

## 2023年度「日本経営品質賞」受賞組織を決定 顧客価値経営を目指した変革推進のモデルとなる本賞に2組織決定

(公財)日本生産性本部(東京都千代田区、理事長:前田和敬)が設立した日本経営品質賞委員会(委員長:福川伸次(一財)地球産業文化研究所 顧問/東洋大学 総長)は、12月19日、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2023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。

2023年度は、「日本経営品質賞 本賞」2組織、同「推進賞」2組織、同「奨励賞」2組織、合わせて6組織を決定しました。本賞受賞組織は、人材育成・活用やビジネスパートナーとの連携によって独自能力を高めながら、変革を通じて顧客・社会にとっての価値を創造し続けることで高付加価値経営を実現しています。

### ■日本経営品質賞 本賞

新日本ビルサービス株式会社	大企業部門	ビルメンテナンス業	埼玉県さいたま市
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃業務を起点に設備管理、ビルオーナーの運営代行、地域活性化や街づくりプロジェクトへの参画など、顧客の要望に応える形で、ビルメンテナンスの枠を超えた事業を展開。</li> <li>・ビルオーナーとの直接契約・直営施工を特徴とし、人手不足や低収益性といった構造的課題に正面から取り組む。</li> <li>・社員の挑戦や活躍を支える風土のもと、予防・保全技術をはじめとする新技術の開発や清掃ロボットの導入によって清掃業務の生産性向上と顧客価値の向上を実現。</li> </ul>		
西精工株式会社	中小企業部門	金属製品製造業	徳島県徳島市
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業100周年を迎えた日本を代表するパーツ・ナットメーカー。2013年度に続く二度目の日本経営品質賞(本賞)を受賞。ファインパーツ創造へと顧客価値を転換し、高付加価値経営を実現。独自技術を磨き続けるとともに、ビジネスパートナーとの協働で相互の強みを結集。</li> <li>・各工程・部署全19チームが、1年以上にわたる対話を通じてチームの歴史を振り返り、全社ビジョン実現に向けたチームビジョンを策定。チームビジョンの実践を通じた各工程の磨き上げを行っている。</li> </ul>		

### ■日本経営品質賞 推進賞

◇株式会社日本動物医療センター (中小企業部門/獣医療/東京都渋谷区)

◇医療法人社団厚済会 (非営利組織部門/医療/神奈川県横浜市)

### ■日本経営品質賞 奨励賞

◇株式会社保志 (大企業部門/仏壇・仏具等製造販売/福島県会津若松市)

◇丸栄運輸機工株式会社 (中小企業部門/貨物運送、重量物運搬・据付、機械設計・製造等/富山県富山市)

### ■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な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

## 新日本ビルサービス株式会社

ビルメンテナンス業界は、元請け会社の多くが大手企業系列であり、小規模の下請け会社が無数に連なる重層的下請け構造になっている。その中で同社は、家業のクリーニング業から関連する清掃事業で独立起業し、下請けに入らず(ビルオーナーとの直接契約)、できる限り下請けを使わず(自社による直営施工)、しかも官公庁の競争入札には参加しないという方針を掲げており、きわめて異色な存在である。

人手不足や低収益性といった構造的課題を抱える業界において、同社の付加価値労働生産性は業界平均の1.3倍、営業利益率は1.6倍、売上成長率は6倍強に達しており、業界の構造的課題に正面から取り組んできた成果といえる。

### 【「清掃革新」による清掃業務の生産性向上】

成功の大きな要因として、同社が「清掃革新」と位置づける清掃業務の生産性向上の取り組みが挙げられる。その代表的なものが、従来のワックス管理による「汚れの清掃」からコーティング施工による「汚れの防止」への転換だ。メーカーとの共同研究を通じて、汚れがつきにくく、耐久性向上や長期間の美化維持を実現するコーティング技術を開発。コーティング施工を導入した施設では日常清掃の時間短縮や定期清掃の回数削減によって顧客のトータル・コストを抑えることが可能となり、同社においても作業負荷軽減や単価アップにつながっている。

