

巻頭言 経営品質協議会代表 泉谷直木




経営者は視座を上げ視野を広げ視点を増やせ

これからの経営者には、これまでの延長線上にはない、**新しい視点を持つことが不可欠**だ。日本の経済指標の悪化、グローバル企業の台頭、地政学リスク、DXの遅れといった厳しい現実を踏まえ、**現状を動的に、現在進行形で分析する「アクチュアリティ」の視点**を持ってもらいたい。これは、過去の延長線上にある静的な「リアリティ」とは異なり、日々変化する状況を捉え、素早いPDCAサイクルを回すことを意味する。未来は「よくわからない」ものであるからこそ、自ら「未来を創造する」という意識で臨まなければならない。ビル・ゲイツ、スティーブ・ジョブズ、ジェフ・ベゾス、イーロン・マスクといった世界のトップリーダーたちは、「世界を変える」「人類を救う」といった大きなビジョンを持って事業を展開してきた。これに対し、日本の成功企業は「儲ける知恵」はあっても、「世界を変えよう」という視点が弱かったと私は分析している。経営者は、緊急度は低いが高優先度の高い未来に向けた取り組みにこそ時間を割くべきだ。**視座を上げ、視野を広げ、多くの視点を持つことで、より多くの情報に基づいた判断ができるようになる**。正解のない時代だからこそ、いかに良い「問い」を立てられるかが、次の一歩へ進む鍵となる。

経営者・リーダーは統率力と結束力の2つの力を持つ

リーダーシップには、「**統率力**」と「**結束力**」という2つの力が必要であると私は考えている。統率力は、トップが組織をどう動かすかという力であり、これは本人の努力や知識、経験によって培われるもの。一方、結束力は、部下や役員がリーダーを人間的に信頼し、好き、あるいは尊敬していることで生まれる力。この結束力は、権力や命令によってではなく、リーダーの人間的魅力、教養、生き様といった側面から醸成されるものだ。スタートアップの若いリーダーは統率力がある一方で、結束力の構築に苦勞し、時間が経つにつれてリーダーシップが不安定になることがある。組織が大きくなるにつれて、社長と社員の距離が開き、不安感や不満が生じやすくなるため、**社長が自ら社員のいる現場へ降りていき、対等な目線で対話する機会を設けることが極めて重要だ**。私は実際に、社員のいるフロアのゴミ箱に腰掛け、目線を合わせて話すことで、彼らが本音を語りやすい雰囲気を作ったりした。年下の社員との議論においては、リーダーが辛抱強く相手の話を聞く「**傾聴力**」が求められる。社員を「**愛情**」を持って見つめ、**人事が差別や区別ではなく、平等と公正な競争を推進する「愛情ある人事」**であってほしい。人間的な魅力と愛情こそが、組織の結束力を高める上で最も重要な要素だと私は確信している。

2025年度第4期未来創造塾「塾長講話」より 

9月号 特集 日本経営品質賞

巻頭言 P1：経営品質協議会代表泉谷直木／新企画「変革推進者の真実」P2-3

未来創造塾から P4-5 岡田正大教授／関西経営品質協議会のご紹介 P6-7

変革推進者の必読書 P8イベント情報・案内：P9～



新企画！ 変革推進者の真実

ヤマヒロ株式会社

取締役販売部長 伊藤 将人 氏

／聞き手：顧客価値経営ガイドライン企画・開発

ワーキングメンバー 高橋 清 氏

高橋：顧客価値経営ガイドライン企画・開発ワーキンググループの高橋です。本日は2021年度に日本経営品質賞・本賞（現：大賞）を受賞されました、ヤマヒロ株式会社取締役の伊藤将人さんにお話をお伺いしたいと思います。まずは自己紹介と、会社の概要についてお話しいただけますでしょうか？

伊藤：はい、ヤマヒロ株式会社の伊藤と申します。弊社はガソリンスタンドを中心に、自動車の整備、洗車コーティング、レンタカー、車の販売など、自動車関連サービスを東京中心に展開している会社です。2021年に日本経営品質賞・本賞（現：大賞）を受賞しましたが、会社としては2015年から経営品質活動を開始し、当初は私と当時の社長の2名で取り組みを始めました。毎年申請を重ね、奨励賞や推進賞（現：優秀賞）を経て受賞に至っています。私自身もセルフアセッサーを取得し、経営品質を学びながら審査員も務めてまいりました。

高橋：ヤマヒロさんの特徴として、サービスを絞り込み、社員の専門性を深めていったというところにあると思うのですが、事業部制はどのように進められましたでしょうか？

伊藤：事業部制の導入は、まさに顧客価値そのものだと考えています。以前は、ガソリンスタンド業界全体で顧客ニーズを無視した「押し売り」でした。それを「店舗ごとに提供サービスを絞り込み、専門性を高める」ために事業部制を導入しました。これにより顧客が「この店でこのサービスを受ける価値がある」と感じるようになり従業員のプライドや誇りにもつながり、結果的に収益が向上するという好循環を目指しました。

