

2025 年度版

栃木県経営品質賞
とちぎ経営デザイン表彰
申請ガイドブック

栃木県経営品質賞委員会
栃木県経営品質協議会

目次

はじめに	1
1 栃木県経営品質賞について	2
1-1 顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上.....	2
1-2 栃木県経営品質賞が目指すこと	2
1-3 栃木県経営品質賞に応募・受審するメリット.....	3
1-4 審査基準について.....	3
1-5 フレームワークの変更について	3
2 賞制度について	4
2-1 表彰制度.....	4
2-2 表彰基準.....	4
2-3 表彰推薦について.....	4
2-4 表彰組織への依頼事項	5
2-5 広報・広告への活用	5
2-6 活動・運営へのご協力	5
3 評価基準	6
3-1 評価について.....	6
3-2 評価基準.....	6
3-3 とちぎ経営デザイン表彰の評価基準.....	7
4 申請方法と審査日程	8
4-1 栃木県経営品質賞審査方法.....	8
4-2 栃木県経営品質賞申請から審査までの手順	8
4-3 栃木県経営品質賞の審査手続き	9
4-4 とちぎ経営デザイン表彰の審査手順.....	11
4-5 とちぎ経営デザイン表彰審査手続き	11
4-6 申請応募企業への支援制度	13
5 申請について	14
5-1 申請資格.....	14
5-2 資格制限.....	14
5-3 申請費用.....	14
6 栃木県経営品質賞の運営体制について	16
6-1 賞委員会.....	16
6-2 判定委員会.....	16
6-3 審査チーム.....	16
6-4 事務局.....	16
7 審査について	17
7-1 審査員の役割	17
8 申請応募書(資格確認書)の記述要領.....	19
9.申請書の記述要領	21
9-1 栃木県経営品質賞申請書の形式.....	21
9-2 栃木県経営品質賞申請書のページ数と構成	21
9-3 とちぎ経営デザイン表彰申請書の形式.....	21
2025 年度栃木県経営品質賞 審査項目	22

2025 年度栃木県経営品質賞 申請書記述項目	23
(0)申請組織の特徴.....	23
(1)経営の設計図(「自組織の特徴」と合わせて 10 ページ)	23
(2)変革活動(15 ページ).....	24
(3)変革活動の成果(5 ページ).....	27
2025 年度栃木県経営品質賞 申請書記述の手引き	29
1.経営の設計図、変革活動の記述における原則	29
2.経営の設計図の記述について	29
3.変革活動の記述について	30
4.変革活動の成果の記述について	31
5.レビュー	32
6.その他.....	33

はじめに

本書は、2025 年栃木県経営品質賞への申請と審査に関するガイドブックです。

本ガイドブックは、大きく次の内容で構成されています。

1. 栃木県経営品質賞について
2. 賞制度について
3. 申請プロセス・審査プロセス
4. 賞制度運営について
5. 申請書記述の手引き

2025 年度栃木県経営品質賞への申請に際しては、

経営品質協議会発行「2025 年度版 顧客価値経営ガイドライン」を必ずご参照ください。

Ⅰ 栃木県経営品質賞について

Ⅰ-Ⅰ 顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻や中東紛争、東アジアにおける緊張の高まりなど、国際秩序を揺るがす事態が相次ぐとともに、国内においては、原材料・エネルギー価格の高騰や円安等を背景に物価上昇が継続するなど、マクロ環境は大きく変化し続けています。さらに、生成AIの進展によるデジタル革命やカーボンニュートラルを目指すエネルギー革命が加速する中で、人々の価値観やライフスタイル、働き方も大きく変容しています。このような状況下、企業経営においては、現在の顧客や競争環境だけでなく、経済や社会の広範な変化をとらえ、適切に対応することが求められています。企業はかつてない難しい舵取りを迫られているのです。

円安等の効果により多くの企業が業績を伸ばす中で、去年は33年ぶりに5%を超える賃上げが実現するなど、明るい兆しもみられました。しかし、持続的な経済成長と国民生活の豊かさ向上を実現するためには、物価上昇を上回る実質賃金の継続的な上昇が求められます。そのためには、付加価値の増大を軸とした生産性向上と賃上げの好循環の流れを確実なものにしていくことが不可欠です。

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、イノベティブな組織への変革が不可欠です。イノベティブな組織の特徴として、イノベーションに導く明確なビジョン、創造性や創発を重視した組織文化・組織構造、社員の自主性・主体性を育む組織風土、効果的なチームワーク、創造的能力の開発、豊富なコミュニケーション機会、イノベーションへの幅広い参加奨励、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やゴールに向けて、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行動を変えていくことを意味します。イノベ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。

引用：日本経営品質賞申請・審査ガイドブック 2025

Ⅰ-2 栃木県経営品質賞が目指すこと

栃木県は、首都圏に位置する地理的優位性、勤勉な県民性といった発展的な要素を基礎として、バランスのとれた産業活動を展開し、特に先端分野の産業が集積しています。また、優れた歴史と文化があり、産業や人の交流が盛んな地域です。栃木県経営品質賞は、そうした地域の中で「経営品質向上」を活用して、各企業・組織が活力を高め、成長を続けるための一助となることを目指しています。

同時に、本賞を受賞した組織の経営品質向上への優れた取り組みを県内に広めることにより、改革を望む企業・組織が業種や規模・組織形態といった枠を超えて互いに学び合い、競争力を高めていく好循環が生まれることを期待しています。