2020年からはAI清掃ロボットの導入を開始し、現在約100台以上のロボットが稼働している。ロボットが強みとする早朝、深夜、日中、24時間いつでも最適な時間帯で遠隔監視による床面清掃を行い、人は人にしかできない清掃領域を担うことにより、人とロボットの役割分担の効率化が進み、人手不足の課題解決につながっている。複数ロボット稼働時の制御技術などの独自ノウハウをもとに最適な運用を可能にしたことで、顧客のコスト削減にも寄与している。

現場起点での創意工夫が実に多いことも、同社の特徴といえる。それは、直接契約・直営施工を通じて、顧客の課題を自分事と捉えて解決に取り組む姿勢の表れでもある。現場での日々の改善をはじめ、ホテルのロビーなどで使用される大理石の研磨技術や、厨房にあるグリストラップ(油の除外装置)の石鹼化工法(鹼化剤を使用して廃油を石鹼化するもの)などの技術導入も、社員の発案によって生まれている。

### 【業容拡大の背景にある「顧客の要望を断らない」文化】

同社は、現場の最前線で働く「さわやか社員」(パート社員)の誠実な仕事ぶりが高く評価され、顧客の要望に応える形で、設備管理、修繕・工事、ビルオーナーの運営代行、警備など、いわゆる「きれいにする」「場を整える」ことを基軸とした施設全般の管理・運営へと、業容を拡大してきた。ビルオーナーの運営代行、いわゆるプロパティマネジメントも、「さわやか社員」を高く評価していた主要顧客の推薦で参加したコンペで選定されたことに始まり、現在の受託商業施設は12カ所に達している。

このように業容を拡大してきた背景には、「顧客の要望を断らない」という同社の文化(行動規範)がある。その端的な例が、一見すると畑違いに見える非営利の地域振興活動「彩の国マルシェ」であり、同社は運営母体であるNPOに参画し、企画支援を担っている。その出発点となったのは、プロパティマネジメントの受託施設で支配人を務める社員が、集客向上を目的にイベントを企画し、協力者を巻き込みながら成功させたことだった。現在では大手企業や行政からの要望を受けて埼玉県各地で定期的(3週間に1回)に開催されている。

病院清掃は、病院経営者からの要望を受けて感染対策などの技術を学びながら開始した。コロナ禍では、感染対策として導入した酸化チタン光触媒抗菌剤による抗菌処理が高く評価されるとともに、感染が発生した施設から依頼があった消毒作業を全て引き受けて迅速に対応したことで、顧客との信頼関係がさらに高まった。

現在は、長年培ってきたビルメンテナンスの知見をもとに、施設の企画・設計段階から参画する「事業デザイン」にも着手している。デベロッパーとの協働によるプロジェクトで、商業施設や住宅、公園、福祉施設などを組み合わせた街づくりのデザインから完成後のビルメンテナンスまでの、一貫した価値提供を目指している。

## 【社員の挑戦や活躍を支える人材活用の風土】

同社は、自社にはない知見・ノウハウをもつ外部人材の受け入れを積極的に行っている。そして、中途採用のキーパーソン社員の下には若手社員を配置し、チームでプロジェクトを行うことで組織能力を高めている。

最先端の清掃技術の導入は、大手管理会社からの中途採用社員の発案によるものだ。当初は技術的に未知数と判断されて見送られたものの、社員の熱意が会社を動かし、技術習得のための米国視察が実現した。帰国後は、同社とつながりの深い顧客施設の協力を得て実証試験を繰り返し技術習得に至った。

「事業デザイン」においても、大手小売チェーンで店舗開発に携わっていた中途採用社員が、「これまでの経験・ノウハウを活かして、前職ではできなかったことも実現できる」ことが高いモチベーションにつながり、事業推進の重要な役割を担っている。

若手社員も年齢や経験に関わらず活躍できる環境がある。現行の人事制度は入社4年目(当時)の女性社員からの提案をきっかけに改定したものだ。ES 調査の結果に問題意識を持ち、人事制度の改定を会社に提言。一度は却下されたものの、社長への直談判などを経て全社プロジェクトが生まれ、彼女はプロジェクトの中心メンバーとして活躍した。「彩の国マルシェ」の地域貢献性は、地域創生や街づくりを専門分野とする大学生や大学院生の関心を集めるきっかけとなり、優秀な人材が入社するケースも増えている。

