2025 年度（第 47 年度）事業報告

自 2025.4.1～至 2026.3.31

我が国の経済社会は、「デフレ・コストカット型経済」からようやく「成長型経済」に移行の段階を迎えるものの、潜在成長力が伸び悩み、賃金の伸びは物価上昇に追いつかず、個人消費は力強さを欠くとされる。国際社会においては、さまざまな地政学的競争の激化に伴い、国際秩序の先行きに不透明感が増しており、国内では、人口減少・少子高齢化をはじめとする課題が山積する。2025 年度は、本会事業計画に掲げた通り、まさしく「VUCA（ブーカ）の時代」（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）において、経営者に従来とは異なる経営姿勢が求められていることを実感する一年となった。

こうしたなか、新たな役員体制で臨んだ本会活動は、これらの時代の潮流変化に柔軟に対応するため、榊田代表幹事のもと、経済同友会の基本理念である談論風発の議論を加速させ、多様なテーマを探求することにより、経営者としての素養を磨くための活動を意欲的に展開した。

9 つの委員会においては、各委員会を運営する 5 名 1 組の若手経営者によるスタッフが、自ら企画立案し、2 年間の活動を始動した。多くの会員が、オープン委員会として開催される各会合に、自らの関心に基づいて、自由かつ積極的に参加した。部会においても、多くの会員の参画を得ながら、経済人として成長を実感できる活動をめざして展開してきた。

以下は、各部会・委員会ほかの本年度の活動の概要である。

〈 部 会 〉

１．総務部会　（部会長：井上 雅文）

本部会は、担当する会務、財務、広報および事務局運営等の各分野において、適切な管理を心がけ、本会の円滑な運営と組織の活性化に向け取り組んだ。

本年度は、部会・委員会の運営をさらにスムーズに行えるよう、多様化する講師の移動手段に対応した交通費支払い基準、謝礼等について、特別な事情がある場合の審査手順など、部会・委員会関連経費の支払い基準の整備を行った。

また、2024 年度に取り組んだ会員名簿の電子化、部会・委員会登録の電子化の本格運用を開始し、稼働にあたって生じた課題へ迅速に取り組み、会員の円滑な利用に繋げることができた。

引き続き、会員専用 Web システムを利用したスピード感ある情報発信にも取り組むとともに、規程公開ページの充実化にも取り組んだ。

その他、年 2 回開催する新入会員説明会に積極的な参加を促すなど、活動への理解と参加率向上に向け取り組んだ。

２．例会部会　（部会長：中西 英貴）

本年度は、企業の経営者やジャーナリスト、スポーツ・文化関係者など、多岐にわたる分野から多彩な講師を招聘し、講演会形式にて開催した。事業計画に掲げた部会・委員会との「共催例会」については、11 月および 2 月に支店長部会と計 2 回開催した。

運営面においては、本年度より新たに 2 つの試みを実施した。一つ目は、会員相互の交流を図る目的で、座席を自由席からくじ引きによる指定席方式へと変更した。当初、本方式への賛成意見は 5 割弱に留まっていたが、回を重ねるごとに「新たな人脈形成に繋がる」といった好意的な評価が増加し、最終的には約 8 割の参加者から肯定的な回答を得るに至った。二つ目は、昨今の物価高騰などを鑑み、会食メニューを従来のミニコースからワンプレート形式へ試験的に変更した。これにより、会食費用が抑えられ、加えて例会終了時間を早めることができ、本年度の結果を踏まえ次年度以降の導入を検討したいと考えている。

また、会食の食品ロス削減の取り組みについては、昨年度同様に実施し、残食数は 1 回につき平均 10 食未満に抑えることができた。

３．交流部会　（部会長：田邉 卓爾）

本年度は、会員の相互理解や親睦、自己研鑽を目的とした、日帰り視察である企業ビジットを開催するとともに、他同友会主催の事業へも積極的に参加し、会員同士の懇親・交流を深めることができた。また、新たな企画として、榊田・石田両代表幹事が一日店長を務める企画「QUESTION・同友会酒場」のサポートを交流部会として行った。

