

Vision 2025

未来共創で、時代を生き抜く

Vision²⁰²⁵

刊行にあたり

1970年10月27日、12名の発起人40名の会員で誕生した兵庫県中小企業家同友会は、2020年10月27日設立50周年を迎えました。今回発表する『Vision2025』には、50年かけてたどり着いた兵庫同友の到達点を確認する意義と、これから新たな50年を歩き出すスタートの指針という役割があります。30年振りに、会員の力だけでまとめあげられたVisionですが、作成に多大な尽力を頂いたVision策定委員会の皆さんには心よりお礼申し上げます。

2020年は新型コロナウイルスが世界中の経済・社会に深刻な打撃を及ぼし、多くの会員がかつてない困難に直面しました。不安定な国際社会の中、経済・社会のデジタル化は一気に加速。専門家は『10年かかる変革が数ヶ月で進んだ』と指摘しています。また世界的な異常気象は各地で災害を誘発、地震、台風、洪水など自然災害を想定内に置いた経営が求められます。日本で確実に進行する人口減少、高齢化社会は 拡大する世界市場に反比例する特殊な事象として捉えておくなければなりません。国内と海外ではとるべき戦略は正反対になるケースが多くあります。このように縮小する国内マーケットは舵取りをより困難にします。

過去の延長に未来が描ける『静的な環境』では、経営戦略は 工夫・改善を主にしておけばよかったと思われれます。ただ前述のように、今日の延長に未来が描けない『動的な環境』においては、そのままでは事業モデルの劣化が待ち受けるだけで、やがて継続できるだけの利益が得られなくなります。昨年の企業倒産件数は7,773件、1990年以来の低水準となりましたが、休廃業・解散した企業は49,698件、調査開始以来過去最多となり、1年で実に57,471社（法人の1.6%）が市場から撤退、消滅しました。大きな特徴として環境変化に適応できない『あきらめ型』が多く見られるということです。すでに、事業モデルの劣化は始まっています。

第4次産業革命を始めとする、産業の大転換の中、経営を維持し発展していくためには『企業経営全体の変革』が求められます。今回の『Vision2025』の大きなテーマはこの変革への在り方への提言です。『私たちは共に強靱な経営体質を作り兵庫を照らす起業家集団になる』と50周年宣言で誓いました。『Vision2025』を道具として使いこなし、ブロック会、例会、委員会のテーマとしてとり上げ、理解を深め、自社の指針書に応用し、経営に反映して下さい。このビジョンを片手に『2025年の崖』をしっかり乗り越えて行きましょう。

兵庫県中小企業家同友会
代表理事 藤岡 義己



Vision

2025

未来共創で、時代を生き抜く

Contents

序章 | Introduction

- 1. 変革の時代を生き抜く 4
 - (1) デジタル技術の進展
 - (2) 社会課題の解決へ
 - (3) 不確実性の時代
- 2. 未来共創へ 6

第1章 | Chapter 1

- 企業づくり** 8
 - 1. 未来共創 長期ビジョン 9
 - 2. 不確実性の時代を生き抜く 9
 - (1) 赤字の企業は、黒字へ Stage0
 - (2) 黒字企業は、強い会社へ Stage1
 - (3) 強い企業は、なくてはならない企業へ Stage2
 - 3. 企業変革力 内部体制 11
 - (1) 経営者の覚悟
 - (2) 緊急事態を乗り越える財務力
 - (3) 挑戦する組織
 - (4) 多様性を生かす環境づくり

第2章 | Chapter 2

- 地域づくり** 16
- 地域と共に生き抜く力を育む
 - 1. 産（経済他団体）とのつながり 17
 - 2. 学（大学・教育・研究機関）とのつながり 18
 - 3. 公（行政）とのつながり 18
 - 4. 金（金融機関）とのつながり 19
 - 5. 民（国民・地域住民）とのつながり 20

第3章 | Chapter 3

- 同友会づくり** 22
 - 1. 同友会の目指す企業づくりと、兵庫同友会が目指す姿 22
 - 2. 兵庫同友会の組織 25
 - 3. 役員の役割と育成 26
 - 4. 事務局づくり 26

資料 | Data

- 市町村別の将来推計人口 28
- 兵庫同友会会員数の推移 29
- 地域別会員数の割合 30

Introduction 序章

未来共創で、

1 変革の時代を生き抜く

不安定な国際社会、人口減少が進む日本経済、デジタル技術の急速な進展の中で、コロナ禍が、人と物の動きを止め、経済と人々の価値観に大きな影響を与えています。このような不確実性の時代において、中小企業家の生き抜く力が問われています。

中小企業家同友会には、3つの目的があります。

会員企業1社1社が、強靱な経営体質の企業をつくり、その過程で強い経営者になり、よい経営環境を構築する。まさに、新常态の今の時代に求められていることです。その実現に向けて、未来を描き、挑戦し続け、いかなる環境においても経営を維持・発展させることが我々経営者の使命です。

① デジタル技術の進展

経産省のDXレポートでは、「2025年の崖」が提起され、(参照①) あらゆる業種業態において、デジタル技術を活用し、ビジネスモデルを変革する必要性が高まっています。また、デジタル技術の進展は、従来からの業界の参入障壁や、地理的なセグメントを低くしたり、消滅したりする状況も発生し、市場の大きな変化をもたらしています。

一方では、デジタル技術を活用することで、今まで不可能に思えたことも可能になり、中小企業が活躍できる領域も大きく広がっています。

デジタル技術の活用といっても、その領域は多岐にわたり、その可能性も加速度的に広がりがつづけ、あらゆる企業活動でイノベーションを引き起こしています。

時代を生き抜く

- 販売チャネル、サービス提供インフラとしてのデジタルマーケット
(WEB、アプリ、API)
- コミュニケーションや情報交換ツール
(SNS、YouTube、オンラインミーティング、オンラインゲーム)
- 業務効率の向上
(業務ソフト、AI、RPA、可視化ツール、クラウドサービス、アプリ活用)
- 新たな付加価値創造・利便性向上 (IoT、電子マネー、音声認識、AI)
- 新たな市場創造 (ITサポート、データ分析、Maas、API、データセンター関連)

経営戦略、新商品・新サービス開発、営業・販売戦略、現場での業務改善において、デジタル技術の可能性とイノベーションを活用し、お客様から選ばれるサービスをより効果的に、効率的に提供できる企業へ変革し続けることが可能となり、市場から求められています。

② 社会課題の解決へ

2015年に国連総会で採択されたSDGsは、多くの賛同者をつつめ、広く認知されるようになりました。そんな中で発生したコロナ禍は、人々に大きな不安をもたらし、私たちが人生の中で本当に大切にしなければならないことは何なのかを考える機会となり、価値観や人生における優先順位の変化をもたらしました。

「自分たちさえよければよい」と自社の単独利益だけを追求する経営姿勢は、もはや支持されていません。同友会理念の、「同友会の3つの目的」「自主・民主・連帯」「国民や地域と共に歩む中小企業をめざす」の精神が、社会的に支持される時代となったのではないのでしょうか。

中小企業が、経営理念の社会性を発揮し、社会課題解決における自社の役割をかけることが、お客様や社員・地域など関係する人々の支持をいただき、企業存続の必須条件となっています。

3 不確実性の時代

デジタル技術の進展や、コロナ禍や、自然災害等により、市場環境が急激に変化したり、市場や業界そのものがなくなる断絶が発生したりしています。また、世界経済での米中対立や、日本経済での人口減少・企業減少がすすむ中、経済環境が大きく変化し、従来では強い企業・なくてはならない企業の段階へ進んでいた企業も、急に赤字に陥ったり、市場が消滅したりするリスクがあることを体験しました。

市場の変化が激しく、将来を見通すことが難しい状況で、今後も将来が予想しにくく、不確実性が増大していくことだけは、はっきりしています。この不確実性の時代を生き抜く覚悟を決め、市場の急激な変化にも耐えて、柔軟に対応し、生き抜く力を中小企業家が身につけることが、最も重要です。

いかにいい企業を作っても、常に危機のリスクへ備える必要があります。赤字から黒字への段階、黒字の収益力と財務力を強化する段階、なくてはならない企業となった段階を行き来しながら、時代を生き抜く力を身につけましょう。

市場の変化・断絶時に、われわれ経営者が、中小企業の限りある経営資源と時間をどう活用して、企業を変革し、新たな収益の形をつくるのか、同友会をはじめあらゆる機会から学び、日頃から挑戦し続けることが、求められています。

