、そして従業員の「幸福価値の創造」を目指している。

日本経営品質賞(中小規模部門受賞)

～独自技術と人づくりで新たな価値創造～

西精工株式会社

(徳島県徳島市)

代表者 代表取締役社長 西 泰宏 氏



「人づくりを起点に徳島から世界へファインパーツの極みを発信する」という経営ビジョン実現のため、徳島県に根を張りビジネスを展開。冷間鍛造技術と提案活動を核とし、「お役立ち」という顧客価値を提供するための戦略的活動を推進。創業精神や経営ビジョンの共有により、社員の協働と自主性に対する意識が高まり、自律的な部門間相互連携を実現している。部課長・経営会議での「マネジメントレビュー」や半期に一度の係別面接など、振り返りのための仕組みや場づくりが、より高い価値を創るための学習に結びついている。厳しい業界の中で、新たな提供価値を創造し、顧客ニーズ変化への対応、人材の確保・育成による健全な事業成長を実現した。

また、日本経営品質賞へのステップとして設立された「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」には、以下の組織が選ばれた。

＜経営革新推進賞＞ (組織名五十音順)

株式会社遠鉄ストア

(静岡県浜松市 / 小売)

株式会社ピアズ

(愛知県名古屋 / 移動体通信販売支援)

＜経営革新奨励賞＞ (組織名五十音順)

熊本大同青果株式会社グループ

(熊本県熊本市 / 青果市場)

トヨタホーム愛知株式会社

(愛知県名古屋市 / 住宅販売)

株式会社都田建設

(静岡県浜松市 / 住宅販売)

詳細は 別紙 をご参照ください。

【問い合わせ先】日本経営品質賞委員会 アドミニストレーション 担当：足立・坂本

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (公財)日本生産性本部内

Tel : 03-3409-2641 / Fax : 03-3409-1167 / E-Mail : shinya_adachi@jqac.com

滋賀ダイハツ販売株式会社(日本経営品質賞 大規模部門)

<表彰理由>

滋賀ダイハツ販売株式会社は、ダイハツ工業㈱の地域ディーラーとして、主に軽自動車の直販、県内自動車販売店・整備工場への業販、車検・整備などのアフターサービス事業を展開している。

2000年に経営品質向上活動に出会って以来、CSを経営の柱にすべく経営品質の考え方にもとづいた経営を実践している。先進企業へのベンチマーキングや関西経営品質賞、日本経営品質賞への挑戦で学んだことをすばやく取り入れ、社員を中心に顧客起点の革新を進めてきた。その成果として、全国ダイハツディーラーの中では、常に地域シェアとCS調査のランキング上位の両立を維持し、優秀ディーラーのポジションを確立している。顧客接点活動の活性化、変革の進め方などは、業種・規模を超え多くの組織の範となる。

【社員のやる気を引き出し、組織の魅力的価値を高める独自の革新活動を全社で展開】

来店集客型で多店舗を展開する事業として、基幹プロセスの顧客対応力・営業力の品質向上と店舗間レベルの高レベルでの平準化をはかるため、組織横断のプロジェクト活動に力を入れている。特に、女性ユーザーが多い軽自動車の特徴に着目し、幅広い年代の女性顧客への接客サービスや店舗空間の居心地の良さを高める活動を担うカフェプロジェクトは、当社の中核的な価値創造システムになっている。各店舗から参画する女性スタッフが顧客の声に耳を傾け、自分たちのアイデアや工夫を加えて様々な改善提案を行う。女性目線でのサービス改善が好評価につながり、さらに活動のやりがいや働く楽しさにつながっていく好循環をもたらしている。こうした積極的ではつらつとした姿勢は、カフェプロジェクトメンバーに限らず多くの社員に見られ、顧客に対する心からのおもてなしの雰囲気と、新車購入時の高い顧客満足度につながっている。

【車検・整備業務の標準化活動から進化し、部門間連携による顧客満足要因の磨き上げ】

車検・整備で来店した顧客をお待たせしないこと、徹底した安全・安心のサービスをお届けすることを最重要の満足要因として、サービス業務を標準化するサービススタンダードを全店で展開している。他県ディーラーに先駆けて導入した当初は店舗間のばらつきが出ていたが、顧客や車種の特性、組織体制に合わせて粘り強く改善・磨き上げに取り組んできた。これは、整備部門だけではなく、入庫予約を促進する営業活動、入庫前スケジュール管理、来店時の受付対応と店内各所との情報共有、店舗整備部門と車検センターの分業・協力体制、店舗改善推進室による定期的な支援など、緊密な部門間連携によって実現している。この結果、全国ダイハツディーラーの中でトップクラスの完成度と、車検・整備時の顧客満足度の高さを実現している。

【顧客との親密な関係を創り出すため、カーライフを豊かにするサービスの自社開発】

ヒット商品・人気車種のあるなしに関わらずに、安定した経営ができるよう顧客との緊密な関係作りを力を入れている。地域柄、自動車は人々の暮らしに欠かせないため、生活に密着したカーライフを豊かにする様々なサービス開発が行われている。事例として、当社独自のDメイトポイントカード制度や、オリジナルのカーライフ情報誌「カルフェ」の発行などがあげられる。また、メーカーが提供する点検・整備のサービスパック商品を独自に発展させ会員特典の付加や中古車用パックなどを開発している。これらのサービス開発には、長期的・継続的に運用可能な制度設計のノウハウや、様々な関連する業務プロセスの改善が必要だが、これまでの顧客情報の蓄積や社内の知恵を集めることで実現している。

