

【提言】

経営者は「魅力ある企業」に向けた
行動・仕組みづくりを
～「人」を活かす経営による革新と成長を目指して～

2020 年（令和 2 年）4 月

一般社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

経営者は「魅力ある企業」に向けた行動・仕組みづくりを ～「人」を活かす経営による革新と成長を目指して～

2020年4月
一般社団法人関西経済同友会
企業経営委員会

I. 企業をとりまく外部環境変化

(1) 「ヒト」の変化

- ・生産年齢人口の減少(2015年⇒2045年:関西△29.7%,全国△27.7%)
- ・「働き方改革」をはじめとした長時間労働からの脱却の流れ
- ・若年層を中心に「働くこと」への意識が変化、人材の流動化もあり企業が選ばれる時代に
- ・グローバル経済の深化に伴い、迫られる一層のグローバル人材育成
- ・女性、シニア人材、外国人の受け入れ、活躍を促す必要性

従業員の職場に対するエンゲージメント、
業務に対するモチベーションが一層重要に

(2) 「モノ」の変化

- ・AI等のデジタルイノベーションをはじめ「情報(データ利活用)」分野において、異次元の社会的変化が進展
- ・「モノ」をめぐる価値観も「モノ消費」から「コト消費」、「所有」から「利用」へ変化

商品サービスの新たな価値創出力・
訴求力が問われる時代に

(3) 「カネ」の変化

- ・ESG投資など投資資金に新たな流れ
- ・収益力とともにステークホルダー（顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主等）との関係、バランスを重視する声の高まり

短期的な利益追求のみならず、長期的視点
からの企業の「質」が問われる時代に

(過去の成功体験にとらわれず)経営者は自社の何を守り、何を革新すべきか判断を迫られている状況

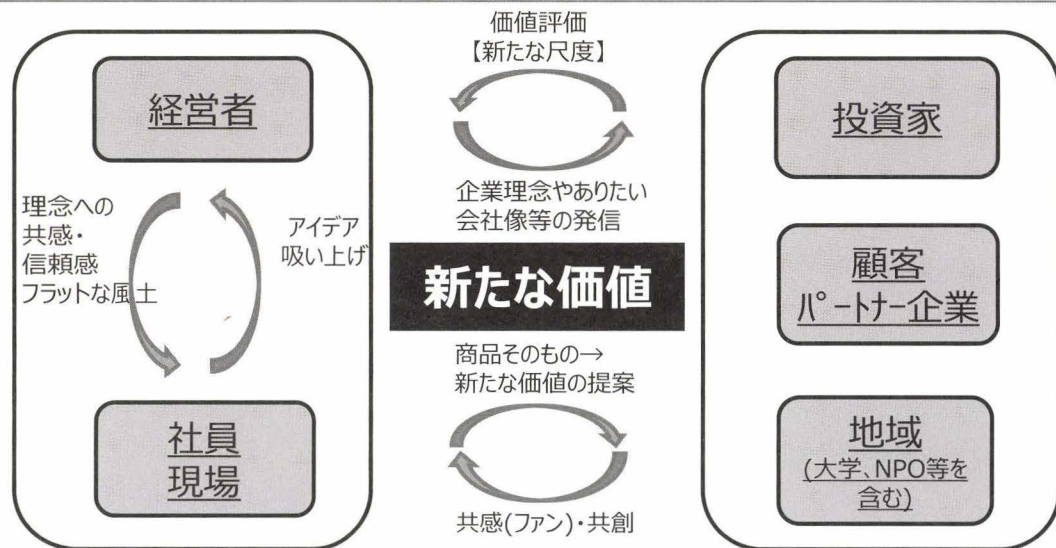
如何なる環境・業態においても「人」を活かすことが最大のポイント

II. 企業の取り組み事例と新たな価値創造のモデル

堀場製作所	・社は『おもしろおかしく』に基づき、挑戦を促す企業風土をグローバルに展開 ・『ブラックジャックプロジェクト(経営トップに対する改善提案)』『ステンドグラスプロジェクト(一人ひとりが輝くイノベーション推進)』などによる「働きがい」「働きやすさ」の追求 ・人材育成において海外経験など多様な考え方・経験を重視
ネスレ日本	・『イノベーションアワード』によるイノベーション創出の意識・動機付け ・『ネスカフェアンバサダー』（顧客との共創による新たなサービス創出） ・『ネスレ日本型ホワイトカラー・イノベーション』の広範な採用による働き方の再定義
スノーピーク	・社員と共に創る「自然指向のライフバリュー」を提案するミッションステートメントが企業の軸 ・アウトドアイベント等を通じて顧客の意識・ニーズを体感し、新たな価値を創出
玉川堂	・伝統工芸品「鋳起銅器」の老舗企業、直販による顧客との接点を重視 ・工場公開などストーリー性重視の情報発信・ブランディング戦略により新たな顧客を創造
ONE JAPAN	・既存企業の若手が社外とのつながりを持つことで、自らイノベーションを創出する取り組み ・『辞めるか、染まるか、変えるか』という問いが起点
鎌倉投信	・「人」「共生」「匠」を切り口に、社員・家族、取引先、地域・自然環境、顧客・消費者、株主に大切にし、持続的に豊かな社会を醸成できる「いい会社」へ投資

<新たな価値創造のモデル>

- ・外部環境の変化を踏まえ、企業内外のリソースを最大限活用すべく社員をはじめとする各ステークホルダーとの「対話」を重視。
- ・下記サイクルを回すことにより、組織の創造性・求心力を高め、新たな価値を生産・拡大し、従業員・投資家・顧客などから「魅力ある企業」として評価されている。



III. 提言

- ✓ 「人」を活かす経営により、各ステークホルダーに強い訴求力を有する自社ならではの企業価値の構築を
- ✓ 仕事のやりがい（エンゲージメント、自分事化）と企業の成長の「同期化」の仕組みづくりを
- ✓ 関西地域が有する魅力、リソース、ポテンシャルについても、戦略的経営資源として取り込みを

上記を実現し「魅力ある企業」となるためのポイント

①経営者は企業の真にありたい姿の再確認を

②現場に直結し地に足が着いた「企業理念」と「独自企業価値」の確立・浸透を

→社員が「働きがい」「わくわく感」を感じるなど、職場に対するエンゲージメントが高まることにより、イノベーション、生産性の向上等が図られる

③経営サイドと現場レベルの密な対話によるイノベーション指向の共有を

④仕事の「自分事化」、自発的成長を後押しする機会を

⑤多様な人材を尊重し、健全な「挑戦」と「失敗」を評価する文化を

→社員の潜在能力発揮が促され、企業の成長につながる

⑥自社内にとどまらず他社・地域を巻き込んでの課題発見、イノベーション創出を

→積極的な情報発信に取り組み、外部のリソースを活用することで新たな価値創出の糸口等へとつながる

実現に向けたアクション例

- ・「この会社が何のために生まれたか」等をベースとしたポジティブな発想による目指したい姿、企業の目的となる「志」の具体化
- ・企業理念をわかりやすく積極的に発信
[長期ビジョン+具体的行動]
- ・社会に提供すべき企業価値の全社ベースの共創
[従業員参加型ブレインストーミング、表彰等による目指す行動の明示等]
- ・緊密な社内対話の促進
[1 on 1、経営top・縦・横・斜めの対話等]
- ・透明性の確保・外部目線の導入
[独自の取り組みの積極的対外発信、企業現場の公開等]

- ・職務・行動・成果に応じた納得感ある人事制度
[挑戦・ポジティブ志向、課題解決型行動の喚起]
- ・採用・雇用形態の多様化
[通年採用、ジョブ型雇用、OB人材活用]
- ・働く環境のフレキシブルな設計
[在宅勤務、育児・介護への対応等]
- ・外部環境を活用した人材育成
[オープンイノベーション推進、戦略的出向・副業、リカレント教育]

- ・新たな時代の要請に応じた産学連携等
[大学と企業の柔軟な協働形態によるイノベーション創出]
- ・関西の「住む場」、「働く場」、「訪れる場」、「交流する場」、「立地する場」、「学ぶ場」としての魅力・優位性の活用
[「三方よし」など株主以外のステークホルダーも意識した企業文化]

➡企業経営者は、個々の置かれている状況、将来目指すべき姿に応じて、自ら模索することが重要

目 次

はじめに	1
I. 企業をとりまく外部環境変化	2
1. 「ヒト」の変化	2
2. 「モノ」の変化	4
3. 「カネ」の変化	5
II. 企業の取り組み事例と新たな価値創造のモデル	7
1. 企業の取り組み事例	7
(1) 株式会社堀場製作所	7
(2) ネスレ日本株式会社	8
(3) 株式会社スノーピーク	9
(4) 株式会社玉川堂	10
(5) ONE JAPAN	11
(6) 鎌倉投信株式会社	12
2. 新たな価値創造のモデル	13
III. 提言	15
1. 「魅力ある企業」となるためのポイントと実現に向けたアクション例	15
2. 企業経営者に対する提言	19
おわりに	20
令和元年度 企業経営委員会 活動実績	21
インタビュー実施先	22
令和元年度 企業経営委員会 名簿	23

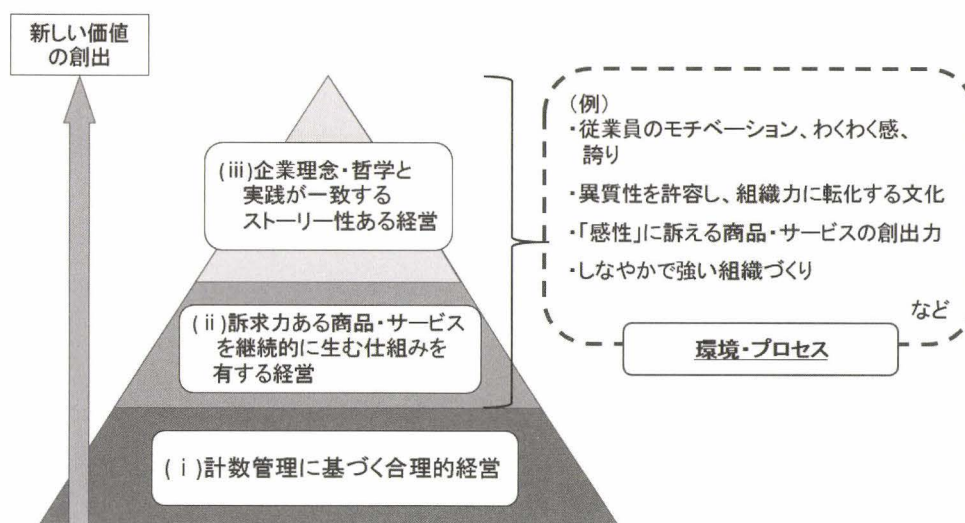
※ 文中の画像・図表等の出典・引用元について特に注釈が無いものは、株式会社日本政策投資銀行
(以下、「DBJ」という)の作成・撮影による。

