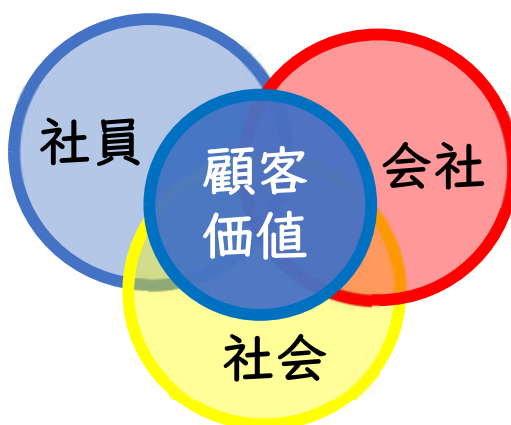


長野県経営品質賞 申請ガイドブック

顧客価値経営を実践するための思考



基本理念：顧客価値経営を実践するうえで、前提となる共通の価値観を「基本理念」と呼びます。変革を進める際には、「自分たちの目指す経営は、この価値観に沿っているか」を折に触れて問い直すことが重要になります。

★価値を創造する ★社員の主体性を高める ★社会と強調する



長野県経営品質協議会

目次	
はじめに	3
長野県経営品質賞が目指すこと	3
表彰制度について	4
1. 表彰には以下の表彰制度があります	4
2. 表彰の基準は次のとおりです	4
① 知事賞	4
② 優秀賞	4
③ アルプス奨励賞	4
④ 推進賞	5
3. 審査委員会「長野県らしさ評価」	5
4. 情報・知識の共有化	5
5. 広報・広告への活用	5
6. 活動・運営へのご協力	5
申請方法と審査日程	6
1. 審査の基準	6
2. 長野県経営品質賞審査方法	6
3. 長野県経営品質賞「申請書」提出から審査までの手順	6
4. 長野県経営品質賞の審査手続き	7
(1) 長野県経営品質賞申請説明会【8月1日～31日 申請予定企業へ訪問説明会実施】	7
(2) 申請応募書（資格確認書）の提出【2026年8月2日～9月1日】	7
(3) 申請書の提出【12月1日から受付開始→12月23日締切】	7
(4) 書類審査【2027年1月中旬～2月下旬】	8
(5) 審査チームによる審査方針会議とトップコミュニケーション【2027年2月中旬～2月下旬】	8
(6) 予備検討会【2027年2月中旬～2月下旬（オンライン開催）】	8
(7) 現地訪問・合議審査【2027年3月中旬～3月下旬】	8
(8) 賞審査委員会【2027年4月中旬】	8
(9) フィードバックミーティング【4月中旬～5月中旬】	8
5. 長野県経営品質賞推進賞 審査方法	9
6. 長野県経営品質賞推進賞の審査手順	9
7. 推進賞審査手続き	9
(1) 申請説明会【8月1日～8月30日】	10
(2) 申請応募書（資格確認書）の提出【2026年8月2日～9月1日】	10
(3) 「経営の設計図」作成【8月～12月】	10
(4) 「経営の設計図」提出【2026年12月23日締切】	10
(5) 審査【2027年1月下旬～2月上旬】	10
(6) 賞審査委員会【2027年4月中旬】	10
8. 申請応募企業への支援制度	10
(1) 出前講座（会員対象サービス）	10
(2) 経営品質研修会（オープンセミナー等）	10
(3) 本部及び他県協議会との連携による「人材育成プログラム」	11
(4) 推進賞支援アドバイザー制度（推進アドバイザーの派遣）	11
(5) 経営品質賞支援アドバイザー制度	11
9. 長野県経営品質賞・推進賞の運営組織	11
(1) 賞審査会	11

(2) 審査チーム.....	11
(3) 幹事会.....	11
(4) 事務局.....	12
申請について.....	12
1. 資格.....	12
2. 資格制限.....	12
(1) 設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）.....	12
(2) 業務補助（ビジネス・サポート）専門事業部.....	12
(3) 日本経営品質賞受賞企業.....	12
(4) 多重申請.....	12
(5) その他.....	12
3. 表彰後の資格.....	12
申請費用.....	13
審査について.....	13
1. 審査員の役割.....	14
(1) 審査員の倫理基準と機密原則.....	14
「申請応募書（資格確認書）」の記述要領.....	15
1. 申請区分.....	15
2. 申請組織について.....	16
3. 代表者について.....	16
4. 過去の申請実績.....	16
5. 申請組織の現状.....	16
6. 資格制限について.....	16
7. 組織の存続に関わる事項.....	16
8. 業界を理解するための推薦図書.....	16
9. 申請応募書（資格確認書）の内容に関する問い合わせ先.....	16
10. 代表者として申請に対する同意事項の確認.....	17
「申請書」の記述要項.....	17
1. 形式.....	17
2. ページ数と構成.....	17
<2026年度長野県経営品質賞 審査項目>.....	19
(1) 経営の設計図.....	19
(2) 変革実践活動.....	19
(3) 変革実践活動の結果.....	19
<2026年度長野県経営品質賞 申請書記述項目>.....	21
1. 経営の設計図.....	21
① 顧客・市場.....	21
② 顧客価値.....	21
③ 組織能力.....	22
④ 価値提供モデル.....	22
⑤ ありたい姿.....	23
⑤-1 これまでの物語.....	23
⑤-2 強みと価値観の再発見.....	24
⑤-3 これからの環境変化.....	24
⑤-4 ありたい姿.....	24
⑥ 変革の道筋.....	25
⑦ 変革目標.....	26
2. 変革実践活動.....	26

(1) 変革実践活動(①～⑤)に共通する記述構成の例【参考】	26
(2) 個別の変革実践活動の記述	27
① 「顧客・市場ー洞察・理解」	27
② 顧客価値ー創造・提供	28
③ 組織能力ー向上・開発	28
④ リーダーシップー生成・共鳴	29
⑤ 戦略ー思考・実践	30
3. 活動結果と振り返り	30
(1) 「変革目標」に関する結果	31
(2) 「ありたい姿の状態を表す目標に関する結果	31
(3) 変革実践活動の結果の振り返り	31
(4) 全体の振り返り	31
<2026年度長野県経営品質賞推進賞 申請書記述項目>	32
1. 経営の設計図	32
① 顧客・市場	32
② 顧客価値	33
③ 組織能力	33
④ 価値提供モデル	34
⑤ ありたい姿	35
⑤-1 これまでの物語	35
⑤-2 強みと価値観の再発見	35
⑤-3 これからの環境変化	36
⑤-4 ありたい姿	37
⑥ 変革の道筋	38
⑦ 変革目標	38
<2026年度長野県経営品質賞 申請書記述の手引き>	40
1. 経営の設計図、実践領域の記述における原則	40
2. 経営の設計図の記述について	41
3. 変革実践活動の記述について	41
4. 変革活動の成果の記述について	43
5. レビュー	44
6. その他	45
【書式I】	46

はじめに

本書は、2026年度長野県経営品質賞への申請のための説明書(ガイドブック)です。大きく次の内容から構成されています。

1. 長野県経営品質賞について
2. 経営品質向上について
3. 申請書の記述の手引き
4. 申請書の書式

2026年度長野県経営品質賞への申請に際しては、「2026年度顧客価値経営ガイドライン」を必ずご参照ください。

長野県経営品質賞が目指すこと

長野県経営品質賞は、デジタル革命(DX/AI/人工知能)とカーボンニュートラルを目指すエネルギー革命と合わせて、人々の価値観やライフスタイル、働き方の変容をもたらしている。今こそ企業経営においても、目の前の顧客や競争環境だけでなく、社会の変化を幅

広くとらえていくことが求められており、難しいかじ取りを迫られています。絶えず変化し先の見えない時代にこそ、顧客の視点から自らの組織のあり様を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を追求し続ける“顧客価値経営”は、永続する企業体質づくりに有効な経営手法と言えます。

顧客価値経営は、顧客価値を中心に社員、社会、経済・財務それぞれの価値の創造・提供を通じて、組織を好循環（スパイラルアップ）させていきます。この顧客価値経営を実践するには、組織を変革することが必要です。変革とは、組織の目指す将来像やゴールに向けて、組織体制や諸制度などのハード面だけでなく、組織に携わる人々の思考や行動を変えていく活動です。この活動そのものが、企業、組織の活力を高め、成長を続けるための一助となることを目指しています。

