

The DIALOGUE

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

LOVED COMPANYから学ぶ、自律的な人を育む人的資本経営の要諦

岡山経済同友会 ひとつづくり委員会

2025/12/2





沼本 和輝 Kazuki NUMAMOTO

経済産業省
近畿経済産業局 地域経済部 地域経済課 総括係長
大臣官房 業務改革課付（併任）

1990年兵庫県神戸市生まれ、大阪市立大（法）卒。

2014年経済産業省近畿経済産業局入省。航空機産業のR&D事業策定、SC振興等に従事しつつ、2021年よりデザインアプローチの政策活用可能性を探る「JAPAN+D」プロジェクト立ち上げに尽力。

2022年から中堅・中小企業70社の協力のもと、社員の幸せと会社の成長の両立を目指す「人的資本経営」の解像度向上と、機運情勢を目指す「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」などに取り組みながら経済産業省本省にも併任し、同省の組織経営改革にも従事。

Forbes JAPANスモール・ジャイアンツ イノベーター／オフィシャル
コラムニスト、（独）RIETI コンサルティングフェロー（2021-2023）



経済産業省の変革

経済産業省の哲学・羅針盤（Mission, Vision, Values）を策定（2023）

MISSION

未来に誇れる日本をつくる。

VISION

つながりを力に、進化し続ける

VALUES

本質的な課題に挑戦する

自由に個の力を発揮する

多様な力をかけ合わせる



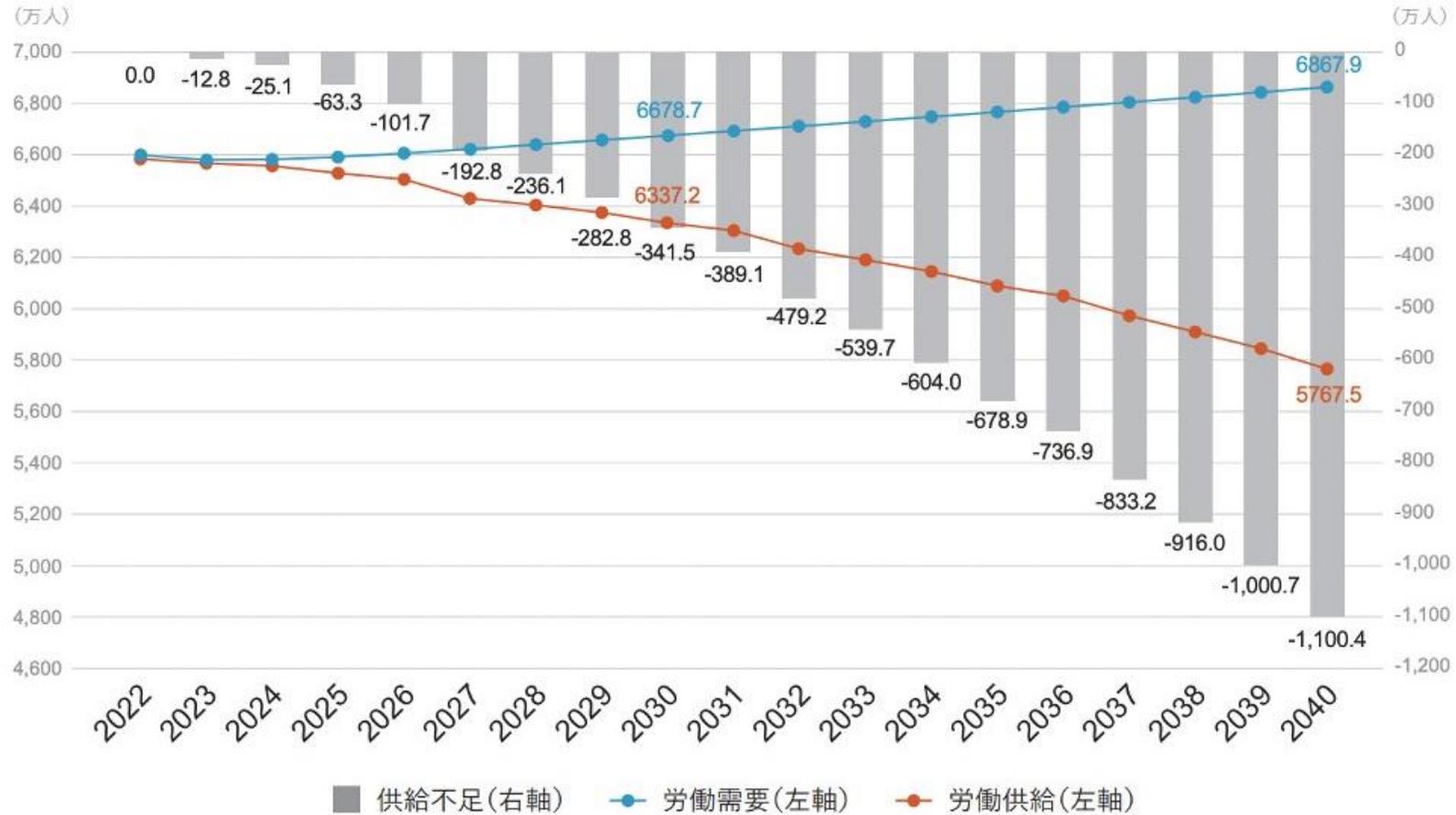
本日の位置づけと内容

ひとづくり委員会のみなさんと一緒に「ひと」の可能性を感じ、考えを深めること

1. **人を取り巻く外部環境の変化 - 労働供給制約社会 -**
2. これからの経営で強化すべき考え方 - 今いる人を大切にする「人的資本経営」 -
3. 実践例からみる人的資本から企業価値への変化のプロセス
4. 人的資本経営が育む「自律型中核人財」
5. まとめ（今いる人を大切にする循環）

労働供給制約社会という人口動態の新常態

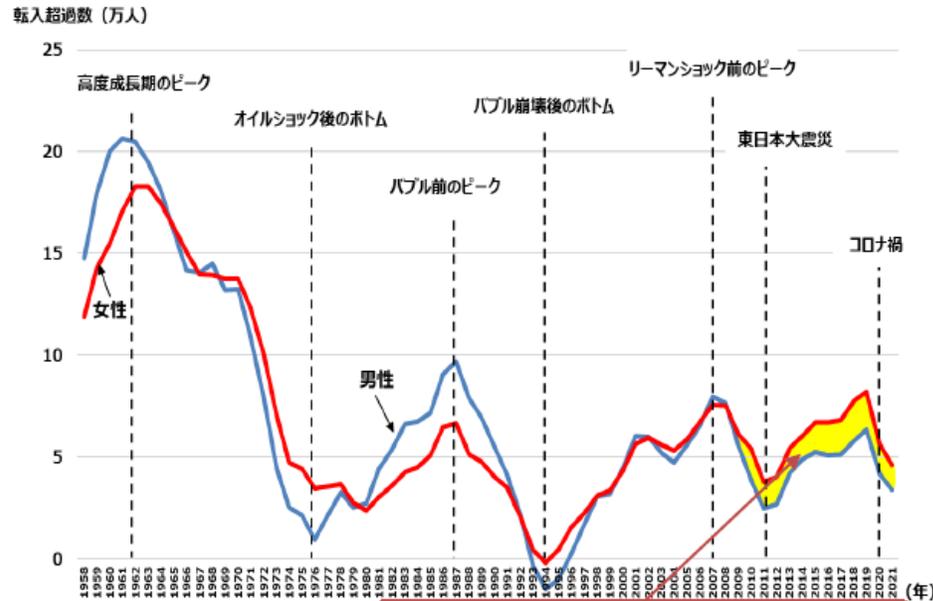
2040年には日本全体で働き手が1,100万人不足。人口・就業者数ともに減少局面に突入。



東京一極集中と地域の選択肢創出の可能性

地方から東京圏への流入が加速。可処分所得・時間が高い地域の「良質な雇用」の創出が地方創生の鍵に。

東京圏への転入超過数*1



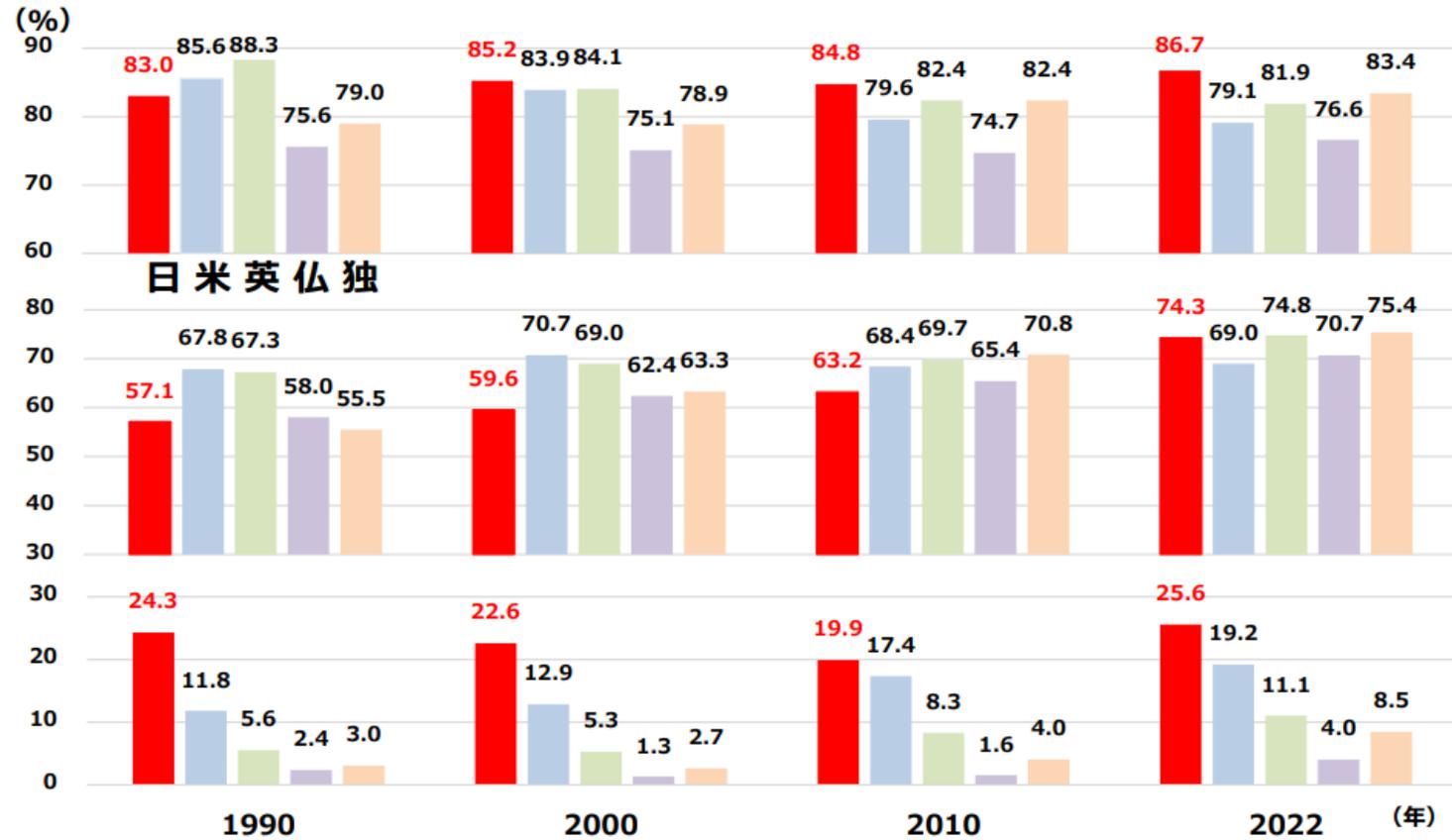
2007年以降の転入超過の累計は、
女性：92.4万人、男性：74.6万人
 ⇒ 2007年からの**15年間の累計**で、
女性の方が17.8万人多く流入。

東京圏への流入者の移住の背景*2

1位	希望する職種の仕事が見つからないこと (全体：25.6%) ※男性：28.4%、女性：22.9%
2位	賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと (全体：19.5%) ※男性：23.4%、女性：15.5%
3位	希望することが学べる進学先がないこと (全体：15.2%) ※男性：15.3%、女性：15.1%
4位	自分の能力を生かせる仕事が見つからないこと (全体：14.8%) ※男性：18.8%、女性：10.9%
5位	日常生活が不便なこと (全体：11.9%) ※男性：10.0%、女性：14.0%

