

---

中小企業家同友会全国協議会

---

第 55 回定時総会 議案集

---



2023年7月13～14日 埼玉開催

# 中小企業家同友会全国協議会 第55回定時総会議案集

## <目次>

1. 中同協第55回総会議案 全体図	2
2. 中同協第55回定時総会議案	3
第1章 2022年度をふりかえって	
第1節 企業づくり	
第2節 経営環境の改善と地域づくり	
第3節 同友会づくり	
第2章 中小企業をめぐる情勢と展望	
第1節 世界経済	
第2節 日本経済と地域経済	
第3節 今後の展望 中小企業憲章を軸に日本経済の質的転換を	
第3章 2023年度の課題と活動方針	
第1節 企業づくり	
第2節 経営環境の改善と地域づくり	
第3節 同友会づくり 強靱な体質の同友会づくりを進め、中小企業の魅力を発信しよう！	
3. 第55回中同協定時総会 総会宣言（案）	26
4. 2023年度 第55期 中同協役員候補者名簿（案）	27
5. 中同協第55回定時総会議案 第1章実践事例	28
6. 2022年度中同協対外委員会 懇談会の概要	36
7. 各同友会活動実態調査から	37
8. 中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン	43
9. 中同協設立50周年 同友会運動の将来展望（10年ビジョン）	45
10. 中小企業家エネルギー宣言	46
11. 中小企業憲章と中小企業振興基本条例推進運動にかかわる三つの基本と四つの柱	47
12. 中小企業家同友会全国協議会規約	48
13. 中小企業家同友会全国協議会 総務運営規程	50
14. 中小企業家同友会全国協議会 総会議案の作成手続きについての細則	53
15. 2024年度国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言	54

第1章 2022年度をふりかえって

- 《はじめに (2022年度の運動の特徴)》
- 記録的な物価上昇、人手不足が続く中、企業づくり・地域づくり・同友会づくりに取り組み、会勢を増加して新年度を迎えた
  - ①「人を生かす経営」の総合実践こそ難局を乗り切る最大の力
  - ②『企業変革支援PGVer.2』を発刊し、全国での普及・活用が始まる
  - ③行政、金融機関、教育機関等との連携が広がる
  - ④政府が「経営者保証改革プログラム」を公表。長年の運動の大きな成果
  - ⑤学びの場づくりや役員研修・事務局体制など組織強化に取り組む
- ※「2021年度をふりかえって」の骨子は略

第2章 中小企業をめぐる情勢と展望

- 第1節 世界経済
- 失速する世界経済～直面する多元的危機
    - ・長引くコロナ禍、気候変動、ウクライナにおける戦争、インフレの増大、米中関係の緊張、エネルギー・食料不安等々、「他に頼を置かない多元的危機」
  - 大きく揺らぐ世界の平和
  - 主な先進国や新興国の動向
  - 気候危機＝非常事態が迫る世界
  - 急速に進むデジタル化
  - 持続可能な社会をめざした動き
- 第2節 日本経済と地域経済
- 長期低迷と物価高騰の日本経済

- 中小企業の経営動向
  - 人口減少・高齢社会と地域再生の課題
    - ・進む人口減少と高齢化。地方の衰退も深刻化
  - 本格的なエネルギー転換が求められる時代
  - 日常化する異常気象と多発化する自然災害
  - 平和を巡る課題
- 第3節 中小企業憲章を軸に日本経済の質的転換を
- 日本経済の発展方向
    - ・中小企業や地域を重視した方向こそ
  - 日本経済の課題解決につながる道
    - ・地域では条例を制定・活用し、地域循環型経済を
  - 同友会で自己変革力を高め危機を乗り切ろう

2023. 6. 5.

第3章 2023年度の課題と活動方針 今こそ同友会理念の実践で地域と中小企業の未来を創りあげよう

第1節 企業づくり

- 「人を生かす経営」の総合実践で強い体質の企業づくりを
  - 労使見解を実践的に学び経営者の姿勢の確立を
  - 経営指針の原直しで地域づくりの視点も
  - 企業変革支援プログラムの活用と推進で自社の立ち位置を知る
  - 労働環境の整備に社員と共に取り組み自主性や創造力を発揮できる企業づくりを
  - 共同求人活動に取り組み、強靱な企業へ
  - 「共に育つ」環境づくりを広げ、実践する社員教育活動を
  - 地域の人意でを学校などとも連携して
  - 障害者問題について関心を深め、取り組みの輪を広げる
  - 多様性への対応を
  - 「持続可能な開発目標」(SDGs)を学び、企業の実践につなげる
- 経営戦略の再構築や戦略の転換で企業体質の強化を
  - 経営者保証を外せる企業づくりを
  - デジタル化による変革
  - 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり
  - 後継者育成・事業承継への取り組みを
  - 事業継続への取り組みを
  - 環境経営の実践を

第2節 経営環境の改善と地域づくり

- 企業づくりを通じて未来に希望を持つて幸せに暮らせる地域を築こう
  - 地域課題を経営課題と捉え、自社の成長と地域の発展を
  - 企業、同友会、地域の共生・存続を一体として取り組みよう
- 中小企業憲章・中小企業振興基本条例の推進で同友会理念の実現をめざそう
  - 今こそ中小企業憲章の意義や内容を再確認しよう
  - 中小企業振興基本条例の真の活用で地域を元気に
  - 「中小企業の日」や「魅力発信月間」を活用しよう
- 中小企業の特長を発展を支える政策活動の展開を
  - 政策要望・提言に積極的に取り組みよう
  - 中小企業経営に関する制度や施策の利活用を
  - 調査活動で実態を客観的につかみ、経営や同友会に生かそう
  - 税制等の学習や議論を進め、現状把握と理解を深めよう
  - 地域金融の変化を捉え、金融機関との信頼関係の強化を
- 持続可能な地域づくりを支える中小企業経営に誇りを持って
  - 行政や金融機関、教育機関などと連携を深めよう
  - 地域の困りごとを同友会活動で解決する取り組みを
  - 平和で安心安全な経済社会づくりにつながる学びと議論を

第3節 同友会づくり

- 強靱な体質の同友会づくりを進め、中小企業の魅力を発信しよう！
- 仲間づくりの輪を広げ、増える・強い組織づくりを
    - 組織強化と会員増強
    - 支部・地区づくり～学びを実践する組織へ
    - 例会づくりと学びの場づくり
    - 同友会と経営を学ぶ仕組みづくり
    - 新支部・地区づくりと対企業組織率の目標
    - 知り合い・学び合い・摆り合いの活動を
  - 未来にむけた同友会活動の展開を
    - 委員会・部会活動～経営課題・地域課題の解決に向けて
    - 広報・情報化とe.doyu、IT・オンラインの有効的な利活用
    - 対外的な関係づくりと対外発信
    - 青年経営者と後継者の育成
    - 女性リーダー一育成で組織の多様化につなぐ
    - シニア世代が活躍できる場づくり
    - 連携した仕事づくりの取り組みを
  - 組織・役員・事務局・財政の強靱化を
    - 同友会役員の役割・役員研修・役員会
    - 事務局づくり～事務局強化、事務局PJ管申への取り組み
    - 役員・事務局員の世代交代への計画的な対応を
    - 財政運営と財政基盤の強化
    - 危機管理と災害対策で組織の強靱化を
    - 中同協組織のあり方検討会の管申の具体化
  - 全国の同友会活動・ブロック活動を強化し、連携を広げよう
    - 全国行事(定時総会・全研)
    - ブロック活動・行事
    - 中同協の役割と各同友会との関係
    - 同友会間での活動交流や複数同友会の合同行事
    - 同友会を越えたオンライン行事の参加にあたっての注意点

## 2. 中同協 第55回定時総会議案

### 第1章

### 2022年度をふりかえって

#### はじめに (2022年度の運動の特徴)

日本経済の長期停滞や記録的な物価上昇、人手不足が続く中、全国の同友会では企業づくり・地域づくり・同友会づくりに意欲的に取り組み、会勢を増加して新年度を迎えることができました。2022年度の主な特徴は以下のとおりです。

- ①各同友会では、人を生かす経営の総合実践を中心に企業づくりの運動を推進。「労使見解」に基づく経営指針の実践や採用・教育の継続的な取り組みを進めました。人を生かす経営の総合実践こそ難局を乗り切る最大の力になることがあらためて確認されました。
- ②中同協では各専門委員会などの連携の下、『企業変革支援プログラム Ver.2』を発刊。人を生かす経営の総合実践や

地域づくりと一体となった企業づくりの推進に向けて全国での普及・活用が始まりました。

- ③各同友会では経営環境の改善や地域の活性化などをめざして行政や教育・研究機関、金融機関、関係団体との連携が進み、特に地域の学校などとの連携・協力が前進しています。中同協でも各省庁や中小企業団体、金融機関の全国組織、関係団体との関係づくりが進みました。
- ④政府は経営者保証に依存しない融資制度に向けて「経営者保証改革プログラム」を公表しました。同友会の長年の運動の大きな成果と言えます。
- ⑤各同友会では、同友会らしい学びの場づくりや役員研修・事務局体制づくりなど組織強化に取り組み、厳しい経営環境の中、全国の会員数は47,169名と986名の増勢で新年度を迎えることができました。

#### 第1節 企業づくり

##### 1. 「人を生かす経営」の総合実践で強い体質の企業づくり

###### (1) 労使見解を正しく学び経営者の姿勢の確立

同友会がめざす企業づくりにおいては「労使見解」の理解と実践が重要であり、経営者の姿勢の確立が企業づくりの出発点になります。「人を生かす経営」では「労使見解」をもとに経営指針を作成し、その実践として採用や社員教育、障害者雇用に取り組むことが求められます。

昨年度は、第7回人を生かす経営全国交流会（2022年10月20～21日、徳島）が開催され、「企業変革がつくる、新しい世界へ～challenge thebasic～」をテーマに43同友会327名が参加しました。1日目の問題提起では、加藤明彦・人を生かす経営推進協議会代表が「労使見解」に基づいた人間尊重経営の実践を呼びかけ、2日目は、「人を生かす経営の総合実践」をテーマに中同協4委員長によるパネルディスカッションを行いました。4委員会の活動は、表面的にはそれぞれ違う活動をしてはいますが、その根底にあるものは「労使見解」の精神であり、活動の切り口が違うだけで、「労使見解」を実践するための活動であることを確認しました。

各同友会では、4委員会（経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題）の連携を意識した取り組みや新たに組織を設置するなど活動は広がりをみせています。

【事例・東京】人を生かす経営大賞の設立

###### (2) 企業変革支援プログラムの活用と推進で自社の立ち位置を知る

昨年度の企業変革支援プログラムの e.doyu 登録数は38同友会2,213名（2021年度1,905名、前年比116.2%）となり、まだまだ活用が広がっているとは言えない状況です。

中同協では『企業変革支援プログラム Ver.2』を2022年10月に発刊しました。2018年より企業変革支援プログラム改訂プロジェクトを立ち上げ、中同協の人を生かす経営推進協議会、経営労働、共同求人、社員教育、障害者問題、政策、環境経営の委員会メンバーなどで構成し検討を進めてきました。『Ver.2』の特徴として、経営指針の実践を支援するものであることを明確に位置づけたことが挙げられます。また、従来のステップ1、2を一つの体系とし、企業変革のために必要と思われる取り組みの具体例を列挙して、経営計画を実際に立案する際に役立つ内容にしています。新カテゴリーとして「企業の社会的責任」を追記するとともに、各カテゴリーの詳細にも今日的視点で修正と補強を加えました。

各同友会では、「企業変革支援プログラム」の普及と活用に

向けて学習会や実践事例報告会などが実施されています。

### (3) 経営指針の見直し(地域づくりの視点・事業領域の再定義)

「労使見解」に基づいた経営指針を確立し、実践している企業は大きな変化の中でも即座に対応できていることが確認されています。多くの同友会では、経営指針成文化セミナーや経営指針を創る会、経営指針実践塾などが継続して開催されています。その中で、企業変革支援プログラムの活用を位置づけ実践につなげている取り組みや、事業領域の再定義や労働環境を含め経営指針の見直しに取り組む動きもあります。また、小規模企業を対象にした経営指針セミナーの取り組みも見られました。あらゆる経営環境の中で会社を維持・発展させていくためには、経営指針を成文化するだけでなく、その後の実践から見直しとPDCAを回すことが重要です。一方で地域の課題を企業課題として捉え、地域づくりの視点も経営指針に位置づけることが今後の課題となっています。

### (4) 労働環境の整備

中小企業が維持・発展していくためには経営指針に労働環境整備を位置づけ、社員が安心して働ける環境や、自主性や創造力を発揮できる企業をつくることが不可欠です。就業規則を毎年見直すことは、社員の定着・育成にも大きく関わります。中同協では、毎年2～3月を「働く環境づくり強化月間」として働く環境づくりの定期的な見直しを呼びかけています。

各同友会では、経営労働、共同求人、社員教育委員会などで勉強会が開催されています。

### (5) 共同求人活動に取り組み、強靱な企業をめざす

新型コロナウイルス感染拡大時期に下降した有効求人倍率は、地域によって差はあるものの緩やかに回復傾向にあります。2020年、21年と減少傾向にあったJobway参加企業は648社(前年比110.2%)、登録学生数は7,163名(同125.4%)と増加しましたが、まだコロナ前の水準には戻っていません。少子高齢化で労働力人口は減少の一途をたどっており、今後ますます採用難の時代になり、人材不足は深刻な経営課題です。各同友会では、対面とオンラインを活用しながら合同企業説明会や企業ガイダンスの開催、学校訪問や協定を締結している大学との独自の取り組みなど採用活動にとどまらない活動が行われました。

中同協共同求人委員会では「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」(三省合意・2022年6月13日公表)の改正を受け、同友会で取り組むインターンシップについて議論する場として臨時委員会を開催。同友会がめざすインターンシップは学校や地域社会と協働し、社会教育運動という視点でほかの委員会と連携しながら、息の長い教育活動を行っていくことを確認しました。

### (6) 「共に育つ」環境づくりと実践する社員教育活動

社員教育活動は経営指針の実践の場です。同友会における社員教育は、共に育つ場であり、社員はもちろんのこと、社員の成長を通して経営者が学ぶ場でもあります。

各同友会では、新入社員研修、幹部社員研修、共育塾などが広く実施され、その中にはすべての研修会を経営者自身の研修の場として位置づけているところもあります。

中同協社員教育委員会では、同友会における社員教育活動の理念をあらためて深め、「人を生かす経営」の実践の場とするには、他委員会とも連携しながら活動することが重要であることを確認しました。

また同友会の社員教育は「人間とは何か」という本質的な問いを追求しながら深め合う場です。

長野全研では、「学習権」をテーマにした分科会を設置し、学び合いました。

**【事例・徳島】経営指針に共育計画を位置づけて実践を推進**

### (7) 学校との連携強化～地域で若者を育てる

各同友会では教育機関との連携強化が進み、大学だけでなく高等学校との連携が広がり、出前講座やインターンシップ、先生との懇談などが行われています。また、小・中学校を対象としたキャリア体験教育を実施する同友会も増えているなど、より早い段階から中小企業の正しい姿や働くことの意義などを伝える取り組みや生徒自らが企業経営を体験する模擬会社の運営などが展開されています。

中同協では「社会に開かれた教育課程の実現」に向けて、地域の企業と学校との連携を広げるため文部科学省と継続して懇談を行っています。昨年度は6月に開催し、双方が事例を報告して、状況や課題を共有しました。また9月には共同求人・社員教育合同委員会を教育機関との連携をテーマに開催。文部科学省の職員も参加し、グループ討論にも加わりながら議論を深めました。

また、若者が地元に戻ることや地方で自分らしく働けるためのきっかけづくりを目的に2020年から開催している「学生と先生のための中小企業サミット」(2022年12月19日、東京)を開催し、全国から43社が出展しました。

**【事例・宮城、長野、島根、岡山、福岡、宮崎】教育機関などとの連携**

### (8) 障害者問題について関心を深め、取り組みの輪を広げる

真の共生社会を築くことをめざして、各同友会では障害者問題関連委員会などによる活動が進められました。実践企業の事例に学ぶセミナーや障害者雇用フォーラムの開催、支援学校の生徒を対象にした企業見学会、関係団体との連携強化などが取り込まれました。また、1社がひとりの障害者に関わる活動の展開、障害者職場見学や職場体験受入れ企業MAPの作成など、会内外に情報を共有する取り組みも増えています。

中同協障害者問題委員会では、障害者雇用と就労困難者へ

の対応を経営指針に位置づけて取り組むことを提起しました。  
【事例・神奈川・広島・長崎・大分】障害者問題委員会の取り組み

### (9) 多様性への対応～多様な働き方の推進

各同友会では、多様な働き方（ダイバーシティ）や社会的包摂（ソーシャルインクルージョン）など就労待機者や就労困難者の就労促進に向けた取り組みが行われました。また、近年はダイバーシティの考え方の広まりによりLGBTQの社会的認知も広まっており、全県行事での分科会設定や学習会の取り組みが見られました。

企業づくりでは、女性・高齢者・障害者・若者・外国人、育児や介護を抱える社員などが働きやすい職場環境整備を進め、多様な人材を生かす実践がありました。多様な個性や能力を最大限に引き出すことにより付加価値を生み出し続ける企業は、企業の競争力が増し、企業成長につながっています。

### (10) 「持続可能な開発目標」SDGsを学び、実践につなげる

世界的に持続可能な社会づくりが大きな課題となる中、いくつかの同友会では支部などで関連する例会や学習会が開催されました。中同協四国ブロックではSDGs実践報告会を開催し、企業の取り組みに学びました。また会員企業においては自社の経営理念をもとにSDGsと照らし合わせて、自社としてどんな取り組みができるかを宣言として作成し、取り組み事例も出てきました。

中同協環境経営委員会が実施したアンケートでは、「自社のゴール（目標）番号を設定して取り組んでいる」と回答した企業は約2割（昨年は1割）と増加しています。また、中同協は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」について外務省が中心となって進められた行動計画策定に関わり、その推進にも参画しています。2022年7月に沖縄で開催された第54回中同協定時総会では、「ビジネスと人権」をテーマとした分科会を設営しました。これらは今後も重要な課題となります。

【事例・中同協四国ブロック】SDGs実践報告会

## 2. 新たな仕事づくりと企業体質の強化をめざす～抜本的な事業の見直しを

### (1) デジタル化による変革

コロナ禍において、移動制限や行動制限などをきっかけにネット・オンラインの利活用が進み、急速な技術の進歩とともに社会に浸透しています。自社の事業領域の見直しや働き方の変革には、企業におけるデジタル化への対応は避けられません。

中同協情報化推進本部では、12月に情報化・DXオンラインセミナーを開催。企業におけるDXの導入として、DXに取り組む意義を確認しながら、複雑なプログラムを組む必要のないノーコード・ローコードの仕組みを使った取り組みなどを学びました。

### (2) 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり

コロナによる社会変化において、自社の事業領域の再定義が求められてきた中、さまざまな企業間での連携を促進する活動が各同友会で展開されました。会員間だけでなく、大学や金融機関などとの連携も進んでいます。

【事例・山形】ビジネスアイデア発想訓練実験室

### (3) 後継者問題への取り組み

事業承継やM & Aに関する会員からの相談も増える中、各同友会では事業承継やM & Aに関するセミナー・勉強会の開催や、青年部の活動に後継者育成を位置づけて活動を行っています。また事業承継支援相談窓口を開設し、随時相談を受け付けて直接支援を行っている事例も出てきました。近年、中小企業経営者の高齢化や後継者不足による廃業も増えており、後継者育成や事業承継には多くの課題があります。

福岡同友会では、2012年より事業承継塾を開催。事業承継が円滑に行われるようにすること、人材育成、株式、不動産の相続と相続税、M & A等々の広い関連分野をテーマに学びを深めています。これまでの参加者数は、のべ2,000人を超えました。群馬同友会でも2006年から事業承継や後継者の悩みや課題などの交流を目的に「跡取り物語」と称した例会を継続して開催しています。

【事例・福岡】事業承継塾10周年

【事例・群馬】跡取り物語の開催

### (4) 事業継続への取り組み

事業継続計画（BCP）は自然災害や感染症の蔓延、大事故やサプライチェーンの途絶など不測の事態が発生してもリスクを回避し、事業を中断せず可能な限り短い期間で復旧させるために必要です。各同友会では、BCPの学習会や経営指針にBCPを位置づけた取り組みなどが行われました。

中同協環境経営委員会が行ったアンケートでは、「BCPを策定していない」「BCPを知らない、わからない」と回答した企業は約6割という結果でした。BCPの作成といかなる状況に見舞われても実践できる仕組み、事業を継続し合える企業連携構築などの取り組みが求められます。

### (5) 環境経営の取り組み

気候危機が懸念され、環境経営の取り組みが重要となる中、各同友会では環境経営に取り組む事例報告やセミナーを開催し、企業訪問で実践事例に学びました。山梨同友会では環境経営委員会を新設し、山梨版の同友エコの表彰を行いました。福島同友会でも独自で表彰制度を設けています。

中同協では、2022同友エコ（環境経営・エネルギーシフト・SDGs）アンケートを実施し、31同友会から1,583社の回答がありました。環境経営の実践の多様な取り組みが明らかとなり、中小企業家しんぶんでは同友エコ受賞企業の取り組みを紹介しました。

## 経営環境の改善と 地域づくり

2023年から本格的に始まる「ゼロゼロ融資」の返済や借り替え、設備投資にかかる新たな資金需要増など、中小企業における金融環境も各企業によってさまざまな状況にあります。政府は2022年12月に「経営者保証改革プログラム」を発表し、経営者保証に依存しない融資の促進に大きく舵が切られました。これは、同友会が事業の内容や将来性に着目した融資制度をめざして進めてきた金融アセスメント法制定運動などの長年の運動の成果でもあります。地域経済を支える企業として、各企業の経営者保証を外す取り組みに加え、信頼に応え得る経営実践がますます求められています。

また、各同友会では経営環境の改善や地域の活性化などをめざして行政や教育・研究機関、金融機関、関係団体などとの連携協定締結や行事の共催、委員や講師の派遣といった連携が進んでいます。中同協でも、6～7月に実施した全銀協、地銀協、第二地銀協との懇談など、各省庁や中小企業団体、金融機関の全国組織、関係団体との関係づくりが進みました。

### 1. 中小企業憲章・中小企業振興基本条例の推進状況

#### (1) 中小企業振興基本条例の活用で、行政や関係機関と連携を

中小企業・小規模企業振興基本条例が制定された自治体は年々増加し、716自治体（47都道府県385市17区230町37村）となっています（2023年1月27日現在）。条例をもとに地域の関係者が協力して未来を見据えた取り組みが広がっています。自治体の円卓会議（審議会）などに会員が委員となり同友会が中心となって取り組む事例や、地域での会員間の協力関係が生まれるといった動きも見られました。一方、条例の活用・展開に対する継続的な関わりへの意識低下や関心の二極化なども指摘されており、条例の活用をいかに進めるかが課題となっています。

【事例・宮城、大阪】

#### (2) 「中小企業の日」や「中小企業魅力発信月間」を連携強化のきっかけに

「中小企業の日」や「中小企業魅力発信月間」では、各同友会で講演会やシンポジウム、情報交換会、関係機関との共催、後援など、さまざまな取り組みが展開され、外部との連携が進みました。

中同協は中小企業魅力発信月間キックオフ行事をオンライン形式で開催し、40同友会と中同協から459名が参加したほか、自治体や金融機関、関係団体などの参加もありました。

【事例・岩手、福岡】

### 2. 中小企業の持続発展を支える政策活動の展開

#### (1) 政策要望・提言の活動

各同友会では、県や市町村などの自治体、経済産業局、財務局や財務事務所、公正取引委員会などの懇談や意見交換が進められ、中小企業の政策課題を要望や提言として伝える機会が増えてきました。政策アンケートを実施し会員企業の実態を踏まえた要望・提言を行い、行政などから注目されています。また振興会議に委員を派遣している同友会もあり、地域課題に対する関心を深め、連携強化を進める契機となっています。

中同協では2022年6月に「2023年度国の政策に対する中小企業家の要望・提言」、7月に「急激な原材料・資材や電気代高騰、電気需給への対策・支援策を」として緊急要望・提言を発表し、経済産業委員会の国会議員をはじめ、中小企業庁や各政党との懇談を行いました。また、2023年4月に「商工中金法の改正にあたっての談話」と日本労働組合総連合会（連合）との共同談話「中小・小規模事業者の適性取引と持続的に賃上げできる環境整備に向けた共同談話」を発表しました。

#### (2) 調査活動を通じて地域や会員企業の実態を捉える取り組み

各同友会では定期的な景況調査（33同友会・2022年度）を実施しています。兵庫同友会では72%、広島同友会では46.7%（過去最高）など、継続した調査の実施と組織的な位置づけの工夫により高回答率を達成・維持している同友会もありました。特別調査・緊急調査（16同友会・2022年度）では、仕入れ単価・人件費上昇に価格転嫁問題、ゼロゼロ融資の返済問題などが明らかになりました。中同協関西ブロックでは2府4県合同景況調査（毎年4～6月期）を実施し、調査結果の記者発表と会内への周知を行っています。

中同協はDOR（同友会景況調査：年4回）を実施し、2022年5～8月には「コロナ禍における中小企業の金融に関する特別調査」（以下、金融特別調査）を実施し、36同友会1,567社の回答がありました。

調査結果を政策提言や行政・関係機関との懇談資料として活用するなど、外部発信することが課題となっています。

#### (3) 中小企業経営に関する制度や施策の利活用の推進

各同友会では、中小企業支援に関する情報をe.doyuや機関誌、メルマガ、HP、動画などで発信しました。また、制度施策の利活用を進める説明会や関係機関との意見交換会、学習会を実施するなどの活動が展開されました。

中同協の金融特別調査結果では、回答企業の8割がコロナ禍で補助金・支援金を申請しており、「持続化給付金（経済産業省）」（54.8%）、「雇用調整助成金（厚生労働省）」（32.6%）、「地方自治体による補助金・支援金」（31.1%）などの制度や施策が利活用されている現状が明らかになりました。

【事例・中同協】「研究センター金融特別調査」実施

#### (4) 税制等の学習や議論を通じて対応・対策を進める

今年度は多くの同友会でインボイス制度や改正電子帳簿保存法に関する勉強会や情報提供が継続して実施されました。企業経営や市場取引において影響が大きいと、税制等の学習や議論を重ねながら、要望・提言するとともに、各企業での対応・対策を進めることが課題となっています。

中同協では政策委員会や税制プロジェクトを中心に、引き続き中小企業憲章の理念に沿った中小企業・小規模企業の継続・発展のための公正な税制を要望・提言として発信しました。

#### (5) 金融問題に関する学習や問題解決への取り組み推進

各同友会では、金融機関との懇談会や連携しての学習会などが行われました。富山同友会では特別例会開催をきっかけに会内にローカルベンチマーク、経営デザインシート作成のための講座を常設しており、三重同友会では金融機関若手行員向け企業見学研修会を実施するなど、金融機関との情報交換で相互理解を深めた同友会もありました。

中同協でも対外委員会や政策委員会金融プロジェクトを中心に、中小企業庁や金融庁との懇談を実施して経営者保証に依存しない融資制度の推進を後押ししました。金融特別調査結果では、経営者による個人保証付きの借入は全体の53.2%（経営者単独の借入46.1%、二重徴求の借入7.1%）、「新規で無保証融資を受けた」（19.6%）となっています。企業の事業内容や成長可能性を適切に評価しようとする金融政策の方向性に応え得る企業づくりが問われています。

【事例・富山、三重】

### 3. 中小企業経営の実践で持続可能な地域づくりの実現へ

#### (1) 経営実践と同友会活動を一体とした連携推進で地域づくり

後継者問題や廃業などによる中小企業の減少や人口減少・高齢化などが進み、地域が疲弊しています。各同友会では、地域の課題と自社の経営課題を結びつけて事業の再定義を行う取り組みに学ぶ例会、地域ビジョンづくりに取り組む活動が行われました。香川同友会では、2019年から実施している共育型インターンシップ（インタビューシップ）の取り組みで学校関係者や行政、関係機関との連携が広がっただけでなく、会内で地域づくりの意識が高まり、条例制定の中心的役割を担い、新支部設立の動きにつながる事例が生まれています。