表彰制度について

1. 表彰には以下の表彰制度があります

長野県経営品質賞

- ① 知事賞
- ② 優秀賞
- ③ アルプス奨励賞
- ④ 推進賞
 - ④-1 経営の設計図スタートアップ認証
 - ④-2 経営の設計図ランクアップ認証

2. 表彰の基準は次のとおりです

長野県経営品質賞

① 知事賞

知事賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」（長野県経営品質賞応募の申請書、以下申請書）により応募し、日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準「A」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践されていて、他組織の模範であると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、賞審査会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。該当がない場合は、該当なしとします。門戸を広げるため知事賞受賞組織は2年間再申請できません。

② 優秀賞

優秀賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」により応募し、評価基準「B+」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践され始めていて、継続的に変革に取り組んでいると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、賞審査会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。該当がない場合は、該当なしとします。再申請できます。

③ アルプス奨励賞

アルプス奨励賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」により応募し、総合評点「B-」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践され始めていて、変革への取り組みが行われていると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、賞審査会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。該当がない場合は、該当なしとします。再申請できます。

④ 推進賞

「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「経営の設計図」を作成し応募します。経営品質向上活動を導入し、経営革新に積極的に取り組んでいると認められる組織でかつ審査員が推薦し、賞審査会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。該当がない場合は、該当なしとします。応募は一度限りです。推進賞は以下のとおり2種類があります。

※なお、推進賞を受賞すると、生産性本部経営品質協議会の「経営デザイン認証 ランクアップ認証」の認証を翌年度に受けることができます。

・「長野県経営品質協議会・推進賞 経営の設計図スタートアップ認証」

スタートアップ認証は「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「これからの経営の設計図」(A3判1枚、)を作成応募します。

・「長野県経営品質協議会・推進賞 経営の設計図ランクアップ認証」

ランクアップ認証は「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「これからの経営の設計図」(A4判10枚以内)を作成し応募します

3. 審査委員会 「長野県らしさ評価」

日本経営品質賞「顧客価値経営ガイドライン」「日本経営品質賞申請・審査ガイドライン」に基づく評価基準、および長野県らしさ評価基準に基づく「長野県らしさ評点」をもって賞審査会で下記の表彰該当を決定します。「長野県らしさ」の評点が81点以上の場合日本経営品質賞審査会の評点に対しワンランクアップの可否を含め合議し当該の表彰賞を決定する

日本経営品質賞審査員評価	賞審査員評価	当該賞
C+	B-	奨励賞
B-	B+	優秀賞
B+	A-	長野県知事賞

4. 情報・知識の共有化

知事賞・優秀賞の受賞組織には、次のような場において企業秘密に属さない情報提供のご協力をお願いいたします。

- (1) 経営品質協議会主催の受賞企業報告会での活動内容の報告と情報提供
- (2) 上記報告会において受賞後2年間の活動内容の報告と情報提供
- (3) 長野県経営品質協議会主催の月例会及び協議会が支援する研究会、セミナー等での講演活動
- (4) 企業・組織の訪問、見学の受け入れ

なお、アルプス奨励賞・推進賞受賞組織に対しても(1)(3)をお願いする場合があります。

5. 広報・広告への活用

受賞組織として積極的な広報・広告活動は、自社のPRはもちろん、長野県経営品質賞の普及や推進につながります。是非とも会社・組織案内やマスメディアへの広報・広告活動をお願いいたします。

6. 活動・運営へのご協力

受賞組織に対しては今後の長野県経営品質賞の発展のために、活動・運営へのご協力をお願いいたします。受賞企業には、幹事会への参加や各種運営のご協力をお願いいたします。

申請方法と審査日程

1. 審査の基準

「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック2026年度版」に基づきます。

2. 長野県経営品質賞審査方法

本年度の審査を予定する組織から予め「資格確認書」を提出いただき、審査員等の体制を準備します。その受付について、審査のコード番号を発効します。

「申請書」をもとに審査員チームが書類審査、現地訪問、合議審査を行い、その中から表彰組織の候補を選定し、賞審査会に報告します。

全ての申請組織には審査結果として「評価レポート」を提出します。評価レポートの構成は、審査総括、実践領域の「状態」および「強み」「ありがたい姿に向けた活動への提言」です。「評価レポート」は、現在導入し、運営している仕組み、活動、方法論だけを評価するものではありません。仕組み、活動、方法論を計画していくプロセス、実行のプロセス、実行結果の評価とそれにもとづく学習のプロセスのあり方に着目しています。

顧客にとって価値ある商品・サービスを生み続けるためには、このプロセスの能力を高めることが不可欠と考えるからです。このプロセスでは、優れたプロセスを通じて優れた活動や方法を生み出す社員の意識にも着目しています。審査チームは申請書をはじめ、その内容にもとづく組織代表者とのコミュニケーション、現地訪問を通じて、「強み」「改善に向けての提言」を明らかにします。

長野県経営品質賞の審査では、審査基準に基づいて、申請組織の「状態」を決定し、その理由と共に明示します。審査総括は、申請組織代表者向けに経営にとって重要な「強み」と「ありがたい姿に向けた活動への提言」をまとめたものです。個々の実践領域におけるコメントの要約でなく、これらの「強み」と「ありがたい姿に向けた活動への提言」のつながりに着目し、トップに期待すべき経営革新の方向性を示すものです。

3. 長野県経営品質賞「申請書」提出から審査までの手順

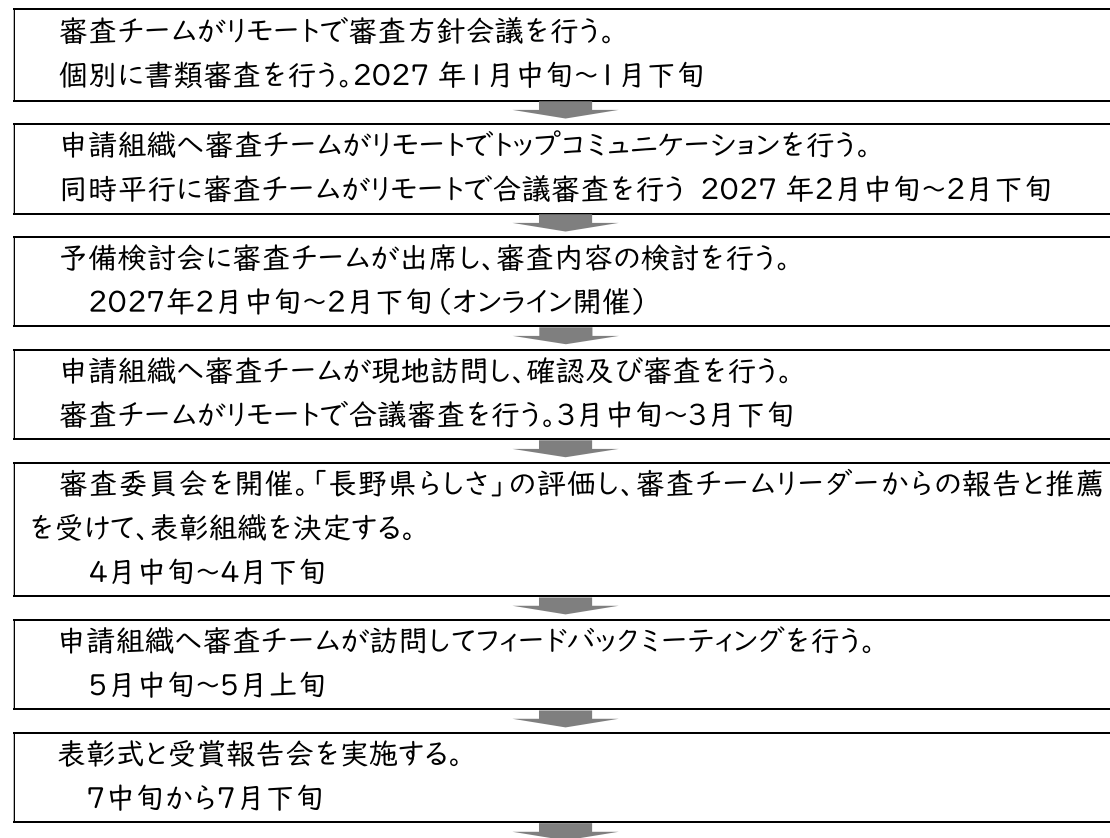
申請希望組織は、長野県経営品質賞申請説明会受講
8月1日～31日 推進員が申請予定企業へ訪問説明会実施