現場で活躍する約1,400名の「さわやか社員」には、正社員と同様に会社の理念を共有して継続的な教育を行っている。意欲があればいつまでも働くことができるように定年を廃止し、現在は18歳から最高齢88歳までの幅広い年齢層が在籍している。将来を見据えて積極的に採用している外国出身・外国籍の「SAWAYAKA社員」にも同様の教育が行われている上、コロナ禍でも労働時間を確保して生活を保障した同社に多くの感謝の声が寄せられるなど、強い信頼関係が築かれつつある。

## 【新日本ビルサービス 概要】<新日本ビルサービス提供>

組織名	新日本ビルサービス株式会社		
業種	ビルメンテナンス業	設立年	1993年
所在地	埼玉県さいたま市(本社) * 埼玉、東京、神奈川、千葉に7拠点	代表者	代表取締役社長 関根 一成
従業員	936名*	売上高	3,950百万円(2022年度)
経常利益	174百万円(2022年度)	労働生産性	2.5百万円(2022年度)

\* パート、アルバイト等は8時間換算で算出



——ビルメンの先を見据えるプロ集団——  
新日本ビルサービス株式会社



新日本ビルサービスは、「ファシリティに集う人々が愛と笑顔に包まれた躍動する世界の実現」をビジョンに掲げ事業を展開しています。当社は、清掃や設備管理などのビルメンテナンス業を中心に建物を経営の視点から総合的に管理するファシリティマネジメント、テナント誘致やビル運営全般を通じて建物の価値を高めるプロパティマネジメントを提供しています。当社の特長は、現場で働くさわやか社員による誠実なサービス、社員による清掃・設備の直営施工でのサービス提供、顧客の緊急時に社員が駆けつけるなど顧客期待を超えた対応が挙げられ、それらを通して顧客から高い評価をいただいています。

また、地域振興につながる「彩の国マルシェ」を開催して鉄道事業者、デベロッパー、行政と共に地域活性化に取り組んでいます。新規事業として、顧客の事業の成功を目的に立地に適した建物、用途、テナント構成、事業収支を総合的に分析提案する事業デザインにも取り組み始めました。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<新日本ビルサービスのコメント>

埼玉県経営品質賞の知事賞を受賞された企業を訪問し経営品質の取り組みの素晴らしさに感動して、当社でも取り組みをスタートすることに決めました。

経営品質を学ぶ過程で、当社ではいろいろな面で仕組みづくりが遅れていることを再認識できました。現場では全体的に高いレベルで仕事ができていると思っていましたが、さわやか社員の一人ひとりを見た場合、サービス品質にバラツキが生じていることが大きな課題でした。そこで、社内褒賞制度における審査項目を見直したり、作業のポイントをコンパクトな動画マニュアルにまとめたり、社内認定資格を設定したりといった仕組みづくりを行いました。

また、埼玉県経営品質賞の知事賞を受賞した際のフィードバックで中長期的なビジョンが必要ではないかという提言を受けて、1年以上掛けて新しいビジョンを策定しました。社員にビジョンを共感してもらうために「ビジョンムービー」を製作し、ビジョン発表と同時に公開しました。ビジョンの浸透を深めるため、経営計画書へ反映するなど繰り返し取り組んでいます。

これからも経営品質向上に向けて継続的に取り組み、地域社会に無くてはならない愛される会社を目指して社員とともに成長していきます。

## <本件に関する新日本ビルサービスのお問い合わせ先>

新日本ビルサービス株式会社 サポート本部 古川 幸治  
〒337-0051 埼玉県さいたま市見沼区東大宮4-22-11  
Tel: 048-667-3900 / E-mail: k.furukawa@snb.co.jp

## 西精工株式会社

### 【ファインパーツ創造への価値転換と日本経営品質賞を受賞してからの10年】

創業100周年の節目の年に2013年度以来2回目となる日本経営品質賞(本賞)を受賞した同社は、2009年の経営ビジョン策定以降、それまでの「大量生産」から「ファインパーツ創造によるお役立ち」\*へと顧客価値を転換し、高付加価値経営へのシフトをめざしてきた。

