

よい会社をつくろう。よい経営者になろう。よい経営環境をつくろう。

月刊

# 同友

DOYU 2012 February 2 Vol.547  
MONTHLY COMMUNICATION MAGAZINE



## 第23回 福岡県中小企業経営者フォーラム 分科会報告

〈基調講演・第1分科会～第10分科会〉

### よい会社をつくろう

同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。

### よい経営者になろう

同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。

### よい経営環境をつくろう

同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

今月の表紙



### 「あなたの写真で表紙を飾りませんか！」

表紙の写真を公募いたします。テーマは「私の逸品」です。詳細は、福岡県中小企業家同友会 広報情報室「月刊同友」編集部まで

締め切り…平成24年4月号は平成24年3月1日必着

投稿方法…電子メール、郵送いずれも可

表題に「みんなの広場」とご記載ください。

郵送先…福岡県中小企業家同友会 広報情報室「月刊同友」編集部

〒812-0046 福岡市博多区吉塚本町9番15号

もしくは n\_ooba@fukuoka.doyu.jp まで

※応募が多数の場合は編集委員会で選考いたします。なお、投稿いただいた作品は返却いたしませんので、ご了承ください。

## contents

### 第23回

### 福岡県中小企業経営者フォーラム 分科会報告

基調講演 .....	4
第1分科会 .....	7
第2分科会 .....	10
第3分科会 .....	13
第4分科会 .....	16
第5分科会 .....	19
第6分科会 .....	22
第7分科会 .....	25
第8分科会 .....	28
第9分科会 .....	31
第10分科会 .....	34

第9回理事会報告 .....	37
----------------	----

2月行事予定 .....	38
--------------	----

## Information

### 福岡県知事より福岡同友会に感謝状が贈呈されました

福岡県「がんばろう中小企業プロジェクト」での被災地への復旧復興の支援に関して、同友会が岩手県内の企業に通勤用自転車 40 台を贈ったことに対して表彰されました。



知事室にて、小川知事より感謝状授与



感謝状の内容

# 第23回 福岡県中小企業経営者フォーラム

## 分科会報告

内容豊富な報告と討議が行なわれましたが、紙面の都合上、内容をダイジェストとして報告いたします。

がんばる!!  
日本



厳しい時代を乗り越える最強戦略

## 全社一丸の 企業づくり

— 経営者と社員の誇りと課題 —

2011年11月7日(月)  
ヒルトン福岡シーホーク



### いまこそ日本！ いまこそ中小企業経営者！

第23回 福岡県中小企業経営者フォーラム  
実行委員長 林田 達

3.11の大震災の前と後では、日本全体の経済状況も経営環境も一変してしまいました。企業としても、復興を遂げるには、経営者と社員は一丸となり、状況を正確に、的確に捉え、勝ち残る戦略を新たに創ることが最重要課題と思います。

今期の福岡同友会の基本運動方針は「全社一丸の企業づくり」です。まさに今、この時のテーマです。今回の経営者フォーラムは、このテーマをコンセプトに初めて社員参加型として構成しました。試練の時に勝ち続けるには、全社一丸の企業づくりを目指すことであると、実行委員全員の熱い想いがこめられています。

震災ははまだ現在進行形です。自らも被災者である岩手同友会代表理事の田村氏に分科会報告者をお願いしました。経営者としての危機管理なども学んで下さい。いまこそ、中小企業経営者の底力を発揮する時であると思います。



## 基調講演

経営者と社員のギャップを埋めるのが経営指針書

# メダカの学校が理想の職場、

# 特効薬は「こそ丸」<sup>がん</sup>

■講師：土井章弘氏（財団法人操風会 岡山旭東病院長）

### 同友会に入るまで

私は鳥取大学の医学部を昭和40年に卒業いたしました。その当時やっていた「ベン・ケーシー」というアメリカの脳神経外科専門医のドラマの影響を受け、岡山大学の脳神経外科に入局して医師としてスタートしました。

昭和50年から62年までの12年間、香川県にいたのですが、香川県は同友会運動が非常に盛んな場所とはその当時は全く知りませんでした。昭和58年に、香川同友会の講演会で感動的なお話を聞き、「こんなに勉強している会なら僕も入りたい」。そう思い、入れてくださいと出口の事務局の人にお願いしに行きました。が、「いや、ここは経営者の団体で勤務医の方は入れるわけにはいきません」と言われました。しょんぼりしていたら、名前だけ書いてくださいと言われ、名前と住所を書きまし

た。そしたらなんと、それから毎月案内を送ってくれました。いろいろな催し物があるとか、いろいろな経営者が来るなどと。私は時々、タタで行って後ろの方で聞いては帰っていました。

昭和63年の3月に、岡山に帰ることになりました。私の弟が19床の診療所からスタートして病院を立ち上げていたわけです。それで、兄貴も一緒にしないかと声がかかりました。私の父がやっていた病院もありましたので、そろそろ親孝行も思いながら岡山へ帰ってきました。弟が整形外科医でしたので、脳・神経・運動器の総合的専門病院をつくらうということと一緒にやることになりました。

そんな折、その当時の事務局長でトキタという方が私の病院に来られ、「香川同友会の事務局から連絡があったのですが同友会へ入りませんか」と言われ、すぐに入りました。

私も病院をやる前にいろいろなセミナーに参加していました。しかし、どうもしっくりしなかったのです。でも、同友会の考え方には非常に感銘を受けました。人間尊重の経営は病院にぴったりではないかということとで入会させていただきました。平成2年に経営理念に基づく経営指針の成文化というのをやりました。これが今の発展と言ったらおかしいですけど、とりあえず経営が成り立っているもとになったのではないかと思います。

### 経営指針の作成

経営指針の作成が地域密着型オンラインワン病院の第一歩と私は思っておりますが、全職員の討議で決まった経営理念というのがあります。平成2年に経営指針の発表会を行いました。同友会の仲間がホテルで開催したりしていたので、私もしなくちゃいけないなと思って、病院の会

議室で行いました。経営理念は、私が鉛筆なめなめでつくり、経営指針書もほとんど私がつくったというのが最初の出だしでした。しかし、職員には、「病院に経営という名前はなじまない」と言われました。そして、院長の言っていることはきれいごとだと言われてしまいました。ある時、岡山にある川崎医科大学の創業者で私の病院の理事の一人でもある川崎祐宣氏が私に言ってくれました。「患者さんにもらったものは患者さんに返せよ」と。そして、私もそのことを職員に伝えました。「私たちが患者様からいただいた収益（本当は国民皆保険で税金と保険料ですから、患者様じゃなく国民からもらったもの）は患者さんに返そうよ」ということを。でも、「患者さんからもらったお菓子やお金は返すものなのか」という質問があるような、まだそういう段階だったので。病院の中に経営という言葉へ非常になじみがない状況でした。

平成4年（1992年）頃、経営理念とか経営計画というものはトツブがつくるのではなく、みんなできらなくてはけないということが言われておりました。それなら病院の中で研修をしようと、幹部職員を集

めて2日間の研修をしました。これが一つの大きなターニングポイントだったと思います。当時、東京の第一経理にいた丸山博先生に来ていただき、経営指針とは一体どういうものかということをお話していただきました。そのときに社長と社員の間には暗くて深い溝があるとおっしゃいました。それを埋めるのが経営指針書だということをおっしゃったのです。私はそれがとても腑に落ちました。それで私は、それから経営指針書を職員とともに少しずつでもつくるようにしたのです。

## 「対等な労使関係」と「人を生かす経営」

経営理念も、今は四つの理念がありますが、最初は三つしかありませんでした。職員のことには全然書いていませんでした。奈良同友会の例会に行ったとき、「おたくの病院では社員のことを書いてありませんね」と言われました。あつと思つて、帰る新幹線の中で考えついたのが「職員一人ひとりの人生の花が咲くことを念じ求める」というものでした。いいものができたと思ひ、帰つてすぐにパンフレットもつくつて、会議に出しました。そしたら、ある職員

から「別に院長に念じてもらわなくてもいいよ」と言われました。ガクッときました。その後すつたもんだが、これはなくなるかなと思つたら、今の事務長をやってくれている人が、「職員一人一人が幸せで、やりがいのある病院」ということを提案してくれました。かろうじてこの職員に関する文言が入り、

私たちの四つの経営理念がで上がりました。経営理念は「1. 安心して、生命をゆだねられる病院」。「2. 快適な、人間味のある温かい医療と療養環境を備えた病院」。「3. 他の医療機関・福祉施設と共に良い医療を支える病院」。「4. 職員一人一人が幸せで、やりがいのある病院」。この四つの理念が確定したわけです。これは、うれしいことに中同協でつくっている経営指針作成の手引きの中の経営理念の例に出していただいております。

同友会では、よく「人を生かす経営」と言います。経営者の経営責任の中で非常に大切なのは、やはり経



営指針書の作成だと私は思います。その中で生産と利益を確保する。収益がなければいいサービスもできないし、いい教育もできないと思います。そして、「対等な労使関係」。もちろん役割はいろいろ違います。経営者としての役割と現場の役割は違うと思いますが、人間としては対等だと思ひます。そして、

労使関係における問題処理については、労働諸条件については誠心誠意話し合う。それは努めてやるように心がけています。また、賃金と労使関係ですね。社員が給料が安いと言うのは当たり前で、うちの病院は給料が高過ぎるから安くしてくれと言う人はいないです。労働時間の短縮、社会的な賃金水準というものを常に動向を見ながら賃金体系を考えていかなければならない。そして、労使における新しい問題——やりがいのある仕事というのはいか。労働条件を改善する。ほんとうに労使見解の中に私どもが経営する上で大切なことがすべて書かれているように思ひま

す。

また、経営理念を深めるためにはどうすればいいかということをお話し同友会で学ばせていただきました。「何のために経営しているのか」。経営の目的は幸せではないかなと最近思うようになりました。それは、社員の幸せであり、患者様の幸せであり、取引業者様等の幸せであり、地域の人々の幸せ、それがやはり経営の目的ではなからうかと思うようになりました。

## 経営指針の発表

経営指針の発表では、経理の公開、新年度予算の発表、看護部や事務部などあらゆる職種が自分たちの計画の発表をいたします。この経営指針の作成とPDCAの繰り返しが強靱な組織をつくっていくのではないかと、私は考えています。だから、計画、実践、検証、改善運動、この繰り返しを20年間続けてきたわけです。イーローハットの創設者の鍵山秀三郎さんの言葉では「10年偉大なり、20年畏るべし、30年歴史なる」と言われています。確かに20年こつこつやっているとならば成果は得られるなと思ひます。30年たつたら歴史になるかはわかりませんが、何のた

めに経営するかというのは、やはり働く人の幸せ、患者様の幸せ、取引業者の幸せ、地域の人の幸せ、そんなことを考えています。

### 経営指針の作成で学んだこと

經理の公開と経営指針の作成を通じて学んだことは、職員（社員）がやる気を出して自分で計画したものはできるということです。ただ、自分で計画すると甘く、なかなか大きな計画をしようとしません。数年前にドクターが何を目標にしたかといったら、有給休暇を取るというものでした。私は頭に來たけれども黙っていました。何も言わなかった。もういいよと。ところが、ほかの職員が発表会で結構なことを発表していくと、医師だけがそういうわけにはいかなくなってきます。そうすると、やはり少しずつ進歩していきまます。だから、待つということも大切なのです。自分で決めた内容というのは大体実践されます。大体95%ぐらいは達成できているかと思いません。職員の提案が経営指針の中に反映されていくということを、私は学ばせていただいたように思います。

### メダカの学校

私は、旭東病院をメダカの学校にしたいと思います。「メダカの学校のメダカたち、だれが生徒か先生か、だれが生徒か先生か、みんなで元気で遊んでる」というイメージです。これが共に育つではないかと私は思います。本当は1番も3番もいいことを書いてあります。「見てごらん、みんなでお遊戯している」と、こんな感じで企業が伸びていったら一番楽しいと思います。それをイメージして、私はメダカの学校と言っています。ただ、メダカというのは小さくて弱々しいけれども、それは賢いメダカでないといけない。それがやはり共に育つことではなからうかと思えます。

これは、もう皆さんご存じのように「共に育つ」パート1に書いています。ともに育つ風土、みんな力を合わせていこう。陰でこそそしないでいこう。よいことは進んでいこう。働くことが一番好きになろう。いつも「なぜ」と考える人になろう。もっといい方法はないかを探そう。ほんとうに簡単なことです。このパート1をお読みになった方はご存じだと思えますけれども、これがほんとうにできたら、ほんとうに共

に育つ組織風土になっていくのではないかと思います。

経営は利潤を追求するのではなく、理念を追求することが大切です。これは常に言っている言葉です。だから、少々赤字になっても、患者さんのためにいいと思うことはやれと言っております。それから、私も中小病院は特色を持つということですから、先ほど言いましたような四つの特色を持って、この経営指針書を実践していく。人材を育成していく。教育費にはできるだけお金をつぎ込む。私どもは学会に行くとか、研修に行きたい、どこかの病院を見学したいという希望を今まで断つたことはありません。全部出しております。職場はあなたの晴れ舞台。一番は、やはりよいコミュニケーションだと私は思います。

### 「こそ丸(がん)」

最後に、「こそ丸」というのをちよつと宣伝させていただきます。これは「こそ丸」というお薬です。これは経営者の常備薬です。「こそ丸」というのは、「あなたがいれればこそ」です。「いい社長がいればこそ」というのもありますが、「いい社員がいればこそ」ですね。これは経営者の常

備薬でもあり、また、家庭円満の常備薬です。「いい主人がいればこそ」、「いいパートナーがいればこそ」。この「こそ」の内容は「こそこそ」の「こそ」ではございません。これは、愛情、感謝、謙虚、元氣、そういうものが適度に含まれております。2粒ほど手にとって「社員がいればこそ」と一気に飲みほします。そうして心のチャネルを変えらる。そうすると30分は効きます。いくら飲んででも副作用がありません。「あ、効きが悪いな」と思ったら、いくら飲んで大丈夫です。飲み過ぎることはありません。ただ、間違つても「わしがいればこそ」と言つて飲まないでください。大体、社長ともなると「わしがいればこそ」と思っている人がどちらかというと多い。私もそうでしたからね。「こそ丸」は中身が見えません。見えない人がほとんどですが、目の目で見てください。大切なものは目に見えない。だから、これを今日、できたらお持ち帰りになって、そして「おまえがいればこそ」とぜひ多用していただきたい。「わしがいればこそ」と言わないでいただきたいと思えます。

第1  
分科会

この未曾有の危機を我々はどう乗り越えるのか！  
「住んでみたい地域」と「働きたい会社」

■報告者 吉田 敬一氏 駒澤大学 経済学部教授



■プロフィール

大阪府生まれ  
1980年 同志社大学大学院商学研究科・博士課程修了  
1983年 東洋大学経済学部 講師、助教授、教授  
2002年 駒澤大学経済学部 教授 経済学博士  
専門分野 中小企業論、地域経済論  
中同協企業環境研究センター 座長

■報告のポイント

リーマンショック以降の大不況の影響が続く中で東日本大震災。いまだかつて経験したことのない危機的な状況の中で、日本経済の問題点が浮き彫りになってきました。そのような中、中小企業の経営は見通しも立たず、まさに正念場をむかえています。どこに問題があるのか、解決の糸口は見出せるのか…。

東日本大震災であきらかになった日本経済の問題点を捉え、構造転換の課題を示します。そして持続可能な地域づくりの課題と同友会の役割を考えながら、グローバル化の中で光輝く地域経済社会と21世紀中小企業の方向性を探っていきます。

■日本経済の構造転換課題

こんにちは、吉田です。私自身、同友会とのつき合いは最初、私の前の勤務先である東洋大学に1983年に入ったときからご縁があったわけです。それよりも中小企業という関係では、私は印刷屋の3代目で後継ぎという状況であったわけです。自己紹介を兼ねてですけれども、3代目で大体つぶれるといいますが、3代目が悪いというのではなくて、3代目まで続く、大体60〜70年たっています。とすると、必ずその会社、お店の固有技術や主な取引先というのが転換期に差しかかってくるわけです。だから三代目は第二の創業期であるわけで、ここをクリア

すると老舗への道が開けます。

現在も大変な状況に差しかかっていますけれども、そのときに生きている人間にとつては、常に「大変な状態」なわけです。今は円高で厳しい状況になっっていますけれども、1971年、アメリカが20世紀に入って初めて貿易収支の赤字に転落した。それまでは、1ドル360円の固定相場制であったのが、突然、「アメリカのドルはそんなに信用がない」ということになって、第1次の円の切り上げ、1ドル308円になり、地場産業大変な状況だったですね。そういう点で鳥の眼で問題点、本質というのをきっちりとらえていかなければいけないわけです。会社であ

ろうと、日本経済であろうと、地域経済であろうと、転換期のときに一番ポイントになってくる事があります。リーダーがしっかりとしていないと方向性というのが掴めないんです。転換期のときはかなり強力なリーダーシップが必要です。皆さん方、同友会の三つの目的、よい会社をつくらう、よい経営者にならう、よい経営環境を作らうと思っておられるでしょう。ポイントのは、よい経営者とは、それぞれの業種によって、地域によって、規模によって、業歴によって違ってくるはずなわけで、自分にとってよい経営者とは何なのかというのをまず明確にしなければいけないわけです。自分なりに考えたのが、一番大切なのは本業に対する使命感なんです。志です。

二つ目は先見性です。常に時代は変わっていつている。バブルの80年代の後半のときには、テレビのグルメ番組は高いのばかり取り上げていたわけですが、それが、バブルがはじけた後は安い料理、たっぶり食べられるというように常に変わっている。でも、それはいつまで続くのか。また地域によってのタイムラグの差というのがある。そういうことで、先を見据えていく眼鏡が必要になる。これは、場面場面で例会とかで勉強していくことになりません。特に同友会の場合には異業種の集まりですから、同業種の中では業界の基本的なトレンドは見えてくるかもわからないけれども、業種に

よって色々なトレンドがあるわけで、日本経済全体のはそれが合わさった方向で進んでいくことなんで、自分の業界のトレンドだけ見ていたとしても、大きな流れから見ると外れてしまっているかもしれません。そういうことをいかにリーダーが勉強しているかというのがポイントになってくる。

