

同友ひろしま

No. 521

2025.12.20



発行

一般社団法人

広島県中小企業家同友会

広島市中区中町8-18 広島クリスタルプラザ8F

TEL (082) 241-6006 FAX (082) 241-6007

E-mail: info@hiroshima.doyu.jp

編集責任者・広報部長 小谷 伸子

経営フォーラム2025 特集号
(第38回広島県経営研究集会)

誰もが輝く
21世紀型
企業づくり



peace



segmentation



discussion



target



up



persona



diversity



teamwork



direction



human

人を生かす経営の総合実践で
地域と共に変化に挑む!

P 2 ~ P 3 ・ 基調講演 社会起業家として生きる。

P 4 ~ P 5 ・ 第1分科会 だから私は動き続ける

P 6 ~ P 7 ・ 第2分科会 承継から変革へ。地域と未来を創る熱男の挑戦!

P 8 ~ P 9 ・ 第3分科会 指針書が示す新時代への挑戦

P 10 ~ P 11 ・ 第4分科会 夢中って、最強

P 12 ~ P 13 ・ 第5分科会 『人は変わる!』自己変革と輝業づくりは不離一体

P 14 ~ P 15 ・ 第6分科会 誰もが最期まで“ごきげんな”社会をつくる

P 16 ~ P 17 ・ 第7分科会 私たちが望む良い経営環境とは?

中同協「政策提言・要望」から考える

P 18 ・ 新会員のご紹介・県理事会報告・ベスト15

【今年度のスローガン】

Human First!

～新時代へ挑戦～

広島同友会ホームページ



12月1日現在の会員数 2,992名

経営フォーラム2025 基調講演

社会起業家として生きる。 ～19歳でホームレス問題を解決しようと決意した～

講師 認定NPO法人Homedoor 理事長 川口 加奈 氏

■ホームレス問題との出会い



川口 加奈 氏

私がホームレス問題と出会ったきっかけは、14歳のとき、炊き出しのボランティアに参加したことでした。

大阪には日本で一番ホームレスの人が多いと言われている、“あいりん地区”と呼ばれる地区があります。現在は再開発が進んでいますが、私が中学校への通学中、電車で通り過ぎていたころは、テント（※ホームレスの住居）が眼下に広がっていました。母は「絶対に駅から降りたらあかん」と念押ししていましたが、好奇心旺盛な私は素直に言うことを聞きません。炊き出しのボランティアを募集しているのを知り、参加しに行きました。

おにぎりを握る間、窓の外を見れば、炊き出しが始まる3時間前にも関わらず長蛇の列ができていました。私は「もっと勉強すればよかったんじゃないの」と、湧き出た疑問を元ホームレスのスタッフに尋ねました。するとその方は、「勉強机なんてなかった。働きなさいと言われて、中学を出たら出稼ぎにでた」と答えました。私は衝撃を受けました。私の家には勉強机があり、それが当然のことだと思っていたからです。

おむすびを一つずつ渡していると、あるホームレスの人が服とは言えない、布切れのようなものを着ていることに気が付きました。私はふと、自分が着ているコートを渡したいと思ったのですが、その後ろの人も、そのまた後ろの人も寒そうにしていました。この人だけに、たった一枚のコートを渡しても解決しない。何もできないという無力感を抱いた私は、炊き出しが終わってからもホームレス問題について調べるようになりました。

■問題を伝える側になる

調べてみると、当時、大阪市内では年間213人のホームレスの人が亡くなっていることを知りました。「ホ

ームレス状態に、誰がなりたくてなるのだろうか」「中学生の自分でもできることはないか」と、考えました。

丁度その頃、ホームレス襲撃事件の加害少年が「自己責任の奴らを片付けた」と供述していたことが話題になっていました。私もかつて、自己責任だと思っていました。ですが今、そうは思えないのは、問題を知ったからこそ。「知ったからには知ったなりの責任が生じる」と考え、問題を伝える側になることを決意しました。

炊き出しや夜回り、自校・他校の生徒を巻き込んでのフィールドワークといった活動を続けているうちに、高校2年生の時にボランティア親善大使として海外研修に参加しました。ですが、企業と連携し継続的な活動を行う海外と、私の行ってきたボランティアとではレベルが違います。自分の発表が終わったとき、ある大使に「あなたは社会に良さそうなことをしたいだけなの？それとも社会を変えたいの？」と、尋ねられました。

私の活動前後で、地区の景色は何も変わっていませんでした。

■「もう一回、働きたい」が叶わない社会を変えたい

夜回りの際、とあるホームレスのおっちゃんが、「仕事が見たい」と話してくれました。私は威勢よく、「仕事探してみる」と、答えました。仕事なんていっぱいあると思っていたからです。

調べてみると、家もお金もない、体を悪くしているおっちゃんに仕事は中々ありません。見つからないまま次の夜回りに参加した時、そのおっちゃんが亡くなったことを知ります。周囲に迷惑が掛からないように



会場の様子

身分を隠して生活をしていたために、身元は不明でした。

「もう一回働きたい」という願いも叶わず、最後は無縁仏になる。そんな社会構造を変えたいと思いました。

その後、私はホームレス問題を研究していた大学に入学。ホームレスの人への行政支援を調べると、住所不定だと使える制度が十分でないことがわかりました。

ホームレス状態の脱却には、「負のトライアングル」と呼ばれる、仕事・貯蓄・住まいの3つの課題があります。家を借りるには初期費用が必要。家がなければ外食・外泊になるため出費が多く貯金は難しい。貯金には働くことが必要。仕事をするには住まいが必要ですが、家を借りるにも家が必要。住民票がない場合は戸籍謄本が必要。戸籍謄本取得には手間も時間もお金も必要で、受け取る住所も必要。…と、ホームレス状態から抜け出すには高い壁があります。どんな人でも登れるステップをつくるが必要だと考えました。

■シェアサイクルHUBchariの開始

在学中にHomedoorを立ち上げた私は、路上脱出のステップの中でも、まずは仕事を作ろうと考えました。おっちゃんたちに得意なことを聞いて回ったところ、廃品回収等で自転車を使う人が多いためか、7割近くの人が自転車修理が得意と答えました。移動には自転車がないと不便…という大阪の課題を解決する「シェアサイクル」を事業にすることを決めました。学生だったため営業に苦慮しましたが、少しずつ拠点も広がり、現在では660拠点に広がっています。万博会場でも設置いただきました。

■路上生活から脱出する、ステップを提供する

路上から脱出したいと思ったら、脱出できる選択肢がある。その選択肢を提供することが、私たちの活動です。具体的には、6つのステップを提供しています。1) 届ける（アウトリーチ）。2) 選択肢を広げる。3) “暮らし”を支える。4) “働く”を支える。5) 再出発に寄り添う。6) 伝える。

しんどい時にこそ、安心してベッドで眠り、美味しいご飯がある…そんな、最高のおもてなしがしたいという思いで、7年前から、無料で滞在できる、個室の緊急一時宿泊所（アンドセンター）を設置しました。全て寄付で賄っています。アンドセンターの横でカフェを設置し、相談者・宿泊者に提供しています。ここで仕事をするすることで、履歴書のブランクを埋めること

もできるようになりました。

■相談者の選択肢であるために

近年の相談者の半分は10～30代になり、若年層・再相談者が増えてきています。若年困窮者の8割以上が虐待を受けてきた、児童養護施設で育った等、生育環境に課題を抱えていた、生育格差があることがわかってきました。そんな相談者が、腰を据えて落ち着いて将来を考えることができ、心理的なケアを提供しながら、就労支援も実施しようと長期滞在型宿泊施設「アンドベース」を2年前に開設しました。アンドベースでは、支援に時間のかかる母子・父子、障害者への支援も実施しています。

よく、活動のモチベーションについて尋ねられるのですが、私自身はモチベーションに頼らないようにしています。例えば相談者が新しい道に進むことができた…ということを私自身のモチベーションにしてしまうと、相談者に選択を強要してしまうのではないかと考えています。あくまで相談者の選択肢となるよう。淡々と、続けることを大切にしています。

ですが、活動を続ける理由があります。知ったからには、知ったなりの責任があるからです。ぜひ知った側として、何ができるか、考えていただきたいです。何か一步を踏み出していたきたいと考えています。

誰もが何度でもやり直せる社会の実現は、挑戦と失敗が許容される社会につながると、信じています。



講師著書
(2020年発行)

(記：事務局 橋詰)

