

「トヨタ輸送」「松下電器産業 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 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部」  
「J・アート・レストランシステムズ」 の4社が受賞  
～ 12月9日(金)に表彰式を開催～

財団法人社会経済生産性本部(理事長:谷口 恒明)が設立した、日本経営品質賞委員会(名誉総裁:寛仁親王殿下 委員長:山本 卓眞 富士通名誉会長)は11月16日(水)、2005年度「日本経営品質賞」受賞企業として以下の4社を発表した。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

**トヨタ輸送株式会社**

代表者 取締役社長 小川 徳男氏



トヨタ輸送株式会社は、「トヨタ物流方式」という核となる強みをもとに、自動車業界の全体最適を意図した革新、従業員一人ひとりの自律的な行動を促進する組織学習などがビジネスパートナーも含めて展開されており、業界 No.1 物流企業としての揺るぎないポジションの確保と、高い顧客満足度や社員満足度、良好な財務結果などの成果に結びついている。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

**松下電器産業株式会社**

パナソニック オートモーティブシステムズ社

代表者 社長 佐野 尚見氏



急速に変革する市場と厳しさを増す競争環境にあつて、松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社の組織革新と組織を構成する社員の意識と行動改革は、「関連する組織の統合と組織の革新による高い顧客価値の創造」「全社最適化をめざした組織基盤(インフラ)の構築」「企業グループと一貫性をもった手法で独創性のある商品開発支援と効率向上」「マザー工場を中心に生産プロセスの継続的改善と革新」の各分野で顕著であり、高い成果にも結びついている。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

**松下電器産業株式会社**

松下ホームアプライアンス社

エアコンデバイス事業部

代表者 事業部長 関 正信氏



松下電器産業株式会社松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部は、季節変動やグローバルでの需要変動等の変化、キーデバイス特有の年度採用リスク等により市場・顧客の要望が激変する環境にありながら、お客様第一と現場での対話重視を基軸にした独自の戦略展開により、グローバルでのスピードある実行を可能にする仕組みと組織風土を有し、エアコン用のコンプレッサー世界シェア No.1 を獲得し続け、また高い財務成果にも結びつけている。

日本経営品質賞(中小規模部門受賞)

**株式会社**

J・アート・レストランシステムズ

代表者 代表取締役社長 望月 広愛氏



株式会社J・アート・レストランシステムズは、外食産業の市場縮小とイタリアンブームの沈静化、厳しい競争環境の中、「他社が簡単にはまねのできない組織の風土で差別化をはかること」を重点に、人・チーム・組織づくりを起点として顧客価値を創造し続けられる組織風土革新を行ってきた。その成果として、地域一番店として顧客からの高い支持と顧客満足、財務の劇的な回復を遂げ、さらにこのレストラン事業の革新で蓄積したノウハウをもとにコンサルティングなどの新規事業も展開している。

表彰式は名誉総裁 寛仁親王殿下のご臨席のもと、12月9日(金)10:30からロイヤルパークホテル(東京・中央区)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、2006年3月2日(木)～3日(金)の2日間、パシフィコ横浜(神奈川・横浜市)で開催される。なお、2005年度の申請は7組織で、賞創設以来はじめて、地方自治体からの申請があったが、受賞には至らなかった。

<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  
日本経営品質賞委員会 アドミニストレーション 小林/湊/大橋

TEL:03-3409-2641 FAX:03-3409-1167 URL:http://www.jqac.com/ E-mail:kobayashi@jqac.com

# 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「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的としています。それまでの有志の活動を引継ぎ、(財)社会経済生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度で、今回までの10年間に145組織が申請し、21組織が受賞しています。

日本経営品質賞は、80年代の米国経済の復活に寄与したとされる米国国家品質賞「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」を範としています。MB賞では有識者によって作成された具体的な審査基準を公開し、その基準やMB賞の審査プロセスをもとに自組織の経営を自己評価すること＝セルフアセスメントを奨励しています。多くの企業はこのセルフアセスメントを行って経営革新を押し進めることで、MB賞の受賞へと至ります。このMB賞の考え方は、世界60以上の国や地域で展開されており、わが国でも「経営品質向上プログラム」という形で、多くの企業や自治体で取組まれているとともに、各地域において地域企業の競争力強化を目的として、地域経営品質賞が創設されています。

