愛媛県中小企業家同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践

（2010 年～ 2018 年度）

和田寿博

（愛媛大学法文学部　教授　兼　同地域創成研究センター　教授）

要　旨

本稿の課題は2010年度～ 2018年度における愛媛県中小企業家同友会（愛媛同友会）の「人を生かす経営の総合実践」をふまえ，松山市中小企業振興基本条例（基本条例）の実践を把握し課題を示すことにある。第１章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」の立場から基本条例を実践した故鎌田哲雄・愛媛同友会専務理事，米田順哉・愛媛同友会代表理事・松山市中小企業振興円卓会議委員，和田寿博・愛媛同友会会員・松山市中小企業振興円卓会議座長の生き様をふまえた基本条例の実践を記した。第２章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践を記した。第３章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興円卓会議専門部会の活動を記した。終章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践の成果と課題について記した

キーワード

愛媛県中小企業家同友会　愛媛同友会「人を生かす経営の総合実践」
松山市中小企業振興基本条例　松山市中小企業振興円卓会議

序章

本稿の課題は2010年～ 2018年度の愛媛県中小企業家同友会の「人を生かす経営の総合実践」[1)]をふまえ，松山市中小企業振興基本条例の実践を把握し，成果と課題を示すことにある[2)]。

中小企業振興基本条例（基本条例）に基づく実態調査，円卓会議の「三つの定石」を行うという意味での原点ともいえる東京都墨田区の基本条例制定（1979年）から39年を経た今日，地域の産学官金労民など諸パートによる中小企業振興策のひとつとして基本条例の制定と実践が全国の自治体に広がっている。中小企業家同友会全国協議会（中同協）によると，2018年11月８日現在，45道府県，396市区町村（268市17区95町16村），過半数の道府県で基本条例が制定されている。中小企業憲章制定を望む世論や基本条例の制定と実践の広がりを受け，学識経験者が関心を寄せ，基本条例の制定や実践に加わるようになっている。先行研究としては，中小企業憲章については元中小企業学会会長の三井逸友氏，基本条例については慶應義塾大学教授の植田浩史氏，京都大学教授の岡田知弘氏らの著作がある[3)]。愛媛県の東温市中小零細企業振興基本条例および松山市中小企業振興基本条例の実践については拙稿を参照されたい[4)]。

2003年頃から中同協は中小企業憲章・条例推進運動に取り組み，都道府県の中小企業家同友

会の組織（愛媛県中小企業家同友会および東温支部，松山支部など）は，少なくない自治体の中小企業振興基本条例の制定と実践に関わり，中小企業振興円卓会議委員などとして基本条例の実践において重要な役割を果たしてきた。

愛媛県中小企業家同友会（愛媛同友会）は，2010年度から「人を生かす経営の総合実践」に取り組み，東温市中小零細企業振興基本条例および松山市中小企業振興基本条例の制定と実践において不可欠の役割を果たしてきた。松山市中小企業振興基本条例前文には「中小企業が持続的に成長・発展していくためには，まず自らがその経営向上に努め，地域社会における責任を果たし，市民や社会からより一層の信頼を得ることが求められる。」，同第２条には中小企業関係団体の「定義」として「商工会議所，商工会，中小企業団体中央会，経済同友会，中小企業家同友会，士業団体その他の中小企業の振興を目的とする団体」，同第６条には「中小企業者の努力」を記し，松山市中小企業振興基本条例普及・啓発パンフレットには「松山市は頑張る中小企業を応援します！」と，中小企業振興は中小企業（者・家）自らがまずもって取り組むことを記し，（愛媛県）中小企業家同友会を中小企業関係団体の「定義」の中に記している。愛媛同友会は松山市中小企業振興基本条例を要望し，学習を行い，産学官関係者に呼び掛け，懇談を重ね，また松山市中小企業振興基本条例検討委員会の委員として参画して基本条例制定に貢献し，松山市中小企業振興基本条例円卓会議委員として基本条例の実践に取り組んできた。

以前，筆者は拙稿で愛媛県での産学官連携と東温市と松山市の中小企業振興基本条例の制定に対する愛媛同友会の取り組みを紹介したことがあるが，愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」や関係者の生き様をふまえて松山市中小企業振興基本条例の実践を把握することが十分ではなかった[5)]。

本稿は以下の方法で論述する。第１章は愛媛県中小企業家同友会関係者の生き様と松山市中小企業振興基本条例の実践，第２章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践，第３章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興円卓会議専門部会の活動，終章は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例実践の成果と課題について述べる。

第１章　愛媛県中小企業家同友会関係者の生き様と松山市中小企業振興基本条例の実践

愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践を検討するにあたり，愛媛同友会関係者の生き様を記す。

１．愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」の立場から中小企業振興基本条例を実践した故鎌田哲雄専務理事の生き様

愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践は，故鎌田哲雄専務理事（1957年～2017年）の生き様を抜きには理解できない。

1970年代後半，京都の私立大学生だった鎌田さんは学生セツルメントサークルに参加し，地域の住民と共に歩むことから理論と実践を学び，その経験は人生の礎となった。鎌田さんは大学卒業後，大阪府の法律事務所勤務を経て，1984年，学生時代の友人で滋賀同友会事務局員だった廣瀬元行さん（現専務理事）から中同協の紹介を受け，当時，中同協事務局長だった国吉昌晴さんの「経営者が変われば，地域や社会が変わる。そういう運動をするのが同友会です」という言葉に惹かれて入局を決めた。1985年１月，鎌田さんは愛媛同友会設立しようと車に布団一式を積み込んで大阪から来県し，同年９月14日，30名ほどの会員と愛媛同友会を設立して事務局長に就任，2013年４月より専務理事を務めた。

鎌田さんは愛媛同友会の三つの目的である「良い会社をつくろう，良い経営者になろう，

良い経営環境をつくろう」という運動を担い，「中小企業問題は教育問題」を持論とし，中小企業家や社員の教育ならびに住民や産学官関係者の中小企業への理解向上に努めた[6)]。1994年，愛媛同友会は松山市立東中学校での職場体験学習を中小企業団体として全国で初めて実施，1998年以降，県内大学のインターンシップに協力，2003年，愛媛同友会，愛媛大学教員，松山市地域経済課が連携して「経営品質の評価と向上を目指す事業」を実施（後に中同協の企業変革支援プログラムとして発展），2007年以降，愛媛大学法文学部で提供講座「現代中小企業論」を開講，鎌田さんは愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」に発展する取り組みを事務局長として担ってきた。

2010年６月18日，中小企業憲章が閣議決定され，中同協は各地で基本条例つくる運動を展開し愛媛同友会でも取り組みが始まった[7)]。2011年７月５日～６日，中同協第43回定時総会が北海道で開催され，鎌田さんは総会の第４分科会「地域づくり　中小企業振興基本条例の制定とその後の取り組み」に関心を持っていた。しかし，鎌田さんは新千歳空港到着後，高熱と身体の痛みを発症し，直後の検査で前立腺がんのステージ４（末期）の告知を受けた。９月のある日，鎌田さんは愛媛同友会代表理事などと懇談の機会をもうけ，「迷惑をかけるので（事務局長を）辞める」と告げたところ，服部豊正代表理事（現相談役）から「あなたは何の為に同友会をやっているのか，最後まで使命を全うしてください」と促され，また別の機会に大野栄一代表理事（当時）から「経営者は常にがんに罹ったような状態で生死をさまよっている，ようやく経営者の気持ちが分かるようになりましたね」と励まされ事務局長をやり遂げることにした。鎌田さんはがんになってあらためて自らの姿勢と使命，「生き様」を自覚した。当時，鎌田さんは「同友会で学んだことはたくさんあります。人生の中で大切なことは，常に自己変革すること。そう教えてくれたのが同友会です。常に自己を問い続ける会が同友会であり，それが同友会の魅力です。」と語っている。鎌田さんは自己を変革する「憧れの人」に学びながら「憧れの人」として生きた。

2011年７月以降６年弱，鎌田さんはがん治療をしながら（鎌田さんは「同友会に敵はいない。同友会の会員と事務局員は全てのことから学ぶ。だから「がんちゃん」と一緒に生きていく」と語った。），愛媛同友会の基本条例の取り組みを精力的に進めた。中同協の憲章・条例推進運動に目を配り，愛媛同友会東温支部などでの基本条例に関する学習会を産学官連携で開催し，関係者の理解を高め，2013年には東温市中小零細企業振興基本条例，2014年には松山市中小企業振興基本条例の制定に尽力した。松山市基本条例第２条（定義）「中小企業関係団体」に全国の条例で初めて任意団体である「中小企業家同友会」が位置付けられた。これは松山市地域経済課職員が鎌田さんの条例運動にかける姿勢を「信頼に足る」と判断し，基本条例検討委員や市役所の関係者に，基本条例を牽引する重要なステークホルダーして説明したことによる。鎌田さんの姿勢が関係者の意識を変えた。鎌田さんは「組織や人は理念と方針だけでは動かない。人間的な信頼関係がなければダメです。」と語っていたが，その生き様は中同協「労使見解」の「経営者の責任」を実践することである。

２．愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」の立場から中小企業振興基本条例を実践する中小企業家の米田順哉代表理事・松山市中小企業振興円卓会議委員の生き様

愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践は，故鎌田哲雄専務理事とともに歩み，その取り組みを継承し，中小企業家として基本条例を実践する米田順哉氏（1965年～）の生き様を抜きには理解できない。

