

中小企業家同友会全国協議会 第57回定時総会採択文集



中小企業家同友会全国協議会 第 57 回定時総会採択文集

目次

- ・ 中同協第 57 回定時総会採択文
- ・ 中同協第 57 回定時総会 総会宣言
- ・ 中同協第 57 期(2025 度) 役員名簿

《資料》

- ・ 中同協第 57 回定時総会採択文 第 1 章実践事例
- ・ 各同友会活動実態調査から
- ・ 中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン
- ・ 中同協設立 50 周年 同友会運動の将来展望（10 年ビジョン）
- ・ 中小企業家エネルギー宣言
- ・ 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
- ・ 中小企業家同友会全国協議会規約
- ・ 中小企業家同友会全国協議会 総務運営規程
- ・ 中小企業家同友会全国協議会 経理規程
- ・ 中小企業家同友会全国協議会 総会議案作成の手続きについての細則
- ・ 2026 年度国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言

中同協第 57 回定時総会議案 全体図

第 1 章 2024 年度をふりかえって

同友会運動の新しいステージにむけた議論を進めるとともに「21 世紀型中小企業づくり」を再提起しました。企業づくり・地域づくり・同友会づくりの運動を広げ、2 年連続で過去最高会勢となりました。

- ①同友会運動の新しいステージの提起を受けて「21 世紀型中小企業づくり」を前面に据え、同友会運動を進めることこそが豊かな未来をつくると改めて確認しました。
- ②2025 年 4 月 1 日の会員数は 47,559 名となり、2 年連続で最高会勢を突破しました。厳しい経営環境が続く、やむなく退会される方もいます。各同友会ではより経営課題に寄り添った活動になるよう全会員訪問の実施や、会員への声掛けなどに注力しました。
- ③各同友会では共育型インターシップなど地域の育てを学校などとも連携して取り組む事例が増えています。中同協でもインターンシップマッチングイベント「学生と先生のための中小企業サミット」を開催し、中小企業の魅力を発信しています。
- ④同友会運動を推進する事務局体制の確立と強化が課題となっています。各ブロックでも事務局研修が開催され、九州沖縄ブロックでは事務局の統一就業規則の議論が進められています。中同協では「学びと成長」研修、事務局リーダー研修、第 1 期中小企業家同友会事務局アカデミーなど体系的な研修を開催しました。
- ⑤各同友会ではアンケート調査に基づいた要望提言、对外活動が展開され成果が生まれてきています。少数与党という選挙結果を受けて、国政レベルでも同友会の政策要望・提言がさまざまなところで取り上げられました。引き続き「収入の壁」の問題への対応や、減税・社会保険料の減免など求めていく必要があります。

第 2 章 中小企業をめぐる情勢と展望

第 1 節 世界経済

1. 世界経済～トランプ関税で大きく揺らぐ世界
2. 続く戦禍と強まる平和の危機
3. 主な先進国や新興国の動向
4. 深刻化する気候危機～不可逆的な転換点に迫る世界
5. 急速に進化するデジタル技術
6. 持続可能な社会をめざす取り組み

第 2 節 日本経済と地域経済

1. 停滞が続き世界的地位が低下する日本経済
2. 中小企業の経営動向
3. 加速する人口減少・高齢化と深刻化する地域の衰退
4. 本格的なエネルギーシフトが求められる時代
5. 多発化・激甚化する自然災害
6. 人間尊重、ジェンダー平等の社会を

第 3 節 中小企業憲章を軸に日本経済の質的転換を

1. 長期停滞から抜け出すための日本経済の発展方向
2. 同友会で知恵を出し合い、難局を乗り切ろう

第 3 章 2025 年度の課題と方針 真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造しよう

第 1 節 同友会運動を広めるために

1. 同友会の三つの目的、自主・民主・連帯の精神、国民や地域と共に歩む中小企業をめざした同友会理念を学び、同友会と企業経営を不離一体として実践していきましょう。
2. 同友会運動の新しいステージに向けて、同友会運動の成果と教訓を次代につなぎましょう。
3. 人を生かす経営や 21 世紀型中小企業づくりの実践を交流し合い、真の人間尊重の経営に基づいた企業づくりを大きく広げる契機としましょう。
4. 中小企業憲章・条例推進運動を展開し、企業づくりと地域づくりを一体として実践し、中小企業の社会的地位の向上をめざしてその役割・魅力を発信していきましょう。
5. 各同友会と中同協が連帯を強め、すべての会員と同友会のもとに成果と教訓を届け、全国 5 万名会員の早期実現、そして全国の対企業組織率 5%（約 8 万名）をめざして前進しましょう。

6. 「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」を踏まえて、同友会理念の体現者となり、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しょう。
7. 持続可能な同友会づくりのために、組織・役員・事務局・財政の強靱化に向けて速やかに取り組みましょう。
8. 「中小企業家エネルギー宣言」に基づいて、環境経営を実践し、エネルギーシフトで持続可能な社会をつくりましょう。
9. 世界では、平和で安心安全な経済社会づくりが喫緊の課題となっています。「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、平和をめぐる諸問題に対応していきましょう。

第2節 企業づくり運動

1. 人を生かす経営の実践で21世紀型中小企業づくり
 - (1) 労使見解50年—実践的に学び経営者の姿勢の確立を
 - (2) 経営指針の成文化と実践から確立～企業変革支援プログラムの活用を
 - (3) 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
 - (4) 共同求人活動に取り組み、地域からあてにされる企業へ
 - (5) 「共に育つ」理念を深め、実践する社員教育活動を
 - (6) 採用と教育を一体として社会教育運動に取り組む
 - (7) 障害者問題について関心を深め、取り組みの輪を広げる
 - (8) 環境経営の実践を
 - (9) 誰もが働きやすい企業づくりに取り組む～多様性への対応
 - (10) 「持続可能な開発目標」(SDGs)を学び、企業の実践につなげる
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) 継続して賃上げできる企業づくり～付加価値の向上を
 - (2) 後継者育成・事業承継の取り組みを
 - (3) 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活用）
 - (4) デジタル活用で企業の変革を
 - (5) 事業継続に向けた取り組みを
 - (6) 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり

第3節 地域づくり運動と経営環境改善

1. 地域づくりと企業づくりを一体として取り組む
2. 中小企業憲章・条例推進運動で地域の未来づくりを
 - (1) 中小企業憲章の学習・活用・普及を
 - (2) 中小企業振興基本条例の具体的活用で地域を元気に
 - (3) 「中小企業の日」・「中小企業魅力発信月間」の活用を
3. 中小企業の持続・発展を支える政策活動を展開しよう
 - (1) 政策要望・提言活動を通じて地域の未来創造を
 - (2) 調査活動を企業づくりや地域づくりに役立てる
 - (3) 金融機関との信頼関係構築で地域経済活性化につなげる
4. 未来を見据えて持続可能な地域づくりを
 - (1) 幅広い連携で地域課題解決に取り組む
 - (2) 日々の同友会活動の中で地域や自社の未来を語り合う
 - (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

第4節 同友会づくり—学び合い活動と地域に広げる運動

1. 同友会運動の新しいステージにむけた同友会づくりへ
 - (1) 組織強化と会員増強—増える・強い組織づくりの運動の展開
 - (2) 支部・地区づくり—地域の希望であり砦として
 - (3) 例会づくり—経営体験報告とグループ討論で学び合い
 - (4) オリエンテーション・フォローアップ活動～同友会と経営を学ぶ
 - (5) 新支部・地区づくりと対企業組織率の目標
 - (6) 知り合い・学び合いの活動
2. 新しい歴史を創造する同友会活動の強化と展開
 - (1) 委員会・部会活動と支部・地区活動
 - (2) 広報・情報化、ITの有効的な利活用
 - (3) 対外的な関係づくりと対外発信
 - (4) 青年経営者と後継者の育成～青年部連絡会「2030VISION」の実践
 - (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
 - (6) 「真の人間尊重」の経済社会に向けて～ジェンダー平等への取り組みを
 - (7) シニア世代の活躍できる場づくり
 - (8) 連携した仕事づくりの取り組み
3. 組織・役員・事務局・財政の確立と強靱化
 - (1) 同友会役員の役割・役員研修・役員会の活性化
 - (2) 事務局体制の確立と強化を—事務局プロジェクト答申への取り組み
 - (3) 役員・事務局員の育成や世代交代への計画的な対応・対策を
 - (4) 組織・財政基盤の確立と強化
 - (5) 危機管理と災害対策で組織の強靱化を
 - (6) 中同協組織のあり方検討会の答申の具体化
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）
 - (2) ブロック活動・行事
 - (3) 中同協の役割と各同友会との関係
 - (4) 同友会間での活動交流や複数同友会の合同行事
 - (5) 外部公開行事の一覧と他同友会の行事の参加にあたっての注意点

中同協 第57回定時総会採択文

第1章

2024年度をふりかえって

はじめに (2024年度の運動の特徴)

停滞と分断、格差拡大の世界経済。アメリカでは第2次トランプ政権が誕生し、トランプ関税ショックで世界的なスタグフレーションの可能性も懸念されます。

日本でも少数与党の不安定な政権運営となっており、日本経済は物価高、円安、最低賃金の上昇などの影響で停滞と低迷が続いています。戦後80年を迎えるにあたり、平和で安心安全な経済社会づくりには、企業経営の創造的発展が一層求められています。

2024年度は「創ろう豊かな未来を、育てよう21世紀型企業を～同友会運動の新しいステージへ」をスローガンに、中長期的な視野に立った重点課題・方針として第1節「同友会運動を広めるために」を設けました。全国各地で企業づくり、地域づくり、同友会づくりの運動が進み、過去最高会勢を2年連続で突破しました。

2024年度の運動の特徴は以下の通りです。

- ①同友会運動の新しいステージの提起を受けて「21世紀型中小企業づくり」を前面に据え、同友会運動を進めることこそが豊かな未来をつくと改めて確認しました。

第1節 企業づくり運動

1. 「人を生かす経営」の実践で21世紀型中小企業づくり

(1) 労使見解を実践的に学び経営者の経営姿勢の確立

1975年に発表された「労使見解」（中小企業における労使関係の見解）は、労使の信頼関係こそ企業発展の原動力とする同友会運動の基本文書です。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、経営者の経営姿勢の確立がその出発点になります。「人を生かす経営」とは「労使見解」を基にした「人間尊重の経営」のことを言います。

今年度は第8回人を生かす経営全国交流会が長崎で開催され、40同友会・中同協から451名が参加。「人間尊重の経営で変革を」をテーマに開催された交流会では、4委員長によるパネルディスカッションと企業実践から、地域課題と企業

②2025年4月1日の会員数は47,559名となり、2年連続で最高会勢を突破しました。厳しい経営環境が続き、やむなく退会される方もいます。各同友会ではより経営課題に寄り添った活動になるよう全会員訪問の実施や、会員への声掛けなどに注力しました。

③各同友会では共育型インターンシップなど地域の人育てを学校などとも連携して取り組む事例が増えてきました。中同協でもインターンシップマッチングイベント「学生と先生のための中小企業サミット」を開催し、中小企業の魅力を発信しています。

④同友会運動を推進する事務局体制の確立と強化が課題となっています。各ブロックでも事務局研修が開催され、九州・沖縄ブロックでは事務局の統一就業規則の議論が進められています。中同協では「学びと成長」研修、事務局リーダー研修、第1期中小企業家同友会事務局アカデミーなど体系的な研修を開催しました。

⑤各同友会ではアンケート調査に基づいた要望・提言や懇談会など、対外活動が展開され成果が生まれています。少数与党という選挙結果を受けて、国政レベルでも同友会の政策要望・提言がさまざまなところで取り上げられました。引き続き「収入の壁」の問題への対応や、減税・社会保険料の減免などを求めていく必要があります。

づくりを結び付け、経営指針、採用、教育、障害者雇用を一体として企業づくりに取り組むことの重要性を確認しました。

近年各同友会では、4委員会（経営労働、共同求人、社員教育、障害者問題）での学び合いや連携の意識が高まっています。今後、さまざまな活動において「労使見解」の学び直しをさらに進め、4委員会の連携から具体的な運動に広げていくことが重要です。

【事例：京都】京都オープン 委員会の学びの場を県全体で実施

(2) 科学性・社会性・人間性の観点に立った経営指針の成文化と実践

「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。経営指針には、自社の課題と併せて地域の課題を取り入れ、実践することが求められます。そうしたこ

とも踏まえながら、採用・教育、障害者雇用など経営指針の実践に結びつく仕組みづくりが必要です。

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。2024年度、経営指針成文化セミナーなどの開催数は131回で、課程を修了した会員数は1,100名となっています。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る取り組みや、個人事業主や小規模企業を対象にしたセミナーなど新しい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、①経営指針を成文化するだけでなく、毎年見直しを行い、PDCAを回すこと、②経営指針に地域課題も包摂して取り組むことが重要となっています。

【事例：山形】個人事業主、正社員2名以下を対象とした「経営姿勢確立セミナー」の開講

【事例：東京】小規模企業を対象としたさまざまな取り組み

(3) 企業変革支援プログラムの活用で自社の立ち位置を明確にし、変革に取り組む

2024年度の企業変革支援プログラム e.doyu 登録数は45同友会2,618名(2023年度39同友会1,652名)となり、登録率5%を超えた同友会は18同友会で、最も登録率が高かったのは広島同友会の20%でした。また、成熟度レベルの平均値は2.24で、最も高かった項目はカテゴリーⅠ経営者の責任①経営者の自己変革で2.56、最も低かった項目はカテゴリーⅠ経営者の責任④10年ビジョンの策定で1.89となっており、ビジョンの策定とその実現に向けた取り組みは大きな課題となっています。

各同友会では、委員会や支部などで学習会を実施し、同プログラムの普及や活用に向けた取り組みが行われています。また、年間を通してカテゴリーを例会や経営研究集会のテーマに設定している同友会も増えています。

中同協では、社員教育委員会で企業変革支援プログラムを取り上げ、自社・同友会での活用について議論しました。また、毎年11～12月を「企業変革支援プログラムの e.doyu 登録強化・普及月間」として会員企業での活用促進を呼びかけています。まだまだ全国的に普及・活用されている状況とは言えませんが、「中小企業家しんぶん」では全国の取り組みや各企業での実践を「企業変革支援プログラムの活用」と題して掲載し、情報の共有を図りました。

【事例：愛知】企業変革支援プログラムで自社の課題を明確にし、同友会らしい企業づくりを

【事例：岡山】企業変革支援プログラムの活用

(4) 労働環境の整備を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

相次ぐ法改正への対応を受け身として捉えるのではなく、企業を発展させるために経営指針に労働環境整備を位置づ

け、就業規則を毎年見直すことがよい企業づくりにとって大切です。社員が安心して働ける、自主性や創造力を発揮できる企業をつくることが社員の定着・育成にも大きく関わります。各同友会では、経営労働・共同求人・社員教育委員会などで「働く環境づくりの手引き」を活用した学習会が開催されています。

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。

(5) 共同求人活動に取り組み強靱な企業をめざす

2025年3月卒の大卒求人倍率は1.75倍(2024年3月卒は1.71倍)と上昇傾向が続いています。規模別で見ると従業員数5,000人以上の企業で0.34倍(昨年0.41倍)、300人未満で6.50倍(昨年6.19倍)と中小企業にとって採用状況は依然として厳しい状況となっています。2024年のJobway参加企業は650社でコロナ以降は横ばいが続いています。ユーザー数は昨年よりも増加しています。しかし、全国の充足率は5割を下回る同友会が増えてきており採用難は深刻な状況です。初任給が大幅に上昇する中、初任給引き上げや労働環境の整備も大きな課題です。各同友会では、学内説明会や企業ガイダンス、学校訪問、大学と連携した独自の取り組みなどが行われており、採用活動にとどまらない活動が広がっています。活動の課題としては、共同求人活動への意識向上、活動理念の普及、学校等外部との関係構築が挙げられています。

中同協共同求人委員会では、5回目となる「学生と先生のための中小企業サミット」(2024年6月7日、東京)を開催しました。これは、若者が地元に戻ることや地方で自分らしく働くためのきっかけづくりを目的に、2023年からインターンシップマッチングイベントとして開催し、2024年は40同友会から82社が出展しました。

【事例：群馬】長期的視点で若者を育てる「共愛学園前橋国際大学・企業人オムニバス講座」

(6) 「共に育つ」環境づくりを広げ、実践する社員教育活動

同友会における社員教育は、「生きるとは何か」「働くとは何か」という本質的な問いを追求しながら、社員はもちろんのこと、社員の人間の成長を通して経営者が学ぶ場でもあります。企業が求める人物像、地域が求める人物像を明確にし、教育計画を整備しながら社員が自立して、成長できる場を確立することが求められます。

中同協第56回定時総会(2024年7月4～5日、宮城)の第4分科会(社員教育)では、中小企業における働きがいテーマに企業実践報告とともに、科学的な観点から人間にとっての働きがいとは何か、どのような環境で得られるのかについて専門家から提起がありました。成長とは「自ら育つ」ものであり、人が生まれながらにして持つ成長欲求を労

働の中で満たせる環境をつくるのが大切であることを確認しました。

【事例：北海道】共学・共育・共生の土壌づくりの根幹「同友会大学」

(7) 採用と教育を一体として社会教育運動に取り組む

各同友会では、キャリア教育やインターンシップ、出前講座など、学生に「働くこと」の意義や中小企業の役割・魅力を伝える活動が継続して行われています。昨年7月に中同協が実施した「共同求人・社員教育活動に関する調査」によると、活動の特徴として「学校からの協力要請増加」の割合がもっとも高い結果となりました。また、大学などとの連携協定を締結している同友会は33、協定校は83校に上っており、学校との独自の取り組みも広がっています。大学だけではなく、高等学校でも出前授業やインターンシップ、教員との懇談会などが行われており、近年では小・中学校を対象にした活動に取り組む同友会もあります。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を伝える活動は重要性を増しています。

【事例：長野】未来を担う若者を育てる地域づくり「長野県企業を知る会・連携情報交換会」

【事例：熊本】こどもお仕事体験イベント「グッジョブやるキッズ」

(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による活動が進められています。障害者雇用フォーラムの開催、特別支援学校の先生や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組まれました。また、職場見学や職場体験受け入れ企業マップの作成、「一社一人関わる運動」(愛知) 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：兵庫】特別支援学校とつながる「しごと体験フェア」

(9) 環境経営の実践を

気候変動や環境汚染が危機的な環境問題となっており、世界的にはカーボンニュートラルに加え、人権問題やネイチャーポジティブ(自然再興)も重要な経営課題として位置づける動きが強まっています。各同友会では、環境経営に取り組む実践に学ぶ例会やセミナー、企業見学会などが行われました。

中同協では、同友エコ2024-2025(環境経営・エネルギーシフトSDGs)アンケートを実施し、38同友会2,005社からの回答があり、環境経営の多様な取り組みが明らかになりました。また、中小企業家しんぶんで同友エコ受賞企業の取り

組みを連載しました。

【事例：山梨】同友エコやまなし版の実施

(10) 誰もが働きやすい企業づくりに取り組む—多様性への対応

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取り組みました。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誰も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、競争力が増し、成長につながっています。

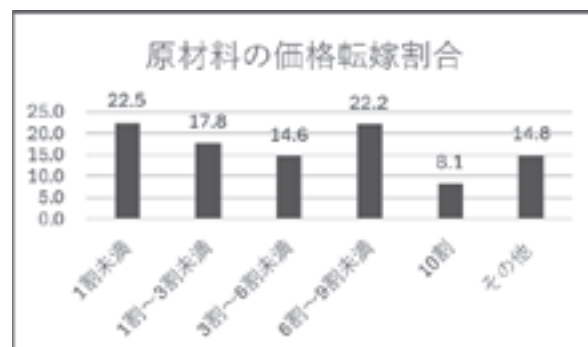
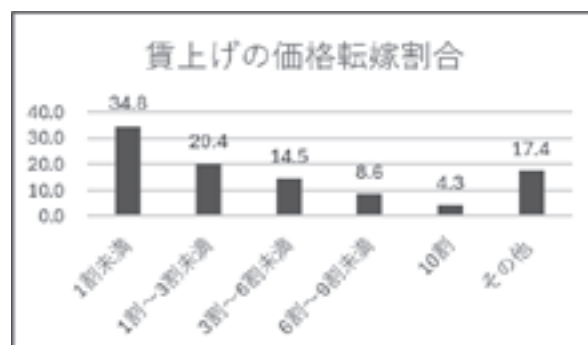
(11) 「持続可能な開発目標」(SDGs)を学び、企業の実践につなげる

持続可能な社会づくりが世界的に大きな課題となる中、各同友会では支部や委員会などで関連する例会や学習会が開催されました。また、会員企業においては経営理念をSDGsと照らし合わせてゴールを設定する企業もあります。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22%で年々増加傾向にあります。

中同協では、中小企業家しんぶんで「わが社のSDGs」を毎月掲載し、全国の企業の実践事例を発信しました。

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) 賃上げ・価格転嫁できる企業づくり



中同協「2024年経営実態アンケート」より

継続して賃上げできる企業づくりは喫緊の課題です。2024年10～12月に中同協が行った経営実態アンケートによると、賃上げ（定昇・ベースアップ）の実施では、3～5%の賃上げを行った企業が約40%であったのに対し、翌年度における同水準での賃上げの予定については約28%と低下しています。直近1年の賃上げの価格転嫁については、10割転嫁できた企業は4.3%、3割未満は55.2%と継続的な賃上げが難しい中小企業の実態が表れる結果となりました。また、原材料価格上昇に伴う価格転嫁については10割転嫁が8.1%、3割未満は40.3%となっています。この調査では、賃金引き上げに必要な国の支援策についても聞いており、約72%が社会保険料事業主負担の軽減と回答しました。人手の確保において、人件費も含めた適正な価格の転嫁と付加価値を高める企業づくりが求められます。

第55回中小企業問題全国研究集会（2025年2月6～7日、愛媛）では、「賃上げできる企業づくり」をテーマにした分科会を設定し、賃上げを軸にいかん企業を変革していくかについて議論を深めました。

