

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業 にみる経営品質の評価指標（2）

海保英孝

【構成】

1. はじめに
2. ボルドリッジ国家品質プログラムとは何か
3. MB 賞の評価体系と評価基準
4. MB 賞・受賞企業のプロフィール
 - 4 - 1. Motorola : Commercial, Government and Industrial Solution Sector (CGISS)
 - 4 - 2. Dana Corporation : Spicer Driveshaft Division
 - 4 - 3. KARLEE Company
 - 4 - 4. Clarke American Checks (以上, 167号)
 - 4 - 5. Operations Management International
 - 4 - 6. STMicroelectronics, Inc. - Region Americas
 - 4 - 7. BI
 - 4 - 8. The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.
 - 4 - 9. Pal's Sudden Service
 - 4 - 10. Los Alamos National Bank
5. 事業活動の評価指標
6. 顧客満足度評価の方法 (ACSI)
7. むすびにかえて

4 - 5 . Operations Management International

Operations Management International 社 (OMI) は、エンジニアリング会社・CH2M Hill グループの1部門として1980年に設立され、米国政府や

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

地方自治体などが所有する上下水道処理施設(中小規模,170カ所以上)の運営を請け負っている。売上高は1億4,700万ドル(2000年)である。

顧客である政府は,所有施設の運営を同社に委託することで,(1)初年度に余裕資金を32.5万ドル確保できる,(2)毎年の運営コストも20%以上削減できる,(3)環境保全のコンプライアンスを大きく改善できる,というメリットを得ることになる。同社が提供するサービスの品質は定評があり,MB賞をはじめとする数々の受賞歴がそれを物語っている。

OMIでは,“Obsessed With Quality”(品質のことでアタマがいっぱい)というスローガンのもと,トップ・マネジメントから時間労働者までが参画し,150以上あるオペレーション・プロセスにおいて経営品質を総合的に高める試みを行っている。そこでは,体系的な施設評価の実施,従業員の訓練はもとより,組織横断的なプロジェクトが推進されている。とくに,顧客に対しては,さまざまな形での調査,アンケート,インタビュー,フォーカス・グループなどを通じて全社的に彼らの要求を探っている。こうした努力の結果,1999年における契約更新率(Contract renewal rate)は95%を達成している。

トップ・マネジメントは,顧客重視,事業成長,イノベーション,マーケット・リーダーシップという4つの戦略目標を設定し,BSCのフレームワークで20に及ぶ評価指標を使って,プロセスの評価を行っている。トップは常にこれらの指標をチェックし,プロセスの改善をうながすために,26のプロジェクトを進行させている。その中には,変動費の1%削減をめざしたプロジェクトなどが含まれている。

OMIの特徴のひとつに,従業員中心の経営が徹底されていることがある。同社は,政府直営当時の従業員をそのまま雇い,従業員持株会が中心となって経営を行うというユニークなシステムをとっている。従業員数は,正社員からパートまで含めて約1,400名,1施設あたりの従業員数は平均10名以下である(2000年現在)。従業員の満足度を評価するための重要な指

マルコム・ポルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（2）

標のひとつに離職率 (Associate turnover) があるが、同社の数字は、1994 年の 25.5% から 1999 年には 15.5% へと大きく低下している。これは全産業平均の 18.6% やサービス業平均の 27.1% を大きく下回っており、同社従業員の定着率の良さを端的にあらわしている。また、従業員の能力開発に対する投資にも積極的で、1996 年から 2000 年にかけて、教育訓練関連の費用を倍増させている。

このような努力の結果、業績は好調であり、労働生産性(従業員 1 人あたり平均年間収入)は 1997 年から 2000 年にかけて 15% 以上増え、マーケット・シェアは 50% から 60% へ 10 ポイント増えている。売上高伸び率は年平均 15% だが、これは競合他社トップの 4.5% を大幅に上回っている。

4-6 . STMicroelectronics, Inc.-Region Americas

STMicroelectronics, Inc.-Region Americas 社 (STM) は、世界的な半導体集積回路製造企業である ST 社の完全子会社である。顧客は家電・自動車・通信などの企業で、製品としてはスマートカード、TV 用デジタル・セットトップ・ボックス、ディスク・ドライブ、コンパクト・ディスク、車載向け電子機器などを扱っている。STM の売上高は ST 社全体の 40% にあたり、米国販売 9 億 3,700 万ドル、海外 7 億 700 万ドルを稼ぎ出している(1998 年)。

STM の顧客は、一般消費者ではなく、大量発注してくれる半導体ユーザー企業 25 社である。彼らに対する売上高が同社の売上高の大半を占めている。

半導体産業の環境変化のみならず、同社の顧客である半導体ユーザー企業を取り巻く環境変化も非常に激しい。それゆえ、STM としては、技術および市場のトレンドを把握し、顧客の将来的なニーズをいち早く察知することが戦略的に最も重要なテーマとなっている。顧客対応のミスや意思決定の遅れはそのまま競争に負けることを意味するのである。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

顧客からの長期的かつ幅広い信頼関係を勝ち取るために、同社は、先端技術の積極的な導入、製品ラインの拡大、ジャスト・イン・タイムでの納入、試作期間の短縮などに励んでいる。最先端基礎技術や応用技術の研究のために、STMの研究開発費は過去5年間で実に4倍にもなっている。また、顧客が持つ潜在的なニーズを探るために、同社の社員は、定期的にしかも頻繁に顧客企業を訪問し、ヒアリングやジョイント・プランニング・セッションなどを実施している。同社のCEOは年間30~35週も顧客訪問に費やしている。

STMが業界最速の技術的リーダーシップを取るには、顧客との活動もさることながら、STMのサプライヤーとの協力関係も鍵となる。同社はサプライヤーも運命共同体と考え、5年後までのサプライヤーに対して技術ロードマップを提示している。さらに、STMがサプライヤーの能力をどのように評価しているのか、その評価基準を明確にして、サプライヤーの経営努力をうながしたり、技術や市場に関するさまざまなデータを共有するなどしている。

