

【プログラム】

2020 年度顧客価値経営フォーラムⅠ プログラム

2月18日(木) 9:30-16:40 顧客価値経営フォーラムⅠ 1日目	
9:30	【日本経営品質賞表彰セレモニー】 審査総括と表彰組織発表 日本経営品質賞委員会委員長 福川 伸次 氏 日本経営品質賞 各賞 表彰 各種認証組織紹介（地域経営品質賞、経営デザイン認証）
10:00	【主催者挨拶】 日本生産性本部 会長 茂木 友三郎
10:05	【来賓祝辞】 経済産業省 経済産業政策局長 新原 浩朗 氏
10:10	休 憩
10:20	【基調講演】 経営品質協議会 代表／アサヒグループホールディングス株式会社 会長 泉谷 直木 氏
10:40	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ①】 「顧客・地域に貢献する、働きやすく生産性の高い会社づくり」 日鉄工材株式会社 代表取締役社長 宮原 光雄 氏
11:30	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ②】 「Zero Waste Design」に向けた経営品質の取り組み 石坂産業株式会社 代表取締役 石坂 典子 氏
12:20	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織パネルディスカッション①】 日鉄工材株式会社 代表取締役社長 宮原 光雄 氏 石坂産業株式会社 代表取締役 石坂 典子 氏 コーディネーター：日本経営品質賞 判定委員 ／鳩山カントリークラブ 代表取締役社長 加藤 重正 氏
12:50	休 憩
13:50	【2019 年度日本経営品質賞受賞組織活動報告】 「お客様・地域の持続的成長の実現に向けて」 株式会社肥後銀行 代表取締役頭取 笠原 慶久 氏
14:20	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ③】 「地域に愛され、お手本とされる会社になるために」 株式会社オオクシ 代表取締役 大串 哲史 氏
15:10	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ④】 「新型コロナウイルス最前線 ～病院経営スクランブル～」 国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 病院長 長堀 薫 氏
16:00	休 憩
16:10	【2020 年度日本経営品質賞受賞組織パネルディスカッション②】 株式会社オオクシ 代表取締役 大串 哲史 氏 国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 病院長 長堀 薫 氏 コーディネーター：2020 年度日本経営品質賞 審査員 ／インタラクティブ・アソシエイツ 代表 中田 和明 氏
16:40	顧客価値経営フォーラムⅠ 1日目終了

2月19日(金) 10:00-16:15 顧客価値経営フォーラムⅠ 2日目	
10:00	【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織による パネルディスカッション①】 『経営の見える化の狙いと効用』 東日本三菱自動車販売株式会社 取締役 営業統括本部長 吉岡 重文 氏 株式会社ピアズ 執行役員 吉井 雅己 氏 コーディネーター：経営デザイン ワーキンググループ ／有限会社ハイスピリッツアソシエイツ 代表取締役 三宅 邦之 氏
11:05	【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織による パネルディスカッション②】 『地域クルマ社会の環境変化に向けた組織変革』 トヨタモビリティパーツ株式会社 茨城支社 支社長 駒月 純 氏 株式会社カワムラモータース 代表取締役社長 河村 将博 氏 コーディネーター：2020 年度日本経営品質賞審査員 ／ヒューマンウェア・コンサルティング株式会社 常務取締役 渡辺 征克 氏
12:05	休 憩
13:00	【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織による パネルディスカッション③】 『製造現場の将来展望』 万協製薬株式会社 代表取締役社長 松浦 信男 氏 株式会社九州タブチ 代表取締役社長 鶴ヶ野 未央 氏 コーディネーター：日本経営品質賞 判定委員 ／西精工株式会社 代表取締役社長 西 泰宏 氏
14:05	【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織による パネルディスカッション④】 『価値づくりを担う現場力』 株式会社ねぎしフードサービス 立川駅北口店 店長 松田 賀津久 氏 トップ保険サービス株式会社 お客様サポート部 課長 高木 望 氏 コーディネーター：経営品質協議会インストラクター ／森岡情報化支援事務所 代表 森岡 亮一 氏
15:05	休 憩
15:15	【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織による パネルディスカッション⑤】 『新型コロナ対応で求められたマネジメント力（組織能力）』 株式会社スーパー・コート 介護事業本部 運営部 部長 山本 周二 氏 国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 副院長兼看護部長 小池 美智子 氏 コーディネーター：2020 年度日本経営品質賞 審査員 ／第一三共株式会社 研修情報部 主幹 熊巳 弘一 氏
16:15	顧客価値経営フォーラムⅠ 2日目 終了



【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ①】

「顧客・地域に貢献する、働きやすく生産性の高い会社づくり」

◆日鉄工材株式会社 代表取締役社長

みやはら みつお
宮原 光雄 氏



1986 年 3 月	京都大学大学院 工学研究科 機械工学専攻 修士課程修了
1986 年 4 月	住友金属工業株式会社（現日本製鉄株式会社） 入社
2001 年 9 月	京都大学博士（エネルギー科学）学位取得
2007 年 7 月	総合技術研究所 先進デザイン研究開発部長
2009 年 10 月	交通産機品カンパニー 製鋼所 産機品製造部長
2012 年 1 月	交通産機品カンパニー 製鋼所 型鍛造品製造部長
2015 年 4 月	交通産機品事業部 製鋼所長
2017 年 4 月	技術開発本部 フェロー（執行役員待遇）
2020 年 6 月	日鉄工材株式会社 代表取締役社長

【主な受賞歴】

2017 年 4 月	文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門） 「永久磁石式小型軽量リターダ（大型車用補助ブレーキ装置）の開発」
2018 年 5 月	第7回 ものづくり日本大賞 特別賞（製品・技術開発部門）
2019 年 2 月	第53回（平成30年度）機械振興賞 機械振興協会会長賞



【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ②】

「Zero Waste Design」に向けた経営品質の取り組み

◆石坂産業株式会社 代表取締役

いしざか のりこ
石坂 典子 氏



高校卒業後、米国の大学に短期留学。
1992 年父親が創業した石坂産業に入社。埼玉県所沢市周辺の農作物がダイオキシンで汚染されているとの報道を機に、「私が会社を変える」と父親に直談判し、2002 年社長就任。「社員が自分の子供も働かせたい」と言える企業創りを目指し、女性の感性と斬新な知性で産業廃棄物業界を変革する経営に取組み“見える・五感・ISO 経営”に挑戦している。

2016 年	日経 WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2016・情熱経営者賞」受賞。
2018 年	日刊工業新聞社優秀経営者顕彰「第35回記念特別賞」「優秀経営者賞」受賞。 平成30年度財界「経営者賞」受賞。 エイボン女性年度賞 2018「ソーシャル・イノベーション賞」受賞。

【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップパネルディスカッション①】
コーディネーター

◆株式会社鳩山カントリークラブ 代表取締役（日本経営品質賞 判定委員）

かとう しげまさ
加藤 重正 氏



1970 年 日本大学法学部卒業後、日本交通株式会社入社 人事部人事課
1978 年 株式会社グリーンクラブ 千葉夷隅ゴルフクラブ 支配人就任
1994 年 同 取締役総支配人就任
1998 年 千葉県ゴルフ場支配人会 会長就任
2002 年 千葉県経営品質協議会 幹事・運営委員長就任
2003 年 株式会社グリーンクラブ 千葉夷隅ゴルフクラブ退社、千葉県ゴルフ場支配人会 会長退任
2003 年 千葉県ゴルフ団体総合事務所入社 専務理事
2004 年 千葉県ゴルフ協会 専務理事就任
2005 年 千葉県ゴルフ団体総合事務所退社、千葉県ゴルフ協会 専務理事退任
2005 年 関東ゴルフ連盟 事務局長
2010 年 千葉県経営品質協議会 常任幹事就任
2019 年 3 月 一般社団法人 関東ゴルフ連盟 事務局長 退任
2019 年 4 月 株式会社鳩山カントリークラブ 代表取締役 就任

【2019 年度受賞組織活動報告】

◆株式会社肥後銀行 代表取締役頭取

かさハラ よしひさ
笠原 慶久 氏



1984 年 4 月 株式会社富士銀行入行
2007 年 4 月 株式会社みずほ銀行熊本支店長
2009 年 4 月 同行職域営業部長
2010 年 4 月 同行法人業務部長
2011 年 6 月 みずほ信託銀行株式会社信託総合営業第一部長
2012 年 4 月 同行執行役員信託総合営業第一部長
2014 年 4 月 同行常務執行役員
2015 年 4 月 株式会社肥後銀行常務執行役員監査部長
2015 年 6 月 同行取締役常務執行役員監査部長
2016 年 3 月 同行取締役常務執行役員
2016 年 5 月 株式会社鹿児島銀行取締役（非業務執行）
2016 年 6 月 株式会社九州フィナンシャルグループ取締役
2018 年 4 月 株式会社肥後銀行取締役副頭取（代表取締役）
2018 年 6 月 同行取締役頭取（代表取締役）〔現任〕
2019 年 6 月 株式会社九州フィナンシャルグループ 取締役社長（代表取締役）〔現任〕
現在に至る



【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ③】
「地域に愛され、お手本とされる会社になるために」

◆株式会社オオクシ 代表取締役

おおくし てつふみ
大串 哲史 氏



1968 年 千葉県生まれ
1988 年 東洋理容美容専門学校卒業
1997 年 (株)オオクシ（当時 有限会社オオクシ）代表取締役就任
2006 年 経済産業省推進 IT 経営百選「最優秀賞」受賞
2006 年 第 10 回千葉県ベンチャー企業経営者表彰「優秀社長賞」受賞
2010 年 第 8 回「ハイ・サービス日本 300 選」選出
2010 年 中小企業 IT 経営力大賞 2010「経済産業大臣賞」受賞
2011 年 第 16 回千葉元気印企業大賞「大賞（知事賞）」受賞
2012 年 盛和塾第 20 回世界大会「稲盛経営者賞・非製造業第 3 グループ 第 1 位」受賞
2013 年 経済産業省「おもてなし経営企業選」選出
2018 年 日本サービス大賞 優秀賞受賞
2019 年 経営デザイン認証 ランクアップ認証認定
2020 年 日本経営品質賞（中小企業部門）受賞

経営塾「創史塾」主催 東洋理容美容専門学校理事

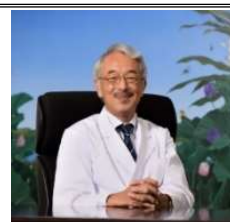
【関連書籍】神渡良平著「思いの経営」PHP 研究所



【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップスピーチ④】
「新型コロナウイルス最前線 ～病院経営スクランブル～」

◆国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 病院長

ながほり かおる
長堀 薫 氏



1978 年 横浜市立大学医学部 卒業、横浜市立大学医学部 第二外科 入局
2001 年 横須賀共済病院 外科部長
2014 年 横須賀共済病院 病院長 現在に至る

日本外科学会・日本消化器外科学会・日本消化器病学会 指導医・専門医
神奈川県病院協会 副会長
三浦半島病院会 会長
横浜市立大学医学部 消化器・腫瘍外科 臨床教授
公益財団法人横須賀芸術文化財団 監事

【2020 年度日本経営品質賞受賞組織トップパネルディスカッション②】

コーディネーター

◆東京大学大学院 教授（日本経営品質賞 判定委員会 委員長）

たかはし のぶお
高橋 伸夫 氏



1980 年 小樽商科大学商学部卒業
1984 年 筑波大学大学院社会工学研究科退学
1984 年 東京大学教養学部助手（統計学）
1987 年 東北大学経済学部助教授（経営学総論）
1991 年 東京大学教養学部助教授（統計学・経営政策科学）
1994 年 東京大学経済学部助教授（経営学・経営組織論）
1996 年 東京大学大学院経済学研究科助教授（経営学・経営組織論）
を経て、1998 年から現職。学術博士（筑波大学，1987）。

独立行政法人大学評価・学位授与機構専門職大学院認証評価に関する検討会議委員（2006 年 1 月～2007 年 1 月）／公認会計士試験第 2 次試験委員（2003 年 11 月～2004 年 11 月）／国家公務員採用 I 種試験（経済）試験専門委員（1996 年 9 月～2007 年 6 月）／会計検査院特別研究官（1998 年 4 月～2000 年 3 月）

【現職】 特定非営利活動法人 グローバルビジネスリサーチセンター（GBRC）理事長／財団法人 運輸調査局 理事／日本経営品質賞 判定委員会 判定委員長

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション①】
『経営の見える化の狙いと効用』

◆株式会社ピアズ 執行役員

よしい まさき
吉井 雅己 氏



1977年 愛知県生まれ
2011年 株式会社ピアズ入社
2012年 日本経営品質賞 経営革新奨励賞を受賞
2012年 常務取締役就任
2013年 日本経営品質賞 経営革新推進賞を受賞
2016年 日本経営品質賞を受賞
2017年 専務取締役就任
2017年 経営企画部部長
2020年 経営デザイン認証ランクアップ認証を取得
2020年 株式会社 Qualiagram 代表取締役社長（現在）
2021年 執行役員就任（現在）

通信キャリアの販売や教育分野における事業に従事。キャリアショップの運営経験を活かした、新たな事業領域における顧客課題の抽出および課題解決のためのサービス開発を期待され取締役就任。現在、子会社社長として新規事業やサービス開発を担う。

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション①】
『経営の見える化の狙いと効用』

◆東日本三菱自動車販売株式会社 取締役 営業統括本部長

よしおか しげふみ
吉岡 重文 氏



1989年4月1日 当社入社
2003年4月1日 高井戸店 販売課長
2007年7月1日 目黒店 店長
2008年10月1日 東京営業本部 営業部長
2009年10月1日 中古車事業部 事業部長
2012年7月1日 東京営業本部 本部長
2014年4月1日 取締役 営業推進本部 本部長
2016年4月1日 取締役 営業統括本部 本部長（現職）

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション①】

『経営の見える化の狙いと効用』

コーディネーター

◆ 有限会社ハイスピリッツアソシエーツ 代表取締役
(経営デザインワーキンググループ)



み や け く に ゆ き
三 宅 邦 之 氏

1973 年：茨城県生まれ

1997 年：大学卒業後、会計事務所に勤務（主に中小企業を対象に、決算書作成、財務分析、資金繰り支援等に従事）

2000 年：茨城県経営品質協議会の立ち上げに参画

2005 年：有限会社ハイスピリッツアソシエーツ設立

- ・ 日本経営品質賞 審査員（2003～）
- ・ 経営品質協議会 アセスメントコース インストラクター
- ・ 経営デザインワーキンググループ（2018～）
経営デザイン認証審査員、経営デザイン研修ファシリテーター
- ・ 特定非営利活動法人 茨城県経営品質協議会 運営委員長
- ・ 茨城県地域連携力拠点事業専門家
- ・ 茨城県商工会議所エキスパートバンク事業専門家
- ・ 茨城県商工会連合会エキスパートバンク事業専門家

所属団体：茨城県経営者協会、NPO 法人日本交流分析協会、ドラッカー学会 等

著書：「実践！経営品質向上テキスト」（共著）生産性出版

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション②】
『地域クルマ社会の環境変化に向けた組織変革』

◆トヨタモビリティパーツ株式会社 茨城支社長

こまつき あつし
駒月 純 氏



- 1978 年 4 月 トヨタ自動車株式会社入社
部品部 在籍 9 年 部品共販店の育成、当時 17 社から 33 社へ設立、育成
財務、営業、物流の仕事の骨格をつくり導入
- 1987 年 11 月 日本高速通信株式会社出向 在籍 5 年、通信事業の民営化後、トヨタが出資した
通信会社の立ち上げ（現 KDDI）
- 1991 年 2 月 トヨタ自動車株式会社中古車部へ復帰 在籍 5 年 日本の中古車流通を考えるプロジェクト
リーダー
- 1996 年 1 月 同社 ビスタ店営業本部 地区担当員 在籍 7 年
- 2003 年 1 月 同社 トヨタ店営業本部（営業企画室長、地域統括部長） 在籍 4 年
- 2007 年 1 月 株式会社トヨタオートモールクリエイト出向 代表取締役社長就任 トヨタ唯一の大型複合商業
施設デベロッパー会社（岐阜・横浜の 2 施設）6 年間で事業再生をし、黒字転換
- 2012 年 4 月 同社 転籍
- 2013 年 4 月 トヨタ部品茨城共販株式会社転籍 代表取締役社長就任 創業 36 年、年商 200 億
円の会社、自主自立の風土を確立すべく、経営改革に取り組んできた。社員が
になる会社づくりを目指している。在籍 7 年
- 2020 年 4 月 全国のトヨタ部品共販会社は統合し、トヨタモビリティパーツ(株)に。
現在は茨城支社長。

- ・トヨタに入社して 42 年。一貫して国内でトヨタの営業ネットワーク育成に携わってきた。
- ・2007 年より、社長として、商業施設経営を 6 年間担当。部品共販店経営は、2013 年より 8 年め。

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション②】
『地域クルマ社会の環境変化に向けた組織変革』

◆株式会社カワムラモータース 代表取締役社長

かわむら まさひろ
河村 将博 氏



- 1973 年 6 月生まれ 46 歳
慶應義塾大学文学部史学科卒
- 2001 年 株式会社カワムラモータース入社
- 2006 年 同 代表取締役社長就任
- 2007 年 福井県経営品質賞奨励賞 受賞
- 2008 年 ハイ・サービス日本 300 選 選出
- 2009 年 福井県経営品質賞優秀賞 受賞
- 2011 年 福井県経営品質賞知事賞 受賞
- 2016 年 日本経営品質賞 受賞

【資格】 FileMaker Certified Developer 18 - 11, FileMaker FBA Trainer

【趣味】 Huge Metal Head

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション②】
『地域クルマ社会の環境変化に向けた組織変革』

コーディネーター

◆ヒューマンウェア・コンサルティング株式会社 常務取締役 MBA/MA
(2020 年度日本経営品質賞 審査員)

わたなべ まさかつ
渡辺 征克 氏



略歴

大学卒業後、カルチェア・コンビニエンス・クラブ株式会社入社。
新規店舗の出店、店長、エリアマネジャーを経て、現職に至る。

企業（法人）の業績は企業（法人）の総合品質と比例するとし、企業（法人）総合品質を測定できる自社の独自の手法を基に測定し、組織体質の改善に結び付けている。

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション③】
『製造現場の将来展望』

◆万協製薬株式会社 代表取締役社長

まつうら のぶお
松浦 信男 氏



徳島文理大学薬学部、三重大学医学部大学院博士課程卒業

1982 年 万協製薬株式会社入社

1996 年 代表取締役社長就任

多気町工業会、多気町商工会、多気町観光協会、松阪法人会多気支部、三重県薬事工業会の会長を務める。合気道、フィギュア収集、バンド活動など、多彩な趣味を持つ。

2009 年 日本経営品質賞 中小規模部門 等

2011 年 第9回日本環境経営大賞環境経営優秀賞、地域思いビジネス共感大賞・奨励賞

2012 年 第9回日本パートナーシップ大賞グランプリ 等

2014 年 がんばる中小企業 300 社、おもてなし経営企業選、
「子どもと家族・若者応援団表彰」内閣総理大臣表彰【子育て・家族支援部門】等

2015 年 第6回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞 等

2016 年 パートタイム労働者活躍推進企業表彰 奨励賞、防災功労者防災大臣賞 等

2017 年 日本経営品質賞 中小企業部門、地域未来牽引企業認定 等

2019 年 ホワイト企業アワード 2019 働きがい部門 等

2020 年 第6回ホワイト企業大賞 特別賞「社員を守る現場直結経営賞」

KAICA Awards 2019 KAICA 大賞 等

【著書】人に必要とされる会社をつくる（日本能率協会マネジメントセンター）

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション③】
『製造現場の将来展望』

◆株式会社九州タブリ 代表取締役社長

つるがの みお
鶴ヶ野 未央 氏



1986 年 3 月 九州東海大学 工学部 経営管理学科卒業

1986 年 4 月 日本電気エンジニアリング株式会社入社

1990 年 4 月 同社 退職

1990 年 6 月 株式会社タブリフォーセット（現 株式会社九州タブリ）入社

1997 年 4 月 同社 総務部長

1999 年 4 月 品質管理責任者 兼務

2002 年 6 月 同社 取締役総務部長

2003 年 4 月 製造本部長 兼務

2006 年 4 月 同社 取締役総務部長

2009 年 6 月 かごしまものづくり研究会講師

2011 年 6 月 同社 代表取締役社長就任

2014 年 3 月 錦江湾テクノパーククラブ会長就任

2015 年 6 月 鹿児島県経営品質協議会代表幹事

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション③】
『製造現場の将来展望』

コーディネーター

◆西精工株式会社 代表取締役社長（日本経営品質賞 判定委員）

にし やすひろ
西 泰宏 氏



1963 年 徳島県徳島市生まれ
1988 年 神奈川大学経済学部卒業後、株式会社東急エージェンシー入社
1998 年 同社退社 西精工株式会社入社
2001 年 取締役常務就任
2006 年 代表取締役専務就任
2008 年 代表取締役社長就任（現任）

2010 年第 18 回盛和塾全国大会優秀賞受賞／2011 年第 47 回徳島新聞賞産業部門（徳島県の産業発展に寄与した個人に贈られる賞）／2012 年徳島県教育委員会委員就任／2014 年第 31 回優秀経営者顕彰「日刊工業新聞社賞受賞」／座右の銘は「誰にも負けない努力をする」。

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション④】
『価値づくりを担う現場力』

◆株式会社ねぎしフードサービス 立川駅北口店 店長

まつだ かづひさ
松田 賀津久 氏



1994 年生まれ 26 歳
2012 年 4 月 高校新卒として入社
2014 年 6 月 リーダー昇格
2016 年 2 月 店長に昇格 2 店舗の店長を経験する。
2016 年度上期 店長親切賞ランキング 2 位、年間 2 位
2017 年度下期 店長親切賞ランキング 2 位、年間 2 位
2020 年 12 月 立川駅北口店のグランドオープン店長の任命を受け、新店舗の店長として、理念共有の取り組みを積極的に行う。
現在に至る

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション④】
『価値づくりを担う現場力』

◆トップ保険サービス株式会社 お客様サポート部 課長

たかき のぞみ
高木 望 氏



2017 年より、社員の人間力向上や会社の価値創造に必要不可欠な「経営品質会議」、「A Great Place to Work への道 (GPW)」の事務局の一員として、運用実施計画作成や、仕組み見直し会議、映像から他社の取組みを研究する等の社内研修を実施している。

【略歴】

2011 年 3 月 下関市立大学卒業
2011 年 4 月 トップ保険サービス株式会社入社
2014 年 4 月 お客様サービス部 自動車チームリーダーに就任
2014 年 7 月 ISMS 対策室長を兼任 (2016 年 7 月より他のプロジェクトチームへ異動)
2016 年 4 月 お客様サポート部 グループリーダー就任
2017 年 4 月 火災保険担当へ異動
2018 年 4 月 お客様サポート部 課長就任
現在に到る

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション④】
『価値づくりを担う現場力』コーディネーター

◆森岡情報化支援事務所 代表（経営品質協議会インストラクター）

もりおか りょういち

森岡 亮一 氏



1985 年 京都産業大学 経済学部卒
福井キヤノン事務機株式会社入社
1998 年 同社 東京事務所所長（経営品質向上プログラムに出会う）
1999 年 （認定セルフアセッサー）
2002 年 同社を退職し、森岡情報化支援事務所を開設
福井県立大学地域経済研究所 客員研究員
2003 年 福井県商工会連合会嘱託専門指導員（経営革新事業担当）
2000 年～2006 年 アセスメント基準書改定ワーキングメンバー
2007 年～2010 年 日本経営品質賞制度検討委員会 委員
2011 年～2016 年 日本経営品質賞審査プロセス委員会 委員長
2003 年～ 経営品質協議会インストラクター
2014 年～ 福井県立大学経済学部大学院 非常勤講師

現 在 福井県商工会連合会 嘱託専門指導員（経営革新事業担当）
I Tコーディネーター、J G A P指導員

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション⑤】
『新型コロナ対応で求められたマネジメント力（組織能力）』

◆株式会社スーパー・コート 介護事業本部 運営部 部長

やまもと しゅうじ
山本 周二 氏



2011 年 株式会社スーパー・コート入社
2014 年 エリアマネージャー就任
2019 年 介護事業本部 運営部 部長就任

スーパー・コート初の M&A 施設、神戸北の立ち上げを経験。
その後、運営力一貫総合一位獲得に至る。

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション⑤】
『新型コロナ対応で求められたマネジメント力（組織能力）』

◆国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 副院長兼看護部長

こいけ みちこ
小池 美智子 氏



1981 年 4 月 国家公務員共済組合連合会 横須賀共済病院 消化器内科病棟就職
1988 年 4 月 横須賀共済病院看護専門学校 専任教員
1995 年 4 月 横須賀共済病院 看護管理科 教育担当
1999 年 1 月 横須賀共済病院 整形外科・耳鼻咽喉科病棟 看護師長
2003 年 2 月 横須賀共済病院 教育担当師長
2007 年 9 月 横須賀共済病院看護専門学校 副校長
2009 年 4 月 横須賀共済病院 分院 看護部次長
2012 年 4 月 横須賀共済病院 看護部次長
2015 年 4 月 横須賀共済病院 看護部長
2019 年 4 月 横須賀共済病院 副院長兼看護部長

公益社団法人 日本看護協会認定 認定看護管理者
神奈川県看護協会 横須賀支部理事
横須賀市健康福祉財団理事

【歴代日本経営品質賞受賞組織、経営デザイン認証組織によるパネルディスカッション⑤】

『新型コロナ対応で求められたマネジメント力（組織能力）』

コーディネーター

◆第一三共株式会社 研修情報部 主幹（2020 年度日本経営品質賞 審査員）

くまみ こういち
熊巳 弘一 氏



1984 年 明治大学 農学部卒
第一製薬株式会社入社 同 福岡支店 配属 MR
1992 年 同社 マーケティング第一部 プロダクトマネージャー
1994 年 同社 労働組合出向 書記長
2000 年 同社 経営企画部 小集団活動全国事務局（経営品質と出会う）
2003 年 日本経営品質 審査員 その後 2006 年からリーダー審査員を継続して担当
2007 年 第一三共株式会社 コーポレートコミュニケーション部 広報担当
2011 年 同 総務部
2012 年 同 マーケティング部
2017 年 同 研修情報部 主幹 現在に至る

この間 2003 年から日本経営品質賞の審査員、2006 年からリーダー審査員 13 年、
千葉県 経営品質協議会 講師を務め、現在、千葉県経営品質賞判定委員



企業理念に基づく経営の推進

2021年2月19日

東日本三菱自動車販売株式会社

- ◆ 名称 東日本三菱自動車販売株式会社
- ◆ 本社所在地 東京都目黒区
- ◆ 設立 2019年4月1日
- ◆ 事業内容 三菱自動車製の乗用車・商用車・軽自動車の新車販売、中古車販売、点検及び修理、自動車保険・生命保険代理業
- ◆ 販売エリア 東京都・神奈川県・埼玉県・茨城県・栃木県・山梨県・福島県・新潟県・長野県（1都8県）
- ◆ 店舗数
(2021年1月現在) 新車・中古車併売店舗 94店舗
中古車販売専門店舗 9店舗
- ◆ 従業員数
(2021年1月現在) 2,115名（正社員2,072名／パート・派遣43名）



東日本三菱自動車販売

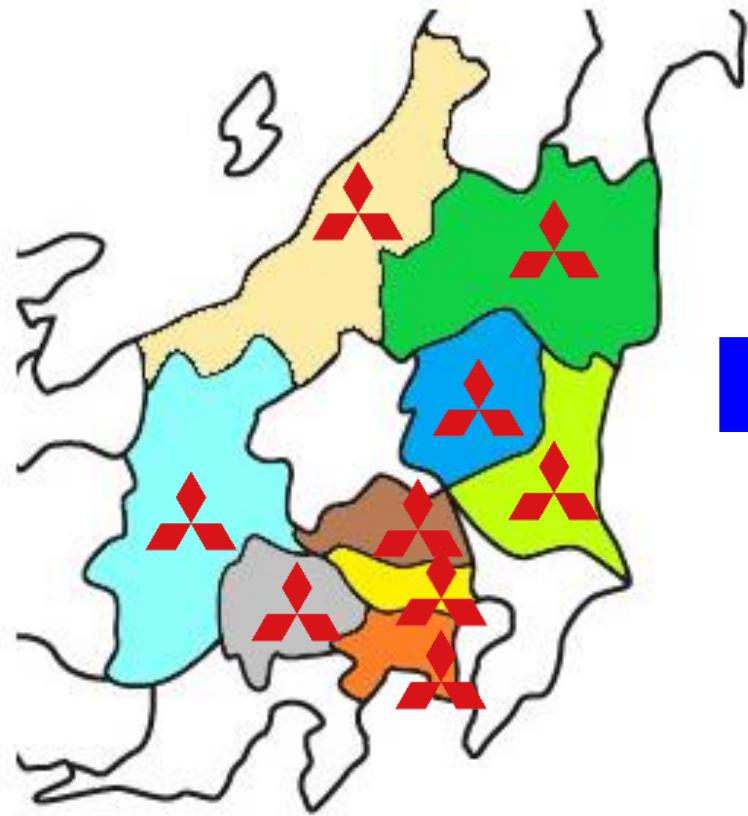
〇東京圏の中心

1. 弊社が過去に抱えてきた問題 (～2009年)



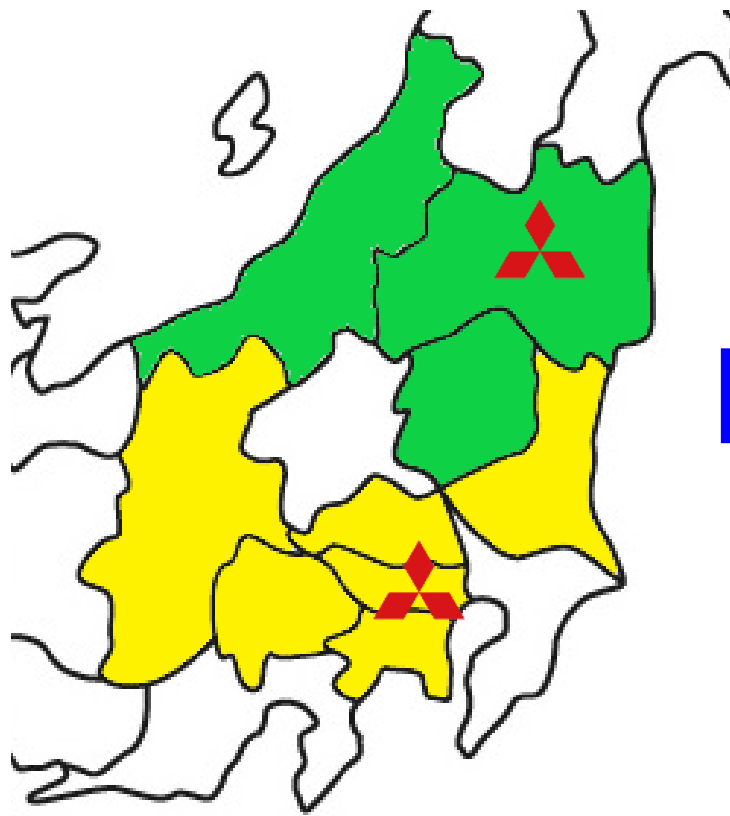
弊社の現在に至るまでの歴史

2007年以前



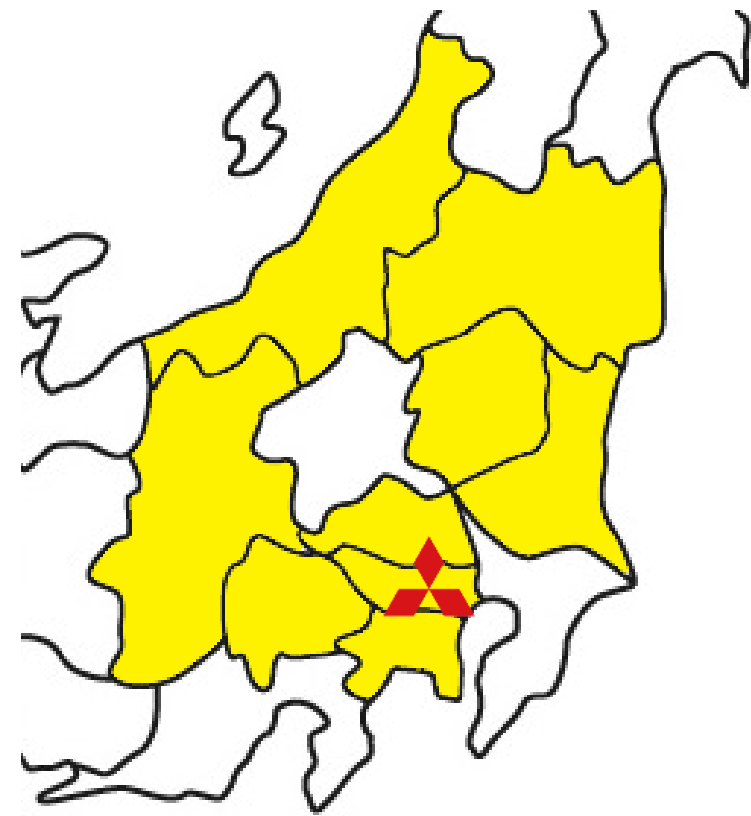
各都県には複数の
販売会社があり
統廃合を繰り返す

2007年～2018年



大規模合併をし
2社体制

2019年～



広域合併をし
1社体制

過去の弊社の姿（～2009年）

メーカーの利益に貢献するために
値引きや乱暴な販売をして台数を確保



多額の赤字を垂れ流し経営を圧迫
経営トップ交代の都度、**経営方針・価値観・評価が変化**

強烈なリーダーシップで示達による指示（時代背景？）
社員は余計なことを言わないのが生き残る手段



社員は「指示されたことだけに一生懸命取り組むこそが美德」と錯覚
「物を考えない風土」が根付く



「風土」自体が組織や社員の成長を阻害する要因となっていた

～社員の価値観／思考・行動～

- ✓問題を隠す・もみ消す
- ✓失敗を隠す
- ✓枠にはめる／管理・統制をする
- ✓建前で接する／波風を立てない
- ✓情報はみだりに流さない



本当に大切な「お客様第一」「社員重視」という原理原則を見失なう

✕ 販売台数に固執・多くの赤字を垂れ流す経営

○ お客様から選ばれ永続的に発展する企業



社内での意思決定や行動基準となる考え方や
全社員が同じ方向性に向かうものが必要



2009年10月 **企業理念の制定**



東日本三菱自動車販売株式会社 企 業 理 念

大切なお客様・地域社会・社員・取引先・株主に
大きな喜びと誇りを常に感じて頂けるよう
広域ネットワークのメリットを活かし
最高の商品とおもてなしの提供に
持てる全ての力と情熱を注ぎます

