

日本経営品質賞・大賞 ワイズマート

今から24年前の2001年、日本IBMさんの勉強会で「日本経営品質賞」と出会いました。同年6月に社名を変更し、10月に上場も控えていましたが、財務体質は脆弱で、人員も不安定。9.11のNYテロを理由に上場を延期しました。ここから経営品質のフレームワークを意識した経営に舵を切りました。90億円の有利子負債を減らし、離職率を下げる。「大きな会社より、強い会社。かっこいい会社より、あったかい会社」を目指さなければ悪循環から抜け出せない、そう悟ったのです。売上を追うより、不採算店は閉じて社員の休みを確保する。どうしたら社員が主体的に考え、働けるのか。従業員と寄り添いながら築いた「見てあげることは最高の教育」。独自の評価制度とフィードバックの仕組みはビジネスモデル特許となりました。気がつけば、主体性を持った社員が「小さな経営者」として育ち、駅ビルやディベロッパー様から狭小スペースへの出店要請を受けるまでになりました。2027年には生鮮惣菜プロセスセンターの稼働を予定しており、都心23区内狭小スペースへの出店を展望しております。経営品質向上活動に終わりはありません。



(株)ワイズマート
代表取締役吉野秀行氏

日本経営品質賞・大賞 合掌苑

当法人は「ロマンとそろばん」（想いの実現と堅実な事業運営）を両立させる理念経営のもと、トップダウンからボトムアップへの組織変革と全員参加経営を推進しています。理事長の経営品質との出会いから変革が始まりました。創業者の理念が根づく土壤に「ありたい姿と現状のギャップに取り組む」活動が定着しました。経営幹部によるセルフアッセサーの取得などを通じて組織として職員の成長を支援しました。同時に、ICTの活用、労働時間の短縮（サービス残業撲滅）、有給休暇の取得促進や長期休暇の取得推奨、定年制の廃止、フレックスタイム制導入など職員が安心して働ける環境を徹底的に整備、さらに「25大雇用」を掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンを強化している点が大きな特徴です。2015年からはアメーバ経営を導入し、全員参加経営を実践してきました。これにより一人ひとりが経営者意識を持ち、「ロマンとそろばん」を回す有効な手法が確立されました。また、地元根差した社会福祉法人として、地域の自助団体へ地域福祉支援積立金の助成など独自の支援をおこない地域共生の実現に取り組んでいます。継続的な取り組みの結果、2018年には経営革新推進賞と日本でいちばん大切にしたい会社大賞を受賞。その後経営品質の取り組みはより多くの職員を巻き込み深化し、理念と多様性を尊重する経営を通じて、全員での組織変革と持続可能な体制づくりをさらに進めています。



(社福)合掌苑
理事長森一成氏

12月号

2025年度日本経営品質賞 P1-13 / GEC2025ミーティング P14

埼玉県経営品質協議会「トップの集い」P15-16

新企画!「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説 P17-19

JQAC レポート・アーカイブ P20-23 / 変革の必読書 P25

「経営品質活動の誕生」P26-27 / 全国のイベント情報ほか P28-30

2025年度「日本経営品質賞」受賞11組織を決定

賞創設30年で大賞受賞組織は延べ57組織に

(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:藤本隆宏 早稲田大学大学院 教授)は、12月16日、顧客価値創造に向けた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2025年度受賞組織を発表しました。「日本経営品質賞」は、国際競争力強化に向けた生産性向上および顧客価値経営の普及・推進を目的として創設した表彰制度で、1996年度より年一回受賞組織を選出しています。創設から30年目となる今回は、「日本経営品質賞 大賞」2組織、「同 優秀賞」4組織、「同 奨励賞」1組織にくわえ、本年度新設の「同 経営デザイン実践賞」4組織の計11組織を決定しました。大賞受賞組織は延べ57組織となりました。

■日本経営品質賞 大賞(旧:本賞)

- ◇(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)
- ◇(社福)合掌苑(非営利組織部門/総合社会福祉業/東京都町田市)

■日本経営品質賞 優秀賞(旧:推進賞)

- ◇トヨタテクニカルディベロップメント(株)(大企業部門/計測シミュレーション等/愛知県豊田市)
- ◇福岡トヨタ自動車(株)(大企業部門/自動車販売等/福岡県福岡市)
- ◇KECグループ(グループ・連携部門/塾の運営、教育コンテンツの開発・販売/奈良県生駒市)
- ◇ブリッジホテルグループ(グループ・連携部門/ホテル宿泊業/大阪府大阪市)

■日本経営品質賞 奨励賞

- ◇(株)アクア(中小企業部門/ビル清掃業/東京都新宿区)

■日本経営品質賞 経営デザイン実践賞(新設)

- ◇須山建設グループ(総合建設業、不動産業/静岡県浜松市)
- ◇ISEKADO(ニ軒茶屋餅角屋本店クラフトビール事業部)(クラフトビール製造販売/三重県伊勢市)
- ◇(株)ブレインマークス(コンサルティング業/東京都中央区)
- ◇(株)ローラン(理化学機器の販売、アフターサービス/栃木県宇都宮市)

■各賞の概要

大賞	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
優秀賞	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
経営デザイン実践賞	経営デザイン認証(ランクアップ認証)を取得した組織のうち、認証後も継続的な活動に取り組み、その活動において一定の成果が認められた組織

■これまでの受賞組織 日本経営品質賞 大賞 延べ57組織

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	福井キャノン事務機(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)
2024年度	トップ保険サービス(株)
2025年度	(株)ワイズマート / (社福)合掌苑

*日本経営品質賞 優秀賞(2009年度～) 28 組織

*日本経営品質賞 奨励賞(2009年度～) 31 組織

*日本経営品質賞 経営デザイン実践賞(2025年度～) 4 組織

2025年度日本経営品質賞 大賞(大企業部門)

株式会社ワイズマート

東京ベイエリアの駅前・駅近を中心に、売場面積が業界平均の約1/3の小型スーパー(39店舗)を展開。理念「お客様の身近な冷蔵庫がわりでありたい」を追求し、小型店舗ながら店内加工の惣菜・生鮮品、産地直送品など、鮮度・品質の高い商品を提供。生活動線上の立地や夜間帯営業による利便性向上と価格に依存しない差別化を図ることで付加価値を高め、坪効率(㎡あたり月商)は業界平均の2.5倍以上の高い収益力を実現している。駅前・駅近への展開を進める中、独自の店舗運営に磨きをかけて生産性を高め、収益を社員へ積極的に還元することで「物心両面の幸福」を実現しており、小売・サービス業における価値創造と持続可能な経営のモデル組織といえる。

【店主集団経営による独自の店舗運営】

同社は、顧客にとっての「身近な冷蔵庫代わり」として、鮮度・品質が高く、日常使いに十分な品揃えの商品を適正価格で提供している。売場面積が限られる小型店舗でこれを安定的に実現するには高度な運営力が求められるが、同社は独自の「店主集団経営」によって課題を克服してきた。

各店舗の部門ごとに配置された店主(部門責任者)は、仕入れ・値付け・見切り・売場づくりに加え、販売管理費やパート採用まで幅広い裁量を持ち、部門を“ミニ経営単位”として運営している。これにより、地域特性に応じた独自の品揃えや売場づくりが可能となり、「行けば必要なものが揃う」店舗を実現。さらに、スタッフ一人ひとりの経営者意識と創意工夫を引き出し、店舗全体の収益力向上にも大きく貢献している。

これらの運営は、長年活用されてきた自社開発の「Data Studio」をはじめとする情報管理・分析システムによって支えられている。全店舗・全部門の月次決算は社内WEBで公開され、誰もが比較・確認できる。商品別売上や客数をはじめ、現在は1時間単位で需要変化を即時把握できるようになった。これにより、製造量や補充、人員配置の即時見直しが可能となり、品揃えや販売計画の精度がさらに向上。鮮度維持と廃棄抑制を両立し、日常使いに最適な店舗運営を実現している。

【協働力と自律性を高めたチーム経営への進化】

この3年間で、同社は「チーム経営」へと大きく進化した。各店舗では毎日の「11時・15時ミーティング」で計画や進捗、課題、対応策を話し合うことでスタッフの仮説検証力を高め、店舗運営の質を向上させている。また、2019年に開始した作業改善活動を通じて作業効率や生産性の向上を図るとともに、2023年からは日常業務での小さな気づきを重視する「パート社員プチ改善活動」も開始。品出しや陳列方法を工夫するなど、一人ひとりが「小さな経営者」として自律的に行動している。2022年導入のビジネスチャットツールにより、こうした取り組みは全社に共有され、他店舗への横展開も進んでいる。

パート社員を含む全社員の賞与明細には「フォア・ザ・チーム」の評価項目が設けられ、ハイブリッド型の狭小店舗では多能工化した店主が複数部門を担当するなど、協働体制が一段と強化されている。加えて2023年5月以降は、グロサリー社員が自由に参加できる「試食・商談・買い付け商談会」を開始し、2025年5月までに25回開催。取引先も約150社に拡大し、店舗スタッフは“あきんど”としての商才を磨いている。こうした取り組みにより、商圈特性や顧客ニーズに応じた独自の店舗運営にさらに磨きがかかり、坪効率(㎡あたり月商)は業界平均の2.5倍以上、人時売上高は業界平均の1.6倍に達している。

【新顧客層の発掘と狭小店舗フォーマットの確立】

同社では以前より、ポイントカードシステムやロイヤルカスタマーへのアンケート、店舗モニター制度を通じて顧客の声を収集し、売場づくりや改善活動に活用してきた。3年前の日本経営品質賞審査のフィードバックでは顧客情報の分析・活用について提言を受け、時間帯別の売上・客数データを詳細に分析した結果、「多頻度来店の都市生活者」という新たな顧客層が浮かび上がった。あわせて、①駅前立地へのシフト、②夜間帯の品揃えに対応可能な勤務シフト、③人手不足下でも夜間に商品供給できる体制、といった具体的な課題が明確となった。

これらの課題へ対応するため、同社は既存店舗を改修したプロセスセンターを活用し、店内加工とプロセスセンターによる加工・配送を組み合わせたハイブリッド型の実証実験を加速。2025年には都心狭小店舗の平井店(99坪)、豊洲店(100坪)を開店し、ディベロッパーからの出店要請が相次ぐほど注目を集めている。さらに、2027年には生鮮惣菜プロセスセンターの本格稼働を予定しており、これにより商品欠品による機会ロスさらなる削減と、約30%少ない人員での店舗運営が可能となり、狭小店舗フォーマットの競争力強化が期待される。

【従業員の「物心両面の幸福」を目指す温かみある経営】

従業員の「物心両面の幸福」の実現に向け、同社はワーク・ライフ・バランスを重視するとともに、納得感のある評価・処遇制度の整備や財形貯蓄の利子補給など、社員を大切に、動機づける温かみある経営を進めている。社員の平均年収は業界の上場企業を上回る水準に達している。

