

愛知中小企業家同友会 2022ビジョン

# 地域未来 創造企業

国民や地域と共に歩む  
自立型企业で、  
中小企業の健全な努力が報われる  
経済・社会を創ろう！



1 はじめに——「2022ビジョン」発表にあたって 6

2 私たちを取り巻く情勢 7

- 2-1 戦後最悪の経済危機 7
- 2-2 脆弱化した日本経済の循環構造と、経済の再生力の弱体化 8
- 2-3 ポストコロナと中小企業 11

3 私たちが目指す企業像 13

- 3-1 同友会が目指している企業像 13
- 3-2 「自立型企業」のアップデート——自社と地域が共に発展できる「独自戦略」を確立する 14
- 3-3 時代的価値を表現する、フロントランナー型企業へ 17

4 私たち自身が目指す会員経営者像 18

- 4-1 時代の要請に応え得る、視座高い良識的中小企業経営者に 18
- 4-2 「何のために同友会に参加しているのか？」を改めて問い直しましょう 20
- 4-3 青年経営者と女性経営者への期待 20
- 4-4 一人ひとりが生き合う真の人間尊重を 21

5 目指す地域像 22

- 5-1 「国民や地域と共に歩む中小企業」のとりえ方 22
- 5-2 「地域」とは何か？ 23
- 5-3 企業経営と社会教育運動を通じて、私たちが目指す地域の姿 25
- 5-4 企業経営と経営環境改善運動を通じて、私たちが目指す地域の姿 27

6 目指す地区活動（組織活動） 31

- 6-1 自立した経営者同士、厳しくも温かい指摘のし合いを心がけよう 31
- 6-2 「例会づくり」ではなく、「経営談義」を重点にしよう 31

7 組織づくりの基本方針 34

- 7-1 基礎組織（地区）は行政区範囲で編成する——空白地区の解消と地区再編 34
- 7-2 組織経営を目指すことを、改めて全体の合意に 35
- 7-3 尾張・名古屋・三河の中規模エリア編成を目指す 35

8 運動のパートナーとしての事務局のあり方と期待 36

- 8-1 同友会事務局の立ち位置と役割 36
- 8-2 会員にとって身近な存在の事務局に 36
- 8-3 事務局への期待 37

9 2022ビジョン実践に向けた具体的検討テーマ 38

- 9-1 県主催で全県の役員を対象にした、同友会の歴史と理念を学習する場の整備 38
- 9-2 各自治体・行政区ごとの地域課題学習から、適正な地区（事業所または自宅の所在地）への自主的移籍につなげる 38
- 9-3 本部機能のスリム化と、機能としての支部の位置づけの整理 39
- 9-4 将来的な尾張・名古屋・三河の中規模エリア構想に向けた諸準備 40
- 9-5 中期的な会の対外活動戦略の立案 40
- 9-6 企業の永続性を支える経営の組織化を意識した組織活動の再構築 41
- 9-7 入退会規定の徹底と特例措置に関する検討 41
- 9-8 事務局の労働環境整備と組織的業務対応体制の構築 41
- 9-9 2022ビジョン推進にあたっての実行体制の整備 42

あとがき 43

2022ビジョン作成委員名簿 45



## 2022ビジョンの構造

自主的な学び

自立した経営者が学びあう

経営者→中小企業家へ

### よりよい経営環境

- 適正取引
- パートナースhip構築
- 価値を認める社会
- 1円でも高く売る
- ビジネス活性化
- 社会教育

### よりよい地域社会

- 多様性と包摂性  
性別、年齢、国籍、障害の有無を問わない  
意思決定への参画
- コミュニティーとの関わり
- 行政との連携 ■ 地域活性化
- 社会教育

## 22ビジョン

自立型企業

環境創造業

地域未来創造

フロントランナー型

### 企業づくり

- 人を生かす経営
- 自立型企業のアップデート
- 独自性
- ネットワーク
- 事業の維持、発展
- 経営指針成文化
- 共育、採用
- 地域との関わりを意識
- 社会的責任

### 同友会づくり

- 尾張、三河、名古屋（3極体制）
- 1行政地区=1組織 ■ 適正所属
- 組織的経営をめざす ■ 経営談義
- シンプルな活動 ■ 役員のあり方
- 5000→7000→10000名

### 国民や地域と共に歩む中小企業

- 地域のインフラ ■ 地域循環・再投資
- 雇用・納税 ■ エネルギーシフト
- 地域ビジョン作成

## 2022ビジョンへの流れ

よい会社

よい経営者

よい経営環境

## 99ビジョン

自立型企業

地域と共に

環境適応業

### キーワード

99  
ビジ  
ョン

- 独自性・価格決定力
- 経営指針
- 共に育つ風土・ネットワーク
- 中小企業憲章  
(中小企業振興基本条例)
- 金融アセスメント法

ITバブル崩壊  
リーマンショック  
コロナショック

### 価値観の変化

グローバル経済  
大企業の巨大化  
デフレ経済

経営しにくい  
暮らしにくい  
経営が難しい

非正規増加  
格差拡大  
暮らし向き↓  
地域が疲弊

よい会社

よい経営者

よい経営環境

## 22ビジョン

自立型企業

地域未来創造

環境創造業

フロントランナー型

### キーワード

- 持続可能・永続 ■ 地域内循環・地域内再投資
- BCP ■ 生活基盤を守る ■ 社会教育運動

# 1 はじめに

## 「2022ビジョン」発表にあたって

1999年に公表した「99ビジョン」では、「自立型企業」、「地域社会と共に」という二つの旗印が掲げられました。同ビジョンは、バブル崩壊後の激変の日本経済と、その過程での地域経済の衰退、そして私たち中小企業の存立基盤の揺らぎの中にあっても維持・発展する中小企業像、そのための愛知同友会のあり方を明示したものでした。

それから20年余りを経過した現在、私たちを取り巻く状況は、一定の進歩はありながらも数多くの課題や困難が山積し、多くの人たちが希望を抱きづらい時代となっています。人間は希望や展望を持つことができこそ、着実に前進することができますが、私たちが

直面している現実、今のままではそれが難しいことを意味しています。

今回の「2022ビジョン」では、全体スローガンを「地域未来創造企業」に定めました。ここには、99ビジョンに掲げられた「自立型企業」、「地域社会と共に」という二つの旗印を統合し、私たち自身が「環境適応業」としての中小企業から、「環境創造業」としての中小企業へと飛躍する気概と中小企業家としての誇りを込めています。なぜなら、今回のビジョンの成文化に向けた議論は、私たち自身が「中小企業」という存在について、その意味と価値を改めて問い直す過程でもあったからです。本ビジョンを通じて、中小企業が地域の未来に希望と展望を抱く人々にとって、信用と信頼を再生させていく拠り所となること、それが中小企業家に課せられている使命でもあることを皆さんと確認し合い

たいと思います。

2022ビジョンは、愛知同友会の中長期戦略であると同時に、経営者・企業・地域それぞれの目指す姿から、これから私たちに何が求められ、期待されるのかを明らかにしたものです。本ビジョンを実践し、企業を維持・発展させることで、私たちの生きる愛知（Ⅱ地域）のこれから（Ⅱ未来）を創り上げていきたいと思います。その先頭に立ち、愛知をけん引するのは私たちです。

# 2 私たちを取り巻く情勢

## 2-1 戦後最悪の経済危機

1999年からの20年間に私たちは三度の大きな経済的ショックに見舞われました。それらは、2000年のITバブル崩壊、2008年の世界金融危機（リーマン・ショック）、そして2020年から現在までに至る新型コロナウイルスのパンデミックによる経済危機（コロナ危機）です。なかでも、もともと経済的落ち込みが激しかったのが、コロナ危機です。日本の法人企業全体（2020年度は、約291万社）の営業利益の動向を見ると、2018年度の67兆7300億円から、2020年度には41兆6300億円へとコロナ危機のもとで急激に落ち込んでいます。これは、1990～1993年度のバブル崩壊、2007～2009年度の世界金融危機

