

2025年度

関西経営品質賞

「申請ガイドブック」



「関西経営品質賞」のミッション

「“良い経営”を通じて関西から
世界に誇る企業・組織を輩出する」

このミッションのもとで、次の 2 点の実現を目指します。

- ① 関西地域において、「経営品質向上プログラム」の考え方による経営革新を行ない、それが実績につながっている組織を表彰することによって、目指すべき“良い経営”を示します。
- ② 申請される組織が、「経営品質向上プログラム」の目的である“良い経営”を目指し、自らの経営を自らが振り返ることによって、つまり、申請書の作成における気づきと、審査過程（アセスメントからフィードバック会議まで）における気づきによって、更なる経営革新を実現していくことを支援します。

目 次

申請資格	3
申請資格制限	3
申請組織への期待	4
提出書類と申請にかかる費用	4
申請書の書式、提出方法と審査項目、審査員行動基準について	5
申請書の記述にあたっての手引き	19
審査における留意点	25
関西経営品質賞 資格確認書	27

2025年度「関西経営品質賞」への申請については以下のとおりです。

1. 申請資格

(1) 対象組織

関西圏(大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県、福井県)に所在する組織であれば、大・中小企業、企業の事業部、社内カンパニーを始め、外国企業の日本法人や関連会社、企業内組織^{*}が、本賞に申請することができます。

※企業内組織(子会社を含む)

- ・企業内組織とは、企業内事業単位や事業部または子会社等の組織を言います。企業内組織(子会社を含む)も申請資格があります(子会社とは、発行済株式総数の50%超を親会社企業に所有されている企業を言います)。
- ・企業内組織の場合は、利益責任を持っている部門(部門の財務数値が明確になっていること)の役割を含めて申請することが資格条件になります。以下に、該当例を列举しますが、こうした場合でも、顧客・市場ニーズ分析に始まって、製品・市場戦略の策定や売上げ・利益といった財務目標の設定、結果の評価をどのような仕組みで行っているかを包含してください。

例)本社を海外に持つ企業で、関西圏の製造工場(部門)での申請

例)企業内組織の一部門として製造のみを担当する工場での申請

例)地域担当の支社・支店での申請

例)申請組織の主要な製品の全部あるいは一部の生産・提供を外部企業に委託もしくは依存している企業内組織での申請

(2) 申請組織説明会への参加 (会場参加のみ)

「申請組織説明会」には経営トップおよび推進担当者の方が必ずご参加ください。

と き:2025年7月1日(火) 16:00~18:00

ところ:(公財)関西生産性本部 会議室

2. 申請資格制限

(1) 同一資本グループまたは企業系列における複数組織の同時申請

同一の資本グループ内または企業系列において、同一の製品・サービスを扱い、かつ同じ機能を有する事業部門や系列の企業・組織が、同一年度に申請される場合は、原則一社に限らせていただきます。該当する組織間やグループ内にて調整の上で申請をお願いします。

(2) 設立3年未満の組織

申請時点で設立3年未満の組織は申請することはできません。ただし、名称の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、これまで進めてきた事業に基づいて記述できる場合にはこの限りではありません。

(3) ビジネス・サポート専門事業部

基幹業務を支援する社内部門(販売支援、マーケティング、流通、顧客サービス、財務、会計、人材開発、

健康・安全、購買、法律サービス、調査、研究開発などを専門とする企業内事業単位や事業部）は申請することはできません。ただし、会社の事業そのものが上記である場合にはこの限りではありません（子会社を含む）。

（４）オペレーションのみを担う企業内組織

主体的に経営が行われていない組織（例えば、本社の運営方針にもとづいて活動する直営店）は、申請することはできません。

（５）併願申請

同一年度に、関西経営品質賞関西経営デザイン認証、他の経営品質賞へ申請することはできません。

（６）その他

事務局が当該組織の審査実施が困難と認めた場合、申請することができません。

表彰後の受賞制限

原則ありません。

但し、表彰後、申請書などで虚偽報告等が見つかった場合、該当年度の受賞取り消しのほか、以後の受賞資格停止などを設けることがあります。

3. 申請組織への期待

申請する組織がフィードバックレポートを踏まえて、ありたい姿の実現に向けて、変革を起こしていくためには経営トップの積極的な関与が不可欠です。結果に一喜一憂することなく、経営トップ主導によって、よい経営を目指し、組織一丸となって取り組まれることを期待しています。

また、この取り組みを推進する組織として、この活動の考え方を広く普及する取り組みへの協力を期待しています。

4. 提出書類と申請にかかる費用

本賞へ申請するにあたり以下の書類提出と費用のご準備をお願いします。

（１）提出書類

①「申請資格確認書」（P.27～32）

ご提出メ切日：2025年7月24日（木）15:00

※申請組織が企業内組織（子会社を含む）の場合には、全企業グループ内での位置づけを示した組織図などを提示してください。

②「申請書」（経営品質活動報告書）

申請書の記述にあたっては、「申請書・経営品質活動報告書の記述にあたっての手引き」（P.18～23）をご参照下さい。

ご提出メ切日：2025年9月18日（木）15:00

(2) 申請費用

必要な費用は下記のとおりです。それぞれをご請求させていただきます。

①申請費用

1,089,000円(税込)

ご請求時期:「申請資格確認書」のご提出後、申請資格が認められた時点でご請求

※以前まで追加費用としておりました審査員日当を含んでおります。

②追加費用

トップインタビュー、現地審査(実施する場合)、フィードバック会議時に発生する、審査チーム(審査員3~4名、研修生1名)、及び事務局1名の宿泊費・食費の実費、交通費。

※トップインタビュー、現地審査(実施する場合)、フィードバック会議は、申請組織にて実施いたします。

ご請求時期:フィードバック会議までの全ての審査工程が終了した後に一括でご請求。

但し、月末締め等の関係にて個別の事情がある場合はご相談下さい。

※交通費は、下記の通り頂戴します。

関西(大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県)在住の審査員が担当する場合:
一人当たり1日3,000円(税込)頂戴します。

