

2022年度「日本経営品質賞(推進賞・奨励賞)」3組織を決定 顧客価値経営の実践を通じてありたい姿に向けた変革を推進

(公財)日本生産性本部が設立した日本経営品質賞委員会(東京都千代田区、委員長:福川伸次(一財)地球産業文化研究所 顧問)は、顧客価値経営の実践を通じて変革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」の2022年度受賞組織を発表しました。

「日本経営品質賞」は、国際的な競争力強化に向けた生産性向上を目的に、顧客価値を創造し続けるための自己革新能力を表彰する制度で、1996年度より年一回選出しています。2022年度は、「日本経営品質賞 推進賞」1組織、「日本経営品質賞 奨励賞」2組織、合わせて3組織を決定しました。受賞した3組織は、顧客にとっての価値を最優先に位置づけ、追求しつづける顧客価値経営の実践を通じて、組織のありたい姿に向けた価値づくりのための変革活動を続けています。

■日本経営品質賞 本賞 該当なし

■日本経営品質賞 推進賞

(株)ワイズマート	大企業部門	食品スーパーマーケット	千葉県浦安市	従業員 1,594名
	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏ベイエリアの駅前・駅近の好立地を中心に150坪程度のミニスーパーを38店舗運営。「コンパクトストア」に特化し、小規模ながらも店内で調理された総菜類や、生鮮食品をはじめとするバラエティに富む品揃えを庶民的な価格で提供。 ・店舗の自主性を重んじ、商圈特性や顧客ニーズに柔軟に対応する独自の店舗運営で、坪当たり売上高は同業他社の1.8倍に達する。 ・市場環境の変化によって店舗間や部門間格差が拡大する中、チームによる店舗経営への移行を目指して変革に取り組んでいる。 			

■日本経営品質賞 奨励賞

(株)金沢シール	中小企業部門	シール・ラベル印刷	石川県白山市	従業員 166名
	<ul style="list-style-type: none"> ・1935年、北陸で初となるシール・ラベル専門の印刷会社として創業。医薬品をはじめ、食品・飲料、日用品など多岐にわたる分野で、独自の技術開発や品質にこだわるものづくりに取り組む。 ・社である「生きた商品づくり」を実践すべく、顧客の商品価値を高めるため、川上・川下領域への進出を通じて「商品包装」のインテグレーターとしての地位確立を目指して変革に取り組んでいる。 			
(株)伍魚福	中小企業部門	高級珍味の製造卸	兵庫県神戸市	従業員 69名
	<ul style="list-style-type: none"> ・「高級珍味の伍魚福」をキャッチフレーズに、約400種類の珍味を全国の5,000を超える販売網を通じて提供。全国約200社の協力工場に製造を外注するファブレスメーカーの強みを活かし、毎年100を超える新商品をスピーディーかつ安定的に開発・提供している。チルド珍味分野におけるシェアは9割に達し、高価格帯でも選ばれ続けるブランドとなっている。 ・近年、ESGやSDGsなどが社会的要請として重視される中、「食品業界の良いスパイラルアップの起点となる」ことを目指し、その実現に向けた変革活動に着手している。 			

■各賞の概要

本賞	顧客価値経営を目指して変革を進めるモデルとして認められた組織
推進賞	顧客価値経営を目指して継続的に変革に取り組んでいると認められた組織
奨励賞	顧客価値経営を目指して変革に取り組んでいると認められた組織

受賞組織の概要は別紙、日本経営品質賞については参考資料をご参照ください。

【お問い合わせ先】(公財)日本生産性本部 <経営品質協議会サイト <https://www.jqac.com/>>

内容について: 日本経営品質賞委員会 橋本・渡辺 Tel: 03-3511-4017 / e-mail: jqa-info@jpc-net.jp

取材について: 広報戦略室 伊藤・粕谷 Tel: 03-5511-2029 / e-mail: jpcpr@jpc-net.jp

2022 年度日本経営品質賞 推進賞

組織名	株式会社ワイズマート		
業種	食品スーパーマーケット	設立年	1969 年
所在地	千葉県浦安市(本社) * 千葉、東京、神奈川に 39 拠点	代表者	代表取締役社長 吉野 秀行
従業員	1,594 名	売上高	47,156 百万円(2021 年度)
経常利益	919 百万円(2021 年度)	労働生産性	6 百万円(2021 年度)

