

2020 年度日本経営品質賞(大企業部門)

## 日鉄工材株式会社

### <特徴・成果>

- 電気自動車やスマートフォン等の最先端機器に使用される電解銅箔の製造設備であるチタン製電着ドラムのトップメーカー。国内シェア 100%(年間販売本数)、世界シェア約 70%(累計販売本数、同社推定)。日本製鉄株式会社の子会社(同社発行済株式総数の 72%を所有)。
- リーマン・ショック等の影響により 2009 年に赤字転落後、主要事業の一つから撤退するなど、経営危機に陥っていた 2012 年に石川前社長が就任。リストラを実施せず自力での経営再建に着手。
- 顧客ニーズを起点に、顧客の成長戦略に貢献する付加価値の高い製品を継続的に開発し続けており、2018 年には世界最高性能の次世代ドラム「APLEX®」を開発し、電解銅箔の高品質化に貢献している。
- チームによる改善活動や IoT 活用による業務効率化を推進。社員アンケートの「働きやすさ・チームワーク」の満足度は 100%を達成。
- 高付加価値製品開発や業務改善活動等により、付加価値労働生産性は約 1,860 万円(2019 年年度)に達し、2013 年度(約 650 万円)の約 3 倍に伸長(※製造業平均は約 860 万円(財務省法人企業統計))。

### <表彰理由>

同社の歴史は 1928 年設立の建築資材販売会社「工材社」に始まり、1941 年に鉄道車両用のステンレス製化粧パイプを日本で初めて生産開始。太平洋戦争の戦禍を避け、素材供給地である新潟県の直江津に工場を移転した。1961 年に電解銅箔用ステンレス製電着ドラム、1972 年に電解銅箔用チタン製電着ドラムの製造を世界で初めて行った。現在は、日本製鉄株式会社の子会社として、高度な加工技術によって高付加価値製品を開発し続けている。

リーマン・ショック等による影響で業績が悪化し、主要事業の一つだった化粧パイプ事業から撤退するなど、2012 年度・2013 年度と 2 期連続で経常赤字となった。2012 年 10 月に石川昌弘社長が就任、社員のリストラに頼らず経営再建する決意を固め、同社の改革がスタートした。

### 【顧客の成長戦略と自社の取り組みを親和させる「顧客成長戦略親和」】

売上の約 70%を占める電着ドラムは、銅箔メーカーが電解銅箔を製造するための重要設備部材で、銅箔の品質を決める鍵となる。電解銅箔は、スマートフォン等の回路基盤用途や、電気自動車のリチウムイオン電池の負極集電体として需要が急拡大している。電着ドラムに対する要求仕様は顧客毎・生産ライン毎に異なり、たとえば、日本の銅箔メーカーは、電解銅箔製品のさらなる薄膜化のための電着ドラムの品質革新を望む一方、中級品の量産を目指す台湾・韓国・中国メーカーは大電流に耐える低価格の電着ドラムを望んでいる。そこで、それぞれの顧客の規格・仕様に対応した電着ドラムを設計・製造できる体制を整えることにした。その上で、国内外の電解銅箔メーカー上位 25 社について、「顧客実力評価(現状生産量、生産能力増加計画、高級箔製造技術、開発力)」×「自社との信頼関係(納入シェア、当社製品評価)」の 2 軸で 4 分類にランク付けし、ランクに応じた価格方針・技術開発とサポートを行っている。また、「境界連結者」と名付けた、自社と顧客をつなぐ役割を担う営業・技術開発・サービスエンジニア等 19 名を配置し、トップ交流、顧客アンケートやヒアリング、技術交流会・巡回および製品完成立会検査などの機会を通じて、顧客の顕在ニーズや問題把握に限らず、将来に向けた方針や主要課題の理解に努め、重要顧客の成長戦略と自社の取り組みを親和させている。これが「顧客成長戦略親和」である。

## 【画期的な製品を生み出す「ベストマッチ製品開発と高生産性一貫管理」】

社内外の協働や擦り合わせによって製品の最適設計を実現する「ベストマッチ製品開発」では、材料メーカーとの開発協業による金属材料開発や、社内の設計・製造の協働による「設計・加工の擦り合わせ製品の最適設計」、ビジネスパートナーとの新製品共同開発、新規事業探索を行う全社横断プロジェクトチーム「チームZ」による異要素技術融合での新製品開発に取り組んでいる。

また、「工材自己管理チーム」が高生産性(高品質・低コスト・高効率・高技能)一貫管理の統合型ものづくりに取り組んでいる。

電着ドラムの重要部材であるチタン製トップスキンのメーカーと四半期毎の「協業会議」で技術情報交換を行うことで世界初の材料開発に取り組んでいる他、同社は高い技術を持つ冶金分野の技術者を擁しており、競合他社に対する品質優位性を確立している。

こうした取り組みを通じて、2014 年度に全部門での黒字化を達成後、継続的な収益拡大を成し遂げており、2018 年には世界最高峰のチタン製電着ドラム「APLEX®」の開発に成功した。現在、電着ドラムにおける同社のシェアは、日本では 100% (年間販売本数)、世界でも約 70% (累計販売本数、同社推定) を占める。

## 【組織風土の変革による社員と組織の良好な関係性】

かつては職人気質で部分最適志向の組織風土だったが、前社長が多くの時間と労力をかけて、一体感や連帯感を育み、全体最適志向で行動できる組織風土に変革してきた。2020 年 6 月の宮原光雄社長就任後も、モチベーションと業績が連動することを理解した社員と組織の良好な関係性は持続している。