申請希望組織から「申請応募書・資格確認書」の提出
8月2日から受付→9月1日締切

申請希望組織へ申請資格と申請区分、組織コード番号の通知

申請組織が申請書を作成し、提出
12月1日から受付→12月23日締切

審査員へ審査の依頼、審査チーム編成、「倫理規定・機密原則」遵守誓約書提出
(審査リーダー、審査メンバー2人、審査事務局)



4. 長野県経営品質賞の審査手続き

長野県経営品質賞の審査は、(1) 長野県経営品質賞申請説明会、(2) 申請組織の申請応募書（資格確認書）の提出、(3) 申請組織の申請書の提出、(4) 審査員による書類審査、(5) 審査チームによる審査方針会議とトップコミュニケーション、(6) 予備検討会に審査チームが出席して審査内容の検討、(7) 現地訪問・合議審査、(8) 賞委員会の評価による表彰組織の決定、(9) フィードバックミーティングの順に厳格に行われます。

担当する審査員は、当該年度の日本経営品質賞委員会主催の審査員研修受講者、および長野県経営品質協議会主催の審査員研修受講者を対象として、長野県経営品質協議会が選定します。申請組織と利害関係がなく、これまでのビジネス経験、専門領域の深さ、協調性、社会人としての円満な常識などを考慮して最もふさわしい人を選定します。

(1) 長野県経営品質賞申請説明会【8月1日～31日 申請予定企業へ訪問説明会実施】

2026年度の申請を準備されている組織や社内でのセルフアセスメントを進めている組織、セルフアセッサーや審査員を志向している方向けに開催します。申請書の書き方についての説明も行います。

(2) 申請応募書（資格確認書）の提出【2026年 8 月2日～9月1日】

申請応募希望組織は、別紙の「申請応募書（資格確認書）」【書式1】を9月1日必着にて件長野県経営品質協議会事務局に、郵送、ファクシミリ、E-mail 等で送付してください。1週間後に、資格確認の結果をご連絡申し上げます。

(3) 申請書の提出【12月1日から受付開始→12月23日締切】

「申請書」（原則30ページ以内）及び「会社案内」をPDFに変換して12月23日必着にて

長野県経営品質協議会事務局にご提出下さい。

1. 申請書（経営品質報告書）
2. 経営方針の示された抜粋資料（経営計画書など）
3. 財務情報（収益性分析・安全性分析・資金繰り分析・その他、比較損益計算書）

※申請書の内容によっては、事務局より資料の追加を求める場合があります。

※原則、電子データファイル形式で提出してください。特に申請書（経営品質報告書）は電子データファイル形式（申請書は、文字選択可能な Microsoft Word形式、経営計画書はPDF形式に変換、財務情報はMicrosoft Excel形式又はPDF形式）に必ずパスワードをつけて電子メールで提出してください。

メールアドレスは、e-keiei@alps.or.jp です。

(4) 書類審査【2027年1月中旬～2月下旬】

- ・申請組織から提出された「申請書」を、長野県経営品質協議会が任命した審査員が個々に書類審査を行います。
- ・申請組織の事業環境を適切に理解するために申請組織の担当者から事前説明を受ける場合があります。

(5) 審査チームによる審査方針会議とトップコミュニケーション【2027年2月中旬～2月下旬】

審査チームがリモートで審査方針会議を行い、申請組織へ「トップコミュニケーション確認事項」を送付します。申請組織へ審査チームが訪問して、経営トップとの「トップコミュニケーション」を行います。所要時間は2～3時間です。

(6) 予備検討会【2027年2月中旬～2月下旬（オンライン開催）】

現地訪問前の審査内容検討会で審査リーダーが「表彰にふさわしい姿」「トップコミュニケーションで確認できた重要な内容」「書類審査結果」「現地訪問での確認内容」「表彰推薦の可能性」を報告して、審査委員長との意見交換を行います。

(7) 現地訪問・合議審査【2027年3月中旬～3月下旬】

現地訪問は、審査チームが1～2日間の日程で行います。現地訪問の目的は、申請書だけでは必ずしも明らかではない点を明確にすること、申請書に記述されている事項の確認をすることです。申請組織に赴き、質疑応答を行います。審査チームのリーダーは、審査員の審査意見などを参考に現地訪問で確認したい項目を2週間前に現地訪問確認項目として予め申請組織に提出します。

審査チームによる合議審査は現地訪問後にリモートで行います。合議審査の目的は、審査員が分担してまとめた審査意見を整理、最終確認することと、現地訪問で経営幹部の方から聴取した内容を加味して再度整理するためです。

現地訪問と合議審査の結果をもとに、審査チームは評価レポートを作成します。

(8) 賞審査委員会【2027年4月中旬】

判定委員長より、推薦理由の報告を受け、表彰企業を決定します。

(9) フィードバックミーティング【4月中旬～5月中旬】

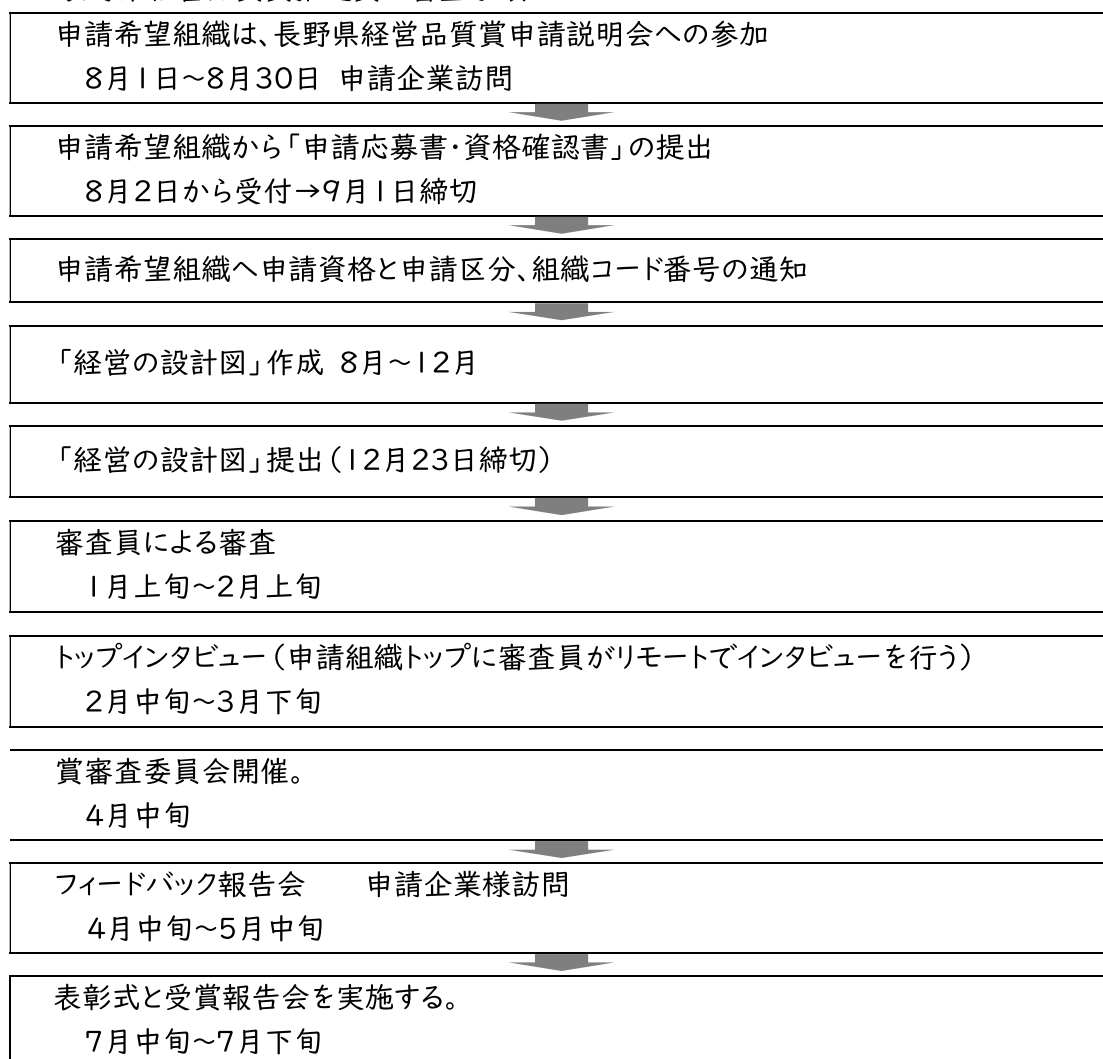
申請組織のご希望に応じ、評価レポートのより深い理解と意見交換を目的に、フィード

バックミーティングを開催します。フィードバックミーティングは、評価レポートの内容の正当性や精緻にわたる根拠を説明する会合ではなく、評価レポートの内容をもとにした、さらなる改革・革新につながる、お互いの知見と経験を交流しあう場としています。審査側の出席者は、リーダー（1名）メンバー（2名）事務局（1名）、合計4名、会議時間は3時間を原則と致します。