関西以外の審査員が担当する場合:実費請求。

※遠地への移動が伴う場合等の宿泊費・交通費等は、申請組織との協議の上、決定します。

※宿泊費は、現地に近いホテルに宿泊した際の審査チーム人数分の金額(税・サービスを含む)を指します。

※食費には、トップインタビュー・現地審査期間(前泊も含む)の朝・昼・夕食を含みます。

※その他の費用として、宿泊先での会議室代・備品使用料等があります。これらが発生する場合、事前に担当者の方にご相談させていただきます。追加費用に関しては審査終了後明細をつけてご請求させていただきます。

※フィードバック会議は原則半日とし、審査チームがフィードバックレポートの内容について貴組織の質問に答え、今後の進め方について意見交換をします。

5. 申請書の書式、提出方法と審査員行動基準

(1) 形式

①A4版(タテ)

②記述は、横書きでお願いします。

(2) ページ数と構成

①総ページ数 50 ページを上限とします。

(経営の設計図 20 ページ以内、変革活動・変革活動の成果の内容 20~0 ページ以内)

②以下の構成でまとめてください。

(1) 目次

(2) 用語集(専門用語や略称・略語の解説)

(3) 組織図(企業内部部門間の関係を審査員が理解できるようなもの)

(4) 経営の設計図の記述

- (5) 変革活動の記述
- (6) 変革活動の成果の記述
- (7) 経営方針の示された抜粋資料(経営計画書など)
- (8) 貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を3期分
- (9) サマリー(経営の設計図、実践領域)
- (10) 会社(組織)案内

なお、上記(1)～(3)、(7)～(10)は、総ページ数50 ページとしてのカウントはいたしません。

- ③ページ数としてカウントしないものを除いて、通しページの番号を打ってください。
- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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。また、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。
- ⑦各ページのヘッダー・フッターなど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。

(3) 申請の提出方法

- ①提出書類は、全てPDFデータでのご提出をお願いします。
- ②提出書類には、事務局から指定したパスワードロックをお願いします。
- ③提出書類には、印刷不可、ファイル結合・分割のロックはかけないでください。
- ④事務局にてプリントアウトなどを行い、PDFファイル(決算書含まず)と紙媒体(決算書含む)の形式で審査員や賞委員会、判定員会に提供します。

■提出された申請書は、審査終了後、事務局で保存する以外、全て破棄させていただきます。

(4) 審査員 行動基準

審査員は、下記の行動基準の遵守に努め審査活動を行います。

関西経営品質賞審査員 行動基準 誓約書

関西経営品質賞審査員として申請組織の経営革新を支援するために、これまでの知識、経験、専門性をベースとして、社会への奉仕の精神をもとに、誠実、正確、公平と責任を持った専門家として、以下の行動基準を遵守してください。なお、これに反する行為を行った場合、関西経営品質賞委員会主催の活動への参加が認められなくなります。

◆審査日程の確保

- ・定められた審査期間中、特に合議審査、現地審査において審査日程を最優先に活動する。

◆競合組織審査の回避

- ・現在勤務している、またはコンサルティングに入っている企業、事業部門等の主な競争相手の組織の審査を担当しない。

◆審査の公共性

- ・申請組織の審査過程において、審査の目的を逸脱して、日頃より個人的に抱いている疑問、関心事は詮索しない。また、そのように見られるような言動は一切行わない。
- ・審査期間中に申請組織と個人の名刺を交換しない。

◆公正な審査プロセスの確保

- ・申請書に関する文書、情報等について、申請組織に質問がある場合、直接申請組織とコンタクトを取るのではなく、必ずチームリーダーおよび関西経営品質賞の事務局を通じて連絡をとる。
- ・審査期間中およびそれ以降、申請組織に対して個人的なフィードバックを行わない。また、審査の公正を期すため、審査終了後3年間は、関西経営品質賞の事務局の承認を得ることなく、本人の所属する組織、または、個人として申請組織とコンサルティング契約を結ばない。

◆機密保持

- ・審査を担当した申請組織名や審査を通じて知り得た機密情報並びに審査プロセスについて、指定された審査チームメンバー以外に、審査期間中およびそれ以降も他人に漏らすことは一切いたしません。
- ・申請組織が提出した「経営品質報告書」のコピーをとったり、他人に見せたりしない。審査が終了すれば速やかに事務局へ返却する。
- ・審査の状況やプロセスなど審査に関する事項について、個人的に利用しているソーシャルメディア（Facebook、Twitter、Instagram、ブログ等）を利用して情報発信を一切行わない。

◆関西経営品質賞制度外での審査員資格利用の禁止

- ・関西経営品質賞審査員は審査のための役割である。従って、過去の役割も含めてその役割を肩書きとして使った講演、コンサルティング、研修指導等は一切行わない。
- ・審査を通じて得た経験をもとに、特定組織にアセスメントの手法を用いたコンサルティングを行う場合、審査員という立場で「評価レベル」を断定するような診断指導は行わない。

◆審査員の行動倫理

- ・申請組織に迷惑がかかるような行動・行為は行わない。

以上の行動基準を遵守し、関西経営品質賞審査員として、申請組織の経営革新への支援はもとより、関西地域の産業、企業等の経営全体のクオリティ改善と向上を促進する目的をもって審査する。

私は、関西経営品質賞審査員行動基準を良く理解し、遵守することを誓います。

年 月 日

署 名 _____

6. 2025年度関西経営品質賞の審査項目について

2025年度関西経営品質賞審査は、顧客価値経営ガイドラインで示す「フレームワーク」に準拠して実施します。フレームワークの詳細については、「2025年度版 顧客価値経営ガイドライン」を参照の上、理解を深めてください。

また、同ガイドラインの「関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連」で取り上げたテーマに関する考え方や対応状況についても審査において重視しますのでご確認ください。

