

中小企業家同友会全国協議会

第58回定時総会 採択文集



中小企業家同友会全国協議会 第 58 回定時総会採択文集

目次

- ・ 中同協第 58 回定時総会採択文
- ・ 中同協第 58 期(2026 度) 役員名簿
- ・ 第 57 期決算、第 58 期予算

《資料》

- ・ 中同協第 58 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
- ・ 2027 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 58 回定時総会議案 全体図

第 1 章 2025 年度をふりかえって

2025 年度は「労使見解」発表 50 年を迎え、全国各地で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る運動を展開し、47,786 名と過去最高会勢を 3 年連続で更新しました。

- ①「労使見解」の歴史的意義と今日的課題について学び合いが広がりました。平和を脅かす情勢が続く中であって、人を生かす経営の実践を通じ、真の人間尊重の社会を実現していくことが、同友会運動の原点であり、新しい歴史を創造することであると確認しました。
- ②21 世紀型中小企業づくりを地域に広げる取り組みとして、田川市（福岡）、三木町（香川）、木曾町（長野）、陸前高田市（岩手）など、各地で地域づくりと企業づくりを一体とした実践が進められています。中小企業の社会的地位向上や魅力発信に加え、地域課題の見える化、共育型インターンシップや職業体験など、地域の育てを軸にした取り組みが広がっています。
- ③経営指針の確立運動については、委員会活動にとどまらず、支部活動を基盤に学びと実践の進化・深化が図られています。経営指針を社員全員の共通目的として全社的に実践し、継続的な改善につなげることで、外部からの評価や企業の魅力発信が進み、経営姿勢の確立を通じた企業の継続と発展が追求されています。
- ④調査活動を強化し、アンケート調査に基づく要望・提言や懇談会などの対外活動が各同友会で展開されました。賃上げや価格転嫁、税と社会保障、中小企業振興政策、地域づくりなどについて、中小企業の実態と声を社会に届け、社会的地位向上と経営環境の改善に向けた取り組みが進められています。
- ⑤「同友会運動の新しいステージ」に向けて議論が加速する中、会勢は 3 年連続で過去最高を更新する一方、全国的には一進一退の状況も見られます。会員増強に加え、組織のあり方の見直しや、事務局体制の確立と強靱化に向けた取り組みが、今後の重要な課題として共有されました。

第 2 章 中小企業をめぐる情勢と展望

第 1 節 世界経済

1. 不安定化し、不透明感が常態化する世界経済
2. 岐路に立つ世界～強まる平和・国際秩序の危機
3. 主な先進国や新興国の動向
4. 限界を超えつつある地球環境
5. 加速度的に広がる生成 AI・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. 長期停滞から抜け出せない日本経済
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. 人間尊重、ジェンダー平等の社会を
5. 本格的なエネルギーシフトが求められる時代
6. 多発化・激甚化する自然災害

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 2026 年度の課題と方針 地域の隅々に人を生かす経営の実践企業を広げよう

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げましょう。
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 9 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」を実践的に学び、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
 - (3) 共同求人活動に取り組み、地域からあてにされる企業へ
 - (4) 「共に育つ」理念を深め、実践する社員教育活動を
 - (5) 採用と教育を一体として社会教育運動に取り組み
 - (6) 障害者問題について関心を深め、取り組みの輪を広げる
 - (7) 環境経営の実践を
 - (8) 多様な人材が活躍できる企業づくりに取り組み～ビジネスと人権
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) DX化・AI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 地域づくりと経営環境改善運動

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制定・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
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) 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一増える・強い組織づくりの運動の展開
 - (2) 支部・地区づくりー地域の希望であり砦として
 - (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
 - (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・地区活動の有機的展開を
 - (2) 広報・情報化、IT・AI・DXの利活用
 - (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
 - (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) 同友会運動の新しいステージにふさわしい組織の見直しを
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) 同友会間での活動交流や複数同友会の合同行事
 - (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
 - (5) 中同協の役割と各同友会との関係

中同協 第58回定時総会採択文

第1章

2025年度をふりかえって

はじめに

(2025年度の運動の特徴)

2025年度は「中小企業における労使関係の見解」(以下、「労使見解」)発表50年を迎え、全国各地で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る運動を展開し、47,786名と過去最高会勢を3年連続で更新しました。

「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た2025年度の運動の特徴は以下の通りです。

- ①「労使見解」の歴史的意義と今日的課題について学び合いが広がりました。平和を脅かす情勢が続く中において、人を生かす経営の実践を通じ、真の人間尊重の社会を実現していくことが、同友会運動の原点であり、新しい歴史を創造することであると確認しました。
- ②21世紀型中小企業づくりを地域に広げる取り組みとして、田川市(福岡)、三木町(香川)、木曾町(長野)、陸前高田市(岩手)など、各地で地域づくりと企業づくりを一体とした実践が進められています。中小企業の社

会的地位向上や魅力発信に加え、地域課題の見える化、共有型インターンシップや職業体験など、地域の人育てを軸にした取り組みが広がっています。

- ③経営指針の確立運動については、委員会活動にとどまらず、支部活動を基盤に学びと実践の進化・深化が図られています。経営指針を社員全員の共通目的として全社的に実践し、継続的な改善につなげることで、外部からの評価や企業の魅力発信が進み、経営姿勢の確立を通じた企業の継続と発展が追求されています。
- ④調査活動を強化し、アンケート調査に基づく要望・提言や懇談会などの対外活動が各同友会で展開されました。賃上げや価格転嫁、税と社会保障、中小企業振興政策、地域づくりなどについて、中小企業の実態と声を社会に届け、社会的地位向上と経営環境の改善に向けた取り組みが進められています。
- ⑤「同友会運動の新しいステージ」に向けて議論が加速する中、会勢は3年連続で過去最高を更新する一方、全国的には一進一退の状況も見られます。会員増強^{きょうじん}に加え、組織のあり方^{ありかた}の見直しや、事務局体制の確立と強靱化^{きょうじん}に向けた取り組みが、今後の重要な課題として共有されました。

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、経営者の経営姿勢を確立する

2025年は、1975年に発表された「労使見解」から50年という節目を迎えました。激変する経営環境の中で、企業の持続的発展の土台は人を生かす経営にあり、経営者の姿勢の確立こそが企業づくりの出発点であることが改めて確認されました。各地では、「労使見解」をテーマにした支部での継続的な学習や役員向けの研修など実践的に学び直す動きが見られました。愛知同友会では「労使見解」50年の全県学習会の開催や「労使見解」の対外発信にも取り組みました。一方で、学習の広がりに比べて学びを自社の具体的課題(採用・教育・働く環境づくりなど)に結び付けて経営指針に落とし込み、実践につなげることについては温度差が見られます。

自社の経営課題を明確にし、同友会で学び、経営指針の実践につなげる取り組みをさらに広げていくことが重要です。

中同協では、全研や総会などで「労使見解」をテーマとした特別企画を実施。また、『中小企業家しんぶん』6月15日号において『「労使見解」発表50周年記念特別号』を発行し、各号では「労使見解とわたし」を連載しました。

【事例：愛知】「労使見解」50年全県学習会の開催、「労使見解」の対外発信

- (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

経営指針づくりは各同友会で継続的に行われ、成文化の活動は広がっています。しかし、成文化に到達しても実践・見直しまでつながらず、経営指針が日常の企業づくりの軸として定着しにくいという課題もあります。一方、近年は個人事業主や小規模企業の会員が増える中、カリキュラムの工夫や相談・伴走の仕組みなど会員構成の変化に対応した取り組みも見られます。

企業変革支援プログラムの活用については、会員数の

10%をe.doyu登録目標として提起し、登録数は昨年の2,623から4,290へと増加。総会員数の約9%の登録となりました。各地では経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題の4委員会が協力し、企業変革支援プログラムの普及を進める取り組みも見られました。成文化から、採用・教育・障害者雇用といった実践、そしてPDCAを回して経営指針を企業の軸に据える“確立”運動へと展開していくことが求められます。
【事例：大分】委員会（経営労働・共同求人・社員教育・障がい者問題）が連携して企業変革支援プログラムの普及に取り組む

(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

人材確保難が続く中、法改正への対応、就業規則や社内ルール点検、労働時間の見直し、職場のコミュニケーション改善など、働く環境づくりは企業の持続性を左右する重要な経営課題となっています。各地では、採用・定着と結び付けて働く環境を見直す動きも広がっています。しかし、制度や規程を整えることにとどまり、日常的かつ継続的な運用ができない、定期的な点検・見直し（PDCA）まで十分に進まないなどの課題もあります。

労働環境の整備は単なる法令対応や社内制度の整備ではなく、働きやすさと社員の定着に直結します。真に自主性や創造性を発揮できる職場づくりを進める上では、社員自身の参画が不可欠であり、働く環境づくりを経営指針に位置づけて全社的に取り組むことが必要です。

(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

採用環境の厳しさが増す中で、共同求人活動は単なる人材確保策ではなく、「人を育て、企業を育て、地域をつくる」企業づくり運動としてその意義が一層明確になりました。人口減少や就職活動の早期化、オンライン就活の一般化など情勢が大きく変化する中、採用・社員教育を通じて自社の不足や課題に気づき、企業の進化・深化につなげるという共同求人の理念に立ち返る重要性も共有されました。

各地ではキャリア教育、出前講座、インターンシップなど教育機関との連携が継続され、地域で若者を育てる取り組みが進められています。また、「第6回学生と先生のための中小企業サミット」では47同友会112社が参加し、中小企業の魅力発信とインターンシップの機会づくりが前進しました。

一方、求人ポータルサイトJobwayは、地元就職を希望する学生が多い状況にもかかわらず参加企業数が550社とピーク時の半分以下となり、同友会の求人サイトとしての機能低下が懸念されます。こうした状況を踏まえ、中同協共同求人委員会では、採用を一時的な「人採り」とにとどめず、人材育成と一体で継続的に取り組む企業づくりとして強めていく必要性が確認されました。

(5) 「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、社員の人間的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。

中同協社員教育委員会では、大東文化大学名誉教授の太田政男氏が講演。世代間による若者との価値観や考え方のギャップはあるものの、「変わりたい」という気持ちは人間の根源的なものとして存在する。その気持ちに応えられる会社にならなければならないと話がありました。それを受けて委員会では、経営者自身が価値観や考え方の違いが存在することを前提に、柔軟に関わることの大切さと、こうした「あり方」の学びを委員自身が実践することが会内に共有理念を広げる大きな力になると確認しました。

(6) 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、大学などとの連携協定を締結している同友会は34、協定校は88校と昨年よりも増加。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、中でも香川同友会から始まった共有型インターンシップ（インタビューシップ）の取り組みは他の同友会に広がり、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ことの重要性が認識され、具体的な活動として取り組まれ始めています。

今年は「労使見解」発表50年に合わせ、2025共同求人・社員教育活動全国交流会（2025年6月17～18日）を求人教育活動発祥の地である北海道で開催。教育機関との連携から、若者に選ばれる企業づくりまで採用・教育に関わる4つの分科会を設定。2日目に行ったパネルディスカッションでは、1970年代から始まり約50年を積み重ねた共同求人・社員教育活動の歴史を振り返りつつ、新しいステージにおける運動では会員と事務局が一体となって取り組むことが重要であると提起されました。

また2016年に発刊した『共同求人・社員教育活動の手引き』を改訂。事例を新しくし、地域におけるキャリア教育との連携について加筆しました。

【事例：島根】地域や若者との交流を広げる～おしごとマルシェ開催

(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 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行われました。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」など、会内外に情報を共有する取り組みも増えています。

中同協では第23回障害者問題全国交流会（2025年10月9～10日、青森）を「共に生きるみらいへ～青い森から手を携え、新しい世界へ踏みだそう」をテーマに開催し、43同友会と中同協から561名が参加しました。

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ています。

【事例：神奈川】第3回雇用創造フォーラムを開催

(8) 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、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2025-2026（環境経営・エネルギーシフト・SDGs）アンケートを実施し、44同友会2,288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。『中小企業家しんぶん』では同友エコ受賞企業の取り組みを連載しました。また、第9回環境経営・地球環境交流会（2025年6月26～27日、広島）が「山から海へ、人から地域へ～持続可能な地球と地域社会を実現しよう～」をスローガンに10年ぶりに開催され、27同友会と中同協から153名の参加がありました。

【事例：富山・石川・福井】北陸3県環境経営委員会合同学習会

(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

2025年度は、多様な人材が安心して働き、力を発揮できる職場づくりの重要性がいっそう高まりました。各地では、ダイバーシティ／インクルージョンを人間尊重経営の実践として捉え、特別支援学校や福祉事業所との連携、体験の場づくり、就労支援を含む交流を進める動きが見られました。一方で、多様性の取り組みを社会問題という視点にとどめず、企業づくりの視点で継続的に整理し、企業課題として経営指針や社内の仕組みに落とし込むことが重要です。

中同協女性部連絡会では、「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、課題の可視化と議論の場づくりを進めました。

【事例：中同協】経済のジェンダーギャップに関する研究グループがオンラインセミナーを開催

(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、企業経営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が多くなりました。

中同協では引き続き、『中小企業家しんぶん』で「わが社のSDGs」を定期的に連載し、全国の企業の実践事例を発信しました。また、外務省「ビジネスと人権」に関する行動計画推進円卓会議に中同協も参加しています。2025年9月には、『「ビジネスと人権」実践の手引き』を発行しました。

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

継続して賃上げできる企業づくりは喫緊の課題です。2025年10～12月に中同協で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30%でした。直近1年の賃上げのうち何割価格転嫁できたかの問いでは、0～3割程度と回答した企業が約6割と価格転嫁は十分に進んでいない結果となっています。

2020年代に最低賃金1,500円に対応可能かという設問については、対応済み・可能が約48%、対応困難・不可が約33%と二分しています。ただし回答者の分布を見ると、対応可能と回答した約75%が経営指針を成文化している企業（うち定期的な見直しをしている企業が48%）であり、しっかりと成文化・実践している企業ほど対応できており、賃上げの価格転嫁についても経営指針があるほど転嫁が進んでいる傾向にあります。

中同協では、2025年5月に行われた日本弁護士連合会主催のシンポジウム「最低賃金問題を考える」に中山英敬幹事長がパネリストとして登壇しました。また、経営労働委員会では、立教大学経済学部教授の首藤若菜氏が「賃上げと最低賃金をめぐる現状と課題」をテーマに報告。価格転嫁や生産性向上を通じて持続的な賃上げを経営計画に盛り込む重要性を提起しました。

(2) 後継者育成・事業承継への取り組み

経営者の高齢化や後継者が決まらない企業が増えています。各地では、後継者の学びの場づくりや幹部育成、技術・ノウハウの継承をテーマにした学習会・交流が行われました。また、社員による承継や経営者保証の問題など、承継を妨げる要因への理解も深まりました。M&Aを含む承継の選択肢が広がる一方で、仲介契約等をめぐるトラブルへの懸念もあり、金融機関など関係機関と連携しながら、計画的な承継準備と後継者育成を進めることが課題となっています。

(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全体で53%（2024年度、123万件）と前回よりも5.4%上昇し、5割を超えました。また中同協が行った経営状況と支援策についてのアンケートでは、すべての借りに経営者保証を提供しないと答えた企業が23.7%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) デジタル活用で企業変革

生成 AI 技術の発展が著しい中、事務作業から広告宣伝、研究分析など AI 活用の可能性は大きく広がり、企業における導入が加速しています。今後は導入の有無によって生産性に大きな差が出てくることが予想されます。

中小企業の導入においては、経営者自身の関心がまだまだ薄く、うまく自社事業に生かせないなどの実態があります。AI の活用にあたっては、社員に任せるのではなくて経営者自身が率先して取り組み、AI 活用・デジタル化と事業の方向性とを結びつけ、社員を巻き込みながら自社に浸透させていくことが重要です。

【事例：東京】AI 実践実装セミナー 関東甲信越リモート例会で連携

(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、被害の規模や影響の大きさが改めて意識されています。BCP は

自然災害に限らず、感染症の流行、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不可欠です。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見られました。

中同協環境経営委員会のアンケートでは、「BCP を策定していない」「BCP を知らない、わからない」と回答した企業が依然として約6割となっており、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して残りました。

(6) 産学官金の連携や会員間連携による仕事づくり

各地同友会では、産学官連携の研究会や地域のプラットフォームへの参画、行政・経済団体・金融機関との懇談、大学教員を講師に迎えた学びの場づくりなどが行われました。外部との接点を通じて地域課題や企業課題を共有しようとする動きが広がっています。会員間の仕事づくりは、継続的に実施して成果を積み上げている同友会がある中、取り組みの機会が限られる、継続の仕組みが整っていないといった現状もあります。外部連携で得た情報や関係性を、会員企業の強みを掛け合わせた新しい仕事づくりへ結び付けていくことが課題です。

中同協は、NPO 法人アジア中小企業協力機構（以下、ICOSA）と「日本とアジア諸国の中小企業協力に関する覚書」を締結し、その内容には日本とアジア諸国の中小企業が連携する可能性を追求することなどが盛り込まれており、今後の展開が期待されます。

【事例：中同協】ICOSA と「日本とアジア諸国の中小企業協力に関する覚書」を締結

ていくことが課題です。

【事例：岩手】震災を乗り越え、世代を越えて学び合う伝統を継承する～岩手リアス支部の取り組み

【事例：長野】仲間づくり、ホントの仲間とは？～しおじり木曾支部

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、人口減少や事業承継といった地域・社会課題に対して企業の維持・強化と一体で地域づくりに取り組む動きが広がっています。

経営指針の実践を土台に地域課題を自社課題として捉え、人材育成や地域経済の維持・再生につなげる実践が各地で進みました。また、行政や金融機関、学校などとの連携を通じ、地域の未来を共に考える取り組みも広がっています。一方で、こうした実践は一部地域や会員にとどまっており、地域づくりと企業づくりを結びつけた学びと実践をさらに広げ

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

中小企業憲章制定から15年が経ちました。入会15年未満の会員は約7割となっており、新入会員や若手役員への継承が課題となっています。中同協発行の『中小企業憲章・条例の手引き』を活用し、さらなる推進を図りましょう。中小企業憲章の国会決議に向けて、新しいステージを踏まえたあるべき姿の再確認と共に議論が進められています。

中小企業憲章制定に至る同友会運動の歴史や理念を学び、

自社経営と重ねて実践につなげる取り組みも広がりつつあります。また、大阪同友会では各ブロックで中小企業憲章の読み合わせなどを行い、2025年日本国際博覧会（万博）でも英文版の中小企業憲章を配布しました。

(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803（44.9%）に増加しました（803/1788自治体、2025年11月11日現在）。また、条例制定にとどまらず、振興会議や特別委員会への参画などを通じて、会員が地域の政策形成に関与する動きも広がっています。

特に福岡県田川市では、産業振興会議実務責任者会議において全部会責任者に会員が選出されるなど、条例を基盤に中小企業家が地域産業政策に主体的に関わる実践が進みました。また宮崎同友会では、市や商工会議所との継続的な連携や経営フォーラムでの取り組みを土台に、都城市での条例制定や産学官金による協議会設立につながるなど、長年の地域連携活動を通じた官民連携の実践が前進しています。

一方で、条例制定後の活用状況には自治体間で差があり、条例を「制定して終わり」にせず、地域課題解決につながる具体的実践へと発展させる継続的な対話と運動が課題となっています。

【事例：宮崎】官民連携で中小企業振興基本条例制定を推進～都城市と三股町の取り組み

(3) 「中小企業の日」・「中小企業魅力発信月間」に取り組む

2025年度は19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（37同友会と中同協、行政や労働団体から311名）し、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りました。黒瀬直宏氏の基調講演では、中小企業こそが人間尊重経営を通じて地域や労働のあり方を再構築し、これからの未来社会に向けて重要な役割を果たしていること。事例では、広島同友会の「中小企業の声」を届ける調査活動の重要性が報告されました。実践報告では地域資源と文化を生かした持続可能なまちづくりの報告がありました。

【事例：沖縄】中小企業魅力発見フェア～若い感性で探る中小企業の魅力と可能性

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

2025年度は15同友会で政策要望・提言が実施され、多くの同友会で行政や他団体、関係者との懇談も行われています。

物価高騰に対し、多くの同友会で取適法や価格交渉・転嫁の啓発、賃上げに向けた企業体質強化の学習会が実施されま

した。要望・提言による外部環境整備と、埼玉県の「価格交渉支援ツール」※などを活用して交渉力強化を図っていくことがますます重要になっています。

中同協は2025年6月に「2026年度国の政策に対する中小企業家の要望・提言」を発表。2026年3月には日本労働組合総連合会（連合）と「中小・小規模事業者の公正取引と持続的に物価を上回る賃上げができる環境整備に向けた共同談話」を発表しました。

※2025年2月更新版発行。労務費等の上昇分を可視化して客観的に基づいた交渉の条件整備を支援するもの。<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html>

【事例：大阪】大阪同友会における30余年の政策要望・提言活動の歩み～現場の声を、社会の力へ

(2) 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

定期的な景況調査の実施で回答率と分析力を高める動きが加速しています。2025年度は兵庫1,753社・74.9%、広島2,133社・71.1%、香川897社・56.7%、京都1,069社・55.0%、新潟278社・53.0%をはじめ、35同友会で独自調査が実施されました。景気動向を鑑み、賃上げや価格転嫁、採用状況といった多岐にわたる調査が並行して実施されています。

これらの同友会では、共同記者会見での調査結果の発表（関西ブロック）や、全国財務局長会議の資料として使われる（広島）など、国などの行政機関からあてにされる調査として定着してきました。

今後は分析を通じて地域や企業の課題を深掘りし事実に基づく政策立案力を高め、会員一人一人が地域経済の主体者としてデータを基に語る力を養い、組織全体で向上させていくことが重要です。

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

同友会理念に基づく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。2025年度も自治体や議会（28同友会）、国の地方組織（20同友会）との対話に加え、商工会議所・商工会などの中小企業団体（12同友会）、金融機関（25同友会）、大学・研究機関（30同友会）、小中高校（21同友会）との懇談や連携など、地域を担うあらゆる他機関との連携の輪を広げました。また、金融機関（34同友会）や大学・研究機関（29同友会）で連携協定が結ばれ、より密接な関係性を構築しています。報道機関・マスコミへの記者発表、プレスリリースの実施（30同友会）で対外発信にも注力しました。

