

**富山経済同友会  
企業経営委員会**

～2020年度・2021年度・2022年度～

**活動報告**

2023年3月

**富山経済同友会  
企業経営委員会**

## 目次

1. はじめに .....	- 1 -
2. 企業経営委員会（2020年度～2022年度）の活動状況.....	- 2 -
2.1) 委員会の活動方針・活動一覧.....	- 2 -
2.2) 委員会の活動内容.....	- 8 -
2.2.1) 新しいテクノロジーについて学ぶ.....	- 8 -
2.2.2) SDGsを理解し、経営に実装する .....	- 8 -
2.2.3) 事業承継問題とM&Aについて深掘する .....	- 11 -
2.2.4) 企業価値向上に向けた健康経営の取組みを推進する .....	- 12 -
2.2.5) 脱炭素経営、循環経済への転換など環境と調和した経営を推進する .....	- 13 -
2.2.6) 経済講演会.....	- 15 -
2.3) 同友会経営道場.....	- 17 -
2.4) ごきげんよう職場訪問.....	- 20 -
2.5) 会員企業へのアンケート調査.....	- 26 -
2.6) 会員定例会主管.....	- 34 -
企業経営委員会 委員名簿（2023年3月現在） .....	- 35 -

## 1. はじめに

企業経営委員会 委員長 伊勢 徹

2020年早春、中国由来と言われるコロナウイルス蔓延で人や物の移動に制限が掛かり、その影響は生産や消費に甚大な損害を与え、今も正常化したいとは言えない状況だ。日本国内では飲食業や観光業などは壊滅状態に追い込まれ、倒産や廃業、転業を余儀なくされた企業もあった。また、2022年2月、ロシアのウクライナ侵攻では経済制裁に伴うエネルギー需給のバランスが崩れ世界が大混乱に陥り、天然ガスや石炭、原油の値上げの影響は企業活動はもちろんのこと私たち消費者にも生活様式の変更を迫られている。また、小麦の大生産地であるウクライナからの輸出が途絶え世界的な食糧危機に陥ったことは、様々な食品の値上げにつながった。現在、インバウンド需要が復活しエネルギー価格も一段落しているようにもみえるが、傷を負った経済や企業活動が元の状態に戻るにはあと少し時間が必要のようだ。

このような様々な環境の中、当委員会では、「持続可能な経営を目指すための諸課題への対応と、あるべき経営者の姿に関して考える」をテーマに、SDGsの観点から活動を3年間行った。初年度はコロナの影響を受けて活動に制限が掛かり十分なことはできなかったが、2年目は主に専門家からの「座学」を中心に講演会、セミナーを行い、より高度な知識を身に着けたところだ。3年目はこれを受けて「当会員企業からの事例発表」を企画したところ、大変多くの企業経営者の方から貴重なご意見、経験を伺うことが出来たと思っている。経営道場ではグループディスカッションを採用し参加者からのご意見、質問が数多く出るようになったことは特筆したいところだ。また、景気定点観測アンケートではタイムリーなアンケート項目を採用するように心がけた。活動領域はSDGs、事業承継とM&A、健康経営、脱炭素経営、経営道場、県内・県外企業視察、景気定点観測アンケートと多岐に渡り十分な成果を得たかどうかは会員の方の判断に委ねたい。企業は「継続なり」とも言われているが、当委員会の活動が会員企業の一助になれば幸いである。

## 2. 企業経営委員会（2020年度～2022年度）の活動状況

### 2.1) 委員会の活動方針・活動一覧

<2020年度>

活動方針
<p>[経営者が抱える様々な問題や、あるべき経営者の姿に関して考える]</p> <p>a. 持続可能な経営を目指すための諸課題を解決する手法の検討と事例の紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICT、IOT、ビッグデータ、AI、ロボテクスなどの新しいテクノロジーを学ぶ機会を提供</li> <li>・ 働き方改革の中でもテレワークの実例の紹介</li> <li>・ 事業承継問題と M&amp;A について深掘する</li> </ul> <p>b. 同友会経営道場の運営</p> <p>c. 会員企業視察会「ごきげんよう職場訪問」の開催</p>

### 活動一覧

月 日	内 容
2020年 4月22日（水）	<p><b>第1回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今次委員会の活動方針</li> <li>・ 今次委員会の活動スケジュール</li> </ul>
6月8日（月）	<p><b>新型コロナウイルスに関するアンケート調査結果公表</b></p> <p>調査期間：5月27日～6月4日 回答数：219社（回答率53.2%） 内 容：新型コロナウイルスが企業経営に及ぼす影響等について</p>
6月19日（金）	<p><b>第2回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回委員会の開催について</li> <li>・ 経営道場・ごきげんよう職場訪問について</li> <li>・ With/Afterコロナにおいて求められる企業経営について</li> </ul>
7月29日（水）	<p><b>第1回委員会（拡大委員会）</b>（於：富山電気ビルディング）</p> <p><b>【委員会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2020年度活動方針・活動計画について</li> </ul> <p><b>【講演会】</b></p> <p>講 師：日本銀行金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏 演 題：「最近の金融経済情勢」</p>
8月18日（火）	<p><b>第21回景気定点観測アンケート調査結果公表</b></p> <p>調査期間：7月14日～7月28日 回答数：186社（回答率45.4%） 内 容：景気の現状と2020年後半の見通し、企業業績・設備投資等</p> <p><b>【トピックス】</b> テレワークの導入</p>
9月14日（月）	<p><b>第1回同友会経営道場</b>（於：ホテルグランテラス富山）</p> <p>発表者：(株)牧田組 取締役社長 牧田 和樹 氏</p>

月 日	内 容
11月2日（月）	<b>第3回正副委員長会議</b> （於：事務局会議室） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ごきげんよう職場訪問について（県内・県外）</li> <li>・第2回委員会について</li> <li>・第2回経営道場について</li> <li>・景気定点観測アンケート（12月）について</li> <li>・次年度に向けた準備について</li> </ul>
12月16日（水）	<b>第2回委員会</b> （於：オークスカナルパークホテル富山） <p><b>【講演会】</b>  講 師：(株)日立製作所 ITデジタル統括本部 DX戦略本部  情報戦略推進部 部長 富田 幸宏 氏  演 題：「DXの時流と日立製作所の取組み」</p> <p><b>【グループ討議】</b>  「With/Afterコロナにおける企業経営について」</p>
12月28日（月）	<b>第22回景気定点観測アンケート調査結果公表</b> 調査期間：12月11日～12月23日 回答数：177社（回答率43.7%） 内 容：景気の現状と2021年前半の見通し、企業業績・設備投資等 <b>【トピックス】</b> 事業承継の現状、M&A
2021年 3月12日（金）	<b>第4回正副委員長会議</b> （於：事務局会議室） <ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度の活動内容・スケジュールについて</li> </ul>

#### 【新型コロナウイルス感染拡大のため中止】

月 日	内 容
2021年 1月29日（金）	<b>1月会員定例会（主管）</b> （於：ANAクラウンプラザホテル富山） <p><b>【講演会】</b>  講 師：インテグラル(株) 代表取締役  スカイマーク(株) 取締役会長 佐山 展生 氏  演 題：『スカイマーク再生と企業活性化の要諦  -人生は「面白そう」を追求する旅-』</p>

<2021年度>

活動方針
<p>[持続可能な経営を目指すための諸課題への対応と、あるべき経営者の姿に関して考える]</p> <p>a. 持続可能な経営を目指すための諸課題を解決する手法の検討と実例の紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SDGsを理解し、経営に実装する</li> <li>・事業承継問題とM&amp;Aについて深掘する</li> <li>・企業価値向上に向けた健康経営の取組みを推進する</li> <li>・脱炭素経営、循環経済への転換に向けた対応を研究する</li> </ul> <p>b. 同友会経営道場の運営</p> <p>c. 会員企業視察会「ごきげんよう職場訪問」の開催</p>

活動一覧

月 日	内 容
2021年 4月12日（月）	<p><b>第5回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今次委員会の活動方針について</li> <li>・今年度委員会の活動計画・スケジュールについて</li> </ul>
5月21日（金）	<p><b>第6回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今年度委員会の活動計画・スケジュール等について</li> </ul>
7月8日（木）	<p><b>第7回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当面の活動スケジュール等について</li> <li>・景気定点観測アンケート調査（7月）について</li> </ul>
8月4日（水）	<p><b>第3回委員会</b>（於：富山県民会館）</p> <p><b>【委員会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度活動方針及び活動計画について</li> </ul> <p><b>【講演会】</b></p> <p>講 師：日本銀行富山事務所長 小川 万里絵 氏</p> <p>演 題：「最近の金融経済情勢について」</p>
8月13日（金）	<p><b>第23回景気定点観測アンケート調査結果公表</b></p> <p>調査期間：7月13日～7月28日</p> <p>回答数：175社（回答率43.8%）</p> <p>内 容：景気の現状と今後の見通し、企業業績・設備投資等</p> <p><b>【トピックス】</b>新型コロナウイルスによる経営への影響、SDGsの取組み状況</p>
8月20日（金）	<p><b>第4回委員会（拡大委員会）</b>（事務局会議室よりオンライン配信）</p> <p><b>【講演会】</b></p> <p>講 師：SDGパートナーズ(有)</p> <p>代表取締役CEO 田瀬 和夫 氏</p> <p>演 題：「SDGsで変わるビジネス」（オンライン講演）</p>
10月4日（月）	<p><b>第8回正副委員長会議</b>（於：事務局会議室）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の活動スケジュール等について</li> </ul>

月 日	内 容
10月21日 (木)	<b>第5回委員会</b> (於: オークスカナルパークホテル富山) <b>【講演会】</b> 講 師: (株)ナレッジラボ 代表取締役CEO 国見 英嗣 氏 演 題: 「事業の持続可能性を高めるM&Aという選択肢」
11月5日 (金)	<b>第9回ごきげんよう職場訪問 (県東部)</b> 訪問先: (株)エムダイヤ、YKK AP(株)
12月7日 (火)	<b>12月会員定例会 (主管)</b> (於: ANAクラウンプラザホテル富山) <b>【講演会】</b> 講 師: アイリスオーヤマ(株) 代表取締役会長 大山 健太郎 氏 演 題: 「いかなる時代環境でも利益を出す仕組み」
12月24日 (金)	<b>第24回景気定点観測アンケート調査結果公表</b> 調査期間: 12月1日～12月15日 回答数: 158社 (回答率39.1%) 内 容: 景気の現状と今後の見通し、企業業績・設備投資等 <b>【トピックス】</b> 脱炭素経営、健康経営
2022年 1月24日 (月)	<b>第2回経営道場</b> (於: 富山電気ビルディング) 発表者: (株)エムダイヤ 代表取締役 森 弘吉 氏
2月10日 (木)	<b>第6回委員会 (拡大委員会)</b> (於: ホテルグランテラス富山) <b>【講演会】</b> 講 師: 日本銀行金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏 演 題: 「最近の金融経済情勢」 (オンライン講演)
2月16日 (水)	<b>第7回委員会</b> (於: オークスカナルパークホテル富山) <b>【講演会】</b> 講 師: 一般財団法人北陸経済研究所 調査研究部 主任研究員 辻野 秀信 氏 演 題: 「『脱炭素』～企業はどのようにCO <sub>2</sub> 削減に取り組むか～」
3月14日 (月)	<b>第9回正副委員長会議</b> (於: 事務局会議室) ・2021年度の活動報告について ・2022年度の活動内容・スケジュールについて

