

経営品質の新基準について

2022年12月23日

ライブ講師®実践会
寺沢俊哉



活用事例

社名と事業内容	売上高/従業員数 (概数)	○顧客・市場 ★ニーズ(独自性)	経営品質の 活用方法
大和不動産様 ①賃貸管理 ②賃貸仲介 ③売買仲介 ④資産コンサル *埼玉県知事賞	約10億円/100人 (ほぼ正社員) 店舗数3カ所 ①:②:③+④ =4:3:3	○オーナー様 ★資産の安定成長 ○入居者様 ★心地よい住環境 ○さいたまエリア ★人気120万都市	●経営全般に活用 「経営計画書」 ●中期計画 資産形成コンサル への転換
コマーム様 ①派遣保育事業 ②指定管理事業 *埼玉県優秀賞	約12億円/500人 (正社員100人) 施設数40カ所 ①:②=4:6	○お子様・保護者 ★安心して預けられ ること ○行政・企業 ★子育てに優しい街	●事業承継 ●社内の仕組みづくり
ゼノアック様 動物用医薬品 ①畜産 PA ②ペット CA ③新事業 *日本経営品質賞	約400億円/800人 拠点数 37(国内)4(海外) ①:②=6:4	○畜産農家さん ★経営支援 ○獣医師さん ★親身の営業 ○国内/海外 ★NO.1企業として の独自性	●中期計画 ●セルフアセスメント (クロス) ~経営的視点 全社最適

1 経営品質賞の概要

一流から学び、自らの良いところを伸ばそう
そのための共通言語が、基準書(クライテリア)

英知の交流



米国 マルコム
ボルドリッジ賞
1987年～

日本
経営品質賞
1995年～



埼玉県
経営品質賞



そもそも、よい会社って？

顧客の視点から自社を見直し

自己革新を通じて

顧客の価値を追求し続ける経営



日本経営品質賞 受賞企業

1996年 NEC半導体事業グループ
1997年 アサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ
1998年 日本総合研究所、イビザ(吉田オリジナル)
1999年 リコー、富士ゼロックス第一中央販売本部
2000年 日本IBMゼネラルビジネス事業本部、武蔵野
2001年 第一生命、セイコーエプソン画像事業本部
2002年 パイオニアMEC カルソニックハリソン
トヨタビスタ高知
2003年 NECフィールディング
2004年 千葉ゼロックス ホンダクリオ新神奈川
2005年 トヨタ輸送 松下電器産業PAS社
松下電器産業HA社エアコンデバイス事業部
J・アートレストランシステムズ
2006年 福井キャノン事務機、滝沢村役場
2007年 福井県民生活協同組合
2009年 スーパーホテル、万協製薬
2010年 武蔵野(2回目)

2011年 シスコシステムズエンタープライズ & パブリックセクター
川越胃腸病院 ねぎしフードサービス
2012年 福井県済生会病院
2013年 滋賀ダイハツ販売
ワン・ダイニング 西精工
2014年 こうほうえん(鳥取地区)
2015年 スーパーホテル
2016年 日本全薬工業 ピアズ カワムラモーターズ
2017年 トップ保険サービス 万協製薬(2回目)
清和会長田病院
2018年 スーパーコート介護事業本部 九州タブチ
トヨタ部品茨城共販
2019年 肥後銀行
2020年 日鉄工材 石坂産業 オオクシ 横須賀共済病院
2021年 楽天コミュニケーションズ ヤマヒロ



*下線赤字は中小企業



日本全薬工業 高野社長

万協製薬 松浦社長

西精工 西社長



2002 表彰式開催

日本経営品質賞 表彰式



埼玉県 経営品質賞 受賞企業

知事賞



- **アイコミュニケーション株式会社**(さいたま市 通信代理店)
- **医療法人財団献心会川越胃腸病院**(川越市 消化器科専門病院)
- **賛光精機株式会社** (本庄市 一般機械部品製造業)
- **新日本ビルサービス株式会社**(さいたま市 ファシリティーマネジメント業)
- **株式会社大和不動産**(さいたま市 不動産・仲介管理業)
- **株式会社タカヤマ** (所沢市 廃棄物処理及びリサイクル業)
- **武州瓦斯株式会社** (川越市 都市ガス、器具販売と付帯工事)

(50音順)

2 経営品質報告書を記述する

基本理念 共通の価値観

顧客価値を創造する
社員の自主性を高める
社会と協調する
→ 顧客価値経営の実現

コンセプト 考え方・基本姿勢

ありたい姿（未来）から今をみる
創発の機会を増やす
意味・価値観を探究し続ける
様々な手段で理解を深める
洞察の習慣をつくる
思索的に対話を深める
制約条件を変える