米田さんは松山市出身で，大学卒業後，大手信託銀行に勤務し，県外で働いていたが，父母

の他界により，31歳以降，ダウン症の弟の生活を守るため松山市で暮らしている。「なんで俺だけこんな目に合わないといけないんだ」と思いつめたこともあったが，父親が知的障がい者の親の会会長として知的障がい者の通所施設をつくる運動に取り組み，２年で実現した父の志を思い，福祉に関わることはできないだろうかと考えるようになった。そんな時，父が会長を務めた親の会への関わりをきっかけに，現在の経営のパートナーとなる友と出会い，2003年10月27日，NPO法人家族支援フォーラムを設立して代表になった。12月１日，その年に施行された支援費制度を活用して地域生活支援センター夢ポケットを開業し，当時，社会福祉法人の施設にしかできないと考えられていた短期入所事業やグループホームをNPO法人が経営することの先駆けとなった。現在，障害者総合支援法に基づき，本部のある姫原地区，愛媛県庁，アイテム愛媛，県総合運動公園で障がい者の働く飲食店や道後公園，八坂公園，愛媛県総合運動公園，一般マンション等の清掃業務（就労継続支援事業Ｂ型・就労移行支援事業）の他，生活介護事業，短期入所事業，放課後等デイサービス，グループホーム等の事業を総合的に展開している。

家族支援フォーラムの理念に掲げる使命は，「障がい者本人が望み家族が安心する，彩り豊かな生活が永続する環境づくり」である。「彩り豊かな生活」とは，本人が望み自らつくる「暮らす」「働く」「楽しむ」という環境がバランスよく整っている状態と位置付け，それが現在の事業展開に反映されている。また20代の障がい者が80代後半で臨終を迎える時，看取りの支援を行うスタッフは新卒スタッフの孫世代となる。つまり「彩り豊かな生活が永続する環境づくり」は若いスタッフが継続的に採用され，離職率は低く性別を問わず長く生き生きと働ける職場が必要であり，米田さんは中小企業家としてその課題に取り組んでいる。

2011年３月，米田さんは鎌田さんから愛媛同友会理事兼松山第一支部幹事長への就任要請を受けた。当時，米田さんは会員歴３年，支部幹事の経験も無かった。米田さんは「なぜそんな無茶な要請をするのですか」と問うと，鎌田さんは「グループホームをつくった話を聞いた時，米田さんが『私たちはパンドラの箱を開けてしまいました。でもやり抜きます。』と言った言葉から，この人は何事かに責任を持とうとする人なんだなと感じました。」と答えた。松山第一支部幹事長となった米田さんは鎌田さんが企画した北海道同友会別海地区の山口幹事長と釧路市役所の高木次長が愛媛県内全支部を行脚する例会に参加して初めて基本条例と出会った。米田さんは彩り豊かな地域生活と言っても，地域そのものが疲弊して元気な企業や賑わいのある街が無くなっては実現できないと気づき，基本条例の実践は自分の仕事だと心に決めた。

2015年以降，米田さんは愛媛同友会副専務理事として体調の悪化した鎌田さんを支えながら東温市や松山市で基本条例制定を研究，2014年度より松山市の円卓会議委員として活動し，また基本条例について東温市をはじめ愛媛県内外の自治体や各地同友会との交流に奔走している。米田さんは2018年度からは愛媛同友会代表理事といっそうの重責を担っている。米田さんが鎌田さんから学んだ最大の教訓は「経営者が自らの生き様を見せることが行政や大学と信頼関係を築くカギであり，その信頼関係が地域を動かし変えていく」ということである。

３．松山市中小企業振興円卓会議座長としての筆者

筆者は1994年より愛媛大学法文学部で専任教員（2010年より教授）として経営管理を研究・教育し，学生・若者の就職自立支援，中小企業振興，観光サービス産業の人材育成などの社会貢献に取り組んでいる。2002年末，愛媛同友会の取り組みを介して当時，愛媛同友会事務局長だった鎌田哲雄氏と知り合い，産学官連携にかかわり始めた。2003年，愛媛大学地域総合政策

研究会に参加して愛媛同友会，松山市との共同研究「中小企業育成・支援策」に取り組み（後に中同協『企業変革支援プログラム』に参照される），また学生・若者の就職自立支援を進めるChallenge Job Club事業（2003年発足。のちにNPO法人認可）の顧問を務め，2004年，愛媛大学が国立大学法人に移行し，「地域にあって輝く大学」を理念としたことを契機に愛媛・西日本の経営者，自治体職員との産学官連携を推進し，2012年からは愛媛大学地域創成研究センターの兼任教授として地域社会の発展にかかわっている。鎌田さんをはじめ愛媛同友会と中同協の会員・関係者や経済団体の関係者，東温市と松山市の基本条例に関わる市民と行政の担当者には並々ならぬご助言，ご指導をいただき，中小企業振興に向けた研究と共同と提案を試みている。

2008年以降，世界と日本で親しまれるポン菓子の研究に着手し，Challenge Job Club事業の一環としてポン菓子あいぽん代表を担っていたところ，2011年，鎌田さんより「大学教員としての立場に加え，経営者としての立場を持つことで，経営学の理論と実践の両立を目指されてはどうですか」と提案されたことにより，愛媛同友会に入会し，中小企業家運動に身をおいている。

2011年７月下旬，筆者は鎌田さんと懇談し，愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と基本条例の実践で地域振興を図る構想を聞いた。筆者は愛媛同友会の運動の概要は理解していたが，中小企業振興基本条例については簡単な知識しか持ち合わせていなかった。その夏，学生の東日本大震災の実態調査と被災者・避難者支援に協力しながら基本条例の研究に着手し，慶応義塾大学教授の植田浩史氏，京都大学教授の岡田知弘氏らの知見をふまえ，東温市については2011年度に実施された東温市『事業所実態調査』の計画，結果分析，報告書の執筆，12年度に東温市中小企業振興基本条例検討委員会のオブザーバー，2013年度から東温市中小零細企業振興円卓会議副委員長，2014年度から松山市中小企業振興円卓会議座長を務めている。その経験をもとに執筆した筆者と鎌田さんとの共著［2012年］は，愛媛県東温市における中小企業振興基本条例制定に向けた『東温市事業所実態調査』の概要と産官学民の取り組みを紹介したもので，2012年８月７日，立教大学で開催された立教大学経済研究所，中同協，東京同友会主催の公開シンポジウム「リーマンショック，大震災後の中小企業景況の行方」（コーディネーター：植田浩史慶應義塾大学経済学部教授），第２部「調査活動で地域の未来を切り拓く」での基調報告１＝和田寿博・鎌田哲雄「東温市中小企業振興基本条例と全企業訪問調査の意義」をもとに加筆したものである。この発表の際，中小企業研究の第一人者である駒澤大学教授の吉田敬一氏に大学教員と経済団体関係者が連携して調査研究を行っていることに好評をいただき，以降，確信をもって産学官連携ならびに愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」に取り組み，東温市と松山市の基本条例の実践に加わっている。

４．愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例に関する３者の活動

2014年６月４日，記念すべき松山市中小企業振興円卓会議が初めて開催された。６月９日，宮城同友会主催中小企業振興基本条例制定と活用を学ぶ特別講演会が仙台市で開催され，「条例制定で会社が変わる！まちが変わる！～今年３月制定の松山市における条例制定の可能性～」をテーマに米田順哉氏，和田寿博氏，松山市基本条例制定を担当した地域経済課職員が報告した。報告者の１人鎌田哲雄氏は健康悪化のため欠席した。報告は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と産官学連携をふまえた基本条例制定および委員や事務局職員の経験と今後の決意を述べるものであった。基本条例に関する鎌田氏，米田氏，和田氏による最初の報告

として準備し，その内容はその後の東温市，松山市での基本条例の実践や各地の交流をふまえ，何よりも３者の生き様を据えることで報告内容が発展していった。

2014年７月10日～11日，中同協第46回定時総会が新潟市で開催され，第11分科会中小企業憲章・条例「地域に根ざす条例運動の鍵は，産官学連携！　東温市と松山市の中小企業振興基本条例の制定と実践」において，米田氏をコーディネーターに鎌田氏，藤岡萬建設㈲代表取締役で愛媛同友会東温支部幹事，東温市中小零細企業振興円卓会議委員の藤岡貞雄氏，和田氏，松山市地域経済課職員が報告した。当時，東温市の基本条例実践と円卓会議は２年目，松山市は実践が始まったばかりで，報告は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と産官学連携をふまえた両市の基本条例の実践を述べるものであった。３者による初めての公的な報告の機会になった。

７月28日，松山市中小企業振興基本条例施行記念シンポジウムが開催され，中小企業経営者や産学官関係者に基本条例による中小企業振興の理解を促した。冒頭で野志克仁松山市長，柳澤康信愛媛大学学長の来賓挨拶があった。第１部基調講演は慶應義塾大学教授の植田浩史氏が「中小企業振興基本条例と中小企業振興～中小企業振興円卓会議のありかたを中心に～」を講演した。第２部パネスディスカッション「中小企業振興基本条例と地域経済活性化」は，コーディネーターは円卓会議の和田座長，コメンテーターは植田教授，パネリストは米田氏を含む４人の松山市円卓会議員，大東市産業振興市民会議委員で株式会社山田製作所の山田茂代表取締役社長，松山市と東温市の担当職員が務め，経験・抱負を語った。このシンポジウムは松山市での基本条例実践についての最初の公的な情報発信の機会となった。