企業ビジットでは、まず 9 月に「2025 年日本国際博覧会（大阪・関西万博）」を訪問。 77 名の参加者と共に「PASONA NATUREVERSE」や「イタリア館」などの主要パビリオンを待ち時間なく視察し、万博の熱気と先進的な試みを肌で感じる機会となった。 また、3 月には、京都駅周辺の再開発プロジェクトをテーマとした説明に加え、4 月に開業を控えた常設劇場「DRUM TAO THEATER KYOTO」の視察を実施した。 文化・エンターテインメントによる地域活性化の最前線を視察し、未来の京都の姿を再考する有意義な機会となった。

他同友会の主催事業では、第 37 回全国経済同友会セミナー（開催地：広島県）に 21 名や、第 122 回西日本経済同友会会員合同懇談会（開催地：島根県）に 16 名が参加した。

４．北部部会　（部会長：今井 一雄）

本部会では、京都府北部地域（亀岡市以北の地域）の活性化と京都府の一体化をめざし、中長期的な視点で活動を展開している。本年度は、インフラ・港湾物流、水産業など、多角的な視点から北部の現状と可能性について、アドバイザーとしてお迎えした杉岡秀紀氏（福知山公立大学 地域経営学部 准教授）のサポートのもと、3 回の例会を開催した。

第 1 回例会（オープン例会）では、山田啓二氏（㈻京都産業大学 理事長）を講師に招き、南北軸のインフラ整備やエネルギー政策、防災の観点から、京都府全体における北部地域の重要性について提言をいただいた。第 2 回例会では、堀田治氏（JFE スチール㈱ 顧問）より、港湾機能を活かした物流・産業クラスターの形成や「海の京都」の将来展望について学び、地域経済の成長戦略について議論を深めた。第 3 回例会では、宮津市の京都府立海洋高等学校及び京都府農林水産技術センター海洋センター、京都府栽培漁業センターを視察し、水産業の担い手育成や養殖などの技術開発の現場を見学することで、地域産業の持続可能性と人材確保の課題について考察した。

1 年間の活動を通じて、インフラ、物流、産業、人材育成といった多角的な視点から北部地域の現状と課題を再確認し、今後の議論を深める機会となった。

５．青年政策研究部会　（部会長：松島 一晃）

本部会は、本年度のテーマを「人生を豊かにする」として、経営者の枠に捉われず様々なジャンルの一流の方々の生き様に触れることで多様な価値観、幅広い視野、多くの知識のインプット・アウトプットを行える機会を創った。

特に一年間を通して講師の方々に共通して「人生を豊かにするためには」というテーマのもと、ご自身の人生観についてもお話しいただき、経営者としてだけでなく人間としての成長、そして今後豊かな人生を送るためのヒントになるような部会活動を行った。

11 月にはミラノ・パリへの海外例会を開催し、現地の価値観や文化、またビジネスシーンの最先端にも触れ、大きな刺激と知識、経験のインプットができた。

また 2 月には特別例会も実施するなど、各部会員が自発的自律的に学びの機会を創出し、自らの人生に向き合う機会になるような部会活動が行えたと考える。

６．支店長部会　（部会長：上原 博人）

本部会では、「外から見た京都」をテーマに活発な活動を展開するとともに、京都の伝統文化や地域経済への理解、部会員相互の研鑽を目的として、5 回の例会を開催した。

第 1 回例会では、日本銀行京都支店を訪問し、日本銀行の業務や役割について学び、新紙幣の偽造防止技術などを体験した。第 2 回例会では、祇園甲部歌舞練場にて、杉浦京子氏（㈱一力亭 代表取締役社長）と京都伝統伎芸振興財団の理事長を務める鈴鹿且久氏（㈱聖護院八ッ橋総本店 代表取締役会長）を講師に迎え、「花街文化の『担い手』と『受け手』の美学」と題したトークセッションを実施した。「一見さんお断り」の真意である信頼関係や、伝統文化を支える心構えについて学び、京都特有の精神性に触れることができた。第 4 回例会（オープン例会）では、西山真司氏（京都市観光政策監）による京都市の次期観光振興計画に関する基調講演の後、観光と京都経済を考える委員会の北條委員長及び宿泊・交通・旅行業界の部会員が登壇し、パネルディスカッションを開催した。混雑緩和や宿泊税の使途などの課題について活発な議論が展開され、持続可能な京都観光の在り方について新たな気付きを得た。