【従業員の自主性を重んじ、経営者意識を高める独自の店舗運営】

小型店舗にもかかわらず、店長の他、「店主」と呼ぶ各部門責任者のチーフを 1 店舗あたり 5~7 名配置し、各店主に仕入れ・値付け・見切りの裁量権を与える「店主集団経営」と名付けた独自の店舗運営を行っている。

38 ある店舗単位ではなく、208 ある部門(チーム)単位にまで細分化された月次損益データが全社員に公開され、各自の経営者意識を高め、創意工夫を引き出すことで、小型店舗ながら高い収益を上げる仕組みとして機能してきた。

【情報システムの活用による顧客ニーズにマッチした品揃えや売り場づくり】

自社開発の情報システムを活用して、店舗の部門単位で日々仮説と検証を重ねて需要予測の精度を高めつつ、顧客ニーズにマッチした品揃えや売り場づくりにつなげている。また、ポイントカードシステムを活用して会員の購買動向を分析するとともに、ロイヤルカスタマー(年間購買金額上位 3,000 名)を対象とした定期アンケートやモニター制度(各店舗 10 名程度)を通じて定期的に重要顧客の声を収集し、魅力ある売り場づくりや改善活動につなげている。

【従業員に寄り添い、温かみある会社運営を推進】

従業員の幸せの実現に向けて、ワーク・ライフ・バランスを重視するとともに、納得感ある評価・処遇制度の整備や財形貯蓄の利子補給など、社員を動機づけ、大事にする温かみある会社運営を推進。「見てあげることが最高の教育」の考えのもと、経営幹部が高頻度で店舗を巡回し、従業員への声かけを行うことで信頼関係を築き、風通しの良い組織風土が醸成されている。こうした施策によって、従業員の定着率は高く、業界の上場企業を上回る平均年収や資産形成(財形貯蓄)を実現している。

2022 年度日本経営品質賞 奨励賞

組織名	株式会社金沢シール		
業種	シール・ラベル印刷	設立年	1963 年（創業 1935 年）
所在地	石川県白山市 *石川、東京、大阪、富山、新潟に 5 拠点	代表者	代表取締役社長 小杉 善文
従業員	166 名	売上高	2,379 百万円(2021 年度)
経常利益	4 百万円(2021 年度)	労働生産性	6 百万円(2021 年度)

【ビジネスパートナーとの協働による独自技術の開発】

業界に先駆けた ISO9001、ISO14001 の認証取得をはじめ、個人の技術に依存しない品質マネジメント体制を構築し、国内有数のシール・ラベル印刷設備と印刷技術力を強みに、業界の老舗企業としてのブランドを確立している。ビジネスパートナーである機械メーカーとの協業によって、高精彩・高彩度のオフセットグラーラベル（糊なしラベル）印刷や、医薬品ラベルで求められる員数管理を複数列印刷で実現するなど、独自設備と技術開発によって同業他社との差別化を図り、顧客との信頼関係を構築してきた。

【商品包装に関する顧客の困りごとをチーム活動で解決】

顧客への付帯サービスとして、商品包装に関する顧客の課題を解決するBPVP活動（Best Planning&Valuable Products）を展開。顧客の困りごとを営業が聞き取り、部門を超えたチームが、解決策立案から提案まで実行している。顧客の課題情報や解決ノウハウが蓄積されたデータベースは社員全員に共有され、課題解決までの進捗を専門部署で一元管理している。中小企業ながら同業他社に先駆けたこれらの活動を通じて信頼関係が深まった顧客からは、徐々に付加価値の高い仕事を任されるようになってきた。

【「商品包装インテグレーター」としてオンリーワンの存在を目指す】

長年蓄積してきた商品包装に関する知見やノウハウをもとに、川上（商品・販促企画）や川下（包装機械選定や機械メンテナンス）領域にも進出するとともに、顧客の技術・製品に関するビジネスマッチングの提案も行うなど、独自の価値提供に取り組んでいる。将来的に、顧客のものづくりを一貫的・継続的にサポートする「商品包装インテグレーター」としての地位を確立し、業界における独自の存在になることを目指している。