栃木県経営品質賞は、日本経営品質賞の考え方をもとにしています。栃木県経営品質賞制度は、顧客価値経営の普及と経営革新の支援を使命とし、県内の企業・組織がこの賞に挑戦することによって、この大変革期に将来を見据えた経営改革を実行するきっかけとしていただくことを目的としています。

審査は、顧客価値経営ガイドラインならびに日本経営品質賞申請・審査ガイドブックに基づいて行われ、経営改革を支援することを目的として、審査員研修での研鑽と選抜を受けた審査員チームにより行われます。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、多様な意見の交換、話し合いを通じて、全ての申請組織に詳細な「評価レポート」を提出します。これは、申請組織の顧客価値経営に向けてイノベティブな組織の変革とさらなる発展への指針としてお役に立つものです。2000年の賞制度創設以来、栃木県経営品質賞には延べ29の組織が応募し、知事賞は7組織を含め、優良賞や奨励賞などを合わせて28組織が受賞、とちぎ経営デザイン表彰は5社、経営デザイン表彰前身のベーシックアワードは13社が受賞しています。

時代が大きく変わろうとしている今こそ、栃木県経営品質賞への挑戦を通じて、これまでの経営を振り返り、顧客の求める価値を創造し続ける経営改革を進め、優れた経営を実現することにより、栃木県経済の活性化と地域の発展を会員の皆様とともに目指します。

1-3 栃木県経営品質賞に応募・受審するメリット

(1)申請企業の経営の方向性ならびに経営品質向上プログラムの利活用の考え方を共有します。トップコミュニケーションを実施し、経営の方向性理解ならびに審査方針の認識合わせを行います。この場を通じて申請企業固有の経営環境と目指す方向性、また経営品質プログラムおよび受審の利活用の考え方について、申請組織と審査チームとが十分な擦り合わせを行います。

(2)書類審査と2日程度の現地確認を実施し、経営のダイナミズムを明らかにします。栃木県経営品質賞審査では、すべての受審組織に現地調査を実施します。文書化された申請書と、現地での対話を通じた事業活動の実態を把握し、申請企業の経営のダイナミズムが明かになります。

(3)経営実態に即した、経営の有効性とさらにステップアップするための改善領域が明確になります。栃木県経営品質賞審査では、すべての申請組織にフィードバックを提供します。また、レポート内容の理解を深めるため審査フィードバックミーティングを実施します。これにより、経営の意図と実践活動の、一貫性と整合性、相乗効果をもたらす活動の連携性の状況がわかります。また、申請組織の経営変革のダイナミズムに即して、今後さらにもう一段ステップアップするための改革挑戦の意味と具体的な改善課題が明確になります。

1-4 審査基準について

経営品質賞の審査は、従来「日本経営品質賞アセスメント基準書」にもとづいて実施してきましたが、2022年度の改訂を受け「顧客価値経営ガイドライン」に基づいて審査を行っています。本ガイドブックは、同ガイドラインに準拠する形で申請や審査の実施要領を記載しています。

なお、栃木県経営品質賞制度では、2005年度から組織プロフィール(現 経営の設計図)を主とした審査を行い、「栃木県ベーシックアワード」を表彰していました。2022年度の日本経営品質賞のフレームワークの改訂を踏まえ、「とちぎ経営デザイン表彰」へと移行しました。

1-5 フレームワークの変更について

従来、アセスメント基準書では、「組織プロフィール」と「カテゴリー」を思考と実践のためのフレームワーク(枠組み)として示し、審査の対象領域としてきました。

2022年度より、フレームワークを「基本理念」、「コンセプト(旧:重視する考え方)」、「経営の設計図(旧:組織プロフィール)」、「実践領域(旧:カテゴリー)」による構成に変更されました。

これまでも経営品質向上活動において、「基本理念」や「コンセプト」は重要な位置づけでしたが、実際の審査においては、十分に反映されていない傾向にありました。この変更により、「基本理念」と「コンセプト」をフレームワークに加えるとともに、審査においてもその実践状況を重視します。

2 賞制度について

2-1 表彰制度

栃木県経営品質協議会では、以下の表彰制度があります。

- (1) 栃木県経営品質賞 知事賞
- (2) 栃木県経営品質賞 優良賞
- (3) 栃木県経営品質賞 奨励賞
- (4) とちぎ経営デザイン表彰

2-2 表彰基準

(1) 栃木県経営品質賞 知事賞(Aー)

顧客価値経営を目指して継続的な変革に取り組んでいると認められた組織を表彰します。

知事賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」(栃木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全体評価「Aー」、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践されていて、県内他組織の模範であると認められる組織です。審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員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) 栃木県経営品質賞 優良賞(B+)

顧客価値経営を目指して変革に取り組み始めていると認められた組織を表彰します。

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、評価基準全体評価「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す。審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員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) 栃木県経営品質賞 奨励賞(Bー)

顧客価値経営を目指して変革に取り組み始める兆しが認められた組織を表彰します。

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、評価基準全体評価「Bー」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す。審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員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) とちぎ経営デザイン表彰

「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担当審査員が評価し、決定した組織を表彰します。「経営の設計図」の評価は、全国版経営デザイン認証申請・審査プロセスに則り、経営デザイン認証審査の有資格者が行います。