高橋：収益が落ちる中でも、事業部制を信じて突き進められたのはどんな理由からですか？

伊藤：苦労はありました。全てのサービスを提供していた状態から絞り込むため、導入当初は一時的に収益が落ち込むという試練がありました。しかし、「これは絶対にお客様にとって良いこと」だと信じ、推進しました。また、ガソリン需要が縮小傾向にある中で、会社が存続するための「正しい方法」だと確信していました。従業員の疲弊や「正しくない売り方」による不正、能力停滞を防ぎ、従業員にとっての「働く価値」を高めることが重要だと考え、困難を乗り越えてきたのです。

高橋：受賞に至った後の、新たな変革への取り組みについて教えてください。

伊藤：2015年から2021年にかけては、経営品質活動を「成熟」させる形で受賞に至りました。しかし、私たちはこれを終わりとは捉えていませんでした。新たな変革の必要性は、主に二つの要因に基づいています。一つは社長交代です。若い世代への交代は、社員層や顧客層の若返り、世の中の変化への対応を狙ったもので、会社も根本的に変革しなければならないという本質的なメッセージでした。もう一つは外部環境の変化です。ガソリン需要が減少し続けており、競合他社も「プロダクトアウトでは駄

目だ」と気づき始め、顧客志向でレベルアップしてきているのです。そのため、既存の事業部制だけでは勝ち残りが難しく、事業部制のアップデートや独自の価値提供、さらには自社ブランドの強化が不可欠と判断し、新しい顧客価値経営ガイドラインの「変革」と「経営の設計図」の考え方に沿って、新たな取り組みを進めています。

高橋：新たな変革に向けて、「ありたい姿」を再設計されているとお伺いしました。どのような取り組みを行っていくおつもりですか？

伊藤：まさに、現在の顧客価値経営ガイドラインの「経営の設計図」を作るという考え方が、この取り組みに非常にマッチしていると感じています。前回の申請で「東京の街の暮らしをスマートにアップグレードする」というビジョンを掲げましたが、このビジョン自体は今後15年で変わりません。しかし、そのビジョンを「解像度を上げて具体的なものにする」ことを目指しています。この再設計はトップダウンを避け、社員の主体性を重視します。まず、新社長と私がマンツーマンでミーティングを重ね、新社長の「ありたい姿」を仮置きで明らかにしました。次に、今年の7月から1年間、「ヤマヒロ未来塾」を立ち上げ、若手社員と幹部を2チームに分け、経営品質の考え方を学びながら各自で「経営の設計図（ありたい姿）」を作成していきます。最終的に、社長の案と社員チームの案を組み合わせしていく計画です。

高橋：伊藤さんは、この取り組みでどのような点を期待していますか？

伊藤：私の役割も、これまでの「推進役」から、教育を含めた「サポーター」へと意識的に変えました。第1回のヤマヒロ未来塾で、社員から「ありたい姿を持ってみたい」という前向きなコメントが出たことに驚きを感じており、それが個人の「働きがい」を超えて「生きがい」につながる可能性を秘めていると考えています。社員の思考限界が広がり、自己実現につながることを目指しています。今年の12月には、社員の要望を受けて、2023年度日本経営品質賞本賞受賞の徳島にある西精工さんを訪問します。社員がどうやって幸福になっていくのかを含めて学んでいきたいと思っています。

高橋：本日はありがとうございました。

この内容は、「経営品質協議会専用アーカイブ」で対談の動画を見ることができます。

どうぞご参照ください。





「未来創造塾」～岡田先生の講義

未来創造塾は、7月から9月までの3か月間、経営幹部が仲間とともに自社の将来を考えるコースです。今回は慶應義塾大学の岡田教授の講義内容の一部をご紹介します。

不確実な時代を読み解く：未来創造塾のテーマ

今日の講義では、20年後の未来をどのように考え、激動の時代を乗り越えるかを深掘りしていきます。私たちは今、「分かっているようで分かっていない不確実性」に満ちた時代に生きています。将来何が起こるか予測困難な状況が常態化し、コロナ禍のように事前予測が不可能な事態も多発しています。厳密には、確率は分からないのが不確実性、分かっているのがリスクですが、日本人はこの不確実性を嫌い、リスク回避傾向が強いことがデータからも示されています。

未来を切り拓く二つの視点：アジリティとバックキャストिंग

このような不確実性の高い時代に対応するには、二つの異なる視点が不可欠です。一つは、変化に素早く臨機応変に対応する「俊敏性（アジリティ）」です。もう一つは、「超長期的なバックキャストिंग」という考え方。これは、会社として「世の中にどのような価値を提供する存在であるのか」という揺るぎない「アイデンティティ」を確立し、「この線だけは絶対に譲らない」という軸を持つことです。私自身は矛盾しないと考えていますが、これら一見相反する二つのこと、アジリティとバックキャストिंगを「同時にやっていく」、いわゆる「両利き経営」が求められます。特に、短期的な対応は自然と考えがちなので、今日は超長期的なバックキャストिंगに焦点を当ててお話しします。

企業経営のパラダイムシフト：社会への価値創造

時代によって、企業の「正解」は常に変わります。かつて1960年代以降は、ミルトン・フリードマンが提唱した「新自由主義」のもと、「企業の最大の社会的責任は利益の最大化である」とされ、株主価値の最大化が至上命題でした。しかし、この金銭的価値への純化は、以前から懸念されていました。