2 未来共創へ

不確実性の時代とは見方を変えると、今までになかった様々な未来を描ける、可能性に満ち溢れた時代だということです。 デジタル技術の進展により、新しい可能性がどんどん生まれています。2025年には自動運転（レベル4）が実現されます（参照②）。オンライン会議も広く普及し、距離を気にせず世界中とコミュニケーションがとれるようになりました。中小企業で

も顔認証などのAI技術やIoT技術、RPA、ノーコード開発等の様々な技術が安価で使えるようになりました。

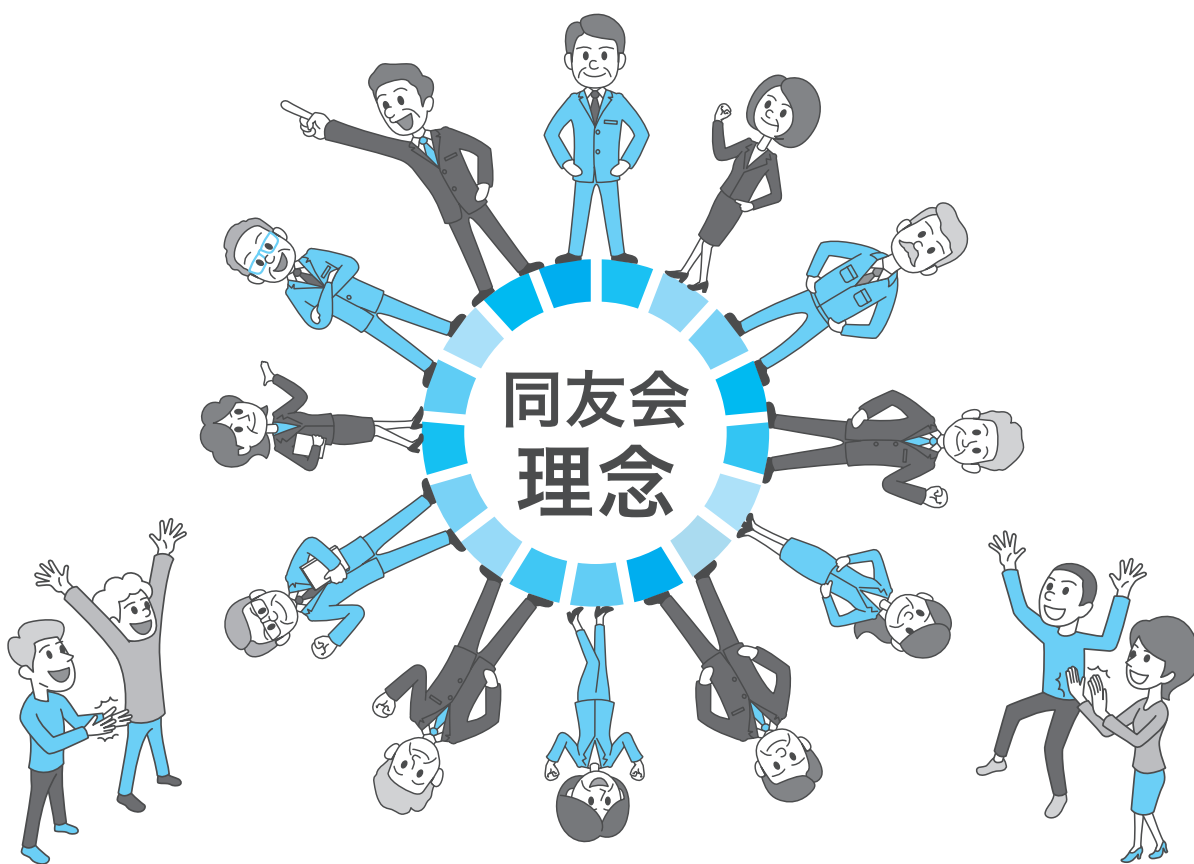
この可能性あふれる時代に、われわれ経営者がどんな未来を描き、社会へ貢献していくのが問われています。未来に向かって、自社がどのような未来をめざして、社会課題の解決にどのようなお役立ちができるのかを明文化し、社内・社外へ発信していくことが重要です。

同友会で他社から学び、実践することで強靱な経営体質の企業づくりを進めましょう。そして自社の経営体験やめざす未来を例会などの機会に報告し、その共有によってさらに強い企業・よい企業が増えることで、地域経済へ貢献でき、地域経済の好循環により自社の経営環境が改善されます。同友会運動をとおして自社経営の維持・発展、地域社会の維持・発展に取り組み、自社と地域の未来をつくりあげましょう。

自社の目指す未来を発信し、お客様や地域に喜んでいただき、選んでいただき、地域の未来を創る企業を社員と共に、地域と共に、同友会の仲間と共に創り上げましょう。

参照①：経済産業省「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」

参照②：自動走行ビジネス検討会「自動走行の実現に向けた取組報告と方針」報告書概要 Version4.0





Chapter

1

第1章 企業づくり

2020年は、世界中が新型コロナウイルスの感染拡大により未曾有の恐怖に巻き込まれました。効果的な手の打ちようもみつからず恐怖の1年が過ぎました。私たちも働き方改革を余儀なくされ、在宅勤務やテレワークが思わぬ速さで導入され稼働しています。

暮らしの中でも変化に対して、バランスを取りながら過ごすようになりました。一変した環境の中で、また不確実性の時代において、どのように企業変革していくのか、ゴールの見えない暗中模索の中で、全ての企業が同時に、今、スタートラインに立っています。

未来共創の企業を目指し、生き抜いていくために初心に戻り、新たなハングリー精神を燃やして時代を生き抜かなくてはなりません。

1 未来共創 長期ビジョン

不確実性の時代、可能性が広がっている時代、自らがどのような未来をめざし、社会課題の解決に向けて、地域のためにどのようなお役立ちができるのか、経営者が社員へ伝え、社外へ発信することが改めて求められています。

どの企業も、誰かの役に立てているからこそ現在も継続できています。難しいものではなく、身近で簡単なことでいいのです。自社のお役立ちを明文化し、社会課題と関連付けて、発信していきましょう。

自らが、どのような未来を描いているのか、お客様へも発信することにより社会の賛同をいただけます。分かりやすいストーリーにして発信したり、お客様の声として紹介したりすることで、伝わりやすくなります。

また、現行の商品・サービスに、社会課題への解決や、お困りごとの解決を加えることで、新しい商品開発、新たな市場の創造にもつながります。自社の目指すべき未来を明文化することで、社外のビジネスパートナーとの連携も進めやすくなり、オープンイノベーション(注1)へつなげる可能性も広がります。

社内においても、働き方に関しての意識が大きく変わっていきます。働き先となる企業を選ぶ際に、労働条件面での検討に加え、その企業がどのように社会の役に立っているのか、どのような未来をめざしているのか、が問われる時代になりました。その会社で働くことで、どのように社会に貢献できるのか、経営者が社内・社外へ発信していくことが重要です。

Vision 1 ▶

社会課題の解決へ、自社のお役立ちを明文化し、発信する。

Action 1 ▶

- 経営指針書・経営計画書がない企業は、経営計画書を成文化する。
- 経営指針書がある企業は、社会理念を見直し、自社のめざす未来と自社の取り組みを社内・社外へ発信し続ける。

2 不確実性の時代を生き抜く

市場の急激な変化や断絶も想定したうえで、中小企業が生き抜くために何が必要か。

どんなに市場が変化しても、私たちが一人で生きていけない以上、そこにお客様がいることに変わりありません。お客様の声をきき、どんなお役立ちができるのか、模索し、選んでいただいた強みを仕組み化していくことができます。

① 赤字の企業は、黒字へ Stage 0

黒字化へのヒントは、社内にはありません。社長が営業・販売のトップに立ち、数字とお客様の声から、市場における自社のお役立ちを模索し、収益の仕組みをつくらなくてはなりません。

赤字企業は、現在の仕事の仕方・スピード・考え方では、存続できないことを会社全体で認識し、販売数値とお客様の声をもとに、トップが生き抜く道を示し、企業を変革することが求められます。

Vision 1 ▶

黒字化する。

Action 1 ▶

- 社長がお客様の声を直接聞き、営業活動を行う。
- なぜ売れたのか、なぜ売れなかったのかを全社的に分析し、自社の稼ぐ市場を見定める。

② 黒字企業は、強い会社へ Stage 1

黒字企業は、自社がお客様に選ばれている理由＝強みを把握し、その強みを磨き上げるために、仕組み化・強化をすすめます。強み（お客様が自社を選ぶ理由）は複数あり、お客様によって、またお客様の状況によっても、違う強みがあります。

