

令和2年度地域企業が行う「持続可能な経営」において重要な要素に関する調査事業 報告書

2021 年 3 月

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社

目次

1	調査の目的・内容	1
1-1	調査の目的	1
1-2	調査内容	3
1-3	調査方法	8
2	「持続可能な経営」に係る調査分析	11
2-1	アンケート調査概要	11
2-2	単純集計結果	15
2-3	分析・示唆	48
2-4	企業ヒアリング結果（企業事例集）	75
3	「持続可能な経営」に関する考察	98
	付表 1: 持続可能な経営に関するアンケート調査票	104
	付表 2: 財務・非財務各指標の関係性検討: 参考値としての相関係数算出	110

1 調査の目的・内容

1-1 調査の目的

新型コロナウイルス感染症の影響拡大及びアフターコロナにおける社会情勢の変化に加え、中長期的な生産人口・消費人口の減少、資源依存度の拡大、環境対策の強化(カーボンニュートラルの実現、廃プラスチック削減、大気汚染防止等)、台風・地震等の自然災害への対応(BCP)、デジタル化、消費者嗜好の変化等の様々な事象が、地域経済に及ぼす影響は、今後、益々大きくなっていくことが予想される。

そのような中において、産業のバリューチェーン及び地域コミュニティ維持に必要な機能の一角を担う地域企業¹を取り巻く事業環境は、一層厳しさを増し、そうした事業環境への適応能力が、事業継続の大きな鍵となる。仮に、地域企業が外部環境変化に適用できず、事業継続が困難になった場合には、地域の雇用の減少、域外への人口流出、製品・サービス提供の担い手の不在、交通・生活インフラ等のコスト増、利便性低下等によるコミュニティ衰退など、地域経済衰退の悪循環に陥る可能性がある。

ついては、地域企業において今後の変化の激しい経済社会及び外部環境に対応していくために、目先の短期的な利益や利益の大小のみを追求するのではなく、社会情勢等をふまえて中長期的な観点から自社の経営課題を捉え、本業を通じた事業転換又は組織改革等の「経営変革」に積極的に取り組むことが求められる。その結果として、持続可能な経営が実現し、ひいては、将来の地域経済の活性化に資すると考える。

地域企業が社会変化に対応し、適時のタイミングで経営変革を行っていくためには、企業における様々な経営指標が作用し得ると推測されるところ、特に非財務要素(売上高、利益率等の財務諸表に表れる指標以外の要素)については、数値等の外形として捉えにくく、また、特に地域企業においては、自社において、認識・情報発信されておらず、見える化・言語化されていない。

他方で、昨今のSDGsに代表される持続可能性の議論や、国・自治体が策定する企業の持続可能性に関するベンチマーク(例:ローカルベンチマーク(経済産業省)、長野県SDGs推進企業登録制度)等)に見られるように、企業の持続性・成長性の要素として、非財務要素の重要性について注目が高まっているところである。

本事業においては、実際の企業の経営実態(ビジネスモデル転換、組織改革等の事例)を整理・抽出することを目的に、財務・非財務両面の観点から事例企業の経営構造を整理する。

特に、論点が多岐にわたる非財務面については、地域企業の経営変革力に大きく寄与すると思われる事項に限定して、整理を行うこととする。具体的には、非財務面については、①組織マネジメント(社内コミュニケーション・風通し、人材育成制度、福利厚生制度等)、②取引先との関係性、③外部からのガバナンス²、④地域社会との関係性、⑤その他ステークホルダーとの関係性等の事項に着目し、持続可能な経営に当たっての重要な要素を抽出する。

¹ 本調査における「地域企業」とは、中堅・中小企業を想定しているが、あらかじめ企業規模・業種等による明確な基準での限定はしていない。本調査において調査対象とした企業の範囲については後述する。

² 本調査における「外部からのガバナンス」とは、本調査の対象として想定している中堅・中小企業における、取引先金融機関及びその他地域の支援機関等との関係性を想定したものである。

本事業で得られた成果は、地域企業の気づき・動機付けの一助となるよう、地域企業へ普及・啓発していくこととする。また、地域企業の気づき・動機付けに当たっては、普段から地域企業の経営者との接点を多く有する、地域金融機関による取組が有効と考えるところ、関東経済産業局における「地域金融機関との連携プログラム」等を活用して、地域金融機関を通じた、地域企業への展開を目指す。その他、国、自治体、各地の地域支援機関等においても、知財経営、デザイン経営、伴走型支援の取組み³、SDGs／ESG経営の推進に向けた、地域企業との対話・支援ツール等として活用されることを念頭に、本調査を行うこととする。

³ 各地の地域支援機関等においても、様々な形で伴走型支援の取組みが行われているが、関東経済産業局では、令和元年度より、自治体、地域産業支援機関、地域金融機関、中小企業診断士や企業 OB 等の専門家といった地域企業支援に携わる関係者を対象として、「官民合同による伴走型支援」を実施。本取組みは、地域企業の稼ぐ力の向上のため、企業の自走化（経営者や社員が、自主的・積極的に自社改革を遂行するために必要な3つの力である「課題設定力」「課題達成力」「自主発動力」を高め、企業が自ら経営改革に取り組める状態）を目指した取組みである。

具体的には、「傾聴と対話」を通じてクライアントとの信頼関係を構築し、当事者の「気づき」に基づき、組織の変革に向けて自ら行動を計画・実行する過程（プロセス）を支援する「プロセス・コンサルティング」の手法を用いて、支援対象企業との「傾聴と対話」を念頭に、従来の実経験等をふまえた専用の課題分析ツール（企業との対話の際の点検メニュー）等を用いて、経営課題の総点検を行い、表面的な課題の裏にある、企業経営上の本質的な課題に焦点をあてて、そうした課題設定を行うことから支援を展開するものである。

（参考）関東経済産業局 HP「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援について」

<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chukaku/index.html>。

1-2 調査内容

(1) 本調査における「持続可能な経営」の考え方

「持続可能な経営」の解釈は、時代背景、企業規模、業種別の事業環境、業態、地域性、企業のライフステージ、事業継続年数などの考慮要素によって多岐にわたる。

本調査においては、「1-1 調査目的」でも述べたとおり、目先の短期的な利益や利益の大小のみを追求するのではなく、社会情勢等をふまえて中長期的な観点から自社の経営課題を捉え、本業を通じた事業転換又は組織改革等の「経営変革」に積極的に取り組む企業像を想定し、変化に対応していく経営を「持続可能な経営」と解釈し(下図参照)、以降、今後のあり方について検討を行う。



(2) 本調査の対象とする「持続可能な経営」における重要な要素

「持続可能な経営」を実現するための重要な要素について、(1)において記載のとおり、ESG(環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance))に着目する。

一方、ESGに関する経営指標は、非財務面を中心に多岐にわたるため、本調査では、各種文献、政府又は民間団体が主催する企業表彰、政府・自治体のベンチマークにおける指標(詳細は1-2(4)に後述)等を参考にし、以下①～⑤の観点を総合的に勘案して調査要素の絞り込みを行った。

<調査要素の選定基準>

- ① 業種横断的な指標であること。
- ② 地域企業と接点が多い、地域金融機関等の地域支援機関においても一般に認識しやすい指標であること。
- ③ 地域企業にとって、中長期的な指標ではあるが、比較的短期的にも取組みのインセンティブが見込まれる指標であること。
- ④ 地域金融機関が行う事業性評価の取組みと親和性が高いと思われる指標であること。
- ⑤ 調査の新規性があること(例えば、他省庁を含め調査が十分実施されていない分野であること等)。

検討の結果、仮説として、以下の①から⑤の項目を本調査における「持続可能な経営に関する重要な要素」となりうる指標として設定した。

＜本調査における「持続可能な経営のための重要な要素」(仮説)＞

- ①組織マネジメント(社内コミュニケーション・風通し、課題設定力、人材育成制度 等)【G】
- ②取引先との関係性 【S、G】
- ③外部からのガバナンス 【G】
- ④地域社会との関係性 【S】
- ⑤その他ステークホルダーとの関係性 【S】

(3) 本調査の対象項目(経営指標)

(2)で述べた、地域企業における「持続可能な経営に関する重要な要素」の仮説を、本調査を通じて検証するにあたり、(2)の非財務面での各指標が、企業の業績等の財務面に対してどのように関連しているかの検討を行った。

具体的には、財務面での指標を「財務の健全性」という観点で、主たる財務指標を設定した。また、非財務指標に関しては、上記(2)と財務の健全性との関連性を補足するために、上記(2)を深掘りする形で指標を設定した。これらの指標を、本調査における調査の対象項目とした(調査方法については、1-3にて後述)。

＜財務の健全性に関する指標＞

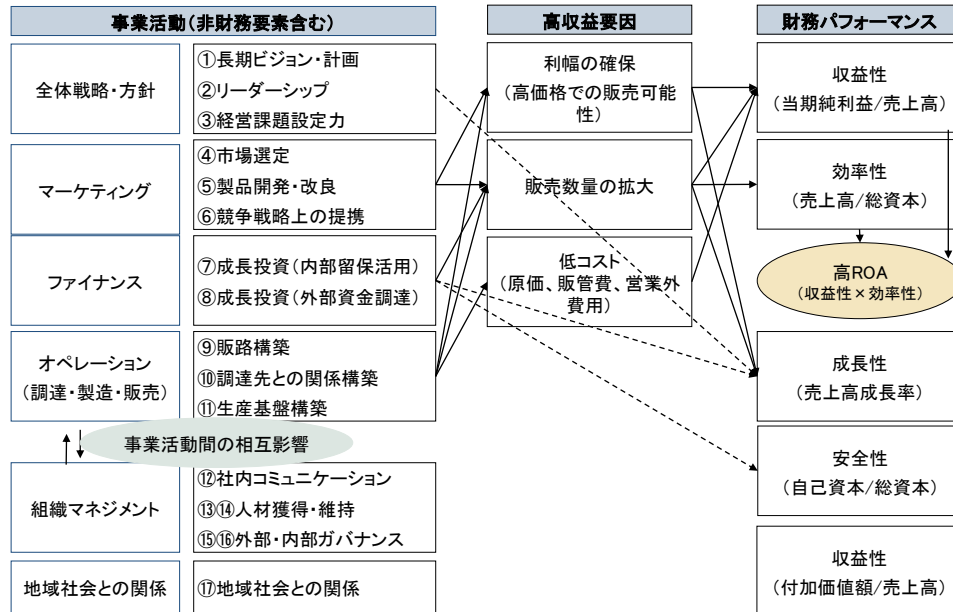
- 【成長性】 年度売上高成長率、年平均成長率(CAGR)
- 【収益性】 売上高当期純利益率、総資産利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)
- 【効率性】 総資産回転率
- 【安全性】 自己資本比率

＜上記①～⑤の重要な要素(仮説)と財務指標の関係性を補足する非財務面の各指標＞

- 【全体戦略・方針】 長期ビジョン・計画、経営者のリーダーシップ
- 【マーケティング】 市場選定、製品開発・改良、競争戦略上の提携
- 【ファイナンス】 成長投資(内部留保活用、外部資金調達)
- 【オペレーション】 販路構築、生産基盤構築(原価管理体制等)
- 【高収益要因】 利幅の確保、販売数量の拡大、低コスト(原価、販管費、営業外費用)

＜調査対象項目と仮説検証イメージ＞

※図中の矢印はあくまで例示であり、仮説の検証結果を示すものではない。



(4) 非財務面での指標作成の際に参考にした既存の取組み等

非財務面での指標作成の際に参考にした主な既存取組み・指標等について、以下に一覧を示す。

指標名	意義・目的	指標の項目例(一部抜粋)	公表 URL
ローカルベンチマーク 【国(経済産業省)】	<u>企業の経営状態の把握</u> (「健康診断」)を行うツール。企業の 経営者と金融機関等が皆同じ目線で対話を行う ための枠組み。	＜財務関連＞：売上高増加率、営業利益率、EBITDA 有利子負債倍率 ＜非財務関連＞：ビジョン・理念、事業再生の意識	■経済産業省HP https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/saogyokinyu/locaben/
知的資産経営ガイドライン 【国(経済産業省)】	<u>知的資産(B/S 上に計上されている以外の無形資産、人材、技術、知財、組織力、顧客とのネットワーク等)を把握</u> し、それを「見える化」することで、企業の内外における経営活動に活かしていく経営手法(知的資産経営)。	・経営スタンス／リーダーシップ ・選択と手中 ・対外交渉力／リレーションシップ ・チームワーク／組織知 ・リスク管理／ガバナンス ・社会との共生	■経済産業省 https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html (ポータルサイト) https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/2-guideline-jpn.pdf (ガイドライン)
経営デザインシート 【国(内閣府)】	<u>将来を構想するための思考補助ツール</u> (フレームワーク)。	・企業の「これまで一移行戦略ーこれから」を「資源・ビジネスモデル・価値」の3つの観点で俯瞰的に整理。	■内閣府知的財産戦略推進事務局 HP https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/
デザイン経営 【国(経済産業省、特許庁)、民間企業】	<u>デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用</u> する経営手法。	・デザイン責任者の経営チームへの参画 ・事業戦略・製品/サービス開発の最上流からのデザイン参画 など ※『「デザイン経営」宣言』より引用	■特許庁 HP など https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
事業性評価 【国(金融庁)、民間金融機関】	財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手 企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し、融資や助言 を行い、企業や産業の成長を支援。	＜平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針～金融庁＞ ・事業内容と成長可能性 ・産業全体の状況 ＜金融機関が各機関の裁量にて策定＞	■金融庁 HP https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf ■信金中央金庫地域・中小企業研究所「事業性評価」のための方法論」(金融調査情報 2016 年 10 月) https://www.scbri.jp/PDFkinyu/chousa/scb79h28s16.pdf
金融仲介ベンチマーク 【国(金融庁)】	金融機関向けに、経営理念や事業戦略等の自身の取組みの進捗状況や課題等について、 客観的な自己評価指標となることを目的 に策定。	＜共通ベンチマーク＞ ・取引先企業の経営改善や成長力の強化 ・取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上 など ＜選択ベンチマーク＞ ・事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資 など	■金融庁 HP https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.htm
SDGs ビジネス成功のポイント 【国際協力機構(JICA)】	世界の先進的な SDGs ビジネス事例について文献・インタビュー調査を行い、調査結果を「SDGs ビジネス成功のポイント」として紹介。個別事例詳細を「SDGs ビジネス事例集(2019 年 3 月)」にとりまとめている。	共通の 4 つの軸:「全体戦略・方針」「マーケティング」「ファイナンス」「オペレーション」 さらに、ビジネスモデル(BtoB, Btoc/G)毎に分類して各軸で分析。	■JICA HP https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/success/index.html

指標名	意義・目的	指標の項目例(一部抜粋)	公表 URL
SDGs に取り組む地域の中堅・中小企業等を後押しするための新たな仕組み(支援モデル) 【国(経済産業省)】	自治体等が「SDGs に取り組む地域の中堅・中小企業向けの支援策(地域企業向けの認定・登録等制度のようなイメージ)を検討する際の参考ツール」として例示するもの。	SDGs の観点で市場・社会から期待される基本的な事項(非財務情報等)として、人権・労働・環境、公正な事業慣行、製品・サービス、社会貢献・地域貢献、組織体制の各カテゴリにおける期待行動を提示。	■関東経済産業局 HP https://www.kanto.meti.go.jp/s-eisaku/sdgs/sdgs_shien_model.html
東洋経済「CSR 企業総覧」 【民間企業】	CSR(企業の社会的責任)の専門情報誌として、上場・非上場を含む 1600 社超のデータを提供。	1.CSR 全般(経営理念等) 2.ガバナンス・法令順守・内部統制 3.消費者・取引先対応 4.社会貢献 5.企業と政治の関わり 6.環境 など	■東洋経済新報社「CSR データ」 https://biz.toyokeizai.net/data/service/detail/id=321
ESG 地域金融実践促進ガイド 【国(環境省)、民間金融機関】	地域金融機関が事業性評価に基づく融資・本業支援等の金融行動において ESG 要素を考慮し、組織全体として地域の持続性の向上や地域循環共生圏の創出に資する ESG 地域金融に取り組むための手引き	<環境> ・温室効果ガス削減 ・気候変動への適応 ・循環経済・廃棄物適切処理など <社会> ・まちづくり ・少子高齢化 ・教育 など	■環境省 HP https://www.env.go.jp/press/107936.html
環境格付融資制度 【政府系金融機関】	環境経営への取り組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定する「環境格付」の専門手法を用いた融資メニュー	<環境経営> ・環境マネジメント体制 ・環境に配慮した製品・サービス ・地球温暖化対策 など <サステナビリティ経営> ・長期の社会課題と事業環境の変化を踏まえた重要課題 ・環境長期ビジョンの策定 など	■日本政策投資銀行 HP https://www.dbj-sustainability-rating.jp/enviro/overview.html
滋賀銀行「環境格付(PLB 格付)」	希望の取引先に対して「環境を主軸とした CSR 経営に関する資料」に基づき、同行独自の「環境格付」の評価基準により(15 項目、3 段階)評価。企業の環境経営への気付きのツールとして活用(評価結果は金利に反映)。	・ISO14001 等の認証取得 ・環境会計導入 ・環境配慮製品・商品の取扱 ・法令遵守方針の策定 ・省エネ・省資源への取組 ・グリーン調達・購入の取組 ・温室効果ガス排出量削減への取組 など	■滋賀銀行 HP https://www.shigagin.com/pdf/CSR2012_p08-15.pdf

1-3 調査方法

(1) 企業の経営実態に関する調査

①仮説検証のための経営実態に関する情報の収集(文献、データベース、アンケート調査)

「持続可能な経営のための重要な要素」の仮説検証のための企業の経営実態(1-2(1)及び(2)で述べた非財務、財務指標)の情報を収集・分析する必要がある。

調査対象企業の選定基準は以下のとおり。

<調査対象企業の要件>

以下のいずれも満たす企業

- ✓ 関東圏(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県)に本社が所在する中堅・中小企業
- ✓ 中堅・中小企業のうち、資本金10億円以下、かつ、従業員数15名以上の企業
- ✓ 表彰関係の各種公表情報等により、非財務面に関して、積極的な取組みが見られる企業

<調査経緯>

上記の要件を満たす企業について、当初、外部の商用データベースや公表情報等に基づき調査を実施したが、非財務面を中心に、情報粒度の観点で本調査目的を達成するために必要な情報が揃わず、仕様書上、想定していた調査母数50社に及ばない結果となった。

については、特定の企業群に対するアンケート調査を実施することとした。

<アンケート調査対象の企業選定>

前述の調査対象企業の要件に基づき、以下の企業群から、約 500 社(本事業の仕様書上の分析数である 50 社程度を達成のため、回収率約 10%以上を前提とした調査母数)を抽出し、アンケート調査を実施した。地域、業種について、極力、多様になるように調整した。

○「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」(経済産業省)

○「グローバルニッチトップ企業」(経済産業省)

○「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」受賞企業(人を大切にする経営学会)

○「100 年企業顕彰(100 年経営の会)」受賞企業(100 年経営の会主催)

これらの受賞企業群は、それぞれ非財務面の取組みに特徴があるところ(以下、参考箇所を参照のこと)、今回の調査目的の主たる部分である、非財務面での取組みにフォーカスしやすいため、選定した。

なお、財務面に関しては、上記の各表彰の応募資格、審査基準等においては、一律に明確な基準が求められていなかった。その意味においては、今回の調査対象企業群の財務水準が一定程度分散しているものと推測し、本調査における非財務指標と財務指標との関連性の分析を行うこととした(本調査の調査対象企業群の選定にあたっては、財務水準の考慮は行っていない)。

【参考：調査対象企業群の特徴】

企業群	応募資格・審査基準等の項目	
	非財務	財務
はばたく中小企業・小規模事業者 300 社	(選定分野) ・IT サービス導入 ・経営資源の有効活用等による生産性向上 ・積極的な海外展開やインバウンド需要の取り込み ・多様な人材活用や円滑な事業承継 等	明記なし
グローバルニッチトップ企業	(審査項目) ・市場シェア(世界シェア約 10%以上) ・戦略性(技術の独自性、納入先数 等) ・競争優位性(SP 上の重要性、市場規模予測 等) ・国際性(販売国数、海外取引実績 等)	(審査項目) ・収益性(売上／従業員、営業利益等) ・R&D 比率 ・海外売上高比率 (明示的基準値なし)
日本で一番大切にしたい会社大賞	(応募資格項目) ・人員整理(リストラ)の有無 ・仕入先や協力企業に対するコストダウンの有無 ・重大な労働災害等の発生状況 ・障がい者雇用は法定雇用率 ・下請代金支払い遅延防止法等法令違反の有無	(応募資格項目) 営業利益・経常利益ともに黒字(除く NPO 法人・社会福祉法人・教育機関等)
100 年企業顕彰	(審査項目) ・経営関連(経営理念、企業ビジョン等) ・顧客関連(リピーター率等) ・外注・仕入先関連(コストダウン要請有無) ・雇用・社会貢献関連(長期雇用、地域社会への配慮等) ・従業員と家族関連(離職率、リストラ有無) 等	(審査項目) 過去3年の売上高・経常利益(明示的基準値なし)

(出所) 下記の公表情報に基づき作成。

中小企業庁「はばたく 2020 中小企業・小規模事業者 300 社」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/zenbun/2020habataku.pdf>)

経済産業省「新グローバルニッチトップ企業100選 応募要領(令和2年1月)」

(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/pdf/2020_gnt100_ouboyouryo.pdf)

日本で一番大切にしたい会社大賞ウェブサイト「日本で一番大切にしたい会社」大賞(<https://taisetsu-tasyo.jimdofree.com/>)

100 年経営の会ウェブサイト「100年企業顕彰」(<https://100nen-keiei-no-kai.jp/100nen/>)

②財務状況と非財務面での充実の分析

当該企業の経営構造を分析するために、アンケートで得られた財務・非財務情報に基づいて財務状況及び非財務面での充実という2つの観点における重要な要素・共通項を検討し、一覧として整理した。具体的には、1-2,(3)「本調査における『持続可能な経営のための重要な要素』(仮説)」①～⑤の非財務的な重要要素と、財務の成長性、収益性、効率性、安全性との関係性を検討した。

③ヒアリング調査

上記で文献調査の対象とした一定数の企業のうち、特に周辺情報等を深掘りすべき企業を 10 社程度抽出し、取組みの具体的な内容や成果と課題についてヒアリング調査を実施した。

非財務的な重要要素と財務状況との関係性を検討した定量的なデータと併せて、「持続可能な経営」を実現するために重要な要素の抽出・示唆等を行った。

(2) 業種別等財務構造との比較

前述(1)①、②において調査対象とした事例企業における財務面での分析の結果、特徴が見られた項目について、当該項目における業種別又は地域別の財務構造の特徴、平均値、留意点等を整理することを目的に、既存の統計資料、各種文献等により、比較を行った。

具体的には、アンケートにより直近決算期を含む過去3年分の売上高、当期純利益、期末総資産、期末自己資本、付加価値額の財務数値を調査した。回答のあった財務数値を用いて本調査の分析に使用する財務の健全性に関する指標(下記、再掲)を算出して集計するとともに、中小企業実態基本調査の統計数値と比較した。

<財務の健全性に関する指標>

【成長性】 年度売上高成長率、年平均成長率(CAGR)

【収益性】 売上高当期純利益率、総資産利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)

【効率性】 総資産回転率

【安全性】 自己資本比率

(3) 非財務情報の深掘り

(1)の調査に関し、非財務面で本調査の対象とした1-2,(3)「本調査における『持続可能な経営のための重要な要素』(仮説)」①～⑤の観点について、持続可能な経営に寄与するような特徴的又は共通した要素が見られる地域企業において、当該企業の財務指標にどのような特徴が見られるのかを併せて整理し、一定の関連性を見いだせるものがあるかどうか、傾向分析を行った。

具体的には、アンケート調査において、単一回答(ある取組みを行っている・いない)の場合、実施の程度を選択肢の数に応じてスコア化し、また、複数回答の場合、取組みの有無及び取組み数の多さをスコア化し、それぞれについて財務パフォーマンスとの相関係数を算出した。これを目安として、財務パフォーマンスを軸として非財務面の取組みをクロス分析するとともに、非財務要素どうしの関係性を探るべく、さらに同様の相関分析、クロス分析を行った。この際、ヒアリングで得られた情報も加味して検討した。詳細は2-2を参照のこと。

最終的に、持続可能な経営の実現に向けて互いに関係性があると考えられる非財務的な要素の間をつなぎ、財務の健全性へとつながるロジックモデルを導出した。

2 「持続可能な経営」に係る調査分析

2-1 アンケート調査概要

①調査概要

アンケート調査の結果概要は以下の通り。なお、調査項目の詳細は、付表 1 の調査票を参照のこと。

図表 2-1 調査概要

調査対象	関東圏(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県)所在の中堅・中小企業で、経営の持続性等を評価・選出の視点とする表彰制度等での受賞歴がある企業
調査期間	2020 年 12 月 14 日～2021 年 1 月 15 日
調査項目	(1) 全体戦略・方針について(問 1～問 10) (2) マーケティングについて(問 11～問 14) (3) ファイナンスについて(問 15～問 16) (4) オペレーションについて(問 17～問 21) (5) 組織マネジメントについて(問 22～問 32) (6) 地域社会との関係について(問 33～問 35) (7) (1)～(6)の各活動の収益への貢献に関する認識 (8) (1)～(6)の各活動の相互影響に関する認識 (9) 財務状況について (10) 企業概要(所在地、業種)等
配布・回収数	配布数 503 社、回収数 119 社

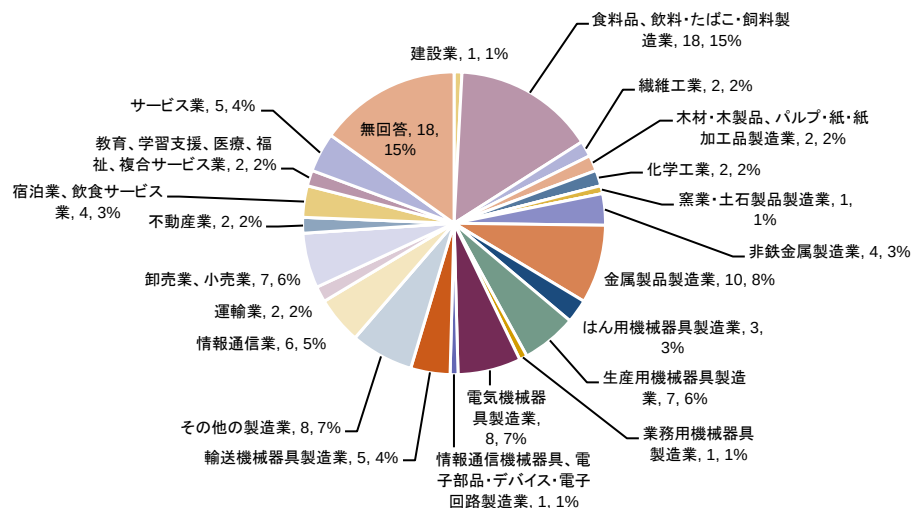
②回答企業の概要

<業種分類>

回答企業の業種分類は以下の通り。「食料品、飲料・たばこ・飼料製造業」の割合が最も高く 15.1%となっている。

図表 2-2 業種分類（詳細）

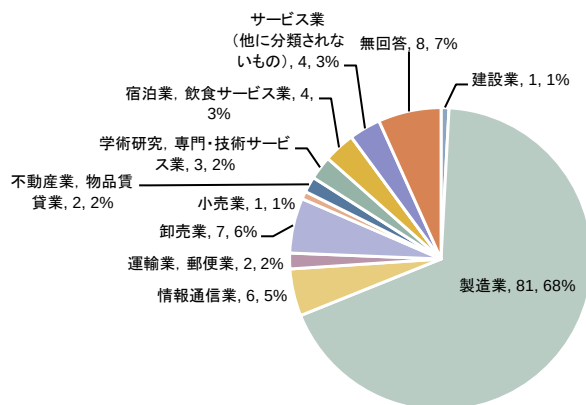
(n=119)



なお、調査票上で使用した詳細な業種分類を、中小企業実態基本調査で用いられている業種分類（産業大分類）に基づき仕分けなおした結果は、以下の通り。「製造業」の割合が最も高く 68.1%を占めている。

図表 2-3 業種分類（産業大分類）

(n=119)

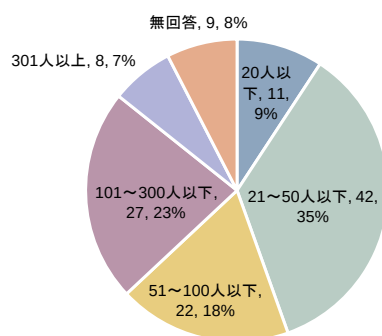


<従業員数>

回答企業の従業員数は以下の通り。「21～50 人以下」の割合が最も高く 35.3%となっている。半数以上が 100 人以下、96%が 300 人以下の中小・中堅企業である。なお、今回の調査では従業員数 15 人以上の企業を調査票の送付対象としている。

図表 2-4 従業員数

(n=119)



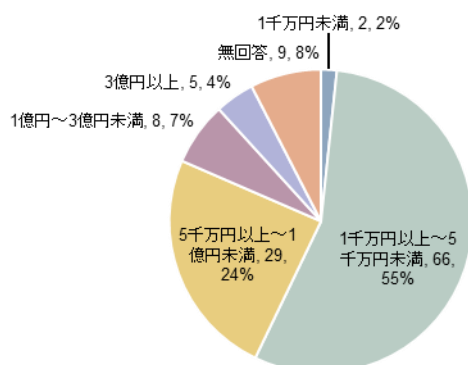
(注) 従業員数はアンケート調査の回答によらず発送時に調査したデータに基づき集計。「無回答」は調査票に社名の記入がなく特定できなかったもの。

<資本金>

回答企業の資本金規模は以下の通り。「1千万円以上～5千万円未満」の割合が最も高く55.5%となっている。平均値6千788万円、最小値102万円、最大値9億3千万円となっている。なお、今回の調査では資本金10億円以下の企業を調査票の送付対象としている。

図表 2-5 資本金

(n=119)

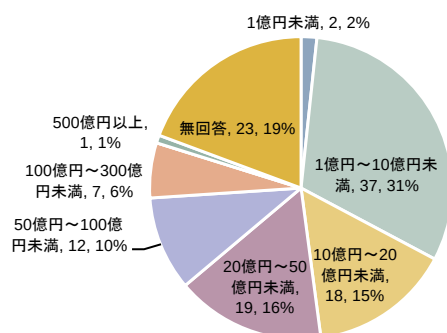


(注) 資本金はアンケート調査の回答によらず発送時に調査したデータに基づき集計。「無回答」は調査票に社名の記入がなく特定できなかったもの。

<売上高>

回答企業の直近財務年度の売上高は以下の通り。「1億円～10億円未満」の割合が最も高く31.1%となっている。また、平均値38億6,647万円、中央値は14億1,600万円となっている。なお、参考として、令和元年中小企業実態基本調査(平成30年度決算実績)によれば、平成30年度の中小企業の1企業当たりの売上高は、法人企業全体で約3億1,197万円(製造業4億4,997万円、卸売業7億3,892万円等)となっている。

(n=119)

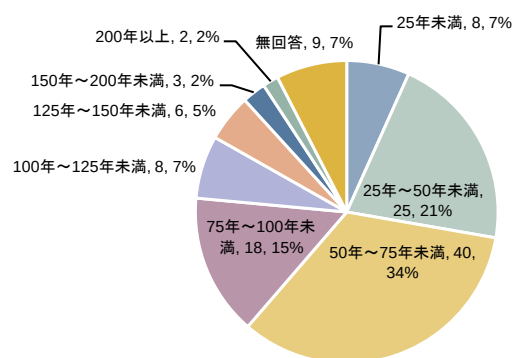


＜創業年数＞

回答企業の創業年数は以下の通り。「50 年～75 年未満」の割合が最も高く 33.6%となっている。また、平均値 70.8 年、中央値 60 年、最小値 12 年、最大値 325 年となっている。1-3(1)②に示した通り、今回の調査では 100 年企業顕彰の受賞企業等を調査票の送付対象としているため、事業継続年数の長い企業が多くなっている。

図表 2-6 創業年数

(n=119)



(注) 創業年数はアンケート調査の回答によらず発送時に調査したデータに基づき「2020-創業年又は設立年」で算出。「無回答」は調査票に社名の記入がなく特定できなかったもの。

2-2 単純集計結果

(1) 全体戦略・方針

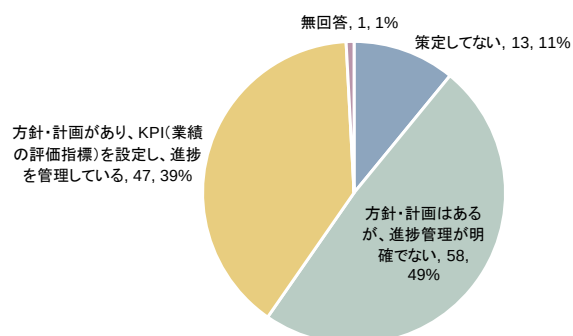
①長期ビジョン・計画について

問 1 貴社は現在、中長期的(3年～5年)な経営方針・事業計画を策定していますか

「方針・計画はあるが、進捗管理が明確でない」の割合が最も高く 48.7%となっている。

図表 2-7 貴社は現在、中長期的(3年～5年)な経営方針・事業計画を策定していますか

(n=119)

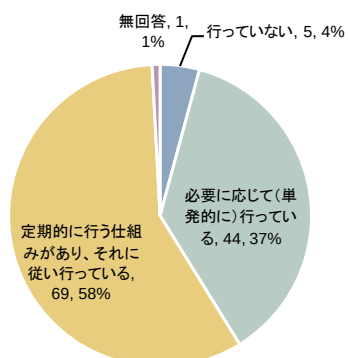


問 2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取組みを行っていますか(従業員向け説明会等)

「定期的に行う仕組みがあり、それに従っている」の割合が最も高く 58.0%となっている。

図表 2-8 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取組みを行っていますか(従業員向け説明会等)

(n=119)



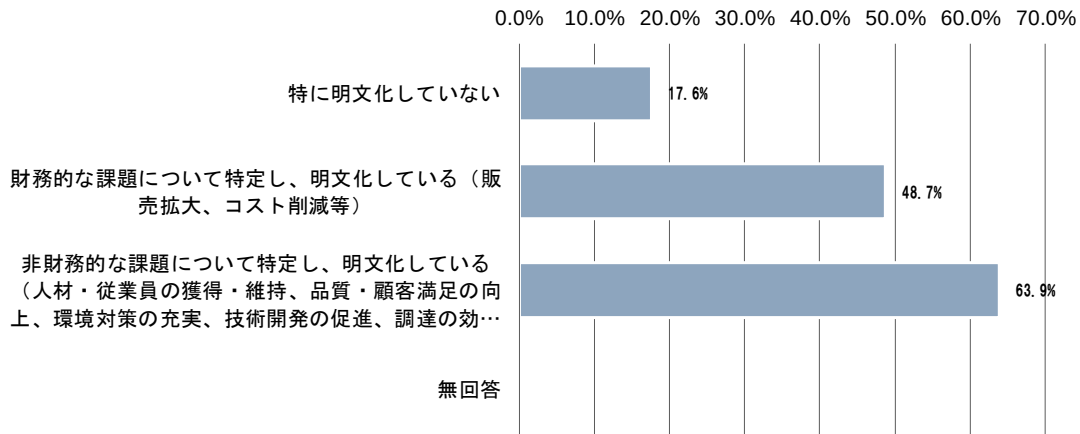
②計画課題の設定について

問 3 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか(複数回答)

「非財務的な課題について特定し、明文化している(人材・従業員の獲得・維持、品質・顧客満足の上昇、環境対策の充実、技術開発の促進、調達の効率化、生産性の向上、IT・デジタル化による業務効率化、事業継続性の向上、危機管理能力の向上等)」の割合が最も高く63.9%となっている。

図表 2-9 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか

(n=119)

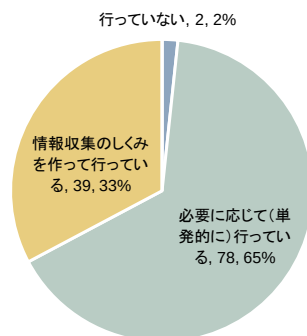


問 4 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集していますか

「必要に応じて(単発的に)行っている」の割合が最も高く65.5%となっている。

図表 2-10 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集していますか

(n=119)

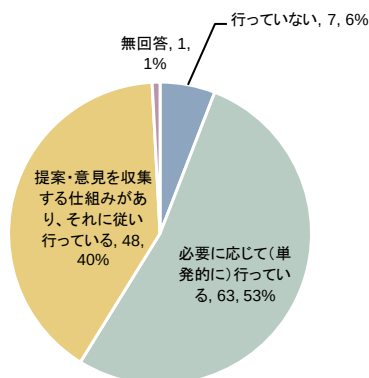


問 5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

「必要に応じて(単発的に)行っている」の割合が最も高く 52.9%となっている。

図表 2-11 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

(n=119)

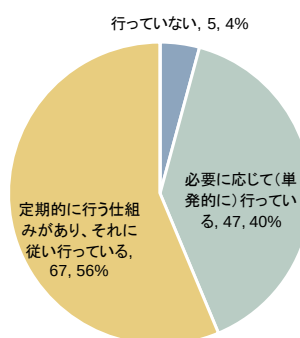


問 6 設定・見直した経営課題に基づく事業計画を、社内に浸透させるための取り組みを行っていますか

「定期的に行う仕組みがあり、それに従っている」の割合が最も高く 56.3%となっている。

図表 2-12 設定・見直した経営課題に基づく事業計画を、社内に浸透させるための取り組みを行っていますか

(n=119)

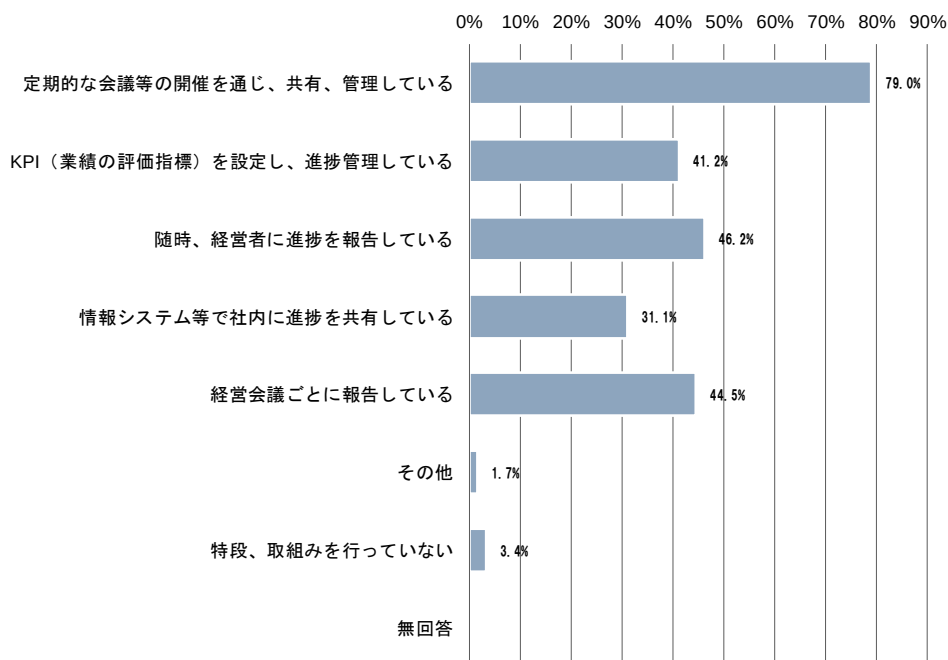


問 7 経営会議決定事項の進捗管理のための取り組みを行っていますか(複数回答)