はじめに

近年、グローバル経済が深化し適地生産等が進展する一方、「自国第一主義」や「国家資本主義」が台頭するなど、国際社会は一層不透明になっている。また、AI等のデジタルイゼーション、データ利活用など第4次産業革命とも言われる異次元の社会的変化が進展するなど、企業経営者にとって先行きが予測困難な環境にある。

変化の激しい事業環境下、企業はどのようにすれば持続的に成長することができるのか。本年度の企業経営委員会では切り口として、図表1の通り、従来重視されてきた「(i)計数管理に基づく合理的経営」を前提としつつも、「(ii)訴求力ある商品・サービスを継続的に生む仕組みを有する経営」、また「(iii)企業理念・哲学と実践が一致するストーリー性ある経営」といったことが「新しい価値の創出」のためには必要であり、また、各企業におけるその実践にあたっては、従業員のモチベーションや企業文化なども意識した「環境・プロセス」の整備が必要であると考え、その調査・研究を行ってきた。

図表1:「新しい価値の創出」に向けた切り口



具体的には、事業環境の変化を捉え「新しい価値の創出」に先行して取り組んでいる企業の経営者による講演会開催やインタビューを実施した。

本書は、そこから得た含意を中心として、企業が持続的に成長するために必要と考えられるポイントを整理し、企業経営者が取るべき行動を提言するものである。

I. 企業をとりまく外部環境変化

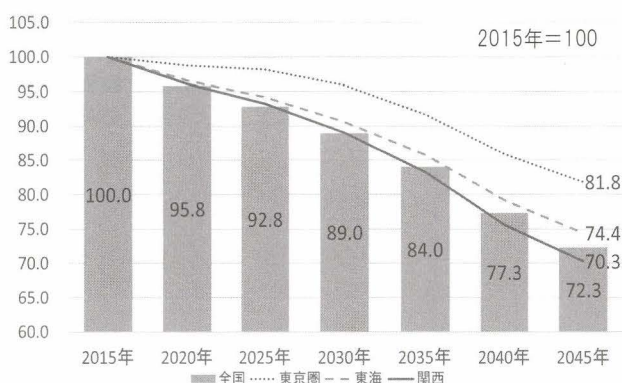
はじめに、近時の企業をとりまく外部環境の急激な変化について、「ヒト」、「モノ」、「カネ」の3つの面から整理してみたい。

1. 「ヒト」の変化

(1) 生産年齢人口の減少 (2015年→2045年：関西△29.7%、全国△27.7%)

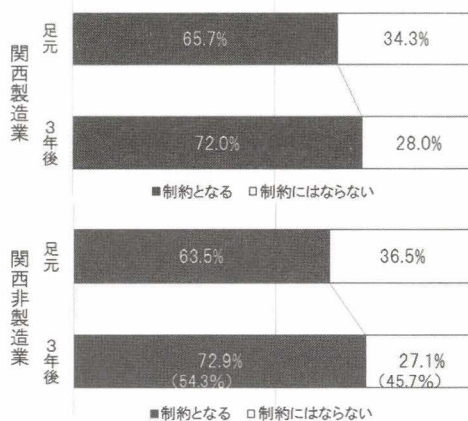
関西地域においては、足元も生産年齢人口が減少しているが、今後30年程度を見た場合でも、全国と比べ減少は一層進み、2045年には2015年から約3割減少するものと見込まれている(図表2)。また、企業側でも生産年齢人口の減少などに伴う人手不足は今後さらに事業制約要因になると考えており、対応の必要性は高まってきている(図表3)。

図表2: 生産年齢人口(15-64歳) 将来推計指数
(2015年→2045年)



出典: 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(2018)年推計)」(<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/t-page.asp>)をもとにDBJ作成

図表3: 人手不足が事業の制約要因となる可能性(関西企業)



出典: DBJ「2019年度 関西本社企業 投資意識アンケート調査」(2019年9月)

(2) 「働き方改革」をはじめとした長時間労働からの脱却の流れ

政府は、「働き過ぎ」を防ぐ観点などから「労働時間法制の見直し」や「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」による「働き方改革」に関連した各種法令等の改正を近時行っている。

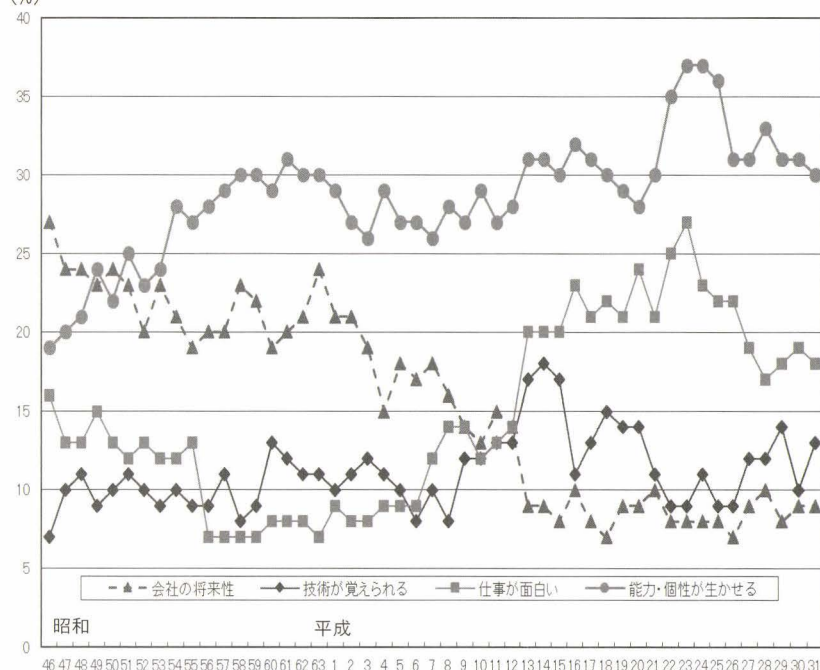
このうち「労働時間法制の見直し」においては、残業時間の上限規制、勤務間インターバル制度導入の促進、1人1年あたり5日間の年次有給休暇の取得義務づけ等の見直しが行われており、企業はこうした流れを捉えどう対応していくのか問われている状況にある。

(3) 若年層を中心に「働くこと」への意識が変化、人材の流動化もあり企業が選ばれる時代に

新入社員を対象とした意識調査結果によると「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」という質問に対し、「会社の将来性」との回答比率が長期減少傾向であるのに対し、「自分の能力・個性が生かせるから」「仕事が面白いから」との回答比率は上昇傾向にあり、企業をネームバリュー等で評価するのではなく、こういった職場環境で、自分がどのように成長できるのかといった観点が重視されてきていることがわかる(図表4)。また、かねてより日本の労働生産性は低いと指摘されているが、日本では「熱意あふれ

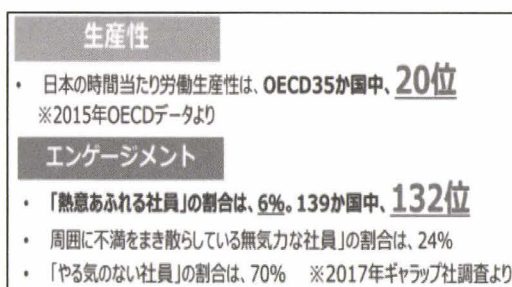
る社員」の割合は6%（調査対象139か国中132位）にすぎず、仕事に対する熱意の低さもその一要因と考えられる（図表5）。上記「生産年齢人口の減少」や「働き方改革による長時間労働脱却の流れ」とあわせ、近時は若年層を中心に「働くこと」への意識が変化、人材の流動化もあり、企業が社員等から選ばれる時代となってきた。

図表4：会社の選択理由（主な項目）の推移



出典：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会「平成31年度 新入社員働くことの意識調査結果」（2019年6月）

図表5：日本における生産性・エンゲージメントの状況



出典：一般社団法人関西経済同友会 人生100年時代委員会 2018年度第1回講演資料より
（講師）経済産業省 経済産業政策局 産業人材育成室 室長補佐 藤岡 雅美 氏

（４）グローバル経済の深化に伴い、迫られる一層のグローバル人材育成

各企業の事業エリアを見ると、人口減少等によりマーケットの拡大が見込みにくい国内から、グローバルマーケットへとそのフィールドを拡大している。国内製造業企業を対象としたアンケート調査結果によると、海外生産比率は2001年度の24.6%から一貫して上昇し2019年度には37.1%に達している¹。海外展開に際しては、現地の制度や文化への適合が不可欠であるうえに、「自国第一主義」「国家資本主義」など経済環境に影響を与える政治動向への対応も求められるため、企業のグローバル展開を支える人材の育成も急務となっている。

（５）女性、シニア人材、外国人の受け入れ、活躍を促す必要性

上記「生産年齢人口の減少」などが進み人手不足が叫ばれる一方、女性や高齢者といった人的資源の活用は必ずしも十分にはできていないと考えられる。例えば、「男女共同参画白書」によると、生産年齢人口の就業率は、男性83.9%、女性69.6%であるが、管理的職業

¹ 株式会社国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2019年度海外直接投資アンケート調査結果（第31回）」（2019年11月）より

従事者に占める女性の割合は民間企業の課長級で 11.2%、同部長級では 6.6%（いずれも 2018 年）と男女差が開いている²。

女性、シニア人材、外国人など多様な人材の活用を、単に労働力の確保としてだけではなく、新しい発想や価値観を経営に取り込み、生産性や付加価値を向上させる観点から促進する必要もあろう。

以上、「ヒト」の側面からまとめると、量、質、両面において企業が対応すべき変化が見られるが、特に環境変化に伴い「ヒト」の意識は大きく変化してきており、従業員の職場に対するエンゲージメントや業務に対するモチベーションをいかに高めるかが、企業の成長にとって一層重要になってきているものと思われる。

