

第53回

# 定時総会議案

2021年6月7日

2021年度スローガン

---

「人を生かす経営」の総合実践で、  
コロナ禍を乗り越え、新たな挑戦を!

---

2020年度活動のまとめ

---

中小企業の視点で見つめる情勢の特徴

---

2021年度活動方針（案）

---

2020年度決算書、2021年度予算（案）

---

一般社団法人北海道中小企業家同友会諸規程

---

一般社団法人北海道中小企業家同友会

# 第 53 回定時総会のご案内

記

1. 日時：6月7日（月）13：30～15：00
2. 会場：大久保記念・共育ホール 他 各支部事務所等  
（札幌市東区北6条東4丁目1-7  
デ・アウネさっぽろビル13階 TEL 011-702-3411）
3. 定時総会の目的事項(決議事項)
  - 第1号議案 2020年度活動総括の件
  - 第2号議案 2020年度決算の件
  - 第3号議案 理事および監事選任の件
  - 第4号議案 2021年度活動方針の件
  - 第5号議案 2021年度予算の件

※感染防止のため、一会場参加者数は会場収容人数の半数以下、かつ30名以下とさせていただきます。

以上

# 第53回定時総会議案

一般社団法人北海道中小企業家同友会

## 目次 | Contents

〈第1号議案〉2020年度活動のまとめ	2
支部活動の報告	9
専門委員会活動の報告	18
<hr/>	
中小企業の視点で見つめる情勢の特徴	36
<hr/>	
〈第2号議案〉2020年度決算書	61
<hr/>	
〈第3号議案〉2021年度理事、監事候補名簿	80
<hr/>	
〈第4号議案〉2021年度活動方針（案）	42
支部活動方針	47
専門委員会活動方針（案）	56
<hr/>	
〈第5号議案〉2021年度予算（案）	73
<hr/>	
〈資料〉	
入会を呼びかける3つのポイント	82
同友会における社員教育	83
社員教育の今日的意義	85
同友会の社員教育の考え方	86
共同求人活動を進める上での留意点	87
中小企業における労使関係の見解	88
上手な司会、楽しい討論	91
ユネスコ学習権宣言	92
総会宣言	93
中小企業憲章	95
中小企業振興基本条例をすべての地方自治体に	96
中小企業等振興基本条例（理念型）制定自治体	97
個人の尊厳の尊重を	99
事務局指針、事務局行動指針	101
<hr/>	
一般社団法人北海道中小企業家同友会諸規程	
定款	104
組織図	108
支部運営規程	109
総務運営規程	110
会計処理規程	113
役員等旅費規程	117
特定資産管理運営規程	118
受託事業規程	120
調達（物品購入・役務契約）に 関するルールについて	121
契約事務取扱規程	123
他団体からの共催・協賛・後援等の申し入れに 関する内規	125

# 同友会の三つの目的

- (1) 同友会は、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。(良い会社をつくろう)
- (2) 同友会は、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。(良い経営者になろう)
- (3) 同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく経済・社会・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本と北海道経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。(良い経営環境をつくろう)

## 〈同友会理念とは〉

企業に経営理念があるように同友会にも同友会運動の歴史と経験の蓄積の中で培われてきた同友会理念と呼ばれるものがあります。理念とは、「価値判断の基準となる根本的な考え方」の意味であり、会の目的、性格、基本となる考え方を総称するものです。

同友会理念とは、現在、次の三点にまとめられています。

第一には、「同友会の三つの目的」です。

第二には、「自主・民主・連帯の精神」です。

第三には、「国民や地域と共に歩む中小企業をめざす」ということです。

## 〈会員間取引の三つの申し合せ〉

- (1) 同じものを買うなら会員企業から。会員にはなるべく安く、良いものを提供する。
- (2) 率直に希望を出しあい、仕方なくお義理で取引するのはやめ、お互いに利益は保障する。
- (3) 取引を通じて、会員同士の“友情”と“信頼”がいつそう深まるよう努力する。

## 〈運営にあたっての心掛け〉

- (1) 会員の要求は、どんなに小さくとも必ずとりあげ、成果は全会員のものになるようつとめる。
- (2) 会員の自主性を尊重し、知りあい、学びあい、援けあいを日常的に追求する。
- (3) 会員の思想、信条、企業の大小、会員としての経歴、社会的な地位に関係なく、会員は対等平等であり、それぞれの立場から自由に発言できる雰囲気を保障する。
- (4) 身近な問題を軽視せず、大きな課題を諦めず“早く”と“粘り強く”を織り込んで活動をすすめる。
- (5) ボス支配を絶対にさげ、全会員が運営に参加するよう細心の注意を払う。
- (6) 他団体との交流も積極的に行い、要求や目的で一致できる点では手を取りあい、縄張り主義に陥らない。
- (7) 決定は“全員一致”をたて前とし、十分に論議をつくす。
- (8) 個人の政党支持、政治活動の自由を保障し、会員が政治に関心をもつことは大いに結構だが、同友会としては、一党一派にかたよらない。

## 私 たち の 合 言 葉

☆ 知りあい、学びあい、<sup>たす</sup>援けあい、共に繁栄をめざしましょう！

☆ きばらず、せかず、<sup>あきら</sup>諦めず、私たちの要望を実現しましょう！

☆ 激動をよき友とする経営者になりましょう！

# **〈第1号議案〉 2020年度活動のまとめ**

# 2020年度活動のまとめ

## 2020年度 活動の力点

### スローガン 「全道会員の英知を集め、難局を乗り越えよう！」

1. **コロナに負けない**～事業の継続と雇用の維持を最優先に、英知を集めて激動を乗り越えましょう
2. **経営指針の再構築を**～「人を生かす経営」の視点から、事業計画と事業領域など、経営指針の見直しと再構築を進めましょう
3. **新たな学び合いの創造を**～オンラインによる例会や社員共育、共同求人活動、Web会議での役員会など、同友会活動の新たなスタイルを創造していきましょう
4. **持続可能な地域づくり**～当面する課題とコロナ問題終息後を見据え、経営環境改善の取り組みを進め、中小企業振興基本条例の制定と活用をはかりましょう

