

2020
6.5



中小企業家しんぶん

毎月3回発行
5日、15日、25日
第1510号

発行：中小企業家同友会全国協議会(略称 中同協) 〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-16 市ヶ谷KTビル3F 電話03-5215-0877(代) FAX.03-5215-0878
定価：年間3,300円(税・送料込)
バックナンバー検索 <http://shinbun.doyu.jp/> ユーザー名 shinbun パスワード Mdwxfys4

今号の紙面から

- 1面 新型コロナウイルス感染症問題に関する会長談話
- 2面 第52回定時総会議案概要/開催方法の変更
- 3~14面 第52回定時総会議案
- 15~16面 新型コロナに関する4次緊急要望・提言/永久劣後ローンに関する緊急要望・提言

新型コロナウイルス感染症問題に関する会長談話 (2020年5月19日)

長期化に備え、視座高く 変化に対応しよう

~中小企業の維持、存続こそ 経済・社会の支え~



中小企業家同友会全国協議会 会長 広浜 泰久

新型コロナウイルス感染拡大の問題は、4月7日、国が7都府県に「緊急事態宣言」を発令し、16日には全都道府県に適用されたことにより、経済活動の基盤である人と物の動きが大きく制限され、さまざまな業種で事業の継続に深刻な危機をもたらしています。

さらに国は、5月6日までとしていた緊急事態宣言の期限を31日まで延長する一方、14日には39県の適用を解除するなど、感染症対策を地域ごとに判断する方向を示しています。また、残す8都道府県の解除も21日をめどに判断していますが、ワクチン開発などウイルス対策の確立を見るに至っておらず、「第二波」「第三波」の可能性は否めません。

この問題の経営への影響の長期化に備え、あらためて会員みなさんに以下の点を呼びかけます。

1. 事業の継続に 全力を尽くそう

深刻さを増す危機の中で、あらためて事業継続のために手を尽くしましょう。

①支援施策も活用し徹底した資金手当てをし、②社員の雇用と健康を守り、③社内での正確な現状認識の共有と対策を実践し、④会員間ネットワークを活用・強化するとともに、⑤一人で悩まず同友会に相談し知恵を出し合ひましょう。

2. 経済・社会の 変化に備えよう

感染症対策による事業活動・社会活動の制限や変化は、事業のあり方に転機をもたらそうとしています。この転機を新たなビジネスチャンスにつなげるために、自社の強みを再確認し、事業領域や社内体制の抜本的見直し、連携の強化・促進など、企業変革の機会にしましょう。

3. 活動する同友会の姿を 会内外に示そう

39県での緊急事態宣言の解除により、地域ごとに事業活動・社会活動の制限が緩和されていきます。同友会活動も各地域の条件に合致させ、会員一人ひとりに声をかけ、企業と雇用・地域を守る取り組みを広げ、事業活動の再興・強化を支えることにより、中小企業憲章にあるように「社会の主役」として役割を果たしましょう。

4. 一人ひとりが生き生きと輝く 社会にしよう

感染症問題の危機に直面し、人権や人間性をないがしろにするような行動の問題も報じられています。しかし、市民一人ひとりがかけがえのない存在であり、社会的に支え合わねばなりません。私たちは今、地域に生きる経営者としての姿勢と存在意義が問われています。自社における「人を生かす経営」を貫き通し、地域の絆を紡ぐリーダーとして、その考え方を社会に広めましょう。

総会議案に対するご意見について

中同協では、定時総会議案の充実のため、各同友会の役員会や支部での活発な論議をお願いしています。総会議案への会員の皆さんの意見は、各同友会でまとめ、中同協へ送られます。6月30日までに集約しますので、各同友会事務局へ早めに文書にてご意見をお寄せ下さい。

中同協第52回定時総会議案 目次

第1章 2019年度をふりかえって	第3節 中小企業憲章を軸に 日本経済の質的転換を …12面
第1節 同友会の歴史と理念に学び未来を ひらく中同協設立50周年 …3面	第3章 本年度の課題と活動方針 「今こそ同友会で知恵を出しあい実践し 難局を乗り越ろう！」
第2節 企業づくり～働く環境を整備し、 人を生かす経営の総合実践を …3面	第1節 企業づくり～コロナに負けない 「全社一丸」の経営 …13面
第3節 経営環境の改善と地域づくり …5面	第2節 同友会づくり …14面
第4節 同友会づくり …7面	第3節 経営環境の改善と地域づくり …14面
第2章 中小企業をめぐる情勢	
第1節 世界経済 …9面	
第2節 日本経済と地域経済 …10面	

円卓

「新しい生活様式」が国から示されました。その内容を見るに、新型コロナウイルス問題を克服するための「当面の生活様式」であると考えられます。これからの生活が、すべからず「新しい」で示されたものに変わり常態化するとは思えませんが、一方、テレワークによる在宅勤務などの対応は、職種や業種により合理的な面をもちあわせており、導入がさらに促進される可能性はあります。▼新型コロナウイルス問題に関して、山極壽一(京都大学総長)は報道番組のインタビューで、「人間らしさは、違いがある人々が集まり協働して生きる喜びを得ること。これがコロナで全部奪われてしまった」旨を語りました。しかし氏は、「人類は弱みを強みに変える戦略で生き延びてきた」という認識を背景に、今回の問題を経験して「人々はもつと寛容になれるのではなにか」と希望を語りました。▼「視座高く変化に対応しよう」で、企業経営と同友会運動を継続するために、三回目の「会長談話」が発表されました。談話には「一人ひとりが生き生きと輝く社会にしよう」との呼びかけがあり、「寛容な社会」のさらには先を示しています。人間らしさを保ち前進するために、同友会理念の体現が求められています。

中同協第52回定時総会議案を公表

激動を変革の好機とし、 企業と同友会の未来をひらこう

中小企業家同友会全国協議会(中同協)は、新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)の感染拡大を考慮し、第52回定時総会を7月14日にWEB会議方式で開催します(詳細は下記の表を参照)。このたび、同総会へ向けて議案を発表しました。3~14面で議案の全文を紹介。15~16面で「中小企業の倒産・廃業を避け、雇用と日本経済を守るために~新型コロナに関する第4次緊急要望・提言/永久劣後ローンに関する緊急要望・提言」を紹介します。



中同協第51回定時総会(2019年7月4~5日、東京)

活動を止めない！ 議案の事前学習と活用を

「全国にくまなく組織がつけられることで私たちの困難を解決する道が近づく」として、全国組織の結成が呼びかけられ、1969年に中同協が設立され、昨年度は50周年を迎えました。

新型コロナ感染拡大により、中小企業の9割がマイナスの影響を受け、同友会活動も大きく制限されました。中でも会員数5万名をめざして、各同友会では会員増強や学びの場を広げる取り組みが行われ、全国の会員数は47,467名となり、11年連続で最高会員数を更新しました。

同友会で学び実践することは、よい経営者になり、よい会社をつくることにつながります。代議員(参加者)のみなさんはもとより、すべての会員の皆さんが本議案書をよく読み、総会に参加しましょう。

また、本議案書で、自らの同友会と企業経営をチェックしてみましょう。

ポスト・コロナを 見通した変革を

第2章の情勢は、中小企業の視点で世界・日本・中小企業の経営環境を分析しています。

情勢分析では、新型コロナなどの影響を分析するとともに、社会の抱える課題が浮き彫りになりました。技術革新とその普及も一気に進む中、人々の価値観や生き方、産業構造の大きな転換をもたらす可能性が提起されています。加盟国が2030年までの達成をめざす「持続可能な開発目標(SDGs)」は、国内でも広がりつつあり、グローバルガバナンス(世界的な統治の仕組み)も含め、経営者として高い視座を持つことが求められています。

また、これらの情勢を背景に東日本大震災などを乗り越えてきた先輩経営者の経験にも学び、社員と力を合わせて難局に立ち向かい、企業変革を図ることも提起しています。

激動を 変革の好機として

第3章は新年度方針です。新型コロナの影響下で従来の同友会活動に制限がかかる中、同友会運動の本質を再確認しながら、組織の維持・継続のための展望を示し、新たな活動スタイルを模索しつつ運動を進めることを強調しています。

企業存続、雇用維持のための経営計画の見直しや資金繰り対応、会としての情報交換の場づくりとともに、企業変革の機会ととらえた学びの場づくりを、ITを駆使して設定することや調査などで現状を集約し、経営環境改善に結びつけることを提起。本議案では非常時の活動方針として焦眉の課題への取り組みに向けて「自粛」に萎縮せず、全国各地域で「積極果敢な挑戦」を続ける中小企業と同友会の姿を見せていこうと呼びかけています。

「1社もつぶさない」 取り組み

第1章は昨年度のまとめです。人材不足や後継者問題などの従前の「事業継続」という課題に加え、自然災害や新型コロナへの対応と大きな危機に見舞われる中、「1社もつぶさない」「雇用を守ろう」と、同友会で声をかけあい、励ましあい、連帯の輪を広げました。

また、中小企業振興基本条例による自治体との連携やこれまでの金融機関との協定などによる関係構築もあり、会員の声を施策に反映し、相談体制などを強化することにも結びついてきました。

米中貿易摩擦、消費税増税など厳しい状況が続く中、全国の会員数を純増で迎えられたことは、同友会の企業づくりや地域づくりの取り組みの成果でもあります。

中同協第52回定時総会 WEB会議方式で開催

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、中同協は4月21日にWEB会議方式で臨時幹事会を行い、第52回定時総会について以下の通り変更することを決めました。

スローガン	「いまこそ難局を乗り越え、未来を創造する主体者として邁進しよう」
開催日	7月14日(火) 13時開会、15時閉会
実施方法	WEB会議による開催(ZOOMを使用)
内容	議案審議のみとして、分科会、記念講演、懇親会、オプション旅行などは実施せず、来賓は招かない。
規模	代議員数は各同友会1名とする。
議案	議案作成、提案(発表)、意見受付のすすめ方は従来に準じて行う。
会費	不要
その他	実施のための運営詳細は6月10日に開催予定の幹事会で提案、確認とする。

中同協第52回定時総会議案

第1章 2019年度をふりかえって

はじめに

- ①中同協設立50周年記念事業として、第51回定時総会で記念式典を開催し、『中同協50年史』発行や紙誌のデジタル化なども行いました。さらに、「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」を発表し、同友会運動の先進性と普遍性にあらためて誇りと確信をもちつつ、中同協各部門と各同友会でその具体化を検討しています。
- ②昨年も続発した自然災害は、「災害の時代」を実感させるものでしたが、さらに新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）感染症の世界的拡大は、企業経営と同友会運動、社会生活に甚大な影響を及ぼし、国政、自治、経営、暮らし、すべての社会活動のあり方を問うものになっています。中同協は、台風19号災害対策本部、新型コロナウイルス対策本部を設置し、それぞれに対応しました。
- ③5万名会員達成をめざして会員増強に取り組み、2020年4月1日の会員数が47,467名と、5万名会員達成には至りませんでした。期首としては11年連続で最高会勢を更新しました。
- ④「働く環境づくり」の推進に向けて、計画的に毎年労働環境を整備する取り組みを提起するように、各部門で問題意識が高まってきました。
- ⑤振興条例制定が加速し、46都道府県535市区町村で条例が制定されています。背景には同友会の運動はもちろん、地域課題の解決に真剣に取り組むべきだという状況認識が広がっているものとみられます。
- ⑥同友会運動のさらなる推進のために、中同協では内規などを整理・統合して「総務運営規程」として整備しました。また事務局強化の課題を整理しまとめるため、中同協幹事会のもと「事務局プロジェクト」を設置し取り組みが始まりました。

第1節

同友会の歴史と理念に 学び未来をひらく 中同協設立50周年

自主・自立の精神で育まれた同友会、その同友会の全国の連帯が「協議体」としての全国組織をつくり、50年間の実践とその教訓によって裏づけられ、理念を形成し運動を広げました。人間尊重の経営を貫き、地域からの信頼も得ながら、組織基盤を築いてきたことに確信が広がり、厳しい時代を乗り越えようとする経営者の力になっています。

中同協では2017年に「50周年プロジェクト」をつくり、周年事業の意義（①運動の到達点の確認、②新たな半世紀を展望、③全国5万名会員の実現）を位置づけ、『中同協50年史』作成や記念式典の企画、10年ビジョン作成に取り組みました。

1. 同友会の全国組織設立50年の重み～同友会理念形成過程と全国の連帯に確信

（1）『中同協50年史』の刊行

中同協では「50年史」編さん委員会を2015年6月に立ち上げ、①同友会運動の到達点と次の時代への運動課題を明らかにする。②運動推進に役立つ文献とする。③同友会運動への理解を会の内外に広げる機会とする、の3点を目的に、5年間で本部・委員会ごとに運動の歩みを振り返り、将来の展望を描き共有し、編さん委員会で成果と教訓をまとめました。

この歴史の記録とともに「中小企業家しんぶん」や「中同協」誌などのデジタル化を進め、記録性を高めました。

（2）各同友会で同友会運動の歴史や理念に学ぶ研修会

各同友会では、役員研修会や会員増強に向けた研修などで、同友会の歴史や理念に学ぶ取り組みが広がりました。今後はさらに『中同協50年史』を活用することが望まれます。

2. 同友会運動の将来展望（10年ビジョン）の提起

（1）「同友会運動の将来展望」の提起

これからの同友会運動と全国組織である中同協の役割を検討し、第51回総会で「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」を発表しました。現在は、中同協の組織・部門ごとで具体化の検討を進めているところですが、各同友会とともに同友会運動の未来を考えるよう取り組む必要があります。

（2）協議体としての「中小企業家同友会全国協議会」の組織のあり方検討へ

2015年に、「中同協の役割・組織・行事のあり方検討会」からの答申があり、それぞれ改善に取り組んできました。その中で、組織整備などの一部分が課題として残されています。新年度は、「中同協組織のあり方検討会」を設置し対応することとしています。

3. 全国5万名会員推進の意義

「中同協設立50周年の年に、全国・中同協5万名会員の達成を」と、6月には中同協として初めての「緊急全国事務局長会議」を開催し、会員・事務局が一体となった会員増強の取り組みを進めよう確認しました。また、8月には「会員増強決起集会」を開催し、全国から250名を超える参加者で「今年度中に5万名達成を！」と意欲ある取り組みを進めることを誓い合いました。これらを受けて、各同友会の目標達成へ向けた創意工夫ある取り組みが始ま

りました。

一方、10月の消費税増税などによる景気低迷の影響などもあり、会員数は増加傾向にあるものの勢いがつきませんでした。そこへ、1月からの新型コロナウイルス感染拡大によって、例会などが実施できない状況になる中、全国で奮闘したものの、年度内に5万名達成には至りませんでした。

しかし、期首に比べて全国の会員数は増加し、11年連続で最高会勢を更新することができました。このことは、「5万名」をめざす全国的な活動があったからこそ実現できたものとして大きく評価すべき点です。