そして今、このパラダイムは大きく変化しています。2019年には米国の主要企業団体が「企業の存在目的は、あらゆる利害関係者への奉仕である」と宣言したように、マルチステークホルダーを重視する経営への回帰が進んでいます。

この中で、「ESG（環境・社会・ガバナンス）」という概念が重要性を増していますが、米国の一部では「アンチ ESG」の動きや、「グリーンウォッシング」「グリーンハッシング」といった課題も出ています。そこで私が強調したいのは、「CSV（Creating Shared Value: 共有価値の創造）」という考え方です。これは、新自由主義が前提とする「社会貢献と利益はトレードオフ」という考え方を乗り越え、社会や環境に価値を生み出すことが、同時に自社の利益増大にも繋がるというビジネスチャンスを追求めるものです。皆さんの会社独自の能力で、財務的リターンと社会環境上の効果を両立する「右上」を目指すことが、持続的な競争優位の鍵となります。

未来への問いに耐える力：ネガティブ・ケイパビリティ

しかし、不確実な未来を考えるのは容易ではありません。そこで重要なのが「ネガティブ・ケイパビリティ」です。これは、「不確実性ゆえに答えの出にくい問いに耐える力、共感を形成していく力」を指します。短絡的に正解を求めず、不確かさやモヤモヤとした状態にとどまりながら答えを探求する能力です。20年先を考えると「どうせ分からない」とイライラすることもあります。未来への答えは数学のように決まっているものではなく、経営者自身の冷静な洞察や覚悟が周囲の「共感」を呼び、浸透することで答えになっていくので

す。この力が、経営を司る皆さんに今最も求められています。

バックキャストिंगの実践：未来からの逆算

では、具体的に「バックキャストिंग」とは何でしょう。これは、現在から未来を予測する「フォーキャストिंग」とは180度逆の発想です。まず未来の望ましい姿を描き、そこから現在へと逆算して「今、何をすべきか」を考えます。この手法は、公共事業の意思決定からビジネスに応用されてきました。例えば、M&A戦略においても、既存事業とのシナジーだけでなく、20年、30年先に「新たなコア事業やコアコンピタンス」を創造するために、今何を獲得すべきかという視点を持つことができます。

事業ポートフォリオの変革にもこの考え方は有効です。トヨタは「2050年エコチャレンジ」として、30年後の「モビリティ企業」「社会デザイン企業」としての姿を描き、現在の4輪乗用車が多くを占めるポートフォリオを大きく変革しようとしています。ホンダも同様に、陸・空・宇宙・海に応じた多様なモビリティを提供する未来像を描いています。このような未来像を今から準備するにはバックキャストिंगが不可欠なのです。

バックキャストिंगのプロセスと未来予測のアプローチ

バックキャストिंगでは、まず「大義ある未来（望ましい未来のイメージ、主観的未来）」を考えます。これは、自分たちが信じる社会や業界の理想の状態です。ただし、抽象的すぎると具体的な戦略に繋がらないため、その前に「客観的未来予測」をしっかりと行うことが重要です。

未来の客観的未来予測には4つのアプローチがあります。

1. 歴史の振り子から学ぶ（経済・社会の潮流）。
2. 科学的予測（気候変動、人口動態）。
3. 専門機関のレポート（ビジネス・技術トレンド）。
4. そして、今日の演習の核となる「業界横断的生態系（エコシステム）予測」です。


業界横断的生態系予測：Appleの教訓

このエコシステム予測の好例が、1980年代初頭のAppleの事例です。当時、新CEOのジョン・スカリーは、コンピュータ業界に限定せず、情報関連産業全体をマッピングし、20年後の未来予測を行いました。彼らは、メディア、家電、通信といった業界がコンピュータを中心に融合する未来像を描き、Appleの事業領域を決定しました。

この作業のポイントは三つ。まず、「自分の業界の1つから2つレベル上の市場空間」を設定すること（例：医療→健康、宿泊→トラベル全般）。次に、市場空間設定後は「しばらく自社のことを忘れる」こと。バイアスを取り除くためです。そして最も重要なのが、20年後の顧客需要の「中心点（センター・オブ・グラビティ）」、つまり「どこを抑えておけば絶対に廃れないか」を見極めることです。スカリーは、パーソナルコンピュータがその中心になると読み解いたわけです。

まとめ：未来創造塾の意義

皆さんも、この「ネガティブ・ケイパビリティ」を発揮し、答えのない問いに果敢にチャレンジしてほしいと思います。次回の課題では、ご自身の業界でT0（現状）とT20（20年後の未来）の生態系マップを描き、20年後の需要の重心点を予測し、今のままではまずい点を明らかにすること。これが、将来のコアコンピタンスを見つける重要なプロセスになります。ぜひ会社の皆さんと一緒に取り組み、「大義ある未来」を創造する力を養ってください。

2025年度第4期「未来創造塾」でのご講演を事務局が取りまとめました。



関西経営品質協議会と関西経営品質賞の歩み

(公財)関西生産性本部
経営革新部 揚倉 弘介

関西経営品質協議会(代表幹事:(公財)関西生産性本部会長、レンゴー(株)代表取締役会長兼 CEO)は、生産性運動の一環として2001年に関西生産性本部が設立しました。設立目的は、関西の各地域における経営品質向上活動を経営品質協議会(東京)と連携しながら支援し、組織の生産性を高め、関西経済の発展に寄与することです。発足当初から、参加組織が相互に学び合い、刺激し合いながら経営革新を推進する場としての役割を担ってまいりました。