5. 長野県経営品質賞推進賞 審査方法

顧客価値経営ガイドラインの「経営の設計図」を作成して申請し、審査員による審査と判定委員会および賞委員会により決定します。資格確認書の内容については事務局が確認を行います。

6. 長野県経営品質賞推進賞の審査手順



7. 推進賞審査手続き

推進賞は、主に中小企業（従業員300人以下）を対象とし、経営品質向上の入門編として位置付けられるものです。顧客価値経営ガイドラインに従って「経営の設計図」の記述を通じて経営品質の考え方を理解し、経営改革に取り組んでいただくことを狙いとしています。

「経営の設計図」の記述については、『経営の設計図作成ガイドブック』を参考にして申請組織が作成します。

長野県経営品質協議会が認定する「推進アドバイザー」による訪問支援を受けたい場合

には、別に事務局に申し出てください。原則として月1回訪問、約5～6ヶ月間支援・指導を行います。申請料とは別途の費用が掛かります。

(1) 申請説明会【8月1日～8月30日】

2026年度の申請を準備されている組織や社内でのセルフアセスメントを進めている組織、セルフアセッサーや審査員を志向している方向けに開催します。申請書の書き方についての説明も行います。

(2) 申請応募書（資格確認書）の提出【2026年8月2日～9月1日】

申請応募希望組織は、別紙の「申請応募書（資格確認書）」【書式1】を9月1日必着にて長野県経営品質協議会事務局に、郵送、ファクシミリ、E-mail等で送付してください。その後に、資格確認の結果をご連絡申し上げます。

(3) 「経営の設計図」作成【8月～12月】

社長を含めた経営幹部を中心に社員の代表2～6名で自社の「ありたい姿」とそこに至る戦略（道筋）を話し合い、「ありたい姿」から見た「組織能力」や「顧客・市場」「顧客価値」から経営課題を明らかにし、経営の設計図を記述していきます。

(4) 「経営の設計図」提出【2026年12月23日締切】

提出期限までに「経営の設計図」はPDF形式かWord形式で、及び会社案内をPDFに変換して、必ずパスワードをつけて電子メールで長野県経営品質協議会事務局にご提出ください。メールアドレスは、e-keiei@alps.or.jpです。

(5) 審査【2027年1月下旬～2月上旬】

審査員による書類審査とトップインタビューを行います。トップインタビューは、リモート形式で2時間を原則とします。

(6) 賞審査委員会【2027年4月中旬】

審査リーダーからの報告を受け、表彰企業を決定します

8. 申請応募企業への支援制度

長野県経営品質協議会は申請応募企業のために次の支援制度を用意しています。

(1) 出前講座（会員対象サービス）

経営品質向上の考え方、経営改革の進め方について学びます。

- “もしドラ”でマネジメント入門研修～経営品質初級編～
- 長野県経営品質賞申請説明会
- 「経営の設計図」作成支援講座
- 経営品質賞受賞組織訪問

(2) 経営品質研修会（オープンセミナー等）

経営品質賞の考え方、実践組織の推進方法について学びます。

- 経営品質向上プログラム
- 顧客価値経営フォーラム

(3) 本部及び他県協議会との連携による「人材育成プログラム」

経営革新に対する考え方や知識、実践に結びつく評価能力（アセスメントスキル）を身に付け、経営革新を実践できる人材育成コースです。

- 実践推進者コース C1 経営の設計図編
- 実践推進者コース C2 ありたい姿への変革実践編
- 実践推進者コース C3 経営アセスメント編

(4) 推進賞支援アドバイザー制度（推進アドバイザーの派遣）

長野県経営品質賞推進賞に応募する企業組織のために、長野県経営品質協議会が選定した専門の「推進アドバイザー」が「経営の設計図」の記述と経営改革の推進方法を助言し、推進賞への応募を手助けする制度です。

派遣費用は推進アドバイザーとの契約ベースとなります。

(5) 経営品質賞支援アドバイザー制度

・経営品質シニアアドバイザー派遣

推進賞受賞企業が長野県経営品質賞に申請する際、『シニアアドバイザー』を派遣する制度です。シニアアドバイザーは協議会が選定した経営品質専門家、審査リーダー経験者などの中小企業の経営に理解の深い、経営品質向上活動に精通した経験豊富な専門家です。『申請書』のまとめと経営革新の指導を行います。

派遣費用はシニアアドバイザーとの契約ベースとなります。

9. 長野県経営品質賞・推進賞の運営組織

長野県経営品質賞と推進賞は次の組織で運営されています。

(1) 賞審査会

賞審査会は、長野県の産官の担当者と判定委員長で構成し、長野県経営品質協議会代表幹事が兼務し表彰組織を審議、決定します。

2026年度賞審査委員会（順不同・敬称略）

委員長	長野県経営品質協議会	代表幹事	判定委員長
副委員長	長野県経営品質協議会	筆頭副代表幹事	判定委員
委員	長野県経営品質協議会	幹事	判定委員
委員	長野県経営品質協議会	幹事	判定委員
委員	長野県産業労働部	担当	外部
委員	（一社）長野県経営者協会	担当	外部
委員	長野県中小企業団体中央会	担当	外部

※長野県経営品質協議会・推進賞については、外部審査員を除きます。

(2) 審査チーム

審査チームは、申請組織により提出された申請書を審査し、評価レポートを作成し、表彰組織候補を賞審査委員会に報告します。

(3) 幹事会

幹事会は長野県経営品質協議会の運営を行う組織です。

長野県の経営品質向上を図るために、①学習の場の提供、②広報及び普及活動、③内外関係機関との交流及び協力、④調査及び研究、⑤考え方を社内普及するための自己診

断・評価者（セルフアセッサー）育成などを行います。

（４）事務局

運営委員会を支援し、長野県経営品質協議会の運営に関する事務と、長野県経営品質賞と推進賞の事務を担当します。申請応募組織の窓口となります。

申請について

1. 資 格

長野県内外に所在する会員企業・組織であれば、賞に応募することができます。但し、下記の資格制限があります。

2. 資格制限

（１）設立３年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）

申請時点で設立３年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）は応募することができません。ただし企業内組織において、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。

（２）業務補助（ビジネス・サポート）専門事業部

販売、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、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、資格を有しません。ただし、会社としてのサービスが上記である場合には、資格があります（子会社を含む）。

（３）日本経営品質賞受賞企業

日本経営品質賞で過去５年間に表彰を受けている企業や事業部門は、長野県経営品質賞に応募することは出来ません。

（４）多重申請

原則として、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そろって、それぞれに同年度に応募することは出来ません。これは同一手続きの多重申請とみなされるからです。

しかしながら、企業内組織（子会社を含む）同士であっても経営の実態が一体となった組織であり、一体で申請する場合は、事務局にご相談ください。

（５）その他

長野県機関、労働組合は、長野県経営品質賞の申請対象となりません。

3. 表彰後の資格

長野県経営品質賞知事賞・大賞受賞組織は、２年間は応募することはできません。これは多くの企業に門戸を開くためです。

※資格制限について不明瞭な場合には、長野県経営品質協議会事務局までお問い合わせください。

申請費用

本賞を申請するにあたり下記の費用のご負担をお願いします。

申請費用（①書類審査費用＋②現地訪問費用）

① 書類審査費用

◆長野県経営品質賞

会員企業・組織 350,000円

非会員企業・組織 600,000円

◆長野県経営品質賞推進賞

会員企業・組織 200,000円（スタートアップ認証）

同 230,000円（ランクアップ認証）

非会員企業・組織 300,000円（スタートアップ認証）

同 330,000円（ランクアップ認証）

※書類審査費用については、申請応募書（資格申請書）の「資格確認結果」で、申請資格が認められた時点でご請求させていただきます。

※申請費用以外に生じたその他諸経費については、原則申請組織の負担となります。

※推進賞には②の現地訪問費用は発生しません。（上記書類審査費用に含む。）

② 現地訪問費用（トップコミュニケーションとフィードバックミーティングを含む）

審査チームの宿泊費・交通費・食事費・日当（謝金）費を申し受けます。なお、宿泊の可否は審査チームリーダーとメンバーの居住地や申請組織の朝礼を視察する等の条件によります。事前に審査事務局より相談をさせていただきます。

