

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

Summary

令和5年5月18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

0. BE THE LOVED COMPANY_問題意識とサマリー

問題意識

日本経済は、人口減少・少子高齢化という社会の大きな構造変化に直面。特に、地方経済に目を向けると、少子高齢化の進展と若者世代の首都圏への流出の加速、VUCAへの対応という多様かつ複雑な課題が加速度的に顕在化。国内で付加価値創出のボリュームゾーンを占める中堅・中小企業が、「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」という機能を十分に果たし、日本・地方経済の成長のドライバーたることが重要。

[産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（経済産業省、2023）](#)

サマリー

「良質な雇用機会の創出」と「付加価値の向上」の両立を志向する中堅・中小企業45社を抽出。経営の根幹の考え方や、その考えを浸透させる具体的なアクションをインタビューリサーチにより整理。得られたインサイトは、働きがいと働きやすさの両立を重視し社員の幸福度・満足度の向上を中心に据えるという、いわば「社員の幸せ」を目指す経営（人的資本経営）を起点に、中長期的なパーパスなどの「会社の羅針盤」と、永続的な成長を目指す「経営戦略」、ビジョンと経営を同期させる「組織デザイン」の3つのバランスが重要であること。調査した多くの中堅・中小企業は、様々な経営上の転換点を経て、その価値観を醸成、中長期的（3-10年ほど）かけて経営変革を進め、結果として企業価値の向上（利益率向上、売上拡大、新規採用数増加、離職率減少など）を達成

プロジェクト コンセプト

2022年度のリサーチと実証事業を経て、「地域の包摂的成長」を目指すべく、地域経済・雇用の循環を促進するような中堅・中小企業に対して、「社員の幸せ」を起点とする人的資本経営への気づき・転換・実践を推進するとともに、より多くの同様の価値観をもった企業の可視化とネットワーク強化を狙う。

1.1

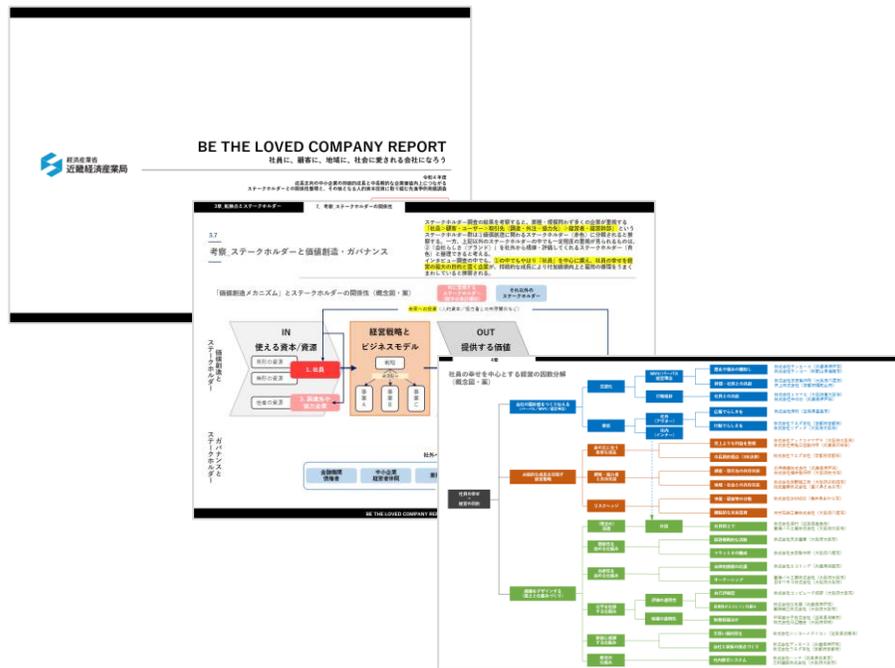
2022年度の取組_リサーチ・実証イベントの開催

- 調査報告書 (2023/5/18) -

- 実証事業_交流イベント (2023/3/24) -

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)

