

# 経営品質フォーラム in あいづ 2023

日時：令和5年7月10日（月）午後1時30分～

場所：会津若松ワシントンホテル「双鶴の間」



会津若松経営品質協議会

## 次 第

◆主催者あいさつ 会津若松経営品質協議会 会長 星 幹夫

◆会津若松経営品質賞 令和4年度受賞企業表彰式 (13:40~14:20)

- ・大 賞 荒川産業株式会社 様
- ・奨励賞 株式会社三義漆器店 様

○祝 辞

- ・会津若松市長 室井 照平 様
- ・市会津若松市議会議長 清川 雅史 様

○来賓紹介

(終了後、記念撮影)

◆記念講演 (14:25~15:30)

講 師：(株)マーケティングプロモーションセンター 代表取締役 岡本 正耿 氏  
テーマ：「組織能力をつくる」

◆受賞報告講演会 (15:40~16:50)

- 大 賞 荒川産業株式会社 代表取締役社長 荒川 健吉 氏
- 奨励賞 株式会社三義漆器店 代表取締役 曾根 佳弘 氏

◆パネルディスカッション (17:00~17:35)

・コーディネーター：

(株)マーケティングプロモーションセンター 代表取締役 岡本 正耿 氏

- ・パネラー：荒川産業株式会社 常務取締役 山口 正幸 氏  
総務部企画課長 鈴木 真吾 氏

◆その他 (17:35~17:40)

- ・事務連絡等

# 目 次

<ページ>

## 【会津若松経営品質賞 受賞企業紹介資料】

- 大 賞 荒川産業株式会社 . . . . . 1
- 奨励賞 株式会社三義漆器店 . . . . . 4

## 【記念講演資料】

- 講師プロフィール . . . . . 6
- 講演資料「組織能力をつくる」 . . . . . 7

## 【パネルディスカッション資料】

- パネリストプロフィール . . . . . 18

## 【協議会参考資料等】

- 会津若松経営品質協議会（ミッション・ビジョン・バリュー） . . . . . 19
- 会津若松経営品質賞の概要 . . . . . 20

\*メモ欄

× ㄷ

Handwriting practice lines consisting of multiple sets of horizontal dashed lines on a white background.

× ㄷ

Handwriting practice lines consisting of multiple sets of horizontal dashed lines on a white background.

# 2022 年度会津若松経営品質賞

## 受賞企業紹介

### 荒川産業株式会社

#### 《組織概要》

荒川産業株式会社(以下荒川産業略記)は、福島県会津地方を中心に資源のリサイクル・廃棄物の処理・エンジニアリング事業等多様な事業を営んでいます。1893年(明治26年)に初代・荒川重四郎が古着・古道具商として創業して以来130年、取扱商品やサービスは様々に変化してきましたが、その背景にある理念は一貫してきました。すなわち地元で生まれる「地域資源」の価値を磨き上げて域外の需要家に供給する「地域資源発掘業」と、時代によって移り変わる「地域課題」に対する解決策を事業として地域に提供する「地域課題解決業」を通じて世のため人のためにお役に立とう、という使命感です。

荒川産業ではその目的を達成するために組織の在り方を見直し(関連会社を交えた6グループ制の実施と組織横断的な3つの委員会活動)、地域における資源循環の円滑なバトンリレーが機能するよう努めています。また幅広い事業領域が働く社員に全体観を見失させないよう、定期的にビジョンを共有する場(事業発展計画発表会)を設けるとともに、計画の策定に社員が参画する機会(方針策定会議)の創出や毎月の職場巡回(経営品質チェック)等、様々な仕組みを日々実践しています。

# 2022 年度会津若松経営品質賞 申請組織紹介

## **荒川産業株式会社**

荒川産業株式会社（以下、同社）は、実施していた全社的な経営品質向上活動をリーマンショック時に一旦中断しましたが、関連するセミナーへの参加や、講師を招いての社内セミナーの実施等、研鑽は継続して行ってきました。2030 年へ向けた長期ビジョン策定を契機に、同社のあるべき姿の再定義とその実現に向けた戦略の検証を目的に今回の申請に至りました。前回受賞時から 15 年が経過し、前回受賞時とは異なる経営幹部が様々な変革を着手し始めています。組織の基盤であるスタッフの教育・動機づけ・コミュニケーションに時間をかけて注力し、職種や部門の壁がない組織風土が形成され、各種取り組みについては有効な活動が展開され、そのいくつかは定着しています。社外においては、地域住民との親和性については確固たるものとなっており、業界として密接な連携が求められる行政との関係も良好です。また、「地域資源発掘業」「地域課題解決業」の2つの軸のもと総合力発揮に向けた6つのグループ構成と組織横断型の横の連携といった体制づくりなど、改善改革が常態化されています。

日本経営品質賞アセスメント基準に基づく審査を通して認められた「強み」は以下の通りです。

### **【「地域資源発掘業」「地域課題解決業」の2つの軸のもとでの総合力発揮によって成し得たポジション】**

同社は福島県会津地方を主たる商圈とし、地域に存在する資源を発掘して磨き上げ、広く世の中に送り出す「地域資源発掘業」と、地域に存在する課題に対する解決策を広く世の中から探し出して事業化する「地域課題解決業」の2つの基本的な価値提供パターンのもと、各種の再生資源の仕入・加工・販売や廃棄物の処理、エンジニアリング事業等多様な事業を営んでいます。

