

**2025年度版
会津若松経営品質賞
申請・審査ガイドブック**



会津若松経営品質協議会

■ 申請・審査ガイドブック発行にあたって

本書は、2025年度会津若松経営品質賞への申請のためのガイドブックです。

皆様には、会津若松経営品質賞へのチャレンジを通して経営の革新を図り、卓越した経営を実現していただくとともに、経営品質の考え方を地域で共有することによって、本市経済の活性化と振興に寄与いただきたく願うものです。

なお、本書の記述にあたっては、『2025年度版 日本経営品質賞申請・審査ガイドブック』(発行・編集:日本経営品質賞委員会)の内容を引用させていただきました。この場をお借りして、日本経営品質賞委員会に感謝申し上げます。

2025年 6 月

会津若松経営品質賞委員会

目 次

I 会津若松経営品質賞について	1
1. 顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上	1
2. 日本経営品質賞と会津若松経営品質賞	2
II 会津若松経営品質賞の運営体制について	3
1. 会津若松経営品質協議会理事会	3
2. 会津若松経営品質賞委員会	3
3. 審査員	3
4. 会津若松経営品質協議会事務局	3
III 会津若松経営品質賞の表彰について	4
1. 審査対象と審査区分	4
2. 表彰規程	5
3. 会津若松経営品質賞受賞組織への期待	5
4. 表彰組織の広報・広告	5
IV 評価基準	6
1. 評価について	6
2. 評価基準	6
3. 会津若松経営品質賞の表彰推薦について	8
V 2025年度会津若松経営品質賞の審査項目について	9
0. 関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連を考える	9
1. 顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」	9
2. 2025年度会津若松経営品質賞審査項目一覧	12
3. 申請書の記述項目について	13

VI 申請書の記述にあたっての手引き	23
1. 経営の設計図、変革活動、変革活動の成果の記述における原則	23
2. 経営の設計図の記述について	24
3. 変革活動の記述について	25
4. 変革活動の成果の記述について	26
5. レビュー	28
6. その他	29
VII 会津若松経営品質賞の申請について	31
1. 申請資格	31
2. 申請資格の制限	31
3. 申請の手続き	32
4. 審査申請書類について	33
5. 審査費用について	34
VIII 会津若松経営品質賞の審査について	35
1. 全体スケジュール	35
2. 審査の流れ(概要)	36
3. トップコミュニケーションと現地確認について	38
4. 評価レポートについて	39
5. フィードバック会議について	39
6. 会津若松経営品質賞表彰について	39
IX 審査における留意点	40
1. 審査における禁止事項	40
2. よりよい審査とするために	41
■提出書類<参考>	42

I 会津若松経営品質賞について

1. 顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻や中東紛争、東アジアにおける緊張の高まりなど、国際秩序を揺るがす事態が相次ぐとともに、国内においては、原材料・エネルギー価格の高騰や円安を背景に物価上昇が継続するなど、マクロ環境は大きく変化し続けています。さらに、生成AIの進展によるデジタル革命やカーボンニュートラルを目指すエネルギー革命が加速する中で、人々の価値観やライフスタイル、働き方も大きく変容しています。このような状況下、企業経営においては、現在の顧客や競争環境だけでなく、経済や社会の広範な変化をとらえ、適切に対応することが求められています。企業はかつてない難しい舵取りを迫られているのです。

円安等の効果により多くの企業が業績を伸ばす中で、去年は33年ぶりに5%を超える賃上げが実現するなど、明るい兆しも見られました。しかし、持続的な経済成長と国民生活の豊かさ向上を実現するためには、物価上昇を上回る実質賃金の継続的な上昇が求められます。そのため、付加価値の増大を軸とした生産性向上と賃上げの好循環の流れを確実なものにしていくことが不可欠です。

その実現に向けて、＜顧客や社会にとっての価値＞の観点から経営を見直し、自己革新を通じて価値創造を追求し続ける「顧客価値経営」の実践が欠かせません。将来の「ありたい姿」を長期的な時間軸で描き、バックキャスト志向で変革を進めるこのアプローチは、先行きの不透明な時代において一層重要性を増しています。

顧客価値経営を実践するためには、イノベティブな組織に変革することが必要です。イノベティブな組織の特徴として、イノベーションに導く明確なビジョン、創造性や創発を重視した組織文化・組織構造、社員の自主性・主体性を育む組織風土、効果的なチームワーク、創造的能力の開発、豊富なコミュニケーション機会、イノベーションへの幅広い参加奨励、顧客・市場の洞察を深める習慣、継続的学習をうながす組織づくりなどが挙げられます。変革とは、組織の目指す将来像やゴールに向けて、単に組織体制や諸制度などのハード面を見直すだけでなく、組織に携わる人々の思考や行動を変えていくことを意味します。イノベティブな組織への変革を推進していくことが、経営品質の向上につながるのです。

2. 日本経営品質賞と会津若松経営品質賞

日本経営品質賞は、わが国の企業・組織への経営品質向上の考え方と活動を普及・推進するために 1995 年に創設されました。創設の中心となったのは、1990年代から「顧客満足」に関する研究・実践を進めていた大手企業を中心とする有志企業20社と、(財)社会経済生産性本部(現:公益財団法人日本生産性本部)です。日本経営品質賞は、米国企業の競争力復活の原動力の一つとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」の考え方を範としています。

会津においては、1998 年に日本経営品質賞の考え方に共感したメンバーによる研究会が発足しました。2002 年 4 月には、会津若松市内企業・組織が継続的な経営改善・革新の実践を図るための契機とすることを目的に、市町村としては全国初の賞制度が創設されました。

会津若松経営品質賞の審査は、顧客価値経営のフレームワークと評価基準にもとづき、経営(マネジメント)の質や、変革のダイナミズムを評価する独自性ととも、審査・フィードバックを通じて申請組織の経営革新を促進することに大きな特徴があります。審査は異なる専門分野や経験を持つ実務家で構成された審査チームによって行われます。審査員は、日本経営品質賞の審査員研修での研鑽を経て選抜、任命されたメンバーであり、申請組織ごとに審査チームが編成されます。審査では、審査員同士の議論や対話による多様な意見交換を通じて、申請組織の経営を評価し、顧客価値経営やイノベーティブな組織への変革を促進するための評価レポートの作成を行います。

審査チームによる審査の後、会津若松経営品質賞委員会、会津若松経営品質協議会理事会での三段階による審議を経て、その年の受賞組織が決定されます。これまでの23年間で、大賞を11組織が、奨励賞を8組織が受賞しています。また、受賞組織には、さらなる顧客価値経営を目指す変革活動(イノベーティブな組織に変革する活動)を広く紹介することにより、本市産業界の発展に寄与することが期待されています。

Ⅱ 会津若松経営品質賞の運営体制について

1. 会津若松経営品質協議会理事会

会津若松経営品質協議会理事会は、協議会の最高意思決定組織であり、会津若松経営品質賞委員会から表彰組織の推薦を受け、審議を行い、表彰組織を決定します。

2. 会津若松経営品質賞委員会

会津若松経営品質賞委員会は、日本経営品質賞の表彰制度に携わる有識者及び会津の産業界の代表により構成しています。審査チームからの報告を受け、専門的見地から助言を行うとともに、表彰候補組織を会津若松経営品質協議会理事会に推薦します。

また、表彰制度や審査プロセスについての審議や審査員の選考など、会津若松経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討します。

3. 審査員（リーダー1名、メンバー2名）

審査員は会津若松経営品質賞委員会が任命し、審査チームを編成します。審査員は申請組織より提出された申請書類を精査するとともに、申請組織との対話や審査チームでの合議を通じて審査を行います。その内容をもとに、顧客価値経営の実現やありたい姿に向けた変革を促進するための評価レポートを作成します。また、申請組織が、会津若松経営品質賞の各賞にふさわしいかどうか検討し、表彰候補組織を会津若松経営品質賞委員会に推薦します。

4. 会津若松経営品質賞委員会事務局

事務局は、会津若松経営品質賞に関わる全ての事務を行います。会津若松経営品質賞の申請や審査にかかわる連絡・調整をはじめ、適切な審査環境の整備、会津若松経営品質協議会理事会や会津若松経営品質賞委員会などの運営事務を担っています。事務局は、会津若松市観光商工部商工課内に置かれています。

Ⅲ 会津若松経営品質賞の表彰について

Ⅰ. 審査対象と申請区分

以下の(1)～(3)全てを満たす組織を対象とします。

(1) 会津若松市内に所在する組織(病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他公共団体などを含む)。また、会津若松市に事業所がある場合には、会津若松市外(会津地域に限定)の組織。

(2) 中小企業基本法の定義を参考にした下表に該当する企業・組織あるいは企業内組織(子会社を含む)*¹。

(3) 資格確認書の提出期限日(本年度は、2025年8月15日(金)時点で、設立後1年以上経過している組織。

業 種	従業員* ² 規模・資本金規模
製造業・その他	300人以下又は3億円以下
卸売業	100人以下又は1億円以下
小売業	50人以下又は5,000万円以下
サービス業	100人以下又は5,000万円以下
非営利組織* ³	300人以下