その後，東温市と松山市での基本条例の実践，３者の生き様をふまえ，内容が発展していった。

2016年５月26～27日，第10回九州・沖縄ブロック支部長・支部役員研修交流会が佐賀市で開催され，九州・沖縄ブロック８同友会，中同協，愛媛と静岡の同友会等から150名超の参加者があった。鎌田氏，米田氏，和田氏が「条例づくりで地域の未来を切り拓く～教育と企業づくりを軸にして」をテーマに報告し討論が行われた。この行事での３者の報告は初めて生き様を据えた内容となり，３者がかかわる基本条例実践の最高の成果，その後の報告の方法になった。本稿の方法はこの行事の報告の方法をもとにしている。続いて，７月20日，奈良同友会の政策委員会と３支部（北和支部・中和支部・南和支部）による合同７月例会が奈良市で開催された。「条例づくりで 自社と地域の未来を切りひらく～地域から「憧れられる企業づくり」をめざす愛媛同友会の実践に学ぶ～」をテーマに鎌田氏，米田氏，和田氏に加え，松山市基本条例制定と実践の事務局を担った松山市地域経済課職員が生き様を据えた基本条例の実践を報告した。基本条例に関する鎌田氏，米田氏，和田氏による最後の報告になった。

2016年９月３日，静岡同友会での学習会で愛媛同友会の鎌田専務理事は講師を務め，県内外の65名の参加者に対して，愛媛同友会創立事務局長（後に専務理事）として31年間同友会と歩んだ生き様をふまえ，「『人を生かす経営』と『中小企業振興基本条例』で自社と地域の未来を切り拓こう」を主題に，同友会が提唱する企業づくり「人を生かす経営」とその実践上にある地域社会の道標である「中小企業振興基本条例」の関わりについて報告した。鎌田氏はこの学習会以降は大きな行事を差し控えて治療生活を送った。

2016年度後半，基本条例の実践について鎌田さんの後継者になる米田順哉氏と筆者である和田座長との懇談を重ねるようになった。2017年１月６日以降，筆者は東温市円卓会議副委員長，松山市円卓会議座長として療養中の鎌田氏と四国がんセンターで基本条例の実践について数回懇談し，中同協・愛媛同友会の基本条例の実践

を検討した。

３月２日，福岡同友会第26回中小企業経営者フォーラムが福岡市で開催され，第５分科会「条例づくりで地域の未来を切り拓く～教育と企業づくりを軸にして～」の講師を鎌田氏，米田氏が予定されたものの米田氏だけが担当することになり，和田座長は個人的に参加した。米田氏は基本条例ができるまでの経過を鎌田氏の生き様を中心に紹介し，また愛媛同友会のキャリア教育の歴史と到達点，松山市の円卓会議との関わり，基本条例制定・推進運動の目的を報告し，和田座長が補足した。

2017年３月11日早朝，鎌田哲雄氏は逝去された。３月16日（木），2016年度第３回松山市中小企業振興円卓会議が開催され，米田氏は東温市と松山市の基本条例の制定と実践に取り組んだ鎌田氏の逝去を紹介し，愛媛同友会副専務理事ならびに委員としての米田氏の決意を述べた。以降，筆者は東温市円卓会議副委員長，松山市円卓会議座長として愛媛同友会副専務理事（現代表理事）の米田氏と連携している。

第２章　愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践

愛媛県では，2012年10月12日，愛媛県議会がふるさと愛媛の中小企業振興条例を制定，2013年３月21日，東温市議会が愛媛県の市町としては初めて東温市中小零細企業振興基本条例を制定。2014年３月28日，愛媛県の県庁所在地にして中核市である松山市議会が松山市中小企業振興基本条例を制定した[8)]。松山市中小企業振興基本条例の実践は５年目を迎え，次のような特徴がある。①基本条例に基づいて実態調査，円卓会議の開催の「三つの定石」を推進していること，②基本条例の実践を中小企業の経営者，経済団体の代表者，金融機関の関係者，学識経験者などから成る円卓会議が行政から「独立」して「民間団体主導」で推進し，行政の担当部門である松山市経済労働部地域経済課職員が事務局として支えていること，③基本条例の実践に大企業の経済団体や労働組合，市民団体，市会議員，首長など，地域のパートナーが関心を持ち，期待し，意見を寄せていること，④以上の実践を愛媛同友会が「人を生かす経営の総合実践」を通して不可欠の役割として取り組んでいることである。もとより全ての委員が活発に活動することが円卓会議を活性化し，基本条例の実践に繋がる。愛媛同友会関係委員は全ての委員と相互に影響して円卓会議の活性化を図ろうとしている。本稿では愛媛同友会の活動を不可欠の役割として把握した。

第１回松山市中小企業振興円卓会議（2014年６月４日）

なお愛媛同友会関係の委員は東温市と松山市の基本条例の実践については他の委員，事務局（松山市地域経済課，東温市産業創出課）と交流，協力している。

１．松山市中小企業振興基本条例の概要

2014年３月28日，松山市中小企業振興基本条例が制定された。当時，松山市にある全企業の９割以上は中小企業で，松山市の就業人口の約８割は中小企業で働いており，中小企業は地域経済と市民にとって重要な存在だった。現在も中小企業の状態は大きく変化しておらず，景気回復の実感を確かなものにするためには，地域経済を支える中小企業が活性化し，日本経済の６割を占める家計の収入と支出を潤す必要がある。

松山市は中小企業振興対策事業について「中小企業者や創業を目指す方への支援を図ること

を目的に，市内の中小企業の実態調査や新たな支援制度の策定検討など，中小企業振興に向けた様々な取り組みを行っていく」とし，基本条例制定を受け，中小企業等実態調査，中小企業振興計画等に取り組んでいる。そのＨＰでは基本条例，円卓会議および松山市政の関係について，「地域経済の活性化を目的に，その重要な担い手である中小企業の振興を民間団体主導で推進していくための機関として，中小企業振興円卓会議を設置し，条例に定める事項，その実施状況その他必要な事項について調査・検証等を行い，市に対しより効果的な施策の取組についての意見を行います。市は，円卓会議からの意見を市の施策に反映していくことで，地域経済の活性化を図っていきます。」と記している。

以下，基本条例を解説する。基本条例前文は次のように中小企業問題，中小企業（家・者）の責任と市民からの信頼確保，市民の中小企業の理解・連携・協力および基本条例による中小企業振興の課題と市民の決意を記した。

「経済活動の国際化，少子高齢化の急速な進展などにより経済的・社会的環境が大きく変化する中，中小企業の多くは，経営資金の調達，人材の確保，新たな設備投資，販路の拡大などの様々な領域において厳しい状況に置かれている。

このような状況の下，中小企業が持続的に成長・発展していくためには，まず自らがその経営向上に努め，地域社会における責任を果たし，市民や社会からより一層の信頼を得ることが求められる。

また，四国の中心都市として周辺地域の関係者を含めた中小企業の振興を図るためには，全ての市民が，意欲のある中小企業を地域社会全体で支援することの意義について理解を深め，連携し，協力していくことが不可欠である。

ここに私たちは，中小企業の振興を松山市の重要な課題として位置付け，これに積極的に取り組み，中小企業の経営基盤の安定化を図り，誰もが働きがいを持ち安心して意欲的に働き続けられる労働環境を整備することで，仕事と生活の調和がとれた安定した生活を営むことのできるまちをつくることを決意し，この条例を制定する。」

前文の重要点は「中小企業が持続的に成長・発展していくためには，まず自らがその経営向上に努め，地域社会における責任を果たし，市民や社会からより一層の信頼を得ることが求められる。」ことである。基本条例普及・啓発パンフレットには「松山市は頑張る中小企業を応援します！」と記し，頑張る中小企業を支援するのが中小企業振興であると明示している。基本条例は中小企業振興に対する市の姿勢等を明確に示した理念条例だが，単に中小企業に対する救済策を規定したものではない。中小企業を，地域を支え市民生活を向上させるエンジンと捉え，社会的責任を自覚し，経営に意欲のある中小企業を増やすことを目的としている。中小企業（家・者）自らが頑張らなければ，中小企業も中小企業支援策も地域経済もよくならないのである。

基本条例第１条（目的）は，「地域経済において果たす中小企業の役割の重要性に鑑み，中小企業の振興に関して基本となる事項を定めることにより，その施策を総合的に推進し，もって本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与すること」と記した。中小企業の役割の重要性とは，企業数や就業人口が多いことだけではなく，前文と同じく中小企業（家・者）が地域経済において果たす役割があり，それゆえ施策を推進するということである。

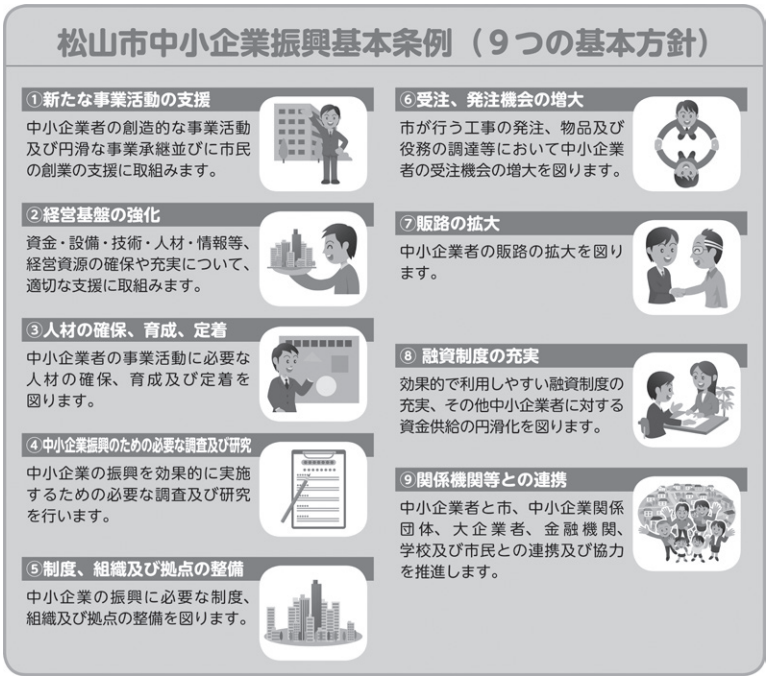
第２条（定義）は中小企業者，中小企業関係団体，大企業，市民，創造的な事業活動，産学官連携について記した。このうち中小企業関係団体は「商工会議所，商工会，中小企業団体中央会，経済同友会，中小企業家同友会，士業団体その他の中小企業の振興を目的とする団体」であり，法制団体ではない（愛媛県）中小企業家同友会が記された。中小企業家同友会は頑張る中小企業の代表例として記されたのであり，