社内での情報交流を盛んにして、経営にスピード感を持たせるために、STM社内での意思決定には「トップ・ダウン&ボトム・アップ」のアプローチが採用されるとともに、従業員に対する権限委譲や組織のフラット化が勧められている。従業員は、いかにして競争相手よりも速く学ぶか、ということに注力している。先端技術や市場の最新動向を学ぶための研修に積極的に参加する従業員も多く、教育訓練時間は業界平均を大幅に上回っている。

4-7. BI

BI社は、顧客企業のさまざまな事業活動に対する支援サービスを提供している。具体的には、戦略計画策定、マーケティング、販売支援、CRM (Customer Relationship Management)、ブランド管理、目標設定、インセンテ

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（２）

イブ・プログラム(販売,コスト削減,販売など),評価システム,目標設定,データベース・マネジメント,従業員の教育訓練,マーケティングキャンペーンや新製品発表会などのイベント開催といった活動に対する支援サービスである。顧客企業は,自動車,金融・保険,ハイテク,製薬・医療,食品,通信,小売など多岐にわたる。

創業から50年以上,BIは長年にわたって顧客の信頼を勝ち取ってきた。その様子は顧客満足度調査の結果にもあらわれている。同社の顧客に対する満足度調査は2種類実施されている。ひとつは,顧客企業の経営者を対象とした調査で,TCSI(Transactional Customer Satisfaction Index)と呼ばれている。もうひとつは,顧客企業の顧客に尋ねる,RCSI(Relational Customer Satisfaction Index)である。そのいずれの調査でも,同社の評価は競合他社2社のそれを大きく上回っていた。また,同社と5年以上契約を結んでいる顧客企業が全体の70%以上に達することからも同社に対する評価の高さがうかがえる。

BIの経営の特徴は,同社が直接的に接する顧客企業の担当者だけでなく,顧客企業の中の従業員,顧客企業の顧客,顧客企業の販売先などにも焦点を当て,彼らとのシームレスな関係を築きながら支援サービスを行ってきたことにある。オースティン・メディカル・センターのケースでは,医療関係者(顧客企業の従業員)と患者(顧客企業の顧客)の双方の満足度を高めるためのプロジェクトを実施し成果をあげている

BIでは,非常に多くのプロジェクトが同時並行的に動いており,それには全従業員の84%が属している。とくにその数は近年急速に増えており,2年前に201だったものが546になっている。多くのプロジェクトを円滑に運営するために,権限委譲や組織のフラット化はもとより,トップ・マネジメントが策定する戦略計画と第一線で活躍する従業員の日々の業績をリンクさせたり,従業員の活動成果と報酬を連動することも行われてきた。その結果,従業員の満足度評価は58.8%から84%へと高まり,従

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

業員の定着率も 83% となっている。

4 - 8 . The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. (Ritz) は、四ツ星または五ツ星の超高級ホテルを 36 拠点展開している、ホテル・グループである。MB 賞を、サービス業として初めて受賞したのみならず、1992 年と 1999 年の二度にわたり受賞している。1998 年の売上高は 15 億ドル、その売上高の約 40% は会議・イベント部門が占めている。

1992 年の初受賞以来、同社では経営品質向上の目標を大幅に引き上げてきたことにした。100% のカスタマー・ロイヤルティを達成すること、すなわちゲストに対する「欠陥ゼロ」(Defect-free) という非常に高いハードルを自ら設定したのである。

この目標をクリアするために、トップ・マネジメントは戦略策定プロセスを見直すとともに、品質管理システムを見直すことに着手した。全従業員に配布する品質向上プロセスを記載したマニュアル (Greenbook) の第二版を配布するという身近な改革から、プロセス全般を細部にわたって見直すことも行われることになった。

従業員 17,000 人の 85% 以上がホテルという現場の第一線で働いている Ritz にあって、顧客に直接対面する従業員の活動の成果がそのまま同社の評価につながっている。まさに従業員の行動そのものがカギとなる。そこで、同社では、従業員に対する徹底した権限委譲と教育訓練を行うことにより対応しようとしている。一例をあげると、Ritz の従業員は顧客のクレームや顧客に関連した問題に対処するために 1 人あたり年間 2,000 ドルの予算が割り当てられ自由に使うことができる。また、新入社員は、一般従業員であれトップ・マネジメントであれ、250~300 時間の研修を受けることが求められている。

従業員のモチベーションの向上と定着率の向上は、Ritz に限らず、ホ

マルコム・ポルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

テル業界が共通に直面する重要な課題である。Ritz では、幅広い研修プログラムと専門的な能力の開発を行うのみならず、従業員の採用プロセスを簡素化したり、職務設計に個々の従業員に任せるようなことも行っている。その結果、転職率は9年連続で低下し、従業員満足度も高まってきている。

Ritz の経営品質を支える、もうひとつの柱は、顧客に関するデータを収集し分析するという地道な作業である。この点に関して、Ritz は細部にまでこだわり、あらゆる調査分析作業に取り組んでいる。夜間に発生した宿泊客に関する問題は970、会議・イベント部門の問題は1,071もあり、それらのデータが収集・分析され、プロセスの改善に役立てられている。

こういった取り組みの成果は数字に見える形で現れてきている。財務業績では、EBITDA が1995年以降倍増し、ROI が1995年の5.3%から1998年には9.8%へとほぼ倍増している。ホテル経営の重要な指標である、RevPAR (Revenue per available room, 販売可能客室売上高)では業界平均を300%以上も上回っている。また、顧客満足度調査では、99%が「満足」(Satisfied)と答え、80%以上が「非常に満足」(Extremely Satisfied)と答えている。

4-9. Pal's Sudden Service

Pal's Sudden Service 社 (Pal's) は、テネシー州キングスポートの60マイル以内に店舗を展開するファーストフード・チェーンである。ドライブ・スルーの顧客を相手に、ハンバーガー、ホット・ドック、チキン、フレンチ・フライ、ソフト・ドリンクなどを提供している。同社のMB賞の受賞は、レストラン業界初である。