2. 「モノ」の変化

（１）AI 等のデジタルイゼーションをはじめ「情報（データ利活用）」分野において、異次元の社会的変化が進展

「モノ」を生み出す上で、近時重要な資本となっているものが「情報」、そしてその元となる様々なデータである。

このデータの利活用については、2018 年度の関西経済同友会 データ利活用委員会が「企業がデータ利活用を通じて新ビジネス創出・収益機会拡大を成し遂げるにはいかにすればよいか」というテーマのもとに調査・研究し、「データ利活用戦略による新たなフロンティアの開拓へ～次世代社会の創造に向けて、経営者はいざチャレンジを～」を発表している。

同提言は、特にリアルデータの利活用の先進事例として、モノづくり分野における「24 時間無人稼働の生産システムによる納期の短縮やグローバル展開」、農業分野における「ドローン等を活用したピンポイント農薬散布システムによる作物の付加価値向上や労力の削減」、小売分野における「スマートレジカート導入による無人決済やマーケティングの高度化」などをあげ、データの利活用をはじめとしたデジタルイゼーションの流れが、これまでの「モノ」づくりやサービスの姿を根本から変える可能性に言及している。そして、データ利活用はあくまで手段であり、①現場・顧客ニーズをもとにした商品・サービスの着想、②その具現化に向けたデータ利活用、③生み出された成果を新ビジネスとして展開の 3 ステップが必要だと指摘している。これら 3 つを結ぶものは、データではなく人の力である。

（２）「モノ」をめぐる価値観も「モノ消費」から「コト消費」、「所有」から「利用」へ変化

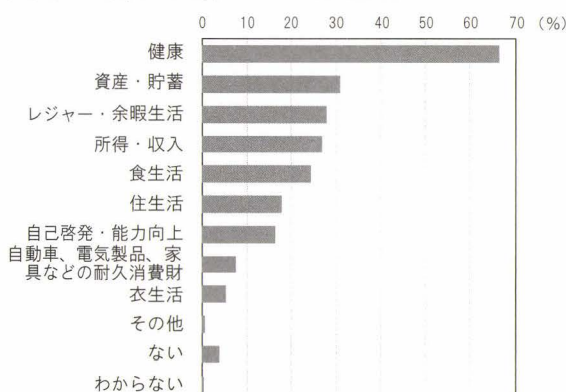
これまで日本は「モノ」づくりに強みを発揮し世界経済をリードしてきたが、近時消費者の意識は「モノ消費」から「コト消費」、「所有」から「利用」へと変化してきている。「国民生活に関する世論調査」によると、今後の生活において力を入れたいことの上位は「健康」「資産・貯蓄」「レジャー・余暇生活」であり、「自動車など耐久消費財の購入」を大きく上

² 男女共同参画局「令和元年版 男女共同参画白書」（2020 年 6 月）（内閣府）
（http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/index.html）より

回るなど、「モノ」を所有することよりも、どのような体験をできるかといった「コト」に意識が移っている（図表 6）。

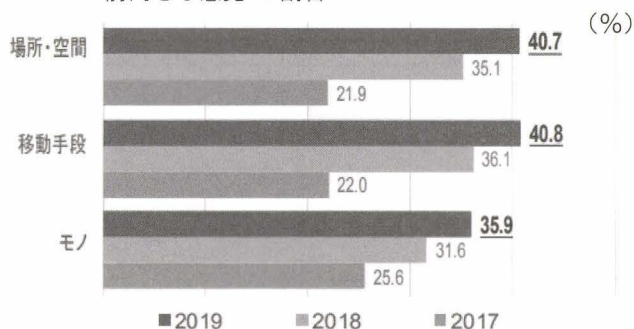
また、近時広がりを見せる「シェアリングエコノミー³」に関しては、サービス利用に前向きな意見が年々増加し、直近では 40%に達するなど、「所有」から「利用」へと意識が変わってきていることがわかる（図表 7）。

図表 6：今後の生活において力を入れたいこと



出典：「国民生活に関する世論調査（令和元年 6 月）」（2019 年 8 月）（内閣府）（<https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-life/index.html>）をもとに DBJ 作成

図表 7：シェアリングエコノミーサービスの利用に前向きな意見⁴の割合



出典：PwC コンサルティング合同会社「国内シェアリングエコノミーに関する意識調査 2019」（2019 年 7 月）

このように「モノ消費」から「コト消費」へ、また「所有」から「利用」へと意識が変化している背景としては、物質的に豊かになったことで「モノ」が入手しやすくなり、所有すること自体に価値を見出すのではなく、こういった経験をその商品を利用して得られるのか、あるいは商品・サービスが生まれる背景なども含めた価値という観点が重要視されているものと考えられる。これら「モノ」に対する意識変化から、企業は、商品・サービスの新たな価値創出力・訴求力がより問われる時代になってきていると考えられる。

3. 「カネ」の変化

（1）ESG 投資など投資資金に新たな流れ

また、これまでの株主・利益を重視する「株主資本主義」に対し、近年では企業の短期的利益のみならず「新たな尺度」により投資先を判断する動きが見られる。

例えば、ESG 投資の高まりである。世界の 5 つの主要市場における ESG 投資額は 2016 年から 2018 年の 2 年間で 34.0%増加、日本でも同 2 年間で約 4.6 倍となるなど大幅に増加している。また ESG 投資が全投資に占める割合も、日本では 2016 年は 3.4%に過ぎなかったが、2018 年には 18.3%となり、投資家が企業の環境や社会に与えるインパクト等を勘案す

³ PwC コンサルティングによる意識調査においては、「シェアリングエコノミー」とは、「個人等が保有する『遊休資産』などを、インターネット上のプラットフォームを介して他の個人等が必要なタイミングで利用することを可能にする経済活動の総称」とし、「場所・空間」は宿泊場所、駐車場、会議室、荷物預かりなど、「移動手段」は自動車（移動手段の提供を含むものも対象）、自転車など、「モノ」は洋服、家電、子供用品などと定義して調査が行われている。

⁴ 同調査において『「シェアリングエコノミーのサービス」の『利用者』としての利用意向』にて「利用したい」「検討してもよい」の回答を集計したもの。

るなど「新たな尺度」による投資の進展が見られる（図表 8）。

図表 8: 世界の 5 つの主要市場における ESG 投資額・割合
(単位: 10 億米ドル)

地域	2016年		2018年	
	ESG投資額	ESG投資が 全体に占める割合	ESG投資額	ESG投資が 全体に占める割合
Europe	12,040	52.6%	14,075	48.8%
United State	8,723	21.6%	11,995	25.7%
Japan	474	3.4%	2,180	18.3%
Canada	1,086	37.8%	1,699	50.6%
Australia/New Zealand	516	50.6%	734	63.2%
TOTAL	22,890	-	30,683	-

出典: GSIA「2018 Global Sustainable Investment Review」より DBJ 作成

(2) 収益力とともにステークホルダー（顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主等）との関係、バランスを重視する声の高まり

近時、欧米型の株主資本主義の弊害が顕在化していることを受けて、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会といったマルチ・ステークホルダーを重視する経営が注目され始めている。

例えば、ビジネス・ラウンドテーブル（米国主要企業の CEO で構成されている経済団体）は、企業は株主に利益を提供するために存在するという株主至上主義を従前認めていたが、2019 年 8 月 19 日に、企業は全てのステークホルダー（顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主）の利益を重視するという声明を発表し、メンバーの大半を占める 181 人の CEO による署名が行われた。このように米国企業においてマルチ・ステークホルダー重視の経営を意識する動きが見られる。

企業は利益を求めることは当然であるが、資金の流れやガバナンスの観点からも、地球温暖化等も踏まえたサステナビリティ経営の要請など、短期的利益のみならず、長期的視点からの企業の「質」が問われる時代になってきており、投資家の「新たな尺度」への対応も求められてきている。

ここまで見た通り、「ヒト」「モノ」「カネ」いずれの観点からも、企業をとりまく外部環境に劇的な変化が起こっている。変化の中で企業が持続的に成長するためには、これまでと同じ価値だけを求めるのではなく、新たな価値を創造することが不可欠である。その際の経営者の役割は、過去の成功体験にとらわれることなく、自社の何を守り、何を革新すべきかを自ら判断することである。

経営者の判断力に加えて、当委員会が調査・研究を行った事例からは、如何なる環境、また業態にあっても、その企業を支え、大きなポテンシャルを秘めている「人」の活用が新たな価値を創造する鍵を握っているという共通点が浮かび上がってきた。この点、次章で詳しく述べていきたい。

Ⅱ. 企業の取り組み事例と新たな価値創造のモデル

前章では、企業をとりまく外部環境の変化を整理し、その中で経営者は自社の何を守り、何を革新すべきかを判断することが役割だと確認した。

本章では、経営者の判断に加えて、「人」を活かすことが新たな価値創造の鍵を握っていることを示すため、これらの外部環境の変化に対して、様々な工夫を凝らして持続的成長に取り組む企業の事例を分析し、「新たな価値創造のモデル」を抽出する。

1. 企業の取り組み事例

(1) 株式会社堀場製作所

株式会社堀場製作所は、1945 年に創業し「はかる」技術を軸として自動車計測機器などを中心に事業を展開、近年は積極的な M&A や高い技術力を武器に当該分野でのリーディングカンパニーとしてのポジションを確立している。

同社では「人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、『おもしろおかしく』エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、よりおもしろおかしく過ごせる」という創業者の哲学から社是を「おもしろおかしく」と定めている。その実現のため①誰も思いつかないことをやりたい、②技を究めたい、③世界を舞台に仕事をしたい、④自分の仕事や会社を誰かに伝えたい、⑤人や地球の役に立ちたい、の「5つのおもい」とともに、6か国語に翻訳したブランドブックやワークショップなどで、フィロソフィーを世界中の従業員に共有している。また、具体的なアプローチとして、「ブラックジャックプロジェクト」や「スタンドグラスプロジェクト」などの取り組みを行っている。