第 3 回及び第 5 回の例会は例会部会との共催で、それぞれ「寛永行幸四百年祭に向けて」、「ジェンダー平等推進の意義と施策のヒント」と題したご講演をいただいた。

〈 委 員 会 〉

１．地域に根ざす企業から学ぶ委員会　（委員長：河本 紗代子）

本委員会では「地域に根ざす企業」の在り方を多角的に紐解くべく、地元金融機関や先進企業の経営者、自治体との対話と視察を通じ計 3 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会では、榊田隆之氏（京都信用金庫 理事長）をはじめ、本会会員である地元金融機関の方々（京都中央信用金庫、京都銀行）より、地域と一体となった社会的責任の果たし方や、数字を超えた「信頼」に基づく伴走型支援の大切さを学んだ。第 2 回委員会では石田隆英氏（㈱イシダ 代表取締役社長）より、「三方良し」の理念を基軸とした納税・雇用の創出の重要性、子どもたちの可能性を広げる地域貢献活動の変遷について話を伺い、持続的経営の根幹を再確認した。第 3 回委員会は大阪府堺市を訪問した。堺市役所にて堺市の歴史・文化や産業振興について学び、続いて㈱シマノを視察。金井琢磨氏（㈱シマノ 上席執行役員）より、伝統の技をデジタル製造へと昇華させつつ、人の感性に訴える「心踊る」製品を世界へ発信する、地域に根ざしたグローバル企業の矜持を体感した。

3 回の委員会を通じ、合理性を超えた「地域へのこだわり」が企業文化を醸成し、組織の活性化と価値向上に直結する真の企業経営の在り方を、多角的な視点から深く考察する機会となった。

２．ウェルビーイング委員会　（委員長：荒川 慶一）

本委員会では、人が幸せを感じている状態である「ウェルビーイング」の知恵を学ぶべく、幸せな従業員や社長がいる企業の視察と講演を通じ、計 4 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会は、㈱ロマンライフの「ロマンの森」を視察した。河内誠氏（㈱ロマンライフ 代表取締役会長）より、「大家族主義」に基づき社員の物心両面の幸せを経営目的とする信念などについて学んだ。成長を促す「父性（厳格さ）」と安心感を与える「母性（包容力）」を両立させる教育が、社員の主体性を育む根幹であることを深く理解した。第 2 回委員会では、前野マドカ氏（EVOL㈱ 代表取締役 CEO）より、幸福が生産性や創造性を高める科学的根拠と、「幸せの 4 つの因子」を軸としたコミュニケーションの重要性を学んだ。講演後のディスカッションでは、リーダーの幸福が組織に波及する「幸福の伝染」を確認するとともに、名前を呼んで肯定する具体的な声掛けが心の栄養となり、個のパフォーマンスを最大化させる実務的な知見を得た。第 3 回委員会では、デジタル庁 Well-Being 指標活用ファシリテーターの福嶋崇氏（㈱ライフコンサル大分 業務統括部次長兼チーフウェルビーイングオフィサー）より、中小企業だからこそ取り組める強みを活かし、価値創造のための「対話」や、スキルと挑戦が調和する「フロー状態」を創出する仕掛けを学んだ。第 4 回委員会では、三浦展氏（㈱カルチャースタディーズ研究所 代表取締役）より、100 年にわたる消費社会の変遷を辿りながら、日本人の意識が「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へと、かつてない角度で変化している現状をはじめ、これからの社会におけるウェルビーイングの本質を問い直す重要な示唆をいただいた。