経営の設計図 (旧:組織プロフィール)

【過去】
歴史 これまでの
成功・価値観

【未来】
I. ありたい姿

II. 戦略・道筋
VI. 変革目標

【現在】
ビジネスモデル

III. 組織能力
IV. 顧客市場
V. 顧客価値

実践領域 (旧:カテゴリー)

1. ありたい姿を実現する
リーダーシップ(社会的責任)

2. 戦略思考レベルの向上と
実効性の向上

3. 組織能力 の向上と最適化
4. 顧客市場 の洞察と理解
5. 顧客価値 の創造と提供

6. 事業成果

・変革
・持続と
卓越性

・ふり
かえり

JQAこれだけシート(A4タテ1まい)

経営の
設計図
(広義)

自組織
の特徴
①～④

経営の
設計図
(狭義)
I～VI



※自組織の特徴(10ページを目標)

- ①歴史を振り返る
◆自組織の事業や商品・サービス、顧客などの変遷
◆自組織の変遷の要因や環境適応への成功(失敗)要因

- ②強み・価値観を探究する
◆自組織の強みや価値
◆自組織が長年大切にしてきた価値観

- ③これまでの成功ストーリーをまとめる
◆自組織のこれまでの成功のストーリー

- ④ビジネスモデル(収益を生む仕組み)と環境変化を理解する
◆自組織のビジネスモデル(収益を生む仕組み)の理解
◆自組織が位置しているビジネス領域の環境変化の理解
◆現在の競合組織と自組織の違いの理解

※経営の設計図(10ページを目標)

- I「I. ありたい姿」を描く
◆①～④を踏まえた自組織の「ありたい姿」と達成時期
◆「ありたい姿」の背景・理由

- II「ありたい姿に向けた「II. 戦略」を創る」
◆「ありたい姿」に向けた戦略(計画)

- III「ありたい姿から、「III. 組織能力」を明確にする」
◆「ありたい姿」から見た現在の「組織能力」
◆「ありたい姿」に向けて必要となる「組織能力」

- IV「ありたい姿から、「IV. 顧客・市場」を明確にする」
◆「ありたい姿」から見た現在の「顧客・市場」と要望や要求
◆「ありたい姿」で想定する将来の「顧客・市場」
◆「ありたい姿」で想定する将来の競合組織

- V「ありたい姿から、「V. 顧客価値」を明確にする」
◆「ありたい姿」から見た、現在の主要商品・サービスと、その「顧客価値」および提供方法
◆「ありたい姿」で想定する「顧客価値」および提供方法
◆「ありたい姿」で想定する「ビジネスモデル(収益を生む仕組み)」

- VI～Vを踏まえて、「VI. 組織変革目標(重要課題と達成目標)」を設定する
◆「ありたい姿」に向けた「重要課題」と重複する理由
◆重要課題の「達成目標」と達成時期
◆「達成目標」における活動をはじめた時点と現在の水準

・・・左側◆22項目

【基本理念】

顧客価値の創出(社員の自主性) 社会と協働

※実践領域(50ページを目標)

- 実践領域1. 「ありたい姿」リーダーシップ・社会的責任
◆1) ありたい姿を組織内外に共有し、理解、共感、行動に結び付ける活動
◆2) ありたい姿に向けて、社会に果たすべき責任や貢献を實踐する活動

- 実践領域2. 「戦略」思考・実践
◆1) 戦略的思考レベルを高める活動
◆2) 戦略の実効性を高める活動

- 実践領域3. 「組織能力」向上・最適化
◆1) 組織能力を高める活動
◆2) 組織能力を最適化する活動

- 実践領域4. 「顧客・市場」洞察・理解
◆1) 顧客・市場を洞察する活動
◆2) 顧客・市場の理解を深める活動

- 実践領域5. 「顧客価値」創出・提供
◆1) 顧客価値を創出、変革する活動
◆2) 顧客価値を提供する活動

- 実践領域6. 「事業成果」持続性・卓越性
◆1) 「組織変革目標」に関する結果の測定
◆2) 「持続性・卓越性」に関する結果の測定
◆3) 「事業成果」持続性・卓越性」の振り返り

・・・右側◆13項目

※実践領域の記述構成

1. 活動内容の検討(これらを行うものを含む)
2. 活動目標・指標の設定(設定したもの)
3. 活動の実行(主体・内容・方法・頻度・期間等)
4. 活動結果の測定(測定したもの)
5. 活動の振り返り(内容・気づき・発見された課題等)

