

let's step beyond change !

VISION 2020

Jan-01-2021

ビジョン 2020

大阪府中小企業家同友会

目次

▶ビジョンの構成

はじめに	1
1. ビジョン 2020 の考え方	2
1-1 未来に向けて経営者の意識を変革しよう！	
1-2 ビジョン 2020 の描く「めざしたい姿」	
2. 中小企業のありたい姿	3
2-1 中小企業がはたす社会的な役割を考えよう！	
2-2 中小企業と地域の課題に意識をむけよう！	
2-3 社員が安心できる、地域からあてにされる企業になろう！	
2-4 いつの時代にも強い経営基盤を築こう！	
▶問いかけ	
3. 経営者のありたい姿	7
3-1 人を生かす経営の実践をしよう！	
3-2 地域の人が生きる経営をしよう！	
3-3 経営者としての総合的な実践力を高めよう！	
3-4 地域とのかかわりを持とう！	
3-5 未来や見えざる領域に思いを馳せる力を持とう！	
▶問いかけ	
4. 大阪同友会のありたい姿（大阪同友会ビジョン）	11
4-1 企業づくり、地域づくりの「学びと実践の場」がある大阪同友会	
(1) 経営姿勢を磨き続ける場を創り出していこう！	
(2) 時代の変化や企業の成長と共に変わる経営課題に取り組む場を創り出していこう！	
(3) 中小企業が地域と関わる場を創り出していこう！	
(4) 組織的運営で学びと実践のサイクルを回していこう！	
4-2 人を大切にする社会を創り出していく大阪同友会	
(1) 誰もが知っている大阪同友会にしよう！	
(2) あらゆる経営者と共に学ぶ大阪同友会にしよう！	
(3) 次代を担う若手経営者が成長する大阪同友会にしよう！	
(4) 事務局が情報のハブとして機能を発揮し、存在感ある大阪同友会にしよう！	
(5) 世界共通の課題「SDGs」に取り組む大阪同友会にしよう！	
(6) 人を大切にする仲間が増える大阪同友会にしよう！	
▶問いかけ	
ビジョン 2020 発行にあたって	18
あとがき	20

はじめに

2020年度に発行予定であった「ビジョン2020」は新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる危機的状況の中（以下、コロナ禍）により発行が遅れてしまいました。その間に、「ビジョン2020はコロナ禍を受けて内容を変えなくては行けないのか？」という議論も委員会の中でなされました。

こんな来月のこともわからない状態で先のビジョンなんて役に立つのか？

世の中が落ち着いてからもう一度考えたほうが良いのではないのか？

とにかく、今までのことが通用しなくなったことが多い中、なんとか企業を変化させ売上を上げ、存続させていくのが経営者の役目であり先決である。

もちろん存続なくしては何の意味もありません。

しかし情勢がどうなるか全くわからないコロナ禍である今こそ我々は、売上とは別にどのような企業になりたいのか？

顧客や地域、社会に喜ばれる企業になるには、どのような姿を目指すのか？

いま一度考えることも大切であると思います。

私たち同友会の掲げる理念や「ビジョン2020」に記されたことは、コロナ禍にあっても我々の向かう本質を示していたと思います。

大きな変化があった2020年だからこそ「ビジョン2020」に描かれた私たちの「ありたい姿」を確認し、自社の未来、社会の未来を共に描くことを提案したいと思います。

さあ、社員と共に変化のうねりをパワーに変え、変化の先へ踏み出そう！



1. ビジョン2020の考え方

1-1 未来に向けて経営者の意識を変革しよう！

これから私たちが迎える2020年以降の未来社会は、大きな変化の時代であることはだれもが予測しています。そして、現実には2020年、私たちの目の前で展開されたコロナ禍は働き方を含め、人々の生活に大きな変化をもたらし、深刻な影響を与え続けております。

また、第4次産業革命（インダストリー4.0）といった技術革新をものぐ大きな変化も全世界に広がり続けています。そして、日本においては世界中のだれもが経験をしたことのない超少子高齢化社会の到来、急速な働き方改革による多くの国民の働く意識の多様化など、日本独自の大きな社会変化も同時に進んでいる現状です。

このような未知の大きな変化の時代において、私たち中小企業家はどのような企業経営をめざせばよいのでしょうか？

これから先の近未来においては、既存の課題に対応するだけでなく、新たな時代を想像し、既存の枠組みを超えるという考え方を持つことが大切です。

このビジョンは、私たち中小企業家が自らの意識を変革することから始め、どのようにして既存の枠組みを超えるかを示そうとしています。

そして、その意識変革の先にそれぞれの会社や同友会組織の具体的な目標を掲げることを想定しています。

1-2 ビジョン2020の描く「めざしたい姿」

【スローガン】

変化の先へ踏み出そう！

～多様な未来に思いを馳せて～

**「変化の先を想像し、企業の発展に繋げて、
ワクワクする未来を自らが切り拓いていく」**

私たちのこれまでの日常を振り返ると、当然のことではあるのですが、現在の課題への対応や自分のまわりの見えている部分に対しての取り組みに注力しているように思います。しかし、この見えている領域だけで企業活動の方針や計画を考えている未来に対して創造的な方向性を見出しにくいのではないのでしょうか。自社活動の領域の外にある今まで見えていなかった情報を積極的に入手し、新たな活動のビジョンを描くことがこれからの時代に求められます。

時代の大きな変化の中で、新たな時代を思い描き、これまで考えても、また見えてもいなかったものごとくに思いを馳せる。それが自社の発展に大きくつながっていることを発見することは、とても希望にあふれ、ワクワクすることではないのでしょうか。

そして、自社の未来の発展につながるシナリオを自分自身の手で生み出していく。

さらに、自社の社員や自社に関わる地域の人々が幸せに暮らせる社会をつくっていく。

そのような経営者でありたいし、企業になりたいという経営者の姿勢は、私たち共通のめざしたい姿と言えるのではないのでしょうか。

そのためにも、その実現につながる大阪同友会を私たちの手で創っていきましょう。

2. 中小企業のありたい姿

2-1 中小企業が果たす社会的役割を考えよう！

地域経済の活性化は行政の力だけでは、解決することはできません。地域に存在する中小企業が地域の一員として、行政・金融・教育機関などと連携し課題に主体的に関わるとともに、新たなビジネスを創出することが自社の未来を創り、地域経済の活性化も実現させていく重要なポイントとなります。

「無いモノ」を欲しいという欲求から「モノづくり」が生まれ、「有るところ」と「欲しい人」をつなぐ「商売」が生まれました。「できないこと」と「できる人」をつなぐ「サービス」が生まれました。いま存在するすべての仕事は「誰かが困っていることを解決する」ことに起源があります。