(2) 後継者育成・事業承継への取り組み

東京商工リサーチの調査によると2024年の「後継者不在率」は62.2%で、前年より上昇しています。また、2023年に日本政策金融公庫が実施した調査では、60歳以上の代表者のうち60%超が将来的な廃業を予定していると回答しています。廃業する企業が増えると雇用が失われ、地域経済の衰退にもつながることから事業承継は喫緊の経営課題となっています。

各同友会では、事業承継をテーマにした分科会の設置、青年部や経営指針成文化セミナーなどで例会や学習会が行われています。

中同協では、第56回定時総会、第55回中小企業問題全国研究集会で事業承継をテーマにした分科会を設定し、後継者育成や同友会で取り組むべきことなどについて学び合いました。

(3) 経営者保証を外せる企業づくり

長年、同友会が要望してきた経営者保証に依存しない融資制度に向けて、国も取り組みを強めています。金融庁や中小企業庁の調査では新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、政府系金融機関で57%、民間金融機関で

53%、信用保証協会では35%となっています。また、中同協が行った経営状況と支援施策についてのアンケートでは、すべての借入れに経営者保証を提供していないと回答した企業は23.3%でした。

経営者保証ガイドラインの3要件の内容などを学び、既存の融資も含め、経営者保証を外せる企業づくりを広めていくことが必要です。

(4) デジタル化による変革

世界的に AI・IoT などが急速に社会に浸透し、生成 AI など新たな技術やツールが開発される中、企業におけるデジタル化、DX への取り組みによって「IT を活用したビジネスモデルの変革」や「製品・サービス開発強化」などを積極的に行うことが求められます。その上では、社員任せにせず経営者自身が積極的に関与することが必要です。

各地同友会および中同協情報化推進本部では、技術革新に関する勉強会や DX をテーマにした例会・セミナーが開催され、中には ChatGPT など生成 AI の活用をテーマにしたものも出てきました。

(5) 事業継続への取り組み

BCP（事業継続計画）はいつ発生するか分からない緊急事態に対し、企業が平常時から備えておくべき重要な計画です。近年は大雨や地震など自然災害が増加しており、今年3月には岩手県大船渡市で大規模な山火事^{まんえん}が発生しました。BCP は自然災害の他にも感染症の蔓延、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、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も必要です。各同友会では、支部や委員会などでセミナーや学習会を実施したほか、アンケートによる会員企業の実態把握や、BCP 策定プロジェクトを立ち上げて取り組む事例などがありました。

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」と回答した企業は昨年同様約6割という結果でした。BCP の策定といかなる状況に見舞われても事業を継続できる仕組みの構築が課題となっています。

(6) 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり

各同友会では、会員間の連携や大学などの研究機関との連携など新しい仕事づくりに向けた取り組みが行われました。

決に取り組んできました。愛知同友会・東尾張支部の「中小企業家の見地に立つ瀬戸市ビジョン」（2019年～）では、市民・経営者・行政の垣根を超えた連携により、地域内外の協働が進んでいます。また、富山県上市町の「KAMIICHI チャレンジプロジェクト」（2022年～）は富山同友会会員が2013年に立ち上げた「ハッピー上市会」メンバーを中心に、官民一体となった民間主導のプロジェクト推進に取り組んで

第2節

地域づくりと経営環境改善運動

1. 企業づくりと地域づくりを一体として取り組む

各同友会では「ありたい地域の姿」の実現に向けて課題解

います。香川同友会・東讃支部では「オープンファクトリーイベント CRASSO」の開催で地場産業を中心に、ものづくりの価値を地域に広げています。さらに、福島同友会や京都同友会では、地域との関わりを重視した「地域企業」として意識した活動も展開されています。加えて、RESASを活用した経営環境分析講座が各地で実施され、中小企業が地域課題解決にどのように貢献できるかを具体的に検討する機会となりました。

経営指針に地域課題解決を明確に位置づけることで地域社会と企業の持続的な発展につながります。長野同友会・しおり木曽支部では、企業づくり、同友会づくり、地域づくりを一体として進めることで、地域の活性化を実現しています。

【事例：富山】「KAMIICHI チャレンジプロジェクト」

2. 中小企業憲章・条例推進運動で地域の未来づくりを

(1) 中小企業憲章の学習・活用・普及を

「中小企業憲章」の制定から十数年が経ち、中小企業憲章の意義を次世代につなぐため、基礎から学ぶ勉強会（愛知）など各同友会で学びの機会が設けられました。2024年7月に中同協から発行された『中小企業憲章・条例の手引き』のさらなる活用が求められます。

(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を制定した自治体は2023年の739（41.3%）から768（43.0%）に増えました（768/1788自治体、2024年11月19日現在）。各地で地域関係者と連携し、条例推進の取り組みを進めています。2024年度は32同友会で産業振興会議（条例審議会、円卓会議、以下、振興会議）の委員を推薦し、会員や事務局員が参画しました。会員が座長を務める振興会議では、地域の実情に合わせた施策立案とネットワーク形成が進み、地域振興の輪が広がっています。一方で行政担当者の異動などによって活動が停滞することなども依然として課題です。

(3) 「中小企業の日」・「中小企業魅力発信月間」に取り組む

2024年度は24同友会および中同協で「中小企業の日」、「中小企業魅力発信月間」関連イベントを実施し、行政や関係機関との連携を深める機会となりました。

中同協では6月に中小企業魅力発信月間キックオフ行事を開催（41同友会と中同協、行政や労働団体から370名）。サテライト開催で行政との懇談の機会として活用した同友会もあったほか、来賓や各団体、各政党から中小企業支援策に関する前向きなコメントが寄せられました。

【事例：大阪】「おもしろ真面目」に「大阪わかそう」を実施

3. 中小企業の持続・発展を支える政策活動を展開

(1) 政策要望・提言活動を通して地域の現状と未来を見直す

2024年度は17同友会で政策要望・提言が実施されました。最低賃金を前年から84円最賃を引き上げた徳島県では、徳島同友会が「2024年度徳島地方最低賃金改定決定に対する意見書」を提出し、中小企業の実情を伝えました。また、成果として、社員の奨学金返済を応援している企業への助成金制度（大阪）や、メーカーの金型保管費用負担改善の指導（愛知）が実現しました。行政や関係団体との懇談や意見交換の場では、地域課題解決に向けた対話の質を高め、信頼関係を深める契機になっています。要望・提言の作成にあたっては、各同友会で独自に実施した調査結果や会員企業の事例・生の声を反映することが有効です。岩手同友会では「大船渡林野火災に関する大船渡市への中小企業家の緊急要望・提言」を発表し、地元にあった復旧・復興を呼びかけました。中同協でも2024年6月に「2025年度国の政策に対する中小企業家の要望・提言」を発表、各政党や国会議員に提出し懇談を行いました。また、2025年3月に日本労働組合総連合会（連合）との「中小・小規模事業者の公正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) 中小企業経営に関する制度や施策の利活用を

各同友会では、e.doyu や機関紙誌、メルマガ、ホームページ、動画などで中小企業支援情報を発信し、説明会や意見交換会を通じて行政・関係機関との連携を強化しました。今後は、地域の中小企業施策への関心を高め、地域活性化への貢献が課題となっています。

(3) 調査活動を通じて現状把握と企業づくり、同友会づくりに生かす

会員企業の実態把握や同友会としての課題を明らかにするため、32同友会で独自の調査が実施されました。定期的な景況調査に加え、賃上げや価格転嫁、経営指針作成・実践状況などをテーマにした調査も実施されました。

調査活動の意義を明確にし、その結果を自社経営に生かす工夫を重ねることで高い回答率と回答数を実現した事例が目立っています（兵庫1,696社・75.8%、広島2,072社・69.0%、京都1,029社・54.8%、新潟278社・53.0%、香川773社・49.7%）。広島同友会では、中小企業の声を届ける調査運動と位置付けて回答数向上に取り組んでいます。中小企業とりわけ小規模企業を対象とした有意な調査は他にはあまり見られません。同友会が行う調査は中小企業の実情を知る貴重な情報として期待が高まっています。

中同協では「経営実態調査」を機動的に実施し、中小企業の実情を基に行政や関係機関などとの懇談を進めたほか、企業環境研究センター主催で2024年8月に「DOR150号発行記念シンポジウム」を実施し、各地域の景気動向と調査活動の

実践に学びました。

【事例：広島】 中小企業の声を届ける調査運動へ

(4) 税制や社会保障等の解決に向けて取り組む

2024年度の最低賃金は1,055円（全国加重平均）と、2023年から51円の引き上げで過去最大の引き上げ額となりました。また、2020年代に1,500円（全国平均）まで引き上げるという政府の目標が示されており、多くの同友会でも賃金や価格転嫁に関する特別調査が行われ、中小企業において大きな負担が強い実態が浮き彫りになりました。

各企業の自助努力だけでは限界もあるため、情勢や経済政策、税制の学習や議論も各同友会で実施されました。中小企業の立場からあるべき税制や金融、そのほか経営環境改善に向けた政策活動につなげていくことが必要です。中同協では要望・提言の中で「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」を求めています。引き続き学習と議論を深めることが必要です。

(5) 金融機関との信頼関係構築で地域経済活性化につなげる

金融機関との連携協定を結んでいる同友会が増え（2024年度は37同友会）、講師派遣や懇談会、共催行事の開催など関係性が深まっています。その結果、金融機関から新入会員を紹介されるケースも出てきました。中同協でも、中小企業庁や金融庁との懇談を実施し、伴走支援の推進と経営者保証に依存しない融資制度のさらなる取り組みを後押ししました。

4. 未来を見据えた持続可能な地域づくり

(1) 幅広い連携で地域課題解決に取り組む

同友会理念を基にした自主的な学びと実践が評価され、各方面から懇談や連携の依頼が増えています。2024年度も都道府県・市町村との行政・議会と懇談や連携（28同友会）、国の地方組織との懇談や連携（26同友会）、商工会議所・商

工会などの中小企業団体との懇談や連携（9同友会）、金融機関との懇談や連携（27同友会）、金融機関との連携協定の締結（37同友会）、大学・研究機関との懇談、連携（31同友会）、大学・研究機関との連携協定の締結（30同友会）、小中高校との懇談や連携（19同友会）、報道機関・マスコミへの記者発表、プレスリリースの実施（29同友会）など、連携の輪を広げました。

中同協では省庁（経済産業省、中小企業庁、金融庁）、中小企業団体（日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会）、金融機関の全国組織（全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、日本政策金融公庫、商工組合中央公庫）、労働組合の全国組織（日本労働組合総連合会、全国労働組合総連合）との懇談を行いました。自ら学ぶ姿勢を持つ同友会の強みと各団体の特徴を生かし、連携して持続可能な社会の実現への機運を高めています。

【事例：京都】 地域連携で子どもたちの未来創造を ～こどもシゴト博

(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

同友会は「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中で掲げています。中同協は2024年5月20日に「重要経済安保情報保護法についての会長談話」を発表。また、毎年「中小企業家しんぶん」8月15日号では、終戦の日特別企画を掲載し、今回は広島同友会相談役（元代表理事）の川野登美子氏による「ヒロシマからのメッセージ～佐々木禎子さんと6年竹組の仲間たち～」から平和と命の尊さについて学びました。

第55回中小企業問題全国研究集会では、「平和」をテーマにした分科会を設定。中小企業は平和な社会でのみ繁栄することができるという理念の下で同友会運動を進め、平和への思いを語り継いでいくことの大切さを学びました。

第3節 同友会づくりー学び合い活動と地域に広げる運動

1. 仲間づくりの輪を広げ、増える・強い組織づくりの運動を展開

(1) 組織強化と会員増強

全国の会員数は47,559名（2025年4月1日時点）で過去最高会勢を2年連続更新し、60名の純増となりました。各同友会では、京都+85、愛知+77、兵庫+72、愛媛・福岡+47、神奈川+46など23同友会が純増、純増率は愛媛+11.5%、岩手+7.7%、神奈川・新潟+5.2、全国では+0.1%となっています。

2024年度は8同友会が最高会勢となりました。島根が23

年、秋田が20年、兵庫が18年、長野が7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。また山形、神奈川、愛知も最高会勢を更新、宮崎は維持しています。山形同友会は創立40周年の節目に500名会員を達成しました。

会員増強や活動の状況を数字で把握して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み、入会者は4,541名（入会率は9.6%）、退会者が4,465名（退会率が9.4%）となっています。退会率は13年連続で10%未満となりました。

中同協では、「学び合い活動と地域に広げる運動を展開しよう!」をテーマに2024組織強化・会員増強全国交流会（2024年8月20日、オンライン）を開催し、46同友会と中同協から490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、組織強化の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：北海道・山形・兵庫・福岡】

(2) 支部・地区づくり～同友会を地域に広げる運動

全国には、504の基礎的な組織である支部・地区（昨年度より+4）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）+26、名古屋第8青同（愛知）+25、神戸中央支部（兵庫）+23、くしろ支部（北海道）・泉支部（宮城）+19など237の支部・地区が純増、少なくとも59支部が最高会勢となり増強が進展。純増率では、伊東支部（静岡）が+47.6%、今治支部（愛媛）+33.3%、伊予松前支部（愛媛）+18.8%、岩手リアス支部（岩手）+16.7%となりました。

中同協では、支部長インタビューを「中小企業家しんぶん」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：岩手・宮城・長野・愛媛】

(3) 例会づくりと学びの場づくり

2024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7,074回（2023年度6,237、2022年度6,097）で昨年より増加しました。グループ討論時間は平均で47.36分（2023年度48.06、2022年度51.8分）となりました。各同友会では例会づくりの工夫も進んでいます。埼玉同友会では経営体験報告とグループ討論、本音で言い合える関係性が支部活性化のポイントと取り組みを進めています。一方、例会における経営体験報告は69%となり、グループ討論実施率は68%となりました。昨年度より1割ほど増えましたが、例会づくりが引き続き課題です。

(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

入会した会員が主体者として活動に参加できるよう各同友会ではオリエンテーションやフォローアップに力を入れています。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。

(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、2024年度いすみ支部（千葉）が設立されました。同友会の会員企業が存在する地域は、全国1,896市区町村のうち1,543市区町村（81.4%、昨年度より+9）となり、空白市区町村は18.6%です。市区町村別では、神戸市中央区+36、名古屋市中村区+25、名古屋市中区+21、仙台市青葉区・愛媛県松山市+19など、571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、浜

中町（北海道）27.8%、陸前高田市（岩手）26.3%、別海町（北海道）22.6%など64市町村（昨年度より+14）で組織率が10%を超えました。

【事例：千葉】新支部づくり

(6) 知り合い・学び合い・援け合いの活動

全国の支部・地区では、例会を基本として、気軽に話し合う場やお互いの交流を一層深める工夫をしています。倉敷支部（岡山）では支部例会で『企業変革支援プログラム Ver.2』を深めることに注力し、5つの地区に分けた経営相談会やランチミーティングなどで、支部全域の活動ではカバーしきれない身近な会員同士の交流を重視した事例がありました。

2. 未来に向けた同友会活動の強化と運動の展開

(1) 委員会・部会活動

各同友会が設置・稼働している委員会・部会は、経営労働47、共同求人45、社員教育45、障害者問題40、政策37、広報38と活動の広がりを見せる一方、環境経営26同友会、企業連携16同友会と活動の展開が弱い分野もあります。「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委員会では連携した取り組みが、中同協はじめ各同友会でも行われています。

(2) 広報・情報化、ITの有効的な利活用

各同友会ではSNSや動画配信、ホームページなどで情報の発信を進めました。ITの利活用を進めることで入会にもつながっています。中同協では「中小企業家しんぶん紙面ライブラリ」サイトをオープンし、第1号から最新号までをPDFで閲覧・ダウンロードできるようになりました。また「いま、この人、この会社」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います。報道・マスコミからコメントを求められたり、会員企業の実践が取り上げられるなど、紹介されることが多くなりました。

愛知同友会は中部経済新聞と連携して2001年から毎月1面分同友会の活動紹介記事を掲載しています。また、20年前から中小企業経営のテーマに基づいて新春座談会を行政や各種団体と行い、その内容が掲載されています。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。新たに三重同友会

で青年部が設立され、高知同友会でも青年部活動が再始動するなど全47同友会に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同友会の枠を越えて参加し切磋琢磨する学び合いも進んでいます。

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52回青年経営者全国交流会（2024年9月19～20日、宮崎）は「集え! 変革者～日本のひなたから照らす未来～」をスローガンに開催され、47同友会と中同協からオンライン参加315名を含む1,974名の参加登録がありました。

なお、全国の39歳以下の会員は3,996名（8.4%）、44歳以下の会員は8,255名（17.3%）、49歳以下では1万4,514名（31.5%）となっています。

(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

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。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。広島同友会女性部会や愛知同友会「愛彩」では創立50年を迎え、記念行事や記念誌を発刊しました。

第27回女性経営者全国交流会（2024年6月13～14日、大阪）を「1人ひとりが輝く未来～大阪から始まる新たなHistory」をテーマに開催し、47同友会と中同協から1,336名が参加して学び合いました。なお、女性部のある同友会は39同友会、4月1日現在で全国の女性会員数は6,420名で比率13.5%（2023年度6,022名・12.8%）、各同友会の女性会員比率では徳島22.9%、岩手・鳥取18.6%、沖縄18.4%、埼玉18.2%となっています。中同協女性部連絡会では各同友会理事の女性比率を調査。島根28.6%、沖縄27.9%、大阪22%と他の団体の女性役員比率より比較的高い傾向にあり、全国平均では12.6%となっています。女性部連絡会はジェンダーギャップ解消と地域活性化のため、2024年12月に「経済のジェンダーギャップに関する研究グループ」を立ち上げました。

【事例：広島】女性部会創立50周年

【事例：愛知】「愛彩」50周年記念誌を発刊 未来を育む愛・知恵（愛知へ）

(6) 「真の人間尊重」の経済社会に向けて—ジェンダー平等への取り組み

ジェンダー平等の取り組みについて、千葉同友会では、同友会大学にてビジネスと人権、ジェンダー問題についての講座を設けました。またいくつかの同友会では経営フォーラムの分科会で関連するテーマを取り上げています。

(7) 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・教訓を継承することは重要です。20同友会でシニア世代を対象とする組織があり、70歳以上の会員は3,629名（7.6%）、会歴30年以上の会員は全国3,383名（7.1%）となっています。

3. 組織・役員・事務局・財政の強靱化

(1) 同友会役員の役割・役員研修・役員会の活性化

同友会運動の発展にとって役員・リーダーの責任と役割は極めて大きいものがあります。役員の世代交代も進んでおり、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」の育成は急務です。役員研修は41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21同友会でした。また9同友会が理事会で学習会を位置づけて行っています。『同友会運動の発展のために』は役員研修のテキストとして活用され、理事会や支部役員会での読み合わせも行われています。

中同協では、第42回中同協役員研修会（2024年5月22～23日、兵庫）を開催し、16同友会と中同協から166名が参加。第43回中同協役員研修会（2024年10月22～23日、北海道）は17同友会と中同協から151名の参加で開催しました。

(2) 事務局づくり—事務局強化、事務局プロジェクト答申への取り組み

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。事務局員育成については、「事務局員の学びと成長のガイドライン」に沿って、2024年度全国事務局員「学びと成長」研修会や全国事務局リーダー研修を開催。また、2024年度に初めて「第1期中小企業家同友会事務局アカデミー」を5回コース全9講で開催し、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、中日本、関西、九州・沖縄ブロックで開催しました。

【事例：中同協】第1期中小企業家同友会事務局アカデミー

(3) 役員・事務局員の世代交代への計画的な対応・対策

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持っています。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。各同友会で事務局員の採用活動が進められていますが、採用に苦慮する同友会も多く、育成・定着も課題となっています。

役員と事務局員の信頼関係は、同友会づくりの根幹と言え

ます。同友会の歴史や規模、役員と事務局員の経験年数にかかわらず、日頃から情報共有を一層綿密にしていくことが求められます。

(4) 財政運営と財政基盤・組織基盤の強化

中同協が実施した全国同友会の財務調査によると、理事会などで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、財務体質と事務局体制の強化が課題であることが明らかになりました。「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、健全財政に向けて努力していくことが重要です。

各同友会の組織形態は基本的に人格なき社団（任意団体）でしたが、1994年に福島同友会が全会員を対象とする事業協同組合を設立。これまで、2009年北海道同友会が一般社団法人に改組。以後2015年に福岡、2020年に東京、2021年に香川・京都、2023年に埼玉・千葉・新潟、2024年には宮城・滋賀・兵庫・広島・熊本、2025年には秋田・山口・沖縄と16同友会が一般社団法人化しています。

(5) 危機管理と災害対策で組織の強靱化を

2024年1月1日、最大震度7の能登半島地震により、甚大な被害が発生しました。石川、富山、新潟の各同友会では地震直後から安否確認や被害状況確認に動きました。中同協では、危機管理・災害対策本部を能登半島地震対策本部に切り替え、全国に支援金を呼びかけ支援要請のあった3同友会に送りました（支援金総額：64,908,399円）。また、2025年2月26日から大船渡山林火災が発生し3月9日に鎮火されました。岩手では支援活動を行っています。

BCPについては、第1節企業づくり2(5)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で創設された、同友会への融資制度を岩手同友会が初めて活用することになりました。また、新しいステージにおける同友会運動の今後の課題について幹事会を中心に議論がスタートしました。

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56回定時総会（2024年7月4～5日、宮城）が「創ろう豊かな未来を、育てよう21世紀型企業を～同友会運動の新しいステージへ」をスローガンに開催され、47同友会と中同協から1099名が参加しました。また、第55回中小企業問題全国研究集会（2025年2月6～7日、愛媛）を「先達に学ぶ、今を生きる、未来を変える」をテーマに開催し、47同友会と中同協から1,173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。関西ブロック支部運営交流会、北海道・東北ブロック支部長・地区会長交流会、関東・甲信越ブロック代表者会議などが開催されました。中同協では、同友会の枠を越えた行事や活動が活発になる中、「ブロック行事・合同行事の申し合わせ」を改訂しました。

第2章

中小企業をめぐる情勢と展望

第1節 世界経済

1. 世界経済～トランプ関税で大きく揺らぐ世界

アメリカの第2次トランプ政権が発動させた「相互関税」は、世界経済を大きく揺るがしています。不合理で一方的な政策に対して、各国からは非難や懸念の声が高まっています。各国との間で関税引き上げ競争が起きれば世界経済に大打撃となることは避けられません。また、トランプ政権はパリ協定や世界貿易機関（WTO）、国連人権委員会など国際的協調の枠組みからの離脱を進めるなど世界の政治と経済に混乱をもたらしています。

