

巻頭言 経営品質協議会幹事 足立 正親氏

(キヤノンマーケティングジャパン代表取締役社長)

パーパス制定の取り組み

「揺るぎない理念」があるのに、なぜ「独自のパーパス」が必要だったのか



キヤノングループには1988年制定の「共生」という企業理念があり、キヤノンマーケティングジャパン(キヤノンMJ)グループにとっても揺るぎないものとなっている。一方で、キヤノンMJグループは創業以来、「お客さまとともに成長し続けていく」ことを大切にしており、創立50周年を機に、次の50年間を見据え、社会課題解決を通じて社内外のステークホルダーの皆様との共感を高めるために、独自のパーパス制定に着手した。創業期は、カメラ・事務機の販売が主軸だったが、常にお客さまや市場の変化を捉え、新しいことに挑戦し、事業領域を拡大してきた結果、2024

年は全売り上げの約半分をITソリューション事業が占めるまでに高まった。その過程で、専門性の高い人材や得意領域をもつ会社を多くグループに迎え入れ、社員の多様化も進んだ。多様な社員の力を結集し、お客さまや社会の課題解決を通じて成長するため、キヤノングループの企業理念は堅持しながら、キヤノンMJグループとして未来に向けた「目指すべき社会的存在意義」であるパーパスを明確にすることが不可欠だったのである。

社員の「自分ごと化」を促す「対外発表9ヶ月前の先行公開」と「現場との徹底対話」

キヤノンMJグループは、パーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」を社員の行動変容につなげるため、対外公表の9ヶ月前(2023年4月)に社内に先行発表した。その理由は、まず社員がパーパスを「自分ごと」として語れる状態を目指したからだ。この期間は、社員の「認知・理解・共感、そして行動」を促す準備期間だった。私は自ら動画や社内報で自身の想いを発信するとともに、社員の身近な存在である事業責任者からも「自分の言葉」として伝えることで、浸透を図った。また、全国の拠点で社員とのリアルな対話『ミライビトーク』を実施し、トップの想いを伝え共感を深めていった。さらに「パーパス体現者」と呼ぶにふさわしい社員を「ミライアングル」という自社サイトに掲載し、「ミライアングル名刺」を付与することで、社内にも具体的なロールモデルを示し、社員の行動変容を加速させた。これは、単なる情報伝達ではなく、「徹底的な対話と共感」が意識変革を促す重要性を示しているのではないだろうか。

8月号 特集 日本経営品質賞

巻頭言 P1-2: キヤノンマーケティングジャパン代表取締役社長足立正親氏

P3: 変革の必読書、P4: 特集 日本経営品質賞はどんな賞、判定委員長、申請組織、審査員、新米審査員の真実など
イベント情報・案内: P17 全国地域経営品質協議会イベント情報・ご案内: P23


「言葉」を超えて「五感」に訴えるパーパスの表現

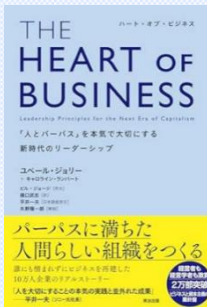
キャノン MJ グループのパーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」は、単なる言葉だけでなく、視覚的な表現と物語（ストーリー）の力を活用して、深く浸透を図っている。パーパスに込めた「想い」を具体的に表現した「パーパスストーリー」を作成することで、顧客への寄り添いや多様なパートナーとの共創を通じた価値創造など、パーパスに込めた想いを理解しやすくするよう心掛けた。また、パーパスを象徴する「シンボルマーク」も策定。暖色系で「想い」、寒色系で「技術」を表し、大きさや色の異なる輪で多様性を示し、それらがつながり続けていくことで、新しい未来が無限に循環していることを表現した。これはまさに、言葉だけでは伝えきれないメッセージを直感的に表している。さらに、これらの要素を盛り込んだ動画も作成し、社内外に公開している。パーパスは抽象概念に留まらず、具体的な行動や視覚イメージと結びついて、社員の心に深く刻まれるものになっている。



「未来マーケティング企業」としてのパーパス体现者の増加に向けて

キャノン MJ グループのパーパスは単なる概念に留まらず、具体的な事業戦略や組織設計と結びついている。対外発表（2024年1月）に合わせ、キャノン MJ グループは「R&B（リサーチ&ビジネス開発）推進センター」という新しい市場創造を担う組織を新設した。これは、研究・最新技術探索から新事業創出、市場開拓までを担うもの。社内外から多様な人材を結集し、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）も立ち上げ、ビジネス探索を加速させている。また、キャノン MJ グループはパーパスを具現化する自らの象徴表現として「未来マーケティング企業」を宣言した。この言葉は、パーパスの社内先行発表時（2023年4月）にはあえて公表せず、対外発表直前（2023年12月）に社内に発表した。これは、まずパーパスの根源的な想いを浸透させた上で、キャノン MJ グループの具体的な姿勢を示す戦略だった。このように、キャノン MJ グループのパーパスは、事業構造変革や人や組織の多様化を踏まえ、より社内外の共感を高めることを目指し、社員のパーパス体现者の増加を力強く推進するものとなっている。

2025年度第1回幹事会「講話」より 



新コーナー！ 変革への必読書

今月から「変革への必読書」の連載を開始します。このコーナーは、経営トップ・幹部・推進者の方々が、組織を顧客価値経営に変革する際にぜひ読んでいただきたい書籍をご紹介します。

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の高橋清さんに書籍を選んでいただき、ポイントを解説していただきます。

『THE HEART OF BUSINESS 「人とパーパス」を本気で大切にできる新時代のリーダーシップ』 ユベール・ジョリー（英知出版 2022年7月）


作者のユベール・ジョリーは、フランス出身でマッキンゼーのコンサルタントとしての経験を活かし、CEOとして5つの会社をリードし、最後にはベスト・バイの会長兼CEOとして、同社の経営再建を主導し、「もっとも働きがいのある会社」の一つとして評価される業界トップ企業に成長させた。

とはいってもこの本は、元CEOの著書にありがちのものではない。従業員、顧客、取引先、地域コミュニティを中心としながら投資家への持続的なリターンも実現する、そんな新しい資本主義に命を吹き込む新たな時代のビジネスリーダーを導く光となりうるものだ。「パーパス」と「人との深いつながり」こそがビジネスの核心だということと呼びかける警世の書であるともいえる。

——ビジネススクール時代、そしてコンサルタントや若かりし幹部だった時代に教えられてきたことの実に多くが、間違っているか、時代遅れになっているか、不完全であることも知った。会社のパーパス（存在意義）は「お金を稼ぐ」ことではないことも。それはミルトン・フリードマンが私たちに説いてきたこととは正反対の考えだ。少数の頭のいい幹部が戦略と実行計画を立て、それを他の従業員たちに指示し、インセンティブを使って意欲をかきたてる——そんな古いトップダウン型の経営手法は、ほとんど機能しないことも学んだ。そして賢くて力強いスーパーヒーローとしてのリーダーは時代遅れであることも。(p26)

——私たちがこの数10年ほど慣れ親しんできた形態の資本主義は危機に瀕している。ますます多くの人が、この資本主義に社会の断絶や環境悪化の責任があると考えるようになってきている。従業員のエンゲージメント（仕事への意欲、積極性）の低下も世界にまん延している。最近では、新たな公民権運動や新型コロナウイルス感染症のパンデミックが起これ、社会が直面している大きな課題の解決に向けて今のシステムを見なおす必要性も一段と高まっている。こうした点に対して、ビジネスは善良な力となりうる。ビジネスは、世界に差し迫る大きな問題に対処できる独自の立場にあるのだ。(p27)