2019年4月1日制定

■ お客様の喜びと誇り

お客様なくして、東日本三菱自動車販売は存在出来ない

■ 地域社会の喜びと誇り

地域社会の寛容なくして、東日本三菱自動車販売は存在出来ない

■ 社員の喜びと誇り

社員の貢献なくして、東日本三菱自動車販売は存在出来ない

■ 取引先各社の喜びと誇り

取引先各社の協力なくして、東日本三菱自動車販売は存在出来ない

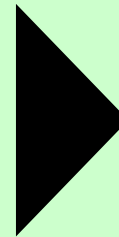
■ 株主の喜びと誇り

株主の支援なくして、東日本三菱自動車販売は存在出来ない

～社員の価値観／思考・行動～

〈 誤った風土 〉

- ✓ 問題を隠す・もみ消す
- ✓ 失敗を隠す
- ✓ 枠にはめる／管理・統制をする
- ✓ 建前で接する／波風を立てない
- ✓ 情報はみだりに流さない



〈 目指すべき風土 〉

- ✓ 問題を発見・顕在化する
- ✓ 失敗を経験にする
- ✓ 価値観を共有／信頼し任せる
- ✓ 本音で接する
- ✓ 情報はオープンにする

企業理念を基に正しい姿に戻す ⇒ 「お客様第一」「社員重視」

東日本三菱自動車販売

〇営業地域のご紹介

2. 談論風発醸成プログラムの推進 ～風土改革・業務改革～ (2009年～現在)



談論風発醸成プログラム

良い企業風土を創ること

3年後・5年後・10年後のために、
『自律』・『自立』・『考動』出来る社員を育て、
働く喜びを感じて頂ける会社にしていくこと

自律＝ルールを守る / 自立＝当事者（参画） / 考動＝考えて動く

談論風発醸成プログラムを進めるにあたり

- ① 企業理念・方針に基づき、自ら考え構築する
- ② 属人的ではなく、組織的に行う
- ③ 全社員が「問題発見能力」「解決力」を身に付ける



「風土改革」推進のポイント

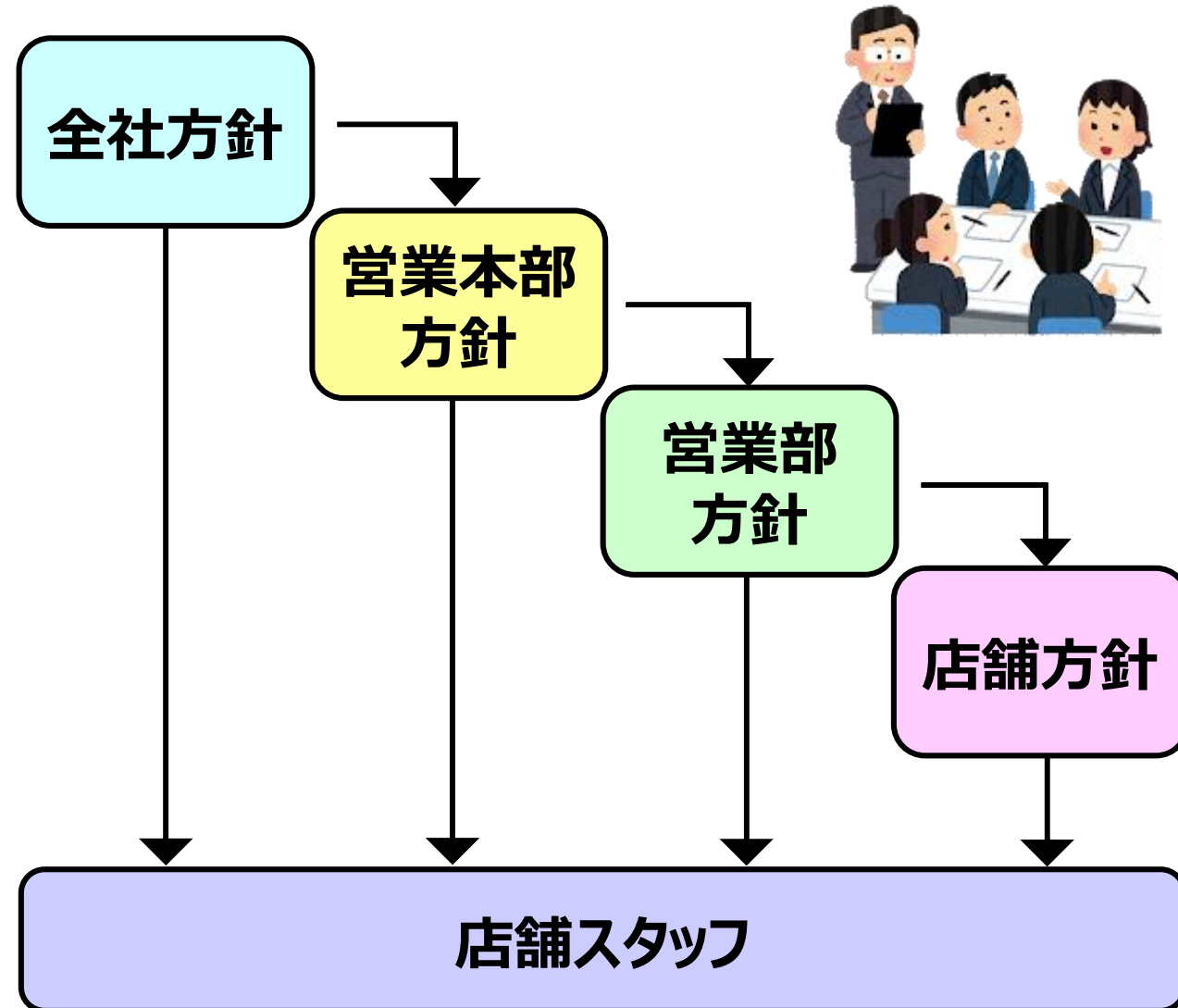
- ① ものを言い合える環境作り
- ② お客様目線の醸成
- ③ 自律・自立・考動

「業務改革」推進のポイント

- ① ムリ・ムラ・ムダの撲滅
- ② 平準化・低コスト化・効率化
- ③ お客様へのサービスの向上

すべては「お客様第一」「社員重視」のもと推進

◆ 方針のカスケードダウン



【その他の構成プログラム】

- ◆ 営業本部・営業部・店舗フォロー
- ◆ 経営幹部による店舗視察
- ◆ 幹部合宿・店長合宿
- ◆ 業務改革プロジェクト etc



(幹部合宿の様子)

企業風土の創出

全社員大会



ベストルッキングコンテスト



職種別コンテスト大会



社員重視のもと
自律・自立・考動が出来る社員を育てる

Q : この数字は何だと思いますか？

弊社

596

同業他社平均

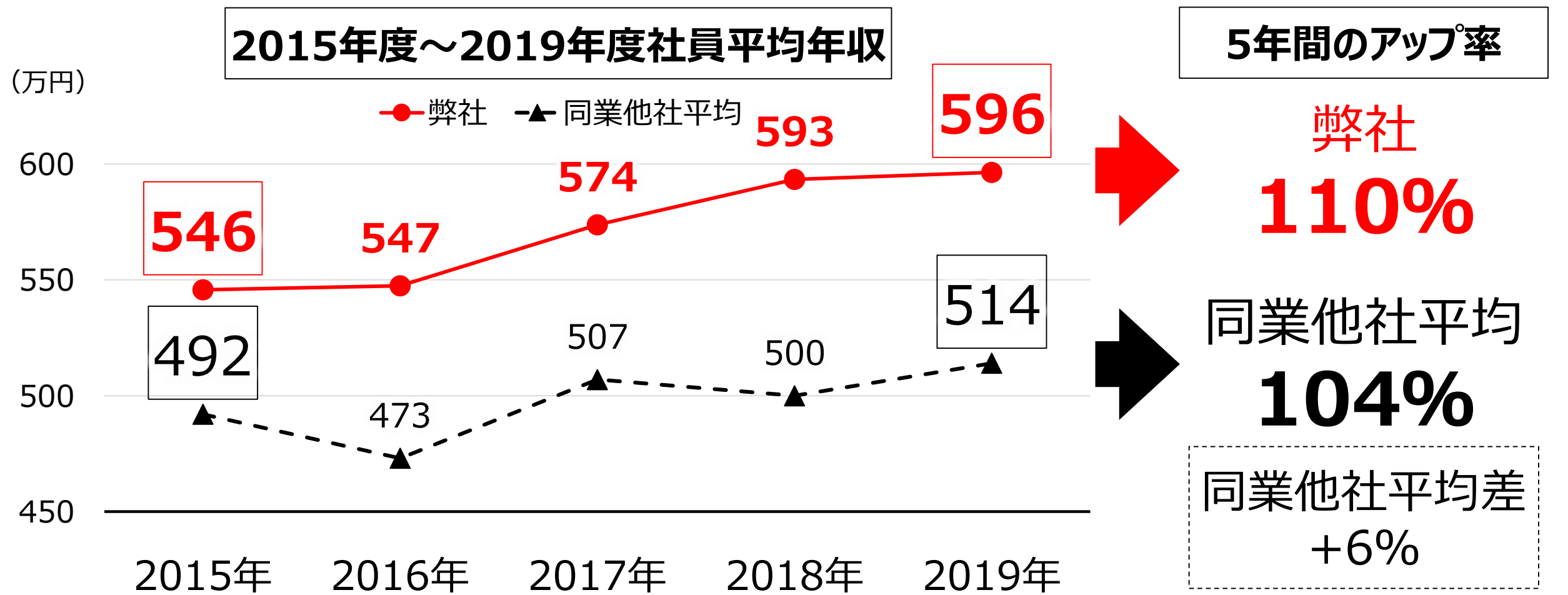
514

差+82



A : 弊社社員平均年収

(※自動車ディーラーの平均年収)



努力を惜しまない社員に「報いる会社」を目指す

目標：上場企業平均年収以上（2019年606万円）

Q：この数字は何だと思いますか？

弊社

115

同業他社平均

111

差+4

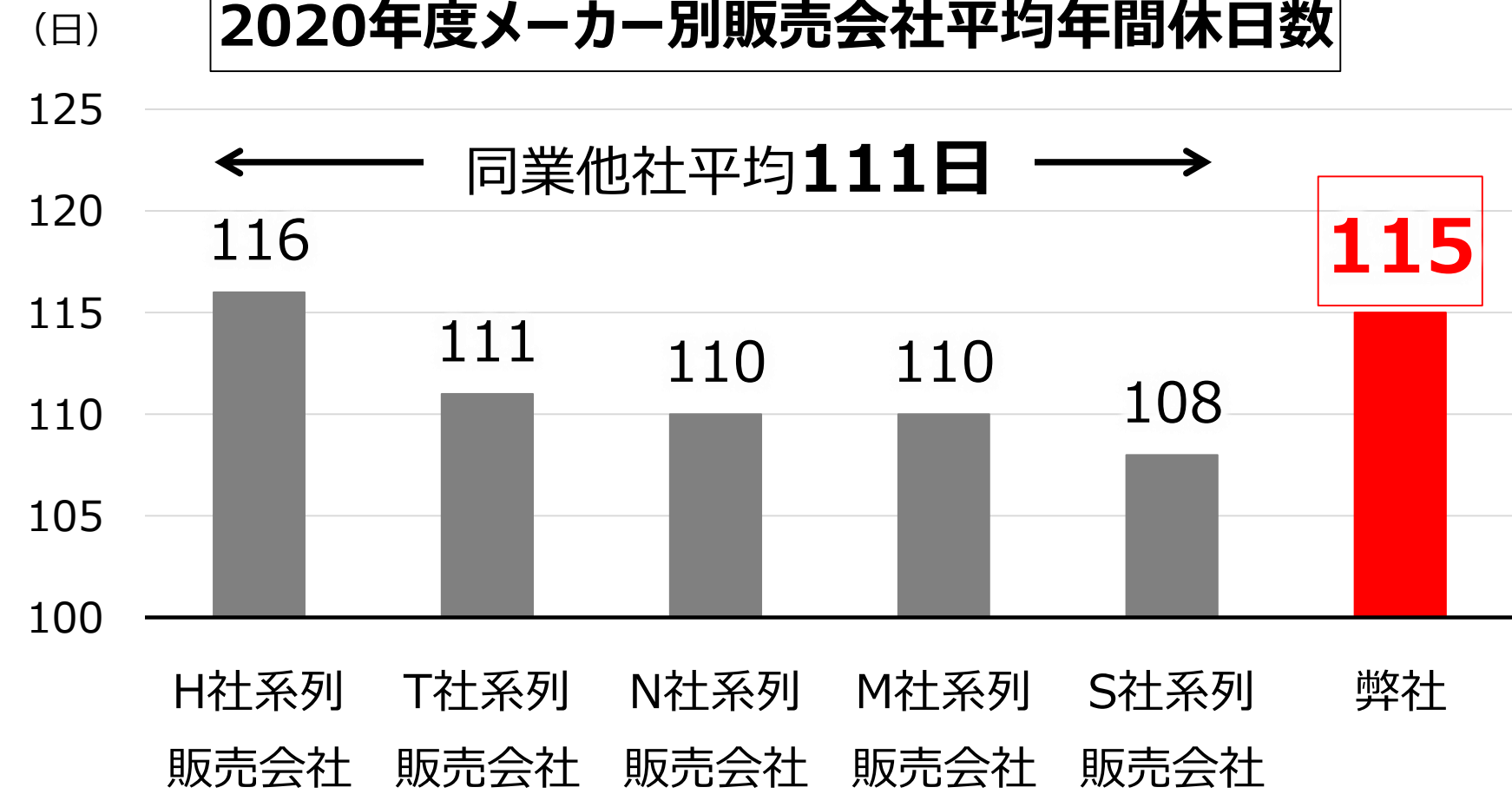


A : 弊社年間定休日

(※弊社エリア内の各メーカー別販売会社の平均日数)



2020年度メーカー別販売会社平均年間休日数



2021年度
120日
+
有給取得5日以上

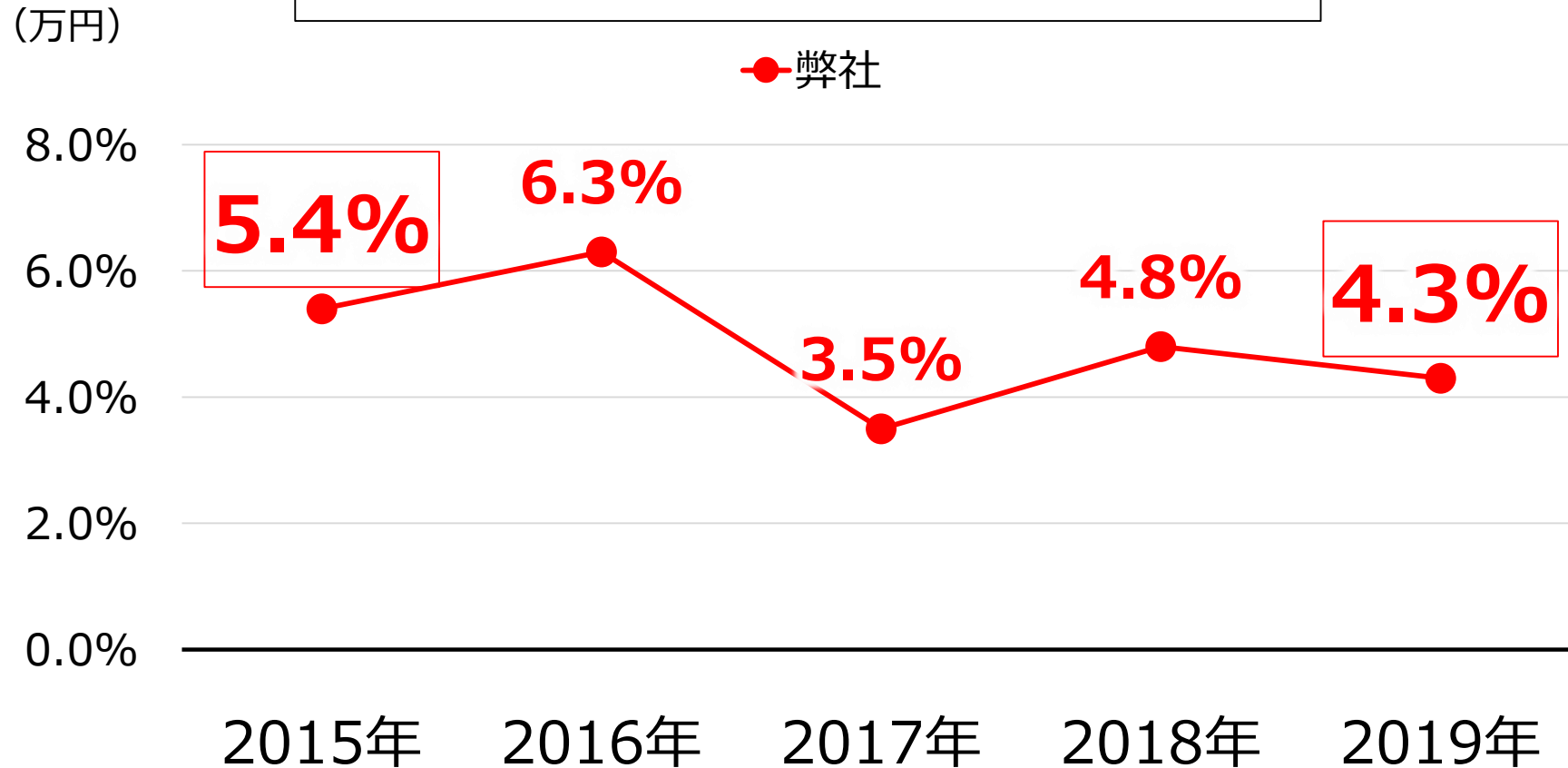
小売業平均
103.5日

残業ゼロによる働き方改革を実行中 (18:45退社)

仕事と生活の調和を推進し2021年度以降も継続

弊社社員離職率

2015年度～2019年度社員平均離職率



2019年度

弊社

4.3%

小売業平均

15.4%

サービス業平均

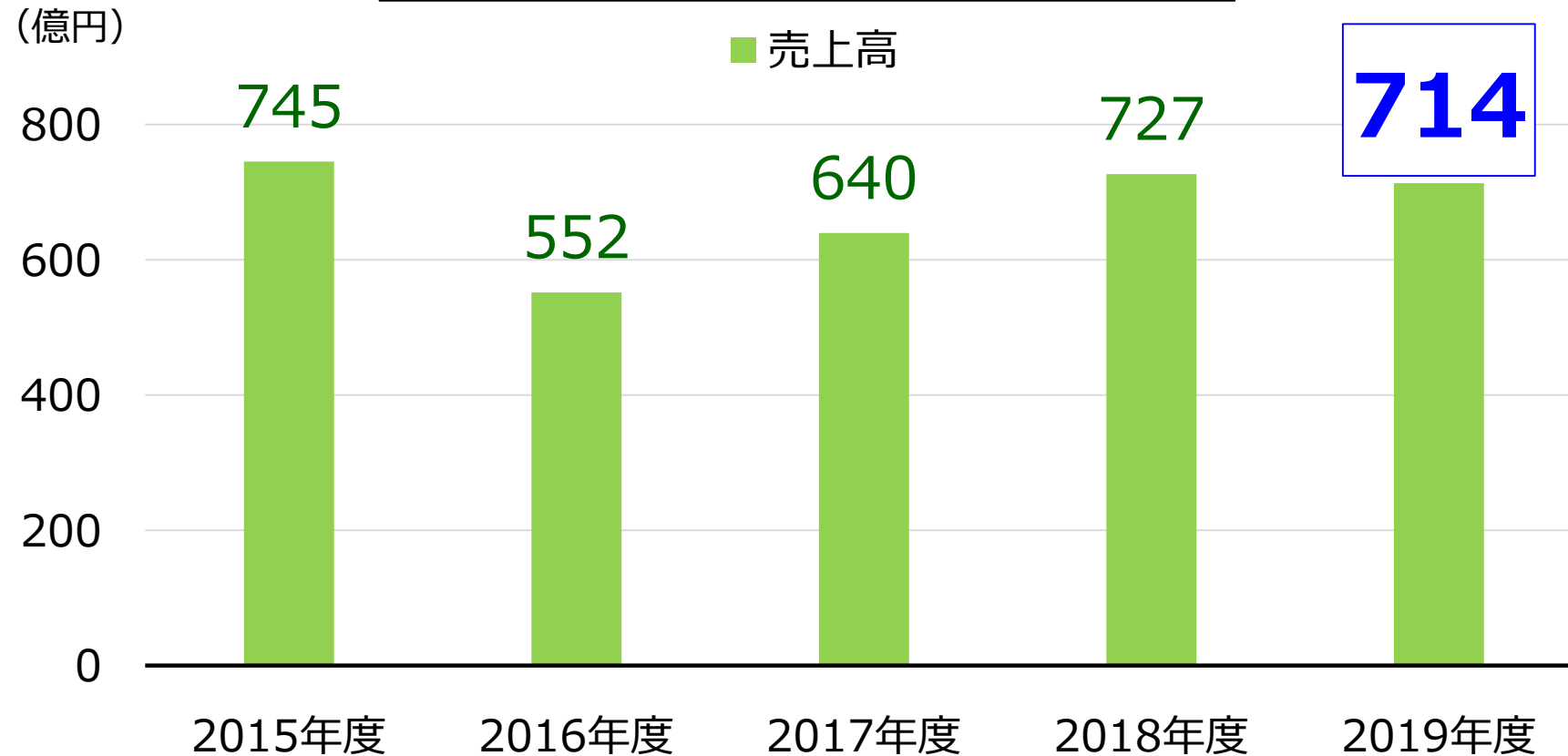
18.8%

「闊達な意見」が言い合える環境作りを推進中

人財育成は当社の柱であり、適材適所で社員個々の能力を伸ばしていく

直近5年間の弊社業績

2015年度～2019年度弊社業績



目標売上高
800億円

はごろもフーズ 828億円
WOWOW 824億円
日本KFC HD 796億円
メルカリ 762億円

お客様評価 = 実績と捉え

お客様への価値の提供を追求していく



企業風土が活性化され売上も安定

「年収増」「休日増」「離職率減」



東日本三菱自動車販売

〇東京圏のコロナ

3. コロナ禍における当社の取り組み (2020年～現在)



新型コロナウイルス対応について

1. 社員・家族・お客様の健康確保が最優先
2. 地域社会への拡大回避・鎮静化への協力
3. その上であらゆる事業の継続

経営幹部より社員に向けて

1. 社員の雇用は守る
2. 社員の安全に関わる事項には投資する

すべては「お客様第一」「社員重視」のもと発信

構造改革を実行しながら売上を伸ばす

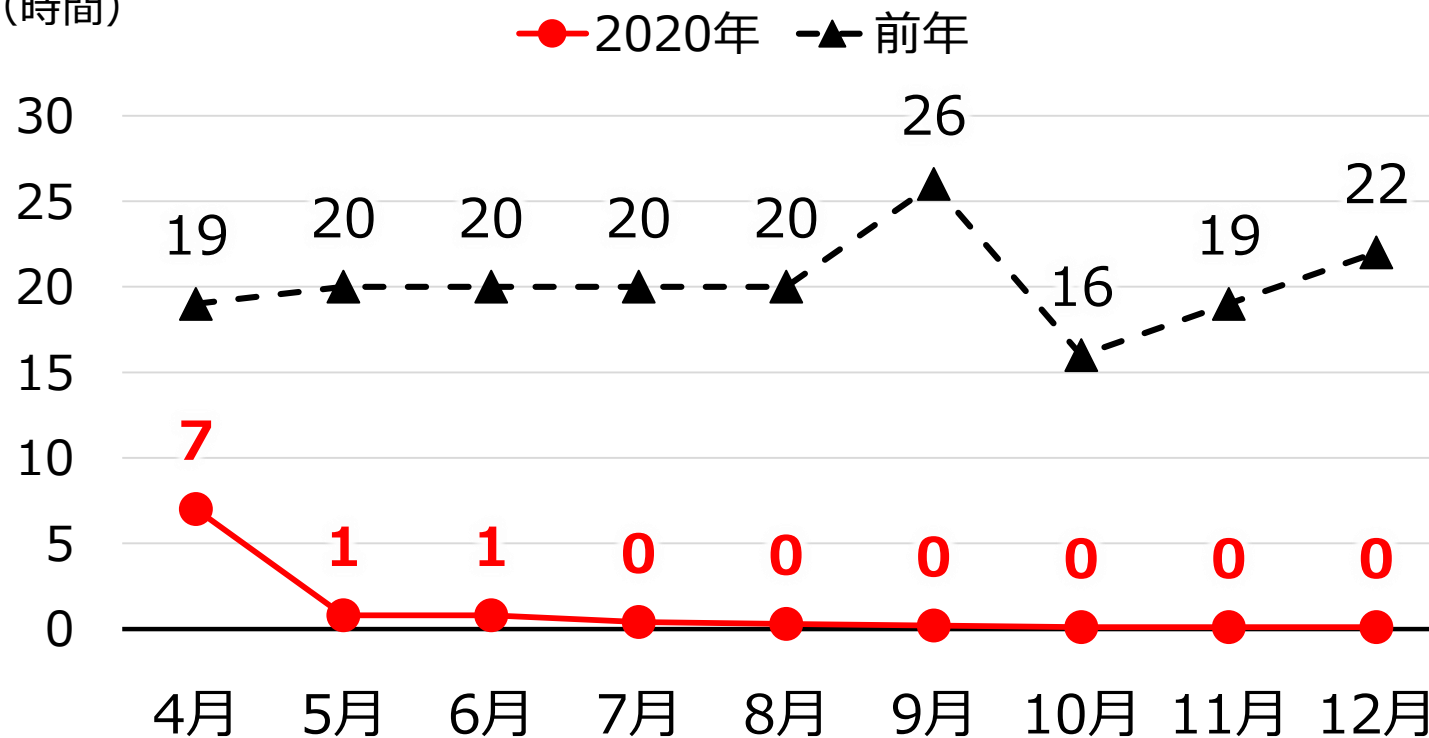
- ◆ 本社機能の分散化（危機管理対応）
- ◆ 組織のスリム化（経営体制見直し）
- ◆ 入館8:30以降～退館18:45迄の徹底（働き方改革）
- ◆ 不採算6店舗の閉鎖（ネットワーク適正化）
- ◆ 500項目以上に亘るコスト削減（固定費削減）
- ◆ リモート活用（コロナ禍におけるコミュニケーション）
- ◆ 社員相談室の開設（コロナ禍における相談窓口）

経営幹部の意思 = 人員削減・給与カットなし

残業0で計画達成

社員一人当たりの月残業時間

(時間)



残業時間前年差

▲ **19時間/月**



4-12月残業代前年差

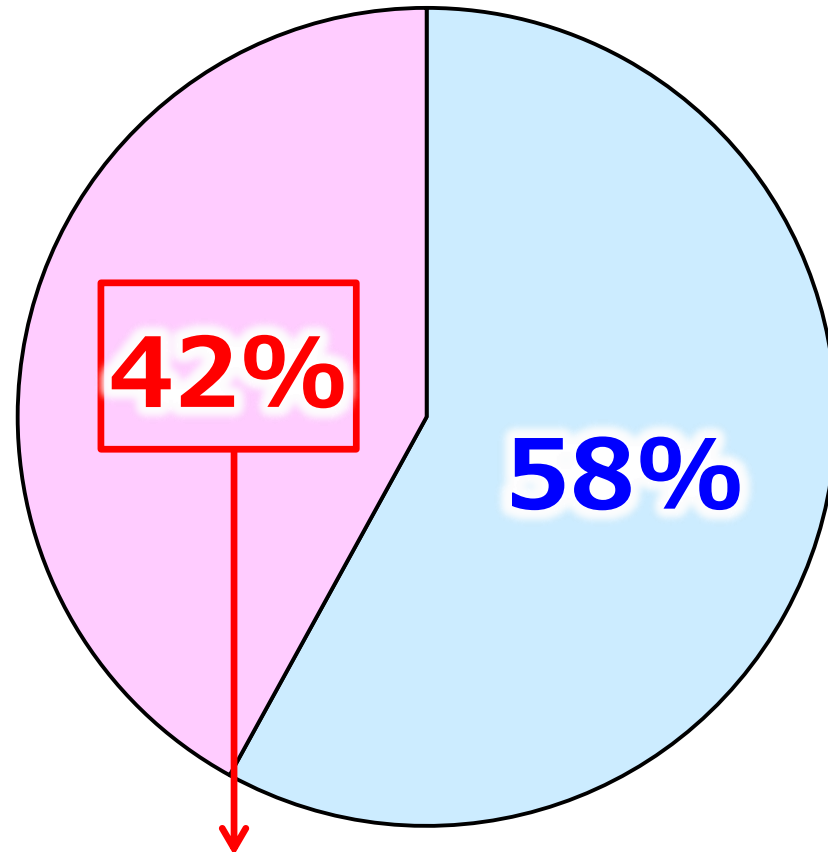
▲ **5.1億円**

社員の残業代減少に対しては**計画達成時の褒賞金を増額**

社員の声（2020年全社員意識調査アンケートより）

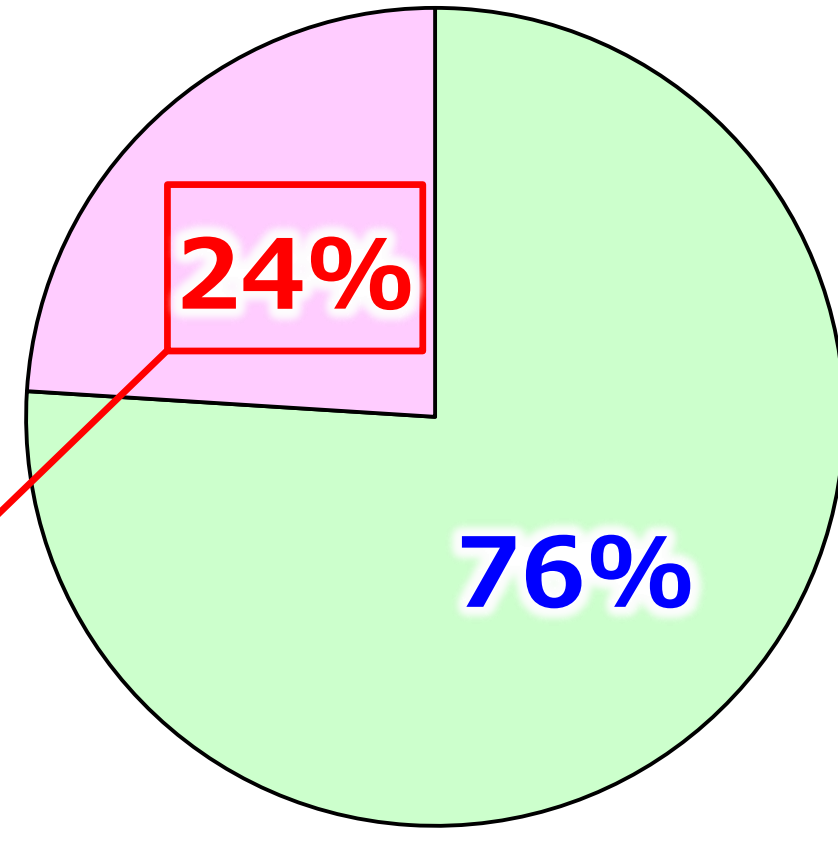
仕事のやりがいを感じている

□ そう思う □ そう思わない



上司（部下）との人間関係が良好である

□ そう思う □ そう思わない



「風土改革」は発展途上であり、働きやすい環境を整えていく

すべての判断基準・行動指針は**企業理念**



東日本三菱自動車販売株式会社 企業理念

大切なお客様・地域社会・社員・取引先・株主に
大きな喜びと誇りを常に感じて頂けるよう
広域ネットワークのメリットを活かし
最高の商品とおもてなしの提供に
持てる全ての力と情熱を注ぎます

2019年4月1日制定

社員全員で**お客様から選ばれ永続的に発展**する企業を目指す

VISION（企業理念の実現に向けてのあるべき姿）

お客様にとって「やさしい会社」

お客様の声と地域社会を大切に
社員一人ひとりが力を合わせ
広域ネットワークのメリットを活かし
お客様に安心・安全・快適をお届けする



社員にとって「おもしろい会社」

努力と成果に見合った報酬と
社会人としての成長機会を提供する

社会において「強い会社」

利益確保を図る為に財務体質を強化し、
自力で安定的経営が可能な会社へ成長する



**MITSUBISHI
MOTORS**

Drive your Ambition



変化適応支援企業としてのお役立ちを目指して

～日本経営品質賞受賞企業の再挑戦～



peers

NEW
NORMAL
ACCELERATION

いつかの未来を、いつもの日々に

株式会社ピアズ

理念経営による組織・事業の成果を評価され2019年マザーズ上場

アワード受賞履歴

- ・ 2017年 日本経営品質賞受賞
- ・ 2017年 ホワイト企業大賞受賞
- ・ 2018年 グッドカンパニー大賞 特別賞受賞
- ・ 2019年 「働きがいのある会社」 ランキング小規模部門受賞
- ・ 2019年 ホワイト企業アワード“働きがい部門”受賞
- ・ 2019年 東京証券取引所マザーズ市場上場
- ・ 2020年 経営デザイン認証

なぜ、デザイン認証にチャレンジしたのか

コロナウィルスにより自社を取り巻く環境が大きく変化した

主な変化

- ・クライアントからの発注延期、キャンセル

→今期収支計画の達成進捗に大きな影響

未達では上場企業としての責任を果たせない、という悲壮感
すべてコロナのせいにしてしまう（責任転嫁マインド）

- ・社員の働き方（テレワーク中心に）

→コミュニケーションを重要視してきたピアズには苦痛
組織活性化のために実施してきた施策もできなくなる

私たちは何者で、どこに向かって何をすべきなのかを整理し、全社一丸となる必要があった

経営デザイン認証申請書の作成

役員全員で申請書の作成に取り組む

これからの経営設計図

組織名: 株式会社ピアズ

(2020/8/20)

次に、
自社の現状を
俯瞰する

Ⅱ 今ある魅力

〈1. 顧客・市場～特徴・ニーズ〉

Ⅰ. 事業者キャリア群: フットワークが軽く融通が利く。自社の事情や悩みを自分たちよりも理解してくれている。丁寧に要望に沿った対応をしてくれ、信頼性が高い。
Ⅱ. 販売代理店群: 販売店からみて安心感がある。キャリアと販売店との利害関係を一致させてくれることによって、代理店負担を大幅に軽減してくれる。
Ⅲ. 端末メーカー群: 販売店のチャネルを使った最適なセールスプロモーションを企画実施してくれる。小規模な業者よりも価格は安いものの、確実に成果は出してくれる信頼感がある。