【事例・香川】 共育型インターンシップを契機とした活動の広がり

#### (2) 平和で安心安全な経済社会づくりにつながる学びと議論を

中同協第54回定時総会の特別報告で、「平和でなければ中小企業の繁栄はありえない～琉球の歴史と先人たちの生き方から学ぶうちな～の肝心（ちむぐる）～」をテーマに平和で安心安全な経済社会づくりについて学び合いました。

また、2023年2月に発生したトルコ・シリア大地震に際し、被災地の人たちの生活再建のために義援金を募り、駐日トルコ大使館などに届けました。

## 第3節 同友会づくり

### 1. 仲間づくりの輪を広げ、増える・強い組織づくり

#### (1) 組織強化と会員増強が進む

全国の会勢は47,169名（2023年4月1日時点）で47,000名を回復し986名の純増となりました。各同友会では、広島+152名、兵庫+139名、福岡+106名など36同友会が純増、純増率は山梨21.2%、鳥取11.4%となり、全国2.1%となりました。

広島同友会では、「集え！燦然（3,000）と輝く広島同友会」として組織改革、意識改革で仲間を増やす取り組みを実施し、入会した人が「入ってよかった」「会が楽しい」「救われた」と思うような活動を展開。また、神奈川同友会では、各支部での小グループ活動、新会員に経営指針作成を勧めイベントやWebを取り入れた集客などに取り組み会員増強が進展しました。北海道同友会では役員と事務局員で地域の未会員企業を訪問し、その数は1,000社にも及んでいます。静岡同友会では「会員増強は私たち中小企業家ができる最大の地域貢献」の言

葉が、理事会や仲間づくり情報発信資料の中で定着してきています。

2022年度は12同友会が最高会勢となりました。島根が21年、徳島が20年、秋田が18年、兵庫が16年、長野が5年連続の最高会勢で、中でも島根と秋田は創立以来増勢を続けています。また青森は400名を突破し、山形、神奈川、千葉、鳥取、山口、広島も最高会勢を更新しています。会員増強や活動の状況を数字で把握し課題と成果を認識することや、減らさない組織づくりが進む一方、入会者は4,609名で入会率は10.0%、退会者が3,599名で退会率が7.8%となりました。退会率は2年連続7%台となり、12年連続で10%未満となっています。

中同協では、「企業と地域の未来を見据え、強靱な体質の同友会づくりを」をテーマに2022組織強化・会員増強全国交流会（2022年8月25日、オンライン）が開催され、47同友会と中同協から約400名が参加しました。終了後に、300名同友会をめざす特別交流会を開催し、財務課題・組織課題・事務局育成課題などを交流しました。また、増強活動を支援するため同友会の支部・地区や市区町村の組織分析や地域分析などの基礎データを提供しました。

【事例・広島、神奈川】 会員増強・組織強化の取り組み



## (2) 支部・地区づくり

全国には、499の基礎的な組織である支部・地区（昨年度より-2）があり、さまざまな活動が展開されました。全国の支部・地区の増強では、広島東支部（広島）+52、福友愛支部（福岡）+41、東神戸支部+31、東広島支部（広島）+29など263の支部・地区が純増、中でも少なくとも48支部が最高会勢となり、増強が進展しました。また純増率では、富士山支部（山梨）が87.5%となりました。

各同友会では例会づくりにおけるさまざまな取り組みが実践されています。各支部・地区では例会づくりが工夫して行われ、ほかの同友会からの参加も多くなっています。

中同協では、支部長インタビューをしんぶんに掲載し、支部活動のさまざまな取り組みについて紹介しました。

### 【事例 全国のさまざまな支部活動】

## (3) 例会づくりと学びの場づくり

2022年度に全国47同友会の支部・地区（支部・地区がない場合は県単位）などで開かれた例会は6,097回（2021年度：5,998 2020年度：5,583）で昨年より増加しました。グループ討論時間は平均で51.8分（2021年度：52.8分、2020年度：46.2分）となりました。各同友会では例会づくりの工夫も進み、学びの場として、危機突破、インボイス、BCP、経営者保証、DXなどのセミナーの開催も行われています。

### 【事例 各同友会の例会づくり】

## (4) 同友会と経営を学ぶ仕組みづくり～オリエンテーション・フォローアップ活動

各同友会ではオリエンテーション・フォローアップ活動に継続して取り組んでいます。特に、入会1～3年以内の会員に同友会の歴史や理念、「人を生かす経営」を学ぶ機会をつくり、経営指針作成を勧めるなどの活動を展開しました。山梨同友会では、新会員オリエンテーションを新会員アカデミーと名称変更し、こまめなフォロー体制で増強とフォローが進展している事例や、新潟同友会では「ウェルカム同友会」を毎月開催し、同友会の歴史と理念、同友会活用など伝え、入会につながっている事例がありました。

## (5) 新支部・地区づくりと対企業組織率の目標

新支部・地区づくりでは、北薩支部（鹿児島）、南会津支部（福島）が設立されました。また、秋田同友会では能代・山本地区会設立準備会を立ち上げ設立に向けて動き出しています。同友会の会員企業は、全国1,896市区町村のうち1,531市区町村（約80.7%、昨年度より+15）となり、空白市区町村は約19%です。市区町村別では、神戸市中央区+40、姫路市+37、広島市中央区+33、福岡市中央区+30など、556市区町村が純増しました。

また組織率では、各市区町村における対企業組織率は、北海道浜中町33.3%、仁木町24.4%、芽室町23.4%、別海町23.3%、陸前高田市（岩手）22.26%など76市区町村（昨年度より

+6）の組織率が10%を超えました。

## (6) 知り合い・学び合い・援け合いの活動を

リアルでの学び合いが戻ってきました。実際に会っての学び合いは満足度も高く、名刺交換や空いている時間に悩み相談や雑談などで、深く知り合うことができます。兵庫同友会では、コロナ禍でもリアルのよさを追求し、会員増強でも成果を上げました。群馬同友会高崎支部では小規模企業・個人事業主を対象にしたミニ例会（おしごとお結び会）を毎月開催しているといった事例もありました。

## 2. 未来にむけた同友会活動の展開

### (1) 委員会・部会活動の展開

各同友会の委員会・部会活動は、経営労働47同友会、共同求人44同友会、社員教育45同友会、障害者問題42同友会、政策39同友会、広報41同友会と活動の広がりを見せる一方で、環境経営25同友会、企業連携19同友会となっています。「人を生かす経営」を推進する経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題の4委員会の連携が、中同協はじめ各同友会でも行われています。

宮城同友会では委員会・部会で取り組む経営課題（テーマ）を明確にすることで自然と人が集まる傾向にあります。山形同友会では各委員会、部会の中に学習の時間を設け、学べる会議に変えています。埼玉同友会は各委員会・部会ともオンラインを活用したセミナー・研修会を開催し、以前より参加者を増やしています。

### (2) 広報・情報化と e.doyu、IT・オンラインの有効的な利活用

各同友会では行事活動・運営のIT・デジタルの利活用で、SNSや動画配信、ホームページなどで情報の発信を進めてきました。利活用を進めることで入会にもつながっています。オンラインで学びの質を上げるための試行錯誤と工夫が進む一方、途中参加や退出、欠席などの参加にあたってのマナーの問題や、ネットや設備の環境整備、設営面での課題も出てきています。

千葉同友会では広報部会のデジタル担当を中心に動画配信、SNSの活用などを進めており、京都同友会では公式Twitterを開設し、未入会者へ同友会活動の情報発信の取り組みなどがありました。

中同協ではホームページ（DOYUNET）をリニューアル。訪問者のニーズに応えながら各同友会サイトへ誘導するハブ的な役割として位置づけました。新連載『わが社のSDGs』を掲載するなど「中小企業家しんぶん」の紙面の充実を図り、「新時代を切り拓く中小企業」をテーマに経営実践事例を紹介するメールマガジン DoyuNews を毎週発行しました。

### (3) 対外的な関係づくりと対外発信

各同友会では、行政・金融・教育・労働・各種団体などとの懇談や交流、協力の依頼も増えてきています。報道・マスコミからの取材やコメントを求められること、また会員企業の取り組みが取り上げられ、紹介されることが多くなりました。

中同協の対外活動については、第1節企業づくり、第2節経営環境改善・地域づくりを参照。

### (4) 青年経営者と後継者の育成

#### ～青年部連絡会「2030VISION」の実践

各同友会で青年部会が活躍しています。青年部のある同友会は45同友会、2022年度新たに青森同友会、栃木同友会で青年部が設立されました。

全国的なつながりが強くなる中、各地の青年部活動や例会に全国から参加し切磋琢磨する学び合いが進んでいます。

中同協青年部連絡会では、「われわれ青年経営者で次代に誇れる豊かな世界を創ろう!」と掲げた「2030VISION」に基づいて活動を進めています。第50回青年経営者全国交流会(2022年9月15～16日、兵庫)は「圧倒的な発想転換」をスローガンに第1回青全交を開催した兵庫の地で3年ぶりにリアル開催し、47同友会および中同協から約2,250名が参加しました。

なお、全国の39歳以下の会員は4,593名(9.85%)、44歳以下の会員は9,716名(20.84%)、49歳以下では17,246名(37.0%)となっています。

#### 【事例・青森、栃木】青年部設立

### (5) 女性経営者の育ち合いを通じて、多様性に富む組織づくり

各同友会では組織強化や積極的な呼びかけ、企画の工夫などにより女性部活動が活性化しています。女性会員比率や女性役員比率も増加し、組織の多様性も高まりつつあり、行政や関係機関との共催行事に関わる同友会も増えるなど、地域からの期待も大きくなっています。滋賀同友会、静岡同友会で女性部が設立され女性部のある同友会は38同友会、4月1日現在で全国の女性会員は5,822名(12.5%)となっています。

また、中同協女性部連絡会では目的「自社と自分の成長のために」、目標「①女性経営者のロールモデルと出逢う、②各同友会の取り組みの情報を共有し、連携する」を掲げ、企業規模や立場に関わらず学び合い成長できる場づくりをめざすことを確認しました。

第25回女性経営者全国交流会(2022年6月16～17日、鳥根)を「ちがいを生かして強くなる ご縁の地から育む未来 今こそひとつにチーム日本」をテーマに開催し、42同友会と中同協から566名が参加して学び合いました。

#### 【事例・滋賀】女性部設立

#### 【事例・静岡】女性部再スタート

### (6) シニア世代の活躍できる場づくり

シニア世代の活躍できる場をつくり、同友会で学び実践し

てきた経験・教訓の継承することは大変重要となっています。北海道同友会苫小牧支部では新部会として大和会(シニア)を立ち上げ、兵庫同友会ではベテラン会員(65歳以上)の交流の場として春秋会が設立されました。大阪同友会ではフェニックスの会がコロナ禍で活動を休止していましたが、今年度から活動を再開。茨城同友会では功労者交流会を開催し、創立時会員と現行役員の交流を行い活動に生かすなどの取り組みが行われています。なお、会歴30年以上の会員は全国3,296名(7.1%)となっています。

### (7) 連携した仕事づくりの取り組みを

連携した仕事づくりの取り組みを増やしていくことは同友会の活動としても課題となっています。

詳細は第1節企業づくり2(2)を参照。

### (8) 各同友会で周年記念行事開催、ビジョンを策定

各同友会では周年行事を開催しています。鳥根・20周年、宮崎・30周年、新潟・40周年、熊本・40周年、長崎・50周年、岐阜・50周年、群馬・50周年、愛知・60周年を迎え、記念フォーラムの開催やビジョンの発表などが行われました。

#### 【事例・各同友会の周年記念の取り組み】

## 3. 組織・役員・事務局・財政の強靭化

### (1) 同友会役員の役割・役員研修・役員会

同友会の役員・リーダーの責任と役割が極めて大きくなってきています。企業経営と同友会運動を不離一体として取り組み、広めていく「語り部」を担う役員は、周りに活力を与えます。

役員研修は38同友会で実施され、うち役員研修を数回のシリーズで継続的に実施しているのは18同友会でした。また7同友会が理事会で学習会を位置づけて行っています。富山同友会では毎月の理事会で『同友会運動を発展のために』をテキストにした理事研修会を実施しています。

中同協では、第38回中同協役員研修会(2022年5月24～25日、岡山)を5年ぶりにリアルで開催し、13同友会と中同協から72名が参加。また第39回中同協役員研修会(2022年10月4～5日、岩手)を9同友会と中同協から54名が参加して開催しました。

### (2) 事務局づくり～事務局強化、事務局PJ答申への取り組み

全国の事務局員の採用や育成、同友会の歴史や理念の学び合い、事務局の労働環境改善や条件整備、待遇改善などの事務局強化が課題となっています。

中同協では、第2次事務局プロジェクト最終答申の具体化を呼びかけ、財政、組織、事務局員育成の課題の解決に向けて取り組みを進めました。また「事務局員の学びと成長のガイドライン」に沿って、2022年度全国事務局員「学びと成長」研修会を全3回コースで開催し、全国の仲間と交流し、共に育ち

合う機会をつくりました。各ブロックでは事務局長会議を開催するとともに、事務局員研修交流会を東北・関東・甲信越、関西、九州・沖縄で開催しました。

#### 【事例・中同協】全国事務局員「学びと成長」研修会

### (3) 役員・事務局員の世代交代への計画的な対応

同友会運動でも役員・事務局の世代交代と運動の承継は大変重要な意味をもっています。事務局の組織的位置づけを明確にすることなど、計画的な対応が求められています。各同友会での事務局員の採用活動が進められていますが、なかなか採用が困難との意見も聞かれました。また、育成・定着も課題となっています。

同友会での役員と事務局員の信頼関係は、日々の活動の中で培われる一方、課題も表面化します。同友会の歴史や規模、役員と事務局員の経験年数に関わらず、日常活動の中で相互に確認していくことが必要となっています。

### (4) 財政運営と財政基盤の強化

中同協では各同友会の財務調査を実施し、また同友会への融資制度を創設しました。各同友会では、財政についての基本的な考え方（財務規定・方針など）の共有、財務体質強化と事務局体制の強化が課題です。「同友会財政の基本的考え方と会計処理基準について」を参考にしながら、健全財政を堅持していくことが重要です。

### (5) 危機管理と災害対策で組織の強靱化

国内外で災害や異常気象が多発しており、危機管理の重要性が増しています。各同友会では、BCPのセミナーなどが行われています。同友会や事務局のBCPも課題になっており、熊本同友会では2016年熊本地震の際の対策本部を現在は名称を「くまもと未来会議」と改め、復興を推進する目的でSDGsやエネルギーシフト、事業継続計画（BCP）の勉強会を開催しました。中同協では、中同協危機管理・災害対策本部（REES II）会議を開催しました。

BCPについては、第1節企業づくり2(4)を参照。

### (6) 中同協組織のあり方検討会の答申の具体化

中同協ではあり方検討会の答申の具体化に取り組みました。第一に正副会長会議を正副会長会と改め、同友会運動の課題について協議し、運動を推進する組織としました。第二にブロックの果たす役割が今後より大きくなることを確認。ブロックの基本的な役割、運営にあたっての考え方などを整理し、「ブロック活動の手引き」を作成しました。第三に中同協事務局の今後の強化する役割・機能などについて検討しました。

## 4. 全国の同友会活動・ブロック活動の強化と連帯を広げる

### (1) 全国行事（定時総会・全研）

中同協第54回定時総会（2022年7月7～8日、沖縄）が「誇り高き『理念』につどい新しい時代へチャレンジ!」をスローガンに開催され、47同友会と中同協から1,253名が参加しました。2019年以来、3年ぶりの現地開催となりました。第53回中小企業問題全国研究集会（2023年3月3～4日、長野）を「今、この瞬間が未来をつくる～地域が変われば日本が変わる～」をテーマに3年ぶりに現地で開催し、47同友会と中同協から1,356名（うちオンライン参加327名）の参加がありました。

### (2) ブロック活動・行事

各ブロックでは、代表者会議や支部長交流会、事務局長会議、事務局研修などさまざまな活動が展開されました。2022関西ブロック支部運営交流会（兵庫）、2022北海道・東北ブロック支部長・地区会長交流会 in 宮城、第12回中同協関東甲信越ブロック代表者会議 in 神奈川など、3年ぶりにリアル開催したブロックもありました。

## 第1節 世界経済

## 1. 失速する世界経済～直面する多元的危機

- ・世界は経済の低迷や貧困の増加、長引くコロナ禍、気候変動、ウクライナにおける戦争、インフレの増大、米中関係の緊張、サプライチェーン（供給網）の混乱、エネルギー・食料不安、金融の安定性に対するリスクの上昇など「他に類を見ない多元的危機」(G20サミットバリ首脳宣言)に直面しています。
- ・国際通貨基金（IMF）によれば世界経済は2021年の6.0%から2022年には3.4%へ、2023年は2.8%へ失速する見込みです（2023年4月時点）。各国中央銀行の金融引き締めやウクライナ危機などが引き続き世界経済を下押しするとの見通しです。
- ・世界銀行は、世界の経済成長は急激に鈍化しているとの見方を示し、世界経済は2023年に1.7%、2024年には2.7%成長になると予測しています。（2023年1月時点）
- ・一方、IMFは世界のインフレは2022年7～9月期がピークで、2023年は8割超の国・地域でインフレ率が2022年より下がると見えています。世界のインフレ率は2022年が8.8%、2023年は6.6%の見通しです。ただし2017～2019年の平均3.5%を大きく上回っています。
- ・欧米で急速に進んだ利上げの影響により、コロナ禍で膨らんだマネーが収縮、世界の金融システムのひずみを浮き彫りにし金融不安も高まっています。今後の動向に注視が必要です。
- ・新型コロナウイルス感染症は2019年12月の発生確認から4年目を迎え、累計感染者は世界で6億7,503万人、死者は687万人に達しています<sup>1</sup>。新型コロナは先進国と途上国の格差や高所得者と低所得者の格差、医療体制、国際協調のあり方など、社会の

## 世界の実質経済成長率

国際通貨基金（IMF）2023年4月発表

年	2021年	2022年	2023年 (予測)
世界	6.0%	3.4%	2.8%
アメリカ	5.7%	2.1%	1.6%
ユーロ圏	5.2%	3.5%	0.8%
日本	1.7%	1.1%	1.3%
中国	8.1%	3.0%	5.2%
インド	8.7%	6.8%	5.9%

抱えるさまざまな課題を浮き彫りにするとともに、これまでの秩序や人々の価値観、生き方、産業構造に大きな変革を迫りつつあります。

## 2. 大きく揺らぐ世界の平和

- ・世界各地で内戦や紛争、テロが頻発。ロシアによるウクライナ侵攻では核兵器使用も懸念されるなど世界の平和が大きく揺らいでいます。供給制約や物価高など世界経済にも大きな影響を及ぼしています。
- ・2020年末時点で、世界人口の4分の1が紛争の影響を受けた国に住んでおり、2022年5月の時点で、世界中で1億人が強制退去させられています<sup>2</sup>。
- ・アメリカの科学誌「原子力科学者会報（BAS）」が毎年発表している「終末時計」の残り時間は90秒を示し、過去最短となりました。人類滅亡までの残り時間を象徴的に示すもので、ロシアによるウクライナ侵攻が大きな理由とされています。平和な世界を築くため、人類が知恵を出し合い、解決の道筋を探ることがかつてないほど求められています。

## 3. 主な先進国や新興国の動向

- ・アメリカはウクライナ危機に伴うエネルギーや食糧価格の高騰に労働力不足からくる賃金高騰が加わり大幅な物価上昇が進みました。米連邦準備理事会（FRB）が急速な金融引締めを実施、世界経済にも大きな影響を及ぼしています。
- ・欧州連合（EU）の2022年の成長率は、3.5%の見通し。2023年の見通しは0.8%と大きく減速する見込みです（欧州委員会）。ロシアのウクライナ侵略の影響によるエネルギー価格を中心としたインフレ率の高止まりや急激な利上げが重荷となっています。
- ・ロシアの2022年国内総生産（GDP、速報）は前年比2.1%減となりました（ロシア連邦統計局発表）。IMFによれば2023年は0.3%増と改善の見通しです。
- ・ウクライナの2022年の実質国内総生産（GDP）成長率はマイナス36.0%と落ち込みました。戦争の長期化やロシアによるインフラ施設の破壊などが大きく影響しました。（国連、2023年1月25日発表）
- ・中国は2022年の実質GDP成長率が3.0%と政府目標の5.5%前後を大幅に下回りました（中国国家統計局発表）。新型コロナ感染拡大を抑え込むための「ゼロコロナ」政策により内需が落ち込み、急速な利上げにより減速した欧米経済の影響により外需も落ち込みました。中国の人口も減少に転じ、中長

1 日本経済新聞「新型コロナウイルス感染世界マップ」（2023年2月27日更新）。感染者数や死者数は米ジョンズ・ホプキンス大学の集計に基づく。  
2 国連「持続可能な開発目標（SDGs）報告2022」。  
3 アジア開発銀行「アジア経済見通し2022年版」（2022年12月14日発表）。

期的にも成長にブレーキがかかることが懸念されています。

- ・近年、世界的な成長のけん引役となっているアジアの開発途上国の経済成長率は、2022年が4.2%、2023年が4.6%となる見通しです<sup>3</sup>。世界的な物価高や中国経済の減速、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化などが新型コロナからの回復を遅らせています。ただ世界の他の地域よりも成長率などはいまだ良好に推移しており、中長期的には中間層の増大を背景に成長が期待されます。

#### 4. 気候危機 = 非常事態が迫る世界

- ・地球温暖化に歯止めがかからない中、世界的に異常気象が続き、各地で被害が多発しています。パキスタンでは洪水により国土の3割が浸水、アメリカでも巨大ハリケーンが多発、欧州では記録的な干ばつが起き大規模森林火災にも見舞われています。
- ・日本でも接近する台風が増加、その強度も年々増していること、そして移動速度が遅くなり被害の甚大化につながっていることなどが明らかになっています。(気象庁気象研究所の報告書)
- ・気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の推計では、異常気象を一定程度抑えるパリ協定の1.5度目標を達成するには、残り約4,000億トンしか温暖化ガスを排出できず、現状では2030年にも超過する可能性があるとして警告を鳴らしています。
- ・国連気候変動枠組み条約第27回締約国会議 (COP27) は気象災害で「損失と被害」を受けた途上国を支援する基金の創設を確認。しかし、温暖化ガスの排出削減では大きな進展はありませんでした。
- ・生物多様性も大きな環境問題の一つになっています。気候変動や開発、乱獲によって生物多様性の急速な喪失が進んでいます。世界自然保護基金 (WWF) は、生物多様性の破壊が続けば年間に約50兆円相当の損失が出ると指摘しています。
- ・国連環境計画 (UNEP) などは、国際条約でオゾン層破壊物質の製造・消費を規制してきた結果、南極上空のオゾン層が修復されており、取り組みを継続するならば2066年ころまでには回復するとの報告書を発表。オゾン層の回復は地球温暖化の抑制にもつながるもので、国際的な協力が効果を発揮しつつある事例として教訓的です。

#### 5. 急速に進むデジタル化

- ・人工知能 (AI) や IoT など技術革新、デジタル経済化が急速に進んでいます。経済産業省はデジタルトランスフォーメーション (DX = デジタルを利用した変革) を推進。一方、世界デジタル競争力ランキングで日本は63カ国中29位と出遅れが指摘されています。
- ・デジタル化が進む中、世界各国の政府や企業は「リスクリン

グ」(学び直し) を重視しています。産業構造の変化に対応した新たなスキルの習得促進を経済政策の柱に位置付けて取り組む動きが出てきています。一方、日本は職業訓練への公的支出の GDP 比が主要国でも最低水準。

2017年時点で0.01%とアメリカの3分の1、ドイツの16分の1にとどまっています<sup>4</sup>。

- ・個人情報の盗難や不正アクセス、情報操作など、デジタル化の負の側面も指摘されています。欧州連合 (EU) は2022年12月、「デジタル時代の権利と原則に関する宣言」を公表。個人が自分のデータの使われ方をコントロールできる権利、意思決定が人工知能に影響されないことの保障などを盛り込み<sup>5</sup>、人間と人権を中心に据えたデジタル変革をめざしています。
- ・世界経済フォーラムは、デジタル化への移行が加速している一方で、情報格差 (デジタル・ディバイド) はより顕著なものとなっていると指摘。政府が今取り組むべきなのは、デジタル経済を、すべての人に恩恵をもたらす包括的なものにする<sup>6</sup>と強調しています。

#### 6. 持続可能な社会をめざした動き

- ・紛争の拡大、経済格差、気候危機、社会の分断などが深刻化する中、環境や人権、労働、コミュニティなどの社会的価値を重視する動きが世界で強まっています。
- ・「誰一人取り残さない」「地球規模の協力態勢」を掲げた国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」が2015年に採択されてから、2030年までに持続可能でよりよい世界をつくることをめざし、世界各国で政府や企業、市民社会でさまざまな取り組みが広がっています。
- ・一方、国連『持続可能な開発目標 (SDGs) 報告2022』は、気候危機、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック、そして世界各地における紛争の増加により、SDGs の17の目標達成が危機に瀕している、としています。
- ・企業に人権尊重を求める国連「ビジネスと人権に関する指導原則」は日本も含めた各国で行動計画を策定し具体化が進展。欧米などでは法制化の動きも進んでいます。日本でも2022年に経済産業省が「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」や「実務参照資料」を策定・公表しました。中小企業においても人権尊重の経営を推進するため、人権方針の策定や人権デューデリジェンスなどに取り組むことが期待されています。
- ・国際課税の新たなルールとして、多国籍企業に対する法人税の最低税率 (15%) の設定、デジタル課税の導入について、2021年に140カ国・地域が合意。特に法人税の最低税率の設定について各国で具体化が進んでいます。背景には、多国籍企業がタックスヘイブン (租税回避地) などを利用して課税

4 日本経済新聞 2021年8月11日。

5 毎日新聞 2023年1月16日。

6 世界経済フォーラム「デジタル化における負の側面 - その解決方法」。

逃れを行っている問題が顕在化していたことがあります。経済協力開発機構（OECD）は、法人税の最低税率（15%）の導入が進めば、世界の法人税収が年2,200億ドル（約28兆円）

増える可能性がある」と試算しています。国際法人税制の歴史的な転換点と言われており、今後の動向が注目されます。

## 第2節 日本経済と地域経済

### 1. 長期停滞と物価高騰の日本経済

- ・日本の実質経済成長率は、国際通貨基金（IMF）の予測では2022年1.1%、2023年1.3%成長（予測）と停滞が続く見込みです。（2023年4月時点）
- ・原油などの資源や原材料価格が急騰し、企業の収益を圧迫。円安傾向により輸入企業や家計に大きな影響が及んでいます。2022年の企業物価指数の上昇幅は9.7%と1981年以降過去最高を記録しました。消費者物価上昇率は2.3%（生鮮食品を除く）で、企業が十分に価格転嫁できていない状況が続いています。
- ・日本経済は、長期にわたって停滞が続いていて、世界の中でもその地位を低下させています。
- ・2000年を100とした実質GDP（2019年時点）の推移は、2000年に比べてアメリカが45%増、イギリスが38%増に対し、日本は15%増<sup>7</sup>。
- ・1人あたり実質賃金は、1991年から2019年にかけて、イギリスは1.48倍、アメリカは1.41倍、フランスとドイツは1.34倍に上昇しているのに対して、日本は1.05倍<sup>8</sup>。2022年の実質賃金も0.9%減と物価上昇に追いついていません。
- ・男女の賃金格差も大きく、フルタイムでの所得階層別の男女間所得格差（2019年、中間グループ）はG7の平均が85.1%、日本は76.5%<sup>9</sup>。
- ・家計消費では、1990年から2019年にかけてアメリカは2.16倍、イギリスは1.90倍、フランスは1.55倍、ドイツは1.42倍になったのに対して、日本は1.3倍。2022年の消費支出（2人以上世帯）も前年比1.2%増にとどまり、コロナ禍からの回復は鈍いままです。
- ・個人の豊かさを示す一人当たりの名目国内総生産（GDP）は、経済協力開発機構（OECD）加盟38カ国中20位。2005年の13位から下落傾向が続いています。日本経済研究センターは、2022年に台湾、2023年に韓国を下回るとの試算を示しています。
- ・日本の産業競争力も大きく低下し、デジタル産業、環境産業、EV（電気自動車）産業など、世界の先端産業で日本企業のシェアは低下を続けています。
- ・日本の対外直接投資残高の水準（対名目GDP比）は世界で8位なのに対して、対内直接投資残高の水準はOECD加盟国

