プレスリリース

2021 年 11 月 30 日
公益財団法人 日本生産性本部

2021 年度「日本経営品質賞」2 組織を決定
顧客価値経営により存在意義を明確化し、コロナ禍でも成長を持続

（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」の 2021 年度受賞組織を発表しました。受賞した 2 組織は、経営品質向上活動に取り組むことで組織の存在意義を明確にし、顧客志向と一体感が醸成されたことで、コロナ禍においても高い成長を続けています。

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。2021 年度は 9 組織から申請があり、**最上位賞の「日本経営品質賞」2 組織のほか、「経営革新推進賞」1 組織、「経営革新奨励賞」1 組織、合わせて 4 組織が受賞しました。**

表彰セレモニーは 2022 年 2 月 17 日(木)、受賞組織等が革新活動の報告を行う「顧客価値経営フォーラム」は 2022 年 2 月 17 日(木)・18 日(金)に、東京・霞ケ関のイイノホール他の会場およびオンラインで開催する予定です(案内は別途実施予定)。

■日本経営品質賞

楽天 コミュニケーションズ(株)	大企業部門※	電気通信事業	東京都世田谷区	従業員 245 名
	・IP 電話のパイオニア企業「フュージョン・コミュニケーションズ(2000 年創業)」を前身とし、現在は楽天グループの一員(楽天モバイル 100％子会社)として、法人市場向け ICT サービスを提供。 ・長年培ってきた通信インフラと先進 IT ソリューションの組み合わせを強みとし、顧客ニーズにマッチした新サービスを積極的に開発。2016 年度以降、売上は 5 年連続二桁成長、営業利益率 15％以上を達成している。			
ヤマヒロ(株)	中小企業部門	ガソリンスタンド事業	東京都新宿区	従業員 405 名
	・出光グループのトップディーラーとして、東京都内を中心にガソリンスタンド 35 店舗を運営（ガソリン販売量は、都内の出光グループの中で第 1 位)。継続取引を目指して店頭接客を重視し、情報システムを活用することで、顧客に寄り添ったタイムリーな接客を可能にしている。 ・各店舗で訴求サービスを絞り込むことで専門スキルを高めた結果、車検台数、コーティング台数、レンタカー貸渡回数の実績は、首都圏の出光グループの中で第 1 位。			

※大企業部門：従業員 300 人超の組織、または同組織の企業内組織(発行済株式総数の 50％超を親会社が所有する子会社含む)。

上記の他、以下の組織が「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」を受賞しました。

■経営革新推進賞 武州瓦斯(株)（都市ガス・ガス機器販売等／埼玉県川越市／従業員 319 名）

■経営革新奨励賞 (株)日本動物医療センター（小動物医療サービス／東京都渋谷区／従業員 71 名）

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：広報担当 渡邉(裕)、粕谷 Tel：03-5511-2030／ e-mail：jpcpr@jpc-net.jp

別紙

2021 年度日本経営品質賞(大企業部門)

楽天コミュニケーションズ株式会社

■IP 電話のパイオニア企業「フュージョン・コミュニケーションズ(2000 年創業)」を前身とし、現在は楽天グループの一員(楽天モバイルの 100%子会社)として、法人市場向け ICT サービスを提供。

■2007 年に楽天グループ傘下に入り、大幅なコスト削減により創業以来の赤字を解消するも、売上はピーク時から大幅減少し、従業員のモチベーションも低下していた。2015 年に平井康文(現・楽天グループ株式会社　副社長執行役員)が代表取締役会長に着任。ビジョン策定や経営品質向上活動を開始し、組織変革に着手した。

■長年培ってきた通信インフラと先進 IT ソリューションの組み合わせを強みとし、顧客ニーズにマッチした新サービスを積極的に開発している。コロナ禍で在宅勤務化が進む中、他社に先駆けて開発した「在宅コンタクトセンターパッケージ※」は、導入し易さや利便性で差別化に成功している。
※在宅でのコンタクトセンター業務を実現できるクラウド型コンタクトセンターシステムと通信サービスをあわせたパッケージ。