バブル崩壊後以降、不況下で多くの中小企業が倒産や廃業の危機に追い込まれるなか、当社は地域のために必要不可欠な企業をグループ企業として迎え入れ、再生している。地域における雇用維持が目的でもあったこのM&Aは、「地域課題解決業」の一つとしての取り組みではあるものの、同時にそれは荒川産業グループとしての「総合力」となり、「荒川産業に相談すれば何とかなる」と言われるほどまでに地域からの信頼を得るまでになりました。

そしてこの総合力を最大限に発揮すべく、事業所、部門の垣根を超え、組織横断的な取り組みの推進に向け、グループ内をビジネスモデルごとに6つのグループ、3つの委員会構成とするなど、改善・改革のための体制をつくりあげ、戦略計画に沿った実行計画を展開させ、地域における確固たるポジションを築き上げています。

### **【地域住民との確固たる親和性構築に向けた取り組み】**

資源物リサイクルを中核事業とする同社にとって、そのイメージからくる負の先入観の払拭、地域

住民からの理解は命題とも言えます。同社はかつて本社移転計画を打ち出した際、移転予定先の周辺住民からの受入拒否によって、移転計画を断念した経緯がありました。この経緯をきっかけに、「リサイクルミュージアムくるりんこ」を設立し、同社の存在意義を地域社会に理解いただき、同社と地域社会をつなぐ架け橋となっており、今では喜多方市内小学校4年生の社会科見学に取り入れられるまでに至っています。

また、BtoBの業態で成り立っていた資源リサイクル業を、視点をBtoCにも向け、地域住民がいつでもだれでも資源ごみを持ち込める「アマルクリサイクルボックス」を市内数カ所に設置し、結果、多くの市民が利用しています。喜多方市においては、いわゆる資源ごみ(古新聞・古雑誌・使用済段ボールなどの古紙や、空き缶など)の回収量において、行政が行うごみ収集での回収量を上回る実績を上げるまでに至るなど、地域住民との良好な関係を築き、同社の必要性を地域から認知されています。さらに、各事業所発案の行政と協力した地域イベントを開催し、多くの地域住民が訪れるまでになるなど、地域とのつながり重視が社員に浸透しています。

### **【社員の自主自発的な事業活動を生み出す経営幹部による目指す姿の共有】**

前述の「リサイクルミュージアムくるりんこ」の館内案内、各事業所発案における独自のイベント展開に加え、採用活動における若手社員の関わり等、社員の自主自発的な活動が随所に見受けられます。また、教育研修に注力し、課題抽出や業務改善などに関する意識改革に取り組み、同社が軸に据える「地域課題解決」力の高まりに繋がっています。さらに、社員からの提案が常に出される等、チャレンジ精神に富んでおり、互いに認め合いフォローし合う組織文化が醸成されています。表彰制度も同社が大切にしている考え方にもとづいたものとなっており、経営幹部はこれら考え方の浸透を全社的な会議や6つの各グループの会議、3つの委員会活動における職場巡回等、多種多様な形で図っています。

以上

# 2022 年度会津若松経営品質賞

## 受賞企業紹介

### 株式会社三義漆器店

#### 《 組織概要 》

1935年に個人創業、1965年に株式会社三義漆器店として設立して今期60期を迎えました。51期から新たに経営指針書を作成し、「共



に飛躍しましょう」という社是が明文化されました。

現在の経営理念は「私たちは、新たな技術で喜びを創る塗り物を通して未来に幸せと感動を繋ぎ、世界の人々と共に健やかな人生のうるおいを共有します」としています。更には社是の通り自社の利益だけでなく、お客様やすべての関係者の利益や喜びを追求することとして、以下「さんよし商い」を制定しました。

一つ、「感動を世の中に」仕事や商品を通して、社会の感動をつくりま

一つ、「喜びをお客様に」新たな技術開発を通して、お客様の喜びをつ

一つ、「幸せを仲間に」持続的成長を通して、利他と共に幸せをつくり

企業活動で世の中に、うるおいを多く作りだしていくことを表明しています。うるおいとは、塗りの艶やかさだけでなく、安心安全な精神的ゆとり、金銭的余裕を生み出すことです。

自社の一貫生産体制のもと樹脂食器を年間約400万個製造販売する合成漆器メーカーであり、全国のインテリアショップ・ホームセンター・GMS・専門店等に「会津塗」として広く展開をしています。昨今では、脱プラ、脱炭素のサステナブル関連分野で積極的に取り組みを始め、297の国際特許の使用許諾を得て生分解性プラスチックの量産技術を駆使した商品開発を行っており、部門は別事業部として立ち上げ、安心の会津発日本発のブランドを目指しています。

# 2022 年度会津若松経営品質賞 申請組織紹介

## **株式会社三義漆器店**

株式会社三義漆器店は、430年の歴史を持つ「会津塗」を普段使いの器としての強度耐久性を求めて塗を施し多くのお客様に使っていただくために量販店を主軸に事業展開しています。そして、会津塗を守り広めることが「会津伝統産業の継承」であり「地元への貢献」との考えから時代に合わせた会津塗製品を提供する、新たな技術で喜びを創る塗り物を通して未来に幸せと感動を繋ぎ、世界の人々と共に健やかな人生のうらおいを共有する「人生のうらおい製造業」として「さんよし商い」を実践し、「日本一幸せな漆器店」を目指しています。

