



2025 日本品質奨励賞

授賞式ご案内 受賞報告講演要旨

2025 年 11 月

一般財団法人 日本科学技術連盟

I	日本品質奨励賞 授賞式ご案内	1
---	----------------	---

II	日本品質奨励賞 TQM奨励賞 受賞報告講演要旨	
	松本工業株式会社	23

III	日本品質奨励賞 TQM 実践賞 受賞報告講演要旨	
	株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室	53
	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社 ワンオペレーション部及び鳥取工場	65
	独立行政法人国立病院機構 埼玉病院	77
	ジャパンフィルター株式会社	89
	有限会社 中央バフ製作所	101
	株式会社TMJ 東日本事業本部東日本第3事業部第3センター	113

2025年度

日本品質奨励賞 授賞式
ご 案 内

日本品質奨励賞とは

日本品質奨励賞は、日科技連が創立 50 周年を記念して、2000 年に新たな品質賞として創設し、「TQM 奨励賞」と「TQM 実践賞」とで構成されています。授賞の対象となる組織は、組織の大小・営利組織・非営利組織、製造業・非製造業を問いません。

TQM 奨励賞は品質の改善が着実に進展しており、さらにその継続とレベルの向上が図られれば、企業の業績は向上し、デミング賞の受賞レベルに至ると思われる組織の品質マネジメントを積極的に表彰し、今後の一層の発展を促す動機を提供することを目指すものでもあります。TQM を指向している組織においてその展開を速やかに行うための一つの道程として位置付けています。また ISO9000 規格に基づいた品質システムの審査登録制度が国際的に普及してきましたが、組織がこれを真に有効な経営手段にするためには、この規格の活用に対する工夫と努力が必要です。TQM 奨励賞はこの規格に基づいて実効のある品質システムを構築して実質的な効果を上げている組織を表彰し、ISO9000 規格の有効活用を広く推進していくことにも役立ちたいと考えています。

TQM 実践賞は、これまで「28 組織」が受賞されていましたが品質革新賞を 2024 年度に刷新し、主に、中小規模の組織がチャレンジしやすい内容へと見直しをいたしました。

TQM 奨励賞が組織全体の TQM 達成レベルを表彰評価するのに対し、TQM 実践賞は、TQM を構成する要素となる『方針管理』『新商品・サービス開発管理』『日常管理』『プロセス保証（品質保証）』『情報の収集・分析と知識の蓄積・活用』『人・組織の能力開発と活性化』等に対するいずれかの取り組みにおいて、「改善活動が進みつつある／業務での活用が一部進みつつある／成果が出始めている」等、部分的ながらも顕在化した状態に対して、有効性／再現性／革新性・チャレンジ性の視点での評価を行ないます。

TQM 実践賞は、表彰の内容を公開していくことを通して、その功績を奨励し、表彰された活動のさらなる成長を促すことを目的としています。

2025 年度日本品質奨励賞の受賞組織は、本年 9 月 30 日（火）に開催した判定会議で、つぎのとおり TQM 奨励賞 1 組織、TQM 実践賞 6 組織に決定いたしました。

TQM 奨励賞受賞組織

松本工業株式会社

TQM 実践賞受賞組織

株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室
グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社
ワンオペレーション部及び鳥取工場
独立行政法人国立病院機構 埼玉病院
ジャパンフィルター株式会社
有限会社 中央バフ製作所
株式会社 TMJ 東日本事業本部
東日本第 3 事業部第 3 センター

2025 年度日本品質奨励賞 授賞式

(2025 年 11 月 12 日 (水) 16 時 00 分～17 時 05 分)

於：経団連会館 (2 階経団連ホールよりライブ配信)

16 時 00 分	式 辞	一般財団法人日本科学技術連盟 理事長	佐々木 眞 一
16 時 05 分	日本品質奨励賞各賞授賞ならびに受賞者あいさつ TQM 奨励賞 松本工業株式会社 代表取締役社長		たて した しげ ひと 殿 館 下 繁 仁
	TQM 実践賞 株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室 代表取締役社長		かり た まこと 殿 莉 田 成
	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社 ワンオペレーション部及び鳥取工場 工場長		たか やま とし や 殿 高 山 敏 矢
	独立行政法人国立病院機構 埼玉病院 病院長		ほそ だ やす お 殿 細 田 泰 雄
	ジャパンフィルター株式会社 代表取締役		き むら ま ゆ こ 殿 木 村 真有子
	有限会社中央バフ製作所 代表取締役		くら さわ りょう 殿 倉 澤 諒
	株式会社 T M J 東日本事業本部東日本第 3 事業部第 3 センター センター長		さわ だ ゆ き こ 殿 澤 田 由紀子
	選考理由報告 日本品質奨励賞 TQM 奨励賞 審査員		ふる や たけ お 殿 古 谷 健 夫
	日本品質奨励賞 TQM 実践賞 審査員		かね こ まさ あき 殿 金 子 雅 明
17 時 00 分	祝 辞	一般社団法人日本品質管理学会 会長	やま だ しゅう 殿 山 田 秀
17 時 05 分	終 了		

※ 2025 年 10 月 1 日現在

松本工業株式会社

1966 年創業の松本工業株式会社は、自動車用シートフレームやヘッドレストなどの自動車部品製造を中心とした事業を展開しており、現在ではグループ売上約 130 億円、従業員約 500 名を擁する企業へと成長してまいりました。近年では、脱炭素接合技術 Jmec®（ジェイメック）への積極的な投資を通じて環境経営を推進しています。

近年自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中で、当社は企業体質を大幅に強化し持続的成長を図るため、2022 年に TQM 推進強化を宣言しました。そしてトップの強い意志のもと、次の 4 点を中心に、全社一丸となって「品質経営の定着」に取り組んできました。

1) 企業理念を基盤とした価値観の共有

全社員に配布した「松本工業の心得帳」とその副読本に、企業理念とその実現に向けた経営者と従業員の行動規範が明文化され、TQM の精神を支える企業文化の礎となっています。

2) 「ビジョン 2030」実現に向けた方針管理の徹底

経営課題を明確化し、実現のための階層別の責任分担とその役割を具体化した方針管理を徹底することで、全社員が主体的に課題解決へ取り組む体制を築きました。

3) 現場力の向上と日常管理の質的進化

標準作業書の改善、作業 FMEA の導入などにより、現場の「やりにくさ」の解消と品質向上を両立しました。デジタル技術も最大限に活用しており、特にヘッドレスト生産ラインでは、RFID トレーサビリティシステムを内製して日常管理の徹底を図っています。

4) 脱炭素接合技術 Jmec® の開発進展

顧客が求める低コスト・軽量化・脱炭素を実現し、カーボンニュートラルの推進に貢献する独自の脱炭素接合技術 Jmec® の開発に注力し、自動車部品を中心に新商品や新工法の開発の成果を市場に投入できる日が近づいています。

こうした活動の成果として、会社方針達成度の向上、製品不良率や災害件数の低減、生産性の改善、また従業員満足度や成長意欲アップなど、有形・無形の成果を上げることができました。

当社は今回の受賞を励みとして、TQM をより効果的に活用して技術と人、組織をさらに磨き、顧客と社員に感動を届けながら、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

〒 802-0065 福岡県北九州市小倉北区三萩野一丁目 2 番 5 号

TEL : 093-923-0388 (代) 企業の詳細 URL: <https://www.matsumoto-kk.co.jp/>



松本工業株式会社
代表取締役社長
館下繁仁



溶接レスかしめ接合法



無電源プレススクラップ搬出装置
ピクシーシリーズ



松本工業株式会社 選考理由

松本工業株式会社（以下、同社）は、1966 年創業の地である北九州市に本社を置き、いくつかの事業を営む複合企業体である。2024 年度の売上は約 120 億円、従業員は約 500 名となっている。主力は売上の約 8 割を占める自動車部品事業であり、自動車用シートの骨格部品であるシートフレーム、ヘッドレストに加えてマフラー部品、ドアインパクトビームなどを生産している。近年は脱炭素技術への投資を通じた環境経営を推進しており、地域経済と環境の好循環に寄与している。

自動車業界を取り巻く厳しい環境変化に対応して、持続的に成長していくために、同社は企業体質を大幅に強化する必要があると判断した。このため 2022 年に TQM の推進強化を宣言、トップの強い意志の下、方針管理や日常管理の体系整備が進み、実行に移されてきたことから、今回の TQM 奨励賞への挑戦となった。受審のスコープは自動車部品製造事業（自社製品の開発も含む）として、審査は主力工場である豊前工場で行われた。

同社の TQM の特徴の第一は、前社長（現会長）が 2013 年に、会社の企業理念をまとめた「松本工業の心得帳」を全社員に配付して、価値観の共有を図ってきたことである。「心得帳」には「利他精神」「自責」などの行動規範が記され、経営判断や日常業務の基準として活用されている。TQM の神髄ともいえる内容であり、このようなベースがあったからこそ、3 年という短い期間で TQM が社内に浸透したものと思われる。

第二の特徴は、ビジョン 2030 の実現に向けて経営課題を設定し、戦略テーマを方針管理の仕組みにより具体的な実施事項に落とし込んで、全社で取り組んでいることである。また「ビジョン実現・戦略テーマと TQM 活動の関係連関図」を作成して、それぞれの取り組みの位置づけと TQM との関係を明確にしている。

第三の特徴は、生産現場における標準作業書の質のレベルアップに拘り、やりにくい作業の洗い出し、作業観察の徹底、作業 FMEA の導入などにより日常管理の充実を図ってきたことである。特に化成品（ヘッドレスト）の生産では、RFID（Radio Frequency Identification）を用いたトレーサビリティシステムを構築して、工程や生産条件などの日常管理が徹底されている。

結果については、方針管理の充実により、会社方針の達成度が向上してきた。新商品や新工法の開発では、その一部が市場に投入できる目処がついている。日常管理の充実では、工廃率（不適合率）の低減、災害件数、生産性の向上など多くの指標が改善傾向を示している。特にヘッドレストについて、直近 3 年間で納入順序不良 0 件を継続していることは特筆に値する。さらに全員参加のチャレンジ ONLY1 改善活動（QC サークル活動）などの展開により、改善効果額も増大傾向となり従業員の満足度も向上している。今後も TQM をより効果的に活用して組織能力を高め、組織文化の醸成を通して、経営課題の解決を図り、ますます成長していくことが期待できる。

以上により、松本工業株式会社は、日本品質奨励賞 TQM 奨励賞の受賞資格を備えていると判断する。

株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室

株式会社エス・ディ・ロジは、医薬品メーカーから医療機関、薬局、地域医療までの医療流通プラットフォームを一気通貫に担う機能を持った医薬品物流会社で、メーカー物流（3PL）から卸物流までの機能を生かし、効率的なソリューションの実現を目指しています。

これまで、物流品質の維持・向上のため、3PL は ISO9001 を基盤とする品質システムで、卸物流は、受託先の株式会社スズケンが作成した「商品管理マニュアル」で運用していましたが、経営トップの品質提言や医薬品の適正流通（GDP）ガイドラインの発出を契機に① 3PL で培った品質保証システムを卸物流へ移植する ② 3PL と卸物流の垣根を越えた全社的な品質保証体制を構築することを目標として掲げ、TQM を活用し、主に次の 4 点を推進してまいりました。

- 1) 3PL の品質システムを卸物流へ移植し、全社的な品質保証体制を確立する。
- 2) 認証機関を移転し、業務プロセスの改善、業務受託先からの信頼性向上を目指す。
- 3) 卸物流領域で ISO9001 を取得し、TQM 活動の範囲拡大を可視化する。
- 4) 温度バリデーションのハードウェア・ソフトウェア体制を構築する。

これら TQM 活動の導入により、次のような成果が表れました。

- 1) 3PL と卸物流の品質マニュアルを統一し、全社的な運用ができるようになりました。
- 2) 日科技連への移転により、業務プロセスの精緻化が進み、信頼性が向上しました。
- 3) 卸物流の設計・開発部門、卸物流センター及び卸支店で ISO9001 を取得しました。

現在、全卸物流センターでの ISO9001 取得に取り組んでいます。

- 4) 全卸物流センターで温度バリデーションを実施し、警報装置の設置が完了しました。

医薬品物流業界は大きな変革期を迎えています。この変化を様々な物流ニーズにお応えできる「機会」と捉え、TQM 活動を通じ、社員一丸となって果敢にチャレンジしていく所存です。そして、スズケングループの一員として、オンリーワンの「ヘルスケア・ロジスティクスカンパニー」を実現し、世の中のお役に立てるよう邁進してまいります。

〒461-8701 愛知県名古屋市東区東片端町8番地
TEL：052-954-2670（代） FAX：052-953-7101
企業の詳細 URL：<https://sdlogi.com/>



株式会社エス・ディ・ロジ
代表取締役社長 荻田 成



株式会社エス・ディ・ロジ
（名古屋本社）

株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室 選考理由

取り組みテーマ：一気通貫の医療流通プラットフォームの構築による高品質化・効率化の実現

TQM 活動要素：プロセス保証（品質保証）

株式会社エス・ディ・ロジ信頼性保証室（以下、同組織と略す）は、全社の中央機能として ISO 9001 に基づく品質マネジメントシステム（QMS）の構築・運用・改善を担い、「一気通貫の医療流通プラットフォームの構築による高品質化・効率化の実現」を目的に、メーカー物流（3PL）で培った品質保証の枠組みを卸物流へと本格展開している。2018 年の GDP（医薬品の適正流通）ガイドライン発出を契機に活動を加速し、品質保証体制の全社的な整備を推進している。

同組織の TQM の第一の特徴は、国内外の基準と ISO 9001 を一体化したマネジメントである。ISO 9001 と GDP（Good Distribution Practice）の差分分析に基づき GDP 要素を QMS へ取り込むことで、効率的かつ実効性の高い運用を実現した。あわせて、卸物流における品質保証システムを新規に構築し、標準化・教育体制の整備、委託先との品質協定締結・監査導入、全国の拠点における温度バリデーション体制（倉庫・車両・容器の運転時適格性評価／性能適格性評価、継続監視・警報システム）の構築など、医薬品物流に不可欠な品質確保の仕組みを整えた。

第二の特徴は、再現性を担保する標準化・文書体系の整備である。商品管理マニュアルに加えて、文書管理・教育研修・変更管理・温度バリデーションの「卸専用 4 文書」を整備し、各センター・支店で共通の規定・手順のもとで運用できる基盤を構築した。さらに、いくつかの卸売拠点で先行して ISO 9001 を認証取得し、今後の認証拡大計画や標準手順の共通化（戻品、棚卸等）により、標準化の深化と横展開を計画的に進めている。

第三の特徴は、活動の革新性とスケールである。従来はメーカー物流で進めてきた ISO 9001 ベースの QMS 活動を、当社として初めて卸物流へ展開し、従業員規模で約 6 倍にあたる領域へ水平展開している。これにより、3PL（Third Party Logistics）→卸→医療機関・薬局へと切れ目のない一気通貫のロジスティクスとトレーサビリティを実現しようとする点は、業界の先陣を切るチャレンジとして高く評価できる。

結果については、品質指標（KPI）に基づく評価で改善が顕著であり、卸物流における温度管理違反や誤配送などの発生件数は 2022 年から 2024 年にかけて約 8 割減となった。ISO 認証範囲の拡大、委託先監査の定着（年 1 回）や温度バリデーション体制の一気通貫での構築・運用も確認され、同組織の取り組みが医療流通の高品質化・効率化に着実に寄与している。

今後は、施策と成果との因果関係をより明確にする効果分析の充実（件数から発生率管理への高度化、施策時期と指標推移の紐づけ等）や、内部監査・相互監査の活用、委託先管理の標準手順の更なる整備、人材育成を通じた各拠点の自走体制強化により、構築した品質保証システムの定着と全社的 TQM への発展が一層期待される。

以上により、同組織は、日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社 ワンオペレーション部及び鳥取工場

グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社（以下、GMJ）は、2020年に江崎グリコ株式会社の製造子会社が合併し、製造統合会社として設立されました。現在、国内13拠点において、菓子、加工食品、冷菓、乳製品などの製造を行っており、グリコグループのパーパス「すこやかな毎日、ゆたかな人生」の実現に向け、GMJのミッションとして「たゆまぬ創意工夫で常においしさと健康をお届けし、すこやかな世界をつくる」と掲げ、生産活動に取り組んでいます。

設立以前、各工場ではQC活動やTPM活動に取り組んでいましたが、その水準や内容には工場間でばらつきがあり、要因分析や改善策の実行においても属人的で、改善成果も一時的に終わるケースも見受けられていました。

こうした課題を踏まえ、GMJでは設立にあたり、コアコンピタンスとして「体系的改善・変革能力の獲得」を掲げ、ISOでも規定されているLean Six Sigma（以下、LSS）を導入しました。導入理由としては、LSSは、グローバルスタンダードの手法であり、VOC（顧客の声）に基づく課題設定、統計的な要因分析と効果検証により、成果の後戻りを防ぎ、デジタル化時代に必要な統計的思考力の育成にも有効であったことです。

さらに、LSSに「ムダの排除」や「機動的な改善（Just do it）」の視点を加え独自のフレームワーク『LSJ』とし、社員一丸となって経営の変革活動を推進しています。

鳥取工場では、食品ルウや菓子の製造を行っていますが、LSJの考え方や手法を学び、活用することで、長年解決できなかったルウ充填時の液だれ防止や開封時のシール残りの改善に取り組みました。その結果、お客様からのご指摘発生率の低減や、AI検査カメラの導入によるコスト削減など、成果の「見える化」が進み、全員参画と人材育成の促進につながっています。今後は、高度技能人材が多数活躍し、社外からもLSJ活動が競争力として評価されるよう、GMJ全体で取り組みを強化してまいります。そして、すべてのステークホルダーの皆さまへ「おいしさと健康」を価値として提供し続けてまいります。

〒555-8502 大阪府大阪市西淀川区歌島4丁目6番5号

TEL：06-6477-8352（代） FAX：06-6477-8255

企業の詳細 URL：<https://www.glico.com/jp/>



鳥取工場
工場長 高山敏矢



すこやかな毎日、
ゆたかな人生

Glico



グリコマニュファクチャリング
ジャパン株式会社
鳥取工場

グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社 ワンオペレーション部及び鳥取工場 選考理由

取り組みテーマ：Lean Six Sigma (LSJ) を活用した鳥取工場の改善活動

TQM 活動要素：情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社（以下、同組織と略す）は、ワンオペレーション部および鳥取工場をはじめ、同組織のコアコンピタンスと位置づける「体系的改善・変革能力の獲得」を体現すべく、Lean 生産方式・Lean Six Sigma・Just Do It を組み合わせた独自フレームワーク（社内通称：LSJ）を活用し、Voice of Customer に基づく課題形成と統計的分析により、品質向上・コスト低減の経営成果を創出している。工場長をチャンピオンとする標準体制、LSJ 部会によるプロジェクト型マネジメント、課題形成から完了後6か月確認までの年間フロー、ISO 13053-1 に基づく資格・研修体系を整備し、鳥取工場での代表事例ではDMAIC（Define、Measure、Analyze、Improve、Control）により液だれ・黒片を大幅に低減し、AI 画像検査装置の活用で目視検査以上の精度を確保するなど、成果を示している（液だれ99%・黒片98%削減、顧客指摘0件〔2024年度以降〕）。

第一の特徴は、改善を推進する標準体制と教育体系の確立である。LSJ の推進に当たり、標準的な体制を構築し、年間マネジメントフローに沿って活動を定着。資格制度・研修・教材を整備し、社内教育を展開している。あわせて、ダッシュボードにより活動の可視化とナレッジの蓄積・共有を図っている。

第二の特徴は、活動の実効性と継続性である。鳥取工場におけるLSJの活動件数は近年5～10件の間で安定的に推移し、製造コスト削減に大きく貢献している。加工費・品質・設備安定稼働の各指標も改善している。さらに、改善直後だけでなく6か月後も効果確認し、対策の定着を確認する仕組みを備えている。

第三の特徴は、データ収集・分析を土台とした問題解決力と人材育成の体系化である。現場ではQC七つ道具に加え回帰分析や検定などの統計手法の活用が進み、LSJ研修体系の効果が現れている。デジタル／AIの活用も進み、アプローチの定着と難課題への挑戦風土の醸成が図られている。

結果として、顧客指摘発生率の低減、活動完了件数やCR金額の推移、成果の見える化を通じて工場内での全員参画と人材育成の進展が確認できる。今後は、指標妥当性をより高めるため、各プロジェクトの目標値と実績値の差異に基づく評価や、テーマ（品質向上・生産能力向上・労働衛生・環境・D&I等）に応じた指標設定の充実が望まれる。また、鳥取工場に蓄積されたデータの棚卸しと「改善に必要なデータ」との対比を行い、必要なデータ・インフラの明確化と整備を進めることで、活動のスピードと再現性はいっそう向上する。統計教育の妥当性評価と改善も推奨する。

以上、同組織はLSJを軸にした改善推進体制、実効性の高い活動運営、データ分析と人材育成に裏打ちされた問題解決力を備えつつあり、TQMの理念に沿った継続的な成果創出と更なる発展が期待できる。よって、グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社ワンオペレーション部及び鳥取工場は、日本品質奨励賞TQM実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

独立行政法人国立病院機構 埼玉病院

独立行政法人国立病院機構埼玉病院は、埼玉県南西部保健医療圏に位置する 550 床の急性期病院として、「この地の人々の健康といのち、そして安心のここを守る」の理念の基、地域の leading hospital を目指して活動してきました。2011 年に ISO9001 に基づく質マネジメントシステムを導入し、業務の可視化・標準化による医療の質向上を推進してきましたが、さらなる組織力強化のため、方針管理を通じて病院全体の方向性を共有し、一丸となって取り組む体制が必要と考えました。

2021 年から本格的に方針管理に取り組み、院内全部署に方針管理シートを配布し、年度の品質方針に沿った目標・方策の策定を求めました。年度毎に活動の問題点を抽出し、外部講師の指導や外部審査の視点も取り入れながら、目標・方策の妥当性や連動性を高めるべくスパイラルアップしてきました。4 年間の活動を独自に作成した基準で評価すると、全体も部署毎にも年々改善してきていることが可視化されました。方針管理の導入により目標を達成する部署が増加、PDCA サイクルが強化され医療の質の向上につながりましたし、入院患者数、手術件数、救急搬送数などの増加による収支改善といった病院経営の具体的な成果に貢献しました。また、病院力を高める施策として患者経験価値（PX）や職員経験価値（EX）の向上にも方針管理の目標とし、PX サーベイや職員やりがい度調査などで指標の定量化を行いながら向上を推進しています。

今回の受賞は、方針管理の定着と職員一人ひとりが病院方針を自らの業務に落とし込み実践してきた成果です。今後は、診療科の目標・方策設定の不十分さや評価の曖昧さを克服し、改善のサイクルをより確かなものとすることで、理念を実現し地域に貢献できる病院を目指していきたいと考えています。

〒 351-0102 埼玉県和光市諏訪 2-1

TEL：048-462-1101（代） FAX：048-464-1138

企業の詳細 URL：<https://saitama.hosp.go.jp/index.html>



独立行政法人
国立病院機構 **埼玉病院**
National Hospital Organization Saitama Hospital



院長：細田 泰雄

独立行政法人国立病院機構 埼玉病院 選考理由

取り組みテーマ：地域の leading hospital としての役割を満たす病院づくり

TQM 活動要素：方針管理

独立行政法人国立病院機構埼玉病院（以下、同組織と略す）は、「地域の leading hospital としての役割を満たす病院づくり」を目指して、地域に根ざした中核病院として現在 550 床で運営をしている。2010 年の新病院開院（350 床）、電子カルテ導入を機に、ハード面の刷新に留まる事なく、病院理念である「この地の人々の健康といのち、そして安心のこころを守る」をいつでも実行できる体制づくりとそれを実践する職員の意識の向上に着手した。QMS-H 研究会との出会いをきっかけに、病院経営に QMS 導入を決意した。2012 年に ISO 9001、2014 年に ISO22301・ISO50001 と QMS 構築に積極的に取り組んでいる。当初 PFC（プロセスフローチャート）の整備など日常管理主体の QMS を行っていたが、病床規模・病院機能の拡大、新型コロナ感染症の終息めどがついたことなどから、病院の持続的発展を図るために方針管理の強化に 2021 年度より取り組んでいる。

第一の特徴は、方針管理を展開するにあたり TQM 推進室が方針管理シートを作成・配布するとともに、年度方針との整合性・目的に合った記入内容であるかを TQM 推進室で確認する仕組みである。また ISO 9001 審査結果など外部視点も取り入れながら振り返りを行い、方針管理ガイドを作成・配布するなどその定着化を推進している。

第二の特徴は、方針管理の仕組みの改善を継続的に、またその改善レベルの可視化に取り組んでいる。独自の 9 項目の 5 段階の評価指標を作成し、21 年より継続的に評価している。また項目別や組織別（診療部・部門）の詳細な分析を行い仕組みの改善につなげている。またその評価の信頼性を確認するために、AI での分析を行うなど先進的な取り組みを実施している。

第三の特徴は、2023 年度からサービス提供毎に PX（患者経験価値）を、職員に対しては EX（やりがい度）の測定を行っている。また職員同士ではめたたる「埼玉エクセレント賞」や web を用いた改善案募集などの施策も行われている。2023 年度から「患者さん・仲間そして自分が喜べる仕事をしよう」を方針管理の目標として掲げており、これらを定量化する結果指標として PX・EX は有効であると考ええる。

結果として、これらの方針管理活動の浸透により、各部署で改善活動が活性化され病院組織力・病院力の向上に繋がっている。それぞれの活動目標を達成し、病院全体の経営課題である入院患者数・ロボット手術・全身麻酔手術件数・救急受け入れ件数などの指標が増加し、結果として医業収支の改善につながっている。

以上により、同組織は、全社的な方針管理を軸とした改善活動推進体制や組織能力を備えつつあり、日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

ジャパンフィルター株式会社

ジャパンフィルター株式会社は、1974年に自動車用噴射ポンプの金網フィルター製造を手がける会社として創業し、50年以上にわたり金網加工に携わってきました。現在では、自動車・建設機械・農業機械・鉄道車両など、さまざまな分野の産業部品向けに金属・金網フィルター等の受注生産を行っています。

2016年の事業承継を機に「Made in Japan の誇りに貢献」をビジョンに掲げ、2018年よりISO9001認証取得に向けた取組みを開始し、2022年に初回登録を完了しました。これを契機として、当社では「顧客価値経営」による「競争力の維持・強化を通じた事業継続」を目指した【方針管理】と、ISO9001を活用した【プロセス保証】を柱としたQMSを構築・運用しています。

今回の実践賞本審査では、以下の点についてアピールさせていただきました。これらの活動は当社に有形・無形の効果をもたらし、今後の取組みへの大きなモチベーションとなっています。

① 年1回のマネジメントレビュー【方針管理】

「顧客価値」と「組織能力」を明確化し、自社に適した課題・目標と取組み内容を設定。2019年に「QMS計画書」として文書化し、毎年外部・内部環境の変化を反映して内容を更新している。

例) サステナビリティ経営を課題として取り上げ、品質マニュアルを「品質およびサステナブルマネジメントマニュアル」として改訂

② 3か月に1回の品質目標進捗確認【方針管理】【人・組織の能力開発と活性化】

設定した目標の進捗を3か月ごとに評価し、目標達成に向けた活動へとつなげている。

③ 月1回の定例全体ミーティング【人・組織の能力開発と活性化】

定例ミーティングにより、全社が一体で経営課題に取り組む企業風土が醸成されている。

今後はTQMにおける【日常管理】の理解を深め、自社の品質マネジメントシステムのより確かな構築を目指します。そして、品質管理のレベルアップを図りながら、自発的かつ持続的な改善ができる企業体質を育んでいきたいと考えています。

〒120-0001 東京都足立区大谷田 4-16-9

TEL：03-3606-1161 FAX：03-3606-1180 URL：https://www.japan-filter.co.jp

企業の詳細 URL：https://www.japan-filter.co.jp



加工例



JF ジャパンフィルター株式会社



代表取締役 木村真有子

ジャパンフィルター株式会社 選考理由

取り組みテーマ：ISO9001 を利用した方針管理とサステイナブルマネジメントの導入・運用
－「顧客価値」を起点としたマネジメントの導入－

TQM 活動要素：方針管理

ジャパンフィルター株式会社（以下、同社）は、ISO9001 を利用した方針管理とサステイナブルマネジメントの導入・運用－「顧客価値」を起点としたマネジメントの導入－に取り組んだ。

本テーマに取り組むことになった背景と目的は、ISO9001 の認証をきっかけとして「管理」ができるしっかりした会社になければと一念発起し、「安心・やりがい・誇りの持てる会社を育てる」ための QMS を構築するとのことであった。

JF 活動の一つ目の特徴は、同社が顧客に提供している顧客価値と、その源泉となる組織能力を明確にし、それをインプットとして作成した QMS 計画書等の帳票である。QMS 計画書では、ISO 9001 の 4.1、4.2、6.1、6.2 項を基盤に記載項目が設定されており、組織の状況、事業環境、顧客・利害関係者の要求事項を結び付けて分析できるようになっている。それらの帳票により、説得力のある重点課題を設定できている。

活動の二つ目の特徴は、月次および四半期単位で活動状況を確認し、期中に PDCA を回して修正アクションを取るしくみである。また、年度末にはマネジメントレビューを実施し、残された課題を把握して次年度へ反映している。このことにより、目標達成の再現性は高いといえる。

活動の三つ目の特徴は、技術継承やサステナビリティなどのチャレンジ性のあるテーマに取り組んでいる点である。積極的な顧客志向の取り組みとして、生産体制強化のための太田塾に取り組んでいる。とくに、SDGs への取り組みとして、日本適合性認定協会（JAB）サステナブル研究会の成果を参考に、品質マネジメントに組み込み、両者を一体化させた革新的な取り組みを推進し、全社的な活動へと展開している。「品質及びサステイナブルマネジメントマニュアル」の作成により、全社が一丸となり目標達成に向けた活動を展開することを可能としている。その背景には、経営層が最新動向への感度を高め情報収集を怠らず、新たな挑戦を受け入れる意欲や柔軟な姿勢が挙げられる。また、社長と専務が従業員との対話を重視し、双方向の意思疎通によって心理的安全性の高い職場を実現している。

上記活動を通じて得られた成果として、2019 年以降の方針管理活動により、新規顧客・新規製品の獲得を目標に掲げ、大手メーカーとの直取引 1 件を含む、計 8 件の新規顧客獲得に成功した。製品品質の向上に関しては、2022 年から 3 年連続で顧客クレーム 0 を達成し、社内不良率も従来の 1/2 以下に減少した。

一方で、方針管理の仕組み自体について、見直しが十分に出来ていないとはいえず、問題解決アプローチの要素である現状把握、要因解析、対策立案、効果検証、標準化といったステップを計画段階に組み込むことにより、さらなる飛躍が期待できる。

以上により、同社は、日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

有限会社 中央バフ製作所

有限会社中央バフ製作所は、バフ研磨材の開発・製造・販売および研磨支援サービスを行い、製造業のお客様が抱える「研磨の課題を解決する」ことを使命としています。バフとは、金属や樹脂などの表面を磨いて光沢を出すための研磨用工具です。

当社では、現場ごとの属人化や品質のばらつき、管理体制の不統一といった課題を抱えていましたが、これらを経営基盤の強化と品質向上の好機と捉え、2020 年度より「エッセンシャル 9001」に基づく TQM 活動を開始しました。本規格は、ISO9001 の基本構造を維持しつつ、形式的な要素をシンプルにし、顧客価値を起点とした競争力強化に必要なマネジメント要素を追加したものであり、中小企業でも実効性の高い品質経営を実現できる仕組みです。

活動ではまず、サプライチェーン全体を俯瞰した事業関係図を作成し、自社が提供する真の顧客価値を明確化したうえで経営計画書を再設計しました。次に、QMS 体系図や QC 工程表を整備し、製造現場と管理部門の連携を強化。外部専門家の支援を受けながら品質マニュアルを策定し、属人的作業の排除と再発防止の仕組み化に着手。これにより社員の品質意識が向上し、全員参加型の改善文化が定着しつつあります。

加えて、情報システムを全社的に導入し、受発注・生産管理・顧客管理を統合。業務の標準化と意思決定の迅速化を図り、顧客ニーズ（潜在・顕在）に対する提案力と対応力を高め、組織の競争力を向上させる成果が得られました。

その成果として、山形大学との産学連携による「軸付カラーフェルト」の開発が成功し、荒川区新製品・新技術大賞優秀賞を受賞。売上と新規顧客数が増加し、顧客満足度の向上につながっています。今後も、顧客価値を起点とした品質経営を深化させ、品質マニュアルの定着と社員主体の改善活動を推進することで、顧客・社員・地域がともに輝く“人を輝かせる企業”を目指し、TQM による持続的成長を実現してまいります。

〒116-0001 東京都荒川区町屋 1-26-5
TEL：03-3895-4762 FAX：03-3895-6245
企業の詳細 URL：<https://www.chuo-buff.com/>



有限
会社

中央バフ製作所

Chuo-Buff MFC -Since 1955-



有限会社 中央バフ製作所 選考理由

取り組みテーマ：「エッセンシャル 9001」による“顧客価値経営”の導入と品質管理体制の基盤作り

TQM 活動要素：情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

従来の有限会社中央バフ製作所（以下、同社と略す）の事業形態は、バフ用資材の製造販売、仕入れ販売がメインで、そのために売上高も頭打ちであった。そこで同社ではバフ研磨という作業を“サービス提供”と捉えて、従来の製造販売業務に加えて、研磨加工受託サービス、バフ研磨の内製化支援サービスを加えた“バフコンシェルジュ事業”として体系化させていくことで活路を見出そうとしていた。この活動は、職人の領域であるバフ研磨作業社（者）から得られた情報を、同社の置かれた状況の可視化、新製品開発のインプット情報や、製品供給体制見直しのきっかけとなったり、更には、バフ研磨業者の廃業に伴って内作化を検討せざるを得ない顧客への内作化支援のための技術情報として活かされるなど、それぞれの仕事の第一歩を刻む貴重な道しるべとなっている。

同社の TQM の特徴の第一は、事業主体者間における「モノ」と「価値」及びそれに伴う「情報」の流れを整理し、競合企業と同社がどの領域で競争しているか、サプライチェーン上のモノと価値の流れと業者間の競争を整理した「事業関係図」を作成し、同社の置かれた状況を俯瞰して可視化していることである。これをもとに、3つの“顧客価値”を特定、それを反映させた TQM の仕組み作り及び運用が進められた。更に経営環境の変化を脅威ではなく、成長のチャンスとして前向きに捉え、前述の情報を基に同社が優先的に取り組むべき重点課題を抽出し、各課題に対して、具体的な施策を設定し、「重点課題に対する実施計画書」として実務に落とし込み、施策の進捗と成果を定期的に評価・改善していくことで、顧客価値の実現と持続的成長を両立させる経営を図っていた。

第二の特徴は、社内関係者からの情報を整理して、同社の業務プロセス全体を俯瞰した「QMS 体系図」を作成し、品質管理の対象範囲、会社全体の視点から個別業務のつながりと役割を可視化し、断片化しやすい活動の整理を促進する効果が得られたことである。

第三の特徴は、顧客からの“困りごと”情報を顕在化させ、研磨業界の構造的課題を打開するべく、“軸付カラーフェルト”の開発に取り組んだことである。産学連携による共同研究、製品特長の明確化、同社の優位性を活かした短納期・小ロット対応などにより製品化に繋がった。これをきっかけに品質・工程・顧客要望を統合した情報管理体制を確立した。この一連の取組は、顧客価値を起点とした TQM の実践であり、“課題抽出→設計→供給→活用”に至るまでの情報収集分析、そこから得られた知識の蓄積・活用が成果として現れ、その仕組みが定着しつつある事例でもある。

結果として、取組を始めて以降、売上高は伸びて、導入当初の 2020 年対比で、2023 年では 6 割増、2024 年度も 5 割増と良好な結果となっている。利益も 2020 年はマイナス決算だが、2021 年以降は黒字決算を計上し、その成果が“顧客価値経営”の導入と相まって現れてきている。

以上により、有限会社中央バフ製作所は、日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

株式会社TMJ 東日本事業本部東日本第3事業部第3センター

株式会社 TMJ は 1992 年にベネッセ（旧・福武書店）より分社独立、2017 年にはセコムの 100% 子会社となりました。コンタクトセンターの運営やバックオフィスのアウトソーシングサービスを手掛ける BPO パートナー企業です。私たちのセンターでは、クライアントオフィスにてクライアント社員と協働しながら、電話・メール・チャット・SNS など多様なチャネルを通じてカスタマーサポート業務を行っており、顧客接点という事業の生命線を共に育むビジネスパートナーです。クライアント事業は国内シェアも大きく、固定客も多いのですが、国内外で競争が激しく、売り切り型から継続利用で収益を得るサブスクリプション型のビジネスへ転換を進めています。そのため、顧客の離反抑止と運営コストの最適化が課題となっています。活動を始めると顧客像の理解不足、断片的なデータ収集、分析不足が顕在化し、まずはデータを収集・活用できる環境整備から着手し、以下 3 つの施策を実施しました。

1) ジャーニーマップで痛点を可視化

2 つのジャーニーマップで「顧客体験行動の痛点」と「企業と顧客の接点」を可視化

2) お問い合わせ・ご意見の声（VOC）の分析・活用

NPS 評価と顧客の状態をあらゆる角度から評価し、顧客が満足を感じるポイントを調査

3) Web サイトと窓口チャネル（電話・メール・チャット・SNS）の連動

連動により、「顧客にとって」最適なサポートを提供できる状態を構築

徹底したデータ収集・分析・活用により、以下のように顧客満足向上とクライアント課題でもあった運営コスト削減を同時に達成することができました。

1) チャネルコントロール、FAQ 改善、自己解決率向上施策などで NPS が約 20pt 向上

2) コストの高い電話問い合わせの比率を 50% 削減、運営コストを最適化

今後も、より良い顧客体験（CX）を提供するためにクライアントと共創し、次世代型ハイブリッドオペレーションとして生成 AI を活用した自動化や、人ならではのハイタッチな対応を積極的に進めていきます。また、顧客体験を提供する側の従業員満足（EX）も高め、提供サービスのファンになっている状態を創り上げ、痛点解消のステージから、顧客期待値を超えた感動を提供するエクセレントサービスのステージへと進化させたいと考えています。