三つ目は決断力です。やるのかやらないのか。土井先生の場合も危機のときかなり設備投資をなさっておったわけで、無理して背伸びして設備投資する。でも、外れたら膨大な金額のお金が飛んでしまう。医療の場合には普通の企業経営と違って、単価というのは保険で一応上限というのがあり、う中でやるのかやらないのか、法人の財務体質を考えた場合、ある種のばくち的な才覚というのが必要になってくるのですが、ばくちではいけないわけなんです、回収可能性をきっちり踏まえていかないといけない。この決断力を磨いていくというのも、経営者の道場である同友会の役割です。

■持続可能な地域社会を支える  
同友会型企業の役割

21世紀のキーワードは何か。待ち工場、待ちの商店からの脱却です。待ちだけではだめなんです。持続可能な国づくりの基本は二本足の産業構造づくりであり、自律型・提案型の中小企業による循環型地域経済にあると思います。ここでいつも私が言う二つのタイプの産業が並立できるかどうか。

文化型産業と文明型産業ですね。文化型産業というのは、基本的にそれがかつたら生きていけないというタイプの産業です。必需品です。もっと言えば、衣食住分野が地産地消できつちりと回ってれば当然環境も保全されていくし、イタリヤのように小さな町や村でもその人口を維持するだけの雇用が確保される。ローカリズムの確立です。他方、文明型産業とは、自動車・家電のように、そんなものなくても生きて行けるけれども、あった方が便利である、快適であるものです。でも、こつちの方は、民族性、地域性はないです。機能面で普遍性を持っている。ロットが大きい。グローバルに使われていく。だから、必ず発展途上の国はここの的を絞って産業振興を行っていく。かつての日本であり、今の中国もそうですし、韓国もそうで、その道を突っ走ってきた。いつまでもここに重点を置いておくと、後から来たのが追い抜いていくというのは当然なわけで、ここは次、何を指すかという

と、やはり二本足型の産業構造です。

そういう点では経済政策もダブルスタンダードをやらなはいけない。文明型産業はグローバル展開しますから、これは新成長戦略の路線でいいわけですけども、文化型産業はメイドインジャパンでいかなければいけません。そうすると、こつちの方の政策の基本は何か。皆さん方の努力で去年閣

議決定された中小企業憲章を一遍よく読んでください。自営業者や中小企業の位置づけ、文化とか地域を支えるとか持続可能性とかがかかいてあるんです。

同友会がやってきたことは、よい会社をつくらう、よい経営者にならうということですが、その前に「よい」って何だ。それは時代によって変わって



くる。業種によって変わってくる。地域によって変わってくる。業歴によって変わってくる。それを自分の頭で考えていく社長づくり、会社づくりであり、そういうのが集まった後で地域社会自身が多様性ある持続可能性を実現することです。

同友会型の企業というのは、本業を通じてどれだけ社会に貢献していくのがポイントです。お客さんの生活の質の向上に寄与していく。みんな、同じものを持っていて、そこそこの水準に到達した。そうしたら、差別化、質の問題になつてくる。お客さん一人一人の生活の質に寄与するというのは、量産量販型の営業を行う大企業では絶対できない。ようやく日本も二本足型の経済構造を必要とするステージに入ってきた。すなわち中小企業が黒子役から主役の立場に浮上してきたわけです。

また、これから高齢化、少子化が本格的に進んでいきます。その際の子育て、それから高齢者の幸せを考えた場合、豊かさだけではだめなんです。食うものをちゃんと与えている、遊ぶ物を与えているだけではなくて、人間的な知恵というもの、あるいは触れ合い、癒し、これは人と人とのインターフェースが必要です。そういう点を考えてみると、いよいよ21世紀というのは、文化型と文明型が両立していけるような政策を作っていく必要がある。そのためには、今までの日本の政治や経済の構造を大きく変えていく必要がある。同友会の場合には、三つの目的があります。日本版のCSRのレベルは世界でもかなり高いレベルです。三つの目的というのは、よい会社、よい経営者といよい経営環境ー地域社会です。欧

米のCSRの場合には、企業とそれに関わる利害関係者というところまではできてきます。取引関係が中心で、そこを中心にして社会的責任を果たそうということですが、いわずもないうちの衆的な発想で地域社会を考えていくという形のCSRを持っている民族というものは日本ぐらいです。近江商法の「客よし、店よし、世間よし」が示すように。日本の地域社会や国を支えていく場合の社会的責任ということを考えていくと、同友会の果たす役割というのは大きいという事で再認識していく必要がある。その際「よい経営者、よい会社」という場合のポイントは、労使見解です。会社と社員は商品じゃない。労使見解の基本的な精神は、雇用者と社員という点で立場は違うけれども、同じ人間として人権、人格を認める。前提として人間なんだ。人間を消耗品にしない、共に育つ環境を創り上げていく中で働きがいのある会社になる。そこで働き続けたいということになる。

そのためには、会社自身に愛着が持てるようにしないといけない。労働生活は金をもらって家庭生活を行なうための食いぶちを稼ぐだけのものではないんです。一番長い時間を費やす所ですから、労働生活自身が自分の成長につながるような形の会社を作らなければいけないわけなんで、その為には、我が社は何のために存在しているのか

という経営理念（ミッション）が不可欠です。そして、それが宙に浮いたものでなくて実現できるんだという長期的な図面を出さなければいけない。それが方針、戦略（ビジョン）です。そこまで合意されたら、じゃあ、今、おれは何をすべきなのかという問題設定が自分自身で出来て、最後に書いてある、自ら働き出す「自動化」まで進んでくる。ただし、これは一遍にはなかなか進まない。その指針、理念がどんなに良いものだったとしても、状況が変われば修正しなければならぬ。だから、繰り返し繰り返しやっていく必要がある。

そういう中で、時代が変わってきたから今までは少し違った観点でポイントを打ち出していく。即ちオリジナリティの追求、獨創性というものです。働きたい会社は、その会社がなくならなかったらお客さんが困る会社であるということ、基本は徹本業、本業を通じたユーザーの生活の質（QOL）の向上です。徹本業といっても色々あります。

基本的に何か新しいことをしなければいけないということではなく、今までの同友会運動で提起されてきたこと、少なくとも経営指針と労使見解に関して、社長自身が頭で解っているだけでは駄目なので、それを落とし込んで社員全体の共有財産にしたときに初めて力になって跳躍力が出てくる。経営指針作成の効果は何だったのか。経

営指針を作成して、それがみんな腑に落ちるとこれまで行っていた結果、目標が明確になり、やらなければいけないことが明確になり、チームの連携が明確になってくるということ、社内制度が整理され、あるいは動きます。人材が育つ。景気がいい時はこういう指針がなくても伸びるところは伸びるわけです。指針がある強みというのは、危機の状況に入ったときに、危機感を共有してみんなが動き出していく。そういう会社づくりというのが当面、非常に重要になってきて、そういう危機をこれから乗り越えていく中で強靱な体力の経営というのが同友会の企業を中心にしてくる。各地域の中でそういう企業が灯台役として存在して、ああいう形で経営すれば、うちの会社も厳しいけれども何とか乗り切れそうだという事を示すことになる。それが地域のフロンティアとしての同友会企業ではないかという事です。働きたい会社、あるいはなくなったらお客さんが困る会社になってはじめて、この激変、消滅の時代を乗り越えて行ける。

今日のお話は、前半戦は土井先生の基調講演を大きな柱としてとらえてもらって、それらの補足の意味づけという形で私の議論を押しさえて頂けたら、何かプラスアルファしてもらえらるのではないかと、問題提起にかえさせて頂きます。

■座長のまとめ…中山 英敬氏  
(株) ヒューマンライフ 代表取締役  
(南支部)

「この未曾有の危機を我々はどう乗り越えるのか！」「住んでみたい地域」と「働きたい会社」へ、皆さん、入口は見えましたか。

社長、リーダーは志・使命感・先見性・決断力が必要だという事を学びましたが、その中でも今日のお話で何度も出てきました労使見解、これが社員とのいい関係をつくるにはどうしたらいいか、解り易く表現した文章です。短い文章ですが、何と最初に来てるのが経営者の責任という項目なんです。会社がよくなるも悪くなるも社長の姿勢次第だと言ってるんです。自ら姿勢をただし使命感・先見性・決断力を持って行動しているその後ろ姿、姿勢が前提にあって、それから社員としっかり向き合いますよと。パートナーの関係もうたっています。

それから、経営指針ですね。経営指針もマーケットを明確にして、我が社の商品、我が社のサービスについて、プロダクトイノベーション、質の転換を進める。そういうことを社長だけでなく、無限大の力を秘めた従業員の方やアイデアを用いていく。そういうこともしっかり経営指針の中に盛り込んでいかなければいけない。

三つの目的について、世界トップレベルのCSRだという話がありました。地域との関わりです。よい経営環

境をつくらう、こんなこと考えている経営者がたくさんいる国は日本だけだという事でした。今の時代大企業信仰を打ち崩すような新しい中小企業観が必要で、小さくても強く、そして楽しい、自分の顔を持った中小企業をつくっていきましょう。

それから、中小企業憲章が昨年閣議決定されました。同友会運動においては、それをさらに繋げていくために、今日、先生もおっしゃっていました中小企業省の設置について中同協と一緒に運動を進めていきます。そして、この福岡にもビジョン、我々のまち福岡の将来像が見えればどれだけ力が湧くでしょうか。しっかりとしたビジョンを策定し、成長戦略の基本となる中小企業振興基本条例の必要性も私たちは訴えていきたい。

今日の報告にもたくさん出てきました東北大地震において速やかに復興が起ったのは、地域に根差した中小企業家たちが力を合わせて動き出したからです。こういう中小企業家をたくさんつくるこそが国の非常時の安全策だと思えますね。増強活動です。増強するという事は、同友会の数を増やす、単にそれだけではなく、最高レベルの社会貢献であるという事を今日の基調講演や吉田先生の話の中で気付かせて頂きました。

今日の学びを明日からの経営に実践して、素晴らしい日本づくりに繋げていきたいと思います。

こんなところにレストランがある  
地域の小さな果樹園の生命力

■報告者 杉本 利雄氏 有限会社ラピュタファーム 代表取締役  
(嘉飯支部)



■企業のプロフィール

創業/1998年 3月 資本金/300万円  
年商/6,100万円  
従業員数/19名(内パート・アルバイト18名)  
事業内容/観光果樹園内で地産地消のバイキングレストランやパン、ジャムなどの農産加工販売の経営。

■報告のポイント

初めてご来店されたお客様や知人の大半の第一印象は「こんなところになぜ」という意外さを口にします。「こんなところ」とは、辺鄙な山の中であり、しかも旧産炭地のイメージが残る町であることと思います。意外にも「なぜ」レストランがあり、駐車場は沢山の車。

常識的に見るとこの地でレストランをすることや、ましてや今日、果樹園の経営環境はに厳しく廃園農家が年々増え続ける中で、就農すること自体が非常識に思われていました。しかし故郷の風景が荒廃していく様を何とかしたいがために、常識にとらわれず本質的探究心で時代に合った仕掛けづくりとつながりを模索して地域発展を目指してきた現状報告です。

■こんなところにレストランがある

「こんなところにレストランがある」というタイトルの、「こんなところ」には二つの意味が込められています。

一つは、すごく山の中にあります。地理的に、商売する上ではどう考えても、地の利がいいわけではない。そんな場所です。もう一つは田川のイメージです。田川というと、旧産炭地の炭鉱の町というイメージの悪さがあります。

初めて来られたお客様が、「こんなところにレストランがよくあるな」という第一声。でも、私は、

こんなところだからこそお客様は来るのだと、今は考えられるようになり、その気持ちで取り組んでいる次第です。

弊社は果樹園、果樹農家で、梨とブドウをつくっています。果樹園、そしてレストラン、加工品販売、外でパーベキューができるステーションがあります。お客さんたちに果樹園を楽しんでいただけるような

思いでレストランを展開しています。来場者数は年間6万人。スタッフは18名、常勤パートで運営しております。売り上げは、レストランが6、100万円位。果樹園は、2、000万円位です。

分科会のテーマとして、「負」というものがありますが、私のこれまでの大きな課題として、立地条件によるイメージの悪さと農業経営をとりまく環境。この二つが大きな「負」の問題です。

■わがふるさと田川への思い

私自身、東京の大学に行かせてもらったのですけれども、実際に大学に行くときは、田川は嫌でしょうがなく、ましてや農業など、継ぐ気は毛頭ありませんでした。では、今なぜやっているかということ、東京から見た、ふるさとの景色が非常に緑豊かであったということ。自分なりに、ふるさとの風景を少しでも残さなきたいけないなという思いが今に至りました。

田川の立地条件です。地の利が

悪いと言いましたが、実際には2つの100万都市を1時間圏内で出かけられる地域です。北九州も福岡も1時間圏で行ける。このような地域は、全国を探してもそうないのではないかと思います。

田川の果樹農家は平成3年で60軒位あったのですが、平成20年には、わずか25軒です。当時、平均年齢69歳で、今は72歳になっていると思います。平成3年に私が専業として継いだ後、継いだ人が一人もいません。いまだに私が一番若い後継者というのが実情です。5年、10年後、どうなるかというのは、火を見るよりも明らかな状況です。

新高梨という主力の梨の市場単価は、平成3年は、市場単価が350円/kg。一応果樹農家としてやっていける市場価格でした。そして今は200円/kgを完全に切った状態です。梨やブドウの市場価格が厳しい状況の中で、どう生き残っていくかの一つの選択肢として考えられるのは、価格決定権を自分で持つということ。し

た。

地域農業を取り巻く厳しい状況の中で、ある事件がきっかけでラピュタファームの存在価値を考えさせられました。「ひと昔は、地域の農業にとって大事な共有の環境を、地域として守っていたのに、今は誰もそういうことはしないし、農業をする人がいないのだから残してもしょうがなかる。」という農家のおじいちゃんからの何気ない一言に、豊かな農環境を守るだけじゃだめなのだ。残すことが目的だけでは残せないのではないか。どういう風に、この地域環境の魅力力を、いかに多くの人たちにわかってもらおうか。まずは自分たちが良さを認識し、紹介しながら地域環境の保全活動していくことの大事さを実感しました。そうした取り組みの中にこそ、ラピュタファームの存在価値があるのだと考えることができました。

いろんな経験を重ねるうちに、イメージの悪さと農業経営という二つの問題を統合することで、農業経営を通じて同時に解決できる

という考えに至りました。イメージが悪いからといって、パンフレットを作って表現を変えても、なかなか良くなるとは思えません。地道なことですが農園に足を運んできてもらって、緑豊かな環境、果



物のおいしさを体感してもらえれば、イメージは変わっていくのではと確信しました。イメージを変えていくのに着実な方法と思い、平成8年に観光果樹園ラピュタファームを立ち上げたわけです。

## ■ラピュタファームの誕生

当時、都市と農村の交流を図ることを目的にした県の補助事業を頂きました。果樹栽培が目的だけの果樹園から栽培や収穫体験といったグリーンツーリズムの要素を取り入れた観光果樹園への転換を図りました。もう一つのコンセプトが、「アグリアンドライフカプチャー」。農と生活文化という意の造語です。新しい農業や自然に囲まれたライフスタイルを、人間と自然が共存することを前提として創造する。そんな拠点としての施設を目指したいと思いました。しかし、当時の状況は、私の農園で梨、年間30トン。ブドウも同じぐらいの規模がありました。これをどうしていくかということ、非常に大変な問題でございました。売り上げは、市場価格の状況に委ねていた訳ですから、直接販売をしていかなければならない。少しでもお客さんに来てもらって、買ってもらえる観光的なものを目指さなければと思いました。本当にお客さんが来るのだろうかという不

安もありましたが、とにかくやらなきゃ先に進まないといった状況でした。

農園に足を運んでもらうための広告塔としてラピュタを作りました。現在はラピュタではランチバイクングをしておりますが、設立当初は憧れのイタリアン様なレストランを目指していました。しかし、簡単にはお客様は来ませんでした。私はそれまでは飲食業を全く経験したことがありませんでした。店とそれなりのメニューや仕組みといった、形だけ作ってしまった。あととは現場スタッフに任せればなんとかなると思っていたのです。いわゆる仏をつくって魂入れずといったところです。結果としては、5年やっていたら、もうこれ以上、借金もできないといどころか、このままでは農園も潰しかねないような絶望的な状況に追い込まれていました。

そこまで来てようやく「いったいなぜ自分はこのことをやっているのか。」と自問をしました。最初はいろんな思いで取り組んでい

たつもりでしたが、浅はかな思いばかりで、お客様の思いに沿うことなく店の経営を行っていたのです。さらに自分は、農園が本業で、レストランが副業というような思いでやっていたのです。ですから、朝ちよるちよると指示して、農園に行つて適当に、やめられたら困るから、注意もせずにやり過ぎすことに気づいたのです。

うまくいかなかった原因が分ると妙にスッキリしました。そしてもう一回やり直したいと思いました。私の思いに賛同できないようなスタッフには皆さん辞めて頂き、新たな思いを伝えながら改めてスタッフの採用から始めたのです。本当にやらなきゃいけないこと、ここでしか出来ない事にエネルギーを使おうと決心した時から遠くに見える風景が変わってきました。

## ■地域への思いがひとつに

ラピユタができ、町外からも多くのお客様に来店して頂けるように

なると、結果として地元の方々が地元やの地域に対する思いに変化が起きました。地域を見直そうという取り組みが芽生えました。魅力ある地域としての誇りや思い。そういうものを共有できるようにしました。現在では、地域づくりグループを町内外のメンバーと作り、道路の清掃も行っています。

他には、町内としての観光への取り組みです。あの山の中でもできるのだから、ほかでもやれるのではないかと希望が芽生え、様々な取り組みが行われています。

もう一つ、このようなことが起きると、連鎖や反応が起きてきます。今、様々な形で人と人が連携を取り合い、お互い、筑豊のPRを行っています。

連鎖反応が起きることに、思いが広がることによって、連携も起こり出すのではないかなと思います。

最後になりますが、果樹園内で高さ3メートル程のビニールハウスのパイプの先端から葉を茂らせている笹を見つけました。日が当たっていれば、50センチ位で伸長が止

まるものです。運悪く直径2センチほどのパイプの中に芽を出してしまった笹は、3メートル先の小さな光を目指し、一生懸命伸びていったのだと思います。マイナスの環境とは、とらえ方によって、人を成長させてくれるもののだと。

今後も、大きな目的を持ち、追い風だけではなくて、マイナス要因といったものを一つのエネルギーとして活用し、イノベーションを図っていくことが、今後成長していく課題であると考えています。

## ■座長のまとめ…春田 統一氏

(株)春田建設 代表取締役

(嘉飯支部)