＜会社概要＞認定NPO法人Homedoor

設立：2010年4月

運営スタッフ：22名（内フルタイム13名）

活動内容：ホームレスの人をはじめとする生活困窮者への
就労支援、生活支援ホームレス化予防事業、ホ
ームレス問題に関する啓蒙活動

URL：<https://www.homedoor.org>



経営フォーラム2025 第1分科会 企業づくりと同友会の不離一体

だから私は動き続ける ～私と会社を変えた同友会活動～

報告者：ペアコム㈱ 代表取締役 梨木 彩加 氏（福山支部 青年部）

■会社紹介



梨木 彩加 氏

生一社
私は電気機械器具製造業で、1985年に父が創業しました。事業内容は、漏電ブレーカーの部品組み立てです。社員数は67名（男性7名、女性60名）。1千万個出荷をしても1個も不良品がない状態を我社の基準とし、「世界一のダントツ品質」を目標に掲げ、社内で一丸となって頑張っています。品質のほかに、従業員の交わる委員会活動を設け、部署の垣根を超えコミュニケーションを取るようにしています。

■同友会入会のきっかけ

ペアコム㈱に入社したのは2017年、代表交代は2022年、現在社長4年目です。入社直前期は2年連続の赤字で、97%が漏電ブレーカーの仕事でした。一社依存の高い状態から、第二の柱をつくる担当者として頑張ってくれないか、と父から言われました。値上げが認められたのは30年近くで2回だけで、父は単価交渉に後ろ向きな様子でした。会社がピンチなのになぜ自分で営業に行かないのかという疑問、加えて、父の社員さんに対する態度が私には社員を大切にしていないように見えていました。

この頃の父へ対するモヤモヤした気持ちや、事業継承に悩んでいたことを知った知り合いが、福山支部例会に誘ってくれたのをきっかけに、事業継承の勉強会へ参加しました。父のいないところで悪口を散々言い、同じテーブルの人に論されました。一度はもう参加できないとも思いましたが、社長になる勉強をするなら耳の痛いことも言ってくれる同友会がいいと思い、入会を決意しました。

■「思い」の事業継承

同友会活動の中で、会社は弱みばかりで強みは一つもないと言っていると、青年部の先輩からは、一度父と話すべきだと強く勧められました。はじめは、自社の強みは何か尋ねてみることにしました。返ってきた答えは、パート依存度が強いことでした。自身で営業に行かない理由を尋ねると、実績のない人間が社長に

なると苦勞するから、梨木彩加の実績にするためだと言われました。なんて都合のいいことを言うのだろうと腹が立ちました。素直にアドバイスを聞いて父と対話したつもりでしたが、よく考えれば父に対する尋問だったと思います。

先輩会員から、他社を見て気付きがあるかもしれないとアドバイスをいただき、会社訪問も始めました。いろんな切り口で会社を訪ね、悩みを打ち明け、お話を聞かせてもらいました。私はいろんな経営者の方と話すことが非常に面白いことだと気づき、支部例会・青全交・女全交・経営フォーラム等、いろんな行事に出席しました。

中でも、岡山同友会代表理事の門田 悦子 氏（㈲田中製作所 代表取締役）に、社長になったきっかけをお聞きしたことは、私にとって大きな意味がありました。門田さんのお話を聞き、父と話すことそのものが非常に重要で感謝すべきことだと感じる事ができました。きちんと向き合って私自身が変わらなくてはならないと反省しました。

後日、改めて父に話を聞きました。いずれ会社を継ぐ際に分からないことだらけのままではいけないこと、父が社長でいる今のうちに、納得いくまで話を聞かせてほしいことを伝えました。父はうんうんと頷きながら、納得いくまで話をしようと言ってくれました。とても時間はかかりましたが、たくさんの先輩会員にアドバイスをもらい、創業者である父に対して感謝や尊敬の念が芽生え、「思い」の事業継承ができました。

■同友会での学びと気づき

同友会はグループ討論で考えを発言する場面が多くあります。私はそれがとても苦手です。自分の発言に自信が持てず、軸がないのですぐ揺らいでしまいます。代表交代し社長になったけれど、まだまだ全然考えがなく、もどかしい思いをしました。

同友会会員と話をする機会は、グループ討論やセミナーだけではなく、例会後の懇親会の場でも多かったです。2021年、兵庫同友会の青年部例会に参加し



グループ討論の様子

た。代表交代をする前に会社を良くしたいけれど、どうすればよいか分からず漠然と悩んでいたため、3期分の決算書を持って兵庫へ向かいました。決算書を見てもらい、問われた際に弱虫発言ばかりする私に、「会社継ぐの辞めたらいいやん。結局あなたがやるかやらないか、覚悟の問題じゃない」と言われ、とても落ち込みました。今年の定時総会に参加した際には、「品質の高い仕事をしているなら、なぜそれをもっと表に出さないのか」と言われました。我社の社員はすごいのだと語るのが私だと感じ、少し話すことに自信が持



同世代の報告に議論白熱

てました。

経営の話をする中で、胸をえぐられるような思いを何回もしました。言ってくれる方もしんどいと思いま

すが、情けない思いをしながらも学びや気づきをもらって帰りました。例会だけでなく懇親会にも参加し、普段と違う人と経営談義をすることで自分にとってプラスになると思います。

■学びの実践

同友会の学びで一番優先順位が高かったのは、「職場環境の改善」でした。誰のために経営をしているのか、何度も自分に問いかけなおし、社員のためだと何回も思いました。駐車場を広くしたり、制服デザインをリニューアルしたり、他県同友会の事例を真似して取り入れてみたり、目に見えて分かりやすく嬉しくなる改善からはじめていきました。

働きやすい職場になっても、赤字で成長のない会社に夢も希望も持てないと、一社依存からの脱却に取り組みました。きっかけをくれたのは、長野同友会 手塚 良太 氏（㈲テヅカ精機）でした。2023年、父と2人で手塚さんのもとへ伺いました。我社と同じ手作業で電子部品の組み立てをされていますが、違ったのは単価でした。当時、我社では1時間あたり1,058円の単価でしたが、手塚さんからはざっくり2倍の数字を言われ、私も父もショックでした。同時に戦わなければという気持ちも奮い立ちました。交渉の末、1,058円から1,270円になり、20%の値上げ交渉に成功しました。

■そんな時こそ同友会

新単価になり数カ月経った頃、先輩会員が決算を見に会社へ来てくれました。そこで会社があと3カ月しか持たないと言われたのです。前年より単価は上がつ

ていましたが、注文台数が減っていた時期でした。売上が6%下がり、役員報酬を上げたことで固定費が10%上がっていました。月々の返済358万円を払っていくと会社の現預金は減る一方です。説明してもらって初めて理解しました。同友会に出ることが優先になって、経営をさぼっていたと感じます。

経営に集中するために、同友会へ行くのをやめようと思いましたが、頑張る力をくれたのもまた同友会でした。先輩方の知恵をお借りし、まずは銀行と交渉し、返済年数を15年へ引き延ばしていただきました。入社時、97%を占めていた漏電ブレーカーの仕事も、現在83%になり、一社依存の経営からの脱却に近づきました。値上げ交渉も、毎年5%ずつ上げていきました。福利厚生面では、退職金の積立をはじめました。今期は昨年の賞与より25%上乘せするという計画を立てています。

■社員の变化

自社の委員会活動では、社員同士のコミュニケーションが増えるイベントを提案してくれるようになりました。また、幹部社員とパート2名が、お客様に関わりたいたいという理由で、一緒に営業へ行き、その場で受注に至ったことがあります。労働環境を良くすることで、社員の主体性が向上したのではないかと感じています。

■だから私は動き続ける

私の思い描くペアコム㈱の未来像は、世界一の下請けです。いいものを納め、期限を守り、おもてなしの心で対応する、普段当たり前に行っていることですが、これを通して当てにされる頼られる企業になりたいと思っています。

私は成長に時間がかかるタイプの人間です。私には社員を幸せにしたいという想いがあります。社員のために頑張ろうと思うといつも力が湧いてきます。社員の幸せのために成長したい、強くなりたいという思いが私の原動力になっています。本気で変わりたいのであれば、行動量が多いほうがいいと思っています。同友会のたくさんの経営者との出会いが自分を変えてくれました。一人ではなかなか変わらないから、たくさんの人と出会って自分自身をブラッシュアップしていくべきだと思います。（記：事務局 保田）

<会社概要>ペアコム㈱

創 業：1985年4月1日
資 本 金：1,000万円
社 員 数：68名
事業内容：漏電ブレーカーの電子回路の製造、
リード線切断加工、制御盤組立
URL：https://www.peacom.co.jp/



