2026年度
徳島県経営品質賞
申 請 要 領

TOKUSHIMA QUALITY AWARD

徳島県経営品質賞委員会

事務局（公益財団法人とくしま産業振興機構）

は じ め に

本書は、2026年度徳島県経営品質賞への申請と審査に関する要領です。

本審査は、「2026年度版顧客価値経営ガイドライン」及び「2026年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に基づいて行います。

本要領は、大きく4つの内容で構成されています。

1. 徳島県経営品質賞の申請・審査に関する概要

2. 申請・審査に関する留意点

3. 申請書記述にあたっての手引き

4. 申請書式（参照）

目　次

目　次 2
Ⅰ.徳島県経営品質賞について 4
　1.顧客価値経営を目指したイノベーティブな組織への変革と経営品質向上 4
　2.日本経営品質賞と徳島県経営品質賞 4
Ⅱ.徳島県経営品質賞の運営体制について 6
　1.徳島県経営品質賞委員会 6
　2.判定委員会 6
　3.審査員 7
　4.事務局 8
Ⅲ.徳島県経営品質賞の表彰について 9
　1.表彰基準 9
　2.徳島県経営品質賞の各賞 9
　3.徳島県経営品質賞受賞組織への依頼事項 9
Ⅳ.評価基準 10
　1.評価について 10
　2.評価基準 10
　　①全体の評価について 11
　　②「経営の設計図」の評価について 11
　　③「変革実践活動」の評価について 12
　　④「活動結果と振り返り」の評価について 12
　3.徳島県経営品質賞の表彰推薦について 12
Ⅴ.2026 年度徳島県経営品質賞の審査項目について 13
　1.顧客価値経営における「フレームワーク」 13
　2.申請書の記述項目について 15
　　2−1 「基本理念」、2−2「大切にする考え方」の理解 15
　　2−3 経営の設計図 15
　　2−4 変革実践活動 22
　　2−5 活動結果と振り返り 27
Ⅵ.申請書の記述にあたっての手引き 29
Ⅶ.徳島県経営品質賞の申請について 33
　1.申請資格 33
　2.申請資格の制限 33
　3.申請の手続き 34
　4.申請書類について 35
　5.審査費用について 36
Ⅷ.徳島県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
6. 徳島県経営品質賞表彰・受賞企業報告会について 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. 徳島県経営品質賞における AI の活用について 44
【附録】顧客価値経営の「基本理念」、「大切にする考え方」 45
■提出書類<参考> 51
第1項　申請組織概要 51
第2項　申請動機 51
第3項　過去の申請実績 52
第4項　組織概要 52
第5項　事業拠点と提供している商品・サービスの説明 52
第6項　企業内組織（子会社を含む）での申請 53
第7項　組織の存続に関わる事項 54
第8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 54
第9項　代表者として申請に対する同意事項の確認 54

Ⅰ.徳島県経営品質賞について

1.顧客価値経営を目指したイノベーティブな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直す必要があります。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、バックキャスト思考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、イノベーティブな組織への変革が不可欠です。イノベーティブな組織の特徴として、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機会、顧客・市場の洞察を深める習慣、継続的学習を促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。イノベーティブな組織への変革を推進していくことが、経営品質の向上につながるのです。

2.日本経営品質賞と徳島県経営品質賞

日本経営品質賞は、わが国の企業・組織への経営品質向上の考え方と活動を普及・推進するために1995年に創設されました。

創設の中心となったのは、1990年代から「顧客満足」に関する研究・実践を進めていた大手企業を中心とする有志企業20社と、(財)社会経済生産性本部(現:公益財団法人日本生産性本部)です。日本経営品質賞は、米国企業の競争力復活の原動力のひとつとなった「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。

以来、30 年にわたり、経営革新のモデルとするにふさわしい組織を表彰してきました。

2025 年度までに、のべ324 組織の申請を受け、57 組織が日本経営品質賞(大賞)を受賞しています。

「徳島県経営品質賞」は、県内企業等の経営品質向上活動を通じて、自らの経営を自らが振り返ることでその気づきを高め、目指す価値実現のための経営への変革を支援することを目的として、公益財団法人とくしま産業振興機構が平成 16 年度に創設した賞制度です。

徳島県経営品質賞の審査は、顧客価値経営の普及と経営革新の支援を使命とし、日本経営品質協議会での審査員育成研修で研鑽と選抜を受けた審査員によって行われます。審査員はいずれも経営の各分野で専門的な経験を積んだ実務家であり、申請組織ごとに3名程度の審査員による審査チームを編成します。審査では、経験の異なる実務家の多様な意見の交換、話し合いを通じて、申請組織の顧客価値経営に向けたイノベーティブな組織への変革に役立つ評価レポートの作成を行います。

