

VISION2030

強靱 × 革新 — 激変の時代を超えて、未来を創る

編集・発行 一般社団法人 兵庫県中小企業家同友会
発行日 2026年6月



一般社団法人 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 5F
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

私たちは未来のために木を植えています

VISION2030の発行を記念して、カラマツ30本を国内に植林しています。
カラマツ30本は20年の管理期間を通して約4,650kgのCO₂を吸収します。



BIH-301-2026

VISION2030

強靱 × 革新
—
激変の時代を超えて、未来を創る



一般社団法人 兵庫県中小企業家同友会

VISION2030

はじめに

1970年10月27日、12名の発起人と40名の会員で誕生した兵庫県中小企業家同友会は、創立から55年目を迎えました。私たちは2020年に『Vision2025』を策定し、同友会運動の中長期的な方向性を共有してまいりました。そして2024年、新たな時代の要請と社会的責任に応えるべく、一般社団法人化を果たし、組織としての信頼性と公共性をさらに高めました。

その歩みを引き継ぎ、これからの5年間、さらにはその先を見据えた指針として、ここに『Vision2030』を発刊いたします。策定にご尽力いただいた多くの会員の皆さま、ビジョン策定委員会の皆さまに、心より感謝申し上げます。

2025年以降、私たちを取り巻く環境は一層の不確実性を帯びています。人口減少・人材不足、AIや生成AIに象徴される技術革新、国際情勢の緊迫化、気候変動と自然災害リスクの拡大、そして地域経済の構造的変化。これらの課題は、単なる経営上の障壁ではなく、企業の存在意義そのものを問い直すものでもあります。

こうした時代において、中小企業が持続的に発展していくためには、変化に柔軟に対応する「革新」の力と、困難に耐え抜く「強靱な」企業体質の構築が必要です。そして、共に学び合い、志を共有し、経営者としての指針を深め続ける「同友会運動」こそが、それを支える土台になると私たちは確信しています。

『Vision2030』は、企業経営と地域づくりの未来に向けた羅針盤であり、経営者一人ひとりが“自らのビジョン”と向き合うための対話の起点でもあります。ぜひ本ビジョンを、ブロック会、例会、委員会など、あらゆる場面で活用し、自社経営に活かしていただきたいと願っています。

未来は、他の誰でもない、私たち自身の手で創るものです。兵庫同友会が一丸となって、『Vision2030』を原動力に、新たな時代を切り拓いていきましょう。

2026年 6月
一般社団法人 兵庫県中小企業家同友会

代表理事 村川 勝
代表理事 藤谷 良樹
代表理事 有本 哲也



VISION₂₀₃₀

私たちの原点

『Vision2030』は、未来に向けた新たな指針ですが、その根底には、設立以来、私たちが変わることなく大切にしてきた普遍的な価値観、すなわち「同友会理念」が存在します。これらは、いかなる時代においても私たちの活動の拠り所であり、哲学であり、全ての判断の原点です。

1 同友会の三つの目的

よい会社をつくろう

同友会は、広く会員の経験と知識を交流して、企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。

よい経営者になろう

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。

よい経営環境をつくろう

同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的、平和的な繁栄をめざします。

2 自主・民主・連帯の精神

自主

- ・同友会は他のいかなるところからも政治的、経済的な干渉や支配をうけません。
- ・入会も退会もまた行事への参加についても会員の自主性を大切にします。

民主

- ・会の運営を会員の要求や意思に基づいて行い、ボス支配がおこらないようにします。
- ・民主的なものの見方や考え方を会外にも積極的に広めて、とりわけ企業内で実践していきます。

連帯

- ・会員同士の腹を割った裸のたすけあいを行い、経営者として全人格的完成をめざしての相互の高まりあいから生まれる深い信頼関係（あてにしあてにされる関係）を創り出します。
- ・あらゆる階層の人たちと手を取りあっていくという、外に向けての融合、協力、団結をすすめていきます。

3 国民や地域と共に歩む中小企業

日本経済における中小企業の役割は、生産で60%、流通で80%、就業人口では80%近くを占め、まさしく日本経済の主役です。中小企業は国民の暮らしを支え、地域の豊かさを保障するという社会的使命があります。そのことは地域の人々の支持や信頼がなければ実現できない厳しさをあわせ持っているということでもあります。

このような条件のもとで、同友会がめざす中小企業像とは：

- 第1に、豊かな国民生活の実現に貢献するものであり、企業活動は反社会的、反国民的であってはならない。
- 第2に、中小企業の社会的使命は、すぐれた製品やサービスの創造、提供を通じて、人びとの暮らしの向上と雇用の場の拡大をはかり、地域経済の繁栄に尽くすことにある。
- 第3に、中小企業は地域経済振興のために活躍することが期待されており、同友会はそのことを視野に入れた活動が必要です。

Vision 作成にあたって

今回策定した『Vision2030』は、一人でも多くの会員と共有し、全会員参加型で推進していくために、全支部・委員会・事務局の協力のもと、多くの意見を丁寧に拾い上げて作成したものです。2024年の一般社団法人化という節目を経て、兵庫同友会は新たなステージへと進み出しました。

これからの5年間、『Vision2030』の達成に向けて、全会員の知恵と力を結集し、地域と共に歩む企業づくり・経営者づくりをさらに推進してまいりましょう。

『Vision2030』の意義

兵庫同友会は、地域に根ざしながらも、多様な業種・業態の中小企業で構成されています。今後、私たちは激動する社会環境の中で、「強靱な企業体質」と「革新力」を備えた経営を実践していくことが求められています。

『Vision2030』は、ただ将来像を描くだけでなく、「5年後、自社と地域をどうしていきたいか」という具体的な問いに向き合い、その方向性を全会員で共有するためのビジョンです。変化の時代を乗り越え、より良い企業・より良い地域社会をともに創るための「共通の未来地図」として、本ビジョンを活用していきましょう。

『Vision2030』の位置づけ

企業における経営指針が「自社の羅針盤」であるように、『Vision2030』は兵庫同友会全体としての羅針盤です。同友会運動の実践指針であり、例会、支部活動、ブロック活動、そして各委員会・部会など、あらゆる場面で共通の目的意識を持って活動を進めていくための基盤となるものです。

『Vision2030』の同友会における活用について

『Vision2030』は作って終わりではなく、折にふれて立ち返り、現状と理想のギャップを確認し、次の一步を見出すためのツールです。以下に活用のヒントをいくつか紹介します。

① 年度方針との関連性

支部や委員会の年度方針を定める際には、『Vision2030』の内容と照らし合わせながら進めることで、方向性の一貫性が生まれ、個別の活動が全体のビジョン実現へとつながります。

② 現在地の確認

例会や委員会、経営指針づくりの中で、現状と『Vision2030』の差を客観的に確認することで、目指す姿とのギャップが明確になります。定期的な振り返りの場を設けて、継続的にビジョンと向き合いましょう。

③ 支部活動において

例会テーマの設定や活動方針の検討時に、『Vision2030』を繰り返し読み返すことで、キーワードや新たな視点が得られます。支部ごとの実情にあわせて、自由に活用してください。

『Vision2030』の自社における活用について

『Vision2030』は、激変する社会環境の中、会員企業が「強靱な企業体質」と「革新力」を備えた経営を実践していくための指針であり、全会員で共有するための「共通の未来地図」です。

このビジョンを自社の発展のために活用し、不確実な時代を切り拓く力に変えてください。

1. Vision2030の基本活用法（共通指針として）

本ビジョンは、中小企業家が折にふれて立ち返り、自社の現状と理想のギャップを確認し、次の一步を見出すためのツールです。

1. 自社の経営指針への組み込み 自社においては、経営指針書の中にビジョンに関する記述を加えることや、幹部社員と共有することで、自社の10年ビジョンづくりの参考になります。まだ指針が形になっていない企業にとっても、これは大きな道標となります。
2. 自己変革の羅針盤として Vision2030は、経営者一人ひとりが「自らのビジョン」と向き合うための対話の起点です。例会や委員会、経営指針づくりなどの場において、ビジョンと現状の差を客観的に確認することで、自社の目指す姿とのギャップが明確になります。
3. 革新への挑戦 予測される7つのパラダイムシフト（人口減少、AI技術革新、スタグフレーションなど）を踏まえ、「変化を恐れず、学び続け、挑戦し続ける姿勢」である革新力を自社に取り入れるための道筋を確認します。

2. 社員数5名以下の小規模企業での活用

兵庫同友会の会員構成では、近年、売上 1 億円以下・従業員 5 名以下の小規模企業が増加しています。小規模企業の経営者は、現場実務に取り組みながら、時に「足元の売上・資金繰り」という短期的成果を最優先せざるを得ない状況もあります。

Vision2030は、このような状況にある小規模企業こそ、「理念とそろばん」の両立を目指すための具体的な行動指針として活用できます。

小規模企業の経営者がビジョンを自社の発展に活かすためには、「同友会型ビジョナリーカンパニーへの道」に示された自社のステージと、そこに紐づくアクションプランを積極的に活用することが鍵となります。

自社の現状と課題	Vision2030活用による具体的な実践（5人以下の企業向け）	活用の目的
ステージ1 赤字からの脱却	まずは赤字から脱却するために、「とにかく社長が稼ぎキャッシュを増やす」「社長がお客様の声を聞き、営業活動を行う」といった実践により、事業の「足腰」を鍛えます。	変化に耐え得る黒字経営の土台を築き、経営姿勢の確立に向けた準備を始めます。
ステージ2 弱い会社から普通の会社へ	「なぜ売れたか、売れなかったのかを分析し、自社の市場を見定める」ことに取り組みます。また、「経営指針を作成し、社長方針の確立に使用する」ことで、会社にぶれない“軸”を生み出します。	次のステージへ企業規模の壁を打ち破るために、単なる利益確保にとどまらず、事業経営へと進化させるための基盤を確立します。

【小規模企業が革新力を高めるために】

テクノロジーの革新的発展（AIやデジタル化）は、大企業だけのものではありません。中小企業だからこそ、「小さく・速く・柔軟に取り入れられる」利点があります。

小規模企業においては、AI・デジタル・自動化を「どう使うか」「どう活かすか」を考え、自社の強みと掛け合わせて革新に挑むことで、生産性の向上や新規事業の構築、および顧客接点の強化を図り、強靱な経営基盤を築くことが求められます。

3. 実現を目指す経営体質

『Vision2030』の活用を通じて、会員各社が目指すのは、外部環境の変化や予期せぬ困難に耐え抜く「強靱さ」と、変化を恐れずに新しい価値を創造する「革新力」を兼ね備えた経営体質です。

私たちは、このビジョンを旗印として、「ぶれない経営軸」を磨き、「共創」を通じて社員・地域・仲間とつながり、自社と地域の未来を切り拓いていくことを目指します。



VISION2030

強靱×革新 ―― 激変の時代を超えて、未来を創る

Contents

序 章 CHAPTER 0	
1. 予測される7つのパラダイムシフト	8
2. 重点項目	10
3. 待ち受ける未来に必要なこと	10
4. 序章まとめ ― 5つの提言	11

第 1 章 CHAPTER 1	
企業づくり	12
強靱 × 革新 ― 激変の時代にこそ、なくてはならない企業づくり	
1. 稼ぐ力を磨き、創る	13
2. 人を生かす経営	13
3. 外部環境の変化への対応	14
まとめ	15

第 2 章 CHAPTER 2	
地域づくり	18
多様性に富む兵庫における地域共創エコシステム	
1. 地域の多様性に応じた4分類とビジョンの設計	19
2. 地域の耐用性に応じた4分類とビジョンの設計	22
まとめ	23