※宿泊費は現地に近いホテルに宿泊した際の審査チーム・事務局（審査事務局）人数分の金額（税・サービス料を含む）をいいます。

※交通費は原則として審査員・審査事務局の自宅を基点とし、現地までの最短時間、最低費用の公共交通機関を利用した際の金額とします。

なお、やむを得ず遠距離の審査員がチームメンバーに加入する際には、事前にご相談します。

※食費は、宿泊時（前泊も含む）の夕食（3,000円/人）です。

※日当（謝金）は審査員、1人当たり15,000円（込）を、審査日数分申し受けます。

※トップコミュニケーションと現地訪問費用については、審査終了後、各明細を添付してご請求させていただきます。

※フィードバックミーティングは、原則3時間とし、リーダーを中心とする審査チームが評価レポートの内容を報告します。その際にも審査員の日当・交通費、審査事務局の交通費を請求させていただきます。

審査について

審査は、長野県経営品質協議会が審査チームを編成して行います。原則として審査チームのリーダーは、審査に精通した経験豊かな審査員を任命します。

審査員は、毎年産業界、学識者を中心に、日本経営品質賞の顧客価値経営ガイドラインに精通する専門家を募集し、長野県経営品質協議会が選定します。選定基準は、アセスメントの実績と、審査員としての能力（分析力、対話能力、レポート作成能力、円満な社会常識と

人格)です。

審査員の任期は1年で、毎年応募者の中から選定基準をもとに選定します。長野県経営品質賞の推進に貢献する意欲のある方の中から、業務経験、経営品質に対する理解度、審査員としての能力などを基準にし、「日本経営品質賞審査員研修」受講修了者、および長野県経営品質協議会主催の審査員研修受講者を対象として、長野県経営品質協議会が選定します。

1. 審査員の役割

長野県経営品質賞の審査員は、以下のルールに従って行動します。

- ◆審査における審査員としての役割を認識し理解した行動をとること
- ◆倫理基準、機密原則を厳守すること

(1) 審査員の倫理基準と機密原則

長野県経営品質賞の審査員は、以下の倫理基準を遵守します。審査員は、以下の「倫理基準・機密原則 遵守誓約書」に署名し、規定に反する行為を行った場合には、長野県経営品質協議会は審査員としての資格を停止し、その後一切の審査活動、経営品質活動を禁じます。

【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、特に合議審査、現地訪問において、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、これらを一切行いません。
- 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、およびそのような行為と見なされる言動については、これらを一切行いません。
- 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。ただし、現地訪問での質疑応答の質問項目に対する申請組織からの問い合わせに限っては、申請組織からの求めに応じて審査リーダーとして意図を説明するために直接対応することとします。

【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、長野県経営品質協議会の斡旋なしに申請組織に対して個人的なフィードバックを行うこと、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については、これらを一切行いません。
- 私は、特定組織へのアセスメントを支援する場合、「審査員」の経験と立場から「評価レベル」を断定する指導方法を行うことは、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、長野県経営品質賞のロゴ、審査員の肩書き、および長野県経営品質賞委員会事務局より提供される「長野県経営品質賞審査員」の名刺を、担当組織の審査以外の目

的に使用すること（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】

- 私は、ブログやフェイスブック等のソーシャルメディアに、審査に関する事項を一切掲載いたしません。
- 私は、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なら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。
- 私は、申請組織が提出した「申請書」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、これらを一切いたしません。また、「審査マニュアル」「審査フォーマット」など審査プロセスに関する資料についても、担当審査プロセス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。
- 審査に関する機密データの取り扱いにあたって電子メールを使用する場合は、情報セキュリティの観点から細心の注意を払います。
- 私は、審査終了後すみやかに、審査を通じて得た申請組織に関する情報や評価結果を事務局に返却（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、直ちに審査員任命を返上し、長野県経営品質協議会の指示に従います。

「申請応募書（資格確認書）」の記述要領

「申請応募書（資格確認書）」は申請組織を審査するにあたり、応募の資格があるかどうかを確認するものです。「申請応募書（資格確認書）」【書式Ⅰ】を2026年9月1日必着にて、長野県経営品質協議会事務局宛に郵送、ファックス、またはE-mailにてご提出ください。その後に、資格確認の結果をご連絡申し上げます。

＜長野県経営品質協議会事務局＞

〒380-0936

長野市大字中御所岡田131-10 長野県中小企業団体中央会内

TEL 026-228-1171

FAX 026-228-1184

E-mail e-keiei@alpa.or.jp

＜各項目別の記述説明＞

「申請応募書（資格確認書）」は、申請組織の代表者による意思表示の確認と、申請組織を審査する際に申請の資格があるかどうかを事務局によって確認するためのものです。申請組織代表者自らが記述する部分と申請組織の状況を表す部分があります。

※【書式Ⅰ】は、電子データファイル形式（PDF形式、もしくはMicrosoft Word形式）で、協議会のホームページからダウンロードできます。

<http://www.alps.or.jp/e-keiei/>

1. 申請区分

表彰制度の概要に従って、「長野県経営品質賞」または「長野県経営品質賞推進賞」の内1つを選んでください。推進賞の場合は、スタートアップ認証又はランクアップ認証のどちら

らかを選択してください。

2. 申請組織について

正式名称(英文名称も含む)、所在地、社員数、ホームページアドレスを記述してください。

3. 代表者について

代表者名、代表者役職名、所在地、電話番号、FAX 番号をお書きください。

4. 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞、長野県経営品質賞、長野県経営品質賞推進賞に申請された場合は、その内容をお書きください。

5. 申請組織の現状

(1) 直近の会計年度の売上高を記述してください。

(2) 事業拠点と住所を記述してください。

(3) 各事業拠点の社員比率を記述してください。

(4) 各事業拠点の生産品の全売上に対する概算比率を示してください。

(5) 各事業拠点が生産する製品・サービスの概要を記述してください。

6. 資格制限について

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)～(3)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、8へ進んでください。

(1) 申請組織は、3年以上存在していますか。3年未満であれば、簡単に経緯を説明してください。

(2) 本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職を記述してください。また、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。その際に共同企業体(ジョイントベンチャー企業)は含めません。

(3) 業務補助(ビジネス・サポート)専門事業部かどうかを、該当欄にチェックしてください。

※親会社と申請しようとする子会社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最後に添付してください。更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。

7. 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。

8. 業界を理解するための推薦図書

審査を的確に行うために申請組織を取り巻く環境や業界を理解するための推薦図書やWEBサイトを2点までご紹介ください。書名、著者名、出版社、発行年月日、値段を記述してください。

9. 申請応募書(資格確認書)の内容に関する問い合わせ先

申請応募書(資格確認書)の内容に関する問い合わせ先の氏名、所属、役職、住所、電

話番号、FAX番号、E-mail アドレスを記述してください。

10. 代表者として申請に対する同意事項の確認

代表者は、申請に対して以下の事項を確認したうえで、同意の意思を署名で表してください。

1. 代表者である私は、「申請書」(経営品質報告書)を申請ガイドブックおよび申請説明会での内容を踏まえて自らレビューし、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。
2. 代表者である私は、事前に送付される審査チームとのコミュニケーションの概要および現地訪問計画を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
3. 代表者である私は、審査後に受け取る評価レポートを自ら十分理解し、これまでの活動を振り返る題材として活用するとともに、今後の活動に生かせるかどうか十分に話し合い、実行を検討します。
4. 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審査期間中社外に漏らすことは、一切いたしません。

「申請書」の記述要項

2026年度の申請書を作成するにあたって、書き方、ページ数、構成や編成、その他事項について説明します。

1. 形 式

- ① A4版(縦使い・横書き)でお願いします。
- ② 表紙を必ずつけてください。なお、表紙には、「2026年度長野県経営品質賞申請書」もしくは、「2026年度長野県経営品質賞推進賞申請書」のタイトルおよび、事務局よりお伝えするコード番号(例:A26-03)のみを表示し、表紙、裏表紙には申請企業名を表す文字は入れないでください。

2. ページ数と構成

長野県経営品質賞申請書(知事賞・優秀賞・アルプス奨励賞)