審査チームによる審査、判定委員会、徳島県経営品質賞委員会を経て、その年の受賞組織が決

定します。一定基準以上のレベルに加え、顧客価値経営を目指す組織の範としてふさわしいモデルとして認められることが受賞の条件となります。

徳島県経営品質賞の受賞組織には、さらなる顧客価値経営を目指す変革活動（イノベーティブな組織に変革する活動）を紹介することにより、徳島県産業の発展をリードすることが期待されています。

Ⅱ.徳島県経営品質賞の運営体制について

徳島県経営品質賞の運営は、徳島県経営品質賞委員会が行います。

1.徳島県経営品質賞委員会

徳島県経営品質賞委員会は、徳島県経営品質賞全体における最高意思決定機関です。当委員会は、徳島県経営品質賞各賞表彰組織の決定・発表、表彰をはじめ、審査基準や審査プロセスの妥当性、審査員の選考など、徳島県経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討、決定します。

◆徳島県経営品質賞委員会の構成

組織名	備考
徳島県	行政
徳島県商工会議所連合会	経済団体
徳島県商工会連合会	経済団体
徳島県中小企業団体中央会	経済団体
国立大学法人徳島大学	大学
特定非営利活動法人徳島県消費者協会	消費者団体
公益財団法人とくしま産業振興機構	経済団体（事務局）
合計（7団体）	※委員長は徳島県知事

2.判定委員会

判定委員会は、経営者、学識者などにより構成しています。審査チームからの報告を受け、専門的な見地からアドバイスするとともに、徳島県経営品質賞各賞表彰組織の候補を徳島県経営品質賞委員会に推薦します。

◆徳島県経営品質賞判定委員会の委員

職名	氏名
千葉商科大学大学院会計ファイナンス研究科 客員教授 ・ 早稲田大学名誉教授	伊藤 嘉博 氏
香川大学名誉教授	藤村 和宏 氏
公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント	寺沢 俊哉 氏

※委員長は伊藤 嘉博 氏

3. 審査員

審査チームは、顧客価値経営ガイドラインに精通する専門家を選定します。具体的には、申請組織の業種、業務内容、審査員の経験と専門性などを勘案して1名のチームリーダー、2～4名の審査員を徳島県経営品質賞委員会事務局が決定します。

審査員は、申請組織より提出された申請書類を十分に読み込み、申請組織とのコミュニケーションを含めた審査で確認を行い、チームとして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、申請組織の活動内容が、徳島県経営品質賞にふさわしいかどうかをもとに検討し、表彰組織候補を判定委員会に推薦します。

徳島県経営品質賞の審査員は、以下の倫理規定・機密原則を遵守します。これに反する行為を行った場合には、徳島県経営品質賞主催の活動への参加が認められなくなります。

＜審査員の倫理規定と機密原則＞

（審査を担当するにあたり）

■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。

■審査期間中、審査の日程を最優先に活動します。

■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、これらを一切行いません。

■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、そのような行為と見なされる言動は、一切行いません。

■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）

■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。

■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。

■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。

■徳島県経営品質賞のロゴ、審査員の肩書き、および徳島県経営品質賞委員会事務局より提供される「徳島県経営品質賞審査員」の名刺を、担当組織の審査以外の目的で使用すること（講演、コンサルティング、研修指導等の営業促進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）

- 審査を担当する組織に限らず、徳島県経営品質賞の申請組織の審査に関する情報について、いかなる経緯で知り得た場合であっても、第三者に漏らすことは一切いたしません。
- 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。
- 審査に関する機密情報を審査チームメンバーと共有する際は、補助的用途に限定し、情報セキュリティの観点で細心の注意を払います。
- 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。
- 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。
- 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へ返却（電子情報であれば消去）いたします。
- 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、徳島県経営品質賞委員会の指示に従います。

4. 事務局

事務局は、徳島県経営品質賞の活動全般にかかわる運営事務を行います。徳島県経営品質賞の申請や審査にかかわる連絡・調整など、適切な審査のための環境づくりをはじめ、徳島県経営品質賞委員会や判定委員会などの開催・運営事務等を行っており、（公財）とくしま産業振興機構内に置かれています。

Ⅲ. 徳島県経営品質賞の表彰について

徳島県経営品質賞には、「徳島県経営品質賞」、「徳島県経営品質賞 奨励賞」があります。

1. 表彰基準

徳島県経営品質賞は、「2026年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に基づき審査を行い、経営改善・革新が認められ、革新に取り組むモデルとなる組織から、判定委員会の推薦に基づき、徳島県経営品質賞委員会において選定します。

2. 徳島県経営品質賞の各賞

(1)「徳島県経営品質賞 大賞」

ありたい姿の実現に向けた変革を通じて、本県を代表する顧客価値経営の実践モデルとして認められる企業・組織に授与されます。2026年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブックに基づき、原則として、全体評価「A-」レベル以上（同書11ページ「2. 評価基準」参照）の組織を対象とします。