### **【仲間を幸せにする家族経営】**

社長や幹部は、社員は同志、社員の笑顔と健康を幸せと考え、同志のつながりを大切にし、社員とその家族を幸せにするために、組織として大切にしている価値観や経営ビジョンに加え、経営の目的と手段、経営者の責務や社員の役割などを理念 book に込め、収益に結びつくことだけを成功とせず、支えあう同志と志事を深化させる組織文化を醸成させています。社員は理念 book を手元におき仕事の拠り所として活用することで、それらが規範となり、さんよし商いのための行動と自分の成長につなげています。また、地域課題でもある雇用維持と雇用創出を強く意識し、障がい者雇用も含め、仕事の創出にも力を入れて取り組んでいます。

### **【安定供給と競争力ある品質・納期・価格を発揮】**

先代や創業の意思や思いを引き継ぎながら、企画デザインから製造までの一貫製造体制の磨き上げに加え、製造や卸業者などのビジネスパートナーとの連携の強みを活かして、安心安全な商品の安定供給と競争優位性を発揮しています。業界でいち早くロボット塗装・射出成型を導入し品質向上と効率化に取り組んだり、スキルマップを使った技術力アップに加え、多能工化と部門を超えた応援体制、改善提案制度や QC による現場主導型の改善活動などで、昨今の厳しい情勢の中でも、品質・納期・コストを維持しながら売上を伸ばしています。

### **【使う身になっての商品企画と、常識やしきたりにとらわれない商品作りへの挑戦】**

商品利用者との接点が少ない中、最終顧客は商品利用者であると強く意識し、卸業者を通じての情報収集以外にも、商品利用者の顧客志向を理解しようとしています。そうした情報をもとに、自社のもつ技術とノウハウを活かして、使う身になっての商品企画を行っています。新規市場への取り組みにおいても、限られた人材資源の中で、社長がアイデア発掘と企画を行い、製造本部長が具体化を行うツートップでの体制で、ビジネスパートナーとの共同開発で商品化の道筋をつけています。撥水効果に優れた合成漆器も誕生するなど、常識やしきたりにとらわれない商品作りを行っています。植物由来プラスチックを原料としたタンブラーも、国際女性会議のお土産に採用される等、会津伝統産業の認知にも寄与しています。

## 岡本正耿氏プロフィール

◆ 株式会社マーケティングプロモーションセンター（MPC）代表取締役

おかもと まさあき  
岡本 正耿



1947生。株式会社マーケティングプロモーションセンター（MPC）代表取締役。

早稲田大学大学院客員教授、山城経営研究所講師。

日本能率協会マネジメントスクール専任講師。

複数県において経営品質協議会判定委員長を務め、会津若松市でも経営品質賞委員会委員長を務める。

【著書】「マーケティング実務入門」「新版経営品質入門」「顧客価値マーケティング入門」「ビジネスマンのためのCS入門」「顧客満足創発のプロセス」「消費社会の精神分析」「長男長女の時代」「従業員中心戦略」「メインテイン」「マーケティング・プラクティス」他

# 組織能力をつくる

MPC:岡本

## 1. 調査の流れ

1. 調査の必要性確認
2. 調査企画書の作成
3. 調査設計
4. 抽出・実査作業
5. 集計作業
6. 分析・報告書作成
7. プレゼンテーション

## 2. 調査企画の手順

1. 問題の認知や提起
2. 問題の調査課題化
3. 仮説の設定
4. 企画書の作成

## 3. 仮説の設定

1. 量的な課題  
ブランド・エクイティ(知名、ロイヤルティなど)、使用世帯割合、製品受容度、広告効果など
2. 質的な課題  
製品使用の周辺の行動傾向や変化、特定ブランド購入者のタイプ、使用者セグメントによるニーズの違い、市場成熟化のレベルとパターン、新概念の受容ストーリーなど

## 4. 調査企画の立案

提起問題	調査の課題	調査の方法
製品受容度	再購入率など	消費者パル調査など
広告販促効果	ブランド・エクイティ、広告認知率	消費者パネル調査など
競合状況	ストアカバレッジ、インスタシェア	小売店パネル調査など
市場規模	販売量予測	小売店パネル調査など

## 5. 調査企画書の役割

### 1. 掘りどころ

調査の目的、内容、日程、費用が明確化されており、これは調査の全プロセスの掘りどころになる。関係者は企画書の内容について熟知していなければならない。

### 2. 契約書

実施主体者と協力者全員が互いに確認しあうことによって、契約書として機能する。従って、「守るべきことはすべて企画書に盛り」、「盛りられていることは厳守」を前提とする。

### 3. 説明書

初期段階の企画書は、作業手順よりも、解説的なことを主として記述し、調査の内容を関係者に共有・理解させることを主眼とする。

初期段階の企画書を検討することにより、具体的内容の詳細が決められる。それらを織り込んだものが最終企画書である。途中や後日の混乱、逸脱や誤解、拡大解釈などを防ぐためにも最終企画書を作成し、番号なり作成日時によって明確にしておく。

## 6. 商品コンセプト評価(GI調査企画)

### 1. 調査目的:

ドリンクヨーグルト関連の新カテゴリー商品として開発された新商品コンセプトに基づいて、今後開発を進めるか中止するかを判断するため、商品コンセプトの受容性の有無と改良点を明らかにする。