また、「見てあげることが最高の教育」という考えのもと、経営幹部が高頻度で店舗を巡回し、従業員へ積極的に声をかけることで、信頼関係の構築と風通しの良い組織風土の醸成を図っている。

さらに、店舗間での社員のスキル・能力のばらつきをなくすため、店舗サポート部による指導巡回チームが、年2~3回「個人認定チェックリスト」をもとに作業状況を確認し、必須項目を含む80%をクリアした社員を認定する「個人認定制度」も開始した。これにより、店舗スタッフは自分が取り組むべき課題や行動の優先順位を明確に把握できるようになった。

こうした取り組みの結果、離職率は3.5%(3年前4.7%)と業界平均(10.7%)を大きく下回る水準を達成している。特に店長や店主などのマネジメント層は、「他社ではここまでの裁量はありえない」と語るほど高いやりがいを感じており、社員の定着率の高さにもつながっている。

【ワイズマート 概要】

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 *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	1,589名	売上高	50,062百万円
経常利益	1,006百万円	労働生産性	6.4百万円

2025年度日本経営品質賞 大賞(非営利部門)

社会福祉法人合掌苑

町田市南圏域を拠点とする都市型社会福祉法人であり、「困ったときは合掌苑」と言われるほど、地域の駆け込み寺的存在として高い信頼を得ている。「関わる全ての人を幸せにする」、「新しい公共の中心として地域に貢献する」というミッションを掲げ、理念追求(ロマン)と利益追求(そろばん)を組織運営の両輪とする経営哲学を実践している。これにより、高品質なサービス提供と持続可能な組織運営を両立させ、地域に根差した介護・福祉活動を幅広く展開している。福祉業界における価値創造と持続可能な経営のモデル組織といえる。

【ロマン:サービスの質向上による理念・使命の追求】

同法人の根幹には、創業期から受け継がれてきた基本理念「人は尊厳を持ち権利として生きる」がある。理事長による毎月の誕生日研修では、理念や創業の想いを職員と共有。また、職員は直属上司との毎月の面談で理念にもとづく日々の行動を振り返ることで、主体的な実践と成長につなげている。こうした一貫した仕組みが、理念に根ざした高品質なサービス提供を支える基盤となっている。介護サービスにおいては、利用者本位の個別ケアを基本としている。利用者の「生きる意欲」の向上や「夢」の実現を重視し、残存機能の維持・拡大を通じて利用者の挑戦意欲を引き出している。標準化が難しい介護業界にあっても、先行事例を参考にしつつ独自の工夫を加えることで高品質なケアを実現。その取り組みの一例として、座位保持が困難だった利用者がリハビリを通じて歩行やトイレ動作を自立して行えるようになったケースや、特別養護老人ホームで機械浴を全廃し、個別浴へ転換したケースなどが挙げられる。こうした取り組みの結果、要介護度改善率は2022年度に16.3%と、市内他施設平均の約4倍に達した。以降も15~16%の水準を維持し、利用者の生きる意欲の向上に加えて、職員の業務負荷軽減や労働時間短縮にも寄与している。利用者の生きる意欲が高まる姿は職員のモチベーション向上にもつながり、その相乗効果として更なるサービスの質向上をもたらしている。また、人生の歩みや思い出をまとめた「ライフストーリーブック」の作成や、多職種チームによる観察を通じて認知症の利用者の心の願いを汲み取る取り組みを進めている。かつて家族とロマンスカーで江の島を訪れた楽しい思い出を再現することで利用者の笑顔を取り戻すなど、一人ひとりの価値観に寄り添う個別ケアを実践している。

【そろばん:持続可能な組織運営のための利益の追求】

社会福祉法人の約3割が赤字とされ、「ロマン」だけでは組織を持続的に運営できないという現実がある中、同法人は、高品質なサービス提供を維持するには人材投資を支える財務基盤が不可欠として、「ロマン」と並行して「そろばん」を重視し、組織運営の両輪としている。その中心的な取り組みが「アメーバ経営」による全員参加経営であり、導入当初こそ職員にやらされ感があったものの、10年の歳月を経た現在では法人独自のアレンジが加えられ、現場の改善活動として定着。職員一人ひとりの経営者意識を育み、現場で自律的に経営判断を行う仕組みとしても機能している。同法人では、部門ごとの独立採算に加え、時間当たり付加価値である「時間当たり採算(売上-経費)÷労働時間」を重視。①売上最大、②経費最小、③労働時間最短、の三方向から改善に取り組んでいる。これらの改善活動においては、ケアの質を決して落とさず、むしろ向上させることを原則としている。①売上最大に向けて、現場の提案を起点としたホスピス事業の開始、介護保険加算の取得に向けた自発的なアプローチ、空室が発生した際のショートステイ受入体制の整備などに取り組んでいる。②経費最小化に向けて、「おむつ在庫の見直し」などに代表される在庫管理の改善を進めている。③労働時間最短化に向けて、各アメーバ部門において総労働時間管理を

徹底し、利用者と直接向き合う「客前時間（約7割）」と事務作業などの「バックヤード時間（約3割）」を区分。IT活用による事務効率化によってバックヤード時間を削減し、客前時間の増加を図っている。さらに、サービス残業の撲滅に向けた仕組みづくりにも取り組んでいる。こうした取り組みの結果、業務負荷軽減や労働時間短縮が進み、時間当たり採算は業界平均を15%以上（推計）も上回る水準となっている。

【多様な人材が活躍できる職場環境づくり（ES向上）】

同法人は、最良のサービス提供のためにES（職員満足）向上によるCS（利用者満足）向上を追求し、職員がいきいきと働ける職場づくりを積極的に推進してきた。「25大雇用」と称する、障がい者や育児中、シングルペアレントなど、働きづらさを抱える多様な人材が活躍できる環境整備に取り組んでいる。職員寮や託児室の設置、夜勤専従制度やリフレッシュ休暇制度（年間8日）、定年制度の撤廃、シングルペアレント支援など、ライフステージに応じた幅広い制度を整備。また、業務標準化や業務切り出しによる細分化、短時間勤務制度などの施策も含めて、職員の柔軟な働き方を可能にしている。資格取得支援も充実しており、介護福祉士資格保有者は全職員の4割に達している。職員一人当たりの研修費も業界平均を大きく上回り、専門性向上を後押ししている。外国人職員には日本人と同等の給与体系を適用し、日本語レベルに応じて理念教育を段階的に実施。また、委員会の委員長やチームリーダー、アムバーリーダーなどの経験を通じ、将来のマネジメント層を育成する仕組みも整備している。こうした職場環境の整備に加え、アムバー経営による業務負荷軽減や労働時間短縮効果も相まって、離職率は9.4%と業界平均（13.1%）を大きく下回る水準を実現。正職員、パート職員いずれも平均勤続年数は10年を超え、安定的な人材確保に寄与しているほか、アルムナイ採用も増加。熟練職員が多く在籍することでサービスの質向上にもつながっている。

【地域に根ざし、全ての人の幸せと地域課題の解決を目指す取り組み】

同法人は、「合掌苑に関わる全ての人を幸せにする」「社会福祉法人として社会的責任を果たし、新しい公共の中心として地域に貢献する」というミッションのもと、行政や地域からの要請にこたえている。高齢者支援センターと障がい者支援センターの一体運営や育児支援事業の受託など、複合的な支援を幅広く展開している。多くの社会福祉法人が公的制度や財源に依存する中、同法人は制度化以前から地域の実情に応じたサービス提供を継続してきた。その結果、公的財源への依存度が低く、自己収益比率は96.6%、純資産比率も80.2%に達するなど、財務面においても安定した基盤を構築している。

さらに、家事代行サービス会社との提携による食事お届けサービスの実施や、自宅に閉じこもりがちな認知症の人がカフェでお茶を楽しむ機会をつくる取り組みへの協力など、異業種との連携による地域課題解決にも積極的に取り組んでいる。

【合掌苑 概要】

組織名	社会福祉法人合掌苑		
業種	総合福祉事業	設立年	1966年 *創業1953年
所在地	東京都町田市 *東京、神奈川に3拠点	代表者	理事長 森 一成
従業員	475名	売上高	2,769百万円
経常利益	82百万円	労働生産性	6.2百万円

2025 年度日本経営品質賞 優秀賞(大企業部門)

織名	トヨタテクニカルディベロップメント株式会社		
業種	IP(知的財産)事業 計測シミュレーション事業	設立年	2006年
所在地	愛知県豊田市 *愛知に1拠点	代表者	代表取締役 社長執行役員 香川 佳之
従業員	1,150名	売上高	17,155百万円
経常利益	402百万円	労働生産性	8.8百万円

【開発を一貫通貫で支援する統合ソリューションを目指す】

知的財産(IP)事業と計測シミュレーション事業という異なる領域を融合し、開発の上流(研究・設計)から下流(試作・評価・生産)までを一貫通貫で支援する「統合ソリューション」を目指している。トヨタ自動車(トヨタ)のクルマづくりで培ったノウハウをもとに、IP事業では、技術動向分析から技術経営戦略の立案、国内外での出願・権利化を一貫支援できる点を強みとする。計測シミュレーション事業は、顧客の開発工程に入り込み課題を把握できる優位性を活かし、長年培ってきた技術基盤をもとに顧客の開発効率と品質向上に大きく寄与している。トヨタやグループ各社への常駐・出向社員が多い同社では、現場で得られた知見を、全社横断の「開発企画会議」などを通じて共有・蓄積している。さらに、優れた活動や成果を表彰する「TTDC-Award」は、日々のチャレンジや成果に気づき、伝え合う風土を醸成する活動へと進化し、表彰事例の共有会を通じて、他部門の優れた取り組みから学び合う機会を創出している。

【合併再編後の組織の一体感醸成】

2006年の合併や2016年の再編を経て、同社では組織としての一体感の醸成が課題となっていた。2020年に企業理念を再定義し、「開発惑星を育む大気圏」という使命を明文化するとともに、TTDC フィロソフィーとして体系化し、社員が共通の価値観に基づいて行動できる基盤を整備した。社員が命名した中期経営計画「CHART(CHALLENGE, Resilience, Transformation)」の浸透に向けて、複雑な経営環境を視覚的に捉える「戦略俯瞰マップ」や、成長の循環を示す「人と技術の成長モデル」を活用。さらに、意思決定と実行のスピードを高めるため、ミドル層への権限委譲を推進してきた。社長との直接対話の場である「Dコミュ」「オフサイトミーティング」などを通じ、全社一体で変革を生み出す風土づくりを進めている。

