

# 実践！会社を良くする社長学 - 4万7000社が集結「中小企業家同友会」パワーの源泉

プレジデント  
**PRESIDENT** が1年間「中小企業家同友会」を連載 (第6回)

このたび、ビジネス誌「プレジデント」(32万部発行、月2回刊)に、2018年4月23日発行号から1年間にわたり同友会の活動とそこで企業変革を行った会員企業が、『実践！会社を良くする社長学』- 4万7000社が集結『中小企業家同友会』パワーの源泉』として紹介されることとなりました。執筆は清丸恵三郎・プレジデント元編集長。(本サマリーは「プレジデント」編集部了解の下、作成されています)

## 第6回 今日明日だけでなく、10年先の話をしよう 2018.07.30号(7月9日発行号)要約版



「中小企業には資金繰りの悩みを抱えている経営者が多い。注文確保、トラブル対応、お金の工面など目先のことに目を奪われがちな毎日を送っていると、「将来どんな会社に発展するのか」という長期ビジョンが置き去りにされがちだ。中同協の現会長・広浜泰久氏は家業を継いだとき、この問題をどう乗り越えたか」とリード。

以下は一部抜粋して要約。\*詳細は本誌をお読みください。

現在、ヒロハマは業界のトップメーカーだが、それには「同友会活動に加わって学んだことが大きい」と広浜氏は述懐する。具体的には、これまで縷々述べてきた「経営指針」の成文化がキーとなっていると語っている。(中略)

新分野が難しいとすれば、業務用缶のパーツ専門メーカーとしていかに生き抜くかである。悩み、考え込んだが、なかなか回答が見つからない。

たまたま所属する千葉同友会で経営指針成文化セミナーを立ち上げることになり、広浜氏はその一翼を担うことになった。このことが広浜氏にとってもヒロハマにとっても大きな転機になる。

経営指針が、経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画の4段階からなることは既述の通りだが、まず経営理念について述べよう。一般的には「事業経営を行うにあたっての経営の価値判断の基準となる根本的な考え方を表明したもの」とされているが、同友会ではさらに踏み込んで「継続的・計画的に社会に役立つ事業を遂行する組織として、根本的な価値判断の基準を表明したもの」(『経営指針成文化と実践の手引き』より。以下同)としている。

次の10年ビジョンと経営方針とは強い補完関係にある。同友会では「経営指針」における「10年ビジョン」を、「経営理念を追求していく過程における自社の理想的な未来像(ありたい姿)を具体的に書きあらわしたもの」としており、「経営理念に基づいて、『こうありたい』という姿、自分たちの将来のありたい姿を魅力的な目標像として構想し鮮明に描く事で、めざすべき長期の基本的な方向性や、やるべきことが自ずと明瞭になり、意欲は高まり組織は共同体として自律的に働き始める」と位置づけている。(中略)

これだけのことを、同友会の「三つの目的」や「労使見解」といった基本理念とともに1年間近く学び、考えるのだから、セミナーに出席した経営者の多くは変化の兆しを自らの中に胚胎しないわけにはいかない。セミナーを既に修了した運営スタッフたちにとっても、新たな気づきや発見を得るのは当然である。

そうした中で、ヒロハマのトップメーカーへの道が開けていった。「それでも道は長かったですよ。『缶パーツとその関連技術を通じて缶の社会貢献を全面的に支援しよう』と一番目に掲げた経営指針が社内に浸透してきたと思えたのは、ようやく10年ほどたってからでしたね」と広浜氏はしみじみと語る。

多くのメディアで注目されている吉村も、同友会の経営指針成文化セミナーに参加したことで、企業として再生、今日の高評価へとつなげていった企業である。

(中略)焼津市の工場を18億円かけて増改築することにした。ところが、好邪魔多し。契約を終えて間もなく東日本大震災が起きた。5月、6月と売り上げは激減し、翌年、翌々年も続いた。

そこで、役員の手当や賞与を下げる一方、工場の深夜労働勤務手当を廃止することを提案。社員とのコミュニケーションはうまくいっていると橋本久美子氏(社長)は十分自信を持っていたが、労使交渉の場は大荒れになった。「あんたが茶業界に絞るから、こうなったんだ」「俺たち深夜勤務の人間は命を削っているんだ」……。

橋本氏は大きなショックを受け、これまで忌避してきた同友会の「経営指針成文化セミナー」に出席、自分自身を鍛え直す一方、社員の意向を汲みつつ、自分の想いを十分に伝えられる経営理念を創り上げようと決意する。



## 第7回 「サンタクロースの経営理念」とは何か? 2018.08.13号(7月23日発行号)

プレジデント: 同友会専用購読申込ページ <https://presidentstore.jp/ext/doyu.html>

年間購読料1万円(40%オフ)、選べる書籍贈呈など各種特典が受けられます。