※ NPS：ネットプロモータースコア、顧客ロイヤルティを測る指標

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 7-20-1 住友不動産西新宿ビル（本社）

TEL：03-6758-2000（代）

企業の詳細 URL：<https://www.tmj.jp/>



センター長 澤田由紀子



たゆまぬ対話と改善で 誰もが暮らしやすい社会を創る

未来が求める、感動体験を生み出す

creating client value

for the future

with your style



コンタクトセンターの様子

株式会社TMJ 東日本事業本部東日本第3事業部第3センター 選考理由

取り組みテーマ：データ解析を駆使した複数顧客接点における NPS の継続的向上

TQM 活動要素：情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

株式会社TMJ 東日本事業本部東日本第3事業部第3センター（以下、同組織と略す）は、コンタクトセンター運営やバックオフィス業務を担う BPO 企業 TMJ の一拠点として、クライアント企業と共創しながらエンドユーザーの顧客満足向上と運営コスト最適化の同時実現に取り組んでいる。とりわけ、売り切り型からサブスクリプション型へのビジネス転換等の環境変化に対応し、「データ解析を駆使した複数顧客接点における NPS（ネット・プロモーター・スコア）の継続的向上」をテーマに掲げ、「情報の収集・分析と知識の蓄積・活用」を中核とする TQM 活動を展開している。

同組織の TQM の特徴の第一は、顧客体験の可視化とクライアントとの共創体制である。ペルソナに基づく顧客体験のカスタマージャーニーマップ（CJM）と、顧客とクライアント企業との接点を整理したクライアント CJM を整備し、問い合わせや修理等の「痛点」を可視化して関係部署を明確化、迅速な改善へと結びつけた。さらに、Voice of Customer や Web 行動データを定量化し、製品・サポートの NPS のターゲット分析により重点箇所を特定、解決日数の限界点（4 日以内）を設定するなど、データドリブンな意思決定を徹底している。

第二の特徴は、Web と有人対応窓口の連動によるチャネルコントロールである。顧客状況に応じた最適チャネル誘導（電話、SNS、チャットなど）と対応フローの整備により、コストの高い電話窓口の利用率を 23% へと低減し、デジタルチャネル活用を拡大した。また、FAQ の検索性・視認性・解決性の観点から体系的に改善を重ね、自己解決率の大幅な向上（例：2020 年 11 月 44.9%→2022 年 1 月 58.2%）を実現した。

第三の特徴は、成果の仕組み化と横展開である。FAQ インテグレーションをパッケージ化して診断サービスとして提供し、活動のナレッジを組織内に共有することで、エンタテインメント分野に限らず他業種（例：調理器具メーカー）へも展開し、再現性を高めている。あわせて、ビジネスデザイン本部 BPO デザイン部を中核に、LSV（Lead Supervisor）をキーパーソンとしたデータ解析人材の育成を推進し、Customer Experience 向上に資する高度な分析力の強化が今後求められる。

結果として、NPS は約 20 ポイント向上し、クライアントとの契約上の製品・サポート NPS およびコスト目標を継続達成した。自己解決率の改善とチャネル最適化により、顧客企業の運営コスト削減にも大きく寄与している。一般にトレードオフとされる CX 向上とコスト最適化の両立を、PDCA サイクルの徹底と共創体制により実現した点は高く評価できる。今後は、データ収集システム構築支援の一層の強化や、製品企画等の上流プロセスへの関与深化を通じて、当センターの TQM 活動が独自性を高めながら発展することが期待される。

以上により、株式会社TMJ 東日本事業本部東日本第3事業部第3センターは、日本品質奨励賞 TQM 実践賞の授賞資格を備えていると判断する。

2000 ～ 2025 年度日本品質奨励賞受賞組織一覧

T Q M奨励賞

受賞年度	受 賞 組 織 名
2000 年	S C Mシステムサービス株式会社 久保田工務店株式会社 コニカ株式会社 オフィスドキュメントカンパニー 機器生産事業部 株式会社西澤電機計器製作所
2001 年	金秀建設株式会社 ミツクラテックス株式会社
2002 年	沖縄瓦斯株式会社 キーパー株式会社 御殿場工場 株式会社クロス・ロード ハートばすてる事業部
2003 年	コトヒラ工業株式会社 寿屋フロンテ株式会社 埼玉工場 株式会社三和
2004 年	株式会社アスプコミュニケーションズ 株式会社K I S 大成齒科工業株式会社 ナブテスコ株式会社 自動車カンパニー 山形工場 株式会社ニチベイ 生産本部
2005 年	寿屋フロンテ株式会社 九州工場 株式会社ジーシーアサヒ
2006 年	アストム株式会社 キーパー株式会社 三隅工場 第三製造課 株式会社コロナ 製造本部
2007 年	アンリツテクマック株式会社 ナブテスコ株式会社 西神工場 製造部 バルブ製造グループ 株式会社雪国まいたけ 生産本部 研究開発室 品質保証室 TQM 推進本部
2008 年	株式会社ジーエス・ユアサ パワーサプライ 産業電池電源事業本部 電源システム生産本部 株式会社永島製作所 ナブテスコ株式会社 ナブコカンパニー 福祉事業推進部
2009 年	関東エラストマー株式会社
2010 年	長津工業株式会社 小松西工場
2011 年	株式会社G S ユアサ 産業電池電源事業部 産業電池生産本部 株式会社羽生田製作所
2012 年	阿波スピンドル株式会社 本社・本社工場 小川工業株式会社 本社工場 サンワ アルテック株式会社
2013 年	株式会社新井コロナ 株式会社名光精機
2014 年	オージー技研株式会社
2015 年	株式会社マルヤスエンジニアリング
2016 年	株式会社光栄 澤藤電機株式会社 太陽工業株式会社 生産本部 枚方工場
2017 年	株式会社伊那セキソー エイベックス株式会社 大豊精機株式会社 株式会社丸開鉄工 株式会社マルヤス・セキソー東北
2018 年	トヨタ紡織株式会社 刈谷工場 トヨタ紡織株式会社 猿投工場 株式会社中野製作所
2019 年	小橋工業株式会社 株式会社島田鉄工 トヨタ紡織九州株式会社
2020 年	アクシアル リテイリング株式会社 河野光学レンズ株式会社 株式会社明電舎 プラント建設本部
2021 年	日電精密工業株式会社
2022 年	関工業株式会社
2024 年	株式会社神戸製鋼所 素形材事業部門 銅板ユニット
2025 年	松本工業株式会社

品質革新賞

※品質技術革新賞は 2007 年から品質革新賞へ名称変更

受賞年度	受賞組織名
2000 年	グローリー工業株式会社 東京電力株式会社 福島第一原子力発電所
2001 年	東京電力株式会社 東火力事業所 保修部
2003 年	株式会社 N T T ドコモ 研究開発本部 コアネットワーク開発部
2007 年	株式会社 コロナ 製造本部 株式会社 C I J ワイドビジネス事業部 SI ビジネス事業部 株式会社 シービーエム 日産車体株式会社
2008 年	株式会社 テレマーケティングジャパン 変革推進本部 T C S 推進室 長津工業株式会社 小松西工場
2009 年	高畑精工株式会社 東京工場 株式会社 デンソー パワトレイニンググループ 機能品事業部 パナソニック株式会社 ホームアプライアンス社 クリーナービジネスユニット
2010 年	アイシン精機株式会社 生産部門 トヨタ自動車株式会社
2011 年	アイシン・エイ・ダブリュ株式会社 生産技術本部 ツカサ電工株式会社
2012 年	小松共栄工業協同組合 サンデン株式会社 開発部門（開発本部、エレクトリック Eng センター）
2013 年	サンデン株式会社 環境推進本部 サンデン株式会社 生産管理・I T 本部、経理本部 橋本総業株式会社
2016 年	株式会社 エイ・ダブリュ・ソフトウェア 積水化学工業株式会社
2017 年	株式会社 眞栄 リコーテクノロジーズ株式会社 第二設計本部
2018 年	丸善石油化学株式会社 機能化学品部／研究所（機能性樹脂関連部署）
2020 年	株式会社 IHI エスキューブ
2021 年	大和リース株式会社 生産・デボ推進部 デボ及び工場
2022 年	パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社 インフォテインメントシステムズ事業部 IVI システムズビジネスユニット及びパナソニック ITS 株式会社

TQM 実践賞

受賞年度	受賞組織名
2025 年	株式会社エス・ディ・ロジ 信頼性保証室 グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社 ワンオペレーション部及び鳥取工場 独立行政法人国立病院機構 埼玉病院 ジャパンフィルター株式会社 有限会社 中央バフ製作所 株式会社 T M J 東日本事業本部東日本第 3 事業部第 3 センター

2025年度

日本品質奨励賞 TQM奨励賞
受賞報告講演要旨

松本工業株式会社

0.目次



1. 会社概要
2. 組織とその運営
3. ビジョンと経営目標・経営戦略
4. TQM活動のねらいとその特長
5. トップのリーダーシップ
6. 改善活動
7. 標準化と日常管理
8. 商品開発
9. 情報技術の活用
10. 小集団改善活動の展開
11. 総合効果
12. 将来計画

1

1. 会社概要



1.1 概要

- * 自動車・住宅部品の製造が中心
その他、総合建築業、食品流通事業、従業員派遣事業、保育事業、食堂、学校給食事業、
情報システムエンジニアリング
- * 自動車メーカーと直接取引するメーカー(ティア1)に金属や樹脂部品を納入するティア2メーカー

1.2 規模と沿革

①会社の規模

・資本金 4,800万円
・売上高 約120億円
・従業員 約500人(2025年1月時点)

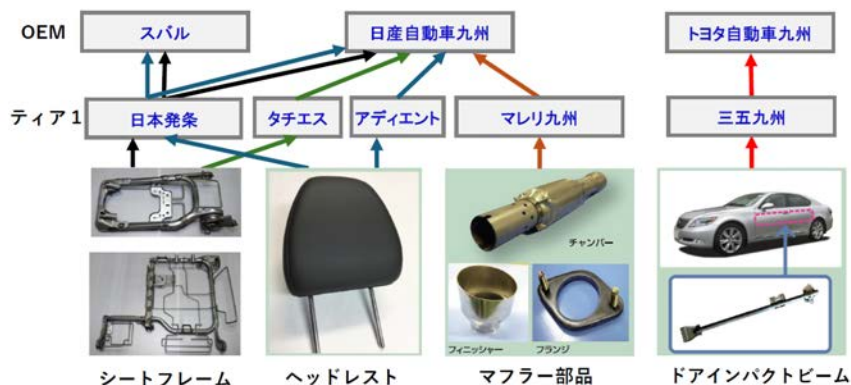
・主要拠点
豊前工場(金属・化成製品):
所在地 福岡県豊前市宇島76-22
敷地面積 約51,000㎡
群馬工場(金属製品):
所在地 群馬県伊勢崎市下植木町769-1
敷地面積 約16,000㎡
日乃出工場(化成製品):
所在地 群馬県伊勢崎市日乃出町456-2
敷地面積 約7,000㎡

②沿革

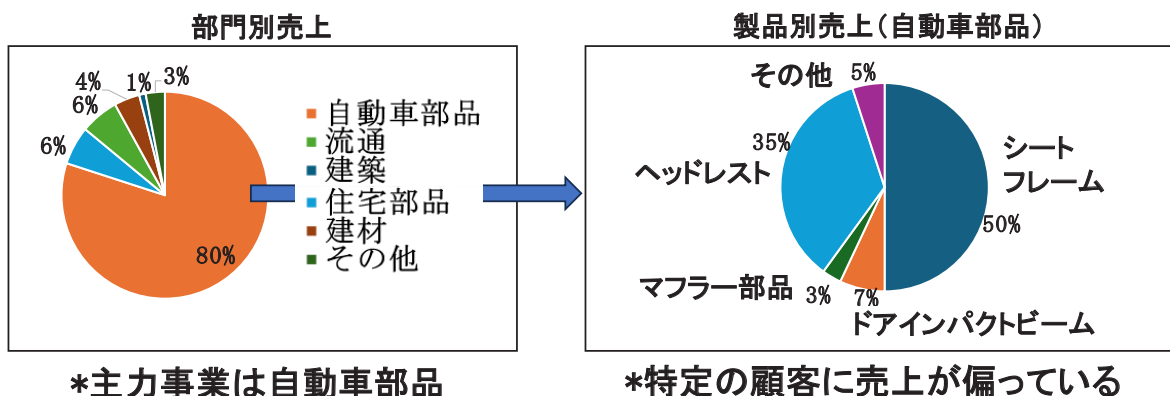
1966年11月 創業
製鉄所内作業請負事業開始
1969年10月 豊前第1工場新設
製缶・鉄骨加工事業開始
1973年 7月 豊前第2工場新設
1979年11月 流通事業(食品スーパー)開始
1980年 2月 自動車部品製造事業開始
2001年 5月 ISO9001取得
2009年 6月 ISO14001取得
2013年 1月 湖北松本汽车零部件
有限公司稼働開始
2017年 1月 自動車部品の化成品製造開始
2020年 4月 群馬工場稼働開始
2022年 4月 日乃出工場稼働開始

2

1. 3 主要製品

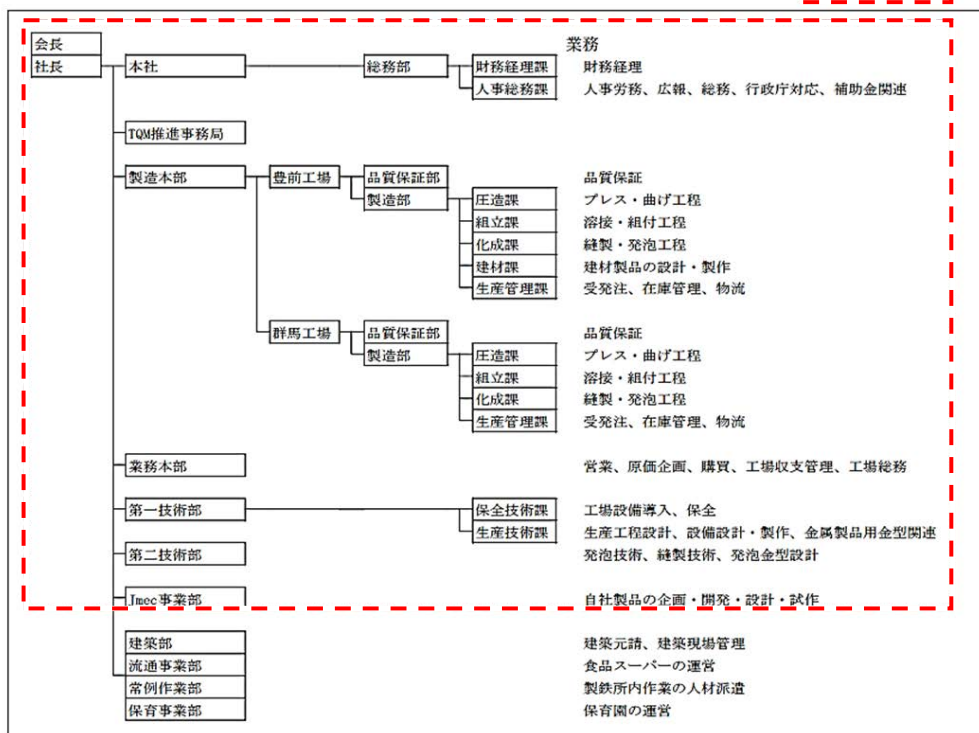


1. 4 製品の売上高構成 全体の売上約120億円(2024年度)



2. 組織とその運営

2. 1 組織図



* 2024年4月
社長が交代
(副社長⇒社長)

* 建築、流通などの
部門はTQMを今後
推進する

2. 2 組織運営の特徴

「自責」と「3S」

2012年から、「自責」と「3S(さんえす)」を重視する組織運営

整理: やるべきことを決める

整頓: 決めたことを守らせる状態を作る

躰: 決めたことを守ると再定義し、

階層別役割分担と責任を明確にする考え方



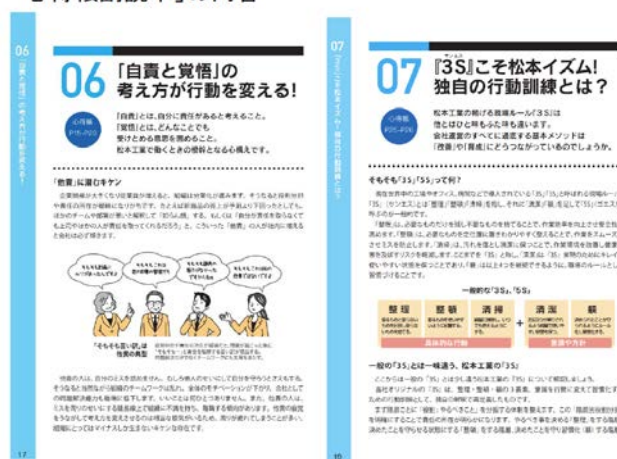
「心得帳」 2013年発行



「心得帳副読本」 2023年発行



「心得帳副読本」の内容



・「心得帳」は社員が
常時携帯

・社長含む管理職が
「心得帳副読本」を活
用小グループでの
教育活動を実施

5

3. ビジョンと経営戦略・経営目標

3. 1 企業理念

お客様のニーズに対応するための
製品及びサービスの品質改善を継続的に、
常に原価低減の努力に努め、
注文には迅速かつ正確に、
こころから満足していただかなければならない。

社員への待遇は公正かつ適切で、
能力ある者には昇進の機会が平等に与えられ、
働く環境は清潔と躰(秩序)が徹底され安全であり、
ともに働く全ての社員が松本工業グループの一員として
誇りと夢を持つような満足を提供しなればならない。

顧客満足

社員満足

社会貢献

利益追求

我々が生活し働いている地域に対し、
さらには社会全体に対し、
市民として適正な税金を負担し、
社会の発展に寄与する活動に積極的に参画・貢献し、
同時に環境と資源保護に努めていかなければならない。

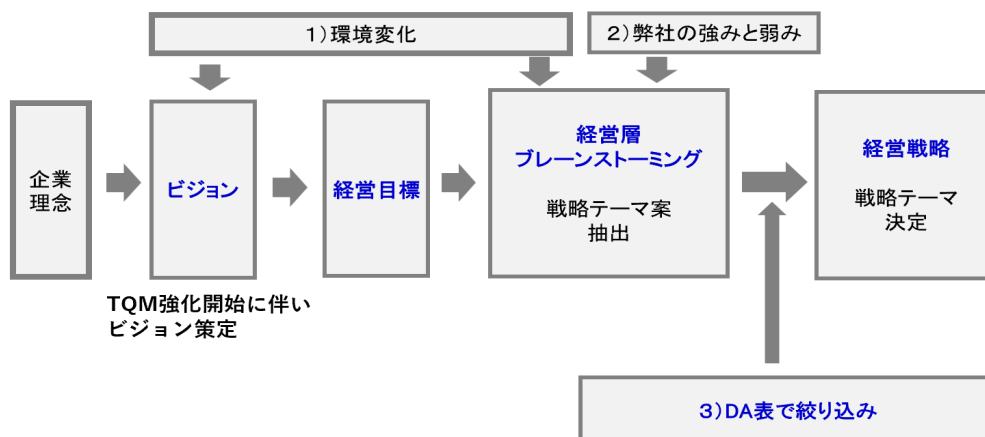
社員の生活向上や社会貢献を安定的に持続させるため、
創造性を発揮し、新しい考えに挑戦し、設備を更新整備し、
新製品を積極的に市場に投入して、
利益を追求していかなければならない。
また逆境時に備えて、その蓄積を怠ってはならない。

近年では「社会貢献」において
特に「環境経営」に注力

6

3.2 ビジョン・経営目標・経営戦略の策定

①策定ステップ(経営層で検討:2022年)



②ビジョン2030 (2022年策定)

**モノづくりの改革を続け
人類の持続的な発展に貢献する
企業になる**

7

3.3 経営目標

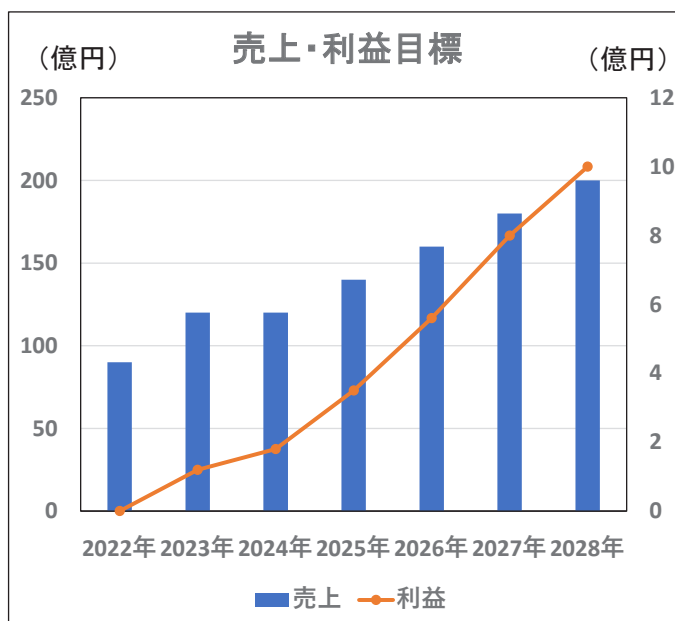
・工場部門で2028年度

**売上200億円・利益10億円
ヘッドレストシェア16%**

(=日本一のシェア、現在は
10~11%程度で日本3位)

・下請けから脱却

・自社製品を作る「メーカー」へ



8

3. 4 経営課題と経営戦略テーマ



【外部環境の変化】

モノづくり (サプライチェーン)	グリーン (GX)	デジタル (DX)	ヒト
<ul style="list-style-type: none"> 「グローバル最適調達」から「サステイナブル・サプライチェーン」 参入機会増加 国内競争の激化(リスク) 価格競争力/技術力が問われる環境へ変化 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の投資家はESG(環境・社会・ガバナンス)に着目して投資 GHG排出低減活動が不可避 モノづくりの脱炭素化活動、製品の開発 ESG評価に応じた銀行貸付と輸出(欧州)対応 OEM/ティア1のSCOPE3要求 	<ul style="list-style-type: none"> DXを進め新ビジネスモデルを構築した会社が成長する 業務の高効率化が必須(人員採用課題・スマート工場) やらねば負ける・積極的に推進したい GX推進にはDXが必要 	<ul style="list-style-type: none"> すでに深刻な少子化・人手不足 人材確保・活用に戦略が必要 人材が集まらない(地域特性) 賃金の高騰 多様な働き方・ヒトへの対応が必要

【強みと弱み】

	強み	弱み
モノづくり (サプライチェーン)	<ul style="list-style-type: none"> ヘッドレスト・アームレストの一貫生産が可能な日本唯一のティア2サプライヤー 金属塑性加工技術の蓄積 生産設備内製を支えるエンジニアリング能力 	<ul style="list-style-type: none"> 受託加工業務中心であり損益分岐点が高い 特定の顧客に依存 顧客への提案能力が弱い 日常管理ができていない
グリーン (GX)	<ul style="list-style-type: none"> SDGs17の目標すべてにコミット 環境負荷の低い切削レス加工技術 省エネ自社製品「ピクシー」シリーズ 	<ul style="list-style-type: none"> CO2を排出する溶接加工が多い エネルギー消費の最適化ができていない 工場緑化目標も未達
デジタル (DX)	<ul style="list-style-type: none"> ファクトリーオートメーション内製 自社SEによる各種情報システム開発・外販実績 スピーディな外部システム導入 	<ul style="list-style-type: none"> 「見える化」ができていない範囲の不足 コスト意識が弱い 単体のシステムでなくスマートファクトリーとしての外販実績がない
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントの高い社員が在籍 女性・外国人・シニア社員も活躍 社外スタートアップなどとのオープンイノベーション推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成・技能の承継ができていない 採用力が弱い 社内の風土に一体感が弱い

ブレインストーミング

経営課題	経営戦略テーマ
「自社製品メーカー」になるための商品・技術開発力・生産技術力の不足	開発力・生産技術力の獲得
ティア2の領域でも勝ち残り続けるため、SQCDのダントツの競争力の不足	競争力の獲得
上記の①②の強化を可能とする組織能力の不足	組織能力の獲得

9

3. 5 中期経営計画



戦略テーマ	中計テーマ	中計目標	方策
商品・技術 開発	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素技術Jmec®(脱炭素製品、溶接レス工法、製品開発) 	<ul style="list-style-type: none"> Jmec®製品(売上10億円、利益1億円) Jmec®設備(売上8億円、利益3.2億円) 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素既存製品の売上拡大 自動車部品にJmec®工法採用 自動車部品を足掛かりにして自動車以外の製品にもJmec®技術を展開
生産基盤の 強化	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーの推進 品質・生産性改善推進 	<ul style="list-style-type: none"> 既存・モデルチェンジ車種 利益率向上(利益4.6億円アップ) 新規受注(売上40億円・利益1.2億円) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーづくりのためのDX/GX推進強化 品質・生産性改善活動の強化 日常管理レベルの向上
組織能力 の獲得 (ヒトづくり)	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発力強化 改善力強化 従業員満足度アップ 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略テーマを実現できる人材育成・採用活動強化 	<ul style="list-style-type: none"> 教育の強化(TPSなど) 人事考課・評価制度の再構築 外部採用の強化(広報の強化、採用チャンネルの拡大、外国人高度人材採用)

* 経営戦略を実現するための中期経営計画として、「2028中計」を策定

10

4. TQM活動のねらいとその特長

4.1 TQM活動の推移

- ・2000年代からISO9001などを取得し、日常管理を実践
- ・その後もチャレンジONLY1活動(小改善活動→QCサークル)、社長方針策定などを行ってきたが、上位方針と下位方針のつながりに弱み
- ・2022年からTQM推進を強化し、運営体制の整備、各活動の体系化、標準化の推進などを実施

	2001～	2011～	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
環境変化			化成事業	群馬工場	日乃出工場	CO2排出量・SDGs DX	生産労働人口減	ダイバシティ	賃金高騰		
ビジョン									ビジョン2030		
TQMの活用	全般	★ ISO 9001 ★ ISO 14001						★	TQM活動の強化		
	方針管理		社長方針の策定			下位方針とのリンク強化			PDCAサイクルの強化		
	日常管理		日常管理の実践						各活動の体系化		
	風土づくり		2005年～			QCサークル導入			フォロー体制、評価の強化		
推進体制			チャレンジONLY1活動						SDCAサイクルの強化		
									標準化の推進(質の向上)		
									運営体制の整備		
									QC手法等の人材育成		
										品質奨励賞 受賞	
										TQM事務局	

11

4.2 TQM強化のねらい

① 背景

創業以来59年の社歴の中で、数々の危機を乗り越え(トップのリーダーシップとトップダウン経営)



コロナ禍、CASE対応、国際情勢の変動など、**昨今の外部環境の変化はこれまでをはるかに上回る**



これを乗り越えて競争に勝ち抜き、100年企業、その先に向かうためにトップの能力だけでなく**組織としての力を強め**企業体質を大幅に強化する必要がある



従来の管理は不十分(体系化不徹底、漏れも散見)この経営課題の解決にはどうしたら良いのか？

② TQM強化のきっかけ

- 2021年
- ・トヨタ自動車九州OBの方から改善活動・QCサークル等の指導を受けはじめた
 - ・パーツネット北九州のセミナーでTQM講演に接した
 - ・**TQMの良さを知り、社内に情報共有**

- 2022年
- ・**TQM推進が有用である、企業に利益と発展をもたらす**
取り組みができるとトップ判断し、TQMの実践強化を開始

- 2023年
- ・複数回の講義を公益財団法人 北九州産業学術推進機構に依頼し、TQMの考え方への理解促進
 - ・各活動の体系化、標準化の推進を行いながら、社長方針・会社方針にもTQM推進を明記

12

4.3 活動の重点と各活動の内容



TQMの問題点 (2021年度末)	・各活動のしくみづくりや標準化が 不十分	・会社経営目標と各活動の体系化 ができていない ・効率的・効果的な活動ができて いない	・活動のフォローアップ体制や 評価が弱い ・PDCAサイクルがうまく回らない
----------------------	-------------------------	--	--



TQM活動の 活動の重点	(1) 各活動のしくみづくりと標準化の 推進及び標準類の質の向上	(2) 方針管理の強化によって、会社 経営目標と各活動の関係性を明確 にし、各部連携による会社経営に 貢献できる活動を推進	(3) 各活動の進捗フォローのしくみ づくりと評価の厳格化による フィードバック強化
一般基礎項目	トップの リーダーシップ ・方針管理のしくみづくり	・経営目標からのKPIツリー ・経営戦略と各活動の関係明確化	・経営会議、工場会議でのフォロー ・年次点検の充実 ・4student modelを活用した評価
	改善活動 ・改善活動のしくみづくり ・部門横断チームの設定	・会社方針に沿った改善活動の 実施(RFID改善など)	・経営会議、工場会議でのフォロー
	標準化と 日常管理 ・日常管理のしくみづくり ・標準類の整備と質の向上	・工場日常管理項目の整備	・経営会議でのフォロー(日常重点) ・工場会議でのフォロー (工場管理項目)
個別重点項目	新商品開発 ・新商品開発のしくみづくり ・顧客のニーズ把握と評価体制整備	・溶接レス工法開発、製品開発に よる売り上げ向上	・経営会議でのフォロー
	情報技術の 活用 ・情報技術活用のしくみづくり ・DX推進体制整備	・会社方針に沿った改善活動の 実施(RFID改善など) ・スマート工場づくり、事務系DX推進	・経営会議、工場会議でのフォロー
	小集団活動 ・小集団活動のしくみづくり ・QCサークル運営体制整備	・経営値に効いた改善テーマの選定	・QCサークル活動の進捗フォロー ・改善事例全社大会の実施

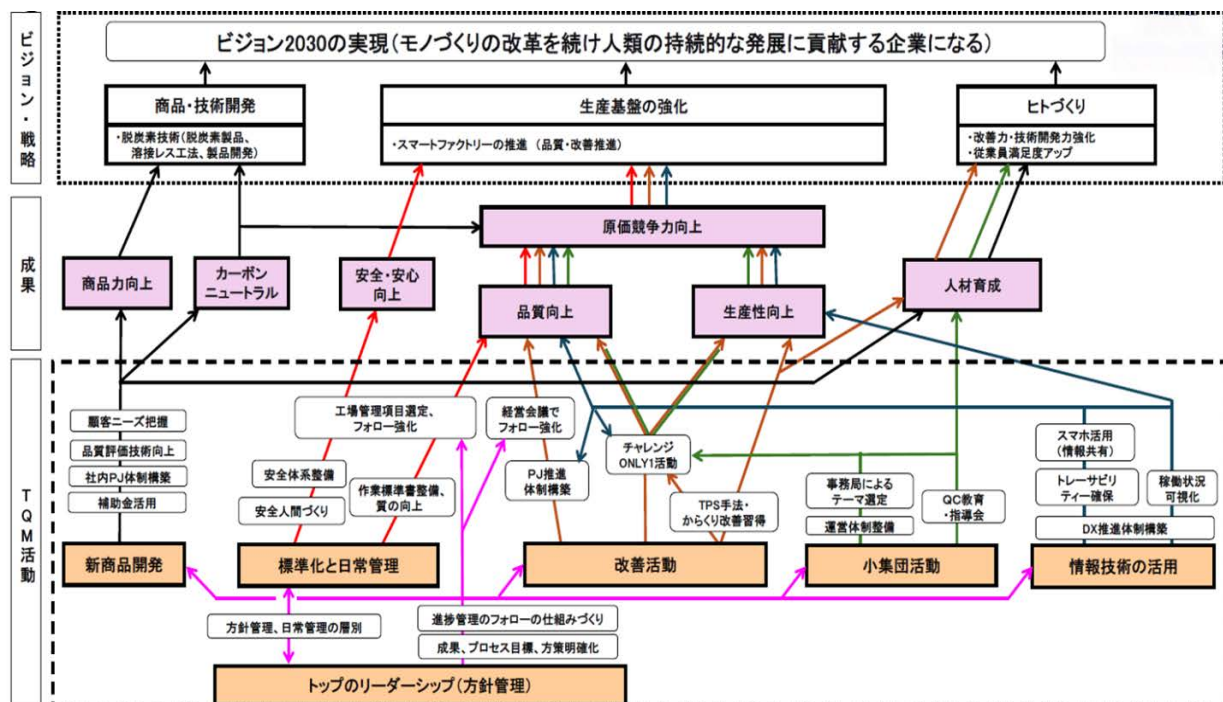
しくみづくり、方針管理強化、進捗フォローの強化を行ったことで、効果的な活動を継続中

13

4.4 各活動の関係(ビジョン実現・戦略テーマとTQM活動の関係連関図)



- ・経営目標を達成するためのシナリオ(道筋)と活動との関係をあらわす連関図を作成
- ・日々の活動と経営ビジョン・目標の達成へのつながり、また活動相互の関係を明確化



14

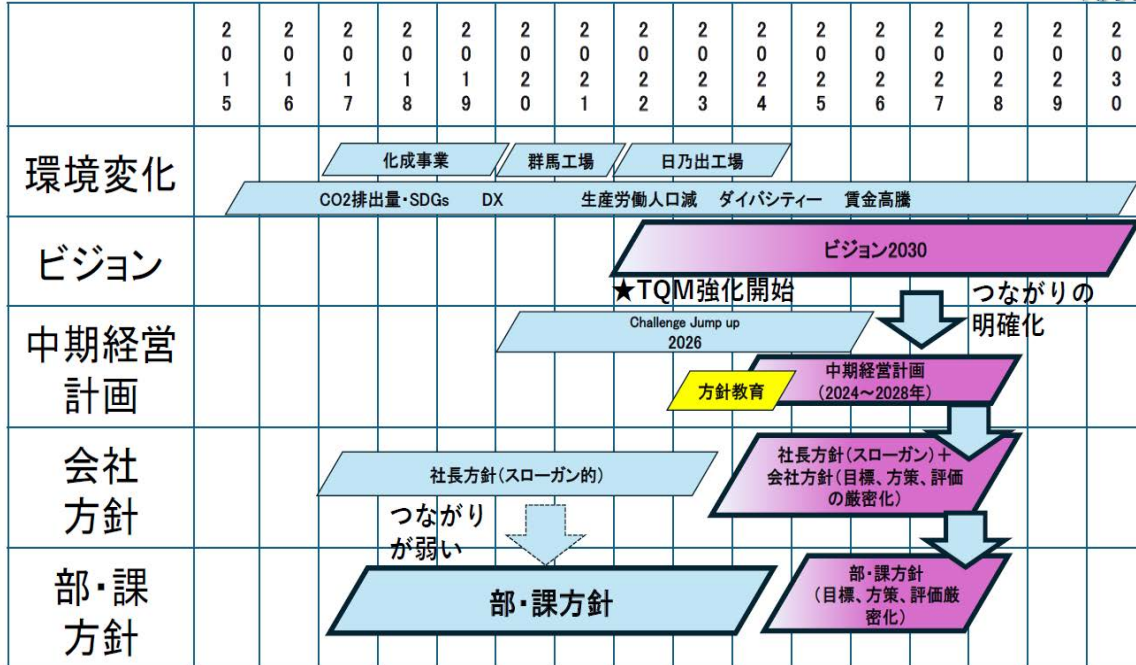
5. トップのリーダーシップ(方針管理)

5.1 弊社の方針管理について

・上位方針と下位方針のつながりが不足、フォローも不十分



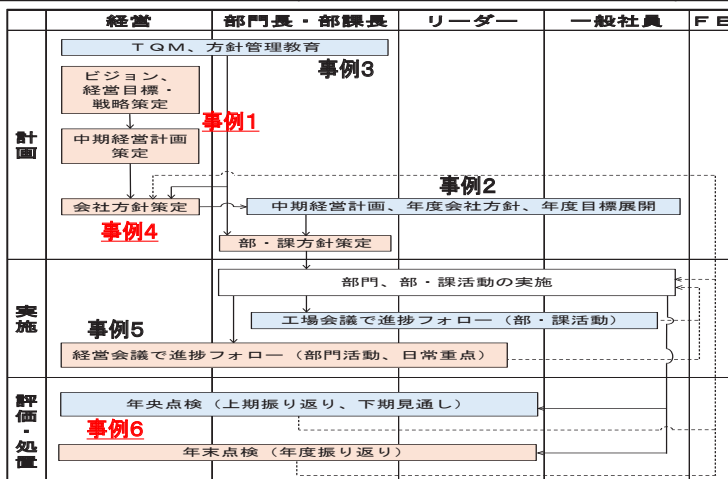
・TQM推進強化後、改めてビジョン、経営目標、経営戦略をつながりを持たせた形で整理



15

5.2 活動の重点及びしくみの改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
(1)ビジョン・経営目標・経営戦略・中期経営計画・会社方針の結びつきが弱い	(1) 方針展開を行うしくみづくり と上位方針達成の為に活動の明確化	ビジョン、経営目標、中期経営計画の再策定(2022年～) 方針説明会(2024年～)	事例1 事例2
(2)会社方針がスローガンのであり、目標・方策があいまい	(2) 全社方針の位置づけ再確認及び目標数値の明確化 (目標・方策の因果関係)	TQM、方針管理、日常管理教育(2023年～) 会社方針策定見直し(2024年～)	事例3 事例4
(3)方針管理と日常管理の層別ができてなく総花的	(3) 上位方針と日々の日常管理を意識した 管理項目の見直し	日常重点管理項目明確化と経営会議・工場会議でのフォロー(2024年～)	事例5
(4)方針の評価が甘く、PDCAサイクルがうまく回らない	(4) 方針管理活動の進捗フォローの しくみの強化 及び方針達成評価の厳格化	4student modelの活用(2024年～)	事例6



■ しくみの改善
■ しくみの追加

※事例1、事例4、事例6についてこの後説明

方針管理のしくみ図

16

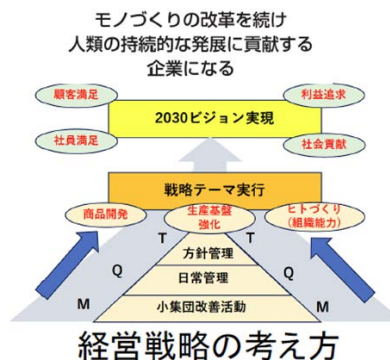
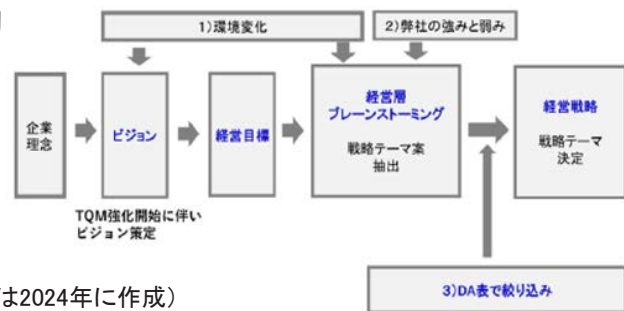
5.3 活動事例

1) ビジョン、経営目標、中期経営計画の再策定（事例1）

- a) TQM強化前の問題点
- ・2020年に中計は策定したが、活動とのつながりが弱かった
- b) 対応(2022年～)
- ・2022年にTQMを強化開始し、「**ビジョン2030**」策定
 - ・**経営目標・中期経営計画(2024～2028年)**の策定

(CJ2026 (旧中計)があったため新中計は2024年に作成)