38カ国中最下位、世界では198位（2021年、国際連合貿易開発会議による）と対内直接投資の水準の低さが課題となっています。

- ・日銀が「異次元」の金融緩和を推進して約10年。日銀がめざしてきた経済の好循環はいまだ実現できていない一方、市場機能の低下や財政規律の緩み、円安の加速などさまざまな副作用も指摘されています。また、日銀総裁の交代による、今後の金融政策の動向も注目されています。
- ・世界人口の増加や異常気象、ウクライナ危機の影響などにより世界の食料不足や価格の高騰が進む中、食料の多くを輸入に頼る日本の危うさも浮き彫りになっています。日本の食料自給率は38%（2021年度、カロリーベース）と主要7カ国（G7）の中で最低です。飼料や肥料、エネルギー価格の高騰も農業経営を圧迫しており、対策が急務となっています。

### 2. 中小企業の経営動向

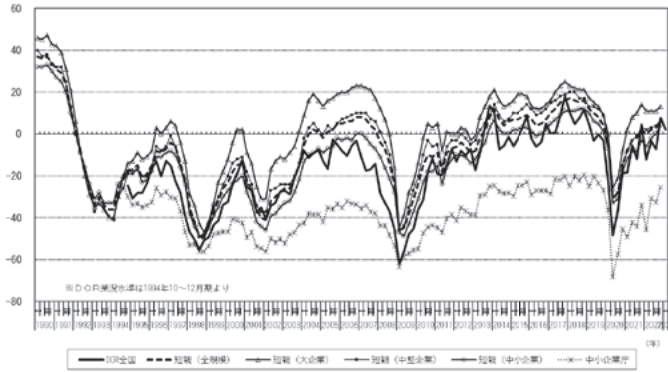
- ・同友会景況調査（DOR）では、「指標好転も23年は世界的不況の兆し」（2022年10～12月期）、「コロナ後も回復なき「足踏み経済」、2023年は世界的な不透明感が増す」（2023年1～3月期）など先行き悪化への懸念が強まっています。「仕入価格の上昇」と「人」（人材確保、人件費上昇）が経営上の問題点になっています。（図1・図2）
- ・政府の緊急融資・給付金などの対策もあり、企業倒産件数は歴史的な低水準が続いていますが、2022年は3年ぶりに増加、約6,400件となりました（東京商工リサーチ、帝国データバンク発表）。
- ・2022年の「休廃業・解散」企業は、全国で4万9,625件（前年比11.8%増）で2年ぶりに増加。2000年に調査を開始以降、過去2番目の高水準となりました。（東京商工リサーチ発表）
- ・調達・仕入価格が高騰する一方、価格転嫁できた割合は「1割未満」「1割以上3割未満」あわせて63%と価格転嫁が追いついていません（DOR2022年7～9月期オプション調査）。
- ・政府も「転嫁円滑化パッケージ」として①価格交渉のより一層の促進、②パートナーシップ構築宣言の大企業への拡大、③下請取引の監督強化などを進めており、実効性のある施策の実施が求められるとともに、企業の側も支援施策を積極的に活用し、価格転嫁できる企業づくりに取り組むことが重要となっています。
- ・経済産業省・金融庁・財務省は「経営者保証改革プログラム」を公表。経営者保証に依存しない融資制度を求めてきた長年

7 2021年度経済財政白書。

8 内閣官房「新しい資本主義実現会議」（第3回、2021年11月26日）配布資料より。

9 財務総合政策研究所「男女間賃金格差の国際比較と日本における要因分析」（2022年2月25日）。

図1. 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



の運動の成果と言えます。

- ・日本経済にとって賃金引き上げが大きな課題となっています。政府も賃金引き上げを重視する中、大手企業の中には初任給の大幅引き上げ（25万円～30万円）を実施する企業も出てきています。一方、中小企業では賃上げを実施した企業の割合（予定も含む）は33.8%との調査もあり<sup>10</sup>、大手企業と中小企業の格差拡大により、中小企業の人材確保難が一層深刻化することが懸念されます。
- ・中小企業としても全社一丸で付加価値の高い企業づくりに取り組み、賃金引き上げが可能な企業づくりを進めるとともに、政府としても取引関係の適正化や価格転嫁が可能な環境づくり、社会保険料の事業主負担の軽減などの支援施策を強めることが求められています。
- ・消費税のインボイス方式（適格請求書等保存方式）が2023年10月から導入される予定です。インボイス方式は事業者免税点制度の実質的な廃止と同じ結果をもたらし、対応できない事業者が市場から排除され、休業業が増加することが危惧されています。さらに中小企業・小規模事業者の事務負担の一層の増加、流通の混乱、国民経済の停滞なども危惧されます。インボイス方式導入を凍結もしくは延期し、現状の免税水準を実質的に維持する制度を継続すること、仮に実施する場合は、小規模事業者の激変緩和措置や80%の仕入控除は恒久化することが望まれます。

### 3. 人口減少・高齢社会と地域再生の課題

- ・コロナで少子化が加速、2021年度の出生数は過去最少で、人口減少と高齢化が進んでいます。生産年齢人口の割合も59%となり、統計開始した1950年以来最低を記録しました。首都圏を中心とする都市部に人口が集中する傾向も続いています。
- ・2022年の出生数は80万人を下回りました（厚生労働省人口動態速報値）。1970年代の200万人超と比べても、その減少ぶり

図2. 仕入単価DI、売上・客単価DIの推移

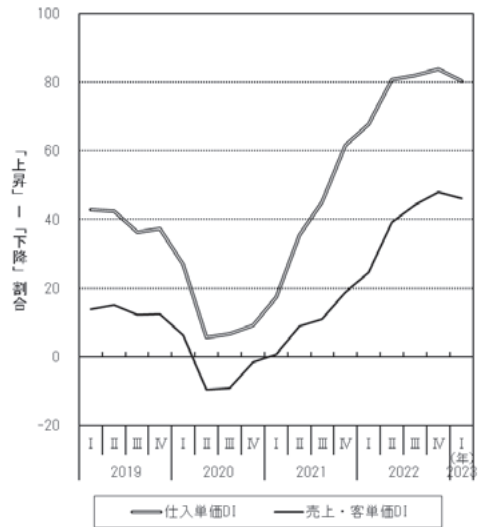
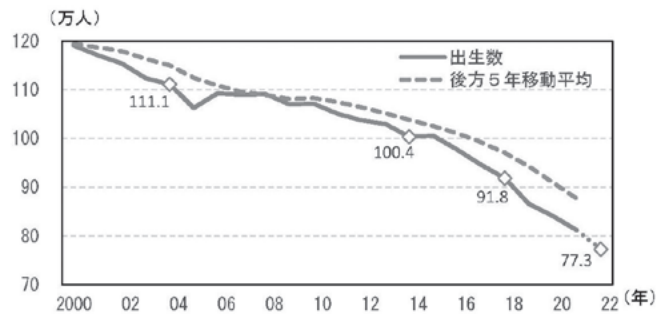


図3. 出生数の推移



出所) 2023年1月24日 経済財政諮問会議への有識者議員提出資料より転載

は衝撃的です。政府も「従来とは次元の異なる対策」が必要と危機感を強めています。(図3)

- ・労働の担い手となる15～64歳の生産年齢人口は58万人減の7,450万人で総人口に占める割合は過去最低を更新しました(2021年10月時点。2022年4月総務省発表)。企業にとって労働力不足は今後ますます深刻化するとともに、顧客や市場の減少などが懸念されます。
- ・日本・フランス・ドイツ・スウェーデンの4か国を対象に行った調査では、自国が子どもを産み育てやすい国だと思うか聞いたところ、「とてもそう思う」の割合はスウェーデンが80.4%と非常に高く、次いでドイツ(26.5%)、フランス(25.5%)に対して、日本は4.4%と圧倒的に少なくなっています<sup>11</sup>。日本は子育てがしにくい国になってしまっているのです。
- ・少子化の原因としては、①長年の低い賃金上昇や非正規雇用の増加により若年世代の所得が低くなっていること、②国際的にみて日本の男性は長時間労働の傾向にあり、その結果、

10 大同生命保険、中小企業経営者アンケート調査(2022年12月)。

11 内閣府「2020年度少子化社会に関する国際意識調査」報告書。

図 4. 先進国における出生率など

	出生率	家族関係 社会支出 (GDP比)	住宅手当 (GDP比)	高等教育費全 体に占める公 的支援の割合	男女の家事 時間倍率
フランス	1.79	2.88	0.69	75	1.7
デンマーク	1.72	3.41	0.72	85	1.3
スウェーデン	1.67	3.40	0.32	83	1.3
英国	1.56	3.23	1.38	24	1.8
ドイツ	1.53	2.33	0.73	81	1.6
日本	1.30	2.01	—	33	5.5

出所) 2023年1月24日 経済財政諮問会議への有識者議員提出資料より転載

- 家事時間が極端に短く、女性の家事への負担が重くなっていること、③日本は高等教育への公的支援など政府の子育て支援の支出が少ないということ、が指摘されています<sup>12</sup>。(図4)
- ・若者にとって大きな負担となっている奨学金返済も結婚や出産・子育てへ与える影響は少なくないことが指摘されています。
  - ・少子化は国の未来を左右する重要問題であり、政府は「次元の異なる対策」を本格的に進め、社会や地域全体で子育てを考える方向へ大きく転換することが求められています。企業としても柔軟な働き方の推進などに積極的に取り組んでいくことが求められています。
  - ・地域の衰退が深刻化しています。人口減少率や財政力などに応じて「過疎地域」に指定される自治体が、全国の市町村の51.5%の885市町村、その面積は日本国土の約6割を占めています(2022年4月1日現在)。
  - ・地域は人間が生活する場であり、中小企業にとっては経営者や社員の暮らす場、顧客の暮らす場、事業活動を行う場でもあります。地域と中小企業の盛衰は、まさに一体と言えます。2021年中小企業白書では、地域とのつながりが強い企業ほど新型コロナウイルス感染症流行後の売上げの維持・増加につながっていることを指摘しています。中小企業は、地域課題を企業課題として取り組んでいくことが社会的にも期待されており、またそれが企業の活路を切り開く鍵にもなっています。

#### 4. 本格的なエネルギーシフトが求められる時代

- ・日本のエネルギー自給率は12.1%(資源エネルギー庁、2019年度)。ほかのOECD加盟の36カ国中35位と低水準の状況が続いています。
- ・ウクライナ危機により資源価格が高騰、エネルギーを他国に過度に依存することへのリスクが明らかとなり、世界のエネルギー環境も大きく変化しています。世界では再生可能エネルギーの導入が一段と進んでいます。国際エネルギー機関(IEA)は、2025年には再生可能エネルギーが石炭を抜いて

最大の電源になるとの見通しを示しています。

- ・そのような中、海外から輸入する化石燃料にエネルギー源の8割超を依存する日本の脆弱性があらわになりました。環境省の試算では、日本の再生可能エネルギーのポテンシャル(潜在能力)は現在の電力供給量に比べて、事業性を考慮したもので最大2倍、事業性が悪いもので約7倍存在しているとされています<sup>13</sup>。
- ・再生可能エネルギーの拡充による自給率の向上は喫緊の課題であり、政策的強化が急務となっています。

#### 5. 日常化する異常気象と多発化する自然災害

- ・異常気象が進み、災害が世界的に多発化・深刻化しています。国連の研究所は近年の大規模災害について、異常気象というよりも「新たな日常の幕開け」と捉えるべきと警告を鳴らしています。(国連大学環境・人間の安全保障研究所)
- ・同研究所は災害被害の軽減策として、①自然の作用と共生する、②協力を強化する、③人々を守るためのセーフティーネットを確立する、など8つの方法を提示しています<sup>14</sup>。
- ・災害が日常化する中、国や自治体には防災から復興まで災害に強いシステムをつくりあげること、企業には本格的なBCPの実践が求められています。

#### 6. 平和を巡る課題

- ・ロシアによるウクライナ侵攻では核兵器使用も懸念されるなど世界の平和が脅かされています。コロナ禍の下でも世界の軍事費は過去最高を記録するなど軍拡競争が続き、各地で緊張が高まっています。
- ・世界的な緊張の高まりの中、食料やエネルギー・物資の安定供給をいかに確保するか、食料安保、エネルギー安保、経済安保などの重要性も指摘されています。
- ・私たち同友会は、第二次世界大戦を通じて得た「中小企業は平和な社会でこそ繁栄できる」との教訓を踏まえ、「日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざす」ことを三つの目的の一つに掲げています。同友会の理念を踏まえ、それぞれが平和について考え、行動していくことが求められています。

12 2023年1月24日、経済財政諮問会議への有識者議員提出資料。

13 環境省「我が国の再生可能エネルギー導入ポテンシャル」(2022年4月)。  
14 国連大学環境・人間の安全保障研究所(UNU-EHS)報告書「相互に関連する災害リスク 2021/2022年」



## 第3節 今後の展望

### 中小企業憲章を軸に日本経済の質的転換を

#### 1. 日本経済の発展方向

- ・前節で述べているように日本経済の抱える構造的な問題が明らかになってきています。国際競争力の低迷、生産性の低さ、中間層の伸び悩み(所得・消費)、重要な物資・食料・エネルギーの他国依存の高さ、成長と分配の循環の弱さ、そして人口減少、地域の衰退等々です。
- ・政府も「新しい資本主義」を掲げていますが、今まさに多くの国民の知恵と力を合わせて新しい日本の経済・社会のあり方を検討することが求められていると言えます。
- ・「新しい資本主義」をめざす動きは世界的な流れでもあります。2018年、アメリカ主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、「株主第一主義」を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言。2020年1月に開かれた世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)では、「資本主義の再定義」が主題となり、社会の分断や環境問題に向き合う「ステークホルダー資本主義」を指針に掲げました。国連「持続可能な開発目標(SDGs)」や国際税制の新たなルールづくり、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の動きなども、ある意味では「新しい資本主義」をめざす流れのひとつと言えます。
- ・中同協は2019年に「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン」を発表し、日本経済の7つの発展方向を提起しました。それは要約すると以下のとおりです。
  - ①多様な産業の存在と中小企業が発展の源泉となる日本経済を築こう。
  - ②持続可能な経済社会づくりのための内需主導型経済をつくろう。
  - ③地域内循環を高め、地域資源を生かした地域経済の自立化をめざそう。
  - ④エネルギーシフトで持続可能な社会をめざそう。
  - ⑤誰もが人間らしく学び、働き、生きることができる働く環境をつくろう。
  - ⑥大企業の社会的役割・責任が十分に発揮される社会を築こう。
  - ⑦成熟社会とグローバル化に対応する新しい仕事づくり・産業づくりをすすめよう。

- ・このような中小企業や地域を重視した方向にこそ、今の日本経済の問題解決につながる道があります。
- ・国の政策転換と同時に、地域では中小企業振興基本条例を制定・活用し、地域循環型経済をつくっていく運動が必要です。条例の制定運動は、716自治体(47都道府県385市17区230町37村)にまで広がり、全自治体に占める条例制定自治体の比率は40%となっています(2023年1月27日現在)。地域の疲弊などが進む中、持続可能な地域づくりのために中小企業の振興が必要不可欠との認識が地域では広がっており、条例制定と活用を進める運動の一層の推進が求められています。
- ・企業には、社会課題や地域課題を企業の課題に据えることが社会的にも期待されています。またそれが企業の活路を切り開く鍵にもなっています。今こそ日本経済や地域経済の抱える課題や今後のあるべき姿・ビジョンをおおいに語り合い、その中で果たす中小企業の意義・役割を明らかにすることが重要になっています。
- ・それは日本経済ビジョンや地域経済ビジョンと自社の経営指針を総合的に考えることでもあります。そのためにもあらためて自社の存在意義を問い直し、社員とも共有し、社会的使命感に燃えて事業活動に取り組んでいきましょう。

#### 2. 同友会で自己変革力を高め危機を乗り越えよう

- ・長引く経済の停滞や仕入価格の高騰、そして気候変動やデジタル化、人口減少など、中小企業を取り巻く環境はまさに激動の時代を迎えています。このような時代を乗り越えるためには、経営者の自己変革が必要とされています。
- ・2022年度中小企業白書では、今の時代は、「大きな経営上の課題が出てきている時代にあり、まさに『経営力そのもの』の向上、『自己変革力』を身に付けることが求められている」としています。そして「本質的経営課題」を把握すること、経営者が十分に「腹落ち」(納得)すること、そのためにも第三者との対話が重要であることなどを強調しています。
- ・同友会では長年、経営者同士が互いに学び合う活動を展開してきました。経営者が自主的に参加し、異業種の経営者の実践に学び、本音のグループ討論などの中で自社の経営課題に気づき、自ら納得した上で企業実践を進めてきました。
- ・いわば同友会の活動は経営者の自己変革の場であり、まさに時代が求めているものと言えます。大きな転換期を迎えている今こそおおいに同友会に参加し、危機を乗り越える力を高めていきましょう。

## ＜中同協第55回定時総会スローガン＞

# 今こそ同友会理念の実践で地域と中小企業の未来を創りあげよう ～転換期は変革のチャンス 新たな時代を切り拓こう～

## はじめに (2023年度の活動方針の要点)

世界経済が多面的危機に直面し、日本経済も長期停滞が続く中、中小企業はさまざまな課題に直面しています。今こそ全国の会員の知恵と力を集め、企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体とした運動を力強く進め、地域と中小企業の未来を創りあげていきましょう。

- ①激動の時代こそ、人を生かす経営の総合実践が重要となります。「労使見解」に基づく経営指針の実践運動を強め、採用・教育を継続的に取り組む企業づくりを進めていきましょう。
- ②賃上げ（ベースアップ）ができる企業をめざして、全社一丸で付加価値の高い企業づくりを進めるとともに、取引関係の適正化、社会保険料事業主負担の軽減など賃上げできる経営環境づくりを政府や自治体などに働きかけていきましょう。

- ③各社の経営指針に地域づくりを位置付け、地域課題を企業課題として実践する企業を増やしていきましょう。
- ④転換期は変革のチャンスです。女性の活躍推進なども含め企業変革を進めるために、同友会運動の集大成とも言える『企業変革支援プログラム Ver.2』の活用・普及に取り組みましょう。
- ⑤同友会らしい学びの場づくりを進め、自社の課題に気づき、自己変革の契機となるような活動をつくりあげていきましょう。
- ⑥日本経済の再生のために中小企業を軸とした経済への転換をめざし、中小企業憲章・条例運動の推進や中小企業魅力発信月間の取り組み、政策提言活動、行政・関係機関との連携に力を注ぎましょう。
- ⑦同友会の歴史や理念を学ぶ場を設けるなど、役員体制や事務局体制の強化に取り組みましょう。新たな時代を切り拓く気概と誇りを持ち、5万名会員を展望できる組織をめざしましょう。

## 第1節 企業づくり

### 1、「人を生かす経営」の総合実践で強い体質の企業づくりを

#### (1) 労使見解を実践的に学び経営者の姿勢の確立を

強い体質の企業づくりをめざす上で、欠かすことができないのが「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」の学習です。1975年に発表された「労使見解」から学ぶべき点は①経営者の経営姿勢の確立、②経営指針の成文化とその全社実践の重要性、③社員を最も信頼できるパートナーと考え、労使の高い次元での信頼関係をめざし、共に育ち合う共育的人間関係を打ち立てていく、④経営を安定的に発展させるため、労使が力を合わせて経営環境の改善に努める、の4点にまとめられます。

難局を乗り切るためには「人を生かす経営」の実践が不可

欠です。すべての会員が「労使見解」をもとにした経営指針を作成し、実践を進める取り組みを広げていきましょう。

#### (2) 経営指針の見直しで地域づくりの視点も～事業領域の再定義

これまでの経営指針成文化・実践運動の蓄積を生かし、基礎講座から事業再構築のための経営指針の見直しなど、すべての会員が学べる環境をつくりましょう。激動の時代こそ、経営指針成文化と実践、共同求人、社員教育、障害者雇用などを一体として取り組む「人を生かす経営の総合実践」が重要となります。実践運動を強め、採用・教育を継続的に取り組む企業づくりを進めていきましょう。そのためには、「企業変革支援プログラム」を用いて自社の実践状況を定期的に検証し、成文化、実践、見直しのPDCAサイクルを回す運動を展開しましょう。

また、経営指針に地域づくりや環境経営なども位置づけ、

地域課題を経営課題として捉え、実践する企業を増やしていきたいでしょう。

### (3) 企業変革支援プログラムの活用と推進で自社の立ち位置を知る

経営指針の実践を進める上で、「企業変革支援プログラム」の活用は不可欠です。「企業変革支援プログラム」で経営成熟度を自己診断し、経営課題を明確にして、対応すべき方向性を導き出し、経営指針にその方策を盛り込むことが大切です。

中同協では、2022年に『企業変革支援プログラム Ver.2』を発刊しました。今年度はその活用を会員企業に広げることが課題となります。活用した企業の事例なども積極的に共有しながら、会内での活用も推進しましょう。

中同協では、今年度も11～12月をe.doyu登録強化・普及月間と位置づけてプログラムの活用推進を図ります。

### (4) 労働環境の整備に社員と共に取り組み自主性や創造力を発揮できる企業づくりを

一人でも雇用したら就業規則を作成して社内で公開し、社員の意見も尊重しながら常に見直しを行い、経営指針に労働環境整備を位置づけて取り組みましょう。経営者は快適な職場づくりや法令に則った就業規則、賃金規程などの社内ルールの整備、労働時間の見直しなどを行い仕事と生活の適切なバランスに配慮することが必要です。育児や介護にも配慮した柔軟な働く環境づくりにも取り組みましょう。また、物価上昇や人手不足を背景とした賃上げにも対応できる企業づくりを進めましょう。

中同協では、今年度も2～3月を「働く環境づくり強化月間」として、働く環境づくりの定期的な見直し、書籍『一人でも雇用したら就業規則』や『中小輝業への道』（中同協監修：日本法令出版）の活用を呼びかけます。

### (5) 共同求人活動に取り組み強靱な企業へ

共同求人活動は単なる人採りの活動ではありません。共同求人は、人を育て、企業を育て、地域をつくる運動です。同友会で学び、自社にとって必要な人材を発見・育成し、結果として会社が成長することが目的です。若者に選ばれる企業づくり、地域づくりの運動として広めていきましょう。法改正への対応や労働環境整備も含め賃上げへの対応も必要です。

中同協では、中小企業の魅力を発信する機会として「学生と先生のための中小企業サミット」を開催します。

### (6) 「共に育つ」環境づくりを広げ、実践する社員教育活動を

社員教育は経営指針の実践の場であり、経営者が学ぶ場でもあります。人間としてのあり方を学ぶ場として「学習権」や「人が育つとはどういうことか」なども学び合ひましょう。

社員の成長には、まず経営者の成長と姿勢の変化が必要で

す。社員教育活動に経営者自らが主体的に関わり、社員と共に成長していく「共に育つ」姿勢を確立しましょう。

今年度は『新版・共に育つ5巻』の発刊を予定しています。1～5巻を活用し、同友会における社員教育活動の理念を深め、ほかの委員会とも連携しながら人を生かす経営を実践する活動をめざしましょう。

### (7) 地域の人育てを学校などとも連携して

生産年齢人口の減少がますます進む中、人材不足は深刻な経営課題であり、地域の課題でもあります。共同求人活動や社員教育活動は社会教育運動という位置づけのもと、持続可能な地域をめざし、大学だけでなく小学校・中学校・高等学校など、より早い段階から勤労観・職業観を育み、中小企業の魅力や働く喜びを伝える場をつくることに取り組みましょう。

経営者は次代を担う若者と接することで、その考えや価値観を学ぶ機会となります。そうした連携に取り組みながら、若者から選ばれ、地域の雇用の受け皿となる企業づくりを進めましょう。

### (8) 障害者問題について関心を深め、取り組みの輪を広げる

障害者をはじめ、社会的に不利な状況にある人たちの諸問題を捉え、状況を理解し、障害や障壁を取り除く努力をすることが重要です。そのためには、①人を生かす経営の実践で「幸せの見える共生社会の実現」をめざす取り組みについて学び合ひましょう、②障害者問題および障害者雇用について関心を深めましょう、③全国各地の同友会に障害者問題の取り組みの輪を広げましょう。中同協では、第22回障害者問題全国交流会（2023年10月19～20日、愛知）を開催します。

### (9) 多様性への対応を

多様な人材を生かした企業づくりを進めましょう。女性・高齢者・障害者・若者・外国人、育児や介護を抱える社員などにとって働きやすい環境整備を進めることも重要です。多様な能力を最大限に引き出すことにより付加価値を生み出し続ける企業は、企業の競争力が増し、企業成長につながっています。行政・学校・地域・団体などと連携しながら取り組みましょう。

また、女性活躍推進は、ダイバーシティ経営を実現するために不可欠な取り組みと言われます。昨年は、女性活躍推進法が改正され、その対象が中小企業にも拡大されました。経済のグローバル化や少子高齢化が進む中、中小企業が持つ柔軟性を発揮し、多様性豊かなダイバーシティ経営で新たな価値を創造できるよう、学び合ひましょう。

### (10) 「持続可能な開発目標」(SDGs)を学び、企業の実践につなげる

「持続可能な開発目標」(SDGs)の考え方は同友会理念と共通する面も多く、同友会はSDGsを先駆けて実践してきたとも

言えます。SDGsは、さまざまな課題が網羅された中で「誰一人取り残さないこと」が強調されており、大きな目標は人権尊重の社会をめざすことにあります。地域に根ざす中小企業はそれを地域の視点で捉え、取り組むことで地域の多様な人とつながることができるようになります。企業として、経営指針に取り入れ、実践につなげていきましょう。「ビジネスと人権」についても学び、人権方針の策定などにも対応していくことが重要となっています。

## 2、経営戦略の再構築や戦略の転換で企業体質の強化を

### (1) 経営者保証を外せる企業づくりを（経営者保証ガイドラインの3要件）

金融庁や中小企業庁などが策定した「経営者保証改革プログラム」では、経営者保証を締結する際に金融機関は経営者に対して①どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか、②どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか、を説明することなどが求められることになりました。\*「経営者保証に関するガイドライン」の3要件のすべてを満たせば経営者保証なしで融資を受けられることがより明確になりました。経営者保証を外せる企業づくりをめざして取り組みましょう。

### (2) デジタル化による変革

大きな社会変化を経て、第4次産業革命やDX（デジタルトランスフォーメーション）と言われるように、経済・社会・生活などさまざまな分野でデジタル化が進んでいます。

ネット・オンラインの利活用やIot技術、ChatGPTなどの生成AIの急速な進歩が起こった社会の中で、自社の立ち位置とめざすべき姿を明確にしなが、業務のデジタル化を進め、付加価値を高める企業づくりをしましょう。そのためには経営者はもちろんのこと、その体制を社内につくるための社員教育も必要です。勉強会やセミナーなども積極的に開催し、デジタルの利活用を推進しましょう。

### (3) 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり

付加価値を高められる企業となるために、さまざまな連携（産学官金）による新しい仕事づくりに挑戦しましょう。会員間のビジネス交流や大学・研究機関、金融機関などと連携を強化しながら、市場を広げ、強みを引き出し合える場を同友会に設けましょう。

### (4) 後継者育成・事業承継への取り組みを

後継者育成は重要な経営課題であり、経営指針に事業承継計画を位置づけて取り組むことが必要です。後継者の育成は、経営者だけではありません。社員が持つ技術や経験、知恵や知識なども引き継ぐ必要があります。事業承継とともに組織年齢表などを作成しながら、幹部育成や技術承継など採用と育成に取り組ましましょう。

日本政策金融公庫の調査では、60歳以上の経営者のうち50%超が将来的な廃業を予定しており、そのうち「後継者難」を理由とする廃業が約3割。後継者が見つからないことで黒字でも廃業を選択する企業は多くなっています。また帝国データバンクの調査では、後継者不在率が57.2%。昨年の61.5%から4.3ポイント低下しているものの後継者問題は重要な経営課題となっています。2022年の代表者就任経緯では、買収や出向などのM&Aが調査以降初めて2割を超え、具体的な後継者候補も「非同族」が「子ども」の割合を超え、初めて首位となっています。

