

報道機関各位

日本経営品質賞委員会

2009 年度 日本経営品質賞 受賞組織決定

「株式会社スーパーホテル」「万協製薬株式会社」が受賞

財団法人日本生産性本部(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:佐々木 元 日本電気株式会社 特別顧問)は 12 月 1 日(火) 2009 年度「日本経営品質賞」受賞組織として以下の 2 組織を発表した。表彰式は、2010 年 2 月 25 日(木)にロイヤルパークホテル(東京・水天宮)で開催する。

なお、2000 年度に日本経営品質賞を受賞した株式会社武蔵野(東京都 小金井市)が本年度の日本経営品質賞に再度申請し、継続的な経営革新への取り組みが確認され、受賞組織 2 社と同レベルの評価を受けたが、中小規模部門の表彰枠が 2 組織までとなっているため、今回の受賞は見送られた。

< 日本経営品質賞 中小規模部門 受賞 >

株式会社スーパーホテル

(本社:大阪府 大阪市 / 従業員:265 名)

代表者 会長 山本 梁介 氏



株式会社スーパーホテルは、低価格で顧客のニーズに応え、かつ、高い稼働率を実現するためのビジネスモデルを確立した上に、さらに経営品質向上会議によって、一貫性と整合性のある組織づくりを追求することで業界 NO. 1 ホテルチェーンとして確固たるポジションを築き、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点が評価された。

< 日本経営品質賞 中小規模部門 受賞 >

万協製薬株式会社

(本社:三重県 多気郡 / 従業員:100 名)

代表者 代表取締役 社長 松浦 信男 氏



万協製薬株式会社は、再創業時を機に業界では先駆的な外用薬の受託製造をビジネスモデルと定め、厳しい経営環境の中にも関わらず顧客層を広げ、高い顧客満足と社員満足、健全な財務状態を達成しており、経営品質の考え方を実践した第二創業のモデル的要素と、中小規模の製造業における経営革新や組織開発に対する多くのヒントが含まれている点が評価された。

また、本年度から「日本経営品質賞」へのステップとして新設された「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」には、「経営革新奨励賞」に株式会社ねぎしフードサービス(東京都 新宿区)が選ばれた。

なお、本年度は大規模部門(最大 4 組織を表彰): 1 組織、中小規模部門(最大 2 組織を表彰): 8 組織、合計 9 組織からの申請を受けた。地方自治体部門からの申請はなかった。

【問い合わせ先】日本経営品質賞委員会 アドミニストレーション 担当:小林・柳本
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (財)日本生産性本部内
Tel : 03-3409-2641 / Fax : 03-3409-1167 / E-Mail : kobayashi@jqac.com
URL : <http://www.jqaward.org/>

2009年度日本経営品質賞 中小規模部門 受賞
株式会社スーパーホテル

1. 表彰理由

株式会社スーパーホテルは、低価格で顧客のニーズに応え、かつ、高い稼働率を実現するためのビジネスモデルが、日常業務にも根付いて確実にその成果を上げており、本部の各部署が協力し合いながら連携してその支援を行い、新たなサービスの開発とそのスピーディーな展開がローコストオペレーションの強化と両立して行なわれている。

さらに、経営品質向上会議によって、組織目標実現のための各部門の方向性の策定から進捗確認、見直しまでを各部門間の整合性を取りながら指標の改廃も含めて行い、業界 NO.1 ホテルチェーンとして確固たるポジションを築き、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。

【独自のビジネスモデルを基盤としたローコストオペレーションとサービス改廃の実践】

独自のビジネスモデルに沿って各店舗、本部でローコスト運営が徹底され、本部主導によるその標準化と各店舗への展開も行われ、組織全体でのローコストオペレーション力の更なる強化による収益性の向上につながっている。また、単に業務を効率化することだけを目的とせず、効率化したことで生まれる余力を顧客サービスに振り向けることにより、顧客満足度の向上につなげ業界内で最高位の評価を受けるに至っている。

【本部(サポートセンター)の協力体制による各部門間で連携性を発揮した店舗支援の展開】

本部の各部門は、日常的な情報交換のみならず、定期的開催される会議体も通じて、他の店舗支援部門等と相互に連携し、定期的な各種会議体や部内レビュー等を通じて不具合の改善や未然防止策の検討が行われる仕組みを確立している。本部の各部門が日々の店舗支援に従事することで、ホテル経営の経験が浅い、経験に差のある支配人、副支配人に店舗運営を任せても円滑に店舗が運営され、その結果、支配人、副支配人の高い満足度も得るという成果を上げている。