「ブラックジャックプロジェクト」は「従業員の意識と行動の変革」を目的に 1997 年に開始した幅広い業務改善活動で、職位に関わらず従業員から経営陣に直接改善提案を発表する場が設けられている。また、海外子会社からも多くの改善テーマがあげられている（図表 9）。特徴的なのは、経営陣の関与が深い点にあり、同社代表取締役会長兼グループ CEO の堀場厚氏は必ず発表会に出席し、管理職や役員を介さない現場の声を「フィルターのかからない情報」として直接聞くことを大切にしている。この取り組みは単なるアイデアコンテストとしてではなく、「現場から提案や改善が持ちあがり、ボトムアップを活かせるマネジメントシステムを構築して、社員が積極的に経営参画の意識をもって取り組める風土をつくる」ことを目的としている。実際に経営トップと現場の直接のやりとりにより両者の距離が近づき、社員が積極的に経営参画の意識を持つなど「意識と行動の変革」につながっている。

また、人財育成（同社では人を財産と考え「人財」としている）にあたっては、社員の多様化やグローバル化を意識した取り組みが行われている。例えば「スタンドグラスプロジェクト」は、従業員一人ひとりをスタンドグラスの一つひとつのピース、会社全体をスタンドグラスの美しい絵に例え、グローバルに展開するグループ会社間での人財交流活性化や働きがい・働きやすさの追求等、ダイバーシティ推進のための取り組みを進めている。

加えて同社は、近年積極的な M&A を進めているが、グローバル化が進む中で、海外勤務を通じて得られる多様な考え方や経験が同社の成長に重要と考え、可能な限り人財を海外

に送り込んで経験を積ませようとしている。結果、同社管理職以上の海外経験者比率は高く、また最近では外国籍管理職も増えている。

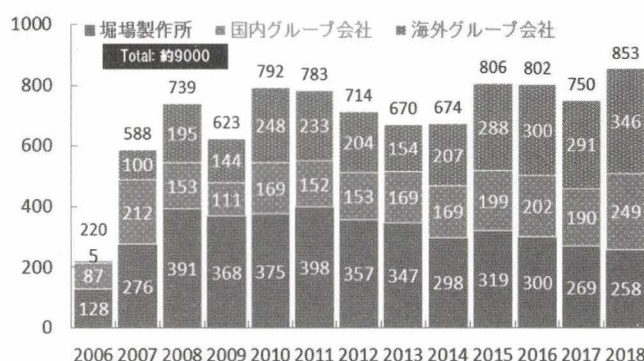
同社ではこれらの取り組みを通じ、社是の「おもしろおかしく」をさらに社内に浸透させて現場の挑戦を促し、多様なリソースを活かしながら従業員のやる気や生産性を向上し、新しい価値創出につなげているものと考えている。

・びわこ工場「HORIBA BIWAKO E-HARBOR」内観



出典：株式会社堀場製作所 HP・提供資料より

図表 9: ブラックジャック® ロジック登録テーマ数推移



(2) ネスレ日本株式会社

ネスレ日本株式会社は、1913 年にネスレグループの世界拠点の一つとして創業し、主に日本国内において「ネスカフェ」「キットカット」に代表されるコーヒー、チョコレート等を製造・販売している。同社では 21 世紀はモノではなく、サービスによる問題解決の時代と認識し、「製造業からサービス産業へ」の転換が必要であるとの考えの下、「顧客の問題解決を通して新たな価値を創造すること」をネスレ日本では「マーケティング」として重視している。そして顧客の問題の中でも、顕在化された問題の解決を「リノベーション」、顧客自身が気づいていない潜在的な問題の解決を「イノベーション」と定義付け、社員が「イノベーション」に取り組むことの意識・動機付けに力を入れている。

「イノベーション」を引き出す施策の一つが 2011 年から行っている「イノベーションアワード」である。「イノベーションアワード」が特徴的なのは、社員が自分の仕事を起点に、自分の顧客の問題をどう解決するかを考え、リーダーシップを発揮して関係部署を巻き込み、アイデアを実行して成果を出すことを評価する点である。すなわちアイデアそのものを評価しているわけではなく、実行に移し「イノベーション」を起こしていることに価値があり、仕事を自分事化し最後までやり抜くことが大切であると考えているところにある。そして「イノベーションアワード」への応募を人事評価項目に組み込むことで、その応募件数は年々増加し、2018 年には社員数約 2,500 人に対し 5,000 件程の応募が集まり、これまで「キットカットショコラトリ」や「ネスカフェスタンド」など多くの新事業が誕生している。

またサービスの中で特徴的なのが、人口減少・高齢化が進む日本の市場においてコーヒーの家庭外消費を促す「イノベーション」として誕生した「ネスカフェアンバサダー」である。同サービスは、デジタル化の進展等に伴い職場での会話が減少している中、「社員同士のコミュニケーションを大事にしたい」という潜在的な顧客課題の解決へのソリューションとして、職場の「アンバサダー」が管理するコーヒーマシンを置き、社員がコーヒーを飲みに来る場、あるいはコーヒーを軸にした会話を作り出している。このように社内リソースだけではなく、顧客との共創により新たなサービスを創出し、ユーザーの拡大や売り上げ向上を実現させている。

一方、社内の人事制度においても「イノベーション」を支える取り組みがなされている。同社では、労働人口の減少、女性の社会進出や高齢化などのライフスタイルの変化、価値観の変化などの中で、終身雇用、固定的な労働時間・場所、女性役員や管理職の少なさといったことを問題視し、テレワークをはじめとする時間と場所にとらわれない働き方を取り入れるとともに、家族手当など属人的手当を廃止するなど成果マネジメントの導入、選択定年制などによるワークライフバランスの確保などを内容とする「ネスレ日本型ホワイトカラーエグゼンプション」を取り入れ、時間などに縛られない多様な働き方を再定義している。

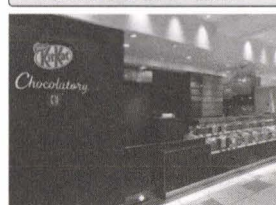
これら取り組みを通じ、会社内で社員が常に「イノベーション」を意識して働く仕組みが出来ており、同社が主な事業領域とする国内マーケットは人口が頭打ちになる中においても、高付加価値の商品・サービスを提供し、持続的な成長を実現している。

・ネスカフェアンバサダーイメージ

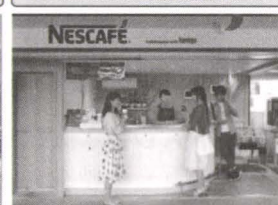


・主なイノベーションアワード受賞案件

キットカットショコラトリー(2014)



ネスカフェスタンド@阪急電鉄(2016)



出典：ネスレ日本株式会社 HP を元に DBJ にて一部加工

(3) 株式会社スノーピーク

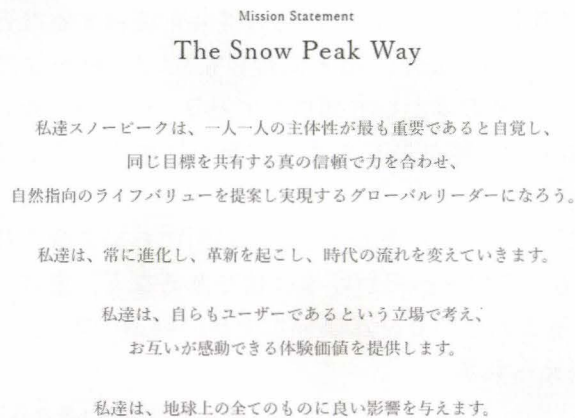
株式会社スノーピークは、1958 年創業のアウトドア製品の開発・製造・販売を主軸とする企業である。2014 年 12 月の上場後、アパレル分野や海外への事業拡大も進めており、現在は新潟県三条市、同見附市及び東京都渋谷区の 3 箇所に HEADQUARTERS (HQ、本社機能を有するオフィス) を置き事業を展開している。

同社の事業成長を支えるのが会社の哲学とも言えるミッションステートメント「The Snow Peak Way」である。同ステートメントはもともと 30 年程前に、企業の目指す方向性として当時の社員 15 名の思いから誕生したが、外部環境の変化及び同社の成長を踏まえ 2019 年に「自然指向のライフスタイル」から、ライフスタイルより踏み込んだ、人間性の回復・家族の幸福・友人や仲間とのつながりといった人生価値を表す「自然指向のライフバリュー」を顧客に提案する内容へと改訂している。この改訂にあたっては、社員総会にて社員全員が約 1 年かけて議論した。自ら参加したことで経営哲学が自分事化されており、何か判断に迷った際にはこのミッションステートメントを拠り所とする意識が浸透している。

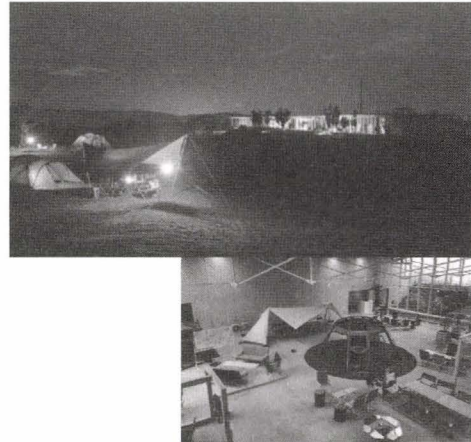
また具体的な商品開発・サービス提供に際しても、徹底した顧客視点を貫き、顧客と社員が「つながる」ことが重視されている。例えば、三条市の本社 (HQ) はキャンプフィールドを併設しており、社員が商品の打ち合わせを行う場所からは顧客がキャンプを楽しむ姿が見え、顧客からも社員が仕事をする姿が見えるなど、顧客を意識して仕事に取り組める設計になっている。同社は、2011 年に HQ を建設し本社を移転したが、その後の同社成長のきっかけはこの移転であったという。また、同社では年に数回「スノーピークウェイ」というキャンプイベントを開催しており、社長も積極的に参加し顧客とコミュニケーションをとっているほか、全社員が年に一度は必ず参加し、顧客との接点を持つことを大切にしている。そしてイベントに参加し、たき火を囲むなどして顧客の意見を直接聞き、そこでの意見を踏まえ新たな価値創出につなげるサイクルが回されている。

同社は社員に対して、自らユーザーとして自然を楽しむ「アウトドアパーソン」であることに加え、新たな価値を創出する「クリエイティブパーソン」であることを求めている。社員一人ひとりの役割は異なるが、根本にはミッションステートメントがあり、また顧客との直接接点を通じてユーザーの幸せのために働いていることを実感し新たな価値創出につながっているものと考えられる。