を超える、まさに恐慌と呼ぶべきレベルの減少規模でした。

## 2-2 脆弱化した日本経済の循環構造と、

### 経済の再生力の弱体化

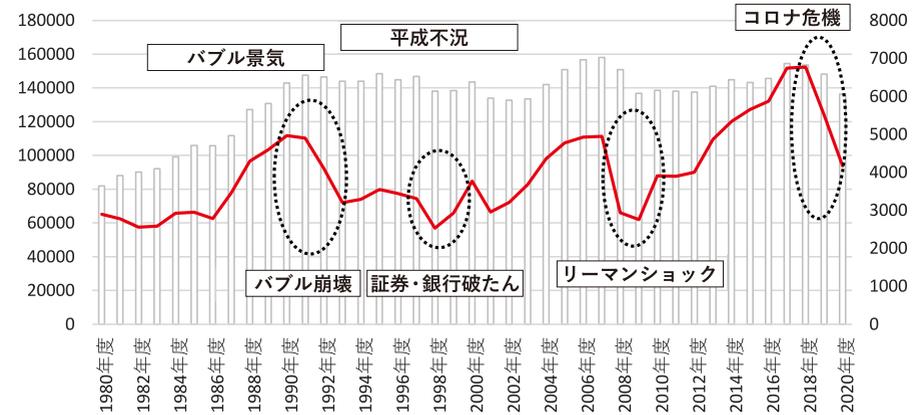
一般に経済危機や恐慌 (crisis) と呼ばれるものは、利潤の極大化のために商品を市場へ際限なく供給し続けることによって生じる過剰生産を背景に引き起こされます。利益追求のために労働者の人件費を圧縮すれば、商品を購入できる人が減少、ないし消滅してしまいます。そうなれば商品が販売され、貨幣として還流されなくなるため、企業は生産のために購入した物品代金も、銀行への借入金も返済することができなくなり、こうした企業の支払い不能状態が大規模に発生することが、いわゆる経済危機・恐慌です。

ところがコロナ危機は、感染症という経済

外的な要因による人間と人間の結びつき、人間の社会的諸関係の一時的中断が、強制的に生産・流通・消費の全体を一時的に急停止させた点で、まさに前例のない経済危機でした。そして現在は、コロナ危機下での巨額の財政支出によるカネ余りを底流に、各国のコロナ危機からの立ち上がりにもなう挽回生産と巻き返し需要による原材料の不足と価格上昇、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格の上昇を背景とした世界レベルでの物価上昇局面にあります。

こうしたなか日本経済の立ち遅れは際立っています。主要各国・地域の四半期別GDP成長率(前期比)を比較すると、米国・中国・ユーロ圏は総じて回復基調にあるのに対し、日本のみ浮沈を繰り返しています。なぜ、日本経済だけが立ち遅れているのでしょうか。実はここに私たちが生きる日本の経済社会の

国内全法人(全産業)の売上高(棒グラフ・左軸/100億円)と  
営業利益(折れ線グラフ・右軸/100億円)の推移



(資料)財務省「法人企業統計」(時系列データ)よりデータ取得し作成。

主な各国・地域の実質 GDP 成長率(前期比)の比較

年	期	日本	米国	ユーロ圏	中国
2020年	1-3月期	0.3	-5.1	-3.5	-6.8
	4-6月期	-8.0	-31.2	-11.7	3.2
	7-9月期	5.1	33.8	12.6	4.9
	10-12月期	2.3	4.5	-0.4	6.5
2021年	1-3月期	-0.7	6.3	-0.2	18.3
	4-6月期	0.5	6.7	2.2	7.9
	7-9月期	-0.9	2.3	2.2	4.9

(資料)内閣府「四半期別 GDP 速報」、U.S. Bureau of Economic Analysis, Eurostat, EUROPEAN STATISTICAL Recovery Dashboard, JETRO「中国 概況・基本統計」基礎的経済指標よりデータ取得し作成。

課題が隠されています。

コロナ危機は、人間の行動への制限による個人消費の急収縮（蒸発）にサプライチェーンの乱れが加わったことで、全世界的な生産・投資・雇用への連鎖的打撃を発生させました。したがって、コロナ危機からの回復順序も、行動制限が緩和されたことによる個人消費の回復、つまり需要の盛り返しから始まっています。欧米での急激な消費者物価の上昇はそのあらわれです。しかし日本の消費者物価は低迷を続けています。

この違いは、日本経済の循環構造の弱体化を示しています。経済の循環構造は、個人消費を起点に成立し、その安定度、強弱が経済循環構造全体の安定度をも左右します。したがって欧米諸国の回復力の強さは、言うなれば個人消費の回復力の強さです。対して日本経済の循環構造は、個人消費の低迷を起点に

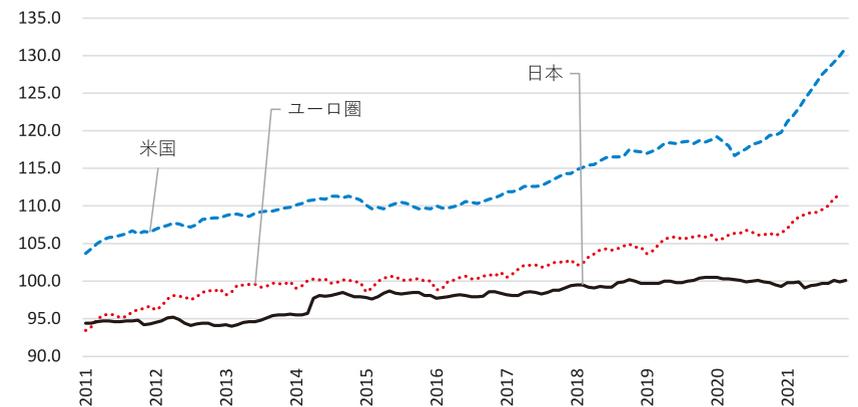
脆弱化し、経済の再生力（回復力）をも弱体化させているといえます。そしてそのことが、個人消費をさらに抑え込むという悪循環を形成していると考えられます。つまり、生産・投資・雇用・消費の連鎖を通じた経済の循環構造全体が落ち込んでいるのが、今日の日本経済の姿といえるでしょう。

### 2-3 ポストコロナと中小企業

「もつと成長をー」「もつと消費をー」と常に成長を追い求め、大量生産・大量消費・大量廃棄の商品経済を押し進めてきた資本主義経済は、この半世紀間、廉価な労働力を調達し、同時にあり余る商品を売りさばくフロンティアを求め、そして自然資源のさらなる収奪を目指して活動範囲を拡大し続けてきました。

こうした背景のもとでの今回のパンデミックは、人間の行動が引き起こしてきた「地球

主な各国・地域の実質 GDP 成長率(前期比)の比較



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数(2021.12.24公表)」、U.S. Bureau Labor Statics、Eurostat。よりデータ取得し作成。

環境との調和の乱れ」が臨界点に達した象徴とも広く指摘されています。その意味で、いかにして感染症の流行を終息させるのかという当面の課題だけでなく、それを超えた先の経済社会のあり方そのものの変革とともに、私たち人間自身の価値観の転換を世界的規模で迫っているのが、今回のパンデミックであるといえます。

「ポストコロナ」という言葉が最近よく語られますが、その多くは今回のパンデミックを経た後の新しい暮らし方を語るに留まっています。しかし現代は、人類史上かつてない超巨大格差、そこから生み出された社会分断のますますの拡大、さらに航空用語のポイント・オブ・ノーリターン（回帰不能点）とも比喩される気候危機、度重なる新興感染症の発生、さらには世界各地での軍事的緊張の高まりなど、さまざまな要因が絡み合うことで

経済的・社会的・政治的リスクが拡大される「複合危機の時代」です。個人の心構えや生活習慣の問題のみとして捉えるのは矮小に過ぎると言わざるを得ません。これから真に語られるべきは、人間のあり方やその営みの中で生み出されてきた経済社会の構造そのものの問題です。その意味で、経済社会と私たち自身の価値変容が鋭く問われるのがこれからの時代です。

ビジネスと人権にかかわる問題や、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた動きなど、コロナ危機以前から時代はすでに変化のきざしを見せていました。コロナ危機は、その変化を決定付け、不可逆なものにしたといえます。では、すでに時代は変わったなかで企業はどのように行動していくべきなのでしょう。

商品・サービスの溢れた現代の経済は、さ

その企業内での実践としての「人を生かす経営」が、時代を追い風にする確かな羅針盤となる時代です。そして、そのような企業を目指す実践を通じて地域の経済社会を変革し、人間誰しもが抱く普遍的願いである「人間らしく生きる」ことを実現していくことが、私たちに課せられた使命となっています。