【現場の主体性と自立性を高めるボトムアップ型マネジメントスタイルを確立】

かつてトップダウンのスタイルだった組織運営を、現場が主体となり自立的な社員を起点としたボトムアップ型の経営に変革している。現場の業務単位を分社とし分社長を中心に営業実績や利益額に責任を持たせ、店舗全体は店長がマネジメントするマトリックス型の組織を作り上げている。顧客からの声や競合に関する情報などを元に、現場で起きている課題に対してレビューと対応策を毎月検討するシステムとしている。直販、業販、整備、支援業務など業務内容が大きく異なり、かつ多店舗を展開している事業形態として、合理的な組織体制と言え、それが機能することで現場からの声本部や経営幹部にも届きやすくなっている。

【賢明で思慮深いメーカーとの信頼関係作りによって戦略の独自性を担保】

最も重要なパートナーと位置づけるダイハツ工業との深い信頼関係を築くための、賢明な対メーカー戦略がとられている。経営の自主性と地域特性などを踏まえた戦略の独自性を確保するために、率先してモデルケースを引き受け、自社にとってあるいは全ディーラーにとってメリットのある施策や制度となるように、積極的にメーカーに対して制度やシステムの改善や逆提案を行っている。販売台数などメーカーからの期待には確実に応える優秀ディーラーであり、メーカーの新施策を先行モデルケースとして積極的にトライしてくれる模範的なディーラーのポジションを常に維持している。

【滋賀ダイハツ販売株式会社 沿革・事業内容】

- 設立 1954年4月
- 代表者 代表取締役社長 後藤 敬一
- 所在地 滋賀県栗東市大橋4丁目1-5
- 売上高 171億7,589万円(2012年度)
- 従業員 391名(2013年5月現在)



滋賀ダイハツ販売(株)はダイハツ車の販売およびアフターサービスをするカーディーラーとして、1954年4月に設立されました。創業当初は、高度経済成長期にさしかかる時期でしたが苦戦をしいられ、8年目にはメーカーに資本を買いとってもらい事業を存続させることとなります。その後、創業者の長男、後藤昌幸が経営再建をはかり4年で赤字を解消し1966年社長に就任します。その後はモータリゼーションの波にも乗り、「赤字は悪」「二位から下はすべて負け」という信念のもと、右肩あがりの成長を続けてきました。部課長制廃止、分社制の実施、能力主義人事、看板政策など数々の改革に取り組み、滋賀ダイハツの基礎を築きました。

1994年、取締役、販売会社の社長を経て現社長の後藤敬一が社長に就任しました。当時、新車販売台数はダイハツグループの中でも常に上位にありながら、ダイハツ工業による「CSお客様満足度調査」では下位に沈んでいました。自分よりも年上の経営幹部と考え方を共有できず、「何か大きなことをやって実績をあげ認めてもらいたい」と焦っていた時期でもありました。

2000年、経営品質の講演に参加した後藤は、CSは単独のものではなく経営の基本的な柱だという自覚を深め、お客様に「来てよかった、また来たい!」とだけ思っていた来店型の店舗づくりが始まりました。

直接お取引いただいている「直販」のお客様は、現在38,000台の車両があります。女性のお客様が多いことから、店舗から選ばれた女性スタッフが「カフェプロジェクト」を結成し、女性視点でくつろいでいただける店づくりをすすめています。また、整備品質を高める活動として導入した「サービススタンダード」の改善を継続的に取り組んでいます。

一方、販売とアフターサービスを委託している販売店は、有力販売店のPIT店を中心に約600店とお取引いただいています。直販のノウハウを生かした販売店勉強会や店舗規模にあわせた支援体制で全国トップクラスの高シェアを維持しています。

【経営品質向上活動への取り組み】

2000年、経営品質の考え方に接し、CSを向上させる取り組みとして経営品質向上活動を開始しました。「経営理念・社是」を経営品質の4つの基本理念をとりいれたものに変更、経営幹部の地域JQA勉強会への参加、セルフアセッサーの取得、経営品質向上委員会の立ち上げと次々に実施しました。

委員会自体は内容の難しさから停滞ぎみでしたが、経営品質の考え方を取りいれた経営方針を毎年策定し、それにもとづいた経営を実践することで、年を追うごとに「CSお客様満足度」の数値は飛躍的に向上しました。徐々に経営品質の考え方が社員に浸透してきたのです。その後は、メーカーの総合表彰や栄誉賞を連続で受賞するディーラーとして成長しました。

2006年「セルフアセスメントを実施し関西経営品質賞に応募する」と後藤が年初に方針を出しましたが、かけ声だけに終わってしまいました。実際にセルフアセスメントができたのは2008年になってからです。そこで2009年に関西経営品質に申請し、奨励賞をいただきました。その後は、日本経営品質賞に2度申請し、より高い評価をいただきました。申請を通じて成熟度レベルを向上させることができたのです。

経営品質向上活動で大きく変わったことは、組織と社員の能力が向上したことです。以前は、方針やベンチマークで得た成功事例を展開しようとしても徹底できず、途中で立ち消えすることもしばしばありましたが、現在では取りいれたことをすぐに実行し、さらに工夫を加えることができるようになりました。