私たちの周りの様々な困りごと、つまり課題を解決することをビジョンに掲げて新たなビジネスを創出することは私たち中小企業の自然な姿と言えるでしょう。

社会の課題に取り組み新たなビジネスを生み出すことは自社の存在意義を高めることとなります。既存の事業を発展させることはもちろんのこと、外部環境の変化を機敏に捉え、事業分野や業種業態の変更の可能性も考えて自社をしなやかに変化させなければなりません。これまでの事業を継続するという固定概念にとらわれない大胆な転換をも視野に入れて未来に向かう姿を描きましょう。

2-2 中小企業と地域の課題に意識を向けよう！

私たちの周りに目を向けると、深刻度を増す貧困化、福祉を満足に受けられない人、進学できない若者、家計を支えなくてはならない高校生、働きたくても働く場所がない人等々の困難の解決、多様な人が生きる社会の実現、安心して暮らせるまちづくり、持続可能な資源の活用、平等で平和な社会づくりなど、多くの課題が存在しています。私たちがまだ気づいていない課題もあることを覚えておきましょう。

これらの課題は長い時間をかけて取り組まれてきましたが、地域住民と行政だけではどうすることもできないことが明らかになっています。

私たち中小企業には「地域のインフラ」としてこれらの課題に共に向き合うことが期待されています。明るい未来を創るパートナーとして周囲から寄せられる期待に積極的にこたえていきたいものです。直接ビジネスに結び付けることが難しい課題にも地域の一員として積極的に向き合わなければなりません

また、一つの企業では解決できないことでも多くの中小企業が連携し、その意識を持って活動していくことで解決に近づけることも可能となるでしょう。行政と企業、あるいは企業同士の連携は課題解決の大きな力となることは間違いありません。

2-3 社員が安心できる、地域からあてにされる企業になろう！

会社は社員がその人生の多くの時間を過ごす場であることは言うまでもありません。また、これから仲間になる未来の社員の過ごす場でもあります。多様な人が多様な働き方ができ、自己実現ができるステージとしての会社をつくりましょう。一方的に経営者が期待を押しつけるのではなく、社員と未来を描きながら人と会社が共に発展することが理想です。

社員の現在と未来の生活を保障し、夢を持ち実現できる収入を保証することも大切なことです。また労務面での充実を図ることは、働く社員が満足するだけでなく、介護や育児などの課題に直面する家族にとってもよい会社になります。自身や家族の不安が減り、心が安定した社員は素晴らしい会社の風土をつくってくれるに違いありません。

これまでは地域資源を事業に活用することが地域とのかかわりであると考えてきました。しかし地域とのかかわりをさらに考えると地域に根差した中小企業である私たちにしかできないこと、そして地域からも期待されていることがたくさんあるのが分かります。

会社は経営者と社員だけのものではなく公器であるとの「自覚」と、地域のためにできることがあるのだという「自信」を持って企業市民として自社がかかわることができる地域の課題に向き合いましょう。人づくりやまちづくり、災害時の助け合いなど、かかわりを持ち貢献できることを主体的に考えて実行しましょう。

例えば、人材不足・雇用の問題を上げてみても、地域（小中学校や高校）や大学における教育と大きくかかわっています。引きこもりや不登校、地域の貧困の問題とも関係があります。このように中小企業の抱える課題は実は地域の

課題とかなり密接にかかわっているのです。

先の東日本大震災において被災地域の情報把握、必要物資の調達や輸送などに全国にわたる中小企業家同友会のネットワークが力を発揮しました。また、復興においても働く場所をなくさない、生活を守るなどの頼みの綱として中小企業の果たす役割が大きいことが再認識されました。これからも起こりうる自然災害をふまえた地域防災と中小企業のBCP活動は切っても切れない関係にあります。

中小企業憲章に基づき自治体で制定された中小企業振興条例では、企業の責任として地域で役割を果たし、貢献することが求められています。

地域との接点を積極的に見出し、課題の解決に努力する企業は地域からの信頼を得ることになります。そしてこのような企業が多くある「働く権利が保障され、安心して暮らせ、未来に希望が持てる地域」には人が集まり活気が生まれ、新たな才能も生まれます。

地域とともにあゆむ中小企業であることは社会にとっても、自社の発展のためにも必要なことなのです。

2-4 いつの時代にも強い経営基盤を築こう！

企業経営においては経営基盤をしっかりしたものにすることが求められます。2008 ビジョンでも説かれたように自立的で質の高い、創造性豊かな企業になりましょう。

- 取引に独自性と主導権を持ち、環境の変化をとらえてしなやかに経営を変化させること。
- 現在から未来へと思いを馳せて存在意義を明確にし、社会的使命にこたえる経営理念やビジョンを持ち実践すること。
- 従業員の豊かな可能性をいかす人間尊重の経営を行い、企業を発展させること。
- 財務・労務・労働環境をしっかりとしたものにし、周囲からも信頼される経営をすること。
- 社員の生活を保障し、安心して日々の暮らしを送ることができ、希望をもって明るい未来を描けるような会社にする。これらのことを実現しなければなりません。

「良い会社」の条件にはいろいろなものがあります。人を生かす経営を大切にしていくことは「良い会社」の条件ですが、それだけでは不足です。安心して「良い会社」とみてもらえるためには財務面と労務面での充実は欠かせない条件になります。

地域や金融機関、取引先が安心して付き合える会社になりましょう。様々な側面から分析して財務体質を検証し、納税の義務を果たし、利益の分配や投資計画を考えながら未来へ向けに会社の体力を高めましょう。賃金問題や就業規則などに正面から向き合い働く環境を整えましょう。

これらの基盤があり、体力のある会社は余裕をもって人材採用や育成、設備への投資ができます。外部環境の変化にも機敏に対応することができます。財務面と労務面を充実させて良い会社をつくりましょう。

自社の商品やサービスの価値を理解して受け入れられるためには市場における存在意義や社会的使命を現在から将来にわたるビジョンとして具体的に社員と共有して実現していくことが大切です。

事業においては、したたか^{*}に主体性を持った取引ができるように社員の力を高め、商品やサービスを磨き、知的資産を蓄積するなど企業力を高めてしっかりとした事業戦略を持ちましょう。（※したたか＝粘り強くて他からの圧力に屈しない。強くて勇猛であること）

社会の求めるものを敏感にとらえて10年ビジョンを持ち、新しい商品やサービスを創造し提供することができる会社は、主体性を持った取引ができます。主体性を持った取引はWIN-WINな関係を生み出し、長く良い仕事ができるパートナーを生み出していきます。社会性を持ち、良いパートナーを持つ会社は環境変化にも強くなっていきます。

また、経営理念は経営者や社員が持つべき会社の理想の姿です。時代の変化や社員の成長、会社の成長とともに理想は高くなっていきます。社員とよく話し合い会社の発展とともに経営理念も進化させていきましょう。

「あなたと同友会活動のとの関わり」への問いかけ

2. 中小企業(自社)のありたい姿

(以下の問いかけの記入はビジョン 2020 別冊をご活用ください)

2-1 中小企業が果たす社会的役割を考えよう!

