

2025年度日本経営品質賞 大賞（大企業部門）

株式会社ワズマート

東京ベイエリアの駅前・駅近を中心に、売場面積が業界平均の約1/3の小型スーパー（39店舗）を開設。理念「お客様の身近な冷蔵庫がわりでありたい」を追求し、小型店舗ながら店内加工の惣菜・生鮮品、産地直送品など、鮮度・品質の高い商品を提供。生活動線上の立地や夜間帯営業による利便性向上と価格に依存しない差別化を図ることで付加価値を高め、坪効率（㎡あたり月商）は業界平均の2.5倍以上の高い収益力を実現している。駅前・駅近への展開を進める中、独自の店舗運営に磨きをかけて生産性を高め、収益を社員へ積極的に還元することで「物心両面の幸福」を実現しており、小売・サービス業における価値創造と持続可能な経営のモデル組織といえる。

【店主集団経営による独自の店舗運営】

同社は、顧客にとっての「身近な冷蔵庫代わり」として、鮮度・品質が高く、日常使いに十分な品揃えの商品を適正価格で提供している。売場面積が限られる小型店舗でこれを安定的に実現するには高度な運営力が求められるが、同社は独自の「店主集団経営」によって課題を克服してきた。

各店舗の部門ごとに配置された店主（部門責任者）は、仕入れ・値付け・見切り・売場づくりに加え、販売管理費やパート採用まで幅広い裁量を持ち、部門を“ミニ経営単位”として運営している。これにより、地域特性に応じた独自の品揃えや売場づくりが可能となり、「行けば必要なものが揃う」店舗を実現。さらに、スタッフ一人ひとりの経営者意識と創意工夫を引き出し、店舗全体の収益力向上にも大きく貢献している。

これらの運営は、長年活用してきた自社開発の「Data Studio」をはじめとする情報管理・分析システムによって支えられている。全店舗・全部門の月次決算は社内WEBで公開され、誰もが比較・確認できる。商品別売上や客数をはじめ、現在は1時間単位で需要変化を即時把握できるようになった。これにより、製造量や補充、人員配置の即時見直しが可能となり、品揃えや販売計画の精度がさらに向上。鮮度維持と廃棄抑制を両立し、日常使いに最適な店舗運営を実現している。

【協働力と自律性を高めたチーム経営への進化】

この3年間で、同社は「チーム経営」へと大きく進化した。各店舗では毎日の「11時・15時ミーティング」で計画や進捗、課題、対応策を話し合うことでスタッフの仮説検証力を高め、店舗運営の質を向上させている。また、2019年に開始した作業改善活動を通じて作業効率や生産性の向上を図るとともに、2023年からは日常業務での小さな気づきを重視する「パート社員Pチ改善活動」も開始。品出しや陳列方法を工夫するなど、一人ひとりが「小さな経営者」として自律的に行動している。2022年導入のビジネスチャットツールにより、こうした取り組みは全社に共有され、他店舗への横展開も進んでいる。

パート社員を含む全社員の賞与明細には「フォア・ザ・チーム」の評価項目が設けられ、ハイブリッド型の狭小店舗では多能工化した店主が複数部門を担当するなど、協働体制が一段と強化されている。

加えて2023年5月以降は、グロサリー社員が自由に参加できる「試食・商談・買い付け商談会」を開始し、2025年5月までに25回開催。取引先も約150社に拡大し、店舗スタッフは“あきんど”としての商才を磨いている。

こうした取り組みにより、商圏特性や顧客ニーズに応じた独自の店舗運営にさらに磨きがかかる、坪効率（㎡あたり月商）は業界平均の2.5倍以上、人時売上高は業界平均の1.6倍に達している。

【新顧客層の発掘と狭小店舗フォーマットの確立】

同社では以前より、ポイントカードシステムやロイヤルカスタマーへのアンケート、店舗モニター制度を通じて顧客の声を収集し、売場づくりや改善活動に活用してきた。3年前の日本経営品質賞審査のフィードバックでは顧客情報の分析・活用について提言を受け、時間帯別の売上・客数データを詳細に分析した結果、「多頻度来店の都市生活者」という新たな顧客層が浮かび上がった。あわせて、①駅前立地へのシフト、②夜間帯の品揃えに対応可能な勤務シフト、③人手不足下でも夜間に商品供給できる体制、といった具体的な課題が明確となった。

これらの課題へ対応するため、同社は既存店舗を改修したプロセスセンターを活用し、店内加工とプロセスセンターによる加工・配送を組み合わせたハイブリッド型の実証実験を加速。2025年には都心狭小店舗の平井店(99坪)、豊洲店(100坪)を開店し、ディベロッパーからの出店要請が相次ぐほど注目を集めている。さらに、2027年には生鮮惣菜プロセスセンターの本格稼働を予定しており、これにより商品欠品による機会ロスのさらなる削減と、約30%少ない人員での店舗運営が可能となり、狭小店舗フォーマットの競争力強化が期待される。

【従業員の「物心両面の幸福」を目指す温かみある経営】

従業員の「物心両面の幸福」の実現に向け、同社はワーク・ライフ・バランスを重視するとともに、納得感のある評価・処遇制度の整備や財形貯蓄の利子補給など、社員を大切にし、動機づける温かみある経営を進めている。社員の平均年収は業界の上場企業を上回る水準に達している。