今後は、日本経営品質賞受賞組織としての自覚をもち、さらに経営品質向上の取り組みにつとめてまいります。

＜本件お問い合わせ先＞ 滋賀県栗東市大橋4丁目1-5

滋賀ダイハツ販売 株式会社 取締役管理本部長 小堀 正広

TEL 077-551-0081 FAX 077-551-0071 masahiro.kobori@shiga-daihatsu.co.jp

株式会社ワン・ダイニング(日本経営品質賞 大規模部門)

<表彰理由>

株式会社ワン・ダイニングは関西地区を中心に、本年から九州地区を商圏に加え、主に郊外を中心に焼肉レストラン、しゃぶしゃぶレストランの事業を展開している。また、本年より別会社で牛たん店「杜もと」の事業展開を開始した。

当社はやみくもに出店して規模の拡大を図るのではなく、一店舗ごとの価値を高めることを基本戦略と定め、店舗価値を高めることで、お客様、お取引先様、地域社会、そして従業員の幸福を達成したいという思いから「幸福価値の創造」の実現を理想的な姿に掲げている。

食肉小売事業が母体であったことから、肉にこだわりをもち、セントラルキッチンをもたず、店舗ごとに肉の加工を行うことで新鮮でおいしい肉を提供することを独自価値としている。また、アルバイトをはじめとした従業員の教育を重視し、ホスピタリティを高めることでお客様から感謝され、仕事にやりがいと誇りをもち、成長する機会を創出している。これは従業員の幸福の実現につながることを意図している。さらに、年2回グランドメニューを変更し、年4回季節メニューを導入することで、お客様が飽きない工夫を行っている。上質で居心地の良い店舗づくりにも注力している。

【「基本の徹底」による店舗価値向上に向けた継続的な取り組み】

当社は「基本の徹底」を重視し、「商品」、「接客サービス」、「上質で居心地の良い空間」のレベルを高めることで店舗価値を向上させている。商品の根幹である食肉については、仕入れにおける品質・鮮度管理の徹底、食肉加工技術の向上、メニュー開発の取り組みを強化した結果、外部調査による美味しさの評価は上昇傾向にあり、お客様から商品が評価されている。接客サービスにおいては、ガイドブックの活用を通じてサービスレベルの標準化を推進し、基本の徹底を図る一方、サービスレベルを高めるために、お客様への目配りによる事前察知や、お客様から呼ばれる前の積極的な声かけなどにより、来店中のお客様ニーズをタイムリーに把握し、従業員が気づいたことを気づきプログラムで共有している。上質で居心地の良い空間について、出店地の決定は、商圏、投資回収期間など明確な出店基準の元で計画を展開し、2006年6月以降、退店数はゼロとなっている。出店後は、時代を捉えたデザインで、外観・内装とも詳細にわたってこだわる店舗づくりを行い、外部調査による活気・雰囲気の評価は2009年度以降上昇し、お客様からも評価されている。

これらの店舗価値向上に向けた継続的な取り組みの結果、外部調査による総合評価、顧客ロイヤリティは上昇しており、特に総合評価においては、焼肉業態ではベストプラクティスの水準に近づき、しゃぶしゃぶ業態では和食業態のベストスコアを獲得している。

【第一線のアルバイトの戦力化と成長の場の提供】

店舗価値を高めるために、アルバイトを有効に活用し、戦力化しているとともに、人間としての成長の機会を提供している。新店舗オープン時には、経営理念や組織の価値観などを徹底することを含め、約1か月の教育訓練を実施している。店舗内のトレーナーによる新人アルバイトへのOJTの実施、アルバイト交換研修、アルバイトリーダー研修などの実施により、他店舗の取り組みを学習する機会を設けている。アルバイトの戦力化で最も独自性のある取り組みとして、月1回、アルバイト主体のアルバイトミーティングを実施しており、店舗における情報の共有化と課題に対する改善策の検討を行い、アルバイトの主体性や店舗運営への参画意識の向上につなげている。更に、アルバイト個人の気づきを深める気づきプログラムもアルバイトの成長に有効に機能している。業務で得られた気づきを「気づきメモ」に書き、店舗内で展示することにより、アルバイト個人の気づきを深めるとともに、他の従業員からコメントを受けることで、モチベーションが向上し、気づきの連鎖を促進する仕組みとなっている。

【スピード感をもった改善・革新に向けた取り組み】

アセスメントや外部調査などにより明確になった課題についてはスピード感をもって改善・革新に取り組みが行われている。「課題となっている提供時間短縮のための取り組み」、「アルバイトに経営理念・組織の価値観をより一層伝えるためアルバイト向け社内報『en』の発行」、「アルバイトから社員に登用するためのプロジェクト」、「接客力を高めるためのベンチマーキングの実施」、「お客様のアレルギーをアルバイトが確実に確認するためのハンディターミナルの変更」、「障がい者雇用の積極的な取り組み」など数多くの改善・革新に向けた取り組みを行っている。

【株式会社ワン・ダイニング 沿革・事業概要】

- 設立 1972年3月
- 代表者 代表取締役社長 高橋 淳
- 所在地 大阪府大阪市西区新町 1-27-8
- 売上高 170億4,549万円(2013年3月期)
- 従業員 4,567名(正社員276名、アルバイト4,291名派遣、委託職員含む。)