基本条例の実践に対して重要な存在であり，努力が求められる。

続いて第３条（基本理念），第４条（基本方針），第５条（市の責任），第６条（中小企業者の努力），第７条（中小企業関係団体の役割），第８条（大企業者の役割），第９条（金融機関の役割），第10条（学校の自主的な協力），第11条（市民の理解及び協力），第12条(中小企業振興計画）を記した。

第12条（中小企業振興計画）は「市長は，基本方針に基づいて，中小企業振興計画（以下「振興計画」という。）を策定するものとする。」「２　振興計画には，中小企業の振興を総合的かつ戦略的に行うための目標，施策その他必要な事項を定めるものとする。」「３　市長は，振興計画の策定に当たっては，中小企業者その他の関係者の意見を反映するための必要な措置を講じるものとする。」「４　市長は，振興計画を策定したときは，速やかにこれを公表し，及び周知するものとする。」「５　市長は，中小企業を取り巻く環境の変化を勘案し，及び中小企業振興施策の実施状況を調査・分析し，おおむね５年ごとに振興計画に検討を加え，必要があると認めるときは，これを変更するものとする。」と記した。市長は政策(マニフェスト）を掲げることで選出され，その実現に努力する。市民は選挙によって政策を変えることができる。しかし，基本条例や中小企業振興計画によって，市長の中小企業振興に関する政策は確かなものになり，目標，施策などが具体化される。また市長は中小企業を取り巻く環境変化や中小企業振興施策の実施状況を調査・分析し，目標，施策を修正するが，中小企業振興円卓会議は意見を市長に述べることができる。

図１　松山市中小企業振興基本条例　基本方針



出所：松山市中小企業振興円卓会議

第13条（中小企業振興円卓会議）は「中小企業関係団体のうち法律に設置の定めのある団体は，中小企業の振興のため必要と認めるときは，規約を定め，中小企業振興円卓会議を設置することができる。」「２　中小企業振興円卓会議は，前項の目的を達成するため，この条例に定める事項，その実施状況その他必要な事項について自ら調査，検証等を行い，市長に意見を述べることができる。」「３　市長は，中小企業振興円卓会議から求めがあったときは，適当と認められる範囲内において，必要な協力をすることができる。」と記した。中小企業関係団体のうちの商工会議所など法制団体は，中小企業の振興のために必要と認めるときは中小企業振興円卓会議を設置し，必要と認めないときは円卓会議を設置しない。円卓会議の設置は中小企業関係団体自らが決定する。つまり中小企業関係団体や金融機関，大学関係者など民間団体からなる

16人の委員は松山市の行政（主管は産業経済部地域経済課）から「独立」し，「民間団体主導」で松山市中小企業振興円卓会議を設置する。円卓会議は商工団体や創業支援や人材育成，販路開拓などの分野ごとに，松山市の中小企業施策に対する調査，検証，効果的な施策の提案を行い，基本条例に定める事項や松山市の中小企業振興計画などに反映させていく。

第14条（財政上の措置）は「市は，中小企業振興施策を実施するために必要な財政上の措置を講じるよう努めるものとする。」と記した。中小企業振興施策としては，中小企業振興施策の実施状況の調査・分析や中小企業振興計画の策定，円卓会議の運営を支えるために松山市地域経済課職員が事務局を担当し，専門部会の活動費を補助する等が行われている。

なお，2014年11月28日，第31代松山市長に就任し，2018年11月28日，２期目に入った松山市の野志克仁市長の中小企業に関する政策については注を参照されたい[9)]。

２．松山市中小企業振興円卓会議の活動

（1）円卓会議は松山市行政から「独立」し「民間団体主導」で運営

基本条例第13条（中小企業振興円卓会議）は「中小企業関係団体のうち法律に設置の定めのある団体は，中小企業の振興のため必要と認めるときは，規約を定め，中小企業振興円卓会議を設置することができる。」と記した。これを受けて円卓会議は中小企業振興円卓会議規約を定め，円卓会議および専門部会を運営する。

規約第１条（名称）は「松山市中小企業振興円卓会議と称すること」を記し，第２条（円卓会議の目的及び設置）は，「円卓会議は，地域経済の活性化を目的に，その重要な担い手である中小企業の振興を民間団体主導で推進していくための機関として，中小企業振興円卓会議（以下「円卓会議」という。）を設置する。」と記し，第３条（円卓会議の活動）は基本条例と同じである。規約では円卓会議が民間団体主導で推進していくための機関であることが記している。

第４条（円卓会議の組織）は「円卓会議の委員は，別表に掲げる所属団体等から推薦のあった者をもって組織される。」と記した。例年，法制団体である松山商工会議所，中島商工会，北条商工会，愛媛県中小企業団体中央会の代表から円卓会議設置の提案を受け，中小企業関係団体や金融機関，大学関係者などから推薦された16人の委員は年３回程度の円卓会議や委員の自主的活動としての専門部会を開催している。第５条（円卓会議の役員）は「円卓会議に次の役員を置く」とし，座長１名，副座長１名，監事２名が委員の互選により選任され，任期は１年である。筆者は2014年，円卓会議が始まった年度から円卓会議座長に選任されている。第６条（円卓会議の会議）は「円卓会議は，必要に応じ座長が招集し，座長が会議の議長を務める。」「２ 円卓会議は，委員の半数以上の出席がなければ会議を開くことができない。」「３ 座長は，必要に応じ，関係者を会議に出席させることができる。」「４ 円卓会議における協議事項については，出席委員の過半数で決するものとする。」と記した。円卓会議の開催は，委員を代表する座長が委員の半数以上の出席をもって行う。

なお，第18条（事務局）は，「円卓会議及び専門部会の事務を処理するため，事務局を置く。」「２　事務局は，当分の間，松山市産業経済部地域経済課に置く。」「４　事務局長は，松山市産業経済部地域経済課長が担うものとする。」と記し，円卓会議と専門部会の事務処理を事務局が担い，また事務局長は地域経済課長，事務局は地域経済課に多大な支援を受けるが，その支援は固定しているわけではなく，「独立」の可能性を持つ。「独立」は事務を行政以外の経済団体などが担当することを意味するが，そのことによって円卓会議が一層「民間団体主導」になり，産学官連携は発展した形となる。この「独立」は今後の課題である。

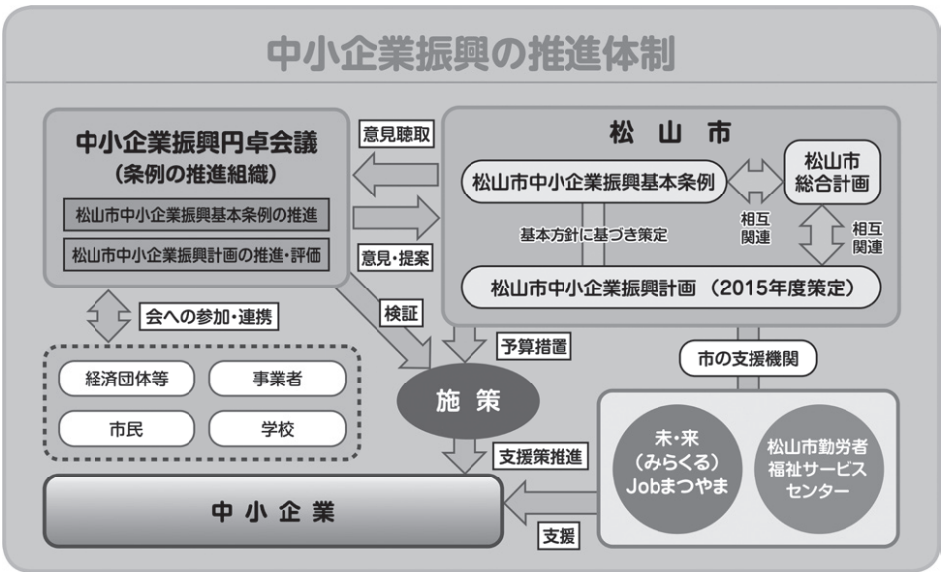
このような仕組みにより円卓会議は松山市行

政（産業経済部地域経済課）から「独立」し「民間団体主導」で運営される。卓会議は年３回程度，委員16人が一同に会して議論，協議する。議事は事務局があら筋を用意し，委員が審議して予定通りに決定するものではない。重要なのは基本条例の仕組みではなく，中小企業経営者が頑張ること，民間団体主導を目指すために委員が円卓会議内外で活発に意見を表明し，また専門部会で活動しやすいようにすることである。ただし，現在の円卓会議は協議事項が多く，委員の発言が活発になると議論や協議を十分にまんべんなく行うことが難しいので，これを補うために座長と委員，委員同士の懇談を行っている。また円卓会議は座長と事務局が相談し，次第を用意するが，委員が発言して議論することに目的があるので，座長，委員，事務局が双方に発言しやすいように工夫し，また委員は発言を用意するように促し，さらに自由な意見交換の機会を設けている。なお，私は円卓会議座長として委員と事務局職員の忘年会・新年会の幹事を務め，日程，会場，メニュー，スタンツなどを準備しているが，これは円卓会議を活性化させるための試みである。