【各店舗の運営計画立案支援における標準化と戦略策定支援ツールの開発とその運用】

各店舗での運営計画の策定レベルのばらつきを課題として、「店舗運営計画策定マニュアル」を作成するとともに、戦略策定支援ツールとして、「地域NO.1と稼働率推移によるマトリックス分析」を開発し、ゾーン毎の基本戦略を定め、その実施と検証を行い、各店舗が作成する運営計画のレベルアップにつなげ、稼働率の向上につなげている。

【経営品質向上会議による組織全体の方向性を踏まえた各部門の活動や目標の選定と成果の共有】

経営幹部、管理職が月1回参加する経営品質向上会議によって、組織目標実現のための各部門の重点実行活動の策定からその進捗確認、また、それらの見直しまでを各部門の進捗状況や不具合の発生等も含めて部門を越えて率直に意見交換している。さらに、各部門間の整合性を取りながら全体最適な活動のあり方を財務情報(結果指標)中心からプロセス管理に目を向けた指標の改廃も含めて行い、その成果を上げている。この根底には、部門長までを「経営幹部」として権限委譲を行うなど、リーダーシップの在り方の変革を行い、それを受けて幹部・管理職が意識や行動の変化を起こしていることがあるものと思われる。

設立	1989年12月
代表者	会長 山本 梁介
本社所在地	大阪市西区西本町 1-5-9 CE 西本町ビル
事業拠点	93 店舗
資本金	6750 万円
売上高	158 億円（平成 21 年 3 月末日）
利益	14.2 億円（平成 21 年 3 月末日）
従業員	265 名（平成 21 年 3 月末日）



【沿革・事業内容】

株式会社スーパーホテルは、1970 年に大阪でシングル向けマンションを経営する会社を設立したことに始まります（現在、別会社にて 5,000 室を管理）。1989 年、その経営ノウハウを活かして、株式会社スーパーホテルを設立しビジネスホテル業界に参入しました。当初は「ホテルリンクス」というシリーズ名で 6 店舗展開しましたが、1997 年、時代の変化を今後の成長機会ととらえ、日本初の本格的バジェットホテルとして「スーパーホテル」の 1 号店を博多にオープンしました。以後は旧来型の「ホテルリンクス」のスーパーホテル転換を行ないながら、スーパーホテルシリーズを全国に展開してきています。平成 21 年には、ロハス（健康と環境）を新しい価値提供とするスーパーホテル LOHAS JR 奈良駅をオープンし、現在では全国で 93 棟、10,369 室を運営しています。

スーパーホテルの経営理念は、「世界的レベルでの質の高いサービス」を提供し「時代を先取りする創造的な企業」を目指すことです。そして、主たるターゲットである頻繁に出張するビジネスマンに対して、「安全・清潔・ぐっすり眠れる」スペースを創造し、「お客さまに元気になっていただく」ための、ぐっすり眠れる LOHAS なホテル作りを進めています。

【経営品質向上活動への取り組み】

スーパーホテルの創業から 30 店舗を展開するまでは、スーパーホテルのビジネスモデルを維持しつつ、会長のアイデアをそのまま伝えることで組織を動かすことができました。また、組織全体のマネジメントも会長が統率することもできました。しかし、30 店舗を超えた 7 年前より、会長が指示してその通り社員が実行するというスタイルではうまく成長しないことに気づきました。経営者の意図が現場に伝わらないことも多くなり、ビジネスモデルの価値を現場で展開する難しさを実感しました。そこで、これまでの方針指示型の経営スタイルからの変革が必要になりました。ちょうどこの時期に「経営品質」の考え方に出会い、経営品質向上プログラムを活用して全員参画の経営スタイルの変革に当たってきました。部門長への権限移譲を進めるとともに、経営幹部である部長や重要な役割を担う管理職が参加する「経営品質向上会議」を毎月開催し、そこにおいて、戦略的に重要なテーマについて議論し、その過程を通じて参加者の経営へのコミットを高めるとともに、「自律と感動」の人材像を明示し、社員一人ひとりが経営者の意識をもち、日々の仕事にあたる、全社員参画経営の核としての人材育成を図っています。

本件お問い合わせ先

〒550-0005 大阪市西区西本町 1-5-9 CE 西本町ビル
 株式会社スーパーホテル 取締役 北原 秀造
 TEL 06 - 6543 - 9000 FAX 06 - 6543 - 9008
 E-mail kitahara@superhotel.co.jp