【顧客・市場拡大と、人・技術への重点投資】

トヨタへの売上依存や労働集約型の事業構造から脱却するため、現在、新規顧客・市場開拓と戦略的投資を重点的に推進している。先回りした提案力の向上や幅広い技術の習得を図り、トヨタグループ以外の企業への価値提供を強化。マーケットイン型の営業体制を整え、重要顧客との緊密なコミュニケーションやキーアカウント活動に取り組んできた結果、トヨタ以外の売上比率の向上に結びついている。

さらに、「Vision2030」で掲げる「世界で闘うエンジニア集団」の実現に向け、米国で毎年テクニカルロードショーを開催して技術交流を促進するとともに、顧客の海外知財戦略支援を強化する北米拠点として子会社を設立するなど、グローバル対応の強化にも積極的に取り組んでいる。

現在、売上の5%を自主開発品の開発投資に充てることを目標に掲げ、AI・デジタル技術への対応を強化している。人財面では、教育体系を刷新し、オンライン学習プラットフォームやTOEIC奨励制度等を導入。DEI推進やハイブリッドワーク導入により、多様な人財が活躍できる環境づくりにも取り組んでいる。こうした「人」と「技術」への重点投資を通じて、持続的な成長のための基盤を構築している。

2025 年度日本経営品質賞 優秀賞(大企業部門)

組織名	福岡トヨタ自動車株式会社		
業種	自動車販売等	設立年	1942 年
所在地	福岡県福岡市 *福岡、長崎に 64 拠点	代表者	代表取締役社長 金子 直幹
従業員	1,405 名	売上高	114,675 百万円
経常利益	5,587 百万円	労働生産性	9.6 百万円

【「まごころQuality」による顧客志向の深化】

2019年より「チーム制」を導入し、組織的に顧客志向の強化に取り組んでいる。従来の販売数重視から「お客様を大切に作る」価値観を核とした「まごころQuality」へ転換し、2023年から毎週水曜午前の「店舗ミーティング」で全社員が対話と振り返りを実施。顧客視点での意識・行動改革や主体性の向上を図っている。社員は顧客観察から得た気づきを行動に結びつけ、「顧客から長く頼られる存在」を目指す姿勢が定着。その結果、一定期間の点検をカバーする「ウェルカムサポート」加入率(75.6%)、車両異常時の対応指標である「e ケア走行アドバイス」実施率(100%)はいずれも全国平均を大きく上回っている。これらの取り組みは、リピート顧客や紹介件数の増加、中古車仕入れの強化につながり、新車受注件数における下取り率の向上にも寄与。中古車事業のコアビジネス化とともに、顧客接点の拡充と信頼関係の深化に結びついている。

【迅速な変化対応がもたらす新たな価値提供】

同社は「自動車ディーラーは変化対応業」と捉え、メーカーや社会の変化を先取りし、迅速に対応することを重視している。新車納期の長期化に対応するため、「すぐに乗れる車」をコンセプトにした新車未登録車・中古車を扱う総合展示場の展開や、メーカーとの協働プロジェクトに参画して納期短縮システムの開発を行った。さらに、「所有から利用」への移行を踏まえ、専門部署を設置してカーシェア・カーリース事業を積極展開。独自開発の従業員向けリース商品により、高年式車両を安定的に確保し、中古車の納期短縮にもつなげるなど、既存事業と新規事業の両輪で新たな価値を提供している。現場と経営層の信頼関係と、心理的安全性に支えられた密な対話による意思決定の速さが、こうした迅速な変化対応を可能にしている。

【人材確保・育成の好循環を生む仕組み】

同社は採用と人材育成を経営の要と捉え、模範となる社員を採用担当として配置することで、学生が憧れを抱いて入社し、次代の採用を担う好循環を確立している。採用活動においては、自社の宣伝よりも学生のキャリア支援を重視する姿勢が共感を呼び、内定辞退率は極めて低く、不人気業種とされる中でも採用人気ランキング上位を維持している。エンジニア採用では、大学卒からの育成ルートを構築し、業界課題である人材不足の解消にも寄与。さらに、チーム制に準拠した人事評価制度を導入し、顧客志向の浸透やスキル共有を促すとともに、働きやすい職場環境を実現している。さらに、「チーム制」「店舗ミーティング」「全員参画」などの仕組みにより店舗ビジョンを創発し、社員一人ひとりの夢の実現を後押しする人材育成も進めている。これらの取り組みの結果、生産性向上と離職率低下を同時に達成し、1店舗あたりの人員・エンジニア数は全国平均を上回る水準となっている。

2025 年度日本経営品質賞 優秀賞(グループ・連携部門)

組織名	KEC グループ * (株)KEC Glows、(株)KEC Miriz		
業種	塾の運営 教育コンテンツの開発・販売	設立年	1982 年(創業 1977 年) *KEC Glows
所在地	奈良県生駒市/大阪府大阪市 *奈良、大阪、京都、フィリピンに 57 拠点	代表者	代表取締役 小椋 義則
従業員	1,154 名	売上高	3,365 百万円
経常利益	180 百万円	労働生産性	3.6 百万円

【「人間大事の教育」を軸に「10年・20年先にも続く自信を育てる」独自の教育システム】

「人間大事の教育」を理念に掲げ、「学力」と「人間力」を両立させる独自の教育システムを確立している。単なる受験合格に留まらず、「10年・20年先にも続く自信を育てる」ことを教育コンセプトに掲げ、生徒の自発的な学習意欲を引き出している。その中核として、「エドテックテインメント(教育×テクノロジー×エンターテインメント)」を実践。教育にICTやエンターテインメント性を融合させ、「苦しいこと」にも「楽しく」「本気で」取り組める環境をつくり、成果につなげている。さらに、生徒の主体性を高める学習管理ツールとして、全社員・アルバイトスタッフ・生徒が共有する「ロードマップ(G-PDCAを習慣化するオリジナル手帳)」を活用。夢や目標を定め、計画・行動・検証・改善を進めるG-PDCAサイクル(Goalを起点にしたPDCAサイクル)を回す仕組みを組み込むとともに、年度初めに生徒が自分の過去と将来を見つめ、自身の望ましい姿を考える習慣も育てている。こうした理念と実践を通じて、10年間で組織規模が3倍に拡大し、奈良県最大規模の学習塾へと成長。受験後の継続率や保護者満足度も高水準を維持している。

【仕組みによる理念の実践と、挑戦し続ける風土の醸成】

「人間大事の教育」の浸透・実践に向け、動機づけと遊び心を取り入れた仕組みを設計・運用している。これにより、社員一人ひとりの主体性を引き出すとともに、相互の信頼関係を育み、協力・挑戦し続ける風土が醸成されている。代表的な取り組みである「ロードマップ」は、アルバイト講師を含む全スタッフが活用するマネジメントツールで、上司との毎月のミーティングを通じて進捗状況を確認し、G-PDCAサイクルを回す仕組みとなっている。また、若手の抜擢や挑戦を促す制度、アルバイトから正社員・管理職へと昇格できる評価制度など、多様な人材育成・活用の仕組みを整備。これらの取り組みの結果、外部機関による社員エンゲージメント調査では、最高評価である「AAA」を4年連続で獲得しており、毎年上位10社しか選ばれない「モチベーションカンパニーアワード」を3年連続受賞。アルバイト講師の8割が同塾卒業生を占めることから、高い愛着と帰属意識がうかがえる。

【生涯教育総合サービス企業に向けた挑戦的な2035年ビジョン】

同社は、「世界の教育をひっくり返す」という挑戦的な2035年ビジョンを掲げ、独自の強みを活かした「生涯教育総合サービス企業」を目指している。社員から高い共感を得た未来映像「成長の軌跡2025～2035」では、不登校、就職、異文化交流、リスキリングなど多様な社会課題を取り上げ、「人間大事の教育」を基盤とする理想の未来像を描いている。ビジョン実現に向けた第一歩として、2019年にBtoB事業を担う「KEC Miriz」を設立。学習塾運営で培ったノウハウを活かし、プログラミング教育やオンライン英会話などの教育コンテンツを全国の学習塾や学校へ提供している。

2025 年度日本経営品質賞 優秀賞（グループ・連携部門）

組織名	ブリッジホテルグループ*（株）王宮、（株）ウェルカムジャパン、（合）恵美寿グロースリミテッド、（合）イーストグローバルリミテッド		
業種	ホテル宿泊業	設立年	1970年 *王宮
所在地	大阪府大阪市 *大阪、沖縄に4拠点	代表者	株式会社王宮 専務取締役 橋本 明元
従業員	227名	売上高	4,863百万円
経常利益	1,436百万円	労働生産性	6.1百万円

【独自コンセプトを掲げるインバウンド向け宿泊特化型ホテル】

同グループは「日本と世界の架け橋になる」という使命のもと、「おもてなしホテル」という独自コンセプトを掲げ、インバウンド向け宿泊特化型ホテルを運営している。日本への関心が高い外国人個人旅行者を主な対象に、顧客視点の接遇や「あったらいいな」を形にした各種サービス、餅つき・着付けなどの文化体験イベントを提供し、「心に残る思い出づくり」という独自価値の創出に取り組んでいる。コロナ禍で観光需要が激減した際にも、「停滞期だからこそできることに注力する」姿勢を貫き、新卒採用と社員教育を継続して組織力を強化。アフターコロナを見据えた体制整備を進めた。コロナ禍以降はSNS戦略を強化し、「宿泊客が自ら発信したくなる仕掛け」を多面的に導入。自然発生的な口コミや紹介の増加により評判を高め、ブランド認知度とファンの拡大が進んでいる。こうした取り組みの結果、2024年度の稼働率やRevPAR（販売可能な客室1室あたりの収益）は業界平均を大きく上回り、直営2店舗の平均経常利益率は30%超と高い収益性を実現している。

【グループの理念・使命を実践するスタッフの企画・行動力】

深刻な人手不足が業界の共通課題となる中、独自の採用・育成プロセスを構築している。正社員の過半数を外国籍スタッフが占め、6割以上が三カ国語に対応できるなど、高い多言語対応力と“心に残る”温かい顧客対応が強みとなっている。理念「誠実な商売を通して心に残る思い出づくり」や、使命「日本と世界の架け橋」が社員に深く浸透し、日々の行動・判断の基盤となっている。さらに、現場スタッフに1回20万円までの決裁権を付与し、上司の承認なしにアイデアを即実行できる環境を整備しているほか、若手スタッフによる年間55件もの新たな体験イベントの企画・実行など、理念と使命を具現化する挑戦が数多く生まれている。こうした実践が顧客からの高い支持につながり、海外旅行サイトの評価も高水準を維持している。さらに、得られた成果は処遇改善や福利厚生の充実、自己啓発支援に還元され、業界水準を上回る職場環境を実現。外部機関による調査では、社員による自社ファン度が5点満点中4.67点という高水準を達成し、理念や使命を基盤とした強い組織文化が醸成されている。