（２）松山市中小企業振興円卓会議の特徴としての専門部会の活動

第８条（専門部会の設置及び目的）は，「座長は，円卓会議構成員の４分の３以上の同意を得て，円卓会議が必要とする事項について専門的な見地から調査，検証等を行うための専門部会を設けることができる。」，第９条（専門部会の活動）は「専門部会は，円卓会議から付託された事項について活動を行う。」，第10条（専門部会の組織）は「専門部会の委員は，部会の目的に賛同し，円卓会議から付託された事項について活動する者で構成するものとする。」，第11条（専門部会の役員）は「専門部会に次の役員を置く。（１）部会長１名　（２）副部会長１名」「２　役員は，円卓会議の委員により選任する。」「３　部会長は，専門部会を代表し，会務を総理する。」「４　副部会長は，会長を補佐し，部会長に事故があるとき又は部会長が欠けたときは，あらかじめその指名する部会長が，その職務を代理する。」と記した。第12条から第16条は専門部会の会議の招集と部会長による議長，専門

図２　松山市中小企業振興基本条例　推進体制



出所：図１に同じ

図３　松山市中小企業振興円卓会議委員

団　体　名	備　考
松山商工会議所	経済団体
北条商工会	経済団体
中島商工会	経済団体
愛媛県中小企業団体中央会	経済団体
愛媛大学（２名）	学識経験者
松山大学	学識経験者
公益社団法人 松山法人会	支援団体
愛媛県中小企業家同友会	経済団体(中小企業)
公益財団法人 えひめ産業振興財団	経済団体
株式会社日本政策金融公庫 松山支店	政府系金融機関
株式会社伊予銀行	金融機関
株式会社愛媛銀行	金融機関
愛媛信用金庫	金融機関
一般社団法人 えひめ若年人材育成推進機構	雇用労政
特定非営利活動法人 ワークライフ・コラボ	市民活動団体

出所：図１に同じ

部会の協議内容などの円卓会議座長への報告，専門部会への入会，退会，除名，解散などを記した。専門部会には円卓会議委員でなくても規約上の手続きにより入会などが可能である。

専門部会は，2014年度より主題，担当者などの検討を始め，創業・経営基盤の強化，人材の確保・育成，受注・販路の拡大を３つの柱とし，円卓会議の下部組織である専門部会を設置することとした。2015年度は①女性の労働環境改善による社会進出の促進（公益社団法人法人会），②女性の創業支援（NPO法人ワークライフ・コラボ），③学校におけるキャリア教育の推進（愛媛県中小企業家同友会）が活動し，次年度以降もこれらの専門部会を継承発展させた活動が継続している。専門部会は委員自らが設置し，調査活動や中小企業支援のモデル事業などを行っており，年３回程度の円卓会議を補完する重要な役割を持っている。専門部会の取り組みは，中小企業振興策の研究・開発の試行実験のような意味を持ち，女性の労働環境改善による社会進出の促進の部会活動は，翌年，松山市地域経済課の施策に反映することになった。

３．2017年度松山市中小企業振興円卓会議の活動

本節では愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」をふまえ，松山市中小企業振興基本条例の実践４年目の2017年度の円卓会議の活動について記す。

（１）愛媛同友会関係の円卓会議委員と円卓会議座長の連携

2013年度以降，筆者は東温市中小零細企業振興円卓会議副委員長（継続），2014年度以降の松山市中小企業振興円卓会議座長（継続）として，愛媛同友会専務理事の故鎌田哲雄氏や副専務理事で円卓会議委員の米田順哉氏と連携してきた。年間の取り組みとしては，年度末や年度初および年間を通じて愛媛同友会から中同協の憲章・条例運動の取り組みを研究し，東温市と松山市での円卓会議の運営を検討した。また東温市と松山市の基本条例の取り組みは愛媛同友会や両市担当職員が北海道釧路市や別海町，大阪府の吹田市，東大阪市，大東市から学び，両市の取り組みを中四国の自治体や沖縄県南風原町，奈良県広陵町に紹介したことから，他の自治体の産学官関係者との交流や各地の同友会関係者の視察，各地での学習の講師としての招聘を機会に交流をした。基本条例の実践に学識経験者の協力を得るため，学界の動向を検討し，大学教員の取り組みなどを交流した。

（２）2017年度の中小企業振興基本条例の実践と円卓会議の活動

①2017年度開始から第１回円卓会議まで

新年度に入ると，円卓会議座長として事務局（松山市地域経済課）と連絡を取り，産業経済部と地域経済課の長（副）課長ならびに事務局担当職員への挨拶や年間の大きな行事の確認を行っている。あわせて円卓会議委員の新旧交代などを把握し，法制団体などから推薦される委員や案件をお持ちの委員と懇談する。この懇談は円卓会議を活性化させるために行っている。

第１回円卓会議の前に座長として事務局と次第や議事を相談し，資料作成を事務局に依頼す

る。この相談にはどの委員でも出席できるが，愛媛同友会の米田委員は他の委員と意見交換を重ねているので同席いただくことがある。

委員への連絡は主に会議の設定や専門部会の提案と報告であり，事務局担当職員が電子メールと電話などで行っている。この活動が委員相互及び委員と事務局をつなぐ重要な活動であり，事務局には骨を折っていただいている。座長としては，今後，この活動をグループワークツールなどを活用して活性化，合理化することを構想している。

②第１回円卓会議　６月２日(金)午前約２時間
議事要旨：役員の選任
平成28年度収支決算
その他　高校生誘致企業視察の説明。委員が所属する団体の取り組みの情報交換

規約に基づき，役員（座長１名，副座長１名，監事２名）の選任を行った。また新旧委員の紹介などを行った。委員は2014年の円卓会議発足時から継続している委員，人事異動などにより交代した委員がおられるので，第１回円卓会議では自己紹介をしてお互いの理解を深め，今後の活動や業務に生かすようにしている。また委員が所属する団体の諸事情などを交流し，中小企業振興の課題を共有する。なお，金融機関推薦の委員には幹事を担当いただき，前年度の専門部会の活動を監査，報告いただいている。

地域経済課職員より初めての試みとなる高校生誘致企業視察の説明があった。

委員が所属する団体の取り組みの情報交換を行った。中小企業における人不足や働き方改革，大学・学校の就職率の高まりと県外への就職，えひめ国体への対応などが話題になった。

③第１回円卓会議から第２回円卓会議まで

新年度に開始された次の専門部会の活動が活発になった。詳細は松山市中小企業振興円卓会議ＨＰ参照。座長として専門部会をすべて詳細に把握してはいないが，進行状態などを適宜見聞した。また部会長を務める委員の間での情報交換が行われた。

＜専門部会＞
活動名：女性の起業支援に関する推進・検証等活動 起業までの成長応援　なでしこドリームプロジェクト
部会名：なでしこドリームプロジェクト
活動名：就職幸福都市まつやま発信事業
部会名：就職幸福都市まつやま発信事業部会
活動名：学生のキャリア教育に係る推進活動及び調査・検証活動（「高校生を対象とした地元担い手育成事業」の実施，キャリア教育実践企業マップづくり）
部会名：人育ち応援部会
活動名：中小企業での若者の就労環境に関する実態調査や検討会を通じた環境改善に向けた取り組み
部会名：若年者就業実態調査部会

また８月末，事務局より第２回円卓会議の日程調整および2018年度の専門部会活動提案の募集をお知らせした。９月より事務局の連絡担当者が若手職員の女性職員に交代し，女性活躍を促した。

＜松山市役所関連行事＞

８月１日と２日，地域経済課が主管する高校生誘致企業視察（東京）を実施し，サイボウズ株式会社，帝人株式会社，デジタル・インフォメーション・テクノロジー株式会社，株式会社パソナを訪問した。

④第２回円卓会議　10月26日(木)午前約２時間
議事要旨：４つの専門部会の活動について専門部会長から中間報告があった。詳細は松山市中小企業振興円卓会議ＨＰ参照。委員から専門部会活動の円滑な実施に向け，関係機関との連携強化や必要な情報収集に努める等の意見があった。各専門部会長から委員に対して，調査項目の確認等の依頼があった。また2018年度専門部会の活動提案があった。委員から重複する内容等について共同実施を検討するなど

の工夫が必要という意見があった。
次年度に専門部会として和田座長を部会長として中小企業振興基本条例交流フォーラム（後に中小企業振興条例実践サミットに更新）を開催する提案があった。その他。地域経済課より高校生誘致企業視察結果についての報告があった。座長が意見交流を行う機会の試験的導入について提案した。

⑤第２回円卓会議から第３回円卓会議まで

専門部会の活動が活発になった。詳細は松山市中小企業振興円卓会議ＨＰ参照。

愛媛同友会の米田委員が部会長を務める人育ち応援部会の活動名「学生のキャリア教育に係る推進活動及び調査・検証活動」は次の活動を行った。

＊高校生を対象とした地元担い手育成事業（松山市内高校インターンシップ）

従来，松山市立の小中学校での職場体験学習等を実施しているが，高校では実施していないので，インターンシップを呼びかけた。

＊キャリア教育実践企業マップ事業

関連サイトの準備，協力の意向をもつ働きかけ企業12社の掲載データ作成中，受け入れ実績のある企業の名簿作成

働きかけた経営者には好評で，逆に提案をいただき，次年度も受け入れの働きかけを行う。

＊学校法人松山大学での中小企業経営者による提供講座を2018年度４月からの開講に向け担当教職員，講師と相談し講義内容を検討した。

⑥第３回　３月22日（木）午後約２時間

議事要旨：４つの専門部会の活動について専門部会長から報告があった。詳細は松山市中小企業振興円卓会議ＨＰ参照。
また2018年度の４つの専門部会の活動計画の提案があり，2018年度事業について採択し承認された。
来年度から活動を開始する部会の運営に関する意見交換を行った。
2017年度収支決算見込及び2018年度収支予算（案）について事務局が説明し，2018年度収支予算について採択承認された。
松山市中小企業振興計画の進捗状況について事務局が説明した。