(2)「徳島県経営品質賞 奨励賞」

ありたい姿の実現に向けた変革に取り組みはじめ、顧客価値経営の実践に一歩踏み出したと認められる企業・組織に対して、徳島県経営品質賞レベルの経営を目指して、さらに経営品質向上活動に取組まれることを祈念して授与されます。2026年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブックに基づき、原則として、全体評価「B-」レベル以上（同上参照）の組織を対象とします。

※「徳島県経営品質賞・奨励賞」は、1つの組織に対して一度限り表彰します。

3. 徳島県経営品質賞受賞組織への依頼事項

受賞組織は受賞後2年間にわたり、経営品質に関する報告会及び研究会等において機密保持に抵触しない範囲で、情報提供のご協力をお願いしています。

（1） 徳島県経営品質賞委員会主催の表彰式での活動内容の報告と資料提供
（2） 徳島県経営品質協議会主催のセミナー等での講演活動や経営品質賞普及に向けてのサポート活動

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結果が出ているか、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のぞむ上での「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。 変革実践活動の結果が出始めている。
奨励賞	B	＋	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。 主要な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

状態	
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。
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。
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

状態		
S		経営の設計図と結びつく活動が好循環で実践されている。
A	＋	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。 変革実践サイクルが有効に回っている。
	－	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。 変革実践サイクルが回っている。
B	＋	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。 変革実践サイクルが回り始めている。
	－	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。
C		経営の設計図と結びつく活動が十分でない。

（4）活動結果と振り返り

状態		
S		経営の設計図に結びついた結果が継続的に出ている。 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。 振り返りは行われ始めているが、結果に基づいていない。
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、顧客価値経営が持続的に実践され続けている状態を望ましいと考えます。さらにこの状態は、ありたい姿や変革の道筋の有効性を示す結果を生み出し、さらなる好循環を創り続ける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られたうえで、変革のゴールとしての「ありたい姿」を描き、その「ありたい姿」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、「大切にする考え方」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「大切にする考え方」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活動の実践状況を評価します。

経営の設計図と「結びつく活動」とは、「ありたい姿」の実現や「変革目標」の達成に向けた効果の観点からねらい（仮説）が期待する効果が明確な活動を指します。

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、仮説にもと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だしているか（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、競合組織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、個々の活動や結果にとどまらず、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. 徳島県経営品質賞の表彰推薦について

審査チームは、判定委員会において、徳島県経営品質賞各賞の表彰推薦について報告します。

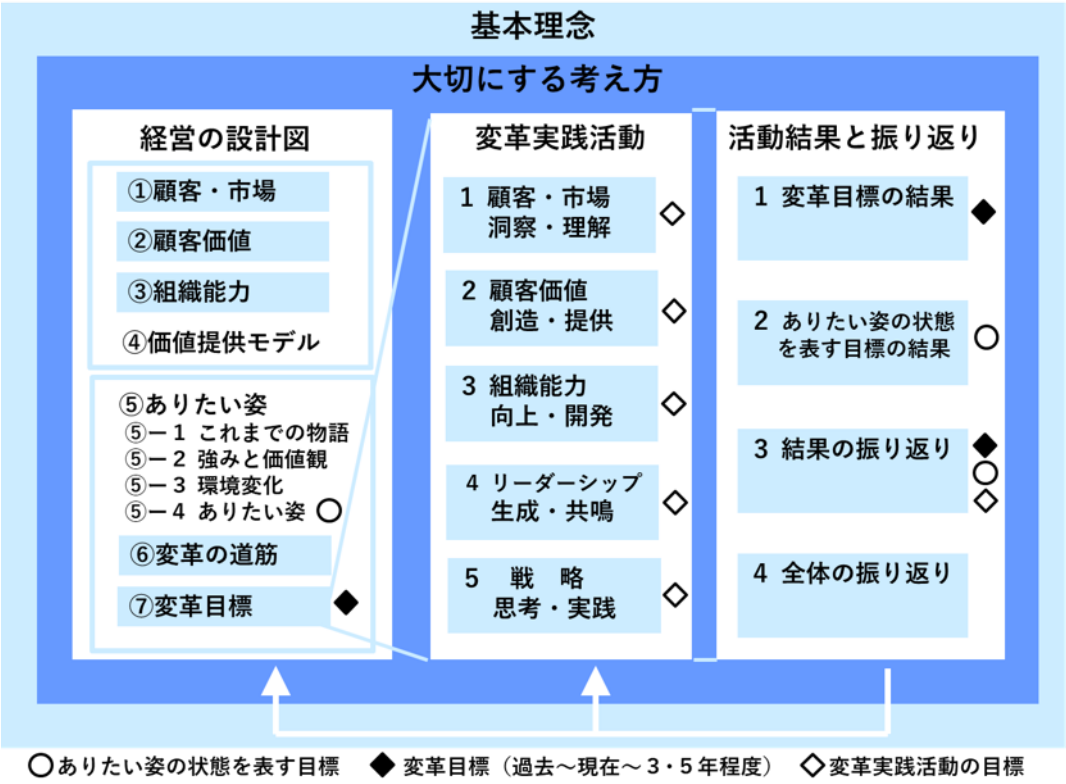
判定委員会は、審査チームからの報告・審議を経て、徳島県経営品質賞委員会への表彰推薦の可否を決定します。徳島県経営品質賞委員会において、判定委員長からの報告・審議を経て、徳島県経営品質賞・各賞の表彰組織を決定します。

