

**2026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、2026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、『2026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。

2026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	9
V 2026年度会津若松経営品質賞の審査項目について	10
1. 顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」	10
2. 申請書の記述項目について	12
2-1 「基本理念」、2-2「大切に考える考え方」の理解	12
2-3 「経営の設計図」	12
2-4 「変革実践活動」	20
2-5 「活動結果と振り返り」	25

VI 申請書の記述にあたっての手引き	27
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. 企業内組織や子会社、グループ・連携部門での申請における注意点	32
4. 申請の手続き	33
5. 審査申請書類について	35
6. 審査費用について	36
VIII 会津若松経営品質賞の審査について	37
1. 全体スケジュール	37
2. 審査の流れ(概要)	38
3. トップコミュニケーションと現地確認について	40
4. 評価レポートについて	41
IX 審査における留意点	42
1. 審査における禁止事項	42
2. よりよい審査とするために	43
X 会津若松経営品質賞におけるAIの活用について	44
1. 申請組織によるAI活用について	44
2. 会津若松経営品質協議会によるAI活用について	44
3. 審査におけるAI活用に関する基本的な考え方	44
【附録】顧客価値経営の「基本理念」、「大切に考える考え方」	45
■提出書類<参考>	53
会津若松経営品質賞審査 誓約書	58

I 会津若松経営品質賞について

I. 顧客価値経営を目指したイノベーター組織への変革と経営品質向上

国際情勢の不確実性、資源・エネルギー価格や為替等の変動、そして社会の価値観や働き方の変化が重なる中、企業経営においては従来の延長線ではない舵取りが求められています。くわえて人手不足が一過性ではなく構造的な制約となり、事業継続の維持さえ難しくなる局面も増えています。だからこそ、限られた人材で付加価値を高める「生産性向上」を、単なる効率化ではなく、顧客に届ける価値を起点とした経営の再設計として捉えなおす必要があります。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、イノベーター組織に変革することが必要です。イノベーター組織の特徴として、明確なビジョン、創造性や創発を重視した組織文化、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、豊富なコミュニケーションの機会、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判断・行動を変えていくことを意味します。イノベーター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や活動を普及・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取り入れています。

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に、審査・フィードバックを通じて申請組織のさらなる変革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、さらなる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、最終的な受賞組織が決定されます。これまでの24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を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

1. 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、2026年8月14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

「2026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

「2026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、次年度に開催する会津若松経営品質協議会主催のセミナー等において、経営品質向上活動の内容報告と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、受賞に至るまでの取組で1回、受賞後の取組で2回にわたり、活動内容の報告をお願いする場合があります。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経営の設計図、③変革実践活動、④活動結果と振り返りについて行います。ただし、評価は単に活動の「量」や「結果」をみるものではありません。ありたい姿や変革の道筋が明確であり、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実践活動、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、顧客価値創造や変革に望むうえでの「大切な考え方」が、申請組織における判断や行動に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。 変革実践活動の結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。 変革実践活動の結果が出ている。
		-	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。 いくつかの変革実践活動の結果が出始めている。
	B	+	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。 いくつかの変革実践活動の結果が出始めている。
-		変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。 いくつかの変革実践活動の結果が出始めている。	
該当なし	C	顧客価値経営の実践が十分でない。	

(2) 経営の設計図

S	変革の好循環が生まれるように設計されている。 顧客価値経営の実践につながる設計になっている。	
A	+	変革が生まれるように設計されている。 顧客価値経営の実践につながる設計が概ね行われている。
	-	変革が生まれるように設計されている。 顧客価値経営の実践につながる設計が概ね行われている。
B	+	変革に向けた設計が概ね行われている。 顧客価値経営の実践につながる設計が所々で行われている。
	-	変革に向けた設計が概ね行われている。 顧客価値経営の実践につながる設計が所々で行われている。
C	顧客価値経営に結びつく設計が十分でない。	

(3) 変革実践活動

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十分でない。

(4) 活動の結果と振り返り

S		経営の設計図に結びついた結果が継続的に出ている。 変革の好循環につなが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。 振り返りが有効に行われている。
	-	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十分でない。

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。ここでいう「変革の好循環」とは、ある活動によって良い状態（仕組みや行動の変化など）が生まれ、それが次の変革につながる—という連鎖が生まれている状態です。例えば、人材投資・教育→顧客志向・専門性の高い人材が育つ→顧客接点で変化を捉える→顧客情報を社内で共有・蓄積→研究開発・企画が進む→新商品・サービスが生まれる→顧客満足が高まる→再購入・推奨が増える→利益率が向上する→次の開発・育成に投資できる、といった流れです。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、ありがたい姿や変革の道筋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「経営の設計図」の評価について

「変革」と「顧客価値経営」の2軸から評価します。

「変革」は、顧客・市場、顧客価値、組織能力、価値提供モデルを、過去の経緯を踏まえた現在の姿として捉えたうえで、変革のゴールとしての「ありがたい姿」を描き、その「ありがたい姿」に向けてどのように顧客・市場、顧客価値、組織能力、価値提供モデルを変革していくのかの道筋が明確に示されていることを評価します。また、「大切に考える考え方」の「変革にのぞむ考え

方」が設計に反映されていることも重視します。

「顧客価値経営」は、フレームワークの「基本理念」や「大切にしている考え方」の「顧客価値創造における考え方」などが設計に反映されていて、変革実践活動を導くものになっていることを評価します。また、顧客をどのようにインサイトし、どのような価値を、どの組織能力によって実現しようとしているのかといった価値観や考え方が経営の設計図に一貫して反映されていることを重視します。

③「変革実践活動」の評価について

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の評価します。

「経営の設計図と結びつく活動」とは、「ありたい姿」の実現や「変革目標」の達成に向けて、効果があると考えられる活動を指し、とくに「変革実践サイクル」が回っているかを評価します。ここでいう、「変革実践サイクルが回っている」とは、活動が「検討→目標・指標の設定→実行→結果の測定→振り返り」の流れのように、仮説に基づく実践と結果の検証・振り返りを通じて学習が進んでいる状態です。単に回数を重ねることではなく、仮説・検証を通じて活動が更新され、目的に対する効果が高まる方向に進んでいるか、それが、好循環を生み出しているか（生み出す可能性があるか）を評価します。

④「活動結果と振り返り」の評価について

「変革目標」と「ありたい姿の状態を表す目標」の進捗状況と、それを踏まえた振り返りの状況を総合して評価します。

「変革目標」は、変革実践活動の有効性・妥当性を確認するために設定・測定するものです。評価にあたっては、結果のみで判断するのではなく、想定した仮説が支持されているかに着目します。順調に推移している場合は、仮説が支持されている可能性を示す材料として位置づけます。

「ありたい姿の状態を表す目標」は、過去から現時点に至るまでの推移に加え、同業他社等との比較水準も踏まえて評価します。

また、変革実践活動の結果を踏まえ、各領域の活動が上記の結果にどのように寄与したのかについて、活動と結果の因果関係に着目した振り返りが行われているかを評価します。

さらに、個々の活動と結果にとどまらず、変革の全体像や顧客価値経営の実践状況を俯瞰する中で、振り返りが変革の好循環を生み出す上で有効に機能しているかも評価します。

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。

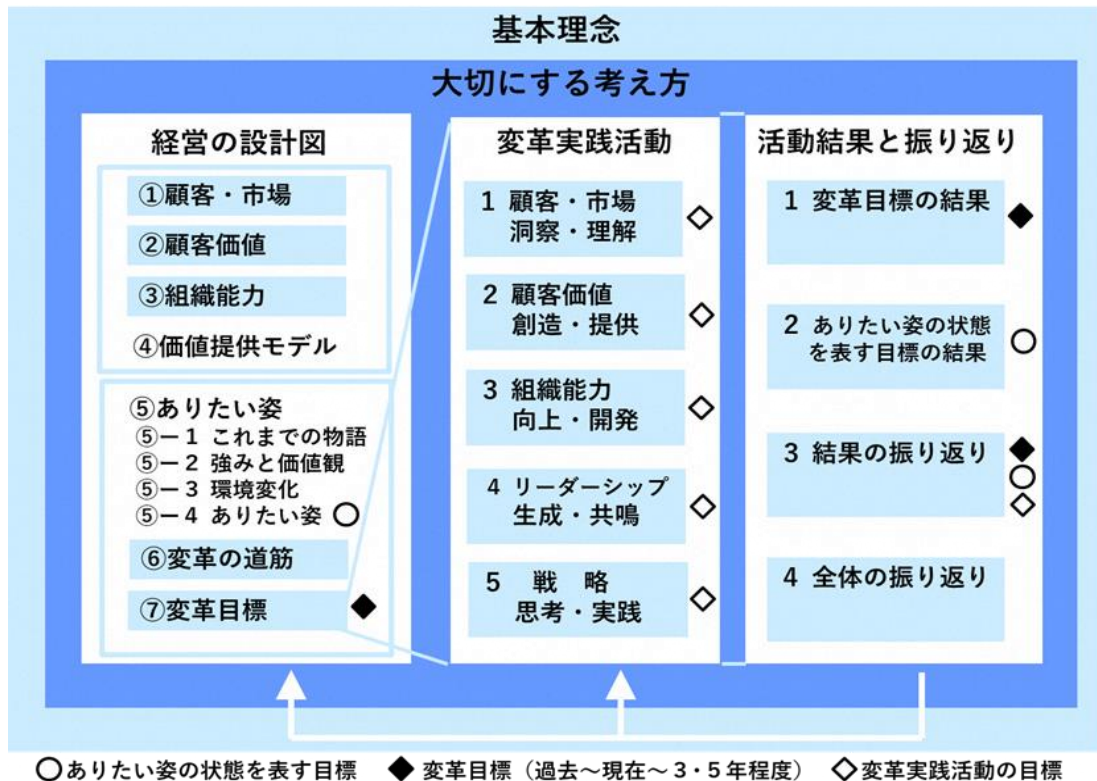
賞委員会は、審査チームからの報告・審議を経て、会津若松経営品質協議会理事会への表彰推薦の可否を決定します。会津若松経営品質協議会理事会において、賞委員長からの報告・審議を経て、会津若松経営品質賞各賞の表彰組織を決定します。

