

国・地方連携会議ネットワークを活用した男女共同参画推進事業  
「リスクマネジメントとジェンダー平等～コロナの経験から新たな世界を創る」

2021年1月30日 ZOOM開催

# 激動をよき友に！

## 新型コロナの中小企業経営への影響と 同友会&女性経営者のポストコロナへの取り組み

中小企業家同友会全国協議会

政策広報局長 平田美穂

# 報告の内容

- ▶ 8割を超える中小企業にマイナスの影響がでる中、全社一丸で事業変革を図る女性経営者の取り組みが光る。ネットワークも生かし、激動を变化の契機として、同友会の仲間の励ましあい、自助努力で乗り越える姿。「雇用を守り、地域を守る」ことで社員や地域からの信頼も高まっている。
- ▶ 「1社もつぶさない」とする中小企業家同友会の取り組みや女性経営者の奮闘について紹介する。

案内リーフレットより

- ▶ 中小企業家同友会全国協議会（中同協）紹介
- ▶ 新型コロナの経営への影響調査や景況調査から
- ▶ 中同協の新型コロナ対策本部の取り組みと方針（BCP手引き、企業づくり方針など）
- ▶ ポストコロナも視野にいたれた女性経営者の取り組み
- ▶ 「いまこそ自他共に成長する機会」に





# 中小企業家同友会全国協議会（中同協）

- ▶ 創立：1957年4月 日本中小企業家同友会（現東京中小企業家同友会）として東京で創立  
1969年11月 全国協議会設立  
会 長：広浜 泰久（株）ヒロハマ 代表取締役会長  
幹事長：中山 英敬（株）ヒューマンライフ 代表取締役
- ▶ 会員数：47都道府県 47,467人（中小企業経営者、2020年4月1日現在）
- ▶ 同友会理念
  - ・ 三つの目的（よい会社、よい経営者、よい経営環境）
  - ・ 自主・民主・連帯の精神（同友会組織として、企業経営として）
  - ・ 国民や地域とともに歩む中小企業（「悪徳商人にならない」「地域企業」など）
- ▶ 「中小企業における労使関係の見解」（労使見解、1975年発表）学ぶべき4つの柱
- ▶ 全国行事
  - ・ 総会、女性経営者全国交流会、青年経営者全国交流会、中小企業問題全国研究集会など
  - ・ 国への中小企業家の政策・要望（毎年）、新型コロナ緊急・要望提言（第6次）

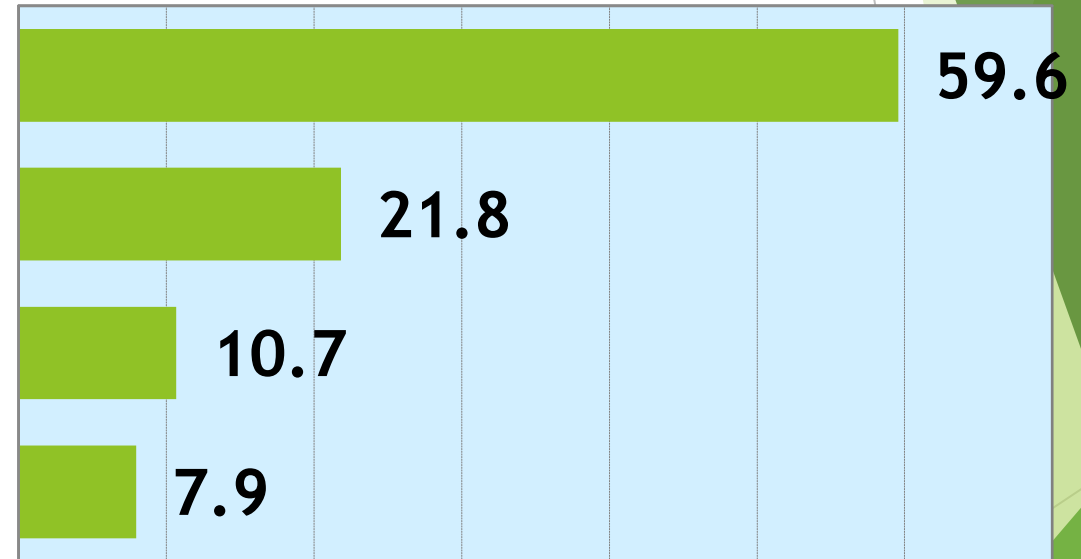
\* 左の写真は2019年7月に開催された中同協設立50周年記念式典 第51回定時総会にて