中同協においては省庁や中小企業団体、金融機関の全国組織、労働組合の全国組織との懇談を重ね、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。

(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
同友会の三つの目的の1つに掲げている「日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざす」ことは、安定した経営環境における重要な前提条件です。中同協は2026年1月9日に「アメリカによるベネズエラへの武力攻撃についての会長談話」を、3月6日に「アメリカ・イスラエルによるイラン攻撃についての会長談話」を発表し、武力行使への強い懸念と国連憲章・国際法に基づく平和的解決を強く求めました。

また、『中小企業家しんぶん』8月15日号では戦後80年の節目に「語り継ごう、平和への思い」をテーマに、全国の会員から寄せられた思いを特集しました。

第56回中小企業問題全国研究集会（2026年3月5日～6日、岩手）では、「平和」をテーマにした分科会を設定。北海道パレスチナ医療奉仕団団長の猫塚義夫氏の報告から、人間の尊厳や世界の平和を実現する基軸について学び合いました。

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47,786名（2026年4月1日時点）で過去最高会勢を3年連続更新し、227名の純増となりました。各同友会では、兵庫+146名、京都+93名、岩手+78名、神奈川+77名など25同友会が純増、純増率は岩手18.1%、佐賀17.1%、神奈川8.3%など、全国では0.5%となっています。

2025年度は8同友会が最高会勢となりました。島根が24年、秋田が21年、兵庫が19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。また岩手、山形、山梨、神奈川、愛知も最高会勢を更新しています。兵庫同友会2,500名、京都同友会2,000名、神奈川同友会1,000名、岩手同友会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4,549名（入会率は9.6%）、退会者が4,293名（退会率は9.0%）となっています。退会率は14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2025組織強化・会員増強全国交流会（2025年8月6日、オンライン）を開催し、44同友会と中同協から434名が参加しました。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：岩手】創立35周年で会勢500名突破

【事例：神奈川】創立60周年で会勢1,000名突破

【事例：京都】対企業組織率10%をめざして25年ぶりに2,000名回復

【事例：佐賀】純増率17.1%、会員増強で危機に立ち向かう

(2) 支部・地区づくり～同友会を地域に広げる運動

全国には、508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・地区の会員数では、神戸中央支部（兵庫）+39、

東神戸支部（兵庫）+34、阪神支部（兵庫）+33、岩手リアス支部（岩手）+26、盛岡支部（岩手）+25など237の支部・地区が純増、少なくとも43支部が最高会勢となり増強が進展。純増率では46.6%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：北海道・とかち支部、静岡・志太支部、愛媛・今治支部、千葉・東葛支部、大分・中津支部】各同友会の支部で周年行事

(3) 例会づくりと学びの場づくり

2025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5,460回（2024年度7,074、2023年度6,237）で昨年より大幅に減少しました。グループ討論時間は平均で47.42分（2024年度47.36、2023年度48.06）となりました。各同友会では例会づくりの工夫が進んでいる一方、例会における経営体験報告は73.9%となり、グループ討論実施率は71.8%となりました。昨年度より増えましたが、例会づくりが引き続き課題です。

【事例：神奈川】例会づくりと「お悩み相談会」

(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。

【事例：京都】「同友会チェックシート」作成

(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、2025年度魚沼支部（新潟）、ベイサイド支部（千葉）、サンライズ支部（沖縄）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1,533市区町村（80.8%、昨年度より-10）となり、空白市区町村は19.2%です。市区町村別では、神戸市中央区+39、南魚沼市+20、金沢市+20など461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、陸前高田市（岩手）28.3%、浜中町（北海道）26.8%、別海町（北海道）21.0%、帯広市（北海道）17.8%など55市町村（昨年度より－9）で組織率が10%を超えました。

【事例：千葉・ベイサイド支部、新潟・魚沼支部、沖縄・サンライズ支部】

(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。小規模企業の学びの場づくりを進めている同友会も出てきました。兵庫同友会では、売り上げ1億円、10名の社員をめざすなど具体的な目標を掲げた取り組みもありました。四国ブロックでは議論のあった「一人経営者」を「無限の可能性を持つ経営者」として肯定的に捉えて育成していこうとの議論があり、中同協でも幹事会で討議しました。今後、小規模企業の経営力を高める活動が期待されます。

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、環境経営26、企業連携16となっています。人を生かす経営を推進する経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題の4委員会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、中同協幹事・専門委員会委員・連絡会担当役員などを対象に「中小企業家しんぶん・DoyuNewsに関するアンケート」を実施。『中小企業家しんぶん』の活用法については、自社の経営判断・方向性の参考、経営指針書への反映、支部運営への活用、情勢判断などが挙げられました。また「社員とともに輝く中小企業」をテーマに経営実践事例を紹介するメールマガジン「DoyuNews」を毎週発行しました。

(3) 対外的な関係づくりと対外発信

各同友会では、行政・金融・教育・労働・各種団体などとの懇談や交流、協力の依頼も増えています。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たりするなど、紹介されることが多くなりました。

愛知同友会で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。「労使見解」50年をテーマに座談会を行い、その内容が掲載されています。神奈川同友会でも創立60周年を記念した座談会が神奈

川新聞に掲載されました。また、中東情勢の緊迫化に伴い、各同友会では、機敏に影響調査を実施し、会員の生の声や中小企業の実情、地域への影響などのデータをまとめて発表し、大きな注目を集めました。

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

【事例：東京】定期的な記者懇談会の実施

(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。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53回青年経営者全国交流会（2025年11月20～21日、香川）は「守・破・離～未来を背負いし経営者よ 讃岐の地で 心に刻め～」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129名を含む2,136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。

第28回女性経営者全国交流会（2025年9月4～5日、東京）を「GRADATION！ 咲き誇れ、じぶん色、みんな色」をテーマに開催し、46同友会と中同協から1,105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6,464名で比率13.77%（2025年度6,420名・13.5%）、各同友会の女性会員比率では沖縄21.5%、徳島20.55%、神奈川19.44%、埼玉18.68%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。沖縄30.8%、島根27.8%、山梨23.1%など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12.7%となっています。

(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

ジェンダー平等の取り組みについて、各同友会では女性部の取り組みの中で、ジェンダーや心理的安全性などをテーマに例会などが開催されました。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。奈良では県主催の「ジェンダーギャップ トップセミナー」で役員が報告するなどの事例がありました。

中同協女性部連絡会は、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、研究を進めています

(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。各地同友会ではシニア世代を対象とする組織があり、70歳以上の会員は3,598名（7.7%）、会歴30年以上の会員は全国3,415名（7.3%）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23同友会でした。また10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44回中同協役員研修会（2025年5月19日、オンライン）を開催し、23同友会と中同協から127名が参加。第45回中同協役員研修会（2025年11月6～7日、島根）は11同友会と中同協から69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、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、「2025同友会事務局労働実態調査」を実施しました。全国の事務局員数は371名、事務局指針を策定している同友会は37同友会となり、見直しと実践が進められています。また、就業規則等の整備など改善の努力が図られていることが分かりましたが、給与規定や退職金規定など未整備のところもあり早急な改善が必要です。

中同協では、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、2025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、「第2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

員研修交流会を関東・甲信越、中日本、関西で開催しました。

【事例：中同協】中日本ブロック事務局研修交流会

(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

中同協が実施した各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。2025年度は4同友会が会費を改定。次年度以降も複数の同友会が会費見直しを検討しています。「同友会財政の基本的考え方と会計処理基準について」を参考にしながら、健全財政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。2009年には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、2026年には山形・山梨・鹿児島と19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

全国各地でさまざまな災害が発生する中、各同友会では、迅速な対応を行っています。昨年度も震度5強クラスの地震が発生し、被害状況の確認や影響などの調査を行いました。また危機管理では、いち早く中東情勢悪化による影響調査を行い、要望提言などを行っています。中東情勢の影響については、引き続き注視する必要があります。

BCPについては、第1節企業づくり2(5)を参照。

(6) 同友会運動における今後の課題についての検討

2023年度に創設された中同協の融資制度を佐賀同友会が活用しました。2025年度は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議論が進められました。

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57回定時総会（2025年7月3～4日、神奈川）が「真の人間尊重の社会をつくり新しい歴史を創造しよう」をスローガンに開催され、47同友会と中同協から1,141名が参加しました。また、第56回中小企業問題全国研究集会（2026年3月5～6日、岩手）を「世界ぜんたいが幸せにな

らなければ、個人の幸せはありえない」をテーマに開催し、46同友会と中同協から1,002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。九州・沖縄ブロックでは、共通の就業規則策定に向けた議論が進みました。

第2章

中小企業をめぐる情勢と展望

第1節 世界経済

1. 不安定化し、不透明感が常態化する世界経済

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。国際緊急経済権限法に基づく相互関税はアメリカ最高裁で違法判決が出たことで見直しが迫られましたが、新たな関税措置を発動するなど自国第一主義の姿勢は変わりません。

さらには、アメリカとイスラエルによるイランへの軍事攻撃は、原油高や物流停滞など、世界経済にも大きな影響を及ぼしています。今後の情勢によっては、特に中東の石油依存度が高い日本やアジア諸国などに深刻な打撃を与えることが懸念され、最大限の注視が必要となっています。(2026年5月8日現在)

国際通貨基金(IMF)や経済協力開発機構(OECD)などによれば世界の経済成長率は2025年から2027年にかけて3%程度の成長にとどまる見込みで、2000～19年平均の3.8%を大きく下回る水準となっています。中東情勢の動向によっては、さらに成長率が押し下げられることが危惧されています。

大国の力による現状変更、アメリカによる多くの国際機関・国際条約からの脱退など、戦後築かれた国際経済秩序が大きく揺らぎ、不安定・不透明な状態が常態化しています。グローバル化、景気後退、テクノロジーの加速度的進展による雇用不安、格差拡大などが先進国の中でも不安と不満を高め、ポピュリズム(大衆迎合)的な動きも強まっています。

一方、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を強めつつあります。これらの国々は、米中ロや先進諸国などとの陣営にもくみすることを避け、独自の存在感を高めています。

各地で分断が深まる中、世界は民主主義や国際秩序、そして平和の危機に直面しつつあります。平和で持続可能な社会を築くことができるのか、人類の真価が問われています。

2. 岐路に立つ世界～強まる平和・国際秩序の危機

ウクライナや中東などでの戦禍により、世界では多くの尊い命が失われています。1年間で武力紛争により約24万人が犠牲になり前年比23%増加しました¹。2024年の世界の軍事費は2兆7180億ドル(約390兆円)で前年比9.4%増となり、過去最高を記録しました²。

アメリカとロシアの間の最後の核軍縮合意「新戦略兵器削減条約」が2026年2月に失効し、世界は核軍拡のリスクが高まっています。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。

アメリカによるベネズエラへの軍事介入、そしてアメリカとイスラエルによるイランへの軍事攻撃は、国家主権や国際紛争の平和的手段での解決、武力行使の禁止を定めた国連憲章や国際法に反する恐れも指摘されています。大国の「力の行使」による現状変更がまかり通れば、他国に同様の動きが広がることが懸念され、国際秩序を揺るがす行為です。

日本をはじめとした国際社会が、国連憲章、国際法、世界人権宣言などに盛られた理念を改めて共有し、武力を伴うことのない、平和な世界および国際秩序が一刻も早く回復するよう、各国が努力することがかつてなく求められています。

(表) 世界の実質経済成長率 ※単位: %、(予)は予測

国際通貨基金 (IMF) 2026年4月発表				経済協力開発機構 (OECD) 2026年3月発表			世界銀行 2026年1月発表		
年	2025 (推計)	2026 (予)	2027 (予)	2025	2026 (予)	2027 (予)	2025 (推定)	2026 (予)	2027 (予)
世界	3.4	3.1	3.2	3.3	2.9	3.0	2.7	2.6	2.7
アメリカ	2.1	2.3	2.1	2.1	2.0	1.7	2.1	2.2	1.9
ユーロ圏	1.4	1.1	1.2	1.4	0.8	1.2	1.4	0.9	1.2
日本	1.2	0.7	0.6	1.2	0.9	0.9	1.3	0.8	0.8
中国	5.0	4.4	4.0	5.0	4.4	4.3	4.9	4.4	4.2
インド	7.6	6.5	6.5	7.6	6.1	6.4	7.2	6.5	6.6

1 イギリス・国際戦略研究所の報告書。

2 スウェーデン・ストックホルム研究所の発表。

す。

3. 主な先進国や新興国の動向

アメリカ経済は、関税政策、政府の人員削減や移民の流入減少が経済にマイナスの影響を及ぼしています。一方、利下げや減税、人工知能への活発な投資などが景気を下支えています。株高を背景に高所得層の消費は堅調ですが、低所得層の困窮も指摘されており、二極化が続いています。

ユーロ圏はインフレ鈍化による個人消費の回復、堅調な雇用・所得環境、利下げなどを背景に緩やかな回復傾向が続いています。地政学的緊張、アメリカ等の関税政策の不確実性などがリスク要因となっています。

2025年の中国経済は、実質 GDP 成長率5.0%を記録しました。しかし、2026年に向けては「緩やかな減速」を予想する見方が強まっています。長引く不動産不況や家計の低迷、労働力人口の減少が景気の下押し圧力となっています。旺盛な輸出による各国との貿易摩擦も大きな課題です。

アジア新興国・地域の2026年実質 GDP 成長率は4.6%と安定した成長が維持される見込みです（アジア開発銀行）。アメリカなどの関税の不確実性などがリスク要因となっているほか、東南アジアでは中国からの安価な製品の流入が、域内産業に打撃を与えています。

ロシア経済は、軍需主導の成長が限界に達する「戦時停滞」の局面に入っています。2025年の実質 GDP 成長率は0.6%（IMF）と大きく低下しました。深刻な人手不足、記録的な高金利、高水準のインフレが続いています。戦争は経済や国民生活にも深刻な影響を及ぼしつつあります。

4. 限界を超えつつある地球環境

気候変動や生物多様性の喪失、海洋酸性化など地球環境は危機的状況になっており、「地球の限界」（プラネタリー・バウンダリー）を越えつつあると言われています。

2024年の世界の平均気温は産業革命前より1.55度上昇し、パリ協定の目標である「1.5度」水準を単年で初めて超えました。日本も2024年の平均気温が1898年の統計開始以降で最高となるなど、地球温暖化に歯止めがかかりません。

世界各地では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、2兆2500億ドル（約350兆円）の経済損失が生じています（国連）。

国連気候変動枠組み条約第30回締約国会議（COP30、2025年11月）では、工程表の策定に合意できず、世界の足並みの乱れが目立ちます。トランプ政権はアメリカのパリ協定離脱を決定、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「生きている地球

指数」が、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。³

一方、オゾン層に穴が開くオゾンホールはピーク時に比べて3割減少していることが発表されました。世界各国のフロン削減努力が奏功しつつあると分析しています⁴。国際協力に基づく世界各国の努力が大きな成果を生んでいる貴重な事例と言えます。

資源を効率的に循環させ、持続可能な社会と経済成長を同時にめざす新たな経済の仕組みとして「サーキュラーエコノミー」（CE、循環経済）が世界的にも注目されており、日本政府も「循環経済ビジョン2020」を策定するなど取り組みを進めています。

5. 加速度的に広がる生成 AI・デジタル技術

生成 AI（人工知能）が急速に普及し、社会や経済のあり方、人々の生活などへ大変革を及ぼしています。2025年は、AIが自律的に業務を遂行する「AI エージェント元年」と呼ばれ、今後ビジネスの上でも AI の業務への組み込みが本格化すると言われています。

日本企業の生成 AI 活用方針は、「積極的に活用する方針」「活用する領域を限定して利用する方針」を定めている企業の比率は49.7%（2024年度調査）と増加傾向にあります。一方で、中小企業では特に「方針を明確に定めていない」との回答が約半数を占めています。⁵

日本では2025年9月に「AI 法（人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律）」が全面施行され、12月には「AI 基本計画（人工知能基本計画）」が閣議決定されました。EU の AI 法が「規制」に重点を置いているのに対し、日本の AI 法は「AI の開発・活用の推進」に重点が置かれています。一方、偽情報（ハルシネーション）や著作権侵害、情報漏えいなどさまざまなリスクも懸念されており、国際的なルールづくりに向けて論議が行われています。

国連は2024年にグローバル・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）の期限まであと5年。ターゲットのうち予定通りに進んでいるのはわずか18%で、「前進は極めて不十分」（国連「2025年持続可能な開発目標報告書」、2025年7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

3 世界自然保護基金『生きている地球レポート2024』

4 アメリカ航空宇宙局および海洋大気局の発表。日本経済新聞2025年11月27日夕刊。

5 総務省「2025年版情報通信白書」。

をめざす「未来のための協定」を採択。2030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。

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。2025年5月に「独立ハイレベル専門家グループ」を設置。2026年9月には最終提言が公表される予定です。

第2節 日本経済と地域経済

1. 長期停滞から抜け出せない日本経済

(1) 長期停滞と国際的地位の低下

日本のGDPの実質成長率は、国際通貨基金(IMF)によると2025年1.2%、2026年0.7%(予測)、2027年0.6%(予測)と停滞が続くと予測(2026年4月時点)。経済協力開発機構(OECD)も2025年1.2%、2026年0.9%(予測)とほぼ同様の見方です(2026年3月時点)。

長期的に見ても日本経済は停滞が続き、世界の中でも経済的地位が低下しています。経済の地力を示す潜在GDPは1991年を100とした場合、2024年は、日本134、アメリカ229、イギリス183、フランス167、ドイツ155となっています。2024年の日本の1人当たり名目国内総生産(GDP)はOECD加盟38カ国中24位。比較可能な1980年以降で最も低い順位です(内閣府2025年12月発表)。

2025年度の1人当たりの現金給与総額(名目賃金、速報)は前年度比2.8%増。2年連続の2%越えは33年ぶりです。ただし、実質賃金は1.3%減で4年連続のマイナスです。物価上昇が賃上げを上回っています。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%増と日本の伸びの低さが際立っています。

2025年の消費支出は実質で0.9%増と3年ぶりのプラスとなりましたが、力強さには欠けています。エンゲル係数は28.6%と1981年以来44年ぶりの高水準となりました。

2025年の就業者数は、6,828万人で47万人増加(5年連続増、過去最高)、女性や高齢者、外国人の労働市場への参加が寄与しています⁶。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。

(2) 歴史的円安が続く

日銀は約11年続いた大規模な金融緩和を転換し、2024年から段階的に利上げを実施していますが、歴史的円安状況が続いています。国際決済銀行によれば、日本円の総合的な実

企業に人権尊重を求める国連「ビジネスと人権に関する指導原則」は欧米では法制化の動きが進み、国連人権理事会では指導原則の条約化に向けた検討も始まっています。日本政府は「ビジネスと人権」普及促進のための新たな5カ年計画を策定、中同協も政府の円卓会議などに参画しています。中小企業も積極的な人権方針の策定・公表など、指導原則に沿った取り組みを進めることが期待されています。

力を示す実質実効為替レートは67.73ポイントまで下落し、1973年の変動相場制導入以降で最低水準(約50年ぶりの安値)を更新しました(2026年1月)。円の実力はピーク時の約3分の1となり、海外からの輸入購買力が著しく低下しています。⁷

日本の対外直接投資残高の水準(対名目GDP比)はデータのある169カ国中11位なのに対して、対内直接投資残高の水準は同198カ国中165位(2024年、国連貿易開発会議)と対内直接投資の水準の低さが課題となっており、またそれが円安圧力の大きな要因にもなっています。

同友会景況調査(DOR)では短期・長期資金ともに借入金金利DIが高水準で推移しています。金利上昇が自社や取引先、市場環境に与える影響などもしっかり把握し、為替や金利など動向に注視していくことが必要です。

2025年の訪日客数は約4,268万人に達し過去最高。前年比15.8%増と高い成長率を維持しています。年間累計で過去最高を記録したのは、韓国、台湾、シンガポールなど20市場。最多は韓国(約946万人)で、2番目に多い中国(約910万人)は年後半で減少傾向にあり、日中関係悪化の影響が懸念されます。

日本で働く外国人労働者は約257万人となり(2025年10月末時点)、前年比11.7%増で過去最多を更新。さまざまな分野で外国人労働力への依存は高まっています。2027年からは技能実習制度に代わる在留資格「育成就労」制度がスタートし、28年度までの2年間で43万人を上限に受け入れを進める方針です。国際的な人材獲得競争が激しさを増している中、外国人との共生社会の実現をめざし、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%(2024年度、カロリーベース)と主要7カ国(G7)の中で最低となっています。飼料や肥料、エネルギー価格の高騰が農業経営を圧迫、基幹的農業従事者の減少や高齢化も深刻化しています。

2. 中小企業の経営動向

(1) 低位で推移する中小企業景気

中小企業全体の経常利益は長期的には上昇傾向で推移していますが、大企業と比較して伸び悩み、その差は拡大してい

6 総務省「2025年労働力調査(基本集計)年平均結果」。

7 日本経済新聞2026年2月21日。

ます。⁸

同友会景況調査（DOR）によれば、会員企業の景況は「景気はほぼ横ばい」（2025年7～9月期）、「業況横ばい続くも先行き懸念」（2025年10～12月期）など横ばい傾向が続いていますが、足元の景況を示す業況水準DIは低位で推移する中、物価高・人材不足・人件費増加などが大きな課題となっています。さらに2026年1～3月期では「景況感やや改善も、先行きに不安 イラン情勢次第で深刻化も」と不透明感が急激に高まっています。

2025年の倒産件数は1万300件（前年比2.9%増）と4年連続で増加。円安に伴う物価高、人件費上昇などのコストアップが中小企業の収益を苦しめ、人手不足倒産は過去最多を記録しました（202件、前年比34%増）。⁹

2025年に休廃業・解散した企業は6万7,210件（前年比7.2%増）、3年連続で過去最多を更新。5割強が黒字企業です。3年前（2022年、49,625件）に比べて35%増と急増しています。¹⁰

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民間金融機関平均で53%、政府系金融機関平均で56%（2024年度）と着実に増加。長年の同友会運動の成果と言えます。

（2）強まる賃上げ圧力

多くの中小企業が賃上げに取り組んでいますが、政府の方針や人材不足への対応などの賃上げ圧力が高まる中、「業績の改善がみられないが賃上げを実施」した企業（防衛的な賃上げ）が65%と多くを占めています（日本商工会議所2025年9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」）。