2009年度日本経営品質賞 中小規模部門 受賞
万協製薬株式会社

1. 表彰理由

万協製薬株式会社は、神戸市にて1960年創業、1995年の阪神淡路大震災に被災後、1996年に三重県で松浦社長を含む3名で再創業。医薬品製造業界では先駆的な外用薬の受託製造をビジネスモデルと定め、「工場そのものが商品である」として、積極的な設備投資による顧客基準での生産能力強化と製造工程の近代化を進めた。あわせて、従業員の自律性と気づきを促す組織風土により、現場従業員が直接顧客と対話し協働で、製品の企画・開発・製造を行うプロセスを確立。厳しい経営環境の中顧客層を広げ、高い顧客満足と社員満足、健全な財務状態を達成している。これまでの継続的革新の軌跡は、経営品質の考え方を実践した第二創業のモデル的要素であり、中小規模製造業の経営革新や組織開発に対する多くのヒントを与えてくれる。

以下が今回の審査で高く評価した点である。

(1) 業界に先駆けるビジネスモデルの追求による新たな顧客価値の連続的創造

1996年三重県多気町での再創業時に、当時の医薬品業界では先駆的と言える外用医薬品の受託製造サービスを開始して以降、業界再編や薬事法改正などの外部環境の変化を先取りして、相手先製造プロセスの一部受託から、製品開発から出荷までの完全受託製造、自社で企画・開発した商品のOEM供給事業、製薬メーカー品質で作る高級化粧品の受託製造と、提供サービスの範囲と顧客分野を広げ、連続的に顧客価値の創造に成功してきた。

また、これらの取り組みは、医薬品業界の中で当社の一定のポジションと認知度を高める成果に繋がっている。新たな事業創造に積極果敢に挑む一方、強みであるスキンケア分野にこだわること、自社ブランド製品の製造販売を続けていることから、顧客からの信頼を何よりも大切にす経営方針と一貫性が保たれた事業展開として深く考え抜かれた構想が読み取れる。

(2) 受注拡大による飛躍的な発展を支えた開発・生産現場でのプロセス革新

現在の売上高は再創業当時の約40倍、製品の年間総製造量1200万個の規模に成長。この顧客層の拡大と一顧客当たりの受託品目の増加による飛躍的な成長の背景には、幹部3人で再開した工場に始まる、絶え間ない生産革新の軌跡がある。受託製造サービスでは「工場そのものが商品」であると位置づけ、先見的な工場の拡大と極めて積極的な開発・製造設備と人材への継続的な投資によって生産能力の強化を図ってきた。さらに、ものづくりの価値基準と定めた「迅速・確実・安価・快適」を具現化するため、独自の顧客対応・提案プロセスや製造工程の清流化、生産管理システムの精度向上など、開発・生産現場では常態的なプロセス革新が行われている。

(3) 人材が自律的に育つ環境と職場間の連携による組織の健全で継続的な成長

現場でのプロセス革新を進めるために、開発・製造・品質保証の主要基幹部門と生産管理や総務の支援部門の緊密な部門連携が行われている。また、部門や職場の連携により高い生産性を実現する源泉には、独自のリーダー制や多能工化システム、従業員の自主自発性を促す対話と意見発表等、様々な機会を通じて職場と人材を活性化する効果的な取り組みがある。こうした職場環境により従業員一人ひとりが自分の成長目標を持ち、会社と職場の支援を受け、成長を実感しながら仕事への誇りと働きがいを持つとともに、他者への貢献・協働の気持ちを育んでいる。

(4) 優しさと気づきあうことを大切に、常に明朗快活な組織風土の形成

自律的に人材が育つ組織の原理・規範として、優しさによる相互扶助の精神性が根づいていること、常に明るく活発な組織風土が形成されていることが挙げられる。再創業まもない頃、零細規模であった職場で経営者と経営幹部が理想の組織像とした互いに気づきあい助け合う風土が原型となり、組織の規模が拡大しても「万協らしさ」と言える良質な文化・風土が維持・向上されてきた成果と言える。また2004年から毎年三重県経営品質賞に申請を続けることを通じて、自社の強みを再確認し、課題への対応について幹部・リーダー層が対話を繰り返してきたことで、継続的な経営革新が行われている。



設立	1960年3月
代表者	代表取締役 社長 松浦 信男
本社所在地	三重県多気郡多気町五桂1169-142
資本金	4,000万円
売上高	15億7,555万円(2009年3月期実績)
従業員	100名(2009年11月末現在)



