

BE THE LOVED COMPANY REPORT

社員に、顧客に、地域に、社会に愛される会社になろう

令和4年度
成長志向の中小企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上につながる
ステークホルダーとの関係性整理と、その核となる人的資本投資に取り組む先進事例発掘調査

令和5年3月

経済産業省
近畿経済産業局
総務企画部 中小企業政策調査課

第1章 問題意識とたてた「問い」

第2章 本調査について（プロセス）

第3章 ケース分析_経営の転換点とステークホルダーの関係性

第4章 インサイト_社員を中心に据えた経営

第5章 プロトタイピング_THE LOVED COMPANY DIALOGUE

第6章 まとめと今後の展望

別紙1 企業評価の観点整理のためのアワード等概要集

別紙2 インタビュー用ワークシート

第1章 問題意識とたてた「問い」

1.0

はじめに_なぜこの調査をはじめたのか

問題意識と思い

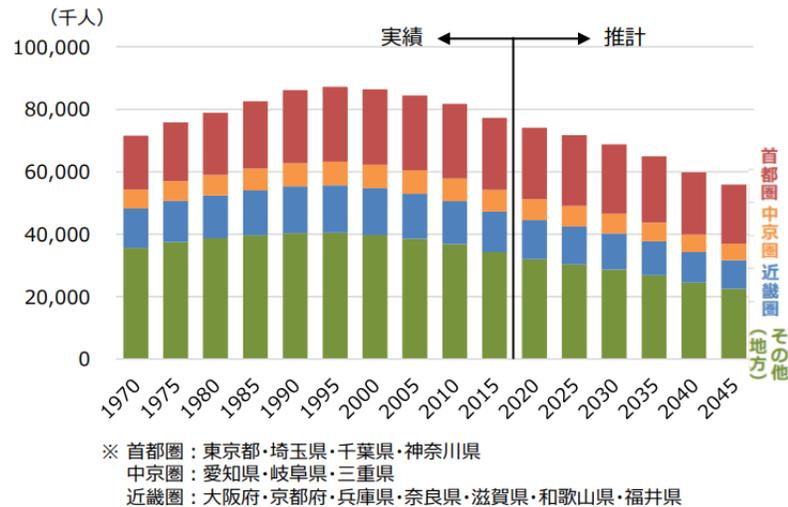
- 日本の経済・産業は、①人口減少・少子高齢化、②多様な価値観による需給構造の変化をはじめ、大きな構造変化に直面している。地域経済に目を向けると、特に、①の少子高齢化の進展と若者世代の首都圏への流出が進む中で、②の価値観変容をふまえながら「地方で良質な雇用機会を生み出し、豊かな暮らしという環境を提供する」という観点から、地域の核となる中堅・中小企業が求められる役割は重大です。
- そのような地域の核となる中堅・中小企業を1社でも多く増やしていくために、事前のインタビューリサーチを実施して見えてきたのは、地域で良質な雇用機会を生み出しているような地域の核となる中堅・中小企業の3つの特徴でした。
 - 中長期的な視点で、着実にビジネスを実行しつつ未来への投資に挑戦し続けることで、付加価値を生み出していること
 - 経営の目的を、企業が関わるすべての人の幸福と捉え、成長の果実をしっかりと還元していること
 - 中でも、会社の価値をつくり、社会との接点となる「社員」を大切に、継続的な投資をしていること
- これらの観点を更に深掘っていくことが、これから地域の核となっていく企業の方々への実践のヒントになるのではないかと。そんな思いから、昨今の経営の流れでもある「マルチステークホルダー」や「人的資本経営」の考え方を踏まえ、地域の核となる企業もつ「経営の目的」や、「ビジネスの考え方」、はたまた「組織の存在意義」や「機能する組織づくり」など多面的な視点から把握・整理することに挑戦しました。

1.1

問題意識_人口減少・少子高齢化のながれ

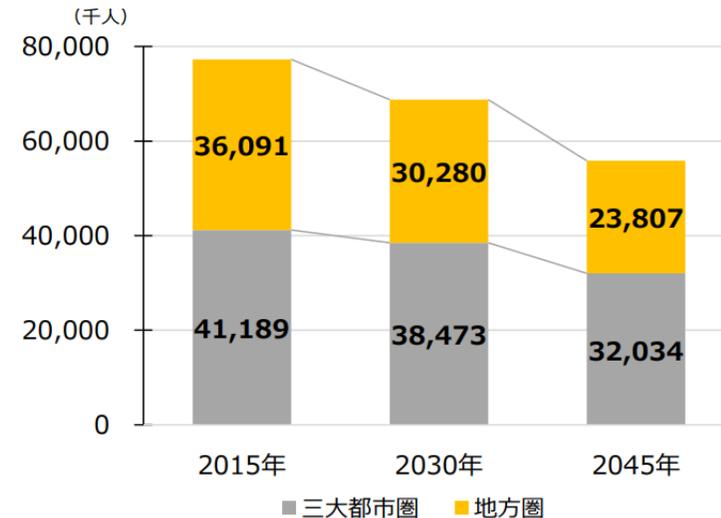
「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁）」によると、人口減少・少子高齢化によって、生産年齢人口の減少と、国内需要の伸び悩みが続く恐れが指摘されています。また、地方圏では生産年齢人口の減少がより一層進展し、地域における良質な雇用機会が減っていくこと、また都市部に人口流出が加速することが懸念されています。

エリア別の生産年齢人口（15-64歳）の推移



（資料）経済産業省（2022.4）第7回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
 資料3「包摂的成長（地域・中小規模企業・文化・スポーツ等）について」 p.11
 （出所）総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」より作成

生産年齢人口の減少



（注）三大都市圏：東京圏、名古屋圏、大阪圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）
 地方圏：三大都市圏以外の圏

（出所）報告書『日本の地域別将来推計人口－平成27(2015)～57(2045)年－（平成30年推計）』（人口問題研究資料第340号） p.63 表Ⅱ－9より作成

（出典）中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁、2022）

1.2

問題意識_多様な価値観の変化（消費者）

「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁）」によると、SDGs等の重視など消費トレンドにおいても新たな価値観への転換が進み、より消費者のニーズは多様化、個別化が進んでいるとされています。コモディティ需要が減退する一方で、機能性だけではなく意味的な面で独自の価値が付加された商品やサービスが需要を獲得していくトレンドへの変化が示唆されています。

世代による消費者ニーズの多様化

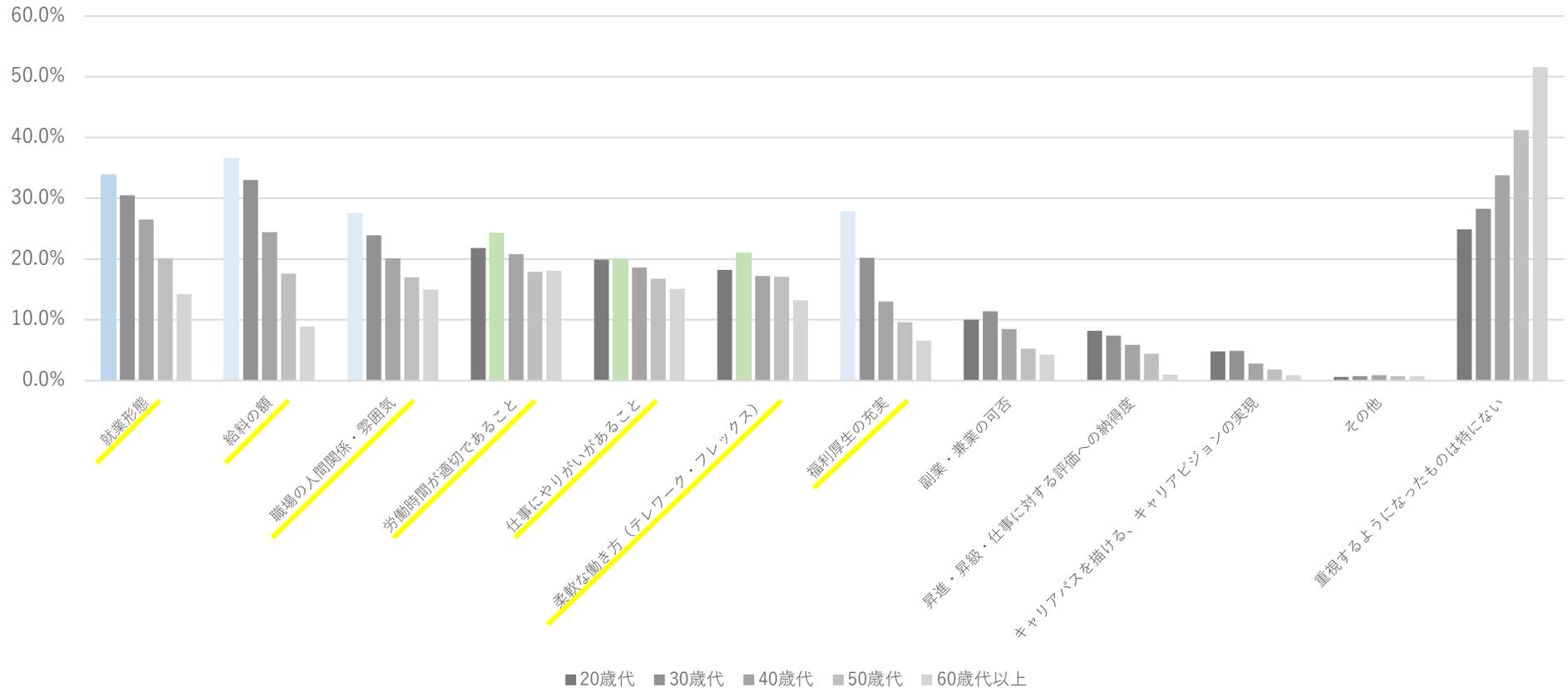
	X世代 1960-79年生まれ	Y世代（ミレニアル） 1980-95年生まれ	Z世代 1996-2012年生まれ
時代背景	<ul style="list-style-type: none"> 高度成長と資本主義・能力主義の全盛期 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化と社会、経済の安定期 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化、イノベーションと格差／分断の時代
考え方	<ul style="list-style-type: none"> 個人主義 競争社会 楽観的 	<ul style="list-style-type: none"> 懐疑的 ワークライフバランス ミニマリズム 	<ul style="list-style-type: none"> 複数のアイデンティティ 多様な価値観 理想と現実のバランス
消費行動	<ul style="list-style-type: none"> 消費は社会的地位 高級品やブランドなどステータスを表現する消費 	<ul style="list-style-type: none"> 消費は「モノ消費」より「コト消費」 学び、旅行等、豊かな人生につながる消費 	<ul style="list-style-type: none"> 消費は個性の主張 倫理的 所有にこだわらない 徹底的なりサーチ

（出典） [中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁、2022）](#)

1.3

問題意識_多様な価値観の変化（働き手）

内閣府が実施した「コロナ禍における生活意識・行動の変化に関する調査」によると、就業者の「働く上で重視するもの」も世代に応じて変化しています。比較的新卒採用やキャリア採用の対象となる20歳代や30歳代をみると、安定性（雇用形態や給料、福利厚生）とコミュニティの安全性（職場関係・雰囲気）の重視から、雇用環境（労働時間や柔軟な働き方）、仕事に対する「やりがい」を求める声が高まっています。地域の企業が地域で良質な雇用機会を生み出すためには、新しい働き方の価値観に寄り添った職場づくりや仕事を生み出していく必要がある、という示唆が得られます。



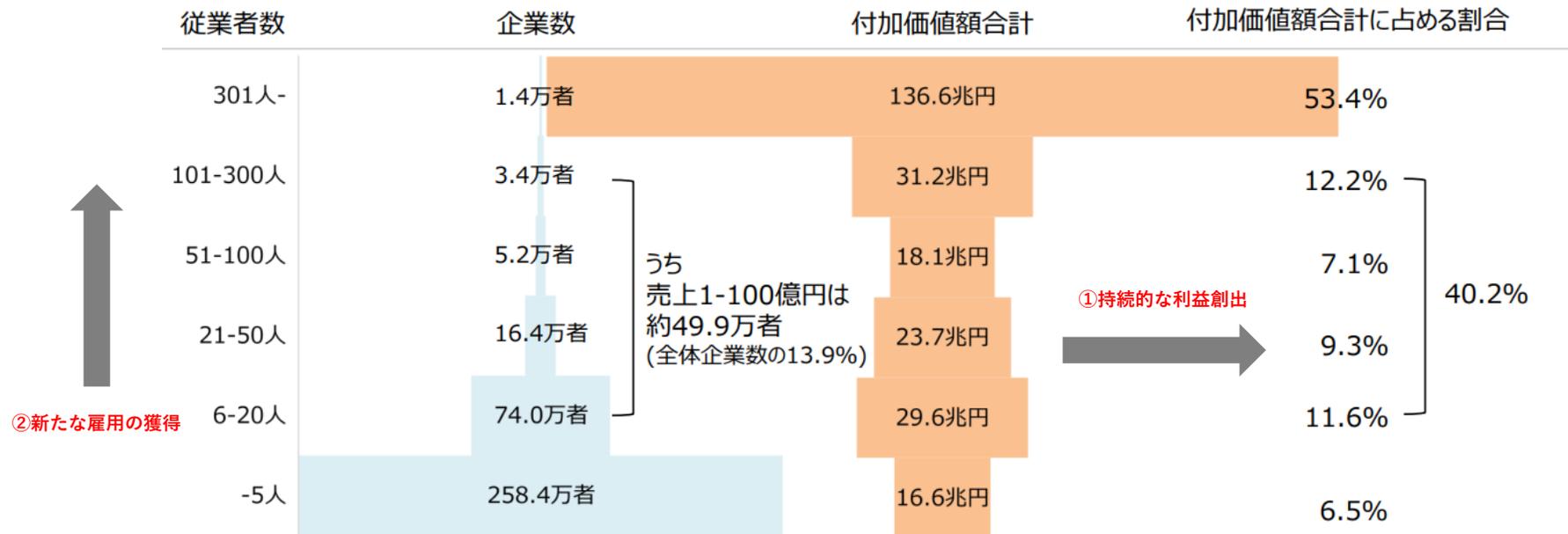
（出典）第5回_新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査（内閣府、2022）

1.4

問題意識_中小企業群がもつ付加価値のポテンシャル

「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁）」によると、従業員数6-300人の中小企業等約98.9万者が国全体の付加価値額に占める割合は約4割を占めている。日本経済において相応のボリュームを占めるこの中小企業群が、そのポテンシャルを遺憾なく発揮し、成長を図るためには、①持続的な成長による利益を生み出しながら、②新たな雇用を獲得する、「付加価値と雇用の循環」を生み出していくことが肝要。

従業員規模別の付加価値額の分布



(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(注) 従業員数には、個人事業主本人や役員、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

(出典) 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（中小企業庁、2022）

1.5.1

示唆_持続的な成長のための方向性「人的資本経営」

人的資本経営

「人的資本経営」とは、人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。

そのポイントは、人を「資源＝人材に投じる”資金”として捉えるのではなく、「資本＝価値創造にむけた”投資”として捉えるということです。前者の考え方では、P/L上で採算を生み出すために人材をやりくりする「管理」という側面が強くなる一方、後者の考え方では、人がもつ元々の能力やエンゲージメントを元手として、会社の環境・教育という適切なインプットを通じて、その価値は大きく変動します。

元々重要だった「人材」が急激に注目を浴びる背景のひとつに、投資家などのステークホルダーが企業を見る指標として、財務情報に加えて、「非財務情報」を重要視するようになったことが挙げられます。

非財務情報

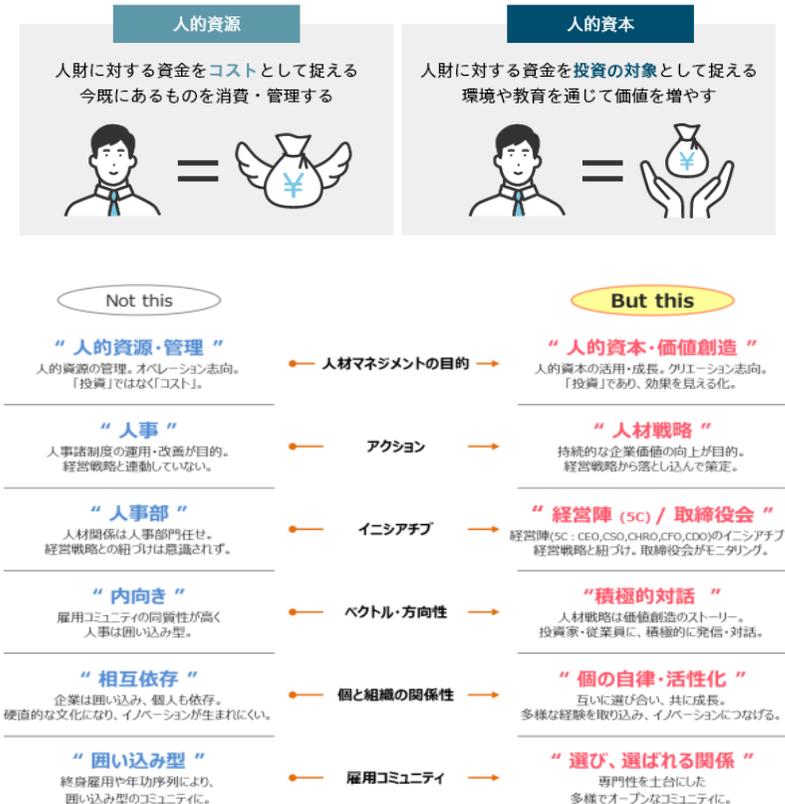
企業の6つの経営資源のうち、財務資本を除く資本のこと。
人的資本、製造資本、知的資本、社会関係資本、自然資本

国際統合報告フレームワーク

その潮流を生み出したのが、先進国の資本市場においても、企業が株主利益の追求を最優先する「株主資本主義」の考え方から、あらゆるステークホルダーにバランス良く配慮した経営を行う「ステークホルダー資本主義」への転換といわれています。

前述のポテンシャルの高い中小企業等が、①持続的な成長による利益を生み出しながら、②新たな雇用を獲得する、「付加価値向上と雇用獲得の循環」を達成してための一つの方向性として、「**人的資本経営**」に注目。
人を資源ではなく、価値を生み出す資本として捉え直し、その価値を最大限発揮してもらうために、会社としての環境・教育などの整備・拡充が大きな競争のポイントとなりうる。

人的資源と人的資本の違い



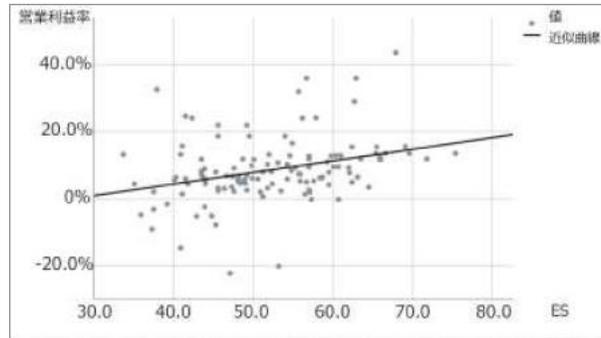
(出典) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書《人材版伊藤レポート》(経済産業省、2020)
人的資本経営とは？(Great Place to Work,2023)

1.5.2

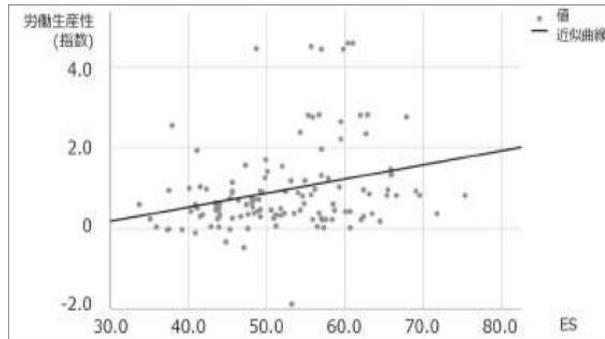
参考_「人的資本経営」の効果

人材版伊藤レポート2.0によると、人的資本経営の中でも社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことのできる環境の整備が重要であり、そのために、企業の理念や存在意義・文化の浸透度合いなど複合的な要素の統合が重要となると指摘されている。民間の調査では、エンゲージメントを高めることが企業パフォーマンスを高めることにつながるという結果も公表されている。

エンゲージメントスコアと営業利益率・労働生産性の相関



エンゲージメントスコア1ポイントの上昇につき
当期営業利益率が0.35%上昇

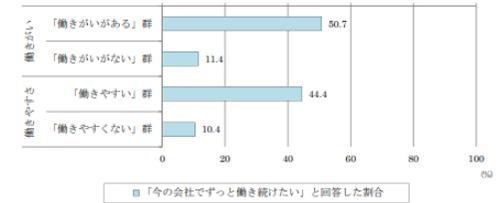


エンゲージメントスコア1ポイントの上昇につき、
労働生産性（指数）が0.035上昇

「働きがい」「働きやすさ」の効果

勤務継続の意向

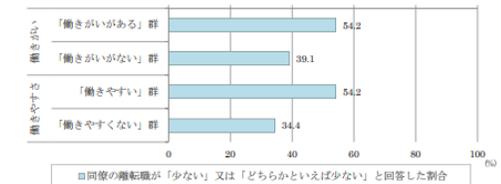
「働きがい」や「働きやすさ」がある方が
従業員の勤務継続の意向が高い



□「今の会社ですつと働き続けたい」と回答した割合
(注)「働きがい」群:「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群
「働きがいがない」群:「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群
(出典) 従業員調査

離職・転職の多寡

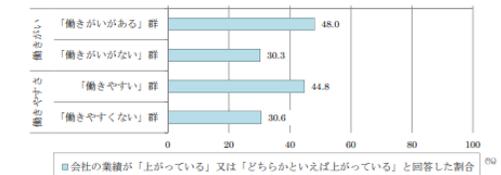
「働きがい」や「働きやすさ」がある方が
従業員の離職・転職が少ない傾向



□同僚の離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合
(注)「働きがい」群:「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群
「働きがいがない」群:「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群
(出典) 従業員調査

会社の業績との関係

「働きがい」や「働きやすさ」と回答した
従業員の会社では、業績が高い傾向



□会社の業績が「上がっている」又は「どちらかといえば上がっている」と回答した割合
(注)「働きがい」群:「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群
「働きがいがない」群:「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群
(出典) 従業員調査

(出典_左) [従業員エンゲージメントが企業経営にもたらす効果 \(株式会社リンクアンドモチベーション\)](#)
(出典_右) [働きやすい・働きがいのある職場作りに関する調査報告書 \(厚生労働省,2014\)](#)

1.5.3

示唆_持続的な成長のための方向性「ステークホルダー資本主義」

ステークホルダー資本主義

「ステークホルダー資本主義」は、「株主資本主義（株主至上主義）」の対義語として、株主のみならず、顧客や取引先、従業員、環境、などの自社を取り巻く幅広いステークホルダーに対して、好調な企業活動を通じて貢献するよう、バランスをとって十分配慮すべきとの考え方です。

2019年8月に開催されたアメリカの経済団体（ビジネス・ラウンド・テーブル）での、ステークホルダーに対する宣言、また、2020年1月に開催された世界経済フォーラム（ダボス会議）において、「エコロジー」「経済」「テクノロジー」「社会」「地政学」「産業」の6つの観点からステークホルダー資本主義を考える機会が設けられたりとその注目は年々高まっています。

日本国内においても、2020年に日本経済団体連合会が「新成長戦略」にて、マルチステークホルダーの重視する多様な価値の包摂と協創が資本主義がサステナブルであるためのカギと述べている。

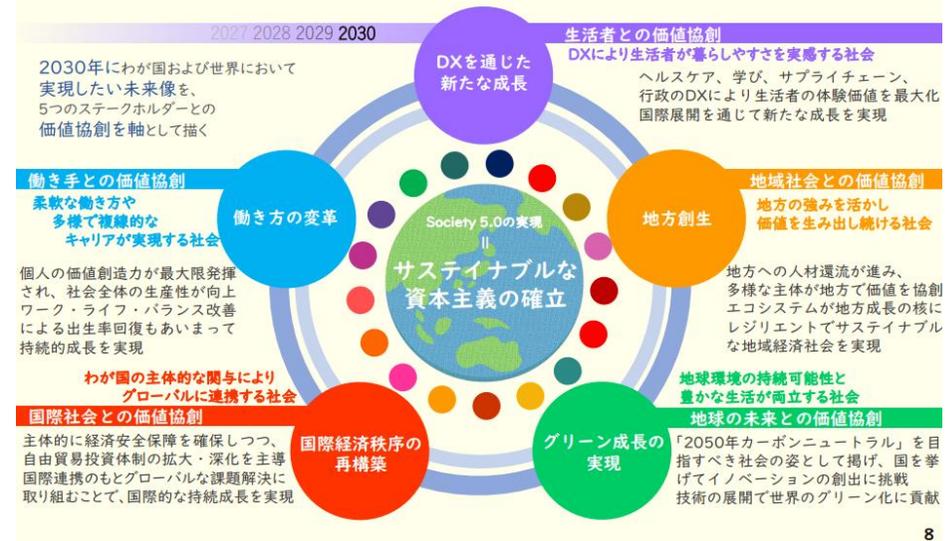


前述の「人的資本経営」の背景ともされる考え方の一つにある「ステークホルダー資本主義」という考え方にも注目。

特定のステークホルダーだけではなく、幅広いステークホルダーに対してバランスをとる考え方は、日本古来からの「三方よし」という考え方に近く、中堅・中小企業の持続的な価値向上という観点からも重要な観点と史料。

2030年の未来像

多様なステークホルダーの英知を結集し、DXにより多様な価値を協創する
Society 5.0でサステナブルな資本主義を確立



「新成長戦略（日本経済団体連合会）」が描く2030年の未来像ではサステナブルな資本主義の確立のために、「生活者・地域社会・地球の未来・国際社会・働き手」との価値協創の重要性を示している。

(出典) [新しい資本主義（ステークホルダー論）を巡る識者の議論の整理（内閣官房,2021）](#)
[新成長戦略（日本経済団体連合会,2020）](#)
[ステークホルダー資本主義とは？注目される背景と実現方法を解説（Schoo, 2023）](#)

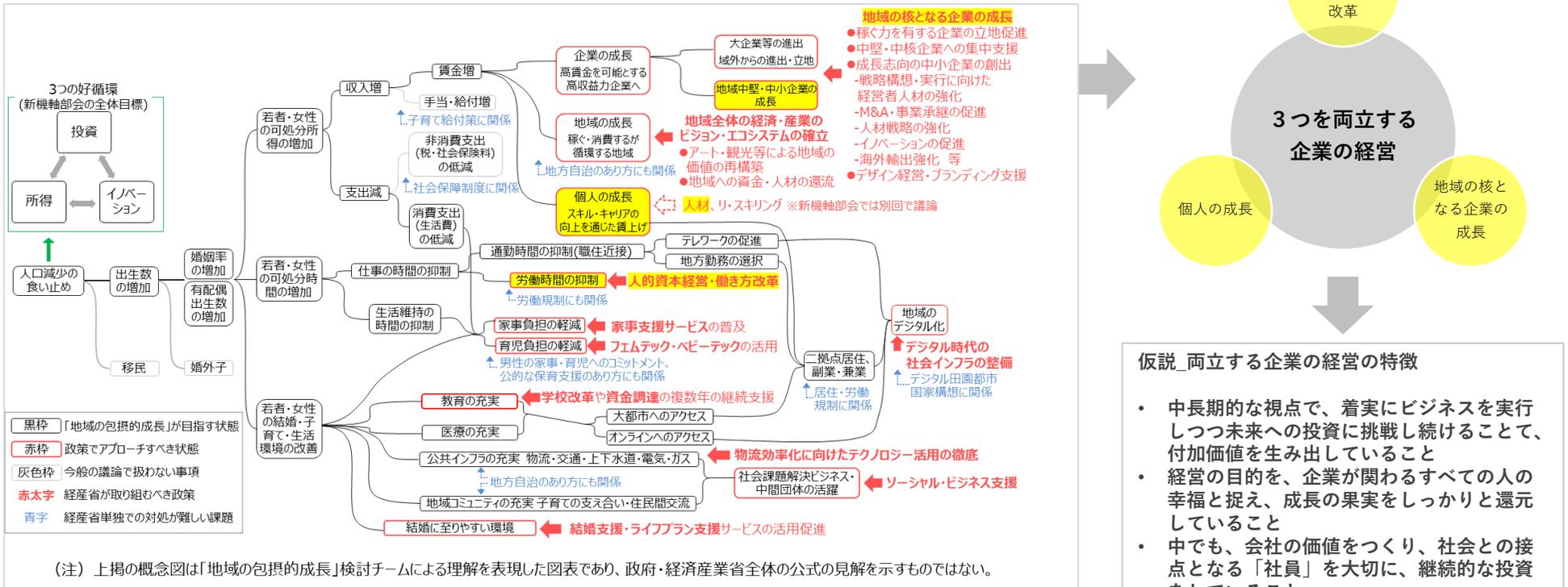
1.6

問題意識_地域の包摂的成長への一つの可能性

産業構想審議会 経済産業政策新機軸部会によると、「国内投資の拡大、イノベーションの加速、国民所得向上の3つの好循環」を目指す上で、少子化への対応には様々な政策の軸が存在している。