事業者間における価格転嫁および取引の適正化を図ることをめざして政府は下請法を改正し、2026年1月から中小受託取引適正化法（取適法）が施行されました。協議を適切に行わない代金額の決定の禁止、手形払いの禁止などが定められ、衆参両院の経済産業委員会では「中小企業憲章の理念を踏まえ」、「必要な措置を検討すること」が付帯決議で謳われています。

一方、全体のコストの価格転嫁率（コスト全体）は53.5%。原材料費55.0%、労務費50.0%、エネルギーコスト48.9%となり、前回調査から微増にとどまっています。¹¹

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8割近くとなり、最も多くなっています（中同協「2025年下期経営実態アンケート」）。フランス、韓国など、社会保険料の事業主負担へ

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それらを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。

企業の「後継者不在率」は62.6%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2025年調査）。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。政府は中堅企業や「100億企業」を重点的に支援する政策を打ち出していますが、中小企業憲章の理念を踏まえ小規模企業も含めた中小企業全体を視野に入れた政策が求められます。

3. 加速する人口減少・高齢化と深刻化する地域の衰退

（1）加速化する少子化

2025年の出生数（外国人を含む）は約70万6千人と10年連続で過去最少を更新しました。10年前に比べると3割減少し、国の将来推計より17年早いペースで少子化が進んでいます。

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¹²。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。

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。¹³

結婚した夫婦の平均出生子ども数は、1.90人（2021年）と1972年の2.20人から減少はしているものの、大きくは減っておらず、未婚率の上昇が人口減少の要因の1つとなっています¹⁴。多様な生き方を尊重することを前提に、経済的な理由などで結婚できない状況を解消していくことも重要です。

人口減少時代の生き方、くらし方、働き方を考える「未来を選択する会議」が発足。経済界、労働界、地方自治体、関係団体、有識者、若者世代など幅広いステークホルダーによ

8 2025年度中小企業白書。

9 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」。

10 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」（2025年）。

11 中小企業庁「価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査」。

12 2023年1月24日、経済財政諮問会議への有識者議員提出資料。

13 日本経済新聞2023年4月20日。

14 国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査（夫婦調査）2021年」。

り構成され、中同協も参画しています。

(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%の885市町村、その面積は日本国土の約6割を占めています（2022年4月1日現在）。

地域は人間にとっての「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」を守り育む場という視点です。

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. 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（2025年）と低迷が続いています。男女の賃金格差も依然大きく、日本の男女間賃金格差は2022年の21.3%から2023年の22%へと拡大。OECD平均は11%程度で、日本はOECD加盟36カ国中35位と大きく遅れています。

2024年に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。

女性活躍推進法が改正され、2026年4月から男女間賃金差異や女性管理職比率について101人以上の企業に公表が義務付けられました。

人間尊重の社会の実現、人権尊重やジェンダー平等の推進に向けて国や企業などが早急に取り組むことが求められています。

5. 本格的なエネルギーシフトが求められる時代

日本のエネルギー自給率は12.6%（資源エネルギー庁、2022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。

国際エネルギー機関（IEA）はパリ協定に基づき気温上昇を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。

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。

6. 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」と捉えるべきと警鐘を鳴らしています。（国連大学環境・人間の安全保障研究所）

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。

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

「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役であ

る」。2010年に閣議決定された中小企業憲章に中小企業の役割が明記されてから16年。中小企業憲章では「中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現される」ことをめざすとしましたが、既述のように日本経済の長期停滞、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、憲章で掲げた社会が実現したとは言えない状

況です。

今、改めて経済・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・産業づくりを進めよう。

このような中小企業や地域を重視した社会のあり方こそ、日本経済の問題解決につながる道です。

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、803自治体（47都道府県428市17区271町40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約45%となっています（2025年11月11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。中小企業憲章や振興条例の意義や役割を再学習し、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。

2017年、京都大学と日立製作所が発表した「持続可能な日本の未来に向けた政策」提言は大きな波紋を広げました。日立のAI技術を活用し、約2万通りの未来シナリオ予測を行い、「2050年に向けた未来シナリオとして主に都市集中型と地方分散型のグループがある」と分析。「地方分散シナリオ」は「地方へ人口分散が起こり、出生率が持ち直して格差

が縮小し、個人の健康寿命や幸福感も増大する」というもので地方分散シナリオが「持続可能性の観点からより望ましい」と指摘。「持続可能シナリオへ誘導するには、地方税収、地域内エネルギー自給率、地方雇用などについて経済循環を高める政策を継続的に実行する必要がある」と提言しました。¹⁵

さらに、2025年に京都大学と日立製作所は、政策提言AIの“グローバル版”を発表。「実現可能性のある地球社会の姿」の1つとして「地域分散・成熟シナリオ」を提示。経済面では成長が鈍化する一方、地球全体の環境面ではもっとも良好なパフォーマンスを示すと同時に、国際的な紛争が全シナリオの中で特に大きく減少するシナリオとして紹介しています。そしてそれは『ローカリゼーション』、すなわちローカルな地域レベルでの経済循環や持続可能性を重視しつつ、ナショナル、グローバルへと積み上げていくという地球社会の未来像であるとしています。¹⁶

この未来シナリオが提言する地方分散・地域循環型社会は、まさに中同協の「日本経済ビジョン」のめざす方向と重なるものと言えます。

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、企業は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。

2025年中小企業白書は「経営者の経営力の向上」について着目し分析。広域・異業種の経営者の学び合い、経営理念・計画の策定と社員との共有、社員を大切にする経営などを行っている企業は業績がよいことを明らかにし、それらの重要性を強調しています。これらはまさに同友会が長年取り組んできた企業づくりであり、同友会運動の先進性・普遍性が示されたと言えます。

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をもち、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世紀型中小企業に育ち合い、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。

15 京都大学・日立製作所のプレスリリース「AIの活用により、持続可能な日本の未来に向けた政策を提言」2017年9月5日発表。

16 京都大学・日立製作所のプレスリリース「AIを活用した、持続可能な地球社会に向けての政策提言」2025年7月7日発表。

《スローガン》

地域の隅々に人を生かす経営の実践企業を広げよう

はじめに

(2026年度方針の要点)

同友会運動の新しいステージに向けて、「地域の隅々に人を生かす経営の実践企業を広げよう」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発表50年を経過した「労使見解」の精神を土台に、人を生かす経営の実践をさらに深め、同友会理念を地域の隅々に広げていきましょう。
- ②経営指針の確立運動※を軸に、『企業変革支援プログラム Ver.2』も活用しながら、21世紀型中小企業づくり※を進めていきましょう。
- ③調査・要望・提言活動を強化し、経営環境改善に取り組みましょう。
- ④例会や委員会・部会活動を通じて、経営課題や地域課題への気づきを深め、課題解決の道筋を学び合いきましょう。
- ⑤地域の持続可能性は会員企業一社一社の経営実践にかかっています。地域資源を生かした仕事づくりと雇用創出を進め、地域内循環を高めましょう。
- ⑥同友会の学びと実践を地域に広げる仲間づくり運動を進めましょう。支部づくりを土台に、全国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す。自主・民主・連帯の精神を発揮し、支部活動と委員会活動を有

機的に連携させ、活動を運動として展開していきましょう。

- ⑦中東情勢緊迫化に伴う中小企業と地域経済への対応・対策を進めましょう。

※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9万名）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しましょう。
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」を実践的に学び、経営者の姿勢の確立を

強靱な体質の企業づくりを進める上で、欠かすことができないのが「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、共に育ち合う共育の人間関係を打ち立てていくこと、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こと、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、今なお重要性を増しています。激変の時代のなかで難局を乗り切るためには、「労使見解」を基にした「人間尊重の経営」を進めること、経営者が自主・民主・連帯の精神を身につけ、企業経営に生かすことが不可欠です。すべての会員が「労使見解」を基にした経営指針を作成し、自主・民主・連帯の精神を生かした実践を積み重ね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へ～企業変革支援プログラムの活用

経営指針の必要性は企業の規模を問いません。「労使見解」を基にした人間尊重の経営を、経営指針として成文化し、実践を通じて「確立」へ高めていくことが企業づくりの柱となります。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。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。

経営指針を「作って終わり」にせず、社員と共に毎年更新しながら、経営指針に基づく全員参加型の経営として実践を積み重ねていくことが重要です。そのためにも『企業変革支援プログラム Ver.2』を用いて自社の実践状況を定期的に検証し、年次のPDCAに加えて月次のPDCAを回すことを意識しながら、経営指針確立に向けた運動を展開しましょう。

また、労働環境の整備についても経営指針に位置づけ、社員の意見も尊重しながら就業規則は毎年見直しを行い、賃金規程などの社内ルールの整備や労働時間の見直しにも取り組みましょう。

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、働く環境の定期的な見直しを呼びかけています。また、『経営指針成文化と実践の手引き』改訂に向けたプロジェクトを立ち上げ、検討を進めます。

(3) 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。

初任給の引き上げを含め、賃金や働く条件、育成のあり方がこれまで以上に問われています。採用を一時的な対応にとどめず、社員教育と一体で継続的に取り組み、若者が働くことに希望を持てる企業づくりを進めていきましょう。

中同協では、採用環境の変化に対応した共同求人活動の再構築に向けて、各地の実情や課題意識を共有しながら、Jobwayを含めた今後のあり方や具体的な対応について検討を進めるグループを設置します。また、中小企業の魅力を発信する場の1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。

(4) 「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、経営者の学びの場でもあります。「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。中同協では1984年に確認された「同友会における社員教育」の文章について、時代の変化を考慮しつつ改めて同友会における社員教育とは何かを委員会にて議論して、明文化を進めます。

(5) 採用と教育を一体として社会教育運動に取り組む

地域の持続性を支えるには、若者の勤労観・職業観を育み、働く喜びと地域の仕事の魅力を伝える取り組みが欠かせません。大学に限らず、小・中・高等学校や地域の関係機関と連携し、キャリア教育、出前講座、職場見学、インターンシップなどを通じて、地域で人を育てる運動を広げましょう。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みなから、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。

(6) 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37.5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。

(7) 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、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の観点が重要です。

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。

(8) 多様な人材が活躍できる企業づくりに取り組む～ビジネスと人権

女性、高齢者、障害者、外国人、育児・介護を担う社員など、多様な人材が安心して働き、力を発揮できる職場づくりを進めていきましょう。単なる労働環境の整備や制度づくりにとどまらず、採用・育成・評価・配置も含め、社員自身の能力が発揮できる職場環境づくりを進めることが重要です。

また、「ビジネスと人権」の視点を学び、人権尊重を企業経営の基本に位置づけていきましょう。自社の取引・職場・地域との関係を点検し、人権方針の策定等も含め、経営指針に位置づけた取り組みとして具体化していくことが求められます。中同協が会員向けに発行した『「ビジネスと人権」実践の手引き』も活用しましょう。

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) 賃上げできる企業づくり～付加価値の向上を

物価上昇や人手不足が続く中、初任給を含む賃金の引き上げは、企業の持続性と地域の雇用を支える上でも重要な課題となっています。中小企業が賃上げを継続して行っていくためには、付加価値を高め、価格決定権を持つ企業体質をつくることが不可欠です。

中東情勢の変化に伴う燃料・石油関連製品の供給不足、価格高騰、労務費の上昇分について価格転嫁を図り、商品・サービスの磨き上げ、提案力の強化、工程改善やムダの削減などを通じて付加価値向上に取り組ましましょう。併せて、取適法の学習も進めましょう。

(2) 後継者育成・事業承継の取り組みを

経営者の高齢化が進む中、後継者育成・事業承継は企業の継続と地域経済の維持に直結する重要な経営課題です。円滑な承継に向けては、長期的な視点で準備を進めることが重要です。経営指針に事業承継の方針と計画を位置づけ、後継者の学び、幹部育成、技術・ノウハウの継承などを計画的に進めていきましょう。

また、社員による承継や第三者承継（M&A）など選択肢が広がる一方で、仲介契約等をめぐるトラブルや、承継後に不満が残るケースも見られます。事業承継を「手続き」とにとどめず、企業づくりとして取り組むためにも、「中小 M&A ガイドライン」等を踏まえた理解を深め、地域の事業承継・引継ぎ支援センターなど関係機関との連携も強めていきましょう。承継の障壁となりやすい経営者保証の問題についても学びを深め、経営指針に位置づけて取り組みを進めていきましょう。

(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）

経営者保証は資金調達の場面で中小企業に重くのしかかり、事業の継続や承継の選択肢を狭める要因にもなっています。金融機関との対話を深めながら、経営者保証を外せる企業づくりに取り組むことが重要です。「経営者保証に関するガイドライン」では、①法人と経営者の資産・経理が明確に区分されていること、②財務基盤が強化され、法人のみの資産や収益力で返済が可能であること、③金融機関に対して適時適切に財務情報を開示していること、の3要件が示されています。これらを自社の経営課題として捉え、計画的に整えていきましょう。

具体的には、経理の適正化や資金フローの透明化、月次での業績管理と資金繰り管理による財務体質の強化、そして財

* 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。

務情報の公開を習慣化することが土台となります。また、金利上昇への対応やガイドラインを活用した学び合いを進め、金融機関との面談の場でも自社の改善の方向性を共有しながら、保証に依存しない経営への転換をめざして取り組みを進めていきましょう。

(4) DX化・AI活用で企業の変革を

生成AIの普及をはじめ、デジタル技術の進展は、取引・人材・ものづくり・サービスのあり方を大きく変えています。企業が競争力を高め、変化に対応していくためには、デジタル活用を「便利な道具」とにとどめず、業務の見直しと事業の強化に結び付けていくことが重要です。経営者自身がめざす方向を示し、現場任せにしない体制で取り組みを進めましょう。

AIの活用は、これまでの業務のあり方を大きく変える可能性を秘めています。AIを生かした提案力の強化、商品・サービスの開発、ビジネスモデルの転換にも目を向け、企業の成長・発展につながる変革の契機としていきましょう。

一方で、AI活用には、情報の取り扱い、著作権や個人情報への配慮、誤情報による判断ミス、過度な依存による現場力の低下などのリスクもあります。中小企業では、担当者任せになりやすく、ルールがないまま使い始めることでトラブルにつながるおそれがあります。社内の利用ルールやチェック体制を整え、取引先や顧客との信頼を守りながら、安全で実効性のある活用を進めていきましょう。

(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。ですが、「労使見解」にあるように経営者には「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。こうした事態に冷静かつ素早く対応するためにも、あらゆるリスクや不確実性に対応できる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。また取引先などにも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

付加価値を高めるためには、自社単独では得られない知見や市場への接点を広げ、新しい仕事づくりに挑戦することが欠かせません。産学官金の連携を通じて地域課題・企業課題を共有し、研究機関や大学、行政、金融機関との協力関係を深めましょう。同時に、会員間連携による受発注・共同開発・紹介など、強みを掛け合わせる場づくりを整えることが重要です。外部連携で得た情報や関係性を、会員企業の具体的な仕事づくりへ結び付ける工夫を進め、地域で価値を生み出す企業づくりに取り組みましょう。

経営指針に基づいた実践をより確実なものにするために、企業変革支援プログラムに加え、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）なども活用しましょう。

第3節

地域づくりと経営環境改善運動

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の基盤です。地域や社会の課題を自社の課題として経営の軸に据えた実践は、持続的な地域発展の原動力になります。「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ましょう。①自治体情報やRESASを活用して地域の現状を把握し、経営指針書の行動計画に反映させること、②企業変革支援プログラムを活用し、付加価値向上につなげること、③自社の存在意義を社員と共に掘り下げ、地域との関係性を深めていきましょう。

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

中小企業憲章が制定されてから15年が経過しました。中

小企業憲章は2003年に同友会が提唱し、2010年6月に閣議決定されたものです。

「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・条例の手引き一国づくり・地域づくりをめざして』に学び、世代を超えて中小企業憲章、草案の内容を自らの言葉で語り合い、理念の継承と深化を図りましょう。

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制定・活用で地域を元気に

中小企業振興基本条例は、現在4割を超える自治体で制定されています。これらの条例を、地域づくりを進めるために活用し、行政や関係機関と協働して新しい仕事と雇用を生み出しましょう。

これから条例制定をめざす自治体では、同友会として方針を持ち関係者と地域課題解決に向けて議論を進めていきましょう。

※中小企業憲章制定に向けた議論を踏まえ、中同協が2010年7月に発表した文書。中小企業を地域経済・社会の主体的な担い手と位置づけ、企業

体質改善と経営環境改善を両輪に地域の持続可能性を高めていく方向性を示したものの。

(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」（7月20日）は中小企業基本法公布・施行日で、同友会の提言により実現しました。「中小企業魅力発信月間」（7月の1カ月間）と合わせて、中小企業の社会的地位向上に取り組む機会としていきましょう。

行政・金融機関・教育機関・関係団体との連携を強化するとともに、各企業においても社員やその家族、地域住民の方々に自社の魅力を発信する機会をつくりましょう。

なお、国連でも2017年に「中小企業の日」（6月27日）が制定されています。「中小企業魅力発信月間キックオフ行事」（2026年6月10日）などを通じて、中小企業の社会的認知度を高め、地域の未来を共に語り合ひましょう。

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

地域の持続的な発展のためには政策要望・提言活動は不可欠です。①企業経営発展の阻害要因の解消、②同友会活動を通じた政策課題の発掘、③全国民的課題への貢献を基本姿勢として進めます。要望にとどまらず、データや現場の声に基づいた提案を行い、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。

調査結果や記述回答などを根拠に行政や金融機関と対話を重ね、信頼関係を構築し地域課題の解決と経営環境の改善を図りましょう。各種補助金や中小企業施策に関する説明会や懇談会を設け、利用者の視点からブラッシュアップしていくことも重要です。

公正な税制や賃上げできる環境づくりも重要課題です。中同協でも、消費税やインボイス制度の見直し、少子化対策の財源確保など国の政策に対する要望・提言活動を進めるとともに、関係省庁や各政党との連携を一層強化します。各同友会においても、自治体や関係団体との協働関係を推進しましょう。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

行政や金融機関から調査活動へ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。調査の意義や目的を明確にし、回答数・回答率を高めていきましょう。

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。

また、調査結果を自社の経営判断や分析資料に活用していきましょう。

中同協企業環境研究センターが実施する景況調査（DOR）も活用し、オプション調査ではその時々の経営課題に焦点を当てていきます。今年度は賃上げに関する特別調査実施を予定しています。

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

これまで、行政や金融機関、教育機関などとの多角的な連携が進み、同友会の存在感と期待が強まっています。

地域・社会課題の解決にあたっては、行政など関係機関と広く連携し、地域を巻き込んだ継続的な取り組みを進めていきましょう。特に人口減少や人手不足など、地域が直面する具体的な課題に対し関係者に積極的に働きかけ、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る包括連携協定を結ぶ同友会も増えています。構築してきたネットワークを基盤に、地域経済ビジョンの策定など、中小企業が地域の未来を描き、実現させる主体者としての気概を持って推進していきましょう。

(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

平和問題はますます急を要する事態になっています。今こそ平和について語り合う機会を設けましょう。これまで中同協では、全国行事や『中小企業家しんぶん』などを通じて「平和と中小企業」をテーマにした学びを深めてきました。戦後80年が経過した今、改めて「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」という事実¹に立脚し、同友会の歩みを振り返りながら理解を深めましょう。

『中同協50年史』などを通じて歴史を学び、同友会の三つの目的の1つ「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」の意義を再確認し、平和を経営の前提条件として位置づけ、人間の尊厳を守る経営の実践を推進しましょう。人権尊重の取り組みやダイバーシティの推進など人を生かす経営を徹底することが、安心・安全な地域社会の基盤づくりにつながります。

平和をめぐる諸問題は経営に直結します。経営の現場から平和を守る^{とりで}覚悟を持ち、地域社会に安心と信頼を提供する存在になりましょう。

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向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

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、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・強い組織づくりを進め、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ための仕組みづくり、③例会で経営課題・地域課題の気づきを深め、委員会・部会で解決に向けて学び合う有機的な活動の展開、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こと、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「2026組織強化・会員増強全国交流会」（2026年8月5日）を開催します。

(2) 支部・地区づくりー地域の希望であり^{とりで}砦として

支部・地区は、会員同士が安心して学び合い、支え合う場であると同時に、地域にとっての希望であり砦となりうる存在です。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できる最大の地域貢献です。自社と地域の未来を見据え、どのような支部・地区でありたいのかを議論しながら、仲間の輪を広げていきましょう。

(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、会員相互の経営体験を交流し、謙虚に学び合うことを最大の特色としています。その基本は、グループ討論にあります。しかし、グループ討論を実施している例会は、全国で6割弱にとどまっているのが実態です。経営体験報告では、成功事例だけでなく、失敗談や経営者としての悩みを率直に語ることも重要です。企業づくりや地域づくりについて深く学び、経営課題や地域課題への気づきが得られる例会づくりに取り組みましょう。グループ討論は、時間を十分に確保し、確実に実施することを基本とします。悩みや課題を率直に交流できる討論を重視し、例会づくりにあたっては、報告者ありきではなく、テーマ設定を重視しましょう。近年では、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。

経営課題は一層深刻さを増しています。こうした危機をチャンスと捉え、積極的に学び、実践し、成果へとつなげていきましょう。

(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、同友会の魅力を伝える活動を展開しています。とりわけ3年以内の会員には、同友会の歴史や理念、「労使見解」を学ぶ機会をつくり、経営指針の作成や企業変革支援プログラムの活用へとつなげていきましょう。

(5) 新支部・地区づくりと対企業組織率の目標

会員企業が存在しない市区町村は、全国でいまだ約20%あります。中長期的な組織づくりを見据え、どの地域に新たな支部・地区をつくっていくのかを戦略的に検討していきましょう。併せて、既存の支部・地区においても、域内の空白地域に会員を広げていく取り組みを進めていきましょう。

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していくための重要な目安となります。組織率の目標を明確に掲げ、計画的に支部・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、全国会勢として対企業組織率5%を目標としており、2026年4月1日現在の組織率は2.7%となっています。この目標を共有しながら、各地域の実情に応じた組織づくりを進めていきましょう。

(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、それを自社の経営に生かし、企業を成長させる機会をつくっていきましょう。また、新しい仕事づくりや連携の可能性を広げる場として、業種別や経営課題ごとに、悩みを気軽に話し合える「知り合い・学び合い」の機会を広げていきましょう。