中同協として、3月、5月、7月、9月に「新型コロナウイルスの経営への影響調査」を実施  
調査にもとづき、6次にわたる国の施策への緊急要望・提言を提出

## 新型コロナウイルスの経営への影響

中同協2020年9月調査

マイナスの影響が出ている  
今後マイナスの影響が懸念される  
マイナスの影響はない  
どちらともいえない



〔調査要領〕

調査時 / 2020年9月15日～30日 対象企業 / 22同友会会員企業

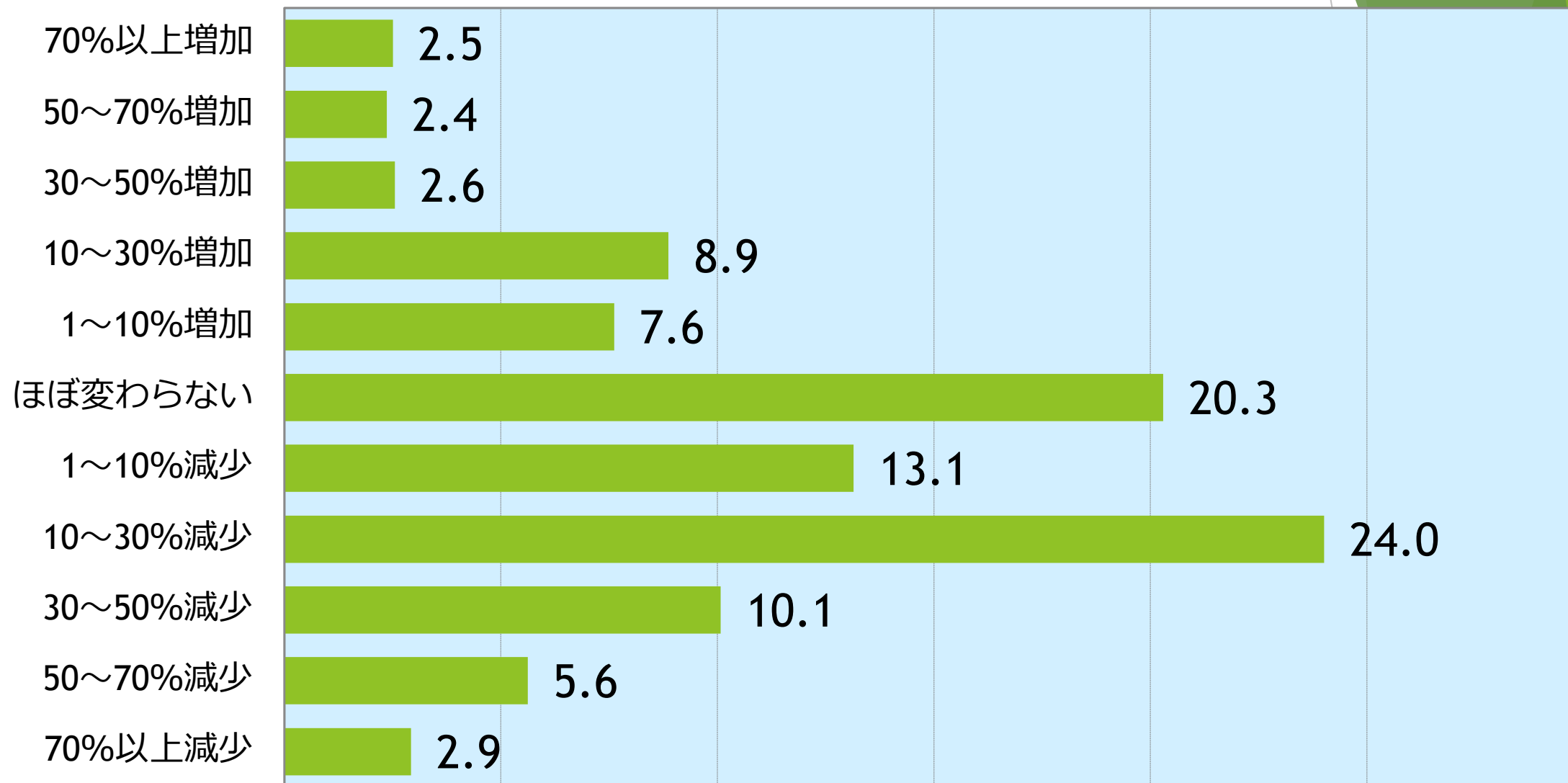
〔回答企業の概要〕

回答数 / 22道府県2,155社が回答

業種別 / 建設業19%、製造業23%、流通商業18%、サービス業33%、その他8%

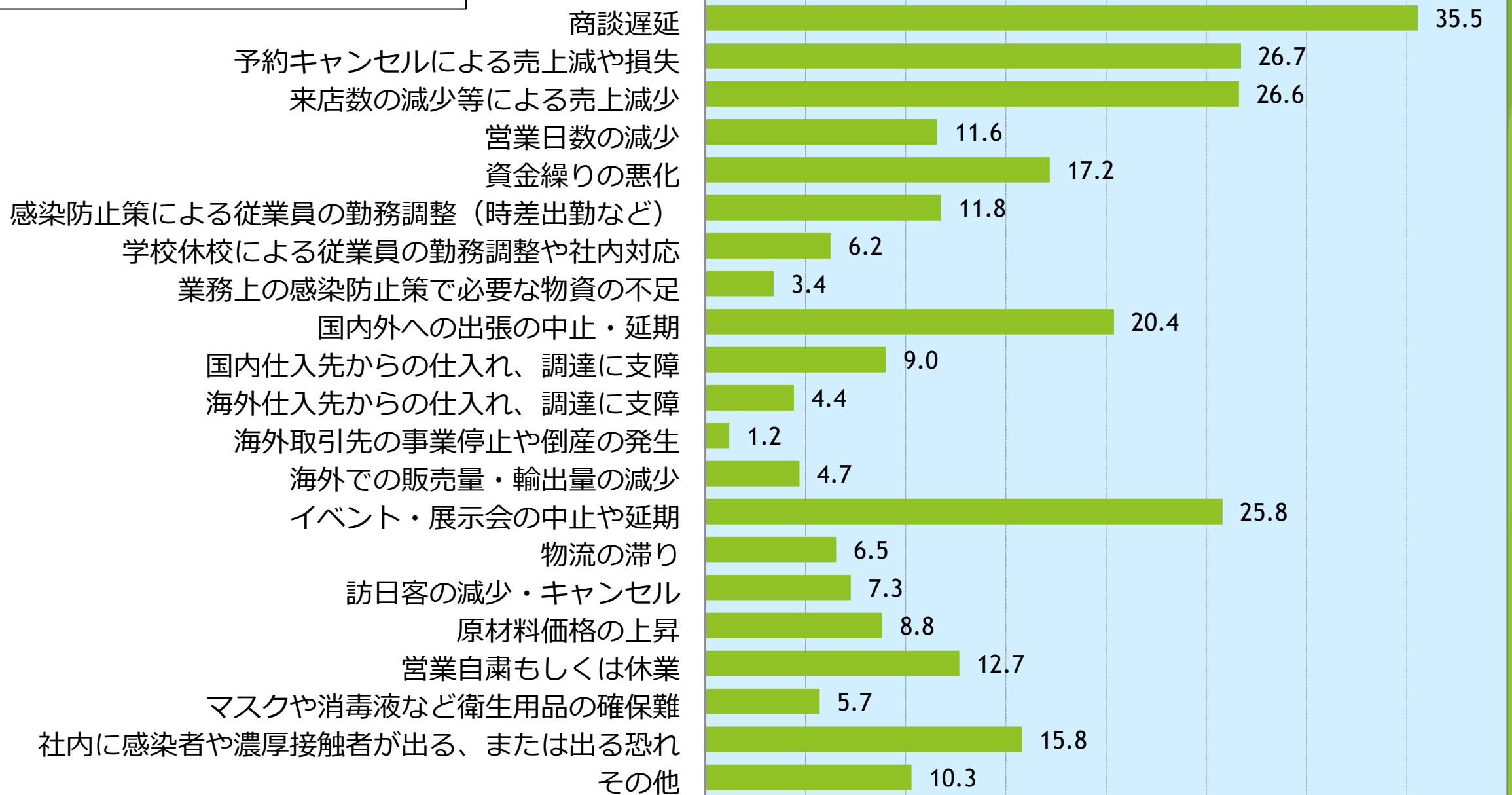
企業規模（従業員数） / 役員を含む正規従業員30.6人 臨時・パート・アルバイトの数15.2人

