

## 長年のモヤモヤを解消した「経営の設計図」との出会い



(株)青木光悦堂  
代表取締役 青木隆明氏

創業133年目を迎える弊社ですが、36歳で代表者になって以来、経営の勉強を続けてきました。決算書の読み方や人材育成など、それぞれの分野の学びは深まっても、「納得できる、全てのもものが繋がったもの」がなく、モヤモヤが続いていたのです。そんな時、ある勉強会で「経営デザイン」という単語を知り、経営をデザインして運営していく方法があることを知りました。私が探し求めていた「美しい経営のありたい姿」がそこにありました。申請を通して自社の未来もデザインしたいと思い、取り組みを始めました。

### 未来を託すチームによる設計図作成への挑戦

経営の設計図作りにあたり、私一人で作ってしまうとこれまでと何も変わらないと思い、翌年の春には幹部と共に研修を受講しました。チーム編成では、ベテラン社員をたくさん入れるのではなく、10年後に会社の中心メンバーとして担ってくれる30代を3名加えて臨みました。この活動を通じて、「なぜこのような状況になっているのか」という会社の歴史の大元まで、じっくりと考える機会を初めて作りました。これまでは商売で売上を立てることに時間を費やしていましたが、商売自体のことを考える時間は、今回が初めてだったと思います。目の前に問題が発生した際に「社長、この課題をどうしますか？」と答えを求めるシーンが過去にたくさんありましたが、本人たちに考える力や判断する力を持たせたい、その一心で取り組みました。

### 自己満足を打ち破り、真の強さを発見した喜び

経営の設計図作成では、いくつか壁にぶつかりましたが、それが大きな気づきを与えてくれました。特に「強み、価値観を探求する」の過程で大きな発見がありました。これまで何度も強み分析はしてきましたが、ヒアリングを通して第三者の視点に触れたことで「この強みは、自分たちが思っているだけで本当に強みだろうか」と問い直すことができました。真の強みを考えるという視点で改めて分析をすると、結果はひっくり返ったのです。商売を続けることは平坦な道ではありませんが、私たちは理念やお客様に対するスピリッツを変えずに、やり方は時代の求めに沿うようどんどん変えていく必要がある、と強く確信した出来事でした。

### 手に入れた「運転免許証」

審査レポートを読んで、「10年後のありたい姿に向かう運転免許証を手に入れた」と感じました。10年後の夢を文字にし、達成するマイルストーンを打ち立て、10年間ぶれずにゴールを目指し、元気に走り出せるワクワク感です。そして何より、この経営の設計図を作らせてもらい、本当の自分たちの強さが分かりました。私たちが掲げたミッション「お菓子で気持ちを動かし続けます」を実現するため、日本の未来の国作りに参加している実感を持ちながら、この経営の設計図を道標に、これからも力強く走り続けてまいります。

## 11月号

経営デザイン認証への取り組み・対談 P1-3 / 鹿児島県経営品質賞表彰 P4-5 / 経営品質活動の誕生 P6-10  
JQAC レポート168号 P11-15 / 鹿児島県経営品質協議会の歩みと取り組み P16-21 / 変革への必読書 P22  
全国地域経営品質協議会イベント情報・ご案内：P23-

## 経営デザイン認証への取り組み対談

(株)青木光悦堂 代表取締役 青木隆明氏  
／聞き手:経営品質協議会ディレクター 加藤八十司

加藤:幹部や若手の人も含めて経営の設計図の取り組みを始めた際、メンバーはどのような反応を示されましたか？

青木:メンバーの反応は半々に分かれました。「そんなことまで僕たちがやるんですか？」と驚く人が半分、そしてもう半分は、「そんなことまでやらせてもらえるんですか？」といった経営への興味の反応でした。社員には様々なタイプがありますが、こうしたタイプの方が集まったことで、面白い化学反応があったのかもしれません。

加藤:取り組みの最初のステップである「歴史を振り返る」ことで、どのような気づきがありましたか？

青木:会社の歴史が長いから、見えている部分が少なすぎるという問題がありました。理念を作った経緯や目の前に起こっていることは共有できていても、「そもそも何であったのか」「なぜこのような状態になったのか」という大元までは、じっくり私からも話したことがありませんでした。今回、設計図を書くにあたり、昔の話を聞かざるを得ないというのが本音のところ、この制約がなければ絶対にやらなかったでしょう。

加藤:過去の大変な時期の判断や価値観を紐解くことは、重要だったのではないでしょう？

青木:非常に重要でした。出来事は歴史として刻まれています、終わってみると「なんかうまく行ってよかったね」という話になりがちです。しかし、その根底には自分たちの価値観といったものがあるので、そこを紐解くことが重要だと感じました。書かなくちゃいけないという状況がないと絶対やらないことであり、そのおかげで「ああ、うちはそういう会社なんだ」という大きな気づきを得ることができました。

加藤:「強み、価値観を探求する」ことで「成功のストーリーで大きな発見があった」とのことですが、具体的にどのような状況だったのでしょうか？

青木:今までいろんな研修や社内勉強会で強み分析を何度もしてきましたが、今振り返れば自分たち目線だったと思います。今回、経営改革をサポートしていただき、「その強み、本当にそうですか？誰からの発言ですか？お客様からですか？得意先様からですか？」と何度も問われました。その結果、「そうだな、これは自分たちが思っているだけで、本当なのだろうか」と思い始め、「こうであってほしいという自分たちの気持ちをイコール強みと捉えているだけで、事実とちょっと違うぞ」と気づきました。自分の会社の評価は自分で決めたらいけない、これは第三者が評価してもらって初めて強みとなるわけで、改めて強み分析をすると、結果はひっくり返ってしまったのです。

加藤:客観的な強みや価値観が明確になったことで、組織にはどのような効果があったのでしょうか？

青木:客観的にどう思われているかによって、次の打ち手が全然変わってきます。これができたということは、今後何かを行う時も、自分たちで「ちょっと待ってよ」と立ち止まる癖がついたのではないかと思います。

加藤:審査の際、回答のほとんどをメンバーの方が担当され、社長はあまり前面に出られなかったのが印象的でした。彼らの主体性はどのように引き出されたのでしょうか？

青木:まとめた経営の設計図に対して、「どうしてなのか」「ここはどういう意味なのか」ということを理解していくよう問いを繰り返しました。そうすると、本人も2つ目、3つ目の思考に入っていきます。「ここはよく分からないのでもう一回調べます」というやり取りを何回か繰り返すうちに、自分の言葉になっていったと思います。

加藤:若手に任せる過程で、葛藤があったのではないかと思いますか？

青木:「若い人に任せたい」という思いが私の中にありました。幹部が育っていなかったり、うまく育てられなかったのが、これまでの反省としてあったからです。今までは、問題が発生すると「社長、どうしますか？」と答えを求めるシーンがたくさんあって、「どうしたら本人たちが考えたり、判断したりする力を持たせられるだろう」とずっと悩んでいたのです。今回、ある程度のアウトラインは引くものの、一緒に僕が伴走する形で、悩んでもらう時間を初めて作ったような感じです。葛藤としては、研修の宿題に期限があるのですが、進んでいるのか進んでいないのか全く分からず、「考えてくれているのかな、ほったらかしにしてないかな」と不安に思うことは多くありました。


加藤:今後の抱負をお願いいたします。

青木:今回、経営の設計図を作らせてもらって、本当に自分たちの強さが分かりました。変化の時代は怖くないです。「自分たちが一生懸命頑張れば超えられる」という、未来に向かう自信が会社の中でたくさん生まれました。

加藤:本日はありがとうございました。

青木光悦堂:明治二十五年創業。京都で建仁寺納豆をはじめ、金平糖や、おせんべい、かりんとう等お菓子の卸・販売業を展開。2024年度経営デザイン認証・ランクアップ認証

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。

どうぞご参考ください。 





# 鹿児島県経営品質協議会特別賞表彰式・記念講演会

鹿児島県経営品質協議会  
事務局長 二宮直光

11月17日(月)本年度の鹿児島県経営品質協議会特別賞表彰式及び記念講演会・受賞報告会を城山ホテル鹿児島にて開催致しました。当日は3社の表彰や、福岡トヨタ自動車(株)金子社長様に記念講演をお願いしたこともあり、会員以外の方も含め非常に多くの方に会場までお越し頂きました。

## 【第1部:令和7年度鹿児島県経営品質協議会特別賞 表彰式】

鹿児島県経営品質協議会では、KQA顧客価値経営推進賞として経営の設計図を作成し申請頂いた企業及び部門を表彰する取組を実施しています。本年度の授賞組織は下記3社になりました。

当日協議会会長で、公益財団法人かごしま産業支援センター理事長の悦田様より3社に盾及び表彰状が授与されました。

八反丸リハビリテーション病院様



### 〈受賞組織〉

○KQA顧客価値経営推進賞 ランクアップ<sup>®</sup>認証

★医療法人 慈圭会 八反丸リハビリテーション病院

○KQA顧客価値経営推進賞 スタートアップ<sup>®</sup>認証

★株式会社ライコー

★株式会社現場サポートカスタマーサクセス部

カスタマーサポートグループ



八反丸リハビリテーション病院様



(株)ライコー様



(株)現場サポート様

受賞の謝辞では、(医) 慈圭会 八反丸リハビリテーション病院の八反丸理事長より、この賞はスタッフが一生懸命やってくれたおかげだとし、スタッフへの労いの言葉が印象的でした。

## 【第2部:記念講演会】

記念講演会では、昨年度、日本経営品質賞奨励賞を受賞されました、福岡トヨタ自動車(株)の金子社長様をお迎えし、「一番大切なことを一番大切にする」と題して講演頂きました。

講演会には、鹿児島トヨタ自動車(株)様やトヨタモビリティパーツ(株)鹿児島支社の方など、県内のトヨタ関係の方も交え、総勢106名と非常に多くの方に聴講頂き、大変盛り上がる講演会となりました。