当社は1965年に創業いたしました。創業時は鯨肉の販売を行っていましたが、1967年からは食肉小売事業へ事業転換し、1972年に株式会社化、1978年には牛肉、豚肉、鶏肉を扱う総合食肉専門店へと業容拡大いたしました。その後、より多くの方へ食肉文化を広めたいとの思いから、1993年から外食事業として焼肉レストランの店舗展開を開始いたしました。しかし、2001年の国産牛、2003年の米国産牛のBSE問題が発生し、外食事業は債務超過状態に陥り、事業の抜本的な改革に迫られました。

そこで導入したのが、2006年からスタートしたテーブルオーダーバイキングです。座ったまま好きなものをお好きなだけご注文いただけるスタイルと共に加工センターを廃止し、肉を扱う技術とノウハウを活かした店内加工に全店変更実施しました。2008年10月には会社分割を行い、ダイリキ株式会社から株式会社ワン・ダイニングへ商号変更を行うとともに外食事業に特化した会社となりました。

現在フルサービスのテーブルオーダーバイキングスタイルの食べ放題店として焼肉レストラン「ワンカルビ」「あぶりや」としゃぶしゃぶレストラン「きんのぶた」を関西と九州に89店舗展開しています。常にお客様の期待を超える満足度を目指し、「商品」「接客サービス」「居心地感」の基本的な店舗の価値向上に取り組んでいます。

そうした店舗価値向上を支えているのは社員・アルバイトであり、チーム・ワンダイニングとして理念や目指すべき姿を共有すると共に、全員が「考え・行動する」組織作りに取り組んでいます。

これまで、そしてこれからも当社の経営理念である「価値ある経営」のもと、常にお客様、お取引先様、地域社会、そして従業員へ価値を提供し続けることで、当社に関わりのある全ての方の「幸福価値創造」を目指しております。

【経営品質向上活動への取り組み】

当社は経営理念である「価値ある経営」実現のため、店舗作りにおいては、一店舗一店舗「良い店」を作ることに取り組んで参りました。しかし、その成果として、店舗数も従業員数も増え、かつ、更なる価値向上のためには基盤となる「経営の品質」を向上させることが絶対必要条件であると実感しておりました。

2011年に弊社社長の高橋が経営品質向上プログラムと出会い、経営品質向上プログラムの各カテゴリーに基づき、当社の強みと課題の整理を行い、第三者からの客観的な視点から「経営の品質」を改善していくことを決定しました。そして、翌2012年度に日本経営品質賞に初めての申請。結果はAとなりましたが、その後の審査員によるフィードバックに基づき改善を積極的に進め、今年度再申請を実施し、栄えある賞を受賞するに至りました。

当社では、店舗価値の向上をはかるためには、人材育成が最も重要であると考えております。店舗は人間的成長の場であると位置づけており、それに向けた様々な仕組みづくりと推進に力をいれてまいりました。その中のひとつである「気づきプログラム」は、褒める風土を現場に根付かせ、アルバイトの人間の成長や仕事に対して前向きに取り組める姿勢を養うことにつながり大きな成果がでております。

また、経営幹部からアルバイトに至るまで同じビジョンを共有するための仕組みづくりや、中期経営計画と連動させたBSC(バランススコアカード)を取り入れ、PDCAのスパイラルアップサイクルの確立を図っております。今後も今回の受賞を励みに現状に満足することなく、お客様から・お取引様から・社会から・そして共に働く仲間から必要とされる店・会社であり続けるために、常に卓越した経営を継続的に実践してまいります。

＜本件お問い合わせ先＞ 大阪市西区新町 1-27-8
株式会社ワン・ダイニング 業務サポート部 経営管理 櫻井 真好
TEL. 06-6578-1291 FAX. 06-6578-1280 sakurai@1dining.jp

西精工株式会社(日本経営品質賞 中小規模部門)

<表彰理由>

西精工株式会社は「ものづくりを通じて、みんなが物心共に豊かになり、人々の幸福・社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、「人づくりを起点に徳島から世界へファインパーツ(以降FP)の極みを発信する」という経営ビジョンを実現するために、徳島県に根を張り、国内、国外にビジネスを展開している。冷間鍛造技術と提案活動を核とし、「お役立ち」という顧客価値を提供するために、現状とのギャップを認識し戦略的に活動している。朝礼における対話を活用し、創業の精神や経営ビジョンといった価値観や方向性を共有することで、社員の協働と自主性に対する意識が高まり、他部門との協力関係が自律的な相互連携にまで至っている。そして、部課長・経営会議でのMR(マネジメントレビュー)や半期に1度の係別面接など、振り返りのための仕組みや場づくりを数多く実施することで、より高い価値を創るための学習に目が向けられ始めている。

同社が属する「めねじ」業界は、海外企業との価格競争、主要ユーザーの生産減など、厳しい環境にある。そのなかで、新たな価値の創造、顧客ニーズ変化への対応、人材の確保・育成による健全な事業成長の実現は、国内の製造業全体に共通する経営課題であり、同社の取組は多くの点でベンチマーキングの対象になり得る。

