2024-D-09

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

【報告書】
資本主義の再構築と企業経営
～ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言～

2025年（令和7年）5月

一般社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

報告書概要

資本主義の再構築と企業経営

～ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言～

２０２５年５月
一般社団法人関西経済同友会
企業経営委員会

１．本報告書の目的

・気候変動や格差の拡大などの社会課題が大きな注目を集め、資本主義を持続可能性の観点から再構築すべきとの議論が世界各地で見られるようになり、企業に対し、社会課題解決に従来以上に積極的な役割を果たすことを求める動きが顕在化している。
・企業にとって社会課題解決への貢献は古くから経営のテーマであったが、近年の社会課題はグローバル化し、かつ相互に絡み合っており、解決には長い時間を要する。
・企業の取組実例や経営者の「生の声」からビジネスを通じて社会課題の解決に取り組むためのポイントを整理し、経営者の皆様に役立てていただくことが本報告書の目的。

２．経営環境の変化と経営課題

（１）日本企業の経営方針・経営姿勢の変遷

経営方針・経営姿勢の変遷

年代	1960～80年代	1980～2000年代初頭	2000年代～	2015年頃～現在
時代背景	豊かさの追求と生産性向上	グローバル化とリストラクチャリング	CSR（企業の社会的責任）の普及	社会課題解決と経済的利益を同時に目指す
方針・姿勢	事業構造多角化	選択と集中	質的成長 持続可能性の追求	社会課題解決型経営 ﾏﾙﾁｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ経営
代表的な議論	E.ヴォーゲルが「Japan as Number One」(1979)で終身雇用や年功序列など日本型経営の特徴を紹介	日経連が「新時代の『日本的経営』」(1995)で雇用形態や人事評価制度の見直しを提言	P.ドラッカーが「Managing in the Next Society」(2003)でMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を提唱	M.ポーターとM.クラマーが「Creating Shared Value」(2011)でCSV（共通価値の向上）を提唱

（２）現在の企業経営者が直面している経営環境

・現役経営者の「生の声」では、業種や企業規模の大小にかかわらず、経営環境が激しく変化し、企業経営が難しい時代に入ったとの見方が呈示された。

①様々な社会課題解決への貢献が求められる時代　経営者の声
・企業が従来よりもグローバルな観点で社会課題解決の責任を求められるようになった。
➡グローバルな社会課題解決に向けた取り組みが仕事量やコストの増大につながっていることを指摘しつつ、それらがビジネスを成功させるため必要なことと受け止め、積極的に対応している。

②自社単独では社会課題解決が困難な時代　経営者の声
・社会課題の大きさや複雑さ、解決に必要な費用・時間の大きさなどの要因で、自社の技術や製品で解決できる範囲は限定的。
➡自社がどの社会課題解決を目指すのかを明らかにして課題解決に必要な技術や知識をもつステークホルダーを集め、協働して新たな価値創造を目指す「オープンイノベーション」に積極的に取り組んでいる。

③人的資源を十分に確保することが困難な時代　経営者の声
・人口減少やそれに伴う働き手の減少は、社会課題解決に取り組むために必要な人的資源の確保が困難になるという意味で、経営を難しくする要因。
➡工夫を凝らし、多様な人材を惹きつけ、能力を発揮してもらうための仕組みづくりに取り組んでいる。

３．ビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえでのポイント

現役経営者から寄せられた意見や事例より抽出された、現在の経営環境の下で企業がビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえで留意すべきポイントは以下の4点である。

（１）社会の中での企業の存在意義（パーパス）を明確にしてステークホルダーと共有する

①「パーパス」「企業理念」に基づいて事業を構築する　経営者の声
・先行きの不透明な経営環境の中で事業を構築し、あるいは経営環境の変化に応じて事業を再構築する際の「拠りどころ」にする。

②「パーパス」「経営理念」を拠りどころにして従業員の力のベクトルを合わせる　経営者の声
・多様化した従業員の力のベクトルを1つの方向に統合し、組織力を高める際の「拠りどころ」にする。

（２）課題解決に必要なステークホルダーを巻き込む

①「オープンイノベーション2.0」を通じて自社の技術や製品の価値を高める　経営者の声
・自社の技術や製品の価値を高める努力と並行して、他社や行政、大学、金融機関、市民などと協働し、相互の強みを持ち寄って組み合わせる総力戦を展開して解決に当たる「オープンイノベーション2.0」が重要。
・自社のコア・コンピタンスとなる技術や製品の価値をより高める技術やノウハウを持つパートナーを探索するべく、積極的な仕掛けを行う。

②技術の社会実装に必要なルール形成に参画する　経営者の声
・新たな技術や製品の社会受容性を高めるため、技術や製品に関する国内外の標準や規制、認証などのルール形成過程に参画する。

（３）イノベーションに必要な人的資源を確保するために投資する

①採用活動　経営者の声
・全社的なブランド戦略や縁故採用（リファラル採用）、外国人高度人材の活用など、自社で活躍できる人材確保に取り組む。

②能力開発　経営者の声
・イノベーション人材や次世代のリーダーを育成するため、個々の従業員の個性や能力（素養）に着目して候補者を発掘、選抜し、特別なアサイメント、海外派遣、異業種への出向や配置転換、外部研修などを各人にカスタマイズした形で提供する。

③働きがい・働きやすさの向上　経営者の声
・給与水準の引き上げに加え、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」を高めるための工夫を凝らし、従業員が安心して働ける風土・雰囲気をつくる。

（４）社会課題解決の原資を確保するため、事業の収益獲得力を最大化する

①既存事業の継続的な高付加価値化　経営者の声
・既存事業を継続的に強化し、高い付加価値を生む事業に深化させていく。

②新しい事業・市場への進出　経営者の声
・既存事業で培った技術やノウハウなどの強みを活かせる隣接事業や隣接市場に進出する。

③一部事業や資産の売却　経営者の声
・将来に亘って自社の強みを活かせないと判断される事業・資産の売却や、他社との事業統合などにより、自社の事業や機能のポートフォリオを不断に見直す。

４．ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言

（１）経営者の内なる「志」から出発する

・どのような未来社会を実現したいのかという自らの内発的な思い（「志」や「情熱」）に目を向け、その内なる思いをエネルギーにして、身近なところから行動を起こすべき。
・従業員と直接対話を繰り返し、「パーパス」や「経営理念」に込められた思い（経営者の「志」）の共有を図るべき。

（２）既存技術の深化と社会実装を重視する

・顧客のニーズや市場の変化に対応させる形で既存技術を深化させ、社会実装することに力を注ぐべき。
・万博を機に社会課題解決に資する技術の社会実装を進め、大阪・関西が新技術の先進地域となるよう努めるべき。

（３）「オープンイノベーション2.0」を成功させるために自社の強みを確立する

・自他ともに一流と認められる魅力的な技術や製品などの強みを確立し、自社独自の価値を高めるべき。
・組織の学習能力を高めるため、従業員が個性や能力に応じて「自ら学び続ける」組織文化づくりに努めるべき。
・自社で持たない領域を明確化したうえで、その領域で一流の相手と深い信頼関係を築くよう努めるべき。

（４）利潤を生み、再投資する

・まずは自社の強みをマネタイズする仕組みづくりに注力し、事業が利潤を生むようになったら再投資する。
・事業が軌道に乗ればビッグビジネスになり得る仕組みを当初から構想しておくことも重要。

５．終わりに ～今後に向けて～

・ビジネスを通した社会課題解決を志し、仲間を集めて協働してきた関西企業の経営姿勢や文化は、関西地域独特の土壌から生まれてきた関西の強み。
・強みを活かして社会課題解決を目指すストーリーに共感する従業員を確保するための仕掛けとして、新たな「パーパス」を従業員主導で策定するなど、新たな「志」の立て方を検討することも、これからの経営者の課題。
・経営者は、欧米発の経営思想に学びつつも過剰反応することなく、「パーパス」や「経営理念」を軸に自社ならではの強みの確立に努め、社会課題解決を継続的な収益・利潤の拡大につなげる仕組みづくりを進めるべき。

0.　本報告書の構成

1．1　本報告書の目的 … P.1
1．2　調査方法 … P.3

2．経営環境の変化と経営課題 … P.4
（1）日本企業の経営方針・経営姿勢の変遷
① 事業構造多角化の時代（1960～80年代）
② 選択と集中の時代（1980～2000年代初頭）
③ CSR普及の時代（2000年代～）
④ 社会課題解決と経済的利益を同時に目指す時代（2015年頃～現在）
（2）現在の企業経営者が直面している経営環境
① 様々な社会課題解決への貢献が求められる時代　経営者の声
② 自社単独では社会課題解決が困難な時代　経営者の声
③ 人的資源を十分に確保することが困難な時代　経営者の声

3．ビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえでのポイント … P.8
（1）社会の中での企業の存在意義（パーパス）を明確にしてステークホルダーと共有する
① 「パーパス」「経営理念」に基づいて事業を構築する　経営者の声
② 「パーパス」「経営理念」を拠りどころにして従業員の力のベクトルを合わせる　経営者の声
（2）課題解決に必要なステークホルダーを巻き込む
① 「オープンイノベーション2.0」を通じて自社の技術や製品の価値を高める　経営者の声
② 技術の社会実装に必要なルール形成に参画する　経営者の声
（3）イノベーションに必要な人的資源を確保するために投資する
① 採用活動　経営者の声
② 能力開発　経営者の声
③ 働きがい・働きやすさの向上　経営者の声
（4）事業の収益獲得力を最大化する
① 既存事業の継続的な高付加価値化　経営者の声
② 新しい事業・市場への進出　経営者の声
③ 一部事業や資産の売却　経営者の声

4．ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言 … P.18
（1）経営者の内なる「志」から出発する
（2）既存技術の深化と社会実装を重視する
（3）「オープンイノベーション2.0」を成功させるために自社の強みを確立する
（4）利潤を生み、再投資する

5．終わりに　～今後に向けて～ … P.20

1．1　本報告書の目的

近年、地球温暖化に伴う気候変動、貧困・格差の拡大、地方の衰退などの社会課題が大きな注目を集めるとともに、資本主義を持続可能性の観点から再構築すべきとの議論が世界各地で見られるようになっている。併せて、企業に対し、社会課題解決に従来以上に積極的な役割を果たすことを求める動きも顕在化している。

企業にとって社会課題解決への貢献は、近江商人の理念である「三方良し」に「世間良し」があるように、古くから経営のテーマであった。しかしながら、近年の社会課題はグローバル化し、かつ相互に絡み合っており、解決には長い時間を要する。そのため、政府による規制や再分配といった政策のみによって解決することは困難であり、企業はもちろん、大学、金融機関、市民など「社会各層の知見を結集すること」が求められる。