### 2. 結果の利用法:

①受容性ありと判断されたら、本調査で抽出された改良点に基づき商品コンセプトを改良する。

②受容性無しと判断されたら、当商品コンセプトに基づいた商品開発を中止する。

[受容性の有無の判断基準]

いずれの対象者グループからも、単なる物珍しさからではなく、「今までにない商品で、自分の生活に必要なので、是非使いたい」というグループ反応が得られたら、受容性ありと判断する。

③受容性ありの場合、改良された商品コンセプトに基づき、パフォーマンス、ネーミング、パッケージデザイン案を開発する。

### 3. 調査課題:

①受容性の有無とその理由

②受容性を示す主婦属性

③許容される価格の水準

④その他、当商品を成功させるための重要ポイント

### 4. 対象者条件:

①30代既婚女性2G・40代既婚女性2G:計4G実施(1G6名設定)

②全G共通条件:乳製品、ヨーグルト、ドリンクヨーグルトの購入、消費を自身がほぼ毎日やっている

### 5. 対象者条件設定理由:

条件①設定理由:関連する商品コンセプトのターゲット層である

条件②設定理由:ドリンクヨーグルトに関するニーズを持つ人を対象にする必要がある

### 6. インタビューガイド:

▼商品コンセプトを提示し、読み上げる

①商品特徴文(コンセプト)の内容のどの部分のどんなことについてでも結構ですので、「感じたこと」を、皆さん同士で、自由におしゃべりしてください。

[適宜確認]●この商品の「よいところ、よくないところ」を話題に、おしゃべりを続けてください。

②「この商品を使ってみたいか、使いたくないか」ということを話題に、おしゃべりを続けてください。今までのおしゃべりの内容と重複しても結構です。

[適宜確認]●「使ってみたい(使いたくない)」訳を、皆さん同士で、おしゃべりしてください。

▼価格を提示する

③この価格で「買ってもよいか、買いたくないか」ということを話題に、自由におしゃべりしてください。

④「今までのドリンクヨーグルトとその問題点」ということを話題に、自由におしゃべりしてください。

[適宜確認]●今おしゃべりに登場したドリンクヨーグルトと、この商品を比べて、この商品が必要と思うかどうかということを、改めておしゃべりしてください。

▼コンセプト中の個々の特徴一つずつを指し示し読み上げる・

⑤この特徴に対して「よいところ／よくないところ」を話題に、改めておしゃべりしてください。

## 7. リサーチからインサイトへ

リサーチ	インサイト
人工的なセッティング	実際の状況
ユーザーが記憶している行動	ユーザーの行動を直接観察
表面的な顧客の好み・意見	顧客も無意識な潜在心理
整えられたデータ	実際の出来事や行動
想定範囲(仮説)に焦点	新しい機会(想定外)にアプローチ
クローズドな質問	オープンエンドな対話
分断されたリサーチ・チーム	企画開発者自身が観察
グラフや説明文	写真や発言そのもの

顧客の期待・要望を聴く「顧客理解」から、  
状況・現象を観察して「顧客インサイト」を得る、時代に。

## 8. CPバランス評価

### コンセプト評価

コンセプト、商品特徴	よいと思うところ	よいと思わないところ
機能・性能 容量・サイズ デザイン・外観 ...		
使ってみたいかどうか	つかってみたい	つかってみたいと思わない
簡単そう 効果的そう おいしそう ...		
提示価格で買うか	買う	買わない

## CPバランス評価(続)

### パフォーマンス評価

使用体験	よいと思うところ	よいと思わないところ
機能・性能 容量・サイズ デザイン・外観 ...		
使用希望	つかってみたいと感じた	つかってみたいと感じなかった
簡単そう 効果的そう おいしそう ...		
期待・使用比較	期待通りだった	期待通りでなかった

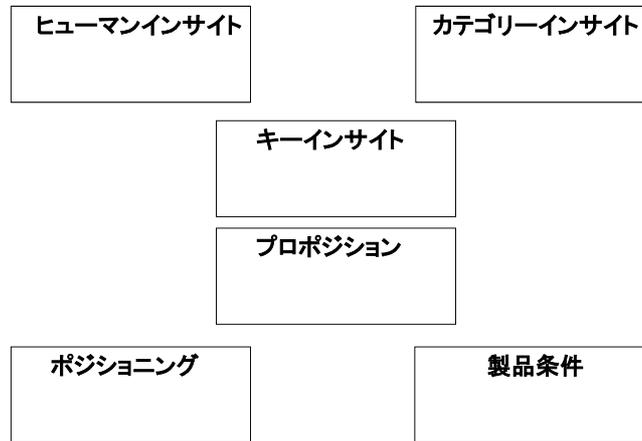
## 9. ストーリー思考

主人公	ストーリーの中心となる人	
苦境	主人公が解決しようとしている問題	
意図	主人公が計画している意図	
行為	主人公が意図を達成するために行う行動	
対象	主人公が用いる道具	
因果	行為を行うことでの影響	
状況	主人公と行為をとりまく詳細	
事件	起こるかもしれない予想外の出来事	