第 3 章 CHAPTER 3	
経営者像	24
強靱な経営体質と革新の企業文化を構築する経営者像	
1. 人間力を向上させ、ぶれない座標軸を持つ	25
2. 大きな夢（あるべき姿）の実現を目指そう	25
3. 現場に根差した経営者であろう	26
4. 社員と共に育ち合う経営者であろう	26
5. 地域社会との共生と貢献を实践しよう	26
6. 生成AIやデジタルを経営に活かそう	27
7. 心理的安全性と多様性を大切に作る組織づくり	27
8. 挑戦と失敗を称える文化を築こう	27
9. 事業承継・次世代リーダー育成を見据えよう	28
10. 人として豊かに生きる経営者であろう	28

第 4 章 CHAPTER 4	
同友会づくり	30
「3000社時代」に応える、学びと実践の共創組織へ	
1. 「3000社時代」に応える、学びと実践の共創組織	30
2. すべての会員が出会いと成長の機会を得られる支部活動へ	31
3. 役員育成と学びの可視化から始まる成長循環	32
4. 地域との連携	32
5. 強靱×革新の実現を推進する委員会・部会	33
6. 同友会運動推進のパートナーである事務局づくり	34

資 料 Data	
市町村別の将来推計人口	38
兵庫同友会会員数の推移	39
地域別会員数の割合	40

VISION₂₀₃₀ 序章

1 予測される7つのパラダイムシフト

私たちは今、かつてない規模とスピードで世界が変化する時代に生きています。社会、経済、技術、価値観、そして環境までもが大きく揺れ動く中で、中小企業経営者にはこれまで以上にしなやかで、かつ強力な思考と行動が求められています。

兵庫同友会は、これからの5年を見据え、「強靱 × 革新」を掲げ、未来に立ち向かう指針として『Vision2030』を策定しました。

その背景には、以下の7つのパラダイムシフトが進行している現実があります。

① スタグフレーションと経済停滞

キーワード：物価高・消費停滞

世界的なインフレと国内需要の低迷は、中小企業の利益を直接圧迫しています。価格転嫁の難しさ、コスト高、人件費上昇など、経営基盤を揺るがす要因となっており、持続的な経営のための新たな対応力が必要です。

② 人口構造の急変

キーワード：少子高齢化・人口流出・地域共創エコシステム

日本全体で進行する急速な少子高齢化と、地域から都市部への人口流出は、国内市場の縮小や人材確保の困難化をもたらし、地域経済の空洞化を加速させています。特に中小企業にとっては、事業承継や労働力確保、顧客層の変化に向き合いながら、持続可能なビジネスモデルを再構築する必要があります。

③ 気候危機・GXと金融の転換

キーワード：災害多発・GX規制・サステナブル金融・地域金融再編

気候変動の深刻化と自然災害の常態化は、経営リスクを直撃しています。同時に、カーボンニュートラルへの政策転換やGX対応は、中小企業に環境投資や省エネ化を迫っています。さらに金融面では、サステナブル金融や地域金融機関の再編が進み、非財務指標を重視した融資が拡大しています。GXと金融の両面に備えることが、これからの競争力の差となります。

④ テクノロジーの革新的発展

キーワード：AI・量子・Web3

AI、量子コンピュータ、Web3などのテクノロジーが急速に発展し、あらゆる産業においてビジネスモデルの変革が求められています。特に中小企業では、業務効率化、商品・サービスの差別化、顧客接点の高度化が急務です。テクノロジーに対して「構える」のではなく、どう取り入れ、自社の強みとして活かすかが生き残りのカギになります。

⑤ グローバル地政学リスク

キーワード：紛争・大国対立

国際秩序の不安定化は、エネルギー、原材料、食料、物流などあらゆる領域に波及し、中小企業のサプライチェーンを直撃しています。円安・原価高騰によるコスト上昇、仕入れ先の再選定、為替リスクへの備えなど、グローバルリスクがローカル経営にも直結する時代です。複数調達先の確保や国内外の経済動向に敏感であることが求められます。

⑥ 価値基準の多様化

キーワード：SDGs・Well-Being

「何のためにこの会社は存在するのか」「この仕事にどんな意味があるのか」といった問いに応える“パーパス経営”が求められています。SDGsやWell-Beingなど経済合理性だけでは測れない価値基準が広がり、消費者や働き手の行動に影響を与えています。中小企業も理念の再確認と発信が不可欠です。

⑦ 働き方の再考

キーワード：リモート・副業解禁・ジョブ型雇用

パンデミックを契機に、多様で柔軟な働き方が浸透しました。価値観は「お金」や「安定」から、「自己実現」や「関係性」へと移っています。リモート、副業・兼業、ジョブ型雇用などが広がる中、中小企業も組織や人材評価の転換が迫られています。社員一人ひとりの可能性を伸ばす人的資本経営が未来を切り拓く力になります。

2 重点項目

私たち兵庫同友会は、地域に根ざした経営者の集まりとして、時代の変化をいち早く捉え、未来を見据えた実践を重ねてきました。今回の『Vision2030』では、7つのパラダイムシフトの中から、特に以下の3つを最重要テーマとして位置づけています。

① スタグフレーションと経済停滞

物価上昇と景気停滞が同時に進むスタグフレーションは、中小企業に直接的な打撃を与えています。原材料や人件費の高騰に対して十分な価格転嫁が難しく、利益を圧迫。さらに購買意欲低下による需要縮小は経営の不確実性を高めています。

こうした状況下では、コスト構造の見直し、付加価値型ビジネスへの転換、地域内外での需要開拓が不可欠です。

② 人口減少・雇用・働き方の再構築

兵庫県では2040年までに生産年齢人口が約50万人減少すると予測され、中小企業では後継者不足や人手不足による廃業・縮小が顕著です。こうした人口急変の中で、地域共創エコシステムを通じた事業承継支援や創業促進、多様な人材活用が求められます。

また、若者の定着難や価値観の多様化を踏まえ、「働きやすさ」から「働きがい」へと軸足を移した人的資本経営が不可欠です。理念に共感し合える職場づくりを進め、地域で必要とされ続ける企業を育てていきます。

③ テクノロジーの革新的発展

AI、生成AI、ロボティクス、IoT、Web3などの技術は、大企業だけでなく中小企業にとっても大きなチャンスです。業務効率化や省人化、顧客管理や売上分析など現場での導入効果は大きく、「何を導入するか」ではなく「どう活かすか」が鍵となります。

同友会や外部機関との連携を活かし、自社の強みと技術を掛け合わせることで、新しい競争力を生み出しましょう。

3 待ち受ける未来に必要なこと

これからの5年、私たち中小企業は、これまでの常識が通用しない激動の時代を迎えます。人口減少、テクノロジーの革新的発展、価値観の多様化、社会的要請の複雑化。これらの変化は、私たち一社一社にとっても、そして地域社会にとっても、避けて通れない現実です。

今、私たちに必要なのは

「強靭さ」

予測不能なリスクや変化に耐え、しなやかに適応するための基盤づくり。経営指針を明確にし、財務や組織の体質を見直し、何が起きてもぶれない“経営軸”を磨くこと。

「革新力」

変化を恐れず、学び続け、挑戦し続ける姿勢。テクノロジーや新しい働き方を柔軟に取り入れ、自社の可能性を再定義すること。

「共創」

ひとりではできないことも、仲間となら可能になる。地域、社員、取引先、そして同友会の仲間たちとつながりを深め、「共に育つ経営」を実践すること。

同友会の理念である「よい会社をつくろう」「よい経営者になろう」「よい経営環境をつくろう」は、まさにこの不確実な時代を生きる中小企業経営者にとっての“道しるべ”です。

未来は、決して受け入れるだけのものではありません。私たちの手でつくるものです。

一社ではできないことも、同友会という“共に歩む場”があれば挑めます。

『Vision2030』をその旗印として、私たち一人ひとりが、自社と地域の未来を切り拓いていきましょう。

4 序章まとめ—5つの提言

～強靭 × 革新の実現に向けて、私たちがすべき5つのこと～

① 経営理念を軸に、ぶれない指針を持とう

不確実な時代だからこそ、経営者一人ひとりが「何のために事業を続けるのか」を明確にし、自社の存在意義を再確認することが出発点です。経営理念と指針に立ち返り、ぶれない経営軸を育てましょう。

② テクノロジーを味方に、革新に挑もう

AI・デジタル・自動化は、大企業だけのものではありません。中小企業だからこそ、小さく・速く・柔軟に取り入れられます。「どう使うか」「どう活かすか」を考え、自社の強みと掛け合わせて革新に挑みましょう。

③ 働きがいのある職場をつくろう

人が集まり、育ち、定着する企業には共通点があります。それは「働きやすさ」より「働きがい」を大切にしていること。社員とともに育つ経営をめざし、「人を生かす経営」の実践を深めましょう。

④ 仲間と学び合い、実践と対話を重ねよう

一人で悩まず、同友会の学びと実践の場を活かすこと。例会・経営指針づくり・委員会など、さまざまな場で実践知を共有し、刺激し合える関係性を築いていくことが、自社と地域の成長を後押しします。

⑤ 地域に根ざし、地域の未来を創ろう

中小企業は地域経済・雇用・暮らしを支える「社会の基盤」です。だからこそ、自社の発展を通じて地域に希望をもたらすことが、私たちの使命です。「地域になくてはならない会社」をめざして、ともに未来を切り拓きましょう。

第1章 企業づくり

強靱 × 革新 — 激変の時代にこそ、 なくてはならない企業づくり

私たちは今、かつて経験したことのないスピードで激変する時代に生きています。この時代を生き残り、発展するには、会員各社が経営体質「強靱×革新」を築き上げることが必要です。

強靱な経営体質とは、外部環境の変化や予期せぬ困難に直面しても、事業を継続し成長し続ける、強かでしなやかな企業体質です。

革新的な経営体質とは、変化を恐れず、自ら積極的に新しい価値を創造し、持続的な成長を実現し続ける柔軟性と創造性の高い組織の在り方、企業文化です。

本章では、2030年を見据え、「稼ぐ力を磨き、創る」「人を生かす経営」「外部環境の変化への対応」の3つを軸として、何が起きても揺るがない経営体質「強靱×革新」を築き上げ、「なくてはならない企業」にまい進するための「企業づくり」の道筋を示します。

1 稼ぐ力を磨き、創る

「強靱な経営体質」を築き上げるためには、稼ぐ力（収益モデル）を磨く（強く・太くする）ことと、新たな稼ぐ力を創ることで、長期的に価値を生み出し、利益を出し続け、強固な財務基盤と、挑戦し続ける企業文化を築くことが重要です。

「稼ぐ力」を磨くには、顧客の声から自社の強みを捉え、経営理念・ビジョンを明確にし、自社の商品・サービスの強みを磨くことで顧客を維持し、新たな顧客を創造することです。同時に社員の力が、最大に力を発揮できる職場環境をつくり、生産性を高める改善をすすめることが必要です。

「稼ぐ力」を創るには、挑戦し続ける企業文化を築くことが重要です。顧客の声から真のニーズを捉え、経営理念・ビジョンを明確にし、新たな商品・サービス、新たな顧客を創造する挑戦が必要です。

この激変の時代においては、顧客の価値観の変化・多様化が進み、顧客ニーズが大きく変化しています。単に商品やサービスを提供するのではなく、顧客の真のニーズや地域課題を解決するために、経営者自身が直接顧客と対話することを通じて、その奥にある潜在的な課題や本当に解決したいことを深く理解することが決定的に重要です。

今ある稼ぐ力（商品・サービス）を磨き続け、競合他社には模倣できない独自のポジショニングを確立し、価格決定権を持ち、長期的に利益を出し続ける高付加価値なビジネスモデルを構築します。