こうした経営環境の変化の中で、企業経営者は従来以上に多くの課題に直面している。振り返れば1990 年代以降、経済成長の鈍化や円高、国際化、高齢化が進展する中で、多くの日本企業は収益獲得力向上の問題に直面した。また、企業と株主・投資家との協働が重視されるようになってからは、資本効率の向上やコーポレートガバナンス改革、情報開示の充実等も重要な経営課題となった。そして近年では、気候変動対策をはじめとするグローバル規模の課題への対応や、多様な人材に能力を発揮してもらうための仕組みづくりなど人的資源に関する課題への対応、倫理観に裏打ちされた健全なリスクテイクを促す組織文化づくりなどが大きな経営課題になっている。

我が国はバブル経済の崩壊以降、「失われた 30 年」と呼ばれる厳しい経済環境にあった。とりわけ関西は、サプライチェーンのグローバル化に伴う生産拠点の海外移転と、経済・社会の東京一極集中の加速化に伴う本社機能の東京移転が重なり、前回大阪で万博が開催された 1970 年頃を境に、国内における存在感を緩やかに低下させてきた。しかしながら、そうした厳しい環境にあっても、社会課題の解決に貢献しながら業績を改善し、「社会的価値と経済的価値の双方を向上させること」に成功してきた企業は、業種や企業規模の如何によらず存在する。こうした企業では、経営者のリーダーシップの下、長期的視野と大局観をもって経営環境の変化を捉え、企業の進むべき方向性を明確に定めて社内外からの求心力を高めるとともに、事業ポートフォリオや人材戦略の見直しに取り組んでいる。

最近では、自社の社会的な存在意義を明文化し、定めた存在意義に従って会社を経営する「パーパス経営」や、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「人的資本経営」が注目を集めている。しかし、こうしたフレーズが人口に膾炙する前から、経営環境の変化に対応するため、あるいは自らの「志」を実現するため、多くの経営者がリーダーシップを発揮し、様々な工夫を重ねて、今日これらの言葉で表現される経営を実践してきた。このような、企業経営者が悩みながら決断し、軋轢を乗り越えて実行してきた経験の蓄積は、「社会課題解決への貢献と収益・利潤の拡大の両立」に挑む多くの企業経営者にとって、重要な手掛かりを提供する「生きた参考書」と言える。

各企業がビジネスを通じて解決に挑む社会課題は多種多様であり、その実現に向けた取り組みの成果も一律・客観的な基準で正確に計測することは難しい。また、「これをやれば必ず成功する」といった「虎の巻」のようなものを定めることは適切ではなく、他社の好事例をそのまま取り入れれば上手くいくというものでもない。

一方で、他社の取り組みを学ぶことから得られるものも決して少なくないと考えられる。このような観点から、本報告書では、業種や規模の異なる様々な企業の取り組み事例や有識者等の知見を基に、企業経営者が今後、ビジネスを通した社会課題解決に取り組んでいくための手掛かりとなるポイントを整理している。ポイントは、当委員会が集めた現役経営者の「生の声」から抽出したものであり、この「生の声」が本報告書の主体をなしている。社会課題解決のビジネス化を通した成長を志向している企業の経営者の皆様が、本報告書を参考に経営変革を実践し、「企業の社会的価値と経済的価値の持続的拡大を実現する」一助となることが本報告書の目的である。

1．2　調査方法

（1）有識者や経営者による講演

資本主義の再構築の議論の特徴や企業経営への影響、企業の対応については、政府の「新しい資本主義実現会議」の有識者構成員も務められた学識経験者やシンクタンクの代表、実際に企業の変革をリードしてきた経営者らを迎えた講演会を開催し、その内容を踏まえて当委員会のメンバーでディスカッションを重ねた。

【講演会登壇者】（役職は講演時、敬称略）

翁　百合　株式会社日本総合研究所理事長
柳川 範之　東京大学大学院経済学研究科教授
寺島 実郎　一般財団法人日本総合研究所会長、多摩大学学長
中畑 英信　株式会社日立製作所執行役専務 CHRO 兼コーポレートコミュニケーション責任者
垣見 俊之　伊藤忠商事株式会社執行役員人事・総務部長（兼）グループ CEO オフィス
坪井 純子　キリンホールディングス株式会社取締役常務執行役員（人事総務戦略担当）
豊田喜久夫　エア・ウォーター株式会社代表取締役会長・CEO
徳田 昭雄　立命館大学副学長・経営学部教授
名和 高司　京都先端科学大学国際学術研究院教授

（2）経営者ヒアリング

企業経営をめぐる環境変化に経営者がどのように向き合い、経営課題や成功要因についてどのような認識を持っているのかについて詳細な一次情報を取得するため、2024 年 11 月から翌年 1 月にかけて、個別訪問による経営者ヒアリングを計 14 社に実施した。ヒアリングは関西に本拠を置く日本企業を対象とした。

【ヒアリング協力企業】（50 音順）

株式会社アオキ、東樹脂工業株式会社、株式会社オオヨドコーポレーション、
カワソーテクセル株式会社、株式会社神戸屋、さくらインターネット株式会社、
株式会社昭和丸筒、千房株式会社、東洋紡株式会社、
パナソニックホールディングス株式会社、株式会社プラス PM、株式会社プロアシスト、
株式会社松井製作所、株式会社ロイヤルホテル

（3）アンケート調査

企業経営を巡る環境変化や変化に向き合う経営者のスタンスの把握において、より広範な情報を取得するためアンケート調査を実施した。調査は関西経済同友会会員の所属企業を中心として、経営者および経営者を補佐する立場にあるスタッフの方々を対象に回答を依頼し、計 25 社より回答を得た。

【調査期間】 2024 年 3 月 4 日～22 日
【回答方式】 Web アンケート
【有効回答数】 25 社

2．経営環境の変化と経営課題

産業構造や経済活動が変化するなかで、企業に求められる役割はどのように変化し、企業経営はどう変わってきたか。日本が戦後の復興期を経て高度成長を実現した 1960 年代頃からの日本企業の経営方針・経営姿勢の変遷や、現在の企業経営者が直面している経営環境は、概ね以下のように整理できると考えられる。

（1）日本企業の経営方針・経営姿勢の変遷

① 事業構造多角化の時代（1960～80 年代）

日本が物質的・経済的な豊かさを追求し、経済の規模を拡大させていくなか、終身雇用や年功序列などの日本的経営が大企業から中堅、中小企業へと広まった。ハーバード大学のエズラ・F・ヴォーゲル教授が 1979 年に著した「Japan as Number One: Lessons for America」は、長期的な視野、終身雇用、年功序列、会社への忠誠心、階級と職務の分離、同年代の労働者間での給与と地位の差の小ささ、ボトムアップ、小集団主義などを日本的経営の特徴として挙げている。製造業では、ジャストインタイム（JIT）生産方式など先進的な手法で在庫を抑え、生産効率の最大化が進められた。

この時代の経営姿勢は「事業構造の多角化」[1]が軸となった。一方で、公害問題が顕在化し、企業の社会的責任（CSR）が問われるようになった。また、パナソニックグループの創業者である松下幸之助氏が唱えた「営利と社会正義の調和」や「共存共栄」など、以前から持続可能な成長を追求する経営思想もあった。

② 選択と集中の時代（1980～2000 年代初頭）

1980 年代後半以降、新興国の台頭や運輸・通信・金融・保険等の技術の発達、円高の進行等を受け、多くの製造業が海外に生産拠点を移すなど、市場やサプライチェーンのグローバル化が進んだが、バブル崩壊後は多くの企業が厳しい再編やリストラクチャリングを余儀なくされた。日経連は、1995 年の報告書「新時代の『日本的経営』」において、企業は今後、「人間中心の経営」「長期的視野に立った経営」という日本的経営の基本理念は堅持しつつ、多様な雇用形態や公正な人事評価制度、効率的な組織再編を通じて、経営の柔軟性と競争力を高めることが必要であると提言している。

この時代の経営姿勢は「選択と集中」[2]が軸となり、効率化とともに、事業ポートフォリオの最適化が重視された。コーポレートアイデンティティー強化の一環として文化支援活動（メセナ）などに多額の資金が投入される傾向も見られたが、利益の一部を社会に還元するという色彩が強かったため、バブル崩壊後は業績悪化とともに取り組み姿勢が後退した[3]。

---

[1] 高度成長期の日本企業の多角化に関しては、既存事業と関連性が強い分野に進出する「関連型多角化」を行なった企業の収益性が、垂直統合や「非関連多角化」を行った企業よりも高かったことが報告されている（吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男「日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ」、日本経済新聞社、1981 年）。

[2] 2008 年に公表された政府の平成 20 年度　年次経済財政報告は「70 年代から 90 年代にかけて、日本企業は事業多角化を進めることが多かったが、90 年代後半以降は逆に『選択と集中』が経営戦略の基本とされるようになった」と述べている。

[3] 企業の社会的責任（CSR）論の変遷については、2013 年 5 月の関西経済同友会企業経営委員会の提言「戦略的 CSR による企業価値向上」も参照。

③ CSR普及の時代（2000年代～）

地球環境問題の深刻化や経済のグローバル化の進展を受けて持続可能な発展を求める流れが強まり、経済団体の提言[4]等により企業の社会的責任が再度注目を集めるとともに、CSR（Corporate Social Responsibility）という言葉が一般用語として普及した。また、経営学者のピーター F. ドラッカー氏が2003年の著書「Managing in the Next Society（ネクスト・ソサエティ）」で提唱した MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）[5]が日本企業においても広まった。

この時代の経営姿勢は「質的成長」[6]や「持続可能性の追求」で、株主だけでなく、従業員や地域社会、消費者など幅広いステークホルダーを意識した経営にシフトしていった。

④ 社会課題解決と経済的利益を同時に目指す時代（2015年頃～現在）

2015年に国連でSDGs（持続可能な開発目標）が採択されたことなどを契機に、企業の社会的責任がより重視されるようになるとともに、ESG（環境・社会・ガバナンス）に注目した投資の拡大ペースが加速した[7]。また、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授とマーク・クラマー教授が2011年の論文で提唱したCSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）[8]の考え方も日本企業に広まった。最近では、株主だけでなく従業員、取引先、地域社会など幅広いステークホルダーの利益を追求する「ステークホルダー資本主義」の考え方が広がりを見せている。

こうした流れの中で、企業の経営姿勢は、「社会課題解決型経営」や「マルチステークホルダー経営」が軸となっていった。

（2）現在の企業経営者が直面している経営環境

企業経営者は現在の経営環境についてどのように認識しているか。当委員会が経営者ヒアリングやアンケート調査を通して集めた現役経営者の「生の声」では、業種や企業規模の大小にかかわらず、経営環境が激しく変化し、企業経営が難しい時代に入ったとの見方が呈示された。

経営を難しくしている主な要因としては、人口減少に伴う我が国の国力低下や経済のグローバル化への対応に加え、

① 様々な社会課題解決への貢献が求められること
② 自社単独では社会課題解決が困難であること
③ 人的資源を十分に確保することが困難であること

の３点を指摘する声が多く聞かれた。

一方で、経営環境の大きな変化は、変化に素早く対応できる企業にとってはチャンスであると、前向きに受け止める意見も聞かれた。

---

[4] 例として、経済同友会が2003年3月に公表した第15回企業白書「『市場の進化』と社会的責任経営」は、企業の社会的責任（CSR）の本質とは「経営の中核に位置付けるべき課題」、「持続的な発展をめざすための『投資』」、「新たなフロンティアに挑戦するための自主的取り組み」であると述べている。