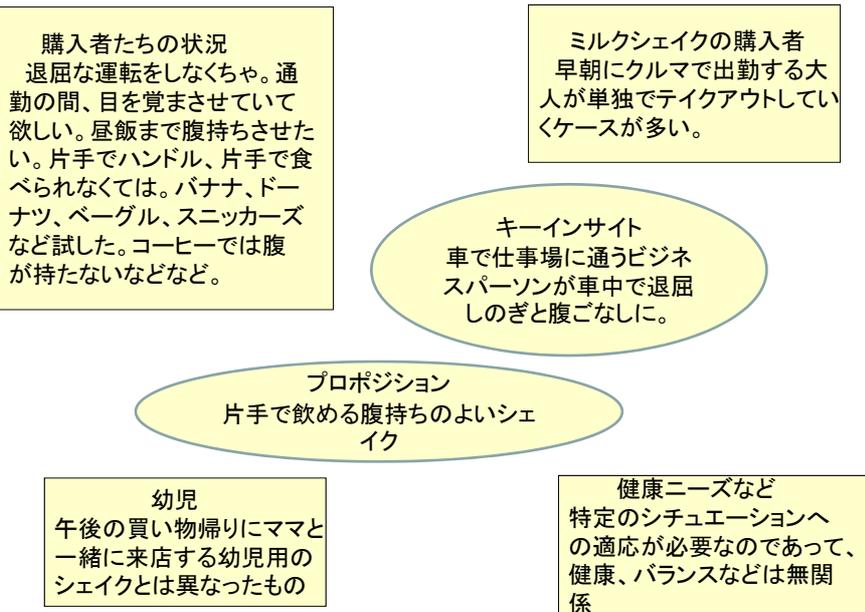
## 10. ミルクシェイク・ストーリー

要素	状況・文脈・経緯
1. 主人公	ビジネスパーソン
2. 問題	朝、仕事先まで長く退屈な運転をしなければならないんです
3. 意図	午前中に片づけたいジョブがある。「朝の通勤のあいだ、ぼく(私)の目を覚まさせていてくれて、時間をつぶさせてほしい」
4. 行為	・そう、ミルクシェイクだ。濃いからさ！ ストロードだと20分くらいかかる。中身がどうか、知ったことじゃないーおれはね、屋敷まで腹がもてばいいんだ。車のカップホルダーにもびったりだし」
5. 対象	片手でハンドルを持ち、もう一方の手で食べる(飲む)
6. 因果関係	ミルクシェイクはたくさんのライバルを蹴落としてトップに輝いた。どろりとしたミルクシェイクを細いストロードで飲み終わるまでには長い時間がかかる。朝食と昼食の間にふいに感じる空腹をかわすのに十分な量がある。
7. 状況	会社まで3~40分、やや空腹、退屈なルート
8. 出来事	・時にはバナナを食べますよ。だけどバナナじゃだめなんだなあ。すぐに食べ終わってしまうから。で、結局、また腹が減ることになる。 ・ドーナツはくずが落ちるし、手が油でべとべとして、運転中に服やハンドルをよごしてしまう。ペーグルはばさばさして味が無いし、チーズやジャムを塗ろうと思ったら膝で運転しなければならなくなる。 ・スニッカーズにしたこともあったんだけど、朝食に甘いお菓子なんてなんだかうしろめたくて……一度でやめたわ

## 12. インサイト思考



## 13. ミルクシェイクのインサイト



## 14. 第3の場所のインサイト

ハワード・シュルツのイメージ  
待たずにスタンド式のカウン  
ターを備えたテイクアウトの店  
だった。

ハリーロパーツの発見  
本屋で見つけたレイ・オル  
デンバーグ『ザ・グレート・グッ  
ドプレイス』(素晴らしきよき場  
所)がヒントだった。

キーインサイト  
スーパーに行く途中の住  
民がカフェインレス・コー  
ヒーを買ってくれるのでは  
なかった。

プロポジション  
店に漂う雰囲気と仲間意識

第3の場所  
都市社会学でいう第3空  
間ではなく、グレート・グッ  
ドプレイス

要素  
店舗の雰囲気、出店と立  
地、オペレーション形態、  
スタッフ、メニュー

## 15. イケアのストーリー

主人公	登場人物	引っ越してきた若いビジネスマン、学生
問題	主人公が解決しようとしている問題	椅子やテーブルなど、生活のための家具をそろえたい
意図	主人公が計画している意図	今晚や明日、何に腰かければいいのか、今晚から使う家具が欲しい
行為	主人公が意図を達成するためにとる行動	バックしてあるセルフ・サービスの家具を買って、自分で持って帰る。
対象	主人公が用いる道具	部屋まで持ち帰ったパーツを付属の道具で組み立てる
因果関係	行為を行うことによる影響	買った家具が届くのをやきもきしながら待つ必要がない
状況	主人公をとりまく詳細	明後日から仕事(学校)だから、明日までに新居の家具をそろえる必要がある。