毎月各職場で、顧客は誰か(1R)、顧客の声(2R)、顧客を分析・洞察(3R)、新たな行動(4R)でアイデアを出し実行する「4R(ラウンド)かがやき対話」を行うことで、工材自己管理チーム(全社員:14 チーム)を育てている。同チームによる高生産性一貫管理視点での「見える化活動」「諸改善活動」「自律的価値創造活動(JK 活動)」は「グッドジョブ活動」と総称される。さらに、社員個人の幸せを「幸せ円グラフ」等で見える化し、「ポジティブな意識(自己効力感)」を醸成、「職場改革・業務改革・時短仕組み改革・休暇の質向上」を実践して、幸せ(うれしさ)・自己実現(やりがい)・生きがいを追求する「働き方・生き方改革」に取り組んでいる。2018 年には厚生労働省の「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰優秀賞(職業安定局長賞)」を受賞した。

現在、自動車用のリチウムイオン電池需要が急拡大する中、ボトルネックとなっていた研磨能力の増強、特殊作業設備のオフライン化、ドラム半製品・製品置き場の拡張に取り組むとともに、2016~20 年にかけて全社で約 30% の大幅増員を行うなど、電着ドラムの年間 200 本生産体制の実現に邁進している(現在は 170 本生産体制)。

## 【日鉄工材 概要】<日鉄工材提供>

組織名	日鉄工材株式会社		
業種	金属加工	設立年	1947年
本社	新潟県上越市	拠点	本社、工場、支店(東京、大阪)
代表者	代表取締役社長 宮原 光雄	従業員	118名
売上高	47.7億円(2019年度)	経常利益	9.1億円(2019年度)



代表取締役社長 宮原 光雄 氏

日鉄工材株式会社はステンレス・チタンをはじめとする各種合金を加工・販売しています。特殊合金・独自製品設計・高精度加工技術をベストマッチさせ、お客様の多様なニーズに合った高品質・高機能製品を開発・製造できることが当社の強みです。日本製鉄グループの総合力も活かして最適な材料を提案するとともに、チタンなど溶接が難しい材料の溶接技術や研磨技術についてはお客様から高い評価をいただいています。

当社は1941年に日本で初めてステンレスパイプを製造し、1969年に日本初の冷間圧延ステンレスフラットバー、1972年に世界初の電解銅箔製造用チタン製電着ドラムを開発しました。難しい課題に挑戦するパイオニア精神を引き継ぎ、現在も新たな製品の開発を続けています。チタン製電着ドラムは当社が世界トップメーカーで、このドラムで製造される高級銅箔はEV用リチウムイオン電池や5Gなどの最先端電子機器に多用されています。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<日鉄工材のコメント>

2012年度に大きな赤字を計上し、様々な経営体質改善策で業績はV字回復しました。しかし社員のやりがいや顧客満足度が高まったわけではありませんでした。それまでの取り組みがトップダウン型収益改善であり、社員の幸せ・顧客と社会への貢献による会社の成長を目指していないことに気づき、経営品質向上に挑戦することになりました。

私たちは、「メタルテクノで世界をもっと楽しく快適にする」ために、顧客製品高品質・高機能化に貢献するプレミアムテクノカンパニーを目指し、その結果として「高収益・高労働生産性を達成する」ことにしました。

2015年度に「新潟県経営品質賞とき賞」、2017年度に「知事賞」を受賞しました。この時の評価レポートでご提言いただいた課題に真摯に対応した結果、厚生労働省の「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰優秀賞(職業安定局長賞)」と「グッドキャリア企業アワード・大賞(厚生労働大臣賞)」を受賞しました。

私たちは「人間力を発揮してファンタスティック(実現が困難)な目標に挑戦する」ことを最も重視しています。主要顧客の顕在・潜在ニーズを具現化するために「顧客成長戦略親和」・「ベストマッチ製品開発」と高生産性一貫管理を目指す「グッドジョブ活動」を推進しています。「社員の幸せ見える化」と「グッドワークキャリア支援」を行い、社員がお互いを理解し助け合うことでファンタスティックな目標を達成し、高付加価値の製品を作り、労働生産性を大きく向上させています。今回の受賞を励みとして、SDGs目標の実現に向け、社会に価値のある画期的な製品を創造いたします。

### <本件に関する日鉄工材のお問い合わせ先>

日鉄工材株式会社 総務部総務グループ 川野 朋生

〒942-0065 新潟県上越市川原町10番29号

Tel: 025-543-3401 / e-mail: kawano@nsz.co.jp

## 石坂産業株式会社

### <特徴・成果>

- 1999 年のダイオキシン騒動(のちに誤報と判明)を機に主力事業だった建設系産業廃棄物の焼却による縮減事業から再資源化事業へと業態転換を図った。建設混合廃棄物の分別・分級技術をコア技術として研究開発に取り組んだ結果、業界常識を破って同業者も顧客として取り込んでいる(売上に占める同業者割合 42%)。現在、建設混合廃棄物の減量化・再資源化率は 98%で国内トップクラス。
- 従来は埋め立て処分されていた「建設混合廃棄物に含まれる土砂」を盛土材として生産し、業界で初めて建設技術審査証明を取得。主に道路用盛土材や埋設物周辺の埋め戻し材として販売。
- 施設に隣接し、ごみの不法投棄で荒れ果てていた雑木林を江戸時代から引き継がれてきた里山として再生・整備し、環境教育の場「三富今昔村」として公開。全天候型再資源化施設とともに国内外から多くの人を訪れる場となっている(年間来場者数 4 万人以上)。
- 相手の気持ちになって対応する社員のおもてなしとシームレスなオペレーションが価格以上の価値を生み、搬入事業者の満足度 90%以上を達成。