金子社長様より「一人ひとりが夢を始める」というサブタイトルの



元、自分の夢を大切にに取り組むことを経営方針とし、様々な取り組みを展開されており、その事例として、思いを一つにして社員を育てていくため、入社式には家族を招待すると共に、全社員が集まることはとても意味のあることだとし、全社員旅行や全員大会、社内駅伝大会、全社員レクリエーション大会を福岡ドームや国際センターなどを貸し切って行なっていることについて、写真を交え丁寧に紹介頂きました。

また、九州大学のビジネススクールや九州アジア経営塾への社員の派遣や全社員のサービス介助士の資格取得など、採用と教育に“お金をかけすぎるくらいかけて社員を育成する”と共に、会社の特徴とされているチーム制については、目的ではなく手段だとお話され、離職率ゼロパーセントを目指して継続して取り組みを進められており、組織のエンゲージメントの高さを伺うことができました。

加えて地域の少年野球の冠スポンサーや、マラソン、トライアスロンのスポンサーなどにも積極的に取り組み、「福岡を世界一夢のある街にする」ため地域貢献活動に積極的に取り組まれている状況を伺い、非常に気づきの多い感銘を受ける講演となりました。



### 【第3部：受賞報告会】

KQA顧客価値経営推進賞 ランプアップ®認証を取得されました 医) 慈圭会 八反丸リハビリテーション病院の八反丸理事長より、受賞報告を頂きました。

医療を取り巻く環境が厳しさを増す中、新たな価値を提供していく組織を再構築していくことが重要だとし、2035年に向けたシン・Visionを「みんなを惹きつける病院を目指します」と制定。地域の皆さんを引きつけるようなマグネットホスピタルを目指し、新たな10年計画にチャレンジされています。

実現に向けた戦略(道筋)をホップ、ステップ、ジャンプの3段階に整理し、最初の3年間で職員の成長と満足高め、次の3年間で患者さんの満足と連携先の満足を高める、最後の4年間で地域の満足を高めることを目指し、地域に根差し「地域住民と健康を共創する」ことを柱に、診療報酬に依存しない新たなサービスとしてコンディショニングサービスなども開始されており、10年後、ありたい姿を実現した時の共通の姿を思い描く事の出来る、理事長の熱い思いのこもった報告となりました。




### 【第4部：懇親会】

受賞報告会の後 開催した懇親会には、八反丸理事長や福岡トヨタ自動車(株)の金子社長他40名の方にご参加頂き、時間を忘れる懇親会となりました。

懇親会の最後に、八反丸リハビリテーション病院の八反丸理事長より、日本経営品質賞を目指し、活動を進めていきたいとの強い決意表明を頂きました。



以上 



## 「経営品質活動の誕生～CS フォーラム 21」

経営品質協議会  
事務局長 柳本 直行

1994年4月18日、「日本版 MB 賞」という未知の領域に挑むための研究組織として、「CS フォーラム 21」が誕生しました。今回は、現在の経営品質協議会の前身となるこのフォーラムが、どのように息づき、どんな想いと行動がその原型を形づくっていったのか——その舞台裏に迫ります。当時の高揚感、緊張感、そして“未来を開こう”という強い志が交差する瞬間を、読者の皆様にもぜひ体感していただければと思います。

### 1. CS フォーラム21の誕生

CS フォーラム21は、4名の代表幹事と6名の幹事でスタートしました。

#### (1) 代表幹事

- 椎名 武雄 (日本アイ・ビー・エム(株)会長)
- 児島 仁 (日本電信電話(株)代表取締役社長)
- 櫻井 孝穎 (第一生命保険(相)代表取締役社長)
- 岡田 卓也 (ジャスコ(株)代表取締役会長)

#### (2) 幹事

- 牛窪 一省 (株)R&D 代表取締役社長)
- 岡本 正耿 (株)MPC 代表取締役社長)
- 嶋口 充輝 (慶應義塾大学 教授)
- 柴田 守 (商業労連 会長)
- 得本 輝人 (自動車総連 会長)
- 宮井 仁之助 ((財)社会経済生産性本部 理事長)



日本版 MB 賞の研究成果を自社の経営に取り入れたいという思いから、参加企業は100社に。フォーラムの中心となった「顧客満足経営研究委員会」では、“これからの顧客満足経営とは何か”を問い続ける熱い議論が交わされました。最終的に「日本版MB賞」の設置を提案、幹事会で決定してもらおう、と考えていました。委員のメンバーは以下でした。

- 委員長 : 椎名 武雄 (日本アイ・ビー・エム(株)会長)
- 副委員長: 嶋口 充輝 (慶應義塾大学教授)
- 委員 : 秋葉孝次郎 (富士ゼロックス(株)理事監査室長)
- 入江 俊昭 (日本モトローラ(株)代表取締役会長)
- 太田 宏 (読売新聞社論説委員)
- 小竹 直隆 (株)日本交通公社代表取締役専務)
- 徳永 進 (第一生命保険(相)常務取締役)
- 萩原 道雄 (株)東急エージェンシー常務取締役)
- 藤田 太寅 (日本放送協会解説委員)
- 町井 徹郎 (株)東芝常務取締役)
- 三上 徹 (日本電気(株)常務取締役)
- 山口 隆彦 (日本電信電話(株)取締役営業統括部長)
- 山下 堯 (オリエンタルランド(株)専務取締役)

## 2. 賞は3年後スタートを目標

CSフォーラム21のメンバーの多くは、前身の「CS経営総合会議」で1年間研究を積み重ねていました。そのため、

「研究にあと3年はかけられない」  
「外資系として早く日本版クライテリアがほしい」  
「制度ができる前に自分がいなくなるかもしれない」  
といった現場の切実な声も上がってきました。

しかし私たちは、表彰制度を運営した経験がない中での挑戦。  
審査の仕組み、申請企業の確保、審査員育成、制度の信頼性——。  
どれも未知の領域であり、課題は尽きませんでした。

その結果導き出されたのが、  
「2年で制度を構築し、3年後に正式スタートさせる」  
という現実的かつ挑戦的なロードマップでした。

- ・1994年：評価基準と表彰制度の骨格づくり
- ・1995年：制度検証と不具合の修正
- ・1996年：審査・表彰の本格スタート

ゴールは見えたものの、“本当に間に合うのか”という不安と闘いながら進む日々でした。

## 3. 1994年度は評価基準の検討と表彰制度へのツール開発

1994年7月、「顧客満足経営研究委員会」傘下に

評価基準研究部会（部会長：岡本正耿氏）

評価制度研究部会（部会長：牛窪一省氏）

の2部会が発足。ここから制度づくりが一気に加速しました。

「評価基準研究部会」はMB賞評価基準を徹底研究し日本版基準の原案をつくる役割を担いました。

「評価制度研究部会」はCSI、人材満足、プロセス・マネジメントなど、日本で制度を根づかせるためのツール開発に挑みました。

50名近い会員企業のボランティアが参加し、正式会合は月1回ながら、昼夜・休日を問わず自主的な議論が続きました。制度づくりへの情熱が会議室に満ちていたことを、今も鮮明に覚えています。

以下が当時登録されていたメンバーの方々です。1番目の方がリーダーです。

### (1) 評価基準研究部会

部会長：岡本正耿（株）MPC代表取締役社長

<Aグループ>

大久保寛 司 日本アイ・ビー・エム(株) 業務改革推進本部

畦上 徹 第一生命保険(相) 企画第一部課長

石井 昭 キヤノン(株) 品質計画課長

市川 宣三 ニベア花王(株) 副社長

植田 南人 スミクライン・ビーチャム製薬(株) コミュニケーションズ 統括部長

及川 忠雄 いすゞ自動車(株) 品質保証室企画CS担当部長

小倉 明人 富士ゼロックス(株) CS推進グループ担当部長

加藤 重正 (株)グリーンクラブ 千葉夷隅ゴルフクラブ 総支配人

今野 滋 (株)常陽銀行 審議室 審議役

## <Bグループ>

豊浦隆彦 日本モトローラ(株) T.C.S推進本部部長  
木谷雅典 (株)リコー 販売企画グループ次長  
坂爪康一 (株)富士銀行 お客さまサービス部長  
佐藤進 東洋通信機(株) 業務担当部長  
鈴木郁 (株)R&D J.DPOWER社 プロジェクトディレクター  
芹沢清ニ ソニー(株) 企画推進部CSプロジェクト課長  
高井克美 日本電気(株) CS品質推進部CS企画マネージャー

## <Cグループ>

藤野武彦 日本電信電話(株) 営業統括部TOPICS推進室長  
高山厚仁 カシオ計算機(株) 品質管理本部品質企画部長  
田畑真夫 住友生命総合研究所 生活部研究員  
塚本文彦 パイオニア(株) CS推進室消費者情報センター所長  
西川正敏 日本生命保険(相) お客様サービス推進室長  
根岸政司 (株)資生堂 コンシューマーズセンター課長  
本橋晃 日本電気フィールドサービス(株) CS推進本部長代理

## <Dグループ>

味方守信 (株)アイセス 専務取締役  
田村均 (株)リコー CS推進室次長  
林美智代 (株)NEC総研 企業戦略CSグループ研究員  
前田英穂 (株)東芝 営業企画部能力開発担当課長  
三木康夫 (株)ジャパン・マーケット・リサーチ・ビューロー 代表取締役社長  
山成由起 太平洋証券(株) 営業企画部計画課長  
吉田一秀 (株)日本交通公社 CS推進チーム主査  
吉村章 日本通運(株) 経営企画部課長