本リサーチのフォーカスである「地域の核となる中堅・中小企業」は、下記概念図における「地域中堅・中小企業の成長」、「個人の成長」、「労働時間の抑制」の観点を同時に達成しうる経営を実践し、社会的な公器たりうる存在と推察しており、その深掘りを進める。

地域の包摂的成長に向けて検討すべき政策の全体像（概念図・案）



(出典) 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 (経済産業省、2023)

1.7

補論_経済産業政策の新機軸_地域の包摂的成長

地域経済・企業の活力を軸とした少子化対策の重要性

- 足下の経済環境の変化を踏まえ、経済産業の新機軸の全体目標を、「国内投資拡大、イノベーションの加速、国民の所得向上の3つの好循環」に再設定（2022年11月2日 第9回新機軸部会）。
- しかし、日本全体として人口が減少する中では、国内市場の成長期待は高まらず、国内投資をはじめとする3つの好循環は生じない。
 - ⇒ 「包摂的成長」の新たな目標設定として、「地方圏における社会減」の解消を通じた地方圏と東京圏との転出入均衡とともに、人口減少克服のための少子化対策の視点が必要。
- 希望する職種や賃金等の待遇が良い仕事が見つからないために、地方から、若者、特に女性が、職を求めて東京に流入する傾向が加速。
- しかし、生活コストが高い東京では、中間層の実質的な可処分所得、可処分時間は低い。東京圏への流入がかえって若い世代の経済的余裕を失わせている可能性。
- 経済的余裕のなさから様々なことを諦めるが、特に中長期的に問題なのは「結婚・出産から遠ざかる」こと。ましてや、結婚・子育てに対する「希望」すら失わせてしまっている。
 - ⇒ 「若者・女性が、あらゆる地域で、『稼げる仕事・豊かな暮らし』を選べる社会の構築を通じて、地方の社会減が日本全体の自然減につながる負のスパイラルを解消すること」を「包摂的成長」のミッションとして再設定してはどうか。



経済産業省

資料4

地域の包摂的成長

-地域の活力が生ま出す若者・女性の「希望」の回復と少子化社会の克服-

2023年3月14日

「地域の包摂的成長」検討チーム

(中小企業庁・経済産業政策局・地域経済産業グループ・商務・サービスグループ・各地方経済産業局)

1.8

本調査を進めるための「問い」

良質な雇用機会を生み出し、豊かな暮らしという環境を提供している中堅・中小企業は、どのような沿革や経営上の転換点を経て、中長期的な価値向上を図ることができたのであろうか。

また、そのような中堅・中小企業は、
どうやってぶれない会社の価値観をつくり、
それを社員から会社に関連する社内外のステークホルダーまで巻き込みながら、
経営の目的として実行し続けることができたのだろうか。

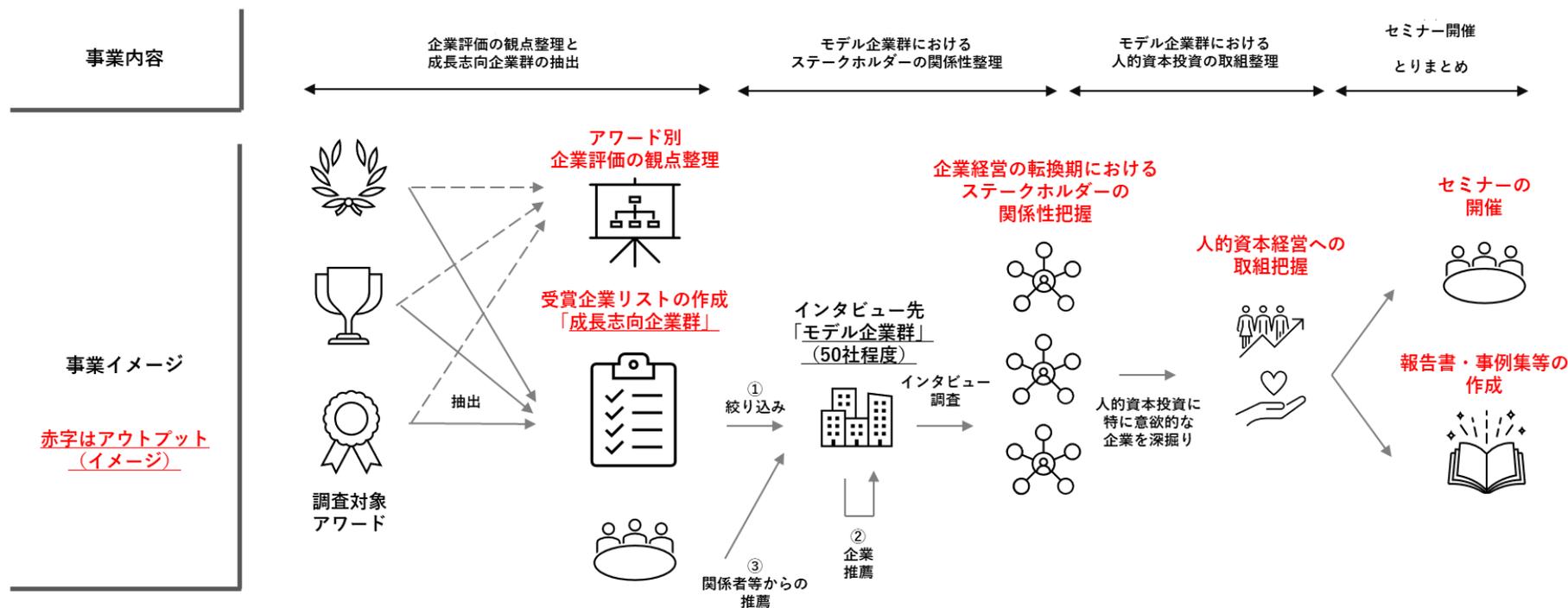
第2章 本調査について（プロセス）

2.1

調査の全体像について

本調査では、様々な企業表彰の中から表彰制度の趣旨や審査の視点を加味して、（持続的成長と中長期的な企業価値向上に取り組む）「成長志向の中小企業群」をロングリスト（関西本社を主）として設定し、うち数十社をインタビュー調査の候補たる「モデル企業群」として、マルチステークホルダー・人的資本経営の観点から調査を実施した。

調査全体フロー（設計初期のフロー）



2.2.1

(1)_表彰・認定における企業評価の観点整理

行政・民間等で実施される中小企業や中小企業の活動等を対象とする表彰・認定等制度（以下、アワード等）について、各アワードの趣旨や特徴等、ならびに公表されている各アワード等の審査基準・評価ポイント等の整理を行った。（別紙1参照）

アワード名	実施機関
1 ものづくり日本大賞	経済産業省・文部科学省・厚生労働省
2 ダイバーシティ100選/新ダイバーシティ経営100選	経済産業省
3 健康経営優良法人認定制度	経済産業省
4 グッドキャリア企業アワード	厚生労働省
5 はばたく中小企業・小規模事業者300社	経済産業省
6 大阪の元気！ものづくり企業「匠」	大阪府
7 日本でいちばん大切にしたい会社大賞	人を大切にする経営学会
8 学生に教えたい”働きがいのある企業”大賞	一般社団法人大阪府経営合理化協会
9 これからの1000年を紡ぐ企業認定	京都市ソーシャルイノベーション研究所
10 S認証-ソーシャル企業認証制度	一般社団法人ソーシャル企業認証機構
11 ホワイト企業認定・ホワイト企業アワード（一社）日本次世代企業普及機構	（一社）日本次世代企業普及機構（ホワイト財団）
12 HRアワード	日本の人事部「HRアワード」運営委員会（民間）
13 B Corp	B Lab（非営利団体）
14 ジャパンSDGsアワード	外務省
15 ユースエール認定制度	厚生労働省
16 グッドカンパニー大賞	公益社団法人中小企業研究センター
17 Small Giants Award	Forbes JAPAN（リンクタイズ株式会社）（民間）
18 グッドライフアワード	環境省
19 地域未来牽引企業	経済産業省
20 働きがい認定企業	株式会社働きがいのある会社研究所（Great Place to Work® Institute Japan）（民間）

2.2.1

(1)_企業評価の観点整理

行政・民間等で実施される中小企業や中小企業の活動等を対象とする表彰・認定等制度（以下、アワード等）について、各アワードの趣旨や特徴等、ならびに公表されている各アワード等の審査基準・評価ポイント等の整理を行った。（別紙1参照）

アワード等概要

<ものづくり日本大賞>



表彰・受賞

実施機関名：経済産業省
実施年：2013年～

日本の産業・文化の発展を支え、豊かな国民生活の形成に大きく貢献してきたものづくりを着実に継承し、新たな事業環境の変化にも柔軟に対応しながらさらに発展させていくため、ものづくりの第一線で活躍する各世代のうち、特に優秀と認められる方々を表彰する制度

審査基準・評価ポイント

- ものづくり日本大賞は、下記①～④の4分野において、特に優れた成果をなした個人、グループ等を表彰する。
- ①産業・社会を支えるものづくり ②文化を支えるものづくり ③ものづくりを支える高度な技能 ④ものづくりの将来を担う高度な技術・技能
- ・上記の4つの分野のうち、①、④（人材育成支援部門のみ）の2分野について受賞候補者を募集、選考する。その他の業種や分野については、既存の各種大臣表彰制度等の受賞者の中から選考を行う。
- 「①産業・社会を支えるものづくり」の評価ポイント。
 - a. 社会的課題への対応：技術的革新性だけでなく、モノに止まらないサービス・ソリューション提供や、人材不足をはじめとする社会的課題の解決を通じて新たな付加価値を創出している、もしくはその見込みがある取組を評価。
 - b. 革新性：新規性、独創性、新規市場の開拓可能性や、克服技術の難易度、ボトルネック解消の困難性、性能、品質面の優位性・信頼性、効率性、生産性、合理性、効率向上への寄与の面から評価。
 - c. 波及効果：経営貢献（売上・収益・コスト削減）、市場シェア、新規市場への影響、他事業への転用・応用、将来性、普及可能性、既存システムへの影響の面から評価。
- 「④ものづくりの将来を担う高度な技術・技能（人材育成支援部門）」の評価ポイント。
 - a. 社会的課題への対応：社会環境の変化を踏まえ、モノに留まらないサービス・ソリューション全体を考えられる人材の育成を通じて、社会的課題を解決している、もしくはその見込みがある取組を評価。
 - b. 革新性：新規性、独創性、類似する取組の有無、将来を担う人材がものづくりに対して興味を拓くような創意工夫、学校における学習科目との整合性、地域との関係機関との効果的な連携の面から評価。
 - c. 波及効果：自社に留まらず社会・地域で幅広く活躍する人材育成支援、取組の継続性、内容や参加人数の拡大可能性の面から評価。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・「ものづくりの将来を担う高度な技術・技能」（人材育成部門）は、自社内の人材育成支援も応募可能。ただし、自社内を越えて、学生・社会人・他社の人材など広域に人材育成支援を行う企業・NPO等を特に評価

問い合わせ先：経済産業省各ブロック事務局
HP URL: <https://www.monodzukuri.meti.go.jp/index.html>

1

アワード等概要

<グッドカンパニー大賞>



表彰・受賞

実施機関名：公益社団法人中小企業研究センター
実施年：1967年～

全国の中小企業の中から、経済的、社会的にすぐれた成果をあげている企業を選び、「グッドカンパニー大賞」を贈って顕彰する。

審査基準・評価ポイント

- ①総合部門、②イノベーション部門の2部門から構成。
- ①総合部門の審査基準
 - ・経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、今後も伸展が期待される企業。全国水準において優れた企業を2社（「グランプリ」として選定。全国7地区においてグランプリに準ずる優れた企業を「優秀企業賞」として選定（原則として各地区1社、全国で9社以内）。また、着資源、環境保全、内需開拓、雇用福祉、地域振興など現代社会の重要な課題に対して特に貢献度が高い企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、将来性があると認められる企業を2社程度「特別賞」に選定する。
- ②イノベーション部門の審査基準
 - ・新事業・新技術の独創性、革新性に秀でており、事業として売上成果をあげているとともに、将来性があると認められる企業。新事業・新技術等に基づく製品・サービス等は過去5年以内に売上開始したもので、かつ売上高または利益等が相当の割合を占めるものとする。5社以内を選定。
- センターの審査専門委員会の審査・検討結果を基に審査委員会が審議し最終決定する。審査過程において必要に応じ候補企業の現地調査を実施、経営者との面談を行う。審査においては、各地区の経済社会事情や候補企業の特徴・努力度などについても配慮する。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・応募資格は、中小企業基本法に定義する中小企業で、創業あるいは設立後3年以上の法人企業及び個人企業
- ・推薦機関による推薦方式であり、応募は以下推薦機関を通じて行う。
- ・推薦機関：文部科学省、全国の経済産業局・沖縄総合事務局経済産業部、商工会議所（連合会）、商工会（連合会）、東京・名古屋・大阪中小企業投資育成株式会社、独立行政法人中小企業基盤整備機構。

問い合わせ先：公益社団法人中小企業研究センター
HP URL: <https://www.chukiken.or.jp/>

16

2.2.1

(2)_成長志向企業群の抽出

上述で今回整理したアワード等における受賞企業（成長志向企業群）を一覧として整理するとともに、企業単位で受賞・認定歴等を可視化できるリストの作成を行った。
 調査のため選定した20のアワード等において、2010年以降に受賞・認定等が確認できた企業について、法人番号・府県とともにその受賞数・受賞年等が把握できるように整理を実施。主に関西（福井県含む2府5県）において、総計2,776社の情報整理を行った。

The screenshot displays an Excel spreadsheet titled "二Ksh_アワード企業抽出リスト_1124.xlsx". The spreadsheet lists various companies and their award history. The columns include company name, industry, and award years from 2005 to 2024. A status bar at the bottom indicates "準備完了" (Preparation complete) and "55%" completion. The spreadsheet is organized into sections for different award categories, such as "経済産業省主催" (Ministry of Economic Affairs) and "民間団体主催" (Private organizations).

2.2.2

モデル企業群（調査対象先）の選定

調査の対象となるモデル企業群45社に対し、ワークシート（別紙2）を用いたインタビュー調査を実施した。

モデル企業群の選定にあたっては、以下の4つのルートから調査趣旨である「マルチステークホルダー」や「人的資本経営」に即したインタビューを行った。



プレ調査企業

先行文献やWeb・メディア情報から後述のマルチステークホルダーや人的資本経営の観点からプレ調査企業を選定

10社



受賞企業リスト

前項で作成した20のアワード等の企業リストから特に人材やSHに関する審査項目を持つアワード等の受賞者より選定

11社



調査企業からの推薦

インタビュー調査を行った企業よりマルチステークホルダーや人的資本経営に注力する企業の推薦を依頼

18社



関係者等からの推薦

当局や金融機関等からマルチステークホルダーや人的資本経営に注力する企業の推薦を依頼

6社

2.2.3

モデル企業群（ご協力いただいたインタビュー先）

会社名	住所	URL
株式会社中田製作所	大阪府八尾市上尾町5丁目1-15	http://www.nakata-ss.co.jp/
木村石鹸工業株式会社	大阪府八尾市北亀井町2-1-30	https://www.kimurasoap.co.jp/
株式会社ハンナ	奈良県奈良市北永井町372番地	https://www.hanna-tp.co.jp/
株式会社天彦産業	大阪府大阪市住之江区南港南5-5-26	https://www.tenhiko.co.jp/
株式会社友安製作所	大阪府八尾市神武町1番36号	https://tomoyasu.co.jp/
株式会社サンエース	兵庫県神戸市東灘区御影中町2-1-4	https://www.sunace-net.com/
東海バネ工業株式会社	大阪府大阪市西区西本町2丁目3-10 西本町インテス12階	https://www.tokaibane.com/
株式会社エコリング	兵庫県姫路市飾磨区恵美酒213 錦ビル 本社[3階]	https://ecoring.co.jp/
株式会社コンピュータ技研	大阪府大阪市中央区伏見町4丁目4番10号新伏見町ビル7階	https://www.kkctl.co.jp/
株式会社アックスヤマザキ	大阪府大阪市生野区舍利寺3丁目12番5号	https://www.axeyamazaki.co.jp/
株式会社ウエダ本社	京都府京都市下京区五条堺町角塩竈町363番地	https://www.ueda-h.co.jp/
甲賀高分子株式会社	滋賀県湖南市石部北1丁目4番26号	https://www.koga-polymer.co.jp/
株式会社中の坊（有馬グランドホテル）	兵庫県神戸市北区有馬町1304-1	https://www.arima-nakanobo.jp/about/
三和建設株式会社	大阪府大阪市淀川区木川西2丁目2番5号	https://www.sgc-web.co.jp/
株式会社伍魚福	兵庫県神戸市長田区野田町8丁目5番14号	https://www.gogyofuku.co.jp/

2.2.3

モデル企業群（ご協力いただいたインタビュー先）

会社名	住所	URL
明星金属工業株式会社	大阪府大東市野崎4-5-12	http://www.meisei-metal.co.jp/
株式会社アラキ工務店	京都府京都市右京区梅津高畝町52-2	https://www.kyoto-araki.jp/
株式会社河辺商会	大阪府堺市西区平岡町85-1	http://www.kawabe-co.com/
株式会社サンコー	和歌山県海南市大野中715	https://www.sanko-gp.co.jp/
株式会社オーミヤ	大阪府東大阪市水走3-5-10	https://www.ohmiya.co.jp/
株式会社ハッピー	京都府宇治市槇島町目川70番地の1	https://www.kyoto-happy.co.jp/
株式会社SHINDO	福井県あわら市伊井11-1-1	https://www.shindo.com/jp/
株式会社綿善（京都綿善旅館）	京都府京都市中京区井筒屋町413	https://www.watazen.com/
株式会社澤村	滋賀県高島市勝野1108-3	https://www.sawamura-shiga.co.jp/
井上株式会社	京都府福知山市篠尾新町3丁目3番地	https://www.inouekabu.com/
高石工業株式会社	大阪府茨木市主原町3-18	https://takaishi-ind.co.jp/
錦城護謨株式会社	大阪府八尾市跡部北の町1丁目4番25号	http://www.kinjogomu.jp/
株式会社ミヤマエ	大阪府東大阪市荒本1丁目2-32	https://miyamae.co.jp/
株式会社ユーシステム	兵庫県神戸市中央区御幸通4-2-15 三宮米本ビル	https://usystem.jp/
株式会社福井製作所	大阪府枚方市招提田近1丁目6番地	https://www.fkis.co.jp/

2.2.3

モデル企業群（ご協力いただいたインタビュー先）

会社名	住所	URL
株式会社エフ・イー・テック	奈良県五條市住川町1373番地 テクノパーク・なら工業団地	https://fatec.co.jp/
株式会社堀内機械	大阪府堺市堺区老松町1丁37番地	https://www.horiuchi.co.jp/
株式会社廣野鐵工所	大阪府岸和田市岸の丘町3丁目2番8号	https://hirono-iwc.co.jp/
徳武産業株式会社	香川県さぬき市大川町富田西3007	https://www.tokutake.co.jp/
株式会社リゲッタ	大阪府大阪市生野区巽西1丁目9-24	https://www.regeta.co.jp/
東陽精工株式会社	大阪府大阪市東成区深江北3丁目12番29号	https://www.dctoyo.com/
株式会社シンコーメタリコン	滋賀県湖南市吉永405	https://www.shinco-metalicon.co.jp/
日本ワキコ株式会社	大阪府大阪市生野区小路3丁目6番2号	http://www.wico.jp/
株式会社センショー	大阪府大阪市西成区南津守5-2-64	http://www.sensyo-ltd.co.jp/
株式会社サンエイプラテック	大阪府堺市北区北花田町3丁37-9	http://www.saneipla.jp/
兵神装備株式会社	兵庫県神戸市兵庫区御崎本町1-1-54	https://www.heishin.jp/
谷元フスマ工飾株式会社	大阪府八尾市宮町4丁目1-15	https://t-f-kosyoku.com/
日本理化学工業株式会社	神奈川県川崎市高津区久地2丁目15番10号	https://www.rikagaku.co.jp/
株式会社特発三協製作所	兵庫県尼崎市下坂部3-6-1	http://www.tokuhatsu-sankyo.co.jp/company.html
松野工業株式会社	大阪府大阪市平野区瓜破南2丁目3番67号	https://www.matsuno-i.com/

2.2.4

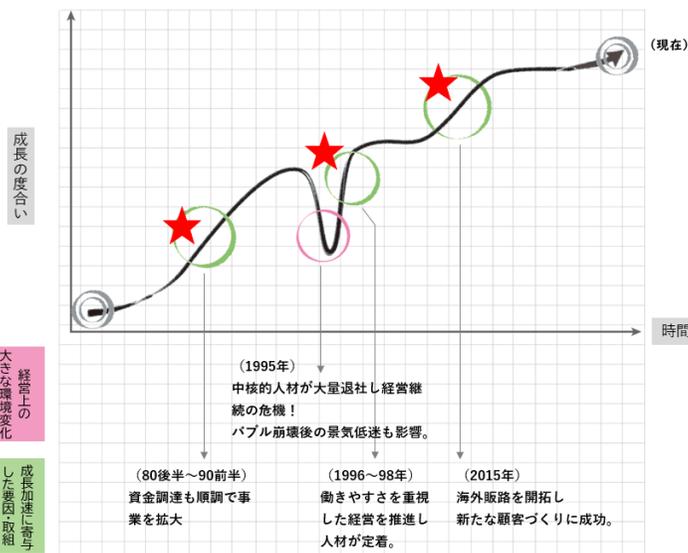
インタビュー方法（ワークシート）

調査対象の企業に対して、経営の変遷における自社の転換期について何うとともに、その転換期毎にどのような施策を打ってきたか、また、そのタイミングにおけるステークホルダーの変遷について、ワークシートを用いてインタビューを実施した。（別紙2参照）

記入例：成長曲線ワークシート（創業を起点として書く場合）

※ 社歴が長く、創業期の状況が分からない方は、p.5の「事業承継を起点として書く場合」のシートをお使いください。

ワーク①



インタビュー当日迄に成長度合いのグラフをご記入ください。

（記載が難しい場合は）インタビュー当日に、ご確認ください。

ステークホルダーのチェックシート（1つめの★）

ワーク②

作成した「成長曲線ワークシート」をご覧ください、経営の転換点の★当時について、特に重視されていた（いる）ステークホルダーを5つ程度選んで□欄にチェックしてください。
（★が3つある方は、3枚それぞれのシートにご記載ください）

選択肢

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> ① 社員 | <input type="checkbox"/> ⑩ 顧客・ユーザー | <input type="checkbox"/> ⑱ 行政 |
| <input type="checkbox"/> ② 経営者・経営幹部 | <input type="checkbox"/> ⑪ 取引先・サプライヤー（調達先等） | <input type="checkbox"/> ⑲ 地域商工団体
<small>（商工会など地域の集まり）</small> |
| <input type="checkbox"/> ③ 労働組合 | <input type="checkbox"/> ⑫ 協業先（協力会社等） | <input type="checkbox"/> ⑳ 地域コミュニティ
<small>（企業、住民、学校など）</small> |
| <input type="checkbox"/> ④ 株主・投資家 | <input type="checkbox"/> ⑬ 協業先（設備メカ、ITベンダー等） | <input type="checkbox"/> ㉑ 環境（自然・生態系） |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 金融機関・債権者 | <input type="checkbox"/> ⑭ 中小企業経営者仲間 | <input type="checkbox"/> ㉒ その他
<small>（_____）</small> |
| <input type="checkbox"/> ⑥ 学術研究機関（大学など） | <input type="checkbox"/> ⑮ 業界団体
<small>（工業会など、同業者の集まり）</small> | |
| <input type="checkbox"/> ⑦ 産業支援機関・公設試 | <input type="checkbox"/> ⑯ メディア | |
| <input type="checkbox"/> ⑧ 顧問（顧問税理士・社労士など） | <input type="checkbox"/> ⑰ 人材採用関係
<small>（ハローワークや求人関係企業など）</small> | |
| <input type="checkbox"/> ⑨ 土業（顧問以外のコンサルなど） | | |

2.2.5

インタビュー方法（質問）

調査対象の企業に対して、経営の変遷における自社の転換期について伺うとともに、その転換期毎にどのような施策を打ってきたか、また、そのタイミングにおけるステークホルダーの変遷について、ワークシートを用いてインタビューを実施した。（別紙2参照）

【1】

付加価値を高めてきた取組とステークホルダーとの関係について

1. 経営状況等の変遷について
2. 貴社の付加価値の変遷について
3. 経営の転換点におけるステークホルダーの変化や関係性の変化について
4. 優先度の高いステークホルダーについて

【2】

貴社の経営理念・ビジョンやパーパスについて

1. 貴社の経営理念やビジョン・ミッションについて（その由来や変化、どうつくったのか）
2. 社内への浸透に向けて工夫されている点
3. 社外への浸透に向けて工夫されている点

【3】

働きやすさ、働きがい、人材教育など人的資本経営・投資への取組について

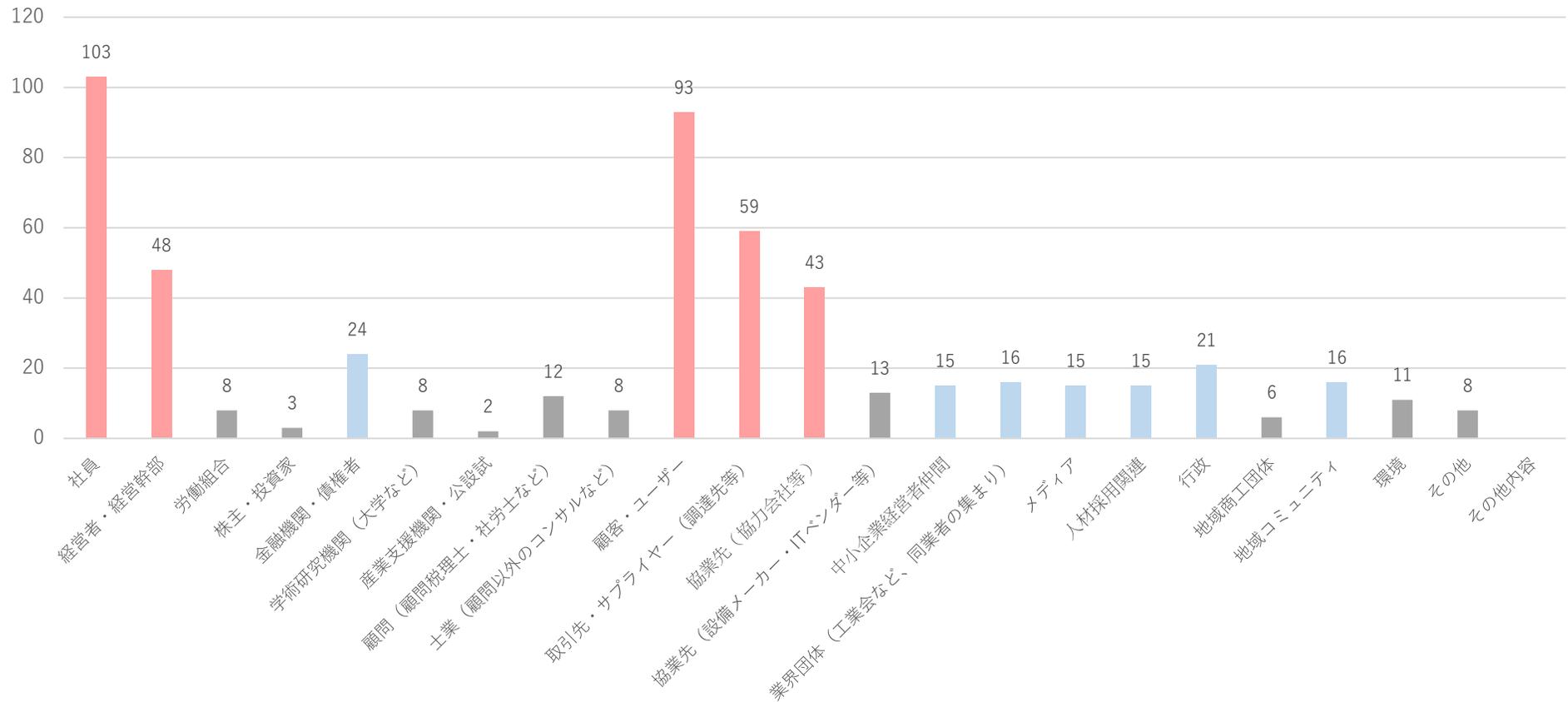
1. 人的資本経営・投資に取り組むきっかけについて
2. 実際の取組について、①働きやすさ、②働きがい、③教育の観点から教えてください。
3. 将来的な方向性について（①②③のとくに重視していきたいかなど）