## 2. 受賞対象・審査方法

日本経営品質賞の申請対象は、大規模部門(社員・職員数 300 人超)、中小規模部門、地方自治体部門の3つに区分されます。

評価のモノサシである「日本経営品質賞・アセスメント基準」は、基本理念の4要素と、7つの重視する考え方にに基づき、8つの領域、20のアセスメント項目から構成されます。申請企業・組織は、この基準に基づく「申請書」を作成し、日本経営品質賞委員会に提出します。

審査は、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、提出された「申請書」を、3段階(個別書類審査、合議審査、現地審査)にわたり、延べ1,000時間を費やして行われます。これら審査を終了後、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。「表彰式」では、表彰楯とトロフィーが授与されます。

「報告会」では、受賞企業がこれまでの活動を発表するほか、経営品質向上に取り組む企業や組織の情報交換・情報共有の場として、毎回1,000名近くが参加し、経営革新に取り組むために自らの組織でいかに活用するかを研究しています。

## 3. 記者会見後の予定

表彰式: 日本経営品質賞委員会名誉総裁 寛仁親王殿下ご臨席のもとで行います。

期日 2005年12月9日(金) 10:30 ~ 13:00

会場 ロイヤルパークホテル(東京都中央区日本橋蛸殻町2-1-1)

報告会: 期日 2006年3月2日(木) ~ 3日(金)

会場 パシフィック横浜(神奈川県横浜市西区みなとみらい1-1-1)

受賞企業として、経営品質向上プログラムについて発表が行われる最初の場となります。

#### 4. これまでの受賞企業

年度	受賞企業
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

組織名は受賞当時のものです。

#### 5. 日本経営品質賞委員会

名誉総裁： 寛仁親王殿下

委員 長： 山本卓眞氏(富士通株式会社名誉会長)  
 委員： 唐津一氏(東海大学教授)  
 委員： 佐々木元氏(日本電気株式会社代表取締役会長)  
 委員： 野中郁次郎氏(一橋大学大学院教授)  
 委員： 野中ともよ氏(三洋電機株式会社代表取締役会長兼 CEO)  
 委員： 福川伸次氏((財)地球産業文化研究所顧問)  
 委員： 藤沼亜起氏(日本公認会計士協会会長)

以上

## トヨタ輸送株式会社

## 1. 表彰理由

トヨタ輸送株式会社は、「トヨタ物流方式」という核となる強みをもとに、

- ・自動車業界の全体最適を意図した革新
- ・従業員一人ひとりの自律的な行動を促進する組織学習

などがビジネスパートナーも含めて展開されており、業界 No.1 物流企業としての揺るぎないポジションの確保と共に、高い顧客満足度や社員満足度、良好な財務結果などの成果に結びついている。

以下が今回の審査で高く評価された点である。

【グループの枠を超え、自動車業界の全体最適を意図した、戦略的なサプライチェーンの革新】

自動車業界全体のサプライチェーンの一翼を担う企業として、社会要請への対応やビジネスパートナー・競合他社との関係性強化も含め、業界の全体最適に配慮したプロセスの構築、戦略的な革新活動が展開されている。

特に、業界全体の最適化を見据えた海上輸送と陸上輸送のシナジーによる基幹プロセスの革新、他社との共同輸送の戦略的な展開などがコスト低減への大幅な貢献、環境面での高い成果の他、社会との調和を図る高邁な倫理感・使命感の現れた企業行動として、顧客や社会からの高い信頼に結びついている。

【「基本理念」を起点とした、従業員の自律的な行動を促進する組織学習のプロセス】

経営幹部、幹部社員、第一線社員、ビジネスパートナーによって相互に展開されている「基本理念」に基づいた対話、「月曜会(\*1)」などの活用による意思決定プロセスの質的向上、「TYKP(\*2)」の推進など、各活動における自発的な参画意識を基軸とした対話の活性化が図られることで、風通しの良い組織風土を醸成している。

「基本理念」の浸透・共有を通じ、自社の目指す革新に向け動機付けられた従業員が、自律的な組織横断的活動を図ることにより、独自の組織学習プロセスが展開されており、輸送品質や生産性に関わる基幹プロセスの良好な結果、ノントヨタ市場も含めてのシェア拡大の他、「仕事の充実感・やりがい」、「組織と人材の活性化」といった高い従業員満足など、幅広い成果を生み出している。