## (2)評価制度研究部会

部会長：牛窪一省 (株)R&D代表取締役社長

### <CSI (CUSTOMER SATISFACTION INDEX)グループ>

野本長一 日本電気(株) 企画シニアマネージャー  
植松千里 バクスター(株) 常勤監査役  
小栗忠雄 ヤマハ発動機(株) 企画推進室主任技師  
島崎高行 アメリカン・エキスプレス・インターナショナル 業務改善推進室マネージャー  
長谷川靖久 NTTテレマーケティング(株) 企画部長  
樋口正美 (株)リコー CS推進室担当次長  
山下泰伸 第一生命保険(相) ライフデザイン開発部次長

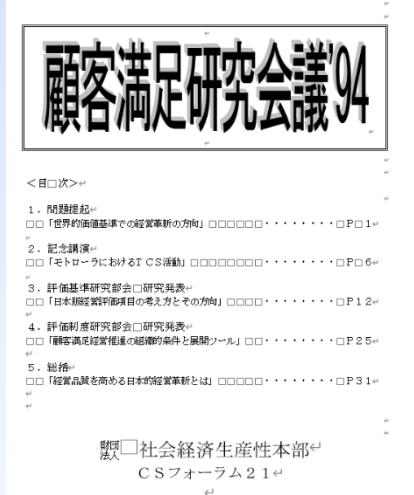
### <ES (EMPLOYEE SATISFACTION)グループ>

加藤治信 富士ゼロックス(株) ニューゼロックス運動推進室長理事  
川崎利貞 シャープ(株) 商品信頼性本部CSセンター副参事  
黒川滋樹 ベイ・アンド・カンパニー マネージャー  
河野通久 三井海上火災保険(株) 営業ホットライン部長

白井康之 三菱自動車工業(株) 技術本部TCS推進室長  
堀 雅吉 サミット(株) 取締役経営計画室マネジャー  
町田建治 (株)ニチレイ 営業企画部長

<PM(PROCESS MANAGEMENT)グループ>

澤辺正紀 日本アイ・ビー・エム(株) MDQ推進担当部長  
内田久江 (株)日本交通公社 CS推進チームマネジャー  
大島 宏 (株)日立製作所 CS推進センター部長  
河内正明 ナショナル住宅産業(株) 生活者ふれあい企画部長  
高口道宏 (株)シイ・エス経営研究所 代表取締役  
佐々木孝雄 日本生命保険(相) 情報システム部システム企画室長  
楊枝嘉之 フリップス・メディカル・システムズ(株) 取締役企画部長  
吉田義雄 NECロジスティックス(株) CS推進部担当次長  
高山厚仁 カシオ計算機(株) 品質管理本部品質企画部長  
田畑真夫 住友生命総合研究所 生活部研究員



1994年10月19日の「顧客満足研究会議'94」では、

- ・評価基準研究部会が中間報告
- ・評価制度研究部会は3つのツール(CSI、人材・ES、プロセス・マネジメント)を完成制度が着実に形となり始めた節目となりました。

4. 日本企業の「経営品質」平均は473点

1994年11月  
(財) 社会経済生産性本部

MB賞評価基準による「企業の経営品質」実態調査報告の発表  
MB賞基準で日本企業の「経営品質」平均は473点、優秀企業は16%。  
「経営品質」向上には社員満足と顧客満足、それを引くリーダーシップがカギ。

(財) 社会経済生産性本部は、アメリカ企業の活性化に大きな役割を果たした「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(以下MB賞)」の経営評価基準をもとに実施したアンケート調査報告書「企業の経営品質実態調査報告書」を発表した。この賞は、企業活動のダイナミズムを回るために顧客満足など経営全体の革新の状態を表彰するもの。当本誌も平成7年2月を境に、日本の「経営品質」向上のための具体的ガイドラインをもとに日本の果敢にあわせた「経営評価基準」を設定し、「日本版MB賞」創設にむけてさらに活動を展開する予定である。主な調査結果は以下の通り。

<調査方法>  
・主要企業の顧客満足(CS)経営を推進する部門の責任者500社へ郵送配布、郵送回収  
・平成5年8月23日～9月26日にかけて実施/総回答数214名(26.8%)有効回答数196名

1. MB賞基準で日本企業の平均点は473点、優秀企業は16%  
○アメリカの「MB賞」の採点システムに基づいた独自の採点システムで採点した結果、回答した日本企業の獲得点数の平均点は473点であった。「MB賞」授賞の恩恵がある審査の第一審査(書類審査)をクリアする目安とされる600点には及ばない結果であった。また、過去の「MB賞」受賞企業の平均的獲得点数とされている600点以上獲得の企業は、回答企業全体の16%にとどまった。

2. 「戦略的事業計画」、「クオリティと業績」の日本企業、  
○「リーダーシップ」、「人材開発」、「顧客重視と顧客満足」のアメリカ企業  
○分野別の採点に対する獲得した得点の割合の分布を、アメリカの「MB賞」応募企業の優良企業(400点から700点)と比較してみると、日本企業の方がアメリカ企業より点数を獲得した分野は、「戦略的事業計画」と「クオリティと業績」であり、その割合はそれぞれ2倍以上の得点を獲得している。しかしながら逆に、日本企業の方がアメリカ企業より獲得した点数が低い分野は「リーダーシップ」、「人材開発」そして「顧客重視と顧客満足」である。

3. リーダーシップは「トップ個人と社会責任」、人材開発は「社員の参画と満足度」、  
○顧客重視と顧客満足は「顧客満足の結果と比較」がそれぞれ低い  
○分野別項目をさらに細かくみると、配点に対して獲得した得点の割合が低いものは、「リーダーシップ」分野の「トップ個人(シニアエグゼクティブ)」のリーダーシップ、「社会責任や企業市民性」が低い、同じく「人材開発」分野では「社員の参画」、「社員の福利厚生と満足度」が極めて低い。そして「顧客重視と顧客満足」分野では「顧客満足度の結果」、「顧客満足度の比較」が低い。また具体的な項目として低いものを上げてみると、「プロセス・マネジメント」分野の「ビジネス支援部門のプロセス改善」、同じく「クオリティの評価」、「クオリティと業績」の分野における「ビジネス支援部門の実績」である。

各分野別獲得点数(パーセント)における日米比較

※詳細はアンケートをとりまとめた『企業の「経営品質」実態調査報告書(通巻4,000円)』をご参照下さい。  
<問い合わせ先> (財) 社会経済生産性本部 産業経済政策課 CSフォーラム21 事務局 徳本、五坂、星  
〒150-8501 東京都渋谷区渋谷2-1-10 TEL03-3409-1117 FAX03-5489-7750

並行して、8月から9月にかけて、ボルドリッジの評価基準で日本企業の現状を把握するため、コアメンバー企業の実務経験者で構成する「ワーキンググループ」を立ち上げ、上場企業と主要企業を対象にアンケート調査を実施、11月にマスコミ発表いたしました。当時の見出しは「MB賞基準で日本企業の「経営品質」平均は473点、優秀企業は16%」でした。この時の調査タイトルが「MB賞評価基準による「企業の経営品質」実態調査」でした。

この時、私たちは初めて「経営品質」という言葉を使用したと記憶しております。明確な定義はまだなかったものの、「いろんなところに品質があるし、米国MB賞でもQUALITY AWARDで経営全体を見ている、経営にも品質があってよいのではないか」という雑談めいた話が、大きな流れへと結実していきました。

## 5. 「平成の遣唐使=MB 賞調査団」の派遣

日本版 MB 賞創設には、米国 MB 賞との連携が不可欠でした。1994年9月22日(木)から1週間の日程で、

- ・牛窪一省氏 (R&D)
- ・福岡敏夫氏 (NEC 総研)
- ・水町浩之氏 (NEC 総研)
- ・原田大作氏 (当本部米国事務所長)
- ・柳本直行 (社会経済生産性本部)



の5名で NIST (米国国立標準技術研究所) を訪問しました。

責任者 C.ライマン博士に協力を依頼したところ、

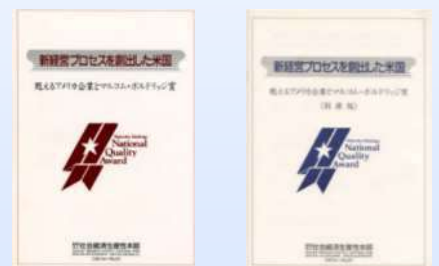
「苦しい時、日本の皆様に助けていただいた。喜んで協力します。」

という言葉が返ってきました。胸が熱くなる瞬間であり、日本版 MB 賞の実現が一步前に進んだ瞬間でした。右は広大な敷地にある NIST で原田大作氏にとってもらったメンバーの写真です。


その後、ライマン博士の言葉を受けて、米国への視察団も始めました。95年1月31日~2月10日、最低気温マイナス20度にもなる極寒の米国に「第一回経営品質事情調査団(団長:牛窪一省氏)」を派遣いたしました。この調査団は、企業幹部13名が MB 賞受賞企業ソレクトロン(サンフランシスコ)、AT&T(ニューヨーク)を訪問、ワシントンで開催される MB 賞受賞企業の報告会「第7回クエスト会議」への出席と、MB 賞の運営組織 NIST (米国国立標準技術研究所) への訪問でした。

参加メンバーは以下です。

- 団長:牛窪一省 (株)リサーチ・アンド・ディベロプメント 代表取締役社長  
 副団長:山口芳昭 (株)ニッセイマネジメント 代表取締役社長  
 米重太平 日本電信電話(株) 保全サービス部 担当部長  
 味方守信 (株)アイセス 専務取締役  
 田村均 (株)リコーCS推進室担当次長  
 高口道宏 (株)シィ・エス経営研究所 代表取締役社長  
 藤田誠 三菱電機(株) CS部 CS企画グループマネージャ  
 野本長一 日本電気(株) CS品質推進部シニアマネジャー  
 根岸政司 (株)資生堂 コンシューマーズセンター 課長  
 岡本健 (株)日立製作所 CS推進センタ部長代理  
 大久保寛司 日本アイ・ビー・エム(株) MDQ推進担当部長  
 石塚幹夫 三菱電機(株) 住環境研究開発センター主幹  
 伊藤良之 キリンビール(株) 研究開発本部部長代理  
 事務局:柳本直行 (財)社会経済生産性本部 産業経済政策室