また、顧客や地域の課題を解決するために、自社独自の強みを掛け合わせ、新たな稼ぐ力（商品・サービス）を創り進化させることで新たな付加価値を創出します。

2 人を生かす経営

顧客の真のニーズや地域課題を解決するためには、社員一人ひとりの個性や強みを活かし、力を発揮できる「人を生かす経営」環境をつくることが重要です。経営者と社員が相互に資質を高め合い共に成長し、やりがいを感じながら長く活躍できる職場をつくることです。

少子高齢化、人口減少、働き方や価値観の多様化といった大きな変化の時代に、会社を維持発展させていくために、社員一人一人の力、そして地域の力を最大限に発揮できる環境づくりが大切です。

その第一歩は、経営姿勢を確立することです。経営者が経営を維持し、発展させていくという信念のもと、経営理念を行動で示すことで、社員との信頼関係や、一体感が高まります。

次に、経営指針を成文化することです。経営者の思い、会社の存在意義、目指す未来、経営方針をはっきり言葉にして、社員全員で共有します。経営指針の成文化により、会社にもぶれない“軸”が生まれます。これが、共に育つ経営のスタートです。

その上で、制度や仕組みを整えるとともに企業文化を育てることが欠かせません。日々の対話や価値観の共有、安心して意見を言える心理的安全性、人が力を発揮しやすい土壌をつくりにより、企業の生産性が向上します。

顧客や地域社会の課題解決に向き合う時、他の企業や団体と協力して課題解決に取り組むことも求められます。地域全体で未来を創っていく「地域共創エコシステム」です。地域共創エコシステムとは、地

域の人材・資源・知恵をつなぎ合わせ、企業と地域が共に育ち合う取り組みです。経営理念を軸として、社員一人一人の力が発揮できる環境づくりとともに、地域の力を引き出して課題解決に向かう取り組みが「強靱×革新」を実現し、持続可能な経営を可能とします。

「強靱×革新」とは、外部環境の変化やプレッシャーをチャンスととらえる強さを持ち、地域と顧客のニーズにこたえ、新しい価値を生み出すしなやかさを兼ね備えた経営です。その強靱さと革新の源は、やはり「人」です。人がいきいきと安心して働き、成長し、仲間を呼び寄せる。そんな会社こそが、2030年を見据えた中小企業の生き残る道であり、私たちの目指す“理想の姿”です。

3 外部環境の変化への対応

中小企業を取り巻く外部環境はめまぐるしく変化しています。

第一に、テクノロジーの革新的発展により、ビジネスモデルが急速に進化しています。人口減少（顧客・働き手の減少）等の危機への対策の為にも、テクノロジーを活用した生産性の向上と、DXによる新規事業の構築・新たな収益モデルの確立が求められます。

第二に、スタグフレーションによって、経済成長の停滞と物価の上昇が同時に進行することで、顧客の購買力の低下や経費増が生じ、企業の収益性が圧迫される懸念があります。

第三に、地政学リスクとして、国際的な政治・軍事・社会的不安による影響がサプライチェーンや経済活動全体に波及することも予想されます。

第四に、金融構造の急変に伴い、金利の上昇や融資基準の厳格化が進むことで、資金調達環境は一層不安定化し、資金繰りが難しくなる可能性が高まっています。

このような多様かつ複雑な外部環境の変化に対応するため、「変化を味方につけ、しなやかに未来を拓く」企業である必要があります。外部環境の変化を恐れることなく、その中での活路とチャンスを見出し、柔軟かつスピード感を持って対応することで、変化そのものを成長の糧とできる組織づくりと、どのような状況においても力強く前進できる企業体制の構築が必要です。

厳しい外部環境の中で経営を維持し発展させていくために、

- ①既存事業の強みを磨き、テクノロジーの活用による生産性を向上させるとともに、新規事業の構築と収益モデル（稼ぐ力）の多角化を進め、DXによる業務革新と顧客接点の強化を図り、小規模実証を繰り返して成功モデルを迅速に展開する。
- ②自社の強みを発揮できる市場を見極めて、価格決定権を持てる付加価値の高い商品・サービスを提供し、顧客に選ばれるブランド力を磨き続け、スタグフレーションによる収益圧迫に対応する。
- ③事業継続計画（BCP）の策定により、原材料価格の高騰、雇用不安、自然災害、サイバー攻撃、パンデミックといった潜在的リスクを事前に洗い出し、非常時においても中核事業を維持し、顧客・社会・従業員からの信頼を守る体制を整える。
- ④上記①～③の取り組みを継続的かつ計画的に進めていくために、金融機関との関係構築を重視し、信頼に基づいた資金調達力と支援体制を確保する。

以上の取り組みを通じて、外部環境の変化にしなやかに対応できる強靱な経営基盤を築き、未来を切り拓く企業を目指します。

まとめ

私たちは今、かつてない規模とスピードで世界が変化する時代に生きています。この時代のパラダイムシフトの渦中を乗り越えるには、

① 稼ぐ力を磨き、創る ② 人を生かす経営 ③ 外部環境の変化への対応

この3つの課題をクリアし、経営体質「強靱×革新」を構築することが非常に重要です。

① 稼ぐ力を磨き、創る

顧客や地域のニーズを深く理解し、自社独自の強みを磨き上げ、生産性を高め、稼ぐ力を磨き上げます。新たなニーズに自社独自の強みを掛け合わせて、新たな稼ぎを創ります。稼ぐ力を磨き上げることで、価格決定権を持ち、長期的な利益を確保します。強固な財務基盤を築き、確保した利益を事業や人材に再投資し、持続的成長の好循環を生み出します。

② 人を生かす経営

経営指針を成文化し、社員全員と共有し、社員と共に育つ経営を実践します。そして、社員一人ひとりの個性や強みを活かし、社員がやりがいを持って働ける環境を整備することで、人が力を発揮しやすい土壌をつくります。

③ 外部環境の変化への対応

自社の強みを発揮できる市場を見極めて、DXによる業務革新と顧客設定の強化を図り、顧客に選ばれるブランド力を磨き続けます。変化を成長の糧とする経営姿勢と企業文化、どのような状況においても力強く前進する企業体制を構築します。

上記①～③を通じて、何が起きても揺るがない経営体質「強靱×革新」を築き上げます。そして、会員各社が「同友会型ビジョナリーカンパニーへの道」にある各ステージでのアクションプランを参考に経営実践し、「なくてはならない企業」を目指します。

同友会型 ビジョナリーカンパニーへの道



キーワード・現状	アクションプラン (5人以下の企業)	アクションプラン (それ以外の企業)	アクションプラン (共通課題)
5 なくてはならない企業 現状:同友会型ビジョナリーカンパニーを目指す	・社員にとって「誇れる会社」、地域にとって「頼れる会社」、社会にとって「価値ある会社」を目指す		
4 強い会社からよい会社へ 現状:稼ぐ力の精度を高め、それを持続・発展させる	・変化への柔軟な対応力と、自社の存在意義・使命（パーパス）に基づく判断軸を構築する ・経営指針と現場実践の両輪で進化する組織を構築する ・人事評価制度の構築 ・企業文化の構築		
3 普通の会社から強い会社へ 現状:2を継続しつつ、市場の拡大や新たな収益モデルを探る	・自社の強みを顧客訪問等から導き出し、更に磨き上げていく ・顧客との関係強化 ・企業規模拡大による経営体質の強化及びビジネスモデルの刷新を測る	・テクノロジー（AI、データ活用）を味方につつつ、地域や顧客、パートナーとの共創による「共感型経営」を実践する ・持続可能で共創的な収益モデルを構築する ・金融機関との関係構築を強化し、信頼に基づいた資金調達力と支援体制を確保する	・管理システム及び情報システムの構築及びデータドリブン経営の推進を通して、あらゆる業務データを収集・分析し、根拠による意思決定できる仕組みを構築する ・事業継続計画（BCP）策定により、顧客・社員からの信頼を守る体制を構築する ・事業承継に向けた後継者の育成と準備
2 弱い会社から普通の会社へ 現状:損益分岐点を下げる方策や組織・プロセス改革を進める	・なぜ売れたか、売れなかったのかを分析し、自社の市場を見定める ・トップによる右腕育成 ・理念共感型採用に取り組む	・単なる利益確保にとどまらず、「人」が生きる経営へ ・心理的安全性・働きがい・多様性を尊重し、チームの共創力を引き出す組織文化へと進化させる	・経営指針を作成し、社長方針の確立に使用する ・経営計画の進捗確認（KPI）と課題の整理をする
1 赤字から黒字企業へ 現状:現状をリアルに見て、あらゆる手を打ち、まずは赤字から脱却する	・とにかく社長が稼ぎキャッシュを増やす ・社長がお客様の声を聞き、営社業活動を行う ・社長が一番働く	・事業の「足腰」を鍛え、収支バランスを整える ・赤字やキャッシュフローの不安定さを脱し、変化に耐え得る黒字経営の土台を築く ・チームで稼ぐ仕組みを構築する	・経営姿勢の確立 ・顧客との関係強化 ・マーケティング ・決算書の読解力の強化（会社の構造理解、BSとPLの読み解き）

第2章 地域づくり

多様性に富む兵庫における地域共創エコシステム

「地域のあるべき姿とは何か？」

この問いに向き合うとき、私たち中小企業家は、“地域社会の一員”としての役割が問われます。いま、地域では人口減少や若者流出、高齢化、産業空洞化といった構造的な課題が顕在化しており、自社の事業を維持し、発展させるには、こうした地域課題から目を背けることはできません。

私たち兵庫県中小企業家同友会は、「国民や地域とともに歩む中小企業をめざして」の理念のもと、自社の発展と地域の持続可能性を切り離すことなく捉えています。そしていま、注目すべき視点が「地域共創エコシステム」です。これは、地域の中で企業・行政・教育機関・金融・住民といった多様な主体が協働し、課題の共有と解決、資源の循環と価値の再創出を実現していく枠組みです。

このエコシステムの中核に位置するのが、経済的利益の実現にむけて、顧客や地域社会の課題解決に積極的に取り組む企業であり、地域に“なくてはならない存在”としての企業です。こうした企業の発展が、結果として人を呼び込み、地域がより発展する、もしくは再び活力を取り戻す原動力となります。

本章では、多様性に富む兵庫の地域特性を4分類で捉え、それぞれの地域において、どのように中小企業が主体者となって地域共創に関わり、経営体質「強靱×革新」を実現するかを展望します。

1 地域の多様性に応じた4分類とビジョンの設計

兵庫県は、中枢都市圏、都市近郊圏、中山間地域、過疎・離島地域といった、全国的にも稀有な地域の多様性を内包しています。これまでの議論は県内全域を一律に扱ってきた傾向があります。Vision2030では、これらを次の4つの観点で分類し、それぞれの地域に即した将来像と連携戦略を設計する必要があります。

- ・人口構成（人口密度・高齢化率）
- ・産業構造（先端技術・地場産業・農漁業）
- ・地理的条件（アクセス・自然条件・島しょ性）
- ・インフラ・生活基盤（医療・教育・交通など）

この分類は、地域課題を精緻に把握するための「共通言語」となります。

また、この分類は固定されたものではなく、社会変化や企業の取り組みにより移行可能な“動的構造”であることが重要な視点です。たとえば、都市近郊圏に属する地域が中山間地域的な課題を抱える未来もあれば、過疎地域がDXや移住定着支援を通じて活性化する場合も十分に想定されます。