第2節

企業づくり ～働く環境を整備し、 人を生かす経営の 総合実践を

新型コロナ感染症の拡大とそれへの対応に伴い、日本の中小企業の9割がマイナスの影響を受け、日を追うごとに緊張感が高まっています。急激な売上減や感染防止への対応など、経営者のリーダーシップのもと、全社一丸の体制で奮闘する会員企業の姿がありました。

中同協では新型コロナウイルス対策本部を立ち上げ、会員や同友会への影響調査を実施し、国への政策要望・提言活動を強める一方で、「1社もつぶさない！知恵と力を出し合い、新型コロナウイルスによる危機を乗り切ろう」とした会長談話を発表。「雇用を守ろう」「一人でも悩まないで」「悪徳商人にならない」の三本柱で、全会員に呼びかけ、会員を励ました。

また、台風など気候変動で大きな被害を受けた地域で、事業再生に奮闘する企業は「地域課題は企業課題」として、事業再生から連携による新事業創造などに取り組んでいます。

経営環境が厳しい時にこそ「人を生かす経営」（「労使見解」の実践）を推進しようと、リーマンショックのあった2008年から隔年で交流会や合同委員会を開催し、4委員会（経営労働、共同求人、社員教育、障害者）で人を生かす経営推進協議会をつくって活動しています。各同友会でも連携組織が次々立ち上がり、実践に向けた取り組みが進められています。

1. 同友会がめざす企業づくりに向けて

（1）「労使見解」を学ぶ場

「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります」という「労使見解」の精神で、新型コロナ問題に立ち向かう経営姿勢を支えようと、各同友会では積極的に代表理事からのメッセージなどが発信されました。この問題は、後継者難と合わせて事業継続にも影を落としています。

急激な変化を乗り切るためにも、「労使見解」に



2019社員教育活動全国研修・交流会(2019年11月28～29日、岡山)

学び、労働環境の整備と付加価値向上に向けた取り組みが急務です。

(2) 財務、労務など経営の基本を学ぶ最初的一步

「よい会社」を実現するためには、経営者としての責任を自覚するとともに財務状況を理解して、労働法令を遵守し「労使見解」の精神で実践することが大切です。

新型コロナ問題や災害など、緊急事態に機敏に対応するためにも常日頃から財務状況を把握していることが大切です。各同友会では、緊急時の資金繰りへの対応を促したり、単年度の経営計画の見直しや基礎講座などを設定しています。

(3) 組織的経営をめざそう

同友会では、経営指針を成文化して社員を採用・育成し、組織的経営をめざすための学びの場がつけられています。しかし、社員のいない起業間もない経営者や家族だけの自営業者の会員が「なぜ組織的に経営する必要があるのか」「どのように進めていくべきか」など、経験交流する場は不十分で、支部・地区で参加者の経営課題に寄り添った例会づくりが求められています。

(4) 「よい経営者」への取り組みを

緊急事態の際には、社員への向き合い方や取引先への対応、自社の社会的役割の認識など経営者の姿勢が問われます。各同友会で「一人で悩まないで」と声をかけ合い、情報ツールなどを活用し、事業を継続するための悩みを出し合い、相談できる場づくりが模索されています。経営の悩みを出し合える会員間の関係性をいかに築いていくかが課題です。

通常時には学びの基本である支部や地区会の例会が、報告や形式を重視するあまり討論軽視になっていることや、グループ討論が討論のシナリオを重視しすぎて深まっていないなどの状況があり、本音で経営課題を語り合える場をいかにつくるかが課題となっています。

2. 「人を生かす経営」の総合実践

(1) 労働環境の整備に向けて

同友会がめざす「人を生かす経営」の原点は、経営者と社員の信頼関係の構築とともに、社員が自らの未来を描ける環境をつくることです。

新型コロナ問題への対応では、雇用を維持するため、会員間の人材の活用や制度の活用事例の交流も行われており、経営相談窓口を設ける同友会も増えています。

中同協では社員とともに企業の未来を創造するため、労働環境の整備を計画的に行うための『働く環境づくりの手引き』の普及に取り組みました。

また、主に10人未満の企業を対象としたブック



2019経営労働問題全国交流会(2019年8月29～30日、岩手)

レット『求人票や雇用契約書に書くことをまとめ直すだけで手間なく簡単にできる就業規則のつくり方』も活用して「一人でも採用したら就業規則を作成し、労働環境の整備を」と呼びかけています。中同協では、3月を「働く環境づくり強化月間」として、①毎年36協定の届出をすること、②社員とともに就業規則を見直すこと、を呼びかけました。

各同友会では、「働き方改革」についての学習とともに『働く環境づくりの手引き』の学習会を実施するところが増えています。共同求人参加企業での労働局、監督署、社労士などと連携した学習会も行われました。一方で、例会で取り上げる場合、手段(テクニック)の要素が強い傾向も指摘されています。

(2) 経営指針成文化と実践で成果の出せる企業づくり

昨年度は47すべての同友会で経営指針成文化の取り組みが行われ、1,354名が運営に関わり3,272名が課程を修了しました。また、『経営指針成文化と実践の手引き』は4年間で14,078部普及され、活用されています。

同友会では経営指針成文化から社員教育や採用などの実践へ向けた活動の連携を工夫することで、相互に活動が活発化しています。

経営指針成文化の活動においては運営側が「先生」に、受講側が「お客様」になってしまう傾向があります。運営に携わる修了生が継続的に受講生と学び合えるよう、「参加者が共に学びあう」ことを位置づけるなど、工夫している同友会が増えてきました。

(3) 企業変革支援プログラムの活用の推進

昨年度は、経営実践の輪を広げようと企業変革支援プログラムのe.doyuへの登録を推進する同友会が増え、42同友会1,692名が「2019年」登録しました(2018年1,591名、前年比6%増)。登録数は3年連続で1,000名を超えました。経営研究会の分科会などをプログラムのカテゴリーで設定する同友会も増えてきました。

中同協では本プログラムの改訂に向けて、経営から政策にわたる委員会の横断的なプロジェクトをつくり、各企業、各委員会などでより活用されるものになるよう見直しを行っています。

(4) 共同求人活動で強い体質の企業へ

採用選考に関する指針の廃止や学生の就職活動スタイルの変化など、採用を取り巻く環境は厳しい状況が続いていましたが、新型コロナ問題で状況が一変しました。

昨年度は全国的に合同企業説明会の来場者数は減少していましたが、その一方で学内合同企業説明会の実施や学校訪問の強化、大学で講義を受け持ち中小企業の正しい姿を伝えるなどさまざまな形で学校との接点を持つ活動が行われました。

同友会の共同求人活動は単なる人採りの活動では



文部科学省との情報交換会(2020年1月29日、東京)

なく、地域に若者を残し育てる活動であり、中小企業の存在意義や役割を知らせ、若者に魅力ある企業となるよう企業変革を促す運動です。それを実現するには「労使見解」の精神に基づいて経営指針をつくり、労働環境を整備して採用し、共に育つという一連の取り組みによる企業づくりが必要です。委員会では、厳しい時代だからこそ共同求人理念に立ち返り、若者に選ばれる企業、魅力ある企業づくりを進めていくことを再確認しました。

(5) 「共に育つ」環境づくりを広げ、実践する社員教育活動を

社員教育活動では、経営指針の実践に向け、社員をパートナーとして位置づけた共に育つ環境づくりが呼びかけられています。昨年度は2019社員教育活動全国研修・交流会(岡山、36同友会208名)が開催され、同友会の社員教育活動の原点を振り返ることをテーマに学び合いました。その中で、同友会の社員教育の根幹は「人間とは何かを問うこと」であり、その上で一人ひとりの社員の持ち味を生かす企業づくりを実践していくことが大切であると確認しました。

併せて、「労使見解」の正しい理解と経営指針の実践における共同求人・社員教育の重要性を学ぶ一冊として『新版：共に育つ』3巻を発刊しました。

(6) 地域の育てを学校とも連携して

地域の若者の流出、人口減少が課題となる中、学校等との連携が広がっています。文部科学省が2018年に学習指導要領を改訂し、「社会に開かれた教育課程」として謳われた中で中小企業は地域の教育におけるパートナーとして位置づけられました。第51回総会では同省の職員を招き、新学習指導要領をテーマに分科会を設営しました。また昨年は文部科学省との懇談を2回開催し、中小企業と地域の学校がどう連携していくか意見交換を行いました。そこでは、「社会に開かれた教育課程」の考えを教育、産業、保護者にまで広く伝えていくこと。連携する目的を明確化し、学校と企業をつなぐ役割を同友会が担っていくことが確認されました。

(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

だれもが人間らしく働ける企業づくり、生活できる地域づくりに向けて、同友会では障害者や就労困難者の雇用を進める取り組みが、地域の行政や他団体と連携して広がっています。昨年度は第20回障害者問題全国交流会(滋賀、45同友会502名)で「宣言」を採択し、「幸せの見える共生社会」の実現を見据え、絶え間ない実践を続けることを確認しました。



第20回障害者問題全国交流会（2019年10月17～18日、滋賀）



第47回青年経営者全国交流会（2019年9月12～13日、熊本）



会員増強決起集会（2019年8月22日、東京）

（8）女性が活躍する企業づくりを

女性活躍に向けて主体的に働きかけて課題解決を図り、環境改善を進めて業績を伸ばす会員企業の事例が増えてきました。行政や他団体などからの評価を得て、周囲の期待も高まっています。全国の同友会会員に占める女性会員比率は徐々に高まり、現在約12%です。各同友会でも経営力向上を意識したセミナーや例会など、リーダー育成や具体的な企業づくりの実践につなげる取り組みが広がっています。

（9）多様性への対応を～外国人労働者問題

多様な人材が生き生きと働く組織は、外部変化に柔軟に対応でき、強靱な企業づくりにつながります。外国人労働者が増える中、中小企業が持つ柔軟性を発揮し新たな価値創造をしている企業も増えてきました。各同友会では入管法改正などによる外国人労働者への対応など学習会が行われ、中同協では第50回中小企業問題全国研究集会（全研）で本テーマの分科会を設定し、研究者や実践報告に学ぶ場を設けました。

（10）「持続可能な開発目標」（SDGs）の学びの場を

中同協総会や全研の分科会などで、同友会がめざす企業づくりは国連の2030年までの「持続可能な開発目標」（SDGs）と方向性が一致していることなどについて、学ぶ機会を設定しました。また、「持続可能な社会に向けて～SDGsについて学ぶ欧州視察」（ベルギー、デンマーク、ドイツ）を行い、同友会の普遍性・先見性を確認しました。各同友会でもSDGsと同友会運動の関連をわかりやすく紹介したり、実践する企業の報告に学ぶ機会を設けています。

3. 仕事づくりと企業体質の強化をめざして

（1）求められる10年ビジョン、技術革新への対応

大転換期、緊急事態だからこそ、現在の事業を見直すとともに、自社の特徴を洗い出して強みを磨くことが大切です。昨年度からキャッシュレス化やテレワークなど技術革新への対応を進める企業も増えている中で、同友会では付加価値の高い仕事づくりに挑戦し、経営指針で「10年ビジョン」を位置づけようと、取り組みを進めてきました。

中同協では全研などで、情勢認識を深め、変化への対応を進める分科会を設定しました。

（2）連携による仕事づくり

連携による新しい仕事づくりの取り組みが広がっています。ビジネス交流と地域への発信を目的にした行事や、大学・研究機関・金融機関などの外部資

源の活用ができる連携の場づくりを進める同友会が増えてきました。

（3）後継者問題・事業継続への取り組みを

国内企業の66.1%が後継者不在で、休・廃業する企業の76.8%が後継者不在という状況の中、経営指針に事業承継計画を位置づけて取り組むことや、金融機関・支援機関と連携してM&Aの学習会を実施する同友会が増えています。

（4）環境経営の実践を～省エネルギーや再生可能エネルギーへの対応と仕事づくり

持続可能な地域社会、企業づくりに向けた環境経営の実践の取り組みが広がってきています。SDGsの理解が「環境問題」で広がり、経営理念・方針に環境経営を位置づけることも進んでいます。

（5）幅広いリスク管理へ事業継続計画（BCP）の作成を

昨年度は、事業継続をいかに行うか企業としての対応が求められた一年でした。中同協が3月下旬に実施した新型コロナの影響調査で、BCPを持っていない企業が約7割もありました。「経営計画」に、部品供給停止や機械の故障などへの対応も含め、BCPを位置づけることが大切です。

（6）国際化への対応

会員企業の海外進出・事業展開の成果や課題に学ぶ取り組み、小グループなどによる視察ツアーの広がりがありました。一方、新型コロナ問題によりインバウンド市場の急激な縮小がおり、裾野の広い観光やイベント関連が大きな打撃を受ける中で、事業再構築に向けた緊急学習会も開かれています。

第3節

経営環境の改善と地域づくり

年度末を控えた1月以降、新型コロナ問題により、急速に企業の維持・継続の問題が全国に広がりました。中同協は、関係省庁と各政党に「緊急要望・提言」を4回にわたり手渡すなど、中小企業と雇用を守る要望活動を行いました。

一方、中小企業振興基本条例の制定がさらに広まり、全国の自治体の32.4%までになりました。このことは、私たちの運動によって、国民の中に中小企業の社会的位置づけが認識され理解が深まりつつあることを示しています。

1. 新型コロナウイルス感染症問題への対応

（1）「緊急要望・提言」を4次にわたり提出

中同協は、3月3～4日に開催した中小企業憲章・条例推進本部、政策委員会合同会議において、「中小企業の倒産・廃業を避けるために 新型コロナウイルスに関する緊急要望・提言」をとりまとめ、4日のうちに関係省庁と各政党に要請活動を行いました。この要望・提言の内容から支援策に反映されたものもあり、さらに事態が深刻化する中で、4次にわたる要望活動を実施しました。

また、各同友会においては、会員への声かけ、ヒアリングなどによる経営相談にも取り組み、迅速な要望・提言活動を行うことで経営の実態を反映した支援策にも結びつきました。

（2）経営への影響「緊急アンケート」で現状把握

新型コロナ問題が深刻化する中、中同協では全国的な調査を2回実施しました。3月の初回調査は33同友会3,664社が回答し、マイナスの影響が「出ている」「懸念される」を合わせて88%に上りました。対応策として、社員とともに「新規受注の確保」などに力を入れる企業が多く、会員の奮闘している様子がうかがわれます。

また、同友会活動への影響調査も実施し、多くの活動が中止・延期となり、対外活動も含む運動に大きな影響を及ぼしていることが明らかになりました。ブロックや全国での役員間の情報交換、事務局間の活動交流なども進められています。

（3）対外発信や中小企業団体など他団体との取り組み

この間の緊急要望・提言活動や会長談話、影響調査結果などを、中同協ホームページに公開し、「中小企業家しんぶん」にも掲載するなど広く知らせる取り組みを進めました。このこともあり、「経営者の生の声が聞ける」と中同協や各同友会にメディアの取材が従来以上に続きました。また、ほかの中小企業団体などとも現状認識や政策課題について意見交換、情報交換をしながら取り組みを進めました。

