




よい会社
よい経営者
よい経営環境をつくる

ビジョン 2020



どんな時代でも通用する企業づくりと地域づくり



福岡県中小企業家同友会

<目次>

1. はじめに

2. 情勢について

- (1) 世界的な経済のうごき
- (2) 日本経済のうごき
- (3) 九州における福岡県

3. 同友会3つの目的の実現像

[1-1] めざす企業像—永続する企業—

[1-2] めざす企業像実現のために

- ・創造と変革をし続ける企業
- ・社員がいきいきと働ける企業
- ・お客様と地域に必要とされる企業
- ・財政基盤が強い企業

[2-1] めざす経営者像—明日をつくる経営者—

[2-2] めざす経営者像実現のために

- ・学び続ける経営者
- ・社員を大切にしている経営者

[3-1] めざす経営環境像—中小企業観の転換—

[3-2] めざす経営環境像実現のために

- ・多様な産業を基礎とする地域の経済環境
- ・持続可能な地域の成長と中小企業の重要性が認識されている環境
- ・起業や新事業展開などで企業が生まれ育ちやすい環境
- ・影響を受けやすい中小企業への配慮が確保されている環境

4. おわりに

1. はじめに

福岡県中小企業家同友会（以下、福岡同友会）は一昨年50周年の節目を迎え、新しい時代へその一歩を踏み出しました。これまで福岡同友会では、同友会理念の実現をめざし、5次にわたるビジョンが策定され運動を重ねてきました。前回の「2009ビジョン」における成果として主に次の三点があげられます。まず一つ目は、組織の機能と役割が整理され明確になり、財政も一本化され運営面の改革ができました。二つ目に、同友会らしい学びの例会など活動面でも成長できました。さらに三つ目として、中小企業憲章および中小企業振興にかかわる条例制定運動、政策提言や景況調査など、外部への発信や交流などで社会からの評価と期待も高まりました。また、課題としては大きく二つに整理され、企業づくりにおける「労使見解の実践」と「運動を担う役員づくり」をキーワードとして今後につなげていくことが確認されました。このように福岡同友会も進化を続けてきました。同友会はその三つの目的に掲げるように、“よい会社をつくり、よい経営者になり、よい経営環境をつくる”場です。今こそ、『実践』から『成果』に主眼をシフトし、この激動の時代を乗り越える企業づくりと地域づくりに一社一社が、徹底的に考え取り組むときです。

未来は我々がつくる

今回のビジョン「よい会社 よい経営者 よい経営環境をつくるビジョン2020」（以下、「ビジョン2020」）の基本的な考え方は、同友会のためのビジョンではなく、広く企業家一人ひとりに届くビジョンとすることを前提としました。私たち企業家として、どのような会社をめざすのか、どのような経営者になるのか、そしてどのような経営環境をつくっていくのか、それらを示してくれるビジョンとしました。従って、同友会活動における数値目標などは示しておりません。また、「ビジョン2020」策定にあたり、当初は2020年の情勢を予測し、それにどう適応していくかという考えもありました。しかし、近年のように激しく変化、転換している社会、経済情勢のなかでは、“明日はわからない”ということ、更にこの社会の変化を受け身で対応していくのではなく、現在の情勢をとらえて、「これからの未来は我々がつくっていく」というスタンスで本ビジョンを考えることにしました。さらに、福岡同友会理事会を通じて会内外に呼びかけて「私たちが創る未来を語ろう」というテーマで討論会を2回開催し広く意見を交換しました。そしてこの討論会の意見が本ビジョンのベースとなりました。

活力ある地域経済と持続可能な社会実現をめざして

先にも述べましたように、現在、福岡同友会の社会における評価と期待は確実に高まってきています。まさに今、どういう企業にしたいのか？ どういう地域社会にしたいのか？ が、私たち経営者に問われています。会員企業の一社一社が本気で企業づくりと地域づくりに取り組み、成果をあげることが大切です。今こそ学びを実践し、この激動の時代を乗り越える企業づくりと地域づくりに徹底的に取り組む、成果を出していくときです。これ

こそ、社会から期待されている私たち企業家の使命ではないでしょうか。

私たち企業家が、私たちの国、この日本の豊かさについて考え、未来に向けて地域創生を担う主体者として地域を巻き込んだ運動を興し、安定的で活力ある経済と持続可能な社会の実現をめざし、地域のリーダーとして企業づくりと地域づくりの実践を行いそのめざす姿を、ここに福岡県中小企業家同友会「ビジョン2020」として提起いたします。夢に向かい可能性を信じ、どんな時代になっても通用する主体的な企業づくりと地域づくりを進めていきましょう。