自社の持つ強みのうち、どの強みを優先的に仕組み化して横展開し、強化して磨き上げていくのか、数字とライバル調査と、自社の強みを生み出す資源が何かを見極めることが必要です。

同時に、自社の強みが生きるお客様は、どういった方なのか、自社のターゲットを定め、その市場へどのようなアプローチで、自社の強みを伝えることが有効なのか、その伝え方を磨き上げることも重要です。

Vision 1 ▶

売上総利益の20%以上の経常利益がでる企業体制をつくる。

Action 1 ▶

- 社長がお客様の声を直接聞き、営業活動を行う。
- なぜ売れたのか、なぜ売れなかったのかを全社的に分析し、自社の強みを定め、稼ぐ市場を見定める。
- 自社の強みを生み出す独自資源を磨き上げ、強みを強化していく。
- 自社の強みを、対象のお客様へどう伝え、新たなお客様を獲得するのか、伝え方を磨き上げる。

③ 強い企業は、なくてはならない企業へ Stage 2

強みを磨き続けた企業は、その収益力を活かし、儲かるビジネスだけでなく、自社のめざす未来の実現へ重点をうつしていきましょう。さらに大きな社会課題の解決へ向けて、自社だけでは解決が難しい課題に対しては社外との連携、オープンイノベーションにも取り組み、自社の独自資源を活用できる新たな市場をめざしましょう。

Vision 1 ▶

強みを生み出す独自資源を強化し、さらなる強みを積み上げる。

Action 1 ▶

- 自社の強みを生み出す独自資源を定め、中長期的に磨き上げる。

Vision 2 ▶▶

めざす未来像へ向けて、社会課題の解決に取り組む。

Action 2 ▶▶

- めざす未来像へ自社が取り組む課題を定め、取り組みを始める。
- 自社の強みを生かし、さらに大きな社会課題の解決へ向けてオープンイノベーションに取り組む。

3 企業変革力 内部体制

自社と地域の未来をえがき、その実現へ向けて、数字とお客様の声をもとに、あらゆる知恵と実行力を活用して、企業を変革していく力が、経営者にもとめられます。現状の市場において、(STEP1・2) 自社の強みを強化していくための日頃からの企業変革力と、市場の断絶時や急激な変化の際 (STEP0) に、新たな収益の柱を築き上げる危機対応の企業変革力が共にもとめられます。

① 経営者の覚悟

いかに環境が厳しくとも、自社を維持し、発展させていく覚悟が、経営者に問われます。また、企業はトップで決まります。お客様の声を元に、まずトップが変わり、企業を変革していくことが始まりです。

変革のきっかけは、社内にはありません。お客様の声を聞き、同友会の他の企業でうまくいっている事例、うまくいかなかった事例から学び、その実践とフィードバックを通じて、企業を変革していくことが重要であり、そのためには、中小企業家が、どのような環境に身をおくかが重要です。

お客様の声と、同友会の仲間の事例から学び、実践から学び、強靱な経営体質をつくりあげましょう。

② 緊急事態を乗り越える財務力

市場の断絶や急激な変化の危機 (Stage0) に対応するには、企業変革への一定の時間が必要となります。つまり、売上がなくなった状態で、次の収益の柱を作り黒字化するまでの時間、企業を維持させるためのお金が必要だということです。

まず初めに、緊急支払い能力を高め (月商の3倍程度の現預金)、次の稼ぎを作るまでの時間を準備します。さらに、稼ぐ力=収益力を強化し、自己資本比率を高めて、金融危機に備えることが重要です。

Vision 1 ▶

緊急支払い能力を準備する。

Action 1 ▶

- 月商の3倍の現預金を準備する。
- 自社の財務状況に合わせて、金融機関へ借入条件の変更をお願いする。

Vision 2 ▶▶

財務体質を強化する。

Action 2 ▶▶

- 税金を払い、自己資本比率を高めていく。
- 借入金を上回る額の現預金を確保し、実質無借金をめざす。

③ 挑戦する組織

現在、自社がサービスを提供している市場で (Stage1・2) 生き抜くために企業を変革していく力、その市場が急激な変化等で失われるとき (Stage0) に、次の収益の柱をつくり、挑戦する変革力、中小企業が不確実性の時代を生き抜くために、この2つの企業変革力を磨きぬきましょう。

たとえ、市場が急激に変化をしても、お客様がいなくなるわけではありません。現代に人が一人で生きていくことはできず、誰もがお金で商品やサービスを購入する必要があるからです。お客様に向

き合うことで、市場の変化を敏感にとらえ、自社を変革し、新たな収益の柱を構築して、自社を変革し生き抜く力が求められます。

一方で人は変化をきらい、安定をこのみます。何の取り組みもなければ、経営者・社員は過去の成功事例を頼み、同じ経営・同じ働き方で頑張ろうとします。不確実性の時代、変化やチャレンジを避けようとする社風は、企業の命取りになります。

日頃から、経営者と社員が、数字とお客様の声、ライバルの変化に向き合い、市場の情報をもとに働き方を変えていくトレーニングが重要です。そのためには、社会で働くことの意義や、自社の収益構造、数字の見方、デジタル技術の活用など広範な知識と経験を社員へ提供し、経営者と社員が共に育つ環境づくりが土台となります。

また、緊急の事態で、変化へのトレーニングや準備が追いついていない場合は、強制的にでも企業を変革し、生き残ることが経営者には必要です。

経営指針書を道具として、数字とお客様の声をもとに、企業をつくりかえて収益力を向上させる取り組みを繰り返し、新たな収益の柱をつくるチャレンジを続けることで、不確実性の時代を生き抜く力を養い、強靱な社風を構築しましょう。

Vision 1 ▶

数字とお客様の声をもとに収益体質を強化し続ける組織をつくる。

Action 1 ▶

- 経営指針書を道具として、数字とお客様の声をもとに業務改善を行う仕組みを運用する。
- 社員教育と、見える化により、社員が自社の収益構造を体得し、お客様の重要性を実感している組織をつくる。

Vision 2 ▶▶

新たな稼ぎをつくるチャレンジをし続ける組織をつくる。

Action 2 ▶▶

- 経常利益の範囲内で、新規事業・新商品への取り組みをトップが先頭になって行う。
- 新たな挑戦と失敗にチャレンジし、成功と失敗から学び、新たな稼ぎづくりに取り組む社風をつくる。

④ 多様性を生かす環境づくり

働き方改革とコロナ禍により、多様な働き方で社員が活躍できることがわかりました。また、従来から進行したギグワーカーや海外人材など、多様な人材の活用も広がりを見せています。

Googleの「Project Oxygen」調査では、生産性の高いチームをつくるには、心理的安全性が最重要因子だと突き止めました。心理的安全性とは、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。労使見解（注2）が問いかける真のパートナーシップの構築が重要です。

今後さらに進む働き方の多様化が進む中、多様な価値観、多様な文化の人々をチームとして、効果的に成果をあげていくためには、経営者が自社の未来を提示し、社員同士が多様性を理解し、労使見解をもとにして、人を生かす経営を実践していくことが求められています。

様々な技術を活用することも効果的です。オンライン会議をはじめとするコミュニケーション手法の活用やRPA、アプリ、音声認識など、業務効率改善等に、有効な手法は積極的に試し、活用しましょう。技術の活用力、応用力をみがきあげ、現場の生産性をあげましょう。

社内人材の生産性だけでなく、社外人材の協力も重要です。アウトソーシングやクラウドサービスを利用したり、社外人材をうまく活用したりすることで、自社のコアビジネスへ経営資源を集中させることができます。さらに、他社との連携や大学をはじめとした団体との連携・オープンイノベーションをすすめ、共に地域の未来を創造していきましょう。

心理的安全性が確保された、新たな職場環境を準備することにより、勤務制約が解かれることで退職する人材が減り、優秀な人材が生かされ、生産性向上へつなげることができます。職場の生産性向上により、一人当たりの年間粗利額を高めて、効果的に成果をあげることで、社員にも時間的ゆとりや、経済的な生活の余裕ができます。