*¹ 企業内組織(子会社を含む)について

①企業内組織(子会社を含む)とは企業内事業単位や事業部または子会社等の組織をいいます。(子会社とは、発行株式総数の50%超を親会社に所有されている企業とします。)

②企業内組織(子会社を含む)の申請の場合、利益責任をもっている部門の申請が条件です。

*² ここでいう従業員とは、正規社員に加えて、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員を含みます。そのため、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員等を1日8時間換算で加えてください。ただし、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員等の人数を1日8時間換算することで経営の実態とかけ離れてしまう場合には、事務局までご相談ください。

*³ 非営利組織の申請については、事前に事務局にご相談ください。

なお、審査にあたって高度な専門的知見が求められる業界に属している場合、申請を受理できないことがあります。

また、宗教団体、政治団体、社会的秩序に反する団体、射幸性の高い事業については審査対象としておりません。

2. 表彰規程

会津若松経営品質賞には、「大賞」、「奨励賞」があります。

評価基準については「IV 評価基準」を参照してください。

(1) 会津若松経営品質賞大賞

「2025年度版 日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」の評価基準にもとづき、原則として全体評価「B+」レベル以上の組織を対象とします。

(2) 会津若松経営品質賞奨励賞

「2025年度版 日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」の評価基準にもとづき、原則として全体評価「B-」レベル以上の組織を対象とします。ただし、2年連続して同じ組織が奨励賞を受賞することはできません。

3. 会津若松経営品質賞受賞組織への期待

受賞組織は、次年度に開催する「経営品質フォーラムinあいづ」において、経営品質向上活動の内容報告と参加者への発表資料の提供をお願いします。

さらに「大賞」受賞組織については、上記フォーラムにおいて、受賞に至るまでの取り組みで1回、受賞後の取り組みで2回にわたり、活動内容の報告をお願いします。また、会津若松経営品質協議会主催のセミナー等において、組織の機密を侵さない範囲で、できる限りの情報提供・公開にご協力願います。

4. 表彰組織の広報・広告

表彰組織として、積極的な広報・広告活動は、会津若松経営品質賞の普及・推進につながります。是非ともマスメディアへの広報・広告活動をお願いいたします。

IV 評価基準

1. 評価について

審査チームは、申請書類に加え、トップコミュニケーションや現地確認を通じて得られた情報を踏まえて、評価基準にもとづいて評価を行います。

評価は、①全体、②変革活動、③変革活動の成果について行います。ただし、評価においては単に活動の「量」や「結果」をみるものではありません。ありたい姿や戦略が明確であり、ありたい姿を実現するための活動が回っていて、さらにそれらを立証する成果が出ているか、といった視点で経営の設計図から変革活動、その成果の流れを俯瞰して審査を行います。さらに、顧客価値経営における共通の価値観として示されている「基本理念」や、活動の基本姿勢として示されている「コンセプト」が、申請組織においてどの程度反映されているのかも重視しています。

2. 評価基準

(1) 全体

表彰該当レベル	状態		
大賞	S		変革の好循環が生まれ、顧客価値経営が実践され続けている。 変革活動の成果が十分に出ている。
	A	+	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。 変革活動の成果が出ている。
		-	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。 いくつかの変革活動の成果が出始めている。
	奨励賞	B	+
-			変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。
該当なし	C		顧客価値経営の実践が十分でない。

(2) 変革活動

状態		
S		経営の設計図と結びつく活動が好循環で実践されている。
A	+	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。 変革実践サイクルが有効に回っている。
	-	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。 変革実践サイクルが回っている。
B	+	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。 変革実践サイクルが回り始めている。
	-	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。
C		経営の設計図と結びつく活動があまり実践されていない。

(3) 変革活動の成果

状態		
S		経営の設計図に結びついた結果が継続的に出ている。 振り返りが有効に行われている。
A	+	経営の設計図に結びついた結果が出ている。 振り返りが効果的に行われている。
	-	経営の設計図に結びついた結果が出ている。 振り返りが行われている。
B	+	経営の設計図に結びついた結果が出始めている。 振り返りが行われ始めている。
	-	経営の設計図に結びついた結果が出始めている。 振り返りが行われ始めているが、結果にもとづいていない。
C		経営の設計図に結びついた結果があまり出していない。

有効：十分な効果を持っていること（変革への効果の実用性）、効果的：目標達成に寄与する性質（目標に向けた効力）

①全体の評価について

変革と顧客価値経営の実践状況を俯瞰的に評価します。

好循環とは、好ましい連鎖の流れが生まれることです。ある活動が良い状態を生み、それが良い結果につながる関係が繰り返されていることです。例えば、「人材投資や教育によって顧客志向で専門性の高い人材が育ち、それらの人材が顧客接点で変化を察知し、それが顧客情報として社内で共有・蓄積され、新たな価値提供につながる研究開発や企画が生まれ、新商品やサービスの創造につながる。その結果、顧客満足が高まり、再購入や推奨意向が強まることで利益率が向上し、あらたなサービス開発のための投資が可能になる」といった流れが好循環の一例です。このような好循環が生まれることで、持続的に顧客価値経営が実践され続けている状態を望ましいと考えます。さらにこの状態は、ありたい姿や戦略の有効性を示す成果を生み出し、さらなる好循環を創り続けていくことを可能にします。

②変革活動の評価について

実践領域ごとに、経営の設計図と結びつく変革活動の実践状況を評価します。経営の設計図と「結びつく活動」とは、特に「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けて効果的な活動を指します。「変革実践サイクルが回っている」とは、進めている変革活動が「検討、目標、実行、結果、振り返り」のプロセスを経て実践と学習が進んでいる状態をいいます。このサイクルを、単に繰り返し回すことではありません。仮説としての戦略や計画をもとに、活動の実践を通じて検証しながら進めることです。これが効果的なものへと進化させている状態が好循環といえます。つまり、仮説検証型アプローチによる変革活動の実践状況を評価します。

③変革活動の成果の評価について

「組織変革目標」や、「持続性と卓越性」に関する結果、そして変革活動の振り返り状況を総合的に評価します。

「ありたい姿」に至る中間目標としての「組織変革目標」に関する結果は、戦略や変革活動の有効性を確認するために測定するものであり、結果だけを評価することはありませんが、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

ありたい姿の達成時期において実現したい「持続性と卓越性」に関する結果は、現時点での傾向や同業他社等との比較水準をもとに評価します。

いずれの結果も、経営の設計図で示されている目標や変革活動と結びついている結果なのかどうかを評価します。また、単に結果が出ている、ということではなく、結果を含めた活動全体を振り返り、ありたい姿や戦略、変革活動に反映して、組織を進化させていく状態を創り続けているかどうかを評価します。

3. 会津若松経営品質賞の表彰推薦について

審査チームは、会津若松経営品質賞委員会において、会津若松経営品質賞各賞の表彰推薦について報告します。

賞委員会は、審査チームからの報告・審議を経て、会津若松経営品質協議会理事会への表彰推薦の可否を決定します。会津若松経営品質協議会理事会において、賞委員長からの報告・審議を経て、会津若松経営品質賞各賞の表彰組織を決定します。

審査チームによる評価結果は、会津若松経営品質賞各賞の表彰推薦の一つの目安となりますが、最終的な表彰組織は、上記のとおり会津若松経営品質賞委員会、会津若松経営品質協議会理事会での審議を経て決定するため、最高の評価結果であったとしても表彰対象となるとは限りません。

V 2025年度会津若松経営品質賞の審査項目について

2025年度会津若松経営品質賞審査は、「顧客価値経営ガイドライン」で示す「フレームワーク」に準拠して実施します。フレームワークの詳細は「2025年度版顧客価値経営ガイドライン」を参照の上、理解を深めてください。

また、同ガイドラインの「関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連」で取り上げたテーマに関する考え方や対応状況についても審査において重視しますのでご確認ください。

0. 関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連を考える

(1) トピックス

紛争による地政学リスクの高まり、サプライチェーンの構造変化、保護主義の拡大による対立と分断の深刻化、気候変動にともなう大規模自然災害の頻発、政治・企業における不祥事の連鎖 など

(2) マクロ環境の変化

少子高齢化の加速と人口減少社会の進行、原材料・エネルギー価格の高騰や円安等にもなう物価上昇と消費の二極化、2030年のSDGsの達成、2050年の脱炭素社会の実現、生成AIやデジタル化をはじめとする技術革新の進展 など

(3) 組織を取り巻く変化

深刻な人手不足や後継者不在、賃上げ率の上昇、人材・働き方の多様化、ウェルビーイング・ワークライフバランス・リスキリング・あらたな能力開発などの人的資本の強化や働く環境の整備、ESGの取り組みや人的資本情報をはじめとする非財務情報の積極的開示の要請、グループや外部組織とのアライアンスの重要性の高まり など