■2016 年度以降、売上は 5 年連続二桁成長、営業利益率 15%以上、極めて高い付加価値労働生産性を実現。

【組織の一体感醸成と顧客志向への変革】

前身のフュージョン・コミュニケーションズは、全国一律料金で音声通話が可能な IP 電話事業を他社に先駆けてスタートしたが、同業他社との競争激化で業績は低迷し、2007 年に楽天グループの傘下に入る。様々な経営再建策により翌年黒字化したものの、売上はピーク時から大幅減少し、コスト削減や経営方針の度重なる変更によって社員のモチベーションも低下していた。2015 年に平井康文(現・楽天グループ株式会社　副社長執行役員)が代表取締役会長として着任し、同年、本社を楽天クリムゾンハウス(東京都世田谷区)に移転、社名を楽天コミュニケーションズに変更した。経営幹部が議論を重ね、「デジタル社会の価値創造イネーブラーを目指す」というビジョンを掲げ、翌 2016 年より、組織の一体感およびビジョン浸透を促進するために、独自の経営品質向上プログラム「Quality Journey」の活動をスタート。「コスト優先」から「価値あるサービス提供優先」への方針転換と、「社員は人財」というコンセプトのもと、積極的な人財投資を行い、サービスオペレーションやシステム、ネットワーク安定化による顧客満足度向上に努めてきた。こうした活動を通じて、技術者気質が強かった組織に「顧客視点」の考え方が浸透し、組織の一体感と顧客志向が醸成されてきた。

【顧客にとって真に必要な機能を低コストで提供】

同社は、楽天グループ各社への先行導入や検証を通じて、有効性とユーザー利便性を向上させることで、カスタマイズが不要なソリューション開発に努めており、自社における業務プロセス改革の効果もあわせて、顧客にとって真に必要な機能を低コストで提供することを実現している。

顧客と接する社員と新規事業の企画担当者が日常的に行うコミュニケーションでは、「顧客の先にある顧客」を含めた「利用シーン」を常に意識し、顧客の本質的なニーズをつかんだ上で、「真に必要な機能」の開発を行っており、個別カスタマイズではなく、基本機能の充実・追加という形で顧客の期待やニーズに応えている。同社では、顧客から困りごとの相談を受けることも多いが、フィットする自社サービスがない場合でも、他社サービスの紹介も含めて顧客の立場に立った情報提供・アドバイスを行うことで、顧客からの信頼が高まり、一層の関係性強化につながっている。

また、重要顧客やパートナーの幹部が参加する会議「QBR(Quarterly Business Review)」を四半期毎に開催し、お互いの期待や課題に協力して取り組むことで、重要顧客・パートナーとの関係性を深めるとともに、連携強化による顧客価値向上につながっている。

【コア技術と先進技術の組み合わせによる価値創造】

同社は、売上の 90%以上を、毎月使用料を徴収するサブスクリプション・サービスが占め、その安定的な収益基盤をもとに、長年培ってきたコア技術と、先進技術を組み合わせた新サービス開発に経営資源を積極的に投入している。先進技術には、楽天グループが保有するものの他、海外企業が提供する技術やソリューションも含まれる。楽天グループのグローバル・ネットワークの活用や独自のリサーチによって、先進技術やソリューションを持つ海外ビジネスパートナーとの強固な連携関係を構築し、迅速な開発が可能な体制を整えている。

現在は、IP 電話や BYOD(社員の私用端末のビジネス活用)関連サービスや、コンタクトセンター・ソリューションをはじめとするクラウド関連サービスの領域に注力しつつ、新規サービス開発を積極的に行っている。新規サービスの開発にあたっては、楽天グループの保有技術やグローバル・ネットワークを活用できる範囲を見定めた上で、競争優位性を確保してトップ・シェアを目指せる事業領域を絞り込んでいる。

コンタクトセンター・ソリューションの「楽天コネクト Storm」は、幅広いコミュニケーションに対応できるオムニチャネル対応や、規模に応じた柔軟な拡張性、他システムとの連携性に優れ、第三者機関により表彰された。コロナ禍によってコンタクトセンターの在宅化を検討する企業が増える中、「在宅コンタクトセンター パッケージ」の提供を他社に先駆けて開始。導入しやすさや利便性等で他社との差別化に成功している。

【スピーディーな開発プロセスを支える迅速な意思決定】

開発プロセスでは、顧客にとって価値あるサービスを、執行役員、営業部門、技術部門、マーケティング部門が一体となって開発する標準プロセスを整備し、顧客本位の品質の担保とスピーディーな開発の両立を可能としている。また、コアとなるサービス開発を内製化することで、ノウハウの蓄積も進んでいる。

