

# よい会社、よい経営者、よい経営環境をめざす ～どんな難局でも、 中小企業家の連帯で乗り越えよう～

## 奈良県中小企業家同友会

奈良県中小企業家同友会（以下、奈良同友会）は、県内450社ほどの中小企業・小規模事業者の経営者が所属する団体です。1987年6月に112名で創立されて間もなく33年目を迎えようとしており、奈良県経済会館には2012年から事務局を構えさせていただいております。

中小企業家同友会は全国47都道府県にあり、それぞれが独立運営の形をとっていますが共通して「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」という3つの目的を掲げて会活動を行っています。

### 経営者同士が集まり、話し、気づき合う

「社長」には簡単になれても、「経営者」になるのは難しい」とはある会員経営者の言葉です。事業を維持・発展させて、社員に待遇面でも働き甲斐の面でも充実感を持ちながら働いてもらうということは、肩書だけではできない、経営者として勉強しなければとても実現できないという話の中での台詞でした。今まさに世間を、いえ全世界を新型コロナウイルス感染症のニュースが席巻していますが、人類が初めて直面するこの課題において、中小企業もこ

れまでに経験したことがない経営判断を日々迫られています。このまま店を開けるべきかどうか、従業員や家族の安全はどのように確保したらよいのか、事業計画はどのような見通しで見直すべきか、など会員経営者の中でも多くの戸惑いや切実な悩みが日々交わされています。

奈良同友会では「会員は辞書の1ページ」と表現していますが、会員経営者の悩みや実際に行った手立て、そして成功や失敗の事例と自分を振り返った反省などは、そのまま他の経営者の参考となります。会の集まりでは、経営者同士が互いの経営について率直に話し、悩みを打ち明け、誠実に意見を出しあうことを大切にしていま

す。その生きた知恵や時に葛藤や苦悩も交えた生身の交流こそが、「経営者」として会社の舵取りの判断力・経営者姿勢を磨いていくこととなります。

現在はいわゆる「3密」のように人が集まることを避けなければいけない状況になったため、Webミーティングを積極的に活用しながら、緊急に必要な資金繰り、雇用維持の支援策をはじめ社内体制づくり、今後の事業計画に必要な情勢分析などの鮮度ある情報や意見の交換を行っています。

### 一社一社の声は小さくても集めれば大きな声に

会員の中には、はじめて Web



ミーティングを使う経営者も少なくはありません。初めてつながる時には多少の勝手の悪さはあったとしても、ひとたびオンラインで知った顔が見えると、たちまち画面に食い入るようになり「うちの会社ではあの制度を使ってみた」「申請はこの順番で考えた方がいい」「ほかに固定費削減のアイデアは?」「テレワークではこんな工夫をしている」など経営談義が繰り広げられます。集まって話していると、1社が感じている困難さや歯がゆさを他社でも同じように感じていたということが往々にしてあります。

奈良同友会では3月5～17日に緊急アンケートを実施し、会員の半数以上となる245社（企業数ベースの回答率55.2%）から回答が集まりました。また全国各地の中小企業家同友会でも早くは2月の段階からそれぞれにアンケート調査を実施しており、特に自由記述で集められた回答は全国の中小企業経営者の生の声として、関係省庁へ要望提言の申し入れを行っています。雇用調整助成金の適応業種の拡大や納税猶予など、これまでも日々深刻化する状況にあわせて新たに立ちはだかる壁について声を上げてきました。

このように地域の中小企業や小規模事業者1社1社の声は小さく

でも、集めて形にすることで、地域経済の現場情報が見えるようになります。そしてそれを政策決定機関に届けることで、施策の力点をどこに置けばより好影響を生めるのかを分析する材料として生かしてもらうことができるのです。

「よい経営環境をつくろう」は、地域経済の担い手としての自覚に立った企業が集まり、コロナ禍に限らず1社の努力だけでは越えられない産業構造や政治・経済の仕組みについて他の中小企業団体とも提携して取り組むこととしています。

### 社員をもっとも信頼できるパートナーとして

緊急事態宣言が出され、日を追うごとに東向き商店街の人通りも少なくなり、またシャッターを閉めて休業とする店舗も目立ってきました。会員企業の動向ヒアリングでも3月には昨年対比10%減だった売上が4月に一気に50%、80%減というケースが聞かれます。このような状況で、休業にするかしないかの判断に迫られる企業も増えています。ある会員企業では、あらゆる判断の寄る辺とすべき「新型コロナウイルス対応における方針」を急遽定め、社員の生活を守ることを第一に全社で共有したうえで、どの部分を休業にするのか、縮小期間をどう対応し、同時に次の種まきのためにどんなことをしていくのかを示しました。

ニュースでは、一部の企業で雇い止めや大量解雇、直前での内定取り消しなど

が起こっていると報じられていますが、多くの中小企業・小規模事業者のところでは、どうすれば雇用を守れるか苦心しているかと思えます。中小企業家同友会では1970年代の労働紛争が多発していた時代に「中小企業における労使関係の見解」をまとめました。中小企業では、社員はもっとも信頼できるパートナーと考えるべきであり、労と使は社内の立場や役割分担は異なっても人として対等であるという内容で、労働問題に悩む全国の経営者たちの実体験と議論の末に編まれたものです。

大手企業で社員数千人がテレワークに切り替えている様子などと比べると、中小企業ではそのような設備や組織体制は敷けない事業所が圧倒的に多いですが、一方で社員個々人の家庭の事情に応じたフレキシブルな出勤体制や業務分担、大幅な定型業務の省略、全社を挙げての方針一致などはすでに積極的に行われていたり、新型コロナウイルスの対応を機に取り組む企業も少なくありません。

### 地域の課題を自社の課題と両輪に

会ではコロナ禍以前より、急激な人口減少や地域の高齢化、技術開発と第4次産業革命など待ち受ける外部環境をとらえて、「10年後の自社の事業領域」をどこに置くかという未来図を描くことが経営者の仕事だと提起してきました。図らずも、年単位の人口推移ではなく1日単位で広がるウイルス感染症によってその必要性は大幅に早送りされました。目の前の



事業継続の手立てはもちろんのこと、コロナ禍によってさらに変わる社会、地域、生活様式を敏感にとらえ、判断し、ビジョンを持っていくことが求められます。

業種や業態、商圏はさまざまですが、地域で事業者を営む中小企業・小規模事業者にとって、地域の課題は必ず自社の課題と両輪となります。たとえ取引先が海

外企業でも従業員は地域の方ですし、雇用をしていなくても、テナントや設備に関わる業者、事業所の隣近所、家族の関係者など地域との関係を絶って事業を行うことはまずできません。その点で中小企業・小規模事業者には、社会や生活の息遣いを直に感じて、ビジネスの種や社員が働きやすい環境のヒントを早く、精度高く得るこ

とができます。この困難な局面でも、中小企業家としてどう考え、自社経営に生かしていくのか。引き続き会活動を通して会員同士また地域の皆様とも共に、学びあい、励ましあい、援けあっていきたいと思えます。

奈良県中小企業家同友会  
事務局長 山崎聖子