2. 「国民や地域と共に歩む」同友会運動の姿を地域に示そう

（1）「中小企業は地域のインフラ」としての役割を果たそう

新型コロナ問題では、中小企業経営に急速で多大な打撃がある中、前述の会長談話を会員だけでなく地域の中小企業家にも広めようと取り組みました。また、会員企業の中には、事業活動に大きな影響を受けつつも、一斉休校に伴う子どもたちの居場所づくりや昼食への支援に取り組むなど、地域社会と



第22回女性経営者全国交流会(6月13～14日広島)

もに歩む姿があります。

(2) 地域を担う「地域企業」として役割を発揮する取り組み

自治体や地域の人々とともに地域の未来を考える取り組みは、各地でさまざまなかたちで進んでいます。第50回全研では、第17分科会で「地域経済ビジョン 持続可能な地域づくりは、関係機関と連携した地域企業が担う」のテーマで、行政・金融機関・中小企業団体・地域団体などからも多数参加を得て、「地域企業」の役割と各同友会での地域づくりの運動のあり方を交流しました。このような機会の広がりが期待されます。

3. 日々の経営の視点から政策課題に関心を持つ

(1) 経営課題と政策課題の接点を見いだそう

新型コロナ問題では、前述のような各同友会の素早い影響調査やヒアリング、経営相談などによる切実な要望をもとに、中同協として「緊急要望・提言」を取りまとめて、関係省庁と各政党に提出し、支援策の新設・拡充などに結びついています。

中小企業憲章・条例推進運動や対外活動の担い手を増やす取り組みは、各同友会でさまざまな地域活動などの取り組みによって広がっています。実践的な活動の中で、情勢認識や地域課題の学習を進め、経営課題と政策課題の接点を見いだすことにつながります。これを、例会や会議など、日々の経営の中で位置づけ、多くの会員が政策課題に触れる機会をつくるのが、今後の地域づくりの課題のひとつです。

(2) 調査をもとに政策提言し、経営と会活動にも活用しよう

景況調査結果などから経営課題を見だし経営指針の見直しなど企業経営に生かすことや、例会内容の検討資料として会活動に生かすといった取り組みは、引き続き課題となっています。

中同協企業環境研究センターが中心となり、第51回総会の分科会では「景況調査結果は情勢分析・経営分析の宝の山! 自社で、組織で、どう生かす!」を設営。経営者と研究者がそれぞれの観点で報告し、参加者とともに問題意識を交換しました。ここでは、①景況調査の意義が広がり、地域の課題や問題意識が明確になってきたことで多くの同友会で調査が実施されるようになって、②自治体や金融機関などとの協議の場で有効利用されている、③企業づくり・地域づくりなどの運動の成果が調査を通じて明らかになり、さらに広がりを持つ可能性があることが確認されました。

(3) 中小企業の継続・発展のための税制実現に向けた学習と議論を進めよう

消費税率10%への増税に対して、「凍結」の立場で主要政党などにあらためて働きかけを重ねてきましたが、2019年10月に予定通り税率が上げられ、同時に軽減税率の導入やポイント還元が実施されました。

中同協は、10月に「消費増税緊急アンケート」を実施し、過半数の企業で十分に価格転嫁ができない状況や、インボイス制度について周知されていない実態が明らかになりました。同友会景況調査報告(DOR、2019年10-12月期)では、「景況感は消費増税不況とトランプ不況のダブルパンチで景気後退へ」の見出しが掲げられ、業況判断、売上高、経常利益、足元の景況を示す業況水準のすべてがマイナス圏に沈んでいます。

消費増税や新型コロナ問題による経済への影響の長期化が懸念される中、中同協は、低所得者層や中間層の所得、消費に対する減税を実施し、景気対策としての財政出動と消費課税の抜本的な見直しを求めました。

4. 中小企業振興基本条例の制定と活用を

(1) 中小企業憲章と条例制定運動の学習を

新会員をはじめとして、会内で中小企業憲章と中小企業振興基本条例の制定・活用の活動について理解を広げる学習活動は、引き続き重要な課題です。日々の実践的活動の中で、具体的に理解を深める取り組みが必要です。

(2) 振興条例制定の目標を立て、実現や活用に向けた計画を

中小企業振興基本条例を制定している自治体は、46都道府県535市区町村(329市17区168町21村)と広がり、都道府県を含むすべての自治体の32.4%で、政令市では75%で制定されるに至りました(5月15日現在)。

一方、制定後の活用がなかなか進まない地域や、同友会が関わらずに制定された地域で条例の活用を進め、中小企業振興を力に地域活性化をどう取り組んでいくかが問われています。

(3) 中小企業憲章・条例推進月間に全同友会で取り組もう

毎年6月に実施している「中小企業憲章・条例推進月間」に呼応して、42同友会で取り組まれ1,953名の参加がありました。

中同協は、6月4日に中小企業憲章・条例推進月間キックオフ会議を開催しました。今回は、与野党8党の政策調査会や経済産業部会などから責任者である国会議員の出席を得て、各党の中小企業政策の説明や、中同協の政策要望・提言の内容に関して発言してもらいました。前年度までの取り組みの結果、政党との関係を築くひとつの前進といえます。

(4) 「中小企業の日」設置が実現

2018年7月以来、中小企業庁により、「中小企業の日」設置が検討されてきましたが、2019年6月に、7月20日を「中小企業の日」、7月を「中小企業魅力発信月間」とすることが、正式に決定しました。第51回総会では、「中小企業の日」の設置などについて、来賓の経済産業副大臣からも紹介され、全国に周知されることになりました。

一方、設置の決定が6月であったため、「中小企



憲章・条例月間キックオフ会議(2019年6月4日、東京)

業の日」を冠した各同友会の取り組みは少なく、次年度の課題となりました。

中同協は、11月に中小企業庁を訪問し、「中小企業の日」「中小企業魅力発信月間」の取り組みを推進する母体として、官民の多くの関係団体による推進会議(仮称)を設置することを求める要望書を手渡しました。

(5) 「日本経済ビジョン」を力に地域経済の展望を持つ

中同協は、2019年6月の幹事会で「中小企業家の見地から展望する日本経済ビジョン」を承認し、第51回総会で発表しました。一方、その学習活動はまだ広がっておらず、各同友会での政策要望・提言活動や「地域経済ビジョン」づくりなどの活動と合わせて取り組むなどの工夫が求められています。

5. 教育機関や金融機関との連携を強めよう

(1) 地域で人を育てる取り組みを教育機関とともに～中小企業の真の姿を地域に伝えよう

各同友会での教育機関と連携した人材育成の取り組みは、年々広がりを見せています。小・中学生の企業実習の受け入れやキャリア学習への協力、高校生向けの企業説明会や教員・保護者の企業見学の取り組みなども進んでいます。

教育委員会との関係は、キャリア教育事業への委員派遣や地域人材育成教育への関わり、小学生が地域の企業や仕事を学ぶ催しの共催など、少しずつ広がりはじめています。

(2) 金融機関と対話を深めよう

「経営者保証ガイドライン」の内容を会内で周知し活用する取り組みは、明確な進展が把握できるまでに至っていませんが、ガイドラインを活用している会員企業も増えつつあります。

また、地域金融機関との関係強化では、連携協定の締結が進みつつあります。協定により、金融機関から例会に参加し共に学ぶ場が増えたり、よりよい企業を地域に増やすために金融機関が会員増強に協力するなどの取り組み例が報告されています。

6. エネルギーシフトを推進しよう

(1) 振興条例制定運動にエネルギーシフトを位置づけよう

エネルギーや資源の地域循環、地消地産の実践的取り組みは、振興条例の広がりとともに増えつつありますが、振興条例の中に新たに位置づけられた特徴的な活動事例には及んでいません。



中同協欧州視察：ソーラーコンプレックス社の太陽光利用熱供給施設見学（2019年9月21～29日、デンマーク・ベルギー・ドイツ）

（2）エネルギーシフトの学習と実践で「中小企業家エネルギー宣言」を広めよう

エネルギーシフト、「中小企業家エネルギー宣言」の学習と実践では、SDGs（持続可能な開発目標）の学習・実践とも重ねて、学習・交流活動が進められつつあります。

一方で、エネルギーシフトに取り組んでいる企業はありますが、それはまだ一部であり、企業ごと、同友会ごとの取り組みの度合いはさまざまな状況です。

7. 大震災からの復興と自然災害への対応・対策を

（1）震災を「風化」させず教訓を生かそう

東日本大震災から9年を経ました。被災地の同友会と会員は、震災・津波・原発事故・風評被害の中で、たゆみない努力を続け、逆境に力強く立ち向かっています。

事業継続計画（BCP）の実効的な取り組みが個々の企業では行われており、台風19号への対応で生かされた企業もあることが報告されています。一方で、BCPがないことや、現実に直面して機能しないことが明らかになった例も報告されています。経営指針の成文化と実践の運動に組み込む必要があります。

中同協では、東日本大震災復興推進本部研究グループ（REES）の活動を継続するとともに、復興への課題の解決に向けて取り組み、自然災害への対応・対策について検討しています。

（2）災害への対応準備をしよう

2019年も、台風被害など全国各地で自然災害が重なり、特に台風19号被害をはじめとした一連の事態に際し、中同協は台風19号災害対策本部を設置し、①被災地の同友会と連携して、被害状況を把握し、情報を共有する、②国の支援策等の情報提供および復旧・復興へ向けた施策要望等を現地同友会と協議する、③全国に支援金を呼びかけ、被災した同友会に送金する、④事務局の人的支援など被災地の要請に応じて対応する、など取り組みました。

事業所が被災した会員企業数は、14同友会で634社に上り、各同友会で支援活動に取り組みました。中同協に全国から寄せられた支援金は、2,600万円を超え、二次にわたり各同友会に送金しました。

近年の頻発する自然災害の中、「災害対応マニュアル」作成と事務局防災訓練の実施（北海道）、「中小企業強靱化研修」「事業継続力強化セミナー」の開催（岡山）、など、実践的で有効な対応ができるように備えが始まっています。

8. 平和をめぐる諸問題について学びと議論を広げよう

中同協総会や全研で平和をめぐる課題として、「平和と中小企業」をテーマにした分科会を設営しました。

第51回総会では、「平和と企業経営について考える～東京大空襲と中小企業」をテーマに見学分科会を実施し、東京大空襲・戦災資料センターの見学。早乙女勝元館長と会員企業の報告により学び合いました。

第50回全研では、『中小企業問題』を平和の観点から再認識する～中小企業の歴史から学び、未来を展望しよう」をテーマに、中小企業庁ができた背景や第1回全研が開催される前後の中小企業政策など、歴史的観点から学び合いました。

第4節

同友会づくり

全国5万名会員達成に向けて「楽しく、みんなで、最後まで」と呼びかけて仲間づくりに取り組みました。全国の会員数は4万7,467名で期首比445名の純増となり、11年連続で最高会勢を更新しました。各同友会では最高会勢を達成する同友会が14同友会に及びました。米中貿易戦争などの世界経済の悪化や10月の消費税増税の影響、2020年になり新型コロナウイルス感染拡大によるあらゆる方面への自粛要請などで、多くの同友会が活動の自粛や延期・中止など、同友会活動そのものがかつて経験したことのない事態に直面しました。しかし、そのような中でも3月度は19同友会が純増の実績を残し、また年間を通じて30同友会が純増して4月を迎えたことに、運動の力強さが示されました。

このような非常事態の時こそ同友会の出番と「1社もつぶさない!」と、声を掛け合い、励まし合い、強い絆を確認することが各同友会で取り組まれています。また、環境に見合った同友会活動の進め方も模索し、新たな手段や形式をもって取り組まれ始めました。

1. 全国5万名会員と全同友会が目標達成に向けた取り組み

（1）組織強化と会員増強、仲間づくりの成果と課題

各同友会で会員増強が進みました。北海道+106名、兵庫+71名、鹿児島+59名、福岡+58名など30同友会が純増となり、北海道の6,000名達成に向けた取り組みなど仲間を増やすさまざまな取り組みが展開されました。秋田と島根は創立以来増勢を続けています。

会員増強や活動の状況を数字で把握し課題と成果を認識することや、減らさない組織づくりが進む一方、2019年度の入会者は4,644名で入会率は期首会員数9.9%となり、退会率が8.9%となりました。

中同協では、「全同友会が増強目標の達成で全国5万名会員の実現を～会員増強決起集会」（2019年8月22日、東京）を初めて開催し、すべての同友会と中同協から256名が参加しました。また、増強活動を支援するため全国の同友会・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。なお、4月1日より対企業組織率の企業数を2016年の経済センサスのデータに更新しま

全国の会員数（2020年4月1日現在）

同友会	会員数	同友会	会員数	同友会	会員数
北海道	5,921	新潟	534	岡山	580
青森	395	富山	539	広島	2,687
岩手	395	石川	392	山口	345
宮城	1,058	福井	214	香川	1,627
秋田	393	静岡	1,077	徳島	470
山形	425	愛知	4,274	愛媛	414
福島	1,953	三重	390	高知	154
茨城	313	岐阜	722	福岡	2,282
栃木	179	滋賀	606	佐賀	103
群馬	540	京都	1,797	長崎	737
埼玉	1,044	大阪	2,270	熊本	933
千葉	1,503	兵庫	1,805	大分	585
東京	2,344	奈良	450	宮崎	435
神奈川	814	和歌山	378	鹿児島	479
山梨	291	鳥取	190	沖縄	1,345
長野	756	島根	329	全国	47,467

した。

（2）支部・地区づくりの成果と課題

全国には、499の基礎的な組織である支部・地区（昨年度より+6）があり、さまざまな活動が展開されました。全国の支部・地区の増強では、札幌支部+82名、米子支部+26名、福友支部+24名、那覇支部+20名となるなど増強が進展しました。234の支部・地区で会員が増加しました。

（3）例会づくりの成果と課題

各同友会では例会づくりにおけるさまざまな取り組みが実践されています。

2019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4,187回となり、昨年度より減少しました。グループ討論時間は、平均で約47.8分となっています。各支部・地区でも丁寧な例会づくり、全国行事や研究会・フォーラムに向けてグループ長研修が行われました。

宮城ではすべての支部方針で「例会づくり」を位置づけ「毎月、新しい報告者、座長、室長が挑戦する例会づくり」を進めている事例や、富山では「会員が自社経営を語る場を増やす」方針のもと、全支部で経営環境レポートを使った報告会が定着するなどの事例がありました。

しかしながら、2020年2月中旬以降、新型コロナウイルス問題により、政府・自治体からの自粛要請を受け、行事・会合の中止・延期の判断がなされる一方、ウェブやネットなどを活用した会合や行事の開催の工夫が進みました。今後、対面での感染リスクをなくし、ウェブやネットを駆使した学びや経験交流の場づくりが課題となってきています。

（4）委員会・部会活動の成果と課題

各同友会の委員会・部会活動は、経営労働46同友会、社員教育45同友会、共同求人42同友会、障害者問題41同友会、政策39同友会、広報39同友会と活動の広がりを見せる一方で、環境経営23同友会、企業連携23同友会となっています。経営労働・共同求人・社員教育・障害者問題の人を生かす経営を推進する各委員会の連携が、中同協はじめ各同友会でも行われてきています。