また、「見てあげることが最高の教育」という考え方のもと、経営幹部が高頻度で店舗を巡回し、従業員へ積極的に声をかけることで、信頼関係の構築と風通しの良い組織風土の醸成を図っている。

さらに、店舗間での社員のスキル・能力のばらつきをなくすため、店舗サポート部による指導巡回チームが、年2~3回「個人認定チェックリスト」をもとに作業状況を確認し、必須項目を含む80%をクリアした社員を認定する「個人認定制度」も開始した。これにより、店舗スタッフは自分が取り組むべき課題や行動の優先順位を明確に把握できるようになった。

こうした取り組みの結果、離職率は3.5%(3年前4.7%)と業界平均(10.7%)を大きく下回る水準を達成している。特に店長や店主などのマネジメント層は、「他社ではここまで裁量はありえない」と語るほど高いやりがいを感じており、社員の定着率の高さにもつながっている。

【ワイスマート 概要】<ワイスマート提供>

組織名	株式会社ワイスマート		
業 種	食品スーパーマーケット	設立年	1969 年
所在地	千葉県浦安市 *千葉、東京、神奈川に39拠点	代表者	代表取締役社長 吉野 秀行
従業員	1,589名	売上高	50,062 百万円
経常利益	1,006 百万円	労働生産性	6.4 百万円



当社は東京ベイエリアに39店舗(2025.2末時点)を展開する食品スーパーです。「お客様の身近な冷蔵庫がわりであります」を理念に掲げ、利便性の高い駅前・駅ナカに26店がありますが、売場面積は業界平均の1/3しかありません。首都圏有数の激戦区にあり、圧倒的に不利な環境の中、50周年の節目を迎えたのは、社員一人ひとりの創意工夫と努力に他なりません。

ありたい姿の一つに「コンパクトストアに磨きをかけ、お客様をファンにしたい」があります。生鮮惣菜の強化に努め、その構成比は業界平均を上回る55.7%。坪効率のアップに寄与しています。

経営者感覚を持った社員によるチーム経営が特徴で、店内6部門ごとにPLを算出。自社開発のアプリから、全社員が自店他店のチーム損益を閲覧可能です。各部門の責任者が「小さな経営者」として裁量を持って運営することから「店主集団経営」と称しております。

【経営品質向上活動への取り組み】<ワイスマートのコメント>

今から24年前の2001年。日本IBMさんの勉強会で「日本経営品質賞」と出会いました。同年6月に社名を変更し、10月に上場も控えていましたが、財務体質は脆弱で、人員も不安定。9.11のNYテロを理由に上場を延期しました。ここから経営品質のフレームワークを意識した経営に舵を切りました。90億円の有利子負債を減らし、離職率を下げる。「大きな会社より、強い会社。かっこいい会社より、あったかい会社」を目指さなければ悪循環から抜け出せない、そう悟ったのです。

売上を追うより、不採算店は閉じて社員の休みを確保する。どうしたら社員が主体的に考え、働けるのか。従業員と寄り添いながら築いた「見てあげることは最高の教育」。独自の評価制度とフィードバックの仕組みはビジネスモデル特許となりました。気がつけば、主体性を持った社員が「小さな経営者」として育ち、駅ビルやディベロッパー様から狭小スペースへの出店要請を受けるまでになりました。2027年には生鮮惣菜プロセスセンターの稼働を予定しており、都心23区内狭小スペースへの出店を展望しております。

今後も競争が緩むことはないでしょう。時に利益成長が出来ずとも、「社員の物心両面の幸福実現を目指し、小さな経営者が自然と育つ場であります」の実現を目指して参ります。経営品質向上活動に終わりはありません。志を同じくする皆様と私たちの経験を分かち合い、共に高め合えることを願ってやみません。

<本件に関するワイスマートのお問い合わせ先>

株式会社ワイスマート 管理本部 鈴木 辰弥

〒279-0001 千葉県浦安市当代島1-2-25 E-mail: jqa2025@ysmart.co.jp

社会福祉法人合掌苑

町田市南圏域を拠点とする都市型社会福祉法人であり、「困ったときは合掌苑」と言われるほど、地域の駆け込み寺的存在として高い信頼を得ている。「関わる全ての人を幸せにする」、「新しい公共の中心として地域に貢献する」というミッションを掲げ、理念追求（ロマン）と利益追求（そろばん）を組織運営の両輪とする経営哲学を実践している。これにより、高品質なサービス提供と持続可能な組織運営を両立させ、地域に根差した介護・福祉活動を幅広く展開している。福祉業界における価値創造と持続可能な経営のモデル組織といえる。

【ロマン：サービスの質向上による理念・使命の追求】

同法人の根幹には、創業期から受け継がれてきた基本理念「人は尊厳を持ち権利として生きる」がある。理事長による毎月の誕生日研修では、理念や創業の想いを職員と共有。また、職員は直属上司との毎月の面談で理念にもとづく日々の行動を振り返ることで、主体的な実践と成長につなげている。こうした一貫した仕組みが、理念に根ざした高品質なサービス提供を支える基盤となっている。