日本の社会が抱える問題を現在から未来にまで思いを馳せて書いてみましょう。その問題を自社の事業に結びつきそうなものと、そうでないものに分けてみましょう。

質 問

- ▶ 社会の課題にはどのようなものがあるでしょうか?

参考資料

STEP1 STEP2 I-⑤、V-⑤
指針実践手引き V-2、結び
働く環境手引き I

2-2 中小企業と地域の課題に意識を向けよう!

より身近な社会、地域の中にある課題や問題について考えてみましょう。解決できそうなものも、解決できそうにないものも書き出してみましょう。

質 問

- ▶ 身の回りや地域社会が抱える課題を発見しましょう。

※参考資料について

STEP1 STEP2：企業変革プログラムSTEP1、同STEP2
指針実践手引き：経営指針成文化と実践の手引き
働く環境手引き：働く環境づくりの手引き

以下のページも同様です。

上記資料の発行は中小企業家同友会全国協議会
大阪府中小企業家同友会事務局で販売しています。

2-3 社員が安心できる、地域からあてにされる中小企業になろう!

社員も地域社会の一員と考え、それらの人が不安になる要素に思いを馳せてみましょう。そして企業が取り組めることについて考えてみましょう。

質 問

- ▶ 社員や地域の人々が暮らしていくうえで不安になる要素は何でしょうか?
- ▶ 不安解消のために企業がすればよいと思うことは何でしょうか?
- ▶ そのなかで自社ができることは何でしょうか、また自社だけではできないことは何でしょうか?

参考資料

STEP1 STEP2 I-⑤
指針実践手引き I-③、II-②、III、IV、
V-②、結び
働く環境手引き II、III

2-4 いつの時代にも強い経営基盤を築こう!

自社の経営上の課題を分析してみましょう。

質 問

- ▶ 財務上の課題は何ですか?
- ▶ 労働環境上の課題は何ですか?
- ▶ 事業上の課題は何ですか?

参考資料

STEP1 STEP2 I-④、II、III-③、IV、
V-①、②、③、④
指針実践手引き II、V-②、③、④
働く環境手引き IV、V、VI、VII、VIII

3. 経営者のありたい姿

3-1 人を生かす経営の実践をしよう！

私たち経営者はどのような姿勢で自社経営に臨めばよいのでしょうか。

まずは労使見解を良く学び、人間尊重の経営を実践しましょう。社員やその家族はもとより、将来社員に迎えるであろう若者や、地域の人々から見てもよい会社として認められるような理想像を描きましょう。経営者として持つべきビジョンは、事業のビジョンに限定されず、人に関する事、地域に関する事、社会の課題に関する事など多岐にわたります。同友会での学びを経営者のビジョンづくりに生かしましょう。

社員をパートナーとしてその力を経営に生かすことを考えましょう。社員の声に耳を傾け、新しい発想を積極的に取り入れ、共に未来を描き経営に生かす姿勢を持つことが経営の幅をより広いものにすることに違いありません。

地域の人々、とりわけ障害を持つ人々や就労が困難な人々、外国人、生きるうえで困っている人々に思いを馳せることができる想像力を持ちましょう。

このように他人を思いやる力があり、地域のことや様々な社会の課題を想像することができる経営者と社員は好ましい企業風土をつくるに違いありません。そしてそのような風土を持つ企業がたくさんある地域には良い風土が醸成されます。自社にとどまらず地域にも目を向け、その未来のことまで想像できる経営者のもとでは同じ思いと幅広い視野を持つ社員が育ち、自社のみならず地域の風土、地域の未来を創ることにつながるのです。

3-2 地域の人が生きる経営をしよう！

これまで同友会では人を生かす経営を学び人間尊重の経営を実践することを学んできました。社員と経営者自身が信頼できるパートナーとして英知を結集しながら経営理念を共有しビジョンを描き、実現に向けて共に歩むことをめざしてきました。人を生かす経営は私たちのめざす経営の基本であり、これからも大切にして広めていきたい運動です。

しかし現在は会社の中だけを見ては解決しない課題が周囲に山積みになっています。目の前の課題だけではなく、将来起きるであろう課題にも目を向けなければなりません。地域には多様な人が暮らしています。働きたくても働くことができない人が多くいます。学びたくても学べない人もいます。私たちが考えるべき人づくりの対象は社員だけではなく地域の若者や外国人、高齢者、社会的に弱い立場にある人たちなども含まれます。多様な人々の持つ可能性を見出し、その現在と未来にまで思いを馳せて人を生かす経営を考えましょう。

共に地域の課題を考え、解決に向けて取り組む人づくりが同友会の人を生かす経営です。人や環境の現在から未来へ思いを馳せましょう。

「生きにくさ」が解消され、だれもが安心して暮らせ、夢や希望をもって自己を実現できる環境がある地域はどんな姿になっているのでしょうか。そのような地域では、私たちの経営はより確かなものになり未来を描けるものになっていくでしょう。

同友会理念にもある「地域と共に歩む中小企業」には地域を共に創ることも求められているのです。

3-3 経営者としての総合的な実践力を高めよう！

このように企業の基盤を強固にし、経営を維持発展させながら、地域からの期待にこたえる企業にするために私たち経営者には何が求められるのでしょうか。

まず企業の基盤を確かなものにするために経営に関する知識と技術を身につけなければなりません。会社管理の基本、組織の基本知識、マネジメントの基本知識、財務、労務、金融、法律、規制など様々な知識や技術を身につけるための学びもすすめましょう。

次に学んだ知識を実践し自社を維持発展させなければなりません。人を生かす経営を基本として様々な知識や技術を駆使しながら組織を動かす、全社員の英知と力を結集して会社を維持発展させるためにも実践しましょう。

そして、次の時代を担う世代の経営者を育てることも私たち現役経営者の一つの役目であると考えます。事業継承は単に次の経営者に会社を引き継ぐことではありません。それは、経営に役立つ知識や技術を次世代に引き継ぎ、育成する行動を通してこそ成し遂げられるものです。自社の後継者だけでなく、地域の若い起業家や後継者、そして学生たちをも対象と考え未来の地域を支える企業となるために経営者を育てましょう。