【「安全は最優先」を事業経営の基盤とした、「トヨタ物流方式」(\*3)の確実な伝承】

「安全は最優先」、「社員とビジネスパートナー重視」といった事業経営の基本的な考え方が、以下の独自の活動として幅広く展開されている。

- ・経営層からドライバーまでの安全意識を高める風土を醸成させる取り組み
- ・労働時間厳守、毎日の運転適正診断など、徹底した安全を図る環境の構築
- ・「物流のプロ」育成のプログラムである「TLEP(\*4)」の着実な展開

これら活動が、ビジネスパートナーと一体となった「安全は最優先」の実現、及び物流ノウハウ伝承のための取り組みとして展開されることで、安全意識の徹底と共に、事故率や損傷率の減少などの成果に結びついたり、「基本理念」の一つである「高い倫理観、誠実な企業活動」の実現に深く寄与している。


<注釈>

(\*1) 月曜会：経営戦略・課題について提案・議論できる場。月曜日に開催される。

(\*2) TYKP：トヨタ輸送革新プロジェクト (ToyotaYusou Kakushin Project)

(\*3) トヨタ物流方式：「トヨタ生産方式」を物流に応用し、進化・発展させた物流ノウハウ。ムダの排除、異常の見える化と共に、人の安全確保、商品車・部品の品質保持を意識の根底に置いている。

(\*4) TLEP：トヨタ輸送グループ物流教育プログラム (Toyotayusou Logistics Educational Program)

設立	1952年12月	
代表者	取締役社長 小川 徳 男	
本社所在地	愛知県豊田市元町2番地	
事業拠点	苫小牧、仙台、東京、横浜、名古屋、豊田、京都、伊丹、広島、福岡等 50 拠点	
資本金	12億円	
売上高	672億8,600万円(2004年度実績)	
従業員	976名(2005年3月末現在)	

### 【沿革・事業内容】

弊社は、1952年、トヨタ自動車販売株式会社(現トヨタ自動車株式会社)が、完成車の製造と販売をつなぐ物流の重要性を認識され、完成車輸送部門を分離・独立し、トヨタ陸送株式会社として設立されました。

1967年には、モータリゼーションの将来を見据え、陸上輸送だけでなく、海上輸送や貨車輸送などを含めた総合的な物流ネットワークを構築する姿勢を明確にすべく、社名をトヨタ輸送株式会社に改めました。

1992年には、完成車輸送のノウハウを活かし、トヨタ生産部品の輸送を開始、2003年からは、アジア諸国を中心として、海外事業展開および現地技術支援を開始しております。

弊社は、トヨタグループ唯一の総合物流元請け子会社として、トヨタグループに物流面で最大限に貢献することを経営の基軸と致しております。50年の間、「トヨタ生産方式」に基づいた『トヨタ物流方式』を展開し、安全・品質・納期・そしてコストを業界トップレベルまで引き上げてまいりました。

現在では、全国50拠点、ビジネスパートナー64社を含むトヨタ輸送グループとして、保有車両数約1,600両、内航支配船22隻、グループ社員約4,500名の国内最大の完成車物流ネットワークで、年間約500万台を輸送、累計では、1億2千万台の完成車輸送を完遂致し、大変多くのお客様にご愛顧を賜っております。

### 【経営品質向上活動への取り組み】

ここ十数年来、自動車業界は、国際的な大競争や合従連衡など、大変革の波にさらされております。自動車輸送業界も大変厳しい経営環境の中で、弊社は、2002年に創立50周年を迎え、新社長就任を機に、大企業病の兆しを一掃し、これからの10年後、20年後、50年後も隆々と発展しつづけるために、『第二の創業期』と位置付けて、あらゆる分野で『革新』を進める決意を致しました。

『革新』をスタートするにあたり、会社の基本的な考え方・進むべき道を明確にすることが最重要であると考え、「良き企業市民」「お客様第一主義」「社員が世界一誇れる会社づくり」を包含する基本理念を50年ぶりに改めるとともに、『革新』を組織的、体系的に推進すべく、組織横断型経営革新プロジェクト『TYKP(トヨタ輸送革新プロジェクト)』を立ち上げました。

また、『革新』を強力に推進するために、全ての社内会議体、組織体、戦略企画・意思決定プロセス、ビジネスパートナーである協力会社や労働組合との関係・運営方法、グループ全体の教育体系などを全面的に見直し、再構築を図ってまいりました。