*「ビジョン2020」 Point *

- ▼これまでのビジョン策定年度を入れた名称から、到達目標年度を冠とした名称に変更(2020年目標の「ビジョン2020」と称する)
- ▼“同友会のためのビジョン”ではなく、“企業家一人ひとりに届くビジョン”
(同友会会員だけに向けたものではなく、広く企業家一人ひとりに届くものとなるように策定)
- ▼めまぐるしく変化する世の中において“明日はわからない”という前提で私たち自身が未来をつくる主体者であるというスタンス

2. 情勢 ～私たちをとりまく経営環境～

(1) 世界的な経済のうごき

この数年間の世界経済のうごきは、経済政策ではコントロールできない急激な動きを見せています。それらは劇的な変化となって世界を駆け巡り、私たちの存続そのものを危うくしてしまいます。その象徴的な出来事が2008年のリーマンショックではなかったでしょうか。

1970年代の変動相場制への移行で、それまで決済手段だった「お金」自身が商品となる「マネー」へと変化し、世界経済に大きな動きを引き起こしています。実体経済とは関係ない金融投機に向かって、何十倍ものマネーが世界を駆け巡り、時には国そのものの存続が危ぶまれる事態を引き起こします。その最大の出来事が2008年9月のリーマンショックであり、その後も2010年リーマンショックによる銀行の危機的状況、2011年米国国債の格下げ、2012年ユーロ危機と世界経済を揺るがす出来事が次々と起こりました。米国財政の壁、中国の不動産バブルなど危惧される状況であります。今後もこのような出来事がどこでどのような形でおこるか予断を許しません。日本も無関係とは決して言えない状態です。

1989年11月、ベルリンの壁崩壊による東西冷戦の終了は経済に大きな変化をもたらし、世界のグローバル化を進めました。1990年以降、世界経済は「コスト競争」の大きなうねりをもたらし、より安い労働力や資材を求めて動いています。その結果、デフレ傾向が強くなりました。グローバル化の経済では世界が市場であり、「国家」の概念はなくなるか、極めて小さくなります。

また、IT技術の進展は、情報を瞬時に移動させ、「時間」や「空間」の概念をも小さくし、「場所」という概念が消滅していきます。さらに、デジタル化の波は、技術格差を縮小し、汎用化によって、かつて日本の基幹産業だった家電や電子機器などの分野も、新興国を中心にした低コストの製品に取って代わられる状況です。このことは、企業経営のなかでも様々な分野に現れています。業界間の垣根がはずれ、メーカーが販売まで行ったり、農業分野に進出したり、販売業種が逆に製造したりという大きな変化を生み出しました。

このような大きな経済の動きは、様々な面で中小企業経営にも直接的、間接的に影響を与えます。経済の動き、景気の波の振れ幅は大きくなってきていると共に、その波のサイクルは短くなってきています。

経済はいうまでもなく「経世済民」であり、人間がいて営まれる行為です。つまり「場所」が必要です。グローバル化、IT化、マネー経済化が進めば進むほど、経済の主体である「人」、「場所」に関わる経済の可能性も強まるともいえます。ここに「地域と共に歩む中小企業」のめざす姿と中小企業の可能性や新たな道筋が見えるともいえます。

(2) 日本経済のうごき

日本は今、少子化と高齢化により人口減少傾向です。国内の市場は縮小傾向という流れは止まりません。一人ひとりの価値観の多様化ともあいまって、量的経済から質的経済へと変化してきています。大量生産(マフ・ダク)、マスコミ広告などマスの時代から特定の消費者ニーズに焦点を当てたパーソナルの時代となってきました。

しかし、経済の変動による企業の倒産やリストラ、さまざまな偽装事件などを通じて、民間企業に対する不信と若者の安定志向が更に強まり公務員志向、大企業信仰の傾向が強まっています。民間でもとりわけ、小さい民間企業に対してのリスクは高いという見方は強まっており、中小企業の人材確保難の傾向は今後強まることが予想されます。

2012年12月末より始まった第2次安倍内閣において掲げられたアベノミクスにより株価水準、極端な円高は是正されましたが、企業の業績回復は輸出主体の大企業に留まっています。また、続く円安により、エネルギーコストの上昇という状況も発生し、国民の生活と企業の収益に影響を及ぼしています。また、2014年4月の消費税増税の影響により、回復傾向かと思われた景気動向も実質GDPの減少という状況であり、2015年以降に予定されている8%から10%への税率引き上げは、さらに大きな影響が懸念されます。

若者の安定志向とともに、景気の先行きを見越した大企業の大量採用が再来し、人材確保が大きな経営課題となっています。いうまでもなく、企業にとって、特に中小企業にとって「人材力」が企業力です。経営指針に基づいた戦略的人材確保、教育の取組み、多様な人材を活かす仕組みづくりが中小企業にとって重要になることは間違いありません。

