

## < 3 > ビジョン第二次5カ年目標（2004年度～2008年度）

人づくり、仕事づくり、地域づくりをすすめる  
“地域活性化の原動力となる  
中小企業家同友会を築こう”

### 1 第一次5カ年目標の総括と課題（1999年度～2003年度）

1. 地域に根ざした活動
2. 質の高い学びの場づくり
3. 会活動の充実
4. 今後の課題と問題点

### 2 中小企業をとりまく情勢

1. 先行き不透明な状態
2. 県内情勢
3. 主役化してきた同友会運動

### 3 地域活性化の原動力となる 中小企業家同友会を築こう

1. 地域とともに歩む同友会の新たな前進を
  - ① 人づくり活動
  - ② 仕事づくり活動
  - ③ 地域づくり活動
2. 21世紀に夢を与える中小企業をめざして

### 4 新たな取り組み

1. 地区会機能を強化し地域密着の活動へ
2. 全国ネットワークの情報の共有化と活用
3. 全国の仲間と共に「中小企業憲章」制定の取り組みを

# 1 第一次5ヵ年目標の総括と課題（1999年度～2003年度）

## （1）地域に根ざした活動

新しい支部設立について地域的な状況（事業所数や在籍会員数）〔資料 P.18 参照〕など多方面から検討を加えてきましたが、地域を特定し準備をすすめるには至っておりません。ただ、これまでになかった新支部設立基準の申し合わせ事項を策定し理事会で承認されました。

また、他団体との関係づくりでは、この間大きく取り組んでいる金融アセスメント法制定の取り組みをはじめ、県商工部・信用保証協会などとの関係も深くなってきました。特に金融アセスメント法制定の運動は、福岡同友会が発火点となり、全国の同友会に大きなうねりをつくりだしました。1999年に山口義行立教大学教授を招いての学習会からスタートし、地元選出の国会議員とのシンポジウム・経営者1万名署名活動・一般への10万名署名活動（街頭署名活動等）・桜井民主党議員を招いての国会報告会など、様々な取り組みを行いました。2003年度には、町村議会への請願・意見書等 議会へむけての活動も行い、全国的な広がりを見せ、福岡県下では96市町村で90の議会で採択されるまでに至りました。（2004年1月末現在、全国で795議会（全自治体20.6%））その結果、金融庁の「リレーションシップバンキング機能強化」（※注1）の実現へとつながりました。〔資料 P.14 参照〕

中同協ではこの金融アセスメント法制定の取り組みの成果を議案書の中で「第一に、金融機関との懇談の場での企業側に対する率直な指摘や様々な学習会などをおして、金融問題に対する会員の意識が深まると共に、金融機関から信頼される企業づくりへの取り組みが進み、企業体質の強化につながったことです。第二に、同友会運動への確信が深まり経営環境を自らの手で変えられるという手ごたえをつかむことができ、全国的なまた会員同士の連帯が強化されたことです。第三に、マスコミ報道等を通して同友会の社会的影響力が高まったことです。第四に、地域金融機関と本音で意見交換をすることにより、多くの部分で双方の認識は一致し、地域づくりについて共に考える関係ができてきました。」とまとめています。

主な活動は

- ・金融アセスメント法（※注2）制定に向けての活動
- ・久留米支部の中学生の職場体験受入活動
- ・北九州の常盤高校での『生き方講座』で会員経営者が講師となり報告
- ・バリアフリー委員会で養護学校の生徒を企業体験として受け入れ
- ・県に対する政策提言要望書の提出

---

### 【※注1】

リレーションシップバンキングとは、金融機関が、顧客の取引先と長期的な信頼関係を築いて豊富な顧客情報を蓄積し、質の良い金融サービスを提供すること。取引先企業の経営不振に早めに気づいて再生を支援すれば、金融機関は不良債権を少なく抑えられ、企業の側も早めに経営改善できる利点がある。

### 【※注2】

金融アセスメント法とは、預金金融機関の社会的役割を考慮に入れた総合的な調査を行って、各金融機関に対する評価・格付けを行い、それを国民に向けて公表していくことを、監督官庁に義務づける法律。