0. 関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連を考える

(1) トピックス

紛争による地政学リスクの高まり、サプライチェーンの構造変化、保護主義の拡大による対立と分断の深刻化、気候変動に伴う大規模自然災害の頻発、政治・企業における不祥事の連鎖 など

(2) マクロ環境の変化

少子高齢化の加速と人口減少社会の進行、原材料・エネルギー価格の高騰や円安等に伴う物価上昇と消費の二極化、2030年のSDGsの達成、2050年の脱炭素社会の実現、生成AIやデジタル化をはじめとする技術革新の進展 など

(3) 組織を取り巻く変化

深刻な人手不足や後継者不在、賃上げ率の上昇、人材・働き方の多様化、ウェルビーイング・ワークライフバランス、リスクリング・新たな能力開発などの人的資本の強化や働く環境の整備、ESG（環境、社会、企業統治）の取り組みや人的資本情報をはじめとする非財務情報の積極的開示の要請、グループや外部組織とのアライアンスの重要性の高まり など

1. 顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」

(1) 基本理念

顧客価値経営におけ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、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。

(2) コンセプト

顧客価値経営を目指して、基本構想を描き、変革活動を進める上での特徴的な考え方や基本姿勢を「コンセプト」として示しています。

● ありがたい姿から今を考える

「現状」の問題に焦点をあてて解決を図る従来の問題解決思考は、目の前の問題解決や改善に適しています。しかし、今日のように不確実性が高い時代においては、将来のありがたい姿を描き、そこを起点に今すべきことを考える思考の重要性が高まっています。ありがたい姿の細部までイメージすることで実現度が高まります。

● 創発の機会を増やす

創造的なアイデアや発想は、偶然生まれるものが多く、計画的に生み出すことは困難といえます。そこで、組織的にアイデアが出やすくするための機会や環境を創ることが重要です。自由で柔軟な組織風土がアイデアを誘発すると同様に、個人の創造性を高めることも、重要な誘導の一つです。

●意味・価値を探究し続ける

顧客への提供価値や事業コンセプトは、「喫茶店」「遊園地」といった抽象概念ではなく、「第三の居場所」「ファミリー・エンターテインメント」のように、具体的な意味や価値を明らかにすることで対象顧客のイメージを共有でき、ワーキングルールも明らかになります。そして、その定められた意味や価値をさらに掘り下げ続けることが顧客価値の創造につながります。

●様々な手段を尽くして、理解を深める

組織は、価値観の異なる様々な人で構成されます。個々の能力がどれだけ高くても向いている方向がバラバラでは組織としての能力は十分に発揮されません。組織の足並みを揃える上で、組織の方向性や戦略の意図を十分理解してもらうことは重要ですが、一朝一夕で実現するものではありません。様々な手段を尽くすことで、徐々に理解されて、腹落ちされた状態になるのです。

●思索的に対話を深める

思索的な対話とは、探究や創造を目的として、互いの「ものの見方や考え方」について話し合うものです。お互いに、その見方や考え方をするとどうなるのか、どのような意味があるのかを掘り下げていながら思考を深めます。対話によって考え方を交換しながら、新たな「ものの見方や考え方」へと昇華させていく上では、他者の考え方を理解することが重要です。

●洞察の習慣を創る

潜在的なニーズを捉え、顧客価値を創造するためには、業界常識や従来の慣習にとらわれず、日頃から顧客や社会に目を向け、些細な行動の変化や共通する傾向などの意味を掘り下げ、本質を見極める洞察を習慣化していくことが重要です。習慣化することで、組織内のコミュニケーションや対話において深く掘り下げた話し合いが可能になります。

●制約条件を変える

経営とは限られた経営資源をもとに行うものなので、どの組織、事業においても制約条件があります。所与の制約条件の中で効率化を図ることが「管理」であり、「変革」は、制約条件そのものを変えることです。また、固定化された「ものの見方や考え方」も制約条件といえます。それらを見直すことが、ありたい姿に向けた変革の第一歩となります。

(3) 経営の設計図

顧客価値経営に向けて基本構想を整理したものを「経営の設計図」として示しています。

「経営の設計図」は、「ありたい姿」「戦略」「組織能力」「顧客・市場」「顧客価値」「組織変革目標」で構成しています。

(4) 変革活動

「経営の設計図」で描いた「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」を達成するための活動を「変革活動」として示しています。この活動を実践する領域を5つの「実践領域」に分類しています。

変革活動を効果的に推進するためのアプローチとして、変革実践サイクルを推奨しています。

(5) 変革活動の成果

ありたい姿に向けた変革活動の成果を示しています。「組織変革目標」に関する結果、組織の「持続性と卓越性」に関する結果、そしてそれらの振り返りで構成しています。

2. 2025年度関西経営品質賞審査項目一覧

(0) 申請組織の特徴

(1) 経営の設計図-6要素

- I. ありたい姿
- II. 戦略
- III. 組織能力
- IV. 顧客・市場
- V. 顧客価値
- VI. 組織変革目標（重要課題と達成目標）

(2) 実践領域-6領域

- 1. ありたい姿（変革）－リーダーシップ・社会的責任
- 2. 戦略－思考・実践
- 3. 組織能力－向上・開発
- 4. 顧客・市場－洞察・理解
- 5. 顧客価値－創造・提供

(3) 変革活動の成果-3領域

- 1. 組織変革目標に関する結果
- 2. 持続性と卓越性に関する結果
- 3. 変革活動の振り返り

3. 申請書の記述項目について

申請書の記述にあたっては、「7. 申請書・経営品質活動報告書の記述にあたっての手引き」を必ずご確認ください。

◇自組織の特徴

現在の申請組織の状況や特徴等を第三者が理解するための重要な情報となります。下記の①～④のそれぞれの記述内容に沿って、第三者が理解できるように記述をお願いします。特に③、④の項目は、業界における独自性や競合他社との優位性も示すことで、第三者の理解が深まります。