## 8月の売上（前年同月比）



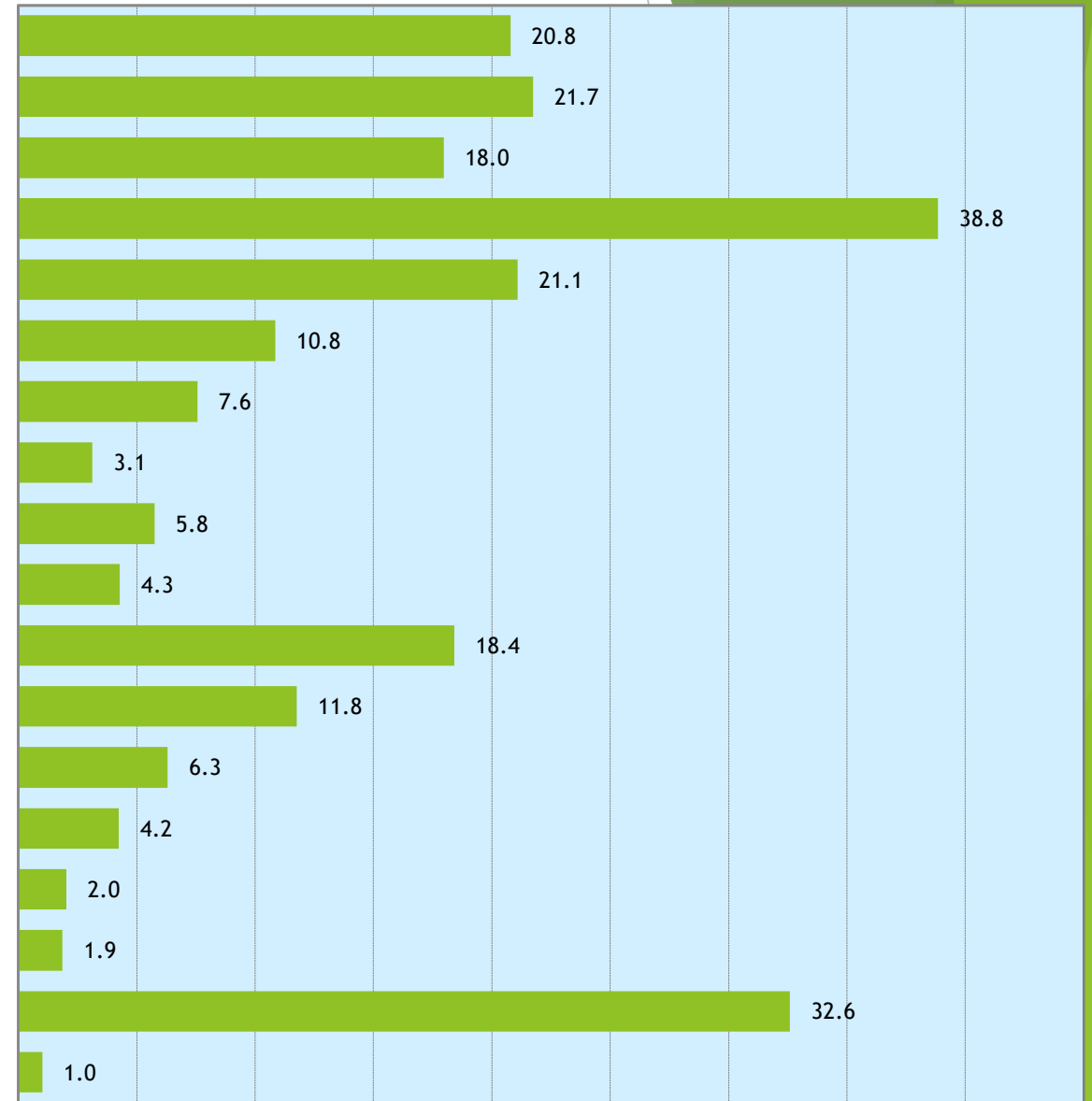
新型コロナウイルスの経営への影響  
中同協2020年9月調査

経営への具体的な影響



# デジタル化・IT化の取り組み・強化

テレワーク制度の導入  
リモートアクセス環境の新規・追加導入  
コミュニケーションツールの新規・追加導入  
オンライン会議の導入  
PC、モバイルデバイスの追加購入・追加支給  
ネットワークインフラの増強  
社内文書（申請書など）の電子化対象拡大  
社外取引文書（契約書など）の電子化対象拡大  
ファイルサーバのクラウド化  
情報セキュリティツールの新規・追加導入  
webサイトの強化・見直し  
営業活動のオンライン化  
採用活動のオンライン化  
ECサイトの新設  
基幹系システムのクラウド化  
受発注管理の電子化（EDI）  
特にない  
その他