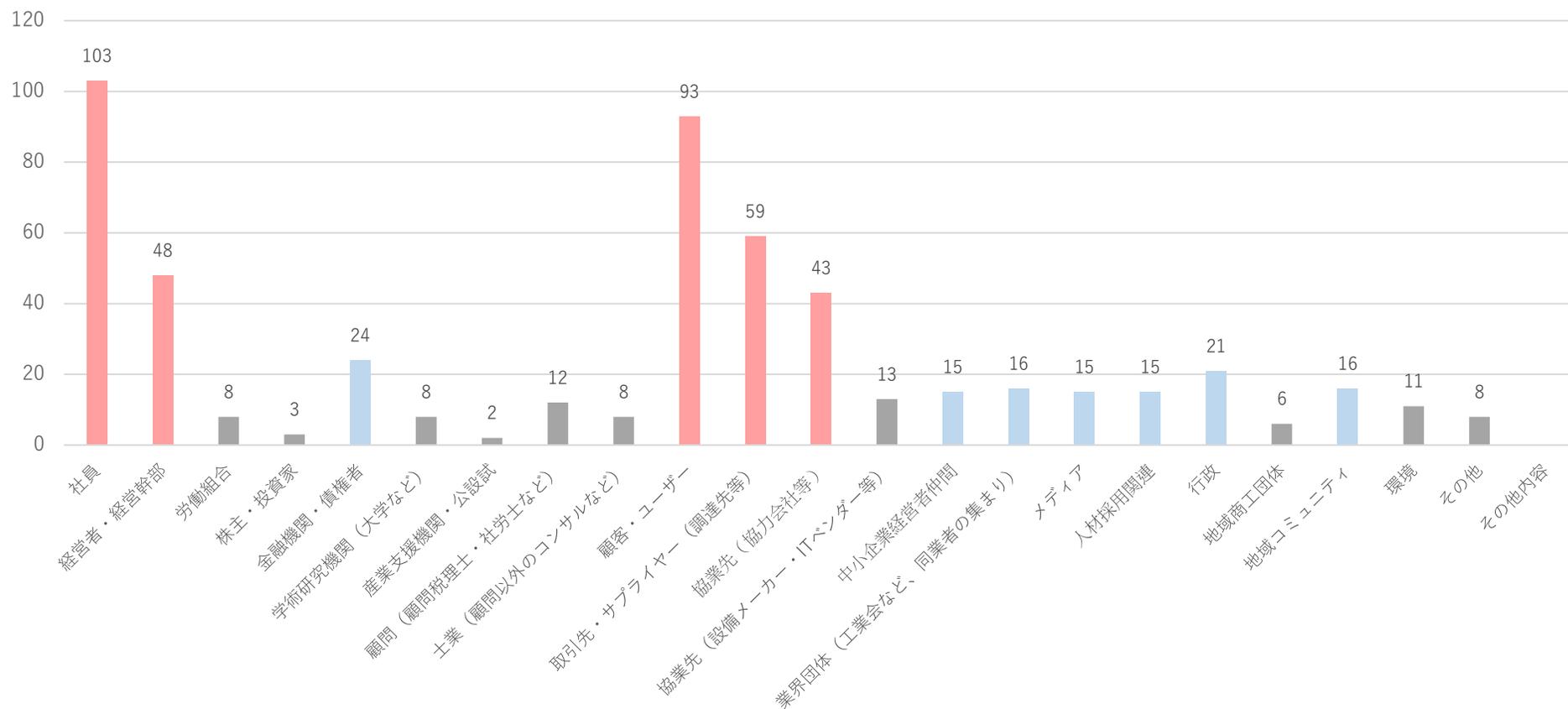
THE LOVED COMPANY DIALOGUE
(株式会社オカムラ Open Innovation Biotope “bee”)



