

2002年度 日本経営品質賞受賞企業決定

**「パイオニア モービ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」「トヨタビスタ高知」が受賞**  
～ 12月6日(金)に表彰式を開催～

(財)社会経済生産性本部(会長代行:渡里杉一郎)が設立した日本経営品質賞委員会(委員長:山本卓眞富士通名誉会長)は13日、2002年度「日本経営品質賞」受賞企業として以下の3社を発表した。

<日本経営品質賞 大規模部門受賞>

パイオニア(株)モービルエンタテインメントカンパニー

代表者 常務執行役員 プレジデント 須藤 民彦 氏



「パイオニア発、世界初への挑戦」という創業以来の精神のもと、オープンな対話のできる環境をつくり、一丸となって世界初の技術追求を通じて高い顧客価値創造の活動が実施され、この活動結果が、カーオーディオ・ナビゲーション分野で他社の追従を許さない新たな製品・サービスを継続的に創造、提案し、業界トップレベルのお客様満足度と業績を獲得している。

<日本経営品質賞 中小規模部門受賞>

カルソニックハリソン(株)

代表者 取締役社長 雪竹 泰三 氏



『競争力最強のグローバルカンパニー』への変革にむけ、トップ主導のリーダーシップを発揮し、お客様・ビジネスパートナー・社員の声に真摯に応える「統合的生産技術マネジメント」という独自のマネジメントの仕組みを構築、トップ中心の経営品質向上活動に全社で取り組む風土を醸成し、徹底した話し合いや改善活動と結びついた人材育成活動などを展開、この活動結果が高い業績を実現している。

<日本経営品質賞 中小規模部門受賞>

トヨタビスタ高知(株)

代表者 代表取締役社長 横田 英毅 氏



設立以来の「既成概念にとらわれない新しい販売手法にチャレンジし、高効率販売、高効率経営を目指す」とするミッションを掲げ、社長の強いリーダーシップのもとに、従業員満足度を高める制度や活動が行われ、1拠点の強みを最大限に生かしたお客様との多様な接点活動を徹底、この活動結果が、トヨタ系ディーラーでトップレベルの事業成果を達成し、高い顧客満足を実現している。

表彰式/代表者講演会は12月6日(金)10時から東京全日空ホテル(東京・港区)で開催。受賞に至るまでの活動を紹介する「日本経営品質賞報告会」は、2003年2月20日(木)～21日(金)の2日間、ロイヤルパークホテル(東京・中央区)で開催される。

<問い合わせ先> 〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (財)社会経済生産性本部内

## 日本経営品質賞 (Japan Quality Award)

### 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図るため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営品質の仕組み」を有する企業の表彰を目的として、(財)社会経済生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度。8つの領域からなるアセスメント基準書により3段階の審査が延べ1000時間にわたって行われ、受賞企業を決定する。7年間で100社が申請し、14社が受賞している。

日本経営品質賞は、80年代の米国経済復活に寄与したとされる米国国家品質賞(MB賞)に基づいている。この賞の創設を契機に世界60以上の国や地域で展開され、わが国でも「体質強化の最強経営ツール」として民間有力企業が採用している。同時に、岩手・高知・三重県等自治体で活用する組織が増えたことを受け、今年度より地方自治体を対象としたパイロット審査を実施している。加えて新潟・福井・千葉・栃木・岩手・茨城・三重・長崎県、会津若松市などでは、地域の経営品質賞が発足するなど、地域企業の競争力強化を目的に表彰制度を設けており、今後は非営利組織への広がりも期待される。

### 2. 受賞対象・審査方法

日本経営品質賞の受賞対象は、大規模部門と中小規模部門(正規従業員300人以下)の2つで、大規模部門4社、中小規模部門2社の最大6社までを表彰。

評価のものさしには、4つの基本理念、11の基本的考え方にもとづき、8つの領域、23のアセスメント項目からなる「日本経営品質賞・アセスメント基準」を利用する。申請企業は、この「日本経営品質賞・アセスメント基準」に基づく「申請書」(大規模部門は110ページ以内・中小規模部門は80ページ以内)を作成し、日本経営品質賞委員会に提出する。

審査は、日本経営品質賞委員会にて任命された審査員が4 - 6人のチームを構成し、提出された「申請書」を、3段階(個別書類審査、合議書類審査、現地審査)にわたり、延べ1000時間を費やして行われる。これら審査を終了後、日本経営品質賞委員会にて「卓越した経営の仕組み」と判断された組織に、「表彰式」にて表彰楯とトロフィーが授与される。

「報告会」は、受賞企業のこれまでの成功体験を発表する場として、産業界から1,000名以上が参加し、自社での活用方法を研究する。

### 3. これまでの受賞企業

- 96年度:日本電気(株) 半導体事業グループ
- 97年度:アサヒビール(株)、千葉夷隅ゴルフクラブ
- 98年度:(株)日本総合研究所、(株)吉田オリジナル
- 99年度:(株)リコー、富士ゼロックス(株)第一中央販売本部
- 00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
- 01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

### 4. 日本経営品質賞委員会委員

- 委員長:山本卓眞氏(富士通株式会社名誉会長)
- 委員:石井幹子氏(石井幹子デザイン事務所代表)
- 委員:奥山章雄氏(日本公認会計士協会会長)
- 委員:唐津一氏(東海大学教授)

委員: グレゴリー・クラーク氏(多摩大学名誉学長)  
委員: 児玉幸治氏(日本情報処理開発協会会長)  
委員: 野中郁次郎氏(一橋大学大学院教授)

