

2013 年度上期『実効力ある経営』認証評価企業の概要と認証理由

< 上級認証 >

商号	株式会社栄水化学
所在地	兵庫県尼崎市築地 2 丁目 6 番 25 号
代表者	代表取締役社長 松本 久晃氏
資本金	1,000 万円
従業員数	正社員数 10 名／パート・アルバイト人数 108 名
事業内容	“心と身体が HAPPY になれる環境をつくる” ビルメンテナンス業
認証理由	株式会社栄水化学は、尼崎地区の顧客に対し、清掃業務や設備管理等、施設空間を快適にするため事業を展開している。さらに、動物実験棟での感染防止清掃サービス提供を通じて得た衛生管理のノウハウ・スキルをもとに医療・介護施設への展開を検討していた。こうした中で、2010 年からビル清掃業界の市場縮小という経営環境の変化に際して顧客の視点で事業を見直す目的で、マネジメント強化プログラムに取り組んだ。 2011 年度下期に継続認証を受けた際の経験と気づきを踏まえ、今回の上級認証申請では顧客価値を掘り下げ、縮小する市場に対して新規市場獲得に注力した。アクションプランの計画、実施において社員を積極的に参加させるなど組織全体で活動を進めた。 実施した内容も簡易検証・診断の実施とそれに伴う顧客への提案など、顧客価値に基づく独自のサービスの構築を進めている。その簡易検証・診断を確実に行うために必要な組織・人材能力とは何か、という観点で社内資格制度や清掃作業の統一による作業品質の向上に取り組むなど、より高い価値を確実に提供するために必要な活動を戦略的に実施し、成果につなげられた点を高く評価した。 新規事業について、医療機関向けの清掃サービスを進める過程で、清掃サービスそのものを提供するという考えから、清掃ノウハウを提供するという新たなサービスの可能性に気づきを得たことに加え、働く女性の家事支援というサービス領域への展開の可能性への気づきを得たことも大きな成果であると認識した。これまでの他社事例や業界のトレンドを参考にした新サービスの検討ではなく、活動を進める中で顧客との接点から見出した独自のサービスであるという点でも、貴社の顧客価値認識力の高まりの表れとして評価した。 また、組織全体で対話し、振り返ることが習慣化されている。問題に直面した際の改善策の検討を行う際には、社員が自律的に考えられるように経営幹部の関わり方を変えてきた。これらの取り組みにより、本質的な振り返りがなされるとともに、振り返りから改善へのスピードが高まっていることが確認できた。 実効力ある経営認証の継続認証、上級認証への申請と実践を通じて、市場変化に際しても確実に利益に結びつく経営基盤を確立しており、今後とも確実な事業成果を出し続けられるマネジメントを身に着けたと判断した。 上記の内容を評価ガイドラインにしたがって評価した結果、貴社は「上級認証レベル」にあると判断した。

<継続認証>

商号	株式会社イーエスプランニング
所在地	兵庫県神戸市中央区栄町通 6 - 1 - 1 9
代表者	代表取締役 藤岡 義己氏
資本金	4,000 万円
従業員数	正社員数 12 名／契約者員 8 名／パート・アルバイト人数 65 名
事業内容	不動産事業サポート業
認証理由	株式会社イーエスプランニングは、それまで価値提供先としていた駐車場オーナー、駐車場利用者に、駐車場周辺の商業施設(店舗)経営者を加え、それぞれの提供価値を「利用度を高める運営支援によって平均を上回る不動産利回りを提供する」、「快適で便利な駐車スペース価値に加えて、情報提供や商業施設利用での駐車場利用割引など付加サービスを提供する」、「店舗情報提供や利用割引による集客」と、以前より具体性があり価値を増幅したものとして位置付けを行った。 そのパーキングモールサービスを成り立たせる三者への提供価値の実現に向け、「自立的な新規運営駐車場の獲得活動の確立」、「効率的で効果的な駐車場運営の実施」、および「目標管理システムによる個人能力の向上」に取り組み、その着実な実践によりオーナーと駐車場利用者の獲得という成果を上げ、財務業績の向上も実現していることが確認された。 今回の実効力ある経営認証での取り組みで、貴社はかつての顧客価値をパーキングモールサービスとしてよりふさわしいものへと進展させ、その実現のために効果的な実効計画を立案し、それにもとづくアクションプランの実践に着実に取り組み続け、その過程でマネジメント改善が行われるなど、着実な成果をあげているものと判断した。 上記の内容を評価ガイドラインにしたがって評価した結果、貴社は「継続」認証レベルに達していると判断した。