経営フォーラム2025 第2分科会 企業実践と挑戦（事業承継）

承継から変革へ。地域と未来を創る熱男の挑戦！ ～継いで、悩んで、動いた先に見えたもの～

報告者 ㈱ニホンケミカル 代表取締役専務 原田 敦夫 氏（三原支部 副支部長）

我社は、三原市を本社に置く、ものづくりの会社です。1967年に尾道で創業し、現在、子会社・関連会社6社、社員数133名、売上高23億円の会社です。事業内容としては、ショットブラスト&プライマー加工、形鋼切断、曲げ加工等を行っています。我社で作ったものは、造船・橋・空港の滑走路の鋼材にも活用されています。



原田 敦夫 氏

㈱ニホンケミカルは、妻の実家で行っていた事業です。入社前、私は実家のある山口県で全く今の仕事と関係ない会社で働いていました。何をしている会社か知らないが、なんとかなるだろう。という安易な考えで、結婚を機に何の思いもなく入社しました。

私が次女と結婚したため専務。長女と結婚をした人が社長として、現在一緒に経営をしています。社長が営業・外部との折衝、私が工場と財務という内部を担当して、役割分担しています。

■入社当時の会社の状況

創業家である、創業者、2代目、3代目（現会長）が会社の創業期・成長期・安定期をそれぞれ支えてくれました。なかでも事業承継をしてくれた会長が当社を成長させた立役者であり、強力なリーダーシップで引っ張るスーパーマンでした。

2008年の入社当時、会社は順調に伸びていましたが、裏腹に、社内はとてもギスギスしていました。教育制度はほぼ存在せず、安全管理にも課題がありました。精神的につらくなった社員を恫喝して辞めさせる光景も目撃しました。また、毎月会議を行っていましたが、会議とは名ばかりの社長への報告会でした。これでは管理者も育たないと感じていました。

様々な問題を抱えながら、2016年に代表を引き継ぐことになりました。先代の時の組織風土を見ていたため、社員が自分で考えて、動けるような組織に変えていきたい。同時に、社員を本当に大事にするような会社にしたいと考えていました。

■「NC強靱化計画」

まず初めに取り組んだことは教育体制・人事制度改革でした。「NC（ニホンケミカル）強靱化計画」を掲げ、作業を細分化し、経営理念に基づく行動をとってもらえるよう、役割を明確にし、成長を支援していかうと考えていました。しかし、制度の浸透不足・新しい試みに対する不信感が重なり退職者が多く出ました。社員から会長の耳に状況が伝わったことで、大激怒されました。私が先代に対する尊敬・感謝の念が足りてないことから情報共有を怠り、やりたいことを社長と2人で決め、事後報告しかしていなかったことが要因としてありました。

そんな時、㈱クニヨシ 早間さんに誘われ、2017年に同友会へ入会しました。

■経営者としての覚悟

入会後、早間さんが工場見学に来てくれました。その際、会長に激怒された話や、他人承継で気を遣い、なかなかやりたいことができない。そんな話を早間さんにしました。すると早間さんからは「先代を納得させるだけの知識も熱意もお前にはないから何もできないのよ。いつまで気を使ってやるつもりなんや。覚悟決めや。リーダー以上に会社は成長せんのや」と言われました。そこで初めて、できない理由を周囲の環境のせいにしていたことに気づきました。

また、同友会で青年部の役をいただいたことをきっかけに、県内・県外の経営者と関わるが増えました。学びの機会が増えたことで、経営に対する手法はもちろん、自身の置かれている立場に対するありがたさ、事業や社員との向き合い方が圧倒的に足りていないことに気づきました。自身を変えるため、同友会に出続けました。

■真の財務分析とは

社長は前職、造船所で勤務していたので、船に対する造詣が深かったです。ですが、私は前職の経験が活きにくかったため、自分自身が何を強みとして、この会社に貢献すべきなのかわかりませんでした。

そんなある日、中小企業大学校で開催される財務講習を見つけました。数字をもとに、いかに論理的に考

えるか。これが会社に貢献できるポイントだと感じました。そこで5年分のBSとPLを並べた比較貸借対照表を作成し、正しく利益を残して、利益の出る売上を作り、無駄を省くことを徹底しました。この当たり前の積み重ねが、お金が増えて貯まる経営につながり、会社のため、社員のため、お客様のため、地域のためにつながっています。

単年度の決算書を眺めても数字が読めるようにはなりません。過去を分析して、現在を把握して、自社の未来を作っていく。これが真の財務分析だと思います。

■組織風土の変化

財務分析の他に、社内の雰囲気を変えるため、コミュニケーションの改善にも取り組みました。2020年の6月からは、会長・社長と3人で毎朝30分程ミーティングをすることにしました。他愛もない話から社員の様子など、基本毎日行い、5年以上続けています。また、社員全員と面談も行うようにしました。社員の幸せを実現するため、何に興味を持ち我社で働いてくれているのかなど、全国の工場を周り、話を聞く時間をつくっています。

そして同友会で経営指針書を作り、社員と共有しています。私は経営指針書も社員とのコミュニケーションの一部だと思っています。経営指針発表会では、社員と方針や各工場の目標を共有し、今後どうしていくか討論を行っています。

ブランディングのために社内アンケートを取った際、ニホンケミカルの強み・特徴を聞くと「お客様だけでなく、社員を大切にすると」書かれていました。私が入社した頃に、精神的に辛くなった社員を恫喝して辞めさせていた会社が、こんな意見が出る会社に少し変わったのかと実感しました。

■地域のためにできること

同友会で県外に出た際、他県の会員経営者の方から「お前の会社は地域貢献何もしてないな」と言われました。我社で一体なにができるのか考えていた時、地元の農家さんと出会い、三原市大和町にフルーツを栽培している観光農園があることを知りました。オーナーが高齢化し、事業に対する意欲もなくなっており、この状況を何とかしたい。という話を聞きました。

地元の資産をこのままにしておいてはもったいないと思い、この農園をもう一度人が集まるような場所にするためM&Aを決め、「スマイル・ラボ 広島」という観光農園として現在運営しています。昨年には県で表彰されたり、地元私立の学校と事業連携したりと、取り組みを進めています。またイベントの際は、ニホ

ンケミカルの社員の方が手伝いに来てくれています。ただ、農園だけだと債務超過の状態です。果樹は植えて実になるまでに3～5年かかります。引き継いでから植えた苗がこれからどんどん実になり、プラスに転換していく予定です。また引き継いだ際に、元々働かれていた方は退職されたため、人材育成もこれからの課題になっています。

■まとめ

私はニホンケミカルという会社が何をしている会社か知らず、何の思いももたず入社しました。当然、先代・社員へ感謝の思いもなく人のせいにしていました。そのような状態で新しいことに挑戦してもうまくいくはずがありません。同友会で色々な人と関わりながら学んでいなければ、良い会社を引き継がせてもらったアホなお嬢さんとして、居心地のよい場所にとどまっていたのではないかと思います。それは、行動していない・成長していないということではないでしょうか。

皆さんは同友会で学んだことを、いつ挑戦しますか？ 全て成功するわけではありませんし、挑戦した分だけ必ず失敗もあります。ですが、誰かにやらされているのではなく、自分で決めたことだと思います。挑戦して今よりもよい会社を作り、社員さんにとっても人生をかけるにふさわしい会社になりましょう。

経営者が変われば会社が変わる。会社が変われば、地域が変わる。そして地域が変われば、そこで暮らす人たちの未来も変わる。あなたはどんな理念を持ち、どんな人たちと、どんな未来を作りますか？

(記：事務局 中野)



〈会社概要〉(株)ニホンケミカル

設立：1967年 資本金：1,000万円

従業員数：133名

事業内容：ショットプラスト&プライマー加工・
形鋼切断、曲げ加工

URL：<https://www.nihonchemical.co.jp/>



経営フォーラム2025 第3分科会 経営指針の実践、10年ビジョン

指針書が示す新時代への挑戦 未来をデザインする成功の道

報告者 (有)ベルエール 取締役 金口 志織 氏 (広島中支部・指針塾第8期生)
 ㈱西川組 代表取締役 高重 直文 氏 (尾道支部・指針塾第5期生)



【社員と共に成文化して：金口氏】

■父の経営から学んだこと

創業者である父は、強烈なりーダーシップで会社を率い、トップダウン型の「軍隊経営」と呼ばれるスタイルを貫いていました。私はその姿を尊敬しつつも、父の経営をそのまま受け継ぐのではなく、より良い会社にしたいと決心しました。しかし、心の中では軍隊経営を否定していたにもかかわらず、気づけば同じような経営を繰り返していました。次第に社員との関係は悪化の一途をたどり、幹部社員とは衝突を繰り返し、売上も低迷する一方でした。この状況を作った問題の根源は、私自身に経営者としての「覚悟」がなかったことだと気づきました。