また、支部・地区会活動と委員会活動の連携を強める動きを進めている同友会も出てきました。秋田では、社員共育委員会、共同求人委員会、経営労働委員会が各地区会（支部）に働きかけて、地区会活動と委員会活動の連携を強める動きを進めていま



第50回中小企業問題全国研究集会(2020年2月13～14日、京都)

す。新潟では隔月で支部連絡会・委員会部会連絡会を開催し、委員会・部会と支部間の合同例会を多数開催しました。

合同企業説明会、合同入社式、社員研修の開催の判断などが新型コロナ問題の影響を受けるなど、委員会・部会活動をどう展開するかが今後の課題となってきました。

(5) 新会員のフォローアップと会員の定着

新会員オリエンテーションを展開している同友会は46同友会となり、355回開催されました。新会員の参加率は平均で38.2%となっており、一層フォローアップ活動を推進する必要があります。山形では、支部長・委員長・部会長で構成する組織委員会が各組織の課題を共有し解決に向けた取り組みが3年経過し、新会員オリエンテーションに始まり例会の質の向上をめざしたグループ長ミーティングフォーマットの活用など、継続によって効果が見え始めています。長野でも、増強推進本部を中心に各支部で「同友会を知る会&ざっくり&ぱらっと経営を語る会」を定例開催し、会員拡大につなげました。

新型コロナ問題の中でも、フォローアップ活動を止めないで感染リスクをなくしてオリエンテーションを開催した同友会や、緊急事態の中でヒアリングを行い、会員の声を聞き、「1社もつぶさない」と情報発信に取り組みました。

(6) 自主的・主体的な活動

支部・地区の例会や役員会の運営を自主的・主体的に行っている同友会、支部・地区で小グループ活動に取り組んでいる同友会が増えてきています。

同友会理念や企業づくりの方向性を理解し、自主的・主体的に動ける会員が増え、e.doyuなど情報ツールも活用しながら同友会の活動方針が徹底される仕組みが増強の力になっています。一方で、自主的・主体的な活動を担う役員育成が課題となっています。

行事・会合の自粛要請があるなかで、ウェブやネットなどITを駆使した会議や意見交換も行われるようになりました。

2. 同友会型企業を地域に増やす取り組み

(1) 8割以上の市区町村に広がる同友会

同友会の会員企業がいる市区町村は、全国1,896市区町村のうち1,517市区町村(80.0%、昨年度より+21)となり、空白市区町村は20.0%です。市町村別増強では、札幌市中央区+40名、鹿児島市+33名、東広島市+18名純増しました。

また組織率では、4月に企業数を2016年の経済センサスのデータに更新し、2014年約175万社だった企業数が約163万社と減少しました。そのため、各市町村における対企業組織率が上昇し、浜中町

34.5%、別海町27.4%、陸前高田市23.6%など75市町村の組織率が10%(昨年度より+9)を超えました。

(2) 広報・情報化とe.doyuの活用ー「情報創造」で「発信力」を高める

各同友会では機関紙(誌)やホームページ、プレスリリースや対外広報誌を作成するなどさまざまな取り組みが展開され、行政や金融、教育、報道などの懇談会も活発に行われました。e.doyuの利用率が高いと、組織強化と活性化につながり、減らない組織、増える組織になる傾向が明らかになっています。

中同協広報委員会では、「中小企業家しんぶん」の紙面改善に努めました。また、スケジュール、アンケート、掲示板機能を備えたe.doyuスマホ版をリリースし、DoyuNewsでは各同友会の力を借りながら「中同協設立50周年 時代を創る企業家たち」のシリーズなどを掲載しました。

(3) 青年経営者と後継者の育成

青年経営者の会員が増えており、各同友会でも青年部会が会員増強に貢献しています。新しく4同友会(福島、宮崎、山梨、栃木)で青年部が設立されました。青年部のある同友会は43同友会となっており、青年部活動などを通して後継者育成も進められています。また、「火の国に集いしわざもんよ、富国徳の体現者たれ!」をスローガンに第47回青年経営者全国交流会(2019年9月12～13日、熊本)を開催。45同友会と中同協、来賓など1,491名が参加しました。

全国の39歳以下の会員は5,392名(11.5%)、44歳以下の会員は11,421名(24.4%)、49歳以下では19,290名(41.2%)で、全国で青年部に所属している会員は約7,340名となっています。

(4) 女性経営者・女性会員の活力を生かす活動

女性部の活動も活発に行われ、女性部のある同友会は37同友会となっています。広島で開催された第22回女性経営者全国交流会(2019年6月13～14日)では、「認めあい、高めあい、生かしあう関係づくりの実践を!」をテーマに、45同友会727名が参加し交流と学びを深めました。

中同協女性部連絡会では、仲間づくりの取り組みで女性会員数、女性会員比率、女性役員比率に着目し、具体的に学びの輪を広げるよう確認し合いました。なお4月1日現在で全国の女性会員は5,604名(12.0%)となっています。

(5) シニア世代の活躍できる場づくり

同友会や企業経営で長い経験を積まれたシニア世代の会員間の交流を深め、事業承継などを学ぶ場、シニア世代の会員との交流を深める場づくりに取り組む同友会が増えてきました。北海道、東京、神奈川、新潟、愛知、三重、京都、大阪、奈良、香川、山口、福岡、長崎などで活動が行われています。25年以上の会員歴を持つ会員は、全国4,671名で約10%となっています。今後、歴史と理念を培ってきた世代の経験や教訓を同友会づくり、企業づくりにどう引き継いでいくかが課題となっています。

3. 組織強化をめざす取り組み

(1) 組織強化に向けた財政基盤の整備・強化

同友会運動の発展とともに財政の健全化や財政基

盤の整備・強化が課題となってきました。各同友会では、活動・行事や会議の増加による経費増、活動の広域化、対外関係の対応、消費税増税などで同友会財政からの支出が増加傾向にあります。

(2) 役員会の充実と役員研修、役員の役割

同友会の役員・リーダーの責任と役割がきわめて大きくなってきています。企業経営と同友会運動を不離一体として取り組み、広めていく「語り部」を担う役員を育成することが課題となっています。各同友会で役員研修を行っているのは43同友会で、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16同友会でした。また7同友会が理事会で学習会を位置づけて行っています。

第33回中同協役員研修会(2019年5月23～24日、静岡)を第4回中日本ブロック支部長交流会を兼ねて開催し、12同友会・中同協より184名が参加。静岡同友会では同研修会で初となる実行委員会を設け、静岡から120名を超える参加となりました。第34回中同協役員研修会(2019年10月3～4日、秋田)には9同友会・中同協より47名が参加しました。

(3) 事務局づくり

同友会運動の発展を支える事務局の労働環境や労働条件を改善し、財政基盤を整備することが課題となっています。各同友会では、労働環境や業務の改善など会員企業の取り組みに学ぶ事例などがありました。中同協では、事務局プロジェクトを立ちあげ、全国の事務局の課題や教訓と今後の検討課題などを整理することになりました。

全国事務局員研修会(2019年7月17～19日、東京)を開催しました。各ブロックでは事務局長会議を開催するとともに、事務局員研修交流会を東北、関東甲信越、中日本、関西、九州・沖縄で開催しました。

(4) 役員・事務局員の世代交代への計画的な対応

事業承継が大きな経営課題となっているのと同じように、同友会運動でも役員・事務局の世代交代が続いています。事務局員は会員に学びつつ、運動の半歩先を提案できるように努める姿勢を持つことや、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。

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

4. 全国の同友会活動・ブロック活動の強化と連帯

中同協設立50周年記念の中同協第51回定時総会(2019年7月4～5日、東京)には、「同友会理念の総合実践で持続可能な未来を築こう」のスローガンのもと、47同友会と中同協から1,762名が参加。第50回中小企業問題全国研究集会(2020年2月13～14日、京都)は、「未来創造!『地域企業』としての自覚と実践を!」をテーマに開催し、47同友会と中同協から2,180名の参加で学び合いました。

各ブロックでは代表者会議、支部長・地区会長交流会などが開催され、また、ブロックでの会員増強の取り組みの交流が進みました。

第2章 中小企業をめぐる情勢

第1節

世界経済

1. 世界恐慌以来の最悪の不況に直面する世界経済

- 新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)の感染拡大は世界経済に深刻な影響を及ぼしています。都市封鎖や外出自粛などにより需要が激減、サプライチェーンの途絶や工場の操業停止などにより供給面でも大幅な減少をもたらしています。
- 国際通貨基金(IMF)は2020年の世界全体の成長率を前年比マイナス3.0%と予測(2020年4月14日)。世界経済は1920~30年代の大恐慌以来の同時不況に直面しています。
- IMFは基本シナリオとして2020年後半から景気は持ち直すとみて、2021年には世界の成長率は5.8%になると予測(図1)。しかし「経済の見通しは不確実性が極めて大きい」として、新型コロナの収束状況などにより大きく異なるとし、①基本シナリオ、②2020年中の感染拡大の封じ込めに失敗、③封じ込めには成功したが2021年に再流行、④封じ込めにも失敗して2021年に再流行、の4つのシナリオで分析。最悪のシナリオ④では、基本シナリオより8%も世界経済はマイナス成長に陥ると指摘しています。
- 国連の経済社会局の今年の経済見通し(2020年5月13日発表)でも、世界の経済成長率は前年比でマイナス3.2%となり、1930年代の世界恐慌以来の景気後退になるとしています。さらに最悪の想定として、今年後半に感染拡大の第2波が押し寄せた場合は、マイナス4.9%まで落ち込む恐れがあるとしています。
- 新型コロナ感染症終息の見通しは不透明ですが、経済への影響も長期化することを見据えた対策が必要となっています。
- 世界貿易機構(WTO)は、新型コロナ拡大の影響で2020年の世界のモノの貿易量が前年比で最大32%減少すると予測(2020年4月8日)。2020年後半から回復する「楽観シナリオ」の場合でも13%減とリーマンショック時と同程度の減少を予測しています。
- WTOによれば2019年のモノの貿易量は0.1%減ですでにマイナスに落ち込んでいました。米中の貿易摩擦やイギリスの欧州連合(EU)離脱などの影響によるものです。米中は昨年未だに貿易交渉で「第1段階の合意」に達しましたが、中国の産業補助金の撤廃など構造問題は未解決のままです。
- 地球規模で人やモノ、資本が移動するグローバル経済の下では、一国の経済危機が瞬時に他国に連鎖するのと同様、気候変動、自然災害、感染症といった地球規模の課題もグローバルに連鎖して発生し、深刻な影響を及ぼす時代になってきています。
- 歴史を振り返れば、14世紀にヨーロッパで流行したペスト、1918~19年に世界を席卷したスペイン風邪など過去のパンデミックは、新しい価値観の創造と社会の大きな変革をもたらしてきました。今回の新型コロナも社会の抱える課題を浮き彫りにするとともに、旧秩序(アンシャンレジ

ム)に変革を迫り、人々の価値観や生き方、産業構造の大きな転換をもたらす可能性を秘めています。新型コロナ終息後の社会・経済の変化を考えるためにも、新型コロナ前の経済・社会の現状や課題を改めて確認することが重要となっています。

2. 主な先進国や新興国の動向

- アメリカではトランプ政権が発足して3年が経過。大型減税や歳出拡大などが奏功して就業者数は700万人増え、失業率も50年ぶりの低水準まで下がっていましたが、新型コロナの影響で失業者は急増。4月の失業率は世界恐慌以降で最悪の14.7%を示すなど、経済全体への影響も深刻で、IMFは2020年に5.9%のマイナス成長になると予測しています。一方所得格差は戦後最悪で、若年層を中心に将来不安が強まっています¹。財政赤字額は年1兆ドル(約110兆円)を超え、先進国全体の8割を占めています。
- ユーロ圏の2019年成長率は1.2%。牽引役のドイツ経済の悪化(2019年は0.6%成長)が目立ちます。米中貿易摩擦など世界貿易の低迷が要因となっています。堅調な雇用を支えられた消費が大きな減速を踏みとどまらせていましたが、新型コロナの影響により2020年はマイナス7.5%に急減速するとIMFは分析。EUは第2の経済大国であるイギリスが離脱し、EUは大きな転換点を迎えています。
- 中国の2019年の実質成長率は6.1%と前年から0.5ポイント縮小。29年ぶりの低水準となりました。アメリカとの貿易摩擦の影響が大きく表れています。生産年齢人口の減少による個人消費の弱含みも無視できません。中国版「団塊の世代」が退職し始める2022~23年から下押し圧力が本格化する見通しです。²
- 中国経済への新型コロナの大打撃は鮮明で1~3月期はマイナス6.8%。通年でも1.2%増に留まる見込み(IMF)で1980年以降では最低となると予測されています。
- アジア途上国・地域は、ここ数年引き続き高い成長を維持し、中間層が増加。米中貿易摩擦の影響により「強い逆風が吹いているものの、東アジアは引き続き世界で最速の成長を遂げ、グローバル経済成長の最大の牽引役となっている」(国連「世界経済状況・予測2020」)と指摘されていました。しかし新型コロナによる影響は深刻で、IMFは東南アジア諸国連合(ASEAN)5カ国の成長率は昨年の4.8%から今年はマイナス0.6%に急減速の見通しを立てています。アジア新興国(46カ国・地域)全体でも昨年の5.2%から今年は2.2%に急減速の見通しです(アジア開発銀行、2020年4月3日)。
- 世界経済のさらなるリスク要因が新興国です。世界銀行が2019年12月に発表した世界の新興国の債務に関する報告書によると、公的部門と民間部門を合わせた新興国の債務残高は2018年時点で55兆ドル(約6,000兆円)に達し、過去最高を更新。債務の規模や拡大のペースが「過去50年で最も深刻だ」と指摘、このままの状況が続けば「金融危機が発生する可能性がある」と警告しています。

図1 国際通貨基金(IMF)の2020年経済成長見通し

	2020年	2021年
世界全体	▲3.0 (▲6.3)	5.8 (2.4)
日本	▲5.2 (▲5.9)	3.0 (2.5)
アメリカ	▲5.9 (▲7.9)	4.7 (3.0)
ユーロ圏	▲7.5 (▲8.8)	4.7 (3.3)
イギリス	▲6.5 (▲7.9)	4.0 (2.5)
中国	1.2 (▲4.8)	9.2 (3.4)
ロシア	▲5.5 (▲7.4)	3.5 (1.5)
インド	1.9 (▲3.9)	7.4 (0.9)
ASEAN 5カ国※	▲0.6 (▲5.4)	7.8 (2.7)
ブラジル	▲5.3 (▲7.5)	2.9 (0.6)

(注) 単位は%、カッコ内は1月時点の予測からの修正幅、▲はマイナス。2020年4月14日発表。
※インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。