1. 顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」

(1) 基本理念

顧客価値経営を実践する上での前提となる共通の価値観です。「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけて、「社員の主体性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。

(2) コンセプト

顧客価値経営において、基本構想を描き、変革活動を推進する際の特徴的な考え方や基本姿勢を「コンセプト」として示しています。

● ありたい姿から今を考える

「現状」の問題に焦点をあてて解決を図る従来の問題解決思考は、目の前の問題解決や改善に適しています。しかし、今日のように不確実性が高い時代においては、将来のありたい姿を描き、そこを起点に今なすべきことを考える思考の重要性が高まっています。ありたい姿の細部ま

でイメージすることで実現度が高まります。

●創発の機会を増やす

創造的なアイデアは計画的に生み出すことが難しく、その多くは偶然の産物といえます。それゆえに、組織内で自然とアイデアが生まれるための機会や環境をつくることが重要です。自由で柔軟な組織風土がアイデアを誘発すると同様に、個人の創造性を高めることも欠かせません。

●意味・価値を探究し続ける

顧客への提供価値や事業コンセプトは、「喫茶店」「遊園地」といった抽象概念ではなく、「第三の居場所」「ファミリー・エンターテインメント」のように、具体的な意味や価値を明らかにすることで対象顧客のイメージを共有でき、ワーキングルールも明らかになります。そして、その定められた意味や価値をさらに掘り下げ続けることが顧客価値の創造につながります。

●様々な手段を尽くして、理解を深める

組織は、価値観の異なる多様な人々で構成されます。個々の能力が高くても方向性がバラバラでは組織の力を最大限に発揮できません。組織の足並みを揃えるうえで、組織の方向性や戦略の意図を十分に理解してもらうことは重要ですが、一朝一夕で実現するものではありません。様々な手段を尽くすことで、徐々に理解され、腹に落ちた状態になるのです。

●思索的に対話を深める

思索的な対話とは、探求や創造を目的として、互いの「ものの見方や考え方」について話し合うものです。お互いに、その見方や考え方をするとどうなるのか、どのような意味があるのかを掘り下げながら思考を深めます。このような対話によって考え方を交換しながら、あらたな「ものの見方や考え方」へと昇華させていきます。

●洞察の習慣を創る

顧客や社会の潜在的なニーズを捉え、価値を創造するためには、業界の常識や従来の慣習にとらわれず、日頃から顧客や社会に目を向けることが重要です。些細な行動の変化や共通する傾向の意味を掘り下げること、本質を見極める洞察力が培われてきます。これらを習慣化することで、組織内のコミュニケーションや対話の質が高まり、効果的な話し合いが可能になります。

●制約条件を変える

経営は限られた経営資源をもとに行います。そのため、あらゆる組織、事業には制約条件が存在します。これらの制約の中で効率を追求することが「管理」の本質です。一方で「変革」とは、制約条件そのものを変えることです。また、固定化された「ものの見方や考え方」も制約条件といえます。それらを見直すことが、ありがたい姿に向けた変革の第一歩となります。

(3) 経営の設計図

顧客価値経営において、将来の基本構想を整理したものを「経営の設計図」として示しています。

「経営の設計図」は、「ありたい姿」「戦略」「組織能力」「顧客・市場」「顧客価値」「組織変革目標」で構成しています。

(4) 変革活動

「経営の設計図」で描いた「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」を達成するための活動を「変革活動」として示しています。この活動を実践する領域を5つの「実践領域」に分類しています。

変革活動を効果的に推進するためのアプローチとして、変革実践サイクルを推奨しています。

(5) 変革活動の成果

ありたい姿に向けた変革活動の成果を示しています。「組織変革目標」や「持続性と卓越性」に関する結果、そして変革活動の振り返りで構成しています。

2. 2025年度会津若松経営品質賞審査項目一覧

(0) 申請組織の特徴

(1) 経営の設計図-6要素

1. ありたい姿
2. 戦略
3. 組織能力
4. 顧客・市場
5. 顧客価値
6. 組織変革目標（重要課題と達成目標）

(2) 変革活動-5領域

1. ありたい姿（変革）－リーダーシップ・社会的責任
2. 戦略－思考・実践
3. 組織能力－向上・開発
4. 顧客・市場－洞察・理解
5. 顧客価値－創造・提供

(3) 変革活動の成果-3領域

1. 組織変革目標に関する結果
2. 持続性と卓越性に関する結果
3. 変革活動の振り返り

3. 申請書の記述項目について

申請書の記述にあたっては、「VI. 申請書の記述にあたっての手引き」を必ずご確認ください。

◇自組織の特徴(◇「経営の設計図」と合わせて10ページ)

現在の申請組織の状況や特徴等を第三者が理解するための重要な情報となります。

下記の①～④のそれぞれの記述内容に沿って、第三者が理解できるように記述をお願いします。

業界における独自性や競合他社との優位性も示すことで、第三者の理解が深まります。

①歴史を振り返る

<記述内容>

- 自組織の歴史の振り返り

②強み・価値観を探求する

<記述内容>

- 自組織の歴史を振り返ることで発見した強みや価値観

③これまでの成功のストーリーと現在のビジネスモデルをまとめる

<記述内容>

- 自組織のこれまでの成功ストーリーと現在のビジネスモデル
(顧客価値を収益に還元する仕組み)

④これからの環境変化を理解する

<記述内容>

- 自組織が位置しているビジネス領域のこれからの環境変化

◇経営の設計図(◇「自組織の特徴」と合わせて10ページ)

経営の設計図は、自組織が描く「ありたい姿」に向かって、どのような「道筋」を通り、どのような「組織能力」を活用しながら、どのような「顧客・市場」に対して、どのような「顧客価値」を提供しようと考えているのか、そのために自組織をどのように変革しようとしているのか、などについて記述するもので、審査における重要な判断軸となります。組織変革目標の「重要課題」は、ありたい姿の実現に向けて「何をどう変えるのか」が具体的にわかる内容を記述してください。

⑤「1. ありたい姿」を描く

「ありたい」姿とは、組織が目指す将来像であり、ゴールです。

自組織の「ありたい姿」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」と達成時期、「ありたい姿」の達成時点における、組織の「持続性」「卓越性」を表す目標

⑥ありたい姿に向けた「2. 戦略」を創る

「戦略」とは、組織の「ありたい姿」に至る変革の道筋(ストーリー)であり、シナリオです。

自組織の「戦略」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」に向けた戦略(道筋)

⑦ありたい姿から、「3. 組織能力」を明確にする

「組織能力」とは、戦略遂行や価値創造の原動力となる組織的な能力です。

自組織の「組織能力」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」から見た、現在の「組織能力」と将来の「組織能力」

⑧ありたい姿から、「4. 顧客・市場」を明確にする

「顧客」とは、商品・サービスを通じた価値を購入・利用する人々を指し、その集合体が「市場」です。

自組織の「顧客・市場」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」から見た、現在の「顧客・市場」と将来の「顧客・市場」

⑨ありたい姿から、「5.顧客価値」を明確にする

「顧客価値」は顧客が認識する価値のことです。事業や商品・サービスを通じてどのような価値を顧客へ提供したいのか、自組織の「顧客価値」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」から見た、現在の「顧客価値」と将来の「顧客価値」、
将来の「ビジネスモデル(顧客価値を収益に還元する仕組み)」

⑩1～5を踏まえて、「6.組織変革目標（重要課題と達成目標）」を設定する

組織変革目標とは、ありたい姿を実現するための重要課題と達成目標です。重要課題は、現在の問題解決ではなく、ありたい姿を起点として、優先的・重点的に変革に取り組むべきテーマを特定したものです。達成目標は、ありたい姿に至るマイルストーン（中間目標地点）として、いつまでにどのような状態（水準）を目指すのかを重要課題ごとに示したものです。

自組織の「組織変革目標（重要課題と達成目標）」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- ## ●「ありたい姿」に向けた「重要課題」「達成目標」と達成時期

◇変革活動(15ページ)

「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けた変革活動を、実践領域ごとに記述してください。記述に際しては、変革実践サイクルの流れを参考にしてください(ただし、全活動を変革実践サイクルに沿って記述する必要はありません)。審査では、活動の「量」ではなく、「質」を重視します。また、限られたページ数で活動状況を第三者に正しく理解してもらうためには、活動のすべてを網羅的に(浅く広く)記述するのではなく、「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けて重要と考えている活動に焦点を絞って記述してください。

◆実践領域Ⅰ.「ありたい姿(変革)—リーダーシップ・社会的責任」

ありたい姿に向けて変革を推進する上で、リーダーシップは、そのありたい姿を共有し、理解・納得・行動に結びつける重要な役割を担います。また、顧客や社会への関心を持ち、社会とのかかわり合いを高めることも重要です。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 1) ありたい姿を組織内外に共有し、理解、共感、行動に結びつける活動
- 2) ありたい姿に向けて、社会的責任や貢献を実践する活動