【ビジネスパートナーとの共創によるグループとしての競争力強化】

主要送客元である香港大手旅行会社との関係を深めてきたことで、その旅行会社が出資して開業した大阪逸の彩ホテル（2017年）と沖縄逸の彩ホテル（2020年）を、ブリッジホテルグループとして運営受託している。これにより運営ノウハウを蓄積し、グループ全体の競争力強化につなげている。現在、運営受託するホテルの宿泊者数および売上高はグループ全体の約65%を占め、グループの成長を支える重要な柱となっている。さらに、2024年度のグループ宿泊者数は63万人に達し、コロナ禍前を上回る水準まで回復。「日本と世界をつなぐ」という使命の実現が着実に進展している。

2025 年度日本経営品質賞 奨励賞（中小企業部門）

組織名	株式会社アクア		
業種	ビル清掃業	設立年	2005 年
所在地	東京都新宿区 *東京、神奈川、埼玉に 4 拠点	代表者	代表取締役社長 金子 正裕
従業員	92 名	売上高	3,929 百万円
経常利益	326 百万円	労働生産性	11.1 百万円

【顧客、FCオーナー、同社の Win-Win-Win の関係を実現する清掃ビジネスモデル】

同社は「Builds」ブランドのフランチャイズ（FC）本部として、日常清掃を中心としたビル清掃事業を首都圏で展開している。対象とする中小規模物件は、採算面から大手企業が敬遠しがちで、自前で清掃を行うほか、現在の外注先に不満を抱えているケースも少なくない。そこで同社では、営業活動を通じて「清掃の外注化」や「外注先の見直し」といった潜在ニーズを掘り起こすとともに、近隣の複数物件をまとめてFCオーナー（加盟者）に委託することで稼働効率を高め、採算性を確保している。さらに、加盟時研修や定期勉強会、品質検査を通じた「清掃品質」の維持・向上に取り組むとともに、顧客に「心地よさ」を提供する「清掃員品質」を重視し、FCオーナーの接客力強化にも注力している。現在、契約物件数は10,000件以上、FCオーナーは460名に達し、いずれも増加傾向にある。顧客・FCオーナー満足度は90%以上、顧客継続率は約90%と高水準を維持し、売上高、経常利益ともに二桁成長を続けている。顧客には安心・安全で快適な環境、FCオーナーには安定した独立開業の実現、同社にはブランド価値向上と事業拡大をもたらす、三者の Win-Win-Win の関係を実現している。

【手厚いサポートと相互信頼関係による高いFCオーナー継続率】

同社は業務委託契約に基づくフランチャイズ方式を採用し、顧客開拓や契約・請求などの事務業務を本部として担うことで、FCオーナーが清掃業務に専念できる体制を整えている。また、売上保証制度により、開業後に安定した収入を得られる環境を提供している。一般的にFC本部と加盟者の関係は一方通行になりがちだが、同社ではチャットツールを活用した情報共有や、定期的な勉強会・交流会を通じた意見交換の機会設定など、双方向のコミュニケーションを重視し、相互の信頼関係を築いている。また、FCオーナー同士の横のつながりを推奨し、不測の事態が生じた際には本部への報告と並行してFCオーナー同士で自主的に調整する対応が定着している。これらの取り組みによりFCオーナーの満足度と参画意識が向上、FCオーナー継続率は98%と極めて高水準を維持。現在、新規加盟希望者が多数待機している状況にある。

【経営の設計図づくりを起点にした組織変革の推進】

社長・副社長を中心とした「経営の設計図」づくりを通じて、組織のありたい姿を再定義するとともに、自社の現状を客観的に振り返った。その過程で課題が顕在化し、現在は理念浸透や経営人材育成、組織・ガバナンス体制の整備などに着手している。日々の朝礼では、社員一人ひとりが全社ビジョンと部門ミッション・バリューのつながりを意識し、前日の活動を振り返ることが定着。社員は自身の成長と組織の変化を実感している。さらに、将来の成長を支える新規事業として、衛生強化や特殊清掃、消防設備管理、ロボット清掃、主要顧客である不動産管理会社との連携による「かけつけサービス」など、多様な領域への事業展開を進めている。

2025 年度日本経営品質賞 経営デザイン実践賞

組織名	須山建設グループ ＊須山建設(株)、(株)サイト、スヤマビルドサービス(株)、(株)アライブ、パブリック技建(株)、アサヒエンジニアリング(株)、(株)フレームアーツ、(株)バイ・スティックケアサービス、西部合材リサイクルセンター(協)、三栄低温工業(株)		
業種	総合建設業、不動産業	設立年	1946年 ＊須山建設
所在地	静岡県浜松市 ＊静岡、東京に3拠点	代表者	代表取締役会長 須山 宏造 代表取締役社長 須山 雄造
従業員	532名	売上高	27,514百万円(連結)

経営の設計図をもとに、2023～2025年の中期経営計画を策定。各グループ会社を含む全16のビジネスユニットごとに10年後の目指す姿を描き、実現に向けたプランを検討した。策定後、中期経営計画発表会で全社員に共有。以降、ユニットにおける年度計画策定における指針として活用されている。変革活動の「人財への投資」では新卒離職率ゼロ、物価上昇を上回る賃上げを目標に掲げ、業務負荷軽減と業績向上の両立に取り組んだ結果、新卒離職率は2023・2024年度いずれも0%、賃上げ(昇給率)は高水準で推移している。現在は、不動産保有・開発を担うアセットマネジメント会社の設立や、部門横断プロジェクトへの若手登用など、継続的な変革を進めている。

組織名	ISEKADO(有限会社二軒茶屋餅角屋本店 クラフトビール事業部)		
業種	クラフトビールの製造販売	設立年	1997年(創業1575年)
所在地	三重県伊勢市 ＊三重に5拠点	代表者	有限会社二軒茶屋餅角屋本店 代表取締役社長 鈴木 成宗
従業員	110名	売上高	1,407百万円

経営の設計図を全社員に配布・携帯させ、朝礼や社長講話、早朝勉強会を通じて浸透を図っている。認証取得当時は幹部やプロジェクトメンバーに限られていたが、現在はパート社員を含む全階層に浸透範囲が広がっている。認証後は、「自律分散型経営への転換」や「経営執行体制の強化」に向けてCOO体制を整備。部門横断の意思決定が迅速化し、連携も加速した。さらにベトナムでの委託生産を開始し、現在は12カ国への輸出と全国300店舗以上での販売を実現。組織マネジメントの有料見学事業も順調に推移している。加えて、ビール製造副産物(主に麦芽粕)を活用した「ヘラクレスオオカブトの完全循環飼育モデル」という画期的な新規活動にも取り組んでいる。

組織名	株式会社ブレインマークス		
業種	コンサルティング業	設立年	2001年
所在地	東京都中央区	代表者	代表取締役 安東 邦彦
従業員	20名	売上高	330百万円

経営の設計図を経営の中核に据え、年次のビジョン会議で共有。各部門の行動計画や半期ごとの個人評価制度と連動させ、組織全体の意思決定基準として機能している。認証取得後、「働きがいのある会社づくり」「支援プログラムの進化」「顧客満足度の可視化」の3領域で変革活動を推進。組織運営や福利厚生の見直し、業務負荷軽減に取り組んだ結果、社員満足度は100%を達成。支援プログラムでは事業マネジメント領域のコンテンツ整備が進展している。顧客満足度把握のためNPS調査を導入し、対話とフィードバックをもとに支援内容の見直しを重ねた結果、NPSスコアが向上、紹介顧客の比率も上昇している。

組織名	株式会社ローラン		
業種	理化学機器の販売、 アフターサービス	設立年	1948年
所在地	栃木県宇都宮市 *栃木、東京、茨城、群馬に8拠点	代表者	代表取締役 羽石 和樹
従業員	78名	売上高	5,660百万円

経営の設計図を全社戦略会議や部課長会議での戦略策定に活用し、各部署の経営計画にも連動。CS戦略会議では「ありたい姿」を基点に議論する習慣が定着し、組織全体で目指す方向性の意思統一が図られている。認証取得後、ロイヤルカスタマー深耕を重点的に取り組み、主要取引先の需要拡大で取引量が大幅に増加。営業所体制の強化や重点顧客の開拓により新規取引も開始するなど、業績向上によって信用力が高まることで主要顧客との関係深化と組織全体の活性化につながっている。

また、高い顧客満足度をもたらす人材育成の強みを再認識し、現在はビジネスパートナー満足度向上にも着手している。

■今後の予定

2026年3月5日・6日に開催する「顧客価値経営フォーラム2026」にて、日本経営品質賞の表彰式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2026」(経営品質協議会創設30年記念)】主催:経営品質協議会

◆2026年3月5日(木)15:00~19:30

◆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)

- 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)
- 2025年度日本経営品質賞 表彰式
- 2025年度経営デザイン認証式(後日公表予定)
- 経営品質協議会創設30年記念セッション / 記念パーティー

◆2026年3月6日(金)9:30~16:45

◆日経ホール&カンファレンスルーム(東京都千代田区大手町)

- 2025年度日本経営品質賞 大賞受賞組織代表者によるトップスピーチ
- 2025年度日本経営品質賞 同パネルディスカッション
- 特別セッション 他

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



GEC (Global Excellence Council) 年次会議の開催

経営品質協議会
課長 渡辺俊之

GEC (Global Excellence Council) の年次会議が12月2日、中国の CAQ (China Association for Quality) がホストとなり、北京で開催されました。日本からはオンライン参加いたしました。

GEC は、グローバルでエクセレンスモデル(日本においては顧客価値経営のフレームワークにもとづく変革活動)の考え方により表彰制度や推進活動を行う運営組織のネットワークで2000年に設立されました。加盟地域・国は、アメリカ、ヨーロッパ、シンガポール、インド、オーストラリア、メキシコ、ブラジル、イベロアメリカ地域、中国、UAE (アラブ首長国連邦)、マレーシアです。年次会議は、各国の最近の活動や状況、課題の共通とベストプラクティスの追求を話し合う、年に一度の会議です。コロナ禍以前はリアルでの参加が前提でしたが、その後オンラインでの参加が多くなり、今回も北京の会議にリアルで出席したのは、アラブ首長国連邦のみでした。

会議は、中国 CAQ 代表のあいさつに続き、米国で MB 賞の審査員やコンサルタントである

Paul Grizzell の進行のもと、各国のエクセレンス活動の傾向や共通の課題を探りました。まず、「成長する地域と成熟期を迎える地域の活動の違い」について、UAE では成長傾向で隣国に拡大しているのに対し、インドでは製造業は取り組みが進むがサービス業への展開が難しいなどのコメントがありました。「スピードが要求されるアセスメント」では、申請から18か月という地域がある一方、2日間のワークショップでフィードバックするという地域もあり、いろんなチャレンジが薦められているようです。また「審査員の高齢化とスキル向上」については、多くの地域でベテラン審査員は経験が豊富だが、最新の理論や AI については対応が難しくなっている、という意見が出されました。