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には限りません。

V 2026年度会津若松経営品質賞の審査項目について

2026年度会津若松経営品質賞審査は、以下のフレームワークにそって実施します。

I. 顧客価値経営における「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) 大切にしている考え方

顧客価値創造や変革にのぞむ上で大切にしている考え方を示しています。

<顧客価値創造における考え方>

- 企画プロセスをつくる
- 価値を探る
- インサイトを主導する
- 状況を描く
- コンセプトをつくる

<変革にのぞむ考え方>

- ありたい姿から考える
- 制約条件を変える
- 対話によって解決に導く
- 物語を紡ぐ
- 創発の機会を増やす

(3) 経営の設計図

現状および過去を振り返り、将来のありたい姿とそこに至る変革の道筋、変革目標を記述します。

- ① 顧客・市場
- ② 顧客価値
- ③ 組織能力
- ④ 価値提供モデル
- ⑤ ありたい姿
- ⑥ 変革の道筋
- ⑦ 変革目標

(4) 変革実践活動

経営の設計図の「ありたい姿」の実現や「変革目標」の達成のために取り組んできた具体的な変革実践活動について記述します。

- ① 顧客・市場—洞察・理解
- ② 顧客価値—創造・提供
- ③ 組織能力—向上・開発
- ④ リーダーシップ—生成・共鳴
- ⑤ 戦略—思考・実践

(5) 活動結果と振り返り

ありたい姿に向けた変革実践活動の成果と振り返りについて記述します。

- ① 変革目標の結果
- ② ありたい姿の状態を表す目標の結果
- ③ 変革実践活動の結果の振り返り
- ④ 全体の振り返り

2. 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。

2-1 「基本理念」、2-2「大切に考える考え方」の理解

記述にあたっては、はじめに、顧客価値経営における「基本理念」と「大切に考える考え方」の理解からはじめます。これらの項目は、申請書に直接記述する内容ではありませんが、顧客価値経営にもとづく変革を進めていく上での前提やヒントになるものです。

*「基本理念」「大切に考える考え方」は巻末附録参照

2-3 経営の設計図

経営の設計図は、自組織の「ありたい姿」と、そこに至る「変革の道筋」を明確にするものです。

現在の自組織の姿として「顧客・市場」「顧客価値」「組織能力」「価値提供モデル」、過去から現在に至る歴史や強み、価値観、今後の環境変化を踏まえた、「ありたい姿」を記述します。そのうえで、ありたい姿に至る「変革の道筋」、当面の重要課題と達成目標を記述します。

① 顧客・市場

<記述内容> 現在の「顧客・市場」とその変化

【問いかけ例】

- ・ 現在の主要な顧客・市場はどのようなものですか
- ・ なぜ、その顧客・市場を対象としているのですか
- ・ 顧客・市場をどのような共通項で分類し、それぞれの顧客像や顧客課題をどのように捉えていますか
- ・ 顧客・市場や、そのニーズ等は、技術・社会の変化によってどのように変わると捉えていますか
- ・ 将来に向けて、自組織における「顧客・市場」の定義をどのように見直そうとしていますか

【説明】

「顧客・市場」とは、自組織が対象とする「顧客」（カスタマー）と、その顧客が存在する「市場」（マーケット）をいいます。「あなたの会社のお客さまはだれですか」と問われて、すぐに明確に答えるのは難しいかもしれませんが、自組織として「顧客・市場」を定義することが重要になります。「顧客・市場」の捉え方は、組織や事業のあり方に大きな影響を与えるからです。

限られた経営資源の中で、すべての顧客ニーズや期待・課題に同時に応えることは現実的ではありません。そのため、共通するニーズ等を持つ顧客グループを独自の切り口で整理し、重点対象を明確にした上で集中的・効果的にアプローチすることが求められます。

また、顧客・市場をとらえる際には、競争・共創環境に加え、技術革新や社会トレンドなどの外部環境の変化、顧客ニーズ等の変化も見立てておくことが重要になります。

② 顧客価値

<記述内容> 現在の「顧客価値」とその変化

【問いかけ例】

- ・ あなたの組織は、顧客から見てどのような価値を提供していることで選ばれていますか
- ・ 顧客が認識する価値は、どのような点で競合組織との違いや自組織ならではの特徴があると捉えていますか
- ・ 将来において、自組織における「顧客価値」をどのような価値へと高めようとしていますか

【説明】

「顧客価値」とは、顧客が認識する価値のことです。価値は商品やサービスを提供する側ではなく、最終的には顧客の評価や体験によって意味づけられます。

顧客価値は、商品・サービスの機能・品質に限らず、ブランドやデザイン、体験、安心（保証・サポート）、手間の削減、導入・運用のしやすさなど、多様な要素の束として構成されます。さらに、提供プロセスやビジネスモデルそのものが価値として認識される場合もあります。

顧客価値を検討する際は、対象とする顧客の状況や意味（課題や不安の解消や独自性、希少性等）を丁寧に掘り下げ、その背景や文脈を理解することが重要です。

顧客価値は、状況や比較対象等によって常に変化するため、現在高い価値を提供できても、将来にわたって同じ価値を提供し続けられるとは限りません。そのため、新商品・サービスに限らず、既存商品・サービスの価値を見直し、価値の構成要素の変更などを通じて、価値を継続的に革新することも同じく重要です。

競争優位とは、競合組織との競争で持続的に有利な状況や立場をいいます。具体的には、差異化や差別化、独自性の視点です。差異化とは同じ評価軸で他組織と異なっている特徴、差別化とは競争の評価軸そのものを意図的に変える特徴、独自性とは同じ評価軸で競合組織と比較できない自組織ならではの特徴、をいいます。

（※ここで用いる定義は、顧客価値経営ガイドラインにおける整理です。）

③ 組織能力

<記述内容> 現在の「組織能力」とその変化

【問いかけ例】

- ・ 顧客に高い価値を提供できる理由として他組織が容易には再現しにくい自組織ならではの組織能力はどのようなものですか
- ・ 人の能力だけでなく、アライアンス、投資、技術、設備、立地、財務基盤などの多様な経営資源をどのように構築・発揮していますか
- ・ 将来において、組織能力をどのように変化させようとしていますか

【説明】

「組織能力」とは、顧客価値創造の原動力となる、組織として発揮される総合的な力です。組織能力は、長期にわたる経営資源の蓄積や活用を通じて構築されます。それゆえに他組織が短期間で再現することが難しい競争優位の源泉となる場合があります。

一方で、環境変化や技術の進化により、長年培ってきた組織能力の価値が相対的に変化する可能性があります。そこで今日では、経営資源の再構築や再配分によって、「新たな組織能力へと変革させる能力」が重要視されています。

必要な組織能力は、事業領域や戦略、競争環境などによって異なります。顧客から価値として認識され、競争環境の中で差異を生み出している独自の経営資源や、それらを組み合わせる能力などの観点から自組織の競争力の源泉を整理・言語化します。

④ 価値提供モデル

<記述内容> 現在の「価値提供モデル」と持続性・卓越性を示す結果

【問いかけ例】

- ・現在の「価値提供モデル」は、どのような顧客に、どのような価値を、どのように提供し、どのような収益構造で成り立っていますか
- ・現在の「価値提供モデル」の持続性や卓越性を示す指標とその結果はどのようなものですか
- ・将来において、価値提供モデルをどのように変化させようとしていますか

【説明】

「価値提供モデル」とは、対象とする顧客・市場に、どのような商品・サービスを通じて、顧客価値を提供し、そのためにどのようなプロセスや能力を発揮して、最終的にどのように利益を生みだしているか（マネタイズするか）を、因果関係を明らかにして構造的に整理したものです。

価値提供の仕組みが持続的に機能するためには、適切な収益構造が伴っていることが重要です。ここでは、価値提供の仕組みが、どのように利益や分配、投資につながっているのかを示します。

また、将来の環境変化を見越して、今後どのように価値提供モデルを変化させていくのかを構想することも重要です。

価値提供モデルがどのように利益を生み出しているのかは、目標や指標によって可視化することで共有されます。これまでの価値創造モデルの成果や強みを、「持続性」と「卓越性」の観点から整理し、客観的に示します。

注：エーベルは、ターゲット、ニーズ、ノウハウの3つの組合せで事業を定義する方法を提案しました。また、ダビラらは、価値、サプライチェーン、ターゲットの組合せをビジネスモデルといいます。これらを踏まえ、本ガイドラインでは、ターゲットの持つニーズを提供していく方法

を、「価値提供モデル」と表現します。

⑤ありたい姿

⑤-1 これまでの物語

<記述内容> 強みと価値観の再発見につながる自組織の物語 ~~自組織の物語~~

【問いかけ例】

- ・ あなたの組織は何を実現するために創られたのでしょうか。創業時の理念や価値観はどのようなものでしたか
- ・ これまでの歴史の中で、外部環境や内部環境の転換期において、経営としてどのような意図や判断を行い、どのように対応してきましたか
- ・ 顧客や商品・サービス、戦略、組織能力、リーダーシップは、どのような選択と意思決定の積み重ねによって変化してきたのでしょうか
- ・ 過去の成功や失敗の経験、危機への対応からどのような学びが得られ、それが現在の強みや課題、将来の成長にどのように活かされていますか

【説明】

組織は、多くの選択や意思決定を重ねながら、さまざまな変遷を経て今日に至っています。ありたい姿を描くためには、単に歴史的事実を列挙するのではなく、自組織の歩みを「物語」として振り返ることが有効と考えられます。