■指針書を「みんなで作る」転機

悩み続けていた私にアドバイスを下さったのは、同友会の先輩方でした。背中を押されるように経営指針塾に申し込み、自分の言葉で社員に伝え始めましたが、思いはなかなか届かず、発表を前に苦しむ日々が続きました。そんな時私は、日常の何気ない会話の中で弱音を吐きました。すると一人の社員が「見せてください」と寄り添ってくれたのです。私が説明すると、その社員は仲間たちと一緒に考え、「こんな方向性ではどうですか」と提案を持ってきてくれました。さらにデザイン面まで協力してくれ、指針書づくりは次第に社内のあちらこちらへと広がっていきました。

最初は経営者として「一人で完成させなければ」と思い込んでいた指針書づくりでしたが、いつの間にか「みんなで作ろう」という雰囲気が生まれ、社員の声が反映された共同作業へと変わっていったのです。

このプロセスを通じて、指針書は単なる文書ではなく、社員と共に未来を描くための「宝物」へと育っていきました。

■社員の声が刻まれた宝物の指針書

こうして始まった指針書づくりは、私にとって大きな転機となりました。最初は「完璧な指針書を一人で仕上げなければ」と思い込んでいましたが、社員が次々と意見を寄せてくれるようになり、気づけば社内全体の共同作業へと広がっていったのです。ある社員は「言

葉はもっと分かりやすくした方がいい」と提案し、別の社員は「こんなデザインなら見やすいのでは」と工夫を加えてくれました。私の自己開示がきっかけとなり、社員が会社の未来と一緒に考えてくれるようになったことは、何よりも大きな変化でした。

このプロセスを通じて、私は完璧な文書を作ることよりも、社員と共に悩み、考え、言葉を紡ぐ時間こそが価値あるものだ実感しました。指針書は単なる経営の道具ではなく、社員の声が刻まれた「宝物」となり、企業文化を育てる基盤となったのです。完成後、会社の雰囲気は目に見えて変わりました。「この内容を社内でも取り入れよう」「困っていることはないか」といった前向きな会話が増え、社員同士の関係性も深まりました。かつて激しく衝突した幹部社員も、今では私の右腕として重要な役割を担う存在へと変わりました。会社は社長一人のものではなく、社員と共に作り、社員と共に育てていくものです。指針書づくりを通じてそのことを強く実感し、私の経営観は「軍隊経営」から「みんなで経営」へと大きく変わりました。社員と同じ目線で未来を共有できることほど心強いことはありません。小さな言葉の積み重ねが会社の成長につながる、その実感が私の経営の原点となりました。

■言葉にすることの力

私が皆さんに一番お伝えしたいのは、言葉にすることの力です。どんなに強い思いを持っていても、伝わらなければ意味がありません。しかし、言葉にして残すことで思いは形となり、共有され、動き始めます。

指針書は完成品を示すものではなく、社員と共に悩み、考え、言葉を紡ぐ過程そのものが価値を持ちます。

だからこそ、指針書は社員と一緒に作っていただきたいのです。

私は社員を心から共に歩む仲間、家族、同志だと思えるようになりました。見つけた私の10年ビジョンは「ベルエールはクライアントの最高のパートナーであり、関わるすべての人を幸せにする」。社員と共に成長し続ける会社づくりを目指しています。

<会社概要>(有)ベルエール

設立：1992年9月24日 資本金：500万円
 年商：7,780万円 社員数：12名
 事業内容：広告業
 URL：<https://bellyell.co.jp/>



【ワクワクする10年ビジョンへ～高重氏報告】

■自分指針書からのスタート

移籍して3年で㈱西川組の代表取締役役に就任しました。代表になり、社員とその家族の生活を守っていかねなければいけないと本気で考えるようになりました。

そこから本気で勉強しはじめ、指針塾に入りました。

前後して、二年連続で高校生の新卒採用をすることができました。ここで社内の雰囲気が変わりました。そして新しいメンバーを加えて、4月に正式な経営指針発表会を行いました。

指針塾に通ってできた指針書の10年ビジョンは、「尾道の土木会社なら西川組と言われ、一番最初に声をかけてもらえる会社。若手社員が増え、技術も継承していき、活気のある元気な会社」。こんな会社になりたいなという私の思いだけのビジョンです。

ここまですが経営者の自己変革であり、自分が変わることによって、徐々に社内が変わっていったような気がします。

■みんなの10年ビジョン

同友会の先輩方に、社員を巻き込んだ指針づくりが大事だと聞いてました。まずは10年後の会社の姿や、社員自身の姿についてアンケートを取りました。その結果を踏まえて出したビジョンが、「現場のICT化、デジタル化に対応できる会社」、「売上10億を超える会社」の二つです。

当時の売上は4億7000万。10億は倍ちょっとです。このビジョンを達成する方法はわかりませんでしたが、指針書をもとに方向性の共有に取り組みました。

全体会議で経営指針の内容を共有したり、社員目線で就業規則の見直しもしました。全体会議もグループ討論をする形式にしました。社内の困りごとなどもグループ討論で話し合いました。同友会の学びをそのまま実践していきました。

2023年の全体会議では社員が「社長が来てくれて会社が変わった。若い社員が入社するようになったし、会社の雰囲気が良くなった。本当に来てくれてありがとう」と言ってくれました。

■カンボジア人社員の相談から10億への道のりが

カンボジア人社員のなんちゃんから「まだ日本で働きたいので何か良い方法ないですか」と相談がありました。今の制度では最長10年で帰国しないといけない。今や彼らはすごい戦力ですし、西川組にとっても戦力ダウン。カンボジア支店を作って呼び戻すシステムを考えつきました。彼らのような社員が増えれば、アスファルト舗装班を増員して高速道路の事業に参入できるんじゃないか。要望にも応えられて、10億の壁も

突破できるんじゃないかと思いました。

最初はなかなかうまくいきませんでした。他県の業者さんとの電話をきっかけに、とんとん拍子でカンボジア支店開設の準備が進みました。



カンボジア支店の狙いは人材育成です。日本語が話せて車の運転ができるカンボジア人社員を育成して、2年後に高速道路に事業に参入しようと考えました。現在の業務プラスの事業となるので、10億を超える可能性が大きいと考えています。

また、カンボジアはインフラ整備がすごく盛ん。現地でのアスファルト舗装業務などの可能性もある。カンボジアに進出することで、オンリーワン企業をめざしたいと思っています。

■経営指針の実践で、わくわくする未来をつかむ

経営指針の実践とは、「理念やビジョンを社員と共有し、そこへ向かって共に行動することで、企業改革が進み、指針で掲げた企業像に近づく成果が出ている状態」とあります。実践するとしないでは業績に大きな差が出ます。地道な積み重ねなど、継続こそが成果をあげる早道であると言われています。

まずは、経営者がその経営姿勢を示し、指針への理解を深めるため、社員と本気で関わることが大切ではないでしょうか。そして、事実の共有化から、意味の共有化へ、さらには思いも共有していき、考え方の波長の共有化へ。そうやって深度を深めていくことが、真の共有になっていくのではないかと思います。

それと、経営指針の共有、社内環境の整備、求人活動、社員教育、これらは同時進行するのがバランスが良いと思います。大切なのは同友会で学んだことをいかに実践するかです。

最後に、今回なんちゃんの相談に真剣に考えて取り組んだことが、社員の考えた10年ビジョンを達成するための道筋になり、日本から海外への挑戦ができ、前に進んでいるということが本当にワクワクするし、楽しいです。本当になんちゃんに感謝です。

これからも、同友会で学んだことを実践し、さらなる成長をめざして頑張っていきます。

(記：事務局 青芝)

<会社概要>㈱西川組

設立：1964年11月 資本金：2,000万円
年商：5億9,000万円 社員数：36名
事業内容：土木工事、舗装工事、外構工事、
建築工事、警備業、カンボジア支店
URL：<https://nishikawa-gumi.jp/>



経営フォーラム2025 第4分科会 共に育ちあう（共に学び、共に育つ）

夢中って、最強。 ～栄光を掴むきっかけはいつも自分次第～

報告者 三工電機㈱ 代表取締役社長 上川 博之 氏（呉支部）

■「本気は必ず伝わる」



上川 博之 氏

三工電機は1957年に呉市で創業し、船に使われる電子機器の設計・製造・販売を行っています。特に「分電盤」は国内シェア約70%を占め、最近では世界最大のコンテナ船にも採用されるなど技術力とデザイン性には自信があります。

2022年に3代目社長として就任してから今年で4年目。売上も利益も順調に伸びていますが、経営をしていて改めて実感するのは「夢中になること」の力です。

私が人生で最初に夢中になったのは野球です。小学3年生で始め、夢はプロ野球選手。高校では甲子園を目指し、元旦以外は毎日練習という生活を送りました。甲子園出場は叶いませんでしたが、仲間と全力で挑んだ経験は宝物です。本気で甲子園を目指すチームを仲間と共に作る中で学んだ一番の事は「本気は必ず伝わる」ということ。逆に言えば、中途半端では何も伝わらない。この経験は今でも大切にしております。