2022 年度日本経営品質賞 奨励賞

組織名	株式会社伍魚福		
業種	高級珍味の製造卸	設立年	1955 年
所在地	兵庫県神戸市 * 兵庫、大阪に 3 拠点	代表者	代表取締役社長 山中 勸
従業員	69 名	売上高	2,788 百万円(2021 年度)
経常利益	93 百万円(2021 年度)	労働生産性	7 百万円(2021 年度)

【「トライ&エラー」の考え方と現場感覚を重視した、「売れる商品のみを生き残らせる」企画開発プロセス】

長年培った珍味開発ノウハウをもとに、「トライ&エラー」の考え方と社員の現場感覚を重視した開発プロセス（ヒット商品提案制度など）を通じて年間 600 件ものアイデアが生まれ、100 件以上の商品開発に結びつけている。迅速に開発した商品の顧客・市場評価を、全国の販売網を通じてタイムリーに確認しながら、「トライ&エラー」を重ねて学習が進み、「売れる商品のみを生き残らせる」ための企画開発プロセスを構築。これにより、高価格帯でも顧客から選ばれ続けるブランドとなっている。

近年は、伍魚福ファンの SNS ユーザーを「伍魚福アンバサダー」として認定し、商品開発や売場づくりに活かすなど、顧客との共創によるマーケティング活動にも取り組み始めている。

【ファブレスメーカーの強みを活かした迅速・安定的な多品種少量生産体制】

ファブレスメーカーとして、商品企画やデザイン、ブランド管理、品質管理等は自社で行い、製造は強固な信頼関係で結ばれた全国約 200 社の協力工場に委託することで、顧客のニーズやトレンドにマッチした商品を多品種少量生産でスピーディーに市場投入できる体制を構築。商品は、神戸と神奈川の物流センターに集約し、即日発送対応を実現。独自の販売管理システムを活用した販売データの分析やお得意先との商談情報等に基づく正確な需要予測が、欠品率と廃棄率の低さにつながっている。

【積極的かつ安定的な事業展開を支える全国 5,000 を超える販売網】

長年の主力チャネルだった酒販店の衰退に伴い、卸通販に乗り出すとともに、スーパーマーケットや百貨店、ドラッグストア、コンビニエンスストア、交通・観光売店など、全国 5,000 店を超える販売網を開拓。多岐にわたる販売網は、積極的な市場投入を可能とする安定的な事業基盤となり、事業リスクの分散にもつながっている。

お得意先には、棚づくりや POP 等による「売れる売り場づくり」を支援し、お得意先の売上・利益向上に貢献することで強い関係性を構築している。

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、公益財団法人日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度です。以下の3つの賞に該当する組織を表彰しています。

●日本経営品質賞 本賞

顧客価値経営を目指して変革を進めるモデルとして認められた組織

●同 推進賞

顧客価値経営を目指して継続的に変革に取り組んでいると認められた組織

●同 奨励賞

顧客価値経営を目指して変革に取り組んでいると認められた組織

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で構成されています。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、審査基準の妥当性、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、決定しています。

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	飯塚悦功氏（東京大学 名誉教授）
委員	加賀見俊夫氏（株式会社オリエンタルランド 代表取締役会長兼 CEO）
委員	木川真氏（ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問）
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	藤本隆宏氏（早稲田大学大学院経営管理研究科 教授）
委員	茂木哲也氏（日本公認会計士協会 会長）

3. これまでの受賞組織

(1) 日本経営品質賞 本賞 52 組織

* 組織名は受賞当時のものです。

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・ビー・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／(医)川越胃腸病院／(株)ねぎしフードサービス
2012 年度	(社福)福井県済生会病院
2013 年度	滋賀ダイハツ販売(株)／西精工(株)／(株)ワン・ダイニング
2014 年度	(社福)こうほうえん(鳥取地区)
2015 年度	(株)スーパーホテル
2016 年度	日本全薬工業(株)／(株)カワムラモーターズ／(株)ピアズ
2017 年度	トップ保険サービス(株)／万協製薬(株)／(医)清和会 長田病院
2018 年度	(株)スーパー・コート 介護事業本部／(株)九州タブチ／トヨタ部品茨城共販(株)
2019 年度	(株)肥後銀行
2020 年度	日鉄工材(株)／石坂産業(株)／(株)オオクシ／国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院
2021 年度	楽天コミュニケーションズ(株)／ヤマヒロ(株)
2022 年度	該当なし