国際通貨基金（IMF）は、世界経済成長率の見通しを2025年2.8%、2026年3.0%と大きく下方修正（2025年4月時点）。2000～19年の平均3.7%を大きく下回る見込みです。ただし、トランプ政権の関税政策も二転三転しており、政策の予測不可能性が高まっていることから、IMFも見通しを「参照予測」という形で提示する異例の事態となっています。アメリカが主導してきた戦後の自由貿易体制が揺らぎ、各国で「アメリカ離れ」の動きが起こるなど、世界経済は大きな転機を迎えています。

2024年に主要国で行われた国政選挙では、全ての国で与党が議席を減少させ、多くの国で政権が交代しました。極右勢力やポピュリズム（大衆迎合）政党の台頭が目立ちます。これらの背景にあるのが貧困と格差の拡大です。世界の上位1%が残りの95%を合わせたより多くの富を持っており、その差は年々拡大しています。

格差の深刻化を背景にグローバルサウスと呼ばれる国々（南半球を中心とした発展途上国や経済新興国）が経済・政治などの面で発言力を強めつつあり、その存在感が高まって

きています。

2. 続く戦禍と強まる平和の危機

ウクライナや中東での戦禍が続き、多くのかけがえのない命が失われています。世界各地でも緊張が高まり、戦争の危険性が高まりつつあります。核保有国9カ国が保有する運用可能な核弾頭は約9,600発にのぼり、核兵器使用の危険性も懸念されています。ウクライナや中東では和平に向けた動きも見られますが、国際法に基づいた公正で永続的な解決が望まれます。

そのような中、2024年に日本原水爆被害者団体協議会（日本被団協）がノーベル平和賞を受賞しました。高まる核リスクに対する警鐘とも言え、核廃絶に向けた世界的な取り組みが求められています。

3. 主な先進国や新興国の動向

アメリカ経済は、先進国の中では比較的堅調に推移してきましたが、トランプ関税の実施は物価上昇や雇用減、消費停滞につながり、アメリカ経済の減速につながる見通しです。アメリカの調査会社の試算では、2025年のGDPを0.9ポイント押し下げると見ていますが、報復関税がかけられた場合はマイナス成長も危惧されています。¹

ユーロ圏の実質GDP成長率は2024年が0.8%、2025年は1.0%と停滞が続く見込みです（IMF）。特にドイツは2年連続のマイナス成長と不振が続いています。欧州連合（EU）の中核をなすフランスとドイツで政治の混迷が深まっており、国際的影響も懸念されています。

中国の実質GDP成長率は2024年が4.8%と2023年（5.2%）から小幅に鈍化しました。2025年もさらに4.6%に減速する見通しです（IMF）。長引く不動産不況や人口減少・高齢化などが重しとなっています。

（表）世界の実質経済成長率 ※単位：%、（予）は予測

国際通貨基金（IMF） 2025年4月発表				経済協力開発機構（OECD） 2025年3月発表			世界銀行 2025年1月発表		
年	2024	2025 （予）	2026 （予）	2024	2025 （予）	2026 （予）	2024	2025 （予）	2026 （予）
世界	3.3	2.8	3.0	3.2	3.1	3.0	2.7	2.7	2.7
アメリカ	2.8	1.8	1.7	2.8	2.2	1.6	2.8	2.3	2.0
ユーロ圏	0.9	0.8	1.2	0.7	1.0	1.2	0.7	1.0	1.2
日本	0.1	0.6	0.6	0.1	1.1	0.2	0.0	1.2	0.9
中国	5.0	4.0	4.0	5.0	4.8	4.4	4.9	4.5	4.0
インド	6.5	6.2	6.3	6.3	6.4	6.6	6.5	6.7	6.7

アジア・太平洋地域の開発途上国の2024年の実質 GDP 成長率は5.0%、来年は4.9%の見通しです。東南アジアは世界の分断が進む中でも外交的に中立を維持し、各地と取引を拡大させています。東南アジアは2032年までの貿易増加額が約180兆円と世界トップを見込んでいます。²

ただし、各国ともトランプ関税の影響が重くのしかかることが予想され、今後の見通しは不確かです。

4. 深刻化する気候危機～不可逆的な転換点に迫る世界

2024年の世界の平均気温は、記録が残る1850年以降最も高く、産業革命前より初めて1.5度上回りました（欧州連合気象情報機関）。世界各地で大規模な災害も多発。気候変動が原因とみられる災害で1998年から2017年の20年間に130万人が死亡し、2兆2,500億ドル（約350兆円）の経済損失が生じています（国連）。

国連気候変動枠組条約第29回締約国会議（COP29、2024年11月）では、温暖化対策のための先進国の資金拠出を3倍にすることで合意しました。一方、第2次トランプ政権の誕生でアメリカがパリ協定を離脱、国際的な温暖化対策の停滞が懸念されます。

地球上の生物多様性の豊かさを示す指数は、過去50年間で73%低下。生態系は回復不可能な状況に近づいています（世界自然保護基金）。現在は第6の大量絶滅と呼ばれ、人間活動による影響が主要因で、地球上の種の絶滅のスピードは自然状態の約100～1,000倍にも達し、たくさんの生きものたちが危機に瀕しています。³

生物多様性条約第15回締約国会議（COP15、2022年12月）では「生物多様性は、人類の福利と健全な地球、そしてすべての人々の経済的繁栄の基本である」と確認、2050年までの方向性（2050ビジョン）と2030年の目標（2030ミッション）を設定し、各国や企業などの実践を求めています。日本政府も生物多様性国家戦略を策定し、2030年までにネイチャーポジティブ（生物多様性の損失を止め反転させること）、2050年までに「自然共生社会」の実現をめざして取り組みを進めています。

第2節 日本経済と地域経済

1. 停滞が続き世界的地位が低下する日本経済

(1) スタグフレーションに突入か

トランプ関税は日本経済への影響も甚大です。アメリカは日本の最大の輸出先で、輸出全体の約2割を占めています

5. 急速に進化するデジタル技術

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展。産業構造や雇用、人々の生活などへ大きな影響をもたらしています。生成AI（人工知能）は急速に普及が進む一方、さまざまなリスクも懸念されており、国際ルールづくりに向けて検討が始まっています。欧州連合（EU）ではAIを包括的に規制するAI法が成立しました。

デジタル化に積極的に取り組み、事業の再構築や生産性向上につなげる中小企業もでてきています。中小企業基盤整備機構の調査によれば、DXに取り組み済み、あるいはDXを検討している企業は42.0%。前回調査（2023年）から10.8ポイント増加し、81.6%が「成果が出ている」と回答しています。企業規模別に見ると、従業員規模101人以上で既に取り組み済み、あるいは取り組みを検討中では71.9%になるのに対して、20人以下では既に取り組み済み、あるいは取り組みを検討中では25.4%と格差が生じています。⁴

国連はグローバル・デジタル・コンパクトを採択。あらゆるデジタル格差を解消しSDGsの達成を加速すること、すべての人がデジタル経済に参加でき、その恩恵を受けられるようにすることなどを掲げています。

6. 持続可能な社会をめざす取り組み

国連「持続可能な開発目標」（SDGs）のターゲットのうち予定通りに進んでいるのはわずか17%で、「世界はSDGsの約束を果たせなくなりつつある」（国連「2024年持続可能な開発目標報告書」、2024年6月公表）と危機的状況にあります。

国連「未来サミット」（2024年9月）では、平和と安全、持続可能な開発、気候変動、人権などの面で国際協力の強化をめざす「未来のための協定」を採択。2023年以降の持続可能な開発の進め方について検討することが確認されました。「未来のための協定」の付属文書としてグローバル・デジタル・コンパクトを採択。持続可能な開発の進捗を計測する「Beyond GDP」（GDPだけでは測れない豊かさや幸せを評価するための指標）の検討も始まっています。

（2024年）。自動車や原動機、建設用機械、半導体等製造装置、医薬品、農林水産物、食品など幅広い分野でアメリカ向けの輸出を行っており、大きな影響が懸念されます。大和総研は、トランプ政権の関税政策全体で、日本の2025年の実質GDPを0.6%押し下げ、中期的（2029年）には2.9%下押しすると試算しています。国際通貨基金（IMF）によれば、日本の実質成長率は、2024年0.1%、2025年0.6%、2026年0.6%の見通しです（2025年4月時点）。

1 日本経済新聞2025年4月4日。

2 日本経済新聞2024年10月27日。

3 環境省生物多様性ウェブサイトより。

4 中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査」（2024年12月）。

長期的にみても日本の実質 GDP は停滞が続き、世界の中でもその地位を低下させています。1990年を100とすると2021年の実質 GDP は、日本126.3、アメリカ207.3、イギリス172.7、フランス155.3。一人当たりの名目 GDP は、韓国に抜かれ、経済協力開発機構（OECD）加盟38カ国中22位（2023年）と下落傾向にあり、先進7カ国（G7）では2年連続で最下位となりました。

歴史的な円安傾向を背景に原材料・エネルギー価格の高騰が続き、企業収益や家計を圧迫しています。2024年平均の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は前年比2.5%上昇し、41年ぶりの高い伸びとなった前年（3.1%）から鈍化したものの、3年連続で2%超の上昇となりました。特に食品は117.8（2020年比）と大きく上昇していることもあり、エンゲル係数は28.3%と43年ぶりの高水準で、個人消費の重荷となっています。2024年の企業物価指数（速報値、2020年平均＝100）は122.6と最高を更新しました（比較可能な1980年以降）。

多くの企業が賃上げに取り組み、2024年の現金給与総額は2.9%増と33年ぶりの高い伸び率となりました。一方、物価上昇がそれを上回り、2024年の実質賃金は前年比0.2%減と3年連続でマイナスを記録しました。OECD によれば2020年までの30年間の実質賃金の伸びは、日本の4%増に対し、アメリカは48%増、世界平均でも33%増。日本は世界的に見ても賃金が伸びない国になっています。2023年の平均賃金（購買力平価ベース）は約4万7千ドルでG7の中で最も低く、アメリカの6割、ドイツの7割の水準で、OECD 加盟国34カ国中25位でした。⁵

大幅な初任給引き上げの動きが注目されていますが、精度が高いと言われる厚生年金加入者データの分析結果では、「23年の前年比上昇率は従業員50～99人の中小企業が最も高い一方、300人以上の大企業は低い。大企業と中小企業の乖離は10年代後半に遡るとより鮮明で、1千人以上の大企業では15～19年平均で賃金は下落」⁶しています。

税や社会保険料の増加も家計を圧迫しています。社会保険料は20年間で1.4倍となり、可処分所得の抑制、個人消費の伸び悩みにつながっています。2024年の消費支出（2人以上世帯、実質）は前年比1.1%減と2年連続マイナスとなりました。

物価上昇が続く中、消費の減退などが続いており、日本経済は「インフレと経済停滞が同時に起きるスタグフレーション的な状況」と指摘する専門家もいます。

（2）続く歴史的円安の影響

「異次元」の金融緩和を推進して約12年。市場機能の低下や財政規律の緩み、円安の加速など多くの副作用も指摘され

る中、日銀は政策正常化に向けてマイナス金利政策を撤廃し、追加利上げも実施しました。長期にわたる歴史的な円安傾向は輸出型大企業の業績には追い風となった反面、物価の高騰などをもたらし、日銀がめざした経済の好循環は実現できていません。当面、緩和的な金融環境は継続するとしていますが、同友会景況調査（DOR）では短期・長期資金ともに借入金利 DI の急上昇が示されています。金利上昇が取引先や市場環境に与える影響なども念頭に、為替や金利などの動向には注視が必要です。

2024年の訪日客数は3,686万人でコロナ禍前の2019年（3,188万人）を大きく上回りました。訪日客の旅行消費額も8兆1,395億円と、共に過去最高を記録しました。円安が追い風になりましたが、今後も新興国を中心に所得水準の高まりなどが見込まれ、訪日需要は増加するとみられています。一方、訪問地域は大都市圏に集中しており、オーバーツーリズム（観光公害）も依然課題となっています。

日本で働く外国人労働者は約230万人（2024年10月末時点）、前年比12.4%増で過去最多を更新しました⁷。技能実習制度の見直しが論議され、外国人の人権保護・外国人のキャリアアップ・外国人との共生社会の実現をめざした新たな制度として「育成就労」制度が創設されました。円安による相対的な賃金水準の低下が懸念され、国際的な人材獲得競争が激しさを増している中、外国人の人権尊重などが図られる制度にし、外国人から日本が選ばれる国となることが求められています。

日本の食料自給率は38%（2023年度、カロリーベース）と主要7カ国（G7）の中で最低です。円安の影響もあり飼料や肥料、エネルギー価格が高騰、農業経営を圧迫しています。基幹的農業従事者の減少や高齢化も進行し、危機的状況と言えます。日本の風土に合わせた多様な農業の振興を図り、食料自給率の向上策を抜本的に強めることが課題となっています。

2. 中小企業の経営動向

（1）大企業との格差は拡大

大企業の売上高経常利益率は過去最高を記録した一方、中小企業は足踏み状態にあり、その差は過去最高となっています⁸。同友会景況調査（DOR）では、「中小企業はマイナス圏に」（2024年1～3月期）、「物価高で景況感は足踏み」（2024年4～6月期）と厳しい状況が続いています。10～12月期は「景気小幅改善」となりましたが、主要指標はようやくマイナス圏を脱した水準です。物価高・人材不足など厳しい経営環境の下、懸命な経営努力を続ける会員企業の姿が浮き彫りになっています。

2024年の倒産件数は1万6件と11年ぶりに1万件を超え

5 日本経済新聞2025年3月13日。

6 日本経済新聞2024年5月22日。「年金データで見る賃金動向 大企業の上昇率、中小に劣後」。

7 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ 2025年1月31日。

8 日本経済新聞2024年9月19日。

ました（前年同期比15.1%増）。円安に伴う物価高、人件費の上昇などのコストアップが中小企業の収益を苦しめています（東京商工リサーチ）。休業・廃業した企業は約6万9千件。前年から約1万件・16.8%増加し、2016年以降で最多件数を更新しました（帝国データバンク）。コロナからの社会経済活動の正常化が進む中、中小企業向け資金繰り支援制度も変化しつつあり、動向を把握するとともに、金融機関に積極的に情報提供などを行い、関係強化を図っていくことが重要になっています。

(2) 急激に進む賃上げ

賃上げにも多くの中小企業が取り組んでいますが、人材不足への対応で十分な収益がない中で「防衛的賃上げ」となった企業が67.2%と多くを占めています（日本商工会議所2024年12月調査）。労働分配率は大企業48.2%に対して中規模企業76.9%、小規模企業80.0%となっており、中小企業の賃上げ余力は小さいことがうかがえます（2023年度、「2025年版中小企業白書」）。

政府は2020年代に最低賃金を1,500円（全国平均）に引き上げる目標を掲げていますが、日本商工会議所の調査では、「不可能」「困難」とする中小企業は74.2%にのぼっています。最低賃金の引き上げ自体は、国民の消費購買力の向上、内需拡大、地域経済の活性化の点からも重要な課題であると言えます。一方で、中小企業が自律的に賃上げを行うことができる環境整備を進める政策展開なしに、最低賃金引き上げを急激に進めることは、厳しい経営環境が続く中小企業経営の困難をさらに大きくすることが懸念されます。

中小企業が自律的に賃上げを行うことができる環境整備のひとつは公正な取引環境の実現です。政府も「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を公表するなど価格転嫁の促進などに力を入れています。中小企業庁の調査では、全体のコストの価格転嫁率は49.7%（前回3月調査比3.6ポイント増）。サプライチェーンの取引段階別では階層が深くなるほど転嫁率は減少し、4次取引先以降では35%でした（2024年9～11月実施調査）。価格転嫁は徐々に広がりつつありますが、二極化も指摘されています。

賃金引き上げに取り組むために必要と考える国の支援策としては、「社会保険料事業主負担の軽減」が7割を超え、最も多くなっています（中同協「2024年経営実態アンケート」）。フランス、韓国など、最低賃金の引き上げの際に社会保険料事業主負担への支援策を実施した国もあります。

個々の企業が賃上げを含めた労働環境の改善を経営指針にしっかりと位置づけて、社員と知恵と力を合わせて実現できる企業づくりを進めるとともに、中小企業が持続的に賃上げできる経営環境を築き上げていくことが日本経済発展の鍵となっています。

(3) 中堅企業重視の政策動向

政府は産業競争力強化法を改正、従業員300人超2,000人以下の企業を中堅企業と法的に新たに位置づけ、重点的に支援する方針です。2025年2月には「中堅企業成長ビジョン」を策定、総額1兆円超の支援策を打ち出すことを盛り込みました。売上高100億円をめざす成長意欲の高い企業（通称「100億企業」）への支援も重視しています。

中小企業政策の目玉の一つとしては、「ローカル・ゼブラ企業」支援の方向を打ち出しています。地域課題・社会課題に取り組む企業を支援することは必要と言えますが、創業企業が対象企業の中心となっています。中堅企業や「100億企業」、「ローカル・ゼブラ企業」への支援は重要です。一方、日本経済は多種多様な企業によって構成され、それぞれが大事な役割を果たしています。大多数を占める既存の中小企業への支援策を強めることが重要です。

企業の「後継者不在率」は62.15%と2019年の調査（55.61%）開始以来、右肩上がりが続いています（東京商工リサーチ2024年調査）。後継者不在への対応としてM&Aも2022年度で4,000件超と急増（中小企業庁集計）していますが、少なくない仲介トラブルも指摘されています。既存の中小企業が継続意欲を持てるような経営環境をつくるのが最大の後継者対策となります。日本経済の基盤や雇用を守るためにも中小企業支援施策の抜本的強化が急務となっています。

「デフレ型商習慣」からの脱却をめざして20年ぶりに下請法的大幅改正が検討されています。上位法である独占禁止法の優越的地位濫用の規制も含め、より実効性のあるものにしていくことが求められます。

3. 加速する人口減少・高齢化と深刻化する地域の衰退

(1) 問われる少子化対策

2024年の出生数は72万人（前年比5.0%減）と9年連続で過去最少を更新しました。1970年代の200万人超と比べると、その減少の大きさは明白です。一方、2024年の就業者数は6,781万人（前年比34万人増）と比較可能な1957年以降で最多となりました。女性（31万人増）、高齢者（16万人増）の就労が広がりました。しかし余剰労働力は乏しくなっており、企業の人材不足感は強いものがあります。

少子化の原因としては、①長年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結果、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こと、が指摘されています。⁹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・子育てへの影響が小さくないことが指摘されています。

政府は「こども未来戦略」を策定するなど少子化対策を加

速する方針ですが、その財源として「子ども・子育て支援金制度」を創設。それを負担する対象者としては、高齢者や事業主を含む全世代・全経済主体を想定しており、新たな負担増が懸念されています。

国連人口基金は、2023年世界人口白書において、出生率が低い日本や韓国などの国は、男女不平等が見られると指摘。出生率を政策で操作しようとする女性に悪影響が及ぶ懸念を示し、出生率にこだわらず、男女平等で社会や経済の発展をめざすべきと提言しています。¹⁰

(2) 地域に果たす中小企業の役割

地域の衰退も深刻化しています。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%にのぼる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）。東京圏への人口の一極集中も拡大し、25道府県で人口流出が加速しています。¹¹

政府は昨年10月に新しい地方経済・生活環境創生本部（新地方創生本部）を設置し、「地方創生2.0」をスタートさせました。中小企業の振興を軸に置いた地域再生策が本格的に実施されることが望まれます。地域は人間にとっての「生活の器」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。

地域は多層的なものであり、さまざまな捉え方があります。地域を考える際に重要なのは、地域を単なる市場として見るのではなく、人間にとっての「生活の器」であり、「人間らしい暮らし」を守り育むという視点です。

経営者と社員の関係が近く「人間の顔」が見える中小企業、地域の人々の「人間の顔」が見える中小企業こそ、地域課題を企業課題として取り組んでいくことが可能であり、それが社会的にも期待されています。またそれは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13.3%（資源エネルギー庁、2021年度）。OECD加盟38カ国中37位と極めて低い状況が続いています。資源価格高騰や歴史的円安が続く中、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顕在化しています。

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。¹²

国際エネルギー機関（IEA）はパリ協定に基づき基本上昇を1.5度未満に抑えるためには、再生可能エネルギーの容量

を2030年までに3倍にする必要があると提言しています（2023年9月）。日本は現在のエネルギー基本計画で掲げる目標（2030年度に最大38%）を達成しても2021年度実績比で1.7倍にとどまり、世界の中でも遅れをとっています。¹³

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. 多発化・激甚化する自然災害

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）。

昨年1月に発生した能登半島地震は、地震・津波・火災などにより甚大な被害をもたらしました。さらに9月には豪雨被害も重なり、復旧・復興をさらに困難にしています。今年2月に発生した岩手県大船渡市の山林火災も大きな被害をもたらしました。

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. 人間尊重、ジェンダー平等の社会を

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の実践が多くの国に広がり、国連「持続可能な開発目標（SDGs）」では「ジェンダー平等の実現」が掲げられるなど、人権尊重とジェンダー平等の実現が世界的にも大きな課題となっています。

日本においては、男女平等の度合いを示すジェンダーギャップ指数は、146カ国中118位（2024年）と低迷が続いています。男女の賃金格差も依然大きく、フルタイム労働者の男性賃金を100とした場合、日本は78.7。この格差はOECD平均の2倍近い大きさになっています。

昨年公表された国連人権理事会「ビジネスと人権」作業部会の訪日調査最終報告書でも、日本はジェンダー問題をはじめさまざまな課題が指摘されました。国連女性差別撤廃委員会が行った日本に対する審査の最終見解でも、ここ数年の日本政府の取り組みを評価する一方、夫婦同姓を定める民法の改正や雇用における平等の確保など幅広い分野について勧告が盛り込まれました。そして無意識のジェンダーバイアス（性差に基づいた偏見や思い込み、差別）を意識化し、「家族及び社会における女性と男性の役割と責任に関する家父長的態度及び差別的固定観念を撤廃」するための包括的戦略の採択・実施を求めています。