調査団は、多くの収穫を得て帰国し、右上にある2つの報告書を作成しました。仲間内では「平成の遣唐使」と呼ばれるほどでした。

こうした内外の取り組みを反映し、1995年3月22日、ついに「95年版21世紀への『顧客価値経営』創造のための評価基準」が完成したのです。 

## JQAC レポート・アーカイブ

1996年6月から発行している「JQACレポート」は、これまで発行を重ね、多くの経営者・学識者の講演内容を掲載してまいりました。今月号より、その中からえりすぐりの内容を紙面そのままにご紹介したいと思います。

今回は、2013年6月号 (Vol.168) から経営品質協議会の前代表第一生命株式会社森田富治郎特別顧問のお話です。日本経営品質賞への挑戦の経緯や賞への思いなどを語っています。

### Pick Up ① 「明日を拓く経営」



森田 富治郎氏

- ・経営品質協議会 代表
- ・第一生命保険株式会社 特別顧問
- ・公益財団法人日本生産性本部 理事
- ・一般社団法人日本経済団体連合会21世紀政策研究所 所長

2012年度日本経営品質賞報告会において、基調講演・特別講演として、森田代表・橋本副代表にご講演頂きました。2013年度第一号を飾る本レポートでは、統一テーマである「効率経営から価値経営へ」に基づいてお話いただいたお二人の講演内容を皆様にお届けいたします。

(記事作成協力：大館健児氏)

この度、経営品質協議会の代表を拝命しました森田でございます。今日は、経営品質向上の取り組みにあたって踏まえておくべき「経済・社会」の現状をお話いたします。

まず、環境認識を申し上げます。現在の日本の名目GDPは、1991年のレベルに留まっています。

そこにギリシャで端を発したヨーロッパ経済危機、東日本大震災、そして原発事故などきわめて重い負荷を負うことになりました。足元の日本経済をみると、日中関係の悪化なども加わり、昨年の4月～6月以降景気後退に入ったとみられましたが、12月頃から生産に回復の兆しが見られ、その後の円安進展などもあり、景気が底打ちをし

たとの見方が強まっていると思います。また、政治の混乱が続いてきましたが、自民・公明が連立で議席の3分の2以上を得て政権を奪還し、第二次安倍内閣が成立しました。安倍内閣は、日本再生を掲げ、積極的に財政や金融などの政策を打ち出しています。

しかし、日本には重要課題が山積しており、この国がどこにどう向かうかを明快に述べるのはかなり難しいと言わざるを得ません。

私は、日本経団連のシンクタンクである21世紀政策研究所の所長を務めています。今日は、同研究所の研究結果も踏まえて説明したいと思います。

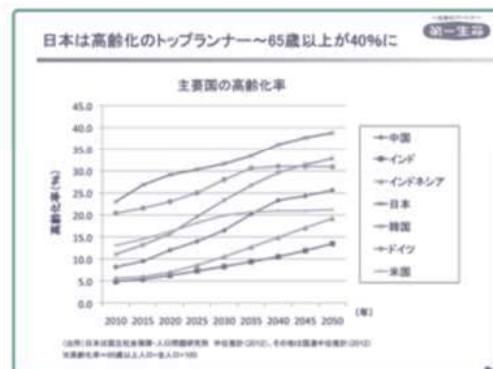
21世紀政策研究所「グローバルJAPAN特別委員会」報告書の2050年シミュレーションと総合戦略にある衝撃的な内容をご紹介します。

初めに、世界の大きな変化の中で重要な2点を紹介します。

#### 1. 日本の人口減少と高齢化

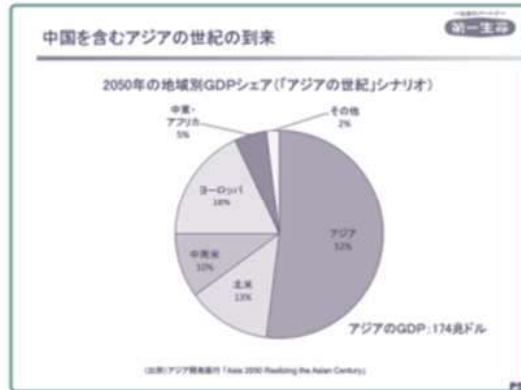
世界の人口は、2010年の70億人から2050年には90億人になると見込まれます。一方、日本の人口は、2010年の12,800万人から、2050年には9700万人まで減少します。65歳以上の人口が

全体の38.8%、75歳以上は24.6%と、超高齢社会になります。高齢化のスピードは、主要国の中で、日本が突出しています。



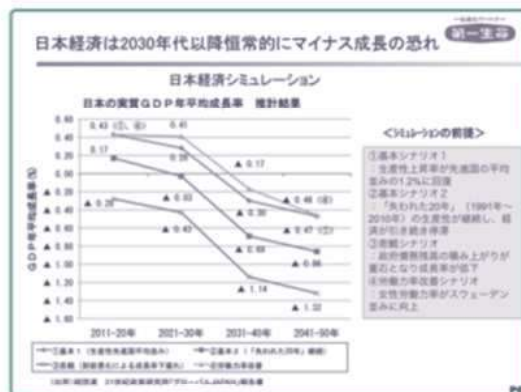
## 2. アジアの世紀の到来

アジアの成長が順調に進めば、2050年には、アジアのGDPが世界の50%以上を占めます。アジアの世紀が到来し、一人あたりのGDPは、現在の欧州のレベルになります。



次に「グローバルJAPAN特別委員会」は、日本を含む世界50カ国の経済予測を行いました。

日本は人口が3000万人減少するため、労働と資本が大きく減少する見込みです。その中で、生産性上昇率等について、4つの想定を置きました。



### ①基本シナリオ 1

生産性上昇率が先進国の平均並みの年1.2%に回復していく場合で、これがベストシナリオです。(現在0.5%)

### ②基本シナリオ 2

失われた20年(1991年～2010年)の生産性上昇率0.5%が継続し、経済が引き続き停滞した場合のシナリオです。

### ③悲観シナリオ

政府債務残高の積み上がりが重石となり、成長率が低下するシナリオです。

### ④労働力改善シナリオ

女性労働力率がスウェーデン並みに改善するシナリオです。

\*\*\*

シミュレーションの結果は、すべてのシナリオで、2030年代以降恒常的なマイナス成長となります。基本シナリオ1でも、2050年の日本のGDPは、世界第4位となります。GDPの規模は、中国、アメリカの6分の1、インドの3分の1となり、日本の存在感は著しく低下します。悲観シナリオだと世界の10位近くまで落ち込む予想です。

日本の財政については、2015年までに消費税率を10%に引き上げても、その後、更なる収支改善を行わないと、2050年には、GDP比で、国・地方の長期債務残高は、594.6%(6倍)となります。もっとも、その手前で財政は破綻すると思われる。

\*\*\*

財政再建には、歳出の強力な削減と成長による税収増が絶対の条件となります。しかし、成長の回復は多少の生産性向上では成しえず、少子化の食い止めと反転が必要不可欠です。ただ、仮に足元の出生率反転に成功しても、生産年齢人口に反映されるまで20年かかります。これまでの流れを前提とすると、日本の将来は極めて厳しいものとなります。では、どうすれば明るい未来を取り戻せるかという、詳細はグローバルジャパン報告書の提言(21世紀政策研究所のホームページに掲載)を見ていただきたいと思ひます。これらすべてを実行すれば、必ず日本は立ち直ると思ひます。問題はこれらが本当に実行されるかです。

(グラフ: 日本経団連21世紀政策研究所「グローバルJAPAN特別委員会」報告より)

## 【日本に何が起こったのか】

それを検証する手掛かりとして、「失われた20年」を振り返っておきたいと思います。失われた20年は日本特有の現象です。日本のGDP成長率は、1995年から2011年までの年平均で、実質0.8%、名目△0.3%と名実が逆転したデフレ状態になっています。またOECD諸国（先進国34か国）と比較すると、同期間の名目平均成長率は日本の△0.3%に対して、OECD諸国（日本除く）は+5.8%となっています。完璧な日本の一人負けです。その要因を考えてみたいと思います。

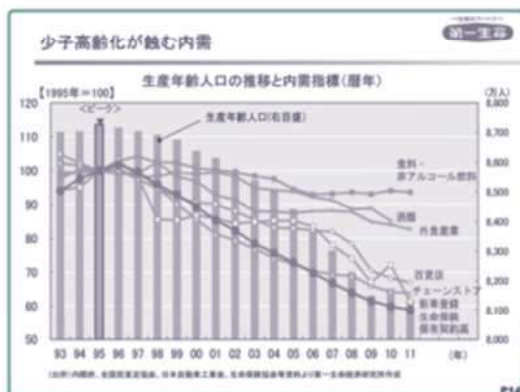
### ①バブル崩壊の後遺症

日本経済はバブル崩壊の後遺症から未だに抜け切れていません。バブルピークの1989年から2011年までに、土地と株式の時価総額で1675兆円が消えました。当然、膨大な購買力の喪失が起きます。これは、大デフレ要因です。

企業も、3つの過剰（設備・雇用・債務）の圧縮、すなわちバランスシート調整に走り、委縮した企業経営となりました。銀行は不良債権問題の影響から、極めて慎重な融資姿勢に転じました。これらが雇用、賃金、設備投資の抑制を引き起こすことになりました。

### ②少子高齢化の急進

少子高齢化の急進という問題があります。1997年ごろから主要な内需産業の売上が急落しはじめました。百貨店、スーパー、新車販売、そして生命保険もです。その直接の背景は、1996年から生産年齢人口の減少が始まったことです。



