



2020年度・2021年度 経済活性化委員会  
群馬経済同友会 会員への提言書

# 魅力ある企業経営への 進化を目指して

2022年3月

群馬経済同友会

## 目 次

|                       |    |
|-----------------------|----|
| はじめに                  | 1  |
| 提言書の概要(チャート図)         | 2  |
| 1. 企業をとりまく外部環境の変化     |    |
| (1) ヒトに関する変化          | 3  |
| (2) モノに関する変化          | 4  |
| (3) 社会に関する変化          | 5  |
| 2. 経済活性化委員会の活動目的と活動内容 | 7  |
| 3. 群馬経済同友会会員への提言      | 8  |
| 4. 参考①) 勉強会からの学び      |    |
| (1) 2020年度第1回勉強会      | 10 |
| (2) 2020年度第2回勉強会      | 12 |
| (3) 2020年度第3回勉強会      | 16 |
| (4) 2021年度第1回勉強会      | 18 |
| (5) 2021年度第2回勉強会      | 20 |
| (6) 2021年度第3回勉強会      | 22 |
| 5. 参考②) 視察企業からの学び     |    |
| (1) 株式会社大川印刷          | 24 |
| (2) 小柳建設株式会社          | 26 |
| (3) 株式会社日東電機製作所       | 28 |
| むすびに                  | 30 |
| 活動経過報告                | 31 |
| 経済活性化委員会名簿            | 33 |
| ワーキンググループメンバー         | 34 |

## はじめに

私たちは、これまで企業をとりまく外部環境の変化に適応しながら、企業経営に努めてきた。しかしながら、近年の外部環境の変化は大きく、急速であり、近い未来に生じる経営課題に対して、いかなる視点に立って解決策を検討するかがより重要となっている。

現在、外部環境変化の主要なものをまとめると、3つの事項が挙げられる。1つ目は少子・高齢化という人口構造の変化と労働の価値観の変化(ヒトに関する変化)であり、2つ目は経済の成熟化とデジタル技術の進展(モノに関する変化)であり、3つ目は環境問題・疫病や自然災害など予測困難な事象への対応の重要性の高まり(社会の変化)である。

こうしたなかで、外部環境変化に伴う課題を解決しつつ、魅力ある企業経営への進化のために、「企業価値向上」を目指すことがより一層重要になると考えている。そこで、経済活性化委員会では、2020年度から2021年度にかけて、「企業価値向上」に向けて、群馬経済同友会の会員への提言づくりを進めてきた。

ここに会員への提言作りを進めるにあたり、『企業価値』とは企業の使命である利益追求に加えて、以下の3点を定義に含めた。

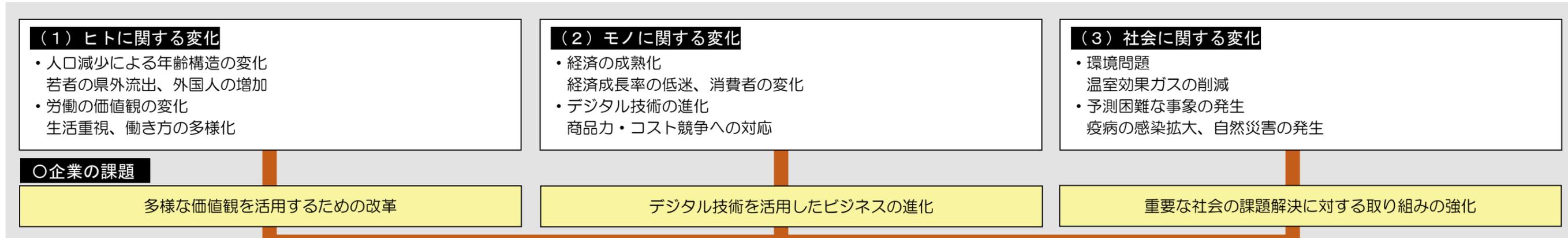
- 1) 働く人が、仕事に愛着を持って自発的に働き、自己実現と成長ができること
- 2) 良い商品やサービスを継続的に提供し、豊かな市民生活の実現に寄与できること
- 3) 環境保護・衛生安全の原則を踏まえつつ、様々な形で地域社会に貢献できること

群馬経済同友会経済活性化委員会では、提言を検討するために、勉強会や先駆的な取り組みをしている企業の視察を重ね、学んできた。

本書はそこから得た含意を中心に整理し、会員への提言としたものである。

群馬経済同友会 会員への提言書の概要「魅力ある企業経営への進化を目指して」

1. 企業をとりまく外部環境の変化



2. 委員会の活動目的

群馬経済同友会の会員が、以上の外部環境の変化から生じている課題を解決し、企業経営への進化により、**企業価値向上**を図ることを目的とする。この目的を実現するため、2020年度・2021年度において実施した有識者を講師とする勉強会、優れた取り組みを行う企業の視察を通じ、課題解決のポイントを抽出し、群馬経済同友会の会員への提言としてまとめた。

3. 群馬経済同友会 会員への提言

- (1) 多様な価値観を活用するための改革
    - 経営戦略と連動した労務人事制度を構築する
    - 性別・年齢・国籍に関係なく「仕事の成果」に対する納得性の高い人事評価制度、賃金体系、キャリア制度などを構築する
    - 従業員の成長への投資を惜しまず、成長を促し、会社の成長につなげる
  - (2) デジタル技術を活用したビジネスの進化
    - 企業のビジョン実現の“手段”としてデジタル技術を活用し、業務プロセスのデジタル化は最低限実施、生産性向上を図る
    - IT インフラを強化し、テレワークを含む多様な働き方を支援するだけでなく、社内にデジタル技術を推進する人材を育成する
    - SNS や動画コンテンツを充実させ、新しいビジネスを担う人材とのコミュニケーションを円滑にする
  - (3) 重要な社会の課題解決に対する取り組みの強化
    - 全従業員が自社ビジネスと SDGs 目標とのリンクを共有し、具体的なアクションを起こす
    - サプライチェーン CO<sub>2</sub> の排出量算定のための社内データ整備を進めるなど、社内に気候変動に対応できる人材を育成する
    - 突発的事象に対応するため地域の企業や自治体などと連携を深める
- ◎上記提言に基づく各施策を何のために実施するのかという「企業活動の目的」がしっかりと定義されていなければならず、そのためにも自社は何のために存在するのか、従業員は何のために働いているのかという「パーパス(存在意義)」が重要である。  
理念やビジョンといった企業パーパスを、従業員のみならずステイクホルダー全体と共有することが、企業価値向上の第一歩である

4. 勉強会からのまなび

☆勉強会により分かった企業に求められる事項

- 2020年度勉強会**
- (1) 「デジタルシフトの未来」鉢嶺 登氏 (株式会社デジタルホールディングス 代表取締役会長)  
☆①最低限業務プロセスのデジタル化を進める。②企業の成長を目指すためにビジネスモデルのデジタル化を実施する必要がある。
  - (2) 第1部「採用ブランディングにおけるWEBの必然性」高橋弘武氏 (株式会社マイナビ 就職情報事業本部制作企画推進部)  
☆採用ホームページを作成し、学生に向けて適切な情報発信を行い、企業のブランディングを図る。  
第2部「人を惹きつける企業の条件とは」石原直子氏 (株式会社リクルート リクルートワークス研究所人事研究センター長)  
☆①地方移住・テレワークの活用など地方で働きたい人にPRする、②様々な働き方を容認する、③個人の成長を支援することが必要。
  - (3) 「コロナ危機と外国人受入れ～ともに輝く社会のために～」毛受敏浩氏 (公益財団法人日本国際交流センター執行理事)  
☆ダイバーシティを推進し、企業や社会での活躍を推進する。
- 2021年度勉強会**
- (1) 「中小企業のデジタルトランスフォーメーション」岩本晃一氏 (経済産業研究所 リサーチ/日本生産性本部 上席研究員)  
☆企業価値の拡大と従業員の労働意欲向上のために、「攻めのIT投資」を実施する。
  - (2) 「毎年進化するカゴメの“生き方改革”とこれからの人事制度の在り方」有沢正人氏 (カゴメ株式会社常務執行役員 CHO)  
～With コロナ時代へのあるべき対応と経営に資する人材の育成～  
☆人事制度は経営戦略と連動させる。個人の価値観に応じ、「働き方」「暮らし方」を自分で設計できる制度を導入する。
  - (3) 「SDGsとESGから展望する未来と中小企業へのインパクト」水口剛氏 (高崎経済大学学長)  
☆社会の課題解決を図り未来の地域を守るために、SDGsに取り組み、自治体や金融機関との連携も視野に入れていくことが必要。

5. 企業視察からのまなび

☆は企業視察により分かった企業に求められる事項

- (1) 株式会社大川印刷「SDGsによる企業価値向上事例」  
☆自社サービスにおいて対応可能な取り組みを抽出し、本業を通じたSDGsの実現を目指すことが持続可能な経営を可能にする
- (2) 小柳建設株式会社「デジタル化による企業価値向上事例」  
☆DXは自社の課題解決を図る手段であり、導入目的を明確にして取り組むことが重要
- (3) 株式会社日東電機製作所「IoTの取組による企業価値向上事例」  
☆社内における事例共有などを通じて、会社全体のITリテラシーを高めていく取り組みも有効

## 1. 企業をとりまく外部環境の変化

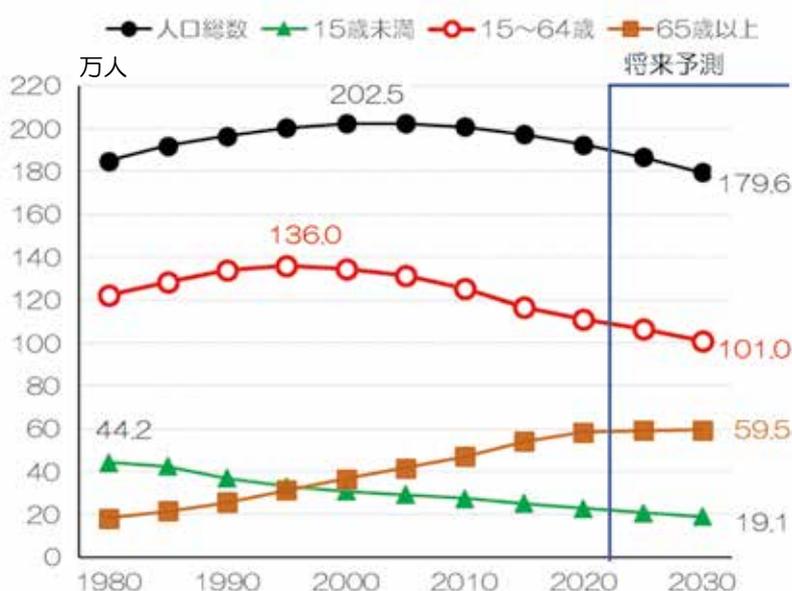
企業をとりまく外部環境は年々変化している。外部環境の変化のうち、企業経営にとって重視すべき事項を「ヒト」「モノ」「社会」の3つに分けてまとめる。また、これらから生じる「企業が解決すべき課題」をそれぞれ示す。