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。

一定基準を満たすことにより、翌年度に全国版経営デザインランクアップ認証の追認証を受けることができます。

2-3 表彰推薦について

審査チームは、判定委員会において、日本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、日本経営品質賞委員会への表彰推薦の可否を決定します。栃木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、栃木県経営品質賞・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、地域経営品質賞・各賞の表彰推薦の一つの目安となります。ただし、最終的な表彰組織は、上記のように栃木県経営品質協議会判定委員会および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。

2-4 表彰組織への依頼事項

組織の機密（戦略に関する具体的内容、未公開の商品・サービス、顧客・チャネル、M&Aに関する事項など）に属さない、以下に示す協力や情報提供をお願いしております。

(1) 栃木県経営品質賞 知事賞・優良賞

- 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 栃木県経営品質協議会主催の月例会および協議会が支援する研究会、 세미나等での講演活動
- ④ 企業、組織の訪問、見学の受け入れ

なお、奨励賞、デザイン表彰組織に対しても①③をお願いする場合があります。

2-5 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、栃木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。

2-6 活動・運営へのご協力

受賞組織に対しては今後の栃木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、経営幹部の各種運営のご協力をお願いいたします。

3 評価基準

3-1 評価について

審査チームは、申請書類に加え、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変革活動、③変革活動の成果、について行います。

評価においては、活動の「量」や「結果」だけをみるものではありません。ありたい姿や戦略が明確であり、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成果が出ているか、といった視点で経営の設計図から実践活動、事業成果の流れを俯瞰して審査を行います。くわえて、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、活動の基本姿勢として示されている「コンセプト」が、申請組織においてどの程度反映されているのかも重視しています。

3-2 評価基準

「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック 2025 年度版」に基づきます。

(1) 全体

表彰該当レベル	栃木表彰レベル	状態		
日本経営品質賞 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。 変革活動の成果が十分に出ている。	
日本経営品質賞 優秀賞	栃木県 知事賞	A	+	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。 変革活動の成果が出ている。
	栃木県 優良賞		-	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。 変革活動の成果が出始めている。
日本経営品質賞 奨励賞	栃木県 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。 変革活動の成果が出始めている。
			-	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。
該当なし	該当なし	C	顧客価値経営の実践が十分でない。	

変革と顧客価値経営の実践状況を俯瞰的に評価します。

好循環とは、好ましい連鎖の流れが生まれることです。ある活動が良い状態を生み、それが良い結果につながる関係が繰り返されていることです。好循環の事例としては、「人材投資や教育によって顧客志向で専門性の高い人材が育ち、そのような人材が顧客接点で変化を感じ取り、それを顧客情報として社内で蓄積・共有され、新たな価値提供のための研究開発や企画が出てきて、それが新商品やサービスの創造につながり、顧客の満足が高まり、再購入意向や推奨意向につながることで利益率が高まり、新たなサービス開発のための投資が可能になる」といったものです。そのような好循環が生まれることで、顧客価値経営が実践され続けていることを望ましい状態としています。同時にこの状態は、ありたい姿や戦略の有効性を示す成果を生み出すもので、さらなる好循環を創り続けていくことを可能にします。

(2) 変革活動

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あまり実践されていない。

実践領域ごとに、経営の設計図と結びつく変革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、特に「ありたい姿」の実現や「組織変革目標」の達成に向けて効果的な活動を指します。「変革実践サイク

ルが回っている」とは、進めている変革活動が「検討、目標、実行、結果、振り返り」のプロセスを経て実践と学習が進んでいる状態をいいます。このサイクルを単に繰り返し回すことではありません。仮説としての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ことです。これが効果的なものへと進化させている状態が好循環といえます。つまり、仮説検証型で変革活動の実践状況を評価します。

(3) 変革活動の成果

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。 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。 振り返りが効果的に行われている。
	-	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。 振り返りが行われて始めているが、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あまり出ていない。

「組織変革目標」や、「持続性と卓越性」に関する結果、そして変革委活動の振り返りから総合的に評価します。

「ありたい姿」に至る中間目標としての「組織変革目標」に関する結果は、戦略や実践活動の有効性を確認するために測定するものであり、結果だけを評価することはありませんが、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。

ありたい姿の達成時期において実現したい「持続性と卓越性」に関する結果は、現時点での傾向や同業他社等との比較水準をもとに評価します。

いずれの結果も、経営の設計図で示されている目標や変革活動と結びついている結果なのかどうかを評価します。また、単に結果が出ている、ということではなく、結果を含めた活動全体を振り返り、ありたい姿や戦略、変革活動に反映して、組織を進化させていく状態を創り続けているかを評価します。

3-3 とちぎ経営デザイン表彰の評価基準

経営デザイン表彰は、書類審査および面接審査を経て、経営デザイン＝経営の設計図を評価します。

「ありたい姿」「これから進化させたいこと」が、組織として「見える化」されていると認められた組織、また、「ありたい姿」の達成に向けて、「戦略（道筋）」「組織能力」「顧客・市場」「顧客価値」が、組織として「見える化」されている組織を表彰対象とします。

経営デザイン表彰受審には、スタートアップとランクアップの2つがあります。スタートアップは経営の設計図の簡略版でまずは大まかな考え方を見える化するもの、ランクアップは経営の設計図全項目にわたって経営意図を構造的に見える化するもので、栃木県経営品質協議会としてはランクアップ版での申請・審査を推奨します。

