



## 危機に強い会社づくりで明日を切り拓こう! 2021年 代表理事ご挨拶

2010年に『中小企業憲章』が閣議決定され、あれから10年が過ぎ、また新たな年を迎えました。

その憲章には、中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。…経済やくらしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、くらしに潤いを与える。…社会の主役として地域社会と住民生活に貢献



代表理事  
永井 茂一  
(株)ピアラフ  
代表取締役

この一年もどんな時代が訪れようとも、社員の生活を守りながら事業を通じてより社会に貢献していき、強い会社づくりをめざして、荒波に立ち向かっていこうではありませんか。輝かしい『未来をつくる』それが私たちに与えられた『仕事』です。

…地域社会の安定をもたらす。…中小企業は、その大なる担い手である。と謳われています。

私たちが中小企業家には、その壮大な使命が託され、私たちが学ぶ『経営者の責任』の中でも、経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、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」と書かれています。

2021年が始まります。コロナ禍、と言う暗雲におおわれた年の始まりです。国民を守るべき政府は「火事場で消火方法を議論している(1998年金融国会の揶揄)ようですが、このような時、経営者にとって一番大切な事は何でしょうか? そう「ピンチの時こそ笑う」「社員に希望を語る」ことではないでしょうか? もちろん根拠のない口先だけの希望ではいけません。「自社が社会や地域、関係する人々にとって無くてはならない存在」であること、そのわが社をコロナ禍の中でも維持発展させ続けようという経営者自身が本気で思えるかどうか? 考えてみましょう。それは実はそんなに難しいことではありません。あなたの会社が今日まで築き上げてきた歴史、顧客や地域や社員が必要だと思っただけで来てくれたことが何よりのヒントです。実はそれを、経営者の仲間と行うのが同友会の「経営指針を作る会」です。これを受けなければ、コロナ禍を乗り越えることは難しいでしょう。そしてすでに「指針経営」に取り組んでいる先輩の皆さん! コロナ禍をどう乗り越えればいいのか? あなたの「経営理念」はどう答えていますか? あなたの「経営理念」「指針」を成長させるチャンスでもあります。ぜひ後輩経営者と共に受講を!

DOYU NOW

2021年が始まります。コロナ禍、と言う暗雲におおわれた年の始まりです。国民を守るべき政府は「火事場で消火方法を議論している(1998年金融国会の揶揄)ようですが、このような時、経営者にとって一番大切な事は何でしょうか? そう「ピンチの時こそ笑う」「社員に希望を語る」ことではないでしょうか? もちろん根拠のない口先だけの希望ではいけません。「自社が社会や地域、関係する人々にとって無くてはならない存在」であること、そのわが社をコロナ禍の中でも維持発展させ続けようという経営者自身が本気で思えるかどうか? 考えてみましょう。それは実はそんなに難しいことではありません。あなたの会社が今日まで築き上げてきた歴史、顧客や地域や社員が必要だと思っただけで来てくれたことが何よりのヒントです。実はそれを、経営者の仲間と行うのが同友会の「経営指針を作る会」です。これを受けなければ、コロナ禍を乗り越えることは難しいでしょう。そしてすでに「指針経営」に取り組んでいる先輩の皆さん! コロナ禍をどう乗り越えればいいのか? あなたの「経営理念」はどう答えていますか? あなたの「経営理念」「指針」を成長させるチャンスでもあります。ぜひ後輩経営者と共に受講を!

新年あけましておめでとうございませう。令和3年の正月を、ご家族や仲間の皆さんと健やかに迎えになったこととお慶び申し上げます。

さて昨年からコロナ禍で、大変ご苦労されていることと思います。未だ収束の目途がたっていないなか、手元資金の確保や感染防止策等日々苦労が絶えず、



代表理事  
水野 透  
(株)渡辺工業  
代表取締役社長

…地域社会の安定をもたらす。…中小企業は、その大なる担い手である。と謳われています。

私たちが中小企業家には、その壮大な使命が託され、私たちが学ぶ『経営者の責任』の中でも、経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、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」と書かれています。

## 第43期 経営指針を創る会 オンライン開催のご案内

### 【お申込み要綱】

受講要件 ● 同友会会員で、以下の(1)～(8)の要件を全て満たしているか、経営労働委員長が、特別に受講を認める方。

- 以下の①②のいずれかの条件を満たしていること。
  - ①社員を雇用している経営者であること。もしくは将来的に社員雇用の意思があること。
  - ②現経営者(会員)より後継指名を受けていること。
- 所属支部の支部長・ブロック長からの推薦があること。
- 下記日程のオリエンテーション及び全7講に遅刻・早退・欠席なく参加すること。
 