「定期的な会議等の開催を通じ、共有、管理している」の割合が最も高く 79.0%となっている。

図表 2-13 経営会議決定事項の進捗管理のための取り組みを行っていますか

(n=119)

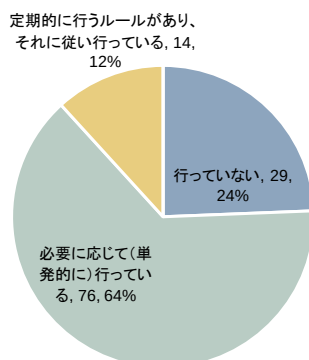


問 8 知的資産(知的財産権、ブランド、ノウハウ等)の管理・活用に関する方針等について、社内に認識及び能力を浸透させるための取り組みを行っていますか

「必要に応じて(単発的に)行っている」の割合が最も高く 63.9%となっている。

図表 2-14 知的資産（知的財産権、ブランド、ノウハウ等）の管理・活用に関する方針等について、社内に認識及び能力を浸透させるための取り組みを行っていますか

(n=119)

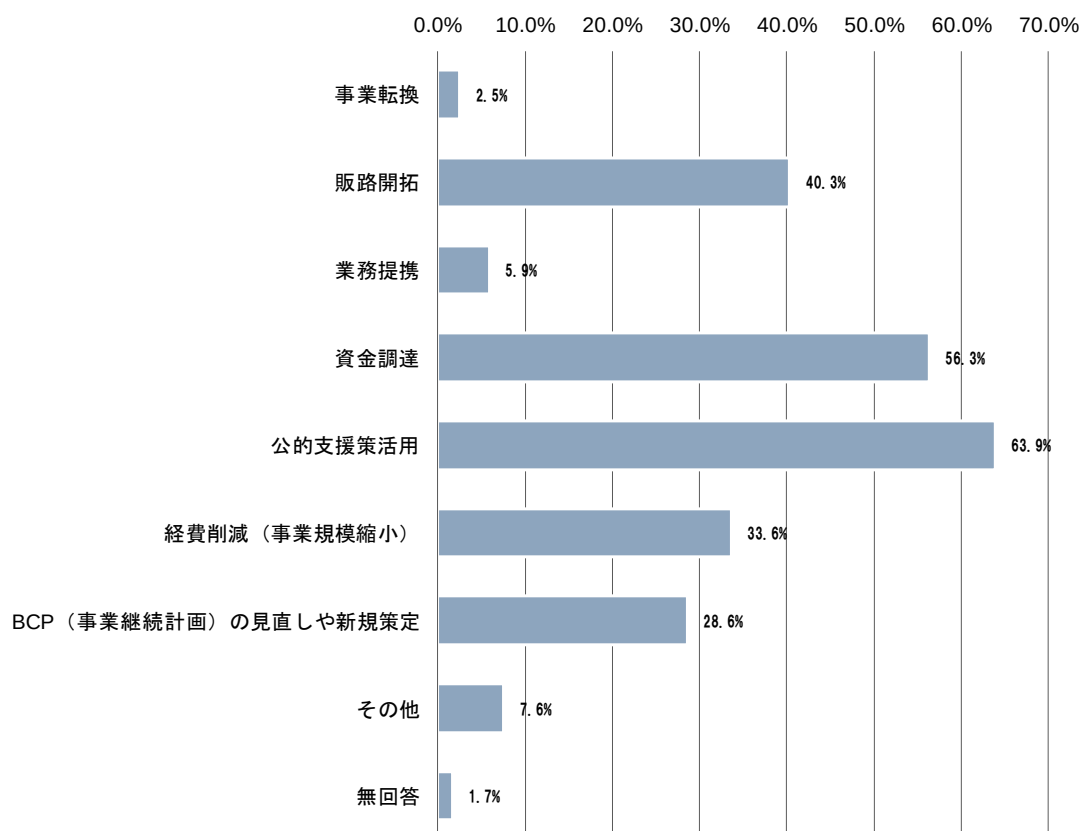


問 9 新型コロナウイルス感染症拡大等の大きな外部環境変化時の事業継続のために実施した取り組みはありますか(複数回答)

「公的支援策活用」の割合が最も高く 63.9%となっている。

図表 2-15 新型コロナウイルス感染症拡大等の大きな外部環境変化時の事業継続のために実施した取り組みはありますか

(n=119)



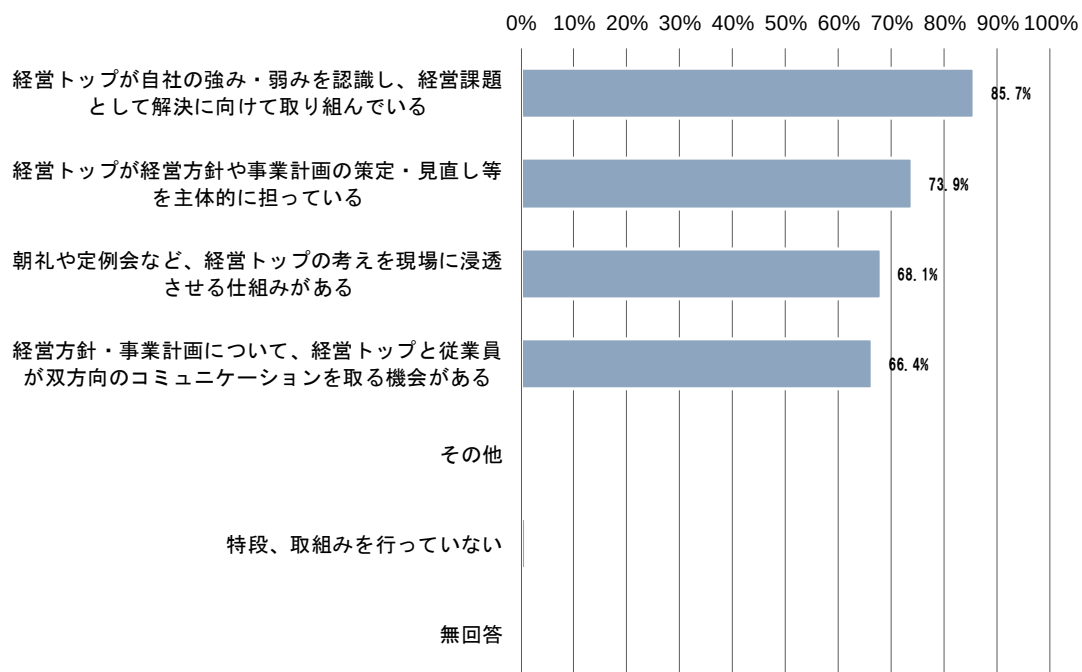
③リーダーシップについて

問 10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか(複数回答)

「経営トップが自社の強み・弱みを認識し、経営課題として解決に向けて取り組んでいる」の割合が最も高く85.7%となっている。

図表 2-16 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか

(n=119)



(2) マーケティング

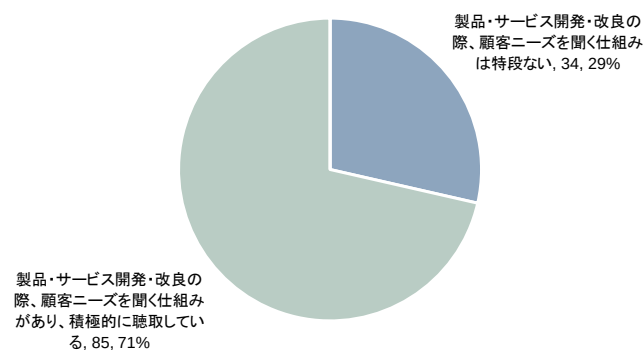
①顧客の声を活用した商品開発・改良について

問 11 既存のビジネスにとらわれず、顧客のニーズに基づいて製品・サービスを開発、改良する仕組みがありますか

「製品・サービス開発・改良の際、顧客ニーズを聞く仕組みがあり、積極的に聴取している」の割合が最も高く71.4%となっている。

図表 2-17 既存のビジネスにとらわれず、顧客のニーズに基づいて製品・サービスを開発、改良する仕組みがありますか

(n=119)



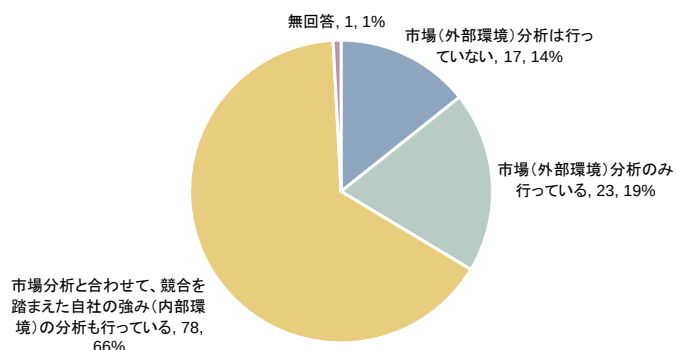
②市場選定について

問 12 市場の予測・分析を行ったうえで市場への参入・撤退や事業継続を決定していますか

「市場分析と合わせて、競合を踏まえた自社の強み(内部環境)の分析も行っている」の割合が最も高く65.5%となっている。

図表 2-18 市場の予測・分析を行ったうえで市場への参入・撤退や事業継続を決定していますか

(n=119)



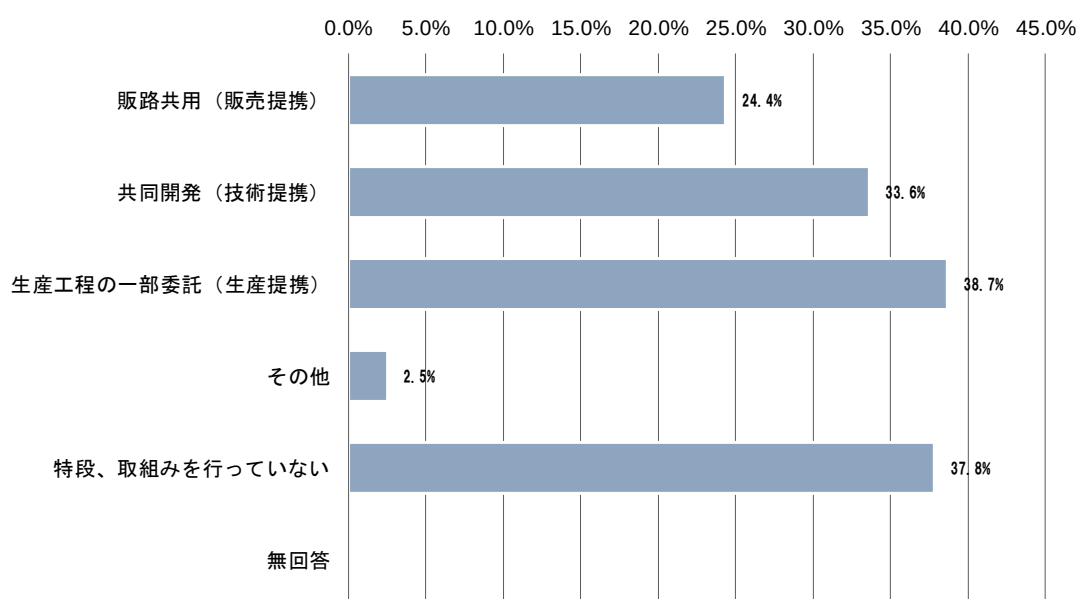
③競争優位性の獲得・維持・向上のための取組みについて

問 13 効率的に競争力を確立する目的や、ブランド構築・参入障壁引き上げなどを通じた競争力維持・向上のための外部リソースの活用を行っていますか(複数回答)

「生産工程の一部委託(生産提携)」の割合が最も高く 38.7%となっている。

図表 2-19 効率的に競争力を確立する目的や、ブランド構築・参入障壁引き上げなどを通じた競争力維持・向上のための外部リソースの活用を行っていますか

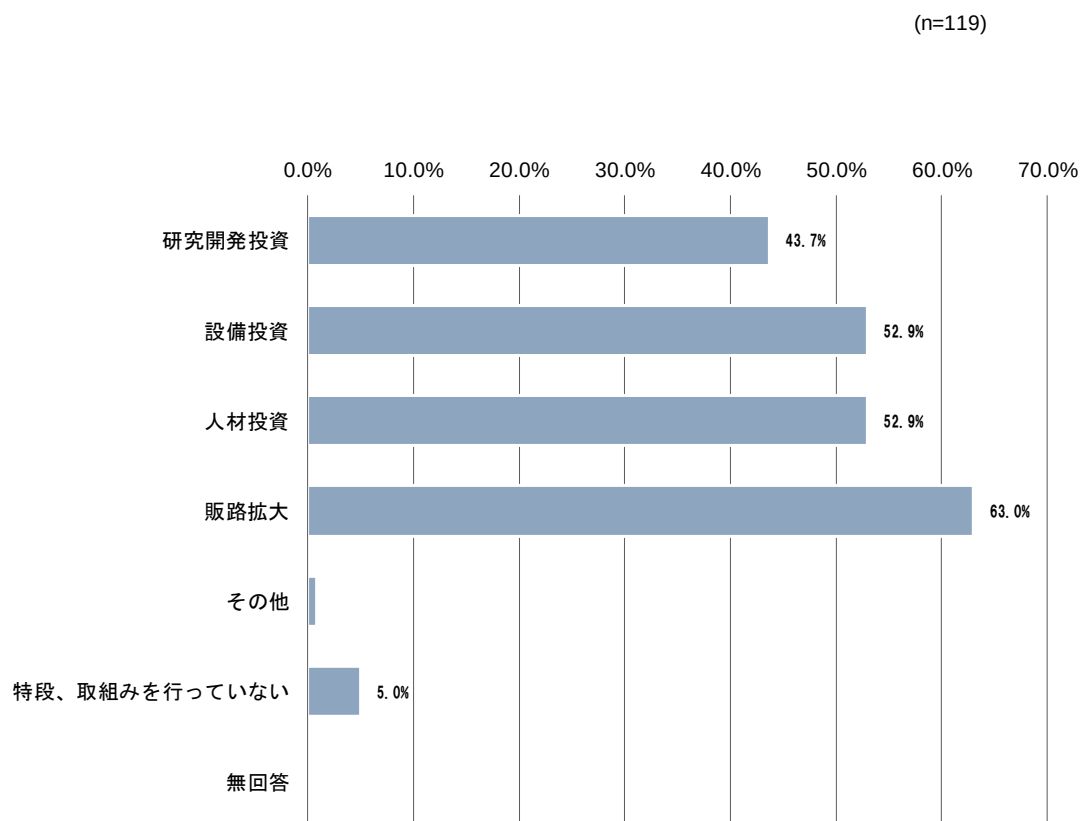
(n=119)



問 14 自社が開発した製品・サービスの売上拡大に向けてどのような取り組みを行っていますか(複数回答)

「販路拡大」の割合が最も高く 63.0%となっている。

図表 2-20 自社が開発した製品・サービスの売上拡大に向けてどのような取り組みを行っていますか



(3) ファイナンス

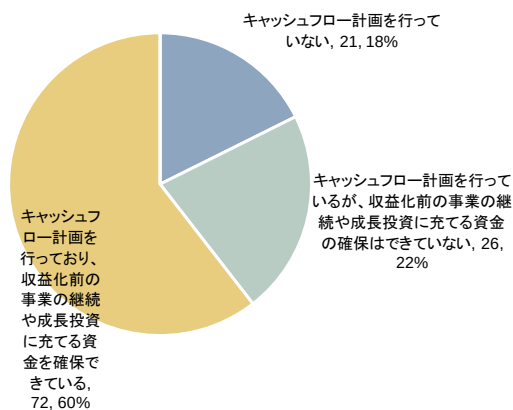
①事業の継続・成長に必要なキャッシュ計画について

問 15 収益化前の事業の継続や成長投資などでキャッシュが必要な際に、事業の成長サイクル(創業～成長～安定～衰退)の予測に基づくキャッシュフロー計画により、必要な資金を確保できていますか

「キャッシュフロー計画を行っており、収益化前の事業の継続や成長投資に充てる資金を確保できている」の割合が最も高く 60.5%となっている。

図表 2-21 収益化前の事業の継続や成長投資などでキャッシュが必要な際に、事業の成長サイクル(創業～成長～安定～衰退)の予測に基づくキャッシュフロー計画により、必要な資金を確保できていますか

(n=119)



②事業の成長に必要な外部資金の確保について

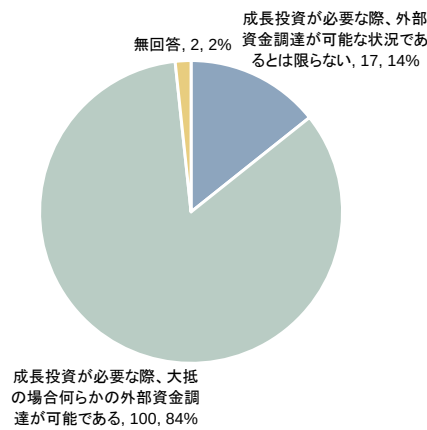
問 16 さまざまな外部資金を活用した資金調達により、必要な際に成長投資ができる状況を確保できていますか

「成長投資が必要な際、大抵の場合何らかの外部資金調達が可能である」の割合が最も高く 84.0%となっている。

図表 2-22 さまざまな外部資金を活用した資金調達により、必要な際に成長投資ができる状

況を確保できていますか

(n=119)



(4) オペレーション

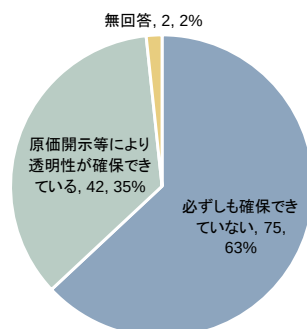
①サプライヤーとの関係構築について

問 17 サプライヤーとの間で、調達先選定や価格設定の透明性は確保できていますか

「必ずしも確保できていない」の割合が最も高く 63.0%となっている。

図表 2-23 サプライヤーとの間で、調達先選定や価格設定の透明性は確保できていますか

(n=119)

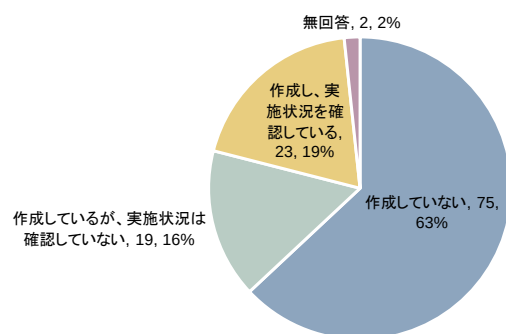


問 18 下請法などの関係法令などを踏まえて、適正取引⁴に関する自社の方針やガイドラインを定めていますか

「作成していない」の割合が最も高く 63.0%となっている。

図表 2-24 下請法などの関係法令などを踏まえて、適正取引*に関する自社の方針やガイドラインを定めていますか

(n=119)



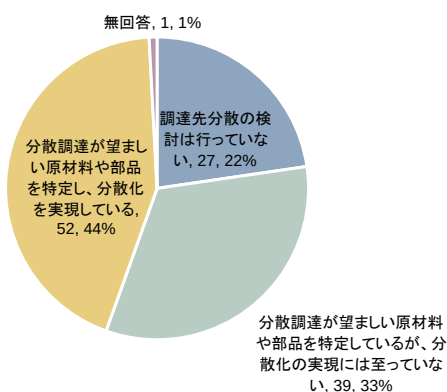
⁴ 未来志向型の取引慣行に向けて、サプライチェーン全体の付加価値向上とともに、適正取引の5つの重点課題として「価格決定方法の適正化」「コスト負担の適正化」「支払条件の改善」「知財・ノウハウの保護」「働き方改革に伴うしわ寄せ防止」が挙げられている。

問 19 安定的な調達を実現するため、調達先の分散化が望ましい原材料や部品を特定し、分散化を進めていますか

「分散調達が望ましい原材料や部品を特定し、分散化を実現している」の割合が最も高く 43.7%となっている。

図表 2-25 安定的な調達を実現するため、調達先の分散化が望ましい原材料や部品を特定し、分散化を進めていますか

(n=119)



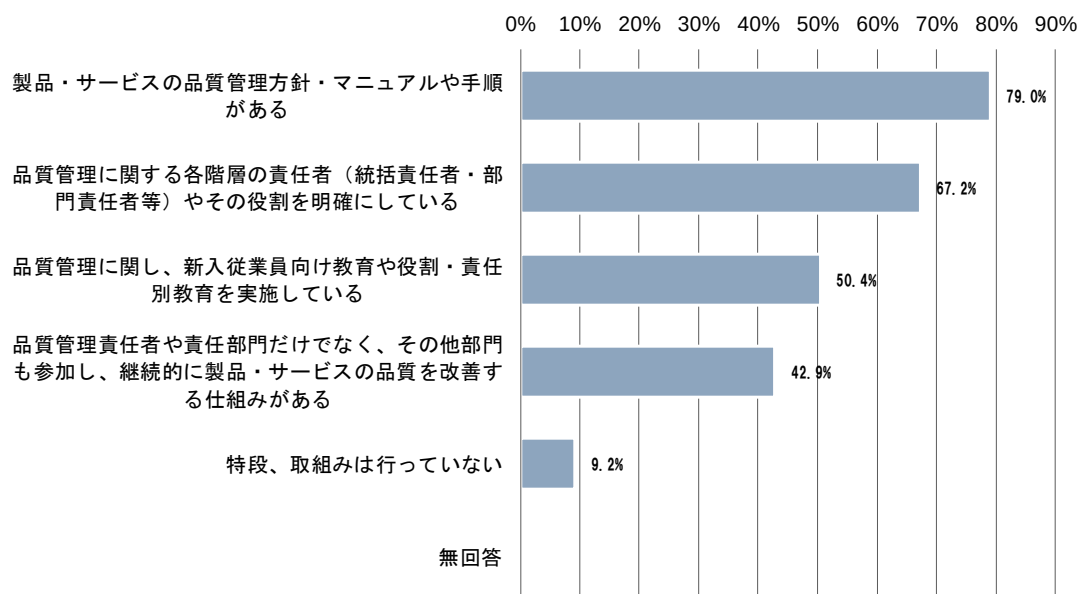
②品質管理について

問 20 製品・サービスの品質管理方針や手順があり、品質管理のための体制・教育や改善のための仕組みがありますか(複数回答)

「製品・サービスの品質管理方針・マニュアルや手順がある」の割合が最も高く 79.0%となっている。

図表 2-26 製品・サービスの品質管理方針や手順があり、品質管理のための体制・教育や改善のための仕組みがありますか

(n=119)



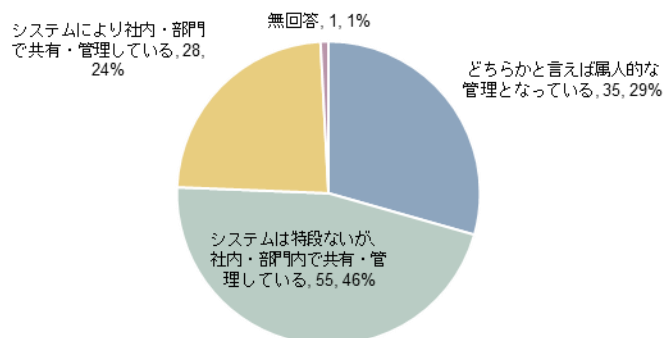
③生産基盤について

問 21 製品・サービスの品質を維持しながら低価格化と安定供給を実現するため、サプライチェーンマネジメントの組織的な管理が行えていますか

「システムは特段ないが、社内・部門内で共有・管理している」の割合が最も高く 46.2%となっている。

図表 2-27 製品・サービスの品質を維持しながら低価格化と安定供給を実現するため、サプライチェーンマネジメントの組織的な管理が行えていますか

(n=119)



(5) 組織マネジメント

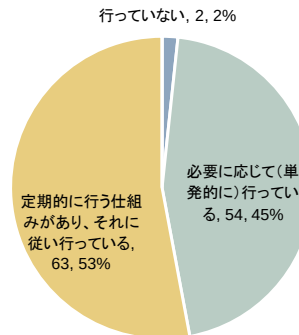
①社内コミュニケーション・風通しについて

問 22 経営層と従業員の対話促進の取組を実施していますか(改善提案の公募など)

「定期的に行う仕組みがあり、それに従っている」の割合が最も高く 52.9%となっている。

図表 2-28 経営層と従業員の対話促進の取組を実施していますか（改善提案の公募など）

(n=119)

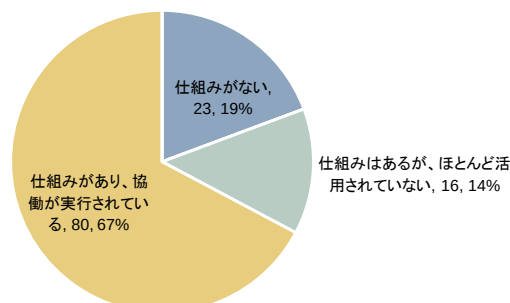


問 23 部署を跨いだ協働を促進する仕組みがあり、協働が実行されていますか(異なる部署間の意見交換会や、複数部署の共同提案を奨励する仕組みなど)

「仕組みがあり、協働が実行されている」の割合が最も高く 67.2%となっている。

図表 2-29 部署を跨いだ協働を促進する仕組みがあり、協働が実行されていますか（異なる部署間の意見交換会や、複数部署の共同提案を奨励する仕組みなど）

(n=119)



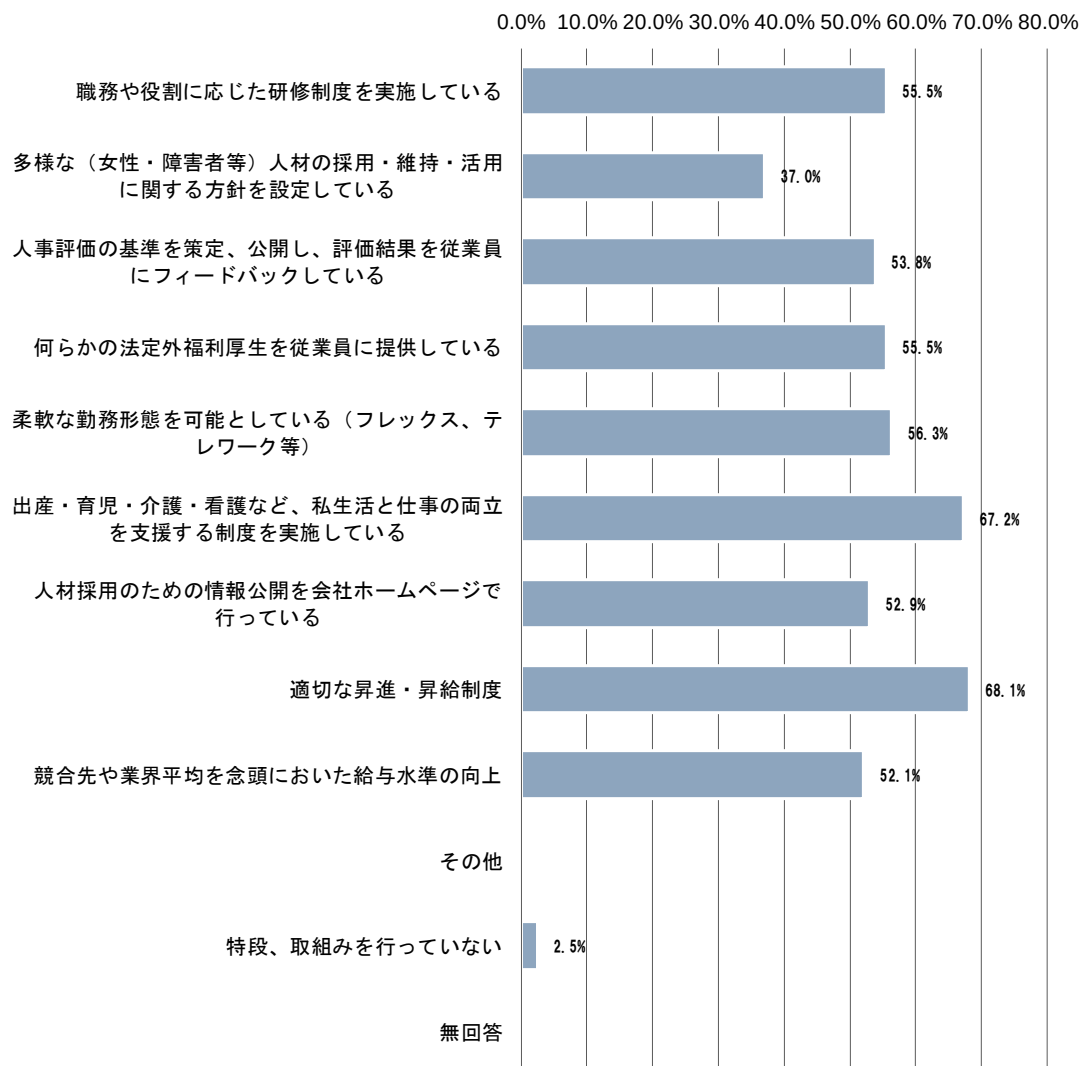
②人材について

問 24 優秀な人材の確保・維持策として、次の施策を行っていますか(複数回答)

「適切な昇進・昇給制度」の割合が最も高く 68.1%となっている。

図表 2-30 優秀な人材の確保・維持策として、次の施策を行っていますか

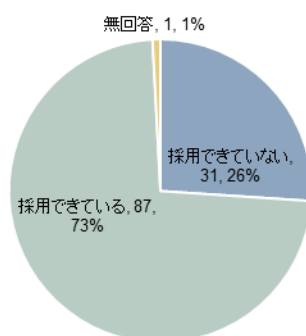
(n=119)



問 25 昨年以前の5年間に、新規採用は、総じて計画通りの人員を採用できていますか
「採用できている」の割合が最も高く 73.1%となっている。

図表 2-31 コロナ禍以前の5年間に、新規採用は、総じて計画通りの人員を採用できていますか

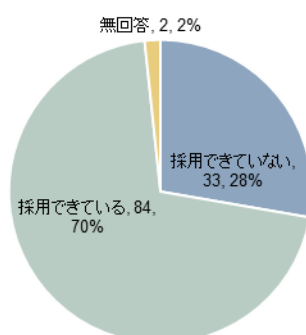
(n=119)



問 26 本年1月以降において(新型コロナウイルス感染症拡大以降)、新規採用は、計画通りの人員を採用できていますか
「採用できている」の割合が最も高く 70.6%となっている。

図表 2-32 コロナ禍後（2020 年 1 月以降）の新規採用は、計画通りの人員を採用できていますか

(n=119)

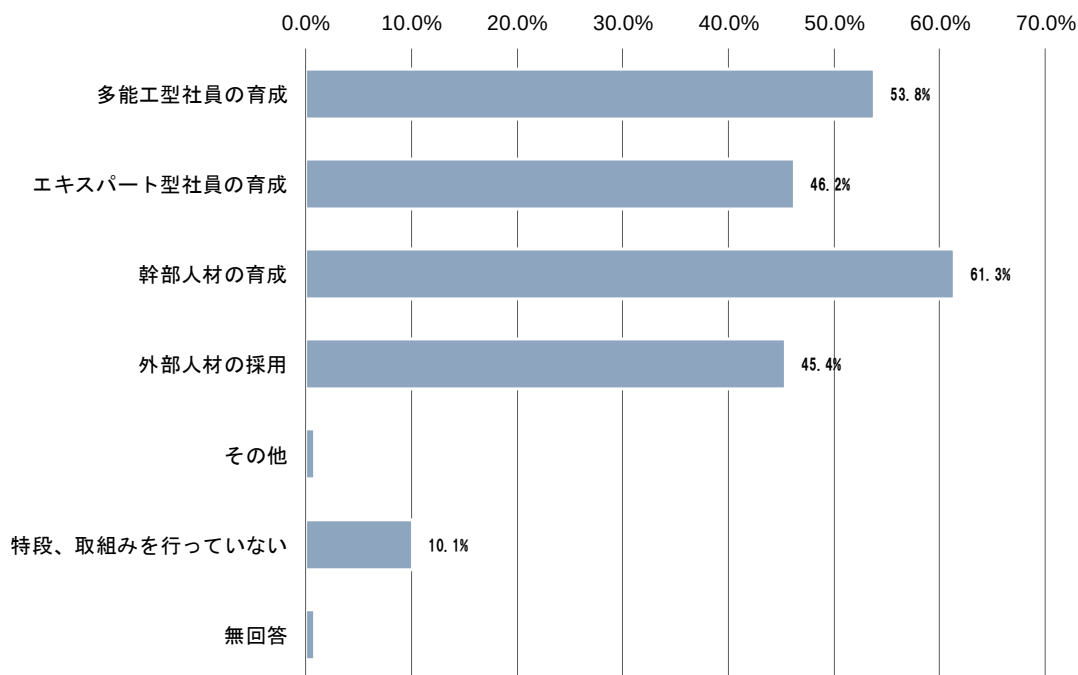


問 27 経営戦略を実現するための人材育成の取り組みを行っていますか(複数回答)

「幹部人材の育成」の割合が最も高く 61.3%となっている。

図表 2-33 経営戦略を実現するための人材育成の取り組みを行っていますか

(n=119)

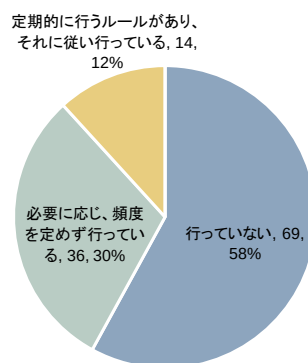


問 28 従業員満足度調査を実施していますか

「行っていない」の割合が最も高く 58.0%となっている。

図表 2-34 従業員満足度調査を実施していますか

(n=119)

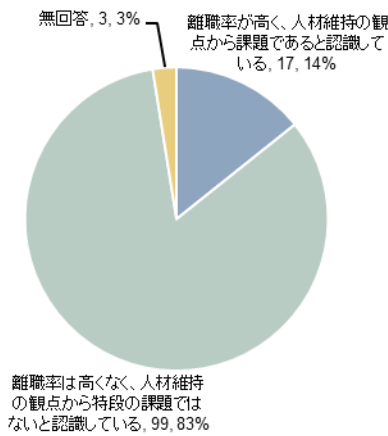


問 29 従業員の離職率につき、どのように認識されていますか

「離職率は高くなく、人材維持の観点から特段の課題ではないと認識している」の割合が最も高く83.2%となっている。

図表 2-35 従業員の離職に関する課題認識

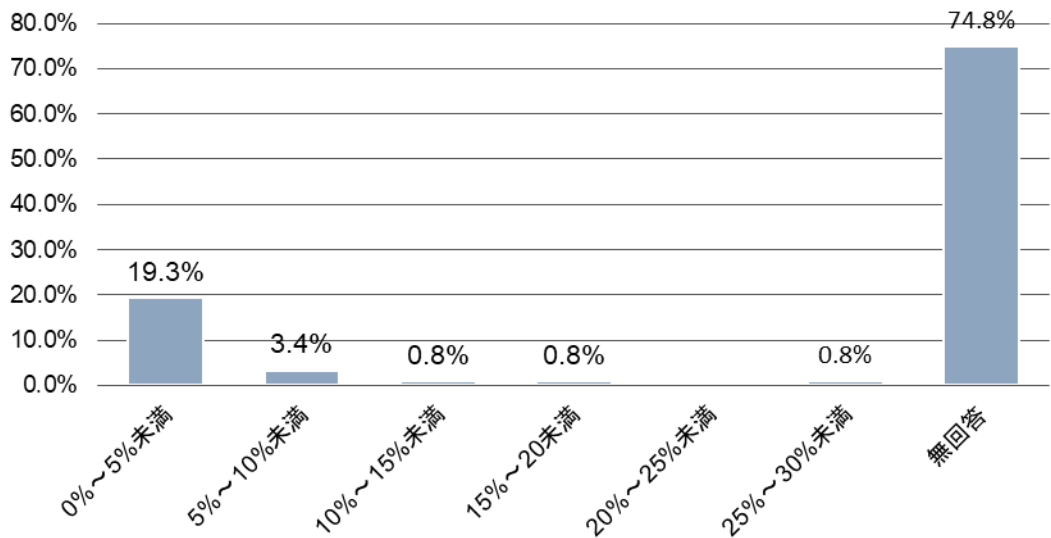
(n=119)



なお、任意で離職率(直近1年間の自己都合退職者数÷従業員数)の記入を求めたところ、119社中30社から回答があった。平均値3.8%、最大値25.0%となっている。

図表 2-36 離職率（直近1年間の自己都合退職者数÷従業員数）

(n=119)



	合計	0%~5%未満	5%~10%未満	10%~15%未満	15%~20%未満	20%~25%未満	25%~30%未満	無回答
合計	119	23	4	1	1	0	1	89
	100.0	19.3	3.4	0.8	0.8	0.0	0.8	74.8

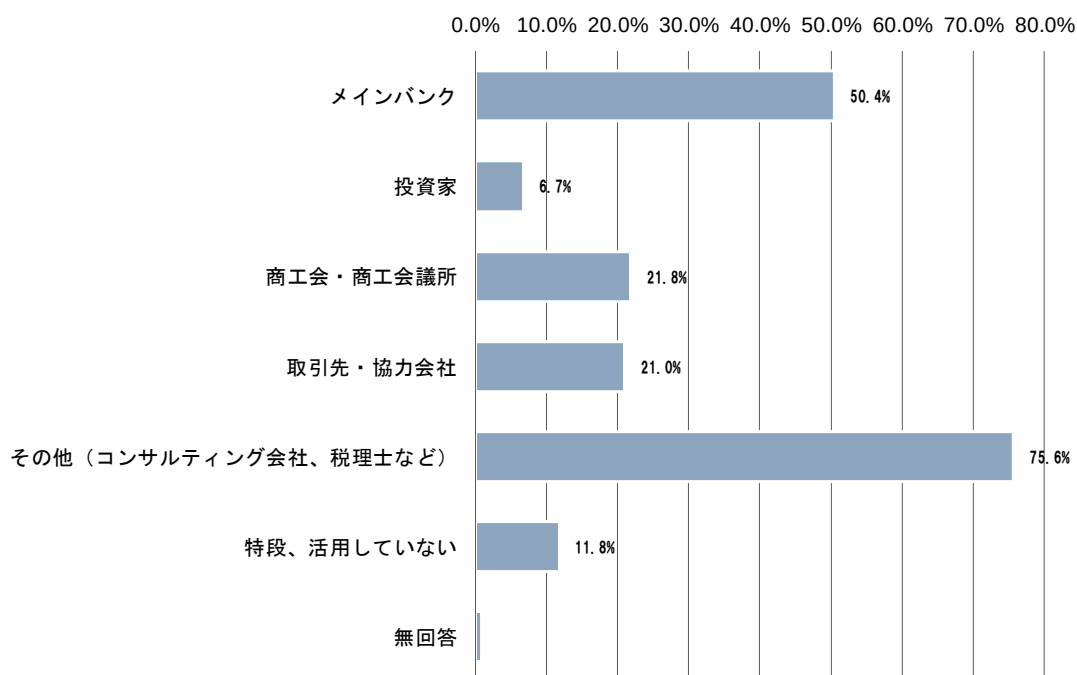
③外部からのガバナンス等

問 30 中小企業診断士、税理士、経営指導員等や、金融機関、出資者（投資家）、中小企業関係団体、業界団体、自治体・公的機関等の第三者から、経営に関する助言・提案を得るなどして外部の知見を活用していますか（複数回答）

「その他（コンサルティング会社、税理士など）」の割合が最も高く 75.6%となっている。

図表 2-37 中小企業診断士、税理士、経営指導員等や、金融機関、出資者（投資家）、中小企業関係団体、業界団体、自治体・公的機関等の第三者から、経営に関する助言・提案を得るなどして外部の知見を活用していますか

(n=119)