この分科会の報告の負の遺産、どこの会社にもあるものです。でも、自分のところにある環境をばねにして、具体的に形にする方法が皆さんわからないと思います。

それは何なのかという幾つかのキーワードを頂きました。ネットワーク、あきらめない、希望を持つ、

自分の地域、会社を見直す、本質を目指す。そして最後に、共感愛ということに、僕はすごく共鳴しました。何の共感か、お客様だったり、地域社会だったり、従業員だったり。これはすべて、同友会の三つの理念と一緒ですね。

今日、学んだものを会社を持ち帰り、自分自身を振り返り従業員さんに話していただくことが今日の勉強の成果だと思います。自分の会社、地域だけいいということでは通用しない社会になっていきます。いい会社であれば、それを地縁策という、地域社会に貢献するという形で返さなければいけません。

今日参加の企業さんが自分の企業をよくする、地域社会をよくする、ひいては日本をよくするという気持ちで経営に邁進していかれたら、今日のフォーラムがいい報告会になるのではないかなと思います。

第3  
分科会

久留米から見据えた地域、全国、海外…  
マーケティング戦略とその発想法  
自社の強みは技術ではなく、営業開拓力と市場開拓力である

■報告者 小野 賢太郎氏

株式会社東洋硬化 代表取締役社長  
(りょうちく支部)



■企業のプロフィール

創業/1960年5月 資本金/1,000万円  
年商/約8億円  
従業員数/75名(内パート・アルバイト15名)  
事業内容/金属表面処理業(硬質クロム・イオン  
プレーティング)・機械加工(旋削・研削)業

■報告のポイント

硬質クロムめっき・機械加工業を継承して2年半となる報告者が、受託加工(下請け)意識を持つことが普通である金属加工業界にて、業務内容や地域性・顧客立地特殊性などの課題を克服しつつ、自立性の高い営業活動を行なうようになった背景を語ります。

地域内同業種立地軒数・地域間競争・顧客傾向による営業手法の差異等を提示し、「マーケティングに指向性を持つめっき屋」との特殊な立ち位置が何を意味するのか、お聞きくださる皆さんに考えていただける様に報告したいと思っています。当社の営業活動が全国の同友会組織とリンク出来るものや否や、それについても考えていくつもりです。

■業務の特徴

金属加工業は特に東大阪とか東京の大田区などに非常に多いです。その中でメッキ業は全国に約2000社あります。さらに硬質クロムメッキ業は約120社。人口100万人に1社しか存在しない希少価値が非常に高い業種なんです。その中で東洋硬化は、硬質クロムメッキ等被膜形成処理と切削・研削等機械加工を組み合わせた複合的加工业であり、特に円筒

形状機械部品の再生加工に競争力を持っています。日本国内と一部中国に1500社を超える得意先を保持していますが、総売上の3%を超える単一客がない点が私どもの特徴です。それによって回収リスクをヘッジ出来ていますが、顧客想定業界や得意先が多数である為営業管理に莫大な手間がかかります。営業社員比率が非常に高いというのも特徴だと思っています。

■業務的自己の確立

大学卒業後、創業者の息子としてメッキ薬品メーカーに就職しました。4年半丁稚小僧としてよその飯を食わせてもらった後、東洋硬化に入社しました。そこでどんな現実が待ち構えていたかといいますと、父親との個人的な付き合いでもっている、これから先の将来性があまりないんじゃないかという得意先が多かったんです。それと業界の基本的スタイルである受身の営業、してやっているんだという意識が濃い従業員たち、技術的向上心とモチベーションが低い、というお恥ずかしい状態でした。意識と技術力が間違いなく停滞していました。

どうかせないかんといいことで、能動的に市場を作る力が必要だと思いました。独自性の創出が必要であることを痛感したのです。ただし、新技術創出が難しいことも痛感するわけです。業界内で従来にない独自のスタイルを持ちたいという欲求が、だんだん水準線を

向上させていきました。先代から受け継ぐべきものと捨てるべきものをよく考え、人的資源と業務内容は受け継ぎ、受託加工業者意識を捨てるべきだと思いました。当社の得意とする分野(円筒形状品の再生と付加価値向上)に受注が特化できる業界への営業活動という自立性の高い営業イメージを作りました。得意なもの、限定営業、やりたい仕事だけをやりたい。苦手なものにはとりあえず手を出さないということ徹底しました。得意な業務だから収益性が高くなる、失敗率が低くなる、手離れがいい、作業者の精神衛生にもよくて結果こういうことが良循環すると、さらに得意になっていきます。さらに気持ちよくなっています。有名な客・大規模発注可能性客を追わないという姿勢もとりました。納期・価格・技術水準で無理を言われても断れなくなるからです。で、小口発注得意先を大量に確保しました。価格・納期・市場形成・生産設備導入などに能動性を持つためです。自分で決められます。

新たな同業者が発生しにくく、隣の同業者までの平均距離が長いという業界の特性に即した市場確認と、展開シミュレーションを行い、小口の広域営業ができるんじゃないかと思に至りました。

で、自立的営業を見出すために建機業界にあえて入っていききました。同業者がほとんどいない南九州でまずやってみようと。あまり田舎町ではなくて、人口が10万を超えるくらいの県庁所在地ではない町ということで、延岡に行きました。建設機械の整備業者すべてに行って、こんな仕事しよりますけんよろしくという形で営業活動をしました。帰ってくると数日・1週間・10日くらいのうちに電話がかかってきて、付き合いが始まるということが10数件中5件くらい発生するんですね。それで味をしめて南九州の各都市、四国、西日本一円に行くようになりまして。そのとき思ったのが、もう行



ききらん、無理、きついという状態が当然出るわけです。ひとつの町ごとにそんな事やってるわけですから、できるわけもないです。それで見込み客にファクス営業を

しましたが、まずい状況もあったのでDMを送るようにしました。西日本一円にとどまらず全国に送りました。そして問い合わせが来る。来たところで行くと。だから、

釧路でも石垣島でも問い合わせが来たら行きます。その1軒だけではなく何軒か回るんですが。DMを送ってお客さんが問い合わせをくれる。そしてこっちから行くという形までしますと、大体お客さんとしての獲得率が7割を超えますね。ですから遠い所には行くというのが一つの営業ツールとして使えると。近い所に行っても当たり前でお客も何とも思わないけど、遠い所に行くこと自体に付加価値をお客が感じてくれるというところがあります。

もう一つは都会の大規模展示会に出展を行いました。最初はただのPRを目的としましたが、当初想定していなかった業界から言ってくるんですね。こういうものを再生できますかと。化粧品とか遊園地という業界から来るんですよ。例えば東京デイズニードから、カボチャの馬車の取っ手とかのメッキやダンボがぐるぐる回る時のアーム部分の修理というような、そんなところに市場があるとは思いませんでした。それな

らUSJも行ってみようとか、スペースワールドもあるんじゃないかという形での横展開を、展示会での営業というのは横展開させていただくためのお客さん側からの情報が入ってくるという意味合いがありますから、そこはやはり利用させていただくということですね。

それから、中小企業振興センターに紹介をオーダーします。これは通常の方法では接触不可能な見込み客に入り込める裏ワザとして使えます。

これらによって様々な業界に接触することができて、従業員たちに自分たちが産業界を支えているというプライドが発生します。ただ単に下請けでやっているとなると、中小製造業の従業員というのは社長と親企業から二重にさせられているという意識ができてしまっています。ところが、いろいろな業界のそれもやりたい仕事だけやって、この業務だけはうちにはよそには負けんばいということが積みあがっていくと、しめたもんです。

これがここ7・8年発生しているわけですね。これでビジネスモデルが構築できたかもしれないなどということを実感しながら、今に至っているところですね。

## ■ 試行錯誤を繰り返して掴んだ 小口得意先獲得の為の手法

これには①訪問営業、②得意先からの紹介、③公的機関からの紹介、④展示会、⑤ネット系、⑥DMなどがありますが、見込み客を強制的に当社に振り向かせる「恣意的攻撃性」はDMが一番あります。狙った業界・特定多数・このお客さんだけとかこの系統だけというところをどんどん振り向かせようと思っております。ネット系は当社を詳しく知りたいと欲している見込み客が閲覧・利用するのを待つ「受身」受注には必要でしょう。これらの異なった手法を重層的に使用する事でPR効果は足し算ではなく掛け算で増していくことが非常に多いです。ですから、

一方向だけではなくて、ある狙いをつけたお客さんに対してはいくつもの手法でアプローチしていくということが大切だろうと思えます。自社と自社が立脚する業界全体の把握や、情報量ときめ細かさ(得意先への印象度)に対する感度が必要になってきます。これらの手法とPR対象とする潜在的得意先業界に対する感受性を高めておく必要があります。

マスマーケティングの限界とターゲットマーケティングについて触れておきます。市場すべてに対して一つの商品を流通させる方法であるマーケティングは大企業がやることです。最大のパフォーマンスを発揮できていたんですが、ここへ来て大きな大衆というのではなくて分衆化の時代だと言われて久しいと思えますが、市場のニーズが細分化されるに従って小回りのきかなさを露呈しています。ですから、百貨店というのがもう成り立たなくなりつつある時代と、特に地方都市では言えると思えます。中小企業が隙間

産業に展開するのには、マスマーケティングというのはいもう限界があるわけですね。似たようなニーズをもつ顧客グループ個々に対して、個別にアプローチするターゲットマーケティングこそが、中小企業営業には適性があると考えております。

## ■ 典型性からの逸脱の勧め

誰もがすぐに明確にイメージしにくれる「典型的○○○屋さん」では、飯が食えない時代に差し掛かりつつあると思われれます。メジャーな市場に対してメジャーな手法を使う業務は大資本に食われると思えます。小資本は市場に対して独自性・特殊性・非典型性あるマイナーな手法をとっていかなければ絶対にかんたろうと思われれます。

## ■ 地域間・業種間交流の勧め

大企業を持つ企業内完結のコーポレート力を、中小企業は持ち

得ません。中小企業はフットワーク軽い交流力により地域間・業種間で連携していく事を武器にするべきです。せつかく発達している通信・交通・物流手段を使いこなしましょう。経済的伸びしろ少ない現況下、地域間・業種間交流をより深化させ当社事業にプラスとしたいし、これが数ある同友会活動の中で重要な意義の一つだと思っております。

## ■ 今後の東洋硬化について

- 地域際交流・業種際交流を進め、営業的多様性をより増した企業となる。より安定度の高い企業となっていくことを目指す。
- あちこちの地域の同友会会員企業と業務交流で刺激しあい、それによって技術的水準を向上させていきたい。
- 国内と一部中国で展開している営業活動を、さらに他の外国で展開したい。

## 第4 分科会

### 同友会の学びを活かして 企業風土革新を目指す 理念の共有で社員の自主的努力に助けられた

■報告者 森 茂博氏 和新一工業株式会社代表取締役社長  
(筑紫支部 支部長)



#### ■プロフィール

年商/5億円 従業員数/25名  
事業内容/製造業 建設機材:コンクリート打設用鋼製型  
枠、関連機材製造&レンタル 設備機材:法面点検鋼製階段、昇降設備 物流機器:各種パレットラック (オーダーメイド) 環境対策製品

#### ■報告のポイント

不況にともない業績低迷になると、企業内にひずみが生じ始める。そんな中、役員として代表者になる覚悟で入った同友会での学びを始める。ますます、企業体質の弱さ、経営者と社員の連携のなさに気がつき、企業風土の革新の必要性を感じました。代表者に就任するや否や、中核社員の退職、自社株譲渡問題等、社員とともに翻弄される事態に陥り、社員を絶対守るという信念から、まず、企業風土の改革を目指しました。そこで最も支えと力になったのが、同友会での学び、殊に経営指針の成文化とその実践でした。経営者自身が変わり、社員が変わり、企業が変わることを体験しました。自主的社員が生まれ、委員会活動、新製品開発、知的財産権の取得と少しずつ、企業風土改革に努力しています。

#### ■会社概要

業種としては、金属加工業で建設資材の型枠——道路やダム、トンネル、こういったものをつくるコンクリート用の型枠を製造しています。それと、物流機器である、パレット、ラック、等の製造・販売をしています。設備機器で、のり面階段、昇降機、それから環境対策製品があります。

従業員は、25名です。営業エリアは、九州・沖縄から関東、関西ですが、山口地方までが基本的な営業エリアです。

環境対策品として、選挙ポスター掲

示板を制作しています。弊社は、これを100%リサイクル商品という特徴をつけまして、この商品を、レンタルと販売しています。

次に、今年から始めました有害鳥獣対策品です。今、一番問題になっているイノシシの被害ですが、これを弊社の理念の「安全とお役立ちの提供」の追求というところで、イノシシの捕獲罠を「シシの駅」というネーミングで販売中です。今後、イノシシから、アライグマ、シカ、カラス、猿の対策品を駅シリーズとして展開を図っていくという計画をしている新しい商品で

す。

最後に、これは特許製品の一つですが、樋口社長のところから、商品開発について、試作をつくって制作を担ってくれないかという提案をいただき、共同出願で特許をとっています。今、展開を図っている猿鷹太助(さるとびたすけ)という作業用のリフトです。

#### ■企業風土の改革を目指す

報告するにあたり、企業風土、企業文化、社風について、どれを使って、も大体似たようなニュアンスで使えるし、どれにこだわるということはないのですが、ひとつ私なりに納得をしたのは、企業風土とは独特の価値観、弊社だけの価値観、それから、社員と共通の価値観、それに基づく企業組織が自然にでき上がるという点では、企業風土ということになるかと思っています。今回は、我々が目指すところを企業風土ということにしてみました。

創業、それから発展、成熟期というのを経験しまして、その創業時の主製品が世の中で飽和状態ですから、今後はこの業種が鉄鋼、建設業と並び不況産業という指定を受けるほどの業績低下を、バブル崩壊の後に体験していきます。ですから、やればやるだけ業績が出るという業績追求、それから規

模拡大ということに集中していただけない、当然、何か置き忘れてきたものがあつたのではないかなというのを、今は経営者として考えています。私も役員になりました後は、役員の一人として、私にもそれは責任があつたのではないかということを、今、反省しています。その辺が後々まで引つ張って、悪い社風といえますか、雰囲気だったものから、その改善ということ、今、努力をしているところです。

#### ■同友会との出会い

専務の時代に、次は私が社長をやるという、事業承継の問題もありまして、その覚悟でいたときに、座長の樋口さんから同友会を紹介していただきました。

私の同友会に入る目的は、経営計画書をつくれるようになりたいということとで入りました。そして、同友会で経営指針についてずっと学びを続けました。多くの経営体験発表を聞いての学び、それから、労使見解、事業承継とは何なんだということ、学ばば学ぶほど、経営者としての力のなさというものが非常に感じられました。そうこうしながら、うまくいかない状態が3年ぐらい続いたと思います。4年目ぐらいから、私もいろいろなこと、悩まされた中で、ひとり相撲をとっている部



分がある

というこ  
とに気が  
つきまし  
た。経営  
者一人の  
力では当  
然限界が  
あるとい  
うこと、

社員の能  
力を引き  
出して、  
その能力  
を企業力

とするということ、人が最大の経営資  
源であるということを学びました。

その頃も、「俺がやるのに何でやら  
んか」ということを思っていました。が、  
社員がすべて悪いというよりも、社員  
の姿は、この私を鏡に映した姿と一緒  
だと、気づく自分がそこにいました。  
それで、自分が変わろうとしないで、  
社員ばかりを変えようとしても社員は  
変わらない。もともと人は変わりにた  
く。今のままが一番いいわけですか  
ら、それは私も含めてそうだったわけ  
です。そうすると、まずは自分が同友  
会の学びをいかし、自分を変えていか  
ないといけないことに気づいたわけ

す。

ですから、それまで私は、経営をし  
ているのではなく、社長だけしていた  
のではないかと思いました。社長のい  
すにだけ座っていた。経営をしていな  
かったという点が、自分なりにショッ  
クでした。そこで、社長は、社員がや  
る気になる環境づくりをしなければい  
けないということをし、しっかり気づき  
学びました。

### ■社員満足と全社一丸

その第一に目指したことが、全員  
参画経営をやっていくために、目的を  
共有して全社一丸体制を築こうと。そ  
れにはまず、社員の満足がないのでは  
全社一丸はつけれないだろうというこ  
とを私なりに考えて、社員満足とい  
うことを吟味するといえますか、しっか  
り考えたわけです。ですから、社員一  
丸とするのに、経営指針書もそこら辺  
から変わってきました。我々は何のた  
めに働くのかということを私自身が明  
確にして、社員と共有すると。それで、  
その全社一丸体制をぜひつくりたいと  
思いました。

社員満足については、顧客満足とい  
う前に、まず、社員満足だということを、  
大きく掲げたわけです。社員満足には、  
定量的な満足と定性的な満足があると  
思います。定量的な満足といえますの

は、まずはお給料、それからボーナス  
を含めたもの。休日の多さ、労働時間  
の少なさ。労働環境や福利施設の大き  
さ、設備のよさとか、そういったもの  
が定量的満足になるかと思えます。

定性的満足は、やりがいとか職場で  
の働きがいです。それと、自分の居場  
所があること、働きやすい環境にある  
こと。それから、最終的には自分の  
夢を持って自己実現ができるというこ  
と。生理的な欲求からの最終的なもの  
は自己実現の欲求という、マズローの  
5段階という言葉をよく聞きますが、  
定性的満足、定量的満足の両面をバラ  
ンスよく図る必要があるだろうとい  
うことに注意するようにしました。

定量的な満足は、業績から出てくる  
ものです。ですから、経理のオープン  
ということをやりましたし、定性満足  
は、経営指針の中にうたい込むとい  
うこと、私との目的の共有というよ  
うなことで図っていくようにしました。

### ■全員参画の経営指針の実践

経営指針の実践に、全員参画とい  
うことをやり始めたのはそのころから  
です。私の反省から、やらせるための経  
営計画書ではなくて、何のために我々  
は一緒に働いていくのか、だれの  
ためかということ、その中に自分の存  
在がどこにあるかということ、今で

も我々は何のために働いているのかと  
いうことを追求しております。

また、経営指針書は、私の認識とし  
ては、経営者自身の誓約書、それと経  
営者と社員の誓約書、社員同士の誓約  
書です。それにあわせて、就業規則の  
見直し・整備を同時に図りました。就  
業規則は、社員さんの権利と義務を書  
き込んだもの、それから我々経営者の  
義務と権利を書き込んだもので、大き  
くは労働条件と勤務規程という2部か  
ら構成されています。ですから、経営  
指針書とあわせて、就業規則を全員配  
付で明確にして、我が社に合った就業  
規則にするということ、これも一つ  
の定性的な満足を図っていくツールと  
して必要だなと思っています。