とりわけ、小規模企業や起業間もない会員のニーズを丁寧にくみ取り、経営力の向上や経営指針の確立に向けて学び合う場をつくっていくことが重要です。

同友会会員の実態を見ても、小規模企業が多くを占めています。全国では、社員数（正社員・パートの合計）が1人以下の会員が3,662名（7.8%）、2～5人以下が10,192名（21.7%）、6～10人以下が7,896名（16.82%）となっており、社員数10人以下の会員は合計21,750名、全体の46.3%を占めています（2026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・地区活動の有機的展開を

委員会・部会活動は、単なる運営や設営の検討にとどまるものではなく、参加者一人一人の学びと研修の機会となることが重要です。支部・地区活動で深めた経営課題や地域課題

を委員会・部会に持ち寄り、より専門的・実践的な議論や課題解決へとつなげていきましょう。

また、地域の関係機関や各種団体との連携を進めることで、同友会運動を地域に広め、社会的役割をより一層発揮していくことが求められています。

憲章・条例の推進、政策や地域づくり、広報・情報化、DX、環境経営、企業連携など、時代の要請に応える課題は多岐にわたっています。経営を学び合う支部・地区活動と、具体的な課題解決を担う委員会・部会活動を有機的に結び付けることで、同友会活動全体の質を高め、新しい歴史を創造する運動として発展させていきましょう。

(2) 広報・情報化、IT・AI・DXの利活用

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していきましょう。広報・情報化の取り組みは、同友会活動を支える重要な柱です。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の役割を改めて確認し、相互に連動させながら、効果的な情報発信を進めていきましょう。

各同友会では、IT やオンラインの活用により、学び合いや交流の幅が広がっています。会員同士の学びを深め、実践につなげるためにも、AI・DX を効果的に利活用しながら、同友会活動の質的向上を図っていきましょう。

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「地域発！不屈の企業家たち」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、協力の依頼が増えていきます。また、報道機関からの取材や、会員企業の実践が取り上げられる機会も広がっています。

対外的な関係づくりや対外発信については、同友会や中小企業への理解を深め、社会に広げていくため、目的と方針を明確にした上で戦略的に取り組み、丁寧に対応していきましょう。

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の懇談を行っています。対外委員会の活動に加え、政策委員会による政策要望、経営労働、共同求人、社員教育、障害者問題、女性部連絡会などにおいても、関係省庁との懇談や関係づくりが進められており、今後も継続的に関係強化に取り組みます。

また、都道府県レベルでの連携強化も重要です。各同友会においても、地域の実情を踏まえながら、対外的な関係づくりと発信に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、青年リーダーの育成に計画的に取り組んでいきましょう。青年部会員の拡大を進めるとともに、学びと実践を軸とした主体的な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の成長を遂げよう、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、この3点を意識し、実践を深めていきましょう。また、中同協では、第54回青年経営者全国交流会（2026年10月1～2日、宮城）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

多様な担い手が経営者として、また運動の主体として資質を高めていくことは、同友会の組織強化に不可欠です。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。各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29回女性経営者全国交流会（2026年6月4～5日、兵庫）を開催します。また、中同協女性部連絡会では女性会員の比率向上とさらなる組織の発展に向けて議論を進めます。

(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。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、まずは家事・育児・介護などの生活上の負担や、社会参画をめぐる課題について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

同友会運動や企業経営の現場で長年にわたり経験を積んできたシニア世代は、同友会にとってかけがえのない財産で

す。シニア会員同士の交流を深めるとともに、経営経験や失敗・挑戦の歴史を学び合う場を設け、事業承継や経営の転換期をどう乗り越えてきたのかを共有していきましょう。

また、こうした経験を若い世代や後継者と交流する中で生かし、世代を超えた学び合いにつなげていくことも重要です。それぞれの同友会において、シニア会員に学ぶ場を作り、同友会運動と企業経営の実践を次世代へと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

物価上昇や原材料価格の高騰、継続的な賃上げへの対応など、1社だけでは解決できない課題も多くなっています。新たな商品・製品の開発や付加価値の創出を進めるためには、理念を共有する仲間との連携がますます重要になっています。黒字経営であっても後継者不在などのため廃業せざるを得ないケースもあります。

そうした際に、同友会で学び合ってきた企業同士が、事業や社員を引き継ぐ選択肢を模索できることは、雇用と地域を守る上でも大きな意義があります。

各同友会において、企業連携の可能性を安心して話し合い、具体化していくための場づくりを進めていきましょう。

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と確立、企業変革、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、他の同友会役員との交流を通じて視野を広げ、役員会の活性化につなげていきましょう。

中同協では、今年度も役員研修会を2回実施します。各同友会でも役員研修は必須として、計画的に役員育成を行います。

(2) 事務局体制の確立と強化を

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。会全体の責任を担う代表役員と事務局長との信頼関係を一層強化し、役員と事務局が一体となって運動を推進していきましょう。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、全国事務局リーダー研修、第3期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

会費改定に取り組む同友会が増えています。健全な財政を維持していくためには持続的な会勢拡大が必須です。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2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）に取り組まましょう。

(6) 同友会運動の新しいステージにふさわしい組織の見直しを

中同協では「新しいステージにおける同友会運動の課題」について検討を進めています。運動課題や組織課題、全国行事など丁寧に見直しを進めていきます。

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）

2026年7月9～10日に静岡で「地域の隅々に人を生かす経営の実践企業を広げよう」をスローガンに中同協第58回定時総会を開催します。2027年2月18～19日には、岡山で第57回中小企業問題全国研究集会を開催します。今回の全研は、中小企業問題を探る研究集会として改めて位置づ

けて開催します。

(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。

(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で異なります。ルールとマナーを守りながら交流を深めていきましょう。

(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

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。このような時代だからこそ、地域に根ざした中小企業の役割は一層重要になっています。同友会運動の新しいステージに立ち、企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体として進めていきましょう。

経営者が学びと実践を重ね、仲間づくりを進め、学び合いの輪を広げることが、運動の発展と地域の持続可能な未来に

つながります。特に過疎化や若者の流出が進む地域に課題が集中しており、そうした地域にも同友会の学びと実践を届け、いくことが求められています。

同友会運動は中小企業の地位向上をめざして誕生しました。「天は自ら助くるものを助く」の自覚を持った中小企業を地域に広げることは、民主主義を支え、平和の礎につながっていきます。同友会理念のもと、経営者一人一人が主体者として行動し、今こそ「人を生かす経営」の実践を地域の隅々に広げる1年としていきましょう。

2026年度 第58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	山梨	代表理事	三木 仁	幹事	岡山	代表理事	山辺 啓三
顧問	三重	相談役理事	宮崎 由至	幹事	山梨	副代表理事	齊藤 哲治	幹事	岡山	代表理事	門田 悦子
顧問	兵庫	最高顧問	田中 信吾	幹事	山梨	副代表理事	深沢 成彦	幹事	岡山	副代表理事	松本 直也
顧問	中同協	顧問	国古 昌晴	幹事	長野	代表理事	牛越 弘彰	幹事	岡山	常任相談役	梶谷 俊介
会長	千葉	相談役理事	広浜 泰久	幹事	長野	代表理事	原 勝敏	幹事	広島	相談役	立石 克昭
幹事長	福岡	相談役	中山 英敬	幹事	長野	代表理事	倉科 賢三	幹事	広島	代表理事	道垣内 文夫
副会長	北海道	代表理事	藤井 幸一	幹事	新潟	代表理事	宮崎 伸洋	幹事	広島	代表理事	今津 正彦
副会長	宮城	代表理事	鍋島 孝敏	幹事	新潟	代表理事	長井 裕三	幹事	広島	代表理事	岡崎 瑞穂
副会長	東京	中同協担当理事	三宅 一男	幹事	新潟	代表理事	吉田 智	幹事	広島	副代表理事	川中 英章
副会長	愛知	相談役理事	加藤 明彦	幹事	富山	代表理事	沖田 孝之	幹事	山口	代表理事	吉川 日生
副会長	兵庫	会長理事	藤岡 義己	幹事	富山	副代表理事	澤川 幸利	幹事	山口	代表理事	岡崎 雄一郎
副会長	広島	相談役	立石 克昭	幹事	富山	副代表理事	土井 弘平	幹事	山口	代表理事	吉野 一彦
副会長	徳島	会長理事	山城 真一	幹事	石川	代表理事	絹川 善隆	幹事	香川	代表理事	小西 啓介
副会長	神縄	監事	喜納 朝勝	幹事	石川	副代表理事	山下 勝巳	幹事	香川	代表理事	有吉 徳洋
幹事	北海道	代表理事	藤井 幸一	幹事	石川	特別理事	橋本 昌子	幹事	香川	副代表理事	島田 治男
幹事	北海道	代表理事	池川 和人	幹事	福井	代表理事	賀川 泰成	幹事	徳島	会長理事	山城 真一
幹事	北海道	代表理事	本田 哲	幹事	福井	代表理事	水島 正芳	幹事	徳島	代表理事	吉武 恭介
幹事	青森	代表理事	附田 久志	幹事	福井	副代表理事	上口 浩史	幹事	徳島	副代表理事	久米 智之
幹事	青森	代表理事	葛西 万博	幹事	静岡	代表理事	井上 斉	幹事	徳島	副代表理事	藍原 理津子
幹事	青森	代表理事	田中 桂子	幹事	静岡	代表理事	簗 威頼	幹事	愛媛	代表理事	米田 順哉
幹事	岩手	代表理事	吉田 ひさ子	幹事	静岡	代表理事	松葉 秀介	幹事	愛媛	代表理事	今村 暢秀
幹事	岩手	代表理事	瀬川 峰雄	幹事	愛知	相談役理事	加藤 明彦	幹事	愛媛	代表理事	佐藤 慎輔
幹事	岩手	副代表理事	佐藤 康之	幹事	愛知	会長	佐藤 祐一	幹事	高知	代表理事	永野 正将
幹事	宮城	代表理事	鍋島 孝敏	幹事	愛知	副会長	加藤 昌之	幹事	高知	代表理事	三谷 剛平
幹事	宮城	代表理事	玄地 学	幹事	愛知	代表理事	明石 耕作	幹事	高知	副代表理事	坂本 圭一郎
幹事	宮城	副代表理事	中鉢 貴省	幹事	愛知	理事	鳥越 豊	幹事	福岡	代表理事	貞兼 朋記
幹事	秋田	代表理事	近藤 哲泰	幹事	愛知	理事	宇佐見 孝	幹事	福岡	代表理事	井上 明
幹事	秋田	代表理事	早川 真貴子	幹事	愛知	理事	平澤 本気	幹事	福岡	専務理事	川畑 義行
幹事	秋田	代表理事	中村 猛留	幹事	三重	代表理事	平松 洋一郎	幹事	佐賀	代表理事	井口 誠宏
幹事	山形	代表理事	菅原 茂秋	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	山形	代表理事	後藤 智樹	幹事	三重	副代表理事	松岡 賢	幹事	佐賀	副代表理事	新貝 弘茂
幹事	山形	代表理事	阿部 秀顕	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	会長	齋藤 記子	幹事	岐阜	副代表理事	梅田 益生	幹事	長崎	副代表理事	廣谷 慎也
幹事	福島	代表理事	藤原 賢一	幹事	岐阜	副代表理事	宮森 八伸	幹事	長崎	副代表理事	中山 実津男
幹事	福島	代表理事	渡辺 啓治	幹事	滋賀	代表理事	青柳 孝幸	幹事	熊本	代表理事	馬場 大介
幹事	茨城	代表理事	永岡 誠司	幹事	滋賀	副代表理事	嶋田 裕士	幹事	熊本	代表理事	熊井 聡
幹事	茨城	副代表理事	池田 裕児	幹事	滋賀	副代表理事	蔭山 大輔	幹事	熊本	副代表理事	瀬倉 将司
幹事	茨城	副代表理事	菊池 剛	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	代表理事	小岩 圭一	幹事	京都	代表理事	矢野 雅史	幹事	大分	代表理事	小串 康博
幹事	栃木	副代表理事	斎藤 秀樹	幹事	京都	代表理事	出野 哲也	幹事	大分	副代表理事	谷口 知幸
幹事	栃木	専務理事	石綱 知進	幹事	大阪	代表理事	山田 茂	幹事	宮崎	代表理事	那須 久司
幹事	群馬	代表理事	町田 英之	幹事	大阪	代表理事	坂口 清信	幹事	宮崎	代表理事	宮島 孝美
幹事	群馬	代表理事	杉崎 由里	幹事	大阪	代表理事	檜尾 めぐみ	幹事	宮崎	副代表理事	迎 敦雄
幹事	群馬	副代表理事	阿久戸 洋希	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	米山 正樹	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	埼玉	代表理事	吉田 雄亮	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	埼玉	代表理事	植竹 知子	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	赤海 章義	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	千葉	代表理事	梅原 正一	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	千葉	代表理事	大矢 みな	幹事	奈良	代表理事	野村 佳之	幹事	沖縄	副代表理事	田上 カルロス
幹事	東京	中同協担当理事	三宅 一男	幹事	奈良	副代表理事	小林 寛樹	幹事	員外	中同協事務局	佐藤 紀雄
幹事	東京	代表理事	矢倉 保史	幹事	和歌山	代表理事	熊井 智一	幹事	員外	中同協事務局	池田 泰秋
幹事	東京	代表理事	大脇 耕司	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	東京	代表理事	橋本 久美子	幹事	和歌山	副代表理事	橋本 浩行	監事	千葉	相談役	山本 克己
幹事	神奈川	相談役	石渡 裕	幹事	鳥取	代表理事	田城 敏史	監事	東京		新井 庸義
幹事	神奈川	前副代表理事	榎本 重秋	幹事	鳥取	理事	塗信 正利				
幹事	神奈川	代表理事	田中 勉	幹事	鳥取	理事	河村 雄太				
幹事	神奈川	副代表理事	深澤 正司	幹事	島根	代表理事	森山 昌幸				
幹事	神奈川	代表理事	本多 修	幹事	島根	代表理事	野津 積				
幹事	神奈川	代表理事	渡辺 學	幹事	島根	副代表理事	原 久子				

中小企業家同友会全国協議会

第57期決算案・第58期予算案

第57期（2025年度）決算

- ・一般会計
- ・全国行事特別会計
- ・決算の説明
- ・監査報告書

第58期（2026年度）予算

- ・一般会計
 - ・全国行事特別会計
 - ・予算の説明
-

2025年度一般会計正味財産実績表

2025年 4月 1日から2026年 3月31日まで

[標準執行率 100.00 %]

(単位：円)

科 目	予 算 額	決 算 額	差 異	執行率
I 一般正味財産増減の部				
1. 経常増減の部				
(1) 経常収益				
会費収益	188,037,600	187,930,065	-107,535	99.94
分担金収益	132,237,600	132,197,400	-40,200	99.97
しんぶん関連収益	34,800,000	34,787,015	-12,985	99.96
e.doyuID収益	21,000,000	20,945,650	-54,350	99.74
Jobway参加収益	7,920,000	6,824,400	-1,095,600	86.17
Jobway参加収益	7,920,000	6,824,400	-1,095,600	86.17
全国行事負担金	3,325,000	3,892,000	567,000	117.05
全国行事遂行事務局分担金	3,325,000	3,892,000	567,000	117.05
その他収益	19,800,000	18,487,170	-1,312,830	93.37
物品関連収益	16,700,000	14,846,350	-1,853,650	88.90
書籍収入	(13,000,000)	(11,327,830)	(-1,672,170)	87.14
旗・バッジ収益	(3,000,000)	(2,887,620)	(-112,380)	96.25
その他物品販売	(700,000)	(630,900)	(-69,100)	90.13
広告収益	3,000,000	3,316,500	316,500	110.55
原稿料・講師謝礼収益	100,000	324,320	224,320	324.32
雑収益	280,000	966,519	686,519	345.19
受取利息	30,000	443,441	413,441	***.**
雑収益	250,000	523,078	273,078	209.23
経常収益計	219,362,600	218,100,154	-1,262,446	99.42
(2) 経常費用				
事業費	84,380,000	76,242,932	8,137,068	90.36
会議費	8,820,000	7,876,232	943,768	89.30
旅費交通費	8,500,000	6,502,188	1,997,812	76.50
通信運搬費	2,470,000	2,196,947	273,053	88.95
修繕費	4,700,000	3,688,300	1,011,700	78.47
印刷製本費	24,800,000	24,278,251	521,749	97.90
物品仕入費	7,000,000	5,891,058	1,108,942	84.16
情報システム利用費	1,850,000	1,775,418	74,582	95.97
保守料	10,300,000	10,200,841	99,159	99.04
資料購入費	460,000	450,792	9,208	98.00
調査費	6,480,000	6,178,328	301,672	95.34
委託費	3,360,000	2,651,000	709,000	78.90
諸会費	150,000	216,800	-66,800	144.53
諸謝金	5,220,000	4,089,481	1,130,519	78.34
交際・慶弔費	270,000	247,296	22,704	91.59
管理費	122,540,000	113,321,990	9,218,010	92.48
給料手当	79,700,000	74,591,222	5,108,778	93.59
福利厚生費	13,500,000	12,489,081	1,010,919	92.51
事務局交通費	9,900,000	8,341,524	1,558,476	84.26
通信運搬費	800,000	775,230	24,770	96.90
消耗品費	500,000	457,993	42,007	91.60
印刷製本費	450,000	424,283	25,717	94.29
情報システム利用費	1,070,000	905,302	164,698	84.61
保守料	1,700,000	1,452,522	247,478	85.44
光熱水料費	710,000	539,482	170,518	75.98
賃借料	8,010,000	8,023,900	-13,900	100.17
支払報酬	1,700,000	1,628,411	71,589	95.79
研修費	500,000	178,063	321,937	35.61
リース料	1,250,000	1,170,070	79,930	93.61
租税公課	1,100,000	885,700	214,300	80.52
雑費	1,650,000	1,459,207	190,793	88.44

2025年度一般会計正味財産実績表

2025年 4月 1日から2026年 3月31日まで

[標準執行率 100.00 %]

(単位：円)

科 目	予 算 額	決 算 額	差 異	執行率
予備費支出	100,000		100,000	
経常費用計	207,020,000	189,564,922	17,455,078	91.57
評価損益等調整前当期経常増減額	12,342,600	28,535,232	16,192,632	231.19
当期経常増減額	12,342,600	28,535,232	16,192,632	231.19
2. 経常外増減の部				
(1) 経常外収益				
指定正味財産からの振替収益	4,000,000	6,987,000	2,987,000	174.68
事務所整備積立金からの振替	4,000,000	2,487,000	-1,513,000	62.18
組織強化積立金からの振替		4,500,000	4,500,000	
部門間取引	13,463,000	15,157,047	1,694,047	112.58
部門間繰入収益	13,463,000	15,157,047	1,694,047	112.58
受取寄付金		10,000,000	10,000,000	
受取寄付金		10,000,000	10,000,000	
経常外収益計	17,463,000	32,144,047	14,681,047	184.07
(2) 経常外費用				
部門間取引	13,463,000	15,157,047	-1,694,047	112.58
部門間繰入支出	13,463,000	15,157,047	-1,694,047	112.58
減価償却費	11,500,000	11,888,177	-388,177	103.38
減価償却費	11,500,000	11,888,177	-388,177	103.38
固定資産除却		1	-1	
固定資産除却損		1	-1	
退職給付引当金	1,000,000	3,033,617	-2,033,617	303.36
退職給付引当金繰入	1,000,000	3,033,617	-2,033,617	303.36
指定正味財産への繰入	22,243,800	47,591,648	-25,347,848	213.95
運動基金積立金繰入		10,095,343	-10,095,343	
組織強化積立金繰入	5,000,000	15,049,710	-10,049,710	300.99
周年行事積立金繰入	2,000,000	2,019,563	-19,563	100.98
システム開発積立金繰入	15,243,800	15,310,297	-66,497	100.44
災害対応積立金繰入		5,116,735	-5,116,735	
経常外費用計	48,206,800	77,670,490	-29,463,690	161.12
当期経常外増減額	-30,743,800	-45,526,443	-14,782,643	148.08
他会計振替前当期一般正味財産増減額	-18,401,200	-16,991,211	1,409,989	92.34
他会計振替額	20,445,711	24,514,785	4,069,074	119.90
共同求人会計からの繰入額	19,165,711	19,165,711		100.00
全国行事会計からの繰入額	1,280,000	5,349,074	4,069,074	417.90
全国行事剰余金		(4,049,074)	(4,049,074)	
全国行事登録システム負担金	(1,280,000)	(1,300,000)	(20,000)	101.56
税引前当期一般正味財産増減額	2,044,511	7,523,574	5,479,063	367.99
法人税、住民税及び事業税	2,000,000	1,408,400	591,600	70.42
当期一般正味財産増減額	44,511	6,115,174	6,070,663	***. **
一般正味財産期首残高	182,161,794	182,161,794		100.00
一般正味財産期末残高	182,206,305	188,276,968	6,070,663	103.33
II 指定正味財産増減の部				
【一般正味財産からの繰入収益計】	22,243,800	47,591,648	25,347,848	213.95
運動基金積立金繰入		10,095,343	10,095,343	
組織強化積立金繰入	5,000,000	15,049,710	10,049,710	300.99
周年行事積立金繰入	2,000,000	2,019,563	19,563	100.98
システム開発積立金繰入	15,243,800	15,310,297	66,497	100.44
災害対応積立金繰入		5,116,735	5,116,735	
【指定正味財産取崩支出計】	3,000,000	1,572,738	1,427,262	52.42
組織強化積立金取崩	2,000,000	1,082,818	917,182	54.14
事務所整備積立金取崩	1,000,000	489,920	510,080	48.99
一般正味財産への振替額	4,000,000	6,987,000	-2,987,000	174.68
一般正味財産への振替額	4,000,000	6,987,000	-2,987,000	174.68

2025年度一般会計正味財産実績表

2025年 4月 1日から2026年 3月31日まで

[標準執行率 100.00 %]

(単位：円)

科 目	予 算 額	決 算 額	差 異	執行率
事務所整備積立金	(4,000,000)	(2,487,000)	(1,513,000)	62.18
組織強化積立金		(4,500,000)	(-4,500,000)	
当期指定正味財産増減額	15,243,800	39,031,910	23,788,110	256.05
指定正味財産期首残高	232,020,787	232,020,787		100.00
指定正味財産期末残高	247,264,587	271,052,697	23,788,110	109.62
Ⅲ 正味財産期末残高	429,470,892	459,329,665	29,858,773	106.95