【FPの創造に向け、社員同士の思考と対話を重視した組織づくり】

FPを創造するには、社員がFPを理解し、FP創造に向けたアイデア出しや改善が絶えず行われるような組織づくりが不可欠で、経営ビジョンや創業の精神に関する話し合いの場を意図的につくるなど、社員同士の思考と対話を重視している。「フィロソフィー」に書かれたテーマを全員で話し合う「フィロソフィー朝礼」を、毎日全係が50分以上行っており、進め方も各係で独自に工夫している。また、「ビジョン創生委員会」では若手社員を中心に編成された委員会メンバーが定期的集まり、対話を重ねて中期ビジョンを策定する。このようにフィロソフィーや経営ビジョンを思考の中心に据えて考え、対話の活性化が図られることが、FP創造のための組織づくりに効果を発揮していることが認められる。

【FPを着実に創造し続ける独自技術力の発揮】

FPの定義である「高品質、高精度、極小」を実現させるために、FPを創造する工程に必要な製造設備や金型を、メーカーから取り寄せるのではなく、自社で開発する技術力を備えている。自社で製造設備を開発することで、微妙な調整が可能となり、顧客が持つ、より特殊な要望に対応することを実現する。また、機械を大切に扱うという価値観が定着し、機械設備のオーバーホールも自社で行っている。このことで、機械や設備に関する知識と技術力が更に高まり、新たな設備開発に活かすといった好循環が保たれている。人材面では、「人に教える」、「まわりから尊敬される」ということがマイスターのあるべき姿と定義し、人間力という分野を加味したマイスター制度を運用している。この制度は同業他社にはない独自性のある取り組みといえる。

【「お役立ち」という顧客価値を起点とした業務プロセスの革新】

FPを通して「お役立ち」という顧客価値を提供するという考え方が組織内に浸透し、顧客満足度調査チームによる対面でのお客様満足の把握、営業技術者を中心としたVA/VE提案活動など、顧客との対話を増やす取り組みを強化したことで、安定したユーザー同行率や提案率を維持している。その結果、成約率も同業他社より高く、増加傾向にある。また、出張報告書やカスタマイズ表を活用して顧客情報をまとめ、グループウェアで一元管理し、必要に応じて社員が情報を引き出している。更に、新製品に関する情報をレビューし、気になったことをコメントとして書き込むなど、全員が顧客の声に耳を傾けることができる仕組みを構築していることも、革新性が高い。

【MRや係別面接を活用した学習する組織の実現】

FP創造のために組織において振り返りの仕組みが定着している。具体的に、月次の目標達成度、目標達成に向けた戦略の有効性確認や、財務上の結果は、月に1度の部課長・経営会議のMR内容が即座に議事録に落とし込まれ、翌朝礼で係長から全社員に咀嚼して報告され、それをもとに各係で振り返りが行われる。また、係別面接では、半年ごとに活動成果をアピールするために、係内で活動の振り返りを行う。そしてアピールした内容に対して、経営者からフィードバックを受ける仕組みになっている。このように振り返りとフィードバックを継続的に行うことで、係の取り組みは更に工夫され進化している。更に、係別面接により、浮き彫りとなった課題を解決するために、高得点をとった係への自主的なベンチマーキングが行われていることから、社内での自律的な相互連携が図られている。

【西精工株式会社 沿革・事業概要】

- 設立 1923年4月
- 代表者 代表取締役社長 西 泰宏
- 所在地 徳島県徳島市南矢三町1丁目11-4
- 売上高 4,862百万円(2012年7月末)
- 社員数 239名(再雇用、臨時社員含む 2013年10月現在)



西精工株式会社は、1923年創業者の西卯次八が、徳島市で当社の前身である「西製作所」を創業、切削加工でボルトを製造し大阪の流通問屋に販売したことに始まります。終戦を境に、プレス加工による欧米輸出用ナット製造に転換、1960年、「西精工株式会社」へ改組を機に、ベアリング事業へも参入、国内の弱電・家電業界の復興には、高品質な小径の四角、六角ナットを量産してきました。

また、日本のモーターゼーションの発展には、鍛造加工による自動車用溶接ナットの草分け企業として、大量製造・安定供給を行い、国内めねじ業界において小径六角ナット製造第1位、溶接ナット製造第2位のメーカーに成長することができました。ところが、2000年頃からユーザーのアジア諸国への生産移転が進み、2004年、創業以来44年間お世話になったベアリング事業から撤退、既存製品も価格見直しによる商権維持が続き、組織は新たな方向を模索していました。そこで、2006年、「経営理念」により存在価値を示し、2009年、「経営ビジョン」で目指す姿を明らかにしました。すでに主要ユーザーである自動車産業では、「あこがれの高級品」から「安全・環境・共生」という新しい価値に向かっており、当社も自動車と自然や社会の関係構築に貢献していきたいと、役割を大量製造・安定供給から高精度・高機能・極小のファインパーツによる価値創造へと見直してきました。

今後も、長年の技術・ノウハウの蓄積から、ファインパーツでお客様に貢献できるメーカーへと進化し続けていきます。

【経営品質向上活動への取り組み】

当社の経営理念、「ものづくりを通じて、みんなが物心共に豊かになり、人々の幸福・社会の発展に貢献すること」を実現していくには、「ものづくり」に関わるマネジメントツールだけでなく、お客様に貢献することが喜びと感じられる社員で、「お役立ちの精神」を高めることだと考えていました。

