

## CONTENTS

[巻頭特集]

### CASE STUDY

マネジメントシステムで顧客エンゲージメントを高める  
～5,000人のグループ社員がPDCAを回す株式会社マクニカの実践～

3

「ISO活動」を支える現場のチカラ

10

[第2特集]

JQAが追求する顧客エンゲージメント  
——登録組織の声に応じて広がる新サービス

12

信頼と成果を生む組織づくり

16

——ソリューションサービス部の挑戦

サービス最前線

JQAの海外審査サービス

18

INFORMATION

全国展示会への出展情報

「ISO NETWORK」掲載組織を募集中

19

## 事業経営に役立つ情報誌

### 「ISO NETWORK」とは

「ISO NETWORK」は、登録組織をはじめ多くの事業者の皆さまにお届けしている、事業経営に役立つ情報誌です。一般財団法人日本品質保証機構(JQA)のコミュニケーションワード「見えない価値を見える証に」を念頭に、経営に直結する最新の動向や実践事例を紹介し、組織の課題解決や競争力強化に役立つ情報を提供します。目まぐるしい社会変革のなかで、企業の新たな価値創造を後押しする——そんな情報誌を目指しています。



バックナンバーは  
JQA WEBサイトから  
ご覧いただけます。



### CASE STUDY

# マネジメントシステムで 顧客エンゲージメントを 高める

～5,000人のグループ社員がPDCAを回す  
株式会社マクニカの実践～



宮本 隆太郎 氏  
株式会社マクニカ  
品質・環境推進本部  
品質・環境管理統括部  
ISO推進室長

三好 哲暢 氏  
株式会社マクニカ  
代表取締役副社長

齋藤 徹 氏  
株式会社マクニカ  
品質・環境推進本部長

ISO 9001、ISO 14001、ISO/IEC 27001をはじめ、数々のマネジメントシステム規格の認証を持ち、全社的な運用体制を整える株式会社マクニカ。業務品質を高め、強固な事業基盤を築くことを目指すその取り組みは、顧客満足度の向上に加えて、同時に顧客エンゲージメントの強化を目的としているといいます。3人のキーパーソンに実情をお聞きしました。



三好 哲暢 氏  
代表取締役副社長

顧客満足・エンゲージメントを高める仕組み  
それがマクニカの経営管理システムです

マクニカが体现する  
経営管理=QMS

—御社では、社員一人ひとりの日常の業務がマネジメントシステムの実践に結びついてお聞きしました。どのような考え方で経営管理を実践されていますか。  
三好 品質マネジメントシステム(以下、QMS)の仕組みを活用して事業基盤の強化を図ることで、会社運営をより効率化し、より確かなものにしていく。そのことを第一の目的に取り組んできました。  
当社では、2004年に一部の部門で初めてISO 9001の認証を取得し、翌年には国内全ての部門と子会社へと適用を拡大しました。ただし、ISO規格に準拠することそれ自体を目的とするのではなく、その規格の考え方を活かして組織的に仕事を進め、顧客満足度の向上につながるような仕組みづくりをしようと考えていました。

齋藤 実は、認証を取得することにしたのはお客さまからのご要望がきっかけで、取引上の必要性から申請準備に着手した面があったことは確かです。ただ、単に取得するだけに終わったのではもったいない。ISO 9001の中身について知れば知るほど、我々の普通の業務に通じる要素が多いことが分かり、このシステムと普通の経営管理を同期させれば、マクニカ自身のためになり、ひいてはお客さまのためにもなると感じました。

もともと当社には「プロジェクト計画書」というものがあり、事業活動の目的と実行、検証を常とする下地が整っていたことも、無理なく体制強化を図ることができた要因かもしれません。

宮本 社内では「OST」と呼んでいるのですが、プロジェクト計画書を発展させ、目標(Objective)、戦略(Strategy)、戦術(Tactics)の3つの要素を踏まえて計画づくりを進め、それを実際に遂行して、目標がどれだけ達成できたかを確認し、次の計画へと反映させる仕組みが以前から確立していました。