各部門別決算内訳

一般正味財産の部

科目	本部活動部門	しんぶん部門	情報システム部門	行事関連部門	その他事業	Jobway	合計	
経常収益	132,908,419	34,787,015	21,085,650	3,892,000	18,602,670	6,824,400	218,100,154	
経常費用	120,938,634	34,607,077	14,565,001	2,672,425	12,403,661	4,378,124	189,564,922	
経常増減額	11,969,785	179,938	6,520,649	1,219,575	6,199,009	2,446,276	28,535,232	
経常外収益	32,144,047	0	0	0	0	0	32,144,047	※1
経常外費用	62,513,443	179,938	6,520,649	1,219,575	4,790,609	2,446,276	77,670,490	※2
他会計振替収益	24,514,785	0	0	0	0	0	24,514,785	※3
税引前増減額	6,115,174	0	0	0	1,408,400		7,523,574	
法人税	0	0	0	0	1,408,400		1,408,400	
当期純損益	6,115,174	0	0	0	0		6,115,174	
一般正味財産期首残高	182,161,794	0	0	0	0		182,161,794	
一般正味財産期末残高	188,276,968	0	0	0	0		188,276,968	

※1 本部活動部門からの収支マイナス分の振替収益含む

※2 収支プラス分の本部活動への振替支出含む

※3 共同求人特別会計、全国行事特別会計からの振替収益

2025年度決算 特定資産（積立金）内訳

積立金	期首残高	繰入額	取崩額	期末残高	積立上限額	目的
運動基金	52,117,910	10,095,343	0	62,213,253	1億円	三つの目的実現のための運動課題を全国的に展開するための費用を確保することを目的とする
組織強化	31,082,014	15,049,710	5,582,818	40,548,906		各同友会の事務局づくりの支援、および会員数200名以下の同友会の組織強化、事務局強化と事務局員育成のための費用を確保することを目的とする
周年行事	11,849,549	2,019,563	0	13,869,112	2,000万円	周年事業の企画・準備・実施のための費用及び周年記念誌の編集に必要な費用を確保することを目的とする
システム開発	38,181,087	15,310,297	0	53,491,384	1億円	e.doyu、Netpro、DOYU.JP、www.doyu.jp、Member君のシステム開発、改修、およびソフトウェアなどの無形固定資産の購入整備のための費用を確保することを目的とする
災害対応	69,466,793	5,116,735	0	74,583,528	2億円（1年間の財務費相当）	大きな災害発生に際しての中同協および中同協事務局の組織維持と各同友会への支援のために必要な費用を確保することを目的とする
事務所整備	27,369,250	0	2,976,920	24,392,330	3,000万円	事務所移転および事務所機能の維持、高度化にともなう什器備品、リース資産など有形固定資産の購入、整備のための費用、移転にかかる費用を確保することを目的とする
退職金	19,718,069	3,033,617	1,029,725	21,721,961	退職金期末要支給額のうち中退共からの支給額との差額の100%	事務局員の退職給付に備えるため、事務局員就業規則に基づき、期末退職要支給額に相当する金額を保証することを目的とする
事務局研修	1,954,184	0		1,954,184	200万円	数年に1回宿泊を伴う中同協事務局員の研修実施、中同協もしくは各同友会の海外視察随行等のための費用を確保することを目的とする
合計	251,738,856	50,625,265	9,589,463	292,774,658		

貸借対照表

2026年 3月31日現在

(単位：円)

科 目	当 年 度	前 年 度	増 減
I 資産の部			
1 流動資産			
現金預金	130,246,948	129,370,378	876,570
現金	178,059	276,036	-97,977
普通預金	118,641,943	127,824,894	-9,182,951
郵便貯金	11,426,946	1,269,448	10,157,498
立替金	1,567,480	3,847,852	-2,280,372
未収金	158,125	297,485	-139,360
前払金	280,900	612,050	-331,150
貯蔵品	224,686	171,377	53,309
物品	10,827,030	10,861,109	-34,079
流動資産合計	143,305,169	145,160,251	-1,855,082
2 固定資産			
(1) 基本財産			
(2) 特定資産			
運動基金積立金	62,213,253	52,117,910	10,095,343
組織強化積立金	40,548,906	31,082,014	9,466,892
周年行事積立金	13,869,112	11,849,549	2,019,563
システム開発積立金	53,491,384	38,181,087	15,310,297
災害対応積立金	74,583,528	69,466,793	5,116,735
事務所整備積立金	24,392,330	27,369,250	-2,976,920
退職金積立金	21,721,961	19,718,069	2,003,892
事務局研修積立金	1,954,184	1,954,184	
特定資産合計	292,774,658	251,738,856	41,035,802
(3) リース資産			
リース資産	1,613,810	2,752,970	-1,139,160
リース資産合計	1,613,810	2,752,970	-1,139,160
(4) その他固定資産			
建物	5,049,343	5,859,660	-810,317
ソフトウェア	14,286,559	12,031,985	2,254,574
商標権	437,185	498,345	-61,160
什器備品	13,536,263	12,673,327	862,936
敷金	3,899,180	3,899,180	
長期貸付金	14,500,000	10,000,000	4,500,000
その他固定資産合計	51,708,530	44,962,497	6,746,033
固定資産合計	346,096,998	299,454,323	46,642,675
資産の部合計	489,402,167	444,614,574	44,787,593
II 負債の部			
1 流動負債			
未払金	556,700	593,100	-36,400
未払法人税等	1,408,400	1,732,000	-323,600
前受金	2,299,000	3,751,000	-1,452,000
預り金	2,472,631	1,884,854	587,777
流動負債合計	6,736,731	7,960,954	-1,224,223
2 リース負債			
リース負債	1,613,810	2,752,970	-1,139,160
リース負債合計	1,613,810	2,752,970	-1,139,160
3 固定負債			
退職給付引当金	21,721,961	19,718,069	2,003,892
固定負債合計	21,721,961	19,718,069	2,003,892
負債の部合計	30,072,502	30,431,993	-359,491
III 正味財産の部			
1 指定正味財産			
運動基金積立金	62,213,253	52,117,910	10,095,343

貸 借 対 照 表

2026年 3月31日現在

(単位：円)

科 目	当 年 度	前 年 度	増 減
組織強化積立金	40,548,906	31,082,014	9,466,892
周年行事積立金	13,869,112	11,849,549	2,019,563
システム開発積立金	53,491,384	38,181,087	15,310,297
災害対応積立金	74,583,528	69,466,793	5,116,735
事務所整備積立金	24,392,330	27,369,250	-2,976,920
事務局研修積立金	1,954,184	1,954,184	
指定正味財産合計	271,052,697	232,020,787	39,031,910
2 一般正味財産	188,276,968	182,161,794	6,115,174
正味財産の部合計	459,329,665	414,182,581	45,147,084
負債及び正味財産合計	489,402,167	444,614,574	44,787,593

2025年度一般会計 財産目録

2026年3月31日

科 目		当期残高	
現金内訳		178,059	
	現金	178,059	
普通預金内訳		118,641,943	
	朝日信用金庫	94,008,868	
	三菱UFJ銀行	1	
	りそな銀行	24,082,648	
	みずほ銀行	550,426	
郵便貯金	郵便貯金	11,426,946	
立替金	立替金	1,567,480	2026年度開催全国行事経費等
未収金	未収金	158,125	
前払金	前払金	280,900	
貯蔵品	貯蔵品	224,686	切手、クオカード
物品	物品	10,827,030	販売用物品在庫
特定資産		292,774,658	
	運動基金積立金	62,213,253	三菱UFJ銀行(定期) 13,921,942 朝日信用金庫(定期) 10,247,311 西京信用金庫(定期) 15,240,819 三井住友銀行(普通) 22,803,181
	組織強化積立金	40,548,906	興産信用金庫(普通)
	周年行事積立金	13,869,112	三井住友銀行(普通)
	災害対応積立金	74,583,528	りそな銀行(普通)
	退職金積立金	21,721,961	三菱UFJ銀行(普通)
	事務所整備積立金	24,392,330	朝日信用金庫(普通)
	システム開発積立金	53,491,384	三井住友銀行(普通) 45,791,768
	事務局研修積立金	1,954,184	三菱UFJ銀行(普通) 9,653,800
リース資産	リース資産	1,613,810	印刷機(2022年9月開始)
その他固定資産		51,708,530	
	建物	5,049,343	事務所工事費用等
	ソフトウェア	14,286,559	e.doyu、jobway、会員データベース、しんぶんアーカイブ
	商標権	437,185	同友会マーク、『中小企業家同友会』『中小企業家しんぶん』
	什器備品	13,536,263	デスク、書架、PC等
	敷金	3,899,180	
	長期貸付金	14,500,000	岩手・佐賀同友会貸付金
合 計		489,402,167	

科 目		当期残高	
流動負債		6,736,731	
	未払金	556,700	3月会議旅費補助、e.doyu改修費用
	前受金	2,299,000	広告未掲載分
	未払法人税等	1,408,400	
	預り金	2,472,631	青全交会費返金分、社会保険料、各ブロック預り金等
リース負債	リース負債	1,613,810	印刷機2台(2022年9月開始)
固定負債	退職給付引当金	21,721,961	
指定正味財産		271,052,697	
	運動基金積立金	62,213,253	
	組織強化積立金	40,548,906	
	周年行事積立金	13,869,112	
	災害対応積立金	74,583,528	
	事務所整備積立金	24,392,330	
	システム開発積立金	53,491,384	
	事務局研修積立金	1,954,184	
合 計		301,125,199	
	一般正味財産残高	188,276,968	
		489,402,167	

2025年度全国行事特別会計
正味財産予算実績表

2025年 4月 1日から2026年 3月31日まで

(単位：円)

科 目	予 算 額	決 算 額	差 異	執行率
I 一般正味財産増減の部				
1. 経常増減の部				
(1) 経常収益				
全国行事会費収益	161,767,000	175,969,500	14,202,500	108.78
全国行事会費収益	161,767,000	175,969,500	14,202,500	108.78
雑収益	1,000,000	1,000,000		100.00
雑収益	1,000,000	1,000,000		100.00
経常収益計	162,767,000	176,969,500	14,202,500	108.73
(2) 経常費用				
事業費	161,044,580	172,024,426	-10,979,846	106.82
会場費	51,728,000	58,195,443	-6,467,443	112.50
懇親会費	56,301,580	59,738,144	-3,436,564	106.10
リーフレット作成費	3,540,000	3,646,959	-106,959	103.02
資料印刷費	9,015,000	7,817,449	1,197,551	86.72
総会議案集作成費	500,000	496,587	3,413	99.32
報告集作成費	4,200,000	4,272,756	-72,756	101.73
広報・渉外費	8,980,000	9,597,737	-617,737	106.88
講師関係費	4,800,000	3,723,915	1,076,085	77.58
通信運搬費	4,595,000	5,597,882	-1,002,882	121.83
実行委員会費	6,305,000	7,145,842	-840,842	113.34
事務局経費負担金	7,200,000	7,784,000	-584,000	108.11
全国行事登録システム負担金	1,280,000	1,300,000	-20,000	101.56
その他会議会場費	585,000	555,012	29,988	94.87
バス利用費	2,015,000	2,152,700	-137,700	106.83
予備費支出	1,722,420		1,722,420	
経常費用計	162,767,000	172,024,426	-9,257,426	105.69
評価損益等調整前当期経常増減額		4,945,074	4,945,074	
評価損益等計				
当期経常増減額		4,945,074	4,945,074	
2. 経常外増減の部				
(1) 経常外収益				
経常外収益計				
(2) 経常外費用				
全国行事会費返金		896,000	-896,000	
全国行事会費返金		896,000	-896,000	
経常外費用計		896,000	-896,000	
当期経常外増減額		-896,000	-896,000	
他会計振替前当期一般正味財産増減額		4,049,074	4,049,074	
他会計振替額		-4,049,074	-4,049,074	
一般会計への繰出額		4,049,074	-4,049,074	
税引前当期一般正味財産増減額				
当期一般正味財産増減額				
一般正味財産期首残高				
一般正味財産期末残高				
II 指定正味財産増減の部				
当期指定正味財産増減額				
指定正味財産期首残高				
指定正味財産期末残高				
III 正味財産期末残高				

決 算 の 説 明

1. 一般会計

1) 収支状況

経常収益 2 億 1,810 万円 (予算比 99.42%)

経常費用 1 億 8,956 万円 (予算比 91.57%)

一般正味財産

期首残高 1 億 8,216 万円

当期増減額 611 万円

期末残高 1 億 8,827 万円

指定正味財産(積立金)

期首残高 2 億 3,202 万円

当期増減額 3,903 万円

期末残高 2 億 7,105 万円

一般会計正味財産残高 4 億 5,932 万円

2) 科目別説明

一般正味財産の部

《経常収入》

会費収益(分担金、しんぶん、e.doyuID 収益): 期首数値にて予算化。期中で期首会員数を下回ったため予算を下回る執行率

Jobway 参加収益: 予算 600 社に対し参加企業 517 社となったため予算を下回る執行率

全国行事遂行事務局分担金: それぞれの全国行事において参加者数×500 円を計上

物品関連収益: 中同協発行書籍、旗・バッジ、報告集等販売売上

広告収入: 中小企業家しんぶん、Doyu news における広告掲載料

《経常支出》

事業費

会議費: 昨年実績より幹事会等の会合増加分を予算化。実施されなかった会議や経費が発生しない委員会等があったため、予算を下回る執行率

旅費交通費: 昨年実績より幹事会等の会合増加分を予算化。実施されなかった会議や経費が発生しない委員会等があったため、予算を下回る執行率

修繕費: Jobway の大幅なシステム改修が発生しなかったため、予算を下回る執行

物品仕入費: 売上減少に伴う仕入費用の減少により、予算を下回る執行

委託費: しんぶん製作の外部委託を内製化により抑えたため、予算を下回る執行

印刷製本費: 企業環境研究年報の紙の変更によるコストダウンおよび予定ページ数より減少したため、予算を下回る執行率

諸謝金: 研究センターの会議において会合の合理化を図ったことによる御車代等の支出減、その他講演料の発生が昨年より減少したため予算を下回る執行

管理費

給与手当: 退職者が複数名あったため、予算を下回る執行

福利厚生費: 退職者が複数名あったため、予算を下回る執行

事務局交通費: 人員減を主な理由に、支出を抑えられたため予算を下回る執行

《経常外収益》

事務所整備積立金からの振替: ノート PC の入替に伴い新規調達し、取得費用を固定資産に計上するため振替

組織強化積立金からの振替: 佐賀同友会への長期貸付金を固定資産に計上するため振替

受取寄付金: 松本氏からの中同協への寄付

《経常外費用》

固定資産除却損：ノート PC の廃棄に伴う資産除却

退職給付引当金繰入：要支給率 100% へ向け、300 万円に増額し、繰り入れ

運動基金積立金繰入：中同協への寄付を全額繰り入れ

災害対応積立金繰入：災害対応に向け、新規に 500 万円の繰り入れ

《他会計振替》

共同求人特別会計からの繰入額：共同求人特別会計組み入れに伴い、全資産を繰り入れ

全国行事特別会計からの繰入額：全国行事余剰金、ネットプロ利用料を計上。

指定正味財産の部

《指定正味財産取崩支出》

組織強化積立金取崩：各同友会への支援支出

事務所整備積立取崩：局内 PC リプレイスに伴う設定作業費

《一般正味財産への振替額》

積立金の取り崩しにより取得した固定資産額を一般正味財産へ振替

（指定正味財産からの振替収益と同額）

2. 全国行事特別会計

2025 年度中同協幹事会にて決算承認を得た全国行事の収入・支出を計上

第 55 回中小企業問題全国研究集会／第 6 回中小企業サミット／2025 共同求人・社員教育活動全国交流会／第 9 回環境経営・地球環境交流会／／中同協第 57 回定時総会／2025 経営労働問題全国交流会／第 28 回女性経営者全国交流会／第 53 回青年経営者全国交流会／第 23 回障害者問題全国交流会／第 44. 45 回中同協役員研修会

監査報告書

2025年4月1日より2026年3月31日に至る事業年度にかかる別記明細書に表示されたものは会計監査の結果、それぞれの期中の収支計算並びに期末現在における資産・負債の状況を適正に表示したものであることを確認する。

併せて、業務監査の結果、幹事会が規約に則り適正に開かれたことを確認する。

記

会 計 監 査 資 料

1. 正味財産増減計算書
2. 貸借対照表
3. 収支決算書
4. 貸借対照表及び正味財産増減計算書の附属明細書
5. 全国行事特別会計予算実績表
6. 現金出納帳、小口出納帳
7. 総勘定元帳
8. 銀行通帳、残高証明書
9. 請求書（発行分）控
10. 領収書、その他の証拠書類
11. 退職金共済手帳・不動産契約書

業 務 監 査 資 料

1. 2025年度中同協第57期第1回～第57期第4回幹事会議事録（決議事項抜粋）
2. 2025年度中同協第57期第1回～第57期第4回幹事会出欠状況

監 査 要 領

正味財産増減計算書と各科目別元帳については、残高照合を行った。

現金出納帳と領収書その他の証拠書類については抽出照合を行った。

決算期日の現預金残高については、証憑書類により確認を行った。

業務監査については、年度内に開かれた幹事会に監事は交替で出席しその上で議事録の確認を行った。

2026年5月20日

監事

新井俊雄 

監事

山本克己 

監事

新井庸義 

2026年度一般会計予算

2026年 4月 1日から2027年 3月31日まで

(単位：円)

科 目	予算額	前年度実績額	増 減
I 一般正味財産増減の部			
1. 経常増減の部			
(1) 経常収益			
会費収益	189,002,400	187,930,065	1,072,335
分担金収益	133,202,400	132,197,400	1,005,000
しんぶん関連収益	34,800,000	34,787,015	12,985
e.doyuID収益	21,000,000	20,945,650	54,350
Jobway参加収益	6,864,000	6,824,400	39,600
Jobway参加収益	6,864,000	6,824,400	39,600
全国行事負担金	2,693,000	3,892,000	-1,199,000
全国行事遂行事務局負担金	2,693,000	3,892,000	-1,199,000
その他収益	19,300,000	18,487,170	812,830
物品関連収益	15,700,000	14,846,350	853,650
書籍収入	(12,000,000)	(11,327,830)	(672,170)
旗・バッジ収益	(3,000,000)	(2,887,620)	(112,380)
その他物品販売	(700,000)	(630,900)	(69,100)
広告収益	3,300,000	3,316,500	-16,500
原稿料・講師謝礼収益	300,000	324,320	-24,320
雑収益	450,000	966,519	-516,519
受取利息	350,000	443,441	-93,441
雑収益	100,000	523,078	-423,078
経常収益計	218,309,400	218,100,154	209,246
(2) 経常費用			
事業費	78,305,000	76,242,932	2,062,068
会議費	7,960,000	7,876,232	83,768
旅費交通費	7,500,000	6,502,188	997,812
通信運搬費	2,200,000	2,196,947	3,053
修繕費	1,700,000	3,688,300	-1,988,300
印刷製本費	25,005,000	24,278,251	726,749
物品仕入費	6,500,000	5,891,058	608,942
情報システム利用費	1,850,000	1,775,418	74,582
保守料	10,700,000	10,200,841	499,159
資料購入費	460,000	450,792	9,208
調査費	6,480,000	6,178,328	301,672
委託費	2,760,000	2,651,000	109,000
諸会費	220,000	216,800	3,200
諸謝金	4,700,000	4,089,481	610,519
交際・慶弔費	270,000	247,296	22,704
管理費	125,450,000	113,321,990	12,128,010
給料手当	84,500,000	74,591,222	9,908,778
福利厚生費	15,000,000	12,489,081	2,510,919
事務局交通費	7,900,000	8,341,524	-441,524
通信運搬費	810,000	775,230	34,770
消耗品費	500,000	457,993	42,007
印刷製本費	650,000	424,283	225,717
情報システム利用費	900,000	905,302	-5,302
保守料	1,600,000	1,452,522	147,478
光熱水料費	610,000	539,482	70,518
賃借料	8,010,000	8,023,900	-13,900
支払報酬	1,700,000	1,628,411	71,589
研修費	300,000	178,063	121,937
リース料	1,170,000	1,170,070	-70
租税公課	1,100,000	885,700	214,300
雑費	700,000	1,459,207	-759,207

2026年度一般会計予算

2026年 4月 1日から2027年 3月31日まで

(単位：円)

科 目	予算額	前年度実績額	増 減
経常費用計	203,755,000	189,564,922	14,190,078
評価損益等調整前当期経常増減額	14,554,400	28,535,232	-13,980,832
当期経常増減額	14,554,400	28,535,232	-13,980,832
2. 経常外増減の部			
(1) 経常外収益			
指定正味財産からの振替収益	6,500,000	6,987,000	-487,000
システム開発積立金からの振替	5,000,000		5,000,000
事務所整備積立金からの振替	1,500,000	2,487,000	-987,000
組織強化積立金からの振替		4,500,000	-4,500,000
部門間取引	16,535,600	15,157,047	1,378,553
部門間繰入収益	16,535,600	15,157,047	1,378,553
受取寄付金		10,000,000	-10,000,000
受取寄付金		10,000,000	-10,000,000
経常外収益計	23,035,600	32,144,047	-9,108,447
(2) 経常外費用			
部門間取引	16,535,600	15,157,047	1,378,553
部門間繰入支出	16,535,600	15,157,047	1,378,553
減価償却費	12,100,000	11,888,177	211,823
減価償却費	12,100,000	11,888,177	211,823
固定資産除却		1	-1
固定資産除却損		1	-1
退職給付引当金		3,033,617	-3,033,617
退職給付引当金繰入		3,033,617	-3,033,617
指定正味財産への繰入	6,000,000	47,591,648	-41,591,648
運動基金積立金繰入		10,095,343	-10,095,343
組織強化積立金繰入		15,049,710	-15,049,710
周年行事積立金繰入		2,019,563	-2,019,563
システム開発積立金繰入	6,000,000	15,310,297	-9,310,297
災害対応積立金繰入		5,116,735	-5,116,735
経常外費用計	34,635,600	77,670,490	-43,034,890
当期経常外増減額	-11,600,000	-45,526,443	33,926,443
他会計振替前当期一般正味財産増減額	2,954,400	-16,991,211	19,945,611
他会計振替額	860,000	24,514,785	-23,654,785
共同求人会計からの繰入額		19,165,711	-19,165,711
全国行事会計からの繰入額	860,000	5,349,074	-4,489,074
全国行事剰余金		(4,049,074)	(-4,049,074)
全国行事登録システム負担金	(860,000)	(1,300,000)	(-440,000)
税引前当期一般正味財産増減額	3,814,400	7,523,574	-3,709,174
法人税、住民税及び事業税	1,700,000	1,408,400	291,600
当期一般正味財産増減額	2,114,400	6,115,174	-4,000,774
一般正味財産期首残高	188,276,968	182,161,794	6,115,174
一般正味財産期末残高	190,391,368	188,276,968	2,114,400
II 指定正味財産増減の部			
【一般正味財産からの繰入収益計】	6,000,000	47,591,648	-41,591,648
運動基金積立金繰入		10,095,343	-10,095,343
組織強化積立金繰入		15,049,710	-15,049,710
周年行事積立金繰入		2,019,563	-2,019,563
システム開発積立金繰入	6,000,000	15,310,297	-9,310,297
災害対応積立金繰入		5,116,735	-5,116,735
【指定正味財産取崩支出計】	1,600,000	1,572,738	27,262
組織強化積立金取崩	1,000,000	1,082,818	-82,818
事務所整備積立金取崩	600,000	489,920	110,080
一般正味財産への振替額	6,500,000	6,987,000	-487,000
一般正味財産への振替額	6,500,000	6,987,000	-487,000