(グラフ: 日本経団連21世紀政策研究所「グローバルJAPAN特別委員会」報告より)

### ③経済のグローバル化と国内空洞化の進行

経済のグローバル化は、競争上の理由から、本来的に、製品・サービスの価格下落や低コスト国への生産移転を招きます。日本の場合はさらに、企業流出を加速する要因があります。「6重苦」といわれる円高、電力問題、高い法人税、通商政策の出遅れ、厳しい労働規制、環境規制です。法人税は、2012年度から引き下げになっていますが、復興増税と合わせて38.0%となっています。

2015年度より35.6%となりますが、これは米国に次ぐ高い水準です。FTA（自由貿易協定）、EPA（経済連携協定）の遅れもあります。日本は農業問題が壁になり、自由化のレベルが低いのも問題です。

### ④鎖国内的な国内経済

対内直接投資は、日本は極めて低いレベルです。対内直接投資残高の名目GDP比では、アメリカ、欧州は20%以上、中国・韓国でも10%程度あります。日本は3.8%とほとんど世界の非常識です。

外からの刺激が妨げられ、内需の発掘・深耕が遅れているのではないのでしょうか。長引く低成長で、外資にとって魅力が薄れているのも事実ですが、参入障壁の問題も検証が必要です。外資の導入は日本の発展にとって、不可欠なものとなるでしょう。

### ⑤財政問題

日本の財政状況はギリシャ以上に悪い状態です。また、関連して留意しなくてはならないことは、社会保障費の重圧です。一般会計予算（政策的経費）の半分以上は社会保障費です。基本的に年に一兆円ずつ増えるため、経済対策や科学技術予算も増やせません。だから、先のシミュレーションで見たように、財政赤字は成長率の引き下げ要因となってしまうのです。その一方で、日本は世界的にみて、消費税率が極めて低い国です。

### ⑥政治の低迷

これが、最大の問題です。民間の努力は当然のこととして、法律、税、規制、外交政策等に関わることは、政府の役割が決定的に重要です。政治家に今まで述べた問題が見えていたかは疑問で

す。少なくとも有効な対策は講じられませんでした。その原因のひとつは、短命政権にあります。

バブル崩壊以降の首相の在任期間は、小泉総理を除くと一人当たり1.2年弱となっています。解決の難しい問題は先送りされて、成長戦略も出来上がった頃には首相は変わり、完全な実行に至りません。「決められない政治」「実行できない政治」のつけが溜まっています。

#### **【これからどうなるのかー危機突破のための立脚点】**

今後、どうすべきかですが、「やるべきことは全てやる」が必要です。日本はいわば「複雑骨折」の状態にあり、何の課題が背骨で、何が足骨なのかといった議論を許さない状況です。問題が多数あると優先順位という話になりますが、往々にしてこれが問題の根本解決を妨げることになります。優先順位の名の下に、多くの重要課題を先送りしてしまっています。グローバルジャパンにある提言は、先送りが許されないことばかりです。今すぐできないことは、いつまでにやるのかという時間軸を伴う問題解決の全体図を作ることが必要です。そして、政策の継続性確保が重要となります。

「やるべきことは全てやる」という大前提のもと、時間軸の最先端にくるべき課題を先の問題整理に従って挙げると、まずは、バブル崩壊の後遺症の重さを再認識し委縮した経営の鎖を政官民で協調して取り除くこと、そして、少子高齢化対策へ全力で取り組むこと、企業の「6重苦」を緩和し国内空洞化の進行を食い止めること、鎖国的な国内経済の打破、財政健全化と社会保障制度の安定化への取り組み、安定した政治の確立などです。

#### **【経営に求められることー成長への意志】**

経営はどうするのか。経済の主体はあくまで民であり、政府の役割はそれを支援・補完することです。しかし民間は、バブル崩壊以降バランスシート調整に走り、萎縮した企業経営を続けざるを得ませんでした。不況をリストラと安売りでしの

ぐことは、デフレの種を再生産することになり、これがデフレスパイラルの流れを助長したと思われれます。政府がデフレ脱却に向けた積極的な政策展開を進めるなか、企業も可能な限り、経済の順回転への貢献を心がける必要があります。

\*\*\*

成長への意志を現実の成果につなげるためには、次の着眼点が重要です。

1. 飽くなき需要の発掘・深掘り、  
そのためのイノベーション
2. 少子化食い止め、反転への貢献
3. 労働力減少への対応
4. グローバル化への対応

高齢者需要等の内需の掘り起こしとともに、成長のエンジンとして外需に目を向けざるをえません。前述のとおり、今まで日本人は鎖国的な経済風土の中にこもっていました。経営革新のベースとしてグローバル化を意識するのであれば、社内での徹底した語学教育とそれを起点とする意識改革が最初のステップです。従来のドメスティックなままでの経営体制は通じません。

#### **【成果を生み出す組織の構築について】**

成長への意志を確実にするためには、それを可能にする組織の強化が必要です。経営品質向上への取り組み、あるいは、日本経営品質賞へのチャレンジは、そのための強力な武器になると確信しています。

日本経営品質賞の核心は「顧客価値を中心として、経営革新を進める企業を表彰する」ことであり、経営の質について多角的で厳しいアセスメントが加えられます。単にプロセスのみでなく、すぐれた業績を示すことが求められます。経済・社会の今日的状況に合わせて賞の仕組みのブラッシュアップは必要ですが、この賞の有効性には依然として高いものがあると確信しています。

日本経営品質賞がいかなるインパクトを与えるかの実例として、第一生命の活動をご紹介します。日本経営品質賞は、1996年創設されました。翌年1997年に私は、第一生命の社

長に就任すると同時に、経営品質協議会の幹事に就任しました。この年は、日産生命の破綻が起こり、その後、2010年までに7社の生保が破綻する口火となりました。さらに、北海道拓殖銀行、山一証券などの大型の破綻が相次ぐ、いわゆる金融・証券危機に見まわれました。それに、海外ではアジア通貨危機が生まれました。また、生産年齢人口、すなわち保険対象人口の頭打ちと減少を受け、1997年には業界全体の保有契約高がマイナスに転じました。

当社はこの変調にいち早く気づき、営業方針の大転換を検討していました。それは、営業とサービスの対象を幼児から高齢者までの全世代に拡大し、その戦略を「生涯設計」と名付けて1997年からスタートさせました。また、厳しい競争の中で、真に消費者の支持を得られない企業は生き残れないと考え、経営品質向上を経営の中核としました。当社が創立100周年を迎える5年後の2002年までを、受賞の目標にしました。その後、幸いにも2001年に受賞できました。

生保の破綻が相次ぐなか、取り組むべき課題は山積していましたが、「生涯設計」と「経営品質の向上」の2つの経営方針は、ぶれずに行ってきました。その結果、業績の一面ではありますが、個人保険の保有契約高の推移を、1995年を基準として比較すると、業界主要4社の中で当社が相対的に一番上位にあります。

環境変化に対する問題意識を明確にし、その支えとして経営品質向上への取り組みが機能した一例をお伝えしたいと思い紹介しました。

#### 【日本経営品質賞の見直し】

この賞の基本概念やアセスメント基準が、企業の存続・発展を十分に保証できるとは言えないものになっているかもしれないという思いが、最近強く湧いています。思わぬ変化にもうまく対応する、「想定外を想定する」ことが必要と思います。

少ない可能性を無視すると、大きな落とし穴に陥るかもしれません。それが致命傷になることもあり得ます。半導体や電機業界の急変を見ると、

そのように感じます。環境変化に対する組織としての検知機能を備え、その能力を磨くために、次のようなポイントが必要になるかと思います。

.....

1. 外部からの情報を組織の隅々まで、誰もがキャッチできる感度の養成
2. 情報を共有できるルールとルートの構築
3. 経営者に的確に伝達される仕組みの確立

.....

組織の風通しと言えば、主としてトップダウンとボトムアップといったタテの流れが論じられるのが通例ですが、この激しい変化の中ではヨコの流れ、すなわち横串の重視が大切です。これは、論理性を重んじる欧米に比べ、蛸壺に入りやすい日本の弱点でもあります。アセスメント基準の見直しに関し、これら3つの視点からの補強が必要と考えます。

この賞の難度はかなり高いと言えます。求められるレベルと実態には相当の差があり、改善にはかなりの時間がかかります。そのため、経営者か担当者の息が続かないことが多いと思います。

この問題意識を私なりに提起してきましたが、2009年から経営革新推進賞や経営革新奨励賞など、中間レベルの賞が設けられたのは良かったと思います。本質的にこの賞は、途中のプロセスとその結果が終わらないと、本当の良さがわからないものです。

今、経営品質賞の魅力を、どう具体的にアピールするかが問われています。そのため、内部の委員会の改編・新設、参加企業との交流強化、アセスメント基準の再検討等を精力的に進めていきたいと考えています。今日と明日の報告会では、経営品質活動の意味と強化の必要性を確認していただきたいと思います。今日の最終のセッションで、今後の方向性の具体的な提示をします。

皆様には、経営品質活動への一層深いご関心と積極的なご参加を希望する次第であります。

# 鹿児島県経営品質協議会の歩みと取組み



鹿児島県経営品質協議会  
事務局長 二宮直光

## 【鹿児島県経営品質協議会の設立】

鹿児島県経営品質協議会は、2001年5月に発足した「経営品質向上研究会」の活動を土台に、2003年12月、県内への経営品質向上プログラムの普及を図ることを目的として設立しました。鹿児島県や市の行政機関を初め、銀行、商工会議所、新聞社、学校関係など県内13の団体から発起人として支援を頂き、設立当初は会員数64社でスタートしています。