①歴史を振り返る

<記述内容>

- 自組織の歴史の振り返り

②強み・価値観を探究する

<記述内容>

- 自組織の歴史を振り返ることで再発見した強みや価値観

③これまでの成功のストーリーと現在のビジネスモデルをまとめる

＜記述内容＞

- 自組織のこれまでの成功のストーリーと、現在のビジネスモデル（顧客価値を収益に還元する仕組み）

④これからの環境変化を理解する

＜記述内容＞

- 自組織が位置しているビジネス領域のこれからの環境変化

◇経営の設計図（前段の、自組織の特徴と合わせて20ページ以内）

経営の設計図は、自組織が描く「ありたい姿」に向かって、どのような「道筋」を通り、どのような「組織能力」を活用しながら、どのような「顧客・市場」に対して、どのような「顧客価値」を提供しようと考えているのか、そのために自組織をどのように変革しようとしているのか、などについて記述するもので、審査における重要な判断軸となります。組織変革目標の「重要課題」は、ありたい姿の実現に向けて「何をどう変えるのか」が具体的に分かる内容を記述してください。

⑤「Ⅰ.ありたい姿」を描く

「ありたい」姿とは、組織が目指す将来像であり、ゴールです。

自組織の「ありたい姿」について、以下の内容を記述してください

＜記述内容＞

- 「ありたい姿」と達成時期、「ありたい姿」の達成時点における、組織の「持続性」と「卓越性」を表す目標

⑥ありたい姿に向けた「Ⅱ.戦略」を創る

「戦略」とは、組織の「ありたい姿」に至る変革の道筋（ストーリー）であり、シナリオです。

自組織の「戦略」について、以下の内容を記述してください。

＜記述内容＞

- 「ありたい姿」に向けた戦略（道筋）

⑦ありたい姿から、「Ⅲ.組織能力」を明確にする。

「組織能力」とは、戦略遂行や価値創造の原動力となる組織的な能力です。

自組織の「組織能力」について、以下の内容を記述してください。

＜記述内容＞

- 「ありたい姿」から見た、現在の「組織能力」と将来の「組織能力」

⑧ありたい姿から、「IV.顧客・市場」を明確にする

「顧客」とは、商品・サービスを通じた価値を購入・利用する人たちであり、顧客の集まりが「市場」です。自組織の「顧客・市場」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」から見た、現在の「顧客・市場」と将来の「顧客・市場」

⑨ありたい姿から、「5.顧客価値」を明確にする

「顧客価値」は顧客が認識する価値のことです。事業や商品・サービスを通じてどのような価値を顧客へ提供したいのか、自組織の「顧客価値」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」に向けた「重要課題」「達成目標」と達成時期

⑩Ⅰ～Ⅴを踏まえて、「Ⅵ.組織変革目標（重要課題と達成目標）」を設定する

組織変革目標とは、ありたい姿を実現するための重要課題と達成目標です。重要課題は、現在の問題解決ではなく、ありたい姿を起点として、優先的・重点的に変革に取り組むべきテーマを特定したものです。達成目標は、ありたい姿に至るマイルストーン（中間目標地点）として、いつまでにどのような状態（水準）を目指すのかを重要課題ごとに示したものです。

自組織の「組織変革目標（重点課題と達成目標）」について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 「ありたい姿」に向けた「重要課題」「達成目標」と達成時期

◇変革活動(変革活動の成果と合わせて30 ページ以内)

「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けた変革活動を、実践領域ごとに記述してください。記述に際しては、変革実践サイクルの流れを参考にしてください(ただし、全活動を変革実践サイクルに沿って記述する必要はありません)。審査では、活動の「量」ではなく、「質」を重視します。また、限られたページ数で活動状況を第三者に正しく理解してもらうためには、活動の全てを網羅的に(浅く広く)記述するのではなく、「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けて重要と考えている活動に焦点を絞って記述してください。

◆実践領域Ⅰ.「ありたい姿—リーダーシップ・社会的責任」

ありたい姿に向けて変革を推進する上で、リーダーシップは、そのありたい姿を共有し、理解・納得・行動に結びつける重要な役割を担います。また、顧客や社会への関心を持ち、社会とのかかわり合いを高めることも重要です。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 1) ありたい姿を組織内外に共有し、理解、共感、行動に結び付ける活動
- 2) ありたい姿に向けて、社会に果たすべき責任や貢献を実践する活動

1. 活動内容の検討

1)と2)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)と2)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域2.「戦略—思考・実践」

戦略とは、経営の設計図においては、ありたい姿に至る道筋であり、変革のシナリオです。組織の行動の基本方針であるこのシナリオのもと、事業単位やチーム単位においても、戦略的思考と実践によって変革を進めていきます。

経営の設計図で示した「戦略」や「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 戦略の思考力・実践力を高める活動

1. 活動内容の検討

1)と2)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2.で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4.の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域3.「組織能力－向上・開発」

組織能力とは、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。優れた組織能力は、競争優位の源泉となりますが、組織の方針転換や環境変化に対応するため、経営資源の再構築や再配分によって、組織能力を開発することも求められます。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 組織能力を向上・開発する活動

1. 活動内容の検討

1)に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1)以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域4.「顧客・市場—洞察・理解」

顧客・市場のニーズや期待は常に変化しています。これらを的確に理解するためには、顕在化されたものだけでなく、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し、本質的なニーズをとらえる必要があります。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 顧客・市場を洞察・理解を深める活動

1. 活動内容の検討

1) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域5.「顧客価値—創造・提供」

経営の最大の目的は、顧客や社会へ価値を創造、提供することです。一方で、価値は不変ではなく、顧客を起点に価値を見直し、新たな価値の創造や提供を行う必要があります。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標」の達成に向けた変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

1) 顧客価値を創造・提供、変革する活動

1. 活動内容の検討

1) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるよう、活動の目標*¹や指標を設定したものを示してください。