2020年度は、新型コロナウイルス感染症（以下コロナ）の感染拡大のため、日常生活や経済活動に大きな制約を余儀なくされた1年でした。

北海道同友会は、コロナ発生後すぐに「資金繰りの早期手当と雇用・事業継続のために全力を！」と呼びかけ、「緊急要望・提言」をまとめて行政や国会議員へと届けました。また、直面する困難を突破するカギは、私たちが追求してきた「人を生かす経営」の実践にあるとの認識が深まりました。

活動自体も、会場に集まり膝を突き合わせた学び合いができなくなりましたが、オンラインでの活動をいち早く取り入れるなど、何事にも挑戦し活路を開く中小企業家魂を発揮した一年でもありました。

主な活動の特徴を下記の3点にまとめました。

1) コロナの感染拡大初期は、会員へ事業資金確保や雇用維持等の企業継続への注力と呼びかけました。コロナ対策ニュースや役員と事務局員による訪問・ヒアリングで、迅速な情報提供と支援策説明会などを実施しました。その後、防疫体制が整うにつれて活動を再開し、コロナ禍での様々な取り組みを行う会員の実践報告は、多くの会員を勇気づけ、明日の経営のヒントをつかむ機会になりました。活動スタイルはZoom（ズーム）などオンライン会議システムを使った新たな取り組みを推進したことで、コロナ禍でも活動を止めることなく、且つ全道どこからでも参加できる学びの輪が広がる契機になりました。

2) 経営環境が激変し、これまでの経営指針、特に方針と計画の見直しが不可欠になりました。また、「人を生かす経営」の実践が一層クローズアップされました。会員の実践に学ぶ同友会らしく、コロナ突破をめざして事業

転換にまい進する会員企業の取り組みから、経営方針と経営計画の見直し、そして、経営者と社員が一体となって困難を乗り越える「人を生かす経営」の実践を学びました。

3) 未曾有の事態を迎え、自助努力だけでは限界があることから、地域や地場企業の実態と要望をまとめ、北海道をはじめ地方自治体との懇談会を設けて積極的に発信してきました。また、金融機関には積極的な金融支援はもとより、例会の講師等としての活動支援もいただきました。2005年以来取り組んできた、中小企業振興基本条例制定運動も、2020年度は浜中町に地域企業振興基本条例が制定され、地域と中小企業が共に支え合う環境が一段と広がりました。さらには、地元で就職してこれからの地域の未来の担い手となる若者のために、オンラインの合同企業説明や先生との懇談会を実施するなど、持続可能な地域と企業づくりへの歩みも着実に進めました。



Zoomを駆使した近況報告会（西胆振支部6月例会）

企業づくり

1. 全支部でコロナに負けない経営実践の学びを進める

会合の開催を見合わせ中、定期的なアンケートの実施とともに、役員・事務局員による会員訪問やヒアリングを行い、徹底して会員の声を聞き取りました。その中で、これまでの事業の在り方を変革し、危機を突破しようとの取り組みも多く聞かれました。札幌支部では、「コロナ突破企画」として、1回約1時間のオンライン例会を開催。現在までに第9弾合計26回、延べ1,674名が参加しました。くしろ支部では「コロナ対応経営戦略セミナー」、また、苫小牧支部では「コロナ禍を生き抜く！」をテーマに、会員企業4社が支部例会で報告。社員を巻き込む知恵と工夫、新たなマーケットの創造、社員の意識変革の事例が語られました。オホーツク支部では、「オンライン交流会～難局を乗り越え、さらなる成長へ！ 今経営者がやるべきこと～」と題した支部例会を開催。オンライン上で一堂に会して、コロナ突破の取り組みを共に語り合いました。全道経営厚生労働委員会でも、コロナ対応緊急セミナー「健康管理と企業経営～新型コロナウイルスに

負けないために！～」や事業継続力強化計画セミナー「新型コロナウイルスや自然災害から企業を守る！～経営を強化する計画づくりのススメ～」を行いました。

2. 困難を乗り越える「人を生かす経営」の実践

多くの会員が厳しい経営環境の中で、これからわが社はどうあるべきかを考え、まずは社員の命を守り、雇用を守ることを実践しました。その中で、同友会で追求してきた労使見解を核に据えた「人を生かす経営」こそ、今求められている経営であるとの再認識が広がりました。全道の5つの委員会（経営指針、経営厚生労働、共育、共同求人、障害者問題）の委員長で構成する「人を生かす経営推進連携会議」が中心となって、「人を生かす経営」の学び・実践を呼びかけ、全道経営指針委員会は「人を生かす経営オンライン対談」を開催。また、全道共育委員会が、この間委員会内の学習会として取り組んできた委員のコロナ禍の共育実践の集大成として、コロナ禍における今日的な企業の在り方の学習会も開催しました。

各支部での「人を生かす経営」の学び合いも進みました。しりべし・小樽支部では、「コロナを乗り越えるための経営者の姿勢～コロナ禍の今こそ、未来へ～」をテ



全道経営指針委員会研修会 & 人を生かす経営推進連携会議合同学習会—オンライン対談



コロナ禍を生き抜く経営戦略！第2弾・第2回(札幌支部)



浜中町地域企業振興基本条例提言書手交式(くしろ支部)



コロナの現状を報告しあうグループディスカッション  
(苫小牧支部9月例会)

