

「中小企業憲章」制定に向けて

～愛知同友会での取り組み～

愛知中小企業家同友会での「中小企業憲章」に向けた取り組みは、2002年9月に行った創立40周年記念のEU中小企業政策視察（オランダ・ベルギー）から始まりました。視察では、「小企業はヨーロッパ経済の背骨である。小企業は雇用の主要な源泉であり、ビジネス・アイデアを育てる大地である。小企業が最優先の政策課題に据えられてはじめて、『新しい経済』の到来を告げようとするヨーロッパの努力は実を結ぶだろう」とうたった「ヨーロッパ小企業憲章」の実際を目のあたりにすることとなりました。

こうした小企業を主体とする政策転換は、ヨーロッパでの長い歴史の積み重ねがあった実現したものであることが分かりました。日本においても「中小企業憲章」が現在の大企業政策の補完的役割としての中小企業政策への対抗軸となるだろうという認識となってきました。

その後、金融アセスメント法制定運動が進む中で、金融問題だけでは現在の中小企業問題は解決しないと、総合的・抜本的な政策転換の必要性が認識されはじめ、2003年7月の中同協³⁵回定時総会（福岡）で、EU視察に随行された三井逸友横浜国立大学大学院教授による報告「欧州中小企業憲章に見る21世紀の中小企業政策～EUの中小企業政策視察の実態から学ぶ」で、日本における「中小企業憲章」のイメージが語り合われました。

愛知同友会では、翌年の2004年4月から「憲章がなぜ必要なのか」「憲章とは何なのか」について政策委員会を中心に討議し、会員に理解しやすく、かつビジュアルな資料の提供が必要との認識から、政策委員会で検討を重ね、同年12月に現在の「中小企業は日本の宝」（学習資料・パワーポイント）を作成しました。2005年5月にはネット上でも利用できるように説明・解説の音入れを行い、公開されました。

(<http://www.aichi.doyu.jp/teigen/kensyo/index.html>)

一方、2004年7月の中同協³⁶回定時総会（岡山）に「中小企業憲章・討議素案」が提起され、政策委員会ではさっそく7月の委員会で全文の読み合わせを行いました。が、「自社とどうかかわるのか、ピンとこない」というのが多くの委員の実感でした。自社と憲

章のかかわりを明確にするために、9月までに各委員に宿題が課せられました。それが「自社の経営指針を実行する、その妨げとなっている外部要因は何か」を考え、その上で「こうした外部環境を変革する為には、中小企業憲章制定運動はどうあって欲しいか」というレポートにまとめる、自社の経営と憲章のかかわりを考える学習方法です。（参照：「中小企業憲章 学習ハンドブック」p32～33）

この間の学習運動の目的は、「同友会3つの目的」「良い会社になろう」「良い経営者になろう」「良い経営環境をつくろう」の3つをトータルに行おうというものです。その特徴は「経営は環境適応業」ともいわれる中、環境に適応する「自助努力」だけではなく、いわゆる外部環境（経営環境）自体のもつ限界や問題点を自業界や自社に引当てて、より望ましいものに変えていこうという内容を持っていることにあります。

また、「経営指針成文化」運動の中でも留意されているように、「自社の存在意義の問い直し、社会的使命に燃えて事業活動を行い、国民や地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業」（21世紀型企業）づくりに、直接つながっていくものです。

学習の方法としては、「わが業界の現状と自社の方向性、外部環境阻害要因」レポートを各自が書くことを前提として、憲章学習パッケージとして学習会を行っています。

憲章学習会パッケージ（2時間）

パワーポイント「中小企業は日本の宝」（音声付25分）を見る

パワーポイントの解説を含み、レポートでの「事例報告」（30分）

事前提出レポート「自社経営と外部環境」＋「グループ討論・グループ発表」

（65分）

進行の留意点は以下。

- (1)理事が責任を持って学習会を実行する
- (2)事前に「わが社の現状と自社の方向性、外部阻害要因」のレポートを提出
- (3)それを事務局が一覧表に整理
- (4)レポートに基づく事例報告者（30分）を事前に選ぶ
- (5)学習会当日のグループ討論は必ずレポートをまとめた一覧表をもとにする
- (6)グループ長は外部環境阻害要因に注目した議論にこだわる
- (7)レポートを出さないで学習会に参加した人も事後に必ず提出してもらう