最後に、「行動への呼びかけ」がある。「本書で提示したようなパーパスフルな人間らしいリーダーシップの原則を中核に据えながらビジネスや資本主義を再構築するムーブメントを拡大していくために、私たち一人ひとりは何ができるだろう？これらは重要かつ喫緊の課題だ。私たちはすべてのステークホルダーのために、そしてこの地球に生きるすべての人々のために行動しなければならない。」と呼びかけ、「私たちは力を合わせて、パーパスと人をハート・オブ・ビジネスにすることができる。」と結んでいる。

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 



特集：日本経営品質賞

1995年12月、社会経済生産性本部（現：日本生産性本部）が創設した日本経営品質賞。1987年に米国競争力の復活に寄与したとされるマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（通称：MB賞）を学び、2年の準備期間を経て誕生しました。1996年の第1回の審査から今年で30回目を迎える「経営の質」を評価する表彰制度は、いったいどんな賞なのでしょうか。

日本経営品質賞はどんな賞？

日本経営品質賞は、1年を通して運営されています。ここでは、年間の主な流れをご紹介します。

3月—4月

●申請・審査ガイドブックの発行

その年の審査の概要や申請の手引き等をまとめた「申請ガイドブック」が発行されます。申請を検討している組織は、まずこのガイドブックを確認して準備に入ります。早めに知りたい方は、前年度版を協議会ホームページからダウンロードできます。

●申請説明会

申請を検討している組織のトップや推進者向けに、オンラインで説明会（約1時間）を行います。賞制度の概要や申請にあたっての留意点等を解説し、質疑応答の時間も設けています。なお、申請に関するご相談は随時受け付けています。

●審査員への応募

経営品質協議会認定セルフアセッサーを対象に、その年の審査員を募集します。審査員は申請組織を尊重しながら審査を行い、理想の姿に近づくための変革の促進を目的とした提案を行います。

5月—6月

●申請書サマリー／申請書の提出

ガイドブックに沿って、まずサマリー（要約版）、次に本申請書を提出します。現在の事業内容や活動、将来の理想像（いつ・誰に・どんな価値を・どのように届けたいか）、実現の道筋や変革の目標などを経営の設計図にまとめ、それを実現するために行ってきた実際の変革活動やその成果を、納得感のあるストーリーでまとめます。

●審査員研修

審査員応募者を対象に2日間の研修（会場またはオンライン）を実施します。審査経験に応じてグループに分かれ、過去受賞組織を題材とした模擬審査を通じて学びを深めます。経験の浅い応募者には審査の基本的な考え方や進め方を理解してもらい、経験豊富な応募者には、さらに研鑽を深める場となります。

7月—8月

●第1回日本経営品質賞委員会

藤本隆宏氏（東京大学名誉教授）を委員長とし、経営者や学識者が集まる最高決定機関です。申請組織や審査体制、審査員・チームを決定します。研修の成果やメンバー評価、スケジュールを考慮して決め、チームは3～4名で編成します。決定後、依頼や日程調整を行い審査が始まります。

●審査チームの第1回会議(審査チーム方針会議)

審査チームが初めて集まるオンライン会議です。チームとして審査に臨む方針や方向性を共有するとともに、申請組織の特徴について認識をすり合わせた上で、トップコミュニケーション(申請組織の経営者や経営幹部を対象とした対話の場)で確認すべき内容を話し合います。

●トップコミュニケーション

審査チームが申請組織を訪問し、経営者や経営幹部と直接対話を行います。経営の方向性や意図を中心に確認することにより、申請組織における経営の本質の理解を深めます。

●書類審査(個人・合議)

トップコミュニケーションの内容を踏まえ、審査員が各自評価を行った上で、チームでの話し合いを通じて、チームとしての現段階での評価や、現地で確認すべき内容を取りまとめます。

9月—10月

●第1回判定委員会

高橋伸夫氏(東京理科大学教授)を委員長とし、経営者や学識者、過去の受賞組織トップで構成されます。各チームから審査状況について報告を受け、現場で確認すべき点を助言します。

●現地への訪問(現地確認)

審査チームが申請組織を訪問し、組織の目指す方向性や戦略の浸透度、変革活動の実践状況等について、社員への個別インタビュー等を通じて確認します。多くの申請組織から、インタビューを通じて多くの気づきが得られたとの声が寄せられています。

●第2回判定委員会

審査チームは、現地確認後の最終的な評価結果と表彰推薦について報告します。判定委員は賞委員会への表彰推薦組織を決定するとともに、評価や申請組織へのフィードバック内容について承認します。

●第2回日本経営品質賞委員会

判定委員長から表彰推薦に関する報告を受け、当年度の表彰組織を最終決定します。決定後、事務局から申請組織へ第一報を連絡します。

11月—12月


●評価レポートの提供とフィードバック会議

評価レポートは、評価結果に加え、申請組織の強みや今後の提案を記載したものです。PDFデータで提供しています。希望に応じて、評価レポートをもとに、対話を通じて、さらなる変革のヒントを得る場として、「フィードバック会議」を実施しています。多くの申請組織がフィードバック会議を活用しています。

3月

●日本経営品質賞表彰式・顧客価値経営フォーラム

受賞組織代表に表彰盾や賞状が授与されます。

フォーラムでは、多くの経営者が参加し、受賞組織の講演や討議を通して学び合います。



判定委員長としての視点

日本経営品質賞委員会
判定委員長 高橋 伸夫
(東京理科大学教授)

私たちの役割は、審査員が申請組織を審査した結果を判定し、日本経営品質賞委員会に表彰推薦を行うことである。表彰推薦する際に「表彰推薦理由」を書かなければならない。そこで、私がどのような視点で「表彰推薦理由」を書いているのかを、受賞要件の形でご紹介することにしたい。大賞(旧:本賞)の下の奨励賞、優秀賞(旧:推進賞)、その位置づけと絡めて説明する。

1. 奨励賞

戦略あるいはありたい姿が明確にあり、そこへの道筋が見えている必要がある。これができていれば、奨励賞に値する。つまり、(過去の)後ろ向きのストーリーではなく、(未来に向けての)前向きのストーリー(=ありたい姿+道筋)が明確になっていて、その実現がその組織の未来を保証するような優れた姿であることを(審査員も従業員も)納得できる必要がある。

2. 優秀賞(旧:推進賞)

戦略あるいはありたい姿に向けて、組織が回り始めている必要がある。これができていれば、優秀賞(旧:推進賞)に値する。つまり、戦略あるいはありたい姿に向けて、どんな具体的な施策をとっているかが明確に記述されていて、それらを駆使して、組織が回り始めていることを確認できれば、「この調子でどんどん進めなさい」という励ましのメッセージを込めて優秀賞(旧:推進賞)なのである。

3. 大賞(本賞)

(i) 戦略あるいはありたい姿の正しさを立証するような結果系の数字が出てきていて、(ii) 経営者が変わっても(現経営者がいなくなっても)組織が回るようになっている必要がある。この二つができていれば、日本経営品質賞大賞(旧:本賞)に値する。本賞は、(i)結果系の数字が求められるし、その永続性の保証として、(ii)経営者が代わっても(現経営者がいなくなっても)組織が回るようになっていることも求められる。求めているものは、単に現経営者がいちいち事細かに指示しなければ組織が動かないというのでは、現経営者がいなくなった途端、永続性がなくなるわけだから、それではまずいでしょ、規律として個々の従業員に根付いている必要があるでしょうという趣旨である。