審査チームによる評価結果は、徳島県経営品質賞・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、上記のように判定委員会、徳島県経営品質賞委員会での審議を経て決定するため、最高の評価結果であったとしても表彰対象となるとは限りません。

Ⅴ.2026 年度徳島県経営品質賞の審査項目について

2026年度徳島県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

顧客価値経営を実現する上で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) 大切にする考え方

顧客価値創造や変革にのぞむ上で大切にす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」の達成に向けて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結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「大切にする考え方」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「大切にする考え方」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」「大切にする考え方」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」、「変革目標」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
・ 将来にむけて、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いても、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。

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
・ 将来にむけて、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
・ 将来にむけて、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

【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、意味を見い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、いまの強みが活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

【問いかけ例】

・ 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することが重要です。

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」

その将来像が「実現した」と言える状態を目標として表し、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

【問いかけ例】

・「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”として語ること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くでしょうか

【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ティング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・市場ー洞察・理解
②顧客価値ー創造・提供
③組織能力ー向上・開発
④リーダーシップー生成・共鳴
⑤戦略ー思考・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。

〇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。

〇変革活動の内容 ～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

〇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・市場ー洞察・理解」

＜記述内容＞ ありたい姿に向けて、
「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、成長の起点となります。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」をどのように見い出し、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

【問いかけ例】
・ 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。特にAIやデジタル技術の進化により、最も重要な経営資源である「人」の役割や能力要件も再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、大切にする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力を高めるために、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
・大切にす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
・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

（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審査します。まず審査項目を十分に理解した上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を使用してください。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。

指標は、算出式・対象範囲・測定頻度を明示し、比較データを使用する場合は、必ず出典を明記してください。

（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」は合計30ページ以内で記述してください。活動の全てを羅列せず、「ありたい姿」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等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、今後の方向性がわかるよう、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り組み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。

〇考え方や活動の背景や目的、意図
〇活動は、いつから、どのように行ってきたのか
〇活動や結果に影響を与えた出来事や状況
〇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、その背景や意図、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分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。

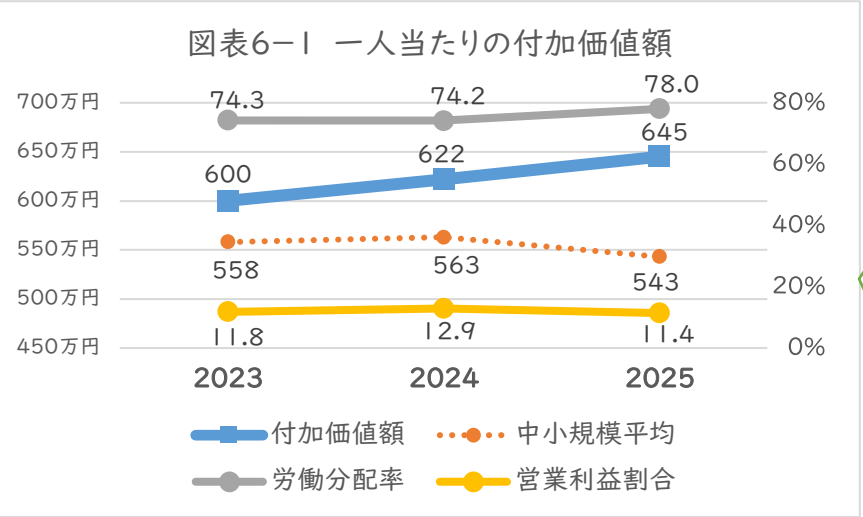
結果は、測定開始時点から直近までの時系列推移(等間隔が原則)で示し、目標や過去実績等の比較情報を添えて、変化と到達度が判断できる形にしてください。定性目標の場合は、到達状態を判断できるものを示してください。

(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、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)



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

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

（8）振り返りは「方法」よりも、「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）のかが分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。ひと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・活動名が分かる形で明記してください（例「変革実践活動③『組織能力―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。

〇自分たちが取り組んできた変革活動を振り返ること

〇申請書の構成や記述内容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。

〇読み手である第三者の審査員にとってわかりやすいか

〇自組織の変革活動の状況や成果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点をチェックします。

〇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

〇変革実践活動が変革目標と結びついているか

〇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、領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。