[5] これからの企業はミッション（使命）・ビジョン（将来像）・バリュー（価値観）を設定し、組織全体で明確な存在意義や価値観を共有できている状態が望ましいとした。

[6] 東日本大震災後の2012年に公表された政府の平成24年度 年次経済財政報告は「成長の量のみを追求するのではなく『質』を重視し、人々の幸福を高めるとともに、持続可能な社会を作っていくことが求められる」と述べている。

[7] 2006年に国連が提唱した「責任投資原則」では「投資家が投資の意思決定をする際にESGの観点を考慮すべきである」とされている。日本では、世界最大規模の年金積立金を運用するGPIFが2015年に同原則に署名したことを契機に、ESG投資が拡大した。

[8] ポーター教授とクラマー教授は、CSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している（DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー 2011年6月）。

① 様々な社会課題解決への貢献が求められる時代

現在の企業を取り巻く経営環境の特徴として、多くの経営者が指摘したのが、企業が従来よりもグローバルな観点での社会課題解決の責任を求められるようになった点である。とりわけ、気候変動や海洋プラスチックなどの地球環境問題への対応が不可欠になったことを指摘する声が多く聞かれた。

企業経営者は、そうしたグローバルな社会課題解決に向けた取り組みが仕事量やコストの増大につながっていることを指摘しつつも、それらがビジネスを成功させるため必要なことと受け止め、積極的に対応している。また、地球環境問題への対応のためのコスト増を製品・サービス価格に一部転嫁できるようになりつつある現状を評価する声や、対応により自社のブランド力や製品・サービスの独自性が高まり、競争力強化や収益拡大につながると前向きに捉える声も聞かれた。

【経営者の声】

◆社会課題の解決に向けた様々な取り組みで、仕事が増えた感覚はあるが、企業としての責任を果たすために必要不可欠と考えている。おもてなしの向上につながった事例もある。（株式会社ロイヤルホテル 植田社長）

◆社会課題解決に取り組まないと、取引先やお客様から選んでもらえない。特に「脱炭素」が喫緊の課題。会社としての姿勢やその効果が重要になっており、しっかり結果を出せば、会社としての強みになる。（株式会社オオヨドコーポレーション 淀社長）

◆経済的価値と社会的価値は足し算ではなく掛け算。環境問題など社会課題への取り組みで、初めて社会から認められる。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆環境対応はコスト高を意味する。以前は環境対応の姿勢をアピールしても値段が高いと買ってもらえなかったが、昨今はリサイクルマテリアルを使っていれば、多少のコスト高も受け入れるムードができつつある。（株式会社昭和丸筒 佐藤会長兼社長）

◆気候変動への対応はコストであり、チャンスでもある。北海道のデータセンターで使用する電力を水力発電を中心とした再生可能エネルギーに変えたことで、顧客が安心して使えるようになった。値段も上げたが、受け入れられている。（さくらインターネット株式会社 田中社長）

◆目まぐるしく環境が変化しているときこそチャンスが生まれる。自ら行動する勇気があれば世界は大きく変わる。（株式会社アオキ 青木社長）

② 自社単独では社会課題解決が困難な時代

地球環境問題をはじめとする社会課題の解決に向けた企業の責任を認識しつつも、課題の大きさや複雑さ、解決に必要な費用・時間の大きさのため、自社の技術や製品を通して解決できることは限定的であるとの指摘も聞かれた。そうした企業では、自社がどのような社会課題の解決を目指すのかを明らかにすることで、課題解決に必要な技術や知識をもつステークホルダーを集め、協働して新たな価値創造を目指す「オープンイノベーション」に積極的に取り組んでいる。

協働するステークホルダーとしては、国内外の企業（主に異業種）や教育・研究機関を挙げる経営者が多かったが、自社のビジネスに協力してくれる地元の企業や行政との連携を重視する声もあった。

【経営者の声】

◆環境問題への対応は個社では限界がある。外部との連携や協業、チームづくりが大きなポイント。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆海洋プラスチック問題など地球環境への貢献が求められるようになったが、装置メーカーである当社単独でできることは限定的なので、方針に賛同してくれる世界中の企業や教育機関などと仲間を作り、合同で提案している。（株式会社松井製作所 友光社長）
◆オープンイノベーションを推進することで、当社が保有するセンシング技術、画像処理技術、超音波技術は新たな事業価値を生み出せると考えているので、過去の方法や成果に執着せず社外連携による高付加価値化を推進していく。（株式会社プロアシスト 阪田社長）
◆経営理念に「地域に活きづき」という言葉を入れ、地元の企業や行政が実施する東大阪のモノづくり観光（オープンファクトリーなど）に協力している。（株式会社アオキ 青木社長）
◆地元とのコラボ・連携は特に大切。地元で受け入れられて商売している以上、地元への恩返しは当たり前。（千房株式会社 中井社長）

③ 人的資源を十分に確保することが困難な時代

人口減少やそれに伴う働き手の減少は、それ自体が我が国の社会課題であるとともに、企業にとっては、社会課題解決に取り組むために必要な人的資源の確保が困難になるという意味で、経営を難しくする要因でもある。近年は雇用の流動化が進行しつつあることもあり、以前から雇用の流動性が高かったサービス産業だけでなく、知名度の高い大企業製造業においても、人的資源の確保が困難になりつつある。不足している人的資源は、エンジニア、多様性の高い人材（個人およびチーム）、あるいは単純なマンパワーなど、産業や企業によって異なるものの、人材確保に課題があると考えている経営者の声が数多く聞かれた。

ビジネスを通した社会課題解決に必要なイノベーション創出だけでなく、既存の事業を維持、発展させていくうえでも、人的資源の確保と育成は経営の重要課題であり、企業はそれぞれに工夫を凝らし、多様な人材を惹きつけ、能力を発揮してもらうための仕組みづくりに取り組んでいる。

【経営者の声】
◆消費者向け製品を作ってきたので会社の知名度は高いが、グループ内には人が入ってくれない事業会社もある。「こんなことをやっている」と知らしめることがこれまで以上に大切になっている。（パナソニックホールディングス株式会社 宮部副社長）
◆ホテル業界は人材確保に苦労している。特に調理を目指す方は非常に少ない。世界各国からのゲストにサービスできるといったホテル業界の魅力を社外にもっとアピールする必要がある。（株式会社ロイヤルホテル 植田社長）
◆顧客の本質的な要求を引き出し、実現することが重要になっている。顧客がなぜそのような製品やシステムを開発しようとしているか、何をしようとしているかを共有、共感、実現できるエンジニア集団でないと生き残れない。（株式会社プロアシスト 阪田社長）
◆そもそも外食産業とは、創業した会社(店舗)は、1年で半分になり、2年目には四分の一になる様なビジネス。教育しても辞めていく。しかし、教育しない企業には優秀な人材は集まらない。（株式会社神戸屋 桐山会長）
◆コロナ禍のなかでも、将来人材不足の時代が必ず来ると予想して、従業員に 100%給与を払い、新入社員も例年通り雇い続けた。（千房株式会社 中井社長）

３．ビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえでのポイント

当委員会が集めた経営者の「生の声」には、直面する課題を乗り越え、社会課題解決への貢献と自社の収益・利潤の拡大とを両立させるための多種多様な取り組み事例が報告されている。現役経営者から寄せられた意見や事例から抽出された、現在の経営環境の下で企業がビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえで留意すべきポイントは、以下の３点である。

（１）社会の中での企業の存在意義（パーパス）を明確にしてステークホルダーと共有する

（２）課題解決に必要なステークホルダーを巻き込む

（３）イノベーションに必要な人的資源を確保するために投資する

また、社会課題解決に取り組むために必要な原資を十分に確保する観点から、

（４）事業の収益獲得力を最大化する

ことも、上記（１）～（３）に取り組むための前提となるポイントである。

（１）社会の中での企業の存在意義（パーパス）を明確にしてステークホルダーと共有する

企業がビジネスを通して社会課題を解決し、社会的価値と経済的価値を両立させるために重要な最初の要素は、企業経営を通してどのような未来社会を実現したいのか、どういう価値を世の中に生み出したいのか、という経営者の「志」である。経営者の「志」を明確に掲げ、従業員をはじめとするステークホルダーと共有することが、第一のポイントとなる。

近年の「資本主義の再構築」の議論は、企業に対し、気候変動や格差の拡大などの社会課題解決へのより積極的な貢献を求めることが多い[9]。しかしながら、日本、とりわけ関西を発祥の地とする企業には、「三方良し」、「自利利他、公私一如」、「企業は社会の公器」といった経営思想に代表されるように、事業を通して、利潤を追求するだけでなく、社会課題解決に貢献しようとする経営者の「志」を経営の軸に据えてきた歴史がある。

企業がビジネスを通して社会課題解決を目指すためには、数ある社会課題の中から、自社が持つ技術力、資金力、人的資源の活用力などの強みを活かすことができる社会課題を取捨選択する必要がある。自社がどのような社会課題の解決に向け、どのような強みを活かして動き出すのかを社内外に明確に示すものが「パーパス」であり「経営理念」である。

ビジネスを通して社会課題解決に取り組む経営者は、自社の「パーパス」や「経営理念」を明確にし、社内外に発信するとともに、自社の事業を再構築したり、多様化する従業員の力のベクトルを１つの方向に合わせるための「拠りどころ」として、大切に扱っている。

①「パーパス」「経営理念」に基づいて事業を構築する

「パーパス」や「経営理念」は、先行きの不透明な経営環境の中で事業を構築し、あるいは経営環境の変化に応じて事業を再構築する際の「拠りどころ」として重要な役割を果たす。市場成長性の冷徹な評価に加え、「パーパス」や「経営理念」に沿って事業再編や新規事業参入を行うことで、社会課題解決に貢献しながら中長期的に自社の収益・利潤の拡大に成功している企業として、以下のような事例がある。

[9] 例として、「資本主義の再構築」を著したハーバード大学のレベッカ・ヘンダーソン教授は「資本主義を再構築するための第一歩は、株主価値追求を放棄するのではなく、資本主義が依存する自然・社会・制度の健全性を支える義務が企業にもあるという考えを企業が受け入れることだ」と述べている（日経ビジネス 2022 年 11 月 1 日）。https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00508/102000001/

【経営者の声】

◆「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を定めている。2008年度の経営危機後、目指す事業の方向性を「社会イノベーション事業をグローバルに提供することで社会に貢献する」と定め、抜本的な事業再編を行った。2014 年度から 2021 年度までの間に、海外企業の買収・完全子会社化やグループ会社の株式譲渡や再編により、売上収益の約30%に相当する事業を入れ替え、親会社株主に帰属する当期利益は、2008 年度の 7,873 億円の赤字から 2021 年度には 5,835 億円の黒字へと大幅に改善した。(株式会社日立製作所　中畑執行役専務 CHRO)