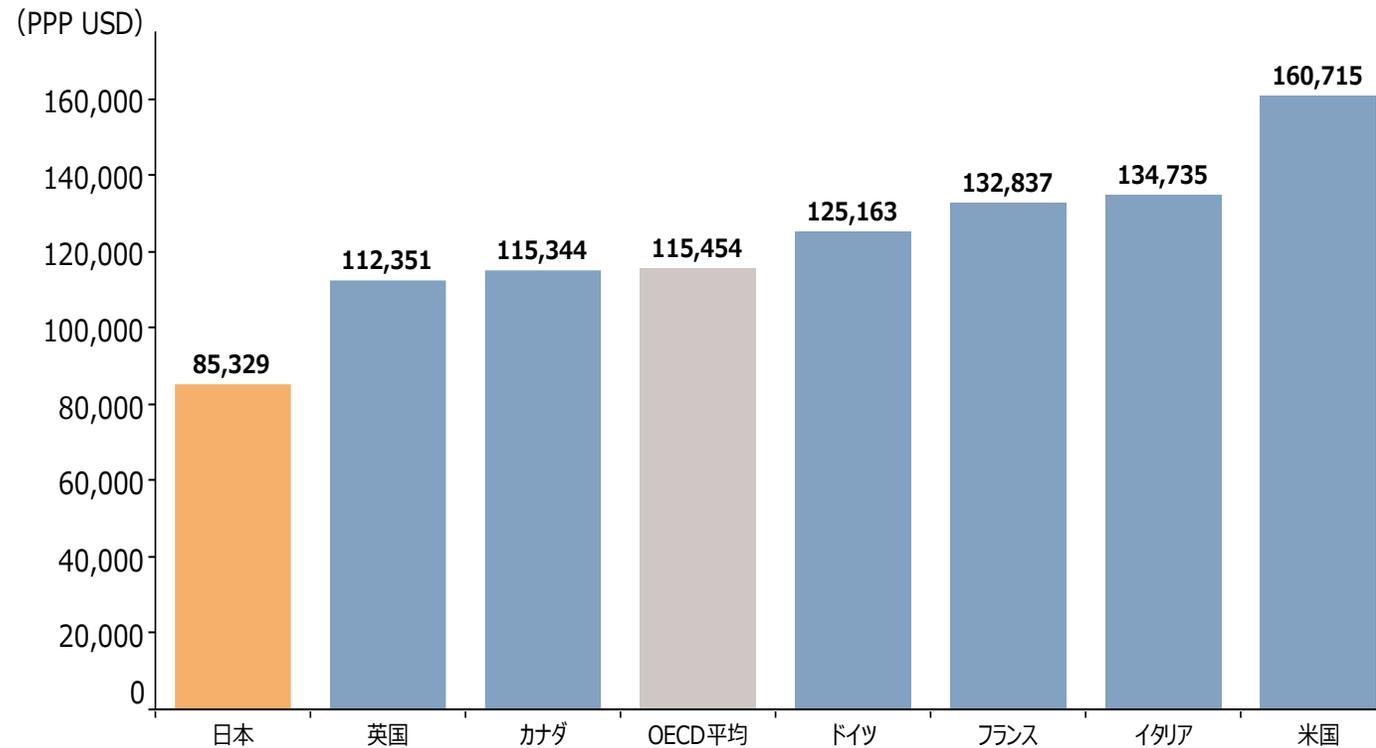
日本の労働参加率の高止まり≡完全雇用社会への近似

男性・女性・高齢者別の労働参加率はいずれも世界最高水準



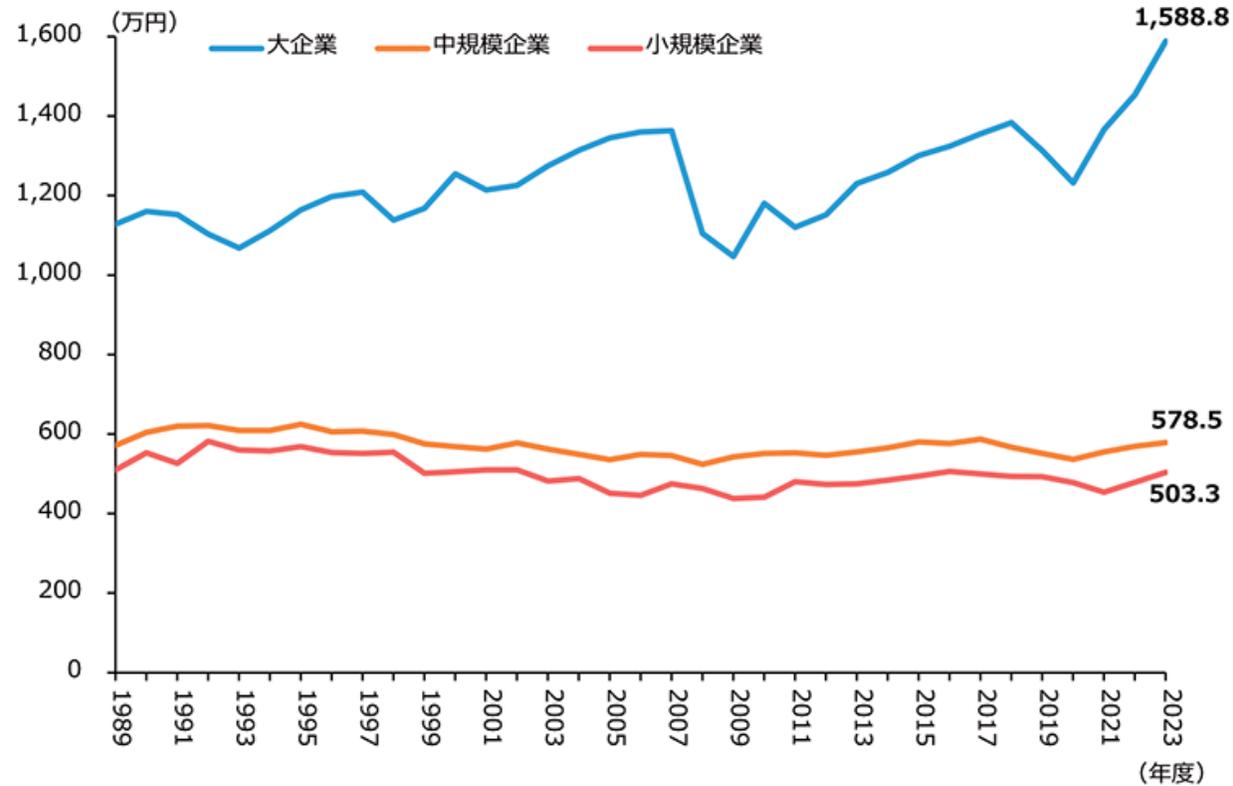
日本の国際競争力向上に向けた生産性向上の必要性

働き手が減る中で、未来のために持続的な経済成長を図るには労働生産性（付加価値）を上げる必要



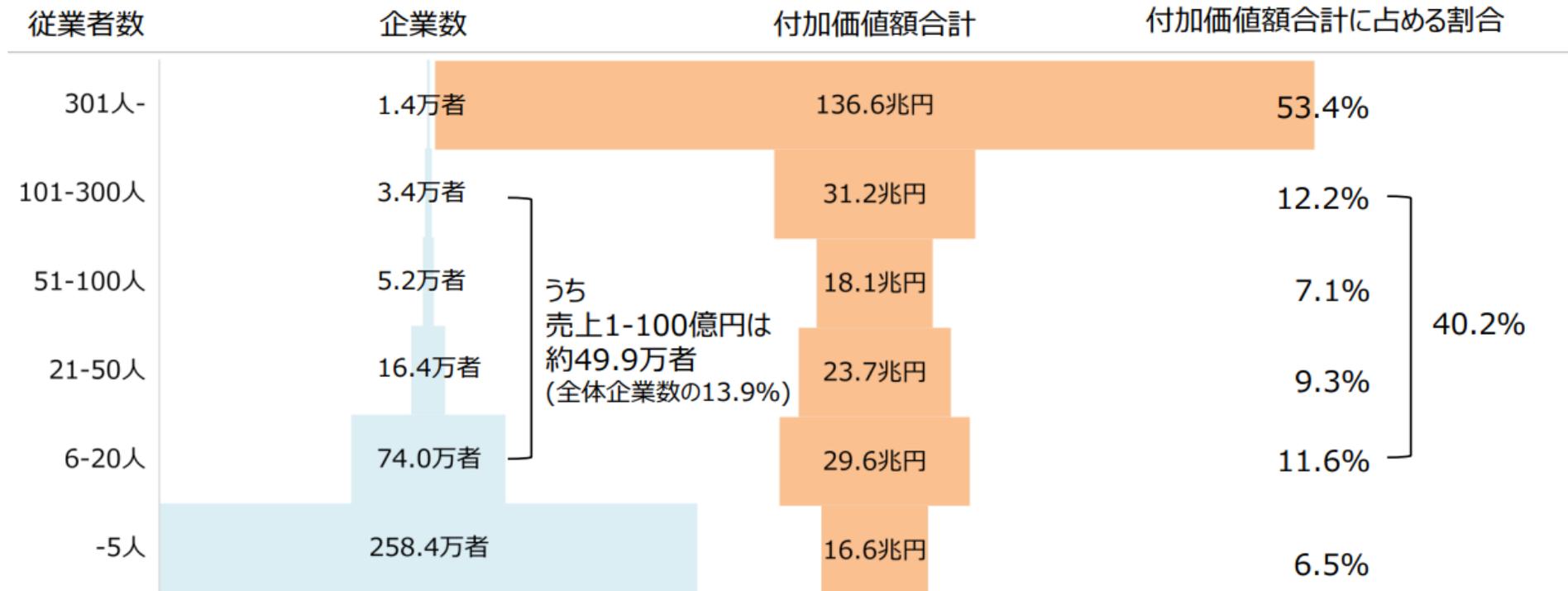
企業規模別の労働生産性の推移

大企業と中小企業・小規模事業者で生産性格差は大きいということは、ポテンシャルが存在するという事



日本の企業数と付加価値の状況

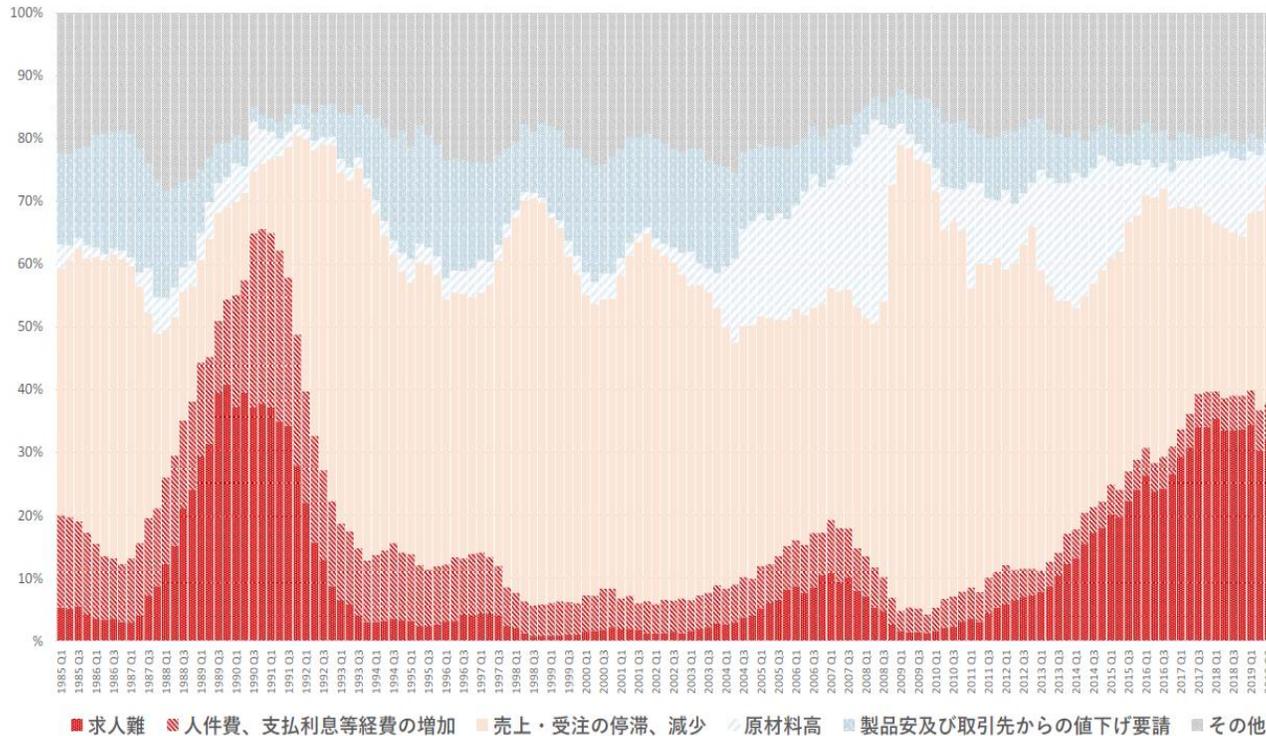
ボリュームゾーンたる「中堅・中小企業」の労働生産性向上がポイント



約30年ぶりの「経営課題」としての人材難の到来

2020年までは増加・横ばいの就業者数が減少局面に突入。外部環境が変化する中で「前提」を変える必要

中小企業における「経営上の問題点」の推移（1985-2019）



2010年～2020年

【就業者数】増加・横ばい × 【求人難】増加

人が不足すると「採用」という手法で補填する
採用能力の有無が人材獲得競争のレバレッジに（制約条件は内部）

2020年以降

【就業者数】減少 × 【求人難】増加

「採用」で補填できる確率は低下（制約条件は外部）
人が採れないことを前提に考える

今いる人の可能性を
最大化する

省力化投資により
リソースを再分配

結果として、人に選ばれる会社を目指す

本日の位置づけと内容

ひとづくり委員会のみなさんと一緒に「ひと」の可能性を感じ、考えを深めること

1. 人を取り巻く外部環境の変化 - 労働供給制約社会 -
2. **これからの経営で強化すべき考え方** - 今いる人を大切にする「人的資本経営」 -
3. 実践例からみる人的資本から企業価値への変化のプロセス
4. 人的資本経営が育む「自律型中核人財」
5. まとめ（今いる人を大切にする循環）