〇「変革目標」の結果

〇「ありたい姿の状態を表す目標」の結果

〇変革実践活動の結果の振り返り

〇全体の振り返り

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。

〇社内用語の不統一（例：同じ会議体が箇所により異なる名称になっている等）

〇用語説明のない社内用語や社内略称の使用

〇暦年表記／決算年度表記／決算期表記の不統一

〇相互参照先の誤り（領域名・活動名・番号の不一致）

〇図表番号の重複や欠落

〇図表中の文字が小さすぎず、印刷・スキャン後の可読性はあるか

Ⅶ. 徳島県経営品質賞の申請について

1. 申請資格

以下の要件を満たす組織からの申請が可能です。

・顧客価値経営を目指している組織

・徳島県内に所在する組織

・本申請要領記載内容の遵守

2. 申請資格の制限

効果的な審査を遂行するため、以下に示す申請資格制限を設けています。

(1) 設立3年未満の組織(子会社を含む)

設立3年未満の企業、子会社、事業部門は、申請資格を有しません。

ただし、企業内組織において、名称変更や事業領域の拡大に伴う統廃合の結果として設立3年未満であっても、継続して3年以上事業が行われている場合には、その限りではありません。

(2) 自組織のビジネス・サポートを専門とする企業内組織、部門

マーケティング、顧客サポート、財務・経理、教育、調達・購買、法務、調査、研究開発などを専門とする企業内組織や部門は、申請資格を有しません。

ただし、上記に示すような業務をサービス・商品として自組織以外にも提供している場合には、その限りではありません。

(3) 徳島県経営品質賞を受賞後3年以内の組織

徳島県経営品質賞受賞組織は、受賞の翌年以降3年間は申請資格を有しません。

(4) 日本経営品質賞との重複申請

同一年度内に日本経営品質賞に申請した組織は、申請資格を有しません。

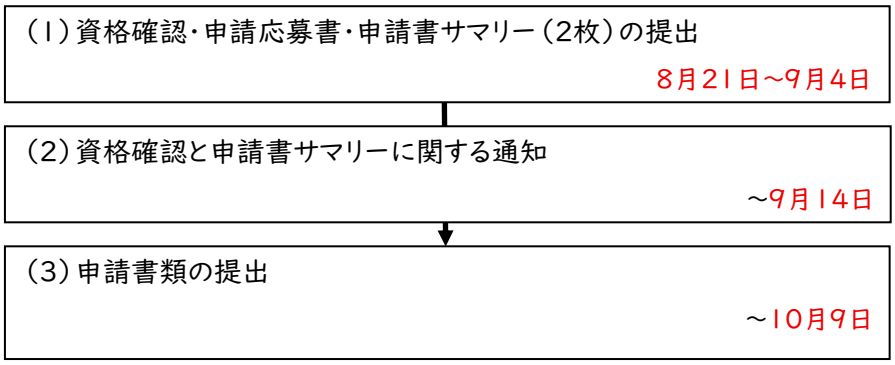
(5) 多重申請

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、両方揃って同年度に申請することはできません。

(6) その他

上記の資格制限について、不明瞭な場合は徳島県経営品質賞事務局にて事例毎に判断します。

3. 申請の手続き



(1) 資格確認・申請応募書・申請書サマリー (2枚) の提出

「2026年度徳島県経営品質賞資格確認・申請応募書」に必要事項を記入の上、提出予定の**申請書のサマリー2枚 (経営の設計図と変革活動、成果)** とあわせて **9月4日(金)**までに、事務局宛にメール<sien@our-think.or.jp>または郵送 (9月4日必着) にてお送りください。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。

(2) 資格確認と申請書サマリーに関する通知

提出された資格確認・申請応募書・申請書サマリーをもとに、これから提出される申請書類が、本要領で求めている記述内容になっているか、過不足はないかどうか、事務局にて確認後、ご連絡いたします。

＊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) 申請書類の提出 (「4. 申請書類について」参照)

10月9日(金)17:00 までに提出してください。

4. 申請書類について

（1）申請書類

以下の資料を提出してください。

① 申請書サマリー（所定フォーマット）

② 申請書 ＊下記（2）（3）参照

③ 経営方針や経営計画に関する資料（抜粋可）

④ 財務諸表（「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」）（各3期分）
および財務情報（所定のフォーマット）

⑤ 会社・組織案内（直近のもの）

＊関連書籍、DVD等の補助的情報は添付しないようお願いします。

（2）申請書の形式

① A4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 ページの上下左右に 1 センチメートル以上の余白を空け、総行数を45行以内とします。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。

④ 図表イラストの周囲は、5ミリメートル程度あけてください。

⑤ 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 活動結果と振り返り-●「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、判定委員会に提供します。審査終了後は、事務局で保存する以外、全て処分いたします。

（3）申請書の構成

以下の構成で1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年度徳島県経営品質賞申請書」のタイトル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、あわせて 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年度徳島県経営品質賞申請書のみを記載）