<継続認証>

商号	神姫産業株式会社 関連事業課
所在地	兵庫県神戸市兵庫区駅南通り 5 丁目 3 番 23 号
代表者	取締役社長 芝崎 一義氏
資本金	3000 万円
従業員数	正社員数 115 名 (関連事業課 3 名) / パート・アルバイト人数 16 名 (契約社員含む)
事業内容	自動車部品卸売業<関連事業課: (倉庫業・利用運送業・商事業)・賃貸業>
認証理由	神姫産業株式会社関連事業課は昨年の導入認証チャレンジに引き続き実効力ある経営認証制度への申請を行い、倉庫部門、商事業部門のマネジメント力向上によって、減少した売上改善に取り組んだ。 過去の指摘事項への改善が実践され、明確になったマネジメント上の課題については、新たなアクションプラン作成において、成果目標とそれを実現する行動目標を考えている。このことから、計画の目標設定の力が向上していることが判断できる。 また、昨年このプログラムを用いて実施した基礎顧客との関係強化の活動の経験から、顧客価値と顧客ターゲットを具体的に考えられるようになったことは大きな成果だと思われる。 新たなアクションプランについては、昨年の経験と成果を活かし、既存客(定期的利用顧客)と不定期顧客、新規顧客にターゲットを区分し、そのニーズを掘り起こしに取り組みまれ、特に不定期にしか利用しない顧客との関係を強化し、これまで培ってきた保管と配

	送のきめ細かい対応価値を個別に展開する活動は、効果的な取り組みと思われる。さらに、顧客対応が 1 人に限定されていた問題に対して、倉庫業務を行う全員で顧客対応、提案、見積を行う能力向上をテーマにしたことも評価できる。 成長の機会として商事業にも着目し、販売業務の生産性を阻害している要因を明らかにし、その要因を解決することで倉庫業務と並行して生産性の高い販売の実現を目指したことも、売上拡大に効果的な取り組みだと思われる。 アクションプランの実行では、取り組んだ5つのアクションプランのうち4つで目標とする成果を得ることができた。 今回の振り返り、戦略策定、アクションプランの策定、アクションプランの実践を通じて、顧客価値とターゲットを明確にし、その価値に向けて具体的なアクションプランを作成し、5つのプランの実行を通じて4つのプランで成果を得たことは、継続認証レベルに達していると判断した。
--	--

<継続認証>

商号	医療法人社団 いでした内科・神経内科クリニック
所在地	広島県広島市安佐北区口田三丁目 31 番 11 号
代表者	理事長・院長 井手下久登氏
資本金	1,000 万円
従業員数	正社員数(常勤職員)69 名／パート・アルバイト人数 パート 73 名(4/15 現在)
事業内容	医療・福祉・介護サービス提供業 1) 医療部門：①かかりつけ医、②生活習慣病予防・治療、③漢方治療、④神経治療、⑤健康診断、⑥メディカルフィットネス、⑦訪問看護、⑧精神科デイケア、⑨重度認知症患者デイケア、⑩入院治療 2) 介護部門、①介護予防通所リハビリテーション、②通所介護、③短期入所療養介護
認証理由	貴組織では、「体が不自由になっても、安心して自宅で生活できる価値」を実現するために、煩雑ではあっても、質の高い医療と介護のサービスをセットで提供することに注力し、高齢化が進んだ地域社会を支えてきた様子が伺える。 医療部門で 8 つ(かかりつけ医、生活習慣治療等)のサービス、介護部門で 3 つ(通所リハビリテーション(要支援)等)と多様な医療・介護サービスを提供することで、地域住民の生活基盤となっていることを認識した。 このような多様な医療・介護サービスを限られた人員で効率よく提供するために、トヨタ生産方式の医療・介護現場への導入に取り組み、全部門ですべての業務の作業手順書を作成・導入し、業務効率化のためにタイムテーブルや動線分析に基づく作業時間短縮にも取り組み、業務習得星取り表によるマルチプレーヤー化も推進している。また制度上、価格による差別化が困難なためにホスピタリティの向上による差別化にも注力を続け、さらに、独自能力を高めて、サービスの差別化と生産性の向上に取り組んでいる様子が伺える。 展開されている 7 つのアクションプラン(以下 AP)は、ホスピタリティ向上という質的改善と増客という量的拡大のトレードオフの関係にある課題を克服するために有機的に関連していることを認識した。 これらの取り組みと成果について評価ガイドラインにしたがって評価した結果「継続認証レベル」と判断した。