<2022年度>

活動方針
<p>[持続可能な経営を目指すための諸課題への対応と、あるべき経営者の姿に関して考える]</p> <p>a. 持続可能な経営を目指すための諸課題を解決する手法の検討と事例の紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SDGsを理解し、経営に実装する</li> <li>・事業承継問題とM&amp;Aについて深掘する</li> <li>・企業価値向上に向けた健康経営の取組みを推進する</li> <li>・脱炭素経営、循環経済への転換など環境と調和した経営を推進する</li> </ul> <p>b. 同友会経営道場の運営</p> <p>c. 会員企業視察会「ごきげんよう職場訪問」の開催</p>

活動一覧

月 日	内 容
2022年 4月11日（月）	<b>第10回正副委員長会議</b> （於：事務局会議室） ・今年度委員会の活動内容・スケジュールについて
6月23日（木）	<b>第3回経営道場</b> （於：ANAクラウンプラザホテル富山） 発表者：(株)生活ネット研究所 代表取締役 羽根 由 氏 金剛薬品(株) 取締役会長 米田 祐康 氏
7月8日（金）	<b>第11回正副委員長会議</b> （於：事務局会議室） ・当面の活動スケジュールについて ・景気定点観測アンケート調査（7月）について
7月28日（木） ～29日（金）	<b>第10回ごきげんよう職場訪問（広島・山口）</b> 訪問先：マツダミュージアム、(株)日立製作所笠戸事業所、旭酒造(株)
8月18日（木）	<b>第25回景気定点観測アンケート調査結果公表</b> 調査期間：7月14日～7月28日 回答数：180社（回答率44.8%） 内 容：景気の現状と今後の見通し、企業業績・設備投資等 【トピックス】新型コロナウイルスによる経営への影響、原材料・エネルギー価格の上昇による影響
8月23日（火）	<b>第8回委員会</b> （於：ホテルグランテラス富山） 【富山県SDGs宣言制度の概要説明】 講 師：富山県成長戦略室 課長 島田 太樹 氏 【SDGsの取組み事例発表】 発表者：山田工業(株) 取締役社長 山田 恵子氏 北陸コカ・コーラボトリング(株) 代表取締役専務 浅野 弘昭氏 (株)富山銀行 取締役頭取 中沖 雄 氏
9月14日（水）	<b>第11回ごきげんよう職場訪問（県西部）</b> 訪問先：(株)能作、日本総合リサイクル(株)、BBSジャパン(株)

月 日	内 容
10月26日 (水)	<b>第9回委員会</b> (於:オークスカナルパークホテル富山) <b>【健康経営の国・県制度の説明】</b> 講 師: 富山県健康対策室 課長補佐 中田 渉 氏 <b>【健康経営の取組み事例発表】</b> 発表者: 医療法人財団博仁会横田記念病院 理事長 横田 龍大 氏 大高建設㈱ 取締役社長 大橋 聡司 氏 北陸電気工事㈱ 取締役社長 矢野 茂 氏
12月14日 (水)	<b>第10回委員会</b> (於:パレブラン高志会館) <b>【脱炭素に関する国の制度や支援策について】</b> 講 師: 環境省中部地方環境事務所 統括環境保全企画官 林 俊宏 氏 <b>【脱炭素経営取組み事例発表】</b> 発表者: 北酸㈱ 環境エネルギー部 エネルギーソリューショングループ 佐伯 拓也 氏 ㈱北陸銀行 経営企画部 サステナビリティ推進グループ 部長代理 島田 善朗 氏
12月16日 (金)	<b>第12回正副委員長会議</b> (於:事務局会議室) ・今後の活動スケジュールについて
12月27日 (火)	<b>第26回景気定点観測アンケート調査結果公表</b> 調査期間: 12月1日～12月15日 回答数: 164社 (回答率40.2%) 内 容: 景気の現状と今後の見通し、企業業績・設備投資等 <b>【トピックス】</b> SDGsの取組み状況、新型コロナウイルスによる経営への影響、原材料・エネルギー価格の上昇による影響
2023年 1月24日 (火)	<b>1月会員定例会 (主管)</b> (於:オークスカナルパークホテル富山) 講 師: ㈱日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓 氏 演 題: 「事業承継と成長戦略 –M&Aの上手な使い方–」
2月7日 (火)	<b>第11回委員会 (拡大委員会)</b> (於:富山電気ビルディング) <b>【講演会】</b> 講 師: 日本銀行金沢支店 支店長 吉濱 久悦 氏 演 題: 「最近の金融経済情勢について」
2月13日 (月)	<b>第12回委員会</b> (於:富山電気ビルディング) <b>【事業承継の概要説明、相談窓口の紹介】</b> 講 師: 富山県事業承継・引き継ぎ支援センター プロジェクトマネージャー 守山 憲男 氏 <b>【事業承継の税制上の留意点について】</b> 講 師: 桶屋 泰三 副代表幹事 (桶屋税理士事務所 所長) <b>【事業承継事例発表】</b> 発表者: ㈱PCO 代表取締役 西田 美樹 氏
2月28日 (火)	<b>第4回経営道場</b> (於:富山電気ビルディング) 発表者: 富美菊酒造㈱ 代表取締役 羽根 敬喜 氏 ㈱トンボ飲料 取締役社長 翠田 章男 氏
3月15日 (水) ～ 3月16日 (木)	<b>第12回ごきげんよう職場訪問 (東京)</b> 訪問先: 東京証券取引所、㈱レノバ、NHK、Amazon、日立ビルソリューションズラボ

## 2.2) 委員会の活動内容

当委員会では、「持続可能な経営を目指すための諸課題への対応と、あるべき経営者の姿に関して考える」という活動方針の下、複数のテーマを設定し、3年間で12回の委員会を開催した。

### 2.2.1) 新しいテクノロジーについて学ぶ

<2020年度>

#### ○第2回委員会

2020年12月16日(水) 参加者32名

##### 【講演会】

講師：(株)日立製作所 ITデジタル統括本部 DX戦略本部  
情報戦略推進部 部長 富田 幸宏 氏

演題：「DXの時流と日立製作所の取組み」

##### 【グループ討議】

「With/Afterコロナにおける企業経営について」



富田氏はまずDXの概念やDXがもたらす変革についてあらためて解説したうえで、日立製作所における具体的な取組みについて説明した。コロナ禍における非常に重要なテーマの講義に、参加した委員は自社での取組みの参考とするべく熱心に耳を傾けていた。講演の最後には、日立グループで実践しているコロナ対応にも触れ、引き続き行われたグループ討議へも大きなヒントを残した。

グループ討議では「With/Afterコロナにおける企業経営について」をテーマに、グループに分かれて意見交換を実施した。講師も各グループの議論の様子を見回りながら、大変活発な議論が行われた。グループ討議後には、グループの代表者が登壇して発表を実施。各代表者の発表からは、様々な業種の経営者が意見を交えることで大変有意義な議論と新たな発見があったことが伺われた。講演で得た学びや刺激をグループ討議の中で早速アウトプットし合うことで、大きな収穫が得られた委員会となった。

### 2.2.2) SDGsを理解し、経営に実装する

<2021年度>

#### ○第4回委員会（拡大委員会）

2021年8月20日(金) 参加者87名（オンライン）

##### 【講演会】

講師：SDGパートナーズ(有)  
代表取締役CEO 田瀬 和夫 氏

演題：「SDGsで変わるビジネス」  
(オンライン講演)



田瀬氏はまず、SDGsの本質を理解するには、17の目標・169のターゲットだけを見るのではなく、全体のストーリーを知ることが必要であると、SDGsが目指すのは「世代を超えて、

すべての人が、自分らしく、よく生きられる」世界であり、これを実現するためには、自分の社会的存在意義を明確にすることが重要であると強調した。

企業がSDGsに取り組む意義には、「利益と社会的善を両立する」という大義と、「新市場の源泉」「顧客の要請」「優秀な人財獲得」という小義があり、SDGsを経営に実装するには、経営理念とSDGsの関連付けを明確にしたうえで、経営理念・CSV・ESGを一体のものとして考える「統合思考」が必要であるとした。

そして、17目標の「紐付け」で思考停止する企業が多いが、それを事業戦略に落とし込み、SDGsを真に実現するため、「逆算思考」と「リンケージ思考」を提案。さらに、サステナビリティを利益につなげる5つのアプローチを紹介した。

最後に、地域企業のSDGs経営と他産業や金融機関、自治体との連携協働により、社会的インパクトの連鎖反応が期待できるとしたうえで、「次の世代にどんな社会を残せるか、SDGs経営の取組みは他人事ではない。2030年まではあと9年しかない。一緒に頑張っていきましょう」と講演を締めくくった。

### 担当副委員長所感（島田副委員長）

今回の田瀬氏のご講演より、改めてSDGsについて理解を深めることが出来た。これまでSDGsに取り組むことは、自社の活動とSDGsの目標とを照らし合わせて、これが該当する、あれは該当しないといった「紐づけ」をし、一つでも該当していればSDGsに貢献している企業のしるしの様なものと考えていた。しかしそうではなく、SDGsに取り組むことは経営に実装していくプロセスそのものになっていること、経営そのものがSDGsに支えられているのだと痛感した。

中小企業（弊社は零細企業である）にとって、経営理念とSDGsをリンクさせ、複数の思考法を組み合わせながら事業戦略を立て、ESG対応を行いながら、その取組みを発信・浸透させていくことはマンパワーや費用の点からも容易なことではないが、ご講演中に説明のあった思考法を活用しながら、SDGsを経営に実装出来る様に努めていきたい。

また、SDGsに取り組む際に具体的な目標の立て方についてチャットで質問をさせて頂いたが、達成出来ることから一つずつ取り組んだ方が良いとのアドバイスも頂いたので参考にしていきたい。

SDGsの取り組み方や実施例について、大企業だけではなく中小企業の視点でもご講演を頂いたことは大変参考になった。

### <2022年度>

#### ○第8回委員会

2022年8月23日(火) 参加者50名

#### 【富山県SDGs宣言制度の概要説明】

講 師：富山県知事政策局成長戦略室 課長 島田 太樹 氏

#### 【SDGsの取組み事例発表】

発表者：山田工業(株) 取締役社長 山田 恵子氏

北陸コカ・コーラボトリング(株) 代表取締役専務 浅野 弘昭氏

(株)富山銀行 取締役頭取 中沖 雄 氏

富山県成長戦略室戦略企画課長 島田太樹氏による「富山県 SDGs 宣言」の制度概要の説明の後、SDGs 宣言をしている会員企業3社（山田工業(株)取締役社長 山田恵子氏、北陸コカ・コーラボトリング(株)代表取締役専務 浅野弘昭氏、(株)富山銀行取締役頭取 中沖雄氏）による事例発表を行った。



山田社長は、昨年度の当委員会の SDGs 講演会が取り組みの契機となったと述べた。そして、自社の事業で環境問題に貢献する「事業分野の取り組み」を第一とし、それを支える土台としての「環境保全への取り組み（省エネ・エコドライブ・グリーン調達など）」と「職場環境への取り組み（多様性の尊重、働き方改革）」の3つを優先的に実施すべき取り組みとして位置付けていると語った。

浅野専務は、自社の経営ビジョン「消費者、顧客、地域社会に愛され、信頼され、身近で魅力あふれる企業を目指す」は、SDGs に通ずるところが多いと語った。そして、2030年にすべてのPETボトルを100%サステナブル素材に切り替えるという目標を立て達成を目指していること、環境美化活動を通じた地域貢献活動を行っていることなど、自社で行っている様々な取り組みを紹介した。