### (5) 事業継続への取り組みを

自然災害や経営者・社員の事故・長期休業など企業の事業継続を脅かすリスク要因は多様化していますが、経営者は「いかに環境がきびしくとも、経営を維持し発展させる責任」があります。こうした事態に立ち向かうためにも、あらゆるリスクや不確実性に対応できる万能型BCP（事業継続計画）策定をめざし、各社の経営指針にも位置づけて取り組みましょう。取引業者などにも万能型BCP策定を働きかけましょう。事業継続に関連して、中小企業がM&Aをするケースが増えています。契約にあたっては問題点も多く、経済産業省が公表している『中小M&Aガイドライン』を活用しましょう。

### (6) 環境経営の実践を

地域を支える中小企業として環境経営を実践し、強靱な企業づくりをめざしましょう。環境経営の実践には、①経営指針に環境方針・宣言を入れること、②SDGs・環境規制遵守、3R（リサイクル・リユース・リデュース）などの環境教育に取り組むこと、③CO2の排出とエネルギーコストの見える化で情報共有に努めること。そのほか、プラスチックゴミの削減、フードロスの問題、生物多様性の課題など企業経営において\*ESGの観点が大変重要になってきています。

中同協では、環境経営を学び実践するための場づくりを行い、環境経営関連委員会の活動を広げ、「環境経営・エネルギーシフト・SDGsに関するアンケート」を実施します。

\*「経営者保証に関するガイドライン」の3要件

①資産の所有やお金のやりとりに関して、法人と経営者が明確に区分・分離されている、②財務基盤が強化されており、法人のみの資産や収益力で返済が可能である、③金融機関に対し、適時適切に財務情報が開示されている。

\*「ESG」とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ってつくられた言葉です。この観点からの投資や企業経営が世界的に求められています。

## 経営環境の改善と地域づくり

### 1. 企業づくりを通じて、未来に希望を持って幸せに暮らせる地域を築こう

#### (1) 地域課題を経営課題と捉え、自社の成長と地域の発展を

人口減少や少子高齢化などに起因する地域課題は多様化・深刻化し、地域の産業やそこに暮らす人々の生活を将来にわたって維持していくことが難しくなっている地域も出てきています。まずは地域の実情や課題を知り、「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン」（2019年発表）で示された内容なども参考に地域の未来を描きながら自社の事業が地域活性化にどう生かせるかという視点で経営革新を図り、地域課題解決に取り組み、中小企業の存在感を高めるとともに社員をはじめ中小企業に関わる一人ひとりが誇りを持てる環境をつくりましょう。

#### (2) 企業、同友会、地域の共生・存続を一体として取り組もう

地域課題は企業の存続を含めた産業振興やまちづくり、安心・安全の担保、教育や福祉、環境保全など多岐にわたります。その解決にあたっては、同友会の仲間や行政、関係機関、地域住民、地域内外のネットワークなど広く連携し、地域を巻き込んだ継続的な取り組みが必要です。

地域の持続的発展という中長期的な視点を持ち、現状の課題を的確につかみましょう。それぞれの強みを生かして連携しながらも、同友会が地域課題解決に向けた連携の先頭に立ち、地域課題の解決に取り組みしましょう。

### 2. 中小企業憲章・中小企業振興基本条例の推進で同友会理念の実現をめざそう

#### (1) 今こそ中小企業憲章の意義や内容を再確認しよう

多くの同友会で中小企業憲章の閣議決定（2010年）以降に入会した会員が多数を占めるようになってきました。あらためて中小企業憲章の意義や内容を学ぶ機会をつくりましょう。憲章条例運動の歴史、「中小企業憲章と中小企業振興基本条例推進運動にかかわる三つの基本と四つの柱」（2022年6月の中同協第6回幹事会で確認）などについて学びましょう。

#### (2) 中小企業振興基本条例の具体的活用で地域を元気に

中小企業振興基本条例の制定に加え、活用運動も推進していきましょう。全国的に理念型条例が増えてきたことは、これまでの中小企業憲章・条例推進運動の成果とも言えます。中小企業振興基本条例を地域振興の指針と捉え、積極的に中小企業家が関わり条例を生かしていくことが重要です。

条例が制定されている地域では、定例の円卓会議や懇談などに参画して中小企業の立場から地域の未来を語り、産学官民の関係構築と連携を深めていきましょう。地域住民や企業

の実情にあった支援策の設定や相談窓口の設定による施策の活用率向上など、地域貢献につながった事例も出ています。

一方で行政担当者の異動や首長交替などによって継続した信頼関係の構築の難しさも指摘されています。きめ細やかな働きかけに注力しましょう。

#### (3) 「中小企業の日」や「中小企業魅力発信月間」を活用しよう

中小企業の役割を再確認し魅力を発信する機会として中小企業の日（7月20日）、中小企業魅力発信月間（7月）に各同友会で取り組み、行政や金融機関、教育機関、関係団体と連携を強化する機会にしていきたいと思います。

中同協では「中小企業魅力発信月間キックオフ行事」を開催します（2023年6月2日）。また6月は中小企業憲章・条例推進月間です。同友会が憲章・条例に取り組み意義を学び、中小企業憲章・条例運動を推進しましょう。中同協では2010年に閣議決定された中小企業憲章の国会決議をめざして、引き続き議論と検討を進めていきます。

### 3. 中小企業の持続発展を支える政策活動の展開を

#### (1) 政策要望・提言に積極的に取り組もう

各同友会において、調査活動と政策要望・提言活動を行い、地域の経営環境改善を図るとともに、自治体から国への政策支援要請に結び付けていきましょう。それにあたって中小企業の声を行政に届けられるよう、国や自治体・行政などとの日常的な関係を築いていくこと、会内においても各種支援策の周知と活用を促進しましょう。

中同協では国の政策に対する要望・提言活動を実施し、関係省庁と各政党との懇談など、その実現を図る取り組みを進めます。緊急の課題がある場合は緊急アンケートや緊急要望などを検討します。

#### (2) 中小企業経営に関する制度や施策の利活用を

中小企業経営に関する制度や施策を利活用しましょう。2022年9月に「中小企業活性化パッケージNEXT」が策定され、中小企業の実態に即した施策に変化してきています。事業再構築補助金、持続化補助金、IT導入補助金、事業承継・引継ぎ補助金のほか、経営改善・資金繰り改善支援対策や震災対策など中小企業向けの施策・制度が数多く提供されています。

一方で、活用どころか認知度も低いとの指摘もあります。実際に施策を利活用した中小企業の声は、説得力のある重要なものとして受け止められます。行政や関係機関との対話では、制度や施策に関する内容について積極的に発信し、信頼関係を深めるとともに、制度・施策を積極的に活用し、意見を要望・提言に反映させ、制度・施策の充実化につなげるという好循環を築いていきましょう。

### (3) 調査活動で実態を客観的につかみ、経営や同友会活動に生かそう

会員企業を対象に実施した調査に基づいたデータを活用し、対外的に政策提言や行政との懇談を行う同友会が増え、地域での存在感が高まっています。調査・政策提言・外部発信を総合的に捉え、担当組織・担当者を決めて取り組むことが重要です。また調査結果から経営課題を見だし、経営指針の見直しなど企業経営や、例会内容の検討資料など会活動に生かす取り組みを強化しましょう。

中同協企業環境研究センターでは景気実態の把握と発信に努め、オプション調査ではその時々々の経営課題に焦点を当てた調査を行います。

### (4) 税制等の学習や議論を進め、現状把握と理解を深めよう

中小企業憲章の理念に沿った中小企業・小規模企業の継続・発展のために、公正な税制についての現状把握と理解を深めましょう。また、労働環境改善と多様な人材が活躍する就労環境の拡充のために、いわゆる「収入の壁」にみられるような課題について必要な制度などを学ぶとともに、自主的に各企業で対応・対策に取り組めるようにしましょう。

中同協では、公正な税制として消費税の抜本的な改革やインボイスの凍結・延期、増税や社会保険料増ではなく、経済対策や消費喚起による税収増での少子化対策の財源確保などを要望しています。公正な経営環境づくりの推進のために、可処分所得が増加するような所得税や社会保障のあり方についても引き続き要望していきます。

### (5) 地域金融の変化を捉え、金融機関との信頼関係の強化を

地域金融機関はリレーションシップバンキング（地域密着型金融）によって産業や地域の成長を支援するため、中小企業との関係構築による適切な事業性評価や伴走支援に取り組むことが求められるようになりました。

金融機関との関係構築にあたっては、金融行政や金融環境の変化を捉えて情報共有に努め、コミュニケーションを図って信頼関係を強化しましょう。また、企業として経営指針書や『企業変革支援プログラム Ver.2』を活用した自社分析、試算表などの情報を開示し、経営を客観的、科学的に説明できる条件を整え、金融機関担当者の目利き力を生かせる働きかけも重要です。「経営デザインシート（内閣府）」や「ローカルベンチ

マーク（通称ロカベン、経済産業省）」も活用しましょう。また、「経営者保証ガイドライン」の内容を会内で周知し、自社にも生かしていきましょう。

一方で、全国的な地銀再編や店舗統廃合の動きが活発化し、リレーションシップバンキングの機能が弱まるという課題も出てきています。地域の維持・発展という共通の課題を有する地域づくりの大切なパートナーとして、金融機関や行政、中小企業が連携して新たな価値を創出していきましょう。

## 4. 持続可能な地域づくりを支える中小企業に誇りを持って

### (1) 行政や金融機関、教育機関などと連携を深めよう

中小企業憲章の冒頭で「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役」と謳われています。地域経済に大きな存在感を持っていることを自覚し、地域の一員として行政や金融機関、教育機関など地域を支えるさまざまな主体との連携を積極的に進めましょう。

### (2) 地域の困りごとを同友会活動で解決する取り組みを

社会における多様化とともに、人々の消費に関する価値観は利便性の追求、安心・安全へのこだわり、身近な関わり重視に変化しつつあります。地域に根ざしている中小企業は、地域の困りごとを体感しやすいという利点があります。各社で事業を通じた解決に取り組むとともに、同友会活動を通じてより大きな課題解決につなげ、地域経済の担い手としての自覚と誇りを持つ仲間の輪を広げていきましょう。

### (3) 平和で安心安全な経済社会づくりにつながる学びと議論を

中同協ではこれまで全国行事などで「平和と中小企業」をテーマにした学びの場を設けてきました。『中同協50年史』などから同友会の歴史を学び、「中小企業は平和な社会でのみ繁栄を続けることができる」との理念に立脚し、同友会の三つの目的に盛り込まれた「中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄」について深めましょう。

平和をめぐる諸問題に対して、さまざまな立場の見解があることを認識した上で、お互いを尊重しながら議論を尽くし、平和で安心安全な経済社会を築いていけるよう取り組みましょう。

## 第3節 同友会づくり

強靱な体質の同友会づくりを進め、中小企業の魅力を発信しよう！

### 1、仲間づくりの輪を広げ、増える・強い組織づくりを

#### (1) 組織強化と会員増強

企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体とし、同友会の三つの目的を総合的に実践する運動を展開していきましょう。強靱な体質の同友会づくりを進め、中小企業の魅力を発信していくことが重要です。仲間づくりの輪を広げ、増える・強い組織づくりを行い、組織強化と会員増強に取り組みましょう。また各同友会が掲げている会勢目標をすべての同友会が確実に達成していきましょう。

組織強化と会員増強に向けては①全会員が経営指針を成文化し、その実践と成果を検証する仕組みづくり、②毎月の例会を自社の経営課題の発見につながるようにする例会づくり、③会員増強の目標を改めて確認し、達成に向けての活動の見える化（数値化）、④青年の力と女性の豊かな感性で目標達成に向けての雰囲気づくりの4点が重要となります。

各同友会や各支部・地区で「組織強化・会員増強の手引き」を活用し、会員増強の意義を再確認しましょう。また中長期的な対策や展望について話し合い、会員増強や組織率なども目標に掲げ計画的に達成できるようにしましょう。

中同協では、すべての同友会で会勢目標が達成できるよう、組織強化や会員増強の実践事例の交流や全国・ブロックにおける連携での会員増強の機会をつくり、会勢データの集約や発信などに取り組みます。また「2023組織強化・会員増強全国交流会」（2023年8月22日）をオンラインで開催し、各同友会の会員増強事例を交流するとともに、会勢目標を確実に達成する契機とします。

#### (2) 支部・地区づくり～学びを実践する組織へ

支部・地区づくりでは、本音・本質での悩みや課題を話し合い、経営指針の見直しや経営戦略の再構築の契機となり、地域課題を経営課題にして取り組むなど学びを実践する組織をつくりましょう。

会員外経営者が抱えている課題の解決も重要です。「会員増強は私たち中小企業家ができる最大の地域貢献」という静岡同友会の取り組みも参考にして積極的に声をかけていきましょう。特に、役員・リーダーが自ら企業変革し、地域課題の解決に向けて取り組み、成長・発展できるような学び合い活動を展開していきましょう。

ネット・オンラインの利活用が進み、支部・地区を越えた参加だけでなく、ほかの同友会からの参加も増加しています。

各同友会のルールとマナーに沿って、学びを深め、実践を交流する機会にしましょう。参加者を集めながら広く交流することも重要ですが、支部・地区の中での身近で本音での学び合い活動や、実際に集まって交流を深めていくことも重要です。

#### (3) 例会づくりと学びの場づくり

同友会の例会は経営体験を交流し、謙虚に学び合うことが最大の特色です。同友会の例会は会員の経営体験報告とグループ討論が基本です。事前準備を行うとともに、座長・室長・グループ長など役割を持つ人が率先して学ぶよう心がけ、報告者はもちろん参加者が深く学べるような例会づくりに取り組みましょう。また、グループ討論時間は十分確保し、気づきが得られるグループ討論を重視しましょう。ゲストの方でも例会やグループ討論の意義がわかるような説明を行い、参加しやすいように日中に開催するなど運営面にも工夫しましょう。経営者と社員が共に学ぶ場としての活動・行事も重要です。

経営戦略の再構築や事業領域の再定義、新しい仕事づくりの取り組みの事例も増えてきています。そうした危機をチャンスとして立ち向かう実践事例などを積極的に学び、課題を経営指針に盛り込み実践し、成果を上げていきましょう。

#### (4) 同友会と経営を学ぶ仕組みづくり～オリエンテーション・フォローアップ活動

新会員や会員候補者のフォローが一層重要となってきています。各同友会では工夫を凝らし、オリエンテーションを開催し、同友会を伝える活動を展開しています。特に、1～3年以内の会員に経営指針の作成、同友会の歴史や理念、「人を生かす経営」を学ぶ機会をつくり、『企業変革支援プログラム Ver.2』の活用を勧めるなど、同友会と企業経営を学ぶ仕組みをつくり、成果を実感してもらいましょう。

『会員増強・組織強化の手引き』を参考に、オリエンテーションやフォローアップ活動を工夫するとともに、同友会と経営を学ぶ仕組みを意識して展開しましょう。また、適切な情報提供をするなど工夫していきましょう。

#### (5) 新支部・地区づくりと対企業組織率の目標

会員企業がない市区町村は全国でまだ約20%あります。中長期的な組織づくりを展望し、どこの地域に新支部・地区をつくるのかも検討していきましょう。既存支部・地区においても、域内の空白地域に会員を増やしていきましょう。ネット・オンラインの利活用が進んだことで交通の便が悪い地域の経営者にも声をかけやすい状況が生まれています。地域の中で悩んでいる経営者に声をかけていきましょう。支部や各市区町村において、対企業組織率10%は地域づくりを一層推進するための重要な目安になります。組織率の目標を掲げ支部・地区づくりに取り組みましょう。

なお、「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」では全国会勢で5%の対企業組織率（4月1日現在2.9%）を目標にしてい

ます。

## (6) 知り合い・学び合い・援け合いの活動を

会員経営者が、同友会らしい活動の進め方や組織運営を学び、それを自社に生かし、企業を成長させる機会をつくる活動をしていきましょう。業種別や経営課題に沿った悩みを気軽に話し合い相談できる場づくりや連携を模索するなど自主的・主体的な活動を展開して、新しい仕事づくりと連携の可能性を広げられる場を作ることが重要です。コミュニケーションをよくし、気軽に話し合う場やお互いの交流を一層深める機会をつくっていきましょう。また実際に会って学び合うという同友会活動のよさを生かし、仲間づくりにおいても実際に会って同友会のよさを直接伝えることが重要です。

## 2. 未来に向けた同友会活動の展開を

### (1) 委員会・部会活動～経営課題・地域課題の解決に向けて

委員会・部会活動では、単なる運営・設営の検討だけでなく、その活動が企業の経営課題や地域課題の解決に向けた、参加会員の学びと研修の機会となることも重要です。地域の関係する機関や組織なども連携していきましょう。また憲章・政策や地域づくりなどの課題、広報・情報化、DX、環境経営、企業連携などの課題に対応する委員会・部会活動の重要性も増してきています。委員会・部会活動を広める例会やオリエンテーションなどにも取り組みましょう。

### (2) 広報・情報化と e.doyu、IT・オンラインの有効的な利活用

同友会の「発信力」を高めていきましょう。会員の声や会員企業の経営課題に関わる情報を集め、同友会運動を会内や対外的に発信する「情報創造」を進めていきましょう。広報活動は組織活動の重要な柱です。機関紙などの紙媒体とホームページや e.doyu などのデジタル媒体、それぞれの役割と重要性をあらためて確認し、会内外への広報や情報発信を進め、情報が確実に伝わるようにしていきましょう。

各同友会ではネット・オンライン、SNS や動画配信、ホームページなどの活用が進んでいます。所属する同友会を越えての交流も増え、全国各地のさまざまな活動・行事にも参加できるようになっています。学びや交流の機会としてネット・オンラインを有効的に活用していきましょう。効率化や情報共有を進めることも重要です。また情報漏洩リスクや共有すべきマナーやルールの徹底などにも取り組んでいきましょう。

中同協としては、日ごろから情報収集に努めて「中小企業家しんぶん」の紙面の充実を図り、「新時代を切り拓く中小企業2—すべての人を生かす中小企業」をテーマにメールマガジン DoyuNews で連載します。

### (3) 対外的な関係づくりと対外発信

同友会への期待の高まりとともに、行政・金融・教育・労

働・各種団体などとの懇談や交流、協力の依頼も増えてきています。報道・マスコミからの取材、コメントを求められること、また会員企業の取り組みが取り上げられ、紹介されることが多くなっています。対外的な関係づくりや対外発信について同友会や中小企業への理解を深め、広めていくために目的や方針を持って戦略的に取り組むことが重要です。外部評価が伴うものだけに丁寧さと慎重さを持って取り組みましょう。

中同協では、政党・省庁・中小企業団体・金融機関の全国組織・労働組合団体などと懇談を行っています。対外委員会の活動のほか、政策委員会が政党や省庁に政策要望を行い、経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題・女性部連絡会などでも関係する省庁との懇談や関係づくりが進んでおり、今後も継続して取り組みます。

### (4) 青年経営者と後継者の育成

#### ～青年部連絡会「2030VISION」の実践を

青年経営者の会員を増やして、会の次代の担い手を育てることは、同友会を強い組織にしていくことになります。同友会と企業の後継者、青年リーダーを育成していきましょう。中同協青年部連絡会では、「われわれ青年経営者で次代に誇れる豊かな世界を創ろう！」と掲げた「2030VISION」に基づいて活動を進めていきます。各同友会青年部や青年経営者は、①学びを体現する次世代リーダーとして全人格的成長を遂げよう、②多様性を生かし人と地域が輝く企業をつくろう、③本気本音で関わる仲間を地域に増やし世界とつながろう。以上3点を実践していきましょう。また、中同協では、第51回青年経営者全国交流会（2023年9月14～15日、広島）を開催します。

### (5) 女性リーダー育成で組織の多様化につなぐ～女性部連絡会の活動

多くの会員が経営者として、また組織の担い手として資質を高めていくことは同友会の組織強化につながります。女性経営者が経営を学び、リーダーとしての経験を重ねて育ち合う機会を積極的に創出していきましょう。また、積極的な仲間づくりと同友会の女性役員比率向上を意識した取り組みで組織の多様化を図りましょう。女性部活動では、心理的安全を担保し、かつ責任を持った関わり合いを通じて成長していけるよう、各同友会の取り組みの情報を共有し、実践の輪を広げていきます。中同協では第26回女性経営者全国交流会（2023年6月22～23日、福岡）を開催します。

### (6) シニア世代が活躍できる場づくり

同友会や企業経営で長い経験を積んだシニア世代の会員間の交流を深め、経営経験の交流はもとより事業承継などを学ぶ場、またその経験を若い世代との交流で生かす場づくりなども大変重要になってきています。それぞれの同友会の創立時の経験やシニア会員の経営体験にも学ぶ場をつくりましょう。



### (7) 連携した仕事づくりの取り組みを

求められるモノやサービスが変化しています。物価上昇や原材料の高騰、昇給の問題など一社では解決できない課題も多く、新たな商品・製品の開発などを進め、仲間と連携して新しい仕事づくりに取り組んでいきましょう。また、後継者不在や事業悪化などで事業整理や廃業・清算・M & Aなどの事例があり、同友会で学んでいる企業間で事業や社員を引き継ぐなどの連携が重要との声も上がっています。連携の可能性を模索しましょう。

## 3. 組織・役員・事務局・財政の強靭化を

### (1) 同友会役員・役員研修・役員会

役員・リーダーが率先して経営指針の実践、企業の変革、地域づくりに取り組み、成果を同友会に還元しましょう。同友会の輪を広げ、全体で役員研修を継続的系統的に実施し、「人を生かす経営」を総合実践する同友会の「語り部」を増やしていきましょう。全国行事や中同協専門委員会・連絡会、ブロック行事などに積極的に参加し、またほかの同友会の役員との交流も行いましょう。役員研修では『同友会運動発展のために』や『中同協50年史』を活用しましょう。中同協では役員研修会を年2回開催します。

### (2) 事務局づくり～事務局強化、事務局PJ答申への取り組み

同友会運動を推進する事務局は、同友会の歴史や理念を継承し発展を支えています。事務局づくりは会全体の責任として代表役員や事務局長がその役割を果たし、企業づくりのモデルとなるような事務局づくりを進めましょう。また賃金や初任給等が上昇し、柔軟な働き方など社会が変化しています。初任給の見直しやベースアップ、退職金規定、有給取得率、残業の削減、福利厚生など事務局の労働条件や労働環境を整備し、計画的に採用・育成を進め、事務局員としての学びと成長を促進していきましょう。

中同協では、第二次事務局プロジェクト最終答申の具体化に向けて、全国の事務局員の採用や育成、同友会の歴史や理念を学び合い、事務局の労働環境改善や条件整備、待遇改善などの経験交流を進めます。併せて「事務局員の学びと成長のガイドライン」、「同友会事務局給与についての現状のチェックと考え方」などを付属文書として収録し、課題解決に向けた活用を提起しています。第二次事務局プロジェクト最終答申の提起をもとに実践を進めていきましょう。また、全国事務局長会議〈12月〉、全国事務局員「学びと成長」研修会〈全3回〉を開催します。

### (3) 役員・事務局員の世代交代への計画的な対応を

社会全体が世代交代期を迎え、事業承継、経営幹部や技術者などの世代交代が企業の重要な課題となっています。同友

会の役員・事務局員においても同様の課題があり、世代交代への計画的な対応を進めましょう。

### (4) 財政運営と財政基盤の強化

組織の展望・ビジョンを持ち、財政についての基本的な考え方（財務規定・方針など）を共有し、財務体質強化と事務局体制の強化を進めましょう。また、中同協作成の「同友会財政の基本的考え方と会計処理基準について」を参考にしながら、健全財政を堅持していきましょう。物価が上昇してきています。会財政の支出状況のチェックし、組織・財政・事務局の状況を見直すとともに、財政基盤の強化にむけて取り組みましょう。次代を展望した同友会づくりをしていきましょう。

### (5) 危機管理と災害対策で組織の強靭化を

阪神淡路大震災や東日本大震災などの地震、水害、台風被害などの災害、コロナ禍の対応・対策など、各同友会で取り組んだその教訓を今後の危機管理や災害対策に生かすことが重要です。災害だけでなく、あらゆるリスクを想定して日ごろからの同友会組織・活動の事業継続と強靭化（レジリエンス）に取り組まましょう。中同協では、中同協危機管理・災害対策本部（REES II）で研究と対応を進めます。

### (6) 中同協組織のあり方検討会の答申の具体化

中同協組織のあり方検討会の答申の提案を継続的に検討し、具体化を進めます。

## 4. 全国の同友会活動・ブロック活動を強化し、連帯を広げよう

### (1) 全国行事（定時総会・全研）

中同協第55回定時総会（2023年7月13～14日、埼玉）を開催、全国での連帯を強めていきましょう。また、中小企業問題の研究とともに「人を生かす経営」の実践を推進するため第54回中小企業問題全国研究集会（2024年3月7～8日、三重）を開催します。

### (2) ブロック活動・行事

全国の同友会活動・ブロック活動を強化し連帯を広げていきましょう。ブロック活動では、「ブロック運営の手引き」を確認しながら活動を展開しましょう。各同友会の経験や教訓の交流を図って、近くで学べるよさを生かしながら、それぞれの同友会運動に役立つ活動を推進しましょう。代表者会議、支部長交流会、事務局研修などで交流を深めていきましょう。各同友会の増強目標を確認し合い、ブロック内で連携し会員増強を盛り上げていきましょう。

### (3) 中同協の役割と各同友会との関係

中同協の役割は、「同友会運動の全国のセンター」と位置づけられ、その役割は、①同友会理

念を深め、普及すること、②各同友会活動の成果や教訓を集め、全国に還元することの2点にまとめられます。各同友会の運動のネットワーク化を図るとともに、全国的課題解決の実現のために、各同友会の知恵と力を結集して、中小企業と日本の未来を切り開く同友会運動の全国センターとしての役割があります。

中同協は各同友会に財政的に支えられながら、各同友会の運動のネットワーク化と連携の強化を図っています。さらに、各同友会の組織づくりなどの課題解決に向けた支援、特に事務局強化の支援をしていくことも課題となっています。

各同友会の取り組みや教訓などが盛り込まれた中同協総会議案の活動報告や活動方針、情勢を参考に、企業づくり・地域づくり・同友会づくりに取り組みましょう。(['同友会運動発展のため』により)

#### (4) 同友会間での活動交流や複数同友会の合同行事

同友会活動が活発になる中、さまざまな課題や要望に基づいて都道府県の枠を越えた交流が行われてきています。近年では意欲的な役員同士が意気投合し、複数の同友会の課題別組織（委員会、部会など）による合同例会や交流会、中同協

の地域ブロックを冠した行事が取り組まれるようになりました。

これらの行事が、開催趣旨に則して円滑に準備・運営が行われるよう、「ブロックおよび複数同友会の合同行事の開催に関する申し合わせ」をしっかりと確認して取り組みましょう。また複数同友会が関わる行事の場合には、近年多発する災害などが原因での延期や中止が想定されるため、保険を掛けるなどリスク管理は徹底しましょう。有志の活動についても、規模が大きくなる場合は同申し合わせに準じて開催しましょう。

#### (5) 同友会を越えたオンライン行事の参加にあたっての注意点

オンライン行事の参加にあたっては、ほかの同友会の会員が参加可能な公開行事であることを確認しましょう。また申込方法や参加費など各同友会や行事ごとで異なります。ルールとマナーを守りながら交流を深めていきましょう。全国の公開行事を確認するには、各同友会のホームページなどのほか、中同協の e.doyu（同友会活動支援システム <https://doyu.jp/edoyu/>）が活用できます。

---

## むすび

世界は気候危機、新型コロナ、ウクライナ危機などさまざまな危機・難局に直面しています。日本社会も経済の長期停滞、急速に進む少子高齢化など多くの課題が立ちはだかっています。

中小企業憲章には、中小企業は「常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り

越えてきた」と謳われています。そして「中小企業がその力と才能を発揮すること」が、「日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である」と大きな期待を表明しています。

中小企業にとっては正念場が続くことが予測されますが、今こそ、地域や日本の新たな未来を切り拓くという気概と使命感をもって、企業経営や同友会運動に意気高く取り組んでいきましょう。