新型コロナウイルスの経営への影響  
中同協2020年9月調査

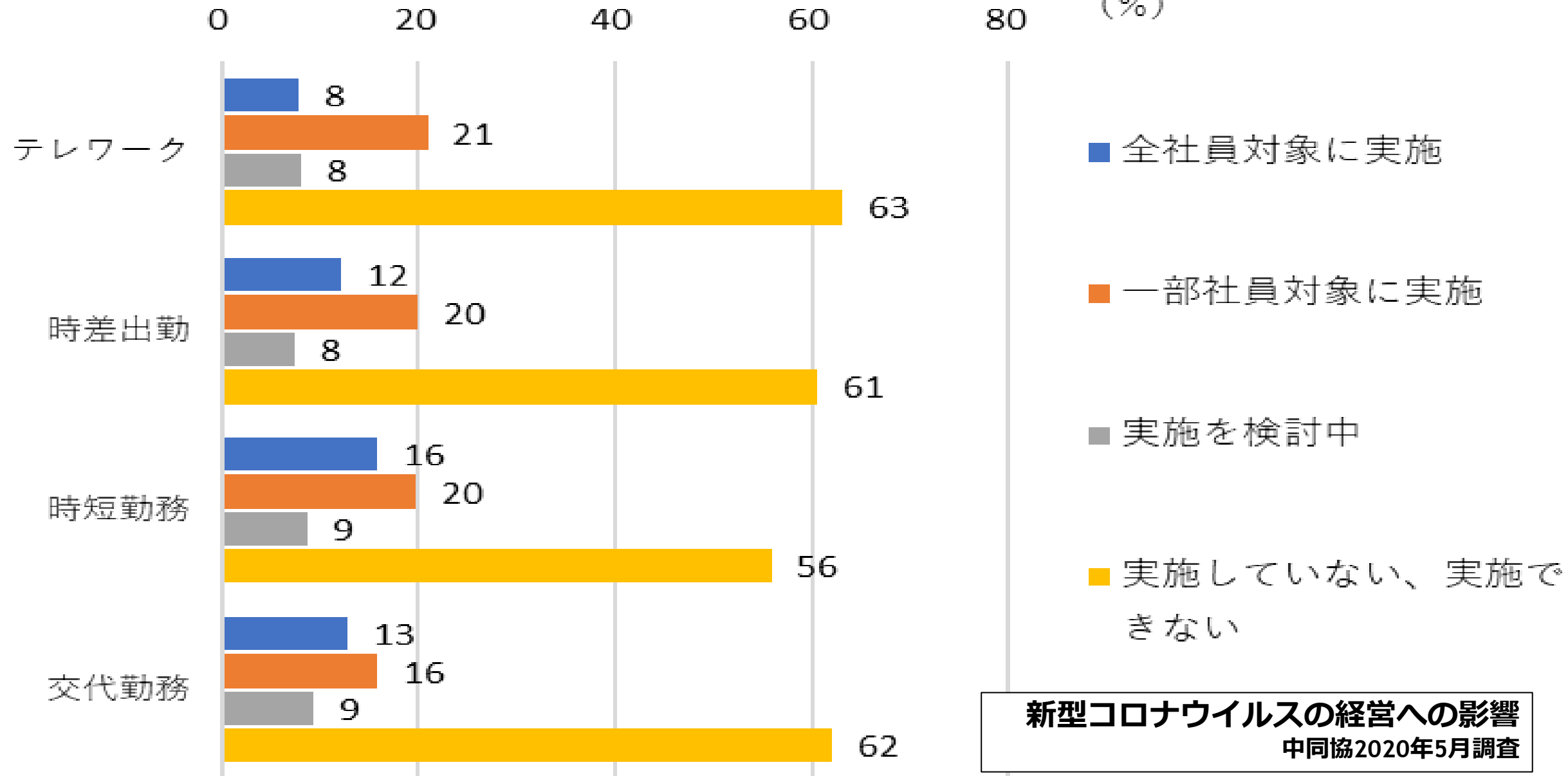
国の支援策で利用したもの