①活動内容の検討

1)と2)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)と2)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

②活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう活動の目標*1や指標を設定したものを示してください。

*1 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客から見て」というようなものが考えられます。

③活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

④活動結果の測定

②で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

*1 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

*2 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしてもかまいません。

⑤活動の振り返り

④の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域2.「戦略－思考・実践」

経営の設計図において、「戦略」とは「ありたい姿」に至る道筋であり、変革のシナリオです。この基本方針のもと、事業・チーム・個人レベルで戦略を具体化し、実践を行います。

経営の設計図で示した「戦略」や「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 戦略の思考力・実践度を高める活動

①活動内容の検討

1)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

②活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客から見て」というようなものが考えられます。

③活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

④活動結果の測定

②で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしてもかまいません。

⑤活動の振り返り

④の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域3.「組織能力－向上・開発」

組織能力とは、戦略遂行や顧客価値創造の原動力となる組織全体の能力のことです。優れた組織能力は、競争優位の源泉となりますが、組織の方針転換や環境変化に対応するため、経営資源の再構築や再配分によって、組織能力を開発することも求められます。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 組織能力を向上・開発する活動

①活動内容の検討

1)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことになったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

②活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう活動の目標*1や指標を設定したものを示してください。

*1 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客から見て」というようなものが考えられます。

③活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

④活動結果の測定

②で設定した活動目標・指標の結果*1を測定*2したものを示してください。

*1 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

*2 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしてもかまいません。

⑤活動の振り返り

④の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域4.「顧客・市場－洞察・理解」

顧客・市場のニーズや期待は常に変化しています。これらを的確に理解するためには、顕在化されたものだけでなく、顧客の行動パターンの変化などから、潜在的な欲求や感情を洞察し、本質的なニーズをとらえる必要があります。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 顧客・市場の洞察・理解を深める活動

①活動内容の検討

1)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことになったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

②活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客から見て」というようなものが考えられます。

③活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

④活動結果の測定

②で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしてもかまいません。

⑤活動の振り返り

④の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域5.「顧客価値－創造・提供」

経営の最大の目的は、顧客や社会へ価値を創造、提供することです。ただし、価値は不変ではないため、顧客を起点に価値を見直し、新たな価値の創造や提供を行う必要があります。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 顧客価値を創造・提供、変革する活動

①活動内容の検討

1)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

②活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客から見て」というようなものが考えられます。

③活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

④活動結果の測定

②で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしてもかまいません。

⑤活動の振り返り

④の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◇変革活動の成果(5ページ)

「変革活動の成果」は、経営の設計図で設定した「組織変革目標」や「持続性と卓越性」に関する結果、それらの結果を踏まえた振り返りの内容を示すものです。

振り返りの内容は、プロセスだけでなく、結果をどのように解釈・評価しているのか、また、振り返りによって明らかになった課題や、今後の方向性等も含めてわかりやすく記述してください。

自組織の変革活動の成果について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 1)「組織変革目標」に関する結果
- 2)「持続性・卓越性」に関する結果
- 3)変革活動の振り返り

VI 申請書の記述にあたっての手引き

以下の記述要領は、日本経営品質賞委員会の許可を得て、「2025年度日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」より引用（一部、当賞の要件に応じて修正）しています。会津若松経営品質賞への応募の際、申請書の作成にあたっては、「2025年度版顧客価値経営ガイドライン」を必ずご参照のうえ、以下の事項に留意して記述してください。

1. 経営の設計図、変革活動の記述における原則

(1) わかりやすく正確に記述してください

審査員は本ガイドブックの審査項目にもとづき、申請組織の審査を行います。審査項目を十分に理解したうえで記述してください。

また、将来の基本構想である経営の設計図や、そのための変革活動および成果が正確に伝わるよう、できるだけわかりやすく記述することが重要です。情報を整理し、活動の目的・方法・成果の具体性、専門外の第三者でも理解できる用語の使用に留意してください。

どの組織にも当てはまる一般論や、著名な経営学者の理論、経営者の考え方をそのまま記述することは避け、申請組織独自の考え方の記述をお願いします。

(2) 重要な活動に焦点をあてて記述してください

「経営の設計図」、「変革活動」、「変革活動の成果」は30ページ以内で記述してください。

限られたページ数で、申請組織のありたい姿実現のための変革活動の実践状況を審査員が理解する必要があります。そのためには、活動の全てを羅列的に（浅く広く）記述するのではなく、「ありたい姿」を実現するための重要な活動に焦点を絞って記述してください。

記述にあたっては指定の書式を守り、文章や図表を詰め込みすぎないように注意してください。用語集や組織図、ありたい姿や戦略に関する資料や財務資料など、ページ数規定の除外項目を活用する工夫をお願いします。

(3) 時間軸の整合性に留意して記述してください

変革活動の経緯は、時間軸に沿ってわかるように記述してください。

過去の審査において、ありたい姿と無関係の活動や、現在行われていない活動、変革活動と無関係の成果が長々と記載されているケースが散見されます。

これまでの振り返りから明らかになった強みや価値、成功のヒストリーとビジネスモデル、これからの環境変化などをもとに、ありたい姿を描き、その実現に向けた変革活動に取り組んできた内容について、時間軸をもとに記載してください。そのためには、過去・現在・将来の関係、変革活動に取り組み始めた状況（Before）と現在（After）、ありたい姿の途中段階としての組織変革目標の達成状況、といった関係を明確にした記述をお願いします。

(4) 箇条書きではなく、つながりがわかるストーリー仕立てで記述してください

箇条書きによる記述は、第三者がその背景や理由、つながりを理解することを困難にします。特に、要求項目ごとの細分化された文章は、なおさらです。これまでの審査でも、細分化された記述を理解するために、トップコミュニケーションや現地審査で多くの時間を費やしました。そのため、申請組織にとって納得性の高い評価レポートが提供できなかったことが散見されますので、それぞれのつながりがわかるようにストーリー仕立てでの記述をお願いします。ストーリー仕立てとは、その活動は誰が、いつ始めたのか、いつまで行われたのか、途中で変更があったのかどうか、その理由はどのようなものだったのか、何かの出来事やデータによるものなのか、というように具体的に理解できるような記述です。

2. 経営の設計図の記述について

経営の設計図は、審査における評価のベースとなる重要な位置づけです。

経営の設計図は、審査において評価を行う上でのベースとなる重要な位置づけです。特に「ありたい姿」や「戦略（構想）」の記述があいまいな場合や、「組織変革目標」と「ありたい姿」のつながりが不明瞭な場合は、申請組織の重要な活動を適切に評価することができません。

(1) 事業ごとの違いが分かるように記述してください

複数の主要事業がある場合は、事業ごとに違いが分かるように区分して記述してください。

(2) 経営の設計図の要素ごとの記述のポイント

- ・「ありたい姿」は、遠い未来の抽象的な“理想”ではなく、過去の振り返りや環境変化をふまえて、自らが“こうありたい”という将来像（ゴール）を記述します。そのための達成時期を明確に記述してください。また、「ありたい姿」の達成時点における、組織の「持続性」「卓越性」を表す目標を示してください。
- ・「戦略」は、ありたい姿に向けた施策や時期を単に記載するのではなく、それらがどのように「つながる」ことで、ありたい姿に至るのかをストーリーとして記述してください。
- ・「組織能力」は、「ありたい姿」から見た、現在の組織能力と将来の組織能力を記述します。一般的な能力ではなく、戦略の遂行や価値創造の源泉となる独自の能力はどのようなものを明確に記述してください。
- ・顧客・市場は、「ありたい姿」から見た、現在の「顧客・市場」と将来の「顧客・市場」を記述します。どのように顧客・市場を捉えて設定したのかもあわせて記述してください。
- ・顧客価値は、「ありたい姿」から見た、現在の「顧客価値」と将来の「顧客価値」を記述します。商品・サービスを通じて、顧客にとってどのような価値を提供しているのか、将来どのような価値を提供していきたいのかを記述してください。さらに、どのような仕組みで顧客価値を収益に還元

しているのかも記述してください。

・組織変革目標は、ありたい姿を実現する上での「重要課題」、ありたい姿のいたるマイルストーン（中間目標地点）としての「達成目標」・「達成時期」を記述してください。

3. 変革活動の記述について

(1) 経営の設計図の内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください

実践領域の記述では、「ありたい姿」や「組織変革目標」をはじめとする、自組織の経営の設計図の内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください。

(2) 変革活動の目的、主体、方法等を明確・具体的に記述してください

変革活動の記述は、「〇〇のために△△が□□の活動を行っている。」といった形式で、目的、主体、方法を明確・具体的に記述してください。特に複数の主要事業があり、特定事業における変革活動を行っている場合は、それが分かるように記述してください。