3-4 地域とのかかわりを持とう！

高度成長期のバブル発生からその崩壊にいたる1970年代以降の約50年間に、企業は利益を追い求め、グローバルな展開を進め発展を遂げた反面、地域とのつながりが徐々に薄くなってしまいました。そして現在はかつての近所付き合いのような地域の相互関係がかなり失われています。しかし、地域と企業は本来かけ離れた存在ではなく相互依存関係にあることはこれ

までに述べてきたとおりです。地域の未来にとって中小企業がなくてはならない時代が再び目の前に来ています。

これまでの地域との関係を見直し、経営者自らが意識改革を図り地域の主体者の一員として行動することで、中小企業と地域の関係性を取り戻す時代をつくりだすことができるのです。

3-5 未来や見えざる領域に思いを馳せる力を持とう！

意識変革を考える上でのヒントとなる具体的な事例として「SDGs」の取り組みをあげることができます。

このSDGsの取り組みはとてもグローバルなものとして世界中に広がっていますが、個別の取り組みはとてもローカルな地域に密着したものです。

このことは、地域の課題をよりグローバルな視点で解決していこうとしていると言い換えてもよいのかもしれませんが。

つまり地域の課題は、その地域だけでは解決できないものであり、広い視点（グローバル）で多くの連携を果たさないと解決できないことを示しています。

“Think Globally, Act Locally”

＝地球規模で考えて、足元から行動しよう

“Think Locally, Act Regionally, Leverage Globally”

＝足元から考え、地域で行動し、地球規模で連携しよう（仕組みを活用しよう）

また、現代では人と人とのコミュニケーションの多様化と同様に人間関係、調達関係、目的（テーマ）の共有など多様な切り口で活動が展開されており、地縁的つながりとは異なる地域という概念を形成しています。

自分自身あるいは自社の活動を顧みて、自社

にとっての地域とはなにかを明確にしてみましょ。そして「いまだに知らないことがある」ということを自覚し、空間や時間を超えた様々な地域の課題、地域に関係するモノ・コトに目を向けましょ。そのためには様々な立場や考え方の人と交流してビジョンを共につくり上げる必要があります。同友会の理念を共有する仲間を増やすと共に地域や行政などとの接点を持

つことが求められます。

そして地域に何かしなければいけない「I must」の姿勢から、私たちにもできるという「I can」の姿勢へ、そして多くの力を合わせればできるという「We can」の姿勢で地域づくりに臨みたいものです。

「あなたと同友会活動のとの関わり」への問いかけ

3. 経営者(自分自身)のありたい姿

(以下の問いかけの記入はビジョン 2020 別冊をご活用ください)

3-1 人を生かす経営の実践をしよう！

人を生かす経営の実践をどのように具体化しますか。経営者としての姿勢を見つめなおしてみよう。

質 問

- ▶ あなたは社員をどのように育てたいですか、何を教えますか？
- ▶ 社員と共にどのように成長したいですか？

参考資料

STEP1 STEP2 I-①、②、③、⑤、Ⅲ-①、②、④
 指針実践手引き I、Ⅱ-①、Ⅲ、Ⅳ、Ⅵ
 働く環境手引き Ⅱ、Ⅲ、Ⅵ、Ⅶ

3-2 地域の人が生きてる経営をしよう！

人を生かす経営は自社内に限定されず、地域の多様な人々も含めると考えてみましょう。「生きにくさ」が解消され、だれもが安心して暮らせ、夢や希望をもって自己を実現できる環境を想像してみましょう。

質 問

- ▶ 地域の「生きにくさ」は何が障害となっているのでしょうか？
- ▶ 地域の人とどのようにかわり、育てたいですか？
- ▶ それらにどのように関わることができそうですか？

参考資料

STEP1 STEP2 I-⑤、Ⅲ-③、Ⅴ-⑤
 指針実践手引き I-③ 8、Ⅱ-①、Ⅲ、Ⅳ、
 結び
 働く環境手引き Ⅱ、Ⅲ、Ⅵ、Ⅶ

3-3 経営者としての総合的な実践力を高めよう!

経営者として学び続けることは大切なことです。冷静に客観的に自分に足りないものを分析してみましょう。

質 問

- ▶ 自分に足りない知識や技術は何ですか？
- ▶ 全社一丸となるために自分には何が必要ですか？
- ▶ 次世代の経営者を育てるために何ができますか？

3-4 地域とのかかわりを持とう！

地域を様々な角度から考え直してみましょう。地理的、人とのつながり、情報のつながり、商売のつながりなど様々な角度から考えてみましょう。

質 問

- ▶ あなたがかかわることができる地域（コミュニティ、組織、つながり等）はどこでしょうか？
- ▶ また、その地域とどのように関わりを持つことができますか？

3-5 未来や見えざる領域に思いを馳せる力を 持とう！

世界規模の課題であるSDGsを学び、自社との関連を考えてみましょう。

質 問

- ▶ SDGs と自社のかかわりを考えてみましょう

これまでの回答の中で自社だけでは解決できそうにない課題で、中小企業家同友会という企業の集合体でなら解決できそうなことはありますか？

参考資料

経営指針成文化と実践の手引き
企業変革支援プログラム STEP1, 2
働く環境づくりの手引き
中同協 経営指針成文化と実践の手引き
中同協 企業変革支援プログラム STEP1, STEP2
中同協 働く環境づくりの手引き



4. 大阪同友会のありたい姿

(大阪同友会ビジョン)

中小企業家同友会は企業づくり・地域づくり・同友会づくりという視点から運動を展開しています。特に「地域づくり」を明確に宣言しているこの意味は深く、その先見性と共に他の経済団体と一線を画すところでもあります。このことを我々会員一同は再認識することが必要です。

- 地域になくてはならない信頼される（あてにされる）企業になろう。
- 自らが地域に関わり、地域経済の活性化を実現しよう。
- 一社だけでなく多くの仲間や団体と連携し、元氣な地域の未来をつくっていこう。

4-1 企業づくり、地域づくりの「学びと実践の場」がある大阪同友会

(1) 経営姿勢を磨き続ける場を創り出していこう！

いつの時代も変わらず大切なことの学びがあります。一言でいえば同友会理念がそれに当たります。むしろ様々な課題が浮き彫りになってきた現代こそ、同友会理念はより重要な考え方となってきたと言えるでしょう。労使見解の精神を学び、経営指針を全社一丸となって実践し、国民や地域と共に歩む中小企業づくりをめざすものの、壁にぶつかり「もう無理だ、諦めようか」と悩むことは一度や二度ではないはず。それでも諦めずに「人を生かす経営」にチャレンジし続ける中から、経営者としての熱い思いや高い志がより強いものに築き上げられていきます。諦めずにチャレンジし続けるために、労

