

日本全薬工業株式会社(大企業部門)

【表彰理由】

日本全薬工業株式会社は、コア・コンピタンス (CC) と位置付けたロングセラーの固形剤「鉍塩」及び顧客とのダイレクトコミュニケーションによる「直販システム」を基盤とした経営 (CC 経営) から、次世代 CC 経営への進化に向けて取り組んでいる。この進化は、犬アトピー性皮膚炎の減感作療法薬「アレルミューン HDM」の発売 (2014 年 6 月) をはじめとした、組換えタンパク質製剤等の世界に向けた次世代自社製品群の開発を基盤としている。また、理想実現のため自社の活動を振り返るプロセスに磨きをかけ、組織活性化や業務プロセスの改善・改革に取り組んでいる。この結果、毎年実施している CS 調査及び ES 調査では高評価を維持し、財務結果の健全性も保っている。

●各部署が連携した直販システムによる「課題解決型営業」の推進

営業担当者が畜産農家や動物病院の現場に直接入り込んで情報を収集し、そこで察知したニーズや困りごとを、例えば中央研究所の検査サービス活用など、営業本部だけでなく、研究開発から生産、物流、さらに本社の支援部署が連携した「直販システム」の中で解決策を検討し、顧客に提案している。これは、卸を介し、MR(医薬情報担当者)活動が中心の業界の中で、独特の活動である。

また、各事業別に様々な「重要顧客とのコミュニケーションの場」を企画・実施し、親密な関係づくりに取り組んでいる。特に畜産農家や獣医師の技術の向上と交流を目的に、社会貢献として活動している「しゃくなげ会」は、会の運営を支えた長年の貢献に対して会員から厚い信頼が得られたことにより、会員から運営事務局に積極的に話しかけてくるなど、顧客との親密度を高めている。

さらに、7 職種のプロフェッショナル要件を明確にしたプロフェッショナル社員登用制度の導入や、成功事例を社内ネットワークで共有し、優秀な事例を表彰するなどの一連の取り組みは、社員の動機づけとなっており、「課題解決型営業」の質的向上に寄与している。

●研究開発機能強化とインフラ整備による次世代 CC 製品の創出

「アレルミューン HDM」を含む次世代 CC 製品の研究開発においては、4 つの考え方と 3 つの重点領域のマトリクスによって価格競争に陥らない独自のテーマを設定し、研究開発本部、生産部、国際本部、事業開発室が連携して新薬創出に取り組んでいる。また、大学と研究所との産学共同研究、ベンチャー企業と国際本部の共同研究など社外連携にも取り組んでいる。


また、収益を確保しながら、研修管理棟 (2013 年竣工)、三極対応 GMP に準拠した第三工場 (2014 年竣工) に続き、品質管理棟の新設も計画するなど、次世代 CC 製品の創出及び国内外の販売展開を見据えたインフラ整備に積極的に取り組んでいる。第三工場ではグローバルな GMP 体制のソフト整備も進め、次世代 CC 製品への対応強化に取り組んでいる。

●全社、部署・事業所のセルフアセスメント連動による組織革新

組織状態を振り返って経営課題を探る目的で行うセルフアセスメントを、全社視点と部署視点の 2 通りで実施している。2008 年度から毎年実施している全社単位のセルフアセスメントは、全社としての強みと改善課題を抽出し、全社で共有している。戦略策定プロセスでは、これらの結果を重要な材料として位置付けて、次年度戦略を策定し、各部署、事業所の業務計画に展開している。一方で、全社員が戦略に参画する体制をさらに強化するため、2015 年度から部署・事業所単位のセルフアセスメントも導入し、全社単位のセルフアセスメントの体験者中心に、各組織固有の問題点や課題を顕在化させている。この 2 つのアセスメントにより、全社視点と部門視点を兼ね備えた振り返りプロセスの制度が向上し、長年の継続したセルフアセスメントの実施により、その力量も向上している。

以上

【日本全薬工業株式会社 沿革・事業内容】

●設立	1946年5月	
●代表者	代表取締役会長 福井 邦顕 代表取締役社長 高野 恵一	
●本社所在地	福島県郡山市安積町笹川字平ノ上1-1	
●事業拠点	本社、営業所9箇所、コミュニケーションオフィス26箇所、東京支社、北京代表処、物流センター4箇所、工場国内2箇所・中国1箇所（2016年10月現在）	
●資本金	170百万円	
●売上高	28,089百万円（2015年度）	
●従業員	697名（2016年4月現在、派遣・パートを含む）	