4 回の委員会を通じ、従業員と社長が共に幸せを感じられる組織の在り方を多面的に紐解き、各社の実情に応じたウェルビーイング推進への学びを深める貴重な機会となった。

3. 世界一の教育を考える委員会　（委員長：入口 純子）

本委員会では「世界一豊かで幸福な国」を教育から実現すべく、国内外の先進事例や歴史的知見の講演と視察を通じ、計 3 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会は、堀内都喜子氏（フィンランド大使館 広報部 プロジェクトコーディネーター）より、世界一の幸福度を支える教育の要諦を学んだ。大人になっても何度でも学び直しができる「生涯学習」の社会システムが、国の最大の資源である「人」を一人も無駄にせず活かしている点、さらに、幼少期から「自分が社会を変えられる」という主体性（起業家精神）をはぐくむ教育が、社会変革を担う自律的人材の基盤となっている実態を深く理解した。第 2 回委員会は、鈴木登美代氏（京都市立御所南小学校 校長）より、フィンランドの知見を日本流に昇華した「独解力」向上や、児童が好きなことに没頭する「博士の時間」などの実践例を伺い、教育がまちづくりや地域活性化に直結することを学んだ。第 3 回委員会では、幕末維新ミュージアム霊山歴史館を訪問した。米澤亮介氏（幕末維新ミュージアム霊山歴史館 学芸員）より、松下村塾や藩校における「実践」を重んじる教育方針を学び、志をもって国を導くリーダーを輩出した幕末教育が現代の次世代育成に与えるヒントを深掘りするとともに、館内見学を通じて志士たちの精神性を体感した。

全 3 回の委員会を通じ、実業家の視点に立って、「フィンランド教育×幕末教育」の両面から多面的に知見を深めた。

4. 多角健康経営実践委員会　（委員長：岡野 真之）

本委員会では、企業価値の向上と持続的な経営に不可欠な「健康経営」を多角的に捉えるべく、先進企業幹部や有識者の講演と視察を通じ計 3 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会では石原英貴氏（オムロン㈱ 執行役員常務）より従業員の健康状態やリスクを可視化する重要性や、産業界全体でデータを集合知化する「健康経営アライアンス」について学んだ。第 2 回委員会では古井祐司氏（東京大学未来ビジョン研究センター 特任教授）より健康経営を単なるリスク管理ではなく、社員の活力を高める「投資」ととらえることや、データヘルス活用の意義について学んだ。第 3 回委員会は㈱パソナグループの淡路島拠点を視察し、自然のなかでウェルビーイングを実践する「淡路島モデル」の説明を受け、心身の健康と地域活性化の両立を再考するとともに、「禅坊 靖寧」でのリトリート体験を通じ、心身の調和を体感した。

3回の委員会を通じ、データ科学から自然共生まで多面的に知見を深め、健康経営の深化の先に、企業の持続的成長を促す「人的資本経営」が位置づけられていることを確信するに至った。

5. スタートアップ研究委員会　（委員長：川口 聡太）

本委員会では、京都におけるスタートアップ・エコシステムの進化と次年度の提言策定を目標に掲げ、先行事例の学習や京阪神の広域連携を通じ計 3 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会では、パネリストに牧野成将氏（㈱Monozukuri Ventures 代表取締役）をお招きし、川口委員長をはじめ本委員会担当スタッフが登壇してパネルディスカッションを開催した。本会から日本初のベンチャーキャピタルが生まれた歴史を再認識するとともに、先輩経営者が若手起業家を積極的にはぐくむ文化や失敗を許容する土壌へのアップデートの重要性を共有した。第 2 回委員会は京阪神の経済同友会合同で、グラングリーン大阪にて開催し、関西経済同友会は、1,000 億円超をめざすロールモデルの確立と企業の「本業」としての共創を、本会は、起業家の裾野拡大と経営人材不足の解消に向けた民間主導のエコシステムの再構築を、神戸経済同友会は、国際化を機とした閉鎖的な経済圏からの転換を提案し、参加者全員でそれぞれの実行アクションについて議論を行った。第 3 回委員会では、石丸修平氏（福岡地域戦略推進協議会 事務局長）より、産学官民の連携により戦略立案から社会実装までを一気通貫で担う「シンク＆ドゥ」の仕組みを学び、ボトムアップ型のまちづくりを通じたエコシステム強化の示唆を得た。