その理解を深め、浸透を図るため社  
員との共有、教育という点では、どう  
しても経営者自身も成長しなければい  
けない、勉強しなければいけないと  
いうことと、一緒に学ぶ場があれば一  
番いいという考えを持つようにするこ  
と、コミュニケーションをスムーズに  
図らないといけないということをいく  
つかやっています。その効果として表  
われたのが、場内の整理・整頓、安  
全対策・品質向上、それと非常に風通  
しがよくなったことです。社員の理解  
と協力、それから自主的行動に私自身

が非常に感謝をしているところです。

## ■全社一丸の体制を目指して

私が願っている企業風土は、経営者は社員のことを思いやり、社員は経営者のことを思いやる企業風土です。これは決して、迎合とか、点数稼ぎをやるということではなくて、社員がどう思うだろうか。これをやったとき、社員にはどう影響するかということ。それから社員は、これをやった場合、経営者はどう思うだろうかというようなことをすること。根本は、経営理念に沿っているかどうかを考えてくれることが大事であると説明しながら、浸透を図っています。

それで、事業承継を間近に控えている私としては、経営者の経営理念が会社の経営理念、そして全社員、自分たちの理念となつて、その経営理念が承継される企業風土になればいいなというので、今、「個は全体のため、全体は個のため」ということをスローガンに掲げて、全社一丸の体制を目指しているところです。

ここで大事なことは、経営者の自己変革が社員さんの変革を呼び起こし、企業の変革、企業イノベーションになるということが一番大切なことだと思っています。そして、ここまで行くと、経営者が経営に集中できるという

ことを体験いたしました。

今回、こういう報告の機会を与えていただきまして、さらに経営者の責任と、それから、経営者の覚悟というものを新たにした次第です。ご清聴まことにありがとうございます。

## ■座長のまとめ・樋口 康治氏

(株)アイル 代表取締役(筑紫支部)

今日、森さんのほうからお話いただいた点で、私が一番ポイントだなと思ったのは、「社長がみずから自分を変えなければ、会社は変わらない」というところに気づいた」というところではないかと思えます。

経営者は、やはり社員の力を出すために、環境づくりが非常に大切だということを森社長はおっしゃっています。全社一丸体制と社員満足の必要性、それから、全員参画での経営指針づくり。ともに育つ学び、いろいろなコミュニケーション、そういうものが、経営指針の浸透につながっていくというふうに言っておられます。

同友会では「人を生かす経営」という冊子を出しています。これは、中小企業における労使関係の見解という、「人を生かす経営」というものです。

これは1975年に発表されたものですけれども、我々中小企業において従業員と経営者がほんとうに信頼できる関係をつくるにはどうしたらいいかということ、真剣に討議を重ねてつくられたものです。

その中にはまず、経営者の責任。2番目に、対等な労使関係というのが書いてあります。経営者はいかに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して経営を維持し、発展させる責任がある。もう一つは、経営者は労働者の生活を保障するとともに、高い意識のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要であるというふうに書かれています。

我々が毎日毎日同友会で勉強をしていることが、戦略論とか戦術とか、そういうところではないということに皆さん方も気づいておられるかと思えます。戦略・戦術というのは何か具体性がありますし、すぐ経営に取り入れられるような気がしますが、実際やるのは社員です。どんなすばらしい戦略があり、戦術があったとしても、社員がその気で、ほんとうに大切に会社を思いながら、自分たちが何のために働いているのか、何のためにこの会社にいるのかということを考えながらやっているか、やってないかで、その商品

が売れるか、サービスが売れるか、売れないかは、決定的に違うのではないかなと思っています。

ややもすると、今、非常に厳しい経営環境にありますので、その業績の悪さを外部要因だとか、社員の働きの悪さとか、社員のせいにしてりするようないことが多々あります。今日、この分科会で勉強した、学んだことというのは、私はそこにあるのではないかな。我々は、ほんとうに社員と正面に向き合って、まず、自分の経営姿勢を正して、そして社員との信頼関係を構築し、そして、信頼関係のもとに社員の力を引き出していくこと、これがこの時代を乗り切る最強の戦略ではないかなと思います。

だから、ぜひ皆さん、戦略・戦術も大切ですけども、経営の本質、労使関係、人の問題、社員との関係、ここをもう一度考えていただけて、明日からの経営に役立てていただければと思います。

これを座長のまとめとさせていただきます。どうもありがとうございます。

第5  
分科会

社員一人ひとりが生き生きと働くために  
保育の現場から考えるワークライフバランス

■報告者 権藤 光枝氏 有限会社 Branches 代表取締役  
(青年支部)



■プロフィール

創業/1997年12月 資本金/300万円  
年商/8,000万円  
従業員数/20名(内パート・アルバイト10名)  
事業内容/福岡市内3ヶ所を軸に、地域に密着した新しい保育サービスを行い、日々成長する子どもたちの心身の健康をしっかりとサポートしています。また、グローバルに活躍する子供を育成するため、English Preschoolを運営しています。

■報告のポイント

市内で24時間365日稼働の認可外保育園を運営。シングルマザーだからこそ、子育てと仕事の両立の難しさを痛感し、安心して子どもを預けて働くことが出来る保育園を作りたいと思ったことが起業のきっかけになりました。男女共同参画社会の実現の為に、子育て支援や保育サービスの向上に務めなければいけないと感じています。24時間保育・学童を加えた縦割り保育、人材育成、安心して働ける職場づくりなど、経営理念と全職員の夢・目標を共有し、より良い保育サービスを追求しています。09年全国商工会議所女性連合会主催「第8回女性企業家大賞」最優秀賞・日本商工会議所会頭賞を受賞。

私は、現在(有)branchesという会社で、福岡市内でリトルワールドという4カ所の保育所を運営しています。4カ所の内1カ所は24時間運営また本年より新しく開設いたしました保育所については、外国人3人の先生を入れまして、園児をお預かりさせていただいている間、すべて英語で保育をする保育園になっております。

では、本日は「社員一人一人が生

き生きと働くために：保育の現場から考えるワークライフバランス」というテーマで、私が保育園の経営を始めるに至った経緯やなぜ私が保育園を経営していく中で、社員一人一人それぞれが仕事とプライベートに目標を持ち、いかに充実した人生をおくってもらうかということに主眼をおくようになったのかをお話したいと思います。

■認可保育園と認可外保育園の違い

保育園と一概に言っても、現在大きく二つに大別されます。認可保育園と認可外保育園です。認可保育園とは国の設置基準を満たし都道府県知事の許可された施設をいいます。

公費の補助があり1人の園児につき年間平均約80万円の補助が出ます。認可外保育園には、現在福岡市で約120カ所、2200人が通っております。認可外保育園とはある一定数の規模に、国の指導監督基準に則り届出をする義務が生じます。現在、認可外保育園のことを届出保育園と言っています。さらに指導監督基準を満たしていれば、基準適合届出保育園となります。しかし、国から補助等はありません。市内の届出保育園の中で指導監督基準を満たしている保育所は、約120カ所中63園で約半数となっております。

■リトルワールドを設立するまで

私は、もともと美容師をしておりました。その時に出会った男性と20歳の時に結婚そして出産をしましたが、しかしその男性は、あまり働かずギャンブル好きでした。出産のときは、男性も立ち会ってくれて大変うれしくて2人で涙を流しながら喜んでこれからの新しい生活に向けて一生懸命頑張ろうって誓ってくれたりもしたんです。しかしギャンブル癖は、なかなか治してもらえず。子供の出産一時金まで勝手に持ち出される始末でした。しかも、ある日車の掃除をしていると、そこにはなんと私名義の消費者金融のカードが山ほど出てきました。当時の夫に聞いたですと、なんと二百数十万の借金があるというではないですか？私は、離婚を決意し、当時まだ2カ月の子供と2人で家を出ていくことになりました。私は、子供の子育てと借金返済という新たな生活を始めなければなりませんでした。

昼の美容室の仕事では、とても収



入が足りず、夜は、飲食店でウェイターとしてアルバイトをしないといけませんでした。昼間は子供を認可の保育園に預けることが出来たんですが、当時は24時間の保育所は、あまりなく、やっとの思いで夜遅くまで子供を預かってもらえる託児所をみつけました。しかし、その施設では、建物も古く内部も施設がほろほろで毎日夜遅く子供を迎えに行く

たびに、子供に悪いことしてるなあと本当に申し訳ない気持ちでいっぱいでした。そこで私は、もっと安心してお母さんが子供を預けられる保育所を作りたいと思うようになりました。一年間で二百数十万円の借金の返済を終わり、もう一年頑張つて保育園の設立資金の300万円をためます。そして当時24歳で、起業したのがリトルワールドの始まりです。

初めは当時のアルバイトの友達が手作りのチラシを作ってくれて手伝ってくれたりもしました。それですまず私の子供も入れて3人の子供を預かりスタートしました。会社経営の素人の私は、初めのうちは、資金繰りもうまくいかず保育士の先生にお給料を渡すために、アルバイトをしたりもいたしました。そして保育園の運営などしたことがなかった私です。先生は、私の意見などはなかなか聞いてくれませんでした。先輩から「お母さん目線じゃなく保育園は子供目線で考えなといけないんです」なんていわれたりしました。しかし

私は苦勞して子育てをしてきましたんで、お母さんが喜ぶ保育園、お母さんが安心して預けられる保育園を作りたいです。当時私は、保護者がいつでもネットで見られるWEBカメラを導入しました。

しかし、当時の先生たちはいやがります。そうして私の意見が少しづつすれ違いが始めてきました。なかには私と意見が合わずに退職される方も出てきました。しかし年々待機児童数は増え続けそれに伴い園児数も増え、保育所ももう一カ所増やすなど経営がうまく行きはじめてきました。園児の母親からもリトルワールドの24時間の保育所があったから仕事をあきらめずに出産前とおなじ職場でまた同じ仕事安心してできたなんていわれたりもしました。もしかしたら自分は経営のプロジェクトかなんて思うようになりました。

#### ■なぜ社員教育が必要になったか？

そして3つ目の保育所を、大野城

の白木原につくります。しかしなかなか園児が集まらず売り上げも全然上がりませんでした。何でだろうと考えた時に、自分自身うまくいっているような気がしたから、立地が悪いかだんだん社員が悪いような気がしてなりません。そうすると自然に社員に対して小言が多くなるわけです。掃除が出来てないとか、保護者や見学者にちゃんと対応できてないとか。すると私のいい保育園でも同じように売り上げが下がってきたりもしました。この白木原の保育所を一年で閉めてしまいます。私は自分の目が行き届かない時でも、私の思いが通じるような保育所は作れないのか？と思うようになりました。そこで私は、講演会や勉強会に社員とともに参加してみることになりました。しかし講演を聞いて感動するのは私だけで、社員は半ばしらけた模様でした。

そんなことが数回重ねていくと、社員から講演は講演、所詮人の意見ですと、私たちが聞きたいのは園長先生本人の言葉が聞きたいと逆に忠

告をうけました。私は社員に対してこまごまとした小言は、たくさん言っても、私の作りたい保育所はどんな保育所だということとはまったくみんなに伝えてないはいませんでした。この保育所をどう思うかという保育所を作ったのか？このリトルワールドは何のためにあるのかというのを、しっかり伝えたい。そしてみんなで一緒にこの保育園を盛り上げてもらいたいと思うようになりました。

#### ■社員教育をするにあたって

そういうことを少しづつ繰り返して伝えていくようになって、社員も少しづつですが、掃除をするようになっていたり、細かいことを言わなくても主体的に行動するようになっていきました。変わらないのは従業員なんだみたいだと思ってたのが、実際は私自身で、私が社員に対して会社の思いを伝えたり、社員のことを褒めたりするというのはすごく大事なんだなと思いました。

#### ■社員教育をするにあたって (社員中心の会社づくりへ)

そして次に社員それぞれに目標設定とこののをやりはじめました。この目標設定は、仕事の目標だけではありません。プライベート目標も同時に設定してもらいます。社員それぞれの人生を考えた時に、仕事だけではなくプライベートでも充実人生を送ってもらいたい。それぞれが充実してこそ幸せな人生が送れると思うんです。そこから社員と一緒にこうやって目標設定をしようと勉強しはじめました。

最初に私は、目標設定の中でどんなふうになりたいですかと聞かれます。仕事の分野では、仕事していく上でどんなふうになりたいのか？これは、経営者の方と違いわりとぼんやりとしているんですね。この部分をしっかりと考えてもらいます。この仕事の目的をしっかりと考えるのか？何のために仕事をしているのか？何のために仕事をしていくのか？そうすることによってだんだん私たちのしなければならぬ行動

が見えてきます。そしてもう一つは、プライベートの分野。社員というのはやはり仕事は仕事、休みは休みという風に考えてしまうんですね。それをプライベートに対して目標を持ってもらいます。たとえば、旅行に行きたいとか、あのバックがほしいとか。そんな目標をもってもらうことによってその目標を達成するためにお金も必要になるし休みだっている。じゃあ仕事を頑張らないといけなくなるから日常の行動となつてあらわれてくる。それを年に一回みんなそれぞれ紙に書くようにしています。それを私が一年間お

預かりしてそして年末にみんなで結果報告会をしています。それを何年か繰り返すうちに私自身が本当に変わっていったんですが、社員も本当に変わっていきました。まず社員の行動は、自ら考え自分で行動する主体的に行動が出来るようになりました。社員一人一人が主体的に行動するようにになると27人それぞれアンテナを立てて考えて行動するようになります。そういうふうになると、職場が活性化されてあかなくなつてい

くんですね。私自身職場に行くのがすごく楽しいです。今ではスタッフ募集の広告費とうのが全くかからなくなりました。それにつれ売り上げも自然に上がっていくようになりました。当社には「子供たちに愛情を、それから保護者に安心を、社員に働く喜びを」という企業理念があります。これは私が社員と一緒に考えてくれないかと社員にいつか一緒に作った企業理念です。

#### ■保育を通して思うこと

最後になりましたが、私は本当に生活に困って子育てをしてきましたので、そんなお母さんがいるんだから少しでも力になっていきたいのです。私には仕事と子育ての両面が大変だから、仕事を諦めるのではなく、そんなお母さんの力に少しでもなりたい熱い思いがあります。その思いを社員としっかり共有しこの会社を運営していきたいと思えます。それと保育園を通じて社員の夢や目標を共有し、同じ価値観で幸せな人生を送れたなと思っております。

大災害からの復興は、地域の企業の絆でこそ実現する  
千年に一度の災禍を乗り越え、千年続くまちを夢見て

■報告者 田村 満氏 (株)高田自動車学校 代表取締役  
(岩手同友会代表理事兼気仙支部長)



■プロフィール

創業/1968年2月 資本金/1,500万円  
年商/9億5,000万円  
従業員数/101名  
事業内容/自動車学校3校・特殊車両教習・農業・車の販売整備・レンタカー・カーリース

■報告のポイント

大災害から、復興に向けて懸命に取り組む岩手同友会。未曾有の危機にも慌てず「何のために生きるのか、何のために経営するのか」を問い直した企業家の姿勢は、着実に地域と人間の復興を進めています。

この苦境にあって、労使が一致団結して重い荷物を分かちあい、新たな力を培って、「小さな命の灯りを大きな灯りにし、地域を照らす」べく、雇用を守り、地域を守るために会員の仲間たちとがんばっています。

■被災地域の現状

今回、僕が福岡に参ったのは「利益のもととは義理だ」。義理を果たさないと、我々の利益にはならない。同友会の全国の皆さんから、今回すぐく多くのご物資、義援金の支援をいただき、そのおかげで我々は支援のための物資を買うことができました。ものすごく感謝しております。今日はその感謝を込めるといふことで参りました。

今、陸前高田では、震災はご存じだと思いますけれども、こういう状況です。防潮堤つてご存じですか。何と12.5メートルの防潮堤をつくることに決まったみたいで。僕に言わせるとえらい陳腐な議論なんです。僕は防潮堤なんていらな思っています。それから、今まで市街地だったところを5メートルかさ上げして、そこに家をつくるんだそうです。5年間かかって、それから家を建てていくんだそうです。皆さん、どうですかね。5年かかるんですよ。仮設住宅にいる人たちの一番の関

心事は何か。「おらが、いつごろこの仮設出れるんだね。自分の家を持てるのはいつだね」、それなんですよね。ところが、さっき言ったように、市が防潮堤をつくって土地を5メートルかさ上げするのに5年間でしよう。それからだから、もしかしたら家をつくるまで7年ぐらいかかるわけですね。それはあまりにも乖離していませんか。住民の人たちと市の考え方、行政の考え方というのがあまりにもかけ離れています。それにすごい腹立たしさを感じるわけです。

■社内文化を持つ企業づくり

我が社は自動車学校を営んでおります。我が社の経営理念、僕の経営理念でもあるんですけども、「邂逅(かいこう)に悦びを！」というのでやってきました。今から二十何年前につくったときは別の経営理念だったんですが、今は「邂逅に悦びを！」です。邂逅というの、ご承知のとおり出会いかめぐり会いと。

僕には、どういう会社にしたいかという夢があるんです。それは一流企業にしたいなということなんです。一流企業というのは、僕の概念では、「社会的にも高く評価される社内文化を持つ企業」ということです。普通一流企業という、すごく大きな企業を想像しますけれども、僕自身はそうじゃないと思ってるんです。小さい一流企業だってあり得るんじゃないか、社会的にも高く評価される社内文化を持つ企業であれば、小さい会社でもなることができるんじゃないかと思っただけです。

■各地からの支援の輪

皆さんの会社で、苦しいから社員を解雇する。これは果たして「社会的にも高く評価される社内文化を持つ企業」と言えるでしょうか。僕は決して言えません。だって、社員には家族がいっぱいいるわけですよ。それから身内もいっぱいいる。

で3年もたたないうちに80名になったんです。それで、会員が4名亡くなってしまったりして現在は75名。しかしながら、現在というのは、3カ月ぐらい前からまた増えていきます。なぜ増えているかというと、これは皆様方のおかげなんですよ。

物資が運ばれます。同友会の仲間たちがいっぱい来て、仕分けをするわけです。おかげさまで仕分けがすごくうまくなりました。ほんとうにありがたい話なんです。また仕分けをしてどこに運ばいいかというのがあるんです。3月18日に同友会から支援物資が届くというのを聞きました。何とか仕分けして19日から全部送り届けたわけです。それで、ものすごく感謝されました。