(2) 日本経営品質賞 推進賞(2009 年度～) 21 組織

(3) 日本経営品質賞 奨励賞(2009 年度～) 26 組織

4. 日本経営品質賞 審査概要

(1)申請区分

大企業部門(従業員数 300 名超)／中小企業部門／非営利組織部門

(2)提出書類

- ①申請書(70 ページ以内)＊
- ②「経営の設計図」サマリー(所定のフォーマット)
- ③経営方針や経営計画に関する資料(経営計画書等)
- ④財務情報(3 期分)

(3)「申請書」の構成

①経営の設計図(20 ページ以内)

ありたい姿やその実現に向けた道筋、変革課題等を整理したもの

- I.ありたい姿:組織が目指す将来像とゴール
- II.戦略:ありたい姿に向けた変革のシナリオ
- III.組織能力:戦略を遂行し、顧客価値創造の原動力となる組織の能力
- IV.顧客・市場:対象とする顧客・市場
- V.顧客価値:対象顧客・市場への提供価値と収益化の仕組み
- VI.組織変革目標:変革を進める上での重要課題と達成目標

＊上記に加え、自組織の特徴(歴史、強み・価値観、これまでの成功ストーリー、ビジネスモデル)を記述

②実践領域(50 ページ以内)

ありたい姿に向けた変革活動や事業成果を整理したもの

1. ありたい姿－リーダーシップ・社会的責任
2. 戦略－思考・実践
3. 組織能力－向上・最適化
4. 顧客・市場－洞察と理解
5. 顧客価値－創造・提供
6. 事業成果－持続性・卓越性

(4)評価基準

審査チームは、申請書類に加え、トップコミュニケーションや現地審査を通じて得られた情報を踏まえて、次頁の評価基準にもとづいて、①全体、②実践領域 1-5 (実践活動)、③実践領域 6 (事業成果) の評価を決定しました。

審査チームは、申請組織の活動の「量」や「結果」、「仕組み」だけを見るのではなく、経営の設計図をもとに、「ありたい姿や戦略が明確であり、ありたい姿を実現するための活動が回っていて、さらにそれらを立証する成果が出ているか」という視点で、経営の設計図から実践活動、事業成果の流れを俯瞰して評価を行いました。加えて、顧客価値経営における共通の価値観として示している基本理念(顧客価値の創造)や、活動の基本姿勢として示している「コンセプト(7つ)」が、申請組織においてどの程度実践されているのか、という点を重視して総合的に評価を行いました。

【評価基準】

<全体>

状態	
S	変革の好循環が生まれ、顧客価値経営が実践され続けている。
A	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。
B	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。
C	顧客価値経営があまり実践されていない。

<実践領域1～5(実践活動)>

状態	
S	経営の設計図と結びつく活動が好循環で実践されている。
A	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。
B	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。
C	経営の設計図と結びつく活動があまり実践されていない。

<実践領域6(事業成果)>

状態	
S	重要な成果が継続的に出ている。
A	重要な成果が出ている。
B	重要な成果が出始めている。
C	重要な成果があまり出していない。

*重要な成果とは、経営の設計図と結びついた結果を言います。

(5) 審査経過

2022年度日本経営品質賞の審査は、「顧客価値経営ガイドライン」に準拠した申請・審査ガイドブックに則って実施しました。申請書の構成や記述項目、評価基準の変更、評点による総合評価方式の廃止など、従来のアセスメント基準書による審査から大幅に改定して実施した初の審査となりました。

本年度は4組織からの申請を受理し、審査を開始しました。審査チームによる審査及び表彰推薦、判定委員会による表彰推薦の決定を経て、日本経営品質賞委員会にて表彰組織を決定しました。

なお、審査チームは、認定セルフアセッサ資格を保有する応募者の中から、審査経験・能力や専門領域などを考慮して、日本経営品質賞委員会が任命した審査員により構成されています。審査員は、別に定める倫理規定・機密原則を遵守し、厳正・公正な審査に努めてまいりました。

◆申請説明会(4～6月)

個別・リモートによる申請説明会を開催しました。

◆申請資格確認(7月)

申請予定組織から提出された「申請資格確認・申請応募書」をもとに、日本経営品質賞委員会事務局が申請資格要件を満たしていることを確認しました。

◆申請書提出・要件審査(8月)