愛知ではこの学習会を、2004年6月～2005年年末まで、理事会や事務局、総会分科会

や研修大学といった本部会合で9回、支部・地区組織で29回開催され、のべ約1000名が参加しています。

以下、事例報告としての会員報告やレポートをもとに、業種ごと5社の事例を紹介します。

文責 内輪 博之（愛知中小企業家同友会事務局次長）

（ ） 製造業（1）

原田 晃宏氏

原田酒造(資)社長 清酒製造業（卯の花・生道井）

本社・知多郡東浦町 創立・1885年 社員13名（臨時含む） 年商0.6億円

（1） 自社を取り巻く経営環境（業界の特徴・現状）

酒造業界は中世以降、わが国の文化の発展とともに（また国家の資金源として）栄えてきた業界です。しかし現在は、ウイスキーもそうですが、全体では前年割れの連続を余儀なくされています。メーカーはこの20年間で約半数に減ってしまいました。その理由としてあげられるのが以下です。

特に中部圏においては、大手メーカーの工場拡張、海外生産による外注の激減、そして拍車をかけるように大手メーカーの売上の低下による外注契約の解除

一般小売店の廃業の増加、卸売業者の廃業及び経営統合

老舗ゆえの経営体質のもろさ（科学性、社会性、人間性の見直しの遅れ）

新製品の開発においても酒税法という法律の括りによる、新製品の開発の立ち遅れ以上のようにこのままでは、5年後には半数以上のメーカーが廃業すると思われます。



原田 晃宏氏

（2） 「自社の経営指針を実行する、その妨げとなっている外部要因とは」

規制緩和について

(A) 酒税法の大幅な改正

酒類の製造及び販売については国税局の管轄で免許制度となっており、小売業免許の規制を緩和することによって、スーパー、コンビニ、大型商業施設が簡単に免許を取得できるようになり、昔からの酒屋の廃業が年々激増しているのが現実です。その反動で卸業者については、大手スーパーに取引口座のない業者は廃業か、大手の卸業者、商社への経営統合及び吸収合併が進行しています。

このような現実の中で、自社の経営指針を実行する妨げになっているものは、合併即取引停止、そして次の業者を探すことです。取引を継続したとしても、新規取引先という立場から大幅な売り場の減少という悪循環となり、売上高予測、顧客管理が難しく、業者との信頼関係の継続も難しいのが現状です。

そして酒税法以外の面においても、道路交通法の改正、大手食品メーカーの不祥事から始まった食の安全基準等の法改正などによる消費者や売り場担当者の認識の変化などもあげられます。このような面からも、法改正による売り場の変化は時代の流れとともに目まぐるしく進んでいます。

(B) 国による農業の改革

国による農業政策は、ウルグアイラウンド(1986~1994、関税と貿易に関する一般協定)の合意に基づき、1995年1月に発足したWTO(世界貿易機構)による農産物の貿易自由化が、わが国の農業問題の大きなポイントになっています。「地方でできることは地方で、民間でできることは民間で」のスコット・ガンで始まった行政改革による全農の解体、JAの合併は農地の減反政策に拍車をかける一方です。

そんな中、農協の生き残り策は、営農事業の充実による高付加価値商品の開発及び生産での農産物の全国への供給、各支店の金融の強化(共済も含む)、福祉事業への参入の3つに絞られてきます。私たちの郷土である愛知は、悲しいまでに及びであることはいうまでもありません。

このような改革が酒造りに与える影響は、原料となる「米」の問題です。「地産地消」を理想とする当社としては、純米酒部門の90%は地元の米を原料としています。このような政策の為に、売れ筋商品の原料米が安定供給されず、生産打ち切りという事態も珍しくありません。米の生産打ち切りは即、売れ筋商品の販売打ち切りとなり、自社にとっての大きなダメージにつながるばかりでなく、地産地消への大きな妨げになるのです。

