



中村宗祐氏

川田幸範氏

小西啓介氏

中西利枝氏

座談会

『新代表理事・新副代表理事に聞く』

～コロナ禍の自社経営と同友会活動について～

【出席】

**代表理事**  
 (株)ウエストフードプランニング  
 代表取締役 **小西 啓介氏**  
 (中讃第2支部)

**副代表理事**  
 Acote FP office  
 代表 **中西 利枝氏**  
 (高松第1支部)

**副代表理事**  
 大和警備保障(株)  
 代表取締役社長 **川田 幸範氏**  
 (高松第8支部)

【司会】

広報・情報化委員会 副委員長  
 (株)ユニテックステーション  
 代表取締役 **中村 宗祐氏**  
 (中讃第1支部)

**コロナ禍の自社を振り返る**  
**司会** 代表理事、副代表理事、ご就任おめでとうございます。早速ですが、コロナ禍における自社及び同友会会員としてのご自身を振り返っていただき、その間の経緯と現状をお聞きます。

**小西** コロナに翻弄された2年間でした。コロナの影響が出始めたのが2020年の3月末頃でしたが、その後は倒産の危機を感じながらの1年でした。結果は惨たんたるもので創業来初の大きな赤字計上となりました。表面的には明るく振る舞っていましたが、正直なところ胸の内は真逆でした。その上、コロナは終息の気配もなく2年目に突入。頭を抱える日々が続きました。

当時私は副代表理事でしたが、このまま何もしないわけにはいかないと思いました。林代表理事も「同友会の活動、運動は絶対に止めない」と宣言され

ていたので尚のことでした。そこで一念発起、積極的に社内改革を行う事を決意。コロナ禍2年目からは、社内改革に対する投資や出店を行いました。その結果、コロナ禍2年目は辛うじて黒字転換することができました。そして3年目に入った現在、業績はコロナ前よりも良くなりました。売上は減少していましたが、経営効率が上がり利益は改善してきています。改めてこの2年半を振り返った時、危機に備えた財務基盤強化と、コロナというピンチを成長のチャンスと捉え、社員教育に積極投資したことで成長軌道に再び復帰できたのだと思っています。

**川田** 2020年2月、当時の安倍首相が学校の休校要請をしたときに、潮目が一気に変わりました。自社ではとても忙しく臨時の仕事もたくさん入っており、人材確保に頭を悩ませ

るぐらいだったのです。しかし、休校要請がかかった途端、予定されていたイベントが軒並み中止。その上、飲食店の休業が始まったため受注していた仕事が潮が引くみたいにザーツと無くなってしまいました。とても恐ろしい感覚でした。3カ月先までの仕事が全てキャンセルになるという初めての経験で、恐怖に駆られました。

当時社員数は73名でしたが、とくにイベント会場や駐車場の警備が無くなったため、そこで働く社員をどうしようかと三日三晩悩みました。最悪解雇かと、そこまで考えましたが、そのときに思い出したのが同友会での学びや先輩方の教えです。解雇は駄目だ。社員は大切にしなければ。経営者として社員に対して信頼を損ねるわけにはいかない。何とかならないかと考えあぐねた末、同友会でセミナーがあった雇用調整助成金のことが頭を過りました。ためらいはあったのですが、セミナーの講師だった林代表理事の、雇用調整助成金は何のためにあるのか。それをどう生かすかだとい

う話を思い出しました。私は、これだ！と、これを社員のために使おうと決めました。雇用調整助成金はどちらかという社労士さんの専門だと思ったのですが、私は自分で勉強し、自分で手続きをして、社員にしっかりと説明をしようと決め、給付の対象になる社員を集め、「仕事が無くなりました。でも雇用調整助成金を使って皆さんの雇用は必ず守ります。生活は保証します。フルで給料を保証します」と伝えました。社員は、「会社大丈夫ですか？」と口を揃えましたが、「大丈夫。今まで皆さんが頑張ってくれたので6カ月はいけます」と、半ばハツタリでしたが、「だから安心して気持ち良く春休みをしてください」と、そんな話をしました。