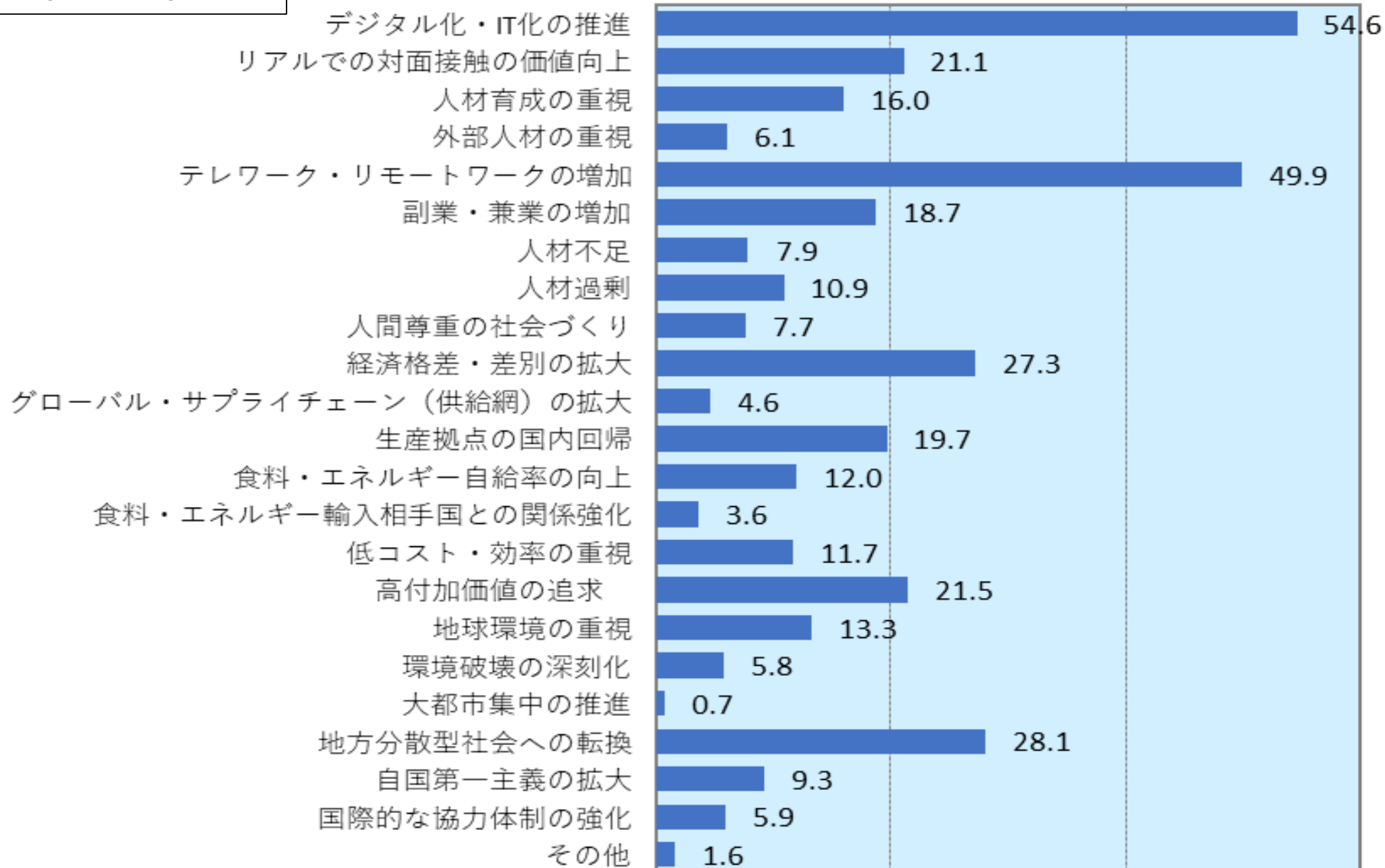




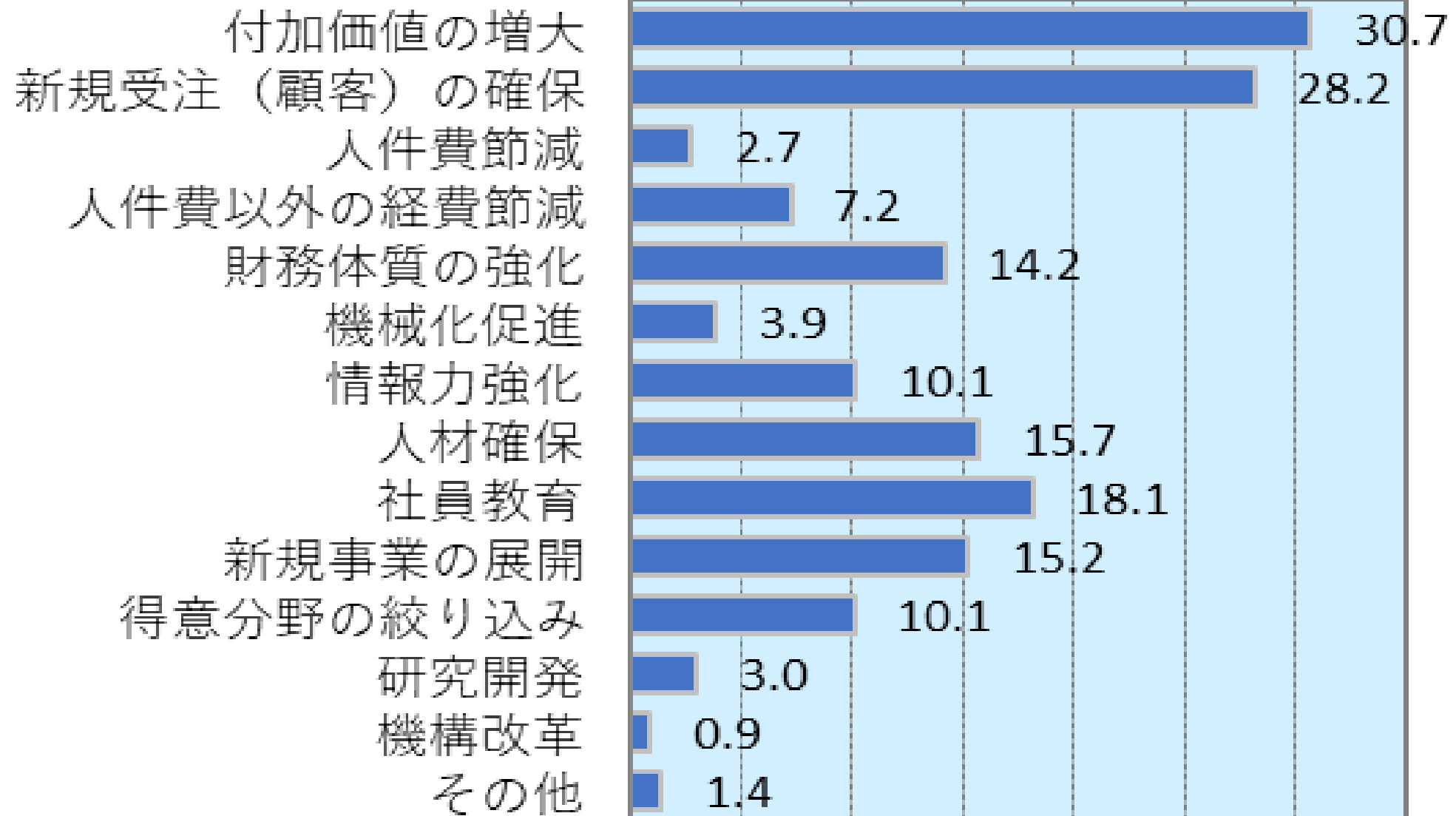
# 2020年4月以降の従業員の働き方への対応変化

(%)