マに支部例会を開催。中同協副会長・エイベックス(愛知)の加藤明彦会長にオンラインで登場いただき、バブル崩壊、リーマンショックを乗り越え、そしてコロナに対応した自社の取り組みを報告。「人を生かす経営の実践なしに、危機は乗り越えられないと体験した。だからこそコロナでも人を生かす経営を追求する」という報告に同友会型企業づくりへの確信が深まりました。苫小牧支部では、大阪同友会代表理事・山田製作所の山田茂会長を招き、リーマンショックでの大打撃から這い上がり、今回のコロナ禍を社員と共に乗り越えようと奮闘する取り組みを学びました。札幌支部では、人を生かす経営連続企画と題し、人を生かす経営と自社の関わりやそのための労働環境整備、障がい者雇用や経営指針の実践など4回にわたって学びました。

### 3. 経営指針を見直して、これからの事業を見つめなおす

これまでとは経営環境が大きく変わったことから、経営指針委員会が中心となり経営指針の見直しの必要性を全道的に呼びかけました。函館支部や札幌支部では「経営計画見直し講座」、南空知支部では「経営基礎講座」をそれぞれ1回から複数回にわたって実施。また、苫小牧支部では、地元の地域金融機関、道北あさひかわ支部とオホーツク支部では日本政策金融公庫、しりべし・小樽支部の経営計画セミナーでは北海道よろず支援拠点から講師を招くなど、地域との連携を生かした活動ともなりました。西胆振支部では、「決算書は会社の羅針盤」をテーマに管理会計を学んだことに加え、「自社の経営計画を見直すためのDORの活用」と題して、四半期ごとに実施している景況調査(略称:北海道DOR)の分析を依頼している北海学園大学の 大貝健二准教授からDORの経営計画への活かし方について学びました。また、伊達信用金庫との連携で「“コロナ禍”こんな時こそ経営指針!」をテーマに、地元信金のサポートをうけ、社員



経営基礎講座 経営戦略編(南空知支部3月例会)

が主役となって作成に関わった経営指針成文化の実践事例が報告されました。

毎年行っている経営指針研究会も、実際に集まって実施した苫小牧支部のほか、札幌、しりべし・小樽、とちかち、くしろ、オホーツクの各支部も開催形式をオンラインに変更するなどして、47名が経営指針づくりに取り組み、参加者同士の闊達な意見交換を交えて回を重ね、総括報告会を経て修了しました。また、くしろ支部では、経営指針研究会であるくすり塾を修了した3名が、コロナ禍での実践を語りました。

### 4. 社員教育と働く環境を、新たな形式で学び深める

今年の合同入社式は第1回の開催以来はじめて中止となりました。各支部の入社式、そして新入社員研修会も中止となりましたが、中小企業家しんぶんで3回にわたって新入社員の決意表明などを取り上げました。コロナの感染状況が落ち着きを見せた7月以降には、例年より3カ月遅れて新入社員研修会を開催。会場への参集人員を制限し、その分オンラインでの研修も試みました。新入社員フォローアップ研修会も札幌支部、オホーツク支部で行われました。

幹部育成の場として第68期を迎えた同友会大学は、2



経営指針総括報告会(とちかち支部)



新入社員研修会 ロールプレイングで名刺交換を行う(札幌支部)



月27日の第8講から延期になっていましたが、6月26日にオンラインでの受講者も交えて再開。今年1月に始まった第69期は初めて全面オンライン参加ができる体制をつくり、帯広や室蘭からの参加や東京からの聴講生も迎えるなど新たな可能性が広がりました。とち支部の十勝経営者大学もオンライン配信を取り込んで実施しています。

感染拡大防止のため、多くの企業でリモートワークや時差出勤などの働き方の導入が求められました。道北あさひかわ支部では、経営労務委員会が「テレワークセミナー」を企画。南空知支部でも、12月例会で「中小企業の働き方改革の一つとしてのテレワーク」をテーマに会員企業の実践報告を行いました。函館支部では、経営厚生労働委員会が担当して、「新しい働き方セミナー」「労務管理セミナー」を開催し、対応だけでなく導入によって新たな働く環境づくりを考える機会となりました。一方で労働環境変化は社員の負担にもなっているとの指摘もあり、早急な対応が必要になっています。

少子・超高齢社会において、社員が健康で長く働ける環境づくりが「よい会社づくり」のベースになることから、3月24日、全国健康保険協会北海道支部との「健康づくりの推進に向けた連携協定」を締結しました。



新しい働き方セミナー(函館支部)



全国健康保険協会北海道支部と「健康づくりの推進に向けた連携協定」を締結

## 5. Web 合同企業説明会など、共同求人活動を柔軟に対応

若者が安心して働ける企業をめざした採用活動と企業づくりを支援する共同求人委員会では、感染状況を鑑みて、初めてオンラインで行う Web 企業説明会を5月12日から3日間開催しました。企業35社、学生は道内をはじめ全国から44校、延べ158名が参加。終了後アンケートでは、学生からは「エントリーしたい会社があった」、企業側からは「多くの学生から問い合わせがあり驚いている」等の回答がそれぞれ寄せられ、直接面談に代わるウェブでの新しい方法に手ごたえもあり、合計4回の説明会を開催しました。また、学校教職員と企業との懇談会をはじめ、北海道科学大学、星槎道都大学との懇談会もオンラインで意見交換を行いました。高校生の就職活動に向けてくしろ支部では、釧路市、根室市、弟子屈町、標茶町の高校教員との懇談会を実施。また、釧路短期大学とのインターンシップ事業にも取り組みました。道北あさひかわ支部では、地域の団体と実行委員会をつくり、第14回目となるあさひかわ合同企業説明会を開催。また、生徒に働く意義を伝える STUDENT FORUM は、旭川大学高校と実施しました。苫小牧支部では、ハローワーク苫小牧と連携して、情報開示している求職者情報を会員に提供する求人リクエスト事業を2カ月間試行。今後の展開が期待されます。