※万が一、やむを得ない事情で欠席される場合は、必ず補講を受けていただきます。補講は別途有料です。
- メールの送受信、及び e-doyu での回答ができること。
- 各講の1週間前の締切日に、各課題をメールにて提出できること。
- 過去の自社の決算書等を持参し、必要な部分を公開できること。
- 同友会の支部及び委員会活動、全国行事に積極的に参加できること。
- 事前学習テキスト(書籍)を必ず読んでから参加すること。 ※テキストは事務局にて販売いたします。



講座名	日程	会場	内容
オリエンテーション	2月10日(水)	全講リモート開催(ZOOM) 但し、状況によっては、各班座長判断でリアル開催になる場合もあります。会場は未定	経営指針成文化と実践に向けて
第1講	3月6日(土)		労使見解の精神に基づく経営理念の策定
第2講	4月3日(土)		科学性・社会性・人間性が反映された経営理念の検討
第3講	5月8日(土)		労使見解の精神に基づく経営理念の確立
第4講	6月5日(土)		経営理念を追求して到達する10年後のありたい姿とは
第5講	7月3日(土)		自社内外の経営分析(SWOT、クロスSWOT、3C)から経営方針の策定
第6講	7月31日(土)		自社事業分析(修正)と財務分析から中期経営計画を立てる
第7講	9月4日(土)		経営方針を基にして、経営計画策定と経営指針を指針書にまとめる(成文化)
最終講	10月2日(土)		経営指針書の成文化と経営指針書の発表

※オリエンテーション 18:30～20:30 / 各講 10:00～17:30(予定) 内容は変更になる場合があります。

受講料 ● 140,000円(税別 / 全8講の資料代+経営指針基礎講座受講料+次期創る会OB団参加料)  
※テキスト書籍代は含みません。※次期創る会OB団参加料は、実費は別途必要となります。  
※参加費お支払い後のお申し込み受付とさせていただきます。

申込み締め切り ● 2021年2月1日(月) ※申し込み締め切り後のキャンセルは参加費全額のキャンセル料が発生いたします。

定員 ● 9名 ※受講者が定員に達し次第受付を終了いたします。

## 第43期 経営指針を創る会 [成文化コース] 参加申込書 事務局FAX 077-561-5334

- ① 受講に当たって全講を無遅刻・無欠席で参加します。
  - ② メール及びe.doyuでの出席登録を必ず行います。
  - ③ 提出締め切り日時までに各講の課題をメールにて送信・提出いたします。
  - ④ 受講中及び修了後は、支部及び委員会、全国行事に積極的に参加します。
- ※①～④の項目のに✓を入れてください。

上記4項目を確認し、第43期経営指針を創る会(成文化コース)を受講いたします。

会社名	社内での役職	受講希望者氏名
業種(業務内容)	連絡用 電話番号	連絡用 E-Mailアドレス
社員数(パート・アルバイト含む)	(支部長名) 上記の同友会会員を創る会受講に推薦いたします。印	
( ) 支部・ブロック所属		

※上記の情報は受講者名簿に記載いたします。

# 新常態の時代を切り拓く 確かな道筋を描こう

三重大学人文学部教授 青木雅生氏



会社の経営危機が経営環境の激変によって引き起こされることはよくあります。バブル経済の崩壊、リーマンショック、東日本大震災など激甚災害、そして現在の新型コロナウイルス感染症拡大など、自社の経営に多大なる影響をもたらす外部環境変化には枚挙にいとまがありません。

では逆に、何らかの外部環境の変化によって自社への受注が急に倍、あるいは3倍以上になった場合、すぐに適切に対処できるでしょうか？もし自信をもって「大丈夫！」と答えられないとすれば、せつかくのチャンス逃してしまいう状態に自社があると言えます。

いずれにしても大きな変化に対応できないのであれば、自社の経営がうまくいっていないのは、外部環境のせいではなく、むしろ自社の中にあると言わざるを得ないでしょう。

ある企業では、政府による緊急事態宣言以降、売上が8割減少し膨大な在庫を抱えてしまいました。インターネットを通じた販売などの取り組みを通じてその危機的状況を乗り越えました。このような対応が可能だったのも、通常時より社員とともに勉強会を行うなど新しいことに取り組んでいける社風がすでにあつたからです。そしてこれを機にインターネット通販事業を強化していくべく、全社挙げてマーケティングなど