また、東日本大震災から3年、エネルギーの問題が大きな課題となってきました。従来から食料自給率(現在約40%)の引き上げが言われてきましたが、現在4%しかないエネルギー自給率を考えれば、エネルギーの使い方、あり方も含めて考える「エネルギーシフト」について考え、議論を深めていく必要があります。

(3) 九州における福岡県

わが国では、2011年より人口の減少が始まっていますが、それと同時に、人口の一極集中が加速しています。関東、中部、近畿の3大都市圏の面積は国土の3分の1ですが、人口は3分の2を占めています。

九州でもこの影響はあるものの、福岡県は本州に人口が流出する一種の防波堤になっていると指摘する声もあります。併せてアジアへの窓口として地理的優位性から、自動車産業の拠点となりつつあり、全国から見ると恵まれた地域と言えます。

福岡県内でも福岡市の一極集中が進んでおり、他の地域との格差はひろがっています。しかし現実を見ると事業所と従業者数が全ての地区で急激に減少しています。先ごろ発表されたデータでは、2009年から2012年の3年間で、全国では約43万事業所減、福岡県でも約1万3千事業所が減少しています。毎日12事業所がなくなり続けていることになりま。併せて従業者も減少しており、全国では約206万人減少、福岡県でも約9万3千人減

少ししました。

人口が集中し、且つ人口が増えている福岡市においても、15～64歳までの生産年齢人口は減少に転じており、また、単身世帯の増加という傾向も強まっています。

このような構造的な変化のなかで、中小企業施策はとても重要です。しかしどのような優れた施策が実施されても、地域振興の課題解決をすすめる主体者は中小企業家だと考えます。「よい会社」をつくり雇用を守り、利益を得て納税を増やすことが地域貢献の基本です。

3. 同友会3つの目的の実現像（私たちがめざし続ける姿）

【1-1】めざす企業像 — 永続する企業 —

企業が目的を達成するためには「永続すること」が絶対条件です。企業が存続することで、雇用が生まれ、納税が行われ、国民と地域社会からの信頼や期待に応えられることができます。存続することで、豊かな国民生活の実現に貢献できます。

企業が存続する為には、利益を出し続ける必要があります。そのためにはどんな環境変化に直面しても、自己変革をし続ける社風と、強靱な経営体質をつくることです。

自己変革し続ける企業とはすなわち、社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた人間集団としての企業です。

【1-2】めざす企業像実現のために

●創造と変革をし続ける企業

- ・企業の全部門が関わり、経営指針書を作成する。
- ・経営指針書に基づいた経営実践をし、検証・評価・改善する仕組みをつくる。
- ・製品やサービスの付加価値が高まる仕組みをつくる。
- ・事業承継に向けた計画をたてる。
- ・長期的展望に立った継続的な採用と教育を行い、経営指針に基づいた経営実践により、永続する企業をめざす。

●社員がいきいきと働ける企業

- ・経営者と社員がお互いに尊重し合い、建設的に協議できる関係をつくる。
- ・快適な職場環境づくりのために就業規則や諸規定を整備し、多様な人材を生かせる組織をつくる。
- ・社員の創意や自主性が発揮されるための業務役割分担、権限委譲、自発的目標管理などの仕組みをつくる。
- ・計画的な新卒採用を行い、社員教育のための仕組みや制度をつくり、組織的能力向上を図る。

●お客様と地域に必要とされる企業

- ・市場・顧客の変化と潜在ニーズについて常に追求し、自社が社会に果たす役割・使命を明確にする。
- ・自社の強みと弱みを把握し、継続的な改善を行い、地域社会や顧客・取引先からの信頼

や期待に高い水準でこたえる。

- ・ 各種法令を遵守し、社会的規範や企業倫理を守るという企業コンプライアンスを全社的に取り組む。
- ・ 自社の社会的責任を自覚し、環境などに配慮した経営を行う。

● **強い財政基盤をつくる企業**

- ・ 高い収益力と厚い自己資本力がある強い財政基盤をめざし、経営指針の実践を全社一丸となってすすめる。

【2-1】めざす経営者像 — 明日をつくる経営者 —

経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して、自社を維持し発展させる責任があります。

経営者というのは目先のことだけではなく、市場の中で自社のおかれている状況を大局的につかんで、自社のめざすべき方向性を示し、全社員との共有を図らなければなりません。

また、社員との信頼関係を築き、社員一人一人の自発性が発揮される環境を会社内につくることが重要です。

【2-2】めざす経営者像実現のために

●学び続ける経営者

- ・市場や社会の動向に関心を持ち、情報を収集して的確な経営判断をください。
- ・自社の方向性を決める決断力と、事業に反映させ計画を遂行する実行力を身につける。
- ・世の中の変化に対応するために、従来の考え方、慣習、やり方を問い直し、自己研鑽につとめる。
- ・経営理念をしっかりと揚げ、社内外に示す。
- ・心身ともに健康で何事にも主体的に行動する。