策定ステップ(経営層で検討)



中計

戦略テーマ	中計のテーマ	中計目標	方策	担当役員	主管部署	推進組織
商品・技術開発	脱炭素技術 Jmec® (脱炭素製品、溶接レス工法、製品開発)	Jmec®製品 (売上10億円、利益1億円) Jmec®設備 (売上8億円、利益3.2億円)	脱炭素製品に売上拡大 自動車部品にJmec®工法採用 自動車部品を足掛かりにして自動車以外の製品にもJmec®技術を展開	早川	Jmec®本部	Jmec®本部 第一技術部 第二技術部
生産基盤の強化	スマートファクトリーの推進 品質・生産性改善推進	既存・モデルチェンジ車種 利益率向上 (利益4.6億円アップ) 新規受注 (売上40億円・利益1.2億円)	スマートファクトリーづくりのためのDX/GX推進強化 品質・生産性改善活動の強化 日常管理レベルの向上	後藤	製造本部	製造本部 豊前工場 群馬工場
ヒトづくり	技術開発力強化 改善力強化 従業員満足度アップ	戦略テーマを実現できる 人材育成・採用活動強化	教育の強化(TPSなど) 人事考課・評価制度の再構築 外部採用の強化(広範の強化、採用チャネルの拡大、外国人高度人材採用)	館下	本社総務部	本社総務部

17

2) 会社方針策定方法見直しによる成果目標、方策、プロセス目標明確化（事例4）

- a) TQM強化前の問題点
- ・会社として社長方針はあったが、スローガンのであった
 - ・成果目標、方策、プロセス目標があいまいであった
- b) 対応(2024年～)

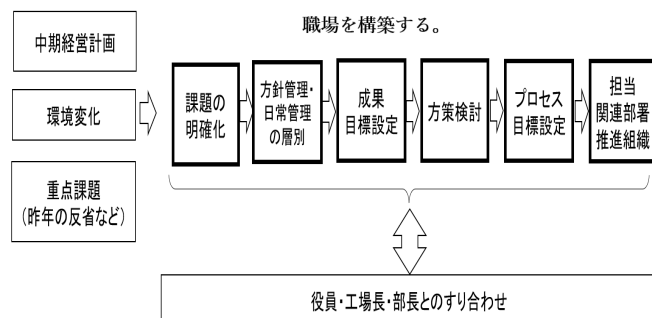
・中計達成のための年度方針という

位置づけを確認して、**昨年の反省を踏まえた会社方針**を作成して課題を明確化し、**方針管理・日常管理を層別**してそれぞれの目標を定めて**方策・プロセス目標・担当までを具体的に定めるようにした。**

過去の社長方針事例

2020年度 社長方針

1. 工場のスマートファクトリー化を完成させ競争に勝つ。
2. 自社製品の開発 製造 販売を成功させる。
3. 効率的な流れの工場にする為に レイアウトを最適化する。
4. 人材育成の為に教育道場を作り社員のスキルアップと成長を促進させる。
5. 働く環境をさらに整備し 安全で健康的な職場を構築する。



18

3) 方針のレビュー方法の向上(4student modelの活用)(事例6)



a) TQM強化前の問題点

- ・方針の評価のやり方があいまいで甘く、評価を今後の方針につなげる力が弱かった
- ・年度途中の状況の変化に応じた新たな方策立案が弱かった

目標	計画通り	B	A
	未達	D	C
		未達	計画通り達成
		方策	

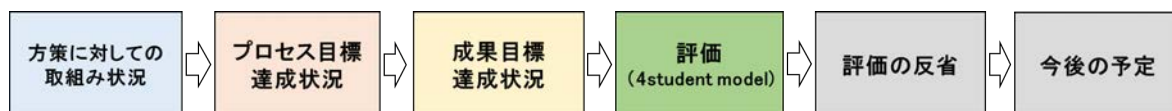
b) 対応(2024年～)

- ・**評価に4student modelを活用**して、プロセス・成果のそれぞれの達成を評価
単に結果の良しあしにとどまらず目標設定が適切であったかも評価したうえで
翌年の方針につなげるようにした

評価	アクション
A	・標準化 ・日常業務への落とし込み(業務要領作成)
B	・目標が甘い(見直し) ・リソースの削減 ・標準化
C	・施策/実施事項/取組み事項の見直し ・技術力/専門力/問題解決力の向上
D	・推進体制/リソースの見直し ・スケジュール管理(7+0-)の徹底 ・施策の見直し

2020米岡俊郎・中村聡「TQM推進によるビジョン経営の実践」日科技連出版より

- ・**年央点検**を行うことによる、年度途中でも変化に応じた方策立案



19

方針書改善事例(2024年度)



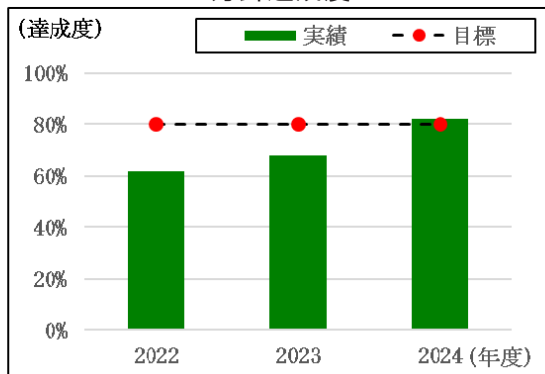
課題	成果目標	方策	プロセス目標	取組み状況	プロセス目標	成果目標	評価	反省と今後の予定
Jmec®がTier1顧客の武器になっていない	Jmec®製品のOEMへの提案	顧客要求スペックの充足 可試作を含む開発提案	・スペック充足 100% ・試作提案 1件/顧客	・変形対策設計変更アームレストフレームを試作し客先へ提出 ・客先へ試作アームレストを引き渡し1件提案した。	・顧客要求クリア ・試作提案 1件	・OEM提案 0件 (ティア1にて提案検討中)	○	・前期、顧客要求をクリアできなかったため、OEMへの提案が遅れた。 ティア1で詳細検討中 ティア1がOEMに対してプレゼン
Jmec®の応用可能性検討が不十分	Jmec®採用可能な製品を発見する	どでの顧客ニーズの コミュニケーション強化 製品の模索	・展示会参加 ・開発案件 1件/顧客	・オートモーティブワールド(1月)/福岡モノづくりフェア(10月) ・出展しTier1やOEMに対してヒアリング実施 ・本会での情報収集と分析	・展示会参加2件 ・開発案件獲得 1件/顧客	・製品提案1件	○	・行った活動の推進
客先流出不具合が多い	品質ワースト上位サプライヤーからの脱却	・向上活動推進 ・品質基準	・標準作業 100% ・外観品質 達成	・MEAを活用した標準作業書の評価と アップの実践 ・継続したものについて検査法、限度見本の	・標準作業書の見直し 完了100% ・外観品質確認と提案 50件	・品質ワースト3位	○	・向上活動の継続推進 をOEMに提案、採否 実現を繰り返す

成果目標・プロセス目標明確化

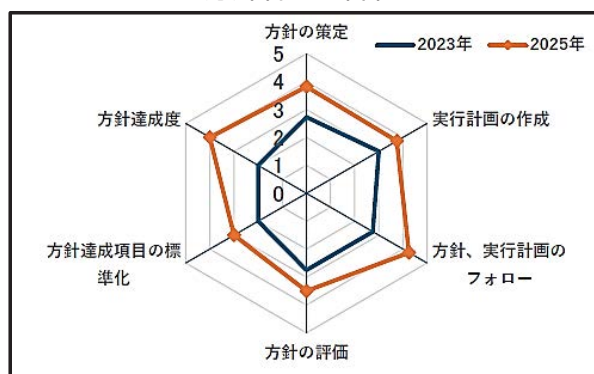
4student model活用

5.4 効果

方針達成度



方針管理の評価



* 方針管理チェックシートを使い、評価実施

20

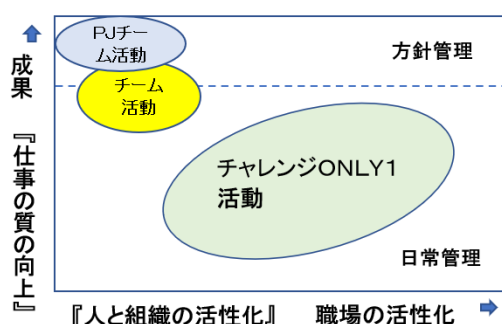
6. 改善活動

6.1 改善活動の位置づけ

① 改善活動の種類 （各種の小集団が改善活動の担い手である）

項目	内容	チーム数 (2024年)	参加対象	参加率	活動時間 (就業時間内)
チャレンジONLY1 改善活動	各職場毎の全員参加型の改善活動(2005年より実施) (QCストーリーと手法を導入しQCサークル化)	28チーム	全員参加	100%	2H/月
チーム活動	各部、課で方針達成や問題解決の為にチームを作り 取り組む活動	43チーム	活動に応じて メンバー選出	100%	就業時間内 時間は特に 決まっていない
プロジェクト チーム活動	方針達成の為に部門を横断したチームを作り 取り組む活動	3チーム			

② 改善活動の狙い



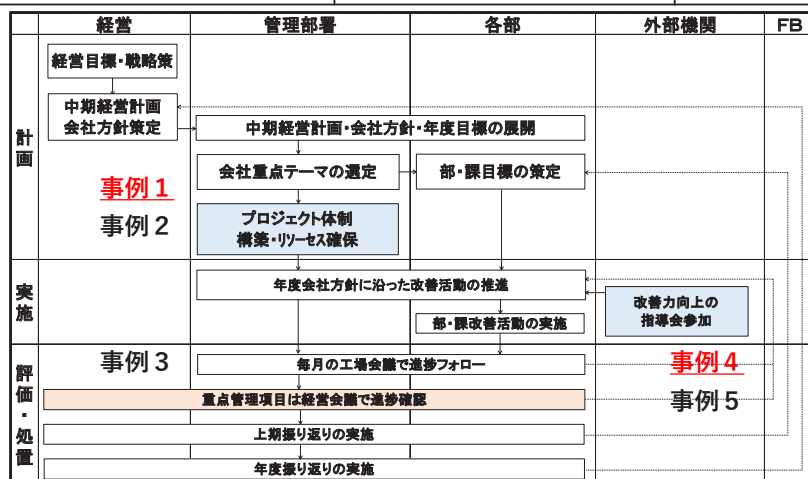
・ビジョン実現のための戦略テーマ実行の
担い手をつくる

・改善活動を通して人材育成を図る

21

6.2 活動の重点及びしくみの改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
・各職場での小集団活動が主体 であり、全社プロジェクトとして 取り組む体制が弱く、効果的 効率的な活動が不十分	・全社プロジェクト推進体制や リソース確保、フォロー等の しくみづくり	①部門横断チームの設定とそのルールづくり	事例1
		②情報システム部隊の活用によるIT化の推 進	事例2
		③重点管理項目のフォロー体制強化	事例3
・生産性向上を推進する改善力が 不足(TPSの知識不足)	・トヨタ自動車九州様の改善指導会 に参加しTPS改善の手法やからく り改善を学ぶことで皆の原価意識 向上と実際の原価低減を実施	①改善指導会に参加しTPS改善手法習得	事例4
		②改善指導会に参加しからくり改善手法習得	事例5



□ しくみの改善
□ しくみの追加

※事例1、事例4に
ついてこの後説明

改善活動のしくみ図

22

6.3 活動の事例



1) 部門横断チームの設定とそのルールづくり(2022年～)(事例1)

a) TQM活動強化前の問題点(～2021年)

- ・QCサークル活動として各部署個々にて改善に取り組んでいたが効果は限定的であった。
- ・全社横断的な改善活動のしくみが無く大きな改善が実施しにくかった。

b) 対応

- ・部門横断チームを以下のしくみで設定するようにした(2022年～)

[しくみ]

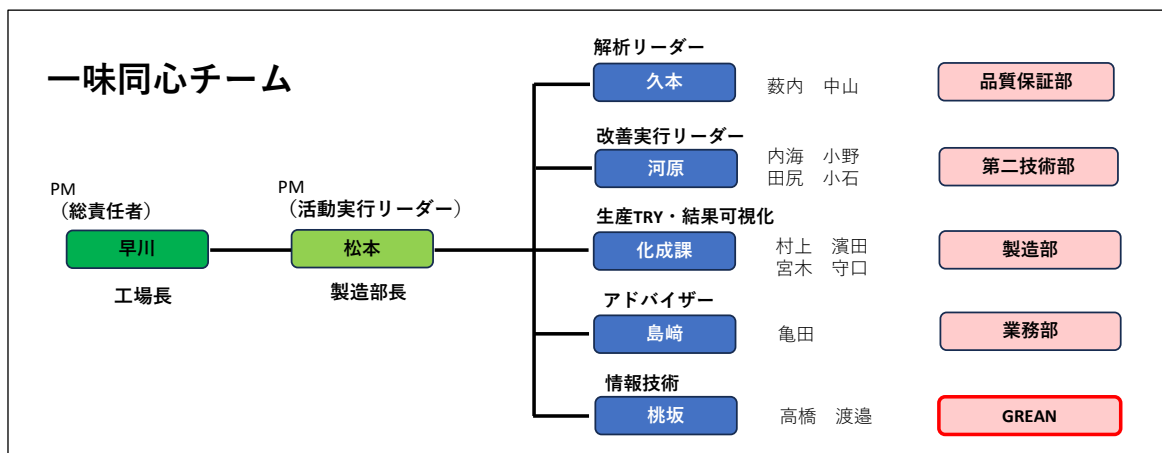
発足の基準	中計、会社方針から特に多部門にまたがるテーマで重点管理を必要とする活動を決定する
チーム編成	原則として製造部、品質保証部、技術部、業務部の各部署から1名以上選出する (リーダーはテーマ部署から選出)
チーム数	3チーム発足 ①一味同心チーム ②DXチーム ③TPS改善チーム [2023年の段階]
設定議論の場	経営会議
設定時期	原則として会社方針が出た後の毎年2月 及び 年央点検後
フォローの場	工場会議でまとめ経営会議にて進捗確認 /毎月1回

23

部門横断チームの具体例



- ・問題: 化成L1ラインヘッドレストの工程内廃却率(工廃率)が高い。
工廃率が4%以上あり、経営を圧迫している。
- ・組織編制(プロジェクトチーム):
製造部、品質保証部、技術部、他からの選抜メンバーで構成



RFIDの活用によりデータを集積し工廃率を低減した。(2022年8月～)

8月7.24% → 9月4.0% **工廃率3.24P削減(▲45%)**

24

一味同心チームでのRFIDを活用による品質管理



RFIDとは？・・・無線周波数を利用して、モノや人を識別・管理する技術です。
バーコードのように直接接触させる必要がなく、離れた場所からでもデータの読み書きが可能です。



RFIDでデータ収集→不具合内容の解析→対策立案→
→対策実施→効果確認→良品条件のフィードバック

25

2)トヨタ自動車九州様の改善指導会に参加しTPS改善の手法を学ぶ(事例4)



a) TQM活動強化前の問題点(～2022年)

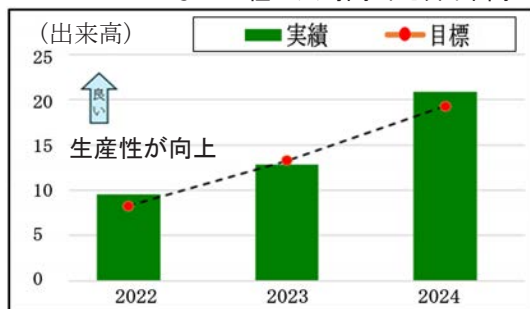
- ・生産性向上の取組みにおいてはTPS手法の知識が少なく**改善力が低かった。**
- ・改善効果が経営指標値にどれくらい寄与できたのかが曖昧で効果的効率的な活動ができていなかった。

b) 対応

- ・トヨタ自動車九州様主催のTPS改善勉強会に参加し、TPS改善の手法を学ぶ事で人材育成(2023年～)
- ・原価意識向上と経営戦略の一つ「**生産基盤の強化**」への効果的な取組みを行い、生産性向上などの目標値の達成へと繋げていく。

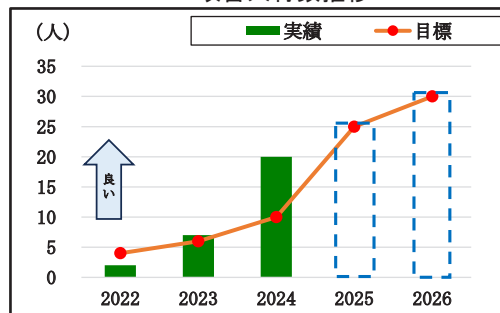
c) 有形の効果 (TPS改善チームの活動結果)

SLIDE ARMかぶせ工程一人時間当たり出来高



d) 無形の効果 (TPS改善の人づくり)

TPS改善人材数推移



*QC手法と同様にかからくり改善、TPS改善を改善力の一部と捉えている。
*TPS改善を通じて、投資削減等も含め、社員の原価意識が向上した。

(TPS改善力の指標): 定義

- ・TPSプロ:トヨタの改善指導会参加者
- ・TPSセミプロ:TPSを理解実行できる人

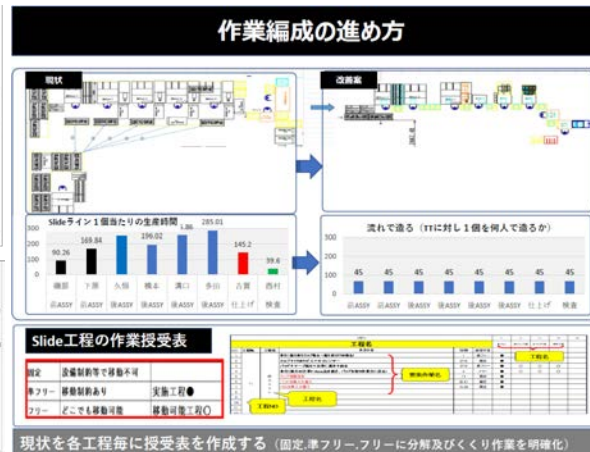
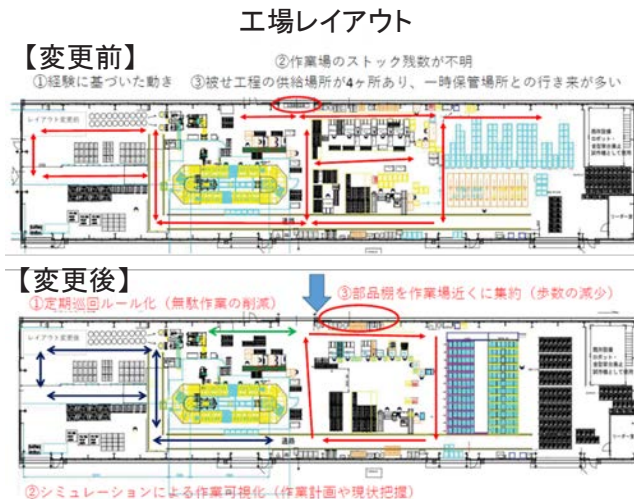
26

TPS改善指導会の内容

[学んだ事例]

物と情報の流れの可視化

標準作業票 編成の進め方



* アームレストかぶせラインでの生産性向上改善（2023年10月～24年1月）

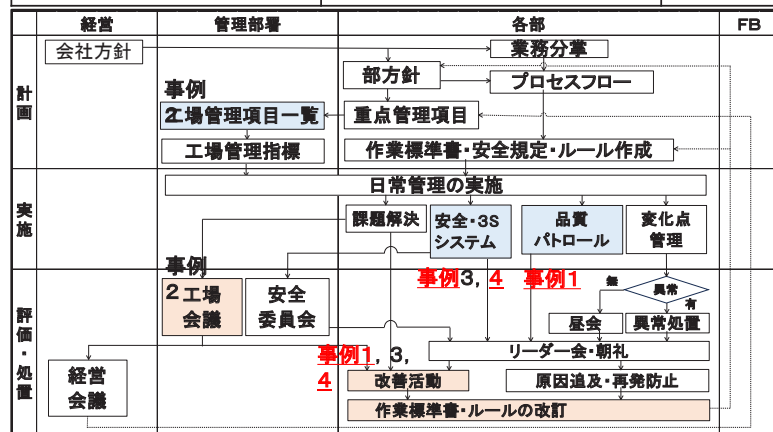
* レイアウト変更、作業編成改善などを実施

27

7 標準化と日常管理

7.1 活動の重点及びしくみの改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
・標準化の不備、ルール不遵守による品質不具合が散発	・作業標準書の整備と質の向上及び作業観察パトロールによるルール順守の徹底	標準作業書の質の向上と作業観察による未然防止 STEP1 やりにくい作業洗い出し STEP2 作業観察の実施 STEP3 作業FMEA	事例1
・原価・原単位に対する分析・方策が甘く会社の収益改善に結びついていない	・原価・生産の指標を見える化、重点管理と小集団活動による改善活動の強化	工場日常管理項目の整備・作成と運用	事例2
・不安全行動、災害が多く、危険因子が多く潜んでおり、社員の意識も低い	・安全体系を整え、安全・安心職場の構築及び安全人間作り	安全・3Sシステムの運用 リスクアセスメントによる未然防止強化	事例3 事例4



※事例1、事例4について
この後説明

日常管理のしくみ図

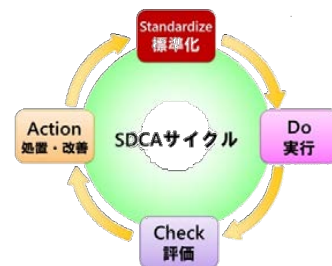
28

7.2 活動事例

1) 標準作業書の質の向上と作業観察による未然防止(事例1)

a) TQM活動強化前の問題点

- ・標準作業書と実作業の乖離により、品質不具合散発
- ・ルール不遵守による品質不具合散発



b) 対応

以下のSTEPで実施

STEP	項目	目的	特徴(長所・短所)
STEP1 (2022年)	やりにくい作業	・やりにくい作業を改善し、作業遵守しやすくする	・改善した作業の遵守状況は見れてない ・やりやすい作業の遵守状況は見れていない
STEP2 (2023年)	作業観察 パトロール	・作業観察により、作業不遵守作業の洗い出しと改善(要領書見直しや再教育)	・パトロール時、作業遵守していれば、指摘されない ・点検者の力量のバラツキ(作業観察で潜在的な不具合を洗い出す能力)
STEP3 (2024年)	作業FMEA	・要素作業毎に、潜在的な不具合の洗い出しと改善	・過去のエラーモードや要因を参考に潜在的な問題を未然に洗い出しができる

29

作業FMEAの導入の詳細 2024年～

【作業FMEA】

潜在的な不具合の洗い出し

影響を評価し、高い点のものは対策

実施例

No	作業手順	エラーモード		要因	エラー(影響)	発生度	影響度	検出度	RPN	対策
		一覧表	具体的内容	具体的内容						
8	品質チェックシートにその結果を入力する	⑩記入・入力ミス	間違った数値の記入	慌て作業	間違った品質確認	2	3	5	30	記入・入力ミスの確認作業追加
				集中力不足	間違った品質確認	2	3	5	30	

作業観察では摘出しにくい

【標準作業書】

見直し例

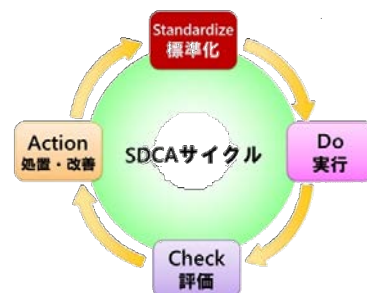
NO	作業手順	急所	理由
9	品質チェックシートにその結果を入力する	記入もれ・記入ミス無き事	正しい品質確認ができない
10	検印時に前回データと照合し記入もれ・ミスが無い確認する	1点1点確認	照合間違いを無くするため

* 北九州産業学術推進機構の標準化推進カリキュラムを受講して、社内展開

30

現場主導のリスクアセスメントフロー

1. 🧠 テーマ選定(作業内容ごと) ※安全・衛生管理者
2. 👥 小集団によるハザードの洗い出し
3. 🔍 リスク要因の抽出・評価
4. 💡 改善策の立案・実行
5. 📈 再評価と定着化



リスクアセスメント記録表

作業名称	実施場所	実施日時	実施者	評価者	評価結果	改善策	実施状況
塗装作業の屋外排気ダクト	塗装作業場	2024/5/10	田中 太郎	佐藤 花子	高リスク	ダクトの高さを1.5m以上に延長する	完了
溶接作業	溶接作業場	2024/5/10	田中 太郎	佐藤 花子	中リスク	溶接時の火花飛散防止策を講じる	完了
搬送作業	倉庫内	2024/5/10	田中 太郎	佐藤 花子	低リスク	搬送時の転倒防止策を講じる	完了

リスク低減措置効果

No	5	作業方法	塗装作業場の屋外排気ダクト
労働災害に至るプロセス			排気ダクトの高さが屋根から1.5m以上ないで屋外へ排出されない恐れがある
リスク低減措置			排気ダクトの延長工事をする(ダクト高さ1.5m以上)
措置実施前			措置実施後
【写真、写真等】			【写真、写真等】
リスク ポイント 9			リスク ポイント 3

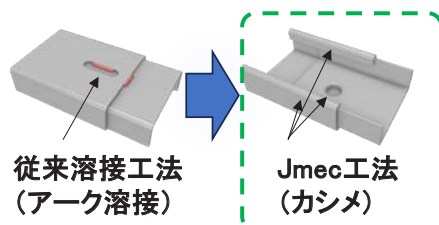
リスクアセスメント記録表

リスク低減措置効果

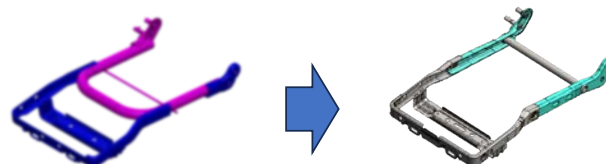
33

8 新商品開発の展開

8.1 弊社が開発する溶接レス金属接合技術 Jmec (ジェイメック)



アームレストフレーム溶接レス【板金パイプブリッジ仕様】



現行品		溶接レス品	240,000台/年 年間削減量
285.64円/台	コスト	265.79円/台	6.9 %減 ※1 ~15%
701.5g/台	重量軽量化 (双方ピン除く)	638.8g/台	8.9 %減
5.79L/台	溶接に使用する CO2ガス削減	0L/台	100 %減
0.026kwh/台	電気使用量 (ASSY時)	0.001kwh/台	96.2 %減
0.0114kg/台	電気使用量削減による CO2削減効果	0.00041kg/台	96.4 %減
1.816kg-CO2eq/台	フットプリント	1.605kg-CO2eq/台	11.6 %減

※1: 現在の試作形状から一部設計変更を伴います。
お客様視点により10%減を狙う。

34

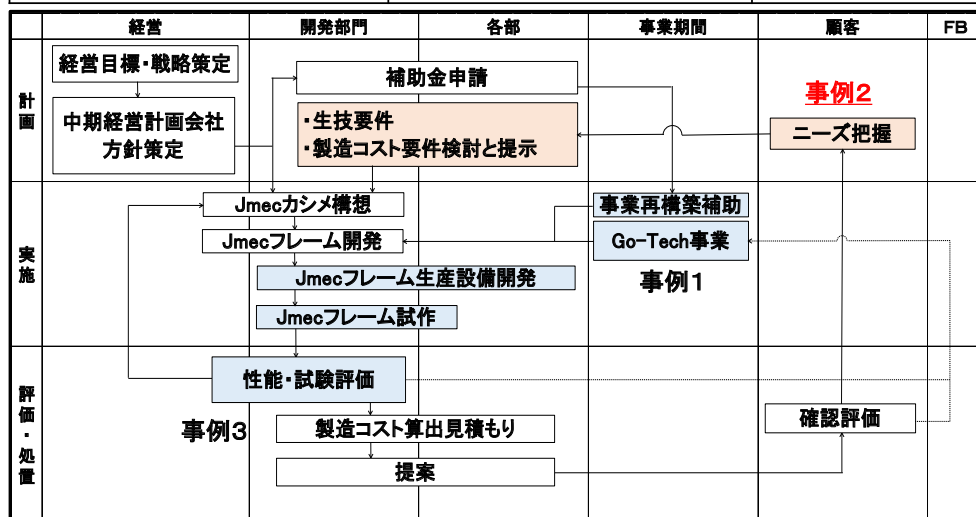
8.2 溶接レス金属接合技術開発ロードマップ

	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年
商品化	要素サンプル	試作品提示	Tier1提案	OEM提案		設備販売	量産
技術開発		Go-Tech研究共同体		採用車種決定	試作・量産トライ		
人材育成		要求仕様（強度・変形量等）	カシメ評価技術（信頼性評価等）				
開発目標	・複合的カシメの要素開発	・特許出願1件 ・1点当たりの強度が優位な形状の絞り込み ・カシメユニットの小型化	・特許出願1件 ・1点当たりの溶接同等強度を得る形状開発 ・コンパクト設備の開発 ・量産図提案	・特許出願1件 ・閉断面カシメの開発 ・コンパクト設備の製作 ・量産図採用	・特許出願1件 ・アームレストへの採用 ・コンパクト設備の実証 ・アームレストへの採用	・特許出願1件 ・シートフレームへの採用 ・金型の販売開始 ・シートフレームへの採用	・特許出願1件 ・シート以外の部品への展開 ・設備の販売開始 ・シート以外の部品への展開

35

8.3 活動の重点及びしくみ改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
・開発体制とリソース（人・モノ・カネ）が不十分	・補助金活用や社内プロジェクト体制の構築	STEP1 事業債構築補助金の活用 STEP2 Go-Tech事業補助金の活用	事例1
・OEM・ティア1ニーズの調査不足の為にニーズに合った開発ができてなかった	・顧客とのコミュニケーション強化によるニーズの把握	サンプルの提示による顧客ニーズの把握	事例2
・カシメに関する技術的評価がなかった	・カシメ品質評価技術の向上	共同体相互の情報共有による評価技術の向上	事例3



商品開発のしくみ図

36

8. 4 顧客ニーズの把握(事例2)

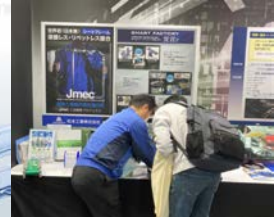
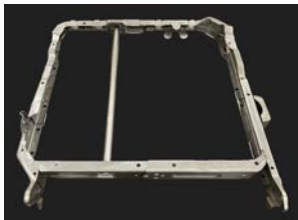
a) TQM強化前の問題点 2021年

- ・顧客ニーズがくみ取れていない(**プロダクトアウト的**)
- ・顧客の**要求品質の把握不足**(特に安全性、信頼性の部分)
- ・カシメの**要素サンプルのみ**、顧客に提示



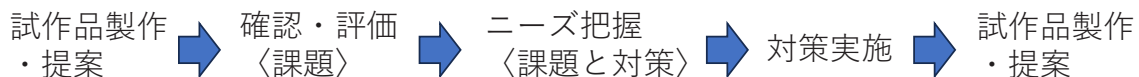
b) 対応 2022年～

- ・試作品を製作し現品を用いて工法を分かり易く説明
- ・**シートフレームASSY**及び要素サンプルも合わせて試作品をTier1へ提示し、用途(使用部位)など**仮説とヒアリングによりニーズを聞き取り**明確化(**顧客ニーズ把握プロセス**)
- ・プロモーション動画を作成し、展示会での広報と市場ニーズの調査を実施



シートフレーム試作品 アームレスト試作品 **プロモーション動画の作成** **展示会出展**

顧客ニーズの把握プロセス(次頁に詳細を示す)



37

顧客ニーズの把握プロセス(詳細)

パイロットラインの設置



試作品製作・提案



確認評価<課題>

- ・カシメ構造1点当たりの強度不明
- ・カシメの面積が大きい ⇒ 設計自由度少
- ・CAE解析の結果 剛性不足

ニーズ把握<課題と対策>

- ・カシメ構造1点当たりの強度不明
→ **カシメ毎の強度試験データが必要**
- ・カシメの面積が大きい ⇒ 設計自由度少
→ **生産技術要件の整備**
- ・CAE解析の結果剛性不足
→ **剛性を低下させない
接合構造の開発が必要**

対策実施

製技要件・製造コスト考慮・検討

Jmecカシメ構想

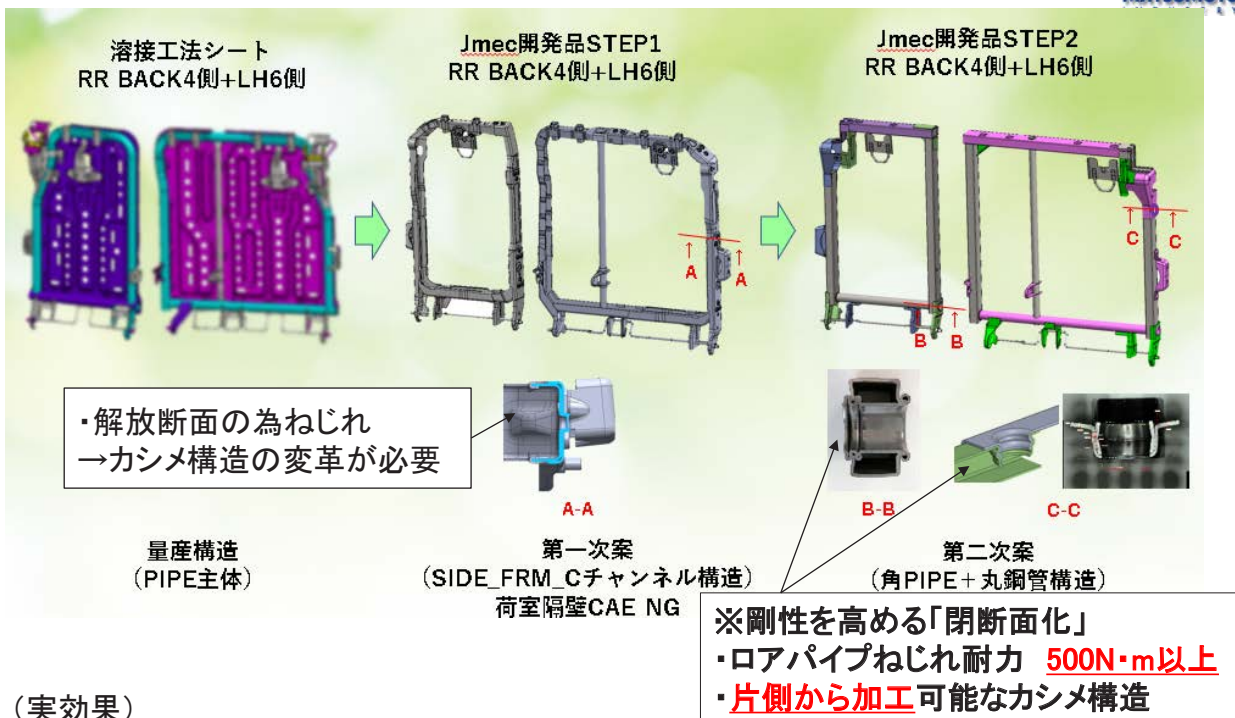
フレーム設計

**<ニーズ把握から課題を織り込み
フレーム構造を変遷(次頁)>**

- ・パイロットラインを得て大型の試作が可能となり、試作品をもってTier1へ工法を説明
- ・説明内容は従前の資料と変わらない内容であったが、Tier1開発担当者の目の色は変わった
- ・提案→評価→課題(ニーズ)ヒアリング→フィードバック設計→**提案のサイクル**が出来た

38

フレーム構造の変遷(顧客ニーズフィードバック事例)



(実効果)

- ・接合部へ求められる強度が**具体的な数値で表現**されるようになった
- ・客先提示前に**社内で簡易評価**が可能となった
- ・聞き取りから分かったアームレストフレームも提案できた

39

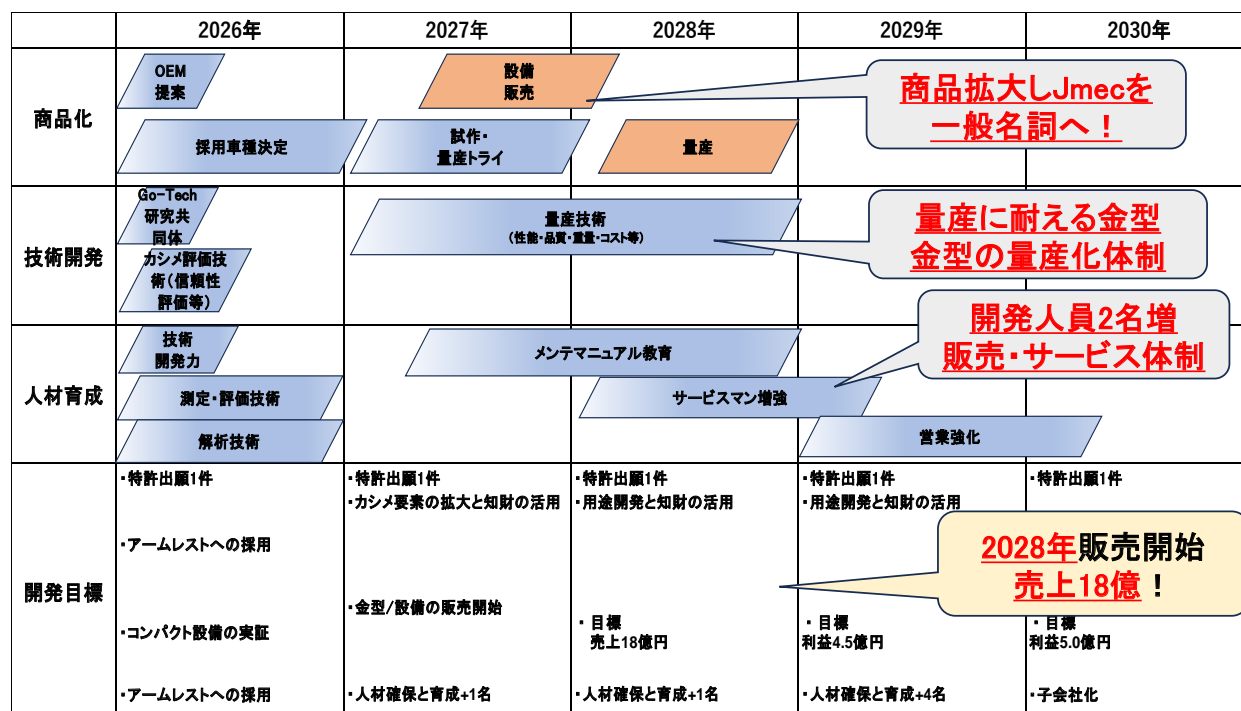
8.5 効果

	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年
商品化	要素サンプル	試作品提示					
			Tier1提案	OEM提案		設備販売	
				採用車種決定	試作・量産トライ		量産
技術開発		Go-Tech研究共同体					
		要求仕様（強度・変形量等）			量産技術（性能・品質・重量・コスト等）		
		カシメ評価技術（信頼性評価等）					
人材育成		技術開発力					
		測定・評価技術					
		解析技術					収益化
開発目標	・複合的カシメの要素開発	・特許1件出願 ・1点当たりの強度が優位な形状の評価 せん断64％ 剥離94％達成 ・カシメユニットの小型化 20％減達成	・特許1件出願 ・1点当たりの溶接同等強度 せん断73％ 剥離101％達成 ・コンパクト設備の開発 面積20％減 ・量産形状提案				