### <表彰理由>

#### 【絶体絶命の経営危機をきっかけとした業態転換】

創業者が 15 億円(当時の売上高 25 億円)をかけてダイオキシン対策の最新型焼却炉を導入し、更なる飛躍を目指していた 1999 年、地元農作物から高濃度のダイオキシンが検出されたというテレビ報道(のちに誤報と判明)をきっかけに、「石坂産業は出ていけ!」という地域でのバッシングが始まり、焼却による廃棄物の縮減事業(当時の売上高の 70%)からの撤退を余儀なくされた。このことで、①法令を遵守し、地域に迷惑をかけない最新設備を導入しても、地域住民に伝わらなければ意味がない、②業界のイメージを変えなければ地域の理解は得られない、という教訓を得た。

2000 年は環境元年ともいわれ、国の方針も後押しとなり、建設系産業廃棄物の焼却による「縮減」事業から「再資源化」事業に業態転換を図る。創業者の長女の石坂典子社長が代表権のない社長に就任し、教訓②(上記)から、地域環境や労働環境に配慮した製造業の工場のような施設を目指し、20 億円を投資して、全天候型再資源化施設を建設。新たな再資源化事業として、土砂系混合廃棄物(土砂系)と建設発生土(発生土)が混ざった建設副産物を再資源化する乾式の独自の分別・分級技術の技術開発に専念し、独自開発による処理プラントを完成させた。

#### 【環境教育を軸とした「見せる」経営によるブランドイメージの向上】

石坂典子社長が 2012 年に代表権を持ち、第二の創業が始まる。教訓①(上記)から「見せる経営」として環境教育に着目し、一般市民に先進的な再資源化施設とあわせて、ごみの不法投棄で荒廃していた雑木林を里山として再生・整備し、美しい武蔵野の雑木林を見せる「三富今昔村」事業を展開している。2012 年に「くぬぎの森環境塾」を開校し、2013 年に再資源化施設と里山が埼玉県から「体験の機会の場」として認定を受け、今では国内外から年間 4 万人が訪れるようになっている。来場者による評判が口コミで広がるにつれてマスメディアへの露出も増え、同社の環境配慮への先進的な考え方や取り組みに共感した地域住民や大手住宅メーカーが同社を取引指定するケースも多くなっており、独自の価値連鎖につなげている。

## 【同業者も顧客に取り込み、業界における独自のポジションを確立】

高度な分別・分級技術により、建設混合廃棄物の減量化・再資源化率は現在 98%に達している。また、プラント稼働率 100%を目指し、内製化しているメンテナンス技術の向上のための OJT 教育をはじめ、処理技術向上のための新技術開発等、先進的な工場に日々進化している。

長年培ってきた技術を同業者にも開放し、同業者が選別処理した後の残渣物を同社に搬入してもらおうスキームを構築することで、同業者も顧客として取り込んでおり、業界でも独自のポジションを確立している。また、搬入ドライバー視点によるオペレーション改善や、ストレス緩和につながるおもてなし等により、価格以上の魅力的価値を提供している。

10年以上の研究の末、土砂系混合廃棄物から取り出した精選土を原料に、関連会社で固化・造粒して粘質土の盛土材としたものが、2015 年に業界で初めて建設技術審査証明を取得し、「NS-10」として商品化（主な用途として道路等の盛土材や埋設管周辺の埋め戻し材）されている。

## 【インナー・ブランディングによる組織風土の変革】

「見せる経営」により同社のブランドイメージが高まった一方で、社員の意識や理解とのギャップが生じていたため、組織風土の変革や社員の人間力向上のためのインナー・ブランディングを推進している。同社ではかねてより、人間の五感を研ぎ澄ませて全てのことに配慮する「五感経営」を標榜していたが、中間マネジメント層の意識改革やマネジメント力向上、社内横断によるプロジェクトの推進等を通じて組織変革を進めており、チャレンジ精神や互いに認め合い、フォローし合う組織文化が醸成されてきた。現在、社員一人ひとりが「石坂ブランド」を体現し、社外に対しても個性を発揮できるプロフェッショナルとなることを目指して人材開発を進めるとともに社内講師養成にも取り組んでいる。

同社は業界でいち早く国際規格 ISO(※)の認証を取得し、7 種統合マネジメント・システムを構築して単年度での PDCA サイクルを回してきたが、中期目標に向けた経営品質向上を図るため、経営品質アセスメント基準の要素も取り入れ、より継続的かつ全社的な取り組みを進めている。

(※)ISO14001(環境)、ISO9001(品質)、OHSAS18001(労働安全衛生)、ISO5001(エネルギー)、ISO27001(情報セキュリティ)、ISO22301(事業継続)、ISO29990(学習サービス)

## 【石坂産業 概要】<石坂産業提供>

組織名	石坂産業株式会社		
業種	産業廃棄物処理業	設立年	1971年
本社	埼玉県入間郡三芳町	拠点	本社・工場、三富今昔村
代表者	代表取締役 石坂 典子	従業員	168名
売上高	61億円(2019年度)	経常利益	10億円(2019年度)



代表取締役 石坂 典子 氏

石坂産業株式会社は、「自然と美しく生きる」をコーポレート・スローガンに掲げ、持続可能な社会の実現のため「地球環境負荷低減」「地域自然環境・文化等の社会資本の保全」「体験型環境教育を通じた未来の人財づくり」を目標として事業を展開しています。