## 16. イケアの組織能力ストーリー

VRIO	組織能力
価値の創造、提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最終組立を顧客自身ができるようなモジュラー型家具は、最初から外部の製造業者に依存するのではなく、同社のデザイナーとエンジニアが自社設計を行っている。</li> <li>・販売員や室内装飾専門家を必要としないようにするために、店舗内展示として1つの部屋のようなセッティングの中で、異なるリビングの組み合わせスタイル（ソファ、イス、テーブルなどを完備する）を顧客が見られるようにしている。それは自宅で家具がどう見えるかを顧客が想像するのを助けるものなのだ。</li> </ul>
価値の希少性、独自性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家具小売店は大量の在庫を抱えない（抱えられない）し、家具メーカーは自ら販売はしない。家具店は自前のデザインなどしないし、販売員の代わりにカタログで済ませることもしない。そういうなかで、イケアは大量の在庫を抱え、自ら小売販売し、家具は自前のデザインで、店員の数は少なく、カタログで代用する。</li> <li>・組立前の家具は平たくパックしてあり、店内に在庫が豊富なので、顧客はそのまま部屋まで持ち帰ることができる。すべての商品がシンプルな道具一つで組み立てられるようにデザインされているから、組み立ても簡単だ。今日、何に腰かければいいのかと、悩む必要もない。「明後日からは仕事だから・・・」という経験価値を提供しているのだ。</li> </ul>
能力の模倣困難性、経路依存性、因果不明性など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品をコピーすることはできるだろう。店内レイアウトもマネすることはできる。ところが、イケアが顧客に提供する体験と同じものを提供することはできない。無料で配送してくれる家具店はほかにもあるかもしれないが、家具が部屋に届くまでには数日かかる場合がほとんどである。店頭にない商品を注文すればもっと日数がかかる。</li> <li>・たとえば伝統的な家具店では大量の在庫を抱えない。伝統的な家具メーカーは自ら販売はしない。通常の家具店は自分でデザインはしないし、店員の代わりにカタログで済ませるなどということはない。このようにイケアのやり方はひどくユニークなうえに、それらが組み合わせられて鎖構造を形成しているので、どれか一つをマネするだけでは効果が得られないのである。一つか二つはマネしても、コストが余計にかかるだけで、イケアに</li> </ul>

## イケアの組織能力ストーリー(続)

	<p>対抗することはできない。既存の業者が本気でイケアに対抗するにはゼロから事業を設計しなおす必要があり、そうなれば自分の店と共食いになってしまうだろう。だから、誰もやらない。</p>
組織の整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イケアのターゲットは、対コストでスタイリッシュなことを欲している若い顧客層である。そこでデザインは、顧客に対して低コストでスタイリッシュさを提供する企業の能力として決定的に重要である。デザインに関して、同社は次のように述べている。「われわれは、優れたデザインとは形、機能、品質、そしてサステナビリティの組み合わせを低価格で実現するものだと考えている。われわれはそうしたデザインをデモグラフィック・デザイン（みんなのためのデザイン）と呼んでいる。</li> </ul>

## 17. 久保田塾の組織能力ストーリー

### 1. 価値の創造・提供

- ・問屋は取扱いブランド全体の売り上げ拡大を図るため、特定ブランドについて細やかなプロモーションを実施することはしない。そこで、従来の問屋依存の販売をやめ、酒飯店との直接取引とし、拠点を定めて集中的な支援をする。
- ・特にビジョンを持っている若手経営者を対象に久保田塾を開催する。塾は経営戦略や小売マーケティングを中心として、試飲能力向上のために酒づくり学習を行う。
- ・卒塾生の店舗を試飲とコミュニケーションの場にする。テーブルとイスをセットし座って対話する。冷蔵庫設備を装備し、各人にコミュニケーション能力開発を徹底する。
- ・酒造り教育：塾開催の季節に合わせ、塾生に、田植え、合鴨農法、稲刈り、仕込みなど酒ができるまでの実践学習をしてもらう。

### 2. 価値の希少性、独自性、差別性、異質性

- ・五大用語などの抽象的な接客ではなく、顧客に試飲を進めながら、その酒のコンセプト、魅力、適応するシチュエーションなどについてストーリーを語る。
- ・酒についての商品知識は、聞いた話、教わった内容ではなく、自分で体験したこと、気づいたこと、反省したことを話せるようにする。
- ・一般の酒飯店では教科書的な商品知識で紹介や売込みをするため、効果が上がらない。それを根底から変えたい。

### 3. 能力の模倣困難性、経路依存性、因果不明確性など

- ・塾は一泊二日を毎月1回、6回で卒業する。経営や販売については酒飯店に精通した講師陣を依頼する。酒造り教育については、実践体験を中心とし、酒類による微妙な違いなどの学習を意図する。
- ・酒販店経営については、月次の売上計画中心、損益分岐点型だけではなく、顧客への提供価値を明確に据えたものを行う。提供価値は、低価格ディスカунター、量販店的な効率主義ではなく、顧客リレーションシップを深めることにする。

### 4. 組織の整合性、

- ・塾生ひとり一人のコミュニケーション能力の思い切った向上をはかる。傾聴、自己概念、感情の取扱い、明確な表現、自己開示にはじまり、インタビュー、プレゼンテーション、ストーリーテリングなどを演習型の体験学習で行う。盛り上がる対話、楽しさが記憶に残る対話を実現する。
- ・営業系の社内インストラクターも外部講師と協力し、学習支援を行う。塾生以外の方へはインストラクターが出張指導を行う。

## パネリストプロフィール



右：荒川産業株式会社 常務取締役 山口 正幸

1977年福島県磐梯町生まれ。福島大学経済学部中退。  
2003年(株)レオクラブ インターナショナル入社。2008年(株)リオン・ドール コーポレーション転籍。店長・人事部役員などを担当。2021年10月荒川産業(株)入社。現在に至る。

左：荒川産業株式会社 総務部企画課 課長 鈴木 真吾

1979年 福島県会津坂下町生まれ。立教大学経済学部卒  
2002年 株式会社会津ゼネラル（現会津ゼネラルホールディングス）入社。  
ガソリンスタンド事業や飲食事業の店長、エリアマネジャーを担当  
2020年2月 荒川産業入社、現在に至る。