2026年度一般会計予算

2026年 4月 1日から2027年 3月31日まで

(単位：円)

科 目	予算額	前年度実績額	増 減
システム開発積立金	(5,000,000)		(5,000,000)
事務所整備積立金	(1,500,000)	(2,487,000)	(-987,000)
組織強化積立金		(4,500,000)	(-4,500,000)
当期指定正味財産増減額	-2,100,000	39,031,910	-41,131,910
指定正味財産期首残高	271,052,697	232,020,787	39,031,910
指定正味財産期末残高	268,952,697	271,052,697	-2,100,000
Ⅲ 正味財産期末残高	459,344,065	459,329,665	14,400

各部門別予算内訳

一般正味財産の部

科目	本部活動部門	しんぶん部門	情報システム部門	行事関連部門	その他事業	Jobway	合計	
経常収益	133,652,400	34,800,000	21,000,000	2,693,000	19,300,000	6,864,000	218,309,400	
経常費用	136,863,600	35,035,000	12,110,000	2,090,000	11,820,000	5,836,400	203,755,000	
経常増減額	-3,211,200	-235,000	8,890,000	603,000	7,480,000	1,027,600	14,554,400	
経常外収益	22,800,600	235,000	0	0	0		23,035,600	※1
経常外費用	18,335,000	0	8,890,000	603,000	5,780,000	1,027,600	34,635,600	※2
他会計振替収益	860,000	0	0	0	0		860,000	※3
税引前増減額	2,114,400	0	0	0	1,700,000		3,814,400	
法人税	0	0	0	0	1,700,000		1,700,000	
当期純損益	2,114,400	0	0	0	0		2,114,400	
一般正味財産期首残高	188,276,968	0	0	0	0		188,276,968	
一般正味財産期末残高	190,391,368	0	0	0	0		190,391,368	

※1 本部活動部門からの収支マイナス分の振替収益含む

※2 収支プラス分の本部活動への振替支出含む

※3 全国行事特別会計からの振替収益

2026年度予算 特定資産（積立金）内訳

積立金	期首残高	繰入額	取崩額	期末残高	積立上限額	目的
運動基金	62,213,253			62,213,253	1億円	三つの目的実現のための運動課題を全国的に展開するための費用を確保することを目的とする
組織強化	40,548,906		1,000,000	39,548,906		各同友会の事務局づくりの支援、および会員数200名以下の同友会の組織強化、事務局強化と事務局員育成のための費用を確保することを目的とする
周年行事	13,869,112			13,869,112	2,000万円	周年事業の企画・準備・実施のための費用及び周年記念誌の編集に必要な費用を確保することを目的とする
システム開発	53,491,384	6,000,000	5,000,000	54,491,384	1億円	e.doyu、Netpro、DOYU.JP、www.doyu.jp、Member君のシステム開発、改修、およびソフトウェアなどの無形固定資産の購入整備のための費用を確保することを目的とする
災害対応	74,583,528			74,583,528	2億円（1年間の財務費相当）	大きな災害発生に際しての中間協および中間協事務局の組織維持と各同友会への支援のために必要な費用を確保することを目的とする
事務所整備	24,392,330		2,100,000	22,292,330	3,000万円	事務所移転および事務所機能の維持、高度化にともなう什器備品、リース資産など有形固定資産の購入、整備のための費用、移転にかかる費用を確保することを目的とする
退職金	21,721,961			21,721,961	退職金期末要支給額のうち中退共からの支給額との差額の100%	事務局員の退職給付に備えるため、事務局員就業規則に基づき、期末退職要支給額に相当する金額を保証することを目的とする
事務局研修	1,954,184			1,954,184	200万円	数年に1回宿泊を伴う中間協事務局員の研修実施、中間協もしくは各同友会の海外視察随行等のための費用を確保することを目的とする
合計	292,774,658	6,000,000	8,100,000	290,674,658		

2026年度全国行事特別会計予算

2026年 4月 1日から2027年 3月31日まで

(単位：円)

科 目	予算額	前年度実績額	増 減
I 一般正味財産増減の部			
1. 経常増減の部			
(1) 経常収益			
全国行事会費収益	125,760,000	175,969,500	-50,209,500
全国行事会費収益	125,760,000	175,969,500	-50,209,500
雑収益	1,000,000	1,000,000	
雑収益	1,000,000	1,000,000	
経常収益計	126,760,000	176,969,500	-50,209,500
(2) 経常費用			
事業費	125,031,872	172,024,426	-46,992,554
会場費	44,585,301	58,195,443	-13,610,142
懇親会費	37,412,400	59,738,144	-22,325,744
リーフレット作成費	3,109,100	3,646,959	-537,859
資料印刷費	6,400,000	7,817,449	-1,417,449
総会議案集作成費	315,000	496,587	-181,587
報告集作成費	3,780,000	4,272,756	-492,756
広報・渉外費	9,075,040	9,597,737	-522,697
講師関係費	2,498,014	3,723,915	-1,225,901
通信運搬費	4,300,556	5,597,882	-1,297,326
実行委員会費	6,049,461	7,145,842	-1,096,381
事務局経費負担金	5,356,000	7,784,000	-2,428,000
全国行事登録システム負担金	860,000	1,300,000	-440,000
その他会議会場費	791,000	555,012	235,988
バス利用費	500,000	2,152,700	-1,652,700
予備費支出	1,728,128		1,728,128
経常費用計	126,760,000	172,024,426	-45,264,426
評価損益等調整前当期経常増減額		4,945,074	-4,945,074
評価損益等計			
当期経常増減額		4,945,074	-4,945,074
2. 経常外増減の部			
(1) 経常外収益			
経常外収益計			
(2) 経常外費用			
全国行事会費返金		896,000	-896,000
全国行事会費返金		896,000	-896,000
経常外費用計		896,000	-896,000
当期経常外増減額		-896,000	896,000
他会計振替前当期一般正味財産増減額		4,049,074	-4,049,074
他会計振替額		-4,049,074	4,049,074
一般会計への繰出額		4,049,074	-4,049,074
税引前当期一般正味財産増減額			
当期一般正味財産増減額			
一般正味財産期首残高			
一般正味財産期末残高			
II 指定正味財産増減の部			
当期指定正味財産増減額			
指定正味財産期首残高			
指定正味財産期末残高			
III 正味財産期末残高			

予 算 の 説 明

1. 一般会計

一般正味財産

《経常収益》

・会費収益

分担金収益

団体割

～ 300 名同友会 (1,000 円／月額) 6 同友会
301 名 ～ 400 名同友会 (6,000 円／月額) 6 同友会
401 名 ～ 500 名同友会 (15,000 円／月額) 8 同友会
501 名 ～ 700 名同友会 (25,000 円／月額) 8 同友会
701 名 ～ 1,000 名同友会 (37,000 円／月額) 3 同友会
1,001 名～ 1,500 名同友会 (50,000 円／月額) 5 同友会
1,501 名～ 2,000 名同友会 (60,000 円／月額) 3 同友会
2,001 名～ 2,500 名同友会 (70,000 円／月額) 4 同友会
2,501 名～ 3,000 名同友会 (80,000 円／月額) 2 同友会
3,001 名以上同友会 (100,000 円／月額) 2 同友会
 $(1,000 \times 6 + 6,000 \times 6 + 15,000 \times 8 + 25,000 \times 8 + 37,000 \times 3 + 50,000 \times 5$
 $+ 60,000 \times 3 + 70,000 \times 4 + 80,000 \times 2 + 100,000 \times 2) \times 12 \text{ カ月} = 18,516,000 \text{ 円 (1)}$

構成員割

4/1 会勢 47,786 名 割当額 200 円／月額
 $47,786 \times 200 \times 12 \text{ カ月} = 114,686,400 \text{ 円 (2)}$

(1) + (2) の合計 133,202,400 円

しんぶん関連収益：4 月 5 日号発行部数より計上

e.doyuID 収益：期首 ID 数より計上

・Jobway 参加収益：参加企業 520 社で計上

・全国行事遂行事務局分担金：2026 年度決算予定の全国行事より参加者×500 円を計上

・その他収益

物品関連収益

① 書籍

② 本章、三つの目的の旗、同友会の旗

③ その他物品販売(企業環境研究年報、全国行事報告集、しんぶん会員外購読料等)

広告収益：掲載媒体(中小企業家しんぶん、Doyu news)

《支出の部》

事業費

会議費：中同協各種役員会の会場費、事務局長会議会場費、中同協事務局員の全国・ブロック・各同友会行事参加費、総会費他

旅費交通費：中同協役員、中同協事務局次長等への交通費・宿泊費補助

通信運搬費：年報、国への政策要望、中小企業家しんぶん、書籍等発送費

修繕費：ウェブ・メールサーバ移設費用、e.doyu・ネットプロ・Jobway 改修費用

印刷製本費：年報、国への政策要望、中小企業家しんぶん製作費

情報システム利用費：調査集計ソフト、ZOOM、メルマガ送信機能等利用料。中小企業家しんぶんウェブ掲載費用

保守料：e.doyu、doyu.jp サーバ、会員データベース、ネットプロ、Jobway 等保守費用。

調査費：四半期毎の景況調査費用。

委託費：しんぶん制作の外部委託費。専門家への e.doyu 運用支援費

諸謝金：研究センター委員謝礼、その他講師謝礼等

管理費

給与手当：正規局員 11 名、非正規局員 1 名（2026 年 4 月 1 日時点）

（4 月に正規局員 2 名入局、6 月に非正規局員 1 名入局）

消耗品：事務所消耗品等購入費

情報システム利用費：Adobe 更新費用、総務・経理ソフト年間サポート更新料

保守料：局内サーバ年間保守費用他

賃借料：事務所賃借料、借り上げ住宅家賃他

支払報酬：顧問税理士費用、顧問弁護士費用

研修費：事務局員を対象に行う研修関連費用

リース料：リコー複合機のリース償却

雑費：ウォーターサーバ交換、事務所清掃料、償却資産税他

《経常外収益》

システム開発積立金からの繰入：景況調査システムの開発・改修費用を固定資産へ計上するため予算化

事務所整備積立金からの繰入：デスクトップ PC の入替に伴い新規調達し、固定資産へ計上するため取得費用を予算化

《経常外支出》

減価償却費：建物、什器備品、ソフトウェア、商標権等 2026 年度減価償却。

システム開発積立金：システム開発積立金への 2026 年度繰入額

《他会計振替額》

全国行事特別会計からの繰入額：全国行事余剰金、ネットプロ利用料を計上

指定正味財産の部

《指定正味財産取崩支出》

組織強化積立金取崩：会員数 200 名以下同友会への支援支出他

事務所整備積立金取崩：PC 設定作業費

《一般正味財産への振替額》

システム開発積立金：景況調査システムの開発・改修費用を固定資産へ計上するため予算化

事務所整備積立金：デスクトップ PC の入替に伴い新規調達し、固定資産へ計上するため取得費用を予算化

2. 全国行事特別会計

2026 度中同協幹事会にて決算承認予定の全国行事について、幹事会において確認された予算案を収入・支出に計上

※現在予算検討中の行事については、総会までに予算案が完成されたものを全国行事特別会計の予算として計上します。

中同協第58回定時総会議案 第1章実践事例

【事例：愛知】「労使見解」50年全県学習会の開催、「労使見解」の対外発信

愛知同友会では、「労使見解」発表50年の節目を契機に、改めて「労使見解」を深く学ぶ取り組みを全県的に進めました。理事が各自の担当する会議の開会あいさつで「わが社と労使関係」をテーマに事例発表を行うなど、経営者自身の実践と結びつけた学びを重ねてきました。

10月21日には、中同協会長広浜泰久氏を報告者に迎え、全県学習会を開催し、127名が参加しました。広浜氏は「労使見解」が発表された歴史的背景や、そこに込められた中小企業家の矜持に触れながら、経営者の責任、経営指針の成文化と全社の実践、人間尊重、外部経営環境の改善に労使が団結することの重要性を、自社の実践を交えて報告しました。

グループ討論では、参加者が自社の労使関係の悩みや課題を率直に出し合い、経営姿勢と自社実践を見つめ直す機会となりました。人を生かす経営の本質を学び、各社での実践につなげる取り組みとなっています。

また、「労使見解」発表50年の節目にあたり、会の広報紙「同友 Aichi」で「わが社と労使関係」と題した記事を一年間にわたって連載（2026年度も継続）。正副代表理事会メンバーが「労使見解」に学び、自社での労使関係をどのように築いてきたのか、経営者自身の実践を寄稿いただきました。

一方、地元経済紙である「中部経済新聞」（日刊経済紙／東海3県で9万部発行）の「愛知中小企業家同友会～新春座談会」（2025年1月30日号）、「『労使見解』50周年特集号」（紙面3ページ）では、その歴史や意義についての紹介、「人間尊重の経営をめざして」をテーマにした愛知労働局長と会役員の対談会を掲載するなど、広く愛知県下の経営者に向けた発信も行ってきました。

【事例：大分】委員会（経営労働・共同求人・社員教育・障がい者問題）が連携して企業変革支援プログラムの普及に取り組む

大分同友会では4委員長による会議を経て採用推進委員会が2025年度に企業変革支援プログラム Ver.2を活用した勉強会を3回実施しました。その後、社員共育委員会と協力して県南支部活性化のために、Ver.2を活用した事例報告による支部例会を実施。支部会員以外の4委員会からも参加がありました。報告者は2024年に第30期経営指針成文化セミナーを受講して社内でも発表もしています。Ver.2の自己診断が「『現在の取り組み・気づき』で経営を振り返り、『今後の取り組み』が明確になった。あとは実行するだけ」と語りました。

【事例：島根】地域や若者との交流を広げる～おしごとマルシェ開催

島根同友会では、第4回しまねおしごとマルシェを開催しました。会員企業を中心に地域の中小企業53社が出展し、自社PRブースを設け、大学生・高校生・小中学生、保護者、教職員、行政関係者など約400名の来場者に向けて、地域企業の魅力を発信しました。

島根県では少子高齢化と人口減少が進み、若者の県外流出や県外から進学した学生の県内就職率の低さが課題となっています。こうした中で、「企業規模が小さい」「新卒採用は関係ない」と傍観するのではなく、地域に根ざした強い企業づくりと、若者に選ばれる企業づくりが求められています。

今回のマルシェには、島根大学と島根県立大学の学生10名も実行委員として参加し、「企業履歴書企画」や「プレゼント企画」、大学でのチラシ配布などに取り組みました。学生集客には課題も残りましたが、若者と地域企業の接点を広げ、企業づくり・地域づくり・同友会づくりを一体で進める取り組みとして、今後の発展が期待されます。

【事例：神奈川】第3回雇用創造フォーラムを開催

神奈川同友会では、第3回雇用創造フォーラム「みかさん」を開催し、会内外から153名が参加しました。「みかさん」は、「みんな・かつやく・からふる・かながわ」に由来し、障害の有無や性別、国籍などの違いを認め、誰もが活躍できる社会をめざして開催している取り組みです。

フォーラムでは、「多様な人材の雇用を創造する」をテーマに、女性活躍、障害者・短時間雇用、外国人雇用、ヤングケアラーの4つの視点からパネルディスカッションを行いました。4名のパネリストが、社内制度を活用しやすい企業文化づくり、人間尊重経営にもとづく障害者雇用、日本人と外国人が公正に働ける環境づくり、勤務体制や受け入れ態勢の工夫など、それぞれの実践を報告しました。

さまざまな事情から働くことに困難を抱える人々に対し、中小企業が雇用を創造することは、企業づくりと地域づくりの重要な課題です。誰もが生かされ、活躍できる職場づくりを地域に広げる取り組みとして、今後の発展が期待されます。

【事例：富山・石川・福井】北陸3県環境経営委員会合同学習会

富山・石川・福井の北陸3県では、環境経営委員会合同学習会を初めて開催し、各県から経営者ら17名が参加しました。前年の中同協環境経営委員会で、環境経営が各県同友会内になかなか浸透していないという共通課題が出され、その解決方法を模索する場として企画されたものです。

報告では、石川同友会環境経営委員長の櫻井浩一氏が、地球沸騰化の現状や同友会における環境経営の歩み、実践事例の収集と手引き作成の取り組みを紹介。また、能登の地域資源（ふぐ）を地域活性化に役立てようと10年前から始めた取り組みが、結果としてCO2削減にもつながった事例を報告しました。グループ討論では、エネルギー使用の見える化や排熱の再利用など、各社の実践と課題を交流。環境経営を広げるためには、「お金がかかる環境経営」から「お金を生み出す環境経営」へ発想を転換することの重要性を確認しました。今後も北陸3県が連携し、同友会らしい環境経営のあり方を模索していきます。

【事例：中同協】経済のジェンダーギャップに関する研究グループがオンラインセミナーを開催

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」では、男女間賃金格差をテーマにオンラインセミナーを開催し、30同友会と中同協、研究者、行政担当者など164名が参加しました。参加者の約3割を男性が占め、企業づくりの課題として関心が広がっています。

研究グループは、内閣府の男女間賃金格差に関する検討への参画をきっかけに、中小企業において誰もが主体的に働ける企業づくりを模索するため設置されました。セミナーでは、男女間賃金格差を個人の能力差ではなく、職種配置や評価・昇進の仕組みなどに起因する構造的課題として捉え、見えない差を可視化し、経営戦略として考えることの重要性を確認しました。

講演と事例報告では、経験機会の公平な提供、長時間労働の是正、無意識の思い込みの見直し、制度だけでなく組織風土を変える実践が報告されました。グループ討論でも、自社の現状を見える化し、経営者自身が課題を自分事として捉えることの重要性が共有され、誰もが力を発揮できる企業づくりへの学びを深める機会となりました。

【事例：東京】AI実務実装セミナー 関東甲信越リモート例会で連携

生成AIの活用が必須の経営課題となる中で関東・甲信越ブロックでは東京同友会が中心となりAI活用の実装実践セミナーをリモート形式で毎月3回、のべ15時間の連続講座で実施しています。一般社団法人生成AI推進協会から講師を迎えて実践的内容が評判を呼び、4月の開講から3カ月連続で毎回100名を越える盛況をつづけています。今後はプログラマーコースや営業マンコースなども開講を予定しています。なお運営にあたっては東京の事務局が担当し総収入の40%を参加した関東甲信越の事務局に参加人数割でお支払いするなど事業収入としても一定の貢献ができるように工夫しています。

【事例：中同協】ICOSAと「日本とアジア諸国の中小企業協力に関する覚書」を締結

中同協は、NPO法人アジア中小企業協力機構（ICOSA）と「日本とアジア諸国の中小企業協力に関する覚書」を締結しました。覚書は、日本的経営の核心である「人間を尊重する経営」を内外企業に普及し、日本とアジア諸国の中小企業経営者が共に学び合い、各企業の労働環境改善と生産性向上に取り組むことを目的としています。

具体的には、中小企業経営者に学習の機会を提供すること、日本とアジア諸国の中小企業が互いの特徴を生かして連携し、新しい事業を創造する可能性を追求すること、内外中小企業の課題や政策を調査研究し、関係機関へ改善策を提言することなどを確認しました。

今回の覚書締結を契機に、同友会が大切にしてきた人間尊重の経営を基礎に、日本とアジア諸国の中小企業が学び合い、働きがいのある職場と暮らしやすい地域社会の実現に向けた連携を深めることが期待されます。

【事例：岩手】震災を乗り越え、世代を越えて学び合う伝統を継承する～岩手リアス支部の取り組み

岩手リアス支部の前身、気仙支部は2007年に28名で発足しました。「学ぶ場の創造」を合言葉に、お互いの決算書を開示し合うほどの深い信頼関係を構築。地域特性を活かして他団体とも連携しながら、「何のために経営し、地域を存続させるのか」という本質を世代を超えて語り合う風土を育んできました。初代支部長の田村満氏は「地域の企業を1社もつぶさない」という強い決意を掲げ、経営指針の実践と社員と共に育ち合う会社づくりを活動の柱に据えました。

会員100名目前で発生した東日本大震災では、甚大な被害を受けながらも、会員企業は地域の受け入れ拠点として奔走。震災からわずか3週間後には陸前高田で合同入社式を開催し、地域の存続と再生を強く誓い合いました。震災後は例会参加者が激減する苦境に立たされましたが、腹を割って議論する風土は失われず、地域と自社の課題に向き合い続けた経験が2025年

の130名達成、そして次なる目標の150名へとつながっています。

現在は欧州視察の知見を活かしたエネルギーシフトや、建設・土木・設備等の異業種が連携する「地域版コングロマリット」の構築に挑戦しています。循環型の仕事づくりを通じ、困っている人に自然と手を差し伸べ、弱さを素直に言える温かな社会を気仙の未来を担う子どもたちへ手渡すため、地道な努力を重ねています。