その中で、2004年に創設されたのが「関西経営品質賞」です。4年前に設置した「関西経営デザイン認証」と並び、経営品質活動を後押しする表彰・認証制度として位置付けています。毎年4月、当本部のいわば会員総会にあたる「関西生産性大会」の中で受賞組織の表彰式を開催し、経営品質関係者のみならず広く一般にも発信する貴重な機会となっています。本賞は創設以来36組織に、関西経営デザイン認証は6組織を表彰しています。

2024年度は、関西経営品質賞ゴールドを医療法人嘉健会 思温病院が、シルバーを(株)京進 日本語教育事業部が、さらに関西経営デザイン認証を兵神装備(株)、リコージャパン(株)エンタープライズ事業部関西 MA 事業部がそれぞれ受賞し、4月17日の関西生産性大会で表彰されました。ゴールド受賞組織には、建築家・安藤忠雄氏が本賞のためにデザインした「Potentialトロフィー」が授与されましたが、このトロフィーは世界に唯一無二のデザインであり、その榮譽を象徴する存在として表彰式を一層華やかに彩りました。



さらに、関西経営品質賞では「受賞して終わり」ではなく、その成果を社会と共有する仕組を整えています。去る6月19日には「関西経営品質賞報告会」を開催し、受賞した2組織より変革に向けた取り組みや具体的成果などをお話頂きました。また、ゲスト講話として、本賞判定委員長の神戸大学大学院経営学

研究科・原田 勉教授からは「『価値こそ』が全て」のテーマで、VISITS Technologies(株)の松本 勝氏からは AI に関するお話をそれぞれ頂き、参加者にとっても実践的な学びの場となり、終了後の交流会も含めて相互交流も活発に行われました。



関西経営品質協議会は今後も関西から変革に挑戦する組織を力強く応援してまいります。「顧客価値経営」を社会全体に広める役割を担っていくために、より良いプログラムを提供できるように、会員が相互研鑽できる場を提供できるように、活動を進化させていきたいと思ひます。



最後になりますが、当協議会と関西経営品質賞の設立・発展に尽力された神戸大学名誉教授・加護野忠男氏が昨年未急逝されました。突然の訃報に関係者一同深い悲しみに包まれました。長年にわたり協議会活動、本賞の審査・指導に携わり、経営品質活動の思想的支柱として大きな役割を果たされました。ご逝去された直前の判定委員会には足を運ばれ、貴重なコメントを残されました。ここに心からの感謝と哀悼の意を表し、今後の協議会活動と本賞の発展を見守っていただきたいと思ひます。



変革への必読書



『人間主義的経営』ブルネロ・クチネリ(クロスメディア・パブリッシング2021年)

毎日忙しくて、落ち着いて本を読む時間も取れないと嘆く方が多い中で、ビル・ゲイツ氏は、毎週1冊の本を読み、毎年2週間の読書休暇をとる習慣を持っているという。彼の読書休暇は、情報が遮断された場所で過ごし、飲食や睡眠以外を全て読書に充てることで、深い思考を促進し、創造性を高めるための時間とされているため、「Think Week」とも呼ばれ、彼の成功の鍵となっているとされている。私たちにも、このような時間を創ることができるだろうか。


まず、1冊の本を熟読してみよう。そういう時にもってこいの本である。読み始めると呼吸が緩やかになるのを感じる。それでいて読み終わると心が希望で満たされる。

作者のブルネロ・クチネリは、イタリアのペルージャ郊外の村の農家で生まれ育ち、都会に出て受けた田舎者という侮辱をバネに、1978年に色鮮やかなカシミアセーターを製造する小さな会社を立ち上げ、事業の目的を「倫理的にも経済的にも人間の尊厳を追求する」とことと決めた。そして、1982年に妻の実家があるソロメオ村に移り、廃墟となっていた古城を買い取り、そこを本社として「人間のための資本主義」を実現する場所と定めた。

メイド・イン・イタリーのカシミア製品が革新的で現代的であったこと、人間の尊厳、哲学的ビジョン、人類に向けたプロジェクトというメッセージが人々に伝わったことで事業は拡大し、2012年にブルネロ・クチネリ社はミラノ証券取引所に上場した。同年に、若者たちが技術を身につけ誇りをもって働くことを願い、本社のある城の一角に職人学校を設立する。

彼独自の歩みの中で、古代ギリシャ人が謳う人間の存在を反芻し、日々その実現を探求している。その旅路を導く基にあるのは、美を大切にすること、年齢を重ねた人やものと未来の世代をつなぐこと、愛のある豊かさ、本当に偉大なものは簡素であるという考え方だ。自然と人間と夢への志を尊重することから「正しい労働」という概念が生まれる。これが「人間主義的資本主義」である。

Amazonのジェフ・ベゾスやSales Forceのマーク・ベニオフなど、シリコンバレーの経営者たちが挙って本社を表敬訪問するなど、世界中のリーダーから脚光を浴びている。