# 会津若松経営品質協議会

## ～ ミッション・ビジョン・バリュー ～

### 私たちの役割（ミッション・使命・志・果たすべき役割・追い求めるもの）

- ◎ 豊かな会津らしさの進化発展に貢献します。  
古き価値あるものが生まれ、新しきものをつくる会津を実現します。  
明日を拓き、未来を築く夢の実現を支援します。
- ◎ 和を以って慈しみあう会津を実現します。  
多彩にして和して、慈しみあう地域社会を目指します。

### 私たちの未来構想（ビジョン）

会津の全ての組織の、すばらしい経営を実現します。  
（高い経営の質を実現します＝顧客本位・独自能力・社員重視・社会との調和を実現した経営）

### 私たちの判断のよりどころ（バリュー）

- 高潔さと倫理性を持ちます。
- 自分の能力を信じて抱く誇りを持ち、品格・品位を保ちます。
- 奉仕・利他の心を尊重します。
- 地域（会津）と世界のために行動します。
- 革新性・創造性を大切にします。
- 現実を認識し、立ち向かう勇気を持ちます。
- 共に学び続けます。

### 私たちの方針

会津若松経営品質賞にチャレンジできる企業の仕組み・体質づくりを支援します。

### 私たちの方策

- ◎ 個と組織の自立・成長を支援します。
- ◎ 次世代を担う人と組織の開発と育成を支援します。

## 令和5年度版 会津若松経営品質賞の概要

### 1. 名称

『会津若松経営品質賞』

### 2. 主催

会津若松経営品質協議会



### 3. 目的

顧客の視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創造し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する組織を「経営品質」の視点から表彰し、その取り組みと成果を広くPRすることにより、地域企業（組織）への「経営品質」の普及・取り組み促進を図り、企業（組織）競争力の強化及び地域経済の活性化を図る。

### 4. 賞の種類

『大賞』… 2023年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準に基づく総合評点が、原則として「B+」レベル以上

『奨励賞』… 同ガイドブックに基づく総合評点が、原則として「B-」レベル以上

### 5. 対象

以下の①～③すべてを満たす組織

- ① 会津若松市内に所在する組織、または市内に事業所がある市外（会津地域に限る）の組織。（病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他公共団体等を含む）
- ② 下記の従業員規模・資本金規模に該当する企業・組織あるいは企業内組織（子会社を含む）。
  - ・ 製造業・その他 300人以下又は3億円以下
  - ・ 卸売業 100人以下又は1億円以下
  - ・ 小売業 50人以下又は5,000万円以下
  - ・ サービス業 100人以下又は5,000万円以下
  - ・ 非営利組織 300人以下
- ③ 基準日（資格確認書提出期限日）時点で、設立後1年以上経過している組織。

### 6. 審査基準

「日本経営品質賞アセスメント基準」に準拠し、同基準書に沿って記述された申請書の書類審査及び現地審査により審査を行う。

## 7. 審査方法

会津若松経営品質協議会に設置する「会津若松経営品質賞委員会」の指名する審査員3名が、「会津若松経営品質賞申請ガイドブック」に基づき書類審査、合議・現地審査を実施し、会津若松経営品質賞委員会の審査を経て理事会へ提案し、表彰組織を決定する。

## 8. 申請費用

30万円（ただし、下記の場合は20万円とする）

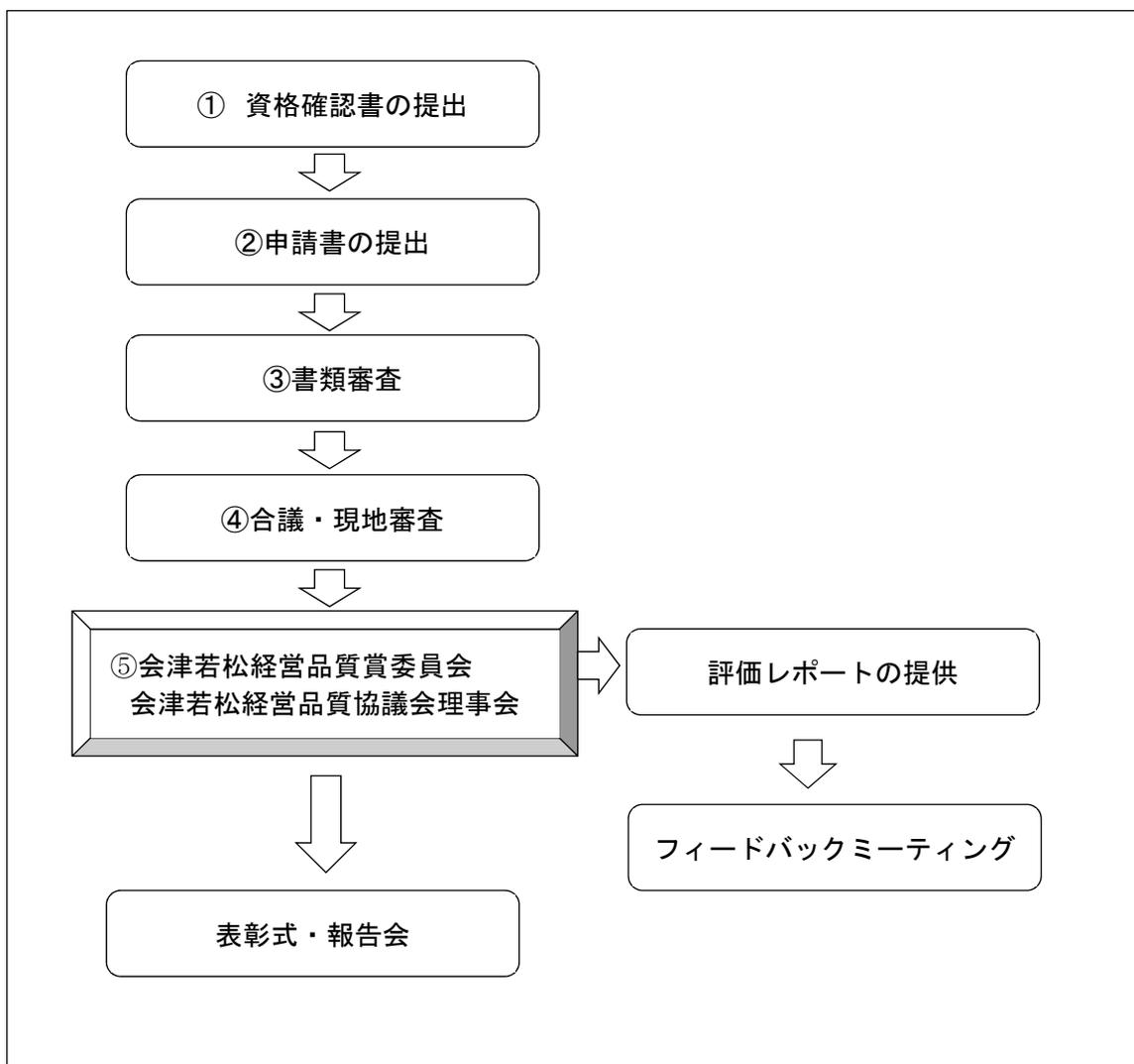
- a. 会津若松市内組織の初回申請
- b. 病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他の公共団体からの申請