< 添付資料 >

(添付資料1) 2002年度日本経営品質賞 大規模部門受賞 パイオニア(株) モバイルエンタテインメントカンパニー	.....p4
(添付資料2) 2002年度日本経営品質賞 中小規模部門受賞 カルソニックハリソン(株)	.....p6
(添付資料3) 2002年度日本経営品質賞 中小規模部門受賞 トヨタビスタ高知(株)	.....p8
(添付資料4) 2002年度日本経営品質賞審査について	.....p10
(添付資料5) 2002年度表彰式	.....p15
(添付資料6) 2002年度受賞企業報告会	.....p16

(添付資料1)

## 2002年度日本経営品質賞 大規模部門 パイオニア株式会社モバイルエンタテインメントカンパニー

### 1. 表彰理由

パイオニア株式会社モバイルエンタテインメントカンパニーは、カーオーディオ・カーナビゲーションの分野において、徹底した顧客本位により業界トップの地位を築いている。その根底には「パイオニア発、世界初への挑戦」という、独創的な商品と新たな市場の創造に挑戦し続ける創業以来の精神のもと、顧客を含めカンパニー内外の関係者全てとオープンな対話のできる環境をつくり、一丸となって世界初の技術追求を通じて高い顧客価値を創造する活動が経営全般にわたって広く実施されている。こうした取り組みの結果、カーオーディオ・カーナビゲーション分野において他社の追従を許さない新たな価値をもつ製品・サービスを継続的に創造、提案し、業界トップレベルのお客様満足度と業績を獲得している。以下が、今回の審査で高く評価された点である。

「パイオニア発、世界初」に挑戦し続ける価値共有の場づくりを経営幹部がリードしている  
「パイオニア発、世界初への挑戦」に表される顧客価値の創造にむけて、創業以来の挑戦することを重んじる風土の継承や、自由闊達で部門・上下、カンパニー内外の壁のない環境づくりに、経営幹部自らが陣頭に立ってその実現をリードしている。

対話重視の組織文化が新たな価値を生み出し続けている  
オープンで活発な対話が組織文化として深く根付き、製品開発や方針展開など、重要な意思決定の場面で、経営幹部・社員、ビジネスパートナーが徹底した対話を行っている。こうした部門を超えた徹底した対話を通じ、製品・サービスの企画、生産、提案全てでより高い顧客価値が創造され続けている。

業界トップとしての強い信念と責任感が健全な業界発展へと結びついている  
自らが市場を創造し、健全に発展させて行く、という業界トップ企業としての強い信念と責任感に基づいて、徹底して健全な経営を追求している。経営の透明性を重視し、「隠さないこと」を基本とした誠実なお客様への対応が確実に実践されている。こうした対応が業界全体の健全性を維持、強化することにも結びついている。

「NIGIRI」というコミットメントが具体的価値創造の責任感を高めている  
カンパニーの部門責任者は、事業目標達成について経営幹部と対話を通じて深いコミットメントを「NIGIRI」という形で実施している。ニガリの対話プロセスを通じ、カンパニー目標を達成するための部門目標の整合が図られるとともに、価値創造の責任感を高めている。

お客様との経験を深め組織的に学習することが競争力に結びついている  
お客様との係わり合いを通じて学んだことが、自らの競争力の源泉であることを理解し、製品開発からサービス、販売、ビジネスパートナーに至るまで、その活動を組織的に行っている。また、この経験をさらに高めるための能力開発が積極的に行われている。

「現場・現実・現物」を基本とする同時並行の商品化プロセスが競争力の基盤である  
行動指針である「現場・現実・現物」に基づき、お客様について深く理解する行動がカンパニーの全社員で共有されている。市場・顧客の声を全員参加で徹底して話し合うことでニーズを明らかにし、どこよりも素早く同時並行的に製品・サービス、生産プロセスとして実現する商品化プロセスが構築され、このプロセスが世界初を生み出す基盤となっている。


ノウハウの蓄積が早い市場投入を可能にし、同業他社を上回る高い業績を達成している

徹底して顧客のニーズを理解し世界初として実現するという活動から、カーエレクトロニクス製品の特性である過酷な使用環境に耐えうる製品を開発・製造できる技術とノウハウを蓄積してきている。その技術とノウハウをベースに、カーオーディオ製品のコアユニットの内製化や、新技術をいち早く導入し市場投入することによって同業他社を上回る高い業績を達成している。

## 2. 表彰企業の横顔

*Pioneer sound.vision.soul*

### 【パイオニア株式会社の概要】

創業	昭和13年1月1日	
資本金	490億5千万円(2002年3月末現在)	
営業収入	6,689億円(2002年3月期)	
代表取締役	伊藤周男	
従業員	31,220名(2002年3月末現在)	
本社	東京都目黒区目黒1丁目4番1号	
主な事業	ホームAVエレクトロニクス事業、カーAVエレクトロニクス事業、映像・音楽ソフト事業、他	

### 【モバイルエンタテインメントカンパニーの概要】

代表者 常務執行役員 モバイルエンタテインメントカンパニー  
 プレジデント 須藤 民彦

### 【沿革】

モバイルエンタテインメントカンパニー(以下、MEC)はパイオニア株式会社の社内カンパニーとして1997年7月に発足しましたが、そのスタートは昭和30年代に米国へカーステレオを輸出した頃に遡ります。1975年にコンポーネントカーステレオを世界で初めて発売して以来、一貫してカーオーディオ業界における世界初商品を出し続け、業界のトップ企業としての地位を不動のものとしてきています。ナビゲーションにおいても1990年にGPS方式による市販初のカーナビゲーションを発売し、その後DVDナビやHDDナビなどやはり業界初、世界初を出し続け圧倒的なお客様の支持をいただいております。