② 「2026年度徳島県経営品質賞資格確認・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
⑦ 変革実践活動の記述
⑧ 活動結果と振り返りの記述
　　→ あわせて30ページ以内

⑨ （任意）図表（⑦、⑧の結果の図表：原則10ページ以内）

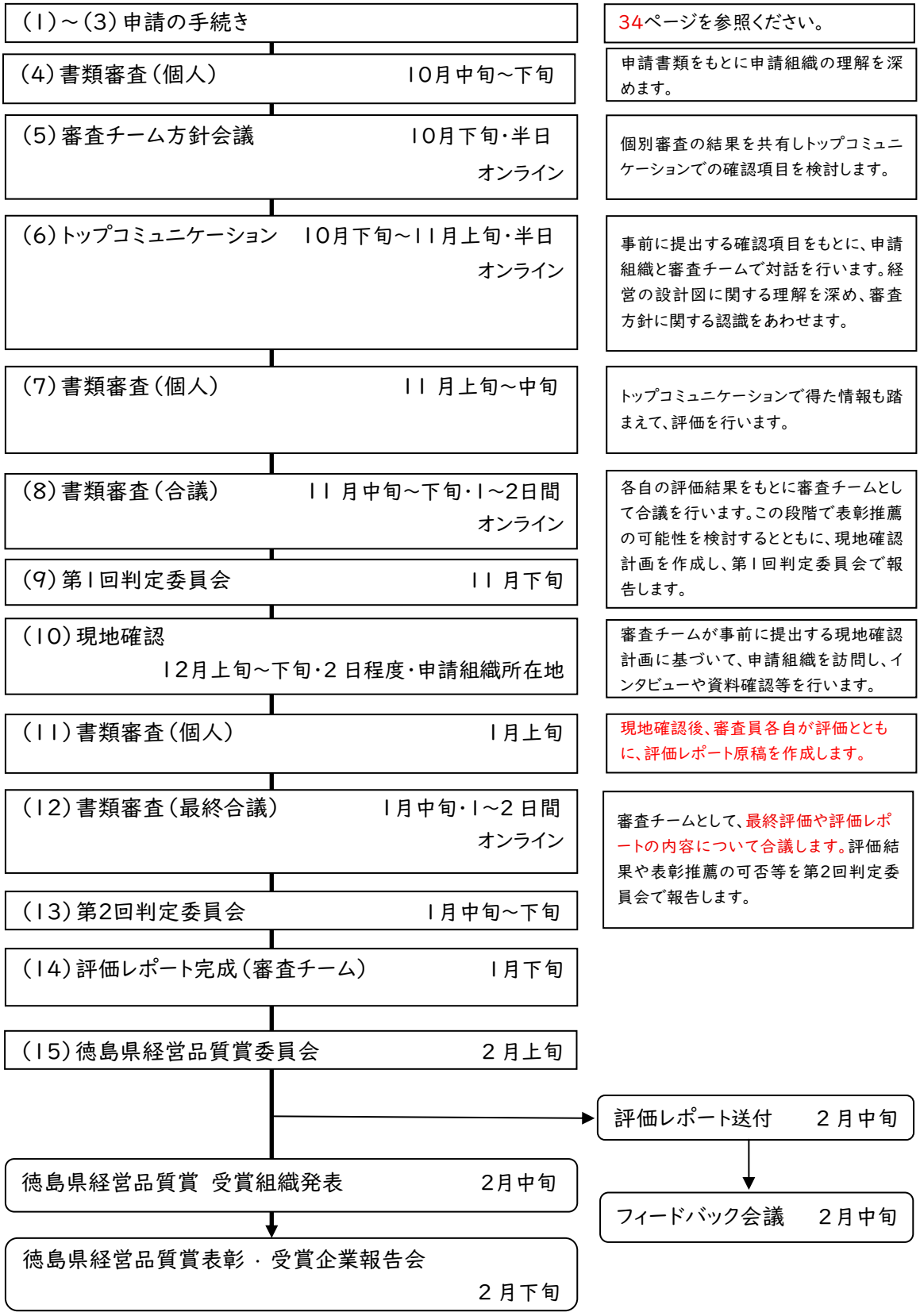
5. 審査費用について

審査費用 200,000 円（税込）。

※審査費用については、本申請書受領後、事務局より請求書をご送付いたしますので、請求書到着後指定口座に払い込みいただくことになります。なお、一度払い込みいただいた審査費用は、払い戻すことができませんのでご了承ください。

Ⅷ. 徳島県経営品質賞の審査について

1. 全体スケジュール



2.審査の流れ（概要）

（4）書類審査（個人） 10 月中旬～下旬

●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

（5）審査チーム方針会議 10 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週間前をめどに申請組織へ提出します。

（6）トップコミュニケーション 10 月下旬～11 月上旬・半日程度・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