介護サービスにおいては、利用者本位の個別ケアを基本としている。利用者の「生きる意欲」の向上や「夢」の実現を重視し、残存機能の維持・拡大を通じて利用者の挑戦意欲を引き出している。標準化が難しい介護業界にあっても、先行事例を参考にしつつ独自の工夫を加えることで高品質なケアを実現。その取り組みの一例として、座位保持が困難だった利用者がリハビリを通じて歩行やトイレ動作を自立して行えるようになったケースや、特別養護老人ホームで機械浴を全廃し、個別浴へ転換したケースなどが挙げられる。こうした取り組みの結果、要介護度改善率は2022年度に16.3%と、市内他施設平均の約4倍に達した。以降も15~16%の水準を維持し、利用者の生きる意欲の向上に加えて、職員の業務負荷軽減や労働時間短縮にも寄与している。利用者の生きる意欲が高まる姿は職員のモチベーション向上にもつながり、その相乗効果として更なるサービスの質向上をもたらしている。

また、人生の歩みや想い出をまとめた「ライフストーリーブック」の作成や、多職種チームによる観察を通じて認知症の利用者の心の願いを汲み取る取り組みも進めている。かつて家族とロマンスカーで江の島を訪れた楽しい思い出を再現することで利用者の笑顔を取り戻すなど、一人ひとりの価値観に寄り添う個別ケアを実践している。

【そろばん：持続可能な組織運営のための利益の追求】

社会福祉法人の約3割が赤字とされ、「ロマン」だけでは組織を持続的に運営できないという現実がある中、同法人は、高品質なサービス提供を維持するには人材投資を支える財務基盤が不可欠として、「ロマン」と並行して「そろばん」を重視し、組織運営の両輪としている。

その中心的な取り組みが「アメーバ経営」による全員参加経営であり、導入当初こそ職員にやらされ感があったものの、10年の歳月を経た現在では法人独自のアレンジが加えられ、現場の改善活動として定着。職員一人ひとりの経営者意識を育み、現場で自律的に経営判断を行う仕組みとしても機能している。

同法人では、部門ごとの独立採算に加え、時間当たり付加価値である「時間当たり採算（{売上-経費}÷労働時間）」を重視。①売上最大、②経費最小、③労働時間最短、の三方向から改善に取り組んでいる。これらの改善活動においては、ケアの質を決して落とさず、むしろ向上させることを原則としている。

①売上最大に向けて、現場の提案を起点としたホスピス事業の開始、介護保険加算の取得に向けた自発的なアプローチ、空室が発生した際のショートステイ受入体制の整備などに取り組んでいる。

②経費最小化に向けて、「おむつ在庫の見直し」などに代表される在庫管理の改善を進めている。

③労働時間最短化に向けて、各アメーバ部門において総労働時間管理を徹底し、利用者と直接向き合う「客前時間（約7割）」と事務作業などの「バックヤード時間（約3割）」を区分。IT活用による事務効率化によってバックヤード時間を削減し、客前時間の増加を図っている。さらに、サービス残業の撲滅に向けた仕組みづくりにも取り組んでいる。

こうした取り組みの結果、業務負荷軽減や労働時間短縮が進み、時間当たり採算は業界平均を15%以上（推計）も上回る水準となっている。

【多様な人材が活躍できる職場環境づくり（ES向上）】

同法人は、最良のサービス提供のためにES（職員満足）向上によるCS（利用者満足）向上を追求し、職員がいきいきと働く職場づくりを積極的に推進してきた。「25大雇用」と称する、障がい者や育児中、シングルペアントなど、働きづらさを抱える多様な人材が活躍できる環境整備に取り組んでいる。職員寮や託児室の設置、夜勤専従制度やリフレッシュ休暇制度（年間8日）、定年制度の撤廃、シングルペアント支援など、ライフステージに応じた幅広い制度を整備。また、業務標準化や業務切り出しによる細分化、短時間勤務制度などの施策も含めて、職員の柔軟な働き方を可能にしている。

資格取得支援も充実しており、介護福祉士資格保有者は全職員の4割に達している。職員一人当たりの研修費も業界平均を大きく上回り、専門性向上を後押ししている。外国人職員には日本人と同等の給与体系を適用し、日本語レベルに応じて理念教育を段階的に実施。また、委員会の委員長やチームリーダー、アメーバリーダーなどの経験を通じ、将来のマネジメント層を育成する仕組みも整備している。

こうした職場環境の整備に加え、アメーバ経営による業務負荷軽減や労働時間短縮効果も相まって、離職率は9.4%と業界平均（13.1%）を大きく下回る水準を実現。正職員、パート職員いずれも平均勤続年数は10年を超え、安定的な人材確保に寄与しているほか、アルムナイ採用も増加。熟練職員が多く在籍することでサービスの質向上にもつながっている。

【地域に根ざし、全ての人の幸せと地域課題の解決を目指す取り組み】

同法人は、「合掌苑に関わる全ての人を幸せにする」「社会福祉法人として社会的責任を果たし、新しい公共の中心として地域に貢献する」というミッションのもと、行政や地域からの要請に応えている。高齢者支援センターと障がい者支援センターの一体運営や育児支援事業の受託など、複合的な支援を幅広く展開している。また、法人内に地域福祉支援事務局を設置し、積立金を活用してユニバーサル就労、生活困窮者支援、地域活動団体の支援など、地域ニーズに即した取り組みを自主的に行っている。