要するに、PDCAですね。マクニカ風に書き表せば、P(OST)DC。この場合のCにはAも含まれるのですが、いずれにしてもこのサイクルを回すことによって、社内の全ての活動の方針管理に一貫性を持たせることができました。そのため、PDCAを基本とするマネジメントシステムとの親和性が非常に高かったのだと思います。

全社重点方針を起点として  
全ての社員が回すPDCA

—PDCAを回すのに適した体

制なり企業風土なりが先に育まれ、その土壌にQMSが根づいたわけですね。具体的にはどのような構造で運用されているのですか。

三好 マクニカでは、「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描いて“今”を創る」をパーパスとして掲げています。「品質方針」もこれをベースとするもので、QMSのなかで継続的に業務の見直しと充実に取り組みすることで、業務の品質を高め、お客さまの満足度向上を目指す、という考えが明記されています。

一方、品質方針を具現化する「品質目標」となるのが、経営トップが年度ごとに発表する「全社重点方針」であり、それを踏まえた「部門重点方針」です。各部門では、そこからさらに管轄下の部課へと目標のブレイクダウンがなされ、個人レベルに至るまで細部の目標設定が決まっていきます。

そのようなツリー構造の下で、グループ全体で5,000人からなる社員一人ひとりが絶えずPDCAを回すからこそ、会社全体のマネジメントシステム、すなわち経営管理が正常に機能し続けている、という仕組みです。

齋藤 起点となる重点方針はトップダウン式に降りてくるものでありながら、個々の部署や社員が定めた目標とKPIに基づくその達成度合いというものは、逆に積み上げ式に上位へと返っていく。それによって役員を含む上位職や部門の成績も決まるという、評価体系とも連動した仕組みとなっています。例えば、全ての社員が達成率120%の成績で目標をクリアしたとすれば、全社の目標達成率も合

算して120%に至ります。

そのような分かりやすい構造のなかで、社員一人ひとりがどこを向き、何を目標せよがいいのかが明確になってくるわけです。

宮本 もともと会社として、経営方針や事業の方向性を社内の隅々にまで伝えよう、全員に理解してもらおうという姿勢があったことも大きいですね。文化と言ってもいいかもしれません。

例えば、「経営計画発表会」という国内外のグループ社員が一堂に会する集まりが年に一度あり、1972年の創業時から続く伝統行事となっています。イベントホール貸し切りで、丸1日かけて経営陣が当期方針を説明したり、行動テーマを発表したりして情報の共有を図ります。それは単なる伝達ではなく、自分のしていることがいかに会社全体の活動につながっているかを知ってもらい、一人ひとりに自主的に仕事に取り組んでもらうための意識づけの一つとなっています。

三好 こうした環境を支え、補完するツールとして機能しているのがマネジメントシステムであると、私たちはとらえています。

QMS推進体制で開かれる  
顧客エンゲージメント

—QMSの推進体制についてお聞かせください。顧客満足度とエンゲージメントを高めるために、どんな組織を築いていますか。

三好 組織の規模やお客さまとの対応度合いに応じて、全ての部門を3つのグループに分け、PDCAサイクルが素早くスムーズに回るようにしています(P.06図参照)。

ISO 9001をはじめとするISO規格に関する活動、当社ではこれを「ISO活動」と呼んでいますが、その中心となっているのが、顧客との接点が多い「Group-A」の部門です。ここには現在11の部門が属し、それぞれから数名ずつの「ISO推進委員」を選出。彼らが原動力となり、品質目標である部門重点方針の進捗を管理しながら、業務フローの確立・効率化や、業務の属人化を防ぐための取り組みなどを進めています。