「今いる人を大切にする」こと

元法政大学 坂本教授の言葉

日本の生産性が低いのは、
社員の能力が発揮されていないからである。
その理由は
会社が社員を大切にしておらず、
大切にされていない社員が会社のために能力発揮するはずがない。

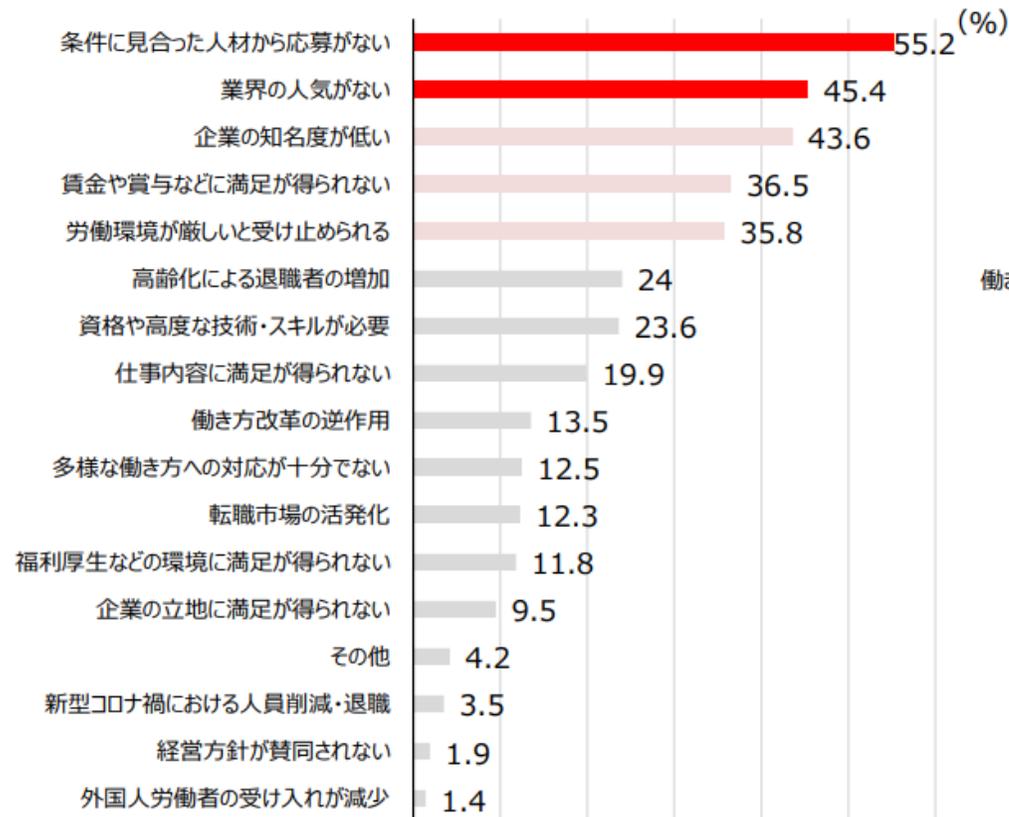


人を大切にする経営学会会長 元法政大学大学院 教授 坂本 光司

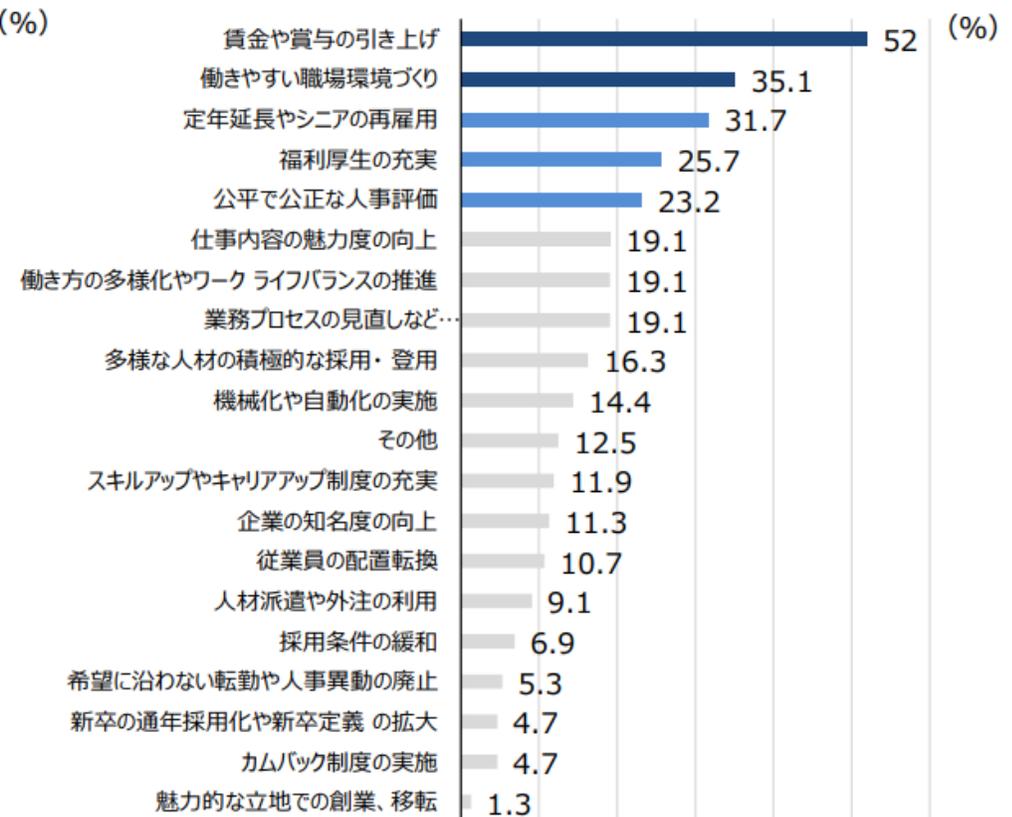
「今いる人を大切にする」という意識差

不足企業の主な関心は外部（見栄え・知名度）、充足する企業が感じる要因は内部（働きがい・働きやすさ）

人手が不足している企業の要因（中小企業）



人手が不足していない企業の要因（中小企業）



- 問い -

社員を大切にすることこそ、「人的資本投資」の要諦ではないか

そのような「人的資本経営」が実現してこそ、「人に選ばれるいい会社」となるのではないか

いい会社があつ「良質な雇用」が地域に増えることで、地域の可能性を引き出し日本を強くするのではないか

(参考) 人的資本経営

「人」は管理の対象となる「人的資源」ではなく、価値の創造し増やすことのできる「人的資本」である

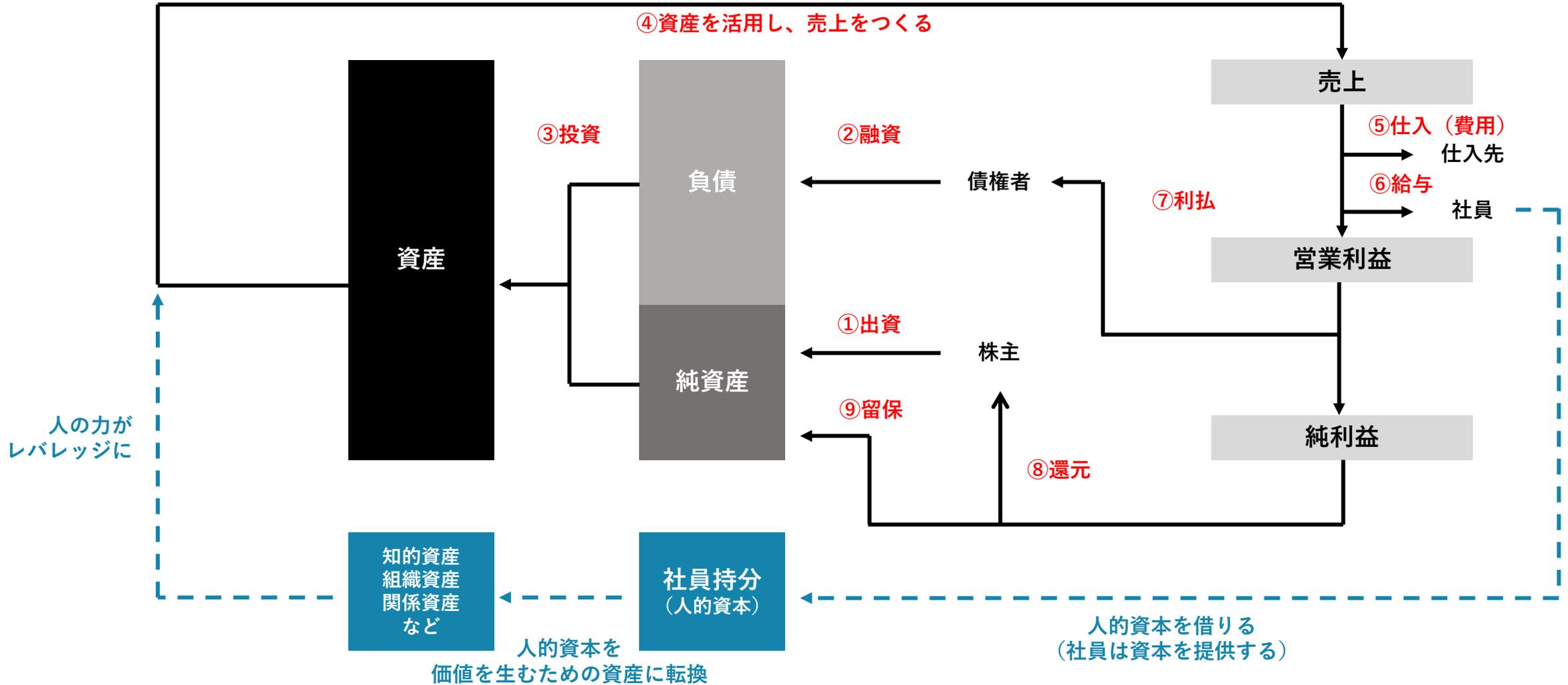


【仮説】人的資本経営（解釈）

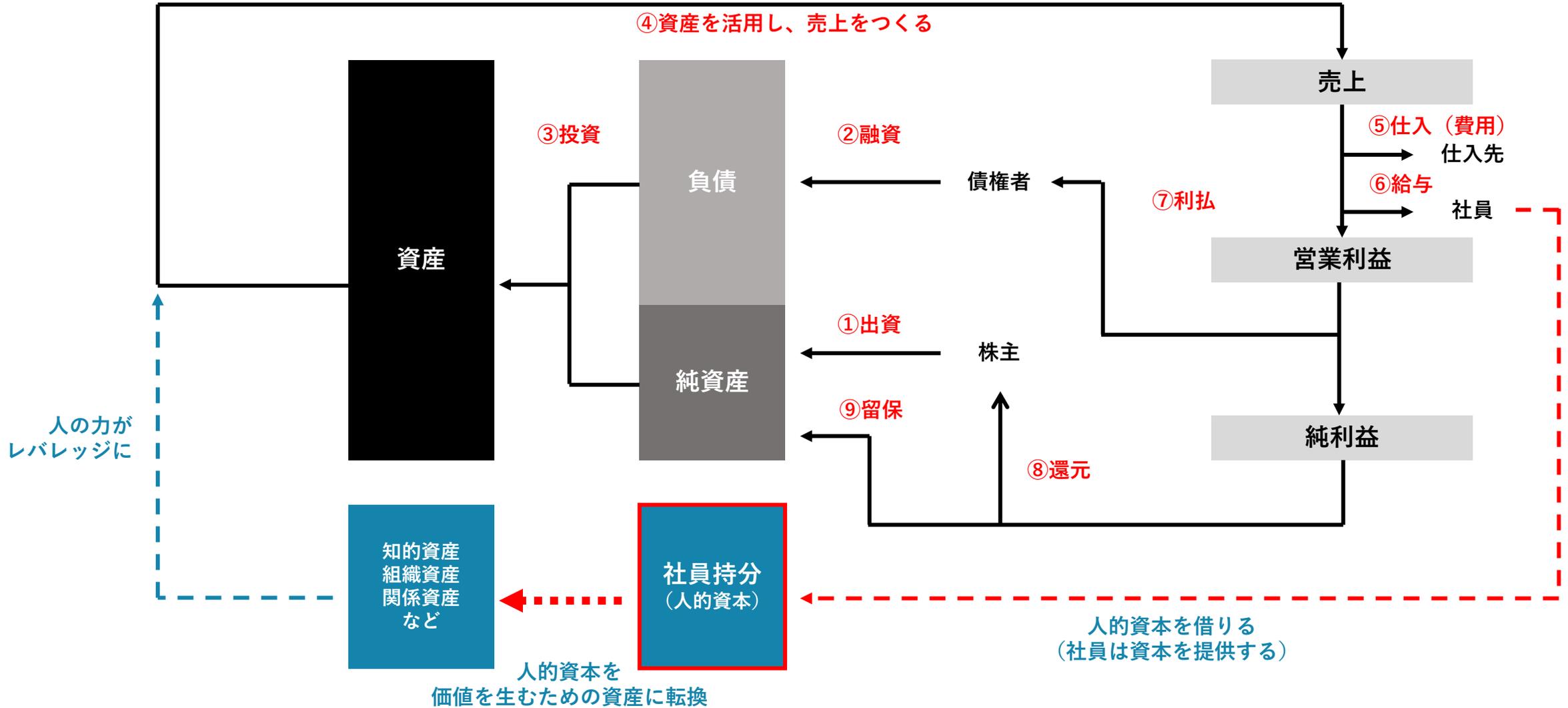
人的資本は誰の持ち物か？

- 人的資本（人がもつ資本≡時間・体力・知識・経験など）は、一人ひとりの個人が持つもの
- 企業や組織は、その一人ひとりの資本を借りて、価値創出を行う主体である
- その資本を投下するかの判断は、個人の内発的動機にもとづく自己決定にある。企業・組織は強制することはできない
- そのため、企業・組織は、個人が資本を高めたい・使いたいと内発的に思うような環境・機会を整備・提供する必要がある
- その資本を知的資産に転換して価値をつくるならば、転換できる「場」も企業・組織は複数用意する必要がある
- 価値の多寡は、関係性に応じて変わる