「経営の設計図」を構成する 10 の項目および全体として 10 段階でのレベル評価がなされ、あわせて内容についてのフィードバックコメントを申請企業に示します。

4 申請方法と審査日程

4-1 栃木県経営品質賞審査方法

資格確認書の内容については事務局が確認を行います。

「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、判定委員会に報告します。

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、①審査総括、②変革活動および③変革活動の成果の「状態」および「強み」「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、現地確認を通じて、「強み」「提言」を明らかにします。

栃木県経営品質賞の審査では、審査基準もとづいて、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「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「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。

4-2 栃木県経営品質賞申請から審査までの手順

申請希望組織は栃木県経営品質賞申請説明会(オンライン)への参加 申請企業個別に実施	7月10日～
↓	
申請希望組織から「申請応募書・資格確認書」の提出	8月20日～ 9月10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	
↓	
申請組織が申請書ほか申請資料一式を提出	10月1日～ 10月15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)	
↓	
審査チーム個別の書類審査	10月下旬～11月中旬
↓	
審査チーム内の審査方針会議	11月中旬～11月下旬
↓	
申請組織と審査チームとのトップコミュニケーション(オンライン)	11月下旬～12月初旬
↓	
審査チーム現地確認前合議 現地確認2週間前までに、審査チームから申請企業へ現地確認計画を提出	12月初旬～12月中旬
↓	
申請組織へ審査チームが訪問、現地確認の実施 幹部コミュニケーションと現場インタビュー	12月下旬～1月上旬、 連続2日間
↓	
審査チーム最終合議、およびフィードバックレポート作成	1月～2月上旬
↓	
判定委員会の開催。審査チームリーダーからの報告・推薦を受け判定	2月初旬(1週目)

賞委員会の開催。判定委員長からの報告・推薦を受け審議のうえ表彰組織を決定	2 月初旬(1 週目)
↓	
申請組織へ審査チームがオンラインまたは訪問でのフィードバック会議	2 月中旬～3 月初旬
↓	
表彰式と受賞報告会	3 月 3 日 or 4 日

4-3 栃木県経営品質賞の審査手続き

栃木県経営品質賞の審査は、日本経営品質賞の審査手続きに則って行われます。すなわち、(1)栃木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、(6)申請組織と審査チームによるトップコミュニケーション、(7)審査チーム合議、(8)現地確認、(9)審査チーム合議、(10)判定委員会における表彰推薦組織の選定、そして(11)賞委員会における表彰組織の決定、(12)フィードバック会議、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を対象として、栃木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相応しい人を選定します。

(1)栃木県経営品質賞申請説明会【2025 年 7 月 10 日～】

2025 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組織個別に開催します。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【2025 年 8 月 20 日～9 月 10 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Ⅰ】を 9 月 10 日必着にて栃木県経営品質協議会事務局にメール等で送付してください。概ね 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【2025 年 10 月 1 日～10 月 15 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 10 月 15 日必着にて栃木県経営品質協議会事務局にご提出下さい。申請受付期間は 10 日間です。

1. 申請書(経営の設計図および経営品質報告書)

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 PDF 形式、もしくは MS-Word 形式、経営計画書は PDF 形式に変換、財務情報は MS-Excel 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、tqa@oregano.ocn.ne.jp です。

(4)書類審査【2025 年 10 月下旬～11 月中旬】

・申請組織から提出された「申請書」を栃木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【2025 年 11 月中旬～11 月下旬】

審査チーム内にて、担当審査案件についての審査方針会議を実施します。

(6)申請企業と審査チームとのオンラインによるトップコミュニケーション【2025 年 11 月下旬～12 月初旬】

申請組織経営トップと審査チームとでオンラインにて「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。

(7) 審査チームによる現地確認前合議【2025 年 12 月初旬～12 月中旬】

審査チームは、事前の戦略分析とトップコミュニケーションでの質疑を踏まえ、現地確認に向け合議を行います。合議にて現地確認の計画を立てます。審査チームリーダーは、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 週間前に現地確認計画として予め申請組織に提出します。

(8) 現地確認【2025 年 12 月下旬～2026 年 1 月上旬の連続した 2 日間】

現地確認は、審査チームが概ね 2 日間の日程で行います。現地確認の目的は、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、幹部コミュニケーションや現場スタッフへのインタビュー、現場見学を行います。また、現地確認の最後に組織トップおよび幹部に対して現地審査に関する振り返りの対話を行います。

(9) 審査チーム合議、フィードバックレポート作成【2026 年 1 月～2 月上旬】

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。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。

(10) 判定委員会【2026 年 2 月初旬(1 週目)】

審査リーダーから審査結果の報告を受け審議し、賞委員会へ表彰企業を推薦します。

(11) 賞委員会【2026 年 2 月初旬(1 週目)】

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。

(12) フィードバック会議【2026 年 2 月中旬～3 月初旬】

賞委員会を経たのち評価レポートを送付します。

あわせて、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。フィードバック会議は、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する場です。フィードバック会議はオンラインまたは対面で行います。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、会議時間は最大 3 時間を目安とします。