さまざまな刺激によって需要を喚起し、必要以上の商品・サービスを大量に売りさばくことによって成り立ってきました。しかし、現在の変化は、これまでの経済の考え方そのものに大きな変更を要請しています。そして企業には、「すべきこと」と「すべきでないこと」の中間にある「当然期待されること」を察知して行動し、形にすることが、社会からの承認を得る前提条件となっています。まさに、現在の世界的な変化は、改めて企業は誰のため、そして何のために活動するののかという厳しい問いかけと解するべきです。

社会から承認を得るためには、当然外部的な活動だけでなく、企業内部も社会規範に則り、かつ暗黙のうちに社会からなされている期待に応えうるものでなければなりません。まさに「自主（人間らしく生きる）・民主（生きる）・連帯（くらしを守る）」の理解と、

### 3 私たちが目指す企業像

#### 3-1 同友会が目指している企業像

1975年の愛知同友会の活動方針では、経営指針の確立として10項目の経営課題が提起されています。これが全国に先駆けた「経営指針成文化運動」のスタートです。それから40年余りを経た今日では、経営指針の「成文化」とともに「実践」が、中小企業経営の維持・発展の絶対条件となっています。

99ビジョンでは、それまでの運動の蓄積から会員企業の目指す姿を次の4点に整理しています。

(1) 経営理念・経営方針・経営計画といった「経営指針」を確立して企業を発展させよう。

(2) 経営者と社員、社員同士が共に成長す

る「共に育つ」企業風土を確立して企業を発展させよう。

(3) 問題を発見し、解決のための問題提起・提案ができたり、自ら解決させる力量を持った企業にしよう。

(4) 企業同士はお互いの得意技を自覚し合いながら、得意技を有効に生かし合えるネットワークを構成できる企業にしよう。

これらの前提は、これまでも、そしてこれからも、同友会の目指す中小企業経営の基本的な柱であり続けるものです。ただし、経営指針の成文化と実践はあくまでも手段です。経営指針を成文化し、その全社実践の目的は、同友会の目指す企業のもっとも基礎であり不可欠な営みである、「社員との深い人間的信頼関係を基盤にした強靱な企業経営を確

です。

かつては、「稼ぐ」ことが企業の第一義的目的でしたが、これからの時代は「いくら稼いだか」という結果ではなく、「どうやって稼いでいるか」、さらには「日常の企業活動を通じて、社会的に有用な存在となり得ているのか」が問われます。当然その手ごたえは、企業が日常の活動を通じて身近に接している「身の回りの人びと」から返ってくるようになります。その意味で、2022ビジョンにおける自立型企業には、「独自戦略」を、「地域（経済と暮らし、文化などまでも含む）」と自社が共に発展していくための戦略」にまでアップデートし、確たるものとしていくことが求められると考えます。

そのためには、各社の経営指針の中に「自社と地域」に関する考え方を盛り込み、全社的認識とした企業経営に取り組みことが重要

立することにより、社会になくってはならない存在となるべく奮闘努力を重ねること」です。このような考え方を前提に、99ビジョンでは「自立型企業」が提唱されました。

### 3-2 「自立型企業」のアップデートを

—— 自社と地域が共に発展できる「独自戦略」を確立する

自立型企業の条件は、「経営指針」を確立し、「共育ち」の風土が根付いた人間尊重の企業となることを前提に、他社が真似できない得意技を持ち、商品開発力や技術力を蓄え、多様なネットワークを有効に広げる方向性、すなわち「独自戦略」を持っていることです。このような自立型企業の考え方は、今もなお色褪せてはいません。しかし時代の要請は、ここで言う「独自戦略」にアップデートを迫っています。それが「地域」という考え方

です。それはつまり6つのレベルから成る「共育ち」という人間、企業、地域相互に成り立つ「関係の光」を理解し実践することになりません。そして、その過程は「人を生かす経営——中小企業における労使関係の見解」の現代的意義を、各社が企業実践をもって明らかにしていくこともあります。

このような企業づくりでは、自社を客観視することがカギです。それはすなわち、地域（周辺住民）からの視線を持てるかどうかということです。「自社の利益だけを考える経営者か?」、「自社の社員のことだけを考える経営者か?」、「地域のことまでも考えることのできる経営者か?」——いずれの経営者になるかにより、結果はまったく異なっています。

地域はビジネスのため（商圈）にあるものでも、自分勝手にやりたいことをやる舞台で

「共育ち」の6つのレベル

(1) <b>経営者同士</b> が共に育つ	使命感・先見性・決断力を高め合う。
(2) <b>経営者と社員</b> が共に育つ	社員を人間的魅力ある専門家に育てながら、 <b>経営者自身もその過程から学ぶ。</b>
(3) <b>社員と社員</b> が共に育つ	会社に愛着を持ち、 <b>経営者に信頼</b> を置く。 そして働くことに生きがいを感じるようになった <b>社員同士</b> が、 <b>自発的に職場のあり方や仕事のやり方について語り合う。</b>
(4) <b>経営者・社員と会社</b> が共に育つ	一人ひとりの個性と人間性が尊重される全社一丸体制の社風が形成され、 <b>豊かな人生を送る場としての会社</b> を、 <b>経営者・社員が共に育て上げる。</b>
(5) <b>会社と顧客</b> が共に育つ	顧客のニーズを満たすだけでなく、 <b>顧客の成長・発展に寄与できる事業活動を通じて、顧客と共に自社も育つ関係を築く。</b> これにより、顧客の口コミで新たな顧客を得ることもできる。結果、 <b>質の高い顧客を持つこと、顧客との信頼関係に基づく取引の継続性</b> により、 <b>経営環境の変化に強い企業</b> となる。
(6) <b>会社と地域の経済社会</b> が共に育つ	<b>地域（地元）に、「共に育つ」考えを体現する企業を増やすこと</b> で、その <b>地域の経済社会の発展と企業の発展とがリンク</b> する。 企業の売上、社員の賃金、家計の支出が <b>地域のなかで循環</b> する。

(出所) 吉田敬一(1997)「構造転換と中小企業—地域に根ざした企業の時代」愛知県中小企業研究財団、26-29頁を参考に作成。

もありません。地域は「人間が生きる場」です。その場で生きる人たちの暮らしを守り安定させ、物心ともに豊かなものとしていくために、中小企業として何ができるのかを考え、実行することが期待されています。

### 3-3 時代的価値を表現する、

#### フロントランナー型企業へ

ただし、要請された価格設定と自社のコスト設定の間で、「潰れない企業づくり」という強靱な経営体質の構築は必須条件です。そのためにも、他社との差別化や自社の独自性を磨き、新たな市場創造に常に挑戦し続けることが決定的に重要です。そのヒントは、人間の営みの中で、自社の仕事がどのような価値を持つのか、いわば各社の存在意義を、これまでよりも具体性を持って明示することです。それが時代的価値につながります。

日本が欧米へのキャッチアップで成長を遂げていた高度経済成長期は、テレビ、洗濯機、冷蔵庫などの家電、あるいは自動車などで成長している市場に安価で良質な製品を作って参入していくために他社に先んじて投資を行い、新鋭の設備と人材を確保すれば、成功がある程度は保証されていた時代でした。言いかえれば、世間の求めているものが明確な時代だったといえます。

しかし、このような時代は「例外時代」です。今日の私たちに求められているのは、自ら考え、そして新たな時代的価値を付加し続けることで社会をリードするフロントランナー型企業への転換です。

あらかじめ変化の先を知っている人は誰もいません。だからこそ、適切な時代認識を積み重ね、常に社会に対して新しい価値を生み出す意識と人材の蓄積、企業の共育力の向上、

自社の価値観をあらわした経営理念の外部発信が不可欠です。そして何よりも、魅力ある人間集団として組織経営を確立し、企業全体の機能をフルに発揮させることが決定的に重要です。

同質的な製品・サービスによるコスト競争下で「1円でも安く売る努力」が評価された時代は過ぎ去りました。中小企業こそ、時代的価値を表現することによる高付加価値企業への転換、すなわち「1円でも高く売る努力」が求められています。

## 4 私たち自身が目指す 会員経営者像

4-1 時代の要請に応え得る、  
視座高い良識的中小企業経営者に

「3つの目的」はそれぞれが切り離れたものではなく、相互に関わり合いながら企業経営の水準と同友会運動の次元を向上させていく「らせん階段」のような関係です。「よい会社」だけ、「よい経営者」だけ、あるいは「よい経営環境」だけに一生懸命になることは、実は同友会運動の本当の主体者ではありません。3つの目的を統合し、自主・民主・連帯の精神で実践することを通じて、国民や地域と共に歩む中小企業への進歩を追求し続ける存在が、同友会運動の真の主体者です。そのためにも、同友会運動の歴史と理念から真摯に学び、経営者としての生き方に反映さ