それには、「人づくり」を中心に据えた組織風土の改革しかないと考え、様々な社員教育の機会を設けてきました。まず、全社員がミッションステートメントを作成しながら、なりたい自分を明らかにし、人間力を向上させる勉強会や、専門研修による技能取得などで、自己研鑽を積んだ社員自らが、渦の中心となり経営理念の実現に向けた取り組みを実践しています。また、当社では、「社員に優しい職場づくり」のために、係長以上が1年間かけて、ES調査の結果を分析し、環境改善・風土改革を行っています。誰でもが手の届く社員表彰、子育て両立支援への取り組み、リフレッシュ休暇など、多くの仲間と一緒に仕事ができることが楽しいと思える社員によって、顧客満足度を高める取り組みが創造されたことで、くるみんマーク認証取得、徳島県経営品質賞知事賞、第3回日本でいちばん大切にしたい会社大賞中小企業庁長官賞、障害者雇用優良事業所表彰などで評価されてきました。今後も、お客様・地域に貢献することが喜びと感じられる「社員と組織」づくりにこだわり続けていきます。

<本件お問い合わせ先> 徳島市南矢三町1丁目11-4
西精工株式会社 経営企画室 小倉 信行 n-ogura@nishi-seiko.co.jp
森 三郎 s-mori@nishi-seiko.co.jp
TEL 088-631-7177 FAX 088-632-7626

経営革新推進賞

「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを積極的に活用した経営革新の実践活動に継続的に取り組み、顧客価値創造の方法と成果が、総合評価で優秀なレベルに達していると認められた組織を表彰。

■株式会社遠鉄ストア(経営革新推進賞)

(静岡県浜松市／チェーンストア 30 店舗展開／売上高 460 億円／社員 2,676 名)

顧客密着型でニーズをくみ取り、楽しい買い物をしていただくことで競争力を強化した。パート社員を最も身近なお客様と考え、パート社員（＝お客様）目線による改善を常態化した。より高い価値を生み出すための経営課題に気づくために経営品質アセスメントを導入し、成果を生み出した戦略とプロセスを振り返ることを開始した。この結果、社員満足度は全国平均より高い数値で推移した。また、手厚い人員配置、積極的な店舗改装や店舗出店、ネットスーパーなどの投資により、既存店粗利益高は毎年増加、全体の経常利益率も業界平均を超える水準で推移している。

■株式会社ピアズ(経営革新推進賞)

(愛知県名古屋市／移動体通信業界トータルサポートコンサルティング／売上高 5 億円／社員 42 名)

上流（戦略系コンサルティング）中流（研修・人事系コンサルティング）下流（イベント企画・運営・人材派遣）のトータルサポートを展開。専属スタッフの自社採用、育成、イベント運営まで一貫して請け負う点に特徴がある。ビジネススピードの速い業界の中で、「困った時はピアズ」と認知されることをめざしている。拠点である名古屋以外の地域展開を、これまで培ってきた現場対応力と柔軟性で推進している。2008 年以降実施した経営品質アセスメントにより、経営課題の原因領域を特定した結果、店舗満足度は競合他社を大きく引き離す水準を獲得し、財務的にも高い収益性、効率性、成長性を維持している。

経営革新奨励賞

「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを活用した経営革新活動に取り組み、組織内での対話や協働による革新活動と成果が、総合評価で良好なレベルに達していると認められた組織を表彰。

■熊本大同青果株式会社グループ(経営革新奨励賞)

(熊本県熊本市／熊本県産青果物流通市場運営／正社員 124 名／年間取扱高 243 億円)

全取扱高のうちセリによる取引は 3 割程度で、セリ取引に回帰する新たな商流の姿をゴールと定め、特定地域農家とのコミュニケーション強化、個人生産者の負荷軽減と買い手ニーズに合わせた荷造りの考案、熊本県産青果物の全国販売化などに向け、組織全体で活動を開始している。2012 年度から開始した経営品質アセスメントによる振り返りから明確化した経営課題解決への対応の結果、全国主要市場の取扱量が減少傾向にある中、同社の取扱量は増加傾向にあるのをはじめとして、財務成果は改善を続けている。

■トヨタホーム愛知株式会社(経営革新奨励賞)

(愛知県名古屋市／トヨタホーム〈住宅〉販売会社／売上 208 億円／社員 265 名)

「顧客本位」「自主自律」の実現に一体感を持って取り組み、受注数月間 60 戸を基準にプロセスの平準化を進め、業務を平準化して高レベルの品質を確保している。TQM 活動、ISO などを通じて推進した業務改善の成果をもとに、卓越した経営を目指して経営品質アセスメントを導入・推進した。その結果、ビジネスパートナーとの協働による高い顧客価値の創造を実現し、トヨタホーム販売店グループ内で顧客満足度第 1 位の獲得、クレーム・トラブルの減少などの成果に結びつけている。

■株式会社都田建設(経営革新奨励賞)

(静岡県浜松市／地域密着型の住宅建設会社／年商 26 億円／社員数 45 人)