*¹ 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果*¹を測定*²したものを示してください。

*¹ 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

*² 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆変革活動の成果

「変革活動の成果」は、経営の設計図で設定した組織変革目標や、持続性と卓越性に関する結果、それらの結果を踏まえた振り返りの内容を示すものです。

振り返りの内容は、プロセスだけでなく、結果をどのように解釈・評価しているのか、また、振り返りによって明らかになった課題や、今後の方向性等も含めて分かりやすく記述してください。

自組織の変革活動の成果について、以下の内容を記述してください。

<記述内容>

- 1) 「組織変革目標」に関する結果
- 2) 「持続性・卓越性」に関する結果
- 3) 変革活動の振り返り

7. 申請書の記述にあたっての手引き

1. 経営の設計図、変革活動の記述における原則

(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にもとづき、申請組織の審査を行います。審査員が申請組織の理解を深めるためには、審査の要求項目の内容を十分に理解して記述してください。

また、将来の基本構想である経営の設計図や、そのための変革活動および成果が正確に伝わるよう、できるだけわかりやすく記述することが大事です。情報を整理し、活動の目的・方法・成果の具体性、専門外の第三者でも理解できる用語使用に留意してください。

これまでの審査の中でも、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しているケースが散見されています。十分な審査ができない恐れがありますので、申請組織の独自の考え方の記述をお願いします。

(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」、「変革活動」、「変革活動の成果」は(50ページ以内)で記述してください。

限られたページ数で、申請組織のありたい姿実現のための変革活動を審査員に理解させる必要があります。そのためには、活動の全てを羅列的に(浅く広く)記述するのではなく、「ありたい姿」を実現するための重要な活動に焦点を絞って記述してください。

記述にあたっては指定の書式を守り、文章や図表を詰め込みすぎないように注意してください。用語集や組織図、ありたい姿や戦略に関する資料や財務資料など、ページ数規定の除外項目を活用する工夫をお願いします。

(3) 時間軸の整合性に留意して記述してください。

変革活動の経緯は、時間軸に沿ってわかるように記述してください。

これまでの審査でも、ありたい姿と無関係の活動や、現在行われていない活動、変革活動と無関係の成果が長々と記載されているケースが散見されます。

これまでの振り返りから明らかになった強みや価値、ビジネスの仕組み、成功のストーリーなどをもとに、ありたい姿を作成し、その実現に向けた変革活動に取り組んできた内容について、時間軸をもとに記載してください。そのためには、過去・現在・将来の関係、変革活動に取り組み始めた状況(Before)と現在(After)、ありたい姿の途中段階としての組織変革目標の達成状況、ありたい姿、という関係を明確にした記述をお願いします。

(4) 箇条書きではなく、つながりがわかるストーリー仕立てで記述してください。

箇条書きによる記述は、第三者がその背景や理由、つながりを理解することを困難にします。特に、要求項目ごとの細分化された文章は、なおさらです。これまでの審査でも、細分化された記述を理解するために、トップコミュニケーションや現地確認で多くの時間を費やしました。そのため、申請組織にとって納得性の高い評価レポートが提供できなかったことが散見されますので、それぞれのつながりがわかるようにストーリー仕立てでの記述をお願いします。ストーリー仕立てとは、その活動は誰が、いつ始めたのか、いつまで行われたのか、途中で変更があったのかどうか、その理由はどのようなものだったのか、何かの出来事やデータによるものなのか、というように具体的に理解できるような記述です。

2. 経営の設計図の記述について

経営の設計図は、審査における評価のベースとなる重要な位置づけです。

経営の設計図は、審査において評価を行う上でのベースとなる重要な位置づけです。特に「ありたい姿」や「戦略（道筋）」の記述が曖昧な場合や、「組織変革目標」と「ありたい姿」のつながりが不明瞭な場合は、申請組織の重要な活動を的確に評価することができません。

(1) 事業ごとの違いが分かるように記述してください。

複数の主要事業を持つ場合は、事業ごとに違いが分かるように区分して記述してください。

(2) 経営の設計図の要素ごとの記述のポイント

・「ありたい姿」は、遠い未来の抽象的な“理想”よりも、過去の振り返りから、現実的な“こうありたい”という将来像（ゴール）を記述します。そのための達成時期を明確に記述してください。また、「ありたい姿」の達成時点における、組織の「持続性」「卓越性」を表す目標を示してください。

・ありたい姿への道筋となる「戦略」は、実現のためのシナリオとして、組織能力や顧客・市場、提供する顧客価値がどのようにつながって、どのような道筋で達成できるかを明確に記述してください。

・「組織能力」は、「ありたい姿」から見た、現在の組織能力と将来の組織能力を記述します。一般的な能力ではなく、戦略の遂行や価値創造の源泉となる独自の能力はどういうものかを明確に記述してください。

・顧客・市場は、「ありたい姿」から見た、現在の「顧客・市場」と将来の「顧客・市場」を記述します。どのように顧客・市場を捉えて設定したのかもあわせて記述してください。

・顧客価値は、「ありたい姿」から見た、現在の「顧客価値」と将来の「顧客価値」を記述します。商品・サービスを通じて、顧客にとってどのような価値を提供しているのか、将来どのような価値を提供していきたいのかを記述してください。さらに、どのような仕組みで顧客価値を収益に還元しているのかも記述してください。

・組織変革目標は、ありたい姿を実現する上での「重要課題」、ありたい姿に至るマイルストーン（中間目標地点）としての「達成目標」、「達成時期」を記述してください。

3. 変革活動の記述について

(1) 経営の設計図の内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください

実践領域（1～5）の記述では、「ありたい姿」をはじめとする、自組織の経営の設計図に記載された内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください。

(2) 変革活動の目的、主体、方法等を明確・具体的に記述してください

変革活動の記述は、「〇〇のために△△が□□の活動を行っている。」といった形式で、目的、主体、方法を明確・具体的に記述してください。特に複数の主要事業があり、特定事業における変革活動を行っている場合は、それが分かるように記述してください。