人間尊重の社会の実現に向けて、人権尊重やジェンダー平等の推進に向けた国や企業などの早急な取り組みが求められ

9 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。

10 日本経済新聞2023年4月20日。

11 総務省・住民基本台帳に基づく2024年の人口移動報告。

12 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)。

13 日本経済新聞2023年9月27日。

ています。

第3節

中小企業憲章を軸に 日本経済の質的転換を

1. 長期停滞から抜け出すための日本経済の発展方向

日本経済の好循環を実現するためには、賃上げが必要であり、雇用の7割を担う中小企業で継続的な賃上げができるかどうかを鍵握っている、という認識が社会的に広がってきています。ある意味では、中小企業の日本経済に果たす役割の重要性が広く理解されてきているとも言えます。さらに、中小企業の持続的な賃上げを可能にするためには、個々の企業努力と併せて、公正取引の実現などの経営環境改善が必要との認識も徐々に広がっています。これらは同友会が長年運動を進めてきた成果でもあります。

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、大企業と中小企業の格差、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、地域の衰退などです。今まさに、これまでの経済・社会のあり方を抜本的に見直し、新しい日本の経済・社会のあるべき姿を検討することが喫緊の課題となっています。

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社会のあり方にこそ、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、768自治体（47都道府県409市17区257町38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43%となっています（2024年11月19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います。一方、振興条例は制定されたものの、その後の具体化につながっていない自治体も少なくありません。新しい会員も増え、中小企業憲章や振興条例のことを知らない会員も増えてきています。中小企業憲章や振興条例の意義や役割をもう一度再学習し、具体化・活用を進める運動に取り組むことが求められています。

2. 同友会で知恵を出し合い、難局を乗り切ろう

時代の大きな転換期の中、事業の再構築や事業領域の見直しなどが大きな課題となっています。地域課題や社会課題が山積する今、企業は経営指針に地域課題や社会課題を位置づけ、事業活動を通してそれらの解決に取り組むことが期待されています。

そのような企業を実現していくためには、「^{うた}労使見解」で謳われているように、高い志気のもとに、社員の自発性が発揮される状態を企業内に確立すること、そして社員との信頼関係を確立する努力が決定的に重要です。トランプ関税による経営環境の激変も危惧される中、その重要性は一段と高まっていると言えます。

今こそ、中小企業の果たしている役割に確信を深め、中小企業家であること、中小企業で働くことに誇りもち、中小企業の社会的地位の向上をめざしていきましょう。そのためにもおおいに同友会に参加して21世紀型企業に育ち合い、真の人間尊重の社会をつくり、新しい歴史を創造していきましょう。

《中同協第57回定時総会スローガン》

真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造しよう

はじめに

(2025年度の方針の要点)

今年は労使見解の発表50年、戦後80年という節目の年です。同友会運動の新しいステージ※に向けて、「真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造しよう」をスローガンに、以下のことを重点に取り組んでいきましょう。

- ① 労使見解発表から50年、改めて労使見解を学び直し、人を生かす経営の実践で21世紀型中小企業づくり※を進め、真の人間尊重の社会をつくっていきましょう。
- ② 『企業変革支援プログラム Ver.2』を活用し、「経営指針の確立運動」※を展開していきましょう。
- ③ 経営課題や地域課題の気づきが得られる例会づくりと課題解決の道筋を学び合う委員会・部会活動を一体として運動を展開していきましょう。経営体験報告とグループ討論でしっかり学び合い、企業変革につなげていきましょう。
- ④ 継続した賃上げを実現するには強靱な経営体質づくりと合わせて経営環境の一層の改善が求められています。調査活動を強化し、要望・提言や対外活動を展開して、経営環境改善に取り組んでいきましょう

- ⑤ 地域経済活性化のためには、中小企業・小規模企業の成長がカギです。同友会の学び合い活動を地域に広め、5万名会員達成に向けて組織体制の強化と確立をめざしましょう。

※同友会運動の新しいステージの定義として、狭義の意味合いとしては、「同友会運動の有機的展開による立ち位置の変化と可能性」のことであり、広義の意味合いは「真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造すること」としています。

※「21世紀型中小企業づくり」とは、第一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。第二に、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。

※経営指針の「確立」とは、①経営指針（理念、ビジョン、方針・計画）を社員と共に成文化し、見直し改善されていること。②社員全員の共通目的として全社的に実践され、継続的に改善されていること。③お客さまや取引先など外部からの評価を受け、企業が継続・発展し、企業の魅力が発信されていること。④この状態が確固たるものとなっていることであり、企業変革支援プログラム成熟度レベル4「管理されている状態」以上に相当し、PDCAが回っていること。

第1節 同友会運動を広めるために

1. 同友会の三つの目的、自主・民主・連帯の精神、国民や地域と共に歩む中小企業をめざした同友会理念を学び、同友会と企業経営を不離一体として実践していきましょう。
2. 同友会運動の新しいステージに向けて、同友会運動の成果と教訓を次代につなぎましょう。
3. 人を生かす経営や21世紀型中小企業づくりの実践を交流し合い、真の人間尊重の経営に基づいた企業づくりを大きく広げる契機としましょう。
4. 中小企業憲章・条例推進運動を展開し、企業づくりと地域づくりを一体として実践し、中小企業の社会的地位の向上をめざしてその役割・魅力を発信していきましょう。
5. 各同友会と中同協が連帯を強め、すべての会員と同友会のもとに成果と教訓を届け、全国5万名会員の早期実現、

そして全国の対企業組織率5%（約8万名）をめざして前進しましょう。

6. 「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」を踏まえて、同友会理念の体现者となり、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しょう。
7. 持続可能な同友会づくりのために、組織・役員・事務局・財政の強靱化に向けて速やかに取り組まましょう。
8. 「中小企業家エネルギー宣言」に基づいて、環境経営を実践し、エネルギーシフトで持続可能な社会をつくりましょう。
9. 世界では、平和で安心安全な経済社会づくりが喫緊の課題となっています。「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、平和をめぐる諸問題に対応していきましょう。

第2節 企業づくり運動

1. 人を生かす経営の実践で21世紀型中小企業づくり

(1) 労使見解50年—実践的に学び経営者の経営姿勢の確立を
強靱な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。「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点にまとめることができます。

発表から半世紀を経て、労使見解が示す企業づくりの道筋はますます輝きを増しています。激変の時代にあって、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) 経営指針の成文化と実践から確立—企業変革支援プログラムの活用を

経営指針の必要性は企業の規模を問いません。いわゆる経営指針成文化セミナーのほか、経営者としての基礎を学び、経営姿勢を確立する勉強会などすべての会員が学べる環境をつくりましょう。経営指針は成文化しても実践につながっていないという課題があります。実践運動を力強く推進し、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。そのためにも「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、毎年見直ししながらPDCAサイクルを回し、経営指針確立に向けた運動を展開しましょう。中同協経営労働委員会では企業変革支援プログラムの登録目標を会員数の10%にすることを提起しています。

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・社会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ましょう。

(3) 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

労働法制は毎年のように変わり、労働条件の社会水準は急速に高まっています。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は経営者の責任です。

就業規則は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の整備を位置づけて取り組みましょう。

また、1人でも従業員を雇用したら、就業規則を作成し、社内公開しましょう。

中同協では、今年度も2月～3月を「働く環境づくり強化月間」として、働く環境の定期的な見直し、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）の活用を呼びかけています。

(4) 共同求人活動に取り組み、地域からあてにされる企業へ

共同求人活動は単なる人採りの活動ではありません。人を育て、企業を育て、地域をつくる運動です。共同求人は、同友会で学び、自社や地域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あり、「人を生かす経営」の学習の場でもあります。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の整備も含め、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場の一つとして、学生に自社や地域の魅力を語るインターンシップマッチングイベント「中小企業サミット」の開催を予定しています。

(5) 「共に育つ」理念を深め、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。「21世紀型中小企業づくり」が示す、「社員の創意や自主性が十分に発揮される活力に満ちた豊かな人間集団」をめざし、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。社員は企業の担い手であると同時に、地域や社会の担い手でもあります。

書籍『新版：共に育つ』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、他の委員会とも連携しながら人を生かす経営を広げていきましょう。

(6) 採用と教育を一体として社会教育運動に取り組む

生産年齢人口の減少がますます進む中、人手不足は深刻な経営課題であり、地域の課題でもあります。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、さまざまな職業選択があることを伝えていきましょう。また、インターンシップに関しては要件を満たしたプログラムであるかをしっかりと確認し、取り組むことが重要です。

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にもなります。そうした連携に取り組むながら、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めざしましょう。

(7) 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し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各地同友会で取り組みの輪を広げましょう。

企業においては、事業者による障害のある人への合理的配慮の提供が義務化されました。また、従業員を40人以上雇用している事業主は、障害者を1人以上雇用する義務があります。

中同協では、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ています。また、第23回障害者問題全国交流会（10月9～10日、青森）を開催します。

（8）環境経営の実践を

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の排出量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に取り組みましょう。その他、人権問題、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の観点が必要です。

中同協では、環境経営を学び実践するための場をつくり、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。また、10年ぶりに第9回環境経営・地球環境交流会（6月26～27日、広島）を名称を変えて開催します。

（9）誰もが働きやすい企業づくりに取り組むー多様性への対応

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が重要です。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。地域の行政・学校・団体などと連携しながら取り組みましょう。

また、職場における女性活躍推進は、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。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が創造できるよう、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、経営指針に取り入れ、実践につなげていきましょう。

中同協では会員向けに『「ビジネスと人権」実践の手引き』を作成しました。手引きを活用し「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です。

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）継続して賃上げできる企業づくりー付加価値の向上を

物価高や人手不足を背景に、初任給の引き上げや賃上げ、ベースアップの機運が高まっています。雇用の約7割を支える中小企業の賃上げは賃金と物価の好循環を持続させるためにも重要です。原価、仕入れ価格、労務費の上昇分の価格転嫁を確実にし、全社一丸体制で付加価値を高め、物価上昇分を超える賃上げができる企業づくり、価格決定権を持つ強靱な企業経営をめざし取り組みを進めましょう。

（2）後継者育成・事業承継の取り組みを

円滑な後継者育成・事業承継を行うためには、長期にわたる準備が必要になります。経営指針に事業承継計画を位置づけて取り組みましょう。また、幹部育成や技術承継とともに社員による事業承継の障壁となる経営者保証の解除についての取り組みも重要です。

M&Aの仲介契約に伴うトラブルや事後に不満が残るケースも増えています。経済産業省の「中小M&Aガイドライン」について学び合ひ、国が全国に設置している事業継承・引き継ぎ支援センターとの連携も強めていきましょう。

（3）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活用）

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より強く求められ、*「経営者保証に関するガイドライン」の3要件すべて

* ESG

持続可能な世界の実現のために、企業の長期的成長に重要な環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の3つの観点。

* 「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。

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。

(4) デジタル活用で企業の変革を

生成 AI の開発など、デジタル化に大きな変革が起き、経済・社会・生活などさまざまな分野で IT 技術の導入が進んでいます。企業における競争力を高めるためにも、IT 技術の導入は積極的に取り組む必要があります。DX 化へは担当者任せにせず経営者自身が積極的に関わり、企業のめざす方向性を明確にしながら取り組みましょう。また業務効率化や働き方改革などのコスト削減面と併せ、IT を活用したビジネスモデルの変革や製品・サービス開発強化など、企業の成長・発展を意識した企業づくりに取り組み、イノベーションの契機としましょう。

(5) 事業継続に向けた取り組みを

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。

(6) 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。

第3節

地域づくり運動と経営環境改善

1. 地域づくりと企業づくりを一体として取り組む

地域に根ざした強靱な企業づくりは、雇用と経済の活性化に不可欠です。社会や地域の課題を自社の課題として向き合い、経営の軸に据えて実践する企業が増えることは、地域社会全体の持続的な発展と活力の原動力となります。未来のありたい地域の姿を共有し、地域づくりと企業づくりを一体で進め、豊かな地域経済を実現していきましょう。

「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン」や「企業変革支援プログラム」を参考に、自社の成長と地域発展の関係性を明確にしましょう。自治体情報や RESAS で現状を把握し、社員や取引先との関わりからニーズや課題を見つけ、自社の成長と地域発展につなげていきましょう。

2. 中小企業憲章・条例推進運動で地域の未来づくりを

(1) 中小企業憲章の学習・活用・普及を

「中小企業憲章」は、中小企業の重要性を広く社会に認識させ、その発展を支援するための重要な指針です。2003年に同友会が提唱し、2010年6月の閣議決定につながりました。制定の背景や意義を学び、自社経営と地域・日本の未来について語り合いましょう。

中小企業憲章が制定された背景や意義、内容を学ぶ機会を積極的につくることは大事な運動の一つです。「中小企業憲章草案」や「中小企業憲章と中小企業振興基本条例推進運動に関わる三つの基本と四つの柱」、『中小企業憲章・条例の手引き—国づくり・地域づくりをめざして』に学び、中小企業

憲章を身近なものにしましょう。

同友会では引き続き、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国会決議をめざします。

(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は、地域経済の活性化や雇用機会の創出を目的として中小企業の振興を推進する基盤になるものです。2000年以降、条例を制定する自治体が増加し、現在では4割を超える自治体で制定されています。これらの条例は、具体的な政策内容を示すものではないため、地域関係者の積極的な関与が不可欠です。条例を活用して関係者と課題意識を共有し、協働による推進を図りながら、地域で新しい仕事と雇用を生み出しましょう。

(3) 「中小企業の日」・「中小企業魅力発信月間」の活用を

中小企業の日、同友会が2017年から「国の政策に対する中小企業家の重点要望」として提言し、実現したものです。中小企業の役割と魅力を再確認し、広く発信する好機として、「中小企業の日」（中小企業基本法の公布・施行日の7月20日）および「中小企業魅力発信月間」（7月の1カ月間）を積極的に活用し、行政や金融機関、教育機関、関係団体との連携を強化しましょう。各企業でも、社員やその家族、地域住民の方々に自社を知ってもらう機会を積極的に設け、中小企業の魅力を発信していきましょう。なお、国連でも2017年に「中小企業の日」（6月27日）を制定しています。

「中小企業魅力発信月間キックオフ行事」（2025年6月12日）などを通じて、地域の未来を共に語り合い、魅力ある中小企業が地域に増え、地域を元気にしていきましょう。

3. 中小企業の持続と発展を支える政策活動を展開しよう

(1) 政策要望・提言活動を通じて地域の未来創造を

地域経済の活性化と持続可能な発展を実現するため、政策要望・提言活動は不可欠です。政策要望・提言活動においては、①企業経営発展の阻害要因の解消、②同友会運動からの政策課題の発掘、③全国民的課題への貢献を基本姿勢として進めます。行政や関係団体、地域との連携を継続し、政策実現という成果につなげましょう。

政策要望・提言の策定においては、調査活動を通じて中小企業経営の実情と地域課題を明確にすることが重要です。国や自治体・行政などの関係機関との信頼関係を構築して、地域課題の解決と経営環境の改善を図りましょう。

各種補助金や支援対策に関する説明会や事例交流の機会を設け、利活用者の視点から地域課題解決に向けた提案を行うことも経営環境の改善につながります。

また、公正な税制と従業員が働きやすい労働環境の実現も重要な課題です。中同協では、消費税の抜本的な改革やインボイスの凍結、少子化対策の財源確保など、国の政策に対する要望・提言活動を積極的に行い、関係省庁や各政党との連携を強化しています。緊急の課題に対しては迅速なアンケート調査や緊急要望などを実施し、実情に基づいた情報発信に努めます。

(2) 調査活動を企業づくりや地域づくりに役立てる

同友会が行う各種調査は行政や金融機関からの期待が高まっています。会員企業の経営力強化と同友会の組織強化はもちろん、中小企業家の声を行政などに届ける調査運動として、企業づくりや地域づくりに生かしましょう。

政策提言や行政との懇談では、数値データに基づいた景況感や会員企業の現状を共有し、信頼関係を築く契機にしましょう。調査結果には経営実践のデータが蓄積されています。分析力や経営への応用力、組織的な活用力を高めていきましょう。意義や目的を明確にし、回答数・回答率を高めることで調査結果の信頼度も増します。調査結果を分かりやすくする工夫も大切です。組織的に取り組む調査運動として発展させていきましょう。

中同協企業環境研究センターの景況調査（DOR）は、1990年の開始から35年を迎えます。今後も景気の実態把握と中小企業に関する課題の抽出・分析・発信に努め、オプション調査ではその時々経営課題に焦点を当てていきます。

(3) 金融機関との信頼関係構築で地域経済活性化につなげる

地域金融機関との連携は、地域経済の活性化に欠かせません。地域金融機関は産業や地域の成長を支援するため、リレーションシップバンキング（地域密着型金融）で中小企業との関係構築をし、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。企業においても、金融機関の機能を十分に発揮してもらうために、経営指針などの自社の内容や方向性を客観的に説明できる情報をもとに、担当者と積極的にコミュニケーションを図り、地域づくりの大切なパートナーとして信頼関係を築きましょう。経営指針書や「企業変革支援プログラム」はもちろんのこと、「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）」なども活用し、新たな連携や価値創出の好機として生かしましょう。

4. 未来を見据えて持続可能な地域づくりを

(1) 幅広い連携で地域課題解決に取り組む

同友会は、他の中小企業団体と提携して、中小企業を取り巻く社会・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ています。地域課題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。特に人口減少や地域の疲弊といった課題解決に向け、未来の担い手、働き手を創出する役割を担っていきましょう。産官学金など多方面にわたって包括連携協定を結ぶ同友会が増えていきます。地域の持続的発展に対して中長期的な視点を持ち、それぞれの強みを生かした地域課題解決の実現に向けて、連携の先頭に立って推進しましょう。

(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

中同協ではこれまで全国行事や「中小企業家しんぶん」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」との事実に立脚し、『中同協50年史』などから同友会の歴史を学び、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」について理解を深めていきましょう。

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。

同友会づくりー学び合い活動と地域に広げる運動

1. 同友会運動の新しいステージに向けた同友会づくりへ

(1) 組織強化と会員増強ー増える・強い組織づくりの運動の展開

企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体と捉え、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、学び合い活動を地域に広げる運動として同友会づくりをしていきましょう。中小企業の魅力を発信し、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。

組織強化を進めていく上では、以下の6点が重要になります。①会員増強の意義について議論すること、②全会員が経営指針を確立する仕組みづくり、③例会で経営課題・地域課題に気づき、委員会・部会で解決に向けて学び合う活動の展開、④会員増強目標を確認し、達成に向けた活動の見える化、⑤青年と女性の力を生かし、目標達成に向けての機運を高める、⑥広報活動の強化やITの利活用。また、各同友会の支部・地区で『組織強化・会員増強の手引き』を活用し、中長期的な対策や展望について話し合ひましょう。

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、会勢データの集約や発信に努めるとともに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を強化していきます。また「2025組織強化・会員増強全国交流会」（2025年8月6日）を開催します。

(2) 支部・地区づくりー地域の希望であり砦として

支部・地区づくりでは、自社の悩みや地域課題を自由闊達に話し合い、解決に向けた展望を見いだしていきましょう。「会員増強は（学び合いの輪を広げ、地域の中小企業の力を高めるという意味で）私たち中小企業家がができる最大の地域貢献」です（静岡同友会）。特に、役員・リーダーは、自社と地域の未来を見据えて、どんな支部・地区でありたいかを明らかにして組織づくりをしていきましょう。

(3) 例会づくりー経営体験報告とグループ討論で学び合い

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あり、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。しかし、グループ討論を実施している例会は全国で6割弱という実態があります。報告では失敗談や経営者としての悩みなどを報告することも重要です。企業づくり・地域づくりなどが深く学べ、経営課題や地域課題の気づきが得られるような例会づくりに取り組みましょう。グループ討論は時間を十分確保しつつ確実に実施し、悩みや

課題が交流できる討論を重視しましょう。例会づくりでは、報告者ありきではなくテーマ設定を重視しましょう。企業変革支援プログラムの項目に沿って例会づくりを進めている同友会も増えています。

価格転嫁、付加価値向上、賃上げなど経営課題が一層深刻となっています。危機をチャンスとして企業変革に立ち向かう実践事例などを積極的に学び、実践し、成果を上げていきましょう。

(4) オリエンテーション・フォローアップ活動ー同友会と経営を学ぶ

新会員や会員候補者のフォローが一層重要となっています。各同友会では工夫を凝らして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。例会で経営体験報告を学び、同友会を知る会やウェルカム同友会などで同友会を知って入会される方が増えています。また3年以内の会員に経営指針の作成、同友会の歴史や理念、「労使見解」を学ぶ機会をつくり、「企業変革支援プログラム」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。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。

(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戦略的に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。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（2025年4月1日現在2.67%）を目標にしています。

(6) 知り合い・学び合いの活動

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っていきましょう。また、新しい仕事づくりと連携の可能性を広げられる場として、業種別や経営課題に沿った悩みを気軽に話し合える機会をつくりましょう。

小規模企業や起業間もない会員のニーズをくみ取り、経営指針の確立に向けて学び合いの場もつくっていきましょう。なお、全国では社員数（正＋パ）の1人以下が3,534名・7.42%、2～5人以下が10,424名・21.88%、6～10人以下が8,128名・17.06%となり、合わせると10人以下は22,086名・46.36%となっています（2025年4月1日現在）。

2. 新しい歴史を創造する同友会活動の強化と展開

(1) 委員会・部会活動と支部・地区活動

委員会・部会活動では、単なる運営・設営の検討だけでなく、参加者の学びと研修の機会となることも重要です。地域の関係機関や組織などとも連携していきましょう。また憲章・条例、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えています。経営を学び合う支部活動と課題を解決していく委員会・部会活動を一体として運動を展開していきましょう。

(2) 広報・情報化、ITの有効的な利活用

会員の声や会員企業の経営課題に関わる情報を集め、同友会運動を会内外に発信する「情報創造」を進め、「発信力」を高めていきましょう。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・情報発信を進め、同友会活動を強化していきましょう。

各同友会ではITを活用した広報活動が進んでいます。所属する同友会を越えての交流も増え、ネット・オンラインを有効的に活用して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。