### (1) ヒトに関する変化

ヒトに関する変化では、人口減少による年齢構造の変化と労働の価値観の変化が、企業経営にとって影響が大きいと考えられる。

#### ①人口減少による年齢構造の変化

図表1 群馬県の人口の動き



資料：総務省、国立社会保障・人口問題研究所

人口の動きを国勢調査によりみていくと、群馬県では、2000年をピークに減少が続いている〔図表1〕。

この人口減少では、経済活動の中心的な担い手である15歳～64歳の「生産年齢人口」が減少している。少子化と若者の県外流出が原因であり、とくに若者の県外流出は、将来的にさらなる少子化をもたらし、労働力の確保を困難にすると考えられる。

#### ②労働の価値観の変化

一方、人々の労働の価値観も変化している。労働を通じて、自身の能力を高めたい、あるいは、仕事だけでなく生活も重視したいといった考え方が広がっている。また、生産年齢人口が減少するなかで、生涯にわたり、個人の希望に応じて、女性、高齢者、あるいは近年増加傾向にある外国の方々が発揮し、活躍できる社会づくりが重要となっている。

## ◎企業が解決すべき課題

ヒトに関する変化により生じる解決すべき課題として、経済活性化委員会では「多様な価値観を活用するための改革」を挙げる。

### 「多様な価値観を活用するための改革」

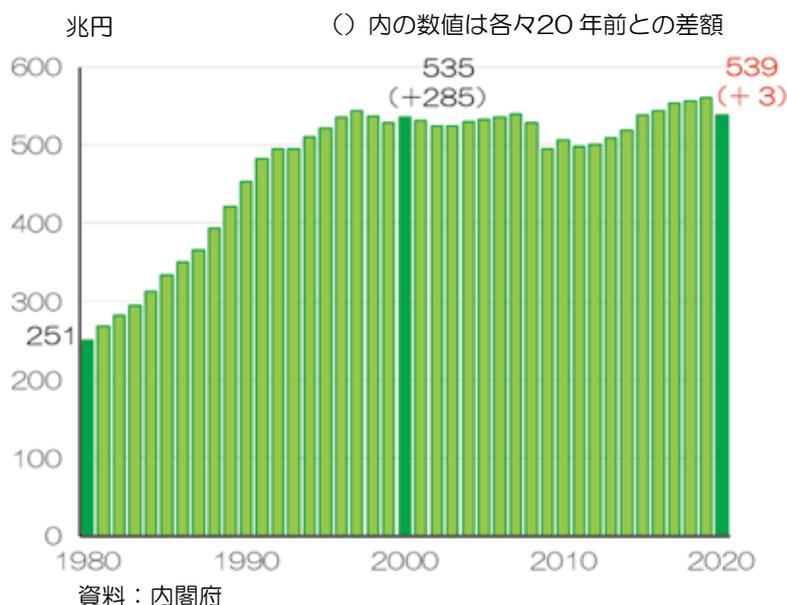
- ①若者にとって魅力のある経営を目指す。
- ②性別・年齢・国籍を問わない価値観の多様化を活用する経営を目指す。
- ①②により、若者の県外流出を抑制し、様々な人が活躍できる企業経営を目指す。

## (2)モノに関する変化

モノに関する変化では、経済の成熟化とデジタル技術の進展が、企業経営にとって影響が大きいと考えられる。

### ①経済の成熟化

図表2 わが国の国内総生産(名目)の動き



企業は経済活動により付加価値を生み出している。わが国全体の付加価値額を合計した国内総生産を20年ごとに見ると、1980年は251兆円、2000年は535兆円、2020年は539兆円となっている〔図表2〕。1980年から2000年にかけては285兆円増加したが、2000年から2020年にかけてはほとんど増加していない。

国内での経済が成熟化していると考えられ、企業には積極的な事業展開が求められている。

### ②デジタル技術の進化

インターネット普及により、デジタル技術が進化し、多様かつ大量の情報の交流、分析、利用が可能となった。コンピュータのネットワーク接続が進み、移動通信網が整備されたことにより、タブレット、スマートフォンといった携帯端末の利用も進んだ。

こうした変化のなかで、企業活動は、今やデジタル化が前提となりつつあり、ユーザ

ニーズを反映した商品・サービスの開発、場所と時間に縛られない販路の拡大など、デジタル技術を活用したビジネスの進化により、新たなビジネスフロンティアを開拓し、経済を活性化させることが期待されている。

### ◎企業が解決すべき課題

モノに関する変化により生じる解決すべき課題として、経済活性化委員会では「デジタル技術を活用したビジネスの進化」を挙げる。

#### 「デジタル技術を活用したビジネスの進化」

- ① デジタル化によりビジネスを強化し市場優位性を確保する。
- ② デジタル人材を育成・活用する。

①②により、デジタル技術を活用したビジネスの変革を進める。

### (3) 社会に関する変化

社会に関する変化では、環境問題、疫病や自然災害など予測困難な事象の発生が、企業経営にとって影響が大きいと考えられる。

#### ① 環境問題

図表3 わが国の温室効果ガスの排出量



資料：環境省

温暖化は、猛暑日や降水の増加、海水温や海面水位の上昇により、農産物や生態系への影響をもたらすことが指摘されている。

このため、日本を含む多くの国が、温暖化の原因とされる温室効果ガスの排出量の抑制に取り組んでいる。日本の温室効果ガスの排出量は、2013年の13億2千トンから徐々に削減が進んでおり、2019年時点で11億1千トンとなっている[図表3]。政府は2030年に10億4千トンまで削減するとして

いる。さらに、2050年には実質0（温室効果ガスの排出量から植林などによる吸収量を差し引いた数値がゼロ）を目指している。

このため、企業には、経済活動による温室効果ガス排出量について、一層の削減が求められている。

## ②予測困難な事象の発生（疫病の感染拡大、自然災害の発生）

日本は、国際化が進み、ビジネスや観光を目的とした人の往来が増加した。これにともない、海外から疫病がもたらされるリスクが高まり、実際に 2020 年に感染が拡大した新型コロナウイルス感染症は、経済・社会に大きな影響を及ぼしている。

また、日本は、地理的に降雨の多い気象条件下にあるが、先に述べた温暖化の影響と相俟って、大雨による災害が多い。2010 年以降の人的被害を伴う気象事例は、「令和 2 年 7 月豪雨」や「平成 30 年 7 月豪雨」をはじめ、39 件に上る。さらに、日本は、環太平洋変動帯に位置することから、地震の発生回数が世界の 18.5%を占め、2010 年以降の人的被害を伴う地震は、「東日本大震災」（2011 年）、「熊本地震」（2016 年）をはじめ 78 件発生した（2021 年 12 月時点）。こうした予測困難な事象の発生に対し、企業には、経済活動への影響を最小限にする強靭さが求められている。

## ◎企業が解決すべき課題

社会に関する変化により生じる解決すべき課題として、経済活性化委員会では「重要な社会の課題解決に対する取り組みの強化」を挙げる。

### 「重要な社会の課題解決に対する取り組みの強化」

- ①企業活動による環境負荷の軽減を推進する。
- ②疫病や自然災害に対する強靭な経営基盤を築く。

①②により、サステナブルな企業活動を進める。

## 2. 経済活性化委員会の活動目的と活動内容

### (1) 活動目的

経済活性化委員会では、2020年度と2021年度における活動のテーマとして「魅力ある企業経営への進化を目指して」を掲げた。このテーマに基づき、『企業価値向上』※を目的として、上記で挙げた課題「多様な価値観を活用するための改革」「デジタル技術を活用したビジネスの進化」「重要な社会の課題解決に対する取り組みの強化」について、各種活動を行い、会員への提言を行うこととした。

※本活動では、企業価値を、企業の使命である利益追求に加え、以下の3点と定義した。

#### 1) 働く人が、仕事に愛着を持って自発的に働き、自己実現と成長ができること

企業で働く人にとっての企業価値であり、仕事への愛着、自発的な働き方、自己実現と成長を指す。

#### 2) 良い商品やサービスを継続的に提供し、豊かな市民生活の実現に寄与できること

商品やサービスを利用する人にとっての企業価値であり、良い商品やサービスを継続的に提供すること、豊かな市民生活を実現することを指す。

#### 3) 環境保護・衛生安全の原則を踏まえつつ、様々な形で地域社会に貢献できること

社会にとっての企業価値であり、環境保護の取り組みや衛生安全の原則を踏まえた経済活動を通じて地域社会に貢献することを指す。

### (2) 活動内容

会員への提言をまとめるにあたり、具体的な活動として、ワーキング活動、有識者を講師とする勉強会、優れた取り組みを行う企業への視察を実施した。

①ワーキング活動：会員が解決すべき課題を分析し、提言事項を検討した。検討の際には、②の勉強会、③の企業視察の結果を参考にした。

②勉強会：デジタル化、従業員の採用、働き方改革、SDGsに関する6回の勉強会を実施した（内容は「3. 参考①）勉強会からの学び」10～23頁を参照）。

③企業視察：デジタル化、働き方改革、SDGs、BCP(事業継続計画)に取り組む3社を視察した（内容は「4. 参考②）企業視察からの学び」24～29頁を参照）。

以上の活動により、経済活性化委員会がまとめた『会員への提言』を次章で示す。

### 3. 群馬経済同友会 会員への提言

群馬経済同友会の会員所属企業の「企業価値向上」を図るため、有識者を講師とする勉強会や優れた取り組みを行う企業視察から得られた知見を参考に、以下の通り提言をまとめた。