その後、各国からの最新活動のプレゼンテーションが短い時間で行われました。

アメリカの MB 賞は、2026 年より政府のコスト削減方針により、賞の運営実務をパートナーである非営利団体「Alliance for Performance Excellence」に移管、政府 (NIST) は監督のみを行う、という報告でした。あわせて「Alliance for Performance Excellence」加盟の州レベルの賞で評価された組織は、重複する「独立審査 (Independent Review)」を免除され、自動的に国レベルのファイナリスト (現地審査対象) となるということ、「コミュニティ (地域社会)」を対象とした賞カテゴリを新設するとのこと。完全な民間への移行という形になったといえます。

一方、ヨーロッパ EFQM をはじめ、多くの地域で、AI を活用したサービスの導入あるいは試験中とのことでした。特に EFQM ではプラットフォーム「SABENS」を開発、申請・審査・フィードバックの全工程に AI エージェントを配置するとのことでした。

その他、メキシコでは独自の新モデルを開発して実装しているのに対し、インドではヨーロッパの EFQM モデルをそのまま活用した制度にするなど、各国ともさまざまな活動が進められていました。

最後に次年度のホストについて、オーストラリアが表明し、2026年1月に具体的アジェンダの会合をオンラインで開くことを決めて終了しました。各国ともオンライン参加が増える中で、いかにこの会議の価値を高めてリアル参加につなげるのか、今後の課題ともいえます。





埼玉県経営品質協議会

第18回「トップの集い(経営懇話会)」

埼玉県経営品質協議会
事務局 松岡 龍汰

埼玉県経営品質協議会では、11月26日(水)に、ソニックシティビル会議室601会議室及び SAKURA SKY PALACE にて、第18回「トップの集い(経営懇話会)」を開催致しました。

1. 講演会の実施(午後2時00分~午後3時45分)

講演会では、2018年度日本経営品質賞を受賞されたトヨタ部品茨城共販株式会社(現:トヨタモビリティパーツ株式会社茨城支社)の代表取締役社長であられた駒月 純(こまつき あつし)氏を講師にお招きし、演題「トヨタ部品茨城共販(株)の経営改革における組織能力向上の取り組み」について、ご講演をいただきました。

駒月氏は、トヨタ自動車に入社して30年の経験を基に、商業施設運営会社で事業再構築を手掛けた事例や、部品共販会社において、「顧客価値の再定義」と「現場主導の改善活動」を両輪で推進し、いかにして社員の意識改革と経営品質の向上を達成したのか、その軌跡をお話いただきました。



中でも、部品共販会社において、駒月氏が就任された当時は、収益は安定しているものの、自ら考えて行動する社風が弱く、将来への危機感が希薄な状態でした。そこで打ち出したのが「よく学び、よく遊ぶ、学校のような会社」というビジョンでした。社員の自由な発想を促すために、「自由に動ける人材の育成(自発的な人材)」が必要だと考えたのです。

そこで、新しい価値を生む仕事をプレゼンする「革新賞」と「サンクス賞」を創設し、売上などの数字だけでなく、「みんなのために頑張る人」や「新しい工夫をした人」を称賛する仕組みを作りました。これにより、「これをやってもいいんだ」という心理的安全性が生まれ、社員が自らの意志で動くきっかけにも、なったそうです。

私は、働きやすい環境づくりというと「休暇や福利厚生」を思い浮かべましたが、社員の自発を促すことで、会社の事をみんなで考えるようになる事や、「自由に動ける人材の育成(自発的な人材)」は、大変重要なことであると気づきを得ることができました。

質疑応答の時間では、自社の組織風土改革に関する具体的な問いが多数寄せられ、濃密な学びの場となりました。

2. 会員交流会の実施(午後3時45分～午後4時45分)




講演会終了後、会員交流会が開催されました。本交流会は、より意見交換を促進するため、自由な対話形式とテーブル移動を組み合わせた2部構成で実施されました。

交流会では、実践的なテーマや、講演内容について議論が交わされました。異業種であるからこそ得られる多角的な視点や、共通する課題へのアプローチ方法が共有され、参加者からは「他社の経営に触れることができた」「具体的な行動に移すためのヒントを得られた」といった、手応えのある声が多数寄せられました。

3. 懇親会の実施(午後5時00分～午後6時30分)

会場を「SAKURA SKY PALACE」へと移動し、懇親会(交流会)を実施致しました。

経営者同士が和やかな雰囲気の中で講演内容や、交流会で得られた気づきについて、意見交換を行う姿が多く見られました。中でも当協議会の活動に対する期待の声もあり、今後の運営の活力となりました。

当協議会は、今後とも会員の皆様の発展に貢献できるよう、有益な機会を提供してまいります。

新企画!「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説

今月からの新企画「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説をお届けします。これは、顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキンググループリーダーである岡本正耿氏が2023-24年度の経営品質協議会認定セルフアセッサの更新学習でお話いただいた内容です。

シリーズでお届けしますので、ぜひご理解を深めてください。第1回は「コンセプトを考える」です。

コンセプトを考える

1. 1961年

1961年、プリンターズ・インク誌は、「ニュー・コンセプトが販売を成功させた」と大きな見出しで報じた。それはこういうものである。「ゼネラル電話会社は、ベル・システム(電話会社)よりも数億ドルも小さな会社である。しかし、成長力では逆にベルより早い。その成功の秘訣は、こうである。……“商品を売ろうとするな。コミュニケーション・サービスを売れ”」

「電話を買え」、と繰り返すよりも、ゼネラル電話会社が持っているサービスを訴求すれば、電話という商品は自然に売れる…という考え方=コンセプトであった。

同じ頃、コカ・コーラもコンセプトで話題になった。コカ・コーラは「スカッとさわやかコカ・コーラ」と、さわやかさを売り込むことによって販売を伸ばしてきた。ところが1965年頃から、Things go better with Coke(コークがあれば、うまく行く)という新しい考え方=コンセプトを打ち出してきた。コークのそばにホットドッグやハンバーガーを置いたシーンをを用いて、大々的なキャンペーンを行ったのである。

既に当時、コカ・コーラは広く飲用されてはいたが、食事の時に飲まれるものとは思われてはいなかった。それを、食卓でも、屋外でも、店舗でも、食事のときにはコカ・コーラとポジショニングしようと意図したのであった。

2. 1990年代

1990年代後半、ヴァージン・ドリンクスとレッドブルは、マーケット・リーダーであるコカ・コーラとペプシコが待ち受けるアメリカの清涼飲料市場に立ち向かった。

ヴァージン・ドリンクスは独自のコーラを導入し、マーケット・リーダーに正面攻撃を挑んだ。派手に広告を打ち、マーケット・リーダーのブランドばかりが並ぶ小売店の陳列棚に割り込もうとした。ヴァージンのCEOリチャード・ブランソンはヴァージン・コーラの発売にあたって、ニューヨークのタイムズスクエアに戦車に乗って現れ、ライバル社のコーラの缶でできた壁を突き破ってみせることまでした。巨大ライバルに対しての宣戦布告である。ところが、アメリカにおけるコカ・コーラとペプシコの棚スペースはびくともせず、打ち破ることは不可能だった。ヴァージン・ドリンクスは現在も市場に出回っているが、アメリカのコーラ市場でのシェアが1%を越えたことは一度もない。

一方、レッドブルはマーケット・リーダーに対して側面攻撃という手法をとった。アメリカの清涼飲料市場にニッチ製品として、コークやペプシのおよそ2倍もの価格で炭酸エネルギー飲料を導入したのである。レッドブルは当初、マーケット・リーダーの支配を受けていない場所で販売を始めた。つまり、バーやナイトクラブなど、若者が一晩中躍りあかすためにカフェイン入り飲料を求める場所である。レッドブルはこうしてファンを手に入れると、今度はマージンの高さをバネに通常の店舗へと突き進み、今では冷蔵陳列棚にコークやペプシと並んで置かれている。アメリカ市場での競争が急速に激化する中、レッドブルはエネルギー飲料市場で約3分の1のシェア獲得に成功した。

3. レッドブル

このレッドブルのきっかけは日本の栄養ドリンクのリポビタンDと言われている。

創業者のマテシツツさんが、タイで売られていた「リポビタンDに似た商品」の製造販売権を得るが、日本ではリポビタンDの他にも、オロナミンCやアリナミンVなどの栄養ドリンクの花盛りなので避けて、ヨーロッパで販売を始めた。

レッドブルは「冒険者を称え、翼をさずける」というブランド・コンセプトを持ち、「レッドブルは単なる飲料ではなくエキサイティングな体験であり、スリルや冒険である」と言い切っている。

例えばレッドブルの TVCM では「タウリン 1000mg 配合」や「カフェインゼロ」などの製品特徴は一切うたわれない。うたわれているのは「レッドブル、翼を授ける (Red Bull Gives You Wings)」という、ターゲットを主役に置き、応援するブランドメッセージだ。さらに、スポーツイベントの協賛でもレッドブルのやり方は一線を画する。

通常なら世界的に有名なスポーツイベントに協賛し、協賛広告枠を買い占めることで「ブランドが主役」になることを考えるが、レッドブルは「選手たちと共に、無名なスポーツや大会を世に広める」という「選手＝主役」の姿勢を貫いている。

4. ネタをたくさん持つ

コンセプトは創造するものだから、定められた公式や手順などというものが無い。発想する人がそれぞれ自分流の発想法を持つしかないのだ。ただ、発想の源となるものとして、視野の広さ、興味や関心の多様さということがある。多方面への興味や関心が要素として蓄積されており、その要素がコンセプト思考の際に関連づけの対象として、あるいは関連づけの触媒として機能する。こうした要素がアイデアの素材だから、これを数多く持っていればいるほど、コンセプト発想はしやすくなる。

もうひとつ実際に数多くのコンセプトに接すれば接するほど、コンセプトを発想しやすくなる。そのコンセプトは、一見関連性のない要素をどのように結びつけたのか。普通の人は気づかないような、独特のもの見方にどういう風にして気づいたのか。優れたコンセプトの発想ストーリーを想像してたどるのだ。

ジェームズ・ウェブ・ヤングの『アイデアのつくり方』という本がある。この中でヤングはこう言っている。

事実と事実の間の関連性を探ろうとする心の習性がアイデア作成には最も大切なものとなるのである、ところで、この心の習性は練磨することが可能であるということは疑いのないところである。広告マンがこの習性を修練する最も良い方法の一つは社会科学の勉強をやることだと私は言いたい。例えばヴェブレンの『有閑階級の理論』、リースマンの『孤独な群衆』のような本のほうが広告について書かれた大概の書物より良い本だということになるのである。