MECの目指すべき方向はパイオニアグループ理念である「より多くの人と、感動を」とグループビジョン「エンタテインメント創造企業」、グループ経営姿勢「お客様の満足を第一に考える経営」をカーライフで実現すべく「新しいカーライフエンタテインメントをお客様に提供する」ことであり、カンパニービジョンとして「パイオニア発、世界初への挑戦」を掲げ、徹底して「お客様価値」の創造に取り組んでまいりました。その結果が業界トップを維持し続ける原動力となり、さらにカーメーカーにも採用されそれらの相乗効果によって継続的に強いお客様の支持をいただきながら現在に至っております。

### 【事業内容】

当カンパニーは一般市販向けおよびカーメーカー向けのカーオーディオ、カーナビゲーション、カースピーカー、関連部品(カセット、CD、DVDの各メカニズム、GPSユニットなど)の企画、開発、設計、生産、販売を行っております。

市場は全世界が対象で、販売のみならず、設計、生産のグローバル化を進めております。

### 【経営品質向上活動への取り組み】

業界トップの地位を確保し続けているものの、常に自社の経営の見直しをしていかなければ競争に生き残れないとの危機感を抱いていた時に、ちょうどパイオニア全社の経営品質活動によるJQAのフレームワークに出会い、2000年度に「MEC CS中計」を立て、MEC経営改革プロジェクトを立ち上げました。年一回のセルフアセスメントにより強み弱みの認識を新たに、アクションプランの作成・実施・見直しを繰り返してきました。経営幹部も一緒になった大人数でのこのプロジェクト活動そのものがMECの強みの一つであると再認識いたしております。

ハードルの高い中計の目標であった2002年度のJQA受賞が実現できたことにとまどいながらも、当初からの考え方である、受賞・受賞は単なる一里塚、これからが本当の始まりとの認識で、

より顧客本位にたった経営の改革・改善を継続実施してまいります。

< 本件お問い合わせ先 >

〒153-8654 東京都目黒区目黒1丁目4番1号パイオニア モバイルエンタテインメントカンパニー

経営統括室 CS推進事務局 MEC事務局長 佐藤令介

TEL 03-3495-9828 FAX 03-3779-8416

E-mail [reisuke\\_sato@post.pioneer.co.jp](mailto:reisuke_sato@post.pioneer.co.jp)

## 2002年度日本経営品質賞 中小規模部門 カルソニックハリソン株式会社

### 1. 表彰理由

カルソニックハリソン株式会社は、激変する自動車業界の部品製造会社として、『競争力最強のグローバルカンパニー』への変革にむけ、トップ主導で組織力の強化に強力なリーダーシップを発揮している。また、今後の競争力・経営体質の強化を目的に、お客様・ビジネスパートナー・社員の声に真摯に応える「統合的生産技術マネジメント」という独自のマネジメントの仕組みを構築している。こうした自社の独自性に磨きをかけるため、トップ中心の経営品質向上活動に全社で取り組む風土を醸成し、トップと社員の徹底した話し合いや改善活動と結びついた人材育成活動などを展開、結果として高い業績を達成している。以下が、今回の審査で高く評価された点である。

#### 社員との対話をベースとするトップ中心の経営品質向上活動への取り組み

トップを中心とした経営品質向上活動への真摯な取り組みと、組織の中でこの活動のDNAが確実に継承されるために、社員との直接対話を中心とした信頼関係をベースとした組織風土が醸成されている。

#### 経営方針を社員一人ひとりに至るまで納得した上で展開する綿密な話し合いの実現

経営ビジョンを実現するために3つの経営方針を明確にし、具体的展開に関しては「中期・年度経営計画」から「部署別年度計画」、そして一人ひとりに展開できる「パーソナルチャレンジ制度」による方針を実現。加えて戦略の展開は「パーソナルチャレンジシート」による上司と部下の綿密な個人対話により、動機付け、透明性、納得性を確保している。

#### 「改善・技術・設備に強い人材」に向けた改善活動と結びついた人材の育成

戦略課題・部署別年度計画を実現するために、業務改善に強い3つの人材像「改善・技術・設備に強い人材」を明確に定め、実際の現場改善活動の実践と人材育成が結びついた活動が実践されている。

2つの親会社とビジネスパートナーとの共同改善による「統合的生産技術マネジメント」の実践  
親会社であるカルソニックカンセイ社およびデルファイコーポレーション社との「コンカレントエンジニアリング活動」をはじめ、ビジネスパートナーとの共同改善活動やそれに基づく表彰制度、厳しい品質とコスト要求に対応する生産技術、QS9000を基本とした品質システムなど、自社のコアコンピタンスを活かした「統合的生産技術マネジメント」を実践している。その結果として高い業績を達成している。

#### 顧客、パートナー、社員の声に謙虚に耳を傾け改善に結びつける幹部の取り組み姿勢

たゆまぬ経営品質向上活動の推進のために、各種の顧客満足度調査、パートナー満足度調査、社員満足度調査にも絶えず改良を加え、その他の多様な方法も組み合わせながら、顧客、パートナー、社員の声に謙虚に耳を傾け一つ一つ改善につなげていく仕組みの展開と経営幹部の謙虚で真摯な取り組み姿勢を築いている。