### 経営環境の改善と地域づくり

#### 1. 浜中町に地域企業振興基本条例が制定

くしろ支部管内浜中町では、浜中町地域企業振興基本条例が2020年12月の町議会定例会で採択。地元のルパン浜中地区会と浜中町商工会が連名で要望書を提出してきたものです。前文には、「企業規模や業種を問わず、地域を支える企業はすべて地域の企業」という思いが込められ、4月1日から施行されました。根釧管内での条例制定は9番目で、道内の理念型条例制定市町村は、57と



学校と企業のざっくばらん懇談会(オホーツク支部)

なりました。その他、道北あさひかわ支部では、留萌市、猿払村、豊富町、幌延町での条例制定にむけた取り組みがはじまっています。

## 2. コロナ禍とこれからの地域の課題を自治体などと共有

コロナによって、地域経済を支える中小企業の経営は危機に直面しており、これは地域経済の危機そのものでもあります。中小企業の立場から自治体への情報の発信と課題の共有も進みました。10月27日に開催した北海道経済部との懇談会は、本部事務所と各支部事務所をオンラインで結び、各地から状況を報告。引き続きの支援を要請するなど、率直な意見交換を行いました。また、しりべし・小樽支部では迫俊哉小樽市長と、くしろ支部では蝦名大也釧路市長など地方自治体との関係強化にも取り組みました。

また、12月には北海道財務局から依頼のあった現下の金融事情に対するアンケートにも協力し、全道の会員160社が回答しました。この結果から、「今後金融機関に求められる支援の内容について、中小企業経営者の生の声から多くの示唆を得た。地域の金融機関にも伝えて、中小企業の役に立つ支援をしていきたい」と報告されま



北海道経済部との懇談会



会員企業の存続・雇用維持に取り組んだ(道北あさひかわ支部)

した。このほか、札幌支部政策委員会では、北海道財務局との懇談会を12月に開き、日本の財政・地域活性化について意見交換しました。

函館支部では、「コロナ影響下におけるマクロ経済と地元経済の見通し」について、日本銀行函館支店支店長の加藤健吾氏を招いて支部8月例会を開催。観光資源の多い函館でのデジタル化とワーケーションの可能性について触れられました。また、支部10月例会では、道南みらい創造委員会が「変化をチャンスに!~5年後選ばれる会社、地域になるために~」をテーマに、ポスト・コロナを見越した新たな地域づくりと企業づくりについて学び合いました。

オホーツク支部では、コロナで延期となっていたオホーツクビジョンのキックオフイベント「今だからこそオホーツクビジョン」を9月に開催。シンポジウムでは、オホーツクビジョンはコロナ時代の適用力を養い、地域住民の夢を実現する力強いツールとして期待が寄せられました。

近年世界中でその目標について積極的に活動が進められているSDGsについて、17のターゲットは同友会運動のめざす姿と重なる部分が多くあります。そこで、第68期同友会大学では、10月15日に開催した公開講座「SDGsと中小企業~企業の社会的責任を考える」をテーマに、日本貿易振興機構アジア経済研究所新領域センター法・制度研究グループ長の山田美和氏から企業に求められる社会的責任と人権配慮という同友会がめざす人間尊重の経営を学び深めました。

## 同友会づくり

### 1. 危機の時こそ同友会

2月28日の緊急事態宣言以降進めてきた事務局の会員ヒアリングは会員数の7割を超える4,500件に上りました。当初は国の支援策が断続的に発出されていたこともあり、支援施策がわかりにくいなどの声が多かったことから、北海道経済産業局や北海道労働局などの担当者を招い



会員企業1分動画を公開(道北あさひかわ支部)

て、各種制度説明会などを実施したり、コロナ対策ニュースで定期的な情報発信に取り組みました。その時々情報がタイムリーにわかると好評でした。

また、ヒアリングでは、“会員でよかった”との声も寄せられました。「やむなく始めたテイクアウトだったが、ずいぶん多くの会員が買いに来てくれた」「店舗を縮小して再出発したとき、もう何年もあっていない会員が開店祝いのお花を届けてくれた」など、会員同士の連帯は厳しい時こそ発揮され、そして実感となっています。

## 2. オンラインを取り入れた「活動を止めない」挑戦

活動の自粛を余儀なくされる中、新たに注目されたのが、Zoom などオンライン会議のシステムを使った各種会合の開催でした。

年度当初は、支援策のオンライン説明会に使用する程度でしたが、1年が経過した現在では、資料の共有はもとよりオンライン上でのグループ討論まで幅広く活用されるようになりました。会合への多様な形式にもつながり、会場に集まるリアル参加とオンラインの参加を併用したハイブリッド形式での開催も当たり前になります。しかし、一方で、手軽にオンライン参加ができるようになったために、連絡のないキャンセルも多く見受けられ、また、会費の徴収方法としてキャッシュレス化の要望もあります。

コロナ禍の同友会と企業経営について、守和彦・藤井幸一・曾根一代表理事が各支部の例会で報告しました。「なぜ同友会はコロナ禍に負けないか」(守代表理事)、「自社の危機をどう乗り越えるか」(藤井代表理事)、「中小企業は地域の財産～地元企業1,000社訪問と私のM&A」(曾根代表理事)をテーマに現地やオンラインで支部会員に奮闘を呼びかけました。

全道新年交礼会が中止となった代わりに、2021年1月4日から「2021年コロナ禍を生き抜く経営戦略」と題して各支部1名、全10名の会員に語っていただき、その動画をデジタルコンテンツとして配信しました。報告で共

通していたのは、新たな市場創造とそのための変化、そしてコロナ禍でも従業員を守る決意でした。

苫小牧支部の新春講演会では、報告者の吉村・橋本久美子社長に加えて、同社の社員3名がオンラインで報告。オンラインで行うことで遠隔地からの参加も可能になり、今回は社員が自ら登場し、吉村流経営理念の落とし込みを多面的に学ぶことができました。