中沖頭取は、SDGs に取り組むことは自行の最重要テーマであるが、誰のために何をするのが行内で議論になった。その中で出てきた「職員が働きがいを感じないと良いサービスは提供できない。職員が働きがいを感じることで良い提案ができ、顧客が満足し、地域が活性化し、株主に利益還元できる。この好循環をつくるのが大切」という考えをもとに、職員をステークホルダーと位置付け、頭取を委員長とし、公募による多様な職員で構成された組織横断的なプロジェクトチームを立ち上げてSDGs 施策を検討したと語った。

取り組みの契機や取組内容は3社で異なるが、SDGs を経営理念や経営戦略と結び付けて取り組んでいること、取り組みのメリットとして、企業イメージの向上、社員のモチベーションアップを挙げた点が3社に共通していた。

### 担当副委員長所感（東澤副委員長）

今回の委員会では、富山県 SDGs 宣言ご担当部署から、その成り立ちと宣言企業にとってのメリットそして宣言のしかたを、次いで富山県内の3企業から、宣言に至るまでの経緯やその内容、現状と将来の見通しなど、詳細かつ具体的にお話しをお聞きすることができた。

特に事例発表については、当初主催側からお聞きしたい項目を提案し、発表側でおおむねそれに従いご講演いただいたので、聞く側では理解しやすかったと感じる。

SDGs に取り組む姿勢は実際のところ各社各様ではあるが、今回の事例をお聞きすることによって、現在の自社の企業活動を振り返り、自社の特徴の活かし方を考えることから始め、地域や環境、文化、産業などに貢献しつつ、自社の成長も図ることのできる、まさに SDGs 的な存在になっていけるものと考えている。

## 2.2.3) 事業承継問題とM&Aについて深掘する

<2021年度>

### ○第5回委員会

2021年10月21日(木) 参加者48名(オンライン含む)

#### 【講演会】

講師：(株)ナレッジラボ 代表取締役CEO 国見 英嗣 氏

演題：「事業の持続可能性を高めるM&Aという選択肢」

国見氏はまず、中小企業のM&Aを取り巻く現状をデータから説明。売り手企業のきっかけは「従業員の雇用維持」「後継者不足」といった事業承継目的が多いが、「事業の成長・発展」のため、成長戦略としてM&Aで連携する形も増加していると紹介した。



そして、M&Aの7割以上が失敗に終わると言われているが、それは準備段階での戦略や検討が足りないケースが多く、「事業領域は重なっているか」「相手をどれくらい知っているか」「お互いの強みと弱みを補完する形が作れるか」について、1～2年程度かけてしっかり検討することが必要であるとした。

さらに、M&A成功のためには、成立後の統合プロセスである「ポストマージャーインテグレーション (PMI)」が重要であり、そのポイントとして「経営メンバーの交代は急がない」「双方の熱が高まっている最初の1年間で新しい関係構築を図る」「経営者が主導し組織を緩やかにつなげていく」ことを挙げた。

最後に、M&A当事者としての経験を踏まえ、「①5～6年かけるつもりで取り組むこと、②外部アドバイザーに任せきりにせず相手は自分で選ぶこと、③売り手経営陣が双方の企業に橋をかけ点と点をつないでいくこと、により成功確率を高めることができる」と講演を締めくくった。

#### 担当副委員長所感(東澤副委員長)

今回のご講演で、M&A に対して持っていた「買われる企業」の暗いイメージを打破でき、準備万端、相互理解の進んだ状態でのM&Aは両社の業績向上だけでなく従業員にとっても大いにメリットあることと理解できた。

<2022年度>

### ○第12回委員会

2022年2月13日(月) 参加者41名

#### 【事業承継の概要説明、相談窓口の紹介】

講師：富山県事業承継・引き継ぎ支援センター プロジェクトマネージャー 守山 憲男 氏

#### 【事業承継の税制上の留意点について】

講師：桶屋 泰三 副代表幹事(桶屋税理士事務所 所長)

#### 【事業承継事例発表】

発表者：(株)PCO 代表取締役 西田 美樹 氏

守山氏からは、事業承継の類型や方法、円滑な事業承継を行うためのポイントと、事業承継・引継ぎ支援センターの活動実績についてご説明いただいた。

桶屋副代表幹事からは、数ある事業承継の税制上の留意点の中から、非上場株式の算定方式や税制上の特例措置などにポイントを絞り、具体例を交えながらご説明いただいた。

西田代表取締役からは、自身の事業承継の流れをタイムラインで紹介いただいた上で、既存社員に丁寧な説明をすること、先代経営者と何が一番大事かを率直に語り合うこと、会社のカルチャーを引き継ぎつつも先代経営者と同じ経営者を目指すのではなく自分なりの道をつくっていくことなど、円滑な従業員承継のためのポイントをご説明いただいた。

質疑応答の時間では、数多くの質問がなされ、多くの委員が事業承継の課題に直面していることが伺えた。委員会は盛会のうちに終了した。



#### 2.2.4) 企業価値向上に向けた健康経営の取組みを推進する

<2022年度>

##### ○第9回委員会

2022年10月26日(火) 参加者29名

##### 【健康経営の国・県制度の説明】

講師：富山県健康対策室 課長補佐 中田 渉 氏

##### 【健康経営の取組み事例発表】

発表者：医療法人財団博仁会横田記念病院 理事長 横田 龍大 氏

大高建設(株) 取締役社長 大橋 聡司 氏

北陸電気工事(株) 取締役社長 矢野 茂 氏

富山県健康対策室課長補佐 中田渉氏に健康経営に関する県の取組みについて説明いただいた後、健康経営に取り組む会員企業3社（(医)博仁会横田記念病院理事長 横田龍大氏、大高建設(株)取締役社長 大橋聡司氏、北陸電気工事(株)矢野茂氏）による事例発表を行った。



横田理事長からは、県や国の公的認証制度を「外圧的な強制力」として活用して取組みを強化していること、職員の年齢分布に着目した健診実施、退職したOB職員に対する継続的な医療支援など病院ならではの充実した施策に取り組んでいることを紹介いただいた。

大橋社長からは、交通手段が限られる山奥での宿泊を伴う工事が多くあるため、健康経営に取り組まざるを得なかったとの取組経緯の説明の後、社員の健康管理のための専門部署の新設や働き方改革の推進など、大手建設会社に引けを取らない積極的な取組み内容を紹介いただいた。





矢野社長からは、「明るく、楽しく、元気よく働ける会社」を目指して、人間ドック休暇の新設をはじめとする休暇制度の充実、腰痛セミナーの開催、スマホアプリを活用したウォーキングイベントの定期開催など、様々な取組みを実施していると発表いただいた。

## 2.2.5) 脱炭素経営、循環経済への転換など環境と調和した経営を推進する

<2021年度>

### ○第7回委員会

2022年2月16日(水) 参加者37名(オンライン含む)

#### 【講演会】

講師：一般財団法人北陸経済研究所

調査研究部 主任研究員 辻野 秀信 氏

演題：「『脱炭素』～企業はどのようにCO<sub>2</sub>削減に取り組むか～」



辻野氏はまず、温室効果ガスの実質的な排出量0を目指す「脱炭素社会」は、産業構造の変化へとつながり、ビジネスモデルの転換が迫られると説明。海外の先進的企業では「カーボンニュートラル」からさらに一歩進み、これまでの排出分も回収する「カーボンポジティブ」に軸足を移しており、今後求められる水準はさらに厳しくなることが予想されるとした。

続いて、TCFDやSBTなど国際的な取組みが進展する中、原材料調達、製造から物流、製品の使用、廃棄まで、サプライチェーン全体での脱炭素化が求められる動きも始まっており、脱炭素は、取り組まない場合は競争力の低下や機会損失のリスクとなり得、他社との差別化において早ければ早いほどプラスになるとした。

最後に、脱炭素の取組みは「守り」の意識が強いが、CO<sub>2</sub>排出を削減しながらビジネスを拡大する「攻め」の対策として、「GX (Green Transformation)」が注目されている。環境に配慮した最先端技術を用い、環境保護と経済発展を推進することが重要であり、「地球温暖化への対応を制約やコストと考えるのではなく、成長の機会と捉える発想の転換が必要」と述べ、講演を締めくくった。

#### 担当副委員長所感（東澤副委員長）

これまでカーボンニュートラルの取組みとして取り上げられてきたことは、エネルギー産業や大規模製造工場での取組みであったり、あるいは先端的なCO<sub>2</sub>貯留技術の紹介であったりと、地方に所在する企業にとっては他人事に見えがちなものだったが、今回のご講演では背景・理由とともに、今後取組み始めるにあたり大きなきっかけとなる「企業側のメリット」について多く触れていただいた。会員企業で取組み方はそれぞれ異なるが、今後脱炭素経営に踏み出す上で大切な一歩となったと思う。

<2022年度>

## ○第10回委員会

2022年12月14日(水) 参加者33名

### 【脱炭素に関する国の制度や支援策の紹介】

講師：環境省中部地方環境事務所 統括環境保全企画官 林 俊宏 氏

### 【脱炭素経営取組み事例発表】

発表者：北酸(株) 環境エネルギー部 エネルギーソリューショングループ 佐伯 拓也 氏  
(株)北陸銀行 経営企画部サステナビリティ推進グループ 部長代理 島田 善朗 氏

環境省中部地方環境事務所 統括環境保全企画官 林俊宏氏に脱炭素に関する国の制度や支援策について説明いただいた後、脱炭素経営に取り組む会員企業2社（北酸(株)環境エネルギー部エネルギーソリューショングループ チームリーダー 佐伯拓也氏、(株)北陸銀行 経営企画部サステナビリティ推進グループ 部長代理 島田善朗氏）による事例発表を行った。



佐伯氏からは、北酸(株)は環境省「CO<sub>2</sub>削減ポテンシャル診断事業」の診断機関として、企業のエネルギー利用状況を検査・分析し、対策や運用改善の提案・設備導入に掛かる費用やCO<sub>2</sub>削減効果の試算等を行っているほか、「FIT 非化石証書」の取り次ぎサービスなどにより脱炭素経営に取り組む企業を支援していると説明があった。

島田氏からは、企業が脱炭素経営に取り組む必要性や、グループの中期経営計画に「環境」を重点戦略に掲げ組織横断的にサステナビリティ推進に努めていること、サステナブルな経営を後押しするための融資商品の取扱いにより顧客企業を支援していることなどの説明があった。



### 担当副委員長所感（東澤副委員長）

究極の目標はCO<sub>2</sub>による地球温暖化を抑制し、将来も住み続けられる地球環境を維持することであるが、それはあまりに壮大すぎ、また例え災害が頻発してもそれがCO<sub>2</sub>排出とどれだけ因果関係があるのか見えにくく、排出削減の取組みはどうしても精神論的な捉え方があった。今回の講演では、もちろん究極の目標は変わらないが、それに取り組むための具体策や企業としての役割が明確にされ、また取り組まなければ今後仕事を失い企業として存続できないリスクも知ることができた。

まず始めるべきことは、自社のCO<sub>2</sub>排出量を知り、次いで今回発表いただいた企業と連携しながら、また今後充実していく国の補助金等を活用して、自社の存続維持と究極目標である地球環境維持を図っていかねばならない。