多くの社会福祉法人が公的制度や財源に依存する中、同法人は制度化以前から地域の実情に応じたサービス提供を継続してきた。その結果、公的財源への依存度が低く、自己収益比率は96.6%、純資産比率も80.2%に達するなど、財務面においても安定した基盤を構築している。

さらに、家事代行サービス会社との提携による食事お届けサービスの実施や、自宅に閉じこもりがちな認知症の人がカフェでお茶を楽しむ機会をつくる取り組みへの協力など、異業種との連携による地域課題解決にも積極的に取り組んでいる。

【合掌苑 概要】<合掌苑提供>

組織名	社会福祉法人合掌苑		
業 種	総合福祉事業	設立年	1966 年 *創業 1953 年
所在地	東京都町田市 *東京、神奈川に 3 拠点	代表者	理事長 森 一成
従業員	475 名	売上高	2,769 百万円
経常利益	82 百万円	労働生産性	6.2 百万円



(社福)合掌苑は、創業者の市原秀扇が昭和25年に東京大空襲の被災者を中野区のお寺でお世話したことからルーツを持ちます。仏教の慈悲の精神に基づき「人は尊厳を持ち権利として生きる」を創業の理念に掲げ、高齢者・障がい者の権利と尊厳を守り続けてきました。昭和35年に町田で老人ホーム事業を開始して以来、養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、訪問介護事業など現在31事業を展開。「合掌苑に関わる全ての人を幸せにする」ことを使命とし、地元密着を柱に創業65年を迎えました。

当法人では「お客様の幸せには働く職員の幸せが不可欠」という考え方のもと、働き方改革を推進。ダイバーシティ&インクルージョンを重視し「25大雇用」を採用しています。サービス残業撲滅や長期連続休暇の推奨、アーバン経営による全員参加経営を実践。職員が経営を「自分事」として捉えられる環境を構築、高い付加価値の実現を目指すことで、地元で持続可能な福祉社会を支えています。

【経営品質向上活動への取り組み】<合掌苑のコメント>

当法人は「ロマンとそろばん」(想いの実現と堅実な事業運営)を両立させる理念経営のもと、トップダウンからボトムアップへの組織変革と全員参加経営を推進しています。理事長の経営品質との出会いから変革が始まりました。創業者の理念が根づく土壤に「ありたい姿と現状のギャップに取り組む」活動が定着しました。経営幹部によるセルフアセッサーの取得、共通言語化や異業種へのベンチマー킹、外部研修参加を通じて組織として職員の成長を支援しました。同時に、ICTの活用、労働時間の短縮(サービス残業撲滅)、有給休暇の取得促進や長期休暇の取得推奨、定年制の廃止、フレックスタイム制導入など職員が安心して働ける環境を徹底的に整備、さらに「25大雇用」を掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンを強化している点が大きな特徴です。2015年からはアーバン経営を導入し、全員参加経営を実践してきました。これにより一人ひとりが経営者意識を持ち、「ロマンとそろばん」を回す有効な手法が確立されました。また、地元に根差した社会福祉法人として、地域の自助団体へ地域福祉支援積立金の助成など独自な支援をおこない地域共生の実現に取り組んでいます。

継続的な取り組みの結果、2018年には経営革新推進賞と日本でいちばん大切にしたい会社大賞を受賞。その後経営品質の取り組みはより多くの職員を巻き込み深化し、理念と多様性を尊重する経営を通じて、全員での組織変革と持続可能な体制づくりをさらに進めています。

<本件に関する合掌苑のお問い合わせ先>

社会福祉法人合掌苑 営業統括部 マネージャー 長村 将宗

〒194-0015 東京都町田市金森東3-18-16 E-mail:gs-branding@gsen.or.jp

2025年度日本経営品質賞 優秀賞（大企業部門）

組織名	トヨタテクニカルディベロップメント株式会社		
業種	IP(知的財産)事業 計測シミュレーション事業	設立年	2006年
所在地	愛知県豊田市 *愛知に1拠点	代表者	代表取締役 社長執行役員 香川 佳之
従業員	1,150名	売上高	17,155百万円
経常利益	402百万円	労働生産性	8.8百万円

【開発を一気通貫で支援する統合ソリューションを目指す】

知的財産(IP)事業と計測シミュレーション事業という異なる領域を融合し、開発の上流(研究・設計)から下流(試作・評価・生産)までを一気通貫で支援する「統合ソリューション」を目指している。トヨタ自動車(トヨタ)のクルマづくりで培ったノウハウをもとに、IP事業では、技術動向分析から技術経営戦略の立案、国内外での出願・権利化を一貫支援できる点を強みとする。計測シミュレーション事業は、顧客の開発工程に入り込み課題を把握できる優位性を活かし、長年培ってきた技術基盤をもとに顧客の開発効率と品質向上に大きく寄与している。トヨタやグループ各社への常駐・出向社員が多い同社では、現場で得られた知見を、全社横断の「開発企画会議」などを通じて共有・蓄積している。さらに、優れた活動や成果を表彰する「TTDC-Award」は、日々のチャレンジや成果に気づき、伝え合う風土を醸成する活動へと進化し、表彰事例の共有会を通じて、他部門の優れた取り組みから学び合う機会を創出している。