この本は、シャーロック・ホームズのスクラップ・ブックの話からS・I・ハヤカワの『一般意味論』まで幅広く言及されている。びっくりするくらい薄い本なのだが、コンセプトの思考法はリベラルアーツに基づいているのだということを感じさせられる。

同じ意味のことを『イノベーションとは何か』(2011)で、池田信夫氏も言っている。ここで池田氏のいう言語学というのはコンテキストを考える、ストーリーを考えることに他ならない。

科学の理論が帰納から生まれるのではなく科学者の直観から生まれるように、イノベーションを生むのも統計や分析ではなく才能だから、それをつくり出すハウツー的な方法はない。だからイノベーションを発見するヒューリスティックとしては、経済学や経営学より言語学の方がヒントになるかもしれない。


5. 顧客価値経営のコンセプト

顧客価値経営のコンセプトは、顧客価値を目的とする経営、顧客価値を追求する経営ということである。顧客価値というのは、先のヴァージン・コーラとレッドブルの例にあるように、独特のポジショニング、コンテキストから生み出されるユニークな価値を意味している。そのポジショニングやコンテキストを導くものが、次の7つなのである。

- ・ありたい姿から今を考える
- ・創発の機会を増やす
- ・意味・価値を探究し続ける
- ・様々な手段を尽くして、理解を深める
- ・思索的に対話を深める
- ・洞察の習慣を創る
- ・制約条件を変える

ここで検討しておきたいのは、「経営」ということばである。マネジメントは「管理」とも訳されるが、それと経営は異なる。管理は、例えば生産管理や販売管理、あるいは労務管理や財務管理などと表現されるように、何らかの機能を前提としている。そして、この機能の効率化に勤しむことが、管理なのである。したがって管理の考え方をすると、生産部門は操業度や稼働率、営業部門は売上高や利益を上げることが最重要課題となる。

経営は、機能の効率を追求することではなく、製品・サービス・ブランドの価値を高めることである。機能の効率となれば、単年度＝当期で考えるが、製品やブランドの価値となれば、数年＝長期で考えなければならない。そして考える内容や考え方は、アイデンティティ(自社独特の価値観、自己認識)と戦略に基づいたものになる。

*次回以降のレポートでは、顧客価値経営の実現のために、どのような行動をとるか、7つのコンセプトを解説してまいります。

1996年6月から発行している「JQACレポート」は、これまで発行を重ね、多くの経営者・学識者の講演内容を掲載してまいりました。今月号より、その中からえりすぐりの内容を紙面そのままにご紹介したいと思います。

今回は、2014年1月号(Vol.175)から経営品質協議会の元副代表日本アイ・ビー・エム橋本孝之元会長のお話です。10年以上前の話ですが、今でもマネジメントに役立つ内容です。

特集
①

「IBMの変革とリーダーシップ」

当協議会では12月5日に第2回「トップによるウェイ講演会」を約60名の方々にご参加いただき開催しました。今回は日本アイ・ビー・エムの橋本会長をお招きし、「IBMの変革とリーダーシップ」というテーマでお話いただきました。当日の概要や質疑応答につきお届けします。

日 時：2013年12月5日(木)
場 所：大手町サンスカイルーム 27F会議室
講 演 者：日本アイ・ビー・エム株式会社
取締役会長 橋本 孝之氏



1. IBMの百年

IBMはおよそ20年ごとにビジネスモデルを変えながら、約百年間、事業を続けてきました。NY証券取引所の50年前の時価総額トップ100で、現在も残っている企業は4社しかありません。IBMのDNAにはイノベーション(変革)があり、常に新しいことにチャレンジしてきました。

2. IBMのグローバル経営

(1) グローバル・ビジネス戦略

IBMは2006年に中期経営計画を公表し、「一株あたりの利益(EPS)」を目標値にしました。

公表には2つの目的があり、全世界43万人の社員の目標として、株主・アナリストに静かに見守ってもらうためです。達成のための方法論は3つあり、第1に成長市場への拡大、第2に高付加価値分野へシフト、第3に経費削減です。

EPSは自助努力で達成できる数字です。

(2) 市場特性を踏まえた組織設計、現場への権限委譲

IBMは2007年に地域別からお客さまニーズ別に組織を変更した。全世界170カ国以上で事業

を展開していますが、そのうちG7諸国はニューヨーク直轄に、残りの成長市場の本社は上海に置きました。

ビジネスモデルをハードウェアからソフトウェアにシフトしたこと、成長市場への積極的な進出により66%以上の社員が入社10年未満となりました。勤務形態も多様となり、3分の1の社員は会社に席がなく、在宅勤務等を行っています。

(3) グローバルに統合された企業(GIE)への変革

グローバル企業は「国際企業⇒多国籍企業⇒グローバルに統合された企業⇒トランスネーション」へと変遷してきました。トランスネーションという考え方は、インフラはグローバル、お客様対応はローカルという新しいモデルとして注目されています。

IBMは財務面では世界共通ルールで、3ヶ月決算は4日間です。広告宣伝は世界で1社、人事も共通、情報基盤も一定です。給料の額だけは各国ごとで決まっています。

重要なことは標準化・共通化です。例えば、国際会議で国ごとに言葉の定義が異なると、定義の確認だけで会議が終わってしまい、無駄が生じます。

(4) 高付加価値分野へのシフト

強化した分野はビジネス・コンサルティング、ソフトウェア、撤退したのはパソコン、ハードディスクドライブ、印刷システムなどです。

2015年に最も利益貢献が高いのはソフトウェアであり、ハードウェアからサービスそしてソフトの時代へと変わっています。

3. ダイバーシティの推進

新しいイノベーションにはマルチカルチャー／ダイバーシティが必要です。

ダイバーシティには3世代あります。第一世代は法を守り、社会的責任を果たすという受身のものです。第二世代は働き甲斐のある環境と生産性向上を図るといふ企業の義務としておこなうものです。それは企業の成長につながっている実感はありません。第三世代は相違から学び、新たな価値を市場に提供するという本業と密接につながったダイバーシティです。

日本IBMには6つのダイバーシティの委員会があります。1998年に最初に女性についての委員会を開きました。女性は第3世代にはいっており、女性についてのダイバーシティは普通のレベルになってきたと考えています。

(社)企業アクセシビリティ・コンソーシアムという障害者のためのコンソーシアムを11月末に立ち上げました。LGBT(性的指向の異なる社員が安心して働ける環境整備)については、トイレの準備や結婚祝い金制度改定をおこなっています。このようなことをやるにはリーダーによる積極的な情報発信が必要です。

ワークライフバランスは「仕事と個人生活の統合の時代」、すなわちワークライフインテグレーションというべきステージに入りました。会社として、時間や空間の柔軟性にどう対応するか考えなくてはなりません。日本IBMでは社員だけでなく家族にもアンケートをとり、在宅勤務の検証をおこないました。こういう仕組みはBCP(事業継続計画)にも通じると考えています。

4. 求められる人材とリーダーシップ

リーダーの人材育成にはコンピテンシーとスキルの2つの方向性があります。コンピテンシーとは人間が持つ素養とか素質です。コンピテンシーとスキル両方を最大化してケイパビリティをのばしていくことが重要です。

IBM社員に求められているコンピテンシーは9つです。「あくなきチャレンジ精神」「お客様の成功を支えるために協力する」「グローバルIBMとの連携」「体系的な思考に基づく行動」「相互信頼の構築」「専門能力を駆使した影響力」「絶え間ない変革」「相手にインパクトを与えるコミュニケーション」「IBM社員の成功を支援」です。この9つを5段階評価していますが、人事評価ではなく、人材育成のために活用しています。

IBMには人材育成のためにいろいろな制度があります。例えば、Corporate Service Corp(IBM版海外協力隊)です。グローバルを自ら知り、他国のIBM社員と交わることが目的です。

各国から1名ずつ派遣されナイジェリアやセネガルの発展途上国に行きます。2ヶ月電話会議をおこない、1ヶ月現地に住みます。昨年12月までに世界で2000名以上が派遣されました。派遣された社員は非常にたくましくなって帰ってきます。

プロフェッショナルについての考え方はバーサタイリストといわれています。専門はこれまでのように1つではなく、例えばITと経済学というように2つは持ちたい、2本の軸足があれば大きなプロになれると考えています。

5. 経営トップのコミュニケーション

経営トップの果たす役割が変わっています。上意下達の時代は終わり、ソーシャルネットワークの時代に入っています。その中では個人のアイデンティティ(私は何ができるか。1年間でどう進歩したか)がないとリーダーは先に進むことができません。

IBMはどのような会社になるべきかについてJAM (WEBを使った世界的議論・チャットオンライン) を3日間実施し、

IBMers Value :

- ◎お客様の成功に全力を尽くす
- ◎私たち、そして世界に価値あるイノベーション
- ◎あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任を作りました。

6. 私の信条8ヶ条

(1) 「時間は有限」

- ・捨てる勇氣
- ・明確な仕事の優先順位付け

(2) 「揺ぎない価値観」

- ・真正面からぶつかり、体で仕事を会得
- ・リベラルアーツ
- ・お客様満足度は経営の原点

(3) 「信頼を裏切らない」

- 「嘘をつかない」
- 「本音で経営」

(4) 「高い志、そして高い視野で物事を見る」

- ・異業種交流 (ヒューマンケミストリー)

(5) 「自然体」「平常心」

- ・企業風土はリーダーが作る

(6) 「多様性を受け入れ新たな価値創造へ挑戦」

- ・絶え間ない変革へのチャレンジ

(7) 「後継者の育成は自らの鏡」

(8) 「集中力の維持」

- ・健全な精神と健康な体力
- ・仕事、家族、趣味の三本の矢

7. 経営品質協議会の新しいプログラム体系

経営品質の一番のメリットは気づきです。自ら気づいていないことがアセスメントでわかり、わかると次のアクションがおこせます。その後、PDCAを回すのがアセスメントの基本です。

顧客満足度はビジネスの先行指標であると考え、社員満足・顧客満足を経営に直結させないと、本

業の回復は難しいだろうと考えます。

経営品質協議会には、これまで経営の現状把握や、各社の強みに気づきを与えるニーズに応えるサービスがありませんでした。今後、このような企業、組織の一般的なニーズに応える新しいサービスメニューを作っていますのでご活用ください。

また、将来的には、海外子会社のガバナンスに経営品質をテンプレートとして使ってもらえると良いと考えます。

8. 質疑応答

IBMが50年間トップ100でいられた理由は为什么呢。

まずは組織のDNA (=イノベーション) です。変わらなければならないという危機感が醸成されています。2つ目は人事・総務・IT等のバックオフィスがプロフェッショナルであることです。営業等のお客様を向いている組織だけを変革しても会社は変わらず、全部門が動かないと変革は起きません。中核になる人はプロフェッショナルでないといけません。