【仮説】人的資本と企業価値の循環（イメージ）

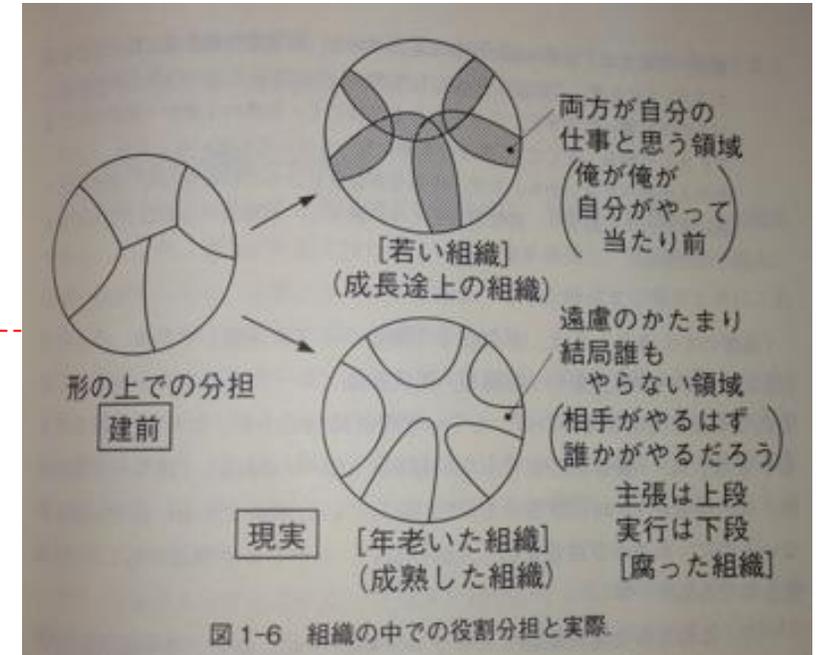
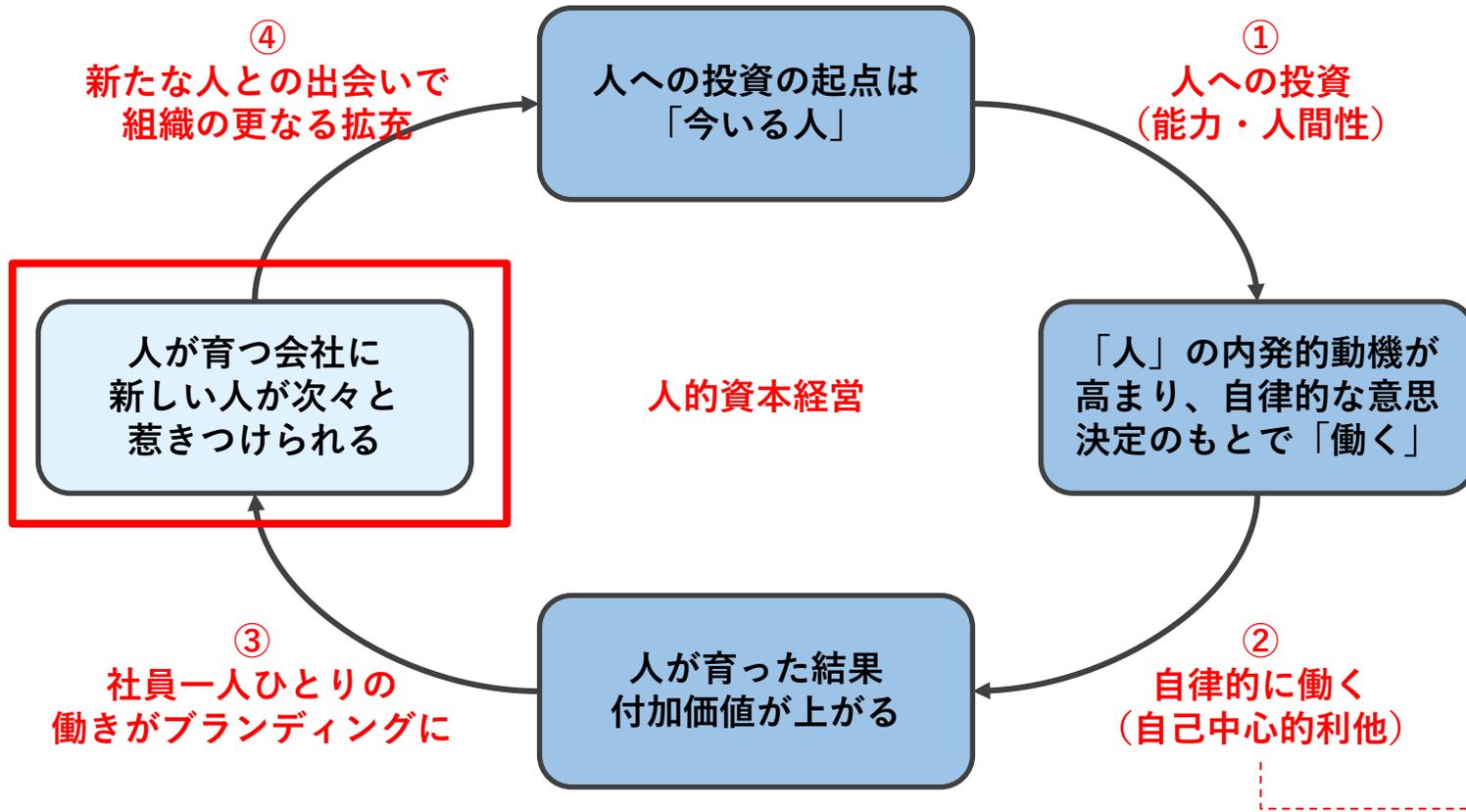


【仮説】人的資本と企業価値の循環（イメージ）



問い（人に選ばれるいい会社とは？）に対する現時点の結論

「今いる人」を起点として、その人達の主体性の拡充をもって付加価値向上と企業成長を両立する企業



(仮説というより直感)

地域のイケてる中小企業の方が、人を活かした経営（人的資本経営）ができているのではないか？

BE THE
LOVED
COMPANY



社員に、顧客に、地域に、社会に、愛される会社になろう

BE THE LOVED COMPANY PROJECT でたてた「問い」

人を選び、人に選ばれるいい会社とは何か？

BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0 (2022fy)

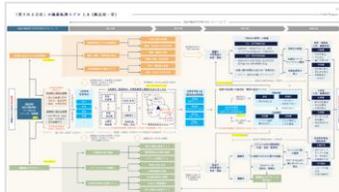


https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report.pdf



いい会社の「営み」を知る

BE THE LOVED COMPANY REPORT 2.0 (2023fy)

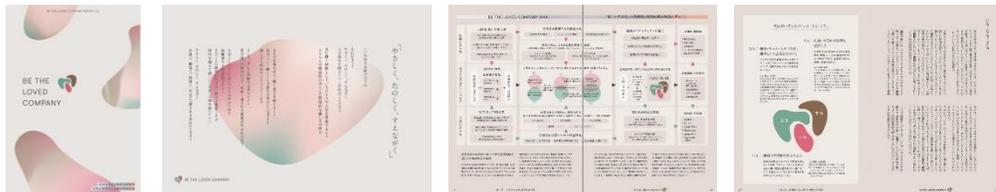


https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_2.pdf



いい会社の「循環」を知る

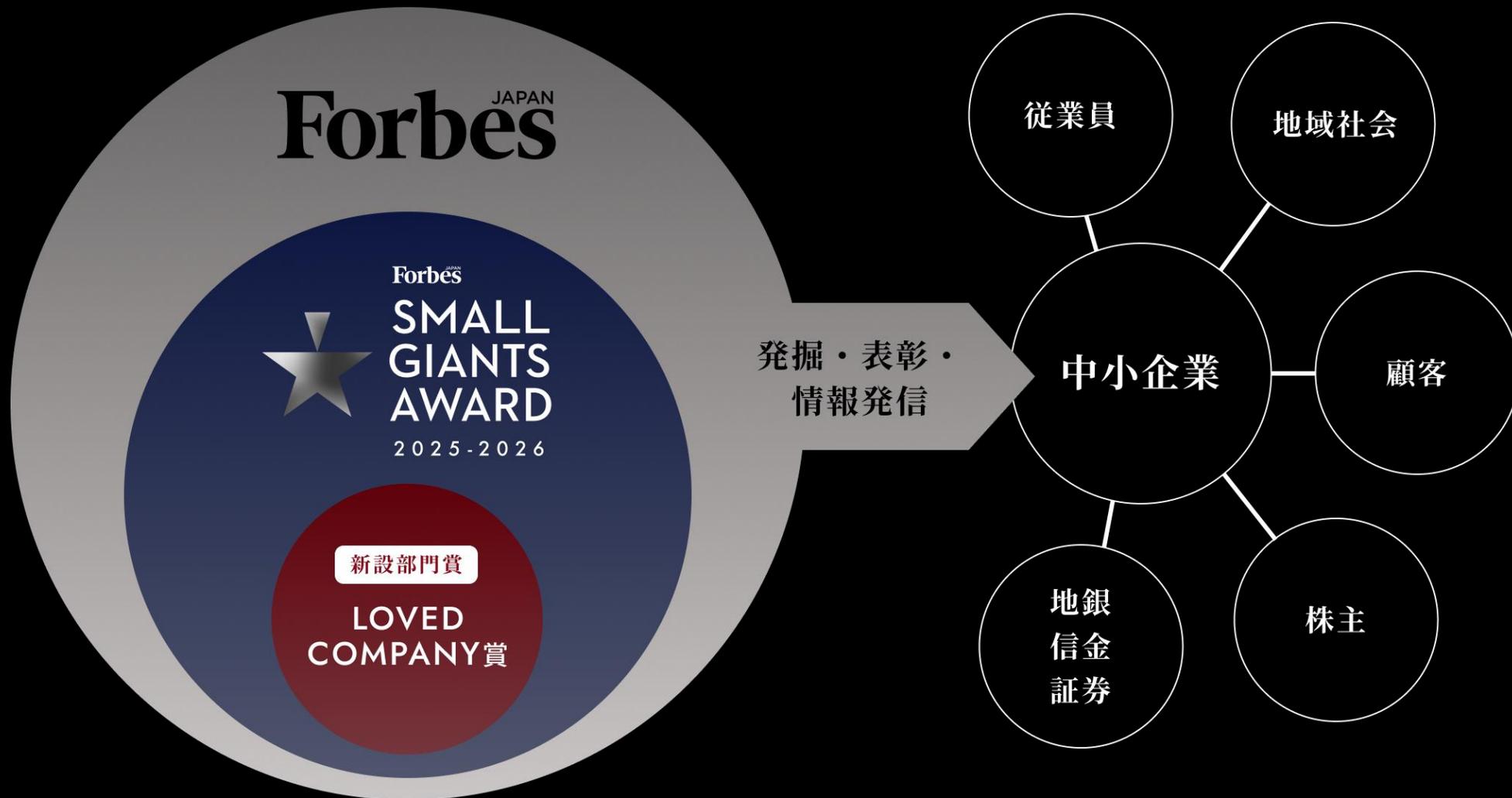
BE THE LOVED COMPANY REPORT 3.0 (2024fy)