第3章 ケース分析_経営の転換点とステークホルダーの関係性

3.2

経営転換点で重視するステークホルダー（総計）

モデル企業群における経営の転換期について、1社あたり転換期ごとに重視したステークホルダーを約5者ずつあげてもらったところ、「社員>顧客・ユーザー>取引先（調達・外注・協力先）>経営者・経営幹部」というステークホルダーを重視する傾向がみられた（43社）。実際のインタビューの中でも、「顧客を大切にすることは当然、その当たり前を貫徹するために『社員』を最も大切なステークホルダー」として扱うべき」との声が多数あがった。

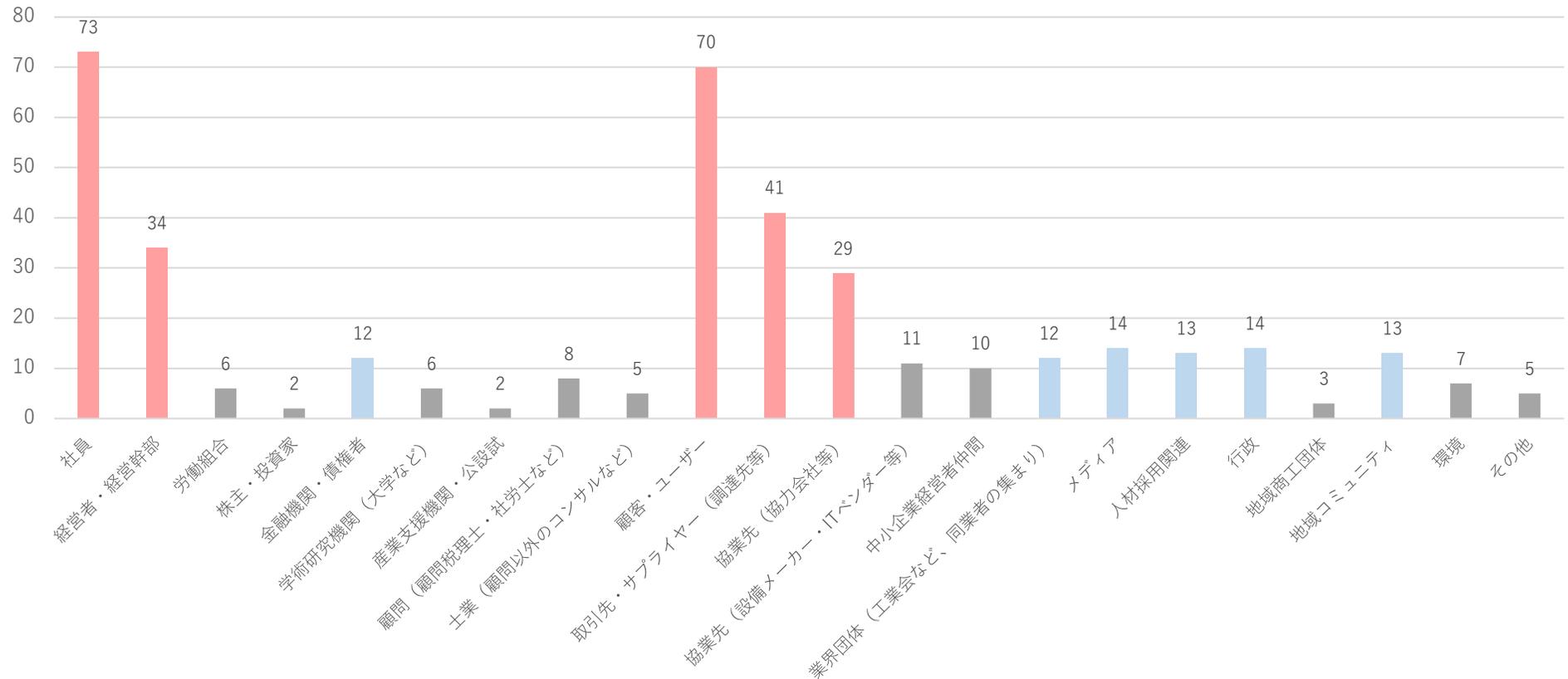


調査票回収済みの43社分

3.3.1

経営転換点で重視するステークホルダー（ポジティブ）

比較的、経営の転換点の中でも新しい事業の開始や、アワード・認定といった対外的な評価をもらったなど「ポジティブ」なタイミングで重視していたステークホルダーについて整理した。（43社の回答の内インタビュー結果からポジティブ・ネガティブを当局で分類・整理）



調査票回収済みの43社分

3.3.2

経営転換点で重視するステークホルダー（ポジティブ）

本調査の中で、経営の転換期のうち、ポジティブな転換点として挙げられた項目を大別すると以下の4つに整理できた。これらの転換点は、企業の規模の大小に関わらず、多くの企業が経験する機会が多いと推察されるが、その時々により重視するステークホルダーにしっかりと優先順位をつけて着実な対応・取り組みを行うことで、企業の成長へとつなげていることが示唆される。

新規事業の開始 拠点の拡大

自社ブランド事業を立ち上げ、OEM製品を含めた事業の整理・撤退を行った。
(製造業)

事業の更なる拡大に際して、FC事業をスタートさせた。
(古物商業)

増産とBCPの観点から大型拠点を整備・周辺工場を集約させた。
(部品製造業)

社内の 内的な要因

エース社員をR&D（新規投資）事業に配置転換。従来にない業種・業態とのコラボレーションを促進。
(IT業)

経営と執行の分離により非同族の事業承継を実施。併せて自社株を持ち株会に移行。
(製造業)

働き方改革と女性活躍の推進、そのための風土・制度づくりを開始。
(部品製造業)

対外的な 評価

取得難易度が高い、国際認証を取得し、自社の信用力向上に寄与した。
(古物商業)

経営品質を担保するアワードに取り組み、社内制度を整えながら、見事受賞を果たした。
(電設業)

理念の完成と ブランディング・制度 づくり

当時の役員等と自社の目指すべきビジョンを共に策定した。
(製造業)

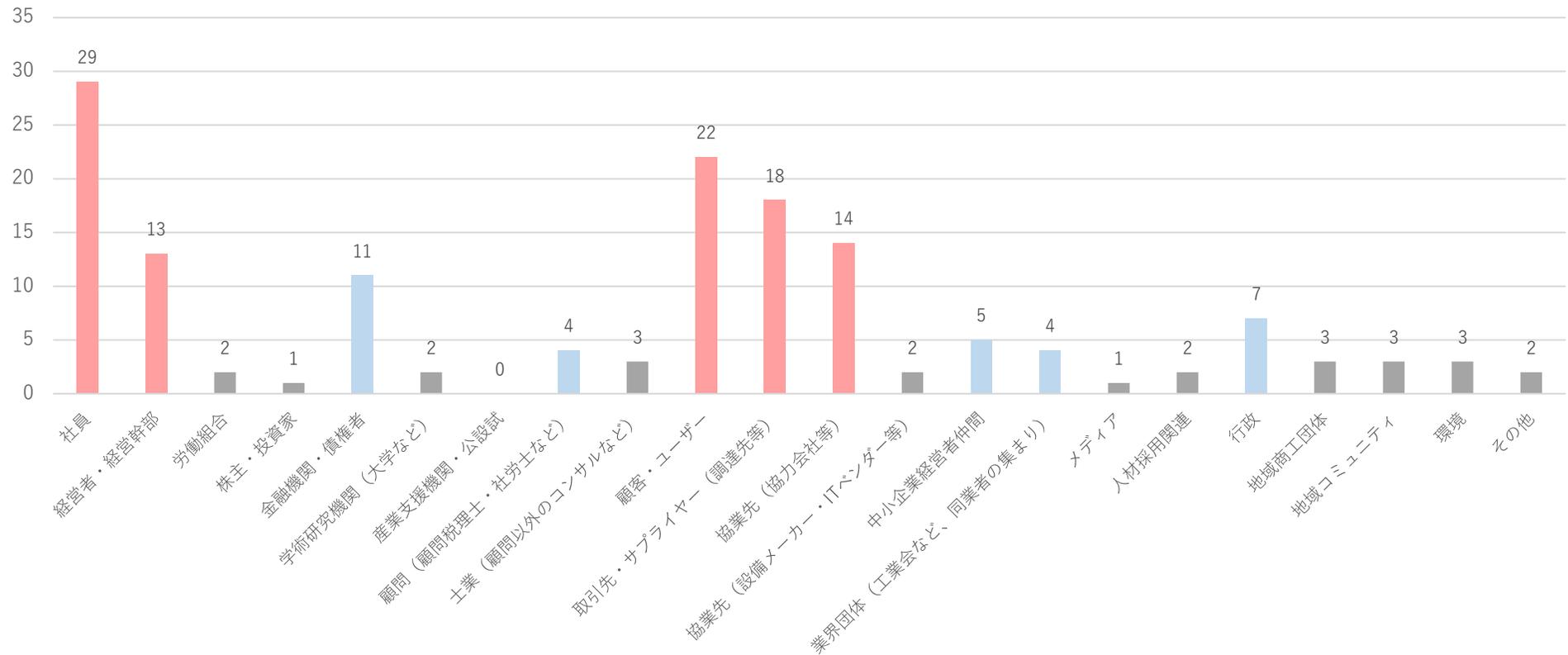
自社のリブランディング、ミッション・ビジョンの再構築を実施するとともに、社員への教育体制を強化した。
(建設業)

自社のもつ価値観を発信する場をつくり、社内外への発信を開始した。
(商材卸売業)

3.4.1

経営転換点で重視するステークホルダー（ネガティブ）

比較的、経営の転換点でも、財務的な危機や外的な経済情勢の変化など、「ネガティブ」なタイミングにおいて重視していたステークホルダーについて整理した。（43社の回答の内インタビュー結果からポジティブ・ネガティブを当局で分類・整理）



調査票回収済みの43社分

3.4.2

経営転換点で重視するステークホルダー（ネガティブ）

本調査の中で、経営の転換期のうち、ネガティブな転換点として挙げられた項目を大別すると以下の4つに整理できた。これらの転換点は、企業の規模の大小に関わらず多くの企業が経験する機会が多いと考えられる。危機的な状況に置かれることで「はじめて会社にとって重視すべきステークホルダーを見つめ直すことができた」「その人たちにどういった価値貢献が出来ているのかを突き詰めて考え直すことが、会社の建て直しにつながった」という声も多くあがったところ。

事業実施上の
インシデント

通常事業の遂行中に、重大な事故を当社が起こしてしまい、信用失墜により事業が滞った。

（運送業）

事業承継の最中、ガバナンスが十分に行き渡っておらず、幹部による信用失墜行為が発生して、顧客等との信頼関係を損ねた。

（電機設備業）

事業のメイン取引先の信用不安が発覚。連鎖を防ぐために、自社が徹底的に支援し再建の道筋をつけた。

（卸売業）

財務的な
危機

新規投資した事業が軌道に乗らず、業績が悪化した。

（ゴム製造業）

輸出を主力としていたが、為替不安等が重なり、債務超過に陥った。

（家電製造販売業）

組織の
内的な要因

インバウンド増加による過度な需要の増加で社員が疲弊、不満が増加した。

（宿泊業）

社内体制の整備が一巡したタイミングで、同社のキーマンとなるコア人材が離職した。

（商材卸売業）

先代社長の逝去により、突然の事業承継で社内の風土や運用もわからぬまま会社を引き継いだ。

（卸売業）

経済情勢など
外的な要因

リーマンショックにより、売上が大幅に減少した。

（卸売業）

自然災害（震災）により、大きく自社設備が損壊した。

（宿泊業）

新型コロナウイルス感染症により、売上が大幅に減少。ビジネスモデルの変更も余儀なくされた。

（食品製造企画業）

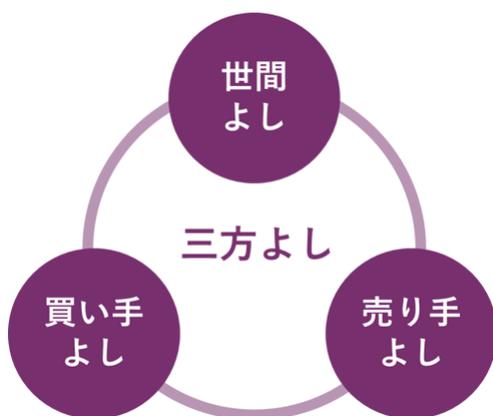
3.6.1

補論_ステークホルダーを重視する経営の考え方

「三方よし」 (近江商人の経営哲学)

近江商人とは、近江国（現在の滋賀県）に本宅(本店、本家)を置き、他国へ行商して歩いた商人の総称で、大坂商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人のひとつ。そんな、近江商人の経営哲学のひとつとして「三方よし」が広く知られている。「商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそよい商売といえる」という考え方です。

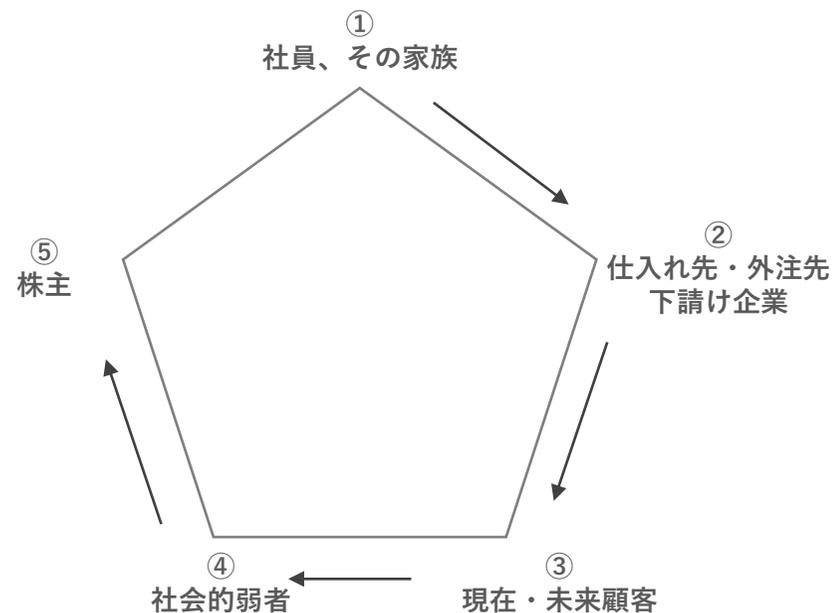
自らの利益のみを追求することをよしとせず、社会の幸せを願う「三方よし」の精神は、現代のCSR（Corporate Social Responsibility）やCSV（Creating Shared Value）、SDGsやESGにつながるものとして、多くの企業の経営理念の根幹となっている。



(出典) [近江商人と三方よし \(伊藤忠商事\)](#)

「五方よし」の経営 (坂本 光司氏_法政大学/人を大切にする経営学会会長)

企業経営の真の目的・使命は業績や勝ち負けを競うことではなく、企業に関係する“5人”、すなわち、①社員とその家族、②外注先・仕入れ先、③顧客、④地域社会、⑤株主を幸せにすることにあるという考え方。これらは同列ではなく、①から⑤の順に優先順位を位置づけている。



(出典) [会社の偏差値 強くて愛される会社になるための100の指標 \(坂本,2021\)](#)

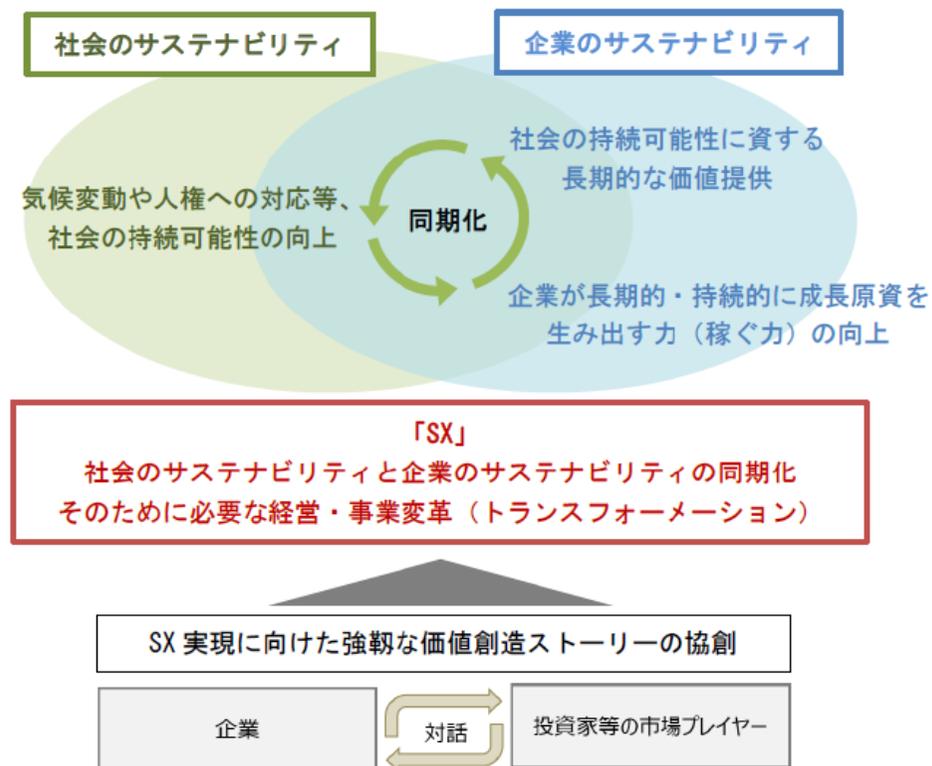
3.6.2

補論_ステークホルダーを重視する経営の考え方

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）
（経済産業省）

「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」とは、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革を指す。

「SX」の実現のためには、企業、投資家、取引先など、インベストメント・チェーンに関わる様々なプレイヤーが、持続可能な社会の構築に対する要請を踏まえ、長期の時間軸における企業経営の在り方について建設的・実質的な対話を行い、磨き上げていくことが必要。



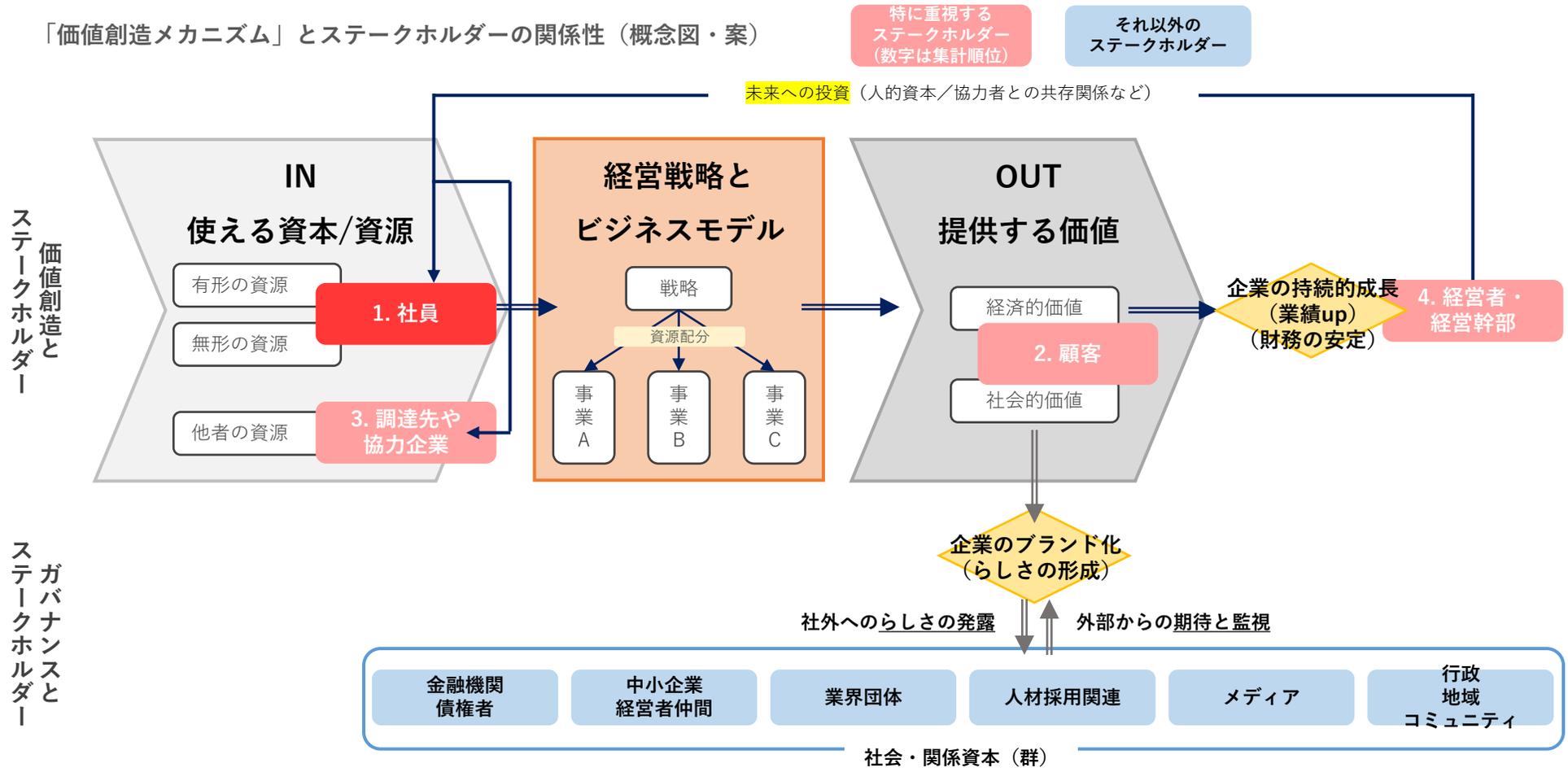
(出典) 伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート) (経済産業省,2022)

3.7

考察_ステークホルダーと価値創造・ガバナンス

ステークホルダー調査の結果を考察すると、業種・規模問わず多くの企業が重視する「社員>顧客・ユーザー>取引先（調達・外注・協力先）>経営者・経営幹部」というステークホルダー群は①価値創造に関わるステークホルダー（赤色）に分類されると推察する。一方、上記以外のステークホルダーの中でも一定程度の重視が見られるものは、②「会社らしさ（ブランド）」を社外から規律・評価してくれるステークホルダー（青色）と整理できると考える。インタビュー調査の中でも、①の中でもやはり「社員」を中心に据え、社員の幸せを経営の最大の目的と置く企業が、持続的な成長により付加価値向上と雇用の循環をうまくまわしていると推察される。

「価値創造メカニズム」とステークホルダーの関係性（概念図・案）

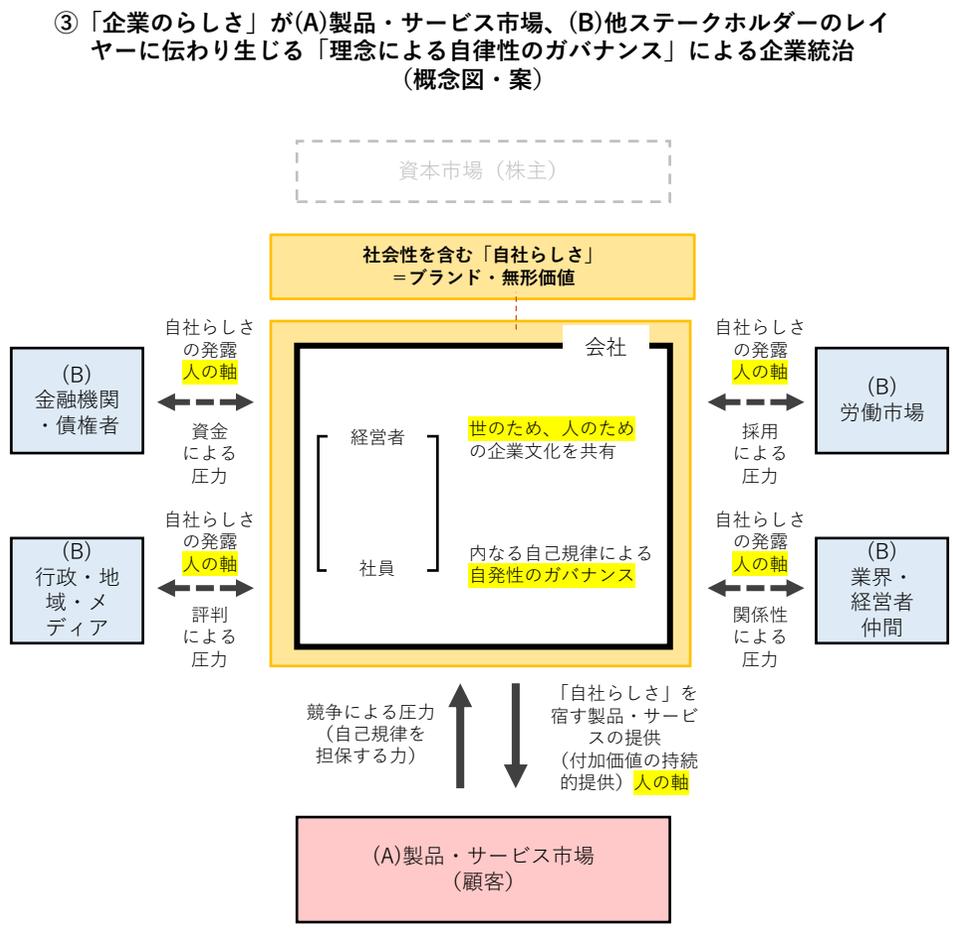
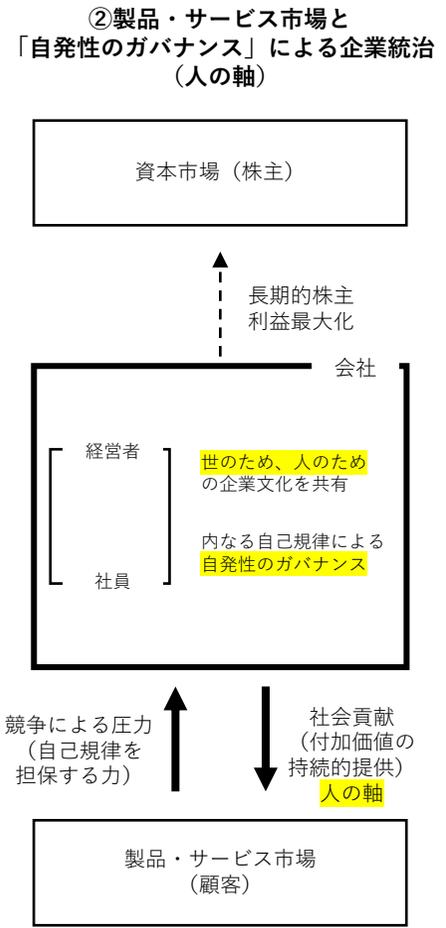
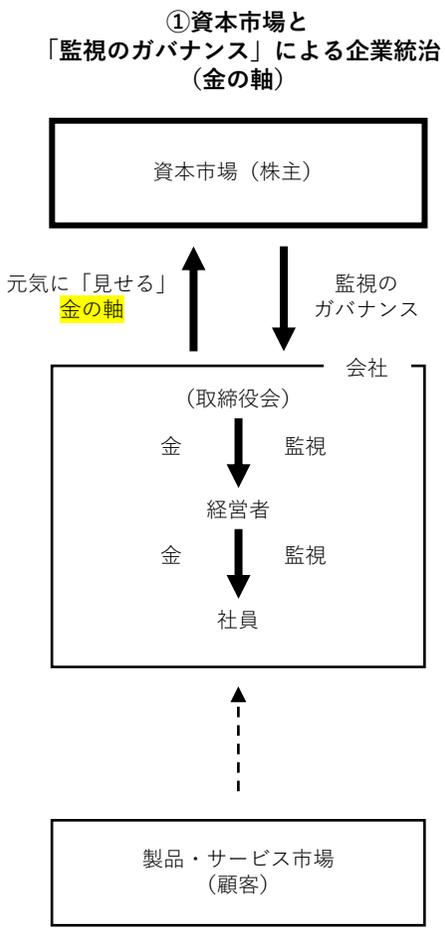