\*「ファインパーツ(FP)」:同社が定義する「高品質・高精度・極小」で「買い手も売り手も粗利の高い」製品

同社は、「ありたい姿」として「10年後のFP割合70%以上(売上構成比)」というシンプルで効果的なゴール「FP70」を設定し、「The way to FP70」でゴールへの道筋を示している。大きな波及効果が期待できるグローバルな自動車業界をターゲット市場として、同社の直接の顧客である商社の中から、戦略製品(3種類)の「売上額」、「利益率」、「新製品成約件数」等の観点で重点顧客を絞り込むことで、効果的な営業活動を展開している。そして、自社の独自技術を磨き続けるとともに、複数のビジネスパートナー(BP)との協働によって相互の強みを掛けあわせたFPの創造に重点的に取り組んでいる。

これらの取り組みによって、FP比率は前回受賞時の20%台から、10年の歳月を経て約50%へ上昇し、平均販売単価も37%向上するなど、高付加価値経営へのシフトに成功している。その成果は財務面にも表れており、償却前経常利益率は3年平均で17.6%(業界平均10.5%)に達しており、創出した利益を源泉として積極的な設備投資を可能にしている。

2019年にスタートした「ファインパーツ・ファクトリー・プロジェクト(FFPJ)」は、老朽化した工場の建て替えや閉鎖、新工場の建設を伴う大規模プロジェクトであり、「安全・安心して働ける職場づくり」「FP創造のための次世代生産ライン構築」を目的としている。現在は、阿波市にある土成第1工場の第IV期工場棟や土成第2工場が竣工し、各拠点に分散していた製造の上流工程(材料加工、成型)や二次加工工程(捻立)の集約によって整流化を実現。2027年には検査・出荷工程がある本社工場を自動倉庫機能やICT技術を駆使したスマートファクトリーへ建て替えることを予定している。

### 【ビジネスパートナーとの協働によるファインパーツ創造】

同社の経営ビジョンには「徳島から世界へファインパーツの極みを発信する」ことが掲げられている。創業の地である徳島でのものづくりにこだわり、地理的ハンディキャップを克服するため、材料加工(伸線)や金型製作、設備開発・保全の内製化に長年取り組み、高い品質が求められる自動車市場で独自技術を磨き続けてきたことで、日本を代表する冷間鍛造によるパーツ・ナットメーカーへと成長を遂げた。材料加工から成型→捻立→旋削→梱包にいたる垂直統合型の一貫生産体制による高品質なものづくりと、アメーバ経営や改善活動を通じた原価低減は、同社の競争優位・利益の源泉となっている。

「ファインパーツ創造によるお役立ち」重視は、顧客からの要望に極力応えることを暗黙裡に含んでいる。そして、主要ユーザーである自動車業界のEVシフトを背景に、ビジネスパートナー(BP)との協働関係も新たな局面を迎えている。顧客からの「軽量化」「高機能」「高品質」「短納期」の要請が一段と高まり、自社だけでは実現が困難な製品ニーズが増える中で、BPとの協働によってお互いの強みを掛けあわせた「複合多工程品」によるFP創造に挑戦している。

BPとの協働による代表的な成果として、EV向けの複合多工程品の開発が挙げられる。複雑な形状のため、全て切削加工によって成型する場合、試作段階で2,000円/個以上のコストがかかっていた。そこで同社は、自社とBPの強みを照らしあわせて、パーツを後から一体化する工法を考案する。試行錯誤を重ねながらも、同社とBP10社の技術力を掛けあわせることによって生まれた複合多工程品は、11社が①材料加工→②本体鍛造(成型)→③ねじ加工→④ヘッド鍛造→⑤ヘッドトリミング(2社)→⑥ヘッドバレル研磨→⑦ヘッド検査→⑧ヘッド銅鍍金→⑨本体とヘッドブレイジング→⑩錫鍍金→⑪最終検査の計11工程を分担している。

11工程のうち、同社は①材料加工と②本体鍛造のみを担当し、BPとの協働によって各社の独自技術を結集したことで開発に成功し、最終的に試作段階からの大幅なコストダウン(100円/個)での製品化を実現。長年のおつきあいを通じてBP各社の独自技術を熟知する同社だからこそ、その知見を活かしたコーディネート機能を担うことができたといえる。