- 1 日本経済新聞2020年1月20日。
- 2 日本経済新聞2020年1月18日。

3. 社会・経済に大きな変革を迫るデジタル化の波

- 人口知能(AI)やIoTなど技術革新、デジタル経済化が進んでいます。コロナ感染が拡大し、人ひと人の接触が制限される中、デジタル化が一段と加速。ポスト・コロナにおいてもデジタル化は急速に進展し、産業構造や雇用などへの大きな影響を及ぼすことが予測されます。
 - 経済産業省はデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進。DXとは「デジタルを利用した変革」のことで、単にデジタル技術を活用することではなく、企業経営全体の変革のことを指しています。企業が本物のDXに取り組んでいるかどうか、将来の企業の盛衰を決めることになる、との指摘もされています。³
 - 第5世代移動通信システム(5G)も2020年4月より国内での本格的なサービスを開始。産業界や社会全体に大きな影響を与えると見られています。
 - 一方、デジタル化でコスト構造も大きく変化しつつあり、時間や場所の制約を超えて新市場やニッチ市場も生まれています。
 - 個人がネットを通じて仕事を請け負う働き方で生まれる経済「ギグ・エコノミー」も広がってきています。従来の労働法制で保護されないなどの課題もあり、各国で対策が論議されています。
 - 経済協力開発機構(OECD)は人とAIの共生に向け、「人間中心」「公平性」「包摂的な成長」など基本指針を2019年5月に採択しました。
- 3 (株)東レ経営研究所「2020年の日本産業を読み解く10のキーワード」、増田貴司、山口智也著。

4. 気候危機に直面する世界

- 地球温暖化に歯止めがかからない中、世界的に異常気象が続く、各地で被害が多発、本格的な対応が急務となっています。
- 世界気象機関(WMO)は、2019年の世界の平均気温が観測史上2番目に高かったと発表。10年間の平均気温は1980年代以降、過去最高を更新し続けており、地球温暖化の進展を裏づけました。また2018年の二酸化炭素(CO₂)やメタンの世界平均濃度が過去最高を更新したと発表。「パリ協定の合意にもかかわらず、低下はおろか、上昇が鈍化する兆しささえ見られない」と警告しています。⁴

- 国連は、このまま地球温暖化が進むと、今世紀末に世界平均の海面水位は最大で1.1メートル上昇すると予測。台風など熱帯低気圧の強さも増し、高潮などによる沿岸部の被害が増えると指摘しています。温暖化が進めば食糧供給のリスクが高まり、2050年に穀物価格が最大23%上昇する恐れがあると分析。食品ロスの削減など食生活を変えることも温暖化対策で重要と警告しています。⁵
- 第25回国連気候変動枠組み条約締結国会議(COP25)では「パリ協定」実施の詳細ルールで合意できず、各国の溝が残されています。
- 新型コロナ危機により脱炭素社会に向けた取り組みが後回しになることも懸念されます。国際エネルギー機関(IEA)は、感染抑制後、各国が経済を成長軌道に乗せるための政策の柱のひとつとして、再生可能エネルギーの普及や技術開発への投資を据えるべきと提案しています。
- 新型コロナのような新しいウイルスと環境問題との関連も指摘されています。人間による環境破壊や地球温暖化によって野生動物と人間の生活領域が近づき、ウイルスが人間に伝播しやすくなったとの専門家の分析もあります。
- 一方で世界各国で危機感も高まっています。気候非常事態宣言をした国家は10、自治体の数は1,200を超えています(2019年12月現在)。日本でも長崎県壱岐市、鎌倉市、長野県などが宣言、世界的に大きく広がりつつあります。⁶ 日本でも国会決議をめざす超党派の議員連盟が2020年2月発足するなどの動きが現れています。

4 日本経済新聞2019年11月26日。
 5 国連の気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の特別報告書。
 6 山本良一著『気候危機』岩波書店。

5. グローバルガバナンスの確立を

- 新型コロナは、世界の人々の生命と世界経済を大きな危機に陥れ、グローバル化の脆弱性を明らかにするとともに、グローバルガバナンスや国際経済秩序の強化の必要性を改めて強く示しました。新型コロナ危機の克服に向け国家の壁を超えて連帯・協力するために、人類の英知が試される時と言えます。
- 紛争の拡大、経済格差、地球環境問題の深刻化などの中、「誰一人取り残さない」「地球規模の協力態勢」を掲げた国連「持続可能な開発目標(SDGs)」の取り組み、「ビジネスと人権に関する指導原則」の具体化、国際課税ルールの見直しなど、国際経済秩序の確立をめざす取り組みも進みつつあります。
- 国連によると、世界人口の3分の2以上は、不平等が拡大している国で暮らしており、この数十年間で格差が縮まってきていた国々の一部でも、不平等が再び拡大。先進国、途上国双方で不平等が広がっていることで、分断がさらに進み、経済・社会開発が鈍化するおそれがある、と警鐘を鳴らしています。⁷
- 経済開発協力機構(OECD)によれば、ほとんどのOECD諸国で中産階級が減少。「中産階級の生活水準を保護、向上させなければならない。それが、包摂的で持続可能な成長を促進し、社会的団結と安定を生み出すことにつながる」と指摘します。⁸
- 昨年、アメリカ主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、「株主第一主義」を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言。これは、株価上昇や配当増加

など投資家の利益を優先してきたアメリカ型の資本主義にとって大きな転換点となるものです。アメリカでは所得格差の拡大で、大企業にも批判の矛先が向かっており、行動原則の見直しを迫られた形です。⁹

- 今年1月に開かれた世界経済フォーラム(WEF)の年次総会(ダボス会議)は、資本主義の再定義が主題となりました。株主への利益を最優先する従来のやり方は、格差の拡大や環境問題という副作用を生み出しました。今回の会議は、「株主至上主義」の見直しをグローバルな場で再確認する機会となり、社会の分断や環境問題に向き合う「ステークホルダー資本主義」を指針に掲げました。¹⁰
- OECDは、今年1月、巨大多国籍企業などによる過度な節税策を防ぐ国際的な規制「デジタル課税」の導入に向け、大枠合意しました。企業の拠点のない消費国でも課税できるものです。国際的な法人税の引き下げ競争に歯止めをかけるため、各国共通の最低税率を導入する方針でも一致。年内の最終合意をめざしています。¹¹
- 2019年9月に開催されたSDGサミットでは、国連は「取り組みは進展したが、達成状況に偏りや遅れがあり、あるべき姿からは程遠く、今取り組みを拡大・加速しなければならない」との危機感を表明しました。
- ビジネスを進める上で「人権」を重視する流れが世界的に強まっています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(資料1)の各国での具体化が進み、日本でも2020年に政府が行動計画を発表し、国内での具体化を進める予定です。外務省が中心となって進められた行動計画の策定作業には中同協も参画し、中小企業の立場から意見を提出しました。今後、中小企業において人権尊重の経営を進めるために、公正な取引・競争環境を実現するとともに、個々の企業でも指導原則を踏まえた積極的な対応が求められています。

7 国連報告書「世界社会情勢報告2020」。
 8 経済開発協力機構(OECD)報告書「圧迫される中産階級」。
 9 日本経済新聞2019年8月20日。
 10 日本経済新聞2020年1月23日。
 11 東京新聞2020年2月1日。

第2節 日本経済と地域経済

1. 大きく減速化する日本経済 ~複合不況に突入

- IMFは日本の2020年の成長率をマイナス5.2%と大幅な減速を予測しています。
- 一方、新型コロナ以前から日本経済は景気後退局面にあったとする見方が多くなっています。日本経済研究センターによれば、コロナ感染前の時点でも日本の実質成長率は2019年度0.3%増、2020年度は0.2%増で2018年度から3年連続で0%近傍の低成長が続くと予想されていました。¹²
- 実際に2019年10-12月期の国内総生産(GDP)改定値は実質で前期比マイナス7.3%(年率換算)と大きく落ち込み、主要指標である個人消費、設備投資、輸出がすべて下落し、特に個人消費がマイナス2.8%と大きく落ち込んでいます。2020年1-3月期もマイナス3.4%(年率換算)となり、2期連続でマイナスとなりました。
- 実質賃金が伸び悩む中、内需(個人消費)が引き

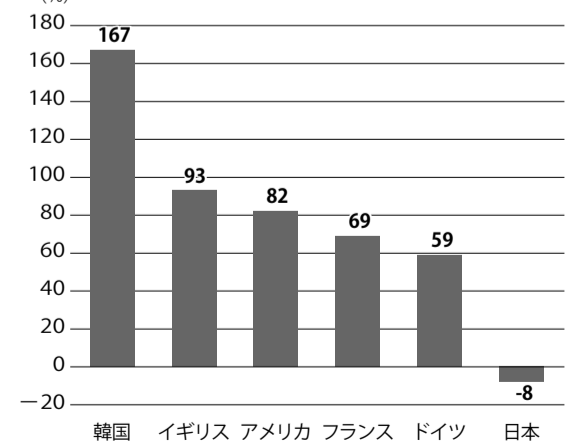
【資料1】国連「ビジネスと人権に関する指導原則」とは

「指導原則」は、経済のグローバル化と多国籍企業の影響力の増大を背景に、特に途上国、新興国で過酷な労働条件などの人権侵害が顕在化してきたことに対して、企業の人権尊重責任や国家の義務などを定めたものです。2011年に国連人権理事会において全会一致で承認されました。自社の従業員をはじめ、取引先(間接的な取引先も含む)や消費者、地域社会の住民など、全ての利害関係者(ステークホルダー)の人権尊重を推進するもので、①人権を保護する国家の義務、②人権を尊重する企業の責任、③救済へのアクセス、の3点を柱に全31項目で構成される国際的枠組みです。

- 続き力強さを欠いています。OECDによれば、働き手一人の1時間あたりの賃金について国際比較をすると、1997年と2018年では、日本は8%下落しており、主要国で唯一のマイナスとなっています。韓国は167%、イギリスは93%、アメリカは82%、フランスは69%、ドイツは59%も増加しています。(図2)
- 2019年の訪日外国人数(推計値)は、前年比2.2%増の3,188万2,100人で、過去最多を更新しました。中国が14.5%増の959万4,300万人で最多、2位は韓国ですが25.9%減で前年から約200万人減少しました。¹³ そして、新型コロナの影響により2020年3月の訪日外国人は前年同月比93%減と壊滅的な状況となり、訪日客頼みの経済振興のもろさを露呈しました。大和総研は、事態が1年程度続いた場合、訪日客は最大2,000万人減少し、GDPを約3.5兆円押し下げる可能性があるとして分析しています。¹⁴
- 日銀が大規模な金融緩和策を2013年に開始して7年。マイナス金利政策に対しては銀行収益の悪化といった副作用が強まり、欧米では懐疑論も浮上しています。¹⁵ 大規模な金融緩和を続けた結果、今回の新型コロナ危機に際しても金融政策の打つ手は限られている、との指摘も出ています。
- 新型コロナによる現在の異常な経営環境の悪化の背景には、複合不況要因が存在します。サプライチェーンの国際化、米中貿易摩擦による国際経済の沈滞化、異常気象による災害がもたらしたサプライチェーンの乱れ、消費増税による需要減退が加わり、問題を深刻化しています。今日の新型コロナ危機が終焉を迎えても中小企業の経営環境は引き続き困難な状況が続くという観点が必要です。¹⁶

12 日本経済新聞2020年2月28日。
 13 日本政府観光局(JNTO)「月別・年別統計データ(訪日外国人・出国日本人)」。
 14 毎日新聞2020年2月20日。
 15 日本経済新聞2020年1月22日。

図2 1997年~2018年の民間部門時給の変化 (OECDのデータより)



16 駒沢大学教授 吉田敬一「危機打開のフロンティアとして～経営者に必要な“使命感・先見性・決断力”」

2. 急激に悪化する中小企業経営

- 中同協が3月に実施した新型コロナの全国影響調査では、マイナスの影響が「出ている」「懸念される」を合わせて88%、3月の前年同月対比の売上は53%の企業が「減少」と深刻な状況が示されました。
- 同友会景況調査(DOR、1-3月期)では、業況判断DIは▲13→▲31、足元の景況を示す業況水準DIは▲3→▲23、売上高DIは▲10→▲27、経常利益DIは▲11→▲25と、主要指標すべてが大幅に下落しました(図3)。見通し・想定を大きく上回る景気悪化となっていますが、コロナ不況はまだ入り口で底は見えず、中小企業は存亡の危機に立っています。
- 2019年の全国企業倒産(負債総額1,000万円以上)件数は8,383件(前年比1.7%増)、負債総額は1兆4,232億3,800万円(同4.1%減)。倒産件数はリーマンショック時の2008年以来、11年ぶりに前年を上回りました。ただし、1990年以降の30年間で3番目に少ない水準です(東京商工リサーチ調べ)。
- 一方、2019年の休廃業・解散した企業は4万3,348件(前年比7.2%減)で、2年ぶりに減少したものの、高水準での推移が続いています(東京商工リサーチ調べ)。新型コロナの影響により、今年の倒産件数・休廃業・解散は大きく増加することが懸念されています。
- 中小企業にとって公正な取引関係を実現することが重要、との認識が広がりつつあります。政府は「価値創造企業に関する賢人会議」を開催し、2月に中間報告を公表。「中小企業の実質労働生産性の伸びは、年率3~5%を記録しており、大企業の伸びと遜色ない水準である。しかしながら、価格転嫁力指標の伸び率がマイナスであるが故に、中小企業の生産性(一人当たり名目付加価値額)の伸び率が1%程度に低迷している」と指摘しています(図4)。そして取引構造の見直しや個別取引の適正化の必要性を指摘し、①価格決定方法の適正化、②型管理などのコスト負担の適正化、③手形などの支払条件の改善、④知的財産・ノウハウの保護、⑤働き方改革に伴うしわ寄せの防止、を「5つの重点課題」として掲げました。今後、政府による実効性のある対策が求められます。
- 政府は、巨大IT企業による市場寡占や中小企業に対する不利な取引などを防止するため、デジタル市場の透明性を高めるための新法案を2020年度中に施行予定です。
- 「働き方改革関連法」が順次施行され、各企業の対応が迫られる中、新型コロナの危機を乗り越える上でも「魅力ある職場づくり」が一層重要な時代を迎えています。
- 金融庁は銀行の金融仲介機能の共通成果指標を設定するなど、金融仲介機能の発揮に向けて進展が見られました。一方、人口減少、低金利の長期化などにより、地域金融機関の経営状況が悪化しつつあり、中小企業への影響も懸念されます。新型コロナ危機に立ち向かう中小企業への支援を強めるためにも、地域金融機関の役割はますます重要で、国として地域金融機関の経営基盤強化のための政策が求められます。