#### (1) 多様な価値観を活用するための改革

中小企業においても、生産年齢人口の減少や価値観変化に伴う変化に対し、確実な対応を取る必要がある。所属企業への愛着や貢献意欲といった「従業員エンゲージメント」を高めて、若者のみならず、外国人労働者も長期・安定的に働き続けられる企業を目指すため、以下の施策を提言する。

- 経営戦略と連動した「多様な働き方や暮らし方」を選択できる労務人事制度を構築する。
- 性別・年齢・国籍に関係なく、「仕事の成果」に対する納得性の高い人事評価制度、賃金体系、キャリア制度などを構築する。
- 従業員の成長への投資を惜しまず支援して、個人のやりがいを促し、会社の成長につなげる。

#### (2) デジタル技術を活用したビジネスの進化

デジタル技術活用は会員所属企業にとっても避けることはできず、自社の生産性を高めるチャンスである。デジタル・ネイティブな若年層にとっても魅力的な企業を目指すために、以下の施策を提言する。

- デジタル技術活用は「企業ビジョン実現のための手段」であり、業務プロセスのデジタル化は最低限実施し、生産性向上を図る。
- IT インフラをより強化し、テレワークを含む多様な働き方を支援するだけでなく、社内にデジタル技術を推進する人材を育成する。
- SNS や動画コンテンツを充実させ、新しいビジネスを担う人材とのコミュニケーションを円滑にする。

#### (3) 重要な社会の課題解決に対する取り組みの強化

SDGs に対する取り組み姿勢や具体的なアクションが重要視されるようになっており、また大企業を中心とした気候変動対策の国際的枠組みを含めて、社会的課題は中小

企業にも大きな影響を与えようとしている。それらに積極的に取り組み、社会により貢献する持続可能な企業を目指すためにも、以下の施策を提言する。

- 自社のビジネスが SDGs の各目標にどの様にリンクしているのかを従業員を含めて検討し、従業員と考え方を共有し、具体的なアクションを起こす。
- サプライチェーン CO<sub>2</sub> 排出量を算定するための社内データ整備を進め、社内に気候変動対策に対応できる人材を育成する。
- 異常気象や感染症パンデミックなどにも対応するため、地域の企業、金融機関や自治体などと連携を深める。

2020 年代は「エンゲージメント」「デジタル技術活用」「持続可能性」といったキーワードが、企業価値向上に寄与すると考え、上記の提言としてまとめた。但し、その考え方や施策の根底には、各企業の最終目標とも言うべき「企業理念」「ビジョン」が明確に言語化されている必要があることを、最後に指摘したい。

各提言はそれぞれ非常に重要であるが、それを何のために実施するのかという「企業活動の目的」がしっかりと定義されていなければ、いわゆる「手段の目的化」が始まってしまう。「手段の目的化」を防ぐためにも、自社は何のために存在するのか、在籍する従業員は何のために働いているのかという、「パーパス（存在意義）」の定義が重要である。そのパーパスと各施策が統合的にリンクすることで、魅力ある企業として社会全体から認知されることができる。

理念やビジョンといった企業パーパスを、従業員のみならずステイクホルダー全体と共有することが、企業価値向上の第一歩であることを確信している。

以 上

### 3. 参考①) 勉強会からの学び

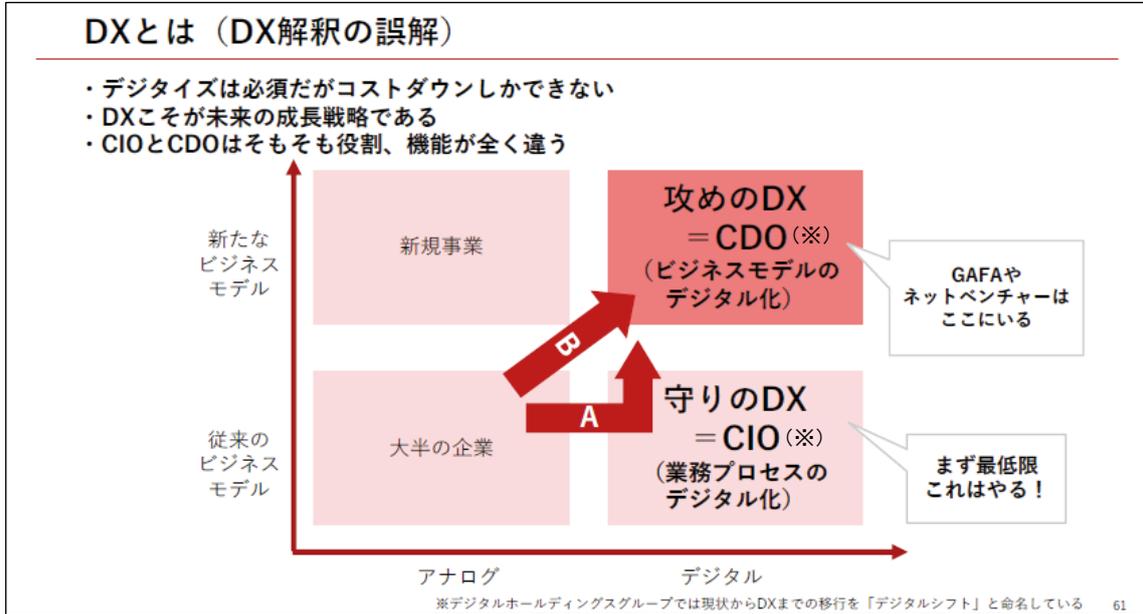
経済活性化委員会では、2020 年度から 2021 年度にかけて、デジタル化、採用、働き方、SDGs・ESG 投資に関する6回の勉強会を開催した。それぞれについて、ポイントを示した後、企業に求められる事項を挙げた。

#### (1) 2020 年度第 1 回勉強会

◎テーマ「デジタルシフトの未来」  
 講師 鉢嶺 登氏（株式会社デジタルホールディングス代表取締役会長）

- (勉強会のポイント)
- 現在はインターネットの時代。ビジネスでは、オンラインデータを活用したビジネスを展開する「GAFAs」が支配的であり、今後もこの状況は変わらない。
  - 一方、今後は IoT、AI の時代。あらゆる機器にセンサーやカメラが付き、インターネット上にないオフラインデータを活用する時代となる。日本の企業は優れた製造技術を持つため、この分野で世界一を目指せる。
  - デジタル化は「攻めの DX＝ビジネスモデルのデジタル化」と「守りの DX＝業務プロセスのデジタル化」の2つ。業務プロセスのデジタル化は最低限実施する事項である。さらに企業が成長するには、ビジネスモデルのデジタル化が必要 [勉強会資料 1]。
  - デジタル化に成功している企業について、その理由を分析すると、デジタルを戦略の中心に据える、デジタル部門に権限を与える、デジタル経営チームを組成する、デジタル人材を育成するなどの傾向がみられた。

勉強会資料 1 (勉強会配布資料より)



(※) CDO…「Chief Digital Officer」の略で、「最高デジタル責任者」「最高データ責任者」等と表現される。  
 CIO…「Chief Information Officer」の略で、「最高情報責任者」「情報統括役員」「情報システム担当役員」等と表現される。

## ◎企業に求められる事項



○まずは最低限、業務プロセスのデジタル化を実施する。企業の成長を目指すためにはビジネスモデルのデジタル化を実施する必要もある。

○このビジネスモデルのデジタル化を実施するためには、以下の点に留意する〔勉強会資料2〕。

- ①デジタルを戦略の中心に据え、デジタル人材を責任者に置く。
- ②既存組織や既存収益源を優先しない。
- ③組織に権限（ヒト・カネに関する）を与え、既存の組織と分けて軋轢を避ける。
- ④経営者自身がデジタルを学ぶ、社員をデジタル教育によりデジタル人材に育てる。

勉強会資料2

（勉強会配布資料より）

### デジタルシフトに成功する10の理由

- その1. デジタルを**戦略の中心**に据える
- その2. **デジタルBM分かる人**を、CDOに据える
- その3. デジタルを下に見たり、**既存組織や既存収益源を優先しない**
- その4. デジタル部門に**権限（カネ、ヒト）**を与える
- その5. デジタルの**ワクワクする未来**を語る
- その6. デジタル部門を分ける
- その7. **デジタル経営チーム**を組成する
- その8. デジタル人材で固める（デジタルネイティブを入れる）
- その9. 経営者がデジタルを学ぶ
- その10. 社員をデジタル教育で**デジタル人材**へ

(2) 2020年度第2回勉強会

第1部

◎テーマ「採用ブランディングにおけるWEBの必然性」

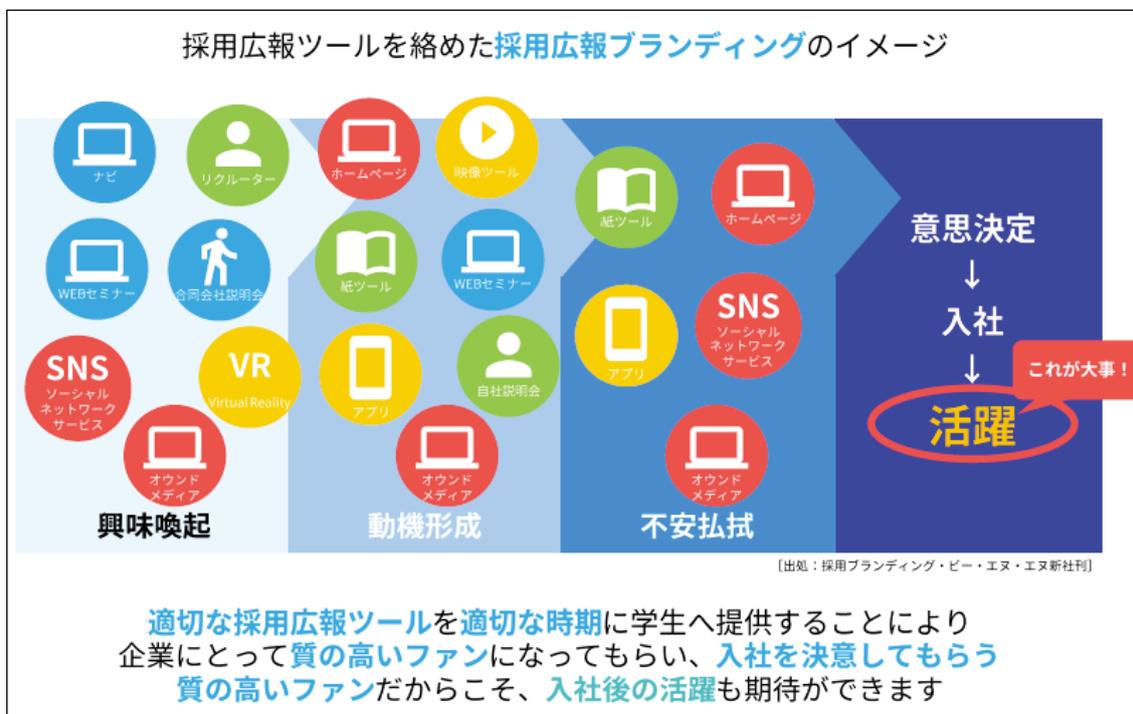
講師 高橋弘武氏（株式会社マイナビ就職情報事業本部 制作企画推進部）

(勉強会のポイント)