そのときに中小企業家同友会というのを必ず出せよということ社員たちに言っておいて、「中小企業家同友会から来ました」と言っただけです。今、気仙地方には、同友会の名前を知らない

という人はあまりいません。おかげさまで、皆様方に助けられて同友会というのを知らしめることができたんです。そのために、この前「同友会の会員を募集しています」と、ちょっと小さいんですけど



れども新聞広告を出したら、問い合わせが結構ありました。

僕自身も経営していくのは大変だなと思うんですね。環境が劣悪になっていくということはわかっていて、同友会を「よい会社をつくらう。よい

経営者になろう。よい経営環境をつくらう」というのがあります

ね。よい会社をつくる、よい経営者になる、それはもう当たり前のことなので、気仙支部は、よい経営環境をつくっていくかなければいけないだろうということを前から言っていたんですね。我々は環境適応業でありながら、環境を創る責任がある、我々は地域がないと生きていけないんですよ。例えば、2万4,000人の町が仮に5万人になったら、それは我々もある程度いい経営ができるわけです。あるいは、10万人になったら、もったいい経営ができると思うんです。それは皆さんも同じだと思うんですね。そういうことで、人口が増えていくということとはすごく我々の経営にとって大事だと思っています。そして2万4,000人の町が徐々に減っていくって、今1万7,000人。1万5,000人を割るのは目に見えていますよ。

## ■職場とは、社員にとって最後の砦

我が社の社員の中には親を失ったり、子を失ったりしている人もいます。その中の一人の彼女が書いた手紙を見たとき、涙がとまらなかつたです。ほんとうに、ああ、こういうふうになっているんだと思いました。それはこういうことです。

### 【手紙の内容】

『あなたの町の魅力はなんですか。隣近所の絆がある。思いやりのある人がたくさんいる。海・山・川等の自然がいっぱいある』。

次の質問が、あなたが震災以降体験した、または話を聞いた感動的な事例、心温まる事例をできるだけ詳しく書いてください。(幾つでも可)

「娘の遺体が見つかった次の日、母の遺体を探しに行ったとき、前日対応してくれた警察官の方が娘に会いに来たのだと思って、「娘さんの遺体はあちらに安置されていますよ」ではなく、「マミちゃん、あちらの建物のほうにいます

よ」って、生きていくかのように言ってくれた。自衛隊の方も警察の方も毎日毎日朝から晩まで働きづめで疲れているのに、いつも笑顔で対応してくれた。娘の就職するはずだった会社の社長さんが、娘の遺体が見つかった旨を報告したら、次の日いても立ってもいられなかったと言って、横浜から車で飛んできてくださって、働いて

もないのに、津波の前日まで研修で働いた分だといって5日分の初給料を娘に持ってきてくださいました。高田の町が壊滅してしまい、「もう仕事もできなくなるし解雇されても仕方がないな。一緒に死んだほうが楽だったかも」と思っていたところ、社長が一人も解雇しませんと言って、そして実行してくれました。末娘を何とか養ってあげると、生きていく望みができた。会社も大変なのに、社長には感謝しても感謝し切れません」。

次の質問ですが、あなたの願い事や夢があったら書いてください。「津波に連れ去られてしまった母と娘にもう一度会って、抱きしめ

ることです。そして、新しく建てる家で、もう一度家族と一緒に暮らすことです。ほかの人様に復興とか、まだ言えません。ただ生きていくのがやっとです。末娘が早く一人前になってくれたら、それだけです。』

この人は、51歳になる女の人なんです。高校生のころから僕は知っていたんですけども、我が社に希望して入社してきたんですが、実は、彼女は我が社に入社する前に離婚して、親と自分と娘二人の4人で生活していたんです。一昨年、うちは給料が安いんだけど、それでも家を建てたんですよ。家を建てて2年ぐらいしかたっていないのに津波が来て流されてしまった。で、親も亡くなってしまった。で、長女も亡くなってしまったということなんです。

彼女は自分の親とか娘を探すために遺体安置所を何回も回るんですよ。それである日彼女が、見つかりましたと来るんですね。次の日また、親が見つかりましたと

来るんですよ。4月21日からは彼女は仕事をしなければいけないんですね。仕事をするということがどういうことなのか、それから何よりも職場というものがどういうことなのか、それが徐々にわかってきたみたいです。

我が社にしていることによって、仕事をしたりしているうちに仲間とコミュニケーションをとっていかないといけない。我々ともそうです。そうすると、もしかしたらば、我が社にしている間は、その苦しみだとかつらさだとか悲しみだとか、そういうところから逃れることができないんじゃないかなという気がしたんですね。それで彼女にとって、職場だとか仕事だとかというものは、ものすごく大事な部分を占めるんじゃないかなという気がしたんですよ。そう考えていくと、我々経営者って、ただ単に利益が上がればいいのかそういうことじゃなくて、社員にとって最後の砦のような感じがしたんです。

**■環境が劣悪な中でも雇用を守ろう！**

私は、雇用を守ったことによっ

ていろいろ学習させられたというか、経営していてよかったという感じがするんですよ。皆さんのおかげで、全く大変な状況の中で、環境が劣悪な中で、おかげさまで合同入社式もさせていただくことができました。4月1日から

気仙支部だけではなくて、岩手県の中小企業家同友会、何とか雇用を守ろうということで話し合いました。日本はすばらしい国になるし、もしかしたらば世界に発信できるかもしれない。そうすると宮澤賢治が言っている「世界のみんなが幸せにならなければ個人の幸せはない」という言葉につながっていくんじゃないかなという気がするんですよ。ぜひこれを運動としてやっていけたらなと思います。

間違いない3・11で子供たちは変わっています。これをいいチャンスととらえるべきじゃないかなということ、私の報告とさせていただきます。

第7  
分科会

社員と一丸の意識改革でV字回復！  
経営者の経営姿勢を今一度考えよう！  
徹底した3S（整理・整頓・清掃）で培ったもの。  
全国的に有名な「白線は踏むな！」

■報告者 山田 茂氏

株式会社 山田製作所  
（大阪同友会 副代表理事）



■プロフィール

創業/1959年4月 資本金/1,000万円  
年商/2億1,000万円  
従業員数/17名  
事業内容/製缶、板金加工・産業用機械製造

■報告のポイント

社員の家族も引き連れて海外旅行までしていたのに、そのたった10ヵ月後には月の売上が95%DOWN! 急激な落ち込みはどうしたらイイか? 途方にくれる日々...

頑固なベテラン社員達と汚い環境が残る工場を、弟と二人で始めた3S活動による改革。実父や頑固な職人たちとの壮絶な葛藤の中、困難を乗り越える際に気づいた経営姿勢とは? さらに対等な労使関係と、社員の成長のための実践活動を愚直に行う意義と目的とは?

全社一丸になるためのヒントについて、社員さんも交えて一緒に学び合います!

山田製作所はフィルムをつくる機械装置の一部を製造している。小さな鉄工所。

今から遡ること12年前は、山田製作所は来る求職者たちが本場に「何や、こんなところか」と吐き捨てて、素通りするような会社でした。床は、コンクリートなのか土なのか不明なぐらい真っ黒。唾えタバコ当たり前で吸い殻も落ちていた。つばやたん吐きながらの作業... そんな汚い鉄工所でした。しかし今では、見学リピーターも数多く、

毎年200社を超える見学者が訪れ、海外からの団体も、年間10団体はある、そんな会社です。

■「白線は踏むな」ができるまでの過程とその意味。  
整理・整頓・清掃の3S

山田茂氏は8年間工作機械商社にサラリーマンとして勤め、94年に当時は自分を入れて6人の会社だった山田製作所へ戻りました。その4年後の設立30年目の時でし

た。せっかくの記念にと、社員家族も含め総勢24人でハワイへ初めての海外社員旅行へ出かけました。「山田製作所は永遠に栄えるぞ」とサンセットクルーズの船の中で海に沈む夕日を見ながら本当に感じました。しかし、たった10ヵ月後に売りが95%ダウン! 仕事が多まるでなくなってしまうのです。その時の率直な感想は『どないしたらええねん?』だけでした。急に営業に出るも、目立った成果はなし。

そんな折、たまたま目に留まった無料セミナーがありました。整理・整頓・清掃が徹底された、よい現場が、よいセールスマンになる! というセミナーでした。「これしかない」とは思いましたが、しかしコレを実施するには、最大抵抗勢力である実父と戦いを覚悟しなければなりません。ここ

れしか改革の手立ては無い!」その決心した山田氏は、その時常務だった弟と、セミナー帰りの車内で「やろうや!」と兄弟だけで誓いを立てました。翌朝「始業後の

朝8時からさせてくれ」と掃除を押し切ってスタート。99年の1月です。整理には捨てるモノも含まれます。「3ヵ月以内に必要なもの、3ヵ月以上6ヵ月の急がない物、6ヵ月以上使用しない物は捨てる!」これをその日に宣言して工場内整理もスタートさせました。処分量は4トトラックで3往復分。しかし、創業者にとっては板きれ一つも貴重。「おまえら、何やってんのや!」と、処分のたび衝突しました。父にすれば、血のじむような思いで増やしていった機械達を、息子等がササと処分するのは、ですからそれも当然。しまいには、「もう生理的におまえのことが嫌いだから、もう地球上からおらんようになつてくれ」とさえも言われたりしました。けれども辛くはありませんでした。

次は整頓。「床には直置きしない!」と、決めたものの中々進みません。やり始めて10日もすると、決めた規則を破りがちなベテラン社員もついに頭に来て、自分等に突っかってきます。そんな挫け

そうになる場面の度に弟と二人、「何のためにやってんねん」と励まし合いながら乗り切ってきました。「若い社員らがイキイキとして働く、そんな会社にしていこうな。絶対。二人でしていこうな！」というビジョンを弟と共有していったから。

そして清掃です。油まみれの機械を1台ずつ綺麗にしていきます。手の届く範囲の壁、柱も1つずつ綺麗にしていき、機械が終わりようやく床です。綺麗に掃除した床に皆で寝転がると、「天井綺麗にしてペンキで塗ろう！」との声が：結局工場丸洗いです。2週間、一切仕事も引受けず、毎日自ら足場を組んで、ほこり落とし↓さびを落とし↓ペンキ塗りと毎日毎日2週間の丸洗いです。しかし完成しません。仕事の合間にしても、中々進みません。日曜日も出ました。日曜朝、弟と二人ぼっちで作業を行っていた時、誰もいない筈の扉が突然開きました。ベテラン社員が独り入ってきたのです。この時ばかりは本当に嬉しかったですね。

次週の日曜日は、人数も増えて、最後の日曜日は、全員がペンキのはけを持って塗っていました。

ようやく工場内すべてのペンキ塗りが完成したその時、「安全通路引きへんか？」という声が上がったのです。入口から奥まで、人幅の白線を引く。マスキングテープをはぎ終えて、工場丸洗いの完成です。10カ月前、喧々諤々で始めたことが、いまココで到達する瞬間でした。

「徹底した整理・整頓・清掃であり、開始時に「まずここまで行きたい」と決めた目標」の達成です。社員の皆と汗と喜びを噛み締めていたその時です。向こうで「ああ……」って声がありました。一人がうっかり白線を踏んでしまい



ました。半乾きの白線上に真っ黒な足跡。それを見た残りの社員8人は、即、全力疾走で走っていき、必死になってウエスでその足跡を

こすってしまいました。真っ先に飛んで行き、涙を流しながら足跡をこすっていたのは、10カ月前に一番抵抗していたベテラン社員でした。「ああ、これで山田製作所、生まれ変わる」と確信した瞬間です。まだまだ低いレベルではあるものの、自分と弟の価値観に皆が追いついた瞬間でした。

その日から、「白線は踏まない」というのが社内では一番大切なルールとなったのです。

## ■社員さんと経営者の信頼関係

2000年の6月、大阪同友会経営指針作成セミナーへ参加しました。「社員さんと経営者の信頼関係って何だ」との問題提起がありました。その時、ふと頭の中を渦巻いた映像があります。実は自分が戻ってきた当時は朝礼もなければミーティングもありませんでした。何もない会社だったので、自ら「ミーティングしよう」と言い出して給与日にミーティングを始めました。しかし、開始4カ月目、ついよかれと思い、ミーティングを中止しました。自分自身忙しくなったためでした。「今月ミーティングやめよう」と言っている私の後ろ姿。映像の中で社員は口では「そうか」って言っています。ですが何故かその時、彼の胸が開き、ほんとうの声が聞こえてきたのです。「何や、あいつが言い出しっぺで、ミーティングしようって決めたんちゃうんか」。社員の気持ちを映し出した映像です。ぐるぐるぐるぐる頭の頭に渦巻きまし

た。「ああ、これが信頼関係崩してんのや」と感じました。その時「経営者の口からうそがあつたらあかんのや」と確信したのです。当たり前のことを当たり前にしていう！と決めたのはその時でした。

社員さんはじめ、会社の全要素全機能の潜在能力を伸ばすために、経営者は全力で努力していますか？

我社には不釣り合いな大学中退の社員が一人いました。我社では大学行っただけでも高学歴。しかし彼は、ドンくさい。なにをやってもダメ。「正直辞めてもらって構わない。」そんな気持ちでした。そんな折、弟が「作業指示書作成を彼にさせようじゃないか！」と急に言い始めました。当時作業指示書を作成できるのは、親父と私の3名しか出来ない状態です。「関数電卓を使うのは結構難しいから：」と言うと、「今、250万のソフトを買ったら、パソコンでできる。要領はおれが教える」。弟に押し切られ、250万のソフトとパソコンを購入しました。その日

から弟と彼の特訓が始まったのです。凶面の見方から徹底的に教えます。エアコンもない暑い暑い現場事務所で4カ月間ずっと毎日でした。ぶっ続けてその教育は行いました。その甲斐あって、今では彼がバリバリの営業マンです。新規開拓もドンドンしてくれていきます。社長である私よりも彼の方が信頼されているぐらいです。人間尊重というのはいくらということか気づいた瞬間でした。

## ■経理公開。しかしまた危機に なりかけた信頼関係

2001年2月1日に代表取締役になり、全社員さんを前に二つだけ宣言しました。一つは、「公私混同は一切しない」。もうひとつは「経理公開」。社員の給与額以外は全て公開しました。同時に税理士さんにもご協力いただき勉強会も同時にスタートしました。

2009年2月1日、リーマンショックの数カ月後、うちの期初

の出来事です。前期、過去最高の売り上げ、過去最高の利益で決算は終えていたのですが、山田製作所では予算計画、目標の経常利益額の超えた額の3分の1は社員へ山分けするというのが、ルール。しかし、1月31日に急遽、社員さんを全員集めて、「決算賞与をゼロとしたい」と頭を下げました。2月1日からの案件が一切無かったからです。それは社員もわかっていました。「わかってるだろう。だから、ゼロにしてくれ。頼む」と頭を下げました。しかし翌朝、会社まとめ役の社員が「全社員の意見です！」と申し出てきました。

「社長、せめて1万円だけでも、寸志でいいですからもらえませんか。自分等も数字を意識して必死になって目標数字をキチンと出しています。その成果として、せめて1万円だけでも皆に出して欲しいのです。」と言ってきたのです。涙がぼろぼろ流れ出ました。申し訳ないという気持ちと、信頼関係って何だ？ということに改めて気づいたのです。社員が方向を戻してく

れた。本当に申し訳なく思い「ああ、自分もまだまだやな」と非常に反省した期末でした。

徹底した整理・整とん・清掃！。工場をきれいにするのはあくまでも手段であり、全員で守ることを決めて、全員で決めたことを守るといふ企業文化をつくるのが目的である。

山田製作所は、当たり前のことを当たり前にやってきました。誰でもできることを。しかし、誰もできないからやってきたという自負が今はあるのです。結果ドンドンこういう企業文化を発信できるようになり、また新規のお客さんも広がりました。これも一つの自社のブランドなのだとは考えています。

## 全社一丸の企業づくり

同友会との出会いが、経営者としての始まりだった。同友会で学んでこそ会社と経営者は強くなる

### ■報告Ⅰ 中原 亜希子氏

株式会社プロデュース 代表取締役（ひびき支部）

### ■報告Ⅱ 田浦 通氏

株式会社シティーライン 代表取締役（かすや支部）



#### ■プロフィール

創業/2000年 10月  
資本金/1,000万円  
年商/約8,300万円  
従業員数/21名(内パート・アルバイト11名)  
事業内容/認知症対応型共同生活介護(グループホーム)



#### ■プロフィール

創業/1983年 10月  
資本金/2,500万円  
年商/約14億円  
従業員数/120名(内パート・アルバイト95名)  
事業内容/メディカル業界に特化した納品代行専門会社

### 【報告Ⅰ】 ■同友会との出会い

同友会に出会ったきっかけは、知り合いのお店でたまたま同友会の会員さんと名刺交換したときに、「中原さん、経営しとるんだったら同友会という経営者の方たちが学ぶ会があるから来てみんね」と声をかけていただいたことです。そういう学ぶ会があることすら知らなかったの、喜んで参加させていただきますというので、今日オプザーバーで来られている方もいらっしやると思いま

すが、こういう感じで例会に参加させていただいたのが同友会との出会いでした。

同友会の例会に行ったときにはほんとうにびっくりしました。社長さんたちはこんなにも勉強して、討論しながらお仕事をしたり、戦略を立てたり、経営の計画を立てているんだというのに度肝を抜かれました。それから私は、よし、この場で勉強していくぞと決めたのは、同友会がきっかけです。

では、なぜ私が認知症のグループ

ホームを立ち上げたかということに

触れていきたいと思えます。この仕事にかかわる前には全く違うお仕事をさせてもらっていて、素人である業界に入りました。福祉用具のレンタルや介護保険を使った住宅改修を仕事でさせていただいている中で、たまたまカラオケボックスをグループホームに転換したという社長さんが広島におられました。そのときは工務店さんが集まって住宅改修の勉強をしていた場だったんですが、グループホームは介護保険ができたときにできましたもので、じゃあ、みんなで見学かたがた遊びにいこうかということ、広島のことへ見学に伺いました。

私はそれまで介護の世界の仕事をしていただけでもないし、認知症の方とお会いしたこともなかったんですが、見学に行つて、ホームに入つた途端、何かすごく心地いい空気が自分の体の中に入ってくるイメージがありました。普通の生活を当たり前にできない方に対して、若い方が少し手を差し伸べながら、1日が過ぎていくという時間を見たときに、何て価値のある仕事なんだろうというのを非常に感じて、そのときにこの仕事をやろうと強く思いまし