当社の事業は、主に建設廃棄物の再資源化事業と施設周辺の荒廃した雑木林を保全再生し、その里山を活用した「体験型」環境教育事業を展開しています。建設工事で発生する建設混合廃棄物や建設混じり土を独自に研究開発した分別・分級技術により資源を再生しています。この再資源化施設や保全再生した里山を、環境教育等促進法に基づく「体験の機会のある場」として認定取得し、フェアトレード・エシカルや地球環境の問題について気づきを促し考える、「体験型」環境教育プログラムを提供しています。当社施設は業種や国内外を問わず多くの方にご利用いただいています。当社理念や価値を支持共感してもらおうクラスターの創出と社内外のつながりの強化から、共通価値の連鎖と行動変容につなげています。

「卓越した経営」の更なる飛躍のため、今後予測される社会の変化に対応する新事業を展開し、建設業界や地域を巻き込んだ改革を進めてまいります。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<石坂産業のコメント>

当社では2014年より国際規格7種統合マネジメント・システムを構築し、独自の経営システムを運用しています。統合マネジメント・システムとは、7つの国際規格の視点で組織変革を促す改善活動になります。毎年、各部署が自律的に改善目標を設定し活動します。個々の部署活動が組織内の連鎖・化学反応を引き起こし、組織全体がスパイラルUPする経営品質向上の制度設計になっていました。

2018年に、日本経営品質賞のセルフアセスメントの要素を取り入れた新経営システムに移行しました。統合マネジメント・システムの改善活動に、日本経営品質賞の戦略的視点を取り入れ、国際規格と日本経営品質賞の基準を融合した、独自の経営マネジメント・システムを再設計したものになります。

社員一人ひとりが「石坂ブランド」であり、新たな価値を創出する源泉であります。個々の社員が光り輝き内外に対してプラスの影響・変化を与えるプロフェッショナル集団を目指し、更なる変革へ取り組んでまいります。

### <本件に関する石坂産業のお問い合わせ先>

<p style="text-align: center;">石坂産業株式会社 経営企画室 熊谷 〒354-0045 埼玉県入間郡三芳町上富緑1589-2 Tel: 049-259-5800 / e-mail: y.kumagai@ishizaka-group.co.jp</p>
--

## 株式会社オオクシ

### <特徴・成果>

- 「上質なサービス・設備を手軽な価格で提供すること」をコンセプトに、千葉県を中心に 55 店舗の理美容店を展開。理美容店は全国で 37 万軒(コンビニの 6~7 倍)あり、都市部を中心に過当競争が続く中、同社来店客数は順調に増えており、年間総来店客数は 106 万人に達している。
- 徹底したデータ分析を強みとし、商圈/ターゲット分析に基づく出店戦略により、出店後の撤退は統合の 1 件にとどまる。
- 20 年前から独自の POS システムによる顧客分析(顧客属性、メニュー、カットパターン、再来店率等)やハガキによる来店客アンケートを分析し、サービス・オペレーション改善につなげるとともに、アンケート回答者(年間 3 万人)には手作業でお礼ハガキを返信することで関係性を強化し、高い再来店率(85%以上)を実現(※業界平均は 60~70%台)。
- 売上高の 50%を人件費として確保し、(業界で一般的な)完全歩合給制ではなく固定給制で、千葉県内の理美容師の平均年収を約 20%上回る。離職率は約 10%で、業界平均(約 40%)を大幅に下回る。

### <表彰理由>

「カットオンリークラブ」「カットビースタイル」等の 6 ブランドの理美容店を、本社のある千葉県を中心に、東京都、茨城県に計 55 店舗展開している。出店・立ち上げプロセスと出店後の「上質なサービスと設備を手軽な価格で提供する」というサービスコンセプトの具現化プロセスが卓越しており、収益性・安全性等でも国内企業信用調査機関から理美容業界トップの評価を受けている。

### 【最短での黒字化を実現する出店・立ち上げプロセス】

新規店舗の出店は、本社から車で 1 時間以内をターゲット市場とし、既存店舗とは、ショッピングセンター内店舗なら半径 3km、路面店なら半径 1.5km 以上離し、商圈を棲み分けている。既存店舗のエリアを中心に物件を探し、各エリアで集中的に店舗を展開している。出店地域・物件が決まると、過去のデータやノウハウに基づき、「物件評価シート」で売上・損益予測をし、予測の 8 割でも投資回収が可能であることを基準として出店を判断している。出店に必要な資金は営業キャッシュフロー内で調達している。オープン後は、店舗支援室が「収益予測シート」「立ち上げシミュレーションシート」を活用し、最短で黒字化するための取り組みを行っている。撤退は商圈が近すぎた店舗の移転統合による 1 店のみで、近年の撤退はない。

### 【上質なサービスと設備を手軽な価格で提供】

設備面では、高級店を手掛けているデザイナーを起用して洗練された店舗デザイン開発を行うとともに、店舗間でレイアウトに一定の類似性や共通性をもたせることで、他店舗スタッフがヘルプを行う際にも効率的に動けるようにしている。既存店舗は 5 年程度のサイクルでリニューアルを行っている。また、シャンプー等はオプションメニューとして、カット、カラー、パーマなどの基本的なメニューに絞ることで、平均客単価 1,700 円台で、質の高いサービス・空間を提供している。