2003年からは、当「経営品質向上プログラム」を革新の「良き教科書」として導入し、ビジネスパートナーを含め、全社的に共有することで、『革新』を理論的かつスピーディーに進めることが可能となりました。

こうした経営革新の基盤づくりにより、社内外のコミュニケーションが強化され、風通しの良い組織風土が醸成される中、『CSは経営の原点』であるという認識のもとで、自発的な参画意識を持った社員や海陸のビジネスパートナー、労働組合が、チームプレーで活動を進めることができるようになりました。

その結果、海上輸送と陸上輸送のシナジー革新、他社との共同輸送推進など、グループの枠を超え、自動車業界全体の最適化を見据えた戦略的な企画が着々と実行に移され、環境面での対応、輸送効率の向上によるコスト低減など、社会やお客様からの高い信頼にも結びついてまいりました。

あわせて、『安全は最優先』を事業経営の基盤とした『トヨタ物流方式』の確実な伝承も着実に展開されつつあり、お陰さまで、わずか4年という短い期間で、『革新』が結実し始めております。

今後は、今回の受賞を励みに、業界を超えた卓越した経営を目指し、将来の環境変化においても「経営の軸ぶれ」を起こさない、継続的な『革新』に邁進していく所存であります。

< 本件お問い合わせ先 >

〒471-8527 愛知県豊田市元町2番地

トヨタ輸送株式会社 経営企画部副部長 加藤 洋二

TEL 0565-25-3033 FAX 0565-28-0075 E-mail jqa@toyotayusou.co.jp

# 松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社

## 1. 表彰理由

急速に変革する市場と厳しさを増す競争環境にあって、松下電器産業株式会社パナソニックオートモーティブシステムズ社の組織革新と組織を構成する社員の意識と行動改革が以下の各分野で顕著であり、高い成果にも結びついていることが表彰理由となりました。

### 【関連する組織の統合と組織の革新による高い顧客価値の創造】

全社的経営革新の一貫として、分散して行なっていたカーエレクトロニクス関連の5組織を統合し、それぞれの優れた技術を整理統合することで、より高い顧客価値を生み出す新しい組織体を構築するためのトップおよび幹部のリーダーシップが際立っていると評価された。

### 【全社最適化をめざした組織基盤（インフラ）の構築】

前述の組織統合とともに、親会社の持つ全社的強みを事業部活動に活かすための連携を強化し、全社最適視点での強みが発揮できる組織基盤(インフラ)の構築によって、商品の広い範囲で主要顧客である自動車メーカー関連企業からの評価を着実に高めており、財務成果にもそれが表れている。

### 【企業グループと一貫性をもった手法で独創性のある商品開発支援と効率向上】

松下グループとして導入を推進している「開発プロセス・マネジメント革新(DPIM)」の手法によって、独創的開発テーマの創出と開発期間の短縮、投資効果向上など、商品の開発の効率化に向けた取り組みが社員の理解と参画によって効果的に行なわれている。

### 【マザー工場を中心とした生産プロセスの継続的改善と革新】

マザー工場である松本工場を中心に、生産プロセスの継続的改善・革新に取り組んでおり、中でも自動車産業界の厳しい要求に応えるために、自社版のJIT生産プロセスを構築するとともに、協力企業にも展開と連携を行なって効果を上げていることが先進的なものとして高く評価された。

## 2. 松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社の概要

設立	2003年1月
代表者	社長 佐野 尚見（松下電器産業株式会社 代表取締役副社長）
本社所在地	神奈川県横浜市都筑区佐江戸町600番地
売上高	* 連結 5,040億円 単独 3,112億円（2004年度実績）
従業員数	* 連結 8,387名 単独 2,219名（2005年3月現在） * 連結対象会社数 / 国内2社・海外10社



### 【沿革】

松下電器のカーエレクトロニクス事業の歴史は、1952年に家庭用ラジオの車載用への展開として、使い易いポタン式ラジオを開発しカーメーカーに納入したことから始まりました。その後、1954年に本格的なカーラジオの量産を開始し、1995年にはカーオーディオグローバル生産累計1億台を達成し、世界No.1のカーオーディオメーカーへと躍進いたしました。また、1991年よりカーナビゲーションを、2001年にはETC車載器を発売し商品陣容を拡大してまいりました。