【合併再編後の組織の一体感醸成】

2006年の合併や2016年の再編を経て、同社では組織としての一体感の醸成が課題となっていた。2020年に企業理念を再定義し、「開発惑星を育む大気圏」という使命を明文化するとともに、TTDC フィロソフィーとして体系化し、社員が共通の価値観に基づいて行動できる基盤を整備した。社員が命名した中期経営計画「CHART (CHAllenge, Resilience, Transformation)」の浸透に向けて、複雑な経営環境を視覚的に捉える「戦略俯瞰マップ」や、成長の循環を示す「人と技術の成長モデル」を活用。さらに、意思決定と実行のスピードを高めるため、ミドル層への権限委譲を推進してきた。社長との直接対話の場である「Dコミュ」、「オフサイトミーティング」などを通じ、全社一体で変革を生み出す風土づくりを進めている。

【顧客・市場拡大と、人・技術への重点投資】

トヨタへの売上依存や労働集約型の事業構造から脱却するため、現在、新規顧客・市場開拓と戦略的投資を重点的に推進している。先回りした提案力の向上や幅広い技術の習得を図り、トヨタグループ以外の企業への価値提供を強化。マーケットイン型の営業体制を整え、重要顧客との緊密なコミュニケーションやキーアカウント活動に取り組んできた結果、トヨタ以外の売上比率の向上に結びついている。

さらに、「Vision2030」で掲げる「世界で闘うエンジニア集団」の実現に向け、米国で毎年テクニカルロードショーを開催して技術交流を促進するとともに、顧客の海外知財戦略支援を強化する北米拠点として子会社を設立するなど、グローバル対応の強化にも積極的に取り組んでいる。

現在、売上の5%を自主開発品の開発投資に充てることを目標に掲げ、AI・デジタル技術への対応を強化している。人財面では、教育体系を刷新し、オンライン学習プラットフォームや TOEIC 奨励制度等を導入。DEI推進やハイブリッドワーク導入により、多様な人財が活躍できる環境づくりにも取り組んでいる。こうした「人」と「技術」への重点投資を通じて、持続的な成長のための基盤を構築している。

2025年度日本経営品質賞 優秀賞（大企業部門）

組織名	福岡トヨタ自動車株式会社		
業種	自動車販売等	設立年	1942年
所在地	福岡県福岡市 *福岡、長崎に64拠点	代表者	代表取締役社長 金子 直幹
従業員	1,405名	売上高	114,675百万円
経常利益	5,587百万円	労働生産性	9.6百万円

【「まごころQuality」による顧客志向の深化】

2019年より「チーム制」を導入し、組織的に顧客志向の強化に取り組んでいる。従来の販売数重視から「お客様を大切にする」価値観を核とした「まごころQuality」へ転換し、2023年から毎週水曜午前の「店舗ミーティング」で全社員が対話と振り返りを実施。顧客視点での意識・行動改革や主体性の向上を図っている。

社員は顧客観察から得た気づきを行動に結びつけ、「顧客から長く頼られる存在」を目指す姿勢が定着。その結果、一定期間の点検をカバーする「ウェルカムサポート」加入率(75.6%)、車両異常時の対応指標である「eケア走行アドバイス」実施率(100%)はいずれも全国平均を大きく上回っている。

これらの取り組みは、リピート顧客や紹介件数の増加、中古車仕入れの強化につながり、新車受注件数における下取り率の向上にも寄与。中古車事業のコアビジネス化とともに、顧客接点の拡充と信頼関係の深化に結びついている。

【迅速な変化対応がもたらす新たな価値提供】

同社は「自動車ディーラーは変化対応業」と捉え、メーカーと社会の変化を先取りし、迅速に対応することを重視している。新車納期の長期化に対応するため、「すぐに乗れる車」をコンセプトにした新車未登録車・中古車を扱う総合展示場の展開や、メーカーとの協働プロジェクトに参画して納期短縮システムの開発を行った。さらに、「所有から利用」への移行を踏まえ、専門部署を設置してカーシェア・カーリース事業を積極展開。独自開発の従業員向けリース商品により、高年式車両を安定的に確保し、中古車の納期短縮にもつなげるなど、既存事業と新規事業の両輪で新たな価値を提供している。

現場と経営層の信頼関係と、心理的安全性に支えられた密な対話による意思決定の速さが、こうした迅速な変化対応を可能にしている。

【人材確保・育成の好循環を生む仕組み】

同社は採用と人材育成を経営の要と捉え、模範となる社員を採用担当として配置することで、学生が憧れを抱いて入社し、次代の採用を担う好循環を確立している。採用活動においては、自社の宣伝よりも学生のキャリア支援を重視する姿勢が共感を呼び、内定辞退率は極めて低く、不人気業種とされる中でも採用人気ランキング上位を維持している。

エンジニア採用では、大学卒からの育成ルートを構築し、業界課題である人材不足の解消にも寄与。さらに、チーム制に準拠した人事評価制度を導入し、顧客志向の浸透やスキル共有を促すとともに、働きやすい職場環境を実現している。さらに、「チーム制」「店舗ミーティング」「全員参画」などの仕組みにより店舗ビジョンを創発し、社員一人ひとりの夢の実現を後押しする人材育成も進めている。