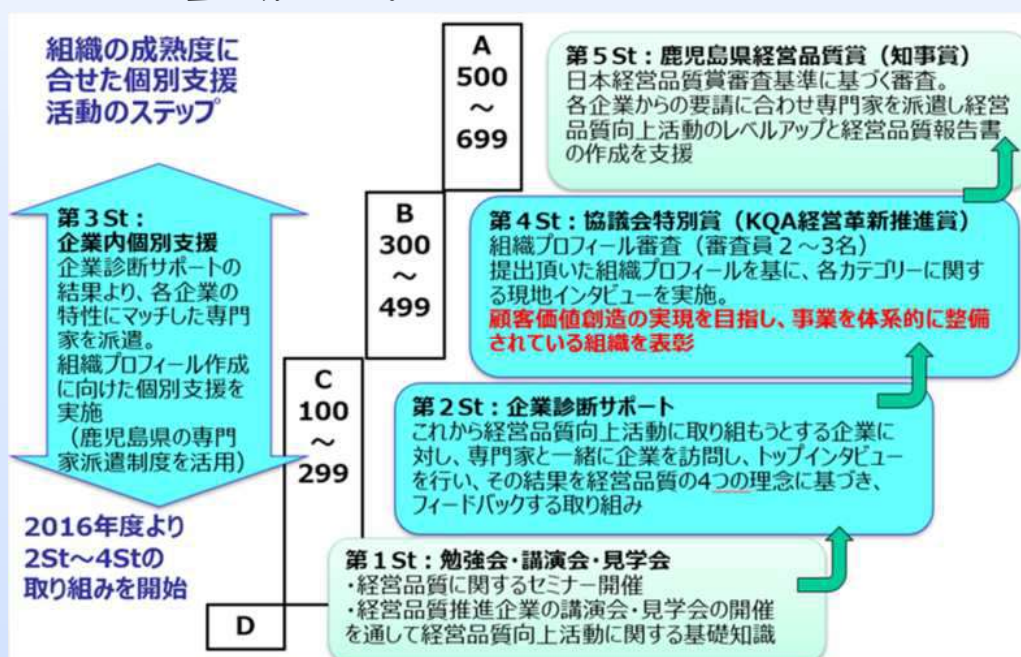
事務局は(公財)かごしま産業支援センター内に置き、事務局長及び運営委員を民間企業より選出することで、常に最新の活動を取り入れながら、継続的に経営品質向上プログラムの普及に取り組める体制を当初から構築してきました。

また鹿児島県経営品質協議会とは別組織として、(公財)かごしま産業支援センター内に賞事務局を設置し、「鹿児島県経営品質賞」を創設したことで、経営品質向上プログラムの普及と表彰に関する体制を明確に区分けしたことも大きな特徴となっています。これにより、会員企業が「鹿児島県経営品質賞(知事賞)」を目指し組織の成熟度を高めていくことに特化した、段階的な支援体制を構築しています。

## 【独自の支援体制の構築】

しかしながら、2015年までは、鹿児島県経営品質賞を目指して活動している企業は、ごく限られた数社のみ限定され、多くの会員企業は研究会や講演会へ参加するのみで、組織プロフィール作成など、具体的な活動を展開している企業はほとんどなく、気づけば会員数も30社を下回る状況でした。

運営委員メンバーだけの活動の限界を感じる中、改めて活動の活性化を図っていくため、県内出身者で、県外で経営品質向上プログラムの普及・審査活動に取り組まれている方にご協力頂き、協議会の支援体制を下記5つのステップに整理致しました。



特に、第2ステップの企業診断サポートは、事前資料が無い中で、いきなり経営者に2時間～3時間のインタビューを行い、強みや提言などをフィードバックレポートにまとめ提出するという取組みでしたが、多くの経営者から「自社の経営に関して第三者から意見を聞く機会はいままでほとんど無かった。非常に多くの気づきを得ることが出来た!」と高評価頂き、以降、鹿児島県経営品質協議会特別賞や鹿児島県経営品質賞へ挑戦する会員企業が増加してきました。



### 【顧客価値経営ガイドライン移行に伴う支援体制の再構築】

2022年に経営品質の基準書が顧客価値経営ガイドラインに変更になり、「ありがたい姿」からのバックキャストで組織変革を実現する取組みが指向されたことより、支援活動のスタートに経営の設計図に関する学習と作成を置き下記支援体制への移行を進めています。また本年度からは +1ステップとして、会員企業を定期的に訪問し、継続した対話に取組み始めています。



### 【2025年度の主な取組み】

本年度の講演会・研修会を中心とした主な取組みについて下記に紹介します。

- 〈講演会〉 (1)6月2日:丸栄運輸機工(株) 高木社長をお迎えし講演会を実施  
(2)11月17日:福岡トヨタ自動車(株) 金子社長をお迎えし講演会を実施
- 〈研修会〉 (1)7月～9月:自己革新セミナー① 顧客価値経営基礎コース  
「“もしドラ”でマネジメント入門研修」 講師:コアクリエイト 田原氏  
(2)8月22日:認定セルフアセッサースキルアップ研修 講師:藤田ワークス 藤井氏  
(3)12月2日:自己革新セミナー②  
「経営品質賞受賞企業5社のウェルビーイング実践事例」  
(4)12月～1月:経営の設計図作成研修 講師:田原氏、藤井氏予定
- 〈実践推進者コース 鹿児島開催〉・・・10月～12月開催 講師:柳本事務局長

## 【2025年度の活動状況紹介】

### ◆6月2日(月) 第1回講演会を開催しました。

○場所・時間: ホテルレクストン鹿児島 15:00~17:00

○講師: 丸栄運輸機工(株) 高木社長

○テーマ: 「なりゆきの未来から意志ある未来へ」

～丸栄運輸機工(株)の未来設計～

本年度第1回目の講演会は、6月2日(月)に開催された、鹿児島県経営品質協議会総会後に、昨年度日本経営品質賞推進賞を受賞されました、丸栄運輸機工株式会社の 高木社長をお迎えし開催しました。

高木社長より経営品質への出会い後「情報カードの開始」や「経営計画書の導入」「環境整備の導入」「ありがたい姿の定義」などを進め、日本経営品質賞へ果敢に挑戦されてきた背景や申請されて良かったことなどを分かりやすくご紹介頂きました。

当日は、講演会場が満席になる中、その後の懇親会にも多くの方にご参加頂き、大変気づきの多い講演会となりました。

#### ※参加者アンケート結果(抜粋)

☆戦略に対しての戦術が明確で分かりやすく、社員を巻き込

む仕組みが大変参考になった。まさに主語が自分からお客様に変化していると感じました。

☆「情報カード」や「環境整備」など我社でも同じような取組みを行っていますが、なかなか社員全体に定着しません。定着させるためのヒントを教えて頂いたように思います。ありがとうございました。



### ◆7月~9月自己革新セミナー① 顧客価値経営入門コース

#### 「もしドラ」でマネジメント入門研修を開催しました。

昨年に引き続き、自己革新セミナー①顧客価値経営入門コースとして、「もしドラ」でマネジメント入門研修を実施しました。

○日程 第1回: 2025年7月24日(木) 13:00~17:30

第2回: 2025年8月21日(木) 13:00~16:30

第3回: 2025年9月25日(木) 12:30~18:00

○講師 コアクリエイティブ 田原さん

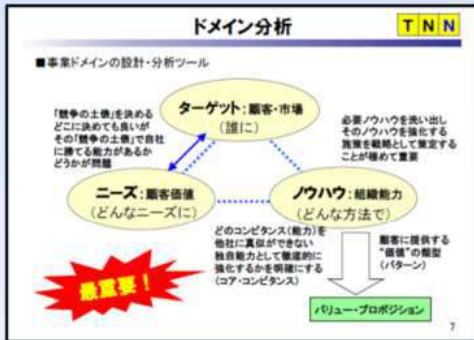
○参加者 7社 19名 ○場所 カクイクス交流センター 研修室

#### ※研修内容及び研修風景

研修はマネジメントに関する基本的な考え方や顧客価値経営とマネジメントの関係、経営の基本要素であるマーケティングとイノベーション、事業ドメインとしてのターゲット・ニーズ・ノウハウなどを中心に、田原氏より丁寧な話がありました。

またグループ討議では、もしドラの程高野球部と各社それぞれで、(1)真摯さについて(2)「顧客」は誰か?(3)目的・使命は何か?(4)マーケティングにどのように取り組んでいるか?(5)イノベーションにどのように取り組んでいるか?についてグループ討議を行い、改めてマネジメントの大切さを理解する機会となりました。





**ターゲットを絞り込む 1/3**

I 平凡な遊園地 vs TDL

	平凡な遊園地	TDL
ターゲット	色々な人々	子供と親
ニーズ	紙巻・遊び・飲食	思い出をつくる
ノウハウ	色々な遊具施設	ストーリー・キャラクタの世界に没入

II 他のファストフード vs マクドナルド

	他のファストフード	マクドナルド
ターゲット	色々	子供～若者
ニーズ	色々	1番いている人 の多人数
ノウハウ	あいまい、選別	駅前/大型店 QSC=V

Quality Service Cleanliness = Value

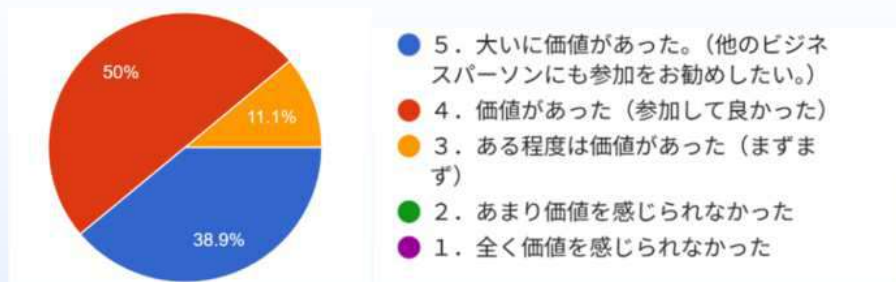
9



※参加者のアンケート結果

◎全3回終了後、ご参加いただいた皆様にごアンケートをご回答いただきました。

1. 「もしドラ」でマネジメント入門研修(全3回+交流会)に参加して感じた”価値”について下記より選択してください。



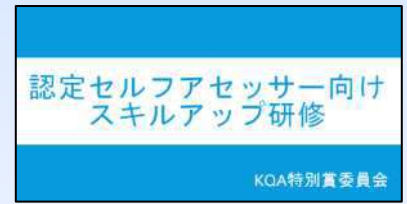
2. 上記回答を選択した理由、感じた価値について具体的にご記入をお願いします。(抜粋)