(参考) 経営デザインシート (内閣府知的財産戦略推進事務局) 資料をもとに当局作成

3.8

補論・考察_企業統治の3つの方向性

「日本の優秀企業研究」(新原、2006)から、企業に優秀な成果をもたらす企業統治のメカニズムは、①資本市場・取締役会・経営者による「監視のガバナンス」ではなく、②社会性を帯びた企業文化を経営者・社員が共有・同化し、それ従って経営者・社員が自己規律する「自発性のガバナンス」であると指摘。この考えを踏襲しつつ国内の多くの中小企業が非上場であり、資本市場との接点が乏しいことを加味すると、本リサーチの考察から、①社会性を包含する「自社らしさ」が含まれた製品・サービスが市場からの評価(圧力)を受け自己規律を促す側面と、②「自社らしさ」そのものを社外のステークホルダーに発露することで自己規律を促す、という、中小企業の成長を規律するガバナンスの可能性が示唆される。



(出典) 日本の優秀企業研究 企業経営の原点6つの条件(新原,2006)

3.9

仮説_調査から見えたモデル企業群が経営の中心に据えるもの＝社員の幸せ

社員を中心に据える経営とは…

社員がただ働きやすいだけでなく、はたらくことで幸せを享受できる。
そのために、最適な関係性・最適な環境・最適な経営状況を創り、
結果として、持続的な付加価値の創出、新たな雇用の創出が行われる。

そんな経営をデザイン（設計）することではないか。

3.10

仮説・補論_企業の声と先行研究

企業の声



わたしたちの経営理念は「つくるひをつくる」
理念は手段ではなく、我々の目的・存在意義そのもの。
利益も、理念成就のための手段である。
理念というのは、なぜ経営を行うのかという問いへの解を
突き詰めたものが根底にあり、中小企業の経営者は儲ける
ために社長をしているのではないはず。

三和建設株式会社（大阪府／建設業）

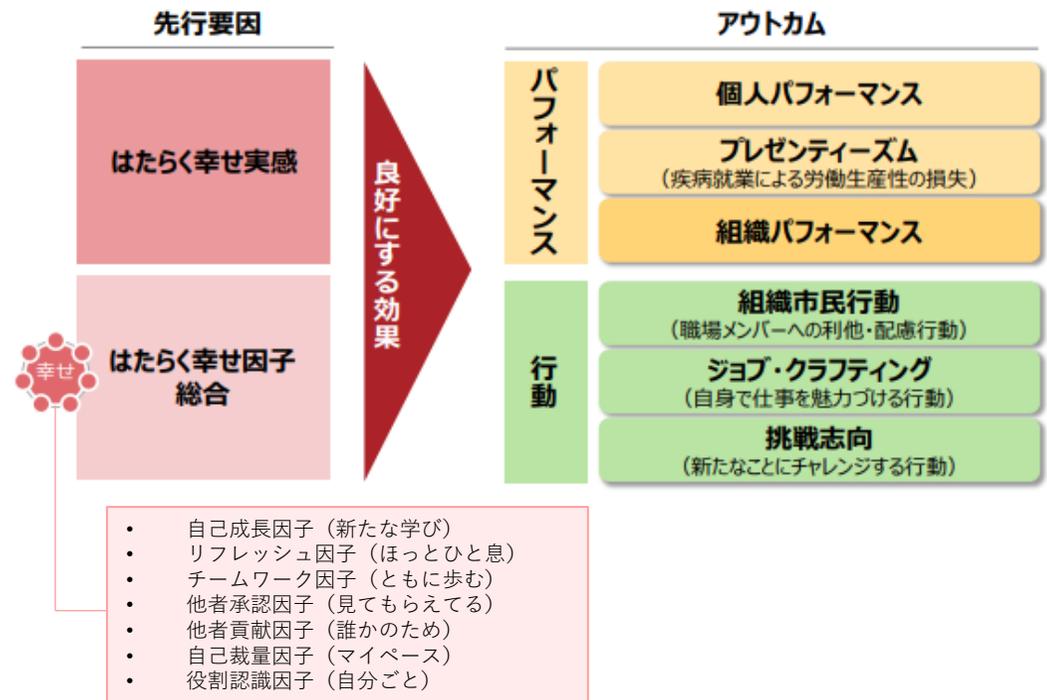


顧客主義を体現するのは社員という考え方で、「社員第一主義」という経営理念を掲げ、「自分・家族・会社の幸せ」の追求を通じ、「日本でいちばんやり甲斐のある会社」を目指している。形だけの働き方改革ではなく、「社員のモチベーションを高め、人の価値を最大限引き出すためにはどうすればよいか」を粘り強く試行錯誤してきた「人的資本経営」を実践している。

株式会社天彦産業（大阪府／金属卸業）

働くしあわせとパフォーマンスの関係性 (パーソル総合研究所・慶応義塾大学 前野隆二研究室)

先行研究によると、はたらく幸せの実感やはたらく幸せ因子が、組織・仕事に対するポジティブな行動を促すとともに、個人・組織のパフォーマンスを高めるという因果関係も提示されている。



(出典) はたらく人の幸せに関する実証研究結果報告書 (パーソル研究所・慶応義塾大学 前野隆二研究室,2021)

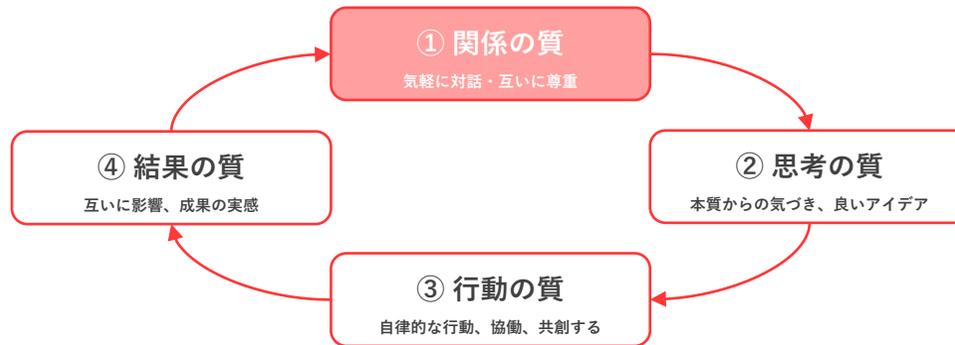
3.11

補論_組織の成功循環モデル

「組織の成功循環モデル」はマサチューセッツ工科大学の元教授ダニエル・キム氏が提唱したもので、組織が「結果」を出して成功するために重要視しなければならないポイントを示唆してくれる考え方です。
この「組織の成功循環モデル」は「結果の質」「行動の質」「思考の質」「関係の質」の4つの質を循環させることでプロジェクトを成功に導くとされており、ポイントは、プロジェクトの「結果の質」を高めるためにまず「関係の質」を高めるという点です。

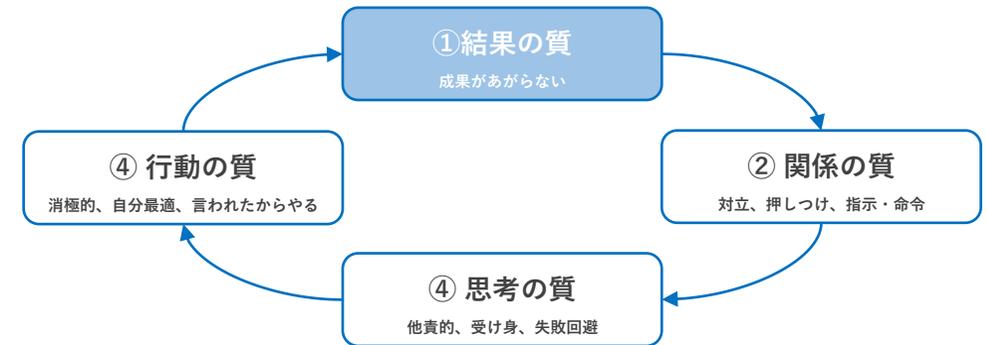
グッドサイクル

関係の質からスタート



バッドサイクル

結果の質からスタート



(※) 本モデルについては、単純に関係性を改善するだけでは、組織の成功は達成し得ないという声もあり、組織の目的たる「共通の目的」に向かって「協働」する仕組みをいかに設けることができるか、という点が大きなポイントであると指摘されている。

第4章 インサイト_社員を中心に据えた経営

3章でみえた仮説
(再掲)

社員を中心に据える経営とは…

社員がただ働きやすいだけではなく、はたらくことで幸せを享受できる。
そのために、最適な関係性・最適な環境・最適な経営状況を創り、
結果として、持続的な付加価値の創出、新たな雇用の創出が行われる。

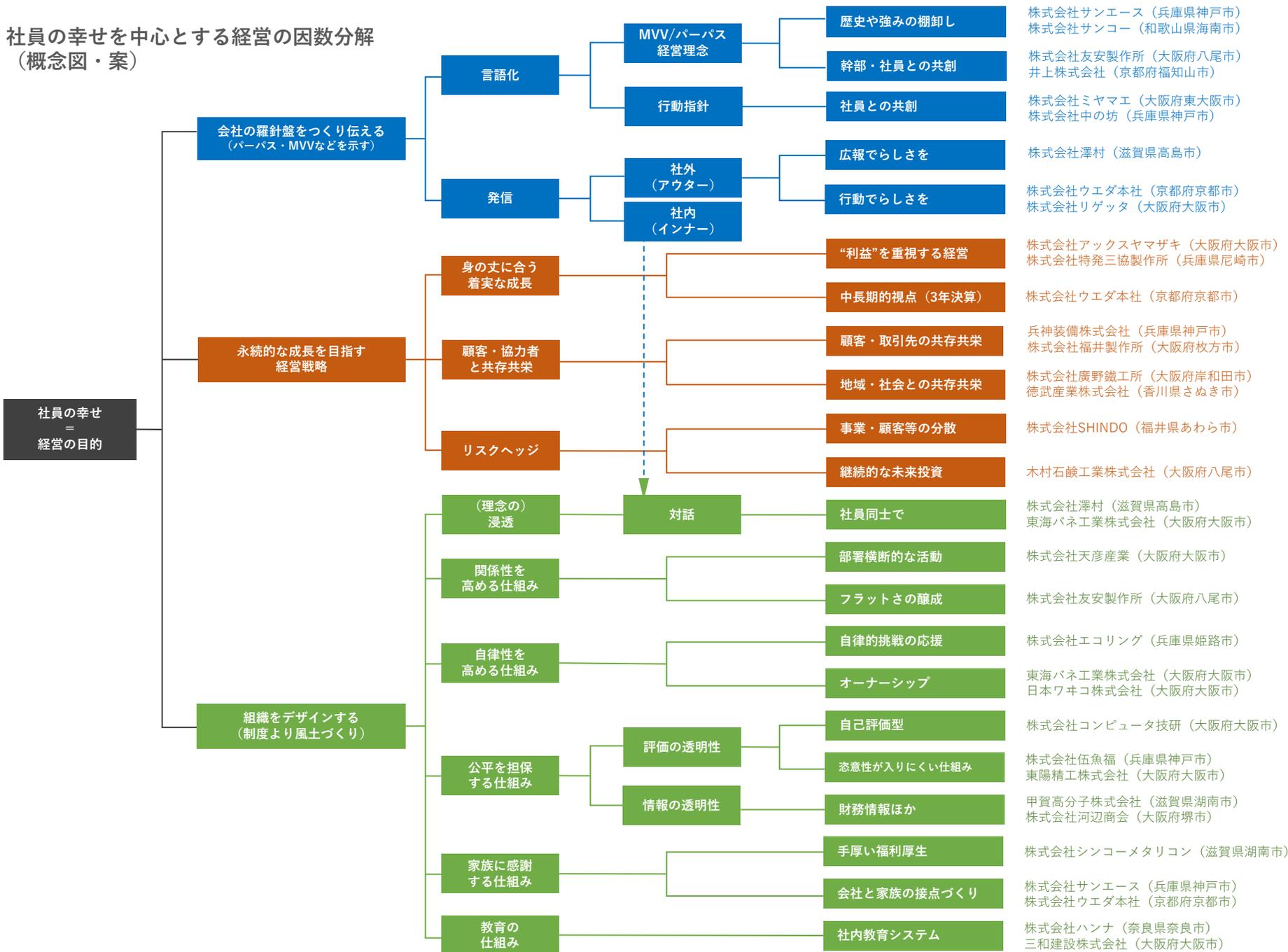
そんな経営をデザイン（設計）することではないか。

4章のねらい

このような経営にとりくむ企業群は、
具体的にどのようなアクションを統合的に行っているのか。

「社員の幸せ」という経営の目的を起点に、
「会社の羅針盤」「経営戦略」「組織づくり」の3つの観点から
アクションの整理を試みた。

社員の幸せを中心とする経営の因数分解 (概念図・案)



4.1.1

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

会社の羅針盤をつくり伝える
(パーパス・MVVなどを示す)

- 言語化_パーパス・MVV -

歴史や強みの棚卸し

自社の羅針盤たるパーパスやMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）、経営理念の言語化に不可欠なアクションが「歴史や強みの棚卸し」です。

調査した企業の多くが、自社がこれまでこういった価値を顧客や社会に提供してきたのか、こういった役割を果たしてきたのか、を再確認することで、未来に向けた自社の価値軸の探索を行っていました。



Case

パーパス = 「サンエース物語」の作成

株式会社サンエース（兵庫県神戸市）の「経営の根幹」は、これまで培ってきた企業風土や企業として社会にどのような貢献をしていきたいか、その想いを紡ぎ、言語化した「**サンエース物語**」である。

「**皆そろって幸せになりたい**」という精神のもと、ありたい姿・あるべき姿などを紡いだ「理念BOOK」は、全社員が一人一冊持ち、いつでもその原点に立ち返られるようにしている。

そのきっかけは、1995年の阪神淡路大震災。幸い大きな被害は免れたものの、一変した神戸の街を見ながら、**不確実な自体が起きても、会社として揺るがない価値観を形として残しておく必要がある**。そう当時の経営者や幹部が考え、議論し、その内容を経営者が手書きで書き残したものが「サンエース物語」の始まりだ。

この「サンエース物語」という理念・パーパスが今や仕事の判断軸になっており、顧客にとって幸せな状態は何かを本質的に追求する姿勢が徐々に浸透することで、会社の永続と顧客の幸せの両立を図ることの重要性を社員の多くが理解する状態になっている。

株式会社サンエース（兵庫県神戸市）

<https://www.sunace-net.com/>

創業者の想いを読み解き、意識する

株式会社サンコー（和歌山県海南市）の経営理念は「**人の心に貯金する**」。創業者である先代社長が確立したこの理念も時代の流れで形骸化していたが、現社長が経営者勉強会に参加する中で「**社員への『考え方・価値観の浸透』の重要性**」に気づき、実行するため、創業者が書いた本などから想いを読み解き、**社員にも伝わりやすい形で意識**し、「経営理念手帳」を完成させた。

この手帳を毎朝朝礼で社員が具体的な実践エピソードをつけて朗読し、部門長がコメントするという双方向のコミュニケーションを**13年間継続している**。

社員に腹落ちするまで時間がかかることは重々承知の上で、粘り強く取り組むことが重要と考えており、あわせて経営者・幹部も理念に沿った行動を意識的に取り組む（知行合一）ことで、社員の潜在意識と会社の考え方が次第につながっていき、納得・腹落ちするタイミングが生まれると確信している。

株式会社サンコー（和歌山県海南市）

<https://www.sanko-gp.co.jp/>

4.1.2

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

会社の羅針盤をつくり伝える
(パーパス・MVVなどを示す)

- 言語化_パーパス・MVV -
幹部・社員との共創

経営者自身が自社のパーパスやMVV、経営理念を策定するケースもあれば、そのプロセスに経営幹部や社員に任せたり、共に創るケースもあり企業ごとに多種多様です。

特に幹部・社員と共創するケースでは、古参社員も新入社員も、それぞれが思う「自社らしさ」というものが存在しており、そのひとつひとつが重なって「企業らしさ」を生み出します。

一人一人が思う「らしさ」を考え、発露する機会を時には外部のファシリテーションも活用しながら、意図的につくりだすことも会社の価値観の発掘に効果的です。



Case

全社員でコアバリュー (Tomoyasu way of life) の発掘

株式会社友安製作所 (大阪府八尾市) は、2004年の現社長の入社を契機に次々と新規事業を展開。2013年頃に一旦売上の踊り場に立った際に、会社の価値軸を「3つのコアバリュー・ミッション・ビジョン」として設定した。

更なる事業拡大に伴って社員も増える一方、「バリューは社長が決めたモノ」と社員にとって自分事化されていない状態に陥ってしまった。この状況を打破すべく、試行的に小グループでミーティングを重ねた結果、**2021年に会社を1日休業し社員全員が参加する「全体ワークショップ」を実施**することに。

このワークショップでは、執行役員ファシリテーションのもと、社長が会社の沿革を振り返りながら、**全社員の価値観や気持ちを4時間かけて何百枚もの付箋に書き出した**。最終的には「Tomoyasu way of life」という10個のコアバリューを社員と共につくりあげるとともに、それに基づく人事評価制度も構築するに至った。



株式会社友安製作所 (大阪府八尾市)
<https://tomoyasu.co.jp/>

Vision2030 Smile Up Spiral

井上株式会社 (京都府福知山市) が、2020年に次の10年を考えるものとして策定されたのが、「[Vision2030 Smile Up Spiral](#)」だ。

『全てのステークホルダーをスパイラルを描くように笑顔にすることで、持続可能で素晴らしい地域社会を作ろう』と掲げられた同社の新たなビジョンであるが、これは当時の経営幹部8人が約半年という長期にわたり議論に議論を重ね策定したものである。

社長は策定には参加しなかったが、密かにビジョンに主業である「電化ソリューション」というキーワードが入ることを予測していたが、幹部や社員の想いを最優先したいという思いから、そこには口出ししなかったというエピソードがある。

井上株式会社 (京都府福知山市)
<https://www.inouekabu.com/>

4.1.3

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

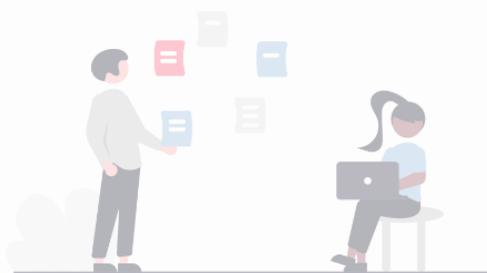
会社の羅針盤をつくり届ける
(パーパス・MVVなどを示す)

- 言語化_行動指針 -

社員との共創

言語化したパーパスやMVV、経営理念の考え方と一貫性をもち、それを体現するための具体的な行動を明文化したものが「行動指針」と呼ばれています。

社員が様々な状況において、「自社らしい行動か」と判断するための行動基準になるため、その作成プロセスを社員と共創することで、自社らしさの再認識と共有に効果的であり、結果として社員ひとりひとりの納得度を高めることにつながります。



Case

社員が自然と読み始める「ミヤマエフィロソフィー」の策定

株式会社ミヤマエ（大阪府東大阪市）は、2019年に「個人の幸せ」と「会社の健全経営・仕事の心構え」をまとめた行動指針「[ミヤマエフィロソフィー](#)」を策定。

宮前代表は「このような指針は会社が押しつける形になりがちで浸透のハードルが高い」という考えを持っていたため、社員全員に「幸せな人生」と「いい会社」についてのアンケート形式で声を聞くことを実施。皆が出した言葉を整理し共感する言葉の近接性を整えて作成した、[本フィロソフィーはいわば社員との共創の産物](#)。

作成後、目立った発信活動はしなかったものの、作成から半年くらいで読み始める社員が自然と増え、会議や朝礼といった場での活用が増え、いまや社員教育をせずとも、このフィロソフィーの考え方に沿って、自律的な行動が出来る社員が増加。結果、社員が「貢献」に対する「喜び」を見いだすようになり、会社の収益性も大きく向上した。

株式会社ミヤマエ（大阪府東大阪市）
<https://miyamae.co.jp/>

皆で共通認識をもつための「中の坊サービス基準」の策定

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大により、有馬グランドホテルなどの宿泊サービスを提供する株式会社中の坊（兵庫県神戸市）も全館休業という大打撃を受ける。

この休業を挑戦への機会と捉え、「全社研修」を実施。講師を迎えた研修からヒントを得た考え方を、社員皆で議論する中で、「同じ言葉でも社員ひとりひとりによって捉え方、物差しが異なること」を強く認識し、中の坊としての共通言語・共通理解を持つべく、皆で議論し、行動指針である「中の坊サービス基準」を策定した。

同基準は、人事評価の際の指標としても活用することで、より一層の社員への浸透を図っている。

株式会社中の坊（兵庫県神戸市）
<https://www.arima-nakanobo.jp/>

4.1.4

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

会社の羅針盤をつくり届ける
(パーパス・MVVなどを示す)

- 発信_社外 (アウター) -
広報でらしさを

言語化した自社のパーパスやMVV、経営理念を社内のみならず社外にも発信することで、自社のアウターブランディングにつながります。

言語化した「自社のらしさ」を伝えるパーパスやMVVをそのまま発信することも大事ですが、自社を知ってほしい相手に応じて意識したり、メディアを変えることで、ビジネス目的だけではなく「会社そのものを知りたい」という、いわば会社のファンをつくることにもつながります。



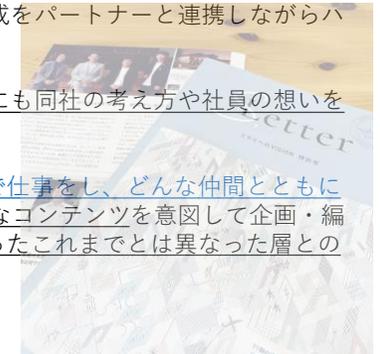
Case

「社内報」を「社外」に発信することで会社のファンを増やす

SAWAMURA/株式会社澤村（滋賀県高島市）は、2017年から全社のリブランディング活動を開始。特に、社内に理念を浸透させるための「インナーブランディング」に注力する中で、古参社員へのインタビューや社内の取り組みの取材を通じ、社員同士のコミュニケーションを促すツールとしての「社内報」に注目。企画から編集などを同社のブランド推進室が担い、インタビュアーや冊子作成をパートナーと連携しながらハイクオリティな社内報「S.Letter」を創刊

品質が担保された「社内報」を社外の関係者にも提供。顧客や関係者の方にも同社の考え方や社員の想いを知ってもらうコミュニケーションツールとして新たな機能が付加された。

特に、ビジネスの話ではなく、SAWAMURAがどんな会社で、どんな想いで仕事をし、どんな仲間とともに価値を創り上げているのか、といった「会社の人格・らしさ」が見えるようなコンテンツを意図して企画・編集を施すことで、「SAWAMURAさんという会社そのものを知りたい」といったこれまでとは異なった層との新たな関係の創出につながっている。



株式会社澤村（滋賀県高島市）

<https://www.sawamura-shiga.co.jp/>

4.1.5

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

会社の羅針盤をつくり届ける
(パーパス・MVVなどを示す)

- 発信_社外 (アウター) -
行動でらしさを

言語化した自社のパーパスやMVV、経営理念を、社内のみならず社外にも発信するその手法は、「広報」ではありません。

自社が大切に考えるステークホルダーに確実に届けるために、「経営指針の発表会」などの形でたくさんの関係者を招き、社員と共に「自社らしさ」を届けるような取組に挑戦し、多くのステークホルダーに「自社らしさ」を届けることに重きを置く企業も存在します。



Case

会社が大切にしている価値観を世に問い、発信する -京都流議定書-

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）では、2008年の創業70周年を機に、「京都流議定書」というイベントを毎年開催している。
このイベントは、同社の存在意義を考え抜いて見いだした「ソーシャルに対する価値観」を世に問いかけ、発信することを目的に、文具・事務機の商社という本業以外で取り組んできた活動を統合して、社外に発信する場として整理。

この社外に対して自社の価値観を、あらゆる属性の方々を巻き込んで発信する活動は、ウエダ本社の社員の啓蒙・教育としても大きく機能しており、同社の看板を背負ってこのような活動を行うことで果たす企業の社会的意義を、社員に納得・腹落ちしてもらい共感を生み出す機会ともなっている。

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）
<https://www.ueda-h.co.jp/>

200人の前で「中期経営計画」を「演劇スタイル」で発信

株式会社リゲッタ（大阪府大阪市）では、会社が大きく成長していく過程において、社長への依存体質（社員の指示待ち）の脱却、社員の自律性を育てることに重きを置き、あえて成長軌道を鈍化させ、出来た時間的な余裕の中で「中期経営計画」を策定。

歩みはゆっくりになっても「仕事を通じてわくわくし続けていたい」という想いの下、自社に関係するステークホルダー（金融機関、仕入れ先・卸先、協力企業、友人、地域コミュニティ、自治体（まちづくり課）、大学教授など約200人）の前で、「演劇スタイル」で自社の目指したい姿、そのために取り組んでいくことを発表している。

この演劇の実行には部署を超えた社員たちが率先して提案、脚本執筆を行い、約1ヶ月かけて準備にとりかかる。その制作プロセスで会社として目指していきたい姿が、社員に自然と染みこまれていくとともに、コミュニケーション促進による会社の関係の質の改善にもつながっている。

株式会社リゲッタ（大阪府大阪市）
<https://www.regeta.co.jp/>

4.2.1

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

持続的な成長を目指す
経営戦略

- 身の丈に合う着実な成長 -

“利益”を重視する経営

高収益が会社の財務体質を強化し、会社の安定した成長発展（持続性）を可能とします。また、高収益は中長期的な経営の安定化と事業展開の選択肢の拡大につながります。

これらの効果が続くことで、会社の持続性と社員の幸せの継続に貢献することができますが、言うは易し行うは難しの世界です。そんな中で危機等を経て、利益重視の方針・考え方の転換を図った企業から、社員への浸透の仕掛けを発掘しました。



Case

「事業承継」を機に売上から利益重視の経営に転換

ミシン製造を手がける株式会社アックスヤマザキ（大阪府大阪市）では現社長の事業承継時に業績悪化。取引先の在庫調整や急激な円安が主要因だが、その背景には、売上を重視し主力取引先からのOEMを中心とした経営を続けていた経営方針による低収益体質に問題があることに気づく。

その方針を180度転換し「利益率を重視した経営」に注力。事業の見直しや工場閉鎖でファブレス経営を開始するなど体制に大きく変更した。

その後、自社商品の開発を進めていき、コロナ禍で大ヒットした「子育てにちょうどいいミシン」などの主力商品の開発に成功すると、ECでの直接販売をスタート。これだけの業態の転換は従業員の理解だけでなく、販売先などの取引先からも理解を得られるよう丁寧なコミュニケーションを重ね、変貌を遂げることができた。

株式会社アックスヤマザキ（大阪府大阪市）
<https://www.axeyamazaki.co.jp/>

「MQ会計」の考え方を通じた”粗利益”重視の浸透

特発三協製作所（兵庫県尼崎市）では、リーマンショックで大きな打撃を受けた経験から、「会社を潰さない」という経営理念から戦略を策定。様々な模索のなかで、日本経営品質賞（JQAG）の実践と、MQ会計の手法に辿り着き、自社の経営に取り入れた。

MQ会計は戦略会計の手法の一つ。いかに粗利益を出すかという仕組みを示すもので、粗利益（MQ）>固定費（F）となることで、黒字となり会社が持続する条件を満たす。この「粗利益」を常日頃、社員と共有し経営を推進している。