Pal's は、質の高い商品をお手頃価格で、元気に、速く、間違いなく提供することで差別化することをめざしている。実際、商品とサービスのレベルを高度に標準化することで、同社は地域で有力な地位を確立してい

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

る。全国的なファーストフード・チェーンと直接競合しているものの、地域でのマーケット・シェアは19%で第2位である。2001年の売上高は1,700万ドルに達している。

新商品の導入からワーク・システムのデザインに至るまで、Pal'sは、常に顧客満足度の観点から考えている。Business Excellence Processと名づけられたアプローチによって、顧客からの要求をどのようにオペレーション・プロセスに反映すればよいのか、そのプロセスで当初の目標は達成できているのかなどを常に評価している。同社のトップ・マネジメント・チームは、設定した評価指標の比較ができるように、ベンチマークとなる企業を常に探し求めている。顧客はもとより、従業員やサプライヤーなどからも公式・非公式を問わず、あらゆる方法でデータを集めている。同社の大半の顧客は店舗から3マイル以内の場所に居住あるいは就業しているが、戸別訪問さえも行われている。まさに、現場歩きでのマーケティング(Marketing by wandering around)が実践されている。

こういった取り組みの結果、店舗での効率は飛躍的に高まっている。たとえば、顧客がオーダーしてから商品を受け取るまでの時間は、競合他社が73秒から76秒へと増えてしまっているのに対して、同社は31秒から20秒に大幅に短縮している。また、オーダーのミスは、2,000オーダーに1回以下のレベルであり、今後はそれを5,000回に1回のレベルへ高めることが目標とされている。

Pal'sは約465人を雇い、その95%が店舗の現場で働いている。従業員の離職率は、競合他社が300%にも達するのに対して、同社では1995年の200%から2000年には127%へと急速に下がっている。さらに、こういった成果は財務業績にも現れており、1998年以降、労働時間1時間あたりの売上高が6ドルも増加している。

マルコム・ポルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（2）

Los Alamos National Bank 社 (LANB) は、1963 年にニューメキシコ州ロスアラモスで設立されたコミュニティバンクである。ロスアラモスという町は、かのマンハッタン計画で重要な役割を演じた、ロスアラモス国立研究所を中心とする町で、現在でも多くの研究者や科学者が住んでいる。

LANB のようなコミュニティバンクは、地域から集めた預金を当該地域の個人や中小事業者へ融資することで、地域密着の経営をめざしている。LANB についてみると、ロスアラモスの住民 18,000 人のうち約 80% が同社の口座を所有し、約 3 分の 2 が同社をメインバンクとみなしている。また、同社の提供するサービスを 5 つ以上利用している顧客は全体の 30% 以上に達している。地域との深いつながりはこうした数字からも読みとることができる。

LANB の戦略は、ロス・アラモスという限られた地域の顧客(マーケット)に対して、低コストのサービスを提供する、さまざまなサービスを提供することにある。たとえば、年間営業収益に占める手数料収入の割合は、業界平均が 3 分の 1 であるのに対して、同社は 8 分の 1 程度である。これは同社の手数料が非常に低いことを意味している。さらに、預金金利は競合他社よりも高く、貸出金利は他社よりも低いと同じ程度になっている。

預金金利は高く、貸出金利は低く、ATM 手数料は無料、サービス手数料は安く、という LANB の経営では、Net Interest Margin (NIM, 純利子差益) が非常に小さくなっている。これは、貸倒などのリスクに対する許容度が小さいということでもあり、間接経費などを中心とした、徹底したコストダウンが必要となってくる。

LANB では、コストダウンと顧客の要求に対応するために、さまざまなアクション・プランを設定している。その数は 2000 年時点で 90 にものぼる。しかしそういったプランの成否は、個々の従業員の双肩にかかっている。そこで、同社では、第一線で顧客に接する従業員に対して、大幅に権限委譲を進めることでコストダウンと顧客の要求にきめ細かく対応する

こととした。

たとえば、同社では、すべての従業員が顧客のクレームにその場で対処する権限を持っており、融資担当者が決済できる貸出限度額は高く、審査担当者は前例のないような顧客のニーズにも柔軟に対応する権限などを持っている。具体的な数字で見ると、従業員1人が担当する資産は600万ドル以上(業界平均の約2倍)で、間接経費は営業収益の50%程度に抑えることに成功している。これは業界最低水準である。また、こうした取り組みによって、不良債権は増えるどころかむしろ大幅に減ってきている。1997年以降、不良債権の償却も低下傾向にあり、競合他社の3分の1、全国平均の半分以下の水準に収まっている。

LANBでは、従業員の職務での成果が会社全体の業績に反映され、さらに会社の業績が個々の従業員の報酬とリンクするシステムになっている。同社の従業員の年間報酬は、21%以上が利益配当やストック・オプションなどの奨励給になっている。

権限委譲や報酬システムは、従業員のモチベーションにもプラスの影響を与えている。従業員満足度調査では、彼らの満足度は年々高まる傾向が見られている。また、従業員が自主的に参加している教育訓練の時間は長く、従業員の90%以上が毎年何らかの研修を受けている。競合他社ではその数字は8%程度で大きく低迷している。

このような努力の結果、顧客満足度調査では同社顧客の80%が「非常に満足している」と答えている。これは競合他社よりも高く、金融機関の全国平均55%よりもかなり高い数字である。

5. 事業活動の評価指標

以上のケースを中心に、事業活動の評価指標をまとめたものが図表4である。ここでは、「顧客」・「財務」・「人材」・「組織」の4項目にわけて、約50の指標をリストアップした。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（2）

「顧客」では、当該企業に対する顧客の評価をあらわす指標が並んでいる。その中で、最も多くの企業が利用しているのは「顧客満足度調査」である。顧客に対する満足度をアンケート調査などで測定するものだが、代表的なものに米国ミシガン大学の顧客満足度指数 (American Customer Satisfaction Index, ACSI) がある。その詳細については後述する。