日本経営品質賞審査は、従来の「日本経営品質賞アセスメント基準書」に代わり、新たに発行した「顧客価値経営ガイドライン」に基づいて行うこととなり、審査チームの評価基準も変更になった。従来の点数積み上げ式の評価を廃し、審査チームには、前述の視点に沿った形で、申請組織の経営革新の状態を俯瞰的にかつその実態が第三者にも理解できるように捉えることを求めている。

私は、「優れた戦略」とは「これなら勝てる」「これならいける」「これなら生き残れる」と社員と顧客が得心できる(それ故、社員が生き活きと働ける)戦略だとシンプルに思う。とはいえ、そんな戦略でも、初出時の完成度は高くはないし、まだ結果系も伴っていないので、経営者自身が自信を持ってないことも多いはずだ。それ以前に、経営者自身が自覚していないかもしれない。

だから、そんな「優れた戦略」を見出して、その背中を押してあげたいのだ。私も含め、みんな、結果系が良いことを知りたいのではなく、どうしたら結果系が良くなるのかをできるだけ具体的に知りたい(ベンチマークしたい)わけだから。どんなにピカピカに磨き上げても、石ころは所詮石ころ。宝石ではないのだ。だから、申請組織について、宝石の原石をみつけて、磨きをかけるお手伝いをしたいのだ。そこに未来がある。🌐



申請組織の事実

2023年度日本経営品質賞本賞受賞
西精工株式会社
代表取締役社長 西 泰宏 氏

——2013年と2023年の二度にわたる日本経営品質賞受賞について、申請時のエピソードを交えてお話を伺います。まずは簡単に自己紹介と会社のご紹介をお願いします。

西社長(西)：西精工の西です。弊社はボルトナットのナットを中心に作る徳島のものづくり会社です。かつては家電製品向けでしたが、現在は8割9割が自動車部品で、トヨタ様、日産様、ホンダ様など全ての自動車メーカーに間接的に提供しています。「作るのはここ徳島、マーケットは世界」という戦略で、全ての機能を徳島に集中させ、徳島にこだわったものづくりをしています。これが弊社のビジョンにもなっています。

——日本経営品質賞の申請を考えられた理由についてお聞かせください。特に1回目(2013年)と2回目(2023年)の違いもあればお願いします。

西：きっかけは全く異なります。1回目の申請動機は、私が元々経営者になるつもりがなく、東京でサラリーマンをしていましたが、従兄の急逝で徳島に帰ってきて経営者になりました。経営を学ぶ中で、友人に勧められた日本経営品質のアセスメント基準書や創設メンバーである、元日本アイ・ビー・エムの大久保寛司さんのビデオに感銘を受けました。特にリコーの田村均さんのお話が非常に面白く、それを機に「真の経営とは何か」を深く学び、自分の会社の経営が本物なのか評価してほしいと考えました。日本にはこれしか真の経営に対する表彰がないと感じたからです。

2回目の申請は、10年が経過し、時代の変化やフレームワークの変更に現在の経営がマッチしているかを確認するためでした。特に、ニューリーダーに申請書作成を通して経営を考えさせる「継承」の意味合いが強く、部課長クラスや役職前の若手にも経験させたいという思いがありました。

——申請書作成にはご苦勞もあったと思います。どのような点がありましたか？

西：私は「ガイドライン通りの順番で書かないでくれ。混乱して書きづらいから、全部混ぜた状態で歴史を振り返りながら強みを確認し、ビジネスモデルを作るように書いてほしい」と指示しました。しかし、メンバーはガイドライン通りの順番で書こうとし、文章がぐちゃぐちゃになってしまいました(笑)。書いた本人も「何を書いているか分からない」という状態だったので、私も指導に加わりました。正直なところ、1回目の申請メンバーを一人呼び戻して手伝ってもらいました。申請書作成における「思考とセンス、ストーリーを描く力」は、努力や経験だけでは難しいと感じました。最終的には、「こういうことがありました。だからこう考えました。こうやってみました。結果こうなりました。またこう考えました」という時系列での記述を指示し、途中に小タイトル(強みやビジネスモデルなど)を入れることで、分かりやすくストーリーが繋がるようになりました。

——現地確認を受けられてみて、どんな効果や印象がありましたか？

西：現地確認は、申請書に書かれたことが本当に実行されているか、社長だけでなく役職のない社員にも質問し、組織全体の一体感や方向性が合っているかを確認する場です。私は他の賞の審査もしています

が、事務所や工場の雰囲気は一瞬でその会社の状態が表れると感じています。2回目の現地確認では、私が前面に出ることは少なかったのですが、登場した際には審査員の方々と「同志のような一体感」を感じました。これは私が判定委員を務めていることも影響しているかもしれません。1回目の現地確認では、社員が質問にビクビクしている様子もありました。しかし、2回目までの10年間で、経営層だけでなく一般社員にも理念やビジョンが「腹落ち」するようになり、そのようなことはありませんでした。半年に一度、19~20のチームと私が行う「係別面接」には全て経営品質の要素が入っており、社員全員が「顧客本位」で物事を考えるようになりました。会社の中でストーリーを作るのは経営層だけの話ではなく、チームごとでストーリーを作り、それを連携させることがとても大切だと考えています。この活動を通じて、組織全体の意識が大きく変化し、「お客さんのことを考えるのは素敵でしょ?」「技術を上げることはそれにつながってもっと素敵でしょ?」と、社員が仕事に楽しさを見出すようになったと感じています。

——審査チームが記載した「評価レポート」を受け取ったの印象や活用についてお聞かせください。

西：1回目の「評価レポート」は、「19のチームビジョンを作ろう」という具体的な方針に繋がり、それ以降10年間かけてその展開に取り組んできました。その結果、2回目の評価レポートでは、審査員から「書くことがほとんどないんです」と言われるほどでした。これは、弊社の経営が完成度を高め、一般的な提言では抽象的になりすぎてしまうためとのことでした。ただし、会社の大きな課題として、私以外の経営層が「経営が面白い」と感じて、経営品質の思考をトレーニングできるかという点があります。私自身、リコーの田村さんや岡本先生の話「面白い」と感じたからこそ経営品質にのめり込めましたが、それを「難しい」と感じる人には経営を回していくのが困難だと考えています。「面白がってやっていかないと苦行になる」。弊社では、秘書を含め社員が、社長のやっていることが全て自分の頭の中で繋がり、「面白い」と感じるようになっていくことが重要だと考えています。

——これから申請を考えている企業へのアドバイスやメッセージをお願いします。

西：今日の前にある仕事と日本経営品質賞を「つなげること」がとても大切です。申請を「別の面倒なもの」と捉えるべきではありません。創業から現在までをきちんと振り返り、どんなお客様、ビジネスパートナー、社員がいて、経営層がどんな思いでここまで来たのかを洗い直してください。そして、自分たちの強みがどう変化し、今後5年、10年後にどのような世界が待っていて、お客様にどのような価値を提供すべきかをしっかり考えることです。そうすれば、目の前の仕事が全て繋がっていきます。受賞企業は「幸せ企業」だと思います。「振り返り」は「感謝」(顧客、先代、地域、社員)であり、「ありがたい姿」を企業としてどう描くかが重要です。理念やビジョンという目的を持ち、全員が連携・協力してそこに向かい、個人として何ができるかを描いていくことです。幸福は生産性を向上させます。