※評価基準

	全体顧客価値経営が(変革を通じて)	実践領域1～5設計図とむすびつく活動が	実践領域6重要な成果が
S	実践され続けている(変革の好循環)	好循環で実践されている	継続的に出ている
A	実践されている	実践されている	出ている
B	実践され始めている	実践され始めている	出始めている
C	あまり実践されていない	あまり実践されていない	あまり出していない

【7つのコンセプト】

逆算 創発 意味・価値観 譲渡 洞察 対話 制約



実践領域
1～6

実践領域の
記述構成

評価基準

新基準の項目を順番に進めていこうとすると・・・

①～③過去の話は盛り上がる

④ビジネスモデルがうまく描けない

I ありがたい姿に何を描いていいのかわからない

II 戦略の意味がわからない

III～Vが「顧客価値」「未来起点の視点から整理できない

日本経営品賞賞 申請・審査 2022 ◆記述項目と評価基準 <https://live5.jp/jqag2022/>

◆自組織の特徴(10ページを目安)

- ①歴史を振り返る
- ◆自組織の事業や商品・サービス、顧客などの変遷
- ◆自組織の変遷の要因や環境変化への成功(失敗)要因

- ②強み・強健性を探究する
- ◆自組織の強みや価値
- ◆自組織が長年大切にしてきた強健性

- ③これまでの成功ストーリーをまとめる
- ◆自組織のこれまでの成功のストーリー

- ④ビジネスモデル(収益を生む仕組み)と環境変化を理解する
- ◆自組織のビジネスモデル(収益を生む仕組み)の理解
- ◆自組織が位置しているビジネス領域の環境変化の理解
- ◆現在の競合組織と自組織の違いの理解

◆経営の設計図(10ページを目安)

- I「I. ありがたい姿」を描く
- ◆「①～④を踏まえた」自組織の「ありがたい姿」と達成時期
- ◆「ありがたい姿」の背景・理由

- II ありがたい姿に向けた「II. 戦略」を創る
- ◆「ありがたい姿」に向けた戦略(計画)

- III ありがたい姿から、「III. 組織能力」を明確にする
- ◆「ありがたい姿」から見た現在の「組織能力」
- ◆「ありがたい姿」に向けて必要となる「組織能力」

- IV ありがたい姿から、「IV. 顧客・市場」を明確にする
- ◆「ありがたい姿」から見た現在の「顧客・市場」と要望や要求
- ◆「ありがたい姿」で想定する将来の「顧客・市場」
- ◆「ありがたい姿」で想定する将来の競合組織

- V ありがたい姿から、「V. 顧客価値」を明確にする
- ◆「ありがたい姿」から見た、現在の主要商品・サービスと、その「顧客価値」および提供方法
- ◆「ありがたい姿」で想定する「顧客価値」および提供方法
- ◆「ありがたい姿」で想定する「ビジネスモデル(収益を生む仕組み)」

- VI～Vを踏まえて、「VI. 組織変革目標(重要課題と達成目標)」を設定する
- ◆「ありがたい姿」に向けた「重要課題」と重視する理由
- ◆重要課題の「達成目標」と達成時期
- ◆「達成目標」における活動をはじめた時点と現在の水準

・・・左側◆22項目

◆実践領域(50ページを目安)

- 実践領域1. 「ありがたい姿」リーダーシップ・社会的責任
- ◆1) ありがたい姿を組織内に共有し、理解、共感、行動に結び付ける活動
- ◆2) ありがたい姿に向けて、社会に果たすべき責任や貢献を實踐する活動

- 実践領域2. 「戦略」思考・実践
- ◆1) 戦略的思考レベルを高める活動
- ◆2) 戦略の实效性を高める活動

- 実践領域3. 「組織能力」向上・最適化
- ◆1) 組織能力を高める活動
- ◆2) 組織能力を最適化する活動

- 実践領域4. 「顧客・市場」洞察・理解
- ◆1) 顧客・市場を洞察する活動
- ◆2) 顧客・市場の理解を深める活動

- 実践領域5. 「顧客価値」創成・提供
- ◆1) 顧客価値を創成、変革する活動
- ◆2) 顧客価値を提供する活動

- 実践領域6. 「事業成果」持続性・卓越性
- ◆1) 「組織変革目標」に関する結果の測定
- ◆2) 「持続性・卓越性」に関する結果の測定
- ◆3) 「事業成果」持続性・卓越性の振り返り