◆「自然と人を見つめるものづくりで、『食と健康』の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」というグループ経営理念を定めている。祖業であるビール事業で培った「発酵・バイオ技術」を活用し、1980 年代に医薬事業に進出したほか、2019 年にはヘルスサイエンス事業にも本格参入している。医薬事業は、利益が出るまでに 10 年かかったが、2022 年に初めてビール事業の利益を抜き、今では連結事業利益の 3 割以上を医薬で稼いでいる。(キリンホールディングス株式会社 坪井取締役常務執行役員)

◆「空気、水、そして地球にかかわる事業の創造と発展」という企業理念に基づき、2000 年の発足以降、祖業の「産業ガス」とコア技術やエリアが関係する事業領域で 230 社以上の M&A を実施した。2022 年からは「地球の恵みを、社会の望みに。」をパーパスと定義し、気候変動や超高齢化といった世界的な社会課題を踏まえて設定した「地球環境」と「ウェルネス（健やかな暮らし)」という 2 つの成長軸に沿って事業領域を再編している。連結売上収益は 2000 年度の 2,208 億円から 2022 年度には 1 兆 49 億円へと大きく拡大している。(エア・ウォーター株式会社　豊田会長)

②「パーパス」「経営理念」を拠りどころにして従業員の力のベクトルを合わせる

「パーパス」や「経営理念」は、従業員の力を 1 つのベクトルに統合して組織力を高めていく際の「拠りどころ」としても大きな役割を果たす。

我が国企業は、従業員エンゲージメントが国際的にみて低いと指摘されている[10]。また、従業員の就業に対する価値観や働き方の多様化や二極化（「社会課題解決に関心を持ち、企業内でより中核的な仕事に従事したいと考える層」と「プライベートを重視し、管理職など責任の重い仕事は回避したいと考える層」への二極化）が進行しているとの指摘もある[11]。また近年、職場のダイバーシティーが進み、性別や年代、国籍、宗教、文化的背景が異なる従業員同士がチームを組んで、成果を出すことを求められる場面も増えており、コンプライアンスを確保しつつ、従業員の潜在力を引き出し、1 つの方向に統合させることが、従来に増して難しくなっている。「パーパス」や「経営理念」は、そうした多様化した従業員の力を統合するうえでも重要な役割を担う。

「パーパス」や「経営理念」が従業員を統合する役割を果たすためには、従業員がそれらを「きれいごと」ではなく、自らの業務と関連付けて理解し、日々の業務のなかで実践されるようになるまで、深く共有されなければならない。従業員の「腑に落とす」ために、経営者は、従業員との直接対話を繰り返し、「パーパス」や「経営理念」に込められた思い（経営者の「志」）の共有に努めている。アドホックな直接対話に加え、毎日の朝礼や月例の勉強会で自らの業務と理念との関係について議論するなど、粘り強く、丁寧に共有を図っている事例もあった。

---

[10] 経済産業省が 2022 年 5 月に策定した「未来人材ビジョン」は、米調査会社ギャラップ社が 2021 年に実施した調査結果に基づき、「日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある」と報告している。https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/20220531_1.pdf

[11] 我が国が抱える人材の課題について、関西経済同友会企業経営委員会の提言「持続的な企業発展のためのエンゲージメント向上を」（2022 年 4 月）も参照。

【経営者の声】

◆「順理則裕」（なすべきことをし、ゆたかにする）」という企業理念（Principle）のもと、「素材＋サイエンスで人と地球に求められるソリューションを創造し続ける」グループとなることを目指す姿（Vision）と設定し、自社の取り組みやソリューションの提供を通じて「脱炭素社会＆循環型社会」、「従業員のウェルビーイング＆サプライチェーンの人権」など５つの社会課題解決に貢献することを目標に掲げている。従業員が企業理念を行動に落とすことが重要であり、自社が長きに亘り存続してきたベースに企業理念があることを様々な機会を捉えて発信するとともに、これまでに 280 人以上の従業員との間で企業理念についての直接対話を行っている。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆2023 年に包装パン事業を他社に譲渡したタイミングで企業理念体系を刷新し、「より良い食の“あたりまえ”を創造し、一人ひとりの生活の質を高める」をパーパスとする「KOBEYA Essentials」を定めた。「パーパス経営は共感型」と考えており、社長自身によるパーパスの説明会を 20～30 回開催して全社員に説明したほか、「セッション」や「ワークショップ」と名付けた会合でトップと現場との対話を繰り返している。（株式会社神戸屋 桐山会長）

◆「永久的不滅にて前進あるのみ、そして信頼と安心と安らぎを社会に与え続ける」という社是のもと、「健全なデジタル社会の実現に貢献する」というパーパスを定めている。経営理念や哲学、社員の心得は小冊子「愛すべき社員の皆様へ」にまとめ、全社員に配布している。「経営理念やパーパスは押し付けるものではなく、共感してもらうもの」と考え、自分の言葉で語る資料を作成し、経営層、管理職層と意見交換、議論する場を設けている。（株式会社プロアシスト 阪田社長）

◆「すべてはお客様の立場で」という経営理念を掲げ、経営理念を解説する「理念手帳」を全社員に配布し、理念について語り合う朝礼を約30年間毎朝続けているほか、理念の勉強会を毎月開催している。理念経営の徹底により社員の価値観を合わせることで、社員の離職防止やコンプライアンスのガバナンスに効果があるだけでなく、良いサービスが提供できるため顧客満足度が向上し、利益にもつながると実感している。（株式会社プラス PM 木村社長）

（２）課題解決に必要なステークホルダーを巻き込む

企業が直面している社会の諸課題は、気候変動、格差の拡大、少子高齢化・人口減少など、グローバルな広がりを持ち、かつ相互に絡み合っているため、一企業による単独の取り組みで解決することは難しい。そのため、自社の技術や製品の価値を高める努力と並行して、他社や行政、大学、金融機関、市民などと協働し、相互の強みを持ち寄って組み合わせる総力戦を展開して解決に当たること（いわゆるオープンイノベーション 2.0）が重要になっている。

また近年では、気候変動対策の分野などで、情報開示に関する新たなルールを作ってそれに基づいて評価（格付け）を行い、適合者には資金を流し、不適合者を排除する仕組みがグローバルな規模で形成されつつある。これに伴い、多くの企業経営者が、取引先や金融機関、投資家等から正当な評価を受けるべく、評価（格付け）の基準にどのように適合していくのかに腐心する状況が発生している。社会課題解決への貢献度合いが国内外で正当に評価され、競争力を不当に抑制されないためにも、企業は、業界団体や政府と協働し、法律や規制をはじめとする国内のルールや、欧州が主導することの多い国際的なルールの形成過程に参画して、評価基準が自社や自国の実態に合うものになるよう、積極的に提言することが必要になっている。

産官学のみならず市民や地域、金融を巻き込む形でイノベーションの実現を目指すことと、評価基準に関するルール形成への参画を図ることが、ビジネスを通して社会課題解決に取り組むための第二のポイントである。

①「オープンイノベーション 2.0」を通じて自社の技術や製品の価値を高める

「オープンイノベーション」とは、1980 年代後半頃より見られるようになった、企業同士がグローバルな規模で連携し、価値連鎖の様々なプロセスで自社の技術やノウハウをインサイド・アウト、アウトサイド・インにより統合して活かしていく活動のことである。近年では、気候変動などのより大きな規模の社会課題解決が求められるようになったことを受け、産官学に加えて市民や地域、金融を巻き込む形で進める総力戦のオープンイノベーションである「オープンイノベーション 2.0」が広がりを見せている。

当委員会がヒアリングを通じて把握した「オープンイノベーション 2.0」の事例には、国内外の企業や大学とコンソーシアムを設立して共同研究や実証実験を実施する、自社でイノベーションハブを設立して地元企業や自治体との接点を創出する、あるいはイノベーション実現に向けた公開実験イベントを支援するなど、様々な形の取り組みがあった。いずれのケースにおいても、「オープンイノベーション 2.0」に取り組む企業は、コア・コンピタンスとなる技術や製品をもち、それをさらに高める努力を続けながらも、自社の技術や製品の価値をより高める技術やノウハウを持つパートナーを探索するための積極的な仕掛けを行っている。

【経営者の声】

◆プラスチック成形産業への「グリーン・モールディング（より少ない資源で、より多くの量と大きな付加価値を生み出す成形）」の普及を促進すべく、2010 年に「グリーン・モールディング・ソリューション協会」を設立し、国内外の企業や大学と連携している。協会のメンバーでもある台湾の中原大学とは、AI を活用して、量産品成形に至るまでの条件の自動最適化を行うことで、製造プロセスの効率性と柔軟性を向上させる技術を共同で研究し、成果を挙げている。（株式会社松井製作所 友光社長）

◆サントリーホールディングス株式会社、レンゴー株式会社などと共同で使用済プラスチックの再資源化技術の確立・実用化推進のための業界横断コンソーシアム（共同出資会社）「アールプラスジャパン」を 2020 年に設立した。同社は、米国のベンチャー企業（アネロテック社）が開発したプラスチックリサイクル技術の国内導入実現に向け、技術開発支援や、会員企業、自治体、学校と連携した使用済みプラ容器の回収実験などを行っている。設立時に 12 社だった会員企業は、2024 年には 46 社にまで拡大している。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆2023 年に沖縄県那覇市に「SAKURA innobase Okinawa」を開設し、DX 人材の育成や地域の企業、自治体、学校と協働したデジタルイノベーション創出の場として活用している。同施設で開催した様々なイベントは、地元の企業や自治体と接点を生み、顧客や事業パートナーの獲得にもつながっている。2024 年にはグラングリーン大阪北館 JAM BASE 内にオープンイノベーションのための施設「Blooming Camp」を開設した。（さくらインターネット株式会社 田中社長）

◆人とロボットの共生社会の実現を目的にして「中之島ロボットチャレンジ」の運営を支援している。人々が往来する実環境において自律走行ロボットが問題なく行動できる技術を開発するため、大学や企業に公開実験を提供している。2025 年大阪・関西万博でデモ展示することを目指し、活動に参加する大学や企業同士で知見やロボット技術の共有を図り、全体的なレベルアップを図っている。（株式会社プロアシスト 阪田社長）

② 技術の社会実装に必要なルール形成に参画する

自社の技術や製品はもちろん、「オープンイノベーション 2.0」を通じて新たに確立された技術や製品であっても、それらが社会課題解決に向けた効果を発揮するためには、社会実装されることが必要である。しかしながら、自動運転の例に見られるように、イノベーションは、技術的ブレイク

スルーだけでなく、社会制度の変革や市民の行動変容といった社会受容性の高まりがなければ社会実装されない。そのため、社会課題の解決を目指す企業は、新たな技術や製品の社会受容性を高めるための努力を払うことも必要になる。