## (2) 質の高い学びの場づくり

支部例会をはじめ、会員のきめ細かな経営体験の報告を元にしたグループ討論で深い学びの場づくりを進めてきました。また、2003年度は全国総会を誘致し、全県あがての取り組みで全国の仲間と深い学びができました。県の委員会活動では異業種交流委員会が福岡工業大学と提携した活動を展開し、経営労働委員会では西南学院大学との共催による同友会大学、北九州地区では北九州市や北九州市立大学等と共催で『マネジメントスクール』が企画されました。〔資料 P.15 参照〕

### 主な活動

- ・全国総会及び1000名規模で経営者フォーラムの開催
- ・新しい形での経営指針作成運動の提起〔経営革新プログラム(賞)の研究〕(※注 3)
- ・異業種交流委員会が福岡工業大学と提携した活動を更に発展
- ・経営労働委員会では西南学院大学との共催による同友会大学の企画
- ・北九州地区での北九州市立大や他団体との共催のマネジメントスクールの開講

## (3) 会活動の充実

会全体の活動推進すると共に、支部独自で経営指針づくり・例会参加率の向上・役員会出席率の向上・活動参加の推進など数値目標を設定した取り組みを進めました。

### 主な活動

- ・支部独自での経営指針作成運動の展開(ワンシート運動)
- ・会員企業の経営体験報告を元にした例会活動の実施
- ・地域別活動の継続(粕屋地域)
- ・後継者勉強会の活発化
- ・新会員フォローアップセミナーで同友会の歴史・理念等を学ぶ
- ・諸規定、細則等の整備

## (4) 今後の課題と問題点

企業をとりまく環境が激変し、競争の激化、国際化、政策の変化などで中小企業の時代といわれながらも、今までにない環境の中で企業は生き残りをかけて戦っています。

福岡同友会の過去10年間の会員数をみると平均2500名の会勢で推移してきました。これから、3000名規模の同友会を築いていくためには、組織を見直し、時代の変化に対応し、会員のニーズを満たす新たな取り組みをすすめる必要があります。

1. 「行政との窓口がバラバラ」「経営問題で研究会を作りたい」「同業種や関連業種で集まりたい」「地域内交流をすすめたい」「支部を越えた例会や行事に参加して人的交流を広げたい」「例会の参加を増やしたい」などの声が数多く聞かれる一方で、「県や支部の活動が総花的で行事過多になり役員の出ごが多い」「わざわざ福岡まで会議に出てくるため時間を取られる」「割り当てで委員になったので活動に興味湧かない」「近くにある企業なのに支部が違うので会員としての交流がない」などの声もあり、こうした会員の要望に応える活動をすすめていくことが必要です。

---

### 【※注 3】

経営革新プログラム(賞)とは、福岡同友会の会員企業を対象にした「経営品質の向上」を目的とする取り組みです。顧客の視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した業績を生み出す経営の仕組み」を有する組織を評価・表彰することで、会員企業が経営革新を通じて競争力のある経営構造へ質的転換を図る機会をつかむことをめざします。

2. 第一次5カ年計画では会員数目標を3000名としていましたが、地域間格差が拡大し残念ながら到達することができませんでした。会員拡大の様々な取り組みで、入会数は例年と変わらないほどでしたが、退会数が例年より多くこの結果となりました。現在の厳しい経営環境のなかでは、これ以上入会数を飛躍的に伸ばすことは困難と思われます。そこで、如何に退会数を抑えていくかが課題として残されています。〔資料 P16 参照〕
3. 2001 年度より、新しく入会された会員に対して同友会を早く理解していただくために、新会員フォローアップセミナーを実施してきました。現在 420～430 名が受講しています。しかし、受講率は 25%程度です。入会された全会員が受講することをめざし、支部ではこの活動の意義を理解し、もれなく新会員が出席できる態勢づくりに取り組むことが必要です。
4. 地域に責任持つ経営者団体をめざすことは、当然同友会が地域からあてにされる団体とならなければなりません。しかし、ここ5年間において行政や他団体との関係が進んだとはいえ、まだまだ充分ではありません。久留米地域の中学校との関係やバリアフリー委員会での養護学校との関係づくりなど、部分的にはあてにされるようになってきています。今後は地域で生き生きと経営をすすめる、企業経営者の立場から地域づくりに取り組んでいくことが求められています。