せていくことがとても大切です。

3つの目的の二番目「よい経営者になるう」では、「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」とし、経営者自身の成長を運動の目的に掲げています。この点は同友会運動の大きな特徴の一つです。

社長や代表取締役は、社内で決めたり登記したりさえすれば誰でもなることができます。いわば手続き上・形式上の存在です。では経営者や中小企業家という存在も同じようなものなのでしょうか。

経営とは、継続的・計画的に社会に役立つ事業を遂行する人間の営みです。したがって、その舵取りを担う経営者の条件には、「経営指針の確立」が自ずと挙げられます。なかで

も特に大事なものは、価値判断の基準となる「経営理念」です。なぜならば、経営理念を明らかにする過程は、経営者自らが生き方を問い合うことで、企業経営の基本となる「何のために経営するのか」という問いに対して自らの見解を確立することだからです。この「何のために」という根源的問いに答えなければ、経営指針の確立はあり得ませんし、「経営」も成り立ちません。つまり経営者とは「目的を追求する存在」です。

では中小企業家とはどのような存在なのでしょう。それは、経営者から一歩進んだ存在といえます。経営者の条件を満たした上で、自身の経営者としての生き様を問い合うなかで高め合い、社会的使命と役割を自覚して地域に幸せをもたらす「社会的存在」が中小企業家です。

社長や代表取締役という地位は本質ではあ

りません。さまざまな困難に直面している時代だからこそ私たち中小企業経営者には、「希望の与え手」である中小企業家への進化が求められています。それは、深い人間的魅力と理性に裏付けられた世界観を持ち、高い視座に立った良識的中小企業経営者を意味します。こうした存在こそが、時代の要請に応え得る同友会会員です。

#### 4-2 「何のために同友会に参加しているのか？」を改めて問い直しましょう

同友会は会員が自主的・主体的に参加し学び合う場です。それは、唯一の正解がない「経営」に対して、同じ経営者同士で切磋琢磨し、学び合い、考え合い、より良い道を自分自身で探し出すのが同友会だからです。そのため、「素直に、謙虚に」という基本的な参加姿勢が同友会での学びを最大化する近道

動のみならず、何よりも自ら問題意識を持つて主体的に学び、自分の頭で考える力をさらに高めていきたいものです。同友会運動の歴史と理念に真摯に学び、確たる経営哲学を持ち、科学性・社会性・人間性を兼ね備えた、一流の中小企業経営者を目指しましょう。また経済社会の大転換期にある今日、従来の枠組みに留まらない発想や創造力が求められています。危機に直面するたび、世界的に高まり続けている女性リーダーへの期待は、この象徴とも言えるでしょう。

こうしたなか、これからの中小企業経営者には、みずみずしい感性と柔軟な思考力に支えられた「しなやかさ」が求められると考えます。その意味で女性経営者の持つ新たな視点、これからの時代の中小企業経営と同友会運動への新たな風です。自立した中小企業経営者として共に力を高め合い、同友会運動

です。

また「楽しい」の意味も大切です。経営者同士が集まった時、「楽しい」のは自社の経営について語り合うことではないでしょうか。どのような場でも、経営者が集まっているからこそできる「楽しい経営談義」を追求しましょう。

#### 4-3 青年経営者と女性経営者への期待

青年経営者は、これからの経済社会の担い手です。この先の世の中が、今よりも生きやすいものとなるのか、あるいはそうならないのかは、未来を担う青年経営者の成長、そのあり方にかかっているとと言っても過言ではありません。また会員としては、これまでの同友会運動の歴史と理念を継承していく立場でもあります。

これらの役割を果たしていくためにも、行

をけん引していきましょう。

#### 4-4 一人ひとりが生き合う真の人間尊重を

多様性と包摂性が時代の大きな潮流となっています。経済社会や企業経営、あるいは個人の生き方においても、これまで通りの考え方は通用しません。性別や年齢、あるいは障害の有無や個人の特性などといった、さまざまな要素で人間を区分けする見方や考え方の払拭なしに、社会的存在である中小企業家とはなり得ません。人を人として認め合い、互いを尊重し合う中で切磋琢磨することで、人間尊重の精神を体現する中小企業経営者を目指しましょう。

## 5 目指す地域像

### 5-1 「国民や地域と共に歩む中小企業」のとりえ方

同友会は、ボランティア団体ではなく、あくまで中小企業経営者の団体として企業活動を通じて社会へ貢献していくことが基本です。経営者自身が学び実践し、企業を変える努力を重ね続けることで力量を高める（主体形成）とともに、都度直面する経済的・社会的困難を連帯の力で克服していくという、「自助努力を前提とした中小企業の健全な発展とより良い経済社会の形成を両輪のものとして目指す」のが同友会運動です。

同友会理念の一つ「国民や地域と共に歩む中小企業」も、この一連のつながりを前提にとらえることが大切です。「国民や地域と共に歩む中小企業」は、その考え方（理念の一

つとして）の形成過程をも含めた解釈は、次の二点に集約できます。

- (1) 広く国民的共感を基礎に置きながら、地元の暮らしやそこでの困難に寄り添う企業活動を通じてより良い社会を築いていく一翼を担える企業となること。
- (2) (1) のような企業づくりを進める過程で直面する、一社では解決できないさまざまな経営課題、国民生活の困難を、自主・自立の立場から政策化し、連帯の力で克服していくこと。

これらを一部のみ切り取って解釈するのははなく、あくまでも一連の考え方としてつかむことが重要です。99ビジョン以降「地域」という言葉が徐々に浸透してきましたが、その過程で「国民や地域と共に歩む中小企業」

が、しばしば「行政と共に」などと限定的に解される場面や、個々の会員、各社が力量を高めるといふ主体形成意識の薄れも見受けられます。改めて2022ビジョンでは、「国民や地域と共に歩む中小企業」を前述のような一連の考え方で再度確認しましょう。

### 5-2 「地域」とは何か？

「地域」という言葉は非常に多義的です。そのため「地域」という言葉から受け取るイメージも人によってさまざまです。

多くの場合、「地域」という言葉は自治体や行政区、あるいは町内・学区などといった空間的範囲のみで考えられがちです。しかし、この他にも「地域」という言葉が使われる場面は、中部地方や日本という一国の範囲、さらには東アジアやアジアといった国際的な広がりまで多々あります。ただし、いずれの

「地域」にも共通しているのは、「人間社会の空間的な広がり」であるということです。その点で「地域」の本来の姿を捉える上で欠かせないのは、「働き、家族を持ち、子どもを育て、一生を終える」といった具体的な人間の暮らしや営みの視点です。

そのため、まず基礎とすべき「地域」の捉え方は、自治体や行政区などの地理的範囲としての「地域」ではなく、顔が見える範囲と濃密な関係を維持できるなどの質的な範囲である町内・学区といった「コミュニティ」や「人びとの日常の暮らしの範囲」と考えたいと思います。その上で、中小企業経営者としては、企業が所在する地域への意識を自覚的に高めていきたいものです。

それゆえ、「地域未来創造企業」に向けた一歩は、①自社が地域の中にあることを自覚すること、②自社の位置付けを住民の暮らし

の目線で客観視することを通じて、企業としての「振る舞い」を変えていくことにあります。

ただし、会員同士の連帯で経営環境の改善を進める時は、地域政策や地域の経済産業政策の立案・執行を担う機能が自治体や行政区と一体であるため、地理的範囲としての地域である自治体や行政区が対象となることも多くなります。