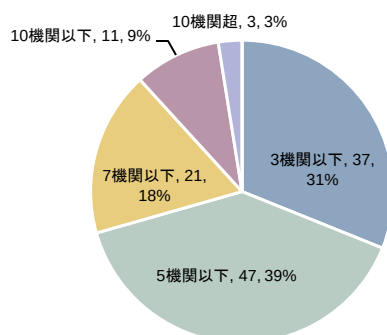


問 31 取引金融機関の数はどれに該当しますか

「5 機関以下」の割合が最も高く 39.5%となっている。

図表 2-38 取引金融機関の数はどれに該当しますか

(n=119)

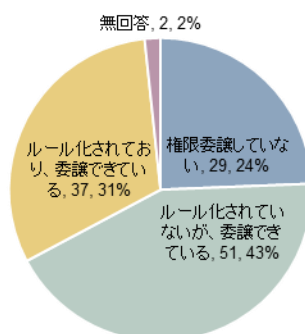


問 32 権限委譲の仕組みは構築できていますか

「ルール化されていないが、委譲できている」の割合が最も高く 42.9%となっている。

図表 2-39 権限委譲の仕組みは構築できていますか

(n=119)



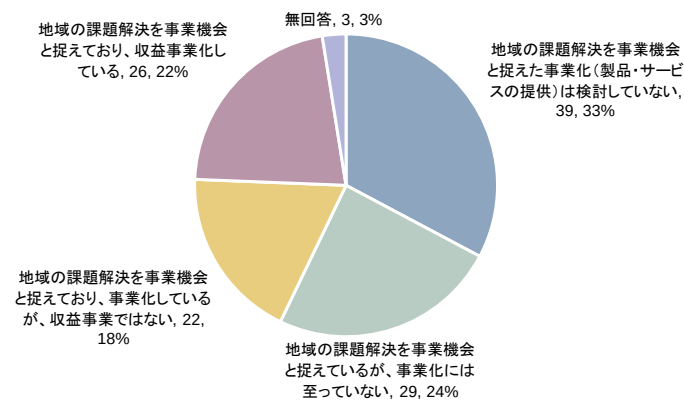
(6) 地域社会との関係

問 33 地域社会(所在都県内外問わず)の課題解決を事業機会と捉え、その課題解決に貢献する製品・サービスありますか(そのような製品・サービスの開発に取り組んでいますか)

「地域の課題解決を事業機会と捉えた事業化(製品・サービスの提供)は検討していない」の割合が最も高く 32.8%となっている。

図表 2-40 地域社会(所在都県内外問わず)の課題解決を事業機会と捉え、その課題解決に貢献する製品・サービスありますか(そのような製品・サービスの開発に取り組んでいますか)

(n=119)

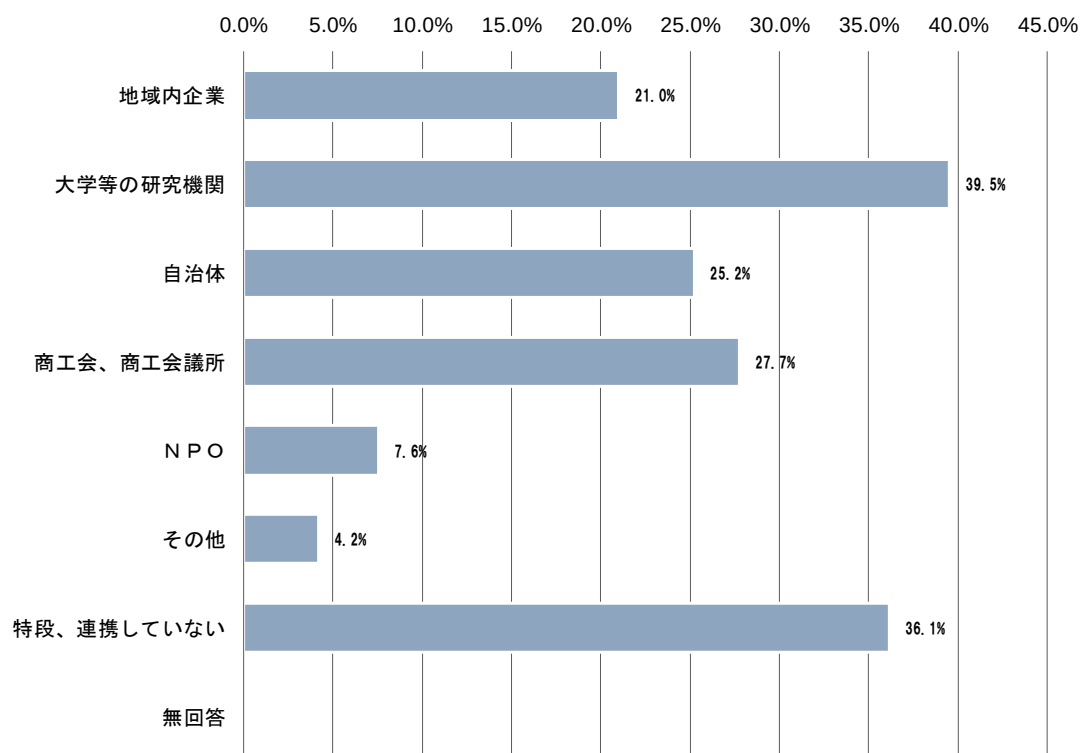


問 34 地域内、近隣地域の企業や大学等の研究機関、公的支援機関等との協業、連携を行っていますか(複数回答)

「大学等の研究機関」の割合が最も高く 39.5%となっている。

図表 2-41 地域内、近隣地域の企業や大学等の研究機関、公的支援機関等との協業、連携を行っていますか

(n=119)

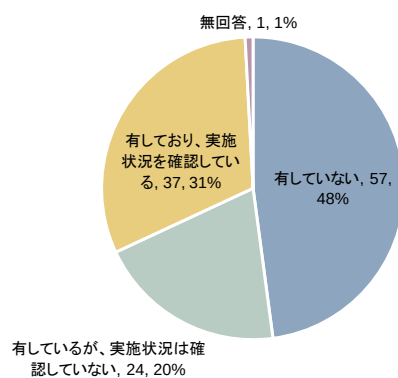


問 35 近隣地域企業からの調達（域内調達）や、地域資源の積極的利用（地産地消、地産外商）を推奨する方針を有していますか

「有していない」の割合が最も高く 47.9%となっている。

図表 2-42 近隣地域企業からの調達（域内調達）や、地域資源の積極的利用（地産地消、地産外商）を推奨する方針を有していますか

(n=119)



(7) 財務状況

本調査において分析に使用した財務の健全性に関する指標は以下の通り。

＜財務の健全性に関する指標＞

【成長性】 年度売上高成長率、年平均成長率 (CAGR)

【収益性】 売上高当期純利益率、総資産利益率 (ROA)、自己資本当期純利益率 (ROE)

【効率性】 総資産回転率

【安全性】 自己資本比率

これを算出するため、アンケート調査では直近決算期を含む過去 3 年分の売上高、当期純利益、期末総資産、期末自己資本、付加価値額を調査し、各指標を算出して集計し、分析軸に用いた。

回答企業の直近財務年度の各財務指標の平均値と中央値は以下の通り。

	成長性		収益性			効率性	安全性
	売上高成長率	年平均成長率 (CAGR)	売上高当期純利益率	総資産利益率 (ROA)	自己資本当期純利益率 (ROE)	総資産回転率	自己資本比率
平均値	-3.20%	-0.83%	2.78%	2.82%	21.77%	1.06	41.72%
中央値	-3.95%	-0.98%	1.79%	1.45%	4.47%	0.97	35.91%

(参考) 本調査における財務指標の算出式

売上高成長率 = (当期売上高 - 前期売上高) ÷ 前期売上高

年平均成長率 = (当期売上高 / 前々期売上高)^(1/(3-1))-1

売上高当期純利益率 = 当期純利益 ÷ 売上高

総資産利益率 (ROA) = 当期純利益 ÷ 期末総資産 × 100

自己資本当期純利益率 (ROE) = 当期純利益 ÷ 自己資本 × 100

総資産回転率 = 当期売上高 ÷ 期末総資産

自己資本比率 = 期末自己資本 ÷ 期末総資産

回答企業の財務実績の特性を見るため、比較対象(参考値)として、令和元年中企業実態基本調査(平成 30 年度決算実績)を参照した。統計はコロナ前決算実績、本調査はコロナ後の令和元年決算実績が主であることに留意した上で、回答企業の中央値と比較した場合、効率性を示す総資産(本)回転率や安定性を占める自己資本比率に大きな違いは見られない。他方、収益性について、ROE は半分以下になっている。売上高利益率についても、アンケート調査では設問を絞り込む必要性から経常利益ではなく当期純利益を調査したため、単純比較はできないが、低下しているのではないかと推察される。統計に成長性に関する指標はないが、回答企業ではいずれもマイナスとなっている。

図表 2-43 中小企業（法人企業）の経営指標（産業大分類別）

年度	産業	自己資本当期純 利益率（ROE） （％）	売上高経常利益 率 （％）	総資本回転率 （回）	自己資本比率 （％）	財務レバレッジ （倍）	付加価値比率 （％）
平成 30 年度	合 計	10.91	3.61	1.12	40.92	2.44	25.97
	建設業	13.38	4.88	1.25	43.23	2.31	26.12
	製造業	9.33	4.43	1.02	44.65	2.24	30.17
	情報通信業	10.30	5.64	1.06	54.25	1.84	44.14
	運輸業、郵便業	11.31	3.25	1.17	35.46	2.82	38.95
	卸売業	10.54	2.10	1.70	41.03	2.44	11.97
	小売業	6.82	1.20	1.78	30.99	3.23	20.04
	不動産業、物品賃貸業	15.01	8.99	0.35	39.94	2.50	38.17
	学術研究、専門・技術サービス業	8.04	6.47	0.66	49.72	2.01	47.24
	宿泊業、飲食サービス業	12.97	2.61	1.03	15.21	6.58	47.34
	生活関連サービス業、娯楽業	6.19	2.13	1.05	33.42	2.99	25.84
	サービス業（他に分類されないもの）	10.35	4.57	1.22	48.34	2.07	52.98

（参考）本統計における経営指標の算出式

指標名	算出式
（１）自己資本当期純利益率（ROE）	当期純利益÷純資産×１００
（２）売上高経常利益率	経常利益÷売上高×１００
（３）総資本回転率	売上高÷総資本（総資産）
（４）自己資本比率	純資産÷総資本（総資産）×１００
（５）財務レバレッジ	総資本（総資産）÷純資産
（６）付加価値比率	付加価値額÷売上高×１００

（注）付加価値額＝（売上原価のうち労務費、減価償却費）

＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、租税公課）

＋（営業外費用のうち支払利息・割引料）

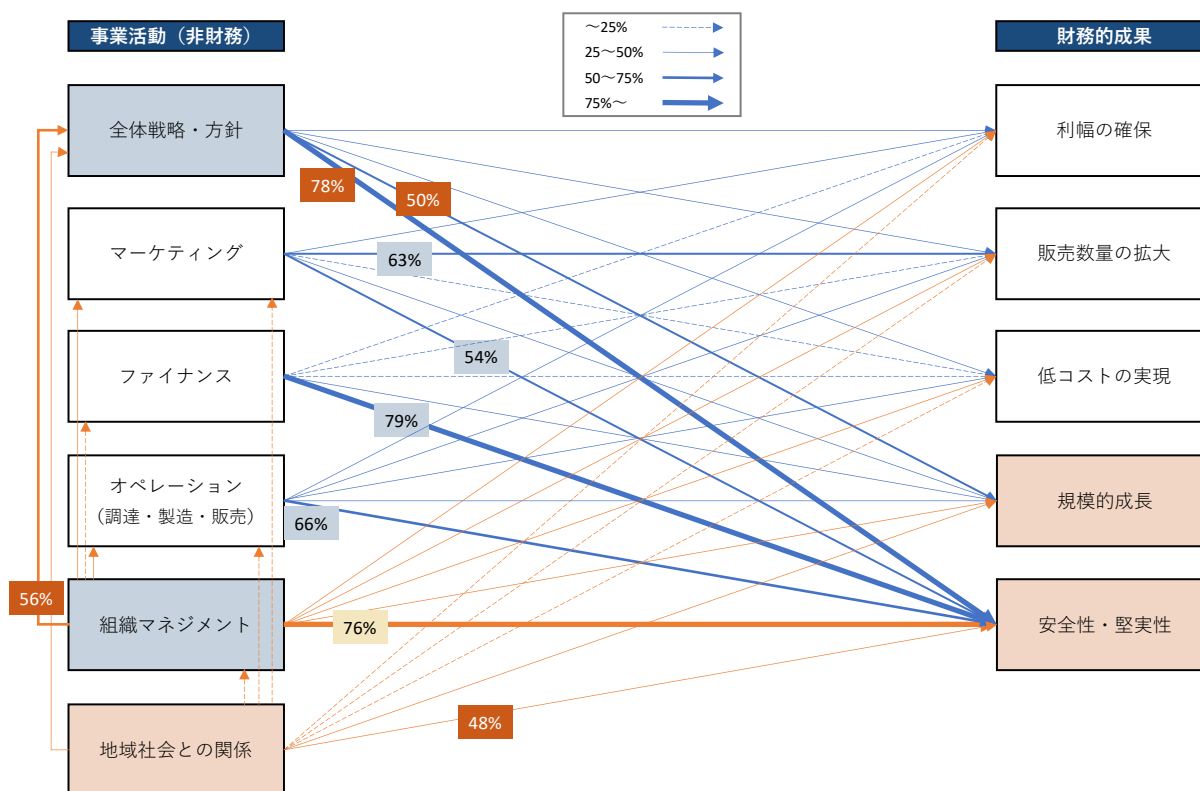
＋ 経常利益＋能力開発費（従業員教育費）

（出所）中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査（平成30年度決算実績）」

(8) 非財務的取組みと収益性等の関係性認識

問 36～41 において、非財務要素を含む各事業活動(全体戦略・方針、マーケティング、ファイナンス、オペレーション、人材・ガバナンスを含む組織マネジメント、地域社会との関係)と、財務的成果(収益性、成長性、効率性)の要因である利幅の確保、販売数量の拡大、低コスト実現、及び財務的成果である規模的成長や安全性・堅実性との関係について、経営者に自らの認識を尋ねた結果を、下記の関連図に整理した。

図表 2-44 非財務的な取組みと収益性との関係性（経営者認識）



全体的に、事業活動全般を財務の安全性・堅実性に結び付けて考えている経営者が多く、事業継続のために安定した財務体質の構築を心掛けている経営者が多いのではないかと思考する。

全体戦略・方針には、安全性・堅実性(78%)に加え、規模的成長との関連性認識(50%)も比較的高く出た。また、事業活動相互の関連性・影響度合いに関しては、組織マネジメントと全体戦略・方針との関係性に、比較的高い関連性認識(56%)が見られた。

特徴的な点として、地域社会との関係性を財務的な成果・要因に結びつける認識が全体に弱かった。地域社会との関係については、組織マネジメントをはじめとする他の非財務的活動との関係性認識も弱かった。その中で、地域社会との関係を安定性・堅実性に関連付けている経営者は 48%あった。

実際には、地域社会課題解決をビジネスチャンスと考えて事業化に取り組む企業が一定程度見られている。また、地域社会における人材確保、地場産業等の地域経済全体の維持・底上げ、調達・受発注関係の重要性を踏まえると、企業の現時点の認識として、地域社会関係資本が人材(組織マネジメント)や事業機会(全体戦略)と関係しており、それが収益性・成長性等と結びついているという感覚が得られていないためではないかと考えられる。

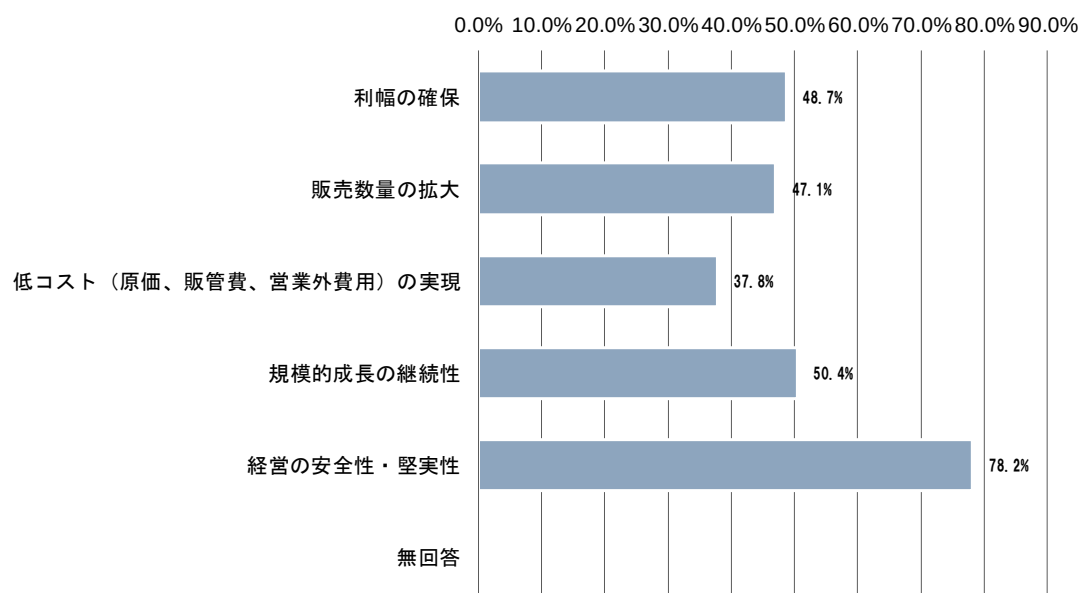
なお、参考までに、問 36～41 の単純集計結果を以下に示す。

問 36 経営における「全体戦略・方針」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「経営の安全性・堅実性」の割合が最も高く 78.2%となっている。

図表 2-45 経営における「全体戦略・方針」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)

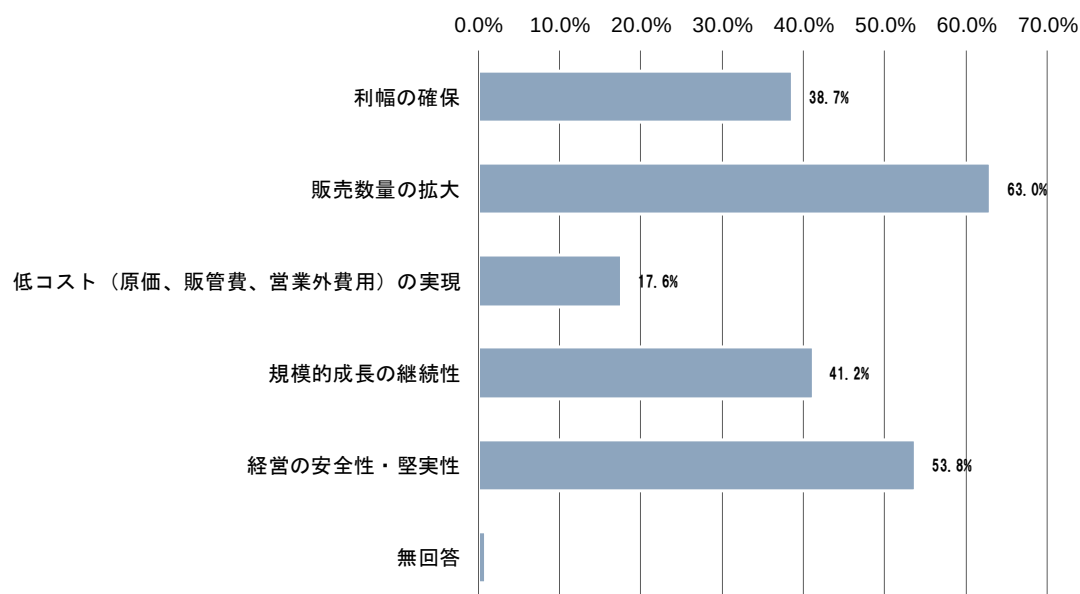


問 37 経営における「マーケティング」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「販売数量の拡大」の割合が最も高く63.0%となっている。

図表 2-46 経営における「マーケティング」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)

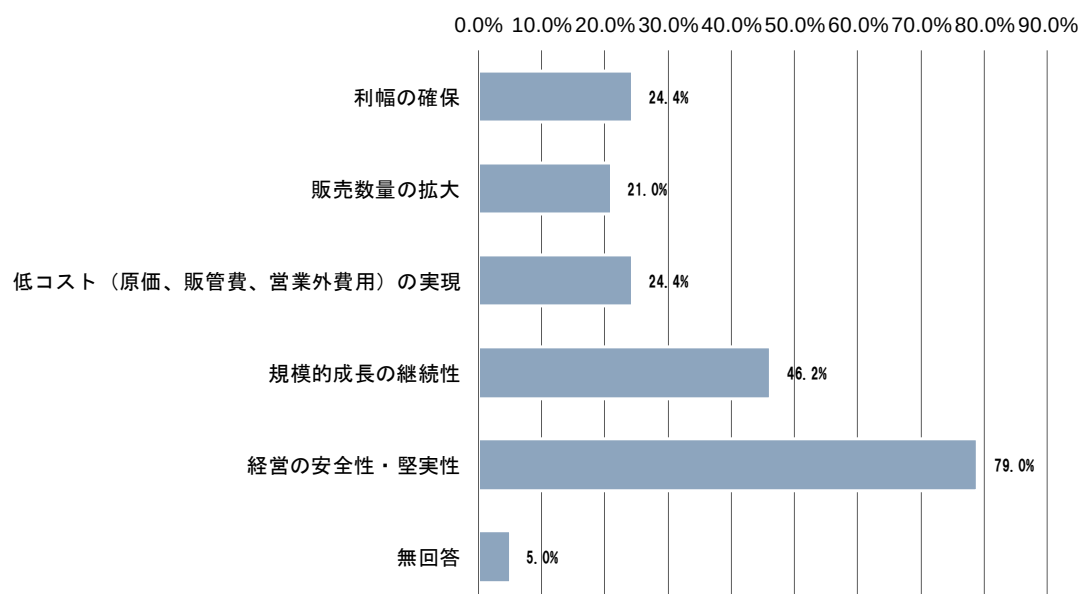


問 38 経営における「ファイナンス」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「経営の安全性・堅実性」の割合が最も高く 79.0%となっている。

図表 2-47 経営における「ファイナンス」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)

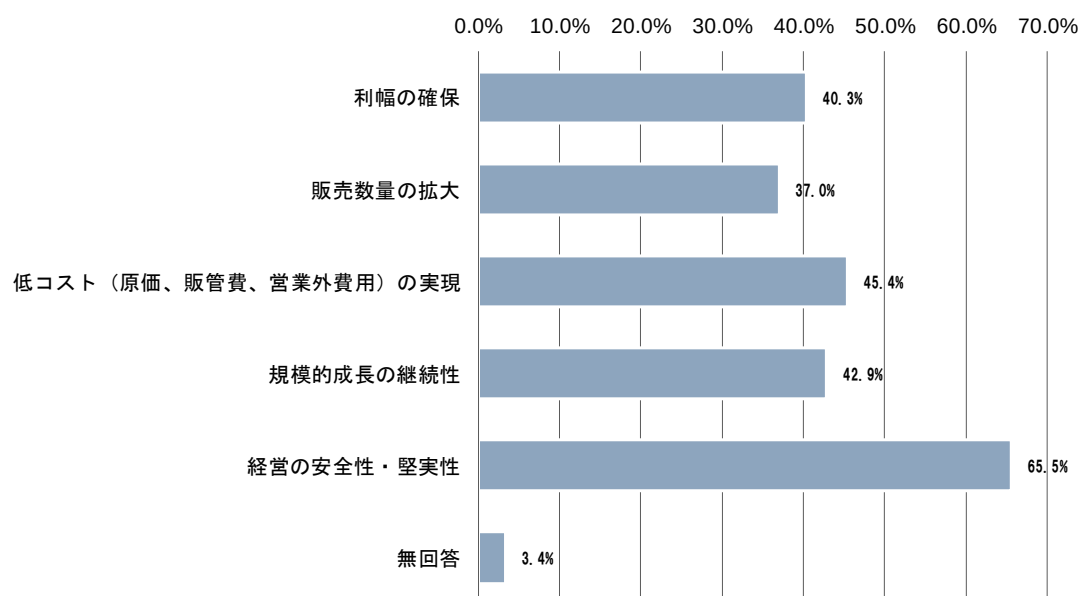


問 39 経営における「オペレーション」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「経営の安全性・堅実性」の割合が最も高く 65.5%となっている。

図表 2-48 経営における「オペレーション」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)

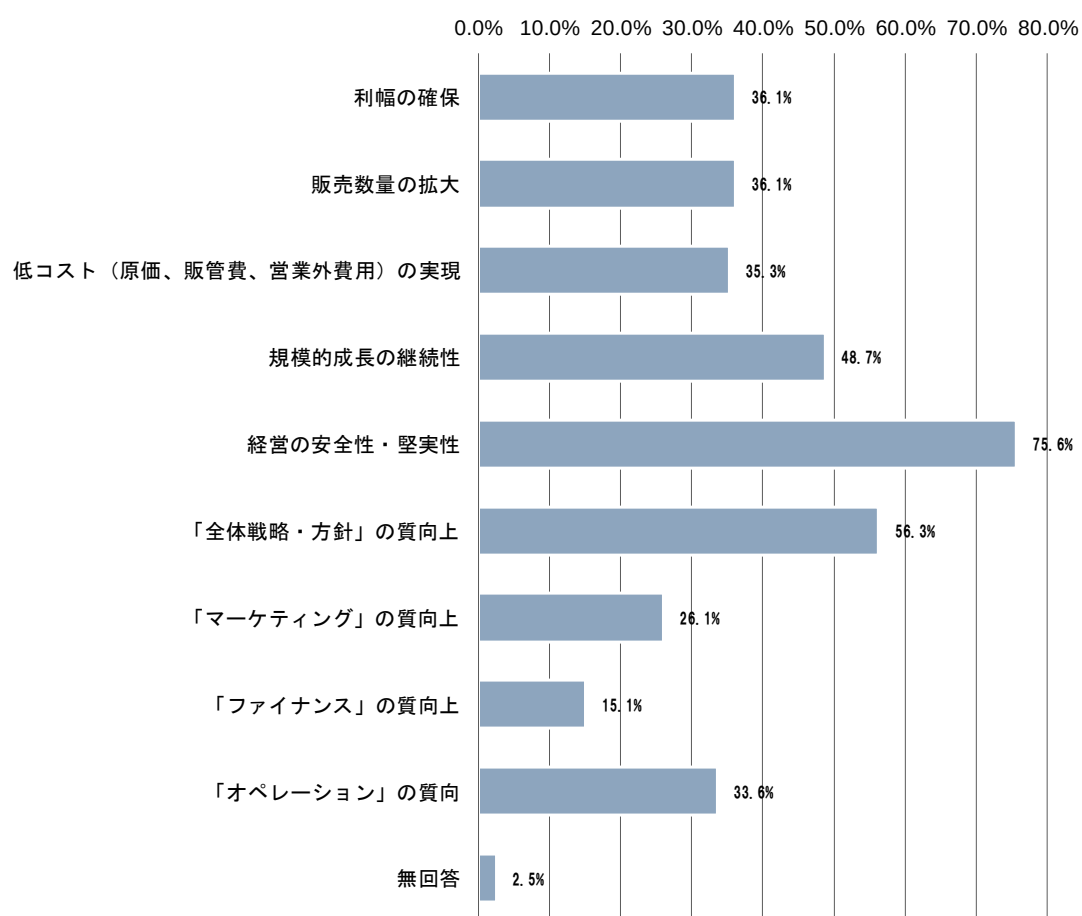


問 40 経営における「組織マネジメント」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「経営の安全性・堅実性」の割合が最も高く 75.6%となっている。

図表 2-49 経営における「組織マネジメント」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)

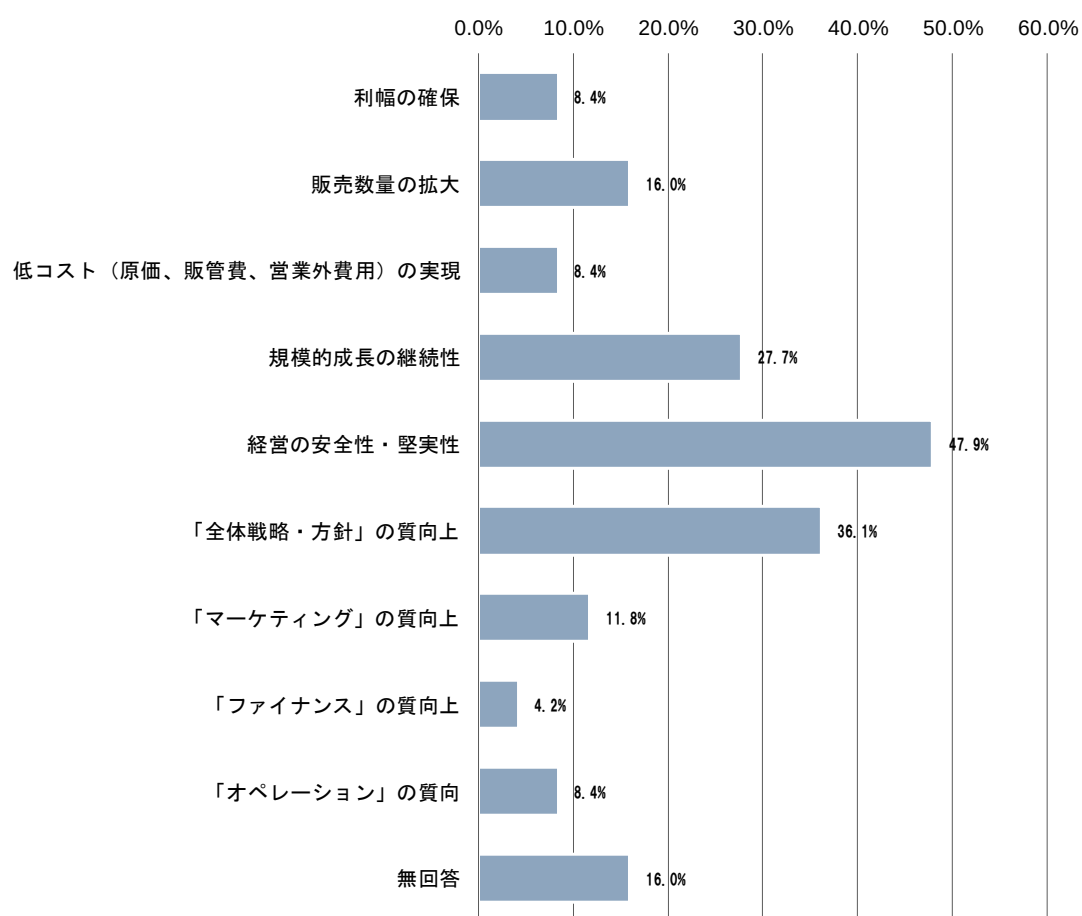


問 41 経営における「地域社会との関係」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか(複数回答)

「経営の安全性・堅実性」の割合が最も高く 47.9%となっている。

図表 2-50 経営における「地域社会との関係」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか

(n=119)



2-3 分析・示唆

調査回答企業における非財務面での取組みの程度と財務実績の関係性を分析した。

具体的には、アンケート調査において、単一回答(ある取組みを行っている・いない)の場合、実施の程度を選択肢の数に応じてスコア化し、また、複数回答の場合、取組みの有無及び取組み数の多さをスコア化し、それぞれについて財務パフォーマンスとの相関係数を算出した。

<スコア化の方法>

考え方:取組みの実施レベルが高いほど、又は取組みが多いほど、高スコアになるようにする。

(例)

設問 X:〇〇の取組みを行っていますか(単一回答)

回答スコア:行っていない(0 点)、必要に応じて(単発的に)行っている(2 点)、
仕組みがありそれに沿って行っている(3 点)

設問 Y:〇〇のために次の取組みを行っていますか(複数回答)

回答スコア:選択肢に示した取組み 1 件を 1 点とし、実施している取組み件数の合計を点数とする。
行っていない場合は 0 点。

ただし、この相関係数の統計的な有意性は確認できないため、あくまで暫定的な目安として利用することとし、一定程度の関係性が見られる箇所について、財務実績別に非財務面の取組み内容をクロス集計して分析した。その上で、ヒアリングを通じて実例を確認し、定量分析における観察結果を定性的に補強した。

参考までに、算出した相関係数の一覧を付表 2 に示す。財務指標と非財務面の取組みスコアの相関係数が 0.4 より大きい場合、0.27~0.4 未満の場合、及び-0.2 より小さい場合に着目し、それぞれに正又は負の一定程度関係性が見られる箇所として特定。各財務指標における回答企業の上位 25%と下位 25%の非財務面での取組みについて、集計・比較を行っている。ただし、近隣の財務指標で著しく異なる傾向が出ている場合(例えばプラスとマイナスが両方出ているなど)は、矛盾するため、除外した。また、回答数が極めて少ない場合(例:選択肢「その他」の場合)も、疑似的に大きな値が出るためこれを除外した。

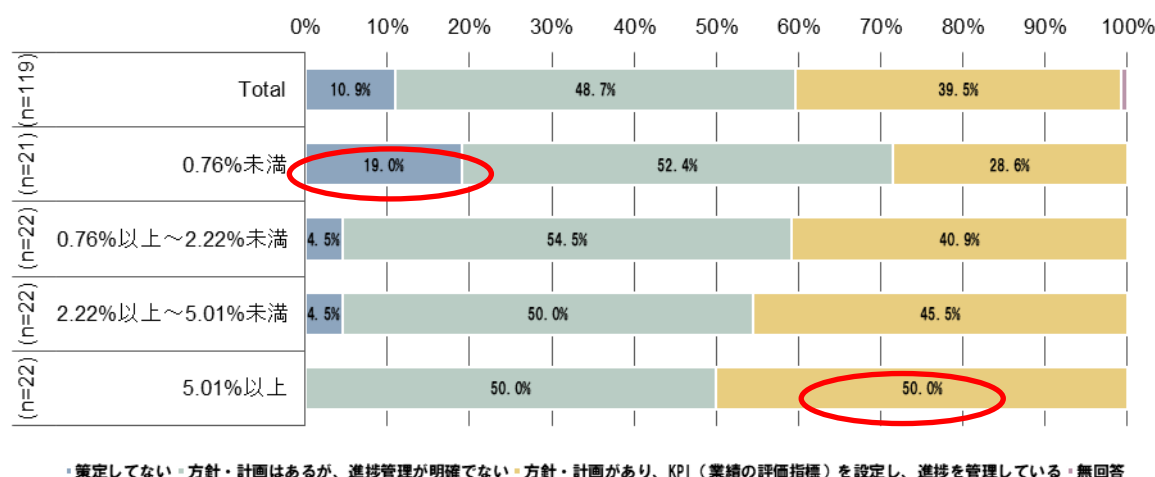
調査回答企業における非財務行動と財務実績の関係性のポイントを以下に示す。

(1) 中長期的な経営計画策定、KPI 設定・進捗管理

■ 中長期的な経営方針・事業計画の策定、KPI 設定・進捗管理の取組みと収益性には正の関係が示唆される

中長期的(3年～5年)な経営方針・事業計画の策定状況(問1)と収益性との関係では、特に前年度の売上高当期純利益率において、緩やかな相関がみられた。KPIを設定し、進捗管理している企業では、収益性が高く、策定していない企業では、収益性が低かった。

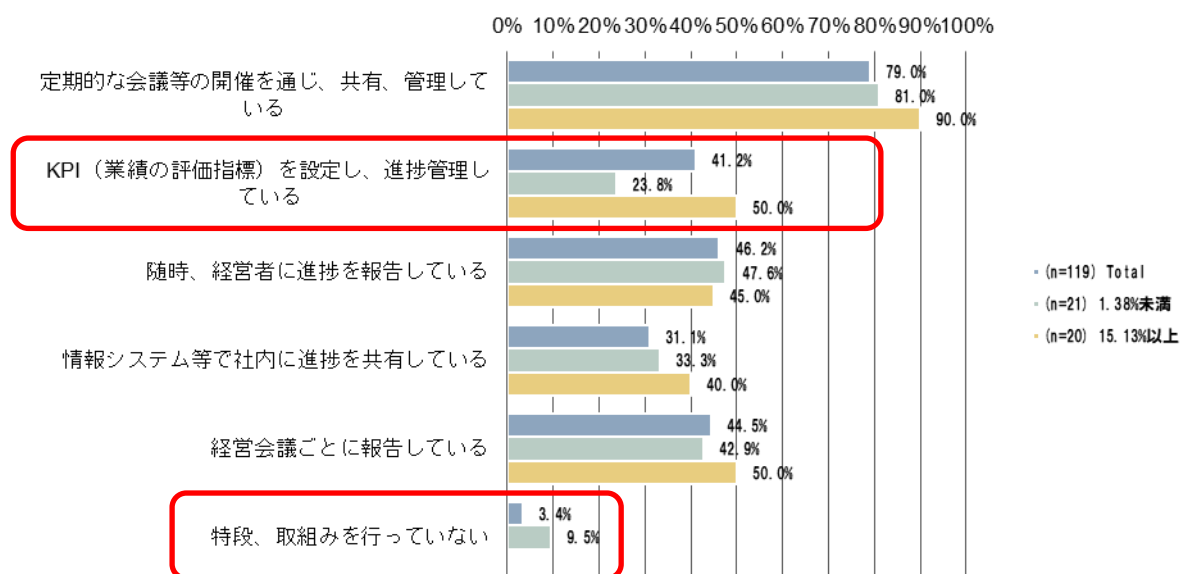
図表 2-51 中長期的な経営方針・事業計画の策定状況(前年度売上高当期純利益率別)



(注) 前年度の前々年度比売上高成長率「5.01%以上」が回答企業全体における上位25%企業群、「0.76%未満」が下位25%企業群を指す。なお、無回答企業を除く。

経営会議決定事項の進捗管理のための取組み(問7、複数選択可)と収益性の関係を見ると、特に直近年度・前年度の自己資本当期純利益率(ROE)において、取組みの多さとの関連がみられた。特に、KPIを設定し進捗管理しているかどうかについて、売上高当期純利益率、総資産利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)の全てにおいて、収益性の高い企業群(上位25%)と低い企業(下位25%)には大きな差があった。また、特段の取組みを行っていない企業では、主に前年度(コロナ前)の利益率において負の関係性が見られた。他方、収益性上位25%の企業で取組みを行っていない企業はなく、何らかの進捗管理が行われていた。

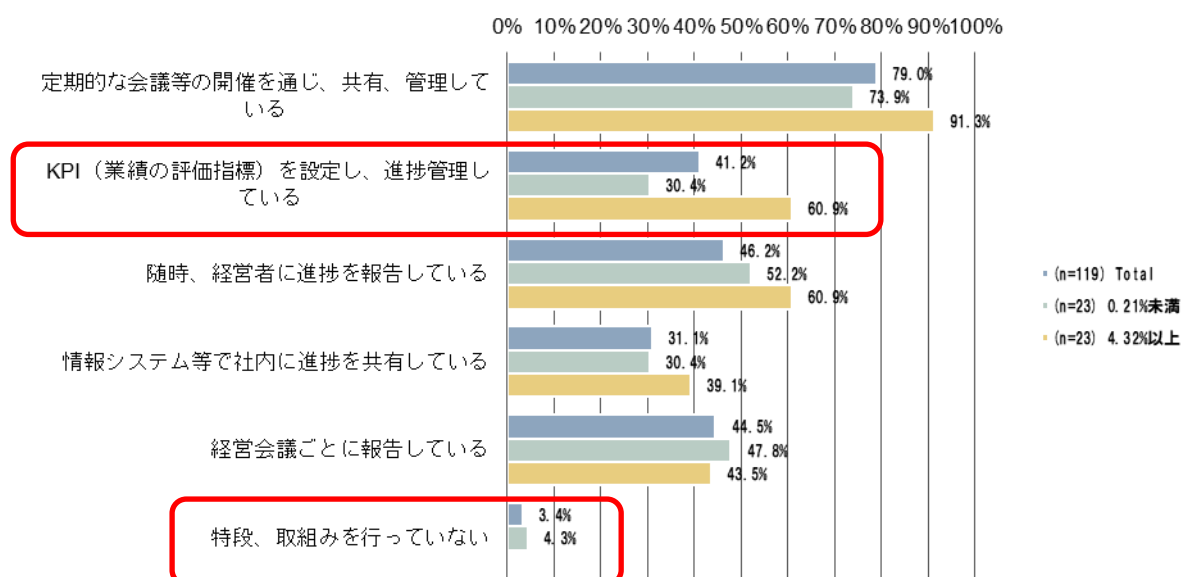
図表 2-52 経営会議決定事項の進捗管理の取り組み状況（前年度 ROE 別）



（注 1） 前年度の前々年度比自己資本当期純利益率(ROE)「15.13%以上」が回答企業全体における上位 25%企業群、「1.38%未満」が下位 25%企業群を指す。なお、無回答企業を除く。