【沿革・事業内容】

万協製薬(株)は、1960年3月に外用薬の製造会社として兵庫県神戸市にて設立されました。2009年で49年の歴史を持つ、スキンケア商品専門の企画・開発・製造メーカーです。万協製薬株式会社の社名の由来は「万人が協力して、良い製品作りを行う。」という創業時のスローガンからです。1995年1月17日の阪神淡路大震災によって神戸市長田区にあった本社・工場が全壊し、翌年1996年11月に三重県多気郡多気町に本社工場を移転し、以来、外用剤の設備導入並びに工場増築を続け、現在に至ります。弊社の本社・工場が立地する三重県多気郡多気町は人口約1万5千人の小さな町です。直接、地域で製品を販売するのではないため、当初は全く知名度も認識もありませんでした。しかし近年売り上げの急激な増大に伴い、有名になってきています。そのため地域からも地域貢献、求人雇用などさまざまな要望が寄せられることになりました。弊社の製品・サービスにおける決定的に重要な要件は「コンサルティング製造業」です。弊社の主事業は医薬品・医薬部外品・化粧品のスキンケア製品のアウトソーシング製造サービスです。他社の医薬品製品を製造することを生業とする企業は数多くありますが、スキンケア製品専門しかも数多くのジャンルのカテゴリーの受託企業は日本で10社ほどしかありません。その意味では、弊社はニッチな市場を選択しているといえます。この事業の達成のためには、顧客のニーズを市場調査や面談によってコンサルティングすることにより、単なる下請けではなく、積極的な開発提案を行い、相手先企業が本当に必要とするサービスや製品を迅速・確実・安価・快適に提供することが重要と考えています。受賞の要因の「他社製品の受託製造」に関しては、医薬品は1999年から、医薬部外品は2000年より工程区分業の許可を取得し、スキンケア商品に的を絞って、積極的に行っています。(実績取引会社67社、受託医薬品86品目、自社承認医薬品425品目、医薬部外品4品目、化粧品23品目、雑貨2品目すべて外用剤)工場の建設当初よりスキンケア商品の製造のみを目的としたライン造りにつとめてきたため、スキンケア商品のあらゆる形態の受託が可能となっています。2004年6月に敷地面積3,000坪の第二工場が完成し、2007年12月には隣接地に敷地面積1,000坪の第三工場を取得し、事業拡大を図っています。

【経営品質向上活動への取り組み】

経営品質向上プログラムを導入した目的は「会社組織力」の向上につきます。弊社は1995年の阪神淡路大震災によって本社・工場が全壊しました。その後、三重県にて第二の創業を行って今年で14年になります。当時3名だった社員も現在では100名になり、売り上げも14年前の約43倍の規模となりました。その中で、社長である松浦信男は次第に、将来にわたっての自社のありかたに不安を持つようになりました。そんなとき、経営品質向上プログラムに出会いました。地元での大久保寛司氏の講演を聴き、著書を読み電撃に打たれたような感動を覚えました。また、同時期に三重県経営品質協議会に参加させていただき、さまざまな企業の実例を学んでいるうちに、このプログラムが弊社にとって最も重要なものであると認識するようになりました。2004年度に初めて活動の成果をセルフアセスメントとしてまとめ、三重県経営品質賞に応募しました。現地調査、フィードバックミーティングを通じて、より経営品質向上プログラムへの理解が深まりました。弊社がもっとも大切にしているのは、エンパワーメント(情報公開による権限委譲)です。経営幹部、社員が一丸となって、会社の目指すべき価値や目的を共有し、成長を続ける企業となるのが導入の目的でした。三重県での経営品質賞の実績としては、2005年度奨励賞、2007年度優秀賞、2008年度知事賞を受賞しました。この取り組みを継続するために2009年に日本経営品質賞に応募しました。また、2009年には弊社開発製造化粧品がモンドセレクション最高金賞に選ばれました。弊社では、キャリアアッププランを社員それぞれに設定し、個別指導を行っています。さらに、3名単位のグループ制をとりそれぞれのグループにリーダーを任命して、社員みずからリーダーシップを発揮でき、会社もエンパワーメントしやすいプロセスを行っています。これからは日本経営品質賞の受賞をきっかけとして、ますます経営品質向上活動を地域に広げていきたいと考えています。

< 本件お問い合わせ先 >

〒519-2174 三重県多気郡多気町五桂1169-142

万協製薬株式会社 代表取締役社長 松浦 信男

TEL 0598-37-2088 FAX 0598-37-2089 E-mail nmatsuura@bankyo.com