売上高、顧客数、マーケット・シェアといった基本的な指標以外では、事業の方向性を評価するための「戦略的に重要な顧客に対する売上高」、カスタマー・ロイヤリティや顧客定着率の代理指標としての「契約更新率」などが利用されている。また、顧客の要求やクレームに対する対応状況を表わした指標、たとえば、「顧客からの問い合わせへの応答時間」「オンタイムデリバリー」「不合格ロット数」などは、ビジネスの特性によって異なった指標が細かく設定されることが多いようである。

「財務」では、収益性や生産性を評価するために一般的な財務指標が見られるが、前述の顧客関連の指標に加えて、「差別化製品の販売状況」、「(事業別)利益貢献度」などは事業の方向性を端的に表わす指標として注目すべきといえよう。また、「人材」の中で最も多く利用されている指標が、従業員の「定着率」や「離職率」、「従業員満足度調査」である。非常用雇用者の割合が多いサービス業では特に重要な指標である。従業員の能力開発への取り組み状況の代理変数としては、「教育訓練費用」や「教育訓練時間」などが利用されている。

上記以外の指標は「組織」の項目にまとめてある。ここには、当該企業の利害関係者 (Stakeholders) との関係を示す指標が多く並んでいる。たとえば、仕入先やサプライヤーとの関係は「指定認証を 80% 以上達成したサプライヤー数」「ISO など認証を取得したサプライヤー数」などで評価され、「有害廃棄物の浄化」や「汚水の浄化」などは地域への配慮を表わす指標ということがいえる。

図表4：MB賞受賞企業における経営品質の評価指標

項目	指標	指標(英語)	具体的内容および改善状況
顧客	顧客満足度調査	Customer satisfaction survey (Customer perception survey)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客がSD法(5~10段階)で評価、ACSIなどの利用 「非常に満足」(very satisfied) = 80%以上 (LANB)
顧客	マーケット・シェア	Market Share	<ul style="list-style-type: none"> 売上高, 販売数, 契約数などのシェア 口座数や預金残高のシェア (LANB) 当該企業をメインバンクとする顧客のシェア (LANB)
顧客	顧客数	Number of Customers	<ul style="list-style-type: none"> 顧客数の伸び, 競合他社比較でのシェア
顧客	顧客との「関係」の強さ (顧客が利用しているサービスの数)	Number of Relationships	<ul style="list-style-type: none"> 5つ以上のサービスを利用する顧客の割合 = 30% (LANB)
顧客	戦略的に重要な顧客に対する売上高	Strategic customer sales	<ul style="list-style-type: none"> \$ 4 億 \$ 1200億 (1994~1999) (STM)
顧客	顧客からのクレーム (顧客 1000人あたりクレーム数)	Complaint per 1000 customers	<ul style="list-style-type: none"> 1.0件未満で減少傾向, 競合他社は4.0件 (Pal's)
顧客	顧客問題解決のサイクルタイム	Customer issue resolution cycle time	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社比較および自社時系列比較
顧客	顧客が問い合わせを途中で諦めた割合	Call Abandon Rate	<ul style="list-style-type: none"> 技術的案件: 5.0% 1.0%(2年前~現在) (CGISS) その他案件: 3.0% 1.5%(2年前~現在) (CGISS)
顧客	顧客からの問い合わせへの応答時間	Speed of Answer	<ul style="list-style-type: none"> 技術的案件: 40秒 10秒以内(2年前~現在) (CGISS) その他案件: 15秒 10秒以内(2年前~現在) (CGISS)
顧客	オンタイム・デリバリー	On-time delivery	<ul style="list-style-type: none"> 31.9%の改善(過去4年間)(STM)
顧客	契約更新率	Contract renewal rate	<ul style="list-style-type: none"> 95%(過去4年間の平均)(OMI)
顧客	新規企画提案の獲得率	Proposal acceptance	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社の3倍以上(2000) (OMI)

マルコム・ホルドリッジ 国家品質賞受賞企業にみる財務品質の評価指標（2）

顧客	競合他社から当社への契約獲得率	Projects Transitioned from competitors	<ul style="list-style-type: none"> 5 件 (1999) (OMI)
顧客	欠陥率	Defects per Unit	<ul style="list-style-type: none"> MB-Bench 1000 PPM (Parts per Million) 以下 その他に, DPMO (Defects per Million Opportunity) など
顧客	(顧客側検査での) 不合格ロット数	Non-Conforming lots	<ul style="list-style-type: none"> 5 年間で 78% の改善 (CAC)
顧客	磁気インク文字認識率	Magnetic Ink Character Recognition Rejects	<ul style="list-style-type: none"> 77% の改善 (1996-2001) (CAC)
顧客	オーダーしてから商品提供までの時間	Order handout speed	<ul style="list-style-type: none"> 30秒 20秒 (競合他社73秒 76秒) (Pal's)
顧客	平均無故障時間	MTBF (Mean time between failures)	<ul style="list-style-type: none"> 200時間 500時間 (1998-1999) (STM)
財務	株 価	Stock price, Stock performance	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な財務指標, 競合他社比較および自社時系列比較
財務	売上高の推移および伸び率	Revenue trend and growth rate	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な財務指標, 競合他社比較および自社時系列比較
財務	純資産利益率, 株主資本利益率	Return on Net Assets, Return on Equity	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な財務指標, 競合他社比較および自社時系列比較
財務	売上高販売費一般管理費率	S/G&A Expense to Sales Ratio	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な財務指標, 競合他社比較および自社時系列比較
財務	従業員 1 人あたり売上高の推移	Sales per head trend	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な財務指標, 競合他社比較および自社時系列比較
財務	労働時間あたり売上高	Total revenue per hours worked	<ul style="list-style-type: none"> \$40 \$45 (1998-1999) (Pal's)
財務	売上債権回収期間	Trade receivable collections	<ul style="list-style-type: none"> 30 ~ 40日 (1999) (STM)
財務	(事業別) 利益貢献度	Profit contribution	<ul style="list-style-type: none"> 事業分野別の利益構成比 売上高構成比との比較で利益貢献度を算出