## 【徹底したデータ分析とオペレーションチェック】

徹底したデータ分析により、多様な指標を数値で見える化し、振り返りと学習を徹底的に行っている。分析担当部門は会社全体の重要数値項目を定めて「事業報告及び事業計画書」にまとめ、1年単位で振り返りを行っている。POS データから集計した再来店率や回転率といった主要データは1カ月単位で振り返り、全店長が集まる経営会議で共有・議論する。データや日常の店舗状況から改善が必要と判断した店舗については、本社スタッフが重点的に訪問し、16分野 207項目のオペレーションチェックを実施している。また、店長同士で実施する簡易オペレーションチェックも行っており、各店舗のレベルアップと店舗間のサービスのバラつきを解消している。

特に再来店率と回転率を重視し、同社研修委員会主催の「再来店率アップセミナー」で接客力の向上を、「回転率アップセミナー」で技術力の向上を図っている。ハガキで送ってもらう「お客様アンケート」は年間約3万件の回答があり(年間総来店客数 106万人)、すべてのアンケートに手作業でお礼のハガキを返信し、高い再来店率につなげている。

余計なサービスを削ることにより、スタッフ一人当たり1日約18人の高い回転率を達成しており、待ち人数が多い場合には、エリア内の店舗間でスタッフが移動しヘルプを行うことで、スタッフの稼働率を高めている。ヘルプを行った際には、協力対価を店舗間で移動させるなど、きめ細かな収益管理も併せて行っている。

## 【スタッフの育成・確保】

経営理念やフィロソフィーの共感度を重視し、一人2時間ほどかける採用面接時に、その内容や共有方法について説明し、共感を得た人を採用している。フィロソフィーについては、朝礼での読み合わせや、スタッフ全員が毎年「私とフィロソフィー」という作文を書き、1冊の文集にまとめて全スタッフに配布する取り組みを継続的に行ってきた。ビジョンに対する共感度は10点満点中9点を超えている。

新人研修やブランクがある人のための研修、スキルアップのための任意の有料研修など手厚い研修を実施し、通常3~5年かかるといわれるスタイリストの早期育成(2年程度)を実現している。スタッフは「スタッフ成長記録ノート」を活用して、個人・店舗成績、店舗ミーティングの内容、研修・セミナーの受講内容を振り返ることで、自らの成長を実感するとともに、さらなる成長の動機づけにつなげている。また、店長候補者を対象に、社長自ら講師を務める「導照塾」では、創業の思いやリーダーとしての考え方、数値管理などを教えている。

人件費を経費とは考えず、売上高の50%を人件費として確保する方針の下、(業界で一般的な)完全歩合給制ではなく固定給制(固定給に加えて一定の売上に応じたインセンティブも支給)として、千葉県内の理美容師の平均年収を約20%上回る年収を実現している。パートスタッフの社会保険加入を促進し、福利厚生も充実させている。指紋静脈認証による勤怠管理システムで正確な労働時間管理を行い、45時間分の固定残業代を支出し、超えた分は追加残業代を支給している。

こうした取り組みを通じて、離職率は業界平均40%と比べて大幅に低い10%程度を維持している。



## 【オオクシ 概要】<オオクシ提供>

組織名	株式会社オオクシ		
業種	理美容	設立年	1982年(創業年1964年)
本社	千葉県千葉市	拠点	本社、55店舗(千葉、東京、茨城)
代表者	代表取締役 大串 哲史	従業員	228名
売上高	17.6億円(2019年度)	経常利益	1.3億円(2019年度)



代表取締役 大串 哲史 氏

当社の目指す理想的な姿は、経営理念の実現です。「お客様」「スタッフ」「会社」がすべて好循環につながり、永遠にスパイラルアップしていくことを目指しています。

### <当社の経営理念>

- ・ 仕事を通して社長を含む全従業員の物心両面の幸せを追求し、地域社会に貢献する
  - ・ 仕事を通して商売人としての生き方をお互いに学び合う事を目的とする
  - ・ 仕事を通して他人より何か一つでも抜きん出る人になる事を目的とし、お互い協力し合う事を約束する
- また、スタッフ一丸となって取り組むための「サービスコンセプト」を掲げています。

### <当社のサービスコンセプト>

「上質」なサービスと設備を「手軽」な価格で提供することでお客様に感動し、喜んでいただき、地域の人々の生活向上に貢献することが私たちの目的です

当社は設備、技術、接客はもちろん、全ての面をハイクオリティ(上質)にし、それをできる限りリーズナブル(手軽)な価格でお客様に提供することがサービス業の基本と考え、それが実現できれば世の中は必ず高く評価してくれると信じ、ぶれずに長年取り組んできました。その結果、多くのお客様(年間総来店客数 106万人)や高い再来店率(85%以上)が示すように、地域の根強いファンによってオオクシは支えられています。

2020年、コロナ禍により一時的な大幅売上減という痛みもありましたが、経営理念とサービスコンセプト、およびスタッフ総力の結集で、乗り越えることができました。また企業姿勢を問う覚悟や人の成長など、目に見えない大切な多くの学びを得ることができました。今後も精進を続け、更なる高みを目指し、地域に無くてはならない会社として、成長していく所存です。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<オオクシのコメント>

経営を考えるにあたり、歴代の経営品質賞受賞企業様から多くのサジェストをいただきました。感謝しかありません。その恩をお返しするために「他業種からもお手本とされる企業」を長年目指してまいりました。そして近年、セルフアセスメントによる経営改善にて、盲点を減らし、多面的な経営視座を高めることができました。2021年度の事業計画書には、書き切れないくらいの改善ポイントが挙げられています。また会社全体をストーリー(各プロセス)で語ることの重要性が理解できたことも、今後多くのリーダーを生み出す原動力となりそうです。

今回、受賞することができましたが、これからも経営理念の実現を目指し、さらに多くの企業のお手本となるべく、さらに経営品質の向上を目指してまいります。有難うございました。