中同協としては、「中小企業家しんぶん」の紙面の充実やホームページの活用に努めます。また、新シリーズ「社員とともに輝く中小企業」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・労働など各種団体との懇談や交流、協力の依頼も増えていきます。報道機関からの取材依頼や会員企業の実践が取り上げられることも多くなっています。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み、丁寧に対応しましょう。

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、今後も継続して関係強化に取り組めます。

都道府県レベルでの連携強化も重要であり、各同友会でも積極的に取り組みましょう。

(4) 青年経営者と後継者の育成—青年部連絡会「2030VISION」の実践

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、同友会の組織強化にとって不可欠な課題です。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。青年部会員を増やすとともに、しっかりとした部会活動を展開していきましょう。

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53回青年経営者全国交流会（2025年11月20～21日、香川）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、心理的安全性を担保し、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28回女性経営者全国交流会（2025年9月4～5日、東京）を開催します。また、中同協女性部連絡会「経済のジェンダーギャップに関する研究グループ」において、引き続きジェンダーギャップと人口流出の関係性、およびダイバーシティと女性活躍の視点からの経営力向上に向けた学習と研究を進めます。

(6) 「真の人間尊重」の経済社会に向けて—ジェンダー平等への取り組みを

「真の人間尊重」の経済社会に向けて、ジェンダー平等の実現はSDGsの目標5に掲げられており、今後の同友会運動にとって重要なテーマとなります。企業での男女の賃金格差は、正規・非正規の格差、地域の格差などが主要な要因と言われています。家事や介護・政治参加の問題、同友会では女性会員比率や女性役員比率の向上に向けて、まずは学習を進め現状を把握し、重要な課題として取り組みましょう。

(7) シニア世代の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重要になっています。それぞれの同友会でシニア会員に

学ぶ場をつくり、同友会運動と企業経営での経験や歴史を次世代につないでいきましょう。

(8) 連携した仕事づくりの取り組み

物価上昇や原材料の高騰、昇給の問題など1社では解決できない課題も多くなっています。新たな商品・製品の開発などを進める上では、経営理念や経営指針を共有する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、後継者不在や業績悪化などによる事業整理や廃業・清算・M&Aなどの際、同友会で学んでいる企業間で事業や社員を引き継げれば、との声も上がっています。連携の可能性を模索できるような場づくりをしましょう。

3. 組織・役員・事務局・財政の確立と強靱化

(1) 同友会役員の役割・役員研修・役員会の活性化

同友会の役員会（県、支部、地区など）は、三つの目的の実現を図る同友会運動を推進し、前進させる責任を持っています。

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、成果を同友会に還流しましょう。同友会の輪を広げ、役員研修を継続的・系統的に実施し、『同友会運動の発展のために』や『中同協50年史』を活用しながら、「人を生かす経営」を実践する「語り部」を増やしていきましょう。また、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、他の同友会の役員との交流も行いましょう。

(2) 事務局体制の確立と強化を一事務局プロジェクト答申への取り組み

同友会の歴史や理念を継承・発展させていくためには、事務局体制の確立と強化が必要です。会全体の責任者である代表役員と事務局長との信頼関係を一層強化していきましょう。

事務局内で同友会経営と事務局経営に求められる4つの側面、①統治（組織）、②経営（方針）、③財務（収支）、④共育（人事）から仕事・業務を見直していきましょう。特に初任給や給与水準の見直しなど事務局の労働条件・労働環境整備は、喫緊の課題です。計画的に採用・育成を進め、局内のコミュニケーションを図り、学びと成長を促進していきましょう。

中同協では、全国事務局長会議、各ブロック事務局長会議、全国事務局員「学びと成長」研修会（全3回）、全国事務局リーダー研修、中小企業家同友会事務局アカデミーを開催します。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」など活用をしていきましょう。

(3) 役員・事務局員の育成や世代交代への計画的な対応・対

策を

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) 組織・財政基盤の確立と強化

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）を理事会などで共有し、財務基盤と事務局体制の確立と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、財政の健全化と基盤強化を図りましょう。

(5) 危機管理と災害対策で組織の強靱化を

能登半島地震から1年以上が過ぎても、現地の復旧・復興は思うようには進んでいません。阪神・淡路大震災や東日本大震災などの地震被害、水害、台風被害などの自然災害をはじめ、コロナ禍の対応・対策など、各同友会で取り組んだ貴重な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靱化（レジリエンス）に取り組みしましょう。

(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）

2025年7月3～4日に神奈川で中同協第57回定時総会を、2026年3月5～6日に、岩手で第56回中小企業問題全国研究集会を開催します。

(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、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、代表者会議、支部長交流会、事務局研修などで交流を深め同友会運動を推進しましょう。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) 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います。近年では、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を徹底しましょう。「申し合わせ」については活動の発展段階に応じた改定を実施します。

(4) 外部公開行事の一覧と他同友会の行事の参加にあたっての注意点

各同友会の行事の参加にあたっては、他県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。各同友会のホームページなどのほか、中同協ホームページで公開行事を確認することができます（<https://zenkokue-doyu.jp/s.event/>）。また、申込方法や参加費など各同友会や行事ごとに異なります。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。

(5) 中同協の役割と各同友会との関係

中同協は、「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役割があります。

中同協は各同友会に財政的に支えられています。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。

むすびに

私たちが実感し始めている同友会への期待の大きさは、地域と中小企業の危機の反映でもあります。同友会運動は中小企業の地位向上と中小企業家の切実な要望実現をめざして誕

生しました。「天は自ら助くるものを助く」の自覚を持って同友会運動の新しいステージに立ち、「真の人間尊重の社会をつくり新しい時代の創造」をめざして、21世紀型中小企業づくりを共に進めてまいりましょう。

中小企業家同友会全国協議会第 57 回定時総会 総会宣言

「労使見解」発表 50 年

人を生かす経営の実践で真の人間尊重の社会を

7月3、4日両日、私たちは「真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造しよう」をスローガンに掲げ、第57回定時総会を神奈川の地で開催しました。

私たちの先人は 1957 年日本中小企業家同友会を創立して、労働問題に対応し、真摯な議論と企業での実践を積み重ね、1975 年に「中小企業における労使関係の見解」（以下、労使見解）を発表しました。

当時、従業員を 1 人でも雇用すれば、中小企業といえども資本家だとする「総労働対総資本」の考え方が主流でした。労資が対立関係にあった中で、徹底した話し合いを通じて全社一丸の体制をつくることこそが中小企業の生きる道だと考え、さまざまな苦難を乗り越えてたどり着いたのが「労使見解」でした。ここで謳われる「人間尊重」の精神は、1977 年「経営指針の確立運動」の提起から、社員教育や共同求人、障害者問題への取り組みなどのさまざまな活動へと展開され、全国に広がりました。

企業づくりの土台に「労使見解」を据え、1993 年には「21 世紀型中小企業づくり」を提起。社会、そして地域における中小企業のあり方や役割にまで深められ、2010 年には中小企業憲章の閣議決定へと結実しました。こうした人間尊重を根底とした同友会運動は、SDGs や「ビジネスと人権」などの世界的な潮流とも共鳴し合う普遍性を持っています。

現在、物価高や人材不足、賃金上昇などさまざまな経営課題や社会課題が顕在化する中、人々の転職に対する価値観の変化など、雇用の不安定化や流動化が進み、労使の問題は複雑さを増しています。しかし、そうした問題は今に始まったわけではなく、これまでも対等な労使関係を築く努力を真摯に続けてきたからこそ、労使が一体となり、さまざまな難局を乗り越えることができたのです。この厳しい経営環境の中で対等な労使関係を築くことは、経営者の責任です。社員を最も信頼できるパートナーであると位置づけ、労使双方にとっての共通課題の解決に向けて、誇りと希望を持って共に育ち合い、労使関係の新しい次元への発展を成し遂げましょう。

本年「労使見解」発表 50 年を迎えました。「労使見解」の歴史的意義と今日的課題を改めて確認するとともに、第 1 に「労使見解」を学び直して、経営指針を確立し、人を生かす経営の実践で 21 世紀型企业づくりを運動として進めること。第 2 に同友会運動の新しいステージに向けて、地域に仕事と雇用を生み出し、真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造することを誓い、本総会の宣言とします。

2025 年 7 月 4 日

中小企業家同友会全国協議会第 57 回定時総会

2025年度 第57期 中同協役員名簿

役職	同友会	会内役職	氏名	役職	同友会	会内役職	氏名	役職	同友会	会内役職	氏名
顧問	愛知	顧問・名誉会員	鋤柄 修	幹事	神奈川	代表理事	田中 勉	幹事	島根	代表理事	森山 昌幸
顧問	三重	相談役理事	宮崎 由至	幹事	神奈川	代表理事	本多 修	幹事	島根	代表理事	野津 積
顧問	兵庫	最高顧問	田中 信吾	幹事	神奈川	代表理事	渡辺 學	幹事	島根	副代表理事	原 久子
顧問	福岡		中村 高明	幹事	神奈川	相談役	石渡 裕	幹事	岡山	代表理事	藤井 孝章
顧問	中同協	顧問	国吉 昌晴	幹事	山梨	代表理事	田中 昇	幹事	岡山	代表理事	山辺 啓三
会長	千葉	相談役理事	広浜 泰久	幹事	山梨	副代表理事	小林 育也	幹事	岡山	代表理事	門田 悦子
幹事長	福岡	相談役	中山 英敬	幹事	山梨	副代表理事	三木 仁	幹事	岡山	常任相談役	梶谷 俊介
副会長	北海道	代表理事	藤井 幸一	幹事	長野	代表理事	牛越 弘彰	幹事	岡山	顧問	高橋 正志
副会長	宮城	代表理事	鍋島 孝敏	幹事	長野	代表理事	原 勝敏	幹事	広島	代表理事	粟屋 充博
副会長	東京	中同協担当理事	三宅 一男	幹事	長野	代表理事	倉科 賢三	幹事	広島	代表理事	立石 克昭
副会長	愛知	相談役理事	加藤 明彦	幹事	長野	中同協青年部連絡会担当理事	手塚 良太	幹事	広島	代表理事	岡崎 瑞穂
副会長	兵庫	代表理事	藤岡 義己	幹事	新潟	代表理事	宮崎 伸洋	幹事	広島	理事	川中 英章
副会長	広島	代表理事	立石 克昭	幹事	新潟	代表理事	長井 裕三	幹事	山口	代表理事	吉川 日生
副会長	徳島	会長理事	山城 真一	幹事	新潟	副代表理事	吉田 智	幹事	山口	代表理事	岡崎 雄一郎
副会長	沖縄	監事	喜納 朝勝	幹事	富山	代表理事	沖田 孝之	幹事	山口	代表理事	吉野 一彦
幹事	北海道	代表理事	藤井 幸一	幹事	富山	副代表理事	澤川 幸利	幹事	香川	代表理事	林 哲也
幹事	北海道	代表理事	池川 和人	幹事	富山	副代表理事	土井 弘平	幹事	香川	代表理事	小西 啓介
幹事	北海道	代表理事	本田 哲	幹事	石川	代表理事	絹川 善隆	幹事	香川	副代表理事	島田 治男
幹事	青森	代表理事	三浦 克之	幹事	石川	副代表理事	河尻 成実	幹事	徳島	会長理事	山城 真一
幹事	青森	代表理事	葛西 万博	幹事	石川	特別理事	橋本 昌子	幹事	徳島	代表理事	小田 大輔
幹事	青森	代表理事	附田 久志	幹事	福井	代表理事	山内 喜代美	幹事	徳島	代表理事	吉武 恭介
幹事	岩手	代表理事	田村 満	幹事	福井	代表理事	水島 正芳	幹事	徳島	副代表理事	久米 智之
幹事	岩手	代表理事	吉田 ひさ子	幹事	福井	副代表理事	賀川 泰成	幹事	愛媛	副代表理事	桑波田 健
幹事	岩手	代表理事	瀬川 峰雄	幹事	静岡	代表理事	井上 斉	幹事	愛媛	代表理事	米田 順哉
幹事	宮城	代表理事	鍋島 孝敏	幹事	静岡	代表理事	簗 威頼	幹事	愛媛	副代表理事	今村 暢秀
幹事	宮城	代表理事	玄地 学	幹事	静岡	代表理事	松葉 秀介	幹事	高知	代表理事	永野 正将
幹事	宮城	副代表理事	中鉢 貴省	幹事	愛知	相談役理事	加藤 明彦	幹事	高知	副代表理事	佃 久幸
幹事	秋田	代表理事	武田 亨	幹事	愛知	会長	高瀬 喜照	幹事	高知	副代表理事	三谷 剛平
幹事	秋田	代表理事	日野 亨	幹事	愛知	代表理事	加藤 昌之	幹事	福岡	代表理事	高谷 幸一
幹事	秋田	代表理事	近藤 哲泰	幹事	愛知	理事	鳥越 豊	幹事	福岡	代表理事	貞兼 朋記
幹事	山形	代表理事	川合 勝芳	幹事	愛知	理事	宇佐見 孝	幹事	福岡	副代表理事	井上 明
幹事	山形	代表理事	菅原 茂秋	幹事	三重	代表理事	西村 信博	幹事	佐賀	代表理事	平田 憲市郎
幹事	山形	代表理事	後藤 智樹	幹事	三重	代表理事	平松 洋一郎	幹事	佐賀	代表理事	古賀 正大
幹事	福島	会長	齋藤 記子	幹事	三重	副代表理事	森田 耕平	幹事	佐賀	代表理事	木須 栄作
幹事	福島	代表理事	藤原 賢一	幹事	岐阜	代表理事	鈴木 哲馬	幹事	長崎	代表理事	中村 こずえ
幹事	福島	代表理事	渡辺 啓治	幹事	岐阜	副代表理事	梅田 益生	幹事	長崎	副代表理事	中山 実津男
幹事	茨城	代表理事	永岡 誠司	幹事	岐阜	副代表理事	宮森 八伸	幹事	長崎	副代表理事	原田 良太
幹事	茨城	副代表理事	八巻 大介	幹事	滋賀	代表理事	永井 茂一	幹事	熊本	代表理事	馬場 大介
幹事	茨城	専務理事	斉藤 哲生	幹事	滋賀	代表理事	青柳 孝幸	幹事	熊本	代表理事	熊井 聡
幹事	栃木	代表理事	斎藤 秀樹	幹事	滋賀	理事・事務局長	奥村 祐三	幹事	熊本	副代表理事	瀬倉 将司
幹事	栃木	副代表理事	小岩 圭一	幹事	京都	代表理事	児玉 雅人	幹事	大分	代表理事	塚崎 伸一
幹事	栃木	専務理事	石網 知進	幹事	京都	代表理事	杉江 勝	幹事	大分	代表理事	小串 康博
幹事	群馬	代表理事	町田 英之	幹事	京都	代表理事	矢野 雅史	幹事	大分	副代表理事	谷口 知幸
幹事	群馬	代表理事	杉崎 由里	幹事	大阪	代表理事	森嶋 勲	幹事	宮崎	代表理事	那須 久司
幹事	群馬	副代表理事	阿久戸 洋希	幹事	大阪	代表理事	山田 茂	幹事	宮崎	代表理事	宮島 孝美
幹事	埼玉	代表理事	小松 君恵	幹事	大阪	代表理事	坂口 清信	幹事	宮崎	副代表理事	迎 敦雄
幹事	埼玉	代表理事	米山 正樹	幹事	大阪	環境経営部会長	赤津 加奈美	幹事	鹿児島	代表理事	上田平 孝也
幹事	埼玉	代表理事	吉田 雄亮	幹事	兵庫	会長理事	藤岡 義己	幹事	鹿児島	代表理事	福留 進一
幹事	千葉	代表理事	能登 昭博	幹事	兵庫	代表理事	村川 勝	幹事	鹿児島	副代表理事	永田 廣樹
幹事	千葉	代表理事	赤海 章義	幹事	兵庫	代表理事	藤谷 良樹	幹事	沖縄	監事	喜納 朝勝
幹事	千葉	代表理事	梅原 正一	幹事	兵庫	代表理事	有本 哲也	幹事	沖縄	代表理事	宮城 光秀
幹事	東京	中同協担当理事	三宅 一男	幹事	奈良	代表理事	吉岡 弘修	幹事	沖縄	代表理事	座間味 亮
幹事	東京	代表理事	矢倉 保史	幹事	奈良	代表理事	野村 佳之	幹事	沖縄	副代表理事	石原 地江
幹事	東京	代表理事	大脇 耕司	幹事	奈良	副代表理事	中野 愛一郎	幹事	中同協	専務幹事	佐藤 紀雄
幹事	東京	代表理事	橋本 久美子	幹事	和歌山	代表理事	熊井 智一	幹事	中同協	事務局長	池田 泰秋
				幹事	和歌山	代表理事	山下 広和	監事	埼玉	理事	新井 俊雄
				幹事	和歌山	副代表理事	橋本 浩行	監事	千葉	会長	山本 克己
				幹事	鳥取	代表理事	田城 敏史	監事	東京		新井 庸義
				幹事	鳥取	副代表理事	安達 孝宏				
				幹事	鳥取	副代表理事	田村 仁美				

中同協第57回定時総会採択文 第1章実践事例

【事例：京都】京都オープン 委員会の学びの場を県全体で実施

京都同友会ではこれまで各委員会の登録委員だけが参加する研修会と思われがちであった各委員会設営の取り組みを、京都同友会全会員が参加対象であることをあらためて確認し、参加しやすい学びの場として、「京都オープン」と名付け、京都同友会の全体事業として位置づけて、各支部での積極的な参加、活用をすすめました。全会員が参加しやすい運営体制（オンラインでの開催等）も整え、「デジタル化・DX」「採用・共有」「多様な働き方」「企業変革」等々関連する委員会が担当し、全7回開催しました。

【事例：山形】個人事業主、正社員2名以下を対象とした「経営姿勢確立セミナー」の開講。

山形同友会は近年、1人会社や個人事業主の会員が増えていることから、「よい経営者になろう」に特化した「経営姿勢確立セミナー」を開講しました。参加対象は、個人事業主、役員を除く正社員2名以下の経営者で、「自覚と覚悟」「理念とビジョン」「営業戦略」「働く環境づくり」の4講座から経営姿勢の確立をめざすカリキュラムです。最終日の発表会では、4カ月間、経営指針修了生と問いかけ合いながら自分と向き合い作成した決意文・理念・ビジョン・単年度計画を発表しました。初年度にあがった課題を解決しながら内容の充実を図り、同友会型企業を地域に増やす取り組みを進めていきます。

【事例：東京】小規模企業を対象としたさまざまな取り組み

東京同友会では中小企業の日で開催される中小企業サミットで急増する小規模事業者を対象の経営課題に特化した分科会を設営。また経営指針成文化の前段となる経営姿勢確立セミナー（全10講 現在第5期）、支部単位ではより小規模の起業家に向けた勉強会や自由な商流サロンを開催して事業の脆弱性を補完し、持続性を高める学びの場を設けています。また創業1年以内の起業家にはスタートアップ支援制度も整備し、次代を担う小規模事業者のプラットフォームとしての機能を充実させています。

【事例：愛知】企業変革支援プログラムで自社の課題を明確にし、同友会らしい企業づくりを

愛知同友会では、創立35周年の記念事業として、定時総会と同日にあいち経営フォーラム（全県研究集会）を始め、今年で第23回目を迎えます。現在は、4月の総会で同友会らしい企業づくりを進める方針を全会で確認し、半年経過した11月に各社同友会らしい企業づくりの実践を持ち寄る場として経営フォーラムを位置付けています。

2010年より経営フォーラムでは企業変革支援プログラムのカテゴリごとに分科会を設け、各社が事前に課題を明確にして分科会を選べるよう案内リーフにも工夫をしています。

まだまだ登録者数は伸び悩んでいますが、登録することを目的とせず、同友会らしい企業づくりを学び、同友会理念を実践するツールとしての活用を呼び掛け、経営フォーラムに関わる役員が語り部になれるよう、引き続き取り組んでいきます。

【事例：岡山】企業変革支援プログラムの活用

岡山同友会は2024年度の活動方針の一つに「『企業変革支援プログラム Ver.2』の積極活用」を掲げ、プログラムの活用事例を扱った支部例会や地区会、委員会・部会主催の勉強会、事務局による使い方ガイド（「会社の健康診断してみませんか？」「企業変革ははじめの一步」）など、あらゆる組織レベルで様々な企画を展開しました。

また10月の経営者フォーラム「今日は一日“企業変革支援プログラム”三昧」では基調報告と分科会でプログラムの全6カテゴリーを網羅し、同友会が目指す企業づくりの具体的内実を総合的に学びました。

いずれもプログラムの“HOW TO”に終始するのではなく、その根底にある考え方や“企業変革”の目的と実践が強調されたことが今年度の特徴です。e.doyuの登録件数も前年から2倍以上に増えました。

25年度は、同プログラムを「試しに使ってみる」段階から一歩前進し、「創造的に使いこなす」ことで成果につなげるよう各社に呼びかけています。

【事例：群馬】長期的視点で若者を育てる「共愛学園前橋国際大学—企業人オムニバス講座」

群馬同友会共同求人委員会は「共愛学園前橋国際大学・企業人オムニバス講座」を同大学と協力して開催。9月24日～1月21日にわたる全15回の講座で、授業内容の検討や当日の設営なども担当しています。

講座のテーマは「仕事と人生～聴く力・考える力を磨き、自分の可能を探る～」。各支部から選出された会員経営者10名が、

週替わりで自身の人生経験や価値観、社会人としての心構え、業界の現状や自社での取り組みなど、さまざまな視点から学生たちに熱弁を振るうほか、講義内容を踏まえたグループワークやディスカッションなどを実施しています。各講終了後の学生レポートには「仕事に対する考え方が大きく変わった。仕事にリスペクトできる人間をめざしたい」「社会人になるにあたっての選択肢が増えた。自分自身が本当にやりたい仕事について深く考えたい」などの感想がつづられていました。

今後も短絡的な採用活動に終始するのではなく、長期的なスパンで考える共同求人活動の発展が期待されます。

【事例：北海道】 共学・共育・共生の土壌づくりの根幹「同友会大学」

北海道同友会の同友会大学は1981年1月に開校し、これまでに2,766名もの卒業生を送り出してきました。カリキュラムは「経済と中小企業」「北海道論」「科学と人間」「現代と法」「経営戦略と企業づくり」「人間と教育」の6単元・全30講で卒業するには8割の出席が必須。その上で6本のレポート・卒論を執筆し、総合平均点50点以上が卒業要件となっており、受講生たちのレポート・卒論は社内でも回覧され、卒業生たちが厳しくチェックしているところもあります。