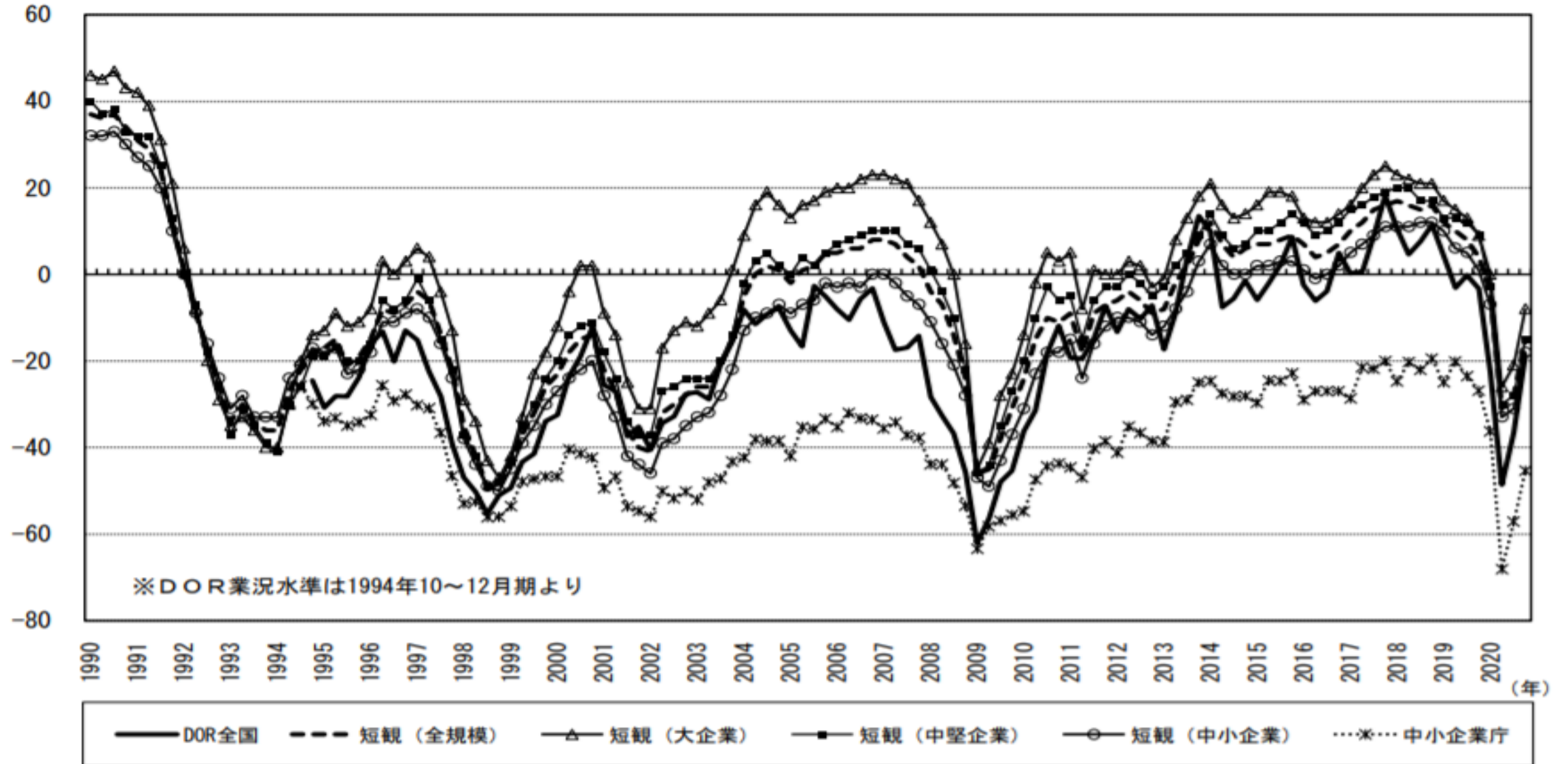
## 現在の経営上の力点



# 2期連続の回復で2020年1～3月期＝コロナ初期と同程度まで戻す

同友会景況調査報告DOR135号（2020年10～12月期景況調査）速報から

## DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁の景況指数の推移



# 中同協の新型コロナ対策本部の取り組みと方針 (BCP手引き、企業づくり方針など)

## 全社一丸経営で営業キャッシュフロー改善と新たな仕事づくりを

- 1) 経営者として：危機を乗り越える企業づくりの実践の確認⇒8つの方向性（次ページ参照）
- 2) 同友会として：「活動を止めない」～事業継続とポスト・コロナに向けた学びの場
  - ①声かけあい、オンラインをフル活用～活動の可能性を広げる
  - ②『小さな同友会でも対応できる万能型BCP策定の手引き』を活用・策定
  - ③事業の転機へ向けた学びの場を提供する
  - ④強靱な体質の企業づくり活動を会内で「見える化」し、会内外に発信する
  - ⑤全国ネットワークを生かし都道府県同友会の枠を超えた参加への対応

## 【中同協の活動】ポスト・コロナ社会へ向けた企業経営と同友会活動の研究と発信

- 1) 調査にもとづく国の施策への要望提言
- 2) ポスト・コロナ研究
- 3) 他の団体との連携強化で中小企業を守る
- 4) 事務局のテレワーク
- 5) 全国行事の集合開催の目安などの策定
- 6) 同友会の維持・発展に向けて



# 中同協の新型コロナ対策本部の取り組みと方針 (第6次にわたる国への要望・提言) ①

## 中小企業の倒産・廃業を避け、雇用と日本経済を守るために

- ・多くの中小企業が倒産・廃業の危機に追い込まれかねない切迫した事態である。
- ・中小企業の多くは支援施策等も活用しながら社員の生活と雇用を守るために必死の努力をしている。
- ・影響の長期化も予想されることから、支援施策を一層拡充していくことが求められている。
- ・雇用と地域社会を守り、日本経済崩壊の危機を防ぐためには、中小企業の維持・発展が不可欠。

1. 経済・社会活動の本格的再開・継続のために、検査体制の抜本的充実とワクチンの早期普及を図り、医療体制の崩壊を断固として防ぐこと
2. 自粛・営業時間短縮・休業による売上減少などに対する補償の充実
  - (1) 自粛・営業時間短縮・休業要請などに対する補償を万全に行うこと
  - (2) 罰則規定を設ける際には十全な補償を条件とすること
  - (3) 政策決定に際しては十分な説明と終了条件などの見通しを明確にすること
3. 給付金の拡充・強化
  - (1) 持続化給付金の継続・拡充
  - (2) 家賃支援給付金の拡充
  - (3) 手続きの一層の簡素化・迅速な支給



# 中同協の新型コロナ対策本部の取り組みと方針 (第6次にわたる国への要望・提言) ②

## 中小企業の倒産・廃業を避け、雇用と日本経済を守るために

4. 雇用調整助成金特例措置の大幅延長を
5. きめ細やかな金融支援施策の拡充・強化と円滑化を
  - (1) 長期資本性ローンの拡充
  - (2) 「コロナ特別短期貸付」および「コロナ特別短期保証制度」の創設
  - (3) きめ細やかな金融支援施策の拡充・強化
6. 税金・社会保険料などの減免
7. 豪雪地帯の除排雪を担う自治体および中小企業への支援強化
8. 政府として中小企業・小規模事業者を支援することの重要性を国民に訴えること