・・・右側◆13項目

◆実践領域の記述構成

1. 活動内容の検討(これから行うもの含む)
2. 活動目標・指標の設定(設定したもの)
3. 活動の実行(主体・内容・方法・頻度・期間等)
4. 活動結果の測定(測定したもの)
5. 活動の振り返り(内容・気づき・発見された課題等)

◆評価基準

	全体顧客価値経営が(変革を通じて)	実践領域1～5の設計図とむすびつく活動が	実践領域6の重要な成果が
S	実践され続けている(変革の好循環)	好循環で実践されている	継続的に出ている
A	実践されている	実践されている	出ている
B	実践され始めている	実践され始めている	出始めている
C	あまり実践されていない	あまり実践されていない	あまり出していない

【基本理念】

顧客価値の創成(社員の自主性)(社会と協働)

【7つのコンセプト】

変革 創発 意味・価値観 課題 洞察 対話 制約

実践領域1～5のレイヤー(チャンク)に混乱する

実践領域6の「変革」「持続性・卓越性」の区別ができない

評価基準から「成熟度」がなくなったため、途方にくれる

大きな変更点



迷ったら、ここに！3つのキーワード

●顧客価値

私たちの会社が、お客様とともに実現したい価値は、どのようなものだろうか？

●未来起点

私たちの会社が、お客様と共に創るありたい未来は、どのようなものだろうか？

●好循環

私たちの会社の仕組みが好循環を生みだし、ありたい未来にむけての変革を生みだしていくためには、どうしたらいいだろうか？

シナリオマップ2023 (新しい経営品質の構造)



過去

過去の環境

どうなっていた？

過去の
ビジネスモデル
収益構造 KPI

顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれた理由は

提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ

過去の成功ストーリー

現在

現在の環境

どうなっている？

今の
ビジネスモデル
収益構造 KPI

顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれる理由は

提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ

未来

未来の環境

どうなりたい？

未来の
ビジネスモデル
収益構造 KPI

未来の顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれる理由は

未来の提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

未来の組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ

環境変化

どうする？

ロードマップ
& 重要課題

持続卓越と変革



洞察と
理解の
活動

持続卓越と変革



創造と
提供の
活動

持続卓越と変革



向上と
最適化の
活動

持続卓越と変革



戦略思考
の向上活動

持続卓越と変革



リーダー
シップ活動

持続卓越と変革



シナリオマップ2023(新しい経営品質の構造)



過去

過去の環境
どうなっていた？

近自①②③
ビジネスモデル
収益構造 KPI

顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれた理由は

提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ

過去の成功ストーリー

現在

現在の環境
どうなっている？

自④
ビジネスモデル
収益構造 KPI

顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれた理由は

提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ

未来

環境変化
どうする？

設計II
設計VI
実践6
持続卓越と変革

洞察と
実践4
活動

創造と
実践5
活動

向上と
実践3
活動

実践2
向上活動

実践1

未来の環境
どうなりたい？

設計I
ビジネスモデル
収益構造 KPI

未来の顧客市場
お客様は ニーズは
競合は
選ばれた理由は

未来の提供価値
商品サービスは
ベネフィットは
提供プロセスは

未来の組織能力
どんな体制で
人材 経営資源は

戦略思考

理念・価値観
リーダーシップ



実践領域「〇〇という活動(仕組み)」の記述

仕組みの名称 〇〇	1 導入 導入された背景や意図は	2 目標 〇〇で大切にしていること、ゴールは	3 実行 現在導入している〇〇の内容は	4 結果 その結果は	5 認識 振り返りと次の活動	6 好循環 といえらしたら
1						
2						
3						

- ①重要課題を受けて・・・
- ②持続性＋卓越性と、変革スピードの確保
- ③ふりかえりの良さ

☆特出すべきエピソード

持続卓越と変革

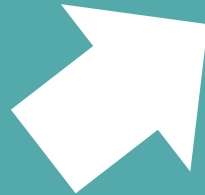


評価のモノサシを、どうとらえるか？

(新)「好循環」?