(聞き手:経営品質協議会 事務局長 柳本 直行)

この内容は、「経営品質協議会会員専用アーカイブ」でインタビュー動画を見ることができます。

どうぞご参考ください。



受賞組織アンケート結果

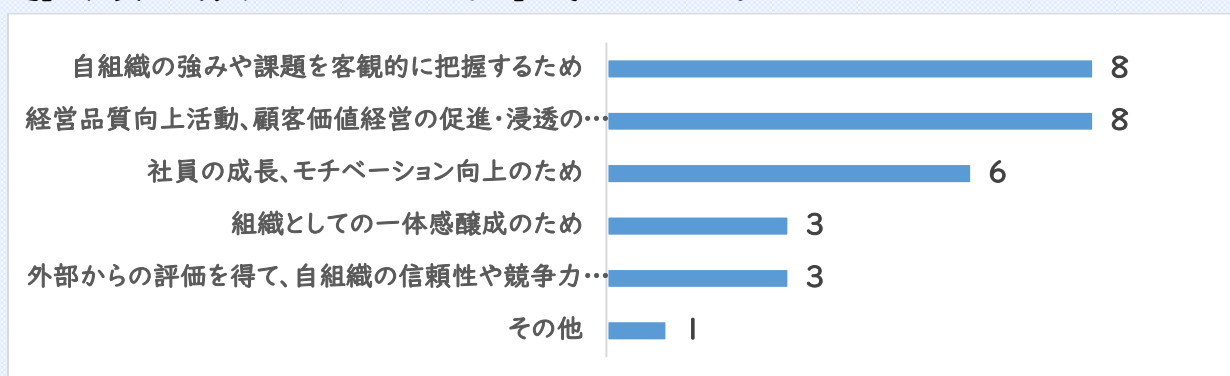
日本経営品質賞委員会事務局

日本経営品質賞委員会は、昨年度2010年度以降の日本経営品質賞受賞組織を対象にアンケート調査を行いました。具体的には、1. 賞への申請動機や2. 経営品質向上活動の効果、3. 日本経営品質賞受賞後の効果、そして5. 全体の成果（受賞年度と直近年度の比較）などについて、回答を頂きました。

以下にサマリーを掲載します。

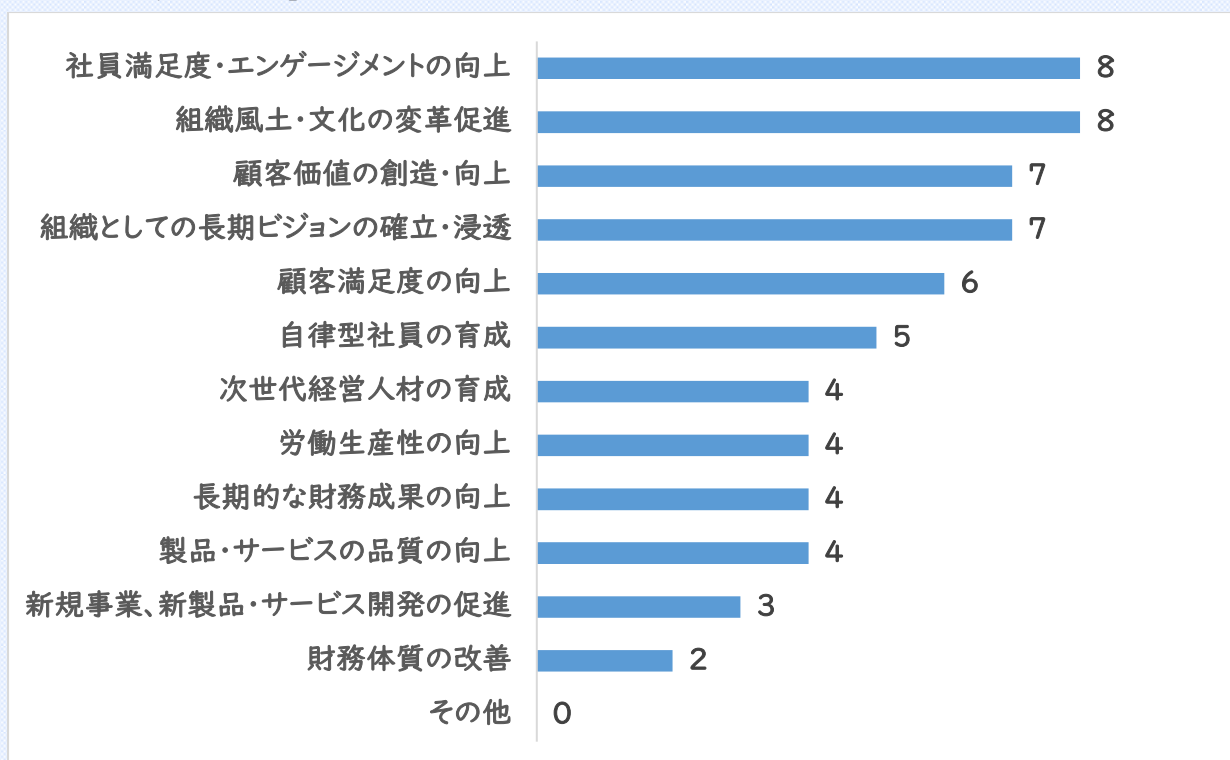
1. 申請動機 *複数回答可

多くの組織が「組織の強みや課題の客観的把握」や「経営品質向上活動、顧客価値経営の促進・浸透」「社員の成長、モチベーション向上」を挙げています。



2. 経営品質向上活動の効果 *複数回答可

「社員満足度・エンゲージメント向上」「組織風土・文化の変革促進」「組織としての長期ビジョンの確立・浸透」をはじめ、活動の効果は多岐に及びます。



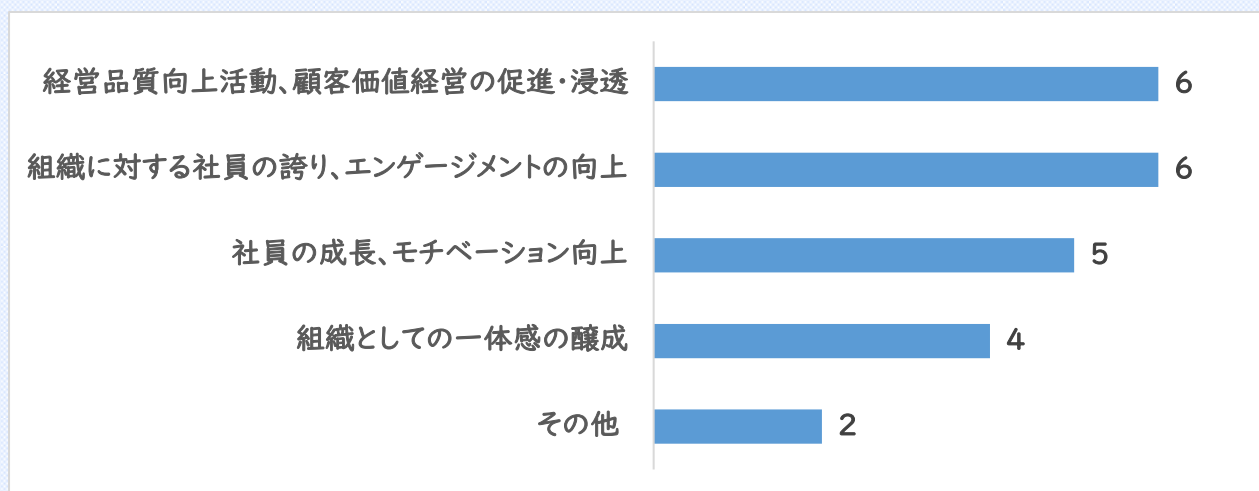
3. 日本経営品質賞受賞後の効果

日本経営品質賞受賞が社内的、対外的のいずれもよい効果をもたらしています。これらの効果が相互に作用し合うことで、組織の持続的な成長と競争力の強化につながっていることが推察されます。