（注 2） グラフでは中間層(前年度 ROE が 1.28%以上～15.13%未満の企業群)を省略。

図表 2-53 経営会議決定事項の進捗管理の取り組み状況（直近年度売上高当期純利益率別）



（注 1） 直近年度の前年度比売上高成長率「4.32%以上」が回答企業全体における上位 25%企業群、「0.21%未満」が下位 25%企業群を指す。なお、無回答企業を除く。

（注 2） グラフでは中間層(直近売上高成長率が 0.21%以上～4.32%未満の企業群)を省略。

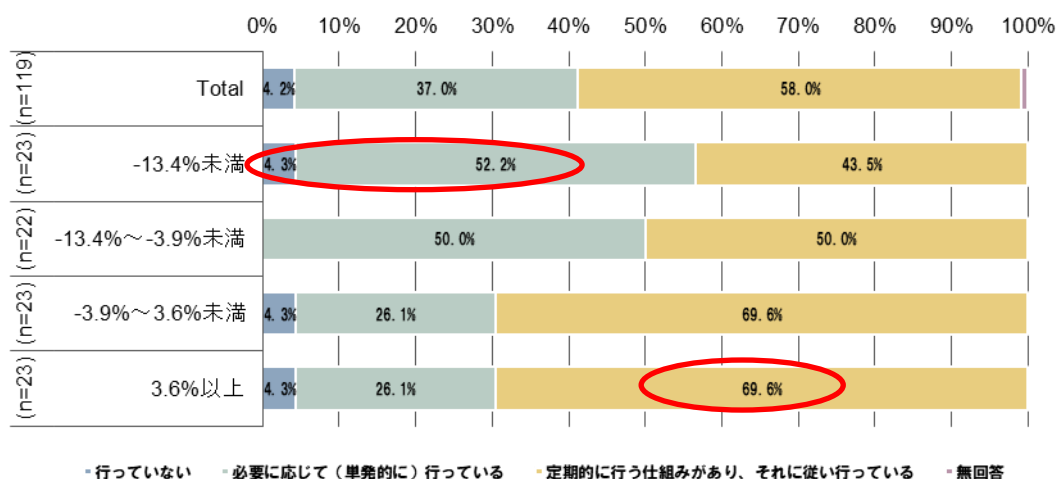
経営会議決定事項の進捗管理は、収益性の確保につながる要素であること、特に、KPI 設定は有効であることが可能性として示唆される。

(2) 経営理念や経営課題の見える化、従業員との共有

■ 経営のビジョン・課題の見える化、従業員との共有の取組みと成長性・収益性には正の関係が示唆される

従業員向け説明会など、経営理念やあるべき姿を社内に浸透させる取組み(問2)については、特に直近年度の売上高成長率との緩やかな相関がみられた。「定期的に行う仕組みがあり、それに従って行っている」企業の成長性は高く、実施のしきみが無い企業では成長率が低い傾向が見られた。

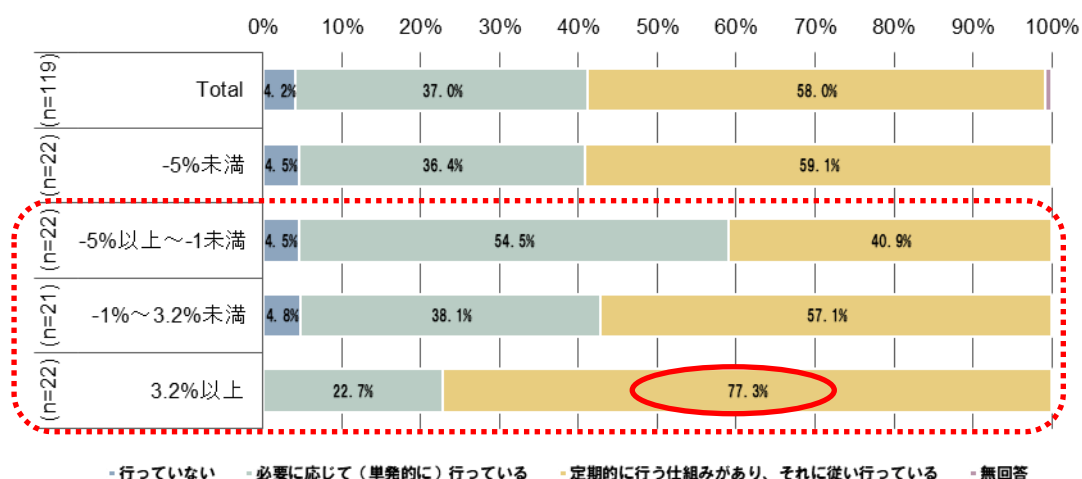
図表 2-54 経営理念やあるべき姿の社内浸透への取組み状況（直近年度売上高成長率別）



(注) 直近年度の前年度比売上高成長率「3.6%以上」が回答企業全体における上位 25%企業群、「-13.4%未満」が下位 25%企業群を指す。なお、無回答企業を除く。

3年間の年平均成長率(CAGR)との関係を見ると、下位 25%企業群では上記の傾向が必ずしも当てはまらなかったが、それ以外では同様の傾向が見られた。経営ビジョンを定期的に従業員と共有するしきみがある企業は、コロナ前であっても、コロナ禍の影響を受けたと思われる直近年度においても、高い成長率を維持できていた可能性がある。

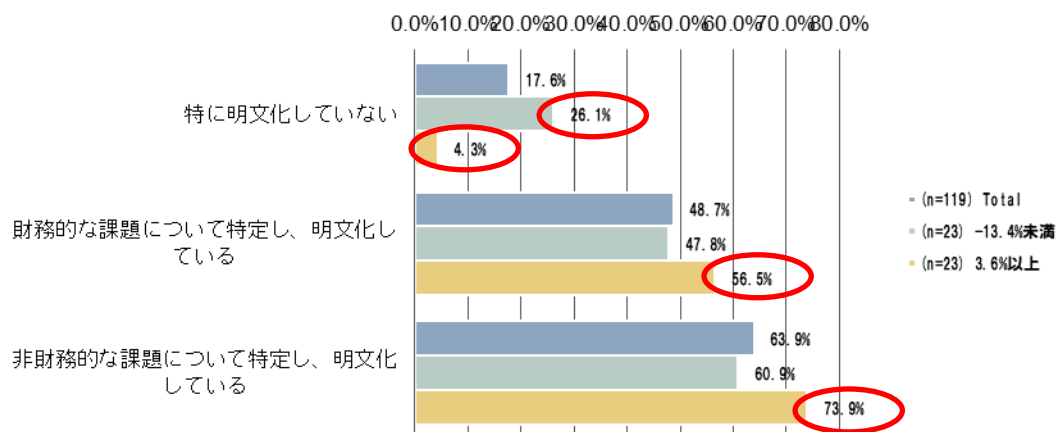
図表 2-55 経営理念やあるべき姿の社内浸透への取組み状況（CAGR 別）



(注) 3年間の年平均成長率「3.2%以上」が回答企業全体における上位 25%企業群、「-5%未満」が下位 25%企業群を指す。なお、無回答企業を除く。

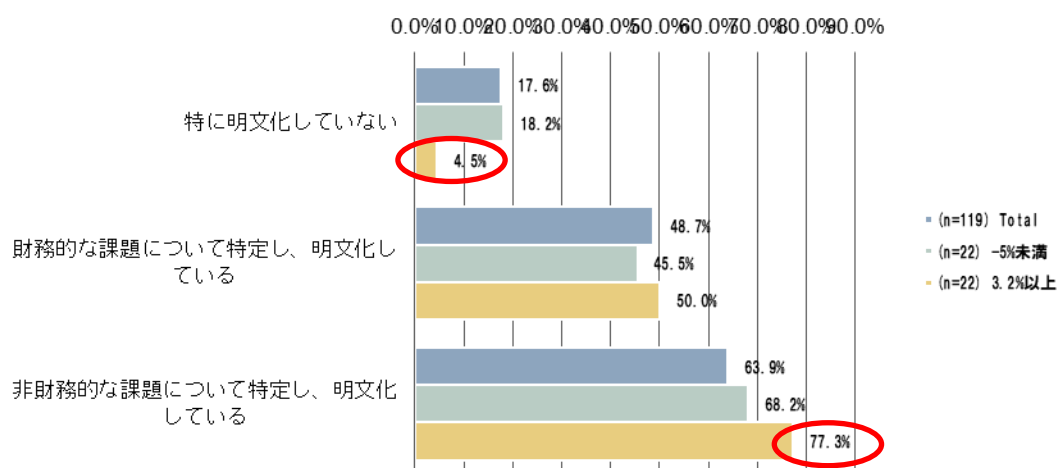
また、財務的／非財務的な経営課題を特定し、組織内で共有可能なように明文化しているか(問3)については、「特に明文化していない」企業の成長性は低く、成長率の高い企業群では、経営課題を特定し明文化している傾向があった。

図表 2-56 財務的・非財務的な経営課題の特定と明文化の状況
(全体及び直近年売上高成長率下位 25%と上位 25%グループの比較)



(注) グラフでは中間層(直近売上高成長率が-13.4%以上～3.6%未満の企業群)を省略。

図表 2-57 財務的・非財務的な経営課題の特定と明文化の状況
(全体及び CAGR 下位 25%と上位 25%グループの比較)



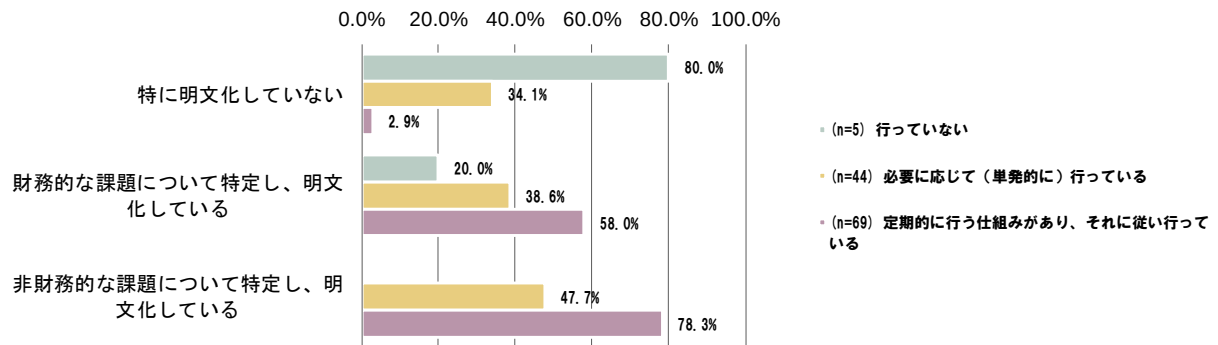
(注) グラフでは中間層(年平均成長率:CAGR が-5%以上～3.2%未満の企業群)を省略。

組織内で経営の方向性と現状課題を共有する取組みは、成長性の確保に重要な要素であることが示唆される。

アンケート結果では、どちらかといえば非財務的な課題設定と明文化を行う企業が多いが、ヒアリングからは、財務・非財務に関わらず、従業員に経営の現状と課題を共有し、同じ方向性を持ってもらうことで、現場の自発的な提案や考えを促し、それが新商品開発や販路開拓につながってコロナ禍の難局を乗り越えられた企業があった。

また、経営理念やあるべき姿の社内浸透(従業員向け説明会等)の取組み(問2)を行う企業は、経営課題の設定・明文化(問3)の取組みも実施している傾向が見られた。逆に、浸透策を行っていない企業は、経営課題も特に明文化していない。ただし、全体的には、何らかの浸透策を実施している企業が大多数である(2-2(1)単純集計結果を参照)。

図表 2-58 経営理念の社内浸透への取り組み程度による経営課題の設定・明文化の状況

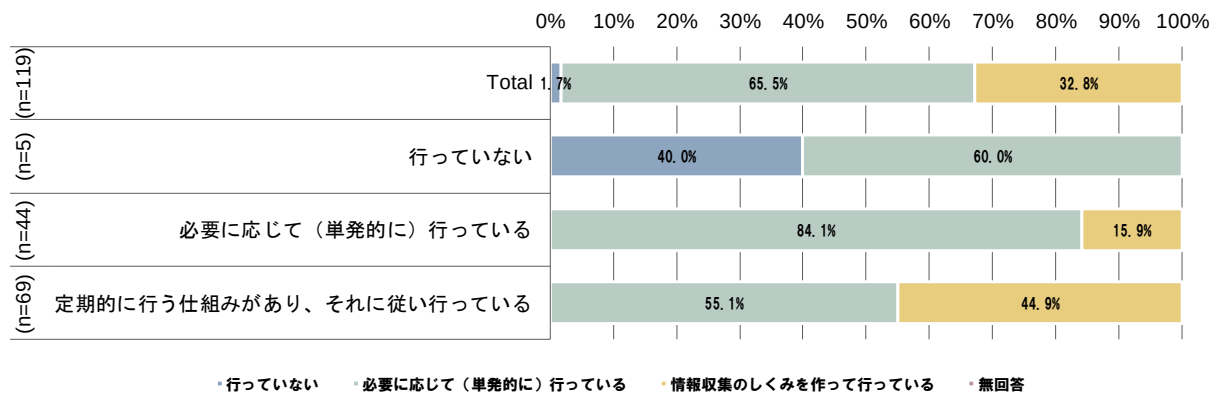


(注) 対象：問3 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか

軸：問2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取り組みを行っていますか（従業員向け説明会等）

なお、経営理念の社内浸透への取り組み状況は、経営課題等の設定や見直しにおける顧客意見、社会情勢、規制動向などの外部情報の収集、従業員提案や意見等の内部情報の収集、いずれの取り組み状況とも正の関係性が確認された。これは、次項で述べる課題設定・組織内価値観共有と成長性・収益性との関係にもつながるものと考えられる。

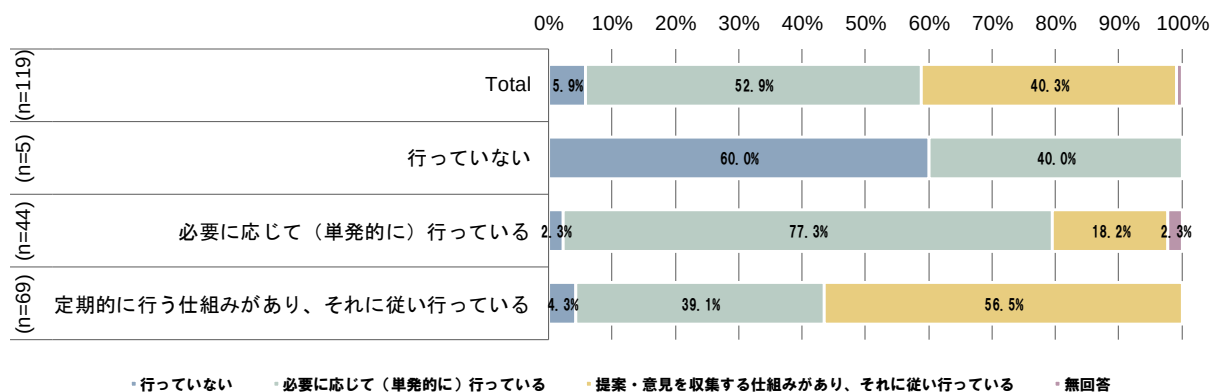
図表 2-59 経営理念の社内浸透への取り組み程度による外部情報（顧客意見、社会情勢、規制動向など）の収集状況



(注) 対象：問4 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集していますか

軸：問2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取り組みを行っていますか（従業員向け説明会等）

図表 2-60 経営理念の社内浸透への取り組み程度による内部情報（従業員提案や意見）の収集状況



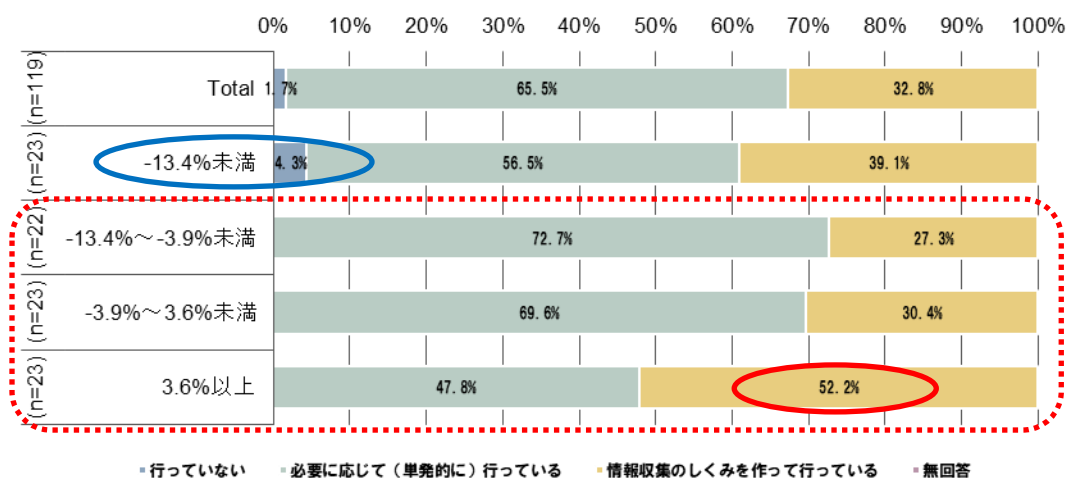
(注) 対象：問5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

軸：問2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取り組みを行っていますか（従業員向け説明会等）

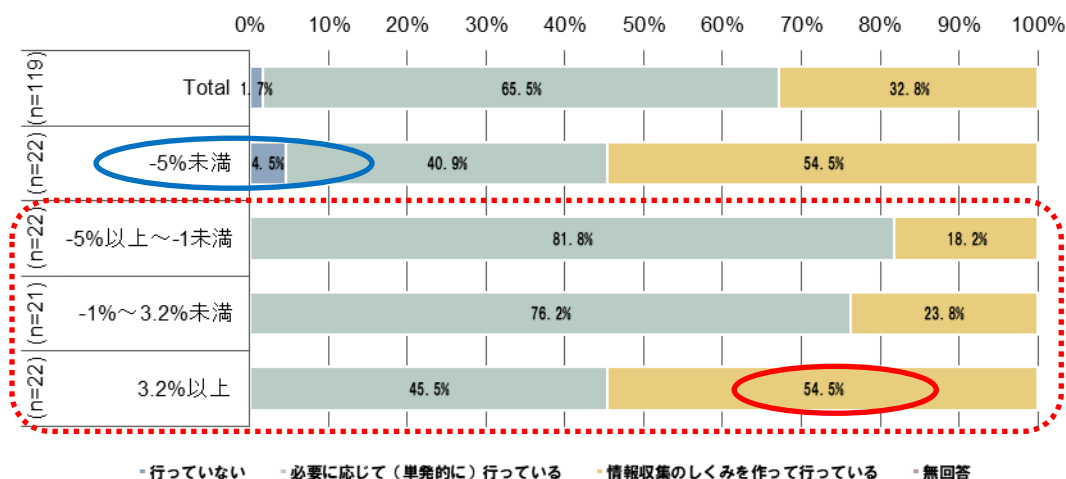
- 経営課題の設定・見直しにおいて、経営者が社内外の課題の把握に取り組むこと、また従業員との対話を通じてビジョンや方向性、組織の価値観の共有に取り組むことには、成長性・収益性との正の関係が示唆される

経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集する取組み(問4)には、売上高成長率や年平均成長率(CAGR)との緩やかな相関がみられた。情報収集を「行っていない」企業は成長率の低いグループ(各指標における下位25%)にのみ現れた。企業成長率の高い企業群はしくみを作って情報収集を行っている傾向があった。

図表 2-61 経営課題等の設定や見直し：顧客意見、社会情勢、規制動向などの外部情報収集（直近年度売上高成長率別）

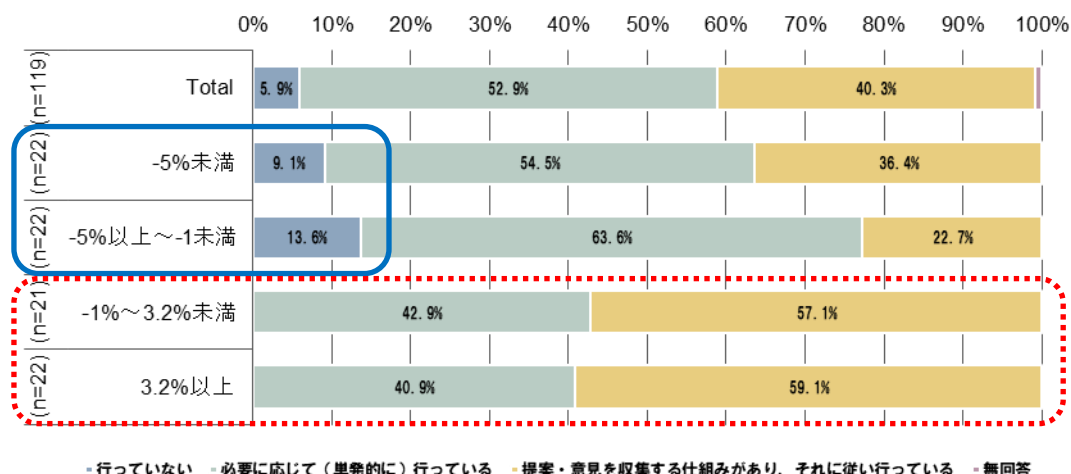


図表 2-62 経営課題等の設定・見直し：顧客意見、社会情勢、規制動向などの外部情報収集（CAGR 別）



また、経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集する取組み(問5)についても、年平均成長率(CAGR)との緩やかな相関がみられた。情報収集を「行っていない」企業はCAGR 中央値以下の成長率の低いグループに現れ、企業成長率の高い企業群では、しくみを作って従業員提案や意見を収集している割合が高かった。

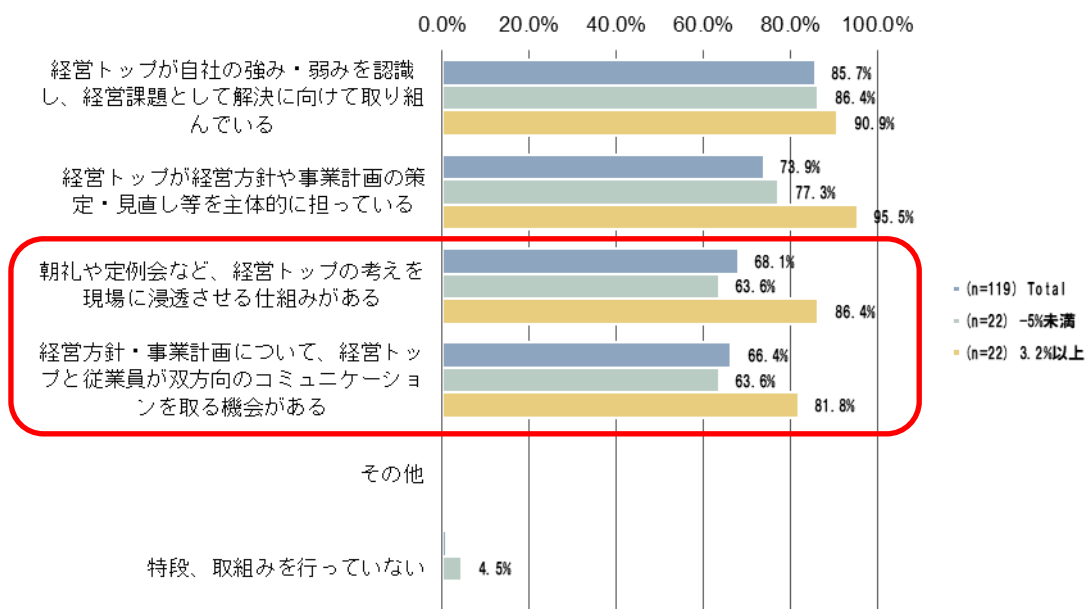
図表 2-63 経営課題等の設定・見直し：従業員提案・意見等の内部情報収集（CAGR 別）



ヒアリングでは、経営者が積極的に外部情報を取りに行くという企業が複数あった。また、従業員との対話を重視している経営者は多かった。経営課題の設定・見直しに関する取組を実施し、かつ、従業員とも共有を図る取組みは、成長性の維持に重要な要素であることが示唆される。

経営者の率先行動という面では、ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを多く行っていること（問 10）と、年平均成長率（CAGR）や直近売上高成長率には、緩やかな相関がみられた。特に、経営トップの考えを現場に浸透させる仕組みと、経営方針・事業計画について経営トップが従業員と双方向コミュニケーションを取る機会の有無について、CAGR 上位 25%の企業と下位 25%の企業に取組みの差が見られた。

図表 2-64 ビジネス推進における経営トップの率行的な取組みの状況（CAGR 別）

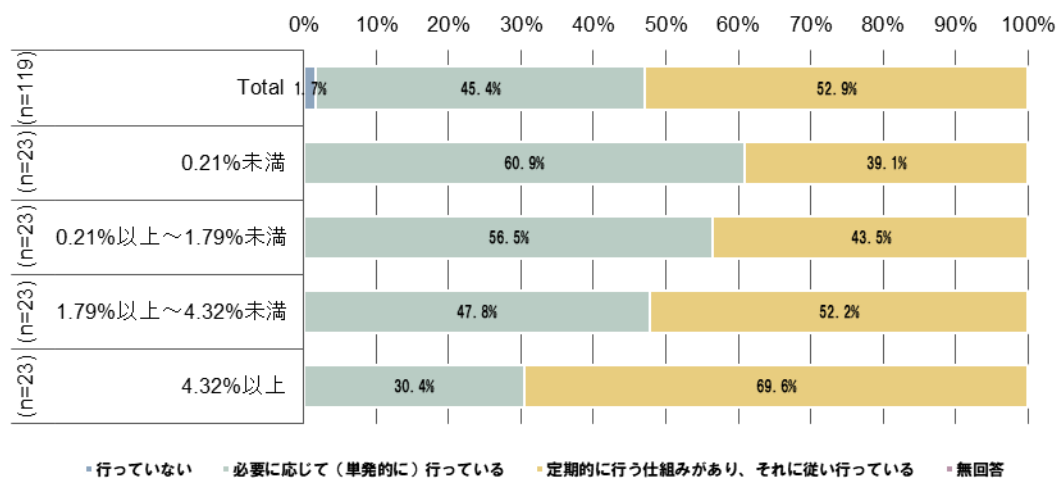


（注） グラフでは中間層（年平均成長率：CAGR が-5%以上～3.2%未満の企業群）を省略。

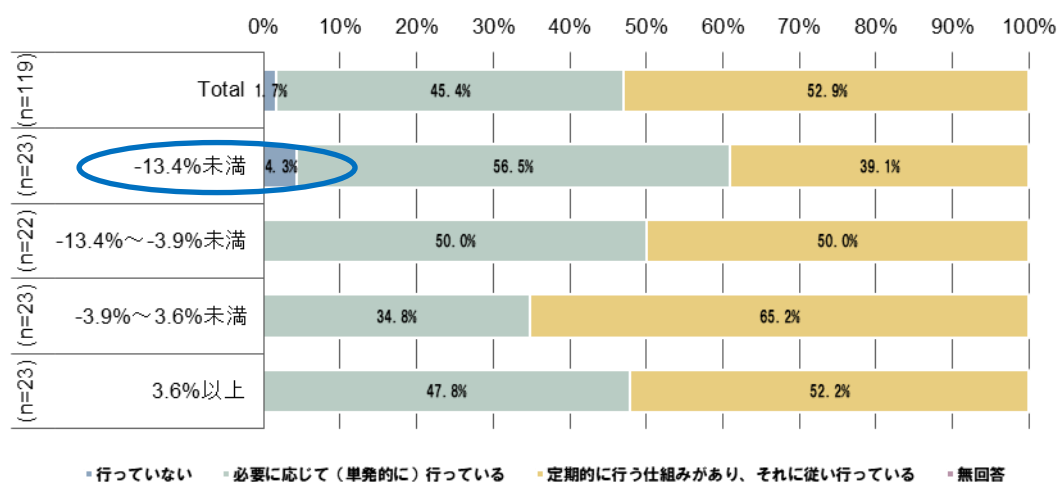
また、経営層と従業員の対話の実施状況（問 22）について、収益性指標である売上高当期純利益率や、成長率指標である売上高成長率との緩やかな相関がみられた。収益性の高い企業では、従業

員対話の取組みが行われている割合が高い。また、従業員対話を行っていないとする企業は、売上高成長率下位 25%の企業群にのみ現れた。

図表 2-65 経営層と従業員の対話促進の取組み状況（直近年度売上高当期純利益率）

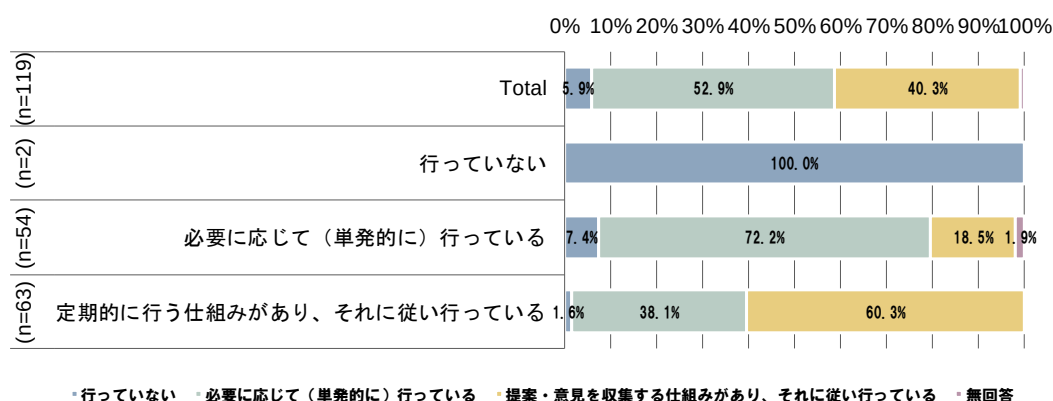


図表 2-66 経営層と従業員の対話促進の取組み状況（直近年度売上高成長率別）



なお、経営層の従業員対話への取組み(問 22)には、経営課題の設定・見直しにおける従業員提案や意見の収集(問 5)、及び、経営トップの率先推進の取組み(問 10)との緩やかな相関が確認された。従業員対話の仕組みがある企業では、経営課題設定・見直しにおいて従業員提案・意見が収集されている割合が高い。

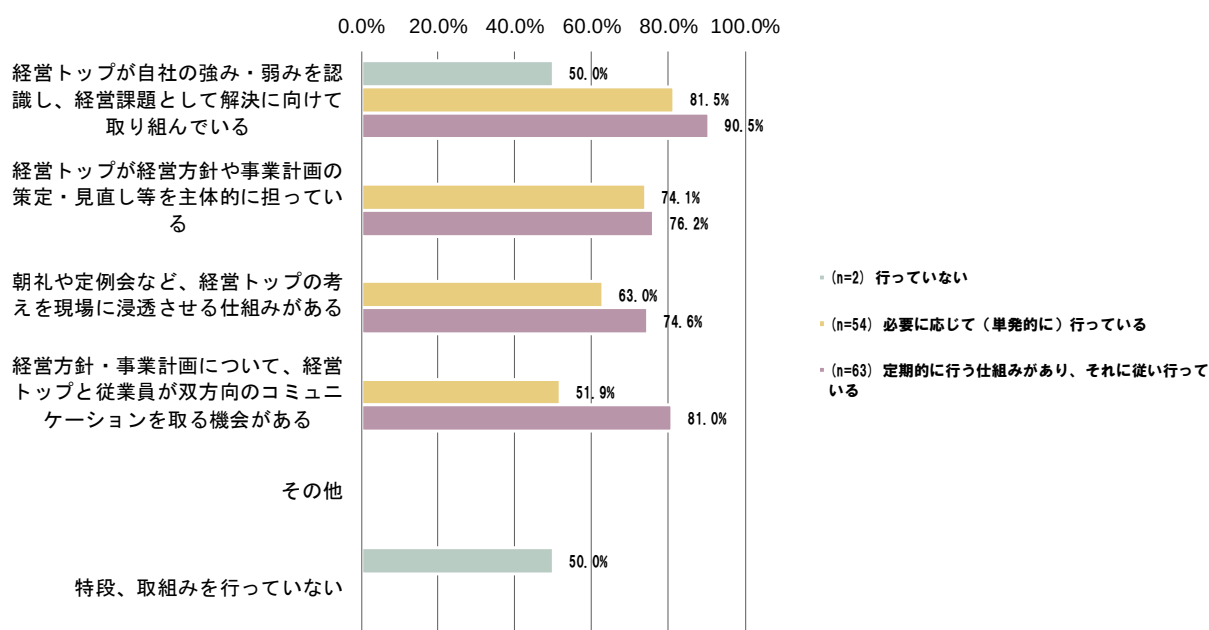
図表 2-67 経営課題設定・見直しにおける従業員提案・意見の収集状況
(経営層と従業員の対話促進の取組み程度別)



(注) 対象: 問 5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか
軸 : 問 22 経営層と従業員の対話促進の取組を実施していますか(改善提案の公募など)

また、従業員対話の仕組みがある企業では、経営層だけで強み・弱みの認識や経営課題解決に主体的に取り組むのではなく、経営の考えを現場に浸透させ、従業員を巻き込みながら事業計画を検討、課題解決に取り組んでいる割合が高い。

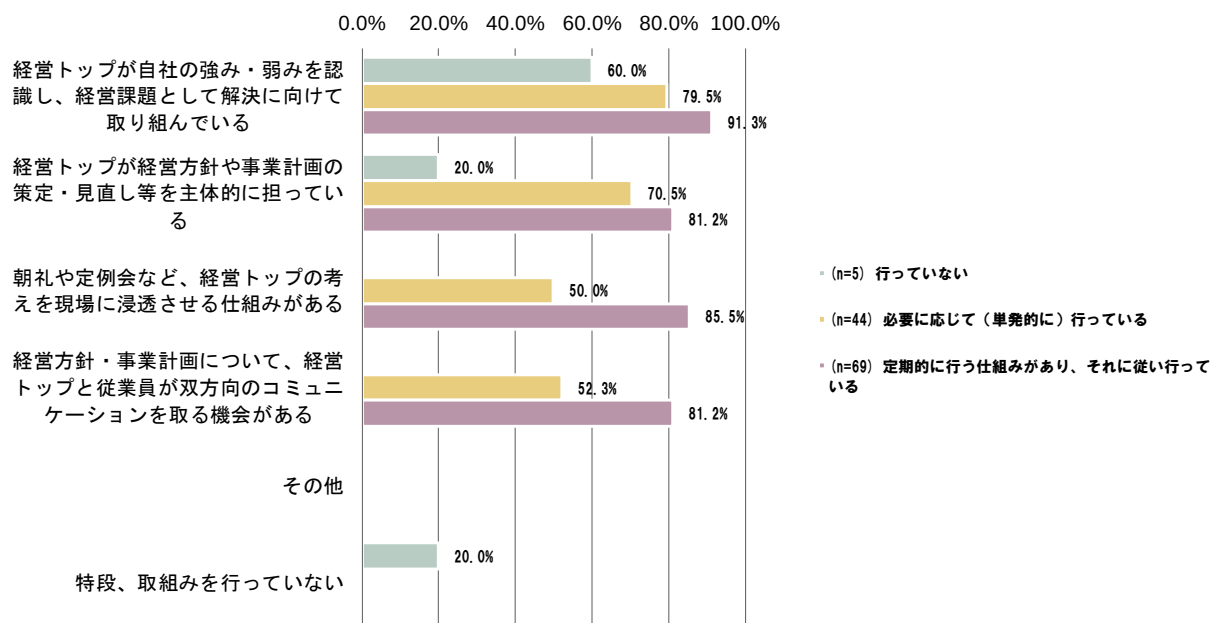
図表 2-68 経営トップの率先取組み状況（経営層と従業員の対話促進の取組み程度別）



(注) 対象: 問 10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか
軸 : 問 22 経営層と従業員の対話促進の取組を実施していますか(改善提案の公募など)

トップの率先的なビジネス推進行動に関しては、経営理念やあるべき姿等の社内浸透への取組みや、経営課題設定における外部(顧客、社会、規制等)の情報収集への取組みのあり方との関係性も示唆された。概して、経営理念・あるべき姿の浸透策を定期的に図っている企業の方が、現場・従業員を巻き込む策を取っている割合が高い。浸透策を行っていない企業は、強み・弱み分析や経営課題解決への取組み、経営方針決定等をトップだけで行う傾向にある。

図表 2-69 経営トップの率先取組み状況（経営理念の社内浸透の取組み程度別）

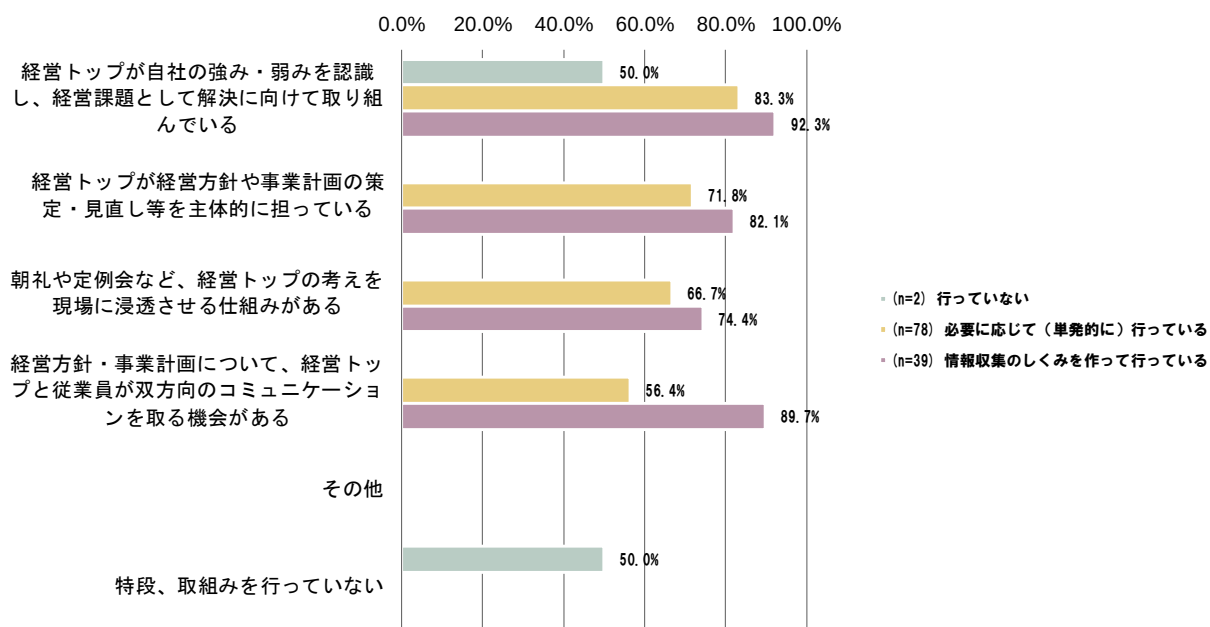


（注） 対象：問 10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか

軸：問 2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内浸透させる取組みを行っていますか（従業員向け説明会等）