#### 注釈

##### 【コンカレントエンジニアリング】

設計開発部門と生産部門が一体となって、開発段階から設計仕様を満足した品質、かつ、造り易さ・生産性・原価を満足する競争力のある製品を開発する活動

##### 【QS9000】

米国の自動車業界BIG3(GM, Ford, Chrysler)各社が、自社の供給者に適用する目的で、ISO9000要求事項に自動車産業の特性を考慮し、要求事項を追加した品質システム認証制度

## 2. 表彰企業の横顔

### 【カルソニックハリソン株式会社の概要】

**CHC**  
カルソニックハリソン株式会社

創 立	昭和61年(1986年)5月28日
本社 / 工場	栃木県宇都宮市清原工業団地
役 員	取締役社長 雪竹泰三
資本金	17.5億円
売上高	115億円(平成13年度)
社員数	290名(平成14年10月1日)



### 【沿革】

当社は昭和61年(1986年)、カーエアコン用コンプレッサーを製造、販売する会社として、当時の日本ラヂエーター(株)(現カルソニックカンセイ)が51%、ゼネラルモーターズ(株)部品事業部(現デルファイコーポレーション)が49%を出資し、創立された日米合弁会社であります。

カーエアコン用コンプレッサーは現在でも多くの形式が使用されておりますが、当社は創立当時に新開発された「斜板式連続可変容量方式」のコンプレッサーに特化した製造を行ってきております。この形式が自動車の燃料消費効率向上に有効であり、世界中でこの形式のコンプレッサーを使用する比率が年毎に高まってきております。

より快適で環境に優しいカーエアコン用コンプレッサーをお客様に提供することを当社の目標としております。

### 【事業内容】

当社は、斜板式連続可変容量方式のコンプレッサーとコンプレッサー用の部品であるピストンを製造し、国内外に販売しております。

お客様から求められる価値は、エアコン使用時の省燃費、耐久品質、廉価な価格であり、「品質向上」と「原価低減」を当社の戦略課題としております。

当社は製造を中心とした会社であり、営業および設計開発業務は日米の親会社が担当しており、この両親会社との密接な連携のもとに事業を行っております。

### 【経営品質向上への取り組み】

当社の経営品質向上への取り組みは、栃木県経営品質協議会が発足した1999年10月とほぼ同時期にセルフアセッサー認定研修からスタートし、2000年度より活動を本格化させ、アセスメント基準書に基づく社内アセスメントの実施と評価レポートにより仕組みの改善とパフォーマンスの向上に努めてまいりました。

その結果、2000年度は栃木県経営品質賞「会長賞」、2001年度は同「知事賞」を受賞し、2002年度は、自動車産業としては初めてである「日本経営品質賞」を受賞することが出来ました。この間、当社のセルフアセッサー認定研修修了者は、経営幹部を中心に社員の10%まで拡大しております。

今後も社内アセスメントを継続することにより、お客様の視点に立った経営革新と組織能力の向上に努力してまいります。

< 本件お問い合わせ先 >

〒321-3231 栃木県宇都宮市清原工業団地11-6 カルソニックハリソン株式会社

JQA 推進室 室長 沢田 宗宏 TEL:028-670-2210 FAX:028-667-6660

E-mail:munehiro\_sawada@calsonic-harrison.co.jp



## 2002年度日本経営品質賞 中小規模部門 トヨタビスタ高知株式会社

### 1. 表彰理由

トヨタビスタ高知株式会社は、バブル崩壊後の新車販売の低迷や買替サイクル長期化による収益性の低下が避けられない厳しい自動車販売業界において、設立以来の「既成の概念にとらわれない新しい販売手法にチャレンジし、高効率販売、高効率経営を目指す」とするミッションを掲げ、社長の強いリーダーシップのもとに、「やりがいのある職場、考える社員による高いお客様満足」にむけて、従業員の満足を高める制度や活動が展開されている。また「既存のお客様の満足度を最大化」することを事業方針とし、1拠点の強みを最大限に生かしたお客様との多様な接点活動を徹底している。こうした活動の結果が、トヨタ系ディーラーのなかでもトップレベルの事業成果を達成し、高い顧客満足を実現している。

以下が今回の審査で高く評価された点である。

#### 新しい顧客価値の創造を目指す強力なリーダーシップの展開

「新車販売偏重で利益を確保するのではなく、バリューチェーンを形成して安定的に収益を確保する」、「従業員と既存のお客様の満足度を最大化する」という業界の既成概念にとらわれない新しい事業方針を宣言し、社長の強力なリーダーシップのもと、社員との価値観の共有を徹底している。このリーダーシップが、トヨタ系ディーラーの中でもトップレベルの事業成果の達成と高い顧客満足度にむけて効果的に発揮され、こうした仕組みは、業界外からもベンチマーキングの対象となるレベルに至っている。

#### お客様満足の最大化を追求する独自のマーケティング展開と1拠点の強みの発揮

企業活動においては、お客様との窓口の一本化やお客様カードによる営業活動などが徹底して行われており、そこから得られた顧客情報を十分に活用できる基盤が充実し、「お客様との関係性を増幅する」という独自の考え方に基づくマーケティングが長年にわたって展開されている。さらに通常の営業活動に加えて、お客様の要望や意見、クレーム等を収集し、理解するために、インターネットやイベント活動、アンケートなど、多様な顧客との接点を活かしたコミュニケーションに努めている。また、1拠点・ワンフロアの組織体制の強みを生かし、商談の際に、営業現場社員、店頭営業社員、サービスエンジニア、ショールームスタッフが、現場で素早く緊密に連携することで、高いお客様満足度を実現している。