経営会議をはじめとする社内の重要会議では、結論を先送りにせず、アクションプランをその場で決定することが徹底されている。さらに日頃より、1on1(上司と部下による 1 対 1 での対話)やスキップ 1on1(一つ上の階層の上司との 1on1)、ラウンド・テーブル(任意のメンバーによって随時実施されるミーティング)などの様々な機会を通じて、階層を越えた密なコミュニケーションがとられており、経営幹部と社員双方による対話も活発に行われている。また、本社オフィスはワンフロアでフリーアドレスのレイアウトを採用し、経営トップが随時フロア内を巡回して、気軽に社員に声かけを行うなど、オープンでフラットな社風を構築している。こうしたコミュニケーションの積み重ねによって、経営層と現場の社員の判断の軸が一致していることで、迅速な意思決定や事業運営を可能としている。

【失敗を学習機会と捉え、チャレンジを奨励する組織風土】

新規事業やサービス開発には失敗がつきものだが、同社では、失敗を学習機会と捉え、失敗を通じた学習力を高めることで成長する組織を目指しており、過去の失敗経験も、現在の事業戦略に有効に生かされている。社員は失敗を恐れることなく、業界の常識に縛られない提案を積極的に行っている。社員は、自身の提案が採用され、必要なサポートを上司や同僚、経営幹部から受けられることを自ら経験することで、仕事のモチベーションが高まり、社員と組織の良好な関係性も強固なものとなっている。

各部門が、組織ビジョンと事業戦略を実現するために自らできることを自主的に考えることを重視して 2021 年度に導入した OKR(Objectives and Key Results)は、四半期単位で前期の結果を踏まえ、当期の目標を設定する運用を行っているが、経営会議の場で、常に目標設定と達成に対するロードマップを検討している。標準達成率を 70%に設定することで、野心的な目標への挑戦を促進している。

【楽天コミュニケーションズ　概要】＜楽天コミュニケーションズ提供＞

組 織 名	楽天コミュニケーションズ株式会社		
業種	電気通信事業	設立年	2000 年
所在地	東京都世田谷区(本社) 大阪府、福岡県(支店) 愛媛県(ビジネスセンター)	代表者	代表取締役会長 CEO 平井 康文 代表取締役社長 COO 金子 昌義
従業員	245 名(2021 年 11 月 1 日時点)		

代表取締役会長 CEO
平井 康文

代表取締役社長 COO
金子 昌義

当社は 2000 年 IP 電話のパイオニアとして創業し、2007 年に楽天グループの一員となりました。以来、コミュニケーションとインターネットの融合と加速を目指すコーポレート・ビジョン『The New Value Enabler towards our Digital Society』のもと、楽天グループが社内で利用する通信および情報技術・ノウハウを生かしてお客様のビジネスを支援してまいりました。

通信業界はいま、AI や IoT 技術の発達とともに大きな変動の中にあります。当社は、提供する IP 電話、コンタクトセンター、クラウド、モバイルなどの通信サービスを中心に、5G/IoT 時代における新たな価値創造へのチャレンジを続けることでお客様のデジタル・トランスフォーメーションを引き続きサポートしてまいります。

【経営品質向上活動への取り組み】＜楽天コミュニケーションズのコメント＞

当社の前身であるフュージョン・コミュニケーションズは、2007 年に楽天グループ傘下に入る前は事業黒字化の目途が立っておらず、楽天グループ傘下に入った後は財務体質改善を最優先する経営方針で黒字化を実現した一方、売上は減少し、理念・目標の共有や会社としての一体感が薄く、社員のモチベーションも高い水準とは言えませんでした。

2015 年に着任した会長の平井は、当社が目指すべき独自性として“社徳”を掲げ、“お客様の魂を揺さぶる”活動を実践する“人財共育”を全社員に強く訴えかけました。2016 年からは社員の一体化促進と経営ビジョンの浸透を図るため、独自の経営品質向上プログラム「Quality Journey」を開始しました。50 名近い管理職が1年半にわたり参画した第1世代から、全社を挙げて取り組む現在の第 5 世代まで、経営品質の事例学習やセルフアセスメントに取り組み、2018 年には「経営デザイン認証ランクアップ認証」を頂きました。