### <本件に関するオオクシのお問い合わせ先>

株式会社オオクシ 本社管理部部長 鈴木 美樹  
〒263-0043 千葉市稲毛区小仲台 2-3-12 こみなと稲毛ビル 201  
Tel: 043-204-1601 / e-mail: info@ohkushi.co.jp

## 国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院

### <特徴・成果>

- 地域医療の中核を担う総合病院として、先端医療・がん治療・救急医療を 3 つの柱として、高度で先進的な医療を提供。三浦半島入院患者シェアは 50%を超える。病床数は 740。
- 病院の方向性が定まらず、医師不足等多数の問題を抱え赤字寸前の危機に陥っていたが、2013 年に現病院長の長堀薫氏が赴任し、経営改革がスタートした。
- 職員の意識改革や患者紹介・退院患者受け入れを行う他施設との連携強化により、平均在院日数を短縮(2013 年 12.4 日から 2019 年 9.4 日)してベッドを確保、これまで 20%断っていた救急車の全応需を可能にし、救急車受入台数は年間 1 万台を超え、手術件数は年間 7,500 件に達している(全国 30 位以内を継続)。
- 全職員がホスピタリティを持ち、成長や達成感を味わえる病院を目指して、ホスピタリティ研修や手厚いキャリアアップ支援を実施。現在、入院患者満足度は 96%、14%台だった看護師の離職率は 8%台へ低下。
- 内閣府の AI 事業にも一般病院として唯一参加し、AI 技術を活用した業界における課題解決や生産性向上に取り組んでいる。

### <表彰理由>

神奈川県横須賀・三浦医療圏で高度急性期医療を担う 740 床の総合病院。2013 年には救急車を 20%以上断り、手術も 10%減り、職員の士気も落ちており、赤字寸前の状態だった。現病院長の長堀薫氏が 2013 年に他病院から同院に戻り、病院の再生が始まった。2015 年から掲げるビジョン「高度急性期病院であること、マグネットホスピタルを目指すこと」がこの病院の今をよく表している。

### 【職員と危機感を共有し、病院再生に着手】

2013 年 11 月に院内で緊急集会を開き、①小児科医師確保、②救急車全応需、③手術件数増加の 3 つのポイントをクリアしないと赤字に転落し、新しい医療機器も導入できないし、採用もできず、賞与も減るかもしれないと訴え、職員の意識を変えることから病院の再生が始まった。まず、①小児科医師を確保するために、長堀病院長自らが大学病院をはじめ関係各所に働きかけ、翌年から 4 人派遣してもらえるようにした。②「救急車を断ったら、翌朝その理由を院長に説明しに来るように」と伝え、救急車全応需の方針を徹底した。③外科に紹介してくれる開業医約 70 軒を病院長自ら訪問することで、患者を紹介してもらえるように取り組んだ。

こうした取り組みによって、手術件数が増加するにつれ、専門医認定病院の同院に意欲的な若手が集まるようになり、救急も活性化してきた。経営も上向いたことで、最新鋭 CT や MRI、ダ・ヴィンチ(手術支援用ロボット)などの最新機器を導入できるようになった。2016 年には入院患者のための ICU や精神科病棟 10 床の新設を行い、総合入院体制加算 1 を取得するに至った。

現在は外科手術だけで年間 1,500 件超、全体で年間 7,500 件の手術を行うようになり、全国 30 位以内の状態である。三浦半島における急性期患者シェアは 54%で、13 期連続黒字を実現している。

## 【地域連結型医療体制の構築を推進】

全病床を全診療科対応の病床一元管理とすることで、冬場の平日の病床稼働率(ICU系を除く)は100%を超えている。また、地域完結型医療を目指して「横須賀共済病院に文句を言う会」から始めた医療連携会議の定期開催や地域連携パス等のITネットワークの構築により、周辺の10協約病院、15連携医療施設、578人の登録医を確保しており、三浦半島内に立地する医療機関(医科限定)のうち、同院と連携登録している施設の割合は75%を超えている。三浦半島約3,000床の70%に相当する2,091床が連携し、同院からスムーズに転院させることで、平均在院日数9日台を維持している。週2回の頻度で患者の満足度向上に向けた改善活動を行っており、入院患者の満足度は96%に達している。

中期戦略課題を解決すると次年度の項目から削除され、病院全体のモニタリング指標と連動するようになっており、電子カルテ連動の独自のアプリにより、瞬時にモニタリング指標として作成・分析できるようになっている。

また、内閣府の「AIホスピタルによる高度診断・治療システム」に5病院(他は国立病院、大学病院、がん研)の一つとして参画し、AI技術を活用した音声による診療記録の自動入力化を通じたさらなる生産性向上を目指している。

## 【病院理念への職員の共感と組織活性化】

かつて看護師の離職率が14%と高く、5年目で辞める人が多かった。そこで、4~5年目の看護師をディズニー・アカデミーのホスピタリティ研修へ毎年50人程度派遣したり、看護部長・看護師長をはじめ、管理職層へのシステミック・コーチングの導入などを行うことで、職員の意欲が高まり、離職率は8.7%に下がり、応募倍率は1.5~2倍になった。また、希望する職員に対しては、国際医療福祉大学の社会人大学院のh-MBAコース(2年間)の就学支援も行っている。

今では、病院理念「よかった。この病院で」に職員が共感し、それに必要となる先端医療・がん治療・救急医療の3つの中心医療を供給する体制が整備され、常に改善する仕組みができています。職員が企画する「おしゃべりカフェ」や病院まつりを通じて、部門や職種の垣根を越えた組織の活性化につながっている。