商品・サービス、事業、顧客、戦略、リーダーシップなどの変遷を事実としてとらえるだけでなく、その時点でどのように状況を認識し、何を大切にし、どのような判断と行動を選択したのかを振り返ることで、意味を見出すことが可能になります。とくに、転換期において、どのような意図で、どのように対応したのか、どのように危機や失敗を乗り越えたのか、といった流れを整理し、そこから得られた学びや意味を言語化することで、過去から現在に至る経営の理解が深まることが期待されます。自組織が一貫して大切にしてきた価値（不易）と、環境に応じて変化させてきた要素（流行）を明らかにすることが、「ありたい姿」を描くための重要な土台となります。

⑤-2 強みと価値観の再発見

<記述内容> 自組織の強みや価値観

【問いかけ例】

- ・ 組織が長年にわたって大切にしてきた使命・思想を含む価値観は何でしょうか。それらは日々の意思決定やワーキングルール、社員の行動にどのように表れていますか
- ・ 顧客からどのような点を評価され、なぜ競合組織ではなく自組織が選ばれているのでしょうか

- ・強みや価値観は、今後どのような場面で、顧客価値の創造や組織の成長にどのように貢献すると考えられますか

【説明】

組織の強みや価値観を認識することは、既存事業の延長線上にとらわれない前向きな発想を生み出す原動力となります。現在直面している「問題」に目を向けすぎると、潜在的な強みや価値を見過ごしたり、過小評価してしまい、「今できること」を起点に将来を考えてしまう傾向があります。

⑤-1で振り返った自組織の物語を踏まえ、顧客に高く評価されてきたことや、守り続けてきたこと、これから伸ばしたいことなどを具体的な経験や事例をもとに深く掘り下げることで、将来を切り拓く本質的な強みや価値観の発見につながります。

⑤-3 これからの環境変化

<記述内容> 自組織が位置しているビジネス領域の環境変化

【問いかけ例】

- ・今後5～15年で、自組織のビジネス領域に大きな影響を与える外部環境の変化は何でしょうか
- ・その変化は、顧客・市場やそのニーズ、競争/共創環境を、具体的にどう変えるのでしょうか
- ・その変化によって、自組織の価値提供モデルの強みや利益が生まれる条件は、どこが揺らぎ、どこに新たな機会が生まれるのでしょうか
- ・変化の兆候を早期に捉えるために、どのようなことをモニタリングしているのでしょうか。それを踏まえて、「こうあってほしいと考える未来」を実現するために、今から取り組むべきことは何でしょうか

【説明】

ありたい姿を描くには、これからの環境変化を前提として、現状の延長ではない視野を持つことが欠かせません。現在の顧客・市場や競争環境だけでなく、社会全体の長期的な潮流を視野に入れ、社会課題や制約も含めて、自組織にとって意味の大きい将来変化を捉えます。

外部環境の変化は、顧客の期待や行動、競争条件、収益構造を変え、いまの強みが生きる条件を崩すこともあれば、新しい機会を生むこともあります。未来を正確に予測し尽くすことを目的とするのではなく、自組織が価値を提供しているビジネス領域を中心に「何が変わり、何が変わらないか」「自社にどんな影響が及ぶか」を整理することで、将来の役割や存在意義が明確になります。

⑤-4 ありたい姿

＜記述内容＞ 自組織の「ありたい姿」と達成時期将来の顧客・市場将来の顧客価値将来の組織能力
「ありたい姿」の状態を表す目標

【問いかげ例】

- ・10～15年後の将来、どのような顧客・市場を対象とし、どのような顧客価値を創造・提供し、どのような組織能力を発揮する存在になりたいと考えますか・その『ありたい姿』は、どのような社会の実現に貢献していくことを目指しますか
- ・その『ありたい姿』は、社員や関係者が共感し、ワクワクするものになっていますか
- ・その『ありたい姿』は、独自性の高いものとなっていますか
- ・その『ありたい姿』が実現した状態を表す持続性・卓越性の目標として、売上・利益などの財務成果だけでなく、顧客価値、社員価値、社会価値といった視点も含めてどのようなものを設定しますか

【説明】

ありたい姿とは、組織が目指す将来像であり、ゴールを示す概念です。中長期（10～15年後）に実現したい将来像を、顧客価値を起点に言語化します。

単なる売上目標ではなく、「誰に」「どんな価値を」「どのような能力で」提供している組織になるのかを描き、その実現を確認できるように状態目標・指標もあわせて設定します。

ありたい姿を描く際は、次の内容と整合させて検討します。

①～④で整理した 顧客・市場／顧客価値／組織能力／価値提供モデルの考え方

⑤-1「これまでの物語」、⑤-2「強みと価値観の再発見」、⑤-3「これからの環境変化」

さらに、その将来像が「実現した」と言える状態を、持続性・卓越性の観点から目標として表し、必要な指標を整理します。

⑥変革の道筋

＜記述内容＞ 「ありたい姿」に向けた変革の道筋

【問いかげ例】

- ・「ありたい姿」に至るための「自組織らしい変革の道筋」は人が夢中になる“物語”として語る事ができるでしょうか
- ・その道筋に置くべきマイルストーン（節目）はいつ、何ができている状態でしょうか
- ・道筋の中で、既存事業の深化と新規事業の探索をどのように両立させていくのでしょうか。人・時間・資金等の資源はどう配分していくのでしょうか
- ・予期せぬ成功や失敗から何を学び、どのように軌道修正していくのでしょうか。それを可能にする柔軟性を担保する仕組みはあるのでしょうか

- ・想定される環境変化や組織内の反発・停滞、能力不足等の阻害要因はどのようなものでしょうか。それをどういった順序で乗り越え、どうやって変革を定着させていこうでしょうか

【説明】

変革の道筋とは、組織の「ありたい姿」に至るまでの変革シナリオといえます。ありたい姿から逆算し、通過点となる状態目安をマイルストーンとして設定したうえで、ありたい姿やマイルストーンに向けて、価値提供モデルや組織の状態がどのように変化し、次の状態で何が可能になるのかを、因果でつないだ“物語”として構想していきます。

不確実性の高い時代には、どれだけ緻密な道筋をつくっても、その通りに進むとは限りません。環境変化や学びを織り込みながら、マイルストーンで進捗を確認し、必要に応じて軌道修正しながら変革を進めることが重要となります。

⑦ 変革目標

<記述内容>「ありたい姿」に向けた「変革目標」
（「重要課題」「達成目標」「指標」「達成水準・達成時期」）

【問いかけ例】

- ・⑥「変革の道筋」における直近のマイルストーンに向けて、今後3～5年で優先して取り組むべき重要課題は何でしょうか。なぜそれを重要課題と位置づけているのでしょうか
- ・経営の設計図と変革実践活動との橋渡しにするために、各重要課題の達成目標は「何のために何を変える」ことを意図されていますか。そのねらいは何でしょうか
- ・変革の進捗を確認するために、どのような指標を置き、どのような達成水準を設定しますか
- ・定期的に振り返り、学習し、必要に応じて修正するために評価の場と方法をどう設計しますか

【説明】

「変革目標」とは、ありたい姿に向けて、今後3～5年で到達すべき「変革の状態」を明確にしたものです。これはバックキャストिंगの考え方に基づいて整理します。

変革目標は、「重要課題」「達成目標」「指標」「達成水準・達成時期」の4つの要素から構成されます。

これにより、経営の設計図で描いた変革の方向性と、具体的な変革実践活動とを結びつけ、変革の進捗やその効果を確認することが可能になります。

「重要課題」は、3～5年間で優先的に取り組む変革の焦点を明確に示すものです。例えば「薄利多売の売上シェア拡大戦略から、高付加価値戦略へと舵を切る」といったように、変革の”方向性”を表します。

「達成目標」「指標」「達成水準・達成時期」は、こうした重要課題を、”達成状況を確認できる形”に具体化したもので、経営の設計図と変革実践活動を結びつけるための重要な橋渡しの役割を果たします。

「達成目標」は、例えば「商品ミックスを変更し、より高単価な商品構成を増やす」といったより具体的な表現になりますが、これだけでは方向性は示せても、達成できたかどうかの具体的なモノサシには必ずしもなりません。

そこで、変革実践活動と結びつくような「指標・達成水準・達成時期」を設定します。なお、達成水準は、3～5年後の達成目標だけでなく、途中段階の水準も具体的に示します。

「ありたい姿」はぶらさず、環境変化や学びに応じて、道筋や変革目標を見直すことはあります。

また、「変革目標」が同じでも、状況に応じて達成目標、指標、達成水準を調整することはあります。いずれも、ありたい姿の実現につながるかを基準に判断します。

2-4 変革実践活動

(1) 変革実践活動(①~⑤)に共通する記述構成の例【参考】

「変革実践活動」(①~⑤)では、経営の設計図の「ありたい姿」の実現や「変革目標」の達成に向けて取り組んでいる変革活動について記述します。

- ① 顧客・市場-洞察・理解
- ② 顧客価値-創造・提供
- ③ 組織能力-向上・開発
- ④ リーダーシップ-生成・共鳴
- ⑤ 戦略-思考・実践

その際、次のような項目を含め、「変革実践サイクル」が明確になるように記述することを推奨します。

○活動選定の背景やねらい ~なぜその変革活動を進めているのか

該当する領域におけるさまざまな方法の中から、なぜその方法を変革活動の対象として選んだのかを明確にします。その際、「経営の設計図」⑦変革目標とのつながりを十分意識し、読み手にとって、「なぜにその変革活動に取り組んでいるのか」といった背景やねらいがわかるように記述します。

○変革活動の内容 ~どのように変革活動を進めているのか

その方法を、具体的にどのように変革しているのかについて、以下の点を工夫しながら記述します。

- ・変革活動の達成目標、指標、達成水準・達成時期を記述する
- ・個別の変革活動を列挙するだけに留まることなく、それらがどのように関係しあって目標を達成しようとしているのかを記述する
- ・対象とする方法のビフォー、アフターを明示するなど、変化が明確になるように記述する
- ・必要に応じて、事例やエピソードを取り入れて記述する
- ・変革活動の進め方(推進体制、思考や対話のプロセスなど)について特徴がわかるように記述する