使見解を学ぶ場をつくり、切磋琢磨できる仲間を増やしていきましょう。

● 労使見解を学ぶ場を増やそう

(2) 時代の変化や企業の成長と共に変わる経営課題に取り組む場を創り出していこう！

経営環境は時代と共に変わっていきます。働く人はワークライフバランスを求めています。市場のニーズは多様化し、グローバル化しています。金融機関は過去の結果だけではなく将来のビジョンを見ています。IT化が進み情報がますます重要な経営資源となっています。

また、企業の成長には様々な段階があります。それに伴って経営課題も移り変わっていくものです。目の前の利益、今月の資金繰りを必死になって追いかけていなければならないときもあります。新たな事業、将来への展望を社員と一緒に描かなければならないときもあります。

そのような時代の変化に対して、中小企業経営者の期待に対して、役割を果たすことのできる大阪同友会となるべく、「企業づくり」「未来の仕事づくり」が進む場を増やしていきましょう。

また、近年、大きな自然災害が毎年のように発生しています。後継者問題も含めてBCP（事業継続計画）についても、経営指針や働く環境づくりと同様に成文化運動を進めていきましょう。並行して、事業継続のための経営環境づくりを、同友会が率先して、行政や地域、他団体に働きかけていきましょう。

● 未来の仕事づくりの場を創り出そう

●働く環境づくり、BCPの成文化を進めよう

(3) 中小企業が地域と関わる場を創り出して いこう！

私たち中小企業経営者は、行政や学校、金融機関、他団体、市民など地域と自社とのつながりを見つめ、中小企業憲章や中小企業振興基本条例制定などの意義を地域に伝え、地域資源が活かされる取り組みを行っていくことが大切です。

それらの各企業の「点」での活動を、長く広い視点で「線」「面」となるよう牽引していくことが私たち同友会の大きな役割です。地域の高校や大学のキャリア教育支援、他の中小企業団体との提携、行政の産業振興会議などへの参画により、中小企業経営者が具体的な地域活動に参加し取り組める場を創り出していきましょう。

●教育機関、金融機関、他の経営者団体と大阪同友会とも具体的な連携を進めよう

(4) 組織的運営で学びと実践のサイクルを回 していこう！

経営課題は百社百様です。世の中には経営を学ぶ場もたくさんあり、その目的も様々です。では、他とは違った同友会らしさとは何でしょうか？

同友会でも経営に必要な一通りの学びの場はありますが、専門的な学びだけであれば同友会よりも本格的に学ぶ場はたくさんあります。しかし、何よりも同友会の大きな特徴は「学びと実践のサイクル」ではないでしょうか。多くの経営者にとって最も難しいのが自社での実践です。その実践のサイクルを回す場があるのが同友会です。

業界も規模も違う仲間だからこそ本音で話せることがあります。仲間の一言に助けられるこ

ともあれば、自分の一言が仲間を助けることもあります。失敗からの再起や小さな成功体験の積み重ねの報告からその生き様を学び、討論の中で学び方を学び、気づく感性を磨くことができます。日頃からの声掛けや交流によって、気軽に参加しやすい雰囲気づくりに努めましょう。

そしてこれらの活動は会員によって主体的に組織的に運営されています。これが他団体にはない経営者としての実践的な学びの機会になっています。そこには、同友会理念のもとにベクトルを合わせ、会員一人ひとりが課題に対して他人事ではなく自分事として考える「自主的な姿勢」、互いの意見を尊重し、風通しの良い自由闊達な議論の場をつくり上げていく「民主的な姿勢」、そして民主的に決められたことに対しては一丸となって取り組む「連帯の姿勢」が重要です。

また、それを継続的、発展的に取り組んでいくためには、愚直に「人を生かす経営」の実践に努めている「語り部」の存在と、そのような「語り部」が大阪中に生まれ、新たな学びの機会をつくり出していく「共に育ち合い続けるサイクル」が不可欠です。国民や地域を支える経営者としての誇りが語り継がれる、そんな経営者団体でありたいものです。

会員やそれらの経営課題も多様化し、同友会としての組織的課題も多様化していくことでしょう。魅力的な同友会であり続けるためには、組織のあり方についても、これまでの固定概念にとらわれず、全体最適を考えた、柔軟で多様なルールの整備とその実行を、大阪全体で連携して進めていきましょう。

●語り部が育ち、語り部たちが次世代のために 関わり続けるサイクルを創り出そう

4-2 人を大切に社会を創り出していく 大阪同友会

(1) 誰もが知っている大阪同友会にしよう

1社だけを見ると決して大きいものとは感じられないかもしれませんが、ひたむきに「人を生かす経営」に取り組む同友会会員たちのその姿、その言葉は社会に勇気と感動を生み出していきます。一人ひとりが自社経営によってその姿を社会に示し、これからの時代にマッチした情報発信、コミュニケーションの方法で、自信と誇りを持ってその輪を伝え広げていくことは大阪同友会自身の大きな使命ともいえます。そして、中小企業家同友会という名前を誰もが知っている社会となることは、誰もが暮らしやすい幸せな社会に着実に近づいているといえるでしょう。

●時代にマッチした大阪同友会の情報発信に取り組もう

(2) あらゆる経営者と共に学ぶ大阪同友会にしよう！

「ビジョン2020」発表の年、コロナ禍により世界全体の経済活動が停止するというこれまでにない危機を迎えています。今回の疫病による経済危機は、これまでとは違った対応を社会に求めてきました。人と人の距離を遠ざけ、消費のあり方や働き方など、人々の生活そのものを変えてしまっています。

しかし、それ以前に日本では、人口減少による国内消費の低迷、製造拠点のグローバル化、後継者不在による廃業増加などにより企業数が減少しています。インバウンド効果はあるものの、小規模企業（19人以下）や製造業の比率が高い大阪は、他の都市を上回る減少率となっています。

そのような中であっても、これからもたくさん企業家が生まれてきます。しかし大阪の企業全体の開業率は他都市を上回っています

が、小規模企業だけを見るとその開業率は他の大都市を下回り、中規模以上の企業中心の開業となっています。（近経局中小企業政策調査課H30.10.17関西企業フロントライン第10回データ編より）

では、小規模企業の減少率が高く、開業率が低い大阪にあって、大阪同友会の使命は何でしょうか？地方都市に比べて地域経済の疲弊感を感じにくい大都市・大阪ではありますが、その波は確実に迫ってきています。小規模企業の経営課題の解決に目を向けることが大阪経済の発展、大阪の経営環境が良くなることにつながっていくはずで、小規模企業が地域で元気に活躍してできる大阪を創り出しましょう。