大学時代は夢を諦め野球を辞め、その後悔で自分を見失いかけていました。しかし、小中高とバッテリーを組んだライバルがプロを目指す姿を見て、自分が逃げていたことに気づきました。そこからアメリカ留学や様々な国を見に行きました。そして、海外で働くことをめざした就職活動など、「行動」を起こしました。ただ、正直に言えば「夢をあきらめた自分を隠したい」という気持ちもあったのだと思います。

■「もう二度と後悔したくない」

私は幼い頃から両親に「自分のやりたい事をやりなさい。自分の夢を叶えなさい」と言われて育ったため、父の働く会社に興味を持っていませんでした。父が社長になった2010年頃、私は両親の言葉通り外の世界で夢を追っていました。ある大型連休で帰省した際、父から初めて「一度会社を見に行ってみろ」と言われ、三工電機を訪れました。その規模と立派さに驚き、初

めて父が背負っていた苦勞と責任の重さを感じました。

そこから三工電機に興味を持ち、帰省のたびに父と仕事の話をする様になりました。父が苦勞している姿を見て、息子として父を助けたいという気持ちも芽生え始めました。

しかし、入社については、今の夢や生活の安定を捨ててまでやる必要はないと両親から強く反対されました。特に母は、父の社長としての苦勞を最も近くで見ていたからこそでした。

それでも説得を続け、2017年、「必ず自分の力で社長を掴み取る」と両親に約束し33歳で入社しました。

入社当時、会社は造船ブームで売上は良かったものの、離職者が多く、現場は混乱し、利益も出ず、社内は暗く、挨拶も会話も殆どない状態でした。私は「明るい会社になりたい」と声をかけ続けましたが、冷たい態度を取られることが多く、心身ともに追い詰められていきました。車に10円傷をつけられた時は、ショックでしたが、それでも「無反応ではなかった」ことにどこか安堵している自分もいる程でした。

ストレスで体調にも異変が出始めましたが、「自分の意志で入った会社だから絶対に諦めたくない」と踏みとどまりました。高校時代の夢中になっていた気持ちを思い出し、「もう二度と後悔したくない」と強く決意しました。

■「命を懸けて社員を守る」

そんな時、同友会の新入社員研修に参加したことで、社員の成長を真剣に考える経営者たちの姿に感動し、「うちの会社でもやろう」と決意しました。そこから社員と1対1で対話することを始めました。最初は愚痴ばかりでしたが、多くの社員が会社や製品に誇りを持っていることに気づきました。

連絡が取れる退職した元社員にも話を聞きに行き、特に十数年前に退職した創業期を支えてくれた元専務のお話しは衝撃的でした。三工電機の技術への熱い思いに触れ、胸が熱くなりました。社員が会社に不満を言うのも「良くしたい」という想いの裏返しだったのだと理解できました。

その時、「会社や社員のせいにしていたのは自分だった」と気づきました。自分が変われば会社も変わる

と、信じられるようになりました。悩みながらも社員との対話を続け、2020年に取締役役に就任し、父とは避けていた社長の話も、20年ぶりに一緒に野球観戦に行き、腹を割って話し合いました。

社員との距離を縮めるため、給料明細を手渡しながら立ち話で本音を聞き、働きがいに関するアンケートも実施し、出た意見を一つずつ改善しました。すると社内の雰囲気は明るくなり、笑顔や挨拶も増え、仲間意識が強まりました。「本気で向き合えば心は動く」と実感した瞬間でした。

その頃、父が病で入院し、その心労の裏にあった苦難の日々も知りました。母が入社を強く反対した理由も理解でき、社長が背負う重圧の大きさを痛感しました。私はそこで初めて腹を括ることができ、「命を懸けて社員を守り、三工電機を発展させる」と父に誓い、2022年に社長に就任しました。

■「命の時間を使って何を果たすか」

社長になって最初に取り組んだのは、「三工電機の仲間達と命の時間を使って何を果たすのか」を徹底的に自分と向き合い考えることでした。自分の人生を振り返ると、悔しさや嬉しさ、感動、自分の心が動いた時、そこには必ず“人”がいました。やはり「三工電機は人でつくる会社」で在り続けたい。

三工電機の使命は“思いやり・情熱・技術で世の中になくてはならない会社になる”。この我々の使命を全社員へ発表し、自分の過去や気持ちも正直に語りました。涙を流す社員も多く、社内の雰囲気が大きく変わっていきました。

社員の議論から「技術で社会に貢献したい」という声が高まり、船の仕事に加え、航空・宇宙、そして将来的には潜水艦にも挑戦することを決意。「空・海・宇宙・深海を支えるメーカーになろう」と誓い合いました。また、「地域や子どもたちに必要とされる会社でありたい」という想いから、様々な企画を地域向けに実施しています。もちろん失敗もありますが、社員と共に乗り越え、成長していくこのプロセスこそが、何よりの幸せです。

■「売上100億円企業への挑戦」

幹部社員の退職をきっかけに、「会社の方向性が見えるが、目先の姿が見えない」という課題に直面しました。答えを求めて2022年に初めて参加した「青年経営者全国交流会」で、「売上100億円企業への挑戦」という報告に衝撃を受け、具体的なビジョンの重要性

を痛感しました。

これまで会社には使命はあっても、明確なビジョンがありませんでした。そこで社員の夢をベースに「10年後年商100億円」という目標を掲げました。数字を入れたロードマップを作成し、全員で目指す方向性を共有したことで、三工電機を引っ張っていききたいというリーダー候補に13人が立候補するなど、会社全体に未来へのワクワクが広がりました。その勢いで、他社が断った無人運航船の依頼にも挑戦し、社員全員で協力して完成。テレビアニメのオープニングにも取り上げられ、感動と喜びを分かち合いました。三工電機の力の源は技術だけでなく「人」であり、ものづくりから人づくりへと自然に変化していったのです。



■「夢中って、最強。」

そして今、私は「人づくり」に全力で挑戦し、数十億円を投じて新工場を建設しています。2027年春完成予定で、航空宇宙事業、新規開発の拠点であるだけでなく、社員食堂、社内大学も備えます。社内大学は社員が人生や仕事に役立つ学びを得られる場として、多くの専門家や著名人にも来て頂きます。

社員も少しずつ夢や未来を本気で考え、熱く語るようになってきました。私自身も野球時代以上に夢中で、この使命を追いかける日々です。

家庭でも、息子や娘に仕事の意味や責任を伝え、夢中で生きる姿を背中ですべて示しています。今は父も元気に社員と触れ合い、人生を存分に楽しんでいきます。

結局、夢中になることは人を動かし、人生を豊かにします。私はこの力を信じ、これからも夢中で生き続けます。夢中って本当に最強です。

(記：事務局 木下)

【会社概要】三工電機(株)

設立：1991年5月

資本金：1,000万円

年商：15億円

社員数：80名

事業内容：船用電気機器の設計、製造



経営フォーラム2025 第5分科会

『人は変われる！』自己変革と輝業づくりは不離一体 ～誰でも持ち帰れる、前向き3つのルール～

報告者：㈱ツインズ 代表取締役 田中 透氏（東広島支部）

■異骨相（いごっそう）という原点



田中 透氏

私は高知県で生まれました。仲間からはよく「異骨相」と呼ばれます。頑固で豪快。弱い人には優しいけれど、一度決めた信念は曲げない。たとえ間違っているとしても、すぐには変えられない性分。そう言われ続けてきました。

高校を卒業して電気屋に就職しましたが、若い頃の私は本当にダメでした。集金したお金を半分使い込んでしまうという、取り返しのない過ちを犯したこともあります。父がなんとか穴埋めしてくれ、表沙汰にはなりませんでした。仕事も長続きせず、周りには悪い仲間ばかり。「このままじゃどうにもならん」。そう思い、高知を離れる決心をしました。

今日は、そんな過去を含めて「人は変われる」という話を、皆さんにお届けしたいと思います。

■経営は“生きるため、食べるため”

妻とは自衛隊で出会いました。一緒に訓練するうち、自然と惹かれていきました。

結婚後、2000年に妻が運送業を始めます。社名「ツインズ」は、仕事を限定したくなかったこと、そして「夫婦二人で始めた会社」という意味を込めています。創業当初は、生活は本当にギリギリでした。パチンコで食いつなぎ、「負けた方が仕事へ行く」という、今思えば意味不明なルールで暮らしていました。だいたい私が負けるので、3分の2は私が現場に。妻はパチ