3-1. 受賞後の効果(社内効果) *複数回答可

「経営品質活動、顧客価値経営の促進・浸透」「組織に対する社員の誇り、エンゲージメント向上」が最も多く、「社員の成長、モチベーション向上」が続きます。

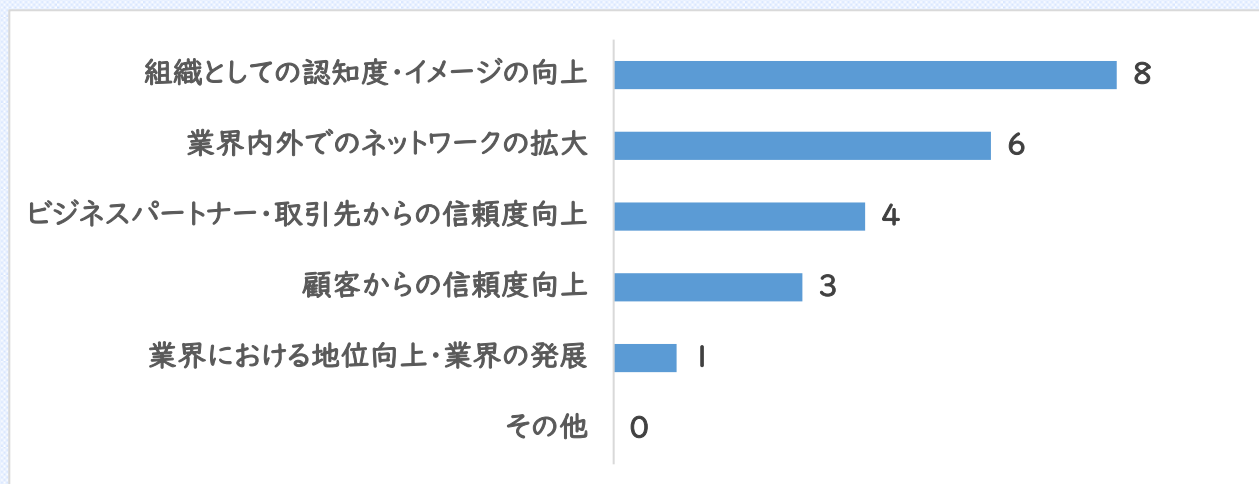
個別には、「社員が主体的に経営理念やビジョン実現への取組を実践するようになった」、社員の誇りに繋がると共に、「何のために経営しているのか」が明確になることで、会社の取組への理解が進み、一体感が増した」、「経営品質の考え方そのものを経営方針としていることから、新旧様々な取り組みの展開に際して、目的がブレることなく、理解も進みやすい」などを挙げられています。



3-2. 受賞後の効果(対外効果) *複数回答可

「組織としての認知度・イメージ向上」「業界内外でのネットワーク拡大」が多くなっています。

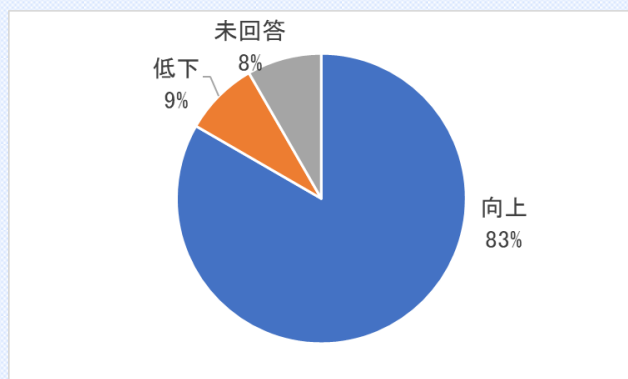
個別には、「業界内外での知名度が上がり、事業拡大、他業界企業との新規事業に繋がった」、「当社の取り組みが社外にも広く認められ、取引先との信頼関係が深まった」、「会社の理念や取組をホームページに掲載することで、顧客の信頼度が向上。さらに、理念に共感する人が増え、コロナ禍で外国人労働者が帰国した際にも日本人アルバイトの数が増加するなど採用活動にもプラスに働いている」、などが挙げられています。



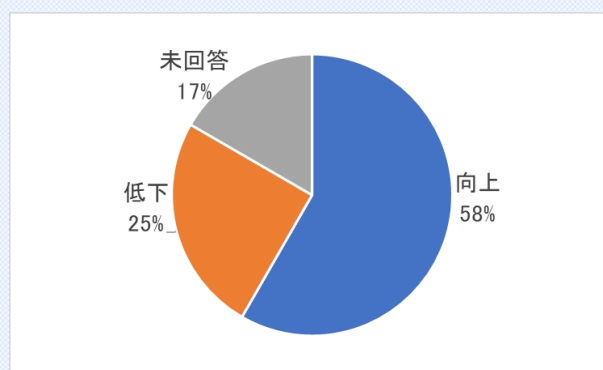
4. 全体の成果（受賞年度と直前年度の比較）

売上高、営業利益率、経常利益率は回答企業の過半数で向上しており、経営品質向上活動による効果が財務面にも一定程度表れていることが示されています。

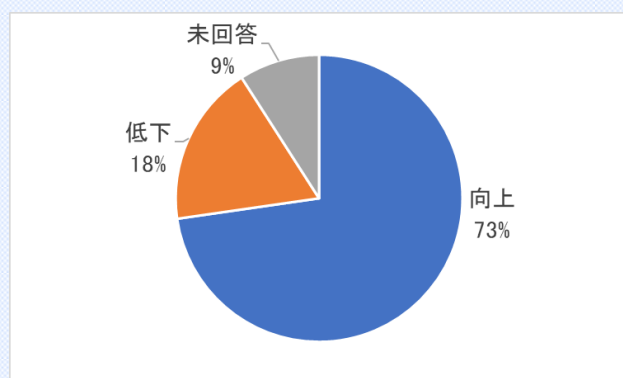
(1) 売上高



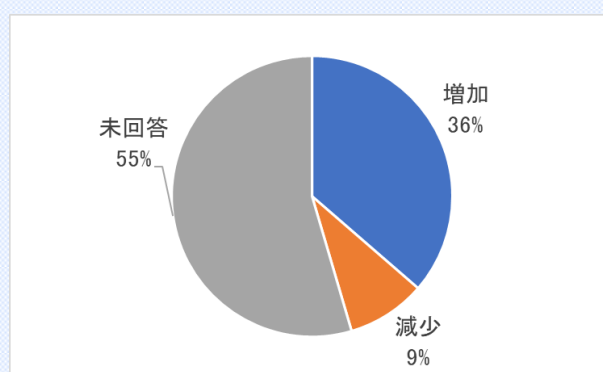
(2) 営業利益率



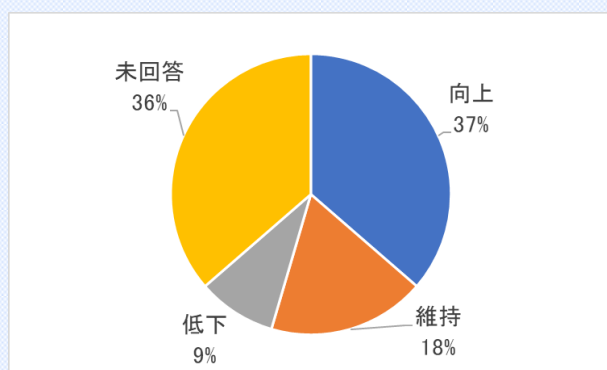
(3) 経常利益率



(4) 労働生産性



(5) 顧客満足度



以上のように、多くの日本経営品質賞受賞組織は、この取り組みにより、将来の長期ビジョンの確立や長期的な競争力の強化につなげるために、組織の風土改革、社員の成長、これを基盤とした顧客やお取引先との信頼関係を強いものになっている姿が浮かび上がっています。さらに大事なことは、成果を出し続けているということではないでしょうか。👉



