

“良い経営”を通じて関西から 世界に誇る企業・組織を輩出する



関西経営品質協議会はこの度、4月に予定していた2019年度関西経営品質賞表彰式が新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため中止としたことを受け、5月から6月にかけてゴールドを受賞した浜理薬品工業(株)、シルバーを受賞した(株)リブドゥコーポレーション メディカル事業部門の各企業を事務局が訪問して表彰を行い、代表者に表彰盾が贈呈された。

本誌では関西経営品質賞についての概要と、各企業の受賞報告を掲載する。

なお、各受賞組織の詳細な報告については、8月5日のKQCフォーラム第一回例会にてWeb中継での実施を予定している。



ミッション

「良い経営」を通じて関西から世界に誇る企業・組織を輩出する」

このミッションのもとで、次の2点の実現を目指します。

- 1> 関西地域において、「経営品質向上プログラム」の考え方による経営革新を行ない、それが実績につながっている組織を表彰することによって、目指すべき“良い経営”を示します。
- 2> 申請される組織が、「経営品質向上プログラム」の目的である“良い経営”を目指し、自らの経営を自らが振り返ることによって、つまり、申請書の作成における気づきと、審査過程(アセスメントからフィードバック会議まで)における気づきによって、更なる経営革新を実現していくことを支援します。

特徴

1> 世界100以上の国や地域で支持された「米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」に基づくプログラム
本賞の母体となった日本経営品質賞は、80年代の米国経済の復活に寄与したとされる「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」を範として1995年に創設した表彰制度です。わが国でも「経営品質向上プログラム」という形で体系化され、多くの企業や組織体で取組まれているとともに、各地域でも県知事が表彰する地域賞などが創設されています。

2> 組織の「成熟度」を審査

本賞は単に財務的數字や個々の革新的な方法論・手法を評価するものではなく、その組織が“良い経営”の実現に向けて、「どのように理想的状態を描いたか?」「現状とのギャップをどのように認識しているか?」「それを段階的にどのようなプロセスで高めようと考えているか?」「プロセスの結果をどのように踏まえて、更なる革新へ繋げているか?」という革新プロセスを組織としてどの程度まで深く掘り下げて考えられているか、という組織の革新能力(=組織の成熟度)を評価いたします。

3> 更なる経営革新に向けた改善提言として「フィードバックレポート」を作成

本賞の審査では、組織の成熟度を把握するために、所定のプロセスに基づいて審査を行います。この審査の過程を通じて得られた審査員の気づきや考えを「フィードバックレポート」としてまとめ、審査組織へフィードバックいたします。



浜理薬品工業株式会社



設立	1948年
代表者	代表取締役社長 高美 時郎(たかみ としろう)
所在地	大阪市東淀川区柴島1-4-29
売上高	9,341百万円(2018年9月)
従業員	129名(非正規社員含む)(2019年9月)
事業概要	医薬原薬・中間体、食品添加物、化粧品原料、健康食品素材などの製造販売
ホームページ	https://www.hamarichemicals.com/

表彰理由

- ・弛まぬ変革を推進させる成長戦略の構築と実行
- ・社員一丸となる組織価値観の醸成と全員参加経営の実践
- ・確かな技術力で顧客の信頼や期待に応えるワンストップサービスの提供
- ・戦略的投資と明確な事業ドメインの発信による事業成長

理念をベースにした経営と仕組みづくり



浜理薬品工業株式会社
代表取締役社長
高美 時郎氏

1.会社(事業)の紹介、現況について

1948年に創業。国内外の製薬会社に原薬(医薬品の有効成分)や、健康食品・化粧品の成分を販売している。製造は本社の製造部門と山形県米沢市および北海道千歳市にある子会社で行っており、グループの社員数は353名、各生産拠点では抗がん剤原薬の製造や将来が有望と言われるペプチド原薬の製造などにも取り組んでいる。また米国サンディエゴに小規模な研究施設を設けている。製造に関しては、国内外のビジネスパートナーへの委託も行っている。今年2020年に大阪市の咲洲地区に新本社・研究所が竣工し、3月に研究開発部門、6月に管理部門やその他の部門が移転した。旧日本社工場は製造部門として原薬などの製造を継続する。

2.目指す仕組み

私が役員になり、子会社の社長となったことから、いろいろな経営に関する書籍を読み、講演会やセミナーを受講した。その中で「これをやればうまくいく」という経営のセオリーというものがないかと考え、以下がその時に考えついたものである。

- ①理念がハッキリしている(理念が全社員の判断基準になっている)
- ②目標がハッキリしている(世界一など、具体的な数字で表せる)
- ③独自の採算管理システム(会社の数字の見える化)
- ④独自の生産管理システムがある
- ⑤独自のセールスポリシー、セールスシステムがある
- ⑥独自の商品、高性能の商品、高付加価値商品がある
- ⑦上記6つをサポートする教育システムや育成システムがある

これらの幾つかを強みとして身につけて、優良企業になるべく仕組みづくりを進めてきた。

3.経営理念、ミッションについて

当社では企業倫理から始まる「あるべき姿や考

え方、中長期計画などをCI(コーポレート アイデンティティ)と呼んでいる。CIは企業の果たす役割を明確にして、「浜理薬品はこういう会社」だという「明確な道しるべ」としている。

4.理念を社員へ浸透させる施策について

施策の実施頻度が最も高いのが、毎日の朝礼で経営理念とミッションを唱和し、フィロソフィの輪読や実践についての報告である。次いで社員自身が取り組むフィロソフィの実践結果を記載した「フィロソフィの実践」の社員全体へのメール配信(総務部発信)、管理職や中堅社員を対象とする毎月の読書会、経営計画発表会や四半期ごとの報告会で行うCI全体の説明、社長のつばやき(社内フェイスブック)、入社研修(CIなど)、新人輪読会の順に実施している。