図3 同友会景況調査(DOR) 主要指標の推移 ※業況水準DI以外は前年同期比

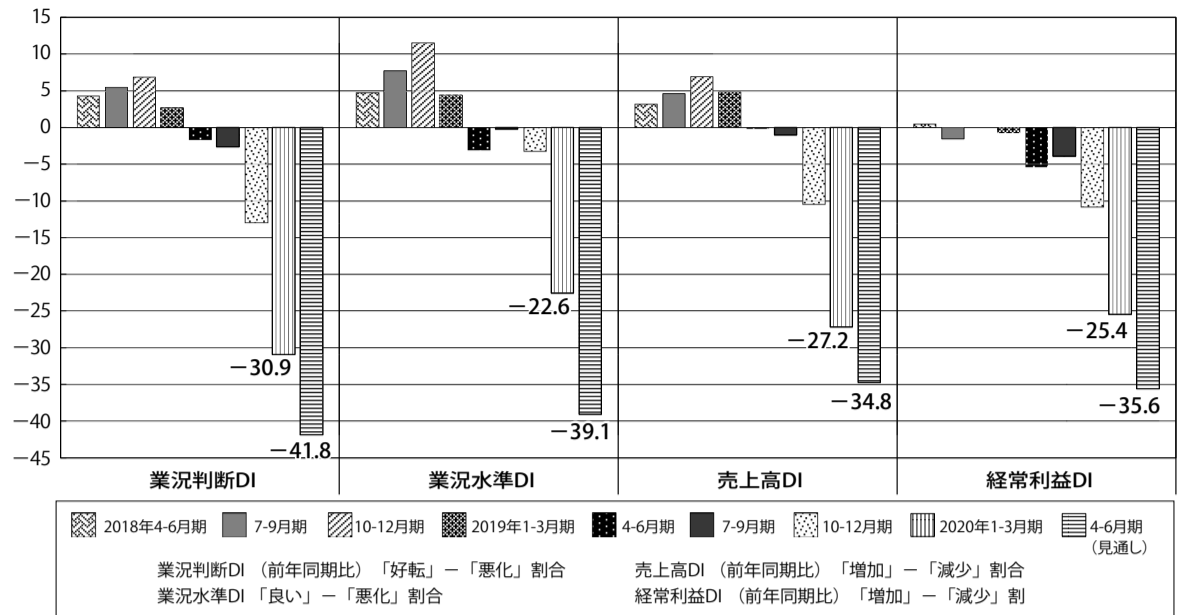
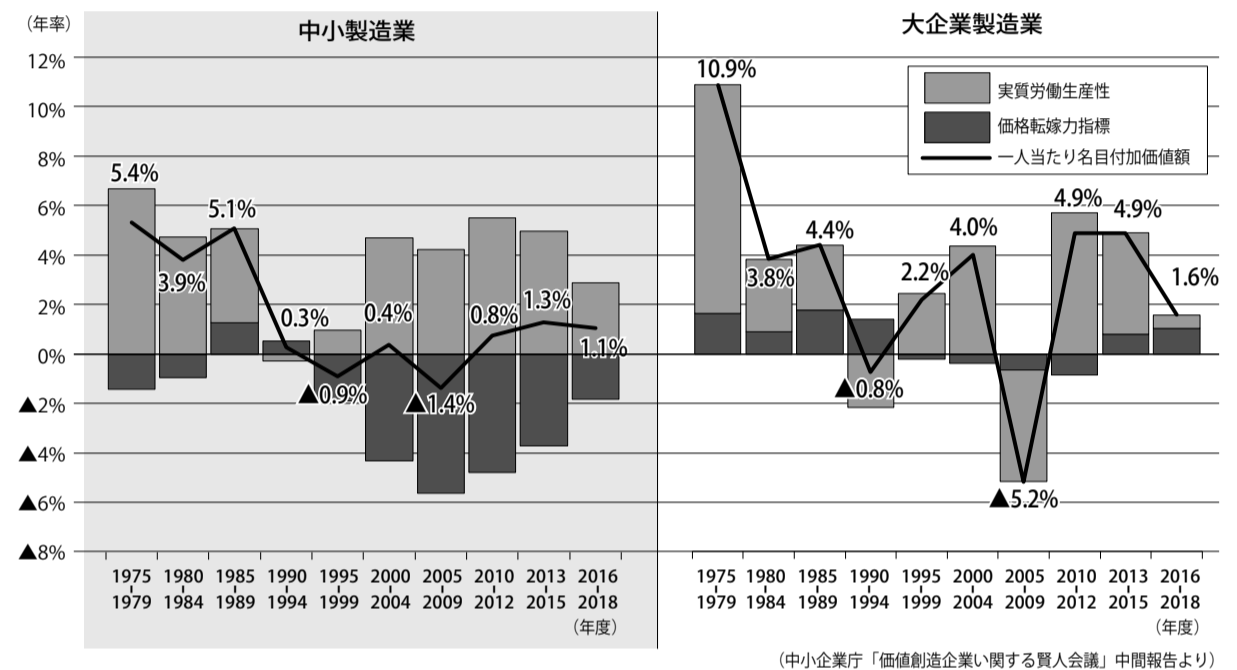


図4 一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因



(中小企業庁「価値創造企業に関する賢人会議」中間報告より)

3. 人口減少・高齢社会と地域再生の課題

- 2019年の人口推計で、日本人の国内出生数は86万4,000人と1889年の統計開始後初めて90万人を割りました。自然減も初めて50万人を超え、少子化・人口減が加速しています。
- 東京圏への転入超過は14万9,000人。39道府県が転出超過となり、一極集中が加速しました。
- 高齢者数がピークとなる2040年には、75歳以上世帯が全体の4分の1、一人暮らしは全世帯の約4割となる見込みです。¹⁷
- フランスやスウェーデンは合計特殊出生率が一時期低下しましたが、その後回復を示しています。「少子化社会対策白書」2019年版によれば、児童手当や出産手当金、就学援助など家族を支援するための「家族関係社会支出」がGDPに占める割合は、スウェーデン3.54%、フランス2.96%に対し、日本は1.29%となっています。
- 2019年度経済財政白書は、少子高齢化と人口減少が進む日本で企業が収益や生産性を高めるためには、働き手の多様化を進める必要があると分析。企業における人材の多様性と収益・生産性の関係を検証したところ、男性と女性が平等に活躍している企業ほど収益性や生産性が向上しているとの分析を示しました。
- 一方、世界経済フォーラムが発表した2019年のジェンダーギャップ指数(各国の男女平等の度合いを示す)では、日本は153カ国中121位と過去最低となりました。

- 進む人口減少、高齢化の中、地域の再生・活性化が引き続き大きな課題となっています。地域社会の担い手である中小企業の振興こそ地域の真の再生につながるという理解を広めていくことが重要となっています。

17 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(2019年推計)

4. 本格的なエネルギーシフトが求められる時代

- 2017年の日本のエネルギー自給率は9.6%。地域経済の再生、本格的なエネルギーシフトの時代に向けて、政策的強化が求められています。
- 世界的にも日本国内でも、従来のエネルギー需給構造に革新的な変化を及ぼす可能性の高い、いくつかの流れが起こっています。具体的には、①太陽光発電コストの急激な低下、②デジタル技術の発展、③エネルギーシステム改革の進展、④再生可能エネルギーを求める需要家とこれに応える動き(RE100、SDGs等)、⑤多発する自然災害を踏まえた電力供給システムの強靱化(レジリエンス向上)の要請、⑥再生可能エネルギーを活用した地域経済への取り組み、といった変化です。
- 2019年9月の台風15号により千葉県で発生した長期の大規模停電。その中であって県南東部の睦沢町が注目を集めました。睦沢町と地元企業が設立した太陽光発電施設等で発電した電力を提供、地域の生活の維持・復興に貢献し、分散型エネルギーの重要性を示しました。¹⁸
- 昨年、経済産業省と環境省は共同で「地域循環共

生圏の形成と分散型エネルギーシステムの構築に向けた連携チーム」を発足、地域での分散型エネルギーシステムの構築などに取り組み始めています。

18 CHIBAむつざわエナジーのホームページより。

5. 多発化する自然災害と復興への課題

- 各地で台風、集中豪雨などによる自然災害が多発し、大きな被害が発生。災害リスクが高まる中、企業や地域の事業継続計画（BCP）が不可欠の時代になっています。
- 気象庁は、2019年の日本の年間平均気温(確定値)が平年を0.92度上回り、1898年の統計開始以来、最高だったと発表。2019年は大型台風による大規模被害が相次ぎました。専門家は、温暖化が進み海面水温が上がれば「スーパー台風」が本州に到達するリスクは高くなり、「すでに新たなステージに入ったと捉え、防災対策の見直しにつなげるべき」と指摘しています。¹⁹
- 東日本大震災による避難者数は4万8,000人となる一方、売上が震災直前の水準以上まで回復している企業は約45.8%にとどまり、産業再生は停滞しています。²⁰
- 岩手、宮城、福島三県の人口は震災前から34万人減少。三県の市町村が行った土地地区画整理事業で整備済みの土地のうち、少なくとも26%が未利用となっています。中には50～60%前後が未利用の市長村もあり、にぎわい復活にはほど遠いのが実情です。²¹
- 東京電力福島第1原子力発電所の汚染水処理については、海洋放出、水蒸気放出などが検討され、風評被害の拡大などが懸念されています。
- 災害が多発し広域化する時代では、「集中」から「分散」への転換が必要です。専門家は「平時から多様な職業の老若男女が暮らし、小規模分散型のエネルギー自給や食の地産地消が相当程度おこなわれ、域内経済循環がなりたっている」ことが重要と指摘しています。²²

19 日本経済新聞2019年10月13日。

20 復興庁「復興に向けた道のりと見通し」2020年3月、グループ補助金交付先アンケート。

21 共同通信「自治体アンケート」、東京新聞2020年3月1日。

22 神戸大学名誉教授・石橋克彦「超広域大震災にどう備えるか」(『世界』2020年3月号)。

6. 平和をめぐる課題

- 2019年の世界の軍事費は前年比約4%増の1兆7,300億ドル(約190兆円)、過去10年で最高の伸び率で、アメリカと中国が全体を押し上げました。英国のシンクタンクである国際戦略研究所は年次報告書で「第2次世界大戦後を特徴づけたルールに基づく国際秩序」が危機に直面していると警告しています。²³
- アメリカや中国は、人工知能(AI)を搭載した最新兵器「自律型無人機」の開発競争を展開。国際的なルールづくりは追いついていません。²⁴
- アメリカは、陸海空軍などと格となる「宇宙軍」の発足を宣言しました。
- 世界各地で内戦や紛争、テロが頻発、軍拡競争が繰り返される中、同友会の理念を踏まえ、それぞれが平和について考え、行動していくことが求められます。

23 毎日新聞2020年2月16日。

24 日本経済新聞2019年12月5日。

【資料2】難局を乗り越えてきた会員企業の教訓

①経営姿勢を確立することが大切

- どんな困難があっても経営者には会社を維持・発展させる責任があるという姿勢を貫く。
- 「絶対に雇用は守る」ということを宣言し、社員の信頼感と安心感を高める。会員企業以外で解雇したところは、立ち直りに困難を極めた。
- 情報の大切さ。経営者もつ情報の質と瞬時の判断とが、その後の企業の明暗を左右した。(情報は同友会で収集する)

②財務対策・資金手当に全力をあげる

- 当面の資金収支見込みをつくり、資金繰りに全力をあげる。
- 既存の借入の返済条件の変更、新規借入などを金融機関に相談する。(返済能力を検討する)

③経営指針、経営計画の果たした役割の大きさ

- 経営指針を成文化している企業の立ち上がりは早い。
- 経営指針を直ぐに再建計画・復興計画に切り替えて、それに基づいて経営する。
- 経営指針の見直しを通じて全社一丸の体制をつくる。

④社員教育、全社一丸体制づくり

- 業務の減少を機会ととらえ、雇用調整助成金なども活用して社内研修会を開催する。
- 改めて創業の精神、経営理念の重要性などを全社的に学ぶ場をつくる。
- 社内に経営者の経営姿勢を示し、現状認識などを十分協議することで、危機感を社内で共有し、全社一丸体制づくりに取り組む。

⑤知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む

- トップが率先して事態を打開する姿勢を示し、果敢に営業に取り組む態勢をつくる。
- 経営戦略(事業領域)の再検討・再構築と顧客づくりに取り組む。特に周囲に販売先を増やす取り組みをすすめる。
- 取引先や地域で困っていることは何か、自社のお役立ちをどう発揮させるのかを社員と共に考え「仕事づくり」につなげる。

⑥情報の共有と見える化を進める

- 全社員はもとより、取引先・協力企業も含め情報の共有を重視し、現状認識の一致をはかる。
- 会社の現状について「見える化」を進め、将来の見通しを示す努力をする。

⑦同友会への参加・活用、ネットワークづくりが鍵

- 中小企業にとってネットワークがとても大切。会員間ネットワークの強化に取り組み、人的資源、商品・サービス、顧客・取引先を共有する取り組みをすすめる。
- 同友会活動に積極的に参加し、学びを深めることが難局を乗り切る力になる。
- 一人で悩まず勇気をもって同友会事務局や会員に相談する。
- 会員の声を集め、国や行政などに政策要望を届け、施策の改善・充実につなげる。
- 会員の施策の活用事例を学び、自社での活用に生かす。
- 情報収集や発信では事務局がセンターとして重要な役割を果たす。

第3節

中小企業憲章を軸に 日本経済の質的転換を

1. ポスト・コロナと日本経済の 発展方向

- 過去のパンデミックは、新しい価値観の創造と社会の大きな変革をもたらしてきました。今回の新型コロナも社会の抱える課題を浮き彫りにするとともに、旧秩序に変革を迫り、人々の価値観や生き方、産業構造の大きな転換をもたらす可能性を秘めています。
- 日本経済も新型コロナ以前から、さまざまな構造的問題を抱えていました。経済の長期停滞、グローバル競争の激化、環境・エネルギー問題、少子化・高齢化、多発する自然災害、地域の疲弊などです。新型コロナはこれらの問題を一段と鮮明にするとともに、問題を解決・対応するために、日本経済の構造的・質的な転換が求められていることを改めて突き付けています。
- 中同協は昨年「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、以下の7つの発展方向を提起しました。
 - ①多様な産業の存在と中小企業が発展の源泉となる日本経済を築こう
 - ②持続可能な経済社会づくりのための内需主導型経済をつくろう
 - ③地域内循環を高め、地域資源を生かした地域経済の自立化をめざそう
 - ④エネルギーシフトで持続可能な社会をめざそう
 - ⑤誰もが人間らしく学び、働き、生きることができる働く環境をつくろう
 - ⑥大企業の社会的役割・責任が十分に発揮される

社会を築こう

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

- ポスト・コロナの時代にあって、そこで提起された発展方向は一層重要性を増しています。その実現をめざし、他の中小企業団体や行政・金融機関・研究機関・労働団体などさまざまな人々ともビジョンを共有し、その具体化を進めていくことが求められます。
- 「日本経済ビジョン」を具体化する取り組みのひとつとも言える中小企業振興基本条例の制定運動は、46都道府県535市区町村(329市17区168町21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32.4%となっています(2020年5月15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広がっており、条例制定運動の一層の推進が求められています。

2. 同友会で知恵を出し合い、 難局を乗り越えよう

米中貿易摩擦や消費税増税の影響、さらにはコロナショックが加わり、景気の大きな落ち込みが懸念されています。かつて、阪神大震災やリーマンショック、そして東日本大震災などが中小企業経営にはかり知れないほどの打撃をもたらしました。多くの会員企業では、「売上7割減、8割減」など深刻な事態に見舞われますが、その中で社員と力を合わせて難局に立ち向かい、乗り越えてきました。