○活動結果と振り返り ~変革活動の結果はどうか、どのような振り返りを行っているか

変革活動の結果を明示し、変革活動やその結果の振り返りについて、以下の点を工夫しながら記述します。

- ・活動結果(実績、目標対比、傾向、比較)を記述する
- ・活動から何を学び、今後どのように変革活動を進化させようとしているのかを記述する
- ・振り返りの進め方(推進体制、思考や対話のプロセス)について特徴がわかるように記述する

(2) 個別の変革実践活動の記述

① 「顧客・市場－洞察・理解」

<記述内容> ありがたい姿に向けて、

「顧客・市場を洞察・理解する方法」を変革するための諸活動

【問いかけ例】

- ・現状および将来の「顧客・市場」のニーズ、期待、そして変化の兆候を的確に捉えるために、どのような情報源や分析手法（例：行動観察、インタビュー調査、AI/ビッグデータ活用など）を用い、具体的な活動を行っていますか
- ・顧客・市場の変化を組織全体で共有し、社員一人ひとりが顧客理解を深められるように、どのような活動や仕組みの構築を行っていますか
- ・潜在ニーズを発見し、新たな顧客・市場の機会を創出するために、業界の常識や既存の慣習にとらわれず、どのような試みや実験を行っていますか
- ・これらの方法を、どのように変革していますか

【説明】

顧客・市場のニーズや期待を的確にとらえることは、顧客価値の創造や新たな事業機会の発見、成長の起点と考えられます。デジタル技術の進化や、価値観の多様化などを背景に業界や市場の境界が曖昧になる中、絶えず変化する顧客・市場を理解し続けようとする姿勢が重要です。それは、特定の専門スタッフだけが担うものではなく、組織能力として内在化することが求められます。

顧客を理解することは、顧客の「真の課題」を理解することです。顧客自身も気づいていない潜在ニーズを把握するためには、顕在ニーズを掘り下げるだけでなく、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することが重要です。そのためには、手法の選択よりも先に、仮説と確認ポイントを定め、事実と解釈を分けて学習を蓄積することが重要です。

② 顧客価値－創造・提供

<記述内容> ありがたい姿に向けて、

「顧客価値を創造・提供する方法」を変革するための諸活動

【問いかけ例】

- ・現状および将来の「顧客価値」を創造・提供するために、事業や商品・サービスのコンセプトをどのように明確にしていますか
- ・顧客起点での価値づくりや意味づくりを重視して、デザイン思考、ストーリー思考などを意識した企画・開発プロセスをどのように組織的に定着させていますか
- ・競合組織との差別化を図るため、自組織ならではの「顧客価値」をどのように見出し、顧客に提供する価値の革新に取り組んでいますか

- ・「ありたい姿」の実現に向けて、顧客価値を創造・提供する仕組みを、ビジネスパートナーとの協働を含め、どのように構築・見直し、変革を進めていますか
- ・これらの方法を、どのように変革していますか

【説明】

経営の最大の目的は、顧客や社会へ価値を創造し、提供することです。顧客の求める価値は多様で、同じ商品・サービスでも、時間の経過とともに、価値の同質化や固定化によって、相対的な魅力は低下していきます。

顧客価値の創造とは、新商品・新機能の開発に限らず、顧客の状況や課題に照らして「選んでよかった」と実感される意味ある価値を構想し、設計することです。

顧客価値の提供とは、その価値が体験として届くよう、品質・プロセス・チャネル・サポート等を通じて再現性と一貫性を担保し続けることです。

独自性や持続的な競争優位を維持するためには、「何が選ばれる理由か」という価値の焦点を見直し、創造と提供を一貫して磨き込むことが不可欠です。

③ 組織能力向上・開発

<記述内容> ありたい姿に向けて、

「組織能力を向上・開発する方法」を変革するための諸活動

【問いかげ例】

- ・顧客価値創造や競争優位の源泉となる独自の組織能力を向上・開発するために、人材だけでなく、技術、設備、アライアンス、財務基盤などの経営資源をどのように組み合わせ、活用していますか
- ・環境変化やAIやデジタル技術などの進化に対応し、「新たな組織能力への変革力」を高めるために、組織的な学習や対話の機会をどのように設計・運用していますか
- ・経営の設計図で定めた自組織の強みや価値観を踏まえ、競合組織に模倣されにくく競争優位の源泉となる「組織能力」をさらに高めるための活動をどのように計画・実行していますか
- ・これらの方法を、どのように変革していますか

【説明】

組織能力とは、有形・無形の経営資源を活用し、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。優れた組織能力の構築には時間がかかるため、他組織が容易に模倣できない競争優位の源泉となります。この組織能力は継続的に磨き込み、進化させていくことが求められます。

一方で、環境変化が激しく技術革新が加速する時代では、優れた組織能力や、その基盤となる経営資源が陳腐化し、優位性を失うおそれがあります。定義が求められる局面にあります。だからこそ、現在の強みを磨くとともに、経営資源の再構築・再配分を通じて組織能力を開発し、継続的に再構成していくことが重要です。

④ リーダーシップ –生成・共鳴

<記述内容> ありたい姿に向けて、

「リーダーシップを生成・共鳴させる方法」を変革するための諸活動

【問いかけ例】

- ・「ありたい姿／使命／規範／価値観」を、社員・顧客・パートナー・社会が理解・共感し、具体的な判断や行動に反映できるために、どのような仕組みを設計・運用していますか
- ・社会的使命や責任を自組織においてどのように認識していますか。また、社会課題の解決や貢献に向けて、どのような活動を行い、その成果をどのように捉えていますか
- ・「ありたい姿」の実現に向けて、変革を阻害する組織文化や慣習をどのように特定し、見直していますか。その際、「守り続ける価値観」と「変えるべきもの」をどのような基準で明確にしていますか
- ・これらの方法を、どのように変革していますか

【説明】

ここでいう「生成」とは、個人の意思と顧客・社会への想いが重なり、リーダーシップによって組織や活動に新たな意味が生まれるプロセスです。それが組織内外に浸透し、「共鳴」を呼ぶことで、大切にす価値観を分かち合い、共通の判断軸をもつ自律的な共同体へと変革していくことを目指す状態を指します。

ありたい姿に向けて変革を持続させるためには、「どうなりたいか」（ありたい姿）を明確に示すとともに、組織として、「私たちは何のために存在するのか（使命）」「何を大切にし、何をしてはいけないのか（規範・価値観）」を明確にし、意思決定の前提として組織に根づかせることが重要であると考えられます。

こうした使命や価値観を単に言葉として共有するだけでなく、仕組みや運用を通じて組織の行動様式として定着させ、日常の判断や行動の前提として内在化させることが、本領域におけるリーダーシップの重要な役割の一つです。

また、組織の存在目的を「顧客・社会への価値提供」と捉える場合、社会の一員として責任を果たすだけでなく、社会課題に向き合い、社会的価値の創造へと踏み出すことが求められます。社会への責務や貢献の範囲は、法令や社会常識にとどまらず、使命・価値観や関係者との対話を通じて形づくられます。「ありたい姿」の実現や「変革目標」の達成に向けて、使命・規範・価値観を基軸に組織を方向づけ、社会との信頼関係を築きながら変革を進めることが求められます。

⑤ 戦略 –思考・実践

<記述内容> ありたい姿に向けて、

「戦略の思考力・実践度を高める方法」を変革するための諸活動

【問いかけ例】

- ・組織全体の戦略思考力や戦略実践度を高めるために、経営層だけでなく、第一線の社員

- も巻き込み、どのような対話の場や学習機会、具体的な活動を設けていますか
- ・「ありたい姿」に向けた戦略を、単なる計画に終わらせず、社員が「夢中になるようなストーリー」として共有し、実践へと繋げるために、どのような工夫を凝らしていますか
 - ・既存事業の「深化」と新規事業の「探索」をどのように両立させ、予期せぬ成功や環境変化に柔軟に対応しながら、戦略を実践し、調整していくためにどのような仕組みや活動がありますか
 - ・これらの方法を、どのように変革していますか

【説明】

戦略とは、「ありたい姿」に向けて、限られた経営資源をどこに集中し、何を捨て、何を伸ばすかを決定する営みを指します。特定の立ち位置を選ぶ（ポジショニング）ことで優位になる場合もあれば、保有する経営資源を活かし切る（ケイパビリティ）ことが鍵になる場合もあるとされています。

戦略の思考とは、「目的（ありたい姿）への効果」の観点から、重点領域と優先順位を選び、勝ち筋（仮説）を描く思考過程を指します。ここでいう目的には、数値目標だけでなく、使命・価値観に基づく価値前提（何を優先するか）を含みます。その勝ち筋は、理論や手法、経験から得られた知見を組み合わせ、自組織ならではの「ものの見方・考え方」として形成されていきます。

一方、戦略の実践とは、仮説としての戦略を実行に落とし込み、組織的・計画的に推進しつつ、同時に顧客や現場の反応、想定外の出来事から学習して更新していくことを指します。現場からのフィードバックは、仮説を検証し戦略を磨き上げる重要な材料と位置づけられます。戦略の実践度を高めるには、社内への浸透に加え、モニタリングや支援、学習機会を通じて仮説を更新し、戦略を磨き上げていく循環が仕組みとして機能している状態を構築することが重要になります。

2-5 活動結果と振り返り

<記述内容>

- (1) 「変革目標」に関する結果
- (2) 「ありたい姿の状態を表す目標に関する結果
- (3) 変革実践活動の結果の振り返り
- (4) 全体の振り返り

【問いかけ例】

- ・「変革目標」の進捗状況は定量・定性の両面から示せていますか
- ・「ありたい姿の状態を表す目標」の現時点での到達状況は傾向と到達水準の双方から確認できていますか
- ・各領域の変革実践活動と目標に関する結果に、どのような因果のつながりがあるか説明できますか
- ・活動や全体の振り返りの結果、構造的な要因まで整理できていますか
- ・振り返りを通じて、活動の修正や経営の設計図を優先順位・資源配分も含めて見直していますか