＜導入認証＞

商号	医療法人社団 珠泉会 介護老人保健施設 オキドキ
所在地	東京都あきる野市伊奈 4 7 7 - 1
代表者	施設長 宮田喜美子氏
資本金	9,000 万円
従業員数	正社員数 26 名／パート・アルバイト人数 8 名
事業内容	介護老人保健施設、施設入所サービス、短期入所療養介護サービス、通所リハビリテーションサービス
認証理由	介護老人健康施設オキドキは、東京の西多摩地区において、クリニックを併設した比較的小規模(51 床)の施設として、クリニック併設の利点を生かし、医療度・介護度が重く、介護老人健康施設への入所を断られる比較的小規模の医療度・介護度の重い患者を対象に、きめ細かい個別サービスを提供している。また、20 名規模の小規模通所介護事業(デイサービス)と短期入所療養介護(ショートステイ)を運営している。 当施設では、過去のマネジメントを振り返るとともに、施設が提供する顧客価値を高めながら、ベッド稼働率や通所事業稼働率を安定して達成するための戦略とアクションプランを策定して、実践に取り組まれた。 過去のマネジメントについては、顧客に満足のいくサービスを提供するという視点に立って振り返りが行われている。 これまでの戦略の振り返りでは、施設の特徴を活かして、ターゲットと提供価値を明確にしている。 これらの振り返りに基づき、3つのアクションプランを策定し、改善への取り組みが行われた。組織をあげてのアクションプランに取り組むにより、価値を生む基盤が構築されたことは評価すべきことである。 以上の内容から、マネジメントの日常化とそれを進める施設長の取り組みを評価し、導入認証レベルに達していると判断した。

＜導入認証＞

商号	株式会社黒崎楽器
所在地	徳島県徳島市通町 1 - 1 8
代表者	代表取締役 黒崎雅夫氏
資本金	1,000 万円
従業員数	正社員数 25 名／パート・アルバイト人数 30 名
事業内容	楽器・楽器小物・楽譜の販売、修理、調律、防音室の販売。音楽教室・英語教室の運営
認証理由	株式会社黒崎楽器は、楽器体験の場を創造し、「音楽の楽しさ」「演奏の楽しさ」「上達する喜び」を伝え、地域の音楽文化を創造するために、経営者、経営幹部を中心に、組織の一体感を高めようとしていることが確認できた。そして新たにアクションプランを立案し、経営者、経営幹部が一体となって組織マネジメントに熱心に取り組んでいることが読み取れた。 顧客価値の視点でアクションプランに基づいてマネジメントした結果として、アクションプランが順調に進まない状況下にあっても振り返りを行い、半年間、継続したアクションプランへの取り組みを確認できた。

	今回の取り組みで、貴社は、「顧客価値」の重要性を再認識されるとともに、社員の声に耳を傾け、受け入れることの大切さ、モチベーションアップの効果を実感され、更に、経営者の意識や行動が変化していく様子も認識できた。加えて、社員とともに成果を成し遂げようとする組織の一体感の醸成も進んでいることがうかがえた。一方で、計画力の弱さを認識し、「計画」そのものの重要性と、ストーリー性、ワクワク感のある計画の大切さにも気づかれ、次の新たなステップへの足がかりも発見された。 半年間の活動を、マネジメント強化プログラムの評価ガイドラインに従って評価した結果、貴社は「導入」認証レベルにあると判断した。
--	--