(3)「自社の方向性」(現在、今後も含めて)

まずは「経営体質の強化」で、経営指針の見直しです。今後、会社経営を発展継続させるために重要なことは、自社の進むべき道を明確にすることです。科学性、社会性、人間性の観点を再認識し、明確な経営目標及び経営計画のもとで業績を上昇させなければなりません。

次に、流通への対応はまず売り場を明確にすることが必要です。現在の取引先が10年後どうなっているかということも考えて、流通ルートへの的確な対応及び販路の拡大です。下請け企業から自社での販売へと方向転換した当社としては、自社製品のブランド力の強化をしなければなりません。販売ルートが明確になれば、今後売れ筋になりそうな種類の商品への対応を早急にし、コスト・パフォーマンスのとれた商品開発に対応できる技術力の強化です。

最後に、原料へのこだわりです。地産地消へのこだわりは蔵元としての“こだわり”であることはいうまでもありません。しかし、農業事情の変化との戦いを余儀なくされていることも現実です。中小企業としての強みを発揮するためにも農家との契約栽培により、自社の酒造りに適した米の開発に重点を置くという方向性も考慮に入れることで、原料米の産地を明確にし、差別化の図れる商品造りへの対策の強化です。

(4) 自社にとっての「中小企業憲章」は

中小企業が日本の経済の発展を担ってきたこと。そしてこれからもそうであることは、まぎれもない現実です。「中小企業憲章」は、そのような現実を反映し、中小企業の発展に役立つものにしなければなりません。しかし憲章という形で国家が定めるものである以上、それは、国際的にも認知されるものでなければなりません。

そして何より、私達日本人が日本人としての誇りを持ち、文化を後世に継承できるものでなければなりません。わが国は「大政奉還」により西洋文明を取り入れ、世界と肩を並べることを目指し、めまぐるしい発展を遂げました。しかし1945年、太平洋戦争の敗戦により、日本は何事もアメリカ中心にしか動くことのできない、精神面でのアメリカの植民地になってしまったのではないのでしょうか。

そして今現在、わが国の経済情勢は産業の空洞化が進む中、「グローバルスタンダード」という言葉をよく耳にしますが、それは単にアメリカという大国の国際的支配を受け入れてしまったことにすぎないのではないのでしょうか。中小企業憲章の制定を目指すので

あれば、再度、私達日本人が古来より培った文化を再認識した上で、国際的に認められる民族（特にアジア諸国との共存共栄）に向かって行くことが、大きな課題ではないでしょうか。そして、それこそが地域の発展につながり、国家の繁栄に結びつくものでなければならぬと考えます。

() 製造業 (2)

加藤 明彦氏

エイベックス㈱ 社長 自動車部品製造（切削・研削加工）

本社・名古屋市瑞穂区 創立・1949年 社員数 110名 年商 16億円

(1) 自社を取り巻く経営環境（業界の特徴・現状）



加藤 明彦氏

自動車部品業界は、海外生産における空洞化の中で、全体のパイが小さくなってきていますし、国内の自動車保有台数の頭打ち（成熟化）が進行しています。一方で、海外からの部品調達（世界最適調達）が進行しているという業界となっています。

(2) 自社の方向性（自社の経営指針）

このような中、当社では自社の強み・弱みを解析してあるべき姿を見出すこと、経済環境や競合企業等の外部要因に責任転嫁せず、自社の課題として展開していくこ

とが大切だと認識しています。

当社の経営指針では、顧客への信頼 - 会社の存在価値（ポジショニング）の明確化、金融機関への信頼 - 経営者の思いや企業の将来性の明確化、全社員のベクトル合わせ - 経営指針の浸透（共育）をうたっています。さらに、「会社 = 人生」（会社は人生そのもの）という考え方にに基づき、自立型社員づくり（社員が成長した分、会社は発展する）、企業づくりの基本は人づくり、「労使見解」に基づく人を大切にする経営をめざすことを徹底しています。