	(全体) 顧客価値・未来起点 にもとづく変革が	(実践領域) 経営の設計図に 結びつく「活動」が
S	好循環で実践され(続けて)ている	
A	実践されている	
B	実践されはじめている	
C	あまり実践されていない	

(旧)成熟度



	合目的	展開	変化
AA	独自性 デファクト	自主自律	未然防止 創造性
A	同じ方向 時間軸	連携 ガッチリ	再発防止 自ら思考
B	だいたい 同じ方向	協力が はじまる	人まねが はじまる
C	向きが バラバラ	関係が バラバラ	その場 対応



「活動」

1. 活動導入の背景
2. 活動目標・指標の設定
3. 活動の実行(主体・内容・方法・頻度・期間等)
4. 活動結果の測定(測定結果)
5. 活動の振り返り(内容・気づき・発見された課題等)

3 ビジネスモデルの知識

私たちの会社は・・・



こんなものを
売っています。



こんな方を
対象にしています



企業ビジョン
リゾート運営
の達人です



こんな人が
経営しています。

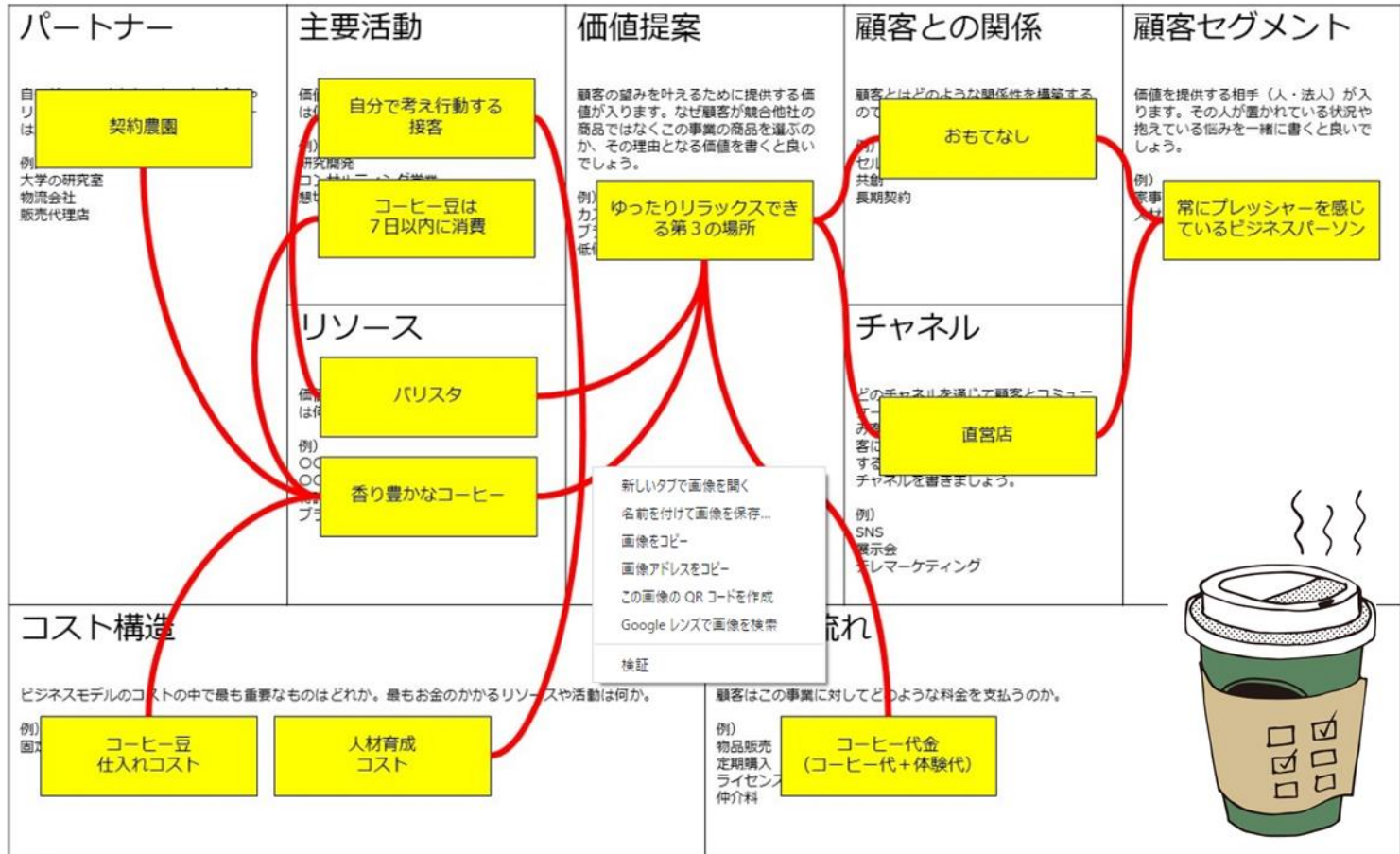


こんな
仕事を
してい
ます。

ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか?(1)