た。

### ■経営者としてスタート

そして福岡に戻ってから、早速、「私はグループホームがしたいので、福岡の地でどこかグループホームができる場所を探してほしい」ということを同友会仲間の不動産関係の方にお願ひしたり、福祉用具のレンタル事業の業者さんに申請のやり方を教えてほしいと声をかけていったわけですが、申請の許可をとることはなかなか難しいということも言われて、それだったらデイサービスからスタートしてみようかというのを考えている中で、基調講演でもありましたけれども、思っていたら何かそういう方が寄ってくるというか、そういう話が舞い込んできたのは、この同友会がきっかけでした。座長から支部と10個の委員会活動があるとお話がありました。私はその当時、県のバリアフリー委員会に入っておりまして、その例会や勉強会に行っていました。

バリアフリー委員会で名刺交換したとき、私はグループホームがやりたいとすごく思っていたんです。したら「え、中原さん、グループホームやりたい？」と。その当時、会社は福岡市だったんですが、「北

九州だったら、今グループホームのオーナー、ここでグループホームしないかと探している人がいるよ」と名刺交換のときに声をかけていた。1週間後に即、会いに行きました。そして、とんとん拍子で話が

決まって、その方が今いるビルの2階と3階を賃貸で貸してくれたからこそ、今のグループホームを立ち上げてお仕事をすることができております。今となるとすごく天職みたいな仕事につけたんですが、このきっかけが同友会にあったことが私の中では非常に人生の転機になっていきます。

同友会の経営指針作成セミナーに参加するチャンスが平成19年にいただきました。そのときは北九州地区でやっていた経営指針作成セミナーに参加し、翌年から全県で経営指針作成セミナーが開催されたので、2年続けて受講生として参加させてもらいました。

今年、弊社は3回目の経営指針発表会を開催することができましたが、これも毎年同期の仲間が全員来てくださって、そして今年は70名くらいの方が集まってバックアップしてくれて、経営指針作成セミナーを

盛大にするまでになりました。来年からはずっと深く、長い時間をかけて社員たちにもう少し細かい経営指針の作成セミナーをしてみようと今目標を立てております。

私が今一番やるべきことは何か、今日はここでどっちを選択しようかと迷うときや、社長としての意思決定をするときに何を一番に優先順位をもっていくかという判断基準が理念だったということも知りました。迷ったときには理念に戻ってこつちを選択しようというふうには、選択の基準ができたことも経営指針のおかげです。

日本も世界もほんとうに大きく変化している中で、いつ、どこで、何が起るかわからない環境でもあります。これからはさらに人と人が結びつき、絆や仲間というキーワードが大きな意味を持つていく時代となっていますので、皆さんも一人でも多くの同友会の仲間と絆を深め合って、共存共栄の世の中にしていきたいと思っています。

私がここでこのようなビジョンを語れるようになったのも、同友会の中で会員さん、先輩の方々がいろいろなことを教えていただいたおかげ

とと思っています。まだ40歳という若輩者ではありませんけれども、10年後、20年後にここにいらっしゃる会員さんの先輩会員みたいになって、新人会員の皆さんにいろいろなことがアドバイスできるような会社の社長になっていきたいと思っています。小さくても健全に、確実に、堅実に強い会社をつくっていききたいと思っています。

## 【報告II】

### ■社内の大混乱 そして同友会との出会い

それは創業してから4年目でした。ある日突然11名の社員中5人の社員が出社しないんです。結局、朝8時、9時まで待っても来ない。ほかの社員に聞いてみたら、実は昨夜、出社してこない5人の社員は、仕事が終わってから居酒屋で酒を飲みよった、結構飲んでいました。そして、いろいろな不満を言い合いました。だれかが「おれはもう明日から会社行かん」ということを言っておりましてという話を聞いたんです。「あいたー」と思いました。結局それから大パニックです。1日の配送が大パニック。お客さんに迷惑かけて、電話で問い合わせが入る

んです。それも答えられないんです。事務員一人動けないような状態で、私もすぐ配送に出ました。



そういう状況の中で、そのときの一番取引の大きかったお客さんが、あつという間に消えてしまいました。そのお客様を獲得するには2年も3年もかかったんですが、切れるときは早いんですね。あつという間に切れました。これぐらい経営というのは厳しいものなんだということに身にしみて感じたような気がいたします。

そういうときに、私のところに入りをしていただいていた印刷関係の社長がこういうお話をされたんで

す。「社長、今回は大変やったね」。  
2カ月後ぐらいで、まだまだ電話は  
落ちついていませんでした。そうい  
う中で「社長、おたくには経営理念  
はありますか。将来のビジョンはど  
うするんですか」という質問をされ  
るわけです。そういう経営理念やビ  
ジョンというのは聞いたことがな  
い。「それは何ですか」と。今年の  
目標はありますよ。売上目標2億や  
3億と紙に書いたのを壁に張ってい  
るレベルなんですけれども、それを  
どうするのか、経営計画書なるもの  
を私は全く知りませんでした。

その響きが、当時、私は頭をばこ  
んと殴られたような感じでした。「そ  
れはどこに行ったら教えてもらえる  
んですか」と言ったら、「それは同  
友会ちゅう会で、経営指針作成セミ  
ナーというのをやっているよ」と聞  
いて、ほんとにわらをもつかむよう  
な思いで入会して、経営指針の3泊  
4日のセミナーに行ってみいました。  
ですから、支部の例会に出るの  
はその後です。

そのセミナーに参加しましたら、  
これまたびっくりするんですが、皆  
さんご存じのように、先生は会員の  
先輩なんです。私は志賀島の第10期

生で中村さんが同期生なんです。も  
う23年たちますが、10数名の仲間と  
今でも年3回、同期会をやっており  
ます。ですから、経営の知識も学ん  
だんですが、ほんとうに腹を割って  
話せる仲間というか、一生の友がそ  
のときにできました。

### ■将来の思いを社員とともに

私は経営指針書——当時は計画書  
と言っておりましたけれども、先輩  
の教え通りにつくりました。ホテル  
で発表会をいたしました。みんな普  
通は作業服を着ているんですが、仕  
事が終わって土曜日の7時ぐらいか  
らだったでしょうか。みんなスーツ  
を着てこらせて、同友会の先輩たち  
にも少し応援に入っていたさまざま  
な。

その中には経営理念やビジョンな  
ど、将来こうなるんだと。それに伴っ  
て社員の態度はこうなるんだといっ  
たものがずらずらと二、三十ページ  
書いてあるんですね。社員は社員の  
将来に対する待遇方針というページ  
から次のページになかなか行かない  
んです。それを穴があくぐらい見て  
いるんです。それほど飢えていたの  
か、関心が高かったです。要は将来  
どうなるんだということが社員には

全く伝わってなかったし、伝えてな  
かった。そもそも社長の頭の中には  
ぼやっとあるんですが、それを成文  
化したことによって社員が理解して  
くれたと思うんです。

当時売上高が2億円や3億円だっ  
たと思うんですが、3億円としま  
しょう。大体1年間で既存の増収と  
新規の売り上げで大体5、000万  
円ぐらいの売上増ができる力を持っ  
ていたんですけれども、この経営計  
画を発表した翌年から、何と1億円  
の増収が実現しました。しかも3年  
間。びっくりしました。だから、経  
営指針書は魔法の書と講師たちから  
教えていただきましたけれども、な  
るほどなと私はそのときに実感いた  
しました。

振り返って考えてみたときに、私  
も社員も決して手を抜いていたわけ  
ではないということなんです。若いなり  
にもがむしゃらになっていた。しか  
し、組織として社長と社員のベクト  
ルが合っていないわけです。一人は右  
に一生懸命頑張っている、一人は左  
に一生懸命頑張っている。いわゆる  
歯車が空回りしていたと私は感じま  
した。それを経営指針書をつくって  
皆さんと共有したことによって歯車

ががちっとかみ合って、5、000万  
円の増収が1億円の増収に変わっ  
た。別に翌年から倍働いたわけでは  
ございませんので、そういうこと  
じゃないかなと私は思いました。

同友会は三つの目的の総合実践、  
「よい会社、よい経営者、よい経営環  
境をつくろう」ということなんです。  
そのためには、まず黒字企業になる  
必要があると。さらに黒字企業であ  
れば、それを押し上げる優位性とい  
うか、差別化というか、自社でなけ  
れば困るといってお客さん、そういっ  
た企業づくりをやっていくこと。そ  
れから雇用とか地域活性化につな  
ぐということなんです。

### ■同友会は三つの目的の実践

同友会の三つ目の「よい経営環境  
をつくろう」というのは、自分の会  
社だけが儲かっている、その地域  
全体が埋没したら自社だけ生き残り  
ますかという話です。ですから、やっ  
ぱりまず自分の会社をよくして、さ  
らに地域に所在する仲間を増やし  
て、その方たちとも連携できるとこ  
ろは連携して、地域を持ち上げてい  
くことができるのは中小企業しかな  
いということ、私は同友会で気づ  
かせていただきました。

経営指針はじめて物語

もしOLが同友会の経営指針セミナーを受講したら

■報告者 王 愛氏

有限会社五十番食品 代表取締役

(福友支部)



■プロフィール

年商/4億円  
従業員数/68名(内パート・アルバイト50名)  
事業内容/業務用中華食品の製造。餃子・肉まんなどのオリジナルレシピにも対応。

■報告のポイント

ごく普通のOLをしていたお嬢さんが20代の若さで突然、事業を継承することに社長の仕事って何をすればいいのかわからない彼女でしたが、同友会と出会い経営者の道を選ぶことを決意します。そして彼女は経営理念・経営方針・経営計画を作るために「経営指針作成セミナー」を受講しました。

セミナーを通して学んだことは何だったのか、さらに作成した経営指針を社内で発表し実践した時の気づきは?OLさんが経営者に生まれ変わる過程を通して経営とは何か?を改めて考えてゆきます。

■父の死による動乱期

平成2年、私が中学一年生の時に創業者の父が突然亡くなり会社は動乱期と言っているような波乱の時期に入ります。創業時からずっと一緒に働いていた叔父が2代目社長として後を継ぎましたが、4年後に社長を辞めて中国に帰ることになりました。

その後、平成6年に3代目として当時の専務が社長になったり、平成13年に4代目として父の古い友人(創業前の職場の先輩)が社

長になったりと、突然ワンマン社長を失った会社は社長が何人も交代しながら何とか続いている状態でした。そんな平成14年に、会社の分裂騒動が起きます。

当時営業部長をしていた社員が、十数名の社員と突然会社に辞表を提出して、同じ商品を製造する会社を設立しました。そして当社と同じ商品を当社のお客様に売り込まれ、当社は何の対抗策も打てず、3億4千万円までダウンしてしまいました。この時が平成14年で

私は何をしていたかというところ、大学を卒業して社会人3年目でそれなりに楽しいOL生活を送っていました。

父が亡くなってから母が会社で事で悩んでいるのをずっとそばで見ている私は、五十番食品だけに絶対入りたくないと思っていました。しかし、父が創った会社が大変な時に私はのほほんとOLをしていていいのかと考える、何か少しでも手伝えることがあればという気持ちだけで入社することを決めました。

いずれば社長にならないといけない日がくるかもしれないけれど、まだずっと先の話で結婚し、どんな様子を後を継いでくれるかもしれないかと思っていまして、社長になるということは考えていませんでした。

■入社して社長になると決めるまで

平成15年4月、25歳のときに取締役社長室長として入社しました。社長の次立場でとまどいを感じたのを今でも覚えています。

4代目社長のM社長とお客さま

わりをしてもお客様の反応が冷たいんです。お客様によくよくお聞きすると当社のイメージは最悪でした。そういうお客様への反応にもすごくショックを受けたのを覚えています。

なんの経験もない私にできる事を考えたとき、会社のイメージをアップさせることならできるかもしれないと考えお客様のところまでニコニコ笑顔で常に心がけました。それを数か月、数年と続けていくうちにお客様の反応も変わってきて好意的に接してくれるお客様も増えてきて、ニコニコ笑顔が続けたことが信頼回復に貢献できたと思っています。そんな中たったひとりだけ笑顔で接することができない人がいました。4代目社長のM社長でした。どうしてもM社長の経営に納得ができず反発ばかりの毎日でした。M社長が私に社長を譲ったら会長になると聞いてお飾り社長になるつもりはない、それだけは絶対に嫌だという思いだけで社長になる決断をし、M社長と母と3人で話し合いをし、入社して3年後平成18年8月に29歳で代表取締役に就任しました。

## ■中小企業家同友会との出会い

勢いで社長になったものの社長の仕事というものがまったく分かりませんでした。そんな未熟な社長でも毎日起こるさまざまな問題に対して判断、決断をしていかなければなりません。できなくて当たり前だと思っても社員に心開くこともできず自分の殻に閉じこもり相談する相手もなく毎日逃げたいと思っていました。

本を読んだりセミナーに参加したり社長としての根っこがないまま枝葉のことばかり学んでいました。

社長になって2年後、手探り状態で進んでいるような状態の時、中小企業家同友会の「同友会を知る会」にお誘いを受け参加いたしました。そこで悩みはありませんかと聞かれ、社長は誰にも悩みは話せないと思っていましたので「ええっ！社長が悩みを口にしていいの」と戸惑いながらも悩みを話しました。すると初対面にもかかわらず、皆さん本当に親身になって私の話を聞いてくださり、いろんなアドバイスをいただきました。それが私にとって本当に感動の出

来事でこんな方たちとまたお会いしたいという気持ちで平成20年12月、入会を決意しました。

## ■あすなる塾・経営指針セミナーに参加して

同友会のさまざまな勉強会に参加し、今までは教えてくれる所はないと思っていた経営の勉強がここにあったのだと、とても感激しました。

同友会の中で経営指針という言葉聞く機会がおく何だろうと思っていました。そんな中あすなる塾の1日セミナーに参加すれば経営指針というのが分かると聞いた。



て早速参加することにしました。それが平成21年7月のことでした。経営理念・方針・計画を明確にし、社員と共有することが大切だと学びました。

暗闇の中を手探りで進んでいるように感じていたのは、自社をこんな会社にしたという理念も方針も計画もまったくないからだと感じました。社長である私が会社の将来が見えていないのに社員に見えるわけがない。申し訳ないという思いをこのとき感じました。

平成22年2月、悩みながらも参加した2泊3日のセミナーだったのですが、このセミナーに参加したことが私の経営のターニングポイントになったと言っているくらい、本当に内容の濃いすばらしい3日間を過ごさせてもらいました。日頃の業務を離れ、一生懸命自分の会社だけと向き合い考えた3日間でした。このセミナーに参加できただけでも同友会に入会してよかったと、このとき本当に思いました。もし、普通のOLが同友会の経営指針セミナーに参加したらどのような会社にしたいのか本当に悩みました。悩んだ末に出てきたのが「笑顔をつくる企業」「笑顔

づくり企業」という言葉でした。食品製造を通じて、たくさん人の笑顔の素を製造できる会社になれたらという思いでした。

何とか経営指針書を作成し、同友会の例会で発表し、その後、社内で発表会を行いました。

経営指針を発表した後、大きな反発もなかったのですが、社員が一丸となって突っ走るぞという空気がまったくありませんでした。私自身も指針書を作り上げたことで達成感を感じ、この指針書を実際の経営にどう生かしているかわからず最初の1年間は全く生かされなまま終わってしまいました。生かされなことを考えたとき、したいことを指針書に書くだけではなく社員一人々が、何をするか明確にすることが必要と考え、プロジェクトを設置しリーダーを決め、全員にどこかに参加してもらおうようにしました。

「匠の技を学ぶプロジェクト」・・・工場長のすばらしい技を学ぶ  
「新商品開発プロジェクト」・・・常務をリーダーにみんなでアイデアを出す。  
「直売所プロジェクト」・・・女性社員をリーダーに運営をすべ

てまかせる。

「経営指針&社内研修プロジェクト」・社長がリーダーとなり同友会の勉強会に社員と参加

ここ数年、同友会の勉強にかなりの時間をさいてきました。学ぶことで自分自身が成長できると感じています。社長の勉強も大切ですが社員にも同じように勉強して成長する機会が大切だと感じました。

プロジェクトを設置して感じたことは社員にはやる気も能力も十分にあるということです。「この人は指示待ち社員だな」と思った社員に能力を十分に発揮させてあげるところを作ってこなかったと感じました。

社員自身が自分のやるべき仕事に明確になり、それに対して積極的に取り組み生き生き働いているように感じています。

父の時代には目に見える経営指針書はなかったけれど父の存在自体が経営指針書だったのだと。そういう会社を娘の私が継ぎました。父のようなカリスマ性・ずば抜けた存在感・人間的魅力など、そんなすごい存在になる自信は全くありません。まだまだ未熟な私に

きることは、方針をわかりやすく見える形できちんと社員に示して会社全体で大きな成果をあげられる組織作りをすることだと思っています。

わが社の指針書はまだまだですが、ただひとつ、明確な夢があります。それは、社員には幸せになっ

■座長のまとめ・林田 浩暢氏  
(資) 若竹屋酒造場 社長  
(久留米支部)

王さんは幾多の動乱とか困難とかさまざまな形の中で過ごしていきながら、後継者、経営者という位置に目覚めて一生懸命頑張ってこられました。

すぐくうれしかったのは2泊3日のセミナーがターニングポイントとおっしゃったことです。

今日の討論テーマであります経営指針をいかにつくり、いかに実践していくかということは皆さんが発表された、また討議されたとおりでと思います。

我々はこの苦しい時代の中で会社を守り、経営者として社員さん

の生活を守り、そしてお客様、仕入れ先の皆様方、ステークホルダーの皆様方とともに生きていかなければなりません。

今日の発表の中で王さんは才能がないと言われたのですが経営者としてのすばらしい資質を持っていると思いました。それは笑顔であることや正直であること、誠実であること、ひたむきであること、そういう真摯さだと思います。

今日のサブタイトルに「もしOLが」という「もしドラ」をもじったタイトルにさせていただいたのは、王さんの中にそれを感じたからです。本の主人公がちよっとした勘違いから手に取ったピーター・ドラッカーの「マネジメント」を読み始めて、確信して、最終的に甲子園に連れて行くという感動的なドラマなんです。その彼女がドラッカーの本を読んだときに涙した場面が最初のほうに出てきます。その場面のドラッカーの言葉を少し引用させていただいて、この分科会のまとめにしたいと思います。