- ・2025年7月まで**概ね計画通り**に進捗できている。
- ・2025年も採用を目指しTier1への提案を行っている。
- ・Tier1より新たに聞き取った**ねじれ耐力**について開発サイクル(設計・試作・評価・提案)を回している最中であり、8月にも**提案**予定である。

40

8. 6 今後の進め方 溶接レス金属接合技術開発ロードマップ

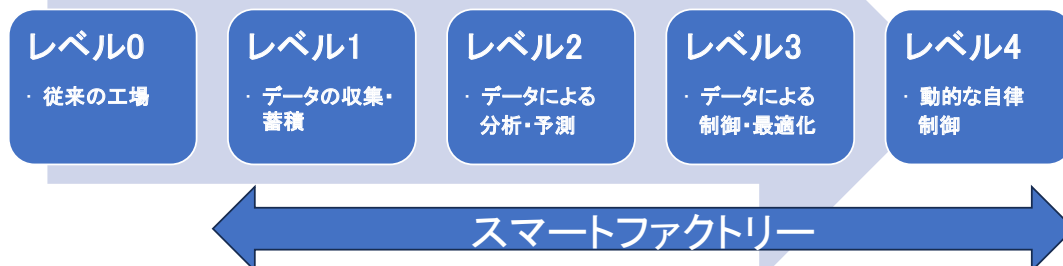


41

9. 情報技術の活用



9. 1 スマートファクトリーロードマップ(1/2)



経済産業省中部経済産業局「スマートファクトリーロードマップ」(2017年5月)を基に作成

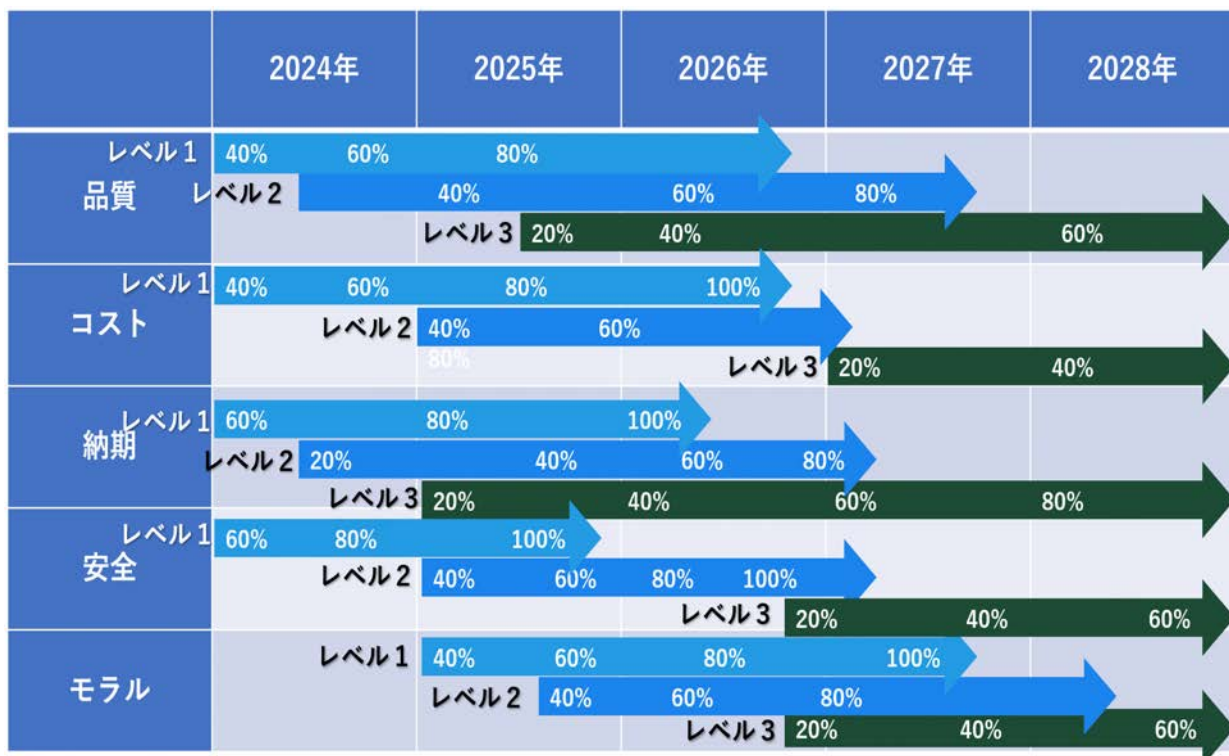
品質	・紙の帳票類を使用	・電子帳票の導入・不良の検知	・不良発生アラート自動発令・原因解析	・装置への自動・フィードバックによる品質向上
コスト	・人力の物流	・AGV導入	・TPSを実現できる高度AGV	・より高度な自動物流・AMR活用
納期	・Exoellによる生産管理	・生産管理システム導入	・在庫、物流最適化にデータ活用	・自律生産管理
安全	・安全向上にIT未活用	・安全管理システム導入	・危険個所の発見にAI活用	・非安全動作の事前抑制
モラル	・改善にIT未活用	・IoT活用による情報収集／スキルのデータ化	・高度ITツール導入(動画分析など)	・モラル・改善項目の自動提案／教育へのIT高度活用

←レベル0

レベル3・4→

42

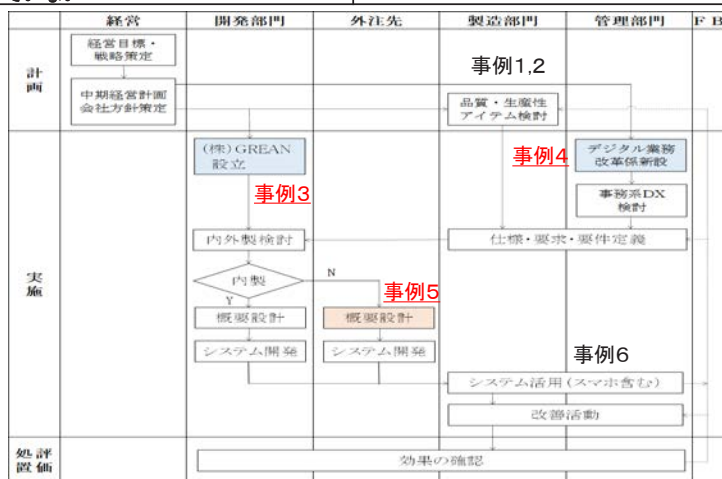
9.2 スマートファクトリーロードマップ(2/2)



43

9.3 活動の重点および仕組みの改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
・工程上の製品情報やトレーサビリティ情報が無く、品質や生産管理に関する改善が進まない	・個々の製品に生産情報を付与することによる トレーサビリティ確保→品質・生産性改善	・RFID活用	事例1
・生産に関する正常・異常が正確に把握できない	・生産設備・工程の稼働状況を可視化	・シーケンサー・センサー活用	事例2
・DXの体系的な推進ができていない	・DX推進体制の構築によるICT化の推進	・総GREANの設立 ・デジタル業務改革係新設	事例3 事例4
・社内のタイムリーな情報共有ができていない	・スマートフォンの配布による情報の共有	・外注化、オープンイノベーションによる高度ソリューション導入 ・情報システムのスマホ対応化	事例5 事例6



※事例3、事例4、事例5についてこの後説明

情報技術の活用のしくみ図

44

9.4 活動の事例

<DX推進体制の構築>

1) (株)GREANの設立 (事例3)

- ・第一技術部情報システム課の一部を切り出して**分社化**、株式会社GREANを設立
- ・情報システム構築について他社と見積検討実施
- ・(株)GREANは他社からも受注できるよう、**QCD強化**

2) デジタル業務改革係新設(事例4)

- ・第一技術部情報システム課のうち、(株)GREANとしなかった部分を**本社直轄**とし、**本社総務部デジタル業務改革係**を新設

3) 外注化、オープンイノベーションによる高度なソリューション導入(事例5)

- ・外部のシステム会社をリサーチし、**特に高度な開発が必要で社内開発が困難な案件を中心に、外注化**を進めた
- ・一部の会社には**資本参加**を行った

45

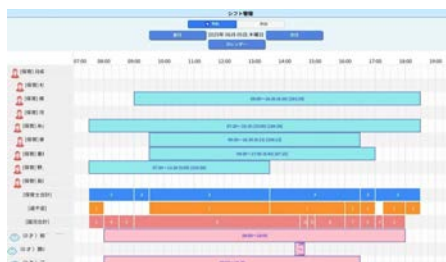
デジタル業務改革係による情報システム例(事例4の実例紹介)



子会社の売上管理システム
(本社経理システムと連携)



弁当システム
(食品子会社とデータ連携)



保育士シフト管理システム



出退勤管理システム

46

外注化、オープンイノベーションによる高度なソリューション導入の例

(事例5の実例紹介)



※製造条件変更

注入量: 0.75s ⇒ 0.76s
製品名: D011 ****
POL: 174.88
ISO: 85.12
テーブル: 12
金型: 8

AIによる自律品質確保システム

工場で生産するヘッドレストの
品質を維持する「AIエージェント」

経済産業省主催
データ・生成AI利活用実証コンテスト
「GENIAC PRIZE」に応募予定
(懸賞金総額：約8億円)

47

10. 小集団活動の展開

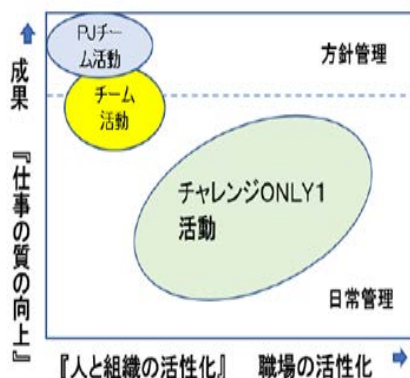
10.1 小集団活動の位置づけ

① 小集団活動の種類

項目	内容	チーム数 (2024年)	参加対象	参加率	活動時間 (就業時間内)
チャレンジONLY1 改善活動	各職場毎の全員参加型の改善活動(2005年より実施) (QCストーリーと手法を導入しQCサークル化)	28チーム	全員参加 ※1	100%	2H/月
チーム活動	各部、課で方針達成や問題解決の為に チームを作り取り組む活動	43チーム	活動に応じて メンバー選出	100%	就業時間内 時間は特に 決まってい ない
プロジェクト チーム活動	方針達成の為に、部門を横断したチームを作り 取り組む活動	3チーム			

② 小集団活動の狙い

※1 全員参加(職員・工員・パート・実習生・派遣社員)



QCサークル活動をチャレンジONLY1
改善活動と呼んでいる。小改善も実施している。

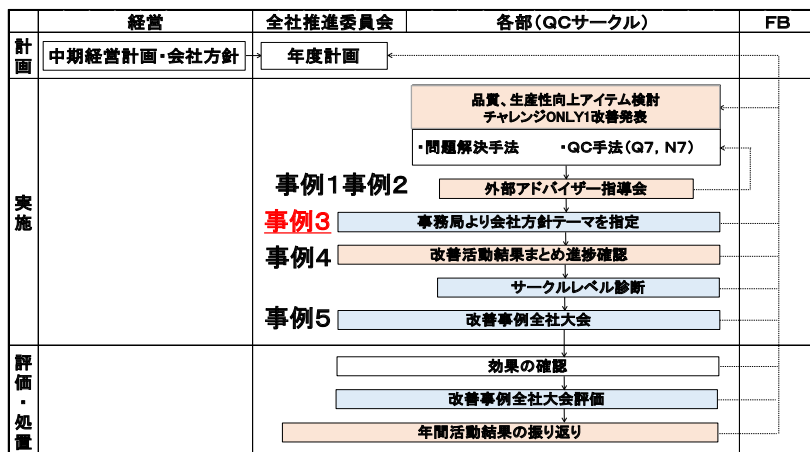
※当社としては小集団活動を活動の活性化だけではなく重要な改善活動の担い手として位置づけている。

以降 QCサークル活動について説明する。

48

10.2 活動の重点及びしくみの改善

TQM活動強化前の問題点	活動の重点	内容	事例
<ul style="list-style-type: none"> 各チームでサークルレベルが低く、C、Dゾーンが多い QC的ものの見方・QC手法の活用が弱い 問題解決手法が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 教育の強化によるメンバーの能力向上 	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関を活用したQC教育強化 	事例1
		<ul style="list-style-type: none"> 外部アドバイザーによる指導会の実施（QC的ものの見方・考え方OJT教育） 	事例2
<ul style="list-style-type: none"> 各チームで会社方針に結び付いた改善活動が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 会社へ貢献できるテーマ選定 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局から経営値に結び付いたテーマを指定 	事例3
<ul style="list-style-type: none"> QCサークルのサポート体制が弱い メンバーのモチベーションが低い 	<ul style="list-style-type: none"> サポート体制の強化と褒める・労場の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局による進捗管理強化 	事例4
		<ul style="list-style-type: none"> 改善事例全社大会による相互研鑽やモチベーション向上 	事例5



■ しくみの改善
■ しくみの追加

※事例3について
この後説明

小集団活動のしくみ図

49

10.3 活動事例

1) 事務局から経営値に結び付いたテーマを指定 (事例3)

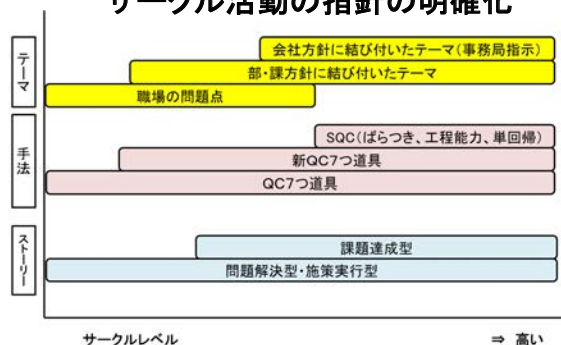
a) TQM活動強化前の問題点 (2022年)

- 職場の身近な問題点のテーマばかりで経営値に結び付いたテーマがほとんど無い⇒ 会社の収益改善の貢献度が低い

b) 対応 (2023年～)

- ① 高レベルサークルに事務局から経営値に結び付いたテーマを指定
- ② サークル活動の指針の明確化

サークル活動の指針の明確化

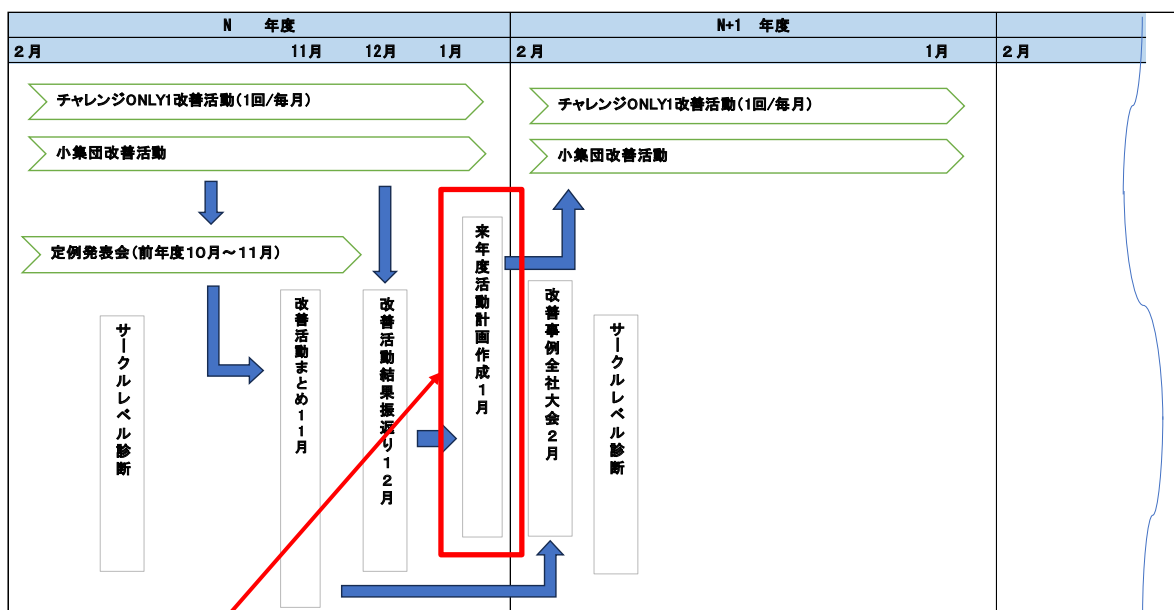


* サークルレベルに応じた活動推奨

50

①高レベルサークルに事務局から経営値に結び付いたテーマを指定 (内容)

・各年度活動スケジュール 2022年制定



1月に事務局からサークルレベルの高いチームに経営値に
結び付いたテーマを指定

51

高レベルQCサークルのテーマ表 (2024年度)

チーム名	題名	分類	活動時間	戦略テーマ		
				テーマⅠ	テーマⅡ	テーマⅢ
T33チーム	T33 生産生向上	C:コスト	就業時間 内 2時間/月		○	○
魁プレス塾	RY段取り時間短縮	C:コスト			○	○
建材課メタルチーム	九州高圧 作業改善による生産性向上	C:コスト			○	○
一味同心チームK	SLDかぶせ 工廃率の削減	Q:品質			○	
一味同心チームL2	L2 工廃率削減	Q:品質			○	
一味同心チームL1	L1ライン工廃率削減	Q:品質			○	
KINGチーム	H/R D016U001幅手直し削減	Q:品質			○	
出荷・物流チーム	物流改善 AGVを使用しコストメリット	C:コスト		○	○	○
保全チーム	新工場電気代削減の件	C:コスト			○	○
河原とゆかいな仲間たち	K棟サーキットライン混合不良削減	C:コスト			○	○
汎用チーム	XC2A作業改善	C:コスト			○	○
チームソリッド	T33 CUSH組付 チョコ停率の低減	C:コスト			○	○

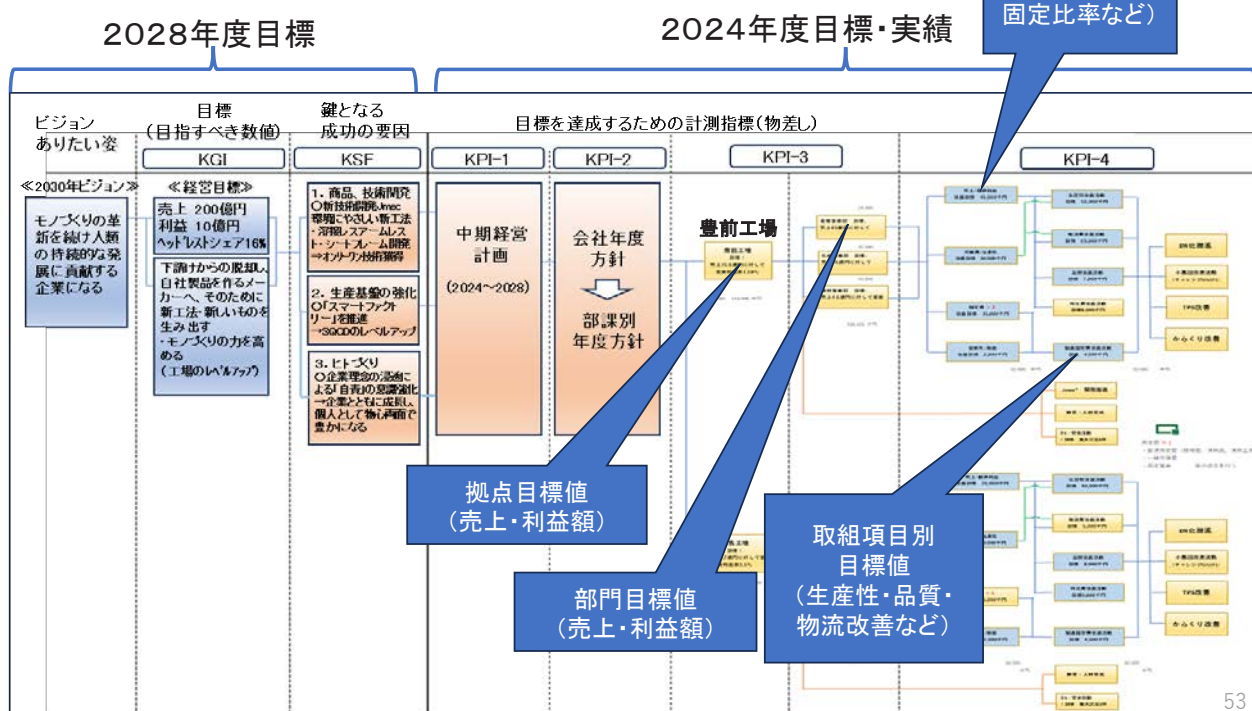
※戦略テーマに結び付いている

52

11. 総合効果

11.1 2024年度KPIツリー

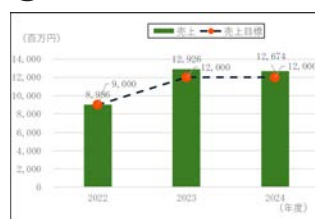
(結果: KPI-3以下のブルーが目標達成)



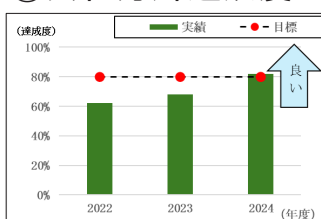
53

11.2 有形の効果

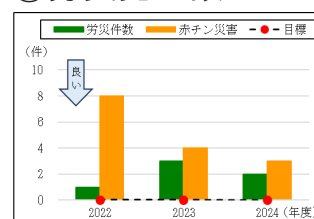
①売上



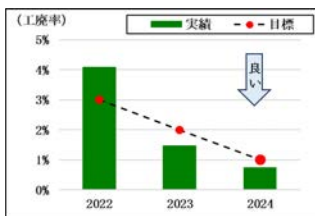
②会社方針達成度



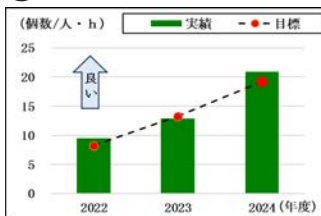
③労災発生数



④化成L1ライン工廃率(品質)

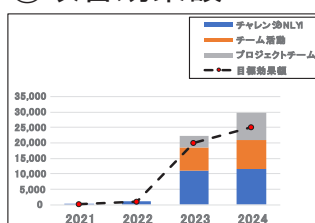


⑤SLIDE ARM出来高(生産性)

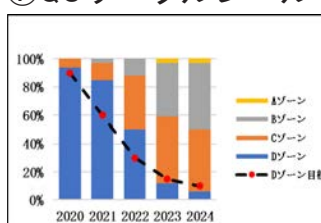


安全についてはあえてゼロを目標としている
→休業災害は2023年度以降発生なし

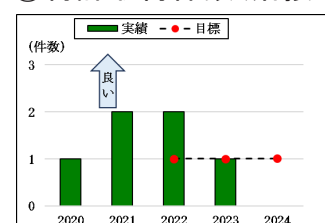
⑥改善効果額



⑦QCサークルレベル



⑧特許取得件数(溶接レス工法)



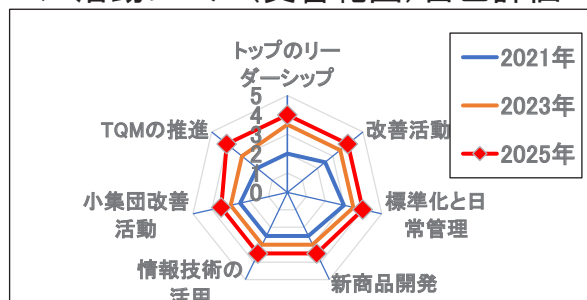
54

11.3 無形の効果

従業員満足度調査(2023年から実施 35項目の平均値)

	2023年度	2024年度	変化
肯定的評価	45%	54%	+9ポイント
否定的評価	20%	16%	-4ポイント

TQM活動レベル(受審範囲)自己評価



外部的評価(2022年以降～)

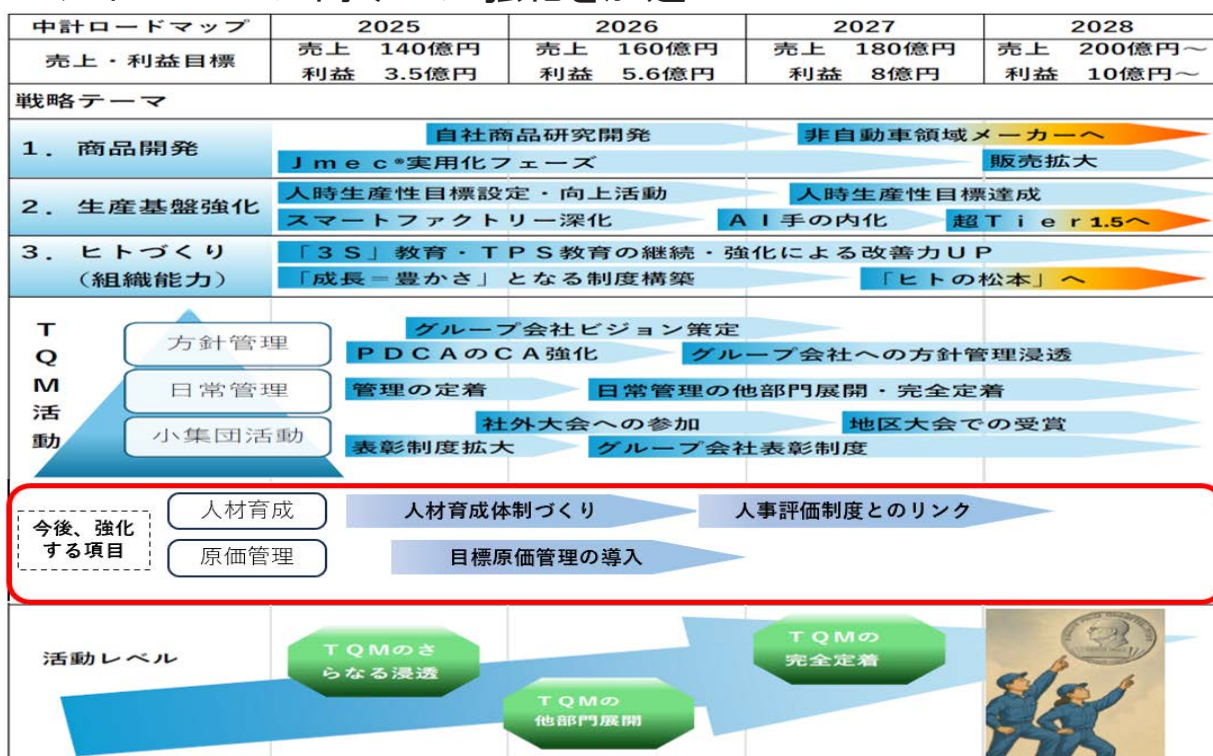
項目	内容	時期
旭化成住工(株) 購買先品質 定例会表彰	総合評価部門賞 第1位 (品質実績)	2024年 5月
北九州DX大賞	準グランプリ受賞 (DXの取組み)	2024年 2月
服部知事来社	溶接レス工法の視察	2023年 2月

- ① 経営トップの思いと課題解決に向けた活動が明確に関連
- ② やればできるという意識が向上
- ③ 技術力の向上が外部に公表され、工場への来客も増え、会社に対するイメージが向上
- ④ これまで以上に危険個所を見過ごさないという目の醸成

55

12. 将来計画

ビジョン2030に向けTQM強化を加速！



56

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

株式会社エス・ディ・ロジ
信頼性保証室

一気通貫の医療流通プラットフォーム の構築による高品質化・効率化の実現



株式会社エス・ディ・ロジ
信頼性保証室

1

目次



1. 会社概要説明
2. 取り組んだテーマ：該当テーマに取り組んだチーム、部門、組織の概要
3. 取り組んだテーマの内容説明：なぜ取り組んだのか、その背景と目的
4. 活動：目的を達成するために実施した活動（仕組み、手法、ツール活用など）
5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点
6. 成果：目的を達成できているか、今後、その成果を継続的にだしていける仕組みになっているか
7. 今後の課題：その活動のさらなる発展に向けての計画、展望

1. 会社概要説明（1）

会社概要

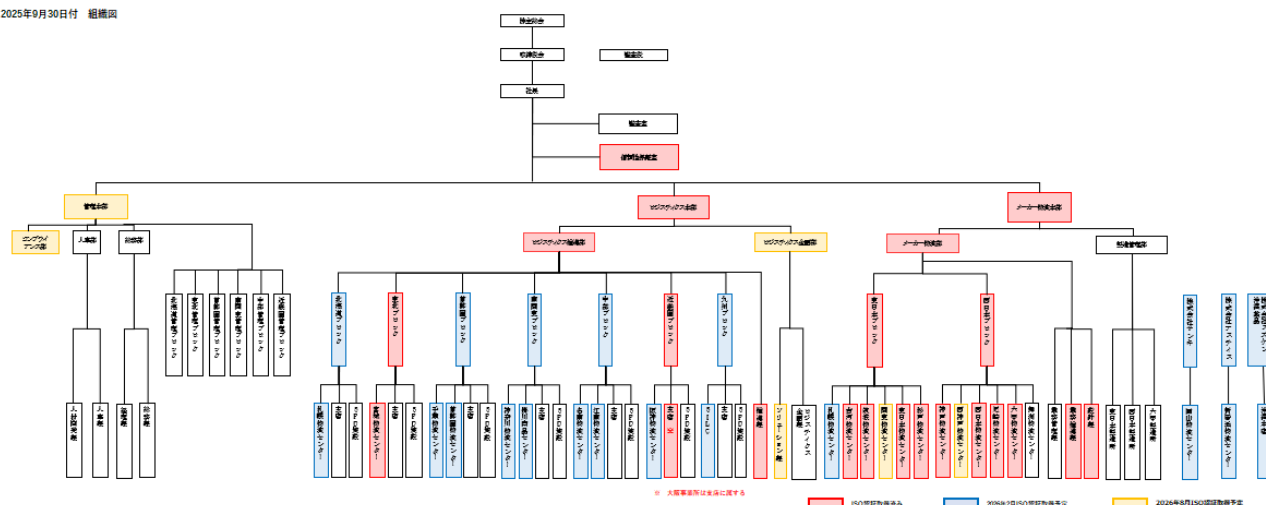
社名	株式会社エス・ディ・ロジ
所在地	〒461 8701 愛知県名古屋市中区東片端町8番地 Tel 052-954-2670 Fax 052-953-7101
代表者	代表取締役社長 刈田 成
設立	1958年4月23日
事業種目	1.貨物自動車運送事業および貨物運送取扱事業 2.貨物利用運送事業 3.荷役作業および梱包、開梱作業の請負業務 4.倉庫業 5.医薬品、再生医療等製品、医薬部外品、その他各種薬品、食料品、医療機器、衛生用品等の製造、販売ならびにその代理業
事業内容	医薬品流通に特化したロジスティクスサービスの提供 ・医薬品配送、納品業務の受託 ・倉庫内業務の受託 ・物流センター業務の受託 ・病院内物流（SPD）業務の受託 ・治験薬配送業務の受託
資本金	1千万円
従業員数	4,795名【2025年4月1日現在】
主要取引金融機関	三菱UFJ銀行
株主	株式会社スズケン（100%）

継ぎ目のないメディカルロジスティクスの構築



1. 会社概要説明（2）

2025年9月30日付 組織図



2. 取り組んだテーマ：該当テーマに取り組んだチーム、部門、組織の概要

Theme of Transformation

一気通貫の医療流通プラットフォームの構築による高品質化・効率化の実現

【部門名】 信頼性保証室

室長 石原 秀平
統括課長 田代 博文
生賀 圭太郎

■ 組織体制

- ・ 神戸事業所：10名（薬剤師2名）
- ・ 3PLセンター東西12拠点
- ・ 管理薬剤師：17名
- ・ 製造所（3拠点）駐在薬剤師：9名
- 合計：36名体制（2025年8月現在）

S.D.LOGI

■ 主な業務

1. 品質マネジメントシステムの構築、運用、改善
ISO9001の認証取得・維持、文書管理（作成/改訂）、内部・外部監査への対応や統括、教育研修（GDPガイドライン対応等）、温度バリデーション・温度計の校正、防虫防鼠への対応、メーカー物流（以下、3PL：Third-Party Logistics）の逸脱（不適合）へのCAPA対応、変更管理業務等
2. 製造所関連の業務運用管理
製造所立ち上げ支援（手順書作成・教育研修の立案とサポート、許認可取得などを含む）
3. 契約書管理
品質契約書の内容確認・保管管理
4. 監査対応
エス・ディ・コロバ、3PLセンター・メーカー物流との連携による受託先対応
5. 許認可等の管理
卸売販売業等の許認可取得・更新支援、適正管理指針（指針・手順書の作成/改訂）
6. 管理薬剤師業務支援
各センター薬剤師の教育研修・支援・情報共有（規制当局等）
7. 統括機能
スズケン・SDL本部間での物流品質/インフラ/課題をSGPA会議等で解決

3. 取り組んだテーマの内容説明：なぜ取り組んだのか、その背景と目的（1）

1) 医薬品における物流



SDLは、
・ メーカー物流（メーカー物流倉庫内業務）
・ 卸物流（卸物流センター・卸支店倉庫内業務
及び病院、診療所、薬局などの医療機関に医薬品
などを供給する業務）を担っており、
医薬品流通の中核機能の役割を果たしている。

2) 医薬品物流の特徴

■ 厳格な品質基準

人体に直接影響を与えるため、品目ごとに温度管理（常温、低温、超低温）温度、遮光など、基準に準拠した厳格な品質管理が求められる。
 > GMP（Good Manufacturing Practice）
 > PIC/S（医薬品査察協定・医薬品査察協同スキーム）GMP・GDP
 > GDP（Good Distribution Practice）ガイドライン

■ トレイサビリティ

医薬品の製造から消費に至るまでのトレイサビリティ体制を常に確立しなければならない。

■ 麻薬、向精神薬などの取り扱い

麻薬、向精神薬などは専用の保管場所、施錠管理しなければならない。

■ 配送の迅速性及び確実性

緊急医薬品の需要に対応するための24時間体制の配送サービスなどが求められることもある。

3) 医薬品物流の課題

■ 高額医薬品の増加

希少疾病用医薬品、生物由来製品、再生医療等製品などの高額医薬品の増加。

■ 医薬品の品質低下や廃棄の増加

物流人材の不足による納品回数の減少、物流リードタイムの長期化による医薬品の品質低下や廃棄医薬品の増加リスク。

■ 欠品や在庫偏在リスク

回収・出荷調整などによる欠品や在庫偏在傾向の増加リスク。

■ 偽造医薬品に対する社会的要請

- 2017年「ハーボニー配合錠」偽造品流通事件が発生。
- ▶ 医薬品の信頼性を揺るがす事実として業界に衝撃。
- ▶ 「医薬品の適正流通（GDP）ガイドライン」発出の契機。

これまで以上の品質保証体制の強化、効率的かつ確実な流通プラットフォームの確立が急務。

3. 取り組んだテーマの内容説明：なぜ取り組んだのか、その背景と目的（2）

1) 3PLと卸物流の役割と関係性

3PL（Third-Party Logistics：メーカー物流）

- 医薬品メーカー倉庫から全国の卸物流センターへ大口輸送
- 長距離輸送・広域在庫管理を担当
例：ワクチンや高額医薬品の温度管理付き一括配送

卸物流（地域供給）

- 卸物流センターで在庫を細分化し、各支店から医療機関・薬局へ日次配送
- 地域密着型で小口・緊急配送に対応
例：24時間体制で病院に夜間緊急配送



相互補完の仕組み

- ◆ 3PLは大量一括輸送で効率化
- ◆ 卸物流は小口・高頻度配送で現場ニーズに即対応
- ◆ 緊急時は卸センター⇔支店⇔医療機関のリアルタイム情報共有により即時供給

2) 品質保証システムの比較（3PL⇔卸物流）

特徴	3PL	卸物流
品質基盤	「品質マニュアル」(ISO9001：2015)	「商品管理マニュアル」(JGSP+薬機法+GDP)
監査体制	内部監査・委託先監査 実施	一部未実施・概念浸透不足
文書管理	3階層文書（品質マニュアル・規定・手順書）	現場単位の手順書中心
品質改善	マネジメントレビュー 年2回	マネジメントレビューは未実施

課題

3PLの高度な品質システムを卸物流へ統合・移植
監査・文書管理・改善サイクルの全社共通化

3. 取り組んだテーマの内容説明：なぜ取り組んだのか、その背景と目的（3）



4. 活動：目的を達成するために実施した活動（仕組み、手法、ツール活用など）

1. 品質保証システム構築（5つの柱）

- ①3PL品質を卸物流へ展開（コラボワークス品質を基盤） ②ISO認証機関移転（日科技連）で改善機会拡大
③一気通貫品質会議を設置（2018年～） ④品質システム構築プロジェクト（5年間／41回開催） ⑤ISO認証範囲拡大

①《3PL品質の原点：コラボワークスとは》

概要

- 2005年4月、スズケンが医薬品メーカーから土地・建物を継承して発足
- 医薬品専門の倉庫業（3PL）を展開

品質システムの確立

- JIS Q 9001:2000（ISO9001:2000版）に基づき品質システム構築
- 2007年：品質マニュアル新設
- 2008年：3事業所でISO9001認証取得
- 2009年：治験薬受託開始
- 2014年：受託先20社 → 2025年現在 約50社に拡大

合併後の信頼性保証室の活動

- 2016年：ISO9001:2008 サーベイランス受審
- 2017年：ISO9001:2015 へ更新
- 2018年：TQM活動開始前まで卸物流センター・支店を訪問し、物流品質改善を推進

②《ISO認証機関の移転》

移転理由

合併後の業務高度化・グローバル対応・信頼性向上に既存機関が対応困難
これらの課題解決のため 日本科学技術連盟 ISO審査登録センター（日科技連）へ移転

日科技連の強みと効果

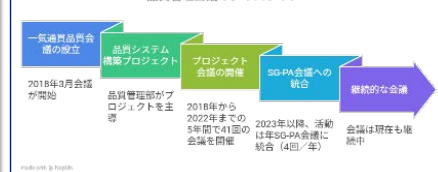
医薬品業界に特化した知見
実践的な改善提案で審査プロセスを最適化
業務プロセスの精緻化・受託先からの信頼向上を実現