選：顧客価値経営ガイドライン企画・開発ワーキングメンバー 高橋 清 



イベント情報のご紹介

いままでどこの地域でどんなイベントが開催されているのかを知るには、各地域の経営品質協議会に確認する必要があります。そこで各地域の地域経営品質協議会と協力のもと、全国で開催予定のイベントを一覧でご紹介することになりました。当面、地域経営品質協議会別にご紹介します。

ぜひご参考の上、たくさんのイベントにご参加ください。

<秋田県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営講座初級コース 講師：秋田県経営品質協議会 事務局長 小坂哲也	第5回：9月12日（金）13時～16時 第6回：10月10日（金）13時～16時 オンライン	入社3年～5年 会員：無料 一般：2000円（1回当）	申込は終了しています。	
顧客価値経営講座中級コース 講師：秋田県経営品質協議会 事務局長 小坂哲也	第5回：9月26日（金）13時～17時 第6回：10月17日（金）13時～17時	管理職クラス以上 会員：無料 一般：2000円（1回当） 会場：秋田商工会議所 7F ホール80	申込は終了しています。	

<会津若松経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
会津若松経営品質協議会セミナー 顧客価値経営を掘り下げる 岡本正耿氏	第1回：9/24（水）・25（木） 第2回：10/16（木）・17（金） いずれも10:00～17:00 株式会社太郎庵（会津坂下町字 福原前 4108-1 TEL:0242- 83-3267）	経営トップ・幹部社員 など 会員：40,000円 一般：60,000円 福島県経営品質研究 会会員：50,000円 *各組織2名以上で 申し込み	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 締切：9/10（水）	
経営品質基礎講座（全9回） TA（交流分析）：岡本正耿氏 ホスピタリティマネジメント： 大関ちかこ氏 マーケティング：坂本崇氏	第5回：10/15（水） 第6回：11/12（水） 第7回：12/9（火） 第8回：2026/1/14（水） 第9回：2/10（火） ★第2-9回は13:00～17:00 場所：アルテマイスター	企業・組織の未来を担 う人材 1回あたり 会員：5,000円 一般：7,000円 福島県経営品質研究 会会員：6,000円	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 応募終了（6/4）	

<栃木県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【トップネットワーク】 とちぎ経営品質研究会 トップ交 流会 スピーカー：栃木県経営品質協 議会会員組織トップ オグラ金 属株式会社	12/10（水）15:00～17:00 会場：栃木県経営品詞湯協議会会員 企業会議室	対象：栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹部	事務局宛てメールにて申込 tqa@oregano.ocn.ne.jp 受付中	

【ベストプラクティスに学ぶ】 経営トップ講演 ひまわり市場代表那波秀和氏 講演 「商圏人口 1.3 億人を目指す ひまわり市場成長の軌跡」	12/9(火) 13:30~16:30 会場:道の駅どまんなかたぬま ホール	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織、 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込 tqashokotakato@gmail.com ご案内 TBD	栃木県道の 駅連絡協 議会協賛
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推進 者コース(東京本部オンラインコ ース第3回)	C1 経営の設計図編 9/9(火)・9/17(水) C2 変革実践編 10/8(水)・10/15(水) C3 アセスメント編 11/19(水)・11/26(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:宇都宮卸商業団地協同組合研 修室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	受付終了	事務局兼 TAによる オンライン& リアルのア シストあり
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推進 者コース(東京本部オンラインコ ース第5回)	C1 経営の設計図編 26/1/21(水)・1/28(水) C2 変革実践編 26/2/18(水)・2/25(水) C3 アセスメント編 26/3/11(水)・3/18(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:栃木県経営品詞湯協議会会員 企業会議室	対象:栃木県経営 品質協議会会員 組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込み tqashokotakato@gmail.com 受付中	事務局兼 TAによる オンライン& リアルのア シストあり

<埼玉県経営品質協議会>

会合名/講師	日時/場所	対象/費用	申込方法/締切	備考
もしドラでマネジメント入門研修~ 経営品質初級編~ コアクリエイト代表田原浩氏	7/10(木)・8/8(金)・9/4(木) 13:30-17:30 ソニックシティビル8階 805会議室 埼玉県さいたま市大宮区桜木町 1-7-5 ソニックシティビル8階	新任管理職、 管理職候補等 費用:全3回分 30,000円	応募終了	
経営品質賞受賞組織訪問 福岡市・熊本市方面	10/21(火)・10/22(水) トップ保険サービス株式会社 株式会社肥後銀行	埼玉県経営品質協 議会会員	応募終了	
第18回「TOPの集い(経営懇話 会)」 講演 C.E.M.マネジメント株式会社 代表取締役 駒月純氏	11月26日(水)13:30-18:30 拡大幹事会・講演 ソニックシティビル6階 601会議室 懇親会 SAKURA SKY PALACE	事務局までお問い 合わせ	チラシを記入上 Eメールにて	