最初は小規模、個人企業からのスタートかもしれませんが。若い経営者、女性の経営者、外国人の経営者も増えてくることでしょう。また一方、世間には依然として中小企業への厳しい見方があることも事実です。自己中心的であったり、放漫経営とみられても仕方のない中小企業経営者がいることも事実でしょう。しかし、そのような経営者も同友会理念に触れることによって気づきや学びを得て変わっていくことができれば、それは素晴らしいことです。

一人企業から中堅企業まで、創業間もない企業から老舗企業まで、あるいはこれから起業をめざす未来の経営者をも含めて、あらゆる経営者を受け入れ、すべての経営者に学びと実践の場がある寛容な大阪同友会でありたいものです。専門的な経営手法の学びの場も取り入れながら、組織経営をめざしていく成長の道筋の見える活動を進めていきましょう。

●専門的な経営手法の学びの場も取り入れていきましょう

●一人経営者や未来の経営者も組織経営をめざし、取り組める活動を進めよう

(3) 次代を担う青年経営者が成長する大阪同友会にしよう！

起業をめざす若者が増え、開業が進む環境づくりが求められている状況にあって、これまで大阪同友会では、若い経営者や後継者は他の同友会と比べても決して多いとは言えませんでした。これからはさらに青年経営者の声に耳を傾け、青年経営者にとって魅力的な学びや活動に取り組み、若者がますます集い学び合う大阪同友会となっていきたいと思います。

青年経営者がいきいきと活躍し、目を見張る成長を遂げていく姿は、地域や業界の人々に大きな勇気と希望を与えます。大阪同友会に新たな風が生まれ、多様な中小企業経営者を生み出し、中小企業が輝く元気な大阪を創り出していくことでしょう。

●青年経営者や青年後継者の活躍の場を増やそう

(4) 事務局が情報のハブとして機能を発揮し、存在感ある大阪同友会にしよう！

同友会の事務局は、会員と共に理念と方針を共有し、その実現をめざし運動を企画推進する主体者の責任が求められます。さらに事務局は、同友会運動の全国的な経験を蓄積し、創造的に広げるセンターとしての役割を担っています。

ビジョンの実現を支える事務局の10年後のありたい姿は、名実共に生の情報を得るための訪問活動に大半の時間を費やしている状態になっていることです。

そのためITを駆使することはもちろん、AIの導入も進め、業務改善・効率化をはかり、実務時間の削減を順次はかっていきます。訪問では中小企業を経営していく上での悩みや困難について親身になって話を聞き、寄り添い、ときには助言もできるような事務局をめざします。また、自治体、教育機関、金融機関、メディアや地域の諸団体等へも積極的に足を運び、得られた情報を中小企業や地域をよくするための政

策提言へ結びつけることができるようスキルアップをめざします。

また、得られた情報や蓄積された全国の先進的な経験から、それぞれの会員の経営にあった情報を取捨選択し、提供できるよう努め、さらに会員企業同士のマッチング・コーディネートをすすめ、新しい仕事づくりを提案できる能力も高めていくことにも挑戦します。

地域の諸団体との信頼関係を強化し、連携して地域づくりをすすめるための提案も積極的に行っていきます。地域で大阪同友会の知名度と存在感を高め、同友会への期待と信頼感が高まるような活動をめざします。また、急激に増えた外国人の中には少なくない起業家が生まれる状況も想像でき、そこへ積極的に対応できるよう事務局機能をたかめていきます。

この実現のため、個々の事務局員が必要な専門的スキルを身につけることと、それが相乗効果を生み出すことができる事務局組織をめざします。そのため、個々の事務局員の資格取得の奨励や教育研修体制の整備につとめます。

事務局員一人ひとりのモチベーションの源泉は、人々が幸せに暮らせる地域の実現であり、その実現のため役立つ存在となることです。同友会運動が果たしてきた先進的役割と現在の立ち位置、未来へのビジョンを共有することにより、積極的に新しい取り組みにチャレンジする気風を生み出していきます。そして継続的な改善により、運動の成果が実感できることで、さらにやりがいがある、いきいきした事務局の実現をめざします。

●訪問中心の活動で会員に寄り添い、信頼関係を深めよう

(5) 世界共通の課題「SDGs」に取り組み、世界とつながる大阪同友会にしよう！

2025年には大阪で「大阪・関西万博」が開催されます。テーマは「いのち輝く未来社会のデザイン」です。持続可能な開発目標「SDGs」への取り組みが今後ますます求められてくるでしょう。それは自社が提供する製品やサービスのみならず、社内での製品のつくり方や働き方など事業のプロセス、地域における存在意義など、自社が発揮するすべての機能を含んでいます。そう考えると、同友会が掲げてきた人間尊重の同友会理念は、SDGsのあらゆる開発目標に通じています。同友会理念の実践がSDGsへの取り組みにつながっています。

だから同友会には、SDGsを中小企業や地域に伝え、その取り組みの輪を世界に広げていく使命があります。各社が自社にとってのSDGsに思いを馳せて取り組む場を創る。産産連携や産官学金連携などその輪を広げる場を創る。行政や地域に働きかける場を創る。大阪同友会がそのようなプラットフォームとしての役割を果たし、大阪の中小企業経営者が世界に思いを馳せ、世界とのつながりを生み出していけば、必ずや世界中に人を大切にする社会が広がっていくはずです。SDGsがめざす「誰一人取り残さない」幸せな世界につながっていくはずです。そのような中小企業で溢れる大阪を、大阪同友会が創り出していきましょう。

● SDGsへの取り組みが進む活動を進めよう

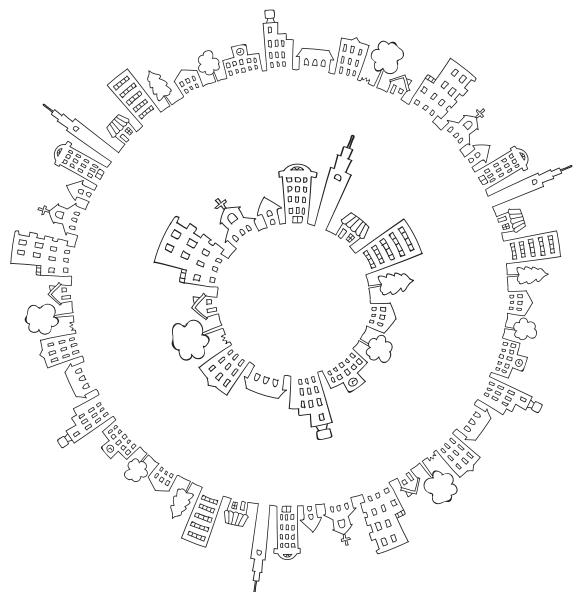
(6) 人を大切にする仲間が増える大阪同友会にしよう！

中小企業憲章では「中小企業は経済を牽引する力であり、社会の主役である」と謳われています。全国の同友会では、地域の中小企業の5%が同友会で学び、地域の主役として地域を牽引している社会をめざしています。