全 3 回の委員会を通じ、起業家教育、コミュニティ形成、京阪神連携の各視点から多角的に知見を深めた。本年度の活動は次年度の「京都らしいスタートアップ都市」実現に向けた実効性の高い提言を行うための確かな土台を築くことができた。

6. スポーツを通じて企業経営を考える委員会　（委員長：北尾 佑介）

本委員会では「する・きく・みる」視点でスポーツと経営の共通項を探求すべく、有識者講演や体験型研修を通じ、計 4 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会では森谷敏夫氏（京都大学 名誉教授）より、睡眠不足や座りすぎのリスクと筋肉ホルモンの効用等についてご教示いただき、これらを経営者自身と社員の生産性を高める健康経営の戦略的基盤ととらえた。第 2 回委員会では岩本武大氏（スポーツ庁 政策課 企画係長）より、スポーツを「ウェルビーイング」や「地方創生」の核とする政策解説を受け、地域課題解決や経済活性化に寄与するビジネス機会と社会的価値について学んだ。第 3 回委員会は、日本ブラインドサッカー協会の指導により、視覚遮断下のチームビルディングに挑み、具体的伝達や信頼構築のプロセスを通じて不確実な環境での組織運営やダイバーシティ理解を深めた。第 4 回委員会では、朝原宣治氏（大阪ガスネットワーク㈱ 事業基盤部 地域活力創造チーム マネジャー）より、アスリート経験を社会・地域共創に活かす挑戦について力強いご講演をいただいた。

4 回の委員会を通じ、科学的健康管理から政策連携、実践的組織論まで、スポーツと経営の相関を多角的に修めることができた。

7. ファミリービジネス研究委員会　（委員長：長尾 篤人）

本委員会では「ファミリービジネス」の持続的発展とガバナンスの要諦を多角的かつ実践的に紐解くべく、有識者や先進企業経営者の講演ならびに現地視察を通じ、計 3 回の委員会を開催した。

第 1 回委員会は、柳川範之氏（東京大学 大学院経済学研究科・経済学部 教授）より、日本経済の成長を牽引するファミリービジネスの重要性を学んだ。迅速な意思決定を可能にする強いリーダーシップという特有の強みを最大限に活かすため、経営理念や承継プランを「言語化・可視化」して共有することが、次世代への確実なバトンタッチと、従業員や地域社会との揺るぎない信頼関係を築く鍵であることを理解した。第 2 回委員会では、村田大介氏（村田機械㈱ 代表取締役社長）より、同社の永続性を支える統治の真髄を伺った。特に、所有・経営・執行が均衡するガバナンス構造や、短期的な配当圧力に屈せず、利益を将来の設備投資や社員の幸せへ還元する「長期視点の経営」を実現するための規律ある統治の在り方について学んだ。第 3 回委員会では、創業 100 年を超えるオタフクソース㈱を訪問し、佐々木茂喜氏（オタフクホールディングス㈱ 会長）より、コーポレートとファミリーの両輪で「日本的経営 2.0」をめざす進化の姿を拝聴した。また、「Wood Egg お好み焼館」での歴史学習や「OKOSTA」でのお好み焼き体験を通じ、理念を地域社会へ広める「お多福（多くの人に福を広める）」の精神が、組織の求心力と文化向上を両立させる根幹であることを体感した。

3 回の委員会を通じ、独自の文化を次代へ繋ぐガバナンスが永続経営に必要であると確認した。

8. 観光と京都経済を考える委員会　（委員長：北條 達人）

本委員会では「京都の観光と地域経済の持続可能な発展」の道筋を模索すべく、有識者による講演や先進地視察を通じ、計 3 回委員会を開催した。

第 1 回委員会では原忠之氏（セントラルフロリダ大学 ローゼン・ホスピタリテイ経営学部 准教授）より、観光を「輸出産業」と定義し、目的は住民の生活水準向上にあることや宿泊税による財源確保の重要性を学んだ。第 2 回委員会ではデービッド・アトキンソン氏（㈱小西美術工藝社 代