<長野県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
第1回経営セミナー(ハンズオン型) オリオン機械(株)本社工場 須坂インター工場 視察 代表取締役会長 太田哲郎 氏 (当協議会副代表幹事)	9月17日(水)13:30-16:00 オリオン機械(株)本社工場 須坂インター工場 視察 長野県須坂市	会員限定 本協議会参加希望者(多い場合選抜) 無料	所定様式 FAX 又はメール FAX026-228-1184 メール: renkei-shien@alps.or.jp	テーマ 2050年カーボンニュートラル 社会の実現への取り組み
第2回経営セミナー(ハンズオン型) 株式会社コヤマ 本社工場 代表取締役社長 百瀬真二郎 氏	10月8日(水)13:30-16:00 株式会社コヤマ 本社工場 長野県長野市	会員限定 本協議会参加希望者(多い場合選抜) 無料	所定様式 FAX 又はメール FAX026-228-1184 メール: renkei-shien@alps.or.jp	テーマ 技術と真気で明日をひらく
第2回経営セミナー(ハンズオン型) 株式会社アルプスツール 代表取締役 CEO 網島広顕 氏	10月15日(水)13:30-16:00 株式会社アルプスツール 第3工場 長野県埴科郡坂城町	会員限定 本協議会参加希望者(多い場合選抜) 無料	所定様式 FAX 又はメール FAX026-228-1184 メール: renkei-shien@alps.or.jp	テーマ 工作機械ツーリング・パフィ ーダ業界で世界のものづくり リードする。

<福井県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【ワークショップ】 若手社員とベテラン社員との連携による探究実践 顧客の本音を知り、その「事実」を事業の見直しに活用する	第1回 10/14(火)15:00-16:30 10/27(月)15:00-16:30 開催方法:オンライン Webex 同内容で開催。どちらかに参加 第2回 11/18(火)14:30-16:30 開催方法:対面 会場:福井県協ビル 第3回, 第4回は日程調整中 開催方法:対面 会場:福井県協ビル予定	対象:第1回~第4回まで通しての参加 費用: 会員 11,000円/人 会員外 48,000円/2人まで 追加 11,000円/人	パンフレット及び申込 http://www.fpc-fqa.or.jp/seminar/entry-481.html 問い合わせ admin@fpc-fqa.or.jp	
【セミナー】 顧客価値経営のコース学習振り返りと好循環を意識した組織展開 福井県経営品質協議会 運営委員 (JQAA 特命理事) 笹川良氏	12/19(金)15:00-17:00 JR 福井駅周辺	アセスメントコース 受講者 実践推進者コース 受講者 費用:無料		

<三重県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営者セミナー(全5回) 岡本正耿氏	10/7(火) 17:00~20:00 11/26(水) 17:00~20:00 2026/1/15(木) 17:00~20:00 2/26(水) 17:00~20:00 アストプラザ 三重県津市羽所町 700 番地	会員限定 費用: 全 5 回 110,000 円	下記までメールで bsupport@miequality.net	参加会員のみアーカイブ配信
9月度月例講演会 ISEKADO 代表取締役社長 鈴木成宗氏	9/29(月) 13:30~16:30 (財)三重地方自治労働文化センター研修室	会員・一般参加可能 費用会員: 無料 一般: 5000 円	参加申し込みフォーム https://forms.office.com/r/gmQN2pHt8R 締切: 9月20日(土)	アーカイブ配信あり
2025 仕事に役立つコミュニケーション研修のご案内 大井裕之氏	第1回 10/15(水) 13:30~16:30 第2回 12/10(水) 13:30~16:30 ZOOM によるオンライン開催	会員・一般参加可能 費用会員: 3,000 円 一般: 5,000 円	下記までメールで bsupport@miequality.net	開始 30 前に参加者限定のオンライン会議マネー講座を開催
10 月度月例講演会 税理士法人三部会計事務所 代表社員 三部吉久氏	10/30(木) 13:30~16:30 (財)三重地方自治労働文化センター研修室	会員・一般参加可能 費用会員: 無料 一般: 5000 円	参加申し込みフォーム https://forms.office.com/r/fpwNjZmz8c 締切: 10 月 24 日(金)	会場とオンラインのハイブリッド開催 アーカイブ配信あり
12 月度月例講演会 株式会社ローラン 代表取締役社長 羽石和樹氏	12/25(木) 13:30~16:30 三重県勤労者福祉会館6F 研修室	会員・一般参加可能 費用会員: 無料 一般: 5000 円	参加申し込みフォーム https://forms.office.com/r/i4FsqrGbgI 締切: 12 月 19 日(金)	会場とオンラインのハイブリッド開催 アーカイブ配信あり

<関西経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
会合名／講師 顧客価値経営実践推進者コース (オンライン開催/東京と合同開催) 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会	コース 1(C1)経営の設計図編 11/5(水)・12(水) コース 2(C2)変革実践編 12/12(金)・19(金) コース 3(C3)アセスメント編 26/1/13(火)・23(金) 各日とも 10:00~17:00	経営幹部／一般 費用: 経営品質協議会 会員: 287,100 円 生産性本部賛助 会員: 316,800 円 一般: 343,200 円 C1~C3 受講費用	WEB から申込 https://www.kpcnet.or.jp/form/?mode=agree&seq=2417 参加申込終了	受講者には顧客価値経営ガイドラインを冊子で贈呈