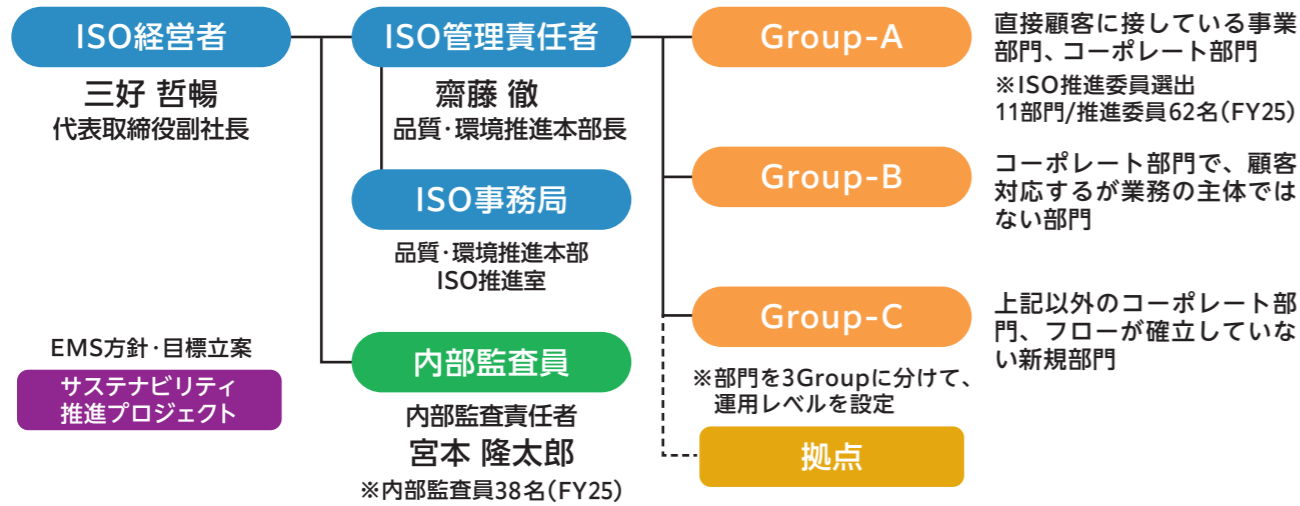
またその活動を、齋藤を管理責任者とする「ISO事務局」が取りまとめ、これとは別に宮本の下で「内部監査員」を組織して、両輪で活動を展開している格好です。全体

マクニカパーパスに基づく品質方針

株式会社マクニカは、「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描いて“今”を創る」というパーパスのもと、当社の強みである優れたコンセプトや技術を見極める目利き力、未来構想力、実装力をさらに尖鋭化させ、CyberとPhysicalをつなげ、「技術商社」の枠を超えた価値そのものを創造するサービス・ソリューションカンパニーとして、様々な社会課題の解決に貢献してまいります。社会価値と経済価値の両立、高い付加

価値の創造を目指し、お客様に安心して取引していただける会社であることを証明するために、ISO9001:2015規格の要求事項に基づいて実施する品質マネジメントシステムの構築・維持を図ります。また、品質マネジメントシステムのなかで継続的に業務の見直しと充実に取り組みすることで業務の品質を高め、適用される法令・規制要求事項の順守に努めてお客様の満足度向上を目指します。

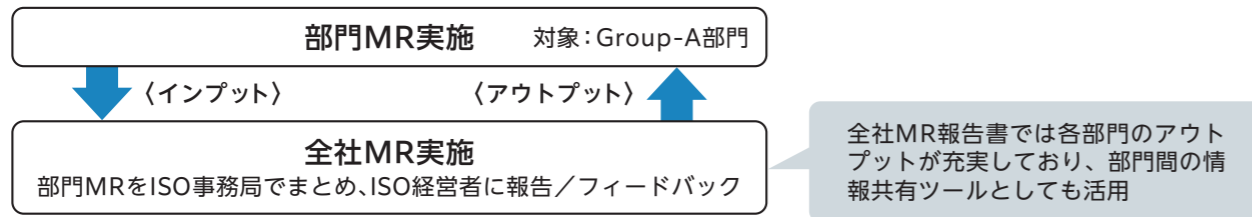
マネジメントシステムの推進体制



推進体制

- ・部門規模や顧客との対応度合いでGroup-A/B/Cに分類
- ・ISO推進委員：Group-A部門に設置し、各部門での活動推進を担う
- ・内部監査員：各部門の管理職クラスより選任され定期的な内部監査を実施
- ・ISO事務局：品質・環境推進本部 ISO推進室が担当