P

S

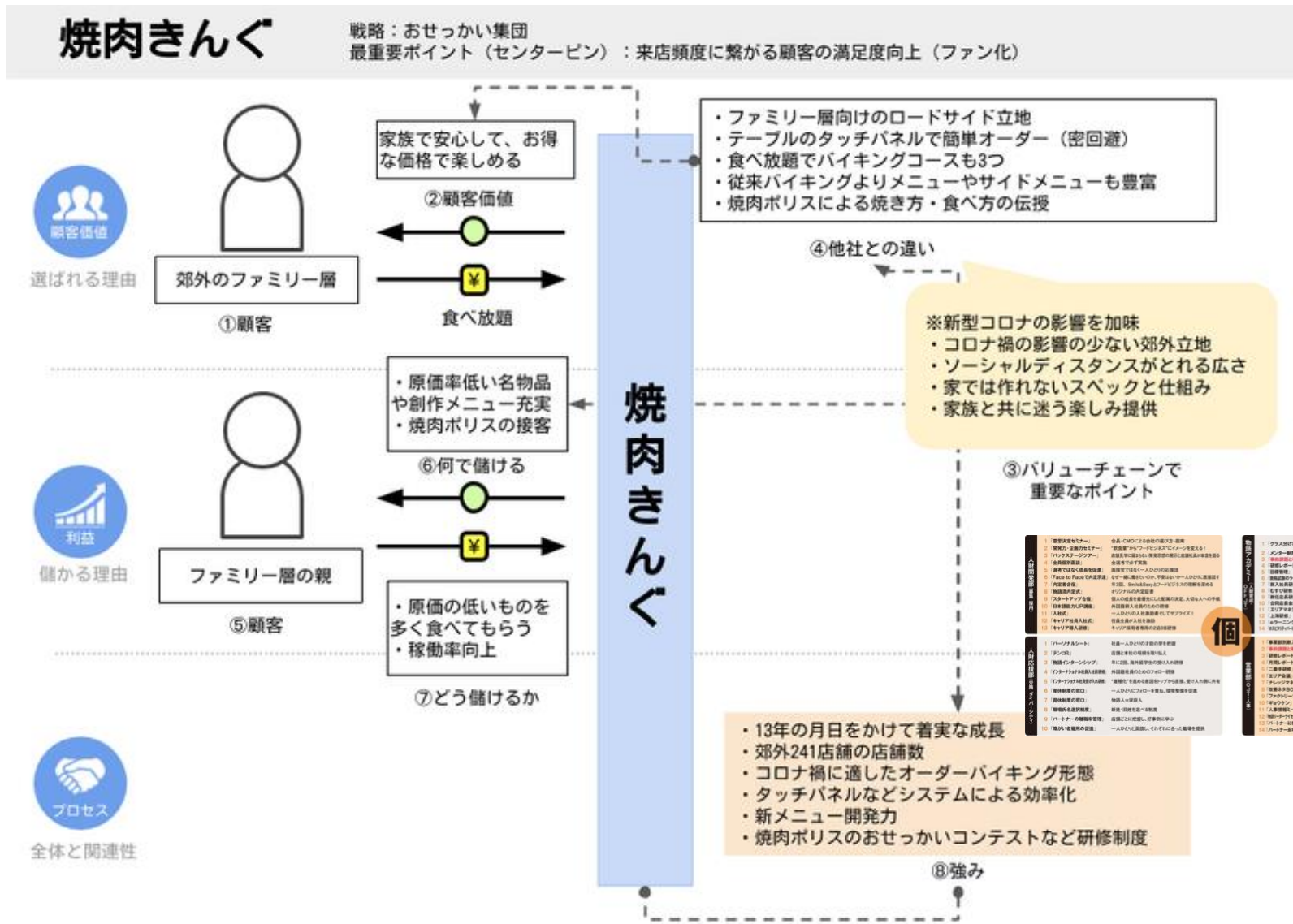


E

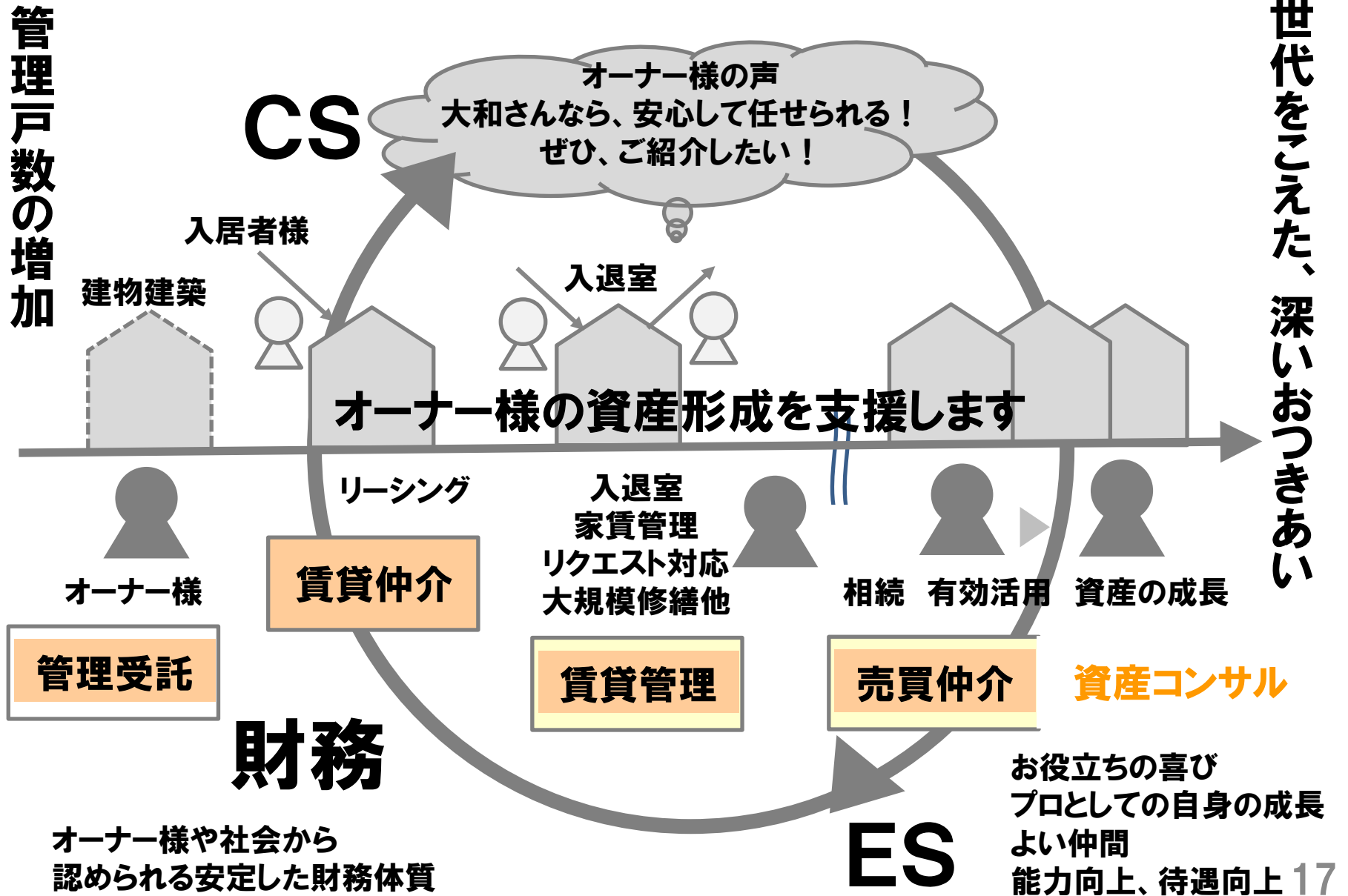
T

競争環境・競合比較

ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか？(2)



ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか？(3)

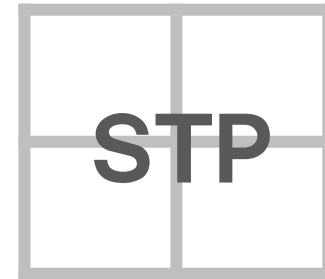
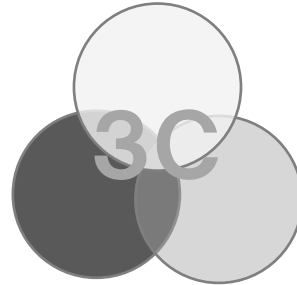


ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか？(4)