について学び実践していこうとされています。危機に瀕した中における経営者の機敏な才覚だけでなく、このような社員をも巻き込んだ強靱な体質をすでに持っていたからこそできたことであるといえるでしょう。

中小企業家同友会が示している見解として「人を生かす経営（いわゆる「労使見解」）があり、その中で「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、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ります」と述べています。この「労使見解」は1970年代に定められたものであり、この精神にのっとりてきたからこそ、たゆまざる発展を続けてきた中小企業があるといえます。外部環境が厳しくとも、その発展は自ら勝ち取っていくものなのです。

を軸とした支部活動、各種委員会の取り組みを通じて、中小企業経営者同士の学びあいのなかから、明日の発展を目指して努力を積み重ねてきました。中でも、各企業の発展そして滋賀同友会の運動の前進の原動力のひとつとしてとくに取り組まれていたのが「経営指針を創る会」における経営指針の成文化です。経営理念・経営方針・経営計画からなる経営指針書を、単に文書としてまとめ上げるのではなく、「何のために経営しているのか」という問いかけから始まり、人類や社会の発展の法則性をつかみ、激しく変化する経営環境を見極め、自社の強みを生かし、経営者のパートナーとしての社員とともに経営をよりよくしていくための「社長の学び場」として、多くの修了者を輩出してきました。

者と社員の全員をワクワクさせ、働きがいのある会社へと導くものです。

経営指針を創ることを通じて、「稼ぐ力」と「人を育てる力」をあわせ持つ「魅力ある企業」となり、「お客様から選ばれる会社」「働く人から選ばれる会社」さらには「地域から選ばれる会社」となることによって、外部環境の変化にただ翻弄されるのではない、強靱な体質を持つ企業へと発展できるのです。

新常態といわれる時代において経営理念を掲げ自信を持つて経営していくことができるよう、今こそ「経営指針を創る会」で学び実践していくことが経営者として求められていることです。ぜひ共に学びあいましょう！（2020年9月2日寄稿）

**青木雅生氏プロフィール**  
三重大学人文学部教授 立命館大学大学院経営学研究所修了。博士（経営学）。専門は経営学。2003年より現在に至るまで滋賀同友会「経営指針を創る会」はじめ各地同友会の経営指針運動などに関わっている。「地域を元気にする中小企業を元気にしたい」を理念の一つに掲げ、経営学の新たな潮流と現代的課題を深めている。滋賀県草津市出身。

## 経営指針とは？よい会社への登竜門

経営者が「何のために経営するのか？」と言う、自社の存在理由を「経営理念」として表明することは、会社を単なる人の集まりから、生命力を持った有機体にするための「魂」のようなものと言えるかも知れません。

ビジョンを書きあらわし、自社の内部環境・外部環境などを分析し、適切な方針を立てる必要があります。また、方針を立てただけで、実際には日常業務に忙殺されて、同じところをぐるぐる回っているだけでは会社は一向に良くなりません。

このため滋賀同友会では「経営理念」+「10年ビジョン」+「中期（3カ年）経営方針」+「単年度経営計画」の4つを一体として作成し、社員と共に実践することを推奨しています。この4つをまとめたものを「経営指針書」と呼んでいます。

## ピンチはチャンス！ 経営理念の持つ力を実感しています



株式会社 中山スポーツ  
代表取締役 中山 博識 氏  
(第41期創る会受講)

同友会に入会したきっかけは、知人から「同友会の経営指針を創る会がいいよ」として、入会してから創る会への受講申し込みが出来ないまま数年が経過しました。しかし、今年は何か動きかされる感で受講を申し込みました。わが社には元々経営理念は存在していません。特に必要性を感じる事もなく、理念とは筆で書いたため社長室に飾られているオブジェ程度の認識でした。そんな感じだったので、中々重い腰が上がらなかったのも無理がありません。

コロナウィルスが蔓延し、会社も休業に追い込まれるなど、厳しい状態ではありましたが一度立ち止まって考える時間が出来ました。今になって思うと、この時期に同友会の「経営指針を創る会」を受講出来たことは、私にとってかけがえのないものになったと思います。同友会の創る会は、受講生とOBが膝を突き合わせて真剣に向き合います。実際に経営をしている者が互いに腹を割って話すことで、自分の心の奥にある思いを言語化することが出来ます。おかげ様で、わが社もオブジェではない腹の座った経営理念を創ることができました。コロナ禍にあつても業績は前年度アップです。会社がいい方向に進みだしたと実感しています。

ピンチはチャンス！こんな時代だからこそ一度立ち止まって経営理念を見直し、指針書を成文化してみませんか？

## 経営指針の体系