中枢都市圏

都市近郊圏



中山間地域

過疎・離島地域

地域区分	A：中枢都市圏				B：都市近郊圏			
特徴	人や企業、大学が集まる国際都市。 港や空港を持ち、西日本の拠点。				製造業・ものづくりが盛んな地域。 教育機関や産業団地を持ち、雇用の受け皿となっている。			
テーマ	人口構成	産業構造	地理的条件	インフラ・生活基盤	人口構成	産業構造	地理的条件	インフラ・生活基盤
現状と課題	人口は多いが減少傾向。高齢化も進展。多様な人材が集積。	サービス・医療・研究機関が集中。スタートアップのポテンシャル大。	国際港湾・空港・交通網の結節点災害リスクも抱える。	都市機能は充実しているが、老朽化や膨大課題が顕在化。	中規模都市圏、若者流出が課題。	製造業・ものづくりが基盤、地域経済を牽引。	交通網や産業団地を有し、物流拠点として機能。	教育・医療は比較的安定、老舗企業と地域社会のつながりが強い。
ビジョン	若者や外国人人材が集まり、多文化共生が進む「住みたい都市」。	医療・環境・DX分野で新産業を生み、地域企業が都市課題を解決。	港・空港を活かした国際拠点に、防災・脱炭素の先進都市モデルを加える。	子育て・医療・教育・文化が充実し、安心して暮らせる都市に。	若者が地元で働き続けられる環境を整え、安定した雇用を確保。	ものづくり産業を高度化し、事業承継や新技術導入で持続可能性を強化。	産業団地や物流基盤を整備し、地域産業の拠点を高める。	教育・医療を充実させ、安心して暮らせる地域社会を守る。
産×官	都市防災：企業のBCP・災害対応力を行政と共同で高め、南海トラフ地震や豪雨災害への備えを地域全体で整える。				産業団地・物流基盤を行政と整備し、地域産業の集積力を高める。			
	脱炭素・環境施策：省エネ建築、再エネ導入、廃棄物リサイクル事業に参画。行政のカーボンニュートラル政策と一体化。				ものづくり中小企業のDX・省エネ投資に補助制度を活用。			
	都市再生・再開発：神戸のウォーターフロントや阪神間の中心市街地再開発に参入し、地域雇用も創出。				産学官連携による人材育成拠点を整備し、次世代の技術者・技能者を地域で育てる。			
産×学	共同研究：大学などと医療福祉、AI、環境技術の研究を推進。				工業高校や高専と連携したインターンシップや技能習得プログラム。			
	人材育成：高専・大学と連携したインターンシップや探究学習で、若者に中小企業の現場を体験させ、地元就職につなげる。				大学との共同研究でロボティクス・環境技術など新分野に挑戦。			
	スタートアップ支援：大学発ベンチャーと協働して、新産業や新サービスを社会実装。				学生向けキャリア教育や地域企業見学会を通じて、若者の地元就職・定着を促す。			
産×金	インパクト投資：社会課題解決に挑み、SDGsや地域企業として金融機関から長期資金の重点支援を受ける。				事業承継資金や新設備投資は、金融機関の伴走支援を受けて進める。			
	成長支援ファンド：成長資金を官民連携ファンドから供給してもらい、ベンチャー・中小企業として発展を図る。				中小企業向け「地域ファンド」を活用し、研究開発や海外展開を推進する。			
	伴走支援：金融機関の伴走により、経営改善やDX推進を進め、事業の持続性を高める。				金融機関と協力し、DX・省エネ投資を進めて持続的な競争力を高める。			
産×他	市民団体：地域の子育て支援、環境保全活動に企業が協賛・参画し、社会的信頼を高める。				商工会・異業種団体との連携で新市場を開拓。			
	文化・観光機関：劇場・美術館・スポーツクラブなどと連携して都市の魅力を発信。交流人口を増やす。				観光資源や食文化と結びつけて地域ブランドを発信。			
	異業種コラボ：IT・建設・物流・医療など異分野の中小企業が協業し、都市課題解決型の新サービスを展開。				地域NPOや市民団体と協力し、環境保全や地域課題解決に取り組む。			

地域区分	C：中山間地域				D：過疎・離島地域			
特徴	自然や農林業、観光資源が豊かで、 地域文化が根づいている。				一次産業や観光に依存し、 小規模事業や家族経営が多い。			
テーマ	人口構成	産業構造	地理的条件	インフラ・生活基盤	人口構成	産業構造	地理的条件	インフラ・生活基盤
現状と課題	人口減少・高齢化進行。移住促進の動きあり。	農林業・観光が中心、地場産業は小規模。	自然環境豊かだが交通アクセスに制約。	生活サービスは限定的、地域コミュニティが支え合う。	急速な人口減少と高齢化、若者流出顕著。	一次産業・観光が中心、小規模事業が大半。	交通・物流に制約、自然資源と文化的独自性あり。	医療・交通・教育など生活基盤の維持が課題。
ビジョン	移住促進や地元人材育成で、労働力人口を確保。	農林業や観光を6次産業化し、“稼ぐ力”を育む。	自然や文化資源を活かし、都市部との交流・販路を拡大。	地域コミュニティと産官連携で暮らしを支え、持続可能な地域を維持。	人口減少に歯止めをかけ、安心して暮らせる共同体を維持。	漁業・農業・観光が経済を支え、多様な外部連携で産業を補強。	交通・物流制約を克服し、地域資源を観光・交流に活かす。	医療・交通・教育など暮らしの基盤を産官民で守る。
産×官	移住・定住促進施策を産官民一体で展開。				医療・交通・通信など生活インフラを産官協働で維持。			
	地域ブランド化（農産物・加工品）を産官で共同推進。				産官が経済的な地域課題を共有し、政策提言する。			
	産官が経済的な地域課題を共有し、政策提言する。				離島振興・漁業振興の特区制度を活用した支援策。			
産×学	高校探究学習で「地元課題解決プロジェクト」を導入。				都市部大学のサテライト拠点設置やリモート教育の充実。			
	大学と連携して農林業の6次産業化・観光資源の研究開発。				学生インターンによる地域調査・観光企画で交流人口拡大。			
	県内中学2年生対象のトライやるウィークを単なる職業体験の場ではなく、将来Uターン就職につながるキッカケの場、と捉えて取り組む。				県内中学2年生対象のトライやるウィークを単なる職業体験の場ではなく、将来Uターン就職につながるキッカケの場、と捉えて取り組む。			
産×金	小規模事業者に向けたマイクロファイナンスや長期融資を活用する。				公共性を重視した小規模事業・漁業・農業への長期低利融資を活用する。			
	金融機関による事業計画策定支援と販路拡大サポートを受ける。				地域通貨やクラウドファンディングで生活・産業を支援する。			
	地域資源を活かした新事業に対し、金融機関と連携して資金調達を行う。				金融機関と協力し、移住促進や地域資源活用の新規事業に資金を呼び込む。			
産×他	NPOや地域住民と協力した観光イベントやマルシェの開催。				NPO・住民組織と連携した買い物支援・子育て・介護の仕組みづくり。			
	都市部企業と連携して「都市農村交流」や副業人材活用。				外部企業との協働による観光・体験型プログラムの開発。			
	商工会等の地域コミュニティと地域経済活性化の為に理念を共有する。				地元観光協会等と連携し、観光による経済効果を促進する策を考えて協働する。			

2 地域の耐用性に応じた4分類とビジョンの設計

A：中核都市圏

地域のビジョン	
「革新と共創を核に、世界に開かれた持続可能都市へ」	
地域企業に求められること	
地域の課題をきっかけに新しい仕事や仕組みをつくり、市民の共感を得ながらまちづくりに関わること。	
必要な経営資源	
人	多様性を理解できるリーダー、副業やプロジェクト型に関わる柔軟な人材
物	シェアオフィスやIoT機器、都市型の研究施設や交通網
お金	社会的課題解決型ファンド、自治体の助成金
情報	行政の課題情報、ビッグデータ、住民の声を拾う仕組み
その他	行政・企業・市民が対話できるプラットフォーム

B：都市近郊圏

地域のビジョン	
「ものづくりを革新し、雇用と暮らしを守る地域へ」	
地域企業に求められること	
地元の人が「ここで働きたい」と思えるような職場づくりと、地域に根ざした企業活動。	
必要な経営資源	
人	地元の若者やリターン人材、地域に移住した新住民
物	地場の資源を活かした商品や観光サービス
お金	事業承継資金、起業支援ファンド、自治体との連携補助金
情報	生活者のニーズ調査、地域経済データ
その他	商工団体やNPOとの協働体制

C：中山間地域

地域のビジョン	
「資源を磨き、稼ぐ持続可能な地域へ」	
地域企業に求められること	
「住み続けられる地域」をつくる多機能な拠点として、農業や観光、福祉と連携しながら地域を支えること。	
必要な経営資源	
人	地元後継者、外部から関わる関係人口、移住者
物	空き家、休耕地、観光資源（温泉・景観・文化財）
お金	移住定住促進資金、農商工連携補助金、創業支援金
情報	地域資源の棚卸しとPR、交流イベント情報
その他	住民合意形成スキル、外部専門家の伴走支援、地域コミュニティとの協働体制

D：過疎・離島地域

地域のビジョン	
「暮らしを守り、安心して住み続けられる地域へ」	
地域企業に求められること	
地域の暮らしそのものを支える存在として、住民と力を合わせ、行政や外部の協力者と連携しながら地域を守ること。	
必要な経営資源	
人	地域住民、多拠点型ワーカー、ボランティアや協力隊
物	ドローン配送、遠隔医療機器、MaaSなど代替サービス
お金	公共サービス維持のための助成金、財団やNPOの資金支援
情報	他地域の成功モデル、全国的なネットワークとの連携
その他	緊急時の共助システム、地域内の支え合いの仕組み

まとめ

～地域分類の理解を基盤に「経済と社会的使命を両立し、地域を支える企業」を目指す～

兵庫県中小企業家同友会の会員は、地域に暮らす一人の住民としての視点を持ちながら、経済を動かす企業経営者としても、地域の未来を支える重要な存在です。私たちが目指す企業とは、顧客や地域社会の課題解決へ貢献し、売上や成長性といった経済的価値の実現により、社会的価値の創出に積極的に取り組む企業です。

とりわけ、地域に雇用を生み出し、納税を通じて公共サービスや社会基盤を支えることこそが、企業の地域づくりです。この役割を果たす企業が地域に存在すること自体が、若者や移住者にとっての魅力となり、結果として人口流出を防ぎ、地域の持続可能な活力を維持する力となります。

本章で示したA～Dの地域分類は、単なる分類ではなく、地域の未来を見通す「鏡」として活用できます。例えば、現在はB分類に属している地域でも、少子高齢化や中核産業の衰退が進めば、C分類のような課題構造を抱えることは十分にあり得ます。逆に、D分類の過疎地域でも、デジタル技術や外部人材の流入、新たな産業創出によってA分類の性質を帯びていくこともあります。

このように、地域分類は「固定的」なものではなく、「動的」に移り変わるものであり、自地域の変化に敏感であることこそ、経営者に求められる視座です。隣接分類の事例に学び、備えることで、自社の成長と地域の進化を同時に描くことが可能になります。

自社単独では解決しきれない地域課題へ対応するには、周辺企業、行政、教育、金融、市民など多様なプレイヤーが連携して課題解決に取り組む、「地域共創エコシステム」が必要です。自社と連携する主体それぞれの強みを活かして価値を共創していくこの仕組みは、単なるネットワークではなく、地域資源を循環・再投資する「動的な社会的エンジン」として機能します。

この地域共創エコシステムの中心的存在となり、中小企業ならではの柔軟性と機動力、地域への親密な接点を活かして、地域課題解決の担い手として地域共創をリードしていきます。