マルコム・ボルドリッジ国際品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

財務	差別化製品の販売状況 (売上高構成比と市場シェア)	Differentiated products	<ul style="list-style-type: none"> 売上高構成比: 50% 65% (STM) マーケット・シェア: 6% 14% (STM)
財務	純利子差益	Net Interest Margin	<ul style="list-style-type: none"> 年々の変化が少ないほど望ましい 4.0% 4.5% (1995~2000) (LANB)
財務	在庫回転管理	Inventory turns management	<ul style="list-style-type: none"> 8回転 12回転 (1996~1999) (STM)
財務	管理コスト比率	Administrative Costs as a % of Total Fees	<ul style="list-style-type: none"> 43.2% 33.4% (1995~1999) (Ritz)
人材	監督者 1人あたりのオペレーター数	Operators per supervisor	<ul style="list-style-type: none"> 組織のフラット化の代表的指標、スパン・オブ・コントロール 8人 15人 (1995~1999) (STM)
人材	従業員の在職率(定着率)	Employee retention	<ul style="list-style-type: none"> 64%(直近3年間の平均)(STM) その他に、リーダー層の定着率(Retention of top 15%)など
人材	従業員の離職率	Associate turnover	<ul style="list-style-type: none"> 離職率=退職者÷全従業員離職率 15% (OMI), 200% 127% (1995~2000) (Pal's)
人材	従業員満足度調査	Employee satisfaction survey	<ul style="list-style-type: none"> 従業員がSD法(5~10段階)で評価 独立系調査機関にアンケート実施などを依頼
人材	(従業員 1人あたり) 教育訓練費用	Training Expenditures	<ul style="list-style-type: none"> 1人あたり \$1300 (CGISS)
人材	(従業員 1人あたり) 教育訓練時間	Training hours per person Training dollars spent	<ul style="list-style-type: none"> 50~80時間(4年連続で業界平均以上) (OMI)
人材	多能工として資格を持つ従業員の割合	Operator Certification Rate	<ul style="list-style-type: none"> 72~100% (STM)
人材	新規採用にかかる時間	Time to Process New-hire from walk-in to Job Offer	<ul style="list-style-type: none"> 20日 1日 (1996~1999) (Ritz)
人材	ストック・オプション付与者数	Number of stock optionees	<ul style="list-style-type: none"> 業界平均以上 (CGISS)
人材	修繕費の割合	% repair and maintenance cost to Total revenue	<ul style="list-style-type: none"> 3.5~4.0% (他社 4.5~5.0%) (OMI)

人材	従業員に対する補償金	Workers Compensation	・業界平均比較および自社時系列比較・業界平均との比較
人材	従業員の傷病率	Injury and Illness (I/I) rate	・ 2.0% 0.5% (1998~2002) (CGISS)
人材	職務単純化の影響を受ける従業員数	Job simplification, number of employees effected	・ 8000人 5000人 (2000~2002) (CGISS)
人材	倫理教育を受けた従業員数(累積)	Ethics Training, Cumulative attendees	・ 1000人未満 12000人 (1999~2002) (OMI)
人材	従業員持ち株制度	Employee Stock Ownership Program (ESOP)	・ 年収の約21%, MB-Bench 10.4% (LANB)
組織	指定認証を80%以上達成したサプライヤー数	Number of Key Suppliers achieving 80% or Better on Supplier Certification	・ 7社 (1995年) 12社 (1999年) (Ritz)
組織	ISO等認証を取得したサプライヤー数	ISO/QS/ENV certification status	・ ISO: 31社 55社 (1996~1998) (STM)
組織	低品質によってもたらされるコスト	Cost of poor quality	・ MB-Bench より 30% 低い (CGISS)
組織	製造のサイクルタイム(発注から発送まで)	Manufacturing cycle time: book to ship	・ 3日 2日 (1998~2002), MB-Bench 6日 (CGISS)
組織	修理のサイクルタイム	Service repair cycle time	・ 65時間 25時間 (1999~2002), MB-Bench 32時間 (CGISS)
組織	有害廃棄物の浄化	Hazardous waste normalized	・ 業界平均比較および自社時系列比較・業界平均との比較
組織	汚水の浄化	Water use normalized	・ 業界平均比較および自社時系列比較・業界平均との比較
組織	無事故操業時間	Hours Worked With No Accidents	・ 業界平均比較および自社時系列比較・業界平均との比較

出所) 各種資料より筆者作成
注) 表中の "MB-Bench" はマルコム・ボルドリッジ賞受賞企業の平均をあらわす

6．顧客満足度評価の方法 (ACSI)

顧客満足度の評価は MB 賞の要である。各社は、顧客に対するヒアリング調査やアンケート調査を実施しそれを数値化して評価に利用している。顧客が法人や限られた個人の場合には主としてヒアリング調査が実施され、トップ自ら顧客訪問に精を出して、調査のみならず需要開拓へ結び付けるケースも少なくない。その一方で、多数の個人を顧客とする企業では、大規模なアンケート調査によって顧客満足度の評価が行われている。

こういったアンケート調査の詳細が公開されることは稀で、我々はその実態を知ることは難しい。しかし、主要大企業に対する顧客満足度調査の結果が、米国顧客満足度指数 (American Customer Satisfaction Index, ACSI) として公開されているので、ここでは ACSI の概要から、顧客満足度評価の動向を探ることにしよう。

ACSI は米国ミシガン大学ビジネススクールが、1994 年以降、米国品質協会 (American Society for Quality)、コンサルティング会社の CFI Group と共同で行なっている家計消費調査である。この調査では、主要な大企業(あるいはブランド)200 以上の製品・サービスについて、無作為抽出した一般消費者にアンケート形式で評価してもらっている。サンプルサイズは 65,000 人、これまでの有効回答総数は 700,000 人以上に達する。対象となる産業は、製造(耐久財)、製造(非耐久財)、小売、医療・社会福祉、情報、金融・保険、ホテル・レストラン、運輸・倉庫、E-Business、E-Commerce、公益(インフラ)、公共事業(政府)などである。調査は四半期ごとに行われるが、産業ごとに実施時期が異なる。たとえば、第一四半期では公益、運輸・倉庫、情報、医療・社会福祉、ホテル・レストランの 5 分野が対象となっている。