これらの難局を乗り越えてきた会員企業の実践からは、(資料2)のような教訓が伝えられています。このような教訓にも学びながら、会員同士が知恵を出し合い、新型コロナによる難局を乗り越えていきましょう。

第3章 本年度の課題と活動方針

今こそ同友会で知恵を出し合い実践し 難局を乗り切ろう！

はじめに

新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）感染拡大は、世界の経済と社会生活に深刻な事態をもたらしており、その収束の道筋は未だ不透明のままです。国内経済も、阪神淡路大震災やリーマンショック、そして東日本大震災以上のはかり知れない打撃を受けるのではないかと観測も多くあります。「売上7割減、8割減」など危機に見舞われる会員企業が増えていますが、その中であっても社員と力を合わせて難局に立ち向かっています。

また、政府による緊急事態宣言の下で同友会の活動のあり方も大きく変えざるを得ず、同友会運動の本質を再確認しながら、組織の維持・継続のための展望を示し、活動を止めず、新たな活動スタイルを模索しつつ運動を進めることが大切です。

本年度は、非常時の活動方針として焦眉の課題への取り組みを以下のように進めます。

- ① 地域を守り、中小企業が存続するために、会員をはじめすべての中小企業経営者を励まし支え、経営を維持・発展させていく活動に取り組みましょう。
- ② 資金繰りや雇用維持対策など、先輩経営者の経験や英知に学ぶ環境をつくとともに、支援策の活用を進めましょう。また、経営指針を事業再生計画とし、単年度計画を見直し、必要に応じて方針も大きく見直し、全社一丸で取り組むよう働きかけましょう。
- ③ 採用・社員教育、事業継続計画（BCP）策定のチャンスととらえ、ポスト・コロナに向けた取り組みを進めましょう。また、会員間の全国ネットワークを生かし、e.doyu「コロナに負けない全国掲示板」を活用するなど、新商品開発、市場創造、新事業創造にも取り組みましょう。
- ④ 同友会の「活動を止めない」ために、情報ツールの活用を進めましょう。オンライン上での細やかな会員間の交流を進めることで、連帯感が高まり、一人で悩んでいる経営者の励ましとすけあいにもつながります。地域を守るために今こそ同友会を活用し、その輪を広げましょう。
- ⑤ 地域を守るため、中小企業を守るために、会員の経営への影響など実態を調査・集約して、他団体や自治体とも連携して経営環境改善に取り組みましょう。

*従来の活動については2019年の中同協第51回定時総会決議第3章（活動方針）に準じます。
*新型コロナ問題のもとで、大きな環境変化に対応するために新たな方針を策定する必要があるときは、幹事会で判断します。

第1節

企業づくり ～新型コロナに負けない「全社一丸」の経営

急激な経営環境の変化の中で、全社一丸の経営で

危機を乗り越える経営者の覚悟とリーダーシップが求められています。一人で悩まずに同友会で経営課題を出し合い、自社の現状を正確に迅速につかみ、対応することが大切です。「危機の時こそ同友会」。ポスト・コロナに向けて従来にない企業変革が求められています。地域の課題を経営課題として積極的に取り込んで新たな仕事を作っていくことが期待されています。

1. どんな困難にあっても経営を維持・発展させましょう

第2章のまとめを受けて、企業存続に向けた経営姿勢を貫くとともに雇用を維持し難局を乗り越えるために、企業として以下の7点に早急に取り組みしましょう。

(1) 危機を乗り越える経営姿勢を明確に示しましょう

「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります」という姿勢を貫きましょう（「中小企業における労使関係の見解」より。中同協発行パンフレット『人を生かす経営』所収）。

リーマンショックや東日本大震災の時に社員を解雇した企業は、立ち直りに困難を極めました。「絶対に雇用は守る」ということを宣言し、社員の信頼感と安心感を高めましょう。

経営者の情報の質と瞬時の判断とが、その後の企業の明暗を左右します。同友会や行政などの確かな情報をもとに判断しましょう。

(2) 財務対策・資金手当に全力をあげましょう

当面の資金収支見込みをつくり、資金繰りに全力をあげましょう。売上半減からゼロまで想定して少なくとも半年先までの予想損益計算書を作成し、対応を検討しましょう。また、月次で収支を合わせ、徹底した減量経営を行うなど、財務体質を強化することが大切です。

これらの資料をもとに、既存の借入の返済条件の変更を行い、返済能力も考えながら新規借入などを金融機関に相談しましょう。

(3) 危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直しましょう

リーマンショックや東日本大震災など、困難にあっても経営指針を成文化し、社員とともに取り組んだ企業の立ち上がりは早く、V字型の回復をした企業も少なくありません。

危機を乗り越えるために、社員と現状を共有・分析して危機感を共有しましょう。

また、経営指針の単年度計画を見直し、再建計画・復興計画に切り替え、即座に実行することが大切です。これらを通じて全社一丸の体制をつくりましょう。必要に応じて方針も大きく見直すことも大切です。「中小企業における労使関係の見解」を読み返しましょう。

(4) 知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組みましょう

トップが率先して事態を打開する姿勢を示し、果

敢に営業に取り組む態勢をつくりましょう。社内で事業領域を再検討して顧客づくり、特に地域に販売先を増やす取り組みを進めましょう。e.doyu「コロナに負けない全国掲示板」なども積極的に活用しましょう。「取引先や地域で困っていることは何か」、「自らがどのように地域に役立っているのか」「事業を通じて貢献できるのか」を社員とともに考え、仕事づくりにつなげましょう。

(5) 採用と教育、万能型BCP策定のチャンスととらえましょう

業務の減少によってできる余剰時間を生かし、雇用調整助成金なども活用して、社内研修会を開催し、改めて創業の精神、経営理念の重要性などを全社的に学ぶ場をつくりましょう。社内で十分協議することでワークシェアも自主的に進められます。

ポスト・コロナも考え、地域からの期待に応えて、将来を担う若者の採用にも積極的に取り組みましょう。

また、自然災害など企業の事業継続を脅かすリスク要因は多様化し、その深刻度も増えています。こうした事態に立ち向かうためにも、あらゆるリスクに対応できる万能型のBCPを策定し、事業戦略として各社の経営指針の中に位置づけましょう。

(6) 「見える化」と情報発信に取り組みましょう

会社の現状について「見える化」を進め、全社員はもとより、取引先・協力企業にも情報発信・共有を行うとともに、現状認識の一致を図り、一体となって再建に取り組みしましょう。その際に将来の見通しを示すことも必要です。

(7) 勇気を出して相談し、会員間ネットワークを強化・活用しましょう

一人で悩まず勇気をもって同友会の仲間に相談しましょう。自社を守ることは地域を守ることにつながります。非常時こそ会員間ネットワークの強化に取り組み、人材、商品・サービスやノウハウ、顧客・取引先情報などを相互に生かす取り組みを行いましょう。

2. 「活動を止めない」で、事業継続とポスト・コロナのための学びの場を

同友会として、今年度はきわめて特殊な状況下で会活動を展開することを余儀なくされます。現下の異常事態において、会活動を通常形で継続することは困難ですが、情報ツールも活用し、「活動を止めない」で、継続すべき活動を実施する努力をすることも大切です。

まずは会員同士が悩みや苦しさを語り合える場をつくり、経営者がしっかり前を向いて、経営姿勢を確立する場をつくりましょう。企業づくりの活動は変化に合わせて計画を柔軟に見直し、迅速に対応していきましょう。動画ツールなどを使って厳しい試練を乗り越えてきた先輩会員に学ぶ仕組みもつくりましょう。

また、ポスト・コロナに向けた企業づくりの準備を進めましょう。新型コロナ問題の影響は長期化することが予想されます。大規模災害も頻発している上、第4次産業革命等に伴う急速な経営環境の変化もあります。企業の事業継続を脅かすリスク要因は多様化し、その深刻度も増えています。一方でのこのような変化は事業の転機にもなります。新たなビジネスチャンスと考え、本業の強みを発揮し、売り方や買い方、事業領域や社内体制の抜本的見直しと連携強化へ向けた企業変革の取り組みが求められています。

経営者として情勢分析力と先見性の向上を図り、理念を共有しながら社員の自主性を育み、中小企業の魅力を発信して採用活動を推進し、高付加価値の新事業創出などに取り組みましょう。また、強靱な体質の企業づくりを会内で「見える化」しましょう。

活動を止めないで、経営指針成文化・実践運動の蓄積を生かし、基礎講座から事業再構築のための経営指針の見直しなど、知恵を出し、情報ツールも活用しましょう。同友会の企業づくりの強みを発揮し、すべての会員が学べる環境をつくり、さらに学ぶ輪を広げましょう。

第2節

同友会づくり ～感染拡大の影響長期化の想定と次代を展望した同友会づくり

1. 「危機の時こそ同友会」「孤独な経営者をなくす」仲間づくりを

新型コロナ感染拡大に伴う影響を受け、「命と健康を守る」「企業と雇用を守る」、そして「地域を守る」との強い決意のもと、同友会活動は絶対に止めず、ネットやオンラインを駆使するなどあらゆる手段や可能性を模索して、「危機の時こそ同友会」「孤独な経営者をなくす」と声を掛け合っています。中同協では、情報の収集・集約・共有・分析・発信を機動的に行います。

2. 活動・行事のオンラインの利活用の推進

新型コロナ問題の影響は長期化することが予想されます。感染リスクをなくし、必要に応じてネット・オンラインなどを活用しながら同友会運動をいっそう推進していきましょう。これを契機として、場所、移動や時間の制限がなくなり、すべての会員が同友会活動のメリットを享受できるようになります。オンラインの利活用で場所・距離・時間の制限や感染リスクをなくし、活動を継続していきましょう。オンラインの利活用には、情報漏洩リスクや、共有すべきマナーやルールの確立といった新しい課題も生じます。経営者団体として遵守すべきルールやモラルを最大限に尊重することを心がけましょう。

3. 支部・地区づくり、例会づくり —活動を止めず企業と地域を守る

支部・地区づくりでは、危機の時こそ、仲間との本音・本質での悩みや課題を話し合い、今後の戦略や対応・対策の意見交換や学びの場が必要です。機動力のあるセミナーやオリエンテーションを開催するなど、学びの範囲を広げていきましょう。活動・行事はオンライン参加できる体制をつくり、ゲストや候補者を含めオンライン参加を推進していきましょう。

例会がオンラインでの開催になると、討論・意見交換は全体討論などで行うことが基本と思われます。同友会が大切にしている本来の形ではありませんが、工夫すればグループ討論も可能です。企業経

営で困ったことや、現在必要なことを積極的に取り上げましょう。

新会員オリエンテーションやフォローアップ活動も、対面しない形で開催し、声を掛け合いながら、例会やオリエンテーションへのオンライン参加などを勧めましょう。経営指針の成文化と実践など委員会や部会活動への参加も促し、ミニ報告会をするなど新会員に出番をつくりましょう。

役員・リーダーが率先して自らの企業を変革し、危機を乗り越え、地域の未来を守るという共通認識を持って取り組むことが重要です。地域に同友会の輪を広げ、地域の企業が成長発展できるような学び合い活動を展開していきましょう。

4. 委員会活動の活性化を —継続的に学びと実践を深める

委員会・部会活動は、このような危機にあつてこそ活動の理念や活動を広めることが重要になっています。ネット・オンラインの利活用で、参加を促すことにより、参加人数や関わる人を増やすことも可能となります。活動は止めず、機動的かつ迅速に課題解決に取り組んでいきましょう。委員会・部会における例会や、委員会・部会活動を広げるためのオリエンテーションなどにも取り組みましょう。

5. 組織・財政・事務局の運営

新型コロナ問題の長期化が懸念される中で、組織・財政・事務局の運営を見直すとともに、感染リスクが長期化しても運営を継続できる体制を早急に整備しましょう。

直面する新たな課題に対応し、新しい動きをつくる必要があります。環境の変化に対応できる組織・財務・事務局の運営を継続するという側面と、新たな課題に対応するという強化の側面の両面を持ち、次代を展望した同友会づくりをしていきましょう。

第3節

経営環境の改善と 地域づくり

新型コロナ問題は、経済活動のみならず社会に決定的な打撃をもたらし、中小企業と地域の存亡の危機という様相も見せています。なんとしてでも企業と雇用を維持し、地域経済・社会とともに生き延びなければなりません。

そのためには、国や自治体への政策要望・提言活動を従来以上に強め、実効的な支援策の実施に結びつけることが必要です。

1. 経済の基盤である中小企業存続のための政策要望・提言活動を強めよう

新型コロナ問題の発生以来、中同協では会員企業への影響について緊急アンケートを、また同友会活動への影響調査を、それぞれ2回実施しました。これらの調査内容をふまえ、4回にわたって「緊急政策要望・提言」(15～16面に第4次緊急要望・提言を掲載)をまとめ関係省庁と各政党に支援策の拡充を訴え、順次その実現を重ねてきました。

また、各同友会も調査活動と政策要望・提言活動を旺盛に行い、自治体から国への政策支援要請にも

結び付いています。

景気悪化の長期化が懸念される中で、^{じぎ}時宜に適した実情把握と政策要望・提言活動、あわせて支援策の周知と活用の促進に取り組みましょう。また、今後の経済・社会活動の回復に向けて日常的に中小企業の声を行政に届けられるよう、国や自治体の対策本部などとの関係をつくり、強めていくことが必要です。

2. 地域社会を維持する連携を広げよう

新型コロナ問題は、首都圏・大都市圏への人口集中と社会的機能の集中による負の側面を顕在化させています。また、この問題は深刻な地域課題でもあり、その解決のためには、「地域の総合力」が必要です。今こそあらゆる分野の組織・団体と相互協力・支援関係を築く可能性を探り、地域全体で新型コロナ問題の収束に向けた取り組みを進めましょう。この連携活動は、さまざまな危機対応の力にもなり、地域と企業を守ることに繋がります。

本年度は、中小企業憲章の閣議決定から10周年、また、「中小企業の日」(7月20日)、「中小企業魅力発信月間」(7月)制定から一年を経て実質的な取り組みを広げる年です。いまこそ国民や地域とともに歩む姿勢で困難を乗り越えましょう。

3. ポスト・コロナ社会を展望しよう

新型コロナ問題を乗り越えた先には、ポスト・コロナ社会とでもいうべき新しい社会・経済構造や文化、習慣などが現れると考えられます。その変化への対応では、これまで活動方針に掲げてきたSDGs(持続可能な開発目標)の考え方を取り入れていく必要があります。とくに、前項にあるような幅広いパートナーシップをもって取り組みましょう。

また、各同友会と中同協のこの間の取り組みに関して、従来の活動以上にメディアからの注目があり、報道もされています。このことも踏まえて、自社の業種・業態の変容、地域社会の変容なども想定した企業活動、地域活動のあり方を展望し、会内外に発信しましょう。

むすび

本年度は、中小企業憲章10周年の節目です。中小企業憲章には、中小企業は「常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた」、そして「雇用を支え」「従業員を守る責任を果たす」と謳われています。今こそ、「自粛」に委縮せず、全国各地域で「積極果敢な挑戦」を続ける中小企業と同友会の姿を見せる時です。