1.2

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。



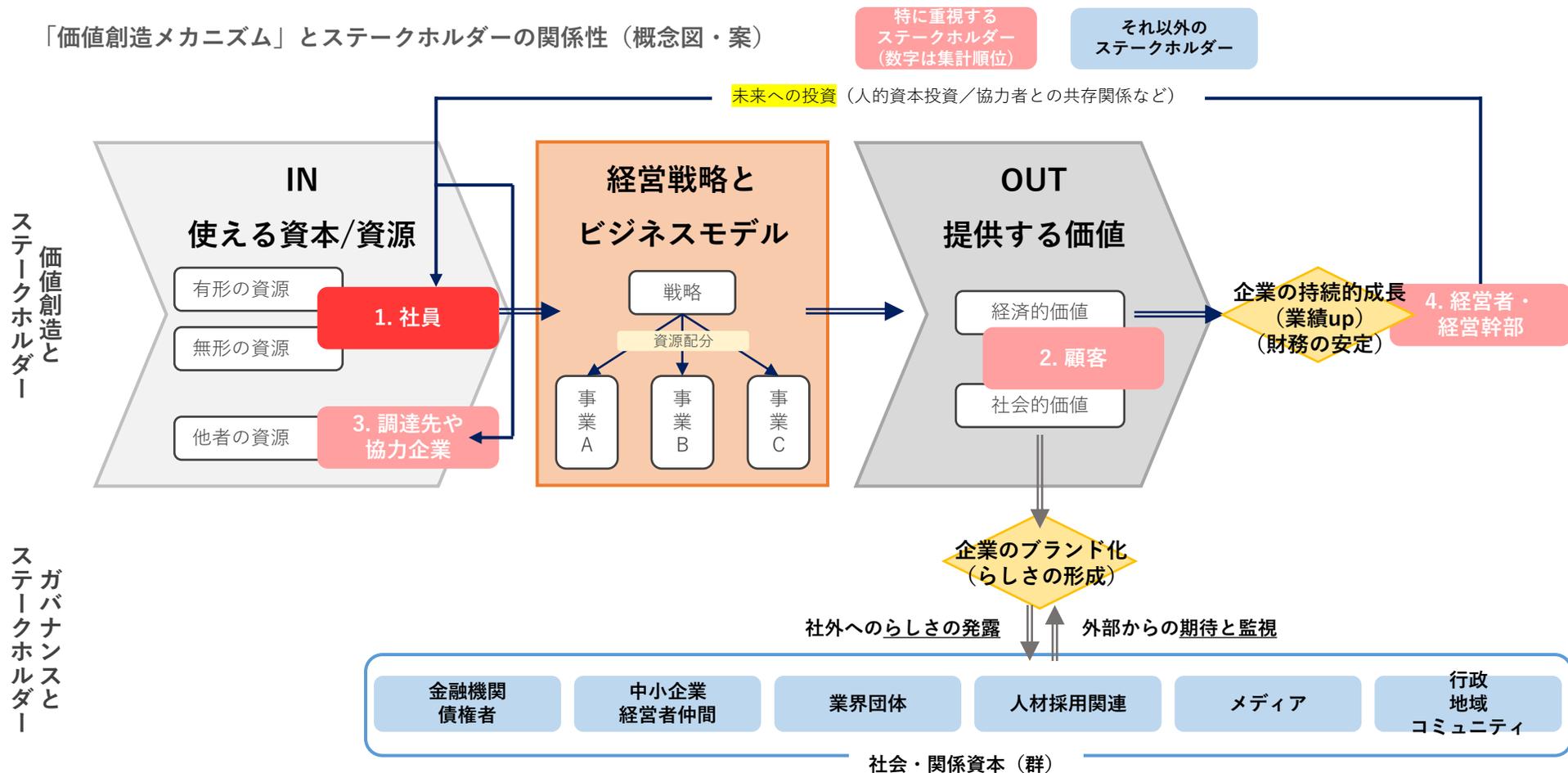
調査票回収済みの43社分

1.3

考察_ステークホルダーと価値創造・ガバナンス

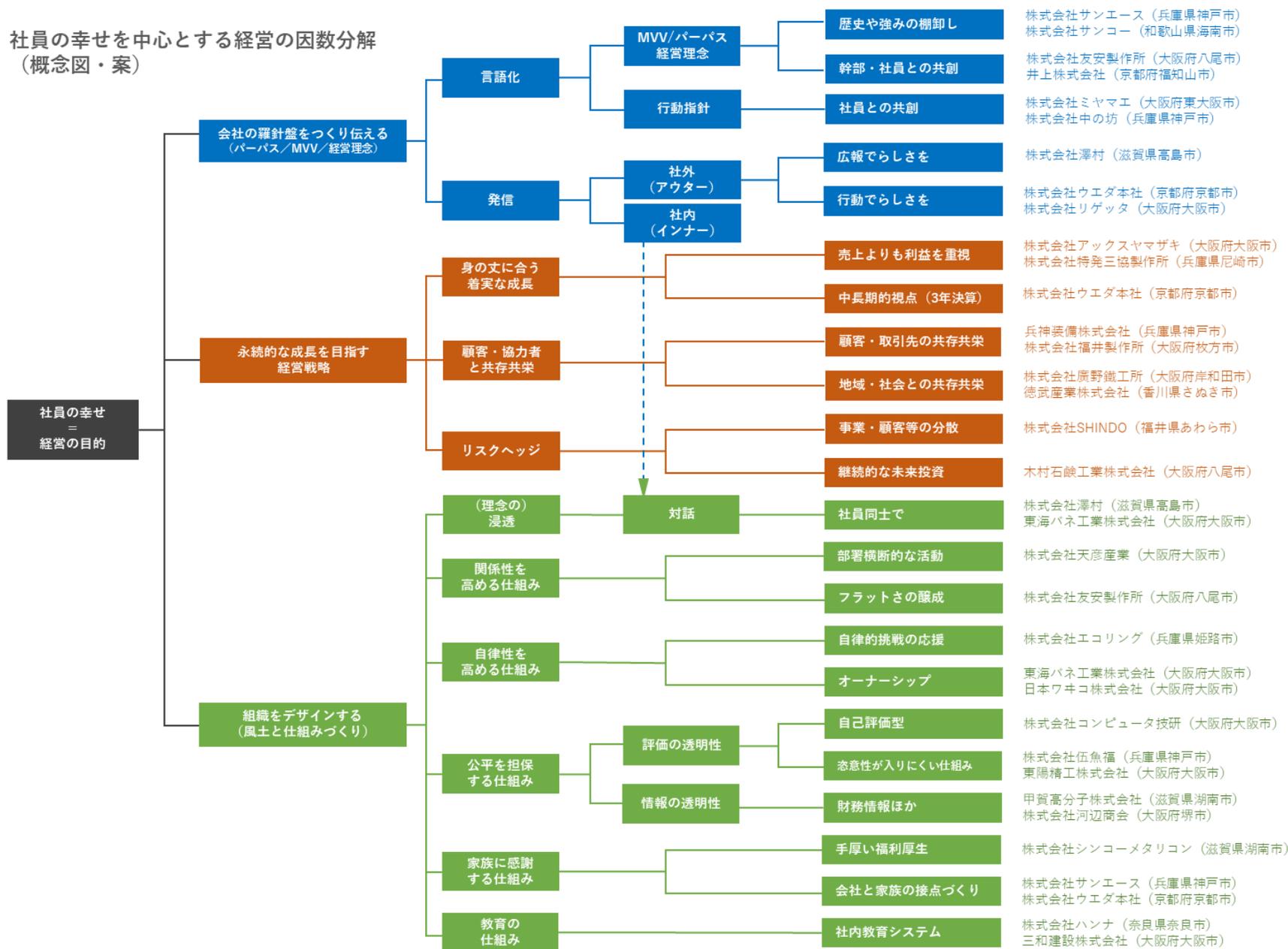
調査結果を考察すると、業種・規模に関わらず多くの企業が重視する「社員／顧客・ユーザー／取引先（調達・外注・協力先）／経営者・経営幹部」というステークホルダー群は「価値創造」との関係性が強いことが示唆される。一方、上記以外のステークホルダーの中でも一定程度の重視が見られるものは、「会社らしさ（ブランド）」を社外から規律する存在としてガバナンスに寄与すると考えられる。

「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

社員の幸せを中心とする経営の因数分解
(概念図・案)



2.1

インサイト_リサーチで発掘した「LOVED COMPANY」と取組

会社の羅針盤をつくり届ける
(パーパス・MVVなどを示す)