当社は、2003年1月に松下電器グループのカーエレクトロニクス事業を一元化した社内分社として発足いたしました。さらに、カーメーカー様のグローバル展開と世界中のお客様に「ご満足」いただける商品・サービスをご提供できるように2003年から2005年にかけて「PASアメリカ社」「PASヨーロッパ社」「PAS中国社」を発足させ、日本を含めたグローバル4極での開発・製造・販売体制を構築いたしました。

当社は、松下電器グループの持つデジタルAVから要素デバイスにわたる広範な先進技術を結集し、「安全・安心」「環境・エネルギー」「カーマルチメディア」を重点テーマに、カーライフのトータルソリューション提供を通じ、お客様に『夢・安心・感動』を提供する“クルマ”と“車社会”の創造に貢献してまいります。

### 【事業内容】

当社は、2つの事業領域をもち、1つは情報通信やエンターテインメントを提供するカーマルチメディア事業、もう1つはクルマの安全・環境に貢献するデバイス事業です。

カーマルチメディア事業では、カーオーディオ、カーナビゲーション、ETC等の商品をグローバルで開発・製造・販売しています。更にメディアの進化に迅速に対応するため、キーデバイスであるデッキメカニズムの内製を強化しています。デバイス事業では、バッテリー、各種センサ、スイッチ、エアコン、モータ、カメラ等の松下グループが開発・生産したデバイスや商品のマーケティングと販売を担当し、松下グループにおけるカーエレクトロニクス事業の牽引役を果たしています。

当社の目指す方向は、松下グループで培った広範囲な要素技術を、車載用に展開する独自の技術・ノウハウにより差別化した商品を次々と社会に送り出すことで、当社の「お客様」であるカーメーカーのクルマの価値を高めると共に、クルマに乗る「お客様（エンドユーザー）」へ喜びと快適さをお届けしていくことです。

また、事業のグローバル展開の要となるグローバルものづくり体制では、国内にある松本工場が世界のマザー工場としての役割を果たし、「グローバル同一品質」「グローバル高位平準化」を実現すべく、グローバル人材育成にも力を入れています。

### 【経営品質向上活動への取り組み】

当社は、経営活動の全ての視点（発想の原点、行動の原点、評価の原点）をお客様視点に置く仕組みづくり・風土づくり・人づくりを目指すため、設立当初より「構造改革の常態化」を方針の1つとし、数々の経営改革に取り組んでまいりました。経営品質向上活動の導入目的は、あくまでもお客様視点でお客様（社会）のお役に立つ商品を提供し、お客様（社会）から満足（利益）をいただくことにより社会のお役に立ち、それが社員の幸せや やりがいに繋がることです。具体的な改善・改革活動のトリガーとしてセルフアセスメントを実施してまいりました。その結果から改革検討会（幹部全員参加）を組織化し、5つの改革プロジェクトを発足させ、20の改革テーマに取り組みました。今後もこの活動を継続し続け、社員全員が一丸となって当社のビジョンである「カーマルチメディア分野でグローバルNo.1」の実現に向け、お客様価値創造を自らの日常の行動に落とし込み、「お客様」「お客様」に『夢・安心・感動』を提供するために変革し続けてまいります。

< 本件お問い合わせ先 >

〒224-8539 神奈川県横浜市都筑区佐江戸町600番地

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 経営企画グループ 広報・宣伝チーム

チームリーダー 田村幸一 TEL 045-939-6140 FAX 045-939-6119

## 松下電器産業株式会社 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部

### 1. 表彰理由

松下電器産業株式会社松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部は、季節変動やグローバルでの需要変動等の変化、キーデバイス特有の年度採用リスク等により市場・顧客の要望が激変する環境にありながら、お客様第一と現場での対話重視を基軸にした独自の戦略展開により、グローバルでのスピードある実行を可能にする仕組みと組織風土を有し、エアコン用のコンプレッサー世界シェア No.1 を獲得し続け、また高い財務成果にも結びつけている。

以下が今回の審査で高く評価された点である。

#### 【“ながら戦略”によるお客さま第一の風土作り】

グローバルな季節変動による市場変化対応や経営革新のためには、「走りながら、考えながら、直しながら」あらゆる現場との対話を重視して、スピードを上げて実行することが重要であるとした、お客様第一を実現する「ながら戦略」が効果を上げている。

#### 【グローバル面対応での顧客情報の質の向上】

顧客情報の鮮度と質を重視し、グローバル各拠点の営業、技術、品管など各職能単位が直接現地の顧客に訪問する面対応体制を整備し、経営幹部の頻繁な訪問も相まって、顧客情報の質と量が競合他社を圧倒し、業界トップクラスの顧客満足を獲得している。