- 新卒採用において、内定辞退や選考辞退を抑え、有望な人材に入社してもらうには、入社を決意するに至るまでに学生の側に納得感を持ってもらうことが必要である。
- この活動が採用ブランディングである。企業への「興味喚起」、就職活動への「動機形成」、入社への「不安払拭」などを目的とし、適切な時期に、適切な広報ツールにより適切な情報を発信し、学生に企業のファンになってもらう [勉強会資料3]。
- 学生が就職活動をする際に、多くが企業のホームページから情報を入手しており、使用している端末の5割はスマートフォンである。
- 情報を伝えるためには、ホームページに、動画・写真、SNSを組み合わせることで発信することが有効である。

勉強会資料3

(勉強会配布資料より)





◎企業に求められる事項

- 企業が採用活動を成功させるには、採用のためのホームページ（採用ホームページ）を作成し、学生に適切な情報発信を行い、企業のファンになってもらう。
- 採用ホームページの作成のポイントは以下の通りである。
  - ①採用したい学生を明確にする（採用したい学生を絞り、その学生向けに作成する）。
  - ②コンセプトやブランディングを統一する（デザイン・言葉などの表現を統一する）。
  - ③早い時期にコンテンツを用意する（優秀な学生は早い時期から就職活動を開始。大学生の場合は3年生に対して10月頃に情報発信する）。
  - ④検索のしやすさを高める（知りたい情報へのアクセスの容易性、視認性を高める）。
  - ⑤スマートフォンでの閲覧に対応する。
  - ⑥動画・写真などの視覚的情報を活用する（テキスト・動画・写真を組み合わせる）。SNSと連動した施策を打つ（SNSを入口、採用ホームページを受け皿とする）。
- 情報発信のポイントは以下の通りである[勉強会資料4]。
  - ①就職活動の時期に合わせてコンテンツを変える。
  - ②初期は企業の立ち位置・事業内容・仕事内容、後期は仕事のやりがい・働いている社員からの情報を提供する。
  - ③また、後期には、学生にそれまで取得した情報の確認したい・不安を払拭したいニーズがあり、これに対応する情報を提供する。

勉強会資料4

(勉強会配布資料より)

## タイミングに合わせた情報提供

情報接触初期は、「印象の演出」と「情報量」が重要  
後半では、学生ごとにカスタマイズされた、「体験」「不安払拭」が必要

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><b>共感</b><br/>Sympathize</p> <p>社名を知る、事業を知るなどの「認知」ではなくもっと感覚的な入口</p> <p><b>企業の立ち位置</b><br/>大まかな事業</p> | <p><b>確認</b><br/>Identify</p> <p>実際に何をやってるかどうかどんな事業・仕事・働き方・制度があるか</p> <p><b>事業内容</b><br/>仕事内容</p> | <p><b>参加</b><br/>Participate</p> <p>働いている人に会う同期になる人雰囲気を感じ</p> <p><b>仕事のやりがい</b><br/>社員接触</p> | <p><b>共有・拡散</b><br/>Share Spread</p> <p>自分の得た情報は正しいか共感してくれる人はいるのか</p> <p><b>確認</b><br/>不安払拭</p> |
| マス向け広報  |   | 対話型・カスタマイズ型  |   |

## 第2部

### ◎テーマ「人を惹きつける企業の条件とは」

講師 石原直子氏（株式会社リクルート リクルートワークス研究所人事研究センター長）

#### （勉強会のポイント）

- 人口減少と終身雇用の崩壊により、企業は従業員に雇用の安定と社会的信用を提供できなくなった。
- このため、人が企業で働くのに、エンプロイヤー・エクスペリエンス（どんな体験をさせてくれるか）、エンプロイヤー・サクセス（成功に対し何をもたらしてくれるか）、エンプロイヤー・アビリティ（どの企業に行っても仕事ができる能力）を求めるようになった。
- コロナ禍は、リモートワークを広めた。これに伴い、従業員の評価方法は、これまでのプロセス評価が難しくなり、ジョブ型雇用に基づいて結果を評価する方法が必要となっている。
- この状況下で、企業において価値をしっかりと生み出せる人材は「仕事へのオーナーシップ（責任を持って仕事を進められる能力）」「キャリアへのオーナーシップ（自分のキャリアを開発できる能力）」「会社・経営へのオーナーシップ（会社・経営に対する当事者意識）」を持った人となっている [勉強会資料5]。
- 企業は、優秀な人材を惹きつけ、活躍してもらうために、環境を整備しなければならない。

勉強会資料5

（勉強会配布資料より）

この時代に価値を出せる人材とは

Recruit  
Works  
Institute

### オーナーシップを持った人

- オーナーシップは三位一体で
  - ✓ 仕事へのオーナーシップ
  - ✓ キャリアへのオーナーシップ
  - ✓ 会社・経営へのオーナーシップ



- オーナーシップを持って働ける人がプロフェッショナルとしてどこでも通用する

## ◎企業に求められる事項



○優秀な人材を採用し、活躍してもらうために、①コロナが生んだムードを味方につけること、②既成概念・固定観念から自由になること、③成長に投資してくれる会社になることの3点が重要である〔勉強会資料6〕。

### ①コロナが生んだムードを味方につける

- ・地方移住したい人、東京に住んだまま地方の仕事をしたい人に、自社をPRする。
- ・テレワークに対応したジョブ型雇用と評価制度を導入する。

### ②既成概念・固定観念から自由になる

- ・自社従業員に他社での副業を認める／他社従業員に自社に副業で来てもらう／リモートにより世界のどこからでも働いてもらう。
- ・どのような職場環境が心地いいのか若い世代の従業員に意見を聞く。

### ③成長に投資してくれる会社になる

- ・職業能力の開発、再開発、学習体験により成長を支援する。
- ・新卒の職業能力と中堅以上の従業員へのリスキング（職業能力の再開発）を行う。
- ・能力開発の機会とそれを実践する機会を設ける。

勉強会資料6

（勉強会配布資料より）

## 3つのポイント

Recruit  
Works  
Institute

✓コロナが生んだムードを味方につける

✓既成概念・固定観念から自由になる

✓「成長に投資してくれる会社」の称号を勝ち取る

## (3) 2020 年度第 3 回勉強会

◎テーマ「コロナ危機と外国人受入れ ～ともに輝く社会のために～」

講師 毛受敏浩氏（公益財団法人日本国際交流センター執行理事）

## （勉強会のポイント）

- 日本では、人口減少と高齢化が進んでおり、外国人を労働力としてだけではなく、消防団などの地域活動の担い手として社会に入ってもらわないと、日本はもたない。
- しかし、日本では定住を前提としない受入れ制度により、非正規雇用者や技能実習生として、多くの外国人を低賃金で利用している。これでは優秀な人材が日本に来ない。
- 米国では、世界的な IT 企業 GAFA の創設者 4 人のうち 3 人が移民 2 世であるように、移民のなかからイノベーションを起こす人材が現れている。
- 外国人の受入れについて教育制度を整えて人材を育成し、日本は素晴らしい国だと思われるように改善できれば、日本語ができ、能力の高い外国人が増える。これにより受け入れ企業での生産性向上、地域社会への貢献も期待できる [勉強会資料 7]。
- このようななかで、日本では外国人の支援の動きもみられる。JICA は大企業 41 社からなる「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」を設立し、国民生活産業・消費者団体連合会は「外国人の受入れに関する基本指針」を掲げている。

勉強会資料 7

（勉強会配布資料より）

## 2つのシナリオ

### 1. 失敗するケース

- ・ 各国の最底辺の外国人が日本に増加
- ・ 企業は低賃金労働に依存しイノベーションを怠る
- ・ 日本語能力改善進まず、ダブルリミテッド世代の拡大

### 2. 成功するケース

- ・ 日本語、能力ともに高い外国人が日本を目指す
- ・ 受入れ企業での生産性の向上、地域社会への貢献拡大
- ・ 日本人への刺激、相乗効果「多文化パワー」
- ・ 社会、企業の持続性の向上

## ◎企業に求められる事項



○外国人を人材、地域社会の一員として受け入れるため、ダイバーシティを推進し、企業や社会での活躍を推進する。

○外国人が活躍するための職場のあり方は、以下の通りである [勉強会資料8]。

- ①外国人の職場への適合性を高める。外国人の能力、性格、文化を把握し、理解と配慮をしたうえで、職場の価値観やルールを教える。
- ②外国人のコミュニケーションの課題を解決する。職場での指示を明確にし、判断しやすくする。外国人への偏見を排除する。メンター（自身が仕事やキャリアの手本となって助言・指導をし、個人の成長や精神的なサポートをする人）やアドバイザーを置く。
- ③外国人の定着化を図る。日本人と同等の仲間として受け入れ、キャリアパスを明示する。成果と報酬の関係を納得感のあるものとする。
- ④外国人の能力を活かす。日本人にない視点、価値観、積極性を活かす配慮をする。企業が外国人に歩み寄る姿勢を示す。母国に関連した仕事を与えモチベーションを高める。