オンラインを活用した多彩な活動にも取り組みました。

道北あさひかわ支部では、毎年買物公園で実施していたどうゆう名店街を、「オンラインどうゆう名店街」として2回開催。とち支部では「新型コロナウイルス対応経済停滞防止キャンペーン」と銘打ち、在庫食材をホームページでPRしました。函館支部では、「道南援け合い掲示板」を設け、ホームページ上で商品やサービスの紹介をおこないました。札幌支部では、第一波時に会員情報掲示板を設置し、マスクや消毒液などの情報交換を進めました。現在はロケーションアプリ(地図上に会員紹介情報を表示する)である「doyu 商店街」の普及に取り組んでいます。また、道北あさひかわ支部農業部会は「仲間の現場を巡る農場視察例会」と題して、カメラで映した農場を見ながら意見交換しました。

## 3. 会員同士の心を密にする活動も展開

オンライン会合以外の会員同士を結ぶ取り組みも進みました。しりべし・小樽支部山麓地区会は自粛期間中、会員向けに自社の実践や近況などを役員が交代で執筆する「地区会レター」を配信しました。くしろ支部釧路地区会は、「広報サークル」を結成。同友会活動の会内外への広報活動を協議・実践と、会員企業の取り組み、同友会活動 SNS での情報発信を強化しています。苫小牧支部では、今年新たに ICT 委員会が発足。道北あさひかわ支部では、青年部あらかぎさ会を中心に会員飲食店を支援する飲食業支援プロジェクト、くしろ支部では「お持ち帰りごはん」、オホーツク支部では「コロナ対策会員連携プロジェクト」としてテイクアウトの紹介等、会員飲食店の支援にも取り組みました。

役員も率先して活動しました。とち支部では、役員と事務局員と支部会員と未加入の会員を毎週訪問。苫小牧支部では、日高方面の会員を訪問し、オンラインでの会合参加等と呼び掛けました。札幌支部でも、地区会長や地区会役員が新会員をこまめに訪問しています。

くしろ支部では、2016年に旧釧路支部・根室支部・南しれとこ支部が一緒になって5年となったことを受け、「三支部統合から5年。これからのくしろ支部の発展を考える」をテーマに役員研修会を開催。札幌支部では、支部や地区会、部会役員を対象に役員勉強会を行い、宇佐美隆札幌支部長が同友会理念と自社のあゆみを報告しま



Zoom体験・近況報告 記念撮影(しりべし・小樽支部)

した。また、札幌支部組織・企画委員会は、様々な機会に新会員に会の紹介をすることから、同友会の歴史などを学ぶ勉強会を行っています。

#### 4. 会員同士の学びあいこそ危機突破のカギ

「孤独な経営者をなくす」を掲げ、51年前に同友会は発会しました。コロナ禍で厳しい経営環境に置かれている中で入会した会員との連帯を図る取り組みもしっかりと行われています。札幌支部では、会員増強イベント“Join to the Doyu”を開催し、会員2名がプレゼンターとして登壇。新会員が入会して自分自身の活用法を語った「同友会は面白い!? 同友会のトリセツ ～Guide to the Doyu～」では、グループ討論を通して新会員の参加を呼びかけました。くしろ支部では、会員増強と新会員フォローを同時に行う「くしろ経営者ミーティング2021」を開催。5つの委員会から委員会の紹介とともに、活用法や自社の事例を報告しました。また、オホーツク支部では、ベテラン経営者の実践から学ぶ企画「同友会と共に歩んだ経営者人生」も行っています。とち支部では、会員増強企画として「激友会」を2回開催。また、定期的に新会員ガイダンスを行い、ベテラン経営者の経験や同友会活動の紹介を行っているほか、委員会への所属や小グループ拓の会、各部会への参加を呼び掛けています。

一方で、会員数は期首5,921名に対して5,718名と203名減少しました。厳しい経営環境のために退会せざるを

得なかった会員も多くおられました。今までのような入会勧誘ができなかったことから、入会数が例年の半分程度になってしまったことが大きな要因です。しかし、苦しい時こそ同友会で学び実践する会員が、どんな時代でも同友会運動を維持し発展させる原動力です。

#### むすび

未曾有の危機に直面して、経営者として難しい判断が迫られた時、本当に力になったのは同友会から送られてくる情報と親身になって相談できる仲間が存在、そして同友会で繰り返し学び合ってきた「人を生かす経営」の考え方でした。

オンライン会議は、全国一広い地域を持ち、全道179市町村のうち143市町村に会員を擁する北海道同友会の新しい可能性も示しました。これまで例会会場までの距離があり、参加をあきらめていた会員も、仕事を終えて会社や自宅からでも会合に参加できるようになり、また、ほかの支部の例会や全道、全国の勉強会に参加し、全国の会員との意見交換も可能になるなど、学びはより多く、より広くなりました。

2020年度方針には「困難な時には、新たな発展の萌芽が用意されている」とあります。この一年の苦しい中で培ったあらゆるものが、私たちの明日の糧となると信じています。



感染対策を講じて実施した経営者ミーティング(くしろ支部)



会員増強企画「激友会」(とち支部)

# 2020年度支部活動の報告

## 道北あさひかわ支部

(2020年度支部スローガン)

### ◆会員の会員による会員のための道北あさひかわ支部

～会員の今までやこれからもっとスポットライトを当て、  
会員企業がこれからの事業活動に意欲的に取り組める支部を目指す～

### ◆NEXT STAGE

～同友会運動を通じて会員企業が次の舞台に羽ばたける支部を目指す～

## 1. 会員企業の存続、雇用維持に全力を投じる緊急方針に基づく取り組み

2020年2月から新型コロナウイルス感染症の広がりが本格化し、道北地域においても外出自粛や飲食店の臨時休業、マスク不足が連日報道される中、道北あさひかわ支部は3月27日に開催した2019年度臨時総会で2020年度スローガンを承認し、4月27日第47回定時総会で会員企業の存続と雇用を維持するための緊急方針(※)を承認し、支部幹事会を中心とする活動に取り組みました。