【説明】

「変革目標」と「ありたい姿の状態を表す目標」の進捗状況を示すとともに、それを踏まえた振り返りを行います。①変革目標の結果、②ありたい姿の状態を表す目標の結果、③変革実践活動の振り返り、④全体の振り返りとして整理します。

結果は「良かった／悪かった」の評価で終わらせず、ありたい姿への効果の観点から、目標・指標の妥当性も含めて検証します。振り返りで明らかになった課題は、次の変革実践活動に反映させるとともに、必要に応じて経営の設計図を更新します。

(1) 「変革目標」に関する結果

「経営の設計図」⑦変革目標（重要課題・達成目標・指標／達成水準・達成時期）」の進捗状況を示してください。

指標は、変革目標の設定時点から直近までの時系列推移（等間隔を原則）で示し、達成水準と比較して、進捗状況が判断できる形にしてください（グラフ化を推奨）。定性目標の場合は、到達状態を判断できるもの（状態変化が説明できる具体例）を示してください。

(2) 「ありたい姿の状態を表す目標に関する結果

「経営の設計図」の⑤-4「ありたい姿の状態を表す目標」について、現時点の傾向（推移）と到達状況を示してください。指標は、測定開始時点から直近までの時系列推移（等間隔を原則）で示し、達成水準と比較して、到達状況が判断できる形（改善・停滞・悪化の傾向が読み取れる）にしてください。定性目標の場合は、到達状態を判断できるものを示してください。

(3) 変革実践活動の結果の振り返り

(1)(2)で示した結果をどのように解釈しているのかについて、5つの領域の変革実践活動の結果を踏まえ、各領域の活動が(1)(2)の結果にどのように寄与したのか、活動と結果の因果関係に着目し、結果が生じた(あるいは生じなかった)メカニズムを示してください。

単に「良かった／悪かった」と結論づけるのではなく、活動による効果がもたらされた／もたらされなかった要因について、当初想定していた仮説が支持された点／されなかった点を明らかにするとともに、外部環境の変化、顧客の変化、内部要因等の観点から要因を整理してください。

(4) 全体の振り返り

全体の振り返りとは、個々の活動や結果ではなく、経営の設計図から変革実践活動、結果に至る変革の全体像や、顧客価値経営の実践状況を俯瞰的に確認する学習プロセスを示します。

次のような観点から全体を振り返ってください。

- ・顧客価値の創造をはじめとする基本理念をどの程度体現できているか
- ・大切にしている考え方と整合した思考や実践がどの程度行われているか
- ・経営の設計図は明確で一貫性があるかどうか
- ・変革実践活動は経営の設計図とどのように結びついているか
- ・変革実践活動は相互にどのようにつながっているか
- ・経営の設計図→変革実践活動→結果へとどのようにつながっているか
- ・変革実践活動を通じて、ありたい姿にどの程度近づいているか

そのうえで変革の全体像や顧客価値経営の実践状況をどのように解釈したのかを示し、今後の課題や方向性を明らかにしてください。あわせて、活動の優先順位や資源配分、活動間の連携の見直し等により対応可能なのか、あるいは経営の設計図(ありたい姿／変革の道筋／変革目標／指標・達成水準等)そのものを更新する必要があるのかを明確にしてください。経営の設計図を更新する場合には、更新前後の差分がわかるように更新内容とその理由を具体的に示してください。

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、「2026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。

(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。申請組織の考え方や実践状況などが正確に伝わるよう、情報を整理し、活動の目的・方法・結果を具体的に示すことが重要です。

専門外の第三者でも理解できる用語の使用してください。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のではなく、自組織ならではの考え方や取り組みを明確にしてください。

(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」、「変革実践活動」、「活動結果と振り返り」は30ページ以内で記述してください。活動のすべてを網羅せず、「ありがたい姿」や「変革目標」の実現に直結する重要な活動に焦点を絞って記述してください。

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・組織図・財務資料など、ページ数除外項目も活用してください。

「変革実践活動」、「活動結果と振り返り」の図表については、10ページ以内で別紙にまとめることを可とします。ただし、その場合も、本文では結果の要旨、目標や比較水準との差などが分かる形で記述してください。

(3) 時間軸の整合性に留意して記述してください

変革実践活動の記述において、過去から現在に至る流れと今後の方向性が分かるよう、時間軸の整合性に留意して記述してください。くわえて、活動着手前の状況（Before）と現在の状況（After）を比較できる形で示すことも重要です。

(4) 箇条書きではなく、つながりがわかる物語（ストーリー）として記述してください

箇条書きでは、申請組織の考え方や取組の全体像を第三者が正しく理解することが困難です。経営の設計図や変革実践活動の記述では、次のような観点で、各要素のつながりがわかるようにストーリー仕立てで記述することが重要です。

- 考え方や活動の背景や目的、意図
- 活動は、いつから、どのように行ってきたのか
- 活動や結果に影響を与えた出来事や状況
- 活動と結果の因果関係や解釈

事実や活動の要素だけを示すのではなく、その背景や糸、因果関係、解釈を第三者が理解できるように示してください。これにより、第三者が申請組織の考え方、意思決定の根拠、経営の

設計図と変革活動、結果のつながりがより明確に伝わります。

(5) 複数事業がある場合は、事業ごとの特性を踏まえて区分してください

複数の主要事業があり、それぞれの顧客・市場、顧客価値、組織能力に違いがある場合は、共通点と事業ごとの違いがわかる形で記述してください。

(6) 目標・指標、結果は「時系列(等間隔)+比較」で、判断できる形にしてください

活動の進捗や結果を把握するための重要な指標と目標(達成水準)、測定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」「変革の道筋」「変革目標」への貢献の観点から検討してください。指標・目標を設定した考え方もあわせて記述してください。

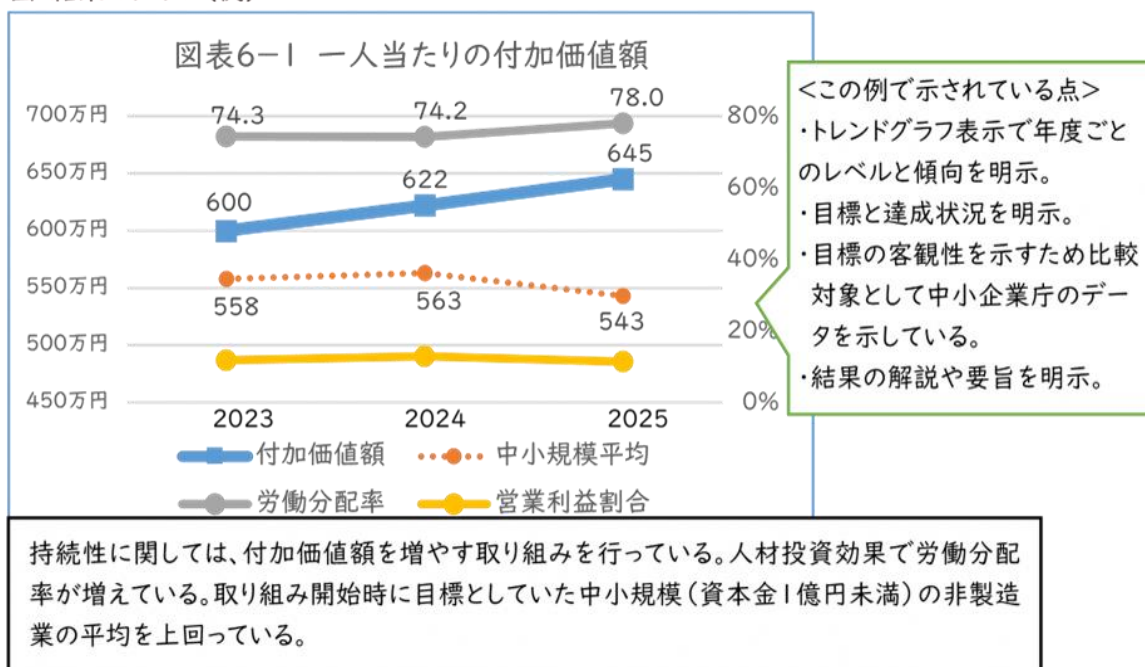
結果は、測定開始時点から直近までの時系列推移(等間隔が原則)で示し、目標や過去実績等の比較情報を添えて、変化と到達度が判断できる形にしてください。訂正目標の場合は、到達状態を判断できるものを示してください。

(7) 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

グラフや表には図表番号とタイトルをつけてください。次に示す結果のグラフ(図)は「一人当たりの付加価値額」の例です。

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添えてください。

図:結果のグラフ(例)



(8) 振り返りは「方法」だけでなく、「解釈や課題、方向性」を中心に記述してください

どのように振り返っているのか（方法、参加メンバー、会議体等）だけでなく、結果の解釈を踏まえて何が課題として明らかになったか、何を更新した（する）のかがわかるように記述してください。経営の設計図を更新した（する）場合は、その理由も示してください。

(9) 領域横断・相互関係（参照先）を明示してください

実際の経営は変革実践活動領域ごとに分断して行うものではありません。一つの活動が複数領域を横断する場合や、複数活動が相互に関連して成果を生み出している場合は、それらの相互関係を明示し、相互に参照できるようにしてください。参照先は領域名・活動名がわかる形で明記してください（例：「変革実践活動③『組織能力一向上・開発』の●●を参照」）。

(10) レビュー

申請書記述完了後のレビューは必須です。レビューの目的は、次の2点です。

- 自分たちが取り組んできた変革活動を振り返ること
 - 申請書全体の構成を再度確認すること
- あわせて、次の観点からもレビューを行ってください。
- 読み手である第三者の審査員にとってわかりやすいか
 - 自組織の変革活動の状態が適切に表されているか