北海道同友会では、1970年以降社員教育に取り組みながら、当時の理事会で「教育は、会社にとって使い勝手がよい人間づくりであってはいけないのではないか」との反省が出され、それが同友会大学へと結実していきました。開校44年を経て、同友会大学の学びはいかなる研修会・講習会より持続性、即効性の両面からも評価され、新しい社会の担い手を育てる共学・共育・共生の土壌づくりの根幹となっています。

【事例：長野】 未来を担う若者を育てる地域づくり「長野県企業を知る会・連携情報交換会」

長野同友会では、地域の企業経営者と高校との連携を深める場として、長野県企業を知る会（東信）・連携情報交換会を開催。2024年度は東信地域の高校の教諭らと会員企業、計38名が参加しました。

学校側から令和8年の開校を控えた新校について、地域を含めたさまざまなフィールドでの探求型学習から地域社会を理解し、自分軸の確立とともに地域課題にアプローチし、地域と常時連携し合える体制づくりとグローバルで本物に触れる学びが期待されると報告。企業側からは「若者を社会人にする責任」をテーマに（株）牛越製作所の牛越弘彰代表取締役（長野同友会代表理事）が報告。その後、「どのように学校と企業が連携し、若者を育てる地域づくりを進めていくか」をテーマに経営者と先生がグループ討論で意見交流をしました。

【事例：熊本】 こどもお仕事体験イベント「グッジョブやるキッズ」

熊本同友会は5回目となる「お仕事体験イベント グッジョブやるキッズ」を熊本信用金庫との共催で開催しました。このイベントは、小学生たちの「やってみたい！」「おもしろそう！」をきっかけにさまざまな企業の仕事体験を通じて仕事のやりがい、楽しさ、難しさ、そしてお金の流れを知ってもらうとともに熊本に根ざす企業の魅力を伝えることを目的としています。

当日は20の業種が出展し、約700名の小学生が参加。子どもたちに中小企業の魅力を伝え、地域にあるいろいろな仕事を知ってもらうきっかけになっています。

【事例：兵庫】 特別支援学校とつながる「しごと体験フェア」

兵庫同友会の障がい者委員会は、2018年から毎年県内の特別支援学校の見学会を行っています。これは雇用率・人材不足のために働く人材を探しているというだけでなく、見学を通して自社の社員の生かし方、「人」にフォーカスをした考え方を学ぶ場です。

また限られた職業しか知らないという子どもたちの課題から、特別支援学校の生徒にさまざまな仕事体験の場をつくり、可能性を広げるとともに、地域の企業を知ってもらい、「働くこと」への意欲を高める取り組みとして「しごと体験フェア」も開催しています。子どもたちはもちろんのこと、経営者にとっても、企業見学や実習の受け入れ、採用へとつながっています。2024年度は2回の開催で計280名を超える参加があり、企業側からは「実習受け入れを始めてみたい」、学生側からは「新たな自分を発見できた」という感想も寄せられ、企業・学生双方の気づきの場となりました。

【事例：山梨】 やまなし同友エコ認定の取り組み

山梨同友会は会員に環境経営の実践を広げるため、2022年度からやまなし同友エコの取り組みを開始しました。

中同協の同友エコアンケートの回答結果を基に、注目すべき実践や顕著な成果を上げている企業には特別表彰をし、アンケート回答者全員に認定証を授与しています。県総会では表彰の場も設けています。この取り組みにより、できることから、小さなことから環境経営に取り組む意識が広がり、また中同協の同友エコアンケートの回答数の増加にもつながっています。

【事例：富山】「KAMIICHI チャレンジプロジェクト」

富山県上市町では、企業誘致事業で「進出事業者との継続的な関わり」という課題が顕在化したことをきっかけに、2022年より地域内外の事業者と将来像を共有し、実現を目指す「KAMIICHI チャレンジプロジェクト」を立ち上げました。その中核を担うのは2013年発足の「ハッピー上市会」メンバーです。

「ハッピー上市会」は、富山同友会有志が設立し、官民学連携で少子高齢化などの地域課題に取り組む団体です。長年、地域づくりを議論・共有する場を提供し、上市高校との連携によるキャリア教育活動は、2025年2月に表彰されるなど高く評価されています。

「KAMIICHI チャレンジプロジェクト」では、「ハッピー上市会」メンバーを中心に、将来像実現に向けた事業構想を具体化。「まちづくり」「ファンづくり」「ひとづくり」を推進するため、2024年3月に（株）KAMIICHI チャレンジを設立し、地域内外の企業連携によるソーシャルビジネスを展開、地域課題の解決と持続的な地域創生をめざしています。「ハッピー上市会」が培ってきた連携の土壌と主体的姿勢が、プロジェクト推進の要となっています。

【事例：大阪】「おもしろ真面目」に「大阪わかそう」を実施

大阪同友会では2019年から毎年、中小企業で働く魅力や高い技術力を知ってもらうことを目的としたイベント「大阪わかそう」を実施しています。このイベントは「中小企業の日」「中小企業魅力発信月間」の取り組みとして、イベント企画展やフォーラムなど充実したプログラムを企画し、年々来場者は増加、地元メディアにも取り上げられるようになりました。2024年度は会員企業、行政や関係団体を含む101ブースが出展、10代～70代まで幅広い689名の来場となりました。また、今年度（2024年度）は阪南大学の学生が「大阪わかそう」のブースを訪問し中小企業を研究するスピンオフ企画も実施されました。実行委員会では「おもしろ真面目」をキャッチコピーに掲げ、常に「なぜこの企画を行うのか」を関係者間で確認し合うことで、趣旨のぶれない取り組みにつなげています。

【事例：広島】中小企業の声を届ける調査運動へ

広島同友会が実施した2024年1月の経営課題と政策要望アンケート調査は、回答数2072名、回答率69.0%という高い回答数（率）となりました。①e.doyuを活用しスピーディな収集・分析、②組織的に目標を持ち取り組む、③繰り返しアンケートの目的を伝える、④役員を中心に目標達成に熱意を持って取り組む、⑤アンケート結果はA4サイズ1枚にわかりやすくまとめ会員に伝える、⑥会外へは行政、中小企業団体金融機関等へ発信、「中小企業の生の声」、とりわけ記述回答への関心が高く結果報告を待っている状況です。

アンケートへの回答は「よい経営環境づくり」の第一歩と同友会「3つの目的」の総合実践を広げています。

今後は、アンケートとそれに基づいた政策提案を継続しつつ、憲章・条例の意義を、社員の会社参観日や企業見学会などで、ステークホルダーとなる社員の家族や地域の人々へ広げる新たな展開に取り組んでいます。

【事例：京都】地域連携で子どもたちの未来創造を ～こどもシゴト博

2016年度から実施されている京都市右京区役所と京都同友会右京支部で連携した職業体験イベント「こどもシゴト博@右京」は、8年目を迎えました。支部会員や各種団体を含む実行委員会での熱心な議論を重ねることにより、地域に不可欠な事業へと成長しています。

2024年度は11月に京都先端科学大学を会場に開催され、過去最大規模の43ブースと約100名のボランティアの協力により1700名超の来場者を迎えました。地域企業による職業体験に加え、子どもたちが体験で得た「お給料」で地元産品を購入できるマーケットを併設。働くことの理解や社会の仕組みを学ぶ貴重な機会を提供しています。

他支部や外部企業、金融機関、行政機関からの出展協力、中高大学生ボランティアの参加もあり、年々地域連携を深めています。子どもたちと地域企業の未来をつなぐ重要なイベントとして、継続が期待されています。

【事例：北海道】くしろ支部 地域に広める仲間づくり

北海道同友会くしろ支部は、会員数740名（25年4月現在）、支部内に7つの地区会があります。増強活動として、あらかじめ入会を誘う対象先を絞って組織委員会を中心にした役員と事務局員が一緒に訪問してきました。また、入会した新入会員を役員が囲んでの昼食会を定期的に開催し、同友会活動を紹介するとともに、どのような思いで入会し、どのような課題を抱えているかを知る機会にしています。支部活動では経営指針づくり・社員教育・共同求人に取り組んでおり、近年は自社だけでは思うような採用ができず、同友会の共同求人活動に参加したいという方が増えています。商工会議所などと連携し合同企業説明会を開催しているほか、UIJ ターン個別相談会も実施。インターンシップ受け入れ企業の情報提供を行う他、各地区会で

は高校との連携した活動も進み、地域における同友会の価値が高まっています。「厳しい地域経済を共に支え、学び合う仲間を増やすのは最大の地域貢献」との思いで増強活動に取り組み、会員数が増えることで支部内に運動を広げる気概が高まっています。

【事例：山形】500名会員を達成

1985年に設立した山形同友会は、2005年に300名、2010年に400名を突破し、2025年に念願の500名会員を達成しました。2016年より組織委員会は代表理事が委員長を兼務し、各支部長、各委員長、各部長を委員として組織全体の強化を見据えた活動に転換。各組織の取り組みと課題の共有を図り、「同友会運動を広げる」「仲間を増やす」意義を理事会、支部役員会に提起しながら進めました。増強活動では、支部例会に加え、全県行事に合わせて増強月間を設け、ワンゲスト運動を展開しました。新会員オリエンテーション（現在「同友会を知る会」に名称変更）は、同友会の考え方や活動がよく分かり入会にもつながることから、力をいれて取り組んでいます。

【事例：兵庫】中はりま支部—支部活性化表を活用した組織づくり

兵庫同友会は、2012年度から支部・ブロックの活動の見える化（活動の指標化）の取り組みとして活性化表彰を行っています。活性化指数は入会率＋休退会率＋参加率で求められます。支部長やブロック長を中心に毎回どれだけメンバーを巻き込んでいっているかが数値にはっきり表れます。中はりま支部は会員数が348名となっており、取り組みとしては数値目標をあくまで目安として、目的を定めるにあたっては『同友会運動の発展のために』をよく参考にしながら組織づくりを進めています。支部長や役員が同友会での学びを会社で実践して、それを周りに伝えていくことを繰り返し、それが会員拡大に一番つながると活動を展開しています。

【事例：福岡】「同友会を知る会」で24年以上毎月連続入会

2022年4月に福友支部が分割し、福友愛支部・福友和支部が誕生しました。2025年4月1日時点で福友愛支部が300名、福友和支部が225名となり、両支部とも県下最大級の支部となっています。両支部とも福友支部の時から24年以上毎月途切れることなく入会が続き、“常に新たな仲間を迎える増強の文化”が少しずつ形成されてきました。「同友会はいいい会だから、知り合いの経営者に声をかける」ことが当たり前になっています。毎月開催している「知る会」は、活動紹介、テーマ「同友会と私」の会員報告（会歴3年未満と3年以上の会員計2名）、グループ討論です。グループ討論・懇親会ではゲストの経営に関する悩みを引き出すことに力を注ぎます。その場でできるアドバイスを رفتり、ヒントになる会員さんを紹介し、翌日にはゲスト担当者が参加のお礼や入会フォローを行って、ゲストさんとしっかりつながります。また担当役員は毎回反省会を行い「知る会」のブラッシュアップに努めています。

【事例：岩手・宮城・長野・愛媛】支部・地区づくり

岩手リアス支部（岩手）

岩手同友会・岩手リアス支部は、前身の気仙支部が2007年7月に当初28名でスタートし、わずか3年半で88名の会員にまで増えました。大切にしてきたのは、地域の人口動態データを基に、人口が減少する中で「地域の企業を1社もつぶさない、つぶさせない」とスローガンを掲げ、経営指針をど真ん中に据え、社員と共に育ち合う会社づくりに愚直に向き合ってきたことです。2011年3月11日東日本大震災が起きました。しばらくは例会の参加人数が1桁で、討論のグループが1つしか組めない日々は何年も続きました。それでも愚直に学び合いを積み重ね、発災から13年が経過する2024年3月、ようやく震災前の会員数を突破。現在会員数は112名になっています。創立時に一番若かった世代が、次代を担う若手を見守り、世代を越えて一緒に関わり合い学び合う伝統を継承しています。

黒川富谷支部（宮城）

宮城同友会・黒川富谷支部は2018年2月に17番目の支部として設立しました。富谷市、黒川郡（大和町、大郷町、大衡村）が支部のエリアの範囲で42名の会員で構成されています。仲間づくりでは、お茶のみ訪問（会員＆事務局による訪問活動の名称）を実施しています。毎月の支部理事会にて、支部内会員の経営状況や例会参加実績、フォローが必要な会員を明らかにし、訪問スケジュールを組んでいます。特に、さまざまな理由から足が遠のいている会員にお会いし、訪問の際には役員の自社の変化や直近の活動状況を伝え、会員間の関係づくりを大切にしています。

しおじり木曾支部（長野）

長野同友会・しおじり木曾支部は10番目の支部として2016年10月に誕生しました。同じ支部会員同士でも遠いところは車で2時間かかりますが、集まって語り合うに勝るものはないと最近リアル開催にこだわっています。しおじり木曾支部は

20数名でスタートし、現在は45名となっています。毎年会員目標を設定し、ゲストお誘い、会員や他団体・金融機関からの紹介、地域の企業をリストアップして企業訪問するなどさまざまな取り組みをしています。また、ミニ例会 in 木曾が成果を上げています。気軽に誘い集まれる例会を計画し、「新会員がゲストを呼ぶ」という好循環もうまれ、少人数でも毎月開催することにこだわり続けたことが会員増につながっています。

伊予松前支部（愛媛）

愛媛同友会・伊予松前支部は2007年3月、4番目の支部として設立しました。支部設立以来最高の会員数82名となっています。毎月の例会では、幹事が手分けして参加呼び掛けを行うなど、支部会員同士の顔が見える関係性が強みです。紹介者と幹事がチームとしてゲストをフォローする体制ができました。

【事例：千葉】いすみ支部 空白地帯だった外房地域に新しい活動拠点が誕生

2024年5月15日、千葉同友会29番目の支部となる「いすみ支部」が会員数30名で設立しました。外房地域は元々企業数の少ない地域で仲間づくりの活動を軌道に乗せることに苦戦していました。コロナ禍により支部設立の話は立ち消えになりましたが、2022年10月にコロナ禍であっても活動を止めない、地域で学びを必要としている企業に届けようと活動を再開しました。近隣支部役員の協力で設営し、同友会の活動紹介と経営体験報告を合わせた「同友会を知る会」活動を続け、設立に至りました。これまで空白地帯だった外房地域に新しい活動拠点が生まれ、県中期ビジョン「千葉県全域に同友会を広める」の実現に一步近づいています。外房地域に元気な中小企業を増やしたいという思いのもと、学びと経営実践と交流で信頼のできる仲間づくりを進めています。

【事例：広島】女性部会創立50周年

広島同友会女性部会は2024年度に創立50周年を迎えるにあたり、コンセプト「未来へマイシン～50年の歴史をつなぎシン時代へ光を灯す～」を掲げ、11月7日に記念行事を開催し5同友会含め内外から367名が参加しました。

式典では、女性部会の歴史の振り返りとして、広島同友会初の女性代表理事でもある川野登美子・相談役が自身の体験を交えて歴史を振り返り、その後、石田美子・女性部会担当理事が創立50周年宣言を読み上げ、宣言を参加者一同で確認しました。

<広島同友会女性部会50周年宣言>

一つ 私たちは補佐役ではなくリーダーとしての経験を積んでいきます

一つ 私たちは地域課題解決に寄与する企業となります

一つ 私たちは互いにコミュニケーションの場をつくりアンコンシャスバイアスに気づく環境を創ります

以上3点「シン時代」を切り拓く存在となっていくことを決意し、ここに女性部会創立50周年の宣言といたします。

【事例：愛知】「愛彩」50周年記念誌を発刊 未来を育む愛・知恵（愛知へ）

愛知同友会の女性部は、1972年の婦人部から始まりました。発足の背景には、70年からの女性経営者と経営者夫人の複式簿記の勉強会がありました。当時は「女性は社長より前に出るな」という時代でもありましたが、それでも女性部は時代とともに変化を遂げ、話し合いを重ね、工夫しながら歩んできた歴史があります。女性部は、女性ならではの課題（介護や子育て、家事との両立、家庭内での問題など）に直面しながら、経営者として社員に寄り添い、課題解決に取り組みました。その歴史を振り返り、女性部活動の記録として記念誌を発刊しました。2015年女性経営者の会「愛彩」は、「自立した次代の女性リーダーの育成のために」として発足し、記念誌発刊をきっかけに、同友会の「労使見解」を学ぶ中で、仲間と共に女性が活躍できる社会をめざして、同友会運動を推進しています。

【事例：中同協】第1期中小企業家同友会事務局アカデミー開催

中同協では2024年度より、全国の同友会事務局員の学びの場として事務局アカデミーを開講しました。これは全国の事務局員同士の知り合い、学び合う機会の創出と、広範囲におよぶ同友会運動の基礎知識を体系的に学び、全体像をつかむことを趣旨としています。

1年間5回全9講座で構成され、中小企業運動論から同友会運動の歴史と理念から、経営指針、共同求人、社員教育といった企業づくり、そして憲章・政策まで、学識者も交えながらも事務局員が中心となって講師を務め、その経験も踏まえながら同友会運動について学び合いました。受講生は各回でレポートを提出。全ての講座の参加とレポートの提出をもって修了となります。第1期事務局アカデミーでは、7同友会・中同協含め14名の事務局員が修了者となりました。

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。2006年度から活動実態調査が行われており、このたび2024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】2025年4月1日～5月13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

2025年4月1日の全国の会員数は4万7,559名となりました。コロナ禍の会員数減少からV字回復し、2年連続で最高会勢を突破しました。同友会運動は有機的なつながりを見せ、新しいステージに立ち始めています。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。23同友会が増加の実績を残し、8同友会が最高会勢となりました（図1）。

内訳を見てみると、2024年度1年間で入会した全国の会員は4,548名（期首対比入会率9.6%）、退会者は4,465名（同9.4%）となり、60名純増となりました。

図1. 全国会員数の推移

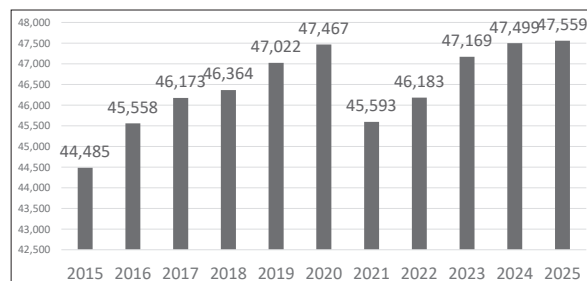


図2. 全国入退会者数推移

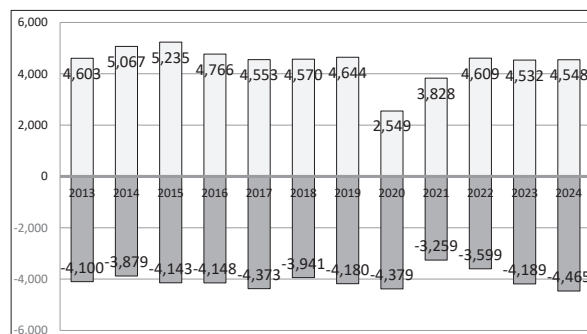
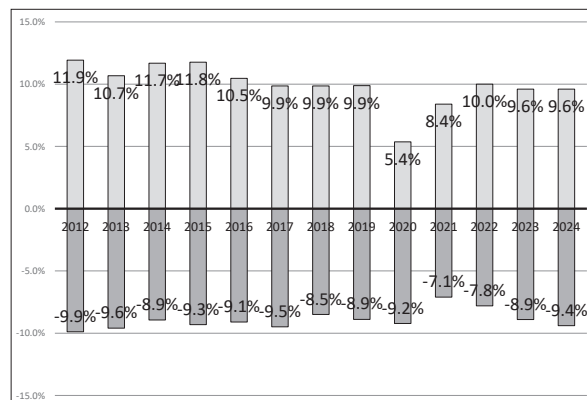


図3. 全国入退会率の推移



(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年度は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。2024年度の入会者数は4,548名となり、入会率は9.6%となっています。

島根が23年、秋田が20年、兵庫が18年、長野が7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。また山形、神奈川、愛知も最高会勢を更新、宮崎は期首を維持しました。

声かけで組織強化を図るなど堅実な仲間づくりの取り組みによって成果を上げました。

また、退会者数は4,465名、退会率は9.4%と退会率は13年連続で10%未満となっています（図2、3）。

(3) 支部・地区～全国支部・地区のうち、237の支部・地区が純増

全国には504支部・地区（昨年度より+4）があり、237の支部・地区で純増、全体の47.0%が1名以上の純増となりました（2023年度：229支部・地区、45.8%が純増）。また、10名以上増強した支部は28支部・地区（2023年度：39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26名と全国トップ、愛知の名古屋第8青同が25名、兵庫の神戸中央支部が23名、北海道のくしろ支部、宮城の泉支部が19名と続いています。純増率では、伊東支部（静岡）が+47.6%、今治支部（愛媛）+33.3%、伊予松前支部（愛媛）+18.8%、岩手リアス支部（岩手）+16.7%となっています（表1）。

新支部・地区づくりでは、いすみ支部（千葉）が設立されました。

※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

2025年4月では市区町村別の対企業組織率で10%以上は64市町村となりました。前回調査より14市町村減少※しました。浜中町（北海道）27.8%、陸前高田市（岩手）26.3%、別海町（北海道）22.6%と続きます。陸前高田市は市レベルで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3社のところに会員1名となっており組織率33.3%となりました。