- ① 総ページ数30ページとします。(経営の設計図10ページ程度・実践領域と変革活動の成果20ページ程度、配分は目安です)
- ② 以下の構成・順番でまとめてください。
 - 1) 表紙*
 - 2) 申請応募書(資格確認書)【書式1】*
 - 3) 目次 *
 - 4) 用語集(専門用語や呼称・略語の解説)*
 - 5) 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)*
 - 6) 経営の設計図の記述(10ページ程度)
 - 7) 変革実践活動と変革実践活動の結果の記述(20ページ程度)
 - 8) 図表一覧:変革実践活動と変革実践活動の結果で示す図表やグラフを掲載順に掲示する領域(必ず図表番号を本文とこの領域につけてください。)

なお、*のついたものは、総ページ数に含みません。

- ③ ページ数として数えないものを除いて、通しページの番号を打ってください。
- ④ 1ページの総行数は45行以内です。(見出し、ページの表示も含む)

- ⑤ 文字の大きさは11ポイント、UDデジタル教科書体NK-Rを標準とします。
- ⑥ 絵、イラスト、図表、図表番号、付録を含め各実践領域ごとに記述してください。ただし、図表・グラフは8)の図表一覧に掲載することも可能です。
- ⑦ 図表、イラストは、周囲の文章などから1センチメートル程度あけてください。
- ⑧ 各ページのタイトル(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。
- ⑨ 原則として電子データファイル形式で提出してください。特に、申請書(経営品質報告書)は文字選択可能なMicrosoft Word形式でお願いします。

長野県経営品質協議会・推進賞 ランクアップ認証

- ① 総ページ数10ページとします。(経営の設計図10ページ)
- ② 以下の構成・順番でまとめてください。
 - 1) 表紙*
 - 2) 申請応募書(資格確認書)【書式1】*
 - 3) 用語集(専門用語や呼称・略語の解説)*
 - 4) 組織図(企業内部門間の関係を審査員が理解できるようなもの)*
 - 5) 経営の設計図の記述(10ページ)

なお、*のついたものは、総ページ数に含みません。

- ③ ページ数として数えないものを除いて、通しページの番号を打ってください。
- ④ 1ページの総行数は45行以内です。(見出し、ページの表示も含む)
- ⑤ 文字の大きさは11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、イラストは、周囲の文章などから1センチメートル程度あけてください。
- ⑦ 各ページのタイトル(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。
- ⑧ 原則として電子データファイル形式で提出してください。特に、申請書(経営品質報告書)は文字選択可能なMicrosoft Word形式でお願いします。

長野県経営品質協議会・推進賞 スタートアップ認証

以下書類を電子データでご提出願います。

表紙(A4版、事務局よりお伝えしたコード番号(例:A26-03))

申請応募書(資格確認書)【書式1】

用語集(専門用語や呼称・略語の解説)

組織図(企業内部門間の関係を審査員が理解できるようなもの)

経営の設計図(A3版)

※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、審査員や判定委員会、賞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。

＜2026年度長野県経営品質賞 審査項目＞

(1) 経営の設計図

- 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
 - 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
 - ⑤-4 ありたい姿
- ⑥ 変革の道筋
- ⑦ 変革目標

(2) 変革実践活動

- 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

(3) 変革実践活動の結果

- 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



変革実践サイクルとは

変革実践サイクルとは、実践と学習を繰り返しながら変革活動を進化させていくための考え方（方法）です。「検討、目標、実行、結果、振り返り」の5つの過程で構成され、戦略や計画をもとに活動の実践を通じて検証しながら進める仮説検証型のアプローチです。効果的な活動を行うためには、単にこのサイクルを繰り返して回すのではなく、振り返りで明らかになった課題をもとに活動を深化させるとともに、経営の設計図や戦略に反映することが求められます。この習慣化により、変革の好循環を生み出すことが期待されます。

<変革実践サイクル>

① 活動内容の検討

これから始める活動であれば、活動内容の検討を行います。

既に始めている活動であれば、どのように検討したかを記載します。

② 活動目標・指標の設定

①で検討した活動の目標・指標の設定を行います。

③ 活動の実行

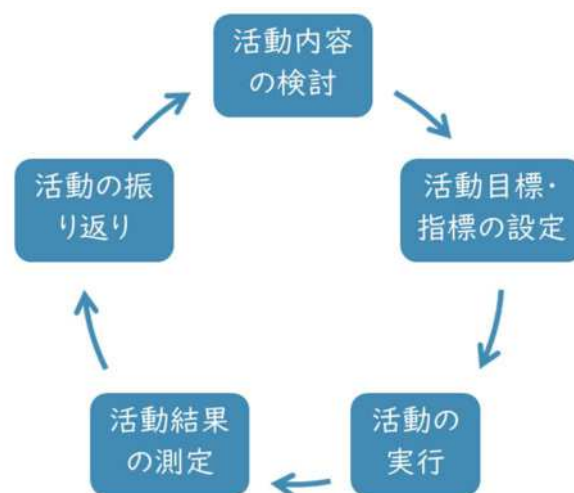
活動を実行し、実行状況を記録します。

④ 活動結果の測定

活動結果をそれぞれ測定します。

⑤ 活動の振り返り

それぞれの活動結果を踏まえて振り返りを行い記録します。



<2026年度長野県経営品質賞 申請書記述項目>

A4版縦に横書きで、合計30ページに記載してください。(途中のページ数はあくまでも目安です。30ページ以内であれば、それぞれの制約はありません)

1. 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」、当面の重要課題と達成目標を記述します。

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征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。

（※ここで用いる定義は、顧客価値経営ガイドラインにおける整理です。）

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
- ・ 将来において、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

- ・ 将来において、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します。

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」

さらに、その将来像が「実現した」と言える状態を目標として表し、必要な指標を設定します。

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”として語る事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のでしょうか

【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トिंग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. 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—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

その際、「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。

- 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

1) 活動内容の検討: 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。

2) 活動目標・指標の設定、3) 活動の実行 ～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

4) 活動結果の測定、5) 活動の振り返り ～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—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、成長の起点と考えられます。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ように、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度を高めるために、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。

3. 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现できているか

- ・ 大切に考える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どうか
- ・ 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。

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。

<2026年度長野県経営品質賞推進賞 申請書記述項目>

A4版縦に横書きで、合計10ページに記載してください。

1. 経営の設計図

① 顧客・市場

「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。

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、重点対象を明確にすることで、顧客の洞察・理解を深めることができます。

<記述内容> 現在の「顧客・市場」とその変化

【問いかけ】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1：記述に向けた現状把握①

顧客は誰かを言語化するために顧客の範囲を特定する

手順2：記述に向けた現状把握②

顧客を分類・整理し、顧客像／課題の輪郭を描く

手順3：記述に向けた現状把握③

主要ニーズ／期待、競争・共創環境、外部環境変化の見立てを加える

手順4:文章での記述

手順1～3を踏まえて、現在の「顧客・市場」を文章で記述する

② 顧客価値

「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、状況や比較対象等によって常に変化するため、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が重要です。

<記述内容> 現在の「顧客価値」とその変化

【問いかけ】

- ・ 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征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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた現状把握①

現在の商品・サービスのうち、主要なものを抽出する

手順2:記述に向けた現状把握②

当該商品・サービスの「知覚品質要素」を探究し、競争優位を明確化する

手順3:記述に向けた現状把握③

「顧客価値」の創造や提供に貢献している「プロセス自体や提供の仕組み」の強みを探究・想定する

手順4:文章での記述

手順1～3を踏まえ、現在の「顧客価値」を文章で記述する

③ 組織能力

「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。

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。

<記述内容> 現在の「組織能力」とその変化

【問いかけ】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた現状把握①

現在の顧客・市場から選ばれる源泉となっている「組織能力」を抽出する

手順2:記述に向けた現状把握②

抽出した「組織能力」を具体的な事例やプロセスと結び付けながら言語化する。

手順3:文章での記述

手順1～2を踏まえて、現在の「組織能力」を文章で記述する

④ 価値提供モデル

「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。

<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】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた準備①

Who（顧客は誰か）、2. What（顧客に何を提供するのか）、3. How（どのように価値を提供するのか）、4. Why（なぜ利益が生まれるのか）の4つの観点から整理する