審査員の真実

日本経営品質賞委員会
2024年度審査リーダー 北井 優康

——自己紹介をお願いします。

北井:北井優康と申します。現在は、経営品質協議会の顧客価値経営実践推進者コースの講師を主に担当しています。以前は1987年(昭和62年)に第一生命に入社し、システム部門、海外(インド、ベトナム)での業務、第一生命経済研究所でのマクロ環境分析を長年経験しました。第一生命在籍時からセルフアセッサーを取得し、10数年にわたり日本経営品質の審査員、そして今年まで連続10年間審査リーダーも務めています。

——審査を行う際に、申請組織とどういう風に向き合って審査をされているのでしょうか？

北井:申請組織様に対しては「リスペクトの気持ちを持って向き合う」ことが基本です。顧客価値経営という手法を選び、真摯に一生懸命取り組む組織が多く、自分たちの「ありたい姿」をしっかり作って努力している点は共通しています。もう一つは「寄り添う」ことを大切にしています。第三者として中立性を保ちつつも、「もしこれが自分の組織だとしたらどうすればもっと良くなるか」という目線を持ち、ありたい姿へ努力する組織を応援したいと考えています。立ち位置は社外取締役的、社内監査役的であり、中立性と応援姿勢を両立させています。

——審査をされる際にどういう点を重視されているのでしょうか？

北井:特に新しいガイドラインになってからは、「顧客価値経営」がどれだけ体现できているかを重視しています。具体的には、ガイドラインの全体総括(2025年版52ページにある8項目)の視点から、「一貫性」と「ダイナミズム」を重点的に見えています。以前は成熟度モデルで評価していましたが、新しい基準書では顧客価値経営における自己変革の度合いを見えています。審査では、俯瞰と詳細の視点を行き来しながら真実に近づき、組織の「良い点」を見つけることを心がけています。

——審査は申請組織トップとの「トップコミュニケーション」から始まります。どんな準備をされますか？

北井:トップコミュニケーション前には、審査チームで申請書を綿密に読み込みます。特に経営の設計図と最終的な成果に注目します。「ありたい姿」は現時点では未達成の目標であり、「ダイナミズムがあるか」を見極めることが重要です。そのため、コミュニケーション前に、組織が「ありたい姿」へ到達するために「何をすべきか」という多様な可能性を想像し、多くの仮説を立てて準備します。コミュニケーションでは仮説を誘導せず、問いを投げかけ、仮説に合致する要素や、ありたい姿へ向かう道筋の実現可能性を、我々の仮説とすり合わせることで見つけ出します。主な目的は、「一貫性」と「ダイナミズム」を深く掘り下げることです。

——申請書はどんなところに注意して読まれていますか？

北井:我々は「申請書の書物」そのものではなく、「経営そのもの」を評価しています。そのため、申請書の表現が不十分であっても、情報不足で評価を下げることはせず、トップコミュニケーションや現地確認で不足

情報を確認・補完するようにしています。情報が補われた上で、組織が掲げた「ありたい姿」にどれだけ近づいているか、その道筋が適切かを判断します。申請書の巧拙だけでなく、インタビューや資料請求を通じて情報を補い、良い点を見つけ、ダイナミズムを測りながら読むことを意識しています。質問や資料請求が多くなるかもしれませんが、それはより良い提言をしたいという意図の表れだと理解いただきたいです。

——現地に伺って申請書に書かれていることを確認する現地確認は何を重視されていますか？

北井：現地確認では、「実践がきちんとできているか」「掲げた理念や目標（言っていること）と、現場を含めた行動（やっていること）の一致度合い」「良い点」を見つけることを意識しています。マイナス点の指摘だけでなく、現在の強みをさらに強化する、あるいは時代の変化に合わせてバージョンアップするといった視点で、組織の変化への対応力を見ています。ダイナミズムは予測ではなく、こうした積み重ねから感じ取るものであり、単なる直感ではなく、ファクトとロジックに基づき、良い材料を集めて説明できるよう準備することが現地確認の役割です。

——申請組織には20-30ページの評価レポートを提供します。どんな点に注意して作成されていますか？

北井：評価レポートの全体総括には、経営全体で特に重要なことを盛り込みます。強みについては、組織が自己認識しているものに加え、「第三者視点で強みと見えること」を1つか2つ見つけ出し、提示するよう努めています。例えば、「業界では当たり前だが一般的見地では素晴らしい点」や、「自己認識はないが顧客から選ばれる要素になっている強み」などをフィードバックし、新たな気づきを促します。提言を出す際には、その提言を実行すれば「ありたい姿に確実に近づく」ものを中心にします。これは「単なるダメ出しをしない」という方針です。組織がすでに認識している改善点を指摘する（「傷口に塩を塗る」ような）提言は避け、前向きに、ありたい姿へ近づく「変革課題」として、大変でも頑張ろうと思えるような提言を目指します。マイナスをゼロにするだけでは成長に繋がりにくいという考えに基づいています。

——これから審査員を目指す方へのアドバイスやメッセージをお願いします。

北井：これから審査員を目指す方には、申請企業様に対して「リスペクト」の気持ちを持つことが最も重要です。言い換えれば、その組織を「好きになる」ことが大切です。もちろん、中立性を保ち、偏った評価をしないことが大前提です。その上で、自分の会社と同じかそれ以上に申請企業を好きになり、「なんとか応援したい」という気持ちを持つと、相手にもその気持ちが伝わります。私のチームでは、現地確認時の一般社員へのインタビューにおいて、最後に「笑顔で帰れる」体験を提供することを心がけています。審査で緊張している社員に対し、日頃の業務について楽しく話せる雰囲気を作り、「話せてよかった」と思ってもらえるようなインタビューが理想です。これにより、未来に向けた有益な情報も引き出せます。この根底には、申請企業様へのリスペクトと「好きになる」という気持ちがあります。



（聞き手：経営品質協議会 事務局長 柳本 直行）
この内容は、「経営品質協議会会員専用アーカイブ」でインタビュー動画を視聴することができます。
どうぞご参考ください。



新米審査員の奮闘

日本経営品質賞委員会
2024年度インターン審査員 松本 敦

—自己紹介と会社のご紹介をお願いします。

松本:1984年にトヨタ自動車に入社し、労働組合専従期間を除き、国内営業畑を歩みました。トヨタビスタ高知(現ネットヨタ南国)の横田英毅相談役から「**事実前提**」ではない「**価値前提**」の経営軸に感銘し、**多大な影響を受けました**。2000年頃からトヨタ販売店の人材育成に携わり、2005年頃から経営品質活動を開始しました。セルフアセッサー取得、中部経営品質協議会での活動などを経験後、2021年トヨタモビリティパーツに転籍し、滋賀支社長を経て2025年4月から栃木支社長を務めています。

—審査員を目指した理由は?