全国1,896市区町村のうち1,543市区町村（2024年4月：1,534市区町村）に会員企業があります。昨年度に比べて9市町村増

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	764	26	広島	広島中支部	345	13
愛知	名古屋第8青同	101	25	愛媛	伊予松前支部	82	13
兵庫	神戸中央支部	357	23	東京	葛飾支部	72	12
北海道	くしろ支部	740	19	岩手	盛岡支部	181	11
宮城	泉支部	110	19	宮城	若林支部	117	11
神奈川	横浜みなと支部	151	17	東京	中央区支部	255	11
岩手	岩手リアス支部	112	16	愛知	名古屋第2青同	66	11
山形	山形支部	243	16	兵庫	東神戸支部	447	11
福岡	福友愛支部	302	16	兵庫	西神戸支部	142	11
京都	下京C支部	144	15	香川	高松第1支部	177	11
広島	尾道支部	127	15	神奈川	たま田園支部	104	10
福岡	南支部	210	15	静岡	伊東支部	31	10
愛媛	今治支部	56	14	京都	丹後支部	52	10
兵庫	阪神支部	222	13	京都	中京支部	130	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	2025/4/1会員数	組織率	都道府県名	市区町村名	人口	会社企業数	2025/4/1会員数	組織率
鹿児島県	三島村	405	3	1	33.33	沖縄県	南風原町	40440	367	45	12.26
北海道	浜中町	5507	97	27	27.84	北海道	富良野市	21131	302	37	12.25
岩手県	陸前高田市	18262	152	40	26.32	静岡県	牧之原市	43502	694	85	12.25
北海道	別海町	14380	310	70	22.58	香川県	丸亀市	109513	1360	166	12.21
北海道	弟子屈町	6955	147	29	19.73	北海道	音更町	43576	469	55	11.73
北海道	帯広市	166536	2758	501	18.17	長野県	中川村	4651	52	6	11.54
北海道	芽室町	18048	290	52	17.93	香川県	高松市	417496	7575	869	11.47
香川県	三木町	26878	345	60	17.39	北海道	清水町	9094	166	19	11.45
北海道	鹿追町	5266	84	14	16.67	福島県	白河市	59491	797	91	11.42
北海道	仁木町	3180	66	11	16.67	北海道	広尾町	6387	149	17	11.41
宮城県	南三陸町	12225	200	33	16.5	北海道	足寄町	6563	135	15	11.11
北海道	厚岸町	8892	181	29	16.02	北海道	苫小牧市	170113	2164	237	10.95
北海道	池田町	6294	92	14	15.22	北海道	壮瞥町	2743	55	6	10.91
北海道	新得町	5817	119	18	15.13	大分県	豊後高田市	22112	321	35	10.9
沖縄県	東村	1598	20	3	15	北海道	小樽市	111299	1828	199	10.89
北海道	根室市	24636	483	72	14.91	北海道	釧路町	19105	322	35	10.87
北海道	本別町	6618	142	21	14.79	和歌山県	新宮市	27171	438	47	10.73
北海道	更別村	3080	48	7	14.58	香川県	善通寺市	31631	392	42	10.71
北海道	釧路市	165077	2335	340	14.56	北海道	鶴居村	2558	47	5	10.64
北海道	中標津町	23010	496	71	14.31	岡山県	吉備中央町	10886	154	16	10.39
長崎県	大村市	95397	765	109	14.25	愛知県	扶桑町	34133	289	30	10.38
福島県	棚倉町	13343	183	26	14.21	福島県	会津若松市	117376	1958	203	10.37
香川県	土庄町	12846	272	38	13.97	北海道	喜茂別町	2156	29	3	10.34
秋田県	仙北市	24610	342	47	13.74	高知県	奈半利町	3034	29	3	10.34
北海道	浦幌町	4387	89	12	13.48	北海道	幕別町	25766	342	35	10.23
岐阜県	七宗町	3402	45	6	13.33	徳島県	海陽町	8358	88	9	10.23
北海道	標茶町	7230	159	21	13.21	愛知県	碧南市	72458	1018	104	10.22
北海道	大樹町	5420	129	17	13.18	福島県	矢祭町	5392	59	6	10.17
群馬県	昭和村	6953	84	11	13.1	北海道	伊達市	32826	387	39	10.08
広島県	呉市	214592	2964	380	12.82	秋田県	美郷町	18613	199	20	10.05
北海道	倶知安町	15129	298	37	12.42	奈良県	御杖村	1479	10	1	10
福島県	下郷町	5264	97	12	12.37	北海道	神恵内村	870	10	1	10

加し、約8割（81.4％）の地域に会員企業が存在しています。空白地域は18.6％です（表2）。

※2024年度8月より企業数の基礎データは2021年版経済センサス企業数で掲載しています。企業数が増加し、組織率が減少傾向にあります。

(5) 市町村別の会員増強

市区町村別では、神戸市中央区＋36、名古屋市中村区＋25、名古屋市中区＋21、仙台市青葉区・愛媛県松山市＋19など、571市区町村が純増しました（表3）。

(6) 女性会員、役員比率

2025年4月1日時点で全国の女性会員比率は13.6％と、前年より0.8ポイント増加しました。過去10年で比率は徐々に上昇しており、2015年は10.9％、2020年は11.9％でした。2024年度の女性理事比率は12.6％、中同協幹事では10.2％と前年並みでした。

政府は2025年までにプライム市場の女性役員比率を19％、独立行政法人等の管理職・役員比率を18％・20％とする目標を掲げていますが、企業の女性管理職は10.9％（帝国データバンク2024年7月）、独立行政法人等の女性役員は9.1％（内閣府男女共同参画局・2024年11月）と依然低水準です。こうした中、同友会の女性役員比率は比較的高く、多様な視点が意思決定に反映されやすい環境は、組織の強みとして今後の競争力にもつながります（図4）。

2、例会づくり

～例会の開催数は初の7000回超と増加、討論実施率も増加。

2024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7,074回（2023年度：6,237）で2006年からの調査以来で初の7,000回超となり増加しました。会員経営者の経営体験報告が主であった例会数は4,859回（68.6％）となり（2023年度3,757回・60.2％）、うちグループ討論を行った例会数は4,854回（68.6％）となりました（2023年度3,511回・55.9％）。グループ討論実施率が12.7ポイントも増加しました。

例会（経営体験発表）の入会対象者の参加者数は平均で3.9人（2023年度3.3人）となりました。例会には全国的に約1万9,000人の入会対象者・ゲストが参加していることになります。2024年度の入会数4,548名となっており、ゲスト参加からの入会率は24％となっています。一層入会を誘っていきましょう。

グループ討論時間は平均で47.36分（2023年度：48.06分）となり、討論時間は50分を下回りました。60分以上としている同友会は8同友会で昨年度と同じでした（図5、6）。

例会の平均参加率は28.0％（2023年度：27.5％）で昨年より微増しています（図7）。

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

表3. 市区町村の会員純増数

都道府県名	市区町村名	2024/4/1	2025/4/1	純増	組織率
兵庫県	神戸市 中央区	459	495	36	8.2
愛知県	名古屋市 中村区	165	190	25	5.2
愛知県	名古屋市 中区	450	471	21	7.16
宮城県	仙台市 青葉区	177	196	19	3.65
愛媛県	松山市	243	262	19	3.63
大阪府	大阪市 北区	216	232	16	2.47
香川県	高松市	854	869	15	11.47
京都府	京都市 中京区	223	238	15	6.69
福岡県	福岡市 博多区	398	412	14	6.15
京都府	京都市 下京区	145	158	13	5.49
愛媛県	今治市	32	44	12	1.6
宮城県	富谷市	6	17	11	4.43
広島県	広島市 中区	418	429	11	8.94
山形県	山形市	181	192	11	5.07
宮城県	山元町	0	11	11	3.42
岐阜県	多治見市	81	91	10	5.52
愛知県	名古屋市 西区	158	168	10	4.93
兵庫県	神戸市 須磨区	40	50	10	3.79

図4. 女性会員比率

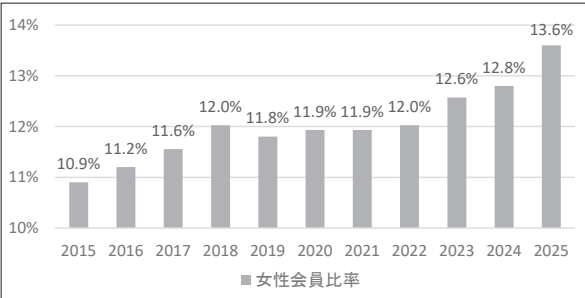


図5. 支部・地区などでの例会数

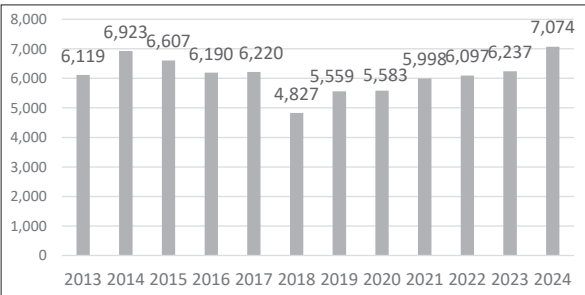
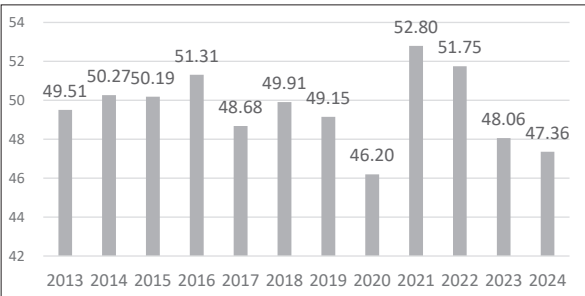


図6. 平均のグループ討論時間（分）



アルのみの開催が増えてきました。開催形式別の開催数は、リアル開催は5,469回（2023年度4,643回）、オンライン（ハイブリッド含む）開催は1,217回（2023年度は1,390回）となっています（図8）。

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の意義が改めて認識され、例会のリアル開催も増えています。ネットやオンライン活動については減少したものの、今までな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。

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同友会（2023年度：47）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383回（2023年度：331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。2007年の394回に次ぐ回数となっており、各同友会でも力をいれていることがわかります（図9）。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、2024年度は41同友会で開催しました（2023年度は39同友会）。内訳は年1回程度の開催が23同友会（2023年度：22同友会）、複数講座やシリーズで役員研修会を開催が21同友会（2023年度：15同友会）、理事会で学習会を位置づけた同友会が9同友会（2023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。複数回実施する同友会が6同友会增加していることから、役員研修にも力をいれる同友会が増えてきています（図10）。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

2024年度は、人を生かす経営の総合で21世紀型中小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・教育の継続的な取り組みを進めるなか、人を生かす経営の実践こそ難局を乗り越え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』の活用に取り組みました。人を生かす経営の

図7. 会員の参加率（平均）（%）

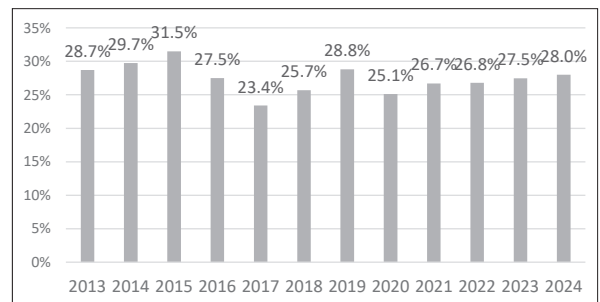


図8. 例会の開催方法（回）

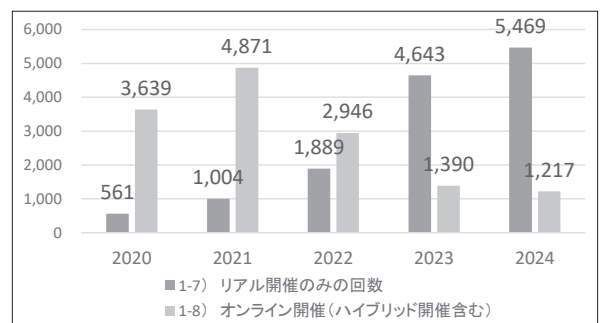


図9. 新会員オリエンテーションの全国の延べ回数

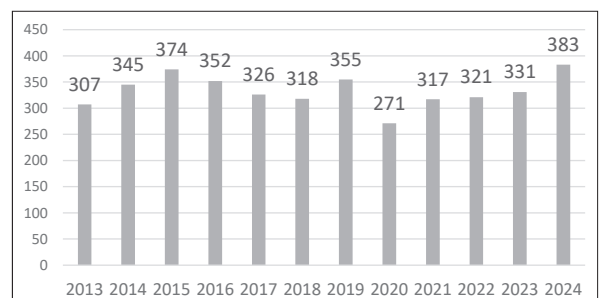
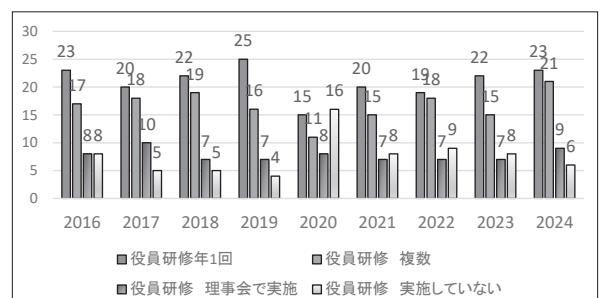


図10. 役員研修の実施状況（同友会数・複数回答）



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全47同友会で行われました。のべ回数も今年度は131回（2023年度は104回）で2014年からの調査依頼最も多くなりました（図11）。課程を修了した会員数は1,100名（2023年度1,261名）に減少しました。

セミナー開催に関わった会員数は3,741名となり、昨年同様多く会員が経営指針に関わっており、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45同友会となりました（図12）。なお、テキストとして「経営指針成文化と実践の手引き」が45同友会、「働く環境づくりの手引き」が9同友会、「企業変革支援PGVer.2」が33同友会で活用しています。

時代の転換期の中で、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から確立運動を進め、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 Ver.2』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 ～教育機関などとの連携で地域の中で若者を育てる

2025年3月卒業の大卒求人倍率は、1.75倍でコロナが終息して以降3年連続で上昇を続けています。中小企業にとって採用状況は厳しさを増しており、それに加えて初任給引き上げの流れが大きく進んでいます。そのような状況においても、各同友会では地域に若者を残し育てる運動として共同求人活動が行われました。

各同友会では、キャリア教育やインターンシップ、出前講座など学生に「働くこと」の意義や中小企業の役割・魅力を伝える活動が継続して行われています。2024年7月に実施した共同求人・社員教育活動に関する調査では、昨年に引き続き「学校からの協力要請増加」を活動の特徴として挙げる同友会の割合が最も高い結果となりました。大学への学校訪問は、34同友会395校で実施され、連携協定などを締結している同友会は33、83校にのぼっています。

(3) 31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

2024年度は31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874社で少なくとも1,762名の学生を受け入れました（図13）。2015年以降の調査で、受け入れ企業数が最も多い結果となりました。

2022年6月に「インターンシップの推進にあたっての基本的考え方」（三省合意）が改正され、2025年卒からインターンシップの取り扱いが変更になりました。就活の第一歩はインターンシップと考えている学生も多く、採用活動において改正内容やインターンシップの要件など会内での理解と周知が必要です。インターンシップは学生にとって将来の選択肢を広げる大きな意義を持った取り組みです。他方で企業にとっても、学生に魅力を感じてもらえる企業に、そしてこれからの若者を自社に迎え入れる企業風土を築く上で大きな気付きと学びを得られる企業変革に向けた取り組みでもあります。

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。

(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（2023年度：44同友会）参加企業1,079社、新入社員2,223名（2023年度：1,139社、

図11. 経営指針成文化セミナー（創る会）開催数

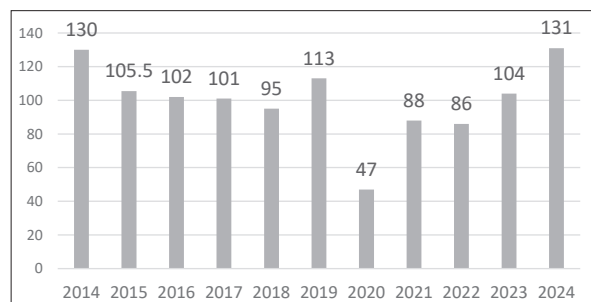


図12. 経営指針セミナー修了者数および関わった人数

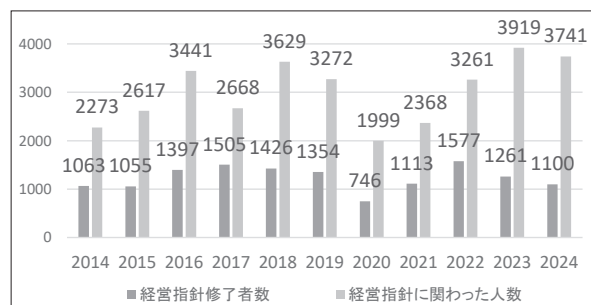
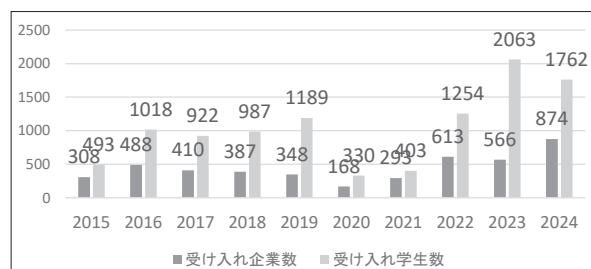


図13. インターンシップ受け入れ企業数と受け入れ学生数



2,273名)の参加者数となりました。経営者は1,427名(2023年度:1,315名)でした。全体的に充足率が下がってきており、参加企業、参加新入社員数とも微減となりましたが、経営者の参加は増加しました(図14)。

新入社員研修会は44(2023年度:46)同友会が実施し、新入社員は1,034社2,052名(2023年度:1175社2,239名)で経営者は804名(2023年度:901名)参加しました(図15)。

幹部社員研修会は29同友会(2023年度:31)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(2023年度:10)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2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、32同友会で景況調査を実施しています。頻度は年1回が8同友会、半年に1回が11同友会、四半期に1回が12同友会、4か月1回が1同友会となっています(図16)。

21同友会で特別調査や緊急調査を行っています。インボイスや価格転嫁、賃上げ、初任給、人手不足、金融、DX・GX、事業継続、経営課題等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。

(6) 対外関係－各同友会の対外関係づくり

昨年度に続き各同友会の対外関係について調査を行いました(図16)。「金融機関との連携協定を締結している」が37同友会と最も多く、「行政の審議会や会議のメンバーを推薦している」が32同友会、「大学・研究機関との懇談や連携をしている」が31同友会、「大学・研究機関との連携協定を締結している」が30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29同友会、「都道府県・市町村との行政・議会と懇談や連携などを行っている」が28同友会、「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26同友会、「行政の委託事業の受託や補助金・助成金等の利活用をしている」が26同友会、「国の地方組織との懇談や連携をしている」が26同友会、「中小企業基盤整備機構の懇談や連携をしている」が27同友会、「金融機関との懇談や連携をしている」が27同友会、「金融機関との連携協定を締結している」が37同友会、「大学・研究機関との懇談や連携をしている」が31同友会、「大学・研究機関との連携協定を締結している」が30同友会、「小中高校との懇談や連携をしている」が19同友会、「報道機関・マスコミとの懇談や連携をしている」が14同友会、「政策要望提言をしている」は17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17)。

図14. 合同入社式

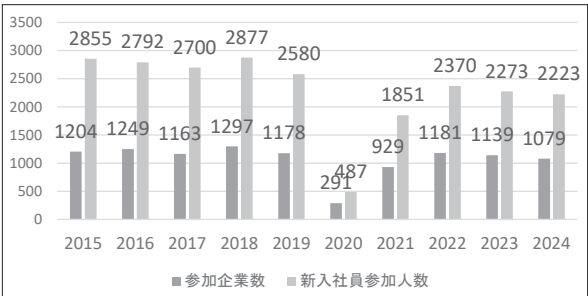


図15. 新入社員研修参加企業数と参加新入社員数

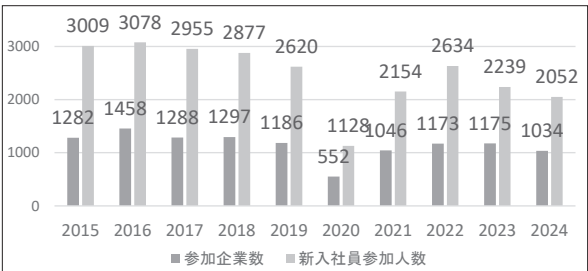


図16. 景況調査実施状況

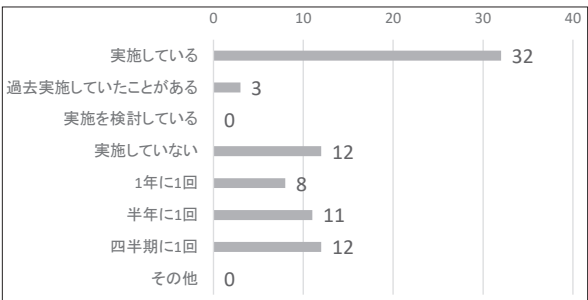
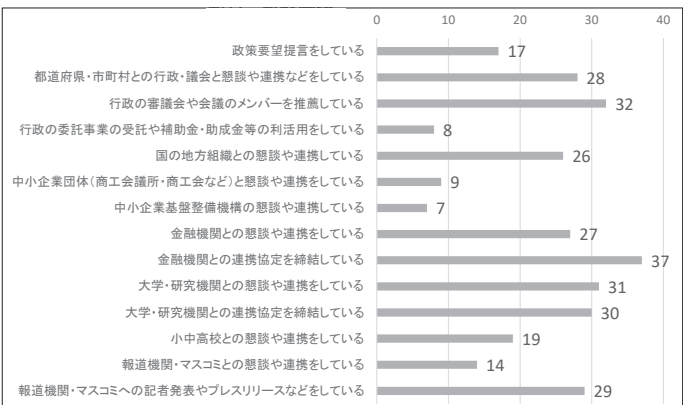


図17. 対外関係



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、地域や社会になくてはならない企業、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とも連携して、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が宣言します。

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く関係法令の整備を、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）

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。

役員の任期は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を行います。

(実施年月日)

第17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あたる多数をもって決します。

第12条 (正副会長会)

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 (役員の選出方法等)

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 (役員の任期)

役員の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るため、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るため、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割と、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。

中小企業家同友会全国協議会経理規程

第1章 総則

(目的)

第1条 この規定は本会の規約、総会運営規程に基づき、本会における会計処理に関します基本を定めたものである。本会の収支の状況及び財産の状態を適正に把握し、本会の健全な運営に資することを目的とします。