〈2. 商品・サービス～提供方法・ビジネスモデル〉

【Ⅰ群向けサービス】顧客の悩みや事情を的確に理解したソリューション提案と解決策をモデル化し提供するサービス。モデル化したものを各エリア各チャネルに合わせてカスタマイズしたサービスの提供。
【Ⅱ群向けサービス】販売店が抱える課題について、的確に認識しキャリアを巻き込んで解決に結びつけるサービス。
【Ⅲ群向けサービス】キャリアのインセンティブ策に最適化されるように、端末のセールスプロモーションを企画するサービス。

〈3. 経営資源～人材・技術・設備・資産、ビジネスパートナー等〉

＜独自システム＞サーベイ、セルフオーダー、リモートオフィス予約管理＜経営指導ノウハウ＞理念・ビジョン、人事、営業、事業継承領域等のコンサルティング＜顧客接点の改善ノウハウ＞店舗、対面、Web対面、テレマーケティング、チャットボット、プログラム対面、AIコミュニケーション＜企画営業ノウハウ＞各業界の主要1企業に、深く根付いたコネクションとそれを裏付ける実績＜無人化省人化技術＞顧客接点の自動化、モチベーションを下げずに無人化するためのノウハウと技術を有しているチームがある＜応対データ＞会話、表情、ノンバーバルデータ

〈4. 現状の強みと伸ばしたいもの～上記1～3を通じて〉

- 融合しない領域を早く見出し融合する前に市場を変える
- アジリティ・トレンドを予測し潜在的な半歩先の課題解決を顧客と協働・支社支店及び現場との関係・情報収集力とソリューション提案力・計画通りにいかなくてもやりきってくれる安心感を生み出す個々の対応力の高さと組織力
- 良い風土の継続的醸成。共感、共感する仲間を増やす。
- 変化適応力を高める。迅速な戦略や制度変更の意思決定。
- 移動体業界以外での実績と信頼関係作りを注力。
- テクノロジーとの融合。エンジニアとの共創。
- データアナリティクス体制の整備を進める。

○: 強み ○: 伸ばしたいもの

そして、
今後の環境変化
を予想する

Ⅲ これから何が起きるか

・お客様・市場の変化

・企業にフィットする人材の採用が難しく、離職が増える。能力の高い人材のコストが高くなる。働き方改革を進めるためにも従業員満足度を向上させることが重要となる。リモートワークによるマネジメント、社内外のコミュニケーション手法が大きく変化。多様性への対応が求められる。生産性向上のための新たなシステムの導入、企業内に可視化されていないデータの活用が求められる。手厚い研修プログラムから、必要な人に必要なスキルをつける研修プログラムへと変化する。新しいサービスやシステムが導入されてうまく活用することができない。新しい技術を使った、暗黙知の可視化、コスト減、効率化を図りたい

・競争環境・技術他の変化

＜労働人口減少＝少子高齢化＞少子高齢化やサービス産業化の進展により今後も大きな需要の伸びが予測され、労働供給の伸びがそれに追いつかない＜働き方改革＞①働く女性を増やす②働くシニアを増やす③働く外国人を増やす④生産性をあげる＜ニューノーマル＞多様な働き方を選択できる社会が半ばねじれた形で実現されていく＜技術革新＞ITの進化、通信速度の向上（5G、6G）で多くのソリューションが生まれる＜教育・コンサル会社＞リアルからオンラインへとシフト＜テック導入コンサル会社＞デジタルを活用し、生産性を高めるためのシステム導入支援企業が増える＜サービス開発ベンダー＞SaaSモデルの収益確保が必要となる。

Ⅴ これから進化させたいこと

＜風土を醸成しつづける＞求める人物像をぶらさず、採用数を増やしていく。そして、理念に基づいた人づくり・組織づくりの仕組みを深め続けていき、共感、共感する仲間を増やしながらい良い風土を残した上で、拡大していくことが最も重要となる＜変化適応力を高める＞市場に合わせた迅速な戦略や制度の変更の意思決定ができる仕組みと、その意思決定に柔軟に対応できる仲間たちが揃ってはじめて実現できるものである。変化に適応し続けて行けるバイパビリティを深め続けていくこと＜他業界での信頼作り＞移動体業界で作り上げてきた顧客接点のプロフェッショナルとしての信頼をアップデートして他業界に水平展開していくこと。自動車メーカー等主要な産業での実績と信頼関係作りを注力していく＜テクノロジーとの融合＞店舗の無人化、省人化や顧客接点の自動化といったテクノロジーにおける第一線のエンジニアや研究者とのコラボレーションが必要になる。プロデューサーとエンジニア・クリエイターとの関係を共創状態に昇華させていく＜データアナリティクスの体制＞店頭コミュニケーションにおけるデータを意識的に集めていく必要がある。これは集めるだけでなく、分析し活用できるようにするために、データアナリティクス体制の整備を進めて行く

いよいよ、
ありたい
姿を考える

Ⅳ 我々が目指すありたい姿

〈我々が目指すありたい姿〉

「人」にこだわり続け「働きたい」「生きがい」といえばピアズと言われる状態になっている。多国籍な企業の当社は、グローバルで活躍するリーダーを国内から海外拠点に輩出していると同時に、海外各国の人材も世界中で活躍している。海外拠点など異文化の中においても、ピアズカルチャーをもとに各拠点での組織風土ができあがり、社員全員が働きたい、生きがいを感している。各国の就職希望企業ランキングでも常に上位となる。

〈具体的目標と達成時期～具体的に〉

経営理念の浸透度を高める	2025年 58%
顧客満足度を高める (BtoB)	2025年 9.2点
EHを高める	2025年 90%
1人当たりの売上を高める	2025年 3000万円
売上を上げる	2025年 150億円
営業利益を上げる	2025年 20億円
時価総額を上げる	2025年 420億円

〈ありたい姿を実現することで得られるうれしいこと〉

～何のために変革を目指すのか？～

- ・お客様 一緒に新たな価値を創り出したからピアズと仕事をした
いと言って下さること
- ・社会 良い社会にするためにピアズに投資したいと言って下さる
こと。新たな価値観のスタンダードを創ることに寄与する
- ・従業員 日々の業務を通じ働きたいや生きがいを感ずる機会が沢山
あり、多様な文化に触れ自己成長を感じることができる
- ・組織 世界各國の多種多様な人材がピアズの理念や価値観に共感
し、働きたいや生きがいを感ずられる組織に成長している

まず、
過去を振り返る

Ⅰ 生い立ちと守り続けていくもの

〈守り続けていくもの〉

無意味な常識に囚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。常に物事の「本質」を捉えるために思考を繰り返し周囲の「理解」を得る努力をし、最後まで「責任」を持って行動する。Peers (ピアズ) という名前には「分け隔てない仲間・目的を共有する者達」という意味があり、クライアントの皆様が望むものをクライアントの皆様と同じ目線で共に作り上げ、共に育み、共に歩んでいく事を目標にしています。

© 日本生産性本部 経営品質協議会

過去を振り返り、強みを明確にし、そこからのピボットと、未来のありたい姿を融合させる

活動後の変化：展開と共有

中期経営計画として資料化し、全社員へと共有する

1 中期経営方針

NEW NORMAL ACCELERATION

いつかの未来を、いつもの日々に

変化の時代に新たな価値をいち早く確立させていく。
それが我々のミッション。
新たなモノ・コトを積極的に活用していくための活動を社会に広げていく
新展開推進が我々のビジネスです。

2 事業方針

業界の変革により追い風の**既存事業を固め**
既存事業のノウハウを活かし**他業界に広げ、新規事業へ投資**

01 既存事業の地盤固め
業界再編が起きる通信業界を好機と捉え注力

02 他業界へ事業拡大(新規開拓)
既存事業で培ってきたノウハウを他業界へ展開

03 積極的な事業投資(新規域/新規事業)
企画開発を行う子会社(Labo)の設立、積極的なアライアンス。今後はM&Aも行う

新規事業
03
顧客
01 02 新規顧客開拓
既存 新規
事業

2 進化構想

1st Gear

通信業界
セールスプロモーション
キャリアアップ支援
研修
オペレーションコンサル
eスポーツ
組織コンサル
リモートワーク推進
セルフオーダーペイメント
キャッシュレス推進

その他業界
eスポーツ
組織コンサル
リモートワーク推進
セルフオーダーペイメント
キャッシュレス推進

1 中期経営方針

カスタマーだけでなく「3つのC」をサクセスに導く
—トリプルシー—
CCCサクセス企業

CCCサクセスとは？

CLIENT
クライアントサクセス
お客様(BtoB)

CUSTOMER
カスタマーサクセス
お客様のお客様(BtoBtoC)

COMMUNITY
コミュニティサクセス
地域・業界・団体(ステークホルダー)

環境改善による全体最適
KPI達成の実現
信頼
サービス提供
継続的なサービス利用の実現

2 セグメント

2021年9月期より3セグメントに細分化、Laboが企画開発を行う

セールスプロモーション事業
変化の激しい通信業界をメインステージに顧客の課題解決を行うセールスプロモーションや研修を企画・実施

働き方革新事業
弊社の持つ組織づくりノウハウを活かした「働き方改革」を促した「働き方革新」を起こす組織コンサルティング

店舗DX事業
弊社の持つショップ運営ノウハウを活かした店舗運営におけるデジタルトランスフォーメーションを推進する業務効率化改善コンサルティング

Labo(企画開発)
テクノロジーを活用し、日本のサービス業のおもてなし力を体系化、良質なサービス提供ができる商品の企画・開発

2 進化構想

3rd Gear

通信業界
セールスプロモーション
キャリアアップ支援
研修
オペレーションコンサル
eスポーツ
組織コンサル
リモートワーク推進
セルフオーダーペイメント
キャッシュレス推進
アーティフィシャルインテリジェンス活用
IoT
コトモノ連携AI
ロボティクス

その他業界
eスポーツ
組織コンサル
リモートワーク推進
セルフオーダーペイメント
キャッシュレス推進
アーティフィシャルインテリジェンス活用
IoT
コトモノ連携AI
ロボティクス

活動後の変化：新事業へのチャレンジ

ピアズの未来を作る新事業を創造する取り組みを社員が盛り上げる



学びと気づきの勉強会



PNI (Peers Next Innovation)

活動後の変化：採用へのチャレンジ

会社のビジョンを語れるようになった社員たちが、ピアズの未来にむけた採用に取り組む



No.1 末廣樹理菜

バケモノ
規格外採用

末廣樹理菜×社長秘書のひとりごと

RT @jurinasuehiro: 「どうしたらいいですか？」
そう聞く前にやってみるべきこと・まずはググる・聞く
前に自分で仮説を立てる・仮説は2〜3種類あるとい
い○・自分だったらどうする？の意思を持つ・聞い
たらこう答えるかな？を予想する 慣れるまでは時間か
か...

🐦 2021年02月03日 07:02:11

No.2 志 SILVER 金井遊

バケモノ
規格外採用

金井遊 | 上場ベンチャー企業の管理職

おはようございます！部屋は寒くないのですが布団か
ら出たくない日もありますよね。笑 そんな日は声を出
して起きる派です。今日は水曜日！週の折り返し。平
日でやらなければいけないこと、やりたいことがある
なら進捗を振り返りましょう。あと3日で終わるス
ケジュールにして土日を迎えよう。

🐦 2021年02月03日 07:02:11



No.3 志 BRONZE

ママ採用
今井春菜@仕事を志事へ

悔しい事をだったり、カチンと来る事を言
われた時、もういいわ！と向き合わずして
去るのか、なにくそ！見てろよ！と向き合
うのか、その後の大きな差が出る。何十年後
性は私の中でけっこう原動力になっている
事ある。

🐦 2021年02月03日 08:40:45



No.4

プロ採用
加藤里沙@ポジティブガール

自分が会社について成長を感じる時って
みんなどんなときかな？ 私は、出来
へんってわかってることを任された時か
な。。。成長痛を毎日感じる。

🐦 2021年02月02日 23:33:28



No.5

プロ採用
安田絵理奈@採用担当のこたわり

"成長" 就活で良く使う言葉だけど、フワッと
してぶっつけで「で？」で済みます。成長
を望む事はいいに結構。ただし成長を企
業に求めるは違う。成長するかしないかは自
分次第。「御社で成長したい」は希望理由
になりません。「御社で成長したいので
〇〇します。」が必要やなんです。

🐦 2021年02月03日 09:30:16



No.12

規格外採用
三原志哉@Peers×2Links

RT @doumaPeersLove: お年玉企画
【RT希望】過去3万人に研修を実施して
きた私の"入社1ヶ月目"の社員に対するリ
アルなlon1の【生動画】を欲しい方いま
すか？ 希望者には無料で送ります！私を
フォロー したいならRT その場で私にリブ
ロ...

🐦 2021年01月04日 19:09:40



No.13

メジャー採用
井出幸之介@成り上りのTOP営業

Amazonでクラウドファンディングを買った。ま
さか、手書きのメッセージに出会えると思
い込んでました！ 店長さまの熱い思い
が伝わってきました。こんな御時世だか
らこそですが、家にいながら元気をもらいま
した。ありがとうございます。

🐦 2021年01月22日 12:37:04



No.14

プロ採用
矢田ユウタ@ベンチャー組織攻め人

数字なんて、誰でも見ればわかる。プロセ
スは、見に行かないとわからない。だか
ら、上司としてやるべきことはそのプロセ
スを細かく見て、それを正しく成果に繋げ
てあげること。「なんで成果出てないん
だ！？」と問わせないことが上司としての
責務。★上場1年目の経験

🐦 2021年02月02日 23:15:00



No.9

アウトサイダー採用
福井流哉@七転八起の次世代リー
ダー

#Clubhouseをするためにアプリをダウン
ロードし、準備万端だと思っていたけど、
これって完全招待制なんだね。。。

🐦 2021年01月30日 11:47:30



No.10

メジャー採用
栗田智代@戦う管理部

小さなことでも誰かの役に立てたなぁとい
う実感は大事なことと思う

🐦 2021年01月26日 19:39:07



No.11

アウトサイダー採用
川崎 寛@不撓不屈のマーケティング
マネジャー

RT @kawasakiPeers: 何かのアドバイス
をもらった時 すごくいいなと思ったとし
ても ほとんどの人が行動に移せないだけだ
と、それを真摯に受け止め 行動に移せる人が成
果を残せる これだ！と思った直感を信じて
自分との約束を果たしていこう

🐦 2021年01月30日 12:35:11



No.6

アウトサイダー採用
みさか@陽造いポジティブ

おはようございます。仕事仲間と毎日行っ
ているプライベート共有の時間が楽しすぎ
る！

🐦 2021年02月02日 23:55:47



No.7

ママ採用
あや@人間力こそ最強の武器

おはようございます。仕事仲間と毎日行っ
ているプライベート共有の時間が楽しすぎ
る！

🐦 2021年02月03日 09:06:25



No.8

アウトサイダー採用
阿林知寛@諦めの悪いおじさん

オンラインで便利！な一方で不安にな
る時があります 一次情報に頼れないと自分
の経験値からくる狭い世界での議論で都合
よく議論が定着してしまいがちな問題
がどこで発生しているか 何が問題となっ
ているか 問題になっている事象の正体 事
件は会議室じゃなく現場でリアルと思う

🐦 2021年02月02日 22:57:20

今後の取り組み

ビジョンをより明確に（10年先の事業、組織）するための時間を捻出できるよう、
目先の業務に充てている時間の効率化を行う

mimik は「真似る」から「学ぶ」
セルフトレーニングサービスです。



クルマ社会の変化と 組織変革の取り組み



クルマを走らせる550万人へ。
動かそう。

(日本自動車工業会 本年メッセージ)

2021年2月19日
トヨタモビリティパーツ株式会社
茨城支社 駒月 純

1 環境変化と経営改革二ーズの全容

時代の波による変革

- ・ コロナ
- ・ 消費者の行動変化
- ・ 人口減
- ・ デジタル化
- ・ サブスク
- ・ 環境政策の加速

普遍的な社会的使命

- ・ 地域に必要とされる企業
- ・ 流通できる人材の輩出
- ・ 取引先を強くするお役立ち
- ・ 社員の幸福

自動車業界の
100年に1度の変革

- ・ CASE
- ・ MaaS
- ・ 環境車
- ・ 新しい競争
- ・ 商品流通の激変

経営改革

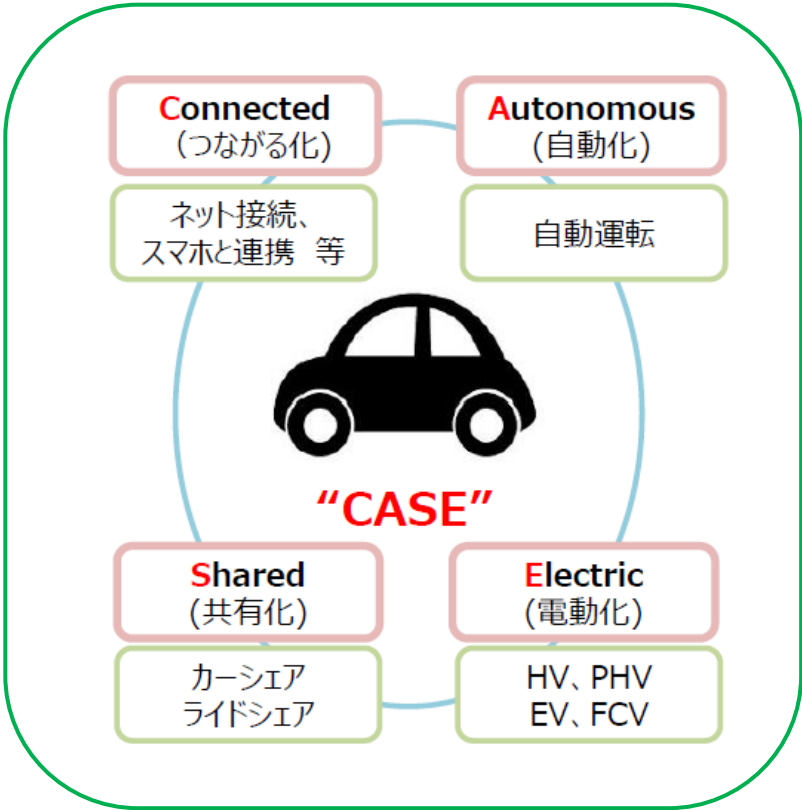
企業が自己変革できないと
存続できない

2 いま、自動車業界で何が起きているのか

(1) CASEを中心とした技術革新

(2) 競合は、異業種格闘戦へ

クルマはモビリティ（移動手段）から
社会インフラへ



競争の相手、ルールも大きく変化



3 トヨタの取り組み

モビリティカンパニーとしての新たな成長を目指し、MaaS戦略で
新たなモビリティ事業の創出にチャレンジ

(富士Woven City実証実験)

(MaaS戦略)

事業への参入
コンソーシアム

コネクティッド
ビッグデータ
蓄積・活用

改善
トヨタ式現場改善

・ 利活用主体の市場 (MaaS戦略)



4 自動車流通に携わる人に必要な変革

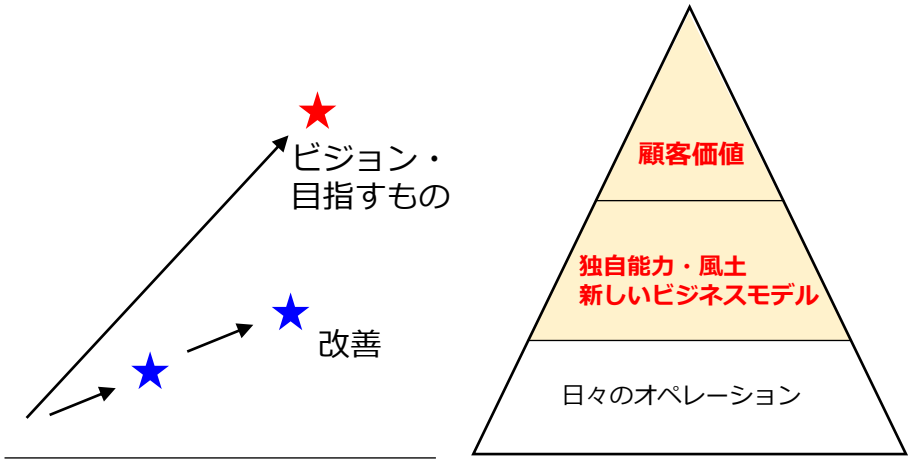
(1) 市場の変化

お客様	お客様毎にニーズは多様化！
商品	売り切り・サブスク・リース・ カーシェア etc
売り方	売り方は大きく変える必要がある！ (アフターマーケットの商売も変わる)

(2) 必要な変革

(従来)	(今後)
頼まれたものを 正確、ていねいに 届ける	売り方・仕事の しかたまで サポートしていく

(流通ルート)



※ 売上のメインルートは県内トヨタ販売店7社（約8割強）

5 当社で起こしたイノベーション

顧客価値を
創り出す

(1) 事業のイノベーション

① トヨタ式でのお役立ち活動

取引先のインサイドに入り
業務や売り方を改善
(買ってください禁止令)

(カーショップ 運営改善)



(タイヤの売り方改善)

② リテールビジネス進出

コンサルティング能力を
つけるため、
保険・auショップ事業に
進出

(auショップ2店舗目オープン)



(保険ショップ5店舗目オープン)

③ 茨城ワクドキクラブ

県内トヨタ販売店7社と組んで
将来のファンづくり活動に
チャレンジ
(全国初組織化、専任5名、
1年14回で5,000人、予算1億円)

地域のニーズに触れ合い、
楽しさを創出できる人材を育成



5 当社で起こしたイノベーション

(2) 人材育成のイノベーション

①機能別人員配置

改革を加速するため、新規業務専任
やトヨタ式改善部隊を配置
残った人員で既存業務を合理化

38名を
新規業務へ

当時の 正社員 150名	P J 専任	11名
	改善専任	17名
	ワドキクラブ出向 他	10名
	既存業務	112名

価値転換を
はかっていく

②学校のような会社にしていく

- イ. 幹部・ミドルマネジャー・全社員各層別に徹底したマネジメント研修を実施
(マネジメント研修費用は900万↗3,300万円)
- ロ. 創発・インサイトのため経営品質特別研修を継続実施
- ハ. 調査・研究を業務の基本に据え出張を奨励 (旅費は倍増)



(全社員問題解決研修)

飛躍的に
増えた研修

2013年度

項目	対象	社内	社外	人数	工数
1 オフサイトミーティング	経営幹部	○		10	160
2 経営品質セミナー	経営幹部	○		2	40
3 ワンストップ店長塾	経営幹部	○		2	56
4 経営品質特別研修	経営幹部	○		2	56
5 経営品質セミナー	管理職者	○		30	960
6 ビジネスマシナリ塾	管理職者	○		30	180
7 店長塾	店長	○		10	160
8 研修	店長	○		11	176
9 研修	全社員	○		1,400	420
10 セールス力アップ	全社員	○		19	912
合計				5	3,120

2018年度

1 オフサイトミーティング	経営幹部	○		6	96
2 経営品質セミナー	管理職者	○		30	1,200
3 ワンストップ店長塾	管理職者	○		5	45
4 経営品質特別研修	管理職者	○		4	1,176
5 アセスメント研修 (A1)	管理職者	○		3	45
6 アセスメント研修 (A2)	管理職者	○		3	45
7 アセスメント研修 (A3)	管理職者	○		3	45
8 店長塾	店長	○		9	171
9 研修	店長	○		12	288
10 院級研修	全社員	○		229	687
11 指定図書読書感想文	全社員	○		196	3,984
12 (社外)研修 (トヨタ研修)	全社員	○		123	615
13 改善マシナリ塾 (院級)	全社員	○		10	480
14 ビジネスマシナリ塾	1-3年次	○		13	138
15 (社外)研修 (トヨタ研修)	全社員	○		51	816
16 電話応対研修	全社員	○		30	60
17 リベラルアーツ	希望者	○		14	28
18 産業能率大学	希望者	○		5	720
合計				7	11,719

※ 黄色は課長

(注) 総人数 = 198人

(注) 社員数 = 398人

6

私の考え方

理念・大局観を持ち、新しい価値を提供することが企業の存在意義
(売上収益が目的になっているとイノベーションは起きない)

- ① 顧客価値に向かう事からイノベーションが始まる！
- ② トップがまずイノベーターになる！
- ③ すぐには実現しないが、向かっていることが大切！
と、みんなを勇気づける



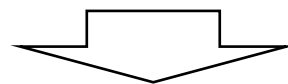
経営改革の推進エンジンとは・・・

経営判断 ...

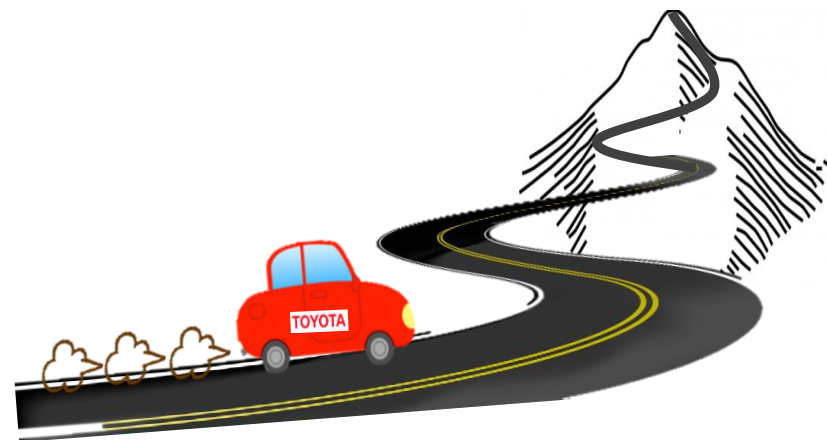
社会的使命に根ざした大義のある理念・ミッション

しくみづくり...

経営品質アセスメント



人を育て、地域・取引先に頼られる会社にな！



地域クルマ社会の環境変化に向けた組織変革

株式会社カワムラモータース 河村 将博

環境の変化

CASE	商品の変化 Connected Automated Shared Electric	DX
CAFE	企業別平均燃費基準	
人口	商圏人口の減少が続く	
働き手	若者の自動車離れ	
大規模化	販売網の再編成	
COVID-19	店舗運営のあり方変化	

今年の懺悔

	河村の「ありたい姿」 左利き	社員の「ありたい姿」 右効き
概念	脱自動車ディーラー CSVを意識した経営	超自動車ディーラー まだまだやり残している
キーワード	地域のインフラの中心	圧倒的な自動車ディーラー
バランスがとても大切		

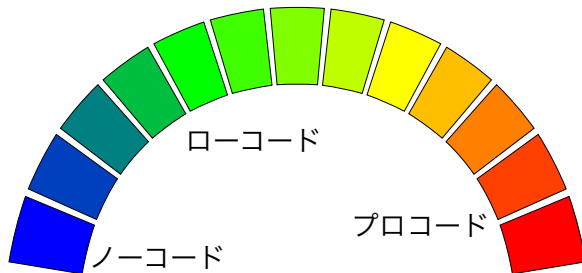
KAWAMURA MOTORS

今年の懺悔

	河村の「ありたい姿」 左利き	そもそも人付き合い悪い 人徳者にはほど遠い 地域の中心!? DX 待ったなし 知識と技術と経験 経営とのバランス
概念	脱自動車ディーラー CSVを意識した経営	
キーワード	DX 化を牽引する企業 からスタート	
COVID-19 によりリソースを再認識		

KAWAMURA MOTORS

DX



ノーコード	誰でも可能 ドラッグ&ドロップ
ローコード	知識必要 ドラッグ&ドロップ
プロコード	システム開発 システム統合

FileMaker オンライン学習



FileMaker オンライン学習 (Youtube 公開済)
ローコード～プロコードをカバーするシステム開発環境
河村はプロコード技術者であり専任トレーナー
約300本の開発技術解説動画 のべ20万回再生

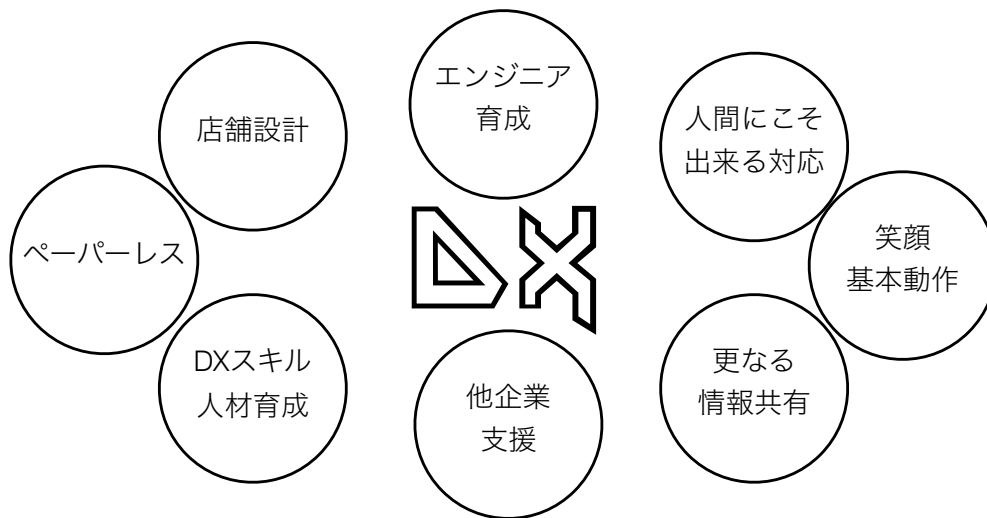
KAWAMURA MOTORS

DX

現状で明らかな課題	対応	展開
DX 流派 相違 (HONDA / 保険会社等)	流派違い・自社 統合して利用 (REST API / RPA等)	河村 プロコード
プロコードのみ (河村)	自分達で必要な 業務フローを作成	ローコード 社内に育成

KAWAMURA MOTORS

DX をキーとした展開



KAWAMURA MOTORS



万協製薬
株式会社

医薬品・化粧品製造 万協製薬株式会社



Japan Quality Award
2009 Winner



Japan Quality Award
2017 Winner

「DX(デジタルトランス フォーメーション)時代の 製造業の進化とは？」

2021年2月19日 顧客価値経営フォーラム

万協製薬株式会社代表取締役社長 松浦信男

万協製薬の会社沿革と特徴

万協製薬は1960年3月兵庫県神戸市にて創業しました。2021年で61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きています。

本社・工場は神戸市長田区にあったが、創業35年目の1995年1月17日の阪神大震災にて全壊しました。

翌年に三重県多気郡多気町に新工場を建設して本社・工場ともに移転。2021年で三重県に移転して25年になります。

弊社概要

企業名／万協製薬株式会社

住所／三重県多気郡多気町仁田
725-1

資本金／4,000万円

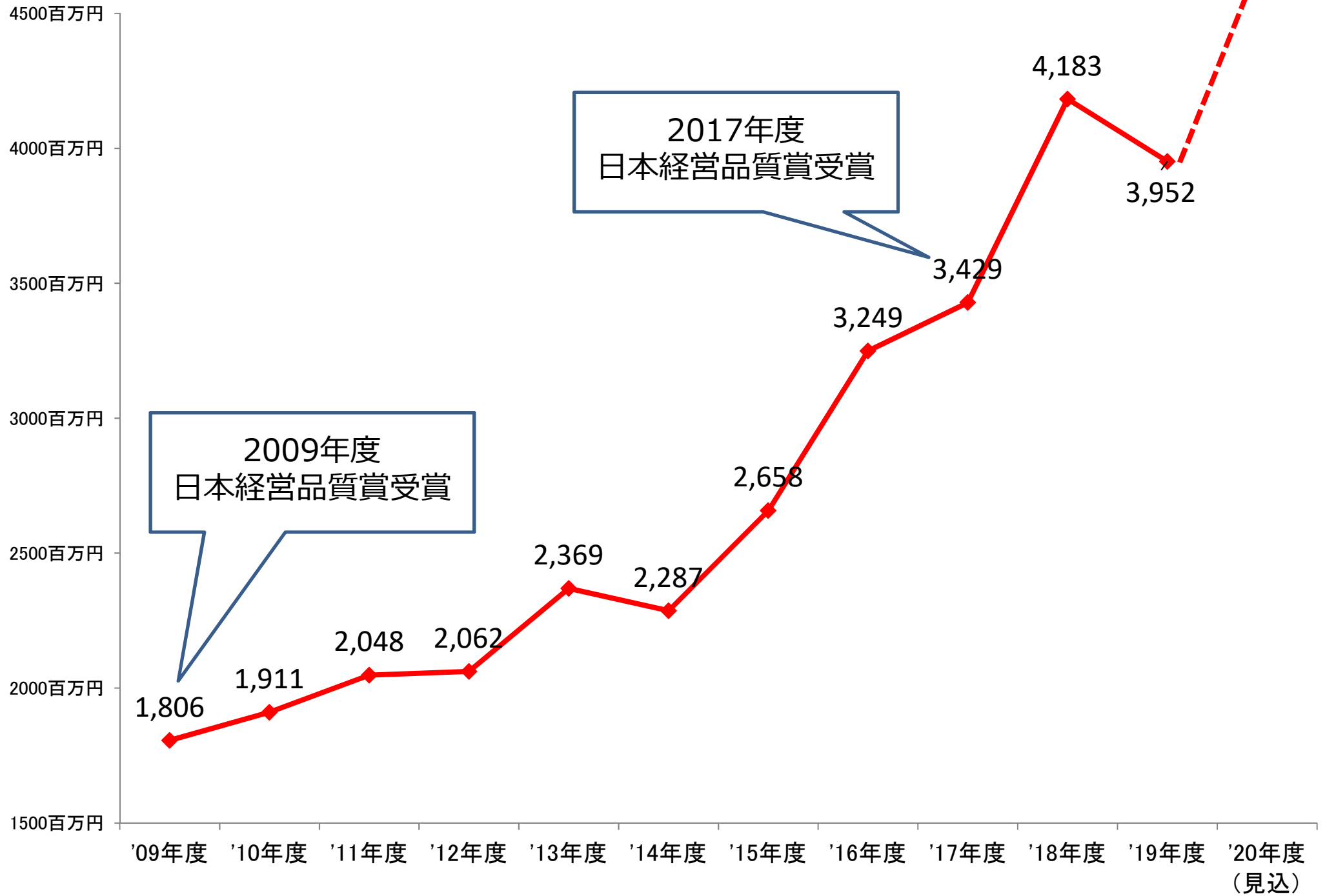
業務内容／外用薬(医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器)専門の受託メーカー。開発提案も行い、あらゆる形態の充填、包装が可能。

