



2025 年度日本経営品質賞大賞受賞組織

株式会社ワイズマート代表取締役社長吉野秀行氏からお話しを伺う!!

5月11日に2025年度日本経営品質賞大賞を受賞した「株式会社ワイズマート:代表取締役社長吉野秀行氏」を招いてCQACの幹事と会員組織社員へ2025年度JQA大賞受賞の内容について講演会を実施しました。

ご参加できなかったCQACの幹事と会員組織社員皆さんへ、講演で語られた吉野社長氏の内容をご案内いたします。経営品質活動にお役立てください。

吉野社長のお話し内容について

1.【開催情報】

- ①日時:2026年5月11日(月) 16:00~17:45
- ②場所:千葉市生涯学習センター 3階 特別会議室
講演者:株式会社ワイズマート 代表取締役社長吉野秀行様

2.【講演実施内容】

①講演概要

2025年度日本経営品質賞大賞を受賞した、株式会社ワイズマート代表取締役社長吉野秀行様による特別講演会が開催された。講演会は、コーディネーターとして株式会社NPC代表取締役社長の岡本正秋先生の進行で行われた。そして、受賞に対する表彰式が行なわれた2026年度は経営品質協議会創設30周年の年と共に、株式会社ワイズマート創立50周年の記念する節目の年である。

◆ワイズマートの三位一体経営

日本経営品質賞大賞受賞会に際して作成された紹介ビデオでは、(株)ワイズマートの経営の特徴である「三位一体の仕組み」が紹介された。

1)「権限委譲」:

店舗責任者(チーフ)への徹底した権限移譲により、パート社員の採用まで現場で決定する体制を構築

2)「情報開示」:

自社開発システムによる徹底した情報開示で、全店舗の損益データを全社員に公開

3)「評価制度」:

「見てあげることは最高の教育」という哲学に基づく独自の評価システム

◆会社の歩みと背景

吉野社長は1975年に父親が40歳で創業した経緯を説明。当時10歳だった社長自身も家族総出で50坪の小さな店舗から事業を開始した。

●重要な転換点

- 1)1993年2月:生鮮部門の直営化を決断。それまでテナント運営だった肉・魚・野菜部門を自社運営に切り替え
- 2)2001年:吉野氏が社長就任。JASDAQ上場を準備していたが、9.11テロの影響で中止。上場準備を通じて内部統制システムや月次決算の迅速化など、組織基盤が大幅に強化された
- 3)経営品質への取り組み:IBMのビジネスコンサルティング事業部の経営品質塾に参加し、仕組みづくりの重要性を学んだ。当時の離職率は28.5%と高く、組織改革の必要性を痛感

●業界の特徴と課題

吉野社長は日本のスーパーマーケット業界の構造的な課題を分析した。

- 1)日本には食品スーパーが8,880社も存在し、完全なオーバーストア状態
- 2)同質化競争と価格競争が激しく、薄利多売のビジネスモデル
- 3)人口減少、高齢化、単身世帯の増加、都市集中という環境変化
- 4)人手不足と従業員の高齢化、さらに過去5年間で物価が22%上昇し、消費者の購買数量は15.7%減少

◆ワイズマートのありたい姿

●厳しい競争環境の中で、「コンパクトストアに磨きをかけて競争に強い店、お客様を幸せにする店にしたい」という目標を掲げている。

- 1)社員を単なるワーカーや管理者ではなく、「小さな経営者」として育成
- 2)環境変化を他責ではなく自責で考え、チームで解決策を見出す文化

●人口減少や都市集中は、都心部の小さな店舗にとって追い風と捉える前向きな視点

◆店舗戦略とスクラップ&ビルド

2001年から33店の新店を出店する一方で、18店を閉店するという徹底したスクラップ&ビルドを実施。全店舗の損益を開示しているため、社員自身が不採算店舗の状況を理解し、閉店に対する社内合意が形成される。