#### 【世界同一品質の実現】

独自の標準書委員会、グローバル PDM(\*1)システムによる図面の一括管理、TPM 活動によるモノづくりロス「0」化へ継続的な努力、匠の技術の海外への伝承などによって、世界同一品質を実現していることで、グローバルに激しく変化する市場、お客様要望に対しグローバルPSI(\*2)を迅速かつ柔軟に対応出来る体制を整え市場シェア No.1 の基盤となっている。

#### 【先端技術開発とセットのソリューション能力】

松下グループ内の各組織(空調研究所、モーター社、エアコン事業部)、お客様との中期開発ロードマップの共有により、次世代のコンプレッサー開発において主導的な役割を果たし、そのコミュニケーションの中から蓄積されたノウハウに基づくセット顧客へのソリューション提供が独自能力の源泉となっている。

#### 【生・開・販の拠点別自主責任経営とガバナンス】

顧客の生産地に近い拠点に全ての機能を置いて素早い対応を責任ある形で実行できるようにしているとともに、総括制等の独自の工夫によるガバナンスと対話による横連携を図っており、グローバルでの柔軟な対応ができて

<注釈>

(\*1) PDM : 製品情報を管理する情報システム(Product Data Management)

(\*2) PSI : グローバルに各拠点の生産・販売・在庫状況を日々管理する仕組み(Production Sales Inventory)



## 2. 松下電器産業株式会社 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部の概要

設立	1977年2月(当時、コンプレッサー事業部、 2001年8月よりエアコンデバイス事業部に改称)
代表者	事業部長 関 正信
本社所在地	滋賀県草津市桜ヶ丘5丁目1番5号
売上高	1,067億円(2005年3月期)
従業員	5,981名(2005年3月末現在)



## 【沿革】

松下ホームアプライアンス社は、家庭電化機器、冷凍空調機器、住宅設備機器等の事業分野を受け持ち、当エアコンデバイス事業部は冷凍空調事業におけるエアコン用等のコンプレッサーの開発・生産・販売を担当致しております。

当事業部はナショナルエアコン用コンプレッサーの量産を、1958年に大阪の門真地区でスタートして以来、1977年コンプレッサー事業部として、草津を本拠地に事業を展開し、海外市場での外販拡大も含め、事業の拡大と、生産拠点の拡充を図ってまいりました。国内では、1981年山梨県に甲府工場を、海外では1987年マレーシア工場(PCOM)、1993年中国広州工場(PWCG)、そして本年2005年10月より中国第2拠点である杭州工場(PHAI)での量産を開始し、グローバルでの生産能力は約2,000万台超を有するに到っております。ルームエアコン用コンプレッサーのグローバルシェアはNo.1を堅持し続けており、世界中のエアコンメーカー様へ、高効率、高品質、高信頼性の様々な市場ニーズに応じた各種コンプレッサーをフルラインアップで、タイムリーにお届けすることに努めてまいりました。2003年より「サーマルソリューションによるキーデバイスの提供を通じて グローバルのお客様に“感動(Delight)と信頼(Trust)”をお届けし続ける企業を目指す」を事業ビジョンに掲げて、お客様であるエアコンメーカー様のセットの商品価値を高めるデバイスの提供に日々邁進致しております。

## 【事業内容】

エアコン業界は、季節変動とグローバル競争により激しく需要が変化する一方、コンプレッサー事業は典型的な装置産業であり、また近年の中国・韓国等のライバルメーカーの目覚ましい躍進により国際競争が激化しており、海外生産比率並びに外販比率の高い当事業部にとっては、グローバルに変化する市場環境において競争優位でのお客様への価値の提供と、その対応スピードが求められるため、グローバル開生販オペレーションでのスピード対応を重視した取り組みを展開しております。グローバル市場での環境対応・省エネニーズの高まりから、高効率、省エネ対応・代替冷媒対応・インバータ機種フルラインアップ化とセットの商品価値を高めるソリューション提案力の強化を進めながら事業活動を展開しております。