売り上げ／48億5200万円
(2021年3月期見込)

従業員／296名(派遣社員含む)
2021年2月1日時点



売上高



アルコール消毒剤



▼本体：スプレータイプ



ポビドンヨード製剤



2020年度
万協製薬が
コロナ禍で
約10億円売り
上げを伸ばす
ことに成功した
製品群

アルコール消毒剤



▼本体：スプレータイプ



ポビドンヨード製剤

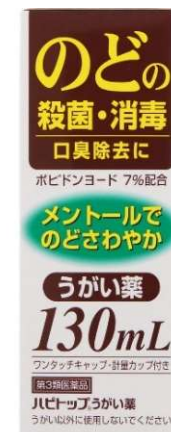


2020年新製品 計50品目

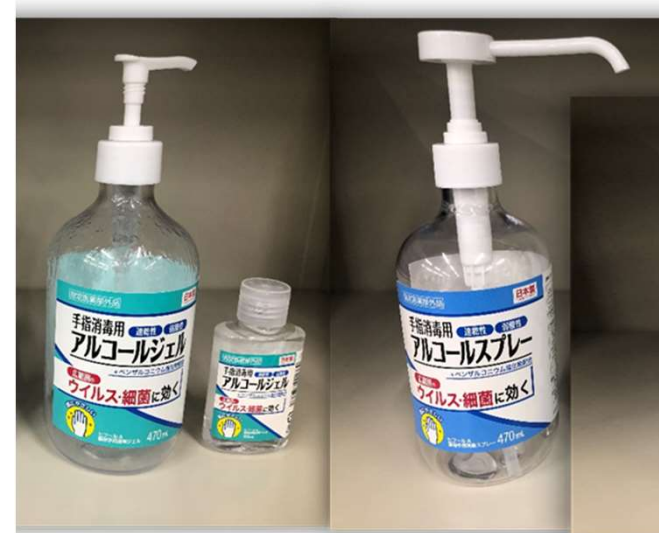


2020年新製品 計50品目

消毒剤、うがい薬



▼本体：スプレータイプ



2020年新製品 計50品目

バンキョードラッグ



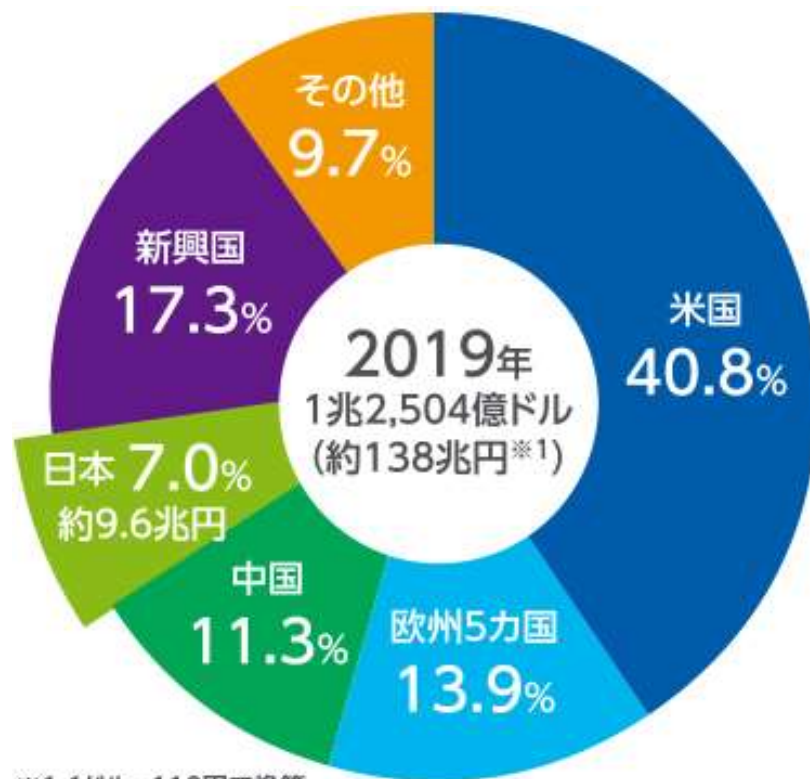
市場・顧客について

世界の医薬品市場

世界の医薬品市場の売上は、2019年、全体で1兆2,504億ドル（日本円にすると、約138兆円）に上る。地域別で見ると、一番大きい市場はアメリカで、世界の約40%を占めている。次に、欧州5カ国、中国と続き、日本は第4位、市場規模は約9.6兆円です。アメリカは、企業が薬の値段を自由に決めることが出来るが一方、日本を含めた多くの国では、薬の価格（薬価）は行政機関によって決められている。

上位4地域の2014年から2019年の年平均成長率が最も大きいのが中国で、日本は、ほぼ横ばい。

地域別売上高シェア



※1 1ドル=110円で換算

年平均成長率2014-2019

米国	+4.3%
欧州5カ国	+4.0%
中国	+6.7%
日本	-0.2%

出展: Global Medicine Spending and Usage Trends OUTLOOK TO 2024, IQVIA Market Prognosis, Sep 2019; IQVIA

医薬品市場の国別成長率

国名	2018年 (十億ドル)	年平均成長率 14~18年	2023年予測 (十億ドル)	年平均成長率 19~23年予測
全世界	1,204.8	6.3%	1,505~1,535	3~6%
【先進国】	800.0	5.7%	900~1,020	3~6%
米国	484.9	7.2%	625~655	4~7%
【EU5カ国】	177.5	4.7%	200~230	1~4%
ドイツ	53.5	5.0%	65~69	3~6%
フランス	36.8	1.5%	37~41	▲1~2%
イタリア	34.4	6.3%	40~44	2~5%
英国	28.4	6.2%	33~37	2~5%
スペイン	24.6	5.4%	27~31	1~4%
日本	86.4	1.0%	89~93	▲3~0%
カナダ	22.2	5.0%	27~31	2~5%
韓国	15.8	4.7%	19~23	4~7%
オーストラリア	13.1	4.3%	13~17	0~3%
【新興国】	285.9	9.3%	355~385	5~8%
中国	132.3	7.6%	140~170	3~6%
【Tier2】	67.7	10.7%	91~95	7~10%
ブラジル	31.8	10.8%	39~43	5~8%
インド	20.4	11.2%	28~32	8~11%
ロシア	15.5	9.9%	21~25	7~10%
【Tier3】	85.9	11.3%	105~135	7~10%
【その他】	118.9	3.2%	130~160	2~5%

市場成長率の予測は為替変動の影響を除いた数値

米IQVIA「The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023」をもとに作成

医薬品市場 世界上位20カ国

国名右の数字は米国を100とした場合の各国の市場規模を指数化したもの

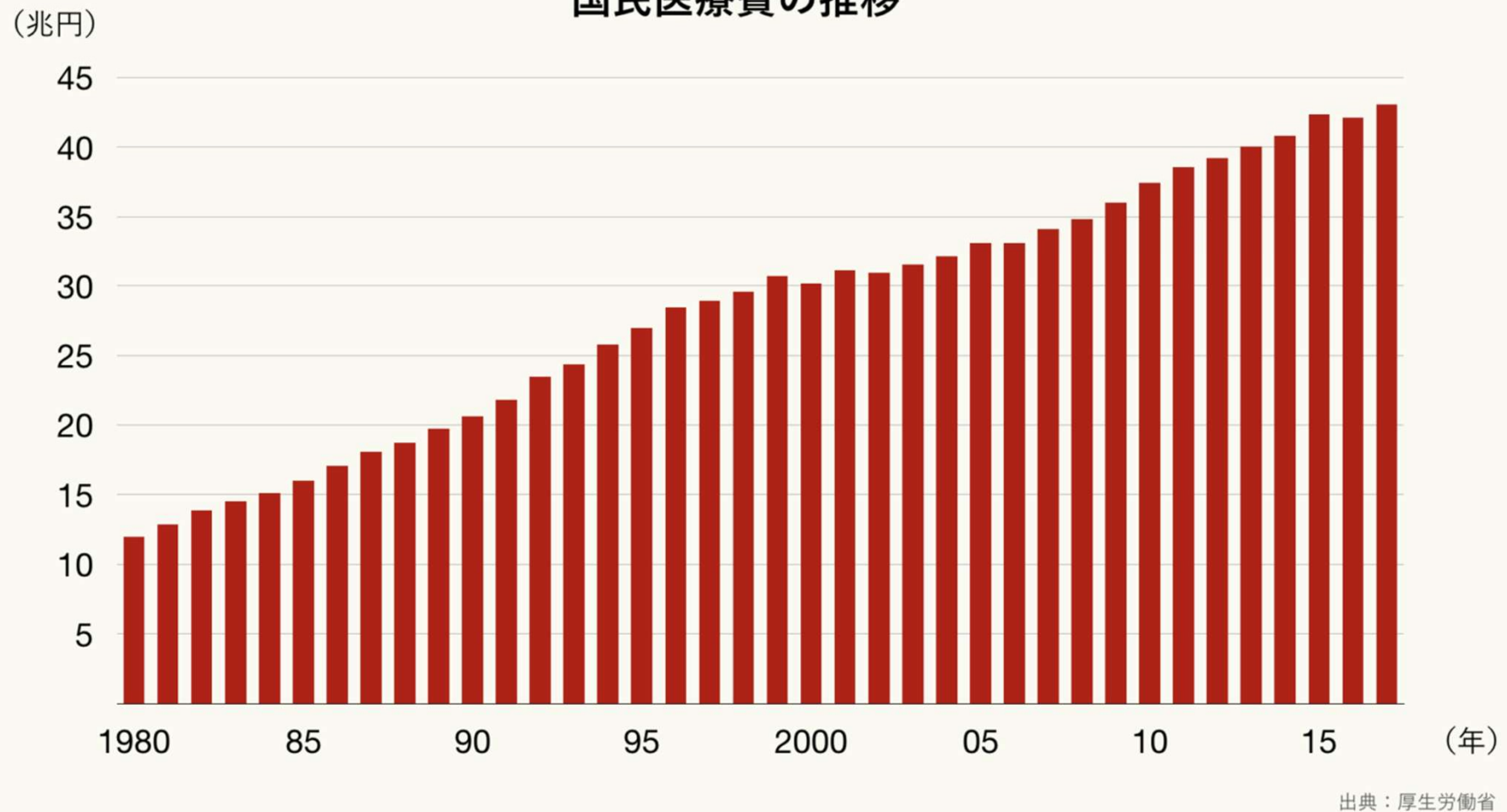
	2013年		2018年		2023年予測	
1	米国	100	米国	100	米国	100
2	中国	28	中国	28	中国	27
3	日本	24	日本	18	日本	12
4	ドイツ	12	ドイツ	11	ドイツ	10
5	フランス	10	フランス	7	ブラジル	7
6	イタリア	7	イタリア	7	イタリア	6
7	英国	6	ブラジル	6	フランス	6
8	ブラジル	5	英国	6	英国	5
9	スペイン	5	スペイン	5	インド	5
10	カナダ	5	カナダ	5	スペイン	4
11	インド	3	インド	4	カナダ	4
12	韓国	3	韓国	3	ロシア	4
13	オーストラリア	3	ロシア	3	韓国	3
14	ロシア	3	オーストラリア	3	トルコ	3
15	メキシコ	2	メキシコ	2	アルゼンチン	2
16	サウジアラビア	2	ポーランド	2	オーストラリア	2
17	ポーランド	2	トルコ	2	メキシコ	2
18	ベルギー	2	サウジアラビア	2	ポーランド	2
19	オランダ	2	アルゼンチン	1	サウジアラビア	2
20	スイス	1	ベルギー	1	ベトナム	1

2023年までの医薬品業界の未来

今後、医薬品における世界市場は2023年まで年平均3～6%成長し、23年には1兆5000ドルを突破する見通し。米国は4～7%と引き続き高い成長が予想されており、欧州も1～4%の成長が見込まれている。

向こう5年でマイナス成長が予想される日本市場だが、米国、中国に次ぐ世界3位の位置はキープする見通し。ただ、米国を100として市場規模を指数化してみると、日本は13年24、18年18、23年12と大きく縮小。23年には2位中国(27)の半分を下回る。

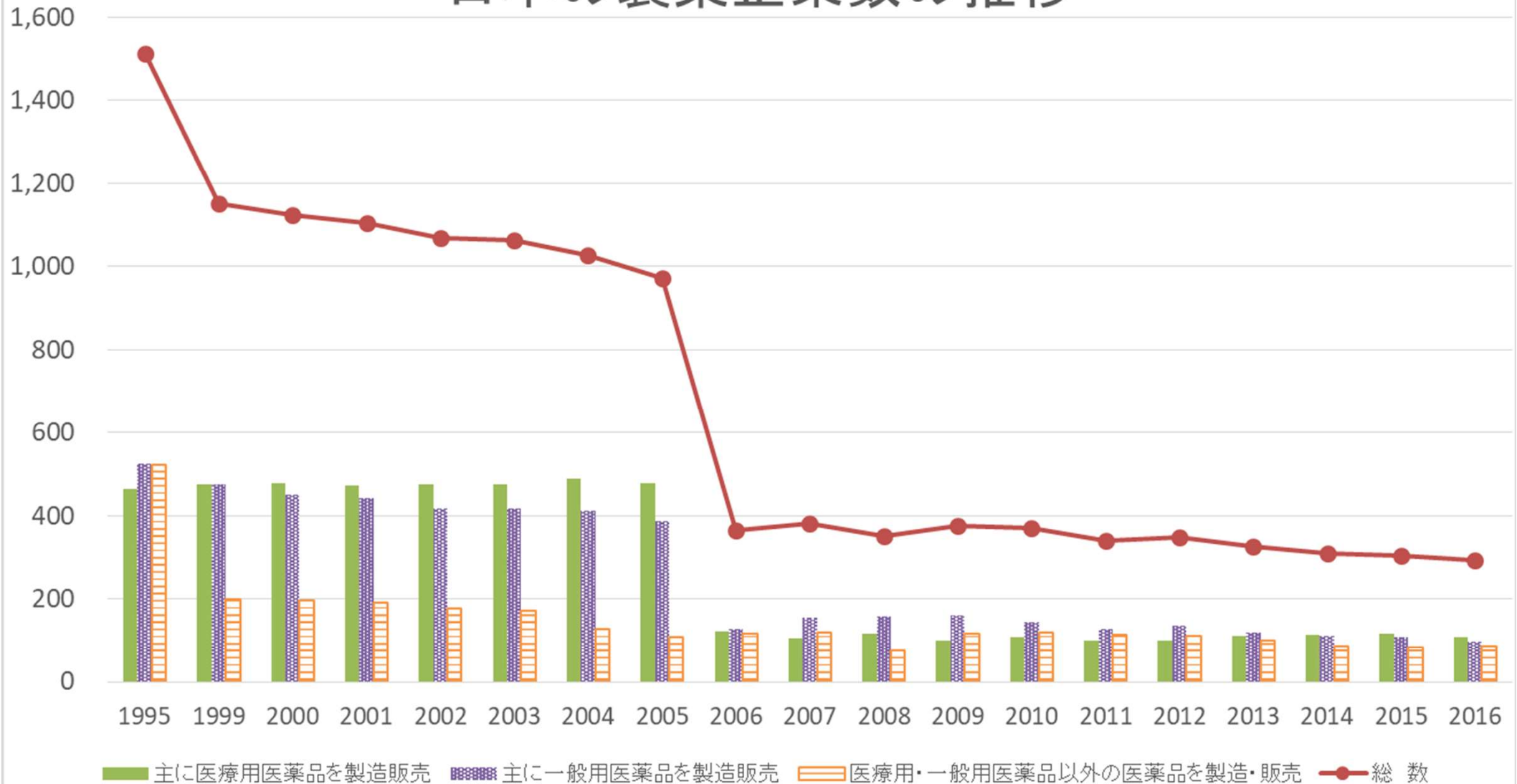
国民医療費の推移



国民医療費の推移

厚生労働省によると、2017年度の国民医療費は43兆710億円で前年度比2.2%増となった。国民医療費は保険診療対象外の費用や予防接種などを除いた医療費の合計で、高齢化によって今後はますます拡大すると見られている。20年度は新型コロナウイルス感染症対策費により増加するものと思われる。

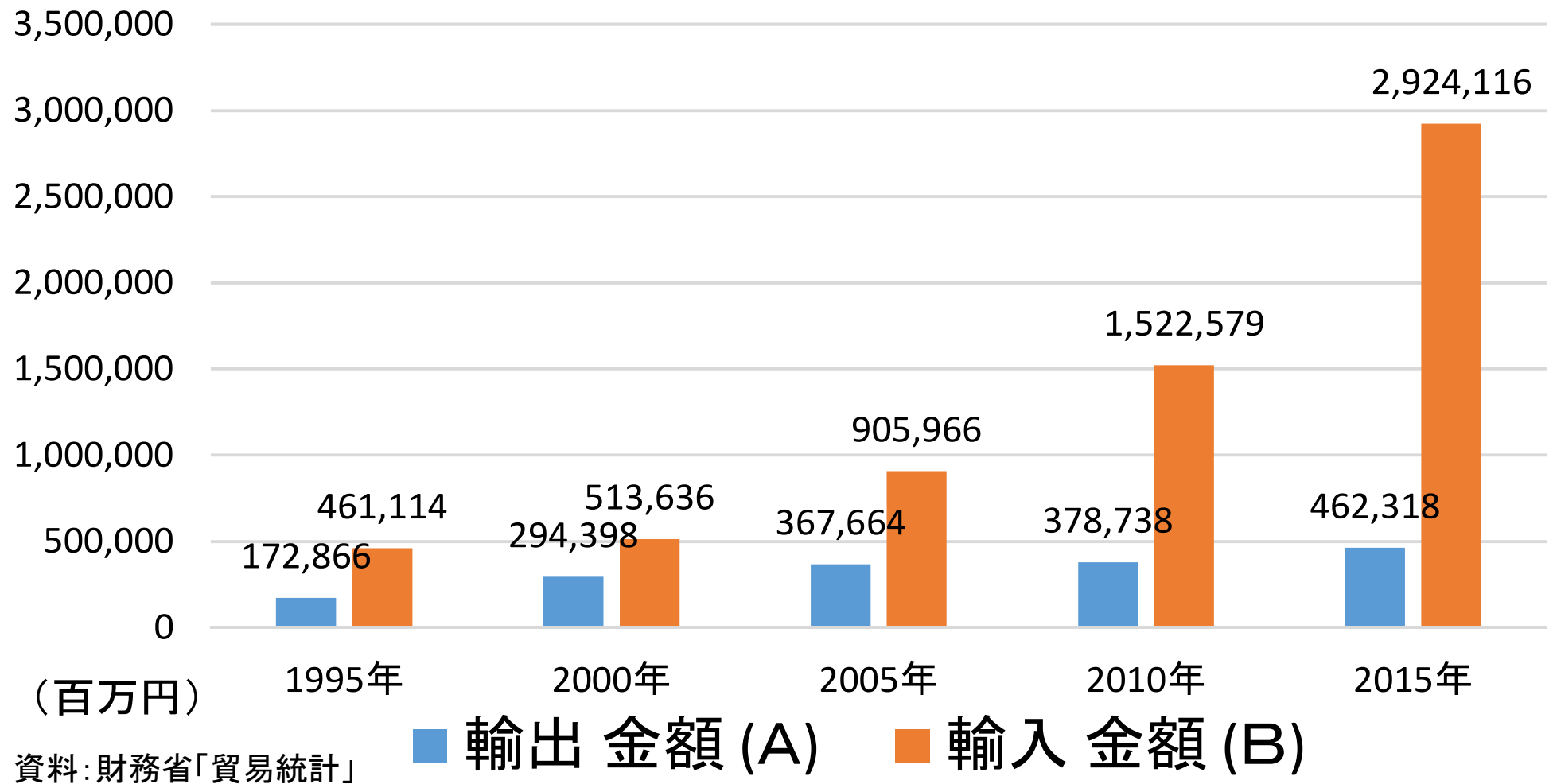
日本の製薬企業数の推移



資料: 厚生労働省「医薬品・医療機器産業実態調査」

実は、日本の製薬企業数はここ20年で激減している

日本の医薬品輸出入額



ここ15年で海外の医薬品シェアが増大し、明らかな輸入超となっている。

■医療用医薬品の国内市場



2016年から10年間国内の医療用医薬品の市場規模は頭打ちになっている

原因としては、
ジェネリック薬の80%の普及による薬価低下とそれに伴って
生活習慣病関係の価格低下が起こったため

[2020年度 医療用医薬品を除く一般市販薬(OTC医薬品、ドラッグなどで販売される薬)で好調だった薬効]

皮膚用薬(殺菌消毒剤を除く)。消毒による手荒れに悩む人が多かったことが想定された。

ひび・あかぎれ用薬。空気の乾燥傾向が強かったため、手荒れへの保湿を訴求。

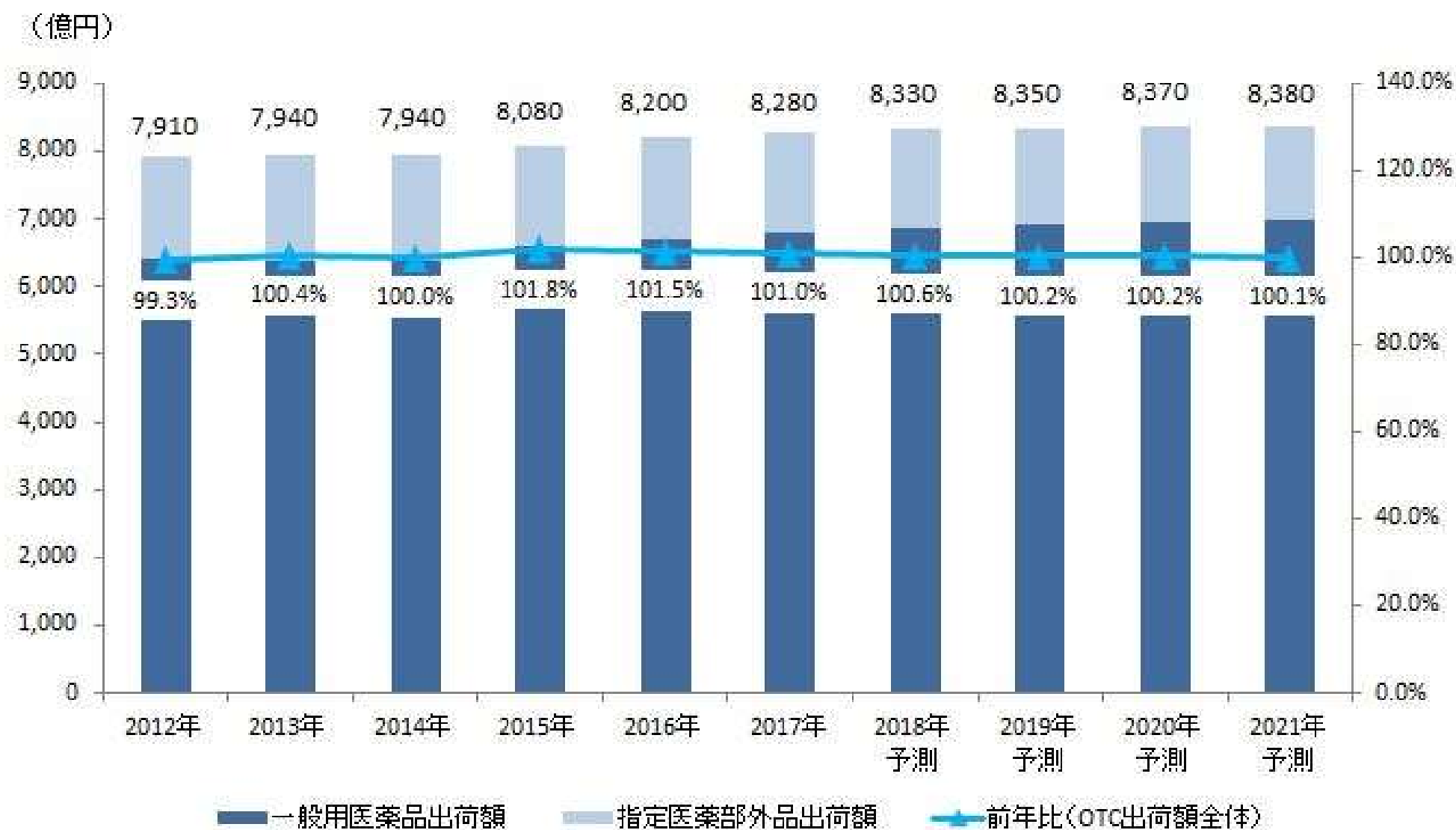
殺菌消毒剤:感染症予防対策の代表的な薬効。

上記はいずれも万協製薬の製造品目。アルコール消毒剤は今期の新規参入分野。

[2020年度 不調だった薬効]

総合感冒薬:マスクの着用や手洗い、うがいなどの感染症予防対策の定着により不調。そのほかの風邪関連薬も、鎮咳去痰剤。口腔用薬(のどスプレータイプなど)全国的に気温が高かった。

ドリンク剤やミニドリンク剤;外出自粛の影響。



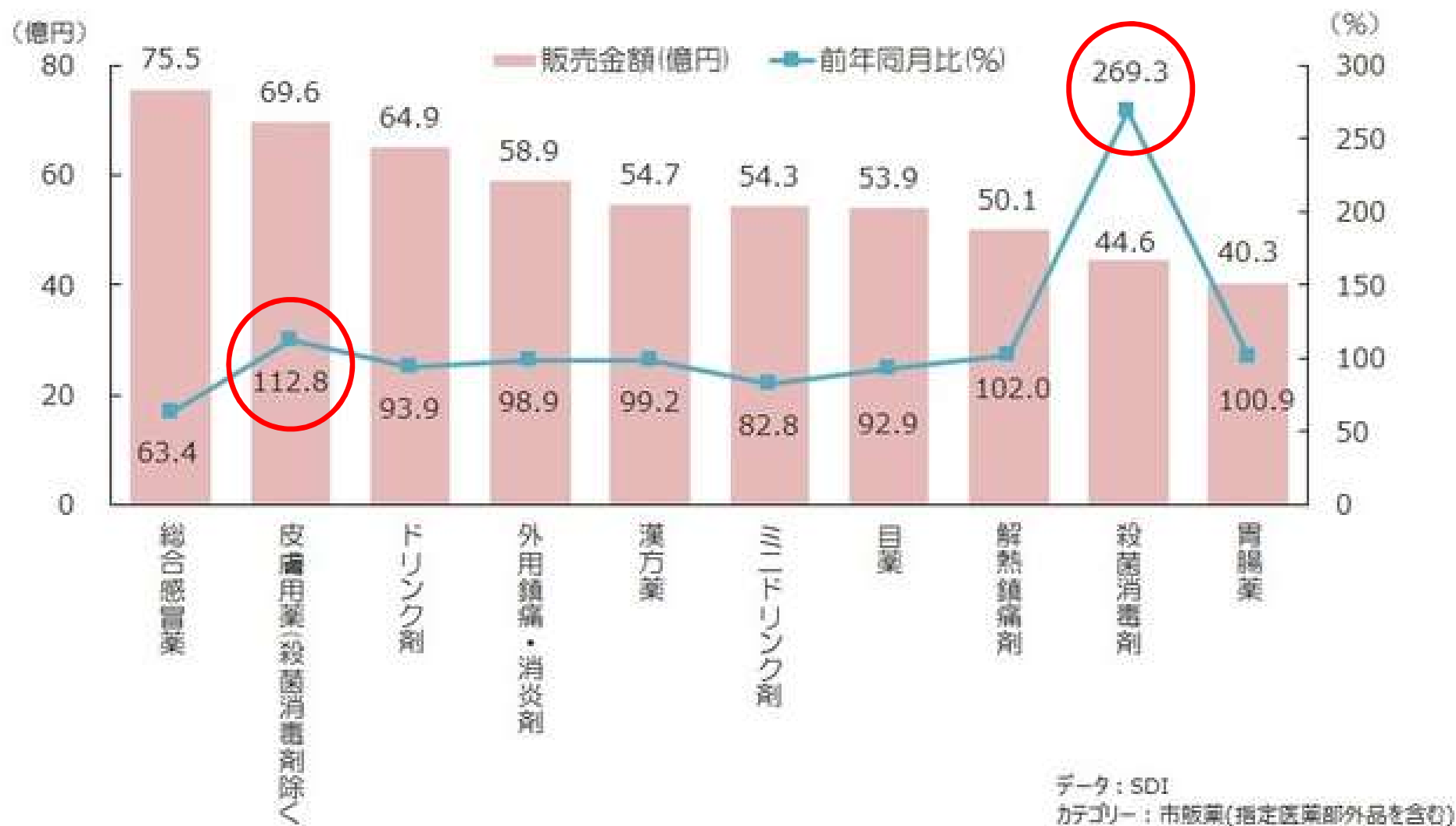
矢野経済研究所調べ

市販薬市場の販売金額推移



データ：SDI
 カテゴリー：市販薬(指定医薬部外品を含む)

主要薬効の販売金額および前年同月比（2020年11月度）



◆SDI(全国一般用医薬品パネル調査)

対象業態：OTC医薬品を販売しているドラッグストア、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンター・ディスカウントストア

エリア：全国

調査店舗数：3,245店舗

対象カテゴリー：医薬品、指定医薬部外品

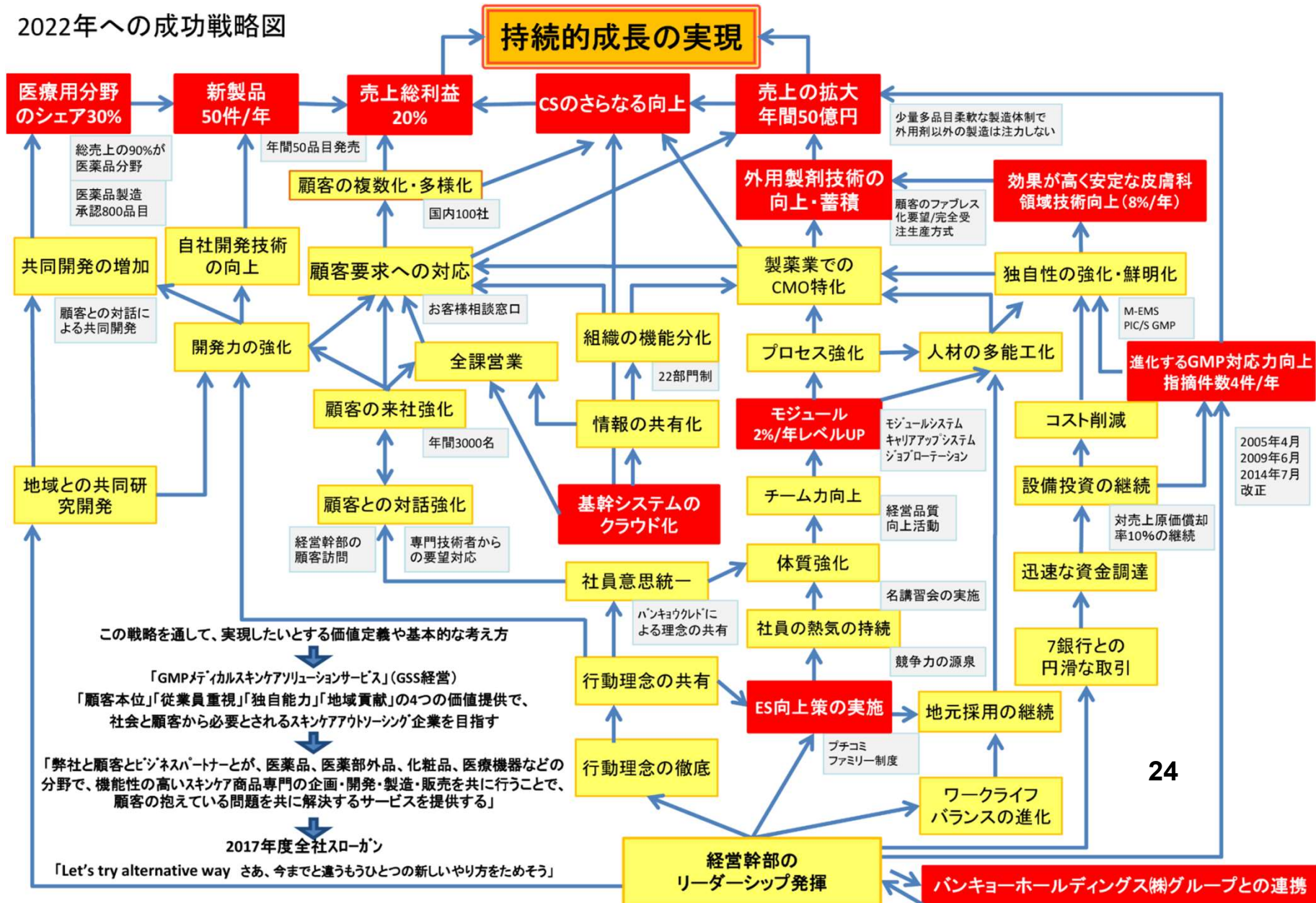
国内における保険医療費削減による医薬品製造業の課題と将来展望とは？

- ① 毎年の薬価改定により製薬現場は更に効率化・省人化が求められる。
- ② 小林化工の薬害死亡事故問題から行政より今後より一層厳しいGMP管理を求められる。
- ③ セルフメディケーション推進により将来的に風邪薬や外用薬については医療用からOTCへの移行が進む。以上から、将来的に①②の変化に対応できる企業が生き残れる。弊社としては社内DX化の進展による開発・製造剤型を外用薬に的を絞り、またこの先市場動向が見えないリスクヘッジの観点から医療用もOTCも両方の製造を可能にしている。

技術：製造業の未来に対応するDX化について

2022年GSS経営実現への成功戦略図

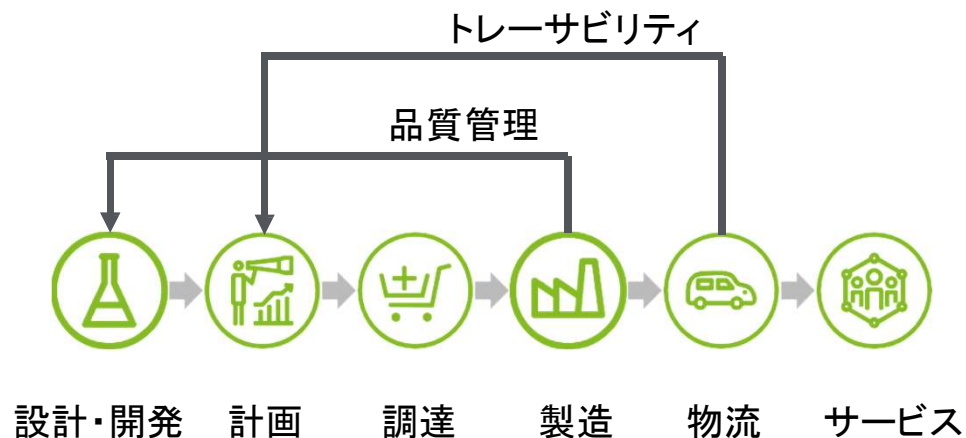
2022年への成功戦略図



21世紀の製造業では、顧客ニーズの多様化や自然災害・パンデミックへの対応にむけて、サプライチェーン全体のネットワーク化・見える化により、全体を最適化することが求められている