## 2.2.6) 経済講演会

<2020年度>

### ○第1回委員会（拡大委員会）

2020年7月29日(水) 参加者93名

#### 【講演会】

講師：日本銀行金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏

演題：「最近の金融経済情勢」



武田氏からは前半はコロナ禍での景気動向について世界経済・日本経済について大変丁寧に分析や展望が語られた。後半は、自ら集めたという様々なアンケート調査結果から、多様な切り口で富山の姿を分析し、鋭い指摘やときにユーモアを交えたレクチャーに、参加した会員は終始聞き入り、知見を深めていた。

<2021年度>

### ○第3回委員会

2021年8月4日(水) 参加者56名（オンライン含む）

#### 【講演会】

講師：日本銀行富山事務所長 小川 万里絵 氏

演題：「最近の金融経済情勢について」



小川氏は、世界経済の新型コロナの影響と回復状況を説明した後、日本経済への影響として、輸出の回復やサプライチェーンの再構築などの海外要因、対面型サービスの低迷、雇用形態による格差、設備投資の回復基調などの国内要因について説明。日本経済の展望は「新型コロナの影響が収束していけば、さらに成長を続ける」と予想されており、「企業や家計の中長期的な成長期待が大きく低下しない」ことが必要とした。富山県経済は「個人消費の一部に下押し圧力が続いているが、総じてみると持ち直している」と紹介。最後に、北陸新幹線の開業効果と県内新幹線駅の状況を説明したうえで、「観光PRが抽象的、首都圏での存在感が小さい」「細かなサービスと気配りが必要」など、富山県の観光政策の課題や改善点についても熱く語った。

膨大な統計データやグラフを分析し、歯に衣着せぬ鋭い指摘と分かりやすい解説に、参加した委員からは活発な質疑がなされ、会は盛況のうちに終了した。

#### 担当副委員長所感（丹羽副委員長）

小川所長のグラフから読み取るチカラに感動した。

数字を比較するのに、グラフ化すると傾向が視覚化され、どうしてこのような分布・曲線・差異の広がりになるのかと分析するようになり、問題の背景に観点が向かう。すると、原因と結果の相互関係や、経済に及ぼす政治形態にまで考慮することになり思考が深くのではないかと推測する。

経済人として、日々の上意下達の指示、取引先との情報交換、仲間内での情報共有などのコミュニケーションにおいても、わかりやすくグラフ化や図式化することにより、円滑な伝達がなされるのではないかという気付きをいただいた。

世界経済からの日本の立ち位置、さらには富山県の観光政策にいたるまで現状を分析して未来を予測するとは、こういうことを言うのだと改めて意識できた有意義な講義だった。

### ○第6回委員会（拡大委員会）

2022年2月10日(木) 参加者79名（オンライン含む）

#### 【講演会】

講師：日本銀行金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏

演題：「最近の金融経済情勢」



武田氏はまず、世界経済の現状と見通しを説明。IMFの世界経済見通しでは、2023年まで過去平均超の成長が続く見通しだが、前回予測と比べて下振れしており、これは、コロナの再拡大と、需要の急回復・供給能力不足・物流の混乱による供給制約が要因であるとした。

続いて、日本経済は、生産のもたつき、個人消費の落ち込みが見られるが、雇用・所得環境が緩やかに持ち直しを続けており、一時的に個人消費、生産活動が下押しされても大崩れはしないだろうと説明した。

そして、北陸経済の動向は、1月後半からのオミクロン株の影響で一服感は強まったが、企業や家計のマインドが冷え込んだわけではなく、コロナが落ち着くにつれ、景気は再び持ち直しの力を強めていこうと解説した。

最後に、各種統計調査から富山県の暮らしや県民性を分析し、富山県民はお金持ちで、損失回避傾向が高く、人の言うことに流されない傾向があると紹介。女性の管理職比率が低いことから、「ジェンダー平等に向け、女性がより輝かしく活躍できるような職場づくりが求められるのではないか」と述べ、講演を締めくくった。

<2022年度>

### ○第11回委員会（拡大委員会）

2023年2月7日(火) 参加者約120名（オンライン含む）

#### 【講演会】

講師：日本銀行金沢支店 支店長 吉濱 久悦 氏

演題：「最近の金融経済情勢について」



吉濱氏はまず、最近の北陸経済の動きを説明した。個人消費の改善により、北陸地域の景気は持ち直しているが、人手不足の深刻化や原材料価格の高騰による採算性の悪化などの課題があると説明した。

続いて、世界経済及び日本経済の動向として、コロナによる落ち込みとその後の回復、物価状況などを示したうえで、世界経済は減速感を強めているとした。また、日本経済の動向は、現状、コストプッシュ型の物価上昇が起こっており、前回の物価上昇局面と比べると価格転嫁は積極的に進んでいるものの、最終需要に近いところでの価格転嫁がなされるまでの間は、物価上昇が続くだろうと解説した。

次に、北陸地域は先行きの労働力人口の落ち込みが全国よりも大きいという推計値を紹介したうえで、そのような中で北陸の労働生産性をどう高めていくかについて、まず柱となっている製造業の労働生産性を高めることが大切で、そのためには、新規分野への参入や、商品の高付加価値化等により付加価値額を増大させるとともに、ソフトウェア投資をはじめとする省力化投資、ビジネスプロセスの見直し等により労働投入量を節約することが有益であると説明した。

最後に、「日本は人口減少の中でいかに経済成長を続けていくかが課題となっているが、この課題にいち早く直面している北陸地域、富山県が課題解決の先進県として日本の経済を牽引することになり得るのではないか」と述べ講演を締めくくった。

### 2.3) 同友会経営道場

同友会経営道場は、会員から経営哲学や経営理念、自社の現状、課題等について発表いただき、参加者はそれを受けて、異なった見地から自由闊達で忌憚のないディスカッションを行い、会員相互の研鑽の場とすることを目的としている。

当委員会では4回の経営道場を開催した。各回の発表内容について以下のとおり紹介する。

<2020年度>

#### ○第1回経営道場

2020年9月14日(月) 参加者30名(オンライン含む)

発表者：(株)牧田組 取締役社長 牧田 和樹 氏

牧田氏はまず、15年前に実施した自社の組織改革を例に挙げ、労働生産性が倍になったことを説明、ホワイトボードを用いて臨場感溢れる発表を展開した。組織再編では、従来営業所として顧客の工場内に連絡係を置いていたが、技術者を追加配置して事業所へと格上げした。こうした再編を行ったのは顧客に特別な利便性を提供し、競争をしないためとし、提供した利便性こそが「〇〇を重視」したことだと述べた。参加者に「〇〇」に何が入るか、質問を投げかけて各テーブルごとに意見交換を行った。

テーブルごとに大変活発な議論が行われ、続く代表者による発表では、議論の内容について熱意溢れる発表があり、意見交換の充実ぶりが伺えた。

意見交換後、牧田氏から「タイミングを重視」との解答が示された。顧客のすぐ傍に、工場内や専門用語に至るまで熟知した技術者がいることで、迅速なレスポンスが可能となったと述べ、タイミングを重視するためには「顧客密着度」と「要求に対する対応力」の二つを高めることが重要だと説明した。参加した委員は牧田氏の説明に感銘を受けながら、それぞれに経営に対する自身の考えを深めていた。また、非常に多くの質疑がなされ、最後まで活気あふれる経営道場となった。



<2021年度>

### ○第2回経営道場

2022年1月24日(月) 参加者30名(オンライン含む)

発表者：(株)エムダイヤ 代表取締役 森 弘吉 氏



森代表はまず、自社のビジネスモデルの特徴として、「自動車・通信・家電の3業界を中心とした大手企業との直接取引」「提案から設計、製造、販売まで自社一貫体制」を挙げ、ものづくりへのこだわりとして、自社設備はすべて自社で製造していると説明した。

次に、「経営理念／価値・判断基準／具体的行動指針」という3層考え方ピラミッドを紹介し、会社が大切にしていること、基本的な考え方、過去の失敗や成功から学んだ事例を全社員で共有しているとした。そして今後は、「究極の『ものづくり』を追求しながら、しっかりとした『人づくり』を行い、総合環境企業へと進化していきたい」と熱く語った。

最後に、製品単価が高価なため、売上げの上振れや下振れが大きいことが一番の経営課題であり、その克服方法について参加者にアドバイスを求め、発表を締めくくった。

続いて、グループディスカッションが行われた。各グループごとの活発な意見交換後、代表者による発表では、「商社やビジネスマッチングを活用し、新規の取引先を増やしていく」「安価でコンパクトなど新商品の開発に取り組む」「リースやサブスクリプションを検討してはどうか」といった多くの意見や質疑がなされ、今回も活気あふれる経営道場となった。

<2022年度>

### ○第3回経営道場

2022年6月23日(木) 参加者33名

発表者：(株)生活ネット研究所 代表取締役 羽根 由 氏  
金剛薬品(株) 取締役会長 米田 祐康 氏



最初に発表した羽根氏は、(株)生活ネット研究所の起業から、後継者への事業承継までを語った。特に、事業承継時の取組みや決意として、社員とボトムアップミーティングを重ね、社員が納得する形で次の代表者を決めたこと、株などを譲渡する際、次世代に負担をかけないようにしたこと、どんな時でも自分が新体制の一番の応援団長になるんだと肝に据えたことなどを挙げた。そして、新型コロナウイルスにより業界全体が大打撃を受ける中で、西田新社長が新ビジネスを展開していることを説明し、「事業承継に求められることは、承継ではなく『第二の起業』である。」と述べ、発表を締めくくった。



続いて発表した米田氏は、はじめに、現在のニッポンジーンの研究のルーツとなる東京大学大学院やアメリカの大学での研究生生活を振り返った。そして、帰国して父が創業した金剛薬品に入社したものの、「ものを売るよりも、自身のバイオの技術で何か人のためになるものをつくりたい」という思いから、入社後すぐにバイオテクノロジー・ベンチャー企業を立ち上げたというニッポンジーン設立の経緯に触れた。最後に、新型コロナウイルスの検査効率を大幅に向上させる

画期的なPCR検査キットの開発について説明し、「この検査システムを全世界に広める夢を描きながら、今、最後のチャレンジをしている。その夢をもうしばらく追い求めていきたい。」と熱く語って発表を終えた。

#### ○第4回経営道場

2023年2月28日(火) 参加者36名

発表者：富美菊酒造(株) 代表取締役 羽根 敬喜 氏  
(株)トンボ飲料 取締役社長 翠田 章男 氏

最初に発表した羽根代表は、県外の子会社を退職し、実家の富美菊酒造で働き始めた平成7年から現在に至るまでの企業家としての半生を語った。国の酒類小売業免許の規制緩和という業界にとっての大転換期に羽根代表は実家に戻った。業界を取り巻く環境が大きく変わる中、当時の富美菊酒造は、紙パック酒による薄利多売のビジネスモデルからの転換を迫られた。生き残りをかけ、羽根代表は杜氏の大反対に遭いながらも「全ての酒を、大吟醸と同じ造りでつくる」と決意し、一心不乱に酒造りに打ち込んだ。その結果、付加価値の高い酒が生まれ、会社の売上げも伸びたことのであった。羽根代表は、「飲んだ方に何かを感じ取ってもらえるような迫力のあるお酒を作りたいという思いで酒造りをしている」と語り発表を締めくくった。