勉強会資料8

(勉強会配布資料より)

## 外国人活躍のための職場のあり方

### 1. 職場への適合

- ・外国人の能力、性格、文化の把握・理解に基づく一定の配慮
- ・職場の価値観、ルール、ビジネスマナーをしっかりと教える

### 2. コミュニケーションの課題

- ・日本人の上司、同僚の指示が不明確で判断しづらい
- ・偏見（ステレオタイプ）を持っていることに気づかない日本人も多い
- ・メンターや外国人のアドバイザーをおく

### 3. 外国人が辞める原因

- ・日本人と同等の仲間として認められていない。
- ・キャリアパスの不明確さ、成果と報酬の乖離

### 4. Win-winの関係のために

- ・日本人にない視点、価値観、積極性を活かす配慮を。日本側が歩み寄る姿勢
- ・母国とつながる仕事であれば張り切る

(4)2021 年度第 1 回勉強会

◎テーマ「中小企業のデジタルトランスフォーメーション」

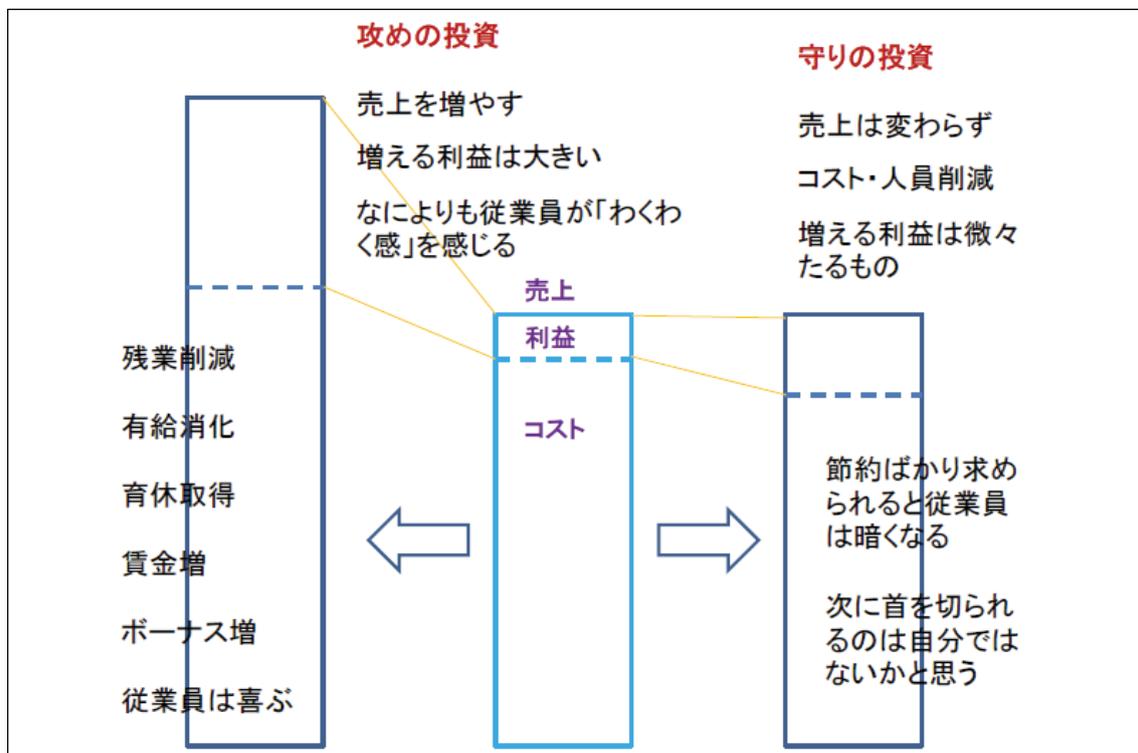
講師 岩本晃一氏（経済産業研究所 リサーチワイト／日本生産性本部 上席研究員）

(勉強会のポイント)

- 日本企業は、コスト削減・人員削減を志向する「守りの IT 投資」が主流。
- 新商品開発・ビジネスモデルの開発により売上増を指向する「攻めの IT 投資」が少ない。これでは日本のデジタル化は発展しない。
- 「攻めの IT 投資」は、売上が増えるため、「守りの IT 投資」よりも利益が増加する傾向がある。そして、従業員も「わくわく感」を感じる [勉強会資料 9]。
- 「攻めの IT 投資」として、国内企業が IoT を導入しないのは、①どう活用すればよいか分からないこと、②人材がないことが主な理由である。
- また、IoT を導入すると、現場の抵抗が生じる。IoT の導入モデルが中小企業の労働集約的な現場とは馴染まない場合が多い。
- 日本には中小企業向けのデジタル化の専門家がない。公的機関が専門家を養成し、低廉な価格で中小企業に派遣する必要がある。

勉強会資料 9

(勉強会配布資料より)



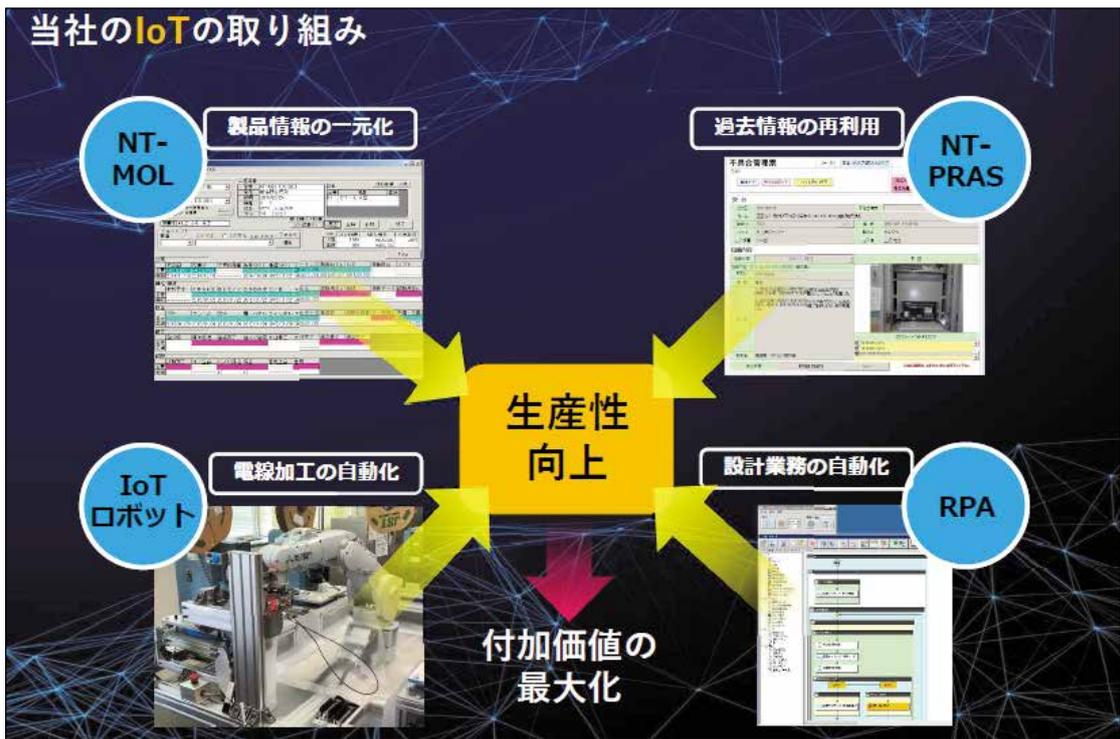
◎企業に求められる事項



- 企業価値の拡大と従業員の労働意欲向上のために、「攻めのIT投資」を実施する。
- 「攻めのIT投資」としてIoTを導入するには、課題ややりたいことを明確にする。
- 社長自らIoTのリーダーシップと決断力を持つ。
- 社内にデジタル化を推進する人材を配置する。
- IoTの導入は労働集約的な現場を前提として進める。
- 社長が、現場の抵抗を抑えるリーダーシップ、アイデアを選択する決断力を持つ。
- 公的機関に対して、中小企業向けデジタル化の専門家の養成・派遣を働きかける。
- 個々の業務ではなく、生産プロセス全体（製品情報の一元化、過去情報の再利用、設計の自動化、加工の自動化）にIoTを導入する[勉強会資料10]。

勉強会資料 10 株式会社日東電機製作所の事例

(勉強会配布資料より)



(5) 2021 年度第 2 回勉強会

◎テーマ「毎年進化するカゴメの“生き方改革”とこれからの人事制度の在り方」  
～With コロナ時代へのあるべき対応と経営に資する人材の育成～

講師 有沢正人氏（カゴメ株式会社常務執行役員最高人事責任者）

(勉強会のポイント)

- カゴメでは、人材を「人的資本」と位置づけ、職務等級や評価基準の統一などの基盤づくり、経営ビジョン実現のための人材戦略を展開している [勉強会資料 11]。
- その上で、会社における「働き方改革」、個人における「暮らし方改革」を合わせた「生き方改革」（会社で使い過ぎていた時間を個人に振り向ける）を推進し、個人の価値観に応じて自分のキャリアを決めることができるよう改革した。
- 具体的には、社員が始業・終業時間を自由に決め 1 カ月単位で勤務時間を清算する「スーパーフレックス勤務制度」、勤務地の希望を叶える「勤務地希望制度」、勤務場所や時間にとらわれない「テレワーク勤務制度」、会社にとらわれないキャリア構築の機会を提供する「副業制度」、管理職とは違うキャリアの道を開く「専門職コース」を設けている。
- とくに、企業の変革・成長にとって人材の自律的成長は要である。このため HRBP（企業の業績や成果をもたらすために人・組織をサポートする専門家）を設置し、個人のキャリア開発支援、現場の人事課題の解決にあたっている。

勉強会資料 11

(勉強会配布資料より)