また、シンプルな考え方で構成されるため、貸借対照表（B/S）や損益計算書（P/L）よりも理解しやすいと言われている。普段、経営に触れない社員にも経営・会計感覚を身につけてもらうために同社ではMQ会計の勉強会を実施。MQ会計導入は、指示待ち社員を自主的に行動できるようにという意識変革の狙いもあったが、社員各々が利益の仕組みを理解し始め、自社の粗利益のためには何が必要かと社員が自主的に行動するようになり、片谷社長が理想としていた経営に近づいている。

株式会社特発三協製作所（兵庫県尼崎市）
<http://www.tokuhatsu-sankyo.co.jp/>

4.2.2

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

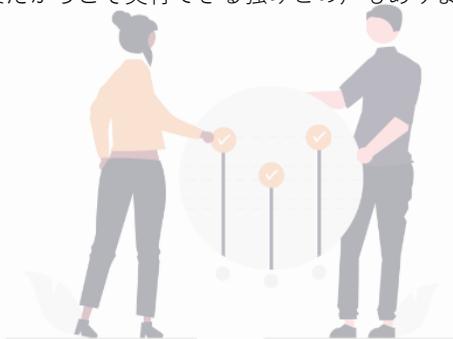
永続的な成長を目指す
経営戦略

- 身の丈に合う着実な成長 -

中長期的な視点

高収益体制への変革を通じ、財務基盤が安定してくると、金融機関などからの過度なプレッシャーを受けない経営の実践に挑戦できる。

事業年度（単年度）にとられない中長期的な戦略を描き、それを取引先や顧客と共有することで、実効性を担保しながら着実に経営に邁進できるのは、非上場企業だからこそ実行できる強みとの声もありました。



Case

「3カ年決算」で経営の狙いと実態を関係者と共有する

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）では、「働く環境の総合商社」と銘打つとおり、商材卸からオフィスの企画、クライアントと共創したコンセプトメイクなど様々な時間軸のプロジェクトを実施している。

そのため、引合いから営業・受注までに数年を要する足の長いプロジェクトも取り扱うことも多く、単年度で見ると売上・利益の数字が事業活動の実態を表しきれず、経営状況が決算書に正しく反映されない状況になっているケースが存在。

こういった状況を変えるために、同社では、3年という単位で「1期」として捉える「3カ年決算」という考え方で会社の経営状況や今後の戦略を自社の取引先とも共有している。

本取組で、通常の財務諸表の期にとられ、自社の経営評価を「昨対」ばかりに注目してしまい、経営の視野が短期的になってしまうことを防ぐことにもつながったり、また、自社と中長期的に付き合う協力企業や顧客に正しく情報を届けることによる安心感・信頼関係を培うための手法の一つともなっている。

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）

<https://www.ueda-h.co.jp/>

4.2.3

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

持続的な成長を目指す
経営戦略

- 顧客・協力者と共存共栄 -

顧客・取引先との共存共栄

持続的な成長を図るにあたり、顧客や取引先との安定的な共存関係の構築が重要です。

その共存共栄の構築には、値段だけのドライな関係ではなく、創業当初からの関係性や過去お世話になった取引先といった、自社の歴史を紡いできた関係性の面ともに、長年の信頼関係から自社のビジネスのことをよく理解してもらうことによるコミュニケーションコストの低減や、フレキシブルな対応をしてくれることに重点を置くスタンスが見て取れました。



Case

自立的な成長に不可欠な”人と人との関係性”

兵神装備株式会社（兵庫県神戸市）は、社是である「所期報公」「所期公正」「立業創意」の理念の実現、突き詰めると「自立した経営をする」ために、銀行に極力依存しない、顧客先を分散する、ニーズを重視する研究開発型企業への転身を追求、実践し続け、CXやEX、DXなど時代の潮流を先読みするアクションを続けている。

そんな同社が支え、そして支えられるステークホルダーとの関係性は、何よりもその考え方となる前提となる「自立した経営をする」と想いを共にしたうえで、お互いの成長や発展にとって合理性があるかを重視。その根本にある想いは「人と人との関係であることから、血の通ったものであるべき」という認識であり、時に厳しく、時に温かく取引先なども接する企業としての態度が脈々と継承されている点が、同社の数ある特筆すべきポイントのひとつである。

兵神装備株式会社（兵庫県神戸市）

<https://www.heishin.jp/>

エンドユーザーとの関係構築によるポジション確立

株式会社福井製作所（大阪府枚方市）は、エネルギープラントや船舶などに不可欠な安全弁のグローバルニッチトップ企業である。製品の特性上、顧客との開発や製品取付け、メンテナンスなど顧客との接点を有する機会が多く、安全弁という機器製造ではあるものの、グローバルなエンドユーザーとのコミュニケーション頻度の多さから、彼らしか持っていない情報や考え方をいち早くキャッチできるポジションを確立。その情報を新たな付加価値として、更にビジネスを強化する循環を生み出している。

引き続きエンドユーザーとのコミュニケーションに注力するため、アグリーメントの締結など強固な関係性と長年の信頼をもって、業界のエンドユーザーが広い視座で世の中の動きをどう捉えているのかを同社の社員に語っていただく機会も提供。社員の視座の向上にも大きく寄与することを狙っている。

株式会社福井製作所（大阪府枚方市）

<https://www.fkis.co.jp/>

4.2.4

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

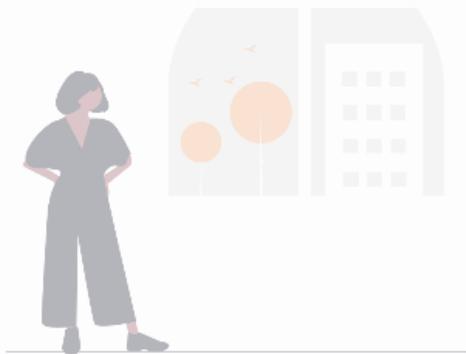
持続的な成長を目指す
経営戦略

- 顧客・協力者と共存共栄 -

地域・社会との共存共栄

持続的な成長を図るにあたっては、ビジネス上のステークホルダーだけではなく、地域・社会などとの共存関係を構築することも重要です。

自社のプロダクトやサービスのブランディングに地域性を活かすためにも、また、地域で持続的にビジネスを続けていくためにも、社会の公器として地域社会との接点を作り続ける企業の姿を紹介します。



Case

地域との積極的な交流

株式会社廣野鐵工所（大阪府岸和田市）は、2017年に現在の岸和田市の本社工場に移転。この新本社工場は会社としての理想の体現のため、大手ゼネコンではなく、自分たちで直接、関係業者との交渉やとりまとめを行う「分離発注」を実施。30社ほどの企業協力のもと、完成までこぎ着けた。

準備過程では地域の企業や地元のプロフェッショナルな人たちに、防災面等でのアドバイスもいただき、実際に大型台風が直撃した際も被害を免れている。分離発注には、地元の業者にも参加してもらったことで、今でも何かあった時には、すぐに駆け付けてくれる関係性が構築されている。

また新本社には社員の懇親スペースとして和室の大広間があり、ここには飲料や非常食、毛布、ガスコンロが備蓄されており、非常時においては地域住民へ避難場所として提供を想定し地域貢献を常に考え続けている。

株式会社廣野鐵工所（大阪府岸和田市）
<https://hirono-iwc.co.jp/>

この地域で仕事ができる「感謝」を

徳武産業株式会社（香川県さぬき市）は、自分たちが立地する地域で「仕事をさせてもらっている」という感謝の気持ちと、自分たちの会社は地域の方々の支えがあってこそという想いから、[毎朝の自主清掃、誰でも使えるトイレの整備、小中学校への寄付等地域貢献活動](#)を続けている。

「誰でも使えるトイレ」とは、同社の社屋に隣接する道路が近隣中学生の通学路となっており、以前から通学中にトイレを借りにくる学生が多くおり、気軽にトイレを使えるように道路に近い同社敷地内に『誰でも使用可』として設置したトイレのこと。些細なことであるが地域の方々に「感謝を少しでも伝えられているかもしれない」と語る。

また、こういった地域を想う活動はますます進み、今後起きうる可能性の高い災害に備えた発電機や地域の方も使える水道等インフラの整備、物品の備蓄などにもとりくんでいる。

徳武産業株式会社（香川県さぬき市）
<https://www.tokutake.co.jp/>

4.2.5

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

永続的な成長を目指す
経営戦略

- リスクヘッジ -

事業・顧客等の分散

何よりも会社の持続的な成長を図るために重要なことは、不測の事態に備え、事業や顧客を分散させる「リスクヘッジ」です。

社員の幸せを経営の柱に据える企業群は、好不況等の外的要因にかかわらず着実に企業活動を続けており、それは好況時から未来の安定に向け、新規事業や自社製品・サービス開発に取り組んでいたからに他なりません。



Case

社員が豊かになるために、会社として未来に投資を続ける

株式会社SHINDO（福井県あわら市）の創業時から大切にしている想いは「社員を守っていくこと」。その想いを体現しているのが、創業から一貫して「リストラをしないこと」の継続である。

この想いを貫くために、会社の安定性を保つことが何よりも重要と考え、事業の柱を複数持つこと（繊維・シリコン・産業資材）、事業とマーケット（国内・グローバル）の分散、を目標に掲げ取り組んでいる。

この事業分散は創業当初から企図されていたものではない。現在の事業の柱を3つ立てられているのは、経営のサイクルの中でおよそ10年単位で訪れる好不況の波の中、その「好況」のタイミングで儲かったお金をちゃんと未来の会社の事業に投資し続けてきたからに他ならない。（その時々で金融商品や投機などの話も舞い込むが、手を出すことはもってのほか）。主力事業の成長軌道が弱まる前に次の投資が芽を出してくるようなスパイラルをつくっていくことが重要。

投資する未来への事業投資は3-5年は当たり前前に時間を要するものと前提として理解しており、社内で投資を決断するときも、主力事業が上を向いているか、下をむきかけているか、で社内の投資に対する温度感が異なるため、その社内状況をちゃんと見極めることもとても重要。

また立ち上げ期だけでなく、各事業の成長曲線の傾きがなだらかになったタイミングで、必ず億単位の投資を行うことも同社は心がけている。5-7年に1回は大型の設備投資をするだけでなく、少額投資は毎年必要と考え投資を実行している。「維持するためには、ある程度投資し続けること」も必要という考えを持ち続けている。

株式会社SHINDO（福井県あわら市）
<https://www.shindo.com/jp/>

4.2.6

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

持続的な成長を目指す
経営戦略

- リスクヘッジ -

継続的な未来投資

会社の持続的な成長を考えていくためには、自社の未来の価値創造の源泉を考え、そこに投資し続けていくことが重要です。

特に、人材やブランドなどの無形資産への投資が重要と言われる一方、短期的な投資対効果が見えづらく、その投資の優先順位を下げてしまうケースも存在するのが実情です。

自社の未来にとって大切な投資を継続するため、経営者や幹部の心理を踏まえて、未来への投資を毎年着実に行う手法を発掘しました。



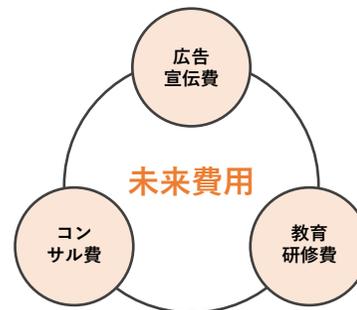
Case

「未来費用」という捉え方

木村石鹼工業株式会社（大阪府八尾市）では、経費のなかで「広告宣伝費」「（社員への）教育研修費」、「コンサルティング費用」の3つの経費を「未来費用」として捉えている。言葉の通り、自社の未来を創るための費用（投資）として、財務諸表上の上記の費用を再定義。「未来への投資＝時間という軸でのリスクヘッジ」になると考えている。

再定義の効果として、「経営者、幹部のマインドセットが変わる」と、同社の木村社長は言う。この3つの経費は短期的に費用対効果が見えづらいので、毎期のP/L上の利益を増やしていくことが大切だという価値観・評価軸のなかでは、効果がでにくい「費用」としてコストカットの対象とすることが正しい判断として捉えられてしまいがちとなる。

しかし、これらの費用を「未来費用」として考え方に再定義すると、この項目が減少していることは「自社の未来に対する投資ができていない」という意味になる。結果として、会社の持続的な成長を志向する経営者・経営幹部にとっては、未来に対する投資が出来ていない事に対する心理的なプレッシャーとなり、逆説的に安定的な投資を続ける機運を高めることにつながる。



木村石鹼工業株式会社（大阪府八尾市）
<https://www.kimurasoap.co.jp/>

4.3.1

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)- (理念の) 浸透_対話 -
社員同士で

経営理念を言葉で掲げるだけ、あるいは経営層のみが認識しているだけでは、社員ひとりひとりに浸透させることは難しい。

理念や行動指針を、社員が納得感をもってそれぞれの日々の行動へ落とし込めるよう、社員が「自分の頭で考え、言葉にして語る」「他の社員と対話する」機会を意図的に設けるような取組に各社注力しています。



Case

自分が考える自社の価値観を共有する - VISION -

株式会社澤村（滋賀県高島市）では、社員ひとりひとりが考える「SAWAMURAの価値観」を共有するため、経営者からの一方的な経営方針発表会を、経営者も含めた社員同士の双方向のコミュニケーションの場に転換させた。

プログラムでは、社長からのビジョン発表に続いて、「10年後の澤村は、（周りの人たちから）どういう会社だと言われたいか？」という問いをたてワークショップを実施。社員全員が企業ビジョンを考える機会を設けることで、社員ひとりひとりに企業ブランドの価値・ミッションの意味を浸透させることにつながっている。

株式会社澤村（滋賀県高島市）
<https://www.sawamura-shiga.co.jp/>

全社横断教育 - 世代に応じた価値観の伝え方 -

東海バネ工業株式会社（大阪府大阪市）では、2019年頃から「経営理念の全社横断教育」という勉強会をスタートさせた。これまで培ってきた「東海らしさ」を体現する「多品種微量・クリーン・フェア・オープン」という言葉に秘められた想いや理由が正しく伝わってないのでは、と感じた違和感がきっかけである。

この想いの伝承はこれまで、先輩から後輩に、働くことを通じて会社の風土を感じる接点に触れながら、徐々にその理由が腹落ちできるようある程度の循環がなりたっていた。しかし、社員の世代も変わると価値観や考え方、コミュニケーションの手法も変わる中で、その循環に依存し、皆が理解できる言葉で共有することを損なっていたと痛感。

勉強会では、同社の夏目社長から冒頭「会社のために働くな、社員は自分自身の有りたい姿にむかって、その姿に向かって、働くように」という大きな問いを投げかけた後、具体的に、7~8人のグループ毎に社長からの話をし、それに対して自分が納得したこと、できなかったことについて意見を出してもらう機会を設けて、ゆっくりと、しかし着実に違和感を減らす作業に取り組んでいる。

東海バネ工業株式会社（大阪府大阪市）
<https://www.tokaibane.com/>

4.3.2

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)- 関係性を高める仕組み -
部署横断的な活動

社員の幸せを経営の柱に据える企業群は、社内の関係の質の向上にも力を入れています。

通常業務だけでは接点をもつ機会が業務チーム内に閉じてしまうことも多いですが、部署横断的な活動を意図的に設け、参画を推奨する風土をつくることで他部署への理解、同じ会社で働く仲間への理解を、互いに深められることにつながります。

こうした会社全体の緩やかな関係性を構築する取組は、結果として組織のパフォーマンス向上にも繋がるとインタビュー調査から示唆されます。



Case

精力的な委員会活動

株式会社天彦産業（大阪府大阪市）では、「業務と委員会は企業活動で同等の価値を持つ」というスローガンを掲げ、社員同士の「お互いさま」の関係性醸成、企業文化づくりのための「委員会活動」を実施している。

本活動にはほぼ全社員が参加し、比較的、入社年度の若い社員がリーダーとして各委員会活動を牽引することで人材育成のプラットフォームとしても機能している。また、本活動も業務と同じく「人事評価」に反映することで、仕事だけでは見えない、「社員ひとりひとりの長所に気づき、より伸ばしてもらおう」というサイクルを生み出し、結果として、個性を重視する風土づくりや、個人の「人格形成・自己実現」にも大きく貢献している。

また、部署を超えたコミュニケーションの場としても機能しており、会社としての総合力と連携強化、それぞれが気遣う風土強化にも大きくつながり、同社の価値創造の基盤となっている、と同社の樋口社長から実感を得た。

株式会社天彦産業（大阪府大阪市）
<https://www.tenhiko.co.jp/>

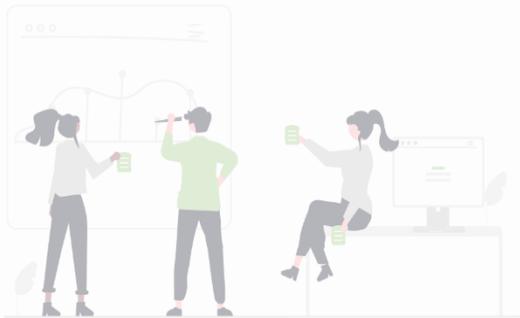
4.3.3

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)- 関係性を高める仕組み -
フラットさの醸成

社員の幸せを経営の柱に据える企業群は、社員同士の関係の質の向上に力を入れています。

社内の風通しをよりよくして、自由闊達な風土をつくるため、フラットな意見交換を促す土壌づくりに取り組み、社員がいきいきと働く環境を少しずつ整備している企業事例をご紹介します。



Case

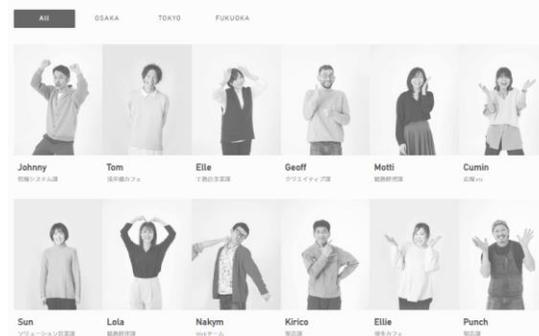
ニックネームの義務づけ・SNSを活用した日報のオープン化

通常であれば社長には意見するのは壁が高い。株式会社友安製作所（大阪府八尾市）はそんな壁を乗り越え、社員から積極的に意見やアイデアを言えるフラットな環境づくりのため、年齢・役職を問わず、互いに愛称で呼び合う「ニックネーム制度」を2014年から導入している（会長はDon、社長はBoss、社員はWill、Tommy、Wendy、Geneなど）。

ニックネームを“義務付け”ると同時に、“役職呼びを”禁止”したことで、入社して間もない人でも、互いに親しみを感じやすい環境を構築。自然と社員間で仲良くなったり、上下の垣根が減ったと感じる機会が増え、新人社員も中途社員もすぐに同社にon-boardingしやすい状況に変わっていった。

また、併せて全社員の業務日報のオープン化を推進。SNS（Workplace by facebook）を活用し、全部署の日報を、全社員がいつでも・自由に閲覧できるような環境を整えた。

これによって、部署を超えて、従業員同士がお互いの業務を知ることができ、仕事の中身が分かることで、自然と協力しやすい貴脚気を促すことにつながっている。気軽に社員同士でエンカレッジ（いいねやコメント）することで、ひとりひとりのモチベーションアップにも大きく貢献している。



株式会社友安製作所（大阪府八尾市）
<https://tomoyasu.co.jp/>

4.3.4

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)- 自律性を高める仕組み -
自律的挑戦の応援

社員の仕事に対する思いは、対価としての「給料」だけでなく「自分自身のスキル向上」や「会社への寄与」から生きがいづくりまで千差万別です。その思いに応え、社員がいきいきと働くために、社員ひとりひとりが主体性を持って働くことができる仕組みやしなやかさを構築することが重要です。

それによって、社長や経営幹部だけでなく、社員全員が自身の成長や会社の未来を考える自律性を育むことにつながります。



Case

社員のしたい！を応援する「プロフェッショナル制度」

「リユースで世界をつなぐ」を掲げる株式会社エコリング（兵庫県姫路市）は、「一人ひとりの成長からしか、企業の成長は成し得ない。」という桑田代表の強い思いのもと、社員のチャレンジを支援する「プロフェッショナル制度」を2017年に創設。

「もともと、社員は働くことに対して多様な価値観を持っている。給料・出世・スキルアップなどそれぞれに応えられる制度を柔軟にもつべき」という考え方のもと、特に、成長意欲が高い社員向けに、その自律性をより尊重し高めてもらうために、「米国のgoogle本社に訪問した際に教えてもらった20%の勤務時間を自分の研究に充てられる制度」を自社向けにチューニングして「プロフェッショナル制度」を創設。

具体的には、社員自身が会社を通して新たにやりたいビジネスやソリューションを提案し、その内容と会社のビジョンを照らし合わせ齟齬がなく、また幹部の同意によって、それらの研究や挑戦の権利を得られる仕組み。約半年間の自身の業務時間の内、20%を活動時間に充てることができること、そして、この活動時間中は、所属の上の長も指示命令ができず、また活動に要する費用も会社が負担するなど、非常に活動の自由度の高い仕組みとなり、チャレンジ意欲の高い社員の後押しにつながっている。

株式会社エコリング（兵庫県姫路市）
<https://ecoring.co.jp/>

4.3.5

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 自律性を高める仕組み -

オーナーシップ (株式)

社員自らが目の前の仕事だけでなく、組織全体の視座と当事者意識を持って仕事に打ち込む姿勢を「オーナーシップ」と言います。社員に会社をより良くしたいという思いを醸成することも、経営者の果たすべき役割として大切です。

会社は誰のものなのか、誰を軸に経営しているのか、それは会社の数だけ考え方があはずです。

ここでは、オーナーシップ醸成のために工夫された取組や仕組み作りに注目しました。



Case

永く会社を続けるために「従業員持株会」に株式を移行

東海バネ工業株式会社（大阪府大阪市）では、株式の過半数以上を同社の「持株会」が所有している。もともと社風として「会社は公器」という考えが浸透する中で、オーナー家に所有が集中することは、その考え方に反するというので、2代目社長から現社長に事業承継する際に、オーナー家の株式を持株会に譲渡した。

事業承継時には後継者個人に多額の費用がかかるため、株式の過半を個人に承継する運用の継続は持続的ではないという判断から、これからも従業員承継をしていくことになることを見込んでいる。

そんな同社の経営の意思決定は役員3名で大方針（戦略）を決め、それを管理職に伝え、異論が無ければ方策（戦術）を考えてもらうなど、トップダウンではなく、なるべく皆が納得感を持ってすすめられる仕組みで運用している。そこで何より大事な判断基準になるのは、同社の経営理念であり文化である「東海らしさ（クリーン・フェア・オープン）」である。

オーナー企業でなくなった今、持株会の構成メンバーである社員ひとりひとりの自律性とモチベーションを高めることが不可欠となる。そのためにも持株会の理事長を若いメンバーに変えていくなど、若手であっても経営に対する率直な疑問や違和感を感じる機会と視座の醸成を図ろうとしている。そういった取組の過程で、今や財務諸表の教育をしてほしいといった声が若手から出始めるもではじめるなど、経営を自分事として捉えるようなマインドセットを培うことに大きくつながっている。

東海バネ工業株式会社（大阪府大阪市）
<https://www.tokaibane.com/>

4.3.6

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 公平を担保する仕組み_評価の透明性 -

自己評価型

多くの組織では、人の評価を自分でなく他者が行う仕組みが一般的に活用されていると思います。しかし、社員全員を公平・平等に評価することは困難を極めます。

長年当たり前だと感じていた評価制度も近年はあらゆる手法が取り入れられており、そのひとつに「自己評価型」の評価制度があります。一人ひとりが自身自身を評価し、自身の働きに見合った給与を設定する。そのような評価制度がこれから増えていくかも知れません。



Case

オーナーシップ制度（ノーレーティングの導入）

株式会社コンピュータ技研（大阪府大阪市）では、社員ひとりひとりが「今まで以上、より一層、自分らしく生き活きと働き、社会に貢献する」そんな環境をつくり、その見える化を実現すべく尽力している。まず、ノーレーティングという仕組みの新たな人事制度（オーナーシップ制度）をコンサルタントのサポートを受けながら導入し、売上利益以外の様々な尺度をバランスト・スコアカードを用いて可視化し、全社的に共有している。

オーナーシップ制度とは、会社の理念に対して、社員自身ができる貢献や実現したいキャリアと向き合い、それを会社にプレゼンすることで、会社から投資＝給与を引き出す「自己申告型の給与制度」だ。会社への貢献にあたっては、自分の強みを「ストレングスファインダー®」を用いて自己認知するところから始まり、貢献の内容を考える。会社から与えられるキャリアはなく、自分の仕事にも自分のキャリアにもオーナーシップをもって向き合うことで、より一層、会社と自分の結びつきを深めながら、成長に貢献していく、そんな人事制度を構築している。

また、これら社員個々のキャリアオーナーシップがいかに業績や理念の体現に寄与しているかということをもバランスト・スコアカードで図示することで社員が生き活きと働くことと社会に貢献することの関連をうまくデザインしている。

2020年からの導入に伴い、人件費は増えた一方、エンゲージメントの向上等の様々な効果の統合により、付加価値額も大きく伸びた結果、業績アップにつながっただけでなく、社員数も伸び、結果として会社全体の成長に大きく貢献する手応えを感じる、と同社の松井代表は語る。

株式会社コンピュータ技研（大阪府大阪市）
<https://www.kkctl.co.jp/>

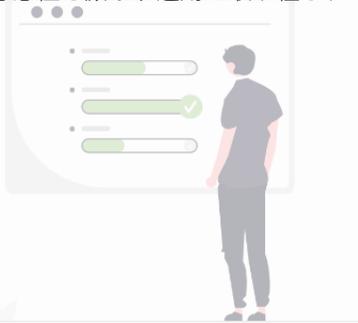
4.3.7

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)- 公平を担保する仕組み_評価の透明性 -
恣意性が入りにくい仕組み

自社のパーパスやMVV、経営理念が定まったとしても、組織全体でそこに向かっていく仕組みを構築できなければ、どんなに優れたものを掲げることができたとしても意味をなしません。

その為には組織の誰もが納得できる「透明性の高い評価」の仕組みが必要です。しかし、人をどういった基準で評価するかは簡単なものではなく、どうしても曖昧になりがちです。その曖昧になりがちな評価を透明性高く、恣意性を減らす運用に取り組むケースを紹介します。



Case

「成長シート」による人事評価

株式会社伍魚福（兵庫県神戸市）では、社員を評価する仕組みを長年試行錯誤していたが、これといった解決策が見つからず社員の納得度が上がっていない状況であった。

そこで、鮮魚店「株式会社魚力」で用いられていた成長支援制度を参考に、同社独自の人を育てる成長支援制度と「成長シート」を作成、人事評価制度を再構築した。

「成長シート」は、同社の成長支援制度の根幹となるもので、職種別・等級別に仕事の内容を「見える化」、構成として「①期待成果：どんな目標でどんな利益を出したか、②重要業務：そのためにやるべきことは何か、③知識技術：そのために学ぶべきことは何か、④勤務態度：どんな態度で勤務に取り組むべきか」という4項目を表の形式で一覧か、社員それぞれができていることを計上し、点数化する仕組みである。社員にとってもわかりやすい評価制度であり、点数が上昇すると昇進や昇給につながる。その仕組みも公平にオープンにすることで評価に対する社員の納得度も上向いている。

株式会社伍魚福（兵庫県神戸市）
<https://www.gogyofuku.co.jp/>

仕組みの前提となる「社内ルール」の明確化

東陽精工株式会社（大阪府大阪市）では、ここ数年、仕組みの前提となる「社内ルール」の明確化を推進してきた。

これまで、社員が社内ルール違反などをしても、「社員がやめるかもしれない」という懸念のもと厳格な運用をせず、なおざりな運用を行っていた。そんな状況だったため、少しずつ組織の雰囲気が悪くなる中、改めて、同社が掲げる「人軸経営」は人の幸せが軸であり、こと経営理念に共感してくれる人こそが大切にすべき社員であると再定義。

「就業規則」を社長と社員が一緒になって徹底的に作りこみ、経営理念に共感してくれる人を幸せにする、そこから外れる人は極論幸せにする必要はない、と社内ルールの運用を厳格化。

その後、経営理念や経営ビジョン、経営方針（対顧客、対社員、対社会）等を記載した「コーポレートスタンダードブック」の策定を行い、仕組みがうまく回るよう積極的な仕掛けを講じている。