社会受容性を高めるための重要な手段の１つが、技術や製品に関する国内外の標準や規制、認証などのルール形成への参画である。とりわけ国際規格などの国際的なルール形成は、ルール形成プロセスへの参画において数的優位を持つ欧州が主導する場合が多く、日本企業の強みが活かされないルールが形成されることで、「技術で勝って事業で負ける」状況が続いてきた。しかしながら、近年、日本企業も業界団体や政府と連携し、国際的なルール形成に積極的、戦略的に関与するケースも見られる。当委員会のヒアリングでも、温室効果ガスの排出削減に関する指標である「削減貢献量」の国際的な統一規格や生分解性プラスチックの国際標準規格の策定に向け、政府や様々な業界の企業を巻き込んで議論をリードしている事例の紹介があった。

【経営者の声】

◆2022 年に発表した長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」において、自社の製品やサービスを使用することで社会全体の CO2 排出削減にどれだけ寄与したかを数値化した「削減貢献量」という指標を掲げている。「削減貢献量」は 2010 年代から国内外で用いられてきた概念であるが、国際的な統一規格がないため、政府部門や企業との共創を通じて、その必要性について対話を進めている。2023 年には政府が設立した GX リーグの「GX 経営促進ワーキンググループ」において他社とともにリーダーを務め、「削減貢献量」の定義や算定方法と開示・評価の考え方について、政府、様々な業界の企業、金融機関を巻き込んだ議論をけん引した。議論の成果は「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」としてまとめられ、GX リーグより国内外に発信されている。こうした取り組みの結果、2023 年・2024 年の G7 気候・エネルギー・環境大臣コミュニケと G7 産業脱炭素化アジェンダにおいて「削減貢献量」という概念の価値が認識され、測定するための国際標準の構築が奨励されるなど、国際的なルールが形成されつつある。（パナソニックホールディングス株式会社 宮部副社長）

◆生分解性プラスチックに関する国際標準規格づくりは欧州が先行しているため、今売れている商品でも、欧州で作ったルールに沿って変えていかなければ売れなくなり、日本企業が世界で勝てなくなる。国際的なルール作りにおいて政府に頑張ってもらうため、この分野に精通した技術士を介した情報・意見発信を行っている。（株式会社松井製作所 友光社長）

（3）イノベーションに必要な人的資源を確保するために投資する

企業が社会課題解決に取り組むためには、ビジネスモデル（新たな製品・サービス、生産方法、販売方法など）や組織のイノベーション[12]を創出し、社会課題解決と収益・利潤の拡大とを両立させる仕組みを整備することが必要である。しかしながら、人口減少と高齢化が進んだ我が国において、イノベーション創出に貢献する高度人材（イノベーション人材）を十分に確保することはますます困難になりつつある。そのため、ビジネスを通して社会課題解決を目指す企業にとって、イノベーション人材を確保するための投資は極めて重要な意味を持つ。

「企業は人なり」と言われるように、人材育成や能力開発はいつの時代も企業経営の大きな関心事である。しかしながら、従業員の価値観や働き方の多様化・二極化や職場のダイバーシティーが進んだ現代にあっては、人的資源を確保するためにも、従来型の集団的・画一的な能力開発だけでな

[12] イノベーション（新結合）に関し、ヨーゼフ・シュンペーターは著書「経済発展の理論」で新結合の類型として「新しい財貨の生産」、「新しい生産方法の導入」、「新しい販路の開拓」、「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」に加え、「新しい組織の実現」を挙げている。

く、従業員一人ひとりのスキルや能力、関心に着目し、多様な人材を惹きつけ、能力を発揮してもらうための仕組みづくりが不可欠の要素になっている。これが、第三のポイントである。

人手不足が叫ばれる中でもイノベーション人材の確保に成功している企業は、高度人材を獲得し、育成して、長く働いてもらうため、採用活動、能力開発、働きがい・働きやすさの向上のそれぞれに関し、工夫を凝らした取り組みを行っている。

① 採用活動

イノベーション人材を確保するためには、その候補となる優秀な人材に入社してもらう必要がある。また、入社した人材が事業において実力を発揮するためには、「パーパス」や「経営理念」に共感できる人材であることが望ましい。

イノベーション創出に必要な人材を確保するための採用活動における工夫として、新卒採用では、学生からの人気が高い総合商社が、全社的なブランディング戦略に沿う形で採用活動を行っている事例が参考になる。キャリア採用では、求める人材について人材エージェントと頻繁に目線合わせを行う、縁故採用（リファラル採用）や外国人高度人材の活用を推進するなど、自社で活躍できる人材の確保に取り組む事例が注目される。

【経営者の声】

◆企業ブランディングのエキスパート部署が策定したブランディング戦略のもと、社内外に対して伊藤忠商事をどのように表現していくのかを各従業員が考え、意識して実行している。例えば採用担当者は、企業ブランディングの担当部署と連携し、Instagram をはじめとした SNS 戦略を策定、実行し会社のイメージ向上に努めている。（伊藤忠商事株式会社 垣見執行役員）

◆当社の人材は 100%キャリア採用で、設計事務所やゼネコンからの転職者が多い。技術力だけではなく考え方を重視しており、相当高度なお客様目線をもった人材でないと務まらない。人材エージェントとは頻繁に話をして求める人材の目線合わせをしており、良い人がいたら真っ先に声を掛けてもらえる関係を築いている。（株式会社プラス PM 木村社長）

◆「社員が家族を入社させたいと思ってもらえる会社でありたい」と考えており、縁故採用を重視している。社員の家族であれば面接なしで入社させる。また、2020 年よりミャンマー人エンジニアの人材派遣事業を行っており、これまでに 230 人のエンジニアを国内企業に派遣した。自社グループでも 10 名のミャンマー人の高度人材が活躍している。（株式会社オオヨドコーポレーション 淀社長）

◆2013 年より職親プロジェクトを立ち上げ、元受刑者の雇用を積極的に行っている。千房の人材育成の根幹であり、社会課題解決にも繋がればと思う。（千房株式会社 中井社長）

② 能力開発

能力開発には時間がかかるため、経営者が意思をもって長期的・計画的に取り組む必要がある。とりわけイノベーション人材や次世代のリーダーを育成するためには、個々の従業員の個性や能力（素養）に着目して候補者を発掘、選抜したうえで、特別なアサイメント、海外派遣、異業種への出向や配置転換、外部研修などを各人にカスタマイズした形で提供することが重要である。

当委員会の講演やヒアリングでは、社長や経営層がコミットした教育や、異業種企業との人材交流、海外や複数事業を経験させる人事運用など、様々な形で長期的・計画的にイノベーション人材の育成に取り組む事例が報告された。リカレント教育としては、外部機関を活用して従業員のデータ・AI の活用能力や文章力・発信力の向上を図るなど、個性や能力に応じた学習の機会を提供することで、能力開発を従業員エンゲージメントの向上につなげている事例が参考になる。

【経営者の声】

◆2016年度以降、高いポテンシャルを持つ若手リーダー候補者を選抜し、高いポジションを経験させる等意図的な育成をすることで、成長スピードを上げる取り組みを進めている。リーダー候補者には、限られた時間で経営リーダーに必要な要件を身につけるために、各人毎の育成状況を踏まえカスタマイズした特別アサインメント（グループ会社社長等高いポストへの任用、全社プロジェクトへの参画、国際機関への派遣など）や、計画的な Off－JT（社内・社外研修、社外取締役との議論など）を付与している。（株式会社日立製作所 中畑執行役専務 CHRO）

◆社長自ら若手従業員を教育する「塾」を複数開講している。「創造塾」、「フロンティア塾」などと名づけられた「塾」では、社長が出したテーマについて、従業員どうしがディスカッションを行う。イノベーションを起こせる人材は「変わった人」ではなく、「人を巻き込むことができる人」、「周囲が『助けてやりたい』と思える人」だと考えており、「塾」はそうしたイノベーション人材の発掘にも役立つと感じている。（株式会社昭和丸筒 佐藤会長兼社長）

◆IT企業と異業種間の人的交流を通した人材育成に取り組んでいる。当初は人手不足のなか異業種に出向させることへの不安があったが、出向を経験した従業員がホテルの管理業務に AI を活用するなど活躍しており、人材育成の手段としての有効性を感じている。（株式会社ロイヤルホテル 植田社長）

◆従業員の視野を広げ、成長を促すうえで、転職することなく他の業界で勤務する体験は貴重と感じている。（さくらインターネット株式会社 田中社長）

◆従業員に若いうちに海外経験を積ませることを意識し、総合商社など海外拠点を多く持つ企業との人事交流を行っている。企業を越えた人材交流は、一見遠回りに見えるが、違う経験をすることで、専門性がありながら多様性が高まることを実感している。（キリンホールディングス株式会社　坪井取締役常務執行役員）

◆リーダーやイノベーション人材を育成するため、従業員には若いうちに複数の業種・職種を経験させることを重視している。専門知識や人望、人脈を持ち結果を出している優秀なリーダーを優先的に異業種に配置転換することで、本人が成長するだけでなく、元の職場で新たなリーダーが育っていく好循環が生まれている。（エア・ウォーター株式会社 豊田会長）

◆従業員のリカレント教育として、神戸大学のデータサイエンスリテラシープログラムに参加している。web で手軽に参加できることもあり、これまでに 136 名が受講している。データや AI の基礎などを学べて非常に好評だった。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆若手従業員の文章力・発信力向上を目指し、2023 年度から読売新聞社と連携した研修を導入している。新聞を使った研修を通じ、従業員が自分たちの仕事が社会とどのように関わっているか、社会のニーズにどう応えているかを認識することで、働くことの意味を感じることにもつながると考えている。（カワソーテクセル株式会社 稲付社長）

③ 働きがい・働きやすさの向上

雇用の流動化が進むなか、採用、育成したイノベーション人材やその候補となる優秀人材が離職してしまえば、企業にとって大きな痛手になる。そのため、多くの企業が、給与水準の引き上げに加え、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」を高めるための工夫を凝らし、優秀人材の流出防止に取り組んでいる。

具体的な事例としては、朝型勤務の導入などの働き方改革や従業員の健康を支援する新たな制度の導入が労働生産性の向上につながった総合商社の事例などが挙げられる。経営者ヒアリングでは、従業員が安心して働ける風土・雰囲気づくりに力を入れているとの声や、新規事業の探索に当たり「従業員のテンションが上がるか」を判断基準にしているという声も聞かれた。

【経営者の声】

◆「厳しくとも働きがいのある会社」を掲げ、働き方改革や健康経営に取り組んでいる。20 時以降の勤務を原則禁止し朝 5～8 時の勤務に深夜勤務と同様の割増賃金を支給する「朝型勤務制度」や、国立がん研究センターとの提携による特別検診や先進医療費の会社負担など「がんと仕事の両立支援」といった制度を導入した結果、2021 年度の労働生産性（連結純利益÷単体従業員数）が 2010 年度の 5.2 倍の水準に向上したほか、社員の出生率が 2012 年度の 0.60 から 2021 年度には 1.97 まで上昇した。（伊藤忠商事株式会社 垣見執行役員）