これらの取り組みの結果、生産性向上と離職率低下を同時に達成し、1店舗あたりの人員・エンジニア数は全国平均を上回る水準となっている。

2025年度日本経営品質賞 優秀賞（グループ・連携部門）

組織名	KEC グループ * (株)KEC Glows、(株)KEC Miriz		
業種	塾の運営 教育コンテンツの開発・販売	設立年	1982年(創業1977年) * KEC Glows
所在地	奈良県生駒市/大阪府大阪市 *奈良、大阪、京都、フィリピンに57拠点	代表者	代表取締役 小椋 義則
従業員	1,154名	売上高	3,365百万円
経常利益	180百万円	労働生産性	3.6百万円

【「人間大事の教育」を軸に「10年・20年先にも続く自信を育てる」独自の教育システム】

「人間大事の教育」を理念に掲げ、「学力」と「人間力」を両立させる独自の教育システムを確立している。単なる受験合格に留まらず、「10年・20年先にも続く自信を育てる」ことを教育コンセプトに掲げ、生徒の自発的な学習意欲を引き出している。その中核として、「エドテックテインメント(教育×テクノロジー×エンターテインメント)」を実践。教育にICTやエンターテインメント性を融合させ、「苦しいこと」にも「楽しく」「本気で」取り組める環境をつくり、成果につなげている。さらに、生徒の主体性を高める学習管理ツールとして、全社員・アルバイトスタッフ・生徒が共有する「ロードマップ(G-PDCAを習慣化するオリジナル手帳)」を活用。夢や目標を定め、計画・行動・検証・改善を進めるG-PDCAサイクル(Goalを起点にしたPDCAサイクル)を回す仕組みを組み込むとともに、年度初めに生徒が自分の過去と将来を見つめ、自身の望ましい姿を考える習慣も育んでいる。

こうした理念と実践を通じて、10年間で組織規模が3倍に拡大し、奈良県最大規模の学習塾へと成長。受験後の継続率や保護者満足度も高水準を維持している。

【仕組みによる理念の実践と、挑戦し続ける風土の醸成】

「人間大事の教育」の浸透・実践に向け、動機づけと遊び心を取り入れた仕組みを設計・運用している。これにより、社員一人ひとりの主体性を引き出すとともに、相互の信頼関係を育み、協力・挑戦し続ける風土が醸成されている。代表的な取り組みである「ロードマップ」は、アルバイト講師を含む全スタッフが活用するマネジメントツールで、上司との毎月のミーティングを通じて進捗状況を確認し、G-PDCAサイクルを回す仕組みとなっている。社員が率先して活用する姿勢は、生徒指導における説得力向上にもつながっている。また、若手の抜擢や挑戦を促す制度、アルバイトから正社員・管理職へと昇格できる評価制度など、多様な人材育成・活用の仕組みを整備。これらの仕組みが社員の動機づけを高め、挑戦と承認の機会を通じて、社員同士が互いに高め合う組織づくりが進んでいる。

これらの取り組みの結果、外部機関による社員エンゲージメント調査では、最高評価である「AAA」を4年連続で獲得しており、毎年上位10社しか選ばれない「モチベーションカンパニーアワード」を3年連続受賞。アルバイト講師の8割が同塾卒業生を占めることからも、高い愛着と帰属意識がうかがえる。

【生涯教育総合サービス企業に向けた挑戦的な2035年ビジョン】

同社は、「世界の教育をひっくり返す」という挑戦的な2035年ビジョンを掲げ、独自の強みを活かした「生涯教育総合サービス企業」を目指している。社員から高い共感を得た未来映像「成長の軌跡2025～2035」では、不登校、就職、異文化交流、リスクリミングなど多様な社会課題を取り上げ、「人間大事の教育」を基盤とする理想の未来像を描いている。

ビジョン実現に向けた第一歩として、2019年にBtoB事業を担う「KEC Miriz」を設立。学習塾運営で培ったノウハウを活かし、プログラミング教育やオンライン英会話などの教育コンテンツを全国の学習塾や学校へ提供している。

2025年度日本経営品質賞 優秀賞（グループ・連携部門）

組織名	ブリッジホテルグループ *(株)王宮、(株)ウェルカムジャパン、(合)恵美寿グロースリミテッド、 (合)イーストグローバルリミテッド		
業種	ホテル宿泊業	設立年	1970年 *王宮
所在地	大阪府大阪市 *大阪、沖縄に4拠点	代表者	株式会社王宮 専務取締役 橋本 明元
従業員	227名	売上高	4,863百万円
経常利益	1,436百万円	労働生産性	6.1百万円

【独自コンセプトを掲げるインバウンド向け宿泊特化型ホテル】

同グループは「日本と世界の架け橋になる」という使命のもと、「おもてなしホテル」という独自コンセプトを掲げ、インバウンド向け宿泊特化型ホテルを運営している。日本への関心が高い外国人個人旅行客を主な対象に、顧客視点の接遇や「あつたらしいな」を形にした各種サービス、餅つき・着付けなどの文化体験イベントを提供し、「心に残る想い出づくり」という独自価値の創出に取り組んでいる。