田中節子氏に会場は笑いに包まれることも

ンコ。もちろん、お金はすぐに底をつきました。

そんな中、2003年に同友会へ入会します。きっかけは学びではなく、ゴルフコンペで優勝して「入るよな？」と声をかけられたこと。本当に軽い気持ちでした。

会社は2006年に法人化し、神戸営業所を開設。順調に見えました。しかしリーマンショックが襲います。原油は78円から159円へ。資金繰りは一気に悪化し、通帳残高は262円。米と醤油、ソース、味噌だけで生き延びた2週間。醤油だけの焼き飯を三日続けて食べたことも。あの時期が、人生で最も堪えた瞬間でした。

それでも諦めませんでした。銀行に頭を下げ、取引先には支払サイトの変更をお願いし、なんとしても会社を生かす道を探しました。必死の思いで動き続け、倒産だけは避けることができました。

■組織の混乱と、気づいてしまった“根本原因”

危機を超えて岡山へ進出しましたが、ほどなくして社員トラブルが続発します。嘘、当て逃げ、そして退職。そのたびに私は腹を立てていましたが、やがて気づきました。

原因は、すべて自分だった。「俺の言う通りにすればうまくいく」という慢心。

そして、経理を任せていた妻から突然告げられた言葉。「消費税と社会保険料、払えんよ。」通帳を見て初めて理解しました。「家業のままではいけない。お金は会社のものだ」。経営者としての自覚が欠けていたのだ、と。

私は苦渋の決断として、妻を経理から外しました。私自身の家族へ甘える構造を断ち切らなければ、未来は変わらない。そう覚悟した瞬間でした。税務署と社会保険事務所に約束した期日までに、必死にお金を工面し、全てを納めました。ここから、ようやく会社が「組織」として動き始めます。

■同友会での出会いと、意識の反転

入会して10年近くは、幽霊会員でした。しかし2013年頃、福山支部へ足を運び始め、企業変革支援プログラム、経営指針づくり、役員研修大学へと学びを深めていく中で、私は少しずつ変わっていきました。

福山支部の経営者からいただいた経営指針書を、自社用に丸ごと書き換えて発表した年もあります。その

翌年、ようやく自社に合った指針書をつくれるようになりました。

この頃、私は支部の組織委員長でした。そして、今でも転機として記憶している理事会ボイコット事件が起きます。プレイングマネージャーとして時間を捻出しながら理事会に参加していましたが、意見が合わず、途中で腹を立てて帰ってしまったのです。異骨相の悪い部分が出た瞬間でした。しかし後日、ふと気づきました。相手の話を最後まで聞かずに怒る自分こそ、変わらなければならない。

そこから私は「怒らず、黙って、相手の意見を最後まで聞く」ことを徹底しました。すると、違う価値観が鮮明に見えるようになり、「これでいいんだ」と思えるようになったのです。

■200名支部の挑戦と、“苦手な3人”との組織づくり

2018年、支部長に就任したとき、会員は100名。例会参加者は30名ほど。私は「200名支部をつくる」と宣言しましたが、周囲には笑われました。

「できるはずがない」と。

だから私は、自分が最も苦手だった3人に頭を下げました。「褒める、思考を促す、個々を尊重する、明確な役割を渡す、フィードバックを怠らない。これを私がやりきるから、力を貸してほしい」。苦手な相手だからこそ、頼りました。

そこから歯車が回りはじめます。

私が意識したのは3つだけ。一つ、個々の価値と強みを理解すること。二つ、裁量と責任を与える環境をつくること。三つ、働く意味（ビジョン）を共有すること。私が「助さん・格さん・弥七」と呼んだ3人と共に、組織は大きく変わっていきました。

そして2024年、ついに会員200名を突破しました。

自社でも同友会でも、仲間の力なくして達成できない。それを実感した瞬間でした。

■挑戦——運送業の未来と、私の覚悟

2024年問題で、運送業界は大きな転換点に立たさ



熱のこもった討論が展開されました

れています。ドライバー不足、拘束時間の制限、利益の伸び悩み。私が決断したのは「事業選別」でした。

判断基準は3つです。一つ、利益を生むか。二つ、社員が誇りを持てるか。三つ、未来の成長につながるか。

その結果、倉庫事業に舵を切りました。運転時間の制限を受けず、物流全体を任される需要が高まり、利益も安定しやすい。その挑戦が実り、2024年度は5年前から目標にしていた売上3億円を初めて達成しました。

さらに私が力を入れているのが「受刑者の就労支援」です。e.doyuの掲示板で知り、最初はドライバー確保のためでした。仮釈放前から文通し、面会し、出所後の住まいや生活道具まで準備します。そこまでしないと、彼らは社会に帰る場所がないからです。定着率は1割。それでも、人は変わる。私はそれを信じています。残った人材は会社の大きな戦力になってくれます。

そのほか、3S活動や苗木生産など、少人数でも継続できる新しい柱づくりも進めています。

■誰でも実践できる「3つのルール」

最後に、今日お伝えしたい「すぐに実践できる3つのルール」を紹介します。

①キャスティング（人を見る目）。人には必ず価値があります。強みを見抜き、適材適所で役割を渡すこと。組織づくりの土台です。

②言行一致（実行力）。まず自分が変わる。自分がやって見せ、背中を見せることが、最も強いメッセージになります。

③強い意志・覚悟。決断し、覚悟する強さです。甘えを断ち切らなければ未来は変わりません。私が妻を解任したときのように、時に厳しい決断が必要です。

経営者である以上、自分の得意と弱点に向き合わなければなりません。

人は変わる。組織も変わる。共に成長していきましょう。

（記：事務局 井谷）

＜会社概要＞㈱ツインズ

設立：2005年3月1日

資本金：1,000万円

年商：3億円

社員数：22名

事業内容：運送業（チャーター・代行・スポット）、一般労働者派遣事業、ペットショップ経営 他

URL：<https://twins1019.com/>



経営フォーラム2025 第6分科会

誰もが最期まで“ごきげんな”社会をつくる ～高齢化先進県だからこそ生み出された、しまねの仕事づくり～

報告者 モルツウェル㈱ 代表取締役 野津 積氏（島根同友会代表理事）

1. 当社について

当社は、島根県松江市を拠点に、介護施設向け完全調理済み食材の製造・販売や在宅高齢者向け配食サービスなどを展開しています。社員145名、売上は24億です。3年後に50億円、7年後に100億円の企業をめざしています。製造だけでなく、実際に給食現場を運営して、現場のデータに基づいた商品・システムを磨き込んでいることが大きな特徴です。その他に買い物弱者支援、シェア物流などのソーシャルビジネスにも取り組み、地域生活の「食」と「暮らし」を支える事業を多面的に展開しています。



野津 積氏

経営理念は「社員の幸福を追求し、日本全国津々浦々の健やかで安らかな地域生活に貢献する」です。

ビジョンとして「誰もが最後までごきげんに暮らせる社会をつくる」を掲げ、その実現の1つに、既存の配食のあり方「食事の内容・時間・環境の3つの自由」を軸に変革していくことを使命としています。

2. 原体験から感じた使命感とは

島根県は、かつて35年間連続で高齢化率全国1位を記録した「高齢化先進県」です。人口は1995年の93万人から現在63万人へと減少し、2060年には34万人まで落ち込むと予測されています。一方で有効求人倍率は常に上位にあり、人材の確保が難しい、典型的な「人手不足の地方県」です。

島根は戦後70年、人口流失が続き、「島根という場所がいつか無くなるのではないか」。このような危機感にせまられています。

29歳の時に、ほっかほっか亭のフランチャイズ店として創業し、お弁当の宅配事業を行いました。

地方でも、コンビニの進出や、スーパーのお惣菜コーナー拡大により、売り上げが減少していた時、在宅

高齢者の配食サービス業界と出会い、安否確認付きの配食サービスを始めることにしました。365日1日2回、玄関口靴を脱いだ先にある冷蔵庫や枕元までお届けしています。なかには引きこもりがちで生きる意欲を失いかけた高齢者や、ゴミ屋敷化した住まい、誰にも知られない孤独死の現場にも向き合わざるを得ないこともあります。

日本の高度成長を支えた人たちが、最後は誰にも気づかれない暗い部屋の中で、生きる意欲を無くしている現実、強い問題意識を抱きました。これが私の原体験となりました。最後くらいは「あゝいい人生だった」と言わせてみたい。「誰もが最期までごきげんな社会をつくる」をビジョンに掲げています。

もう一つの原体験が、東日本大震災の発災翌日に食材義援活動に東北入り、津波で剥ぎ取られた陸前高田市街を見た時、「ふるさととは永遠ではない」ことに気づかされました。

物流が止まり、食料や燃料など日々欠かせないものが届かない恐怖を強く感じ、「物流が止まれば暮らしも地域も一瞬で失われる」ことを痛感しました。物流の衰退とふるさとの衰退は、同義であるとも感じました。