松本:トヨタ自動車での経営品質の取り組みは「仕事」でしたが、支社長に就任した際、「一国一城の主」として自らも経営品質の考え方に根差した経営をしたいという強い思いがありました。次世代の幹部候補に経営品質の経験を積ませるため、経営品質勉強会を開催し、経営デザイン認証を受審しました。認証授与式で、関係者の熱い思いやトップクラスの方々との交流に深く感銘を受けました。しかし、自社のポテンシャルでは日本経営品質賞の本賞(大賞)を狙うのは難しいと見通し、**自らが審査員となって世の中の役に立つことが自身のミッションであると確信し、審査員を目指すことを決意しました**。

—初めて審査を経験して、どんなことを得られたか?

松本:審査基準が「価値」に変わったこともあり、審査の過程で審査員の多くから「意味」や「価値」という言葉が頻繁に出るようになりました。トヨタ自動車時代、長年周囲と「意味」や「価値」について議論できなかったジレンマから解放されたことが何より大きいです。その一方で、申請組織の立場から見ると、この「意味」や「価値」をどのように解釈し、申請書に表現すれば良いのか、最初は戸惑うのではないかと課題感も抱きました。「意味」や「価値」を日常の仕事の中で語り合うことは難しく、世の中の多くの人が「**事実前提**」で動いている中で、哲学的な議論をもち出すことへの難しさも感じています。

—実際の審査はどのあたりが難しいと感じたか?

松本:申請組織がどのように価値を創り上げ、それを循環させているかをストーリーに仕立ててフィードバックすることの難しさを痛感しました。これは「**至難の業**」だと感じています。私はトヨタで37年間、言いたいことを簡潔に、短い言葉で、時には箇条書きで表現するよう徹底的に鍛えられました。トヨタには「A3文化」があり、A3用紙一枚で仕事を進めることに慣れていました。日本経営品質賞の申請書は現在30ページもあり、その違いに初年度は戸惑いました。リーダーはストーリーを語るべきだと言われますが、長年務めてきた自分自身が普段からそうしたことをやってこなかったことに反省点があります。審査員活動を通じて、**価値の創出と循環をテーマにストーリーを語り、文章化する力を地道に積み上げていく必要があると感じています**。

——審査員の研修の参加でどんな気づきを得たか？

松本：初年度の対面研修は、先輩方との経験値の差から内容が理解しにくかったのですが、2年目のリモート研修（入門編）は大変良かったです。講師が新人の目線に立って丁寧に教えてくださり、良い意味、学生気分でした。この研修で、講師から「君ね、ラブレターを書くんだよ」という岡本正耿先生の言葉を聞き、深く腹落ちしました。フィードバックレポートは、申請組織への感謝と、その組織を深く理解し応援したいという「ラブレター」であるべきだと。今も「申請してくれてありがとう、あなたたちのことが大好きだから、こういう言葉でお返ししたい」という気持ちでレポートを作成しています。

——これから審査員を目指す方に、アドバイス、メッセージをお願いします

松本氏：ガイドラインや審査マニュアルには、日本経営品質賞の活動が世の中に提供する「意味」や「価値」といった本質的な部分が、意外にも文書化されていないと感じます。しかし、審査員のリーダーの方々はそれぞれに深いお考えをもっており、審査の過程で哲学的な理念を語られます。例えば、「審査の目的は、様々な会社の強みや社会に対する価値・意義を社会に紹介し、世の中を支える企業があることを発信すること。審査員は、組織が当たり前に行っている仕事の中に「意味」や「価値」を見出し、それを探求し、社会に発信する役割を担う」というようなことです。このような活動の本質に共感する人が仲間になってほしいし、マニュアルを読むだけでは「正しい審査をすること」が目的になってしまいがちですが、それは手段に過ぎません。我々の活動が世の中にどのような「意味」を生み出すのかを理解し、その発信に加わってほしいです。

現代は株主資本主義が行き過ぎ、四半期報告など短期的な利益追求が主流となっていますが、日本経営品質賞は「10年後のありたい姿」を描くことで、ある意味、世の中に逆行するような、非常に意味のある活動だと捉えています。失われた30年を取り戻すためにも、審査を通じて日本企業に抜け落ちている部分を炙り出し、哲学レベルやパラダイムレベルでの理念や価値観を考え、伝え広めていくことが必要です。目先の仕事や売上だけでなく、「どういう理念や価値観で経営するのか」という哲学的な視点も持つことが、世の中全体を変える力になります。私もこの活動を通して、世の中を良くしていく経営品質の本質を突き詰めていきたいです。これから審査員を目指す方々には、短期的な視点ではなく、このような長期的な哲学的な視点で、共に活動してくれることを期待しています。



（聞き手：経営品質協議会 事務局長 柳本 直行）

この内容は、「経営品質協議会会員専用アーカイブ」でインタビュー動画を視聴することができます。

どうぞご参考ください。

全国の地域経営品質賞一覧

全国には日本経営品質賞と同じ考え方で表彰制度を展開する地域が15あります。ご興味のある方は、ぜひともお問い合わせください。

秋田県経営品質賞	秋田県秋田市旭錦町1-47 秋田商工会議所内 秋田県経営品質協議会	TEL018-866-6674
会津若松経営品質賞	福島県会津若松市東栄町3-46 会津若松市商工観光部商工課 会津若松経営品質協議会	TEL0242-39-1252
新潟県経営品質賞	新潟県新潟市中央区西船見調5932-300 新潟懸護国神社迎賓館 TOKIWA 内 新潟県経営品質協議会	TEL025-228-2220
栃木県経営品質賞	栃木県宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館内 栃木県経営品質協議会	TEL028-637-1008
茨城県経営品質賞	茨城県水戸市笠原町1189-2 NPO 法人 茨城県経営品質協議会	TEL029-306-7357
埼玉県経営品質賞	埼玉県さいたま市大宮区桜木町1-7-5 さいたま商工会議所内 埼玉県経営品質協議会	TEL048-641-0084
千葉県経営品質賞	千葉県千葉市中央区中央3-3-1 千葉県経営品質協議会	TEL043-239-5277
MPEC アワード	東京都北区西ヶ原4-56-20 武蔵野学院大学経営品質研究所内 東京メトロポリタン経営品質協議会	TEL090-3349-8180
長野県経営品質賞	長野県長野市中御所岡田131-10 長野県中小企業会館4階 長野県経営品質協議会	TEL026-228-1171
福井県経営品質賞	福井県福井市大手3-12-20 富田第一生命ビル3階 一般社団法人福井県経営品質協議会	TEL0776-30-0500
三重県経営品質賞	三重県多気郡多気町仁田 725-1 万協製薬株式会社内 三重県経営品質協議会事務局	TEL0598-30-5266
京都経営品質賞	京都府京都市中京区蛸薬師通烏丸西入ル 橋弁慶町222 一般社団法人京都経営品質協議会	TEL075-744-1951
関西経営品質賞	大阪府大阪市北区中之島6-2-27 (公財)関西生産性本部内 関西経営品質協議会	TEL06-6444-6464
徳島県経営品質賞	徳島県徳島市南末広町5-8-8 公益財団法人とくしま産業振興機構内 徳島県経営品質賞委員会事務局	TEL088-654-0103
鹿児島県経営品質賞	鹿児島県鹿児島市城山町1-24 かごしま産業支援センター内 鹿児島県経営品質賞事務局	TEL099-219-1273