そのためにも、さまざまな未曾有の危機や難局を乗り越えてきた会員企業の教訓に学び、同友会として固く結束しましょう。さらにその強い絆のもと、危機を乗り越える強靱な企業と同友会をつくり、幅広い連携で力強く地域づくりに取り組みましょう。

私たちはここに、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」ことをあらためて体現するよう、全国各地域の会員と中小企業家に呼びかけます。

中小企業の倒産・廃業を避け、雇用と日本経済を守るために 新型コロナウイルスに関する第4次緊急要望・提言

2020年5月25日 中小企業家同友会全国協議会

私たち中小企業家同友会全国協議会〔略称・中同協〕は、1969年(昭和44年)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て参りました。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、「大恐慌以来」とも言われるほど、各業界に未曾有の規模で極めて深刻な影響を与えており、多くの中小企業が倒産・廃業の危機に追い込まれる切迫した事態となりつつあります。5月14日には多くの県で緊急事態宣言が解除されましたが、今後は「新しい生活様式」の下で、経済活動も一定の制約の下で進められることが想定されます。ワクチンの開発・普及等によって新型コロナウイルス感染症が終息するまでは長期間を要するとも言われており、多くの制約下での経済活動が長期化することを覚悟せざるを得ない状況にあります。

すでに多くの中小企業の経営は急激に悪化しており、まさに瀬戸際に立たされていますが、今後もさらなる悪化が懸念されます。中小企業経営者の経営意欲を喪失しないよう新たな政策を大胆に構築し、即実行することが求められています。そうでなければ国民の暮らしと生命は守れないという、まさに今「非常事態」にあると言えます。雇用と地域社会を守り、日本経済崩壊の危機を防ぐためには中小企業の維持・発展が不可欠であり、私たちは下記のような政策の実施を緊急に求めるものです。関係各位の早急なご協力、ご支援をお願いします。

I・緊急対策

1. 補償制度の確立、迅速で柔軟な施策運用

(1) 自粛・休業による売上減少などに対する補償制度の確立

感染拡大を防止するためにも、自粛要請や休業要請などは補償と一体となっていることが必要である。活動自粛や休業の要請、「新しい生活様式」の推進などによって生じた企業の売上減少等の損失に対しては、国としてしっかりと補償を行うことが求められる。影響の長期化が見込まれる中、持続化給付金を補償制度として確立し、拡充すること。具体的には、期間の長期化に対応して継続的に複数回支給するとともに、給付限度額を引き上げること。事業収入減少要件も緩和してより多くの企業を対象とすること。地域の雇用と経済の担い手である任意団体(収益事業開始届をして法人番号を有するところ)なども対象とすること。

また、地方創生臨時交付金を増額し、地方の実情に応じて柔軟に活用できる制度とすること。

(2) 施策実施の抜本的な迅速化、手続きの抜本的な簡素化

当会が5月に実施したアンケートでは、「何事もスピーディに行ってほしい」「迅速に対応してほしい」「手続きが煩雑」、「緊急の制度なのに平時と変わらない」などの意見が多数寄せられている。融資制度や助成金、給付金などあらゆる施策について、非常時に見合うような手続きの抜本的な簡素化、迅速化を進めること。事前審査は極力少なくして事後審査に切り換えるなど、手続きや支給のあり方を大きく変えること。また、多くの融資制度や助成金などの要件として売上が基準となっていることが多いが、売上だけでは苦境にある企業の現状は十分反映されない面がある。粗利益高も基準の一つに加えるなど、改善を進めること。

2. 企業の倒産を防ぐための対策

(1) 永久劣後ローンの活用

売上高急減などで自己資本の多くを毀損した中

小企業に対しては、資金繰り支援と併せて資本増強策が必要である。永久劣後ローンの活用を進めること(返済の優先順位が一般債権に劣後する借入金であり、議決権も返済期限もない。余裕ができた段階で返済する制度)。対象企業を決める際は、その企業と取引のある地域金融機関の紹介・推薦を条件とし、不適切な企業に資金が流れるのを防ぐ。金利は当初は無利息とし、支援先企業の経営安定化に伴って順次金利を引き上げる*。

(2) 緊急融資制度などの利息の見直し、要件の緩和

緊急融資にあたっては体制の強化、迅速な対応、手続き・審査の簡略化を徹底すること。無利息・無担保の緊急融資制度は、3年間は無利息だがそれ以降の金利が相当な金額になる。4年目以降も含めて完全無利子の制度とすること。また一部の業種について、融資制度や保証制度の対象外となっているが、非常時であることを踏まえ、対象を拡大すること。

(3) 現金払いの徹底、ファクタリング事業者への上限規制

大手企業の下請企業などに対する代金支払いは、手形ではなく現金とすることを徹底すること。売掛債権の現金化を前倒しで行うファクタリング事業者に対し、手数料上限の設定を行い、中小企業者の手元現金を目減りさせないように取り計らうこと。

(4) 返済猶予等の既往債務の条件変更

返済猶予等の既往債務の条件変更の申し出があった場合、原則として応じることを徹底すること。リース料についても同様とすること。既往債務の条件変更を行った企業に対し、格付け変更など不利な扱いをしないことを徹底すること。既往債務の条件変更を行った企業に対しても、新規融資などの相談に親身に対応すること。新型コロナの影響により赤字決算となった企業に対して、格付け変更など不利な扱いをしないことをガイドラインで示すなど徹底すること。

(5) 社会保険料の減免

社会保険料については、猶予制度はあるが次年度は2年分の支払いが大きな負担となる。猶予でなく、免除制度を設けること。

3. 雇用を守るための対策

(1) 雇用調整助成金の強化、つなぎ融資の創設

上限の引き上げなど、一層の強化を図ること。申請をより簡便にし、迅速に助成できるような体制を強化すること。6月30日までとなっている緊急対応期間を延長すること。短時間休業の要件を撤廃すること。売上減5%の条件について、売上は減少していなくても粗利益などが減少している場合も認めるなど緩和すること。また申請企業について、助成金が出るまでのつなぎ融資を地域金融機関の窓口を活用して、迅速に受け取れる制度を創設すること。

(2) 失業給付の柔軟な運用

休業手当を受けられない労働者に対しては、昨年の台風第19号に伴う特例措置と同様に、実際に離職していなくても、または再雇用を約した一時的な離職の場合であっても、労働者が失業給付(雇用保険の基本手当)を受給できるようにするなど補償する制度をつくること。

(3) テレワークの導入支援

中小企業が、休業もしくはテレワークを検討する際のフローチャートやガイドラインを早急に整備し、公表すること。テレワークのためのハードやソフト導入に対する助成制度をさらに充実させること。働き方改革推進支援助成金(テレワークコース)では、シンクライアント以外のパソコン等の購入費用も支給対象とすること。また中小企業では業務の性質上、テレワークが困難な企業も少なくない。テレワーク以外の感染防止対策(例:事業場内の感染防止設備の導入)などに対する支援も行うこと。

(4) 許認可などでの柔軟な対応を

さまざまな業界で事業免許などに基準資産等が設定されていることがあるが、現在の状況を鑑み、許認可の更新に必要な要件を緩和するなど特例措置を設けること。例えば旅行業では5年に1度旅行業登録更新が必要であり、今年度の更新については条件が緩和されたが短期間で基準をクリアするのは大変困難であり、多数の廃業が生れることが懸念される。次回の更新を免除するなどの特例を設けること。

(5) 創業間もない企業への支援

創業間もない企業は、持続化給付金など支援施策の対象外となるケースがある。創業間もない企業に対する支援施策の要件緩和などを図ること。

II・経済対策、今後の対策

1. 消費課税の抜本的な見直し・インボイスの導入見送り

景気の大きな減退が予測される中、消費を喚起し、日本経済の立て直しを図っていくために、消費税について当面の1~2年間は税率をゼロ%

*日本経済新聞2020年4月3日「中小企業支援、永久劣後ローンで5兆円用意を」三井住友信託銀行名誉顧問 高橋温氏。「スモールサンニュース4月号・号外」立教大学名誉教授 山口義行氏。

とすること。その際には、中小企業のレジ設定や料金表・ホームページ改訂など必要な対応を支援すること。中小・小規模事業者の死活問題である適格請求書等保存方式(インボイス)の導入を見送ること。加えて、現在の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逆進性の問題や消費税を販売価格にすべて転嫁できず事業所が負担する実態があり、抜本的な見直しを行うこと。

2. 国や地方自治体の地元中小企業への発注の増大

地域経済・社会の担い手である中小企業を守るため、国や地方自治体は地元中小企業への発注を大幅に増加させること。

3. 地域内の経済循環を促進する制度の支援

地域内の経済循環を図ることが早期の経済回復につながる。例えば川崎市では、新型コロナウイルスの影響により売上が大幅に減少している地元の飲食店や生活関連サービス等における消費を促し、域内循環を図ることを目的に「川崎じもと応援券」(プレミアム付の商品券)を発行している。同様の取り組みを地域内の事業者間の取引についても準用し地域内の企業取引の活性化を図ることも考えられる。そのような取り組みを全国的に促進し支援すること。

4. 「出口」に向けた行程の提示による不安の払しょく

先行きの見通しが見えないことが企業経営者の不安感を大きくし、企業経営をより困難なものにしている。政府・自治体が各方面の専門家の意見も参考にしながら、「出口」に向けた行程を提示することで(一定の前提条件の下で複数のシナリオを提示することも含めて)、企業経営の今後の見通しが立てやすいようにすること。またそのためにもPCR検査などの検査体制を抜本的に強化し、検査件数の大幅な増加を進めること。専門家会議については、経済学者が加わったが、さらに幅広い分野の専門家もメンバーに加え、多面的な角度から検討を行うこと。

以上

※当会が3月4日(第1次)および3月31日(第2次)、4月20日(第3次)に発表した緊急要望(当会ホームページ参照)についても、未実現の内容については、引き続き実現に向けて取り組んでいただくことを重ねて要望します。

中小企業の倒産・廃業を避け、雇用と日本経済を守るために 永久劣後ローンに関する緊急要望・提言

2020年5月25日 中小企業家同友会全国協議会

私たち中小企業家同友会全国協議会〔略称・中同協〕は、1969年(昭和44年)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て参りました。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、「大恐慌以来」とも言われるほど、各業界に未曾有の規模で極めて深刻な影響を与えており、多くの中小企業が倒産・廃業の危機に追い込まれる切迫した事態となりつつあります。5月14日には多くの県で緊急事態宣言が解除されましたが、今後は「新しい生活様式」の下で、経済活動も一定の制約の下で進められることが想定されます。ワクチンの開発・普及等によって新型コロナウイルス感染症が終息するまでは長期間を要するとも言われており、多くの制約下での経済活動が長期化することを覚悟せざるを得ない状況にあります。

すでに多くの中小企業の経営は急激に悪化しており、まさに瀬戸際に立たされていますが、今後もさらなる悪化が懸念されます。中小企業経営者の経営意欲を喪失しないよう新たな政策を大胆に構築し、即実行することが求められています。そうでなければ国民の暮らしと生命は守れないという、まさに今「非常事態」にあると言えます。雇用と地域社会を守り、日本経済崩壊の危機を防ぐためには中小企業の維持・発展が不可欠であり、私たちは下記のような政策の実施を緊急に求めるものです。関係各位の早急なご協力、ご支援をお願いします。

中小企業に対して永久劣後ローンの活用を進める政策を立案・実施することを要望します。

1. 売上高急減などで自己資本の多くを毀損した中小企業に対しては、資金繰り支援と併せて資本増強策が必要であると考えます。中小企業に対して永久劣後ローンの活用を進める政策をぜひ立案・実施してください。当会としては以下のような制度を提案します。
2. 永久劣後ローンとは、返済の優先順位が一般債権に劣後する借入金であり、議決権も返済期限もないものです。企業の業績が回復し、財務状況に余裕ができた段階で返済をすることもできる制度です。
3. 金利は当初は無利息とし、支援先企業の経営安定化に伴って順次金利を引き上げることとします。ただし、今回歴史的な非常事態であることを踏まえ、通常の資本性ローンよりも低利なものとしします。
4. 対象企業を決める際は、その企業と取引のある地域金融機関の紹介・推薦を条件とすることで、不適切な企業に資金が流れるのを防ぐことが可能となると考えられます。一部の中核企業などに限定するのではなく、より幅広い中小企業を対象とした制度とします。
5. これを進めるうえで、政府は永久劣後ローンの買い取りをする仕組み(買取機構)をつくるなどして、金融機関の対応を促すようにしてください。
6. 私ども中小企業家同友会としても、会員企業をはじめ地域の中小企業に対して日常的な金融機関との接点強化、持続的な企業づくりなどについて、引き続き取り組んでいくことを呼びかけていきます。

《補足資料》中小企業の財務状況からみた永久劣後ローンの必要性

●2020年版中小企業白書・小規模企業白書によれば、資本金1千万円未満の企業においては、2018年における年間固定費(役員給与・賞与+従業員給与・賞与+福利厚生費+支払利息など+動産・不動産賃貸料+租税公課)と流動性の高い手元資産の比率は、全産業(除く金融保険業)で0.97と1年分に満たず、飲食サービス業0.47(全規模で見れば0.45とさらに悪化)と半年未満、宿泊業に至っては0.24と3ヵ月分にも満たない状況で、固定費が企業経営に大きくのしかかっています。営業自粛あるいは消費動向の変化による売り上げの減少は、ただちに固定費の支払いを困難にさせることから、これを借入金によって賄うことが第一の対策であり、これについては緊急融資としてさまざまな施策が実施されているところで

●しかし、2016年版中小企業白書によれば、中小企業の借入金依存度(総資産に占める借入金の比率)は40%以上に達しており、大企業に比して極めて高い水準となっています。さらなる融資による負債の増加は中小企業の財務を一層悪化させる恐れが極めて高いと言えます。
●そうすると、緊急融資制度だけではなく、給付金・補助金などの支援が不可欠であるといえますが、中小企業には最大100万円から200万円の持続化給付金制度が準備されているというものの、上述のとおり高額の年間固定費を賄うには到底及んでいません。

以上のことから中小企業に対して、財務的には実質的に自己資本として機能する永久劣後ローンの活用が必要と考えます。

《参考資料》

- ・日本経済新聞2020年4月3日「中小企業支援、永久劣後ローンで5兆円用意を」
三井住友信託銀行名誉顧問 高橋 温氏
- ・スモールサンニュース4月号・号外
立教大学経済学部名誉教授 山口義行氏
- ・岡三証券 TODAY 4月21日「コロナショックで10兆円資本注入が中小企業向けに必要と考える理由」
岡三グローバル・リサーチ・センター理事長
エグゼクティブエコノミスト 高田 創氏
- ・ニッセイ基礎研究所・研究員の目 4月21日「事業会社への資本注入 危機対応として制度の準備は必要」
総合政策研究部理事チーフエコノミスト 矢嶋康次氏
総合政策研究部研究員 鈴木智也氏