アンケートの設問は、製品・サービスに対する購買前の期待はどの程度だったか、過去 3 年間の利用経験からみた総合的な満足度はどの程度か、

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（２）

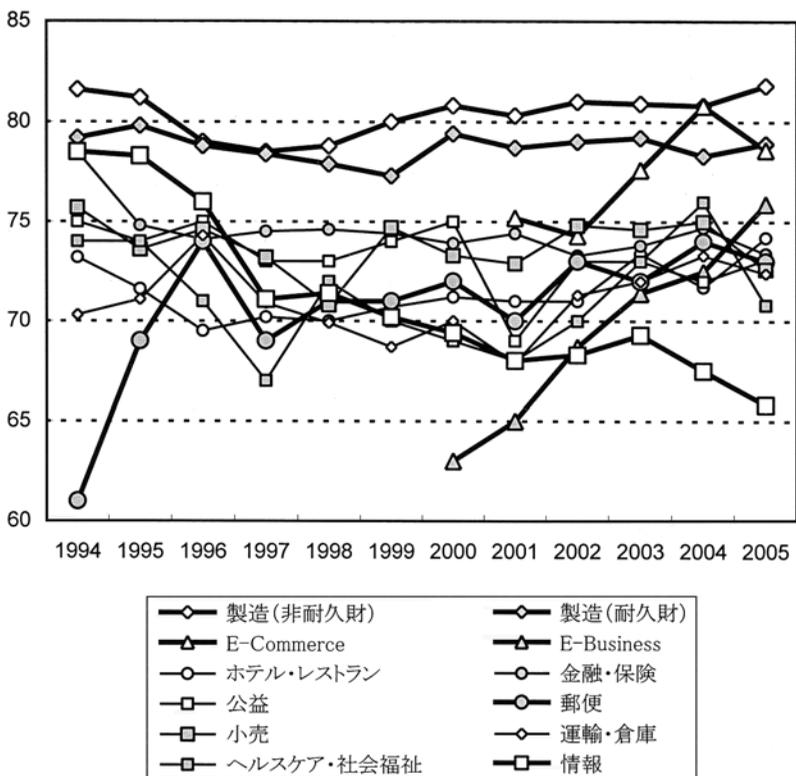
自分の要求水準を満たしていたか、不満に思う頻度はどの程度か、理想的な製品・サービスと比較すると当該製品・サービスのレベルはどの程度か、価格がどれくらい上がったら購入しなくなるか、もう一度買うとしたら当該製品・サービスを購入するかなどから構成されている。設問は 1 (low) ~ 10 (high) のスケールで回答するものが多く、企業ごとに 100 点満点のスコアに換算されている。さらに、企業ごとのスコアは売上高の加重平均によって、41 の産業小分類 (ACSI では “Industry”), 12 の産業大分類 (“Economic Sector”) ごとに集計されている。また、米国全体でのスコア (National Quality Score, NQS) も計算され、景気指標としても利用されている。

図表 5 は、このようにして計算された、産業大分類 ACSI スコアの推移をグラフにまとめたものである。これを見ると、製造 (耐久財) と製造 (非耐久財) は他の産業に比べて、安定的に高いスコアを維持していることがわかる。製造 (耐久財) には自動車・PC・家電など、製造 (非耐久財) には食品・飲料・ペットフードなどが含まれている。両者のちがいはわずかだが、非耐久財の方が耐久財を平均して 1~2 ポイント程度上回っているという特徴がある。

高いスコアを誇る製造業に比べて、ホテル・レストラン、金融・保険、公益、郵便、小売、運輸・倉庫、ヘルスケア・社会福祉といった非製造業のスコアはやや見劣りがする。これらの産業の平均スコアは製造業よりも 5~10 ポイント低く、70~75 ポイントのゾーン内で変動している。

以上の産業は、1994 年から 2005 年までの 12 年間という長い期間を通じて、スコアが比較的安定して推移してきたが、その間に大きく変化した産業も見られる。たとえば、郵便は 1994 年に 61 ポイントと最下位であったものが 2005 年には 73 ポイントまで大幅に上昇している。これに対して情報産業は、調査開始時の 1994 年に 79 ポイントだったスコアが急激に低下し、2005 年では全産業で最下位の 66 ポイントまで、実に 13 ポイントも落ち込んでしまっている。情報産業には新聞・TV ニュース・映画・固

図表5 産業(大分類)別 ACSI スコア(1994~2005年)



定電話などの旧来型通信メディアが多く含まれており、これらに対する顧客満足度が著しく低下したことがうかがえる。その背景にあるのが、いわゆるネット世界の台頭かもしれない。2000年以降に調査対象に加えられた、E-Commerce および E-Business は、年を追うごとにスコアが高くなっており、2005年には製造業に次ぐ地位を占めるまでになっている。E-Commerce は75ポイント(2001年)から79ポイント(2005年)へ、E-Business は63ポイント(2000年)から76ポイント(2005年)にまでなっており、落ち込み著しい情報産業とまさに好対照をなしている。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

ACSI では、主要大企業の個別データも公表されている。ここでは 203 社を対象に、2005 年の ACSI スコアをもとにランキングを作成してみた(図表 6 および図表 7)。図表 6 はランキング上位 30 社をリストアップしたものである。2005 年のスコア以外に、過去の最低スコア、そのスコアが記録された年(西暦)、2005 年スコアと最低スコアの差(増加分)を載せてある。同様に、図表 7 は下位 30 社のリストで、こちらは 2005 年のスコア、過去の最高スコア、そのスコアが記録された年、最高スコアと 2005 年スコアの差(減少分)を載せてある。