「この地域で働き、暮らし、誇りを持てる」ことがあたりまえになる社会の実現が、地域の持続可能性と企業の持続可能性を同時に実現する道となります。

補足 | MaaS (Mobility as a Service) とは

「移動をサービスとしてまとめて提供する仕組み」を意味します。これまで別々に利用していたバス・電車・タクシー・シェアサイクルなどを、アプリやプラットフォームで一括して検索・予約・決済できるようにする考え方です。例えば、病院や学校への通院・通学、観光地へのアクセスなどで、複数の交通手段を組み合わせて最適なルートを提示し、まとめて支払いが可能になります。 出典：経済産業省「地域新MaaS推進事業」報告書（2021）

第3章 経営者像

強靱な経営体質と革新の 企業文化を構築する経営者像

自社の存在意義を再確認し、変化の激しい社会において、「人間尊重経営」を実践し、強靱な経営体質と革新の企業文化を構築する経営者とは何かを問い直す。自己変革と社会的使命を重ね合わせ、企業の持続的成長を通じて地域社会に貢献し、“覚悟と希望を持つ経営者”の姿に気づくことが本章のねらいです。

近年、売上1億円以下・従業員5名以下の小規模企業が増加しており、会員構成に大きな変化が生まれています。経営者が現場実務に追われる中で、理念や存在意義を語る余裕が削られ、時に「足元の売上・資金繰り」という短期的成果を最優先せざるを得ない状況もありえます。状況が厳しいときには短期的な成果を出すことが生き残りの条件となりますが、しかし、その一方で、短期的成果のみに偏ってしまえば企業の未来を閉ざす危険もあります。

経営者には、“理念とそろばん”の両立が求められ、企業ステージごとの課題に応じて、短期的成果を追求する局面と、理念や中長期的ビジョンを守る局面を見極める姿勢が必要です。こうした状況から、社会性と人間性に根ざした経営を実践するために、企業のステージに応じた柔軟な「経営者像」を改めて見つめ直すことが求められています。

経営者が目指すべき姿

中小企業家は「経営者自身が変わることが会社の成長につながる」という確信を持ち、地域や社員、顧客の未来に責任を持つ存在として歩んでいます。自らの使命を言語化し、語り、社員と共有することで、共に目指す企業像を育みます。

社内には心理的安全性が根づき、社員の主体性と創造性が最大限に発揮される企業文化があります。経営者は地域に信頼され、（孤独ではなく）仲間と共に学び合いながら、未来に向けた変革に挑戦します。

「よい会社をつくる経営者こそが、よい経営者である」という原点を見失わず、人間尊重の経営を推し進めるために、経営姿勢を確立することを土台に据え、経営者自身のあり方を問い直し続けることが求められています。

1 人間力を向上させ、ぶれない座標軸を持とう

目指す姿

経営者は自らの価値観や理念を明確にし、日々の判断や行動の中に一貫性を持っています。価値観や理念により社員からの信頼を獲得し、経営判断のスピードと質が高まっている。さらに、経営者自身が自己認識力を高めることで、感情に左右されない冷静な意思決定を行っている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 経営理念や価値観を毎年見直し、社員と対話する場を定期的に設ける
- ② 理念の実践にむけて、熱烈な願望を抱いて、誰にも負けない努力をする
- ③ 研修やリフレクション・ジャーナルを活用し、自己理解・内省を習慣化する

同友会の実践提案

- ① 経営者自身が本音で経営体験を語り、自己開示できる支部例会の継続開催
- ② 経営理念浸透の実践事例を共有する例会・ブロック会の展開

2 大きな夢（あるべき姿）の実現を目指そう

目指す姿

経営者は、自社のビジョンを社員と共有し、事業活動を通じて実現を目指している。社員もその夢に共感し、自律的に行動している。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 事業の目的、意義を明確にする
- ② 未来年表やビジョンマップ、具体的な目標・計画を作成し、社員と共有する

同友会の実践提案

- ① 例会など、ビジョン経営の実践者との交流機会の提供
- ② 社員と夢を共有するために経営指針を成文化

3 現場に根差した経営者であろう

目指す姿

経営者が営業にかかわり、現場との接点を持ち、社員や顧客と直接対話することで、自社の強みや課題を現場で把握し、意思決定の質を高めている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① お客様訪問や現場訪問、1on1を定期的を実施し、気づきを記録する
- ② 顧客の声や現場の提案を経営会議で活かす

同友会の実践提案

- ① 現場感覚を磨くための企業訪問ブロック会や企業訪問勉強会

4 社員と共に育ち合う経営者であろう

目指す姿

経営者自身が学ぶ姿勢を示し、社員と共に“問い続け、気づき合い、育ち合う”風土が形成されている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 学びを社内に持ち帰り、対話型の共有を実施する
- ② 社員の成長プロセスに関心を持ち、承認・支援する

同友会の実践提案

- ① 共育ちをテーマにした経営実践報告会の開催
- ② 経営者×社員の合同勉強会のサポート

5 地域社会との共生と貢献を実践しよう

目指す姿

経営者は地域の課題に関心を持ち、自社の資源を活かして共に解決する姿勢を持っている。地域から“必要とされる会社”として存在感を高めている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 地域課題を自社の経営課題と重ねて考える
- ② 官学金連携、地域行事などに積極的に関わる

同友会の実践提案

- ① 地域共創経営の事例報告会の開催

6 生成AIやデジタルを経営に活かそう

目指す姿

経営者自らが新技術に関心を持ち、生成AIやデジタルツールを戦略的に活用し、業務効率化や意思決定に活かしている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 生成AIを使った社内の業務改善や発想支援を試行する
- ② 社内DX人材の育成や外部連携に取り組む

同友会の実践提案

- ① AI活用実践セミナー・成功事例の共有
- ② 中小企業向けDX支援窓口の活用

7 心理的安全性と多様性を大切にする組織づくり

目指す姿

経営者が率先して対話の文化を育み、心理的安全性が確保された職場では、若手や多様な社員の力が生かされている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① “聴く力”を高めるトレーニングを受け、実践する
- ② 多様な意見や個性を歓迎するメッセージを発信する

同友会の実践提案

- ① 心理的安全性をテーマにした事例研究・ワークショップ
- ② DEI（多様性・公正性・包括性）を学ぶ経営勉強会

8 挑戦と失敗を称える文化を築こう

目指す姿

経営者が自ら挑戦を語り、失敗を次の学びとする風土が醸成されている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 失敗を“価値ある経験”として共有し、称賛する機会を設ける
- ② 挑戦に予算・時間・役割を与える制度を整える

同友会の実践提案

- ① 会員表彰・報告会の開催
- ② リスクテイクと心理的安全性の実践事例報告

9 事業承継・次世代リーダー育成を見据えよう

目指す姿

経営者が早期から承継と育成を“経営の一部”と捉え、若手リーダーに挑戦と成長の機会を提供している。

具体的なアクションと同友会の取り組み

アクション

- ① 将来の幹部候補と定期的に対話し、育成計画を共有する
- ② 家族内承継に加え、外部からの承継も選択肢として検討する

同友会の実践提案

- ① 事業承継体験者によるリアルな報告の場づくり
- ② 事業承継計画書作成ワークショップの実施

10 人として豊かに生きる経営者であろう

目指す姿

経営者が自らの人生を大切にし、趣味・自然・学びなどで心身を整えている。その姿勢が社員にもよい影響を与えている。

具体的なアクションと同友会の取り組み

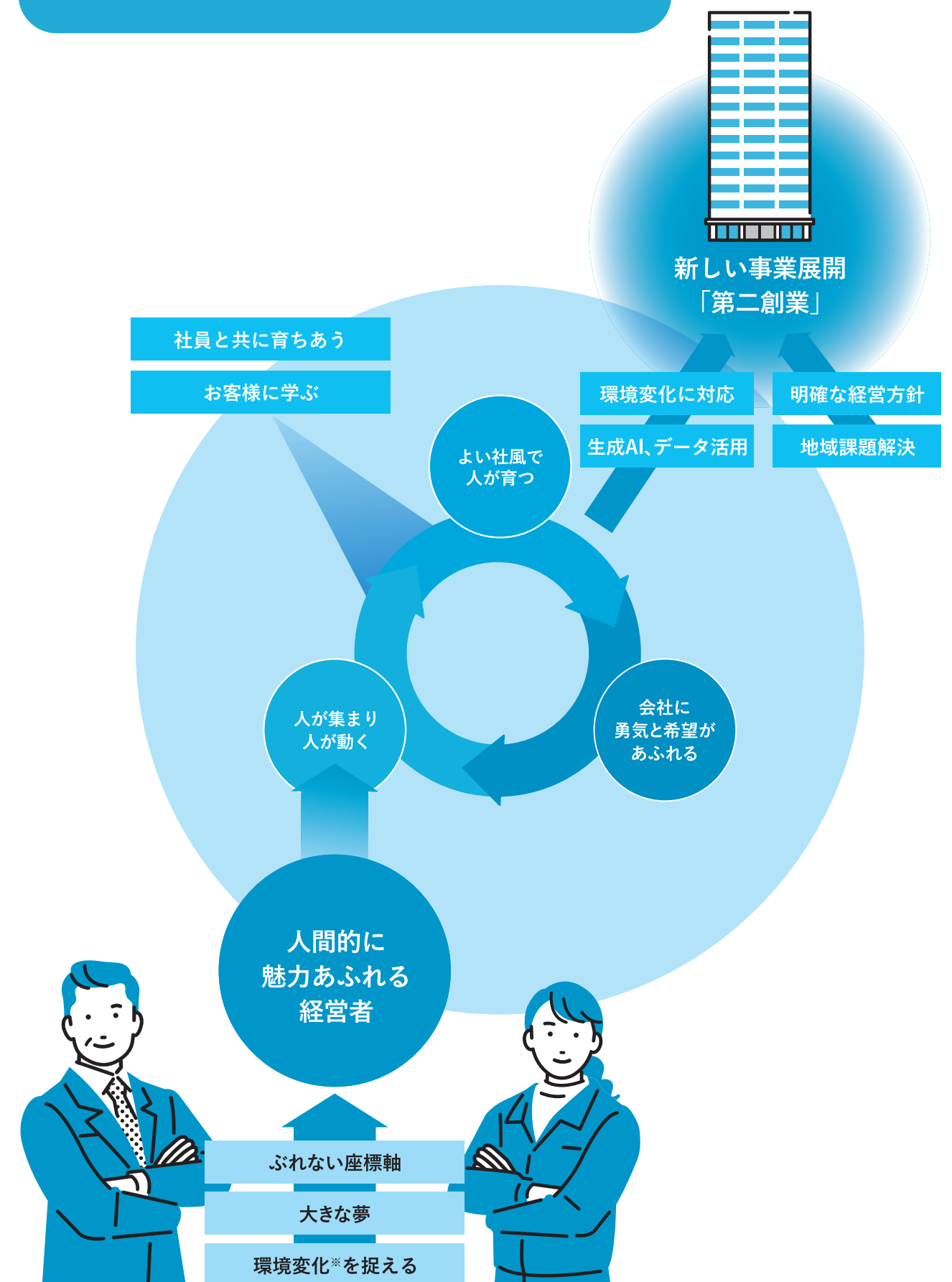
アクション

- ① 週に一度、経営以外の活動で自分を見つめ直す時間を持つ
- ② 「豊かさとは何か」を経営者同士で対話する

同友会の実践提案

- ① Well-beingを語る読書会や合宿の実施
- ② 人生と経営をつなぐ振り返り報告会

人を中心とした会社のよいサイクルのモデル



※環境変化とは外部環境（マーケット・お客様、社会情勢）、内部環境の変化のこと

CHAPTER

4

第4章 同友会づくり

「3000社時代」に 대응、
学びと実践の共創組織へ

1 「3000社時代」に 対応、学びと実践の共創組織

2030年に向けて、兵庫同友会は会員数3,000名規模への拡大を見込んでいます。目指すのは単なる数の増加だけではなく、会員が強靱な経営体質を築き、変化を取り込みながら革新を続けるための学び合いの場を実現することです。そのためには、「**自主**（会員の自発的参加と主体的な企画・提案）」、「**民主**（会員の声に基づく運営と企業内での民主的実践）」、「**連帯**（会員相互の深い信頼関係と地域社会への広がり）」の精神を土台に、会員が主体的に学び、つながり、挑戦できる土壌を、会員自身によって整えることが不可欠です。会員が自社の経営課題を把握し、信頼する仲間と関わり合い学び合う共創の場として同友会組織を築くこと——これが本章の目的です。