同様に、経営課題設定における外部（顧客、社会、規制等）の情報収集のしくみがあると回答した企業の方が、現場・従業員を巻き込む策を取っている割合が高い。

図表 2-70 経営トップの率先取組み状況
（経営課題設定における顧客意見、社会情勢、規制動向等の外部情報収集の取組み程度別）



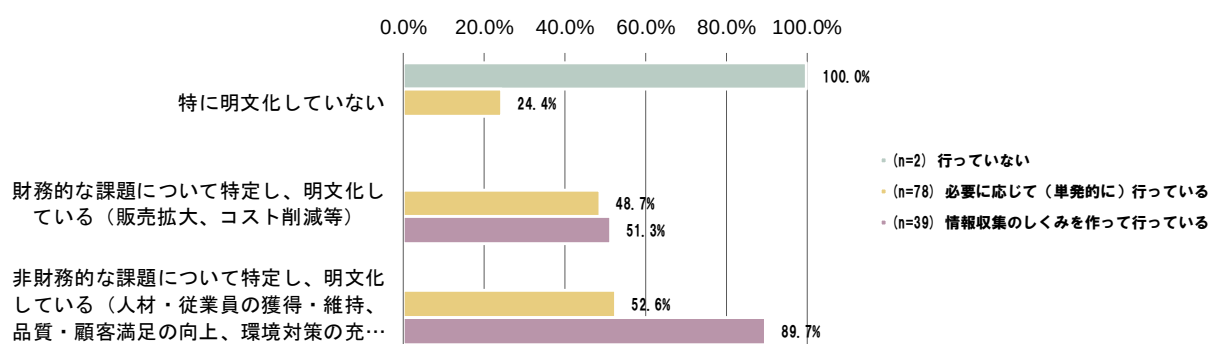
（注） 対象：問 10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか

軸：問 4 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集していますか

ヒアリングでは、事業継承や経営幹部育成のタイミングで、経営トップだけが課題分析や計画策定、経営方針決定を行うのではなく、徐々に権限を委譲したり経営者の実務の一部に携わらせることによって、ミドルマネジメントに経営の視点を持たせ、幹部候補を育成しようとする取組みが複数あった。見える化や従業員巻き込みの努力は、後述の人材育成や権限移譲の取組みにつながるものと考えられる。

他方、経営課題設定における内部（従業員意見等）・外部（顧客、社会、規制等）の情報収集の取組み程度によって、経営課題の明文化・社内共有への取組みが異なっている状況も確認された。経営課題の特定・明文化は大多数の企業で行われているものの、概して、経営課題設定にあたり情報収集のしくみを作っている企業では、経営課題の明文化も行われている傾向にある。

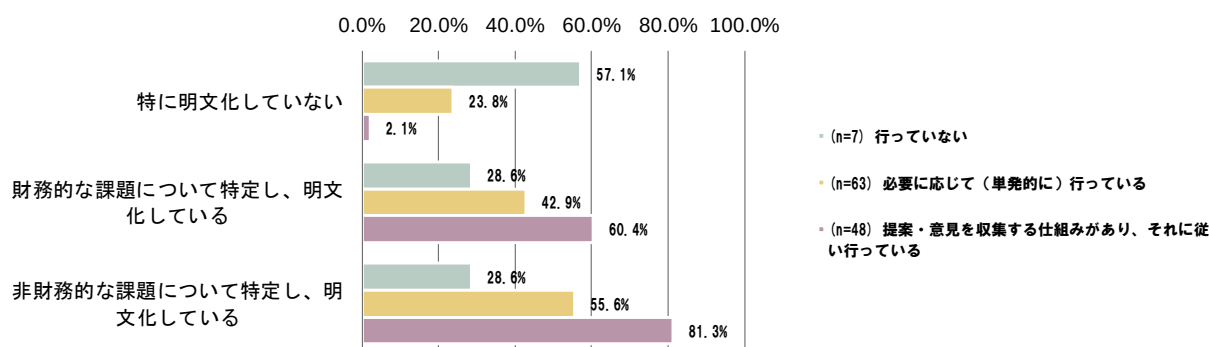
図表 2-71 経営課題の明文化の状況
（経営課題の設定・見直しにおける外部情報収集の取組み程度別）



（注） 対象：問 3 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか

軸：問 4 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集していますか

図表 2-72 経営課題の明文化の状況
（経営課題の設定・見直しにおける内部情報収集の取組み程度別）



（注） 対象：問 3 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか

軸：問 5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

経営理念や課題の見える化、従業員との共有の取組みに関しては、前述の通り成長性や収益性との正の関係性が示唆されている。また、ヒアリングでも、組織が同じ方向を目指して現場が自律的に課題解決に動き、収益につながる成果が出ている例がいくつか聞かれている。ここでは改めて、これらの非財務的な経営活動が互いに関連しあって財務的成果につながっていることが再確認されたい。

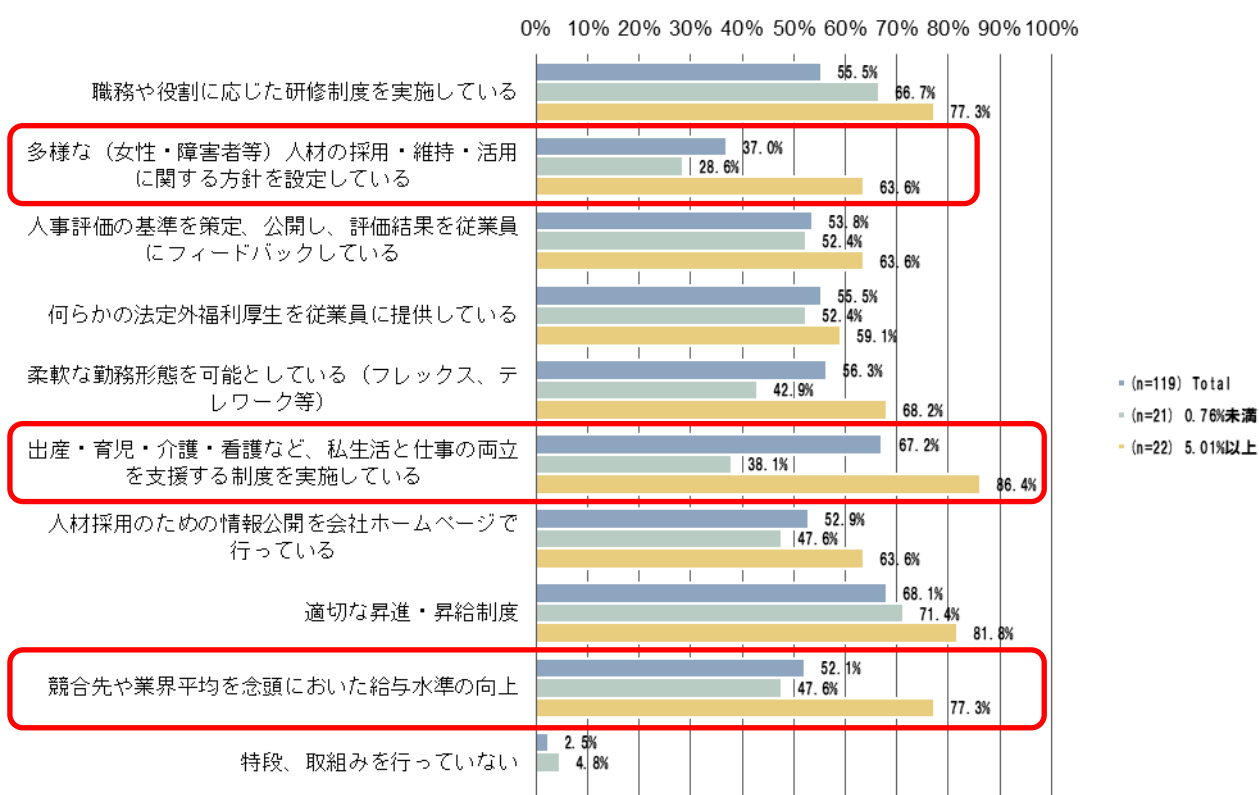
(3) 人材育成・確保

■ 人材採用や育成の取組みと成長性・収益性には正の関係性が示唆される

優秀な人材の確保・維持策についての取組み(問 24)については、特にコロナ前の年度における収益性との関係が見られた。具体的には、前年度の売上高当期純利益率、総資産利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)の全てにおいて取組みの多さとの関連がみられた。

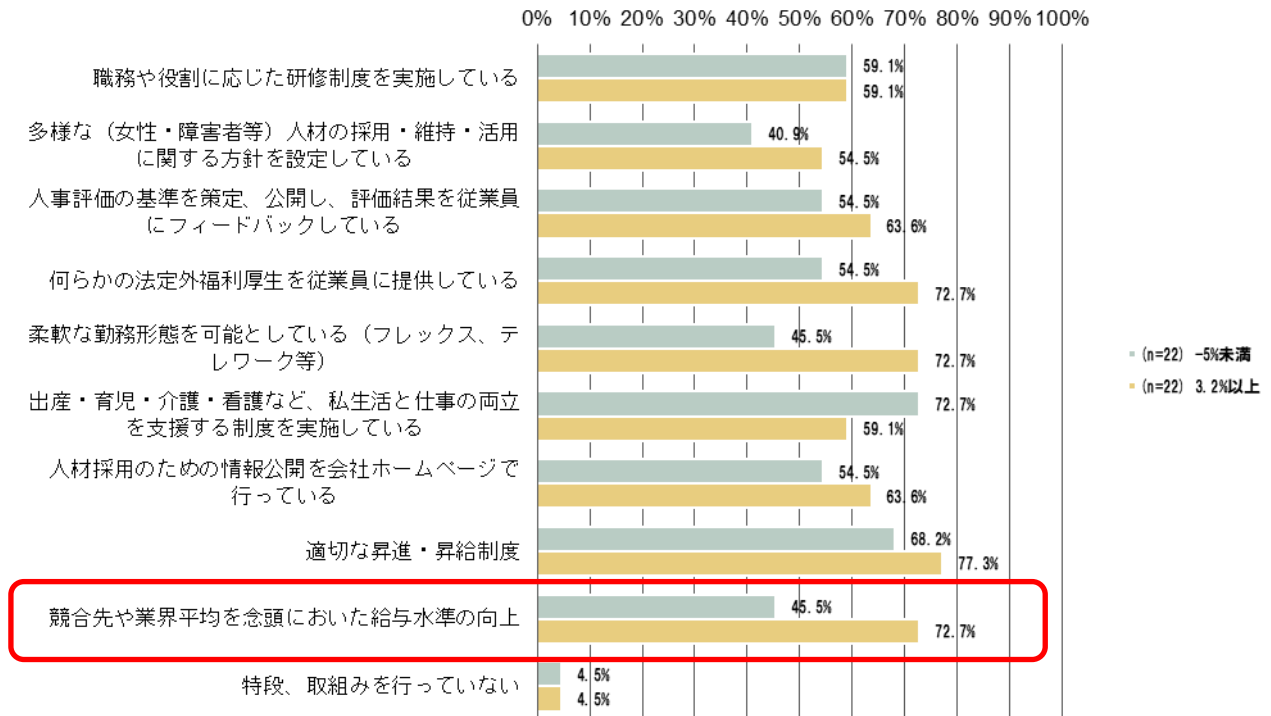
中でも、私生活と仕事の両立支援、競合・業界水準よりも高い給与水準、多様な人材の活用の取組みは、前年度の売上高当期純利益率、総資産利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)の全てにおいて緩やかな相関がみられ、収益性の高い企業群(上位 25%)と低い企業(下位 25%)には大きな差があった。なお、競合・業界水準を念頭においた給与水準の向上の取組みには、成長性(3 年間平均成長率)との緩やかな相関もあった。

図表 2-73 優秀な人材の確保・維持策への取り組み状況（前年度売上高当期純利益率別）



(注) グラフでは中間層(前年度売上高当期純利益率が 0.76%以上～5.01%未満の企業群)を省略。

図表 2-74 優秀な人材の確保・維持策への取り組み状況（CAGR 別）

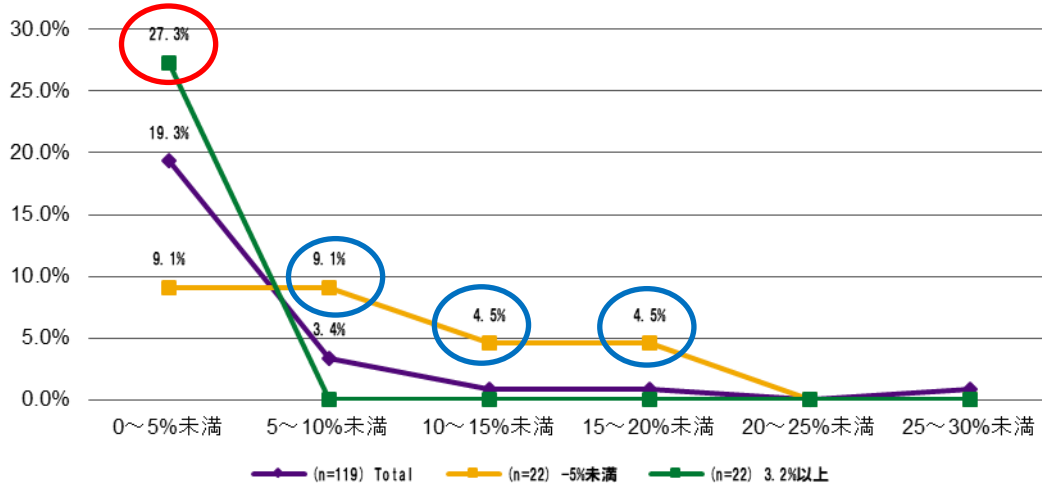


（注） グラフでは中間層（年平均成長率：CAGR が-5%以上～3.2%未満の企業群）を省略。

ヒアリングでは、経営が意識する従業員処遇の工夫として、収益を従業員へ還元するしくみや、近隣企業や同業他社と比較して高めの給与設定を意識している企業が複数あった。これらは、従業員の定着やモチベーションの向上に寄与し、自律性を生み、新規の販路開拓や新商品開発につながっている実例と考えられた。また、働きやすさや情報発信が、ブランディング（評判）につながり、人材の採用や定着に繋がっていると考えられる企業も複数あった。

離職率は、人材の確保・維持策への取組み成果指標と言えるが、直近年の離職率（問 29）と、成長性、収益性、効率性、安全性には、負の相関がみられた。図の横軸は離職率、縦軸は企業の離職率回答比率を示している。3年間の CAGR 上位 25%企業では、直近 1 年間の離職率が 5%未満に抑えられているが、下位 25%企業では全体に比しても高い離職率をマークしている。

図表 2-75 直近 1 年間の離職率：全体及び CAGR 下位 25%と上位 25%グループの比較

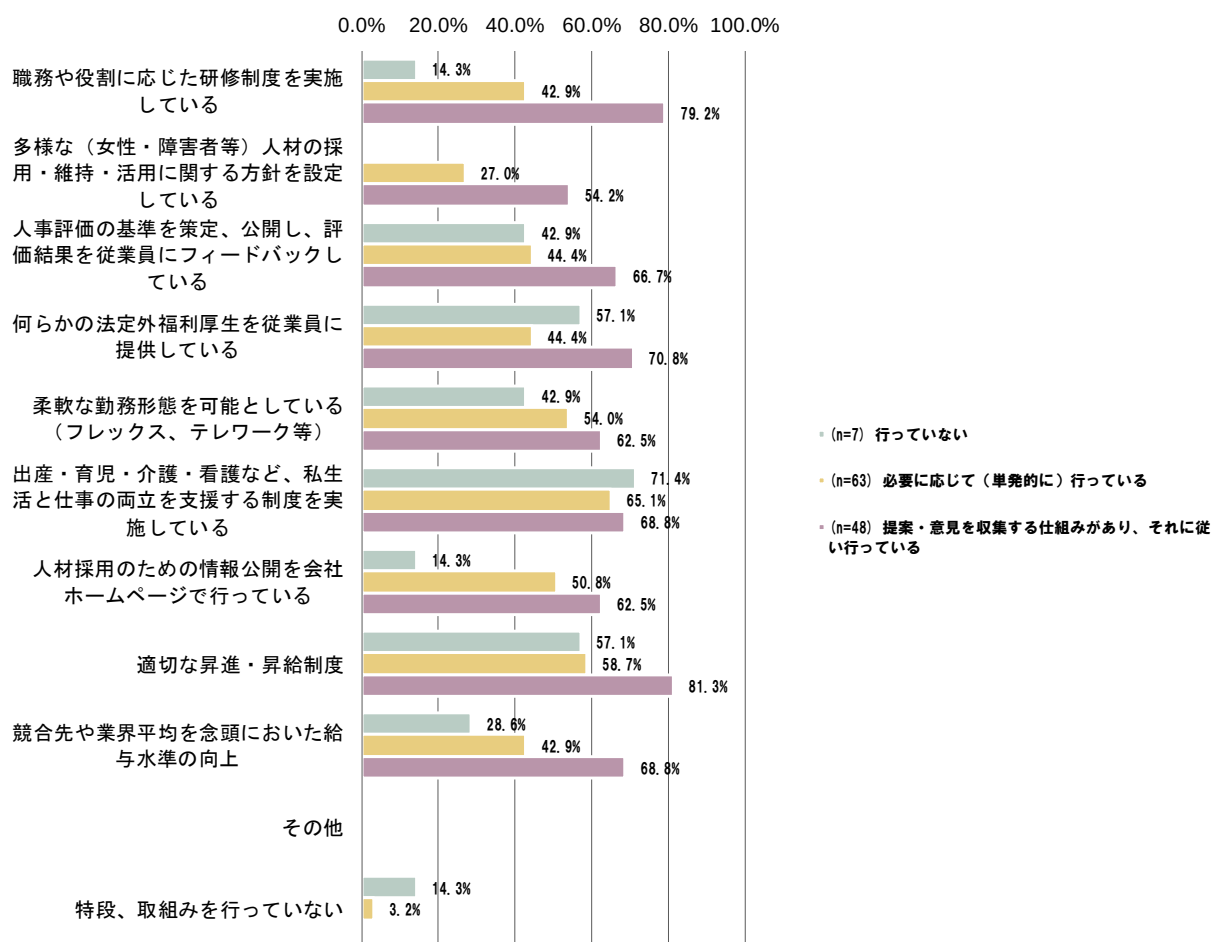


（注） CAGR3.2%以上の上位 25%企業、-5%未満の下位 25%企業、及び全体（Total）の回答のみを示し、中位企業及び無回答は表示していない。

なお、離職率の数値(任意回答)については119社中30社の回答があり、これらの企業からは財務数値の回答もあったため、ここでのサンプル数は30社分となる。

さらに、人材確保・育成策に積極的に(数多く)取り組むこと(問24)と、経営課題設定における従業員提案・意見の収集には、正の関係性が見られた。また、経営戦略実現に向けた人材育成への取り組み(問27)と従業員意見の収集にも、同様に関係性があった。経営課題の検討において従業員提案や意見を収集する仕組みのある企業では、行わない企業よりも、育成への取り組みや働きやすい職場環境の整備、採用のための情報発信、給与・処遇の向上などの取り組み状況に比較的大きな違いが見られた。

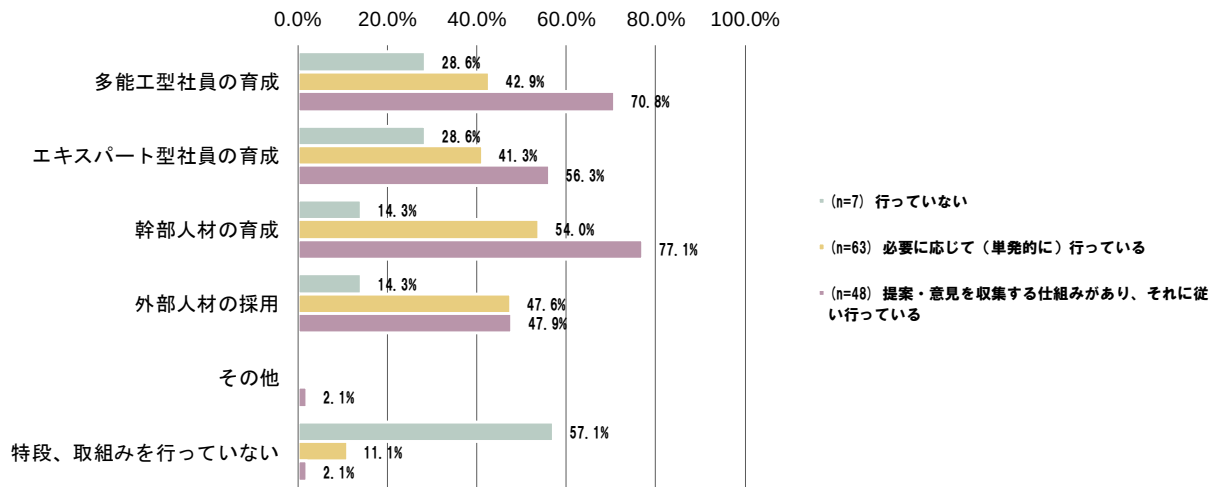
図表 2-76 人材の確保・維持策の実施状況
(経営課題の設定・見直しにおける従業員意見収集の取り組み程度別)



(注) 対象:問24 優秀な人材の確保・維持策として、次の施策を行っていますか

軸 :問5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

図表 2-77 経営戦略実現に向けた人材育成策の状況
(経営課題の設定・見直しにおける従業員意見収集の取組み程度別)



(注) 対象: 問 27 経営戦略を実現するための人材育成の取組みを行っていますか

軸 : 問 5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか

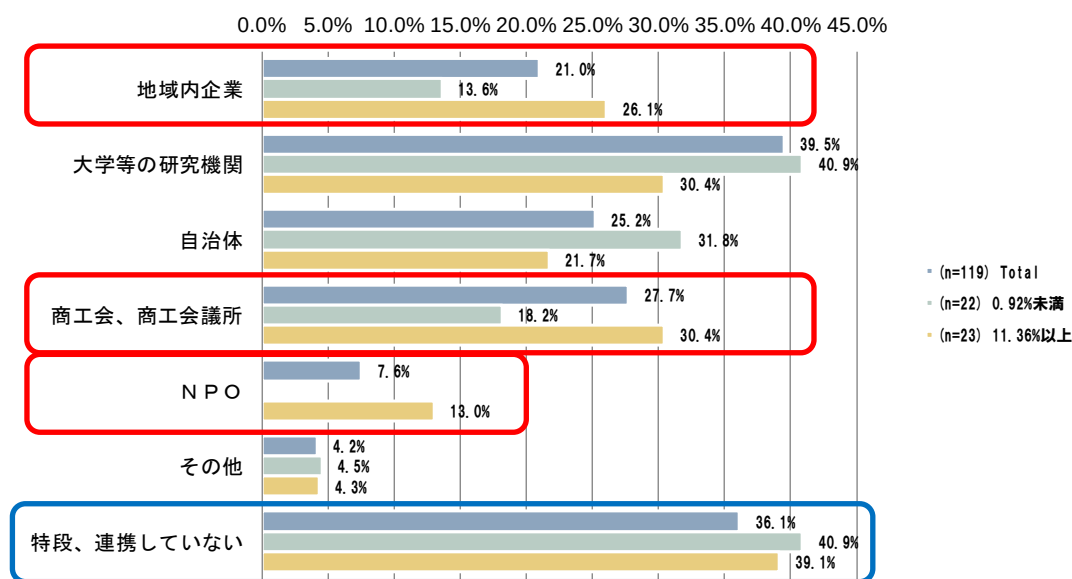
なお、優秀な人材の確保・維持策(問 24)と地域内協業、連携の取組み(問 34)には、相関係数上で正の関係性が見られた。また、後述の通り、地域内協業、連携の取組み(問 34)と地域社会課題解決事業への取組み(問 33)には相関係数上で正の関係性が見られている。このことから、これらの非財務的な取組み要素の間には何らかのつながりがあるものと推察され、さらには成長性や収益性につながっている可能性が示唆される。

(4) 地域内協業、連携の取組み

- 地域における協業・連携の取組みと収益性には正の関係性が示唆される
- 地域関係の重要性はビジネスモデルにも依存するが、特に人材確保・維持策や、地域社会解決事業への取組みと関連している

地域内、近隣地域の企業や大学等の研究機関、公的支援機関等との協業、連携の実施状況(問 34、複数回答)については、コロナ前・後に関わらず、収益性指標である自己資本当期純利益率(ROE)と正の関係性があった。地域内ステークホルダーとの連携の取組みに積極的な企業は、収益性を確保している可能性が示唆される。協業・連携先としては、地域内企業、商工会、NPO との連携において、ROE 上位 25%企業群と下位 25%企業群の間に差異が見られている。

図表 2-78 地域内協業・連携の取組み状況(直近 ROE 別)

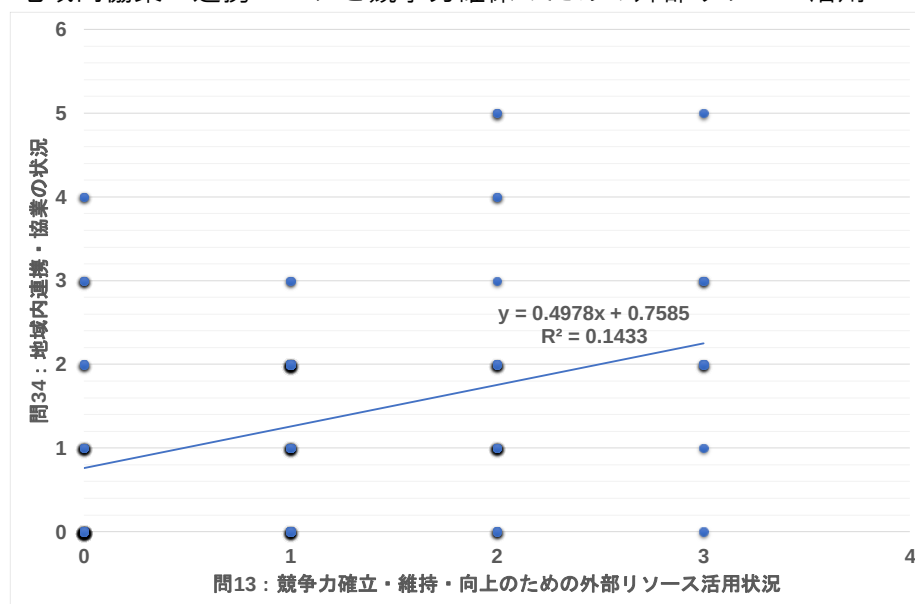


(注) グラフでは中間層(ROE が 0.92%以上～11.36%未満の企業群)を省略。

ヒアリングでは、ビジネスモデル(事業プロセス)において地域内企業や NPO 連携が組み込まれ、競争力を保ちつつ高付加価値を創出する取組みが複数聞かれた。技術や品質の確保、案件遂行の観点から優良な域内サプライヤーや協力業者の確保・協業が不可欠な場合もあれば、収益性を改善する方法として、あるいは地場産業の維持のために連携する例もあった。さらに、売上確保につながる取組みの背景に商工会の紹介活用や域内連携を通じた新商品販売などの取組みがある企業もあった。

参考までに、地域内協業・連携の取組み(問 34)と、競争力確立・維持・向上のための外部リソースの活用状況(問 13)には緩やかな正の相関がみられている。同様に、前述の通り、優秀な人材の確保・維持策(問 24)と地域内協業、連携の取組み(問 34)にも弱い正の関係性が見られている。アンケートではいずれの設問も複数回答でありクロス分析は行えないため、暫定的に、各々の取組み数をスコア化して相関係数と分布を下図に示した。あくまでも参考値だが、ヒアリング結果と併せて一定の考慮価値があるのではないかと料する。

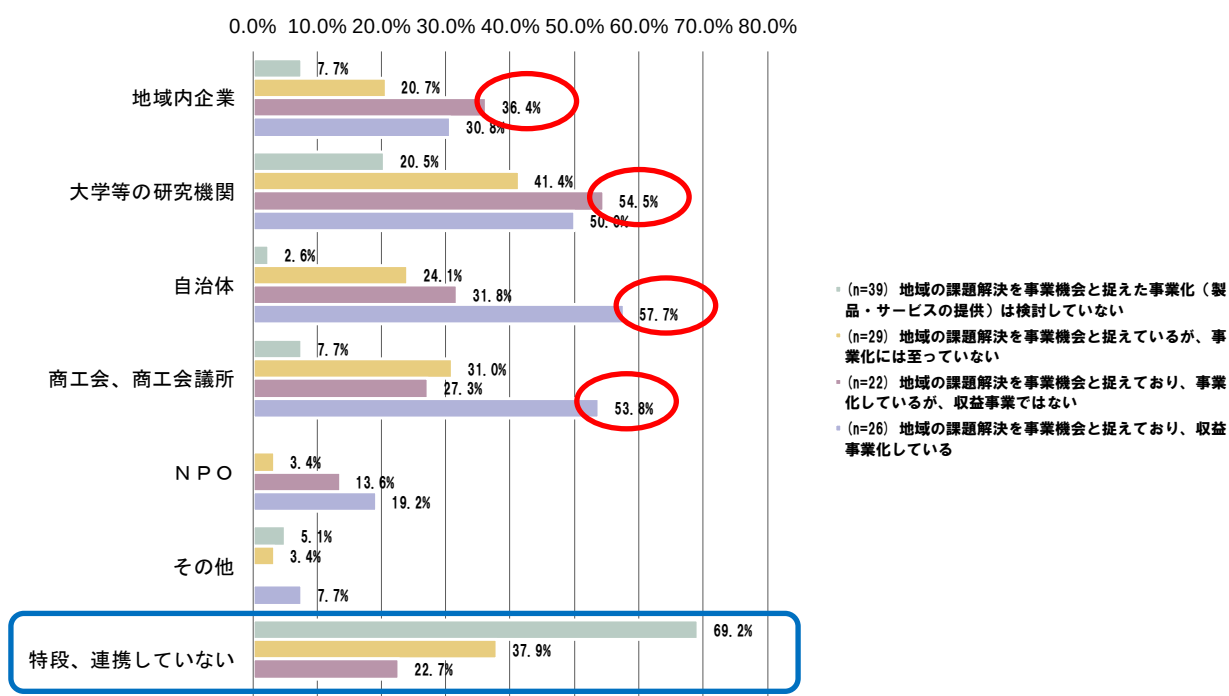
図表 2-79 地域内協業・連携スコアと競争力確保のための外部リソース活用スコアの分布



また、地域内協業、連携の取組み(問 34)と、地域社会課題解決事業への取組み(問 33)にも、正の関係性が見られた。他方で、域内調達や地産地消・地産外商の方針(問 35)とは、あまり関係性が見られなかった。

地域社会の課題解決事業を収益化している企業では、地域内協業・連携の取組みの中でも特に自治体連携、商工会連携の割合が多い。地域貢献事業を事業機会と捉え事業化はしているが、収益事業ではないとする企業では、域内企業連携、大学等の研究機関連携が多い。

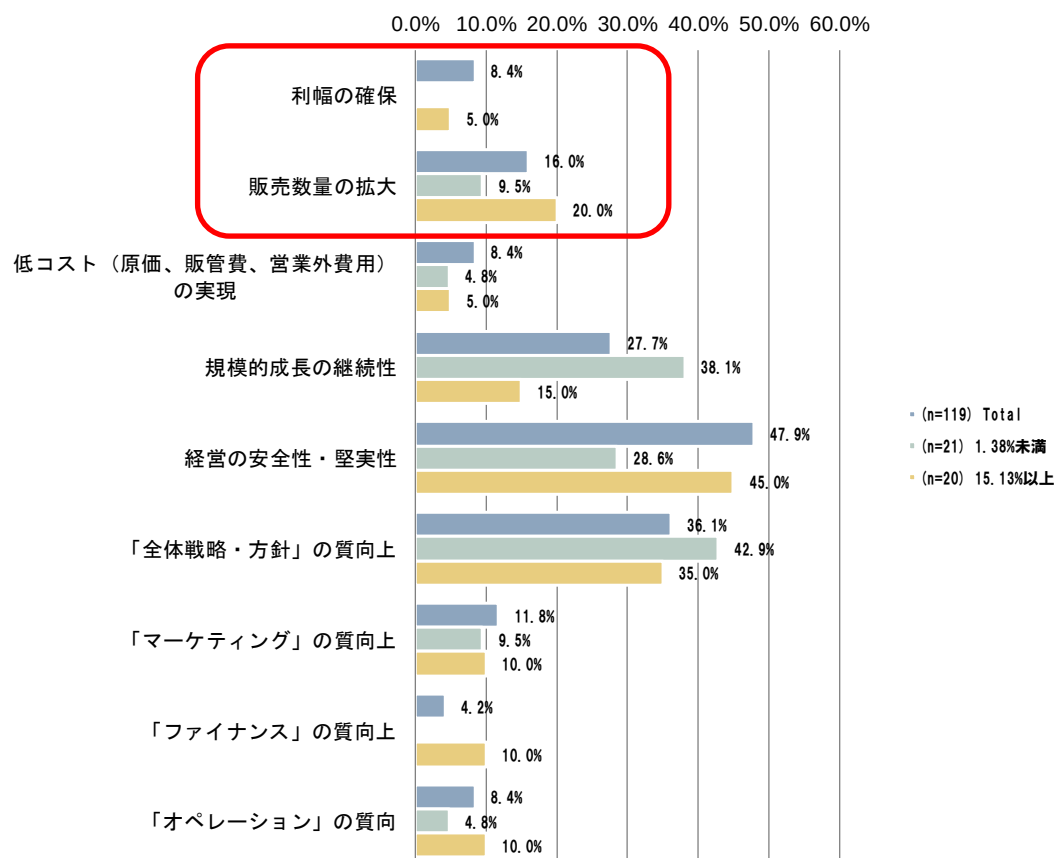
図表 2-80 地域社会課題解決に貢献する製品・サービスへの取組みと地域内連携の状況



(注) 対象:問 34 地域内、近隣地域の企業や大学等の研究機関、公的支援機関等との協業、連携を行っていますか
 軸 :問 33 地域社会(所在都県内外問わず)の課題解決を事業機会と捉え、その課題解決に貢献する製品・サービスありますか(そのような製品・サービスの開発に取り組んでいますか)

経営における「地域社会との関係」と収益・成長性の確保との関係について、経営者の認識を問う設問(問 41)の回答状況を前年度 ROE 別に見ると、収益性の高い企業では地域社会との関係が販売拡大や利幅確保に役立つとみている可能性が示唆される。上位 25%企業では「利幅の確保」や「販売数量の拡大」において全体平均を上回っており、下位 25%企業との違いも比較的大きい。

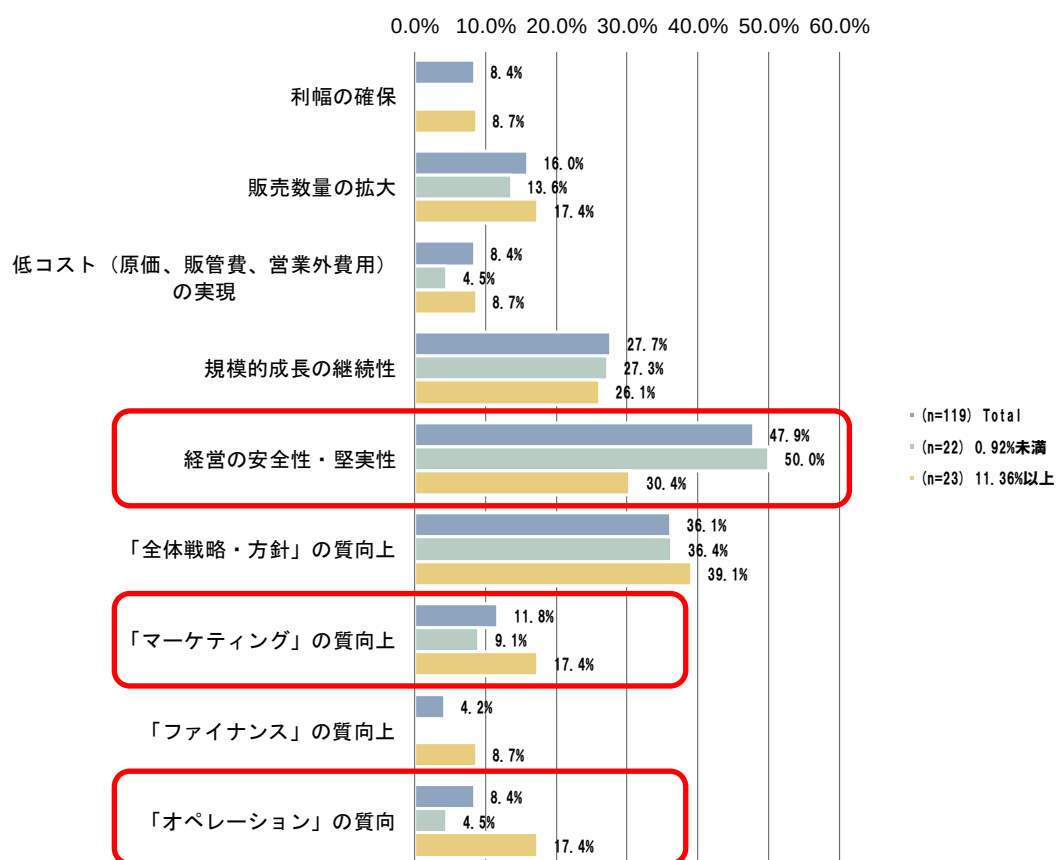
図表 2-81 収益・成長性の確保における「地域社会との関係」の便益に関する経営者の認識
(前年度 ROE：全体及び下位 25%と上位 25%グループの比較)



(注) グラフでは中間層(ROE が 1.38%以上～15.13%未満の企業群)を省略。

なお、コロナ禍により収益にも影響が生じる中、経営者の地域社会関係に対する認識も若干変わることに着目したい。直近財務年度の ROE 別にみると、上位 25%企業群ではマーケティングとオペレーションに役立つとの回答割合が増え、下位 25%企業群では経営の安全性・堅実性を上げる企業が増えている。前者については、他方では、コロナ禍にあつて状況の打開、販路拡大に協業・連携が役だったと感じられたのではないかと。後者については、コロナ禍で財務的なダメージをうけても、協業・連携によりかろうじて事業継続できていると感じているのではないかと。

図表 2-82 収益・成長性の確保における「地域社会との関係」の便益に関する経営者の認識
(直近 ROE：全体及び下位 25%と上位 25%グループの比較)



(注) グラフでは中間層(ROE が 0.92%以上～11.36%未満の企業群)を省略。

こうしたことから、地域社会との関係は、課題解決事業を通じた販売拡大や、人材採用面で重要な要素であり、これらが最終的に企業の成長性や収益性の確保につながっている可能性が示唆される。ただし、経営者の認識においては、販売拡大や利幅確保に直接役立つという回答よりも、むしろ全体戦略・方針とのつながりを認識している状況がうかがえた。

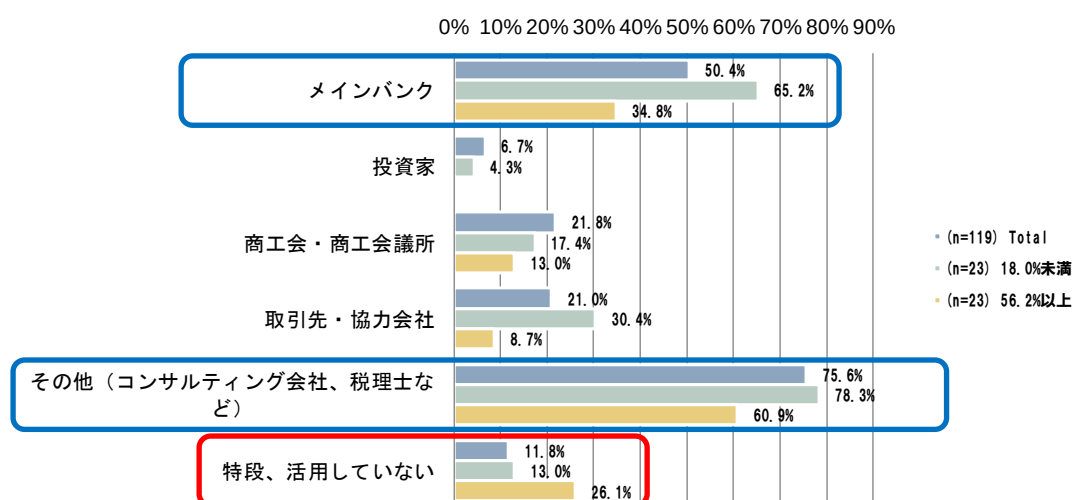
(5) 外部ガバナンス（メインバンクとの関係、外部からの専門的な経営助言の取得）

- 自己資本比率を高めている企業は銀行に頼ることが少ない
- 経営相談は特定の課題に関する外部専門家・知見の活用が鍵となっている

第三者からの経営に関する助言・提案を得るなどの外部の知見活用（問 30）について、2-2 単純集計では「コンサルティング会社や税理士など」士業・専門家を活用するとの割合が最も高く 75.6%、次いで「メインバンク」が 2 番目に高く 50.4%と、約半数の企業がメインバンクを挙げていたところではあるが、自己資本比率別にみると、安全性の高い企業は、あまり外部からの経営助言を活用していない状況が見て取れた。

中小企業の自己資本比率については、中小企業実態基本調査統計によれば平成 30 年度決算実績で 40.92%だが、本調査回答企業では平均値が 41.72%、中央値が 35.91%となっている。業種によっても違いがあるが、50%以上あれば安全性が高いといえよう⁵。直近財務年度の自己資本比率について、上位 25%企業群（56.2%以上）は、第三者助言を「特段、活用していない」企業が 26%ある。「メインバンク」「コンサルティング会社、税理士など」の活用においては、自己資本比率 18%未満の下位 25%企業群で 7～8 割が活用しているのに対し、上位 25%企業群では特にメインバンクの活用割合が低い。

図表 2-83 経営における外部知見の活用
（直近財務年度自己資本比率別、全体及び下位・上位 25%企業群比較）

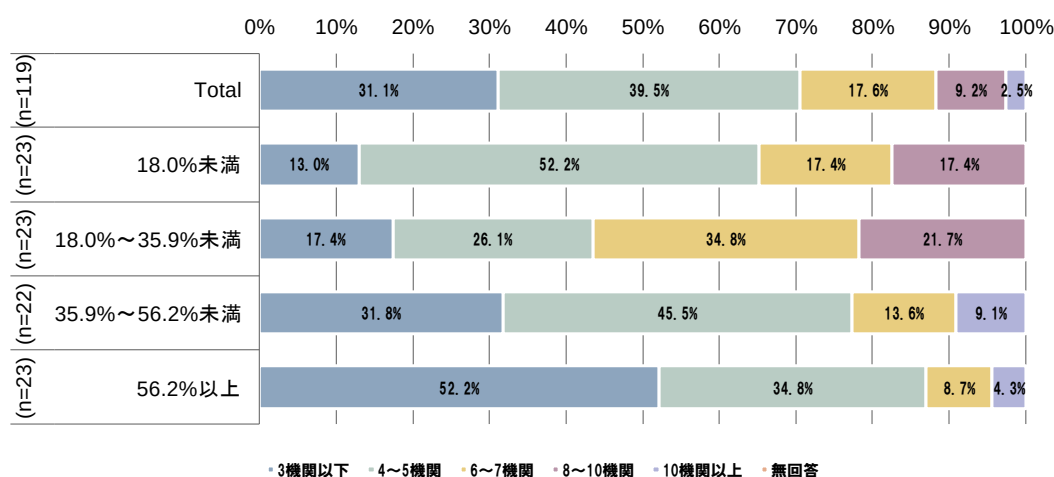


（注） グラフでは中間層（自己資本比率が 18.0%以上～56.2%未満の企業群）を省略。

⁵ 一般社団法人 CRD 協会「平成 30 年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019 年 3 月）によれば、2007 年度時点における自己資本比率が 40%以上の企業の 2016 年度までのデフォルト率は 3.5%、20%以上～40%未満の企業では 6.8%、0%以上～20%未満の企業では 13.0%である。（出所）2019 年版中小企業白書 p.41.