四半期ごとのマネジメントレビュー(MR)



を統括するのは、私が務める「ISO経営者」の役目です。

**宮本** Group-Aは、QMS認証範囲の約9割をカバーする大所帯ですから、活動の中心もここになるわけです。各部門では、ISO推進委員が中心となって四半期ごとに「部門マネジメント・レビュー(MR)」をまとめます。MRはQMSの有効性を評価するのに不可欠なプロセスですが、その間隔を四半期として頻繁に実施しているのは、変化の激しい昨今の事業環境に素早く対応するためです。私どもの業界では、1年も経つと大きく状況が変わってしまいます。各部門から上がってくるMRは

ISO事務局が整理して、それらをもとに全社的なMR報告会を実施。責任者である三好や齋藤からのフィードバックも踏まえて、次の四半期に活かす、というサイクルを継続して回しています。その過程において、顧客満足度測定や外部委託先評価、不適合是正措置、そして内部監査といった「評価・見直し・改善」の取り組みが実効性を持つこととなります。

全てのステークホルダーが顧客エンゲージメントの対象

— 御社では顧客エンゲージメントについて、どのようにとらえていますか。

**三好** 顧客というと、一般的にはモノやサービスの提供先がまず思い浮かぶと思いますが、私どもの事業の基本は半導体などを扱う商社ビジネスですから、販売先のお客さまだけでなく、製品の仕入先企業も大切なパートナーであると考えています。特に海外との取引も多く、28の国と地域に90を超える拠点がありますので、現地の文化や商慣習と国内のそれとを橋渡しするなかで、いかにして当社独自の価値を提供するかが問われます。双方に存在する得意先・仕入先との関係深化、すなわちエンゲージメントの強化は事業に直結する重大事ということです。

したがって、全社重点方針に基づく「品質方針」も決して営業部門だけに限るものではなく、全ての事業部門、コーポレート部門が対象となり、またその先にある「品質目標」が求める「顧客満足度の向上」も、我々が業務で接するほとんど全ての関係者に向けたものでなくてはなりません。

**齋藤** 具体的なところで言えば、私が見ている品質・環境部門では、顧客満足度を高めることを一つの目標に、例えば、お客さまから要求される納期の達成率などを指標として、どうすれば喜んでいただけるかを常日頃から検討しています。また、定期的にお客さまを訪問してご意見を聞き、それをもとに計画を立て、フィードバックを得て反映させるというPDCAも回します。加えて、自動化・標準化による品質アップとコスト低減にも努めるなど、多方面から顧客満足度にアプローチする。それらが巡りめぐって、「選ばれる商社」につながるのだと考えています。

もちろん、営業部門でも、製品にかかわるお客さまの課題や要望に対する理解を深め、最良最適なお提案ができるようPDCAを回します。

**三好** 我々の業務内容は多岐にわたりますが、どこかで誰かの問題を解決し、何かしらの貢献をするために絶えずPDCAを回すという意味では同じです。そのサイクルの回転が速く大きくなればなるほど、挑戦の輪も広がり、多くの価値を生み出し、顧客満足のみならず顧客エンゲージメント向上へとつながる。だからこそ、我々自身も成長できる。そんなイメージ