(3) 望ましい経営環境とは

では望ましい経営環境とは何でしょうか。まずは、売上の確保にあたって、国際競争力に勝てるQCD（Quality Cost Delivery）の確保が重要になりますし、産学官による連携により国内における「モノづくり」技術の確立が挙げられます。次には、政府系金融機関の低利固定融資における安心した金融支援（積極的な設備投資）という金融機関の支援です。

そして、以下のような人材の育成とその支援です。

- ・ 技能、技術の伝承ができる体制づくり
- ・ 優秀な勤労意欲の高い学生の確保（学校における「中小企業の価値観」の認識向上）
- ・ 「戦略力」「管理力」「技術力」に対する国の支援（産学官による連携）
- ・ 「技（技能・技術）」「心（やる気・気づき）」「知恵（知識の発展・応用）」が沸いてくる意欲のある学生の構築及び企業での教育プログラムの構築
- ・ 「モノづくり」の楽しさ、日本経済の活性化に重要であるとの認識をする学校教育及びシステムづくり

(4) 「中小企業憲章」に望むこと

最後に、「中小企業憲章」に望むこととしては、中小企業の存在価値の認知です。国、学校、地域、親に対する中小企業の果たす役割を認知してもらうことが重要であり、日本経済に影響する効果を明確にし、産学官に向かっての具体的な提言・実践することです。その為にも、中小企業を横断的に支援・管理していくため、施策を一本化できるような「中小企業省」の設置が必要になります。

一方で、常に広く社会から中小企業の存在を認知してもらう、その足元を固める為の発展継続できる企業づくりが重要です。日本経済にとって中小企業が重要である（存在価値の認知）との認識のためにも、中小企業としてきちんと利益（納税）ができる企業づくりを行うことが大切であるとの認識を中小企業経営者に啓蒙することが必要です。

最後に、中小企業同士が連携できる体制づくりです。これは、産学官との連携を一気に進めるばかりではなく、お互いの意思が確認しやすい産と産との連携から無理なく始めていくことです。これは、現有施策からの連携体制を敷く意見、ニーズから生まれてくる課題を行政に提案していくことです。この地道な積み上げが施策の提言につながってきます。学校との連携では、インターンシップや雇用促進のための求人、そして各種

教育機関で中小企業家が積極的に学生に対する講義等を行っていくことなどが、今後一層大切になってくるでしょう。

() 建設業

山本 栄男氏

(株)サカエ 社長 土木・建築一式、総合請負業

本社・愛知県豊明市 創立・1980年 社員数 13名 年商 5億円

(1) これから直面する問題（国内）

地域の現状

全国一の工業生産高を誇る愛知県ですが、今一番重要なのは若い人たちへの技術の伝



山本 栄男氏

承です。会社の経営効率を優先したために、技術を持った余剰人員をリストラし、若い人に技術を伝承できていない状態で、残っている技術者が定年退職を迎える時期にきています。この問題を解決しなければ、折角の技術立国はどうなってしまおうでしょう。

労働者確保に向けて（少子高齢化の影響）

これから3年後に団塊の世代の人たち700万人が定年を迎えます。かつてフリーター420万人、ニートが60万人もいる社会を、私たちは想像しえたでしょうか。一方で国の赤字国債は800兆円を超え、年金問題、消費税問題を含む税金問題など、雇用に大きく影響してくるでしょう。

少子化の問題とどう向き合っていくのでしょうか。新入社員は今まで通り入って来てくれるのでしょうか。少子化に進むことで高学歴に向かって大企業ばかりに向かってしまうのではないのでしょうか。ますます雇用情勢が厳しくなる中、私達中小企業は労働者を確保していけるのでしょうか。