現在もBPとの協働による複合多工程品の開発実績は順調に伸びており、他社では開発が困難な製品も、顧客の要望に応えるコスト・納期で開発できるようになっている。

### 【全19チームによるチームビジョンの策定と実践】

同社が経営理念に掲げる「人づくり」重視の姿勢は、子育てをはじめとする家庭と仕事の両立を実現するための各種支援制度の整備や働きがいのある職場環境づくりにも表れている。2017年には中国・四国の製造業で初となる「プラチナくるみん」認定も取得している。

同社では、「創業の精神」「経営理念」を共通の判断軸として社内に浸透させるとともに、社員の相互理解を深める上でも「対話」を重視している。毎日の朝礼をはじめとする様々な場における本音の対話や、全社員が人生の目標を記した「ミッションステートメント」の共有などを通じて社員の相互理解が進み、仕事におけるフォローや連携がしやすい関係性が築かれている。それは、ファインパーツ創造に全社一丸で取り組む上で不可欠なチーム力の基盤となっている。そして、チーム活動を通じてチーム・メンバーの研鑽・成長が促され、それがさらなるチーム力向上につながる好循環によって、他社の追従を許さない水準まで組織能力を高めてきた。

特筆すべき点として、管理間接部門も含む各工程・部署全19チーム(係)が全社ビジョン実現に向けたチームビジョンを2019年に策定し、チームビジョンの実践を通じた各工程の磨き上げを行っていることが挙げられる。「ハグルマ印」の百年企業ブランドとして顧客から高く評価されている同社だが、各チームが今年100周年を迎えた同社の歴史を振り返り、自分たちの強みを洗い出してチームビジョンを定め、実現に向けた成功のシナリオを作成した。チーム・メンバー全員の納得・腹落ちを重視するため、完成までに1年以上をかけて、チームによっては200回を超える対話を重ねてきた。通常だと全社単位で取り組むこうした活動を、全てのチームで取り組んだことは称賛に値する。

このチームビジョンをもとに、各チームが毎期の経営方針を踏まえてチーム目標を設定し、それを個人目標へと落とし込むことで、全社ビジョンからチームビジョン、個人目標へ整合性と一貫性をもって結びつけている。そして、チームビジョンの実践状況や成果を、経営トップ主導で半期ごとに開催する「係別面接」で報告し、評価を行っている。係別面接には、当該チームのメンバーだけでなく、他チームのメンバーも毎回10~20名ほどがオブザーバーとして参加しており、チーム間の相互理解を深める機会にもなっている。

## 【西精工 概要】<西精工提供>

組織名	西精工株式会社		
業種	金属製品製造業	設立年	1960年(創業 1923年)
所在地	徳島県徳島市(本社) * 徳島に3拠点	代表者	代表取締役社長 西 泰宏
従業員	241名	売上高	4,411百万円(2022年度)
経常利益	427百万円(2022年度)	労働生産性	6.6百万円(2022年度)



西精工株式会社は、1923年創業者の西卯次八が「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、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・家電業界の発展に高品質な小径の四角、六角ナットで貢献してきました。2006年には経営理念、2009年には経営ビジョンを策定し、2010年には創業の精神を明文化してファインパーツによる顧客価値創造へとシフト。2010年には徳島県経営品質賞を、2013年には日本経営品質賞・中小規模部門を受賞。その後も経営品質向上活動に取り組んでいます。直近では、社員の安全と製造工程・物流の整流化に考慮した新工場を2棟建設し更なる顧客価値創造が出来るメーカーへと邁進しています。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<西精工のコメント>

当社は10年後のありたい姿を『ファインパーツ(FP) 売上比率を70%にする』ことに定め、それを「FP70」とわかりやすく表すことで、全社的な浸透、達成への動機づけを行っています。全19チームそれぞれがありたい姿実現に向けたチームビジョンを策定し、その達成に向けた主体的な活動を通じてありたい姿の実現を目指しています。また、ビジョン策定では創業から100年の歴史を振り返り、チームの強みを洗い出し、成功のシナリオを作成しています。その作成過程においても社員一人ひとりが納得、腹落ちするまで1年以上に渡って対話を繰り返し、全員が参画する活動に進化させてきました。一方、顧客にとっても社員にとっても安全・安心な工場にするためのFFPJ(ファインパーツ・ファクトリー・プロジェクト)や世界基準の品質管理システムであるIATF16949認証取得を目指した活動もしており、これらを組織横断的課題として経営方針に盛り込み取り組んでいます。さらにFP創造の新しい形として当社がコーディネイト役となり、ビジネスパートナーと連携し、技術力を掛け合わせた価値ある製品を創出することで、顧客の課題解決の面でも貢献しています。これら「ビジョンの追求」によって「大量生産・安定供給重視」から「高精度・高品質のファインパーツによるお役立ち」へ顧客提供価値を転換し、高付加価値経営を実現しています。現在、FP率を10年前に比べて大きく伸ばし、平均販売単価37%アップを実現しています。