**「Human Resources」から「Human Capital」への転換**



|               |  |
|---------------|--|
| <b>第1ステージ</b> | <p>&lt;「Human Capital」を標榜するための基盤づくり&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ジョブグレードや評価基準の統一</li> <li>●コア人材のサクセッションプランの策定</li> <li>●グローバル教育体制の確立</li> </ul>   |
| <b>第2ステージ</b> | <p>&lt;人材を経営に生かすための新たな「人材戦略」の展開&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営ビジョンの実現のために、「どのような質の人材が、いつまでに、どの地域にどれだけ必要なのか」についての見極め</li> <li>●分野ごとの戦略分析をより詳細に行うため、グローバル人材の「見える化」を実現</li> <li>●「スキルマップ」をグローバルベースに作成し、必要なときに必要な人材を供給できる仕組みの確立</li> </ul> |

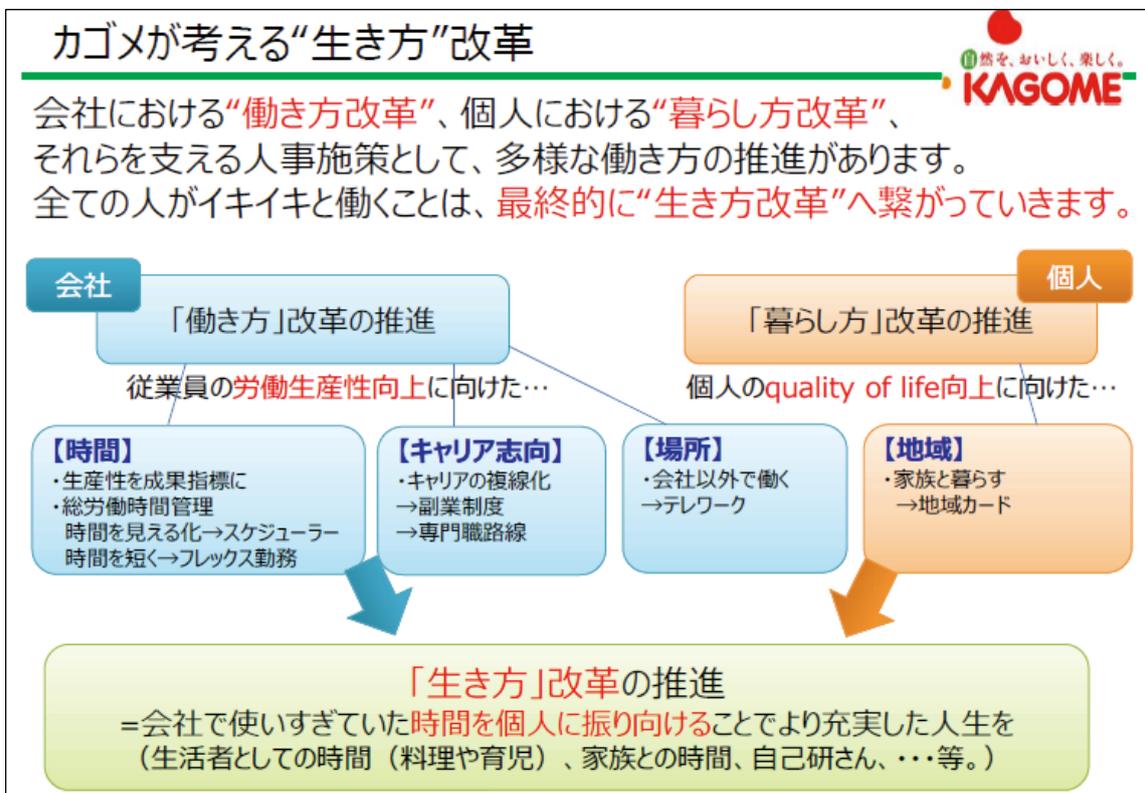
「人的資産」から「人的資本」への転換には、10年先を見据えて取り組む必要があり、「人事戦略」と「経営戦略」の連動を2つのステージに分けて考える。初期の中期計画(2013-15年)はその第1ステージにあたった。

◎企業に求められる事項

- 人事制度は、経営戦略と連動させ、トップから勤務評価指標を設定し、これを元に一般社員の目標を設定する。
- 一律に会社の制度を個人に適用するのではなく、「働き方」「暮らし方」について、個人の価値観に応じて、自分で設計できる制度を導入する。
- 具体的には、勤務時間、キャリア、勤務場所、勤務地域の分野で様々な選択肢を設けることが必要である [勉強会資料 12]。

勉強会資料 12

(勉強会配布資料より)



(6) 2021 年度第 3 回勉強会

◎テーマ「SDGs と ESG から展望する未来と中小企業へのインパクト」

講師 水口剛氏（高崎経済大学学長）

(勉強会のポイント)

- SDGs は、持続可能な未来を築くために、貧困、不平等、気候変動、環境劣化などの諸課題の解決を目指す取り組みである。
- ESG 投資は、SDGs を実現するために、機関投資家が環境・社会・ガバナンスを考慮して行う投資である。
- ESG リスク（環境・社会・ガバナンスに関わるリスク）の回避、収益機会の追求から、ESG 投資を行う機関投資家が増加している。企業は ESG 投資を SDGs 実現の手段として活用すべきである [勉強会資料 13]。
- 上場企業は ESG インデックスの対象銘柄に採用されることを通じ、中小企業は「グリーンボンド※」や「グリーンローン※」といった ESG ファイナンスを利用することで、ESG に取り組む企業として社会にアピールし、自社の評価を高めることができる。  
 ※グリーンローンは、企業や地方自治体等がグリーンプロジェクト（地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に貢献する事業）に要する資金を金融機関から調達する融資。グリーンボンドは、同様の資金を債券の発行という形で調達する。
- 日本は、海外と比べ、脱炭素の取り組みが遅れている。しかし、中小企業が単体でこれに取り組むのは難しい。

勉強会資料 13

(勉強会配布資料より)

**ESG投資の論理 -なぜするのか?**

**投資判断の改善**  
 - ESGリスクの回避  
 - 収益機会の追求

→ ESGは投資成果を改善する  
 ESGへの対応が、実際に投資利益に直結するようになった

**ユニバーサル・オーナーシップ**  
 - 負の外部性の最小化

→ 環境や社会に配慮しないと、長期的な経済活動の基盤が失われかねない

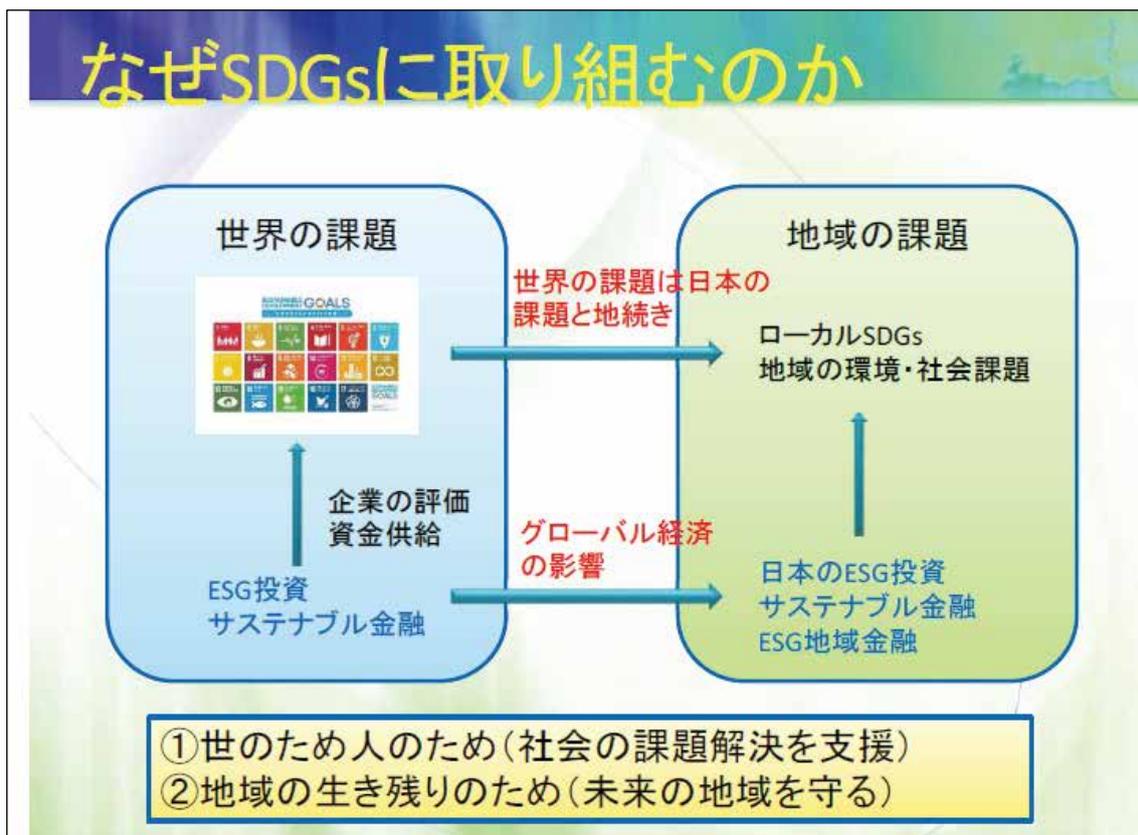
◎企業に求められる事項



- 中小企業は、①世界からの影響、②サプライチェーンを通じた影響が大きいことから、SDGsに取り組む必要がある〔勉強会資料 14〕。
- 中小企業は、「グリーンボンド」や「グリーンローン」の活用により、ESG 投資に関わり、企業の評価を高める。
- 地域金融機関と自治体が連携し、群馬県内に再生可能エネルギー100%の工場集積地帯をつくる。これにより、県内に立地するだけで、多くの企業の競争優位性を高める。
- 地域企業、地域金融機関、自治体と連携し、地域の環境・社会課題の解決を通じた経済活性化の支援が期待される。

勉強会資料 14

(勉強会配布資料より)



## 4. 参考②) 企業視察からの学び

経済活性化委員会では、2021年度に、デジタル化、働き方、SDGsに関して優れた取り組みをしている企業3社について視察を行った。それぞれについて、ポイントを示した後、企業に求められる事項を挙げた。