- 1)現在の店舗数:39店舗(震災後から店舗数は維持しつつ入れ替え)
- 2)平均売場面積:167坪(業界平均270坪の約3分の2)
- 3)坪効率:業界平均の約2.5倍を達成
- 4)生鮮・惣菜の構成比:56.5%(業界では稀)

◆11時・15時ミーティング

日常業務の中に学習と対話の機会を組み込んだ独自の取り組み。

- 1)11時:前日の振り返りと当日の目標設定
- 2)15時:進捗確認と必要なアクションの実施
- 3)仮説と検証を繰り返すことで予測精度を向上
- 4)現在は90-95%の店舗で実施されている

◆情報開示の徹底

ワイズマートの情報開示は業界でも類を見ない徹底ぶりである。

◆データスタジオ(自社開発システム)

- 1)年間3,310万枚のレシート、2億2千万点の商品データをデータベース化
- 2)4名の開発スタッフが現場の声を聞きながら、必要なプログラムを随時開発(累計1,000以上)
- 3)修正が容易で、データの見方を変えたい要望に迅速に対応可能
- 4)スマホでのデータ確認も可能(セキュリティを考慮し外部サーバーを構築)

◆店舗別・部門別損益の開示

- 1)全店舗・全部門の詳細な損益データを社員に公開
- 2)1枚の紙に42店舗、256チームの売上・粗利・経常利益を一覧表示
- 3)共通経費も部門ごとに自動配賦するルールを確立(例:電気代はグロス率43.4%、鮮魚17.8%など)

◆データの活用

- 1)日報は当年と前年のデータを並列表示し、良ければ白丸、悪ければ黒丸で視覚的に評価
- 2)「比較対象があって初めて評価ができる」という考え方を徹底
- 3)情報開示のメリットがデメリットを上回ると判断し、性善説と性悪説の中間として「性弱説」の立場を取る

◆ワーク(社内コミュニケーションツール)

LINE ワークスのような社内チャットツールを導入。

- 1)1デバイス 1ID、個人と仕事の混在を防ぐ設計
- 2)現在 2,000 件近い情報がやり取りされ、改善事例が瞬時に全社展開
- 3)夜間の商品在庫状況を写真で共有し、翌日の発注に活用する事例も
- 4)「ブルーオーシャン戦略」として夜間営業時間帯の売上拡大に貢献

◆評価制度:3つの「見る」

ワイズマート独自の評価制度は「見てあげることは最高の教育」という哲学に基づく。

①数字を見る

- 1)単純な前年比や予算比ではなく、過去 5 年間の最高値(ベスト)との比較
- 2)多角的な評価指標から隠れた努力や成果を丁寧に拾い上げ

②現場を見る

- 1)社長自らが年間 500 回以上(最近では 2,000 回超)店舗を巡回
- 2)256 チームの損益一覧を事前に確認してから店舗訪問
- 3)現場で社員の反応を直接見ることで、喜びや落ち込みを察知

③社員を見る

- 1)業績サーベイ結果と自己申告書に基づき、年 2 回全社員と 30 分の個人面談を実施
- 2)賞与支給明細書で詳細なフィードバックを提供(実物を会場に持参)
- 3)この仕組みはビジネスモデル特許を取得
- 4)10 年連続で離職率 5%以下を達成

◆主観評価の客観化

業績だけでなく、ムードメーカーやチームビルダーなど主観的な要素も評価に組み込む工夫を実施。

- ①「この人と一緒に働きたいですか?」という質問でチームメンバー全員が評価
- ②リスペクトされている人は高評価、数字を持ってきても人間性に問題がある人は低評価となる
- ③S/A/B などの段階評価ではなく、より詳細なスコア化を実現
- ④「ノブレス・オブリージュ」(高貴なる者の義務)として、権力や能力のある者の責任を重視

◆プチ改善活動

パート社員が主役となる改善活動。

- ①全社 256 チームが競い合う形式
- ②今年度は 176 件の活動から予選を経て、トップ 5 が決勝で発表
- ③勝敗に関係なく、全てが次なる改善のエネルギーとなる
- ④11 月 25 日に次回開催予定