#### 社員の「気づき」を高め、「やりがいのある組織作り」を目指す、社員重視のマネジメント

社員全員が参画しての戦略策定やプロジェクト活動等を通じて、「気づき」と「考える」風土を創り上げている。また、「やりがいのある組織作り」を目指して、実践成果に基づく報酬制度・表彰制度の確立、戦略的人事による人材配置・優秀な社員の採用など、社員の自主性や事業貢献意欲を高揚する社員重視のマネジメントを行っている。その結果、社員満足度調査では、「自分が理想とする人間的成長」、「仕事そのもののやりがい達成感」が高い結果を生み出している。

### 2. 表彰企業の横顔

#### 【トヨタビスタ高知株式会社の概要】



トヨタビスタ高知株式会社

設立	1980年4月
代表取締役社長	横田英毅
本社所在地	高知県高知市南川添 10-1
事業拠点	本社 / 高知店、グリーンパーク野市店 四国自動車博物館、モータランドたぢかわ
資本金	4,800万円
売上高	29億円5600万円(2001年度実績)
経常利益	6,500万円(2001年度実績)
従業員	87名



## 【沿革】

トヨタピスタ系列の販売会社は、1980年に全国66社が一斉に営業をはじめました。地元資本による経営を基本とする販売会社とトヨタ自動車㈱との関係はフランチャイズの形態をとっていますが、その経営理念やマーケティング手法などは販売会社の方針に委ねられており、独自の経営をおこなうことを可能とするものでした。

高度成長期に急成長を果たした自動車販売業界は、販売店のシェア争いのもと、「売る」ための人材=営業力確保が優先され、新車販売偏重の組織システムが築き上げられる傾向がありました。しかし、「人間性尊重」の精神により従業員満足を重視する当社においては、お客様に喜んでいただける価値を創出できるしくみを構築することこそもっとも重要性の高い課題として位置付け、「お客様の感動」を求心力として組織作りをおこなってまいりました。営業所展開、訪問活動による潜在顧客発掘という既存の手法はとらず、1営業拠点ショールームにおける高品質なサービスの開発により、トヨタ系列販売会社の中でトップクラスのお客様満足をいただくに至っております。

## 【業務内容】

トヨタピスタ店系列の新車販売、中古車の販売・買い取り、自動車のアフターメンテナンス全般に関わる整備・修理、損害保険代理店業務、情報通信代理店業務などの業務を基幹としています。販売拠点を多数展開するのではなく、高知市中心部に位置する本社ショールームへのご来店を重視する当社では、専任のお客様対応スタッフを配置してきめ細やかな接客をおこなうと同時に、様々なご来店メリットを高めるためのシステム(割安メンテナンスメニュー、モーニング朝食サービスなど)を構築しています。ほかに、ショールームにおいてミニカー専門店「ダイキャストカーギャラリーPit」を開設。関連施設として世界のヒストリックカー・バイク約65台をコレクションする「四国自動車博物館」、安全にモータースポーツを楽しんでいただくための場所としての「モーターランドたぢかわ」を開設し運営しています。

既存の自動車販売会社の固定観念にとらわれることなく、自動車を豊かにご利用いただける環境を提供する「クルマの会社」というお客様の視点から価値を創出し社会に貢献できることを願っております。

## 【経営品質向上活動への取り組み】

発足の当初より「自然の摂理を尊重し、原理をふまえた組織作り」を理念として掲げ、事業運営をおこなって参りました。近年の厳しい経済情勢のもとでこそ、当社が企業目的とする「従業員満足」「お客様満足」「社会貢献」を追求する価値前提の組織作りを強く推進していくことが重要となると考えています。その道標として「日本経営品質賞」に注目し、2000年より取り組みを始めました。2001年に初めて提出した申請書をもとにいただいた評価レポートは、当社にとって重要な足がかりとなりました。社内に全社員自由参画の知的資本開発プロジェクトを結成し、指摘されたポイントについて議論を重ね、問題を解決するための仕組みを構築して参りました。

仕事に向かう時間は人生の大きな部分を占めています。その貴重な時間は、一人ひとりの従業員にとって生きがいのあるものでなくてはならないと考えています。「お客様の感動」を求心力とする私たちはまだまだ道半ばという現状ですが、今回の栄えある受賞を推進力として、新たなチャレンジに取り組んで参ります。

< 本件お問い合わせ先 >

〒780-0082 高知県高知市南川添 10-1 トヨタピスタ高知株式会社 人材/情報開発室 大原光泰

Phone 088-884-5110(代) Facsimile 088-885-5980 Email jqa@vistanet.co.jp

## 2002年度日本経営品質賞審査について

### 1. 2002年度審査の概要

2002年度の日本経営品質賞の審査は、資格確認、第一段階（第一次書類審査・個別審査）、第二段階（第二次書類審査・合議審査・判定委員会）、第三段階（現地審査・判定委員会）、そして日本経営品質賞委員会による表彰組織の決定からなっています。今年度は18組織から申請を受理しました。