日本全薬工業株式会社（ゼノアック）は、牛、豚、鶏などの産業動物市場や犬、猫などのコンパニオンアニマル市場を対象に、動物薬の研究開発から製造・仕入・輸出入・販売を一貫して行う動物薬企業です。今年で創業70周年を迎えました。

当社は、「独自のコア・コンピタンス経営*を基盤に、動物用医薬品を通して、国内は勿論のこと、世界の動物の価値を高めることに貢献し、お客様に笑顔と安心を、社員に喜びを、そして社会に幸せを提供し続けること」を理想の姿に掲げ、国内展開のみならずアジアを中心とした海外展開も進めています。

創業の苦しみの中で、動物薬が事業として成り立つためには日本の畜産の発展を最優先に考えることがもっとも大切であると悟り、社是を制定し畜産の発展に積極的に関わる活動を継続して行ってきました。また、製品を自ら直接お客様に提供する「直販システム」を整備し、このシステムを軸に研究開発・生産から物流、動物種別営業までの一貫した体制を構築することで、より速くニーズを把握し、お客様に必要なとされる高品質な製品やサービスを提供してきました。1958年の発売以来、現在もコア製品と位置づける固形塩「鉍塩」や、動物薬では世界初の組換えタンパク質製剤となる犬アトピー性皮膚炎減感作療法薬「アレルミュンHDM」を独自技術で開発し、その時代ごとに新たな価値を提供しています。

*コア・コンピタンス経営…自社の得意な競争分野、あるいはその分野に自社資源を集中する経営手法

【経営品質向上活動の取り組み】

当社は2008年度に社長を委員長とする経営品質向上委員会を発足、経営幹部を中心に約40名の社員で組織する経営品質向上プロジェクト（MQPJ）を立ち上げ、経営品質向上プログラムに基づく改善活動を開始しました。以降、毎月開催してきたMQPJ会議（現アセッサミーティング 隔月開催）で改善活動の振り返りを行い、経営品質活動報告書の作成とセルフアセスメントを毎年実施することで、自社の成熟度の検証（強み、弱み、改善課題の抽出）を継続して行ってきました。

MQPJ活動を開始した当初は経営品質活動やセルフアセスメント手法の理解が主な目的となっていました。が、本社中心の活動から全国展開につながるブロック活動へ、経営幹部・中堅管理者中心の活動から一般社員が参画する活動へ、さらには全社アセスメントに加え所属社員全員が参加する部署アセスメントを実施し、全社員の参画意識を高める施策を実行してきました。こうした全社的な取り組みを支えるため、セルフアセッサを育成し各部署に配置した結果、活動のファシリテートとセルフアセスメントの量と質が大きく向上し、改善のスピードが高まってきました。

毎年実施するアセスメントで抽出した課題は、着実な改善活動につなげるため、次年度の実行計画に反映していますが、今後も理想の姿を実現するべく、当社独自のアセスメントプロセスとして確立し、社員一人一人の経営革新のPDCAを常態化することにより、顧客価値創造の成果に結びつけていきたいと考えています。

株式会社カワムラモータース(中小企業部門)

【表彰理由】

株式会社カワムラモータースは 1964 年の創業以来、モータリゼーションの波にのりオートバイから自動車の整備ならびに販売と事業を発展させてきた。1985 年には本田技研工業株式会社とのディーラー契約を結び、敦賀市への出店を機に株式会社化、現在は Honda Cars 若狭として、美浜と敦賀若狭の 2 店舗を展開している。

福井県経営品質賞知事賞受賞(2011 年度)やハイ・サービス日本 300 選(2008 年度)に選出され、ICT システムの活用で著名な当社だが、2012 年度より「個人の生き方」を構成要素として組み込んだ新たな経営理念体系を構築し、「組織」「仕組み(システム)」とあわせた 3 つの構成要素の高度なバランスを保ちつつ、「心温まるカーライフを創る」という価値創造に向けて、独自のコンセプトに基づく戦略ストーリーを展開している。

●「トラブルフリーのクルマづくり」から「心温まるカーライフづくり」へ顧客価値を転換

「トラブルフリーのクルマを創ろう」をミッションに、独自の ICT システムを活用したメンテナンス主体のビジネスモデルを構築していた当社だが、顧客が真に望んでいるのは、「カーライフを通して生活を豊かにすること」であると捉え、他社と競合しない「感動提供」を重要な提供価値と位置づけた、新しい経営理念体系(「心温まるカーライフを創ろう」)を社員全員参加で策定した。