手順2:記述に向けた準備②

競合組織との違いや、自組織の独自性を明確にするために、どこが顧客から選ばれる価値となっているのかを明らかにする

手順3:記述に向けた準備③

「顧客価値」を創出している現在の「プロセス自体や提供の仕組み」の強みを特定する

手順4:指標の検討

価値提供モデルの優秀さを示す持続性・卓越性の指標を選んで、その結果を図表にまとめる

手順5:文章での記述

手順1～4を踏まえ、現在の価値提供モデルを記述する

（「価値提供モデル」の強みや独自性が「読み手」に伝わるように工夫して記述する）

⑤ ありたい姿

⑤-1 これまでの物語

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です。

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。

<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】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1：記述に向けた準備

以下のような流れで自組織の歴史を振り返る

- 外部環境の変化⇒これまでの環境の変化
- 顧客の変化⇒これまでの顧客の変化
- 顧客価値に合わせた商品・サービス・オペレーション⇒どのように解決したか
- 変化に対応できた自組織の組織能力⇒解決の源泉となったものは何か

手順2：文章での記述

手順1を踏まえ、「これまでの物語」を文章で記述する

⑤-2 強みと価値観の再発見

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。

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。

<記述内容> 自組織の強みや価値観

【問いかけ】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた準備① 自組織の強み

- 自組織の強みの項目を洗い出す
- 強みを、競合との違いと競合にはできない点に分類する
- 強みを人材、機械設備、戦略、能力、技能、技術などで考察する

手順2:記述に向けた準備② 自組織の価値観

- 自組織の使命・思想を含む価値観の項目を洗い出す
- 価値観を価値前提による判断規律や自組織の決まり事として具体的かつ明確に説明できるよう考察する

手順3:文章での記述

手順1、2を踏まえ、「不易流行」や「存在意義」を考慮しつつ、再発見した「自組織の強みや価値観」を文章で記述する

⑤-3 これからの環境変化

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。

<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】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた準備① ビジネス領域の理解

現在の価値提供モデルが将来にわたって通用するのか、顧客価値を創造し続けられるのかを考えるために、自組織が位置する業界の将来動向を多面的に検討する

手順2:記述に向けた準備② 大きな環境変化の理解

自組織のビジネス環境の変化をより広く理解するために、国際政治や地政学的変動、通商協定等の制度変化・法律や規制・少子高齢化・脱炭素圧力や感染症パンデミック等の外部要因を踏まえて、自組織に影響を与える大きな環境変化(メガトレンド)を抽出する

手順3:記述に向けた準備③ 競合組織の分析

競合組織を想定したうえで、競合組織が優れている点を考察する。

手順4:文章での記述

手順1～3を踏まえ、「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」を文章で記述する。

⑤-4 ありたい姿

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。

さらに、その将来像が「実現した」と言える状態を目標として表し、必要な指標を設定します。

<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】

- ・ 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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1:記述に向けた準備① 「ありたい姿」の要素で考える

「達成時期」「どういう組織になりたいのか」

「どのようにして業界自体を変えていくのか」「顧客にどのような新たな価値を提供したいのか」「どのような組織能力を形成していくのか」を整理する

手順2:記述に向けた準備② 顧客や社員、社会の視点で考える

独りよがりにならないように、顧客や社員、社会の視点で「ありたい姿」を再検討する

手順3:チェックリストの活用

「ありたい姿」の要件を満たしているか確認・修正する

〔チェックリストの例〕

- ✓ そのありたい姿は、自分たちの得意なものをはっきりさせてくれるか
- ✓ そのありたい姿は、日々の決断を正しく行っていくための指針になりうるか
- ✓ そのありたい姿は、めざすべき未来を目に見えるような形で描いているか
- ✓ そのありたい姿は、社員の心と精神に訴えかけるか
- ✓ そのありたい姿は、ひとりひとりに自分の役割を自覚させるか

手順4:文章での記述

手順1～3を踏まえ、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」の状態を表す目標を文章で記述する

⑥ 変革の道筋

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。

<記述内容> 「ありたい姿」に向けた変革の道筋

【問いかけ】

- ・ 「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のでしょうか

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1：ありたい姿を起点にマイルストーンを設定する

ありたい姿から逆算し、複数のマイルストーンを設定する。各マイルストーンでは、価値提供モデルや自組織などの状態を簡潔に示す

手順2：ありたい姿やマイルストーンから現状を振り返り、ギャップを認識する

ありたい姿、マイルストーン、現状におけるギャップを認識し、あわせて「このギャップを埋めることで次に何が可能になるか」を検討する

手順3：文章での記述

手順1～2を踏まえ、ありたい姿に向けた「変革の道筋」を文章で記述する

⑦ 変革目標

「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。これはバックカ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。

「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。

<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

【記述の手順例】A4版・1ページ程度にまとめて記述してください。

手順1：直近区間から「重要課題」を抽出する

⑥「変革の道筋」で描いた道筋のうち、最初のマイルストーンに向けた重要課題を、価値提供モデルの変化と組織の状態の観点で整理・統合し、優先して取り組む重要課題を抽出する。

手順2：「達成目標を明確化する

達成目標を「××のために、○○を□□へ変える」の形で検討する

手順3：「指標」および「達成水準」を設定する

達成目標が、どの状態まで到達したら達成と言えるかを測るため、指標を設定し、達成水準として現状および目標時点の水準を示す。

手順4：文章・表で整理して記述する

手順1～3を踏まえ、「重要課題」「達成目標」「指標」「達成水準」「達成時期」を、文章および表で記述する。

<2026年度長野県経営品質賞 申請書記述の手引き>

申請書の作成にあたっては、以下の事項に留意して記述してください。

1. 経営の設計図、実践領域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

審査員は顧客価値経営ガイドラインにもとづき、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、組織のありたい姿の実現に向けた経営の設計図と、そのための変革に向けた実践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。わかりやすい記述のためには、情報が整理されていること、取り組みの目的・方法・成果が具体的であること、専門外の第三者でも理解できる用語づかいなど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」「実践領域」「変革活動の成果」は合計30ページ以内で記述してください。

これまでの審査でも、様々な活動が記載されすぎているため、審査チームが的確な評価レポートを作成できず、申請組織から理解を得られなかったケースがありました。

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、独自の顧客価値を創り、「ありたい姿」に近づけるための重要な変革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。

これまでの変革活動の経緯は、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、ありたい姿を描く前の活動や、現在行われていない活動の記載、結果が出ていてもありたい姿と無関係の活動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訪問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、顧客価値経営を実現するための基本構想との位置づけです。

経営の設計図は、評価基準にある「実践活動の状態」の基になる重要なものです。特に「ありたい姿」や「道筋」が曖昧だと、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

- ・対象とする顧客・市場は、自社として調査や分析を経て、どのように解釈して顧客や市場を決めたのかを記述してください。
- ・顧客価値は、どのような方法で明確にしたのか、それをどうやって顧客に届けるのか、を記述します。さらに、どのような仕組みで収益に転換しているのかも記述してください。
- ・戦略を実現できる「組織能力」は、一般的な能力ではなく、自社でなければできない独自の能力はどのようなものを明確に記述してください。
- ・「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。
- ・ありたい姿への道筋は、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。
- ・変革目標は、ありたい姿を実現する上での重要課題と達成目標・達成時期を記述してください。

3. 変革実践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

変革実践活動の記述では、「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) 変革実践活動の目的、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、「道筋」「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、当該変革実践活動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、インタビューや現地訪問で確認します。

(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。

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. 活動の結果の測定
5. 活動の振り返り

変革実践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ので、記述にあたって、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、上記のような構成要素ごとに分けて記述することで、変革活動の実態について正確な理解が妨げられるおそれがある場合は、構成要素毎に記述する必要はありませんが、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「道筋」「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

実際の経営はフレームワークに分けて行うわけではありませんが、変革実践活動は、異なるフレームワークの領域間で関連性が現れてきます。ひとつの変革実践活動が複数の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領域や活動内容などを参照先に明示してください（例「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

「変革目標」の結果は、「経営の設計図」で示した「組織変革目標」の結果を示してください。

「ありたい姿の状態を表す目標」の進捗状況に関する結果は、経営の設計図「⑤-4 ありたい姿」で示した目標に対する結果を示してください。

変革活動の振り返りは、「変革目標」「ありたい姿の状態を表す目標」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、「変革実践活動」における関連や、「経営の設計図」で示す「ありたい姿」や道筋、組織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や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