◆従業員に長く働き続けてもらうべく、給与水準の引き上げや派遣社員の正規雇用化と並行して、従業員が安心して働ける企業風土づくりに力を入れている。「従業員が退職する理由は、給与水準だけでなく、社内の雰囲気や企業風土である」、「給与水準で外資に負けても、一定の給与と仕事のやりがいがセットになると、長く働いてもらえる理由になる」と考えており、従業員が余裕を持って働きながら自分が本当にやりたいことができる環境づくりを重視している。（さくらインターネット株式会社 田中社長）

◆入社したら長い期間働いてもらえるので、人手不足に関してはあまり困っていない。会社の雰囲気が良ければ社員は定着する。長く続けてもらうためにも、毎日現場を回り、従業員とコミュニケーションをとっている。（東樹脂工業株式会社 東社長）

◆新規事業の探索にあたり、事業の成長性や将来性に加え、「従業員のテンションが上がるか」を判断基準にしている。「企業は人材育成の場である」と考えており、「従業員が世界一幸せだと思ってもらうこと」を経営の基軸に置いている。（千房株式会社 中井社長）

（4）事業の収益獲得力を最大化する

企業が社会課題解決に取り組むためには、それに必要な原資を確保する必要がある。そのため、平時から事業・組織の新陳代謝に取り組み、事業の収益獲得力を最大化することが、常に変化する社会課題解決に挑むための前提となる。経営環境が激しく変化する中で、現状維持は停滞・衰退につながる。経営者は、そうした危機感のもと、既存事業の継続的な高付加価値化や、自社の強みを活かした新規事業や新規市場への進出、一部事業や資産の売却を決断し、実行している。

近年、既存事業を深めていく「知の深化」と新規事業を展開する「知の探索」を両立させる「両利きの経営」が注目されているが、経営者は「深化」と「探索」を連動させて、既存事業の継続的強化を通して培った自社の強みを活かせる事業や市場へ進出することで、新規事業の成功確率を高めている。

① 既存事業の継続的な高付加価値化

事業の収益獲得力最大化にまず必要なことは、既存事業の収益力の強化である。新事業・新市場への進出などリスクを伴う経営判断をタイミングよく行うためにも、潤沢な営業キャッシュフローを生む既存事業の存在は不可欠である。経営者は、既存事業を継続的に強化し、高い付加価値を生む事業に深化させていくことが必要である。

当委員会が把握した取り組みとしては、ブランドが確立されている既存事業にあっても商品ポートフォリオの多様化を進めている事例や、ブランドカテゴリーを再編しビジネスチャンス拡大につなげた事例などがある。

【経営者の声】

◆既存のビール事業においてもポートフォリオの多様化を進めており、ラガービール発売から百年近く経った1990年代に一番搾りを発売したほか、発泡酒、チューハイ、ウイスキーなどにも進出している。近年もクラフトビールや家庭用ホームタップでのホームサーバー事業などの新しいチャレンジを続けている。（キリンホールディングス株式会社 坪井取締役常務執行役員）

◆ブランドカテゴリーを再編、拡張したことで、新たなホテル運営のオファーが増えた。頂いたビジネスチャンスから、当社のブランドの強みを活かせることを最優先に、地域性・収益性なども加味して拡大を検討している。（株式会社ロイヤルホテル 植田社長）

② 新しい事業・市場への進出

収益獲得力を最大化するためには、既存事業の収益力の強化に加え、自社の強みを活かして新たな事業や市場に進出することが重要である。とりわけ既存企業が新事業・新市場に進出する場合は、既存事業で培った技術やノウハウなどの強みを活かすことができる隣接事業や隣接市場に進出することが、成功確率を上げるために非常に重要になる。

当委員会は、講演やアンケート、ヒアリングを通じ、新たな事業にチャレンジする多くの企業の取り組み事例を把握した。新規事業の探索にあたっては、自社のコア技術やエリアが関係する事業に参入する、顧客のニーズや市場の変化に対応して自社の基礎技術を発展させることを重視する、事業の数を増やすのではなく事業と事業のシナジーを重視するなど、収益性や成長性だけでなく、自社が保有する強みが活きるかを重要な判断基準にするとの声が多く聞かれた。また、新規事業がスモールスタートのままでとどまることなく拡大・成長していける連携の仕組みづくりを重視するとの意見もあった。

【経営者の声】

◆今の時代は変わらないリスクの方が怖い。儲かっている今こそ新しい事業の芽を創る。今後は祖業の産業ガスの技術を活かし、再生エネルギーや農業・食品分野に注力したい。（エア・ウォーター株式会社 豊田会長）

◆医薬事業は「飛び地」に見えるかもしれないが、ビール事業で培った発酵・バイオ技術を発展させたのが医薬事業であり、社内では自然に医薬の領域が生まれてきた。（キリンホールディングス株式会社 坪井取締役常務執行役員）

◆中堅・中小企業では、お客様のニーズから生まれる新しい事業はある程度収益が見込めるので取り組みやすい。今はないマーケットを育てることは投資等のリスク管理が難しく、なかなか踏み込めない。（カワソーテクセル株式会社 稲付社長）

◆素材メーカーは何かをピンポイントで狙って開発しても当たらない。自社に強みのある技術をタイミングを逃さず、社会課題解決にどうアプリケーションできるかが大切。（東洋紡株式会社 竹内社長）

◆株式上場後に成長を求めて始めた新規事業が原因で債務超過に陥った経験から、事業の数を増やすのではなく、事業と事業のシナジーを重視すべきと考えている。本業を定めて、そこに経営資源を集中させられるか、そのビジネスに最適な人材を如何に配置できるかが重要であり、新規事業よりも新規市場を求めるべきと考えている。（さくらインターネット株式会社 田中社長）

◆当社のサービス、製品の多くが長年、新事業開発の段階のままで事業としてのスケール感に乏しい。これまでのように既存顧客のニーズに応え続けることで市場拡大を目指すのではなく、事業のエコシステム化を模索しながら自社の技術的な強みを最大化することで、顧客に新たな市場を提案することが大切であると考えている。（株式会社プロアシスト 阪田社長）

③ 一部事業や資産の売却

既存事業の高付加価値化や新しい事業・市場への進出に加え、将来に亘って自社の強みを活かせないと判断される事業・資産の売却や、他社との事業統合などにより、自社の事業や機能のポートフォリオを不断に見直していくことも、経営者の重要な仕事である。

ヒアリングでは、自社の存在意義を長期目線で考え主力の事業を他社に譲渡した事例や、主要ホテルの土地・建物を売却し運営に特化するビジネスモデルに転換した事例など、事業や組織の大胆な変革に取り組む経営者の声が複数寄せられた。

【経営者の声】

◆売上構成比の多くを占める包装パンの製造・販売事業を分社化し、2023 年に同業他社に譲渡した。今後 100 年に亘って世の中で存在意義を保ち続けられるかを考えると、包装パン事業は産業として確立し、プレイヤーは多く、設備面など諸条件を考えると、当社が単独で優位性を出してリードするのは難しい。(株式会社神戸屋 桐山社長)

◆リーガロイヤルホテル大阪の土地、建物の信託受益権等を 2023 年に外資系投資ファンドに譲渡した。思い切りのいる決断だったが、ホテル運営に特化したビジネスモデルに転換するというイノベーションができた。(ロイヤルホテル株式会社 植田社長)

◆選択と集中の観点から、セメントプラント建設、医薬プラント建設、環境処理プラント建設等の分野から撤退し同業他社へ事業譲渡、船舶、橋梁等の分野では他社との事業統合を実施した。(株式会社 IHI 渡辺理事関西支社長)

◆2013 年に宮崎県の「まいど技術センター」を閉鎖した。従業員が少ない会社では、事業所の場所が離れていると、色々な管理が難しいことが分かった。経営者は「判断と決断」が仕事であり、そのためにも日頃からの仲間づくりが重要。「判断と決断」が遅れると、社員が苦しむことになる。(株式会社アオキ 青木社長)

４．ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言

経営者の生の声の分析から抽出した上記の４つのポイントを踏まえ、当委員会は、ビジネスを通した社会課題解決を目指す企業経営者に向けたメッセージとして、以下の４点を提言する。

（１）経営者の内なる「志」から出発する
（２）既存技術の深化と社会実装を重視する
（３）オープンイノベーションを成功させるために自社の強みを確立する
（４）利潤を生み、再投資する

（１）経営者の内なる「志」から出発する

経営者が起業し、あるいは経営者となることを目指した原点には、何らかの社会課題の存在を認識し、その解決を自らがなすべき仕事と位置付けた契機があることが多い。しかしながら、現代の社会課題はグローバルな広がりを持ち、かつ相互に絡み合っているため、何から手を付けていいのかが分からず、行動に移せない場合がある。そうした膠着状態に陥らないよう、経営者は、社会課題や経営環境という外部環境のみに囚われず、どのような未来社会を実現したいのかという自らの内発的な思い（「志」や「情熱」）に目を向け、その内なる思いをエネルギーにして、身近なところから行動を起こすべきである。

多くの場合、自社の強みを活かして解決に貢献できる社会課題は、自社の現在の顧客の周辺にある。顧客から寄せられる注文や要望を受け、彼らがなぜそのような製品やサービスを欲しているのか、それらで何をしようとしているのかを自社の強みを踏まえて読み解くことで、解決に貢献できる社会課題が見えてくる。そうした顧客の潜在的なニーズを発掘し、先回りして提示するための経営者の決断と行動が、社会課題解決に必要なイノベーションの起点となる。

パナソニックグループの創業者として、松下政経塾の設立などスケールの大きな社会課題解決に取り組んだ松下幸之助氏も、当初は「女性の家事労働からの解放」という身近な社会課題解決に取り組んだ。企業がビジネスを通して解決に挑む社会課題も、自社の顧客の周りにある身近な課題からスタートし、企業の成長に合わせてレベルアップさせていくことを考えるべきである。

また、顧客周辺の社会課題に気づき、自社の強みを踏まえて読み解くことが組織的にできるようになるためには、自社がどのような社会課題解決を目指しているかを示す「パーパス」や「経営理念」を従業員が自らの業務と関連付けて理解し、日々の業務のなかで実践される状態になっている必要がある。経営者は、様々な機会を捉えて従業員との直接対話を繰り返し、自社の「パーパス」や「経営理念」に込められた思い（経営者の「志」）の共有を図るべきである。

（２）既存技術の深化と社会実装を重視する

革新的な技術や製品であっても、それらが社会課題の解決に貢献するためには、企業や生活者によって広く利用される必要がある。そのため、社会課題解決を目指す経営者は、新たな技術を発明することよりも、既存技術を顧客のニーズや市場の変化に対応させる形で深化させ、社会実装することに力を注ぐことが重要である。併せて、技術の深化に対応した社会制度の変革や市民の行動変容など、社会受容性を高めるための活動にも、積極的に取り組むべきである。