今の危機を変革のチャンスにし、よりよい未来へむけて社員と共に、成果が上がり、人間的満足にあふれる職場環境と企業風土を作り上げていきましょう。

Vision 1 ▶

多様性を理解し、成果をあげるチームとしての企業をつくりあげる。

Action 1 ▶

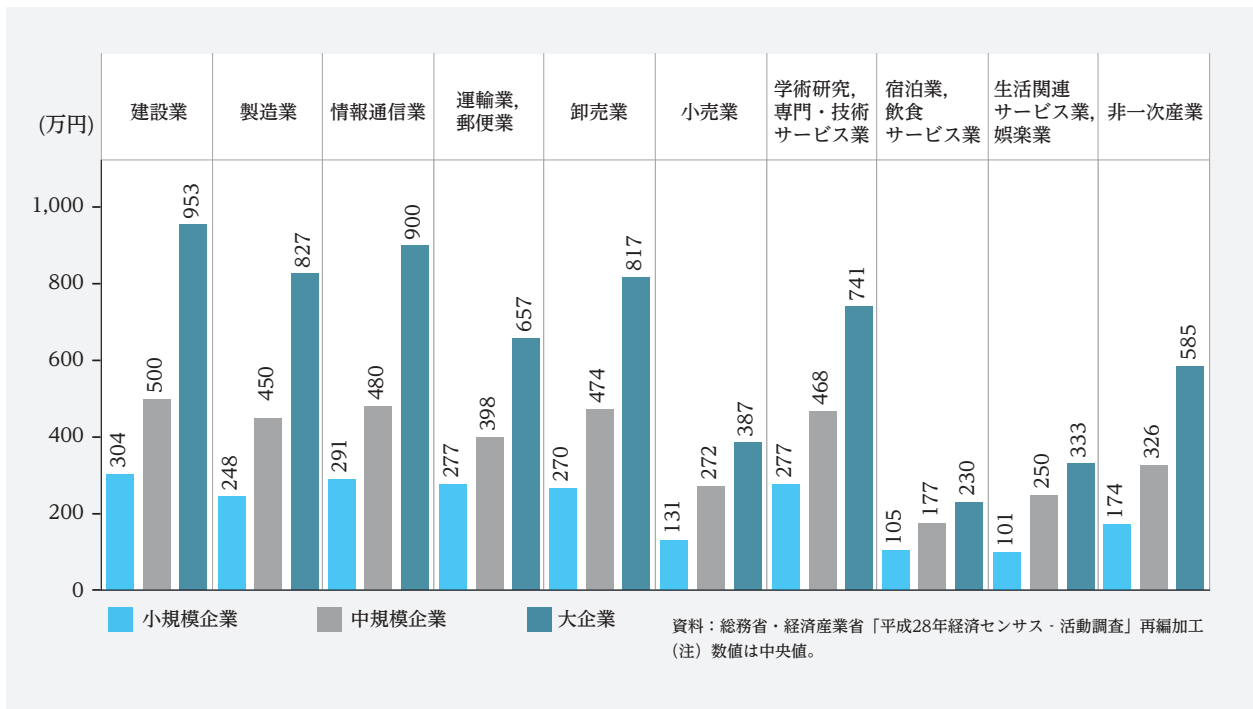
- 経営者が労使見解を理解し、社員と最も信頼できるパートナーとしての関係性を築く。
- 経営者と社員が、多様性を理解し、お互いの強みを発揮できる職場環境をつくりあげる。
- 自社の収益構造が見える化し、経営指針書の見直しの機会等で、様々な働き方を協議できる環境を整え、社外人材との協働をすすめる。

目指すべき強靱な経営体質の指標

	指 標	評価基準				
		A 特に良い	B よい	C 普通	D 悪い	E とくに悪い
安全性	自己資本比率	40%以上	30-40%	20-30%	1-20%	1%未満
	現預金/月商	5以上	3以上	2以上	1以上	1未満
収益性	経常利益/総資本	8%以上	6-8%	4-6%	2-4%	2%未満
	一人当たり年間 労働生産性	1000万 以上	1000- 600万	600- 300万	300- 150万	150万未満
	経常利益/ 売上総利益	31%以上	21-30%	11-20%	1-10%	赤字

(参考) 業種・規模別労働生産性の中央値

(参考) 業種・規模別労働生産性の中央値 ※2020年度中小企業白書より抜粋



参考資料

- 経営のすべてを顧客視点で貫く“社長の最強武器”戦略BASICS 佐藤義典
- re:Work
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- 中小企業庁「中小企業政策審議会」2020年12月17日資料
中小企業・小規模事業者の類型と成長の方向性
- 2020年版中小企業白書 第1部 令和元年度(2019年度)の中小企業の動向
第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性
第2節 規模別・業種別での労働生産性の比較
※一人あたり労働生産性については、2020年版中小企業白書における中規模企業・小規模企業上位10%を参考値として設定しています
- 2020年「オープンイノベーション白書 第三版」
<https://www.nedo.go.jp/content/100918466.pdf>

(注1) オープンイノベーションとは
オープンイノベーションは、企業内部と外部のアイデアを結合し、新しい価値を生み出すものである。実行する企業は、技術や製品の開発だけではなく、ビジネスモデルも他社と提携を進めることで競争優位を確立させる。
オープンイノベーションは社内のみで行う研究開発(クローズドイノベーション)と比較し、ビジネスモデルをうまく機能させ、価値を創出させることに主眼が置かれており、他社との提携を含めてより広くアイデアや経営資源を獲得しようとする傾向が強い。

(注2) 労使見解とは
「人を生かす経営～中小企業職場における労使関係の見解～」頒価500円
編集・発行 中小企業家同友会全国協議会
※お求めは事務局までお知らせください



Chapter

2

第2章 地域づくり

地域と共に生き抜く力を育む

今日、兵庫県下の中小企業は事業所数では99%、就業人口では全体の約80%を占め、兵庫経済の主役ともいえ、県民生活、地域社会、文化を支え豊かな地域づくりの柱としての役割を担っております。まさに中小企業は地域の活性化になくてはならない存在といえます。

兵庫県中小企業家同友会では「国民や地域と共に歩む中小企業」を提唱しております。この実践には「産・学・公・金・民」それぞれが生き抜くために成長し、より高い次元での連携が求められます。この高い次元での連携を我々が主体的に取り組み、中小企業がより強い経営体質を手に入れることが可能な環境を共に創り上げます。そのためには我々とそれぞれの「つながり」をより強い絆へと進化させることが必須です。「つながり」をより強い絆へと進化させ、地域経済だけでなく地域そのものの活性化を目指します。

1

産（経済他団体）とのつながり

「国民や地域と共に歩む中小企業をめざす」ためのつながり

われわれ兵庫県中小企業家同友会自身も「産」の一員ですが、我々だけでは地域経済の活性化ならびに地域課題の解決は困難です。

これを可能とするには、「産」を形成する他の経済団体との協力が不可欠です。我々の特徴を發揮し、主導的につながりを創造します。

Vision 1 ▶

地域（市町村）単位のつながり構築

我々の特徴の一つに、地域単位の支部で構成されている組織体制がある。この地域（支部）単位の経済他団体と情報交換できる「関係性」と「場」を作り、雇用や新産業創出などの「地域の課題」や「地域企業が抱える問題」を共有することで地域の活性化に貢献する。

Action 1 ▶

- 経済他団体やその他団体（NPO等）の会員も参加できる例会等を開催する。

Vision 2 ▶▶

協業による付加価値創造

中小企業が生き抜くためには付加価値upが求められる。しかし単体での実現は容易ではなく、様々な分野で活躍する企業との協業が不可欠。他業種のアイディアを重ね合わせることで今まで以上の付加価値upを実現する。

Action 2 ▶▶

- 協業成功の第一歩は自社を知ってもらうことである。そのために経営労働委員会が中心となって進めている経営指針の成文化率100%を目指し、同時にその他の外部評価である帝国データバンク、東京商工リサーチ等へ登録し、透明性ある企業であることを証明する。

Vision 3 ▶▶▶

地元での雇用獲得

地域の活性化実現のため他団体との連携を図り、若者にとって魅力ある地域づくりにつながる環境を整え、地元での雇用獲得を推進する。

Action 3 ▶▶▶

- 共同求人委員会を中心に進めている「合同入社式」や「合同企業説明会」を中小企業の次世代雇用の取り組みと位置付け、地元企業と連携し地域ごとでの開催を目指す。

2

学（大学・教育・研究機関）とのつながり

学びの場と共に地域社会問題解決を通じて持続企業へ

従来からの「産」と「学」との連携による新たなイノベーションの創出と、新たなつながり方である地域課題の解決に取り組みます。

Vision 1 ▶

生き抜くためのオープンイノベーション

外部及び内部環境の変化へ対応し、企業が生き抜くために地域社会の知的資源である大学や教育・研究機関等との連携によるオープンイノベーションを積極的に進め、自社だけでは実現できなかった商品やサービスを生み出し、地域の中のモデル企業を目指す。