・ The Snow Peak Way



・ HQ オフィス外観・内観



出典：株式会社スノーピーク HP より

（４）株式会社玉川堂

株式会社玉川堂は、1816 年創業の新潟県燕市に本社を置く伝統工芸品「鋳起銅器」の製造・販売を行う老舗企業である。

同社では、「職人が丹精をこめて銅器を金鋳で打ち、顧客からご愛用いただき時を刻んでもらう」ことを目指し、コーポレートスローガンを「打つ、時を打つ。」としている。ロゴマークは数百回叩いて作られる、職人技の象徴とも言える大鋳目（おおつちめ）をイメージしてデザイン、また商品のパッケージも花嫁衣装を意識して白色とし、職人が一つひとつ命を吹き込んで生み出した銅器が顧客の手に渡ることを表現するなど、商品が顧客に届くまでのストーリーを重視している。

同社の販売は、現在は燕本店と東京の直営店が中心であるが、最終的には「高価でも、遠方でも、燕市の本店まで来て購入したい」という「絶対的非代替」を実現するという明確な将来ビジョンを掲げ、自社のブランディング、また価値向上に向けた取り組みを進めている。

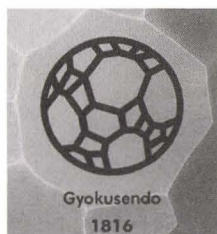
例えば、現社長の玉川基行氏が入社した当時、同社は経営危機にあったが、それまで問屋経由であった販売ルートを見直し、百貨店との直接取引によって顧客との距離を縮めることでニーズを汲み取った製品開発を実現し、また日本国内のみならず中国・ロシアなど海外への販路開拓など、時勢に合わせた数々の改革を実施し、建て直しを果たした。そして近年では、ただ技術を伝えるだけの「伝承」ではなく、精神を受け継ぎながらも常に時代に即した革新をさせる「伝統」にこだわり、燕本店の工場を公開し、訪れる顧客に製造工程の特徴である金鋳の「音」などを含めて銅器が作られる過程を見学・体感してもらうことや、東京・銀座に直営店を出店し、「私たちが作った銅器を、私たちのお店で、私たちが丁寧に販売する」ことを意識した取り組みを進めている。いずれにおいても製品を生み

出す職人を「最大の営業マン」と考え、工場において自らが製品を作る現場を通じて顧客にその価値を伝える、また東京の直営店においても月に1回程度販売員として店頭に立ち顧客に対して商品にかける「思い」などを伝えるなど、ストーリー性を重視した積極的な情報発信やブランディング戦略により、新商品や高付加価値商品等の創出、新たな顧客の創造につなげている。

それを支える人材育成については、会社で英会話、書道、デッサン教室を開講し、グローバル化への対応や伝統工芸の職人として必要なセンスを磨くための機会を提供するなど、時代に合った質の高い職人の育成に注力している。また、職人に対して17時30分までの通常業務後、工場を自主的な技能向上と製作活動の場として開放しており、ベテラン職人による自主的な後輩への指導なども含め、本人の意欲に応じた自由な創作活動を応援している。

これら取り組みの結果、同社の理念やブランド戦略に惹かれ、新卒採用において採用枠1、2名に対し50名程の応募が集まる。しかも、その9割程が新卒女性であるなど、若者、女性から選ばれ多様な人材を確保しており、魅力的かつ高付加価値な商品の創造、ブランド価値の向上がよい循環で回っているものと考えられる。

・ 玉川堂ロゴマーク ・ 製品



・ 銀座店



・ 工場見学の様子（燕本店）



出典：株式会社玉川堂パンフレット・HP・提供資料より

（５）ONE JAPAN

ONE JAPAN は、2016 年設立の主として大企業の若手・中堅社員によるコミュニティである。現在は、50 の企業・団体から約 1,700 人が参加し、「挑戦する場と仲間づくり」、「新規事業開発を通じた価値づくり」、「発言と提言による社会的空気づくり」などのアクションを通じて、共創と新しい働き方の推進に向けて取り組んでいる。

若手・中堅の社員が仕事に対し疑問を持った際、会社を「辞めるか、染まるか、変えるか。」の選択肢が考えられるが、ONE JAPAN は、社員が企業を内部から変えることで、新しい取り組みを進めることを目的としている。具体的には、大企業が抱える「組織の縦割り化」、「意思決定の遅さ」、「新規ビジネスを作る難しさ」などの課題に対して、社内でのタテ・ヨコ・ナナメの関係性を構築し乗り越える、また会社同士がヨコで情報を交換し他社の改革の取り組みを共有することで自社の改革につなげる、あるいは年に1度 ONE JAPAN 主催のカンファレンスを開催し、皆で社会課題等について考え社会へと情報発信する、などの取り組みが行われている。

ONE JAPAN の取り組みはまだ発展途上の段階であるものの、例えば会社内で「色々な部署に知り合いができたことで、仕事のスピードが速くなった」、「自分の興味を仕事につなげることができた」、「社長をはじめ、役員たちと話す機会が持てるようになり、経営者の危機感

や視座の高さをリアルに感じる事ができた」など、既存企業内でのモチベーション向上につながる動きがみられるほか、ONE JAPAN 内での共創を経て「CARITE」というドレスシェアリングサービスが開発されるなど、既存企業の若手が、社内外とのつながりを持つことで、自らイノベーションを創出する取り組みへとつながってきている。

（６）鎌倉投信株式会社

鎌倉投信株式会社は、2008 年設立の神奈川県鎌倉市に本社を置く資産運用会社であり、「投資家の資産形成と社会の持続的発展の両立をめざす」というビジョンのもと、事業を通じて社会課題を解決する会社に投資することで、社会を豊かにするための金融のあり方を求めている。

同社が設定・運用ならびに販売する公募型の投資信託「結い 2101」は、これからの日本に本当に必要と考える「社員とその家族、取引先、地域・自然環境、顧客・消費者、株主を大切に、持続的で豊かな社会を醸成できる会社」を「いい会社」として長期視点で投資を行っている。

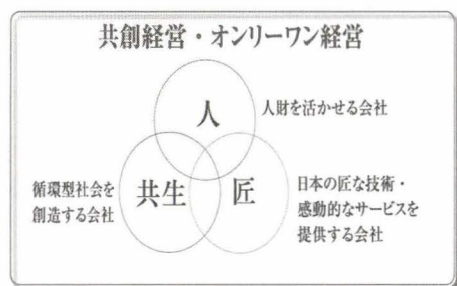
同社では「いい会社」について、「人（人財を活かせる会社）」、「共生（循環型社会を創造する会社）」、「匠（日本の匠な技術・感動的なサービスを提供する会社）」の3つの視点を挙げそれぞれの観点から投資先会社を選定している。単に投資するだけではなく、受益者と投資先会社を「つなぐ場」を重視しているのが特徴的である。

具体的には、「受益者総会®」に投資先企業の経営者や社員を招き、企業業績などの「数字」よりも社会における存在価値などの「想い」を語ってもらうことや、「いい会社訪問®」として実際に投資先会社を訪問し事業の現場を見てもらうといった取り組みにより受益者が投資先企業を理解することに力を入れている。

同社は受益者の投資の果実を、①運用成果である「資産形成」、②投資先企業を通じての「社会形成」、③価値を創造する企業と関わることによって得られる満足度による「豊かなこころの形成」の総和と定義している。日本は経済的には豊かな国であるが同時に様々な社会課題を抱えており、今後持続的に発展するためには、企業が社会課題に向き合い社会の質を高めていくことが重要であると考えこのような投資信託を運用している。

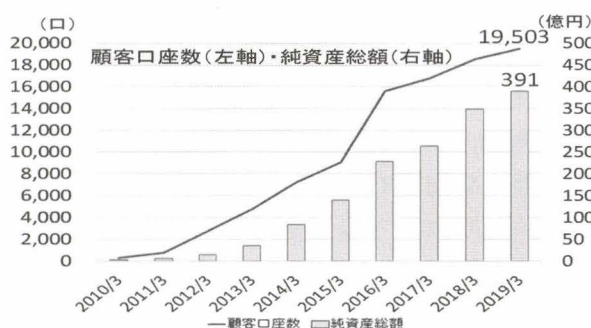
同社の投資哲学への共感などもあり「結い 2101」の顧客口座は 19,503 口、純資産総額は 391 億円（いずれも 2019 年 3 月末時点）へ増加している（図表 10）。こうした動きからも、投資家の企業に対する価値評価が変わってきている一端がうかがえる。

・「結い 2101」投資判断の3つの視点



出典：株式会社鎌倉投信講演会資料より

図表 10: 「結い 2101」顧客口座数・純資産総額推移



出典：株式会社鎌倉投信講演会資料より DBJ 作成

※「受益者総会®」「いい会社訪問®」は鎌倉投信株式会社の登録商標。

2. 新たな価値創造のモデル

これら各企業等の具体的取り組み事例も参考に、企業が共通して有する「人」の観点から、「新たな価値創造」はどのような取り組み（環境・プロセスの整備）によりなされているのか、企業を取り巻くステークホルダーの関係と仕組みづくりを軸に、以下、考察してみることとしたい。

（１）「経営者」と「社員・現場」の間の企業内部における「対話」

まず「経営者」と「社員・現場」といった企業内部における関係において、特徴的な取り組みがなされている。

例えば、堀場製作所では社は「おもしろおかしく」に象徴される経営者の「思い」をベースに、経営者と社員・現場が「ブラックジャックプロジェクト」などの場を通じて「対話」し企業グループ全体に広がることで、経営者の思いが社員・現場の共感を得る、また新たな取り組みの声を上げやすいフラットな企業風土が培われてきている。

また、ネスレ日本においても「イノベーションアワード」は単なるアイデアイベントとしてではなく、数年の取り組みを通じて経営者はイノベーションの「目線」を醸成し、社員・現場がアイデアを多く出すことで経営者との「対話」が機能しており、目的が企業全体で共有・共感されている。

いずれの取り組みも、結果として社員や現場から柔軟なアイデアが上げられ、それが経営者と議論あるいは評価されながら昇華され、企業の次の成長のベースとなる新たな価値が生み出されている。