<導入認証>

商号	大和美術印刷株式会社
所在地	兵庫県姫路市網干区新在家 1275
代表者	代表取締役社長 岡田哲身氏
資本金	3,600 万円
従業員数	正社員数 80 名／パート・アルバイト人数 2 名
事業内容	印刷業
認証理由	貴社は1963年大和産業株式会社を母体とする大和グループの一員として創業され、広告マッチを中心とする、マッチシート印刷から事業を開始した。その後時代の変遷とともにマッチから広告用テッシュの製造、新聞折り込みチラシの印刷へと事業を転換するとともに印刷機械、製造設備の増強を行ってきた。しかし印刷業界の売上は1997年をピークとして減少傾向にあり、更にリーマンショックの影響で激減するという状況下において、貴社は①販促に付随する商品の拡販、②教育、健康、環境をキーワードとし、品質、納期、価格の3要素にこだわった営業を展開した。 振り返りを元に策定されたアクションプランの実施においては、各種会議の開催や、各部門の協力が必要なものであり、各月のフォローアップレポートにおいては、確実に実施されていることから、トップが実行に関わっていると判断した。またアクションプラン毎に定量的な指標が設定されており、毎月その達成状況の確認が行われているとともに、機械メンテナンスなど日々の行動のマネジメントも行われており、マネジメントが日常業務として行われていると判断した。 アクションプランの中で、製造に関連した損紙減少による生産コスト削減、デザインプロセスの見える化については、PDCAは機能しており、改善も進み、活動目標は達成された。 上記内容を評価ガイドラインにしたがって評価した結果、貴社の強みである制作・生産の分野でPDCAを回し、成果を得ていることを評価し、貴社を「導入認証レベル」と判断した。

＜導入認証＞

商号	株式会社福村ベンディング
所在地	徳島県徳島市南昭和町 5－6 6
代表者	代表取締役社長 丸関雅史氏
資本金	2,200 万円
従業員数	正社員数 20 名／パート・アルバイト人数 3 名
事業内容	飲料自動販売機オペレーション業
認証理由	株式会社福村ベンディングは、単独メーカーの飲料自動販売機のオペレーションから、顧客の嗜好の多様性に応えるために事業譲渡によって複数メーカーの飲料を扱い、売上を伸ばしてきた。同時にエリアの拡大、オペレーションの複雑化、仕入れ条件の変更で粗利が低下した。このような状況に対して、マネジメント強化プログラムにより、顧客価値を生み出す5つの重要なマネジメント領域の振り返りを行うとともに、それに基づく新たなアクションプランを作成し、6 カ月、改善を実践した。 粗利の低下と生産性向上というテーマに取り組んだことは、過去の実績数値とマネジメントの振り返りに基づく妥当性の高いものと判断した。 3つのアクションプランの狙いとするところは、顧客価値を高め組織により成果をもたらす領域に合致している。 実践を通じて、見出した様々な問題に対して真摯に取り組んでいること、更に社員が成果を出そうとする意欲を高めることが認められた。これらの成果を通じて、導入認証レベルの経営であると判断した。

＜導入認証＞

商号	松村石油化成株式会社
所在地	兵庫県神戸市西区高塚台 2－1－4
代表者	代表取締役社長 松村二郎氏
資本金	3,600 万円
従業員数	正社員数 26 名／派遣社員 1 名
事業内容	シーリング材、接着材、土木用資材、工業用ゴム製品及び合成樹脂製品の製造、加工、設計、開発
認証理由	貴社は、機能性シーリング材、接着剤を開発・製造されており、親会社である松山石油の営業本部化成営業部が御社製品の営業・販売を行っている。 経営理念にて於いて、使命を「練る、混ぜる、配合技術で新しい機能を創造し、世界に貢献する」と定め、製品の基本用途として「貼る、塞ぐ、伝える、埋める」と定義、それぞれの製品に付加されている機能性を明確にしている。御社が顧客へ提供したい価値については、製品の基本用途と基本的考え方を通じてほぼ明らかになっていると認識した。 社長は、親会社の現状維持で待ちの営業姿勢に危機感を持たれ、御社製品の営業活動について、自主・自立性を持った営業・マーケティングへと変革させるべく、アクションプランを策定し、改善活動に取り組んだ。 取り組み結果から、顧客価値の明確さの程度、親会社の担当部門を巻き込んだ社長のリーダーコミットメントの強さと組織での共有の程度、アクションプランのマネジメントが日常化されていることを認識し、「導入認証レベル」に達していると判断した。

以上