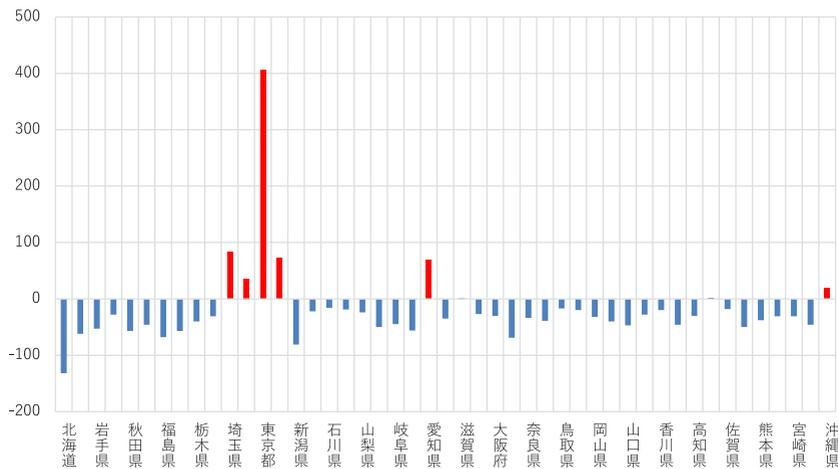
以上から、さしあたり一人の中小企業経営者や一社の中小企業としては、町内・学区などの身近な範囲としての「地域」をまず対象とし、愛知同友会あるいは地区などが具体的行動の対象とする「地域」は、多くの場合自治体や行政区と考えます。

### 5-3 企業経営と社会教育運動を通じて、 私たちが目指す地域の姿

この間全国的に人口の都市部への集中が顕著に進んできました。豊かな産業基盤と名古屋市という大都市を有する愛知県も、全国でも数少ない人口増加地域でした。ただし、愛知県の20〜34歳の男性100人に対する同年代女性数は全国で下から4番目で、大都市圏では最下位です。女性が働きやすい産業の少なさや性別役割分担意識の根強さなどを背景に、大学進学や就職を機に関東地方へ出ていく10代後半から20代前半の女性が多いことが指摘されています。

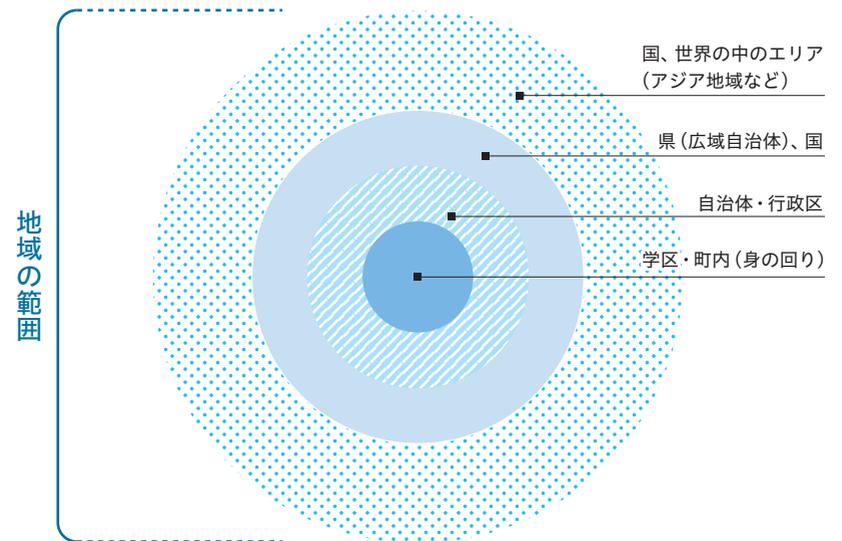
しかし、人の移動を制限したコロナ禍により、愛知県の人口増加を支えてきた他地域からの流入人口が抑制されたことで、2019年をピークに愛知県の総人口は減少基調に入っています。

2015年から2019年の人口増減(千人)



(資料)総務省統計局「人口推計(各年10月1日現在)」(2020年4月14日公表)より作成。

### 「地域」の階層構造



また、全国的にも豊かと言われる愛知県でも貧困や格差が広がっています。愛知県全体の生活保護の受給世帯は、2020年3月時点で6万5千人超、世帯数では5万1千世帯超です。2000年に制度が開始された介護扶助を除き、すべての項目で2008年の世界金融危機を境に、受給が2倍近く跳ね上がりました。また介護扶助についても、2008年を境に受給の伸び率が加速しています。問題は、大規模な景気後退に見舞われた世界金融危機から10年以上が経過した現在でも、生活保護を受けざるを得ない人びとが高止まりしているという事実です。その他、非正規雇用率は20年間上昇を続け、現在では4割に迫ろうとしています。

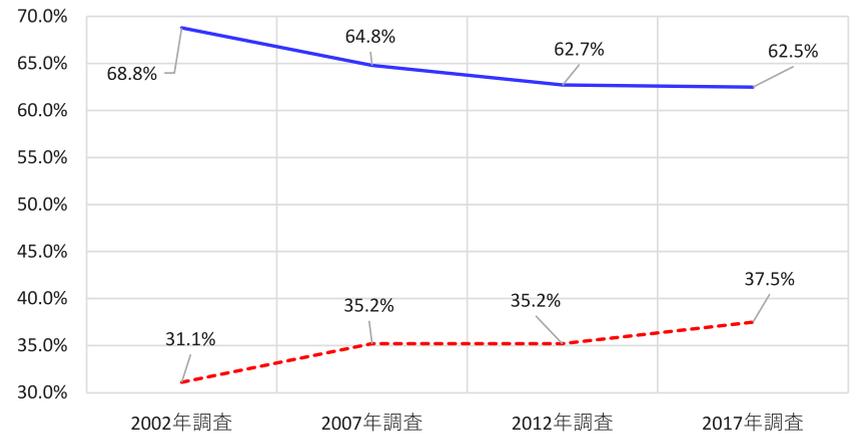
こうした愛知県の状況から見えてくるのは、「生まれ、成長し、学び、働き、暮らす」という当たり前の人間の営みが、当たり前でない

くなりつつあるということです。私たちが目指す地域の姿の大前提はここにありま。つまり、当たり前の人間の営みが持続可能に保障される愛知県を、企業経営を通じて実現していくことです。

地域に生きる私たち中小企業に求められることは、①雇用機会の創出、②新たな市場の創造（付加価値の創出）、③誰もが働き続けることのできる環境整備、④地域社会への有用な人材の輩出、⑤地域コミュニティへの参画などです。

また同時に、地域の若者や広く社会に対して、①魅力的な中小企業が身近にたくさんあること、②豊かな人生を送る舞台は大企業だけでないこと、③中小企業で働く意味は、すなわち地域と国を支え、創ることであることを積極的に発信していくことが決定的に重要です。その意味で社会教育運動の中長期戦略

正規/青実線・非正規/赤破線 各比率の推移(男女計)



(資料)総務省「就業構造基本調査」(各年分)よりデータ取得し作成。

を持つことが求められます。

#### 5-4 企業経営と経営環境改善運動を通じて、私たちが目指す地域の姿

今後を見すえた時、私たちの存立基盤である愛知県の経済社会が克服すべき大きな課題は、①地域循環型経済構造の構築と地域内再投資力を強化すること、②巨大災害へ備えることの二点です。

一つ目の地域循環型経済構造の構築と地域内再投資力の強化とは、地域内で所得の循環構造を構築するとともに、地域の中小企業が地域内に再投資することによって経済の拡大再生産を図る体質への転換、財・サービスの地域内自給（地消地産）、人材の地域内自給と県外へ流出した人材の県内への還流強化が基本的視点です。これらは、各自治体で制定が進んでいる中小企業振興基本条例を実践的

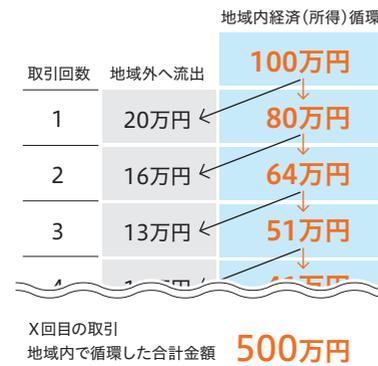
## 地域内経済循環のイメージ (モデル)

① **地域外から入って来るお金** = **所得を稼ぐ力と稼ぎ続ける力**

産業の活性化、企業の再投資による稼ぐ力の増強、市場創造で新しい仕事づくり

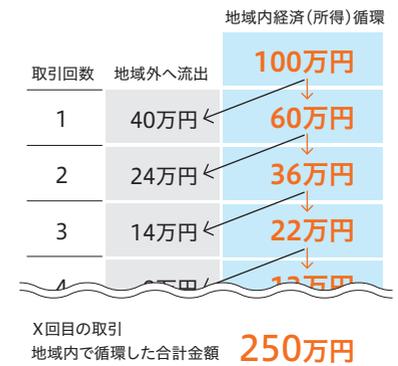
### 地域内経済 (所得) 循環率80%

100万円の80%が地域内で循環



### 地域内経済 (所得) 循環率60%

100万円の60%が地域内で循環



② **2倍の差!**

地域内で所得を循環させる率と回転数 (行われる取引回数) がカギ

企業経営には、① 稼ぐ力・稼ぎ続ける力を維持・発展させる視点、  
② 地域の中で所得を循環させる機能を強化する視点の両方が期待される。

に運用していく上での視点でもありますが、まず何よりも個々の企業が、地域内で所得を循環させる役割の自覚と機能の意識的強化が求められます。

さらにこの課題は、今後急速に進むと考えられるカーボンニュートラルを経済社会に実装する過程で、私たち中小企業がプレゼンス (存在感) を発揮していくこともつながります。