上位ランキングには、産業大分類での分析結果からもわかるように、製造業の企業が多くランクインしている。1 位は Heinz(91 ポイント)、2 位は Quaker(88)と、食品が占めているがそれ以下では自動車などが目立っている。必ずしもすべてのメーカーが対象となっていないので比較は慎重にすべきだが、自動車産業では、Toyota(87)、BMW(86)、Honda(86)などが GM-Cadillac(86)、GM-Buick(84)、Ford(83)を少しだが上回る様子が見てとれる。また、韓国の Hyundai(84)は 1994 年には 68 ポイントだったものがこの期間に 16 ポイントも評価を上げてきたことが注目できる。また、E-Commerce 産業でみると、ネット・ショッピングの先駆けとして有名な Amazon.com は 84 ポイントで、2000 年以降あまりスコアがあまり変わらないのに対して、barnesandnoble.com は 77 ポイント(2001 年)から 87 ポイント(2005 年)へと急激な追い上げを見せているのが興味深い。

一方の下位ランキングでは、エネルギー、航空、ケーブルテレビなどの企業が目立つ。とりわけ航空会社では、Delta(65)、Northwest(64)、American(64)、United(61)、US Airways(57)といった大手の評価が軒並み悪くなっていることがわかる。

ところで、ACSI の調査では、以上のような企業別、産業別のスコアを計算・公表するのみならず、独自の評価モデルを構築して、ACSI スコアと他の要因との関連を研究している。ACSI の評価モデルでは、「顧客の不

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（2）

図表 6 ACSI スコアのランキング（2005年，上位30社）

順位	企業名	産業（小分類）	ACSI スコア			差
			2005年	最小スコア	最小(年)	
1	H.J. Heinz Company	Food Manufacturing	91	85	(1999)	+6
2	Quaker (PepsiCo, Inc.)	Food Manufacturing	88	82	(1994)	+6
3	The Clorox Company	Personal Care & Cleaning Products	88	83	(1997)	+5
4	barnesandnoble.com inc.	Retail	87	77	(2001)	+10
5	Toyota Motor Corporation	Automobiles & Light Vehicles	87	82	(2000)	+5
6	Bayrische Motoren Werke AG (BMW)	Automobiles & Light Vehicles	86	80	(1997)	+6
7	ConAgra Foods, Inc.	Food Manufacturing	86	80	(1997)	+6
8	Honda Motor Co., Ltd.	Automobiles & Light Vehicles	86	81	(1998)	+5
9	GM - Cadillac	Automobiles & Light Vehicles	86	83	(2004)	+3
10	The Hershey Company	Food Manufacturing	86	84	(1997)	+2
11	Unilever	Personal Care & Cleaning Products	85	81	(1999)	+4
12	Hyundai Motor Company	Automobiles & Light Vehicles	84	68	(1994)	+16
13	FedEx Corporation	Express Delivery	84	80	(1998)	+4
14	Kraft Foods Inc.	Food Manufacturing	84	81	(2002)	+3
15	The Coca-Cola Company	Soft Drinks	84	81	(2001)	+3
16	GM - Buick	Automobiles & Light Vehicles	84	83	(1997)	+1
17	Amazon.com, Inc.	Retail	84	84	(2001)	0
18	Del Monte Foods Company	Pet Food	83	79	(2004)	+4
19	Ford - Lincoln, Mercury	Automobiles & Light Vehicles	83	79	(1994)	+4
20	The Dial Corporation (Henkel KGaA)	Personal Care & Cleaning Products	83	79	(1999)	+4
21	Colgate-Palmolive Company	Personal Care & Cleaning Products	83	80	(1999)	+3
22	Mars, Incorporated	Food Manufacturing	83	81	(1998)	+2
23	Nestle S.A.	Food Manufacturing	83	81	(1999)	+2
24	Cadbury Schweppes plc	Soft Drinks	83	83	(1997)	0
25	Jones Apparel Group, Inc.	Apparel	82	77	(2004)	+5
26	United Parcel Service, Inc.	Express Delivery	82	77	(1998)	+5
27	Anheuser-Busch Companies, Inc.	Breweries	82	78	(1999)	+4
28	Molson Coors Company	Breweries	82	78	(1999)	+4
29	VF Corporation	Apparel	82	78	(1999)	+4
30	Google, Inc.	Search Engines	82	80	(2002)	+2

図表7 ACSI スコアのランキング（2005年，下位30社）

順位	企業名	産業（小分類）	ACSI スコア			差
			2005年	最大スコア	最大（年）	
174	Albertson's, Inc.	Supermarkets	69	77	(1996)	-8
175	Xcel Energy Inc.	Gas & Electric Service	68	74	(2002)	-6
176	NiSource Inc.	Gas & Electric Service	68	68	(2002)	0
177	Consolidated Edison, Inc.	Gas & Electric Service	68	77	(1994)	-9
178	EchoStar Communications Corporation	Cable & Satellite TV	68	71	(2001)	-3
179	DTE Energy Company	Gas & Electric Service	68	78	(1994)	-10
180	PG&E Corporation	Gas & Electric Service	67	73	(1994)	-6
181	Blue Cross and Blue Shield Association	Health Insurance	67	70	(2003)	-3
182	Verizon Wireless (Cellco Partnership)	Wireless Telephone Service	67	68	(2004)	-1
183	The DIRECTV Group, Inc.	Cable & Satellite TV	67	72	(2003)	-5
184	Kmart Corporation	Department & Discount Stores	67	74	(1994)	-7
185	Hewlett-Packard Company—Compaq	Personal Computers	67	78	(1994)	-11
186	UnitedHealth Group Incorporated	Health Insurance	66	68	(2003)	-2
187	Ramada Franchise Systems Inc.	Hotels	66	70	(1994)	-4
188	Sprint Corporation	Fixed Line Telephone Service	66	83	(1995)	-17
189	Delta Air Lines, Inc.	Airlines	65	77	(1994)	-12
190	Northwest Airlines Corporation	Airlines	64	71	(1995)	-7
191	American Airlines (AMR Corporation)	Airlines	64	71	(1995)	-7
192	T-Mobile USA, Inc.	Wireless Telephone Service	64	64	(2005)	0
193	Sprint Corporation	Wireless Telephone Service	63	63	(2005)	0
194	Cox Communications, Inc.	Cable & Satellite TV	63	63	(2004)	0
195	Aetna Inc.	Health Insurance	63	66	(2004)	-3
196	McDonald's Corporation	Limited-Service Restaurants	62	64	(2003)	-2
197	Cingular Wireless LLC	Wireless Telephone Service	62	63	(2004)	-1
198	United Airlines (UAL Corporation)	Airlines	61	71	(1994)	-10
199	Time Warner Cable	Cable & Satellite TV	61	63	(2001)	-2
200	NexTel Communications, Inc.	Wireless Telephone Service	59	59	(2005)	0
201	Comcast Corporation	Cable & Satellite TV	58	64	(2001)	-6
202	US Airways Group, Inc.	Airlines	57	72	(1994)	-15
203	Charter Communications, Inc.	Cable & Satellite TV	56	63	(2001)	-7