◆レビューは変革への意思固めです

レビューを行う意義は、自組織の活動を振り返り、さらなる変革への理解とコミットメントを高めることにあります。経営幹部をはじめプロジェクトメンバーが、さらに変革に向けた意思を固める契機にもなります。

◆全体の一貫性・整合性を確認してください

限られたページ数で、各領域の記述が断片的になっていないかを確認してください。

特に次の3点をチェックしてください。

- 経営の設計図の各要素（顧客・市場、顧客価値、組織能力、価値提供モデル、ありたい姿、変革の道筋、変革目標）が因果でつながっているか
 - 変革実践活動が変革目標と結びついているか
 - 結果から得た学びが活動の更新や次の課題設定につながっているか
- また、域間で相互参照を行っている場合は、参照先表示が適切で、読み手が迷わないかも確認してください。

◆情報・データの最終チェックを行ってください

「変革実践活動」では、活動目標・指標・結果が適切に記載され、経営の設計図との関連が明示されているか確認してください。

「活動結果と振り返り」では、以下の4項目が過不足なく記載されているか確認してください。

- 「変革目標」の結果
- 「ありたい姿の状態を表す目標」の結果
- 変革実践活動の結果の振り返り
- 全体の振り返り

指標の定義(算出式・対象範囲・測定頻度)や、比較データの出典情報も確認してください。

◆最終校正

以下は、審査員の理解に混乱を招く原因になるため、必ずチェックしてください。

- ・社内用語の不統一な使用(例:同じ会議体が箇所により異なる名称になっている等)
- ・用語説明のない社内用語や社内略称の使用
- ・暦年表記/決算年度表記/決算期表記の不統一
- ・相互参照先の誤り(領域名・活動名・番号の不一致)
- ・図表番号の重複や欠落
- ・図表中の小さすぎる文字(印刷・スキャン後の可読性はあるか)

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」を一度受賞してから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. 企業内組織や子会社、グループ・連携部門での申請における注意点

「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示してください。

たとえば、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、独自の活動で補っている部分
 - ・売上高、利益など「財務」結果が「企業内組織」では数値として把握されていない場合の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。

4. 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」の提出

2026.7/31(金)~2026.8/14(金)

(3) 資格確認と申請区分の通知

1週間以内に通知

(4) 申請応募書・申請書類の提出

2026.8/3(月)~2026.9/7(月)

(5) 申請書類の要件審査

2026.9月下旬

(1) 申請説明会への参加

2026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します。

(2) 「資格確認書」の提出

「2026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14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) 申請応募書・審査申請書類の提出 (次ページ「5. 審査申請書類について」参照)
9月7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、「5. 審査申請書類について」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

5. 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ページの下左右に1cm以上の余白を空け、総行数を45行以内とします。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、5mm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 変革実践活動の成果-●「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、全て責任をもって処分いたします。

(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、「2026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変革実践活動の記述、⑧活動結果と振り返りの記述は、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(「2026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)
- ②2026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・指標の計算式等)
- ⑤組織図(各部門の役割や指揮命令系統等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変革実践活動の記述(15ページ)
- ⑧活動結果と振り返りの記述(5ページ)
- ⑨(任意)図表(⑦、⑧の結果の図表:原則10ページ以内)

6. 審査費用について

(1) 審査費用

① 申請費用

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

② 「合議審査・現地確認」および「フィードバック会議*1」にかかる旅費

「合議審査・現地確認」および「フィードバック会議」にかかる審査チーム(3名)の旅費(交通費*2、宿泊費*3、日当*4)を申し受けます。

*1 フィードバック会議(原則3時間程度)は、申請組織のご希望に応じて開催します。(41ページ参照)

*2 交通費は、審査チーム(3名)が最短時間の交通機関を利用した際の金額をいいます。

*3 宿泊費は、審査チーム(3名)が宿泊施設を利用した際の金額(税・サービス料を含む)をいいます。

*4 日当は、会津若松市の旅費規定に基づき、算定します。

※会議室代については協議会が対応します。

(2) 審査にかかわる請求時期

① 申請費用

申請書類の要件審査終了後(10月頃)にご請求します。

② 「合議審査・現地確認」にかかる旅費

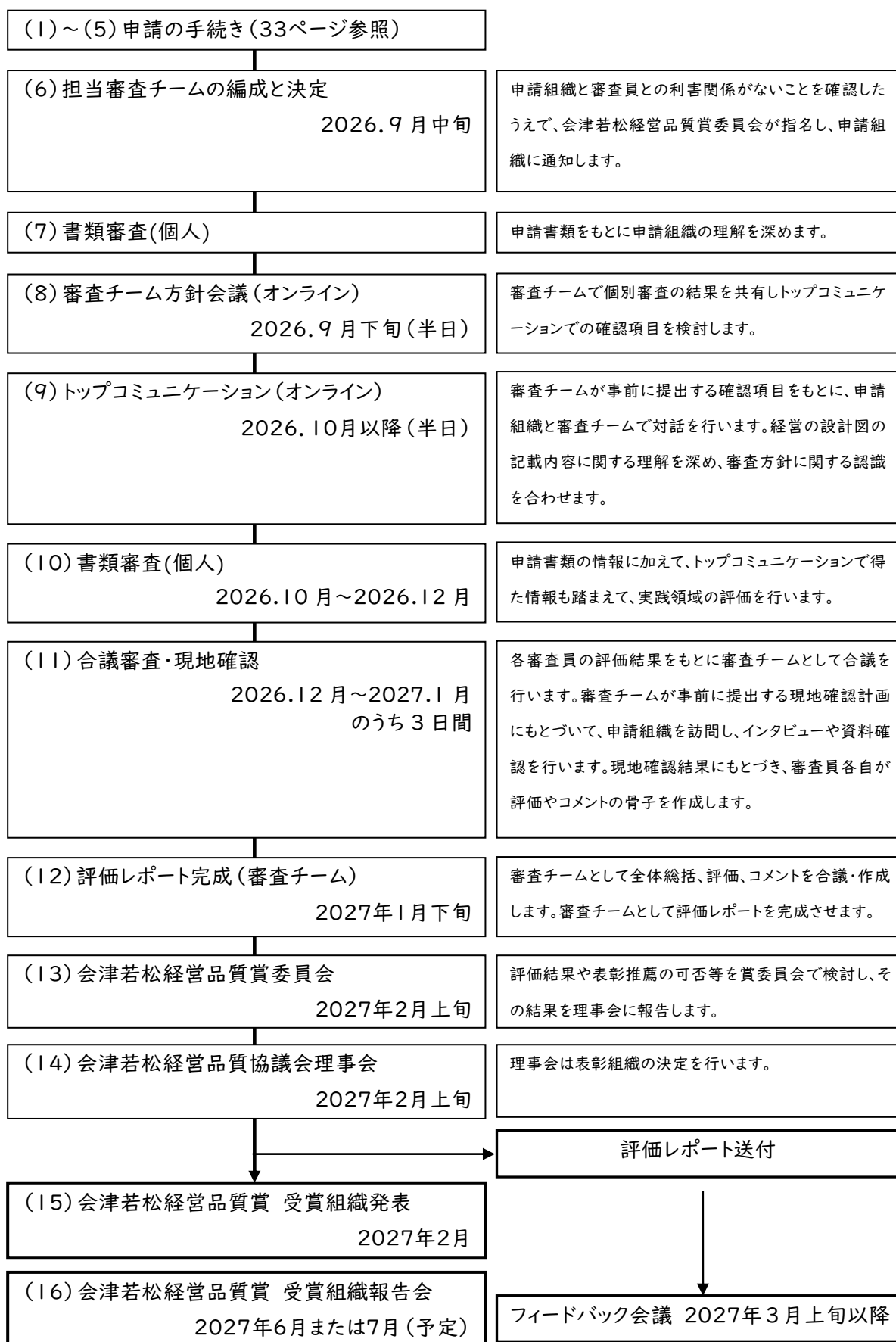
現地審査・現地確認終了後(1か月以内)にご請求します。

③ 「フィードバック会議」にかかる旅費

フィードバック会議終了後(1か月以内)にご請求します。

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週間前をめぐり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」、「経営の設計図」、「変革実践活動」、「活動結果と振り返り」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週間前をめぐりに申請組織へ提出します。
- 「全体」、「経営の設計図」、「変革実践活動」、「活動結果と振り返り」の評価
 - 「経営の設計図」、「変革実践活動」、「活動結果の振り返り」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
- 「経営の設計図」、「変革実践活動」、「活動結果と振り返り」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	終了時コミュニケーション	代表の方の出席をお願いします。

(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、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。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	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	終了時コミュニケーション	代表者の方の出席をお願いします。

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) 2026年度会津若松経営品質賞審査概要

(2) 審査総括*1

(3) 経営の設計図、変革実践活動、活動結果と振り返りにおける審査結果*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 経営の設計図、変革実践活動、活動結果と振り返りにおける審査結果は、評価基準にもとづく評価結果、ありたい姿に向けた強み／提言を記載しています。

5. フィードバック会議について

申請組織の希望に応じて、フィードバック会議を開催します。

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もとづく対話を通じて、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3時間を原則とします。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となります。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

X 会津若松経営品質賞におけるAIの活用について

近年、生成AIをはじめとするデジタル技術の進展により、文書作成や情報整理等において AIを補助的に活用することが一般化しつつあります。日本経営品質賞においても、申請・審査プロセスの公正性・信頼性を確保したうえで、適切な範囲でAIを活用する方針としています。

1. 申請組織によるAI活用について

申請書作成にあたり、申請組織がAIを補助的なツールとして活用することを一律に制限するものではありません。例えば、文章表現の推敲、構成の整理、記述内容の確認等における活用が想定されます。