### (1) 2021年度第1回企業視察

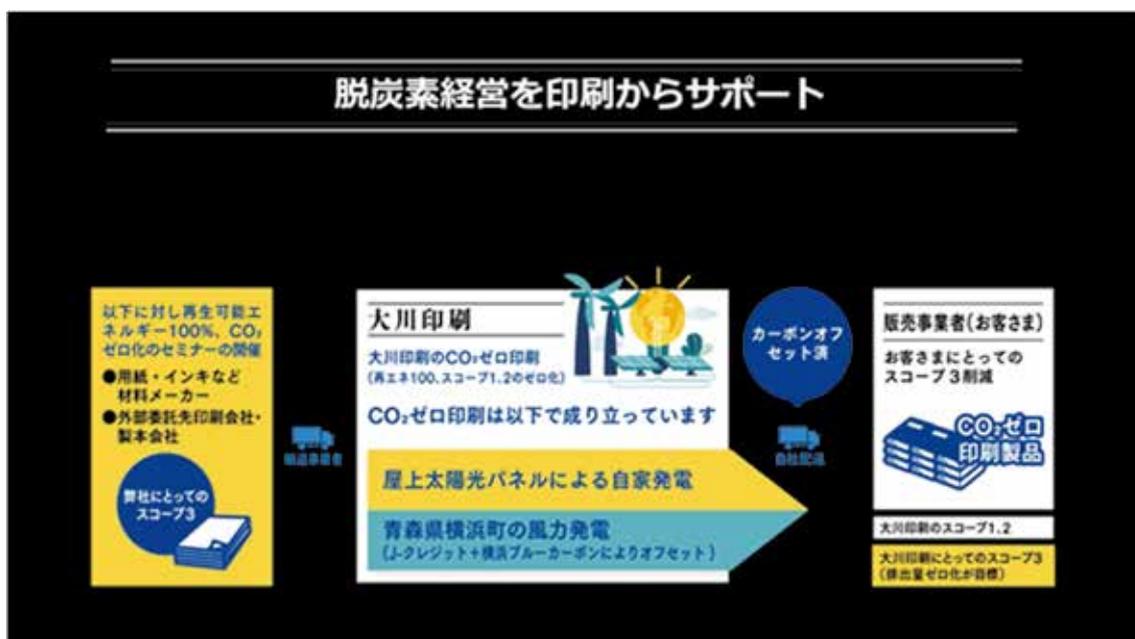
◎テーマ「SDGsによる企業価値向上事例」

株式会社大川印刷

#### (視察企業の概要)

- 所在地：神奈川県横浜市 設立：1881年
- 事業概要：印刷業 従業員数 39名 (2020年10月現在)
- 主な取り組み
  - ・「本業を通じた社会課題解決」を標榜し、「SDGs経営計画」を策定
  - ・「環境印刷」「CO<sub>2</sub>ゼロ印刷」の取り組み

#### 企業視察資料1 CO<sub>2</sub>ゼロ印刷の取組



#### (視察企業の取り組み)

- 社員一人ひとりがSDGsへの当事者意識を持つために、全員参加のワークショップを通じ、ボトムアップ型で「SDGs経営計画※」を策定している。
- ※自社のサービス・ビジネスモデルを振り返り、SDGsのゴールと結びつけ、経営に実装する取り組み。

○環境負荷の低減に特化した「環境印刷」として、以下の①と②を実施している。

①石油系溶剤を含まないノンVOCインキ使用（使用率99%）、②違法伐採による材料不使用のFSC森林認証紙使用（使用率74%）

○カーボンオフセットによる「CO<sub>2</sub>ゼロ印刷」として、以下の①と②を実施している。

①屋上太陽光パネルによる自家発電、②風力発電による電力を使用（再生エネルギー使用率100%）。

#### 企業視察資料2 大川印刷の使命と責任

### 気候危機とコロナで見てきた企業の使命と責任

1. 経営の持続可能性は地球の持続可能な地球、社会の形成が前提・・・気候危機への対応
2. 人々の真の幸せの形成は企業の重要な責任  
.....人権と幸せの創造
3. これらを実業を通じて実現させていくことこそが持続可能な経営につながる

#### ◎企業に求められる事項

- 本業を通じてSDGsを実現させていくことが持続可能な経営を可能にする。
- 自社サービスにおいて対応可能な取り組みを抽出し、経営計画に反映させる。
- 従業員全員で意見を出し合うなど、経営層のみならず従業員一人ひとりがSDGsの意義を理解し、実践できる社内体制をつくる。

(2) 2021 年度第 2 回企業視察

◎テーマ「DX による企業価値向上事例」

小柳建設株式会社

(視察企業の概要)

- 所在地：新潟県三条市      設立：1945 年
- 事業概要：総合建設業      従業員数 253 名（2021 年 4 月現在）
- 主な取り組み
  - ・ DX による働き方改革（3K 払拭）、業務効率化、自然災害のリスク分散

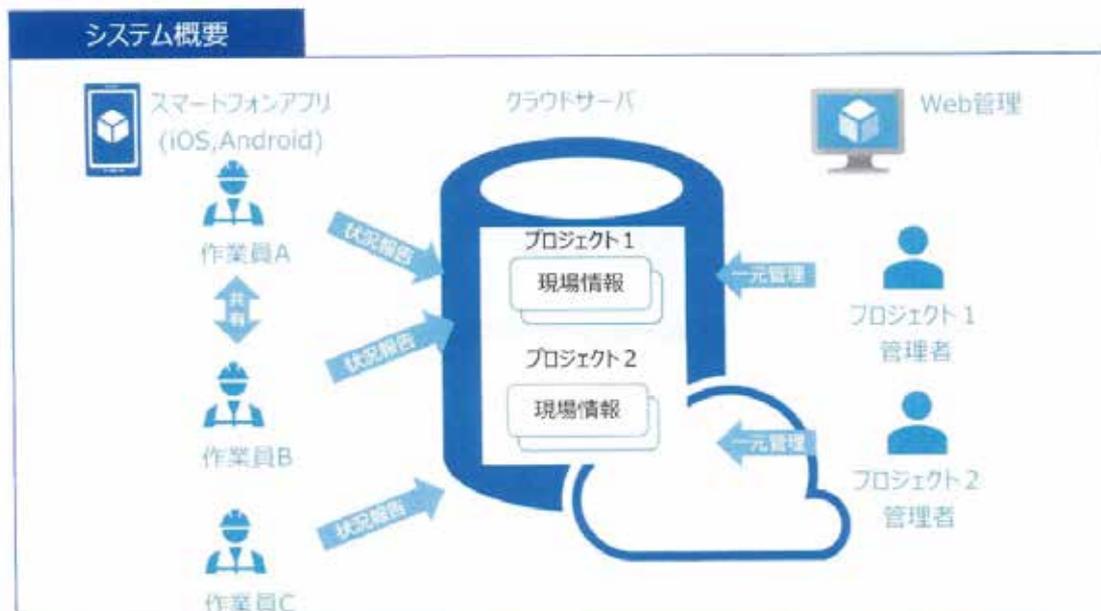
(視察企業の取り組み)

- WEB 会議環境と基幹システムの整備による社内情報の共有、業務データのフルクラウド化による建設現場と本社との連携強化・リモートワークの早期定着に奏功した。
- 部門別採算制度を通じた「アメーバ経営※」により全社員の当事者意識が高まり、経営者意識を持つ人材の育成につながっている。
  - ※ 1 つの大きな組織を小集団に分け、それぞれの集団の中で計画を立てて行動することで、大きな組織の目標を達成することを狙う経営管理手法
- 情報のフルクラウド化により、情報の保全、場所を選ばない業務が可能となり、自然災害やコロナ禍でも事業継続性が高まった。
- 「ホロストラクション※」の開発により、3K 払拭・業務効率化が図られた。
  - ※ 仮想空間に建設物・地形・各種データを立体的に投影し建設計画を立てるシステム
- DX により働き方改革（有給取得率向上、時間外労働削減）が実現され、従業員満足度が向上し、採用活動面でも好循環（県内外の人材が流入）につながっている。

企業視察資料 1 小柳建設の取り組み

| 取組内容   | 概要・キーマン  |
|--|--|
| 建設業におけるアメーバ経営の実現   | 1. 市場に合わせた部門別採算制度の確立<br>2. 経営者意識をもつ人材の育成<br>3. 全社員経営   |
| 数字が視える化（デジタルサイネージ等）  | 1. 基幹システムの整備<br>2. 経営数字、社内情報のリアルタイム共有<br>3. 各現場（リモートオフィス）とつながり、現場事務所の強弱感を軽減                    |
| 業務データのフルクラウド化  | 1. 2016年 ビジネスチャットなどの導入によるリモートワークの早期実現<br>2. 柔軟なシステム変更や負荷分散、災害等での代替性の実現<br>3. パーパレス             |
| ホロストラクションの開発   | 1. 働き方改革への取り組み<br>2. DXの推進による生産性の向上<br>3. 国土交通白書への掲載、PRISM事業への3年連続採択                           |
| 防災アプリの自社開発   | 1. 現場情報共有システム（オールサイト）、防災、BCPへの活用   |
| 情報セキュリティの認証取得  | 1. デジタル化推進と対応できる情報セキュリティ問題への取り組み<br>2. SmartLock（Axerun）：情報漏えい防止<br>3. 複合機カード認証：セキュリティ+ABWへの対応 |
| ぐるみん <sup>®</sup> の認証取得（2020年）<br>※1 厚生労働省が「代替育成支援対策推進法」に基づき企業に押し付けている認定                       | 1. 有給取得率の向上（75%達成）<br>2. 残業時間の削減（7.2h/月 → 3.3h/月）  |
| 地域未来牽引企業 <sup>®</sup> に選定（2020年）<br>※2 地域経済の中心となる担い手になり得るとして経済産業大臣（経済産業省）に認定された企業              | 1. 激進・ホロストラクションへの取り組みが、地域経済の中心となる担い手となる事業者として選定  |
| 健康経営優良法人2021 <sup>®</sup> の認定（2021年）<br>※3 経済産業省が健康経営優良法人認定制度により顕彰される優良な健康経営を実施している大企業や中企業等の法人 | 1. 2010年にいち早く健康経営推進企業への登録（感染症予防対策・救済内禁煙）   |