カーボンニュートラルで、省エネによるエネルギー消費量の大幅な削減、化石燃料から再生可能エネルギーへの転換による気候危機回避とともに、地域経済にとっては化石燃料輸入によって流出していた域内所得を地域内に留め置くことができると考えられます。同時に、省エネ投資が大きく拡大すると見込まれるなかでは、受注機会の拡大、地域の産業・雇用にも大きなチャンスとなり得ると想

定されます。

カーボンニュートラルを地域発展に活かすには、省エネ・再エネ対策の一定以上を地域の企業が受注できるかどうかにかかっています。したがって、いかに地域でのカーボンニュートラル需要を地域の中小企業につなげることができるのか、逆に言えば、需要に 대응する力を私たち中小企業が準備できるかが焦点です。業種問わず、自社にとってのカーボンニュートラルを整理し、企業発展の積極的機会と捉えて行動していきましょう。

二つ目の巨大災害への備えは、地域の回復力 (レジリエンス) を高める視点を、私たち中小企業が持てるかどうかのカギです。

レジリエンスは、*shock* や *stress* というタイプの異なるリスクへの対応能力と定義されます。ここで言う *shock* や *stress* は地震や洪水のような自然災害に留まらず、環境・資源

問題、人口減少、高齢化、地域経済の停滞、財政危機、貧困などさまざまです。Shockは、「即座に、かつ目に見えるようなダメージをもたらす突発的で強力な事象」を、stressは、「じつくりと、かつ目見えにくい」が確実にダメージを蓄積させる慢性的な事象」を指します。

端的に言えば、耐震補強などのハード面のみをいくら強化したとしても、地域の慢性的stressを捨象しては回復力ある地域とはならないということです。他方で、慢性的stressの軽減に日常的に取り組み続けることで、地域の回復力は高め得るということでもありません。その意味で言えば、日常の企業経営に地域の抱える困難を意識的に取り込んでいくことで、地域の基礎体力を強化することに中小企業は実際的に関与することができます。何か飛び抜けたことに目を奪われがちです

## 6 目指す地区活動(組織活動)

### 6-1 自立した経営者同士、厳しくも暖かい指摘の授け合いを心がけよう

同友会は自立した経営者同士が学び合う場です。互いに自立した経営者同士であることを自覚し、互いの信頼関係があるからこそ、相手のことを考え、愛情を持って叱ることもできます。

経営者同士が率直に意見を交わすことができるのは、同友会の持つ最大の優位性です。厳しくも温かい指摘を互いに授け合い、共に企業を発展させていく仲間づくりと風土づくりを進めましょう。

### 6-2 「例会づくり」ではなく、「

経営談義」を重点にしよう

例会は、互いの経営の悩みや課題を話し合

が、中小企業経営者、あるいは中小企業として、できることに取り組むことが地域の危機からの回復力を高めることにつながります。私たち自身の行動が、近い将来想定されている巨大災害から地域と人びとの命を守ることになります。中小企業の社会的・経済的意義を改めて自覚しましょう。

い、経営改善のヒントを参加者それぞれが持ち帰るための手段です。自立した経営者にとっては、内容がまとまった「良い例会」ではなく、いかに実践して企業を変えるために奮闘努力しているかが価値尺度です。

上手な報告は同友会では必要ありません。「参加する側が、経営者として聞く力を高め、その中から自ら学び取り、実践する人が増えていく」というのが、同友会の地区例会の持つサイクルです。例会づくりに時間を費やすのではなく、あらゆる場面を互いの経営、とりわけ組織経営を確立していく上での悩みを語り合う経営談義を中心にすえ、中小企業経営者にとって魅力ある場にしていきましょう。

### 6-3 地域(地元)の課題を学び合い、

地域(地元)の将来ビジョンを描こう

中小企業経営者の団体として、政策課題に

取り組むことは特殊なことではありません。特に企業活動の日常に地域を位置付けていく「地域未来創造企業」へと企業を変革させていく上で、それぞれの地域の抱える課題を政策化する取り組みは日常の地区活動とは切り離せないものとなります。

そうした点で言えば、現在進められている中小企業振興基本条例の制定と運用は、本来的には企業づくり（経営を進める上での課題意識）、増強（組織建設、空白地区対応）と一体のものとして考えながら、取り組んでいくべきものです。それぞれの地域の経済や産業、社会、住民生活の問題にアンテナを張り、そこへ中小企業家、あるいは地域のさまざまなステークホルダーが力を出し合い地域を変えていくことが、地域の衰退の克服を目指すこれからの時代には決定的に求められます。そのためにも次のような活動に順次取り組ん

でいきましょう。

(1) 地域（地元）の課題や問題を学び合う場を地区に設けましょう。

最近空き家が増えている、会社の周りの高齢化が進んでいて採用しづらい、自分が卒業した学校が廃校になってしまった……など、地元で経営を営んでいるとさまざまな問題を目にすると思います。そうした問題をもう一步深めて、なぜそのような問題が起こっているのかを考える場を地区内に設け、地域（地元）の状況を話し合う活動を日常の地区活動に組み込みましょう。

地元との関係づくりを進めましょう。

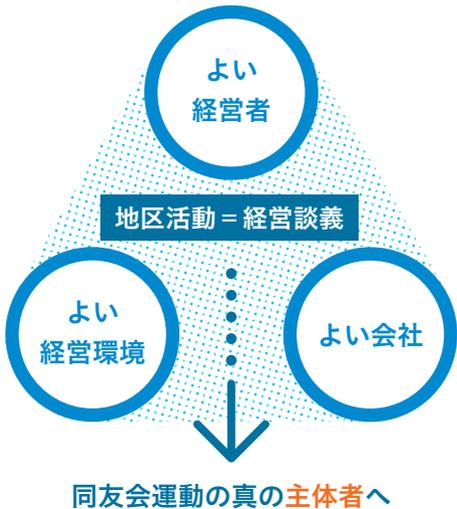
政を訪問してみましょう。そのことをきっかけに、(1)の場に行き担当者招いて学び合うことも進めていきましょう。

(3) 地域（地元）の課題や問題を深めながら、それらに中小企業、中小企業経営者としてどう関わっていくのか、どのような地元を目指していくのかを描いた地域の将来ビジョンを考えてみましょう。そして、その中から自社の地元における役割をつかみ取り、各社の独自戦略に組み込んでいきましょう。

#### 6-4 同友会を日常生活に組み入れよう

密度の濃い学び合いは、会員同士の信頼関係があつて初めて成立します。信頼関係の源泉は、互いを深く知り合っていることですが、そのためには常日頃からの顔を合わせた交流

### 「3つの目的」を日常の地区活動に 地区活動＝行事ではなく企業経営を語り合うこと



が重要な意味を持ちます。昼食を共にしたり、普段から互いの会社に顔を出すなど、経営者同士のご近所付き合いが根付く地区ほど強い組織となります。

同友会の最大の魅力の一つは、同じ経営者同士がリアルな人間関係を築き、例会などの会合に限らず、日常の中でも頻繁に関わり合うことができることです。例会やグループ会（室会）といった会合に参加することは同友会の一部に過ぎません。同友会を通じて築いた人間関係を日常生活の中に組み込み、濃密な人的ネットワークをつくることで、同友会の魅力を余すことなく企業に活かしましょう。そして、そのことを通じて強く魅力ある組織をつくりましょう。

## 7 組織づくりの基本方針

### 7-1 基礎組織(地区)は行政区範囲で編成する

—空白地区の解消と地区再編

3つの目的を統合して地区の組織活動を進めていく上で、現在の、一つの行政区の中に複数の地区(基礎組織)がある状況、あるいは一つの地区が複数の行政区にまたがっている現状は何かと不便もあります。行政区一つにつき一つの地区(基礎組織)を原則に、計画的な空白地区の解消、そして地区再編を進めます。量的には、当面5000名の愛知同友会を一里塚に、99ビジョンで掲げた「人口10万人に100名の組織(人口の1000分の1)」として7000名、さらに長期的には対法人組織率10%超にあたる10000名を展望します。