## 2 中小企業をとりまく情勢

### (1) 先行き不透明な状態

1990年にバブルが弾け平成不況といわれる構造変化を伴う未曾有の時代に突入し、95年・96年にはいざなぎ景気と言われるように一部に回復傾向が見られたものの、97年橋本内閣によって消費税率アップや医療費のアップなどの影響もあってか、更なる不況に陥りました。98年には金融システム不安の影響で北海道拓殖銀行が崩壊しました。このことが国民に大きな負荷を与えました。その後、小渕内閣・森内閣の時代に赤字国債を発行し、国・地方自治体が合わせて約700兆円の借金へと膨らみました。このように混迷する政策により先行き不透明な状態が続いている状況です。

一方では冷戦後、グローバル化が一挙に進み、中国など海外の安い労働力による商品が大量に流れ込み、世界的にデフレスパイラルに陥ったと言われていています。民間企業にとっては、非常に厳しい淘汰の時代がまだまだ続くことが予想されます。大企業は回避策として統合により巨大化していくと同時に海外移転等を行い、さらに持ち株会社を作り、中小企業分野にもなだれ込んでくるという状況もみられます。

また、現在全国的に展開されている地方分権や、市町村合併の問題があります。全国3200の自治体を大幅に減らしていくという計画を政府は推し進めています。このことは決して行政の問題ということに片付けられない大きな問題です。地域の形が変わることは、中小企業経営に対しても様々な影響がでてくることも予想され、今後の企業経営のスタンスを変える必要性もあるでしょう。このような大きな経済環境の変化に伴い、これまで培われてきた価値観が一掃されてしまう時代に突入したという認識を持つことが必要でしょう。

### (2) 県内の情勢

この5年間の福岡県内の特徴をみると、地元資本で老舗の百貨店やスーパーなどが相次いで経営難となり廃業や規模縮小、地域店の閉鎖などに追い込まれました。また一連の食品業界の不祥事が、懸命に努力している他の産業に対しても国民の信頼を失墜させました。一方では、アウトソーシング(外部委託)が各分野に広がるとともに、新たなビジネスチャン

スも生まれました。こうした状況の変化は、企業の雇用形態にも影響し派遣社員、アルバイト、パートが社内に混在する傾向が強まってきました。

さらに、国際化がすすむ中、地球環境問題を意識した企業活動も推進され、ISOを認証取得する企業が増え、業種によってはISO認証企業でないと競争に生き残れない状況になっているという報告もあります。

### **(3) 主役化してきた同友会運動**

こうした中で、人間尊重の21世紀型企業づくりを提唱してきた同友会運動は大きな輝きを放っており、「同友会運動が日本の中小企業運動において“主役化”してきた」（神奈川大学の大林教授）と言われるような評価と期待を受けています。

同友会会員の中には、不況のなかでも着実に成長発展をしている企業が数多く存在します。これらの企業に共通して見られる特徴は、同友会が一貫して重視してきた経営指針を成文化し、社員とともに全社一丸となって真剣に取り組んでいることです。同友会運動と企業経営は不離一体です。私たちはどのような状況の中にあっても、常に時代の変化に対応した経営戦略を持ち、同友会で学んだことを経営で実践することによって、わが国経済の発展を担っていく大きな役割があります。

## **3、地域活性化の原動力となる**

### **中小企業家同友会を築こう**

#### **(1) 地域とともに歩む同友会の新たな前進を**

福岡同友会の設立趣意書の中にある、「中小企業の存続と繁栄を望み、自主的な中小企業家の集いをつくらん」という大義を掲げ、中小企業家はその経験を持ち寄り、議論して互いに学びあいながら、中小企業経営や中小企業の根本的な利益を守ると言う立場から創設されました。同友会が掲げている、三つの目的と理念を日々の活動のなかに活かしながら、同友会で学んだことを自社の経営のなかで実践していくということが同友会の発展の源泉です。