## 9. フィードバック

受賞の有無に関わらず、すべての申請組織に対し、審査員による詳細な「評価レポート」を提供し、さらにより深い理解を図るため「フィードバックミーティング」を開催する。

「評価レポート」は、審査によって明らかになった「強み」や「改善に向けての提言」などからなり、申請組織の継続的な経営改善のための指針として活用される。

### 【会津若松経営品質賞の審査の流れ】



【過去の会津若松経営品質賞受賞組織】

受賞年度	大賞	奨励賞
平成14年度	榮川酒造 株式会社 株式会社 オノギ食品	有限会社 白水堂 荒川産業 株式会社 アマルク事業部
平成15年度	株式会社 向瀧	株式会社 ティーアンドエフカンパニー
平成16年度	会津三菱自動車販売 株式会社	
平成17年度	株式会社 ティーアンドエフカンパニー	
平成18年度		会津若松市役所総務部人事課
平成19年度	荒川産業 株式会社	アルテマイスター
平成20年度		有限会社 白水堂
平成21年度		申請組織なし
平成22年度		申請組織なし
平成23年度	会津三菱自動車販売 株式会社	
平成24年度		申請組織なし
平成25年度	株式会社保志	
平成26年度		申請組織なし
平成27年度		申請組織なし
平成28年度		申請組織なし
平成29年度		株式会社太郎庵
平成30年度		申請組織なし
令和元年度	株式会社太郎庵	
令和2年度		申請組織なし
令和3年度		
令和4年度	荒川産業株式会社	株式会社三義漆器店

【評点総括（「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」）】

レベル	内 容			
S	<p>変革の好循環が生まれ、顧客価値経営は実践され続けている。</p>			
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">+</td> <td rowspan="2" style="width: 10px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">-</td> </tr> </table>	+		-	<p>変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。</p>
+				
-				
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">+</td> <td rowspan="2" style="width: 10px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">-</td> </tr> </table>	+		-	<p>変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。</p>
+				
-				
C	<p>顧客価値経営があまり実践されていない。</p>			

**【会津若松経営品質協議会 役員】**

令和5年5月現在

役職	所 属	所属役職	氏 名
会長	会津若松商工会議所	副会頭	星 幹夫
副会長	会津若松市	観光商工部長	白岩 志夫
理事	公益社団法人 会津若松法人会	副会長	竹田 秀
理事	公益財団法人 日本生産性本部 経営品質協議会	事務局長	柳本 直行
理事	事業運営委員会 (株式会社保志)	委員長	保志 康德
監事	福島県中小企業団体中央会 会津事務所	所長	梅津 國藏
監事	会津若松市金融団 (㈱東邦銀行会津営業部会津一之町支店長・ 会津営業部上席副部長)	幹事長	上榎 大

**【会津若松経営品質賞委員会 委員】**

役職	所属	所属役職	氏名	備考
会長	日本経営品質賞 制度検討委員会 (株式会社マーケティングプロモーションセンター 代表取締役)	アドバイザー	岡本 正耿	
委員	会津若松商工会議所	経営サービス 部長	長谷川 剛	中立機関代表
委員	福島県中小企業団体中央会 会津事務所	所長	梅津 國藏	中立機関代表
委員	オフィス ユーティライズ	代表	大関 ちか子	アセッサー代表
委員	株式会社G K K	代表	後藤 正宣	アセッサー代表

**【会津若松経営品質協議会 事務局】**

会津若松市観光商工部商工課