2018年度専門部会には次の４つが提案された。

＜専門部会＞

活動名：変えようや松山！働き方改革先進都市へ

部会名：未定活動名：若者の就労環境に関する実態調査報告や環境改善に向けた取組み

活動名：中小企業での若者の就労環境に関する調査・検討部会活動名：まつやまみっけふぇ「松山の暮らしやすさ」＋「松山の働きやすい企業」を見っけ＋カフェ

部会名：就職幸福都市まつやま発信事業部会

活動名：中小企業振興基本条例サミット

部会名：中小企業振興基本条例サミット実行委員会

⑦松山市中小企業振興基本条例の実践に関する視察，視察応対，講師派遣など

基本条例の実践について，次のような視察，視察対応，講師派遣，その他があり，座長，委員，地域経済課職員が応対した。なお座長，委員や松山市職員には基本条例に関する問い合わせが年間通じてある。以下，筆者が把握しているものを記す。

＜他の自治体の基本条例の実践との連携＞

2017年11月２日，東温市主催・同市中小零細企業振興円卓会議共催の中小零細企業現状把握調査報告シンポジウムが開催され，約100人の産学官関係者が出席した。

３月中旬，宇和島市役所より宇和島市中小企業者等振興基本条例策定のため，筆者に学識経験者として委員委嘱の依頼があり，４月から７月にかけて３回，基本条例検討会に座長として

出席し，また関連する懇談を数回行った。2018年４月１日より宇和島市中小企業・小規模事業者等振興基本条例は施行された。

＜視察＞

５月下旬，筆者は北海道別海町中小企業振興基本条例の実践についてかねてより交流がある別海町を訪問し，富田屋株式会社代表取締役で北海道同友会理事・くしろ支部別海地区会会長の山口寿社長，くしろ支部事務局員の菅尚広氏，別海町役場商工観光課（中小企業振興担当）の堀込美穂主査，町立別海病院の大槻祐二事務長（別海町前々商工観光課長）らと懇談し，酪農のまちでの商工業者のまちづくりへの参加や行動指針などを交流した。また北海道同友会くしろ支部釧路地区会例会に出席し，北海学園大学経済学部准教授の大貝健二氏による「北海道の経済状況と中小企業の経営課題」の講演を聴講し，中小企業の景況や実態の調査について学び，また釧路市役所商業労政課の江縁和秀氏，株式会社オイコスの森川浩一社長，釧路プリンスホテル・トップオブ釧路の藤井芳和社長らと釧路市の産業動態，中小企業振興，阿寒湖観光などについて懇談した。

＜視察応対＞

７月11日～12日
　視察先：松山市，東温市，愛媛大学
　視察者：岡山同友会，新見商工会議所，阿哲商工会，新見市役所　各関係者
７月25日
　視察先：松山市
　視察者：東松山市会議員
８月９日
　視察先：松山市
　視察者：静岡市議会議員，理事者
９月29日
　訪問先：松山市，愛媛大学
　視察者：会津若松市職員
10月10日～11日
　訪問先：松山市，東温市，愛媛大学
　視察者：福岡同友会，田川市産業振興会義会長他　田川市職員　各関係者
10月12日
　視察先：松山市
　視察者：栗原市議会議員

＜講師派遣＞

７月28日
　訪問先：新潟同友会
　　＊中小企業憲章強化月間特別例会
　講師：和田座長，米田委員
２月13日
　訪問先：鹿児島同友会
　　＊中小企業振興シンポジウム2018
　講師：米田委員，松山市職員

＜その他＞

７月23日，愛媛同友会主催鎌田哲雄さんを語る特別例会が開催され，愛媛同友会会員をはじめ県内外の産官学関係者200人を超える人が出席された。筆者は愛媛同友会会員，東温市と松山市の基本条例の副委員長，座長として出席者と懇談し，鎌田氏の中小企業振興と生き様などを懇談した。

７月28日，丸亀市主催中国・四国産業振興サミット・丸亀が開催された。

第３章　愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興円卓会議専門部会の活動

愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」をふまえ，愛媛同友会関係者の松山市中小企業振興円卓会議専門部会での活動について記す。

１．円卓会議専門部会の活動―人育ち専門部会『未来デザインゲーム』の開発―

2015年度，人育ち専門部会は愛媛同友会関係の米田委員を部会長，愛媛同友会のキャリア教育委員会委員長の武田正晴氏（共栄自動車代表取締役），円卓会議委員でもある前田眞氏（NPO法人まちづくり支援えひめ代表理事，愛媛大学教授），稲田里香氏（株式会社バツフォ取締役，愛媛同友会会員）を主体とし，愛媛県若年人材

育成推進機構推薦の円卓会議副座長の熊谷環氏の協力を得て立ち上がった。同部会では愛媛同友会制作のキャリア教育の手引書『生きる力を育む教育』（2014年発表）の普及版の制作，学生の中小企業への理解を向上させる提供講座の開講，キャリア教育に意欲的な中小企業のリストとマップ制作などに取り組むこととし，検討を開始した。このうち『生きる力を育む教育』（2014年発表）の普及版の制作が子どもたちのキャリア教育教材『未来デザインゲーム』として実現することになる。10月からは松山市立雄郡小学校の吉見香奈子教諭の参加を得た。

部会では『生きる力を育む教育』を学び直し，成果物として一般市民向けのリーフレットを制作することで決定しつつあった。大詰めの議論で吉見教諭は「そのリーフレットは誰に何を伝えたいのですか？」と問いかけた。米田部会長は「キャリア教育の意味と価値を子ども達に伝えるために，学校の先生や保護者に読んでもらえるものをつくりたい」と答えたところ，吉見教諭は申し訳なさそうに「おそらく学校教員はそのリーフレットを誰も読まないでしょう。学校教諭も多忙で，仕事の役に立つものでなければ読む時間がないのです。」と言われた。さらに議論を重ねると，「授業の役に立つ読み物なら読まれるかもしれない」とのことだったので，「いっそ教材をつくろう」という結論になった。年の押し迫った2015年12月28日のことだった。年が明けてからは各自の課題を週１回ペースで持ち寄るというハイペースの議論を重ね，３月末に完成したのが「未来デザインゲーム」だった。

今日，全国に基本条例の実践が広がり施策が考案されているが，基本条例と円卓会議が存在しなければ「絶対に実現していなかった」という施策は少ない。米田部会長は愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と円卓会議専門部会の活動が無ければ『未来デザインゲーム』は開発されなかったという意味で，『未来デザインゲーム』はその数少ない事例の一つと自負している。

『未来デザインゲーム』の目的は子どもたちが中小企業で働き，暮らす意味と価値を理解し，体感し，考えることによって，子どもだけでなく学校の教員や保護者にも公平で健全な職業観と勤労観を広げることにある。小学校高学年以上のキャリア教育の授業の教材として開発され，教員と児童・生徒がゲーム感覚でワークショップを実施できる内容になっている。その後，『未来デザインゲーム』は松山市立雄郡小学校，浮穴小学校の授業で活用された。また松山大学関係の委員である竹田英樹准教授が松山大学と松山短期大学の授業，また和田座長が愛媛大学の授業で活用した。

＜2015年度　人育ち専門部会の活動の成果『未来デザインゲーム』＞

『未来デザインゲーム』は３種類のゲームからなり，ゲームの進め方は教案のフォーマットで解説されている。教案とは学校教諭が授業実施に当たって作成するもので学校教諭には馴染みやすいものである。

【ゲーム１】夢の仕事の仲間をつくろう

夢の仕事をかなえるために仲間を探すゲーム。このゲームから子どもたちに気づいて欲しいことは，夢を実現するには協力が必要であり，そ

出所：図１に同じ

れが地域に根差す中小企業であることである。

【ゲーム２】タワーをつくろう

複数名で新聞紙を使ってタワーを作り高さを競うゲーム。少人数（３人程度）と大人数（10人程度）に分かれて行う。さらにチームを変えて両チームを体験する。少人数チームは中小企業，大人数チームは大企業をイメージしている。

このゲームから子どもたちに気づいて欲しいことは，企業規模と知恵・行動の長所短所を知り，企業規模による先入観を払しょくして，企業や職場への理解を深めることである。

【ゲーム３】どっちがお好き？　都会と田舎

都会と田舎の双方で暮らし働くことの長所短所をKJ法の要領で分類しチャートに整理するゲーム。このゲームから子どもたちに気づいて欲しいことは，都会・田舎の長所短所を知り，地域への理解を深めることである。

２．中小企業振興条例実践サミット（2018年10月26日）の概要

松山市中小企業振興円卓会議ならびに専門部会の活動として，2018年10月26日，愛媛大学を会場に松山市中小企業振興円卓会議主催中小企業振興条例実践サミットが開催された[10]。サミットは松山市の基本条例の実践が５年目を迎え，中小企業のあり方や中小企業を取り巻く経営環境および政府・自治体の政策の変化，円卓会議委員や事務局を担う市職員の交代，愛媛県内や全国での条例制定と実践ならびに交流などが進んだことをふまえ，基本条例実践の総括と展望を図り，松山市ならびに全国の中小企業の振興を図るため開催された。サミットには円卓会議委員をはじめ愛媛県内外から産学官関係者100名超の参加者があり，基本条例実践の学びと交流を行い，懇親会も盛況に行われた。サミットは中同協・四国ブロック条例集会としても開催され，四国ならびに沖縄，山口，島根，滋賀の各県同友会会員が参加した。

サミットの総合司会と第１部の司会は円卓会議副座長の熊谷環氏，第２部と第３部の司会は和田座長が担当した。サミットの冒頭で野志克仁松山市長，仁科弘重愛媛大学副学長・社会連携推進機構長に来賓挨拶をいただいた。また那覇市・鳴門市・丸亀市などパネリストに関連する自治体首長ならびに松山市中小企業振興円卓会議委員に関連する経済団体などからの祝電が披露された。