# 第55回中同協定時総会 総会宣言（案）

## 時代の転換期こそ原点に立ち返り、未来を展望しよう

7月13、14の両日、私たちは「今こそ同友会理念の実践で地域と中小企業の未来を創りあげよう」をスローガンに掲げ、第55回定時総会を埼玉で開催しました。

今、世界は歴史的な転換期を迎えています。気候危機は人類社会のあり方に警鐘を鳴らし、デジタル化やグローバル化は社会に大きな変革をもたらしています。コロナ禍を経て価値観の変化が大きく進み、ウクライナ危機など世界の平和も大きく揺らいでいます。さらに日本では経済の長期停滞と国際的競争力の低下、人口減少・高齢化と地域の衰退などが進んでいます。

先行きが不透明な時代の中で未来を展望するために、私たちは今、あらためて次の2点を同友会運動の原点として確認したいと思います。

第一は中小企業の果たしている役割、存在意義です。中小企業は企業数の99.7%、雇用の約7割を占めるなど、日本経済の根幹です。中小企業憲章は「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主演」であると高らかに謳っています。

私たちは時代がどんなに大きく変化しても、中小企業の果たしている役割や存在意義は変わるものではなく、むしろ一層大きくなっていることをあらためて確認するものです。そして、新しい時代の中小企業像を私たちの実践とともに誇り高く社会に発信していきましょう。

第二に同友会運動の歴史と理念です。戦後の激動の時代に中小企業家が自らの要求に基づき、自ら創りあげた組織が中小企業家同友会です。戦後の労使紛争や幾多の経済危機、自然災害、そしてコロナ危機など、中小企業経営は常に困難に直面してきました。それらを乗り切るために必死で経営努力を重ね、会員同士が学び合い、実践を繰り返すなかで同友会理念が培われ、発展してきました。

今年は「三つの目的」が採択されて50年、同友会理念が採択されて33年となります。また2年後の2025年には「中小企業における労使関係の見解」（労使見解）が発表されて50年を迎えます。この間、同友会運動は大きな発展を遂げてきました。その大きな力になったのが同友会理念や「労使見解」であることは間違いありません。

近年は、国連のSDGs（持続可能な開発目標）や「ビジネスと人権」指導原則など、同友会理念や「労使見解」にも共通する動きが大きな世界的潮流になってきています。

私たちは同友会運動の歴史と理念を繰り返し学ぶ活動に力を注ぐとともに、理念の先進性と普遍性に確信を持ち、その創造的な実践を全国津々浦々の地域で展開していきましょう。

時代の転換期は危機であるとともに変革のチャンスでもあります。私たちは、同友会運動の原点をあらためて確認し、この激動の転換期を乗り越える決意を固めるとともに、2019年に採択した「中同協設立50周年 同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」の実現をめざして、全国の会員が企業経営と同友会運動にまい進することを誓い、本総会の宣言とします。

2023年7月14日

中小企業家同友会全国協議会第55回定時総会



## 5. 中同協第55回定時総会議案 第1章実践事例

### 【事例・東京】人を生かす経営大賞の設立

東京同友会は、人を生かす経営大賞を設立し、2023年3月の総会で授与式を行いました。

この賞は2年前の経営労働委員会で「会員企業が政府機関や団体から表彰を受けていることを会員の誇りとして同友会でも表彰してみても」との声をきっかけに経営労働、共同求人、共育、多様性の4委員会が中心となって準備を進めました。目的は、「同友会企業の優れた経営実践を行う企業を『人を生かす経営大賞』として表彰し、今後のさらなる経営の励みとなるよう会員全体でその功績を称える。また受賞企業の功績を会内外に広報し『人を生かす経営』の優れた経営実践を運動として広げていくこと」としています。

4委員会で議論する過程で、同友会で学び、実践し、労使見解に照らしながら企業や国民からも信頼・評価され、中小企業として目標となる企業像を基本に選考することを確認。選考委員には、学識経験者、金融機関、中同協を含めた外部機関の協力も得て幅の広い選考を行いました。毎年の総会に合わせて人を生かす経営大賞を表彰し、継続的運動として取り組みたいと考えています。

### 【事例・徳島】経営指針に共育計画を位置づけて実践を推進

徳島同友会では、経営指針の実践には社員共育が不可欠として、2018年から企業の共育プログラムづくりを行う「社員教育計画塾」を開催しています。

社員共育計画塾は、①人事理念・人事方針を成文化し、あるべき社員像を明確にする、②社員自身が目標を設定し、自主的に行動する、③社員の成長に合わせて共育計画を策定し実践することを目的に1期4回2社ずつ前期・後期で開催しています。スタート時は経営者だけが参加していましたが、2019年より「経営指針アドバンス」と名称を変え、幹部社員も加わって受講する形になりました。参加者からは、「自社の人材育成の課題が浮き彫りになった」「他社の事例やアドバイスで自社の立ち位置がつかめた」「経営理念について幹部同士で話し合う機会が持てた」などの感想が寄せられています。

### 【事例・宮城、長野、島根、岡山、福岡、宮崎】教育機関などとの連携

・宮城同友会では、2020年6月に同友会、東北財務局、白石市、白石高校の4者間による協定を締結。地域の生徒に、地域とそこにある地域の企業実態を知ってもらい、愛着を持ってもらうことを目的に、課題研究学習への協力や就職ガイダンスを開催しています。課題研究学習では、生徒自ら興味のあるSDGsの項目と身近な地域課題を照らし合わせてテーマを設定し、1年間かけて取り組みます。課題発表会では会員経営者も参加し生徒たちへアドバイスします。就職ガイダンスでは、実際の仕事現場で使用する用具や機材なども持ち寄るなど説明に工夫を凝らし、生徒からは「地元企業のよさが知れた」「地元企業が町のために働く姿が想像できた」など声が聞くことができ、地域で果たす中小企業の役割を伝える活動となっています。

・長野同友会では、中学生による「長期（一週間）社会体験学習～14歳の問い」の受け入れ協力を23年間継続して行っています。活動の目的は「価値観が多様化する社会の中であって生徒たちが地域の企業で仕事を実際に体験し、働くことを通じて社会の中で自分が大切にしたい生き方を追求していく」こと。こうした目的の活動は、生徒はもちろんのこと、受け入れる企業の経営者や社員にとっても「何のために働くのか」「生きがいを感じるにはどうしたらよいのか」などの課題意識を持った生徒と接することで、多くの気づきと学びを得られ、自社の経営理念を見つめ直す機会となっています。またこの活動を起点として、県内の様々な地域の地元中学校や高校・大学との連携活動に広がっています。

・島根同友会は、文部科学省「地域との協働による高等学校教育改革推進事業」の採択を受けて立ち上がった「松江東高等学校魅力化コンソーシアム」のメンバーとして参画。企業と学校による実践的な課題解決型学習が展開され、生徒たちは4名程度のグループで地元企業を訪問し、経営者は学校へ外向く相互の交流が行われています。

また松江商業高校の課題解決型「未来創造プロジェクト2022」では、同友会開催の新入社員フォローアップ研修に、企業訪問していた生徒10名が参加し、半年経過した新入社員たちの成長に至った経緯や現在壁にぶつかり悩んでいることなど、生の声を聴く機会をつくりました。他にもPTA総会へ同友会として参加し、地元中小企業の魅力を、保護者や先生にPRする機会も作っています。

- ・岡山同友会は、県高等学校商業教育協会（商業高校など32校が加盟）が主催する「岡山県高等学校商業教育研究大会」の企画設営に全面的に参画するなど、地元商業高校との連携を進めています。学校関係者約110人が参加した22年度の大会では、岡山同友会の代表理事と教諭らによるパネルディスカッションとグループ討論を行い、人材育成に関する学校と企業の課題を共有するとともに、今後の連携等について意見を交換しました。参加した教諭からは「企業が人材育成にこれほど熱心に取り組んでいることに驚いた。これなら安心して生徒を送り出せる」「地元企業のことをよく知らないまま進路指導を行っている自分を反省した」等の感想や今後の連携を期待する声が多数寄せられ、今後は大会の規模をさらに拡大して共同開催することが予定されています。その他、商業高校の教諭による社員向け簿記講座等の試みにも取り組んでいます。
- ・福岡同友会田川支部では、地域で若者を育て地域に若者を残すためにも、地域の大人たちと若者との交流が大事であり、産学官民の連携を築くため、あらゆる立場の地域の大人たちに声掛けを行い、12名の皆さんと共に地域の大人として地域の若者に何ができるのかを検討しました。その結果、地域の若者が参加しやすい環境の構築に向け、部活動感覚で参加してもらえらる仕組みを考え、田川地域の5校の高校に対し、田川地域の課題解決に向けた部活動を立ち上げることにしました。そして、各高校から14名の学生が部活動に参加しており、12月より毎月1回の部活動を実施しております。部活動の内容としては、高校生が考える地域の課題の洗い出しを行い、高校生自らが地域の課題解決に向けて何が出来るのかを地域の大人たちと交流し知恵を縛り合っています。地域の大人も若者も共に支え合い協力している部活動としての活動は、それぞれの立場でも多くの学びや気づきがあり、若者が考え実践する地域課題の解決に向けての取り組みは、徐々に広がりを見せつつあります。今後も更に部員の増強も行い、一人でも多くの若者と共に、地域の課題解決に向けた部活動に取り組んでいきます。
- ・宮崎同友会きりしま支部では、2021年度から県立高校との地域連携探究活動に取り組んでいます。「SDGs」を柱に、メンターになる会員がSDGsを深める勉強会を行い、自社が取り組むべき地域課題を明確にし、テーマ案をまとめました。そして、それぞれ取り組みたいテーマを選んだ生徒と一緒に活動。メンターの会員も学校への訪問やチャットでの生徒への助言など1年をかけて関わりながら、活動計画の作成や施設見学、会員企業の訪問といった探究活動を行い、最終発表にむけてまとめていきます。活動にかかわった会員からは「今まで取り組もうと思いついていなかったことが生徒さんと一緒に取り組めた」「SDGsと地域の課題と自社の課題を結び付けて考えることができた」とそれぞれの手ごたえが感想となって出されています。また、2022年からは宮崎北支部でも同様の取り組みが始まり、活動は広がりを見せています。

#### 【事例・神奈川、広島、長崎、大分】障害者問題委員会の取り組み

- ・神奈川同友会「ダイバーシティ委員会」では、広報室と三つの部会を組織し、例会づくりなどを行っています。その中のひとつ職場実習推進部会では、神奈川同友会に所属している職場体験協力企業のマップづくりを行っています。障害のある方をはじめ、さまざまな背景から就労困難に陥っている若者、児童養護施設出身などで働く選択肢が限られている若者、LGBTQなどの性的少数者など、就労する上で社会的に不利な立場にある方々が生き生きと働き、さらには中小企業の人材不足問題を解決すべく、積極的に雇用する企業を増やすことをめざしています。2023年2月時点で掲載企業会員数が100社を超え、委員会でもマップの啓蒙と活用方法を模索し、広まる活動を行っています。
- ・広島同友会では、学校が夏休み中の8月に特別支援学校の先生を対象にした企業訪問バスツアーを行っています。学校には地域の中小企業やその仕事を知ってもらうこと、企業にはこのバスツアーをきっかけに特別支援学校のことを知ってもらうことを目的の一つにしています。  
過去にバスツアーを受け入れた企業の中には、自社でできる仕事はない、採用はできないと思っていた企業も少なくありません。それが企業を訪れた先生から「この仕事なら生徒にもできる」と提案されたことで採用の道が開けてきました。また、採用だけでなく研修も開催したいとの声があり、2014年から新入社員研修一日コースを開催しています。
- ・長崎同友会は2013年に「障がい者問題研究会」を立ち上げ、2015年に女性部会・障がい者問題担当委員会を設立。2017年に「ダイバーシティ委員会」に名称変更し、「多様な雇用、登用により企業の成長へとつながることを確信し、社会において性別・年齢・国籍・障害の有無にかかわらず額約できる場を拡大するための活動を行う」との活動目的のもと、年に2回の例会を継続することで周知してきました。  
毎年春と秋、特別支援学校の実習が始まる前に全会員に向けてアンケートを取り、実習受け入れの要請、結果を学校に提出し実習のマッチングをしています。女性活躍、外国人雇用、発達障害の勉強会などさまざまな例会を行い、多様性が会社の戦力になるという学びの場を提供していきたいと考えています。

- ・大分同友会は、2000年に障害者問題全国交流会を開催したことをきっかけに2001年に障がい者問題委員会を立ち上げ、「当時の県立養護学校からの実習生を受け入れるシステムをつくるために会員企業へ広報活動を行う」ことを方針に掲げました。2011年、障がい者問題委員会発足10年を機に、障害者の実習受け入れ賛同企業を Google マップに公開。支援学校の先生と懇談を重ねる中で、「実習を行う場合、バスや電車など公共交通機関を使うことが多いので、企業の場所がわかる方がありがたい」といった要望に基づいて作成しました。障がい者問題委員会には行政や福祉施設、他団体の方などが参加し活発な意見交換を行っています。行政や他団体からの期待が高まっており、障害者雇用だけでなく、児童養護施設の勉強会や生活困窮者の実習、就労にも取り組んでいます。

#### 【事例・中同協四国ブロック】SDGs 実践報告会

中同協四国ブロック SDGs 実践報告会&中同協環境経営拡大委員会は「中小企業だから成功する SDGs の活かし方」をテーマに開催しました。

徳島同友会の「SDGs 勉強会の概要」として、経営指針を実践するには、SDGs レポートを経営理念のもとに社員参加型で作成し、外部発信することが重要との報告がありました。徳島同友会の3社の経営者と社員から経営指針の実践では SDGs を共通言語とし、SDGs レポートの作成と社外に発信する取り組みについても報告がありました。

#### 【事例・山形】ビジネスアイデア発想訓練実験室

山形同友会では、新型コロナウイルス感染症や世界情勢の影響で先行きが見えないという企業が多い中、「仲間づくり」「仕事紹介」「地域課題解決に向けた連携事業」のためのプロジェクト「スマイルパートナー」活動に各企業の強みを生かした連携によって新たな価値創造に至る取り組みをしたいとの思いからスマイルパートナーラボを立ち上げました。

社会・企業が持つ課題解決に向けて、自由闊達な発想やアイデアの組み合わせのお稽古からスタート。前半数カ月は、参加者が新しい糸口を見つけて行動に移すことを目的にアイデア出し訓練を行いました。後半はアイデアを「ビジネスモデルキャンパス」というフレームワークへ落とし込み、より具現化するワークを開催。一連の活動によって企業連携のビジネスプランが4例誕生しました。①スマイルパートナーの連携事業、②レクリエーションサポート事業、③生活に潤いを与えるソリューション事業、④地域の若者が元気になる事業。これらすべてが地域社会に貢献できるものとなっています。

#### 【事例・福岡】事業承継塾の取り組み

経営者最大の使命は、企業存続のため後継者を育て、事業を承継することです。福岡同友会では、2012年からほぼ2カ月に1回「事業承継塾」を開催しています。事業承継は10年かかると言われており、塾では「事業承継計画表」作成から始まり、会員の専門家による事業承継時の「税制、株、法律、トラブル、遺言、保険活用など」や、会員企業の体験談「社員から経営者への道、譲る側の思惑、譲られる側の困惑、100年企業の承継と事業変遷など」や、M & A の実例など10年間で、延べ2,200名の会員が学んできました。

またすばる委員会では、事業承継で悩みのある方のために会員の専門家（弁護士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士など）が相談に乗る「事業承継相談窓口」を開設し、個別対応をしています。

委員会のこの取り組みを通じて、会員のスムーズな事業承継ができるよう今後もサポートを続けていきます。

#### 【事例・群馬】跡取り物語の開催

跡取り物語は、事業承継や後継者の悩み・課題などの交流を目的に2006年からスタートした群馬同友会高崎支部の名物例会です。跡取り物語の盛り上がりを受けて2013年には青年部の設立に至りました。

第1回の開催から17年の月日が経過し、これまでの報告者や設営に携わってきた主要メンバーは、現在の群馬同友会を支える存在、今後の群馬同友会を支えていく存在になっています。跡取り物語と一口に言っても、親子間の対立、突然の事業承継、株の問題、第二創業等々、さまざまな切り口の経営体験があります。企業が永続していくために、事業承継は避けて通れない問題です。今後も事業承継や後継者の悩み・課題などの交流の場として取り組みを進めます。

#### 【事例・宮城】南三陸町の産官学連携の取り組み

東日本大震災発生直後から地域の中小企業が中心となって復興に取り組んできた宮城県南三陸町。「地域を支えているのはわれわれだ」という矜持のもとに集まった同友会会員を中心に2014年に条例制定に向けた検討を始め、視察や勉強会などを重ねて2018年に「南三陸町中小企業・小規模事業者等振興基本条例」が制定されました。条例制定後は毎月円卓会議が開催されています。

円卓会議にはメンバーである地域の企業と行政機関がともに地域の問題を出し合い、課題に転換して具体的な取り組みを考えています。また、2023年1月から始まった南三陸町中小企業・小規模事業者等振興基本条例学習会は、産学官民が地域の現状を学習しながらビジョンを考える場としてスタートしました。

南三陸町では、産官学が連携して「条例は掲げて終わりというわけではなく、魂を吹き込み、未来へつなげ行動すること」を意識しながら、地域の歴史や文化、人材といった多くの地域資源や観光資源を次世代につなげ、地域住民が「この町に住んで良かった」と思える町づくりに取り組んでいます。

#### 【事例・大阪】「やお糠床モデル」で未来の住みよい町づくりの風土醸成に挑戦（八尾支部）

大阪同友会中河内ブロックの主催で2023年2月11日に「第2回中河内シンポジウム」が100名超の参加者を迎えて開催されました。このシンポジウムは八尾支部で1998年から23年にわたり継続され、八尾市産業振興条例制定の礎となった取り組みが元となっています（2001年4月施行、2011年7月改正）。2022年から東大阪市を含む中河内エリア全体に拡充されました。世代や立場を超えて未来の住みよい町づくりについて語り合う有意義な機会として注目されています。

##### ※八尾市の取り組み

八尾市では条例のもとに1998年に産業振興会議が設置されて以来、産業振興の方向性や長期的な施策の枠組みなどを提言してきました。大阪同友会八尾支部（役員？会員？）もメンバーの一員として関わっています。2020年度からはコロナ禍等の影響下でも生き抜くための「ニューノーマルな時代における価値創造」をテーマに検討会を設置、経営学のごみ箱モデルを参考にオリジナルの「やお糠床モデル」を提唱しました。すぐに解決できない問題や不要だと思われていたアイデアを一旦潰け込み、混ざり合って発酵が進むと新しい発想が生まれる…という、新しい発想を生み出し続ける仕組みをイメージしています。「糠床」は場であり、潰け込む野菜は、産業振興会議に関わる人たちや地域の問題、アイデアなどです。行政、地元企業経営者、学校の先生や市民など八尾市に深く関わる人が、未来の住みよい町づくりについて世代や立場を超えて議論し、2021年に提言書が発表されました。2022年、2023年の産業振興会議では「やお糠床モデル」を通じて、どう地域課題を解決するかを検討し合っています。

#### 【事例・岩手】「男女ともに働きやすい職場づくりに向けた学習会」を県と共催で開催

岩手同友会では、2010年の中小企業憲章の制定以来「中小企業憲章のつどい in 岩手」を開催し、県内各地で取り組んできた中小企業振興基本条例の実践事例を中心に紹介し、各自治体での条例制定に大きく貢献してきました。

2022年からは中小企業魅力発信月間関連イベントとして岩手県と共催で取り組むことが決まり、岩手同友会と岩手県商工労働観光部の共催で「男女ともに働きやすい職場づくりに向けた学習会」を同友会企業と岩手県女性の就業促進部会委員、行政職員との勉強会として新たなスタートを切りました。

岩手同友会の女性部会、県の女性の就業促進部会とそれぞれの日常の取り組みの様子が紹介され、3人の実践報告へ。「初めての女性社員の採用と働く環境づくりへの挑戦」、「一人ひとりの社員が主体になった職場づくり」、「わが社の『ジェンダーギャップの解消』の取り組み」をテーマに学び合い、グループ討論も各社の人に関する悩みや互いの職場の環境について率直な意見が交流され、大いに盛り上がりました。

#### 【事例・福岡】「中小企業の日・中小企業魅力発信月間」関連イベント

福岡同友会地域づくり推進本部では8月に「持続可能な地域をどうつくる？～中小企業振興条例と新しいキャリア教育」をテーマに大勉強会を開催しました。振興条例の説明や振興条例の生かし方、若者が地域で活躍する新しいキャリア教育について、福岡県立大学の学生が実施し、学生の視点で分析した市民実態調査の結果報告の2つの報告が行われました。地域に関心を持って若者と共に地域課題にチャレンジする企業づくりの重要性と、果敢に挑戦する中小企業の魅力を発信しました。

#### 【事例・中同協】「研究センター金融特別調査」実施

中同協企業環境研究センターは、2022年5～8月に特別調査を実施しました。コロナ禍前後の中小企業の財務状況や返済状況、企業と金融機関との関係構築の現状を知ることを目的としています。

回答企業の7割がコロナ関連融資を含む新規借入を行っており、コロナ禍下で8割の企業で「持続化給付金」、「雇用調整助成金」、「地方自治体による補助金・支援金」など、何らかの補助金・支援金の申請を行っていました。

金融面における危機対応で意識したこととして「早期の資金確保」、「政策や金融に関する情報収集」、「資金繰りの把握」、「事業計画や返済計画」が多く指摘され、これまでに同友会で申し合わされてきた教訓が生かされていたことも分かりました。

さらに、金融機関との関係性について経営指針を確立している企業に着目して分析したところ、①金融機関と信頼関係を構



築している割合が高く、自社の事業の「安定性・将来性」および「理念・ビジョン」に自信を持った経営をしている、②自社の状況を把握し、対外的に説明できる書類を作成している割合が高く、経営者保証の有無にも反映されているといった傾向が見られました。

一方、方針・計画まで含めた経営指針を作成している割合が約6割にとどまっており、一社でも多くの企業で経営指針の確立と実践の輪を広げるという課題も明らかになりました。

#### 【事例・富山】「ロカベン&経営デザインシート実践道場」の継続実施

富山同友会では、中小企業魅力発信月間のタイミングに合わせ8月5日に特別例会を実施しました。「地域金融の未来」をテーマに（一社）日本金融人材育成協会会長の森俊彦氏を講師に招き、地域中小企業と金融機関が共通価値を創造するために何が必要か、について学び合いました。県内金融機関7行13名を含む51名の参加があり双方の視点で率直に話し合いました。

翌6日は引き続き森氏が講師となり、「実践道場！森塾」を会員16名で実施しました。アフターコロナに向けた次の事業展開が見える化し、外部に情報発信していくためのツール、『ローカルベンチマーク』と『経営デザインシート』を半日かけて作成するもので、代表者3名が両シートの内容をプレゼンし、講師を含む全員で検討を加え意見交換しました。

この取り組みから「富山にも継続して学べる機会がほしい」との声が寄せられ、「ロカベン&経営デザインシート実践道場」を政策委員会主催で9月から1回ペースで実施しています。毎回1名がプレゼンする形式で、5年先の自社のありたい姿からバックキャストの発想で考察し、いま取り組むべき課題や力点を発見する機会として継続的に学んでいます。

#### 【事例・三重】金融機関の若手行員向けに企業見学研修会を実施

三重同友会・津財務事務所・地域の4金融機関（百五銀行・三十三銀行・桑名三重信用金庫・北伊勢上野信用金庫）が構成メンバーとなっている「三重同友会・金融機関連携地域活性化協議会」は、2022年5月に金融機関の若手行員向けに企業見学研修会を実施しました。この研修会は、三重同友会・金融機関連携地域活性化協議会の中で「事業性評価の促進や伴走型支援の必要性が共通認識となる中、若手行員が企業の現場の実情を掴み、企業を見る目を高めることが課題」という意見が出されたことにより企画されたものです。

研修会は訪問先の企業2社での工場見学と併せて経営者による会社概要や経営計画などの説明や、若手行員の感想交流・発表が行われた後、若手行員同士でグループ討論という流れで実施されました。参加した若手行員からは「自分の人生観に影響するような濃い内容だった」、「経営者とのコミュニケーションがいかに重要か知ることができた」、「知らないことが多かった。これまで以上に踏み込んで、経営者とコミュニケーションを取り、人と人とのつながりを大事にしたい」といった感想があり、相互理解の重要性を再確認するとともに今後の手応えを感じるものとなりました。

協議会では今後も経営者と金融機関との相互理解を深めるための取り組みをはじめ、経営者や企業の課題解決から地域の活性化につながる取り組みを継続していく予定です。

#### 【事例・香川】 共育型インターンシップを契機とした活動の広がり

香川県三木町では、2022年3月に中小企業振興基本条例が制定されました。2020年の連合との勉強会で条例制定運動の理解が深まり、参加していた町議が中心となって三木町での条例制定の機運が高まりました。行政側からも補助金めあての政策条例に矮小化せずに、三木町が本当によくある条例にしたいという期待もあり、2021年12月に福岡県田川市の実践事例に学ぶ勉強会を開催。その後も行政と事務局が水面下で調整し、同友会会員、地域の諸団体の経営者、学校関係者や自治体関係者などが参加しての勉強会が開催され、三木町の特徴や条例制定の目的、地域の課題を共有しながら信頼関係を育てていきました。

条例制定にあたっては、香川同友会が2019年より県立三木高校で実施していた共育型インターンシップも大きな影響を与えました。山形同友会と山形大学が実施していた共育型インターンシップを研究して始まった三木高校での共育型インターンシップでは、行政担当者、学校の先生、受入れ企業が、生徒や受入れ企業の社員の成長を目の当たりにして、「企業づくりを通じた地域づくり運動の本質」と「地域に若者が希望を持って帰ってくる未来の地域づくり」の手応えを実感したことで、地域内での協働、連携がいっそう進みました。

地域課題を具体的に検証し解決していくには同友会の支部が必要という行政からの要請もあり、2023年5月に三木支部が新たに設立されました。持続可能な地域づくりの取り組みへの期待が高まっています。

#### 【事例・広島、神奈川】 会員増強・組織強化の取り組み

集え！燦然（3,000）と輝く広島同友会！

広島同友会には9つの支部があり、さらに細分化された37地区会で構成され、各支部、地区会に組織委員が置かれています。

広島同友会は2023年10月の創立50周年に向けて会員数3,000名達成をめざしています。2022年度の期首会勢は2749名で、2011年から10年で410名増となりました。そのうち広島東支部が283名増を占め、2021年度の支部別純増数全国一位となり、全体の増強を牽引しました。

広島東支部の取り組みでは、会員増強は同友会会員全員が担い、組織委員会は会員候補者を呼び、退会者を減らすためのイベントの企画開催や、増強のための動画やツール作成などを通じて会員増強の大切さ・意義を伝えるための組織であると役割を明確にして取り組んでいます。

役員・事務局が一体となって過去最高会勢に－神奈川同友会

コロナの影響により3カ月で約50名の退会がありました。多くの退会者を出している現状を変えるため、代表理事・役員や事務局全体が一枚岩となって会員増強への取り組みをはじめました。コロナ禍の中で、① Zoom を利用した例会づくりの強化。②各支部での小グループ活動の強化。③新会員を経営指針作成部会に誘導。④「増強キャンペーン」を毎年実施。⑤会費の未納1回で退会という条件。⑥ Web を取り入れた集客の強化。Facebook や Google に広告を出し、月1回のオリエンテーションに誘導しています。

組織委員会は、Web プロジェクトチーム、仲間づくりチーム、例会づくりチームの3つで構成しています。仲間づくりは増強の「増」、例会づくりは増強の「強」として、各支部の副支部長に現在の組織委員や増強の取り組みを理解してもらい、定期的に会員数を役員に公開することで、情報共有して、増強の意識を高めています。

相模原支部では支部方針「仲良くなろう」の実践し、同友会の価値は仲間同士が経営を語れる場であるため、そのために「仲良くなろう」という合言葉で支部活動を行い会員数が増えています。