過去 5 年間の当社の歩みと進化を問うために今年度の日本経営品質賞に応募し、同賞を賜ったことで、これまでの歩みに対する確信と大きな勇気をいただきました。引き続き、当社の強みをさらに磨きながらより高みを目指して努力を続けてまいります。

＜本件に関する楽天コミュニケーションズのお問い合わせ先＞

楽天コミュニケーションズ株式会社　経営企画部　徳川　智之
〒158-0094東京都世田谷区玉川一丁目14番1号　楽天クリムゾンハウス
Tel：03-5797-3531／e-mail：rcomm-kikaku@mail.rakuten.com

2021 年度日本経営品質賞(中小企業部門)

ヤマヒロ株式会社

■出光グループのトップディーラーとして、東京都内を中心にガソリンスタンド 35 店舗を運営。(ガソリン販売量は、都内の出光グループの中で第 1 位)

■車検、コーティング、レンタカーなどの「油外サービス」は、各店舗で訴求サービスを絞り込むことで専門スキルを高めた結果、車検台数、コーティング台数、レンタカー貸渡台数の実績は、首都圏の出光グループの中で第 1 位。

■セルフサービス型店舗(全店舗中 33 店舗)をいち早く導入したが、継続取引を重視するため、スタッフ数は減らさず、独自に構築した車両情報管理システムと車番認証システムを連動させることで、顧客に寄り添ったタイムリーな接客を可能にしている。

■2035 年のガソリン車販売終了を視野に、サービス収益のさらなる向上とともに、地域生活拠点として「東京の街の暮らしをスマートにアップグレードする」という新たなビジョンを掲げて積極的に事業を展開している。

【訴求サービス絞り込みによる専門性向上と、ワーキンググループによる改善活動】

規制緩和によってガソリンスタンド(以下 GS)の競争が激化し、多くの GS では、洗車、車検、整備をはじめとする「油外サービス」を積極的に提供しているが、顧客より店の都合を優先した「押し売り」的な販売は、顧客に敬遠されるだけでなく、業界内外の競争によって、近年は収益性も伸び悩んでいる。

以前の同社も、各店舗で様々なサービスを取り扱い、声掛けによるキャンペーン商品の販促を実施していたが、顧客のニーズとかけ離れた取り組みを続けることで、店長をはじめとする現場の従業員は疲弊していた。そこで、同社では、一方的で無用なセールスを廃止し、店舗の立地と設備環境に合わせてサービスを特化するため、2015 年から事業部制に移行した(第 1 事業部は点検・整備と車販・保険、第 3 事業部は洗車・コーティングと鈑金・リペア、第 4 事業部はレンタカーとドライブスルー洗車など)。店舗毎に訴求するサービスを絞りこむことで、社員は狭い範囲を深く学んで専門性が高まり、蓄積された知識・技能を事業部内で共有することで、事業部全体の成長につながった。近年同業他社のサービス収益が減少傾向にある中、同社は、2016 年度以降サービス収益が増加し続け、現在は 2016 年度比で 1.5 倍となっている。

同社では、事業部による縦のライン、スタッフ部門による横のラインの他、社員主体の部門横断型の 6 つのワーキンググループ(WG)を設置し、現場目線で全体最適の改善活動も推進している。WG 活動を通じて、顧客の声に基づく改善提案件数の増加や、社員満足度調査結果を踏まえた働きやすい職場環境づくり、社員・アルバイトスタッフの能力開発等に貢献しており、会社の戦略策定にも欠かせないものとなっている。

【継続取引を目指してセルフ式 GS でも店頭接客を重視】

同社は、1998 年の解禁にあわせて、セルフ式GSをいち早く展開した(現在35店舗中33店舗がセルフ式GS)。通常のセルフ式 GS ではスタッフ数を減らしているが、顧客との継続取引を目指す同社では、顧客接点を形成する場として店頭接客を重視しており、各店舗に社員数名及びクルーと呼ばれるアルバイトスタッフを配置している。加えて、石油元売りが長年にわたって構築できなかった車両情報管理システム(顧客データベース)を、市販のアプリケーションやシステムを活用して、独自に構築している。同システムには、約 5 万人のデータが蓄積されており、顧客属性や車両情報だけでなく、前回入庫時の提案内容やヒヤリング内容、顧客の気にしていることなど、様々な情報が詳細に記録されているため、次回入庫時に、過去履歴や顧客の意向へ配慮した接客が可能となっ