その変革活動を行うに至った背景や経緯、変革活動を行っている部門の範囲や部門間の連携状況について明確に記述することで、審査チームの理解が深まります。

活動の目的は、「ありたい姿」の実現や、「戦略」「組織変革目標」の達成など、上位目的をそのまま引用すると抽象的な目的となるため、これらの上位目的に貢献するための、当該実践領域の具体的な目的を記述してください。

活動の実態を表現するために、事例を用いることは可能ですが、事例だけで活動を説明しようとすると、体系的な活動になっているのかが判断しにくくなる恐れがあります。

複数の活動が重要な関連性を持って行われている場合は、関連づけるための方法や期待している相互効果についても記述で明らかにしてください。詳細は現地で確認します。

(3) 変革実践サイクルを参考にして、変革活動を記述してください

「顧客価値経営ガイドライン」では、変革活動を効果的に推進するためのアプローチとして、「変革実践サイクル」を推奨しています（「顧客価値経営ガイドライン」参照）。

変革実践サイクルは以下で構成されています。

- ①活動内容の検討
- ②活動目標・指標の設定
- ③活動の実行
- ④活動結果の測定
- ⑤活動の振り返り

審査においては、経営の設計図と結びつく活動が効果的に実践されているか、という観点で評

価を行います。変革実践サイクルを参考に、変革活動の取り組みについて記述してください。

なお、変革実践サイクルに沿って記述することで、活動実態の理解を妨げる場合には、構成要素毎に記述する必要はありません。ただし、重要な変革活動とその目標・指標や結果のつながりが分かるように記述してください。

(4) 目標・指標、結果の記述について

- ・変革活動の進捗や成果を把握するための重要な指標と、目指す水準である目標、測定した結果を示してください。重要と判断する基準は、経営の設計図で示された「ありたい姿」や「戦略」「組織変革目標」などの上位目的への貢献の観点から検討してください。なお、それらの指標や目標を設定した考え方もあわせて記述してください。
- ・変革活動の目標や結果は、変革の開始時点から直近の測定時期までの時系列推移を示してください。なお、定量的な目標を適切に設定できない場合は、目標とする状態を示してください。
- ・時系列推移は、等間隔の期間設定で示してください。

(5) 振り返りの記述について

当該実践領域の変革活動について、どのように振り返っているのか（方法や参加メンバー等）だけでなく、振り返りによって明らかになった課題や、その対応、方向性等についても、分かりやすく記述してください。

(6) 参照先があればその実践領域を記述してください

実際の経営は実践領域ごとに分けて行うわけではありません。変革活動は、異なる実践領域間で関連性が現れてきます。ひとつの変革活動が複数の実践領域を横断する場合や、複数の関連し合う活動がひとつの成果を生み出しているような場合は、相互関係を明示し、相互に参照できるようにしてください。相互参照する場合は実践領域や活動内容などを参照先に明示してください（例「実践領域3「組織能力- 向上・開発」の●●の活動を参照」）。

4. 変革活動の成果の記述について

(1) 構造・意味を理解したうえで記述してください

「組織変革目標」に関する結果は、「経営の設計図」で示した「組織変革目標」の進捗状況を示してください。

「持続性と卓越性」に関する結果は、「ありたい姿」の達成時点における自組織の持続性や卓越性を表す目標に関する進捗状況を示してください。

変革活動の振り返りは、「組織変革目標」「持続性と卓越性」に関する結果について、どのように解釈・評価しているのか、「実践領域」における変革活動との関連や、「経営の設計図」で示す「ありたい姿」や戦略、組織目標に対する効果などの観点から、振り返りの方法や明らかになった

課題、今後の方向性等について記述してください。

(2) 結果は、時系列の傾向を提示してください

組織変革目標の結果は、変革が始まったばかりであったり、ありがたい姿から今を起点にして指数関数的（当初は小さく、先に行って飛躍的に伸びる）な目標設定をしたりすることも考えられますので、必ずしも多測定点から傾向や推移を示す必要はありません。

「持続性と卓越性」に関する結果は、過去から現在に至る変革活動の成果の傾向や推移を示す上では、十分な期間の結果を提示することが必要です。最低3測定点の結果を示してください。3測定点以上の測定点があると評価がしやすくなります。また、時系列データは等間隔の期間設定のもとで測定し、提示することを原則とします。

(3) 目標達成状況や他の組織との比較等、比較情報とともに示してください

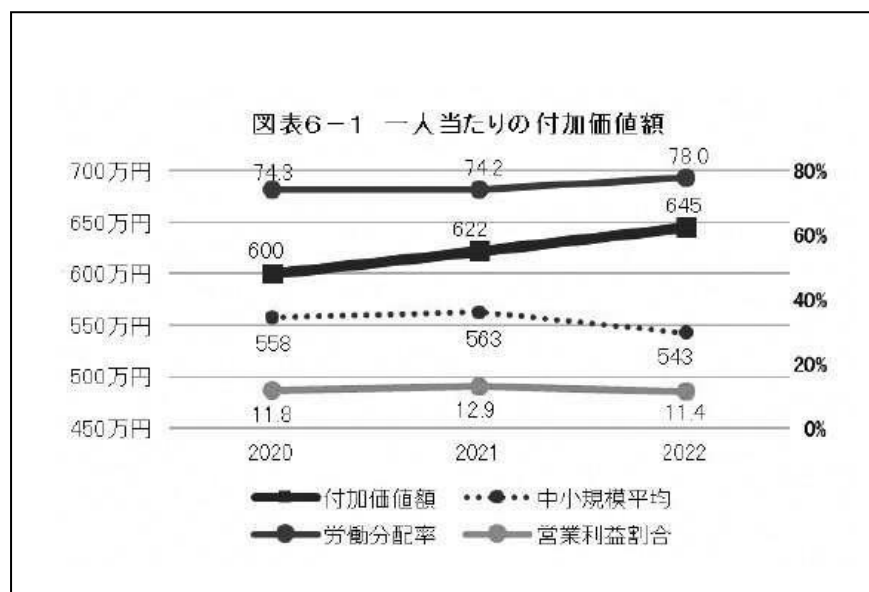
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性・卓越性」に関する結果は、目標の達成水準との対比で達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

競争優位を示すための「卓越性」に関する結果は、目標達成度の他、できるだけ客観的な比較データもあわせて示してください。比較データは、競合組織のパフォーマンス水準や業界最高水準、グローバル水準などの比較対象を示してください。この水準と結果を比較することで、より客観的な評価を行うことができます。

(3) グラフと表はなるべく一つにまとめ、要旨とともに表示してください

グラフや表を活用し工夫することで、わかりやすく表現することが可能となります。グラフや表には図表番号とタイトルをつけてください。次ページのグラフ（図）は「一人当たりの付加価値額」の例です。このようなグラフを用いることで結果データの意味を明確にかつ効果的に表すことができますので、この点も留意してください。また、示した結果に対して自組織としてどのように解釈したのか、比較対象を超えるための課題認識はどのようなものか等、必要に応じてコメントを付加してください。

図：結果のグラフ（例）



持続性に関しては、付加価値額を増やす取り組みを行っている。人材投資効果で労働分配率が増えている。取り組み開始時に目標としていた中小規模（資本金1億円未満）の非製造業の平均を上回っている。

〈この例で示されている点〉

- ・トレンドグラフ表示で年度ごとのレベルと傾向を明示しています。
- ・目標と達成状況を明示しています。
- ・目標の客観性を示すため比較対象として中小企業庁のデータを示しています。
- ・結果の解説や要旨を明示しています。

5. レビュー

記述を完了するにあたってレビューすることが重要です。レビューの目的は、①自分たちが取り組んできた変革活動を振り返ること、②申請書全体の構成を再度確認すること、の2点です。また、①読み手である第三者の審査員にとってわかりやすいか、②自組織の変革活動の状態が適切に表されているか、という視点からもレビューを行ってください。

(1) レビューは変革への意思固めです

申請書のレビューを行う意義は、今一度全体の内容を見直すことにより、自組織のこれまでの活動を振り返りができることにあります。こうした振り返りを通じて経営幹部をはじめ、組織全体のメンバーによるさらなる変革に向けたコミットメントを得ることが期待できます。

(2) 全体の一貫性・整合性を確認してください。

限られたページ数の中で関連性のある実践領域毎の記述に一貫性があるかを確認してください。①経営の設計図で描かれている各要素につながりがあるか、②ありたい姿の実現に向けた変革活動が第三者にわかるように記述されているか、③結果からどのように学習し、次の課題につなげているか、も含めて、確認してください。情報の重複を避けるために、実践領域間で相互参照がなされている場合は、その表示が行われていることを確認してください。

(3) 情報・データの最終チェックを行ってください

実践領域において、変革活動の結果が適切に記載されているか確認してください。また、変革活動の成果において、経営の設計図で示された「組織変革目標」の結果、「持続性・卓越性」に関する結果、変革活動の振り返りの内容が適切に記載されているか確認してください。