5.経営品質における取組みによって生じた社内への影響

企業倫理から始まるCIをベースとして経営を進めていく中で中長期計画を策定したが、単年度計画の業績数値が達成できないことや、計画した戦略が進まないことから関西経営品質賞に取り組んだ。当初は中期計画の歯止めとしてスタートしたが、実際に取り組み始めると、当社には欠けていると気付く部分が多く、少しずつ改善を進めてきた。

2017年度に関西経営品質賞に取り組むプロジェクトチームメンバーの一部が交代し、その後、中堅メンバーが工夫をしながら改善を進めてきた。そのお陰で経営品質向上への取組みが社内に浸透し始め、コミュニケーションも活性化している。

6.今後の課題について

一つ目は理念をベースにした経営を実践し続けていくこと。二つ目は仕組みのレベルを上げていくこと。終わりはないので、より良いものにしていくことである。ひとつひとつの仕組みのレベルアップも当然だが、現在行っているそれぞれの取組みをつなげていき、当社独自の仕組みに育てることである。三つ目は新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応でフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが減っている、これからの新たな社会変化への対応である。



株式会社 リブドゥコーポレーション メディカル事業部門



設立	1965年
代表者	代表取締役社長 久住 孝雄(くすみ たかお)
所在地	大阪府大阪市中央区瓦町1-6-10 JPビル5F
売上高	46,070百万円(2019年3月)
従業員	1,129名(※パート、派遣は含まない)(2019年6月)
事業概要	大人用紙おむつの製造販売及び介護周辺商材の販売、 メディカルディスプレイ用品の製造・販売
ホームページ	https:// www.livedo.jp

表彰理由

- ・ビジョン・価値観の展開から、事業戦略の着実な実践のための仕組みが整っている
- ・強力な競合組織に立ち向かうために緻密に検討された具体的な戦略と戦術

「生きる力を応援する企業」をめざして



株式会社
リブドゥコーポレーション
代表取締役社長
久住 孝雄氏

1.Livedo-Vision 2020

私たちにあって、今年は「Livedo-Vision 2020」の最終年度にあたり、次の2030年Visionに向かう準備をする大切な年である。Livedo-Vision 2020は、第二の創業と銘打って経営品質の考え方を社内に再投入し2010年に策定したものである。「独自の商品・サービスを通じて介護と治療の現場での確かなソリューションを提供し、生きる力を応援することで、お客様満足度日本一をめざす。そして、お客様の喜びを自らの喜びとし、もっと大きな喜びを追求し続けることで『やりがい』と『幸せ』を感じる組織をめざす。」と定めている。前段は、「的確なソリューションを提供する」というプロセスを通じ、「お客様満足度日本一」という事業の結果をめざす内容であり、後段は、「お客様の喜びを自らの喜びにする」というプロセスを通じ、「『やりがい』と『幸せ』を感じる組織」という組織の結果をめざす内容になっている。私たちは、結果(結果指標)ばかりに目が行きがちである。売上や利益の目標は達成したか、シェアや顧客獲得数は目標に達したか、これらは無論大事なことである。しかし、本質的には、むしろプロセスの実行度がより重要であり、「的確なソリューションの提供」はどの程度できているか、「お客様の喜びを自らの喜びとする」ことはどの程度できているか、これらをしっかりと把握し振り返ることが重要である。この様なプロセスを重視した運営ができてこそ始めて到達できるのが「生きる力を応援する企業」の実現だと考える。今回、関西経営品質賞のシルバーを受賞させていただいたが、Livedo-Vision 2020を継承する2030年Visionに向かい、特にプロセスを重視した事業運営について、まだまだ多くの課題に取り組む必要があることを学んだ。

2.社員との直接対話

私たちは従来から、企業理念や組織の理想的な姿を常に社員が意識できるよう、事業計画書を毎期作成し、毎朝の朝礼で読み合わせを行う等の方法を通じ浸透を図ってきた。しかし、社員の7割を占める生産本部の現場社員には経営の意図が伝わりにくい状況が続き、2017年度からは経営幹部が輪番制で必ず出席する懇話会を開催して現場社員との直接対話を進めている。最初はぎこちない雰囲気のある懇話会であったが、2017年、2018年、2019年と年を重ねるに従い内容が充実し、直近では手応えを感じ始めている。約15名単位での懇話会であるので、年間に80回ほど実施することになるが、社員との直接対話の貴重な機会として今後も継続・発展させていきたい。

3.「働きがいがあり魅力のある職場」をめざして

2018年度の社長交代を機に、前社長の想いである「人を活かし社員を大切に経営」を継承し、さらなる具体化を意図して、「働きがいがあり魅力のある職場」の実現を進めている。「働きがいがあり魅力のある職場」を実現することで、社員のやる気・モチベーションの向上につなげ、より良い商品とサービスを作り出し、それらをお客様に提供することで高い支持を獲得し、売上や利益の拡大に結びつける。そして、利益の中から一定程度を、人、環境、設備、研究開発、ICT等に投資し、さらにレベルの高い商品・サービスの提供に結びつけ、お客様からのより高い支持の獲得につなげる。この「経営の好循環」を繰り返し回して行くことで、社員の満足と会社の成長が連続的に高められる経営を続けていきたいと考えている。この2年間で、65歳選定年制やフレックス勤務体制への移行、新たな休暇制度やテレワークの導入等を実現したが、さらに様々な施策を次々と打ち出し「働きがいがあり魅力のある職場」と「経営の好循環」の実現を図ることとする。