続いて発表した翠田社長は、自社の経営課題として、「事業領域の高付加価値化」「変えるべきこと」「変えてはいけないこと」の3つを紹介した。人口減少と生産拠点の海外移転が進む中では、ボリュームコストダウンは困難で、付加価値を上げて生産性を高めなければならない。原価の大半を容器代と物流費が占める飲料は、付加価値向上が難しい商品ではあるが、ヘルス&ビューティーケア、クオリティオブライフケア、ハートケアの分野に注目し、付加価値向上に向け取り組んでいると説明した。次に、前例や規則に縛られて生産性が落ちることのないよう、形骸化した法令や規則を変えていくことが重要であると語った。最後に、変えてはいけないこととして「パーパスや企業風土」を挙げ、「社員が会社のパーパスに共感し、愛社精神を持ち、主体性を持って働けるような企業風土を作りたい」と述べ発表を締めくくった。



## 2.4) ごきげんよう職場訪問

会員企業等の工場見学・企業視察を通して業界の知見を高める「ごきげんよう職場訪問」を4回開催した。各回の視察内容について以下のとおり紹介する。

<2021年度>

### ○第9回ごきげんよう職場訪問（県東部）

2021年11月5日(金) 参加者20名

訪問先：(株)エムダイヤ、YKK AP(株)

一行は最初に、(株)エムダイヤを訪問。森弘吉代表取締役のご挨拶の後、新入社員の道林桃香さんから会社概要・製品について説明を受けた。当社は独自技術のリサイクル機械の製造・販売、各種機械の改造・修理のほか、アルミの再資源化を仲介する新たなビジネスモデルを構築するなど、「『もったいない!』をカタチに」を企業理念に掲げて総合環境企業を目指している。自動車・通信・家電の3業界を中心とした大手企業との直接取引、提案から設計、製造、販売まで自社一貫体制が強みであり、さらなる海外展開を視野に自社製IoT技術の活用を進めていることなどを紹介いただいた。



工場に移動後、営業部の荒木悠那さんに、切断機、分離・破碎機、基板剥離機の特長や性能について、実演を交えながら分かり易く解説いただいた。

ものづくりの現場で若い女性社員が活躍している姿が印象的であり、工場見学後の質疑応答では、社名の由来、脱炭素化の取組み等とともに、社員教育の秘訣についても質問がなされた。

次に、YKK AP(株)黒部製造所を訪問。YKK50ビル内で昼食を招待いただいた後、国際会議場で、浅野慎一YKK(株)副社長からご挨拶、松山武弘黒部グループ長から会社概要の説明があった。当社は「善の巡環」を事業活動の基本に、メーカーの本質であるものづくり（商品）にこだわり続けてきた。「社会を幸せにする会社」を目指し、住宅、ビル、エクステリア事業、世界トップクラスの高難度物件に挑戦しているファサード事業等に取り組むとともに、本社機能の一部移転を進め、東京と黒部の両拠点の有機的活用を図るための機能強化や環境整備、黒部駅前の賑わい創出にも貢献していることなどについて話を伺った。



その後、3班に分かれて、羽馬隆人北陸支社長、旭保成富山支店長、太田隆之富山支店営業部長に同行いただき、丸屋根展示館、鋳造・大型押出・表面処理の3工場を見学。YKK創業者 吉田忠雄氏の企業精神やものづくりの原点、60年を超える歴史を感じさせる技術の歩み、自動化された製造現場などを案内いただき、世界に誇れる「技術の総本山」の一端を感じることができた。

最後に、宇奈月麦酒館に立ち寄り、地ビールを味わいながら、富山県のものづくり産業の魅力について語り合った。

<2022年度>

## ○第10回ごきげんよう職場訪問（広島・山口）

2022年7月28(木)～29日(金) 参加者12名

訪問先：マツダミュージアム、(株)日立製作所笠戸事業所、旭酒造(株)

### 【1日目：広島】

<マツダミュージアム>

1日目はマツダミュージアムを視察した。

マツダミュージアムでは、まずは、マツダの礎を築いた松田重次郎の生い立ちから、現在の国際的な自動車メーカーに成長するまでのマツダの歴史を、当時を象徴するマツダのヒストリックカーを眺めながら順を追って見学した。

次に、人を第一に考えるマツダの「モノ造り精神」の説明を受けた。車のつくり方をゼロから見直した「モノ造り革新」（＝多様な商品をタイムリーに提供しながら、大量生産したケースと同様の適正なコストを実現する取組み）。これまでは各部門で車種ごとに企画や開発を行っていたが、「モノ造り革新」により、向こう5～10年スパンで発売する全商品を一括で企画し、車のベースとなるプラットフォームなどの共通する固定要素と、個性を出す変動要素を明確化したうえで、多様な製品を同じプロセスで開発・生産できるように工夫。あわせて、「フレキシブル生産構想」で多様な製品にも対応する混流ラインを並べ、ライン間や工場間での変動にも対応。高効率な生産を実現しているという。



最後に、ミュージアムに隣接する宇品第一工場において、一つの生産ラインでロードスター、CX30、MX30などの複数車種が混流生産方式により実際に組み立てられている様子を見学した。

マツダミュージアム見学後には、広島平和記念資料館を訪れた。平和の尊さと核兵器の恐ろしさについて改めて考える機会となった。

### 【2日目：山口】

<日立製作所笠戸事業所>

2日目の午前、日立製作所笠戸事業所を訪れた。

まず、日立製作所笠戸事業所の歴史や、鉄道車両の製造工程について説明を受けた。

日立製作所笠戸事業所は1921年創立。創立以来100年にわたり、鉄道車両の製作に携わり、現在に至るまで、新幹線に代表される高速車両、毎日の通勤の足として都市圏の交通を支える通勤車両、都市交通システムのモノレール車両など、幅広い鉄道車両を製作してきた。2007年に日本の鉄道車両メーカーとして初めて英国向けに車両を製作したことを契機に近年はグローバル展開も行っているとのこと。



鉄道車両の製造は、構体製作→艤装→検査の流れで行われる。構体は、アルミニウムを接合し、台枠、妻、側、屋根を製作し、これらを接合し電車の形を形成する。

次の艤装工程では、配管・配線、様々な機能を担う部品の取付けを行う。カーテンレール方式、配管・配線作業のアウトワーク化、天井の作業は車両を反転させて行う、など作業効率の向上に取り組んでいる。SQDC（安全、品質、納期、原価）の考え方を大切にし、安

全に配慮しながらも、品質・生産性の向上に努めており、各種ロボットの活用や未来に向けたDXにも取り組んでいる。

次の検査工程では、各種機能の確認を念入りに行う。厳しい検査を終えた車両は、鉄道輸送や海上輸送などにより送り出される。

説明を受けた後、構体の製作、部品の取り付け、塗装など、普段目にするのことができない貴重な製造現場を見学した。笠戸事業所の視察は、2020年に企画したが、新型コロナウイルスの影響で延期に延期を重ねていた。今回は会員企業の協力の下、2年越しの悲願を叶えることができた。

### <旭酒造>

2日目の午後は、「瀬祭」の蔵元、旭酒造(株)を訪れた。

旭酒造では、12階建て本社ビルの4階から10階で酒の製造を行っている。その酒造りの各工程を、社員の説明を受けながら見学した。

洗米の工程は、機械を使えば人手や時間を大幅に削減できるが、最新型の機械を使っても、米の微妙な吸水率はコントロールできないため、人の手で洗っている。水分を吸った米はもろく割れやすい。割れると麴の入り方に影響してしまうため、地味な工程だが疎かにできない。



洗米、蒸しの工程を経た米は、仕込みの段階に移る。タンクの中に、酵母と水と麴と米を入れて仕込む。一回でタンク一杯に仕込むこともできるが、そうすると酵母が増える前に雑菌の方が増えてしまう可能性があるため、数回に分けて徐々に米と麴と水を足しながら仕込みを行っている。この工程では、毎朝各タンクのサンプルを取り、その日のアルコール度数や米の溶け方、アミノ酸量などを計測する。そのデータを折れ線グラフにして分析室の壁に掲示し、社員で共有しながら、目指す目標数値に近づけるべく、それぞれのタンクに最適な温度となるよう調整し、厳密な温度管理を行っている。

旭酒造には杜氏がいない。お酒を造れるのは数人だけという状況を作り出さないよう、データによる管理を徹底している。

見学する中で特に目立ったのが、若い社員の多さ。同社の社員の平均年齢は30歳に満たないとのこと。優秀な若手人材を確保するため、初任給の引き上げ（初任給約30万円）も行っており、全国から酒造りを志す若者が集まってきているという。

2日間にわたる今回の視察は、どの視察先でも時間が足りないくらい活発な質疑応答がなされ、非常に熱量の高い充実した内容となった。

## ○第11回ごきげんよう職場訪問（県西部）

2022年9月14日 参加者20名

訪問先：(株)能作、日本総合リサイクル(株)、BBSジャパン(株)

一行は最初に、(株)能作を訪問。能作千春専務から会社概要の説明を受けた。同社は、仏具、茶道具、花器を製造してきたが、もっと身近な製品、デザイン性の高い製品をつくりたいと、2000年頃から商品開発と販路開拓を開始。世界で誰もやったことのないチャレンジをしようと始めたのが100%錫



による製品開発。2008年に開発した曲がる食器「KAGO」がヒットアイテムとなり、現在は、錫製品による売り上げが全体の約8割を占めているとのこと。

その後、真鍮製品と錫製品の生産現場を見学した。同社の社員は75%が女性。若い女性社員が現場で活躍している姿が印象的であった。

次に、日本総合リサイクル㈱を訪問した。はじめに、高倉社長による会社概要の説明を受けた。同社は創業10年目。県内に金属リサイクル会社は何社もあるが、他社がやっていない鉄道車両のリサイクルをやりたい、との社長の思いから同社はスタートした。現在は、鉄スクラップの処理、小型家電の処理、バスの解体・中古車販売の3つを主力とし、鉄道車両の解体も行っている。



その後、金瀬工場長の説明の下、工場を見学した。まずは、重機によりバスが解体される現場を見学した。屋内での作業となるため、作業環境改善に資するよう、解体に用いる重機は排気ガスが出ない電動の重機を用いているとのこと。続いて、小型家電が大型の破砕機により細かく破砕され、その後機械によって、鉄、ステンレス、銅、アルミ、プラスチックなど、素材ごとに選別されていく現場を見学した。

最後に、BBSジャパン㈱を訪れた。北社長と室田管理本部長の挨拶の後、竹内総務部長から会社概要の説明を受けた。ホイールは大きく分けて鍛造と鍛造の2種類の製造法があるが、同社が取り組む鍛造は世界で1%に満たない。同社は、軽さ・強さ・美しさの3点にこだわり、その1%に満たないニッチな分野でビジネスをしている。車はEV化により15%~20%車重が重くなるので、まだまだ同社のビジネスチャンスはたくさんあると見ているとのこと。

続いて、ホイールの製造現場を見学した。円柱形のアルミニウムの塊が、高さ12m・地下8mの大きさの12,000t大型油圧密閉プレス機（ホイール鍛造用としては日本最大）でプレスされ、美しいホイールの形へと形成される様子などを見学した。



どの視察先でも、会員から多くの質問が寄せられ、大変充実した視察となった。

## ○第12回ごきげんよう職場訪問（東京）

訪問先：東京証券取引所、(株)レノバ、NHK、Amazon、日立ビルソリューションズ、国会議事堂

### 【1日目】

1日目は、東京証券取引所、(株)レノバ、NHK放送センターを視察した。

<東京証券取引所（東証アローズ見学ツアー）>

東証アローズは、かつては「株券売買立会場」として、大勢の証券マンが集まり取引をしていた場所。コンピュータによるシステム売買が商いの中心となったため1999年4月30日に立会場が閉場され、2000年5月