## 【経営品質向上活動への取り組み】

2001年に経営品質賞の理念を学習し、「グローバル大競争下での生き残りの条件は、お客様から見て価値があるかどうかだけ」「当たり前のことを、どこまで本気・本音でこだわり、仕組みをつくり実践できるかどうか!」ということであると気づき、2002年から経営品質活動に本格的に取り組み始めました。あらゆる現場との対話を重視した、ミッション・ビジョン・グローバル戦略への一貫性のある経営を目指して、経営品質向上プログラムに沿って、変革し続ける組織に向け一歩一歩真面目に愚直に取り組んでまいりました。これからもお客様に、「感動と信頼をお届けし続ける」企業を目指し一層の努力をして参ります。

## &lt; 本件お問い合わせ先 &gt;

〒525-8502 滋賀県草津市桜ヶ丘5丁目1番5号  
 松下電器産業株式会社 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部  
 グローバル事業戦略グループ グループマネージャー 橋 秀和  
 グローバル事業戦略グループ 主事 小川 良彦  
 TEL 077-567-9820 FAX 077-561-3222

## 株式会社J・アート・レストランシステムズ

### 1. 表彰理由

株式会社J・アート・レストランシステムズは、中京地域でカジュアルイタリアンレストランチェーン「ロッソえびすや」を直営3店舗、FC3店舗で展開。外食産業の市場縮小とイタリアンブームの沈静化、厳しい競合環境の中、「他社が簡単にはまねのできない組織の風土で差別化をはかること」を重点に、人・チーム・組織づくりを起点として顧客価値を創造し続けられる組織風土革新を行ってきた。その成果、地域一番店として顧客からの高い支持と顧客満足、財務の劇的な回復を遂げ、さらにこのレストラン事業の革新で蓄積したノウハウをもとにコンサルティングなどの新規事業を展開している。

#### 【経営課題に対する自律的で独創的な組織解決能力】

顧客価値重視の組織目的を、現場の意見を取り入れず机上の計画で短期的利益重視にした過去の失敗を経験知として、現在の経営には“他社がまねできない組織風土をつくる”というビジョン、“正しいことを正しくやる”というシンプルな価値基準が貫かれている。同社の経営革新の取り組みはまだ途上にあるといえるが、ここまでに創り上げてきた独自の組織風土と経営システムによって、今後起こりうる環境変化や経営課題に対しても、自律的で独創的な解決が可能な組織能力が高められている。

#### 【組織価値観を伝承し強い組織を実現するリーダーシップシステム】

組織風土革新を進めていく過程で、多くの革新推進者がリードする社員参画型の推進に進化している。これは革新活動の初期にはトップ主導の推進であったとしても、単に革新手法を導入するのではなく、全ての社員に対して取り組みの目的と意味を丁寧に粘り強く伝えることで、組織内に哲学と志を同じくする推進者を育成してきた成果である。その推進者たちが新たに加わってくる社員に対しても大切にすべき考え方や行動を伝えていくことで、相互に良い影響を与え合う組織状態を作り上げている。

#### 【社員の自主性・独創性と組織的な学習の繰り返しから形成された独自の経営システム】

一時的な製品の優位や表面的な顧客関係とは異なる「組織風土による差別化」の源泉として、社員一人ひとりの自主性・創造性の発露と、「思いやり」を基軸とした人間重視のマネジメントが行われている。同社の経営の特徴である情報カードや経営品質チェックシート、QSCチェック、新メニューコンテスト(注)などの仕組みも、社員たちの成長と組織的な学習によって形成され、全体として模倣困難な独自の経営システムとして確立された。


#### 【地域一番店としての顧客価値を高め続ける、協働と対話によるチームプロセス】

組織風土革新の成果として、社員同士の緊密なコミュニケーションに立脚したチームプロセスが作られている。幹部と社員、パート・アルバイトさんが、役職や立場の違い、キッチンとホール・本部の職務の違い、直営店とFC店の違いを超えて、物理的、精神的に互いにフォローし合いながら、共通の価値創造のイメージを持って協働し、高いチームパフォーマンスを生み出している。そのことによって、本物志向で美味しさが追求された料理の満足度、どんなときでも顧客の視点で提供される接客・サービスの満足度が高められており、地域一番店として顧客からの高い支持につながっている。