●社員を大切にす経営者

- ・社員全員がそれぞれの違いを認め合い、一人一人が活躍できる環境をつくる。
- ・常日頃から社員の声や意見を素直に聞き、現状のことだけではなく、社員の気持ちや未来のことまで含めて社員と本気で話し合う。
- ・将来のビジョンを社員に語り続け、社員に夢と希望を与える。

【3-1】めざす経営環境像 — 中小企業観の転換 —

少子高齢化が更に人口減少をすすめ、地域経済は中小企業の減少と若者の流出で衰退の一途です。地域に根ざす中小企業の活躍こそが、地域住民の生活を支え地域経済を担っています。中小企業憲章でも、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。…」と謳われています。しかし、大企業優先の経済政策や、大企業信仰の社会的概念は変わらず、大企業と中小企業の格差は広がりを増すばかりです。今こそ、私たちが暮らす地域の経済と社会の根幹に、しっかりと中小企業を位置づけ、光をあてることが大切です。暮らしに根ざす仕事を生み出し、雇用の主要な担い手として、地域、社会、文化の力強い発展のために、果敢に挑戦し努力する中小企業が、たくさん生まれ育つ環境をつくりましょう。そして、元気な国をつくりましょう。

【3-2】めざす経営環境像実現のために

経営環境改善の活動は、決して経営者一人ではできることではありません。私たち経営者が、商工会議所をはじめとする中小企業団体や中小企業家同友会と共に、考え、学び、声を挙げ、行動することが大切です。

●多様な産業を基礎とする持続可能な経済環境

- ・ 県内の市町村で地域再生を議論する「場」（〇〇振興会議）をつくる。
- ・ 地域の中小企業が中心となり、〇〇振興会議で地域のビジョンを描く。
- ・ 地域のビジョンを実現するための方針と中小企業振興に関する条例を策定し、施策を展開する。
- ・ 地域の条例に基づいた施策に係わりを持ち挑戦する中小企業を増やす。
- ・ 地消地産やエネルギーシフトを考え仕事を創り地域内循環の経済にする。

●地域全体に中小企業の重要性が認識されている

- ・ 学校教育の段階から中小企業の存在意義を伝え、次世代の人材を育成する。
- ・ 中小企業という魅力のある働く場所がたくさんあることを広く伝える。
- ・ 多くの若者を地域全体で育て、地域の中小企業が雇用を支える。

●起業や新事業展開などで企業が生まれ育ちやすい環境

- ・ 企業変革や技術革新などを促すための政策を充実させ活かす。
- ・ 起業や新規事業展開に挑戦しやすくなるよう政策を充実させ活かす。

●影響を受けやすい中小企業への配慮が確保されている

- ・中小企業憲章を国民全体の認識となるように施策を講じる。
- ・県内の全市町村で中小企業振興に関する条例を制定し、施策を展開する。

4. おわりに

日本経済再生の担い手として、地域に根ざす中小企業への注目と期待が高まっています。2010年に我が国において中小企業憲章が制定されました。その後、中小企業憲章の精神は、中小企業の政策などに大いに反映されていきました。2013年の成長戦略から日本再興戦略において中小企業と小規模企業の革新が大きな課題として掲げられ、2014年には中小企業基本法をはじめとする関連法はすべて改正され、新たに戦後二つ目の基本法、小規模企業振興基本法も制定されました。このように、中小企業への社会からの期待は高まり、かつてないほどの施策と予算が投じられています。

しかし現実の中小企業を見た場合、多くの中小企業が売上げの低迷等の困難を抱えています。また世の中の変化、顧客の新しいニーズへの立ち遅れ、独自の営業機能、開発機能をもたない中小企業も少なくありません。人材育成もまだまだ不十分です。私たちは、これらの現実を直視し、その要因を取り除くため、真摯な努力を続けていきましょう。

何と言っても、地域経済の主体者は、私たち中小企業経営者一人ひとりなのです。私たち一人ひとりが意識を変え行動を起こさない限り、地域の経済も社会も変わらないのです。今こそ、中小企業経営者の一人ひとりが、地域経済の主体者であることを自覚するときです。事業を創造し雇用を担い、人が育つ風土をつくることが求められています。本ビジョンに賛同する経営者を一人でも多く増やし、共に学び共に育ち努力邁進していきましょう。本ビジョンの実現に向けて。

(「ビジョン 2020」福岡県中小企業家同友会第 53 回定期総会承認)