(2) これから直面する問題（国際的）

CO2問題

CO2の問題で規制はもっと厳しくなってくるでしょう。車だけに限らず、工場の排ガ

ス、火力発電所など燃料を燃やすことに対しての規制も広がりつつあります。

6年前、私がフランスに行った時、町への車の乗り入れを規制し、通勤者は3つ前の駅に駐車して、シュトラスプールに電車に乗って通勤していました。荷物の運搬車は許可を得て乗入れしていました。日本もそのうち、そうなるのではないのでしょうか。

全世界では年間230億トンのCO₂を放出しており、そのうちわずか20億トンのみが浄化されているのが現状です。CO₂の問題に限ったことではありませんが、京都議定書の発効とともに、各種環境問題の意識を国際的な視点から認識することが、経営者に求められています。

水の問題

日本は食料輸入によって2年間640億トン（琵琶湖の貯水量の2.5倍）ものバーチャルウォーター（仮想投入水：農産物や製品の製造に使われた水をその購入者が間接的に消費したとする考え方）を輸入し、世界一の水の輸入国です。日本は飲める水が一番多い国なのに、少ない水を大切にしながら海外で生産した食料を、日本はただお金を払って買って来て良いのでしょうか。

牛一頭を成牛にするのにどれだけ水がいるか、野菜を作るのにどれだけ水がいるか、日本はそれをよく知っているはずですが、ジャパンマネーのために発展途上国が自国の食料より日本への輸出作物を優先しては、発展途上国は良い国にはなれません。

EUからは日本は他のことでもっと海外に協力しなさいと言われていています。「ODAでは世界第2位、年間1兆円も出しているのに」と私達が思っても、ヨーロッパは、日本の水資源の浪費を許してはくれそうにありません。

このような問題を解決するためには、私達は、今後も今までのアメリカ型資本主義を続けていてよいのでしょうか。むりやり消費者をつくり、買わせることをしなければ成り立たないやり方が、何時までも続くのでしょうか。

EUはそのことを考えて、「小企業憲章」をつくりました。大量生産、大量販売は少し抑えてもやって行ける方法が必要だからです。インドでも大勢の人が暮らしていますが、食べることのできない人はいません。今、地球の人口は65億人と言われていますが、20年後には85億人に達すると言われていています。環境は現在の延長で良いのでしょうか。もう、そろそろ真剣に考えていく時だと思います。

(3)「経営環境」(業界と行政の動き)

業界の現状

当社は建築会社です。2005年になって官庁工事が減少してきているのに、建築会社の数は減少せず、需要と供給のバランスが崩れて来ています。住宅建設を見ると、1997年までは年間140万棟の住宅着工件数がありましたが、1998年以降は年間116万棟前後を推移している状況で、大手住宅メーカーも安価な住宅を売って、価格競争にでてきています。

一方で、準大手企業は16社も倒産したにもかかわらず、会社更生法に助けられ生き残っているのが現状です。これから3~5年後までに貯金をし、それから家を持つとうという人にも家をあの手この手で買わせようとする動きになっています。それによって仕事のある会社とない会社があきりし、家を建てるサイクルが崩れてきています。建設業界の倒産は小企業に多くなると考えられます。

行政の対応(外部環境)

国土交通省はこれからの建設業界のあるべき姿として、現在、全国で52万社ある建設業者が、2010年位までに半分になることを想定しています。現在650万人に及ぶ建設従事者も半分位にならなければ、「仕事はそれだけありませんよ」と言っています。日本国民4500万世帯に対して住宅は4800万棟あり、すでに余っている状態です。また、環境問題に対応して、持続可能な社会をこれから目指すということが、大きな動きとして考えられるようになって来ており、今までのように他国の木材を切って日本に持って来て、家を作る時代は終りに近づいて来ています。他国の環境はいつでも良いということでは済まされない時代です。だからこそ、他の方法に変えて行かなければならないのだと思います。

(4)「自社の方向性」(わが社はどのように経営していけば良いのか)

当社は1980年に設立し、今年で25周年を迎えます。設立してから18年間の売上の80%は工場建設で、20%が住宅建設でした。7年前から工場建設が無くなり、住宅建設をしなければならなくなりました。