齋藤 徹氏  
品質・環境推進本部長

です。

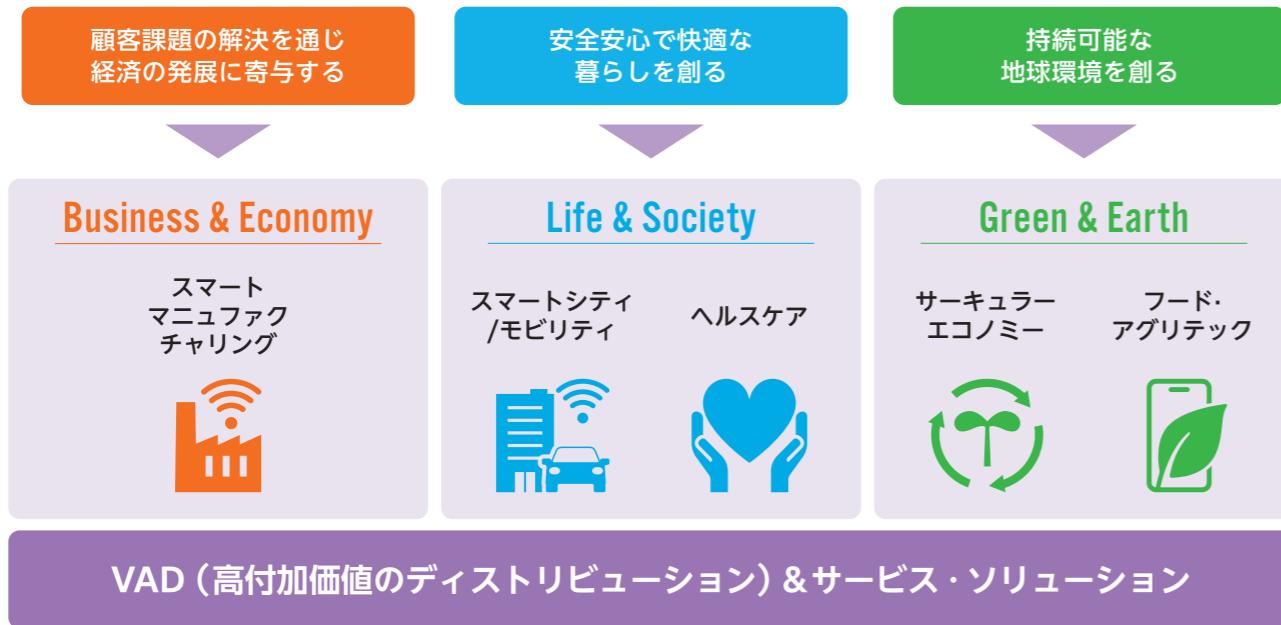
**宮本** 顧客エンゲージメントから新しいビジネスの芽が生まれることを、我々は今まさに体感しているところです。というのも、お客さまのご要望や市場のニーズを起点として、我々が持つ半導体関連の知見やサイバーセキュリティに関するノウハウをそこに合致させることで、これまでになかったサービスへとつなげる動きが加速しているからです。我々を「サービス・ソリューションビジネス」と名づけ、「Business & Economy」「Life & Society」「Green & Earth」の3つのテーマを設けてチャレンジを進めています。

健全な経営こそが顧客への最大のアピール

— これまでに伺った御社の取り組みが、お客さまに対するアピールポイントとして活かされているということはありませんか。

全ての社員が全ての業務でPDCAを回す  
それら全てが「選ばれる商社」の原動力です

サービス・ソリューションビジネスの事業テーマ



AI等の最新鋭テクノロジーを駆使し、データドリブンの環境制御型農業による高品質・安定した食料生産システムを目指し、本社横にて「Food Agri Tech Incubation Base」を運用中。フード・アグリテック事業として、未来に向けて持続可能な食料生産の実現に貢献するべく活動している。

齋藤 普段のお客さまとの接点のなかで直接的にアピールすることはあまりありません。ただ、ご支持いただいているお客さまからの評価こそが、間接的にISO活動が効いている結果ではないかと感じることはあります。

今、持続可能な社会に向けてESG経営の重要性が叫ばれていますが、マネジメントシステムによって健全な管理体制を敷くことはその趣旨に合うことだと思います。お客さまから見て、マクニカの経営が健全だと感じてもらうとすれば、それはまさに当社のマネジメントシステムがアピールされた結果だと言えるのではないで