懸念と結果

信頼関係の再構築や移行負担を懸念したが大きな混乱なし
2016年5月：新規登録

③④

品質管理会議のタイムライン



⑤

《ISO認証範囲拡大》

2019年：卸物流DC部・宮城物流センター
2021年：大阪事業所



2. 温度バリデーション体制構築

- ①高精度温度ロガーの導入 ②計画書・報告書による検証サイクルの確立



5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点（1）

メーカー物流領域（3PL）

① 品質マニュアルの一本化

～ 組織文化の壁を乗り越えて ～

卸物流領域

アピールポイント

現状分析とギャップ調査

- 卸物流センター・支店の業務フローを詳細に把握
- 3PL ISO9001文書との比較で不足部分を特定し、カスタマイズ

文書体系の整理

- 品質マニュアルを最上位文書として統合
- 新規に作成した4規定文書（文書管理・教育研修・変更管理・温度バリデーション）を上位文書として整備

現場浸透の徹底

- 教育研修でマニュアル内容を説明し現場理解を促進
- 現場意見を反映し定着と納得感を向上

効果

- 3PLノウハウと卸物流の強みを融合
- 統一マニュアルにより、全社で共通言語を確立、品質レベルが底上げ



苦労した点

組織文化の違い

- 3PLは記録・文書主義、卸物流は現場重視
- どの方式をベースにするかで初期段階から議論が発生

用語・定義の差異

- ISO系の用語と卸物流独自用語の不一致
- 用語ごとに使用場面を整理し、関係者で共通理解を形成

品質観のギャップ

- 3PLは最終検査重視、卸物流はOJT重視
- 責任範囲・運用手順の調整が必要で横断部門との協力も必須

教育負荷・運用定着

- 新手法に慣れないスタッフへの説明が必須
- 旧方式の残存を防ぐため、継続的なフォローと説明が必要



5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点（2）

メーカー物流領域（3PL）

② 教育訓練体制について

～ ISO9001認証取得への取組み ～

卸物流領域

アピールポイント

計画的な認証取得

- ・2018年：品質マニュアル統一
- ・2019年8月：卸物流DC部・宮城物流センターがISO9001認証取得
- ・2021年8月：大阪事業所もISO9001認証取得



体系的教育の実施

- ・準社員以上に「ISO9001基本編Ver.2」を用いた研修
- ・マネジメントレビュー（2019年4月実施）
- 拡大審査（6月）を経て順調に進行



組織文化の底上げ

- ・文書管理体制の整備・プロセス可視化により現場の品質意識が向上

苦労した点

教育内容の難易度

- ・抽象的で理解が難しいとの声、理解度のばらつき
- ・ケーススタディ導入・反復研修で対応

現場業務との両立

- ・短期間（4月レビュー→6月審査→8月認証）のタイトなスケジュール
- ・日常業務と文書精査・改善活動を並行

拠点ごとの文化差

- ・大阪事業所では既存体制が異なり、浸透度に差
- ・共通ルールと個別最適のバランスに苦慮

現場とのコミュニケーション

- ・意識改革・理解促進のため継続的対話が不可欠



5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点（3）

メーカー物流領域（3PL）

③ 業務委託先監査について

～委託先との協働による品質確保と信頼性向上～

卸物流領域

アピールポイント

監査体制の拡充

- ・2022年：卸物流センター7か所で監査実施
- ・2023年：全10か所へ拡大
- ・2024年：スズケンも参画し、全10か所で監査完了



品質協定書を見据えた取り組み

- ・倉庫内業務委託業者2社・輸送委託業者数社を対象に、品質協定書締結を視野に活動

サプライチェーン全体の信頼性向上

- ・監査を通じて委託先の品質レベルを底上げ
- ・共通品質基準を確立し、持続的な改善につなげた



苦労した点

信頼関係の構築

- ・委託業者ごとに異なる運営・品質管理方法
- ・ルール押し付けではなく意義・メリットを共有しながら合意形成

全国拠点での標準化

- ・監査スケジュール調整、人員確保、情報一元管理が課題
- ・各拠点で監査の質を維持しつつ効率化を図る必要

輸送業務の多様性への対応

- ・複数業者が関与する輸送監査では、項目共有・改善指導・再監査方針を柔軟に調整
- ・地域慣習や業界特性にも配慮



教育負荷・運用定着

- ・一部委託業者では監査への理解が得にくく、丁寧な説明と継続的対話が不可欠



5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点（4）

2. 温度バリデーション体制の構築

医薬品物流における温度バリデーションの重要性



ポイント

温度バリデーションは「単なる温度確認」ではなく、「物流施設や車両などが医薬品の品質を守る環境であることを科学的に証明する手段」である。

《温度バリデーションの意義》

医薬品物流において温度管理は不可欠な要素の一つである。特に冷蔵や冷凍保存が必要な医薬品は、定められた温度範囲での保管・輸送が求められる。

温度バリデーション（OQ*、PQ**）は、倉庫や輸送車両の保管スペースの中で、どの位置で温度測定を行うべきかを決定するプロセスである。

■温度分布の可視化

→ 倉庫・車両・保冷容器内での温度のばらつきを把握 → 最も高温/低温になる「リスクポイント」を特定。

■モニタリング体制の設計

→ 検出したリスクポイントに温度センサー或いは温度ロガーを配置し、継続的に監視。

■異常発生時のアラート体制の確立

→ 事前に設定した閾値を超えた場合、リアルタイムで警報するシステムを設置。

■監査対応・文書証拠の整備

→ 温度バリデーション結果は、医薬品メーカーや行政機関の監査において品質保証体制の裏付け資料となる。

OQ*：運転時適格性評価（Operational Qualification）；製品保管前
PQ**：性能適格性評価（Performance Qualification）；製品保管後

5. アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦労した点（5）

メーカー物流領域（3PL）

温度バリデーション体制構築

～ ハードとソフトの両輪で築く、確かな温度管理 ～

卸物流領域

ハードウェア体制の確立

高精度温度ロガー（約3,000台）

- ・計画的および緊急的なバリデーションに即対応可能
- ・測定誤差±0.5℃以内の精度を有する機種を採用選定基準は誤差±0.5℃以内、長期耐用モデルを採用



年1回の精密校正

- ・BCPを考慮し、公的機関と民間の2施設を活用
- ・1回に400～1,000台を高精度基準で校正

データ保全

- ・SDLサーバーにて保存+PC、HDD、USBを併用したバックアップ体制を構築
- ・温度バリデーションデータの長期保存に対応



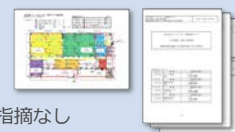
警報システム

- ・3PL・卸物流センター双方に設置。温度逸脱を即時検知し出荷停止や是正処置に直結

ソフトウェア運用体制の構築

計画書・報告書作成ツール

- ・計画書（プロトコル）・実施報告書
- ・医薬品規制に準拠した文書管理を実現
- ・3PLで毎年10～20社のグローバル・国内大手から受託先監査を受け、重大指摘なし



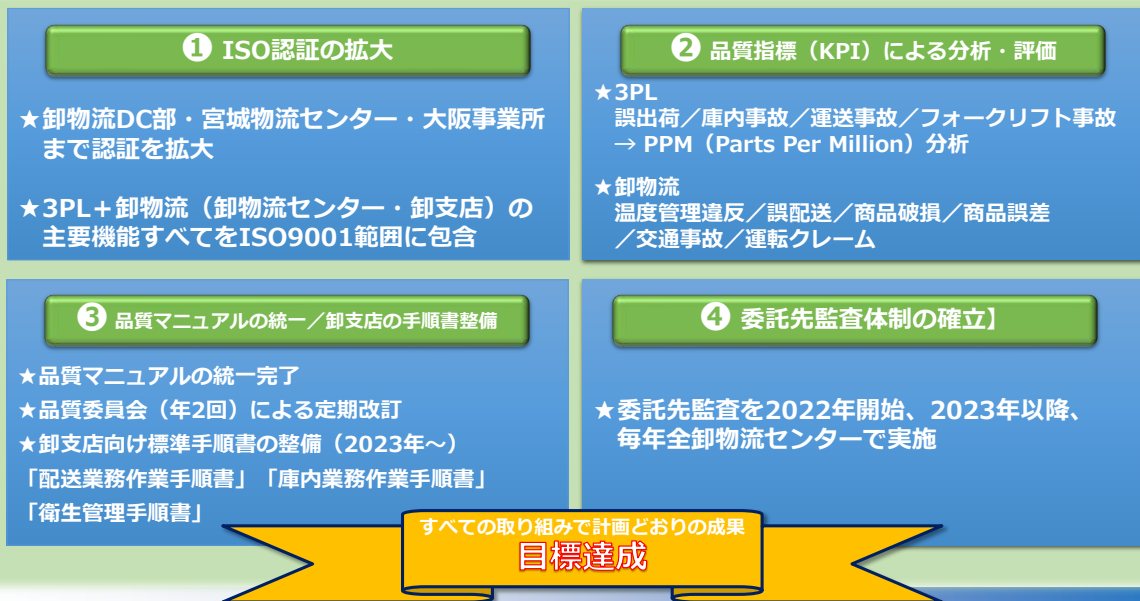
文書化と改訂

- ・温度バリデーションや温度ロガーの操作手順をISO規定書・手順書で文書化
- ・規定書・手順書に基づき、機器操作やGDP要件を中心とした研修を定期実施
- ・文書は現場運用と整合性を保つため、都度改訂し最新化を維持

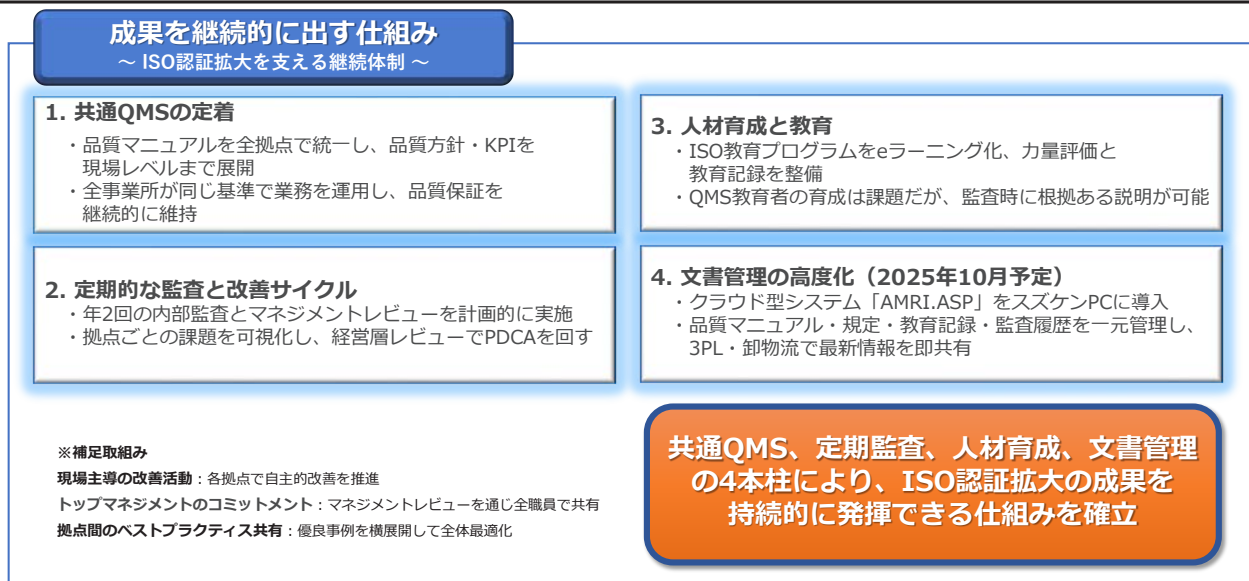
専任体制の構築と展開

- ・当初は2名体制で開始 → 現在は神戸事業所に7名を配置
- ・3PL物流センターから5名の管理薬剤師を選任し体制を拡充
- ・組織横断でのスキル継承・水平展開を促進中

6. 成果：目的を達成できているか、今後、その成果を継続的にだしていける仕組みになっているか（1）



6. 成果：目的を達成できているか、今後、その成果を継続的にだしていける仕組みになっているか（2）



6.成果：目的を達成できているか、今後、その成果を継続的にだしていける仕組みになっているか（3）

品質指標（KPI）による分析・評価 ～ リスク管理PDCAで継続的改善 ～

1. KPI管理の仕組み

リスク再評価：

毎年リスク一覧を更新、縦軸＝影響度・横軸＝発生頻度でマッピング
重点取組リスク選定：影響度・発生頻度が高い項目をKPIとして設定
評価方針：金額ではなく発生件数削減を最優先

2. PDCA運用

月次：リスクマネジメント実務委員会3PL・卸物流責任者が対策を検討・実行
半期：マネジメントレビューKPI効果検証と改善策の決定
四半期：リスクマネジメント委員会社長・取締役が参加し、全社方針を決定実行計画→効果検証→必要に応じた見直しで継続的改善を推進

3. KPI成果

3PL（2017～2024）

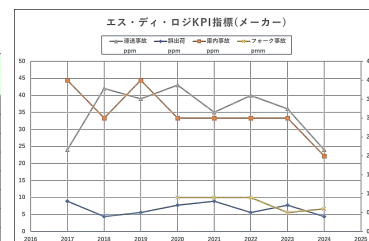
運送事故・誤出荷・庫内事故・フォークリフト事故をppmで分析
8年間で右肩下がりの減少傾向を確認

卸物流（2022～2025.6）

温度管理違反・誤配送・商品破損・交通事故・運転クレームを件数で分析
誤配送が大幅減：配送時に誤配送しやすい商品を事前に袋分け徹底

メーカー物流（3PL） KPI指数推移

年度 (2014-24)	誤出荷 ppm	庫内事故 ppm	運送事故 ppm	フォーク リフト 事故 pmm
2017	0.8	4	24	
2018	0.4	3	42	
2019	0.5	4	39	
2020	0.7	3	43	0.9
2021	0.8	3	35	0.9
2022	0.5	3	40	0.9
2023	0.7	3	36	0.5
2024	0.4	2	24	0.6



卸物流のKPI指数推移



年度 (2022-25)	温度管理違反 件	誤配送 件	誤配送 (特種品・麻薬) 件	商品破損 件	商品誤差 件	交通事故 件	運転クレーム 件
2022	50	357	54	2816	142	213	54
2023	48	455	36	2951	112	197	16
2024	14	156	11	1472	96	98	23
2025(6月まで)	10	124	10	752	31	45	14

6. 成果：目的を達成できているか、今後、その成果を継続的にだしていける仕組みになっているか（4）

温度バリデーション体制 ～ 成果を継続的に生み出す仕組み ～

【年次別 実績概要】

2018～2019年

- 卸物流センター10か所、卸支店1か所、事業所2か所
- 保冷庫に対し夏季／冬季の性能適格性評価（PQ）を実施

2019～2020年

- スズケングループ関係会社3社（4拠点）
- 保冷庫に対し夏季／冬季のPQを実施

2022年

- 卸支店配送車両（夏季：2拠点、冬季：3拠点）
- 運転時適格性評価（OQ）+ PQを実施
- 医薬品配送用オリコンに対してもOQを実施

2023～2024年

- 卸物流センター9か所、卸支店1か所、事業所2か所の全保管エリア
- ドックシェルター（4か所）に対してもPQを実施
- 関係会社4社（5拠点）の全エリアにもPQを実施
- 新設首都圏物流センターに対し、OQを完了

- 実績を基に3～5年周期の温度バリデーション体制を確立
- 全センターを網羅した一気通貫の体制が完成

温度バリデーション実施拠点



現状：4～5名体制で年間約40拠点对応
課題：受託増加時の人員不足
対応：人員増強を要請中

7. 今後の課題：その活動のさらなる発展に向けての計画、展望（1）

1. 品質保証システム構築 ～ 更なる発展にむけての計画・展望 ～

(1) ISO9001認証の拡大

① 2026年2月

新たに卸物流センター12拠点で認証拡大を計画
倉庫内業務の協力会社、関係卸も含めた一体運用での認証
取得を目指す。

⇒SDL中心からステークホルダーを巻き込んだTQM推進を意図

② 2026年度中

配送車両の運行管理（ロジスティクス企画部 ソリューション課）
品質KPIの評価（コンプライアンス部）

⇒SDL全部門でのISO認証を目指す。

(2) 卸支店の作業手順書標準化

・卸支店共通手順書の整備（2025年以降）。

⇒新たに4つのSOPをリリース

- ① 戻品業務作業手順書
- ② 棚卸作業手順書
- ③ 社内間移動作業手順書
- ④ フォークリフト作業手順書（仮称）

(3) 業務委託先管理のレベル向上

- ① 2025年も10拠点全てで業務委託先監査を継続実施。
- ② 品質保証の仕組みを委託業務全体に展開⇒管理・監督業務のレベルアップを図る。
- ③ 支店での運送会社業務委託先監査を実施。



Copyright ©2021 S.D.LOGI, All rights reserved.

19

7. 今後の課題：その活動のさらなる発展に向けての計画、展望（2）

2. 温度バリデーション体制 ～ 更なる発展にむけての計画・展望 ～

2025年計画	中期目標	事業拡大の展望
<p>卸支店10か所・関係卸6か所で 夏季・冬季のPQを順次実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ■対象設備：保管庫・配送車両・ドック シェルターを含む全エリア ■人員体制：現行4～5名→追加採用・ 教育を実施し年間約40拠点対応を維持 	<ul style="list-style-type: none"> ■全卸物流センター・全卸支店（スズケン グループ卸を含む）で3～5年ごとの 夏季・冬季バリデーション定期化 ■警報装置の保守・更新計画を3年周期で 実施 ■校正施設2拠点の活用強化により年1回 3,000台規模の口ガー校正を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ■製薬会社・病院・クリニック向けに温度 バリデーション受託サービスを外販 ■ISO認証・GDP対応を武器に品質差別化、 新規契約を獲得 ■防虫防鼠や倉庫運営企業との共同提案 パッケージ化を検討 ■社内起業化を視野に、受託事業による 収益拡大を目指す

品質保証システムと温度バリデーション体制の両輪が、継続的な品質向上・顧客満足度向上を実現
全員参加型TQMにより組織文化変革・人材育成にも効果を発揮



Copyright ©2021 S.D.LOGI, All rights reserved.

20

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社
ワンオペレーション部及び鳥取工場

TQM実践賞 内容説明書

本社	企業名	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社
	所在地	大阪市西淀川区歌島 4-6-5
	連絡先担当者名	古川 剛、増田 博一
	所属	ワンオペレーション部
受審事業所	事業所名	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社鳥取工場
	事業所所在地	鳥取県西伯郡南部町倭 256番地
	事業所責任者名	鳥取工場長 高山 敏矢

応募テーマ	「Lean Six Sigma（社内通称：LSJ）を活用した鳥取工場の改善活動」
TQM活動要素	情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

【主な用語】

GMJ	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社の略称
LSS	Lean Six Sigmaの略称
LSJ	Lean Six Sigmaを軸とした改善・変革活動の社内通称
DMAIC・DMLC	Lean Six Sigmaの主要な改善手法の流れ
認定BB	社内認定試験に合格したブラックベルトの略称
GB	グリーンベルト研修修了者の略称
YB	イエローベルト研修修了者の略用

【目次】

1. 会社概要	・・・・・・・・・・ P2
2. LSS導入の背景・目的	・・・・・・・・・・ P2 - 3
3. 目的を達成するための活動及びマネジメント	・・・・・・・・・・ P3 - 5
4. LSS手法を活用した改善事例	・・・・・・・・・・ P6 - 8
5. LSJ導入の成果	・・・・・・・・・・ P9 - 10
6. 今後の課題、将来計画	・・・・・・・・・・ P10

1. 会社概要

1.1 概要・事業内容

グリコマニュファクチャリングジャパン(株)は、2020年7月1日に日本全国の江崎グリコ(株)の製造子会社が合併し、製造統合会社として設立した、江崎グリコ(株)100%出資の会社である。菓子、加工食品、冷菓、飲料、牛乳・乳製品、粉ミルクの製造を国内13拠点で行い、基本全ての製品を江崎グリコ(株)へ納入している

商号	グリコマニュファクチャリングジャパン株式会社
本社所在地	大阪府大阪市西淀川区歌島4-6-5
資本金	1億円
従業員数	正社員数1,164名（受審事業所の鳥取工場正社員数41名）
代表取締役社長	白石 浩荘
拠点	生産拠点13

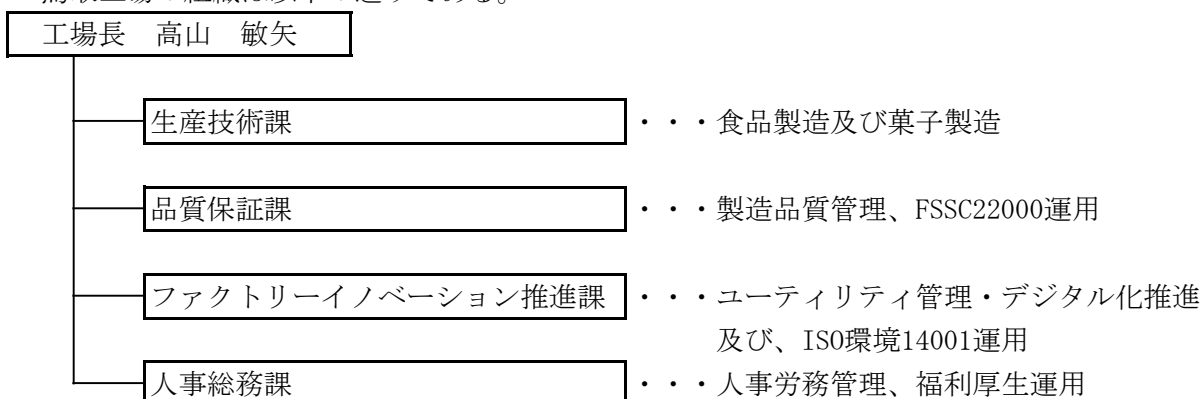
1.2 パーパス（存在意義）及びグリコマニュファクチャリングジャパンのミッション

グリコグループ共通のパーパスを「すこやかな毎日、ゆたかな人生」とし、そのビジョンに「Glicoグループは人々の良質なくらしのため、高品質な素材を創意工夫することにより、『おいしさと健康』を価値として提供し続けます。」を掲げ、事業活動を行っている。また、グリコグループのパーパス及びビジョンの実現に貢献するべく、グリコマニュファクチャリングジャパン(株)（以下略称「GMJ」）のミッションとして「たゆまぬ創意工夫で常においしさと健康をお届け、すこやかな世界をつくる」を設定し、生産活動を日々行っている。

1.3 鳥取工場概要（受審事業所）

菓子製造及びカレー、シチュールウなど加工食品の製造を行う。

鳥取工場の組織は以下の通りである。



2. LSS導入の背景・目的

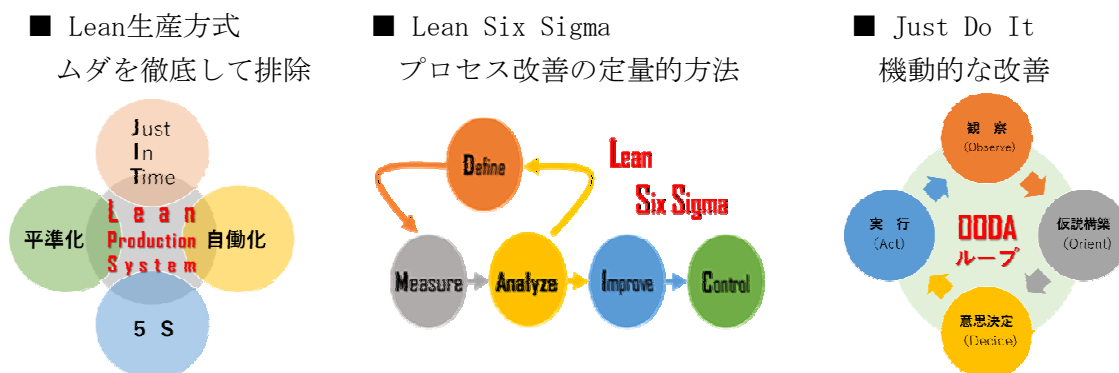
- ・GMJ設立以前より、個々の工場においてQC活動やTPM活動に取り組んでいたものの、その活動の水準や内容は工場間でバラツキや格差が存在した。また、QC七つ道具を活用していたが、要因分析や改善策実行において、勘、コツ、度胸からの決め打ち的な原因特定や改善実行を行うことも散見され、一時は問題状況が改善しても、再び悪化して元の状態に戻るケースも見受けられた。
- ・GMJ設立の際、競合他社との厳しい競争に勝ち残る、強い生産会社を目指すべく、GMJのコアコンピタンスに「体系的改善・変革能力の獲得」を掲げ、具体戦略として、プロセス改善の定量的方法としてISO（国際標準化機構）でも制定されている、Lean Six Sigma（以下略称：LSS）の導入を選択した。

・LSSの導入を選択した理由は主に4点である

- ①グローバルスタンダードのプロセス改善手法として世界に通用するものであり、日本国内のグリコ工場のみならず、海外のグリコ工場へも共通の手法として展開できること
- ②VOC（お客様の声）に基づいて経営トップが方針を示し、経営と密接につながる改善・変革活動を進めたい当社経営層の考えと、LSSの手法が適合したこと
- ③勘、コツ、度胸のみによる原因分析や改善実行から脱却し、数値化して統計的に分析し、根本の原因や要因を明らかにして改善策を実行すること、また、改善後の検証にも統計を活用することで、改善成果が後戻りしにくい問題解決を当社として志向したこと
- ④経営環境としてデジタル化やデータ活用による施策立案・実行が今後更に求められる中、数字で物事を捉えて統計的に考えることができる人材は益々必要となり、そのような人材の育成手段としても、プロセス改善の定量的方法であるLSSは有用と判断したこと

・またLSSの導入にあたり、GMJとして「ムダの排除」や「機動的な改善」の視点を加えた、フレームワークへ進化・発展させていく意志を込めて、『LSJ』という通称を用いる事にした。以下に、LSJのフレームワークを示す。

『LSJ』 ➡ 「Lean生産方式」×「Lean Six Sigma」×「Just Do It」の掛け合わせ



・なお、LSJというフレームワークを導入することが目的ではなく、このLSJを活用し、体系的改善・変革能力を身に付け、管理技術を高度化して、生産技術力を向上すること。そして、これらを通じて、当社の経営を変革し続けることが目的である。

3. 目的を達成するための活動及びマネジメント

【LSJの活動体制】

- ・LSJは、全工場共通の活動体制で取り組む事とし、工場長がトップダウンで活動を指揮する。
- ・FI推進課長は各工場に編成したLSJ部会の部会長として活動の実務を担い、工場長や各課長、各プロジェクトリーダーと連携してLSJ活動を推進する。
- ・各課長は、課題形成活動において所属メンバーを巻き込み、より良い課題形成やLSJ活動の成功に向けた責任を果たす。
- ・またLSJではVOCへの迅速な対応やプロセス改革を含む活動を行うため、PDCAサイクル型ではなく、プロジェクト型のマネジメントで推進する。

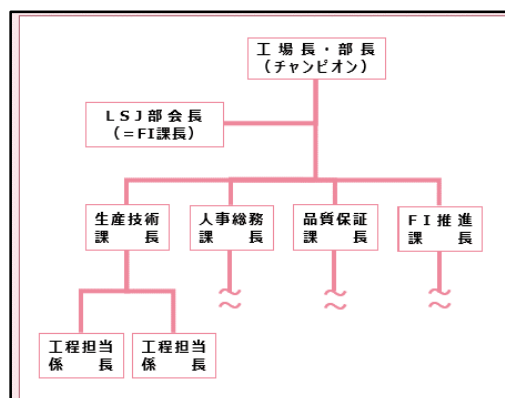


図3.1 LSJの標準的な工場の体制

【LSJプロジェクト活動の年間マネジメントフロー】

- ・課題形成は取組み前年より始まる。工場長より次年度課題形成の重点方針が示され、その方針に基づき、課題発掘・課題形成を行い、PJテーマとして取り組む項目を設定し、課題ツリーにまとめる。その後、次年度に行うPJテーマのチャーターシートを作成する。
- ・PJ活動期間中はLSJ部会等でPJの進捗状況を定期的に確認し、状況に応じて工場長、認定BB、GB等が助言を行い、PJテーマの完了を目指す。

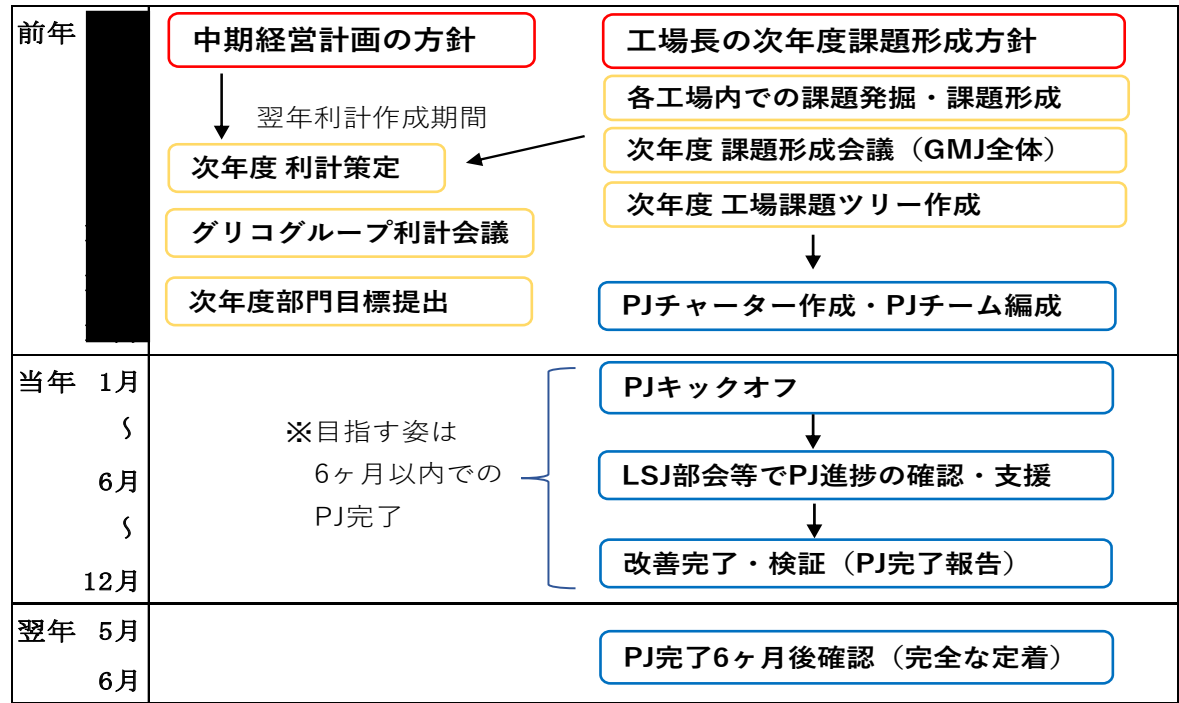


図3.2 LSJプロジェクト活動の年間スケジュール

【LSJプロジェクトの進め方の代表例】

- ・LSSの中核的な手法であるDMAICの概要・5つのステップについて下記に示す。

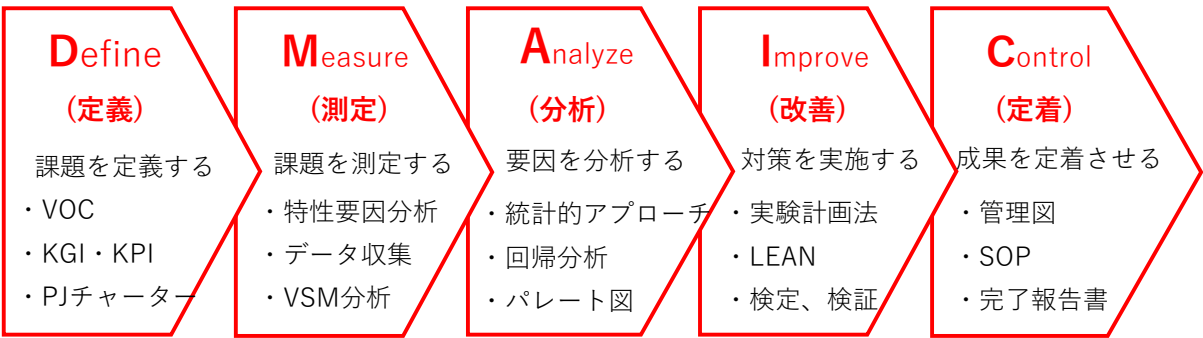


図3.3 DMAICの概要・5つのステップ

【LSJの資格制度及び研修体系】

- ・LSJの資格制度はLSSの国際規格IS013053-1に基づき、YB、GB、BB、MBBの段階で構成され、GMJでは産学連携でLSJ資格・研修体系の策定やLSJ研修プログラム作成、研修運営を行なっている。YB研修ではDMAIC及びDMLCの各手法や統計分析の基礎を学ぶ。
- GBとBBの各研修では実際のLSJプロジェクト演習に取り組む中で、プロジェクトを完遂するスキルやノウハウを習得する。これらGB・BB資格取得者は変革プロセスを進める中核的な役割を担い、LSJプロジェクト活動を支援する。
- ・2024年度末時点でBB研修39人、GB研修65人、YB研修331人が受講完了している。

資格	期待される役職イメージ	LSJでの資格呼称		LSJ活動において期待される役割イメージ	LSJ教育・研修体系	
経営職層	工場長	チャンピオン	マスター・ブラックベルト (MBB)	■チャンピオンの役割 ・当該組織におけるLSJの推進に関する責任を負う ・当該組織におけるLSJの展開方針の策定を行う	■マスターブラックベルトの役割 ・より経営的な立場からLSJ活動における社内コンサルタントを担う ・統計についての高度なコンサルティングを行う ・BBやGBを指導するとともに、チャンピオンに対しては部門経営、工場経営への提言を行う ・LSJの社内指導者として重要なLSJプロジェクトに関与し、BBやGBの育成を行う	チャンピオン研修 (不定期)
	課長	ブラックベルト (BB)		■ブラックベルトの役割 ・チャンピオン、部会長等と協力し、LSJ活動計画を立て、その実行を指揮し、持続的な活動と成果の実現をけん引する ・チャンピオン、LSJ部会長と共にプロジェクトチームの編成を行い、革新・改善のLSJプロジェクトを管理・指揮するとともに、GB・YBらに対し、DMAIC法や統計、その他のリーン手法、付随するプロセス改善技法に関する指導、支援を行う	認定BB育成支援研修 (過渡期)	
基幹職層	係長	グリーンベルト (GB)		■グリーンベルトの役割 ・LSJ活動の実質的なリーダー層として、中小規模のLSJプロジェクトを自ら指揮したり、大規模プロジェクトの中核メンバーとして活動を行う ・WBやYBに対して、プロセス革新の方法や活動に関する指導を行う ・チャンピオン、LSJ部会長や他ライン管理者と協力し、工場・部や工程・業務における革新・改善すべき「機会」を選定し、定量化する	GB研修 8日間	
				主任	イエローベルト (YB)	GB研修 7日間
			■イエローベルトの役割 ・LSJ活動の中核メンバーとして、LSJプロジェクトに参加し、その問題解決に向けた活動を行う ・WBの支援・指導や、GBやBBへの提案を行う ・日常業務では、DMLC・JDIなどを用いながらリーンの実現に取組む			YB研修Ⅱ (DMAIC) 1日 YB研修Ⅰ (DMLC) 2日間
業務職層	一般	ホワイトベルト (WB)		■ホワイトベルト ・LSJプロジェクトに参加し、LSJ活動について学びながら、問題解決に向けた活動を行う ・QCの基本を理解して作業改善、品質管理を行うことができる	LSJ入門 半日	

MBB育成

早期受講も可能

図4.1 LSJ教育研修体系

【GMJ全体でのLSJ活動推進の仕組み】

- 全社的な仕組みとしては、下記のような取り組みをワンオペレーション部LSJ事務局が中心となり、推進している。
 - LSJ各種研修運営 (WB、YB、GB、BB、新任LSJ部会長、※MBB検討中)
 - 各LSJ部会長との定例ミーティングや次年度課題形成会議の開催
 - GMJ部門目標や工場長目標へのLSJ活動の組み込み、実績確認
 - LSJプロジェクトの年間フロー運用 (PJチャーターの登録認定と完了認定)
 - GMJ全社員がLSJ活動情報を共有できる仕組み作り (LSJダッシュボード)

【鳥取工場におけるLSJ活動のマネジメント等】

- 毎月、LSJ部会を開催し、PJテーマ毎に進捗確認及びPJ活動での困りごとを確認する体制を取っている。LSJ部会の出席者は、チャンピオン(工場長)、認定BB、LSJ部会長、各PJテーマのリーダーである。例えば、データ測定や要因分析で悩んでいるPJリーダーがいる場合は、そもそも幅広くデータを取っているのか、今までの経験則で要因を決め打ちしてデータを取っていないか等を測定・収集したデータを一緒に見ながら助言を行っている。
- LSJ部会以外の場においても、統計的アプローチの仕方で困っているPJリーダーに対しては認定BBと一緒に統計分析を行って、その分析結果の見方を解説する等、PJリーダーの力量を向上しつつ、PJ活動が前進するように支援を行っている。
- また鳥取工場では今までに以下の勉強会を工場独自で開催している。

①製造原価勉強会 (対象：課長・係長・主任) ・原価や加工費はどのような項目で構成しているか、そして加工費率を改善し利益を増やすためには、どのような対策アプローチを行う必要があるのかを学ぶ
②統計勉強会 (対象：係長・主任・他希望者) ・統計分析の仕方や分析結果の見方を、身近な鳥取工場の製品等を例に取り上げて説明し、統計を初めて使う事への心理的ハードルを下げる狙いで開催

- これらのマネジメント等により、鳥取工場は毎年コンスタントにPJテーマを完了している。
鳥取工場のPJテーマ完了件数：2022年6件、2023年9件、2024年5件
(GMJ各工場のPJテーマ完了件数は後述)

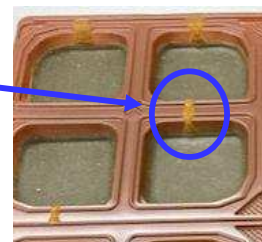
4. LSS手法を活用した改善事例

- ・LSSのDMAIC手法を活用してVOCに基づく経営課題を形成し、収集したデータを統計的に分析しその考察から得られた知見を活用して改善を行い、成果を得た事例を以下に述べる。