- ・人事マネジメントだけでなく、経営全体そのものを学ぶことができました。
- ・マーケティング、イノベーションの活用法など周囲にポジティブな影響を与える取り組み方法など進める上で参考になりました。
- ・マネジメントについて学ぶことができたのはもちろん、他の企業様の取り組みについて交流をきっかけに知ることができました。大変有意義な時間でした。
- ・管理職者になって、何をどのように取り組めば良いかわからなかったのですが、講師の先生の話を知り、他の会社の方の話を知り、学べる事が沢山ありました。
- ・弱みを無くすのではなく強みを生かす、これは人に対してだけでなく職場の環境にも言えることであることを教えていただきました。常に問題意識を持つ上で欠かせないアイテムとして、視点を変えて仕事に励もうと思います。

## ◆9月18日(木) 認定セルフアセッサー向けスキルアップ研修を開催しました。

鹿児島県経営品質協議会では、2025年9月18日(木)認定セルフアセッサー対象のスキルアップ研修を開催致しました。

2019年以降、認定セルフアセッサー養成研修を鹿児島でも開催してきましたが、2022年に顧客価値経営ガイドラインに変更となり、改めてガイドラインの理解を深めていきたいとのご要望を受け、アセッサーの皆様との交流も含めて、今回 実践形式のスキルアップ研修を開催致しました。



○開催日：2025年9月18日(10:00~17:00) ○場所：鹿児島県中小企業会館会議室

○講師：(株)藤田ワークス シニアアドバイザー 藤井 亮氏

○参加者：10名(各社で経営品質向上活動を実践されている皆様にお集まり頂きました。)



### ※研修内容及び研修風景

最初に、講師の藤井さんより、顧客価値経営ガイドラインの特徴やバックキャストに関する説明を頂いた後、事前課題としてお願いしていたトップ保険サービスの顧客価値経営報告書より経営の設計図の気づきについて、3グループに分かれグループ討議を実施し発表頂きました。

### ※参加者アンケートより(抜粋)

- ・自分一人でしてきたが、これで良いのかという不安になる。今回メンバーと協同して実践することにより安心して参考を得ながら自己評価できた。
- ・肩肘はらずにディスカッション出来、大変盛り上がり気づきも増えました。
- ・バックキャストで考えるという手法を少しでも理解できたように思います。
- ・やはり実践が大事だと思いました。また他の方の意見を聞けるのも貴重だと感じました。
- ・通常と違ったまとめ方で、違う角度から見れる事ができた。



### ※講師(藤井さん)より

協議会では、人材育成が課題とされてきました。特に実践推進者に対しての研修は、知識を高めることが多いように感じます。自社の組織で実践しようとする、なかなか難しい面があります。顧客価値経営ガイドラインは実践重視の内容であり、そのためのステップが示されています。今回の企画では、そうした実践として役に立つスキルを高めることを目指しました。その一助になっていたら嬉しいです。

尚、こうした研修は1回で終わりではなく、継続して受講し修練することが大事です。推進者としての役割が果たせるような研修をこれからも目指してまいります。

ありがとうございました。こんなワイガヤの楽しい研修はひさしぶりでした。

## ◆11月17日(月) 鹿児島県経営品質賞表彰式及び記念講演会

本年度の鹿児島県経営品質協議会特別賞表彰式を下記にて開催しています。また記念講演として昨年度の日本経営品質賞奨励賞を受賞されました、福岡トヨタ自動車(株)の金子社長をお迎えし、「一番大切なことを一番大切にする」をテーマに講演頂きます。

○開催日 : 2025年11月17日(月) 13:20~17:00

○場所 : 城山ホテル鹿児島

□第1部: 令和7年度 鹿児島県経営品質協議会特別賞 表彰式

受賞組織 KQA 顧客価値経営推進賞 ランクアップ認証 1社

KQA 顧客価値経営推進賞 スタートアップ認証 2社

□第2部: 記念講演会

◇講師 : 福岡トヨタ自動車(株) 代表取締役社長 金子 直幹 様

◇テーマ: 「一番大切なことを一番大切にする」

□第3部: 受賞報告会

◇(医)慈圭会 八反丸リハビリテーション病院 理事長 八反丸 哲史 様

## ◆12月2日(火) 自己革新セミナー② 経営品質賞受賞企業のウェルビーイング実践事例

本年度2回目の自己革新セミナーでは、経営品質賞受賞企業5社にご協力頂き、各社がウェルビーイングの視点で、具体的にどのような取り組みを実践されているかについてご紹介致します。

各社のウェルビーイング推進のポイントを88項目に整理し、ポイントごとに各社より報告頂きます。

○開催日 2025年12月2日(火) 10:00~17:00

○場所 : (株)現場サポート 鹿児島中央サテライトオフィス + Monso(モンソ)

○登壇者

- |                             |                         |          |
|-----------------------------|-------------------------|----------|
| (1) トップ保険サービス(株) お客様サービス部課長 |                         | 千々和 豊 様  |
| (2) (株)肥後銀行                 | 経営企画部 サステナビリティ推進室長      | 坂口 尚 様   |
|                             | 経営企画部 サステナビリティ推進室 企画役代理 | 河野 彩 様   |
| (3) (株)九州タブチ                | 顧問                      | 二宮 直光    |
|                             | 経営企画部 経営企画課責任者          | 原口 英明 様  |
| (4) (株)藤田ワークス               | CHO 取締役最高人事責任者          | 竹内 恵理菜 様 |
| (5) (株)現場サポート               | 常務取締役開発本部長              | 川畑 勇喜 様  |

## ◆12月~2月 経営の設計図作成研修


本年度の経営の設計図作成研修を下記にて開催します。

○開催日 第1回 : 12月18日(木) 10:00~17:00

第2回 : 1月22日(木) 10:00~17:00

第3回 : 2月19日(木) 10:00~17:00

○場所 かがしま国際交流センター、及びカクイックス交流センター

以上 

## 変革への必読書



### 『ジョブ型雇用社会とは何か』濱口桂一郎(岩波新書 2021年)

本人がつくった言葉が別の意味で遣われることがある。そのうちの一つであるDX(デジタル・トランスフォーメーション)も2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が論文 "Information Technology and the Good Life"で示した「デジタル技術の浸透による生活の変化」が正確な意味で、「変化する」のは個人の生活であり、データやデジタル技術の力を借りて自分の望む生き方を実現するという、個人が社会経済デザインそのものに参加する公共性のあり方を考える哲学であると言える。ところが、いつの間にか組織のデジタル化やシステム改良の意味に変わってしまっている。これでは手段が目的となる「名ばかりDX」に過ぎない。

「ジョブ型雇用」も同様である。新型コロナウイルス禍でのテレワーク拡大で社員の評価が難しくなっていることを受け、日本企業の雇用システムを欧米流の「ジョブ型」に切り替えるべきだとする議論が新聞や雑誌で盛んになっていた。だが、ジョブ型の名付け親で、労働問題の第一人者として知られる濱口桂一郎 労働政策研究・研修機構労働政策研究所長は「ジョブ型を成果主義と結び付ける誤解が多く、おかしな議論が横行している」と警鐘を鳴らす。


「テレワークが増えて成果の評価が難しくなったのでジョブ型に移行すべきだ、というのは本末転倒な話」だという。「ジョブ型雇用では、たとえば会社都合の人事異動など、今の日本企業なら当たり前のことの多くができなくなる。そうした大転換だということを全く分かっていない議論が多い」と濱口所長は嘆く。

筆者が一番言いたいのは、「みんなジョブ型を新しいと思って売り込もうとしているけど、まったく新商品ではないよ、むしろ古くさいものだよ」ということだ。産業革命後の欧米社会で長い時間をかけて形成された雇用モデルであるジョブ型に対し、高度成長期の日本で定着したのがメンバーシップ型だ。1980年代までは硬直的な欧米のジョブ型と比べ、柔軟で労働者の主体性を引き出す優れた仕組みだと称賛もされてきたが、90年代以降は「正社員」枠の縮小に伴う非正規労働者の増加、無限定な働かせ方に起因するブラック企業化など、各種の問題が噴出するようになった。そこで引き合いに出されるようになったのがジョブ型だが、現在の経済メディアなどでの議論では、そうした歴史的経緯はすっかり忘却されている。

濱口所長は「2つの型のどちらも、色々なものが組み合わさった複雑なシステム。当然メリットもデメリットもあるし、全部ひっくるめて一つのシステムなので、いいとこどりなんてできるはずがない」とメンバーシップ型の発想にとっぴり漬かった頭でジョブ型を理想化し簡単に導入できるかのように説く議論を戒めている。

筆者も言うように「ページをめくるごとに、そうだったのかと膝を叩く」著書である。



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。

### <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
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 <a href="mailto:shoko@tw.city.aizuwakama.tsu.fukushima.jp">shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp</a> 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 <a href="mailto:tqa@oregano.ocn.ne.jp">tqa@oregano.ocn.ne.jp</a> 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 画等スタッフ部門	事務局担当高戸宛てメールにて 申込 <a href="mailto:tqashokotakato@gmail.com">tqashokotakato@gmail.com</a>	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 画等スタッフ部門	Webまたは事務局担当 高戸宛てメールにて申込み <a href="mailto:tqashokotakato@gmail.com">tqashokotakato@gmail.com</a> 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
第18回「TOPの集い(経営懇話 会)」 講演	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	事務局までお問い 合わせ	チラシを記入上 Eメールにて	