新たな経営理念を具現化する取組みの一環として、メーカー主体の商品を顧客の視点から再構築し、顧客の細かなニーズに柔軟に対応可能な独自コンセプトのメンテパック商品(メンテパスポート)を社員全員で開発した。このベースには社長自らビジネスパートナーと協働して独自開発した ICT システム「ClearBox」があり、お客様と接する現場の要望を社員 1 人ひとりからヒアリングして、顧客利便性が高く、他社にまねのできないサービス商品の開発につながった。職種に関係なく全員でつくり上げたという自負心を胸に、社員一丸となってメンテパスポートの受注・対応に日々取り組んでいる。また、予約外の来店顧客対応を含め、サービスフロントが中心となって整備工場のスケジュール管理を行い、その結果として、有効顧客数・有効車両数や基盤収益率で全国的にも HONDA ディーラー トップクラスの改善につながっている。

●スパイラルアップによる「組織」「個人」「仕組み」の絶え間ない進化

経営理念の構成要素である「組織」「個人」「仕組み(システム)」をスパイラルアップで繋ぎ、価値を高めていく「スパイラルアップの物語」という当社独自の戦略ストーリーを展開している。拠点長を廃止し、社員個々の自主自律を尊重した「サッカー型組織」への転換とともにスタートしたこの物語は、次に「個人」(「いつでも個人目標設定」スタート)、「仕組み」(「メンテパスポート」企画開発・運用)と繋いで 1st スパイラルが完了し、現在は、2nd スパイラルを展開中である。

隔週開催の「リーダーモーニング(リーダー同士による対話と意思決定の場)」において、「スパイラルアップの物語」が正しい方向に向かっているか振り返りを行うとともに、社長が社員全員との面談を通じた本音のやりとりの中で、共有情報に表れない社員の声を把握し、組織全体の振り返りに活用している。振り返りで明らかになった課題は、「スパイラルアップの物語」へ反映し、より高次の価値創造を目指している。

また、社員主体による「本基プロジェクト(基本を本気で大切にす趣旨でスタート)」における「朝礼改革」や「行動基準づくり」、お客様向けのイベント「感動提供感謝祭」等を通じて、「感動提供」の重要な基盤となる、個人・組織の「真摯さ」が醸成され、「スパイラルアップの物語」の重要なキャストとしての役割を社員一人ひとりが果たすべく意識改革が進んでいる。こうした取組みの結果、日常の職場ミーティングや全社ミーティングなどにおいても本音の対話による「対話の質の向上」が実現するとともに、「ES アンケート結果」や「個人目標結果」における著しい改善がみられる。

以上

【株式会社カワムラモーターズ 沿革・事業内容】

●設立	1964年（1992年に株式会社へ改組）
●代表者	代表取締役社長 河村 将博
●本社所在地	福井県三方郡美浜町河原市 17-3-1
●事業拠点	美浜店（福井県三方郡美浜町）、敦賀若葉店（福井県敦賀市）の2店舗
●資本金	1,000万円
●売上高	79,300万円（2016年3月期）
●従業員	28名（2016年6月現在、パート社員を含む）



株式会社カワムラモーターズは、福井県三方郡美浜町と敦賀市に「Honda Cars 若狭」として2店舗を展開する新車ディーラーです。地方のクルマ社会だからこそ、愛車を「安心・快適」に利用されたい顧客を主要ターゲットとし、「心温まるカーライフの創造」を目指しています。

当社の事業は、HONDA ブランドの新車販売、各種中古車の販売、自動車保険を主とする損害保険代理店、車両の修理や点検整備によって構成されます。顧客の愛車に対するニーズの変化に伴い、特に「安心・快適」いうニーズ充足の具現化に取り組んできました。

独自に自社開発した「ClearBox」というICTシステムを軸に、顧客が愛車を「安心・快適」にご利用頂くためのメンテナンス情報を管理しています。その共有された情報を元にした組織的な対応と、情報に基づき権限委譲された社員個人の対応に注力してきました。その取り組みの結果、顧客の細かな要望に対応出来る「メンテパスポート」という独自サービスの開発と運用に繋がりました。