ている。また、車番認証システムと連動させることで、入庫車のナンバープレートを認識し、瞬時に履歴や次回来店時のテーマなどの情報を表示することができるようにした。これにより、スタッフは、自分達の都合ではなく、顧客のカーライフに寄り添った提案ができるようになった。次の車検まで顧客とコンタクトをとらない整備工場や GS が多い中、同社では、顧客と継続的に接点を保ち、関係性と信頼性を高めている。

【レンタカーと中古車販売の組み合わせによる高収益ビジネスモデル】

2008 年にレンタカー事業を開始し、レンタカーと中古車販売を組み合わせた高収益のビジネスモデルを確立している。同社が FC 契約している格安レンタカー業界では、古い中古車を限界近くまで稼働させた後、廃車または格安で売却することが一般的だが、同社では、カーナビやドライブレコーダーを装備した新車を購入し、格安レンタカーとして提供することで顧客満足度を高めている。

そして、一定の走行距離を超えた車両は、買い替えを検討している自社の顧客へ直接販売している。車検・点検などの顧客接点を通じて得られた顧客情報(高年式で比較的安価な中古車を希望する顧客)を車両情報管理システムで管理し、顧客のニーズにマッチした車両が出てくるタイミングで、タイムリーに買い替えを提案できることから、高い在庫回転率(平均 10 日程度)での成約につながっている。

【不採算店の引き受けや開発案件の成功実績を積み重ねる】

35 店舗の GS のうち、29 店舗は石油元売りからの要請を受けて統合、開発した店舗である。クレジットカードやポイントカードを活用した顧客固定化施策(石油元売りの推奨施策)においても、他社を圧倒するスピードで達成する同社は、石油元売りから不採算店の立て直しや、開発案件を任されることが多く、成功実績を積み重ねることで、信頼もさらに高まっている。2021 年春にオープンした立川通りサービス・ステーションは、出光興産の新ブランド「アポロステーション」の全国第 1 号店として選ばれたもので、業界内外から大きな注目を集めた。不採算店を引き受ける際には、従業員も受け入れ、同社の掲げる顧客本位の経営理念と価値観を学ばせ、ビジネスマンとして再教育している。目標設定についても、達成することが目的ではなく、大きな目標に向かって努力するプロセスを重視している。アルバイトスタッフにも資格取得を奨励しており、価値観共有のための研修受講も義務づけている(2 回目以降の受講から昇給対象)。アルバイトスタッフもスキルマップの対象となっており、主力クルーとして認められることにやりがいを感じている。なお、同社の離職率は 9.5%で、生活関連サービス業の平均(24%)を大幅に下回っており、勤続 10 年を超える社員の退職は、過去 5 年以上にわたって毎年 1～2 名にとどまっている。

【「東京の街の暮らしをスマートにアップグレードする」将来像にむけて】

2020 年、新たな将来像として、「東京の街の暮らしをスマートにアップグレードする」をビジョンに掲げた。脱炭素社会や自動運転技術など、自動車を取り巻く環境は大きな変革期にある。政府は 2035 年にガソリン車販売を終了する方針を掲げたが、同社では、完全 EV(電気自動車)化が実現するまでは、ガソリンは引き続き生活を支える必需品であることから、ガソリン販売事業の業務効率性を高めつつ、東京経済圏における安定供給に努める方針をとっている。EV や FCV(燃料電池自動車)普及後も、自動車を「安全・安心」「快適」「リーズナブル」に利用するためのサービスは引き続き必要とされると考えており、現在、6:4 の燃料油収益・サービス収益比率を逆転させることを目指して、事業部の専門性をさらに高めつつ、Jeepの正規ディーラーとしての輸入車販売店のオープンをはじめ、保険代理店やコンビニエンスストアなど、地域の生活拠点を目指した事業展開を積極的に進めている。

【ヤマヒロ　概要】＜ヤマヒロ提供＞

組織名	ヤマヒロ株式会社		
業種	ガソリンスタンド事業	設立年	1952 年
所在地	東京都新宿区(本社) 東京、埼玉に 42 拠点	代表者	代表取締役社長　山口　寛士
従業員	405 名(社員 145 名)	売上高	22,269 百万円(2020 年度)
経常利益	219 百万円(2020 年度)	労働生産性	11 百万円(2020 年度)