このように、経営者などの理念を出発点とし、その思いを実現可能とする仕組みをつくり、その仕組みの中でお互いが「対話」を重ねる（サイクルを回す）、それによって理念が現場まで浸透する。また信頼感が醸成されフラットな組織風土が形成されることにより、新たな価値創出につなげられているものと考えられる。

（２）「企業」と「投資家」・「顧客・パートナー企業」など企業外部との「対話」

続いて、「企業」と「投資家」・「顧客・パートナー企業」など企業外部のステークホルダーとの関係について見てみたい。

「企業」と「投資家」との関係では、売上・利益など経営上の数字のみならず、企業が有する人材の力など「無形の価値」に対する投資家の関心を意識した取り組みが行われている。

鎌倉投信によるファンド「結い 2101」では、投資家向け説明会等において、経営上の数値以上に経営者や社員の「想い」を伝えることに重点が置かれており、投資を受けた各企業においても、企業理念などを内部にとどめるのではなく、積極的に開示し理解してもらうための「対話」が行われている。相互の「対話」を通じた関係づくりにより、企業の「思い」と、短期的な視野ではなく、理念等に共感し企業と社会の成長を長期的視点で考える投資家の気持ちとのマッチングができています。

また、「企業」と「顧客」の関係では、単に商品やサービスを「提供する」「購入する」という関係を越えた関係づくりがなされている点が特徴的である。

スノーピークにおいては、キャンプイベント等で顧客との「対話」の機会を持つことを強みに変え、ユーザーからの直接要望をベースとした商品開発のみならず、キャンプというラ

イベントを一緒に過ごす仲間として「体験」を共有することにより、顧客に対する新たな価値を提供している。

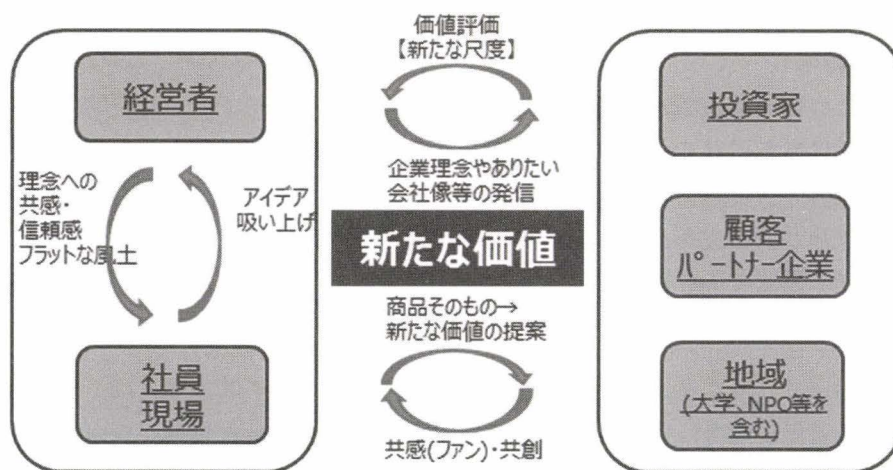
玉川堂においても「鋳起銅器」の伝統的側面だけではなく、作業場の公開や職人による直接の説明などを通じて「その商品が職人の手でどのように作られているのか」というストーリーを顧客に伝え、他にはない独自の価値を感じてもらおう仕組みが、経営者主導の下、職人をはじめ社員一体となって形づくられている点に強みがあるものと考えられる。

このように「企業」が商品の物的価値だけではなく、その裏側にあるストーリーや、利用により得られる生活価値など新たな価値を顧客に提案し、それに対し顧客がファンとなってサービス・仕組みを利用する、また一歩進んで一緒にサービス・仕組みをつくるといった循環により、新たな価値が生み出されているものと考えられる。

（３）「新たな価値創造のモデル」

以上の「企業」とステークホルダーの関係を整理したのが、図表 11 の「新たな価値創造のモデル」である。

図表 11：「新たな価値創造のモデル」



上記（１）（２）の取り組みはそれぞれ独立したものではなく、例えば、企業内部で共有された企業理念などは、経営者から投資家、社員・現場から顧客・パートナーあるいは大学・NPO等を含む地域へと発信されており、外部のステークホルダーとも共有され、その力を取り込む形で機能しているものと考えられる。

そしてこれらをまとめると、

- ・ 外部環境の変化を踏まえ、企業内外のリソースを最大限活用すべく社員をはじめとする各ステークホルダーとの「対話」が重視されている
- ・ また、上記サイクルを回すことにより、組織の創造性・求心力を高め、新たな価値を生産・拡大し、社員・投資家・顧客などから「魅力ある企業」として評価されている

ことにより、持続的成長を遂げていると考えられる。

Ⅲ. 提言

前章では、様々な工夫を凝らして持続的成長につなげている企業は、「新たな価値創造のモデル」におけるステークホルダー間での「対話」が機能し、「魅力ある企業」として評価につながっていると整理した。

本章では、最後に「魅力ある企業」となるために、企業経営者はどのように行動し、また持続性の観点からどのような仕組みづくりを行うことが求められるのかについて、具体的な提言としてまとめていきたい。

1. 「魅力ある企業」となるためのポイントと実現に向けたアクション例

<ポイント>

- ①経営者は企業の真にありたい姿の再確認を
- ②現場に直結し地に足が着いた「企業理念」と「独自企業価値」の確立・浸透を

社員が「働きがい」「わくわく感」を感じるなど、職場に対するエンゲージメントが高まることにより、企業におけるイノベーション、生産性向上等が図られる。そこで経営者は、エンゲージメントと関連の深い上記2点について見直すことが必要であろう。

<アクション例>

○真にありたい姿を再確認する一手法として、「この会社は何のために生まれたか」という企業の原点に立ち戻りつつ、改めて目指すべき姿を再定義すべきである。どの会社においても創業時の「目的」や「志」に立ち返り、それを現在の状況また将来を見据えてどう捉えるのが課題である。その際には、創業時と事業環境が変わったとしても、こういった分野、領域であれば「目的」を実現できるのではないかというポジティブな発想で考えることも重要である。

○会社内において「真にありたい姿」を実現させるにあたっては、例えば、3～5年程度の中期的な計画を超え、「2050年にどうありたいか」といった長期ビジョンから「企業の目指す姿」や「独自の企業価値」を考え、わかりやすく発信することが求められる。あわせて実践にあたっては、目指す姿をベースとしつつ、目の前の課題解決に向けた具体的な行動を重視し、理念と行動を一致させ浸透を図るべきである。

また、社会に提供する「独自企業価値」の浸透にあたっては、経営者によるトップダウンのみならず、「従業員参加型でブレインストーミングを行い、社員が自ら考える機会を持つ」や「社内表彰等により目指す行動、マイルストーンとなる社員像などを明示する」などによる全社ベースでの共創も効果的である。加えて、現場においては、「経営トップや経営陣と社員との対話の機会」や「社内でのタテ・ヨコ・ナナメで対話ができるつながり」、また部下の能力を高めるあるいは引き出すことを目的として上司と部下が定期的に面談等を行う「1 on 1」ミーティングの機会などを通じ、緊密な社内対話を促進することも有効な手法である。

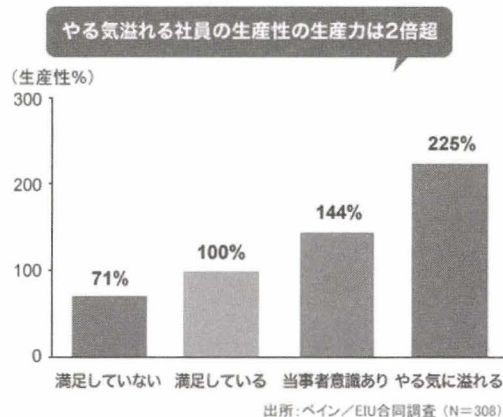
○一方で、社内のみならず外部の力を借りて、企業の「真にありたい姿」や「企業理念」等の確立・浸透を図る方法がある。具体的には、会社独自の取り組みを積極的に対外発

信することや、商品やサービスを製造・開発する工場・事務所など現場を公開すること等があげられる。自社の活動・取り組みを発信し、透明性を確保することや、外部目線を導入し「外から評価される」ことで、内部の考え方を見直し、自らの「企業理念」や「独自企業価値」を再評価することにつながる。

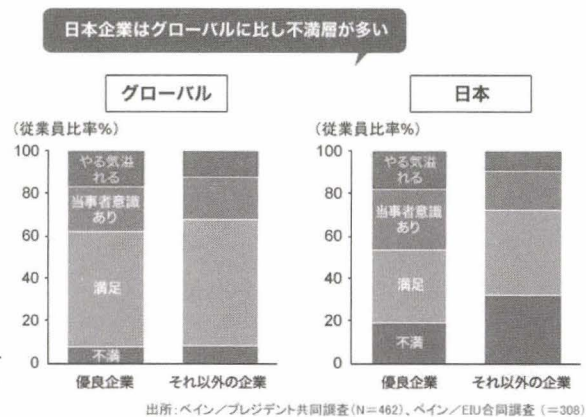
【参考】一橋大学大学院名和客員教授からの示唆（講演より）

- ・ CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）経営は、本業の中で CSR 的要素を満たし、社会価値を高めながら利益を出す経営スタイルである。CSV を行うことにより、「社会評価が上がり売上も上がる」「世の中のためになりたいと考えているミレニウム世代や Z 世代の優秀な人材を集められる」といった形で企業価値の向上につながる。
- ・ 今の不確実性が高い事業環境では3年程度の中期計画は役に立たない。それよりも遠くにある「北極星=志（Purpose）」を見失わないことが大事であり、「この会社は何のために生まれたか」という原点をベースにその延長線上にある「この会社は未来をどう変えることができるのか」という「志」の議論をするべき。経営者はシンギュラリティ、人口 100 億人突破、中国 100 周年などを越える 2050 年を目安として長期の視点で経営を考えるとともに、短期目線では日々の数字を厳しく管理する遠近両用アプローチも重要ではないか。
- ・ 社内の仕組みづくりの観点では、自分達の仕事が社会でどう役立っているかという「ワクワク感」を感じられるようにすることやその会社「ならでは」の独自性の発揮、また「自分達ならやれる」という雰囲気づくりを行い、社員が当事者意識を持ち「自分事化」することが大事。やる気に溢れている人は満足している人よりも生産性が高く、優良企業ではその割合も高い（図表 12、13）。
- ・ 人材については、かつては「STEM（Science(科学)、Technology(技術)、Engineering(工学)、Math(数学)) 人材」が求められたが、新たなアイデアを生み出すには「IDEA（Intuition(直感)、Design(デザイン)、Emotion(感情)、Art(アート))」も必要であり、今はこれら「IDEA」の感覚も有する「STEAM 人材」が求められている。