(4) 最終校正

以下の点については、審査員の理解に混乱をきたしますので、最終校正で確認してください。

- ・社内用語の不統一な使用（例 同じ会議体が記述箇所によって異なる名称になっている等）
- ・用語説明のない社内用語、または社内でのみ通用している略称表記
- ・暦年表記、決算年度表記、決算期表記の不統一な使用
- ・相互参照先の間違い
- ・図表番号の重複・欠落
- ・図表中の小さすぎる文字

6. その他

「企業内組織」や子会社、グループ・連携部門での申請にあたっては、どこまでを申請対象とするのか、その範囲や役割を明確にしてください。

企業内組織や子会社での申請にあたっては、全社的な方針および取り組みと、申請組織独自の取り組みの違いを示すとともに、それらをどのように補完・整合させ、申請組織の独自性を維持しているのかを明らかにしてください。

例えば、以下のようなものが考えられます。

- ・全社または親会社の組織の目指すありたい姿と、自組織の目指すありたい姿との関係
- ・全社または親会社の戦略と、自組織の戦略や重要課題との関係
- ・全社または親会社の社会的責任に関する取り組みと申請組織の役割・独自の活動状況
- ・本社の人事、総務、教育機能と、自組織の独自機能や活動
- ・売上高や利益などの財務情報を自組織において管理していない場合、経営判断を行うための代替指標

・本社あるいは親会社が構築・運営する制度や情報システムに対する、ユーザーサイドとしての対応

・連結対象や持分子会社を含めるかどうか

グループ・連携部門での申請にあたっては、事前に事務局までご相談ください。

Ⅶ 会津若松経営品質賞の申請について

1. 申請資格

審査対象要件(4ページ参照)を満たすことに加え、以下の要件を満たす組織からの申請が可能です。

- ①顧客価値経営を目指している組織
- ②本ガイドブック記載内容の順守

2. 申請資格の制限

(1) 多重申請

企業内組織(子会社を含む)同士あるいは企業内組織とその親会社自身が、両方そろって同年度に応募することはできません。また、親会社が日本経営品質賞、各地方賞を受賞した場合、一度受賞してから2年間は、親会社はもとより企業内組織(子会社を含む)も応募資格はありません。

(2) 表彰後の資格制限

会津若松経営品質賞「大賞」を1度受賞してから2年間は、応募資格がありません。

※上記資格、表彰部門、資格制限について不明瞭な場合には、会津若松経営品質賞委員会が事例毎に判断いたします。

※継続的に申請される場合の注意点

前回の申請が受賞に結びつかなかった場合、次年度以降に再申請が可能です。その場合、原則として、最新の申請書にもとづいた審査を行います。そのため、過去の審査時の指摘に対する改善活動や結果を申請書に反映する場合には、その趣旨を分かりやすく記述してください。

申請組織の審査に関わる継続性を十分考慮しなければならない場合には、過去に当該申請組織の審査に携わった経験を有する審査員をメンバーに入れた審査チームの編成を行う場合もあります。

3. 申請の手続き

(1) 申請説明会への参加（申請希望組織の希望に応じて実施）

(2) 「資格確認書」・「申請応募書」の提出

2025.8/1（金）～2025.8/15（金）

(3) 資格確認と申請区分の通知

1 週間以内に通知

(4) 「申請書類」の提出

2025.8/4（月）～2025.9/8（月）

(5) 申請書類の要件審査

2025.9 月下旬

(1) 申請説明会への参加

2025年度申請予定の場合は、事前に事務局へご連絡ください。

申請希望組織の希望に応じて実施。

(2) 「資格確認書」・「申請応募書」の提出

「2025年度会津若松経営品質賞資格確認書」ならびに「会津若松経営品質賞申請応募書」に必要事項を記入の上、**8月15日（金）17:00までに**事務局あてにメールでお送りください。記載内容によっては、申請を受理できない場合もありますので、組織の状況が十分わかるように記述してください。

*記載内容について事務局よりヒアリングさせていただくことがあります。

(3) 資格確認の通知

提出された資格確認書および申請応募書をもとに、申請資格を満たしているかどうか、事務局で確認後、申請資格申請組織コード番号等について、事務局より通知いたします。

(4) 審査申請書類の提出（次ページ「4. 審査申請書類について」参照）

9月8日（月）17:00までに提出してください。

(5) 審査申請書類の要件審査

提出された申請書類が、「4. 申請書類について」に示された要件に沿っているか、この内容で審査チームが審査において適切な評価レポートを提出できるか、といった観点から事務局にて

確認します。

具体的に以下のような状況がみられる場合、申請書類を受理することはできません。定められた要件に沿って記述をお願いいたします。

- ①記述内容が要求項目と異なっている場合
- ②記述内容に具体性が欠如している場合
- ③記述内容が組織の実態とかけ離れていると思われる場合
- ④申請書類の作成に自組織の従業員が関与していない場合

4. 審査申請書類について

(1) 審査申請書類

以下の資料を提出してください。

- ①申請書(計12冊) *下記の(2)(3)参照
- ②経営方針や経営計画に関する資料(抜粋可)
- ③基本的財務指数に関する情報

(貸借対照表、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書など各3期分)

- ④会社・組織案内(直近のもの)

*関連書籍、DVD等の補助的情報は審査の対象外です。添付しないようお願いします。

(2) 申請書の形式

- ①A4版(縦使い・横書き)でお願いします。
- ②電子データファイル形式で提出してください。申請書は文字選択可能なPDF形式でお願いします。
- ③ページの上下左右に1センチメートル以上の余白を空け、総行数を45行以内とします。
- ④本文・図表イラスト内の文字の大きさは10.5ポイント、UDデジタル教科書体NK-Rを標準とします。
- ⑤図表イラストの周囲は、5ミリメートル程度あけてください。
- ⑥図表イラストには、必ず図表番号とタイトルを付けてください。

(例 変革活動の成果-●「顧客満足度調査結果」)

*申請書を含む提出資料は、事務局にてプリントアウト、複写、電子データ化(スキャニング処理)などを行い、審査員や賞委員会に提供します。審査終了後は、関係者全員からの返却を確認後、事務局で保存する以外、全て責任をもって破棄いたします。

(3) 申請書の構成

以下の構成で一つにまとめてください。なお、各ページヘッダー・フッター等に申請組織名や申請組織のロゴマークは表示しないでください。

表紙には、「2025年度申請書」のタイトル、組織名及び事務局よりお伝えする「申請組織コード番号」のみ記載してください。

下記⑥経営の設計図の記述、⑦変革活動の記述、⑧変革活動の成果の記述は、合わせて30ページ以内とします。通しのページ番号を記してください。

- ①表紙(「2025年度申請書」のタイトル、組織名及び「申請組織コード番号」のみ記載)

- ②2025年度会津若松経営品質賞「資格確認書」および「申請応募書」
- ③目次
- ④用語集（専門用語や略称・略語の解説）
- ⑤組織図（企業内部門間の関係を審査員が理解できるようなもの）
- ⑥経営の設計図の記述（「自組織の特徴」と合わせて10ページ）
- ⑦変革活動の記述（15ページ）
- ⑧変革活動の成果の記述（5ページ）

5. 審査費用について

申請費用として30万円（消費税込み）を申し受けます。

ただし、下記の場合は申請費用を20万円（消費税込み）とします。

- a. 会津若松市内の組織の初回申請
- b. 病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他公共団体などからの申請