現在は、「心温まるカーライフの創造」に向けて、組織・個人・仕組み（システム）の三要素による顧客への「感動提供」を目指して日々改善を続けています。

【経営品質向上活動の取り組み】

2007年に福井県経営品質賞に初挑戦をし奨励賞を受賞しました。その申請経験を通して、経営品質活動の有効性を強く実感しました。小規模組織ゆえに、「申請とフィードバックから学ぶ年」「学びを実践する年」のサイクルを最適と考え、2年毎に福井県経営品質賞に挑戦を行いました。結果、事業内容や組織の成熟度も向上し、2009年には同優秀賞、2011年には同知事賞を受賞することが出来ました。

一方で、仕組みの開発技術を持つ社長が中心となって展開する方法に限界を感じ、知事賞受賞までの取り組みの延長線上ではなく、経営を理念レベルから再構築することを決意しました。「心温まるカーライフを創ろう」という新たな理念体系を元に、「組織」「個人」「仕組み」のレベルをスパイラルアップさせていく戦略は、経営資源に乏しい当社ならではの独自性が生み出したものです。

株式会社ピアズ(中小企業部門)

【表彰理由】

「通信業界を変革したい」という社長の思いで創業したピアズは、「通信業界のベストパートナー」というビジョンの実現に向け、顧客である NTT ドコモと徹底密着した人脈作りを行い、販売店促進支援から販売店教育・コンサルティング、NTTドコモ本体の教育支援、さらには NTTドコモの新規事業開発支援にまで提供価値を増幅させ、他社が参入しにくい NTTドコモ密着型のビジネスモデルを作り上げている。

このビジネスモデルを確立するために、社長がいなくても回る柔軟な組織体制、徒弟制度・スキルマップを活用したコーチング主体の独自の人材育成、さらには、多様な情報共有とコミュニケーションの場(朝礼、支社会、ボトムアップ会、共有会、個客ミーティング、価値ミーティング、Facebook、Google ドライブ)を活用することによって、他社では真似のできない圧倒的なスピード感ある顧客価値の提供を実践している。同時に新たな顧客価値創造に向けた創発の場としても機能している。

この結果、高い従業員満足の実現、高い収益性、顧客である NTTドコモ及び店舗コンサルティングの成果による店舗順位の上昇などドコモグループの信頼と満足度向上を実現している。

創業間もないベンチャー企業の経営品質向上活動は、多くのベンチャー企業が成長過程で停滞しやすい中で、人材育成と人脈形成を中核とした事業展開のモデルとなりえる。

●NTT ドコモ密着型ビジネスモデルの構築による提供価値の増幅

創業期の販売現場における SP 支援から成果を上げ、販売現場の知見からかゆいところに手の届く提案を行い、Facebook や支社会、価値ミーティングや個客ミーティングによる情報共有の仕組みを活用して圧倒的なスピード感あるサービスの提供により、競合他社には真似のできない独自性を発揮し、販売現場の研修におけるシェア 40%を確保し、NTTドコモの信頼を勝ち取った。その人脈を大事に深耕・拡大して、現在では、NTTドコモ及びドコモグループに、販売現場の課題解決から代理店販売の経営コンサルティング、NTTドコモの営業部隊の課題解決等の価値提供と、より上位階層へ価値を提供し始めると共に、NTTドコモの戦略段階から相談を受ける信頼関係を構築、高い顧客満足度と業績を達成している。

●人との繋がりを重視した人脈作り

「お世話になった人への感謝と義理」を営業哲学として、顧客との親密な関係づくりを最重視している。役員およびアカウントエグゼクティブ(AE)による NTTドコモ本社及び支社、講師やコンサルタントによる販売現場の顧客ニーズ、双方の情報を社内で共有・活用することにより、確固たる信頼関係構築と迅速な価値提供を実現している。激変する通信キャリア業界のニーズ変化をいち早く察知し、NTTドコモが把握していない顧客ニーズをとらえた解決策の提案に繋げている。

●持続的な成長に向けた人材育成と柔軟性を持った組織づくり

社員の質を向上させることが顧客価値向上に繋がると認識している。無料で参加できる社員対象ビジネススクール「ピアズ塾」を人材育成のベースとし、各支社で経営幹部が講師となって全国で展開している。また、人材育成に最適な「師」を選定して、業務指導・日常的アドバイスを行う「徒弟制度」により、コーチング手法を取り入れたマンツーマンで指導する体制づくりを行っている。