KQC フォーラム 第3回 西精工(株) 本社見学会	10/8(木) 15:30~ 10/9(金) 7:30~12:00 西精工株式会社 〒770-0005 徳島市南矢三町 1 丁目 11-4	関西会員限定:経 営幹部含めて、全 社員可能会員: 25,300円(予 定)見学費用と懇 親会代	協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp P 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし
KQC フォーラム 第4回講演会 アックスヤマザキ株式会社	11月調整中 15:00~17:00 関西生産性本部 会議室 〒530-0005 大阪市北区中之島 6-2-27中之島センタービル 28階 ※オンライン配信併用	関西会員限定:経 営幹部含、全社員 可能 何名でも無料	協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp P 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし
KQC フォーラム 第5回講演会 IX ホールディングス株式会社 代表取締役社長 浜田 吉司 氏	12/4(木) 15:00~17:00 関西生産性本部 会議室 〒530-0005 大阪市北区中之島 6-2-27中之島センタービル 28階 ※オンライン配信併用	関西会員限定:経 営幹部含、全社員 可能 何名でも無料	協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp P 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし
KQC フォーラム 第4回講演会	11/18(木) 15:30~17:30		協議会担当者:川島宛 c.kawashima@kpcnet.or.jp P 締切は開催1週間前を予定	アーカイブ 配信なし

<徳島県経営品質協議会>

会合名/講師	日時/場所	対象/費用	申込方法/締切	備考
経営品質スタートアップセミナー 公益財団法人日本生産性本部 主 席経営コンサルタント、埼玉県生産 埼玉県/徳島県経営品質賞 判定 委員、 埼玉県生産性本部理事 寺沢俊哉氏	11/4(火) 10:00~15:00 その後、個別相談会 (公財)とくしま産業振興機構研修 室 〒770-0865 徳島市南末広町 5 番 8-8 号徳島経済産業会館 2階	経営者、管理職、 ご興味がある方ど なたでも 費用:無料	WEB から申込 https://www.our-think.or.jp/327326/ 締切:10月28日(火)	
経営品質ステップアップセミナー 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会坂本桂一氏	11月11日(火)、12月2日(火)、1 2月23日(火)、1月13日(火) (公財)とくしま産業振興機構研修 室 〒770-0865 徳島市南末広町 5 番 8-8 号徳島経済産業会館 2階	経営品質賞の申 請にご興味のある 方 費用:会員:無料 一般:10,000円	WEB から申込 https://www.our-think.or.jp/327495/ 締切:11月3日(月)	
経営品質賞受賞組織訪問 福岡県北九州市・熊本県熊本市方 面	1/20(火)~21(水) トップ保険サービス株式会社 株式会社肥後銀行	徳島県経営品質 協議会会員	事務局担当北島宛てメールに て申込み	

<四国経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営実践推進者コース コース1「経営の設計図編」 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会事務局長柳本直 行氏	9/18(木)10:00~17:00 19(金)9:30~16:30 レクザムホール(香川県民ホー ル)大ホール棟5階 第1・第2会議 室	経営者、経営幹 部、組織変革の実 践・推進者、次世 代経営幹部候補 者 ●経営企画などス タッフ部門 費用:57,750円	WEBから申込 https://www.spc21.jp/business/quality/propeller.html 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース 一括申込 割引有り
顧客価値経営実践推進者コース コース2「ありがたい姿への変革実践 編」 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会事務局長柳本直 行氏	10/28(火)10:00~17:00 29(水)9:30~16:30 レクザムホール(香川県民ホー ル)大ホール棟5階 第1・第2会議 室	経営者、経営幹 部、組織変革の実 践・推進者、次世 代経営幹部候補 者 ●経営企画などス タッフ部門 費用:112,750 円	WEBから申込 https://www.spc21.jp/business/quality/propeller.html 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース 一括申込 割引有り
顧客価値経営実践推進者コース コース3「経営アセスメント編」 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会事務局長柳本直 行氏	12/2(火)10:00~17:00 3(水)9:30~16:30 レクザムホール(香川県民ホー ル)大ホール棟5階 第1・第2会議 室	経営者、経営幹 部、組織変革の実 践・推進者、次世 代経営幹部候補 者 ●経営企画などス タッフ部門 費用:118,750 円	WEBから申込 https://www.spc21.jp/business/quality/propeller.html 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース 一括申込 割引有り

<九州経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
顧客価値経営報告会 講師 トップ保険サービス(株) 代表取締役お客様サービス本 部長 野嶋康敬 氏 日本生産性本部 ディレクター 加藤八十司 氏	10月30日(木)15:00~17:10 会場 九州生産性本部 オンライン ZOOM (ご希望の形式を選べます)	無料	▼申込 web サイト https://qpc.or.jp/seminar/_2049/_2700.html 締切:10月29日(水)	

<経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／ 締切	備 考
第2回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開 発ワーキングメンバー 高橋清氏	コース1: 8/21(木)22(金) コース2:9/25(木)26(金) コース3:10/28(火)29(水) いずれも10:00~17:00 日本生産性本部会議室 他 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産 性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	