それは簡単な道のりではないかもしれませんが

が、大阪の中小企業の5%が、大阪同友会で学び、地域を牽引している、そんな大阪を目指しましょう。人を大切にする中小企業が大阪の主役となるよう、人を大切にする仲間づくりを進めていきましょう。

● 組織率5%をめざして仲間づくりに取り組もう



「あなたと同友会活動のとの関わり」への問いかけ

4. 大阪同友会のありたい姿(大阪同友会ビジョン)

(以下の問いかけの記入はビジョン 2020 別冊をご活用ください)

自身は、この一年間同友会にどう関わりましたか？今後どのように関わっていこうと考えていますか？ビジョン 4 章の項目にあわせて作成した下記の問いかけについて、別冊の記入用紙に参加活動事例を参考に記入してみましょう。

参加活動例

支部例会、小グループ活動、経営指針確立・実践セミナー、同友会大学、役員研修講座、全国行事、女性部会、青年部会、環境経営部会、エコアクションスクール、BCP セミナー、オンリーワン研究会、日中経済交流会、IT 部会、各種情報交換会、景況調査、大阪産業構造研究会、理事会、幹事会、委員会、役員会等の組織運営のための会議、大学求人活動、新入社員研修、高校の校長先生との懇談会、学生・生徒へのキャリア支援、学校での講義、仕事説明会、行政や金融機関、他団体との懇談 等々

4-1 企業づくり、地域づくりの「学びと実践の場」がある大阪同友会

(1) 経営姿勢を磨き続ける場を創り出していこう！

- 労使見解を学ぶ場を増やそう

質 問

- ▶ 自分自身の経営姿勢を磨くため、この一年で同友会をどのように活用しましたか？今後はどうありたいと考えていますか？

(2) 時代の変化や企業の成長と共に変わる経営課題に取り組む場を創り出していこう！

- 未来の仕事づくりの場を創り出そう
- 働く環境づくり、BCP の成文化を進めよう

質 問

- ▶ 自社の経営課題に取り組むため、この一年で同友会をどのように活用しましたか？今後はどうありたいと考えていますか？

(3) 中小企業が地域と関わる場を創り出していこう！

- 教育機関、金融機関、他の経営者団体と大阪同友会とも具体的な連携を進めよう

質 問

- ▶ 自社と地域の関係強化のため、この一年で同友会をどのように活用しましたか？今後はどうありたいと考えていますか？

(4) 組織的運営で学びと実践のサイクルを回していこう！

- 語り部が育ち、語り部たちが次世代のために関わり続けるサイクルを創り出そう

質 問

- ▶ 同友会組織の運営に、この一年は同友会とどの程度関わり、何を学び実践しましたか？今後はどうありたいと考えていますか？

4-2 人を大切にする社会を創り出していく大阪同友会

(1) 誰もが知っている大阪同友会にしよう！

- 時代にマッチした大阪同友会の情報発信に取り組もう

質 問

- ▶ 同友会を伝え広めるため、この一年でどんなことができましたか？ 今後はどうありたいと考えていますか？

(2) あらゆる経営者と共に学ぶ大阪同友会にしよう！

- 専門的な経営手法の学びの場も取り入れていきましょう
- 一人経営者や未来の経営者も組織経営をめざし、取り組める活動を進めよう

質 問

- ▶ 同友会での活動の中で、この一年どのような経営者との新たな出会いがあり、どのような学びと実践がありましたか？ 今後はどのような経営者との出会いを期待していますか？

(3) 次代を担う青年経営者が活躍する大阪同友会にしよう！

- 青年経営者や青年後継者の会員を増やそう

質 問

- ▶ 青年経営者が活躍する同友会にするため、この一年どのようなことに取り組みましたか？ 今後はどうありたいと考えていますか？

(4) 事務局が情報のハブとして機能を発揮し、存在感ある大阪同友会にしよう！

- 訪問中心の活動で会員に寄り添い、信頼関係を深めよう

質 問

- ▶ 同友会の会報や事務局等から発信された情報について、この一年どう活用しましたか？ 今後どのように活用しようと考えていますか？

(5) 世界共通の課題「SDGs」に取り組み、世界とつながる大阪同友会にしよう！

- SDGs への取り組みが進む活動を進めよう

質 問

- ▶ 地球環境保全や SDGs について、自身や自社において、また同友会の活動において、この一年どう取り組みましたか？ 今後どのように取り組みますか？

(6) 人を大切にする仲間が増える大阪同友会にしよう！

- 組織率 5%をめざして仲間づくりに取り組もう

質 問

- ▶ 同友会の仲間が広がっていくため、自身の取り組みや同友会活動で、この一年どう取り組みましたか？ 今後はどのように取り組みますか？

ビジョン 2020 発行にあたって

ビジョン 2020 発行にあたって①

大阪府中小企業家同友会「ビジョン 2020」はビジョン委員会によって3年以上の年月をかけてつくられました。私はアドバイザーという形（実質的にはオブザーバーでしたが）で委員会に関わらせていただき、このビジョンに関する議論と制作の過程を横ですっと見てきました。最初の1年はまさに暗中模索でした。真っ暗闇と言っても過言ではないです。新たな「ビジョン」に何をどのように書き込むのか、誰もイメージを掴めず、本当にできあがるのかな？と思ったことすらありました。

しかし、前回ビジョン（2008年ビジョン）を委員の皆さんが徹底的に勉強し、皆さんの思いや考えを徐々にすり合わせていくという地道な作業のなかで、ようやく今回のビジョンの形が見えてきました。そこから具体的に文章を考え、冊子にするまでの過程にも、粘り強い話し合いがありました。ようやく完成したと思ったときに、新型コロナウイルスという前代未聞のショックが訪れ、内容や表現の見直しを行わざるをえないという事態にも陥りました。

このビジョン 2020 は、こうした長い産みの苦しみを経てできあがった冊子です。一見すると、単なるペラペラの紙かもしれませんが、しかし、その中身は、ミルフィーユのように様々な議論が重層的に積み重なって出来上がった、珠玉の一品なのです。少し大げさかもしれませんが。