に東京証券取引所の情報提供スペース「東証アローズ」としてリオープンしたものの。

一行は、マーケット監視業務が行われているマーケットセンターや、国内外の報道機関がスタジオを構えるメディアセンター、東京証券取引所の歴史資料の展示などをスタッフの説明を受けながら見学した。

当日は、折よく「上場セレモニー」が行われており、新規上場会社が上場通知書の贈呈を受け、上場の鐘を鳴らすシーンに立ち会うことができた。

#### <㈱レノバ>

日本とアジアで太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力などの複数の再生可能エネルギーを開発・運営する㈱レノバを訪問し、取締役CFO財務・経営企画本部長の山口氏（富山出身）、GX本部副本部長の長浜谷氏、GX本部戦略企画室長の毛涯氏から、同社の事業概要と今後の展望について説明を受けた。

同社は2000年の創業から一貫して環境ビジネスに取り組み、2016年以降は再生可能エネルギー事業に特化、2022年からはGX事業に本格的に着手している。「再エネは地域の資源を経済に変え、地域の活性化につながる重要なツール」と捉え、エネルギーシステムの構築を通して、人口減少や高齢化、雇用の創出といった社会的課題の解決を図ることを経営理念として掲げて事業を展開しているとのこと。



#### <NHK放送センター>

葛城富山放送局長の案内の下、一行はまず、数多くのモニターが並び、放送中にディレクターらが現場への指示を出す副調整室、バーチャルとリアルが合体したスタジオセットなど、普段目にすることができない番組制作の裏側を見学した。

続いて、2025年に運用開始となる新しい放送センターの建設現場を見学した。移転新築する案もあったが、地盤の強固さや都内主要箇所へのアクセスの良さなどから現在地での建替えとなったとのこと。

見学の最後には、建物内に5つもあるという社員食堂の1つを訪れ、コーヒーを味わった。

NHK放送センターでは職員約6,000人、スタッフを含めると約1万人が働いているという。機材が並ぶ狭い室内で慌ただしく働く職員の姿が印象的であった。



## 【2日目】

2日目は、amazon目黒オフィス、日立ビルソリューションズラボ、国会議事堂を見学した。

#### <amazon目黒オフィス>

一行は、目黒に3つあるamazonのオフィスのうち、約4年前に開設した一番新しいオフィスを訪れた。

まずは、アマゾンウェブサービス（以下、AWS）ジャパンの鎌田氏と渡貫氏の案内の下、コワーキングスペースであるAWS Loftや、200人規模のセミナーが開催できるセミナースペース、顧客との商談・打合せ用のスペースを見学した（執務室フロアは社員以外立入禁止とのことで写真を用いて説明いただいた）。オフィス内は至るところに緑が茂り、明るく開放感のある空間にデザインされていた。



その後、amazonとAWSに関する紹介として、Amazon Culture、イノベーションを支える仕組み、クラウドによる地方エンジニアの活性化、AWSの採用・人事評価の考え方について説明を受けた。



最後に、amazon社員食堂にて、AWSの皆さんとざっくばらんに意見交換しながら昼食を取った。

#### <日立ビルソリューション-ラボ>

日立ビルソリューション-ラボは、(株)日立ビルシステムの先進の技術やサービスを体感できるショールーム。一行は、エレベーターや顔認証セキュリティシステムなど最新の製品・サービスを体感したほか、24時間365日のサポート体制を整える管制センターの実際の業務風景を見学した。

続いて、ラボに併設されている人材開発センターにおいて、エレベーター・エスカレーターなどの昇降機、空調用の冷凍機などの実機を用いて、技術者の実習・育成を行う現場を見学した。(株)日立ビルシステムは、全国の300を超える拠点から保守技術者を現場に派遣している。顧客の安心・安全を守るため、日々優秀な技術者の育成に取り組んでいるとのこと。



#### <国会議事堂>

最後に、国会議事堂（衆議院）を訪れた。衆議院は現在、コロナ対策のため議員の紹介がある場合のみ見学を受け入れており、今回は、田畑裕明衆議院議員の紹介により見学が実現した。

一行は赤じゅうたんが敷かれた議事堂内の廊下を歩き、中央広間（残念ながら工事中であった）、天皇陛下の御休所、皇族室、衆議院議場などを見学した。



今回の視察では、会員各位のご協力のおかげで、様々な業種の現場を訪問することができ、大変充実した内容となった。

## 2.5) 会員企業へのアンケート調査

毎年7月、12月に会員向け景気定点観測アンケートを実施したほか、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年5月に臨時のアンケート調査を実施した。各回の調査の概要を以下のとおり紹介する。

<2020年度>

### ○新型コロナウイルスに関するアンケート（2020年5月実施）

調査期間：2020年5月27日～6月4日

調査対象：富山経済同友会会員企業 412社

回答数：219社（回答率53.2%）（製造業61社、非製造業158社）

#### 結果概要

#### 1. 新型コロナウイルスが事業に及ぼす影響

- (1)今後の収益への影響は、「ややマイナス」が回答企業の25%、「マイナス」が32%、「かなりマイナス」が33%、合わせて90%となり、マイナス影響の拡大・深刻化が伺える。
- (2)事業の正常化を見込む時期については、「2021年1月～6月」が28%と最も多い。

#### 2. 新型コロナウイルスに対する各社の対応

各社の実施中の対応は、「国内出張の延期・禁止・自粛」が回答企業の70%、「諸外国への渡航延期・禁止・自粛」が68%、「自社主催イベント等の中止」が64%。

一方、事業正常化後も継続予定の対応は、「ネット会議の活用」が26%（実施中と回答した企業の約7割）と最も多く、「時差出勤、在宅勤務（テレワーク）の適用拡大」が21%（同じく約6割）と続き、ともに定着の兆しが伺える。

#### 3. テレワーク継続による感染予防対策以外のメリット

回答企業の約8割がテレワークを導入。殆どの企業が今後のテレワーク継続によるメリットを期待しており、「非常時の事業継続性の確保」が65%、「移動コストの削減」が61%、「業務プロセスの革新」が51%、「従業員のワークライフバランス、満足度の向上」が43%と続く結果となった。

#### 4. With/After コロナの社会変容を見据えた中長期の取組み

「各種コミュニケーションのデジタル化、オンライン化」、「多様な働き方・働き手に対応した組織・人事体制の見直し、再構築」を重要視する企業の割合がともに62%と最も多く、次いで「経営ビジョン・計画の見直し、新たな策定」の46%と続き、新型コロナウイルスによる影響が企業の経営の在り方そのものに及び、デジタル化や多様な働き方への対応を促す契機となり得ると見られる。

#### 5. With/After コロナに向けたサプライチェーンの見直し・再構築

自社に当てはまる取組みとして、「国内生産の強化、国内回帰」が44%で最も多く、「グローバルBCPの策定、見直し」が28%、「内製化による海外調達先の削減」が19%と続く結果となった。

## ○第21回アンケート

調査期間：2020年7月14日～7月28日

調査対象：富山経済同友会会員企業 410社

回答数：186社（回答率45.4%）（製造業49社、非製造業137社）

### 結果概要

#### I 経済情勢

##### 1 富山の景気の現状について

前回調査時（2019年12月）に比べ、「後退している」が大きく増加（4%→53%）。「緩やかに後退している」（30%）、「横ばい状態が続いている」（16%）と続く結果となった。

##### 2 2020年後半の景気見通しと主要な経済指標について

前回調査時（2019年12月）に比べ、「後退していく」が大きく増加（3%→32%）する一方、「緩やかに拡大していく」（15%→6%）、「横ばい状態が続いていく」（44%→24%）が減少した。

その判断根拠（複数回答）では、「減少」項目は「個人消費」（55%）が最も多く、次いで「生産・販売」（46%）、「設備投資」（37%）、「輸出減少」（10%が続いた。「増加」項目は「政府支出」（9%）が最も多く、続いて「個人消費」（8%）が続いた。

#### II 企業業績、設備投資等

##### 1 業績について

###### ○売上高（前年同期比）

2020年4-6月期見込および2020年7-9月期予想とも「減収」が最も多くなっている。

###### ○経常利益（前年同期比）

売上高と同様に2020年4-6月期見込および2020年7-9月期予想とも「減収」が最も多くなっている。

##### 2 2020年度の設備投資（2019年度比）について

「減額」が43%、「2019年度並み」が39%、「増額」が18%となった。

##### 3 雇用状況について

雇用人員は「不足している」が51%で最も多く、次いで「適正である」が45%、「過剰である」が4%であった。不足感のある雇用人員は「技術者・専門技能者」が69%と最も多かった。

#### III トピックス

##### ○テレワークの導入について

現在、テレワークを「導入している」企業は会員企業の42%、「新型コロナ対策として導入したが、現在は実施していない」企業は18%、「導入していない」企業は40%であった。

テレワークの導入方法や工夫（課題解決方法）として、ハード・ソフトの整備、労務管理、セキュリティ面等における取組みや工夫について、多くの回答が得られた。

一方、テレワークを導入しない（できない）理由や課題としては、現場仕事や対面を基本としているといった業態の特性や、セキュリティ面での課題、環境整備の未完といった理由が挙げられた。

使用しているweb会議用ツールは、「Zoom」が60%と最も多く、「Microsoft Teams」が30%、「Skype」が20%と続いた。web会議用ツールを「使用していない」企業は18%であった。

## ○第22回アンケート

調査期間：2020年12月11日～12月23日

調査対象：富山経済同友会会員企業 405社

回答数：177社（回答率43.7%）（製造業49社、非製造業128社）

### 結果概要

#### I 経済情勢

##### 1 富山の景気の現状について

前回調査時（2020年7月）に比べ、「後退している」が大きく減少（53%→14%）する一方、「緩やかに拡大している」（0%→11%）が増加した。「横ばい状態が続いている」（38%）が最も多く、「緩やかに後退している」（36%）が続く結果となった。

##### 2 2021年前半の景気見通しと主要な経済指標について

前回調査時（2020年7月）に比べ、「後退していく」（32%→12%）、「緩やかに後退していく」（27%→22%）が共に減少する一方、「横ばい状態が続いていく」（24%→46%）、「緩やかに拡大していく」（6%→19%）が増加した。

その判断根拠（複数回答）では、「減少」項目は「個人消費」（53%）が最も多く、次いで「設備投資」（33%）、「生産・販売」（27%）、「住宅投資」（7%）が続いた。「増加」項目は「政府支出」、「生産・販売」（18%）が最も多く、「個人消費」（8%）が続いた。

#### II 企業業績、設備投資等

##### 1 業績について

###### ○売上高（前年同期比）

2020年10-12月期見込および2021年1-3月期予想とも「減収」が最も多くなっている。

###### ○経常利益（前年同期比）

売上高と同様に2020年10-12月期見込および2021年1-3月期予想とも「減益」が最も多くなっている。

##### 2 2020年度設備投資（2019年度比）について

「減額」が43%、「2019年度並み」が35%、「増額」が22%となった。

##### 3 雇用状況について

雇用人員は「適正である」が48%で最も多く、次いで「不足している」が36%、「過剰である」が16%であった。不足感のある雇用人員は「技術者・専門技能者」が63%と最も多かった。