(会計年度)

第2条 本会の会計年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとします。

(原則)

第3条 本会の会計処理は、法令、規約及び本規程の定めによるほか、一般社団法人に適用される会計基準及び一般に公正妥当と認められる公益法人の会計の慣行を基本として処理されなければなりません。

2. 年度ごとの会計処理は総会で決議された予算に基づいて行われなければなりません。
3. この規程に定めのない経理に関する事項は2008年4月11日内閣府公益認定等委員会の発出による「公益法人会計基準について」(新公益法人会計基準) および『「公益法人会計基準」の運用指針』を参考とします。

(財務委員会)

第4条 第1条に掲げる目的を達成するため、規約第11条に基づき、財務委員会を設置します。

2. 財務委員会を構成します委員は、幹事会の承認を得ます。幹事会は、財務担当幹事を任命し、財務委員長とします。
3. 財務委員会は本会の会計を管理し、適宜に財務内容を把握し幹事会に報告します。

(経理責任者および担当者)

第5条 経理責任者は幹事会の委任を受け、専務幹事(不在の場合は事務局長、以下同じ)を以てこれにあてます。

2. 経理担当者は、経理責任者の指示に従って経理事務を処理します。

(会計区分)

第6条 本会の会計は、会全体で決算を行います。ただし、必要があるときは、一般会計及び特別会計に区分することができます。

1. 一般会計 会費を主な財源とした本会の経常活動に関します財務会計をいいます。
2. 特別会計 独立した財源を持つ特定の事業あるいは特に独立して管理しなければならない会計について、一般会計とは切り離して個別に収支を経理する財務会計をいいます。

(帳簿書類の保存・処分)

第7条 経理に関します帳簿、伝票及び書類の保存期間は次のとおりとします。

- (1) 財務諸表 永久
 - (2) 会計帳簿及び会計伝票 10年
 - (3) 証憑書類 10年
 - (4) 収支予算書 5年
 - (5) その他の書類 5年
2. 前項の保存期間は、決算日の翌日から起算しますものとします。
 3. 帳簿等を焼却その他の処分に付する場合は、事前に経理責任者の指示又は承認によって行います。

第2章 勘定科目及び帳簿組織

(勘定科目の設定)

第8条 本会の会計においては、財務及び会計のすべての状況を的確に把握するため必要な勘定科目を設けます。

2. 各勘定科目は、別に定める勘定科目表によります。勘定科目表は財務委員会の承認を得ます。

(帳簿及び伝票)

第9条 帳簿及び伝票は、次のとおりとします。ただし、仕訳帳は伝票を以て代えることができます。

(1) 帳簿

- ア 仕訳帳
- イ 総勘定元帳
- ウ 現金出納帳
- エ 固定資産台帳
- オ 中同協発行物在庫表
- カ その他必要な勘定補助簿

(2) 伝票

- ア 入金伝票
- イ 出金伝票
- ウ 振替伝票

(証憑)

第10条 証憑とは、帳簿及び伝票の正当性を立証します書類をいい、次のものをいいます。

- (1) 請求書
- (2) 領収書
- (3) 証明書
- (4) 稟議書
- (5) 納品書および送り状
- (6) 各種計算書
- (7) 契約書、覚書その他の証書
- (8) その他取引を裏付ける参考書類

2. 外部で発行された証憑で訂正を要する場合は、相手方に訂正を依頼してこれを行います。

(記帳)

第11条 帳簿及び伝票、証憑を用いて記帳するにあたり次の事項に留意しなければなりません。

- 1. 収支の状況及び財産の状態を適正に把握するために本会のすべての取引を記帳しなければなりません。
- 2. 帳簿及び伝票は有機的関連の下に作成、使用されなければなりません。
- 3. すべての取引は証憑を以て立証されなければなりません。
- 4. 伝票及び証憑には、その取引に関係する責任者の承認印を受けなければなりません。
- 5. 伝票には、勘定科目、取引年月日、数量、金額、相手方等取引内容を簡単かつ明瞭に記載しなければなりません。

(帳簿の更新)

第12条 帳簿は、原則として会計年度ごとに更新します。

第3章 収支予算

(予算の目的)

第13条 予算は、各会計年度の活動方針に基づく事業計画を推進するために明確な計数をもって表示し、かつ、予算と実績との比較検討を通じて円滑な運営を図ることを目的とします。

(収支予算書の作成)

第14条 収支予算書は、会計年度開始前に財務委員会で編成し、幹事会の承認を得ます。ただし、総会前までに幹事会承認を得ることができます。

2. 総会開催前の年度当初の収入支出については、幹事会の承認を得て、予算成立の日まで前年度の予算に準じて執行することができます。
3. 予算は総会において確定します。

(予算の執行者)

第15条 予算の執行者は会長とし、その執行にあたっては、会長の委任を受けて経理責任者が行うものとします。

(予算の流用)

第16条 予算執行に当たっては、各科目間において相互に流用を行う必要が生じた場合は、経理責任者は予め事由を財務委員長に報告しなければなりません。

(予備費の計上)

第17条 予測しがたい支出、予算の不足を補うため支出予算に相当額の予備費を計上することができます。

(予備費の使用)

第18条 予備費を支出する場合は、財務委員会に報告し、幹事会の承認を得ます。ただし、緊急を要する場合は、経理責任者の判断で支出することができます。この場合は、速やかに財務委員会及び幹事会に報告し、事後承認を受けるものとします。

(予算の補正)

第19条 やむを得ない理由により、予算の補正を必要とするときは、財務委員会は補正予算を編成し、補正予算は総会の決議を得なければなりません。実績予想額が当初予算を大幅に超える時（30%以上）は、補正予算を組まなければなりません。

第4章 金銭の収納・支出

(金銭の範囲)

第20条 この規定において金銭とは、現金及び預貯金をいいます。手形及び有価証券は、金銭に準じて取り扱うものとします。

2. この規定において現金とは、通貨のほか随時通貨と引き換えかえることができる証書をいいます。

(金銭その他の管理)

第21条 金銭の出納・保管については、経理担当者が担います。

2. 銀行取引等に使用する印鑑等は、会長の委任を受けて経理責任者が厳重に管理するものとします。
3. 手持現金の額は、通常の所要額を勘案して、必要最少額にとどめるものとします。

(金銭の出納)

第22条 金銭の出納は受領者及び経理担当者が認印をした伝票及び証憑に基づいて行われます。

2. 収納現金は、遅滞なく銀行に預け入れるものとします。

(消耗什器備品の購入および役務の契約)

第23条 消耗什器備品とは、消耗品、耐用年数1年以上のもので、取得価格が10万円未満のもの、役務とは作業請負、製作請負、保険、電話料、健康診断、その他のサービスの提供、賃貸借等をいいます。

2. 消耗什器備品の購入および役務の契約は予算に基づいて行われます。
3. 期中に予算外執行として消耗什器備品を購入、役務の契約する場合は、経理責任者の承認を得て購入します。
4. 前項の予算外執行で10万円以上の役務の契約は稟議書に見積書を添付して、事前に起案者から経理責任者に提出しなければなりません。その後遅滞なく財務委員長へ報告します。

(小口現金の管理)

第24条 経理責任者の承認を得た事務局員は、現金とは別に小口現金として一定の金銭を管理し、日々の支払を小口現金から行うことができます。

第25条 小口現金を管理する事務局員は、毎月1回以上小口現金の実際有高と帳簿残高を照合し、小口現金出納帳と証憑書類を合わせて経理担当者へ提出しなければなりません。

(仮払経理)

第26条 事前の支払いが必要な場合は、仮払経理をすることができます。この場合、次の事項を守らなければなりません。

1. 仮払いに当たっては、事前に経理責任者に申請し承認を得ることとします。
2. 仮払いを受けた者はその支出後速やかに領収書等を経理担当者へ提出し仮払金の精算をしなければなりません。

(残高の照合)

第27条 経理担当者は、原則毎日の現金出納終了後、現金の実際有高と帳簿残高とを照合し、適宜、経理責任者に報告し承認を得ます。

2. 預貯金は、毎月1回、預貯金の残高を証明できる書類により、その残高を帳簿残高と照合し経理責任者に報告し承認を得ます。

(金銭支払日)

第28条 金銭による支払は、支払い期日のあるものを除き、原則として当月末日に支払うものとします。ただし、小額の支払のものについてはこの限りではありません。

(銀行振込による支払)

第29条 支払代金は小額の現金払いを除いて、原則として銀行振込により支払うものとします。

(金融機関の取引)

第30条 金融機関との新たな取引または取引の停止について、経理責任者は、財務委員長に報告しなければなりません。

2. 銀行その他の金融機関との取引は、会長の承認のもと会を代表する名称をもって行うものとします。

(現金過不足)

第31条 経理担当者は、金銭有高に過不足が生じた場合は、すみやかにその原因を明らかにし、遅滞なく経理責任者に報告し、その指示を受けなければなりません。

(収支月計表の作成)

第32条 経理担当者は、毎月15日までに前月分の現金及び預金の収支月計表を作成して、経理責任者に提出しなければなりません。

(合計残高試算表の提出)

第33条 経理担当者は、毎月末日現在における合計残高試算表をすみやかに経理責任者に提出しなければなりません。

第5章 財 務

(資金計画)

第34条 年度事業計画及び収支予算書に基づき、経理責任者は資金計画を具体化し、財務委員会の検討を経て、幹事会の承認を得なければなりません。

(資金の調達)

第35条 本会の活動に要する資金は、会費、その他の収入によって調達するものとします。

(資金の借入)

第36条 前条に定める収入により、なお資金が不足する場合又は不足する恐れがある場合には、金融機関等からの借入金により調達するものとします。

2. その事業年度の収入をもって償還する短期借入金については、幹事会にて承認された借入限度額の範囲内で行います。
3. 前項の幹事会にて承認された借入限度額が設けられていないときに、借入をしようとするときは、幹事会の決議を経なければなりません。
4. 長期の借入をしようとするときは、財務委員会の承認を経て、幹事会の決議を経なければなりません。
5. 資金を借入れるときは、経理責任者はその返済計画を作成し、財務委員会及び幹事会の承認を得なければなりません。

第6章 固定資産

(固定資産の範囲)

第37条 固定資産とは、次の各号をいいます。

- (1) 特定資産
 - 幹事会の決議により保有する資金
 - その他会長が必要と認めた資産
 - (2) その他固定資産
 - 特定資産以外の資産で、耐用年数が1年以上で、かつ、取得価額が10万円以上の資産
- ＜有形固定資産＞
1. 建物
 2. 構築物
 3. 什器備品
 4. 土地
 5. 建設仮勘定（建設中又は制作中の有形固定資産であり工事前払金、手付金等を含む）
 6. リース資産
- ＜無形固定資産＞
7. 借地権
 8. 電話加入権
 9. ソフトウェア
 10. 商標権
 11. 意匠権
 12. 著作権
- ＜投資その他の資産＞
13. 敷金
 14. 保証金
 15. 投資有価証券

(固定資産の取得価額)

第38条 固定資産の取得価額は、次の各号によります。

1. 購入により取得した資産は、公正な取引に基づく購入価額にその付随費用を加えた額
2. 自己建設又は製作により取得した資産は、建設又は製作に要した費用の額
3. 交換により取得した資産は、交換に対して提供した資産の帳簿価額
4. 贈与により取得した資産は、その資産の取得時の公正な評価額

(固定資産の購入)

第39条 固定資産の購入は、稟議書に見積書を添付して、事前に起案者から経理責任者に提出しなければなりません。

2. 前項の稟議書については、財務委員長へ遅滞なく報告しなければなりません。

(有形固定資産の改良と修繕)

第40条 有形固定資産の性能を向上し、又は耐用年数を延長するために要した金額は、これをその資産の価額に加算しますものとします。

2. 有形固定資産の原状に回復するために要した金額は修繕費とします。

(固定資産の管理)

第41条 経理責任者は、固定資産台帳を設けて、固定資産の保全状況及び移動について所要の記録を行い、固定資産を管理しなければなりません。

2. 有形固定資産に移動及び毀損、滅失があった場合は、帳簿の整備を行わなければなりません。
3. 固定資産の管理責任者は、経理責任者が任命します。

(固定資産の付保険)

第42条 火災等により損害を受けるおそれのある固定資産については、適正な価額の損害保険を付さなければなりません。

(減価償却)

第43条 固定資産の減価償却については、毎会計年度末に定額法によりこれを行います。

2. 定額法により毎会計年度末に行われた減価償却費は、直接法により処理するものとします。
3. 減価償却資産の耐用年数は、「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」(財務省)に定めるところによります。

(現物の照合)

第44条 経理責任者は、固定資産を常に良好な状態において管理し、各会計年度1回以上は、固定資産台帳と現物を照合し、差異がある場合は、所定の手続を経て帳簿の整備を行わなければなりません。

第7章 決算

(決算の目的)

第45条 決算は、一会計期間の会計記録を整理し、その収支の結果を予算と比較してその収支状況や財産の増減状況及び一会計期間末の財政状態を明らかにすることを目的とします。

(月次決算)

第46条 経理責任者は、毎月末に会計記録を整理し、次の計算書類を作成して、適宜財務委員会に提出しなければなりません。

1. 正味財産増減計算書
2. 貸借対照表
3. 収支計算書(予算と実績の比較ができるもの)

(決算整理事項)

第47条 年度決算においては、通常の月次決算のほか、少なくとも次の事項について計算を行うものとします。

1. 減価償却費の計上
2. 未収金、未払金、立替金、預り金、前払金、仮払金、前受金の計上
3. 有価証券の時価評価による損益の計上
4. 各種引当金の計上
5. 流動資産、固定資産の実在性の確認、評価の適否
6. 負債の実在性と簿外負債のないことの確認
7. その他必要とされる事項の確認

(重要な会計方針)

第48条 本会の重要な会計方針は、次のとおりとします。

1. 有価証券の評価基準及び評価方法
有価証券及び投資有価証券… 移動平均法による原価基準を採用します。
2. 棚卸資産の評価基準及び評価方法
棚卸資産… 最終仕入原価法による原価基準を採用します。
3. 固定資産の減価償却の方法
有形固定資産及び無形固定資産… 定額法によります。
4. 引当金・積立金の計上基準
特定資産取扱要領によります。
5. 消費税等の会計処理
消費税等の会計処理は、税込処理によります。
6. リース取引の処理方法
所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産… 自己所有の固定資産に適用します。減価償却方法と同一の方法によります。
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産… リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とします。定額法によります。

(財務諸表等の作成)

第49条 経理責任者は、年度決算に必要な手続を行い、次に掲げる財務諸表等を作成し、財務委員会に報告しなければなりません。

1. 貸借対照表
2. 正味財産増減計算書
3. 貸借対照表及び正味財産増減計算書の附属明細書
4. 財産目録
5. 収支計算書（予算と実績の比較ができるもの）

(財務諸表等の確定)

第50条 財務委員長は、前条の財務諸表等について、事業報告とともに監事の監査を受けた後、監事の意見を添えて幹事会へ提出し、その承認を経た上で、総会において承認を得て決算を確定します。

(規程の改廃)

第51条 この規程の改廃は、幹事会の決議を経て行うものとします。

<附 則>

本規程は、2019年3月11日、第50期第4回幹事会にて了承され、2019年4月1日から施行します。

本規程の改訂は、2019年10月8日、第51期第2回幹事会にて了承され、即日施行します。

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

2026年度国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言

2025年6月 中小企業家同友会全国協議会

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、次のことを強く要望いたします。

- (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、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) 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) 「価格交渉促進月間」を通年の取り組みにするなど価格転嫁交渉が進むような政策を推進すること。
- (3) 原材料のみならず、特に労務費や賃金の価格転嫁が進むような政策を一層推進すること。
- (4) 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善・改革する政策を推進すること。
- (5) 「パートナーシップ構築宣言」を「宣言」にとどまらせないような取り組みを実施すること。
- (6) 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。
- (7) 独占禁止法を厳格に運用すること。特に大手企業のカルテルは一層防止すること。
- (8) 下請法改正が検討されているが、逸脱した企業、悪質な企業へ罰則強化を盛り込むこと。

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・定着に向けた取り組みを一層推進すること。
- (2) 金融機関が取引企業への経営支援強化に向けた対応を促進すること。
- (3) 民間金融機関の伴走支援「専用当座貸越」の取り組みを強化すること。
- (4) 資本金劣後ローンを拡充すること。
- (5) 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を促進すること。

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を

- (1) 中小企業の労働環境改善の自主的な取り組み（制度見直し、IT化、福利厚生等）を支援すること。
- (2) 中小企業の公正な経営環境づくりに政府全体で取り組むこ

と。

- (3) 働き方改革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。
- (4) 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くこと。早急な最低賃金の引き上げの実施は中小企業経営に悪影響を及ぼすため、以下を要望します。
 - ① 社会保険料の助成や減免。
 - ② 取引関係の一層の適正化を進める政策の推進。
 - ③ 業務改善など付加価値向上への支援等の施策の推進。
 - ④ 最低賃金の地域間格差の是正に向けての段階的な対応。
- (5) 「収入の壁」の問題に取り組み、収入の壁を引き上げること。最賃上昇に伴う就業調整問題は人手不足を一層進めることになっています。以下の政策の推進を要望します。

- ① 働いた分は収入が上がり、収入が上がると手取り収入が増える制度設計を求めます。
- ② 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。
- ③ 「収入の壁」は、1977年の70万円から段階的に10万円ずつ6回にわけて上昇し、1993年に130万円になりました。上限を所得水準の伸びに応じて改定していることを踏まえ、収入上限を230万円程度に上げること。
- ④ 106万円の壁の撤廃には反対します。週20時間の壁ができてしまい、一層就業調整が深刻化します。
- ⑤ 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。
- ⑥ イギリスで実施されている、一定年収を超えた部分だけに保険料を徴収する仕組みの導入を検討すること。
- ⑦ 転職エージェントの求職者側への強引で悪質な勧誘等のトラブルが出てきているとともに、違約金が発生しない時期になると同じ求職者を勧誘するなど企業側にとって業務妨害と受け止められるような問題もあり、政府は転職に関わるトラブルの防止のためのルールやガイドラインを策定すること。

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) 増税や社会保険料率増には反対です。物価上昇局面では減税や社会保険料減免の政策を求めます。
- (3) 大企業や高額所得者の税制・社会保険料の税負担率を是正し、担税能力に応じた負担を求めます。

大企業よりも中小企業・小規模企業（18%程度）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（18.2%程度）、グループ通算税制の大企業（16.4%程度）の法人税負担率を、資本金1～5億円の税負担率の22%程度に高めること。社会的責任に見合う適正な税負担とし、財政の健全化や社会保障の財源とするべきです。

- (4) 防衛増税には反対です。防衛増税の財源として法人税や所得

税、たばこ税などの増税は許容できません。この税制措置について国会で十分議論し、丁寧な議論と民主的な形で進めることを求めます。

- (5) 世帯収入が上がり、家計負担が軽減できる税制を要望します。
- (6) 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が、支援金という名の社会保険料増には反対です。
- (7) 物価上昇に応じた減税を求めます。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。
- (8) 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。賃上げしたら社会保険料の減免をするなど、赤字法人でも賃上げしてメリットが生まれる制度を求めます。
- (9) 広く分配をするため、基礎控除を2倍程度、また給与所得控除は物価スライドし10%程度引上げを実施し、手取り収入の増加を図ること。与党提案には200万円以下の基礎控除95万円とありますが、収入に関係なく恒久的に適用すること。
- (10) 社会保険料の全体の料率を下げる。標準報酬月額等級の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。
- (11) 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であるという実態があり、消費課税の抜本的な見直しを求めます。特に輸出戻し税は問題点が指摘されていること、トランプ政権が消費税を非関税障壁と見なしているような発言していること、中国ではアルミ製品などで還付を撤廃、EUでも還付の見直しを検討していることなどを踏まえ、大手輸出企業の還付の見直しを求めます。なお中小企業への影響は避けること。
- (12) 適格請求書等保存方式（インボイス）については、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、休廃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ています。
 - ①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。
 - ②早急に売上高1,000万円の免税水準を実質的に維持する制度の構築を強く要望します。
- (13) 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。また「市場取引がない中小企業の株式」は額面価格での評価を求めます。
- (14) 「ガソリンの暫定税率」の廃止を求めます。移動や流通、生産に大きく関わる燃料であるほか、地域経済の底上げと生活者の支援という観点でも速やかな実施を求めます。
- (15) 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。また最低手数料など仲介料高騰の問題があり悪質な場合は指導や規制を検討すること。
- (16) 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。
- (17) 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。
- (18) 電子帳簿法改正は、事務作業の混乱と負担増を招くことが必至であり、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。
- (2) 小・中・高等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。
- (3) インターンシップ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。
- (4) 奨学金は学生に40歳前後まで借金を背負わせることになり、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。
- (5) 奨学金の返済額減免制度、有利子部分を国が負担するなど積極的な支援を行う制度を創設すること。奨学金返済を支援する自治体・企業への支援策を拡充すること。
- (6) 大学の授業料引き下げを速やかに実施し、短期的に高等教育の無償化を実現すること。
- (7) 就職活動のルールを策定し、その実効化を図ること。ルール策定に際しては中小企業の実態と声を重視すること。

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。
- (3) 公共事業は予算や入札などの関係から、価格転嫁交渉に応じない事例があり、受注者が材料の高騰や労務費などの上昇分を負担しています。価格転嫁できる制度とすること。

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・対策を支援すること。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) 発送電分離は資本関係を解消して完全に別会社とする「所有権分離」を速やかに実現すること。
- (3) 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。中小企業による地域内循環経済型の再エネ開発を支援すること。
- (4) 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) 地域経済を底上げするために、中小企業・小規模企業の支援を抜本的強化すること。地方創生では自治体が中小企業振興・地域振興を推進できるよう支援や施策を充実させること。
- (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て防災・防疫対策を

- (1) 東日本大震災や熊本地震等の教訓を生かし、能登半島地震の速やかな復旧・復興を進めること。
- (2) 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

- (1) 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や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支援すること。
- (2) 中堅企業や100億円企業を育成することは重要ではありますが、各地域に売り上げ1億円規模の中小企業・小規模事業者を100社育成するような政策を求めます。

—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。