M&Aでカルチャー等をどう統合したのですか。

IBMはこれまで対等合併のような大きな統合の経験はありません。統合の際には、担当役員が全責任をとり、買収は6ヶ月以内に迅速に実施し、3年後に単年度黒字を目指します。

どういう思いからJAMを実施したのですか。

新しい時代に入り、新しい価値観を社員全員の合意形成により醸成したいという思いがありました。テーマは顧客満足、モチベーション、スキル等に絞って議論しました。

GIEからトランスネーションの変遷の中でワールドヘッドクォーターはどう変化するかと考えられていますか。

トランスネーションになるとワールドヘッドクォーターの機能が分散化し、全世界にちらばるのではないのでしょうか。また、CEOはアメリカに、それ以外の機能は世界に分散すると思います。全てのプレイヤーがグローバルミッションを持つようになると、強い分野に対してはその国のカルチャーが出しやすくなります。それで新たな価値を産み出すというチャレンジができるかが大きいと思います。日本の会社だから日本に本社機能が全てであるという時代は終わらなければならないと思います。

■ その中で日本の役割はどうなりますか。

日本の強みは品質・おもてなし・お客様に対する接し方、テクノロジー等いろいろあります。日本の良さを単体ではなくインテグレーションし、ソリューションとして持ち込むことがポイントだと考えます。

■ 経営トップの価値観の伝承についてはどのようにお考えでしょうか。

一番良いのはOJTで一緒にやるということです。トップが休暇の時には後任候補に人事権以外全て持たせて任せます。IBMには国境を超えたメン

ター制度もあります。

■ 顧客満足度を柱に据える場合に「顧客満足度は高める・不満の解消」をどう考えていけば良いのでしょうか。

まず顧客満足度について、必要なことは期待値をどうコントロールするかということです。期待値を下げすぎると競合に負けてしまうし、上げすぎると「うそ」になってしまいます。高い期待値をセットしておいて、それを上回るのが鉄則のひとつです。2つめは障害やトラブルがあったときにどう対応するかです。何かあった時に期待値を上回る対応ができればロイヤルカスタマーになる可能性は充分にあります。良い営業行動を観察すると、障害やトラブルを最大の商売のねたとして活用していることがわかります。3つめは、IBMはサービスビジネスが主体のため、サービス品質が最大のセールスです。あとはベンチマーキングを徹底的にやることです。競合会社もあれば、社内の他部署とのベンチマーキングもあります。仮想敵（ライバル）を作るのはチームをまとめる力になります。また、問答無用のメジャーメント（評価システム）を作らなければなりません。統計をとるための標準化が必要です。言葉の意味も標準化されていないと評価ができません。





変革への必読書

『万物の黎明 人類史を根本からくつがえす』

デヴィッド・グレーバー／デヴィッド・ウェングロウ(光文社 2023年)

コロナ禍でエッセンシャルワークが再評価されたが、一方で非接触・三密回避が可能なワークの中に、やりがいを感じない仕事や、ムダで無意味な仕事のことを指す「ブルシット・ジョブ」の存在と、その社会的有害性を指摘したのが、デヴィッド・グレーバーの『ブルシット・ジョブ——クソどうでもいい仕事の理論』であった。多くの人が自分の仕事がそうであると知りながらそれに従事しているのだが、これは「働き方」の問題ではない。そこに何重にも絡まる歴史的な政治・経済・宗教の問いを解き明かしてくれた。


救いとなるのが、あらゆる労働は本質的にケアリングだ、という指摘である。ケアは数値化できず、生産性には結びつかないのだが、私たちがコロナ禍で学んだのは、このケアの部分こそ機械によって代替することができず、また休むことも許されないという事実だった。人間らしく働き、ケアしあいながら社会を作るとはどういうことか、私たちに「思索のタネ」を蒔いて、グレーバーは2020年に急逝してしまった。

そして翻訳の関係で、人類学者であるグレーバーと考古学者のウェングローによる『万物の黎明』が2023年に出た。人類の歴史についてこれまで信じてきた物語が覆されるという戦慄の書である。その物語とは、人間社会が一定のパターンに沿って進化する——たとえば、小規模で平等な狩猟採取社会が定住農耕による生産力の向上を経て、階級格差を伴う大規模な国家へと発展する、というものだ。本書によると、この物語は西洋人の偏見に過ぎない。

近年の考古学は、農耕が始まる前に巨大な都市が築かれたことを示す遺跡などが数多く発掘されてきた。また、人類学は「未開」だと見なされる人々の暮らす社会が実は極めて豊かな多様性を持つことを明らかにしてきた。その土地が住みにくくなれば移動して別の人々と共に新しい社会をつくっていたこと、ストーンヘンジを築いた人々が高度な数学知識を持っていたこと、あるいは縄文時代の日本が百年単位で社会構造を変化させていたことなど、考古学と人類学の最新知見をもとに、過去の人類は遥かに創造的で柔軟な存在だったと描かれている。

そして、アメリカ大陸に渡ったヨーロッパ人は先住民と遭遇し、その自由な生き方に驚く。先住民の政治思想がヨーロッパの身分制社会を揺るがすことを恐れたルソーやホブズらの啓蒙思想家たちは、自らをアメリカよりも進んだ文明として位置づけようとした。そこから生まれたのが、狩猟採取社会から農耕社会へ向かう進化論モデルだったと本書は見るのである。

技術進歩の源泉についての考察も興味深いところ。車輪や蒸気機関、採掘技術なども、遊戯や神殿のトリック、装飾のために生まれたという指摘は、経済合理性から外れた「無駄」こそが文明を生み出す、という逆説的真理を示唆しているからだ。

選：顧客価値経営ガイドライン企画・開発ワーキングメンバー 高橋 清 





「経営品質活動の誕生～CSフォーラム21 その2」

経営品質協議会
事務局長 柳本 直行

CSフォーラム21は、現在の顧客価値経営ガイドラインのスタートとなる「95年版21世紀への『顧客価値経営』創造のための評価基準」を作成して、1年目の活動を終わりました。今回はその2年目の活動の中心だった模擬審査について振り返ります。95年創設を掲げた日本経営品質賞を創り上げるまでタイムリミットが近づく中、全く経験のない模擬審査員の養成、模擬審査がどうやって行われたのか、をお話します。

1. 1995年度がスタート

1995年3月22日に、「95年版21世紀への『顧客価値経営』創造のための評価基準」が完成しました。1995年度は、この基準を多くの組織にどう理解してもらえるか、そしてその組織が申請して、審査ができる表彰制度をどうやって創っていくのか、最終年度の年でした。

1995年度は4月14日、「平成の遣唐使」として2月に米国を訪問した「MB賞調査団」の報告会からスタートしました。100名近い方々が参加されました。調査団参加者から、MB賞受賞企業のすばらしさを伝える良い機会となりました。

4月18日には「表彰制度小委員会」の第1回を開催しました。この委員会は、表彰制度としての審査や審査員の養成方法などを検討するもので、毎月1回のペースで開催していきました。前例のない中で、組織内でMB賞の社内アセスメントを進めていた日本IBMや、米国MB賞の評価の進め方や審査員養成などを参考に、7月には模擬的な審査の方法、審査員の養成内容を固め、8月から「模擬審査員の養成」「模擬審査」をスタートさせるところまでこぎつけました。

2. 模擬審査員

しかし、審査員を募集する段階で「基準で書いてあることはわかるけどこれをどう使うのか」という声がたくさん聞かれました。それは、95年度版評価基準は、どのような視点で見るといいのか、だけが記載されており、評価のガイドラインやその方法は記載されていなかったからです。1年の研究では間に合わなかったというのが実態でした。そこで、

8月2日に「模擬審査員説明会」を開催しました。CSフォーラム21に主体的に関わる組織のCS推進責任者を中心に36名が参加し、模擬審査の役割と具体的な模擬審査の進め方を説明しました。その後、実際の審査の実感を持ってもらうべく、NECとNEC総研のご協力によりMB賞審査員研修で使っていたケーススタディ「アルファテル」という会社の日本語訳が完成、このケースを使って岡本正耿氏指導による「模擬審査員ケース研究会」を開催しました。参加メンバーはほとんどが初めての体験でした。そのため、「何が書いてあるのかさっぱりわからない」、

「どこを評価するのかまったくわからん」、「そもそも日本語が理解できない」、「自分の知らない業界だか

氏名	組織名	所属・役職
太田 黒 夏 生	㈱R&D	専務取締役
大 石 融 良	㈱R&D	事業推進室長
池 谷 雄 二 郎	㈱R&D	財務経理部課長
鈴 木 郁 都	㈱R&D J.DPOWER社	プロモーションディレクター
味 方 守 信	㈱アイセス	専務取締役
島 崎 高 行	アパレル・エキスパ・システム・インテグレーション	業務改善推進室マネージャー
福 岡 敏 夫	㈱NEC総研	企業戦略CSグループ主席研究員
井 口 不 二 男	㈱NEC総研	企業戦略CSグループ専任研究員
水 町 浩 之	㈱NEC総研	企業戦略CSグループ主任研究員
岡 本 正 耿	㈱MPC	代表取締役
石 井 昭 昭	キヤノン㈱	品質本部CS推進部 副部長
伊 藤 良 之	キリンビール㈱	研究開発本部 部長代理
高 口 道 宏	㈱シー・エス経営研究所	代表取締役
馬 場 聰 聰	㈱資生堂	経営企画部課長
小 林 和 夫	㈱シヤン・マーケット・リサーチ・ビューロー	代表取締役会長
雨 宮 為 男	ソニー㈱	企画推進部 研究グループ部長
加 藤 重 正	千葉実業ゴルフクラブ	取締役総支配人
山 口 芳 昭	㈱ニッセイマネジメント	代表取締役社長
大 久 保 寛 司	日本アイ・ピー・エム㈱	MDQ推進担当部長
井 手 重 輔	日本アイ・ピー・エム㈱	MDQシニアエグゼクティブ
江 崎 昌 男	日本アイ・ピー・エム㈱	MDQシニアエグゼクティブ
内 田 久 江	㈱日本交通公社	教育研修部主任講師
高 井 克 美	日本電気㈱	CS品質推進部マネージャー
小 笠 敏 和	日本電信電話㈱	営業統括部 TOPICS推進室長
大 倉 伸 伸	日本経済システム㈱	トータルソリューションズシステムズディレクター
豊 浦 隆 彦	日本モーターウヰ	TCS推進本部部長
植 松 千 里	パクスター㈱	常勤監査役
大 野 博 博	パクスター㈱	監査役付QLP担当マネージャー
大 島 宏 宏	㈱日立製作所	CS推進センター部長
秋 葉 孝 次 郎	富士ゼロックス㈱	理事監査室長
加 藤 治 信	富士ゼロックス㈱	NX運動推進室長理事
小 栗 忠 雄	ヤマハ発動機㈱	CS推進本部企画推進室主任技師
柳 澤 健 健	ラジオアソシエイツ	代表
田 村 均 均	㈱リコー	CS推進室担当部長
池 田 薫 薫	(財)社会経済生産性本部	シニアコンサルタント
淡 路 富 男	(財)社会経済生産性本部	シニアコンサルタント