4-4 とちぎ経営デザイン表彰の審査手順

申請希望組織はとちぎデザイン表彰申請説明会(オンライン)への参加 申請希望個別に実施	7月～
↓	
「経営の設計図」作成	6月～10月
↓	
申請希望組織から「申請応募書・資格確認書」の提出	10月31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	
↓	
とちぎ経営デザイン表彰申請書「経営の設計図」ほか資料一式の提出	11月20日締切
↓	
審査員へ審査の依頼、担当審査員決定	
↓	
審査員による書類審査	11月下旬～12月上旬
↓	
面談審査(2～3時間・オンライン)日程は個別に調整	12月上旬～12月中旬
↓	
担当審査員による審査。レベル判定とレポートの作成	12月中旬～1月上旬
↓	
フィードバックレポートの送付	1月中旬
↓	
申請組織と審査リーダーとのオンラインでのフィードバックミーティング	1月中旬～2月上旬
↓	
申請組織から、審査およびフィードバックを踏まえた「経営の設計図」再提出	1月下旬～2月下旬
↓	
表彰式と表彰報告会	3月3日 or 4日

4-5 とちぎ経営デザイン表彰審査手続き

経営デザイン表彰受審には、スタートアップとランクアップの2つがあります。スタートアップは経営の設計図の簡略版でまずは大まかな考え方を見える化するもの、ランクアップは経営の設計図全項目にわたって経営意図を構造的に見える化するもので、栃木県経営品質協議会としてはランクアップ版での申請・審査を推奨します。

とちぎ経営デザイン表彰は、全社でのお取り組みのほか、主に中小規模企業や事業部門を対象とし、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則った「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」は、栃木県経営品質協議会主催の経営革新フォーラム(24年度白井塾)にて助言を受けながら記述していく仕組みとなっていますので、経営品質向上活動について初めての取り組みであっても、容易に経営改革に取り組むことが出来ます。もちろん、組織内で経営の設計図を記述いただき、直接申請していただいても結構です。

(1) 栃木県経営品質協議会推進賞申請説明会【2025年7月～】

2025年度の申請を準備し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組織個別に開催します。申請書の書き方についての説明も行います。

(2) 「経営の設計図」作成【2025年6月～10月】

栃木県経営品質協議会主催白井塾にて作成します。組織のなかで作成いただいても結構です。具体的記述に際しては、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」「価値創造」から経営課題を明らかにし、経営

の設計図を記述します。ランクに応じて「経営の設計図」の専用フォームがあります。

スタートアップ:経営の設計図サマリ スタートアップ用 A3 版 1 枚

ランクアップ:経営の設計図サマリ ランクアップ用 A3 版 1 枚

経営の設計図 10 頁版

(3)申請応募書(資格確認書)の提出【2025 年 10 月 31 日締切】

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 10 月 25 日必着にて栃木県経営品質協議会事務局にメール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。

(4)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

(5)申請書ほか資料の提出【2025 年 11 月 20 日締切】

「経営の設計図 入力フォーム」はPDF形式かWord形式で、及び会社案内をPDFに変換して 11 月 20 日必着にて栃木県経営品質協議会にご提出ください。提出ファイルには必ずパスワードを設定してください。

提出先メールアドレスは、tqa@oregano.ocn.ne.jp です。

ランクに応じて「経営の設計図」の専用フォームがあります。

スタートアップ:経営の設計図サマリ スタートアップ用 A3 版 1 枚

ランクアップ:経営の設計図サマリ ランクアップ用 A3 版 1 枚

経営の設計図 10 頁版

財務情報 BS、PL 直近 3 期分

組織図またはそれに代わる組織構造が分かるもの

(6)担当審査員による書類審査【2025 年 11 月下旬～12 月上旬】

提出いただいた経営の設計図および関連資料をもとに審査員が書類審査を行います。

(7)申請組織への担当審査員による面談審査の実施【2025 年 11 月下旬～12 月上旬】

申請組織トップおよび幹部など関係者に対し、2～3 時間の面談審査をオンラインで行います。日程は個別に調整します。

(8)担当審査員による書類審査【2025 年 12 月中旬～2026 年 1 月上旬】

担当審査員が「経営の設計図」の各項目と全体の評価(レベル判定とレポートコメント)を行い、表彰組織を決定します。

(9)評価レポートの送付、フィードバック会議の実施【2026 年 1 月中旬～2 月上旬】

賞委員会を経たのち評価レポートを送付します。

あわせて、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。フィードバック会議は、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する場です。会議時間は最大 3 時間を目安とします。

(10)申請組織から審査およびフィードバックを踏まえた「経営の設計図」再提出【2026 年 1 月下旬～2 月下旬】

審査およびフィードバック会議でのコミュニケーションを踏まえて、「経営の設計図」をブラッシュアップし、再提出いただきます。再提出プロセスは栃木県独自のもので、これにより「経営の設計図」の内容に審査を経ての気づきや知見が加わった最新のものになり、これ以降の経営品質向上活動の取組みにご活用いただけます。

4-6 申請応募企業への支援制度

栃木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) 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。

- ・トップセミナー(24 年度 月例研究会)
- ・栃木県生産性本部共催講座

(2) オープンセミナー

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。

とちぎ経営革新フォーラム(24 年度白井塾)では、栃木県経営品質協議会とちぎ経営デザイン表彰に応募する企業組織のために、栃木県経営品質協議会が選定した専門家が「経営の設計図」の記述と経営改革の推進方法を助言し、とちぎ経営デザイン表彰への応募を手助けします。このほか、卓越した顧客価値経営についての講演会や日本経営品質賞受賞組織訪問を予定しています。