その変革活動を行うに至った背景や経緯、変革活動を行っている部門の範囲や部門間の連携状況について明確に記述することで、審査チームの理解が深まります。

活動の目的は、「ありたい姿」の実現や、「戦略」「組織変革目標」の解決・達成など、上位目的をそのまま引

用すると抽象的な目的となるため、これらの上位目的に貢献するための、当該実践領域の具体的な目的を記述してください。

活動の実態を表現するために、事例を用いることは可能ですが、事例だけで活動を説明しようとする、体系的な活動になっているのかが判断しにくくなる恐れがあります。

複数の活動が重要な関連性を持って行われている場合は、関連付けるための方法や期待している相互効果についても記述で明らかにしてください。詳細は現地審査で確認します。

(3) 変革実践サイクルを参考に、自組織における変革活動を記述してください

「顧客価値経営ガイドライン」では、実践領域における変革活動の進め方の例として、「変革実践サイクル」を示しています（「顧客価値経営ガイドライン」参照）。

変革実践サイクルは以下で構成されています。

1. 活動内容の検討
2. 活動目標・指標の設定
3. 活動の実行
4. 活動結果の測定
5. 活動の振り返り

変革活動の審査においては、経営の設計図と結びついた重要な活動が回っているか、という観点で評価を行います。変革実践サイクルを参考に、変革活動の取り組みについて記述してください。

なお、変革実践サイクルに沿って記述することで、活動の実態の理解を妨げる場合には、構成要素毎に記述する必要はありません。ただし、重要な変革活動とその目標・指標や結果のつながりが分かるように記述してください。

(4) 目標・指標、結果の記述について

変革活動の進捗や成果を把握するための重要な指標と、目指す水準である目標、測定した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」や「戦略」「組織変革目標」などの上位目的への貢献の観点から検討してください。なお、それらの指標や目標を設定した考え方もあわせて記述してください。

変革活動の目標や結果は、変革の開始時点から直近の測定時期までの時系列推移を示してください。なお、定量的な目標を適切に設定できない場合は、目標とする状態を示してください。

時系列推移は、等間隔の期間設定で示してください。

(5) 振り返りの記述について

当該実践領域の変革活動について、どのように振り返っているのか（方法や参加メンバー等）だけでなく、振り返りによって明らかになった課題や、課題解決に向けた対応に関する方向性等についても、分かりやすく記述してください。

(6) 参照先があればその実践領域を記述してください

実際の経営は実践領域ごとに分けて行うわけではありません。変革活動は、異なる実践領域間で関連性が現れてきます。ひとつの変革活動が複数の実践領域と重なる場合や、複数の関連し合う活動がひとつの成果を生み出しているような場合は、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。相互参照する場合は実践領域や活動内容などを参照先に明示してください。

（例「実践領域 3「組織能力-向上・開発」の●●の活動を参照」）

4. 変革活動の成果の記述について

(1) 構造・意味を理解したうえで記述してください

「組織変革目標」に関する結果は、「経営の設計図」で示した「組織変革目標」の進捗状況を示してください。

「持続性と卓越性」に関する結果は、「ありたい姿」の達成時点における自組織の持続性や卓越性を表す目標に関する進捗状況を示してください。

変革活動の振り返りは、「組織変革目標」「持続性と卓越性」に関する結果について、どのように解釈・評価しているのか、「実践領域」における変革活動との関連や、「経営の設計図」で示す「ありたい姿」や戦略、組織変革目標に対する効果などの観点から、振り返りの方法や明らかになった課題、今後の方向性等について記述してください。

(2) 結果は、時系列の傾向を提示してください

組織変革目標の結果は、変革が始まったばかりであったり、ありたい姿から今を起点にして指数関数的（当初は小さく、先に行って飛躍的に伸びる）な目標設定をしたりすることも考えられますので、必ずしも多測定点から傾向や推移を示す必要はありません。

「持続性と卓越性」に関する結果は、過去から現在に至る変革活動の成果の傾向や推移を示す上では、十分な期間の結果を提示することが必要です。最低3測定点の結果を示してください。3測定点以上の測定点があると評価がしやすくなります。また、時系列データは等間隔の期間設定のもとで測定し、提示することを原則とします。

(3) 目標達成状況や他の組織との比較等、比較情報とともに示してください

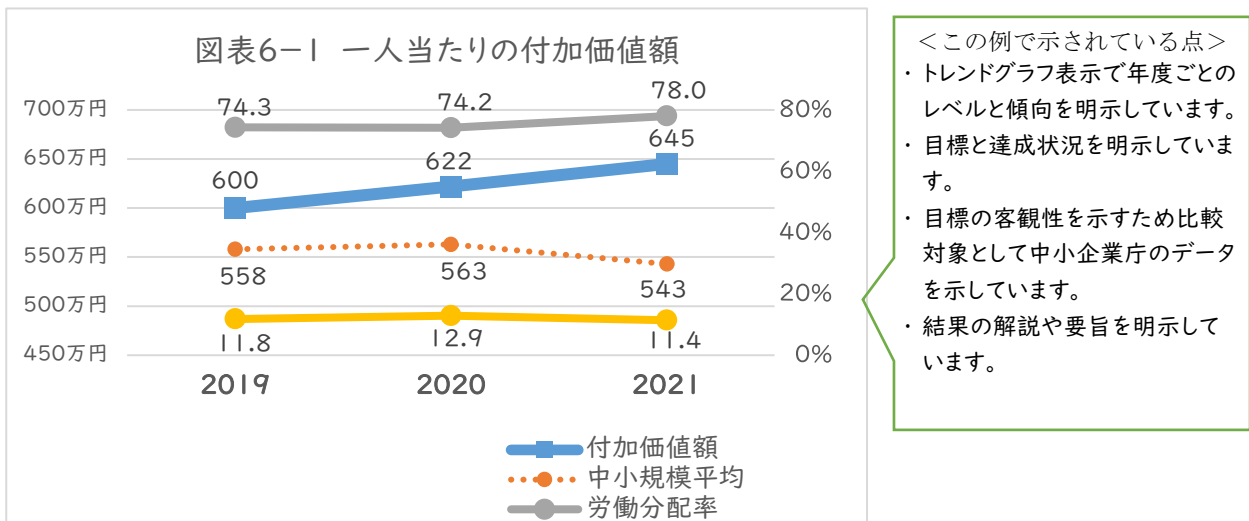
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性と卓越性」に関する結果は、目標の達成水準との対比で達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