「未来社会の実験場」というコンセプトのもと、モビリティやヘルスケア、再生可能エネルギーなどの新技術の実証実験が行われる2025年大阪・関西万博は、関西地域において新技術の社会的受容性を高める契機となり得る。経営者は、万博を機に、社会課題解決に資する技術や製品の社会実装を関西地域で推し進め、大阪・関西が日本をリードする新技術の先進地域となるよう努めるべきである。

（3）「オープンイノベーション2.0」を成功させるために自社の強みを確立する

「オープンイノベーション 2.0」で自社の技術や製品の価値を高めるパートナーと協働するためには、相手から見て魅力的な技術や製品を自社が持っていることが必要である。実力のない企業は、実力のない相手としか組むことができない。「オープンイノベーション 2.0」を成功させるためには、まずは自他ともに一流と認められる魅力的な技術や製品、ビジネスモデル、組織力、信用力などの強みを確立し、自社独自の価値を高めることが必要である。そのためにも、経営者は、イノベーション創出に必要な人的資源を確保するための投資に力を注ぎ、従業員が個性や能力に応じて「自ら学び続ける」機会を提供するなど、組織としての学習能力を高めるとともに、働きがいや働きやすさの不断の向上に努め、優秀人材の流出防止を図るべきである。

一方で、「オープンイノベーション 2.0」の成功に向けては、自社で持たない領域を明確にすることも重要である。自社で持たない領域が明確でない場合、協働する相手と競合関係が生じる可能性がある。協働相手から警戒され、深い情報共有ができなければ、中身の伴わない連携にとどまり、イノベーションは成功しない。経営者は、自社で持たない領域を明確化したうえで、その領域で一流の相手と深い信頼関係を築くよう努めるべきである。

（4）利潤を生み、再投資する

社会課題の多くは解決までには長い時間が必要となる。民間企業が事業を通して社会課題解決に取り組む場合、その事業が赤字では長期的に継続できないため、解決に貢献することも難しくなる。従って、経営者は、たとえ課題解決へのインパクトが小さくとも、まずは自社の強みをマネタイズする仕組みづくりに注力すべきである。事業が利潤を生むようになったら、それを設備や人的資源に再投資し、より大きなイノベーションを仕掛けることで、よりインパクトのある貢献が可能になる。

社会課題の解決が利潤を生む仕組みづくりの鍵は、既存の事業で培った技術やノウハウ等の自社独自の強みを、隣接事業や隣接市場で活かすことである。自社の強みを隣接事業や隣接市場に潜在している将来の顧客のニーズと「新結合」させることによって、ビジネスモデルや組織のイノベーションがもたらされる可能性が高い。また、ビジネスを通して社会課題解決にインパクトのある貢献をするためには、当初はスモールスタートで利潤を確保するとしても、事業が軌道に乗ればビッグビジネスになり得る仕組みを、当初から構想しておくことも重要である。

５．終わりに　～今後に向けて～

本報告書では、現役経営者の「生の声」から、企業がビジネスを通して社会課題解決に取り組むうえで重視すべき４つのポイントを演繹的に抽出して整理するとともに、それらを踏まえ、社会課題解決のビジネス化を通した成長を志向する企業経営者に向けた４つの提言を行った。

関西には仲間を集めるに適した土壌があり、社会課題解決に向けた共創に迅速に取り組むうえで適度な規模であるという特長がある。スマートフォンやパソコンで全国のラジオが無料で聞ける radiko（ラジコ）のサービスが、2007 年に在阪の民間ラジオ局 6 局と電通（事務局）により発足した「IP ラジオ研究協議会」から始まったように、関西企業は従来より、パートナーとの協業による新技術の社会実装にも積極的に取り組んできた。こうした関西企業の経営姿勢や文化は、「三方良し」、「自利利他、公私一如」、「企業は社会の公器」などの経営思想が広く根付いている関西地域独特の土壌から生まれてきたと考えられ、関西が持つ強みであると言える。

関西には、ベンチャー企業として創業し、ビジネスモデルや組織のイノベーションを繰り返しながら成長を続けてきた歴史をもつ企業も多い。こうした企業では、創業時の経営者の「志」をアップデートする形で「パーパス」を定め、従業員の納得感を高めながら、社長との直接対話、小冊子や手帳の配布、朝礼や勉強会でのディスカッションなど、様々な手段で共有を図っている。

一方で、従業員の価値観や働き方の多様化が一層進むこれからの時代において、従業員が「パーパス」を自らの業務と関連付けて理解し、日々の業務のなかで実践されるようになるまで深く共有するためには、これまで以上に個々の従業員の個性や能力、関心に応じた様々な工夫が必要になると考えられる。経営環境が大きく変わる中で、社会課題解決のビジネス化を通じて成長を実現するためにも、自社がどのような強みを活かしてどのような社会課題の解決を目指しているのかというストーリーに共感する従業員の存在は不可欠である。そのための仕掛けとして、新たな「パーパス」を従業員主導で策定するなど、新たな「志」の立て方についても、これからの経営者に求められる課題である。

また、関西には、MVV や CSV と言った欧米発の経営思想が広まる以前から、業種や規模の大小を問わず、経営者の「志」を反映した「パーパス」や「経営理念」でどのような社会課題の解決を目指すのかを社内外に明確に示すとともに、独自の技術や人材育成の手法など、自社ならではの強みをもって、課題解決に必要なステークホルダーを巻き込んで協働してきた企業が多数存在している。経営環境の大きな変化は、変化に素早く対応できる企業にとってはチャンスである。とりわけ、「パーパス」や「経営理念」というしっかりした軸をもち、自社ならではの技術や人材などの強みを確立している企業にとっては、非連続な成長につなげる絶好の機会と言える。経営者は、欧米発の経営思想に謙虚に学びつつも過剰反応することなく、「パーパス」や「経営理念」を軸に自社ならではの強みの確立に努め、社会課題解決を継続的な収益・利潤の拡大につなげる仕組みづくりを進めるべきである。

従業員に共有された「パーパス」を拠りどころに社会課題解決が利潤を生む仕組みづくりに挑む過程でビジネスモデルや組織のイノベーションを実現し、自社の技術や製品の魅力を高めることで、一流の技術やノウハウを持つ相手からオープンイノベーションによる「協働の魅力」を感じてもらえれば、結果的に自社技術のさらなる深化や社会実装が可能となる。また、魅力の高い企業であれば、多様な人材を惹きつけ、イノベーション人材の確保や優秀人材の流出防止にもつなげることができる。こうして社会的価値と経済的価値の双方を持続的に拡大していくことを志向している企業経営者の皆様に、本報告書を役立てていただければ幸いである。

本報告書は、講演、経営者ヒアリング、およびアンケート調査を通して得られた現役経営者の貴重な「生の声」をベースに、企業経営委員会のメンバー間でディスカッションを重ねることで作成された。ご協力いただいた企業経営者および各社のスタッフの皆様、ご手配いただいた関西経済同友会の事務局の皆様に、心より感謝申し上げる。

以上

企業経営委員会　活動実績

（役職は実施当時のもの）

２０２２年度（令和４年度）

２０２２年　６月１３日　会合「2022 年度活動方針案の意見交換」

８月２５日　講演会「『新しい資本主義』の目指すところと、企業経営への影響と対応
～求められる人への投資～」
講師：株式会社日本総合研究所理事長　翁　百合氏

９月　２２日　講演会「『新しい資本主義』の目指すところと、企業経営への影響と対応
～これからの政策の方向性を考える～」
講師：東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授　柳川 範之氏

１０月２０日　講演会「『新しい資本主義』の目指すところと、企業経営への影響と対応
～世界史的転換期に立つ日本の進路～」
講師：一般財団法人日本総合研究所会長、多摩大学学長 寺島 実郎氏

１２月　６日　会合「今後の議論・見識を深めていく研究テーマ及び調査手法について」

２０２３年　３月２９日　講演会「企業が力を入れるべき『人への投資』
日立の経営戦略とグローバル人財戦略
～事業戦略に連動した人財戦略の実行と人的資本経営の実現～」
講師：株式会社日立製作所代表執行役執行役専務 CHRO 兼コーポレート・
コミュニケーション責任者 中畑 英信氏

２０２３年度（令和５年度）

２０２３年　６月　７日　会合「2023 年度活動方針案の意見交換」

８月　３日　講演会「経営戦略の一翼を担う伊藤忠商事の人材戦略について」
講師：伊藤忠商事株式会社執行役員人事・総務部長（兼）
グループ CEO オフィス 垣見 俊之氏

１１月　７日　講演会「キリングループの経営戦略と人財戦略～人財が育ち、人財で勝つ
会社に～」
講師：キリンホールディングス株式会社取締役常務執行役員 坪井 純子氏

１２月１２日　講演会「多様性を活かしたエア・ウォーター成長の源は?」
講師：エア・ウォーター株式会社代表取締役会長・CEO 豊田 喜久夫氏

２０２４年 ２月２０日　会合「これまでの振り返りと今後の進め方」に関する意見交換

４月　３日　会合「「2023 年度活動報告及び 2024 年度活動の方向性」に関する意見交換

２０２４年度（令和６年度）

２０２４年	６月１７日	会合「2024 年度 活動方針案の意見交換」
	８月　５日	講演会「オープンイノベーションの新たな展開：社会的インパクトの創出に向けた総合知の発動」 講師：立命館大学副学長 徳田 昭雄氏
	１１月２６日	会合「報告書作成に向けての意見交換」
	１２月１６日	会合「報告書作成に向けての意見交換」
２０２５年	３月　６日	講演会「次世代イノベーション(IOX)の実践」 講師：京都先端科学大学(KUAS) 教授 一橋大学ビジネススクール(ICS) 客員教授 名和 高司氏
	４月　３日	会合「報告書作成に向けての意見交換」
	４月２４日	報告書（案）「資本主義の再構築と企業経営～ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言～」を常任幹事会及び幹事会で審議