ら見当がつかない」などという意見が多く出てしまいました。1日という短期間での研修、日本語訳ケースへの取り組みの難しさ、評価基準の理解度、会社を見る視点や根底の考え方の違いなどから、ケーススタディ企業の評価やコメントに大きなばらつきが生じてしまいました。研修終了後、小委員会のメンバーからも「この状態で審査するのはむずかしいね」というコメントも聞かれました。審査員評価のばらつきを少なくするためには、やはりある程度時間をかけた研修が不可欠であるという認識に至り、この8月から「セルフアセッサー養成講座」がスタートしたのです。

こうした事情もあり、当時からMB賞評価基準で社内のアセスメントを行っていた日本IBMの方々に全面的にお力を借りることで難局を乗り越えられるかもしれないと思い、模擬審査のチームリーダーを日本IBMの方にお問い合わせすることとしました。

3. 模擬申請組織

一方、審査員を養成しても、審査に申請してくれる組織がなければ表彰制度は成り立ちません。そこで、5月から「評価基準説明会」というセミナーを回数多く行いました。講師には日本IBMの大久保寛司さんをお願いしました。大久保さんの講義は自社をはじめ、多くの事例を取り入れていただき、理解を深める組織は増えていきました。

8月3日模擬審査に興味を持つ組織向けに「模擬審査説明会」を開催しました。時間的な制約から十分な書類は揃っておらず、また、前日開催された「審査員説明会」での実態もありましたので、「申請して下さる組織に価値あるものが提供できるのか」まったくもって自信はなく、むしろ不満が噴出するとさえ思ったくらいでした。そんななかで、5組織が手をあげてくださいました。本当に感謝でいっぱいでした。

説明会では、これからの進め方について説明を行うとともに、「審査経験のない方々が審査を行うので、失礼なことがたくさんあると思いますので、そこはご容赦いただきたい」という話を何度も致しました。

審査は、8月下旬までに「実情説明書」を提出、9月初旬に個別説明、10月中旬現地訪問、11月に最終審査報告、という大まかなスケジュールをたて、各社準備に入っていました。


しかし、このスケジュール通りにはいきませんでした。まず申請組織が、短期間で基準に沿って「実情説明書」を記述することに困難を極めました。結局のところ多くの組織は、組織を説明するパンフレットや決算書、社内文章をよせ集めにして「実情説明書」、という形にせざるを得なかったのです。文章のないところや説明ができないところは、現地訪問の時に補足説明、という形で書類の提出が完了しました。

4. 模擬審査

模擬審査は、8月下旬に提出された「実情説明書」を審査員一人一人に送付、書類を読み込んだ上で、「模擬審査コンセンサスミーティング」を行います。その上で「模擬審査サイトビジット」を行います。そして審査チームで「模擬審査最終会議」を行い、申請組織への「模擬審査報告会」を開催して終了というスケジュールでした。

5つの模擬審査が終了した11月、各組織責任者から模擬審査に対するフィードバックを頂きました。審査員の書類の読み込み、現地訪問の対応、フィードバックなどの審査員に対する内容など、多くの課題はありましたが、共通していたことは、「この評価方法は価値がある」という点でした。

一方、模擬審査を担当した方々に対しても振り返りを頂きました。申請組織の書類に不十分さなどの指摘がある中、多くは自らの審査に対する反省と次年度から「審査員」を行っていきたい、という意思を持つ方がたくさんいらっしゃったことは、本当にありがたいことでした。

課題山積でしたが、模擬審査の経験で「表彰制度を創設できる」方向へと近づいていきました。

イベント情報のご紹介

各地域の経営品質協議会の協力のもと、全国で開催予定のイベント情報をご紹介します。
ぜひご参考の上、たくさんのイベントにご参加ください。

<会津若松経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営品質基礎講座(全9回) TA(交流分析):岡本正耿氏 ホスピタリティマネジメント: 大関ちかこ氏 マーケティング:坂本崇氏	第8回:2026/1/14(水) 第9回:2/10(火) ★第2-9回は13:00~17:00 場所:アルテマイスター	企業・組織の未来を担 う人材 1回あたり会員:5,00 0円 一般:7,000円 福島県経営品質研究 会会員:6,000円	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 応募終了(6/4)	

<栃木県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推進 者コース(東京本部オンラインコ ース第5回)	C1 経営の設計図編 26/1/21(水)・1/28(水) C2 変革実践編 26/2/18(水)・2/25(水) C3 アセスメント編 26/3/11(水)・3/18(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:栃木県経営品詞湯協議会会員 企業会議室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込み tqashokotakato@gmail.com 受付中	事務局兼 TAによる オンライン& リアルのア シストあり
【トップネットワーク】 とちぎ経営品質研究会 トップ交流会 スピーカー:道の駅どまんかた ぬま	2/17(火)(仮) 15:00~17:00 会場:栃木県経営品詞湯協議会会員 企業会議室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹部	事務局宛てメールにて申込 tqa@oregano.ocn.ne.jp 受付中	

<中部経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営革新研究部会	2026年 2月20日(金) 14:00~17:00 一般財団法人 中部生産性本部 セミナールームおよびオンライン ※一部外部会場での開催あり	対象:経営トップ、役 員、経営・組織改革 のリーダー、経営企 画部門責任者・担当 者 費用:事務局	随時募集 https://www.cpc.or.jp/ cpc/pages/126/	

<三重県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営者ゼミナール(全5回) 岡本正耿氏	2026/1/15(木) 17:00~20:00 2/26(水) 17:00~20:00 アストプラザ 三重県津市羽所町 700 番地	会員限定 費用:全5回 110,000円	下記までメールで bsupport@miequality.net	参加会員 のみアーカ イブ配信

<徳島県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営品質ステップアップセミナー 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会坂本桂一氏	1月13日(火) (公財)とくしま産業振興機構研 修室 〒770-0865 徳島市南末広町 5番8-8号徳島経済産業会館	経営品質賞の申請 にご興味のある方 費用:会員:無料 一般:10,000円	募集は締め切りました。	
経営品質賞受賞組織訪問 福岡県北九州市・熊本県熊本市方面	1/20(火)~21(水) トップ保険サービス株式会社 株式会社肥後銀行	徳島県経営品質協 議会会員	募集は締め切りました。	

<鹿児島県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営の設計図作成研修 3回コース 代表取締役社長 森山 重康氏	2回目:1月22日(木) 3回目:2月19日(木) 時間各 10:00~17:00 第1回:かごしま国際交流センター研 修室1 第2・3回カクイックス交流センター3 階中研修室1	鹿児島県経営品質協議 会 会員・非会員参加可 能 参加費:会員:無料 非会員:2,000円	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会 ホームページUP予定 締切:12月5日(金)	

<経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／ 締切	備 考
第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー高橋清氏	コース1:2026/1/13(火)14(水) コース2:2/12(木)26(金) コース3:3/12(木)13(金) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産 性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	
オンライン第5回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー北井優康氏	コース1:2026/1/21(水)28(水) コース2:2026/2/18(水)25(水) コース3:2026/3/18(水)25(水) いずれも 10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産 性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	
JHQC(日本版医療MB賞クオリテ ィクラブ)研究会 医療系スタートアップ複数社	2026/2/20(金)18:00-20:00 日本生産性本部会議室会場開催+オ ンライン開催 東京都千代田区平河町2-13-12	JHQC 会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqac/	
顧客価値経営フォーラム2026	2026/3/5(木)15:00~19:30 2026/3/6(金)9:30~17:00 (時間予定)1日目:イノホール /2日目:日経ホール	経営品質協議会会員・地域経営 品質協議会会員 / JHQC 会員 / 認定セルフアセッサー 他	https://www.jqac.com/forum/ 1/9より申込受付開 始	

ご案内:「経営の設計図研究会」について

「経営品質協議会会員専用アーカイブ」では、日本経営品質賞受賞組織紹介、経営デザイン認証組織をはじめとした事例研究などの動画の視聴、および JQAC レポート、顧客価値経営ガイドライン、顧客価値経営報告書などの資料をダウンロードいただけます(「経営品質協議会会員専用アーカイブ」へのアクセス先:「<https://deliveru.jp/>」参加者 ID は会員の皆様に個別にご案内しています)。


当アーカイブにおいて、「経営の設計図研究会」として、2024年度経営デザイン認証 ランクアップ認証組織の取り組みについての講演動画を掲載しています。ぜひご覧ください。

<現在の掲載動画>

*株式会社青木光悦堂 代表取締役 青木 隆明 氏

*株式会社アド宣通 代表取締役 炭田 恵崇 氏

*公益財団法人地方経済総合研究所 専務理事 中本 秀二 氏

お問い合わせは経営品質協議会(jqa-info@jpc-net.jp)まで。 

1月号(予定):

日本経営品質賞受賞トップ/経営デザイン認証トップ対談/栃木・関西イベント

「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」/「経営品質活動の誕生」

JQAC レポート・アーカイブ/変革の必読書/埼玉県経営品質賞議会の歩み/全国のイベント情報ほか

編集後記

今月号は「2025年度 日本経営品質賞」特集です。おかげさまで過去最大となる受賞組織が誕生しました。経営デザインランクアップ認証から2年後のフォローアップ審査で「経営デザイン実践賞」にエントリーできる仕組みも整いました。

新企画「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説も始まりました。岡本先生による理論と事例の合わせ技で、「なるほど」が一つでも増えていれば幸いです。

「経営品質活動の誕生」では、表彰制度の命運を分けた模擬審査を取り上げました。振り返れば胃が痛くなる時期でしたが、審査員や申請組織の皆さまの本気に支えられ、今につながっています。

「JQAC レポート選りすぐり」では、日本アイ・ビー・エムの橋本副代表(2000年受賞組織トップ)のご講演を掲載しました。変革と挑戦は、流行り廃りのない“定番メニュー”だと改めて感じます。

次号2026年1月号では、受賞組織トップの声や認証トップ対談をお届けします。連載企画に加え、埼玉県経営品質協議会の歩みもご紹介予定です。

2025年は「働いて、働いて、働いて…」の一年、さらに「熊」にも振り回されました。金利のある世界が戻る中、2026年は干支の「馬」のように、前向きに駆け出したいものです。レポート再開後の半年間、お読みいただいた皆さまに心より感謝申し上げます。

寒さとインフルエンザが本気を出しています。どうぞ温かくして、良いお年をお迎えください。