代表取締役社長　山口　寛士

ヤマヒロは、東京都を中心に自動車関連サービスを提供する地域密着型企業です。安定したエネルギー供給をはじめとし、車検・整備・保険・車両売買・鈑金・コーティング・レンタカー事業を営んでいます。出光昭和シェルのガソリンスタンドを 35 店舗、車検の速太郎(指定整備工場)4 店舗、ニコニコレンタカー保有車両 400 台、Jeep ディーラー1 店舗等を展開しています。

【経営品質向上活動への取り組み】＜ヤマヒロのコメント＞

2014 年から経営品質向上活動に取り組み、この間 4 度の申請を通じて評価フィードバックと社内での振り返りによる改善を繰り返し行うことで、組織の変革が大きく進みました。また、その間、多くのビジネスパートナーや周囲のみなさまからも学びをいただいたことに心より感謝申し上げます。

歴史を辿り先代が歩んできた道を振り返ると、過去の変革の時代において、当時では先んじて油小売事業を始めたことが原点と捉えています。そしてオイルショックやセルフ化などの規制緩和という荒波の中、組織のあるべき姿を示し、人材育成による組織力強化を実現した結果、成長を続けてきました。

そして現在、自動車というモビリティはまた新たな変革の時代を迎えています。予見し難い未来の中で、東京の自動車関連サービスで強い基盤をもつ当社こそが先んじて新しいことに挑戦するべきであり、その精神こそが創業者から受け継ぐ大切なものだと考えています。その挑戦を通じて東京の暮らしが更に快適になるよう貢献すべく「東京経済圏の街の暮らしをスマートにアップグレードする」を新たなビジョンに掲げています。

従業員一同、理念とビジョンを共有し、これからも求められる存在となるよう成長してまいります。

＜本件に関するヤマヒロのお問い合わせ先＞

ヤマヒロ株式会社　経営企画室　青山　伸幸
〒169-0074　東京都新宿区北新宿4-1-1
Tel：03-3363-3441／e-mail：info@yamahiro.tokyo

2021 年度経営革新推進賞

組織名	武州瓦斯株式会社		
業種	都市ガス・ガス機器販売事業	設立年	1926 年
所在地	埼玉県川越市(本社) ※本社含め埼玉に 7 拠点	代表者	取締役社長　原 敏成
従業員	319 名	売上高	28,947 百万円(2020 年度)
経常利益	1,005 百万円(2020 年度)	労働生産性	13 百万円(2020 年度)

■都市ガス事業を中心に、埼玉県西部地域を支えるインフラ企業として、5 つの価値提供(「安定供給」「経済性」「安全・安心」「快適性・利便性」「環境性」)を通じて、顧客との信頼関係を高めてきた。現在の顧客数は 22.5 万件で、対象エリアにおける顧客シェアは 45%。

■2016 年以降の電力・ガスの小売全面自由化に伴い、ガスと電気のセット販売を開始。他社へのガススイッチを 300 件(顧客全体の 0.2%未満)に抑える一方、自社への電力スイッチは 16,000 件以上を獲得。

■脱炭素社会への対応として、2050 年に都市ガス以外の事業で 50%の利益を目指し、太陽光発電事業(現在 18 施設)の推進や、農業や生活支援サービスなどの新規事業展開を進めている。

2021 年度経営革新奨励賞

組織名	株式会社日本動物医療センター		
業種	小動物医療サービス	設立年	1966 年(開業 1969 年)
所在地	東京都渋谷区(本院)	代表者	代表取締役　中井 隆三
従業員	71 名	売上高	777 百万円(2020 年度)
経常利益	34 百万円(2020 年度)	労働生産性	6 百万円(2020 年度)

■地域獣医療の中核病院として、年中無休で一次診療(地域かかりつけ医療)から二次診療(高度医療)までワンストップで対応。また獣医療では希少な 24 時間の入院看護と救急対応の体制を確立。病気予防や健康増進を目的とした独自のウェルネスプログラムにより、動物や家族をサポートする体制を構築している。

■アライアンス病院との連携システムを確立し、近隣病院からの紹介症例を多く受け入れている。

■業界では異例となる終身雇用体制を目指し、長く働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。離職率は 3%と非常に低く、10 年以上勤務のスタッフも年々増加している。

■宮古島の野良犬の保護活動では行政、保護主、医療の緊密な連携体制で新たな価値を創出している。

以　上

参考資料

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。今回までの26年間に300組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに52組織が受賞しています。