3月4日(第1次)、3月31日(第2次)、4月20日(第3次)、  
5月25日(第4次)、10月13日(第5次)に発表した緊急要望は以下

<https://www.doyu.jp/news/infection.html>



# 激動をよき友に

全社一丸経営で  
営業キャッシュフロー改善  
と新たな仕事づくりを

経営者として  
危機を乗り越える  
企業づくりの実践の確認

## <企業づくりの方向性>

- ①危機を乗り越える経営姿勢を明確に示す
- ②財務対策・資金手当てに全力をあげる
- ③危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直す
- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む
- ⑤採用と教育、万能型BCP策定のチャンスととらえる
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む
- ⑦勇気を出して相談し、会員間ネットワークを強化・活用する
- ⑧雇用を守り、全社一丸となって黒字化へ





# ポストコロナも視野にいれた女性経営者の取り組み 飲食関連②

## (株) キャピタルコーポレーション (広島)

- ③危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直す
- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む

広島市内に串焼き居酒屋3店舗展開 (社員数12名)

代表取締役 村井 由香氏

食を通して安心と喜びを与える

社員一人ひとりの人生を豊かに

4月9日には、経営計画会議で「生き残るための7カ条」(会社を愛する気持ちを持つ、全員で営業する、新商品開発に全力を尽くすなど)を社員とつくりランチ営業開始、タクシー会社と提携して宅配を開始し、送迎付きコースをつくる。地域の商店会と協力して情報を発信。損益分岐点を下げたが、売上は前年度比で半減。GOTOで9割まで戻ったが、鳥インフルエンザで納品安定しない中、給付金や雇調金の活用でしのぎつつ、和裁業の女性経営者とタイアップして「福袋」発売予定。

第2創業として、新規事業である「冷凍串焼き」の研究。通販「惣菜」製造業へ。「今は種まきの時期」と時間の有効活用へ。



# ポストコロナも視野にいたれた女性経営者の取り組み 飲食関連②

## (株) MAGIE COMPANY (兵庫)

- ⑤採用と教育、万能型BCP策定のチャンスととらえる
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む

神戸市三ノ宮周辺にレストラン3店舗、スナックラウンジ1店舗展開  
(社員数4名、パートアルバイト36名)

代表取締役 高松千秋氏

楽しむことがこれからの仕事

店はお客様・スタッフ・経営者がつくる

4月の緊急事態宣言で全店休業、6月から再開したものの、今は固定客の要望と支援のもとに、1店舗のみ午後3～8時まで営業。お客様を危険にさらさないための休業判断。「オンラインスナック」などの工夫も。阪神淡路大震災の経験、同友会で企業経営と組織づくりを学ぶ。

今後もコロナ前のように仕事は戻らないと判断し、多業種展開へ。趣味のドローンを「スクール」事業として、昨年(株)TWSM-JAPANを創業。会社を立ち上げて3カ月3回のスクールは全て満席。将来は養父市の若者の働く場づくりにも貢献できる。

各店舗は店長に経営判断を任せ、仕入れから営業・発信まで、マネジメントを学びながら、店長業務を行えるように、育成してきた。コロナ禍でも各店の休業や営業時間など店長判断。これまでアルバイトの学生もSNSでの集客効果実験や独自にランチ営業(店を時間単位でレンタル)体験、システム設計など自主性を尊重し、楽しく働いてもらう環境づくり。新しい形のバイトだからこそ人も集まる。環境づくりによってスタッフも育つ。起業家のインキュベーションに。昨年11月には、二人の娘さんも(株)TWSM-JAPANの取締役就任し経営者に。



# ポストコロナも視野にいたれた女性経営者の取り組み 飲食関連②

## (株) From ViVi (兵庫)

②財務対策・資金手当てに全力をあげる

④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む

姫路中心に飲食店、カラオケ、インターネットカフェなど7店舗展開

(社員数86名、パートアルバイト含む)

代表取締役 衣笠美幸氏

最高の空間を創造する

それぞれが最高に輝く、最強のチームでチャレンジし続けます

24歳創業後。出産、育児、経営と何役も奮闘する中、阪神淡路大震災・消費税率アップ・突然の社員の退職と常に危機や意思決定の連続。

「経営者はいつまでも現場にいてはだめ」と同友会先輩会員に諭され、現場は任せ、チームで成果を上げる体質へ変革。社員さんとタックを組み、現場を数値で把握、リスクへの未然防止、組織力強化、環境整備と自分がいなくても会社が永続する仕組み創りへ。利益の出る企業に変化。カラオケボックスの稼働率は近畿圏トップクラスに。

日頃から現状把握・拡大計画・未然防止・内部留保に努めていたので、コロナで売上激減も他社よりは痛手が少ない。一方、自粛期間を活用しこれまで検討していた改装工事に着手。資金繰り計画と資金調達（施策や制度の研究。制度融資、補助金・給付金活用）。出店のチャンスととらえ、12月には新たにインターネットカフェをオープン（別の地域の閉店した企業の資材を活用、初期投資は予定額の10分の1）。現在、採用のチャンスと求人活動も。

激動期は「チャンスを取りに行こう！」



# ポストコロナも視野にいたれた女性経営者の取り組み 小売業 (株)メガネマーケット (埼玉)

- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む
- ⑤採用と教育、万能型BCP策定のチャンスととらえる
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む



埼玉、千葉に7店舗。低価格競争ではなく、眼鏡から補聴器へ隣接異業種への展開  
(社員数25名、パート4名)

代表取締役 久賀きよ江氏

お客様の目や耳を通じて、地域の皆様の快適生活をサポート

こども眼鏡館～キズ、破損、度数変更2回までレンズ交換無料など保証体制がファミリー需要へ

4月の緊急事態宣言で前年比35%ダウン、全社で2年前にさかのぼってテレアポ。通常の眼鏡の調子を聞くだけでなく困りごとなど聞く中で営業につながる。7～9月は前年対比でプラスに。完全予約制で感染対策万全にして対応。店舗の前にも感染対策を発信。