- ・とちぎ経営変革フォーラム(24 年度白井塾)
- ・ベストプラクティスに学ぶ～卓越した経営事例に学ぶ、経営品質賞受賞組織訪問

(3) 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

5 申請について

5-1 申請資格

栃木県に所在する企業・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。

5-2 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、栃木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。同一手続きの多重申請とみなされるためです。

しかし、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

栃木県機関、労働組合は、栃木県経営品質賞の申請対象となりません。

5-3 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)現地確認費用

(1) 書類審査費用

◆栃木県経営品質賞 770,000 円(税込み)

◆とちぎ経営デザイン表彰 220,000 円(税込み)

- 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。

(2) 現地確認費用

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現地での直接対面で行う場合を含みます。

現地確認での、審査チームの宿泊費・交通費・食費・日当などの実費を申し受けます。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・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。
- 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、現地訪問中の昼食(3,000円/人)です。
- 日当は、審査員および事務局1人当たり10,000円を審査日数分申し受けます。
- 対面でのトップコミュニケーションと現地確認費用については、審査終了後に各明細を添付して請求いたします。
- 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、現地で対面にて行う場合は交通費、審査事務局の交通費を請求させていただきます。

経営デザイン表彰審査は原則オンラインで実施するため、現地費用が発生することはありません。

6 栃木県経営品質賞の運営体制について

栃木県経営品質賞ととちぎ経営デザイン表彰制度は、次の組織で運営されています。

6-1 賞委員会

栃木県経営品質賞委員会は、栃木県経営品質賞全体における最高意思決定機関で、わが県を代表する各界のリーダーにより構成しています。当委員会は、栃木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、栃木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。

とちぎ経営デザイン表彰組織は賞委員会に判定委員長から報告を行います。

2025 年度賞委員長 羽石和樹氏 (一社)栃木県生産性本部 副会長

賞委員 経済同友会、商工会議所連合会、商工会連合会、中小企業団体中央会、

労働組合総連合会、栃木銀行、下野新聞社、とちぎテレビ より8名

6-2 判定委員会

判定委員会は、経営者、学識者、賞制度運営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、栃木県経営品質賞各賞表彰組織の候補を栃木県経営品質賞委員会に推薦します。

とちぎ経営デザイン表彰組織は判定委員会に担当審査事務局から報告を行います。

2025 年度判定委員長 白井信行氏 (株)経営品質向上ヘルプデスク 代表

判定委員 栃木県、経営者協会、経済同友会、学識研究者より4名

6-3 審査チーム

栃木県経営品質賞の審査は、審査チームリーダー1名とメンバー2名、いずれも当該年度の日本経営品質賞審査員研修を修了した資格者から生産性本部日本経営品質賞委員会がアサインし、栃木県経営品質賞委員会が任命、チームを編成します。申請組織が提出する申請書類を十分読み込み、申請組織とのコミュニケーションを含む審査を行い、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、日本経営品質賞の各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報告します。

とちぎ経営デザイン認証の審査はメイン審査員1名が担当し、当該年度の日本経営品質賞審査員研修および経営デザイン認証審査員研修を修了した資格者から生産性本部日本経営品質賞委員会がアサインし、栃木県経営品質賞委員会が任命します。認証基準を超えていると評価した申請組織は、評点ならびに評価理由を記して賞委員会に表彰推薦します。

6-4 事務局

運営委員会を支援し、栃木県経営品質協議会の運営に関する事務と、栃木県経営品質賞ととちぎ経営デザイン表彰の事務を担当します。申請応募組織の窓口となります。栃木県経営品質賞・とちぎ経営デザイン表彰の審査プロセスが申請・審査ガイドブックに沿って適切に行われるよう、審査プロセスの全行程を管理します。

7 審査について

審査は、栃木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、栃木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。栃木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」受講修了者を対象として、栃木県経営品質協議会が選定します。

7-1 審査員の役割

栃木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

栃木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」に署名します。規定に反する行為を行った場合には、栃木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。

倫理基準・機密原則 遵守誓約書

【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応対することとします。

【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、栃木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、栃木県経営品質賞のロゴ、審査員の肩書き、および栃木県経営品質賞委員会事務局より提供される「栃木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（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「経営品質報告書」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、栃木県経営品質協議会の指示に従います。

8 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】を栃木県経営品質賞は2025年9月10日必着にて、とちぎ経営デザイン表彰は2025年10月31日必着にて、栃木県経営品質協議会事務局宛にメール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。

<栃木県経営品質協議会事務局>

E-mail: tqa@oregano.ocn.ne.jp

TEL: 028-637-1008

「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MS-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。

1. 申請区分

表彰制度の概要に従って、「栃木県経営品質賞」または「とちぎ経営デザイン表彰」のうち1つを選んでください。

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、就任時期をお書きください。

4. 経営品質向上活動の取り組み開始時期、きっかけ、申請動機

経営品質向上活動の取り組みを開始した時期やそのきっかけ、申請動機について簡単に記述してください。

5. 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞、栃木県経営品質賞、とちぎ経営デザイン表彰に申請した場合は、その内容をお書きください。

6. 申請組織の現状

(1)直近の会計年度の売上高・経常利益、資本金を記述してください。非営利組織の場合はそれに類する数値を記してください。

(2)①全事業拠点とその所在地、②社員数、③売上規模、④取り扱い商品・サービスを記述してください。

7. 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)～(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、8へ進んでください。