島根半島の小さな漁村にお弁当を待っている一人暮らしの高齢者が30人ほどいます。片道1時間半かけて600円の料金では大赤字です。10年前からこのエリアには当社しか配達していません。私たちが、配達を止め、撤退を判断した瞬間、いとも簡単にここで暮らす高齢者のふるさとを奪うことができます。何故ならお弁当が必要な人は、自力での調理が困難な人が多いからです。お弁当をお届けすることで、そこで暮らす“高齢者の生活”と“ふるさと”を守っているのです。



3. 社会課題・地域課題解決に向き合うこと

地域や現場の課題に対し、当社は「物流を止めない仕組みづくり」を軸に事業を組み立てました。

買い物弱者支援では、弁当配送車を「地域のライフライン」と位置づけ、宅配牛乳やクリーニング、宅配便の荷物と一緒に運ぶシェア物流に取り組んでいます。夕方以降は佐川急便と提携し、Amazon等の荷物を配送する共同物流にすることで、持続可能な配送体制を整えています。また、「物を届ける」だけでなく、声かけや体調の変化に気づく見守り機能も果たすようになりました。

さらに、アメリカ・ジップライン社やソフトバンク等と連携し、ドローンによる中山間地への配送を計画しています。ドローンでまとめて荷物を届け、着地点から先の「ラストワンマイル」を、地域の元気な高齢者が有償で担う仕組みです。これまで「届けてもらう側」だった高齢者が、「届ける側」として役割を持つことで、ちょっとした収入だけでなく、生きがいや地域とのつながりを感じられるようになることを期待しています。このように、最新技術と人の力を組み合わせることで、物流課題を解決しながら、地域に小さな仕事と役割を生み出し、「誰かの役に立つ」実感と収入を同時に生み出すことが可能になります。

4. 多様な人材が活躍する仕事づくり

島根のような人材獲得が厳しい地域で事業を伸ばすには、「採用と育成」が生命線です。当社では、自身の仕事の6~7割を採用活動に充てています。今後6年間で130人規模の増員を見据えています。

社員構成は、高齢者が3割、障害のある社員が全体の約11%、外国籍社員も在籍し、いわゆる“マイノリティ”と呼ばれる人材が4割を占めています。それでも生産性を高め、賃上げも実現しています。管理職の約4割5分が女性であり、誰もが働きやすく挑戦しやすい環境づくりを進めています。

介護施設の厨房では、完全調理済み食材と専用機器、デジタル技術を組み合わせることで、50床規模の施設でもワンオペで運営できる仕組みを構築しました。厨房人材不足の原因となっているのは個別対応が必要な複雑なトレイメイク作業です。このボトルネックを自社開発のシステムによってモニターに映し出される表示に従って作業するだけで、入社3日目の新人スタッフや、発達障害且つ境界知能の社員であっても、6か月前に入社したベテランスタッフと同等のスピード



と正確性で作業することを可能にしました。

人に合わせて仕事を単純化するのではなく、仕事を工夫して誰もが力を発揮できるようにする環境づくりこそ経営者の役割です。

その他に、特別支援学校との交流や、チャットを活用した相談窓口、個々の成長を見える化する「成長シート」、改善提案に報奨を出す制度などを通じて、多様な社員が自信を持って働き続けられる土台づくりを行っています。こうした取り組みの積み重ねが、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」や「高齢者活躍企業コンテスト」の受賞にもつながりました。

5. ふるさとを守り続けるために

働く社員が活躍する環境づくりは、もちろん大切なことです。しかし、変化の激しい時代、これを維持発展させていくためには、経営者が変化を恐れずリスクを取って一歩前に踏み出さなければなりません。

私たちは地域の高齢化と人口減少が最も早く進む島根だからこそ、物流・介護・雇用という現場の課題に真正面から向き合い、新しい仕事づくりに挑戦してきました。

「すべては一人から始まる」。経営者が変われば組織が変わります。組織が変われば未来が変わります。地域課題から逃げず向き合い続け、企業を成長させることで、ふるさとを守りながら未来を描き続けることができるでしょう。

(記：事務局 大塚)

<会社概要>モルツウェル株

本 社：島根県松江市北陵町18番地1

設 立：1997年11月1日

資本金：1000万円

事業内容：高齢者施設向け調理済み食品の製造

販売、システム開発、配食サービス事業

URL：<https://morzwell.co.jp/>



経営フォーラム2025 第7分科会

私たちが望む良い経営環境とは？ 中同協『政策提言・要望』から考える

報告者：中小企業家同友会全国協議会 事務局長 池田 泰秋 氏

【ねらい】中同協「政策提言・要望」は何か実現し、何を実現しようとしているのか。毎年、政府や各政党に提出している中同協「政策提言・要望」。この機会に具体的な中身を理解すると共に、中小企業が自助努力のもと、健全に発展すべき経営環境の阻害要因は何かを考え、自社の経営課題を考え、経営環境改善の方向性について学びます。

■大事なこと～立ち位置と情勢

政策について考える際に大事になるのは、まずは現状がどうなっているのか、その立ち位置を確認することです。その地域の歴史や経済社会のありよう、情勢や展望、企業風土・取引慣行などがどうなっているか、理解を深めましょう。そのうえで、ありたい姿や未来（ビジョン）を描く。そのギャップを感じ取ることが、提言・要望のもととなるものです。



池田 泰秋 氏

そのためにも、日々の活動を総括し、成果や教訓として整理しましょう。そして次の方針を立て、それを運動として全面的に展開していくことが大事です。

■同友会運動の立ち位置

では同友会運動の現在の立ち位置はどうか。まず今年は「労使見解」採択から50周年になります。一貫して人を生かす経営で「21世紀型中小企業づくり」を進めてきました。その上で、「同友会運動の有機的展開による立ち位置の変化と可能性」を新しいステージと位置付けています。その企業づくりの実践である経営指針の成文化と確立については、企業変革支援プログラムの成熟度4以上をめざすことが大事です。

■政策提言・要望の重点ポイント

中同協の「政策提言・要望」には次の7つの重点ポイントがあります。

- ① 中小企業憲章を国会決議とし、憲章の理念と内容を実現し制度化を
- ② 公平、公正な市場のルールを確立し、中小企業の価格転嫁が進むよう健全な競争環境の醸成を

- ③ 経営者保証ありから経営者保証なしへ、中小企業金融のパラダイムシフトを
- ④ 労働環境改善と多様な人材が活躍する就労環境の拡充のために
- ⑤ 中小企業・小規模企業の継続・発展のための公正な税制を
- ⑥ 中小企業を取り巻く採用と教育環境の重視
- ⑦ 公共事業の中小企業発注の拡充と公正な競争の促進を

これらの項目それぞれに具体的な施策の提案をしていますが、そこには背景が（課題・問題点）があります。

■私たちが問題（課題）としていること

政策提言の背景には、主に以下のような課題があると思います。

- ・財源確保優先…持続的な支援を支える視点が弱くなります。ステルス増税といわれる、制度改正にも要注意です。
- ・各施策間の統一性の問題…例えば、外形標準課税の適用拡大は、雇用の増大を阻害します。こうした施策間の矛盾があります。
- ・制度・法規制面の問題…法律や規制が不十分で、違反があっても調査や指導に時間がかかります。また透明性にも課題があります。特にわかりやすく明示するガイドラインが未整備です。
- ・企業間の力関係・経済構造の問題…例えば公正取引



左から室長 石田氏、報告者 池田氏、座長 宮崎氏

委員会は、全国の約5万5千者の大手企業の内、下請法違反の恐れのあるものが5,801者という、実に10社に1社以上に対して、是正等を求める注意喚起文書を発出しています。

このほかにも、多くの課題があります。

■中小企業施策の三つの考え方

背景となるものの中でも特に注意してみておかなければならないのは、中小企業施策について三つの見方からの考え方があるということです。

- ① 中小企業淘汰論…経済の効率化・生産性向上の観点から、競争力の低い中小企業は市場から退出すべきという考え方。新陳代謝を促し、資源の再配分を行うことで経済全体の成長をめざします。
- ② 中小企業再編論…淘汰一辺倒ではなく、企業同士の統合・事業承継・連携による生き残りを重視する考え方。規模や経営資源を集約することで競争力を高めることをめざします。
- ③ 中小企業地位向上論（価値・役割の強化）…中小企業の社会的・経済的地位を向上させることにより、淘汰圧力に抗しつつ成長を促す考え方。政策支援・金融支援・ブランド化などによる価値向上をめざします。