#### 【事例 全国のさまざまな支部活動】

- 中同協では、中小企業家しんぶんで支部長インタビューを掲載し、全国のさまざまな支部活動を紹介しました。
- ・船橋支部（千葉）は、会員の居場所づくりを大切に、会員増強でも紹介者任せにせず、みんなで入会者を温かくフォローしています。
  - ・新発田支部（新潟）はコロナ苦境で特に厳しい飲食業界を支援する取り組みや、連携による新事業展開しました。
  - ・千代田支部（東京）は例会だけでなく、会員のアウトプットの場を育てることに力をいれたユニークな取り組みとして YouTube チャンネル『CHIYODA STREET ACADEMY（チヨアカ）』に取り組んでいます。
  - ・中はりま支部（兵庫）は経営指針が支部の中で共通言語となり、同友会で経営指針を作りたいと思える会員が増えたことにより、入会者も増えています。また景況調査アンケートでは95%以上の回答を回収するなどしています。
  - ・苫小牧支部（北海道）は専門委員会・部会活動の多角化を図り、会員のニーズを把握、自主的に活躍できる場づくりに取り組んでいます。
  - ・いわき支部（福島）は、いわき市内で商工会議所、商工会に次ぐ経済団体として、地域からあてにされる団体へ成長してきています。いわき市中小企業・小規模企業振興条例の振興会議（委員12名中2名が会員）では2022年度より議長に就任するなどしています。
  - ・松江支部（島根）では、会内での「仲間づくり」と会員拡充の「仲間づくり」の双方に取り組んでいます。例会の参加促進と同友会の理解度を高めるオリエンテーション、会員訪問活動、例会に参加されたゲストへのお礼訪問を通じて、活動の活性化を支える取り組みを積極的に行っています。
  - ・伏見支部（京都）は、区内の大学院と共同で経営デザインシートを用いて社会課題を経営に織り交ぜる研究や、地域の高校・大学への講師派遣や学生との交流、行政・社会福祉協議会・地域住民と災害に備えた防災訓練の実施など幅広く会外連携を進めています。支部5年ビジョンを策定し、支部長が代わってもブレない支部づくりをしています。

#### 【事例 各同友会の例会づくり】

各同友会ではさまざまな例会づくりの取り組みをしています。茨城同友会は例会委員長が、全支部が統一した学び合いが出来るよう、例会づくりのガイドライン・アウトプットシートを作成し、組織的な整備を行っています。山梨同友会は労使見解に基づく指針・採用・共有の三位一体の例会を強化しています。兵庫同友会は支部例会をリアル開催で会員による経営体験報告のみにしています。広島同友会では第7次中期ビジョンで示された「入会からの実践すごろくシート」を意識した例会づくりを浸透するよう取り組んでいます。

### 【事例・青森、栃木】青年部設立

2022年5月24日栃木同友会定時総会および栃木同友会青年部設立総会が開催されました。設立までにはコロナ禍でリアル開催が少なく、青年経営者や事業承継中の会員を中心に訪問活動を行い、会員の現状を知るとともに、改めて同友会運動を展開していく意味も深まりました。当日は関東甲信越ブロックのすべての同友会を含め11都県の会員が青年部設立を祝して駆けつけ、石川大樹・青年部会長が「コロナ禍で度重なる延期を乗り越えて開催できたことに感謝したい。今後も分かち合い、学び合い、気づきを得て高め合いたい」と決意を述べました。

2022年7月14日青森市にて、青森県中小企業家同友会青年部会設立総会が64名の参加で開催されました。觸澤篤司部会長((株)アイティコワーク)より、「全国で45番目に誕生した青森同友会の青年部会。青年部会は『先輩の経験や全国に広がる同世代の経営者から積極的に学んで切磋琢磨することにより、己の資質を磨き、次代を担う高い志を持つ企業家となることをめざします』を目的に掲げた。これから県外との交流を通じて学ぶ機会を増やし、学んだ事を自社にいかし、もっと青森を盛り上げていきたい!」と決意を述べました。

### 【事例・滋賀】女性部設立

2022年6月19日、滋賀同友会女性部設立総会が71名の現地参加、12名のオンライン参加で開催され、「今こそ女性部 しなやかに始動!」をスローガンにした活動方針と設立趣意書などが提案され承認されました。松崎悦子・滋賀同友会女性部代表((株)EGS 代表取締役)は「人を生かす経営に男女の区別はありません。同友会理念という共通言語を持つ私たちから意識改革し、強くしなやかに変化をつくっていききたい」と決意が述べられました。

### 【事例・静岡】女性部再スタート

静岡同友会には女性経営者交流会の名称で組織はありましたが、女性経営者交流会会長の交代もあり、女性会員の理事とも話し合いを重ね、2022年12月から女性部に名称を改め、「女性部ダイヤモンドカレッジ」の呼称で再スタートしました。メンバーみんなでお互いを磨き上げるという理念のもとに「ダイヤモンド」を名称に入れ、再構築にあたって「ともに磨き合い、輝く未来をつくろう」という理念をつくりました。当面の目標は、社会性：未来をつくる女性経営者になる、人間性：お互いに切磋琢磨して輝く関係をつくる、科学性：女性経営者の全国交流会にみんなに参加することです。

### 【事例 各同友会の周年記念の取り組み】

- ・宮崎30周年：宮崎同友会では、2022年4月27日、創立30周年記念式典と第31回定時総会を宮崎観光ホテルで、70名を超す参加者で開催しました。式典は創立から30年の歩みを振り返る映像でスタートし、在籍30年と20年の会員の表彰に続いて、「30年誌」と「Vision40th」発行への決意が述べられました。
- ・新潟40周年：1982年11月20日に64名の会勢で全国25番目に創立された新潟同友会は、11月14日から18日にかけて、40周年記念中小企業経営フォーラム WEEK2022を開催しました。14日から17日にかけて4つの分科会、最終日の18日に創立40周年記念式典と記念講演を開催しました。記念式典には会場・オンライン合わせ155名が参加。全体の延べ参加登録数は、目標の300名を大きく上回り、434名となりました。新潟同友会が「私たち中小企業家が持続可能な新潟経済を創るための運動」の精神から2022年5月に宣言したビジョン「NDGs2030 (Niigata Doyukai Goals)」を、会員企業でも生かせるマニュアル「未来実現プログラム Life on NDGs」の発表が行われました。
- ・群馬50周年：「50周年記念フォーラム (第51回定時総会)」を、群馬県・群馬県産業支援機構・各経済団体など多数の後援を得て2023年4月21日 G メッセ群馬を会場に、会の内外から約200名が参加しました。当日の参加者には、記念事業の一環で作成した「50周年記念バッジ」を贈呈。群馬同友会の発展に寄与した功労者の表彰や群馬同友会の歩みを振り返る「50周年記念動画」が上映されました。
- ・愛知60周年：愛知同友会は60周年の節目を迎え、2023年7月14日に「創立60周年の集い」を開催、来賓・招待者、会員、事務局など206名が参加しました。60年の歩みを伝えるスライドが上映され、参加者全員でその歩みを振り返りました。創立メンバーで初代代表理事(現顧問・名誉会員)の遠山昌夫氏(菊水化学工業(株)相談役)の「わが人生と同友会」と題したインタビュー動画が上映され、「創立の想い」「中小企業とは何か」「今の経営者に伝えたいこと」など、熱いメッセージが語られました。さらに60周年を記念し、将来の飛躍を展望する「2022ビジョン」の発表があり、これまでのビジョンの環境適応という考えから、情勢が激しく変化する中、地域社会をけん引し創り上げていく、そんな環境創造業としての中小企業のあり方、「地

域未来創造業」像を提起しました。今回の集いの意義や内容を踏まえ、「創立60周年宣言」が満場一致で採択しました。

#### 【事例・中同協】2022年度全国事務局員「学びと成長」研修会

第1回スタートアップ研修は2022年8月4～5日、奈良県にて2022年度全国事務局員「学びと成長」研修会が開催され、16同友会と中同協から37名が参加しました。この間のコロナ禍の影響によって、現地開催での新入事務局員研修は3年ぶりとなります。この研修は、1年間を通して事務局員の学び・成長と共に育つ環境づくりを目的としており2日間にわたり開催されました。事前に作成した自己紹介シートをもとに自己紹介や近況についての交流からスタート。その後、「中小企業家同友会事務局員の『学びと成長』のガイドライン～事務局の共育ちの環境づくり」をテーマにオリエンテーションを行い、「自分の頭で考えて自分の言葉で語れるようになってほしい」「何かをつかもうとする姿勢が重要」と問いかけました。参加者からは「悩んでいるのは自分だけではないことが分かり心強くなった」「とても学びの多い研修会だった。全国の事務局員と交流できてよかった」などの感想が寄せられました。

第2回ステップアップ研修は2022年11月25日オンラインにて開催され、17同友会と中同協から38名が参加しました。3カ月を経て、「同友会事務局員として理解し、深めたい活動とその基礎知識」というテーマのもと、第1回目の参加者レポートをまとめたオリエンテーションを行い、「3カ月前の自分と比較しどのように前進したか」「目標に準拠した絶対評価が必要」と問いかけました。それを受けて「活用ステップシート」をもとに、どのような目標を立て、目標を掲げてどうだったか、グループ討論で交流し、それぞれの現状や課題などを話し合いました。

第3回フォローアップ研修は2023年2月17日オンラインにて開催され、16同友会と中同協から37名が参加しました。2022年8月にスタートアップ研修、11月にはステップアップ研修があり、今回は1年を通して行われた研修のまとめとして、それぞれ設定した目標に対して成果と課題を交流し、次の目標設定につなげられるよう学び合いました。「学びのコツは、(1) 日常的にテーマを持つこと、(2) 丁寧に学ぶこと、(3) 具体化、行動すること」とオリエンテーションがあり、その後活用ステップシートを使ってグループ討論を行いました。グループ討論後は「1年間の振り返りと今後に向けての目標・決意」をテーマに研修参加者全員が発表を行い、「活用ステップシートがあることで目標達成のために取り組むことができた」「グループ討論で交流することで課題の解決策が見つかった。また、参加している先輩社員のようにになりたいという目標ができた」「常に問題意識を持つことの重要性を理解し、前回より成長することができた」などの意見が出されました。

# 2022 年度中同協対外委員会 懇談会の概要

※開催年は全て 2022 年。

団体名	実施日	形式	懇談先	主な内容	特徴・参加者の感想、[その後の動きなど]
中小企業 庁	7月4日	対面	企画課、取引課	政策要望、緊急要望・提言について	・対外委員会として初めての懇談となった。今後も継続的な取り組みが重要と感じた。 [キックオフ行事の後援・長官挨拶、政策委員会で報告、経営者保証改革プログラム説明会を中同協および各同友会で実施]
中小企業 基盤整備 機構	5月31日	対面	理事長、副理事長、理事など	活動紹介、連携・協力事項の方向性	・経営指針を実践している企業こそ、中小機構が行っている施策の一番の使い手となる。自助努力をベースにした同友会との親和性が高いと感じた。 ・各同友会と中小機構の各窓口との連携を進めていくことで会員にもメリットがあるのではないかと感じた。 [キックオフ行事の後援・理事長挨拶、理事長・会長の対談とサイトへの掲載など]
金融庁	6月21日	オンライン	監督局銀行第二課	伴走支援の進捗状況、事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及	・経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた施策が進んでいることを理解できた。 [経営者保証改革プログラム説明会を中同協および各同友会で実施]
全国銀行 協会	6月27日	オンライン	業務部	事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、でんさいの活用、企業変革支援プログラム	・企業変革支援プログラム外部評価が非常に高く外部への発信に大いに活用していきたい。
全国地方 銀行協会	6月28日	オンライン	業務部	金融仲介機能の強化にかかわる具体的実践事例(伴走支援)、事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	・経営者保証については社会的にも変化が大きくなってきている。 ・金融機関との対話が大事であり、企業側からの自社分析・発信の大切さを実感する内容であった。
第二地方 銀行協会	6月29日	オンライン	業務部	金融仲介機能の強化にかかわる具体的実践事例(伴走支援)、事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	
全国信用 金庫協会	7月12日	オンライン	企画部	金融仲介機能の強化にかかわる具体的実践事例(伴走支援)、事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	
全国信用 組合中央 協会	7月12日	オンライン	調査企画部	金融仲介機能の強化にかかわる具体的実践事例(伴走支援)、事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	
日本政策 金融公庫	7月6日	オンライン	各事業本部の事業企画部	事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	・コロナ関連融資について積極的に取り組んでいること、追加の融資や据置期間の延長などの条件変更の相談にも柔軟に対応していることなどがわかった。
商工組合 中央公庫	7月13日	オンライン	業務企画部	事業性評価と経営者保証ガイドラインの普及、企業変革支援プログラム	・2024年度までの「中期経営計画」について紹介があり、商工中金の中期的な取り組みを理解することができた。
日本商工 会議所	12月23日	対面	中小企業振興部	中小企業のビジネス環境整備、価格転嫁問題、人に関わる諸課題(採用、賃金、社保料・税など)	・懇談も2回目となり、お互いの特徴などの理解も進んできた。今後はお互いの役割を生かしながら連携していくことなどを検討していきたい。 ・国の政策立案に深く関わっていることがわかった。 [キックオフ行事での挨拶]
全国商工 会連合会	12月23日	対面	産業政策部	価格転嫁問題、人に関わる諸課題(採用、賃金、社保料・税など)	・特に地域課題への取り組みなどで共通する点があると感じた。各地の商工会とも連携して地域づくりの活動を進めたい。 [キックオフ行事での挨拶]
全国中小 企業団体 中央会	12月26日	対面	常務理事、労働政策部、政策推進部	価格転嫁問題、人に関わる諸課題(採用、賃金、社保料・税など)	・政策要望では共通する点が多いと感じた。それぞれの政策要望をすり合わせながら進めていきたい。 [キックオフ行事での挨拶]

# 各同友会活動実態調査から

## 数値レベルでの活動の推移を把握

中同協では、各同友会事務局のみなさまの協力を得て、数値レベルで活動の推移を把握していく試みが行われています。各2006年度から活動実態調査が行われており、このたび2022年度の入会数・退会数や活動集約結果がまとめられました。また、中同協では全国的なデータの集約・分析を行っています。特徴的な活動の状況について紹介します。

【調査実施期間】2023年4月1日～5月22日  
 【調査対象】各同友会（事務局へ回答依頼）  
 【調査方法】e.doyuNEWアンケートより入力  
 【回答数】47同友会

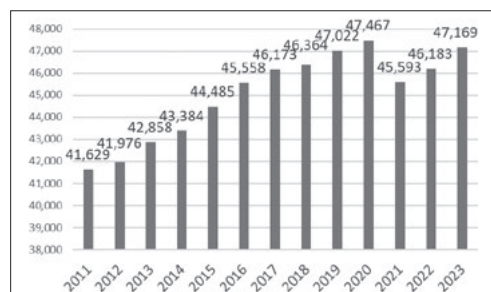
### 1、会員数～企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体として取り組み最高の会員数を記録

#### (1) 全国の会員数の推移

2023年4月1日の全国の会員数は4万7,169名となりました。各同友会の取り組みを通じて、会内外から同友会への期待や信頼感が高まり、会員同士の知り合い・学び合い・援け合いの仲間づくりで連帯感が増し、全国の会勢は増勢に転じています。37同友会が増加の実績を残し、12同友会が最高会勢となりました。（図1）。

内訳を見てみると、2022年度1年間で入会した全国の会員は4,609名（期首対比入会率10.0%）、退会者は3,599名（同7.8%）となり、986名純増となりました。

図1. 全国会員数の推移



#### (2) 入会者数・退会者数の推移

全国の入会者数・退会者数の推移を見ると、2008年度以降、入会者数が横ばいで推移していましたが、2020年度コロナ禍の影響を受け、入会者2,549名、入会率が5.4%と落ち込みました。2022年度の入会者数は4,609名となり、コロナ前と比較しても同程度まで回復しています。入会率は10.0%となっています。

徳島が20年連続、兵庫が16年連続、長野が5年連続、また青森は400名を突破し最高会勢に、山形、神奈川、千葉、鳥取、山口、広島も最高会勢を更新、島根（21年連続）と秋田（18年連続）は創立以来増勢を続けています。堅実に仲間づくりを実施、声かけで組織強化を図るなどの取り組みによって成果を上げました。

また、退会者数は3,599名、退会率は7.8%と退会率は2年連続7%台となり11年連続で10%未満となっています。（図2、3）

コロナ禍の活動から通常の活動に戻ってきています。会員の要望に応え、会内外からの期待が高まり、知り合い・学び合い・援け合いの活動が活発に行われました。実際に会っての学び合いは、満足度も深く、名刺交換や空いている時間に悩み相談や雑談などで、深く知り合うことができます。

オンラインの利活用も進み、所属以外の同友会の活動行事へ参加する人も増え、学びの機会は増えてきています。一方で、参加にあたってのマナーの問題など共有すべきルールの確立が課題となりました。ネットや設備の環境整備、対面やハイブリッドなどの設営の課題もありました。

図2. 全国入退会者数推移

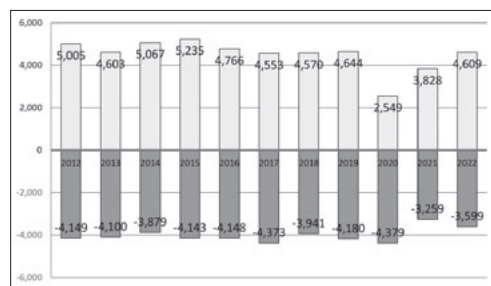
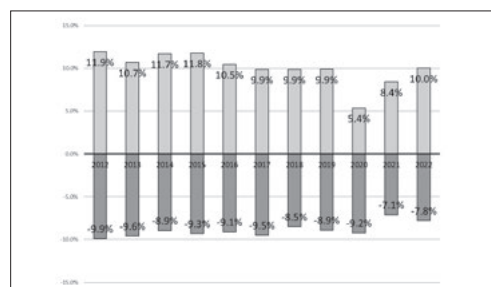


図3. 全国入退会率の推移



#### (3) 支部・地区～全国支部・地区のうち、229の支部・地区が純増

全国には499支部・地区（昨年度より-2）があり、263の支部・地区で純増となり、全体の52.7%が1名以上の純増となりました（2021年度：229支部・地区、45.7%が純増）。また、10名以上増強した支部は 54支部・地区（2021年度：31支部・地区）ありました。

また、全国の支部・地区の増強では、広島の高島東支部が純増52名と2年連続全国トップ、福岡の福友愛支部が41名、兵庫の東神戸支部が31名、広島の高島東支部が29名と続いています。純増率では、山梨の富士山支部が87.5%（会員数16名→30名）となっています（表1）。

新支部・地区づくりでは、鹿児島同友会北薩支部、福島同友会南会津支部、香川同友会三木支部が設立されました。また、秋田同友会の能代・山本地区会設立準備会で設立に向けて動き出しています。

※支部会勢の1年間の増減と、このデータによる「純増」は、支部間の移籍などもあるために入会者-退会者を純増として算出しています。

#### (4) 市区町村別の対企業組織率（10%以上）と空白地域

2023年4月では市区町村別の対企業組織率で10%以上は76市町村となりました。前回調査より6市町村増加しました。

北海道浜中町、福島の檜葉町と富岡町が33.33%、

表1. 支部地区純増数

同友会	支部・地区	会員数	純増	同友会	支部・地区	会員数	純増
広島	広島東支部	713	52	山梨	南支部	81	13
福岡	福友愛支部	242	41	香川	高松第7支部	195	13
兵庫	東神戸支部	407	31	福岡	博多支部	197	13
広島	東広島支部	174	29	福岡	南支部	180	13
埼玉	川口地区会	83	25	福岡	北九州支部	150	13
京都	中京支部	113	25	千葉	船橋支部	185	12
兵庫	中はりま支部	310	25	京都	下京B支部	137	12
東京	中央区支部	225	24	鹿児島	鹿児島南支部	127	12
京都	宇治支部	111	24	神奈川	湘南支部	79	11
広島	広島中支部	354	24	神奈川	横浜みなと支部	133	11
山形	山形支部	221	23	山梨	東支部	54	11
兵庫	神戸中央支部	349	23	長野	しなの支部	129	11
福岡	福友和支部	208	22	愛知	東尾張第2青同	30	11
神奈川	相模原支部	107	20	鳥取	鳥取支部	53	11
静岡	富士宮支部	170	19	広島	福山支部	629	11
愛知	名古屋第8青同	58	19	長崎	長崎浦上支部	118	11
愛知	名古屋第9青同	58	19	北海道	くしろ支部	694	10
兵庫	西神戸支部	117	19	埼玉	東彩地区会	69	10
千葉	千葉東支部	174	18	千葉	四街道支部	41	10
愛知	名古屋第2青同	56	17	富山	新川支部	78	10
岐阜	東濃地区	100	17	愛知	名古屋第5青同	78	10
神奈川	横浜中央支部	113	15	滋賀	大津支部	135	10
兵庫	北播支部	70	15	大阪	北第三支部	79	10
北海道	とちか支部	867	14	広島	広島北支部	153	10
埼玉	さくら地区会	103	14	山口	山口支部	103	10
山梨	甲府支部	122	14	香川	中讃第2支部	215	10
山梨	富士山支部	30	14	福岡	糸島支部	65	10

表2. 市区町村別 対企業組織率

都道府県名	市区町村名	人口	会社企業数	2023/4 /1会員数	組織率	都道府県名	市区町村名	人口	会社企業数	2023/4 /1会員数	組織率
鹿児島県	三島村	407	1	1	100	秋田県	仙北市	27523	329	41	12.46
北海道	浜中町	6061	87	29	33.33	香川県	三木町	27684	325	40	12.31
福島県	檜葉町	975	6	2	33.33	北海道	鶴居村	2534	33	4	12.12
福島県	富岡町	0	3	1	33.33	長野県	山形村	8395	91	11	12.09
北海道	仁木町	3498	45	11	24.44	北海道	浦幌町	4919	83	10	12.05
北海道	芽室町	18484	252	59	23.41	北海道	幕別町	26760	318	38	11.95
北海道	別海町	15273	292	68	23.29	香川県	丸亀市	110010	1326	157	11.84
岩手県	陸前高田市	19758	140	32	22.86	香川県	高松市	420748	7143	844	11.82
宮城県	南三陸町	12370	161	36	22.36	秋田県	大湯村	3110	51	6	11.76
北海道	更別村	3185	43	9	20.93	北海道	音更町	44807	410	48	11.71
北海道	帯広市	169327	2599	523	20.12	大分県	豊後高田市	22853	301	35	11.63
北海道	鹿追町	5542	74	13	17.57	北海道	上士幌町	4765	95	11	11.58
長野県	中川村	4850	52	9	17.31	北海道	苫小牧市	172737	2181	247	11.33
北海道	弟子屈町	7758	151	26	17.22	北海道	足寄町	6990	124	14	11.29
北海道	清水町	9599	145	24	16.55	福島県	白河市	61913	772	87	11.27
北海道	池田町	6882	97	16	16.49	北海道	喜茂別町	2294	27	3	11.11
北海道	厚岸町	9778	184	30	16.3	沖縄県	宮古島市	51186	640	70	10.94
群馬県	昭和村	7347	75	12	16	北海道	社警町	2922	55	6	10.91
北海道	俱知安町	15018	248	39	15.73	北海道	伊達市	34995	368	40	10.87
北海道	大樹町	5738	104	16	15.38	沖縄県	南城市	42016	221	24	10.86
北海道	新得町	6288	111	17	15.32	和歌山県	新宮市	29331	416	45	10.82
福島県	棚倉町	14295	178	26	14.61	岡山県	吉備中央町	11950	159	17	10.69
北海道	根室市	26917	470	68	14.47	秋田県	美郷町	20279	188	20	10.64
北海道	標茶町	7742	152	22	14.47	北海道	北見市	121226	1723	183	10.62
静岡県	牧之原市	45547	671	97	14.46	北海道	小樽市	121924	1915	203	10.6
北海道	釧路市	174742	2279	323	14.17	沖縄県	八重瀬町	29066	123	13	10.57
長崎県	大村市	92757	710	100	14.08	沖縄県	浦添市	114232	1409	147	10.43
岐阜県	七宗町	3876	43	6	13.95	山口県	和木町	6285	29	3	10.34
沖縄県	南風原町	37502	283	39	13.78	沖縄県	西原町	34508	340	35	10.29
香川県	土庄町	14002	276	38	13.77	静岡県	御殿場市	88078	1020	105	10.29
北海道	本別町	7358	132	18	13.64	沖縄県	那覇市	319435	3582	367	10.25
福島県	矢祭町	5950	59	8	13.56	和歌山県	那智勝浦町	15682	137	14	10.22
沖縄県	名護市	61674	460	62	13.48	北海道	長沼町	11076	177	18	10.17
広島県	呉市	228552	2952	388	13.14	北海道	神恵内村	1004	10	1	10
高知県	奈半利町	3326	23	3	13.04	富山県	上市町	20930	210	21	10
北海道	中標津町	23774	449	58	12.92	岩手県	葛巻町	13692	50	5	10
北海道	広尾町	7030	140	18	12.86	和歌山県	美浜町	7480	50	5	10
北海道	富良野市	22936	301	38	12.62	沖縄県	東村	1720	20	2	10

北海道仁木町（24.44%）北海道芽室町（23.41%）北海道別海町（25.00%）、岩手県陸全高田市（23.57%）と続きます。陸前高田市は市レベルではもっとも高くなっています。鹿児島県三島村では会社企業1社で会員1名となり、組織率100%となりました。

全国1,896市区町村のうち1,531市区町村（2022年4月：1,516市区町村）に会員企業があります。昨年度に比べて15市町村増加（2022年4月：7市町村増加）し、約8割（80.07%）の地域に会員企業が存在しています。空白地域は19.93%です（表2）。

※2020年度より企業数の基礎データは2016年版経済センサス企業数で掲載しています。

表 3. 市区町村の会員純増数

都道府県名	市区町村名	2022/4/1	2023/4/1	純増	組織率
兵庫県	神戸市 中央区	391	431	40	7.79
兵庫県	姫路市	349	386	37	5.82
広島県	広島市 中区	361	394	33	8.56
福岡県	福岡市 中央区	379	409	30	7.76
愛知県	名古屋市 中区	409	433	24	7.6
広島県	東広島市	166	190	24	9.25
埼玉県	川口市	77	99	22	1.11
京都府	京都市 中京区	205	223	18	7.55
広島県	広島市 安佐南区	155	173	18	8.02
山梨県	甲府市	106	123	17	3.94
広島県	広島市 西区	221	237	16	6.8
福岡県	福岡市 早良区	60	74	14	3.91
北海道	帯広市	510	523	13	20.12
沖縄県	浦添市	134	147	13	10.43
静岡県	富士宮市	133	146	13	9.35
滋賀県	大津市	126	139	13	4.92
愛媛県	松山市	204	217	13	3.39
山形県	山形市	165	177	12	4.78
長野県	長野市	241	253	12	4.39
愛知県	名古屋市 緑区	96	108	12	4.5
愛知県	春日井市	115	127	12	3.48
兵庫県	尼崎市	75	87	12	1.68
静岡県	富士市	84	95	11	2.74
埼玉県	熊谷市	50	61	11	2.68
福岡県	福岡市 東区	134	145	11	5.36
千葉県	千葉市 若葉区	71	81	10	4.82
山梨県	北杜市	36	46	10	7.38
京都府	宇治市	93	103	10	6.82
愛知県	稲沢市	80	90	10	6.23
兵庫県	神戸市 西区	93	103	10	4.97

## (5) 市町村別の会員増強

市町村別増強では、神戸市中央区が40名とトップ、兵庫県姫路市が37名、広島市中区が33名、福岡市中央区が30名、20名以上の純増となった市区町村は7となり、556市区町村で1名以上の純増となりました。（表3）

## 2. 例会づくり ～リアルのみ開催の増加、オンライン(ハイブリット)活用し例会数も回復

2022年度に全国47同友会の支部・地区（支部・地区がない場合は県単位）などで開かれた例会は6,097回（2021年度：5,998）で昨年より増加しました。会員経営者の経営体験報告が主であった例会数は3,925回（64.4%）、うちグループ討論を行った例会数は3,628回となりました。例会（経営体験発表）の入会対象者の参加者数は平均で5.5人となりました。

グループ討論時間は平均で51.75分（2021年度：52.8分）となり、討論時間は50分を超えました。60分以上としている同友会は14同友会で昨年度より6同友会增加しました。（図4、5）