○企業経営者へのヒアリング

・実施期間：２０２４年１１月～２０２５年１月

・ご協力企業：１４社

・ヒアリング内容

Ｑ１　企業経営者として、近年の経営環境変化をどのように受け止めているか

Ｑ２　収益獲得力強化と社会課題解決を両立させるため、どのように考え、どのような取り組みを行っているか

Ｑ３　「経営理念」や「パーパス」の役割について、どのように考えているか

Ｑ４　組織力を高めるために、従業員に「経営理念」や「パーパス」を共有・浸透させるための仕掛けや工夫

Ｑ５　「経営理念」や「パーパス」をステークホルダーと共有するために、意識していること

Ｑ６　「経営理念」や「パーパス」をステークホルダーと共有することで、収益力強化や社会課題解決に資する取り組みにつながった事例

Ｑ７　稼ぐ力の低下した（又は将来性の乏しい）ビジネス・事業の縮小・撤退を決断された際の企業経営者としての「思い」

Ｑ８　他社、行政、大学（研究機関）、金融機関、市民（地域社会）とのオープンイノベーションにより、既存事業の高付加価値化や新規事業展開につながった事例

Ｑ９　新技術の社会実装を早めるために、社会制度の変革や市民の行動変容に向け取り組まれている事例

Ｑ10　「人への投資」についてどう考えているか。また、経営戦略と人材戦略を連動させるための具体的な仕掛け

Ｑ11　優秀人材を獲得するための工夫

Ｑ12　優秀人材に力を発揮し、働き続けてもらうための工夫（教育・リスキリングや次世代経営者育成、働き方改革の考え方）

○アンケート調査

・実施期間：２０２４年３月４日～３月２２日

・ご協力企業：２５社

・アンケート内容

Ｑ１　貴社がビジネスを通して解決を目指している社会課題は何か

Ｑ２　貴社の「経営理念」や「パーパス」に込められた思いや策定プロセス

Ｑ３　「経営理念」や「パーパス」を従業員と共有し、従業員の共感を生むためのお取り組み

Ｑ４　ステークホルダー（従業員、お客様、株主、取引先、地域社会、自治体など）との協働により、社会課題解決のビジネス化に成功した事例及び成功に導いた要因

Ｑ５　社会課題解決のビジネス化に取り組みたいが未だ実行に移せていない事例、試みたが上手くいかなかった事例、およびその要因（足かせになっている又は不備のある法律、制度や慣行など）

Ｑ６　国民の安定・安心を担保する産業である「食と農」、「医療・医薬・健康」、「防災」、「環境」の分野で、社会課題の解決に向けたビジネスを展開されている事例

Ｑ７　経済安全保障や関西の産業競争力強化の観点から、サプライチェーンの国産化・内製化や海外投資の呼び込みに取り組まれている事例

Ｑ８　変化する社会課題に対応した事業展開や組織見直しに向け、生成ＡＩなどの新しい技術の取り入れや、従業員のリスキリングに関して工夫されている事例

Ｑ９　既存事業の収益向上や不調事業からの撤退を目的に、組織や事業ポートフォリオの見直しを行った事例

Ｑ10　関西と結びつきの深いアジアの高い成長力を、自社の成長に取り組むことを目指した事例

Ｑ11　産業構造や経済活動の変化の中での企業経営全般において、特にご関心のあるテーマ

2024年度　企業経営委員会　委員会名簿

（2025年4月10日現在・敬称略）

委員長	真鍋 精志	西日本旅客鉄道(株)	相談役
副委員長	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
副委員長	上田 雅弘	TIS(株)	参与
副委員長	北逵 伊佐雄	サノヤスホールディングス（株）	代表取締役社長
副委員長	桐山 健一	(株)神戸屋	取締役会長
副委員長	小坂 肇	(株)奥村組	副社長執行役員
副委員長	近藤 泰正	(株)竹中工務店	代表取締役 執行役員副社長
委員	青木 理	(株)アオキ	代表取締役社長
委員	池田 博之	東洋テック(株)	代表取締役社長
委員	井澤 武尚	井澤金属(株)	代表取締役会長
委員	稲付 嘉明	カワソーテクセル（株）	代表取締役社長
委員	岩波 清久	(株)PILLAR	代表取締役会長
委員	植田 文一	(株)ロイヤルホテル	代表取締役社長
委員	内芝 良輔	弁護士法人三宅法律事務所	弁護士（パートナー）
委員	大塚 道夫	大塚産業インテリア(株)	代表取締役社長
委員	奥野 嘉夫	協同組合経営情報サービス	参事
委員	川﨑 清隆	弁護士法人御堂筋法律事務所	代表社員・弁護士
委員	木村 譲二	(株)プラスPM	代表取締役社長
委員	木村 雄治	ポラリス・キャピタル・グループ(株)	代表取締役社長
委員	小池 裕樹	さくら法律事務所	代表弁護士
委員	齊藤 賢一	(株)斉藤総研	代表取締役
委員	坂下 智保	富士ソフト(株)	代表取締役 社長執行役員
委員	坂本 英一	(株)NTTデータグループ	取締役監査等委員
委員	佐々木 恭一	(株)エスエスケイ	代表取締役社長
委員	貞永 智	住友生命保険(相)	常務執行役員
委員	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
委員	高濱 滋	ＰｗＣ Japan有限責任監査法人	パートナー　公認会計士
委員	竹内 郁夫	東洋紡(株)	代表取締役社長
委員	玉垣 雅之	因幡電機産業(株)	執行役員 経営企画室長
委員	近田 晶彦	日本ﾀﾀ・ｺﾝｻﾙﾀﾝｼｰ・ｻｰﾋﾞｽｽﾞ（株）	戦略パートナーユニット 関西・中部地域統括ディレクター
委員	寺田 健志	(株)大阪ソーダ	代表取締役 社長執行役員
委員	利倉 幹央	利昌工業(株)	代表取締役社長
委員	床田 知志	社会保険労務士法人　和	代表社員
委員	豊田 喜久夫	エア・ウォーター(株)	代表取締役会長・ＣＥＯ
委員	内藤 孝雄	フューチャーアーティザン(株)	取締役 兼 CDO
委員	長江 敬	(一社)大阪銀行協会	専務理事
委員	二階堂 暢俊	JR西日本ステーションシティ(株)	取締役会長
委員	半澤 賢	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
委員	藤本 宏樹	住友生命保険(相)	常務執行役員
委員	前田 隆行	日本生命保険(相)	常務執行役員

委員	松井 理晃	有限責任あずさ監査法人	パートナー
委員	南 浩一	京阪神ビルディング(株)	取締役会長
委員	村田 吉優	(株)サイネックス	代表取締役社長
委員	柳生 美江	(株)オレンジホールディングス	代表取締役
委員	安田 佳子	(株)日立製作所	関西支社 支社長付
委員	山本 純子	(株)SPLENDID21	代表取締役
委員	吉田 啓介	トランスコスモス(株)	常務執行役員
委員	淀 祐一郎	(株)オオヨドコーポレーション	役員室 室長
委員長ｽﾀｯﾌ	平野 剛	西日本旅客鉄道(株)	経営戦略本部 経営戦略部担当部長兼環境経営室長
委員長ｽﾀｯﾌ	谷本 匡弘	西日本旅客鉄道(株)	経営戦略本部経営戦略部 課長
委員長ｽﾀｯﾌ	北島 吉崇	西日本旅客鉄道(株)	経営戦略部
委員長ｽﾀｯﾌ	玄馬 宏祐	西日本旅客鉄道(株)	経営戦略部
スタッフ	飯田 ふみ	(株)神戸屋	経営戦略ディビジョン　プロフェッショナル
スタッフ	池田 祐実	日本生命保険(相)	本店企画広報部
スタッフ	石井 真	エア・ウォーター(株)	秘書室　課長
スタッフ	井上 晋一郎	因幡電機産業(株)	経営企画室 課長
スタッフ	大沢 健太郎	協同組合経営情報サービス	国際事業部管理課課長
スタッフ	大谷 司	(株)プラス PM	取締役
スタッフ	大野 香織	西日本電信電話 (株)	秘書室　主査
スタッフ	岡石 義和	(株)サイネックス	経理部 次長
スタッフ	岡本 英之	(株)竹中工務店	社長室 秘書グループ長
スタッフ	栗原 一平	サノヤスホールディングス (株)	企画部専任課長
スタッフ	合田 健介	西日本電信電話 (株)	秘書室 担当課長
スタッフ	小八木 真由美	JR 西日本ステーションシティ(株)	総務財務部 秘書
スタッフ	白﨑 裕敏	日本生命保険(相)	本店企画広報部　調査役
スタッフ	須貝 祐輔	井澤金属(株)	取締役総務部長
スタッフ	堰本 陽二	(株)大阪ソーダ	経営企画部長
スタッフ	團野 洋	TIS(株)	ビジネスイノベーション事業部ファンクション＆プロセスコンサルティング部 部長
スタッフ	土井 正彦	トランスコスモス(株)	執行役員 営業統括 西日本第二営業本部 本部長
スタッフ	徳島 一裕	第一生命保険(株)	関西マーケット統括部 関西マーケット推進課
スタッフ	中村 雅史	日本ﾀﾀ・ｺﾝｻﾙﾀﾝｼｰ・ｻｰﾋﾞｽﾞ(株)	製造・ハイテク・TTH 事業統括本部　西日本統括　クライアントパートナー
スタッフ	西川 佳秀	(株)日立製作所	関西支社 企画部 アドバイザー
スタッフ	松見 良三	ポラリス・キャピタル・グループ(株)	主席研究員
スタッフ	丸山 博正	(株)大阪ソーダ	管理本部管理部長　情報システム部長
スタッフ	光亦 一成	(株)奥村組	営業本部 民間営業推進部 推進課長
スタッフ	村上 康弘	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
スタッフ	山下 智	(株)奥村組	社長室 経営企画部 サステナビリティ推進課長
スタッフ	山田 正和	(株)PILLAR	総務人事部 次長
スタッフ	山中 一茂	(株)ロイヤルホテル	ホテル運営本部　副本部長
スタッフ	和田 知子	(株)神戸屋	経営戦略ディビジョン
代表幹事ｽﾀｯﾌ	平本 雅祥	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース長
代表幹事ｽﾀｯﾌ	村本 衛一	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース 次長（～3 月末まで）

代表幹事ｽﾀｯﾌ	藤嶋 大介	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース 主務（～3月末まで）
代表幹事ｽﾀｯﾌ	赤松 真弥	(株)大林組	理事　大阪企画部長
代表幹事ｽﾀｯﾌ	丸山 裕史	(株)大林組	大阪企画部 部長
代表幹事ｽﾀｯﾌ	鈴木 一隆	(株)大林組	大阪企画部 副課長
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
事務局	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問（事務局長補佐）
事務局	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
事務局	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
事務局	河村 啓	(一社)関西経済同友会	企画調査部 アソシエイト

【報告書】資本主義の再構築と企業経営
～ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言～

2025年５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　冨森　浩治
大阪市北区中之島６丁目２番27号
電話（06）6441-1031
https://www.kansaidoyukai.or.jp/
印刷所　あさひ高速印刷株式会社

2024-D-09

【報告書】資本主義の再構築と企業経営
～ビジネスを通して社会課題解決に挑む企業経営者への関西からの提言～
2025年（令和7年）5月

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives
〒530-6691
大阪市北区中之島6-2-27（中之島センタービル28階）
TEL:06-6441-1031　FAX:06-6441-1030

8 働きがいも 経済成長も
FSC ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C013086 www.fsc.org
VEGETABLE OIL INK
この印刷製品は、環境に配慮した工場で製造されています。 GREEN PRINTING JFPI P-D10004 本社・本社工場
Printed with UV Ink VOC Free
リサイクル適性Ⓐ この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。
UD FONT