東陽精工株式会社（大阪府大阪市）
<https://www.dctoyo.com/>

4.3.8

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 公平を担保する仕組み_評価の透明性 -

財務情報ほか

社員各々に会社全体の業績に対して自分事として取り組んでもらうためには、自身の貢献が会社にどのような影響を与えるのか、また自身にどのようなリターンがもたらされるかが明確になっている必要があります。

そのためには社員全体に財務情報等が共有されるといった情報の透明性が欠かせません。情報の透明性によって社員各々に利益に対する考え方が芽生え、また組織に対する不信任・詮索がなくなることで、顧客へのアクションが優先されるといった好循環も生まれることが見えてきました。



Case

日次決算を公開し、利益重視の経営を推進

「日本一面白い会社」を目指し、社員の「やりがい」を重視する甲賀高分子株式会社（滋賀県湖南市）。その大前提として黒字経営（会社が利益を上げる）ことを重視している。

その前提で、社員にも「利益率重視」の考え方の浸透・社内改革を進めていくため、「日次決算」を導入し、「経営状況が見える化」とともに、コスト意識を高め「1 銭を大事にする」ように社員に徹底している。

また、営業の仕事は売るだけでなく資金回収まで担うということも徹底、在庫管理の可視化による不良在庫削減の徹底等を通じ、無借金経営を目指す体質づくりを進めた。

加えて、日次決算の公開や利益重視の経営、それが給与の原資になっているという、仕事の意味付けを考える研修を行っており、会社が成長し続けることや昇給しつづけるという現状が「当たり前」になってしまわないよう社員と向き合い、危機感の醸成にも努めている。

甲賀高分子株式会社（滋賀県湖南市）
<https://www.koga-polymer.co.jp/>

日次決算の公開

株式会社河辺商会（大阪府堺市）では、社内のモチベーションアップにつなげる取組として、日次で決算書を作成し、それを毎日皆にメールで送信している。

機械の稼働状況などから自社の近況の好不調は肌感覚でなんとなくはわかっていたが、日次でその詳細を見ることができるようになり、利益に対する意識が芽生えることとなった。

一方で、日々の業績のオープン化が当たり前になると、いつでもアクセスできるという安心感から、次第に日次の数字よりも、各人が目の前の仕事により一層集中することが業績をつくるうえで最も大事だという認識を強く持つように変化してきているという。

株式会社河辺商会（大阪府堺市）
<http://www.kawabe-co.com/>

4.3.9

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 家族に感謝する仕組み -

手厚い福利厚生

社員の幸せに取り組む企業は、社員の働きがいを高めるために様々な工夫を取り入れています。そのなかでも福利厚生は、各社バラエティに富んでいました。

手厚い福利厚生、それは金銭面による手厚さを指すものではありません。いかに社員のために、そして「社員の家族」のためにを想って工夫を凝らし設計されたものであるかを指します。

金銭をかけずとも工夫次第で手厚い福利厚生となる、そんなヒントとなるような取組を紹介します。

Case

働く社員の視点にとことん立つ

- 育休社員の月1出勤、イクメンセブン、and more -

株式会社シンコーメタリコン（滋賀県湖南市）では、働く社員の視点にとことん寄り添う風土の元、数々の革新的な制度を生み出している。

例えば、2012年にはじめた「育児休暇・育休出勤」は毎月1回育休中に赤ちゃんを会社に連れてきてもらう制度であり、円滑な職場復帰と子育てに関する職場の理解を深めるのが狙いです。

育休中の社員が、社長や先輩社員と「子育て面談」という形でコミュニケーションを図り、育休中の不安や仕事と家庭を両立させるコツなどを話し合うとともに、育児中でも会社の雰囲気もしっかり触れることができる機会になっています。結果、同制度を用いた女性の復職率は100%になっています。

また、「イクメンセブン」と呼ばれる男性の育児休暇の取得を徹底するため、7日間連続での取得を義務化したり、全社員がとにかく7日間の連続休暇を楽しむ「ドリームセブン」など様々な仕掛けを講じることで、社員の働きがいと働きやすさの両輪を高め、社員・社員の家族から愛される経営を実現している。



株式会社シンコーメタリコン（滋賀県湖南市）

<https://www.shinco-metalicon.co.jp/>

4.3.10

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 家族に感謝する仕組み -

会社と家族の接点づくり

京セラの創業者たる稲盛和夫氏のフィロソフィの中に「大家族主義で経営する」という考え方があります。このような考え方を貫徹すると、社員一人一人がもつ家族に同じように気を配ることが重要です。

今回のリサーチを経て、社員と会社の接点とともに、社員の家族との接点を意図的に設計したり、会社内にその接点を創出したりというアクションが見受けられました。

インタビューを通じて、このような取組は社員の会社に対する尊敬、エンゲージメントも向上する可能性が推察されました。



Case

社長が内定者のご自宅に訪問し安心してもらおう

株式会社サンエース（兵庫県神戸市）では、内定者のご自宅に社長が自ら訪問し、内定者やそのご家族に向けて、同社の事業内容や決算書も含めた会社の状況、そして何より経営の根幹たる「サンエース物語」を丁寧に説明する機会を設けている。

中山代表の思いは、「まだまだ会社の知名度がない中で、同社のすべてを包み隠さず、誠心誠意内定者やそのご家族に知ってもらうことで、同社に安心して入社していただくこと、そして考え方に共感いただくことで、同社で働くことの納得感を最大限高めたい」という一点である。

株式会社サンエース（兵庫県神戸市）
<https://www.sunace-net.com/>

子連れ出勤 - utena works -

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）の100%子会社として、多様なライフイベントと共に生きる女性に“はたらく”と“いきる”がつながる選択肢を提供することで、しなやかで彩り豊かな社会の実現に貢献することを目指しているのが、2016年に設立されたutena works 株式会社（京都府京都市）だ。

ある社員さんが、急な子供の発熱時にどうしても看護してくれる人がいない中、職場に連れてきたことがきっかけではじまった「子連れ出勤」。子どもの近くで安心して仕事ができる働き方として京都府なども注目しはじめている。

また、会社としても社内に子どもがいる風景を社員が自然に受け入れるようになり、職場全体の明るさが増した。時間や場所に縛られない働き方ができる体制づくりにより、育児や介護などの事情を抱えた社員でも生活に合わせて働ける柔軟性を高めた結果、人材の定着にもつながっている。

現在は、ウエダ本社の事業部となり、同社とより一体となった事業の推進を志向している。

株式会社ウエダ本社（京都府京都市）
<https://www.ueda-h.co.jp/>

4.3.11

インサイト_社員の幸せを中心とする経営の因数分解

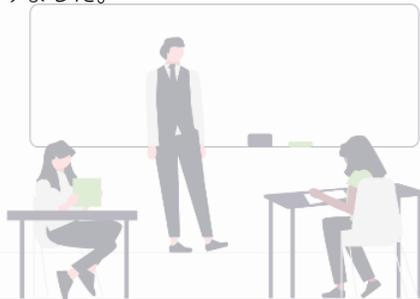
組織デザイン
(制度より風土づくり)

- 教育の仕組み -

社内教育システム

企業を成長させるためには、設備投資も重要ですが、それ以上に重要なことが「社員の成長をどう育むか」です。

本リサーチでは熱心に社員教育に取り組む企業が多く見受けられる中、単なる研修に留まらず、社員自身が講師であり受講者である相互的な仕組みを構築し、教える側も教えられる側も体系的に業務や会社の価値観を学ぶことができる、そんな場を整えている企業も複数ありました。



Case

SANWAアカデミー

三和建設株式会社（大阪府大阪市）では、「つくるひをつくる」という経営理念を体現すべく、2017年より社内大学「[SANWAアカデミー](#)」を開校。外部コンサルや教育サービスなどを用いず、自社で知識・技能・求められる態度などを体系的に整理しカリキュラムを構築するとともに、毎年不断のアップデートを行っている。

特に、近年の若者にある「知らないことへの恐怖・教えられることへの願望」を意識したプログラム体系により、若手社員の心理的安全性の確保に貢献するだけでなく、このアカデミーで学べることで入社への動機としてあげる社員もいるほど魅力的なプログラムとなっている。

また、アカデミーの講師は同社のベテランから中堅、コンテンツによっては若手の社員が行うことで、教える側も教えられる側も双方向で学び、自らも高められる制度設計を行っており、まさに「ひとづくり」の中核として社内でも位置づけられている。

三和建設株式会社（大阪府大阪市）
<https://www.sgc-web.co.jp/>

ハンナアカデミー

近畿圏を中心に運送業を営む株式会社ハンナ（奈良県奈良市）では、会社を担う次世代の社員を育てるべく、若手社員を対象とした育成プログラム「ハンナアカデミー」を毎月開催している。

内容は、運送業界についてのレクチャーや講習に留まらず、物事を深く考えるために役立つビジネスフレームワークの活用や互いの考え方を発露するディスカッションなど多岐に渡り、[自らのキャリアデザインを考える機会](#)となっている。

講師は主に社内取締役が務め、自らの知見や社外から取り入れた知識などを若手社員に還元させている。

現在、受講者は20歳代を中心としているが、今後30歳代、40歳代と世代を広げ、[社内全体で成長・活躍できる環境を後押し](#)することを目指している。

株式会社ハンナ（奈良県奈良市）
<https://www.hanna-tp.co.jp/>

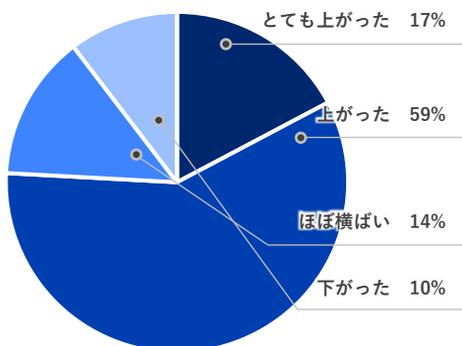
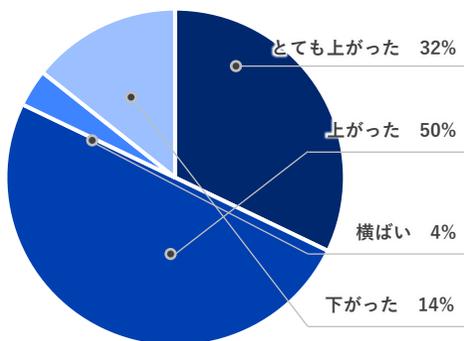
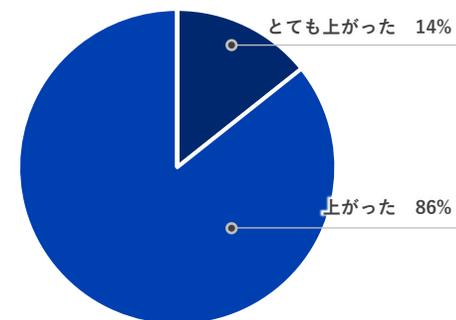
4.4

社員の幸せを中心とする経営の”効果”

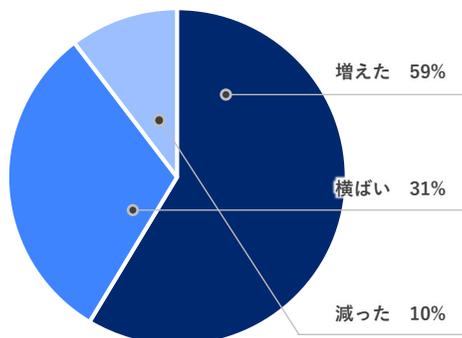
モデル企業45社に対して、「社員の幸せを中心とする経営」や「人的資本経営」に「経営者（経営陣）がシフトした」と考える起点／タイミングと比べた現在の状況について調査を実施。

結果として、およそ75%強の企業が業績（売上・利益）の伸長を果たすとともに、回答したすべての企業が賃上げ（一人当たり給与支給額）の増加を達成。また、60%弱の企業が採用を増やすとともに、およそ75%強の企業において離職率の減少につながり、企業の成長と人的投資の好循環が起きている可能性が示唆された。併せて、このような経営にシフトしてから現在までのタイミングは企業によって様々であるが、70%弱の企業が5年以上かけて取り組んでいることから、企業風土の改革として長い目線で取り組む必要性も示唆された。

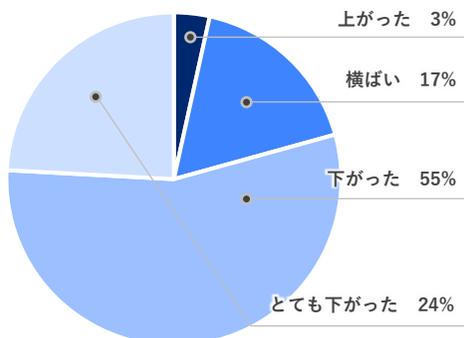
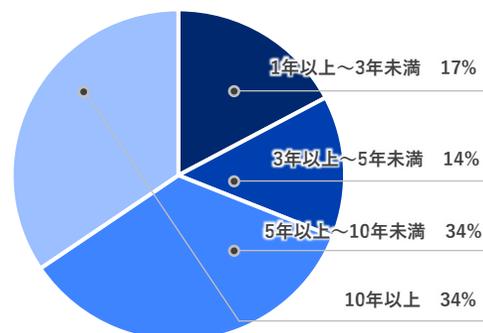
売上の伸長

利益の伸長
(営業利益)賃上げ
(一人当たり給与支給額)

社員数の増減



離職率

「社員の幸せを中心とする経営」を
はじめた起点から現在までの年数

調査対象の45社の内、回答頂いた30社分（2023/5/17時点）

第5章 プロトタイピング_THE LOVED COMPANY DIALOGUE

仮説

組織デザイン（組織の風土づくり・制度づくり・仕組み作り）領域は、近い価値観（社員の幸せが経営の目的）を持つ者同士であれば、業種・業態・規模を超えて、シェアし、相互に学び合える「共有知」になり得るのではないか。

また、同様の価値観を持つ企業同士の交流は、有機的かつ持続的なコミュニティ組成の可能性を秘めているのではないか。



THE LOVED COMPANY DIALOGUE

「社員に、顧客に、地域に、社会に『愛される会社』」

2023.3.14 (Tue) 14:00-18:00 株式会社オカムラ Open Innovation Biotope “bee”





株式会社 福井製作所 FUKUI 株式会社 福井製作所 株式会社 福井製作所

株式会社 伍魚福 KOBE 伍魚福 株式会社 伍魚福

EcoRing

HANNA Group

株式会社 廣野鐵工所 HIRONO IRON WORKS CO.,LTD.

HEISHIN

堀内機械 HORUCHI MACHINERY CO.,LTD.

INOUÉ

株式会社 河辺商会 K&J 株式会社 河辺商会

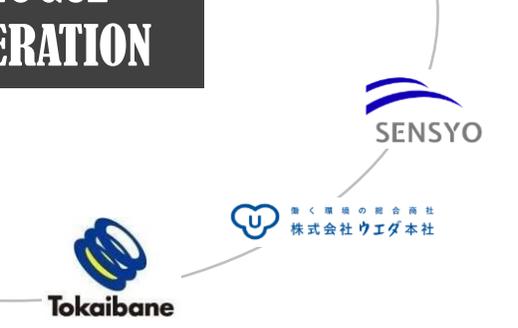
中の坊瑞苑

錦城護謨株式会社 KINJO 錦城護謨株式会社

甲賀高分子株式会社 KOGA POLYMER CO.,LTD. 甲賀高分子株式会社

POLYMER-PLASTICS PROFESSIONALS

DIALOGUE ACCELERATION



当日のプログラム

1. 主催者の挨拶

経済産業省近畿経済産業局長 伊吹 英明

2. リサーチのインサイトご紹介・LOVED COMPANYがうまれたきっかけ

ゲスト

株式会社オカムラ WORK MILL編集長 山田 雄介さん

株式会社オカムラ Open Innovation Biotope “bee” Community Manager 岡本 栄理さん

KESIKI INC. Partner, Purpose/Narrative 九法 崇雄さん

モデレーター・インサイト紹介

経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 沼本 和輝

3. Dialogue Acceleration（参加者交流”加速”企画）

1. ペチャクチャミニピッチ（8社×5分×3セットのプレゼンテーション）
2. Thanks Card（いいねカード）の交換
3. みんなが選ぶ「今日1のLOVED COMPANY」

4. ゲストによる感想と今後、行ってきたい「LOVED COMPANY事業」のご紹介（予定）



ゲスト



山田 雄介

株式会社オカムラ
WORK MILL 編集長

中学・高校時代を米国で過ごし、大学で建築学を学び、人が生活において強く関わる空間に興味を持つ。住宅メーカーにて住環境のプロデュース企画を手掛け、働く環境への関心からオカムラに入社。オフィス環境の営業を経て、現在は国内外のワークトレンドのリサーチやオフィスコンセプトの開発、メディアの企画、編集と幅広い業務に携わる。一級建築士としての顔も持つ。



岡本 栄理

株式会社オカムラ
Open Innovation Biotope "bee"
Community Manager

株式会社オカムラでは経理、営業事務、秘書業務を経て2017年6月より現職。社内研修の企画・運営をする傍ら、Open Innovation Biotope "bee"において社内外をつなぐ様々なイベントの企画・運営に関西にて展開中。

「自然体でおもしろい」場づくりを大切にしている。楽しい場、おもしろい人が大好き！の、共創をライフワークにしたい人。



九法 崇雄

KESIKI INC.
Partner, Purpose/Narrative

経済メディアの編集長を務め、数多くの企業やクリエイター取材した経験を生かし、企業や組織のありたい姿を描く「パーパスデザイン」や、世の中の心地いい空気をつくる「ナラティブデザイン」を主導。KESIKIのパーパス、ナラティブのデザインも担う。

(参考) [株式会社オカムラ WORKMILL](#)
[KESIKI INC.](#)

アンケート結果（1）

1. あなたがこのイベントに「期待していたこと」を教えてください。

詳細

● 自社に取り入れられる新しい知見やヒントを得ること	24
● 新しいネットワークを得ること	4
● 自社のこと、自社の取組を相対的に知ること	3
● ゲストの方とつながること	2
● その他	2



アンケート結果（2）

2. このイベントの「満足度」を教えてください。

詳細

● 満足	23
● やや満足	11
● 普通	1
● やや不満	0
● 不満	0



3. 感想の声（一部抜粋）

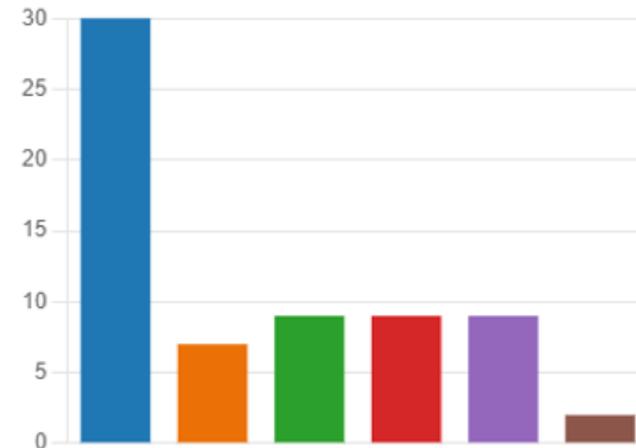
- ・ 人を大事にしている素晴らしい企業の実践事例を学べたこと
- ・ 他社と比較できて、当社の立ち位置を把握できた。
- ・ 企業ビジネスマッチングよりも有意義で、志を同じくする企業さんの取り組みに感銘しました。
- ・ 色々な企業の取り組みを知ることができ、ぜひ自社でも取り入れたい制度などを発掘できました！
- ・ 新しい気づきもありましたが、各社5分という限られた時間の中での24社の発表でしたので、若干消化不良感がありました。
- ・ 皆さんが如何に社員さんを大切にされているか、その為にどのようなことに取り組まれているか、知る事が出来たので。
- ・ 他の会社の取組は表面上(HP等)でわかることがあっても僅か。実際に会うことで会社や従業員の方々の熱量を感じられた。
- ・ 期待以上の出会いを得る機会となり大満足です。知見を広げるところではない、眼から鱗の取組をされている企業様のプレゼンを見せて頂き勉強が出来たことに満足感しかありません。
- ・ 他社の活動を見られることは刺激にもなりますし、できることならすぐにでも真似したいと思えたからです。

アンケート結果（3）

4. あなたがこのイベントに参加して一番嬉しかったことはなんですか？ <複数回答可>

詳細

● 自社に役立つ知見やヒントを得ることができた	30
● 新しいネットワーク構築につながった	7
● 自社の良さを改めて実感できた	9
● ゲストの方とつながることができた	9
● 「愛される会社」という概念を知ることができた	9
● その他	2



アンケート結果（４）

5. あなたがこのイベントに参加して一番「学び」になったことを教えてください。（一部抜粋）

- ・ 社員に愛される会社が、地域に社会に愛される会社になっていくんだと感じました。
- ・ 会社が、社長が社員を愛することが、愛されるに通ずると理解できた。
- ・ 社員の自主性を重視する事
- ・ 女性が働きやすい職場環境として、育児休暇中の子どもと一緒に出勤し、子育て支援や復帰へのサポートに繋がっている所
- ・ 健康経営を推進されているだけでなく、心の健康にまで踏み込んで取り組んでおられる企業さんの姿勢が勉強になりました。
- ・ 自分の会社が当たり前と思っている制度や取組みが他社では当たり前じゃなかった。そこを気づかせてくれた。
- ・ 素晴らしい会社様ばかりでしたが、取り組んでいるポイントがそれぞれにあり、互いに補完しあえる企業のネットワークというものの必要性を感じました！
- ・ 発表者（若手社員）にとってよい経験となった。
- ・ 社員さんが会社のことを自分ごととして考える機会を創ることが、愛される会社になるために重要であること。
- ・ 目的が同じでもアプローチの仕方を変えることで新しい施策が生まれることに気づいた。これが一番の学びです。「愛される会社＝福利厚生が充実」と誤解されがちかと思うが、純粋に自社の製品、サービス、ドメインを高めようされている企業の発表は大変刺激になった。
- ・ 社員から愛される企業を目指す事も大事ではあるけれど、同時に企業として技術や品質を磨き人材育成をし、自社の付加価値を高めていく努力をしていく事も大事だと思いました。
- ・ 社員に愛されるためには、対話が不可欠だなと言うこと。
- ・ みんな会社を良くしたいと思っているし、良い会社で働きたいと思っている。思いが一つになって皆で愛される会社づくりに励めば、経済的な結果は必ず付いてくる。そしてそれが持続的な活動へと良い循環へと繋がっていくはずだと思いました。
- ・ 成功はいろんなパターンがあるのですべては取り入れられませんがすぐに取り入れられるアイデアがあったこと。
- ・ 同じようなことでどこの会社も悩んでいるんだなということを知った。またある人のピッチでは面白い発想でみんなを上手に巻き込む方法があると共感した。
- ・ 会社がステークホルダー（特に従業員）の成長や幸福を強く願っていることを改めて感じた。また、弊社ではできていない、従業員が自発的に活動することのヒントを貰えた。
- ・ 自社が取り組んできた方向性は間違っていなかったと確認できたことや、想像だにできなかった取組を知ることができ、とても勉強になりました。
- ・ 愛されるよりも愛さないといけない事。愛したい会社にするのは、経営者に限らず、誰もが取り組める事である。

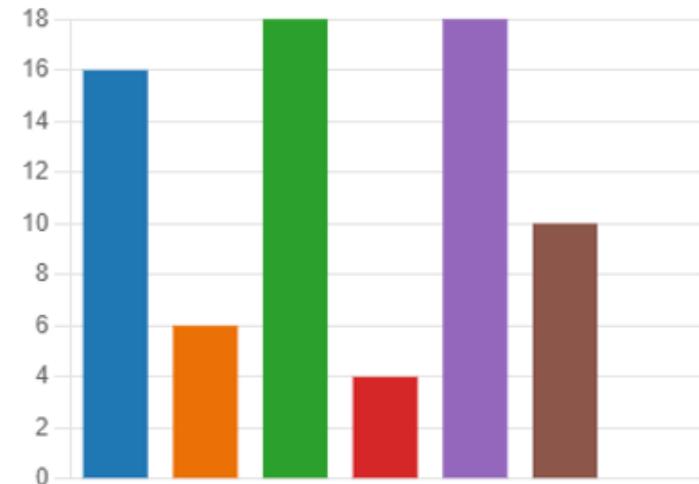
アンケート結果（5）

6. 来年度も同様に「愛される会社」に関する企画を進めるときに、あったら良いと思う企画を教えてください。＜複数回答可＞

>

詳細

● 「愛される会社」 同士が集まれるクローズドイベントの定期的な開催	16
● 「愛される会社」とメディア等との接点をつくる場の創出	6
● 「愛される会社」の若手同士がつながることの出来る場の設定	18
● 「愛される会社」の経営者を講師としたセミナー	4
● 「愛される会社」への会社訪問ツアー	18
● 「愛される会社」に関心がありそうな大学・学部との交流	10
● その他	2



アンケート結果（6）

7. 「愛される会社」事業に今後期待することや、本イベントに関する事など自由にご記入ください。

- 都道府県ごとで、できたらおもしろいなと思いました。
- 企同じ志を目指す企業の和を拡散して頂きたい。
- the loved companyっていいネーミングだなんて思います。すごく貴重な時間を過ごさせていただきました。ありがとうございます。
- 互いに高めあえる、深いネットワークになることを期待致します。またそれぞれの取組が注目され、世の中に発信されることを期待します。
- 発表だけ聞くのも若干しんどいので、テーマを決めて各社入り乱れてのワークショップなんか面白いのではないのでしょうか。
- 「愛される会社」と経営者が自分でいうとナルシスト的な感じがします。「ホワイト企業」も同様に違和感を持っています。地域の方や社員からの推薦であれば、とてもうれしい呼ばれ方だとは思いますが、経営者は経営の任についている限り、理想に向かって努力し続けるしかないと思います。
- 中小企業は、社会や求職者にそもそも知ってもらうところにハードルがあるので、横のつながりも大切なのですが、世の中とのつながりをもっとつくっていきけるような取り組みがあればと思います。
- 自社の取組みをプレゼン出来る企業は良いのですが、まだそこに至っていない、あるいは愛される会社を意識できない中小企業も多くあると思います。もちろん、本業でしっかり稼ぐという土台部も必要なので、土台をしっかり作る事と愛される会社になる事との関係も周知出来る様な事業となれば良いなと思います。
- 社員同士（階層別・部署別）の交流で我が社自慢とかががあると再発見があるのかなと思いました。私が会社を愛している理由は、福利厚生だけじゃないよねという社員さんの話がとても参考になりました。
- 次世代社員との交流（研究会 ポトムアップ）
- 従業員に対して手厚くしている会社はありますが、従業員がいかにか自発的に会社、社会に貢献したいと思えるかが大切であると思います。その為の手助けがあればいいと思います。例）各社若手数人で交流+自社の良いところ再発見、こんなことがあればいいなのディスカッション
- 大きなくりの「愛される会社」イベントも大変すてきでしたが、社員、顧客、地域、社会のそれぞれのテーマに特化したイベントがあると、より掘り下げた研究をさせて頂くことができ嬉しいです。
- 事例集などがWEBにまとまっていればありがたいと思いました。プレゼン資料のテーマ統一もあと少し絞って頂き、会社案内はQRコード集などがあれば事前に学習できたりすると思います。
- 愛される会社について、そんなに深く考えたことがありませんでした。今回、会社それぞれの取り組みを聞き参考にしたいはともかく、こんなに考えてくれている人と働きたいという思いになりました。愛のある人がいれば愛される会社になると感じました。

第6章 まとめと今後の展望

6.1

今後の展望（イメージ・案）

**NEXT-Gen
WORKSHOP**
-次世代の交流-

LOVED COMPANYの
若手社員の交流を促す
ためのワークショップ

**WELCOME
LOVED COMPANY**
-体感-

全国の
LOVED COMPANY
への会社訪問ツアー

TOP SESSION
-価値普及-

LOVED COMPANYの
経営者同士による
オープンな
対談イベントの開催

DIALOGUE
-対話促進-

LOVED COMPANY同士が
学びあうための
クローズドな交流イベントの
開催

6.2

まとめ_社員の幸せを経営の目的に据えることの可能性



社員の幸せを目的とする経営

その目的を達成し続けるために、
身の丈に合わせてちょっとずつ成長を重ねながら、会社を永く続けていくこと。
そこにはとても難しい経営の舵取りがある。

会社を永く続けていくことに意識が偏り過ぎないように、
また、社員の働きやすさの観点ばかりに目が向かないように、そのバランス感覚が何よりも大切だ。

そのバランスは、
自分たちが歩むべき北極星（パーパス）として定めた大切な価値軸（らしさ）と、
その価値軸に日々触れるための、組織の風土づくり（組織デザイン）を通じて、
ゆっくりと、しかし、確実に、経営者だけでなく社員ひとりひとりに染み渡っていく。