一方で、会津若松経営品質賞の申請書においては、自組織ならではの顧客や顧客価値等の捉え方、経営環境、経営課題等に対する認識、ありたい姿に向けた変革の実践や振り返り状況など、自組織における考え方や実践状況が具体的に表現されていることを重視しています。AIによる一般的・抽象的な表現のみで、他組織にも当てはまるような内容が中心となっている場合には、申請組織の実態が十分に反映されていないものとして受け取られる可能性があります。申請書はあくまで、申請組織自身の言葉と責任において作成してください。

2. 会津若松経営品質協議会によるAI活用について

会津若松経営品質賞委員会事務局は、審査運営業務の効率化および品質向上を目的として、以下の業務においてAIを活用する場合があります。

- ・申請書類（申請書サマリー含む）の要件確認（記載漏れ・形式要件等の確認）
- ・評価レポートの文章表現の整理や推敲
- ・プレスリリースにおける申請書類との整合性確認

これらの業務において、セキュアなローカル環境下でAIを活用し、外部に機密情報が流出することのない状態で申請書類を読み込ませる場合があります。処理した情報がAIの学習に利用されたり、外部に反映・公開されたりすることはありません。なお、AIの活用はあくまで事務的・補助的な確認業務に限定し、申請内容の評価や審査判断にAIが関与することはありません。

3. 審査におけるAI活用に関する基本的な考え方

審査は、審査員一人ひとりの専門的知見と責任ある判断にもとづいて行われます。

審査員が申請書類をAIに読み込ませ、分析、要約、評価、表彰推薦の判断を行うことはありません。審査結果は、あくまで審査員個人および審査チームとしての判断であり、AIが評価や判断の主体となることはありません。なお、評価レポート作成にあたっては、文章表現の整理や推敲等の目的で、補助的にAIを活用する場合があります。

【附録】顧客価値経営の「基本理念」、「大切に考える方」

1. 基本理念

顧客価値経営においては、基本理念として、「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけ、そのための条件として「社員の主体性を高める」「社会と協調する」の二つを置いています。顧客価値は、顧客がそれを価値として認識することではじめて成立します。企業にとって顧客価値を創造することは、顧客との関係性を築き、事業を持続的に成立させるための最も重要な目的です。

○顧客価値を創造する

「顧客価値の創造」とは、単に新商品やサービスを生み出すことではありません。顧客にとっての価値を追求し続けながら、顧客の期待や課題を捉え、それを商品・サービスとして具現化し、顧客への提案を通じて、顧客にとっての価値として認識されるようにしていくことです。

○社員の主体性を高める

社員が主体性をもって顧客価値を生み出し、顧客価値経営を実現していく姿勢が重要です。組織が決めた定型的な価値ではなく、社員の思いや信念によって生み出された価値こそが、最上位の顧客価値なのです。

○社会と協調する

顧客価値を追求する上で忘れてはならないのが、社会との協調です。顧客に一時的に喜ばれていても、環境への負荷が大きい、社員に無理を強いる、社会的な不公正を助長するといった価値は、長期的には支持されなくなります。顧客価値経営が目指すのは、顧客だけでなく、社員や社会からも信頼され支持される価値です。

2. 大切にしている考え方

顧客価値経営を進めるときの「判断や実践のよりどころ」を「大切にしている考え方」として、「顧客価値創造における考え方」、「変革にのぞむ考え方」の2つに分け、それぞれ5つを示しています。

「顧客価値創造における考え方」

- 企画プロセスをつくる
- 価値を探る
- インサイトを主導する
- 状況を描く
- コンセプトをつくる

「変革にのぞむ考え方」

- ありたい姿から今を考える
- 制約条件を変える
- 対話によって解決に導く
- 物語を語る
- 創発の機会を増やす

(1) 顧客価値創造における考え方

● 企画プロセスをつくる

企画プロセスは、情報収集、アイデア創造、そして調整という3つの役割で構成されます。この3つの役割にそれぞれ数名の専任者がいるのが望ましいと考えられますが、人が足りない場合は現実的な対応として一人二役的に兼務することもあります。専任であることが重要になります。変革の場合は業務の流れや意思決定の仕方、製品開発の場合は顧客のニーズ、というように得るべき情報が異なりますが、いずれもまずは情報収集です。

情報収集の結果をもとに行動を考えますが、現状分析から問題解決へと単純に進めると、ステレオタイプな結論が導かれる可能性があります。そこで、必要になるのがアイデア創造です。アイデアというのは、従来からあるものを新たに組み合わせる、重ねる、束ねる、結び合わせることです。そうしたことをよく理解しているメンバーで話し合うことで、誰か特定の人ではなく場からアイデアが生み出されます。

個人レベルでいえば、既存の知識や経験が限定的な場合には、アイデアが広がりにくいことがあります。そういう場合には、新たな知識を学び、経験を積むことが必要かもしれません。変革の場合には

変革の事例、製品開発の場合にはその事例が、それぞれアイデア出しに有効な参考情報となるでしょう。

調整とは、アイデアを実現するために組織をまとめ上げるビジョンやコンセプトづくり、その浸透への様々な働きかけです。様々な部門や人の協力関係を築くための折衝などもあります。プレゼンテーションや説明も大切ですが、ロビー活動や根回し、調整が必要になることもあります。

企画で特に重要なことは、企画書の作成です。変革以前の企業では、企画書や報告書による情報交換が行われていない場合があります。企画書や報告書がなければ、思考活動を体系的に振り返ることができません。変革も企画書や報告書がなければ、取り組み内容の振り返りが難しくなります。製品企画においても、企画書がなければ、検討の前提を共有することができなくなります。

ビジネス文書の構成原則である「肯定・否定・総括」に準じて、企画書も「機会・問題・提案」などの枠組みを設けておくと、徐々にメンバーがそれに沿って整理できるようになります。話し合いの仕方と同様で、原則を決めて、それに沿って行うことが有効です。

●価値を探る

顧客価値という考え方を十分に意識せずに、製品やサービスをつくってしまうことを生産志向あるいは製品志向といいます。お菓子でもワイシャツでも、その製品の意味や要素は誰でも理解できますから、それなりのものはつくれます。接客経験の浅い人でも、「いらっしやませ」くらいは言えることと同じです。しかし、このやり方では、どういう価値をつくるのかが十分に検討されていない場合があります。価値が抜けていても製品やサービスはつくれます。しかし、差別化や独自性について検討されていないので、そうしたものにはつながりにくくなります。

変革のポイントはそこにあります。生産志向には製造と販売はありますが、価値の検討は十分に位置づけられていません。価値の検討は、「価値の検討」「価値の準備」「価値のコミュニケーション」からなります。価値の検討のフローは、完全に製造前の仕事であり、顧客価値とニーズ評価、顧客選択、価値のポジショニングが含まれます。変革においては、製品だけでなくサービスについても、この製造前プロセスを体系的に整えていくことが重要になります。

従来のやり方でもこれに類似したことを行ってきたという説明もあるかもしれません。価値は製造部が考えてきた、設計図は価値の準備に相当する、営業活動は価値のコミュニケーションだ、などというものです。これでも一定水準の製品はつくれるかもしれませんが、独特の価値を創造することは容易ではありません。

●インサイトを主導する

企画プロセスをつくり、価値の検討を行うためには、リサーチが欠かせません。変革の場合には、それぞれの現場でどのようなことが行われているのかを観察します。人々がどのような考え方をしているのか、どういう行動をしているのかといったことをインタビューします。そうすることで、リーダー・タイプやフォロワー・タイプも把握できる場合もあり、ハイ・パフォーマーは誰なのかも見えてくることがあります。

製品企画の場合には、自分達で顧客リサーチを行います。従来、リサーチは調査会社に外注することが一般的でしたが、最近では方法を学んだ自社の社員が自ら行うようになってきました。特に製品企画では、観察やインタビューの過程で疑問がわいたり、ヒントに気づいたりします。これをインサイトと呼びますが、そのインサイトを得るためには社員自身でリサーチを行うことが重要な取り組みと考えられるようになってきました。

インサイトで明らかにするのは行為そのものではなく、その際のアスペクト(様子)です。「何がなされたか？」ではなく、「どのようにしてそれがなされたか？」ということなのです。対象者が誰かと話している場合なら、その人は相手を見ているのか、地面を見ているのか、つぶやいているのか、直立不動なのか、といった観察を通して、心理や行動の背景にある意味を解釈していきます。

●状況を描く

変革の場合は、ありがたい姿からでも現状からでも、どのようになっているかという要素間の関係を描きます。常に顧客価値を基本におく仕事の進め方にするためには、例えば話し合いの仕方はどのように変わるのが望ましいのでしょうか。決めた顧客価値を関係者に理解してもらうためには、どのようなマネジメントが適しているのでしょうか。変革とは、状況を別の状況に変えることですから、状況をイメージすることが重要になります。

製品企画の場合、顧客の検討にはまずセグメンテーションを行います。しかし、属性によるセグメントだけではニーズの違いが鮮明にならない場合があります。同性、同年齢だからといって同ニーズとは限りません。そこでライフスタイルや価値観によるクラスタリングを行います。また、最近では実在する一人の人について、人生観や生活上のこだわり、実際の購買使用傾向などを掘り下げて価値を具体化する、といった手法も取り入れられるようになってきました。

ニーズすなわち価値は状況に埋め込まれていたり、状況が誘発するものなのです。変革であれば自社の状況を掘り下げて検討する必要があります。また、製品企画であれば顧客の状況について掘り下げることが重要です。この状況を手順・手続き的に把握しようとする、例えば「開発会議の議題は…」とか「朝ごはんのメニューは…」などと一般的な記述にとどまりがちです。「最悪の開発会議の模様を…」「非常に満足度の高い朝には…」などと具体的な状況に特定しなければ、相手がイメージしにくい場合があります。