同友会の全ての組織運営はこのような目的に沿って、より効果的に推進できるよう運営されなければなりません。今回「地域とともに、自立型企業づくり」（※注4）をめざす構想を打ち立て、同友会活動の中から地域に根ざした21世紀型企業を育成していくことを明確に示しました。そのためにはこれまで以上に人間同士の協力・共同、信頼関係によって、さまざまな経営資源が活用され、問題解決が図られ成果を得るために「人づくり活動」「仕事づくり活動」「地域づくり活動」（※注5）を中心に据えた活動を行い、経営指針プロジェクトが検討している『同友会経営革新プログラム(賞)』や地球環境問題委員会が進めている『同友会版環境報告書大賞』などにチャレンジする企業をつくり、地域に信頼され期待される経営者団体としてその役割を果たします。

長期低迷が続く経営環境の中、中小企業の経営戦略は、中同協の第35回総会議案の中でも「・・・地域振興の時代から、地域が自らの経営資源を発掘し、内発型で新規事業を創出する“地域深耕”の時代へ認識を改めるとき・・・」と指摘しているように、地域の活性化なくしては企業の存続も危うく地域と共に歩む中小企業ということを再認識することが重要です。

私たちは、人づくり活動⇒仕事づくり活動⇒地域づくり活動を地域社会の中に循環させながら、地域と共に歩く中小企業をめざします。このことは“生きる、働く、暮らす”ことが保証される地域社会づくりの一翼を私たち中小企業家が担うという誇りと自負でもあります。

## ① 人づくり活動

同友会は、3つの目的のひとつに「いい経営者になろう」と、経営者の自己研鑽と謙虚に学びあうことを掲げ、実践している会です。この点は他の経営者団体と明確に違う特長であり、同友会の持っている優位性です。これまでの、経営者の人づくりも更に進めながら、社員と共に育つような全社一丸の体制をつくり、社員教育や後継者育成、求人活動などを取り組みます。

また、中学生の職場体験、高校生・大学生のインターンシップの取り組みは、ただ単に教育現場への協力という立場に終わらず、「5年、10年という視野で、地域を支えていく人育て」の立場で取り組み、地域に人材を育てる力を持った社会を生み出す活動を進めます。

経営指針を確立し、企業を発展させる力は社員の育成にかかっています。企業の危機に際しても経営者と社員がいかに危機を共有し、打開していくかが問われます。社員の能力を会社と本人が共に高め、本人も積極的に自己成長を図れるような企業風土をつくることが重要です。そのための研修会や研究会などの活動を通じて、例えば 後継者育成講座・各種社員教育・求人活動・同友会大学など人づくりの課題に取り組みます。

## ②. 仕事づくり活動

これまでの異業種交流活動で行われてきた「場の提供」という同友会の活動スタイルから歩を進めます。また同友会が、会員企業間取引の奨励や、産学官・金融・他の経済団体等と連携するなどによって、共同受注・新製品開発に取り組んだ他県同友会の経験等を研究し、新たなシステムづくり仕事づくりに取り組みます。全国にも貴重な経験が生まれています。「民間の発意と誘導の公共投資による地域づくり～北海道の小樽支部」、「地域循環システムづくりと地域のパートナーシップ～福島同友会」、「産学官の共同研究・事業化～北海道同友会」、「共同受注ネットワーク～兵庫同友会・東京同友会」、福岡同友会では「地域の人材育成、“学習地域”の構想・GIEMON 小屋～久留米支部、ペーパーリサイクルモデル事業/地球環境委員会」など、これらの経験からも学びながら活動を進めます。

---

### 【※注 4】

「自立型企業」とは、「経営指針」を確立し「共に育つ」人間尊重の企業であり、さらに自社独自のノウハウを持ち、商品開発力や技術力を貯えて、多様なネットワークを有効に広げる方向性を持った企業といえます。

### 【※注 5】

“地域”をどう解釈するかについては、様々な議論があると思いますが、ここでいう地域について下記のように整理してみました。①消費・市場という経済地域 ②生活労働地域 ③文化レクリエーション地域という分け方があります。ただ単に“行政区＝地域”という見方だけでなく、このような3つの考え方で様々な構成されているという見方が必要です。この3つが交差するような地域こそ、私たちが地域づくりをする方向だと考えます。