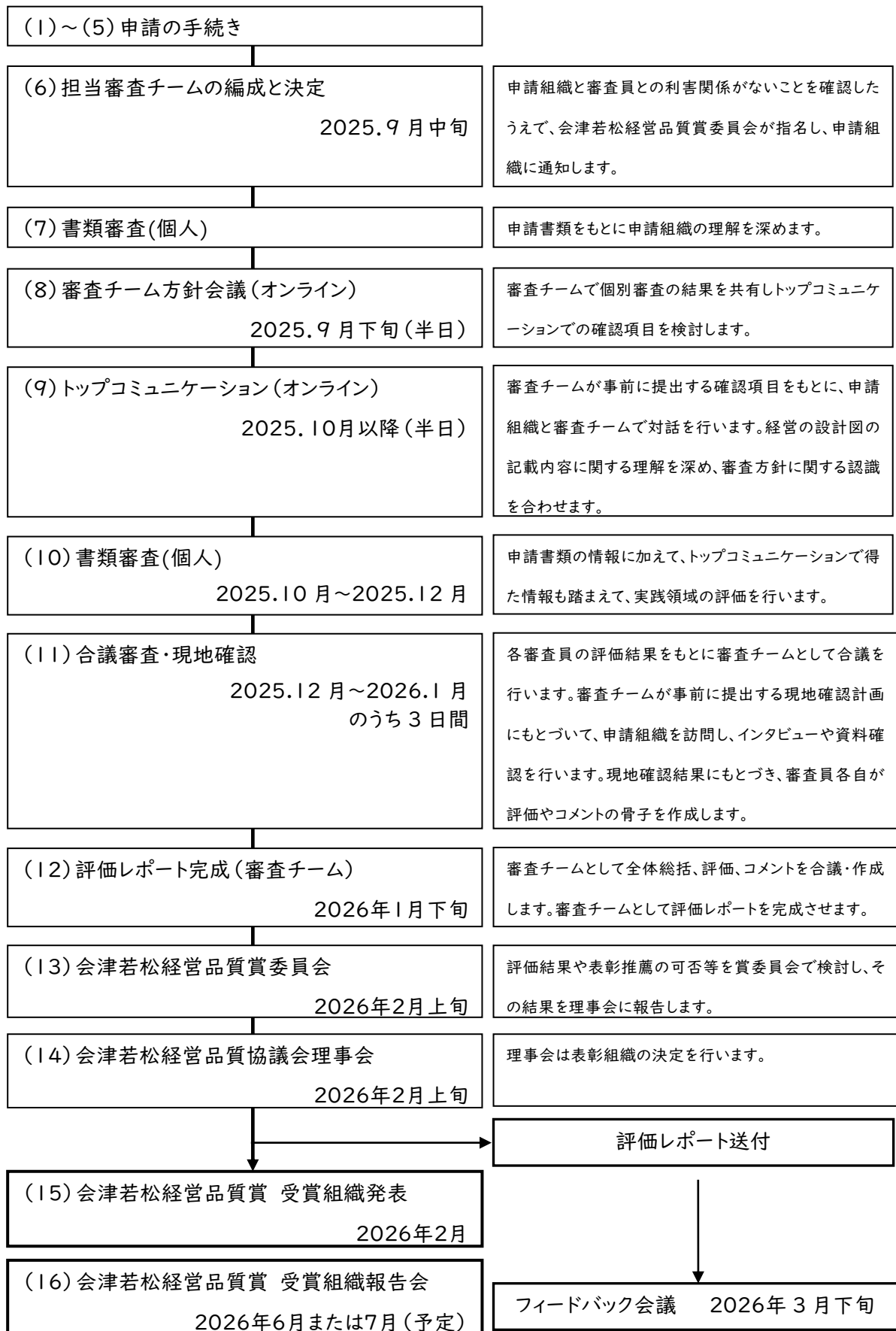
＊申請費用には、審査費用および、フィードバック会議費用を含んでいます。

申請書受理後にご請求申し上げます。

＊審査員の交通費、宿泊費、日当については事務局で対応します。

VIII 会津若松経営品質賞の審査について

I. 全体スケジュール



2. 審査の流れ(概要)

(6) 担当審査チームの編成と決定 9月中旬

- 審査員の任命、審査チームの編成
- 申請組織への審査チームメンバーの通知
- 申請書類の共有

(7) 書類審査(個人)

- 申請組織・業界の特徴の理解
- 「経営の設計図」を中心とした申請書の理解
- トップコミュニケーションにおける確認項目の検討

(8) 審査チーム方針会議 9月下旬(半日)・オンライン

- 「申請組織・業界の特徴」、「経営の設計図」に関する共通認識の合意
- トップコミュニケーションにおける確認項目のポイントの検討

* トップコミュニケーションにおける確認項目は、1週間前をめぐに申請組織へ提出します。

(9) トップコミュニケーション 10月以降(半日)・オンライン

事務局は申請組織所在、遠方の審査員はオンライン

- 審査チームミーティング
- 確認項目にもとづくトップコミュニケーションの実施
- 「経営の設計図」に関する申請組織および審査チームでの共通認識の合意
- 申請組織へのフィードバック(終了時)

(10) 書類審査(個人) 10月～12月

- 「全体」、「変革活動」、「変革活動の成果」の評価に関する合議
- 現地での確認項目の作成

(11) 合議審査・現地確認(合議) 12月～1月のうちの3日間

- 「全体」、「変革活動」、「変革活動の成果」の評価に関する合議
- 現地での確認項目や請求資料等の検討

* 現地での確認内容やスケジュール等をまとめた現地確認計画は、2週間前をめぐに申請組織へ提出します。

- 「全体」、「変革活動」、「変革活動の成果」の評価
- 「変革活動」、「変革活動の成果」の評価コメント案の作成
- 「審査総括」の骨子の作成
- 申請組織とのコミュニケーション(終了時)

(12) 評価レポート完成 1月下旬

- 「審査総括」に関する意見交換と精緻化
- 「変革活動」、「変革活動の成果」の評価コメントに関する合議と精緻化
- 評価に関する合議と、賞委員会への表彰推薦の決定
- 評価レポートの完成

(13) 賞委員会 2月上旬

- 現地確認結果、最終合議結果の報告
- 評価レポートの骨子の報告および意見交換
- 表彰推薦の決定

(14) 理事会 2月上旬

- 評価レポートの骨子の報告および意見交換
- 表彰組織の決定

3. トップコミュニケーションと現地確認について

以下に進行例を示します。時間配分はあくまでも目安です。

(1) トップコミュニケーション(オンライン *事務局は申請組織所在地)

09:00~09:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
09:30~11:30	トップコミュニケーション	確認項目は1週間前までに送付します。代表者を含め、確認項目にご回答いただける方の出席をお願いします。
11:30~12:00	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
12:00~12:30	フィードバック	

(2) 現地確認(申請組織所在地)

<1日目>		
09:00~12:00	審査チーム会議	書類審査内容の合議。申請組織の同席は不要です。
12:00~13:00	昼食休憩	
13:00~18:00	審査チーム会議	書類審査内容の合議。申請組織の同席は不要です。

<2日目>		
08:30~09:00	現場見学	朝礼、ミーティング見学等
09:00~09:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
09:30~12:00	趣旨・全体確認	現地確認での確認項目は2週間前までにお送りします。 確認項目にご回答いただける方の出席をお願いします。
12:00~13:00	昼食休憩	
13:00~17:00	インタビュー	個別インタビューを実施します。インタビューの主な目的は、ありたい姿や戦略の浸透状況や、変革活動の実践状況などを確認することです。インタビューは1回あたり30分程度を複数回実施します。審査員が複数チームに分かれて実施することもあります。拠点が複数ある場合はリモートで実施する場合もあります。
17:00~18:00	資料確認	追加資料の確認
18:00~18:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。

<3日目>		
08:30~12:00	審査チーム会議	これまでの結果をもとに評価レポートの作成に向けた合議を行います。 申請組織の同席は不要ですが、追加での確認を行うことがあります。
12:00~13:00	昼食休憩	
13:00~16:00	審査チーム会議	これまでの結果をもとに評価レポートの作成に向けた合議を行います。 申請組織の同席は不要ですが、追加での確認を行うことがあります。
16:00~17:00	フィードバック	

4. 評価レポートについて

審査終了後、審査結果をまとめた「評価レポート」を申請組織へ提出いたします。

＜評価レポートの構成＞

(1) 2025年度会津若松経営品質賞審査概要

(2) 審査総括*¹

(3) 変革活動、変革活動の成果における審査結果*²

*¹ 審査総括は、申請組織の代表者向けに、審査チームが考える申請組織の優れた特徴や、評価基準（全体）にもとづく評価結果、さらなる変革や顧客価値経営の実践に向けた強みと提言をまとめたものです。

*² 変革活動、変革活動の成果における審査結果は、評価基準（変革活動、変革活動の成果）にもとづく評価結果と、ありたい姿に向けた活動の強み／提言を記載しています。（変革活動の成果は、ありたい姿に向けた成果の強み／提言）。

5. フィードバック会議について

フィードバック会議は、評価レポートの内容の正当性や精緻な根拠を説明する場ではなく、評価レポートの内容に基づく対話を通じて、さらなる変革に向けた気づきを深める場と位置づけています。

会議時間は半日（3時間程度）を原則とします。ただし、審査チームの参加人数や、会議時間については事務局にご相談ください。

6. 会津若松経営品質賞表彰について

会津若松経営品質賞表彰では、会津若松経営品質賞大賞組織に対して表彰状と表彰盾を授与します。また、奨励賞表彰組織に対しては表彰状を授与します。

IX 審査における留意点

1. 審査における禁止事項

(1) 審査員

トップコミュニケーション・現地確認における、次の内容に関する発言や質問

- 審査結果に関する見解や結論
- 審査員の個人としての助言
- 審査員が過去の審査で担当した申請組織に関する情報
- 審査員自身が所属する組織に関する情報
- 審査員がこれまで指導・支援した組織に関する情報
- 審査員の個人的な興味・関心による質問

(2) 申請組織

- 審査結果に関する異議・不服の申し立て
- 審査結果や評価レポートに関する詳細な説明の要求
- 審査員、事務局への過度な接遇（昼食や休憩時のコーヒースタイル等は常識の範囲とする）
- 合理的な理由のない、審査チームへの質問回答や資料提供の拒否
- 申請・審査に関する情報の公開
- 審査員に対する上記（1）の要求