第１部基調講演では慶應義塾大学教授の植田浩史氏が「中小企業振興基本条例の実践とまちづくり」について講演した。植田教授は近年，基本条例制定は全国に広がっており，円卓会議や実態調査などの実践を推進することで，地域と中小企業と中小企業振興の考え方を変えること，そのために中小企業経営者の積極的な取り組みを提起した。

第２部全国の事例発表では次の各氏が基本条例の実践を紹介した。ほとんどのパネリストは各地の基本条例の実践を「民間団体主導」で取り組んでいる委員から構成した。松山市の円卓会議委員の米田氏，堀田氏は愛媛同友会会員であり，「民間団体」推薦委員，専門部会長の経験を持つことから依頼した。東温市の伊賀氏は東温市産業創出課係長として円卓会議を支援し，中小零細企業実態調査を担当していることから依頼した。那覇市の元審議会委員で，現在，南風原町円卓会議委員の野添氏は，2017年11月に和田座長が東温市と松山市の条例実践を沖縄同友会と南風原町の中小企業家に紹介し，その後，那覇市審議会が活性化し，南風原町で基本条例制定と円卓会議が設置されたことから依頼した。鳴門市の藤岡氏は徳島同友会会員であり，同市の条例制定に関わり，その後，委員に選定されていることから依頼した。丸亀市の西川氏は香川同友会会員であり，丸亀市の産業振興推進会議委員に選定されていることから依頼した。

（１）米田順哉氏（松山市中小企業振興円卓会議委員　NPO法人家族支援フォーラム理事長）

2011年度以降の東温市，松山市の基本条例実践をふまえ，松山市円卓会議は行政から独立し

た民間団体で，中小企業経営者が主導するものであり，専門部会が活動し，子どもたちに中小企業の理解を促す「未来デザインゲーム」などが考案されたことを紹介した。

（2）伊賀丈洋氏（東温市産業建設部産業創出課係長）

2011年度以降の東温市の基本条例実践および中小零細企業実態調査の概要・実施・予算・成果および職員と委員の変化を紹介した。

（3）野添かおり氏（南風原町中小企業・小規模企業振興基本条例振興審議会委員　元那覇市中小企業振興審議会委員　沖縄子育て良品㈱代表取締役）

那覇市産業振興会議の活性化の秘訣および条例実践の経験がない女性経営者が参加することの戸惑いや価値を紹介。南風原町円卓会議の課題を紹介した。

（4）藤岡雅彦氏（鳴門市中小企業振興会議委員　㈱藤岡輪業商会代表取締役）

鳴門市政のエコノミックガーデニングと行政の実態調査および経営者と首長，行政職員の関係づくりを紹介した。

（5）西川平二氏（丸亀市産業振興推進会議委員　香川県中小企業家同友会政策企画委員会副委員長）

香川県自治体の条例制定および香川同友会役職者としての丸亀市産業振興会議への関わりおよび会議の活性化を紹介した。

（6）堀田真奈氏（松山市中小企業振興円卓会議委員　NPO法人ワークライフ・コラボ代表理事）

2018年10月26日　中小企業振興条例実践サミット　於愛媛大学

松山市円卓会議に参加した動機と自身の変化および専門部会なでしこドリームプロジェクトの紹介ならびに行政の支援策開発への参加と試行経験を紹介した。

第3部パネルディスカッションでは，第2部の発表者に加え，植田教授と松山市産業経済部副部長の宇野哲朗氏を助言者として，第2部の発表者が交流した。植田教授は全国の条例実践の発表をふまえ，その経験を地域の経営者をはじめとする諸パートに広げることを強調した。宇野氏は市民とのタウンミーティングを重ねている松山市長の姿勢を諸部課職員もふまえ，中小企業経営者と歩むまなざしをもって業務に当たり，支援策を検討していることを紹介した。

ディスカッションでは，主に（1）中小企業経営者と行政，地域の変化，（2）振興会議・円卓会議の活性化の秘訣，（3）女性経営者の役割，（4）持続的な基本条例の実践と施策に取り組む関係者の拡散等について意見交換した。

和田座長は中小企業振興条例実践サミット「座長声明」を発表し，サミットを締めくくった。

本サミットの終了後，愛媛大学にて懇親会を開催し，40人超の出席者があり，条例実践サミットの感想や円卓会議の運営，委員と行政の関係，委員や行政職員の熱心さなど，盛況な会となった。

終章　愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例実践の成果と課題

本稿では2010年度～2018年度の時期の愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」をふまえ松山市中小企業振興基本条例（基本条例）の実践を記した。以下，愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」から見た基本条例の実践の成果と課題を記す。

第1に基本条例の目的は地域社会の関係者から「憧れられる中小企業」をつくることにある。それはお金（利潤）のみを再生産するのではな

く，人間が生きること，つまり人間らしく暮らし，人間らしい文化を再生産することに喜びを感じるような企業をつくることである。現代社会における中小企業に新たな価値観を付与するものである。故鎌田哲雄氏は「基本条例の運動が進み，条例が地域に根付くと，地域の人たちが，地域社会の維持・発展になくてはならない企業とそうではない企業とを見分ける評価基準を持つことになる」と語った。このことは中小企業家の立場からすると，地域社会からの評価に応え，評価を超える企業をつくらなければならないことを意味する。その評価基準が愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」である。評価基準に対応した中小企業が沢山ある地域が元気な地域であり，それが出来なければ地域や社会は問題を悪化させることになる。地域に対する中小企業の責任は極めて重く，地域の在り方を決するのである。現代社会における中小企業は人不足，ブラック労働・企業，働き方改革やホスピタリティ，技術革新，顧客創造，地域振興などの問題をもち，多様な問題を克服するのが「憧れの中小企業（家）」であり，「人を生かす経営を総合実践」するゆえんである。

第２に同友会運動と基本条例の実践は同心円的関係で発展することにある。愛媛同友会は運動の柱であるキャリア教育を条例運動に繋ぎ，円卓会議に「民間団体主導」で参加し，その精神を生かした「未来デザインゲーム」を開発した。故鎌田哲雄専務理事は「条例は地域における経営指針」との見識を示した。中小企業が経営理念と経営指針をもつように，地域においては基本条例が位置付けられ，推進機関である円卓会議で施策が練られ，実践について検証する，この PDCA が条例運動の実践である。経営理念と経営指針を実践する中小企業が基本条例の実践に関わることで実践を有効なものにする。基本条例の実践は限られた人たちの運動でなく，同友会運動と同心円的な関係にあり，関係者の生き様そのものである。

第３に愛媛同友会（事務局）のプロデュース機能の発揮が基本条例の実践の決め手になることである。この機能は「人を生かす経営の総合実践」を行う愛媛同友会と日常の同友会活動への信頼が無ければ機能しない。この信頼が基本条例の実践の基礎部分であり，実践を保証する鍵となる。基本条例の実践におけるプロデュース機能とは産学官連携の担い手を発掘し，人間として育ちあう関係をつくることである。基本条例の実践は限られた人たちの実践ではない。さらに同友会が産学官連携のプラットホームの役割を担うことで，産学官連携の機能的関係と人間的信頼関係をつくることが不可欠である。

愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」として見れば，2010年～2018年の松山市の基本条例の実践は，当初，愛媛県では条例制定や実践の経験がなく，行政から「独立」した「民間団体主導」で円卓会議を運営する全国的にも経験のない実践であり，その成否は愛媛同友会の故・鎌田専務理事，米田代表理事の奮闘にかかっていた。今後は愛媛同友会や松山市を担う松山支部としての活動がいっそう発揮されることによって条例の実践，円卓会議の活動を推進することが課題である。これは次の世代の課題でもある。

今後の愛媛同友会の「人を生かす経営の総合実践」と松山市中小企業振興基本条例の実践に期待したい。

注

1）中小企業同友会全国協議会（中同協）は基本文書「労使見解」（1975年１月22日発表）およびパンフレット「人を生かす経営～中小企業における労使関係の見解」をもとに2008年から社員教育委員会，経営労働委員会，共同求人委員会の三委員会による「人を生かす経営全国交流会」を開催し実践している。詳細は田山謙堂･中同協編［2014］『変革と継承：『労使見解』の起草と『人を生かす経営』実践への道』を参照されたい。愛媛同友会は2010年，基本方針を「人を生かす経営」＝「労使見解の精神を生かした経営指針を確立し，社員教育を進め，共同求人を行う」とした。2014年度スローガンは「全社一丸・同友会一丸で　人を生かす経営の総合実践に取組み　この激動の一年を突破しよう！」，【人を生かす経営】＝【労使見解の精神を生かした経

営指針を確立し，社員教育を進め，求人を行う】，【人を生かす経営の総合実践】＝【人を生かす経営を，産学官連携の枠組みで，条例制定運動を通して，地域と企業で実践する】であった。

2）本稿ではいわゆる中小企業振興基本条例については基本条例，関連する中小企業振興円卓会議または産業振興会議などについては円卓会議と呼称する場合がある。

3）三井逸友［2011年］はEU中小企業政策の発展を踏まえ国際的な視野から政策論として検討し，元日本中小企業学会会長として日本の中小企業憲章制定をリードした代表作である。植田浩史［2007年］は中小企業の発達史を踏まえ自治体の産業政策と基本条例について調査，検討，提言を行ったものである。岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・川西洋史［2010年］は地域内再投資による「自治体の力」を活用し，中小企業・業者・住民と自治体の協同およびそのきかっけとなる基本条例づくりと実践を紹介したものである。瓜田靖［2016］は中同協政策局長として中小企業憲章・条例推進運動の成果と課題を検討した力作を発表している。