#### III トピックス

## 1 事業承継の現状について

会員企業の事業承継の状況は「すでに完了している」が15%、「現在進行中である」が22%、「検討している段階である」が14%であった。一方「必要性を感じない」が22%であった。

事業承継の相手先は「子」が55%と最も多く、「自社の役員・従業員」(25%)、「子の配偶者」(9%)と続く結果となった。事業承継の相談先は「税理士・公認会計士」が67%と最も多かった。

事業承継の課題としては、「後継者の選定・確保」が45%と最も多く、次いで「社内体制の見直し」(38%)、「後継者への株式譲渡」(33%)、「自社株の評価額」(26%)が続いた。

## 2 M&A（第三者への株式や事業の譲渡等）について

M&A についてのイメージは「良い手段だと思う」が60%、「良い手段だと思わない」が13%、「よく分からない」が27%であった。

自社について M&A の対象に「ならないと思う」と回答した企業が53%と最も多く、「よく分からない」が28%、「なると思う」が19%であった。

自社を売却しようとする場合に特に知りたいことは、「自社社員の処遇」が46%と最も多く、「自社の売却額」(40%)、「自社を買いたいと思う会社があるか」(39%)が続く結果となった。

<2021年度>

### ○第23回アンケート

調査期間：2021年7月13日～28日

調査対象：富山経済同友会会員企業 400社

回答数：175社（回答率43.8%）（製造業49社、非製造業126社）

結果概要

## I 経済情勢

### 1 富山県の景気の現状について

「緩やかに拡大している」が上昇(11%→33%)し、「緩やかに後退している」「後退している」が低下(それぞれ36%→14%、14%→1%)した。（\*前回調査は2020年12月。以下同じ）

### 2 今後の見通しについて

「緩やかに拡大する」が大幅に上昇(19%→58%)し、「緩やかに後退する」「後退する」が低下(それぞれ22%→8%、12%→1%)した。

その判断根拠は、「個人消費の増加」(8%→33%)、「設備投資の増加」(7%→27%)など。

## II 企業業績、設備投資等

### 1 売上高、経常利益

・売上高：4-6月期見込みは「増収」(44%)が、7-9月期予想は「横ばい」(42%)が最も多くなっている。

・経常利益：4-6月期見込みは「増益」(43%)が、7-9月期予想は「横ばい」(52%)が最も多くなっている。

## 2 設備投資（2020年度比）

「増額」が上昇（22%→32%）し、「減額」が低下（43%→24%）した。

## 3 雇用の状況

「不足している」がやや上昇（36%→41%）し、人手不足感が拡大した。「技術者・専門技能者」の不足が最も多かった（73%）。

## III トピックス

### 1 新型コロナウイルスによる経営への影響について

- ・現時点で6割超の企業に「マイナスの影響」（63%）が続いている。
- ・今後の収益への影響は、「かなりマイナス」「マイナス」が大幅に低下（それぞれ33%→8%、32%→19%）し、「ややプラス」「プラス」が上昇（それぞれ0%→18%、1%→3%）しており、マイナス影響の改善傾向が見受けられる。（\*前回調査は2020年6月）
- ・経営環境や働き方等に関する課題や懸念、要望等は、消費行動や需要の変化への対応、テレワークの導入、ワクチン接種、DXの加速など、多くの意見が得られた。

### 2 SDGsの取組み状況について

- ・SDGsの認知度は97%と非常に高く、会員企業に広く浸透している。
- ・SDGsの印象として、約6割の企業が「取組みの必要性を理解し、積極的に取り組むものである」（59%）と回答。
- ・具体的な対応として、「本業を通じた社会課題解決の取組み」が半数を超える（53%）。
- ・貢献できるSDGsゴールは、「ゴール8：働きがいも経済成長も」「ゴール11：住み続けられるまちづくりを」が多い（各52%）。
- ・取り組む際の課題として、「社内での理解度が低い」（33%）、「定量的な指標など評価方法がわからない」「マンパワーの不足」（各30%）と感じている企業が多い。
- ・支援策として、「補助金」（40%）、「PR・情報発信支援」（35%）を望む声が多い。

## ○第24回アンケート

調査期間：2021年12月1日～15日

調査対象：富山経済同友会会員企業 404社

回答数：158社（回答率39.1%）（製造業51社、非製造業107社）

### 結果概要

## I 経済情勢

### 1 富山県の景気の現状について

「緩やかに拡大している」が上昇（33%→42%）し、「緩やかに後退している」が低下（14%→10%）した。

### 2 今後の見通しについて

「緩やかに拡大する」がやや上昇（58%→61%）した。

その判断根拠は、「個人消費の増加」（33%→44%）、「政府支出の増加」（11%→21%）など。

## II 企業業績、設備投資等

### 1 売上高、経常利益

- ・売上高：10-12月期見込み、1-3月期予想ともに「横ばい」（それぞれ47%、52%）が最も多い。

・経常利益：10－12 月期見込み、1－3 月期予想ともに「横ばい」（それぞれ 40%、41%）が最も多い。

## 2 設備投資（2020 年度比）

「増額」「減額」とともに横ばい（それぞれ 32%、24%）となった。

## 3 雇用の状況

「不足している」がやや低下（41%→38%）した。

「技術者・専門技能者」の不足が最も多かった（62%）。

# III トピックス

## 1 脱炭素経営について

・脱炭素経営の必要性について、9 割超の企業が「取り組む必要がある」（大いに 40%、ある程度 54%）と回答し、脱炭素に向けた取組み意識は非常に高い。

・脱炭素に向けた中長期的な計画や目標は、2 割の企業が「策定している」と回答（20%）、「策定を予定（検討）している」と回答した企業も 4 割に上る（42%）。

・具体的な取組みは、「環境負荷の少ない原材料や部品の利用」が半数を占める（50%）。

・取り組む際の課題としては、「専門知識やノウハウの不足」（50%）が最多、「資金不足・コスト負担」（36%）、「従業員の理解」（32%）と続く。

## 2 健康経営について

・健康経営には、7 割の企業が「既に取り組んでいる」と回答（70%）。約 4 割の企業が「健康経営優良法人」（21%）や「健康企業宣言」（27%）の顕彰制度の認定を受けている。

・実施体制としては、「総務や労務の担当部署が通常業務の中で取り組んでいる」が 6 割を超える（61%）。

・実際の効果・成果は、「従業員の健康意識の高まり」（71%）が最多、次いで「企業価値・イメージの向上」（46%）、「従業員満足度の向上」（32%）が多くなっている。

・推進する上での課題として、「従業員の意識向上」（46%）、「効果的な取組み方法」（43%）、「目標設定・進捗管理」（30%）と感じている企業が多い。

## <2022年度>

### ○第 25 回アンケート

調査期間：2022 年 7 月 14 日～28 日

調査対象：富山経済同友会会員企業 402 社

回答数：180 社（回答率 44.8%）（製造業 49 社、非製造業 131 社）結果概要

### 結果概要

## I 経済情勢

### 1 富山県の景気の現状について

「緩やかに拡大している」が低下（42%→29%）し、「横ばい状態が続いている」が上昇（45%→56%）した。

### 2 今後の見通しについて

「緩やかに拡大する」が低下（61%→28%）する一方、「横ばい状態が続く」（28%→50%）、「緩やかに後退する（8%→19%）が上昇した。

その判断根拠は、「個人消費の減少」（16%→37%）、「設備投資の減少」（9%→21%）、「生産・販売の減少」（12%→22%）など。

## II 企業業績、設備投資等

### 1 売上高、経常利益

- ・売上高：4-6 月期見込みは「増収」（41%）が、7-9 月期予想は「横ばい」（45%）が最も多い。
- ・経常利益：4-6 月期見込みは「増益」（35%）が、7-9 月期予想は「横ばい」（47%）が最も多い。

### 2 設備投資（2021 年度比）

「増額」が低下し（32%→22%）し、「前年度並み」が上昇（44%→59%）した。

### 3 雇用の状況

「不足している」が上昇（38%→48%）した。  
「技術者・専門技能者」の不足が最も多い（62%）。

## III トピックス

### 1 新型コロナウイルスによる経営への影響について

- ・現時点で「マイナスの影響がある」は低下したものの、5割を超える（63%→54%）。
- ・今後の収益への影響は、「ややプラス」が低下（18%→11%）し、「影響は中立」が上昇（25%→34%）。
- ・経営環境や働き方等に関する課題や懸念、要望等は、在宅勤務時の労務管理の課題、従業員の感染・濃厚接触者の増加による店舗や工場の運営体制のリスク、デジタル化のノウハウ・スキルの不足など、多くの意見が得られた。

### 2 原材料・エネルギー価格の上昇による影響について

- ・「影響が大きい」（46%）、「ある程度影響がある」（42%）の合計が8割を超える。対策としては、「価格転嫁」（65%）が最多、次いで、「固定費削減」（41%）、「仕入れ先との交渉」（35%）が多い。
- ・価格転嫁の割合は、「10%未満」（29%）が最多、次いで「10%以上 30%未満」（25%）、「50%以上 80%未満」（21%）となっている。
- ・価格転嫁を行わない理由は、「価格交渉が困難」（34%）、「販売先との関係維持」（32%）、「他社との競争」（29%）が多い。
- ・原材料価格高騰による調達不足が「生じている」のは約4割（41%）。対策としては、「納期の先送り」（70%）が最多、次いで「商品仕様の変更」（45%）、「廉価な代替品の調達」（30%）が多い。

## ○第26回アンケート

調査期間：2022年12月1日～15日

調査対象：富山経済同友会会員企業 408社

回答数：164社（回答率40.2%）（製造業47社、非製造業117社）

結果概要

## I 経済情勢

### 1 富山県の景気の現状について

前回調査時と同様、「横ばい状態が続いている」が最も多く（56%→57%）、「緩やかに拡大している」（29%→25%）が続く結果となった。（\* I・IIにおいて前回調査は2022年7月）

## 2 今後の見通しについて

前回調査時に比べ、「横ばい状態が続く」が低下（50%→38%）する一方、「緩やかに拡大する」（28%→32%）、「緩やかに後退する」（19%→25%）、「後退する」（2%→5%）がいずれもやや上昇し、景気見通しの判断が分かれる結果となった。

## II 企業業績、設備投資等

### 1 売上高、経常利益

- ・売上高：10-12月期見込み、1-3月期予想ともに「横ばい」（それぞれ45%、51%）が最も多い。
- ・経常利益：10-12月期見込み、1-3月期予想ともに「横ばい」（それぞれ45%、48%）が最も多い。

### 2 設備投資（2021年度比）

前回調査時と同様、「前年度並み」が最も多い（59%→52%）。

### 3 雇用の状況

「不足している」がやや上昇した（48%→53%）。

不足感のある雇用人員は「技術者・専門技能者」が最も多い（70%）。

## III トピックス

### 1 SDGsの取り組み状況について

- ・前回調査時（2021年7月）に比べ、SDGsに関し「既に対応・アクションを行っている」企業が大幅に増加した（39%→63%）。
- ・具体的な対応としては、「本業を通じた社会課題解決の取り組み」が5割を超える（57%）。

### 2 新型コロナウイルスによる経営への影響について

- ・前回調査時（2022年7月）と同様、「マイナスの影響がある」が5割を超える（54%→55%）。
- ・今後の収益への影響は、「中立」が最も多い（34%→38%）