Action 1 ▶

- NTレポートで自社の立ち位置と必要な経営資源を知り、LINCを中心に（最新の経済トレンドや技術シーズの把握等の）必要な経営資源を手に入れることが可能な環境を整える。

Vision 2 ▶▶

雇用による地域社会の進路不明者の受け入れを目指す

中小企業経営者が地域の進路不明者に対し仕事、自分、企業と起業家を「知る」機会を設け、地域社会とのかかわりをサポートしながら働く場を提供する。

Action 2 ▶▶

- 共同求人委員会、障がい者委員会が構築した学とのつながりを通じて、進路不明者を掘り起こし、就業困難者やニートの減少を図る活動を行い、さらにはインターンシップやトライやるウィーク等の就業体験等に積極的に参加する。

3

公（行政）とのつながり

中小企業の成長を通じて、公（行政）と共に地域振興を実現させ『共に生き抜く』

「企業づくり」に「公」の力を生かすだけでなく、「公」へのかかわりを積極的姿勢で臨み地域振興の一翼を担います。

Vision 1 ▶

魅力ある企業づくりの先にあるもの

「魅力ある企業づくり」を進め、「産業振興」と「雇用拡大」、さらには行政とともに力を合わせ、兵庫県下の各地域への「来訪者拡大」を実現する。

Action 1 ▶

- 各委員会活動やNTレポートから産業振興および雇用拡大に対する提言を行うと同時に、行政と共に魅力ある企業情報を県内外に発信し「中小企業見学ツアー」の誘致に努める。

Vision 2 ▶▶

経営指針と公との連携

自社の「成長戦略」に自助努力に加えて、行政が打ち出す施策の活用と行政に新たに注力してほしいポイントを明示する。

Action 2 ▶▶

- 経営労働委員会と経営環境改善委員会が協力し、経営指針書に行政との連携により強化すべきポイントを明らかにし、行政と連携し中小企業振興につなげる。

Vision 3 ▶▶▶

地域と共に歩む中小企業へ

各自治体における中小企業政策の策定プロセスへ参画し中小企業振興において主導的役割を担い、中小企業振興を通じて地域振興を実現させます。

Action 3 ▶▶▶

- 各自治体との懇談会を定期開催し、各支部・委員会から抽出された声を「中小企業の実態」及び「中小企業が必要とする資源」として、中小企業政策への提言を行う。

4 金（金融機関）とのつながり

共に良い地域を作る真のパートナーに

信金との連携のさらなる深化を、地域に存在するあらゆる金融機関と中小企業とのつながりへと発展させます。そしてそのつながりを地域振興に生かします。

Vision 1 ▶

相互交流の深化により連携協定を互いの成果へ

同友会と各信金の身近な関係が各企業と支店の身近な関係へと発展し、互いが生き抜くための情報の活発な交換・相談援助ができる、真の経営パートナーとなる。

Action 1 ▶

- 例会・信金主催セミナーへの参加促進、デジタルを含めた情報発信といった人・情報の相互交流を活発に行い、会士との交流を次第に人⇄人へのつながりへと深化させる。

Vision 2 ▶▶

経営指針書の活用

金融機関における経営指針書への理解が深まり、経営指針書が事業性評価の補助資料、もしくはそのものとして認識され、審査期間の短縮や低利融資が受けられる状態を作る。

Action 2 ▶▶

- 経営労働委員会と経営環境改善委員会が中心となり、金融機関への経営指針書の解説・周知活動を行い、同時に経営指針書の項目に金融機関の視点も取り入れ、双方により役立つものとしていく。

Vision 3 ▶▶▶

地域活性化のパートナー

地域の中小企業に対し、金融機関が融資と同友会への紹介・同友会が学びの場を提供し、優良な地域企業が共に育つ状態（共に地域企業を育成し地域を活性化するパートナー）を作る。

Action 3 ▶▶▶

- 紹介企業への信金からの期待、同友会が提供できる学びを理解し合うため、例会アンケートの分析や経営環境改善委員会の活動等でとりまとめる。

5

民（国民・地域住民）とのつながり

「関わる」企業の価値づくりを

地域の核となるのはその地域に住む人（民）です。同時に企業の核も人です。それぞれの「人（民）」が持つ小さな力を結集し、地域循環共生社会を目指します。

Vision 1 ▶

人間尊重を重視した経営の実践

「自らが基点となり地域の課題解決のための取り組みを推し進めている」企業が増えることで「人に愛され地域に愛される企業」となる。

Action 1 ▶

- 「企業文化が地域の文化も作り上げる」という発想を持ち、個々の小さな行動の総和を引き起こす「個」を尊重した経営を推進する。

Vision 2 ▶▶

共通の社会課題を明確にする

課題を「自分事、みんな事、世の中事」へと意識を高め、地域の方々の声を聴き対話することで、危機意識の共有とともに共通の社会課題を明確にする。

Action 2 ▶▶

- まずは自社組織内、企業間、そして地域住民とのつながりを強め、さらには変わり続ける社会課題の解決に向け、我々は変革しつづけ、地域の方々の期待に応え続けられる「地域になくってはならない企業」になる。

Vision 3 ▶▶▶

地域循環共生社会の創造

地域の方々と共助・協働関係を築き、共に新しい価値や共通の資産を創造し、経済、社会、地域の統合的な向上を実現させる。(社会課題の解決につながる)

Action 3 ▶▶▶

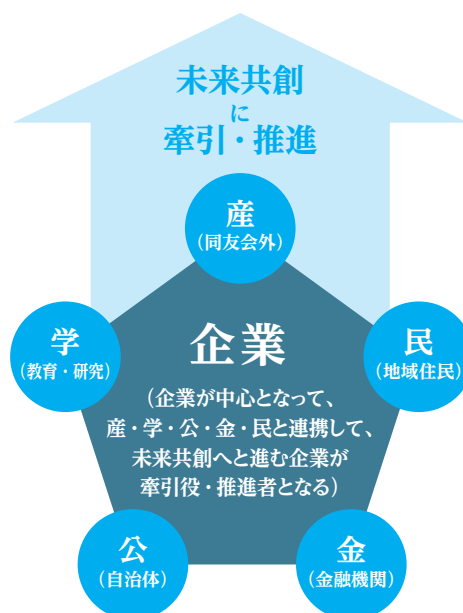
- 経済、社会、地域(暮らし)を個別に捉えるのではなく、明確にした社会的課題や危機意識について私たち中小企業家の生き抜く力をもってその経営姿勢で課題解決を伝え続ける。

まとめ

未来とは不確実なものです。しかし、地域社会の不確実である未来の輪郭を描き、中身を作り上げて形にしていくのは地域で活動する我々中小企業であり、中小企業家同友会です。その活動の中から未来への期待を共有することで、企業や地域社会の「生き抜く力」をさらに醸成し「未来共創」に結び付けていくことが私たちの使命です。

今回「地域づくり」で示されている「産・学・公・金・民」との連携をもって、それぞれの地域で中小企業家同友会が能動的・積極的に地域を牽引していきます。この取り組みこそが地域共通の社会課題を解決し、地域を活性化させていく鍵を握っています。

●地域づくりのイメージ図





Chapter

3

第3章 同友会づくり

1 同友会の目指す企業づくりと、 兵庫同友会が目指す姿

同友会理念を実践した企業づくり

兵庫同友会は歴史的に阪神大震災を経験した経緯もあり、同友会理念の内の三つの目的、特に「よい会社を作ろう」に特化した企業づくりに熱心な会です。同友会運動を進めることは、良い会社をたくさん作り、良い会社が多くなればその地域が活性化され、それがたくさんの地域で起これば日本経済を活性化することができる、という壮大な運動です。

同友会理念の根底には「人間尊重の経営」があり、3つの目的にも、自主・民主・連帯にも宿っていますし、地域と共に歩む中小企業にも反映されることです。

また、同友会が目指す「人を生かす経営」とは「労使見解」を基にした人間性、社会性、利益を含めた科学性が不可欠です。そのために経営者が経営姿勢を正し、経営指針を成文化し、PDCAを回すことを企業づくりの柱としています。