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。

「ありたい姿の状態を表す目標」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

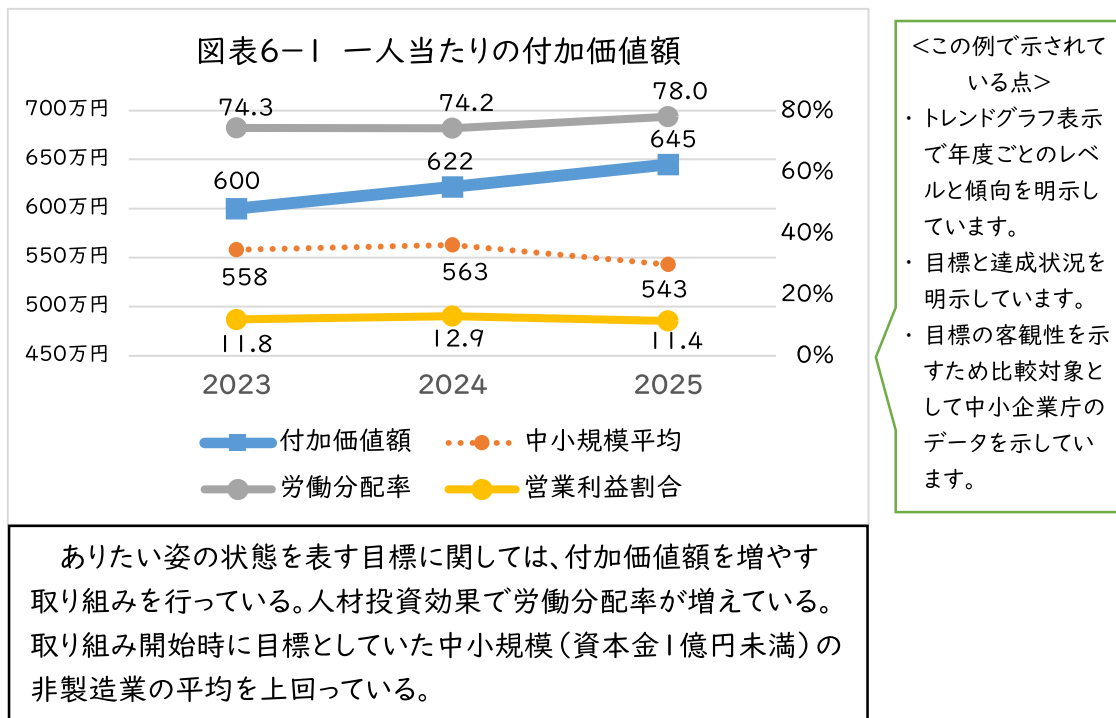
経営の設計図で示された「変革目標」や「ありたい姿の状態を表す目標」に関する指標の目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

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）



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) レビューは改善・革新への意思固めです

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活動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、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

変革実践活動において、変革実践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、経営の設計図で示された「変革目標」の結果、「ありたい姿の状態を表す目標」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

【書式Ⅰ】

2026年度 長野県経営品質賞・長野県経営品質賞推進賞 「申請応募書(資格確認書)」

2026年 月 日

1. 申請区分(該当箇所をチェックしてください)

- | |
|---|
| ☐ 長野県経営品質賞(知事賞・優秀賞・アルプス奨励賞) |
| ☐ 長野県経営品質賞推進賞 スタートアップ認証 ランクアップ認証 |

2. 組織情報

組織名:	
所在地:	〒
社員数:	
HP アドレス:	
業 種:	取扱商品:

3. 代表者について

代表者名:	
代表者役職名:	
所在地:	〒
電話番号:	
FAX 番号:	

4. 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞、長野県経営品質賞、長野県経営品質賞推進賞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	☐ 日本経営品質賞()年度 ☐ 長野県経営品質賞()年度 ☐ 長野県経営品質賞 推進賞()年度
☐ 申請実績なし	

5. 申請組織の現状

(1) 直近の会計年度の売上高を記述してください。

会計年度:
直近の売上高:

(2) 事業拠点と住所を記述してください。

(3) 各事業拠点の社員の配置比率を記述してください。

(4) 各事業拠点の生産品やサービスの全売上に対する概算比率を示してください。

(5) 各事業拠点が生産する製品・サービスの概要を記述してください。

6. 資格制限について

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)～(3)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、7へ進んでください。

(1) 申請組織は、3年以上存在していますか。3年未満であれば、簡単に経緯を説明してください。

(2) 本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職を記述してください。また、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。その際に共同企業体(ジョイントベンチャー)企業は含めません。

(3) 業務補助(ビジネス・サポート)専門事業部かどうかを、該当欄にチェックしてください。

☐ はい ☐ いいえ

※親会社と申請しようとする子会社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最後に添付してください。更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。

7. 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。

8. 業界を理解するための推薦図書

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)

9. 申請応募書(資格確認書)の内容に関する問い合わせ先

申請応募書(資格確認書)の内容に関する問い合わせ先の氏名、所属、役職、住所、電話番号、FAX番号、E-mail アドレスを記述してください。

氏名:
役職:
所在地: 〒
電話番号:
FAX 番号:
E-mail:

10. 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」(経営品質報告書)を申請ガイドブックおよび申請説明会での内容を踏まえて自らレビューし、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。
2. 代表者である私は、事前に送付される審査チームとのコミュニケーションの概要および現地訪問計画を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
3. 代表者である私は、審査後に受け取る評価レポートを自ら十分理解し、これまでの活動を振り返る題材として活用するとともに、今後の活動に生かせるかどうか十分に話し合い、実行を検討します。
4. 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審査期間中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)
------	--------------------------

以下には記入しないでください

2026年度
長野県経営品質賞・長野県経営品質賞推進賞
～資格確認結果～

資格確認の結果は次の通りです。

次の区分で申請資格が認められました。

- ☐ 長野県経営品質賞(知事賞・優秀賞・アルプス奨励賞)
- ☐ 長野県経営品質賞 推進賞

☐

☐

- ☐ 残念ながら今回は有資格と認められませんでした。

<理由>

2026年度審査における貴組織のコード番号は次の通りです。

→「申請書」の表紙には、貴組織名ではなく上記のコード番号のみを記載してください。

<お問い合わせ先>

長野県経営品質協議会事務局

〒380-0936

長野市大字中御所岡田131-10

長野県中小企業団体中央会内

TEL 026-228-1171

FAX 026-228-1184

E-mail : e-keiei@alps.or.jp

URL : <http://www.alps.or.jp/e-keiei/>

なお、本申請説明書（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います。

『2026年度 顧客価値経営ガイドライン』 経営品質協議会発行

『2026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

2026年度 長野県経営品質賞申請ガイドブック

2026年7月

発行 長野県経営品質協議会

2026年度長野県経営品質賞

「長野県らしさ評価項目・基準」

- 1. 「長野県経営品質賞」申請企業は「長野県経営品質賞申請書」提出時に「長野県らしさ申請書」を同時に提出してください。
- 2. 「長野県らしさ」とは長野県の「しあわせ信州創造プラン 3.0（～大変革への挑戦「ゆたかな社会」を実現するために～）（2023年から2027年行動計画）基本項目実現のための重点施策への貢献活動を評価いたします。
- 3. 「しあわせ信州創造プラン 3.0（～大変革への挑戦「ゆたかな社会」を実現するために～）の5つの「政策の柱」34の施策、各施策の「目指す姿」を掲げ、取り組みの進捗状況を測る施策として40の主要目標を設定しております。
参照：
https://www.pref.nagano.lg.jp/kikaku/kensei/soshiki/shingikai/ichiran/sogokeikaku/plan3/keikaku_kouhyou_20230324.html
この項目より自社の活動と取り組み・趣旨の一致している項目を選定し下記の配転項目を確認し記述提出してください。
- 4. 記述されている活動が、継続的に行われ、県市町村、団体、マスコミなど評価・表彰、報道等また、多くの企業・団体にベンチマーキングされたなどの実績がある場合は、それらも記述してください。
- 5. 活動の配点

配点	活動内容
20	3年以上継続しており、表彰・報道ベンチマーク等外部から評価されている
15	PDCAが毎年見直され、活動の仕組みが定着し毎年成果を伸ばしている 活動の仕組みの共有化が図られ、社員に認知定着されている
10	当初の目的、目標は達成できた、さらなるレベルアップに向け活動をスタートしている
5	活動の目標は未達成ではあるが、活動の改革、革新の手段が実施されている
2	活動のためのプロジェクトが始動し一部成果を確認できている

- 6. 長野県らしさの「申請書」は別途事務局より送付させていただきます。