2030年の目指す姿

「3000社時代」に 対応する同友会は、会員一人ひとりが自らの成長段階や課題に応じて“だれもが学び挑戦できる場”を整備し、互いに刺激し合いながら実践を深められる共創組織です。支部、委員会・部会、事務局が理事会を中心として連携しながら、活動を可視化・整理することで、会員が主役として共に学び合い、実践を積み重ねられる同友会へと進化させます。同友会活動における学びは自社の経営に不離一体で活かされ、会員の「強靱な企業づくり」「革新力を持つ企業づくり」の実現を支える共創の場として未来へつながる同友会を築きます。

2 すべての会員が出会いと成長の機会を得られる支部活動へ

会員数の増加とともに、会員一人ひとりが「参加して良かった」と実感し、自己の成長、自社の成長へ学びを実践する場を目指し、すべての会員が主体的に学び、つながり、活躍できる環境を整えます。そして、学びと実践の積み重ねを通じて、一人でも多くの会員が「よい会社をつくる」「よい経営者になる」「よい経営環境をつくる」という同友会の三つの目的を実践する組織を目指します。

2030年の目指す姿

2030年には、新たな支部体制に移行し、どの支部に所属しても、新たな出会いと学び、実践の機会が得られる組織を目指します。多様な経営課題に応じて会員が主体的に、学びの場を創り上げ、会員一人ひとりが本音で経営を語り、成長できる環境を実現します。会員同士が互いの違いを尊重しながら、同友会での学びを自社に「不離一体」で実践し、その実践を共有し合うことで、自主・民主・連帯の理念が息づいた高め合いの循環と、持続可能な組織文化を確立します。

具体的なアクションと同友会の取り組み

兵庫県中小企業家同友会全体を統括する理事会と、6つのエリア、20～30支部（各支部100～150名）、さらに120～150のブロック（1ブロックあたり20～25名）という四層構造を前提に、組織運営の再構築を進めていきます。この階層構造を明確にすることで、全体のバランスを取りながら、支部間の会員数格差を毎年の再構築でリセットし、全ての会員に学びと出会いの機会を確立します。

運営においては、共通のガイドライン（手引き）や標準モデルを整備・改善し、各層が連携しながら相互に学び合い、高め合う民主的な体制を作ります。

「同友会での学びを自社に活かす」という不離一体の実践を促し、本音で経営を語り合い、学びと実践が結びつくブロック会・支部活動を行います。会員企業が実践体験や気付きを共有し合い、会員相互が深い信頼でつながる連帯の循環を生みだし、「良い会社」「良い経営者」「良い経営環境」づくりを加速させます。

さらに、役員や運営メンバーの育成には、スモールステップで関われる導入プロセスを整え、担い手の偏りや属人化を防ぎます。

3 役員育成と学びの可視化から始まる成長循環

同友会の役職は、会員一人ひとりが自身の能力を開花させ、経営者としての成長の機会です。同友会の組織運営に参画することで、経営者姿勢を確立し、自社の成長へと繋がる貴重な機会となります。私たちは、この価値を役員のステージマップとロードマップで可視化し、会員がより積極的に学びを掴みにいける環境を創り上げます。

2030年の目指す姿

私たちは、2030年までに、同友会の組織運営に役員として携わることが、経営姿勢の確立に極めて効果的であるという認識を全会員が持つ状態を目指します。

役員経験が自社の成長、「同友会型ビジョナリーカンパニー」への道につながる事を会員に周知します。これにより、運営委員や県役員へ「なりたい」「次のステップの学びをつかみたい」という意欲が自然と湧き上がり、成長の循環が力強く回っている同友会を実現します。

具体的なアクションと同友会の取り組み

役職ごとに、以下の要素を明確にしたステージマップとロードマップを可視化します。

- ・学びのポイント: その役職を通じて得られる知識やスキル
- ・成長のポイント: 役職経験が経営者としての視野拡大や経営姿勢の確立にどう繋がるか
- ・役職の価値: その役職に就くことの意義やメリット（同友会への貢献、自社経営への還元、人脈形成など）

これらのマップを「経営姿勢の確立」と「組織運営の学び」に明確にリンクさせることで、会員が自身の成長パスとして同友会の役職を捉え、意欲的に挑戦できる環境を創造します。

4 地域との連携

「よい経営環境をつくる」という同友会の目的を実現し、第2章で掲げた「地域共創エコシステム」を実効性あるものにするため、私たちは地域社会の多様なステークホルダーとの連携を戦略的に強化します。同友会が地域共創のハブとして、企業、金融、教育、行政をつなぎ、地域課題の解決と持続可能な企業発展へむけて経営環境づくりを進めます。

金融機関との連携

金融機関には同友会が目指す「人を生かす経営」への理解を求め、会員紹介により新たな会員を迎え入れます。地域経済を支える中小企業の「強靱×革新」に向けた伴走支援パートナーとしての関係を構築に取り組みます。

大学との連携

大学との連携協定を基盤に、新卒採用、共同研究や社会人教育を推進します。同友会会員企業が、学生にとって魅力的なキャリアの選択肢となるよう、インターンシップや共同プログラムを通じて「人を生かす経営」の実践現場を提供します。これにより、新卒採用の強化と、若者が地元兵庫に定着し活躍できる好循環を生み出します。

政策提言（行政との連携）

中小企業憲章の精神に則り、中小企業が地域経済と社会の主役として発展できる環境整備をすすめます。現在の市区町村との情報・意見交換のレベルから脱却し、政策提言委員会等の組織を創立するなど、組織的な調査・研究機能を確立し、政策提言能力を強化します。現場の声を反映した実効性のある政策提言を通じて、「よい経営環境」を創り出していきます。

5 強靱×革新の実現を推進する委員会・部会

会員一人ひとりが、時代の変化に応え、自社の経営課題を研究・実践し、仲間と共に学び合い挑戦する「共創の舞台」として委員会・部会運営を進化させます。

2030年の目指す姿

各委員会・部会は、自社の経営課題に応じてテーマを立ち上げ、会員同士が実務で試みた成果や課題を学び合う。委員会・部会は会員が強靱×革新を実現するための「共に挑戦し続ける共創のインフラ」として位置づけます。

具体的なアクションと同友会の取り組み

経営課題系委員会の事業は、第1章企業づくりで示す「企業の成長段階（ビジョナリーカンパニーのステージ）」と「アクションプラン」を軸としたマトリックスで整理・可視化し、学びと実践を互いに作用し合う関係として結びつけます。稼ぐ力を磨き創る、多様な人材が力を発揮できる環境づくり、といった各年度の取り組みは、人を活かす経営本部において協議し、理事会上程を経て、会員企業の課題に即して学びを深められるよう計画し、各委員会で実施します。成長段階や経営スタイルに応じた機会が効果的に提供されているか、人を生かす経営本部で振り返り、次年度事業の企画を行います。

人を生かす経営本部における、委員会活動の可視化と整理は、テーマの固定化や参加率低下といった課題を防ぎ、時代の変化に即した柔軟なテーマ設定を後押しすると同時に、支部と委員会・部会との連携を後押しします。

増強本部は、幹事長を中心に拡大部と組織部が横軸となり、支部長を支え、人と企業が成長する組織運営を目指します。

青年部は、志高いリーダーの育成を目的に、青年部の再構築も視野に入れながら、支部との連携も図ることで、青年部都市部の両輪で学び実践します。次世代役員が育つ環境づくり、10年後の兵庫経済を担う経営者が育つ環境づくりを進めます。

女性部は、互いに学びあう「共創のコミュニティ」として機能します。多様なロールモデルとの交流を通じて、女性会員が自身の可能性を広げ、経営者としてより早く、深く成長できるよう支援。その成果を自社に持ち帰り、強さと柔軟性を兼ね備えた企業風土を築き上げます。

6 同友会運動推進のパートナーである事務局づくり

同友会と会員企業は「持続性のある地域の核（コア）」として、人と企業をつなぎ、地域課題の解決と地域経済の活性化を牽引します。同友会事務局はその中心として「地域共創のハブ」として、企業づくり、地域づくり、同友会づくりにとって「なくてはならないパートナー」として認識され、地域に希望と安心をもたらし、中小企業が地域とともに歩む持続可能な兵庫県の未来を切り拓いていきます。

2030年の目指す姿

新しい3,000名時代の同友会運動においては、日常的な同友会活動を推進する「センター機能」として、情報の集積と分析、各地の事例や社会動向から多様なプロジェクトをコーディネートすることで、理想の中小企業づくり、同友会運動の推進を実現する要諦としての活躍がすすみます。