また、ダイヤモンド・プリンセス号の新型コロナ感染者の対応としてD-MAT隊の派遣を行った他、新型コロナ感染者を受け入れた当初は、医療従事者に対する偏見もあったが、早くから積極的な情報発信に取り組むことで、多くの施設・企業から支援や励ましの声が届くなど地域の共感を得て、地域と一体となった医療サービスを提供している。

## 【横須賀共済病院 概要】<横須賀共済病院提供>

組織名	国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院		
業種	医療	設立年	1906年
本院	神奈川県横須賀市	拠点	病院1
代表者	病院長 長堀 薫	従業員	1,606名
売上高	271.6億円(2019年度)	経常利益	8.4億円(2019年度)



病院長 長堀 薫 氏

理念は、「よかった。この病院で」。

患者さんが診療を受け、職員は働いて、そして市民にはこの病院がここにあってよかったと思われる病院を目指しています。

ビジョンは二つ、高度急性期病院であることと、マグネットホスピタルになることです。

50万人の人口を擁する三浦半島を中心として、先端医療、がん治療、救急医療をはじめとする診療密度の高い医療を提供しており、診療ボリュームは全国30位となっています。

救急全応需が可能となっているのは、全病床が全診療科対応となっている病床管理体制です。回復期、慢性期主体の10病院とアライアンスを組み、地域完結型医療を実現し、市民に安心を提供しています。

## 【経営品質向上活動への取り組み】<横須賀共済病院のコメント>

経営危機に陥った2013年から、経営戦略を組み立てつつ走りながら組織を改革しました。診療の質と経営の質の高い次元での両立を目指し、高度急性期にリソースを特化し慢性期機能は聖域なしに削減しました。その結果、高い診療単価と新入院患者数の増加が実現し、財務体質が強化されています。

過重労働の軽減とインフォームドコンセントの改善を目的にAIテクノロジーの導入を図っています。2018年より、内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)の「AI(人工知能)ホスピタルによる高度診断・治療システム」事業の公募に採択され、病院のIT化・AI化を推進しています。

COVID-19対応では、スタッフの高いモチベーションのもと、診療では「神奈川モデル」、PCR検査では「横須賀モデル」の中核として機能し、通常診療と両立させており、ウイズコロナ時代でも変わらず魅力ある病院であるよう努めています。

## <本件に関する横須賀共済病院のお問い合わせ先>

横須賀共済病院 ブランド推進室 千葉 由美  
〒238-8558 神奈川県横須賀市米が浜通り1-16  
Tel: 046-822-2710 / e-mail: y-chiba@ykh.gr.jp

## 2020年度経営革新推進賞

組織名	株式会社森長工務店		
業種	建設	設立年	1958年(創業1946年)
本社	大阪府大阪市	拠点	本社
代表者	代表取締役 森長 敬	従業員	38名
売上高	44億円(2019年度)	経常利益	5億円(2019年度)

- バブル崩壊後の建設不況を機に、経営の安定性と社員のやりがいを追求するため、官公庁工事依存からの脱却を図り、民間顧客との長期的な関係性の構築や、ビジネスパートナーも含め、互いに尊重・協力し合う組織風土づくりに取り組んできた。
- 徹底的な対話による顧客ニーズの具現化や、充実したアフターサービス等を通じて生まれる「安心と信頼」を差別化のテコに民間顧客工事の累積軒数(24年間で204軒)は着実に伸びている。また、ビジネスパートナーも巻き込んだ建築生産技術の改善活動等により、無償工事比率は0.02%、官公庁工事成績点では最高水準の評価を得ており、経常利益率10%超、自己資本比率70%超と、価格競争に陥りがちな建設業界にあって高い収益力と強固な経営基盤を確立している。

## 2020年度経営革新奨励賞

組織名	株式会社アイ・ステージ		
業種	保険代理店	設立年	1998年
本社	愛知県碧南市	拠点	本社、営業所(岡崎)
代表者	代表取締役 飛松 哲郎	従業員	17名
売上高	7.7億円(2019年度)	経常利益	8.8百万円(2019年度)

- 2005年頃からはじまった独立小規模代理店の合流においては、営業と事務・事故対応を分離した独自のビジネスモデルを構築したことで多くの代理店が合流し、業績が順調に拡大した。24時間事故対応受付など専門性の高いサービスや、安全運転の啓発・事故多発地点情報の提供等、顧客のリスク認識を高める取り組みを行っており、顧客総合満足度は90%以上の高水準を維持し、損害率も38%と大幅に減少している(業界平均53%)。保険会社による代理店評価ではトップクラスの認定を得ており、高い収益力による安定的な経営基盤を確立している。
- 自動車利用の減少や自動運転技術の進化等、損害保険の転換期における新たな価値創造の必要性を認識し、全社員一丸となって組織変革に取り組んでいる。

以上

## 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。今回までの25年間に291組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに50組織が受賞しています。

また、2009年度より「日本経営品質賞」に加えて、同賞に至る2段階の賞を新たに設け、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**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、経営革新を進めるモデルとしてふさわしいと認められた組織
- **経営革新推進賞**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを積極的に活用した経営革新の実践活動に継続的に取り組み、顧客価値創造の方法と成果が、総合評価で優秀なレベルに達していると認められた組織
- **経営革新奨励賞**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを活用した経営革新活動に取り組み、組織内での対話や協働による革新活動と成果が、総合評価で良好なレベルに達して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、日本経営品質賞全体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しています。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、アセスメント基準の妥当性、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)
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 代表取締役会長兼 CEO)
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	手塚正彦氏 (日本公認会計士協会 会長)
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 (東京大学大学院経済学研究科 教授)