### 7-2 組織経営を目指すことを、

改めて全体の合意に

同友会運動の発展性を展望する上で欠かせないのが、同友会の前提である「自主・自立の精神に基づき組織経営を目指す」ことの上で立った会員増強です。個人事業主や兼業者、純粋な企業以外(事業収入以外の収入によって成立する事業体)などの入会については、同友会の前提をしっかりとお伝えした上で進めていくことが大切です。士業の方の入会についても、先ほどの前提をお伝えするとともに、入退会規定上の「中小企業運動に不可欠な人」の意味を適切にお伝えしていきます。

かに密着した同友会運動を展開していくには、経済圏や地域性、風土、産業特性を踏まえた柔軟な運動の進め方が必要となると想定されます。さしあたり尾張地域(3支部)・名古屋地域(5支部)・三河地域(2支部)の3つの中規模エリアでの地域別体制を検討します。その際、それぞれに対応していく上で地方拠点(事務所)の設置も検討していきます。

### 7-3 尾張・名古屋・三河の中規模エリア編成を目指す

愛知県内の地域の特性を生かし、きめ細や

## 8 運動のパートナーとしての事務所のあり方と期待

### 8-1 同友会事務局の立ち位置と役割

中小企業団体として、独自の専従者集団である事務局を抱えているのは同友会の大きな特徴です。事務局は常に運動の到達点をつかみながら、同友会理念のもとで現在の運動のあり方、方向が適切なものかを見極めながら会員と協力して戦略的に手立てを講じていく同友会運動（中小企業運動）のプロフェッショナルです。

同友会理念の砦として、長期にわたって同友会運動に携わる事務局があることで、先人が築いてきた同友会運動の成果と教訓を次世代につなぎ、運動の継続性が担保されてきました。また今日では、対外諸団体との継続的関係の強化・発展も事務局が担うべき大きな

任務です。その意味で、同友会運動の主人公は会員ですが、運動の主体者は会員と事務局の双方です。

したがって、会員と事務局の間に優劣はなく、中小企業の健全な努力が報われ、人間が人間らしく豊かに暮らせる社会の実現に向けた同友会運動を、互いに役割分担を適切にしながら進めるパートナーの関係にあります。

### 8-2 会員にとって身近な存在の事務局に

同友会事務局と他団体の事務局とを比較した時の最大の違いは、同友会事務局は中小企業の経営現場、そして会員との距離が近い点です。しかし会員数が増えるにつれ、同友会事務局も会員との距離が離れていっていると指摘されています。会員、事務局相互が距離を縮める努力をしていく必要があります。

とはいえ、企業と同じように法令遵守を事

務局も求められるなかでは、既存業務の整理・使命を終えた仕事の大胆な削減などの対応なしに、会員の経営現場に事務局が足を運ぶ時間を捻出することは困難です。会全体、特に本部機能の整理、行事等の精査は不可避の課題です。同時に事務局自身も、改めて事務局理念から「どのような仕事をするのか」を議論し、時代の要請に応え得る存在に自らを高める努力が求められます。

### 8-3 事務局への期待

2022ビジョンの推進にあたり、これからの事務局に期待することは次の5点です。

(1) 会員との距離を縮める活動の強化（会員訪問、地区の組織活動への提案・助言・提言など）

(2) 各地域での対外活動への助言、支援

(3) 幅広い情報収集・分析、見解の提示、適切な発信

(4) 個人技から脱却し、チームでの業務対応による会の機能保証と運動課題への対応と提起

(5) 地域未来創造企業に向けて、会員の実践をつなぐアレンジ力の向上

その他、激変する経営環境の中での中小企業経営に対応していく上では、法務、労務、政策などの各種専門性を高め、その担い手、後継の育成に意識的に取り組むことが必要です。また、地域に密着した同友会運動を進めていくためにも、地方拠点の検討、その任務を遂行できる人材の育成、また当面5000名の会勢に対応できる事務局体制の整備と機能の向上に向けて、財政的保証も含めて取り組みを進めます。

## 9 2022ビジョン実践に向けた 具体的な検討テーマ

9-1 県主催で全県の役員を対象にした、

同友会の歴史と理念を学習する場の整備

同友会の歴史と理念を高いレベルで学習することなしに、同友会運動への理解は深まりません。同友会運動の主体は、活動を運営できる人ではなく、歴史と理念を消化し企業経営に活かすことができる中小企業家です。運動の主体形成の観点から、役員育成を進めていきます。また支部長、地区会長といった長を対象とした役員研修の整備も検討します。言葉の上辺だけで同友会理念を捉えるのではなく、創設時の思い（同友会の歴史）に触れることで、歴史と理念から日常活動に展開していく基礎固めを進めていきます。

9-2 各自治体・行政区ごとの地域課題学習

から、適正な地区事業所または自宅の所在地の地区への自主的移籍につながる

3つの目的を切り離さずに統合したものと捉え、真の運動の担い手を育てるには、日常の地区活動の中に、企業づくりの課題と共に地域課題や外部環境の問題の学び合いと議論を根付かせていく必要があります。しかし、現状の会員の地区所属状況は、名古屋市内を中心として事業所ないし自宅の所在地の地区への所属が十分でなく、目指す姿との乖離は依然として埋まっています。こうした現状においては、3つの目的の総合的な実践を、純粹に既存地区のみの努力で進めるのは困難です。そのため、会員自身が自主的に適正な地区への移籍に向けて動いていけるよう次の手順を取ります。

① 適正な地区への自主的移籍に向けた取り組み

① 具体的な工程表を策定します。これに合わせて、具体的に適正所属率目標を掲げること、入退会規定の再確認を行うとともに、現行の特例措置の見直しなどにも必要に応じて順次検討します。

② 現状の「あいどる」の機能にある行政区ごとでのメール配信機能を地区会長などの代

③ 既存の地区を母体に、各自自治体・行政区ごとの地域課題学習の活動に取り組みます。

④ 同友会らしく学習を重ねることで意識を醸成し、また人的交流を進めるなかで、適正地区への自主的な移籍を順次進めます。

9-3 本部機能のスリム化と、機能としての

支部の位置づけの整理

この間、愛知同友会も活動の多様化が進んできました。しかし、「常に組織とつながり、行事を行うことが運動の広がり」とするかつてからの考え方が引き継がれ続けていることで、現状は運営中心に陥らざるを得ない状況にあります。ライン（組織）とスタッフ（機能）の関係を明確に整理した組織改革が不可欠です。基本的に愛知同友会における「組織」は、全会員が所属する地区のみであり、支部や委員会などは、すべて団体の機能です。この認識の上で、個別に分離されてきた本部機能の再構造化（結びつけ）を基本とした機構改革を行います。同時に、現在行われている諸会合の整理も進めます。

#### 9-4 将来的な尾張・名古屋・三河の 中規模エリア構想に向けた諸準備

- (1) 将来的な尾張・名古屋・三河の中規模エリアを想定し、各エリアごとに判断する裁量範囲の整理と、そこに対応し各エリアを愛知同友会全体の中に統合していくことのできる役員育成を計画的に進めていきます。
- (2) 地域に根付いた運動を進めていく観点から、全県行事の分散化なども順次検討していきます。
- (3) 地方拠点（地方事務所）の設置検討を進めます。

#### 9-5 中期的な会の対外活動戦略の立案

- (1) 愛知同友会の対外活動は飛躍的に拡大しました。日常的な対外機能としての専務理事が設置され5年余りが経過し

たなかで、今後の対外活動は、日常的に戦略性をもった布石を打っていく段階に入ります。その前提となる対外活動の中期戦略の立案を進めるとともに、対外活動規定の再整備に着手します。

- (2) 連携協定の締結大学や講師派遣の依頼元、インターンシップ参加大学、各キャリアセンターなど、地元大学関係者等を含むコンソーシアム形成に着手します。現在の個別単線の関係から、社会教育運動の視点で地域教育を同友会が先導していく体制を目指します。同時に、愛知同友会としての大学などと連携することの同友会運動上の意義や狙いを明確にし、対外的に公表していくことで、地域をより良くしていくという共通目標のもとでの対等なパートナーシップを築くことを目指し