コロナ禍で観光需要が激減した際にも、「停滞期だからこそできることに注力する」姿勢を貫き、新卒採用と社員教育を継続して組織力を強化。アフターコロナを見据えた体制整備を進めた。コロナ禍以降はSNS戦略を強化し、「宿泊客が自ら発信したくなる仕掛け」を多面的に導入。自然発生的な口コミや紹介の増加により評判を高め、ブランド認知度とファンの拡大が進んでいる。

こうした取り組みの結果、2024年度の稼働率やRevPAR(販売可能な客室1室あたりの収益)は業界平均を大きく上回り、直営2店舗の平均経常利益率は30%超と高い収益性を実現している。

【グループの理念・使命を実践するスタッフの企画・行動力】

深刻な人手不足が業界の共通課題となる中、独自の採用・育成プロセスを構築している。正社員の過半数を外国籍スタッフが占め、6割以上が三カ国語に対応できるなど、高い多言語対応力と“心に残る”温かい顧客対応が強みとなっている。

理念「誠実な商売を通して心に残る想い出づくり」や、使命「日本と世界の架け橋」が社員に深く浸透し、日々の行動・判断の基盤となっている。さらに、現場スタッフに1回20万円までの決裁権を付与し、上司の承認なしにアイデアを即実行できる環境を整備しているほか、若手スタッフによる年間55件もの新たな体験イベントの企画・実行など、理念と使命を具現化する挑戦が数多く生まれている。

こうした実践が顧客からの高い支持につながり、海外旅行サイトの評価も高水準を維持している。さらに、得られた成果は待遇改善や福利厚生の充実、自己啓発支援に還元され、業界水準を上回る職場環境を実現。外部機関による調査では、社員による自社ファン度が5点満点中4.67点という高水準を達成し、理念や使命を基盤とした強い組織文化が醸成されている。

【ビジネスパートナーとの共創によるグループとしての競争力強化】

主要送客元である香港大手旅行会社との関係を深めてきたことで、その旅行会社が出資して開業した大阪逸の彩ホテル(2017年)と沖縄逸の彩ホテル(2020年)を、ブリッジホテルグループとして運営受託している。これにより運営ノウハウを蓄積し、グループ全体の競争力強化につなげている。

現在、運営受託するホテルの宿泊者数および売上高はグループ全体の約65%を占め、グループの成長を支える重要な柱となっている。さらに、2024年度のグループ宿泊者数は63万人に達し、コロナ禍前を上回る水準まで回復。「日本と世界をつなぐ」という使命の実現が着実に進展している。

2025年度日本経営品質賞 奨励賞（中小企業部門）

組織名	株式会社アカア		
業種	ビル清掃業	設立年	2005年
所在地	東京都新宿区 *東京、神奈川、埼玉に4拠点	代表者	代表取締役社長 金子 正裕
従業員	92名	売上高	3,929百万円
経常利益	326百万円	労働生産性	11.1百万円

【顧客、FCオーナー、同社の Win-Win-Win の関係を実現する清掃ビジネスモデル】

同社は「Builds」ブランドのフランチャイズ(FC)本部として、日常清掃を中心としたビル清掃事業を首都圏で展開している。対象とする中小規模物件は、採算面から大手企業が敬遠しがちで、自前で清掃を行うほか、現在の外注先に不満を抱えているケースも少なくない。そこで同社では、営業活動を通じて「清掃の外注化」や「外注先の見直し」といった潜在ニーズを掘り起こすとともに、近隣の複数物件をまとめてFCオーナー(加盟店)に委託することで稼働効率を高め、採算性を確保している。

さらに、加盟時研修や定期勉強会、品質検査を通じた「清掃品質」の維持・向上に取り組むとともに、顧客に「心地よさ」を提供する「清掃員品質」を重視し、FCオーナーの接遇力強化にも注力している。

現在、契約物件数は10,000件以上、FCオーナーは460名に達し、いずれも増加傾向にある。顧客・FCオーナー満足度は90%以上、顧客継続率は約90%と高水準を維持し、売上高、経常利益ともに二桁成長を続けている。顧客には安心・安全で快適な環境、FCオーナーには安定した独立開業の実現、同社にはブランド価値向上と事業拡大をもたらす、三者の Win-Win-Win の関係を実現している。

【手厚いサポートと相互信頼関係による高いFCオーナー継続率】

同社は業務委託契約に基づくフランチャイズ方式を採用し、顧客開拓や契約・請求などの事務業務を本部として担うことで、FCオーナーが清掃業務に専念できる体制を整えている。また、売上保証制度により、開業後に安定した収入を得られる環境を提供している。

一般的にFC本部と加盟店の関係は一方通行になりがちだが、同社ではチャットツールを活用した情報共有や、定期的な勉強会・交流会を通じた意見交換の機会設定など、双方向のコミュニケーションを重視し、相互の信頼関係を築いている。また、FCオーナー同士の横のつながりを推奨し、不測の事態が生じた際には本部への報告と並行してFCオーナー同士で自主的に調整する対応が定着している。

これらの取り組みによりFCオーナーの満足度と参画意識が向上し、FCオーナー継続率は98%と極めて高水準を維持。現在、新規加盟希望者が多数待機している状況にある。

【経営の設計図づくりを起点にした組織変革の推進】

社長・副社長を中心とした「経営の設計図」づくりを通じて、組織のありたい姿を再定義するとともに、自社の現状を客観的に振り返った。その過程で課題が顕在化し、現在は理念浸透や経営人材育成、組織・ガバナンス体制の整備などに着手している。