## <本件に関する西精工のお問い合わせ先>

西精工株式会社 総務部秘書課 岡部祐美  
〒770-0005 徳島県徳島市南矢三町1-11-4  
Tel:088-631-7170 / E-mail:y-okabe@nishi-seiko.co.jp

## 2023 年度日本経営品質賞 推進賞(中小企業部門)

組織名	株式会社日本動物医療センター		
業種	獣医療	設立年	1966 年
所在地	東京都渋谷区(本院)	代表者	代表取締役社長 中井 隆三
従業員	89 名(本院)	売上高	858 百万円(本院 2022 年度)
経常利益	19 百万円(本院 2022 年度)	労働生産性	5.7 百万円(本院 2022 年度)

\* 東京、岩手、宮古島にグループ連携病院として 6 拠点  
従業員(グループ)95 名/売上高 982 百万円(グループ 2022 年度)

### 【予防医療や健康増進を目的とした「ウェルネス」分野へ事業領域を拡大】

かかりつけ医としての一次診療から高度医療までワンストップで対応。24時間救急対応・看護体制を確立し、グループ病院や50以上の近隣病院からの紹介症例を受け入れるなど、地域になくてはならない中核的な動物病院となっている。

自分たちの役割を「動物とご家族の絆」を守るパートナーと位置づけ、予防医療や健康増進を目的としたウェルネス分野へ領域を拡大。「健康で美しく長生きする」ための独自のウェルネスプログラムを提供している。

### 【医療・サービス向上にむけたチーム医療体制や組織横断型チームの推進】

「想いをもって常に安心を提供する」ことをグループ共通の理念に掲げ、全スタッフを3チームに分けたチーム医療体制や組織横断型のチーム活動の推進を通じて、グループ全体での医療・サービスの向上に取り組んでいる。

職種間のセクショナリズムや上下関係のないフラットな関係性が築かれており、電子カルテやグループウェアの活用を通じて、診療情報のみならず、ご家族の期待や要望、動物との絆や想いなどの情報も速やかに共有しながら、緊密なコミュニケーションによる円滑な連携が行われている。

### 【人と動物が幸せに共生できる社会の実現に向けた取り組み】

供血を目的に院内で飼育される動物をなくしたいという想いから開始した輸血バンクや、沖縄県宮古島での野犬の保護活動、動物の適正飼育に関する啓発活動等を通じて、動物病院の立場から「人と動物が幸せに共生する社会」の実現に向けた課題解決に取り組んでいる。

「絆プロジェクト」では、「動物と暮らすことの幸せ」を感じてもらうためのイベント開催や、WEBによる情報発信を定期的に行い、活動の幅を広げている。



## 2023 年度日本経営品質賞 推進賞(非営利組織部門)

組織名	医療法人社団厚済会		
業種	医療	設立年	1984 年
所在地	神奈川県横浜市(本部) *神奈川に 5 拠点	代表者	会長 花岡 加那子
従業員	333 名	売上高	4,243 百万円(2022 年度)
経常利益	197 百万円(2022 年度)	労働生産性	13.4 百万円(2022 年度)

### 【社会活動と治療の両立を支える地域密着型の施設運営】

透析医療過疎地だった横浜・上大岡に透析患者の受け皿として開院した上大岡透析クリニックをはじめ、近隣エリアに病院・クリニックを5施設運営。患者ニーズやライフスタイルに応じて選択可能な豊富な治療方法・サービス等を通じて社会活動と治療の両立を支える地域密着型の施設運営を行う。提供価値を「地域の包括的な健康レベルを高める」と定義し、「地域住民のベストパートナー」として健康な暮らしを守る存在になることを目指して、健診事業をはじめとする「病気予防」のためのお役立ちに事業領域を拡大している。