◆決算説明会

1990 年から 100 回以上実施している全社員参加の決算説明会。

- ①現場を離れた 3 時間、自分の数字と向き合う時間
- ②店舗別・部門別の損益を公開することで、全員が経営者視点を持つ
- ③この『見える化』が納得感を生み、改善スピードを加速

◆未来戦略:協商フォーマット

2027年2月に船橋市西船に全温度帯の物流拠点とプロセスセンターが完成予定。

●背景

- ①3年前に突きつけられたカタログやかんぱんの品揃えと深刻な人手不足
- ②コロナ明けの2023年5月以降、夜間時間帯の需要が急増

●新戦略

- ①店内加工と外部供給を融合させたハイブリッド型の協商店舗
- ②売場面積は従来の2/3の100坪
- ③プロセスセンターは半径25キロ圏(都心23区がすっぽり入る)をカバー
- ④ランクアウトから東へ約3キロの好立地
- ⑤JR駅構内や高層マンション低層階への出店オファーが増加
- ⑥経済産業省の成長戦略投資の3分の2の補助金を活用

◆日本経営品質大賞受賞の理由

審査委員会からは「労働集約型サービス業における価値創造と持続可能性のモデル組織」と評価された。

受賞企業の共通点として、社員重視と主体性の向上が挙げられるが、ワイズマートの特徴は:

- ①24時間365日稼働する店舗で、業務外の研修活動が困難
- ②そのため、学習と対話の機会を日々の業務プロセスに埋め込む工夫(11時・15時ミーティング)
- ③岡本コーディネーターも指摘したように、集合研修型ではなく現場起点の学習が重要

◆質疑応答

- プロセスセンターと協商店舗戦略についての質問があった。
 - ①従来 150 坪の店舗を 100 坪にコンパクト化しながら、生鮮・惣菜の強みを維持
 - ②都心の駅近くは場所がないため、プロセスセンターからの供給が競争優位に
 - ③野村不動産や三菱地所からオファーを受け、タワーマンション低層階などへの出店を実現
- 経営哲学についての質問があった。本件は個別質問とした。

※CQACとしては、ホームページへ本公演実施内容を掲載すると共に、JQAレポート 2025 年 12 号～2026 年 4 月号を掲載してご質問に参考になる情報を提供する。

◆「特別講演会」の取りまとめ

吉野社長の経営に対する熱い「思い」を拝聴し、岡本コーディネーターの適切な進め方により予定されていた時間はあっという間に過ぎ、講演会の「場」の雰囲気は熱気の中にも爽やかさを感じ取れた。参加者が、厳しい経営革新の中にも楽しさの一面に気づかれたのでは無いかと感じられた。

講演会の取り纏めの最後に、岡本コーディネーターから講演会の纏めが行われた。 強調されたポイント次の通り。

1. エンゲージメント(愛着心):社員の約 2 割が仕事を愛していれば組織は機能する
2. インクルージョン:多様な人がいるだけでなく、多様なやり方が許される組織
3. トップダウンコントロールから自律的・自発的な組織への移行が重要
4. 徹底的な正直さと情報のオープン化が、信頼関係の基盤

そして、吉野社長様から次のメッセージいただきエンディング迎えた。:

1. 「閉めるような店を作るのが悪い」という自己批判の姿勢
2. 「日々の練習そのものが試合」という考え方(岡本國雄氏の言葉から)
3. 社員に対して「お前が社長になったつもりでわかるか」と経営者意識を持たせる

◆閉会の挨拶

諸岡代表から、コンパクトストアの概念を磨き抜き、社会のモデルとして展開するワイズマートの取り組みに対する賛辞が述べられた。量的成長が難しい時代において、質的な変化を追求するワイズマートの吉野社長のリーダーシップは、これからの日本経済のモデルケースとなりうると賛辞のご挨拶がなされた。

以上