状況の洞察には決まった手法を使わなければいけないわけではありませんが、例えば上位下位関係解釈法、因果対立関係解釈法などを用いると掘り下げが進めやすくなります。

詳細は顧客・市場-洞察・理解の解説(69ページ)参照

●コンセプトをつくる

変革の場合、「どんな会社に変えるのか」がコンセプトです。例として、ニューヨーク市警本部では、変革のコンセプトを「犯罪を無くす」と掲げました。発生した犯罪を後から追いかけて捜査するのではなく、犯罪の発生そのものを抑えるということです。これによって警察官のパトロールの仕方、非行少

年対策、幹部の現場体験など、市警全体の思考と行動が変わりました。成功した変革には多くの場合、優れたコンセプトがあり、それが人々を動機づけ、方向づけています。製品企画においても、成功したコンセプトは関係者たちの気持ちを一つにまとめ上げる役割を果たします。

しかし、どのようなコンセプトでもよいというわけではありません。効果的なコンセプトには次のような条件があります。

◇考え方、テーマではない

考え方やテーマは一般的なものです。コンセプトはそれを独特のものに置き換えることです。ホスピタリティというテーマであれば、「もう一つの我が家」（リッツ・カールトンの表現）といった具体化がコンセプトの例として挙げられます。

◇判断基準になる関係者や社員がピンとくることが求められます。例として、ディズニーランドの「魔法の国」という表現が挙げられます。

◇独特である

「非日常」や「ヘルス&ビューティ」は抽象的になりやすい表現です。ユニクロの事業コンセプト「ライフウェア」は、独自の位置づけを示した例といえます。

◇一貫性を持つ

スターバックスの立地、店舗インテリア、メニュー、スタッフ、レギュラーチェーンなどの一貫性は、同社のコンセプト「第3の場所」から導かれています。

◇顧客目線である

顧客目線の例としては、アップルのiPodがよく挙げられます。技術目線の「5GBのMP3プレーヤー」ではなく、「1000曲をポケットに」という表現は、顧客目線を示したものとして紹介されます。

◇シンプルである

「わかりやすく、覚えやすく、言いやすい」ことは、普及や浸透を促進する要素となります。以前のマツダ・ユーノスロードスターの「人馬一体」という表現は、誰にでもピンとくる具体例といえます。

(2) 変革にのぞむ考え方

本ガイドラインは、「どうすれば変革できるか」ではなく、「どのように変革に取り組むか」について示しています。「変革する」といった場合、何をどう変えるかではなく、なんでもいいから変えるのだと受け止められることがあります。しかし、変革は目的そのものではなく、目的を実現するための手段です。変革の成果は、取り組み方に大きく影響を受けます。

変革という言葉から、大規模な改革を想像することもあります。実際に変革を経験したことのない人は、会社中が大騒ぎをして行こうものように受け止めることがあります。しかし、変革は熟慮のもとで、論理的で具体的な顧客価値創造プロセスと、それを完遂できる組織をつくることです。必ずしも大きな混乱や騒動を伴うものではありません。

ドラッカーは「イノベーションは、目的意識に基づいて行うべき一つの体系的な仕事である」と述べています。変革についても同様に、目的を明確にして体系的に取り組むことが重要です。

● ありたい姿から今を考える

業務改善や日常的な問題解決では、現在の状態がどうなっているのかを把握して、そこから問題の性質を明らかにする思考法を用います。しかし、大きな変化を生み出そうとする場合、この現状を起点に、積み上げ的に発想を広げようとするには限界があります。

これに対して、組織の役割や意味を変えていくような大きな変革の場合、現状の延長線上を考えるやり方をいったん脇に置いて、「ありたい未来の姿」をリアルにかつ微細に描く思考法が必要になります。現在を起点にするのではなく、描いた未来を起点とします。そこでは、どういう人がいるのか？ どのようなことが行われているのか？ どのようなモノがあるのか？

「ありたい姿」が描けたら、その状態になっているためには、どのような条件が揃っている必要があるのかをイメージし、より細部にわたって描いていきます。その未来を実現するためには何を行う必要があるのか、そう考える方法を“バックキャストिंग”といいます。

「どうするか(To Do)」から考えるのではなく、「ありたい状態(To Be)」の吟味を念入りに行います。そこでは、今日の「どうなっているか(To Be)」と未来の「ありたい姿(To Be)」を比較し、両者のギャップを徹底的に掘り下げます。

「すみずみまでイメージできれば実現できる」と言われます。バックキャストिंगの成否はものごとの進行スピード、人々の反応の変化、店舗や市場で起きている出来事など、「ありたい姿」をディテールまでイメージすることにかかっています。

● 制約条件を変える

人々は所与の条件の下で働き、最適化を目指します。しかし、そこに存在する制約条件を変える必要があることには気づかない場合があります。例えば、生産部門という機能別組織は生産や製造が所与の条件です。そのため、生産効率や生産コスト、稼働率、操業度など、生産に関わるものが重視されます。それは与えられた条件下での合理的な行動といえます。

しかし、事業別や製品別の戦略を主たる責任範囲とする役割は、生産部門の枠組みには含まれていないことが一般的です。また、販売部門も機能別組織なので、全体としての販売高つまり売上高は重視されますがブランドごとのロイヤルティなどの担当者はいないのです。

「製造業だから生産部門や工場が必要」という考え方も制約要因となります。工場を持つことから大量生産という発想になりますが、外注であれば、少量生産という考え方も出てきます。実際に、アパレルや玩具業界などでは以前から製造問屋やコンバーター(変換業)と呼ばれる企業が存在しました。今日では、様々な業界で企画と製造の分離が進められています。

どの業界にも長年培われた業界常識あり、誰もがそれを前提に考えます。それが常識として共有さ

れているため、その前提で考えることが自然です。しかし、その常識も場合によっては制約要因となります。最適化ばかりでなく、制約要因に注意を払い、その変革の可能性を考えることが大切です。

●対話によって解決に導く

上司が決めて、部下が実行するという方法が一般的だと捉えられることがあります。これは計画と実行の分離であり、実行者の意欲が低下する可能性があるとして指摘されています。それに対して、計画を十分に話し合ってから実行すると、当事者意識（オーナーシップ）が高まり、実行意欲の向上につながる可能性があります。

ただし、話し合いの仕方が問題で、互いの見方や考え方を十分に交換し、納得づくにならないと十分な効果は得られません。特に対話で重要なのはアクティブ・リスニングです。これは、相手の話を興味深く聴き、相手を尊重するので、その相手は安心して発言できるようになります。また、仕事上の話し合いには、「雰囲気づくり」と「課題の掘り下げ」の二つのレベルの高さが求められ、このバランスがとれていると、参加者の満足度や納得感が高まります。

話し合っただけで決めたことが尊重されない場合には、対話そのものへの信頼が低下します。対話を通じて合意形成を行い、合意内容に基づいて行動する意思決定プロセスをダイアログ・ディシジョン・プロセス（対話による決定）と呼びます。組織やチームで行うことを話し合い、それに従って進めていくことが重要です。話し合いの結果とは異なる勝手な解釈を進めることは避けるべきです。変革や製品企画ではこうした約束事を互いが守ることが特に重要になります。

●物語を語る

変革について説明する場合も、製品の企画を提案する場合も、数表や統計的な分析説明ばかりでは人々の興味もわきません。また、社内の業務や会議の様子を説明する際にも、手順・手続きばかりでは当たり前なので、関心を引きにくいことがあります。一方で、事件や事故は多くの人の関心を引きやすい題材であり、それにどう対応したのか、先を聞きたくなります。このように、展開を意識して語ることがストーリーです。

話すだけでなく、書く場合にもストーリーは重要です。パワーポイントによる説明を制限する企業もありますが、それには箇条書きの羅列だけにならないように求めているからです。箇条書きでは文がリスト的に並ぶため、関係性が見えにくくなりがちです。そのため、箇条書きをやめてストーリーとして構成することで、誰にでもイメージしやすく、記憶に残りやすくなると考えられています。

変革の場合、「どのような状態になっており、それをこのような状態に変えたい…」、製品企画のインサイトでは「Aさんがこの新製品を購入した訳は、我々が想像していた常識とは必ずしも一致せず…」などと、説明ではなく事実を描写として伝えることがストーリーです。

●創発の機会を増やす

元々は複雑系の言葉で、「新たな性質が出現すること」を創発と呼びます。経営においては、アイデ

アとは「新しい組み合わせの発見」だということから、アイデアが生まれることを創発と呼んでいます。創発は計画的に生み出すことが難しいため、一般的な管理手法だけでは機能しにくい面があります。そこで自由で前向き、開放的な雰囲気や人間関係を醸成することで、創発が生まれやすくなります。

例えば、メンバーが互いに相手を肯定的に認める（なんらかの意味でほめる）ようにしたり、互いの意見や主張につて、具体的根拠を加えて肯定的に評価しあうなどという組織開発を試みます。他者から肯定的に認められる経験は、次第に自己肯定感を高め、発言しやすい環境づくりにつながります。

そのようにしてアイデアが出てくることを促します。

全体を部分に分け、それを管理しようとする計画型マネジメントは、定型業務の繰り返しに適したものです。このやり方では創発が生まれにくいといわれています。創発を生み出すためには創発型マネジメントを取り入れることが有効です。恥をかく恐れのないことを心理的安全性といいます。創発にはそれよりもさらに面白さややりがいを感じるような心理的快適性が重要になると考えられます。アイデアは関連づけ、結び合わせて生まれますが、そのためには人と人との独特の関係づくり、結び合わせが重要です。

■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)

2026年 月 日

2026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57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)

2026年 月 日

2026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:

F A X 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。

「倫理規定・機密原則」

(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や審査員の肩書を、担当する審査以外の目的で使用すること(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、審査を担当する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第三者に漏らすことは、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、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、審査情報(申請書類や審査に関する機密情報)をAIツールに読み込ませたり、入力したりすることは一切行いません。補助的にAIツールを利用する場合には、必ず事前に事務局の承認を得て、情報漏洩リスクに最大限の配慮を行います。
- 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

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

2026年度 会津若松経営品質賞 申請・審査ガイドブック

発行:2026年 6 月 会津若松経営品質賞委員会