(1)申請組織が設立3年未満の場合、組織の設立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)利益責任を持つ部門を含んでいるかどうかを回答してください。

(4) 本社や親会社で似たような事業単位がある場合は、商品・サービスの類似性と本社や親会社との経営関係を簡潔に示してください。

(5) 業務補助(ビジネスサポート)専門部門かどうかを回答ください。

8. 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。

9. 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。

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、メール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、本ガイドブックおよび申請説明会等の内容を踏まえて「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。
2. 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。
3. 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。
4. 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、日本経営品質賞の品位を落とす行為は、一切いたしません。
5. 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。

9. 申請書の記述要領

2025 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。

9-1 栃木県経営品質賞申請書の形式

② A4判(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、「2025 年度栃木県経営品質賞申請書」もしくは、「2025 年度とちぎ経営品質デザイン表彰申請書」のタイトルおよび、事務局よりお伝えするコード番号(例:25Tx)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。

9-2 栃木県経営品質賞申請書のページ数と構成

① 経営品質報告書は総ページ数 30 ページとします。(経営の設計図 10 ページ程度・変革活動 15 ページ程度・変革活動の成果 5 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(企業内部門間の関係を審査員が理解できるようなもの)*

6)申請組織の特徴の記述、経営の設計図の記述(10 ページ程度)

7)変革活動の記述(15 ページ程度)

8)変革活動の成果の記述(5 ページ程度)

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 50 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 10.5 ポイント、ED デジタル教科書体 NK を標準とします。

⑥ 絵、イラスト、図表、図表番号、付録を含め変革活動各実践領域ごと(1~5)に記述してください。

⑦ 図表、イラストは、周囲の文章などから 10mm 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を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 PDF 形式、もしくは MS-Word 形式でお願いします。

※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。

9-3 とちぎ経営デザイン表彰申請書の形式

経営デザイン表彰の申請書は、「経営の設計図 A3 サイズ 1 枚」および「経営の設計図 A4 サイズ 10 枚」があります。とちぎ経営革新フォーラム参加組織と、とちぎ経営デザイン表彰申請希望組織には、既定の入力フォームを事務局より提供し、入力方法を組織個別に説明いたします。

(0)申請組織の特徴

(1)経営の設計図 － 6 要素

1. ありたい姿
2. 戦略
3. 組織能力
4. 顧客・市場
5. 顧客価値
6. 組織変革目標（重要課題と達成目標）

(2)変革活動 － 5 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

2025 年度栃木県経営品質賞 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)

(0) 申請組織の特徴

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です。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。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

(1) 経営の設計図(「自組織の特徴」と合わせて 10 ページ)

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 「1. 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」「卓越性」を表す目標

⑥ ありたい姿に向けた「2. 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(筋道)

⑦ ありたい姿から、「3. 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、「4.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」
- 「ありたい姿」から見た、現在の競争組織と、想定する将来の競合組織

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」から見た、現在の「顧客価値」と将来の「顧客価値」
- 将来の「ビジネスモデル(顧客価値を収益に還元する仕組み)」

⑩1～5を踏まえて、「6.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、ありたい姿に向けて変革を進める上での「重要課題」と「達成目標」です。重要課題は、ありたい姿を目指す上で優先的・重点的に取り組むものを示します。達成目標は、重要課題ごとに、いつまでにどのような状態を目指すのかを示したものです。自組織の「組織変革目標(重要課題と達成目標)」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

(2)変革活動(15 ページ)

「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 1.「ありたい姿(変革)ーリーダーシップ・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、社会的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「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標(重要課題と達成目標)」の達成に向けた、自組織における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・実践度を高める活動

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 3.「組織能力－向上・最適化」

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、組織能力を最適化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（重要課題と達成目標）」の達成に向けた、自組織における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)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に、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」

絶えず変化する顧客・市場のニーズを的確にとらえるには、顕在化されていない無意識の欲求や感情なども洞察し、理解を深めていくことが求められます。

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（重要課題と達成目）」の達成に向けた、自組織における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・市場の洞察・理解を深める活動

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に、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。

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（重要課題と達成目）」の達成に向けた、自組織における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)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。

(3)変革活動の成果(5 ページ)

「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

2025 年度栃木県経営品質賞 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、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、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切です。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遣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」、「変革活動」、「変革活動の成果」は 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散見されます。

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が理解する必要があります。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。

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、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「変革活動の状態」の基になる重要なものです。特に「ありたい姿」や「戦略(構想)」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

- ・「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のような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と達成目標・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。詳細は現地で確認します。

(3) 変革実践サイクルを参考にして、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、ありが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