鳥取工場 ルウ製品の液だれ・黒片の発生防止及び検査要員削減

【液だれ・飛び散りの問題点】

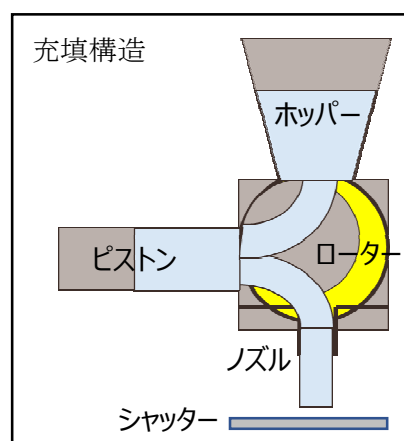
- ・ルウ製品の充填工程で、ルウ液のしずくが本来の充填部分以外のトレイ箇所に垂れたり、飛び散ったりして付着し、上蓋のシールを行うときにルウ液を挟み込み、製品の密封性が確保できない問題が発生していた。これを「液だれ」と呼び、ルウ製品の生産を始めて以来、28年間にわたり慢性的に発生し、解決できない問題であった。この液だれの発生数は、一日の生産スタート直後が特に多い傾向にあった。
- ・この液だれ製品を市場に流出させないため、検査要員を後ろ工程に配置し、目視検査による液だれ製品の排除作業が不可欠であり、結果として、この検査要員の配置は加工費(労務費)上昇の一つの要因になっていた。



【ルウ充填機の構造】

- ・ルウ(液体)の充填機はバルブローター、ピストン、バックサクショ、ノズル、シャッターといった部品で構成し、その機能は以下の内容である。

ローター: ルウ液の経路を切り替える
ピストン: ルウ液を押出し充填する
バックサクショ: 充填終了タイミングでルウ液をピストンを通じて真空引きし、滴下を防止する
シャッター: ノズルとトレイの間に設置し、滴下してきたルウ液を受ける



【液だれの要因・発生メカニズム】

液だれの要因は下記の通り複数考えられる。

- ①動作タイミングのズレ: ローターやピストンの動作タイミングがずれると、ルウがしずく状で滴下しやすくなる。
- ②粘度の低さ: ルウ(液体)の粘度が低いと液だれが発生しやすくなる。
- ③充填タイミング以外での滴下: 充填するタイミング以外でルウが滴下することがある。

【液だれの分析・実験計画法】

- ・ローター、ピストン、バックサクショの設定を組み合わせ実験パターンを作り、各々の設定を説明変数、液だれ数を目的変数として、品種毎にテストを実施。テスト結果を重回帰分析し、要素毎の液だれへの影響度を考察した
- ・加えてピストン用のエアシリンダーのスピードにも着目し、目盛付きスピコンを設置してエア圧力を可視化し、エアシリンダーの動作データを収集・分析し、最適な設定値を導き出した。

【重回帰分析例】

回帰統計								
重相関 R	0.73853							
重決定 R2	0.545427	説明変数は目的変数を54%説明できている。						
補正 R2	0.387315							
標準誤差	12.93835							
観測数	32							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	F値	有意 F			
回帰	8	4619.75	577.4688	3.449617	0.009368 有意さがある。			
残差	23	3850.219	167.4008					
合計	31	8469.969						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	8.59375	6.861595	1.252442	0.222995	-5.60054	22.78804	-5.60054	22.78804
ローター	-13.3125	4.574396	-2.91022	0.007682	-22.7754	-3.84964	-22.7754	-3.84964
ピストン	1.1875	4.574396	0.259597	0.797484	-8.27536	10.65036	-8.27536	10.65036
ローター ×ピストン	-0.4375	4.574396	-0.09564	0.924634	-9.90036	9.02536	-9.90036	9.02536

【実験計画法で最適値を設定＋スピコンによる数値管理】

- ・テスト結果を分析し、設備運転のノウハウ知識として以下の設定値を品種毎に定めた。

調整箇所	CH	アマ		チュウ		カラ		ハヤシ		クリーム	
		ON	OFF	ON	OFF	ON	OFF	ON	OFF	ON	OFF
バルブローター上流側	11	50	240	50	240	50	240	50	240	50	240
ピストン上流側	12	120	320	120	320	120	320	120	320	120	320
バックサクション上流側	13	90	210	90	210	90	230	90	230	90	210
シャッター上流側	14	30	290	30	290	30	300	20	290	20	270
バルブローター下流側	15	50	240	50	240	50	240	50	240	50	240
ピストン下流側	16	120	320	120	320	120	320	120	320	120	320
バックサクション下流側	17	90	210	90	210	90	230	90	230	90	210
シャッター下流側	18	30	290	30	290	30	300	20	290	20	270
ピストン上流側スピコン		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
ピストン下流側スピコン		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
バックサクション上流側スピコン		3	3	3	3	3	3	3	3	6	3
バックサクション下流側スピコン		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

【ルウの物性（粘度）ばらつきの改善】

- ・また、ルウの粘度が低いと液だれが発生しやすいことを収集したデータより見出し、粘度を一定水準以上で安定させて、粘度が低くならない取組みを進めた。
- ・作業者の仕込み方法についてデータ取りを行い分析した結果、作業者による仕込み方法の違いが分かり、これが粘度のバラつきに影響していることが判明した。
- ・さらに、得られた情報を考察したところ、従来の仕込み方法は粘度の安定化に対して逆方向に作用していたことが分かったため、仕込み方法の改善と統一を実施した

仕込み方法の変更内容

油脂投入方法：ニーダー釜での油脂投入の方法やタイミングを見直し、従来の2・3回に分けての分割投入から、一括してまとめて投入する方法に変更した

粉体原料投入方法：ニーダー釜内の攪拌羽根の負荷値をみながら、粉体原料を徐々に投入する方法から、一括してまとめて投入する方法に変更した

煮沸熱量：釜を煮沸する熱量を見直し、変更した

- ・仕込み方法を改善した結果、ルウの物性が安定するまでにかかる1バッチ当たりの時間が、約37%短縮した。
- そして、物性のバラつきを90%以上抑えることができた結果、粘度も安定し、液だれの発生減少につながった。

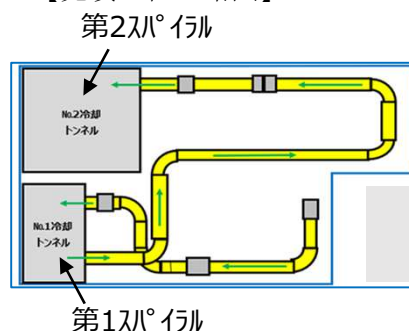
【液だれの改善結果】

- ・最適な設定値に基づくルウ充填機の運転オペレーション、及び、仕込み方法の改善により、液だれ発生を99%削減した。

【ルウ製品における黒片の発生要因と対策、改善結果】

- ・液状のルウを固めるために、円形に回りながら冷却させるスパイラルコンベアを採用している。2段熱カレーを製造するため、下段と上段のルウをそれぞれ冷却する必要があり、2台のスパイラルコンベアを設置している。
- ・調査の結果、黒片の80%が第1スパイラルコンベアから発生し、残り20%が第2スパイラルコンベアから発生していることが判明した。

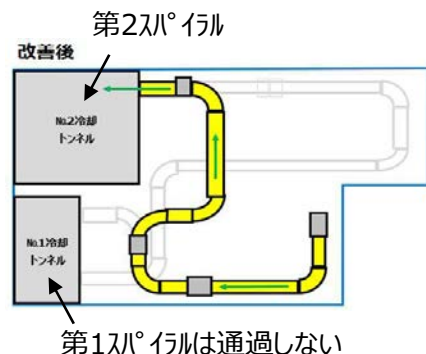
【充填工程の略図】



- ・ルウを冷却させるための冷風がスパイラルコンベア内で吹く中、硬化したルウの微粉や、それがコンベアガイドと擦過により小さな黒片となったものが床に落ち、ときに冷風で舞い上がり、ルウ表面に付着するものであった。
- ・これまでも洗浄方法の見直しや設備業者による現地調査等を実施してきたが、黒片の発生・付着の防止につながる有効な対策が長年、打てずにいた。
- ・LSSの導入後、この慢性的な問題にも改めて取り組み、下記の改善策を立案し実行した。



- ①黒片の主要発生源である第1スパイラルを通過させない方式のコンベアバイパス化
⇒ 第2スパイラル内のトレイ滞留時間や温度設定等を検定し、ルウの冷却不足も防止
 - ②第2スパイラル床面を常時清掃する掃除ロボット導入
- ・これらの対策の結果、黒片の発生を98%削減した。



【AI画像検査装置の導入経緯】

- ・液だれ発生は99%削減し、かつ、黒片発生も98%削減したが、残り1～2%が発生している。当然、これらの品質不良品を排除する必要がある。検査要員を引き続き配置した場合、加工費(労務費)の削減は実現できないため、液だれ・黒片の発生対策と並行し、従来の目視検査から、画像検査を用いた品質不良品の排除にも取り組んだ。
- ・当初、一般的なルールベースの画像検査装置の導入を検討したが、ルールベースの検査では同系統色の背景と対象物(不良・異物)を判別することが困難であり、鳥取工場のルウ製品の茶色トレーに付着した、茶色の液だれ不良を判別して排除することができなかった。

- ・一方、AIを活用した画像検査装置の良さは、色が似ていても検出可能な点である。色や形状の微妙な違いをAIが学習して判別する。ちょうどGMJではAI活用の画像検査装置導入に向けて検討着手するところであり、鳥取工場食品ラインを導入検討の第一陣として、まずオフラインでテストしてAI学習を行った。

- ・オフラインでのAI学習を積み重ねた上で、実際の食品ラインでのテストを実施した。検査装置として精度、及び、人による目視検査結果との一致率について、目標とする合格ラインを設定し、繰り返しテストを実施。その結果、最終的に目視検査以上の精度をもった、AI画像検査装置の導入を実現した。

【AI画像検査装置】



【成果のまとめ】

- ①液だれ不良品の発生：99%削減／2024年度
- ②黒片不良品の発生：98%削減／2024年度
- ③お客様からの液だれ・黒片の不良品ご指摘：0件／2024年度以降
- ④検査要員の削減：2直生産時 2名／日
- ⑤コストダウン金額：830万円／年
- ⑥食品ライン加工費：改善率1.99%（分母は食品ラインの加工費総額）

※この加工費改善効果は2025年度以降に反映される

5. LSJ導入の成果

LSJ導入による成果は次のとおりである。（有形の効果は一部除き22年を100とし変動割合を示す）

5.1 有形の成果 ※GMJ全体における代表的な活動テーマ及び成果を下図に示す

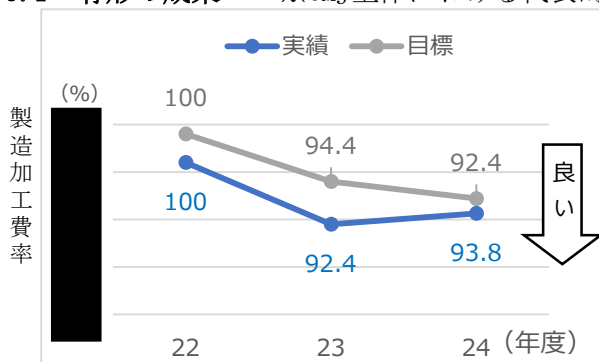


図5.1.1 製造加工費率低減

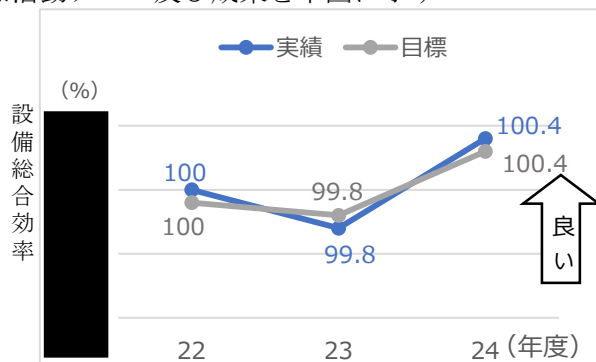


図5.1.2 設備総合効率向上

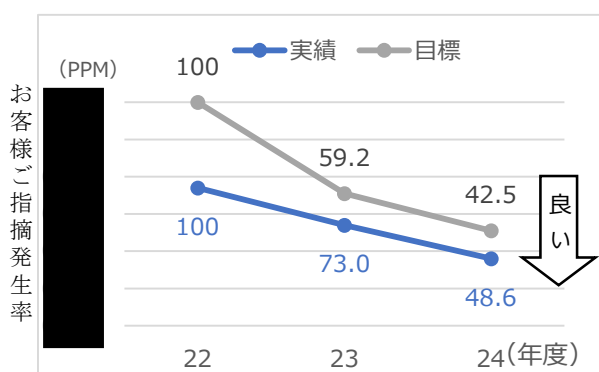


図5.1.3 お客様ご指摘発生率低減

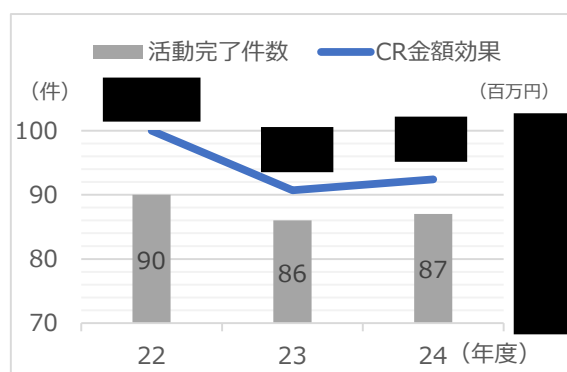


図5.1.4 LSJ PJ活動件数とCR金額

・鳥取工場における成果について下図に示す。

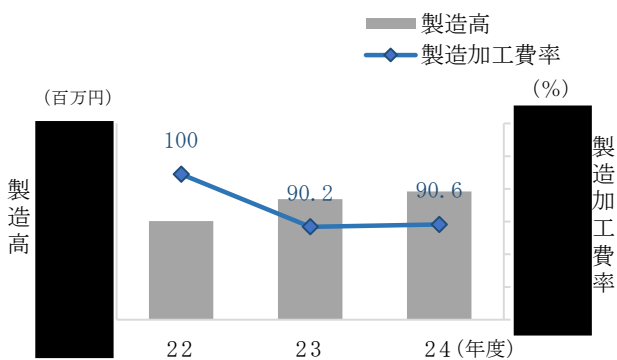


図5.1.5 鳥取工場 製造高・製造加工費率

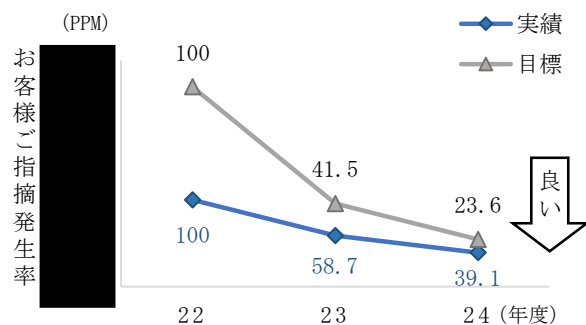


図5.1.6 鳥取工場 お客様ご指摘発生率

5.2 無形の成果

- ① 取組みやすい身近な課題に取り組むのではなく、VOC、VOE、VOBからなる顧客視点に基づいて、工場・職場の垣根を越え、幅広く経営成果を上げることを従来以上に意識できる姿になった。（図5.2.1 LSJ活動テーマの割合）

- ② LSJ人財の持続的な活躍のため、教育・研修体系を早期に整備し、社内講師の育成、研修の一部内製運営などに取組み、全員参画の意識が高まり継続的な経営成果を得ることができた。（図5.2.2 工場活動件数の推移）
- ③ LSJ活動をGMJ部門目標や工場長目標に落とし込み、マネジメントを強化するとともに社内表彰制度の評価項目にLSJ要素を導入し、活動を褒め称えることで士気高揚が図れた。

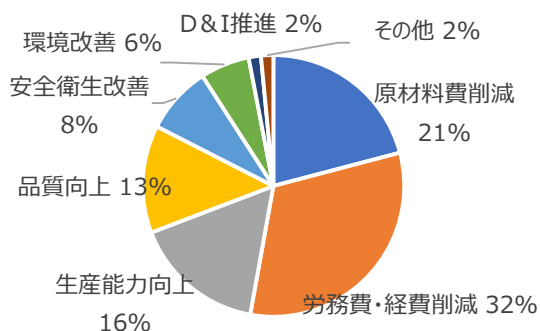


図5.2.1 LSJ活動テーマの割合

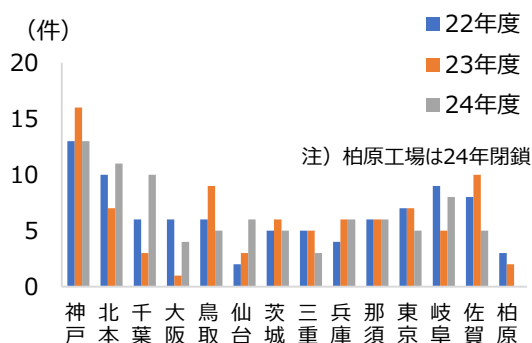


図5.2.2 工場活動件数の推移

6. 今後の課題、将来計画

LSJ活動は2021年に始動し、2023年までを導入期、2026年までを浸透期として活動し、2030年には完全な定着を図ることを目指している。完全な定着とは高度技能人財が多数活躍し、社外から弊社のLSJ活動が認知され、社内のみならず、生産パートナー会社や主要サプライヤーとLSJの考え方をういた協働活動が行えている姿である。

導入期においては活動意義の理解を深め、社内全体の参画意欲の醸成を図ることに注力し、社内講師育成と業務職層研修（YB研修）の内製運営、外部講師によるGB・BB研修、BB認定資格制度の導入を行いながらマネジメントサイクルを回し、LSJ活動の導入・標準化を図った。

浸透期の現在においてはVOCはより多様になり、活動の定着のみではなく、GMJ全体に関わる高い課題形成力と成果創出が一層求められている。

改善活動の底上げと2030年の目指す姿も見据え、以下の人財育成に注力して取り組む。

① マスターブラックベルト資格認定制度の導入

「経営の変革」と「生産技術力の高度化」を持続的に実現するために、LSJ活動の“知と行動の中核”となる人財基盤を構築し、高い専門知識・指導力・育成力により、生産に関わる戦略立案・実行を担う人財を育成・配置する。

② ブラックベルト資格保有者の増員と業務職層研修（YB研修）修了率向上

LSJ活動の現場指導者であるブラックベルトを30名育成し、全部門に配置するとともに、活動の中心となる業務職層研修（YB研修）の内製運営を継続して進め、より高い経営課題に当たり前に取組み、成果創出を確実に果たす人財基盤を構築する。

③ 鳥取工場における改善活動の底上げ

鳥取工場ではYB研修を修了した主任層がプロジェクトのリーダーを務め、LSSの改善手法を使いこなせる状態を目指している。そして2・3年後に主任層が指導役を務め、下位層の1級社員もプロジェクトリーダーとして活躍できるようにすそ野を拡げ、鳥取工場全体の改善活動の底上げを行う。

また、GMJでは、長期計画の一環として、不良品を後工程に流さない管理を目指している。鳥取工場においても液垂れ改善の事例のように、データを収集・分析して不良品の発生源対策を進め、不良品の発生自体を極力削減していく。その上で、AI画像検査装置等の人手に頼らない自動排除装置を導入し、これらにより、品質向上と共に、生産ラインの検査要員ゼロ・加工費削減を推進する。

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

独立行政法人国立病院機構 埼玉病院

日本品質奨励賞 TQM実践賞受賞報告講演

地域のleading hospitalとしての役割を満たす病院づくり

～方針管理導入後の活動成果～

独立行政法人国立病院機構埼玉病院



病院紹介

病床数 550床 14病棟

ICU:12床 HCU:24床 NICU:12床 GCU:15床 感染症:4床

33診療科 医師数190名、看護師数700名 職員数1200名

- ◆地域医療支援病院
- ◆地域がん診療連携拠点病院
- ◆地域災害拠点病院
- ◆地域周産期母子医療センター
- ◆第2種感染症指定医療機関
- ◆肝疾患診療地区拠点病院
- ◆救命救急センター
- ◆埼玉県急性期脳卒中治療ネットワーク
- ◆埼玉県大動脈緊急症ネットワーク



地域の急性期中核病院

東京都との県境
入院、外来とも患者の30%が東京都(練馬区、板橋区)

埼玉病院の基本理念・基本方針

「この地の人々の健康といのち、
そして安心のここを守る」

- 継続的な医療の質の向上
- それを支える経営の質の向上
- 患者さん家族主義
- 職員家族主義
- 地域家族主義
- 地域に密着した急性期・高度専門医療の提供
- チーム医療を主体的に実践できる医療人の育成

病院紹介

<近年の歩み>



2010年元旦
新病院より見た初日の出と富士山に
今後の発展を誓う

新病院は完成したけれど、箱が良くなっただけではダメ
それに見合った医療の質を担保していかなければならない

2010年	1月	新病院開院 350床 電子カルテ導入
2011年		QMS-H研究会入会
2012年	3月	B/W(文書管理)システム稼働
	5月	ISO9001 (QMS =医療の質) 認証取得
2014年	2月	ISO22301 (BCMS=事業継続) 認証取得
	3月	ISO50001 (EnMS =省エネ) 認証取得
2018年	3月	ISO15189 (QMS+検査) 認証取得
	11月	新館竣工 428床に
2019年	6月	本館改修終了 488床に
2021年	4月	550床フルオープン 救命救急センター
2024年	4月	紹介重点医療機関

年度別重点活動

年目	重点課題	活動と成果
1	内服業務の標準化	各部署での内服PFC作成→院内標準PFCの策定 与薬カート導入 内部監査開始
2	文書管理と文書に即した業務	実際の業務に即した品質文書の整備。品質文書通りの業務実行。を監査。
3	経済産業省 事業競争力強化モデル事業	BSMS,EnMSとあわせてtriple ISO取得
4	不具合からプロセスを見直す	不具合事例に関連するPFCや手順書
5	対象とする不具合を患者誤認に重点化	手順不遵守による患者誤認
6	不遵守の是正に重点化	自己・他者評価シート、患者誤認防止キャンペーン(啓発ポスター、院内放送)、 確認手順策定
7	不具合事例からの改善による再発防止	与薬業務時のPCカート運用の標準化
7~11	病床拡大	新設・合併された看護単位: 準備WGの段階で自然と手順書やPFCが作成、円滑な運用開始。 運用開始後には明らかになった問題点が修正
7~11	コロナ診療	新設された発熱外来等: ICT等を中心に手順書やPFCが作成、円滑な運用スタート。 運用開始後も適宜修正、周知 →院内全体でコロナ対応を行う事が容易。

QMS導入の効果の実感！

日常管理主体のQMSからの進化を目指して

2011年からQMS導入

QMSの普及、病床拡大への対応、コロナ対応のために
日常管理主体の活動を継続してきた。

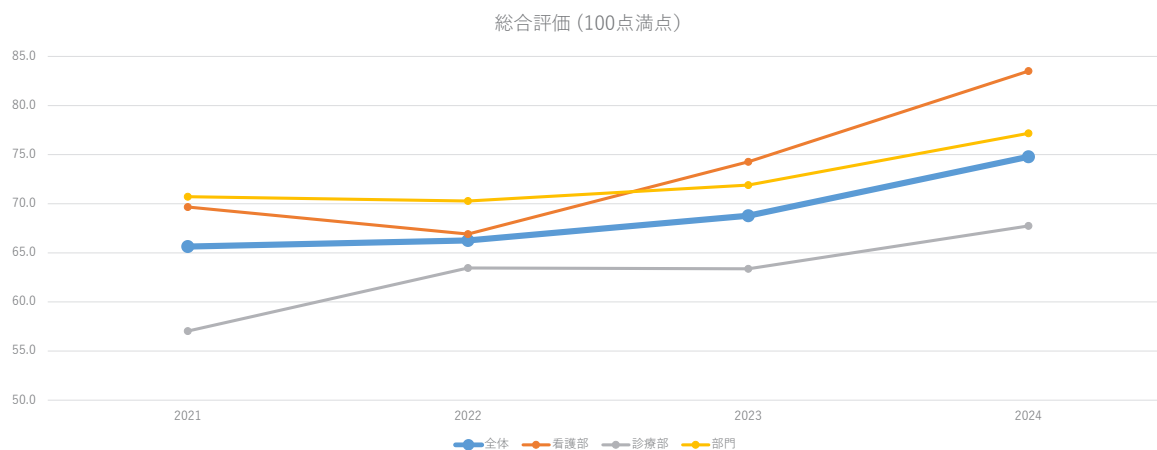
2021年4月 550床フルオープン

2021年5月 救命救急センター開設

当初目標としていた病床規模・病院機能へ到達

2021年より、病院の持続的発展を図るために**方針管理を導入**

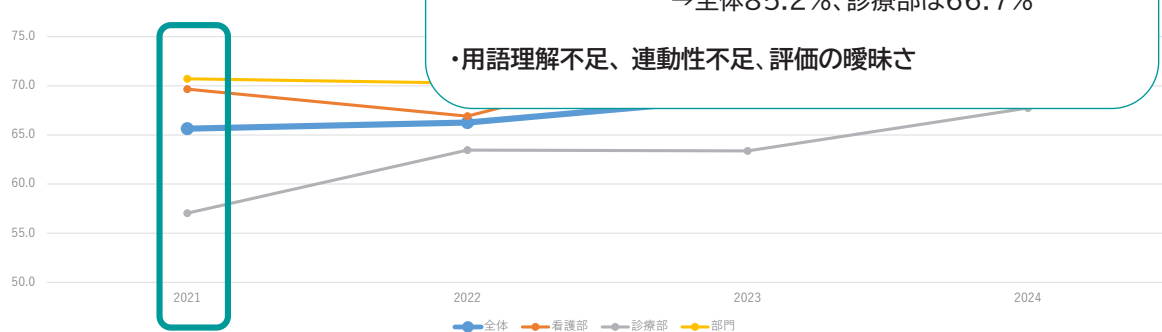
方針管理シートの点数化による改善の可視化



全体的に着実な改善が見られ、特に2024年には取り組み強化が明確に表れた。推進室の感覚とほぼ一致する傾向が結果として示された。

2021年：方針管理の始まり・まずは「やってみようの年」

基準になる年
平均65点では不満足



- ・方針管理の導入：TQM推進室が学習(基礎講座など)方針管理シートを新規作成・配布。
- ・提出は強制せず：メモ配布や基礎講座視聴を推奨。
→全体85.2%、診療部は66.7%
- ・用語理解不足、連動性不足、評価の曖昧さ

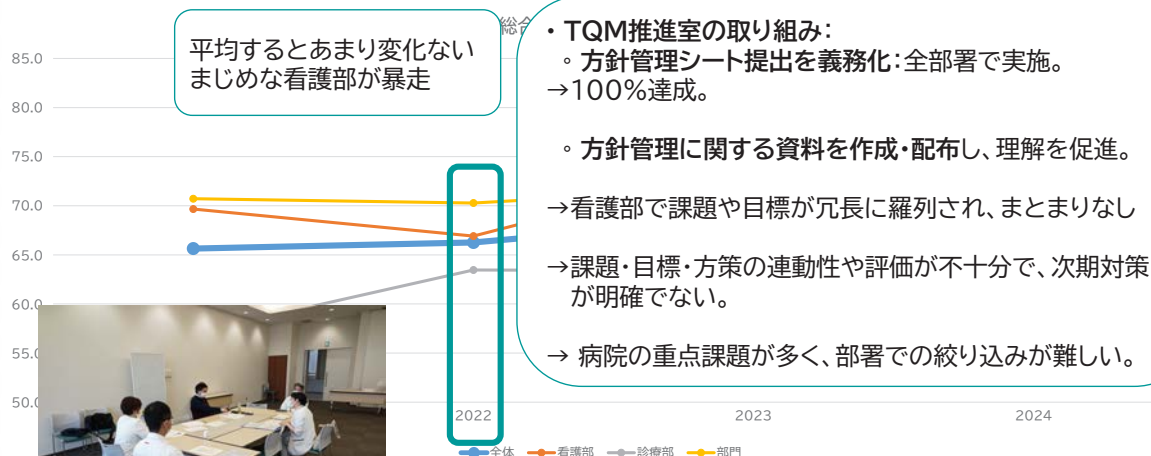
2021方針管理シート2ページ

他院での事例を参考

2021年度方針管理シート			
部署名		作成日	
ビジョン (作りたい組織像・目指す姿)			
課題		数値目標	
方策 (目標達成への取り組み事項)			
中間評価			
最終評価			

P1. を参照の上、
自部署のビジョンと
・今年度重点的に取り組む課題
・数値目標
・方策
を「2021年度方針管理シート」 に記

2022年： 方針管理の「レベルアップと定着」を目指して

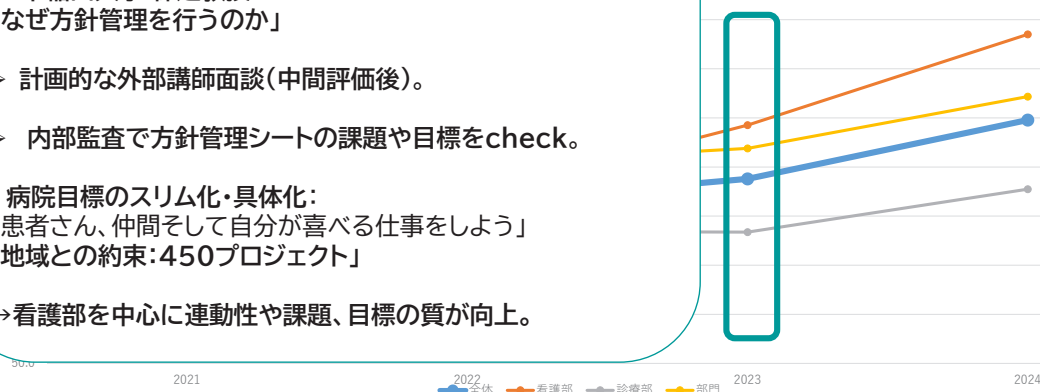


→対策：外部講師による面談を28部署で実施し、アドバイスを受ける。

2023年： 院長交代と「方針管理のレベルアップ」

- ・ TQM推進室の取り組み：
 - 外部講師による講演会を開催：方針管理理解の深化
早稲田大学 棟近教授
「なぜ方針管理を行うのか」
 - 計画的な外部講師面談（中間評価後）。
 - 内部監査で方針管理シートの課題や目標をcheck。
- ・ 病院目標のスリム化・具体化：
「患者さん、仲間そして自分が喜べる仕事をしよう」
「地域との約束：450プロジェクト」
- 看護部を中心に運動性や課題、目標の質が向上。

看護部がjump up
部門も改善
診療部は変化なし



2024年： 方針管理の「Breakthrough」を目指して

すべての部署で大きく改善！

- ・ TQM推進室の主な取り組み：
 - 院長ヒアリングとシート作成を連携。
 - **方針管理シートを改定**し、課題を3つに限定、評価や次期検討事項を明確化。
 - 外部講師面談を **目標設定時**と中間評価後の2回に増やした。
- ・ 対象部署は65から72に増加し、病院全体で方針管理が定着。
- ・ 記載内容が大幅に向上



部費名 ビジョン (目指す姿) 【ビジョン】部署の 作成日 記載のガイドを添付

上位目標との連動 記載すべき内容を誘導

課題No.	看護部目標 No.	重点課題 (ヒアリングを踏まえ今年目指すこと)	目標 (数値や具体的な指標など)	方策 (目標に対する施策)
<p>【課題No ヒアリングNo】</p> <p>1. ヒアリング項目No (看護部は看護部目標No)と課題を連動させて記入します。</p> <p>* ヒアリング項目No: ヒアリングのどの項目に相当する内容か</p> <p>2. 課題は、2024年病院目標に沿った内容を記載してください。</p> <p>重点を絞り、最大3項目までとします。</p>				
<p>【方策】</p> <p>1. 目標に対する取り組みを記載します。</p> <p>* 目標のための方策、例に取組むかを具体的に記載。</p>				
<p>【目標】</p> <p>1. ビジョンに近づくために本年度取り組む内容 (目標) を記載します。</p> <p>2. 目標は、できれば数値で記載してください。</p> <p>数値でなければ、定性的な指標を記載してください。</p> <p>3. ヒアリングで話し合った内容を踏まえて目標設定してください。</p>				
<p>課題は3つまでに限定</p>				
<p>それぞれの課題に対して 目標、方策が連動</p>				
課題No.	中間評価 (目標に対する評価)			
<p>【中間・最終評価】</p> <p>課題Noを記載してください。</p>				
方針管理シートの改訂				

方針管理(ガイド) 方針管理(1.目標設定) 中間評価 最終評価

方針管理がもたらした病院経営改善への貢献

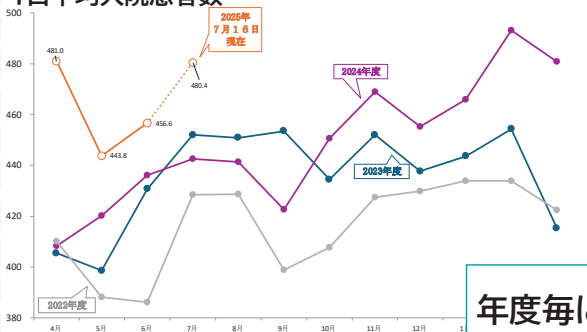
経営改善への注力：

- ✓ この4年間、病院目標の柱は
「経営改善」と「患者中心の医療 (PX)と職員の心理的安全性の確保 (EX)」
- ✓ 方針管理は特に経営改善を推進

各年度の目標

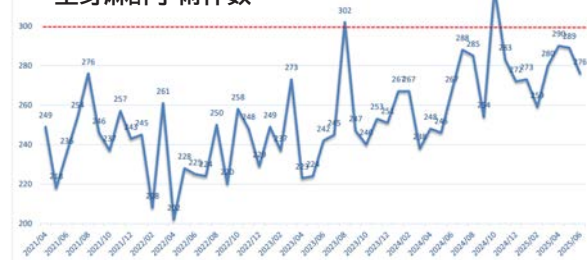
	各年度の目標
2021	殻を破る 550床の病院として相応しい組織とは何か 「Challenge, Change, Climb up」 ・新しい仕組み作りに挑戦 ・常に変革を ・より質の高い病院へ
2022	安定した550床の運営 さらに飛躍の年へ 「Challenge Change Climb up 飛躍」 ・病院職員力の向上 ・病院力の向上
2023	患者さん、仲間そして自分が喜べる仕事をしよう 地域との約束:450プロジェクト
2024	一般外来診療集約化と入院・救急診療の充実 患者さん、仲間そして自分が喜べる仕事をしよう

1日平均入院患者数

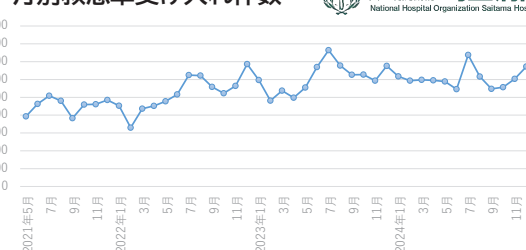


年度毎に増加傾向

全身麻酔手術件数

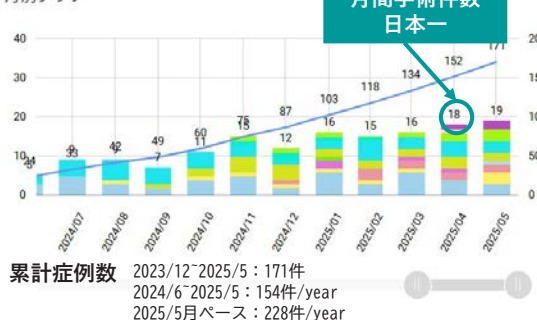


月別救急車受け入れ件数



支援手術件数

月別グラフ

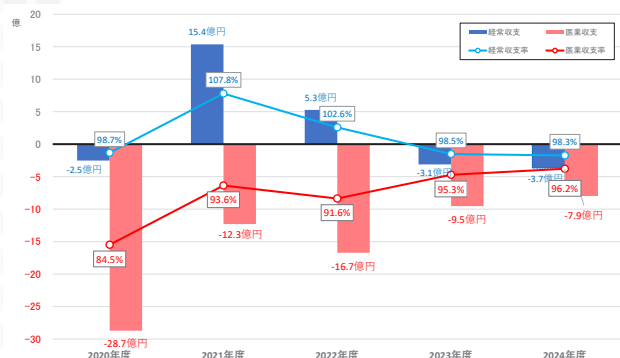


累計症例数

2023/12~2025/5: 171件
2024/6~2025/5: 154件/year
2025/5月ベース: 228件/year

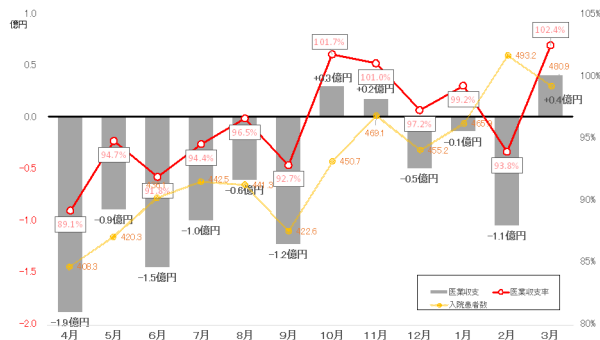
経常収支・医業収支の推移

年度別



まだ赤字ではあるものの
医業収支は改善傾向

2024年度月別



昨年度後半には
単月では黒字化も達成

「患者さん・職員・地域が 3つの家族主義を 日本一と誇れる病院になろう」

患者さん、仲間そして自分が喜べる仕事をしよう

病院力を高める：

PXの向上→EXの向上→医療の質向上＋経営的なメリット創出

	取り組み	定量評価
P X	専門部署(PX推進室、委員会、作業部会)の立ち上げ PXE養成 ジャーニーマップに基づいた改善活動 医局の改善プロジェクト	「PXサーベイ」 「患者満足度調査」
E X	アンケート(Googleフォーム)活用によるモチベーション向上 「改善の種」(改善アイデアの募集) 「埼玉Excellent賞」(職員、患者からの投稿に基づく職員表彰)	「職員やりがい度調査」

医療の質の向上への貢献

PDCAサイクルの強化による 各部署での目標達成

部署名	課題	目標
救命救急センター	・救急患者を受け入れるための効率的な病床運用	・病床利用率・稼働率・受け入れ件数の改善・増加
5A病棟	・医療ケア児のための退院支援の確立・ ・夜間救急外来と5A病棟との連携	・退院支援フローチャートの標準化 ・退院支援患者報告会の全例実施 ・夜間救急外来の小児患者対応開始
6B病棟	・緩和ケア面談同席看護師増加 ・デスカンファレンスの開催頻度が増加	・面談同席プログラム作成 ・面談可能看護師の増員(2名→6名) ・院内優先面談枠の看護師同席増加 ・デスカンファレンス手順作成と月1回実施
6N病棟	・担当看護師を中心とした退院支援実施 ・退院後の継続看護のための外来連携	・各職種の役割を明文化した退院支援フロー作成 ・スクリーニングシート活用 ・泌尿器科ストーマ外来との直接連携
外来	・地域・外来・病棟をつなぐ継続看護の実践 ・流動的な人材配置・支援体制のための人材育成 ・採血待ち時間の短縮	・退院調整スクリーニングシート活用事例 10件以上 ・継続看護件数増加 ・在宅療養指導料件数 628件以上/年 ・担当できるブースを年1個以上増やす ・採血待ち時間短縮(最大80分→1時間以内)