チェーン型からネットワーク型への転換

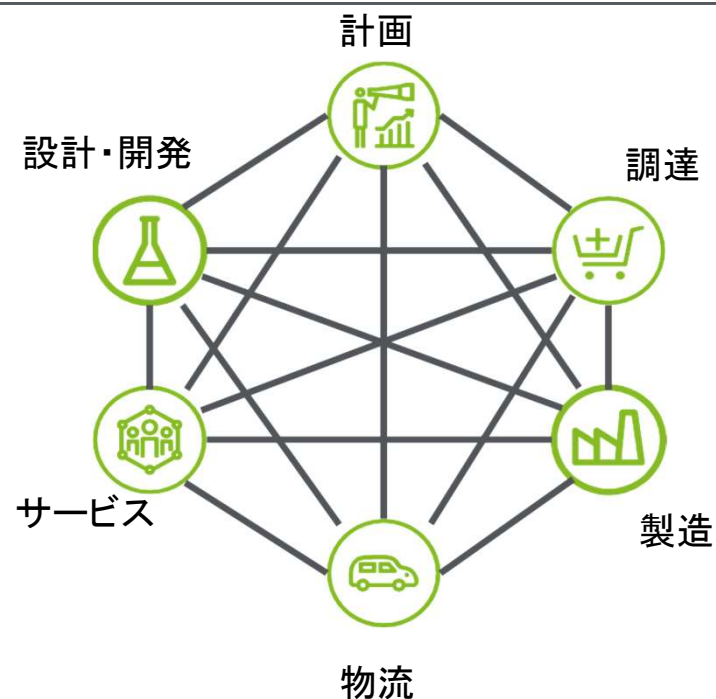
従来のチェーン型モデル



チェーン型の傾向

- 部署ごとで最適化されているため、全体最適化が不十分（品質管理やトレーサビリティに係る部署間連携が主）
- 担当部署に詳細情報があり、経営層までの情報伝達に時間がかかるため、経営判断が遅れる懸念がある
- 自然災害・パンデミック等が発生した場合、情報収集に時間を要する場合がある

ネットワーク型モデル

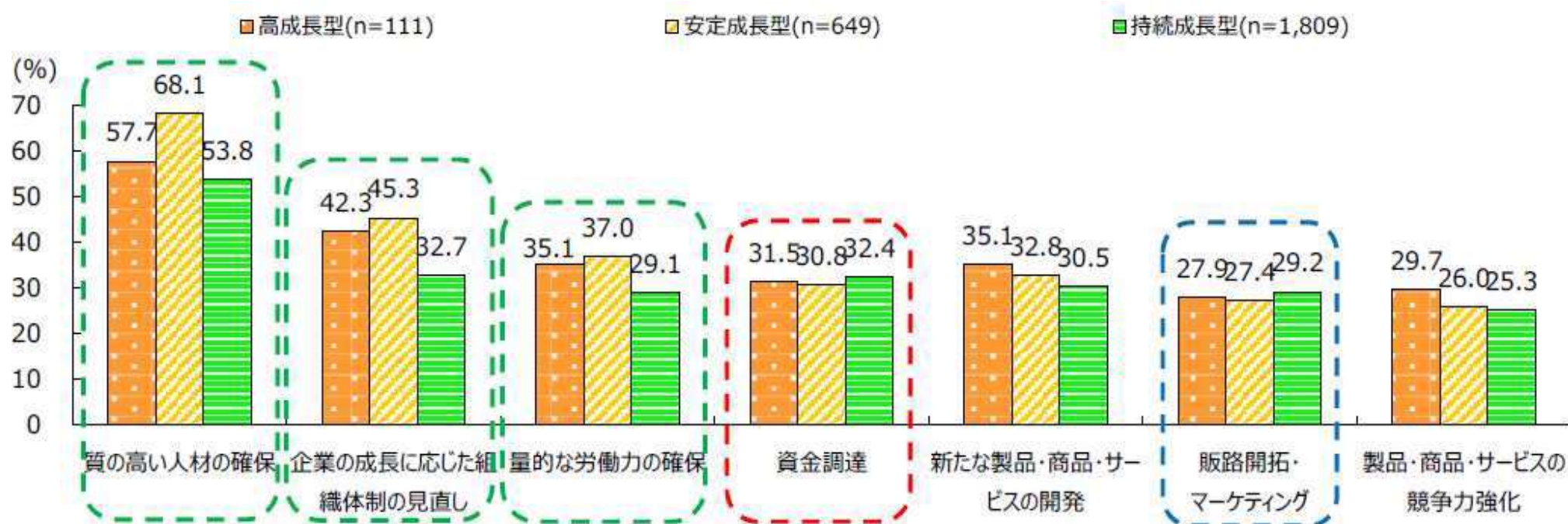


ネットワーク型で期待されること

- 部署ごとでなく、全体最適化（詳細な需要予測による在庫やコストの最適化、顧客ニーズの設計・開発、計画、製造への反映等）
- 多様化する顧客ニーズへの迅速対応
- 自然災害・パンデミック等に係る影響の迅速な情報収集による対応

企業の安定・拡大期の課題においては、質の高い人材の確保や成長に応じた組織体制の見直しが挙げられる

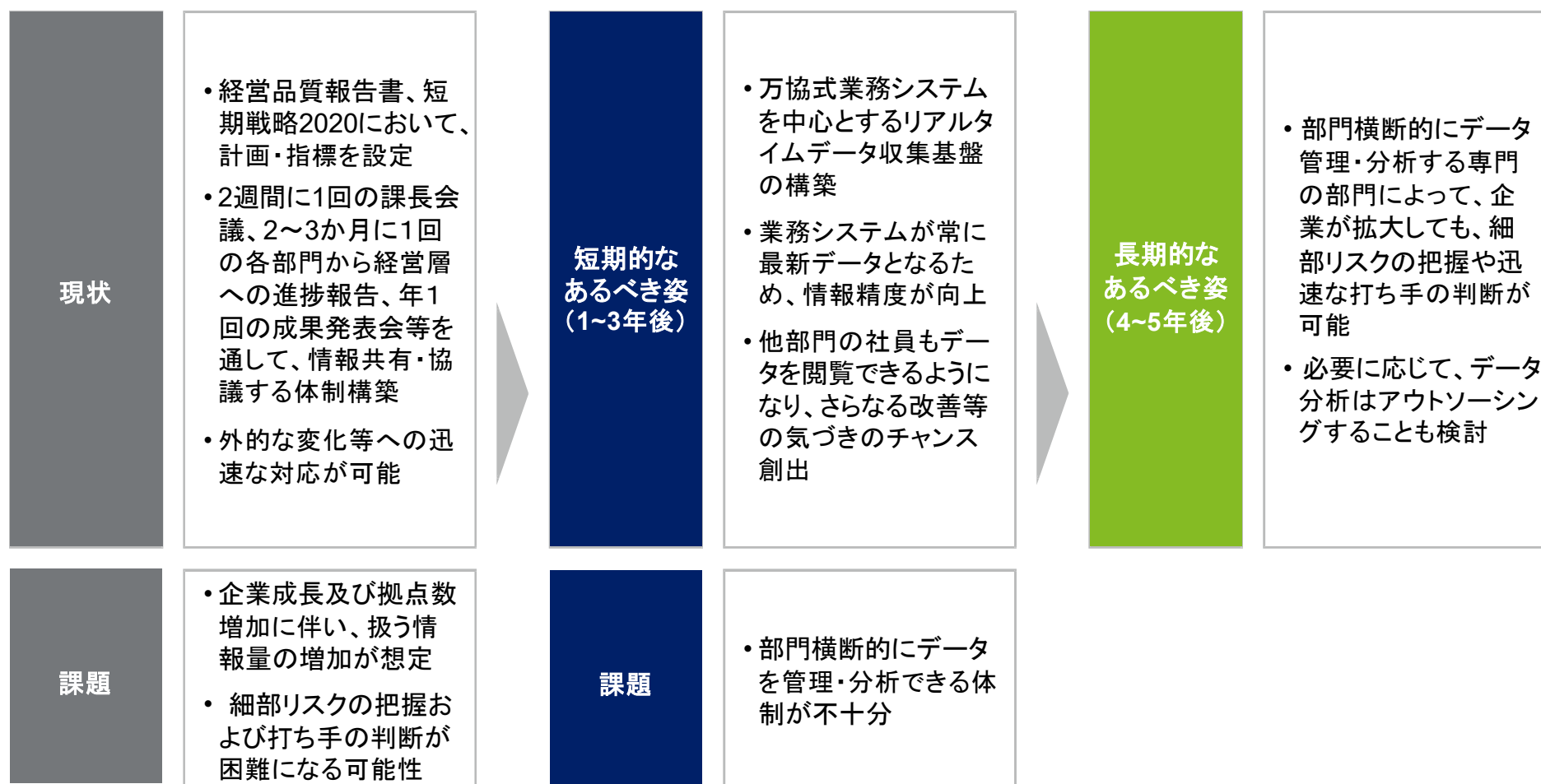
企業の安定・拡大期の課題



- 万協製薬では、2週間に1回の課長会議、2～3か月に1回の各部門から経営層への進捗報告、年1回の成果発表会等を通して、定期的に経営に資する情報共有や協議を実施している。
- 今後のさらなる企業成長及び拠点数増加に伴い、扱う情報量が増加していくため、細部リスクの把握および打ち手の判断が困難になる懸念がある

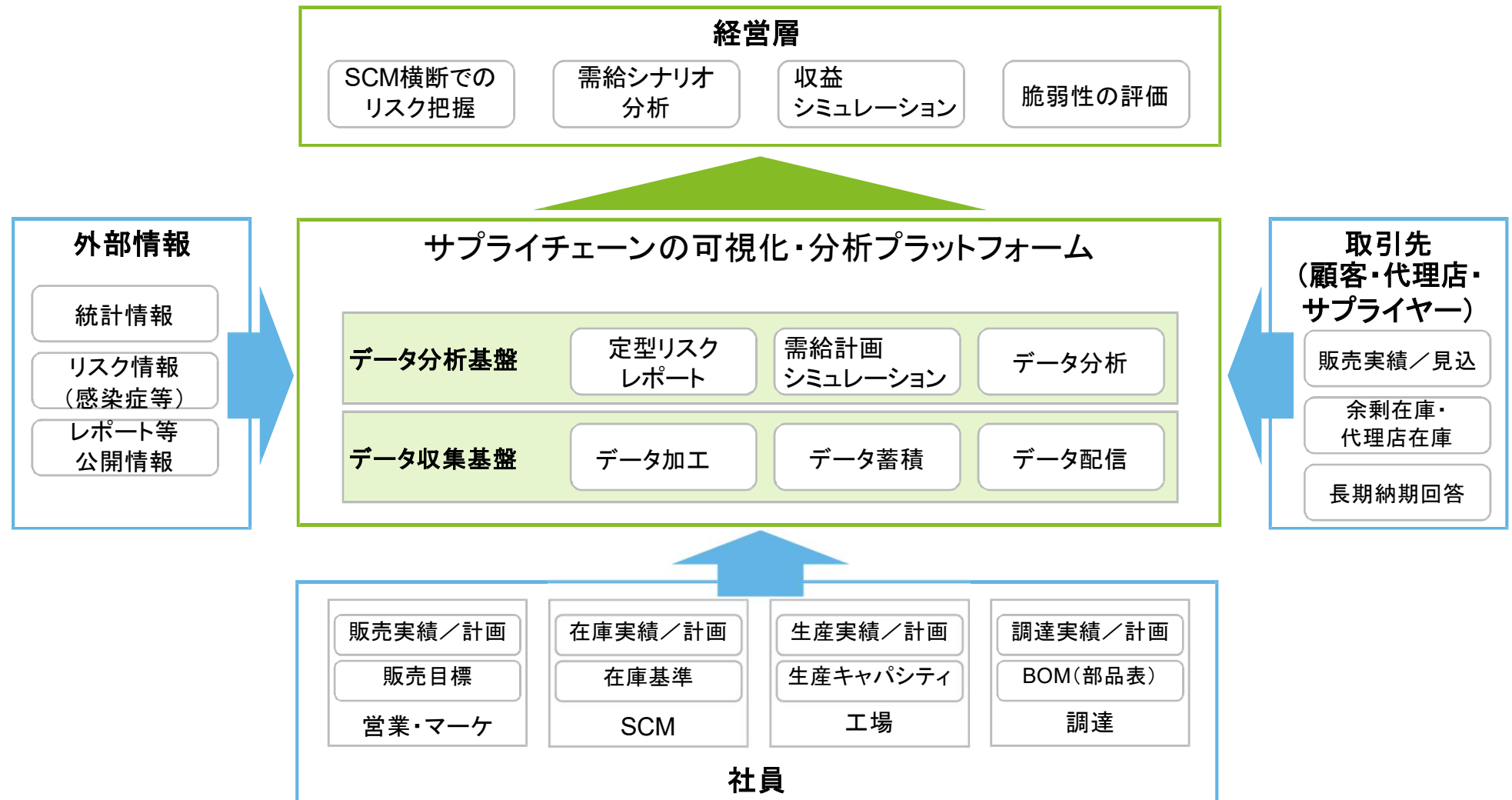
企業成長や拠点数の増加においては、部門横断的にデータ管理・分析できる体制を構築して、細部なリスクの把握・迅速な打ち手の判断を実行しなければならない

DX経営にむけたあるべき姿



そのためには、サプライチェーンの可視化・分析プラットフォームを用いて、必要な内部・外部情報を一元管理し、かつ標準化することで迅速な事業判断が必要である

サプライチェーンのリスク可視化・分析必要な仕組み



そのうえで、各部門でデータを収集し、部門横断でサプライチェーンを俯瞰・把握し、リスクを確認していくことが重要である

サプライチェーンの可視化

領域	概要	見るべき指標
販売 の可視化	感染拡大・減少や行動制限の実施・解除による販売の急増・急減に関するリスクを可視化する	✓ 予算/計画ギャップ ✓ 計画/実績ギャップ
在庫 の可視化	各拠点の在庫実績・計画の僅少・過剰のリスクを可視化する	✓ 在庫日数 ✓ 在庫金額 (滞留在庫金額)
物流 の可視化	各レーンの輸送遅延リスク/輸送コスト急増を可視化する	✓ 納期遅延率 ✓ 破損率 ✓ 売上対物流費比率
製造 の可視化	製造拠点におけるクラスターや、従業員の出勤可否による、製造能力低下リスクを可視化する	✓ 生産進捗率 ✓ 不具合率 ✓ 工場コスト ✓ 稼働率
調達・購買 の可視化	COVID-19におけるサプライヤーの納期遅延や供給停止リスク/原材料コスト急増を把握する	✓ 納期遵守率 ✓ 不具合率 ✓ 調達コスト

全てを一度に実現するのは、難しい。デジタル時代のビジネス変革は、ビジョンを大きく掲げつつも、小さく・素早く推し進め、いかにデジタルテクノロジーの力を引き出し、拡大させていくかが勝負を分ける

デジタル時代に有効な変革の進め方



得意先別売上順位表



2019年度 2020年度 2021年度

得意先別売上順位表 (2019年度 - 2021年度)

2019年度 2020年度 2021年度

得意先別売上順位表 (2019年度 - 2021年度)

2018年度 2019/4/8	2019年度 2020/4/9	2020年度 2021/1/27
通期計	通期計	通期計
516,785,023	441,293,264	512,645,806
427,442,599	319,916,209	452,292,198
304,723,733	296,197,543	342,651,337
276,367,090	242,103,390	325,011,467
271,328,880	196,522,312	311,930,426
215,988,119	185,903,627	248,535,766
181,396,013	164,352,254	243,594,858
139,366,743	158,896,135	207,023,881
136,949,680	154,860,904	183,527,745
126,823,038	126,519,887	157,453,000
116,782,837	124,291,398	143,154,865
105,884,770	123,798,290	142,126,672
102,566,590	118,040,390	138,268,044
97,151,747	104,193,842	112,947,980
94,074,816	98,721,838	109,120,450
86,282,580	91,698,938	94,861,401
85,843,862	69,356,598	94,432,152
83,172,878	67,538,916	90,166,786
73,929,275	56,368,406	79,354,575
63,284,367	53,773,470	75,790,350
52,407,370	50,504,360	74,147,072
46,569,650	45,361,594	72,933,950
37,604,150	43,049,472	66,627,942
36,288,441	40,601,163	64,093,653
30,481,785	38,225,970	60,948,953
27,113,461	37,545,252	53,784,000
26,434,020	37,245,145	50,079,805
25,768,640	35,784,100	49,693,510
25,439,410	30,970,111	34,417,410
24,142,548	30,042,705	33,501,805
22,560,658	23,579,725	32,403,189
22,347,818	22,825,928	30,150,860
22,174,025	22,052,085	28,616,988
21,428,879	21,892,820	27,308,040
20,010,932	21,601,125	27,132,180
18,878,118	20,196,550	23,677,130
13,751,150	19,858,473	19,122,669
12,155,436	19,372,623	18,445,240
10,548,528	15,485,060	18,359,601
10,272,000	14,445,600	16,900,857
8,640,000	11,337,760	15,246,007
8,017,692	11,205,000	14,910,210
7,707,790	10,806,216	11,370,360
4,363,550	10,612,200	9,990,900
4,313,481	9,808,800	8,786,886
4,130,700	9,630,408	8,243,696
3,785,610	9,284,640	6,346,260

アンドンシステムを用いた 製造現場におけるDX化実現に向けて

<現場の抱える問題>

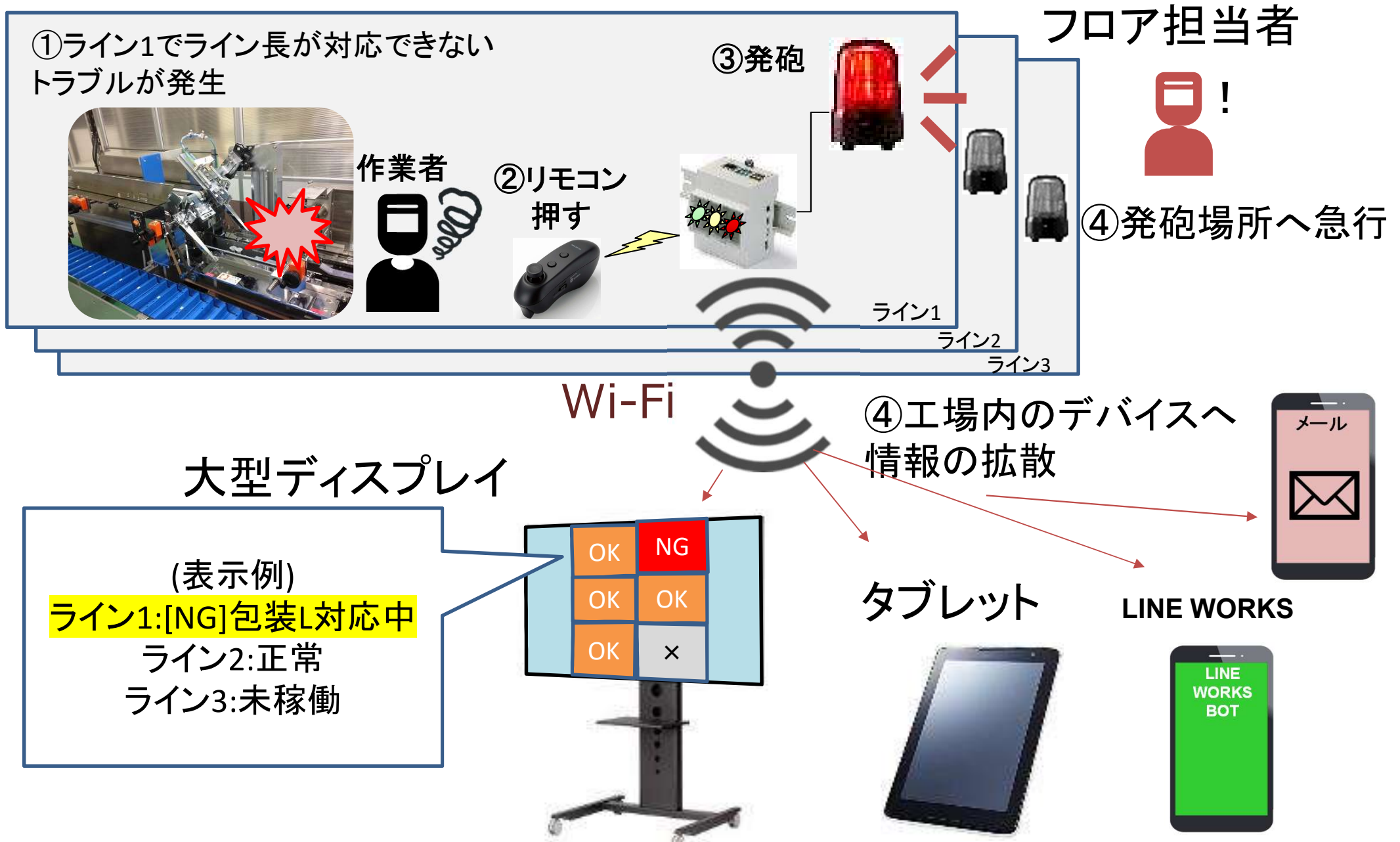
1. 社員、稼働ラインの増加により
製造現場における管理能力、対応能力の低下が懸念される。
トラブル発生時には正確で迅速な情報の共有と効率的な復旧が求められる。
→製造現場の管理者へスムーズな連絡が重要
2. 製造ラインの増加により、管理者がすべての製造ラインの状況を把握することが困難になった。
また、トラブル時に作業者が管理者を探す状況が増えつつある。
→トラブルが起きているラインを見える化し、特定することで管理者が迅速な対応することが可能になる。
3. トラブル発生時、対応状況の進捗が不明である。
→誰が対応し、解決したかを共有する。また、トラブルの対応者が重複する無駄を省く。
4. トラブル発生時、そのトラブルの再発を防止する仕組みがない
→どんなトラブルでどのくらい停止したのか、
記録を自動で残し、機械の効率化により生産性の向上につなげる。



アンドンシステムの導入により
上記の問題を解消する

アンドンシステムによる解決策

現在実現を目指すシステム

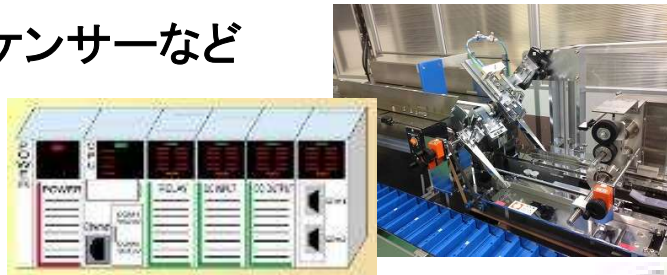


アンドンシステムの更なる進化

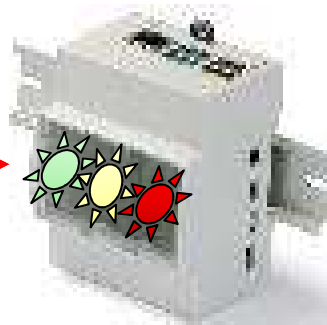
将来的なビジョン

製造設備にセンサを設置し、情報を収集

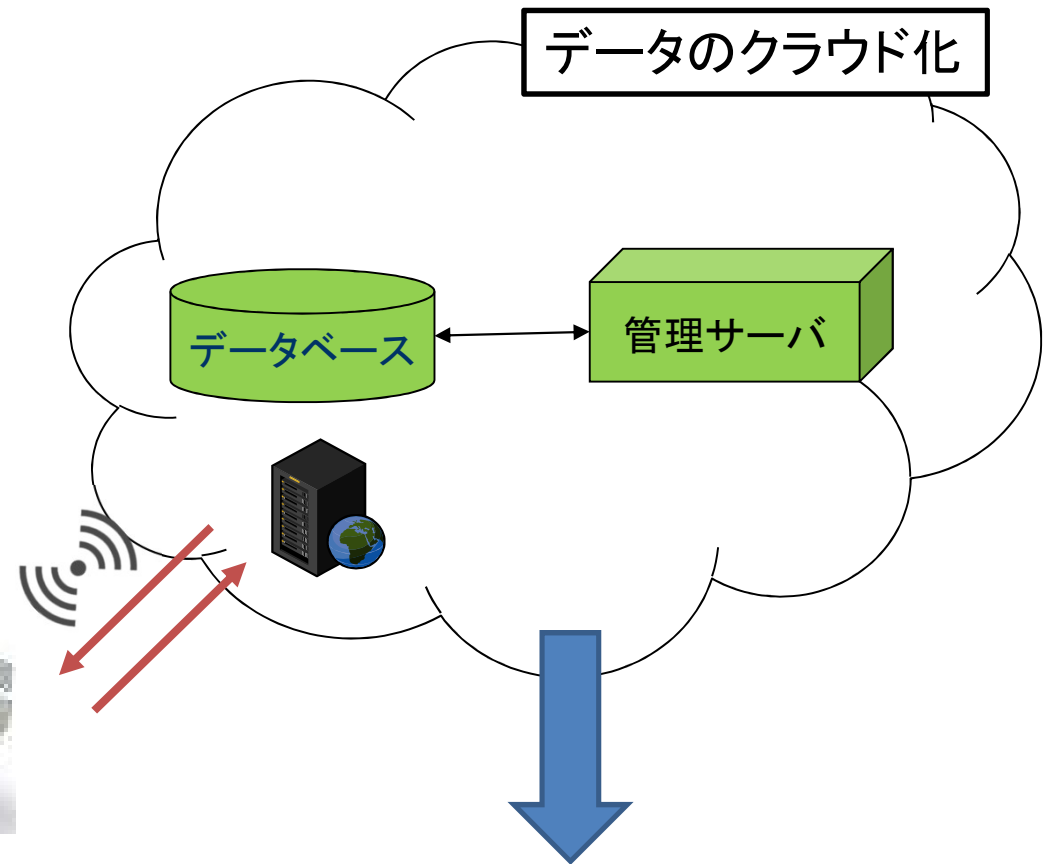
シーケンサーなど



製造個数
チョコ停時間
エラー情報など

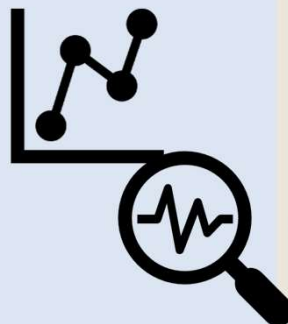


計量器



情報の分析

各工場で稼働状況を集中モニタ確認



外出先にてモニタ確認



製造SOP(作業手順書)のタブレット化

<現場の抱える問題>

1. 各稼働ラインに紙のSOPを配布する必要があり、毎日の差し替えの手間、紛失のリスクがある。
→製造現場のSOP配布の負荷の低減が求められる。
2. SOP発行時に印刷する必要があり、印刷するための手間、各部署配布する手間、印刷コストがある。
→発行者のsop配布負荷、発行コストの低減が求められる。
3. 製造設備のSOPやその他手順のSOPが常に閲覧可能な状態ではない。
→必要なSOPがすぐ確認できる環境を構築する必要がある。



タブレット化により
上記の問題を解消する

製造SOPのタブレット化

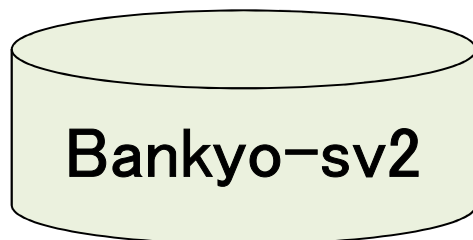
紙SOPの電子化



iPad



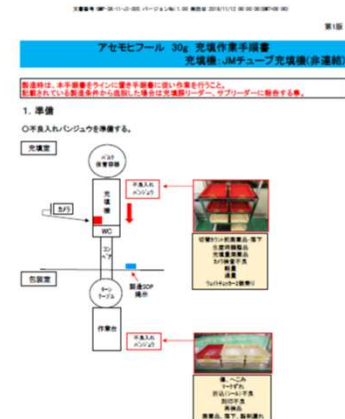
社内ファイルサーバ



閲覧

閲覧

SOP



SOP



保存・管理

生産技術課

SOPG

SOPG

いつでも所望するSOPが見ることが可能

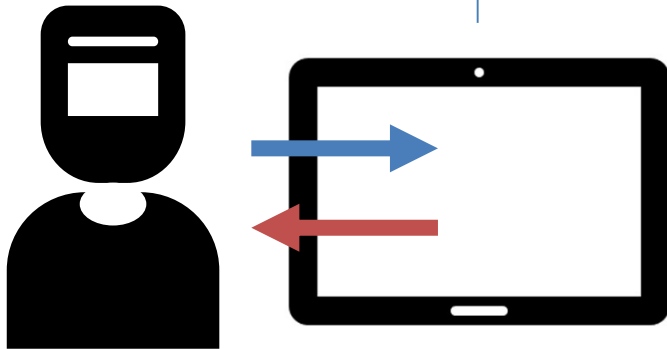
製造SOPのタブレット化

将来的なビジョン

(現在)文書閲覧デバイス → 基幹業務システムの入出力デバイスとして活用

デジタルと
現実の壁

現場の作業者、
管理者



相互にやり取り
を行うツール



⑥ 包装

品名	数量	単位	品名	数量	単位
製品名	ACアダプタ	個	部品名	ACアダプタ	個
ロット番号	00000		ロット番号	00000	
使用期限	AAA		使用期限	AAA	
材料名	使用予定数量	管理番号	材料名	使用数量	管理番号
10入り内箱	407枚		10入り内箱	407枚	
ボンドテープ	50枚		ボンドテープ	50枚	

1) 完成した中間製品を大森の3号機にてパッキング

【改訂日 2017.12.18】 第12版

電子指図書

チェック
シート



万協基幹
業務システム

生産
スケジュール
人員配置

製造機器



コミュニケーション

サイボウズ
Office



製造SOPのタブレット化

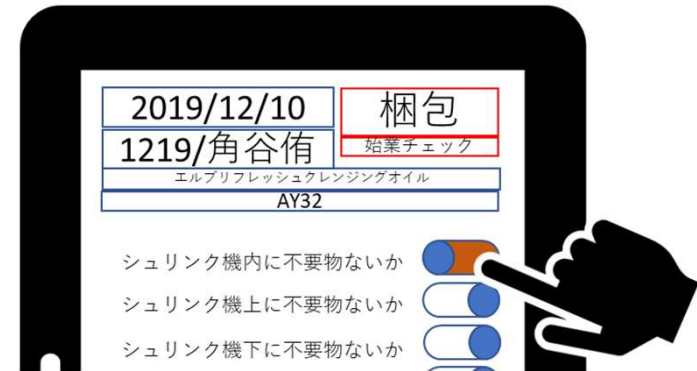
<将来的なビジョン>

将来的にはすべての工程のペーパーレス化を目指す

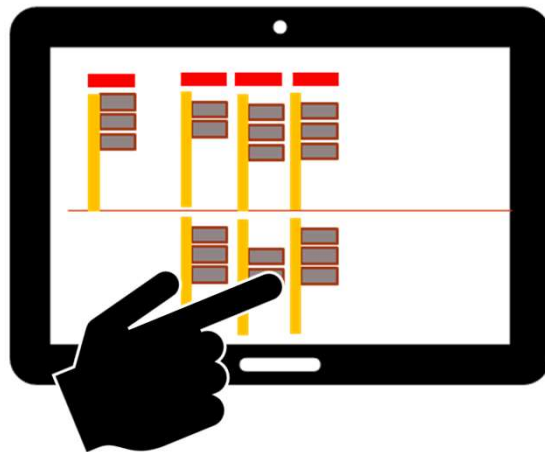
タブレットを用いた生産コントロール例



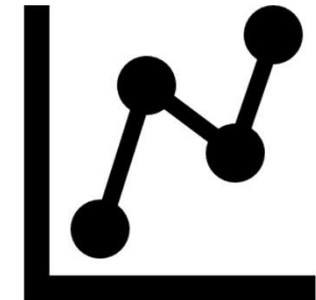
電子指図書に製造記録の入力



電子記録書への製造工程確認



製造人員配置の変更実施



分単位の製造情報確認

製剤自動移送システム

<現場や工場の抱える問題>

生産量の増加により、製造設備が導入され、余剰スペースが無くなる。
製剤保管用のコンテナが場所を取り、作業スペースが減少している。
→設備の省スペース化が重要

生産量が増えれば作業者が必要となる。
人が物を動かすなどの実働時間を減らして、限られた人数で生産効率を
上げる必要がある。
→運用の見直しを行い、工程改善を行うことが重要

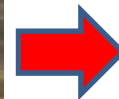
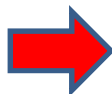
設備の稼働状況を、プログラムで管理して**製品の品質保証**を行いたい。
設備の稼働履歴を、データ化することで、**定期的なメンテナンス**や**トラブル回避**を行いたい。
→アナログ作業のDX化が重要