イベント情報のご紹介

これまで、各地域でどのようなイベントが開催されているかを知るには、各地域の経営品質協議会に個別に確認する必要がありました。そこで、各地域の地域経営品質協議会の協力のもと、全国で開催予定のイベント情報を一覧でご紹介することになりました。当面は地域経営品質協議会別にご紹介します。

ぜひご参考の上、多く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 *組織2名以上申込	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4回：9/10（水） 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	8/19、10月、12月、2月 （10月以降日程 TBD） 15:00～17:00 会場：栃木県経営品質協議会 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】 日本経営品質賞受賞企業訪問 新日本ビルサービス株式会社	9/10(水) 23年度日本経営品質賞本賞 受賞 新日本ビルサービス(株) 訪問	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	
【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 「山梨県ローカルスーパーの異次元の 経営」	12月(日程 TBD) 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 駅連絡会 協賛
【組織変革の強化】 とちぎ経営革新フォーラム 経営デザインの考え方と作り方 講師:白井信行氏/経営品質ヘルプデ スク代表取締役社長	6/4(水)、7/9(水)、8/27(水)、 9/24(水)、10/15(水) 1~4回各日 09:00~17:00 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	
【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) 講師:北井優康氏/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	コース1(C1)経営の設計図編 9/9(火)・9/17(水) コース2(C2)変革実践編 10/8(水)・10/15(水) コース3(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	Webまたは事務局担当高 戸宛てメールにて申込 tqashokotakato@gmail.com 受付終了	事務局兼 TA 高戸に よるオンライ ン&リアル でのアシス 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) 講師:北井優康氏/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	コース1(C1)経営の設計図編 26/1/21(水)・1/28(水) コース2(C2)変革実践編 26/2/18(水)・2/25(水) コース3(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:栃木県経営品質協議 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 高戸に よるオンライ ン&リアル でのアシス 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	チラシを記入上 Eメールにて 応募終了	
顧客価値経営 実践推進者 C1 株式会社 エンライト 代表取締役高橋清氏	9/17(水) 18(木) 10:00-17:00 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	顧客価値経営を実 践推進する人材養 成 費用:事務局まで問 い合わせ	チラシを記入上 Eメールにて 応募終了	共催団体

「経営の設計図」作成講座 日本生産性本部 主席経営コンサルタント 寺沢俊哉氏	9/26(金)・10/24(金)・11/25 (火) 14:00-17:00 オンライン(ZOOM)	やがて経営品質賞 にチャレンジしたい 人 費用:全3回分 30,000円	WEBから申込 https://live5.jp/sqa2025/ 募集中	欠席の場 合はオンデ マンド 動画で学 習可能
経営品質受賞組織訪問 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	チラシを記入上 Eメールにて	
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) 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) 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	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	
第2回経営セミナー(ハンズオン) 株式会社コヤマ 本社工場 代表取締役社長 百瀬真二郎 氏 テーマ:技術と真気で明日をひらく	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	
第2回経営セミナー(ハンズオン) 株式会社アルプスツール 代表取締役 CEO 網島広頭 氏 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をリー ドする。	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	

<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
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

経営者ゼミナール(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	

<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
顧客価値経営実践推進者コース C3 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	C3:9/24(水)25(木) 10:00~17:00 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	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2回講演会 株式会社地球の歩き方代表取締役 新井邦弘氏	9/11(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 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 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		

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)、 12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		
--	---	--	--	--

<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

<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
経営デザインコース スタートアップクラス(第3回) 経営デザインワーキングメンバー 三宅邦之氏	8/22(金)10:00-17:00 オンライン開催	(おひとり様)11,000円	WEBから申込 https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/006356.html 募集中	
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	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	WEBから申込 https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html 募集中	

	東京都千代田区平河町2-13-12	一般 343,200 円		
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	
新時代の経営基礎講座～アクティブラーニングで実践力を高める!～ 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 顧客志向編: 10/10(金) 10:00-17:00 コース2 価値志向編: 11/6(木) 10:00-17:00 コース3 経営志向編: 12/10(水) 10:00-17:00 オンライン開催	若手・中堅社員 費用:全3回99,000(税込)	WEB から申込 https://jpcc.my.salesforce.com/customers/trainingseminar?no=K029890 募集中	
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月28日(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/	

ご案内:「経営品質協議会会員専用アーカイブ」について


「経営品質協議会会員専用アーカイブ」を構築しました。日本経営品質賞受賞組織紹介、経営デザイン認証組織をはじめとした事例研究などの動画の視聴、および JQAC レポート、顧客価値経営ガイドライン、顧客価値経営報告書などの資料ダウンロードができるサイトです。経営品質協議会会員の皆様が、顧客価値経営の実践に向けてお役立ていただけるよう、動画や資料データにワンストップでアクセスできるものとして、継続的にメニューを増やしていきます。

今後は、地域経営品質協議会の会員の皆様もアクセスできる仕組みを構築中です。

現在の掲載メニュー

- ・【資料】会報誌「JQAC レポート」
- ・【動画】日本経営品質賞受賞組織 紹介映像
- ・【動画】2024 年度「経営の設計図」研究会
- ・【動画】2024 年度 顧客価値経営 実践事例研究会
- ・【資料】2025 年度 顧客価値経営ガイドライン
- ・【資料】顧客価値経営報告書 トップ保険サービス
- ・【資料】顧客価値経営報告書 新日本ビルサービス
- ・【資料】顧客価値経営報告書 西精工

お問い合わせは経営品質協議会

(jqa-info@jpc-net.jp)まで。 

「経営品質協議会会員専用アーカイブ」へのアクセス先 (<https://deliveru.jp/>)




会員の皆様にご案内する参加者 ID でログインしていただくと、以下の表示画面となります。



「アーカイブイベント」のイベント名に表示された会員専用アーカイブをクリックしてください。





9月号(予定):

巻頭言／泉谷直木代表

変革の必読書

【新コーナー】「変革推進者の真実」—ヤマヒロ株式会社取締役販売部長 伊藤将人さん

地域の経営品質協議会の紹介—関西経営品質協議会

ご案内

全国のイベント情報ほか

編集後記

特集「日本経営品質賞」、いかがでしたでしょうか。今回はオンラインによる動画インタビューや記事化、動画編集との連携という新しい試みに挑みました。還暦をとうに越えた身にはなかなかの冒険でしたが、「挑戦すること自体が価値」であると、自らに言い聞かせながら進めました。ご協力いただいた西社長、北井さん、松本さんには心から感謝申し上げます。もっと深く切り込んだ問いかけができれば…と反省も残りますが、その余白こそ、次に続く学びの力になるのだと思っています。ぜひ、誌面とあわせて動画もご覧いただければ幸いです。

次号9月号からは、新企画「変革推進者の真実」がスタートします。企業で実際に変革を担う方々の声に耳を傾け、その軌跡をお届けしてまいります。また、全国各地にある協議会がどのような組織で、どのような活動をしているのか、その素顔にも触れていただける予定です。

まだまだ暑さ厳しい折、皆さまどうぞご自愛ください。次号でもまたお目にかかれることを楽しみにしています。