今後の課題と更なる進化に向けて

- ・ 診療部の方針管理強化:
収支改善のため意識改革を含めた対策が必要。
- ・ 各部署の自律性向上:
病院目標が限定的な表現でなくとも、自律的に課題設定できる成熟度を目指す。
- ・ PDCAサイクルの徹底:
中間評価で方策を見直し、PDCAを2回まわす。
- ・ TQM推進室の自立:
外部支援を徐々に減らしていけるくらいの、自立した管理体制を強化。
- ・ 効果的な方針管理で病院目標達成を目指す。

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

ジャパンフィルター株式会社

ISO9001を利用した方針管理と サステイナブルマネジメントの導入・運用

－「顧客価値」を起点としたマネジメントの導入－

ジャパンフィルター株式会社

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

1

1. 当社の概要

- 所在：東京都足立区
- 従業員数：11名
- 業種・業態：製造業（100％受注生産）
- 製品：産業部品向け金網フィルター
- 顧客：自動車・建機・農機・鉄道車両等の関連メーカー
- 沿革
 - 1974年 3月 会社設立
 - 2016年11月 現社長に事業者承継
 - 2022年 1月 ISO9001認証取得

2. 対象となるTQM要素

- 方針管理
- 人・組織の能力開発と活性化
- プロセス保証（ISO9001を利用）

活動期間：2019年4月～現在

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

2

3. テーマ設定の背景

- 現社長は2007年全くの異業種の業界から入社、2016年に承継した。
- 承継時までの会社は属人的な仕事が多く、風通しも悪く、自分のことだけをやっていればよいという社風であった。
例) 不適合が出ると当事者以外は他人事、情報共有されないため全社に是正内容が展開されない、同じような不適合を繰り返す可能性が常にある状態。
- いざ事業継承し経営者となってみると、改善しなければならぬ課題が山積みであることに気が付いた。
例) 図面上と違う材料の使用や、金網の線径が相違していたなど、社内外で経緯の記録が残されていなかったため、右往左往することも。
- ISO9001の認証をきっかけとして「管理」ができるしっかりした会社になければと一念発起した。
- 「安心・やりがい・誇りの持てる会社を育てる」ことを経営方針として、これに沿うようにQMSを構築したいと思った。

4. 実施内容

4.1 新たな方針の設定とその展開・運用

- 1) 当社の提供する「顧客価値」と、この源泉となる「組織能力」の特定
- 2) 「顧客価値」提供を考慮した「QMS計画書」の策定
- 3) 課題・目標の設定と目標管理の運用
- 4) ISO 9001を利用した品質管理体制の構築・運用（今回省略）
- 5) 目標管理の実施例と成果
- 6) 戦略的なマネジメントレビューの実施

4.2 SDGsを中心としたサステナブル要素のQMSへの組み込み

（サステナブル経営の導入）

- 1) 当社のサステナブルマネジメント要素の抽出
- 2) 「品質及びサステナブルマネジメントマニュアル」作成
- 3) サステナブル活動の事例紹介

4.1 新たな方針の設定とその展開・運用

—ISOの4.1,4.2,6.1,6.2項を「方針管理」に適用—

1) 当社の提供する「顧客価値」と、この源泉となる「組織能力」の特定

(1) 当社の提供する顧客価値の特定

自社の製造する製品を通して、顧客にどんな価値を提供しているのか分析して特定した。

特定した「顧客価値」は以下の通りであった。

- ① 安定した製品品質
- ② 飛び込み・緊急などでも顧客の要求に柔軟にさ対応する
- ③ 試作品など1個でも素早く提供する
小ロットでも他では受けてもらえない特殊品でも対応する
- ④ 製品の性能、価格、その他顧客の困りごとを解決するための提案をする

最初は（5年前）は社員へのヒアリングを基に特定した

(2) 組織能力の特定

特定した「顧客価値」ごとにどのようなプロセスのどのような「組織能力」で、その価値が提供されているかを明らかにした。

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

5

2) 「顧客価値」提供を考慮した「QMS計画書」の策定

(1) QMS計画書の策定①

- 自社の戦略的方向性を元に、QMS運用目的を“競争力の維持・強化による事業の継続”とし、そのために必要な自社の必要な「組織能力」を明記した。
- 「組織能力」を発揮し事業成功に影響する外部内部の事業環境と関連するリスク／機会を一表として可視化した。
- 同様に当社の利害関係者の要求事項から想定されるリスクと機会を可視化した。

(2) QMS計画書の策定②

- 当社の持続的成功のために影響するリスク／機会を考慮しながら、自社の「重点課題と目標」を設定し、具体的な取り組みを決めた。
- 取り組み事項の取り組み方（目標管理か維持管理か）を決めた。

3) 課題・目標の設定と目標管理の運用

設定した目標とこれを達成する方策を各部門に展開し、これを

「目標管理表」に文書化して、目標と施策のPDCA管理サイクルを回した。

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

6

4) 目標管理の実施例と成果

(1) 新規顧客・新規製品の獲得の取り組み

- ①2019 年～機械要素技術展等の展示会への年1 回の出展とHP 問合せの受注化
 - ②2022 年～「新規製品検討書」の確実な運用（新規製品の検証・レビュー・妥当性確認）による顧客満足を獲得
- ⇒新規顧客獲得8 件、うち1 件は大手サプライチェーンへの参入

(2) 「クレーム0」の達成と維持に向けての取り組み

- ①2021 年～「社内工程表」改訂版作成
 - ②2024 年～社内NG 数の顕在化による品質維持強化
- ⇒顧客クレームゼロ3年達成、社内不良数が平均2.53%から1.14%に減少

(3) 生産体制の強化に向けての取り組み

- ①危機管理（金型製作外注先探し・金型図面の外注作成・社内金型情報管理の課題）の取り組み
- ⇒サプライヤーとしての供給責任を果たす体制を持続可能とした
- ②スキルマップの活用による技術の属人化と偏在の解消
- ⇒「太田塾」(製造部長による技術継承の場) の継続的实施によるスキル向上

5) 戦略的マネジメントレビューの実施①

ISO9001のマネジメントレビューの実施時には、規格で要求する“b)外部及び内部の課題の変化”、“c)2)品質目標が満たされている程度”、“e)リスク及び機会の有効性の評価”について前出の「QMS計画書」を利用して、社長がインプットしてレビューを行った。

6) 戦略的マネジメントレビューの実施②

QMS計画書の見直し(戦略的マネジメントレビュー)では、外部環境の変化のひとつとして「SDG's への企業としての取組みが問われる時代」を追加し、具体的な取り組みとして“ホームページ等を利用した外部への発信”を計画の中に組み込んだ。

4.2 SDGsを中心とした サステナブル要素のQMSへの組み込み ーJABサステナブル研究会のアウトプットの一部を利用ー

1) 当社のサステナブルマネジメント要素の抽出

- ① JABのサステナブル研究会のアウトプットを参考に、SDGsに関する取り組みの情報をできるだけ集め、参照しながら自社の現状と今後必要とする事項を決定した。
- ② さらに、これらの項目に関連するISO9001の項番を特定した。
- ③ 「SDGs取り組み一覧表」により、自社における取り組みを明確にした。

SDGs 17の目標	①A社の顧客のサステイ要求事項 (M社のサステイナブル調達方針)	②業界や他社の事例などの参考例	③左記を参考にしたA社及びB社の例	④ジャパンフィルターの 現状実施項目	⑤今後必要な取り組み	⑥ISO9001システムへの組み込み
1 貧困をなくそう	大手メーカ M社のサステイ ブル調達方針	業界や他社 の事例	左記を参考 にしたA社及 びB社の例	当社の現状	当社の今後 必要な取り 組み	QMSへの 組み込み
2 飢餓をゼロに						
3 すべての人に健康と 福祉を	・安全・衛生に関する方針・規程、組織体制、管理体制の整備 労働安全、緊急時への備え、労働災害・労働疾病、産業衛生 機械装置の安全対策、施設の安全衛生、安全衛生のコミュニケーション、労働者の健康管理	・テレワーク、時差出勤の導入と奨励、また取り組みやすい環境作り、新型コロナウイルス感染症対策、「おみやま助け合い寄付金」活動に参加、リスクアセスメントの実施、フレックスタイム制度、誕生日休暇・ノー残業デー設定等の働き方改革実施、健康保険組合と連携した従業員の健康維持・増進支援、新型コロナウイルス感染症対策の実施	・サステナブル方針の策定（安全衛生に関する方針） ・有休の奨励 ・ワクチン接種の費用補助 ・ラジオ体操の導入、1回/週 ・研修施設の身体への影響を考慮した作業環境の改善支援事業の立ち上げ			

SDGs 17の目標	①A社の顧客のサステイ要求事項 (M社のサステイナブル調達方針)	②業界や他社の事例などの参考例	③左記を参考にしたA社及びB社の例	④ジャパンフィルターの 現状実施項目	⑤今後必要な取り組み	⑥ISO9001システムへの組み込み
4 質の高い教育をみんなに	・安全・衛生に関する方針・規程、組織体制、管理体制の整備 労働安全、緊急時への備え、労働災害・労働疾病、産業衛生 機械装置の安全対策、施設の安全衛生、安全衛生のコミュニケーション、労働者の健康管理	・テレワーク、時差出勤の導入と奨励、また取り組みやすい環境作り、新型コロナウイルス感染症対策、「おみやま助け合い寄付金」活動に参加、リスクアセスメントの実施、フレックスタイム制度、誕生日休暇・ノー残業デー設定等の働き方改革実施、健康保険組合と連携した従業員の健康維持・増進支援、新型コロナウイルス感染症対策の実施	・サステナブル方針の策定（安全衛生に関する方針） ・有休の奨励 ・ワクチン接種の費用補助 ・ラジオ体操の導入、1回/週 ・研修施設の身体への影響を考慮した作業環境の改善支援事業の立ち上げ			
5 ジェンダー平等を實現しよう						
6 清潔な水と衛生を確保しよう						
7 再生可能エネルギーを普及させよう						
8 働きがい、経済成長、雇用を創出しよう						
9 産業、科学、技術イノベーションを促進しよう						
10 人や国の不平等をなくそう						
11 住み続けられるまちづくりを						
12 持続可能な消費と生産を実現しよう						
13 気候変動に具体的な対策を						
14 海の豊かさを守ろう						
15 陸の豊かさを守ろう						
16 平和と公正を實現しよう						
17 パートナーシップで目標を達成しよう						

SDGs取り組み一覧表

9

JABサステナブル研究会成果の利用

JABサステナブル研究会の内容は大手企業向けのものであったが、以下の点が当社でも利用できた。

（中小企業に“いいとこ取り”）

- ① 規格の4.1,4.2,6.1,6.2の流れで自社の課題として捉え、これを自社のSDGsの取り組みにつなげる手法で「QMS計画書」の枠組みがそのまま使える
- ② SDGs17の目標ごとに他社や業界の実施例を並べて参考にしながら、自社がやっていること・できることを決める

① 当社のSDGsの取り組みの決定

SDGs 17の目標	①A社の顧客のサステイ要求事項 (M社のサステイナブル調達方針)	②業界や他社の事例などの参考例	③左記を参考にしたA社及びB社の例	④ジャパンフィルターの 現状実施項目	⑤今後必要な取り組み	⑥ISO9001システムへの組み込み
1 貧困をなくそう	大手メーカ M社のサステイ ブル調達方針	業界や他社 の事例	左記を参考 にしたA社及 びB社の例	当社の現状	当社の今後 必要な取り 組み	ISO 9001のどの 項番と関連するか
2 飢餓をゼロに						
3 すべての人に健康と 福祉を						
4 質の高い教育をみんなに						
5 ジェンダー平等を實現しよう						
6 清潔な水と衛生を確保しよう						
7 再生可能エネルギーを普及させよう						
8 働きがい、経済成長、雇用を創出しよう						
9 産業、科学、技術イノベーションを促進しよう						
10 人や国の不平等をなくそう						
11 住み続けられるまちづくりを						
12 持続可能な消費と生産を実現しよう						
13 気候変動に具体的な対策を						
14 海の豊かさを守ろう						
15 陸の豊かさを守ろう						
16 平和と公正を實現しよう						
17 パートナーシップで目標を達成しよう						

② ISO 9001プロセスとの関連の検討

ISO 9001のどのプロセスに組み込むかを検討して決定した

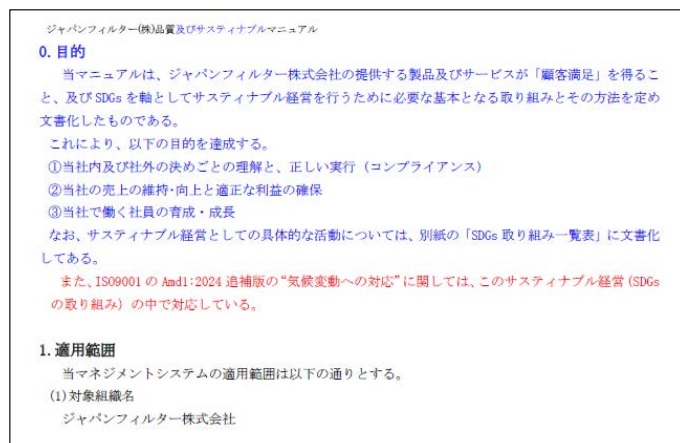
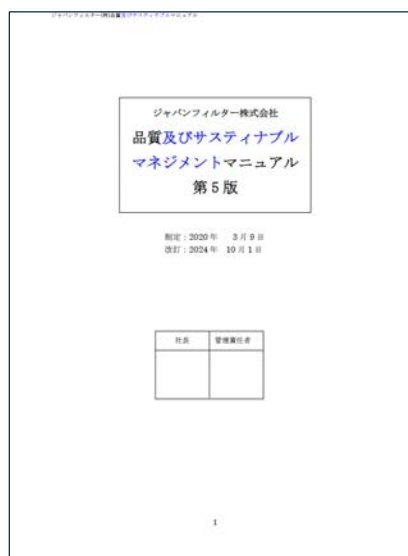
SDGs 17の目標	①A社の顧客のサステイ要求事項 (M社のサステイナブル調達方針)	②業界や他社の事例などの参考例	③左記を参考にしたA社及びB社の例	④ジャパンフィルターの 現状実施項目	⑤今後必要な取り組み	⑥ISO9001システムへの組み込み
4 質の高い教育をみんなに	大手メーカ M社のサステイ ブル調達方針	業界や他社 の事例	左記を参考 にしたA社及 びB社の例	当社の現状	当社の今後 必要な取り 組み	ISO 9001のどの 項番と関連するか
5 ジェンダー平等を實現しよう						
6 清潔な水と衛生を確保しよう						
7 再生可能エネルギーを普及させよう						
8 働きがい、経済成長、雇用を創出しよう						
9 産業、科学、技術イノベーションを促進しよう						
10 人や国の不平等をなくそう						
11 住み続けられるまちづくりを						
12 持続可能な消費と生産を実現しよう						
13 気候変動に具体的な対策を						
14 海の豊かさを守ろう						
15 陸の豊かさを守ろう						
16 平和と公正を實現しよう						
17 パートナーシップで目標を達成しよう						

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

10

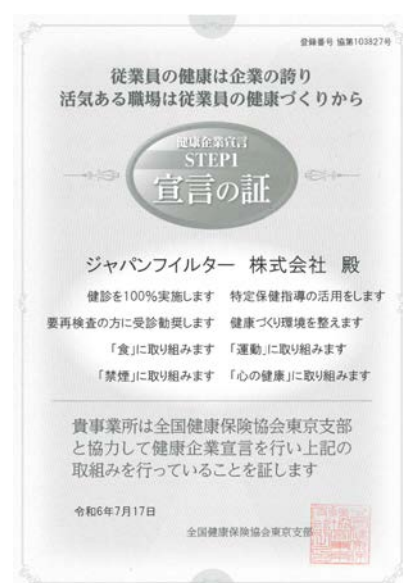
2) 「品質及びサステイナブルマネジメントマニュアル」作成

当社がこれまで行ってきたサステイナブル要素を持続的に運用できるよう、また、これからの新たな課題にも取り組めるよう、従来の品質マニュアルに埋め込んだ。



3) サステイナブル活動の事例紹介

- 「健康企業宣言」登録
健康推進委員会の定例開催
- 「パートナーシップ構築宣言」の徹底
適正価格を認める、求める
- 「環境活動」のマニュアルへの追加
- 端材再利用活動への参加
- 足立区の地域活動を利用した工場見学などを通じた社会とのつながりによる社員の意識向上
- 大学研究室との連携による生産性向上を可能とする機械装置の開発
- その他多数、品質マニュアルに明記



5. アピールポイント（特徴）

1) 小規模・中小企業が苦手な「管理」を、ISO9001を利用して効果的・効率的に導入することができた。

特に、規格の4.1,4.2,6.1,6.2項を利用してTQMの「方針管理」が導入できた。

2) ISO9001QMSの目的を“競争力の維持・強化による事業の継続”と位置づけてQMSを構築することにより、会社の経営に貢献する

ISO9001として認証取得し運用することができた。特に、事業の継続に必要な「顧客価値提供」を起点として構築し運用している。

3) SDGs要素を自社の実態に合わせて適切に品質マニュアルに取り込み、これを“マネジメント”として持続的に運用していくことができる

ようになった。特に、大手・中堅企業からサステナブル活動を要求される側の中小企業としての取り組み方の事例として世の中にあまりない。

↓

以上が、しくみとして存在して「再現性」があり、
その手法は自社だけでなく世の中においても革新性がある。

6. 活動の成果

1) 有形の効果

- (1) 売上高・利益の向上
- (2) 新たな大手メーカーとの直取引獲得に成功
- (3) 顧客クレームゼロの達成と維持

2) 無形の効果

- (1) 経営者の「負の承継の解消」の効果的実現
- (2) 社内全体の把握と重要課題の見極めによる「重点経営」の実現
- (3) 属人化からの脱却と知識共有を可能にする標準化体制の構築
- (4) 顧客からの信頼感の増大（有形の効果に貢献）

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

13

7. 今後の課題

1) 顧客価値経営の社員への更なる浸透

- (1) 経営方針の浸透
- (2) 品質意識の高揚、QC手法の教育・訓練
- (3) 顧客価値提供の意味とそのために磨くべき能力の認識（品質目標と品質マニュアルの運用の徹底）

2) 次期を担う人材の育成

- (1) 多能工化の推進による技術偏在の改善
- (2) 自ら改善が出来る人材の育成

3) 品質保証体制のさらなる強化

- (1) 製造のキーとなる「金型製作」の問題の完全解決
- (2) DXの推進による生産性の向上、コミュニケーション力の強化

4) 「顧客価値経営」の継続

8. 「顧客価値経営」の継続

- 大手企業との成約に成功し、これを契機として5年ぶりに「QMS計画書」だけでなく「事業関係図」「顧客価値」「組織能力のプロセス展開」を見直してみた。

（これまで「QMS計画書」だけは毎年見直して更新していた）

⇒やはり企業は“継続”することが重要で、そのための企業としての“地力”を蓄え強めて

いかなければならないことも痛感している。

⇒必要な「組織能力」も上記の新・顧客価値に対応して見直し、新たな「QMS計画書」（経営方針書）を現在改訂中である。

ジャパンフィルター株式会社／説明資料

14

TQM 視点からのアピールポイント 追加資料イント

【課題】

多くの中小・小規模企業の 2 代目以降の経営者は、「経営管理」のしかたを知らない。様々な支援機関における「経営塾」等で学ぶ機会はあるが、品質管理の講座は殆どない。SWOT 分析・3C 分析などで事業環境の捉え方から課題の特定まではできたとしても、その先の運用の部分は教えられることが殆どである。つまり PDCA の P の部分だけの"作りっぱなし"状態が多いのが一般的な現実といえる。

【取組みについて】

当社は上記の課題に対し、ISO9001 を骨組みとして TQM における【方針管理】【人、組織の能力開発と活性化】の導入に取り組んでいる。

① 【人、組織の能力開発と活性化】

- ・ISO9001 規格の 4.1, 4.2, 6.1, 6.2 項の流れの中に

「顧客価値」と「組織能力」の考え方を取り込み、当社にとってよりの確な

「課題・目標」と「取組み（実施項目）」の設定ができた。

※「組織能力特定図」「事業関係図」

- ・これは「QMS 計画書」として文書化されていて、1 年に 1 回外部及び内部の状況の変化を明確にし、会社の課題取組みを最新化している。

※「QMS 計画書」

②【方針管理】【人、組織の能力開発と活性化】

- ・「QMS 計画書」の最新化の例として、"SDGs 活動"や"サステナビリティ"経営を課題のひとつとして捉えることにした。これについても"作りっぱなし"にならないようにすることが必要と考え、PDCA が回るように「品質マニュアル」に組み込んだ。

※「品質マニュアル」

③設定した目標の取組み状況を毎月の定例ミーティングで確認し、

- ・3 か月に 1 回そのまとめを評価し、目標達成を促進する活動につなげ、「課題・目標」の"作りっぱなし"から脱却できている。

④【人、組織の能力開発と活性化】

- ・ また、1 か月に 1 回の定例全体ミーティングを通じ、経営課題に全社一丸で取り組む企業風土ができてきている。

⑤【方針管理】

- ・これらの取組みにより、以下のように PDCA が回せる体制が確立している。

大：1 年に 1 回のマネジメントレビュー

中：3 か月に 1 回の品質目標進捗確認

小：1 か月に 1 回の定例全体ミーティング

目標管理の実施例と成果 追加資料

①「品質管理の体制」について ISO9001 の要求事項に沿って構築することができた。

→ 「クレーム 0」を 3 年連続で達成

※達成目前に不適合 1 件発生。正確には 2 年 11 カ月。

②TQM における【プロセス保証】において ISO9001 を利用し、各プロセスを整備することにより全体としての品質保証ができるようになった。

→ 大手のメーカーとの直取引もスムーズにできるようになった。

※「新規製品検討書」

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

有限会社 中央パフ製作所

日本品質奨励賞 TQM実践賞

受賞報告講演会要旨

「エッセンシャル9001」による “顧客価値経営”の導入と品質管理体制の基盤作り

(活動期間：2020年4月～現在)

有限会社 中央バフ製作所

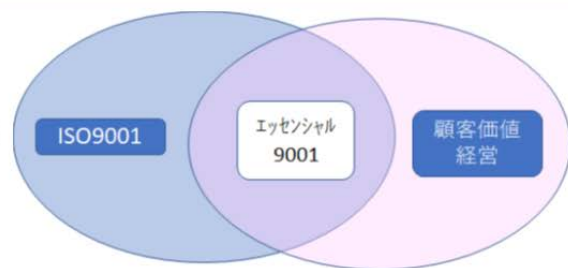
取締役 倉澤 諒

1

エッセンシャル9001とは

『エッセンシャル9001』とは

ISO9001 規格の基本構造はそのままにして、形式的になりがちなマネジメント要素を除いてシンプルにし、そこに「顧客価値経営」を柱とした競争力強化に必要なマネジメント要素を追加した規格



エッセンシャル9001規格作成の目的と経緯

・ 主な目的

主にISO9001の認証を取得していない中小企業が「品質」を中心としたマネジメントシステムを構築して自社の競争力を維持／強化すること

※将来、ISO9001の認証を取得したい組織にとっても、真に経営力の維持／強化につながるISO9001適合組織(認証取得組織)への近道ともなる

・ 作成経緯

- ・ 長年にわたって、真の品質経営（Total Quality Management）の追求を主要テーマとして研究活動が続けてきた「超ISO企業研究会」（東京大学名誉教授・飯塚悦功会長）が確立した「顧客価値経営」の手法をベースにして中小企業（小規模企業も含む）向けに作成した

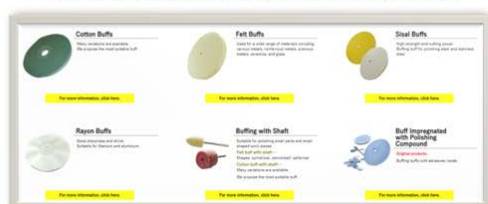
私たち中央バフ製作所は「バフ コンシェルジュ」として、バフ研磨に関わる全ての総合サービスを提供しています。バフホイールの開発・製造・販売に加え、バフ研磨の受託加工、バフ研磨の内製化支援（技術承継・研磨作業環境の改善等）を通じて、全国の研磨事業者様とのネットワークを構築し、お客様の多様な研磨に関する悩みやご要望を解決しています。

バフ研磨用ホイールの開発・製造・販売は、創業以来67年間にわたり継続しており、競争優位性のあるコア技術として、顧客から信頼と安心感を提供できる分野です。顧客価値を最優先に捉え、納期の厳守・高品質の維持に努め、顧客満足の最大化に努めています。

弊社のコア事業

バフ研磨用ホイールの開発・製造・販売が強み

- ・ 競争優位性があるコア技術
- ・ 顧客からの信頼と安心感を提供できる分野
- ・ 適正価格での提供、納期の厳守、高品質の維持を徹底し、顧客満足度を最優先



バフコンシェルジュ事業の主要サービス



TQM活動要素と背景・目的

対象となるTQM活動要素

- 方針管理
- プロセス保証（品質保証）
- 情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

背景・目的

エッセンシャル9001導入の理由は、ISO9001の取得をお客様から求められてはいないものの、品質管理の重要性を強く認識していたことにあります。スタッフの増加に伴い、作業の属人化が顕在化し、それにより工程ごとの品質のバラつきが生じ始めていました。この課題に対して、しっかりと管理手法の導入が必要と判断し、エッセンシャル9001を活用し、マネジメントの考え方や業務の仕組みの導入・構築による、経営の安定化と効率化を図ることになりました。ただし、当社は、小規模企業であるため、導入コストを抑えつつも、ISO9001と同等水準の品質管理体制を構築し、顧客からの信頼と納得を得ることを目指しています。

さらに、事業承継を契機として、中央バフ製作所の存在意義を見つめ直した結果、顧客価値の明確化が企業の目的を定義する重要なプロセスであると再認識しました。経営理念との整合を図りながら、顧客価値を軸に企業の役割を再構築し、組織としての持続的成長に取り組んでいます。

活動内容



(1)新たな「経営計画書」の策定

- ① 当社に関連する事業主体者とその関係の把握（事業関係図の作成）
- ② 提供する顧客価値の明確化
- ③ 顧客価値を生み出す組織能力の可視化
- ④ 目標の明確化と当社のリスク・機会の把握
- ⑤ 課題・目標達成のための経営計画の策定（経営計画書）

(2)品質管理体制の基盤作り(システム化)

- ① QMS体系図作成とプロセスの特定、主要プロセスフロー図作成
- ② QC工程表の作成による製造工程管理基準の明確化
- ③ 品質マニュアルの作成による体系的な品質管理体制の整備（社員でも分かりやすい品質マニュアル作り）
- ④ 専門家の現場監査による課題の抽出と改善

(3)顧客価値経営の運用

- ① 年度方針・計画の社員への浸透⇒社長からの年度方針の伝達
- ② 戦略的マネジメントレビューによる変化への対応
- ③ コンピュータシステム化による組織能力の強化

(1) 新たな「経営計画書」の策定



① 当社に関連する事業主体者とその関係の把握（事業関係図の作成）

資料A 中央パフ製作所の「事業関係図」



【サプライチェーン上のモノと価値の流れと競争の場を整理】

事業関係図を作成することで、サプライチェーン全体を整理し、以下の3点について現状の洗い出しを実施した。

- A) 事業主体者間における「モノ」と「価値」の流れの把握
- B) 競合企業と当社が、どの領域で競争しているかの明確化
- C) 事業関係図における構造的な変化の兆候の把握

その結果、以下の点が特筆すべき事項として明らかになった。

- A) 山形大学 荒川サテライト様との産学連携による技術研究は、当社にとって高い付加価値をもたらしていること
- B) 競合企業に対しては、「パフ コンシェルジュ」事業における4つのサービスを通じて競争優位性を確保できていること
- C) 協力会社・同業他社・顧客の減少傾向が顕著であり、特に協力会社の減少は企業存続上のリスク要因であること

このCの課題に対しては、技術の内製化やM&Aによる協力体制の再構築を、今後の事業計画におけるリスクヘッジ戦略として活用していくことが重要であると位置づけている。

(I) 新たな「経営計画書」の策定



② 提供する顧客価値の明確化

資料B 中央バフ製作所の「顧客価値」



【顧客価値を考えるプロセス】

当社が提供する真の顧客価値（＝顧客が実際に認め、評価する価値）を特定するために、以下のプロセスを実施した

1. 重要顧客の特定
2. 顧客価値となり得る要素の列挙
3. 実際に提供している価値の整理と明確化

この一連のプロセスを通じて導き出したのは、自社の能力や強みを一方的に列挙するのではなく、常に「お客様視点」で何が価値となるかを見極めることの重要性である。

その結果、当社が提供していると顧客に認識されている顧客価値は、以下の3点に集約された

- ① バフ研製に関する顧客ニーズ（顕在・潜在）の変化に応じた柔軟な提案をしてくれる
- ② 大ロット・小ロット試作・突発的な緊急案件などに迅速に対応してくれる
- ③ 安定した品質・納期・価格の維持による製品（将来的にはサービスを含む）を提供する

(I) 新たな「経営計画書」の策定



③ 顧客価値を生み出す組織能力の可視化

顧客価値を明確化した後、その実現可能性を検証するために、製品・サービスを企画・開発・製造し、顧客へ提供するまでの各プロセスごとに確認を行いました。それにより、顧客価値を実現するうえで必要となる組織能力（経営資源）の現状を把握するとともに、今後対応すべき課題を可視化することができた。

【顧客価値①】

バフ研製に関する顧客ニーズ（顕在・潜在）の変化に応じた柔軟な提案をしてくれる

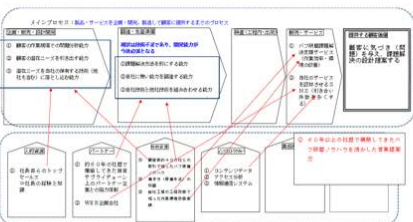
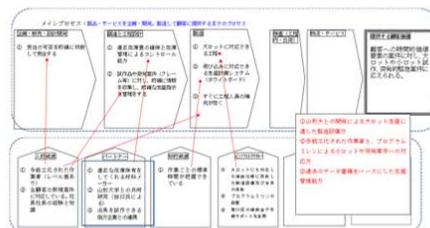


図3 中央バフ製作所の現状の組織能力とプロセス（顧客価値毎 計3枚）

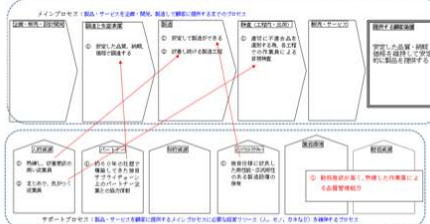
【顧客価値②】

大ロットや小ロット試作、突発的な緊急案件などに迅速に対応してくれる



【顧客価値③】

安定した品質・納期・価格の維持による製品（将来的にはサービスを含む）を提供する



(I) 新たな「経営計画書」の策定



④ 目標の明確化と当社のリスク・機会の把握 (QMS計画書の作成)

【経営目的と戦略的方向性の立案】

経営計画書の次のステップとして、経営目的およびそれを実現するための戦略的方向性を考えた。このプロセスでは、企業のミッション(使命)・経営理念・ビジョンを経営目的として明確に位置づけ、期待される成果(顧客価値)と、それを達成するために必要な組織能力を整理することができた。

図4 経営目的とその戦略 (QMS計画書)

「図表1」(策定中)「資料D」

QMS 計画書

作成日: 2023年7月12日 作成者: 企画部

1. 経営目的とその戦略 (図表4.1項に参照)	2. 経営環境に関わるリスク及び機会の特定 (図表4.1項に参照)
<p>【経営目的】</p> <p>「顧客価値」を最大化し、持続可能な成長を実現すること。</p> <p>【戦略的方向性】</p> <p>① 顧客価値の最大化: 顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。</p> <p>② 持続可能な成長: 環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。</p> <p>③ 組織能力の強化: 人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。</p>	<p>【リスク】</p> <p>① 市場競争の激化: 競合他社の参入による競争の激化、価格競争の激化など。</p> <p>② 人材不足: 人材の確保・育成が困難になること。</p> <p>③ デジタル化の遅延: デジタル化の遅延による競争力の低下など。</p> <p>④ 環境・社会・ガバナンスのリスク: 環境・社会・ガバナンスのリスクによる評判の低下など。</p> <p>【機会】</p> <p>① 新たな市場の開拓: 新たな市場の開拓による成長の機会など。</p> <p>② デジタル化の推進: デジタル化の推進による効率化の機会など。</p> <p>③ 人材の確保・育成: 人材の確保・育成による組織能力の強化の機会など。</p>

【経営環境に関わるリスク及び機会の特定】

上記で特定した「顧客価値」および「組織能力」に影響を与える、当社の競争優位性に関わる「外部・内部の事業環境」を明確化し、そこから想定される「リスク」と「機会」を特定した。このプロセスは、変化の激しい経営環境を脅威として受け止めるのではなく、成長のチャンスとして前向きに捉えるための思考転換を促すものであり、自社の持続的成長に向けたアクションへと結びつける経営マインドを養うことに繋がっている。

図5 経営環境に関わるリスク及び機会の特定

2. 経営環境に関わるリスク及び機会の特定 (図表4.1項に参照)

リスク/機会の項目	リスク/機会の内容	リスク/機会の評価	リスク/機会の対応
1. 市場競争の激化	競合他社の参入による競争の激化、価格競争の激化など。	高	価格競争を回避し、差別化を図る。
2. 人材不足	人材の確保・育成が困難になること。	中	人材の確保・育成を強化する。
3. デジタル化の遅延	デジタル化の遅延による競争力の低下など。	中	デジタル化の推進を加速させる。
4. 環境・社会・ガバナンスのリスク	環境・社会・ガバナンスのリスクによる評判の低下など。	中	環境・社会・ガバナンスのリスクを低減させる。
5. 新たな市場の開拓	新たな市場の開拓による成長の機会など。	高	新たな市場の開拓を加速させる。
6. デジタル化の推進	デジタル化の推進による効率化の機会など。	高	デジタル化の推進を加速させる。
7. 人材の確保・育成	人材の確保・育成による組織能力の強化の機会など。	高	人材の確保・育成を加速させる。

(I) 新たな「経営計画書」の策定



⑤ 課題・目標達成のための経営計画の策定 (経営計画書)

図6 重点課題と具体的な活動

【重点課題と具体的な活動】

外部・内部の事業環境を踏まえた「リスク(脅威)」および「チャンス(機会)」の洗い出しを行った上で、当社が優先的に取り組むべき重点課題を抽出した。そのうえで、各課題に対して、具体的な対応活動を設定し、実務に落とし込んでいく。

【重点課題に対する実施計画書】

実務視点から、PDCAの「P(計画)」をより実効性のあるものとするため、これらの重点課題に対する進捗と成果を定期的にモニタリングし、各活動の有効性を評価・改善していくことで、顧客価値の実現と持続的成長を両立させる経営を図ることを目的とした。

図7 重点課題に対する実施計画書

重点課題	具体的な活動	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
1. 顧客価値の最大化	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。	顧客のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供すること。
2. 持続可能な成長	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。	環境・社会・ガバナンスの観点から、持続可能な成長を実現すること。
3. 組織能力の強化	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。	人材の育成・確保、組織の効率化、デジタル化の推進など、組織能力を強化すること。

(2) 品質管理体制の基盤作り(システム化)



①QMS体系図作成とプロセスの特定

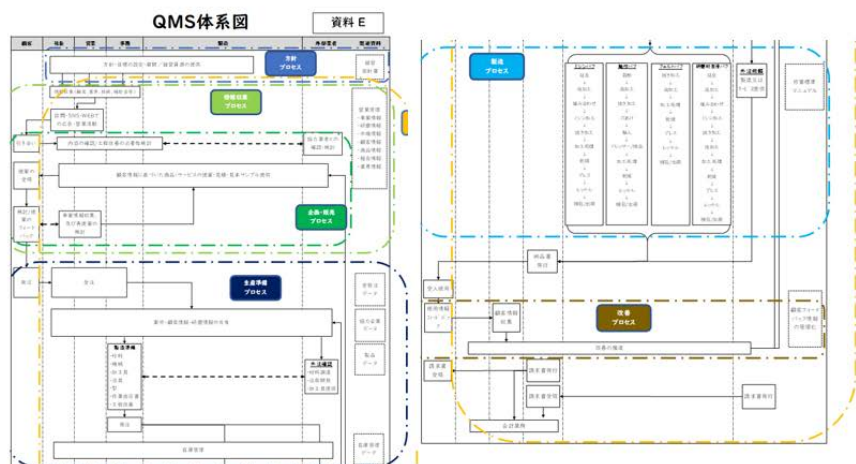
資料E 中央バフ製作所のQMS体系図

【会社全体の活動を可視化】

顧客・社長・営業・事務・製造・外部業者・関連資料といった部門や関係者の視点をもとに、自社の活動全体を「入口から出口まで」フローとして明確化し、業務プロセス全体を俯瞰しました。

さらに、各プロセスを業務別にグルーピングすることで、品質管理の対象範囲を明確に区分し、容易にする構造が構築されました。

QMS体系図は、会社全体の視点から個別業務のつながりと役割を可視化し、断片化しやすい活動の整理を促進する効果がありました。また、部分最適ではなく全体最適を意識した品質管理体制の構築にもつながり、継続的改善（PDCA）の実効性を高めるツールとしても活用していきたい。



(2) 品質管理体制の基盤作り(システム化)



②QC工程表の作成による製造工程管理基準の明確化

図9 中央バフ製作所のミシンバフQC工程表

【製品提供工程の管理を確実化/強化する】

各工程における品質保証体制を明確にするために、QC工程表を作成・運用した。各工程ごとに、管理すべき品質特性、使用設備、検査方法および基準値、責任者を明示することで、工程ごとの変動要因の把握と不良の未然防止を目的とした。

QC工程表は現場社員と管理者が共同で作成することにより、現場の実態を反映した実効性の高い管理項目を設定でき、現場と管理部門との認識のズレを防ぐ効果があった。

また、このプロセスを通じて、作業の属人化による品質のパラつきを防ぎ、社員の品質意識を高め、品質不良の減少やコスト低減に繋げていく。

[illegible]



(3) 顧客価値経営の運用



①年度方針、計画の社員への浸透 ⇒社長からの年度方針の伝達

【エッセンシャル9001の考え方を取り入れた経営指針の策定と発表】

エッセンシャル9001の枠組みを参考に、変化の激しい経営環境下において、顧客価値を起点とした次のような重点的な取り組みを実践している。

- ・外部・内部環境の分析を通じた、リスクと機会の明確化
- ・製品の品質・価格・納期を維持するための製造工程管理と改善活動の推進
- ・顧客情報・見積効果・業界動向など、情報資源を活用した意思決定の促進
- ・多能工化や社員のビジョン共有を通じた人材の成長と組織力の強化
- ・産学連携・新製品開発・設備投資による技術基盤の拡充