製剤自動移送システムによって問題が解決

製剤自動移送システム

製剤を調合後、配管を経由して製剤を次工程へ移送する



調製タンクで製造された製剤は、配管を経由して、サブタンクへ保管される。

その後、サブタンクから配管を経由して、充填機へ製剤が移送され、ボトル容器等へ充填される。

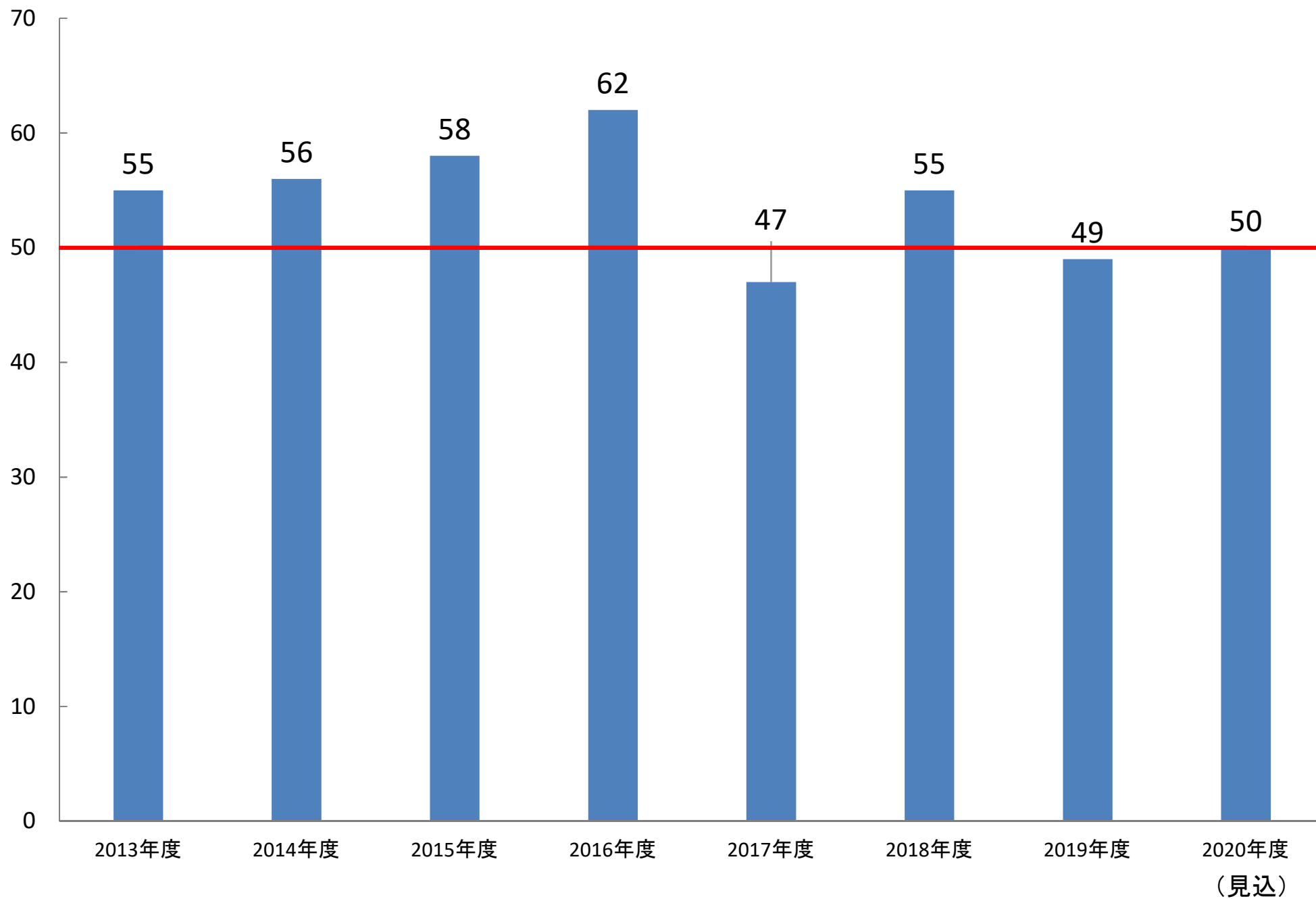
これら全ては、**タッチパネルによる操作**となる。

一日1000kgのコンテナを20台運ぶ手間がなくなり、ボタン一つで製剤を移動できるようになった。

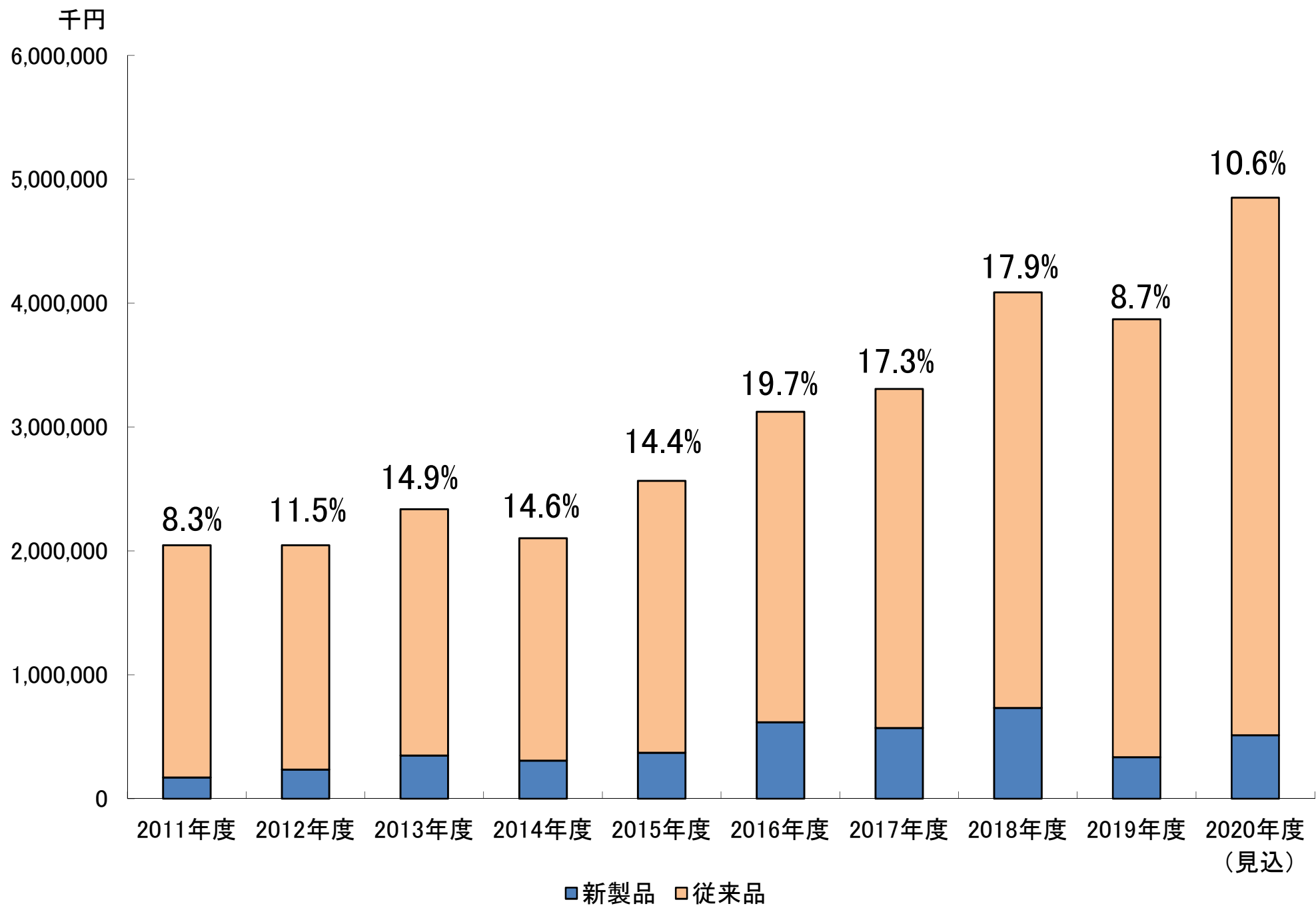


新製品発売件数

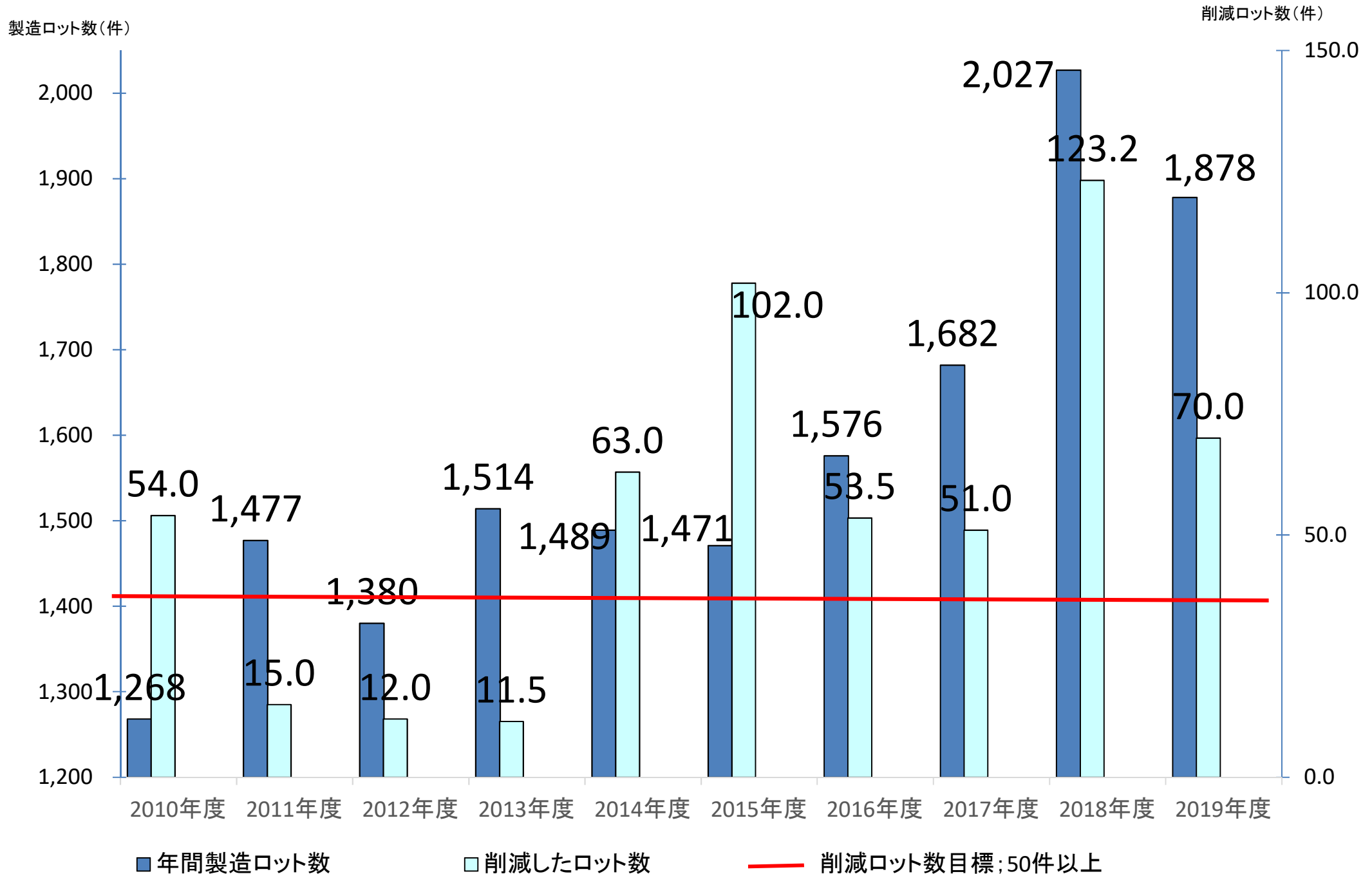
件数



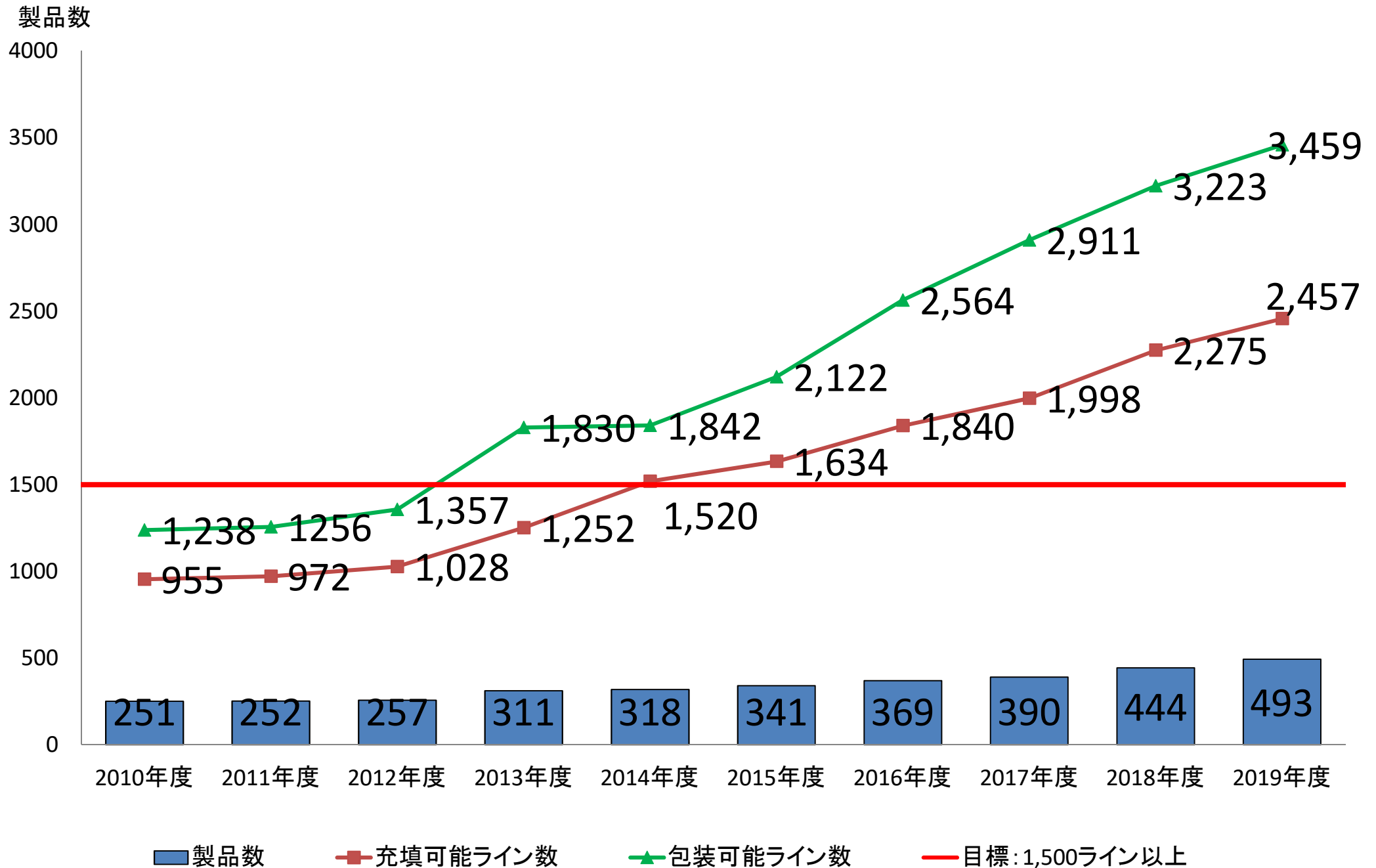
新製品の売上げに占める割合



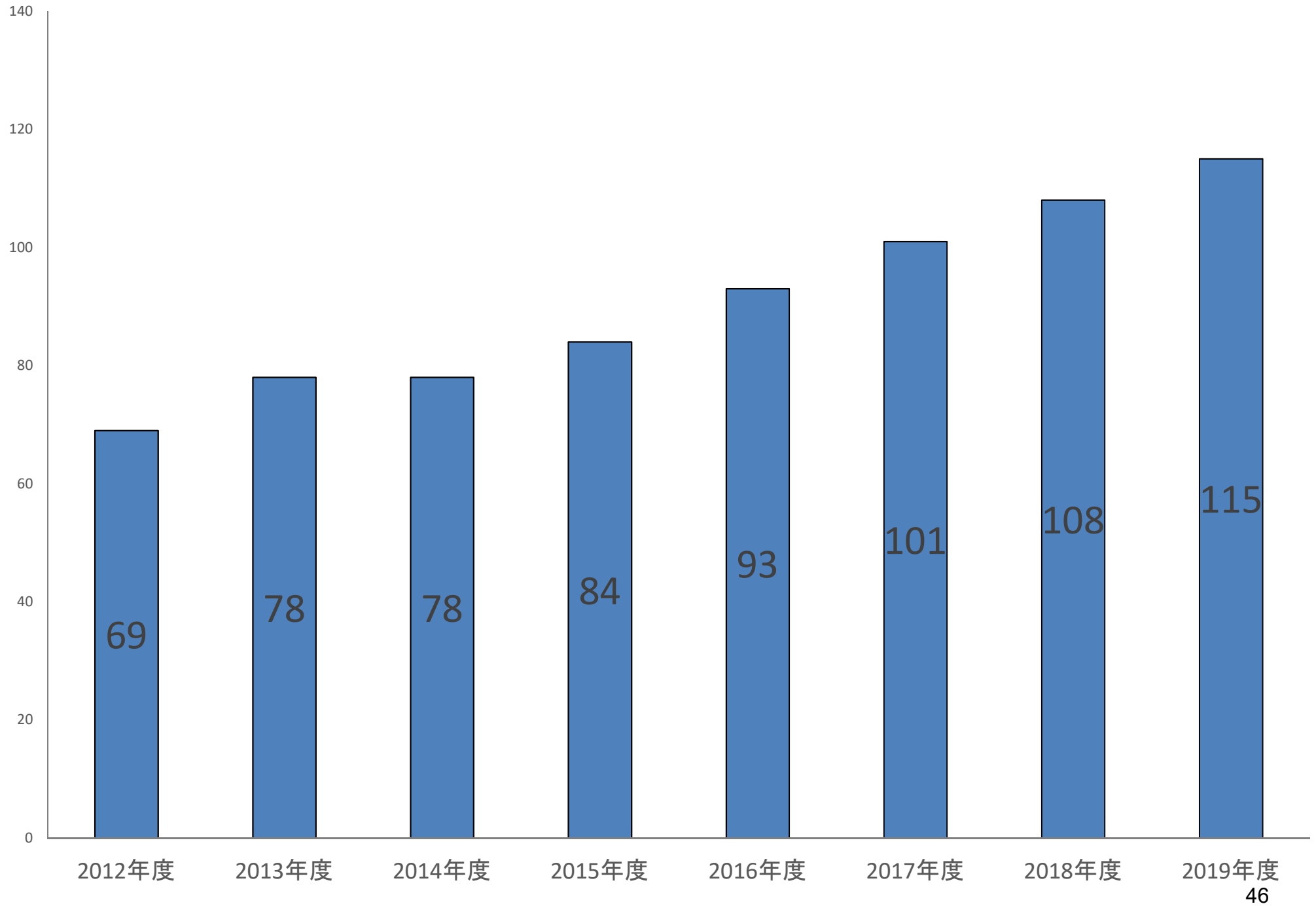
スケールアップと年間製造ロット数



製造可能ラインフレキシビリティ数



顧客件数の推移



激変する製薬業界で、日本国内において激減する 製造企業で弊社が描く「生き残り戦略」とは？

弊社は、外用薬の受託開発に特化して、利益の高いOTC薬（ドラッグストア市場）の売上を70%維持しながらも、最新のPIC/S-GMP対応の会社作りを2009年以降、一貫して行ってきた。そのことが功を奏して、外資系企業からの医療用医薬品の受注が増大した。（ムンディファーマなど）。規制強化を逆に利用して医療用医薬品に注力することで、総合的な品質が向上したため、そこで得られた高い品質レベルが、OTC市場の顧客にも安心と信頼を増大させる結果となっている。ここ数年の大幅な業績の伸びはこれらの戦略の成功の成果である。この厳しさの中で生き残るため弊社は、GMPとJQAの合体である「GSS経営」を2012年から会社の戦略スローガンとして「ハード＆ハート」な組織作りに邁進している。しかし近年の日本における度重なる薬機法の改正は我が国における製薬コストを増大させており、弊社の将来にも影響を与え続けている。

採用・教育について

新卒採用については、製造現場は地元高校生を重点的に採用、技術職は全国から365日面接をおこなって広く集めている。

また、新卒にこだわらず、あらゆる時間帯でパート契約社員・派遣社員を募集している。

時給は1000円からスタート。ボーナスや各種福来構成も正社員と全く変わらない。

また、年2回、契約社員から正社員への登用を行っていて、正社員の登竜門として契約社員から入社する人が増えている。

働きやすく人が育つ環境づくり

■ **モジュール**の習得

各課の作業を細分化し、点数化することで自分の成長度合いがわかる指標。点数を伸ばすにはいろんな作業の経験が必要とされる。点数は賞与に反映されたり、正社員登用の目安にもなる。

＊2018年 正社員登用 10人

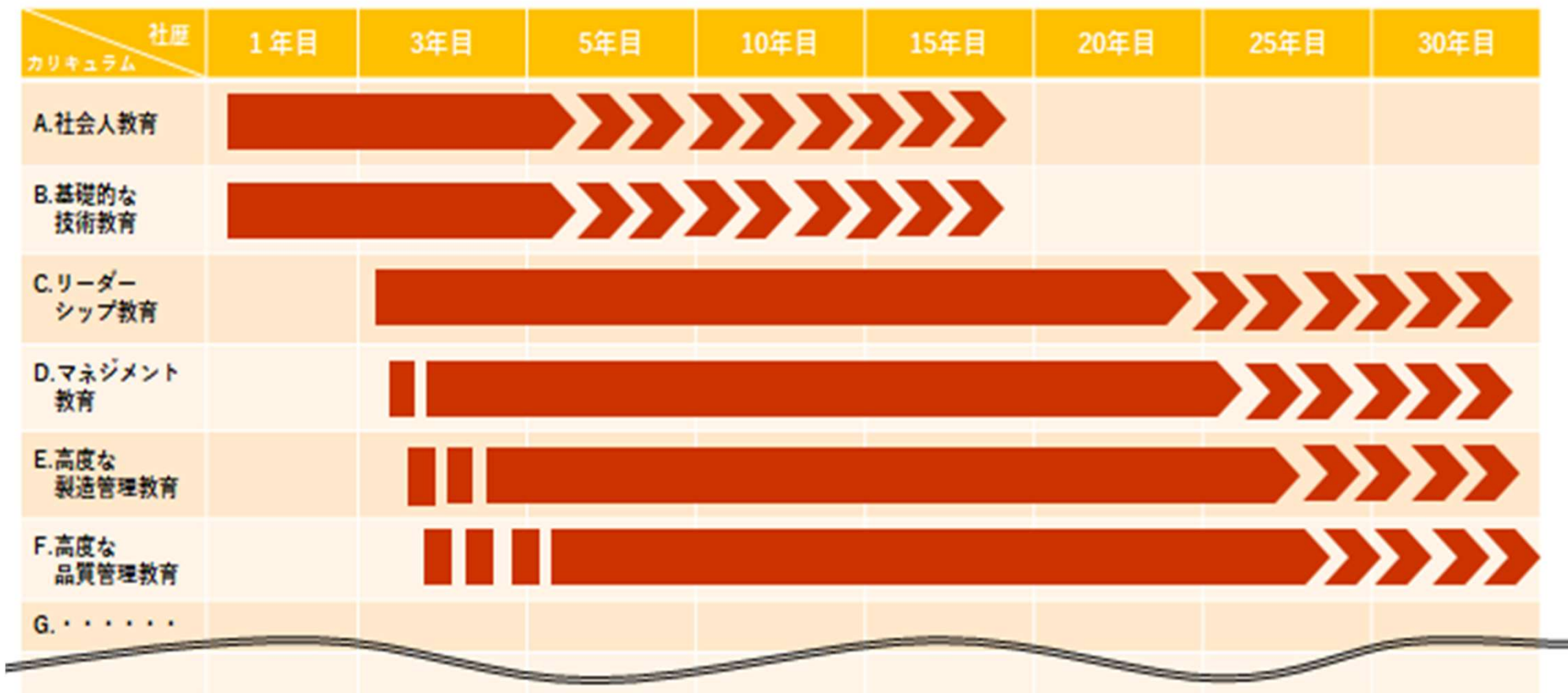
■ **ジョブローテーション**の実施

全社員対象の人事異動。モジュール習得度と経験年数が上がると検討される。

会社全体で業務の習熟を図るとともに、
休業者がいても業務をカバーできる。

万協式キャリア教育システム(2021年4月開講予定)

従来は技術の高い人材がリーダー職を受け持っていたが、必ずしもリーダーにふさわしいとは限らない。今後は入社年数に応じたリーダー教育を行い、管理職教育の強化に努める



各種表彰

地域貢献の結果としての各種表彰(2009年～2020年1月)

表彰年月日	表彰名	授与者
2009年 3月	2008年度三重県経営品質賞知事賞	三重県知事
2010年 2月	2009年度日本経営品質賞 中小規模部門	日本経営品質賞委員会
2010年 4月	表彰状(日本経営品質賞)	多気町長
2011年 6月	第9回日本環境経営大賞 環境経営優秀賞	日本環境経営大賞表彰委員会
2011年12月	地域思いビジネス共感大賞・奨励賞	三重県知事
2012年 6月	モンドセレクション銀賞(まごころteaハンジェル)	モンドセレクション
2012年12月	第9回日本パートナーシップ大賞グランプリ	日本パートナーシップ大賞グランプリ
2012年12月	平成24年度みえの防災大賞奨励賞	三重県知事
2014年 3月	がんばる中小企業・小規模事業者300社	経済産業大臣
2014年 3月	おもてなし経営企業選	経済産業省
2014年 5月	平成25年度子育て同盟応援企業優秀賞	子育て同盟
2014年11月	平成26年度「子どもと家族・若者応援団表彰」内閣総理大臣表彰	内閣総理大臣
2014年11月	第1回「ファザー・オブ・ザ・イヤー in みえ」"イクボスさん、いらっしやい!"部門賞	三重県知事
2014年12月	平成26年度「みえの防災大賞」	三重県知事
2015年11月	第六回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞	経済産業大臣
2016年 1月	パートタイム労働者活躍推進企業表彰 奨励賞 雇用均等・児童家庭局長奨励賞	厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長
2016年 9月	防災功労者防災担当大臣表彰	国務大臣、内閣府特命担当大臣、 防災担当
2017年11月	2017年度日本経営品質賞 中小企業部門	日本経営品質賞委員会
2017年12月	2017年度地域未来牽引企業選定	経済産業省
2018年12月	第18回EYアトラクティブ・オブ・ザ・イヤー2018ジャパン Exceptional Growth部門	EY Japan
2019年 3月	ホワイト企業アワード2019 働きがい部門	ホワイト財団
2020年 1月	第6回ホワイト企業大賞 特別賞「社員を守る現場直結経営賞」	ホワイト財団
2020年 1月	KAICA Awards 2019 KAICA大賞	日本能率協会
2021年 2月	令和2年度「みえの働き方改革推進企業」グッドプラクティス賞	三重県知事
2021年 2月	グッドキャリア企業アワード2020 大賞	厚生労働省



ホワイト企業 アワード 働きがい部門 受賞

2019年3月受賞

SDGs実現の関心高まる中、未来を開く経営モデルを表彰・選出！

「KAIIKA Awards 2019」

社会価値を生み出す持続的な経営・組織・人づくり

KAIIKA大賞 受賞

「理念共有とリーダーシップ育成と
個人と組織の双方の能力向上による
四輪駆動経営」

2020年1月受賞





ホワイト企業大賞

ホワイト企業 = 社員の幸せと働きがい、社会への貢献を大切にしている企業



社員を守る 現場直結経営賞 受賞

2020年1月受賞



令和2年度「みえ働き方改革推進企業」 グッドプラクティス賞 受賞

令和2年度「みえ働き方改革推進企業」登録

2021年2月受賞

グッドキャリア企業アワード2020

大賞 受賞



GOOD CAREER COMPANY
AWARD 2020

大賞

【大賞】
従業員の自律的な
キャリア形成支援に
ついて特に他の模範
となる取組を総合的
かつ継続的に推進
し、その成果が顕著
である企業

2021年2月受賞

グッドキャリア企業アワード2020 評価ポイント

万協製薬株式会社

所在地：三重県多気郡 業種：製造業 従業員数：222人

評価のポイント

業務のモジュール化による習熟度評価とジョブローテーションによる多様な人材の育成

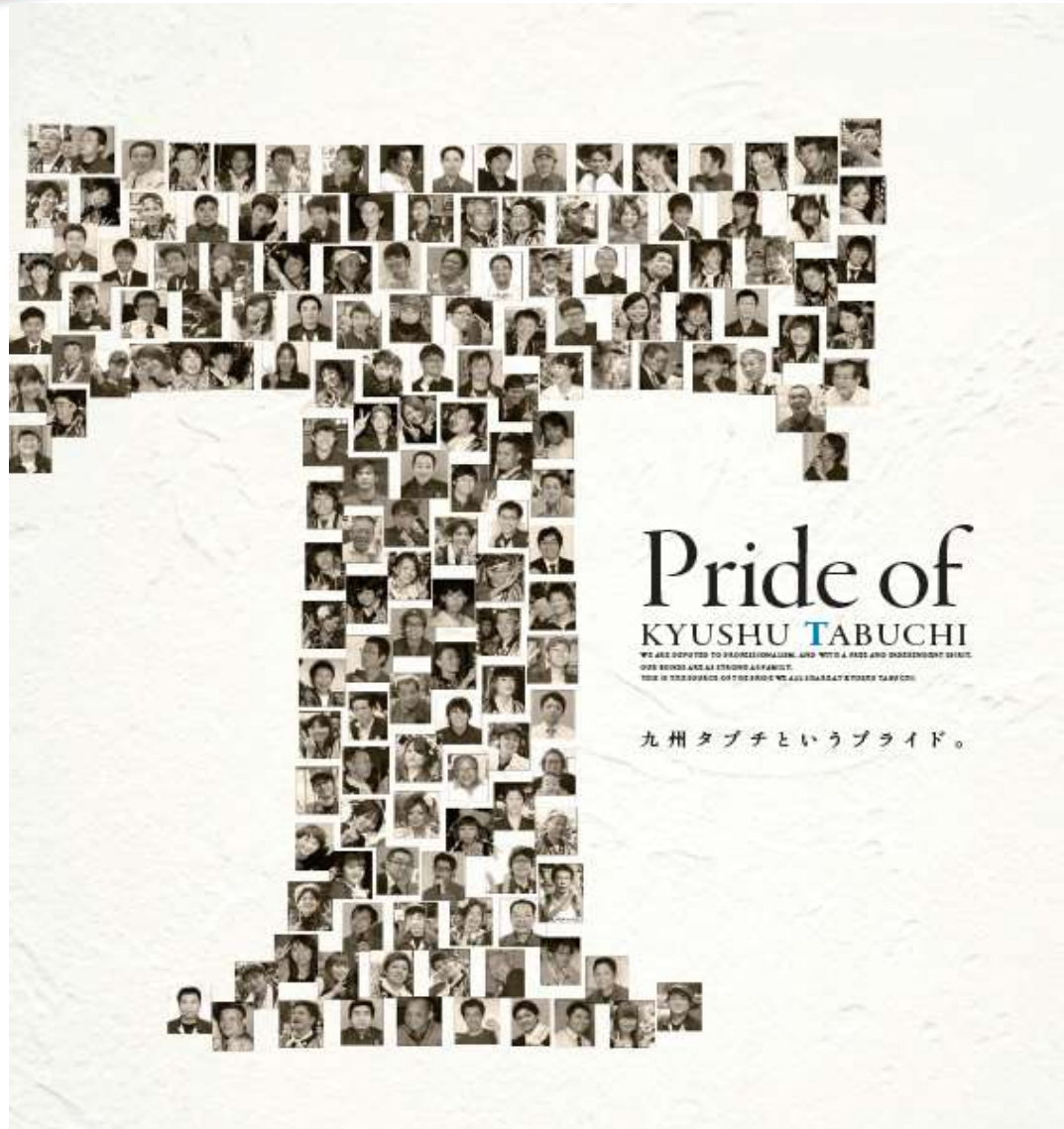
- ◆すべての部門で達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化し、そのモジュール化された仕事内容の達成度により社員の能力を評価し賞与や昇給に反映するほか、ジョブローテーションと連動させ社員の能力開発を推進。
- ◆年度始めにキャリアプランを作成し、上司が常にフォローするとともに、経営幹部による年2回の面談や外部キャリアコンサルタントの活用などによりキャリアを考える機会を提供。
- ◆各種提案制度や社員のやる気を高める表彰制度、成果発表会などの開催により社員のモチベーションを高める仕組みを構築。

今後はIoTの構築やAIの活用による生産自動化、またそれらを管理出来る人材育成に力を入れていきたい。

また、今後更なるコストダウン要求に対応する為、様々な組織変革が求められる。その際にはどんな課題が出ても柔軟な対話と行動が出来なければならない。

変革していける一体感ある組織風土を継続し、社員とステークホルダーが一丸となって「チーム万協」として、今後も成長を続けていきたいと思います。





Japan Quality Award
2018 Winner

『水』の『安心』『安全』をお届けしています。

株式会社 九州タブチ

2020顧客価値経営フォーラム

2021. 2. 19
製造現場の将来展望

すでに起こった未来・・・P.ドラッガー

■未来はわからない、現在とは違う

未来について言えることは、二つしかない。
第一に未来は分からない、第二に未来は現在とは違う。

■今・ここを観察する

未来を予測せず、認識するためのシンプルな方法がある。
「すでに起こったこと」の帰結を見ることである。
観察対象はあくまでも「今・ここ」である。

◆人口構造 ◆知識 ◆他産業・他国・他市場 ◆産業構造 ◆組織内部

近年の環境変化・トレンド

■より深刻な少子高齢化・生産年齢人口の減少

国内の人口・生産年齢人口減少は更に進み、労働者不足の問題はより深刻化してくる

■インダストリー4.0(第四次産業革命)の進展

IT、IoT、AIなどを駆使したものづくりの変革に取り残されてはならない。急激なスピードで進化していく

■脱炭素社会に向けた基幹産業の大変化

日本の基幹産業とも言える自動車関連業界のEV化はあらゆる産業へ大きな影響を及ぼす

■感染症(人・家畜)の脅威と克服に向けた対応力

短期的な終息が望めない状況。どのように対処・対応するのかBCPへの織り込みも必須か

■求められる「真の働き方改革」

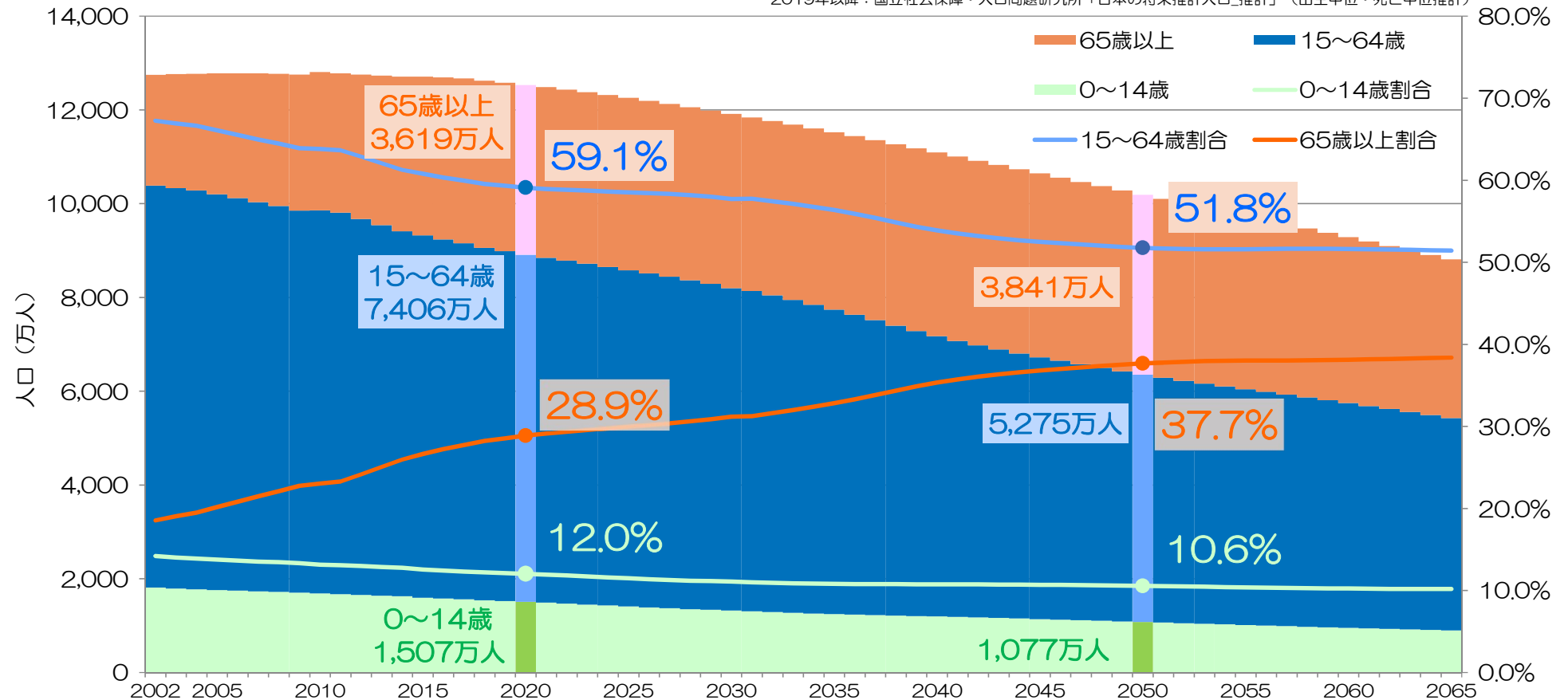
単なる法令順守に留まらず、真のワークライフバランスの実現に向けた取り組みが急務となる