●申請組織とのコミュニケーション（終了時）

（7）書類審査（個人） 11 月上旬～中旬

●「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

●現地での確認項目の作成

（8）書類審査（合議） 11 月中旬～下旬・1～2日間・オンライン

●「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

●現地確認での確認項目や請求資料等の検討

＊現地確認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、1 週間前をめどに申請組織へ提出します。

（9）第1回判定委員会 11 月下旬

●トップコミュニケーション、合議結果（表彰推薦の可能性含む）の報告

●現地確認での確認項目や表彰推薦に関する意見交換

（10）現地確認 12 月上旬～下旬のうち 2 日程度・申請組織所在地

●審査チームミーティング

●現地確認計画にもとづく、確認・インタビュー、観察、資料確認・分析等の実施

●申請組織とのコミュニケーション（終了時）

（11）書類審査（個人） 1月上旬～中旬

●「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

●各領域の評価コメント案の作成

●「審査総括」の骨子の作成

（12）書類審査（最終合議）１月中旬・１～2 日間・オンライン

●「審査総括」に関する意見交換

●「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

●評価に関する合議

●判定委員会への表彰推薦の決定

（13）第2回判定委員会　１月中旬～下旬

●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）評価レポート完成、提出　１月下旬

●評価レポートの完成、申請組織への提出

（15）徳島県経営品質賞委員会 ２月上旬

●2026年度徳島県経営品質賞表彰組織の決定

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となります。

(1)トップコミュニケーション

9:00-12:00	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
12:00-13:00	昼食休憩	
13:00-16:00	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。
16:00-17:00	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
17:00-18:00	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。
18:00	終了	

(2)現地確認

<1日目>		
9:00-9:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
9:30-12:00	趣旨・全体確認	確認項目は1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	個別インタビュー	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には、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。
18:30	1日目終了	

<2日目>		
8:30-9:00	現場見学	朝礼、ミーティング見学等
9:00-12:00	個別インタビュー	同上
12:00-13:00	昼食休憩	
13:00-15:00	個別インタビュー	同上
15:00-16:00	審査チーム会議	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。
17:00	終了	

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年度徳島県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を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。

原則、会議時間は3時間とし、審査チームリーダーが参加します。会議時間等については事務局にご相談ください。

6. 徳島県経営品質賞表彰・受賞企業報告会について

徳島県経営品質賞表彰では、2026年度徳島県経営品質賞の表彰組織に対して、徳島県経営品質賞委員会から賞状を授与します。また、表彰式に引き続き受賞組織報告会を開催し、これまで経営革新を進めてきた活動内容の報告等を行います。

Ⅸ. 審査における留意点

Ⅰ. 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ブレイク等は常識の範囲内とする）
- ●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）の内容の要求

（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充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みていないか
●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よ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.徳島県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。徳島県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、徳島県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. 徳島県経営品質賞委員会事務局によるAI活用について

徳島県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基づいて行われます。

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」、「大切にする考え方」

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。

〇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。

〇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。

〇社会と協調する

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.大切にする考え方

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「大切にする考え方」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

（Ⅰ）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、調整が必要な場合もあります。

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。話し合いの仕方も同様で、原則をつくって、その通りに行うようにすることが有効です。

●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わかりますから、それなりのものはつくれます。接客経験の浅い人でも、「いらっしゃいませ」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。ただし、差別化とか独自性ということは検討されていませんから、そういう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、「価値の選択」「価値の準備」「価値のコミュニケーション」からなります。価値の選択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し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。そうすると、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います。

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。いつでも顧客価値を基本におくような仕事の仕方になるためには、例えば話し合いの仕方はどのように変わるのがいいのでしょうか。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、生活上のこだわり、実際の購買使用傾向などと掘り下げて、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います。

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。製品企画であれば顧客の状況について掘り下げていくことが重要です。この状況を手順・手続き的に把握しようとすると、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。

●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のです。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…関係者や社員がピー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「第三の場所」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、誰にでもピーンとくる具体例といえます。

（2）変革にのぞむ考え方

●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こと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“バックキャスティング”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。バックキャスティング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性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、生産に関わることが重視されます。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を気にする人は十分担保されにくい場合があります。

「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。工場を持とうとする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得ます。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ことがあります。

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、納得ずくにならなければ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。

話し合って決めたことが尊重されない場合、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ーグ・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で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では聞き手にとって理解しにくい場合があります。また、社内の業務や会議の様子を説明する際にも、手順・手続きでは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す。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。

話すだけではなく、書く場合にもストーリーが必要です。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、その背景には箇条書きの羅列だけに依存しない工夫を求めている場合があります。箇条書きでは文がリスト的に並ぶため、その関係性が見えにくいことがあります。そのため、箇条書きを

やめてストーリーとして構成すると、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。

ストーリーとは、誇張や創作を意味するものではありません。

●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、一般的な管理手法がそのまま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いて、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が、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、結び合わせで生まれますが、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>