そうして、社員各々と社内外のステークホルダーとの接点に「らしさ」が宿り、
その「らしさ」が会社の無形資産（ブランド）となり、更にステークホルダーを惹き付ける。

すなわち、「社員に『愛される』会社」という状態に近づけていく、
そのための経営を行うことこそ、「顧客に、地域に、社会に『愛される』会社」へとつながっていく。
結果として、会社も持続的に成長を重ねることができ、地域に、日本に、不可欠な会社となっていくのではないのでしょうか。

そんな企業をしっかりと支え、彼らが目指すビジョンの実現に少しでも寄与できるよう、当局も事業を進めて参ります。

BE THE LOVED COMPANY

社員に、顧客に、地域に、社会に愛される会社



Pickup Award List

(別紙) 企業評価の観点整理のためのアワード等概要集

令和4年度
成長志向の中小企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上につながる
ステークホルダーとの関係性整理と、その核となる人的資本投資に取り組む先進事例発掘調査

令和5年3月24日

経済産業省
近畿経済産業局
総務企画部 中小企業政策調査課

	アワード名	実施機関
1	ものづくり日本大賞	経済産業省・文部科学省・厚生労働省
2	ダイバーシティ100選/新ダイバーシティ経営100選	経済産業省
3	健康経営優良法人認定制度	経済産業省
4	グッドキャリア企業アワード	厚生労働省
5	はばたく中小企業・小規模事業者300社	経済産業省
6	大阪の元気！ものづくり企業「匠」	大阪府
7	日本でいちばん大切にしたい会社大賞	人を大切にする経営学会
8	学生に教えたい”働きがいのある企業”大賞	一般社団法人大阪府経営合理化協会
9	これからの1000年を紡ぐ企業認定	京都市ソーシャルイノベーション研究所
10	S認証-ソーシャル企業認証制度	一般社団法人ソーシャル企業認証機構
11	ホワイト企業認定・ホワイト企業アワード（一社）日本次世代企業普及機構	（一社）日本次世代企業普及機構（ホワイト財団）
12	HRアワード	日本の人事部「HRアワード」運営委員会（民間）
13	B Corp	B Lab（非営利団体）
14	ジャパンSDGsアワード	外務省
15	ユースエール認定制度	厚生労働省
16	グッドカンパニー大賞	公益社団法人中小企業研究センター
17	Small Giants Award	Forbes JAPAN（リンクタイズ株式会社）（民間）
18	グッドライフアワード	環境省
19	地域未来牽引企業	経済産業省
20	働きがい認定企業	株式会社働きがいのある会社研究所（Great Place to Work® Institute Japan）（民間）

アワード等概要

表彰・受賞

<ものづくり日本大賞>



実施機関名：経済産業省
実施年：2013年～

日本の産業・文化の発展を支え、豊かな国民生活の形成に大きく貢献してきたものづくりを着実に継承し、新たな事業環境の変化にも柔軟に対応しながらさらに発展させていくため、ものづくりの第一線で活躍する各世代のうち、特に優秀と認められる方々を表彰する制度

審査基準・評価ポイント

- ものづくり日本大賞は、下記①～④の4分野において、特に優れた成果をなした**個人、グループ等**を表彰する。
 - ・ ①産業・社会を支えるものづくり②文化を支えるものづくり ③ものづくりを支える高度な技能 ④ものづくりの将来を担う高度な技術・技能
 - ・ 上記の4つの分野のうち、①、④（人材育成支援部門のみ）の2分野について受賞候補者を募集、選考する。その他の業種や分野については、既存の各種大臣表彰制度等の受賞者の中から選考を行う。
- 「①産業・社会を支えるものづくり」の評価ポイント。
 - ・ a. 社会的課題への対応：技術的革新性だけでなく、モノに止まらないサービス・ソリューション提供や、人材不足をはじめとする社会的課題の解決を通じて新たな付加価値を創出している、もしくはその見込みがある取組を評価。
 - ・ b. 革新性：新規性、独創性、新規市場の開拓可能性や、克服技術の難易度、ボトルネック解消の困難性、性能、品質面の優位性・信頼性、効率性、生産性、合理性、能率向上への寄与の面から評価。
 - ・ c. 波及効果：経営貢献度（売上・収益、コスト削減）、市場シェア、新規市場への影響、他事業への転用・応用・将来性、普及可能性、既存システムへの影響の面から評価
- 「④ものづくりの将来を担う高度な技術・技能（人材育成支援部門）」の評価ポイント。
 - ・ a. 社会的課題への対応：社会環境の変化を踏まえ、モノに留まらないサービス・ソリューション全体を考えられる人材の育成を通じて、社会的課題を解決している、もしくはその見込みがある取組を評価。
 - ・ b. 革新性：新規性、独創性、類似する取組の有無、将来を担う人材がものづくりに対して興味を抱くような創意工夫、学校における学習科目との整合性、地域の関係機関との効果的な連携の面から評価。
 - ・ c. 波及効果：自社に留まらず社会・地域で幅広く活躍する人材育成支援、取組の継続性、内容や参加人数の拡大可能性の面から評価

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 「ものづくりの将来を担う高度な技術・技能」（人材育成部門）は、自社内の人材育成支援も応募可能。ただし、自社内を越えて、学生・社会人・他社の人材など広域に人材育成支援を行う企業・NPO等を特に評価

問い合わせ先：経済産業省各ブロック事務局

HP URL: <https://www.monodzukuri.meti.go.jp/index.html>

アワード等概要

表彰・受賞

<ダイバーシティ100選/新ダイバーシティ経営100選>



実施機関名：経済産業省
実施年：2012年～2020年

ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する取組

審査基準・評価ポイント

- 多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営（ダイバーシティ経営）を実践し、成果につなげている企業が対象。
- 「①実践性≡ストーリーの一貫性」、「②革新性・先進性≡モデル性」、「③全社レベルでの取組の浸透度や継続性」の3つのポイントから評価を行う。
 - ・ 「①実践性≡ストーリーの一貫性」では、経営課題の解決に向けて、「多様な人材活躍」の経営ビジョンへの盛り込み、ビジネス上の成果を上げていること（ストーリーとして全体のつながりが見えること）。
 - ・ 「②革新性・先進性≡モデル性」では、類似の業種や規模、地域の企業に先駆けた取組を実施し、結果を出していること（他社のモデルになること）
 - ・ 「③全社レベルでの取組の浸透度や継続性」では、ダイバーシティ経営の意義が組織全体に浸透し、継続的に取組が進化していること（ダイバーシティ経営のPDCAサイクルが回っていること）

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 障害者法定雇用率2.2%以上を満たしていること。下回っている場合は、障害者雇用納付金を支払っている、もしくは免除されていること。
- ・ 平成28年度（2016年度）から「新ダイバーシティ経営100選」に名称変更。
- ・ 令和2年度（2020年度）で事業終了。

問い合わせ先：経済産業省、各地方経済産業局

HP URL: <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html>

<健康経営優良法人認定制度>



実施機関名：経済産業省
実施年：2017年～

地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度

審査基準・評価ポイント

<中小規模法人部門の場合の申請フロー>

- 加入している保険者（協会けんぽ等）が実施している健康宣言事業に参加→自社の取組を確認→該当する具体的な取組を申請書に記載し申請
- 以下項目は認定において、必須項目となる。
 - ・（経営理念・方針）健康宣言の社内外への発信・経営者自身の健診受診
 - ・（組織体制）健康づくり担当者の設置、(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供
 - ・（制度・施策実行）健康経営の具体的な推進計画、受動喫煙対策に関する取り組み
 - ・（評価・改善）健康経営の取り組みに対する評価・改善
 - ・（法令遵守・リスクマネジメント）定期健診を実施していること、50人以上の事業場においてストレスチェックを実施していること、労働基準法または労働安全衛生法に係る違反により送検されていないこと等

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 2021年から、「健康経営の取り組みに関する地域への発信状況」と「健康経営の評価項目における適合項目数」を評価し、上位500法人を健康経営優良法人（中小規模法人部門（ブライツ500））として認定する。
- ・ 健康経営に関するPDCAの意識を強化すべきとの検討結果から、2022年度より、「健康経営の取り組みに対する評価・改善」が必須となった。また、「喫煙率低下に向けた取り組み」が新たな評価項目に追加された。

アワード等概要

表彰・受賞

<グッドキャリア企業アワード>



実施機関名：厚生労働省
実施年：2012年～

従業員の自律的なキャリア形成支援について他の模範となる取組を行っている企業等を表彰し、その理念や取組内容、具体の効果等を広く発信、普及することにより、キャリア形成支援の重要性を社会に広め、定着を期すことを目的に実施。

審査基準・評価ポイント

- 応募企業等が実施しているキャリア支援について、「キャリア支援の特徴、理念」、「キャリア支援の取組」、「キャリア支援による効果等」の三側面から下記の着眼点で評価
 - ・ 「キャリア支援の特徴、理念」…自社におけるキャリア支援の特徴を理解しているか、また人事管理（人材マネジメント）上の課題や人材育成ビジョン・企業ビジョンと有機的な関連があるか。
 - ・ 「キャリア支援の取組」…キャリア形成について考える機会、キャリア形成に資する職業能力開発・自己啓発（学び・学び直しの観点を含む。）の機会や職業能力評価の仕組みがあるか、それらの機会・仕組みが定着しているか。その他、他企業のモデルとなる優れた取組を行っているか、新型コロナウイルス感染防止等による働き方の多様化を踏まえた取組を行っているか。
 - ・ 「キャリア支援による効果等」…具体的な効果が現れているか、経営上または人事管理（人材マネジメント）上の課題の解決につながっているか。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 2012年度（平成24年度）から2015年度（27年度）までは「キャリア支援企業表彰」として実施し、2016年度（平成28年度）に「グッドキャリア企業アワード」に呼称を変更。
- ・ 2021年度（令和3年度）のみ中止。

アワード等概要

表彰・受賞

<はばたく中小企業・小規模事業者300社>



実施機関名：経済産業省
実施年：2006年～

ITサービス導入や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、働き方改革の推進や円滑な事業承継による人材育成など、様々な分野で活躍している中小企業・小規模事業者を選定

審査基準・評価ポイント

- 中小企業・小規模事業者では、①生産性向上、②需要獲得、③人材育成の3つの分野で全国の支援機関等が推薦された事業者の中から外部有識者による審査、中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会にて選定する。各分野の評価の視点は以下のとおり。
- ・ ①生産性向上：高齢化、人手不足などの課題をITサービス導入や経営資源の有効活用等により、解決したり、生産性向上に資する。
- ・ ②需要獲得：海外展開を通じて、国内の産業基盤の発展に積極的に取り組んでいる企業、地域資源を活かし、インバウンド需要の取込み等、地域経済の活性化に貢献。
- ・ ③人材育成：若者・女性・シニア等の多様な人材を工夫をこらした働き方等で活用。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 2016年発行分より、旧名称「がんばる中小企業・小規模事業者300社」から「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に名称変更し、分野毎の表彰に変更。
- ・ 2017～2020年は、「生産性向上」、「需要獲得」、「担い手確保」の3つの分野で選定。2021年は、「生産性向上」、「需要獲得」、「人材育成」の3つの分野で選定。

問い合わせ先：経済産業省 中小企業庁

HP URL:<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/index2021.html>

アワード等概要

<大阪の元気！ものづくり企業「匠」>



表彰・受賞

実施機関名：大阪府
実施年：2008年～

大阪府内のものづくり中小企業で、「高度な技術力」「高品質・低コスト・短納期」など総合力が高く、市場で高い評価を得ている企業を対象に優秀な中小企業を表彰

審査基準・評価ポイント

- 「技術、QCD、財務、CSR」の4つの視点で、それぞれ以下の観点で、学識経験者等で構成する審査委員会が審査し、選定する。
 - ・ ①技術力（主要な技術や製品の独自性、技術水準、大手企業や大学、公設試との研究開発連携の実施状況について等）
 - ・ ②QCD（ISO9001、JISマーク等の品質保証、認証・認定取得状況、品質保証体系、体系図について、コスト低減に向けた取組み、納期遵守のための管理方法等）
 - ・ ③財務評価（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性）
 - ・ ④CSR評価（人材育成方法の策定、人材活用・活躍に関する国や大阪府の受賞・認定、多様な人材活用・活躍に関する取組、地域貢献や社会貢献に対する取組、地球環境の保全等）
- 「技術力評価」40点、「QCD評価」30点満点を中心に、50/100点以上の評価で優良企業賞に選定される。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 優良企業賞に選考された企業の中から、最優秀賞企業賞、技術力部門賞、審査員特別賞、夢・未来・ORIST賞を授与。また、特許権を事業化・活用する企業の内、高い評価を獲得した企業に「知的財産部門賞」を授与。
- ・ 2020年（令和2年度）は新型コロナウイルス感染症の影響により、募集中止。

アワード等概要

表彰・受賞

<日本でいちばん大切にしたい会社大賞 >



実施機関名：人を大切にする経営学会
実施年：2010年～

人を幸せにしていれば結果的に業績も上がるはず。そんな大切な会社を1社でも増やしたいという思いで顕彰制度がスタート

審査基準・評価ポイント

- 本賞における「人」とは、1従業員とその家族、2外注先・仕入先、3顧客、4地域社会、5株主の5者を指す。
- 学識経験者、学会関係者などで構成する審査委員会で、厳正かつ公正に審査を行う。
 - ・ 第一次審査は書類審査にて、財務評価と経営評価を行う。
 - ・ 第二次審査はヒアリング調査。審査委員が訪問し、経営トップの方同席のもと、調査を行う。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- 過去5年以上にわたって、以下の6項目全てに該当していること。
 - ①希望退職者の募集や人員整理（リストラ）をしていない
 - ②重大（死亡や重傷）な労働災害を発生させていない
 - ③一方的なコストダウン等理不尽な取引を強要していない
 - ④障がい者の雇用率は法定雇用率以上である
 - ⑤営業黒字で納税責任を果たしている（除く新型コロナウイルスの感染拡大の影響等による激変）
 - ⑥下請代金支払遅延等防止法等の法令違反がない

＜学生に教えた“働きがいのある企業”大賞＞



実施機関名：（一社）大阪府経営合理化協会
実施年：2018年～

「社員の帰属意識が高く、多くの社員が働きがいを感じ仕事をしている素晴らしい中堅・中小企業をもっと世に知らしめたい」という思いから、学生に教えた“働きがいのある企業”大賞が創設された

審査基準・評価ポイント

- 以下の審査基準にて評価。
 - 1) 経営理念の共有化および浸透
 - ・ 経営理念を社員と共有化し、浸透させているか。経営理念を各種施策、意思決定に反映しているか。
 - 2) チャレンジ・変革・イノベーション
 - ・ 外部環境や市場の変化に対応し、チャレンジする組織としてイノベーションを実現してきたか、または取り組んでいるか。（高付加価値製品やサービス、または新しい売り方やビジネスの提供により、自社の独自性を確立しているか）
 - 3) 働きがいのある職場づくり
 - ・ 経営者・管理者のリーダーシップにより、働きがいのある企業を実現すべく人事の施策や制度に反映し、社員の動機づけなどを行っているか。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 大阪府下及び周辺（奈良県、京都府、兵庫県、滋賀県、和歌山県、三重県）に本社を置き、審査委員による経営者および社員インタビューを了承いただける企業。
- ・ 学生による企業インタビューを了承いただける企業。
- ・ 書類審査及び企業ヒアリングの諸費用として、エントリー費用（22,000円）が必要。

アワード等概要

認定・認証

<これからの1000年を紡ぐ企業認定>



これからの
1000年を紡ぐ
企業認定
QUESTIONS TO AN ENTREPRENEUR
WEAVING A FUTURE 1000 YEARS
INTO THE FUTURE

実施機関名：京都市ソーシャルイノベーション研究所
実施年：2017年～

社会的課題をビジネスで解決することや、社会的課題を生み出さない新しい商品やサービス、あるいはシステムを生み出すことで持続可能な社会の構築に貢献し、ソーシャル・イノベーションに取り組む企業を「これからの1000年を紡ぐ企業認定」企業として認定

審査基準・評価ポイント

- 持続可能な社会を紡ぐ企業に必要な、①経営理念の実践、②マルチステークホルダーへの配慮、③ソーシャルイノベーションの創出の3つの視点から評価。
 - ・ マルチステークホルダーとは、消費者、従業員、株主、取引先、地域社会、地球環境などの多様なステークホルダーのことを指す。
 - ・ 審査基準にある「マルチステークホルダーへの配慮」について、事務局からヒアリングを実施するため、応募の際、取引先、従業員の方の連絡先の記載が必要。（ヒアリング内容は応募者には共有しない。）
- 審査は、応募書類及びピッチイベントでの評価に基づき審査を行う。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- 応募要件は以下のとおり。
 - ・ ① 起業後3年以上の個人又は団体（民間企業、個人事業者、NPO法人、社団法人、財団法人等）で、京都市内に本社または主たる事業所の所有地を有する、又は、今年度中に京都市内に事業所等を開設する予定があること
 - ・ ② ビジネスによって社会的課題の解決を行っている、もしくは社会的課題を生まないビジネスを目指していること
 - ・ ③ ビジネスとして収益が成り立っていること
 - ・ ④ 全組織的な取組として、マルチステークホルダー（消費者、従業員、株主、取引先、地域社会、地球環境など）に対し、配慮した経営を行っていること
 - ・ ⑤ 社会に対して大きなインパクトのある取組になっていること
- 応募には「相談会」（個別・オンライン）への参加が必須。応募前に、イノベーション・コーディネーターが個別にヒアリングし、応募要件の確認、申請書のブラッシュアップ、プレゼンテーション等について、アドバイスする。
- 2022年度募集から、審査において公開プレゼンテーションを実施。
- 2020年度、2021年度は募集していない。

アワード等概要

< S認証-ソーシャル企業認証制度 >



認定・認証

実施機関名：（一社）ソーシャル企業認証機構
実施年：2020年～

ESG経営や社会課題の解決を目指す企業に対し、経営方針や事業内容、社会的インパクトなどを基準に、評価・認証を行う制度

審査基準・評価ポイント

- 対象は、全国の企業・個人事業主を対象。
 - 「経営方針」「世のため人のために取り組むこと」「地域社会や地域の人々に与える影響」など、企業理念や企業活動、企業活動の成果、社会的に影響を与えた内容等に基づいて評価
- ※今後、事業の社会的インパクトの可視化と上位の認証について準備中。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- 申請費用は、10,000円（税込）。
- 認証期間は、3年間有効。
- 一般社団法人 ソーシャル企業認証機構が認定したソーシャル企業認証アドバイザー（SCA：Social Certification Advisor）が認証のための計画策定や申請のサポートを行う。SCAは機構による認定を受けた金融機関の職員とし、社会課題を発見・評価するツールを用いて、地域企業の社会課題への取り組みを支援するとともにS認証への申請をサポートする。

アワード等概要



認定・認証

表彰・受賞

<ホワイト企業認定・ホワイト企業アワード>

実施機関名：（一社）日本次世代企業普及機構
実施年：2016年～

“次世代に残すべき素晴らしい企業”を発見し、ホワイト企業認定によって取り組みを評価・表彰する。

審査基準・評価ポイント

<ホワイト企業認定>

- 企業のホワイト化で取り組むべき70設問を以下7つの項目にわけ、総合的に判断・評価する。
- ・ 人材育成/働きがい、ワークライフバランス、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営、ビジネスモデル/生産性、リスクマネジメント、労働法順守。
- ・ 各項目の点数により、ランク付けされる。なお、「労働法順守」項目は必須。

<ホワイト企業アワード>

- ホワイト企業認定を取得した企業の内、その年に注目すべきホワイト企業を選定。（要エントリー）
- 審査基準は、エントリーした際に記載した制度や取り組みが下記4つの項目のいずれかに該当していること
- ・ ①将来性：自社の経営課題解決や成長につながっていること。
- ・ ②独自性：競合他社との競争優位性を生み出していること。
- ・ ③再現性：自社のみで実現できるものでなく、世の中に広く普及できるものであること。
- ・ ④社会性：主に従業員やその他関係者にとって、価値の高い施策であること。
- 表彰部門には、ビジネスモデル/労働生産性部門、ワーク・ライフバランス部門、健康経営部門、働きがい部門、福利厚生部門、ダイバーシティ&インクルージョン部門、人材育成部門、学生審査部門、ホワイト企業アワード最優秀賞がある。



その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ホワイト企業アワードにて期待する企業像
- ・ 人口動態に左右されることなく、高い生産性を持った企業
- ・ 個性と特徴を生かしながら澁刺と創造的に働く人材に溢れた企業
- ・ 業界をリードし、ホワイト企業の意義を広く世間に普及していく企業
- ホワイト企業認定の審査は無料で実施、取得後に初回費用、1年後に更新料がかかる。（※1年更新）

アワード等概要

表彰・受賞

<HRアワード>



実施機関名：日本の人事部「HRアワード」運営委員会
実施年：2012年～

人・組織に関わる領域において、企業や個人の成長を促す取り組みに着目し、HRパーソンに広く伝えることで、HRを通じた全国の企業の発展を目指す表彰制度

審査基準・評価ポイント

- 「企業人事部門」、「書籍部門」、「プロフェッショナル部門」の3つの部門にて、毎年1回表彰。
- 一次選考から三次選考を経て選考される。
 - 一次選考で約40点を選定。
 - 二次選考では、「日本の人事部」正会員24万人参加のもと、投票を行う。
(「日本の人事部」は、企業人事、経営者、管理職やHRソリューション企業、研究者らの会員で構成される日本最大のHRネットワーク)
 - 投票結果を受け、三次選考では「HRアワード」選考委員会が選考する。
- 以下の選考基準にて評価。
 - 明確且つ一貫性のある、戦略や方針を描けていること
 - 人と組織の可能性を広げ、企業や個人の成長を促していること
 - 社会や市場に影響を与える新規性、独創性を有していること
 - 将来にわたって継続性や拡大性を期待できること



その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

問い合わせ先：日本の人事部「HRアワード」運営委員会（事務局：株式会社HRビジョン）
HP URL: <https://hr-award.jp/>

アワード等概要

認定・認証

< B Corp >



実施機関名：B Lab（非営利団体）

実施年：2006年～

国際的な認証制度で、社会や環境に配慮した事業活動において一定の基準を満たした企業のみにも与えられる。2006年に米国で始まり、世界標準の「良い会社」の証として、今日では経済的な成功と、環境と社会の大きな目標を合わせて達成したいと考える企業が取得を試みる、世界的な運動となっている。

審査基準・評価ポイント

- 以下5つのカテゴリから構成される200以上の質問からなるBインパクトアセスメント調査表に答え、200ポイント中合計で80ポイント以上を獲得する必要がある。
 1. ガバナンス（ミッションとエンゲージメント、倫理と透明性、ミッションの締結）
 2. 従業員（経済的安定性、従業員の健康とウェルネスと安全、キャリア開発、エンゲージメントと満足度）
 3. コミュニティ（多様性、公平性とインクルージョン、経済的影響度、市民参加と支援、サプライチェーン・マネジメント）
 4. 環境（環境マネジメント、大気と気候、水、土地と生物多様性）
 5. 顧客（顧客管理）

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- 現時点（2022年10月時点）では、申請方法、申請画面等全て英語にて対応が必要。
- 毎年、ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、顧客、それぞれの部門でパフォーマンスの高かった企業等を「Best For The World Lists」としてリスト化し、発表している。
- 3年毎更新手続きが必要。

問い合わせ先：B Lab（非営利団体）

HP URL: <https://www.bcorporation.net/en-us/>(英文)

アワード等概要

<ジャパンSDGsアワード>



表彰・受賞

実施機関名：外務省

実施年：2017年～

SDGs達成に資する優れた取組を行っている企業・団体等を、SDGs推進本部として表彰する制度。NGO・NPO、有識者、民間セクター、国際機関等の広範な関係者が集まるSDGs推進円卓会議構成員から成る選考委員会の意見を踏まえて決定する。

審査基準・評価ポイント

- 「ジャパンSDGsアワード」選考委員会による選考、SDGs推進本部への報告を経て、同本部が決定。表彰は年1回。
- 以下の項目を4段階の基準で評価し、総合的に選考する。
 - ・ 普遍性（国際社会においても幅広くロールモデルとなりうる取組か、国際目標達成に向けた努力としての側面を有するかなど）
 - ・ 包括性（誰一人取り残さないの理念に則り取り組んでいるか、多様性の視点が活動に含まれているか、ジェンダーの主流化の視点が活動にあるか）
 - ・ 参画型（脆弱な立場の人々の巻き込み、様々なステークホルダーの巻き込み）
 - ・ 統合性（経済・社会・環境の分野における関連課題との相互関連性・相乗効果を重視しているか等）
 - ・ 透明性と説明責任
 - ・ 変革性（社会に変革をもたらす、またはその潜在性を有しているか）
 - ・ 連帯性と行動変容（関係するステークホルダーの行動変容につながっているか）

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 応募資格は、SDGs達成に資する優れた取組を行っている企業又は団体等
- ・ 「変革性」と「連帯性と行動変容」は2022年から新たに加わった評価項目。

アワード等概要



認定・認証

実施機関名：厚生労働省

実施年：2017年～

<ユースエール認定制度>

若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度

審査基準・評価ポイント

- 主な認定要件は以下のとおり。
 - [1] 学卒求人など、若者対象の正社員の求人申込みまたは募集を行っていること
 - [2] 若者の採用や人材育成に積極的に取り組む企業であること
 - [3] 以下の要件をすべて満たしていること
 - ・ 直近3事業年度の新卒者など※3の正社員として就職した人の離職率が20%以下
 - ・ 「人材育成方針」と「教育訓練計画」を策定していること
 - ・ 前事業年度の正社員の月平均所定外労働時間が20時間以下かつ、月平均の法定時間外労働60時間以上の正社員が1人もいないこと
 - ・ 前事業年度の正社員の有給休暇の年間付与日数に対する取得率が平均70%以上又は年間取得日数が平均10日以上※5
 - ・ 直近3事業年度で、男性労働者の育児休業等取得者が1人以上又は女性労働者の育児休業等取得率が75%以上※6
 - ・ 学卒求人など、若者対象の正社員の求人申込みまたは募集を行っていること
 - ・ 若者の採用や人材育成に積極的に取り組む企業であること
 - ・ 「人材育成方針」と「教育訓練計画」を策定していること など
 - [4] 以下の雇用情報項目について公表していること
 - ・ 直近3事業年度の新卒者などの採用者数・離職者数、男女別採用者数、平均継続勤務年数
 - ・ 研修内容、メンター制度の有無、自己啓発支援・キャリアコンサルティング制度・社内検定の制度の有無とその内容
 - ・ 前事業年度の月平均の所定外労働時間、有給休暇の平均取得日数、育児休業の取得対象者数・取得者数（男女別）、役員・管理職の女性割合
 - 上記の他、重大な労働関係法令違反を行っていないこと等

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- 認定企業となるためには、各都道府県労働局へ申請が必要。認定通知書は、各都道府県労働局から交付される。

問い合わせ先：各都道府県労働局

HP URL: <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html>

アワード等概要



表彰・受賞

<グッドカンパニー大賞>

実施機関名：公益社団法人中小企業研究センター
実施年：1967年～

全国の中小企業の中から、経済的、社会的にすぐれた成果をあげている企業を選び、「グッドカンパニー大賞」を贈って顕彰する。

審査基準・評価ポイント

- ①総合部門、②イノベーション部門の2部門から構成。
- ①総合部門の審査基準
 - ・ 経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、今後も伸展が期待される企業。全国水準において優れた企業を2社「グランプリ」として選定。全国7地区においてグランプリに準ずる優れた企業を「優秀企業賞」として選定（原則として各地区1社、全国で9社以内）。また、省資源、環境保全、内需開拓、雇用福祉、地域振興など現代社会の緊要な要請に対して特に貢献度が高い企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、将来性があると認められる企業を2社程度「特別賞」に選定する。
- ②イノベーション部門の審査基準。
 - ・ 新事業・新技術の独創性、革新性に秀でており、事業として売上成果をあげているとともに、将来性があると認められる企業。新事業・新技術等に基づく製品・サービス等は過去5年以内に売上開始したもので、かつ売上高または利益等が相当の割合を占めるものとする。5社以内を選定。
- センターの審査専門委員会の審査・検討結果を基に審査委員会が審議し最終決定する。審査過程において必要に応じ候補企業の現地調査を実施、経営者との面談を行う。審査においては、各地区の経済社会事情や候補企業の特徴・努力度などについても配慮する。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 応募資格は、中小企業基本法に定義する中小企業で、創業あるいは設立後3年以上の法人企業及び個人企業
- ・ 推薦機関による推薦方式であり、応募は以下推薦機関を通じて行う。
- ・ 推薦機関：文部科学省、全国の経済産業局・沖縄総合事務局経済産業部、商工会議所（連合会）、商工会（連合会）、東京・名古屋・大阪中小企業投資育成株式会社、独立行政法人中小企業基盤整備機構。