https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_3.pdf



いい会社の「在り方」を知る





いい会社の「営み」を知る

給与は、人に対する投資だ
- 自己申告型給与制度 -



くらし、気持ち、ピカピカ
木村石炭

仕事の中身が”分かる”ことから
協力も応援も生まれる
- SNS型業務日報 -



友安製作所
Add Colors to everyone's Life

育児期はみんな不安だから
- 月一の育休出勤 -



会社と社員の頑張りを形に
- 業績連動型仕出し弁当 -



ヒョウゴベンダ

社員ひとりひとりの思考や行動の
特性を見える化

- EG：エマージェネティクス -



全員が「お客様満足度向上担当」
- 逆ピラミッド組織図 -

『日本ワコ株式会社組織図』

改定：2022年12月1日



Since 1926

NIPPON WICO

アルミコンロッドの専門メーカー

「会社のありのまま」を発信
- らしさのSNS広報 -



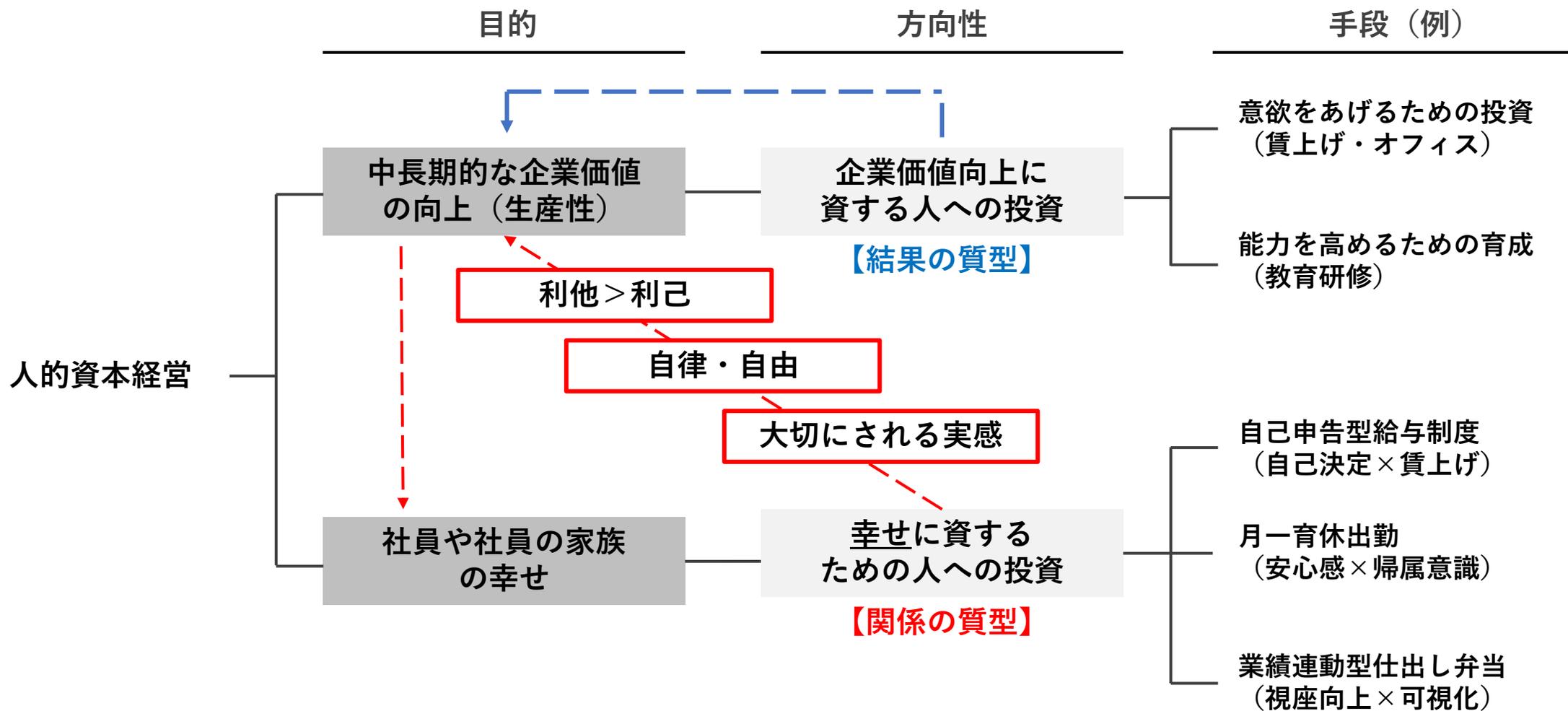
感謝の声を社員に直に届ける
- エンドユーザーの会社訪問 -



 株式会社 福井製作所
FUKUI

【仮説】 人的資本経営・投資の「幅」

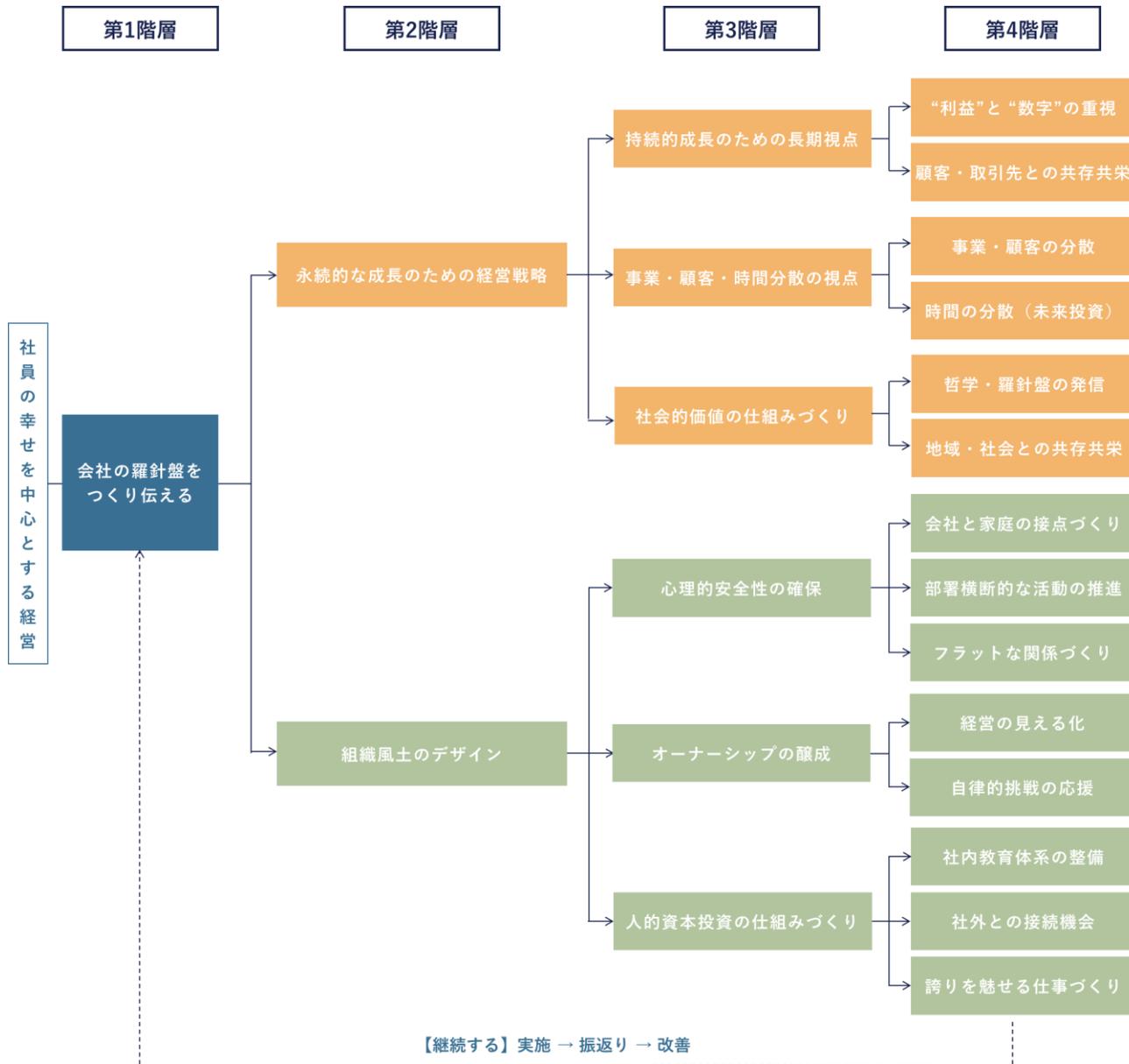
社員を大切にするという観点まで、人的資本投資の視野を広げる必要があるのではないか



投下する資源は資金が主

投下する資源は資金に加え、時間や関係性も必要

社員の幸せを中心とする経営図解 2.0 (概念図・案)



BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0

フルバージョン

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



p.41以降に具体事例を掲載

BE THE LOVED COMPANY REPORT 2.0

フルバージョン

https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_2.pdf



p.65以降に具体事例を掲載

本日の位置づけと内容

ひとづくり委員会のみなさんと一緒に「ひと」の可能性を感じ、考えを深めること

1. 人を取り巻く外部環境の変化 - 労働供給制約社会 -
2. これからの経営で強化すべき考え方 - 今いる人を大切にする「人的資本経営」 -
3. 実践例からみる人的資本から企業価値への変化のプロセス
4. 人的資本経営が育む「自律型中核人財」
5. まとめ（今いる人を大切にする循環）



いい会社の「営み」を知る



Case 2

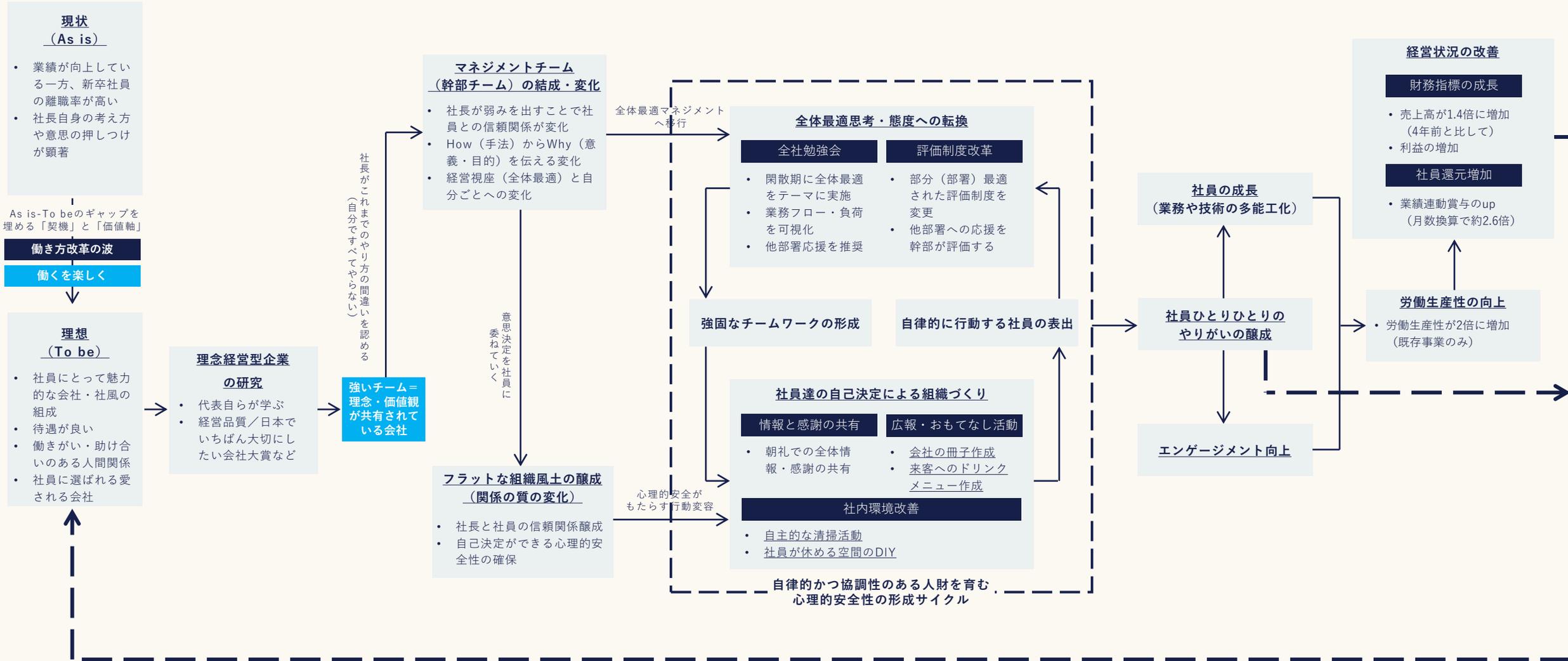
カルモ鑄工株式会社

カルモ鑄工株式会社（兵庫県神戸市）は、アルミ合金鑄物・銅合金鑄物の木型製作から鑄造、機械加工、熱処理や表面処理、耐圧検査も含めた一貫生産を短納期で提供出来ることを強みとする1944年創業の老舗製造業である。