企業視察資料2 本部と現場をつなぐシステム



◎企業に求められる事項

- 自社の課題解決を図る手段としてDXを活用する。DXの導入目的を明確にする。
- 部門別採算制度の導入など社員の役割・責任を明確化することにより、社員一人ひとりの当事者意識を醸成し、経営者意識をもった人材を育成する。
- 経営層から経営理念を伝え続けることにより全社員の経営意識を高め、業界内に残る従来からのやり方や常識を「当たり前、仕方ない」とせず、改善提案が起こりやすい企業風土をつくりあげる。
- デジタル化により働き方改革を進め、生産性向上・有給取得・時間外労働削減などを通じ、従業員エンゲージメントの向上につなげる。
- デジタルを活用し、クラウド化や情報セキュリティ向上などにより、災害・疾病などへの耐性を強化し、事業継続性を高める。

### (3) 2021 年度第 3 回企業視察

#### ◎テーマ「DX による企業価値向上事例」

株式会社日東電機製作所

##### (視察企業の概要)

- 所在地：群馬県太田市 設立：1951 年
- 事業概要：受配電設備・電気制御機器の設計・製造  
従業員数 152 名 (2017 年 6 月現在)
- 主な取り組み
  - ・製造管理システムの自社開発、過去情報のデータベース化
  - ・設計業務の自動化 (3 次元 CAD の利用) と電線加工の自動化

##### (視察企業の取り組み)

- 製造管理システムの開発により、製品に関する情報が一元化かつ自由に閲覧可能となったことでデータへのアクセス時間・参照時間が削減された。また、過去データの蓄積・情報の共有が可能となったことで、生産管理や原価・進捗管理の精度が向上した。
- 3 次元 CAD によりデジタル化されたデータと材料加工が連動したことで、作業効率が向上し、ヒューマンエラーの発生リスクが減少した。
- デジタル人材は社内勉強会などにより教育し、現在は RPA (※) を扱える人材を中心に増強している。定期的に発表会を行うことで社内への浸透を図っている。  
※パソコンで行っている作業を自動化できるデジタル技術のことです。

#### 企業視察資料 1 デジタル化された設計部門



企業視察資料2 設計データと加工が連動している



◎企業に求められる事項

- いかにコストを削減できるか、間接経費をいかに下げられるかという課題解決のためにデジタル化の投資を行う。
- 情報の一元化と社内共有が生産性の向上につながる
- デジタル人材を確保できればよいが、社内での情報共有などを行うことで、会社全体のITリテラシー（社会におけるIT分野での事象や情報等を正しく理解し、業務等を効率的・効果的に利用・推進できるための知識、技能、活用力）を高め、ていく取り組みも有効である。

## むすびに

企業は社会の構成員の一員であり、社会に必要とされ続けることが、未来に向けて企業が持続可能な成長を実現する為の条件となります。

また、時代の変化によって生じる課題は、企業の新たなビジネスチャンスと捉えることができ、持続的な企業価値の向上にもつながります。

私達にとって、「企業価値の向上」は永遠のテーマであります。

委員会は、まず、「企業価値」を定義しました。そして企業を取り巻く外部環境の変化を「ヒト」「モノ」「社会」の3つに分けてまとめました。

これらから生じる「企業が解決すべき課題」をそれぞれ示して、ワーキング活動や勉強会、企業視察を通じて、会員に向けて「企業価値向上」を図る3つの提言をまとめ上げました。

この提言書をきっかけに会員所属企業の更なる「企業価値向上」の為の具体的な「今後の取り組み」にご期待申し上げます。

最後に、本提言の作成にあたって、勉強会及び視察を快くお引き受け下さり、貴重な知見を提供頂いた各方面の皆様、委員会活動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ます。

経済活性化委員会  
委員長 平方 宏

## 活動経過について

### 2020年度

- 9月14日 第1回 勉強会  
講 師：鉢 嶺 登 氏（株式会社デジタルホールディングス 代表取締役会長）  
演 題：「デジタルシフトの未来」  
第1回 委員会（意見交換会）〔第1回勉強会後に開催〕
- 10月13日 第2回 勉強会  
講 師：高 橋 弘 武 氏（株式会社マイナビ 就職情報事業本部 制作企画推進部）  
演 題：「採用ブランディングにおけるWEBの必然性」  
講 師：石 原 直 子 氏（株式会社リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長）  
演 題：「人を惹きつける企業の条件とは」  
第2回 委員会（意見交換会）〔第2回勉強会後に開催〕
- 11月 5日 第1回 正・副委員長会議
- 11月27日 第3回 勉強会  
講 師：毛 受 敏 浩 氏（公益財団法人日本国際交流センター 執行理事）  
演 題：「コロナ危機と外国人受入れ～ともに輝く社会のために～」  
第3回 委員会（意見交換会）〔第3回勉強会後に開催〕
- 12月 2日 第1回 実務者ワーキング活動
- 1月27日 第2回 正・副委員長会議 兼 第2回 実務者ワーキング活動
- 3月10日 第4回 委員会

### 2021年度

- 5月11日 第1回 実務者ワーキング活動
- 6月16日 第1回 勉強会  
講 師：岩 本 晃 一 氏（経済産業研究所 リサーチアソシエイト/日本生産性本部 上席研究員）  
演 題：「中小企業のデジタルトランスフォーメーション」  
（体験談）「株式会社日東電機製作所 IoTの取り組みにおける事例発表」  
株式会社日東電機製作所 取締役社長 青木 孝浩氏  
第1回 委員会（意見交換会）〔第1回勉強会後に開催〕
- 7月30日 第2回 勉強会  
講 師：有 沢 正 人 氏（カゴメ株式会社 常務執行役員CHO）  
演 題：「毎年進化するカゴメの“生き方改革”とこれからの人事制度の在り方  
～Withコロナ時代へのあるべき対応と経営に資する人材の育成～」  
第2回 委員会（意見交換会）〔第2回勉強会後に開催〕

- 8月10日 第3回 勉強会  
講 師：水 口 剛 氏（高崎経済大学 学長）  
演 題：「SDGsとESGから展望する未来と中小企業へのインパクト」  
第3回 委員会（意見交換会）〔第3回勉強会後に開催〕
- 9月22日 第1回 正・副委員長会議
- 10月12日 第2回 実務者ワーキング活動
- 11月 2日 第4回 委員会（オンライン企業視察）
- 11月10日 第3回 実務者ワーキング活動
- 11月16日 企業視察①  
視察先：小柳建設株式会社（新潟県三条市）
- 11月17日 企業視察②  
視察先：株式会社日東電機製作所（群馬県太田市）
- 12月 6日 第4回 実務者ワーキング活動
- 12月22日 第5回 実務者ワーキング活動
- 1月17日 第6回 実務者ワーキング活動

## 経済活性化委員会名簿

## 【経済活性化委員会 委員】

|      |        |                        |
|------|--------|------------------------|
| 委員長  | 平方 宏   | 平方木材(株)／代表取締役社長        |
| 副委員長 | 田中 誠   | 翠星監査法人／代表社員            |
|      | 藤澤 星   | (株)フジサワ／代表取締役          |
| 委員   | 薊 準    | トリニティアグリ(株)／代表取締役社長    |
|      | 畔上 誠一  | (有)あぜがみシール印刷／代表取締役社長   |
|      | 板橋 信行  | (株)板通／代表取締役社長          |
|      | 糸井 丈之  | 糸井商事(株)／代表取締役社長        |
|      | 牛久保 准一 | 三和コーテックス(株)／代表取締役社長    |
|      | 遠藤 直行  | (株)田村屋／代表取締役社長         |
|      | 遠藤 良之  | 三菱電機(株)群馬営業所／営業所長      |
|      | 岡村 宗久  | SMB C日興証券(株)高崎支店／支店長   |
|      | 角張 智之  | (株)ヤマニ熱工業／代表取締役        |
|      | 岸 眞義   | 群馬建材(株)／相談役            |
|      | 喜多村 京子 | (株)エルテック／代表取締役         |
|      | 小池 正徳  | (株)マイナビ群馬支社／支社長        |
|      | 小暮 雅幸  | 富士情報通信(株)／代表取締役会長      |
|      | 小嶋 潤一  | 石田建材工業(株)／代表取締役社長      |
|      | 齋藤 胡依  | (株)ダイコー／代表取締役          |
|      | 静 朋人   | (株)並木／代表取締役社長          |
|      | 清水 英樹  | 金井興業(株)／代表取締役社長        |
|      | 反町 敦   | (一財)群馬経済研究所／理事長        |
|      | 高橋 秀一  | 鶴川興業(株)／代表取締役社長        |
|      | 立見 公一  | 立見建設(株)／代表取締役          |
|      | 永井 辰弥  | (株)赤城商会／代表取締役社長        |
|      | 中村 丙午  | 群馬日野自動車(株)／代表取締役社長     |
|      | 箱田 菜緒  | (株)求人ジャーナル／取締役社長室長     |
|      | 橋本 勇一  | 高崎ターミナルビル(株)／代表取締役社長   |
|      | 林 明夫   | (株)開倫塾／代表取締役社長         |
|      | 樋田 浩二  | A L S O K群馬(株)／代表取締役社長 |
|      | 廣田 哲也  | (株)ヒロタ／代表取締役社長         |
|      | 松澤 浩文  | みずほ証券(株)高崎支店／支店長       |
|      | 村田 茂行  | 東朋産業(株)／代表取締役          |
|      | 横山 卓司  | 利根沼田移動通信(株)／代表取締役社長    |
|      | 吉岡 慧治  | 三陽技術コンサルタンツ(株)／取締役会長   |
|      | 吉田 卓史  | (株)メモリード／代表取締役社長       |
|      | 渡辺 和夫  | (株)大林組群馬営業所／所長         |

(2022年3月現在／敬称略)

【提言書ワーキンググループ メンバー】

経済活性化委員長

平方 宏 平方木材(株)／代表取締役社長

経済活性化副委員長

田中 誠 翠星監査法人／代表社員

藤澤 星 (株)フジサワ／代表取締役

研究機関

反町 敦 (一財)群馬経済研究所／理事長

樹下 芳久 (一財)群馬経済研究所／研究部副部長

丸岡 美智世 (一財)群馬経済研究所／主任研究員

事務局

山崎 茂雄 群馬経済同友会／事務局長

大澤 真人 群馬経済同友会／事務局次長

(2022年3月現在／敬称略)