【事例：長野】仲間づくり、ホントの仲間とは？ ～しおじり木曾支部

長野県木曾町で1976年創業の家業を引き継ぎ、「ものづくりからまちづくりへ」を理念に掲げる（有）テヅカ精機。社員150名、売上10億円規模へ成長する一方で、深刻な人口減少により事業承継を諦め廃業する企業が相次ぎ、地域への強い危機感がありました。2016年の「しおじり木曾支部」設立当初は活動の停滞に悩みましたが、「まず自社を圧倒的に伸ばせ」という助言を機に、経営指針の実践による自社の成長こそが地域の信頼につながると確信。この実体験から、独自の経営指針策定プログラム「木曾塾」が誕生しました。

独自の指針策定プログラム「木曾塾」では、地元経営者が1年かけて共に学び、旅館業や商店が実際に業績を改善。この成果が口コミで広がり、若手経営者の入会が相次ぎました。また、都市部から離れた環境を逆手に取り、行政や金融機関を巻き込んだ毎月の「ミニ例会」を継続。地域の未来を官民で広く考える場へと転換した結果、全国から100名以上が集う規模へと発展し、当初28名だった会員数は50名にまで増えています。

さらに地域おこし協力隊の起業支援や行政・学校との連携を通じ、同友会の学びを地域全体の人材育成へつなげています。昨年は77組の移住者が訪れ、会員企業が雇用の受け皿を担うなど、実質的な地域活性化を実現。「地域と企業は両輪」という考えのもと、自社の発展を土台に学びを共有することが持続可能な地域経済の礎になると信じ、つながりの連鎖を生み出し続けています。

【事例：宮崎】官民連携で中小企業振興基本条例制定を推進～都城市と三股町の取り組み

宮崎同友会きりしま支部の活動エリアである都城市では、2024年4月に「都城市中小企業・小規模企業振興基本条例」が制定されました。支部では10年も前から条例制定を提唱してきましたが、当時は具体的な動きには至りませんでした。しかし、市や商工会議所との三者協定に基づく「創業塾」などの活動を地道に継続し、行政との信頼関係を構築。さらに経営フォーラムで行政や他団体を巻き込んだ分科会を設営したことが大きな転換点となり、今回の条例制定と、産学官金が連携する「中小企業振興協議会」の発足へと結実しました。

この動きは近隣の三股町にも波及しています。同町で進む条例制定の検討委員会では、委員長を三股町商工会長であり同友会歴31年の会員が務めるほか、構成メンバーの多くを同友会関係者が占めるなど、行政から極めて高い信頼と期待を寄せられています。「三股に住みたい、働きたい」と思える地域をめざし、条例の前文や条文の一言一句を真摯に議論する場合は、中小企業家が地域の未来を主体的に描く貴重な機会となっています。長年の地道な地域連携活動が行政を動かす大きな力となり、中小企業が主役となる「歴史に残る条例づくり」を通じた持続可能なまちづくりを前進させています。2026年4月1日に「三股町中小企業・小規模企業振興基本条例」が施行され、条例制定の目的や制定に至るまでの経過等が同町のホームページで紹介されています。

【事例：沖縄】中小企業魅力発見フェア～若い感性で探る中小企業の魅力と可能性

沖縄同友会では、地域経済を牽引する中小企業の魅力を再発見し、その価値を社会へ発信する「中小企業魅力発見フェア」を開催しています。本取り組みは、内閣府沖縄総合事務局や沖縄同友会、沖縄県など産学官が連携して3年目を迎えました。定期的な実行委員会を通じて組織間のネットワークを強化してきたことも大きな成果です。この活動の根底には、2015年に沖縄同友会が提唱し、2019年に国の記念日として制定された「中小企業の日」の精神があり、地域企業としての誇りと沖縄のさらなる発展への寄与を目的としています。

最大の特徴は、次代を担う学生との深い連携です。5大学9チームが企業訪問・研究を行い、若者ならではの感性で企業の強みや課題解決案を提案する報告会を実施。企業側からは「自社では当たり前だと思っていた価値を評価され、自信につながった」という声や、知名度の高い観光企業が「県民の視点が欠如している」との指摘を受け、経営課題を再認識する場面もありました。自らの魅力に気づきにくい中小企業にとって、学生の視点は意識醸成と価値向上に直結しています。産学官が手を取り合い、学生と共に歩むこのフェアは、中小企業が誇りを持って未来を切り拓くための重要な基盤となっています。

【事例：大阪】大阪同友会における30余年の政策要望・提言活動の歩み～現場の声を、社会の力へ

大阪同友会では、1990年から30年以上にわたり知事への「政策要望と提言」を継続してきました。単なる要望に留まらず、

提出後の回答に基づく具体的な討議を重ねることで、行政と対等に地域を語り合う深い信頼関係を構築。その成果は、中小企業の魅力を発信する「大阪わかそう」の府との共催や、行政職員による企業訪問研修、民間送迎バスの共同利用による交通課題の解決、奨学金返済支援の助成など、多岐にわたる部局との連携によって実を結んでいます。

特筆すべきは、これら一連の活動を一部の役員だけでなく「全会員の運動」へと昇華させている点です。政策委員会と他の委員会・地域ブロックとの連携を密にして現場の声を吸い上げる仕組みを整え、「まいど！首長！！」を合言葉に、支部のメンバーが地元の首長と直接対話する土壌を育んでいます。今後は「有機的結合」として部局横断的な連携をさらに深めるとともに、会員不在の「空白地域」の解消を、共感を広げる地域づくり運動そのものと位置づけて発信を強化。各地の事例を包含し、点や面を立体へと高めていく大阪の統合的な歩みは、中小企業の社会的地位向上と持続可能な地域経済を支える強固な基盤となっています。

【事例：岩手】創立35周年で会勢500名突破

岩手同友会は創立35年目の今年1月23日、初めて会員500名を達成しました。これまで何度も目前に迫りながら、東日本大震災やコロナ禍の影響で会勢は一時350名を切るまで減少し、20年間増強目標を達成できない状況が続いていました。転機となったのは、第56回中小企業問題全国研究集会の設営を担うことが決まった後の理事会での呼びかけでした。理事26名と事務局が結束し大増強運動を展開した結果、わずか3カ月半で80名が入会し目標を達成。岩手同友会の団結と運動への確信を示す大きな成果となりました。

【事例：神奈川】創立60周年で会勢1,000名突破

神奈川同友会は60周年記念事業として開催した中同協第57回定時総会に向け、会員増強に取り組み、過去最高の1,022名で開催、1,000名会員を達成しました。理事会や実行委員会が増強の意義を繰り返し学び、一致団結して取り組んだ結果、開催直前の5～6月には85名が入会。SNS広告を活用したオリエンテーションへの誘導などウェブ戦略も奏功し、2025年度は51名がウェブ経由で入会しました。現在は1,000名を前後する状況ですが、2030年ビジョンの1,200名会員に向け、新支部設立検討会を立ち上げ、会員の定着率向上や参加機会の拡大、空白地域への拠点づくりを進め、さらなる増強運動に取り組んでいます。

【事例：京都】対企業組織率10%をめざして25年ぶりに2,000名回復

京都同友会は「地域とのつながりを深め、人を大切にする仲間が増える団体」をビジョンに掲げ、対企業組織率10%を展望し、2026年3月末までに7%をめざして取り組んできました。その結果、2021年以降毎年実増を続け、5年間で353名増となり、25年ぶりに2,000名会員を回復しました。会員の紹介を広げる運動や「ウエルカム同友会」によるゲスト参加促進に加え、行政・金融機関・教育機関など地域団体との連携により入会者が増加。増強タイムスの発行やウェブ広告の活用など「オール京都」での取り組みにより、2024年度は22支部すべてが実績プラスとなりました。今後も対企業組織率10%をめざし、地域に頼られる同友会づくりを進めます。

【事例：佐賀】純増率17.1%、会員増強で危機に立ち向かう

佐賀同友会は、会員減少と財政難という危機に直面する中、「窮すれば通ず」の精神で会員増強に取り組みました。支部ごとに目標を掲げ、例会の充実やウェブ例会「SAGA 未来農業デザイン塾」の開催、新春フォーラムなどを通じて入会を促進。その結果、会員数は105名から年度末には130名へと増加し、全国最下位を脱しました。行政や金融機関など地域の関係者の入会や、過去の退会者への再アプローチも成果につながりました。さらに財政も2期連続黒字化を達成し、危機を乗り越えた経験をもとに、地域と共に前進する組織づくりを進めています。

【事例：北海道・千葉・静岡・愛媛・大分】各同友会の支部で周年行事 とかち支部（北海道）

北海道同友会とかち支部は11月14日、設立50周年記念式典・祝賀会を開催し、265名が参加しました。「感謝から未来へ」をスローガンに準備を進め、式典では50年の歩みを次世代へ引き継ぐ決意が示されました。来賓祝辞や歴代支部長、長期在籍会員の表彰が行われ、半世紀にわたる活動の積み重ねが共有されました。記念講演では企業の持続的成長に向けたビジョンの重要性が語られ、祝賀会では十勝産食材を活かした料理を囲み交流を深めました。半世紀の歩みへの感謝と今後の発展を誓い合う節目となりました。

東葛支部（千葉）

千葉同友会東葛支部は10月18日、創立50周年記念式典を開催し、来賓や他支部、ゲストなど72名が参加しました。式典では歴代支部長の功績が紹介され、半世紀の歩みを振り返りました。記念講演では人手不足時代における社員定着の重要性が事例を交えて報告され、活発な質疑応答が行われました。記念パーティーでは50年の歴史を振り返る動画が上映され、参加者同士の交流も深まりました。50周年を通過点として、さらなる発展に向けた新たな支部活動への決意を確認する機会となりました。

志太支部（静岡）

静岡同友会志太支部は設立40周年を迎え、11月8日に記念事業を開催し、111名が参加しました。「災害に強い地域づくり・企業づくり」をテーマに、震災からの復興の経験を学び、企業と地域の連携の重要性を共有しました。パネルディスカッションでは、中小企業振興基本条例を軸とした地域防災や顔の見える関係づくりについて議論。グループ討論と懇親会を通じて、同友会理念を基に地域と企業の未来を築く決意を確認しました。

今治支部（愛媛）

愛媛同友会今治支部は9月16日、設立20周年記念例会を開催し、62名が参加しました。「労使見解」をテーマに、会社をつぶさない、解雇しないという経営者の覚悟を出発点とした企業づくりの実践が共有されました。懇親会では20年の歩みを振り返り、支部の歴史と絆を確認。愛媛同友会創立40年、「労使見解」発表50年の節目とも重なり、さらなる飛躍を誓い合う機会となりました。

中津支部（大分）

大分同友会中津支部は2026年2月10日、40周年記念式典を開催し、180名以上が参加しました。来賓あいさつや在籍20年以上の会員9名の表彰が行われ、支部の歩みを振り返りました。記念講演では三和酒類（株）の西和紀氏が、地域と共に新たな市場へ挑戦する取り組みを報告。40年の歴史を通じて培った信頼と理念を再確認し、次世代へ継承するとともに、地域経済の発展に向けた中小企業の役割を改めて認識する機会となりました。

各地で節目の周年事業が開催され、歴史を振り返るとともに、同友会理念に基づく企業づくりと地域づくりの重要性が改めて確認されました。支部設立の原点に立ち返り、地域に根ざした活動をさらに広げ、次世代へ運動を引き継いでいく決意を共有する取り組みとなりました。

【事例：神奈川】例会づくりと「お悩み相談会」

神奈川同友会湘南支部は、チーム制による例会づくりと「お悩み相談会」の取り組みにより活発な支部活動を展開しています。今年度は支部総会時93名から純増18名の111名となり、会員の参加意欲も高まっています。例会は報告者・幹事・副支部長に加え、副担当を含めた4名体制で企画し、報告者企業への訪問などを通じて会員同士の関係性を深めています。また例会後には15分間の「お悩み相談会」を実施し、会員が自社の課題を共有し解決のヒントを得る場を設けています。特に新会員の参加意欲向上や退会防止につながり、課題解決型の例会運営として成果を上げています。

【事例：京都】「同友会チェックシート」作成

京都同友会では、会員が同友会の学びを自社経営にどの程度生かしているかを自ら診断できる「同友会チェックシート」を作成しました。チェックシートでは、機関誌や書籍の活用、例会や全体事業への参加状況など「同友会活動の基本」を確認した上で、同友会理念に基づき「めざすべき企業像・経営者像・同友会会員像」の3つの観点から自己診断を行います。幹事や理事でもすべてにチェックが付くことは少なく、定期的に見返すことで同友会をより活用することをめざしています。

また、入会候補者や新会員に対して、同友会で学べる内容を示すツールとしても活用を検討しています。作成にあたっては他同友会の資料やマンダラチャートを参考に長期間議論を重ね、その過程で専門委員会と運営委員会の委員長会議を統一して開催するなど、組織運営の改善にもつながりました。今後は各支部で活用し、同友会理念への理解を深める取り組みを進めていきます。

【事例：千葉・新潟・沖縄】支部・地区づくり

ベイサイド支部（千葉）

5月14日、千葉同友会30番目、千葉市内5つ目となるベイサイド支部が46名で設立されました。昨年11月から準備例会を重ね、新会員が9割を占める新しい支部としてスタートしました。飲食業など多様な経営者が参加しやすいよう、朝のオンライン例会を実施し、設立後も幅広い業種の参加を呼びかけていきます。スローガンは「共に学び、共に励み、共に戦う～地域と共に明るい未来を」。困難な状況でも支え合い企業発展をめざす思いが込められています。記念講演では、40億円の借金を乗り越えた経営体験が語られ、千葉市内5支部が連携し地域振興に取り組む新たな一歩となりました。

魚沼支部（新潟）

新潟同友会11番目の支部として、10月28日に魚沼支部が設立されました。2023年10月から11回の経営者交流会を重ね、延べ446名が参加し、23年越しの念願の支部誕生となりました。設立総会には来賓や近隣同友会からも参加があり、101名で発足を祝いました。支部は27名でスタートし、「地域の未来を灯す」をスローガンに、学び合い高め合う活動方針を確認しました。記念講演では、経営者の成長が企業と地域の発展につながる事が語られ、当日も新たな入会表明がありました。広域にまたがる魚沼地域の可能性を生かし、地域に根ざした企業づくりと地域づくりを進めていく新たな一歩となりました。

サンライズ支部（沖縄）

沖縄同友会は5月22日、29年ぶりとなる8番目の新支部「サンライズ支部」を設立し、来賓・ゲストを含め72名が参加しました。2023年度からの組織活性化の議論を経て、2町2村を圏域とする新支部が誕生し、具志直人氏を初代支部長に51名でスタートしました。記念講演では、経営者が仕事を楽しみ、地域や学校と連携することが持続可能な地域づくりにつながると強調されました。懇親会には自治体首長や金融機関など地域関係者も参加し、新支部への期待が寄せられました。サンライズ支部の誕生は、同友会活動の活性化と地域づくりの新たな一歩となりました。

【事例：東京】 定期的な記者懇談会の実施

東京同友会では毎年、5月と11月、テレビ局や新聞記者を招いての記者懇談会を開催しており、毎回主要な新聞社を始め複数のテレビ局など10社以上が参加しています。内容は会員企業の新商品のプレゼンテーションや政策アンケート、東京同友会の政策要望の発表などから毎回、新聞やニュースで取り上げられています。また、こうした持続的なつながりを事務局が持つことで必要に応じてスピード感をもって記事掲載などを対応できる関係性が生まれています。

【事例：中同協】 中日本ブロック事務局研修交流会

10月31日、石川県金沢市で中日本ブロック事務局研修交流会が開催され、7同友会と中同協から40名が参加しました。今回は能登半島地震の教訓をもとに、同友会と中小企業、事務局の存在意義を考えることを目的に実施されました。石川同友会の実践報告では、非常時こそ事務局員の姿勢が問われるとし、「会員は実践で語り、事務局は運動で語る存在」として理念を学び直す重要性が強調されました。グループ討論では事務局の役割や課題を共有し交流を深めました。2日目には被災地の会員企業を訪問し、地域における中小企業の役割の大きさを改めて学ぶ機会となりました。

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2025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】2026年4月1日～5月11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

2026年4月1日の全国の会員数は4万7,786名となりました。コロナ禍の会員数減少からV字回復し、3年連続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、会員同士の知り合い・学び合い・援け合いの仲間づくりで連帯感が増し、全国の会勢は増勢に転じています。25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、2025年度1年間で入会した全国の会員は4,549名（期首対比入会率9.6%）、退会者は4,293名（同9.0%）となり、227名純増となりました。

図1. 全国会員数の推移

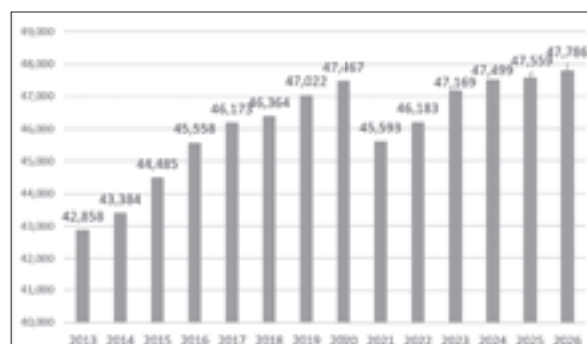


図2. 全国入退会者数推移

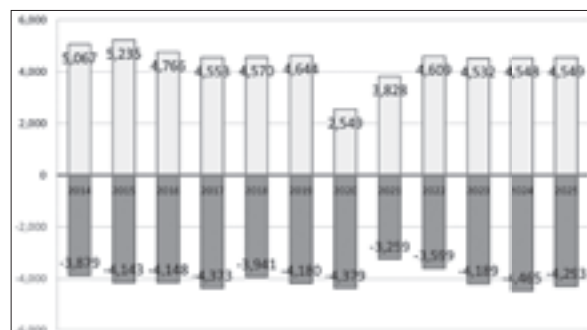
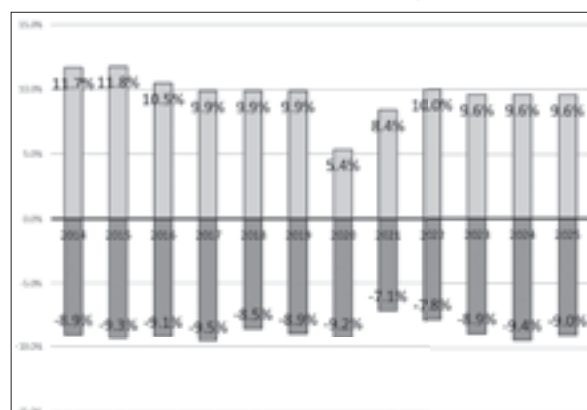


図3. 全国入退会率の推移



(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2549名、入会率が5.4%と落ち込みました。2025年度の入会者数は4,549名となり、入会率は9.6%となっています。

2025年度は8同友会が最高会勢となりました。島根が24年、秋田が21年、兵庫が19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。また岩手、山形、山梨、神奈川、愛知も最高会勢を更新しています。

また、退会者数は4,293名、退会率は9.0%と退会率は14年連続で10%未満となっています。（図2、3）

会員の要望に応え、会内外からの期待が高まり、知り合い・学び合い・援け合いの活動が活発に行われました。

(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508支部・地区（昨年度より+4）があり、237の支部・地区で純増となり、全体の46.6%が1名以上の純増となりました（2024年度：237支部・地区、47.0%が純増）。また、10名以上増強した支部は33支部・地区（2024年度：28支部・地区）

地区) ありました。

また、全国の支部・地区の増強では、神戸中央支部（兵庫）が純増39名と全国トップ、東神戸支部（兵庫）が34名、阪神支部（兵庫）が33名、岩手リアス支部（岩手）が26名、盛岡支部（岩手）が25名と続いています。純増率では、柏崎支部（新潟）が+48.1%、さくらんぼ支部（山形）+42.1%、八街支部（千葉）+31.6%、県央支部（岩手）+28.6%となっています（表1）。

新支部・地区づくりでは、ベイサイド支部（千葉）、サンライズ支部（沖縄）、魚沼支部（新潟）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。

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
兵庫	神戸中央支部	394	39	秋田	秋田地区会	185	12
兵庫	東神戸支部	477	34	京都	南支部	158	12
兵庫	阪神支部	261	33	広島	広島北支部	160	12
岩手	岩手リアス支部	138	26	福岡	西支部	147	12
岩手	盛岡支部	206	25	佐賀	中央南支部	55	12
兵庫	西神戸支部	163	22	神奈川	横浜中央支部	129	11
岩手	県央支部	101	18	神奈川	相模原支部	111	11
神奈川	湘南支部	111	18	奈良	やまと中央支部	120	11
山形	さくらんぼ支部	55	16	福岡	福友和支部	231	11
福岡	南支部	227	16	千葉	松戸支部	69	10
兵庫	中はりま支部	364	15	山梨	甲府支部	135	10
東京	中央区支部	269	14	愛知	名古屋第5青同	85	10
神奈川	横浜みなと支部	164	14	愛知	三河第4青同	46	10
福岡	福友愛支部	314	14	京都	下京C支部	154	10
神奈川	横浜北支部	118	13	愛媛	今治支部	66	10
新潟	柏崎支部	18	13	福岡	のおがた支部	78	10
岐阜	岐阜北支部	77	13				

(4) 市区町村別の対企業組織率（10%以上）と空白地域

2026年4月では市区町村別の対企業組織率で10%以上は55市町村となりました。前回調査より9市町村減少※しました。陸前高田市（岩手）28.29%、浜中町（北海道）26.8%、別海町（北海道）20.97%、帯広市（北海道）17.77%と続きます。全国1,896市区町村のうち1,533市区町村（2025年4月：1,543市区町村）に会員企業があります。昨年度に比べて10市町村減少し、約8割（80.8%）の地域に会員企業が存在しています。空白地域は19.2%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。