創業以来、業界に先駆けた取り組みとお客様とのパートナーシップ構築に努め、技術力、対応力、品質、スピードにおいて飽くなき追求を続けた結果、自動車エンジンや航空機部品、高速鉄道の部品など日本の基幹産業を支えるポジションを獲得している。時代の変化を柔軟に捉え、顧客だけでなく社員に選ばれる企業を目指し、不断の組織改革に取り組むその姿を分析した。

代表者：代表取締役社長 高橋 直哉
所在地：兵庫県神戸市西区高塚台3丁目1番45号
設立：1944年
事業内容：鑄造を中心とする金属加工業
URL：<http://karumo.com/>

Input Output 01 Action / Input Output 02 Outcome



人(社員)の幸せを中心とした経営の好循環の創出



Case 8

株式会社フジワラテクノアート

1933年に創業した株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市）は、日本酒、焼酎、醤油、みそなどの製造に必要な醸造機械、食品機械、バイオ関連機器等の設計・開発、プラントエンジニアリングも行うメーカーである。その強みは、フルオーダーメイド、単品からエンジニアリングまでのトータルサポート、高い品質と耐久性、アフターフォローの徹底であり、結果として国内の機械製麺能力シェア80%を誇り、国内のみならず海外からも高い需要を誇る。

これまで日本の食文化の大事な部分を顧客とともに守り続けてきた中で培われてきた同社の強み・風土を今後も大切に、そしてVUCAの時代でも、イノベーションにより持続的に価値を創出し続けるためにも、経営理念（2016年）・人事制度（2017年）を刷新、2018年には2050年を見据えた開発ビジョンを策定し、事業・DX・組織づくり、そしてもっとも大切な人づくりの変革に挑戦し続けている。

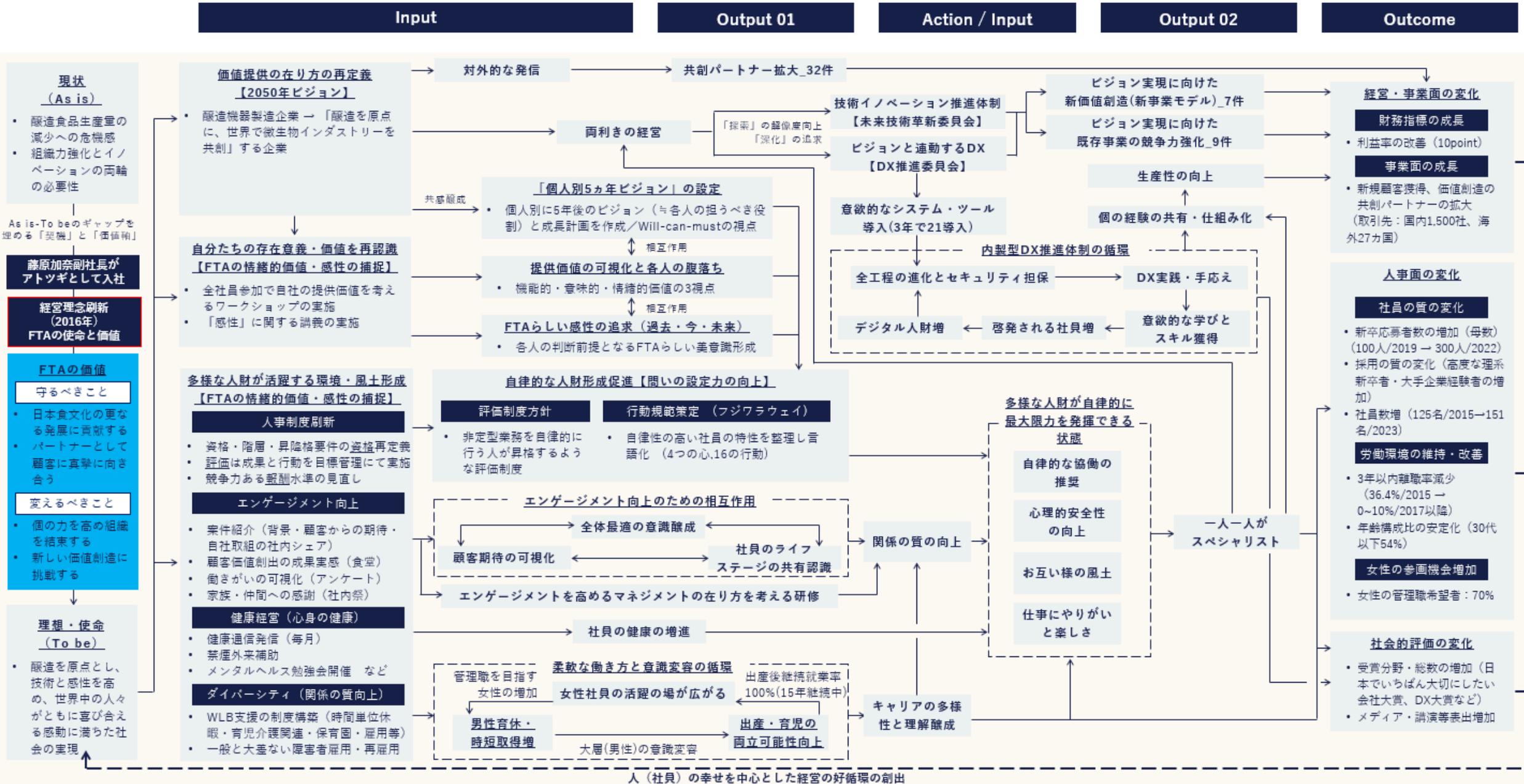
代表者：代表取締役社長 藤原 恵子

所在地：岡山県岡山市北区富吉2827-3

創業：1933年6月

事業内容：醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発・設計・製造・据付・販売等

URL：<https://www.fujiwara-jp.com/>



本日の位置づけと内容

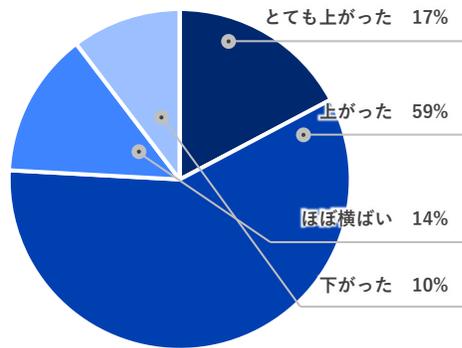
ひとづくり委員会のみなさんと一緒に「ひと」の可能性を感じ、考えを深めること

1. 人を取り巻く外部環境の変化 - 労働供給制約社会 -
2. これからの経営で強化すべき考え方 - 今いる人を大切にする「人的資本経営」 -
3. 実践例からみる人的資本から企業価値への変化のプロセス
4. **人的資本経営が育む「自律型中核人財」**
5. まとめ（今いる人を大切にする循環）

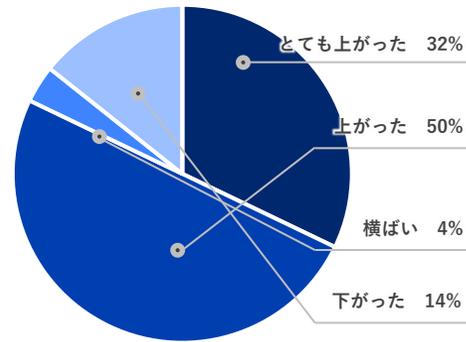
付加価値向上の変化

「社員の幸せ」を目的とする人的資本経営の“効果”

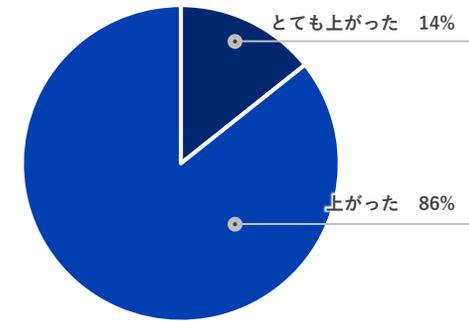
売上の伸長



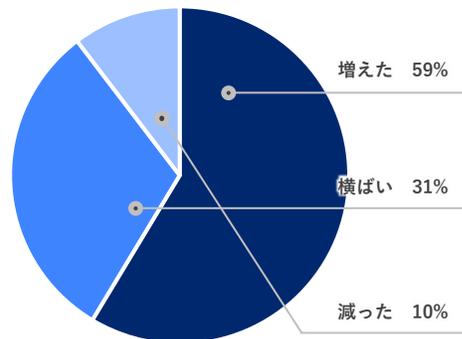
利益の伸長 (営業利益)



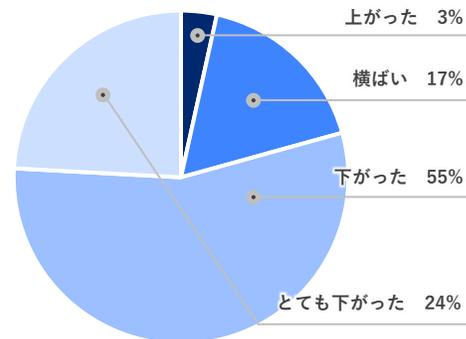
賃上げ (一人当たり給与支給額)



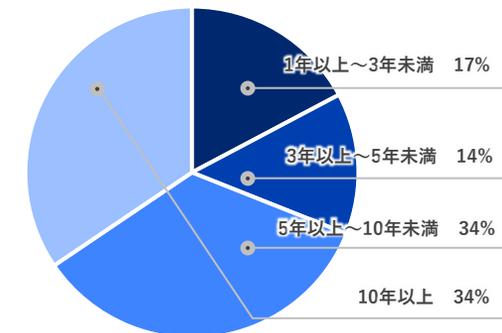
社員数の増減



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



「愛される会社」の価値転換モデル 1.0 (概念図・案)

← 組織の価値観や哲学が浸透していくフェーズ →

組織の価値観や哲学を可視化するフェーズ

関係の質

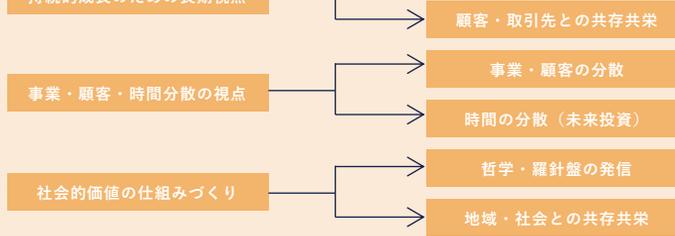
思考の質

行動の質

結果の質

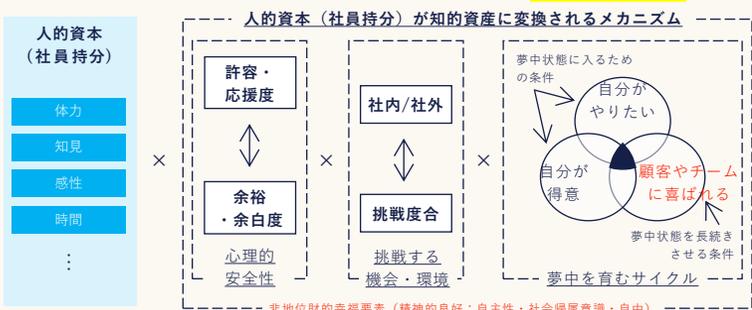
永続的な成長のための経営戦略

イニシアティブ



経営戦略に紐づく各種事業への参画が人的資本(社員持分)に寄与(寄与度は個人度含有)

経営戦略がメカニズムの持続性を補完



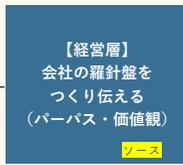
【投入量】 人的資本(社員持分)

【変数】 人的資本(社員持分)から知的資産への変換効率

組織風土から得られる実感・知見が人的資本(社員持分)に寄与(寄与度は個人度含有)

組織風土がメカニズムを醸成

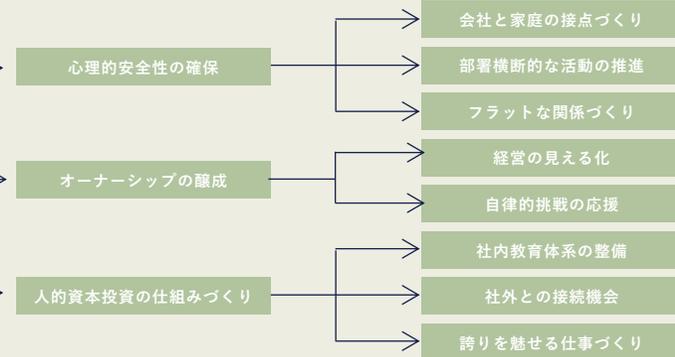
社員の幸せを中心とする経営



【投入量】 人的資本(社員持分)

組織風土のデザイン

イニシアティブ

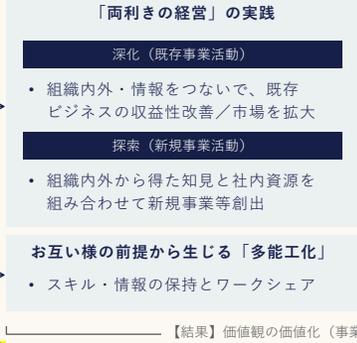


組織風土から得られる実感・知見が人的資本(社員持分)に寄与(寄与度は個人度含有)