4）和田寿博・鎌田哲雄［2012年］は愛媛県東温市における基本条例制定に向けた『東温市事業所実態調査』の概要と産官学民の取り組みについて記した。拙稿［2013年］は基本条例に基づく取り組みの先駆的事例および中小企業を支援する支援拠点の課題について論述した。拙稿［2014年a］は基本条例に基づく取り組みの課題として特に支援方法について記した。拙稿［2014年b］は基本条例に基づく東温市と松山市の初期の取り組みについて記した。拙稿［2014年c］は雑誌『経済』編集部の取材に対し拙稿［2014年b］をもとに答えたものである。なお鎌田哲雄［2014年］は愛媛同友会の「人を生かす経営」の総合実践をふまえ，産学官連携および基本条例についてのプロデュース活動（経営政策―筆者）を紹介したものである。

5）鎌田哲雄専務理事は学術論文としての拙稿［2014年b］に「もっとはっきり書くべきだ」と批評した。当時，筆者はその意味を理解できなかったが，現時点ではその批評は中同協『労使見解』の「経営者の責任」つまり「生き様」，経営者による基本条例の実践を書くことだと判断し，本稿では中小企業家，愛媛同友会会員の生き様をふまえて執筆する。

6）鎌田さんは「中小企業家とは何か？」について，社長，代表取締役，経営者と比較し次のように語った。社長は社内の職制にもとづく名称であり，社内で決めれば誰でも社長になれる。代表取締役も法務局へ登記さえすれば誰でもなれる。経営者は「経営に責任を持ち実践する人」でなければならず，その経営者の条件は経営理念と経営指針の確立である。中小企業家とは「経営者の条件を満たした上で，社会的使命と役割を自覚し，地域に幸せをもたらす人」であるとした。鎌田さんは中小企業家を「憧れの存在」ととらえ，「失敗をオープンにすると同時に失敗を教訓として，誰でも活用できるように法則化する人」とし，これに加えて社会的使命と役割の自覚，そして実践がいかに大切かを痛感し語った。

7）2010年6月，第4回東温支部総会は主題「地域経済と中小企業振興条例」をもとに慶応大学教授の植田浩史氏から先進事例を学んだ。植田氏は東大阪市，大東市，八尾市，吹田市，北海道（帯広市，釧路市，別海町）などの事例から「後進地域の先進性を発揮する」ことを強調し，「三つの定石」の重要性を提言した。2011年2月，東温支部例会は主題「めざせ！輝く企業へ！地域とともに！～中小企業振興基本条例づくりから見えてきた企業の役割～」をもとに，㈱山田製作所代表取締役，大阪同友会理事・大東支部長の山田茂氏から大東市での経験を学んだ。2011年5月，東温支部学習会では中同協政策局長の瓜田靖氏から基本条例制定と企業の役割を学んだ。2011年6月，第5回東温支部総会では富田屋㈱代表取締役で北海道同友会南しれとこ支部別海地区会幹事長の山口寿氏，釧路市産業振興部次長の高木亨氏から主題「中小企業振興 基本条例で地域を守る！～北海道釧路市・別海町の報告～」を学んだ。北海道同友会は「全ての自治体に中小企業振興基本条例を」を合言葉に取り組んでおり，東北海道に位置する釧路支部，根室支部，南しれとこ支部は13市町村中の6市町（釧路市・根室市・別海町・中標津町・厚岸町・弟子屈町）で基本条例制定に取り組み，地域に変化が生まれていることが紹介された。2012年6月，第6回東温支部総会は主題「中小企業振興基本条例は企業と地域を元気にする！～中小企業が主役の地域づくりのために～」をもとに㈱藤原電子工業代表取締役で大阪同友会南東ブロック長の藤原義春氏から東京都墨田区と並ぶ八尾市の基本条例の実践について学んだ。以上のような取り組みや産官学連携による対話が基礎となって愛媛同友会東温支部，愛媛同友会，ともに研修を積んできた東温市商工会，東温市担当職員は基本条例への理解を深め，また愛媛同友会への信頼を寄せていった。愛媛同友会は会員自らが基本条例についての理解を深め，地域の経営者や経済団体と共同し，首長や行政の担当職員に働きかけ，加えて地元の大学の教員を基本条例に関わる学識経験者として探し求めて共育するなど，地域として基本条例に向けた動きを演出していった。このような愛媛同友会の「人を生かす経営」の総合実践と地域に対する取り組みが基本条例の制定に不可欠の役割を果たした。

8）愛媛県内市町の中小企業振興条例策定状況は，松山市によると次のとおりである（2018年10月松山市調べ）。新居浜市中小企業振興条例，東温市中小零細企業振興基本条例，松山市中小企業振興基本条例，久万高原町中小企業・小規模企業振興基本条例，宇和島市中小企業・小規模事業者等振興基本条例，八幡浜市中小企業・小規模企業振興

基本条例，大洲市中小企業者・小規模事業者振興基本条例，西予市中小企業・小規模企業振興基本条例。

9）松山市の野志克仁市長は，～市民との約束～３つの基本姿勢，～幸せ実感都市　まつやまをつくる～５つの柱を掲げ，産業・雇用については，＜幸約15＞「中小企業が元気になるよう，創業支援や販路拡大など様々な中小企業支援プログラムを実行します。各産業における担い手の育成や企業誘致による雇用の拡大，高齢者や女性の雇用対策に取り組みます。」とし，取組実績として，①松山市中小企業振興条例に基づき，「松山市中小企業振興計画」を策定，②産官学金で構成する「中小企業振興円卓会議」からの意見を施策に反映，③「まつやま経営交流プラザ」（銀天街ゲット内）を「未・来（みらくる）Job まつやま」にリニューアル，機能を拡充し，創業･経営･就労支援などをワンストップで実施，④･「働き方改革支援プロジェクト」を展開，などを発信している。

10）2018年10月26日，愛媛大学を会場に松山市中小企業振興円卓会議主催中小企業振興条例実践サミットが開催された。このサミットは円卓会議専門部会として計画されたものであり，活動名：中小企業振興基本条例サミット，部会名：中小企業振興基本条例サミット実行委員会，部会長：和田座長，副部会長：米田委員，事務局を愛媛同友会事務局に委嘱した。この専門部会による実行委員会は，2014年７月28日の松山市中小企業振興基本条例施行記念シンポジウムや2016年３月16日の中小企業振興円卓会議シンポジウムが事務局を松山市地域経済課として開催したことと異なっており，基本条例による実践が行政から「独立」して「民間団体主導」で実施された事例である。

参考文献

植田浩史［2007年］『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社

瓜田靖［2016］「中小企業憲章・条例推進運動の成果と課題 ―中同協における中小企業憲章・条例推進運動の経緯と活動の歩み―」『企業環境研究年報』No.20

岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・川西洋史［2010年］『中小企業振興条例で地域をつくる―地域内再投資力と自治体政策』自治体研究社

櫻本健・濱本真一・則竹悟宇［2018］「愛媛県東温市中小零細企業実態調査の分析概要と本学 CSI との関わり―2017 年 11 月成果報告会を中心に―『社会と統計：立教大学社会情報教育研究センター研究紀要』第４巻

三井逸友［2011年］『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社

和田寿博・鎌田哲雄［2012年］「愛媛県東温市における中小企業振興基本条例の制定に向けた産官学民の取り組み」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編『企業環境研究年報』第17巻

和田寿博［2013年］「中小企業振興基本条例と支援拠点の課題」愛媛大学経済学会編『愛媛経済論集』第32巻第２・３号

和田寿博［2014年 a］「中小企業振興基本条例制定と中小企業振興の課題」愛媛大学地域創成研究センター編『地域創成研究年報』第９号

和田寿博［2014年 b］「中小企業振興基本条例に基づく東温市と松山市の初期の取り組みと課題」愛媛大学経済学会編『愛媛経済論集』第34巻第１号

和田寿博［2014年 c］「自治体の中小企業振興条例のとりくみ　愛媛・東温市，松山市　大学と地域の共同　和田寿博さんに聞く」『経済』11月号

鎌田哲雄［2014年］「愛媛同友会の条例運動の鍵は「産学官」―東温市と松山市の中小企業振興基本条例の制定と実践―」財団法人政治経済研究所付属東京中小企業問題研究所編『中小企業問題』第143号

松山市［2013年］『中小企業等実態調査』

東温市［2012年］『事業所実態調査』

立教大学社会情報教育研究センター政府統計部会［2014年］『幸せ実感都市まつやまを支える中小企業―松山市中小企業等実態調査の分析―』

東温市・立教大学社会情報教育研究センター編集［2017年］『東温市を支える中小零細企業―2016 年東温市事業所現状把握調査』

東温市ホームページ「商工関係」

松山市ホームページ「中小企業振興対策事業」

＊謝辞

本稿の執筆に当たって多くの方の協力を得た。記して感謝の意に代えたい。

松山市中小企業振興円卓会議委員各位
東温市中小零細企業振興円卓会議委員各位
愛媛県中小企業家同友会会員各位
国吉昌晴　中小企業家同友会全国協議会顧問
鎌田哲雄　愛媛県中小企業家同友会専務理事
米田順哉　愛媛県中小企業家同友会代表理事・松山市中小企業振興円卓会議委員
植田浩史　慶應義塾大学教授
菊地進　　立教大学名誉教授
櫻本健　　立教大学准教授
吉田敬一　駒沢大学教授
山本尚史　拓殖大学教授
井藤正信　愛媛大学名誉教授
丹下晴喜　愛媛大学准教授
松山市産業経済部地域経済課職員各位
東温市産業建設部産業創出課職員各位

和田寿博プロフィール

愛媛大学法文学部兼地域創成研究センター教授，松山市中小企業振興円卓会議座長，東温市中小零細企業振興円卓会議副委員長，愛媛県中小企業家同友会松山支部第3地区会所属ポン菓子あいぽん代表。