「マネージャーにできなければならぬことは、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。

しかし、学ぶことができない資質、初めから身につけていなければならぬ資質が一つだけある。才能ではない。真摯さである。真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。それはまず人事にかかわる決定において象徴的にあらわれる。真摯さは取ってつけるわけにはいかない。既に身につけていなければならぬ。ごまかしがきかない。

ともに働く者、特に部下に対しては真摯であるかどうかはすぐわかる。無知や無能、態度の悪さや頼りなさには寛大になり得る。だが、真摯さの欠如は許さない。決して許さない。彼らはそのような者をマネージャーに選ぶことを許さない。いかに知識があり、聡明であつて上手に仕事をこなしても、真摯さに欠けていれば組織を破壊する。組織にとって最も重要な資源である人間を破壊する。マネージャーの資質といったものをドラッカーはこのように表現しました。

## 九州成長戦略アクションプランと 中小企業の経営力強化 産学官金連携から新しい仕事づくり

■報告者 瀧本 徹氏 経済産業省 九州経済産業局局長



### ■プロフィール

昭和58年に通商産業省入省。中小企業庁経営支援課長、地域経済産業政策課長などを歴任。平成22年7月より現職。産学官の様々な分野で頑張る人と人との「つながり」を強化する事を通じて、九州全体を元気にするために奮闘中。

### ■報告のポイント

九州の強みを活かしていくためには、昨年12月に策定した「九州成長戦略アクションプラン」の具体化が重要と考え、九州経済産業局では、このアクションプランに掲げた「中小企業の経営力強化」や「農業の成長産業化」など様々な取り組みを移行に移しているところです。分科会では、このアクションプランの進捗状況を報告するとともに、特に中小企業にとって重要な「中小企業の経営力強化」について説明します。

「中小企業の経営力強化」は、①金融機関は中小企業金融円滑化法による条件変更や緊急保証、緊急貸付など実施してきましたが、今後経営改善計画の円滑な実施に向け、コンサル機能の発揮などリレーションシップバンキングを強化していくこと、②中小企業の経営力強化、経営革新、それに向けた経営支援、③中小企業再生支援協議会による事業再生支援の強化、これら3つの歯車がかみ合うよう一体的に取り組むことが重要と考えています。

## 中小企業の経営力強化と地域金融機関との連携強化

### ■リレーションバンキング

#### (金融改革プログラム)

中小企業に関して一番重要視しているのが経営力強化、それから金融連携ということ。10月10日の日経新聞に不良債権予備軍44兆円という話が出ております。これは金融円滑化法でどんどん債務を先送りして、それが不良債権

の予備軍になる可能性が出てきているということなんです。リーマンショックは大変な経済危機で、金融円滑化法もモラルハザードになる可能性がいろいろ指摘されましたが、それはそれで非常に大きな成果を出したと思います。しかしここで不良債権予備軍をしっかりと縮小していく努力がこれから重要になってくるかと思えます。ちょ

うど金融庁も監督指針を変え、金融機関によるコンサルティング機能を強化し、中小企業の経営支援、経営指導を強化していこう、そのために外部機関や外部の専門家機関とも連携しながら推し進めていこうという流れができています。

九州経済産業局でも金融連携プログラムとしてKICC（九州イノベーション創出促進協議会）などとの連携や中小企業支援ネットワーク、しんきん合同商談会などさまざまな取り組みを行っています。ただ金融機関はコンサルティング会社ではありませんので、経営者は、同友会などの学びの場を通して経営力強化を自分の問題として考え、本気になってリレバンをやるのが大事です。

### ■サービス産業の生産性向上

今、産総研・サービス工学研究センターの内藤耕さんがサービス工学の本をいっぱい出しています。内藤さんによれば、零細のサービ

ス業は、例えばモノの位置を変えるだけでも全然動線が変わって、サービスの生産性が10%、20%はすぐ上がるといいます。私どもも、サービス産業の生産性に関する勉強会を自治体と進めているところです。なかでも医療生活産業の生産性向上は非常に大事だと思っています。現場レベルで従業員の人たちが走り回らなくても済むような仕組みをつくれれば、そこに顧客へのサービスを集中させればいいので、生産性も質も上がるということ。またMZ（ものづくり）の生産性もITを使って上げていくところが、非常に重要な課題になっていると思います。

九州経済産業局政策トピックス  
九州成長戦略アクションプランから

### ■アジア

九州アジアビジネス戦略研究会  
を行っています。国内の需要がど

どんどん縮小する中で、国内のビジネスモデルで戦ってはいけません。支援体制ということであれば、海外の中小企業向けの金融支援措置がかなりでき上がってきました。これから実例をどんどんつくっていくことになろうかと思えます。またグローバル経営といったときにやっぱり大事なのは経営者・社員の語学の問題と海外のグローバル人材（留学生など）を使いこなせるか。そこで、昨年あたりからグローバル人材育成プログラムをつくってやってきたり、海外人材ネットワークとの連携を進めたりしています。

## ■エネルギー・環境

再生可能エネルギー買取制度の仕組みができました。九州地域環境・リサイクル産業交流プラザ「K-RIIP」という環境クラスターがありまして、11年間進めています。九州ソーラーネットワークとこのもつくりました。太陽光発

電は九州が全国トップです。また地熱発電は全国の4割、風力発電は全国の16%を占め、九州は再生可能エネルギーのメッカと言ってもいいかと思えます。また、スマートコミュニティ連絡会議というの

もやっております。これは一言で言えば、再生可能エネルギーを地域の中で取り込んでいく、それをうまく電力システムの中でエネルギーマネジメントしていくことです。



## ■次世代産業 〔産業クラスター政策〕

新しい話としては、IT融合でその分野の生産性を上げていく、高度化させていくということがあります。一例として、鹿児島県の農業生産法人さかうえでは、300ある農場をスマートフォンで位置確認しながら回り、生育状況の写真と問題点を本部のサーバーに送り、すばらしい品質管理と事業性の高いビジネスをやっています。健康医療生活産業振興の取組として、スマート

ウエルネスシティ構想研究会ができております。健康まちづくりみたいな話ですが、9月にだいたい仕組みをつくりました。

## ■農業・地域型産業

農業は9・4兆円市場ですが流通・加工・外食など後工程は約100兆円市場なんです。ですから、この後工程を農業者が取り込む、地域が取り込むことで、新しいビジネスを創設していく、これが最大のポイントだと思います。農業産業化支援のいろいろな施策が出てきますので、それをどうやって受け取るかという観点が非常に大事です。しっかりした農業経営者を育成強化し、産業界とどんどん連携してほしいと思います。地域コミュニティ機能を重視したまちなか再生では、医商連携みたいなことが大事じゃないかということなんです。大店舗との共存共栄というか、条例化で大型店の果たすべき役割や責務、ガイドライン

などを考えていったらどうかという話です。

日本の文化を戦略的に海外へ売り込んでいこうという、クール・ジャパンというのが始まっております。この前、聖福寺で午後からクール・ジャパンセミナーをやりました。お寺でクール・ジャパンというのも、新鮮でよかったと思います。また国外最大級の酒のコンテスト「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」で5年前から日本酒の部門ができ、今回、佐賀県鹿島市の富久千代酒造の「鍋島」が最優秀賞になりました。九州にとって大変な栄誉だと思います。

■応援メッセージ▼松田 一也氏  
 経済産業省 九州経済産業局  
 地域経済部 地域経済課長  
 F A S Tは当初、産学連携で始めた記憶がございますけれども、なかなか大学との連携だけでは難しいというのが今の状況ではないかと思えます。  
 農工商連携であったり、企業間の連携であったり、いろいろな連携によって、いかに自社の仕事に付加価値をつけられるかがポイントになるんじゃないかと思えます。そのときにフェイスブックなどいろいろなツールや、地域通貨・ポイント制度などの手法を活用したり、地域のNPOや自治体など、今まであまり連携として皆さんが想定してなかったところの連携を考えていくことも必要んじゃないかかと思っております。

■応援メッセージ▼湯本 長伯氏  
 九州大学産学連携センター  
 デザイン総合部門教授  
 最近、私はよく「農・サビ・芸」と言っております。まず農業、これを何とかしたい。  
 サビとはサービスのこと。日本のおもてなしの心は昔から有名で、そのクオリティーは非常に高いと言われているけれども、そこでちゃんとお金を得ていない。十分ビジネスになっていないということがあると思えます。  
 それから芸。日本の手先の器用さを生かした工芸品の評価は相変わらず非常に高いんです。そういったものをもっと産業に育てていくことも必要だと思います。  
 また、日本の歌やゲームといった芸能も、新しい産業分野としてもっと支援していかなければいけない。従来の産業分野の分類だけではなくて、それぞれを水平に連携させて、新しい産業分野をどんどん起こしていくと、非常に未来

が明るいと思っております。  
 ■座長のまとめ・伊藤 裕一氏  
 伊藤建築設計事務所 代表者  
 (中央支部)  
 今、お手元に「九州成長戦略アクションプラン」があるかと思いますが、ぜひこれももう一度、じっくり読んでください。これは九州のこれからの成長と方向性をしっかり示しているのではないかと思います。  
 アクションプランは60項目あります。この施策の中に我々中小企業のヒント、あるいは役立つものが必ずあります。自分はどういうのは関係ないよと言われるのではなくて、この中にこれからどうしていかなければいけないのを感じ取れる部分がたくさんあります。自社がこれからの方向性を感じることに、ぜひこれを活用していただきたいと思えます。

# 2011年度 第9回理事会報告

■日時：2012年1月11日(水) 16:00～19:00

■会場：福岡県中小企業家同友会会議室

■出席：23名(欠席委任11名) 出席率：67.6%

■議長：樋口副代表理事

## □開会あいさつ(中村代表理事)

今年は復興元年ととらえ、三つの目的に沿った強じんな企業づくりに邁進し、雇用を維持、拡大し、中小企業家が声をあげていくことが大事。

## ■審議事項

### 1. 特別決議(中村代表理事)

・決議案の中でタイトルを「消費税率引き上げの前に徹底的な歳出削減を！」に訂正、一、の中に「現行の公務員制度を改革すること」を追加し、特別決議案を承認されました。今後は1/12～13日の中同協幹事会へ提案すると共に、1月16日に記者発表を行う事が報告されました。

### 2. 名義後援承認(事務局長)

・北九州商工会議所より「農工商マッチングIN北九州」の後援依頼が承認されました。

### 3. 全国研究集会経費立て替え金

・2013年2月福岡で開催の第43回全国研究集会への立替金100万円が承認されました。(2013年3月末まで)

## ■協議事項

### 1. 社会保険の適用拡大について

(南支部 濱田支部長)

・現行週30時間のパート労働者への社会保険料の支払いを、週20時間へと拡大することが政府で検討されつつある。企業にとってもパート労働者にとっても多額の支出になるので同友会として反対決議してもらいたいとの要請がありました。討議の結果、中同協の幹事会に問題提起をしていくことが承認されました。尚、今後、税と社会保障制度については、理事会でもきちんと勉強をしていくことが必要との意見がだされました。

### 2. 2012年度にむけて(中山代表理事)

①2012年度運動方針(案)に対する意見集約と検討

資料に基づき運動方針案の提案がありました。数ヶ所の訂正を行い、次回理事会に再提案することになりました。

#### ②総会準備(スケジュール)

資料に基づき総会までの理事会、地区会、支部役員会での運動方針、予算等についての討議のスケジュールを確認しました。尚、4月理事会は4月18日に変更して開催することが確認されました。

#### ③総会での国旗の掲揚について

今年度の総会で国旗掲揚をしてほしいとの意見があり、理事会として回答をする必要があることを受けて協議しました。理事会での見解を出した上で提起することとし、3月理事会にて継続協議し結論をだす事になりました。

#### ④全県理事・地区・支部三役員研修会の内容

- ・日時 2012年1月28日(土) 10:00～18:00
- ・会場 福岡県中小企業振興センター 301
- ・内容 (1) 中小企業をとりまく情勢と2012年度運動方針を深める
- (2) 2012年度予算の考え方と支部活動・例会の充実について
- \*ブロック会の事例報告 嘉飯支部

## 廣岡支部長

### (3) 増強・中小企業振興条例について

- \* 増強の事例報告 福友支部 中村支部長・湖上輪拡大委員長
- \* 各地区会の組織(各部)に対しての検証をして、要望・意見を次回理事会までに提出することになりました。
- \* 各地区で参加の促進を至急お願いします。

## 3. 会員増強の取り組み

①12月会員数1,994名(対前月比+2名)(入会17名、退会16名、除籍申請のダブリがあり1名訂正)

- \* 退会申し出者78名)。全国では富山87名、愛知76名、岩手69名の増と、41,830名。

### ②増強の取り組みについて

先月提案のあった経営革新認定企業リストの活用もはじまり、各地区での動きも具体的になってきました。2014年3月末3,000名達成にむけて各地区の取り組みも一段と強化していく事を確認。各地区の動き(各地区会長)

《筑豊地区》経営革新認定企業リストを活用し、12月から1月にわたり、対象企業を訪問、2名の入会がありました。廣岡支部長「増強は中小企業経営者を救うんだ」ということを実感。

《北九州地区》2月に一斉訪問デーを開催。

《福岡地区》12月22日～3月31日まで、拡大のための「入会キャンペーン」を実施中。

《県南地区》地区幹事会で協議。

### ③退会申し出名簿について

会員資格および会費等に関する規定に基づき、退会申し出期間の6ヶ月を経過した会員(2011年6月末時点で30名)の退会手続きを地区幹事会を通して、すみやかに処理をしていただきたい。尚、会費未納者に対しては2月11日をめどに滞納会費の納入がない場合は、除籍申請同意書に支部役員会での同意の上、理事会に除籍申請をしていくことになると提起がありました。

## 4. 50周年記念事業について(中村代表理事)

### ①キャンペーンソングCD作製について

第1回実行委員会が12月26日(月)開催されました。収録は2012年2月6日(月)末永文化センターで行います。事前練習は1月31日(火)、各支部での合唱団に推薦していただいた方には、事前にCDと楽譜をお送りすることが確認されました。

### ②映画「ふるさとがえり」の取り組みについて

この映画上映をとおして、地域における中小企業の役割を考える対話集会を企画中。

次回理事会に提案することになりました。

## 5. 本部・室・委員会活動に関する課題検討

### ①17期役員研修大学への参加促進について

・現在44名の参加、全支部からの出席要請がありました。

### ②国際交流委員会活動報告

・「留学生と企業との交流サロン」企業アンケートを掲載、文書報告。

### ③求人共済委員会(時枝委員長)

・2013年度新卒採用のための活動説明会を開催、参加要請がありました。

### ④同友すばる特別委員会(白石委員長)

・特別新春講演会を下記の内容で開催、参加要請。

●日 時 / 2月25日(土) 14:00～15:50

●会 場 / 福岡県中小企業振興センター 2F

●テーマ / 「生きる力が湧いてくる！」

●講師 / 昇地三郎先生 社会福祉法人 しいのみ学園理事長 世界一元気な105歳

## 6. 各地区会活動の報告と提起事項

福岡地区中野会長より、「チャレンジフェスタ2012in福岡」に、委員会からの出展を要請。

## 7. 中同協関係

①e-doyu再構築にかかる新システム概要説明会の開催

2012年2月24日(金) 14:00～16:00 同友会全体会議室

②佐賀同友会入会対象者紹介活動について地区幹事会、支部役員会等で、ぜひ紹介して下さい。

## ■報告事項

### 1. 前回理事会以降の活動について

資料に基づき、1ヶ月間に延べ542名(ゲスト含む)が活動に参加したことを報告。

### 2. 対外的対応

・自動車産業フォーラムへの参加案内

・経営革新支援月間案内

・成長分野等人材育成支援奨励金

・社SINKaが開催する「NPOビジネスコンテスト」(1月28日)の審査委員に末竹地球環境委員長が就任しており、その肩書きに「福岡県中小企業家同友会」という名称を使用することを了承。

### 3. 会員企業のうごき

①経営革新計画承認企業(1社)

②表彰

・福岡県「がんばろう中小企業プロジェクト」に関して、同友会に小川知事より感謝状

1月19日(木) 10時 福岡県庁にて

・福岡同友会より送った自転車に対して、岩手県知事より感謝状を頂いた。

③土師元代表理事「創業の精神 零からの出発」出版の紹介

### 4. 事務局関係報告

○岩手同友会支援について

・被災地への継続した復興支援として、下記の3名を派遣する事の報告がありました

○今年度の支援体制

・1月17日(火)～27日(金) 旭 晋平

・2月7日(火)～2月17日(金) 坂田 いずみ

・2月20日(月)～3月1日(木) 町田 有三子

## □開会あいさつ(田浦代表理事)

よい企業づくりは、まず黒字をだすこと、そのことが地域づくりにつながります。会員を増やし、地域を元気にしましょう。本日の組織強化研修会で学んだように、理事の立場でしっかり会員に伝えて下さい。

告や勉強会を通し気づきを得て、経営について学んでいます。しかし、その学びを本当に経営に落とし込み生かしているのでしょうか。皆さんは同友会との出会いから、何を学び、何を気づきましたか?2月例会では、同友会との出会いの中から得たことを経営にいかし、より良い会社になった経営者に話を聞き、自社の経営に落とし込んでいくことを学びたいと思います。

**16日** 18:27~21:00

**北九州支部・ひびき支部**  
**2月合同例会**

**マーケティング戦略とその発想グローバルズムとローカリズム~技術×営業開拓力×市場開発力~**

■ホテルクラウンパレス北九州

北九州市八幡西区東曲里町3番1号 ☎093-631-7725

■小野 賢太郎氏 株式会社東洋硬化 代表取締役(りょうちく支部)

硬質クロムめっき・機械加工業を継承し、下請意識を持つ事が普通である金属加工業界において、業務内容や地域性・顧客立地特殊性などの課題を克服し、積極的な事業展開を行っています。地政学を学んだ小野さんのユニークなマーケティング戦略により、全国各地、さらに外国からの注文依頼が来ています。インターネットに頼った営業展開の失敗、地道なDMによる営業活動などのお話は、どのようなビジネスにも大変参考になることでしょう。

**20日** 18:30~21:00

**嘉飯支部**  
**2月例会**

**激変の時代! change(改善) = challenge(挑戦)!! ~change(改革) or die(衰退)…~**

■パドドゥール・コトブキ 飯塚市片島17-6-62 ☎0948-22-5138

■徳永 新一氏 株式会社ピース 代表取締役(筑豊支部)