2026年　月　日

2026年度徳島県経営品質賞
資格確認・申請応募書

第1項　申請組織概要

<組織名等>申請組織名、英文名称、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 名(英文):
本社所在地:〒
設立年:　　＊設立年と創業年が異なる場合は創業年も記載ください。
URL:

<代表者>代表者の氏名、役職、就任時期を記述してください。

氏　　名:
役　　職:
就任時期:　　年　　月

<連絡担当者>連絡担当の方の氏名、所属・役職、所在地、電話番号、E-mail アドレスを記述してください。

氏　　名:
所属・役職:
所 在 地:〒
電話番号:
E-mail アドレス:

第2項　申請動機

申請動機について記述してください。

第3項　過去の申請実績

これまで、徳島県経営品質賞または日本経営品質賞の経営品質賞、経営デザイン認証に申請された場合は、申請内容と申請年度、審査結果を記述してください。

□申請実績あり　□申請実績なし
申請内容と申請年度、審査結果：

第4項　組織概要

(1)事業内容、社員数、社員の国内従事者比率、全事業拠点数、事業拠点内訳＊を記述してください。＊本社他、生産拠点●箇所、営業拠点●箇所 等

事業内容：
社員数計（　　人） ＊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） ＊経営品質協議会認定セルフアセッサー取得者（　　人）
社員の国内比率：
全事業拠点数：
（事業拠点内訳）

(2)直近の会計年度上の売上高・経常利益・資本金を記述してください。

直近会計年度（　　年　　月～　　年　　月） 売上高：　　千円、経常利益：　　千円、資本金：　　千円

＊非営利組織の場合には、それに類する数値を記述してください。

(3)株式上場の有無について、該当欄にチェックしてください（店頭公開等を含む）。

□はい　□いいえ

第5項　事業拠点と提供している商品・サービスの説明

①全事業拠点（海外含む）とその所在地、②社員数、③売上規模、④取扱商品・サービスを記述してください。

第6項　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、(1)～(5)まですべて回答してください。

＊企業内組織(子会社を含む)でない場合は回答いただく必要はありません。

（1） 申請組織が設立3年未満の場合、組織の設立経緯等を簡潔に説明してください。

（2） ①本社・親会社名、所在地、代表者名および役職を記述してください。
②子会社の場合は、発行済株式総数に占める親会社の所有割合を示してください。
③本社や親会社傘下の子会社を含めた全世界の社員数、直近の会計年度上の売上高を記述してください。その際にジョイントベンチャー企業は含めません。

（3） 利益責任をもつ部門を含んでいるかどうか、該当欄にチェックしてください。

□はい　□いいえ（関連性を記述してください）
関連性：

（4） 本社や親会社で似たような事業単位がある場合、申請資格に混乱をきたす要素になります。商品・サービスの類似性について、該当欄にチェックしてください。類似商品・サービスがある場合には、提供している他の事業単位との組織的な関連性を簡潔に記述してください。

□類似商品・サービスがある（関連性を記述してください）　□ない
関連性：

(5) 自グループ、自組織のビジネス・サポートを専門とする企業内組織、部門かどうかについて、該当欄にチェックしてください。

□はい　□いいえ

＊親会社と申請組織の関係が示された年次報告書などの簡単な書類を資料として、提出してください。さらに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。

第7項　組織の存続に関わる事項

貴組織における法令違反行為や、それに伴う刑罰、行政処分などに該当するものがあれば記述してください。

第8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)
(3)

第9項　代表者として申請に対する同意事項の確認

代表者である私は、本要領の内容を踏まえて「申請書類」を自らレビューし、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す。

代表者である私は、トップコミュニケーションや現地確認において、審査チームの確認項目や計画を事前に自ら確認した上で、偽りなく誠意を持って対応します。

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上で、これまでの活動の振り返りや、今後の活動に活かすために、組織内で十分に話し合い、検討します。

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、徳島県経営品質賞の品位を落とす行為は、一切いたしません。

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、一切いたしません。

＜代表者署名＞

署名欄:　　（日 付:2026年　　月　　日）

徳島県経営品質賞委員会 委員長 殿

徳島県経営品質賞審査 誓約書

私は、徳島県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、「徳島県経営品質賞」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、そのような行為と見なされる言動は、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、徳島県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に限らず、徳島県経営品質賞の申請組織の審査に関する情報について、いかなる経緯で知り得た場合であっても、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、審査に関する機密情報を審査チームメンバーと共有する際は、補助的用途に限定し、情報セキュリティの観点で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へ返却（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、徳島県経営品質賞委員会の指示に従います。

以 上

令和　　年　　月　　日

氏名

<お問い合わせ・連絡先>

徳島県経営品質賞委員会 事務局
〒770-0865 徳島県徳島市南末広町 5 番 8-8 号 (公財)とくしま産業振興機構
E-mail：sien@our-think.or.jp

事務局の許可なく複製することを禁じます。
掲載、利用の際は、必ず事務局宛にご連絡ください。