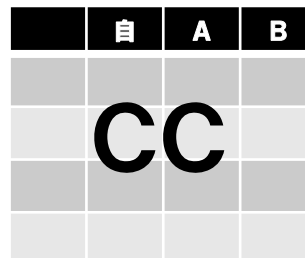
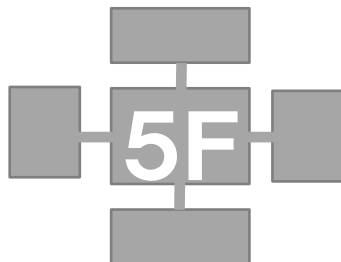
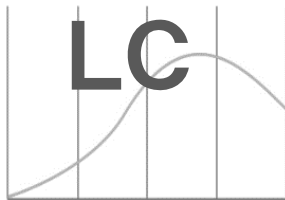
事業	主な業務	収入形態	KPI
賃貸仲介	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃貸物件の斡旋 ・ 付帯商品の販売 ・ 保険契約 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仲介手数料 ・ 販売手数料 	入居率 自社づけ契約件数 他
賃貸管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家賃、更新・督促 ・ クレーム対応 ・ 入退室管理 (リフォーム) ・ 建物維持管理 ・ 大規模修繕 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理手数料 ・ リフォーム代金 ・ 修繕手数料 	入居直後クレーム 15日以内完了率 大規模修繕受注件数 他
売買仲介 コンサル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不動産の売買仲介 ・ 資産組み換え ・ 相続対策 ・ 自社物件の購入販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仲介手数料 ・ コンサルティング料 ・ 売買差益 	オーナー様相談件数 CFツリー提案件数 スキルマップ充実度 人材採用 他
管理受託	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな管理物件受託 ・ 富裕層との取引 	(上記すべての基盤)	管理戸数(純増) 対象富裕層の数

ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか?(5)

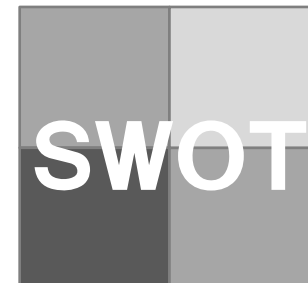
汎用的なフレームワークと戦略ストーリー



Segmentation
Targeting
Positioning

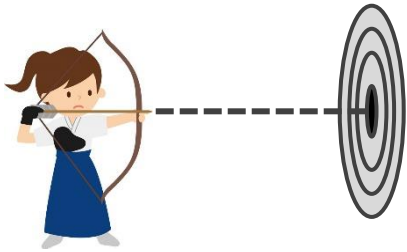


競合
比較

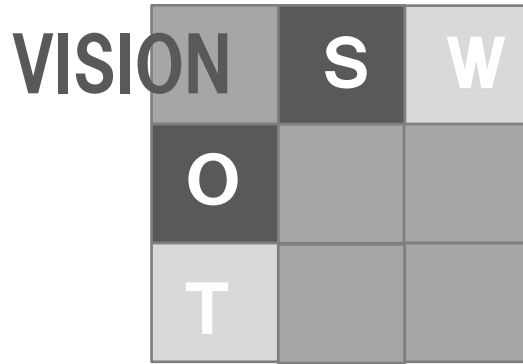


ビジネスモデル(収益構造)をどう認識共有するか？(6)

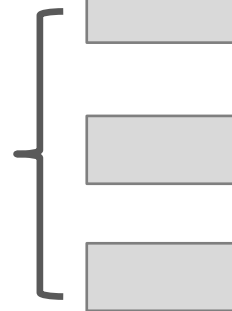
汎用的なフレームワークと戦略ストーリー



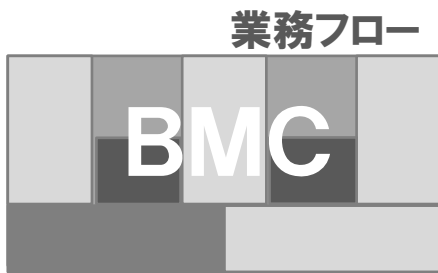
VALUES



ISSUE



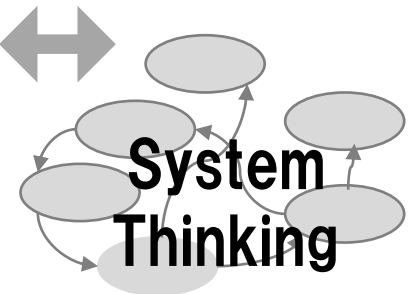
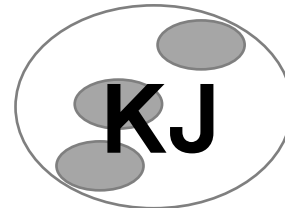
		PLAN		



Value chain



帰納 類似



- 4P 4C
- AIDMA AISAS
- CUSTOMER J.
- PROCESS M.