### 【チーム医療の推進と独自の改善活動による患者満足度の向上】

組織の理念やありたい姿の浸透によって組織としての一体感が醸成され、多職種によるチーム医療体制や委員会活動の推進を通じて、医療・サービスの向上に継続的に取り組んでいる。患者会との定期的な意見交換や満足度調査を通じて把握した要望や不満をもとに改善活動を積み重ね、高い患者満足度を実現。コロナ禍では、隔離透析治療体制の整備をはじめ、発熱外来の設置、患者と家族へのワクチン接種の提供など、患者が安心して治療を継続できる環境を整備。県内透析医療機関における感染対策のモデル事例となった。

### 【近隣医療機関とのネットワークによる最適な医療提供体制の構築】

大学病院をはじめ、14の近隣医療機関と連携し、腎臓・高血圧疾患治療のネットワークを構築。ネットワークでは定期的な勉強会や交流会を開催するとともに、患者の病状に応じた最適な医療を迅速に提供する体制を整えており、密接な連携を通じて、毎年100名を超える紹介患者を受け入れている。

医療の発展への寄与は自分たちの使命と捉え、「透析患者へのワクチン接種の有効性」に関する横浜市立大学との研究調査など、大学との共同研究や研究サポート、学会発表を継続的に行っている。

## 2023 年度日本経営品質賞 奨励賞(大企業部門)

組織名	株式会社保志		
業種	仏壇・仏具等製造販売	設立年	1948 年(創業 1900 年)
所在地	福島県会津若松市 * 福島、東京、兵庫に 6 拠点	代表者	代表取締役社長 保志 康德
従業員	330 名	売上高	3,598 百万円(2022 年度)
経常利益	22 百万円(2022 年度)	労働生産性	4.5 百万円(2022 年度)

### 【祈りのかたちをトータルで提案できる一貫生産体制】

福島の会津若松を拠点に、原木の調達から生産・販売に至る主要工程の自社一貫生産体制を構築しており、安定した供給体制による高品質で豊富な品揃えと優れたデザインによって、海外生産の低価格商品との差別化を図っている。

業界トップシェアを誇る位牌は、情報を一元管理する独自システムをもとに、販売店からの注文後に戒名を入れて提供するビジネスモデルを確立。販売店の輸送作業の負荷や在庫負担の軽減につながる付加価値の高いサービスとなっている。

### 【日常的な協働の土台となる「仕事への誇り」と「利他の心」の醸成】

創業の原点にある「祈りを通じて人の心を癒し、豊かにさせる尊い仕事」という考え方が受け継がれ、社員の仕事への誇りが醸成されている。人材育成や環境づくり、権限移譲を通じて社員の自主性・自発性を高めながら、仲間を想い、尊重しあう「利他の心」が生まれ、日々の協働に活かされている。そして、利益は可能な限り社員へ分配する方針を掲げている。

採用においても、そのような組織風土やものづくりに対するこだわりで惹かれて全国から応募が集まり、優秀な人材を採用できることが同社の強みとなっている。離職率は製造業の平均(9.7%)を大きく下回る2.7%と好水準を実現している。

### 【新しい祈りの文化の創造や次世代につなぐ取り組み】

祈りの文化を次世代につなぐとともに、新しい祈りの文化の創造に挑戦している。現代の住環境に合わせた商品開発や仏壇のリフォーム事業に加え、日本に古くからある「厨子」を「新たな祈り」の拠り所として提案するなど、伝統を守りつつ変革に取り組んでいる。

2015年には業界を超えた有志によって一般社団法人(「PRAY For (ONE)」)を設立。季刊誌の発行やイベント等を通じて「日常の小さな祈り」を広く普及するための活動を推進している。

## 2023 年度日本経営品質賞 奨励賞(中小企業部門)

組織名	丸栄運輸機工株式会社		
業種	貨物運送、重量物運搬・据付、保管、機械設計・製造等	設立年	1980 年(創業 1970 年)
所在地	富山県富山市 *富山に 3 拠点	代表者	代表取締役 高木 裕
従業員	90 名	売上高	1,494 百万円(2022 年度)