この三つには、それぞれ論拠・メリット・デメリットがあるのですが、少なくとも行われる施策がどの考え方に基づくものなのかをよく理解して、活用していくことが大事です。現在の政策は淘汰論、再編論が強く懸念しています。

■今後の同友会運動に向けて

新しいステージ・新次元への発展をめざして、中同協は第56回・第57回の総会宣言で、以下のように呼び掛けています。

【第56回定時総会宣言】

同友会運動の新しいステージへ～企業経営と同友会運動の創造的発展を

真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造するという新しいステージの同友会運動を推進するため、次の3点を確認したいと思います。

第1に人を生かす経営の実践で21世紀型企業づくりを進めるとともに、経営戦略の再構築や戦略の転換で企業体質を強化し、企業づくり運動として地域に広げていきましょう。

第2に地域の希望であり砦である中小企業が、地域の人を巻き込んで、中小企業憲章・条例運動を推進し、地域づくりと経営環境改善運動を展開していきましょう。

第3に、学び合い活動と地域に広げる運動としての同友会づくりに取り組み、早期に5万名を達成し、対企業組織率5%を目指しましょう。

【第57回定時総宣言】

「労使見解」発表50年～人を生かす経営の実践で真の人間尊重の社会を

本年「労使見解」発表50年を迎えました。「労使見解」の歴史的意義と今日的課題を改めて確認するとともに、

第1に労使見解を学び直して、経営指針を確立し、人を生かす経営の実践で21世紀型企業づくりを運動として進めること。

第2に同友会運動の新しいステージに向けて、地域に仕事と雇用を生み出し、真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造することを誓い、本総会の宣言とします。



報告に聞き入る参加者

2019年に発表した「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン（討議資料）」では、①多様性、②内需主導型経済、③地域内循環、④エネルギーシフト、⑤人間尊重の環境、⑥大企業の社会的責任の発揮、⑦新しい仕事・産業づくり、という発展方向を提起しました。

こうした見地を生かし、地域課題の解決が事業ベースである中小企業の社会的地位の向上に取り組んでいくことが大事ではないでしょうか。

※氏の詳しい報告レジュメ、中同協の政策提言・要望を、以下に掲載していますので、ご参照ください。



<https://www.hiroshima.doyu.jp/activity-report/a49793/>

（記：事務局 橋本）

新 会 員 の ご 紹 介

11月の支部理事会で承認された皆さんです。

支部名	地区名	会 社 名	役 職	氏 名	会 社 住 所	推せん者名
広島中	中⑨	(株) D	代表取締役	竹 下 里 奈	広島市中区銀山町1-1-3 ソシアルアサヒ館3F	福富 孝輔
広島東	南②	(株) 田 尾 設 備	代表取締役	田 尾 日 出 人	広島市安佐南区高取北3-2-11	蔵本 泰靖・上田 大輔
広島西	西	(有) 綜 合 電 装	代表取締役社長	圓 道 貴 之	広島市中区西川口町7-2	藤岡 徹也・吉川 容持
広島北	安佐北	(株) N S 設 備	専務取締役	小笠原 耕 平	広島市安佐南区相田5-5-9-5	山口 哲司
福山	I	(有) ユ タ カ 技 研	代表取締役社長	高江洲 凌 太	愛媛県松山市福音寺町247 R4マンション102	栗本健太郎・松下 仁
呉	呉中央	(同) Z M	代表社員	松 島 大 輔	東広島市安芸津町木谷479-1	中野 誠吾
呉	呉南	e, c y c l e (株)	取 締 役	吉 田 真 子	呉市焼山松ケ丘1-6-29	金谷 健吾
呉	呉南	ヤ マ ダ 建 築	代 表	山 田 達 也	呉市本通3-7-4	櫻井恵梨香
広島島	東広島西	(株) 明 成	取締役専務	宮 川 伸	東広島市西条中央2-7-5	住田 五月・下條 孝志・古島 健一

2025年度第6回県理事会報告

日時 11月17日 議長 道垣内副代表理事 出席 31名

- 中同協の関係
・青年経営者全国交流会（香川 11/20-21）
- 討議・承認事項
・会費値上げについて、承認に至りませんでした。
・政治・政治家との関りについての規程について、承認に至りませんでした。
・財政規程について、承認に至りませんでした。
・専務理事に関する規程について、承認に至りませんでした。
・第8次中期ビジョン冊子について、1000冊増刷することが承認されました。
- 県総会議案検討委員会より
次年度のスローガン案「学んで実践、未来を創ろう」を提起。重点方針は「企業づくり・地域づくり・同友会づくり」を提起。
また、県理事アンケートなどを元に、「情勢と経営課題」「今年度の振り返りと課題」「スローガン案」についてグループ討論を実施しました。
- 組織委員会より
10月末会員数2991名。会員3000名を回復が急務。
- 財政部より
月次会計報告（4月-10月終了 執行目安58.3%）

- 12月4日までに、支部の会員数目標、各セクションの方針・予算請求を提出ください。
- 経営労働委員会より
11月12月は企業変革支援プログラム登録月間。
 - 環境経営委員会より
11月より「同友エコ」アンケートを実施します。
 - 支部長・地区会長連絡協議会より
2026年1月31日、全県地区会長交流会を実施します。
 - 県理事の会員増強
県理事42名中、21名の方が増強実績あり。
(記：事務局 川口)

＜お詫びと訂正＞

先月発行の同友ひろしま520号P6上段記事「今年も会員から3社が受賞」にお名前と表記間違いがありました。大変申し訳ございませんでした。今後、校正確認を徹底してまいります。お詫び申し上げますとともに以下訂正させていただきます。

お名前
誤) 上中谷博氏 正) 上中谷浩氏

表記 右側一行目
誤) 女性の採用を増やす 正) 女性の採用をしよう

広報部より

広報部では、e.doyuのログイン率、例会への参加登録率などを毎月ご紹介しています。e.doyuと名簿アプリの活用率を高めるとともに、地区会の活性化につながれば幸いです。

e.doyuアクセス率Best15

(11月にe.doyuに一度以上アクセスした方の率)

順位	支部	地区名	e.doyuアクセス率
1	広島東	南②	85.8%
2	福山	G	73.9%
3	広島東	南④	73.1%
4	備北		72.2%
5	福山	P	71.1%
6	広島中	中①	70.4%
7	福山	D	69.8%
8	広島東	東	68.9%
9	広島中	中⑨	67.9%
10	福山	S	67.7%
11	呉	呉南	65.8%
12	東広島	東広島東	65.2%
13	福山	F	64.9%
14	広島西	佐伯	64.8%
15	広島東	南①	64.2%
県平均			60.9%

例会出欠登録率Best15

(11月中に自地区会(支部)の例会に自分(e.doyuから出欠登録した方の率)

順位	支部	地区会名	出席登録率
1	広島東	南②	76.1%
2	広島東	南④	70.4%
3	福山	I	69.0%
4	福山	D	66.7%
5	呉	芸南	60.0%
6	広島中	中①	59.3%
7	広島東	南③	59.1%
8	福山	P	55.3%
9	福山	K	54.3%
10	広島中	中②	53.5%
11	広島東	安芸	53.5%
12	呉	呉南	53.2%
13	呉	広島東	52.1%
14	福山	F	51.9%
15	三原		51.8%
県平均			46.1%

入会率Best15

(2025年度の入会者数/期首会員数)

順位	支部	地区会名	入会率
1	福山	I	28.8%
2	広島西	佐伯	18.8%
3	呉	呉南	13.8%
4	広島北	安佐北	13.6%
5	広島中	中⑨	12.4%
6	東広島	東広島東	9.9%
7	呉	呉中央	8.6%
8	広島北	安佐南	7.5%
9	福山	A	7.5%
10	広島東	南③	6.7%
11	福山	J	6.7%
12	福山	G	6.52%
13	東広島	東広島西	6.47%
14	広島東	南①	6.0%
15	尾道		5.9%
県平均			6.0%

名簿アプリダウンロード率Best15

(12/1現在)

順位	支部	地区会名	回答率
1	広島東	南②	101.3%
2	広島東	南④	89.8%
3	広島東	南①	87.8%
4	広島東	南③	87.7%
5	尾道		87.6%
6	広島東	東	87.4%
7	広島東	安芸	87.2%
8	福山	K	85.7%
9	福山	I	82.8%
10	広島中	中①	81.5%
11	広島西	佐伯	79.6%
12	東広島	東広島東	77.5%
13	呉	広島東	76.7%
14	福山	G	76.1%
15	福山	J	75.0%
県平均			73.8%

※2025年度より、e.doyuの例会出席登録率を、例会出欠登録率(事務局登録は除く)に変更しました。

- 18 -