さらに、会員企業同士のマッチング、同友会や企業と地域連携を推進する「地域共創のハブ」として、コーディネートや情報発信力を高めることで、その役割を高めています。

具体的なアクションと同友会の取り組み

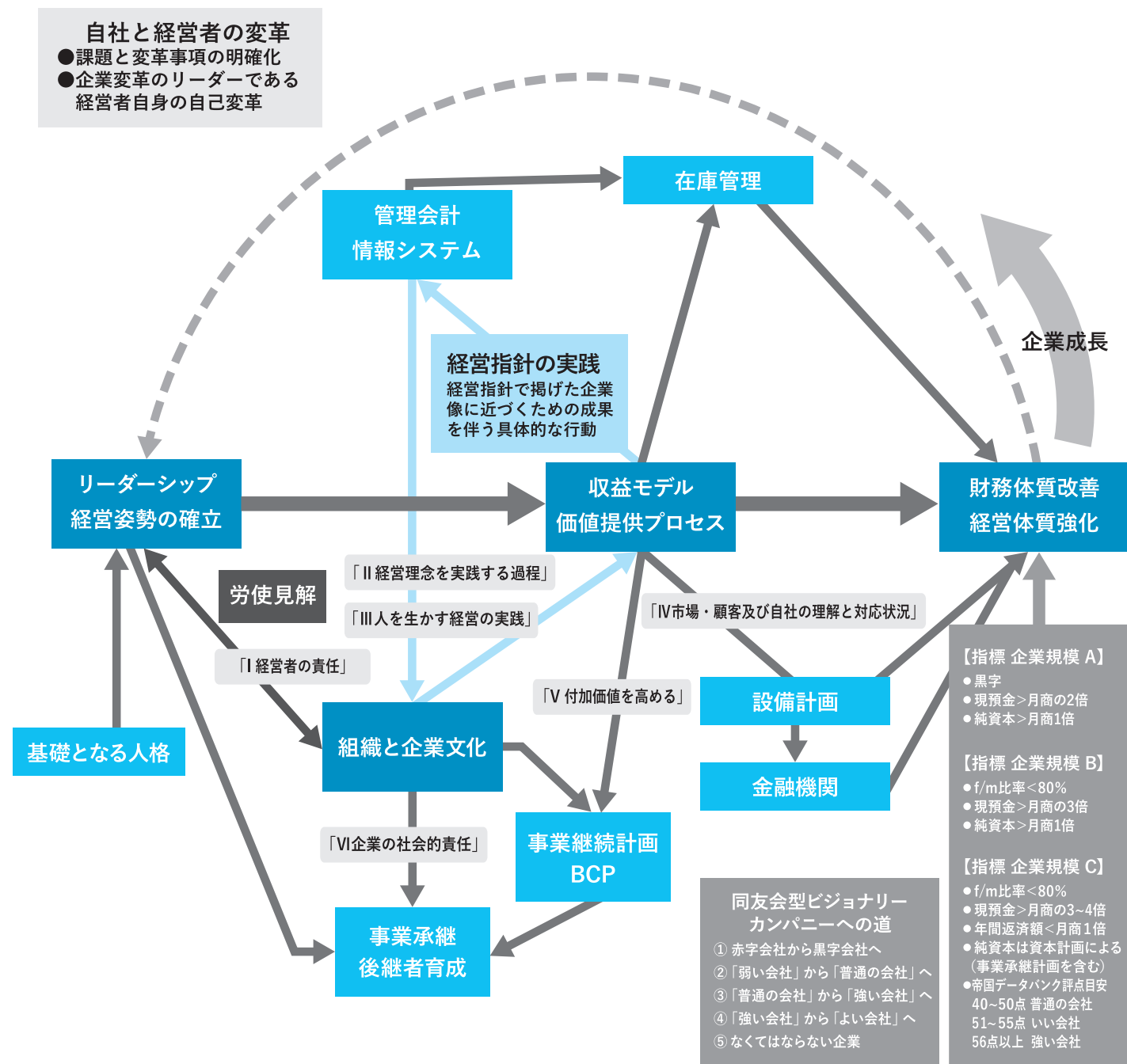
同友会の組織体制や事務局の役割が変わるなかで、会員・役員と事務局の関係性をますます強化しなければいけません。特に、代表役員（正副代表理事・支部長・委員長・部会長）とのコミュニケーション強化、総務担当役員との信頼関係は決定的に重要です。さらに、役員と事務局の役割分担を見直し、会員自らが主体的な自主運営に取り組みます。

あわせて、中長期にわたる事務局の人材計画（採用と教育）に取り組みます。社会人・事務局員としてのスキルだけでなく、兵庫県の経営者団体を代表する事務局員に相応しい知見の習得と、外部団体とのネットワーク構築に取り組むと同時にチーム力や人間性の向上に努めます。

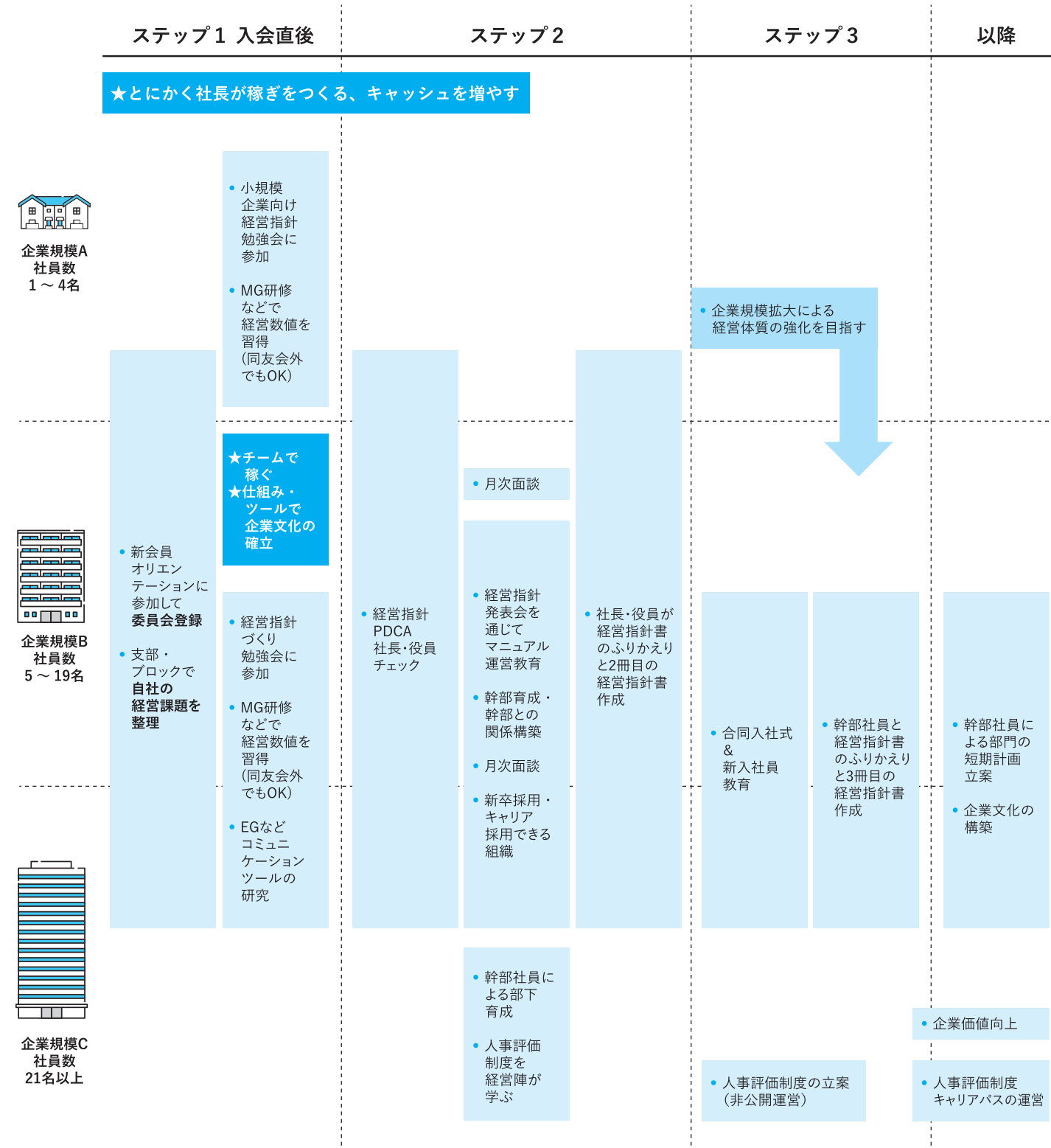
また、中同協事務局プロジェクトの答申をふまえて、時代にあわせた働き方や評価・処遇に取り組みます。

	副ブロック長	ブロック長	副支部長	総務担当	支部長	エリア長	県委員長	理事会
学びのポイント	サポート・調整能力	マネジメントスキル	戦略的思考力	組織運営の全体把握力・進捗管理	戦略立案と実行力	広域的な組織運営能力	専門分野の知識	ガバナンスと意思決定の知識
	傾聴・共感力	コミュニケーションスキル	危機管理能力	危機管理・リスクマネジメント	組織マネジメント能力	戦略的コミュニケーション能力	企画・プロジェクトマネジメント能力	組織の戦略的運営スキル
	—	問題解決能力	ファシリテーションスキル	規程・予決算・事務手続きの正確性	対外折衝能力	リーダー育成スキル	多様なステークホルダーとの調整力	多様な経営者との協同スキル
成長のポイント	リーダーシップの予行演習	経営者としての自信	大局観の獲得	透明性と説明責任の確立	公的責任の自覚	より広い視野での経営判断	多角的な視点の獲得	経営における公的責任の自覚
	多角的な視点の獲得	視野の拡大	責任感と当事者意識	同友会理念・しくみの理解	同友会理念の体現	本質的な課題解決への視点	社会課題への意識	俯瞰的かつ長期的な視点の獲得
	経営指針の成文化	経営指針の成文化	経営指針の実践	経営指針の実践	経営指針の実践	経営指針の実践	理念の実践的レベルでの具体化	本質的な経営課題への向き合い方
役職の価値	ブロック活動の活性化	ブロック活動における企画運営の責任	支部活動の円滑な運営	組織運営（会議）の安定性	同友会運動の推進	県域の支援体制強化	専門分野の知識/ノウハウによる牽引	同友会という組織を経営する当事者
	事業運営の参加	組織改革・社員教育	経営会議・意思決定プロセス	正確さ・透明性・危機対応の的確化	冷静かつ的確な判断能力・組織力強化	事業拡大・多角化・組織再編	経営戦略の具現化	多様な利害関係者を巻き込みながら事業を推進
	ブロック会員・ブロック役員との交流	他ブロック・運営委員との交流	他支部役員との交流	役員・事務局との連携	他支部長含む理事との交流	理事・支部長との深いかわり	理事・専門委員との深いかわり	地域や中小企業経営者のトップレベルのネットワーク