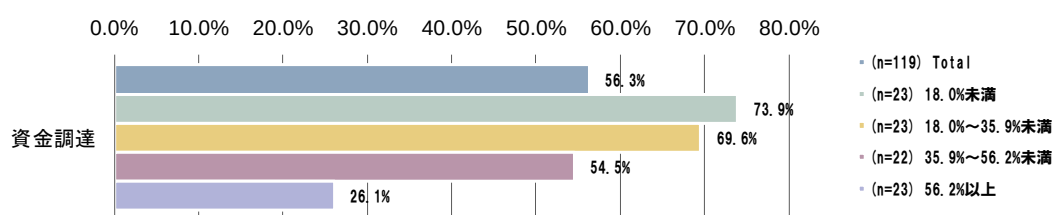
取引金融機関の数(問 31)に関しても、自己資本比率と負の関係が見られ、安全性の高い企業では銀行取引を少なくしている傾向が見られた。ヒアリングでは、取引金融機関に銀行だけでなく証券会社等を含めている場合もあったものの、高い自己資本比率の背景には無借金経営や従業員給与の確保など、強固な財務基盤を目指す経営方針が複数企業で聞かれた。なお、金融庁が実施した「企業アンケート調査の結果(令和2年10月14日)」⁶中の回答企業における「取引金融機関数の分布」においては、「3行以下」(1行から3行との回答数の合計)との回答が約67%、「4行」との回答が約15%、「5行」との回答が約8%、「6行以上」との回答が約9%との結果であり、本アンケート調査における回答の全体傾向の方が、比較的機関数が多い傾向となっている。取引機関数の差異については、企業ごとの経営戦略又は財務事情(自己資本比率等)、資金調達意欲や資金調達リスクの分散化意識、外部ガバナンス効果への期待等、様々な影響が考えられる。

図表 2-84 取引金融機関の数(直近財務年度自己資本比率別)



コロナ影響への対応策(問 9、複数回答)のうち、資金調達については、自己資本比率の低い企業の方が、高い企業よりも資金調達を行っている割合が高い。

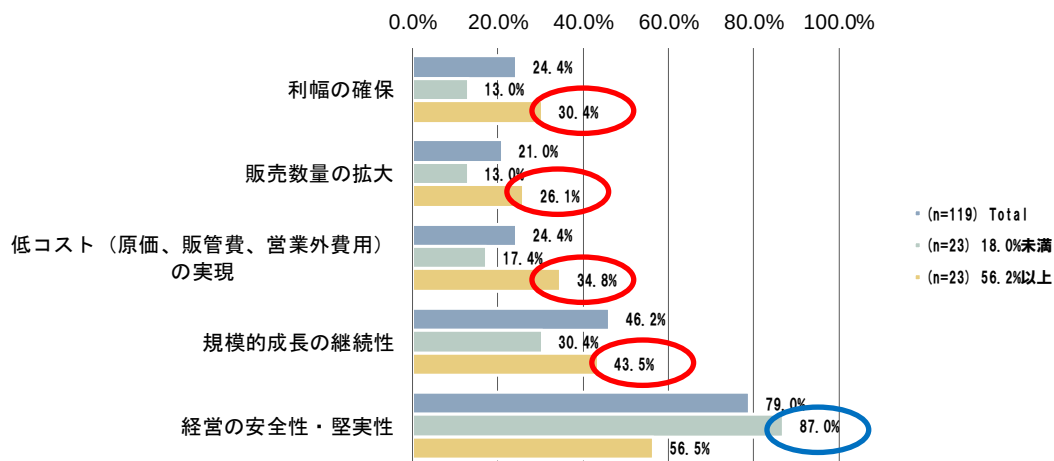
図表 2-85 新型コロナ等の大きな外部環境変化時の事業継続のために実施した取組み：資金調達(直近財務年度自己資本比率別)



⁶ 金融庁 HP「企業アンケートの結果(令和2年10月14日)」
<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryuu/questionnaire/201014/01.pdf>

経営における「ファイナンス」と収益・成長性確保に関する経営者の認識(問 38)では、全体でも「経営の安全性・堅実性」に役立つとの回答が最も割合が高いのだが、自己資本比率別で見ると特に下位 25%企業群に顕著であり、上位 25%企業群ではむしろ収益性確保への認識割合が高く出ている。

図表 2-86 収益・成長性の確保における「ファイナンス」の取組み便益に関する経営者の認識
(直近年度自己資本比率別：全体及び下位 25%と上位 25%グループの比較)



(注) グラフでは中間層(自己資本比率が 18%以上～56.2%未満の企業群)を省略。

ヒアリングでは、メインバンク(信用金庫)への経営相談を頻繁に行っている企業もあり、国や自治体の補助金制度や設備投資支援策などの情報を得て活用していた。しかし、どちらかといえば、取引銀行にはあまり経営相談を行っておらず、当該企業がその時々抱える経営課題の内容に応じて、経営コンサルタント、会計士、社労士といった専門家へ相談している企業が多かった。中には、意図的に銀行取引や外部の経営相談先を限定する考えの経営者も複数あった。金融庁のアンケート⁷によれば、企業側(特に、債務者区分における「正常先上位」)には、銀行に融資以外は求めていないとする回答割合が高く、また税理士・コンサル等の専門家相談の割合も高い。企業側には、金融機関へ融資以外の経営相談をするという認識があまりないか、あるいは有効性が認知されていない可能性が示唆される。

ヒアリングでは、特定の経営課題の内容に応じて、経営コンサルタント、会計士、社労士といった分野別の専門家へ相談したり、外部リソースとして活用している企業が多かった。経営相談の例としては、人事・労務関係が複数聞かれた。商工会議所から補助金情報を得たり、経営者同士のつながり・ビジネスマッチングの場として活用する企業もあった。財務面については、公認会計士を活用する企業が複数あった。外部専門家の活用には費用も発生するところであり、企業ごとの実態に応じて分野別の外部専門家へ効率的に相談することは一つの鍵と思われた。

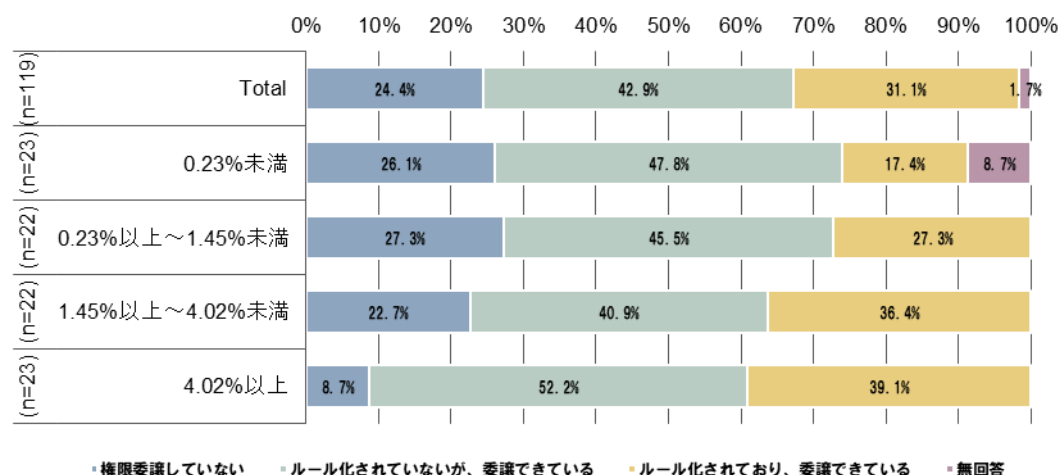
⁷ メインバンクに融資以外の課題を「相談していない」とする企業は5割弱。その理由について、「銀行に融資以外は求めていない」との回答が全体で4割弱と最も多い。(出所)金融庁「企業アンケート調査の結果」、令和2年10月14日
(<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryoku/questionnaire/201014/01.pdf>)

(6) 権限委譲の取組み

■ 権限移譲と収益性には弱いながらも正の関係性が示唆される

権限移譲の取組み(問 32)については、収益性指標(総資産利益率:ROA や売上高当期純利益率)との弱い相関がみられた。ROA 上位企業群の方が、何らかの形で権限移譲ができている割合が高い。ROE が低い企業群の方が、権限移譲を行っていない割合が高い。

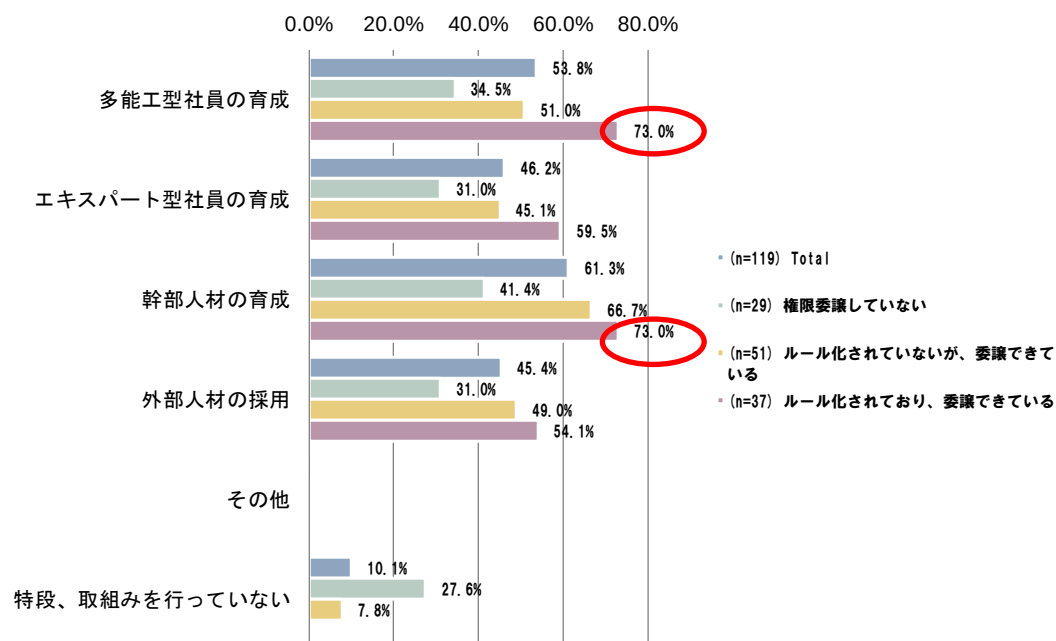
図表 2-87 権限移譲の取組み状況(直近 ROA 別)



権限移譲は、組織としての体制を整備し量的拡大をするのに重要なステップと推察される。ヒアリングでは、権限移譲を行う局面について、事業継承を視野に入れた幹部人材の育成や、これに伴うミドルマネジメント育成の必要性が背景として聞かれた。そこから事業継承(幹部育成)と権限移譲の関連の可能性を類推したところ、優秀な人材の育成・確保策(問 24)の取組み積極性との相関、及び、経営戦略実現のための人材育成策(問 27)との弱い正の相関が見られた。

経営戦略実現のための人材育成策との関係では、全体的に、権限移譲できている企業の実施割合が高いが、特に「幹部人材の育成」と「多能工型社員の育成」に関しては、権限移譲ができていない企業で取り組まれている割合がいずれも 73%と最も高く、権限移譲していない企業の取組み状況(それぞれ 41.4%、34.5%)とは大きな違いが見られた。

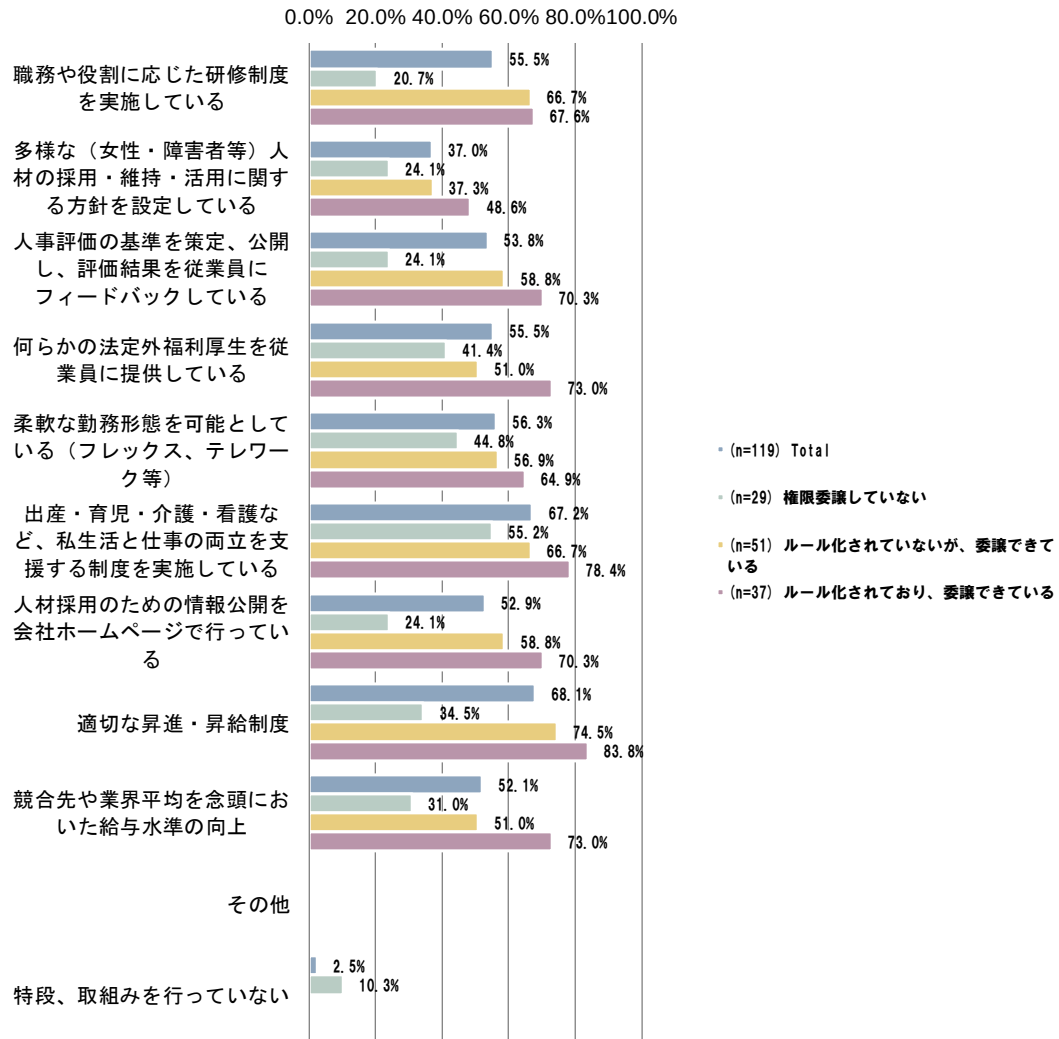
図表 2-88 経営戦略実現のための人材育成策（権限委譲の取組み状況別）



（注） 対象：問 27 経営戦略を実現するための人材育成の取り組みを行っていますか
 軸：問 32 権限委譲の仕組みは構築できていますか

同様に、権限移譲できている企業では、移譲していない企業に比べて人材育成・確保策全般が行われている割合が高かった。特に「適切な昇進・昇給制度」の割合は、「ルール化されており、委譲できている」では 83.8%、「ルール化されていないが、委譲できている」では 74.5%、「権限委譲していない」では 34.5%となっており、大きな違いが見られた。

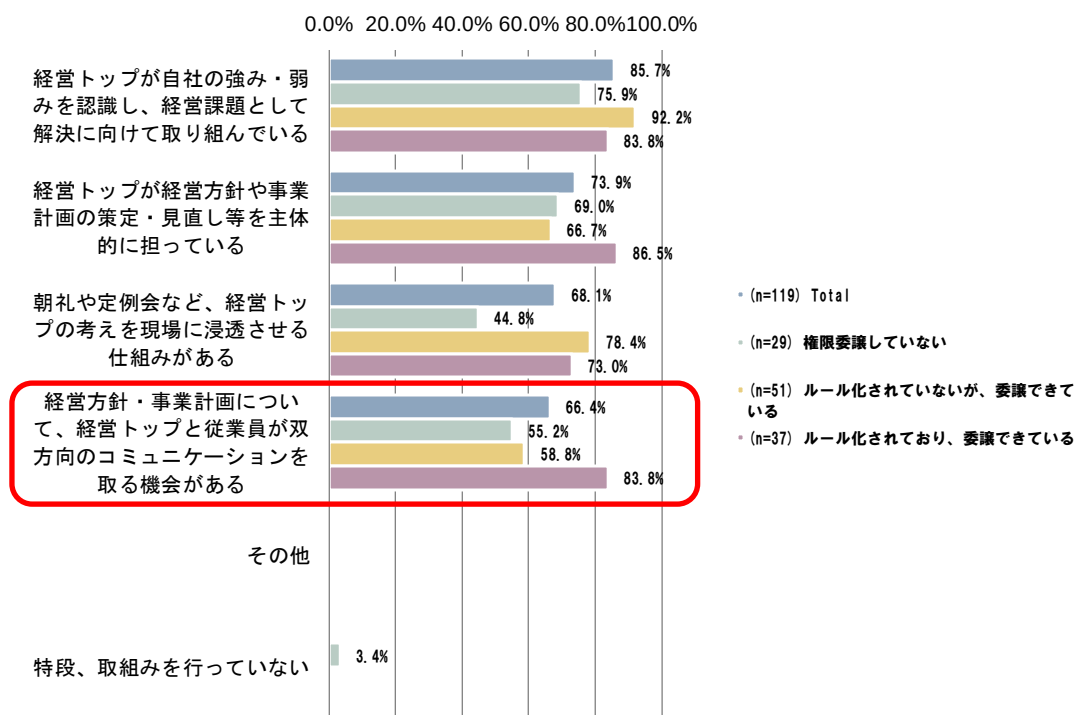
図表 2-89 人材育成・確保の取組み状況（権限移譲の取組み状況別）



（注） 対象：問 24 優秀な人材の確保・維持策として、次の施策を行っていますか
 軸：問 32 権限委譲の仕組みは構築できていますか

また、経営トップの率先取組みとの関係では、権限移譲ができていない企業では、経営方針・事業計画について従業員との双方向コミュニケーションを取っている割合において、移譲していない企業との違いが見られた。

図表 2-90 ビジネス推進における経営トップの率先取り組み（権限移譲の取り組み状況別）



(注) 対象: 問 10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取り組みを行っていますか

軸 : 問 32 権限委譲の仕組みは構築できていますか

経営における権限の委譲は、組織の成長に伴って経営者から徐々に行われていく必要があり、中小企業では特に人材育成と組織体制づくりのタイミングや、普段からの従業員との経営方針・計画共有の取り組みが関係しあっていることが示唆される。

2-4 企業ヒアリング結果（企業事例集）

アンケート回答企業の中で、本調査において、「持続可能な経営」において重要な要素として注目する非財務項目（①組織マネジメント、②取引先との関係性 ③外部からのガバナンス、④地域社会との関係性、⑤その他ステークホルダーとの関係性）の取組を複数実践しているとの回答があった企業のうち、1-2(3)において述べた本調査において財務の健全性に関する指標のいずれかの実績に優れ、ヒアリング実施に承諾が得られた企業に対し、順次ヒアリングを行った。特に非財務面での取組を念頭に、特徴的な取組事例を以下に紹介する。

<事例企業一覧>

- (1) 株式会社大川原製作所
- (2) 株式会社キャリア・マム
- (3) 有限会社黒田養蜂園
- (4) 三興塗料株式会社
- (5) 田中科学機器製作株式会社
- (6) 株式会社日本レーザー
- (7) 武州工業株式会社
- (8) 松川電気株式会社
- (9) 本橋テープ株式会社
- (10) 大和合金株式会社
- (11) 株式会社流機エンジニアリング

(1) 株式会社大川原製作所

社名	株式会社大川原製作所	
設立(創業)年	1927 年創業、1945 年設立	
本社所在地	静岡県榛原郡吉田町	
資本金	7 億 7,921 万円	
従業員数	288 名	
業種・事業概要	【生産用機械器具製造業】 乾燥・造粒・混合・濃縮・遠心分離・粉粒体殺菌・液体殺菌・濾過・分級装置、汚泥・廃棄物処理装置の製造販売	
取組み分類	☐ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☐ マーケティング ☒ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・ダイバーシティ経営推進プロジェクト「OKWomen」による全社座談会での経営課題議論、会社の方向性が見える化 ・「OKWomen」による従業員意見を的確に収集した働き甲斐のある職場づくり	

○ 「OKWomen」全社座談会で経営課題を議論、会社の方向性が見える化

- ・ 2 年前から、中期経営計画を全社公開する取組みを開始(従前は管理職以上のみ公開)。年次で進捗がわかる形式とし、各部の達成度合いや、未達事項の振り返り、翌年の施策立案ができるシートにしている。
- ・ 年に 4 回全体会合を開催し、社内に意識共有。年始に、その 1 年の取組み計画と、前年の取組み達成度を全社員の前で発表。コロナ禍の状況では、データや録画での情報発信や、管理職以上を集め時間短縮しての発表等で情報共有。なるべく見える化を図り、全社員が同じ方向に向かえるように工夫している。
- ・ 中期経営計画を全社公開する取組みのきっかけは、ダイバーシティ経営推進プロジェクト「OKWomen」による全社座談会。ダイバーシティや女性活躍等、今後会社が発展していくために必要な課題や改善事項について全社員参加型の座談会を行う中で、社員にも会社の方向性がわかるよう開示・説明してほしいという意見があり、役員会に提言して実現。
- ・ 他の改善事項への対応も含め、5 年前に取組みを始めてから、多くの社員が社内環境の改善を実感(社内アンケート調査において約 7 割が環境改善してきたとの回答)。

○働き甲斐のある職場づくりプロジェクトで従業員意見を反映、役員も意識改革

- ・ 「OKWomen」は、ダイバーシティや働き甲斐のある環境を作るプロジェクトチーム。社内情報収集を担っており、プロジェクトメンバーには従業員からの意見が寄せられやすくなっている。若手のキャリア相談や上司からの期待度がわからないといった従業員の意見を元に、課長以下社員へアンケート・社内調査を実施。具体的な傾向について情報収集し、部長陣にフィードバックしている。
- ・ エキスパートの育成もメーカーとして必要だが、組織の硬直化を防ぎ、マネジメント層を育成するために、業務ローテーションを組み入れ、多能工社員の育成に力を入れている。社員自身のキャリアパス形成の視点が生まれる等、モチベーション向上にも寄与。
- ・ 業務ローテーションに加え、他部門での業務を通じて自分の業務へ役立てるキャリアの構築という目的で社内インターンシップを実施することにより、幅広い能力と知識を養うという



考え方が部課長に浸透し、縦割り組織の改善につながっている。若手の優秀な人材を長期登用しやすい人事制度改革も実施。等級の昇格要件から年齢を外し、内容さえ満たせば最短2年で次の等級に進めるように変更(2021年1月から移行)。

- ・ 「OKWomen」が全社へ展開する、働く環境の改善策及びその結果(社員の反応等)を適宜役員へ報告することで、社内の雰囲気「変わった」ことを役員自身が実感し、働く環境の改善に対する経営層の意識や感度が高まった。
- ・ これまでは技術的な教育に力を入れてきたが、今後は技術力だけでなく、階層別研修に力を入れ、期待される役割の理解や各階層で必要とされるスキルやマインドを身につけさせ、会社のビジョンを実現させるための人材を育成していく必要がある。また、コロナ禍では、オンライン研修等の活用も課題。

○人材の確保にはブランド力と知名度が重要

- ・ 基本的には人材斡旋会社を利用しているが、優秀な人材を採用するためには、会社のブランド力と知名度が必要。「新・ダイバーシティ経営企業100選」への認定等を機に、多様な人材が活躍できる環境がある会社というPRを、大学や県など様々な場所で発信し続ける工夫をしている。
- ・ 学生インターンシップを実施している。地元に限らず県外からの応募も少しずつ増えてきており、採用にもつながっている。

○地域連携・協業(サプライチェーンへの取組み重要性)

- ・ 同社の事業には協力会社が不可欠であり、県内の協力業者やサプライヤーとの様々な業務協力をしている。後継者不足や高齢化による高度技術者の減少、部門縮小等のサプライヤー課題に対応するため、常日頃から調達先・協力会社を増やす取組みを実施。優秀な協力会社を探索し、協業を通じてエンジニアリング力を育てることで、高い品質や安定供給を確保。
- ・ 静岡県は将来的な地震の発生も事業継続リスクと捉えている。九州エリアに子会社を作ることでリスク分散しており、協力会社の育成も同様の考え。

○強い財務体質をつくる意識、収益確保の工夫(外部ガバナンス等)

- ・ 経営コンサルティング会社の助言もあり、自己資本比率60%を目指し、近い数字を保とうとしている。また、創業時から無借金経営である。
- ・ 高い収益性で成長し続けるために、ブランド力を上げ、またある時期より厳しい競争にさらされる製品販売だけではなく、保守業務に力をいれてきている。海外からも「乾燥機のオーカワラ」と名指しされるブランドになるよう海外ロゴの刷新や装置デザインを変更。また、顧客に対し、日々満足度調査を実施し、意見等を営業のみならず、技術、製造にもフィードバックしている。

(2) 株式会社キャリア・ママ

社名	株式会社キャリア・ママ	
設立(創業)年	1995 年創業、2000 年設立	
本社所在地	東京都多摩市	
資本金	3,875 万円	
従業員数	45 名	
業種・事業概要	【サービス業】 業務支援(アウトソーシング事業)、販売支援(マーケティング・プロモーション)、テレワーク導入支援コンサルティング、教育支援(キャリア支援事業)、コミュニティ支援	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☐ マーケティング ☒ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・社会的要請を本業に取り入れ、収益化を継続 ・働きやすさや地域への価値提供等、従業員に理念の実感を	

○コロナ影響でテレワークがAI ビジネスの好機に

- ・ 業務支援事業は BtoBtoC というビジネスモデルのため、コロナ禍で企業の業務減に比例して売上が減少した。緊急事態宣言の際は売上が半減し、各種助成金や家賃補助を受けた。今期は、継続事業の売上は下がったが、新規の官公庁案件を受注し全体の売上は増加。
- ・ 応募のきっかけは、コロナ禍の新規事業の立ち上がり。コロナ禍で異動した事業部長を筆頭に、現場において自発性が向上。現場で検討・企画の上、AI学習データの作成(図へのタグ付け、声・リアル写真提供等のアノテーション業務)サービスを開始。現在、新規開拓中だが、収益化しており、他分野の売上減少分を補完。

○社会的要請を本業に取り入れ、収益化を継続

- ・ 地域課題解決の取組みを収益事業化している。1995 年、多摩ニュータウンで育児サークル「PAO」を立ち上げたのが同社の前身。PAO は「可能な限り可能性を生かす機会を」という意味で、母親たちが主体となって輝けるもの・幸せになれることをつくりたかった。当時多摩ニュータウンにはコンピューターメーカーやシンクタンクが多くあり、ネットワークに参加する母親たちの 2 割ほどが自宅のパソコンを自分で立ち上げ可能であった(当時は、起動時に dos コマンドを打ち込む必要があり、未経験者は起動すら難しかった)。お金ではなく、働いて「お母さん」でも「奥さん」でもない「自分」という人間を認めてほしい人たちが多くいた。その思いを形にしたのが、今のチーム型テレワークという働き方。
- ・ 今でもベースは変わっておらず、どんな状況でも働ける喜びを知ってもらうためにここをつくっている。収益計算は必要だが、地域の中でお客様が必要なものを体現化さえしていれば、どんなに後発体であっても長く残ると思っている。
- ・ 他の人がやりたいことをどのように発掘するかは、在宅ワーカーたちのランチ会での子育て中の母親の話や、普段の様々な付き合いや、加入している経済団体等から話が舞い込んでくる。人がやりたいことを叶えてあげたいと思っており、何でもフラットに受け入れている。
- ・ 組織は 20 年位で陳腐化する、とちょうど創業 20 年のあたりで感じた。新たなブーストが必要だと感じ、継続的にゆるやかなビジネスモデルのリプレースメントを繰り返せば 100 年企業になると思い実行している。

○働きやすさや地域への価値提供等、企業理念の実感を従業員に届ける

- ・ 週に 1 回、テレワークで朝会を行い、最後に「女性のキャリアと社会をつなぐ」という企業理念と 4 つの行動指針を全員で唱和。

- ・ 各部からの声は経営会議の中で部長から上げてもらい、相互のやりとりをしている。また、従業員満足度調査を年に1回実施し、そのフィードバックの際には、今後こういう会社になりたいと社員に伝達。
- ・ 人材確保の観点からも、経営理念が具現化されることの実利が従業員へ伝わるよう努力している。例えば、地域企業として「地域に対する明確な価値提供」の実感を通じた「働きがい」の提供や、「安定した給与や賞与の支給」、「本人が納得するような昇給」、「明確な評価制度」の整備等。経営者の実感としては、同社が社会で必要とされ、間違いなく新しい価値を生んでいるという期待感は、一定程度、従業員に浸透している。
- ・ 経営としての大きな課題は、経営会議の中でいかに部長に経営の方向性を酌み取ってもらい、メンバーにきちんと落としつけていけるかという管理職育成。現状は、将来ビジョンを一緒に描く物理的な機会を付与できていないので、今後取組み予定。また、次の世代を担う若手人材との中長期的な経営課題設定の協働・育成も、今後予定。

○収益性と人材の確保～粗利の管理とバックフォローするリーダーシップ

- ・ テレワークやダイバーシティ、短時間正社員の普及が進んできており、能力が高く特筆すべき人材の入社が増え、収益の良さに寄与。従業員の働きやすさがあるから、会社の収益が上がるとの経営理念。
- ・ 同社のビジネスモデルに共感を受け、中小企業診断士の資格を持つ社員が中途入社。同者が3年前から役員を担当するようになってから、管理会計の精度が上がり、各事業の粗利、利益率の管理が浸透した。人材確保・採用のため、給与水準向上(中小企業平均以上)にも取り組んでいる。

○外部ガバナンス等～黒字化できる財務体制構築で成長資金の調達を確保

- ・ 創業時に友人の会計士に経営アドバイスを受けたことがその後の事業継続に大きく影響。
- ・ 「倒産しない強い会社」実現のため、初年度から黒字化して納税ができるような財務体制の構築について指南を受けた。これにより不況時においても、順調に金融機関から融資を受けることができ、継続的な成長に繋がった(コロナ禍においても、金融機関から融資を受けられており現状、資金面では問題なし)。
- ・ 金融機関からは、IT投資時等における橋渡し支援や、国、自治体の資金支援、補助金等のこまめな情報提供を受けており、関係性を構築している。



(3) 有限会社黒田養蜂園

社名	有限会社黒田養蜂園	
設立(創業)年	1920 年創業、1993 年設立	
本社所在地	栃木県鹿沼市	
資本金	300 万円	
従業員数	8 名	
業種・事業概要	【卸売業、小売業】 はちみつ採集及び販売、各蜂産品採集販売、各蜂産品の加工販売、ミツバチ関連商品の販売、PROHERB 化粧品・RHC シリーズ化粧品の販売、花粉交配用(ポリネーション)ミツバチのリース、養蜂業全般、れんげ草米の作付け及び販売、養蜂の技術指導、各種養蜂器具の販売、ミツバチに関連するイベント・ワークショップの企画・運営	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☐ 全体戦略・経営方針管理 ☒ マーケティング ☐ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・商品ストーリーを訴求できる直販と飲食店経営でコロナ禍でも増収 ・家族経営からの脱却に挑戦	

○コロナ禍での販売戦略：来店客と築いた関係性を元にオンライン販売へ移行

- ・店舗に直接来店するお客様が減ったため、HP に掲載する商品数を店舗と同等程度に増やし、オンラインショップで購入するための決済方法を増やす等、オンラインショップを充実させた。新型コロナの影響で、健康補助食品としてのプロポリスやはちみつの需要や、健康意識が高まるなどして、蜂蜜やプロポリスの需要が増え、売上が伸びた。
- ・加えて、これまでのお客様との関係性づくりのお陰で売上が増加したと考えている。販路としては店舗直販が 9 割以上であり、卸先は自社グループの飲食店会社が主。デパート等への卸売も少しずつお客様の要望等により展開を行い始めている。土日祝日・長期休暇等には観光客を含め一定数の県外からの来客があり、また平日は県内からの来客が多い。コロナ禍で来店は減ったが、リピーターは多く、電話やオンラインで注文を受けることができた。
- ・また、コロナ禍が始まったタイミングで求人を出し、人材を獲得。飲食店業や派遣業で仕事が減る・職を失う人が増えることを見据え、大手も人材募集を控える中、中小企業としては優秀な人材を確保できるチャンスと捉えた。

○商品ストーリーを直接訴求、飲食店で集客し販売店への流れを作る

- ・グループ会社で飲食店・洋菓子類販売事業を行っており、飲食店経営による集客を通じて売上を伸ばしている。飲食店経営のきっかけの一つは、顧客の声の収集。また、経営者の方針によりデパート等へ卸売をせず直販することで収益性を上げている。
- ・蜂蜜の販売に関しては、どのような思いでどのように生産しているかという「ストーリー性」を直接顧客に伝えたいという思いがあり、アンテナショップやデパートでの販売ではなく、店舗への来店客数を増やす取組みを重点的に行ってきた。これにより、同社の蜂蜜しか買わないといったリピーター顧客を増やすことができた。
- ・他方、養蜂園は家族経営的なため、今後の成長を視野に入れると、会社組織としていずれは脱却しなければいけない課題であるとの認識。



○地域内連携・地域社会課題解決に貢献する事業への取組み

- ・ 地域の農家から生じるロスや規格外で販売できない野菜や果物に蜂蜜を添加して小ロットで商品化している。現状、収益事業には至っていないが、協業を通じて自社と相手先のPRになり、相手先の顧客に自社の顧客化の効果あり。また、蜂蜜とかけあわせたジェラートやジャム等の商品開発を通じて、地域全体の魅力としても発信に寄与。
- ・ 同社は、会社を「企業」にしていこうと考えているが、家族経営から脱却するにはマインドセットを変える必要がある。どのように地域で協業するかは今後の課題である。
- ・ 地域の他の養蜂家との連携(事業場の共有・提供)等による生産拡大に取組み中(人員確保が課題)。

○家族経営からの脱却に挑戦

- ・ 経営方針や計画等の全体像は、全て社長が決めている。グループ会社である飲食店の売上計画等の方向性も社長が決め、オペレーション詳細については店長が計画する。販売促進のイベント企画や予算計画ができる幹部人材の育成が課題となっている。
- ・ 元々は家業からスタートした会社だが、従業員が増えるにつれて口頭のみでの意思疎通が課題となり、誰にどのような業務を依頼したかが分かるようにITツール(アプリ)を導入してタスク管理や情報共有を行っている。
- ・ また、店舗ごとに店長と社長がミーティングを行うだけではなく、店長同士の定期的なミーティングをし始めたところ。各店舗(養蜂園、飲食店、瓶詰や養蜂等の補助を行う就労支援施設運営会社)の状況を互いに把握し、依頼したい内容の共有や問題点の解決を一緒に図っていくことが必要と感じて取組み始めた。事業が拡大する中で、社長がマネジメントに集中するためにもオペレーションの権限移譲が必要と考えている。

(4) 三興塗料株式会社

社名	三興塗料株式会社	
設立(創業)年	1966 年創業	
本社所在地	東京都板橋区	
資本金	1,000 万円	
従業員数	39 名	
業種・事業概要	【卸売業、小売業】 建物外壁塗装・内装用塗料の仕入、調色、販売	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☒ マーケティング ☒ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・地域社会貢献からコロナ禍を乗り切る BtoC 販売戦略を展開 ・経営計画書で理念を共有、社員第一主義経営で社員の自発性を促進	