特に、4月に支部で実施した「コロナの影響に関する緊急アンケート」では、会員の約2割となる120社が厳しい経営状況に直面している事が明らかとなったため、この支援を最優先とする活動に全力を投じました。

※会員の支援・救済対応に重点を置く。①企業存続・雇用維持に関する救済情報の発信、②専門家や支援・連携機関によるオンラインセミナーの集中開催、③会員の弁護士、税理士、社労士や、金融、支援・連携団体等との個別相談マッチングの促進、④各種支援に関連する会員による事例報告の共有、⑤支部事務局を拠点とした会員企業の「困り事」対応、⑥あらゆる媒体を活用した支援に関する迅速な情報発信、⑦中小企業経営の支援の拡充

## 2. 経営支援情報の共有、経営の再生と挑戦に向かう活動

上記と並行して毎月開催した支部例会は、借入や補助金申請のスキーム、会員企業のコロナ対応下での事例報告、金融機関による個別融資相談会を開催し、グループ討論で、資金の確保や事業計画の見直し、自社の商品・サービスを分析して新たな市場開拓を行うとの観点で、コロナ収束後の外部環境変化に即した経営を行うために、経営理念の見直しおよびITなど新たなツールの導入・活用を含めた経営戦略の再構築を考え、経営の再生と挑戦に向けた活動を展開しました。

またコロナ感染防止に配慮した活動を進めるため、ZoomやYouTubeなどのオンラインツールを活用して、会員企業PR動画を支部ホームページで配信するなど、会員企業の紹介の強化や販売促進活動のサポートに取り組みました。

また支部で10年間開催してきた「どうゆう名店街(旭川中心部(買物公園通り)で多数の会員企業が出店し企業活動をPRするイベント)」も、オンラインで開催し、道北各地の72社の飲食業をはじめとする会員企業がPRを行い、その後のオンライン配信ではアクセス数が300を超えるなど新たな繋がりを創出しました。

専門委員会ではコロナ対応や新たな活動が進みました。経営労務委員会は企業・雇用・地域を守る会員報告会やテレワーク導入セミナー。政策委員会は次世代育成と地域を結ぶため5月から全12講開催した旭川高専・同友会連携MOT(Management of Technology)講義など。障がい者就労委員会は京都同友会とオンラインで学び、経営指針、共育、共同求人委員会は2021活動の準備を進めました。

総務委員会は会員のZoom使用を広める9回の体験会、年明けからは10回目を迎える完全オンラインの交流企画トークラウンジを立ち上げました。地区会・部会では、コロナを吹き飛ばす気概を持つ企画やコロナ禍でも前向きに取り組むノウハウ、繋がりを大切にするもの、モチベーションを高めるものなど、これからの経営に必要なポイントを押さえた活動が進みました。

農業部会は深川、美深、士別、滝川、富良野、天塩の仲間の農場を訪問して今まで以上の交流を広げ、女性部野花の会はコロナ感染者が出ても営業を止めない例会の開催や会員通信を発行して会員の結びつきを強め、青年部は会員飲食店の支援に取り組み会員増強に貢献しました。また毎回数百人が訪れるあさひかわ合同企業説明会は、4月開催を延期し、8月にコロナ感染防止策を徹底した上で開催しました。

### 3. 新たな繋がりを糧に、良い会社・強い会社づくりを着実に進める支部活動へ

2021年明けからは自社と地域経済の回復・再生に向けた活動を開始しました。

1月は支部長および32名の支部役員・事務局が抱負を語る新年方針発表会、2月の支部例会は3名による経営指針研究発表会を開催しました。

そして3月は産学官金の約20団体の後援を受けたデ

ジタルシフトを活用した業務変革報告会（支部内のIT・DX戦略部会のキックオフ）や、経営デザインシートの活用やローカルベンチマークを学ぶ例会を道北あさひかわ支部発信で全国オープン例会として開催し、2020年度を締めくくりつつ、ウィズ・アフターコロナを見据えて、時代や地域を牽引する会社づくりを目指す活動をスタートさせました。

## しりべし・小樽支部

〈2020年度スローガン〉 経営環境の変化に打ち勝つ企業づくり  
～共に学び、共に援け合い、地域の輪をつなぐ～

### 1. 企業づくり

①強靱な経営基盤の確立を目指し、コロナに負けない会員企業からの実践報告例会を、支部、地区会、青年部青年経営者懇談会、女性部渚の会が開催しました。

②「人を生かす経営」「共育」を実践する企業づくりを目指し、支部8月例会で中同協副会長の加藤明彦氏（エイベックス代表取締役会長）から、経営計画の見直しと事業ドメインを活かしてコロナ禍を乗り切る実践報告から学びました。支部3月例会では代表理事 曾根一氏（ネクサス会長）から「人生毎日がチャンスの連続だ」をテーマに学びました。

### 2. 地域づくり・経営環境づくり

①小樽市中小企業振興基本条例（2018年施行）に基づいて設立された小樽市中小企業振興会議の第2期が2021年2月に開始し、第1期に引き続き、支部から上参郷光祐支部長が委員として委嘱されました。また今年度新設された小樽地区会では、幹事会で振興条例について学ぶ機会を設けました。

②他団体・行政との連携面では、小樽地区会が小樽市長・幹部と地区幹事の意見交換会を初めて開催したほか、20以上の外部団体の会議に委員を派遣し連携を深めています。また経営指針委員会と政策委員会の共催で、北海道よろず支援拠点チーフディレクターの中野貴英氏を講師に招き経営計画作成セミナーを開催したほか、支部および政策委員会からは、会員へ支援機関や行政および金融機関のコロナ支援情報を配信しました。