そんな時、東海地震の話が静岡県から出るようになり、当社で建築した建物は安全かを問われるようになりました。旧建築基準で建築した住宅もあり、住宅の耐震補強も大切であることは、阪神大震災の教訓からわかっていました。そこで補強金具の開発をす

ることとなり、豊田高専との共同研究で補強金具を開発しました。愛知県も地震対策強化地域になり、県に制震金具での補強方法を認めてもらい、大きな仕事につながって来ました。

一方、当社は建築会社として業を成し、若い社員も建築することを夢見て入社している訳ですから、夢の実現をめざし、これからの家はどうか、議論をしてきました。

新建材を使わない家。ホルムアルデヒドを発生させない家。冬期、暖房を使わなくても人の熱だけで生活できる家、循環型機能を持った家、雨水利用、風力・太陽光発電を取り入れた家、100年以上持たせることのできる家、そんな家造りを行い、幾世代も住んでもらえる家造りをするのが、これからの住宅を建築する会社の使命と考え、取り組んでいます。

(5) 望ましい経営環境と中小企業憲章への期待

市内で仕事量を確保できることが一番望ましいことです。会社から現場まで30分圏内で行動できれば、作業効率が高まります。建築したお客様から、ご近所の新しいお客様も紹介していただけます。建築した家からリフォームの依頼をいただき、その子ども達が家を建築する時になったら依頼されるような環境が生まれます。地域の若い人が入社したくなる会社になっていくのが理想です。

今からは会社は大きくすることではなく、小さくても活力のある会社を目指すことが大切だと考えます。1社では困難な問題も、異業種交流や産学交流を通して、克服への道が開けてきます。小企業だからこそ、良いことはすぐに取り入れ、改革の速度も高めることができます。お互いに手を広げ、手を結び合うことで、地域の輪を作り、広げていくことができます。地域で生産し、地域で消費する考え方、地域内で自給自足を高める方法を皆で考えていこうではありませんか。

中小企業憲章はそのための指針づくりであり、持続型社会（循環型社会、弱肉強食競争社会からの脱皮、伝統文化の復活、自然との共生）へ導いてくれるきっかけともなるでしょう。

() 飲食

吉岡 昌成氏

㈱ヨシックスグループ 会長 飲食店経営、商業建築

本社・愛知県名古屋市 創立・1977年 社員数 566名 年商 35億円

(1) 自社を取り巻く経営環境（業界の特徴・現状）

外食産業は1997年の市場30兆円をピークとして縮小を続け、2004年には24.7兆円近くまで減少しています。この7年間で約5兆円市場が小さくなりました。この外食産業の中で居酒屋の売上（2004年）は1.8兆円ですが、この3年で売上が10%ダウンしています。



吉岡 昌成氏

また、寡占化が進行しています。10年前には上位居酒屋チェーン10社のシェアは25%でしたが、現在では約50%近くになり、上位4社の売上が4000億円強を占めています。一方では弱肉同士の食い合いが繰り広げられています。

(2) 自社の方向性（自社の経営指針）

当社は現在愛知、東京、大阪に64店舗を構えていますが、いずれも直営店ないし、のれん分け方式での運営です。というのも、当社はテーマパーク型ではなく、「なんとなく落ち着く」「なんとなく懐かしい」という「癒し」をコンセプトにした店づくりを行っています。

清潔感・安さ・美味しさ・元気・感じ良いサービスを追求しており、フランチャイズ方式では徹底できないからです。自分が「毎日食べたい」と思うものを、お客様の目の前で料理をするお店（や台や）もスタートし、マニュアルを最小限にし、サービスのアナログ化などを行い、このコンセプトを実現しています。

また炭焼き・焼き鳥・立食寿しなど、さまざまな形態の外食店を展開することでのリスク分散、営業圏の拡大によるリスクの分散も行っています。名古屋経済圏を中心に、現在、東京7店舗、大阪4店舗を構えており、東京圏、大阪圏の3大都市圏における、営業を進めていきます。