同友会活動と企業経営は不離一体といわれるように、同友会で学び、情報を収集し、学んだことを自社に反映させる循環型の経営によって更に躍進します。

「同友会理念」と「同友会運動（実践）」の到達点

同友会理念と 同友会運動（実践）	1973「三つの目的」採択			国民や地域と共に歩む 中小企業	同友会運動 （大切にしてきた価値 観）	
	よい会社	良い経営者 （全人格的成長）	良い経営環境			
＜自主＞ 会の主体性 自発的参加 個人の尊厳 人間らしく生きる かわる 自らを貶めない	1. 社員の自発性発揮 2. 経営権の尊重 5. やりがいのある仕事 事業の独立性・ 価格決定権 独立自尊←→自己卑下・ 他者依存立志（より素晴らしい存在へ）	1. 経営を維持し発展させていく責任 中小企業家としての誇りと 覚悟 何のための経営か 他責・依存体質の徹底排除 影響力の大きさへの自覚 人間性・社会性・科学性 での卓越	憲章（自助努力の精神） の体現 機会の平等 弊害となる規制の 緩和・廃止	自助努力 主権者としての自覚と誇り 地域・業界を支える 気概と取り組み エネルギーシフト 社員の自助努力を促す 働きかけ	1957 天は自ら助くるものを 助く 会の主体性 自発的参加 自分たちでつくっていく運動 自主的活動 事務局の主体者意識	
＜民主＞ 民主的な運営 生命の尊厳 生きる ちがう 周りを貶めない	3. あらゆる機会をとらえての意思疎通 4. 労働環境改善（賃金・ 時短他） 6. 相互に独立した権利主体 社員のための「育つ環境 づくり」（採用・育成・適 正配置・役割と課題） 相互尊重・報連相	2. 対等な労使関係 平等な人間観 違いの認識と理解・尊重 素晴らしさの発見 「人のために」考え、行動 自他共に貶めない考え方 と言動	不正取引の解消 不公平税制の是正 社会的弱者への一定支援	地域の様々な働き手の活用 （障害者・高齢者・生活 保護者等） 雇用と賃金確保 ユネスコ学習権宣言	1969 中小企業家同友会全国協 議会 民主的な運営 全員一致を原則 相互尊重の考え方と言動 事務局の労働条件 向上努力	
＜連帯＞ 内外での協力・団結 あてにしあてにされる関係 人間の社会性 くらしを守る かかわる 相互の素晴らしさを 発揮する	1. 経営全般についての 明確な指針 7. 民主的な相互協力関係 素晴らしさの最大限発揮 経営指針にもとづく全員 参加経営 社内外ネットワーク 経営理念の外部発信	謙虚に学ぶ姿勢 相互の素晴らしさの発揮・ 活用 あらゆる関わりを通じての 相互成長 良い影響力の発揮	8. 中小企業を取り巻く諸 環境の改善 産官学金民労各団体等との 連携 政策提言・協議	SDGs 憲章・条例の活用 地域・業界の発展 全ての人が その素晴らしさを 発揮できる社会	役員・会員・事務局の 役割分担 それぞれの素晴らしさの活用 会外の諸機関との連携 事務局指針（道半ば）	
国民や地域と共に歩む 中小企業	CSR 本業での社会貢献・地域 貢献 仕事づくりと雇用確保 地域企業・地域の インフラ	地域・業界への真摯な 姿勢 「人が生きる」会社を 目指す姿勢 尊敬される大人	地域再生 憲章・条例等の制定・活用 政策提言		地域に責任の持てる 同友会づくり（会員拡大・ 空白地域・本業での貢献） 「人を生かす経営」 実践者の（多数）輩出 認知度アップ 役員・事務局の レベルアップ	
同友会運動 （現在までの到達点）	1975 経営者としての矜持を示した「労使見解」/働く環境づくりのガイドライン、健康経営			1974 「悪徳商人にはならない」宣言	事務局採用・ 育成システムなし？ 役員研修（バラツキあり） 情報化システムと一部 有効活用	
	21世紀型中小企業づくり					
	経営指針の成文化と実践		金融アセスから金融庁の 変化	全国会員数4.7万名		
	企業変革支援プログラムⅠ・Ⅱ		憲章・条例等の制定・活用/同友エコ、エネルギーシフト、同友の森、医良同友			
	共同求人活動			地域に人を残す活動		
	社員教育・同友会大学	経営者大学		中同協及び各地での景況調査や政策提言		
		同友会運動を通じての 自己研鑽				
障害者・就労困難者雇用、青年部・女性部・シニア会・企業連携、農業部会等での活動						
日本経済ビジョン/同友会の将来展望						

私たちは、共に強靱な経営体質をつくり、兵庫を照らす企業家集団となる

会員企業と共に（学びあい・自主運営）、社員と共に（経営指針に基づく全員経営）、事務局と共に（同友会運動のパートナー）、地域の企業と共に（会員拡大）、そして行政・大学・金融機関と共に（地域づくり）強靱な経営体質をつくりまします。

同友会理念を体現する企業が増えることは、「あの企業で働きたい、あの企業があることが地域の誇り」という評価が広がることになり、地域を変えていく確かな力になります。

Vision 1 ▶

地域から最高の良識ある経営者団体として評価される組織を目指す。

Action 1 ▶

- 会員組織率4%2400社
- 会員組織率5%への通過点として、2025年に会員組織率4%2400社での同友会運動推進をめざす。

Vision 2 ▶▶

共に強靱な経営体質をつくる。

行事への参画（企画・運営）を通じて、企業家同士の信頼関係を深め、経営を語りあい、同友会運動をすすめる。

Action 2 ▶▶

- 行事を通じて会員同士の輪が広がり、信頼関係も深まり、会員が参加するだけの「お客さん」から、主体的に関わる「仲間」になれる活動をすすめる。

Vision 3 ▶▶▶

自主・民主・連帯

Action 3 ▶▶▶

- 行事の企画・運営・設営に積極的に関わる機会をつくる。
- 役員研修を中心に、同友会理念を体現する企業が育つ環境をととのえ、行事への積極的な参画とあわせて、自主・民主・連帯の精神で会運営を行う。

2 兵庫同友会の組織

高度な経営情報が提供され、時代を切りひらく経営者にどう自己変革させるかの学びあう環境を整えます。励ましあい、経営の相談ができる、経営を語り合う機会をつくります。

Vision 1 ▶

2025年に会員組織率4%2400社をめざす。

Action 1 ▶

- 増強委員会を中心に、戦略的な会員拡大をめざす。
- 2022年度の青全交をチャンスとし、同友会運動の広報活動をすすめる。

Vision 2 ▶▶

支部体制・部会体制

本音で経営が語れ、役員が育つ環境として、新たな組織体制を構築する。

Action 2 ▶▶

- 正副代表理事会を中心に、2400名体制で学びあえる組織を模索する。
- 新たな組織を2年以内に試験的に運用し、成功事例を横展開する。

Vision 3 ▶▶▶

専門委員会体制

高度な経営情報が提供され、時代を切りひらく経営者にどう自己変革させるかの学びあう場として最高の質を担保する。

Action 3 ▶▶▶

- 正副代表理事委員長会を定期開催することで、正副代表理事と専門員会の連携を強め、高度な経営課題についてのコンテンツを充実させる。
- 個別の課題に対応するために、委員会の再編・新設を行う。

3 役員の役割と育成

自主・民主・連帯の精神をもとに、できる限り多くの会員へ役割を担う機会を提供することで、中小企業家が組織運営を学び、本音で経営を語る仲間づくりをすすめます。

Vision 1 ▶

不離一体の経営をすすめる次世代のリーダーが育つ環境を構築する。

Action 1 ▶

- 支部役員には、毎年新しい役員を迎えて、経営者が伸びる組織を学ぶ機会を提供する。
- 企業づくりをどうしていくのかを運営委員会・役員会の中心課題にし、指針書を公開しお互い社外取締役として、各社の課題について意見交換を行う。
- 日々の活動を中小企業家運動としてマクロな視点からとらえ、「同友会運動発展のために」を教本として活用し、同友会の果たすべき歴史的・社会的役割を伝え、考える機会をつくる。