#### 用語について

- <情報カード> スタッフ同士の感謝、顧客からのお褒めの言葉、現場からの提案、顧客からの苦情・不満を分類して社内で情報共有するシステム。
- <経営品質チェックシート> 経営品質のカテゴリー別に組織の状態や経営プロセスに関する質問が10問ずつ用意され、社員・アルバイトさんが5段階で評価するシステム。
- <QSCチェック> 各店の社員とアルバイトさんが組になって自社の他店を訪問し、品質、サービス、クリンネスを60項目の観点でチェックするシステム。
- <新メニューコンテスト> 新しい料理のレシピやアイデアを社員・アルバイトさんからも出してもらい、個人の創造性と参画意欲を高めていくシステム。

2. 株式会社J・アート・レストランシステムズの概要

代表者	代表取締役社長 望月 広愛	
本社所在地	岐阜県各務原市蘇原東島町4-6-1	
事業拠点	本社 ロッソえびすや：安城店・各務原店・春日井店 関マーゴ店（FC） ピコロッソ：名鉄一宮店（FC） イトーヨーカドー柳津店（FC）	
資本金	3,000万円	
売上高	6億150万円（平成16年度実績）	
経常利益	1,171万円（平成16年度実績）	
従業員	19名（アルバイト8時間換算43名）	

【沿革】

株式会社J・アート・レストランシステムズは、岐阜・名古屋地区でイタリアンレストランチェーン「ロッソえびすや」「ピコロッソ」（直営店3店、FC店3店）を展開しています。創設会社である株式会社ジェイ・アートが1996年に「ロッソえびすや安城店」を出店した翌1997年に株式会社ロッソえびすやとして独立して、1999年に現社長である望月氏が役員として経営に参画して以降、経営品質の理念に基づく風土改革を開始し着実に成果をあげ、同年社長に就任しました。その後の社長交代と会社戦略の政策変更により業績が急降下する中、2000年に再度望月氏が社長に就任し、経営品質向上プログラムに基づく経営改革を断行し続けています。翌2001年に株式会社J・アート・レストランシステムズと社名を変更し、現在に至っています。

外食産業全般の市場縮小とイタリアンブームの沈静化、地域での厳しい競争環境下で、「独自能力について、他社が簡単にはまねのできない組織の風土で差別化をはかること」に重点を置き、人・チーム・組織づくりを起点として顧客価値を創造し続ける状態への組織風土改革を行い続けています。

【業務内容】

株式会社J・アート・レストランシステムズは、株式会社焼肉屋さかい(1999/11 店頭公開)グループのイタリアン部門が、1997年3月に独立し設立された若い会社で、戦略ターゲットは、20歳代から50歳代のややハイクラスの女性です。そして、そのお客様に、アルデンテパスタ、薪釜で焼くピッツァ、手作りケーキ、焼きたてパン、イタリアンテイストなコーヒーなどを提供しています。経営ビジョンには「日本で一番お客様満足度の高いイタリアンレストランチェーン」を据え、中京圏の郊外型ロードサイドを中心にチェーン展開を推進しています。私達の経営システムの基本は「お客様が第一」であり、商品・サービスのみならず経営そのもののクオリティを継続的に高め続けていくことにあります。

【経営品質向上活動への取り組み】

組織の運営や経営にもクオリティーがあるというこの考え方で、これまで多くの企業が経営革新を成し遂げてきました。従業員や顧客満足度を企業活動の中心に据え、組織の全プロセスを過去にとらわれずに根本的に変革させることのできる経営品質向上プログラムを導入することにより、従業員が楽しく仕事ができ、お客様に喜んでいただき、その結果として定着率が高まり、熟練度が上がるために仕事が効率よく進み、気が付くと利益がもたらされます。また、その結果、従業員の待遇も良くなります。この経営品質向上プログラムは、一時瀕死の状態であった会社を救う唯一かつ普遍的な道であると考え、取り組みを始めました。

経営品質を高めるには、顧客本位、独自能力、従業員重視、社会との調和という4つの理念のバランスが重要ですが、当社では独自能力について、複合的に考えています。技術、商品、技能ではなく、「他社が真似の出来ない組織の風土」で差別化しようとしています。なぜなら、お客様は、正しいことを正しく行なうことを基本に、従業員が利他主義を大切に、周囲の仲間やお客様からたくさんのお礼をいただけるような風土かどうかを、お感じになるからです。

< 本件お問い合わせ先 >

〒504-0816 岐阜県各務原市蘇原東町4-6-1 株式会社J・アート・レストランシステムズ  
 常務取締役 虫鹿 博之, 経営品質推進部長 早川 哲  
 TEL 0583-89-0101 FAX 0583-71-1502