審査委員会メンバーは、主任審査員、審査員、審査員補のチームで構成され、所定の3日間にわたる審査員養成コースを受講した方々の中から、個人の能力、これまでのビジネス経験、リーダーシップ、専門領域の深さ、協調性などを考慮して日本経営品質賞委員会が認定した方々です。各審査チームは、審査スケジュールを遵守することができるとともに、担当組織との間に利害関係を持たず、公平な審査を行うことができるメンバーにより構成されています。

#### < 資格確認 >

申請書提出に先立ち、4月2日から6月15日までに申請の資格があるかどうか「資格確認書」を日本経営品質賞アドミニストレーションにご提出いただきました。

#### < 第一段階（第一次書類審査・個別審査） >

主任審査員、審査員、審査員補4 - 6人（およびオブザーバー審査員2 - 3人）が、7月8日～8月2日の1ヶ月をかけて、提出された「申請書」を個別に審査しました。

#### < 第二段階（第二次書類審査・合議審査・判定委員会） >

審査チームメンバー全員による会議形式の審査を8月26日～9月6日までの期間のうちの3日間にわたって行いました。この審査は、各メンバーの個別審査結果のうち、評点の視点や認識などの違いによりばらつきが生じているコメントや評点について、所定のルールに従い、リーダーが中心となり合議によって共通の理解を図り、全員が納得できるものに収束させる方法で、審査チームとして決定しました。

本審査結果は、9月9日・11日に審査の妥当性を検討する判定委員会で、審査チームリーダーにより報告され、評点結果「Aレベル」および受賞組織候補であるかを目安として、現地審査対象組織を選定しました。また、現地審査に至らなかった申請組織には、この判定委員会で承認された評価レポートを10月に送付しました。

#### < 第三段階（現地審査・判定委員会） >

申請書の記述だけでは読みとることのできなかつた点や申請書の記述事項の確認を目的として、現地審査を10月1日～12日の期間のうち、3日間を目安に行いました。この審査は、実際に訪問する2週間前に申請組織に対して「現地審査課題」を提出し、その内容を確認するために幹部からの説明や第一線社員へのインタビューなどを行い、現地審査終了後に評価レポートを作成します。本審査結果は、10月21日・23日の第2回判定委員会で承認され、評価レポートは11月初旬までに送付しました。

この現地審査対象組織から、顧客の視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した業績を生み出す経営の仕組み」を有しているかどうかを考慮して、今年度の日本経営品質賞の表彰推薦組織を決定しました。推薦にあたっては、判定委員会のメンバーから担当判定委員（リードジャッジ）を決め、多面的な観点からの検討も含めて決定しました。ただし判定委員の中で、申請組織に深く関与した方は、その組織の判定から除外して行います。

#### < 日本経営品質賞委員会による表彰組織の決定 >

審査員の任命、全審査プロセスの承認および表彰組織を最終決定する機関が日本経営品質賞委員会です。今年度の審査結果を確定するための本委員会は11月7日に開催し、判定委員長から表彰を推薦する組織の審査結果について報告を受け、審査結果等の資料をもとに最終審議を行った上で、今年度の表彰組織を決定いたしました。

< 評価方法 >

すべての審査、評価レポートの評点は、図表1の評点ガイドラインをもとに、経営のクオリティシステムの明確さ、そのシステム展開の浸透度合、システム展開の成果としての実績、経営システムとして成熟度合の4つをベースとして評点を決定しました。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した。全体の評点は、図表2の評点総括にもとづき、6つのレベルで表現しています。

< 図表1 >

評点ガイドライン(方法・展開)

レベル	点数	方法 / 展開
D	0%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、全く示されておらず、重大な問題に対しても改善の取り組みが行われていない。
C	- 10%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、実施され始めてはいるが、体系的ではない。 ■ 生じた問題の後追いの対応が中心で再発防止の初期段階であり、仕組みの改善への結びつきも少ない。 ■ 導入している方法は、目的達成を阻害する要因が散在しているために展開されておらず、部門・業務ごとに大きな格差が見られる。
	+ 20%	
B	- 30%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した基本的方法が、体系的に導入され、実施され始めている。 ■ 問題の再発防止に効果があるプロセス改善が一部実施されている。 ■ 導入している方法は、主要な部門・業務のみで展開されているが、その他では導入されていない。
	+ 40%	
A	- 50%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。 ■ 事実に基づいた評価・改善の仕組みによって、問題の再発防止に効果があるプロセス改善が主要な分野で実施されている。また一部で未然防止の取り組みも見られ、改善への学習が行われている。 ■ 導入している方法は、ほとんどの部門・業務で展開されているが、一部格差が見られる。 ■ 導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が高い。
	+ 60%	
AA	- 70%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革を推進する体系的な方法が導入され、運営されている。 ■ 事実に基づいた評価・改善の仕組みとそれによる学習が経営品質向上の主要な仕組みとなっている。多くの活動で未然防止の取り組みも行われ、組織目的と一貫性のある改善活動が多く部門で実施されている。 ■ 導入している方法は、ほとんどの部門・業務・個人まで展開され、方法の活用における格差は小さい。 ■ 導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が十分はかられている。
	+ 80%	
AAA	- 90%	■ 組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に完全に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。 ■ 確実な事実に基づいた体系的な評価・改善の仕組みと、改善の蓄積による広範な学習が主要な経営品質向上の手段となっている。あらゆる活動は将来を見据えた未然防止の仕組みが機能しており、組織全体の改善経験が共有され、組織目的と一貫性のある改善活動がすべての部門で実施されている。 ■ 導入している方法は、ほとんどの部門・業務・個人まで展開され、方法の活用における格差はない。 ■ 導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性がほぼ完璧にはかられている。
	+ 100%	