30 代の若い家族を中心に、こだわりの注文住宅を建てたい幅広い層から支持されている。営業マン・モデルハウスを持たず、既存顧客・ビジネスパートナーからの紹介客を中心に好業績を維持。「ドリームゲート」「魔法のシート」など独自ヒアリング・ツールを活用し、施主の夫婦間・家族間コミュニケーションの活性化を実現。未来のライフスタイルを具現化し、そこから発想した住宅デザインを作成するプロセスを確立した。2012 年度から経営品質アセスメントを導入し、課題の発見と強みの再認識に結びつけた。この結果、高水準顧客満足度・社員満足度と、安定した施工数の確保による売上高と粗利益率の改善傾向を維持している。

以 上

日本経営品質賞 (Japan Quality Award) について

1. 日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客の視点から経営を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を創造し続ける組織の表彰を目的として、(財)日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度です。今回までの18年間に213組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに34組織が受賞しております。

また、2009年度より「日本経営品質賞」に加えて、同賞に至る2段階の賞を新たに設け、以下の3つの賞に該当する組織を表彰しております。

- 日本経営品質賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、経営革新を進めるモデルとしてふさわしいと認められた組織

※大規模部門と中小規模部門の両部門合わせて最大6組織まで、また地方自治体部門は最大2組織までを表彰します。

- 経営革新推進賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを積極的に活用した経営革新の実践活動に継続的に取り組み、顧客価値創造の方法と成果が、総合評価で優秀なレベルに達していると認められた組織

- 経営革新奨励賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを活用した経営革新活動に取り組み、組織内での対話や協働による革新活動と成果が、総合評価で良好なレベルに達していると認められた組織

*「医療法人」については原則受け付けていないが、日本生産性本部主催の「クオリティクラス認証」の「Sクラス(最高クラス)」を認証された機関のみ受け付けている。

*2014年度から、介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の受付を開始する。詳細は2月公開。

2. 日本経営品質賞委員会

日本経営品質賞委員会は、日本経営品質賞全体における最高意思決定機関で、わが国を代表する各界のリーダー8名による構成となっております。経営革新のモデル組織としての表彰組織の決定・発表、表彰制度、アセスメント基準の妥当性、審査員の選考、審査プロセスなど、日本経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討、決定しております。

委員長：福川 伸次 氏 (一般財団法人地球産業文化研究所 顧問)

委員：有馬 利男 氏 (グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク 代表理事)

委員：飯塚 悦功 氏 (東京大学 名誉教授)

委員：桜井 正光 氏 (株式会社リコー 特別顧問)

委員：佐野 尚見 氏 (公益財団法人松下政経塾 理事長兼塾長)

委員：野中 郁次郎 氏 (一橋大学 名誉教授)

委員：野中 ともよ 氏 (特定非営利活動法人ガイア・イニシアティブ 代表理事)

委員：森 公高 氏 (日本公認会計士協会 会長)

3. これまでの受賞組織

年度	受賞組織
1996年度	日本電気(株)半導体事業グループ
1997年度	アサヒビール(株)、千葉夷隅ゴルフクラブ
1998年度	(株)日本総合研究所、(株)吉田オリジナル
1999年度	(株)リコー、富士ゼロックス(株)第一中央販売本部
2000年度	日本アイ・ピー・エム(株)ゼネラルビジネス事業部、 (株)武蔵野
2001年度	第一生命保険(相)、セイコーエプソン(株)情報画像事業本部
2002年度	パイオニア(株)モバイルエンタテインメントカンパニー、 カルソニックハリソン(株)、トヨタビスタ高知(株)
2003年度	NECフィールディング(株)
2004年度	千葉ゼロックス(株)、(株)ホンダクリオ新神奈川
2005年度	トヨタ輸送(株)、 松下電器産業(株)パナソニック オートモーティブシステムズ社、 松下電器産業(株)松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部、 (株)J・アート・レストランシステムズ
2006年度	福井キヤノン事務機(株)、滝沢村役場
2007年度	福井県民生活協同組合
2008年度	該当なし
2009年度	(株)スーパーホテル、万協製薬(株)
2010年度	(株)武蔵野
2011年度	シスコシステムズ(同) エンタープライズ&パブリックセクター事業、 川越胃腸病院、(株)ねぎしフードサービス
2012年度	福井県済生会病院

※組織名は受賞当時のものです。

4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

(1) 申請対象

大規模部門(社員・職員数300人超)・中小規模部門・地方自治体部門

*「医療法人」については原則受け付けていないが、日本生産性本部主催の「クオリティクラス認証」の「スクラス(最高クラス)」を認証された機関のみ受け付けている。

(2) 申請方法

「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」という基本理念の4要素と「7つの重視する考え方」に基づき、8領域(カテゴリー)にわたって20のアセスメント項目から構成される「日本経営品質賞アセスメント基準」に沿って、申請企業・組織は「申請書」を作成し、日本経営品質賞委員会に提出していただきます。

(3) 「日本経営品質賞アセスメント基準」の構成

① 基本理念の4要素

顧客本位……顧客価値の創造、顧客の価値評価がすべてに優先する

独自能力……他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現

社員重視……1人ひとりの尊厳を守り、独創性と知識創造による組織経営

社会との調和……社会に貢献し、社会価値と調和する

②7つの重視する考え方

- i) 顧客から見たクオリティ
- ii) リーダーシップ
- iii) プロセス志向
- iv) 対話による「知」の創造
- v) スピード
- vi) パートナーシップ
- vii) フェアネス