### ③. 地域づくり活動

中小企業と地域は切っても切れない関係にあります。経営者は経営のことだけを考えているのではなく、一人ひとり生活の場として地域のさまざまな分野で役割を担って活動しています。人づくり・仕事づくり活動をすすめることによって豊かな地域づくりができていきます。

同友会では一貫して「企業活動を通じて地域社会に貢献する」ことを、「同友会が目指す経営者像」で明確にしています。

その第一は、ユーザーや市民のニーズに応えることであり、経営活動の推進によって雇用をつくり、納税という形で地域社会に貢献します。“まちの元気は中小企業の元気から”を合言葉に、地域づくりをはじめた久留米支部の例も出てきました。地域づくりの課題は産業分野にとどまらず、文化教育、防災、環境問題など多様です。それらが総合されて「地域」が作られています。

また、出口が見えない不況の中、切り開くカギは、地域を深く見つめなおすことであり、地域にある資源を掘り起こす事によっても、真のニーズを把握することで、新しい市場を生み出す可能性もあります。

## (2) 21世紀に夢を与える中小企業をめざして

第一次5カ年目標のもとに取り組んできた福岡同友会の活動は、更に第二次5カ年目標として2004年度から2008年度までの新たな目標に取り組めます。第二次目標では活動の方向性をさらに明確にして県下最大の異業種の経営者団体として、安定した3000名の会員を擁する福岡同友会をつくりあげます。そして中小企業政策決定にも影響を与えることのできる団体をめざします。

そのために、激変消滅、中小企業の3分の2が淘汰されるという情勢の中、同友会のすべての組織を通して、経営力を高め、社員とともに、地域とともに活動していく企業をつくりあげ、地域から信頼される同友会を築きます。

また、同友会の三つの目的を実現する上で、具体的に、人づくり、仕事づくり、地域づくりの活動に向かって会員が活動しやすいシンプルで、しかも中小企業運動という位置づけを明確にした、質が高く内容豊かな学び合う組織をめざします。

同友会のこれまでの運動の蓄積は、会員企業のあるべき姿として「経営指針」の確立と人間尊重を基本に、経営者と社員が「共に育つ」企業風土を確立して企業を発展させること等を「同友会らしい企業づくり」として推進してきました。

今日のような時代には、世界情勢や経済変化をよく勉強して経営環境の変化を予測し、業界や地域における自社の位置を知り、自社がどんな分野で活躍するのかという確固たる経営戦略を持っていることが大変重要です。

新しく改正された中小企業基本法では、中小企業の役割を日本経済の「ダイナミズム」(※注6)の源泉であると位置づけて、中小企業政策の基本理念を「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」にあると規定しました。こうした中小企業に対する認識が変わった中で、私たちは地域活性化と中小企業共通の課題である金融問題を真正面からとらえ、新しい金融システムとして「金融アセスメント法」の制定運動をもすすめてきました。

---

#### 【※注6】

ダイナミズムとは、内に秘めたエネルギー。力強さ。活力。

このように同友会運動は、良い会社になりたい、良い経営者になりたい、努力が報いられる良い経営環境をつくりたい、という中小企業家の願いを3つの目的にして運動をすすめてきました。私たちは、このような期待に応えるためにも、人間尊重の21世紀型企業づくりに取り組み21世紀に夢を与える中小企業をめざして活動をすすめます。

## 4 新たな取り組み

会員が今まで以上に主体的に参画することで、同友会がめざす自立型企业への活動を推進します。そして、例会や研究会等の学びの場で同友会活動と企業経営を車の両輪とした活動を重視していきます。更に、地域重視の活動を進め、人的ネットワークの新たな広がり、入会促進や退会抑制など、同友会の増強を図ります。

### (1) 地区機能を強化し、地域密着の活動へ

- 1) 理事会の運営上の機能を地区会に移管することにより、地域特有の課題の討議など地域別課題の論議が積極的且つスピーディに活動できる体制にします。
- 2) これまでの県の事業に関する委員会を地区で行うことで、会員の参加がでやすくなり、地区ごとの委員会活動が活性化します。
- 3) 地区の特性を活かし、テーマ別研究会グループ、同業種・関連業種部会などきめ細かな活動を行います。