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います。

- **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
- **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

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で構成しています。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、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 眞 氏	(ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問)
委 員	手 塚 正 彦 氏	(日本公認会計士協会 会長)
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)

３．これまでの受賞組織

(1)日本経営品質賞　　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)モー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)カワムラモータース／(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)

(2)　経営革新推進賞(2009 年度～)　　20 組織

(3)　経営革新奨励賞(2009 年度～)　　24 組織

4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

(1)申請対象

大企業部門(社員・職員数 300 人超)／中小企業部門／非営利組織部門

＊「医療法人」や介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の申請も受け付けています。

(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「重視する考え方」に基づき、8 領域(カテゴリー)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、申請組織は「申請書」を作成し、経営計画書、財務諸表とともに、日本経営品質賞委員会に提出していただきます。社会福祉法人は、これらに加えて「収益を地域へ還元する仕組み・社会的弱者の受け入れ体制や法人としての取り組み資料」「事業の継続計画」も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・・・・・・一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

②重視する考え方

1)コンセプト	4)プロセス	7)戦略思考
2)変革	5)創発	8)ブランド
3)価値前提	6)対話	9)イノベーション

③8 つのカテゴリー

審査は、組織ゴールを設定するための経営計画である「組織プロフィール」を前提に、経営実態を評価する 8 つの領域(カテゴリー)を定めて実施します。「組織プロフィール」で示したゴールイメージ(理想的な姿)実現のために、8 つの領域でどのように考え、執行しているのかを視点とします。

＜カテゴリー一覧(2021 年度）＞

組織プロフィール(経営計画）

カテゴリー・アセスメント項目	配点	（内訳）
1.　リーダーシップ	100	
2.　社会的責任	50	
3.　戦略計画	50	
4.　組織能力	100	
5.　顧客・市場の理解	100	
6.　価値創造プロセス	100	
7.　活動結果	450	
7．1 リーダーシップと社会的責任の結果		（70）
7．2 組織能力の結果		（80）
7．3 顧客・市場への価値創造プロセスの結果		（100）
7．4 事業成果		（200）
8.　振り返りと学習のプロセス	50	
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展開・統合の状態、②改善・革新への取り組み程度、③重要結果の測定・改善傾向・目標達成状況、の 3 つをベースとして決定します。

具体的にはカテゴリーごとに評点し、獲得した評点をレベルで示します。組織全体の評点は、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	改善に向けた取り組みが見られない。
C	－	100～199	過去の枠組みの中での改善にとどまっている。
	＋	200～299	
B	－	300～399	改善が定着し、求める価値の実現に向けた革新に向かいはじめている。
	＋	400～499	
A	－	500～599	求める価値の実現に向けて革新している。
	＋	600～699	
AA	－	700～799	革新による学習により新たな価値を生み出している。
	＋	800～899	
AAA		900～	革新軌道により最高の価値を生み出している。

(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、下記①～③の 3 段階にわたって、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　(6～8 月)

② 合議審査　(8 月下旬)　1 チーム 2 日間 書類審査のチーム合意

◆第 1 回 判定委員会 (9 月上旬)　2 日間 中間報告と現地審査計画の確定

③ 現地審査　(9 月下旬)　1 チーム 2 日間 書類審査結果の現地確認

④ 最終合議審査　(10 月中旬)　1 チーム 2 日間

◆第 2 回 判定委員会 (10 月下旬)　2 日間 表彰推薦組織 決定

◇日本経営品質賞 委員会 (11 月中旬) 表彰組織 決定

(6)今後の予定

開催日程／会場	イベント名	内容
2/17(木) イイノホール(東京・霞ケ関) 2/18(金) 都内会場 ※いずれもオンライン参加可能	日本経営品質賞表彰セレモニー	受賞組織への 表彰状授与
	顧客価値経営フォーラムⅠ	受賞組織等による 革新活動の報告等
3 月中旬　※オンライン参加可能	顧客価値経営フォーラムⅡ	革新活動事例紹介 ディスカッション

詳細(別途案内予定)は、顧客価値経営フォーラムサイト(https://www.jqac.com/forum/)ご参照。

(7)2022 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:3～6 月

②申請資格確認書提出:7 月

③申請書提出:8 月

④現地審査:10 月

⑤審査結果連絡:12 月

以 上