③8つのカテゴリーと20のアセスメント項目

どの業種・業態の企業・組織にも共通する経営の要素を8つ定め、さらにその下に実際に評価を行っていく20のアセスメント項目が配置されています。

なお、「組織プロフィール」という項目を8つのカテゴリーの前段におき、審査を行う前提として、申請企業・組織が目指す理念や大事にしている考え方、さらに置かれている事業環境や現在取り組んでいる経営課題について記載していただいております。

<カテゴリー・アセスメント項目一覧(2013年度)>

組織プロフィール			配点
カテゴリー・アセスメント項目			
1.	経営幹部のリーダーシップ		120
1.1	経営幹部のリーダーシップ	120	
2.	経営における社会的責任		50
2.1	社会要請への対応	30	
2.2	社会への貢献	20	
3.	顧客・市場の理解と対応		100
3.1	顧客・市場の理解	50	
3.2	顧客からの意見や苦情への対応	30	
3.3	顧客満足の明確化	20	
4.	戦略の策定と展開		60
4.1	戦略の策定と形成	30	
4.2	戦略の展開	30	
5.	個人と組織の能力向上		100
5.1	組織的能力	40	
5.2	社員の能力開発	30	
5.3	社員満足と職場環境	30	
6.	顧客価値創造のプロセス		120
6.1	基幹プロセス	60	
6.2	支援プロセス	30	
6.3	ビジネスパートナーとの協力関係	30	
7.	情報マネジメント		50
7.1	経営情報の選択と分析	30	
7.2	情報システムのマネジメント	20	
8.	活動結果		400
8.1	リーダーシップと社会的責任の結果	60	
8.2	個人と組織の能力向上の結果	60	
8.3	プロセスの結果	100	
8.4	総合結果	180	
合計			1000

(4) 各アセスメント項目の評価方法

すべての審査、評価レポートの評点は、「日本経営品質賞アセスメント基準」の評点ガイドラインをもとに、①経営のクオリティシステムの明確さ、②そのシステム展開の浸透度合い、③システム展開の成果としての実績、④経営システムとして成熟度合い、の4つをベースとして評点を決定します。

具体的にはアセスメント項目ごとに評点し、それを各カテゴリー単位で集計し、獲得した評点をレベルで示します。全体の評点は、図表の評点総括にもとづき、10段階のレベルで表現しています。

<評点総括>

レベル	評点	内 容
D	(~99)	<改善にむけた取り組みが見られない> 組織の理想的な姿を明確にしておらず、現状を維持する考え方にとらわれている。変革にむけてのものの見方や考え方が見られないため、改善にむけた行動が行われず、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が全く見られず明らかに低い水準にある。
C	- (100~199)	<過去の枠組みの中での改善行動> 組織目的とそれを実現する理想的な姿の追求が不十分なため、一般的な方法を導入するにとどまっている。過去の枠組みの中での改善や、その場かぎりの行動が中心になっている。それにより、活動結果、総合結果ともに、期待する改善傾向が得られていない。
	+ (200~299)	
B	- (300~399)	<過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を明確にした上で、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている。組織内での対話が重視され始めており、組織目的の実現に向けた部門や活動間での協力関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。
	+ (400~499)	
A	- (500~599)	<求める価値を戦略的に考え、行動している> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、現状とのギャップを認識し戦略的に行動している。組織内での対話が活発に行われ、他部門との協力関係が構築され、それぞれの目標は組織全体の目標との一貫性がとられている。顧客や市場の変化に対して現場は顧客価値実現の原則にもとづいて行動し、行動した結果から新たな方法が創造され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに改善傾向が見られ、競争を上回っている。
	+ (600~699)	
AA	- (700~799)	<組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。対話による自律的な相互連携が定着し、組織全体で、より多くの新たな発見をし、そこから独自の価値を生み出す学習が展開されている。それにより、活動結果、総合結果の多くで改善傾向が見られ、業界最高水準を達成している。
	+ (800~899)	
AAA	(900~)	<革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織内および関係する外部と共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。組織内および関係する外部との対話による自律的な相互連携が常態化し、独自の価値創造と価値を高めるための学習が絶え間なく行われている。それにより、活動結果、総合結果のほとんど全てが業界を超えてベストプラクティスの水準となっている。

(5) 審査プロセス

日本経営品質賞委員会から任命された審査チーム(5名程度)が担当し、3段階(下記、審査プロセス参照)にわたって、延べ1000時間を費やして行われます。これらの審査後、判定委員会の推薦のもと、日本経営品質賞委員会において「経営革新を進めるモデルとしてふさわしい」と判断された組織に日本経営品質賞の受賞が決定されます。

①個別審査(7~8月の2ヶ月にわたって実施)

②合議審査(9月上旬3日間にわたって実施)

◆第1回 判定委員会(9月中旬:現地審査に進む申請組織の判定)

③現地審査(10月上旬3~4日間にわたって実施)

◆第2回 判定委員会(10月下旬:表彰推薦組織決定)

◇日本経営品質賞委員会(11月:表彰組織決定)

※その後、表彰状の授与・革新活動内容の報告等を行う「日本経営品質賞 表彰セミナー・顧客価値経営フォーラム」が2月(本年度:2014年2月20・21日)に開かれます。

以上