競争優位を示すための「卓越性」に関する結果は、目標達成度の他、できるだけ客観的な比較データもあわせて示してください。比較データは、競合組織のパフォーマンス水準や業界最高水準、グローバル水準などの比較対象を示してください。この水準と結果を比較することで、より客観的な評価を行うことができます。

(4) 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

グラフや表を活用し工夫することで、わかりやすく表現することが可能となります。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。このようなグラフを用いることで結果データの意味を明確にかつ効果的に表すことができますので、この点も留意してください。また、示した結果に対して自組織としてどのように解釈したのか、比較対象を超えるための課題認識はどのようなものか等、必要に応じてコメントを付加してください。

図：結果のグラフ（例）



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上がっている。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。

5. レビュー

記述を完了するに当たってレビューすることが重要です。レビューの目的は、①自分たちが取り組んできた変革活動を振り返ること、②申請書全体の構成を再度確認すること、の2点です。また、①審査員という第三者が読み物としてわかりやすいか、②自組織の変革活動の状態が適切に表されているかという、2つの視点でもレビューを行ってください。

（1）レビューは変革への意思固めです

申請書のレビューを行う意味は、今一度全体の内容を見直すことにより、自組織のこれまでの活動を振り返りができることにあります。こうした振り返りを通じて経営幹部をはじめ、組織全体のメンバーによるさらなる変革に向けたコミットメントを得ることが期待できます。

（2）全体の一貫性・整合性を確認してください

限られたページ数の中で関連性のある実践領域毎の記述に一貫性があるかを確認してください。①経営の設計図で描かれている各要素につながりがあるか、②ありたい姿の実現に向けた変革活動が第三者にわかるように記述されているか、③結果からどのように学習し、次の課題につなげているか、も含めて、確認してください。情報の重複を避けるために、実践領域間で相互参照がなされている場合は、その表示が行われていることを確認してください。

（3）情報・データの最終チェックを行ってください

実践領域1～5において、変革活動の結果が適切に記載されているか確認してください。また、実践領域6において、経営の設計図で示された「組織変革目標」の結果、「持続性・卓越性」に関する結果が適切に記載されて

いるか確認してください。

(4) 最終校正

以下の点については、審査員の理解に混乱をきたしますので、最終校正で確認してください。

- ・社内用語の不統一な使用（例 同じ会議体が記述箇所によって異なる名称になっている等）
- ・用語説明のない社内用語、または社内でのみ通用している略称表記
- ・暦年表記、決算年度表記、決算期表記の不統一な使用
- ・相互参照先の間違い
- ・図表番号の重複・欠落
- ・図表中の小さすぎる文字

6. その他

(1) 申請単位が「企業内組織」や子会社の場合の注意点

申請単位が「企業内組織」や子会社の場合には、どこまでを申請対象とするのかを明確にしてください。全社的な方針および取り組みと、申請組織独自の取り組みをどのように補完・整合させ、独自性をどのように維持しているかにも留意してください。

例えば、以下のようなものが考えられます。

- ・全社または親会社の組織の目指すありたい姿と、自組織の目指すありたい姿との関係
- ・全社または親会社の戦略と、自組織の戦略や重要課題との関係
- ・全社または親会社の社会的責任に関する取り組みと申請組織の役割・独自の活動状況
- ・本社の人事、総務、教育機能と、独自の活動で補っている部分
- ・売上高、収益など「財務」結果が「企業内組織」では数値として把握されていない場合の経営判断を行うための代替指標
- ・本社あるいは親会社が構築・運営する制度や情報システムに対する、ユーザーサイドとしての対応
- ・連結対象や持分子会社を含めるかどうか

8. 審査における留意点

1. 審査禁止事項

(1) 審査員

トップインタビュー・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プ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

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) 審査員

トップインタビュー・現地確認における、次の内容に関する発言や質問

- 申請組織や他の審査メンバーに対して上から目線の態度をとっていないか
- 自分の関心や満足を満たすための行動をとっていないか
- 揚げ足取りや重箱の隅を突くような質問をしていないか
- 偏見の目で申請組織をみていないか
- 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

◆ 関西経営品質賞「資格確認書」に関して

関西経営品質賞への申請に先立ち提出する「資格確認書」は、申請組織を審査する際に、申請の資格があるかどうかを確認するものです。「申請組織説明会」に参加後、申請するか否かをご検討の後、ご申請頂く場合は(書式2)「資格確認書(P.27～)」を2025年7月24日(木)15:00必着にて、関西経営品質賞委員会事務局宛にFAXまたは、E-mail(agekura@kpcnet.or.jp)にてご提出ください。

内容を確認の上、事務局より申請資格に関する通知のご連絡をさせていただきます。

※記載内容について、事務局からヒアリングを行うこともあります。

※資格確認書は関西経営品質協議会ホームページ(<https://www.kpcnet.or.jp/kqc>)よりダウンロードすることができます。

◆ 「申請書」に関して

関西経営品質賞「資格確認書」を期限までに提出頂き、申請資格を得た申請組織につきましては、2025年9月18日(木)15:00必着にて、「申請書」を事務局まで郵送、もしくはE-mail(agekura@kpcnet.or.jp)にてご提出下さいますようお願い致します。

締切日 2025年7月24日(木)15時

2025年度
関西経営品質賞「資格確認書」

2025年 月 日

第1項 申請組織名／代表者／連絡担当者

正式名称(英文名称も含む)、本社所在地、設立時期、ホームページURLを記述してください。

組織名:	(和文)
	(英文)
本社所在地: 〒 ー	
ホムネ・シロイ:	
設立年	

今回の申請区分をチェックして下さい。※2の選択時は()内に対象組織部門を記載のこと

□1.組織全体による申請

□2.特定事業部門等による申請()