■SDGsへの参画意識の向上

取り組む姿勢・活動の有無が融資やコーポレートイメージに直結してくる

生産年齢人口の推移

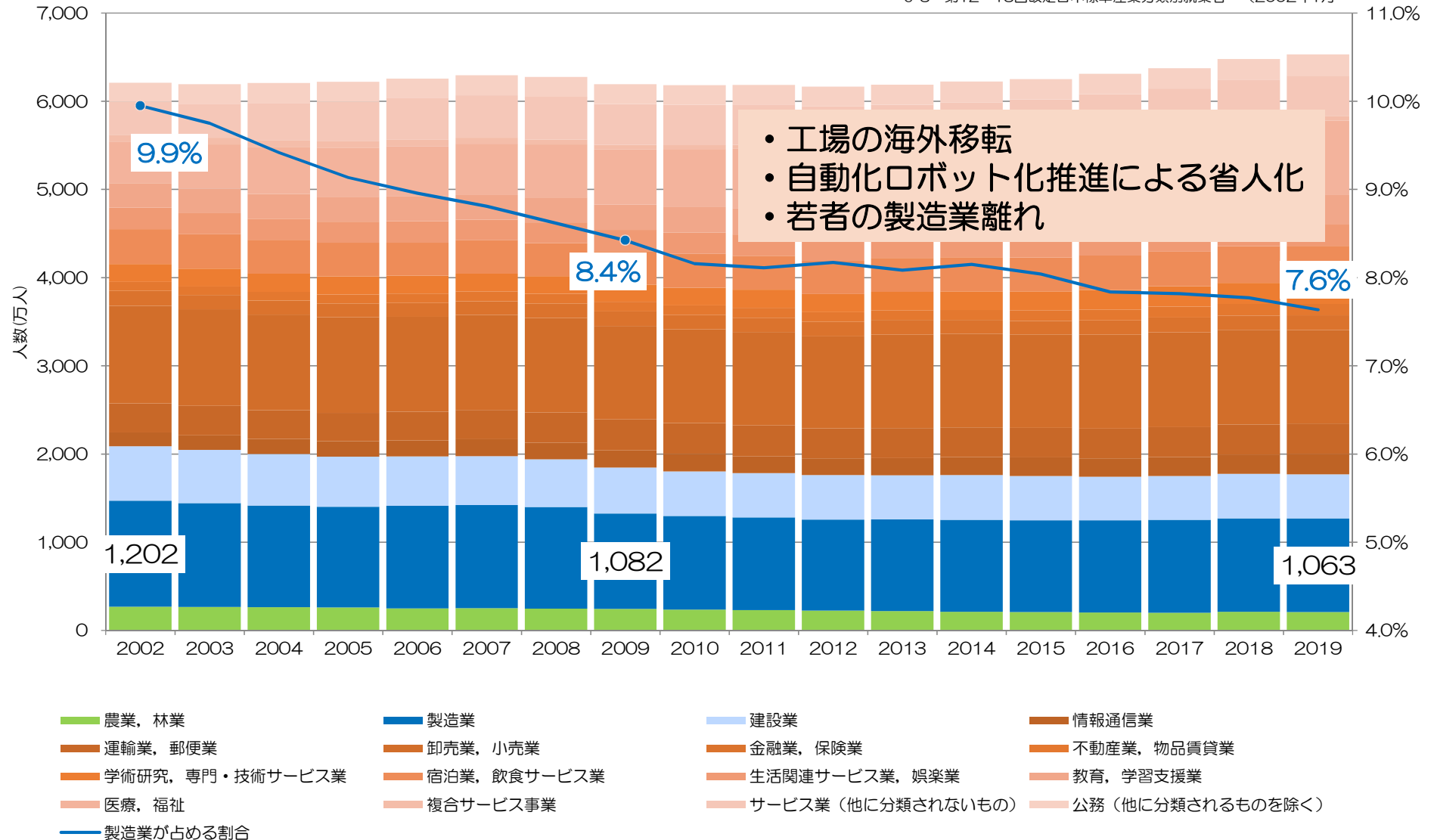
(出典) 2018年まで：総務省「国勢調査」、「人口推計（各年10月1日現在）」
2019年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口_推計」（出生中位・死亡中位推計）



生産年齢人口(15~64歳)は確実に減少の一途を辿る

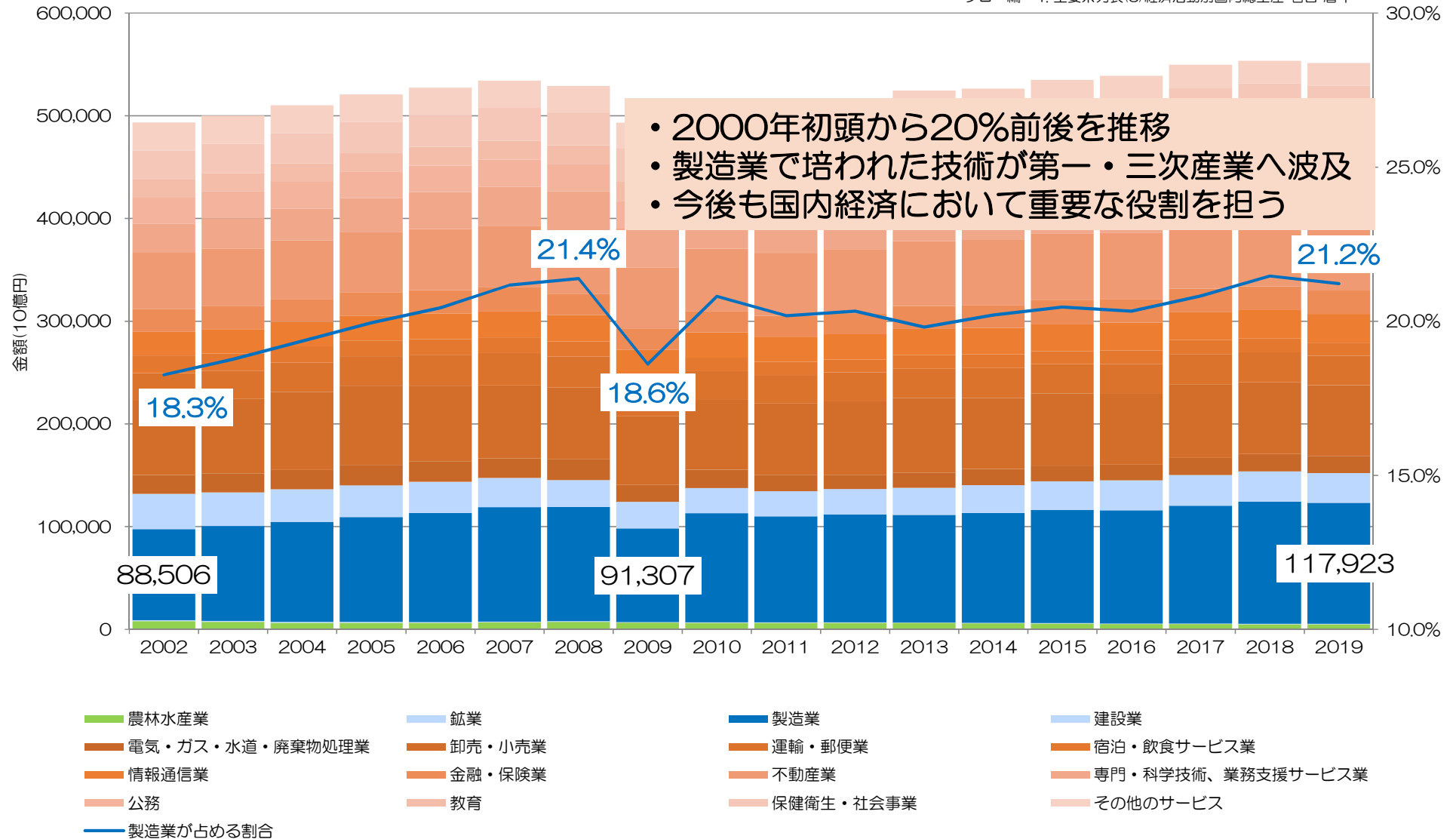
就業者数全体に占める製造業比率

(出典) 総務省統計局 労働力調査 長期時系列データ 主な産業別就業者
c-3 第12・13回改定日本標準産業分類別就業者 (2002年1月～

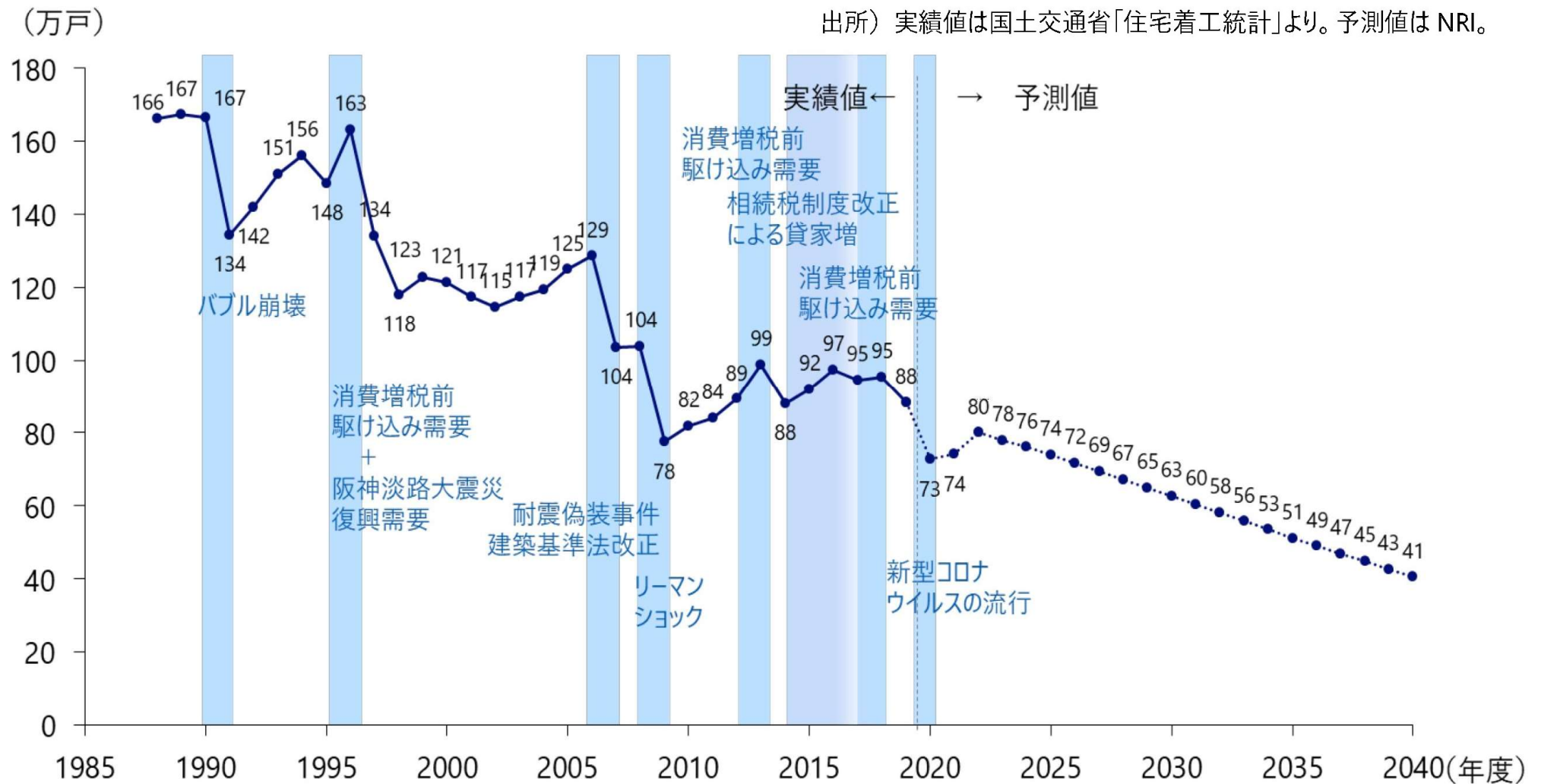


GDP全体に占める製造業比率

(出典) 内閣府 2019年度国民経済計算(2015年基準・2008SNA)
フロー編 4. 主要系列表(3) 経済活動別国内総生産 名目 暦年



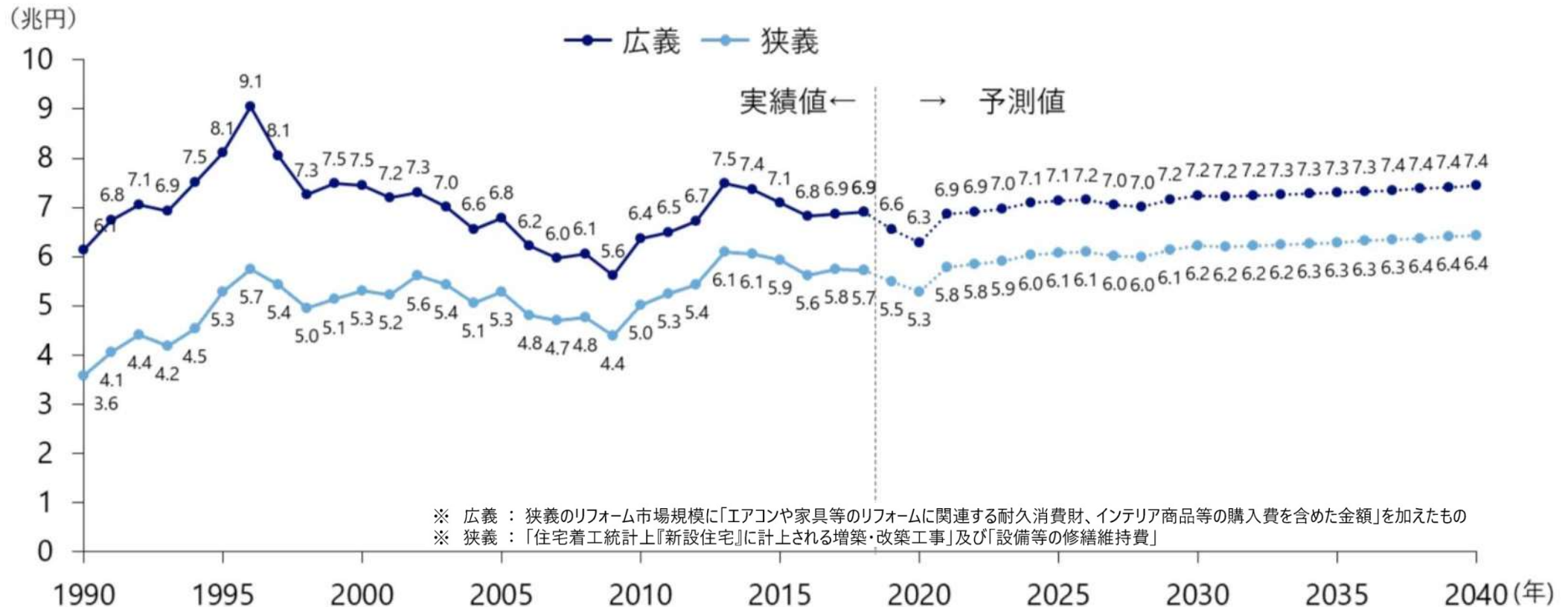
新設住宅着工戸数の実績と予測



新設住宅着工は年々減少を辿り、20年後には半減すると予測される

リフォーム市場規模の実績と予測

出所) 実績値は住宅リフォーム・紛争処理支援センター「住宅リフォームの市場規模 (2018 年版)」より。予測値は NRI。



新設着工は減少していく中で、リフォーム需要は伸びていくと予測

顧客・市場の変化

近年の顧客・市場の変化

- 住宅は飽和状態、明らかに新設着工は減少していく
- 災害に強い給水システム・耐震化への要求
- 中間在庫レス・少ロット化・少量多品種化
- 省施工・省スペース化・省廃棄物
- 安心安全な水を世界へ(グローバルな給水事業支援)

変化に対応してきたこと

- 新事業分野の開拓(空調や医療ガス配管など)
- 耐震化に向けた新たな商品開発・改良
- 更なる少量多品種生産・製造L/T短縮
- 海外工場のものづくり支援

変えていないこと変えたこと・不易流行

企業の経営方針の根幹をなし、精神的な心の拠り所となる
「社訓・社是・経営理念」は大切に守りつつ

(理念の共有・共感・共鳴・共振活動に終わりは無い)

顧客ニーズや時代の変化に合わせた製品・サービスを提供
し続ける中で事業(主力事業の内容・製造プロセス)を変化
させてきた。

(常に変化することを前提に変化を受け入れる)

幾多の試練に見舞われてきた経験をいかし、危機に直面し
てから変化に対応するのではなく、常に時代の流れを読み
先手を打って次の展開に向けた種まきを行い変化への対応
力を高めてきた。

(時代を先取りをして、種をまくことから始める)

守・破・離

剣道や茶道などで、修業における段階を示したものの。「守」は師や流派の教え、型、技を忠実に守り、確実に身につける段階。「破」は他の師や流派の教えについても考え、良いものを取り入れ、心技を発展させる段階。「離」は一つの流派から離れ、独自の新しいものを生み出し確立させる段階。

「守」はTPS・TPM・QCなどものづくりの基本となる教えや考え方を忠実に守り、確実に身につける

「破」は世に存在する他の様々な教え・生産方式等、良いものを取り入れ、ものづくりを発展させる

「離」は、大切してきた基本を守りつつ、独自の新しいものを生み出し確立させる

手作りの自動化で強みを発揮



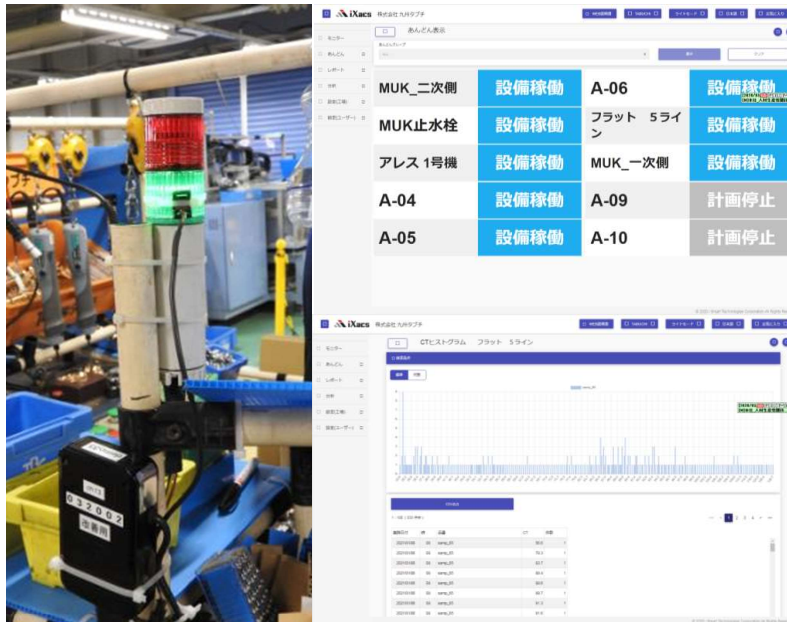
社内で確立した検査基準をAIが学習起伏のある鋳肌表面及び加工面の外観検査を行う双腕型検査機を製作



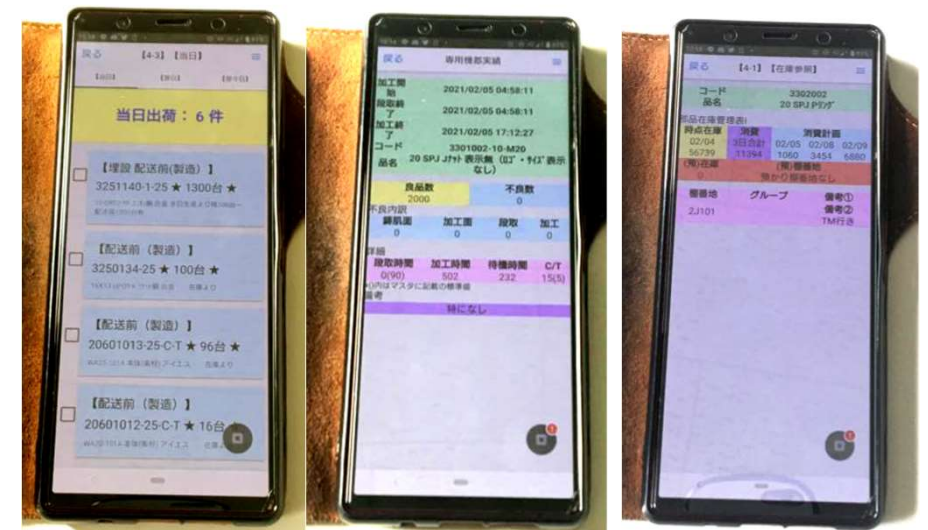
耐圧性能検査機器（リークテスター）と組み合わせ、L型・T型形状部品の検査も可能とした単腕双手型検査機を製作

単に買ってきた設備で生産性を向上させるのはどこでもできる
手作りの設備は当社のノウハウ・魂を盛り込んだ強みを発揮する。

必要な情報を見える化し、繋ぎ活かす



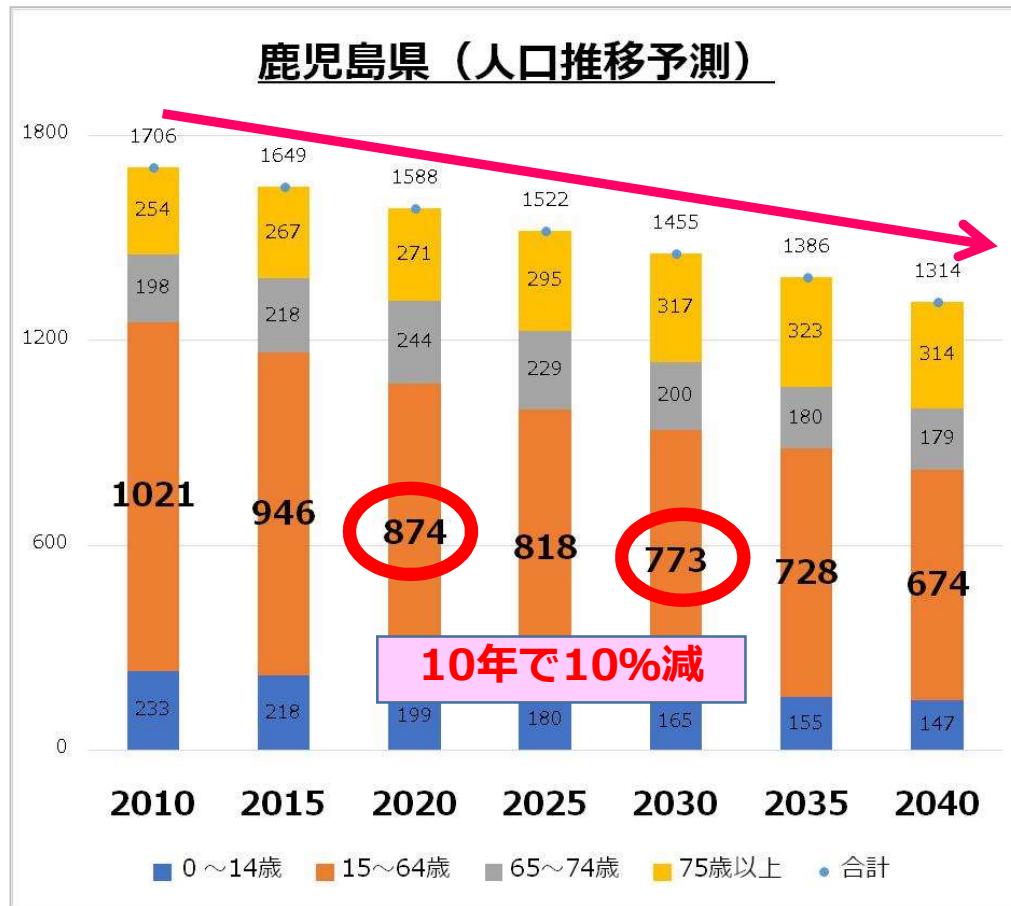
センサーを用いて組立C/Tを常時計測し、各ラインの生産進捗・稼働状況の見える化を行っている。



在庫の量・位置を管理するアプリを自社開発鮮度が高くリアルな在庫情報発信しながら各工程間を繋ぐ生産管理が可能になった。

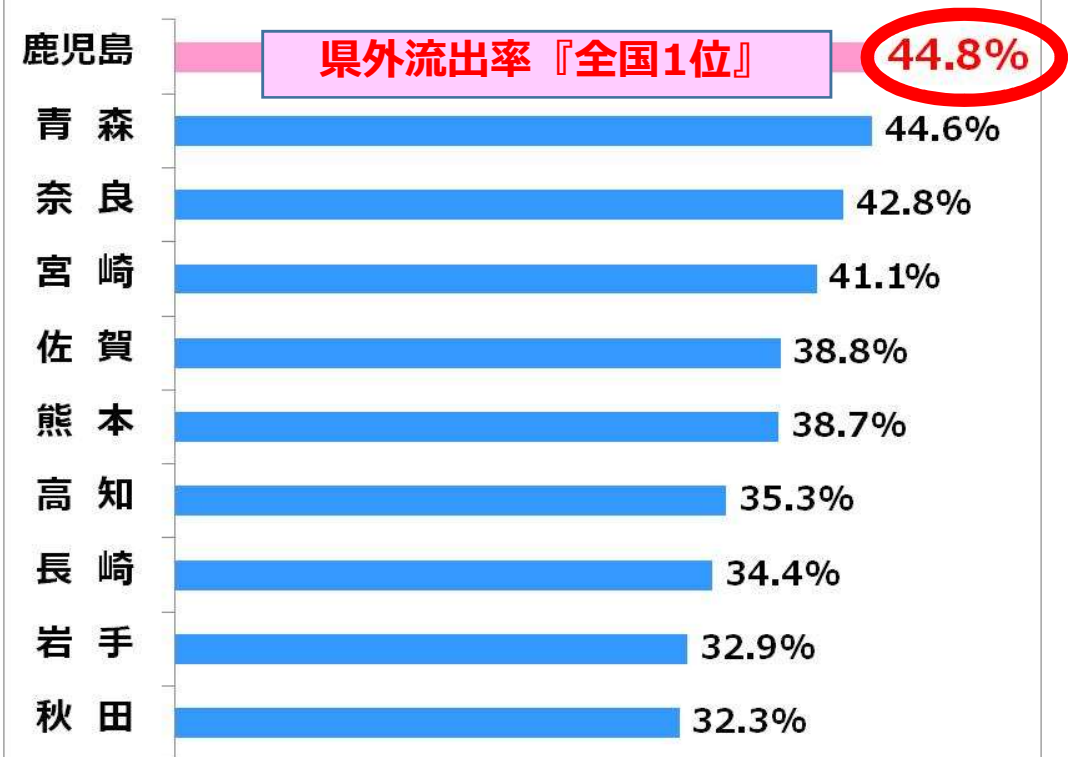
単なる社内の見える化におわらず、顧客やビジネスパートナーとも繋がり有効な情報が共有できる環境が整備されてきた。

鹿児島における採用活動



日本の地域別将来推計人口（平成25年3月中位推計）

令和元年度 新規高卒県外就職率（TOP10）



令和2年3月新規高等学校卒業者の就職状況

- 鹿児島が生産年齢人口も急速に減少！
- 新規高卒県外就職率全国1位！若者がいない・残らない県！
- ※一般的な採用活動を展開しても中小企業には非常に厳しい…

未来を見据えた『種まき』にこそ力を！

『合同企業説明会・インターンシップ・工場見学会』は当然のこととして…



出前授業

(中学校・高校との連携)

学校に出向いて『今からできる就職活動』をテーマに職場体験学習前の授業を実施！



霧島しごとと維新

(教育委員会との連携)

委員として、中学生・高校生・教員・保護者に向けた『夏休み企業見学バスツアー』を企画！



はたおり/YOUTHLIVE

(学生団体との連携)

鹿児島県の人と学生が一緒になって、働くことや今後のキャリアを考えるイベントへ積極参加！

- 先生方・行政の方・積極的な学生の『役に立つ』存在へ (Give Give Give!)
- 『理念に共感してくれる方』との出会いに絞って活動を展開！

独自の社員教育

『考動する人づくり』（自分事になって考えて動ける人を育成したい）



タウンミーティング （理念共有）

社長自ら行う1on1ミーティング
仕事の悩みや今後のキャリア、私生活のことまでざくばらんに。



社内インターンシップ （相互理解・全体最適意識）

1人40hを目安に、好きなタイミングで前後の工程の作業を体験する機会。『次世代リーダー向け』



自主研発表大会 （問題解決・一体感）

他部署も巻き込んだ形で小集団をつくり、その時々の問題を解決する機会。当社の人材育成の柱。

- 課長職以上は『黒子役』部下を信じ、気持ちよくチャレンジさせる！
- 『承認・感謝・具体的な評価』のサイクルが「考動」を呼び起こす！

魅力的な組織であり続けること

- 顧客から信頼され頼りにされている
- 世の中に必要とされる独自の価値を創造し続けている
- この場所なら一人ひとりが自己成長できる
- この人と働きたいと思える人財がいる
- 自由闊達に意見の言える風土がある
- 働く人の表情がいつもイキイキとしている
- 仕事を通じて世の中に貢献できる・実感できる

顧客本位

独自能力

社員重視

社会との調和

どんなに経営環境が変わろうとも
4つの理念を追求し続けていく

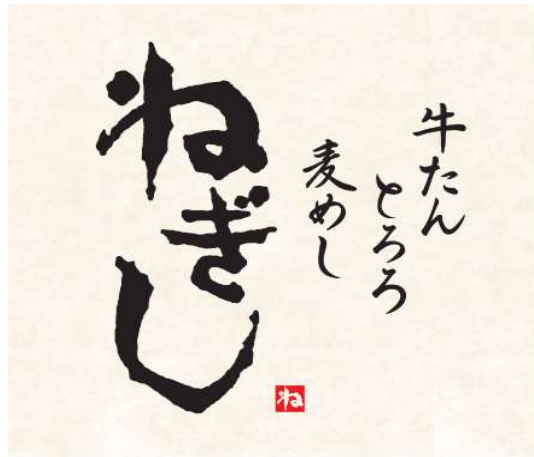
“たゆたえども沈まず
(Fluctuat nec mergitur) ”

「どんなに強い風が吹いても、
揺れるだけで 沈みはしない」

強靱で頑丈な揺るぎないない経営の イメージではなく、
竹のようなしなやかさを持ち、多少揺れてもしっかりと
跳ね返す経営をイメージしています。

経営理念の実現と追求 人財共育PDCA

ー 価値づくりを担う現場力 ー



おいしい味づくりで楽しい街づくり

株式会社ねぎしフードサービス

立川駅北口店 店長 松田賀津久

2021.2.19

会社概要

●牛たん・とろろ・麦めし **ねぎし**

店舗数：40店舗（都内・横浜に集中出店）

売上高：2020年4月度 65億円

お客様数：469万名（男：女比率5：5）

全社員数：正社員 151名

アルバイト1485名

（内外国人アルバイト9.2%）

立川駅北口店：社員4名

在籍人数 アルバイト45名



白たん厚切 **しろたん**セット
販売構成比：牛たんセット比率69%



ねぎし 立川駅北口店



セントラルキッチン 狭山工場
（2019年 竣工）

経営の目的
働く仲間の幸せ
(人の成長・100年企業)

仕事の目的
お客さまの喜びと満足を得る

スタンダードな **5大商品** の提供

7つの基本行動

チーム力 ↑

5つのコミュニケーション

成長シート

多能工化評価

経営理念の共有・実践

ねぎしの取り組み

理念共有や強いチーム作りを目指して

Q:クオリティ
焼き士制度

S:サービス
ロールプレイング大会

C:クレンリネス
クレンリネスコンテスト

H&A: ホスピタリティ &
アトモスフィア
**LINEアンケート・ファンくる
満足度**

店舗改善活動
改革改善ケーススタディ

お客様への
親切

働く仲間への
親切

【良い人間関係】で信頼貯金をふやす

5つのコミュニケーション



強いチーム力

挨拶

- ・ あいての目を見て・ いっでも・ さきに・ つづけて一言添える

ねぎらい

- ・ 働く仲間（上司・先輩・後輩）頑張りを認め言葉をかける 「お疲れさま、頑張ってるね、助かりました、」

感謝の言葉

- ・ どんなに些細な事でも「ありがとう」を伝える

「さん」と「ハイ」

- ・ 名前を呼ぶ時は「さん」づけで 目線を合わせる
- ・ 呼ばれたら 元気よく大きな声で「ハイ！」と返事

目を見て笑顔

- ・ 笑顔は仲間・お客さまに好感を与え、ファンを増やします

成長のPDCAスパイラル（目的・目標・行動を共有）

①目標の説明
共有、提示

(PLAN)