図表 12：意欲の度合いによる社員の生産性



図表 13：グローバル、日本企業の社員の意欲水準比較



出典：PRESIDENT Online ホームページ（2017 年 10 月 31 日）

＜ポイント＞

- ③経営サイドと現場レベルの密な対話によるイノベーション指向の共有を
- ④仕事の「自分事化」、自発的成長を後押しする機会を
- ⑤多様な人材を尊重し、健全な「挑戦」と「失敗」を評価する文化を

続いて、社員・現場の潜在的な能力を活用することで企業の成長につなげる観点から、上記3つの視点で、社内のポジティブなチャレンジを促すべく組織制度や仕組み等を見直すことも重要である。

＜アクション例＞

- 従来の人事・評価制度は、既存ビジネスの拡大等にかかる評価に重点が置かれており、新たな物事へのチャレンジに対する評価の視点は必ずしも十分ではないといった指摘がある。そこで社員による自発的な挑戦を促すべく、しっかりと物事を考え取り組んでいる健全な「挑戦」に対しては、「仮に失敗したとしても、それを次の成功につながるポジティブな失敗として評価する」あるいは「自ら課題を発見しそれを解決に導いていく課題解決型の行動を、生まれた結果のみならず、そのプロセスをも含めて評価する」といった職務・行動・成果に応じた納得感ある人事制度を導入することで、社員・現場が安心してチャレンジできる環境をつくり自発的成長を促すことが大事である。

- 自発的な取り組みをできる多様な人材の確保に向けた見直しも重要である。

例えば、従前日本の採用・雇用制度は、新卒一括採用、終身雇用など硬直的であったが、先述の通り、新入社員の企業に対する意識も変化するなど、もはや「転職するのが当たり前」となりつつある。このため、通年採用により門戸を広げることや、転勤等を前提としあらゆる業務を担う「メンバーシップ型」雇用のみならず、特定の業務に特化する「ジョブ型」雇用といった採用・雇用形態が注目を集めている。また、近時では企業を何らかの事情で辞めた人材とのつながりを維持する中で、情報をやりとりしビジネスで連携する、あるいは辞職後会社外で活動した経験を前向きに評価し改めて自社で採用するといった OB 人材の活用も見直されてきており、こうした観点を一部でも取り入れ採用・雇用形態を多様化することも必要である。

あわせて、既存の社員についても「場所」「時間」といった制約要因から十分に能力を発揮できていないケースが多いと言われている。既存社員の潜在能力発揮のためにも、「テレワーク・在宅勤務などにより場所の制約を外した働き方」や「育児・介護といったライフイベントに対応し勤務日・時間などについて柔軟な対応ができる働き方」など働く環境をフレキシブルな設計とし、「働きたくとも制約があって働けない」人の力を活用することなどがあげられる。

- 企業内部のリソースのみならず、外部の環境やリソースを活用しての人材育成も効果的である。

具体的には、大学や他社と連携してのオープンイノベーションを推進することのほか、ベンチャー企業などに社員を出向させ自社にはない経験を積む機会を確保する「戦略的な出向」による成長機会を確保することや、副業を金銭的観点ではなく自社内ではできない経験を得られる成長の場として戦略的に活用すること、また、特に中堅、シニア層

を念頭に、新たなスキルを磨く学び直しの機会を設けるリカレント教育を推進すること
もあげられる。

【参考】サイボウズ株式会社における人事・評価制度(関西経済同友会 若手の会講演会
(2019年11月18日)より)

(講師) 同社 人事部マネージャー 松川 隆 氏

- ・サイボウズは、1997年創業のソフトウェア開発企業である。同社では、「100人100通りの働き方」に応じた特徴的な人事・評価制度を取り入れている。これは、従業員一人ひとりの個性が違うことを前提に、公平性よりも個性を重んじ一人ひとりの幸福を追求することが、ひいては会社の成長につながるものによるものである。
- ・その実現に向け行われているのが「制度」「ツール」「風土」三位一体での改革である。例えば「制度」については、一人ひとりが勤務日や時間を宣言する「選択型の人事制度」などを取り入れるとともに、「ツール」として、リアルオフィスに加え、遠隔拠点や在宅勤務等が可能なバーチャルオフィスを整えその働き方を支援している。また、それを支える「風土」づくりにも力を入れており、「公明正大」「多様性」「自律と議論」など会社が大事にしたい観点について社内研修等により浸透を図っている。これら改革を通じ個人の幸福と生産性の向上の両立に取り組んでいる。

＜ポイント＞

⑥自社内にとどまらず他社・地域を巻き込んでの課題発見、イノベーション創出を

最後に、自社が有するシーズやリソースなどを積極的に情報発信し、外部のリソースを活用することで、自社では気づいていない課題や価値を再認識し、外部を巻き込んで新たな価値創出への糸口等へとつなげることも大事な点である。

＜アクション例＞

- 地域との間では、かねてより大学とのオープンイノベーションが進められてきているが、近時は特定のテーマによる共同研究等だけではなく、大学と企業の柔軟な協働形態等によるイノベーション創出の試みが行われている。

例えば、ダイキン工業株式会社では、『『空気の価値化』を軸としたイノベーションを生み出し、複雑な社会課題を解決し、新たなビジネスを創出する』ために、東京大学との間で「産学協創協定」を締結した。10年という長期間で100億円もの資金を投じ、組織対組織での本格的な人材交流をしながら、新たな知や技術、ビジネスの創出をしようとしている。また、次世代を担う東京大学の学生を対象としたこれまでにない地域・形態・人数規模でのグローバル・インターンシップ・プログラムも実施している。

また、佐賀大学発のベンチャー企業で現在東証1部上場の株式会社オプティムでは、AI・IoTを活用した産業向けITプラットフォームの開発に取り組んでおり、「〇〇(農業、医療など)×IT」をモットーに掲げている。同社は2017年に佐賀大学内に研究開発拠点を置き、「〇〇」の各産業に関する大学の知見を獲得するとともに、佐賀大学の学生をアルバイトなどの形で短期雇用することで、OJTによる学生教育に貢献すると同時に自社で社員として採用している⁵。

両社のように従来の「産学連携」の枠組みにとらわれず、新たな時代の要請に応じた

⁵ 詳細については、関西経済同友会 データ利活用委員会「データ利活用戦略による新たなフロンティアの開拓へ～次世代社会の創造に向けて、経営者はいざチャレンジを～」(2019年4月)参照

柔軟な形で産学連携等の取り組みが行われており、新たな価値創出が期待される。

○関西地域は足元生産年齢人口の減少などが続いているものの、例えば「住む場」「働く場」としては、住居にかかるコストは主な人口流出先である東京と比べて約6割程度⁶、また通勤時にかかる鉄道の平均混雑率も東京圏の平均 163%に対して、関西圏は 126%⁷（いずれも 2018 年度）であるなど優位性を有している。また、関西地域には、重要文化財登録件数が全国の約4割強を占めるなど、歴史・文化的資源が数多くまた広域に存在しており、近時は外国人観光客が数多く訪れるなど、その活気や多様性などの面で「訪れる場」や「交流する場」としての魅力を有するほか、大学をはじめとした高等教育機関や各種研究機関が集積するなど「学ぶ場」としての機能も充実している。

加えて、企業が「立地する場」としても、「三方よし」に代表される株主以外のマルチ・ステークホルダーを大事にする企業文化が醸成されており、企業間連携等の観点からもこれら魅力や優位性を最大限に活用することで企業の持続的成長につながる。

2. 企業経営者に対する提言

以上、当委員会では、従来重視されてきた「(i) 計数管理に基づく合理的経営」を前提としつつも、「(ii) 訴求力ある商品・サービスを継続的に生む仕組みを有する経営」、また「(iii) 企業理念・哲学と実践が一致するストーリー性ある経営」といったことが「新しい価値の創出」のためには必要である、との切り口から様々な調査・分析を行った。

これまでの全ての議論をまとめ、企業経営者に対して以下の点を提言したい。

- ✓ 経営者は「人」を活かす経営により、自社の社員、投資家、顧客などの各ステークホルダーに強い訴求力を有する自社ならではの企業価値の構築に取り組むべきである。 これまでもその必要性は唱えられてきたところであるが、企業をとりまく外部環境が劇的に変化する中、改めて見つめ直し再構築することが求められる
- ✓ 社員の企業に対するエンゲージメントを高める、社員が仕事を自分事化するなど、仕事のやりがいと企業の成長を「同期化」させる仕組みづくりが大切である。 P14 記載モデルのように、各ステークホルダーが互いに「対話」し、新たな価値を創造するサイクルを回すことで、一過性ではなく持続的な成長につながる
- ✓ 社内のみならず社外と連携して、関西地域が有する魅力、リソース、ポテンシャルを、戦略的経営資源とし取り込む視点も、成長を推進させる観点から重要

なお、前項では、上記の実現に向け「『魅力ある企業』となるためのポイント」の提示や「実現に向けたアクションの例示」を行ったが、各企業がこれを全て行わなければならないということではなく、企業経営者は、各企業が個々に置かれている現状、また将来目指すべき姿に応じて、自ら取捨選択し模索することが重要である。

これら取り組みを通じ、関西地域に「魅力ある企業」が集積し、またその企業同士あるいは地域との連携が進み、新たな価値が生み出されていくことを期待したい。

⁶ 経済産業省「生活コストの見える化システム」にて、東京都世田谷区と大阪府大阪市の家計支出を比較。家族構成：夫婦と子供が2人、長子が小学生、収入（共働き）：製造業従事者/35～39歳/大学・大学院卒、小売業従事者/35～39歳/大学大学院卒、住宅：賃貸住宅：75㎡を条件として設定。

⁷ 「三大都市圏における主要区間の平均混雑率・輸送力・輸送人員の推移」（2019年7月）（国土交通省）
(https://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo04_hh_000077.html) より