同友会型企業の学びの関連図



同友会会員の学びのステップ



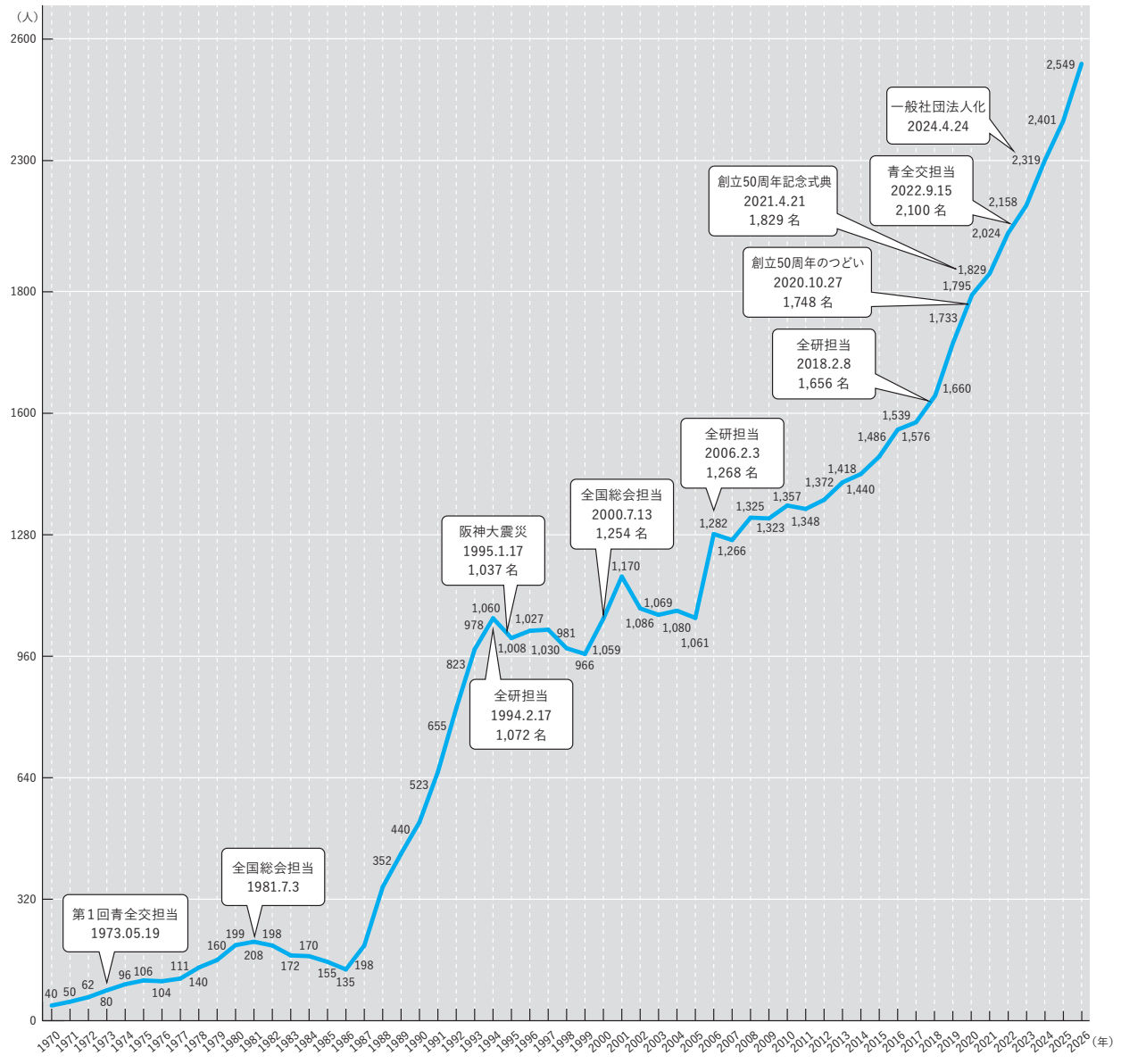
市町村別の将来推計人口

地域	総人口 (2020年)	将来推計人口 (2030年)	将来推計人口 (2040年)	将来推計人口 (2050年)
兵庫県	5,465,002	5,145,276	4,767,373	4,357,576
神戸市	1,525,152	1,440,480	1,343,629	1,233,396
神戸市東灘区	213,562	203,985	197,831	188,542
神戸市灘区	136,747	136,457	132,938	127,379
神戸市兵庫区	109,144	106,344	102,553	97,533
神戸市長田区	94,791	86,929	78,505	70,236
神戸市須磨区	158,719	145,975	130,387	114,946
神戸市垂水区	215,302	196,359	179,249	163,753
神戸市北区	210,492	191,727	170,094	148,119
神戸市中央区	147,518	154,581	155,765	151,302
神戸市西区	238,877	218,123	196,307	171,586
姫路市	530,495	506,147	473,452	436,360
尼崎市	459,593	442,958	419,377	393,903
明石市	303,601	300,637	287,248	269,828
西宮市	485,587	478,834	462,768	441,358
洲本市	41,236	35,308	29,437	23,759
芦屋市	93,922	91,013	86,875	82,479
伊丹市	198,138	192,611	184,789	175,060
相生市	28,355	24,047	20,487	17,420
豊岡市	77,489	66,909	57,818	49,032
加古川市	260,878	245,287	224,196	201,317
赤穂市	45,892	39,897	34,287	28,856
西脇市	38,673	33,200	28,441	23,993
宝塚市	226,432	217,093	207,729	197,105
三木市	75,294	67,214	57,780	48,639
高砂市	87,722	80,306	71,174	61,902
川西市	152,321	141,496	129,950	119,770
小野市	47,562	44,275	40,365	35,911
三田市	109,238	98,629	88,285	76,492
加西市	42,700	37,701	32,308	26,829
丹波篠山市	39,611	35,392	30,939	26,326
養父市	22,129	18,187	14,762	11,694
丹波市	61,471	54,512	47,426	40,338
南あわじ市	44,137	38,235	32,480	26,986
朝来市	28,989	24,733	20,990	17,415
淡路市	41,967	37,356	32,506	27,809
宍粟市	34,819	28,763	23,317	18,235
加東市	40,645	39,158	36,960	34,121
たつの市	74,316	66,902	58,871	50,721
猪名川町	29,680	27,465	24,928	22,046
多可町	19,261	15,357	12,115	9,228
稲美町	30,268	27,936	24,700	21,446
播磨町	33,604	32,353	29,952	27,485
市川町	11,231	9,333	7,449	5,719

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)
福崎町	19,377	18,262	16,683	14,977
神河町	10,616	8,760	7,162	5,657
太子町	33,477	31,699	29,332	26,806
上郡町	13,879	11,319	8,846	6,622
佐用町	15,863	12,491	9,746	7,284
香美町	16,064	12,375	9,495	7,050
新温泉町	13,318	10,646	8,319	6,202

出展 国立社会保証・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口 令和 5 (2023) 年推計より
https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp

兵庫同友会会員数の推移



地域別会員数の割合

地域	支部	県民局	現会員数	R3経済センサス 企業数※	現組織率	組織率4%会員数
神戸市	-	-	1,088	20,548	5.29%	822
神戸市東灘区	東神戸	神戸県民センター	74	2,534	2.92%	102
神戸市灘区			63	1,568	4.02%	63
神戸市兵庫区			兵庫	104	2,167	4.80%
神戸市長田区	兵庫、西神戸		70	1,657	4.22%	67
神戸市須磨区	西神戸		53	1,321	4.01%	53
神戸市垂水区			65	1,318	4.93%	53
神戸市北区	神戸中央		63	1,496	4.21%	60
神戸市中央区	神戸中央、中神戸		493	6,039	8.16%	242
神戸市西区	西神戸		103	2,448	4.21%	98
姫路市	中はりま		中播磨県民センター	418	7,127	5.87%
尼崎市	阪神	阪神南県民センター	79	5,841	1.35%	234
明石市	東播	東播磨県民局	103	2,326	4.43%	94
西宮市	阪神	阪神南県民センター	61	4,593	1.33%	184
洲本市	兵庫	淡路県民局	16	586	2.73%	24
芦屋市	阪神、東神戸	阪神南県民センター	19	1,250	1.52%	50
伊丹市	阪神	阪神北県民局	41	1,960	2.09%	79
相生市	西はりま	西播磨県民局	3	305	0.98%	13
豊岡市	北はりま	但馬県民局	27	1,141	2.37%	46
加古川市	東播	東播磨県民局	100	2,337	4.28%	94
赤穂市	西はりま	西播磨県民局	10	455	2.20%	19
西脇市	北播	北播磨県民局	13	653	1.99%	27
宝塚市	阪神	阪神北県民局	38	1,817	2.09%	73
三木市	東播、北播	北播磨県民局	48	960	5.00%	39
高砂市	東播	東播磨県民局	30	852	3.52%	35
川西市	阪神	阪神北県民局	9	1,227	0.73%	50
小野市	北播	北播磨県民局	25	562	4.45%	23
三田市	神戸中央	阪神北県民局	13	813	1.60%	33
加西市	北播	北播磨県民局	13	669	1.94%	27
丹波篠山市		丹波県民局	8	476	1.68%	20
養父市	北はりま	但馬県民局	18	302	5.96%	13
丹波市	北播	丹波県民局	20	823	2.43%	33
南あわじ市	兵庫	淡路県民局	12	671	1.79%	27
朝来市	北はりま	但馬県民局	10	374	2.67%	15
淡路市	兵庫	淡路県民局	19	540	3.52%	22
穴栗市	西はりま	西播磨県民局	5	567	0.88%	23
加東市	北播	北播磨県民局	16	493	3.25%	20
たつの市	西はりま	西播磨県民局	26	899	2.89%	36
猪名川町	阪神	阪神北県民局	2	186	1.08%	8
多可町	北播	北播磨県民局	18	282	6.38%	12
稲美町	東播	東播磨県民局	23	452	5.09%	19
播磨町			7	267	2.62%	11
市川町	北はりま	中播磨県民センター	2	113	1.77%	5
福崎町			11	236	4.66%	10
神河町			3	111	2.70%	5
太子町	西はりま	西播磨県民局	17	339	5.01%	14
上郡町			0	121	0.00%	5
佐用町			5	202	2.48%	9
香美町	北はりま	但馬県民局	2	226	0.88%	10
新温泉町			6	176	3.41%	8
兵庫県全体	-	-	2,384	63,878	3.73%	2,556

※企業数は令和3年経済センサス-活動調査-企業等に関する集計-産業横断的集計-企業等数、従業者数 11-2 企業産業（中分類）、決算月別会社企業数及び事業所数-全国、都道府県、市区町村より（中同協参照データと同一）
https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145666&tclass2=000001145669&tclass3=000001145673&tclass4val=0&metadata=1&data=1

ビジョン2030 委員名簿

所属支部	会員氏名	会社名	会社役職名
委員長	森 一 朗	(株)モリエン	代 表 取 締 役
	足 立 和 宏	阪神特殊自動車(株)	代表取締役社長
阪神	黄 山 琢 真	(有)黄山金属プレス工業所	専 務 取 締 役
	久 保 明 代	(株)プロスパー・コーポレーション	会 長
	桑 田 賢	(株)クワタ	代 表 取 締 役
	下 田 美 菜	(株)サン	代 表 取 締 役
	永 原 豊 大	(株)青粒	代表取締役社長
	相 田 健 太	(株)海昇	代 表 取 締 役
東神戸	有 川 一 生	(株)山田工務店	代表取締役社長
	有 本 哲 也	(株)デジアラホールディングス	代表取締役会長
	岡 野 洋 太 郎	(株)神戸サンソ	代 表 取 締 役
	帯 川 由 美	(株)アールワイズ	代 表 取 締 役
	鈴 木 健 太 郎	(有)鈴木在宅ケアサービス	代 表 取 締 役
	楯 川 安 紀	(株)楯菱電産	代 表 取 締 役
	舟 引 大 資	(株)フナビキ工務店	代 表 取 締 役
	柳 井 寛 之	(株)やないメディカルサービス	代 表 取 締 役
	達 川 新	達川総合法律事務所	弁 護 士
	藤 中 元 博	(株)ネクストページ	代 表 取 締 役
神戸中央	森 功 佑	(株)メイスター	取 締 役 専 務
	山 田 和 博	やまだ労務サポートオフィス	代 表 者
	後 藤 彰 大	(株)日伸メディカル	代 表 取 締 役
中神戸	西 村 勇 人	(株)西村屋フードコネクト	取 締 役
	平 田 典 子	(株)フラットフィールド	代 表 取 締 役
	山 本 哲 士	(株)ヤマヨ山本商店	代 表 取 締 役
兵庫	上 野 一 人	(株)上野商事	代 表 取 締 役
	田 中 肇	(株)Connexio home	代 表 取 締 役
	西 村 大 輔	(株)西村川魚店	代 表 取 締 役
	原 田 高 行	(有)豊生ケアサービス	代 表 取 締 役
西神戸	青 木 崇 敏	(株)エー・ティ・エム	代 表 取 締 役
	上 林 守	(株)吉兵衛	代 表 取 締 役
東播	網 中 久 也	(有)アミナカ	代 表 取 締 役
	松 下 真 由 実	(株)メタルテック	代 表 取 締 役
北播	遠 藤 広 章	(株)E N D O	代 表 取 締 役
	小 寺 祥 之	(株)こてら商店	代 表 取 締 役
北はりま	小 幡 八 郎	(株)保険屋本舗. 福崎	代 表 取 締 役
	片 岡 輝 嘉	片岡工業(株)	代 表 取 締 役
	後 藤 優 佳	(株)マルフク	代表取締役社長
中はりま	阿 黒 利 則	フォレスト(株)	代 表 取 締 役
	上 田 文 雄	(株)ウエスイ設備	代 表 取 締 役
	大 島 久 宜	(有)大島工芸	代 表 取 締 役
	河 野 善 之	(有)菅原工業	代 表 取 締 役
	衣 笠 美 幸	(株)From ViVi	代 表 取 締 役
	櫻 井 大 樹	親和自動車(株)	代 表 取 締 役
	平 城 一 馬	(株)平城左官	代 表 取 締 役
西はりま	秋 田 大 典	(有)ピーターバン	代 表 取 締 役
	浅 尾 亮 祐	(株)Next Stage	代 表 取 締 役
	中 川 貴 博	なかや商店	代 表
	中 島 健 太 郎	(株)中島保険事務所	代 表 取 締 役

※この「ビジョン2030」は2026年6月30日 第57回定時総会にて発表