日々の朝礼では、社員一人ひとりが全社ビジョンと部門ミッション・バリューのつながりを意識し、前日の活動を振り返ることが定着。社員は自身の成長と組織の変化を実感している。

さらに、将来の成長を支える新規事業として、衛生強化や特殊清掃、消防設備管理、ロボット清掃、主要顧客である不動産管理会社との連携による「かけつけサービス」など、多様な領域への事業展開を進めている。

2025年度日本経営品質賞 経営デザイン実践賞

組織名	須山建設グループ *須山建設(株)、(株)サイト、スマイルドサービス(株)、(株)アライブ、パブリック技建(株)、アサヒエンジニアリング(株)、(株)フレームアーツ、(株)バイ・スティックケアサービス、西部合材リサイクルセンター(協)、三栄低温工業(株)		
業種	総合建設業、不動産業	設立年	1946年 *須山建設
所在地	静岡県浜松市 *静岡、東京に3拠点	代表者	代表取締役会長 須山 宏造 代表取締役社長 須山 雄造
従業員	532名	売上高	27,514百万円(連結)

経営の設計図をもとに、2023～2025年の中期経営計画を策定。各グループ会社を含む全16のビジネスユニットごとに10年後の目指す姿を描き、実現に向けたプランを検討した。策定後、中期経営計画発表会で全社員に共有。以降、ユニットにおける年度計画策定における指針として活用されている。

変革活動の「人財への投資」では新卒離職率ゼロ、物価上昇を上回る賃上げを目標に掲げ、業務負荷軽減と業績向上の両立に取り組んだ結果、新卒離職率は2023・2024年度いずれも0%、賃上げ(昇給率)は高水準で推移している。現在は、不動産保有・開発を担うアセットマネジメント会社の設立や、部門横断プロジェクトへの若手登用など、継続的な変革を進めている。

2025年度日本経営品質賞 経営デザイン実践賞

組織名	ISEKADO(有限会社二軒茶屋餅角屋本店 クラフトビール事業部)		
業種	クラフトビールの製造販売	設立年	1997年(創業1575年)
所在地	三重県伊勢市 *三重に5拠点	代表者	有限会社二軒茶屋餅角屋本店 代表取締役社長 鈴木 成宗
従業員	110名	売上高	1,407百万円

経営の設計図を全社員に配布・携帯させ、朝礼や社長講話、早朝勉強会を通じて浸透を図っている。認証取得当時は幹部やプロジェクトメンバーに限られていたが、現在はパート社員を含む全階層に浸透範囲が広がっている。

認証後は、「自律分散型経営への転換」や「経営執行体制の強化」に向けてCOO体制を整備。部門横断の意思決定が迅速化し、連携も加速した。さらにベトナムでの委託生産を開始し、現在は12カ国への輸出と全国300店舗以上の販売を実現。組織マネジメントの有料見学事業も順調に推移している。加えて、ビール製造副産物(主に麦芽粕)を活用した「ヘラクレスオオカブトの完全循環飼育モデル」という画期的な新規活動にも取り組んでいる。

2025年度日本経営品質賞 経営デザイン実践賞

組織名	株式会社ブレインマークス		
業種	コンサルティング業	設立年	2001年
所在地	東京都中央区	代表者	代表取締役 安東 邦彦
従業員	20名	売上高	330百万円

経営の設計図を経営の中核に据え、年次のビジョン会議で共有。各部門の行動計画や半期ごとの個人評価制度と連動させ、組織全体の意思決定基準として機能している。

認証取得後、「働きがいのある会社づくり」「支援プログラムの進化」「顧客満足度の可視化」の3領域で変革活動を推進。組織運営や福利厚生の見直し、業務負荷軽減に取り組んだ結果、社員満足度は100%を達成。支援プログラムでは事業マネジメント領域のコンテンツ整備が進展している。顧客満足度把握のためNPS調査を導入し、対話とフィードバックをもとに支援内容の見直しを重ねた結果、NPSスコアが向上、紹介顧客の比率も上昇している。

2025年度日本経営品質賞 経営デザイン実践賞

組織名	株式会社ローラン		
業種	理化学機器の販売、 アフターサービス	設立年	1948年
所在地	栃木県宇都宮市 * 栃木、東京、茨城、群馬に8拠点	代表者	代表取締役 羽石 和樹
従業員	78名	売上高	5,660百万円

経営の設計図を全社戦略会議や部課長会議での戦略策定に活用し、各部署の経営計画にも連動。CS戦略会議では「ありたい姿」を基点に議論する習慣が定着し、組織全体で目指す方向性の意思統一が図られている。

認証取得後、ロイヤルカスタマー深耕を重点的に取り組み、主要取引先の需要拡大で取引量が大幅に増加。営業所体制の強化や重点顧客の開拓により新規取引も開始するなど、業績向上によって信用力が高まることで主要顧客との関係深化と組織全体の活性化につながっている。

また、高い顧客満足度をもたらす人材育成の強みを再認識し、現在はビジネスパートナー満足度向上にも着手している。