第3回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー寺沢俊哉氏	コース1:10/9(木)10(金) コース2:11/12(火)13(水) コース3:12/8(月)9(火) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 他 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー高橋清氏	コース1:2026/1/13(火)14(水) コース2:2/12(木)26(金) コース3:3/12(木)13(金) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
オンライン第3回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー北井優康氏	コース1:9/12(金)17(水) コース2:10/8(水)15(水) コース3:11/19(水)26(水) いずれも 10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
オンライン第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー寺沢俊哉氏	コース1:11/5(水)14(金) コース2:12/12(金)19(金) コース3:2026/1/16(金)23(金) いずれも 10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
オンライン第5回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発ワーキングメンバー北井優康氏	コース1:2026/1/21(水)28(水) コース2:2026/2/18(水)25(水) コース3:2026/3/18(水)25(水) いずれも 10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	WEBから申込 https://www.jpcc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中
第4期未来創造塾 経営品質協議会代表泉谷直木氏 慶應義塾大学大学院教授 岡田正大氏 国立大学法人滋賀医科大学 特任教授小笠原敦氏	第4回:8/29(金)14:00~17:30 第5回:9/12(金)14:00~17:30 第6回:9/29(月)13:30~18:00 場所:都内会議室	経営者:経営幹部限定 費用:経営品質協議会会員 330,000円 日本生産性本部賛助会員 363,000円 一般385,000円	応募終了
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 社会医療法人きつこう会 理事・統括部長 四方秀樹氏	10/16(木)18:00-20:00 日本生産性本部会議室会場開催+オンライン開催	JHQC会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqac/
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 訪問研究会	11/28(金)PM 社会医療法人聖ルチア会 聖ルチア病院(福岡県久留米市)	JHQC会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqac/
顧客価値経営フォーラム2026	2026/3/5(木)15:00~19:30 2026/3/6(金)9:30~17:00 (時間予定) 1日目:イイノホール 2日目:日経ホール	経営品質協議会会員・地域経営品質協議会会員 / JHQC 会員 / 認定セルフアセッサー 他	今後 WEB でご案内

【九州】顧客価値経営報告会・無料

2024年度日本経営品質賞 本賞受賞 トップ保険サービス株式会社 講演&トークセッション

2017年度に続き2回目の日本経営品質賞を受賞されたトップ保険サービス株式会社野嶋康敬社長をお招きして講演いただきます。お客様視点に基づく全社一体となった経営革新への取り組みについて講演とトークセッションでたっぷりお話しいたします。

「顧客本位か？会社本位か？～新規営業禁止の理由～」



2024年度日本経営品質賞 本賞

トップ保険サービス株式会社

代表取締役 お客様サービス本部長 野嶋康敬氏

(損害保険代理業・生命保険募集代理店、社員数28名、北九州市)

「ありがたい姿を描く『経営の設計図』とは～全社一体となった経営改革へのスタート～」



日本生産性本部 経営品質協議会ディレクター 加藤八十司氏

日時 2025年 **10月30日**(木) 15:00～17:10

形式 会場とZOOMの同時開催 ご希望の形式をお選び下さい

会場:九州生産性本部セミナー室(福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館6階)

参加費 無料

▼お申込(九州生産性本部のwebサイトへ移動) https://qpc.or.jp/seminar/_2049/_2700.html

ご案内:「顧客価値経営フォーラム2026」について

「顧客価値経営フォーラム2026」を、2026年3月5日(木)・3月6日(金)に開催します。

初日、3月5日(会場:イイノホール 東京・内幸町)には、日本経営品質賞表彰、経営デザイン認証式とともに、経営品質協議会設立30年を記念するイベントも企画いたします。


2日目、3月6日は、会場が日経ホール(東京・大手町)に決まりました。日本経営品質賞受賞組織や経営デザイン認証組織の登壇セッションやテーマごとの分科会などの企画を予定しております。開催内容が決まりましたら、ご案内いたします。

日程・会場: (時間は予定)

3月5日(木) 15:00～19:30 イイノホール&カンファレンスセンター(東京・内幸町)

3月6日(金) 9:30～17:00 日経ホール、日経カンファレンスセンター(東京・大手町)

お問い合わせは経営品質協議会(jqa-info@jpc-net.jp)まで。



10月号(予定):

巻頭言／未来創造塾小笠原先生の講義から

新企画!「経営品質活動の誕生」がスタート

掲載記事再録—過去の JQAC レポートからえりすぐりの記事を再掲載します。

変革の必読書

地域の経営品質協議会紹介 全国イベント情報ほか

編集後記

今月から新しい連載「変革者の真実」が始まりました。初回は、ヤマヒロ株式会社で変革を力強く進めておられる伊藤さんにお話を伺いました。社長とお二人で歩み出した一歩が、今では組織全体へと広がり、顧客価値経営ガイドラインと経営の設計図を支えにしながら進んでいる姿に、大きな希望を感じました。誌面とあわせて動画もご用意しましたので、ぜひお楽しみいただければ幸いです。

そして、次号 10月号からは新企画「経営品質活動の誕生」が始まります。今年で 30 年を迎えるこの活動が、どのような思いと背景から生まれたのか、その歩みをシリーズでお届けしてまいります。また、これまで続けてきた JQAC レポートの中から、皆さまにもう一度お届けしたい記事も再掲載いたします。懐かしさとともに、新たな発見をしていただけたと思います。

厳しい暑さもひと段落し、季節の移ろいを感じる頃となりました。どうぞ健やかに過ごしてください。

次号でも皆さまと誌面でお会いできることを、心より楽しみにしています。