②その為には
どうするべきかの
確認(聞く、考えて
もらう)

(PLAN)



③②を踏まえた上で
働く仲間のサポート
の重要性を説明

↓ (PLAN・DO)

⑥ねぎらい
日々の感謝の言葉
営業のフィードバック

振り返り
(CHECK・
COMMUNICATION)



⑤人間関係構築、
チーム力醸成
(目標の再確認)

(DO)



④助け合うことで
コミュニケーション
の発生

↓ (ACTION)

⑦働き甲斐の増加
パフォーマンスの
向上(質の向上)

(ACTION)



C S (顧客満足度)
の向上

(成果)



自分(仲間)の成長と
向上(振り返り)
【ファンくる満足度83.2%】
【ケーススタディ2019年度下
期1位 87.1点獲得】

ケーススタディ

青山通り店

発表月
12月

発表回数
1回

発表者
松田賀津久
河本裕、伊藤光里

テーマ

共通テーマ「強いチームをつくる」
強いチーム作りに向けて

参加者(フルネーム)
坂本果奈、田中敏彦、日野雅章、真野恵輔、小野舜真、木村悠真、木村夕貴、福元健吾、福元葉奈、市川克也、市川拓、浅川朝香、安田萌夏、成田彩里、岡田優里、石川優里、西田陽樹、古作優樹、小林英樹、伊藤翔次郎、大石瑞季、岡本光季、三木啓生、高橋佳寿、永野真妃、川村理恵、入江恒人、富塚沙耶香、喜多山未夢、白鳥信志、吉田のぞみ、森島唯圭、飯島杏、若澤芽美、根本彩那、入口堅人、大澤京香、木原瑠万、ラハマンモハメドアニスル、ラハマンエムディアシクル、入野聖樹、山崎ほのか、田島理子、工藤真樹子、藤田信、瀧波由璃、佐野桃子、石森ひなた

PLAN

店内ミーティング日時
2019年5月24日(水)15:00

出席者
松田賀津久
河本裕、伊藤光里

問題点

ベテランが抜け、新人を多く採用(13名)した為、店舗力の低下が予想される(Q、S)
(詳しくは資料で説明していきます)

目標
(数値)

・常設業務「味、温度」「元気、笑顔」の項目 95%以上
・多能工化 pt50%以上(5月時点 46.8pt)
・ファンくるポイント総合 80%以上

計画

・Q、Sのポケットマニュアル作成(トレーニングにて活用)
・S:懇親会開催(まず働く仲間と仲良くなる=仕事が楽しい=いい人間関係⇒チーム力上昇)
・S:他店舗ヘルプからの吸い上げ(他店舗のいいところを見学)

CHECK

店内ミーティング日時
2019年10月24日(木) 15:00~

出席者
河本裕 伊藤光里
松田賀津久

結果 (数値での結果も報告)

結果
【料理の味、温度】 4月 95.6% 5月 97.6% 6月 95.5% 7月 94.2% 8月 98.3%
9月 97.6% 10月 %
【元気、笑顔】 4月 89.0% 5月 94.2% 6月 95.5% 7月 96.2% 8月 98.3%
9月 95.3% 10月 %
【多能工化pt】 4月 45.9% 5月 44.0% 6月 46.4% 7月 46.4% 8月 53.8%
9月 54.6% 10月 %
【ファンくる】 3月 77.7% 5月 78.1% 7月 79.0% 9月 83.2%

【資料：無・有】 18枚

青山通り店

DO	月	日	WHO	改	善
5	24	伊藤、河本 松田	立案MT	実	行
6	1	伊藤	Sポケットマニュアル作成活動①(聞き取り調査)		
6	1	河本	信頼貯金活動開始		
	10	伊藤、松田	Sポケットマニュアル作成活動(組み込み内容精査、作成)		
6	21	伊藤、松田	Sポケットマニュアル完成、店内閲覧、改善		
6	25	全員	ポケットマニュアルを活用開始		
7	30	伊藤、河本 松田	進捗 MT(ポケットマニュアルの使用感、ブラッシュアップに向けて)		
8	16	伊藤、河本	懇親会実施		
8	1	伊藤、川村	サービス力の更なる向上に向けてヘルプ先から良いサービスを持ち 帰る計画実行		
30		伊藤、河 本、川村	進捗 MT(持ち帰ってきたサービスの意見集約、9月からの取り組み 決め、スタート 価格改定、新メニューに伴ってマニュアル新バージョン作成開始		
30		伊藤、河 本、松田	進捗 MT(持ち帰ってきたサービス「〇〇卓様お帰りです!」の掛け合 い言葉&荷物カバーのタイミング統一の取り組みの振り返り)		
1		伊藤、河 本、松田	新マニュアル完成(Q,S合体バージョン)活用開始		
4		伊藤、河 本、松田	最終ミーティング		



企業理念を実現する現場力が 生まれる理由

トップ保険サービス株式会社
お客様サポート部 課長
高木 望



TOP
INSURANCE AGENCY

企業理念

当社の企業理念の根底は

《 人の役に立つこと 》

- 一. 我々は常に、お客様から信頼され、頼りになる最強の「楯」としてお客様をお守りします。
- 一. 我々は「おかげさま」の心を大切に、互いに感謝し、尊敬し、感動を生み出します。
- 一. お客様、社員、関わりあうすべての人々の「よかった」を増やすことが我々の使命と考えます。

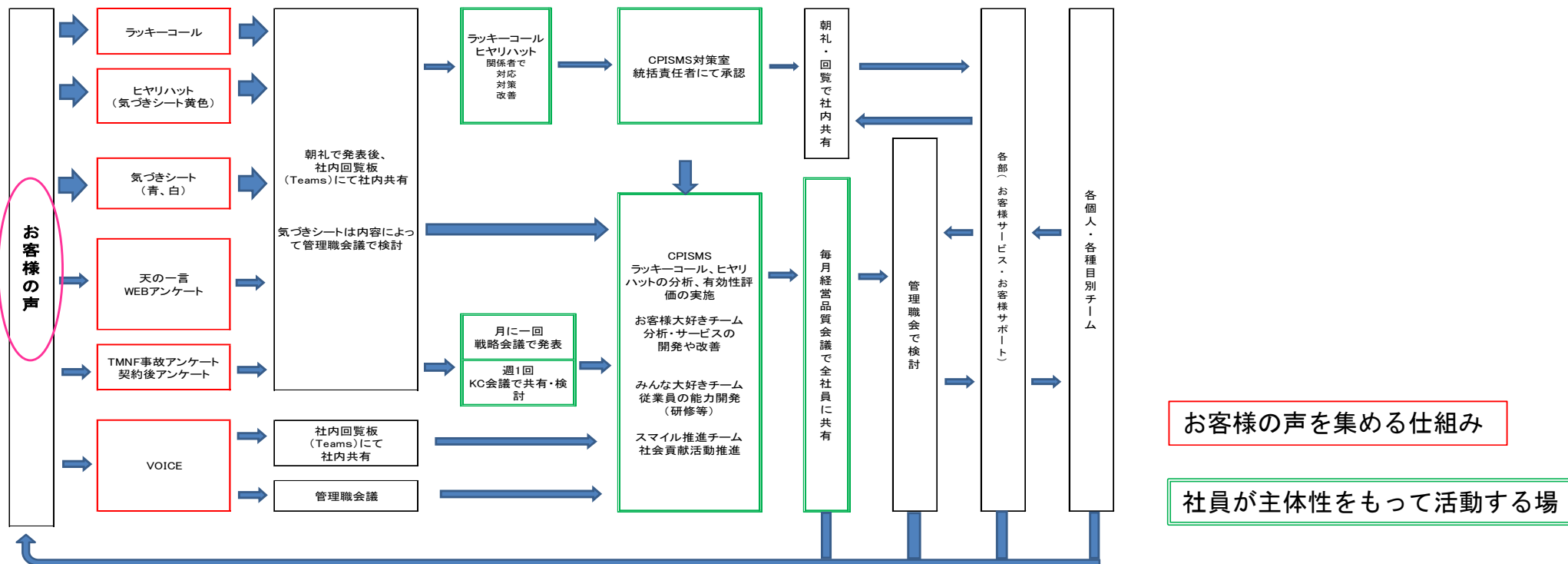
お客様をはじめとする社外の皆様から「頼りになる会社だなあ」と思っただけのこと。

そこで働く社員は人の役に立ちたいと真剣に願い、また役立っていることを実感できることが組織目標

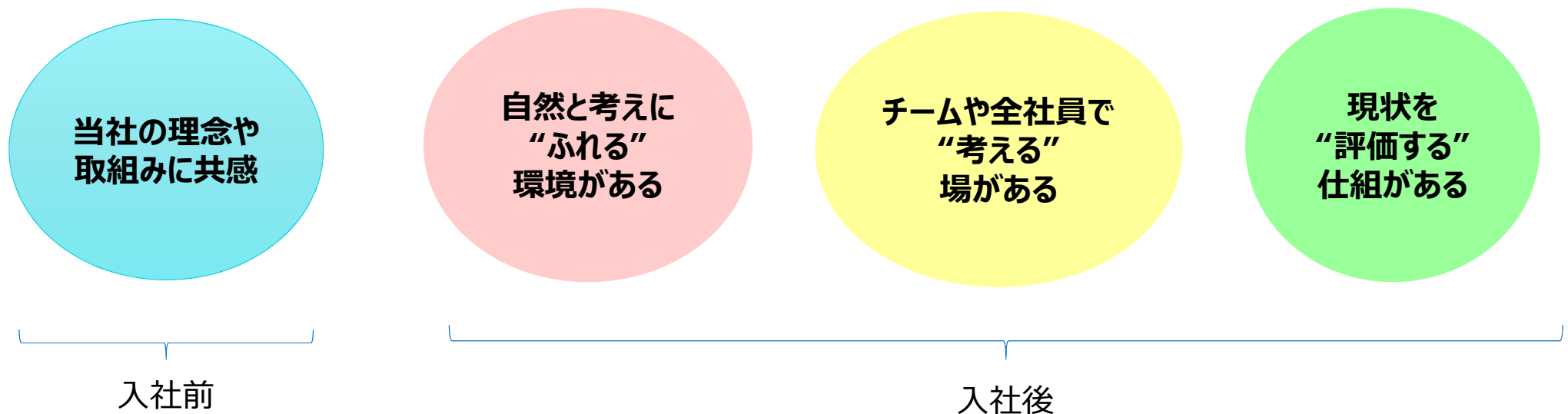
当社の顧客対応ルール

- ① 企業理念に基づいたお客様対応を行うこと。
- ② お客様をはじめとした社外の声をキャッチし、社内に共有。そこから、世界一のサービスを行える「カイゼン」を行うこと。

・ お客様の声を戦略・日常のマネジメントに活かす仕組み（2021.1月時点）



常に企業理念を意識した行動、考え方を 求められる環境を用意



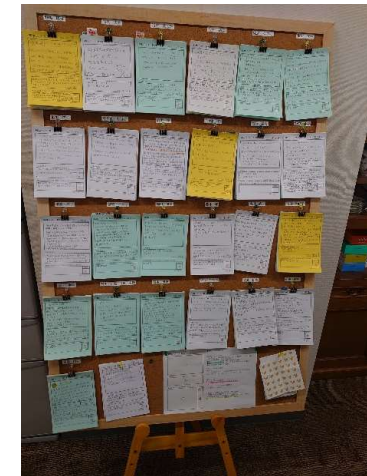
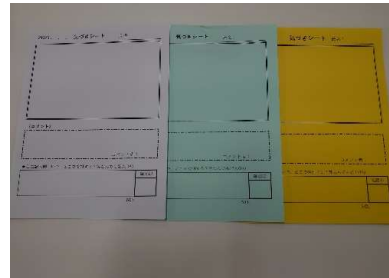
当社の顧客対応ルールを徹底する為には
【全社員がお腹の底から共感する】ことが必要不可欠である。

自然と考
えに“ふれる”
環境がある

【自然と企業理念に“ふれる”環境】

- 朝礼（全社員、毎日）
- TOP計画・年度方針（全社員、年1回）
- 社内回覧板
（WEBアンケート、天の一言、エクセレントの泉、各PJチーム活動）
- 社内木鶏会
（全員参加、月1回、人間力を高めるための学びの場）
- 早朝勉強会
（希望者、古典や経営書の学びと意見交換の場）
- 直談飯
（社長+7名、月1回、社長と社員が楽しく真面目な話をする場）
- 気づきシート（全社員、毎日、朝礼時に共有）

気づきシート



2020年4月～9月真の気づきマスター賞&管理職特別賞
授与（朝礼）

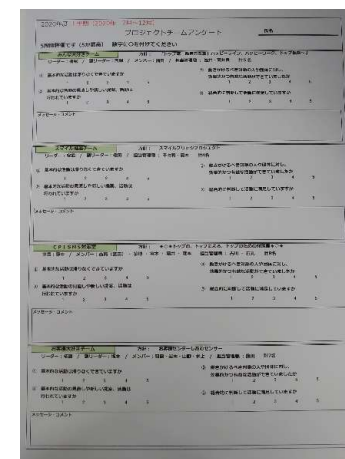


チームや全社員で
“考える”
場がある

〈チームや全社員で“考える”場〉

- ・ラッキーコール、ヒヤリハット対策会議
- ・7月経営品質会議
全12会議帯 今年度方針、指標発表
- ・ナレッジコラボレーション会議（KC会議）
- ・「CPISMS対策室」「お客様大好きチーム」
「みんな大好きチーム」「スマイル推進チーム」
4つのプロジェクトチーム活動
- ・経営品質会議、GPWの取組み

発表会風景、評価アンケート



GPWの10年計画検討中



TOP10年計画表



現状を評価する仕組み

- ## 黒帯審査会発表風景

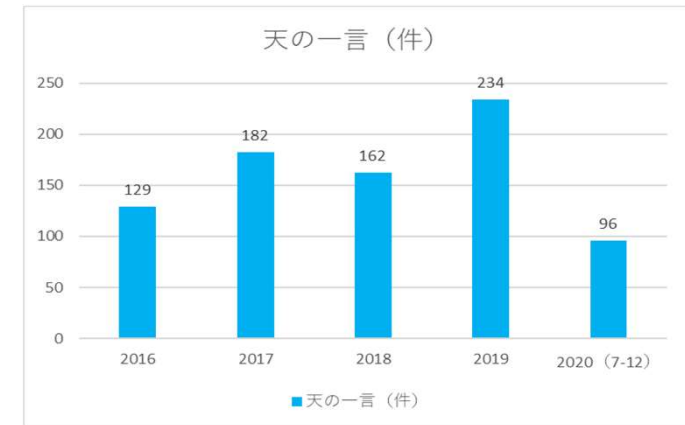
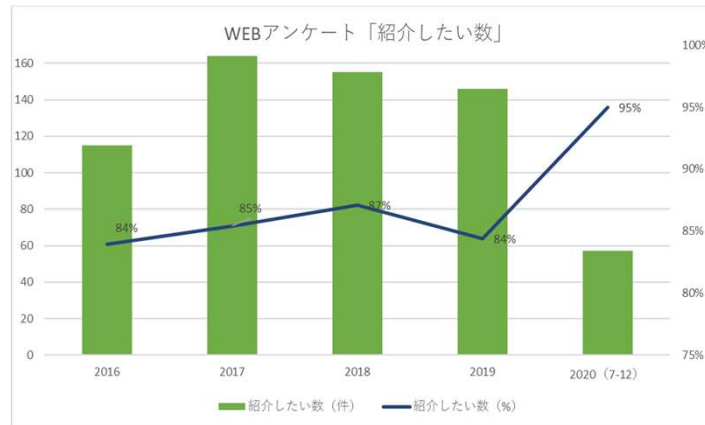
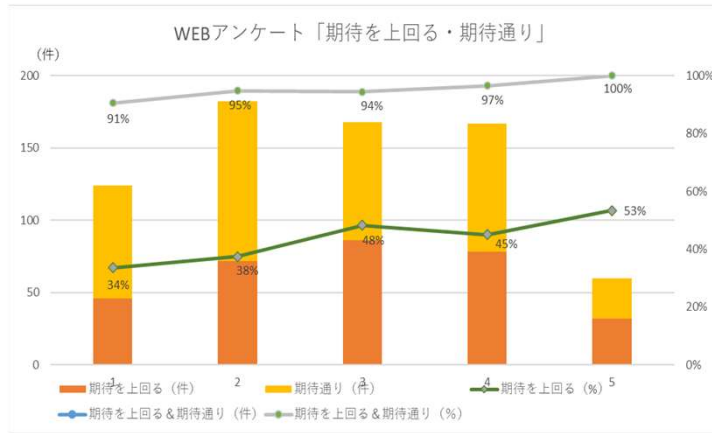


黒帯以上取得者
マスコット授与

黒帯審査会結果一覧

[illegible]

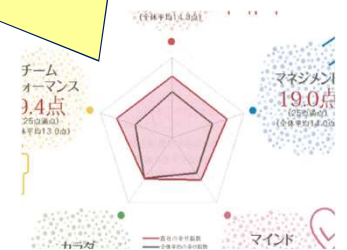
【お客様満足度向上、従業員理念浸透度】



従業員満足度：企業理念浸透度

質問事項	2016年8月	2017年10月	2018年11月	2019年11月	2020年9月
①経営理念・ビジョンは明確である	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
②会社の目標は明確である	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
③会社方針は周知徹底されている	95.7	95.7	100.0	100.0	100.0

商工中金
幸せデザインサーベイ
2020年度
幸福度調査 **1位**
(対象企業100社)



2021年2月19日(金)

～顧客価値フォーラム2020年度～
新型コロナ対応で求められた
マネジメント力



株式会社スーパー・コート
運営部 山本周二

1. 組織・事業紹介

2. コロナ禍におけるグループ 企業の取り組み

3. コロナ禍で求められた マネジメント力（組織能力）

4. まとめ

1. 組織・事業紹介

2. コロナ禍におけるグループ
企業の取り組み

3. コロナ禍で求められた
マネジメント力（組織能力）

4. まとめ

1.組織・事業紹介



株式会社スーパー・コート

創業：明治23年（1890年）

創立：平成 7年（1995年）

大阪、兵庫、京都、奈良に
展開するスーパー・コート

スーパー・コートは大阪、兵庫、
京都、奈良に展開する有料老
人ホームチェーンです。

現在大阪を中心として50施設
を運営しています。



従業員数：1,670名

居室数：3,333室

稼働率業界平均85.6%

厚生労働省「平成30年 社会福祉施設等調査」より

稼働率：94.12%

令和2年12月現在



2000年6月

スーパー・コート東住吉1号館



2020年10月

スーパー・コートpremium奈良学園前

1. 組織・事業紹介

2. コロナ禍におけるグループ
企業の取り組み

3. コロナ禍で求められた
マネジメント力（組織能力）

4. まとめ

2. コロナ禍におけるグループ企業の取り組み



SUPERHOTEL

Natural, Organic, Smart



2. コロナ禍におけるグループ企業の取り組み



コロナ受け入れホテル第1号として



出所:ABCニュース 2020年4月13日

https://www.asahi.co.jp/webnews/pages/abc_5861.html

2. コロナ禍におけるグループ企業の取り組み



コロナウイルス
除菌サービス

SUPERHOTEL

コロナウイルス軽症者
受け入れ施設

**SUPERHOTEL
GROUP**



施設看護師による
PCR検査実施



医学博士狭間先生による
感染対策について指導・サポート
アフターコロナの受け入れ

1. 組織・事業紹介

2. コロナ禍におけるグループ
企業の取り組み

3. コロナ禍で求められた
マネジメント力（組織能力）

4. まとめ



リモートの進化

トップダウン（指示系統の統一）

リモートの進化

トップダウン（指示系統の統一）

3.コロナ禍で求められたマネジメント力

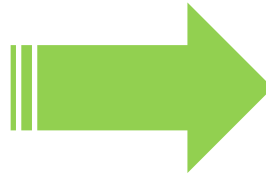


リモートの進化

ペーパーレス化を目的として4年前より会議ではZOOMを活用

朝礼や外部研修での導入はスムーズに進めることができた

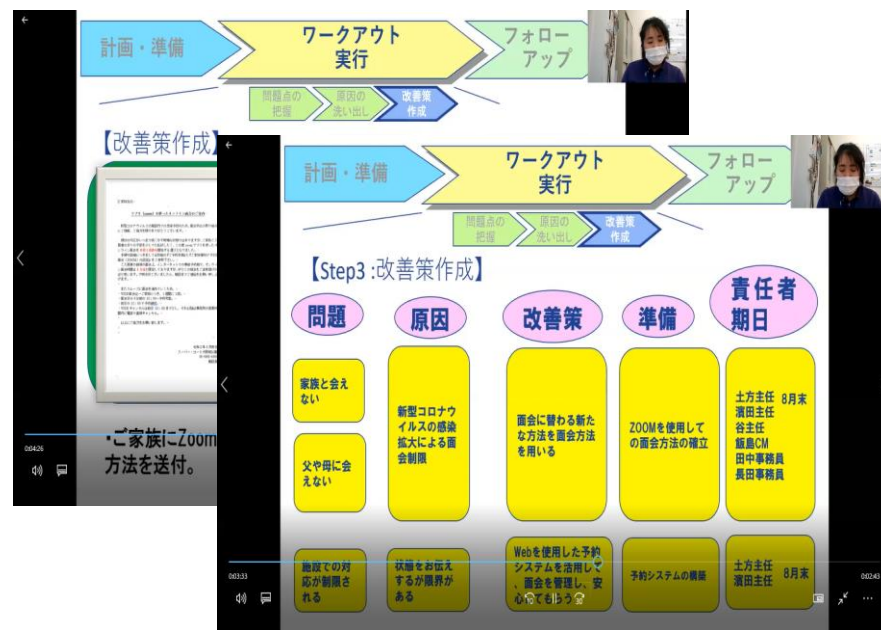
新卒採用も2月にはWEB面接を導入、2021年卒採用65名
(対前年162%)



3. コロナ禍で求められたマネジメント力



(事例) チームの改善活動・・・ワークアウト



- ・従来行っていた集合での発表をZOOMを活用した発表に変更
- ・コロナ禍の中でも【できる方法を考える】というプロの考える習慣でワークアウト活動を継続

大賞

《スーパー・コート大阪城公園》
コロナ禍でのご入居者のご家族との感動の再会

(事例)

スーパー・コート大阪城公園
発表スライドの一部

実際のご入居者の様子



久々のご家族との
再会に大変喜ばれ
涙を流されている
方もいました。



(事例)

スーパー・コート大阪城公園
発表スライドの一部

対面面会

「実際に顔を見たい」とのご家族・ご入居者の
お声に応じて8月1日より正面玄関にてガラス
越しの対面面会を開始しました。



スマートフォンを使用
して会話しています。



導入当初はスマートフォンを使用していましたが
今はスピーカーを活用した会話に変更しています



リモートの進化

トップダウン（指示系統の統一）

3.コロナ禍で求められたマネジメント力



トップダウン

コロナ禍においてはボトムアップをトップダウンに変化させた
(急速な対応が求められるため)

対策本部を立ち上げ、報告ルートを1本化
(社長⇒エリアマネージャー SuperWare)

2月2日より来館制限をかけ、リハビリ・デイサービスストップ
(各施設には機能訓練指導員がいるためADLを落とすことなく対応)

全員が情報共有し職員、ご入居者の状況を常に把握



サイボウズ
Office

3. コロナ禍で求められたマネジメント力



どんなことでも情報共有の徹底を行うことで
「対岸の火事」という考えが薄れた

メッセージの詳細 - サイボウズ ...

サイボウズ Office10

製品内を検索

【重要】新型コロナウイルス感染予防対応について

差出人 : 宮崎 真通 (総務部) 2020/3/9(月) 20:14
最終更新者 : 宮崎 真通 (総務部) 2020/8/7(金) 20:46
宛先 : 山本 健策, 岡田 嘉作, 松原 安彦, 山本 周二, 岡田 嘉作, 笠作 秀明, 田辺 総一 (79人)
宛先から削除されたユーザー (11人)

部門長
エリアマネージャー 各位
(C, C: 山本社長、岡田見常務)

運営部
総務部

掲題の件につきまして、SC全体での発症ならびに感染疑いのある職員の状況を本メールで一元管理します。

つきましては、部門長およびエリアマネージャーは、別添の報告ルートに基づき、担当する部門およびエリア内で該当する事象が発生した場合は、下記①～⑤の報告事項を速やかに報告のうえ、本メールのフォローに記載願います。

< 報告事項 >

①施設名

②対象者氏名

③職種および役職

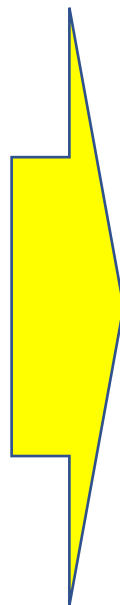
④該当する理由

※例) 本人が発症、社員の子どもが通っている塾で感染者が発症等、具体的かつ詳細に記載する。

⑤出勤の可否

事実関係の把握については、くれぐれも正確な情報を収集するように留意するとともに風評リスクが生じないよう情報管理を徹底願います。

なお、会社指示による自宅待機の場合の賃金等については、平均賃金の6割支給となっています。



メッセージの詳細 - サイボウズ ...

サイボウズ Office10

製品内を検索

お疲れ様です。
茨木彩都 フォロー625の進捗です。

病院の午後診療が17時以降となる為、スマホ検査センターへの申し込みを先に行っております。
本日中に検体提出予定となっております。

ご報告させていただきます。

いいね! 返信する

625 : 中本 健太郎 (SC茨木彩都) 2021/2/1(月) 14:05

お疲れ様です。
①茨木彩都
②[REDACTED]
③介護職員
④12時より出勤後、13時15分ごろから悪寒の訴えあり37.6の発熱あり。
早退とし、受診と検査の指示を出しております。

進捗追って報告致します。
よろしくお願い致します。

いいね! 返信する

624 : 岡田 嘉作 (SC東住吉2号館) 2021/2/1(月) 13:52

お疲れ様です。
①東住吉2号館
②[REDACTED]
③看護師
④2/1朝、咽頭痛あり。39℃
⑤本日は欠勤。
スマホ検査センターにて、検査依頼をし検体を提出済み。
結果は、明日昼頃の予定となっております。
わかり次第ご報告させていただきます。

いいね! 返信する

623 : 吉原 大輔 (SCプレミアム池田) 2021/2/1(日) 12:11

3.コロナ禍で求められたマネジメント力



5年前より5S活動を行っているため、各施設の
在庫管理は、すぐに把握することができた

B	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	
	感染症対策備品 在庫確認表										
2020年下期											
部署名		2021年1月									エリア選択
		使い捨て			使い捨て			使い捨て			
	職員数	マスク フリー(枚)	マスク ミニ(枚)	アルコール (ℓ)	グローブS (枚)	グローブM (枚)	グローブL (枚)	ガウン (枚)	キャップ (枚)	シューズキャップ (枚)	
東住吉1号	38	2600	0	53	11,400	6,000	6,200	900	350	1,000	第6エリア
南花屋敷	40	4,650	0	50	13,500	7,000	9,000	1,140	500	300	第4エリア
大阪城公園	69	12300	0	39	39,100	9,250	20,350	1,430	0	0	第7エリア
平野	31	3000	0	58	14,000	1,400	8,400	1,100	240	0	第6エリア
堺	31	5350	0	42	10,400	13,200	6,200	400	500	300	第2エリア
堺神石	30	3350	0	27	17,700	1,000	3,000	1,160	200	300	第2エリア
大東	36	4850	0	40	13,900	4,200	5,300	940	1,300	200	第7エリア
八尾	30	2400	0	40	15,000	3,800	7,800	1,000	600	60	第6エリア
門真	41	0	0	15	3,000	9,000	8,000	450	300	600	第5エリア
堺神石2号	31	4000	0	47	17,800	15,700	7,500	1,120	200	400	第2エリア
堺白鷺	37	4500	0	43	15,900	8,400	1,700	1,290	300	200	第2エリア
松原	35	3250	0	60	25,800	16,400	14,500	3,350	200	1,200	第2エリア
箕面小野原	40	5750	0	49	17,900	12,600	13,300	1,612	100	192	第2エリア
JR奈良駅前	74	8300	0	40	12,800	3,900	3,900	1690	100	0	第6エリア
郡山筒井	38	6350	0	32	21,000	6,000	7,000	1,440	680	0	第1エリア
三国	40	3550	40	47	17,500	12,300	12,000	830	2,550	11,100	第5エリア
川西	40	3050	350	64	10,200	6,700	3,000	1,000	100	150	第4エリア
茨木彩都	37	3250	0	55	28,900	16,600	6,200	1,060	300	300	第2エリア
猪名寺	50	750	50	61	5,500	2,500	0	765	700	400	第5エリア
京・四条大宮	49	8805	0	46	28,700	17,300	10,100	1,200	750	200	第1エリア
東大阪みと	33	4250	0	45	15,900	9,300	7,000	1,745	900	400	第7エリア
茨木さくら通り	36	4550	0	115	22,000	6,700	1,600	1,250	200	750	第2エリア
川西加茂	35	3800	0	88	18,000	15,000	20,000	1,700	1,500	500	第4エリア
京・桂	45	6650	30	19	23,000	12,500	5,600	1,610	500	1,100	第1エリア
宇治大久保	33	3600	0	40	20,300	22,400	5,400	1,200	240	1,000	第3エリア

1. 組織・事業紹介

2. コロナ禍におけるグループ
企業の取り組み

3. コロナ禍で求められた
マネジメント力（組織能力）

4. まとめ

今まで経験のない状況下での
施設運営でも軸がぶれなかったのは
経営理念浸透の徹底にあった

求める人物像が明確であるため
従業員は変化にあわせて行動することが
可能であった

自律型 感動人間

最後に

コロナ禍の大変な状況の中、最前線で治療や処置に対応してくださっている医療・介護従事者の皆様に心から感謝申し上げます。

一日も早い新型コロナウイルスの終息、そして医療・介護従事者の皆さまの安全が確保できる環境になることを切に願っております。

また、スーパー・コートでは“私にできること”を1人1人が考え実践し、医療・介護に従事されている皆様の負担を減らせるよう行動することが大切だと思います。

ご清聴ありがとうございました

新型コロナ対応で求められた マネジメント力



横須賀共済病院
小池 美智子

横須賀共済病院の概要



- ◆病床数：740床
(うち精神科：10床)
- ◆職員数：約1,500名
- ◆機能：急性期中心

三浦半島の基幹病院

横須賀共済病院 コロナ対応方針

一般診療

- ◆ 救急応需
- ◆ 手術等の提供

コロナ診療

- ◆ 中等度・重症患者の受け入れ

地域住民のために両立させる！

本日のメニュー



横須賀共済病院 基本方針

一般診療

- ◆ 救急応需
- ◆ 手術等の提供

コロナ診療

- ◆ 中等度・重症患者の受け入れ

地域住民のために両立させる！

実現のための

◆ 取組みの全体像



- ① 方向性の決定
- ② 情報の発信と共有
- ③ 実践へのサポート
- ④ メンタルサポート

新型コロナ対応 マネジメント全体像



【全職員】

コロナ対策会議

(管理者・感染制御部・関係部署責任者)

緊急集会



看護師長



診療科部長



事務課長



動画配信

院内mail配信

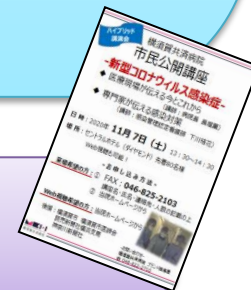
看護師 看護補助者

医師 研修医

事務員 委託業者

患者さん・家族

地域との連携・発信 (市民公開講座…)



方向性の決定



コロナ対策会議の開催



(管理者・感染制御部・関係部署責任者)

地域



-情報の共有-

- ◆ 神奈川県内の動向と連携
- ◆ 横須賀市と動向と連携

-対策の検討-

- ◆ 三浦半島基幹病院としての役割発揮のあり方

院内



-方針の決定-

- ◆ 病床の有効な活用のあり方
- ◆ 診療科・看護部・事務部役割分担・連携
- ◆ 職員の状況把握と対策の検討

情報の発信と共有



◆ 院内に向けて



全職員

緊急集会

方針の決定
受け入れ体制の変更等
タイムリーな開催

動画配信

病院長メッセージ
集会内容
随時配信



診療部・部署責任者

看護部

院内mail配信

入院患者状況
システム変更
マニュアル更新
日々、最新情報発信



事務部

タイムリーな情報を発信する

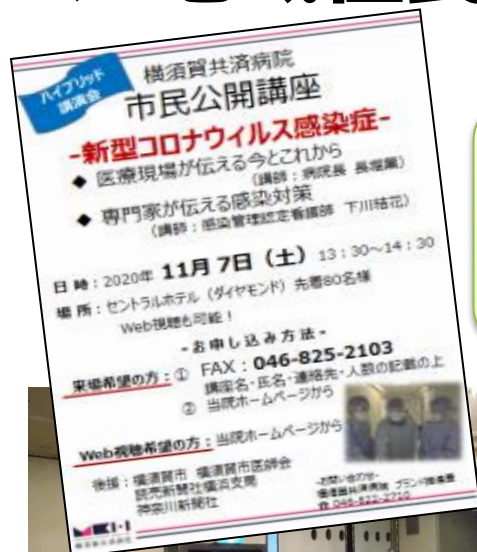
情報の発信と共有：全科協働



情報の発信と共有



◆ 地域住民に向けて



医療現場の実際
日頃の感染対策



市民公開講座

◆ 行政に向けて

医療現場の実情
医療現場からの提言



県議会での報告

正確な情報を発信する

実践へのサポート

共有して満足では
危険！



共有



実践

実践（現場）に落とし込む！！



全職種へ防護服着脱指導



自部署でコロナ発生時の
シミュレーション

小まめな 現場での指導と確認

メンタルサポート



メンタルケアチーム発足



職員にアンケート調査実施

定期的な院内ラウンド

上司を介さない面談受付と
実施

適切なアンケート結果の
フィードバック

日々のメンタルサポートに関
するアドバイス

まとめ

-マネージメントで大切にしていること-

★ 社会の変化・現場の変化に

柔軟にしなやかに対応する



タイムリーな
情報の発信と対応

正確な
情報を発信

実践
につなげる