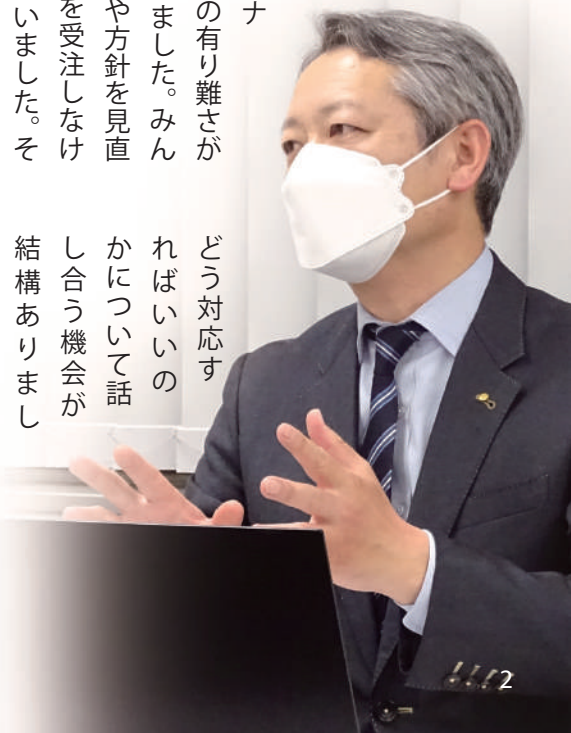
その後、4カ月ほど経つと徐々にコロナが落ち着いてきて、少しずつですが仕事が戻ってくるようになり、雇用調整助成金に頼らなくても会社が回っていくようになりました。

もう一つ、そのとき私が見直したのは、経営指針書の見直しです。後継者時代は、お客様と

社員がいるのが当たり前のような感覚で仕事をしていました。ところが突然のコロナ

禍でお客様と社員の有り難さが痛いほど身に染みました。みんなのためにも指針や方針を見直し、安定した仕事を受注しなければならぬと思えました。その結果、翌年の2021年には仕事は安定。次は利益率の高い仕事をと考えました。お陰で約30名ほど社員数が増え現在101名に。売上はあまり変わりませんが、利益率が高いので安定しています。雇用を守ったことと経営指針書の見直しが良い形になって現れたのだと受けとめています。

**中西** 私は生命保険・損害保険の代理店をしています。業界は、飲食店や観光業などに比べると、コロナの打撃は大きなものではありませんでした。ただ、お客様と対面でお会いする機会がぐっと少なくなりました。そのため売上は落ちていますが、そんなコロナ禍の最中に同友会で、コロナ対策というか、



どう対応すればいいのかについて話し合う機会が結構ありました。例えば、何か新しいことを始めた方がいいとか、売上が落ち込んでいるときに何をしなければいけないとか。

対面での営業が出来ない分、時間はたっぷりありましたので、困難な時こそビジョンを見直そう。今がそのときだと考え、取りかかりました。コロナ禍で経営環境が大きく変化したので、3年、5年、10年ビジョンをつくり、今できること、今何をしなければいけないかをしっかりと考え、勉強をしたりセミナーに参加したりしました。

コロナ禍で業界自体が変化を余儀なくされたので、それに合わせてセミナー専門の会社をつくり、オンラインでセミナーを開催しています。この仕事を始め

て10年が経ちますが、有り難いことに、売上と同時に収益も増えています。前期コロナ禍の中、支部長をしながら新しい事業展開で業績が伸びた経験は、今後に繋がるものだと感じています。

### 同友会活動はどうだったのか

**司会** 皆さん同友会での学びを通じて柔軟に変化したことが、好結果に繋がったとのことですが、2年余のコロナ禍、同友会活動はどのように続けられたのでしょうか。活動の形は変わらざるを得なかったと思うのですがいかがですか。

**川田** コロナ禍が始まった直後は集まらない。どうしようか。でも活動は止めないということ、恐らく他の経済団体よりも早くオンラインを取り入れたと思います。その結果、オンラインの便利さに皆さん気付いたと思います。私も出張先からZoomで何度も参加しました。ところが便利な反面、人との関わり、気がかりアルにあるときとそうでないときの開きが大きいわけです。私の場合は今まで人と

リアルに会って雑談しているときにいろんな気付きがあったので、それが無くなってしまいました。

オンラインは便利ですが、一番コアなところが無くなっていくことを皆さん気づかれています。支部の皆さんは「とにかく会えるんだったら会おう」という意見です。人はやはり直接会って話をするのが一番なので、コロナ対策を周到にしながら今後は進めていきたいと思えます。もちろん、オンラインの併用になります。人とリアルで会ってしっかり関わるのが今一番求められていることだと私は思っています。