ダイバーシティマネジメントを活用したサポートチームを編成し、機能横断的な要素を持った柔軟性のある組織づくりを行い、高い従業員満足度と業界平均を大幅に下回る離職率 10%以下を実現している。

以上

【株式会社ピアズ 沿革・事業内容】

●設立	2005年1月
●代表者	代表取締役社長 桑野 隆司
●本社所在地	愛知県名古屋市中区錦3-4-6 桜通大津第一生命ビルディング11階
●事業拠点	国内7拠点
●資本金	6,000万円（資本準備金2,500万円）
●売上高	14.5億円（2016年9月末日）
●従業員	70名（2016年9月末日）



株式会社ピアズは、「無意味な常識に捉われず意味のある非常識を追求し価値ある社会活動を行う」という理念のもと、人材育成を中心としたサービス提供により、「ケータイショップで働く人々がいきいきと仕事ができる環境の実現」を目的としたコンサルティング会社です。

移動体通信業界は、大幅な値引きやキャッシュバック合戦などによる顧客の取り合いが激化する中で、「利用者のニーズや利用実態を踏まえた料金負担の公平性を実現する」という安倍政権下の総務省のタスクフォースが「スマートフォンの端末購入補助の適正化に関するガイドライン」を提示し、各通信事業者による加熱した値下げ合戦を是正し、業界の適正化に向けて動き出しています。

そのような市場環境下において、株式会社ピアズは、創業当時からこれまで「本質的な価値をお客様に提案する」という適正なケータイショップづくりを提唱し、その実現を通して、社員が生き生きと働ける環境づくりを続けてきました。現在では、スマートフォンの台頭、総務省のタスクフォースによる業界適正化の指針が追い風となり、全国においてケータイショップに向けた様々なコンサルティング事業を展開しています。

【経営品質向上活動の取り組み】

創業3年目にピアズは一度組織崩壊を起こしています。その失敗から、個人商店ではなく、会社経営にしていくために、経営品質向上活動の考え方を中心に据えて組織づくりをしてきました。ほぼ創業から経営品質の考え方をベースに作り上げてきた数少ない組織です。

共に「業界のベストパートナーになる」というビジョンに共感し、理念に共鳴し、「ケータイショップを元気にしたい」という想いに共振する仲間を増やしていく。そのための仕組み作りを全社員で改善・革新し続けています。

情熱系個性型未完成ニンゲンを採用し、社内の徒弟制度の中で学び、自分の担当店舗が元気になり、店舗満足度が上がることにより、自身の仕事の満足度が上がり、更に喜んで貰うために仲間と学び合う。このストーリーを通して社員一人一人が変革リーダーとして成長していく仕組みづくりを大切にしています。

■株式会社クア・アンド・ホテル 駿河健康ランド

(代表者：川上 淳一／静岡県静岡市／健康ランド／売上高 1,413 百万円／従業員 168 名)

山梨県甲府市に本社を置き、1979 年会社設立以来、ビジネスホテル（1 拠点）、健康ランド（3 拠点）を運営するグループの 1 事業所。ビジネスホテルと健康ランドを一体化した「クア・アンド・ホテル」のビジネスモデルを国内で初めて開発。年間を通じて賑わいを演出するイベント企画と、独自の創意工夫によるテナントの協力関係構築などにより、顧客から高い評価を受けている。

■旭テクノプラント株式会社

(代表者：藤森 健／岡山県倉敷市／電気設備設計・工事／売上高 3,643 百万円／従業員 91 名)

1978 年 3 月創業。電気設備の設計施工、保安管理などのトータルサポートのほか、太陽光発電設備の運営管理サービスも提供する。顧客であるメーカー側の負担軽減を実現する地域密着サービスを標榜し、多能工化を実現する技術教育システムの強化、人材獲得のための創意工夫などにより、独自提供できる価値を創出し始めている。

■飯田工業薬品株式会社

(代表者：飯田 悦郎／静岡県富士市／化学品・包装資材販売／売上高 4,802 百万円／従業員 24 名)

1938 年に創業した同社は、主として静岡県内の製紙メーカーを主な顧客とする化学品商社。市場の急速な縮小に伴い、顧客に商品を販売するのではなく、顧客価値を高める企業への転換を計る。顧客親密度 120% を目標に営業プロセスを見直し、単なる商社から付加価値提供による独自ポジションの確立のため、組織能力の向上を目指している。