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	2026/4/1 会員数	組織率	都道府県名	市区町村名	人口	会社企業数	2026/4/1 会員数	組織率
岩手県	陸前高田市	18,262	152	43	28.29	北海道	標茶町	7,230	159	20	12.58
北海道	浜中町	5,507	97	26	26.8	福島県	棚倉町	13,343	183	23	12.57
北海道	別海町	14,380	310	65	20.97	福島県	下郷町	5,264	97	12	12.37
北海道	弟子屈町	6,955	147	28	19.05	沖縄県	南風原町	40,440	367	44	11.99
北海道	帯広市	166,536	2,758	490	17.77	北海道	音更町	43,576	469	56	11.94
北海道	芽室町	18,048	290	51	17.59	福島県	白河市	59,491	797	95	11.92
北海道	仁木町	3,180	66	11	16.67	福島県	矢祭町	5,392	59	7	11.86
北海道	鹿追町	5,266	84	14	16.67	鳥取県	日吉津村	3,501	43	5	11.63
香川県	三木町	26,878	345	57	16.52	北海道	大樹町	5,420	129	15	11.63
北海道	厚岸町	8,892	181	29	16.02	長野県	中川村	4,651	52	6	11.54
岐阜県	七宗町	3,402	45	7	15.56	香川県	高松市	417,496	7,575	870	11.49
北海道	根室市	24,636	483	75	15.53	北海道	清水町	9,094	166	19	11.45
北海道	池田町	6,294	92	14	15.22	北海道	浦幌町	4,387	89	10	11.24
沖縄県	東村	1,598	20	3	15	静岡県	牧之原市	43,502	694	78	11.24
宮城県	南三陸町	12,225	200	30	15	北海道	釧路町	19,105	322	36	11.18
北海道	中標津町	23,010	496	74	14.92	愛知県	碧南市	72,458	1,018	111	10.9
北海道	更別村	3,080	48	7	14.58	北海道	小樽市	111,299	1,828	198	10.83
北海道	釧路市	165,077	2,335	337	14.43	岩手県	葛巻町	5,634	56	6	10.71
北海道	新得町	5,817	119	17	14.29	和歌山県	新宮市	27,171	438	46	10.5
長崎県	大村市	95,397	765	105	13.73	北海道	苫小牧市	170,113	2,164	227	10.49
北海道	本別町	6,618	142	19	13.38	岡山県	吉備中央町	10,886	154	16	10.39
香川県	土庄町	12,846	272	36	13.24	北海道	足寄町	6,563	135	14	10.37
秋田県	仙北市	24,610	342	45	13.16	北海道	喜茂別町	2,156	29	3	10.34
群馬県	昭和村	6,953	84	11	13.1	北海道	広尾町	6,387	149	15	10.07
北海道	倶知安町	15,129	298	39	13.09	愛知県	扶桑町	34,133	289	29	10.03
広島県	呉市	214,592	2,964	383	12.92	北海道	神恵内村	870	10	1	10
北海道	富良野市	21,131	302	39	12.91	奈良県	御杖村	1,479	10	1	10
香川県	丸亀市	109,513	1,360	172	12.65						

(5) 市町村別の会員増強

市区町村別では、神戸市中央区 +39、南魚沼市 +20、金沢市 +20、名古屋市中村区 +19 など、461 市区町村が純増しました。(表 3)

(6) 女性会員、役員比率

2026 年 4 月 1 日時点で全国の女性会員比率は 13.8% と、前年より 0.2 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います。2025 年度の各同友会の女性理事比率の平均は 12.7% と 0.1 ポイント増加し、中同協幹事では 8.4% と 1.8 ポイント減少しました。

政府は 2030 年までに女性役員の比率を 30% 以上とすることを目指すと目標を掲げていますが、企業の女性管理職は 11.1% (帝国データバンク 2025 年 8 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

～例会の開催数は減少、討論実施率は増加。

2025 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) などで開催された例会は 5,460 回 (2024 年度: 7,074) で大幅に減少しました。会員経営者の経営体験報告が主であった例会数は 4,035 回 (73.9%) となり (2024 年度 4,859 回・68.6%)、うちグループ討論を行った例会数は 3,924 回 (71.8%) となりました (2024 年度 4,854 回・68.6%)。グループ討論実施率が 3.2 ポイント増加しました。

例会 (経営体験発表) の入会対象者の参加者数は平均で 3.4 人 (2024 年度 3.9 人) となりました。例会には全国的に約 1 万 4000 人の入会対象者・ゲストが参加していることになります。2025 年度の入会数 4,549 名となっており、ゲスト参加からの入会率は 32.5% 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 47.42 分 (2024 年度: 47.36 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 28.9% (2024 年度: 28.0%) で昨年と微増しています。(図 7)

コロナ禍により変化した例会の開催形式も、今では対面で行う形式に戻りました。開催形式別の開催数は、リアル開催は 4,048 回 (2024 年度 5,469 回)、オンライン (ハイブリッド含む) 開催は 509 回 (2024 年度 1,217 回) となりました。(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良さが改めて認識され、同友会のよさを伝える活動として例会のリアル開催が対面で増えています。ネットやオンライン活動は減少したものの、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。

表 3. 市区町村の会員純増数

都道府県名	市区町村名	2025/4/1	2026/4/1	純増	組織率
兵庫県	神戸市 中央区	495	534	39	8.84
新潟県	南魚沼市	7	27	20	3.07
石川県	金沢市	230	250	20	3.05
愛知県	名古屋市中村区	190	209	19	5.72
広島県	広島市 安佐南区	175	187	12	7.46
福島県	いわき市	331	343	12	6.43
京都府	京都市 下京区	158	170	12	5.91
京都府	京都市 東山区	107	118	11	9.99
広島県	東広島市	212	223	11	9.83
岐阜県	岐阜市	161	172	11	2.5
大分県	別府市	78	88	10	5.52
青森県	青森市	168	178	10	5.32
秋田県	秋田市	172	182	10	4.68
千葉県	成田市	66	76	10	4.68
兵庫県	西宮市	62	72	10	1.57

図 4. 女性会員比率



図 5. 支部・地区などでの例会数

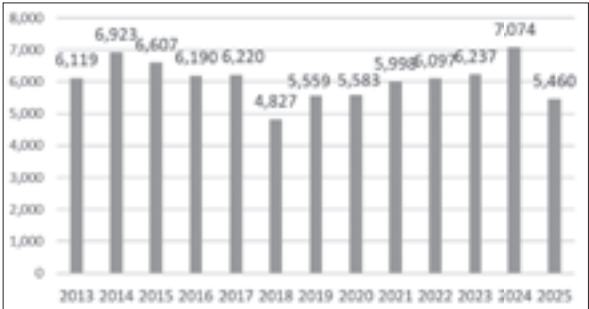
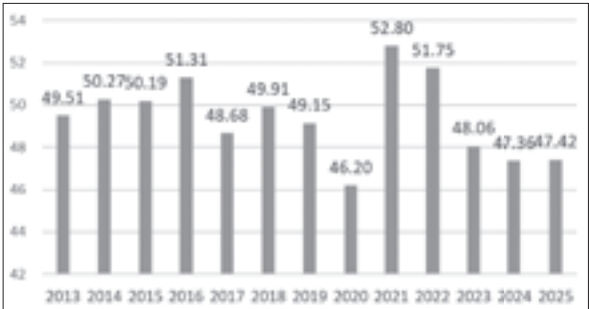


図 6. 平均のグループ討論時間(分)



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、47同友会（2024年度：46）とすべての同友会でオリエンテーションが開かれました。

新会員オリエンテーションは、支部単位も含めると全国でのべ327回（2024年度：383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減少しました（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、2025年度は41同友会で開催しました（2024年度は41同友会）。内訳は年1回程度の開催が18同友会（2024年度：23同友会）、複数講座やシリーズで役員研修会を開催が23同友会（2024年度：21同友会）、理事会で学習会を位置づけた同友会が10同友会（2024年度：9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2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」の実践で強い体質の企業づくり

2025年度は、人を生かす経営の実践で21世紀型中小企業づくりの運動を推進しました。発表50年を迎えた「労使見解」に基づく経営指針の実践や採用・教育の継続的取り組みを進めました。人を生かす経営の実践こそ難局を乗り切る最大の力になることがあらためて確認されました。

中同協では各専門委員会などの連携の下、『企業変革支援プログラム Ver.2』の活用に取り組みました。人を生かす経営の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92回（2024年度は131回）で昨年度より減少しました（図11）。開催1回あたり複数日程で行っている同友会が多く、半年間で7～12日かけて、経営指針の策定に取り組んでいます。課程を修了した会員数は1,081名（2024年度1,100名）と微減しました。セミナー開催に関わった会員数は5,031名となり、2014年の調査以来はじめて5000名を突破し、最も多く会員が経営指針に関わってきており、経営指針成文化の取り組みが続けられています（図12）。

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述べ回数

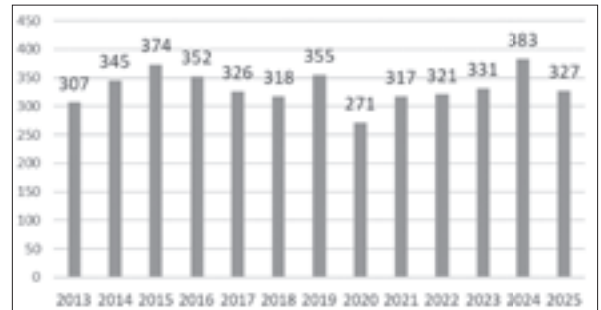
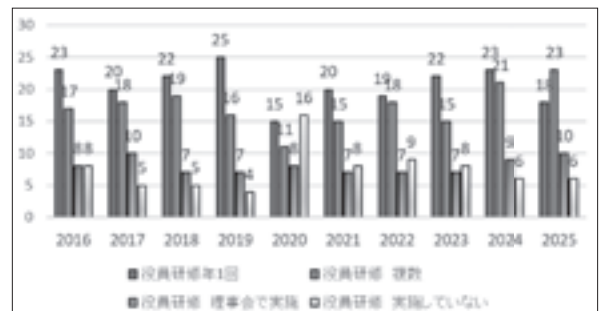


図10. 役員研修の実施状況(同友会数・複数回答)



なお、「労使見解」の学習を位置づけている同友会は46同友会となりました。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10同友会、「企業変革支援PGver.2」が37同友会で活用されています。

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。発表50年を迎えた「労使見解」の学習を位置づけ深く学びましょう。『企業変革支援プログラム ver2』を活用し、人を生かす経営を実践するとともに、21世紀型企业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

近年、企業の採用活動と学生の就職活動を取り巻く環境は大きく変化しています。人口減少による人材確保の難易度の上昇に加え、働き方や価値観の多様化、採用スケジュールの早期化など、従来とは異なる前提で採用活動を進める必要が生じています。

2026年3月卒業予定の大卒求人倍率は1・66倍で2025年卒の1・75倍から少し下がったものの、依然として売り手市場と言える水準にあります（リクルートワークス研究所大卒求人倍率調査）。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。2025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、36同友会328校で実施され、連携協定などを締結している同友会は34同友会・88校で昨年より増加しています。

(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

2025年度は22同友会（2024年度31）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856社で少なくとも2,141名の学生を受け入れました（図13）。2024年度と比較すると実施した同友会は減少しましたが、受け入れ学生数は増加しています。

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づ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42（2024年度：43）で参加企業1,032社、新入社員2,007名（2024年度：1,079社、2,223名）の参加者数となりました。経営者は1,104名（2024年度：1,427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減少傾向にあります。（図14）

新入社員研修会は45（2024年度：44）同友会が実施し、新入社員は1,092社2,125名（2024年度：1,034社2,052名）で経営者は960名（2024年度：804名）参加し、昨年度より増加しています。（図15）

図11. 経営指針成文化セミナー（創る会）開催数

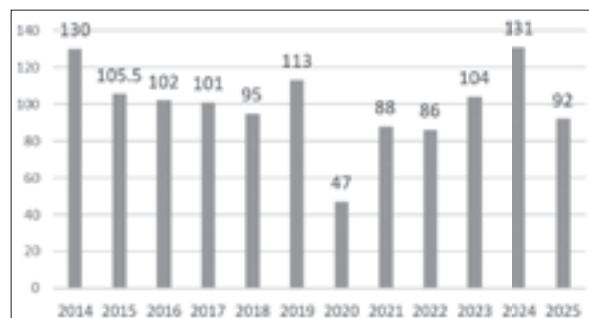


図12. 経営指針セミナー修了者数および関わった人数

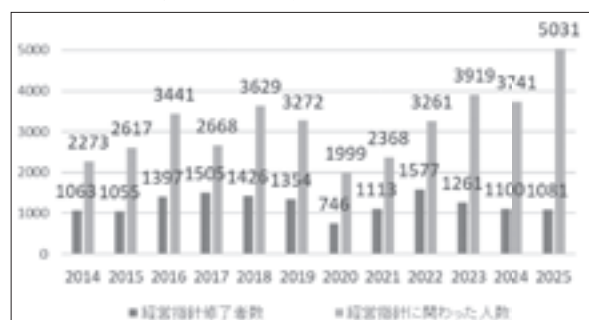


図13. インターンシップ受け入れ企業数と受け入れ学生数



幹部社員研修会は32同友会（2024年度：29）で実施、経営者を対象とした「経営者大学」は10同友会（2024年度：11）で取り組まれました。

(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、35同友会で景況調査を実施しています。頻度は年1回が10同友会、半年に1回が11同友会、四半期に1回が11同友会、4カ月に1回が1同友会となっています（図16）。

20同友会ではアメリカ関税影響調査、中東情勢悪化に伴う緊急調査、物価上昇、賃上げ、AIの活用、金融などさまざまな特別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。また、中東情勢悪化に伴う緊急アンケートでは、会員の声をもとに政策要望提言活動やマスコミから取材など大きな反響を得ました。

(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17）。「行政の審議会や会議のメンバーを推薦している」が35同友会と最も多く、「金融機関との連携協定を締結している」が34同友会、「大学・研究機関との懇談や連携をしている」が30同友会、「大学・研究機関との連携協定を締結している」が29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している」が30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している」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12同友会となっています。「政策要望提言をしている」は15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14. 合同入社式

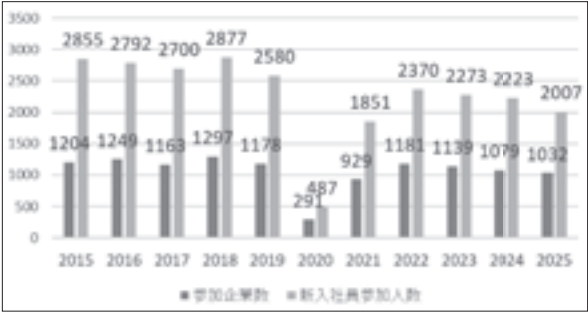


図15. 新入社員研修参加企業と参加新入社員数

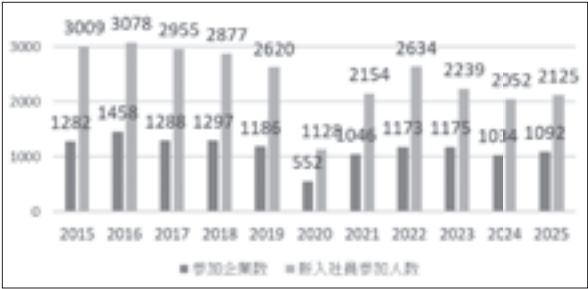


図16. 景況調査実施状況

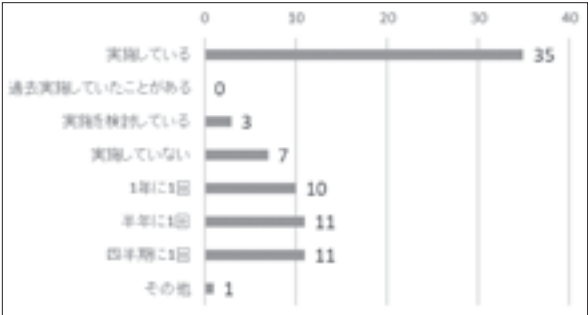
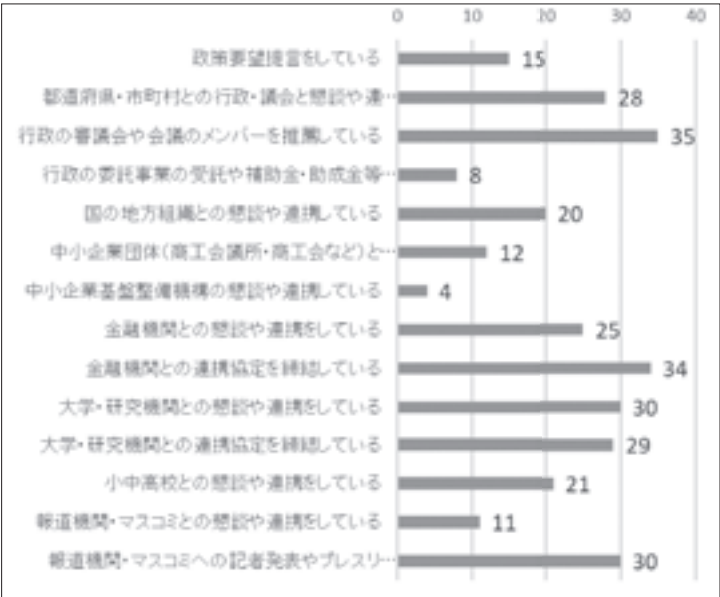


図17. 対外関係



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、生きることができる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の運動をすすめ、地域・社会の維持・発展をめざして行政や住民、幅広い分野の団体とともに地域活動に取り組みます。

3. 強靱な組織をつくります

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

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

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

4. 同友会理念を実践し、世界へ発信します

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

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

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

2019年7月5日

中小企業家同友会全国協議会 第51回定時総会

中小企業家エネルギー宣言

基本理念

エネルギーシフトで持続可能な社会をつくりましょう。

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

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

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

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

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

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

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

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

2016年7月15日

中小企業家同友会全国協議会

第48回定時総会 IN 大阪

中小企業憲章と中小企業振興基本条例 推進運動にかかわる三つの基本と四つの柱

前文（目的）

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

これまで、地域にあっては中小企業振興基本条例の制定とその活用を、国にあっては中小企業憲章の国会決議と引き続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。

副幹事長 幹事長を補佐し、事情ある場合は幹事長を代行します。副幹事長は幹事会で会員の中から選出します。

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 は別に定めます。

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。

(余剰金の分配の禁止)

第16条 本会は、余剰金を分配することができません。

(残余財産の帰属)

第17条 本会が解散したときに残存する財産は、類似の目的をもつ団体に譲渡するものとします。

(規約の改廃)

第18条 この規約の改廃は総会で行います。

(実施年月日)

第19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。

“付 則” この規約は、2026（令和8）年7月9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

2027年度国の政策に対する中小企業家の重点要望・提言

2026年6月 中小企業家同友会全国協議会

1 中小企業憲章の理念を国会決議とし、憲章の理念と内容を実現し制度化を

『中小企業憲章』の理念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) 中小企業憲章の理念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) 専任の中小企業担当大臣の設置。
- (4) 独立性や権限を強化し、中小企業振興政策と地域振興政策などを総合的に進めるための中小企業庁の中小企業省への昇格。
- (5) 中小企業基本法など中小企業に関わる法制度について、中小企業憲章の理念に基づき検証・見直しを行うことについての検討。
- (6) 「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政策を推進すること。
- (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」ととどまらせないよう、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) 中小受託取引適正化法（取適法）において、逸脱した企業、悪質な企業へ罰則強化を盛り込むこと。
- (9) キャッシュレス決済の手数料は、EU では0.2%から1%程度であり、世界的に見ても日本の2%～3.5%は高い手数料となっているため、手数料の上限規制や中小企業支援策を検討すること。（新規）

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) 金融機関の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) 金利上昇傾向を踏まえ、金利の補助や低金利の融資制度などの支援施策を強化すること。（新規）

- (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の積極的な公開を促進すること。

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) 働き方改革の推進にあたっては中小企業憲章に基づき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た段階的な対応。
- (5) 賃上げを促進するため、賃上げ分については一定期間（少なくとも1年間）、社会保険料の算定から除外する仕組みを検討すること。賃上げが直ちに保険料負担増につながる現行制度では、労使双方にとって賃上げのメリットを感じにくい。算定猶予を設け、賃上げの効果を実感しやすい、働き控えの解消と中小企業の持続的な賃上げにつなげる制度を求めます。（新規）
- (6) 「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、より一層の人手不足につながっています。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。こうした「収入の壁」を超えた「収入の崖」のような実態について、政府はあらゆる政策を検討すること。
 - ③ 130万円の壁は、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256万円程度に上げること。少なくとも所得税の壁の178万円に合わせるべきです。
 - ④ 106万円の壁の撤廃には反対します。週20時間の壁が温存され、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。所得税と同じような「基礎控除」を社会保険料にも導入すべきです。（新規）
 - 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る。政府は転

職に関わるトラブル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・社会保険料の負担率を是正し、担税能力に応じた負担を求めます。

現在、大企業よりも中小企業・小規模企業（18%程度）の方が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（12.7%程度）、グループ通算税制の大企業（6.6%程度）の法人税負担率を、資本金1～5億円規模の20%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、子育て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。諸外国で導入されている「物価スライド税制」を要望します。
- (8) 現行の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。赤字法人でも賃上げしてメリットが生まれる税制を求めます。
- (9) 広く分配をするため、基礎控除104万円を収入に関係なく恒久的に適用すること。給与所得控除は物価に連動して見直し、10%程度引き上げ、手取り収入の増加を図ること。（新規）
- (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踏まえ、大手輸出企業へ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) 消費税は複数税率ではなく、同率による消費税減税を実施すべきである。現在、食料品を0%税率とする議論が行われていますが、消費税は事業者が納税義務者であり、価格転嫁が困難な中小事業者にとっては実質的な負担となっている。とりわけ食料品を0%とした場合、仕入や経費には課税が残るため、仕入税額控除が十分に行えず、事業者の税負担が増加することが強く懸念されます。（新規）
- (13) 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。インボイ

スは廃止が望ましいですが、現行制度において下記を要望します。

- ①小規模事業者の激変緩和措置や仕入控除の段階的な引き下げには反対します。80%を恒久化すること。
- 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。
- (14) 事業承継税制は事業承継者が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。
- (15) 事業承継に伴う税については、納税猶予制度に過度に依存するのではなく、事業継続を条件とした特別控除を創設し、相続税は現行基礎控除の3倍程度、非親族承継の場合の非上場株式の贈与税は基礎控除を大幅に引き上げるなど、安心して事業承継を進められる税制へと見直すべきです。（新規）
- (16) 中小企業のM&A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。
- (17) 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。
- (18) 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。

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) 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、地域の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改定を求めます。
- (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・エネルギー代高騰への対応・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に強化すること。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) 100億円宣言企業の支援施策と同様に、10億円宣言企業や1億円宣言企業向けの施策を実施し、各地域に売上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。(新規)

—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。