図 4. 支部・地区などでの例会数

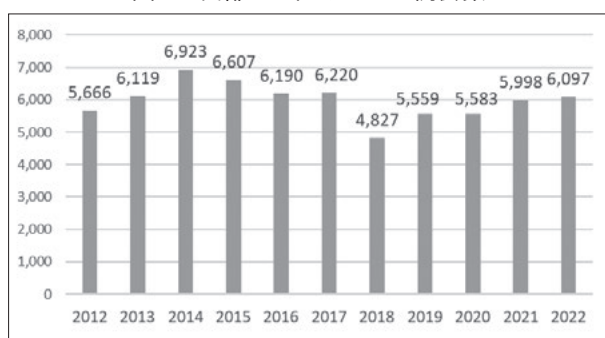


図 5. 平均のグループ討論時間（分）

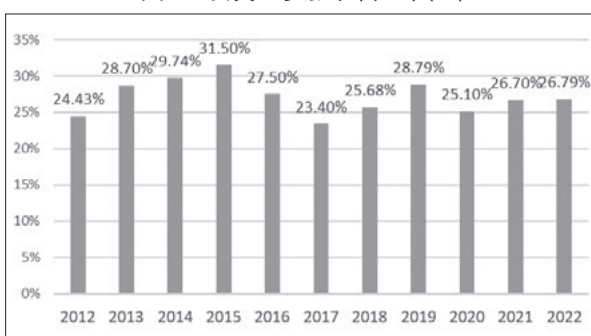


参加人数の変化としては、例年より「減った」同友会は13、「増えた」同友会は6、「変わらない」同友会は23という結果で、「減った」や「例年と同等」と回答した同友会が昨年より増加しました。例会の平均参加率は26.79%（2021年度：26.7%）で昨年と同水準を維持しています。（図6）

コロナ禍により例会の開催形式も大きく変化しましたが、リアルのみ開催が増えてきています。開催形式別の開催数は、リアル開催は1,889回（2021年度1,004回）、オンライン(ハイブリット含む)開催は2,946回（2021年度は4,871回）となりました。（図7）

ネットやオンラインの利点を生かした活動により、今までな

図 6. 会員の参加率(平均) (%)





かなか参加できなかった活動に参加できるようになり、新たな交流も生まれました。また、実際に会って学び合うという同友会活動の本来のあり方や仲間づくりも実際に会って同友会のよさを伝えることの意義が改めて認識されています。

### 3. 新会員オリエンテーション ～同友会理念と魅力に触れる大切な機会

新しい会員にできるだけ早く同友会で学ぶ魅力と同友会理念を知ってもらおうと、新会員オリエンテーションに力を注いでいる同友会が増えています。同友会の組織規模にもよりますが、46（2021年度：47）同友会でオリエンテーションが開かれました。

新会員オリエンテーションは、支部単位も含めると全国でのべ321回（昨年：317回）開催されました。オリエンテーションの回数は昨年度に比べ増加しました。（図8）新会員オリエンテーションは新会員のみならず、伝える立場の人にとっても同友会の魅力を再発見できる貴重な機会です。開催方法を工夫しながら、魅力発掘・発見の機会を広げる場として生かしていきましょう。

### 4. 役員研修会 ～体系的な組織づくりの基盤構築を

役員研修会について、2022年度は38同友会で開催しました（2021年度は39同友会）。内訳は年1回程度の開催が19同友会（2021年度：20同友会）、複数講座やシリーズで役員研修会を開催が18同友会（2021年度：15同友会）、理事会で学習会を位置づけた同友会が7同友会（2021年度：7同友会）と、役員研修をシリーズで開催する同友会が増えてきています。（図9）例会や新会員オリエンテーション同様、開催方法の工夫をしながら各同友会でめざす同友会像、役員像を明確にして、役員研修の開催を継続することにより、経営者団体らしい体系的な組織づくりをめざしましょう。

### 5. 企業づくりの取り組み ～「人を生かす経営」の総合実践で強い体質の企業づくり

2022年度は、人を生かす経営の総合実践を中心に企業づくりの運動を推進しました。「労使見解」に基づく経営指針の実践や採用・教育の継続的取り組みを進めました。人を生かす経営の総合実践こそ難局を乗り切る最大の力になることがあらためて確認されました。

中同協では各専門委員会などの連携の下、『企業変革支援プログラム Ver.2』を発刊しました。人を生かす経営の総合実践や地域づくりと一体となった企業づくりの推進に向けて全国での普及・活用が始まりました。

#### (1) 経営指針成文化運動 ～自己変革と企業変革を

経営指針成文化に向けた取り組みは47同友会で行われました。のべ回数も今年度は86回（2021年度は88回、2020年度は47回）、課程を修了した会員数は1,577名（2021年度1,113名、2020年は746名）に増加しました。経営指針修了者は2014年以降の調査で、最も多くなっています。

セミナー開催に関わった会員数は3,261名となり、コロナ前の水準を回復し、多くの同友会で経営指針成文化の取り組みが続けられています。なお、「労使見解」の学習を位置づけている同友会は42同友会となりました。

図7. 例会の開催方法（回）

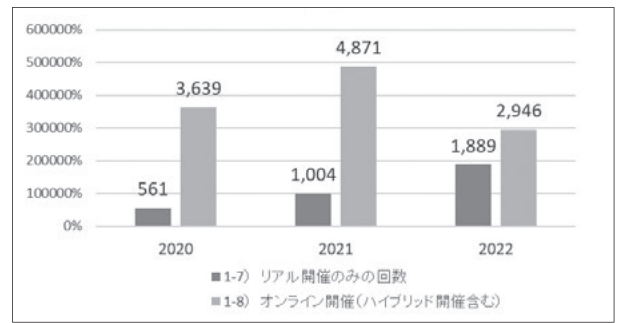


図8. 新会員オリエンテーションの全国の延べ回数



図9. 役員研修の実施状況（同友会数）

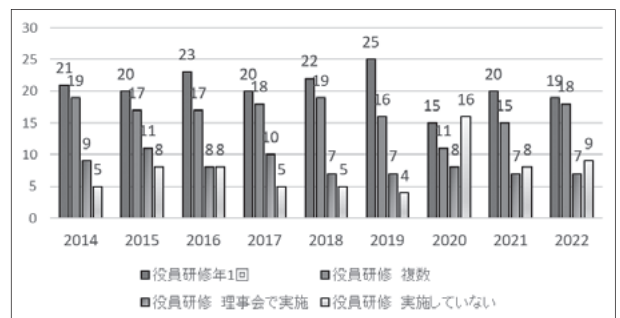
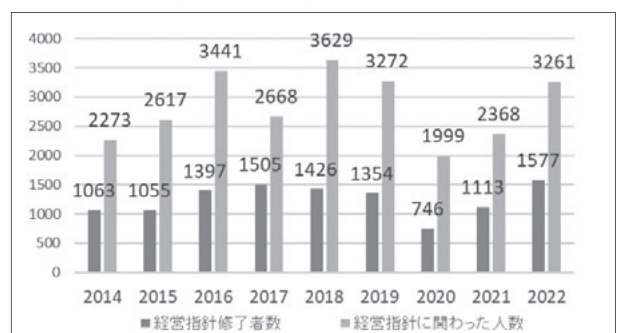


図10. 経営指針セミナー修了者数および関わった人数



2022年度は新たに『企業変革支援プログラム ver2』を発刊しました。コロナ禍をうけて、企業変革が大変重要になってきています。自己変革をし、経営姿勢を確立し、経営指針の成文化と実践を進め、企業変革を成し遂げることです。事業再構築や経営戦略の見直し、情勢への対応などあらゆることが求められています。『企業変革支援プログラム ver2』を活用し、人を生かす経営を実践するとともに、強靱な企業づくりをしていきましょう。

## (2) 共同求人活動 ～大卒求人倍率はコロナ前を回復、就活状況の変化も

2023年3月卒業の大卒求人倍率は1.58倍、2024年卒では1.71倍と予測され、2019年の水準（1.83倍）まで回復傾向にあります。（出典：リクルートワークス研究所、2023年4月現在）。採用・就職活動においても、企業、学生ともに手探りが続くなか、地域に若者を残し育てる運動として共同求人活動が各同友会で行われました。

Jobway 参加企業は648社（前年比110.2%）、Jobway 登録学生数は7,163名（前年比125.4%）で、参加企業・登録学生数ともに増加しましたが、コロナ禍前の水準には戻っていません。一方、コロナで対面での活動が制限されていた学校訪問は、2022年12月の共同求人活動アンケートでによると回復傾向にあります。大学・短大・専門学校ともに実施同友会数、訪問学校数が増加しています。

教育機関との連携も進んでいます。大学との連携を行っている同友会で、学内行事への講師派遣が25同友会、学内説明会が22同友会、先生との懇談が19同友会と昨年より増加、高校との連携を行っている同友会で、先生との懇談が18同友会、学内行事への講師派遣が14同友会、学内説明会が5同友会、インターンシップへの協力が11同友会ありました。

## (3) 27同友会がインターンシップを実施 ～学校との連携で地域の未来づくりにつなぐ

今年度は27同友会でインターンシップを実施し（対象は中高大および障害者）、のべ613社で少なくとも1,254名の学生を受け入れました（図11）。2015年以降の調査で、受け入れ企業数、受け入れ学生数ともに最も多くなっています。

2022年6月13日に公表された「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（三省合意）の改正により学生のキャリア形成に関わる取り組みが4つの類型に整理されました。インターンシップ＝職業体験として位置づけられ、指定要件を満たすもののみがインターンシップと定義されます。同友会がめざすインターンシップは指定要件に加え、学校や地域社会と協働し、社会教育運動という視点で取り組むことが重要です。

また、中小企業の魅力を発信する場として「第3回学生と先生のための中小企業サミット」（2022年12月）を開催し、23同友会から43社が参加しました。共同求人委員会では、引き続き新卒採用という切り口から企業体質の強化と地域との連携強化を図ることで地域づくりを担い、地域で若者を育てる活動を進めていきます。

図 11. インターンシップ受け入れ企業数と受け入れ学生数



## (4) 合同入社式・新入社員研修会、幹部社員研修、同友会大学 ～コロナ前の水準に回復

合同入社式を行った同友会は43同友会（2021年度：39同友会）参加企業1,181社新入社員2,370名（2021年度：929社、1,851名）の参加者数となりました。経営者は1,501名（2021年度：1,262名）でした。実施した43同友会のうち、リアル開催が42同友会、オンライン開催が1同友会となり、リアル開催に戻り、企業数も参加人数もコロナ前の水準に戻っています（図12）。

図 12. 合同入社式

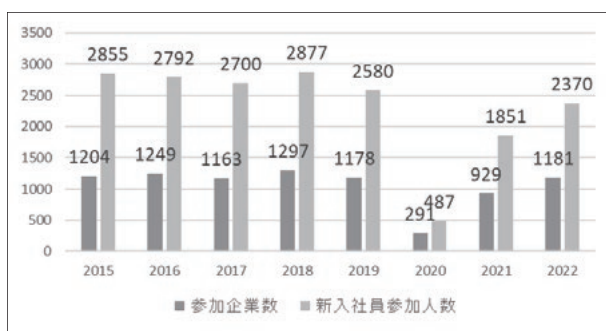


図 13. 新入社員研修参加企業数と参加新入社員数



新入社員研修会は45（2021年度：43）同友会が実施し、新入社員は1,173社2,534名（2020年度：929社2,154名）で経営者は971名（2021年度：780名）参加しました。新入社員研修もコロナ前の水準に戻ってきています。

幹部社員研修会は28同友会（2021年度：29）で実施、経営者を対象としたシリーズの学習の場である「経営者大学」は11同友会（2021年度：11）で取り組まれました。それぞれの企画を検討中と回答した同友会もそれぞれ5同友会ありました。

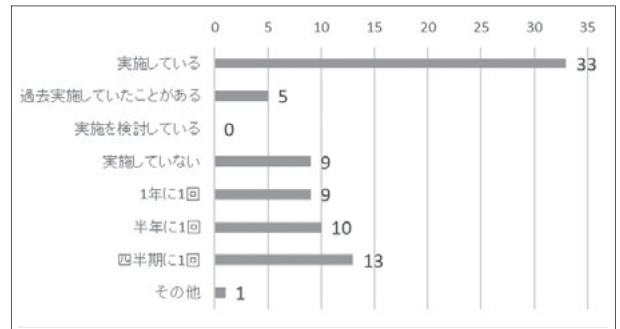
**(5) 調査で現状を数値化、俯瞰することで将来を見通す**

現在、33同友会で景況調査を実施しています。頻度は年1回が⑨同友会、半年に1回が10同友会、3カ月に1回が13同友会、4カ月に1回が1同友会となっています。

17同友会で特別調査や緊急調査を行っています。コロナ影響度、経営者保証、価格転嫁、公正取引、コロナ融資返済状況、インボイス対応、原材料高騰の影響、人手の不足と対応、人を生かす経営実態調査、賃金改定（昇給・降給）などさまざまな調査が行われました。

景況調査や各種調査の結果から経営課題を見だし企業経営に生かしたり、例会などの企画検討のデータベースとして会活動に生かすといった発展的な活用が引き続き課題となっています。

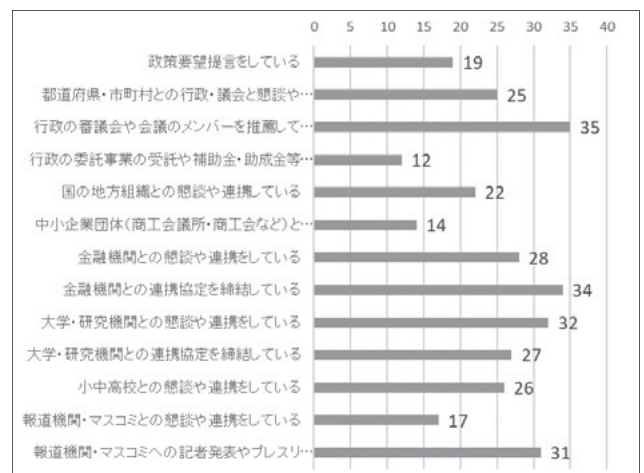
図 14. 景況調査実施状況



**(6) 対外関係 – 各同友会の対外関係づくり**

2022年度は、はじめて各同友会の対外関係について調査を行いました（図15）。「行政の審議会や会議のメンバーを推薦している」が35同友会と最も多く、「金融機関との連携協定を締結している」が34同友会、「大学・研究機関との懇談や連携をしている」が32同友会、「報道機関・マスコミへの記者発表やプレスリリースなどを行っている」が31同友会と続きました。「中小企業団体（商工会議所・商工会など）と懇談や連携をしている」が14同友会となっており、意外に連携が進んでいないことがわかりました。「政策要望提言をしている」は19同友会となり、要望提言活動を一層進めていく必要があることがわかりました。

図 15. 対外関係



# 中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン

2019年6月5日  
中小企業家同友会全国協議会

## はじめに

今、日本経済は、さまざまな構造的問題を抱えています。長期停滞、格差の拡大、グローバル競争の激化、環境・エネルギー制約、少子化・高齢化、財政赤字、地域の疲弊などです。これらの問題を解決するために、日本経済の構造的・質的な転換が求められています。

私たち中小企業家同友会全国協議会（略称・中同協）は、1969年の設立以来、自助努力による経営の安定・発展と、中小企業をとりまく経営環境を是正することに努め、「国民や地域と共に歩む中小企業」をめざして活動を続けてきました。私たちは、日本経済がさまざまな課題を克服し、持続可能で健全に発展する道を切り開き、豊かな国民生活が実現することをめざして、以下のとおり日本経済ビジョンを提案し、多くの方々と連携して実現をめざしていくことを呼びかけるものです。

## 1. 中小企業家の見地から展望する日本経済の7つの発展方向

### (1) 多様な産業の存在と中小企業が発展の源泉となる日本経済を築こう

多様な産業や多様な中小企業の存在が、個性豊かな国民生活を保障します。中小企業が元気になり活性化することが、経済の健全な成長をもたらします。特定産業への過度な依存から脱却し、多様な産業を基礎とした安定した日本経済を築きましょう。

### (2) 持続可能な経済社会づくりのための内需主導型経済をつくろう

安定的で強靱な体質の日本経済を築くためには、内需主導型日本経済をめざすことが重要です。個人消費増大による国内市場の安定的拡大と質の転換をはかるとともに、日本経済がつくり出した富や経済力を国民のために生かす社会システムをつくりましょう。内需主導型経済をつくるため、地域や中小企業が主役となり、草の根から活性化するような日本経済をめざしましょう。

### (3) 地域内循環を高め、地域資源を生かした地域経済の自立化をめざそう

地域内で資金やモノが繰り返し投資され雇用も生み出される地域循環型経済をめざしましょう。中小企業の連携力を強化し、地域経済・産業の自立化を図りましょう。地域内循環や多様な地域資源を活用した仕事づくり、創業を促す環境をつくりましょう。

### (4) エネルギーシフトで持続可能な社会をめざそう

「エネルギーシフト」は持続可能な社会づくり、環境保全型の社会づくりの要となります。

地域のエネルギー自給率を高め、地域循環型の経済社会づくりや自立的な地域づくりを進めましょう。

### (5) 誰もが人間らしく学び、働き、生きることができると働く環境をつくろう

企業規模や性別、地域、雇用形態、国籍、年齢、障害の有無などによる不合理な格差のない働く環境をめざします。「人間らしく学び、働き、生きる場」として選ばれるような企業づくりをめざしましょう。若者が学校から企業へ就職する仕組みの改善を図りましょう。

### (6) 大企業の社会的役割・責任が十分に発揮される社会を築こう

日本経済の発展を図るために、大企業の社会的役割・責任が十分に発揮されるよう、特に地域経済や中小企業の発展に対する協力・貢献を明確に位置づけましょう。取引や競争などで公平で適正な条件・ルールが整備され、共存することがお互いに利益となるような社会をつくりましょう。

## (7) 成熟社会とグローバル化に対応する新しい仕事づくり・産業づくりをすすめよう

今後、アジアをはじめ世界各地に豊かな階層が大量に出現することが見込まれます。世界の人々に歓迎される製品のクオリティーとデザイン、ブランド力の獲得をめざしましょう。さまざまなネットワークを柔軟に築き、経営資源を有効活用して新しい仕事づくり・産業づくりをすすめましょう。

## 2. ビジョン実現に必要な5つの政策—財政と投資の流れを内需拡大型に

### (1) 中小企業憲章を国民に広げ根づかせ、その内容を実現しよう

中小企業憲章を国民の総意とするため、国会決議をめざしましょう。首相直属の「中小企業支援会議（仮称）」を設置し、省庁横断的機能を発揮して、中小企業を軸とした経済政策の戦略立案等を進めること、中小企業担当大臣を設置することをめざしましょう。

### (2) 産業の進化と多様化で新たな発展軌道へ—雇用不安の克服を

産業の進化と多様化で新たな発展軌道を築き上げることをめざし、新しい事業・産業を生み出す土壌となる中小企業が活躍できるよう、国を挙げて支援していきましょう。また、産業の発展とともに、雇用が増え、賃金が上昇していくメカニズムの確立をめざしましょう。特に雇用の多数を抱える中小企業で賃上げが可能となるような政策を進めていきましょう。

第四次産業革命による技術の進歩が社会全体の向上に結びつくよう中小企業が的確に対応していくための政策的支援を進めましょう。

### (3) 公正な税制の実現、財政改革と国民生活の基盤の安定を

公正な税制を実現し、負担すべき力のあるものがしっかりと負担する税制を構築しましょう。また、財政の内容を生活安定優先の内需拡大型に向けた運営へ転換し、経済の好循環をつくり出すことにより、安定的な財政運営で財政再建を進めましょう。

### (4) 社会基盤整備をどのように進めるのか—防災重視・地域密着型の社会資本整備へ

生活基盤整備・環境保全・防災重視の「地域密着型公共事業」を推進し、中小企業の仕事づくりにつなげましょう。人口や産業の減少を都市問題解決の機会ととらえ、人々の生活の質の維持・向上をはかりましょう。

### (5) 中小企業憲章の理念を世界に発信し、経済の安定と活性化のための国際市場ルールの確立を

経済のグローバリゼーションが進む中、国際的な経済活動のルールが求められています。中小企業を国の経済政策の中軸にすえる中小企業憲章の理念を世界に発信しましょう。

## おわりに～21世紀型中小企業づくりで「日本経済ビジョン」実現の力に

「日本経済ビジョン」を現実のものにし、真に中小企業が主軸となるような経済に変革していくために、私たち中小企業も「21世紀型中小企業づくり」に取り組みながら地域で仕事と雇用をつくり、自ら景気を創る気概をもち、1社1社が中小企業発展のモデルとなっていくことをめざします。

以上

1 私たちの考える21世紀型中小企業とは、第1に、自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と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。第2に、社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業。

# 中同協設立50周年 同友会運動の将来展望(10年ビジョン)

中小企業家同友会全国協議会設立50周年を迎えた今、私たちは先人の努力によって確立された同友会理念の先進性と普遍性に確信を持ち、ここに同友会運動の将来展望を提起します。

将来を展望するにあたっては、私たち自らが同友会理念の体現者となることを希求し、同友会理念を会内外に広め、その具現化のために強靱な組織の構築に取り組みます。また、経営努力を強めるとともに、その努力が報われ、すべての人々がその持てる能力を発揮できる社会環境をつくるため、諸課題の解決に向けて世界的な視野と視座で考え、地域に立脚して取り組むことをここに表明し、以下の取り組みをすすめます。

## 1. 一人ひとりのすばらしさが発揮できる企業づくりをすすめます

私たちは、地域や社会になくはない企業、社員が生きがいと働きがいを感じ、能力が発揮できる企業づくりをすすめ、豊かな社会を築きます。

そのために、私たちは経営者に要求される総合的な能力を身につける努力を重ねるとともに、社員を最も信頼できるパートナーと位置づけ、労働環境を整備し、生産性の向上をはかります。

また、すべての中小企業家が「人を生かす経営」に基づいた経営指針の成文化と実践に取り組める環境を整え、地域においては、教育機関や行政なども連携して、活力ある中小企業の姿が見える活動を通じて人材育成に寄与します。

## 2. 中小企業憲章の精神を体現し広めます

私たちは、中小企業憲章の冒頭で謳われている、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」という役割を自覚し、自主的・主体的取り組みを通じて自ら体現すると共に、その中小企業の位置づけを地域・社会に広めます。

その取り組みを促進するためにも、全国各地で中小企業振興基本条例の制定と活用の運動をすすめ、地域・社会の維持・発展をめざして行政や住民、幅広い分野の団体とともに地域活動に取り組みます。

## 3. 強靱な組織をつくります

私たちは、中小企業と同友会運動の発展のために、より多くの経営者を招き入れ、全国各地で主体的に同友会運動を実践する担い手を増やすとともに、企業数対比組織率5%をめざします。

その実現のために、人と人、人と組織をつなぐ役割をもつ各同友会の基礎組織としての支部・地区会等の強化をはかるとともに、ITを更に活用して力強く運動をすすめるための新たなしくみづくりに挑戦します。

あわせて、主体性をもって運動に携わる事務局体制の強化・安定をはかるために、事務局員の採用・育成・定着のための新しい機能の具体化をすすめ、強靱な組織基盤を築きます。

## 4. 同友会理念を実践し、世界へ発信します

私たちは、同友会運動の進展の中で、同友会理念に基づく経営のあり方は、国や地域・時代を越えて共有できるものであり、様々な社会的な課題の解決に臨む際にも通じる普遍性があることを実感してきました。それは例えば、障害をもつ人々を取り巻く諸問題への取り組みであり、女性のちからを広く社会で発揮する環境づくりであり、近年では、持続可能な日本と地域を次代に残すため、「中小企業家エネルギー宣言」を発表し、経営実践と社会的連携を通じて全国津々浦々で取り組んでいるエネルギーシフトの推進などです。

このように実践を通じて培ってきた同友会理念は、いま、世界的な観点で取り組まれている「持続可能な開発目標 (SDGs)」の中にも多くの共通項が見出せるほどの普遍性をもっています。

私たちは、あらためて同友会理念の体現者をめざし、あわせて、企業活動や生活基盤である地域から、自治体、国、世界へと同友会理念を発信し、世界の潮流と連帯します。

2019年7月5日

中小企業家同友会全国協議会 第51回定時総会

# 中小企業家エネルギー宣言

## 基本理念

エネルギーシフトで持続可能な社会をつくりましょう。

1. 私たちは、命と暮らしを基本とした新しい持続可能な経済社会をつくることをめざします。
2. 私たちは、原子力・化石燃料に依存しないエネルギーシフトに取り組み、地域と日本の新しい未来を切り拓きます。
3. 私たちは、中小企業の力を発揮して、環境経営に取り組み、地域で再生可能エネルギーの創出による新しい仕事づくりに取り組みます。

現在の日本社会はエネルギーの大量消費によって支えられています。しかしその一方で、日本のエネルギー自給率はわずか6%と海外依存度が高く、国際情勢や為替などで不安定になりやすい状況です。

世界を見れば、これまでの経済優先社会の限界を目の当たりにした欧州の人々を中心に、省エネルギーや新しいエネルギーによる持続可能で質の高い暮らしの実現と新しい社会構造をめざすエネルギーシフト（転換）の挑戦が始まっています。

日本には、森林・海洋・水源・地熱など自然資源が豊富にあり、新しいエネルギーの可能性は大きいものがあります。日本の高い技術をもってすれば、もっと豊富な再生可能エネルギーを生み出し、自給率が高まり、新たな中小企業の仕事も多く生まれます。すでに国内でもさまざまな研究が進んできています。

東日本大震災の東京電力福島第一原子力発電所事故によって、長年にわたり生命が放射線の脅威にさらされる事態に陥りました。過去に原子力による戦禍や過酷な災禍を経験してもなお、人類は経済を生命の上におく社会を許容しています。

しかし、私たちはこのエネルギーシフトという潮流を見逃すことなく、いまこそ持続可能な経済社会を希求し、何よりも人々の生命と暮らしを守り、生命を育む地球環境が損なわれないよう転換を促すときです。これは、国民や地域と共に歩み、経済社会を支える役割を担う私たち中小企業家の使命です。

原発事故から5年を経たいま、私たちはこの逆境を乗り越え、世界に向けて勇気ある行動をもってその役割を果たしていかなければなりません。

中小企業憲章に謳われた「中小企業は経済を牽引する力であり、社会の主役である」との理念のもと、私たち中小企業家同友会は、持続可能な日本・地域を次代に残すため、ここに中小企業家のエネルギーに関する基本理念を掲げ、政府にはエネルギーシフトを実現する政策を求めるとともに、自らの実践と連携を通じて全国津々浦々で取り組みを広げることを宣言します。

2016年7月15日  
中小企業家同友会全国協議会  
第48回定時総会 IN 大阪

# 中小企業憲章と中小企業振興基本条例 推進運動にかかわる三つの基本と四つの柱

## 前文（目的）

私たちは、中小企業への影響を第一に考慮した総合的な政策が実行され、中小企業を経済の柱とすることで日本経済を再生し、新たな発展をとげる、「国民一人ひとりを大切にする豊かな国づくり」を目指しています。

これまで、地域にあっては中小企業振興基本条例の制定とその活用を、国にあっては中小企業憲章の国会決議と引き続き関係法令の整備を、広く市民・国民とともに提言してきました。

さらには、自社の経営指針を地域経済ビジョンや「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン」と結んでともども実現するため、日々努力を重ねています。

中小企業憲章・中小企業振興基本条例の推進運動は、同友会の歴史を学び、理念の実現にむけた運動です。日本の新たな発展を啓発していく為に、私たちは三つの目的の総合実践を行っていきます。

この運動をさらに進化させるため、全国及び各地同友会は、運動の基盤となる〈三つの基本〉を課題とし、〈四つの柱〉を軸とする取り組みを推進します。

## 目的達成のための目標

### 〈三つの基本〉

中小企業憲章ならびに中小企業振興基本条例推進運動を支える為に

- (1) 総会方針に中小企業憲章・中小企業振興基本条例、政策活動の推進を盛り込む。
- (2) 活動計画に、中小企業憲章・中小企業振興基本条例の歴史と展望への学びを盛り込む。
- (3) これらを担当する組織・役員を置く。

### 〈四つの柱〉

- (1) 自社と中小企業憲章および中小企業振興基本条例との関わりを学び、深め、国民からの期待に応えることのできる強靱な企業をつくる。
- (2) 中小企業憲章・中小企業振興基本条例の学習活動を通じて、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざす。
- (3) 中小企業憲章・中小企業振興基本条例の推進運動は、国民運動として提言している、との理解を深め、中小企業憲章の国会決議をめざす一環として、中小企業振興基本条例の制定・見直しに留まらず、これらを活用し、各界・行政とも連携して豊かな地域経済づくりを進める。
- (4) 中小企業の日、中小企業魅力発信月間なども活かし、国民各界各層との連帯を進める。