### 3. 同友会づくり

①対面での活動が制限されるなか、山麓地区会と小樽地区会は、役員による電話や訪問による会員フォロー活動を行ったほか、山麓地区会のレター例会、支部と北後志地区会のオンライン例会など、新たな活動形態を模索する一年になりました。

②今年度の入会は2名に留まりました。後志管内で新型コロナウイルス感染症のクラスターが23件発生したこともあり、例会回数は35回、延べ参加人数は411人と、2019年度の75回1,590人から大きく減少しました。次年度に向け、改めて会員同士がつながる活動と学び合い活動の充実とともに、共に学ぶ仲間づくりが課題となりました。

## 苫小牧支部

### 〔10年ビジョン〕

- ・強靱な経営体質の向上につながる「共学・共育・共生」の企業づくりを実践
- ・持続可能な地域の創造に寄与する産学官金との連携
- ・時代に必要な知識と意識の醸成に結びつく委員会・部会の創設
- ・力強い同友会運動の推進につながる新たな「仲間づくり」の実践

（40周年記念式典にて発表 2018.1.23）

## 〈2020年度スローガン〉 共に考え 共に挑む ～東胆振・日高の中小企業を元気に！～

### 1. コロナ禍で会員数は248名に前進

「膝を交えて語り合う」同友会の良さが、新型コロナ感染症の広がり、「三密回避」というかつてない事態となり、活動は試行錯誤の連続でした。このような中、支部例会には、オンラインを含め多くの会員が参加し、気づきと勇気を共有する場となりました。例会づくりを支えたのは、会員所属率58%となる委員会や部会活動でした。支部例会へのゲスト参加システム（組織・企画委員会）も定着し、リアル同友会に触れる機会を入会前に提供することができました。さらに三役会では日高の会員訪問にも取り組むことができました。

「コロナ禍だからこそ経営の勉強をしたい」という新会員の声に勇気をもらい、前進できた一年でした。

### 2. 学び合い活動で気づきと勇気を共有

#### ①経営実践報告が胸にしみた

「コロナ禍を生きる」「経営理念」「社員と共に」が大きなテーマとして底辺に流れた一年でした。9月例会の「コロナ禍を生き抜く！」（女性部会担当）では、コロナ対策の徹底やオンライン販売、新たなマーケットへの挑戦、そして市民の生活を守る清掃業のコロナ禍を生きる中小企業の取り組みが報告されました。

経営理念と企業経営の関連では、10月第二例会（支部三役会担当）、12月例会（経営厚生労働委員会・経営指針推進委員会・組織企画委員会担当）、新春講演会（支部三役会担当）で全道、全国から経営実践を学ぶことができました。「社員との信頼関係が築けているか」（札幌支部／工藤英人氏）、「生きた経営理念で社員が輝く」（東京同友会／橋本久美子氏）、「社員と共に乗り越える3度目の危機」（大阪同友会／山田茂氏）と、経営理念を掲げ、社員と共にコロナ禍をひた走る経営実践報告から大きな成果を得ることができました。

#### ②第12期経営指針研究会5名修了

まさにコロナ禍で自社の経営指針成文化に取り組みました。回を追うごとに、突っ込み突っ込まれ本音で語り合う雰囲気は今期も健在です。経営指針推進委員会の小原委員長は「孤独からの脱却」を掲げ、ぜひ同友会の中に相談できる相手を見つけよう、とエールを送りました。支部2月例会（経営指針推進委員会担当）は、第12期経営指針研究会報告会と前期修了生のコ

ロナ禍での実践報告でした。40代の経営者、事業承継を考えている経営者など80名を超える参加となりました。報告者が身近な存在であることに加え、コロナ禍にあって経営指針への関心の高まりを感じさせるものでした。

#### ③2020経営基礎講座スタート

「今さら聞けない」「最小限必要な経営のための知識を学びたい」というニーズに応じて経営基礎講座がスタートしました。受講者は30名で、会計の基礎、人事・労務の基礎、ICTの活用について学びました。会計の基礎では、地元信用金庫の協力を得て開催。アンケート結果では、あらためて基礎を学ぶことに意義を見出した感想が多くありました。

### 3. 地域づくり・経営環境づくり

①中小企業憲章の精神を活かし、地域と中小企業が発展し成長する経営環境づくりに取り組みました。政策委員会では、緊急セミナーで中小企業振興計画を活用してwithコロナを生き抜くための、苫小牧市の補助事業について学びました。

②ハローワーク苫小牧と連携して、情報開示している求職者情報を会員に提供する求人リクエスト事業を2カ月間試行しました。（求人委員会）

③苫小牧駒澤大学「地域経済論」に13名講師派遣しました。

### 4. 同友会づくり

①支部7月例会「同友会代表理事が語る未来とは」（三役会担当）を、とち支部の曾根一代表理事にお話しいただきました。地域における中小企業の役割と共に、とち支部における「未会員」訪問の取り組みをお聞きし、大いに刺激を受けました。

②支部10月第一例会「ZOOMでつなぐ！同友会のキズナ」（組織・企画委員会担当）では、会員飲食店に分散し各会場をZoomで繋ぐ懇親会に挑戦しました。出会いの場と新たな仲間づくり、そしてZoomの可能性を体感する機会になりました。

③苫小牧支部ホームページをリニューアルし、会内外への発信力の強化を計ることができました。（総務ITC委員会）

## オホーツク支部

### 1. コロナ禍でも活動を止めずに学び合い活動を展開

2020年度の会合数は延べ252回開催(2019年度244回)し、コロナ禍でも活動を止めずに学び合い活動を行いました。ICTを活用し、実践報告やグループ討論、シンポジウム、定時総会、新年交礼会等、オンライン会議の特性を生かして様々な手法で例会や学び合い活動を開催。女性部会たんぽぽの会は苫小牧支部女性部役員との懇談会をオンラインで開催する等、支部を横断する活動も行われました。また、幹事会や委員会ではオホーツク事務所(北見)に集まらずに会議に参加ができるようになり、遠方からの参加が増えてきています。