\* 経常利益、労働生産性は非公表

### 【全社員が顧客接点を通じて得られた情報を収集し、改善につなげる情報カード活動】

経営品質の考え方との出会いをきっかけに、全社員が顧客接点を通じて得られた情報を収集する活動を開始。顧客情報や改善提案等を「情報カード」に記入して毎月一人1件以上提出するルールのもと、質より量を重視して行動を習慣化したことで、社員の情報感度も高まってきた。現在は、カードを紙からデジタルへ移行して運用を行い、年間約 4,500 件の情報が集まっている。それらの情報をもとにサービス品質の向上や業務改善につなげており、顧客満足度調査での高評価にもつながっている。

### 【複数サービス提供における部門間連携を支える積極的なデジタル活用】

同社は、エンジニアリングから保管、輸送、据付などの複数サービスを4事業部門による一貫体制で提供できることを強みとしている。複数サービスを組み合わせるためには、顧客とのすり合わせだけでなく、関連する部門間のコミュニケーションが不可欠となる。同社ではタブレット端末を全社員に導入し、チャットツールの活用をはじめ、情報カード・運転日報・見積書のデジタル化や、営業プロセス・作業進捗の可視化等、様々なデジタル活用を推進。これによって情報共有のスピード化や業務の効率化が進んだ。

こうした取り組みが認められ、同社は北陸3県の運送業では初となる経済産業省の DX 認定を取得している。

### 【顧客の課題解決に向けた営業プロセスの組織化による提案力強化】

将来のありたい姿について、顧客の生産性向上に貢献するパートナーとして、富山の製造業にはなくてはならない存在になることを目指している。顧客の課題解決に向けた提案力を強化するため、2017 年に営業部門を新設。重点顧客を中心とした定期訪問ヒアリングを組織的・計画的に行うことで、顧客との関係性が強化され、提案につながる質の高い情報を収集できるようになってきた。営業部を中心に獲得した受注件数は2017年の6倍以上、受注率も36%から77%へと大幅に上昇している。

## 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な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／東洋大学 総長)

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 代表取締役兼取締役会議長)

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 延べ 54 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
2023 年度	新日本ビルサービス(株)／西精工(株)

(2) 日本経営品質賞 推進賞(2009 年度～) 23 組織

(3) 日本経営品質賞 奨励賞(2009 年度～) 28 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(30 ページ以上 70 ページ以内)＊
- ②申請書サマリー(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(10 ページ以上 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・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(20 ページ以上 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・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」だけをみるのではなく、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>

表彰該当レベル	状態		
本賞	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。	
推進賞	A	+	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。
		-	
奨励賞	B	+	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。
		-	
該当なし	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いう。

## (5) 審査経過

2023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。

本年度は7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ー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(2023年3~4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(同5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(同6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)(同7月3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(同7~8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・第1回判定委員会(同9月)

審査員各自の評価をもとに審査チームによる合議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、現地での確認内容を検討しました。

9月上旬に第1回判定委員会を開催し、審査チームから合議結果の報告をもとに、現地での確認内容などに関して質疑・意見交換を行いました。

#### ◆現地確認・最終合議・第2回判定委員会(同10月)

9月下旬~10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確認を実施しました。現地では、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。

10月中旬に、現地確認で得られた情報をもとに、審査チームによる最終合議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。

10月下旬に第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)(同11月24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

3月18日に開催する「顧客価値経営フォーラム2024」にて、日本経営品質賞の表彰及び受賞組織代表者による講演を含むセッションを行います。

### 【顧客価値経営フォーラム2024】

◆主催 (公財)日本生産性本部 経営品質協議会

#### ◆日程・会場

日程: 2024年3月18日(月) 10:00~19:00 【会場開催】

会場: 東京コンファレンスセンター・品川(予定)

#### ◆プログラム予定

- 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)
- 2023年度日本経営品質賞 表彰
- 2023年度経営デザイン認証式(後日公表予定)
- 2023年度日本経営品質賞 本賞受賞組織代表者によるトップスピーチ
- 2023年度日本経営品質賞受賞組織セッション
- 2023年度経営デザイン認証組織セッション
- 交流会

\*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)2024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現地確認:9月
- ⑤審査結果連絡:11月

以上