**中西** 私の場合、支部と女性委員会との関わりになります。川田さんのお話のように、この2年間対面での委員会や例会がなく、Zoomが続いたので久しぶりの対面での例会や懇親会が皆さんにはとても新鮮で喜んでくれています。2年前までは当たり前だったものがそうではなくなっていたので、会って話ができる喜びはひとしおで話も大いに盛り上がりです。

支部としても、女性委員会としても、どうすれば活動を続けられるかを皆で共有しながら、そのためには今、何ができるかを話し合い、その中からできることを選択することが大事だと思います。人に会えないから増員ができないのではなく、人に会えない中での増員について考え、会える方法を探し、支部との関わり、人との関わりを増やしていった2年間でした。

**小西** お二人がおっしゃられたように環境対応を進める中で多くのスキームが会内に根付いた事は有意義な構造的前進です。それに加え精神的前進も起こりました。それは、多くの会員が同友会活動に対してどう向き合い、何を求めているのかを改めて自問自答したことだと思えます。これは香川同友会の未来に大きく影響すると感じています。振り返るとコロナ以前の2019年は業界を問わず業績好調企業が多かったはず。そのよ

うな状況下では連携の必要は

ことへの意欲が希薄になり、結果同友会活動と運動の意義を見失い無意識なままに運営論に偏重してしまふ。コロナショックという危機的状況下で何のため同友会活動と運動を行うのかという本質部分を会員一人ひとりが真剣に考えたことも大きな変化なのだと思います。

### 今期活動方針について

**司会** 今期活動方針についてお聞きします。支部や委員会の活動方針に関して前面にビジョンが打ち出されましたが、その狙いはどこにありますか。

**小西** 結論からいうとビジョンを打ち出す目的は香川同友会が真価を発揮する為です。成果を伴う実践には戦略とビジョンが必要です。香川同友会第47期活動方針には「ビジョン、戦略、徹底実践」と記されています。これは、ここ数年を振り返る

性や学ぶ



た時、明らかなる成果を伴う実践(活動、運動)が行われていたのだろうか?我々会員一人ひとりにこのことを再考させる為のメッセージではないかと思っています。

各支部、各委員会はこれを受け活動方針に反映させました。これは香川同友会の活動の一貫性を窺わせます。ビジョンを掲げ戦略を徹底実践することで着実に目標に近づきます。小さな一流企業を目指し、一歩一歩前進し、小さな成功体験を積み重ねることの先に香川同友会のビジョン「地域の希望となる」という成果と真価が明らかとなるのではないのでしょうか。

**司会** 2025年までの第7次ビジョンが折り返しを迎えましたが、今後の展開と課題についてお聞きします。

**小西** 折り返しを迎えて、各会員が改めて目を通し、意見を交わすことが大切です。またコロナ感染拡大は第7次ビジョンに反映させるべきです。第7次ビジョンが発表された時点ではコロナ禍は想定されていません。その為、内容の変更や追記の必

要性があるのではないかと思います。

**司会** 中西さんと川田さんも第7次ビジョンの作成に関わっておられますね。

**中西** 当時、女性委員会の委員長だったので作成委員会のメンバーに入ったのですが、正直なところ西も東もわからない状態で、第1〜6次ビジョンがあることすら知りませんでした。要するに何もわからず参加したわけですが、携わっていくうちに少しずつ理解が深まり、第7次ビジョンを浸透させ、広めていくことの大切さがわかるようになりました。

ただ、第7次ビジョンに関しては残念ですが、あまり広がってはいないように感じています。作成当時思っていたこれを皆さんに伝えようという強い気持を思い出し、もう一度初心に戻ってこの課題について考える必要があるように思います。

**川田** 第6次ビジョンまでは5年スパンでしたが第7次ビジョンは7年スパンです。その理由が皆さんになかなか浸透しないので時間をかけてしっかりつく

ろうというも  
のだったと思  
います。浸透  
させようとす  
る気持ちは会社  
の経営指針書と同  
じような気がします。とても良  
くできているので、変えるところ  
は変えて浸透させたいと思  
います。

**第47期の組織体制について**  
**司会** 今期47期の組織体制についてですが、これまでは運営委員会と専門委員会が大きな柱でしたが、それが大きく変わります。これは香川同友会始まって以来の変更ではないかと思うのですが、その意図や目的についてお聞かせください。