4 事務局づくり

「役員と事務局が同友会理念に基づいた高い次元で意思統一され、同友会運動を支える人材が育つ事務局員」を目指します。

あわせて、事務局の財務課題（財務状況の把握と改善）、組織課題（事務局の役割や労働環境、役割と権限、組織的な経営）、育成課題（あてにし、あてにされる関係性、事務局員に求められる姿勢・知識・スキル・能力）に取り組み、兵庫同友会の成長（会員組織率4%2400社）や外部環境の大きな変化にも対応できる体制づくり（未来の見える事務局づくり）に取り組みます。

	企業づくり	地域づくり	同友会づくり
事務局の姿勢	会員と共に同友会運動を担う主体者として、同友会活動の継続・成長（日常活動支援、同友会運動を一步すすめる提案、会員目標の達成）と同友会運動の拠点として情報発信（データの蓄積、情報提供、問題提起）できる事務局員となる。		
事務局しかできないこと	<ul style="list-style-type: none"> 兵庫および各地同友会の同友会らしい企業づくりの先進事例の紹介 労使見解（人を生かす経営）の研究と情報提供（問題提起） 会員企業の経営課題・経営状況の情報収集・蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> 行政・大学・金融機関・他の経済団体をはじめとする外部機関との窓口（継続と開発） 	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン・定時総会方針を実現する事務局づくり・事務局員教育 役員と共に同友会運動を担うパートナー 目標会員数の達成、組織率の低いエリアの強化
事務局が支援すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> 会員企業の企業づくり・同友会らしい企業づくりの紹介（会員・行政・大学・金融機関等） 経営指針成文化企業の2冊目作成（毎年更新）企業づくり 経営情報・経済環境に関する情報の発信 	<ul style="list-style-type: none"> 行政等の地域戦略の立案・提言 地域経済を支える企業づくり 	<ul style="list-style-type: none"> （役員研修等）同友会の役員育成 （支部・委員会）方針・計画の立案から関わり、新しい課題に取り組む （会員拡大）会内学びあいと実践の活気にあふれる、同友会らしい企業づくりの環境づくり

Vision 1 ▶

同友会活動の実践を支える事務局の取り組みをすすめる。
同友会運動を支える人材が育つ環境を構築する。

Action 1 ▶

- 事務局経営指針書の実践の取り組み
- キャリアパスプランにもとづく事務局員育成をすすめる。
- 中同協事務局プロジェクトの問題点の整理をすすめる。

Vision 2 ▶▶

同友会会員と共に高い次元で意思統一された同友会運動を推進する。

Action 2 ▶▶

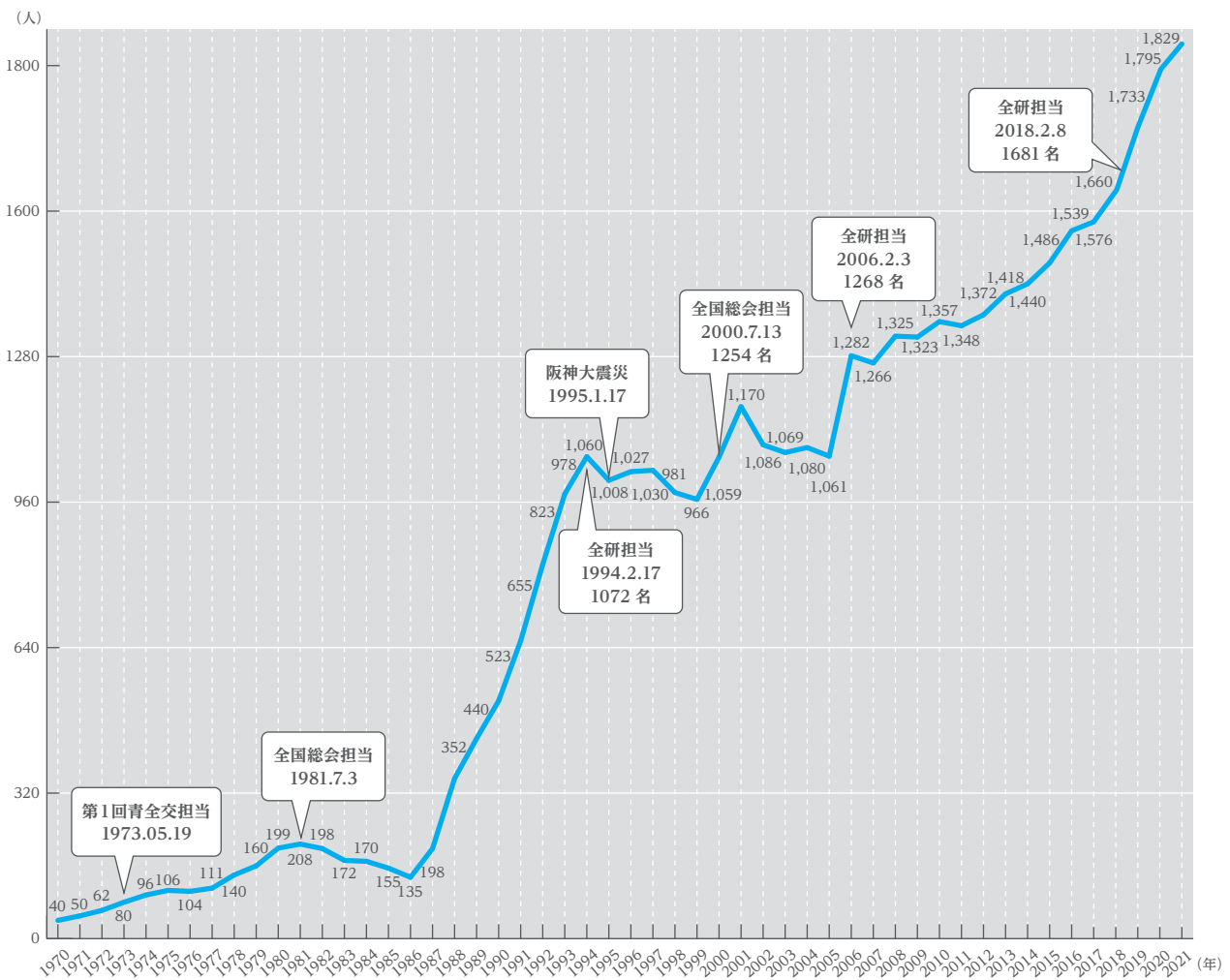
- 事務局経営指針書の実践（PDCA）により、目標を達成する。
- 中同協事務局プロジェクトの課題に優先順位を決めて取り組む。

市町村別の将来推計人口

地域	総人口 (2015年)	将来推計人口 (2025年)	将来推計人口 (2035年)	将来推計人口 (2045年)
神戸市東灘区	213,634	214,352	208,447	198,202
神戸市灘区	136,088	139,584	138,050	133,146
神戸市兵庫区	106,956	104,478	99,820	94,017
神戸市長田区	97,912	89,680	80,067	70,158
神戸市須磨区	162,468	149,080	132,045	114,267
神戸市垂水区	219,474	211,872	199,435	185,457
神戸市北区	219,805	203,078	179,902	154,436
神戸市中央区	135,153	147,778	151,692	149,003
神戸市西区	245,782	238,157	220,930	197,100
姫路市	535,664	519,761	493,196	461,967
尼崎市	452,563	433,229	405,569	376,112
明石市	293,409	288,870	277,161	261,401
西宮市	487,850	483,712	465,333	441,478
洲本市	44,258	38,109	32,253	26,369
芦屋市	95,350	94,134	91,282	87,066
伊丹市	196,883	192,539	182,570	170,955
相生市	30,129	27,626	24,704	21,848
豊岡市	82,250	75,024	67,076	58,371
加古川市	267,435	261,122	247,460	230,558
赤穂市	48,567	43,792	38,260	32,452
西脇市	40,866	36,583	32,067	27,617
宝塚市	224,903	216,908	202,609	185,968
三木市	77,178	68,738	58,763	48,558
高砂市	91,030	83,565	74,355	64,963
川西市	156,375	151,061	140,965	131,362
小野市	48,580	45,673	41,833	37,513
三田市	112,691	107,245	99,589	88,653
加西市	44,313	40,292	35,773	30,705
篠山市	41,490	37,431	33,053	28,229
養父市	24,288	20,356	16,772	13,285
丹波市	64,660	58,269	51,618	44,596
南あわじ市	46,912	41,011	35,072	29,005
朝来市	30,805	27,045	23,411	19,657
淡路市	43,977	38,726	33,411	28,100
六栗市	37,773	31,338	25,311	19,568
加東市	40,310	39,555	38,003	35,697
たつの市	77,419	69,996	61,548	52,816
猪名川町	30,838	28,624	25,425	21,815
多可町	21,200	17,710	14,311	11,066
稲美町	31,020	30,062	28,100	25,814