組織風土がメカニズムを醸成

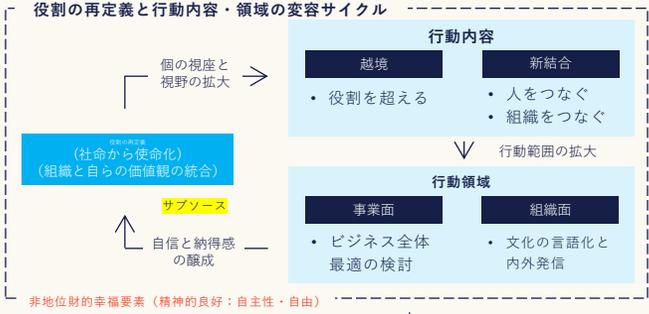
経営戦略に基づく事業行動の推進

組織の全体最適の思考・視座



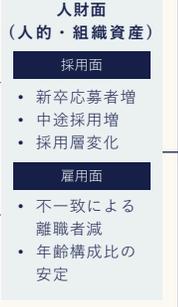
サブイニシアティブ①

【結果】 価値観の価値化 (事業面)



サブイニシアティブ②

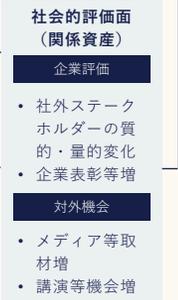
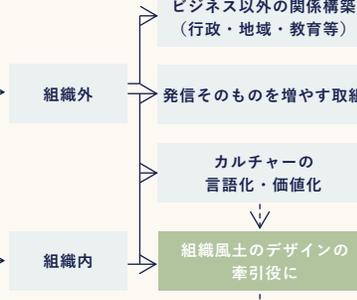
【結果】 価値観の価値化 (非事業面)



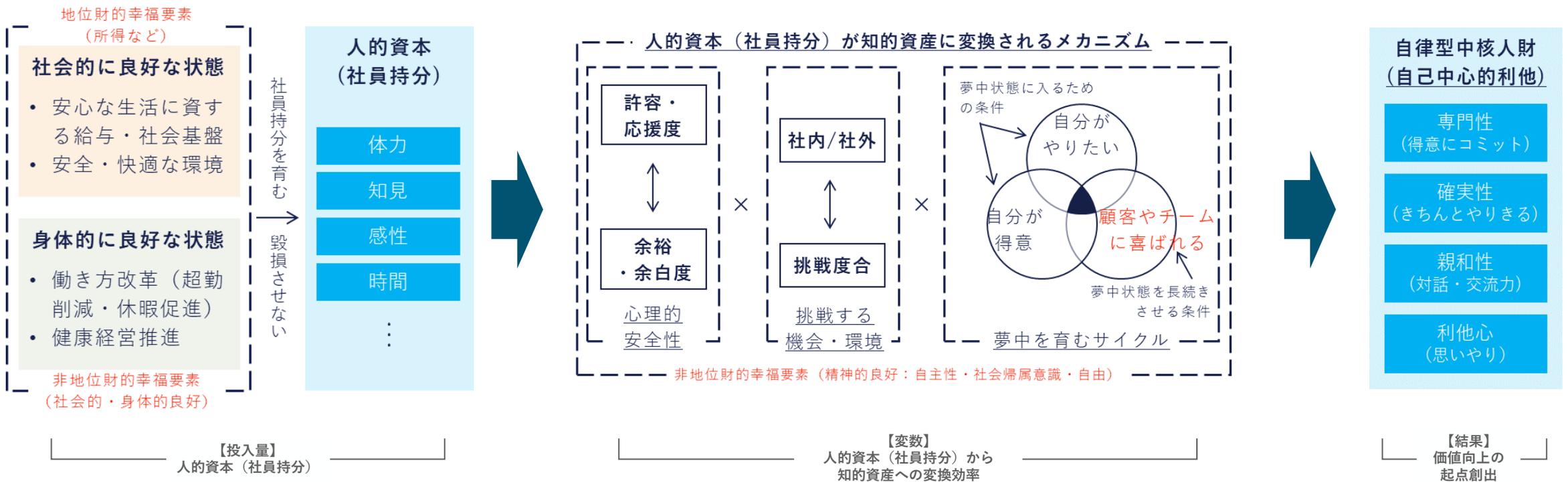
社員の幸せを中心とする経営

組織風土に裏打ちされた組織内外の行動の推進

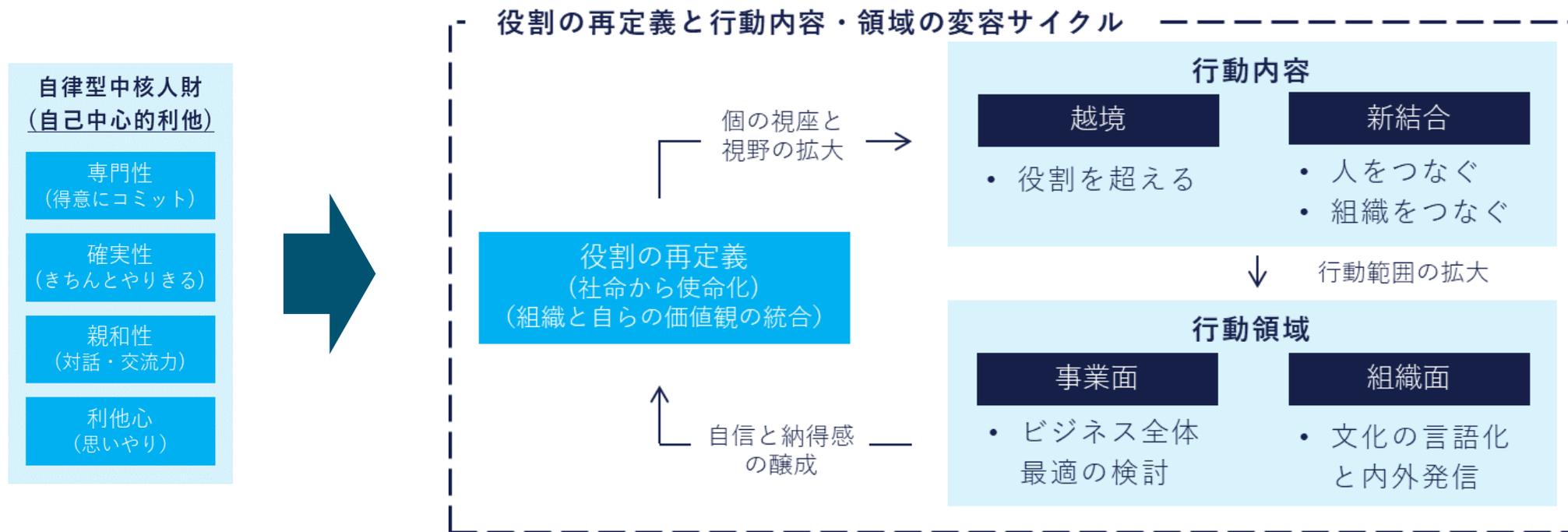
社会の全体最適の思考・視座



「愛される会社」の価値転換モデル 1.0 (ポイント①)



「愛される会社」の価値転換モデル 1.0 (ポイント②)