**小西** 先ず役員の皆さんには変更の意図や目的を理解していただき、活動に反映させて欲しいと思っています。今期、何のために「組織変更したのかの目的は三つです。

一つ目は、委員会の運動を企業実践の目線で行う事です。これまで運営論に偏りがちだった委員会活動から前進し、活動と

経営を両輪とし実践反映させる意識を高める事です。

二つ目は、組織内連携による相乗効果です。企業づくり、地域づくり、同友会づくりという三つのテーマに分けて推進本部を設置することで各委員会が活動の目的やテーマを共有できます。更にこれまで意図せず分断されてきた組織間の情報や強みの共有で活動を効果的に発展させる狙いがあります。

三つ目は、効率化と合理化です。情報の分断により各委員会の取り組み内容が重複していることが少なからずありました。これを是正することで活動の効率化に繋がり運動がスピード感を帯びると考えています。

**川田** “何のために”と云われていましたが、本当にそうですね。委員会は何のためにあるのか、

それを通じて会社をどのようにするのか、そこを「企業づくり推進本部」という言葉を使ってわかりやすくしているように思います。

**司会** 小西さん、地域づくり推進本部の地域協議会と正副代表理事・支部員長会と正副代表理事・委員長会についてはどうでしょうか。

**小西** まず地域づくり推進本部の地域協議会の説明ですが、地域によって環境や課題は異なります。つまり香川県を一括りにして課題解決するには無理があります。地域協議会の設置で地域連携の意識を高め支部の垣根を越えた会員同士の連携で課題解決に導き地域の未来を創っていくというものです。

それから、恵まれた環境にある高松エリアは人口減少やその他の課題に対する意識が希薄になりがちですが、必ず課題が顕在化する時がきます。今からそれに備えようということです。

正副代表理事・支部長会、委員長会に関しては理事会の活性化というテーマがあります。理事会の審議消化不良を解消する

ために事前に支部長会と委員長会に正副代表理事が関わり事前協議を進めます。それにより効率の良い理事会を開催し、正しい情報が委員会や支部に伝達する流れをつくります。また理事会活性化は香川同友会全体の活性化に繋がると確信しています。

**司会** 最後に新代表理事、新副代表理事としての抱負をお願いします。

**小西** 先ずは自社を更に発展させることです。これは経営団体の代表として外せない最重要課題です。次に「人を生かす経営の総合実践」です。香川同友会が持つ最大の強みは約1600社の会員の皆さんです。現状、この強みを生かし切れていません。一人ひとりの会員が主体性を持って活動・運動に取り組める環境整備と、組織の総合力を生かした「人を生かす経営の総合実践」を進めたいと思っています。最後に共同代表の女房役として林代表理事をしっかりと支えることです。

以上のことを主眼に置き取り組んでいきたいと思っています。

**川田** 人にはそれぞれに役割と役割とありますが、私にとってその役割を任せられるときがやってきたように思います。

決意というか今考えていることは、自分はこの同友会で何ができるのか、同友会で与えられた役割を担い、それを自社にどんな形でどう落とせるのか、同友会は自社のためにやらなければ意味がないと思うので、そこは外さないように思っています。自分に課せられた役割をしっかりと受け止め考えながらやっていこうと思っています。

**中西** 副代表理事のお話を頂戴したとき、私なりにずいぶん考えました。私は女性で個人事業主です。代表、副代表となるとそれなりの規模の企業経営に携わっておられる方が大半です。

ですが、社員を雇用していない私が副代表をお受けしてもいいのかと悩みました。ただ、現在香川同友会会員のほぼ3割が個人事業主であり、家族経営の

会員さんもいて、それぞれに後継者や事

業展開の問題を抱えています。それらの事柄について同じ立場の私だからできることを模索し、お役に立てればと考えています。一方で女性特有の悩みや課題を拾い上げ、一緒に取り組んでいきたいと思っています。大好きな仲間がたくさんいる大好きな同友会をみんなにも大好きになってもらいたいので、活動が楽しく、自社が良くなることが伝えられる副代表理事でありたいですね。

**司会** 皆さんのお話から、変わってきた同友会、もっと変わっていく同友会を実感することができました。会員さんが元気になる地域が元気になる予感がするような躍動感のあるお話をたっぷりと聞かせていただき、ありがとうございます。