私なりに、このビジョン 2020 の特徴を2点だけ書くとすると、次のとおりです。

第1に、同友会の経営者の思いが詰まった内

容となっていることです。これまでのビジョンに経営者の思いが詰まっていなかったわけではないのですが、今回は相当詰まっています。上記のように、長い時間をかけて議論を積み重ねてきたからという理由もあります。が、それだけではありません。今回のビジョンの文章は、ビジョン委員会に参加された方々の何人かで分担し、経営者が自ら執筆しています。通常は大学教員や事務局職員が書くことが多いのではないのでしょうか。この冊子は、文字どおり、経営者の手によってつくられています。したがって、やや不器用な感じがする文章もあるかもしれませんが、しかし、経営者自らが書いているため、心が通っています。そして、同友会を良くしていきたいという経営者の思いがダイレクトに反映されています。ですので、これまで大阪同友会で培ってきた考えや思いがちりばめられています。その意味では、大阪同友会を知ってもらうための冊子ともいえると思います。

第2に、「べき」論ではなく、「こうなりたい」「こうしましょう」論になっています。ビジョンというと、これまでは「…すべき」「…しないといけない」といった書き方が一般的であったと思います。しかし、今回のビジョンではそうした表現は少なく、「…しましょう」という呼びかけの文章が多くなっています。上から押し付けるものではなく、こういう方向でがんばっていきませんか？こう考えませんか？というお誘いの言葉となっています。ビジョンというと「計画」や「目標」のようなやや仰々しいイメージがあるかもしれませんが、今回のビジョン 2020 は皆さんへの「提案」になっていると思います。したがって、これからの企業活

動や同友会活動を考えていく際の1つの材料にしてもらいやすいのではないかと思います。

以上のようなことを知っていただいた上でお読みいただくと、ビジョン2020がさらに味わい深いものになるのではないかと存じます。ぜひ、ビジョン2020を折に触れご活用いただければ幸いです。

大阪市立大学商学部教授 本多 哲夫

ビジョン 2020 発行にあたって②

「新しいビジョンを作成するので、アドバイザーになってくれませんか」と、杉山専務から依頼を受けてから2年半ほどの歳月が流れました。2012年以来、定点景況調査の分析・コメント作成を担当してきましたが、このビジョン作成は私にとっても新たなチャレンジとなりました。というのも、研究者として研究してきた特定の中小企業像から、多様な会員企業の像をどのように考えたら良いか、どうビジョンとして落とし込むか全く見当がつかなかったからです。そこで、ビジョン作成委員会のメンバー企業の皆さん方と、以前のビジョンの作成過程、内容の勉強から始め、新ビジョンをどうするかの議論に参加しました。以下で、今回のビジョンの特徴を紹介したいと思います。

「ビジョン2020」は、これまでの「2008ビジョン」の良い点を引き継ぎながら、この間の様々な変化を踏まえて作成されたものです。これまでのビジョンは、同友会の、そして同友会会員企業の目指すべき、もしくはあるべき理想像を描いたものでした。ここに掲げられた理想像は、非常に遠く、高く、現在においても色あせるものではありません。ただ、理想像を描いたがゆえに、教科書的な側面が強くなってしまったようにも思えます。

今回の「ビジョン2020」は、「2008ビジョン」のように「べき」を記載したものではありません。むしろ、「たい」を記載しています。自社の現状を見つめ、それを踏まえて将来的にどうありたいか、どんな姿を目指したいか、より積極的な内容になったと思います。この考え方は、私たちアドバイザーから提案したものではありません。皆さんと同じ、会員企業のメンバーが議論して到達したものです。であるがゆえに、メンバー自らの企業を想定した内容になっていると思います。また、今回のビジョンの大きな特徴としては、「活用する」ビジョンとなったことです。将来、自社がどうありたいのか、そして、それまでの過程についてどう考えていきたいか、そのロードマップ（行程表）を作成することができるようになっていきます。行程表は一度作成したら永久不変というわけではありません。いつ何時、どのような状況変化が起こることもできません。ただ、目指したい、ありたい姿はあるわけですので、状況に応じてゴールを目指すルートは変化していくものだと思います。

「ビジョン2020」は、積極的に活用してもらいたいビジョンです。四半期ごと、そして1年ごとに、ビジョンを見返しながら、自社の状況を踏まえつつ、ありたい姿とそこまでの行程表を書き換えていってほしいと思います。

和歌山大学経済学部准教授 藤田 和史

あとがき

2020年発表に向けて2017年度から3年間にわたり作成準備を進めてまいりました。まずは「2008ビジョン」を改めて振り返るところからスタートしました。改めて学び直したとき、「自立的で質の高い創造的な企業づくり」は今もそのまま十分に生きていることに気づかされました。

では、新たなビジョンの特徴はどこにあるのか？それは次の2点です。

まず1点目は、「あるべき姿」ではなく「ありたい姿」を示していることです。「創造的」とはどういうことなのか？を考えたとき、そのキーワードは「ワクワク」ではないか？となりました。時代がますます多様化する中で、現状にとらわれない見方、考え方こそが、新たなビジョンで最も伝えたいことです。

そして2点目は、「使えるビジョン」となっていることです。この本編とは別に別冊をつくりました。別冊は毎年更新して、最新の情報を掲載して配布します。また、本編での問いかけに回答することで、企業変革支援プログラムのように、毎年の経営指針作成プロセスの中に恒例行事として組み込めるような使い方にしています。

最後に、3年間にわたり熱心にご指導くださいました大阪市立大学商学部の本多哲夫教授、和歌山大学経済学部藤田和史准教授に心より感謝申し上げます。

「ビジョン2020」が皆様の企業づくりに役立ち、同友会運動が前進することを願っています。

2020年10月

ビジョン委員長 森嶋 勲



ビジョン 2020

▶ 制作：ビジョン委員会（2017～20年度）

委員長／森嶋 勲
副委員長／中井 深、元氏 誠、木村 顕治、豊岡 敬、
藤原 義春
委員／秋村 敬三、岩谷 清秀、奥脇 学、尾崎 教仁、
樫井 里紗、楠本 廣子、鍛治谷伸司、齋藤 陽子、
芝田 拓也、大天 政輝、高木 学、宮高 豪
アドバイザー／本多 哲夫（大阪市立大学商学部・大学院 経営学研究科 教授）
藤田 和史（和歌山大学経済学部 経済学科 准教授）
担当事務局／杉山 尚治、小原 亮、和田太三朗、小谷 洋平、
今井 航、加藤 明人

氏名は順不同、敬称略



ビジョン 2020

2021年1月1日 発行

ビジョン 2020（本編＋別冊） 頒価 500円

大阪府中小企業家同友会

〒540-0011 大阪市中央区農人橋2丁目-1-30 谷町八木ビル4F

TEL：06-6944-1251 FAX：06-6941-8352

URL：<https://www.osaka.doyu.jp>