いい会社の「営み」を知る

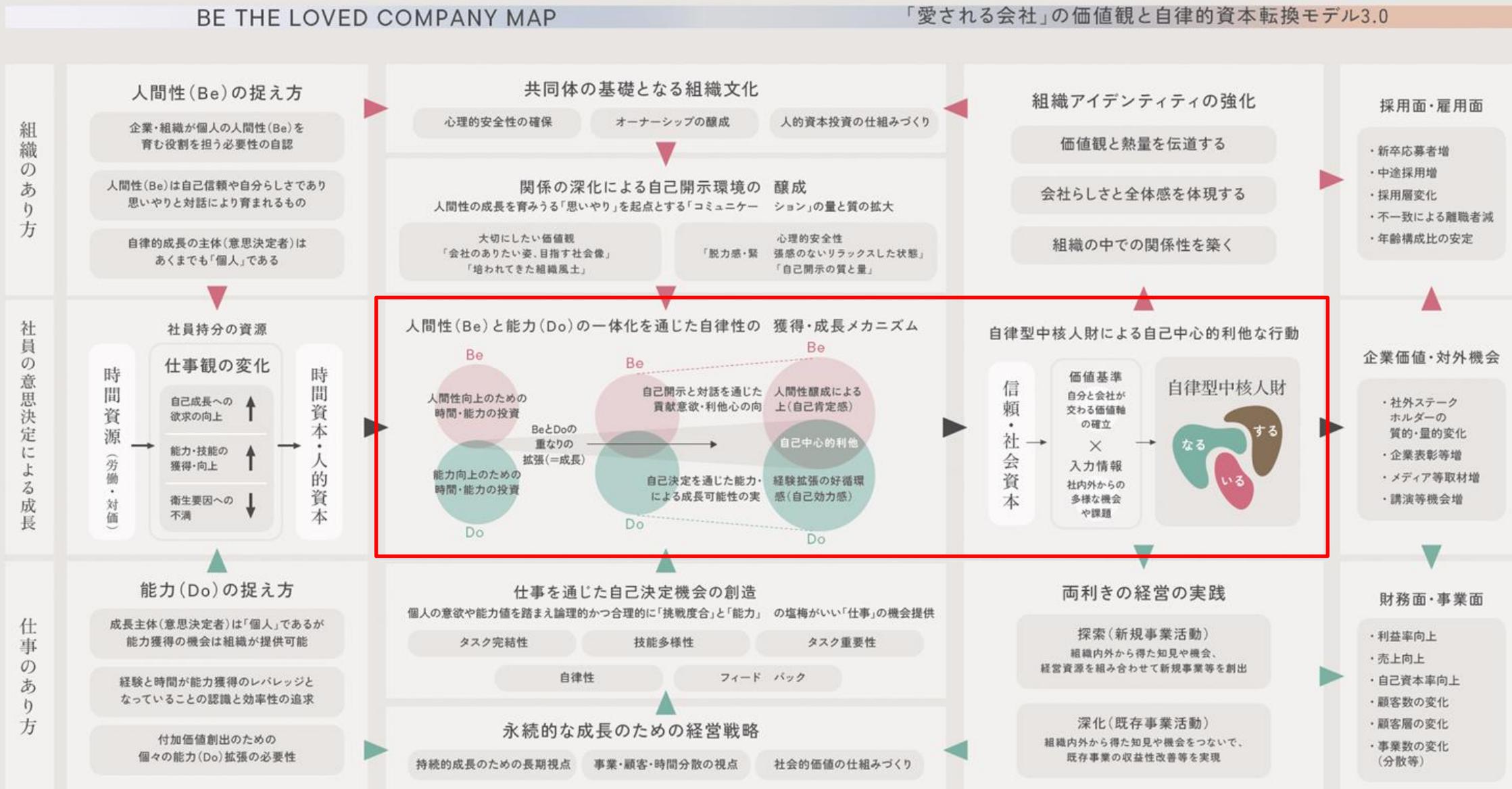
BE THE LOVED COMPANY MAP

「愛される会社」の価値観と自律的資本転換モデル3.0



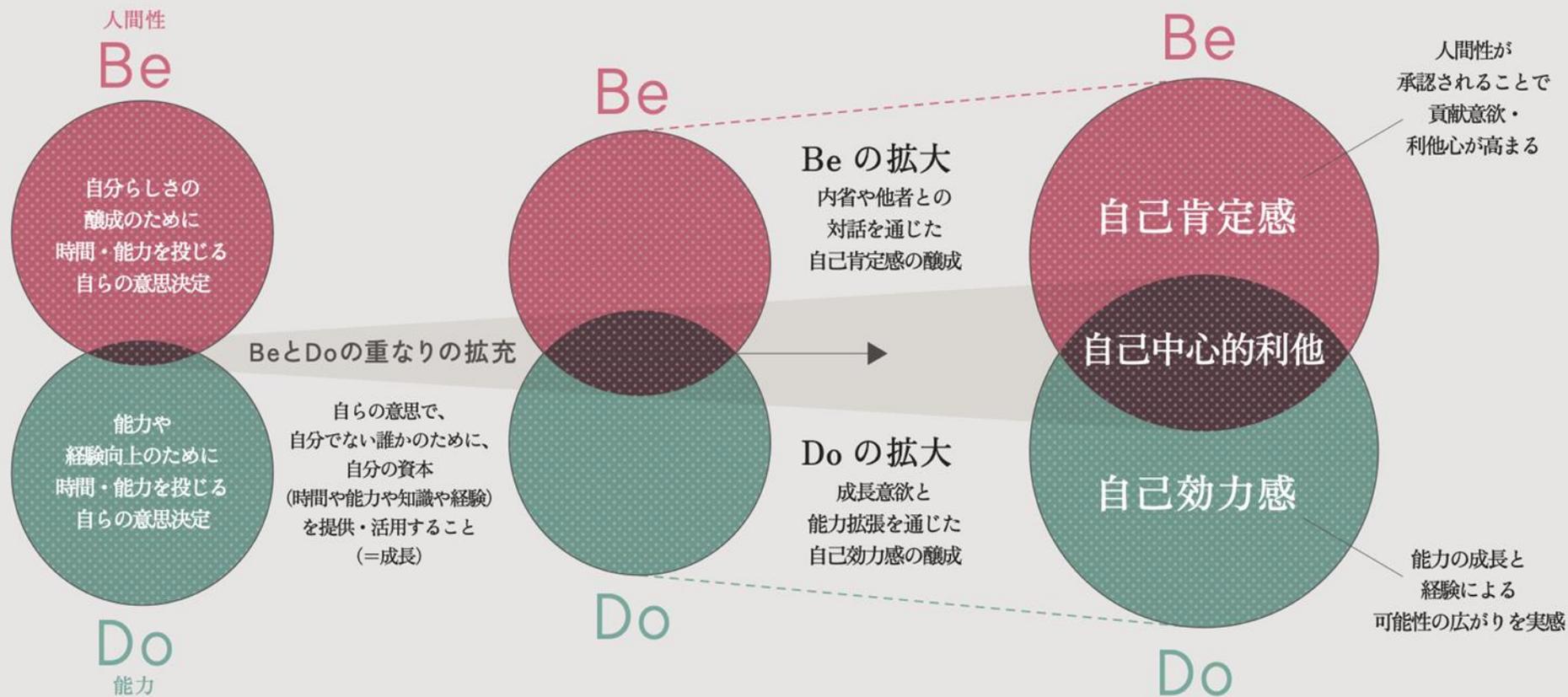
BE THE LOVED COMPANY MAP

「愛される会社」の価値観と自律的資本転換モデル3.0



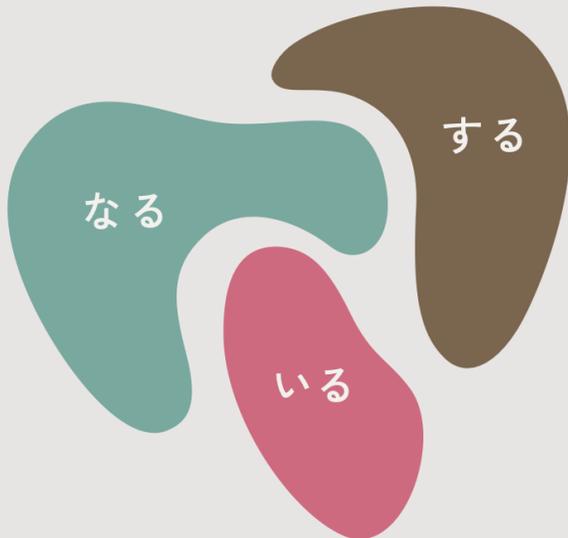
BE THE LOVED COMPANY MAP

「愛される会社」の価値観と自律的資本転換モデル3.0



「愛される会社」で育まれる「自律型中核人財」の多様性と可能性（いる・なる・する）

自律型中核人財の多様性 「いる・なる・する」



いる：組織の精神的な柱となる人

組織の在籍歴が長く会社の変遷を身をもって体感してきたか、もしくは圧倒的に密度の濃い経験を経営者と共に過ごすことで、組織が培ってきた風土や姿勢を我が事のように体現している人

e.g.) 番頭、御意見番

何かしらの判断を迫られた時に、「こっちの方がうちの会社らしくていいんちゃう」「それはうちのやるべきことと違う」と言える人。困った時に相談したくなる人。いてくれるだけで安心できる人。

なる：組織・チーム・人をつなぎ、組織という土壌をならす人

メタ的な視点で組織全体を見渡しつつ、一人ひとりのいいところに興味を持つことで、組織を円滑に動かす潤滑油のような人

e.g.) 懐刀・女房役

人のことをよく見ているが故に、人と人とのつなぎ役になることが多々ある。経営者（経営陣）といわゆる現場とがお互いに理解し合えるように、それぞれの言語を駆使してお互いの考えていることを翻訳することに長けている。また、翻訳だけでなく、「社長が言っていた〇〇は、◎◎ということだろう」と編集することもできる。社外から見た時の会社像も冷静に捉えているので、発信も上手。

する：組織・事業の可能性を拡げる人

経営者が描く理想の社会像や価値観に「共鳴」し、それを価値化するため、阿吽の呼吸で、経営者の考えを実践し拡張し続ける人

e.g.) 参謀・右腕

「うちの会社のビジョンを実現するには、既存事業をもっとこちらの方面に広げたほうがいいんじゃないか」「新しい事業をつくらないと、目指すところに行けないよね」と言って、商品・サービス、顧客との接点や事業そのものを拡張してしまう人。未来志向で、どんどん外に出て行って新しいつながりをつくることも得意。

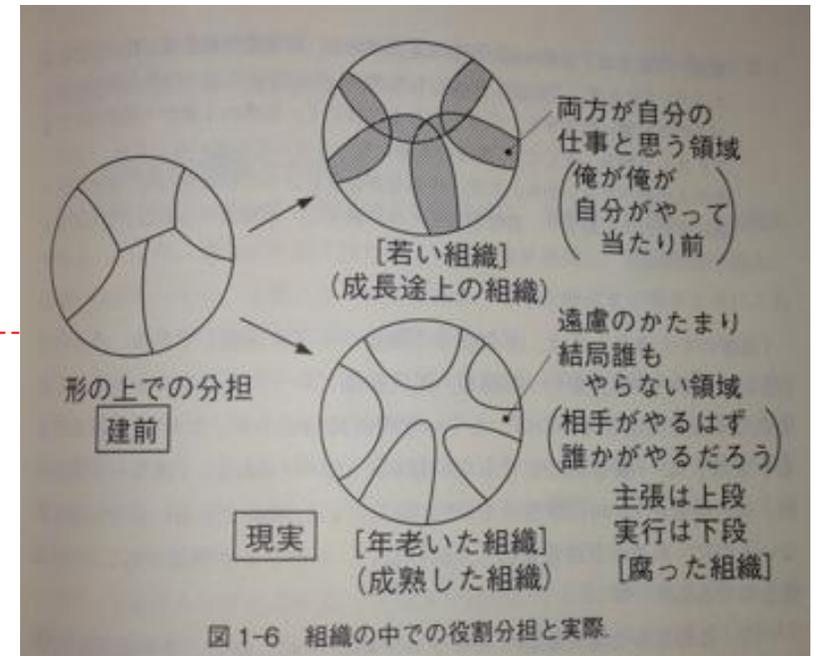
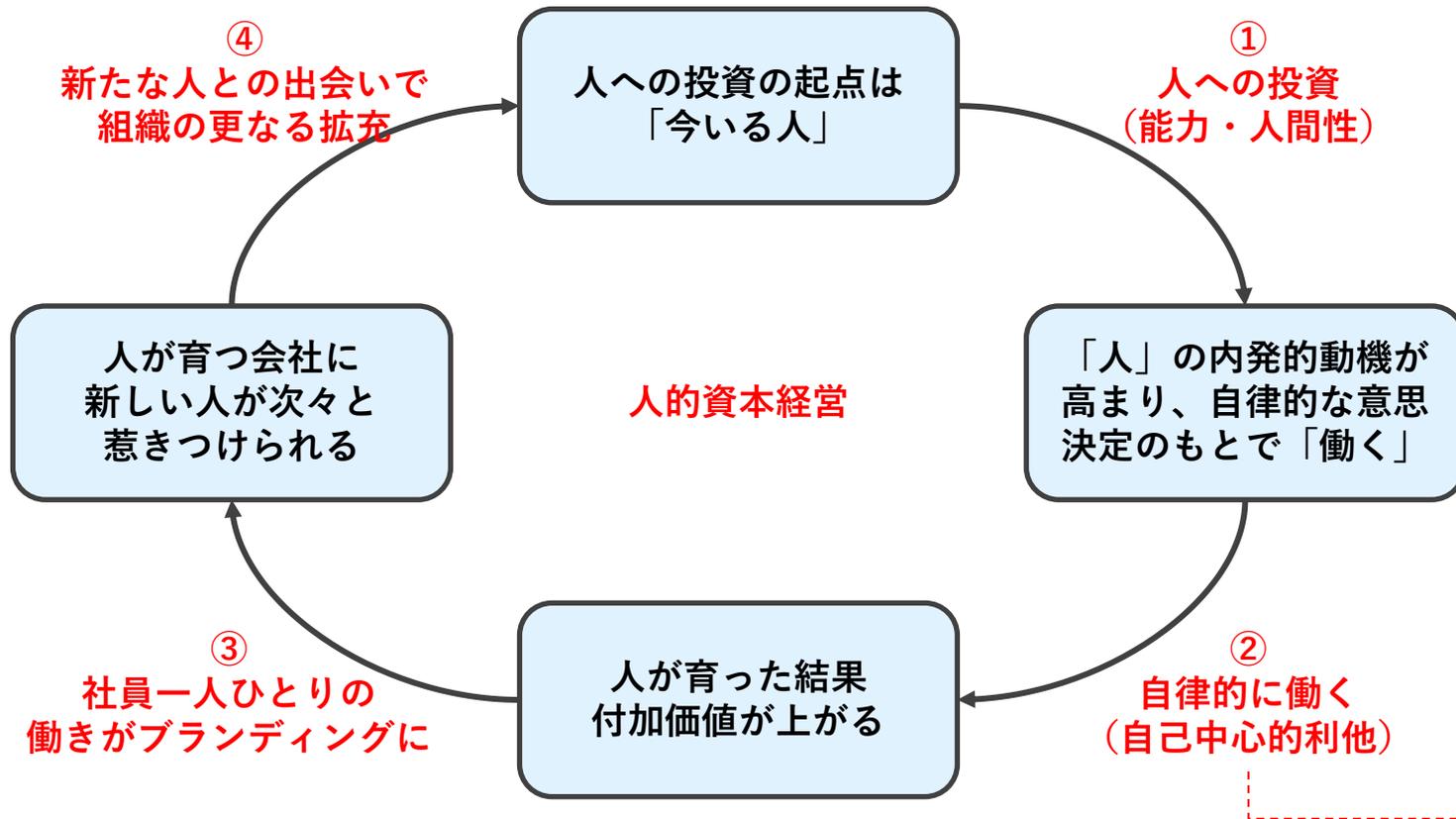
本日の位置づけと内容

ひとづくり委員会のみなさんと一緒に「ひと」の可能性を感じ、考えを深めること

1. 人を取り巻く外部環境の変化 - 労働供給制約社会 -
2. これからの経営で強化すべき考え方 - 今いる人を大切にする「人的資本経営」 -
3. 実践例からみる人的資本から企業価値への変化のプロセス
4. 人的資本経営が育む「自律型中核人財」
5. **まとめ（今いる人を大切にする循環）**

【再掲】まとめ

「今いる人」を起点として、その人達の主体性の拡充をもって付加価値向上と企業成長を両立する企業



「やさしく、たのしく、すえながく」

いい会社とは何だろうか

それはきっと

やさしく、たのしく、すえながく

人が営みを続けていく会社のことだろう

共に働く仲間として、一人ひとりの人生を尊重すること

人と人との関係性の中にこそ根源的な優しさが宿る

日々の仕事の中で、働く喜びを感じることに

自分らしく動くことが誰かの喜びにつながると、

楽しさと成長をもたらしてくれる

そして、決して鼓動を止めないこと

血の通った営みにこそ、末長く愛される価値が生まれるはず

大切にしたいことはいつも人の幸せにある

綺麗事でも理想論でもなく、

そのことに誠実に向き合い続ける覚悟こそが

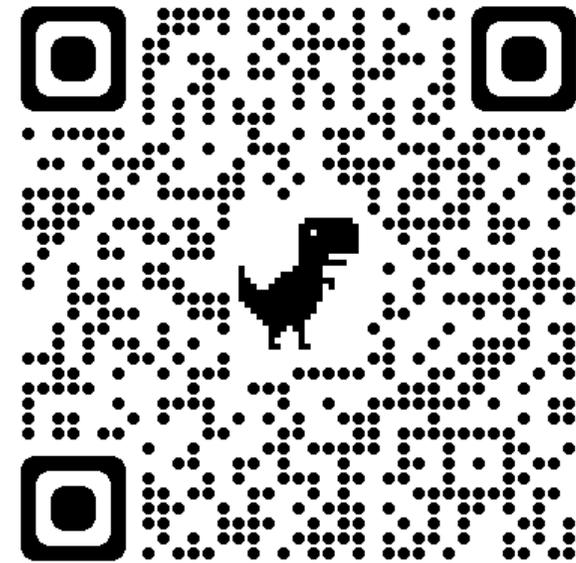
時代を越えて続くいい会社への道を開いていく

やさしく、たのしく、すえながく

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう



ご静聴ありがとうございました



JAPAN+D

Forbes JAPAN OFFICIAL COLUMNIST

ザッソウ
ラジオ