○地域社会貢献からコロナ禍を乗り切る BtoC 販売戦略を展開

- ・ コロナ禍で工事が減り、塗料の販売が減った影響で、売上高は 2 月決算で前年度比 5%ダウン。他方、衛生商品としてのエタノールの取扱いによる販路開拓により、利益率(粗利額)は増加。
- ・ エタノールの取扱いを始めたきっかけは、社員(前職で病院勤務)のボトムアップでの企画・提案、及び取引先(溶剤メーカー等がエタノールを製造)からのエタノールの仕入れルートの確保によるもの。2020 年 2 月頃よりエタノールを仕入れ、地元の幼稚園、小学校や老人施設などに寄付。当初は販売よりも寄付の方が大きかったが、3 月下旬よりリピートが増え、売上規模は未だ小さいものの、現状、収益化。ポイントは社員の丁寧な問合せ対応や従前からの地域との信頼構築による、需要増、適正価格販売の実現。なお、前職で病院勤務の社員は、「社員、地域を大切にする」という同社の経営理念に共感し、中途入社した経緯あり。
- ・ また、当該エタノールの取扱いをきっかけに、BtoC の学校、病院用向けに新型コロナウイルス対策としても有効とみられる抗菌・抗ウイルス塗料の販売、拡大に取り組んでいる。幼稚園のトイレ等にモニター塗装、BtoC 向けのカatalog作成・配布等の PR 等により需要拡大中。
- ・ この他、地域社会貢献として「ボランティア塗装」を実施。町内会から相談を受け、小学校と協働して壁に絵を描いて街を元気づける等の活動で、地元の人がブログや SNS で同社の活動を発信してくれるため、取材や地元企業との連携につながり、BtoC ビジネスも広がっている。これまで全国数 10 か所で実施。

○全体戦略・経営方針、ビジョンや計画の社内共有

- ・ 経営者が中心となって経営計画書を策定。内容は、5 年後、10 年後、20 年後の社員と会社の未来像ということで、「経営理念」、「経営方針」、「ビジョン」と、「経営の数字」、「営業・売上方針」、「お客様に対する方針」など、網羅的かつ社員を含めた個別具体的の方針を記載。採用面接時や社員同士の教育の際にも、軸がぶれず一貫して説明・やりとりができ、経営者、社員全体で活用できるツールとしても定着。経営者は、当該取組み(社内浸透)の徹底は、離職率低下(5年間離職者なし)にも寄与しているとの認識。
- ・ 個別方針の内容は、社員に定着させるためにも大きくは変えず、時代に合わせた微修正にとどめている。社員の未来像を描くのは、社員に将来のスキル目標や年収などの具体的なイメージを持ってもらうことが目的。



- ・ 経営計画書は毎年作成し、全社員を集め計画発表会を実施。朝礼や会議、社員面談(2ヶ月に1回程度)の際に、経営計画書の内容がどれくらい社員に浸透しているかを測っている。
- ・ 会社の売上と利益について、毎月、月次決算で社員に説明している。会社の経営を自分事に捉える社員が増え(経営課題設定力の向上)、例えば、売上が厳しい時には月末に在庫販売を積極的に行う等(売上改善)、社員の自発的な活動が増え、年々意識が浸透。
- ・ 板橋区「働きがいのある会社賞」や人を大切にする経営学会「日本でいちばん大切にしたい会社賞」など、外部機関から社員を大事にする会社として評価。

○社員第一主義経営

- ・ 社員を第一に考えており、「社員と家族を一生守る」が経営方針。中小企業では人が財産であり、社員に対して社長自らその考えを発信することが一番と考えている。HP にも記載している。自分の社長就任のあいさつでもその決意を伝えた。
- ・ 経営陣が定期的な社員面談を行い、社員の困りごとにすぐ対応することで、社員との信頼関係を築いている。そうして社員から日々情報を吸い上げ、発言しやすい環境を意識して作っている。これらを通じて、社員の能力を引き出す。
- ・ 平均年収については、板橋区の行政職の平均年収をベンチマークにしており、モデルケースを通じて具体的な数字を示し、社員とその家族を守る経営をしたいと考えている。

○経営課題の設定：社長自ら現場で外部情報を収集

- ・ 顧客情報の収集は、社員の日報もあるが、経営者自ら現場に足を運ぶことを大事にしている。商品配送で顧客を定期訪問し、施工現場の職人と会話し、塗料メーカーの営業担当や所長に業界の状況等を聞くようにしている。また、業界新聞で取材されることが多く、記者から全国の情報を教えてもらう。こうした情報を適宜、経営計画書に反映している。
- ・ 経営者として発言に責任を持ち、社員に対して目標や意識を見せれば、社員自身の行動に繋がる。今回のコロナでは、社員の自発的な提案もあり、経営理念にある「考えて行動する」ことが実践できた。前述のとおり、経営計画書の内容の社員への浸透により、社員の自発性、経営課題設定力(現場)の向上にも繋がっている。

○外部ガバナンス、地域連携・協業

- ・ 経営相談は、会計事務所において全般(財務、非財務)について実施。社員は同事務所の経営塾にも参加。BCPについては、社労士に相談しながら策定。
- ・ 商工会議所は相談や経営者同士のコミュニケーションの機会。板橋区の補助金情報など様々な助言や情報をこまめにもらっている。エタノール販売についても、商工会議所が他の会社に紹介。

(5) 田中科学機器製作株式会社

社名	田中科学機器製作株式会社	
設立(創業)年	1892 年創業	
本社所在地	東京都足立区	
資本金	3,000 万円	
従業員数	37 名	
業種・事業概要	【業務用機械器具製造業】 石油・石油化学分野の品質管理、工程管理用自動試験器、分析機器、研究用機器の製造・販売 その他、科学機器の製造・販売	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☐ マーケティング ☒ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☒ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・コロナ禍を次世代経営幹部やミドル層育成の好機に ・コスト、品質、同じ夢を共有できる協力会社と協働	

○コロナ禍を経営幹部やミドル層育成の好機に

- ・ カーボンニュートラルの加速や働き方改革という、事業環境の根幹に関する課題に直面。顧客の9割以上は石油事業会社であり、世界のカーボンフリーやカーボンニュートラルへの動き、2035年頃のEV切替政策等を受けて、コロナ前から自社・外部技術による新たな製品、サービスの考案による他業界への進出を考えてきたところ、コロナ禍でグリーン・リカバリーの動きが加速。
- ・ 新しい事業領域等に関し、中長期計画の策定等、経営幹部と集中的に全社戦略を検討中。
- ・ 主な取組み内容としては、①異分野の情報収集と②組織改革等を通じたミドル人材の育成。それらを通じて、新事業の展開に繋げていく予定。
- ・ 経営承継については、後継者にさまざまな責任権限の委譲を促進。厳しい状況の経営方針について伴走しながら承継予定。
- ・ また、ミドルのマネジメント力の強化にも取組み中。経営承継と他分野への進出という2つの課題を同時に進めなければならず、トップマネジメントチームだけでは上手くいかないとの考えから。
- ・ ミドル育成として、部課長の定例会議を週1回行い、部門間連携のチェックや職制同士の様々な伝達事項等、ミドルでやってほしいことを徹底。また、4年前からプロジェクトチーム制を導入し、例えば新製品開発プロジェクトや市場クレーム対応等、部署縦割りを是正する協働連携体制を整えた。課題ごとに各部門の担当で横断的プロジェクトチームを作り、単純に連携だけでなく、問題解決の手法の学習、自律的な総合判断を促す機会としている。
- ・ 経営承継においては、今後、事業承継税制を活用予定(同制度の継続を含めた中小企業施策の充実化に関する要望あり)。



○全社戦略・経営計画の社内共有、従業員対話における課題と工夫

- ・ 半期の結果及び次の半期、中計の戦略については、年に数回全社員を集めて社長自ら発表している(オンラインでも実施)。
- ・ 組織の若返りが課題であり、6,7年前から人事制度の刷新に取り組む中で、経営者の気持ちがよくわからないと考える従業員がいることがわかり、社長がブログ記事(社長のつぶやき)を発信する仕組みを導入。従業員に経営層の考えが伝わっていないことが判明したきっかけは、社員アンケート

一ト。人事制度改革により不協和音が生まれたり、対話がうまくいかなかったため、従業員アンケートを導入。

○人材育成・確保の工夫

- ・ エキスパートを育てながらマルチスキル型人材を育てることに取り組んでいる段階。幹部候補の育成を最優先に、トップ自ら育成中。数年前からナレッジ・問題解決スキル向上に外部教育を導入し、技術面・マネジメント面の両方の育成に取り組んでいる。
- ・ 給与水準は、人材確保の観点から、年収レベルは業界大手の公開情報を参考にし、平均年齢と平均年収をみて目標にしている。

○多様な外部ガバナンス

- ・ 過去、金融機関に相談サービスを受けていたが、現状は、コンサルタントに依頼。経営相談は、分野ごとで2名ほど契約。最近ではM&Aを実施した際にも相談。
- ・ その他、人事関係、労務関係、事業承継関係、財務(公認会計士＝監査役)においても、外部リソースを活用。

(6) 株式会社日本レーザー

社名	株式会社日本レーザー	
設立(創業)年	1968 年設立	
本社所在地	東京都	
資本金	3,000 万円	
従業員数	60 名	
業種・事業概要	【卸売業、小売業】 レーザー及び光関連製品の販売	
取組み分類	☐ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☐ マーケティング ☒ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☐ 地域社会との関係 ☒ その他	
主な取組み内容	・人を大切にし、社員に当事者意識を持たせる「従業員全員株主」	

○全社員が今年の課題を提出し全社・各部署の経営計画とすり合わせ

- ・ 年初に、会社としての経営課題・スローガンを出すとともに、嘱託・パート社員まで含めた全社員が個人の今年の課題・スローガンを英語と日本語の両方で発表している。また、経営計画発表会を開催し、各部署の課題・戦略を発表。これらにより1年をスタートして、毎月会議を行い、具体的に深掘りや調整をしながら、各部署や個人のレベルで課題を出し、計画を実行している。
- ・ 計画に対して上手くいっていない場合には、互いに話をして修正。とにかく自由に発言できる会社という点が同社の強みである。
- ・ これらの取り組みは、下記に記載する「従業員全員が株主」ということにも関係している。毎週月曜に開催される全社員会議は、毎週、1時間程度の株主総会を開催していることに等しいと言える。

○人を大切にし、社員に当事者意識を持たせる「従業員全員株主」

- ・ 元は日本電子の子会社だったが、2007年に経営者と社員による自社株買収(MEBO: Management Employee Buyout)を日本で初めて実施し、親会社から独立。従業員が株主になった経緯は、人を大切にし、社員に当事者意識をもってもらうためにある。
- ・ 社員が株主になれば、「社員がそれぞれ意見を言えることとなり、株主＝社員の意見をきいていけば、社員を大切にする経営に繋がる」との思いがある。外部の株主・投資家が利益優先を経営陣に要求し、経営陣がまず働きの悪い社員を切るといったことをすれば、社員のモチベーションが下がり、業績が下がるということがわかっているため、人を大切にする経営を実践している。
- ・ 同社の人を大切にするという経営理念は、会長の日本電子での経験による。会長が日本電子で労働委員長を務めていた当時、社員の1/3にあたる1000人がリストラされたり、自身も経営陣として海外現地法人でリストラを行った経験から、「会社は経営者次第だ」と思うようになり、リストラをしない・人を徹底的に大切にする経営を考え出した。トップが強くいえば上辺の数字はよくなるが、経営陣が天下りでは社員のモチベーションも上がらないため、MEBOを行い、社員＝株主になった。そういった意味では、経営層と社員とは強い信頼関係があると言える。
- ・ 同社の特徴は、全員が当事者意識を持っている点である。1993年当時、債務超過で倒産寸前の同社を再建するために近藤会長が社長に就任して以来、特に13年前に社員が株主になってからは、全員に当事者意識が浸透している。財務的にも、今は良いが常に危機意識を持っており、当事者意識がとても高い。
- ・ 社員みんながファミリーであることは大事にしており、基本的に定年退職まで離職がなく、仲間意識がとても強く、組織風土が徹底されている。それは長年続けている毎週の全体朝礼・全社会議にも表れている。

- ・ 経営者と社員の働き方の契約書「CREDO(クレド)」には、前半は経営者が社員に約束すること、後半は社員が経営者に約束することが記載されている。それを会議の初めに、経営者と社員とで必ず読み合わせるようになっており、とても浸透している。また、HP にも公開している。

○部門間で協働し、お互いに貢献するモチベーションのあげ方

- ・ 特徴的な活動として、毎週末に、部下から直属の上司に今週の気付きと感謝というメールを出している。CC には執行役員以上の経営陣全員が入り、経営陣は全社員の気付きと感謝を毎週見る。必ずしも仕事に関することではなくプライベートでの気付きや感謝でも良い。それに対して、直属の上司は必ず返事を書く。また、他の社員に助けてもらって感謝したときは、その相手にも必ず CC を入れて伝える。これを何十年も続けていることで、自由に発言できる会社、互いに調整できる組織風土が作られているのではないかと。
- ・ また、同社は組織マネジメント上の考え方として「ティール組織」を実践しており、権限委譲がかなり進み、組織体系はフラットである。社員が自主裁量、判断で仕事ができ、商談や業務効率化などに投資が必要と社員が考えるものがあれば、各人が申請できる仕組みをとっている。自分たちの働き方やそれに応じた待遇も自分で決定する。また、営業や技術はインセンティブ制で、年度の売上利益の3%は必ず配分される。加えて、当該利益の配分にあたっては、助けてもらった人、感謝している相手に、再配分することができる。



(7) 武州工業株式会社

社名	武州工業株式会社	
設立(創業)年	1951 年創業	
本社所在地	東京都青梅市	
資本金	4,000 万円	
従業員数	150 名	
業種・事業概要	【輸送機械器具製造業】 自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工／医療機器部品製作／自動制御機械製作／知育玩具／IT 生産管理システム	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☐ マーケティング ☐ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☒ その他	
主な取組み内容	・長期的に将来を見据えた業態転換がコロナ影響緩和 ・利益を還元し社員のモチベーションを上げる経営計画の見える化	

○長期的に将来を見据えた業態転換がコロナ影響も緩和

- 主力製品は、自動車の熱交換器用パイプと、腹腔鏡手術用パイプ(カテーテル)。また、生産用設備装置も社内で制作しており、35 人のエンジニアを擁する。
- 新型コロナ影響で 2020 年 5～6 月に仕事が 8 割程度減少。現在は従来の 2 割減程度に戻っている。雇用調整助成金を活用して会社を運営しつつ、新製品「足踏み式ボルトスタンド」を 1 か月で開発・販売して売上を上げたり、コロナ禍でも業務多忙な電機系の他社に同社の社員を派遣して、同社がこれまで扱いのなかった電装製品の取り扱いを習得する機会としたりするなどの工夫をして雇用を維持している。業態転換も含めて考えながら取り組んでいる状況にある。
- 以前は自動車部品専業だったが、リーマンショックをきっかけに腹腔鏡手術器具を製造することになり、現在では、売上の 40%を占めるようになっている。成功要因として、自動車部品製造で培われた技術力と生産能力の高さが挙げられる。医療用品は少品種・大量生産のため、技術力とコスト競争力に強みがあった。海外へ生産移転せず国内生産していたことは、コロナ禍における医療分野の安全保障という意味でも良かった点である。
- 将来の自動車部品事業の成長鈍化に備え、社内のエンジニアリング技術を生かした生産設備を外販する取組を徐々に開始していたところ、コロナ禍でこの取組みに弾みがついている。2020 年 3 月末にはロボット 1 号機、2021 年 3 月には AI 検査装置を納入した。

○人材育成：マルチスキルを素早く育成する工夫

- 同社には、狭い意味での「職人」ではなく、多能工を育てるという考え方がある。その人だけしかその仕事をできないという状態を避けている。中小企業では大企業に比べて多様な仕事を経験できる機会があり、また人材が少ないので、マルチスキルを育成する必要性を認識している。なお、マルチタスク化により、営業担当(生産も担当した社員)が適正価格での販売が可能となる等、一部、利幅確保への効果も出ている。
- 同社の新入社員育成の取組として、社内で一番難しい仕事を二週間担当させるという取組みがある。男女や文理の区別なく一番難しい仕事を最初に経験させることで、他の仕事が易しい仕事に変わり、短期間で多能工を多数育成できる。また、これにより他人の指導もできるようになり、組織的な学びの力が上がる効果もある。
- 誰がどのようなスキルを持っているか、ステップアップの状況が分かるように掲示しており、部下が上司を、同僚が同僚を評価する全方位評価制度を実施。会社として情報をオープンにし、情報格差を無くすことで、全員が平等に気づきを得られる環境を整備。

○利益を還元し社員のモチベーションを上げる経営計画の見える化

- ・ 現在の5か年中期経営計画では、SS(社会満足度の向上)を実施中。過去には、従業員満足度向上、CS(お客様満足度向上)に取り組んできた。これより前、創業65周年に向けた5か年計画では、会社の利益の半分を従業員に還元し、かつ全員を正社員にするということを実現。会社として財務の数字を組合にオープンにしており、月次で部門・全社の利益が見える化している。時間当たり出来高が上がれば給料が上がるという仕組みがあれば、社員は頑張ると考えており、「給料の決め方と利益は両輪である」との考えがある。
- ・ 自動車部品業界におけるLCC価格(ローコストカンントリー;世界で一番安い国の価格をグローバルに採用)への対応においては、同社はこれを国内工場での生産として実現しつつ、「8.20」運動(1日8時間20日稼働)に取り組んでいる。また、地域の雇用を守ることも目的に置いている同社は、まずは地元の人材を正社員として積極採用している。
- ・ ヒエラルキーのないフラットな組織を目指しており、一人一人が経営者的な感覚をもってもらいつつ、生産性を下げることがないよう、KPIはなるべく限定的に設定している。



○情報をオープンにする戦略と「武州庵」で地域全体に貢献

- ・ 同社の考え方を地域内の他社に展開し、地域をもっとよくしたいとの思いから、「武州庵(勉強会)」を開催。従来はクローズド戦略で情報を公開してこなかったが、現在はオープン戦略に変え、見える化や講演会、勉強会といった方向転換を行った。
- ・ この2年間で工場見学55件、講演48件を実施。色々な場面で取り上げられるようになり、同社のブランディングとともに、地域の底上げにもつながっている。
- ・ こうしたブランディング戦略は、それまで新卒採用は全て高卒社員だったのが、10年ほど前から、大卒社員を採用できるようになったことなどの知名度向上に寄与している。
- ・ また、同社の経営状況の見える化の取り組みでは、多様なステークホルダー(お客様、従業員、取引先、協力メーカー、金融機関等)に対して、同社が健全であるということ、IoTを使って見せている。数字で見せる事により、透明性と合わせて、お客様との交渉での説得力も高まっている。

(8) 松川電気株式会社

社名	松川電気株式会社	
設立(創業)年	1967 年創業、1973 年設立	
本社所在地	静岡県浜松市	
資本金	2,000 万円	
従業員数	48 名	
業種・事業概要	【建設業】 大規模施設、工場等の一般電気設備、各種プラント設備(浄化センター・最終処分場)、高速道路(情報表示板・ウェブカメラ通信)、太陽光発電システム、機械制御システム配線、特殊電気設備	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☒ マーケティング ☐ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☒ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・強じんな財務体質づくりで想定外の危機でも会社を継続 ・社会貢献・地域社会課題解決の精神で新規事業を開拓	

○強じんな財務体質づくりで想定外の危機でも会社を継続

- ・ 新型コロナに係る緊急事態宣言下では、同社の顧客である地元の工場が設備投資の延期や中止を行ったため、当然影響を受けたが、「想定外の危機がきても、しっかり対応し会社が継続できる体制作りが必要」、「たとえ 2 年間仕事が無くても基本給を払えるような財務基盤を持つ」といった経営方針により、コロナによる影響を緩和。
- ・ 経営方針の一つとして、33 年前から無借金経営を続けており、また手形払いをしないことにしている。併せて、利益を出せる状況を作ることに当然注力しており、売上高成長率や自己資本比率にはその結果が表れている。
- ・ 現在は来年 9 月完成の社の幹となる大型案件があり、随時別件の仕事も受注し、忙しい状況にある。
- ・ また、他社との取引関係における同社の経営方針として、「価格競争は避け値段勝負に陥らず、会社として誇りの持てるものを大事にする」との信念の下、下請けを極力やらず、適正価格での取引を推進している。

○社会貢献・地域社会課題解決の精神で新規事業を開拓

- ・ 浜松市のパーク PFI(公募設置管理制度)の事業を受注し、電気工事以外の地域貢献事業を実現。江戸時代の庄屋である鈴木家の旧屋敷を改修し、母屋は古民家カフェとし、離れでは体験工房を設置。人が集まる心地良い空間による、ほっこりする和みの場を
- ・ 提供し日本の四季折々のイベント(餅つき、豆まき、節句、七夕等)また、農産物の収穫、調理を体験することによる食育活動、紙芝居等の開催も企画する。現代の人びとが触れ合うことの少なくなった日本の伝統行事や収穫体験等を通じて子供たちを笑顔にし、加えて子供たちの笑顔を大人たちが見守り集まる憩いの公園を目指すことを提案。来年 10 月に完成予定。
- ・ 儲かってもやっではない仕事、儲からなくてもやらなくてはならない仕事がある。古民家の改修工事であり、優れた昔の梁や柱を残しつつ耐震構造計算をする必要があり、限界体力計算法での施工のため工事には費用がかかる。しかし、開業費・初期設備費に関して建造物改修(電気・給排水衛生・空調等含む)や外構及び庭園などの整備工事に関する費用は、社会貢献事業の一環として捉え、別途処理し事業内での回収は考えていない。また、現地に配置する従業員も本社人件費として処理する方針である。よって、当事業収支計画においての支出に関しては、現地採用のパート職員人件費及び施設維持・運営の諸項目のみのものとする。
- ・ 「多くの地域住民が求めた文化遺産保存事業であり、地域に恩返しする重要な社会貢献」との思いの下、地域社会との関わりの上では、収益を度外視した事業も実施している。

- ・ 同社では、新事業に参入する際は分析も行うが、数字にはこだわっていない面がある。困りごとに手を差し伸べて、やるべきことをやろうという意識がある。パーク PFY の事業の他にも、今年から女性の電気工事士を増やす取り組みを実施。現状では一般家庭向け事業を行っていないが、「地元が高齢化しており、家庭内のちょっとした電気工事や電球取り換えなどの手伝いをしたい」と考えてのこと。
- ・ 外国人雇用も前向きに捉え、新年度からミャンマー・ブラジルの2名の外国人の採用も決定している。

○「大家族経営」の経営理念・人材育成方針

- ・ 同社は、社員や協力業者、その家族まで含めた「松川一家の大家族経営」を掲げ、社員の幸福と地域社会の恩返しを目指している。社員が元気で幸福でなければお客様に満足していただける工事を提供することはできないという点で、全員が同じ方向を向くようにこの理念を徹底。大家族の経営理念は一貫しており、繰り返し社員に伝えている。
- ・ 中期経営計画の社員への共有は、1月の始めに経営の取り組みや方針について、社員説明を行う。3月から個人面談を行い、各人の1年後、3年後、5年後の姿についてアンケート調査。その後、役職者と相談しながら6月までに年度行動を作成してもらう。「自らが成長しないと、子供たちや家族を幸福にできない」との思いの下、社長から細かい指示は出さないようにして、面接やアンケートを通して、個人が成長するためにどうするかを考えてもらっている。
- ・ 「自分づくり十一誓」を基本方針として掲げており、社員のやる気を出させることが組織の活性化につながると考えている。新規案件の受注の際は、受注金額、材料、労務費、利益等の内容で現場によってランクや規模の違いはあるが、一番現場を施工したいという思いの強い社員が担当すべきとの考えから責任者申し出制を採用している。社員には案件を担当したい理由をレポートに書かせ、部長クラスが候補を決め、社長が面談して担当を決める。担当者は現場のリーダーになり、スタッフや協力会社を決め、現場を納める体制をつくっている。担当者を最初から指名するのではなく、本人自ら志願させることで、より良い体制づくり、高品質の施工とその人自身の成長に繋げている。また、担当者が情熱をもって取り組んでくれた仕事への恩返しとして、現場の竣工検査には全て社長が立ち会っており、この繰り返しで社員も本気になっていると考えている。単に電気工事という仕事ではなく、現場は人を成長させるツールだと考えている。
- ・ 利益確保は大事だが、ノルマがあると価格競争になってしまうため、営業や現場に対して数値的なノルマは無い。下請も極力やらない。価格勝負ではなく、お客様が満足して必ずリピートが来るような高品質の施工とサポート体制が絶え間なくできるようにしている。
- ・ 社員に対して思いやりや感謝を伝えることが、リーダーシップとして重要と考えている。社長自身が必ず竣工検査に立ち会い、社員が一生懸命取り組んだ仕事に対し、現場を見て評価している。設計と現場の工事は一連の仕事であるため、設計担当も現場に連れていき、一緒に行動している。
- ・ 外国人学校ムンドデアレグリア校の学習支援も3年前から行っており、今年度は外国人学校の生徒2名に奨学金を出している。



○事業継承の考え方

- ・ 社長自身は創業者一族ではなく、創業者の家族が会社を継ぐことは必須ではないとの認識がある。経営者には、「引き継いだ時よりも会社を良くするという責任がある」との考えの下、経営幹部に対しては、「自分以上の情熱を持っている人なら誰でも今すぐ交代する」と常に言っている。
- ・ 会社が良いときに引き継ぎたいと考えており、今後も後継者候補を育てていく方針がある。

(9) 本橋テープ株式会社

社名	本橋テープ株式会社	
設立(創業)年	1986 年	
本社所在地	静岡県榛原郡吉田町	
資本金	1,000 万円	
従業員数	45 名	
業種分類・事業概要	【繊維工業】 細巾織物及び資材全般の加工、販売:ポリプロピレン、ナイロン等化学繊維製のカバン・袋物副資材(鞆のショルダーベルト、補強資材等)、工業用副資材(耐震ベルト等)	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応	

OSNS 戦略による BtoB の新規顧客獲得

- ・小ロット・多品種・短納期の 3 つに対応する工場づくりと、自社細幅織物を素材としたオリジナルの消費者向け商品(直販・OEM)を HP で外部発信。様々なマーケットでの使い方を提案し、テープを材料に使ってもらえる業種を増やすことで、BtoB の新規顧客開拓につながっている。
- ・バブル崩壊後景気が悪化し生産が海外にシフトしたため、カバン以外の顧客開拓に早くから取り組んできたところ、緊急事態宣言発令後のデパート休業により大きな影響を受けた。
- ・地域商社や地元観光局の支援を受けて、巣ごもり需要をターゲットに子供向け教材(テープ工作キット及び YouTube 動画)を制作。Go To キャンペーン開始後は、キャンプ用品(アウトドアで使える一升瓶ホルダー)が Twitter で注目されるなど、地道なテープ商品開発・提案が SNS を通じて拡散。会社 HP のアクセスが増加し、新規開拓へ。
- ・「中小企業等経営強化法」に基づく経営革新計画の申請を活用。従来の織物製造に加え、完成品の自社制作能力向上に向けた設備投資、人材育成、社内体制改革、次いで特許取得に取り組んだことが、アウトドア分野商品の拡大へつながっている。(なお、同社は「人は財産」と考えており、「人財」と表記。)
- ・2020 年 5 月に半分まで落ち込んだ売上が 10 月には 8 割まで戻り、4 月には 100%を超える見込み。YouTube 動画発信、HP とネットショップのアクセス解析、SNS 分析など、今後も SNS での消費者向け提案力の強化に取り組む。



〇環境・社会課題解決に貢献する商品開発

- ・新たにリサイクル製品の販売に取り組んでいる。欧州ではアウトドアブランドのリサイクル商品が早くから流行していたため、2020 年 4 月からリサイクルナイロン糸を輸入・製織。日本での取り組みは遅まきながらではあるが近年の急速な関心の高まりを受けて、5 月頃より顧客提案を行っている。
- ・イタリアで年 2 回開かれる展示会に顧客と一緒に毎年出店する中で、社長自ら、現地の流行の大きな変化をキャッチ。2019 年 10 月頃から調達先を探し始め、台湾メーカーを 1 社発掘。コロナ前の 2020 年 1 月に現地訪問して発注ができた。コロナ影響で少し遅れたが、2020 年秋頃から商品を出している。

- ・ 海外からの再生原糸購入に加え、自社の廃材の再生に取り組んでいる。ナイロン製品の廃材を外部メーカーで溶かしてペレットにし、コーン等のプラ製品に再生。将来的には、廃材を糸にしてもう一度テープ製品化したいとの考え。

○経営計画の策定・社内共有

- ・ 3年間の経営計画書をA4冊子で毎年作成。冊子は、パートも含め全社員に配布。人件費、損益等の各目標数値と、社員一人一人のアクションプラン(1年の計画)を掲載。
- ・ 会社の方向性や、やるべきことを皆に理解させるため、また、社員全員に損益を説明できる能力をつけてほしいために実施。平成2年より先代社長が取り組みを開始し、徐々に内容を改善している。
- ・ グループが4つあり、各グループのマネージャー、サブマネージャーが社員と面談を行い、目標設定してまとめている。この10数年で社員数が倍になり、マネージャー等中間層の教育が重要になりつつある。
- ・ トップ自ら若い社員との積極的なコミュニケーションを重視してきたが、中間層育成のためにも、昨年からできるだけマネージャーに依頼。コロナ禍でより苦戦したが、ようやく落ち着いてきた。社長は、自分の考え方をYouTubeで社員全員に発信。社員との対話を年1回行うが、普段の対話は極力マネージャーに任せている。これにより、横のつながりが強まり、問題発生時の解決が早くなった。

○人財の確保

- ・ 会社のメディア露出を増やすことで人財確保に繋げている。福利厚生を高めること、比較的高めの給与水準、男女格差をなくすこと等で、社員が人に紹介したくなる会社を目指している。
- ・ 女性活躍、ダイバーシティ推進のきっかけは、工場での織物生産で実際に女性の能力の高さを実感したため。社内で女性技術職を育成し、今では営業や生産管理の業務にも男女差は縮小している。技術を持つ60歳以上の採用も実施し能力のある人財確保に繋げている。また障がい者雇用にも取り組み、老・若・男・女、健常者・障がい者など社員ひとり一人が信頼し合い明るく楽しく活躍できる職場づくりを進めている。
- ・ 多能工よりエキスパートを育成する方針。特許取得や、他社に真似できないものづくりにこだわりつつ、時代の波や流行に乗るためには、対応力が必要。
- ・ 外部より労務の専門家を月2回招いて社員との個人面談を実施しており、社員の資質向上や、外部への相談機会の提供を図っている。また、会社に関わる諸問題についてもアドバイスを受けている。

○地域連携・協業で地場産業を維持

- ・ 後継者不足と若手社員の採用・育成は地域的な課題であり、採用難の地域企業は多い。地元の中小企業と共同で、子供たちに地元企業を知ってもらうイベントを企画。近隣小学校から2000人程の子供が集まり、各社で職業体験をしてもらうもの。一昨年は21社が参加。子供たちに地元企業の魅力を伝えるだけでなく、社員にも自社の良さを知ってもらう良い機会になっている。
- ・ 材料の国内調達にはこだわりがあったが、繊維業界は縮小しており、安定供給のため海外調達に切り替え。製造機械は日本メーカーが全て廃業したため国外から調達。社内では、新規サプライヤーの開拓と同時に、万が一に備え自社での一部生産や機械修理に取組み、設備を作れる技術をもつ社員の人財育成を進めている。
- ・ 地場産業の維持には、生産工場だけでなく生産設備を作る会社も必要。設備本体は作っていないが付属する機械は吉田町で制作するなど、地元発注に取り組んでいる。静岡県繊維資材工業組合や吉田町の近隣若手で作るテープ組合等、同業者の団体で協力して機械購入や部品調達を積極的に実施。最終的には、各社の若手社員を育成する教育訓練所を作りたいとの考え。

(10) 大和合金株式会社

社名	大和合金株式会社	
設立(創業)年	1941年創業、1953年設立	
本社所在地	東京都板橋区 (埼玉県入間郡三芳町)	
資本金	4,500 万円	
従業員数	42 名(グループ計 147 名)	
業種・事業概要	【非鉄金属製造業】 溶解から鍛造・押出・熱処理・切断・機械加工・梱包出荷までの同社内一貫製造を行う特殊銅合金メーカー	
取組み分類	☑新型コロナ影響への対応 ☑全体戦略・経営方針管理 ☑マーケティング □外部ガバナンス等 ☑人材育成・確保 □事業継承 ☑地域社会との関係 □その他	
主な取組み内容	・特殊銅合金分野における一貫製造体制確立によるオーダーメイド対応 ・家族主義的経営の実践	

○一貫製造による多様な顧客ニーズへの対応

- 自動車、鉄道、航空機、船舶、半導体、機械設備等、様々な産業向けに BtoB で特殊銅合金を提供している。創業以来、溶解から鍛造・押出・熱処理・切断・機械加工・梱包出荷まで同社内での一貫製造体制を確立するとともに、同社の主力商品である「NC 合金」というベリリウムを使用しない新たな銅合金の開発などに見られる高い技術力を背景に、取引先企業の個別ニーズに着実に対応し、売上を積み上げている。
- 同社内一貫製造体制のため、合金の配合組成を自由に変えることが可能。100 種類以上の特殊銅合金を手掛けていることで、少量多品種対応、試作品対応等に対して個別にオーダーメイド対応が可能となり、他社との差別化が図られている。
- 近年では、航空機産業への進出、環境・エネルギー産業への参入として欧州の国際核融合実験炉 (ITER 計画) への参加など、「銅合金一筋」に幅広い分野に進出している。

○コロナ禍での対応(新規顧客獲得、社内経営改善プロジェクトの立ち上げ)

- 新型コロナウイルス感染症による影響で、一時的に生産高が減少したが、むしろチャレンジする好機と捉え、新たな取引先獲得に向けた積極営業を展開。オンライン会議をいち早く取り入れ、北海道のロケットに関するベンチャー企業との商談、半導体関連でのアメリカや台湾の企業との商談など、国内外問わず幅広く商談の機会を得た。
- また、新たに BtoC 分野への進出という観点では、コロナ禍でつり革やドアノブに直接手を触れたくない人のために、銅の抗菌性を活かした非接触ツール(グリップ)を開発。新聞等でも取り上げられ、安全・安心を世の中へ提供することで新たな社会貢献の形を示した。
- その他、社内における社員が主導する経営改善プロジェクトをいくつか立ち上げ、製販連携した生産性改善プロジェクト、営業力強化プロジェクトなどを実施。これらの社内の取組は、社員が自分事として、ポストコロナ時代における経営戦略等を考えるいい機会となった。

○家族主義経営の実践、経営理念の浸透

- 「誠実一路」という経営理念の下、家族主義経営を実践し、中小企業の良さ(フットワークの軽さ。融通を利かせた臨機応変な個別対応)を最大限活かした経営を行う。
- 「お客様の問題を的確に解決していくサポートをするのが当社の役目である。」「会社は、社員にとっての人生が、生き活きとして楽しく鍛えられる人生道場のような場であってほしい。」といったような社長の思いは、定期的に行われる全社朝礼、各部門の係長以上が集まる製販連携会議の場

などにおいて、その時々¹の経営状況、今後の経営計画及びその方針等とともに、社長から直接、社員に対して語られている。

○会社の誇りである社員

- ・ 新入社員の採用にあたっては、同県内行田市にある「ものづくり大学」から多くの技術系社員を採用しているほか、最寄りの工業高校・大学等の紹介を活用した採用も実施している。
- ・ また、同社には親子・兄弟・親戚や親友社員も多く、「社員が誇りと自信をもって、息子、親戚や親友を勧誘したくなる企業であり続ける。」という一面がある。
- ・ ダイバーシティ経営という観点では、航空機分野での海外展開と時を同じくして、自治体国際化協会（CLAIR: Council of Local Authorities for International Relations）におけるJETプログラム（The Japan Exchange and Teaching Programme）の修了者の採用活動に向けた取組等を実施するなど、外国人社員の積極採用も行っている。海外企業との商談の際には、在籍部署を超えて、外国人社員が商談の場に同席するなどしている。

○経営デザインシートを活用した社内活性化の取組

- ・ 2018年に、全社的な取組として「経営デザインシート」を作成。
- ・ 同シートは10年後の将来を見据えて、自社のビジネスモデルとの関係性や、将来的に影響を受ける外部環境要因等を整理することで、現在の自社の立ち位置を把握しようとするもの。
- ・ 同シートの作成過程では、社員一人一人が社内の課題を大小問わず問題提起をしたことで、結果的に、社員が自分事として社内の課題を認識するきっかけとなった。
- ・ 実際に作成された経営デザインシートでは、10年後を見据えた今とるべき戦略として、「100年企業を目指そう！そのために、大和合金がなくなるとどうにもならない、と世界の超優良企業に言われるような、特殊銅合金の世界 No.1 企業になる！」などの強い意志が書き込まれ、そうした目標を社員総出で作成できたことで、社内の団結を一層深められた。
- ・ 2020年のコロナ禍を経て、狙うべき産業を航空機産業から次なるターゲットへと、方向性に微調整を加えた。このようにして、一度立てた10年計画を時代の変化に応じて臨機応変に修正対応している。

○協力会社等含めた地域社会との関係構築

- ・ 家族主義経営の一環でもあるが、同社が従来主催してきた「大 BBQ 大会」や「みよし森の音楽会」では、協力会社、サプライヤー、地域住民の方々などを招待している（今年度はコロナ禍のため開催できず）。
- ・ 社外からも招待しているのは、協力会社については、同社の最大の強みである特殊銅合金一貫製造において、同社自らではできない難加工・精密加工等を担ってもらう上で、協力会社との信頼関係構築が不可欠であるとの思いからであり、地域住民については、地域に根ざした企業である上で、地域社会との関係は大切にしたいとの思いからである。
- ・ 音楽会は、プロの演奏家などを招く本格的なもので、先代相談役のかけ声のもと、現社長の萩野社長の代から実施している。BBQ 大会、音楽会いずれも、毎年社員とともに盛大に開催し、協力会社、地域住民等への感謝を伝える場にもなっている。

大 BBQ 大会の様子



(11) 株式会社流機エンジニアリング

社名	株式会社流機エンジニアリング	
設立(創業)年	1977 年	
本社所在地	東京都港区	
資本金	4,000 万円	
従業員数	126 名(2020 年 4 月末日)	
業種・事業概要	【その他の製造業】 1.流体機器装置、圧力流量制御装置の設計・開発 2.同機械装置類の据付・整備・保守業務 3.宇宙関連地上試験設備の設計・開発 4.原子力関連設備(除染・減容分野)の設計・開発 5.産業機械の商品企画・開発・販売 6.換気システムコンサルタント業務 7.環境機器の企画・開発 8.環境機器のリース・販売	
取組み分類	☒ 新型コロナ影響への対応 ☒ 全体戦略・経営方針管理 ☒ マーケティング ☐ 外部ガバナンス等 ☒ 人材育成・確保 ☐ 事業継承 ☐ 地域社会との関係 ☐ その他	
主な取組み内容	・10 年後を見据えて経営課題を検討、組織横断プロジェクトで課題解決 ・「フィルター技術」をコアに SDGs で新たな事業機会を検討	

○広告戦略強化・HP 情報充実がコロナ影響下での新規顧客開拓へ

- ・ 同社は建設と産業の 2 部門にわたる 9 つのビジネスユニット、13 の市場分野において、「フィルター技術」を中核とする機械装置の設計開発、製造、販売又はリースを行う。
- ・ 近年は、集塵に加えて水処理分野への営業を拡大していたところ、コロナ禍のため訪問提案ができなくなり、営業活動がほぼリモート化。そのような状況でも、従来から HP への掲載情報を充実させており、お客様が在宅勤務になりネットでの情報がとりやすくなったこともあり、ウェブサイト経由の引き合いが増えている。
- ・ 新ビジネスである水処理分野の営業で広告戦略を強め、認知機会の積極化を図っている最中だったことも功を奏し、新規顧客からは、水処理装置のみならずフィルター技術そのものにも興味をもってもらえている状況。