## 付記

- 2022年3月2日 第42回中小企業憲章・条例推進本部会議にて確認  
2022年3月3日 中同協第5回幹事会に提案  
2022年6月8日 中同協第6回幹事会にて確認



# 中小企業家同友会全国協議会規約

中小企業家同友会は、「日本経済の真の担い手は中小企業である」との高い自覚と使命感をもち、1957（昭和32）年4月、日本中小企業家同友会として東京に生まれました。

その後、12年の活動を経て、1969（昭和44）年11月、5同友会、2準備会の参加で中小企業家同友会全国協議会（中同協）が設立されました。

中小企業家同友会は、中小企業の繁栄をはかることにより、地域社会と日本経済全体の発展に寄与し、かつ中小企業の社会的地位の向上をめざす中小企業家自身によって構成し運営される自主的で民主的な団体です。

中小企業家同友会全国協議会（中同協）は、全国都道府県の中小企業家同友会による協議体で、各地同友会の自主性を尊重し、その代表者による協議によって本会の目的を達成するために必要な活動を行います。

本会の運営にあたっては、同友会運動の歴史的蓄積と優れた伝統と理念を創造的に発展させ、あわせて協議体としての性格を尊重して会務を遂行します。

（名 称）

**第1条** 本会は中小企業家同友会全国協議会（中同協）と称し、事務局を東京都内におきます。

（目 的）

**第2条** 本本会は次の目的の実現をめざして運動をすすめます。

- (1) 本会はひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。
- (2) 本会は中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。
- (3) 本会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

（活 動）

**第3条** 本会は前条の目的を達成するために次の活動を行います。

- (1) 各地同友会の活動経験交流と会員相互の経営体験交流を促す活動。
- (2) 中小企業の経営を守り発展させる施策について国および関係機関に対し要望・提言する活動。
- (3) 中小企業にふさわしい労使関係の確立及び人材確保と教育のための活動。
- (4) 定期的機関紙（誌）などの発行、情報の提供、その他必要と思われる調査・研究・広報活動。
- (5) その他、本会の目的達成に必要な活動。

（構 成）

**第4条** 本会は都道府県の中小企業家同友会（各地同友会）によって構成します。

（加入・退会）

**第5条** 本会への加入および退会は、当該都道府県同友会の申請により幹事会の承認を得るものとします。

（分 担 金）

**第6条** 本会の分担金は別に定めます。

（総 会）

**第7条** 総会は本会の最高決議機関で年1回定期的に開催し幹事会が招集します。

- (1) 総会では、①活動総括及び活動方針、②決算及び予算、③規約の改廃、④会長、副会長、幹事長、幹事、監事、名誉役員を選出、解任の決議を行います。
- (2) 総会は3分の2以上の同友会の出席によって成立します。ただし、各地同友会は過半数の代議員の出席をもって有効とします。
- (3) 臨時総会は、幹事会が必要と認めた場合に開催します。

（幹 事 会）

**第8条** 幹事会は総会につぐ決議機関であり、かつ会の事業を執行します。年5回以上開催し、会長が招集します。

（正副会長会議）

**第9条** 本会の協議機関として正副会長会をおき会長が招集します。

(役員)

**第10条** 本会に次の役員をおきます。

会 長 本会を代表し、総会で選出します。

副 会 長 会長を補佐し、事情ある場合は会長を代行します。副会長は幹事の中から総会で選出します。

幹 事 長 会の方針の執行を統括し、総会で選出します。

幹 事 幹事会に出席し、総会、幹事会の決定事項を遂行し、総会で選出します。

専務幹事 必要に応じて専務幹事をおくことができます。専務幹事は、会の日常業務を統括し、幹事会で互選します。

監 事 本会の会計並びに業務を監査し、総会で選出します。

名誉役員 会に功績のあった人を相談役、顧問等の名称による名誉役員にすることができます。

名誉役員は総会で承認されます。

役員の数に別に定めます。

役員任期は1年とし、再任は妨げません。

(委員会・連絡会)

**第11条** 会務の遂行にあたり、幹事会の承認をえて委員会・連絡会等を設置することができます。その構成は目的に応じて決定します。

(ブロック)

**第12条** 会活動の発展のために、各地同友会を広域に編成するブロック体制を組みます。その構成は幹事会で決定します。

(事務局)

**第13条** 本会の日常業務を円滑に行うため事務局を設けます。

事務局長および事務局員の任免は幹事会が行います。

(会計年度)

**第14条** 本会の会計年度は、4月1日より翌年3月31日までとします。

(財政)

**第15条** 本会の財政は分担金、特別分担金、寄付金、活動収入で賄います。

(規約の改廃)

**第16条** この規約の改廃は総会で行います。

(実施年月日)

**第14条** この規約は、1969（昭和44）年11月17日より実施します。

“付 則” この規約は、1974（昭和49）年6月7日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、1977（昭和52）年7月16日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、1981（昭和56）年7月4日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、1984（昭和59）年7月9日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、1985（昭和60）年7月7日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、1991（平成3）年7月18日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、2006（平成18）年7月14日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、2015（平成27）年7月10日一部改正して即日実施します。

“付 則” この規約は、2022（令和4）年7月8日一部改正して即日実施します。

# 中小企業家同友会全国協議会 総務運営規程

## 第1章 総則

### 第1条 (目的)

この規程は、中小企業家同友会全国協議会規約の精神に基づいて、会を自主的、民主的に運営するための基準を定めたものです。この規程に定めていない事項は、幹事会の決定によります。

## 第2章 総会

### 第2条 (総会の意義)

総会は全国の同友会運動の成果と教訓のまとめを行い、新年度以降の運動の方向性について同友会理念の原点から確認し、同友会運動の発展につなげる契機とします。

議案の作成・提案・意見集約を通じて、総会当日までに十分な討議を各地同友会でを行うことを重視します。また各地同友会会員に総会への積極的参加を呼びかけ、全国の成果と教訓を各々の同友会運動に反映し、実践を促します。

### 第3条 (総会の構成)

総会は中同協幹事と代議員によって構成します。ただしオブザーバーの出席は認められますが、議決権はありません。

### 第4条 (代議員)

代議員は各地同友会であらかじめ選出し、代議員数はその都度幹事会で確認します。代議員は総会決定を各地に持ち帰り、その実践の先頭に立ちます。

### 第5条 (総会議案)

規約第7条の定めによる総会決議事項は、幹事会により議題および議案として提案します。

活動報告、情勢、新年度活動方針は総会開催前に全会員に周知し、同議案に関する意見集約は各地同友会を通じて行います。総会議案の作成手続きは、別に定めます。

総会を経て確定したすべての総会決議は、全会員に公開します。

### 第6条 (総会の企画・設営・運営)

総会の企画・運営等は、幹事会の下において以下の通り取り組みます。

1. 総会の企画は幹事会が責任を負うものとします。
2. 設営担当の同友会は、実行委員会等を組織し、総会成功に向けた取り組みを行うとともに、設営を通じて、自らの同友会と企業の発展につなげるような取り組みを行います。
3. 総会の議事運営のルールはあらかじめ幹事会で定め、代議員に周知します。定めていない事柄に関しては議長団の裁量に委ねます。

## 第3章 幹事会

### 第7条 (幹事会の構成)

幹事会は、会長、幹事長と幹事によって構成されます。

幹事欠席の場合は、その他の委員が代行して出席することができます。各地事務局員は、幹事を補佐するために出席することができます。

監事は幹事会への出席が義務づけられます。

### 第8条 (幹事会の権限)

幹事会は、以下の権限を持ち、この権限を会長や幹事に委任することはできません。

1. 重要な財産の処分及び譲り受け
2. 多額の借財
3. 重要な事務局員の任免
4. 事務所その他の重要な組織の設置、変更及び廃止

### 第9条 (第1回幹事会の任務)

総会で新しく選任された幹事は、総会後ただちに第1回幹事会を開催し、専務幹事及び、各委員会・連絡会・推進本部・推進協議会の担当幹事と委員、並びに非専任の中同協事務局次長を選任します。

### 第10条 (幹事会の定足数)

幹事会は、過半数の同友会からの出席および幹事総数の過半数の出席によって成立します。

### 第11条 (幹事会の決議)

幹事会の決議は、議論を尽くすことを前提に安易に多数決はせず、全会一致を原則とします。ただし、合意の得られない場合は継続審議とし、早期の判断を要する案件の決議については、出席者の五分の四以上に当たる多数をもって決めます。

### 第12条 (正副会長会議)

1. (設置目的) 同友会運動の課題について協議し、運動を推進するため、正副会長会を設置します。
2. (役割) 幹事会の議題を調整し、運動を推進します。

3. (構成員) 正副会長会の構成員は、三役と副会長とします。
4. 会長、幹事長、専務幹事、監事、名誉役員、事務局長の推薦について協議します。

#### 第13条 (三役会)

1. 中同協の運動全体及び事務局の日常業務を協議するため、三役会を設置します。
2. 三役会は会長、幹事長、専務幹事、事務局長で構成し、相談役幹事が加わることができます。

#### 第14条 (中同協事務局次長会議)

全国的な重要課題について検討し、必要に応じて中同協三役会、中同協幹事会に提案するため、中同協事務局次長会議を設置します。運営の細則は別途定めます。

### 第4章 役員

#### 第15条 (役員の出選方法等)

1. 会長 広く全国の会員の中から内外に会を代表するにふさわしい者を、総会で選出します。
2. 副会長 ブロックに属するそれぞれの会で選ばれた中同協幹事の中から総会で選出します。  
会長を出した同友会から副会長を出すときは、その諾否を総会にはかるものとします。  
必要に応じて前期幹事会の推薦で員外幹事より選出することができます。
3. 幹事長 総会で選出します。
4. 専務幹事 幹事会で互選します。
5. 幹事 各地同友会の推薦に基づき、役員選考委員会及び前年度幹事会の審議を経て総会で選出します。数は各地同数の3名とします。ただし、前期幹事会が認めた場合は幹事の数を増やすことができます。また、前期幹事会の推薦があった場合、員外からも選出できます。
7. 監事 数は3名以内とします。
8. 名誉役員 総会で選出します。

#### 第16条 (役員任期)

役員任期は総会の終結時から、次の定時総会終結時までとし、再任を妨げません。

#### 第17条 (役員選考委員会)

1. 幹事会は、次年度の役員選考のために役員選考委員を指名します。
2. 役員選考委員会の構成は各ブロックから1名とし、各地同友会および正副会長会議から推薦された次期役員候補を選考し、幹事会に提案します。
3. 役員選考委員長は委員の互選とし、幹事会を代表して次期役員を総会に提案します。

#### 第18条 (役員報酬)

役員は原則無報酬とします。ただし、常勤する役員については、別に定めます。

#### 第19条 (常勤役員)

常勤役員には役員報酬を支給します。服務については事務局員の就業規則を準用します。

### 第5章 専門委員会・連絡会等

#### 第20条 (専門委員会)

幹事会の委嘱に基づいた各専門分野の経験を交流し、全国的な運動の発展を期すため、下記の専門委員会を設置します。専門委員会の改廃は幹事会が行い、委員は所属同友会の事前承認を得て、幹事会で選任します。

- ① 対外委員会
- ② 政策委員会
- ③ 広報委員会
- ④ 共同求人委員会
- ⑤ 社員教育委員会
- ⑥ 経営労働委員会
- ⑦ 障害者問題委員会
- ⑧ 財務委員会
- ⑨ 環境経営委員会

#### 第21条 (連絡会)

全国の部会活動の発展を期すため、下記の連絡会を設置します。連絡会の改廃は幹事会が行い、委員は所属同友会の事前承認を得て、幹事会で選任します。

- ① 企業連携推進連絡会
- ② 女性部連絡会
- ③ 青年部連絡会

#### 第22条 (推進本部)

幹事会の委嘱に基づく全国の運動推進と課題解決を推進していくため、下記の推進本部を設置します。推進本部の改廃は幹事会が行い、委員は所属同友会の事前承認を得て、幹事会で選任します。

- ① 5万名推進・組織強化本部
- ② 中小企業憲章・条例推進本部
- ③ 情報化推進本部

#### 第23条 (推進協議会)

複数の専門委員会等が連携して運動を推進していくため、下記の推進協議会を設置します。推進協議会の改廃は幹事会が行います。

- ① 人を生かす経営推進協議会 (共同求人委員会、社員教育委員会、経営労働委員会、障害者問題委員会)

#### 第24条 (プロジェクト等)

専門委員会などのもとに、課題に応じたプロジェクトやワーキンググループを設置することができるものとします。プロジェクトやワーキンググループの設置および改廃は幹事会の承認を得るものとします。

#### 第25条 (危機管理・災害対策本部)

災害等への中同協の対応を推進するため、危機管理・災害対策本部を設置します。危機管理・災害対策本部の設置および改廃は幹事会の承認を得るものとします。

#### 第26条（研究センター・専門家・研究者）

同友会運動を科学的に推進するために、研究センター等を設置することができるものとします。研究センターの設置及び改廃は幹事会の承認を得るものとします。

また本会の趣旨に賛同し、運動の発展に協力する意志のある専門家や研究者を、第20条から第25条の組織の委員や顧問などに委嘱することができるものとします。委員の委嘱は、幹事会の承認を得るものとします。

### 第6章 ブロック

#### 第27条（ブロック）

1. 中小企業家同友会全国協議会規約（以下「規約」）第12条に基き、下記の通りブロックを編成設置します。

- ① 北海道ブロック（北海道）
- ② 東北ブロック（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）
- ③ 関東・甲信越ブロック（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、山梨、長野、新潟）
- ④ 中日本ブロック（富山、石川、福井、静岡、愛知、三重、岐阜）
- ⑤ 関西ブロック（滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山）
- ⑥ 中国ブロック（鳥取、島根、岡山、広島、山口）
- ⑦ 四国ブロック（香川、徳島、愛媛、高知）
- ⑧ 九州・沖縄ブロック（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

2. ブロック行事に関する申し合わせは別途定めます。

### 第7章 事務局

#### 第28条（事務局の設置）

全国の同友会運動のセンターとして、また日常業務を円滑に推進するために事務局を設置し、専従の事務局員を配置します。

#### 第29条（事務局長）

事務局には事務局長をおき、事務局を統括します。

事務局長は、中同協事務局次長会議の推薦を受け正副会長会議の協議を経て幹事会で任命します。

#### 第30条（服務規程）

事務局員の就業規則は別に定めます。

### 第8章 分担金

#### 第31条（分担金）

本会財政を支えるため、規約第6条に基づく各地同友会の分担金を以下のように定めます。

分担金は下記の団体制と、会員割（会員1人当たり月額200円）からなり、会員数は四半期ごとの期首申告に基づき、一括請求します。

団体割りは、会員数300名以下は月額1,000円、301～400名が6,000円、401～500名が15,000円、501～700名が25,000円、701～1,000名が37,000円、1,001～1,500名が50,000円、1,501～2,000名が60,000円、2,001～2,500名が70,000円、2,501～3,000名が80,000円、3,001名以上が100,000円とします。

### 第9章 経理

#### 第32条（経理規程）

経理処理は別に定める「経理規程」によるものとします。

### 第10章 付則

第33条 この規程は、2019年10月8日より発効します。

第34条 この規程の改廃は幹事会が行います。

“付則” この規程は、2021年8月24日一部改正して即日実施します。

“付則” この規程は、2022年6月8日一部改正して即日実施します。

# 総会議案の作成手続きについての細則

## 1、総会議案の作成手続き

- イ. 中同協事務局内に議案起草プロジェクト（以下プロジェクト）を立ち上げる（10月）。プロジェクトは、各レベルでの論議を反映させて議案の改稿起草を行う。
- ロ. 全国事務局長会議までに全国の運動の中間集約を行い、議案骨子（1次案）を作成し、中同協事務局次長会議と全国事務局長会議に提案し、意見交換する（12月）。
- ハ. ロで出された事例や意見を反映し、骨子（2次案）を作成。三役会から第3回幹事会に提案し、意見交換する（1月）。
- ニ. ハの意見を反映し、原案を起草し第4回幹事会に提案し、意見交換する（3月）。
- ホ. ニの意見を反映し、1次案を作成し、中同協事務局次長会議で審議する（4月上中旬）。
- ヘ. ホの意見を反映し、2次案を作成し、中同協正副会長、本部長、専門委員会連絡会担当幹事のグループで審議する（4月中下旬）。
- ト. ヘの意見を反映し、3次案を作成し、中同協幹事と各同友会事務局長に送付し意見を求めるとともに、上記への役員を除く中同協幹事（各同友会1名）で審議する（5月上中旬）。
- チ. トのグループの意見を反映し、最終案を作成し、「中小企業家しんぶん」6月5日号で全会員に送付（中同協第5回幹事会の1週間前に到着）し、意見を求め、各同友会を経由して集約する（6月末締切）。
- リ. 最終案を中同協第5回幹事会で確認し、総会議案集（総会当日配布）に実践事例集とともに掲載する。
- ヌ. 各同友会で集約された意見と総会分科会で出された意見を反映し、決議文と議案への意見への回答を作成し、e.doyu「幹事会掲示板」に掲載し、幹事の確認を得て、報告集（中同協誌）およびホームページに掲載する。
- ル. 状況によりスケジュールなどを変更する必要がある場合は、幹事会で承認を得て変更する。

## 2、改廃

本細則の改廃は幹事会で行います。

“付則” 2022年6月8日第53期第6回幹事会で一部改正

以上

# 2024年度国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言

2023年6月 中小企業家同友会全国協議会

## はじめに

### 中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン「7つの発展方向」

私たちは、日本経済がさまざまな課題を克服し、持続可能で健全に発展する道を切り開き、豊かな国民生活が実現することをめざして、以下のとおり日本経済ビジョンを提案し、多くの方々と連携して実現をめざしていくことを呼びかけるものです。①多様な産業の存在と中小企業が発展の源泉となる日本経済を築く。②持続可能な経済社会づくりのための地域分散型・内需主導型の経済をつくる。③地域内循環を高め、地域資源を生かした地域経済の自立化を促進する。④エネルギーシフトで持続可能な経済社会を推進する。⑤誰もが人間らしく学び、働き、生きることができ、働く環境づくりを推進する。⑥大企業の地域経済や中小企業に対する社会的役割・責任が十分に発揮される社会を築く。⑦成熟社会とグローバル化に対応する新しい仕事づくり・産業づくりを進める。

## 1 中小企業憲章を国会決議とし、憲章の理念と内容を実現し制度化を

『中小企業憲章』を国民全体の認識とし、その内容を実現するために、次のことを要望いたします。

①中小企業憲章を国民の総意とするための国会決議。②中小企業を軸とした経済政策のため、首相直属の省庁横断的機能を発揮する会議体の設置。③中小企業担当大臣の設置。④中小企業庁の中小企業省への昇格。⑤「中小企業の日」「中小企業魅力発信月間」の盛り上げと周知。

## 2 公平、公正な市場のルールを確立し、中小企業の価格転嫁が進むよう健全な競争環境の醸成を

- (1) 物価や原材料費、燃料費の高騰が中小企業経営を圧迫しています。立場の弱い企業にしわ寄せされないよう中小企業の取引環境を改革し、逸脱した企業への罰則を強化し、公平・公正な取引環境の実現をめざす政策を推進すること。
- (2) 価格転嫁交渉が進むよう「価格交渉促進月間」を通年の取り組みとして推進し、「パートナーシップ構築宣言」を「宣言」にとどまらず、調達・購買時など実質的で公正な取引の視点から中小企業に配慮した取引条件の確立を図ること。下請二法の適正な運用に努めるとともに、罰則規定を盛り込むことも検討すること。

## 3 経営者保証ありから経営者保証なしへ、中小企業金融のパラダイムシフトを

- (1) 「経営者保証改革プログラム」の浸透・定着にむけた取り組みを一層推進すること。経営者保証を求めない地銀が増えており、融資慣行見直しを進めていますが、一層広がるような取り組みを求めます。
- (2) 新型コロナウイルス緊急融資の据え置き期間および返済期間の延長と

資本性劣後ローンの拡充、金融機関の経営支援強化に向けた対応を促進すること。コロナ借換保証制度は中小企業がより使いやすいものにしていくこと。

- (3) 民間金融機関の伴走支援「専用当座貸越」や資本性劣後ローン、経営支援の取り組みを強化すること。
- (4) 「共通価値の創造」である地域経済、日本経済の持続的成長のために、金融機関と中小企業の信頼関係構築の一環として金融機関が金融仲介機能のベンチマーク等を積極的に公開すること。

## 4 労働環境改善と多様な人材が活躍する就労環境の拡充のために

- (1) 日本の雇用の7割を支える中小企業の労働環境改善の自主的な取り組みを支援するとともに、公正な経営環境づくりに政府全体で取り組むこと。働き方改革の推進にあたっては中小企業憲章の立場で政策を検討すること。
- (2) 最低賃金の引き上げは、早い段階で広く中小企業の意見を聞き、①社会保険料の助成や減免制度の創設、②取引関係の一層の適正化、③業務改善など付加価値向上への支援等の施策を進めること。
- (3) 最低賃金の地域格差を緩和するという課題は段階的な対応を行うこと。
- (4) 最賃上昇に伴う労働時間抑制問題は人手不足を一層進めることになり、「収入の壁」の問題を同時に取り組むこと。
- (5) 年収130万円を超えたパート労働者等は、社会保険加入が必要となり手取り収入が激減するため、賃金が上がっても労働時間を抑制します。収入の壁の問題に政府はあらゆる政策を検討すること。「収入の壁」というよりは、手取りが下がる「収入の崖」になってしまっています。
- (6) イギリスの一定年収を超えた部分だけに料率の保険料を徴収する仕組みの導入の検討や社会保険料の減免や助成や給付、1977年の70万円から段階的に10万円ずつ6回にわけて1993年に130万円に上限を改定していることを踏まえ、所得水準の伸びに応じて収入の上限を上げたり、そもそも壁自体を撤廃するなど大胆に検討すること。同時に住民税や所得税による配偶者の年収の壁も世帯収入増加の方向で見直すこと。
- (7) パート労働者等への厚生年金の適用拡大について、2022年10月に「101人以上」に施行され、2024年10月に「51人以上」に施行されますが、適用拡大は凍結すること。105万6千円の壁が新たにできています。

## 5 中小企業憲章の理念に沿った中小企業・小規模企業の継続・発展のための公正な税制を

- (1) 国民生活の中核である中小企業・小規模企業と地域が継続・発展する公正な税制を求めます。
- (2) 基礎的財政収支(PB)を黒字化させる目標は増税となりかねず、生活や経済に多大な影響を及ぼすため、財政は規律を守りながらも柔軟に対応すべきです。大企業や高額所得者の税制・社会保険料の負担率の是正を求めます。
- (3) 少子化対策や防衛費増の新たな政策の財源を増税や社会保険

料率増等に対応する方向となっています。国債、経済対策による税収増、物価上昇に伴う税収増、無駄な歳出削減、特別会計余剰金や積立金等を財源とすべきです。

- (4) 少子化対策は、税制・社会保障・医療費・保育費・教育費・奨学金・住居費等あらゆる分野に及ぶため、総合的な対策が必要です。世帯収入が上がり、家計負担が軽減できる対策を要望します。
- (5) 物価上昇に応じた減税が求められます。アメリカなど諸外国で導入する「物価スライド税制」を要望します。
- (6) 賃上げ税制の税額控除では黒字法人しかメリットがありません。広く分配をするため、基礎控除や給与所得控除の引き上げを実施し、手取り収入の増加を図ること。また、社会保険料標準報酬月額全体の料率を下げること。それには上限額を上げることや政府の財政支援などを財源とすること。
- (7) 適格請求書等保存方式（インボイス）は中小・小規模事業者にとっては死活問題であり、対応できない事業者が市場から排除され、休業業が増加する懸念とともに、企業経営や国民生活に大きな混乱をもたらします。適格請求書等保存方式導入を凍結もしくは延期し、現状の免税水準を実質的に維持する制度の継続を強く要望します。もし実施するならば、小規模事業者の激変緩和措置や80%の仕入控除は恒久化すること。
- (8) 大企業や連結法人よりも中小企業・小規模企業の方が逆に高い法人税負担率となっています。資本金100億円以上の法人（19%程度）、連結法人（14%程度）の法人税負担率を、資本金1～5億円の税負担率の27%程度に高めること。社会的責任に見合う適正な税負担を求め、財政の健全化や社会保障の財源とするべきです。
- (9) 消費課税は低所得者や中小・小規模事業者ほど負担が大きい税制としての実態があり、消費課税の抜本的な見直しを求めます。
- (10) 事業承継制度は事業承継者に猶予不適當になった場合のリスクが大きく、10年程度の一定期間の事業継続を条件に猶予ではなく免除制度導入を進めるべきです。
- (11) 中小企業のM&Aでは、M&A仲介業者の双方代理という利益相反取引問題、テール条項といわれる契約期間終了後も手数料を取得する契約などの問題も多く、『中小M&Aガイドライン』を周知徹底すること。
- (12) 政府税制調査会の構成メンバーに中小企業の代表を増員することを強く要望します。
- (13) 外形標準課税の中小法人への適用拡大は引き続き反対します。
- (14) 電子帳簿法改正は、事務作業の混乱と負担増は必至であり、2024年以降も従来どおりの保存方法も認めること。

## 6 中小企業を取り巻く採用と教育環境の重視

- (1) 学校教育等においては中小企業の実態に即した最新かつ正確な姿を教えること。小・中学校など学齢期の早期段階から中小企業における職場体験・インターンシップを授業に組み込むこと。また、インターンシップでは学生が働く意味や生き方を学ぶ機会となるような教育理念のもとで行うこと。
- (2) 就職活動のルールについては、中小企業の実態と声が正確に反映されることを重視して取り組むこと。

- (3) 奨学金は学生が40歳前後まで借金を背負うこととなります。大学の授業料引き下げを実施し、給付型奨学金制度のさらなる整備を行い、その拡充を図ること。返済額減免制度、有利子部分を国が負担するなど積極的な支援を行うことで、若者の生活を守ること。奨学金制度拡充・高等教育の無償化は晩婚化・少子化対策にもなります。
- (4) 若者の職業訓練と失業給付制度等セーフティーネットを抜本的に充実させ、若者の就労支援を強化すること。

## 7 公共事業の中小企業発注の拡充と公正な競争の促進を

- (1) 公共発注機関の中小企業への発注率を大幅に高め、地域に精通した中小企業への受注機会を拡大すること。
- (2) 一般競争入札基準（全省庁統一資格）は大企業有利であり、中小企業の入札の公平な見直しを求めます。

## 8 持続可能で循環型経済社会の形成とSDGs・エネルギーシフトの推進を

- (1) 電気代・エネルギー高騰への対応・対策とともに支援すること。また省エネを促進し、経済対策にもなることから、省エネ・節電の設備機器の購入・入れ替えや省エネ改修などを支援すること。
- (2) SDGs・エネルギーシフトを推進し、地域内循環を高め地域経済が継続的に発展できる政策を推進すること。
- (3) 化石燃料・CO2などの大幅な削減の取り組みを進め、適応と緩和のあらゆる策を速やかに推進すること。

## 9 中小企業が地域で仕事をつくりだすための支援の抜本的強化

- (1) 仕事づくりを自治体が推進できる施策の充実、地方都市でのスタートアップエコシステムの支援強化をすること。
- (2) 海外展開・進出に取り組む中小企業を支援し、また日本への回帰や撤退に適切な支援をすること。
- (3) AIやIoT、ICT、DXなどの利活用における中小企業への支援を強化すること。

## 10 東日本大震災等の教訓を生かし、災害対策や地域振興を推進し、防災・防疫対策を進める

東日本大震災の教訓を生かし、安心・安全な災害対策・防災体制を築き、防疫対策を推進し、防災型・地域再生型の社会資本整備と地域が自活できる地域分散型エネルギーシステムづくりなど地域振興を推進すること。

## 11 起業家を増やし、事業を維持・発展させるために

起業家を育成し、新たな事業創出や連携を生み出す環境づくりなどの取り組みを支援すること。

以上





## 中小企業家同友会全国協議会 第 55 回定時総会 議案集

<発行日> 2023 年 7 月 13 日

<編集・発行> 中小企業家同友会全国協議会

〒101-0032 東京都千代田区岩本町 3-9-13 岩本町寿共同ビル 3F

TEL: 03-5829-9335 FAX: 03-5829-9336

<https://www.doyu.jp/>