評点ガイドライン(結果)

レベル	点数	結果
D	0%	■ 戦略課題の達成目標の結果と、その目標を達成するための主要な活動の結果が何ら示されていない。また示された結果のレベルが低く、改善傾向も見られない。
C	- 10%	■ 戦略課題の達成目標の結果がいくつか示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も一部示されている。 ■ 戦略課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでない。 ■ 戦略課題の達成目標の結果にわずかな改善傾向が示されている。また、それに関係する一部の活動結果に改善傾向が見られる。 ■ 比較情報が十分に提示されておらず、改善の水準も不明確。
	+ 20%	
B	- 30%	■ 戦略課題の達成目標の結果が十分に示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も示されているが、一部示されないものがある。 ■ 戦略課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでないものがある。 ■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果に改善傾向が見られる。 ■ 競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、幾つかの活動で優れている結果が示されている。
	+ 40%	
A	- 50%	■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が示されている。 ■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果の多くに改善傾向が見られる。 ■ 戦略課題の達成目標の結果に悪化傾向や低迷は見られない。 ■ 競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、多くの活動で優れている結果が示されている。
	+ 60%	
AA	- 70%	■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が十分に示されている。 ■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果のほとんどが改善傾向が優れた水準を示している。 ■ ほとんどの結果は競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、リーダー的水準であり、優れた結果が示されている。
	+ 80%	
AAA	- 90%	■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が、ほぼ完璧に示されている。 ■ 戦略課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果の全てが改善傾向が卓越した水準を示している。 ■ 全ての結果は業界リーダーの水準か、ベストインクラスのレベルになっている。
	+ 100%	

< 図表 2 >

## 評点総括

レベル	内容
Dレベル ( 0~99)	経営品質の重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、その結果として評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。
Cレベル - (100~199) + (200~299)	経営品質の考え方をういた改善が経営の重要な活動と明確に位置づけられている。経営品質改善の取り組みが、一部の領域に定着し始めており、その結果として幾つかの領域で良好な結果が見られるレベル。
Bレベル - (300~399) + (400~499)	経営幹部が強いリーダーシップで経営品質をリードしている。社員は経営品質改善の取り組みの重要性を認識し、主要な領域でその取り組みが展開されている。その結果として主要な領域で良好な結果が見られるレベル。
Aレベル - (500~599) + (600~699)	経営品質改善、組織革新への取り組みが多くの領域で展開され、さらなる改善への学習が行われている。その結果として多くの領域で良好な結果が見られ、その幾つかは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
AAレベル - (700~799) + (800~899)	継続した経営品質改善・組織革新の全社的な取り組みとさらなる改善への学習が定着している。その結果としてほとんどの領域で優れた結果が見られ、その多くは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
AAAレベル (900~)	経営品質改善と組織革新の繰り返しで多くの学習を行った結果、卓越した顧客価値を提供する仕組みを実現している。経営品質すべての領域において世界的リーダー企業として認められるレベル。

## 2. 日本経営品質賞 4 つの基本理念と 11 の基本的考え方

### (1) 基本理念

顧客本位  
 独自能力  
 社員重視  
 社会との調和

### (2) 基本的な考え方

クオリティ  
 リーダーシップ  
 プロセス  
 「知」の創造と活用  
 時間とスピード  
 パートナーシップ  
 社会的責任と環境保全  
 事実に基づく経営  
 グローバリゼーション  
 フェアネス

## イノベーション

### 3. 2002年度版アセスメント基準一覧～顧客本位にもとづく業績の卓越性～ 組織プロフィール

1.	リーダーシップと意思決定	120
1.1	経営幹部の役割とリーダーシップ	100
1.2	経営における意思決定の仕組み	20
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	社会貢献	20
3.	顧客・市場の理解と対応	110
3.1	顧客・市場の理解	50
3.2	顧客との信頼関係	30
3.3	顧客満足の明確化	30
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	30
6.	価値創造のプロセス	100
6.1	基幹プロセス	40
6.2	支援プロセスと新事業プロセス	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	60
7.1	経営情報の把握と分析	20
7.2	競合比較とベンチマーキング	20
7.3	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	80
8.4	財務の結果	100
8.5	顧客満足の結果	100
合計		1000

### 4. 日本経営品質賞委員会委員

- 委員長: 山本卓眞氏(富士通株式会社名誉会長)
- 委員: 石井幹子氏(石井幹子デザイン事務所代表)
- 委員: 奥山章雄氏(日本公認会計士協会会長)
- 委員: 唐津一氏(東海大学教授)
- 委員: グレゴリー・クレーク氏(多摩大学名誉学長)
- 委員: 児玉幸治氏(日本情報処理開発協会会長)
- 委員: 野中郁次郎氏(一橋大学大学院教授)