代表者の氏名、役職、就任時期を記述してください。

ふりがな:
氏 名:
役 職:
就任時期:

連絡担当者の氏名、役職、住所、連絡先を記述してください。

ふりがな:
氏 名:
役 職:
住 所:〒 ー
TEL:() ー
FAX:() ー
E-Mail:

第2項 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞、各地域の経営品質賞、及びこれに準ずる認証（経営デザイン認証、関西経営品質賞 関西経営デザイン認証など）に申請された場合は、その内容をお書きください。

☐ 申請実績あり ☐ 申請実績なし
申請実績がある場合 (年度)

第3項 代表者の思いと考え方

(1) 代表者として、経営品質向上活動（顧客価値経営）の開始時期やきっかけや目的、そして今回の申請動機等をお聞かせください。

(2) 代表者として、貴組織は地域の中でどのような組織とされていますか。

(3) 代表者として、貴組織の強みと感じている能力、弱みと感じている能力は何だと思えますか。

第4項 セルフアセスメントに関する事項 ※お取組みをされている組織のみ記載をお願いします されていない場合は第5項へお進みください

(1) 貴組織でセルフアセスメントに取り組まれている場合は、実施した直近の年月を記述してください。

____ 年 ____ 月

(2) 自組織のセルフアセスメントを通じて、どのように組織の変革につなげようとしていますか。
また、すでにお取組みされた内容や進めている体制等がございましたら、ご記入ください。

第5項 本プログラムにおいて外部の支援（コンサル指導等）を受けている場合にはその内容を示して

ください。

--

第6項 申請組織の現状

(1) 本書式提出時の事業内容、社員数、社員の国内従事者比率、全事業拠点数

事業内容:
(社員数): 役員および正社員: 人
パート・アルバイト等・8時間換算: 人
合計 人
社員の国内比率:
全事業所数:

事業所一覧と提供製品・サービスの説明

(2) 事業拠点と住所、社員比率、売上比率、各事業拠点の製品・サービスの概要を記述してください。

(1) 事業拠点と住所 (海外含む)	申請組織の社員比率と売上比率		(4) 各事業拠点の製品・ サービスの概要
	(2) 社員比率	(3) 売上比率	

(3) 直近3年間の年度末の従業員数を記入してください。下段()内には正社員数を記載

年	年	年
名	名	名
(名)	(名)	(名)

(4) 直近3年間の正社員離職率を年度毎に記述してください。

年	年	年
%	%	%

(5) 直近の会計年度上の売上高等を記述してください。

直近会計年度(年 月～ 年 月)
売上高:
経常利益:
資本金:

*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。

(6) 株式上場の有無を記述してください(店頭公開等を含む)。

☐ はい ☐ いいえ
--

第7項 企業内組織(子会社を含む)での申請に関して

(1)申請組織は企業内組織(子会社を含む)に類する組織ですか。

☐ はい ☐ いいえ (第9項に移動してください)

「はい」と回答した方のみにお伺いします。①～⑤をすべて回答してください。

①申請組織は3年以上存在する組織ですか。

☐ はい ☐ いいえ (経緯を簡潔に記述してください)
経緯:

②本社や親会社の組織名、住所、代表者名、役職と、本社や親会社傘下の子会社を含めた直近の会計年度の売上高、全世界の社員数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。

組 織 名:
住 所:
代 表 者 名:
役 職:
売 上 高:
社 員 数:

③申請組織は利益責任を持っている部門を含んでいますか。

☐ はい ☐ いいえ (関連性を簡潔に記述してください)
関連性:

④本社や親会社で似たような事業単位がありますか。

☐ はい ☐ いいえ
--

④で「はい」と回答した方のみにお伺いします。

α)類似製品・サービスがある場合には、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。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。

--

⑤ビジネス・サポート専門事業部ですか。

☐ はい	☐ いいえ
-----------------------------	------------------------------

※親会社と申請組織の関係が示された組織図と、本社や親会社との経営関係を簡潔に示した書類を資料として最後に添付してください。

第8項 組織の存続に関わる事項

貴組織において、法令違反行為、それに伴う刑罰や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。また、現在、係争中の案件があれば、記載してください。

--

第9項 申請書の記述サポートについて

申請書の記述サポートは必要ですか。(期間:7/30~9/11。稼働回数:3回。有料)

☐ はい	☐ いいえ
-----------------------------	------------------------------

第10項 併願申請に関して

(1)申請組織は併願申請をしていませんか？

☐ はい	☐ いいえ
-----------------------------	------------------------------

第11項 業界を理解するための推薦図書・WEBサイト

(1) 書籍名	著者名
(2) 書籍名	著者名
(3)WEBサイト	

第12項 代表者として申請に対する同意事項の確認

- (1) 代表者である私は、「申請書」を自らがレビューし、私の経営に対する思いや意図を十分に反映させます。
- (2) 代表者である私は、「申請書」に虚偽の記載がないことを誓います。
- (3) 代表者である私は、トップインタビューや現地審査において、審査チームの確認項目や計画を事前に自ら確認した上で、偽りなく誠意を持って対応します。
- (4) 代表者である私は、本審査結果である「フィードバックレポート」を自らが十分理解し、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。
- (5) 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、関西経営品質賞の品位を落とす行為は、一切いたしません。
- (6) 代表者である私ならびに当社関係者は、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:	年	月	日

以上

【お問い合わせ先】

関西経営品質賞 事務局

公益財団法人 関西生産性本部 内

〒530-6691 大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル28階

TEL:06-6444-6464 E-mail: agekura@kpcnet.or.jp

担当: 揚倉(アゲクラ)・川島

本ガイドブックは、下記のガイドブックを抜粋または参照させていただいております。

「2025年度 顧客価値経営ガイドライン」 経営品質協議会発行

「2025年度 日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」日本経営品質賞委員会発行