今回は筑豊支部より株式会社ピース 徳永新一さんを報告者にお迎えし「業務改善」というテーマで報告して頂きます。「金型製造業」と聞いて、皆さんは何を想像しますか?多くの人が「工場」をイメージしたはず!企業訪問をしてビックリ!!人里離れた林の奥に突然現れる会社、静かな事務所のその奥に、秘密基地を思わせる作業スペース!精密機械がずらり!!「雑然とした」「油にまみれた」といった姿ではなく、整然と、規律よく、明るく、清潔な作業場がそこにありました。そういった環境整備・社内の意識改革に積極的に挑戦してきた数々の事例を報告して頂きつつ、それでも尚消えない現在の先行不透明な情勢からくる将来への不安…など、今の徳永さんが抱く想いを報告して頂きます。

**20日** 18:30~20:35

**有明支部**  
**2月例会**

**地域発! マーケティング戦略とその発想法**

■ランヴィエール勝島(予定) 柳川市南長柄町22 ☎0944-73-9181

■小野 賢太郎氏 株式会社 東洋硬化 代表取締役社長 (りょうちく支部)

昨年の経営者フォーラムでも報告をされた小野社長を招き、硬質クロムめっき・機械加工業を継承後、受託加工(下請け)意識を持つことが普通である金属加工業界にて、業務内容や地域性・顧客立地特殊性などの課題を克服しつつ、自立性の高い営業活動を行なうようになった背景を語って いただきます。

**21日** 18:30~21:00

**博多支部**  
**2月例会**

**仲間の悩みを共有し、会員間の絆を深めよう!  
~8月例会の経過報告と一人事業主の経営課題の解決方法を考える。~**

■IPホテル福岡 福岡市博多区中洲5-2-18 ☎092-262-2009

■中村 宏氏、川本隆博氏、石橋孝章氏、長伸幸氏、坪田政和氏(博多支部)

2月例会では、中村宏さんより、一人事業主ならではの経営課題と今後の経営方針の悩みを報告して頂きます。また、あわせて8月例会で報告して頂いた4名の方より、その経過報告をして頂きます。そして、グループ討論では経営の悩みを共有し、それぞれの経営課題として捉え、相互に協力しあい、解決できる具体的な方法を模索していければと思います。

**21日** 18:30~21:00

**玄海支部**  
**2月例会**

**これであなたも人付き合いがうまくなる!!  
~初対面の人と上手に付き合うために~**

■都久志会館 福岡市中央区天神4-8-10 ☎092-741-3335

■権藤 千栄実氏 株式会社Campanula 代表取締役社長(玄海支部)

最初は合わないと思っていたのに付き合ってみるとすごくいい人だったとか、逆に最初は良さそうなんだったのに実はとんでもない人だった。こんなはずでは無かったのに…とならない為に人の本音を見抜く方法を学びます。面接や新規取引先との交渉時にも応用できます。

**21日** 18:30~21:00

**久留米支部**  
**2月例会**

**片腕の育て方**

■萃香園ホテル 久留米市櫛原町87

☎0942-35-5351

良く経営者は孤独だと言われます。経営者には社内に腹を割って相談できる相手がいまいません。その様な相手がいればどれだけ会社経営が楽になるかわかりません。どのようにすれば社員を片腕に出来るのか、社長の考えを理解させ、会社の為に働く社員を教育するにはどうすればいいか学びたいと思います。

**22日** 18:30~21:00

**青年支部**  
**2月例会**

**意思相伝-青年支部の成り立ちと軌跡-  
~青年支部の歴史に学ぶ~**

■ホテルオークラ福岡

福岡市博多区下川端町3-2博多リバレイン ☎092-262-1111

今回、青年支部の歴代支部長をお呼びして、青年支部の創設のきっかけ、創設への想い、苦労など。そして、今や、青年支部になくはならない、フレンドシップフェスティバル(FF)、なぜ、支部で開催するようになったのか。4名の歴代支部長によるパネルディスカッション形式による例会をおこないます。これからの支部活動を行う上で非常に貴重な学びとなると思っています。

**23日** 18:30~21:00

**新会員フォロー**  
**アップセミナー**

■同友会会議室 福岡市博多区吉塚本町9-15

新会員向けの同友会活動をわかりやすく説明する導入セミナーです。

**24日**

**地元の企業見学と交流**

■原鶴温泉 泰泉閣

**りょうちく支部**  
**東大阪西支部との交流例会**

**24日** 18:30~21:00

**女性部委員会**  
**2月例会**

■GGソーラービル

■中原 亜希子氏

株式会社プロデュース グループホームきらめき 代表取締役(ひびき支部)

**25日** 14:00~16:00

**同友すばる特別委員会**  
**特別新春講演会**

**生きる力が湧いてくる!**

■中小企業振興センター 2階 福岡市博多区吉塚本町9-15

■昇地 三郎氏 社会福祉法人 しいのみ学園 理事長(世界一元気な105歳)

明治39年8月16日北海道釧路生まれ。今年8月で満105歳。広島師範・広島高等師範・広島文理大学(心理学科)を卒業後、九州大学医学部専修学科を修了。先生のご子息二人が脳性小児麻痺となられたことなどもあり、昭和29年には自費で日本初の障害児のための教育施設「しいのみ学園」を創設。理事長・園長、三歳児教育学会会長として活躍中。また、世界一周講演旅行として、これまで通算5回にわたり世界各国を歴訪。NHK「百歳バンザイ」など各マスメディアにおいても全国的に大活躍!

**28日** 18:30~21:00

**企業連携推進委員会**  
**FAST2月例会**

**『産学官金連携で昇竜!あなたが実現する“わが社のアクションプラン”』**

**~九州成長戦略アクションプランを徹底分析~**

■福岡県中小企業振興センター4階 401B

福岡市博多区吉塚本町9-15 振興センタービル4F

■松田 一也氏 九州経済産業局 地域経済部 地域経済課長

九州の強みを生かした「九州成長戦略アクションプラン」が2012年に実現の年となります。このアクションプランをわが社がどう取り入れて実践していくかが今後の会社の成長に大きく関わってきます。今回の報告から60のアクションプランを徹底的に分析して、わが社に合うモノを探し出し、「わが社の成長戦略アクションプラン」を実現しましょう!

ACTION REPORT 15 九州の食

報告者:サン・フカヤ(有) 代表取締役 船木 治氏(中央支部)

**2 木** 18:30~21:00西支部  
2月例会

## 「書」をビジネスで活かす！

## ■天神ビル11F会議室

福岡市中央区天神2-12-1 ☎0120-323-920

■宮廷書家 篠崎流水こと篠崎亮氏(書道センターし乃さき 主宰、西支部) パソコンのワープロ機能を使うのが当たり前になっている現在において、手書きの文章に接することは、何か新しい発見をしたような新鮮な気持ちになるものです。今回は、西支部の会員さんと書道家として活躍されています篠崎亮さんに書道へのこだわり等の話を聞きながら、書道教室の先生として参加者全員の会社名、住所、氏名の書き方を教わり、人に見せても恥ずかしくないような文字が書けるように実技指導をしていただきます。自分の字に自信がない方は是非ともご参加下さい。尚、筆ペンかボールペンを必ず持参してください。

**5 日** 10:50~7 火 20:45国際交流委員会  
香港・深圳訪問ツアー

市場としての中国の重大さは言うまでもありませんが、いままでの国際交流委員会の取り組みで中国は参入の難しさからもっと別の方法も考える必要があると認識しています。さて、香港は中国に返還されて一国二制度ということで、中国大陸への入り口として注目を集めています。中国ビジネスに香港を組み込むことで難しい対中国ビジネスをやりやすくする、とされています。今回、この香港で実際に活躍されている日本企業と企業家団体にその実際を確認してみようと考えこの訪問を企画しました。

**12 日** 18:00~20:00 (17:30~受付)大牟田支部  
2月例会

## 大牟田の輝く未来を考える！

## ～「若者があふれる街、高齢者が住みやすい街、中小企業が元気な街」を目指して～

## ■大牟田文化会館 小ホール

大牟田市不知火町2-10-2 ☎0944-55-3131

■パネリスト：古賀道雄氏(大牟田市長)、白石正嗣氏(大牟田観光協会会長、大牟田商工会議所副会頭)、田中久仁子氏(三池港1 dayカフェ実行委員会発起人)、コーディネーター小川清春氏(大牟田支部) 元気な街を取り戻し、大牟田の輝ける未来の為に官・民・企業が一体となって考えるシンポジウムを開催します。

**15 木** 18:00~20:30福博支部  
2月例会

## 経営指針書作成上の悩みを語ろう！

## ■IPホテル福岡 福岡市博多区中洲5-2-18 ☎092-262-2009

## ■原田 智香氏 三和浄水株式会社 取締役 (福博支部)

創業36年目を迎える弊社に今必要なことは何か。3代目を受け継ぐ覚悟で経営を学ぼうと同友会に飛び込んだのは3年前でした。社長ではない、今の私にできることは何か。その答えが経営指針書を作成する過程で少しずつですが、鮮明に分かってきました。経営指針書を作成するようになったきっかけ、前に立ちばかるといふ壁、1つそれを乗り越えて、更なる壁に立ち向かう現状。それぞれ商いの手法は千差万別、しかし経営指針書作成を決意した経営者のめざす方向にはたくさんの共感・共有があると思います。経営指針書を作る過程においてぶつかる悩みを、徹底的に語り合いましょ!!

**15 水** 18:00~21:00東支部  
2月例会

## 考えよう！自社の経営課題と経営戦略！

## ■ウィズザスタイル

福岡市博多区博多駅南1-9-18 ☎092-433-3900

## ■田浦 通氏 株式会社シティーライン 代表取締役 (かすや支部)

この大不況の中、なんと(株)シティーラインは増収増益で前年の118%しかも5年前から比較すると売上単価は50%までに激減、その中の躍進には田浦社長ならではの分析と戦略がある。分析・戦略の大切さを実体験で報告いただきます。グループ討論では、自社の強み弱み等自己分析をし、今後の戦略について真剣に考えていただけるような討論を行います。

**15 水** 18:30~21:00筑豊支部  
2月例会

## 事業経営と同友会

## ～同友会をどの様に経営に活かしていますか？～

## ■ユメニティのおがた 直方市山部364-4 ☎0949-25-1007

## ■パネリスト：鶴田 和寿氏(嘉飯支部)、福島 裕介氏(筑豊支部)、

コーディネーター：中川 甚広氏(筑豊支部)

同友会ってどういう会か？ 経営にどのように役立つのか？…今、経営で悩んでいることはありませんか？多岐に渡る経営課題を企業規模、業種に関係なく経営者みんなで話し合い、そこから気づきを得て自社で実践する。それが同友会の学び方です！今回は筑豊地区会長：鶴田和寿氏(コー スイ(株) 嘉飯支部)と筑豊支部ブロック長：福島裕介氏(髪屋樂空)をパネリストとし、コーディネーターとして筑豊地区副会長の中川甚広氏(隼ベストプラン)を迎え、鶴田氏には同友会の目玉"経営指針書"に基づく経営について、福島氏には会員経営者としての学び合いや繋がりによる経営者としての成長など、各々が体感した同友会の魅力についてパネルディスカッション形式で語っていただきます。

**16 木** 18:30~21:00中央支部  
2月例会

## 失敗から学ぶ繁盛の原点

## ■TKP天神シティセンター

福岡市中央区天神 2-14-8 福岡天神センタービル 8F

## ■竹野 孔氏 株式会社タケノ 代表取締役 (東支部)

中央支部 2月例会は、2012年の幕開けにふさわしい株式会社タケノ代表取締役竹野 孔氏が報告者です。35年前に小さな焼鳥店を開業し、現在は 27 店舗もの人気飲食店を経営するまでとなった竹野氏が、これまでの経験談をもとに繁盛の原点を熱く語りまします。経験されたいくつかのターニングポイントの中でも「経営指針書」との出会いは間違いなく今を築くカギとなり、あきらめない徹底した社員教育は繁盛店への必須項目。本気で決意すれば、必ず目標は達成できる！と語られる竹野氏の「本気」の経営に触れてみませんか？自社の経営に必ず役立つお話です。

**16 木** 18:00~20:30南支部  
2月例会

## 企業連携の可能性を見つけよう！！

## ～農産物を核にした企業連携事例報告～

## ■中小企業振興センター 401号室

福岡市博多区吉塚本町9-15

## ■西野 博道氏 株式会社 未来館 代表取締役社長(南支部)

これまで例会のテーマに上がる機会が少なかった、農業や農産物を知り、企業連携ブロックの取り組みの事例(進行中)を通して、皆様の会社での連携の可能性を模索するきっかけになればと考え企画致しました。内容は、①日本の農業の現状と課題 ②中小企業と農業との連携の可能性について ③現在ブロックで取り組んでいる連携のテーマと進行状況 ④並びにここに至るまでの過程、農業の現状と課題、中小企業と農業との連携の可能性について、農業(農産物)やアグリビジネスに詳しい「やずやグループ未来館」代表取締役 西野博道氏に話をさせて頂き、皆さんで農業との連携の可能性について一緒に討議して参りたいと思います。

**16 木** 18:30~21:00筑紫支部  
2月例会

## 同友会で人生が変わった！

## ■筑紫野市生涯学習センター

筑紫野市二日市南1丁目9-3 ☎092-918-3535

## ■黒木 義隆氏 はちみつジャム工房BeeBee 代表 (筑紫支部)

支部活動のみならず、他支部の例会や開物政務塾にも参加するなど、積極的に同友会に関わっている報告者に、その良さを語ってもらう事により、同友会を見直し再認識していただきます。

**16 木** 18:30~21:00福友支部・かすや支部  
2月合同例会

## 「同友会フル活用男」に学ぼう。

## ～同友会を学び、実践し、会社も経営(体重)もレベルアップ～

## ■都久志会館 福岡市中央区天神4-8-10 ☎092-741-3335

## ■山田 秀樹氏 日本ビルケア株式会社 代表取締役 (福友支部)

創業時、事業を継承した時、経営の悩みに遭遇した時、同友会に出会った時期は一人一人違うと思います。私たちは入会して、例会の報



Attention  
Interest  
Desire  
Memory  
Action

営業制作統括部 部長

甲斐孝哲

TAKA AKI KAI

アサヒアイドマ株式会社

〒816-0921 福岡県大野城市仲畑2-1-5  
 TEL: 092-575-0631 FAX: 092-575-1282

ITを活用した経営革新を  
お手伝いします

IT投資に的確なアドバイスができる当社の  
ITコーディネーターにお任せください。

パソコンの導入から処分まで  
お世話します

情報機器の販売から廃棄機器の引き取りまで  
なんでもご相談ください。

福岡市博多区東比恵三丁目1-2  
東比恵ビジネスセンター 9階

TEL:092-471-0848  
 北九州市小倉北区米町2-2-1 新小倉ビル(富士通内)  
 TEL:093-521-7131  
 [東京・佐世保・長崎・鹿児島・島根(パソコンリサイクルセンター)]



FUJITSU  
パートナー

エコー電子工業株式会社  
www.g-hopper.ne.jp



博多で創業55年 株式会社 黒木建設

〒812-0006 福岡市博多区上牟田1-22-6  
 tel. 092-411-7300 mail. info@e-kuroki.com  
 HP: www.e-kuroki.com  
 Facebook: www.facebook.com/kurokihouse



長澤自動車工業株式会社

〒811-2207 福岡県粕屋郡志免町南里2-5-31  
 TEL:092-935-0599 FAX:092-935-5240

BSサミット指定工場  
土日・祝日営業(水曜定休)

「生きる」を創る。  
Afiac 募集代理店

代表取締役 長澤 幸成

携帯:090-2717-0607

マツタオートザム 空港東

〒811-2207 福岡県粕屋郡志免町南里2-5-25  
 TEL:092-936-6669 FAX:092-935-4995

車検のコハック 粕屋店

〒811-2207 福岡県粕屋郡志免町南里2-5-31  
 TEL:092-935-0599 FAX:092-935-5240

きもの処  
にしむら

有限会社 ウエストビレッジ

福岡市南区大橋1-27-9  
 TEL (092) 511-0035(代) FAX (092) 561-7028  
 http://www.art-nishimura.co.jp



株式会社  
ピアノターミナル・ナカムラ  
 本部  
 〒816-0902  
 福岡県大野城市乙金2-8-1  
 Tel.092(504)0413  
 Fax.092(504)4752  
 tsukasa@ptn.jp  
 http://www.ptn.jp/

代表取締役社長  
物流事業本部担当執行役員

中村 司



代表取締役 山本 博一  
 Hirokazu Yamamoto

有限会社 漸 建築設計室 一級建築士事務所



福岡市中央区大名1-13-15-302 〒810-0041  
 Tel 092-713-2061 Fax 092-985-3516  
 E-mail h.yamamoto@zen-arc.com  
 http://www.zen-arc.com/  
 携帯 090-1360-0511

代表取締役社長

渡邊 賢一郎

株式会社 ワタナベ

〒812-0064 福岡市東区松田1丁目4番25号  
 Telephone (092) 611-3637  
 Facsimile (092) 611-3628  
 Handyphone 090-9587-6249



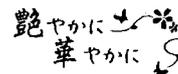
取締役社長 高木 優吉  
 Yūkichi TAKAKI

(社)日本しろあり対策協会九州支部・福岡県004  
 有限会社 高木しろあり工務店

〒811-1365 福岡市南区皿山3丁目2番50号  
 TEL. 092-553-8518 FAX. 092-553-8757  
 E-mail:t-shiroari@kem.biglobe.ne.jp  
 http://www.5e.biglobe.ne.jp/~shiroari/

〈業務内容〉

Heas Company System FC ● FC本部 及び 総合経営コンサルタント業



〒810-0801  
 福岡市博多区中洲2丁目6-12  
 第5ラインビル3F  
 TEL 092-282-3027



〒812-0013  
 福岡市博多区博多駅東1丁目12-12  
 インベストビル6F (わざわざビル)  
 TEL 092-483-0630



〒810-0801  
 福岡市博多区中洲2丁目6-12  
 第5ラインビル3F  
 TEL 092-271-2240



福岡県中小企業家同友会 広報情報室 「月刊 同友」編集部  
 〒812-0046 福岡市博多区吉塚本町9番15号  
 福岡県中小企業振興センタービル11F TEL 092-686-1234 FAX 092-686-1230

http://www.fukuoka.doyu.jp/

福岡同友会

検索