- 会社が大切にしている価値観を世に問い、発信する -
株式会社ウエダ本社（京都府京都市）

オフィスや空間設計、卸等を手がける1938年創業の働く環境の総合商社。会社の大幅な財務悪化の中、現在の岡村社長が同社に参画。グループ会社等の整理などを実施した後、会社の目指すべき方向性や大切にしたい価値観を作るとともに、社外への価値観の発信として「京都流議定書」という取組をスタート。

社外に対して自社の価値観を発信することは、同社の社員への納得感を高める教育の機会としても大きく貢献している。



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

- 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）

同社は1968年創業の「多くの楽しく歩く人」を増やすためにRegettaCanoeなど独創性の高いシューズ・サンダルを作る企業。

会社が大きく成長していく過程で社長への依存傾向が高まることに危機感を覚え、社員の自律性を育むことに挑戦。自社に関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することで、会社として目指したい姿が社員に自然と浸透し、自律性向上に貢献している。



<https://www.regeta.co.jp/index.html>

2.2

インサイト_リサーチで発掘した「LOVED COMPANY」と取組

持続的な成長を目指す
経営戦略

- 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）

1945年創業の金属加工に強みを有するものづくり企業。「ひとづくり」を軸に経営を推進しながら、「ものづくり」のプロを目指し続けている。

社員たちを守り、顧客と安心できる取引を続けるために、2017年に新工場に移転した際には、自らで関係業者との交渉やとりまとめを行う「分離発注」を実施。地元の企業や地域のプロの方との意見交換や地元業者の参画などを通じて、地域とのリレーションを強固にするとともに、新工場ではその**地域住民に対して非常時の避難場所へと提供することも想定**するなど、地域貢献を常に考え続けている。



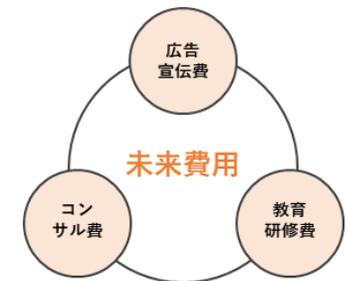
<https://hirono-iwc.co.jp/>

- 「未来費用」という考え方 -

木村石鹸工業株式会社（大阪府八尾市）

1924年創業の石鹸メーカー。職人の手作業による釜焚き製法の石鹸づくりから、人の生活に寄り添った細やかなニーズを捉えた製品開発を進めながら、「人を信じる」経営に取り組んでいる。

そんな同社では、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**」と定義している。毎期の経営を振り返る中で、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」という意味につながるため、結果として、**経営者、幹部のマインドセットが未来に投資し続けることにポジティブな変化**をもたらしている。



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

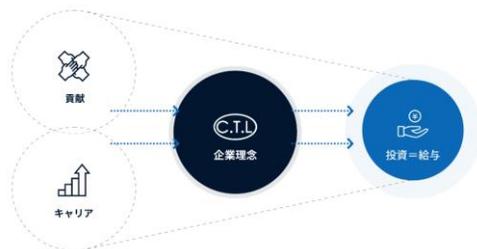
2.3

インサイト_リサーチで発掘した「LOVED COMPANY」と取組

組織デザイン
(制度より風土づくり)- オーナーシップ制度（ノーレイティング導入） -
株式会社コンピュータ技研（大阪府大阪市）

1983年設立のシステムインテグレーションからDX、ソーシャルビジネスまで幅広い社会課題に挑戦するソフト開発企業。

同社が取り組む「オーナーシップ制度」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、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。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が重なり、付加価値額も大きく増加し全体としての業績アップ・社員数増と好循環が生まれるきっかけとなっている。



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

- 働く社員の視点にとことん立つ -
株式会社シンコーメタリコン（滋賀県湖南市）

金属部品の表面処理のひとつ「溶射」に特化する創業90年の金属加工企業。「3K」の職場であり離職率も95年には40%弱と高止まりする中、現社長による「人を大切にする経営」、働く社員にとことん寄り添う風土改革の実践に着手。

12年に開始した毎月1回育休中に赤ちゃんを会社に連れてきてもらう「育休出勤」制度や、男性の7日連続育児休暇取得を義務化する「イクメンセブン」など充実した福利厚生、着任6ヶ月ですべての業務を2周させる新人研修制度の創設など、社員の目線にたった取組をとことん「お節介」することで会社を成長させている。