申請組織から提出された「申請書類」をもとに、日本経営品質賞委員会事務局が申請要件を満たしていることを確認しました。

◆第1回日本経営品質賞委員会(申請承認、審査開始)(9月2日)

第1回日本経営品質賞委員会にて、申請が正式に承認されました。あわせて審査員及び審査チームが承認され、3～4名を基本とする審査チーム(およびインターン審査員1名)による審査を開始しました。

◆チーム方針会議・トップコミュニケーション(9月)

審査員各自が申請書類を読み込み、申請組織の変革や顧客価値経営の実践状況について仮説を立てた上で、チームとしての審査方針を擦り合わせるためのチーム方針会議をリモートにて実施しました。

申請組織にてトップコミュニケーションを実施し、代表者や経営幹部との対話を通じて、申請組織の経営に関する理解を深めました。申請書類およびトップコミュニケーションで得た情報をもとに、審査員一人ひとりが評価を行いました。

◆合議審査・第1回判定委員会(10月)

審査員各自の評価をもとに審査チームによる合議審査をリモートにて実施しました。この段階でのチームの見解について合意するとともに、現地審査での確認内容を検討しました。

10月末に第1回判定委員会を開催し、審査チームから合議審査結果の報告をもとに、評価や現地審査での確認内容などに関して質疑・意見交換を行いました。

◆現地審査・最終合議審査・第2回判定委員会(10月～11月)

10月下旬～11月上旬にかけて、申請書類をもとに審査チームが立てた仮説の検証や、ありたい姿・戦略などの浸透状況などの確認を目的として現地審査を実施しました。現地審査では、申請組織の代表者をはじめ、第一線社員まで含めた対話や個別インタビュー、資料確認等を行いました。

11月中旬～下旬にかけて、現地審査で得られた情報をもとに、審査チームによる最終合議審査をリモートにて実施しました。ここでは審査チームとしての評価結果について合意するとともに、申請組織へのフィードバック内容について検討しました。

12月上旬に第2回判定委員会を開催し、審査チームからの最終合議審査結果の報告をもとに、表彰推薦などに関する審議が行われ、日本経営品質賞委員会への表彰推薦組織を決定しました。

◆第2回日本経営品質賞委員会(表彰組織の決定)(12月19日)

第2回日本経営品質賞委員会を開催し、判定委員長からの表彰推薦組織の報告を受けて最終審議が行われ、本年度の表彰組織を決定しました。

(6)今後の予定

2月16日に開催する「顧客価値経営フォーラム」にて、受賞組織の登壇による事例紹介を含むセッションを行います。

【顧客価値経営フォーラム 2023】

～ありたい姿を起点とする未来への価値づくり～

◆主催 経営品質協議会

◆日程・会場

日程：2023年2月16日(木) 10:00～17:00 【会場およびオンラインライブ開催】

会場：イノホール&カンファレンスセンター(東京都千代田区内幸町2-1-1)

◆プログラム予定

10:00-10:10 【開会挨拶】

経営品質協議会 代表 泉谷直木氏(アサヒグループホールディングス 特別顧問)

10:15-10:25 【2022年度日本経営品質賞(推進賞・奨励賞)受賞組織 表彰】

(推進賞)ワイズマート (奨励賞)金沢シール/伍魚福

10:30-11:10 【特別講演】

経営品質協議会 副代表 片野坂真哉氏(ANAホールディングス 代表取締役会長)

11:20-12:30 【2022年度日本経営品質賞(推進賞・奨励賞)受賞組織セッション】

ワイズマート/金沢シール/伍魚福

13:15-13:45 【交流会】(会場参加者)

13:50-14:40 【特別講演】大阪大学大学院 教授 延岡健太郎氏

14:50-15:50 【2021年度日本経営品質賞受賞組織セッション】

楽天コミュニケーションズ/ヤマヒロ

16:00-17:00 【2022年度経営デザイン認証組織セッション】

西井製作所/聖ルチア会聖ルチア病院

詳細は、顧客価値経営フォーラムサイト(<https://www.jqac.com/forum/>)ご参照。

(7)2023年度日本経営品質賞スケジュール概要(予定)

①申請説明会:3～4月

②申請資格確認書提出:5月

③申請書提出:6月

④現地審査:9月

⑤審査結果連絡:11月

以上