○10 年後を見据えて経営課題を検討、組織横断プロジェクトで課題解決に取組み

- ・ 「5 年後の理想の姿を作るためには、その先の 10 年後の姿を描く必要がある」との思いから、10 年後の市場や社会の変化を社員に対して概念的に共有し、中間点として 5 年後に押さえるべき課題を検討、把握している。
- ・ 当該経営課題検討プロセスにおいては、「ベクトルを皆で合わせた結果、おのずとそれぞれの部署の課題が見えてきており」、例えば、既存事業の発展の限界、新市場へのアプローチと成果の挙げ方、将来的に必要な部署とそのために必要な人材、市場開拓のための製品開発のブラッシュアップ等、経営目標に対して何が不足しているか、どういう行動をしなければならないかが見えてきている。
- ・ 課題抽出には、クロス SWOT 分析を用いている。まず、会長が「外部環境・商品開発」について俯瞰した見方を示す。それを受けて、各部署の現場のチームリーダー(主任・係長レベル 20 数名)がクロス SWOT を作成。競合関係や、自社製品、人材などの観点で分析し、課題を挙げる。会長が俯瞰・見方を提示するのは、将来の成長戦略についてアイデアを示し、現場に問いかけて経営的な視点で深掘りして考えるよう促すために実施している。
- ・ また、上記の縦の経営戦略会議に加えて、不具合対策、情報管理、働き方改革等、各部署から代表を選出して課題別に横串をさして対応する全社横断プロジェクトチームも設置。縦・横で組織的な問題を社員全員が共有し、課題に対して同じベクトルを得られる仕掛けを作っている。

- ・ 毎年末に全員参加の部署間交流会を実施し、各部署の1年の成果と来季の目標や、全社横断プロジェクトの成果発表を行う。終了後は各部門から意見を出し、次の戦略会議(1月中旬)で課題として集約。部署間交流や全社横断プロジェクトが主催する大会、研修など、全員参加の行事を通じた社内の雰囲気作りには多くの予算をかけている。

○世界の方向性を示す SDGs は事業の持続的成長に重要

- ・ 今回の中期経営計画で初めて SDGs を導入。SDGs の取組みにあたっては、「世界が向かう方向を考えた経営をしないと企業の持続性が確証できない」と考えている。
- ・ 同社の行う環境装置事業は、環境課題を解決するビジネスであり、会社の本業そのものが SDGs の目標の多くに当てはまる。同社は、SDGs に焦点をあてることで、BtoB から BtoC や BtoG (Government) といった新たな視点で、社会課題に対応できる製品の提供を検討できるかもしれないと考えており、SDGs は事業継続性に重要だと認識している。今の製品や現場の技術力の延長線上だけでは市場は広がらないと考えているため、先端技術で新しい市場を作るということを実証していきたい考え。
- ・ 同社は、「フィルター技術」というコア技術を応用して事業を水平展開している。具体的には、設立当初のトンネル市場(シールド市場)から始まり、そこで蓄積した技術が、焼却炉解体、土壌汚染処理、アスベスト・ダイオキシン処理等の新しい事業分野への進出のきっかけとなっている。新しい技術開発や新しい市場創造が競争力の源泉であり、同社では現在の保有技術の管理及び将来の事業分野開拓の検討のために「フィルターツリー」を作り、日々、技術・市場を検討している。

○やりがい重視した技術者育成・教育の質をふまえた新卒採用

- ・ 技術部員については、CAD 設計だけではなく現地調査から最後まで案件をワンストップで携わらせてやりがいをつくることも、一つの企業文化として大事だと考えている。
- ・ 新卒採用は、毎年だと教育が追い付かないため、隔年で実施。中途採用は毎年実施。採用基準に年齢や男女の垣根は無いが、福利厚生や給料の面だけで入社されると今いる社員のモチベーションが下がるため、会社の理念、社風の共有を必ず図ったうえで採用している。



3 「持続可能な経営」に関する考察

(1) ロジックツリーの作成

2. で示してきたアンケート結果やヒアリング結果、それらをふまえた分析、得られた示唆等、今回の調査結果をもとに、非財務への取組み要素がどのようにして財務的効果(特に、収益性、成長性、安定性)につながっているかを整理した(次ページ参照)。なお、図中の数値(0.4 以上で緑色、0.2 以上で黄色)は、非財務的な取組み間の相関係数(参考値)であり、暫定的ながら緩やかな正の関係性が見て取れる箇所を示している。

2. では、財務パフォーマンスと関係性のある非財務面での取組みを抽出し、一つずつデータでその関係性を示した。しかしながら、各々の非財務的な取組みは、それを行えば直ちに財務的成果に至るというものではなく、そこに至るまでに他の非財務的な経営活動を経て、最終的に財務成果が得られるものと考えられる。ロジックツリーは、これらの非財務面での取組みを、財務的成果である財務パフォーマンスに至るまで、確認された関係性に基づいて、繋いだものである。アンケート結果により分析した非財務要素のボックスには、設問番号を示してある。アンケートで確認していない非財務要素については、ヒアリング結果から類推して補足している。

以下①～④に、主に確認された関係性について述べる。

①経営計画の策定

例えば、中期経営計画を策定し、財務・非財務の経営課題を見える化するまでの間に、従業員対話を通じて経営課題を明らかにし、課題認識を共有し明示することで社内に経営方針を浸透させ、会社全体が同じ方向を向くように複数の経営者が努力をしていることがヒアリングで聞き取れた。その成果として、コロナ禍においても販路拡大や新商品開発につなげることができている企業が複数あった。この部分のつながりは、定量的な相関もある程度確認できた部分である。

②人材確保・育成

また、人材確保においては給与水準の向上やダイバーシティ、働きやすさなどが、人材の定着やモチベーション向上、企業の評判を高めることによる人材の惹きつけ等につながっている例はヒアリングで複数確認された。中小企業の事情として、経営戦略実現のためにはエキスパートとともにマルチスキル育成が必要であるとの声が、ヒアリングで複数聞かれた。事業継承も念頭においた幹部人材の育成に経営課題検討・中計策定が活用されたり、ミドルマネジメント育成の重要性も複数指摘された。これは、権限移譲の取組みとも関連しているものと推察され、定量的にも、経営課題設定における従業員意見収集の取組みや、人材育成・採用策との関係がある程度確認できている。ヒアリングでは、対話も含めた各種の人材育成策は、従業員の自律的な判断や気づきを促し、経営的な視点や感度をもたせ、全体の底上げや収益確保につながる例がみられた。

③地域課題解決への貢献

地域課題の解決への貢献は、社会貢献と割り切る例も、事業収益化されている例も、ヒアリングでは両方見受けられた。地元産業の維持振興の必要性や、サプライヤー・協力会社との競合が不可欠な業種もあるが、共通項として、企業経営者に収益事業の意識がなく社会貢献活動であっても、社会課題解決の取組みが収益事業を生んでいる事例が複数あったことが挙げられる。このことは、定量的にも域内連携と社会課題解決事業の関係が確認され、その向こうに財務的成果として収益性の確保があるのではないかと推察された。

④財務の安全性と外部ガバナンス

最後に、財務の安定性に関して、ヒアリングでは高い自己資本比率を目標にかかげ、無借金経営を志向する企業が複数あった。給与水準の向上や成長事業投資、コロナ禍のような有事の経営の強じん性は、強固な財務基盤を背景としていることが推察された。このような企業群においては、メインバンクとの関係性が薄く、ヒアリングではどちらかといえば労務等の専門家助言を活用している。あるいは、協業先として域内企業、商工会、自治体等が着目された。今回調査では、中小企業のガバナンスにおいて外部の利害関係者としてより重要なのは、地域社会のステークホルダーであると考えられた。

今回の調査範囲及び使用したデータは限定的ではあるが、非財務面での取り組みに積極的な企業等の中でも、コロナ禍の影響は免れておらず、必ずしも直近の収益確保や成長投資は十分ではない。そのような中で、財務の安定性(高い自己資本比率)に関する経営方針を以て当面の事業を継続させるとともに、会社の方向性や戦略、経営課題を従業員と共有し、同じ方向を向いて事業に取り組む企業は、危機にあっても強じんな事業継続が可能となっていると思料する。また、地域社会との関係性について、経営者の認識として直接的に収益性や成長戦略に結び付いてはいないものの、コロナ禍を背景に地域の課題解決から収益事業を創出、事業転換も辞さずに取り組むなど、地域社会で獲得された優良人材・経営方針に納得した従業員が自律的に新商品開発や新事業創出に一役買うなど、地域社会関係資本は一定程度、収益性や成長性と関連があるものと考えられた。

(2) 考察・今後の方向性

(1)のとおり、本調査を通じて、地域企業が行う「持続可能な経営」において重要な要素と仮説立てた項目のうち、一部の要素(経営計画及び課題の策定・浸透、人材育成・確保、地域社会との解決への貢献、外部ガバナンス)について、財務パフォーマンス(成長性、収益性、安定性)や経営変革の起点等となっている傾向が確認できた。当然ながら、本調査の限界から、引き続き重要な要素に関する検討の深化が必要であるところ、本調査結果を踏まえた今後の方向性として、これらの要素を企業評価項目や対話項目等への活用のある方についても、検討が必要である。

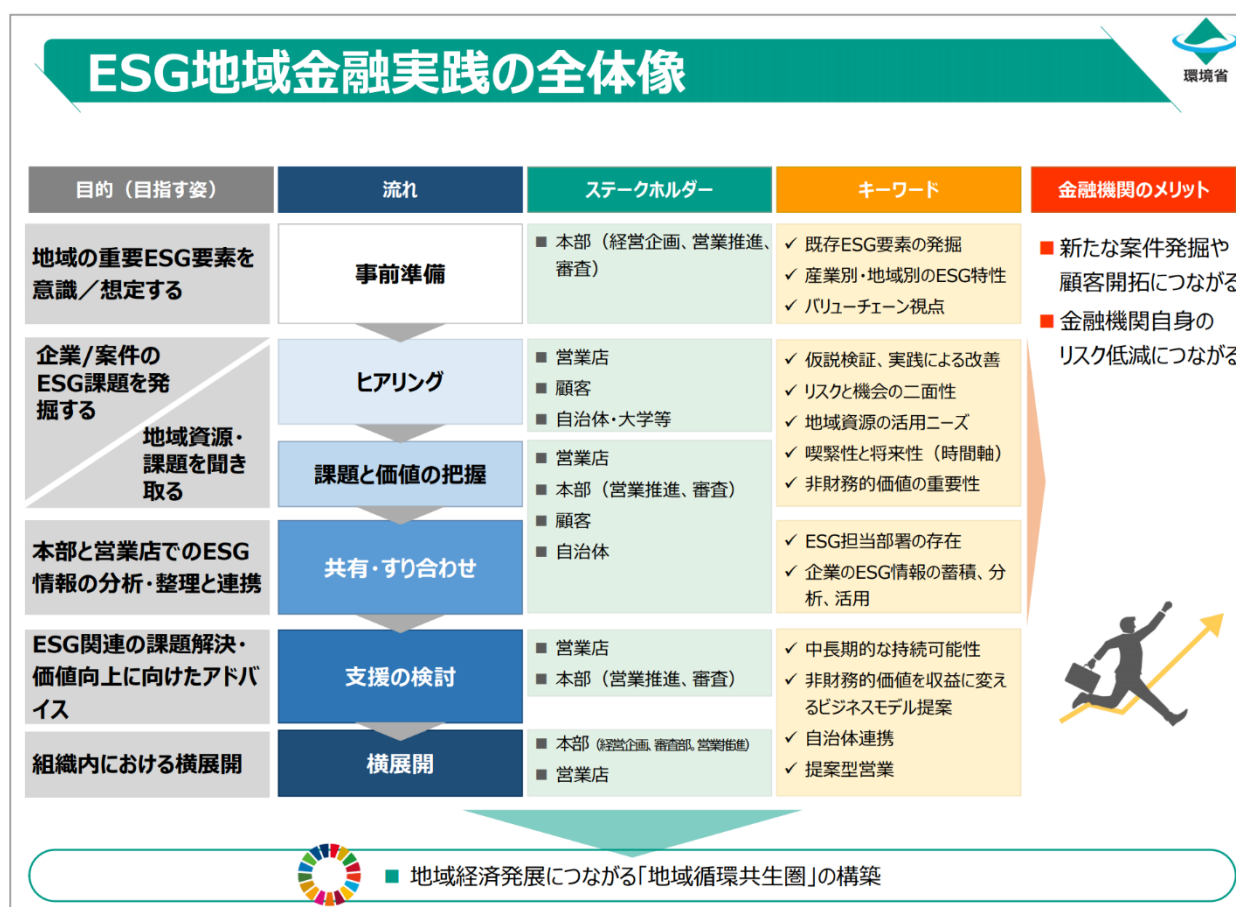
地域金融機関においては、地域企業との関係性の中で、企業の財務データのみで融資等の判断を行うのではなく、企業の事業内容や将来的な成長可能性を総合的に適切に評価する「事業性評価」の取組みが広がっている。

<事業性評価>

(平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針(監督・検査基本方針)より抜粋)

地域金融機関は地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、さまざまなライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価(「事業性評価」)した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な指示等を行っていくことが重要である。

また、環境省は令和 2 年 4 月に「ESG 地域金融実践ガイド」を公表している。これは、地域の持続性の向上や地域循環共生圏の創出に資する ESG 金融促進を図るべく、地域金融機関 9 機関の支援を通じて作成されたもので、地域金融機関が事業性評価に基づく融資・本業支援等の金融行動において ESG 要素を考慮し、組織全体として ESG 地域金融に取り組むための手引きを示している。



(出所) 環境省「ESG 地域金融実践ガイド」(2020 年 4 月)、p.18

他方で、実際に事業性評価を行うにあたっては、考慮すべき事項が多岐にわたるため、多くの地域金融機関では、過去の取引先企業との対話実績等から、独自の事業性評価シート等を作成し、試行錯誤をしながら、取組みを実施している状況である。

上述の「ESG 地域金融実践ガイド」においても、典型的な ESG 課題の例や、ESG 事業性評価項目のイメージは示されているものの、これらはあくまでも「顧客の事業の価値を環境面、社会課題解決面から見て、今までの財務だけではない新しい目線でビジネスチャンスやリスクを見つけ出す」ための参考資料であり、「地域金融機関が現在使用する事業性評価シートに ESG 要素を統合することが理想」とされ、「個別にカスタマイズを検討する必要がある」。このような中で、本調査において財務面の指標との関連性が見られた非財務面の取組みに関しては、事業性評価における取引先企業との対話項目として、参考指標となるのではないかと考えられる。具体的には、2-3 の分析で得られた示唆、3(1)で示されたロジックツリーの要素を、取引先企業の規模、ライフステージ等をふまえて、適切な形で事業性評価指標に組み込み、取組みの実施有無を把握し、特に取組みを実施している企業に対しては、その背後にある問題意識、課題感などを追加的に聞き取ることで、企業理解が一層深まるのではないかと料する。

加えて、金融機関による事業性評価の取組みが企業にどのように認知されているかについては、経営課題の解決につながるものと十分に感じられていない可能性も指摘される。今回のヒアリングにおいては、経営相談先としてメインバンクを上げる企業が少なかった。ヒアリング対象企業の経営方針や財務状況も関係するものの、例えば、金融庁が実施した「企業アンケート調査の結果（令和2年 10 月 14 日）」でも、メインバンクに「融資以外の課題の相談をしていない」との回答企業が全体の約5割弱存在し、その主な理由として、「銀行に融資以外は求めている」、「顧問税理士・コンサル等の専門家に相談している」、「訪問してくれないので、相談する機会がない」等の調査結果もある。昨今、地域金融機関には、「地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的・継続的に実施することにより、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献していくことが求められて⁸」いる中、金融機関が行うこれらの融資以外の取組みの有用性が、地域企業に未だ浸透していない部分があると思われる。地域企業と地域金融機関との関係は「融資」のみではなく、対話を通じて経営課題を適切に共有し、アドバイスや適切なファイナンスの実行へ向けて、こうしたギャップへの対応も含めて取り組んでいく必要があると考えられる。

また、国及び自治体における中堅、中小企業への経営支援関連施策（1.調査目的において述べた関東経済産業局による伴走型支援、知的資産経営の促進支援、SDGs の事業における実践支援等）とも連携する形で、これらの指標を活用し、地域企業を支援していくことが期待される。官民ともに一定程度、同じ方向性の下、取り組んでいくことが、地域企業及び地域全体の持続性を高めていく上では重要ではないか。今後、これらの施策との親和性や相乗効果等について検討の深化が期待される。

本調査の限界として、成長性や収益性を考えるうえで重要な事業の外部環境の分析要素（例えば、外部環境の変化に対する製品・サービス・プロセス等の事業活動を通じた適応・適応）に関しては、「地域社会との関係」以外に取り扱うことができなかった。我が国は 2020 年 10 月にカーボンニュートラルを

⁸ 金融庁 HP「金融仲介機能の発揮に向けた取組み」(<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/index.html>)

宣言⁹し、年末にはグリーン成長戦略¹⁰を提示、ロードマップ策定が進んでいる。カーボンニュートラル実現に向けた革新的環境イノベーションへ対応など、グローバルサプライチェーンの重要な一部をなす地域の中小企業も免れない課題であり、ヒアリング調査の中でも複数の企業からそうした外部環境変化への対応(チャンスや危機感)が聞かれた。さらには、気候変動のみならず、これに関連する重要な持続可能性課題として、防災・レジリエンス向上、プラスチック資源循環・サーキュラーエコノミーへの移行によるビジネスチャンスや、自然資本の劣化・生物多様性の損失による慢性的なリスクへの対応も、今後は長期的に重要性を増すものと考えられる。

加えて、官民含め国全体として、デジタル化に一層取り組んでいく方向であり、今後、社会におけるビジネスコミュニケーション、取引ツールなどへの実装が進んでいく中で、デジタル技術をいかにして事業、組織にうまく取り込み、事業機会を捉えていくこと(既存事業及び新事業)や経営変革に繋げていけるか(デジタルトランスフォーメーション)が、地域企業の今後の持続性に関する重要な要素になってくるものと思料する。

これらの外部環境の分析要素への取組んでいくための素地(経営マインドや組織体制)としては、本調査で得られたような「持続可能な経営のための重要な要素」も、経営基盤強化の一環として、足下、地道に取り組んでいくことが必要であると考え。地域経済エコシステム内における中小企業の役割や影響力とともに、国内外の持続可能な発展に関わる課題(環境:E、社会:S)が地域企業にもたらす事業リスクと機会については、持続可能な経営に関する重要な非財務要素としての今後の調査の深化が期待される。

⁹ 環境省 HP「2050 年カーボンニュートラルについて」(以下、抜粋)

http://www.env.go.jp/earth/2050carbon_neutral.html

「2020 年 10 月 26 日、第 203 回臨時国会の所信表明演説において、菅義偉内閣総理大臣は「2050 年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする(※)、すなわち 2050 年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言しました。本ページでは、2050 年カーボンニュートラルの実現に関連した情報を掲載します。

※「排出を全体としてゼロ」とは、二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの排出量から、森林などによる吸収量を差し引いてゼロを達成することを意味しています。」

¹⁰ 内閣官房 HP「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」

<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/seichosenryakukaigi/dai6/index.html>

付表 1： 持続可能な経営に関するアンケート調査票

持続可能な経営に関するアンケート調査へのご協力をお願い
(経済産業省「令和2年度 地域企業が行う持続可能な経営におい
て重要な要素に関する調査事業」関連調査)

令和2年12月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

拝啓 時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

当社ではこの度、経済産業省 関東経済産業局より「令和2年度地域企業が行う持続可能な経営におい
て重要な要素に関する調査」事業の委託を受けて、アンケート調査を実施することと致しました。

地域企業が新型コロナウイルスの感染拡大に伴う社会変化など、昨今の変化の激しい外部環境に対応
し、企業経営の持続可能性を高めるには、中長期的な視点で経営課題を捉え、必要に応じて事業転換など
の自己変革が求められると考えられます。

本調査では、こうした状況を踏まえ、地域企業が経営において企業としての持続可能性を高めるために
どのような取り組みを実施しているかを調査し、その共通点の整理や、そうした取り組みが売上・利益な
ど財務面に与える影響を考察することで、今後の地域企業の持続可能な経営の促進に向けた施策検討の
参考とすることを目的としています。

つきましては、ご多忙中大変恐縮ですが、本趣旨をご理解いただき、アンケート調査へのご協力を
お願い申し上げます。

* 厳密な定義は行っておりませんが、中堅・中小企業を想定しています。

敬具

調査票にご記入の上、お手数ですが**令和3年1月15日(金)まで**に、
同封の返信用封筒(切手不要)にて、ご投函くださいますようお願い申し上げます。

■ご記入にあたってのお願い

- ご回答は、貴社の経営に直接に関わるお立場の方(例：代表取締役もしくは取締役会メンバー)
に、お願い申し上げます。
- お預かりした情報は、本アンケートの分析のために利用させていただきます。ご回答内容は全て統計的に処理いた
しますので、個々の調査票の結果やご回答が他に知られることはございません。
- アンケート回答のための所要時間は約30分です。回答が難しい質問については回答を省略していただき、可能
な範囲でご回答いただければ幸いです。

■お問い合わせ先

本アンケート調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が実施しております。
本調査へのご質問ならびにお問い合わせは、下記までご連絡ください。

＜本アンケート調査実施機関・お問い合わせ先＞

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 持続可能社会部 奥野、立石
電話：03-6733-3229 電子メール：csbs@murc.jp

＜経済産業省委託調査事業の内容に関する問い合わせ先＞

経済産業省 関東経済産業局 企画調査課 新垣、渡部
電話：048-600-0232 電子メール：kanto-kichouka.kikaku@meti.go.jp

本調査票は、経営の持続性等を評価・選出の視点とする表彰制度等での受賞歴があり、関東圏(茨城県、栃木県、群馬県、
埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県)所在の中堅・中小企業にお送りしています。

調 査 票

貴社の全体戦略・方針についてお伺いします。

【長期ビジョン・計画について】

問1 貴社は現在、中長期的(3年～5年)な経営方針・事業計画を策定していますか。＜○は1つ＞

1. 策定してない
2. 方針・計画はあるが、進捗管理が明確でない
3. 方針・計画があり、KPI(業績の評価指標)を設定し、進捗を管理している

問2 経営理念や企業としてのあるべき姿を社内に浸透させる取り組みを行っていますか。(従業員向け説
明会等)。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて(単発的に)行っている
3. 定期的に行う仕組みがあり、それに従い行っている

【経営課題の設定について】

問3 経営課題を設定し、組織内で共有可能なように明文化していますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 特に明文化していない
2. 財務的な課題について特定し、明文化している(販売拡大、コスト削減等)
3. 非財務的な課題について特定し、明文化している(人材・従業員の獲得・維持、品質・顧客満足の向上、環境対策
の充実、技術開発の促進、調達効率化、生産性の向上、IT・デジタル化による業務効率化、事業継続性の向上、
危機管理能力の向上等)

問4 経営課題等の設定や見直しにあたり、顧客の意見や関連する社会情勢、規制動向などの情報を収集
していますか。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて(単発的に)行っている
3. 情報収集のしくみを作って行っている

問5 経営課題等の設定・見直しにあたり、従業員からの提案や意見を収集していますか。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて(単発的に)行っている
3. 提案・意見を収集する仕組みがあり、それに従い行っている

問6 設定・見直しした経営課題に基づく事業計画を、社内に浸透させるための取り組みを行っています
か。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて(単発的に)行っている
3. 定期的に行う仕組みがあり、それに従い行っている

問7 経営会議決定事項の進捗管理のための取り組みを行っていますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 定期的な会議等の開催を通じ、共有、管理している
2. KPI（業績の評価指標）を設定し、進捗管理している
3. 随時、経営者に進捗を報告している
4. 情報システム等で社内に進捗を共有している
5. 経営会議ごとに報告している
6. その他（ ）
7. 特段、取り組みを行っていない

問8 知的資産（知的財産権、ブランド、ノウハウ等）の管理・活用に関する方針等について、社内に認識及び能力を浸透させるための取り組みを行っていますか。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて（単発的に）行っている
3. 定期的に行うルールがあり、それに従っている

問9 新型コロナウイルス感染症拡大等の大きな外部環境変化時の事業継続のために実施した取組みがありますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 事業転換
2. 販路開拓
3. 業務提携
4. 資金調達
5. 公的支援策活用
6. 経費削減（事業規模縮小）
7. BCP（事業継続計画）の見直しや新規策定
7. その他（ ）

【リーダーシップについて】

問10 ビジネス推進にあたり経営トップが率先する取組みを行っていますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 経営トップが自社の強み・弱みを認識し、経営課題として解決に向けて取り組んでいる
2. 経営トップが経営方針や事業計画の策定・見直し等を主体的に担っている
3. 朝礼や定例会など、経営トップの考えを現場に浸透させる仕組みがある
4. 経営方針・事業計画について、経営トップと従業員が双方向のコミュニケーションを取る機会がある
5. その他（ ）
6. 特段、取り組みを行っていない

貴社のマーケティングについてお伺いします。

【顧客の声を活用した商品開発・改良について】

問11 既存のビジネスにとらわれず、顧客のニーズに基づいて製品・サービスを開発、改良する仕組みがありますか。＜○は1つ＞

1. 製品・サービス開発・改良の際、顧客ニーズを聞く仕組みは特段ない
2. 製品・サービス開発・改良の際、顧客ニーズを聞く仕組みがあり、積極的に聴取している

【市場選定について】

問12 市場の予測・分析を行ったうえで市場への参入・撤退や事業継続を決定していますか。＜○は1つ＞

1. 市場（外部環境）分析は行っていない
2. 市場（外部環境）分析のみ行っている
3. 市場分析と合わせて、競合を踏まえた自社の強み（内部環境）の分析も行っている

【競争優位性の獲得・維持・向上のための取組みについて】

問13 効率的に競争力を確立する目的や、ブランド構築・参入障壁引き上げなどを通じた競争力維持・向上のための外部リソースの活用を行っていますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 販路共用（販売提携）
2. 共同開発（技術提携）
3. 生産工程の一部委託（生産提携）
4. その他（ ）
6. 特段、取り組みを行っていない

問14 自社が開発した製品・サービスの売上拡大に向けてどのような取り組みを行っていますか。

＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 研究開発投資
2. 設備投資
3. 人材投資
4. 販路拡大
5. その他（ ）
6. 特段、取り組みを行っていない

貴社のファイナンスについてお伺いします

【事業の継続・成長に必要なキャッシュ計画について】

問15 収益化前の事業の継続や成長投資などでキャッシュが必要な際に、事業の成長サイクル（創業～成長～安定～衰退）の予測に基づくキャッシュフロー計画により、必要な資金を確保できていますか。

＜○は1つ＞

1. キャッシュフロー計画を行っていない
2. キャッシュフロー計画を行っているが、収益化前の事業の継続や成長投資に充てる資金の確保はできていない
3. キャッシュフロー計画を行っており、収益化前の事業の継続や成長投資に充てる資金を確保できている

【事業の成長に必要な外部資金の確保について】

問16 さまざまな外部資金を活用した資金調達により、必要な際に成長投資ができる状況を確保できていますか。＜○は1つ＞

1. 成長投資が必要な際、外部資金調達が可能な状況であるとは限らない
2. 成長投資が必要な際、大抵の場合何らかの外部資金調達が可能である

貴社のオペレーションについてお伺いします。

【サプライヤーとの関係構築について】

問17 サプライヤーとの間で、調達先選定や価格設定の透明性は確保できていますか。＜○は1つ＞

1. 原価開示等により透明性が確保できている
2. 必ずしも確保できていない

問18 下請法などの関係法令などを踏まえて、適正取引*に関する自社の方針やガイドラインを定めていますか。（* 未来志向型の取引慣行に向けて、サプライチェーン全体の付加価値向上とともに、適正取引の5つの重点課題として「価格決定方法の適正化」「コスト負担の適正化」「支払条件の改善」「知財・ノウハウの保護」「働き方改革に伴うしわ寄せ防止」が挙げられています。）＜○は1つ＞

1. 作成していない
2. 作成しているが、実施状況は確認していない
3. 作成し、実施状況を確認している

問19 安定的な調達を実現するため、調達先の分散化が望ましい原材料や部品を特定し、分散化を進めていますか。＜○は1つ＞

1. 調達先分散の検討は行っていない
2. 分散調達が望ましい原材料や部品を特定しているが、分散化の実現には至っていない
3. 分散調達が望ましい原材料や部品を特定し、分散化を実現している

【品質管理について】

問20 製品・サービスの品質管理方針や手順があり、品質管理のための体制・教育や改善のための仕組みがありますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 製品・サービスの品質管理方針・マニュアルや手順がある
2. 品質管理に関する各階層の責任者（統括責任者・部門責任者等）やその役割を明確にしている
3. 品質管理に関し、新入従業員向け教育や役割・責任別教育を実施している
4. 品質管理責任者や責任部門だけでなく、その他部門も参加し、継続的に製品・サービスの品質を改善する仕組みがある
5. 特段、取組みは行っていない

【生産基盤について】

問21 製品・サービスの品質を維持しながら低価格化と安定供給を実現するため、サプライチェーンマネジメントの組織的な管理が行えていますか。＜○は1つ＞

1. システムにより社内・部門で共有・管理している
2. システムは特段ないが、社内・部門内で共有・管理している
3. どちらかと言えば属人的な管理となっている

貴社の組織マネジメントについてお伺いします。

【社内コミュニケーション・風通しについて】

問22 経営層と従業員の対話促進の取組を実施していますか。（改善提案の公募など）。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じて（単発的に）行っている
3. 定期的に行う仕組みがあり、それに従い行っている

問23 部署を跨いだ協働を促進する仕組みがあり、協働が実行されていますか。（異なる部署間の意見交換会や、複数部署の共同提案を奨励する仕組みなど）。＜○は1つ＞

1. 仕組みがない
2. 仕組みはあるが、ほとんど活用されていない
3. 仕組みがあり、協働が実行されている

【人材について】

問24 優秀な人材の確保・維持策として、次の施策を行っていますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 職務や役割に応じた研修制度を実施している
2. 多様な（女性・障害者等）人材の採用・維持・活用に関する方針を設定している
3. 人事評価の基準を策定、公開し、評価結果を従業員にフィードバックしている
4. 何らかの法定外福利厚生を従業員に提供している
5. 柔軟な勤務形態を可能としている（フレックス、テレワーク等）
6. 出産・育児・介護・看護など、私生活と仕事の両立を支援する制度を実施している
7. 人材採用のための情報公開を会社ホームページで行っている
8. 適切な昇進・昇給制度
9. 競合先や業界平均を念頭においた給与水準の向上
10. その他（ ）
11. 特段、取組みを行っていない

問25 昨年以前の5年間において、新規採用は、総じて計画通りの人員を採用できていますか。

＜○は1つ＞

1. 採用できている
2. 採用できていない

問26 本年1月以降において（新型コロナウイルス感染症拡大以降）、新規採用は、計画通りの人員を採用できていますか。＜○は1つ＞

1. 採用できている
2. 採用できていない

問27 経営戦略を実現するための人材育成の取り組みを行っていますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. 多能工型社員の育成
2. エキスパート型社員の育成
3. 幹部人材の育成
4. 外部人材の採用
5. その他（ ）
6. 特段、取組みは行っていない

問28 従業員満足度調査を実施していますか。＜○は1つ＞

1. 行っていない
2. 必要に応じ、頻度を定めず行っている
3. 定期的に行うルールがあり、それに従い行っている

問29 従業員の離職率につき、どのように認識されていますか。＜○は1つ＞

1. 離職率は高くなく、人材維持の観点から特段の課題ではないと認識している
 2. 離職率が高く、人材維持の観点から課題であると認識している
- 差し支えなければ貴社の離職率（直近1年間の自己都合退職者数÷従業員数）をご記入ください：（ ）%

【外部からのガバナンスについて】

問30 中小企業診断士、税理士、経営指導員等や、金融機関、出資者（投資家）、中小企業関係団体、業界団体、自治体・公的機関等の第三者から、経営に関する助言・提案を得るなどして外部の知見を活用していますか。＜複数回答：○はいくつでも＞

1. メインバンク
2. 投資家
3. 商工会・商工会議所
4. 取引先・協力会社
5. その他（コンサルティング会社、税理士など）（ ）
6. 特段、活用していない

問31 取引金融機関の数はどれに該当しますか。＜○は1つ＞

1. 3機関以下
2. 5機関以下
3. 7機関以下
4. 10機関以下
5. 10機関超

問32 権限委譲の仕組みは構築できていますか。＜○は1つ＞

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. ルール化されており、委譲できている | 2. ルール化されていないが、委譲できている |
| 3. 権限委譲していない | |

地域社会との関係についてお伺いします。

問33 地域社会（所在都県内外問わず）の課題解決を事業機会と捉え、その課題解決に貢献する製品・サービスありますか（そのような製品・サービスの開発に取り組んでいますか）。＜○は1つ＞

- | |
|--|
| 1. 地域の課題解決を事業機会と捉えた事業化（製品・サービスの提供）は検討していない |
| 2. 地域の課題解決を事業機会と捉えているが、事業化には至っていない |
| 3. 地域の課題解決を事業機会と捉えており、事業化しているが、収益事業ではない |
| 4. 地域の課題解決を事業機会と捉えており、収益事業化している |

問34 地域内、近隣地域の企業や大学等の研究機関、公的支援機関等との協業、連携を行っていますか。

＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | | | |
|---------------|-------------|--------|--------------|--------|
| 1. 地域内企業 | 2. 大学等の研究機関 | 3. 自治体 | 4. 商工会、商工会議所 | 5. NPO |
| 6. その他（ ） | | | | |
| 7. 特段、連携していない | | | | |

問35 近隣地域企業からの調達（域内調達）や、地域資源の積極的利用（地産地消、地産外商）を推奨する方針を有していますか。＜○は1つ＞

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 有していない | 2. 有しているが、実施状況は確認していない |
| 3. 有しており、実施状況を確認している | |

これまでに伺った事業活動の収益への貢献に関する認識をお伺いします。

問36 経営における「全体戦略・方針」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | |

問37 経営における「マーケティング」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | |

問38 経営における「ファイナンス」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | |

問39 経営における「オペレーション」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | |

これまでに伺った事業活動の相互影響について認識をお伺いします。

問40 経営における「組織マネジメント」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか。＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | 6. 「全体戦略・方針」の質向上 |
| 7. 「マーケティング」の質向上 | 8. 「ファイナンス」の質向上 | 9. 「オペレーション」の質向上 |

問41 経営における「地域社会との関係」は、貴社の収益・成長性を確保する上で、どのように役立っていますか＜複数選択：○はいくつでも＞

- | | | |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. 利幅の確保 | 2. 販売数量の拡大 | 3. 低コスト（原価、販管費、営業外費用）の実現 |
| 4. 規模的成長の継続性 | 5. 経営の安全性・堅実性 | 6. 「全体戦略・方針」の質向上 |
| 7. 「マーケティング」の質向上 | 8. 「ファイナンス」の質向上 | 9. 「オペレーション」の質向上 |

貴社の財務状況についてお伺いします。

問42 以下の財務数値をお教えください。

項目/決算期	直近決算期	前決算期	前々決算期
売上高	() 百万円	() 百万円	() 百万円
当期純利益 (マイナスの場合▲)	() 百万円	() 百万円	() 百万円
期末総資産	() 百万円	() 百万円	() 百万円
期末自己資本	() 百万円	() 百万円	() 百万円
付加価値額※	() 百万円	() 百万円	() 百万円

※付加価値額算出例・・「営業純益」＋「人件費」＋「福利厚生費」＋「支払利息等」＋「動産・不動産賃借料」＋「租税公課」。

問43 決算期につきお教えください。＜下線部に年月を記入＞

- | |
|------------------------|
| 1. 直近の決算月は _____年____月 |
|------------------------|
- (次のページで最後です⇒)

インタビューへのご協力可否についてお伺いします。

問44 本調査のインタビューにご協力頂くことは可能ですか。インタビューは2021年1月～2月にかけて、ビデオ会議あるいは貴社へお伺いし実施予定です。＜○は1つ＞

1. はい	2. いいえ
-------	--------

ご連絡先のご記入のお願い

貴社名		該当業種	※次ページの＜業種分類表＞から 該当番号を選んでご記入ください
ご記入者様	(部署名・役職名)	電話番号	() —
	(お名前)	Email	

「個人情報の取り扱いについての確認事項」
アンケートの回答にあたりましては、以下ご同意の上、ご記入願います。
1. ご記入いただいた氏名、住所、電話番号、その他の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」(<https://www.mure.jp/corporate/privacy/>)及び、「個人情報の取り扱いについて」(<https://www.mure.jp/privacy/>)に従って適切に取り扱います。
2. お預かりした個人情報は、当社において、本調査事業の実施及び調査に関するご連絡の目的に限って利用し、厳重に管理いたします。
3. お預かりした個人情報は、法令等に基づく場合を除き、ご本人の同意なく第三者には提供いたしません。
4. お預かりした個人情報は、業務委託により当社以外の第三者にその取り扱いを委託する場合がございます。そうした場合には、十分な個人情報保護の水準を備える者を選定し、契約によって個人情報の保護水準を守るよう定め、個人情報を適切に取り扱います。
5. 調査票に個人情報を記入いただけない場合であっても調査票は返信用封筒にて返送願います。個人情報が未記入であっても集計から除外することはありません。
6. お預かりした個人情報の開示、訂正、利用停止等若しくは利用目的の通知のご請求、または個人情報に関する苦情のお申し出、その他の問い合わせにつきましては、下記までご連絡ください。
【お問い合わせ先】
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
持続可能社会部 奥野、立石 E-mail: esbs@mure.jp Tel: 03-6733-3229 (祝日を除く月～金の9:30-17:30)

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

＜業種分類表＞

番号	業種名	番号	業種名
1	農業、林業、漁業	16	電気機械器具製造業
2	鉱業、採石業、砂利採取業	17	情報通信機械器具、電子部品・デバイス・電子回路製造業
3	建設業	18	輸送機械器具製造業
4	食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	19	その他の製造業
5	繊維工業	20	電気・ガス・熱供給・水道業
6	木材・木製品、パルプ・紙・紙加工品製造業	21	情報通信業
7	化学工業	22	運輸業
8	石油製品・石炭製品製造業	23	卸売業、小売業
9	窯業・土石製品製造業	24	金融業、保険業
10	鉄鋼業	25	不動産業
11	非鉄金属製造業	26	物品賃貸業
12	金属製品製造業	27	宿泊業、飲食サービス業
13	はん用機械器具製造業	28	教育、学習支援、医療、福祉、複合サービス業
14	生産用機械器具製造業	29	サービス業
15	業務用機械器具製造業		

付表2： 財務・非財務各指標の関係性検討：参考値としての相関係数算出

二次利用未承諾リスト

令和2年度地域企業が行う「持続可能な経営」に
 において重要な要素に関する調査事業報告書

令和2年度地域企業が行う「持続可能な経営」に
 において重要な要素に関する調査事業

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

頁	図表番号	タイトル
76	—	写真①社屋
76	—	写真②会議風景
78	—	写真①代表者
79	—	写真②会議風景・集会風景
80	—	写真①集合写真
80	—	写真②商品
82	—	写真①代表者
82	—	写真①集合写真
84	—	写真①社屋
84	—	写真②製品
86	—	写真①代表者
87	—	写真②集合写真
88	—	写真①代表者
89	—	写真②集合写真
90	—	写真①代表者
91	—	写真②集合写真
92	—	写真①集合写真
92	—	写真②商品
94	—	写真①工程
95	—	写真②大BBQ大会の様子
96	—	写真①社屋
97	—	写真②集合写真
		-以下余白-