(3) 望ましい経営環境とは

ケンタッキーが入ってきて50年くらいです。外食産業は産業として認められたのがまだ新しく、産業としての認知度がとても低い状況で、事実、なかなか学生が集まらない、就職しながらない業界なのです。行政（国・地方自治体）の政策も整っておらず、金融政策だけをしていけば良いということで、他の政策は皆無の状態です。

また、「労働時間の幅をもたせる」等の労働環境の弾力化も、業界としては要望しているところです。国の政策として、もっと人が働きやすい仕組みづくり、環境づくりを作っていただきたいと思います。

中小企業は、日本経済の70%を担っております。中小企業がより良い環境の中で、発展できる環境づくりが必要です。大手企業の責務、中小企業の自助努力を基本にした、中小企業憲章が望ましいと思います。

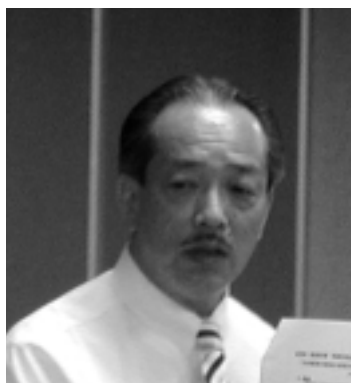
() サービス（専門）

和田 勝氏

㈱シー・アンド・シー保険サービス 社長 損害保険代理店、生命保険代理店
本社・愛知県瀬戸市 創立・1997年 社員数 3名 年商 0.2億円

(1) 自社を取り巻く経営環境（業界の特徴・現状）

1996年の日米保険協定での保険の自由化以降、保険業界は目が回るほど変化していま



和田 勝氏

す。生命保険会社はバタバタ潰れ、損保元受23社が大手5社に集約されるという激変の業界です。当然、代理店も1996年の62万社から2003年には30万社となり、今後3年で5万社まで減るとも予想されています。また2007年からは銀行での窓口販売や自動車ディーラーの保険販売のテコ入やIT産業からの参入など、競争がさらに激化することが予想されます。

(2) 自社経営の方向は

自社の方向性は、経営理念に集約されています。まず第1に、お客様から必要とされる代理店であることです。これは、以前はどこかの代理店で契約してもお客様にとっては

同じでした。しかし現在は保険が多様化して、お客様にあった適切なアドバイスを踏まえての代理店が必要とされる時代なのです。

第2に、お客様の指向に根ざした「影響力をもつ」代理店になることです。自社は元受の保険会社の看板を掲げずに、「シー・アンド・シー保険サービス」の名前だけで営業しています。これは非常に難しいことで、自社の存在意義が正面から問われます。

第3に、事業として（専門のプロとして）代理店経営を行うことです。昔は、代理店業務は一人で気ままに営業していた方が儲かったし、それが普通でした。しかし現在は激しい競争の中で、いかに企業として体質を強化していくかが大切です。

指針あればこそ、望ましい環境が見えると、社内で経営指針発表会を開催しました。今後わが社は「保険代理店」専業で、企業として成り立つのかというかなり根本的な議論をし始めました。こういう視点が大切ではないかと思っております。今後は社員も採用して、地域から、お客様から必要とされる企業をめざしてきたいと思えます。

(3) 望ましい経営環境と中小企業憲章は

自社の方向性が明確になると、その阻害要因も明確になります。特徴的なことを挙げると、満期表の所有権の問題や、保険会社と代理店の対等な関係づくりなどがあげられますし、具体的なものとしては以下です。

代理店業の必要性を踏まえた保険会社施策

手数料と引き換えでの保険会社の売りたい商品販売の変更

専属関係強化ではなく自立企業として乗り合いの許可緩和

つまり、自社を取り巻く経営環境とそこでの自社の戦略を明確にしてこそ、外部阻害要因が、そして望ましい経営環境がはっきりしてくるのですし、実は憲章の学習は経営指針づくり、見直しの機会として取り組める課題でもあるのです。