地域	総人口 (2015年)	将来推計人口 (2025年)	将来推計人口 (2035年)	将来推計人口 (2045年)
播磨町	33,739	33,030	31,419	29,555
市川町	12,300	10,316	8,365	6,478
福崎町	19,738	20,056	19,669	18,805
神河町	11,452	9,724	8,094	6,545
太子町	33,690	32,706	30,644	28,480
上郡町	15,224	12,413	9,734	7,262
佐用町	17,510	14,313	11,380	8,620
香美町	18,070	14,803	11,813	9,077
新温泉町	14,819	12,557	10,419	8,327

兵庫同友会会員数の推移



地域別会員数の割合

自治体	支部	県民局	会員数	会員構成率	企業数	組織率	目標組織率	4%会員数	
神戸市東灘区	東神戸	01神戸	59	3.26%	2,163	2.7%	4.0%	87	
神戸市灘区			65	3.59%	1,386	4.7%	4.0%	56	
神戸市中央区	神戸中央・中神戸		310	17.11%	5,535	5.6%	4.0%	222	
神戸市兵庫区	兵庫		92	5.08%	2,231	4.1%	4.0%	90	
神戸市長田区	兵庫・西神戸		56	3.09%	1,629	3.4%	4.0%	66	
神戸市須磨区	西神戸		35	1.93%	1,150	3.0%	4.0%	46	
神戸市垂水区			34	1.88%	1,174	2.9%	4.0%	47	
神戸市北区	神戸中央		47	2.59%	1,244	3.8%	4.0%	50	
神戸市西区	西神戸		93	5.13%	2,072	4.5%	4.0%	83	
尼崎市	阪神		02阪神南	51	2.81%	5,173	1.0%	4.0%	207
西宮市		60		3.31%	3,653	1.6%	4.0%	147	
芦屋市		阪神・東神戸		10	0.55%	944	1.1%	4.0%	38
伊丹市	阪神	03阪神北	31	1.71%	1,646	1.9%	4.0%	66	
宝塚市			29	1.60%	1,498	1.9%	4.0%	60	
川西市			6	0.33%	1,100	0.5%	4.0%	44	
三田市			神戸中央	14	0.77%	730	1.9%	4.0%	30
川辺郡			阪神	1	0.06%	165	0.6%	4.0%	7
丹波篠山市	北播	09丹波	1	0.06%	410	0.2%	4.0%	17	
明石市	東播	04東播磨	84	4.64%	2,159	3.9%	4.0%	87	
加古郡			15	0.83%	643	2.3%	4.0%	26	
高砂市			22	1.21%	791	2.8%	4.0%	32	
三木市			東播・北播	33	1.82%	872	3.8%	4.0%	35
小野市	北播	05北播磨	8	0.44%	502	1.6%	4.0%	21	
加東市		9	0.50%	471	1.9%	4.0%	19		
丹波市		09丹波	8	0.44%	772	1.0%	4.0%	31	
姫路市	中はりま	06中播磨	288	15.89%	6,635	4.3%	4.0%	266	
神崎郡	北はりま		16	0.88%	443	3.6%	4.0%	18	
加西市	北播	05北播磨	11	0.61%	637	1.7%	4.0%	26	
加古川市	東播		66	3.64%	2,104	3.1%	4.0%	85	
西脇市	北播		8	0.44%	641	1.2%	4.0%	26	
多可郡			8	0.44%	293	2.7%	4.0%	12	
たつの市	西はりま	07西播磨	13	0.72%	826	1.6%	4.0%	34	
揖保郡			15	0.83%	301	5.0%	4.0%	13	
穴栗市			6	0.33%	567	1.1%	4.0%	23	
相生市			3	0.17%	276	1.1%	4.0%	12	
赤穂市			11	0.61%	440	2.5%	4.0%	18	
佐用郡			2	0.11%	200	1.0%	4.0%	8	
赤穂郡			1	0.06%	138	0.7%	4.0%	6	
淡路市			兵庫	10淡路	13	0.72%	502	2.6%	4.0%
洲本市	17	0.94%			533	3.2%	4.0%	22	
南あわじ市	9	0.50%			641	1.4%	4.0%	26	
朝来市	北はりま	09但馬	10	0.55%	372	2.7%	4.0%	15	
養父市			11	0.61%	298	3.7%	4.0%	12	
豊岡市			16	0.88%	1,084	1.5%	4.0%	44	
美方郡			8	0.44%	392	2.0%	4.0%	16	
(大阪)			98	4.14%				98	
(大阪をのぞく他府県)			9	1.27%				9	

※企業数は中同協 <https://www.doyu.jp/member/admin/> より引用 (2016経済センサス基礎調査)

ビジョン2025委員名簿

所属支部	会員氏名	会社名
委員長	森 一朗	(株)モリエン
阪神	久保 明代	(株)プロスパー・コーポレーション
	桑田 賢	(株)クワタ
	清水 幸樹	(株)スニップ
	高田 賢治	天満電線(株)
	寺本 達也	山田建設興業(株)
	仲内 悦治	(株)ナビック
東神戸	本 哲也	(株)デジアラホールディングス
	池原 晃喜	情熱ダイニング(株)
	岡野 洋太郎	(株)神戸サンソ
	奥谷 智彦	(株)奥谷金網製作所
	帯川 由美	(株)アールワイズ
	長谷川 哲也	(株)長谷川鉄工所
	藤岡 義己	(株)イーエスプランニング
	村川 勝	神戸化成(株)
神戸中央	森合 洋成	(株)バンテックス
	網本 雅生	(株)ジャム・デザイン
	大里 雄一	(株)神戸設計ルーム
	川崎 恭雄	(株)いづよね
	崎野 哲史	Earthink(株)
	西森 正樹	(株)大匠
	西 良旺子	(株)be love company
	藤中 元博	(株)ネクストページ
	堀田 寛晶	エフ・ピー・ヒーローズ(株)
	水木 秀行	PORT STYLE(株)
中神戸	宗重 豊	(株)ズーム
	大久保 武	(株)ブレックス
兵庫	広本 辰典	廣本産業(株)
	竹中 睦芳	ジィ・アンド・ジィ(株)
	田中 信吾	日本ジャバラ(株)
	溝口 昌宏	溝口建設(株)
西神戸	光岡 正彦	(株)アイ・ティ・シー
	山崎 正則	(株)上田洋紙店
	青木 崇敏	(株)エー・ティ・エム
東播	入江 雅仁	(株)鍵 庄
	池本 充宏	池本醤油合名会社
	岸田 耕二	社会福祉法人すいせい
	藤谷 良樹	神戸鋳金工業(株)
	藤原 都子	はみんぐふる社会保険労務士法人みやこ事務所
北播	山内 祐司	(株)ファインシステム
	北山 登志紀	(株)北山石材
	定本 康敬	(株)ダイレクト
	藤原 京子	藤原京子税理士事務所
北はりま	森本 光則	(株)エムクライム
	上田 直樹	ワタキ自動車(株)
	岸本 明也	岸本工業(株)
	杉本 圭也	(有)丸福運送店
	西村 正司	(株)西村交益社
	藤原 史陽	(有)藤久鐵工
中はりま	宮木 大輔	宮木電機(株)
	小川 高芳	マルタ産業(株)
	金井 崇	(有)セルビス
	瀬尾 直弥	(株)丸五商会
西はりま	中村 恒彦	(株)船場サービス
	橋崎 牧人	日新産業(株)
	吉江 雅彦	ソオイ産業(株)
	井上 陽介	(株)ミノル堂
	松田 茂久	(株)MCS

※この「ビジョン2025」は2021年4月21日 第52回定時総会にて発表

Vision²⁰²⁵

未来共創で、時代を生き抜く

編集・発行 兵庫県中小企業家同友会
TEL:078-241-1230

発行日 2021年4月

Vision²⁰²⁵



兵庫県中小企業家同友会

<https://www.hyogo.doyu.jp>

E-mail info@doyu.or.jp

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20(GEETEX ASCENT BLDG 9F)
TEL.(078)241-1230 FAX.(078)241-1333

ひめじ事務所

〒670-0961 姫路市南畝町2丁目137番地(第2ハヤシビル8F)
TEL.(079)284-6471 FAX.(079)226-8050