(3) 事務局

- 申請組織や審査員への機密情報や機微な情報の提供
- 申請組織や審査員との過度な接触
- 申請組織や審査員が準備・実施すべき内容の代行

2. よりよい審査とするために

審査は、申請組織および審査員にとって貴重な時間を費やすことになります。よりよい審査を進めるためには、互いの協力や理解が不可欠です。よりよい審査とするため、申請準備や審査期間中に次の内容について振り返ってみてください。

(1) 審査チーム

- 申請組織や他の審査メンバーに対して上から目線の態度をとっていないか
- 自分の関心や満足を満たすための行動をとっていないか
- 揚げ足取りや重箱の隅を突くような質問をしていないか
- 偏見の目で申請組織を見ていないか
- 審査項目に沿って経営をしている組織はないことを忘れてはいないか
- 評価レポートにおいて、申請組織への過度な要求や期待をしていないか
- 限られた時間においても申請組織にとって価値ある審査を行っているという自信があるか

(2) 申請組織

- 審査費用を払っているのだから、自分たちの都合を優先して当然だと考えていないか
- 評価レポートの記載内容は、すべて実践する必要があると思っていないか
- 審査は限られた時間とマンパワーで行われている、という認識があるか
- 多くの資料を提供すれば、自分たちの組織を十分理解してくれるはずだと思っていないか
- 審査では自分たちの良い姿だけをみてもらいたいと思っていないか
- 自分たちは受賞して当然だと思っていないか

■提出書類＜参考＞

＊様式1「資格確認書」および様式2「申請応募書」は、申請書の巻頭に綴じ込んで提出してください。

（様式1）

2025年 月 日

2025年度会津若松経営品質賞「資格確認書」

1. 資格について

(1) 申請組織の概要について記入してください。

組 織 名:
所 在 地:
代 表 者 名:
社 員 数:役員および正社員数 (人)
パート・アルバイト等・8時間換算 (人)
合 計 (人)
設 立 年 月 日:
業 種 区 分:コードNo.
H P ア ド レ ス:

※業種区分は46ページを参照してください。

(2) 会津若松市内の事業所名と所在地について記入してください。(代表する1拠点)

事 業 所 名:
所 在 地:

※上記(1)申請組織概要の記述内容と同様の場合には、「同上」とお書きください。

2. 資格制限について

企業内組織(子会社を含む)での申請

※申請組織が企業内組織(子会社を含む)の場合のみ、(1)、(2)にご回答ください。

(1) 申請組織は1年以上存在していますか？ 1年未満の場合には、経緯を簡単に説明してください。

--

(2) 本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職を記述してください。

--

※組織図と、本社や親会社との経営関係を簡潔に示してください。

--

3. 本審査に関する問い合わせ先

本審査に関する問い合わせ先の氏名、所属、役職、住所、電話番号、FAX 番号、E-mail アドレスを記入してください。

ふりがな:
氏 名:
所 属:
役 職:
所 在 地:
電 話 番 号:
FAX 番 号:
E - m a i l:

※なお、今回確認させて頂いた情報につきましては、本賞審査の目的以外には使用いたしません。

(様式2)

2025年 月 日

2025年度会津若松経営品質賞「申請応募書」

第1項 申請組織概要

申請組織名（英文名称も含む）、本社所在地、設立時期、ホームページURLを記述してください。

組 織 名:
組織所在地:
社 員 数:
U R L:

第2項 代表者

代表者の氏名、役職、就任時期を記述してください。

ふ り が な:
氏 名:
役 職:
就 任 時 期:

第3項 申込責任者

申込責任者氏名、所属・役職、所在地、電話番号、FAX番号、E-mail アドレスを記述してください。

ふ り が な:
氏 名:
所属・役職:
組織所在地:〒
電 話 番 号:
FAX 番 号:
E - m a i l:

※第1項および第2項の記述内容と同様の場合は、その項目については「同上」とお書きください。

第4項 代表者の思いと考え方

会津若松経営品質賞への応募目的・応募理由をお書きください。

--

第5項 業界を理解するための推薦図書・業界情報を得られるWEBサイト名

(1)
(2)

第6項 代表者として申請に対する同意事項の確認

- (1) 代表者である私は、本ガイドブックの内容を踏まえて「申請書類」を自らがレビューし、私の経営に対する思いや意図を十分反映していることを確認しました。
- (2) 代表者である私は、トップコミュニケーションや現地審査において、審査チームの確認項目や計画を事前に自ら確認したうえで、偽りなく誠意を持って対応します。
- (3) 代表者である私は、審査終了後に受け取る「評価レポート」の内容に関して、自らが十分理解したうえで、これまでの活動の振り返りや、今後の活動に生かすために、組織内で十分に話し合い、検討します。
- (4) 代表者である私は、審査や評価レポートの内容に関して、いかなる場合であっても疑義を公表したり、会津若松経営品質賞の品位を落とす行為は、一切致しません。
- (5) 代表者である私ならびに当社関係者は、担当する審査員や審査プロセスに関する情報を社外に漏らすことは、一切致しません。

<代表者署名>

署 名 欄:
日 付:

業種区分一覧

No	業 種 区 分	No	業 種 区 分
1	農 業 ・ 林 業	10	金 融 ・ 保 険
2	鉱 業	11	不 動 産
3	建 設 業	12	飲 食 店
4	製 造 業	13	宿 泊 業
5	電気・ガス・ 熱供給・水道業	14	医 療 ・ 福 祉
6	情 報 通 信 業	15	教 育
7	運 輸	16	公 務
8	卸 売	17	そ の 他
9	小 売		

(申請組織)

殿

会津若松経営品質賞委員会 委員長殿

会津若松経営品質賞審査 誓約書

私は、会津若松経営品質賞審査員として審査を担当するにあたり、以下の「倫理規定・機密原則」を遵守し、「会津若松経営品質賞」の価値を高めていくことを念頭に置きつつ、担当組織の顧客価値経営に向けた変革を促進する姿勢で審査することを誓います。

(審査を担当するにあたり)

- 私は、現在所属している組織と競合関係にある企業・組織の審査を担当いたしません。
- 私は、審査期間中、審査の日程を最優先に活動します。
- 私は、申請組織が申請準備段階にある期間において、その組織の審査に影響を与えるような言動や、担当審査員および事務局への過度な接触については、一切行いません。
- 私は、申請組織の審査過程において、審査目的を逸脱する言動（個人的疑問や関心事の詮索など）を行うこと、そのような行為とみなされる言動は、一切行いません。
- 私は、審査期間中に、申請組織と直接コンタクトを取ることは、一切いたしません。

(審査員および審査経験の位置づけとその活用)

- 私は、審査期間中およびそれ以降であっても、申請組織に対して個人的なフィードバック、また、審査終了後 3 年間、申請組織とコンサルティング契約の締結は、一切行いません。
- 私は、特定組織への指導・支援を行う場合、「審査員」の経験と立場から「評価レベル」を断定することは、一切いたしません。
- 私は、審査を通じて得た機密情報の提供と引き替えに、申請組織に関心をもつ企業へのコンサルティングや研修を実施することは、一切いたしません。
- 私は、会津若松経営品質賞のロゴ（登録商標）や審査員の肩書を、および会津若松経営品質賞委員会事務局より提供される「会津若松経営品質賞審査員」の名刺を、担当する審査以外の目的で使用する（講演、コンサルティング、研修指導等の営業を目的として使用することを含む）は、一切いたしません。

(審査情報の取り扱い)

- 私は、ソーシャルメディア（Facebook、X、Instagram、ブログ等）において、審査に関する事項を掲載することは、一切いたしません。
- 私は、審査を担当した組織名や審査を通じて知り得た機密情報ならびに審査プロセスについて、審査期間中およびそれ以降も他人に漏らすことは、一切いたしません。
- 私は、申請書類等、審査に関連する資料を厳重に保管し、情報漏洩の恐れがある状況下で閲覧すること、複写・回覧などの行為を行うことは、一切行いません。また、審査プロセスに関する資料についても、審査遂行の目的に使用を限定し、複写・回覧・転送など含め、他の目的で使用することは、一切いたしません。
- 私は、審査に関する機密データの取り扱いにあたっては、情報セキュリティの観点から細心の注意を払います。
- 私は、審査終了後すみやかに、申請書類をはじめ、審査を通じて得た申請組織や審査に関する資料を事務局に返却（電子情報であれば消去）いたします。
- 私は、上記に反した行動をとった場合、直ちに審査員の任命を返上し、会津若松経営品質賞委員会の指示に従います。

以上

年 月 日

氏名

<お問い合わせ・連絡先>

会津若松経営品質賞委員会事務局

【会津若松市観光商工部商工課】

〒965-8601 会津若松市東栄町 3 番 46 号

TEL 0242-39-1252 FAX 0242-39-1433 担当：曲山

E-mail: shoko@tw.city.aizuwakamatsu.fukushima.jp

2025年度 会津若松経営品質賞 申請・審査ガイドブック

発行：2025年 6 月 会津若松経営品質賞委員会