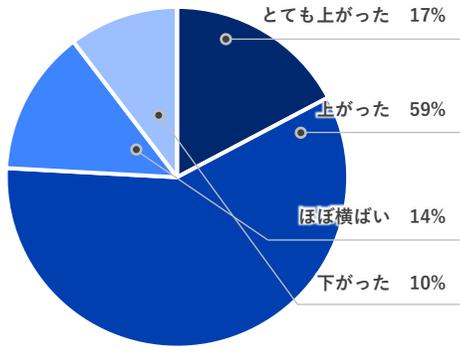


<https://www.shinco-metalicon.co.jp/>

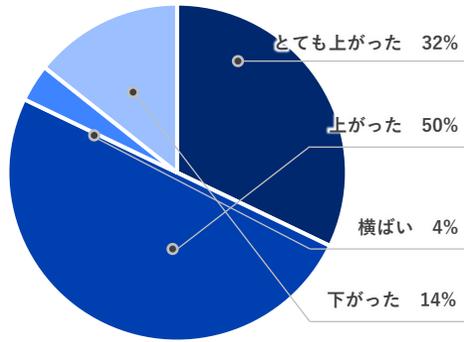
3. 社員の幸せを中心とする経営の”効果”

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。

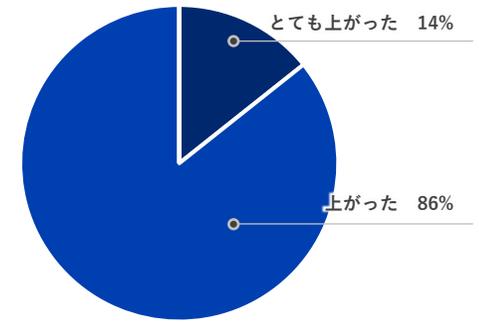
売上の伸長



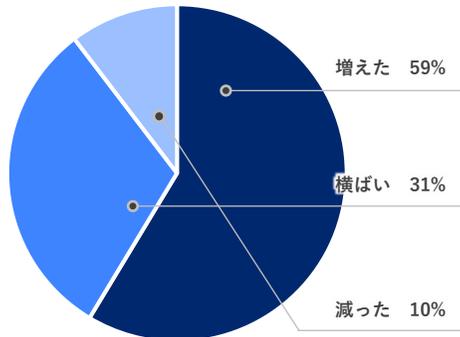
利益の伸長
(営業利益)



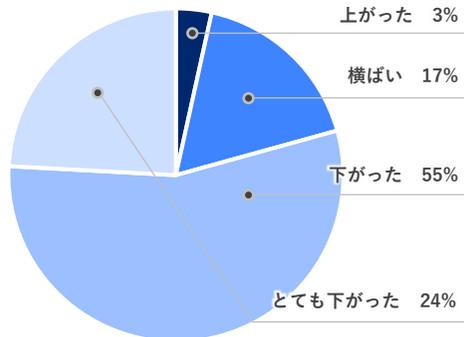
賃上げ
(一人当たり給与支給額)



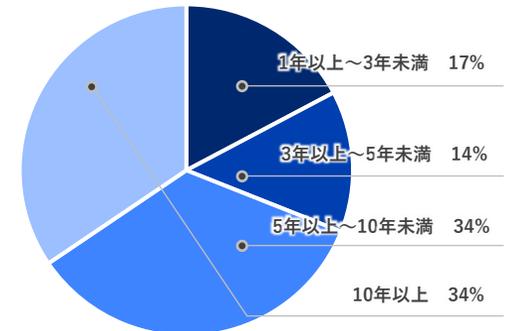
社員数の増減



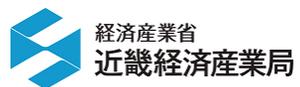
離職率



「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）



BE THE LOVED COMPANY

社員に、顧客に、地域に、社会に愛される会社

フルバージョンはこちら



https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report.pdf

APPENDIX

参考資料

Appendix_01

モデル企業群（調査対象先）の選定

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。



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

Appendix_02

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/
木村石鹼工業株式会社	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/

Appendix_02

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/

Appendix_02

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/