エッセンシャル9001の視点を活かし、経営指針全体に組み込むことで、方針と行動の一体化を図っています。今後も、経営指針を単なる目標にとどめるのではなく、現場と連動しながら継続的にアップデートされる実践的なツールとして運用し、全社一丸となった経営を目指す。

図11 中央バフ製作所の67期 経営指針(一部)



(3) 顧客価値経営の運用



②戦略的マネジメントレビューによる変化への対応

【新製品“軸付カラーフェルト開発“におけるTQM実践の革新性】

研磨業界の構造的課題を打開するべく、軸付カラーフェルトの開発に取り組んだ。本製品は、山形大学との産学連携による共同研究の成果であり、エッセンシャル9001の視点を取り入れた組織的問題解決アプローチの実践例でもある。従来の軸付フェルト市場は、寡占的で供給不安・納期の長期化・製品バリエーションの不足といった構造的課題を抱えていた。これらの「顧客が抱える課題」を明確に定義し、以下のような製品特徴とプロセス優位性を両立させた。

■ 製品としての特長

- ・視覚的識別が可能なカラーフェルト化により、硬さ選定の効率が飛躍的に向上
- ・硬度・サイズ・仕様の柔軟なオーダーメイド対応により、多様なニーズへ適合
- ・有機溶剤不使用・RoHS/REACH準拠により、環境配慮と国際展開を両立

■ プロセスとしての優位性

- ・大手競合が平均4～6か月を要する納期を、1か月以内での供給体制を確立
- ・小ロット・中ロット対応を可能にしたことで、顧客の試作ニーズや緊急性に応える柔軟な生産体制を実現
- ・品質・工程・顧客要望を統合した情報管理体制により、仕組みとしての再現性と継続性を担保

顧客価値を起点としたTQMの実践であり、「課題抽出→設計→供給→活用」まで一貫した品質マネジメント視点を取り入れました。

図12 荒川区様の2025年度 新製品・新技術大賞の優秀賞を受賞



(3) 顧客価値経営の運用



③-1 コンピューターシステム化による組織能力の強化

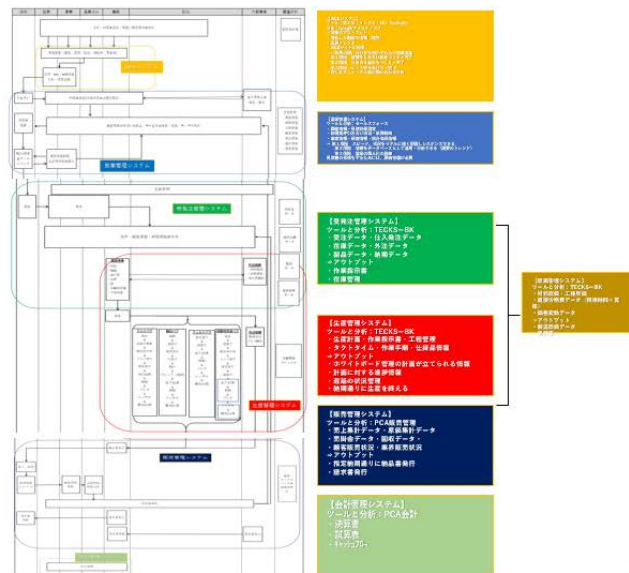
【QMS体系図を活用した合理的な情報システムの導入】

持続的に成長できる企業を目指すために、情報を経営資源と捉えた全社的な情報システムの導入を進めた。その際に活用したのが、エッセンシャル9001を参考に構築したQMS体系図である。各業務プロセスを構造的に整理し、既存のプロセスフローにおいて情報が「滞っている」「記録されていない」「伝達されていない」部分を可視化することで、必要なシステム導入の方向性を明確化した。

図13 中央パフ製作所が導入した情報システム(クラウド/サブスクリプション)



図14 QMS体系図を基にシステム導入の必要性を可視化した



(3) 顧客価値経営の運用



③-2 コンピューターシステム化による組織能力の強化

【システム導入前後の影響を事前分析】

また、システム導入が組織能力にどんな強化を与えるかを可視化することで、適切な情報システムを導入することが可能となり、以下のような成果が生まれている

- ・顧客管理 (Salesforce2021年) を導入し、引き合いから見積、商談、受注までのプロセスを一元管理。対応の迅速化と履歴管理の正確性が向上
- ・販売・生産・原価管理 (TECKS2022年) により、製造部門の進捗状況や原価の可視化が進み、製造現場と管理部門との連携が強化
- ・社内情報共有システム (LISTA2023年) により、日常的な意思決定・業務連絡・文書管理が標準化・即時化
- ・業務プロセス全体の情報の蓄積と利活用が進み、再発防止・トレーサビリティの改善に貢献

このように、エッセンシャル9001を活用することで、「どの業務に、どの機能のシステムが必要か」を論理的に導き出し、成長のための情報基盤の整備に成功した。

【顧客価値①】

パフ研磨に関連する顧客ニーズ(顕在・潜在)の変化に応じた柔軟な提案をしてくれる

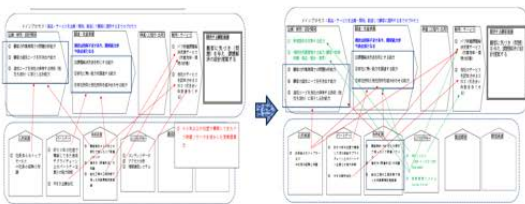
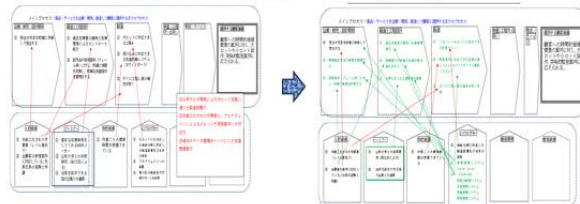


図15 情報システムが与える組織能力への影響分析表

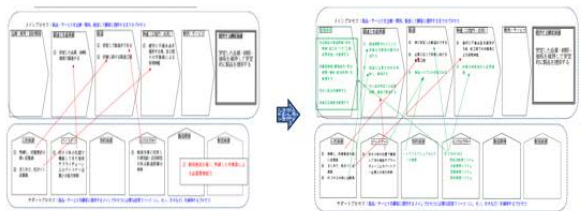
【顧客価値②】

大ロットや小ロット試作、突発的な緊急案件などに迅速に対応してくれる



【顧客価値③】

安定した品質・納期・価格の維持による製品(将来的にはサービスを含む)を提供する



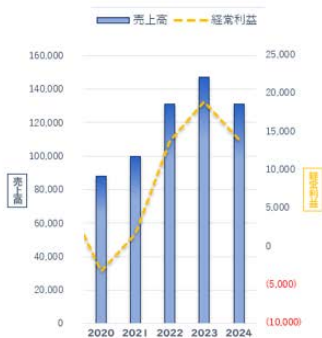
成果



有形の成果

1. 売上高の向上・維持（2020年より）
2. 新製品の開発（軸付カラーフェルトの開発）
3. 新規顧客の獲得（30件/年の新規顧客獲得）

図16 売上推移表（2020年導入～）



無形の成果

1. 多様な変化の中で経営者が重点的に的確な判断ができるようになり、大きな経営のサイクルを回せる体質になった（方針管理）
2. 製造現場の品質管理体制が整備されてきた
3. 組織能力が強化され競争力が高まった
4. 当社の品質保証体制が可視化され改善がしやすい体質になってきた

図17 新製品開発 軸付カラーフェルト受賞

優秀賞 有限会社中央バフ製作所

新製品・新技術名 バフ研磨用 軸付カラーフェルトの開発

ステンレスの表面を美しく磨き上げる「バフ研磨」用機械で使用する色のついた軸付きフェルトです。硬さが色で区別できるため機械へのスムーズな取付けや交換を実現。作業効率を格段に向上させます。

- 「目でわかる硬さ」がスムーズな工具選びを実現
- 製作過程で有機溶剤を使用せず、環境にもやさしい
- 納品の際は、オーダーメイド感覚で現場に柔軟に対応



(公式サイト) <https://www.chuo-buff.com/>

アピールポイント と 今後の課題



アピールポイント

「エッセンシャル9001」というQMSモデルを使うことによって以下を実現しつつある。

- ・ 顧客価値を軸として企業の競争力を高めていく効率的な経営
- ・ QMSの体系的な構築（品質管理体制の体系化や情報システム導入の妥当性等）
- ・ ISO9001認証取得に頼らない品質管理の基盤の整備

この革新的な手法は当社にとって「革新性」をもち、仕組みとして確立して「再現性」が確保されている。また、この具体的な実践により、例えば当社のコンピューターシステムの増強により競争力が高まる成果につながり有効性が確認されている。

経営リソースに限りある小規模・中小企業にとって参考となる格好の事例である

今後の課題

品質管理体制の基盤固めと社員への浸透

- ・ 品質マニュアル、QC工程図などの社員への浸透
- ・ QC工程図の拡充とこれを基本とした現場力の強化
- ・ 社員が自主的に管理・改善できる企業体質の確立

新規製品・新規ビジネスによる新たな顧客価値創造活動

- ・ 新製品の生産・販売への移行、売上拡大
- ・ パートナーとの連携による新しいサービス提供ビジネスの構想

2025年度

日本品質奨励賞 TQM実践賞
受賞報告講演要旨

株式会社TMJ

東日本事業本部東日本第3事業部

第3センター

TQM 活動要素：情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

データ解析を駆使した複数の顧客接点における NPS の継続的な向上

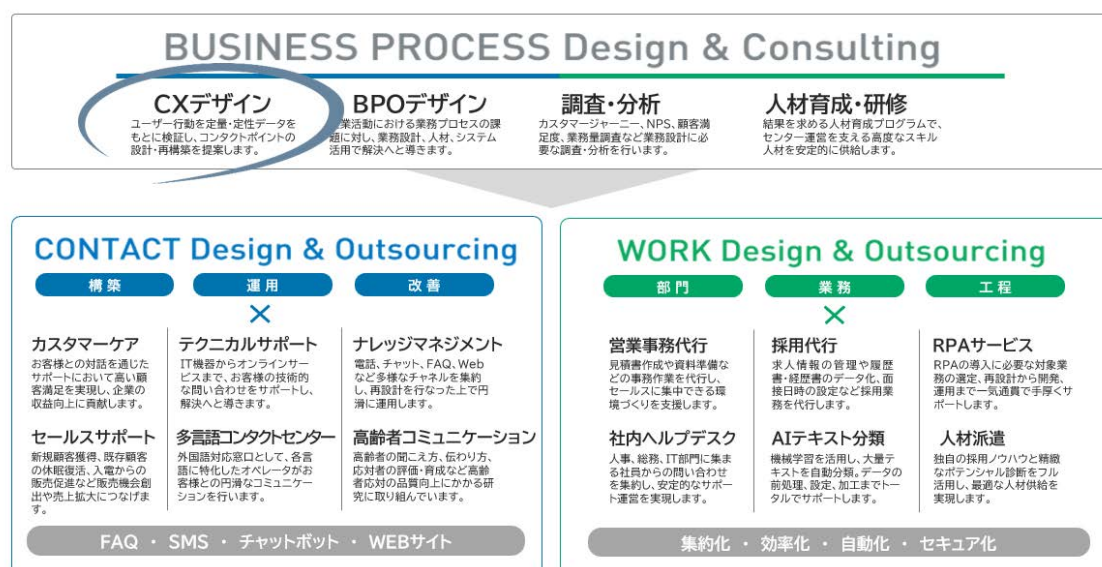
株式会社 TMJ

東日本事業本部 東日本第 3 事業部 第 3 センター

澤田 由紀子

<組織概要>

株式会社 TMJ は 1992 年にベネッセ（旧・福武書店）より分社独立、2017 年にはセコムの 100% 子会社となりました。コンタクトセンターの運営やバックオフィスのアウトソーシングサービスを手掛ける BPO パートナー企業です。



本活動を推進するチームは、受託業務をクライアント企業様のオフィス内で遂行しており、本事例は委託元のクライアント企業と伴走型ビジネスパートナーである TMJ の共創によって創出された事例です。

<業務概要>

当社では、企業様が販売する製品本体やデジタルコンテンツなどの提供サービスに対するエンドユーザーからのお問い合わせ対応業務を受託しています。クライアント企業様のオフィス内に専任チームを配置し、電話・メール・チャット・LINE などのコールセンター運営に加え、Web アクセス解析に基づく FAQ の作成・改善、応対品質向上のためのマニュアル作成、お客様の声の分析など、多岐にわたる業務を通じて企業様を支援しています。



a) 背景・目的：なぜ取り組んだのか、その背景と目的

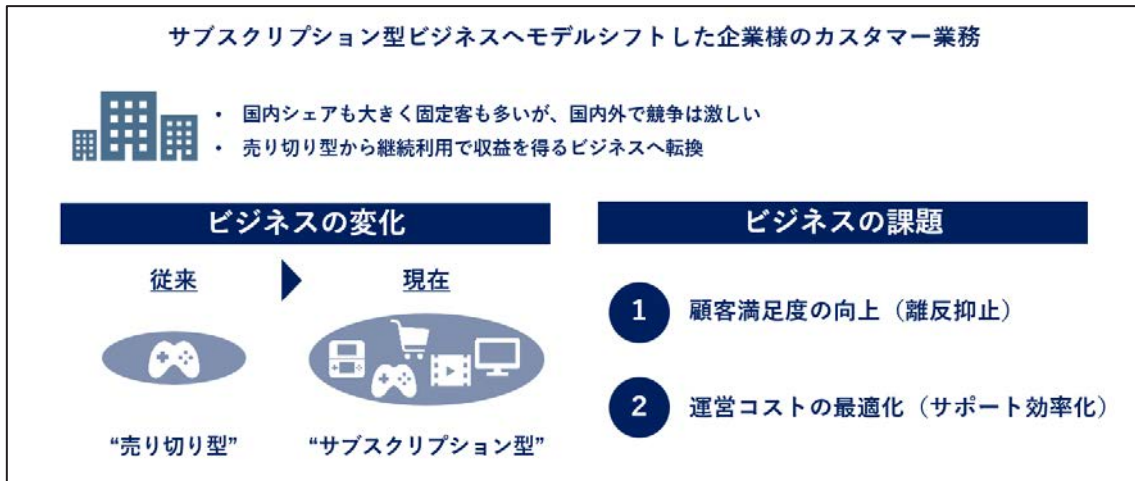
活動を開始した当初は試行錯誤の連続でした。クライアント企業では従来より NPS(※1) を収集していましたが、これらのデータを活用できず、カスタマージャーニー(※2) は点でしか捉えられず、ペルソナ(顧客像)を理解・イメージすることもできていませんでした。あらゆるデータをどのように利用・解釈すべきか分からない状態を打破し、「データ活用と顧客理解は両輪。お客様視点で線・面で CX を捉えることこそが重要」という原点に立ち返ることで、活動は本当の意味でスタートしました。

※1：NPS＝ネットプロモータースコア。顧客ロイヤルティ（商品やサービスに対する信頼・愛着）を測る指標。利用後のアンケート等により評価やコメントを収集。

※2：カスタマージャーニー＝顧客が製品やサービスを知り、購入に至るまでの一連のプロセス。これを図示化したものを「カスタマージャーニーマップ」と呼ぶ。

背景：ビジネスの転換

長年のお取引の中で、クライアント企業にビジネスの転換期が訪れました。従来の製品本体やソフト等の売り切り型から、継続利用によって収益を得るサブスクリプション型への急激な方向転換です。これにより、一度購入いただいたお客様に継続的に利用していただくための囲い込みが必要となり、顧客満足は一過性のものではなく、常時満足いただいている状態を維持すること、「CX の向上と維持」が必須要件となりました。



目的：課題達成

ビジネスの方向が転換する以前から「継続して利用していただきたい」という志向は当然ながら存在していましたが、近年、提供サービスの多様化により競合企業数も増加。顧客の取り合いが激化したことから、“ブランド”としての優位性に頼るだけでなく、“ブランドが顧客にとって特別な存在”であり、ファンであり支援者になっていただく必要性が生まれました。

このビジネスの転換を乗り切るため、クライアント企業と私たちは課題を極めてシンプルに2点に整理しました。

- ・ 顧客満足度の向上（離反抑止）
- ・ 運営コストの最適化（サポート効率化）

これらの合意をもとに、共創活動は本格的に始動しました。

b) 活動：目的を達成するために実施した活動（仕組み、手法、ツール活用など）

『ブランドのファンになっていただくため』に、“最適な”顧客サポートを“最適な”コストで運営する。コストだけを見れば、低コストの窓口（チャネル）で解決いただくのが最も簡易な方法ですが、運営視点の押し付けは顧客離反を招き、最適なサポートから大きく逸れてしまいます。

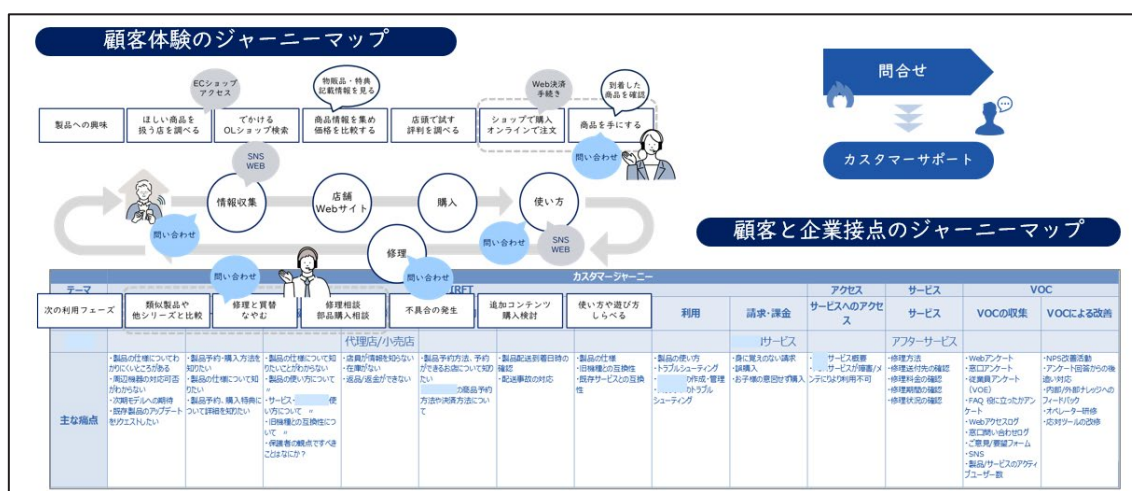
このため、まずはお客様視点に立つことが最重要課題であると位置づけ、“良い状態”を創るために、CX の観点からお客様の全体像を整理したカスタマージャーニーマップ（以下、ジャーニーマップ）で把握し、“顧客”でなくなるポイント、すなわち“痛点”がどこに存在するのかを明らかにするところから着手しました。

さらに、問い合わせ時のお客様の発言（声）や評価アンケートの声、そして“行動”の声をVOCとして収集・定量化。これらのデータから導き出した仮説をもとに、状態別に最適なチャネルを選定し、Web と対応窓口を連動させる配置（私たちはこれを「全体最適」と呼

これらの方策（手段）を、以下の3つに分けてご紹介します。

手段①：顧客体験の可視化

加えて、各顧客行動に対して企業が関与する“接点”を可視化したジャーニーマップも同時に作成します。



この顧客と企業の接点を可視化したジャーニーマップでは、お客様にとっての“痛点”が発生するポイントに関与する部署を明らかにすることができます。これにより、改善に向けた協業先や相談先が明確となり、改善活動・交渉・承認を同時進行で進めることが可能となります。

その結果、PDCA サイクルが停滞する期間を最小限に抑えながら、活動を円滑に進行させるための基盤を整えることができます。

手段②：お問い合わせの声やご意見の声の定量化

お客様の声は、例えばクレームなどの大きな声に注目が集まりがちですが、すべての声を定量化し、NPS の評価ポイントとコールリーズン（※3）を掛け合わせることで、どのようなケースでお客様に満足いただけているのか、あるいは不満を感じているのか（痛点となってしまうのか）を可視化します。

また、影響度の高い領域を特定し、優先度をつけてターゲティングすることが可能になります。

※3：コールリーズン＝顧客がコールセンターに問い合わせる理由

		製品			
		D	N	P	
サポート	D	64%	20%	16%	ターゲティング サポートNPSと製品NPSの評価が同じ領域は大きいことからある程度の相関があることが言える
	N	19%	49%	32%	
	P	6%	15%	79%	

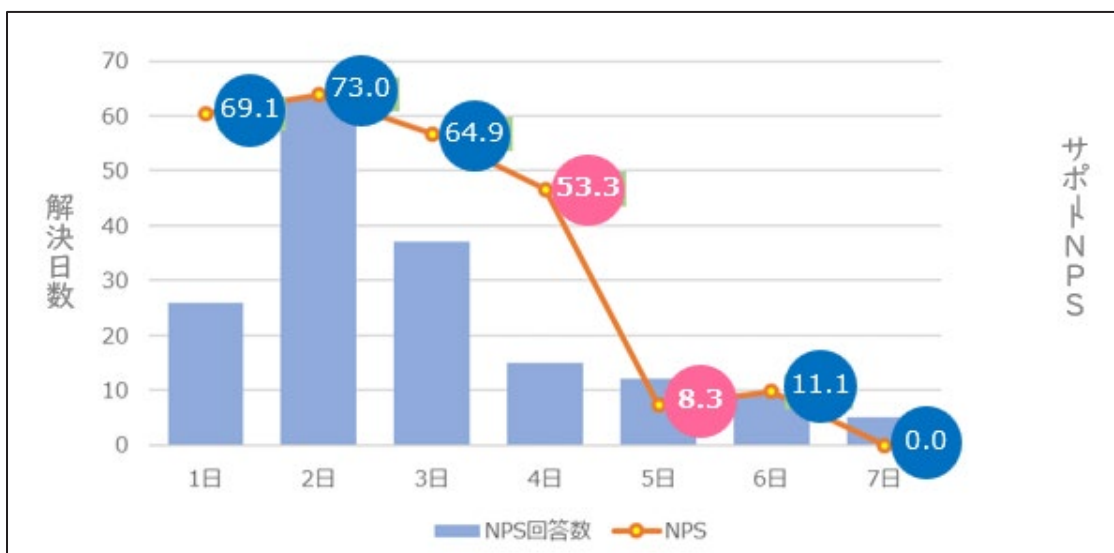
		製品			
		D	N	P	
サポート	D	②14%	4%	3%	ターゲティング 製品、サポートともに低いところ、およびサポートは高いが製品は低いところ＝改善すべき
	N	3%	8%	5%	
	P	4%	③9%	①50%	

次に、ターゲットとなる領域に含まれる“お客様の声”を再分解し、改善すべきポイントを洗い出します。顧客応対窓口での案内方法や、そもそも現在の運用が本質的に正しいのかなど、顧客接点の水際に対してアプローチすべきポイントを精査することが目的です。

ここでの定量データは、クライアント社員が社内の担当部署へ働きかける際の材料にもなります。費用対効果（影響度合い）を加えた定量データとして抽出し、例えばこの状態を放置することで生じる顧客離れの可能性を NPS 評価で数値化・金額化することで、実感を伴う、かつ正確な定量データとして整理・提示します。

さらに、サポートにおける NPS と解決の相関性など、“当然”とされていたことの検証に加え、サポート NPS と解決までにかかる日数など、これまで「おそらくそうだろう」とされていた感覚値も数値化して検証します。

例えば、顧客の人物像や活動時間、コールシーズン別の反応などから導き出した一例では、「解決までの時間が短いほど良い」という感覚から KPI として「24 時間以内回答」を設定していましたが、実際には 4 日目までは高い NPS を維持していたものの、5 日目から急激に低下する傾向が見られました。



このように“良い”の限界を証明できたことで、クライアント側にこの情報を前提とした運用変更案をセットで提示。運用変更の際してクライアント企業内の各部署の承認を得る場面では、当該データを提示することでスピーディな運用変更が実現しました。

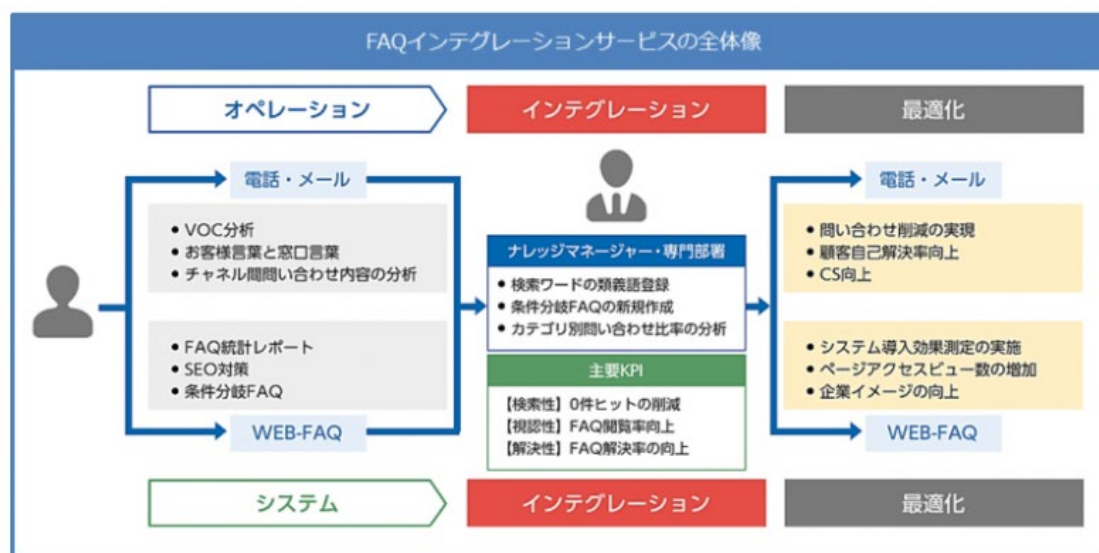
改善した運用の展開と同時に、顧客の声に基づく“顧客にとってわかりやすい案内方法”を窓口の運営現場に共有することで、運用と現場の改善を同時に実現。結果として、改善活動のPDCA サイクルの確実性とスピードアップを両立できるようになりました。

そしてもう一つ、ここまでの「お客様のご意見」という声に加え、顧客の“行動の声”も活用します。“行動の声”とは、検索に使われた言葉のテキストマイニングと、アクセス解析で得たデータの総称です。Web に訪れるお客様の数が、問い合わせ窓口への来訪数よりもずっと多いことは、周知の事実かと思います。その大勢のお客様の声が詰まっている場所への来訪から、文字を入力したりしながら彷徨って立ち去るまでの“声”を活用し、FAQ の解決力強化も並行して行います。

解決力強化とは具体的に、検索性、視認性、解決性の観点で改善することを指します。

検索性では、検索窓で求める情報がヒットするように、お客様言葉のワードを埋め込みます。視認性では、“検索にヒットしすぎる”ことで生じる“見つけやすさの低下”への対策として、対象の FAQ だけがヒットするような絞り込みや FAQ の総数の削減を行います（この企業様では FAQ が 3,000 件以上存在していたため、3 分の 1 まで削減）。いわゆるノイズを減らし、本当に必要な情報への絞り込み、すなわち「適量の追求」です。

続いて解決性です。たどり着いた FAQ の解決性は何より重要です。このため、情報の精査やリテラシーに合わせた表記への書き換えなど、“顧客視点”で改善を行います。



改善した Web の状態は、“サイトの全体力”がどうなっているかを、あらゆる角度から検証します。最終的に、Web を訪れた 50%以上の方に解決を提供できる状態まで引き上げました。

手段③：Web と窓口の連動

どれほど Web の解決力を高めたとしても、Web だけでは理解しきれないお客様や、Web では解決できない問題が必ず存在します。すべてのお客様に最適なサポートを提供するには、適切な解決手段への接続が不可欠です。すなわち、お客様の状況に応じた最適な窓口への誘導が必要となります。

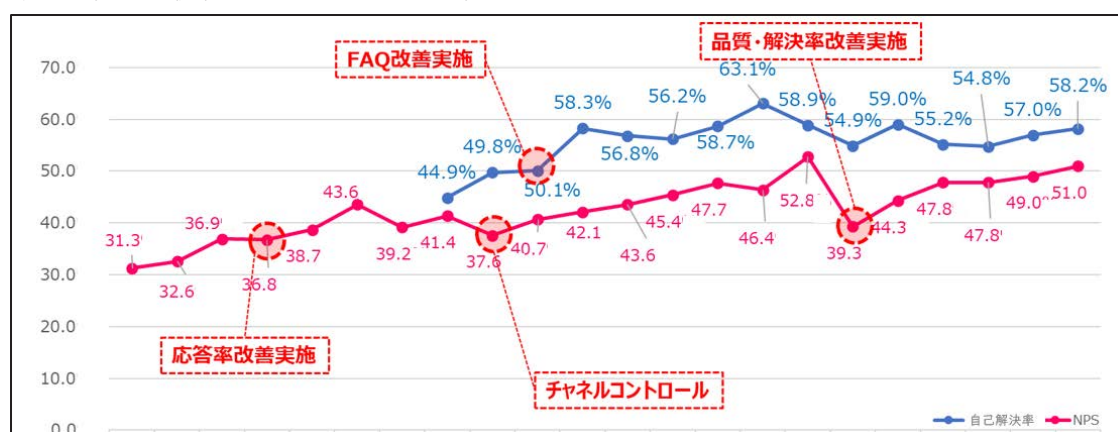
そこで私たちは、「Web がお客様を解決まで導く」をテーマに導線を設計しました。たとえば、解決のために個人情報が必要なケースでは、FAQ にチャットへのリンクを掲載したり、問題の内容によって解決方法が異なる場合には、チャットボットを活用して最適な窓口へ振り分けるなどの対応を行っています。

そして、最終的にお客様がたどり着いた窓口こそが、解決に最適な状態である必要があります。チャネルの種類ごとに、お客様にとっても、応対を行うオペレーターにとっても「わかりやすい」応対ナレッジや応対フローを整備しています。

このように準備したすべてのチャネルが「良い」状態を実現できているかどうかを検証するには、定量的な評価が不可欠です。次の改善に進むためにも、各チャネルには指標を設定し（Web は自己解決率、窓口の一次解決率、窓口ごとの NPS、従業員の ES など）、PDCA サイクルを回していきます。

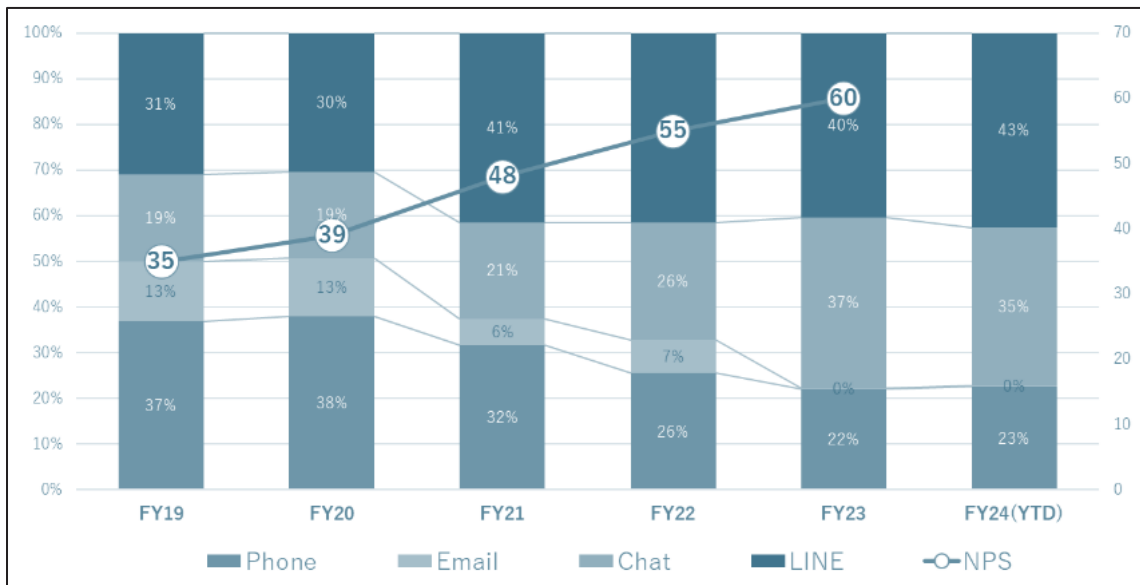
■成果

赤い線は窓口全体の NPS、青い線は Web の自己解決率を示しています。FAQ の改善により、自己解決率が確実に向上し、解決のエフォートレス化が進んだことを示しています。また、窓口全体の満足度（NPS）も向上しており、窓口と Web を訪れたすべてのお客様に“良い”状態を提供できていることが確認できます。



※上記グラフの横軸は 1 か月単位

さらに、チャネルの比率と NPS の推移を年度で集計したグラフでは、窓口での痛点改善と Web との連動（チャネルコントロール）によって、最適な解決の提供が実現されていることが示されています。



これらの活動により、NPS は活動前と比較して約 20 ポイント向上し、直近では 60 ポイント以上に到達しています。Web のエフォートレス化と窓口のサポート満足度向上を同時に実現し、サポート全体の顧客満足度向上という課題を達成しました。

また、企業様の課題であったコスト最適化も同時に実現しています。チャネルを追加するだけでは得られなかったコスト効果も、チャネルコントロールの実施により、自己解決率を高め、複数対応が可能なチャットや LINE などのデジタルチャネルへお客様を誘導することで、各チャネルの占有率に変化をもたらしました。

特に、コストが高いとされていた電話窓口の利用率は 23%まで削減に成功。また、LINE ボットの活用範囲を拡大し、顧客特性に合ったチャネルに絞ることで、企業様のコスト面での課題も解決しています。

このように、3つの方策による痛点の解消は、サポート満足度の向上に成功しました。さらに、これらの施策は「ブランド」イメージの向上にも寄与しており、サポート NPS の上昇とともに製品 NPS も向上していることが確認されています。サポートはサービスの一部であり、ブランド価値の向上にも貢献できることが実証されました。

c) アピールポイント（特徴）：実施した活動の優れた点、アピールしたい点、苦勞した点

データに基づく CX 運用を持続的に行うためには、クライアントとの共創体制が不可欠でした。権限移譲やクライアント内のセクショナリズムを排除し、情報を一元化することで、点を線に、面で顧客を捉える CX 向上のデータドリブンを実現することは、大きな課題でもありました。

これを実現するために、数値に基づいて仮説を立てて検証する今回のような取り組みの中で、クライアント企業の内側からは見えにくく、客観的に捉えることが難しい部分を、BPO としての立場から課題として抽出。改善提案とブラッシュアップを重ねることで、持続的な成果創出を実現することができました。

企業ミッションを可視化し、取引先部署の目標に落とし込むことで、得られた成果は必ず定量化。実現までのプロセスは PDCA サイクルとして可視化し、今回の事例のような取り組みを“成功体験”としてクライアント企業様と共に積み上げることに成功しました。

この活動を持続可能なものとするために、企業様のオペレーション運営のみならず、CX 戦略の立案から運用設計、継続的なマネジメントまでを一貫して伴走。協働する企業の HQ（ヘッドクォーター）としての体制も構築しています。



クライアントとの共創を体制化することで、継続的な成果創出を揺るぎないものとしています。

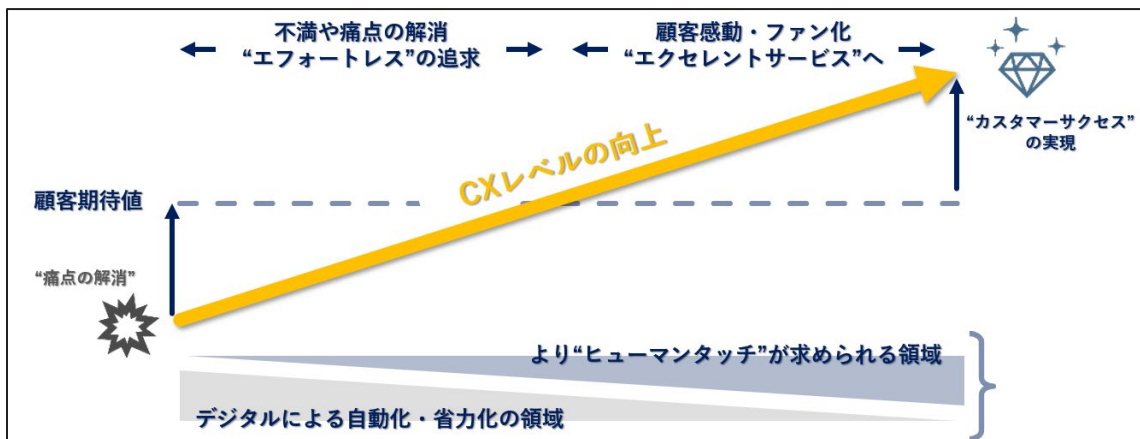
■今後の課題

今回の活動で示したように、ジャーニーマップによって顧客との関係性を可視化し、企業の体制などの基盤を整備することが第一歩となります。そのうえで、デジタル化の推進とデータ活用により効率的に課題を解消し、人とデジタルが共創することで、より良い関係性や感動体験を創出できると考えています。

また、より良い顧客体験を追求するためには、オムニチャネル化やNPSの促進をゴールとするのではなく、それらを通過点として次のステップへ進むことが重要です。

CX向上の取り組みでは、顧客へのサポートに注力しがちですが、それを提供する従業員の満足も同時に実現されている状態が理想です。顧客体験価値と従業員体験価値の両方を、量・質ともに高めていくことが必要不可欠です。

そうすることで、単なる痛みの解消にとどまらず、顧客の期待を超える感動体験＝エクセレントサービスへと進化できると私たちは考えています。



次世代型ハイブリッドオペレーションとして、生成AIを活用した自動化やオペレーター支援を進めるとともに、管理者はデジタルと人の両面を踏まえた最適な顧客接点を実現するマネジメント能力を備え、現場のデジタル化を加速させる役割を担います。オペレーターはコンシェルジュとして、ハイタッチな対応を担う存在へと進化していく必要があります。運営の論点も、より一層「顧客へのエクセレントサービス提供の担い手」へと進化することが求められます。

今後の課題として、以下の2点を掲げ、引き続きクライアント企業との協働および当社独自の取り組みを通じて、学びと行動を重ねながらCXレベルの更なる向上を追求していきます。

- ✓ デジタルとデータの活用は積極的に進める
- ✓ 目的は顧客体験、従業員体験の価値を高めること

発行 一般財団法人 日本科学技術連盟

〒163-0704 東京都新宿区西新宿 2－7－1
新宿第一生命ビルディング4階

E-mail : jqra@juse.or.jp

無断で転載・複製を禁じます