表取締役社長）より、人口減少下の社会保障維持に向けた外貨獲得と高付加価値化の不可欠性や、オーバーツーリズムを「受入環境の未整備」と捉え、適切なインフラ投資を行うことが住民生活を守る道であるとの示唆を得た。第 3 回委員会は沖縄県で「ジャングリア沖縄」などを視察し、運営会社や同施設の誘致に奔走された地元企業から大規模事業の経済波及効果や地域共生のプロセスについて学び、観光開発と地域活性化の新たなモデルを認識した。

3 回の委員会を通じ、財源確保から大規模開発まで観光経済を幅広く学び、観光は地域を豊かにする戦略的「手段」であり、住民生活との調和こそが持続的発展の大前提であると再認識するに至った。

９．京都から学ぶ事業承継と人材育成委員会　（委員長：柳本 貴久）

本委員会では、京都ならではの視点から「事業承継と人材育成」を探求すべく、京都のものづくり産業および伝統産業の経営者を講師に、計 4 回の委員会を開催した。各回においては、「創業家から非創業家への承継」「ものづくり企業の承継」「伝統産業の承継」「20 年前の委員会からのふりかえり」をテーマに掲げ、多角的な視点から事業承継と人材育成について深掘りした。

第 1 回委員会では、創業家以外から初めて CEO に就任した垣内永次氏（㈱SCREEN ホールディングス 特別顧問）より、同社の CEO 承継の理念とプロセス、および次世代リーダー育成についての知見を共有いただいた。第 2 回委員会では、“京都試作ネット”に参画している、佐々木智一氏（佐々木化学薬品㈱ 代表取締役）と経営者 2 名から、事業承継の難しさや次世代経営者の育成など実体験に基づく知見を拝聴した。第 3 回委員会では、若林智幸氏（㈱若林佛具製作所 代表取締役社長）と若手経営者 2 名から、厳しい業界環境での伝統技術の継承、および新規事業への挑戦について実情と展望を伺った。第 4 回委員会では、辻理氏（サムコ㈱ 代表取締役会長）より自社の事業承継について紹介いただき、その後の西村永良氏（西村証券㈱ 取締役社長）との対談では、20 年前の本会の経営問題研究委員会で両氏が研究した事業承継からの変遷を回顧し、これからの承継の在り方について考察を深めた。

1 年間を通し、経験豊かな経営者から次世代を担う若手まで多角的な視点で知見を深め、事業承継の多様な在り方と本質について深く学ぶことができた。

〈 準会員組織 〉

企業幹部研究会

本研究会では、「多様性の時代における企業価値の創造」を年間テーマとし、講師例会、自主例会、企業視察、合宿など多彩な活動を実施した。

講師例会を 2 回実施し、第 1 回例会では、本会代表幹事の石田隆英氏（㈱イシダ 代表取締役社長）より、多様な個の力を結集し新たな価値を生む経営戦略について、第 5 回例会では、本会担当副代表幹事の久保善昭氏（久保商事㈱ 取締役会長）より、伝統ある室町和装業界の現状と未来へ繋ぐ不屈の経営精神について、それぞれご講演いただき、企業文化向上への知見を深めた。また、会

員による事例発表では、松本光正氏（㈱きんでん 京都支店 副支店長）と高岸達哉氏（京都信用金庫 人事部長）より、組織活性化と人的資本を活かす具体策を伺った。

企業視察では、龍谷大学深草キャンパスを訪問し、深尾昌峰氏（龍谷大学 副学長）より、教育機関としての多様性への取り組みについて説明を受け、施設見学を通じて組織の在り方を再考した。また、合宿では広島県の食協㈱、マツダ㈱、㈱きんでん中国支店を視察した。グローバルな事業展開と地域貢献を両立する現場に触れ、独自の強みを磨き続けることの重要性を体感することができ、たいへん有意義な機会となった。

※会社名・役職等は開催時のもの

以　上