このようにすることにより

- ①地区会の活動の活発化により、支部を越えた会員間の「知り合い、学び合い、助け合い」の交流がこれまで以上に盛んになることが期待できます。
- ②地域に根ざすことで、より活発な広報活動や同友会の対外PRを展開することができ、同友会が地域から信頼される団体になることが可能になります。
- ③行政との綿密な連携を取り合うことで、県・市・区（政令指定都市）・町村の動きが迅速にわかるようになり企業経営に役立てることが出来ます。
- ④地域ごとのまとまりの強化で情報交換、経済交流がでやすくなり、同地域内の会員同士が継続的な勉強会・研究会等がやりやすくなります。
- ⑤地域密着体制ができてくると、まちづくり支援がしやすくなり、地域の文化の研究で、伝統文化の継承することの重要性を学び、より地域貢献型企业をめざすことができるようになります。

県下4つの経済生活圏「福岡経済生活圏、北九州経済生活圏、筑豊経済生活圏、県南（筑後）経済生活圏」の中でその地域での中小企業及び住民に期待され、ここに同友会ありと幅広く周知されるよう、地域に密着した活動をすすめていきます。さらに、県の機能をスリム化し支部の活性化を図り、併せて事務局の機能についても今後検討します。

### (2) 全国ネットワークの情報の共有化と活用

劇的なスピードでインターネットをはじめとした情報化が進んでいます。このあふれるような情報をいかに収集し、取捨選択して、企業経営に活かしていくかが問われています。それと共に、自社がどのような情報を発信するかということも重要です。そのためにも、同友会のHPを



もっと会員に役に立つものにすると共に、メールの利用など更に積極的に進めていきます。

同友会では、中同協のASP構想（※注7）をベースにして、情報化を進めていきます。特に、会員データベース（全国の会員情報をデータベース化し、検索できるシステム）やJOBWAY（全国共同求人サイトで求人参加企業の企業検索）などを充分活用できるなど、会員の皆さんの情報化に役立つよう取り組みを推進します。

### （3）全国の仲間と共に「中小企業憲章」制定の取り組みを

産業空洞化や、デフレ経済が進行する中、地域経済の崩壊を防ぎ、日本経済の再生をはかるためには、緊急かつ抜本的な中小企業の発展を中心とする経済政策が望まれます。

日本経済の発展のためには、その存在にふさわしい役割を大企業が果たすことが重要であります。現在は軸足を海外に移しつつあります。こうした中、国民経済を支える中小企業の役割を高らかに宣言し「中小企業憲章」（※注8）として示す必要があります。

2003年7月の福岡総会で初めて分科会で討議され、総会宣言でも謳われた「中小企業憲章」制定を国に働きかけ、地方ではこの「憲章」の理念・政策を波及させる措置として「中小企業振興基本条例」制定に向け全国の同友会の仲間とともに運動をすすめます。

---

#### 【※注7】

ASP構想とは、共通する業務をインターネット上で処理できる仕組みを開発し、低コストにて利用し、情報共有の円滑化に寄与するシステム。

#### 【※注8】

「欧州小企業憲章」は、加盟15カ国がトップレベルで中小企業のための政策に合意し、それを正式文書にしたものです。これは、EC及びEUの歴史でも画期的なことであり、内容的には、加盟各国がめざすべき方向を具体的に示した文書になっているところに特徴があるといわれています（三井逸友氏・横浜国立大学大学院 環境情報研究院 教授による）。

「中小企業はヨーロッパの経済のバックボーンであり、雇用の源であり、ビジネスアイデアを育てる大地である」「中小企業はイノベーション、雇用の原動力、同様に欧州の社会的及び地域的統合の原動力とみなされるに違いない。したがって、中小企業と企業家精神のニーズにとって最もよい環境が作り出されるべきである」と「憲章」の前文において、中小企業をヨーロッパ経済の根幹に位置づけて高い評価をあたえるとともに、育つ環境作りの大切さを指摘しています。日本の場合は99年12月から施行された中小企業基本法においても中小企業を経済の「根幹」と位置づけているわけではありません。「我が国経済の活力維持及び強化に果たすべき重要な使命を有する」というだけで、それが枝葉のことなのか、柱のことなのかが見えない位置づけになっています。