組織活動の再構築とあり方を確立します。

#### 9-7 入退会規定の徹底と 特例措置に関する検討

現在の入退会規定は2016年度より適用され、一定の理解の広がりが見られます。他方で入会時の地区所属に関しては、名古屋市内および青年同友会を対象に時限的な特例措置が設けられています。2022ビジョンの全体スローガン「地域未来創造企業」を具体的に実践していくにあたっては、こうした現行の特例措置の見直しも、順次検討していく必要のある課題です。2022ビジョン推進上の課題として議論していきます。

#### 9-8 事務局の労働環境整備と 組織的業務対応体制の構築

- (1) この間事務局の労働環境整備は順次進

めます。また、その全体構想（社会教育運動）の中に、大学への講師派遣、インターンシップ、共同求人を位置付けていく方向で検討します。

#### 9-6 企業の永続性を支える経営の組織化を 意識した組織活動の再構築

同友会は短期的には当面の経営課題を解決することが主眼ですが、中長期的には、各社と地域の未来を重ね合わせた将来ビジョンを考え、議論し、これからの中小企業経営の方向性を集団の知恵で定めていくことが目標です。しかし現在の愛知同友会では、その水準に至っていないのが現実です。同友会がサロンやクラブ活動になっているとの指摘もあります。会員自身が同友会活動に参画することで、常に真剣に自社に向き合い、考え、経営を前進させるヒントを持ち帰ることができる

められてきましたが、働き方改革以後、労働法制の改正が度々起こる中で、会員企業と同様の経営課題となっており、時間外労働の削減に向けてシフト制やフレックス制などの検討も考えられます。

(2) 時代とともに本部機能が課題別に細分化されてきたことで、各方面の同友会運動を関連付けながら構想を進めていくことが事務局自身も難しくなっています。また、課題と機能の細分化（組織分化）により、個別課題に関する専門的知見が個人に蓄積される比重が高まっています。こうした現状の是正に向けて、課題ごとに本部機能を細分化し、個々の事務局員が対応してきたこれまでの方向から、大きくくりで本部機能を再構造化し、事務局が集団で

対応していく方向へのシフトを、本部の機構見直しと合わせて取り組みます。

9-9 2022ビジョン推進にあたっての

#### 実行体制の整備

2022ビジョンの推進を支える実行体制（プロジェクト）を整備します。2022ビジョン公表から5年程度の期間を目的に、具体的諸課題の解決に向けた実行計画の立案から実行までを担います。

以上

#### あとがき

愛知同友会2022ビジョンの作成は、新型コロナウイルスのパンデミックに加え、日本を取り巻く厳しい情勢と大きな価値観の変化の中で進められました。特に愛知経済は、基幹産業である自動車産業が「100年に一度」の大変化に直面し、今までのやり方が通用しない時代が迫ってきているという危機感の中にあります。

そこで、この先10年を見据え、私たちがどのような企業を目指すのか、また、どのような中小企業経営者団体を目指すのかを念頭にビジョンの作成が始まりました。理事会をはじめ各部門におけるあらゆる方向からの議論を集約し、1999年に発表した99ビジョンの「自立型企業」「地域社会と共に」という旗印に、これまでの運動の進展を加味した議論の中で、これからの中小企業の生き残りのカギは「地域」であるという結論に達しました。

そして、旗印には、地域とそこに存在する私たち中小企業との関係性を端的に表すものとして、また、希望と可能性に加え私たちの心意気を表せるものとして「地域未来創造企業」という言葉が浮かび上がってきました。ここには、今までのような大手企業頼りではなく、私たち「中小企業が愛知の経済を引っ張っていく」という自負と、「愛知の未来は私たち中小企業がつくる」という気概が込められています。環境に適應するだけでなく、自らが活躍できる環境、地域とそこに住む人々がより豊かになる環境をつくり上げる「環境創造業」としての中小企業を目指していきます。

時代の転換点であり、先の見通しにくい現在において、このビジョンが愛知同友会と会員企業

2022ビジョン作成委員(50音順)

60周年実行委員長	青木 義彦	(株)サンテック	代表取締役	海部・津島
全体編集	佐藤 祐一	(株)羽根田商会	代表取締役	中区南
経営 (企業づくり)	明石 耕作	(株)トヨコン	代表取締役	豊川・新城・蒲郡
	磯村 太郎	サン樹脂(株)	代表取締役	西春日井
	磯村 裕子	サン樹脂(株)	常務取締役	西春日井
	川口 洋平	川口化成品(株)	代表取締役	緑第1
	木野村 伸也	(株)協和コーポレーション	代表取締役	春日井
	長谷川 久幸	(株)モア・フーズ	代表取締役	春日井
	坂野 豊和	(株)まるは	代表取締役	知多
	藤澤 康久	(有)藤澤電機	代表取締役	豊橋北
	松村 祐輔	(株)シー・アール・エム	代表取締役	中村
	山田 健雄	(株)名栄社	代表取締役	西第1
吉田 幸隆	エバー(株)	代表取締役	知多	
組織活動	出原 直朗	日研工業(株)	代表取締役	千種
	伊藤 智啓	(株)蒲郡製作所	代表取締役	豊川・新城・蒲郡
	小川 康則	(株)北斗	代表取締役会長	一宮
	蒲 敏紀	(株)折松	代表取締役	西春日井
	佐野 和子	(有)佐野花火店	代表取締役	岡崎
	鳥越 豊	(株)鳥越樹脂工業	代表取締役	一宮
	服部 勝之	(有)服部庭園	代表取締役	稲沢
	馬場 慎一郎	データライン(株)	代表取締役	刈谷
	松山 一郎	(株)ニコット・アンド・カンパニー	代表取締役	名東
	三井 哲司	(株)三井酢店	代表取締役	知多北部
村田 千世子	(株)マイ・ビジネスサービス	代表取締役	中区北	
政策・地域課題 (国民や地域と共に 歩む中小企業)	青野 徹	(株)ハンズコーポレーション	代表取締役	西第2
	浅井 敬司	(株)浅井鋳造所	代表取締役	江南・岩倉
	浅井 勇詞	アサイウッドマテリア(株)	代表取締役	海部・津島
	尾崎 浩一	(株)オプロ	代表取締役	東
	柿野 さと恵	行政書士柿野さと恵事務所	代表者	豊川・新城・蒲郡
	蟹江 晃男	カニエ電機(株)	代表取締役	知多北部
	河合 盛生	三和木工(株)	代表取締役	豊川・新城・蒲郡
	城所 真男	重機商工(株)	代表取締役	千種
	木全 哲也	(株)三恵社	代表取締役会長	北第2
	原田 晴夫	(有)原田電工社	代表取締役	岡崎
松浦 孝憲	松浦設計事務所	所長	小牧	
和田 勝	(株)トータル・サポート 瀬戸	取締役相談役	瀬戸	
次世代	岩山 佳代	(株)ダイブラン	代表取締役	中川
	上島 一丈	上島一丈税理士事務所	所長	中区北
	大山 優	(株)ソクナ	代表取締役	名古屋第4 青同
	出口 雄介	(株)ジャパン安心保険企画	代表取締役	刈谷
	中山 幸彦	(有)日間賀観光ホテル	代表取締役	知多
	服部 太志	(株)創円	代表取締役	名古屋第9 青同
	平澤 本気	(株)A. モンライン	代表取締役	三河第4 青同
事務局	加藤 明彦	エイベックス(株)	代表取締役会長	天白
	加藤 昌之	(株)加藤設計	代表取締役	東
	高瀬 喜照	(株)高瀬金型	代表取締役	稲沢
	林 康雄	(株)林商店	代表取締役	江南・岩倉
	内輪 博之	愛知中小企業家同友会	専務理事	事務局

2022年(令和4年)7月14日 創立60周年において

愛知中小企業家同友会  
ビジョン推進担当理事 佐藤祐一(株式会社羽根田商会・代表取締役)

の目指すべき姿として、大いなる道しるべとなることを願っています。

---

# 愛知中小企業家同友会 2022ビジョン 地域未来創造企業

国民や地域と共に歩む自立型企业で、  
中小企業の健全な努力が報われる経済・社会を創ろう!

---

2022年7月14日 発行

編集・発行 愛知中小企業家同友会  
〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3丁目6-29 サウスハウス2F  
TEL:052-971-2671 FAX:052-971-5406  
URL <https://www.douyukai.or.jp/>

印刷・デザイン 株式会社 三恵社

本書を無断で複写・複製することを禁じます。