コロナ禍で自由に買い物できない中、買い物願望の開拓。目からの感染予防やオンライン化でブルーライトカットなどの需要もあり追い風に。従来の低価格路線から一線を画す品ぞろえと顧客対応が功奏。

これまでもこども眼鏡館は視力矯正のための眼鏡から、安全でデザイン性の高い「かけたくなる眼鏡」へ。安心の保証がこどもの需要だけでなく同行してくる3世代需要に結びつく。高齢化社会で眼鏡の高齢者需要の拡大とともに、7年前から「快適生活」へ向けた補聴器需要への対応。「隣接異業種」への展開。新卒求人活動も積極的に行っている。

# ポストコロナも視野にいたれた女性経営者の取り組み 印刷関連サービス業 (株) ソフィア企画 (愛知)

- ①危機を乗り越える経営姿勢を明確に示す
- ③危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直す



愛知県一宮市で女性だけの会社として創業。ガス販売会社の販促支援事業  
(社員数6名、パート1名)

代表取締役 石塚智子氏

知(ソフィア) の創造企業として皆様の快適生活に貢献

社長の覚悟⇒「会社は絶対につぶさない、社員は一人も辞めさせない」

社員と共に ⇒一致団結 ⇒現状認識の社内一致、情報収集と素早い行動、知恵を絞り困難を乗り越える！

- ①命と雇用を守る。補助金などによりパーテーション設置、換気扇取替など感染防止対策。
- ②資金繰り、公的支援の活用(制度融資、助成金、補助金などの活用)
- ③既存顧客の注文は品質と納期を守り、定期売上を確保する。(毎月の賃金確保と経営維持)
- ④出張旅費の大幅削減と新規開拓(新市場創造)  
One to Oneマーケティング：大口のガス販売会社に独自保安カレンダーづくりで提案営業
- ⑤テレワークによる生産性の向上とチームによる業務改善の見直し(働き方改革)  
全員女性の会社。子育て介護、いつでもテレワークできる環境に。

「プチ幸せ」な働き方から、「必死に」働くこともできる会社に。

事業承継を視野にオンライン、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進

	既存商品	新規商品
既存顧客	①市場浸透 既存顧客に既存商品・サービスを売る ミニコミ誌・保安カレンダー・ ガス器具提案チラシ・WEB管理	②新商品開発 既存顧客に新商品・サービスを売る 持続化補助金申請を手伝って広告 製作を請け負う
新規顧客	③市場開拓 既存の商品・サービスを新規顧客に売る 大口販売店へ保安カレンダー カレンダー業界へアプローチ	④多角化 新商品・サービスを新規顧客に売る ECサイトの準備

# ポストコロナも視野にいた女性経営者の取り組み 製造業

## (株) 吉村 (東京)

- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む
- ⑧雇用を守り、全社一丸となって黒字化へ

茶袋などのパッケージ製造、タブーに踏み込んで茶業界支援のために新分野開拓

6つ営業所と工場（社員数227名）

代表取締役 橋本久美子氏

想いを包み、未来を創造するパートナーをめざします

袋だけでなくお茶そのものを売る～新たなビジネスモデルを提案

女性も男性も。配偶者手当を家族手当に一本化

緊急事態宣言下、月1億ずつ前年比で売上が落ちていく恐怖の中、オンラインでの企業見学会やテレワークの推進。

クラウドファンディングなども活用し、ビジネスモデルをつくり日本茶の未来をこじ開ける。日本全国8000件の取引先へ新たなビジネスモデルの提案。それは、創業以来タブーであった自社としての茶の販売。袋は作ってきたが、茶は売らなかった。小売りが低迷する中、お茶の魅力を広げるためにお茶の売り方を自ら示していく。大胆な市場戦略へ。

ドリップ男子の心をゲットした高級茶ドリップ用茶器とお茶のセット販売「刻音（ときね）」。紙コップの底に茶葉を入れてお湯を注げばおいしいお茶が飲める「リーフティーカップ」。海外市場も意識した抹茶をシェイカーでたてて飲める「おうち抹茶」。

失敗を責めない。経営を理解できる社員に育成するため各部署から抜擢。新たな挑戦を評価。



刻音  
伝統輸出型アイドリッパー

<参考>

## 「人を生かす経営」

「中小企業における労使関係の見解」1975年中同協発表

### 1. 経営者の責任（一部抜粋）

経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、**時代の変化に対応して、経営を維持発展させる責任**があります。

経営者は企業の**全機能をフルに発揮**させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、**企業発展に必要な生産と利益を確保**するために、**全力を傾注**しなければなりません。

新製品、新技術の開発につとめ、幹部を育て、社員教育を推進するなど、**経営者としてやらねばならぬことは山ほどありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要**です。

\*上の写真は「人を生かす経営」ブックレット。下の写真は昨年11月に45都道府県から700名を超える参加で開かれた「人を生かす経営オープンセミナー」（オンライン）香川会場



7月20日「中小企業の日」  
中同協会会長談話（一部引用）

私たちの使命に誇りを  
持ち、自助努力でより  
素晴らしい存在へ！

今こそ、自他ともに成  
長する機会

## 1. 私たちの使命をあらためて認識し、共に誇りを！

会長談話1（3月6日発表）「一社もつぶさない！」ことを最前面に。一社つぶれれば、それだけ地域は疲弊する。お客さんも困る、社員も路頭に迷う。大きな使命をもっているという認識を。

社員と共に誇りを持とう。中小企業には就業者の7割が働いている。自らの仕事に誇りをもって働いている姿をめざす。

## 2. それに見合う自分たちなのか？厳しく検証し、より素晴らしい存在へ！

誇りを持つには、それにふさわしい自分たちである。真摯な経営こそ、「支援要請」にも納得性。

すべての会員と会外の中小企業家に「共に学び、実践し、より素晴らしい存在になろう！」と働きかける。

## 3. 今こそ、全社一丸の取り組みで、自他ともに成長する機会に！

「経営者である以上、どんなに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります」（労使見解）。コロナ危機、全力でそれを乗り越え、さらなる発展につなげる。

危機における全社一丸の取り組みは、強靱な企業づくりと社員の成長に、またとない機会。この貴重な日々を最大限生かそう！