しょうか。

宮本 ESGとの関連で言えば、ISO 14001の認証取得も一つのアピール材料になりますね。当社では2003年にロジスティクス部門が認証を取り、2023年に国内全拠点へと拡大しました。

我々はオフィス業務が中心であるため、製造業などと違ってそれほど大きな環境負荷のインパクトはありません。ただ、21世紀を迎えて地球温暖化がフォーカスされるなか、脱炭素への取り組みを進めるために環境マネジメントシステム(EMS)を活用しています。ここ数年、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応な

ど、気候変動への取り組みが企業にとって喫緊の課題となるなかで、全社的な環境活動へとシフトする必要性からISO 14001を認証拡大したという経緯です。

齋藤 EMSの全社展開が比較的スムーズに行えたのは、QMSの全社的運用で20年近い実績というバックボーンがあったからでしょう。規格は違っても、ベースになるフレームワークは同じだと思いますし、何よりISO推進委員を核とする体制がしっかり根づいていたことは大きいですね。

宮本 そう思います。ISO活動は堅苦しく、面倒で負担も大きいといったイメージが一般的には強いと思いますが、ここでは委員の誰もが積極的でチームワークも良く、一緒に頑張ろうという空気に満ちているのはうれしい限りです。

また、取引先企業のISO事務局との交流から生まれる副次的効果もあります。例えば、懇意にさせていただいている得意先の事務局

ご担当者さまからいただいた「内部監査は“取り調べ”ではなく“定期健診”、監査員は“ポリス”ではなく“ドクター”である」という言葉は目から鱗の金言で、我々も大いに触発されました。

齋藤 気候変動のように新しい領域では、特にそういった情報交換は有益かもしれませんね。ぜひ、この情報誌の読者の方々との交流にも期待したいところです。

認証取得を起点として  
自分事にするという認識

—ところで、御社をお訪ねすると、従業員の方々がすれ違うたびに必ず「いらっしゃいませ」と明るく声をかけてくださいます。そういったところにも、「顧客」に対する姿勢が表れていますね。

齋藤 率先垂範というのでしょうか、当社では創業者の時代から、経営トップが自らすすんで挨拶の言葉をかけ、身の回りの掃除や整理整頓を心がける習慣が受け継がれてきました。そのような社風に惹かれて新しい人が仲間に加わり、自分でもそれを実践して次の世代へとつなぐ。そんなポジティブスパイラルとでも言えそうな環境が、お客さまとの関係にも投影されているのだと思います。

—では、ISO活動に対する社内の共通認識を深めるために、留意されていることはありますか。

三好 繰り返しになりますが、ISO規格の認証取得は決してゴールではなく、通過点に過ぎないこと、その仕組みのなかで、自分たちの事業を育てるために何ができるかを永遠に模索し続けること、そのために全員が等しく日常業務



宮本 隆太郎 氏  
品質・環境推進本部 品質・環境管理統括部  
ISO推進室長

顧客エンゲージメントという土壌から  
新しいビジネスの芽が次々に生まれています

でPDCAを回すこと。この大原則を徹底して伝え、理解してもらうことに尽きると思います。

齋藤 そうすれば、ISO活動が無理なく自分事となり、無意識のうちに実践することになる。まさに、気がつけばISO。普段の仕事がそのままマネジメントシステムの体現である、という状況をつくり出すことが大切ですね。

宮本 その点はISO推進委員や内部監査員による普及活動、またISO事務局による社内報などを通じた広報活動、交流活動に負うところも大きいと思います。

三好 そうですね。ISOという共通言語を持つ、部門を超えた交流から生まれる力の大きさを感じます。2026年には情報セキュリティマネジメントシステムであるISO/IEC 27001の全社展開も予定していますので、今後のさらなる発展に期待しているところです。—ありがとうございました。