満」と「ロイヤルティ」の2つから「顧客満足度」が定義され、製品・サービスを繰り返し使ってくれる「リピーター」こそが企業の利益に対する最大の貢献者である、という考え方をしている。それゆえ、顧客満足度を評価する重要な指標として、顧客定着率 (Customer retention) が挙げられている。また、このモデルでは、ACSI スコアと S&P 500 社の営業利益伸び率や MVA との相関についても統計的に有意な関係が見られるとしている。

7. むすびにかえて

本稿では、MBNQP および MB 賞を受賞した企業が公開している資料から、経営品質の評価体系および評価指標を概観してきた。図表4に示したように、財務業績の評価指標のみならず、経営品質の観点からプロセスを評価するための定性的評価指標が数多く利用されていることが明らかになった。

このような経営品質の評価指標に関する議論について、最後に、いくつかのポイントを指摘しておきたい。まず第一に、MB 賞の受賞対象は、シングル・ビジネス(単一事業)が多いということである。GM や GE といった、コングロマリット全体は MB 賞の対象ではなく、いわゆるピュア・プレイ型の企業がその対象のようである。MBNQP の体系もそのような企業を想定しているように思われる。ここでリストアップした指標は、こういった観点から眺める必要があり、シングル・ビジネスでの組織の一貫性や戦略的フィットを達成するための指標と考えるべきである。

第二に、MBNQP と似たような試みは、さまざまな形で既に導入されている。その中で最も普及しているものが、バランス・スコアカード (Balanced Score Card, BSC) であろう。MB 賞の受賞企業でも BSC の利用を明らかにしている企業は少なくない。となると、MBNQP と BSC のどちらが先か? という議論もあるかもしれないが、それはあまり有益ではない。BSC では戦略目標と評価指標が体系的に整理されるところに利点がある

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標（2）

し、MBNQP では公表資料が充実していることになんといっても大きな魅力がある。いずれも補完的に利用されるべきである。

最後に、経営品質の評価指標が普及するかどうかは、比較できるベンチマークが容易に手に入るかどうかにかかっている。昨今、有価証券報告書におけるリスク情報の開示や知的資産報告書などでは、比較的自由なフォーマットで、定性的な情報の開示が行われつつある。たしかに、企業独自の情報はそのような開示方法になるかもしれないが、経営品質に関する評価指標の利用が進むためには、米国のように、第三者機関による、比較可能性を重視した指標データベースの構築などが必要ではなからうか。

参 考 文 献

【論文・書籍】

Baldrige National Quality Program (2003), “Criteria for Performance Excellence,”
Baldrige National Quality Program.

味方守信 (1997) 『「日本経営品質賞」評価基準』日刊工業新聞社。

日本経営品質賞委員会 (2001) 『日本経営品質賞・経営品質レベル評価コースガイドブック：顧客本位にもとづく業績の卓越性（2001年度版）』日本経営品質賞委員会。

日本経営品質賞委員会 (2002, 2003) 『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞：パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書（対訳版）』

社会経済生産性本部編 (2001) 『日本経営品質賞とは何か（2001年度版）』生産性出版。

土屋元彦 (2000) 『「品質管理」と「経営品質」：経営改革・進化の軌跡と展望』生産性出版。

【Web での公開資料他】

National Institute of Standard and Technology (NIST, Top Page) ;

<http://www.nist.gov/>

The Malcolm Baldrige National Quality Program (Top Page) ;

<http://baldrige.nist.gov/index.html>

Baldrige Award Recipients (Top Page) ;

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標(2)

http://baldrige.nist.gov/Contacts_Profiles.htm
Motorola, CGISS #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/releases/cgiss.htm
Motorola, CGISS #2 ; Chicago Sun-Times, June10, 2003.
Motorola, CGISS #3 ; <http://www.motorola.com/>
Dana, Spicer #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/baldrige00/Dana.htm
Dana, Spicer #2 ; <http://www.dana.com/>
KARLEE #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/baldrige00/Karlee.htm
KARLEE #2 ; <http://www.karlee.com/>
Clark American Checks #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/clarke.htm
Clark American Checks #2 ; <http://www.clarkamerican.com/>
Operations Management International #1 ; <http://www.omiinc.com/>
Operations Management International #2 ; Corporate Report 2003, 2002, 2001, 2000.
STMicroelectronics, Inc. -Region Americas ;
http://www.nist.gov/public_affairs/bald99/stmicroelectronics.html
BI #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/bald99/BI.htm
BI #2 ; <http://www.biworldwide.com/>
BI (2005), Featured Case Studies : Austin Medical Center.
The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. ;
http://www.nist.gov/public_affairs/bald99/ritz.htm
Pal's Sudden Service #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/pals.htm
Pal's Sudden Business #2 ; <http://www.palsweb.com/2001index.html>
Los Alamos National Bank ;
http://www.nist.gov/public_affairs/baldrige00/LosAlamos.htm
American Customer Satisfaction Index, ACSI ; <http://www.theacsi.org/>
日本経営品質賞協議会 #1 ; <http://www.jqac.com/> (Top Page)
日本経営品質賞協議会 #2 ; <http://www.jqac.com/> (世界の経営品質賞の項)

付 記

本稿は、平成17年度・成城大学教員特別研究助成による研究成果の一部である。

(2006年3月15日脱稿)