C.E.M.マネジメント株式会社  
代表取締役 駒月純氏

懇親会 SAKURA SKY PALACE

<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
<p>【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</p>	<p>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:福井県織協ビル 第3回, 第4回は日程調整中 開催方法:対面 会場:福井県織協ビル予定</p>	<p>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</p>	<p>パンフレット及び申込 <a href="http://www.fpc-fqa.or.jp/seminar/entry-481.html">http://www.fpc-fqa.or.jp/seminar/entry-481.html</a> 問い合わせ <a href="mailto:admin@fpc-fqa.or.jp">admin@fpc-fqa.or.jp</a></p>	
<p>【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</p>	<p>12/19(金) 15:00-17:00 JR 福井駅周辺</p>	<p>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</p>		

<中部経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営革新研究部会	<p>日時: 2025年 11月14日(金) 14:00~17:00 12月22日(月) 14:00~17:00 2026年 2月20日(金) 14:00~17:00 場所: 一般財団法人 中部生産性本部 セミナールームおよびオンライン ※一部外部会場での開催あり</p>	<p>対象:経営トップ、役員、経営・組織改革のリーダー、経営企画部門の責任者及び担当者  費用:事務局までお問い合わせ</p>	<p>随時募集 <a href="https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/126/">https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/126/</a></p>	

<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
<p>経営者ゼミナール(全5回) 岡本正耿氏</p>	<p>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</p>	<p>会員限定 費用:全5回 110,000円</p>	<p>下記までメールで <a href="mailto:bsupport@miequality.net">bsupport@miequality.net</a></p>	<p>参加会員のみアーカイブ配信</p>

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 <a href="mailto:bsupport@miequality.net">bsupport@miequality.net</a>	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
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 <a href="https://forms.office.com/r/i4FsqRGbgI">https://forms.office.com/r/i4FsqRGbgI</a> 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 <a href="https://www.kpcnet.or.jp/form/?mode=agree&amp;seq=2417">https://www.kpcnet.or.jp/form/?mode=agree&amp;seq=2417</a>	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4回講演会 アックスヤマザキ株式会社 代表取締役 山崎 一史 氏	11/17(月)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 <a href="mailto:c.kawashima@kpcnet.or.jp">c.kawashima@kpcnet.or.jp</a> 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 <a href="mailto:c.kawashima@kpcnet.or.jp">c.kawashima@kpcnet.or.jp</a> 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	募集は締め切りました。	
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	募集は締め切りました。	

<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 <a href="https://www.spc21.jp/business/quality/propeller.html">https://www.spc21.jp/business/quality/propeller.html</a> 問い合わせメール toiawase@spc21.jp	コース一括申込 割引有り

<鹿児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
自己革新セミナー② 「経営品質受賞企業5社のウェルビーイング実践事例」 トップ保険サービス、肥後銀行、九州タブチ、藤田ワークス、現場サポート5社の経営品質推進担当者	12月2日(火)10:00~17:00 (株)現場サポート 鹿児島中央サテライトオフィス +Monso(モンソ) 〒890-0045 鹿児島市武1丁目2番10号 JR鹿児島中央ビル7F(706)	鹿児島県経営品質協議会 会員優先 非会員参加可能 参加費:無料	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会ホームページUP予定 締切:11月25日(火)	
経営の設計図作成研修 3回コース 代表取締役社長 森山 重康氏	1回目:12月18日(木) 2回目:1月22日(木) 3回目:2月19日(木) 時間各10:00~17:00 第1回:かごしま国際交流センター研修室1 第2・3回カクイックス交流センター3階中研修室1	鹿児島県経営品質協議会 会員・非会員参加可能 参加費:会員:無料 非会員:2,000円	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会ホームページUP予定 締切:12月5日(金)	

<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 <a href="https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html">https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html</a> 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 <a href="https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html">https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007051.html</a> 募集中	
顧客価値経営ガイドライン改訂説明会<オンライン開催> 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	12/8(月)15:00~17:00 開催形式:ZOOM オンライン	組織の経営者・推進者の皆様を対象 費用:無料	<a href="https://forms.office.com/r/LUkdjf8yC6">https://forms.office.com/r/LUkdjf8yC6</a> 募集中	

JHQC (日本版医療 MB 賞クオリテ ィクラブ) 研究会 公益財団法人湯浅報恩会 寿泉堂 総合病院	12/12 (金) 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 東京都千代田区平河町2-13-12	JHQC 会員	JHQC のご案内 <a href="https://www.jqac.com/jhqac/">https://www.jqac.com/jhqac/</a>
2025 年度「認定セルフアセッサー 認定更新・再取得 オンライン研修 会」～リスティングコース～ 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	1 日目: 12/15 (月) 2 日目: 2026/1/19 (月) いずれも 9:00-18:00 オンライン開催	今年度、認定セルフアセッサー認 定更新・再取得の対象の皆さま 1 日目のみ受講: 33,000 円 2 日間の受講: 44,000 円 (いずれも、消費税込、認定更新費 用含む)	<a href="https://www.jqac.com/practitioners-course/licence">https://www.jqac.com/practitioners-course/licence</a> 募集中
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

## ご案内: 「顧客価値経営ガイドライン改訂説明会」について

2022年度に発行した「顧客価値経営ガイドライン」は、経営変革の羅針盤として、また日本経営品質賞や地域経営品質賞の申請ガイドブックとして、多くの組織にご活用いただいています。

一方、経営環境が一層多様化・複雑化する中で、顧客価値経営への変革をさらに後押しするためには、ガイドラインの見直しが必要と判断いたしました。現在、「顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキング(リーダー: 岡本正耿氏)」を設置し、2026年2月の発行(予定)に向けて改訂準備を進めています。11月には改訂の大枠がまとまる予定です。

つきましては、本ガイドラインをすでにご活用中の方、または活用を検討されている組織の経営者・推進者の皆様を対象に、下記の通り説明会を開催いたします。

本説明会では、改訂の背景や目的、主要な変更点、効果的な活用ポイント等について解説いたします。また、質疑応答や個別相談の時間も設けます。改訂の方向性をいち早く共有し、今後の取り組みにお役立ていただければ幸いです。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

<オンライン開催> (Zoom)

日 時: 12月8日(月) 15:00~17:00

定 員: 100名


◆対 象: 顧客価値経営ガイドラインの活用や日本経営品質賞・地域経営品質賞への申請に関心をお持ちの組織経営者・推進者

※支援者の方は、組織経営者・推進者とご一緒に参加に限らせていただきます。

◆参加費: 無料

◆講 師: 高橋 清 氏 (経営品質協議会 顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキングメンバー)

◆主 催: 経営品質協議会

お問い合わせ先・お申し込み先のご案内は経営品質協議会ホームページ(jqa-info@jpc-net.jp)をご覧ください。 

## ご案内:「経営の設計図研究会」について

「経営品質協議会会員専用アーカイブ」では、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をダウンロードいただけます(「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/>」参加者 ID は会員の皆様に個別にご案内しています)。

当アーカイブにおいて、「経営の設計図研究会」として、2024年度経営デザイン認証 ランクアップ認証組織の取り組みについての講演動画を掲載しています。ぜひご覧ください。

<現在の掲載動画>

\*株式会社青木光悦堂 代表取締役 青木 隆明 氏(10/20 収録)

\*株式会社アド宣通 代表取締役 炭田 恵崇 氏(11/4 収録)

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

## 12月号(予定):

発表!2025年度日本経営品質賞/受賞企業について

GEC2025ミーティング/顧客価値経営ガイドライン改訂説明会

新企画!「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」/「経営品質活動の誕生」

過去の JQAC レポートからえりすぐりの記事を再掲載/変革の必読書

地域の経営品質協議会紹介/全国のイベント情報ほか

## 編集後記

まずは一つお詫びを。今月から掲載予定だった「顧客価値経営ガイドライン・コンセプトシリーズ」は紙面の都合により12月号からのスタートとなりました。より良い形でお届けするための準備期間とご理解いただければ幸いです。

今月号では「経営の設計図研究会」の取り組みをご紹介します。青木光悦堂の青木社長が経営デザイン認証を「運転免許証を手に入れたようだ」と語られた言葉が印象的でした。この“免許証”を手にとり成長の道を走り出されるのか楽しみです。

地域紹介は鹿児島県経営品質賞協議会の歩みです。協議会と賞の運営を分ける独自の形を続けられ、20年を経ても活動の熱が冷めないのは民間企業の情熱が根付いているからだと感じます。表彰式の記事の執筆もお願いしました。今後の発展に期待しています。

「経営品質活動の誕生」では「CS フォーラム21」初期の活動を振り返りました。参加された方々のお名前を記したのは、この活動を支えた存在をどうしても伝えたいからです。右も左も分からなかった私を導いてくださった皆さまのおかげで今があります。感謝を胸に今後も活動していきたいと思えます。

「JQAC レポート選りすぐり」では、第一生命の森田さん(2001年日本経営品質賞受賞)のご講演を紹介しました。日本経済の見方や変革の進め方等、読み返すたびに発見がある内容です。今後も厳選してお届けします。

次号12月号は、**2025年度日本経営品質賞受賞組織の特集号**です。どの組織が選ばれたのか、発表を楽しみにお待ちください。

また12月初旬には「Global Excellence Council (GEC)」年次会合が開催されます。各国の最新動向を12月号でお伝えします。そして延期していた「顧客価値経営ガイドライン コンセプトシリーズ」もいよいよ始まります。

2025年も残りわずか。来年の干支「馬」、飛躍の年にしたいものですね。

冬が深まり、インフルエンザも流行しています。どうぞ温かくしてお過ごしください。

次号でも皆さまと誌面でお会いできるのを楽しみにしています。