### 3 原材料・エネルギー価格の上昇による影響について

- ・前回調査時（2022年7月）に比べ、「ある程度影響がある」が低下（42%→32%）し、「影響が大きい」が上昇（46%→57%）した。
- ・対策としては、「価格転嫁」が最も多く、7割を超え、前回よりも上昇（65%→73%）した。
- ・価格転嫁率は、「10%未満」（27%）、「10%以上30%未満」（27%）が最も多く、また、価格転嫁率を「不十分」とする企業が8割を超える（82%）。
- ・価格転嫁を行わない・価格転嫁が不十分な理由として、「他社との競争のため」（48%）、「価格交渉が困難」（47%）を挙げる企業が多い。
- ・政府・自治体に求める支援策として「各種補助金の充実」（52%）を望む声が多い。

## 2.6) 会員定例会主管

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により中止となったが、令和3年12月会員定例会、令和5年1月会員定例会の2回、会員定例会を主管した。

<2021年度>

### ○令和3年12月会員定例会

2021年12月7日(火) 参加者約200名

【講演会】

講師：アイリスオーヤマ(株) 代表取締役会長

(一社) 仙台経済同友会 終身幹事 大山 健太郎 氏

演題：「いかなる時代環境でも利益を出す仕組み」



大山氏はまず、19歳で家業を継承した後、時代に対応して業態を転換してきた同社の歴史を振り返った。そして、オイルショックで倒産寸前となった経験から、企業理念の第1条には「会社の目的は永遠に存続すること。いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」を掲げ、不況の時も利益を出し続ける経営を目指していると説明した。

続けて、常に消費者の立場で、ユーザーの不満、不便を解決する「ユーザーイン」の発想で需要を創造し続けてきたこと、製造と問屋機能を併せ持つ「メーカーベンダー」で流通の無駄を省き、市場を創造してきたことなどを紹介した。

最後に、急な変化に対応できるよう工場稼働率を7割に抑えるなど、同社の経営はビジネスチャンス優先であり、「余裕は利益につながる」としたうえで、「業種にとらわれることなく、自社の強みをつなげていくことが、大きなビジネスチャンスにつながる」と述べ講演を締めくくった。

### ○令和5年1月会員定例会

2023年1月24日(火) 参加者約140名

【講演会】

講師：(株)日本M&Aセンター 代表取締役 三宅 卓 氏

演題：「事業承継と成長戦略～M&Aの上手な使い方～」



最初に、三宅氏は、中小企業の現状として、後継者不在で黒字廃業のリスクを抱える企業が多いというデータを紹介したうえで、黒字廃業により地方の優れた文化・技術・食が廃れてしまうため、地方創生のためにも黒字廃業のリスクのある企業を救う必要があると語った。

そして、その手段の1つであるM&Aは、以前は、子が会社を継がない時の消極的な選択肢として活用されることが多かったが、近年は、M&Aを経営戦略として活用する企業が増えており、M&Aによる事業承継を契機に大きな成長を遂げている企業があると具体的な事例を交えながら説明した。

最後に、M&Aを成功させるためのポイントとして、秘密保持や売り手側企業の尊厳を守ることなどを説明したうえで、「経済がシュリンクしている中、自分の力だけで成長を維持・加速するのは難しいが、M&Aを活用すればレバレッジをかけた成長ができる。ぜひM&Aを上手に活用していただきたい」と熱く語り講演を締めくくった。

三宅氏のユーモアあふれる語り口に参加者一同は熱心に聞き入り、講演会は盛会のうちに終了した。

	氏名	会社名	役職
委員長	伊勢 徹	(株)ライフサービス	代表取締役
副委員長	川合 紀子	(有)ステップアップ	代表取締役
副委員長	島田 俊晴	(株)島田樹脂	代表取締役
副委員長	東澤 善樹	とうざわ印刷工芸(株)	取締役社長
副委員長	丹羽 誠	(有)ライフプラン研究所	代表取締役
副委員長	増山 一雄	増山電業(株)	代表取締役
副委員長	山村 隆彦	(株)日立製作所	北陸支社長
	浅野 端	アルコット(株)	取締役社長
	浅野 雅史	(株)バロン	代表取締役
	飯倉 清博	(株)やぶうち商会	取締役社長
	五十田 昇平	(株)日建設計	北陸支所長
	池田 治郎	富山いすゞ自動車(株)	取締役社長
	石倉 央	(株)FP 不動産センター	代表取締役
	石原 潤	豊富産業(株)	専務取締役
	五十川 規洋	三井住友海上火災保険(株)	富山支店長
	板倉 奈菜子	メンター・フーズ(株)	取締役社長
	板谷 聡	板谷経営工房(有)	取締役社長
	伊東 潤一郎	アイティオ(株)	取締役社長
	井上 敏夫	井上機材(株)	代表取締役
	今井 壽子	(有)ゼフィール	相談役
	岩崎 孝	(株)インディオ富山	代表取締役
	植木 亮	弁護士法人霞が関総合法律事務所	代表社員
	梅川 雅之	富山信用金庫	常務理事
	梅田 ひろ美	(株)ユニゾーン	取締役会長
	浦山 哲郎	(学)浦山学園	理事長
	遠藤 忠洋	富山交易(株)	取締役社長
	大澤 孝嗣	(株)メタルウェア	代表取締役
	大津賀 保信	ダイト(株)	取締役社長
	大西 賢治	北陸電機製造(株)	取締役社長
	大野 泰幹	ネットヨタ富山(株)	取締役
	桶屋 泰三	桶屋税理士事務所	所長
	押川 実恵	北陸ミート(株)	代表取締役
	押田 洋治	(株)押田建築設計事務所	取締役会長
	小竹 秀子	オダケホーム(株)	取締役社長
	蒲地 誠	(株)北日本新聞社	取締役社長
	川野 寛正	(株)東芝	北陸支社長
	喜多 雅之	(株)北國銀行	執行役員富山営業部長
	北村 彰人	JFEエンジニアリング(株)	富山支店長
	木下 実	木下法律事務所	弁護士
	金田 俊樹	(有)きんた	代表取締役
	久郷 慎治	(株)久郷一樹園	代表取締役

	久保 泰一	堤地所(株)	代表取締役
	窪田 昌司	(株)エムエスサポート	代表取締役
	久米 一郎	関西電力(株)	理事北陸支社長
	黒崎 聡	三協立山(株)	取締役副社長
	下条 良子	シンコー運輸倉庫(有)	代表取締役
	高野 治	(株)リョーシン	取締役社長
	酒井 郁生	(株)シー・エー・ピー	代表取締役
	笹谷 幸子	太陽興産(株)	代表取締役
	佐藤 幸博	(株)柿里	取締役社長
	塩井 仁司	(有)道正昆布	代表取締役
	芝 聡太郎	SMBC日興証券(株)	富山支店長
	嶋 龍仁	(有)ジェイシーバール	取締役社長
	須河 元信	(一財)北陸電気保安協会	理事長
	関戸 正浩	住友生命保険(相)	富山支社長
	相馬 淳一	JVS(株)	代表取締役
	高木 章裕	(株)タカギセイコー	代表取締役
	高田 一徳	寿電設(株)	代表取締役
	高田 順一	阪神化成工業(株)	取締役会長
	高田 千明	高田食糧(株)	取締役社長
	高田 浩	バイホロン(株)	代表取締役
	高橋 朋浩	三井住友信託銀行(株)	富山支店長
	高林 幸裕	北電産業(株)	取締役社長
	高松 重信	みずほ証券(株)	富山支店長
	田中 英一郎	田中精密工業(株)	取締役社長
	田中 英敬	日本銀行富山事務所	事務所長
	田中 均	(株)ニチネツ	代表取締役
	田中 仁	リコージャーパン(株)	富山支社長
	棚田 一也	北陸電力送配電(株)	取締役社長
	谷川 正人	コーセル(株)	取締役会長
	田村 元宏	(株)タムラ設計	代表取締役
	長 高英	北陸電力(株)	常務執行役員 営業本部長
	辻井 益雄	(株)富花	取締役会長
	津嶋 春秋	(株)アーキジオ	取締役会長
	戸口 正幸	新菱冷熱工業(株)	北陸支社長
	栃谷 義隆	(株)ヤングドライ	代表取締役
	永井 秀宗	寿板硝子(株)	代表取締役
	永岩 聡	高岡信用金庫	理事長
	中川 雅弘	(株)KEC	代表取締役
	長崎 衛	富山糧穀(株)	代表取締役
	中島 奈々	(株)フォー・ユー	取締役社長
	中勝 篤司	(株)司構造計画	代表取締役
	永田 義邦	(一財)北陸予防医学協会	理事長
	中西 誠	(株)トヨックス	代表取締役
	西田 美樹	(株)PCO	代表取締役

	橋本 淳	サクラパックス(株)	代表取締役
	長谷川 達雄	中央薬品(株)	代表取締役
	羽根 敬喜	富美菊酒造(株)	代表取締役
	羽馬 隆人	YKK AP(株)	北陸支社長
	林 清滋	(株)ユニバーサルパッケージ	代表取締役
	林 敬三	(株)サンショウ	取締役社長
	林 泰史	(株)オーフエン機器	代表取締役
	林 良孝	(株)日本旅行 TiS 富山支店	支店長
	針田 正尚	クリーン産業(株)	代表取締役
	廣田 大輔	十全化学(株)	取締役社長
	柞山 学	(株)早商	取締役社長
	細川 泰郎	細川機業(株)	取締役社長
	前田 拓矢	(株)前田瓦工事店	代表取締役
	牧田 和樹	(株)牧田組	取締役社長
	益田 貴司	ブリスベイパレージン3号棟(ホテルグランテラス富山)	執行役
	松尾 尚昭	JFEスチール(株)	北陸支社長
	松田 光司	北陸電力(株)	取締役社長
	翠田 章男	(株)トンボ飲料	取締役社長
	宮前 英和	三谷産業(株)	情報システム事業部 富山支店長
	村本 幸雄	ムラモトユニフォーム(株)	代表取締役
	森 弘吉	(株)エムダイヤ	代表取締役
	森田 忠雄	(株)富山県義肢製作所	取締役会長
	森田 幸弘	(株)押田会計	取締役社長
	森野 弘樹	北陸電力(株)	執行役員事業開発部長
	箭内 明仁	第一生命保険(株)	富山支社長
	山崎 勇志	北陸電気工事(株)	常務取締役
	山崎 良人	(株)JTB	富山支店長
	山瀬 孝	(株)ジェック経営コンサルタント	取締役社長
	山田 恵子	山田工業(株)	取締役社長
	山本 克也	(株)インテック	執行役員北陸産業事業本部長
	山本 覚	(株)日本政策投資銀行	富山事務所長
	遊道 義則	(株)ユニオンランチ	取締役社長
	吉川 大介	(株)三菱UFJ銀行	富山営業部長
	吉田 登	北登精機(株)	代表取締役
	吉村 直樹	富山エフエム放送(株)	取締役社長
	米田 祐康	金剛薬品(株)	取締役会長
	林 広麗	(株)林インターナショナル	代表取締役
	渡邊 琢磨	(株)宇奈月延対寺荘	取締役
	渡辺 信樹	(株)リツチエル	取締役社長
アドバイザー	白倉 三喜	富山日産自動車(株)	取締役会長兼社長
アドバイザー	池田 安隆	(株)池田屋安兵衛商店	代表取締役
アドバイザー	石坂 兼人	石坂建設(株)	取締役社長

---

**富山経済同友会**

〒930-0856 富山市牛島新町5-5 インテックビル4階

tel. (076) 444-0660 / fax. (076) 444-0661

ホームページ <https://www.doyukai.org>