おわりに

企業経営において「人」を活かすことが大事であることは論をまたないところと思うが、異次元のデジタル化が経済社会を大きく変えようとしている今こそ、「人」を活かす経営のあり方に正面から向き合い、また様々な取り組み事例に学ぶことが必要と思われる。今後、デジタルプラットフォームやAI等は様々なイノベーションや生産性の飛躍的向上をもたらすであろうが、その成果を我々の生活にとって真に豊かにするものとして広く受け入れられる商品、サービスとして結実させるためには、「人」の感性や知恵の介在が必要ではないだろうか。そして、デジタル化の流れの中でそうした「人」の感性や知恵を上手に取り込むことができるかどうかは今まさに経営に問われているのではないか、そのようなことを委員会活動の中で深く感じた次第である。

関西地域においては、2025 年大阪・関西万博、またその後の次世代に向けて、各企業で新たな取り組みを進めようという機運が高まっている。本提言が、これら企業にとって気づきの機会となり、またその持続的成長の一助となれば幸いである。

最後に、本提言の作成にあたって、講演会・インタビューなどを快くお引き受け下さり貴重な知見をご提供頂いた各方面の皆様、委員会運営にご支援ご協力頂いた委員やスタッフの皆様に、この場をお借りして深く感謝申し上げたい。

2020 年 4 月
一般社団法人関西経済同友会 企業経営委員会
委員長 清水 博

令和元年度 企業経営委員会 活動実績

(役職は実施当時のもの)

令和元年

- 6月18日 会合「本年度の活動方針（案）について」
- 8月22日 講演会・会合
『いい会社』に見る、これからを生き抜く価値ある企業像
講師：鎌倉投信株式会社 代表取締役社長 鎌田 恭幸 氏
- 11月21日 講演会・会合
「堀場製作所のグローバル経営戦略 ―Think Globally, Act Globally―」
講師：株式会社堀場製作所 常務取締役 大川 昌男 氏
- 12月6日 講演会・会合
「次世代成長を目指す企業経営 ～個を活かす組織作りの追求～」
講師：一橋大学大学院国際企業戦略研究科 客員教授 名和 高司 氏

令和2年

- 1月15日 講演会・会合
「ネスレ日本のマーケティング経営 ―イノベーションを生み出す仕組み作り」
講師：ネスレ日本株式会社 専務執行役員
チーフ・マーケティング・オフィサー 石橋 昌文 氏

- 2月13日 会合「提言骨子案について（自由討議）」

- | | |
|-------|-------------------|
| 2月25日 | 提言骨子（案）を常任幹事会にて審議 |
|-------|-------------------|

- 3月 提言（案）にかかる討議（メールによる意見照会）

- | | |
|-------|---------------------|
| 3月30日 | 提言（案）を幹事会にて審議（書面決議） |
|-------|---------------------|

- | | |
|------|---|
| 4月6日 | 提言「経営者は『魅力ある企業』に向けた行動・仕組みづくりを
～『人』を活かす経営による改革と成長を目指して～」を記者発表 |
|------|---|

※ 3月10日、会合で提言（案）についての討議を予定していたが、新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止し、メールによる意見照会に代えた。

インタビュー実施先

<スタッフによるインタビュー等>

株式会社玉川堂	
創業	1816 年
事業内容	伝統工芸品「鋤起銅器」の製造・販売
URL	https://www.gyokusendo.com/
株式会社スノーピーク	
創業	1958 年
事業内容	アウトドアライフスタイル製品の開発・製造・販売
URL	https://www.snowpeak.co.jp/
ONE JAPAN	
設立	2016 年
事業内容	大企業の若手・中堅社員による挑戦の文化をつくることを目的とした コミュニティ
URL	https://onejapan.jp/

令和元年度 企業経営委員会 名簿

(敬称略、令和2年3月30日現在)

委員長	清水 博	(株)日本政策投資銀行	常務執行役員 関西支店長
副委員長	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
"	遠北 光彦	南海電気鉄道(株)	代表取締役社長
"	新井 信彦	東洋テック(株)	相談役
"	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役社長
"	上村 多恵子	京南倉庫(株)	代表取締役
"	酒井 和広	西日本高速道路(株)	代表取締役社長
"	坂元 龍三	東洋紡(株)	代表取締役会長
"	佐藤 博	アイフォーコムホールディングス(株)	上席執行役員
"	高橋 孝一	ダイキン工業(株)	常務執行役員
"	椿本 哲也	椿本興業(株)	代表取締役会長
"	東川 浩之	がんこフードサービス(株)	代表取締役副会長
"	中北 健一	(株)中北製作所	代表取締役会長
"	堀 一成	トランスコスモス(株)	顧問
"	堀 真	東京海上日動火災保険(株)	専務取締役
"	前原 夏樹	応用技術(株)	特別顧問
"	松井 理晃	有限責任あずさ監査法人	パートナー
"	水上 孝一	(株)神戸製鋼所	理事・大阪支社長
"	溝渕 毅	横河ソリューションサービス(株)	常務執行役員 関西支社長
"	吉川 一三	住江織物(株)	代表取締役会長兼社長
"	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	代表取締役社長
委員	相原 隆	大建工業(株)	代表取締役専務執行役員
"	安積 覚	安積濾紙(株)	代表取締役社長
"	伊倉 雅治	(株)ドコモCS関西	取締役
"	井上 寛基	日成建設(株)	代表取締役社長
"	宇佐見 典正	KDDI(株)	理事 関西総支社長
"	臼杵 弘宗	西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士
"	木村 譲二	(株)プラス PM	代表取締役社長
"	久保 陽子	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
"	後藤 恒雄	(株)TLJ	エグゼクティブ アドバイザー
"	小林 泰雄	住友生命保険(相)	常務執行役員
"	小森 康司	かんき(株)	取締役 常務執行役員
"	齊藤 賢一	(株)斉藤総研	代表取締役
"	澤木 茂豊	(株)テクノーブル	代表取締役社長
"	高濱 滋	PwCあらた有限責任監査法人	パートナー 公認会計士
"	竹内 郁夫	東洋紡(株)	執行役員
"	田所 伸浩	(株)魚国総本社	代表取締役社長
"	谷 幸治	医療法人 医誠会	理事長
"	玉本 美砂子	(株)JBM コンサルタント	代表取締役社長
"	手島 徹	日本紙パルプ商事(株)	常務執行役員 関西支社支社長
"	利倉 一彰	日光化成(株)	代表取締役社長
"	豊田 喜久夫	エア・ウォーター(株)	代表取締役会長・CEO

〃	平野 敏	富士通(株)	西日本営業本部 関西エリア戦略推進部長
〃	福島 拓	(株)日本能率協会マネジメントセンター	関西事業本部 本部長
〃	藤川 伸貴	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
〃	古澤 宏二	(株)島津製作所	取締役上席専務執行役員
〃	三津家 正之	田辺三菱製薬(株)	代表取締役社長
〃	村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	代表取締役社長
〃	山本 一樹	フィンランド・ジャパン貿易(株)	代表取締役
〃	山本 純子	(株)SPLENDID21	代表取締役
〃	吉田 達哉	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
スタッフ	松野 孝彦	(株)日本政策投資銀行	関西支店 部長
〃	田口 学	(株)日本政策投資銀行	関西支店 企画調査課課長
〃	森永 啓	(株)日本政策投資銀行	関西支店 企画調査課調査役
〃	柏山 稜介	(株)日本政策投資銀行	関西支店 企画調査課 副調査役
〃	東野 和香子	(株)日本政策投資銀行	関西支店 企画調査課
〃	飯島 萌	住友生命保険(相)	総務部秘書室副長
〃	石田 靖人	安積濾紙(株)	常務取締役管理部長
〃	今井 直人	ダイキン工業(株)	マーケティングリサーチ本部企画グループ担当課長
〃	岩田 志穂	(株)日本能率協会マネジメントセンター	顧客管理部 部長
〃	内田 宏	南海電気鉄道(株)	社長室 広報部課長
〃	大谷 司	(株)プラス PM	総務部 チーフコンサルタント 取締役
〃	久保 元美	アイフォーコムホールディングス(株)	
〃	小林 壮	田辺三菱製薬(株)	経営企画部 CEO 室 室長
〃	坂口 雄哉	東洋テック(株)	管理本部経営統括部
〃	清水 敏夫	ダイキン工業(株)	マーケティングリサーチ本部企画グループ副参事
〃	新庄 利栄	富士通(株)	関西エリア戦略推進部 シニアマネジャー
〃	杉井 森	東京海上日動火災保険(株)	関西業務支援部 部長
〃	高橋 光邦	(株)ドコモCS関西	総務部部長
〃	滝 順子	住江織物(株)	グローバル統括室 部長
〃	竹下 晋平	有限責任あずさ監査法人	アソシエイト・パートナー
〃	田辺 和史	東洋紡(株)	総務部秘書グループマネジャー
〃	寺尾 健彦	丸一鋼管(株)	監査役
〃	土井 正彦	トランスコスモス(株)	理事補 営業統括 西日本第2営業本部長
〃	姫野 竜一	(株)島津製作所	経営戦略室副室長
〃	松尾 慎二	エア・ウォーター(株)	課長
〃	峰松 一夫	医療法人 医誠会	臨床顧問(常務理事)
〃	吉田 英樹	西日本高速道路(株)	秘書課 秘書役
〃	寄本 昌彦	(株)魚国総本社	室長
〃	渡辺 章博	日光化成(株)	
代表幹事スタッフ	山嶋 浩二	(株)リそな銀行	経営管理部 経済調査担当部長
〃	上田 雄規	(株)リそな銀行	経営管理部 経済調査グループ 担当マネージャー
〃	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室長
〃	塚田 雅子	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
〃	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
〃	本宮 亜希子	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	大瀬 友美	(一社)関西経済同友会	企画調査部
〃	樽井 亮太	(一社)関西経済同友会	企画調査部

**経営者は「魅力ある企業」に向けた行動・仕組みづくりを
～「人」を活かす経営による革新と成長を目指して～**

2020 年 4 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06)6441-1031

印刷所 あさひ高速印刷株式会社

【提言】経営者は「魅力ある企業」に向けた行動・仕組みづくりを
～「人」を活かす経営による革新と成長を目指して～

2020 年（令和 2 年）4 月