### 3. これまでの受賞組織

#### (1) 日本経営品質賞

※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

(2) 経営革新推進賞(2009 年度～) 19 組織

(3) 経営革新奨励賞(2009 年度～) 23 組織

## 4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

### (1) 申請対象

大企業部門(社員・職員数 300 人超)／中小企業部門／非営利組織部門

\*「医療法人」や介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の申請も受付けています。

### (2) 申請方法

「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」という基本理念の 4 要素と「重視する考え方」に基づき、8 領域(カテゴリー)から構成される「日本経営品質賞アセスメント基準」に沿って、申請組織は「申請書」を作成し、経営計画書、財務諸表とともに、日本経営品質賞委員会に提出していただきます。社会福祉法人は、これらに加えて「収益を地域へ還元する仕組み・社会的弱者の受け入れ態勢や法人としての取り組み資料」「事業の継続計画」も提出していただきます。

### (3)「日本経営品質賞アセスメント基準」の構成

#### ①基本理念の 4 要素

顧客本位……顧客価値の創造、顧客の価値評価がすべてに優先する

独自能力……他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現

社員重視……一人ひとりの尊厳を守り、独創性と知識創造による組織経営

社会との調和……社会に貢献し、社会価値と調和する

#### ②重視する考え方

1) コンセプト	4) プロセス	7) 戦略思考
2) 変革	5) 創発	8) ブランド
3) 価値前提	6) 対話	9) イノベーション

#### ③8 つのカテゴリー

審査は、組織ゴールを設定するための経営計画である「組織プロフィール」を前提に、経営実態を評価する 8 つの領域(カテゴリー)を定めて実施します。「組織プロフィール」で示したゴールイメージ(理想的な姿)実現のために、8 つの領域でどのように考え、執行しているのかを視点とします。



<カテゴリー一覧(2020年度)>

組織プロフィール(経営計画)

カテゴリー・アセスメント項目	配点	(内訳)
1. リーダーシップ	100	
2. 社会的責任	50	
3. 戦略計画	50	
4. 組織能力	100	
5. 顧客・市場の理解	100	
6. 価値創造プロセス	100	
7. 活動結果	450	
7.1 リーダーシップと社会的責任の結果		(70)
7.2 組織能力の結果		(80)
7.3 顧客・市場への価値創造プロセスの結果		(100)
7.4 事業成果		(200)
8. 振り返りと学習のプロセス	50	
合計	1000	

(4)各アセスメント項目の評価方法

すべての審査、評価レポートの評点は、「日本経営品質賞アセスメント基準」の評点ガイドラインをもとに、①展開・統合の状態、②改善・革新への取り組み程度、③結果の重要結果の測定・改善傾向・目標達成状況、の3つをベースとして決定します。

具体的にはカテゴリーごとに評点し、獲得した評点をレベルで示します。組織全体の評点は、図表の評点総括にもとづき、10段階のレベルで表現しています。

<評点総括>

レベル	評点	内容
D	～99	改善に向けた取り組みが見られない。
C	- 100～199	過去の枠組みの中での改善にとどまっている。
	+ 200～299	
B	- 300～399	改善が定着し、求める価値の実現に向けた革新に向かい始めている。
	+ 400～499	
A	- 500～599	求める価値の実現に向けて革新している。
	+ 600～699	
AA	- 700～799	革新による学習により新たな価値を生み出している。
	+ 800～899	
AAA	900～	革新軌道により最高の価値を生み出している。

## (5) 審査プロセス

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、下記①～③の3段階にわたって、延べ1000時間を費やして行われます。これらの審査後、判定委員会の推薦のもと、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。

- ① 個別審査 (7～8月)
- ② 合議審査 (8月下旬) 1チーム 2日間 書類審査のチーム合意
- ◆第1回 判定委員会 (9月中旬) 2日間 中間報告と現地審査計画の確定
- ③ 現地審査 (10月上旬) 1チーム 2日間 書類審査結果の現地確認
- ④ 最終合議審査 (10月下旬) 1チーム 2日間
- ◆第2回 判定委員会 (11月上旬) 2日間 表彰推薦組織 決定
- ◇日本経営品質賞 委員会 (11月下旬) 表彰組織 決定

## (6) 今後の予定

開催日程／会場	イベント名	内容
2/18 (木) イイノホール (東京・霞ヶ関)	日本経営品質賞 表彰セレモニー	受賞組織への 表彰状授与
2/19 (金) TKP 市ヶ谷カルフアンセンター (東京・市ヶ谷) ※いずれもオンライン参加可能		
3/12 (金) 日本生産性本部 (東京・平河町) ※オンライン参加可能	顧客価値経営フォーラムⅡ	革新活動事例紹介 ディスカッション
3/23 (火) オンライン開催	顧客価値経営フォーラムⅢ	

詳細(別途案内予定)は、顧客価値経営フォーラムサイト(<https://www.jqac.com/forum/>)ご参照。

## (7) 2021年度日本経営品質賞スケジュール概要

- 3月～4月 「申請説明会」
- 5月8日(金) 「資格確認・申請応募書」提出期限
- 6月5日(金) 「申請書」提出期限
- 7月下旬 トップコミュニケーション
- 10月上旬 現地審査
- 11月下旬 審査結果連絡
- 11月末 「評価レポート」提出

### <申請資格概要>

- ・日本経営品質賞アセスメント基準書に基づく「セルフアセスメント」を社内人材主体で実施していること。
- ・「セルフアセスメント」結果がBレベル以上であること。

以上