アワード等概要

表彰・受賞

< Small Giants Award >



実施機関名：Forbes JAPAN

実施年：2018年～

規模は小さくても、独自の技術やアイデアで世界規模の活躍をする企業を発掘・表彰するForbes JAPANの名物プロジェクト

審査基準・評価ポイント

- 選考プロセス（2022年の例）
 - ・ 推薦委員会（中小機構、マクアケ、野村證券、デロイト、等から構成）にて、「創業10年以上、売上100億円未満、従業員500人以下」の企業約110社を推薦。
 - ・ 書類審査で7社を選出し、公開プレゼンテーション審査（ライブ配信）を経て、グランプリ・部門賞を決定
- 選考基準は、グローバル市場の開拓、地域への貢献、高付加価値の創造

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

-

アワード等概要

表彰・受賞

<グッドライフアワード>



実施機関名：環境省

実施年：2017年～

環境省が提唱する地域循環共生圏の理念を具現化する取組を表彰し認知を広げるためのプロジェクト

審査基準・評価ポイント

- 選考プロセス（2022年の例）
 - ・ 応募締め切り後、実行委員会にて書類審査を行う。
 - ・ 書類選考後、最終審査を実行委員会で再度行い、各賞を決定。
- 選考基準は、以下の視点に基づいて総合的に評価
 - ・ 環境への貢献、社会・経済への貢献、地域資源の活用、普及・汎用性、革新・ユニーク性、継続性

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 応募資格は、「環境と社会によい暮らし」を実現するための活動に取り組む、日本国内のNPO、企業、任意団体、自治体、個人等。
- ・ 応募主体が日本に登記された法人（もしくは、日本国籍を持つ個人）であること。または、応募取組が海外のみならず日本にもフィールドを持ち実績をあげていること（海外登記の法人でも、国内にもフィールドのある取組は応募可能）。

アワード等概要

表彰・受賞

<地域未来牽引企業>



地域未来牽引企業

実施機関名：経済産業省

実施年：2017年～

地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補である企業を選定。

審査基準・評価ポイント

■ 選考部門と選考基準

- データ（データ部門）と推薦（推薦部門）の2方式により選定。
- 「データ部門」では、民間調査会社が有するデータベースの情報（売上高、営業利益、従業員数、所在する都道府県外での販売額、所在する都道府県内からの仕入れ額）をもとに、各都道府県で上位に位置する企業を選定。
- 「推薦部門」では、地方公共団体等の関係機関からの推薦をもとに以下の項目で評価、選定する。
 - ・事業面（地域特性の活用、新規性、独創性、成長性等）・経営面（経営者、経営手法の評価）
 - ・地域貢献期待（地域内事業者との取引額の増加、地域内事業者の売上や雇用者等の増加）

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

アワード等概要

認定・認証

<働きがい認定企業>



実施機関名：株式会社働きがいのある会社研究所

実施年：2017年～

Great Place to Work® (GPTW) は、「働きがいのある会社」とは「働きやすさ」と「やりがい」の両方がかね備わった組織であるとしている。認定・ランキングにエントリーした企業へアンケート調査を実施し、調査結果が一定水準を超えた企業を1年間「働きがいのある会社」として認定。

審査基準・評価ポイント

■ 認定基準

- ・ 働く人へのアンケートと会社へのアンケート(Part1)にて、調査を実施し、一定水準を超えた企業を認定。
- ・ すべての設問は「信頼」を測る項目となっている。一部設問には、信頼とあわせて「価値観（バリュー）」、「リーダーシップの有効性」、「イノベーション」を測るものがある。
- ・ 「信頼」は、従業員とマネジメントとの間にある高いレベルの「信頼」のことを指す。リーダーへの“信用”、従業員の“尊重”や“公正”な扱い、そして仕事への“誇り”と仲間との“連帯感”からなる。

■ ランキングベスト100（年に1度）の基準

- ・ 認定企業の内、会社へのアンケート（Part2）を実施し、ランキングベスト100を決定する。
- ・ ランキングにあたっては、アンケート結果をもとに、「信頼・人の潜在能力の最大化」（評価配分85%）と「価値観（バリュー）・リーダーシップの有効性・イノベーション」（評価配分15%）で評価する。
- ・ 「人の潜在能力の最大化」では、属性や立場に関わらず、「人の潜在能力を最大化」することを指す。一部の限られた人ではなく、あらゆる人の力を引き出す（For All）ことが求められる。

その他特筆すべき点（時勢ごとの変遷等）

- ・ 働く人へのアンケートは全ての働く人、または決められた要件を満たす無作為抽出された働く人に対して行うこと（250名未満の法人は必ず全ての働く人に実施する）
- ・ 認定・ランキングへの参加には費用を要する（最低9万円～）。回答方法やオプションによって別途料金もかかる。
- ・ 非営利法人も参加可。

問い合わせ先：株式会社働きがいのある会社研究所（Great Place to Work® Institute Japan）

HP URL: <https://hatarakigai.info/survey/>

Interview Sheet

(別紙2) インタビュー用ワークシート

令和4年度
成長志向の中小企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上につながる
ステークホルダーとの関係性整理と、その核となる人的資本投資に取り組む先進事例発掘調査

令和5年3月24日

経済産業省
近畿経済産業局
総務企画部 中小企業政策調査課

本調査の背景と、貴社にインタビューをお願いしたい理由

■ 調査の背景と目的

- 事業環境が急激に変化し、サステナビリティへの対応はもはや企業の経営戦略の根幹をなす要素に変化しつつあります。企業と社会のサステナビリティの関係性を深めながら持続的な競争優位を確保していくために、中長期的な視点で企業に関わる多様なプレイヤーと対話し、必要な経営・事業変革を進めていくことが求められます。
- そこで近畿経済産業局中小企業政策調査課では、10年後に勝ち抜く企業の成長モデルの本流のひとつになり得るものとして、企業経営に関わる多様なステークホルダーを大切に、そして関係を深めながら中長期的な成長を目指す経営（ステークホルダー資本主義）に焦点を当てました。
- その可能性について、企業経営者の皆様や様々な機関へのインタビューによる実態調査（50社）を行っています。

■ インタビューをお願いしたい理由

- 本調査では、貴社のような優れた企業をアワードの受賞歴等から数十社ほど当局でピックアップし、ワークシート（p.4~）を通じたインタビューを通じ企業様がその成長過程を振り返る中で、どんなステークホルダーとの関係を深め、転換点を乗り越えてきたか、その知見の発掘と共有に貢献することを目指し進めて参ります。
- インタビューを経て得た情報は分析・整理に活用させて頂くと共に、優良事例として企業経営者などに共有することを検討しております。貴社のような企業経営を目指す企業を1社でも多く増やしていくことが地域経済の未来にとって何よりも重要だと考えますので、前向きにご検討下さいますよう、御協力のほどよろしくお願いいたします。

調査にあたり、事前に作業をお願いさせていただきたいこと

■ 成長曲線ワークシートの記入と、ステークホルダーのチェックシート

- 次ページに「成長曲線ワークシート」を、p.7以降に「ステークホルダーのチェックシート」をご準備しております。以下の記入方法をご覧頂きながら、インタビュー調査当日までにご検討、ご記入をお願いいたします。
- 差し支えなければ経営層の方（企業経営を俯瞰されて見られている方）にご対応をお願いいただけますと幸いです。
- P.10の質問事項等については、ワークシートを拝見しながら当日インタビューをさせていただきます。

【「成長曲線ワークシート」の記入方法】

貴社の成長曲線をワークシート（記入例）を参考にお示しください。主観的なイメージで記載をお願いします。

1. 「成長度合い」（その浮き沈み）を縦軸、「時間の経過」を横軸として、ご自身の主観で貴社の成長曲線グラフをご記入ください。
2. 作成したグラフより、「経営の転換点（経営上の環境変化や成長加速の要因など）」について、3つ程度を“★”でお示しください。
3. （可能であれば）“★”について、グラフの下段に概ねの時期と内容をご記載ください。（当日口頭でも構いません。）

（備考）

- ※ 「成長度合い」について、貴社の現在地点を“○”としてプロットしてください。
- ※ 記入する期間（横軸）は、貴社の状況についてご自身で把握されている期間のみで結構です。（開始時点は、「創業時」、「入社時」、「事業承継時」などが想定されますので、記載例をご確認くださいませ。（例：現在の経営者が家業に参画された時点など））
- ※ その他、ご不明点ございましたら、事務局（表紙）までお気軽にお問い合わせください。

【「ステークホルダーのチェックシート」の記入方法】

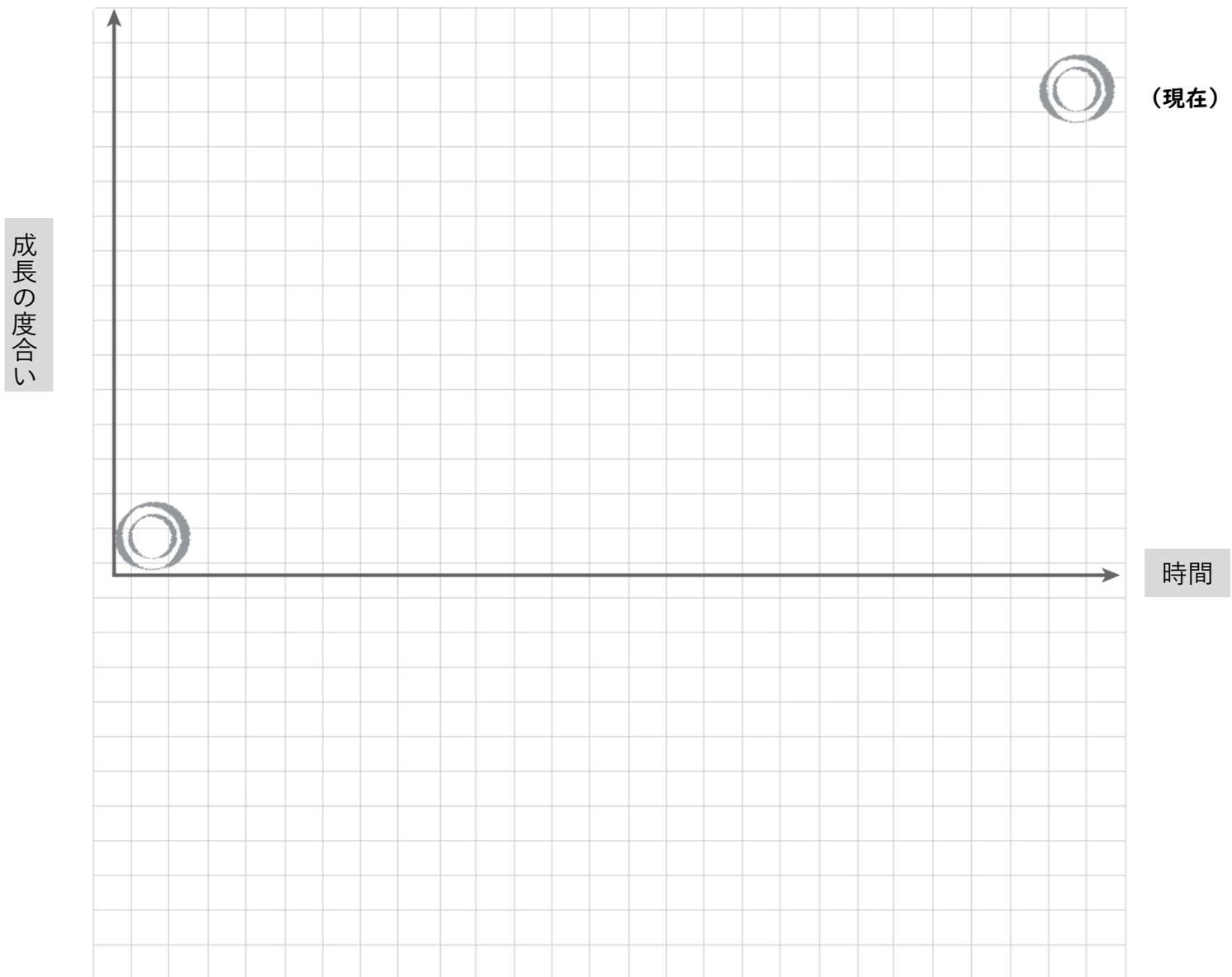
作成した「成長曲線ワークシート」をご覧いただき、経営の転換点の“★”当時について、特に重視されていた（いる）ステークホルダーを5つ程度お選びいただき、□欄にチェックしてください。（★が3つある方は、3枚それぞれのシートにご記載ください）

成長曲線ワークシート・記入用紙（創業を起点として書く場合）

ワーク①

※ 社歴が長く、創業期の状況が分からない方は、p.5の「事業承継を起点として書く場合」のシートをお使いください。

（主観）



経営の転換点

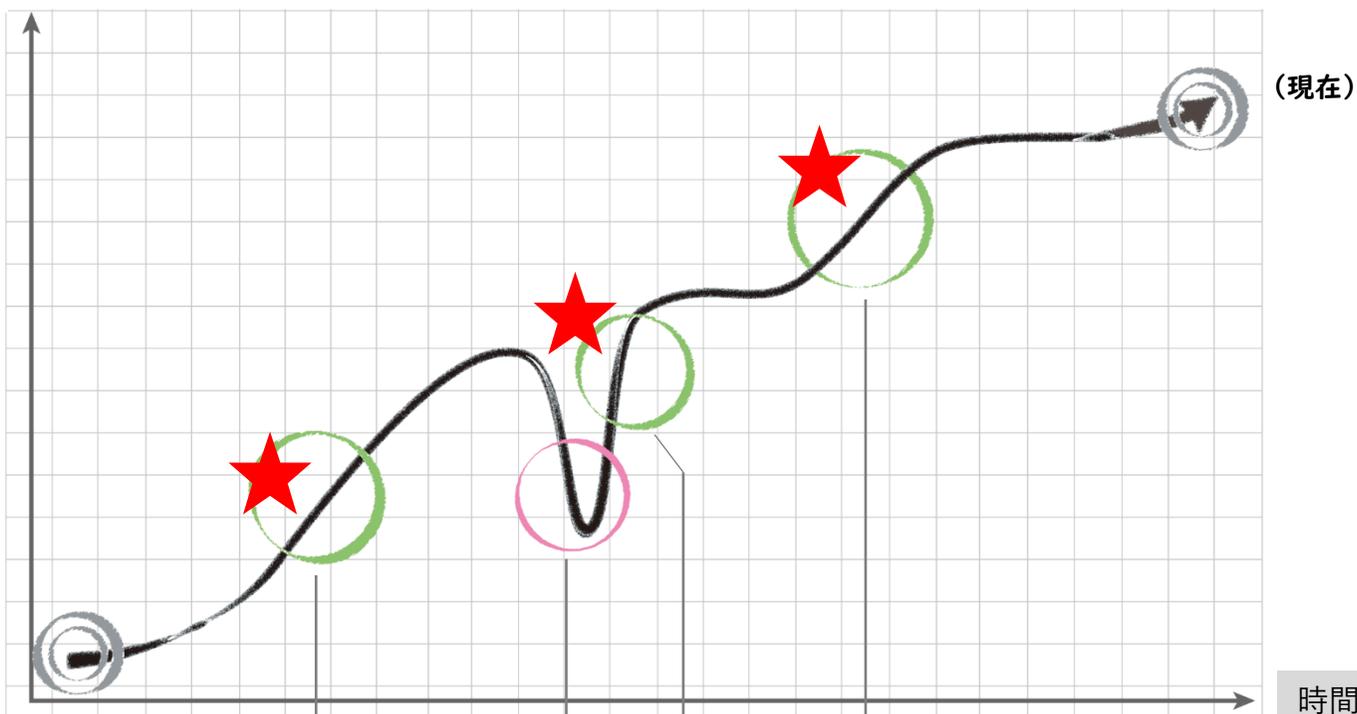
経営上の
大きな環境変化

成長加速に寄与
した要因・取組

記入例：成長曲線ワークシート（創業を起点として書く場合）

ワーク①

※ 社歴が長く、創業期の状況が分からない方は、p.5の「事業承継を起点として書く場合」のシートをお使いください。



成長の度合い

(現在)

時間

インタビュー当日迄に成長度合いのグラフをご記入ください。

(記載が難しい場合は)インタビュー当日に、ご確認ください。

経営の転換点

大きな環境変化
経営上の

成長加速に寄与した要因・取組

(80後半～90前半)
資金調達も順調で事業を拡大

(1995年)
中核的人材が大量退社し経営継続の危機！
バブル崩壊後の景気低迷も影響。

(1996～98年)
働きやすさを重視した経営を推進し人材が定着。

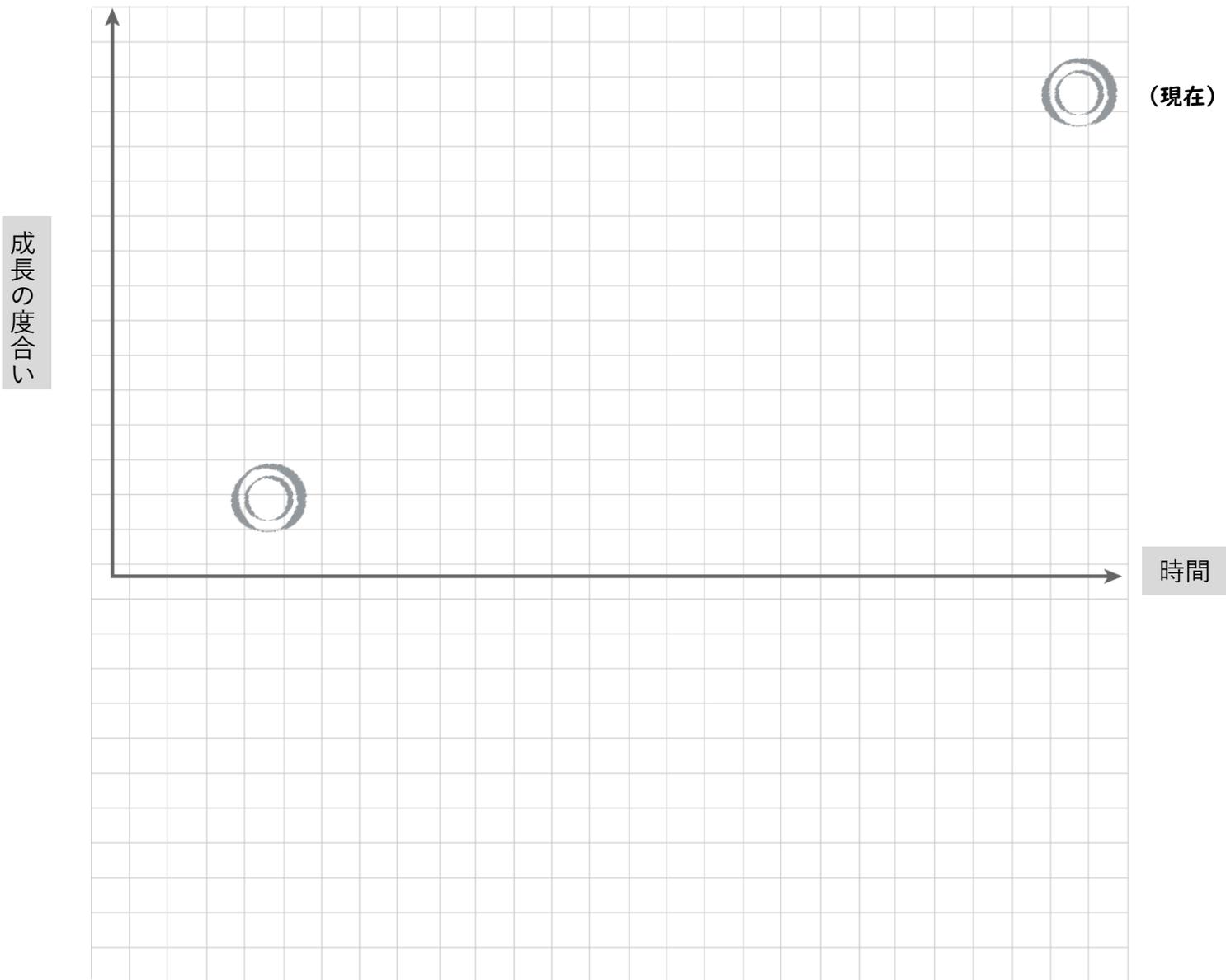
(2015年)
海外販路を開拓し新たな顧客づくりに成功。

成長曲線ワークシート・記入用紙（事業承継前後を起点として書く場合）

ワーク①

※ p.3の「創業期を起点として書く場合」のシートを記載頂いた方は、こちらの記載は不要です。

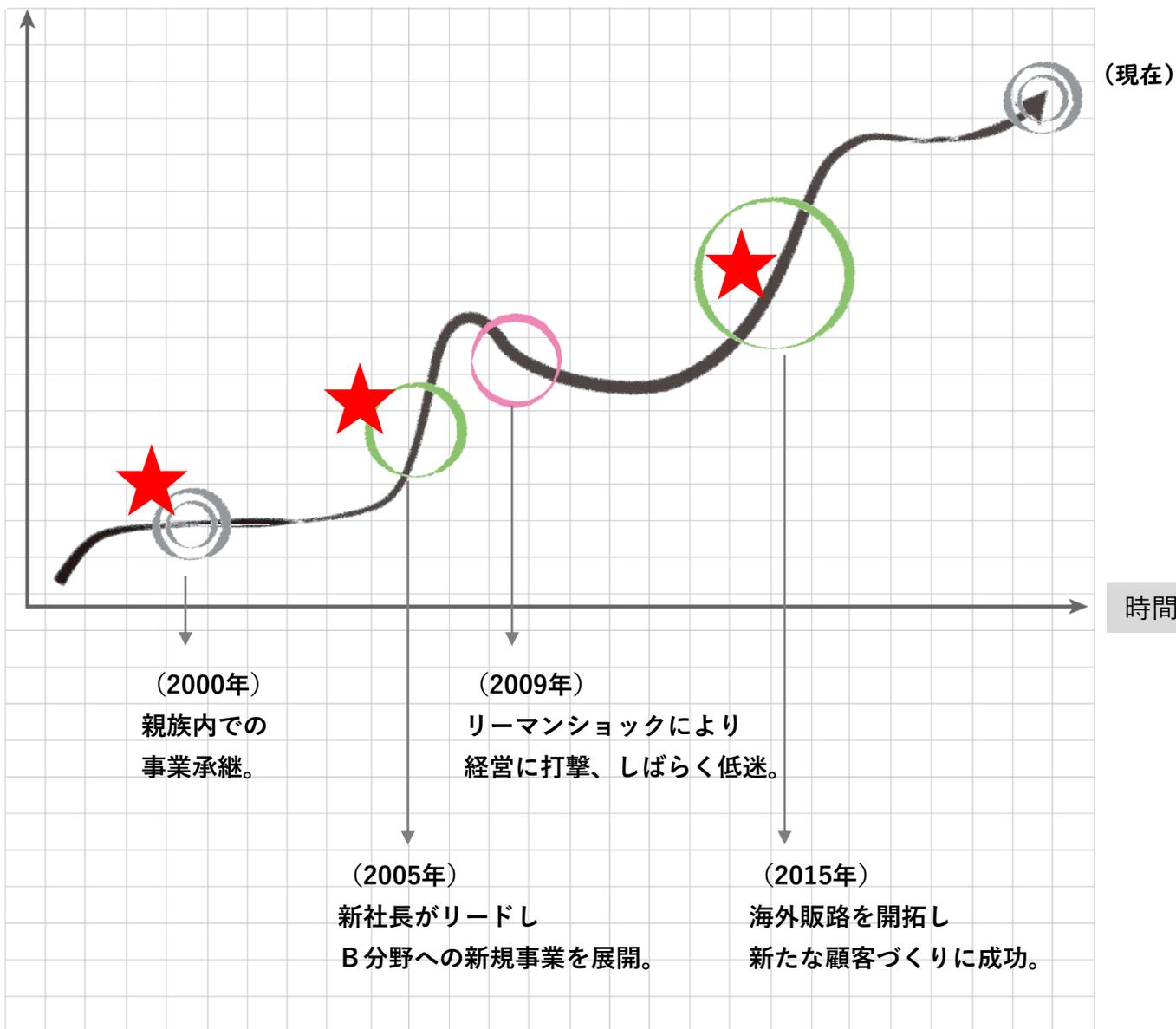
（主観）



記入例：成長曲線ワークシート（事業承継前後を起点として書く場合）

ワーク①

※ p.3の「創業期を起点として書く場合」のシートを記載頂いた方は、こちらの記載は不要です。



成長の度合い

(現在)

インタビュー当日迄に成長度合いのグラフをご記入ください。

時間

(記載が難しい場合は)インタビュー当日に、ご確認ください。

経営の転換点

経営上の大きな環境変化

成長加速に寄与した要因・取組

作成した「成長曲線ワークシート」をご覧ください、経営の転換点の“★”当時について、特に重視されていた（いる）ステークホルダーを5つ程度選んで□欄にチェックしてください。

（★が3つある方は、3枚それぞれのシートにご記載ください）

選択肢

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> ① 社員 | <input type="checkbox"/> ⑩ 顧客・ユーザー | <input type="checkbox"/> ⑱ 行政 |
| <input type="checkbox"/> ② 経営者・経営幹部 | <input type="checkbox"/> ⑪ 取引先・サプライヤー（調達先等） | <input type="checkbox"/> ⑲ 地域商工団体
（商工会など地域の集まり） |
| <input type="checkbox"/> ③ 労働組合 | <input type="checkbox"/> ⑫ 協業先（協力会社等） | <input type="checkbox"/> ⑳ 地域コミュニティ
（企業、住民、学校など） |
| <input type="checkbox"/> ④ 株主・投資家 | <input type="checkbox"/> ⑬ 協業先（設備メーカー、ITベンダー等） | <input type="checkbox"/> ㉑ 環境（自然・生態系） |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 金融機関・債権者 | <input type="checkbox"/> ⑭ 中小企業経営者仲間 | <input type="checkbox"/> ㉒ その他
（ _____ ） |
| <input type="checkbox"/> ⑥ 学術研究機関（大学など） | <input type="checkbox"/> ⑮ 業界団体
（工業会など、同業者の集まり） | |
| <input type="checkbox"/> ⑦ 産業支援機関・公設試 | <input type="checkbox"/> ⑯ メディア | |
| <input type="checkbox"/> ⑧ 顧問（顧問税理士・社労士など） | <input type="checkbox"/> ⑰ 人材採用関係
（ハローワークや求人関係企業など） | |
| <input type="checkbox"/> ⑨ 士業（顧問以外のコンサルなど） | | |

（ご参考）ワークシートを見ながら、当日お伺いしたいこと

【1】

付加価値を高めてきた取組と
ステークホルダーとの関係について

1. 経営状況等の変遷について
2. 貴社の付加価値の変遷について
3. 経営の転換点におけるステークホルダーの変化や関係性の変化について
4. 優先度の高いステークホルダーについて

【2】

貴社の経営理念・ビジョンや
パーパスについて

1. 貴社の経営理念やビジョン・ミッションについて（その由来や変化、どうつくったのか）
2. 社内への浸透に向けて工夫されている点
3. 社外への浸透に向けて工夫されている点

【3】

働きやすさ、働きがい、人材教育など
人的資本経営・投資への取組について

1. 人的資本経営・投資に取り組むきっかけについて
2. 実際の取組について、①働きやすさ、②働きがい、③教育の観点から教えてください。
3. 将来的な方向性について（①②③のとくに重視していきたいかなど）

人的資本経営・投資

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営・投資のあり方。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