## 5. 2002年度申請費用

### 大規模部門

書類審査・1,050,000円(消費税含む)、現地審査・実費と審査員日当@10,000×日数。

### )中小規模部門

書類審査・525,000円(消費税含む)、現地審査・実費と審査員日当@10,000×日数。

## 6. これまでの各対象別申請企業数

### (1) 96年度 申請6社

申請 製造部門2社、サービス部門1社、中小3社

現地審査 製造部門1社、中小部門1社

受賞 NEC半導体事業グループ

### (2) 97年度 申請10社

申請 製造部門2社、サービス部門1社、中小7社

現地審査 製造部門1社、サービス部門1社、中小部門1社

受賞 アサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ

### (3) 98年度 申請11社

申請 製造部門1社、サービス部門1社、中小9社

現地審査 サービス部門1社、中小部門1社

受賞 日本総合研究所、吉田オリジナル

### (4) 99年度 申請18社

申請 製造部門3社、サービス部門2社、中小13社

現地審査 製造部門2社、サービス部門2社、中小部門2社

受賞 リコー、富士ゼロックス 第一中央販売本部

### (5) 2000年度 申請18社

申請 製造業部門なし、サービス業部門2社、中小企業部門16社

現地審査 サービス部門1社、中小部門1社

受賞 日本アイ・ビー・エム ゼネラル・ビジネス事業部、武蔵野

\* ベストプラクティス賞 セイコーエプソン 情報画像事業本部

### (6) 2001年度 申請19社

申請 大規模部門4社、中小規模部門15社

現地審査 大規模部門4社、中小規模部門3社

受賞 第一生命保険、セイコーエプソン 情報画像事業本部

### (7) 2002年度 申請18社

申請 大規模部門6社、中小規模部門12社

現地審査 大規模部門2社、中小規模部門3社

受賞 パイオニア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、トヨタビスタ高知

(添付資料5)

## 2002年度表彰式

1. 日 時:2002年12月6日(金)10:00~13:00

2. 場 所:東京全日空ホテル

3. 出席者:

### <日本経営品質賞委員会委員>

### <経営品質協議会 幹事出席予定者>

(組織五十音順)

幹 事	朝日監査法人	理事長	岩本 繁
幹 事	アサヒビール株式会社	代表取締役会長	福地 茂雄
幹 事	オムロン株式会社	代表取締役社長	立石 義雄
幹 事	キヤノン株式会社	取締役社長	御手洗富士夫
幹 事	三洋電機株式会社	代表取締役社長	桑野 幸徳
幹 事	セイコーエプソン株式会社	代表取締役社長	草間 三郎
幹 事	全日本空輸株式会社	代表取締役社長	大橋 洋治
幹 事	第一生命保険相互会社	代表取締役社長	森田富治郎
幹 事	東京海上火災保険株式会社	取締役社長	石原 邦夫
幹 事	東陶機器株式会社	代表取締役社長	重淵 雅敏
幹 事	日本アイ・ピー・エム株式会社	代表取締役社長	大歳 卓麻
幹 事	株式会社日本総合研究所	取締役社長	奥山 俊一
幹 事	日本電気株式会社	代表取締役会長	佐々木 元
幹 事	パイオニア株式会社	代表取締役社長	伊藤 周男
幹 事	東日本電信電話株式会社	取締役相談役	井上 秀一
幹 事	株式会社日立製作所	取締役社長	庄山 悦彦
幹 事	富士ゼロックス株式会社	代表取締役社長	有馬 利男
幹 事	松下電器産業株式会社	代表取締役社長	中村 邦夫
幹 事	三菱地所株式会社	取締役会長	福澤 武
幹 事	株式会社UFJ総合研究所	取締役社長	前田 昌宏
幹 事	株式会社リコー	代表取締役社長	桜井 正光

<その他> 全国の経営品質協議会関係者 他

### 4. 次 第:(予定)

10:00-10:15 2002年度審査総括と受賞企業発表

山本委員長

10:15-10:25 本賞と副賞の授与

山本委員長

10:25-10:50 来賓ご挨拶

11:00-12:00 日本経営品質賞 表彰企業代表者スピーチ

パイオニア モービルエンタテインメントカンパニー

常務執行役員プレジデント

カルソニックハリソン 取締役社長

トヨタビスタ高知 代表取締役社長

須藤 民彦 氏

雪竹 泰三 氏

横田 英毅 氏



## 2002年度受賞企業報告会

1. 日 時: 2003年2月20日(木) 10:00 ~ 19:30(予定)  
2月21日(金) 9:00 ~ 17:00(予定)

2. 場 所: ロイヤルパークホテル 3階「ロイヤル」他

3. 主な報告予定者

(1) 2002年度受賞企業代表者

パイオニア モーバイルエンタテインメントカンパニー

常務執行役員プレジデント

須藤 民彦 氏

カルソニックハリソン 取締役社長

雪竹 泰三 氏

トヨタビスタ高知 代表取締役社長

横田 英毅 氏

(2) 2001年度受賞企業

第一生命保険、セイコーエプソン情報画像事業本部

(3) 2000年度受賞企業

日本アイ・ビー・エムゼネラルビジネス事業部、武蔵野

(4) 1999年度受賞企業

リコー、富士ゼロックス 第一中央販売本部

(5) 日本経営品質賞委員会委員長 山本卓真 氏

(7) 地方における経営品質賞受賞企業

4. 発表内容

リーダーシップと意思決定

個人と組織の能力向上

経営における社会的責任

価値創造のプロセス

顧客・市場の理解と対応

情報マネジメント

戦略の策定と展開

活動結果

5. プログラム

(1日目) 10:00-19:30 2002年度審査総括

受賞企業代表者記念スピーチ

カテゴリー別受賞企業の発表

受賞企業とのディスカッションセッション

記念パーティー

(2日目) 9:00-17:00 カテゴリー別受賞企業の発表

これまでの受賞企業の活動成果報告

これまでの受賞企業とのディスカッションセッション

カテゴリー別受賞企業の発表

2003年度日本経営品質賞について

以 上