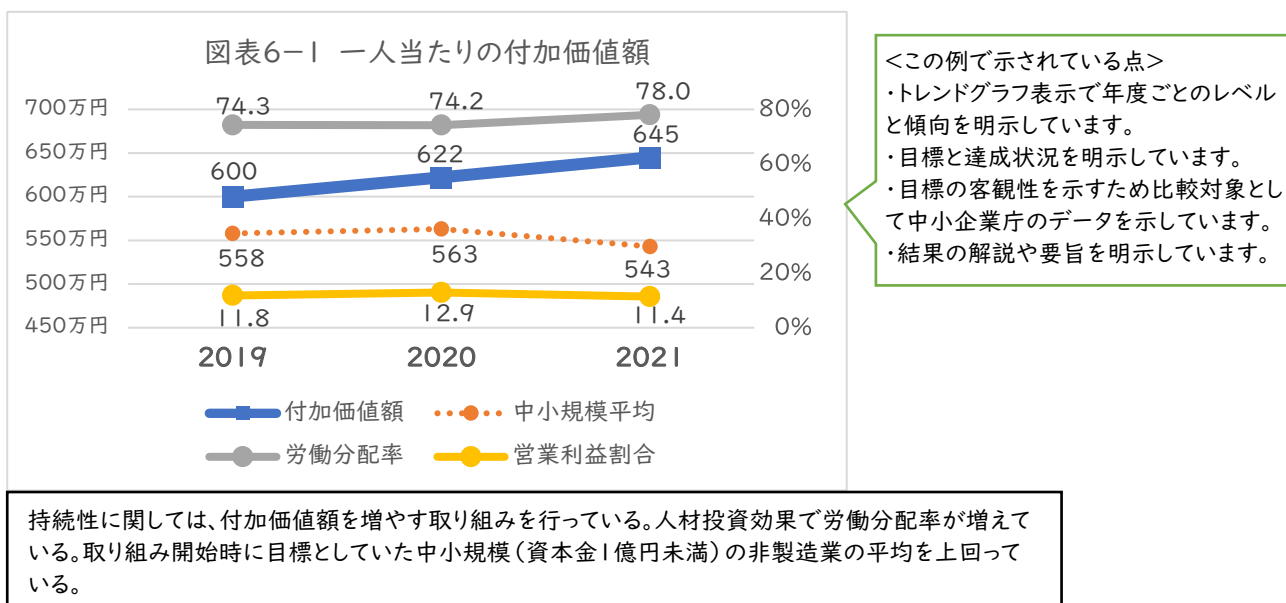
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性と卓越性」に関する結果は、目標の達成水準との対比で達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

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読み手である第三者の審査員にとってわかりやすいか、②自組織の変革活動の状態が適切に表されているか、という観点から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義は、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、変革活動の成果において、経営の設計図で示された「組織変革目標」の結果、「持続性と卓越性」に関する結果、変革活動の振り返りの内容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 1】

2025 年度栃木県経営品質賞・とちぎ経営デザイン表彰
申請応募書(資格確認書)

2025 年 月 日

1 申請区分(該当箇所をチェックしてください)

<input type="checkbox"/> 栃木県経営品質賞(知事賞・優良賞・奨励賞)
<input type="checkbox"/> とちぎ経営デザイン表彰

2 申請組織概要

組織名:		
組織名(英文):		
所在地:〒		
設立時期:		
社員数	役員および正社員数:	
	パート・アルバイト等正規換算人数:	
URL:		
業種:	取扱商品:	

3 代表者

代表者氏名:
代表者役職:
就任時期:

4 経営品質向上活動の取り組み開始時期・きっかけ、申請動機

--

5 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞、栃木県経営品質賞、とちぎ経営デザイン表彰に申請した場合は、その内容をお書きください。

<input type="checkbox"/> 申請実績あり	申請実績なし
申請内容を申請した年度、審査結果:	

6.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:	
売上高:	経常利益:
資本金:	

非営利組織の場合は、それに類する数値を記述してください。

(2)①全事業拠点とその所在地、②社員数、③売上規模、④取り扱い商品・サービスを記述してください。

--

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

--

(2)①本社や親会社名、本社所在地、最高責任者名と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本社や親会社参加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)利益責任を持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。

<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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。

<input type="checkbox"/> 類似商品サービスがある(関連性を記述してください) <input type="checkbox"/> ない
関連性:

(5)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。

<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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。

8 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。

--

9 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、値段まで分かれば合わせて記述してください。

(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、メールアドレスを記述してください。

問合せ窓口担当者氏名:
役職:
所在地:〒
電話番号:
メールアドレス:

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、本ガイドブックおよび申請説明会等の内容を踏まえて「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。
2. 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。
3. 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。
4. 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、日本経営品質賞の品位を落とす行為は、一切いたしません。
5. 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: 2025 年 月 日
------	-----------------------------

＊以下には記入しないでください＊

2025 年度栃木県経営品質賞・とちぎ経営デザイン表彰
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。

☐ 栃木県経営品質賞(知事賞・優良賞・奨励賞)

☐ とちぎ経営デザイン表彰

☐ 残念ながら今回は有資格と認められませんでした。

<理由>

2025 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、貴組織名でなく上記のコード番号のみを記載してください。

(申請組織) 殿
日本経営品質賞委員会 委員長 殿

日本経営品質賞審査 誓約書

私は、日本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、「日本経営品質賞」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、日本経営品質賞のロゴ(登録商標)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、研修指導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、ソーシャルメディア(Facebook、X(旧 Twitter)、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、審査を担当した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、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、事務局が指定する審査専用掲示板を使用します。電子メールを使用する場合は、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、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、日本経営品質賞委員会の指示に従います。

以 上

年 月 日

審査員署名:

お問い合わせ・連絡先

栃木県経営品質協議会事務局

〒320-0806 栃木県宇都宮市中央 3-1-4 栃木県産業会館7F

Tel: 028-637-1008

URL: <https://schit.net/tpc-tqa/tqa/>

Mail: tqa@oregano.ocn.ne.jp

2025 年度版 栃木県経営計品質賞 申請ガイドブック