同友会会員による実践報告とグループ討論も活発に行われ、経営指針の成文化と人を生かす経営の実践から、自社経営に生かせる学び合いが充実しました。

### 2. 知り合い・学び合い・援け合い

共育委員会では北見工業大学と日本赤十字看護大学の協力で、経営者と社員が共に学ぶオホーツク未来塾を実施しました。農業水産部会うまいるオホーツクは医農連携、政策委員会は金融機関と連携し、例会を企画しました。また、経営委員会では新型コロナウイルスに対応するBCPや就業規則の見直し等、事業継続のためのセミナーを開催。新型コロナウイルスに関わる支援制度は、動画やSNSでも発信しました。

組織企画委員会では、委員会未所属の新会員が組織企画委員会に所属し、新会員の居場所づくりと同時に委員

会活動の中でフォローを行い、各委員会への所属を促しています。また、コロナ禍の会員飲食店の応援を兼ねてDoyu パワーランチを13回開催しました。2月には、異業種間の交流を深め、新たなビジネスの創出と販路拡大を目的にビジネスマッチング交流会を実施しました。

支部ではコロナ禍で苦境に立たされている会員企業へ向けたコロナ対策会員連携プロジェクトを立ち上げました。テイクアウト、デリバリー等各社のPR情報を掲載する特設ページを開設しました。年末年始にはオードブルやおせち料理の情報を発信し、会員企業の支援を行っています。

### 3. オホーツクビジョン普及部会の設立

オホーツクビジョン普及部会は、オホーツクビジョンを広く普及・浸透させ、企業活動のPR、従業員の意識改革、住民の郷土愛の醸成、オホーツクのブランド力向上、地域内外の新たな連携に繋げ、ビジョンの実現に向けた新たな活動の起点となる事を目的としています。

オホーツクビジョンの方針を例会テーマにして地域の課題を共有したり、普及ポスターやステッカーを全会員に配る等、オホーツクビジョンの活用が始まっています。

9月にはオホーツクビジョンをテーマにシンポジウムを開催。オホーツクビジョン策定のきっかけとなったストリートメディアの大森洋三社長に加え、オホーツク総合振興局の竹内伸康産業振興部長を招き、地元経済人とオホーツクビジョンの可能性について話し合いました。

## くしろ支部

### 《2020年度スローガン》

今こそ強靱な企業づくりを!~会員700社の知恵と経験を交流し、難局に負けない企業づくりをすすめよう!

#### 〈企業づくり〉

##### ①いかなる情勢をも乗り越えられる企業となるために、経営指針の成文化と実践を推進しました

根室地区会では、経営指針成文化研究会「かなめ塾」を2019年度より継続開催し、6名の会員が経営指針の成文化を進めました。釧路地区会では、経営指針成文化研究会「くすり塾」修了生がオンライン交流会を実施。修了生3名による実践報告例会も行われました。

##### ②経営者と社員が共に成長する、共育力向上に取り組みました

「今、試される組織のチカラ」と題し、共に育つ会社づくりの実践報告例会を実施。各社の取り組みから学びました。

電話対応研修は16名と定員いっぱいを受講した一方、同内容をオンラインで行う「コミュニケーション研修」は、最少催行人数に達さず中止。オンライン研修に参加する



ための環境整備が課題となりました。第28期を迎えた同友会くしろ幹部大学は11名が受講。今年度より、オンラインにも対応しました。また、「アクティビティ研修」を試験実施。大自然での非日常体験を通じた「共育ち」の可能性を探りました。

### ③地域に「働くこと」の意義を広める活動を行いました

合同企業説明会を釧路商工会議所、釧路市と共催で実施。5月はオンライン、7月には対面型で行いました。参加企業の動画をYouTubeで公開し、説明会に参加できなかった学生・生徒も見られるようにしました。

障がい者や高齢者など様々な事情を抱えたダイバーシティ人材の一般就労をめざし、情報シートを作成して会員企業に配信。3名の雇用につながりました。

釧路短期大学と連携し、22名のインターンシップと報告会を実施。別海地区会では、地元企業と別海高校生との懇談会を実施。摩周地区会では、弟子屈町商工会と共に弟子屈高校での面接指導や職種別進路説明会を行いました。

釧路市から委託を受けたUIJ個別相談会では、Web相談も実施。夏・冬の相談会イベントのほか、合同企業説明会や日程外も含めて、17名が参加しました。

### ④BCPや、事業計画・事業領域の見直しを行い、雇用・地域を守る企業づくりに取り組みました

11月より「くすり塾6.5期」として全4講の経営基礎講座をオンライン併用で開催。支部各地から会員が参加し、理念型経営の実践や社員との共有・浸透、感染症に対するBCPの策定など、実践報告から学びました。

### 〈地域づくり〉

#### ①強い地域をつくるために行政や教育機関、金融機関、地域内各団体などとの連帯を深めました

2020年12月に浜中町が「浜中町地域企業振興基本条例」を制定。「地域企業」という文言には、企業規模や業種を問わず、地域を支える全ての事業者を包含する意味を込めました。これで釧路・根室管内では2市7町が理念条例を有する都市となりました。

蝦名釧路市長や釧路、根室、弟子屈、標茶など根釧管内高校、金融機関（北洋銀行、大地みらい信用金庫、釧路信用金庫）との懇談会を実施。南しれとこ地区会・根室地区会では、根室振興局と共催の例会を行いました。

政策委員会では、観光資源の再発見や、SDGsへの取り組みを開始。地域ビジョンの策定につながるプロジェクトを次年度に向けて委員会内に組織する準備を始めました。

### ②根釧地域の資源を再発見し、企業連携で地域活性化する取り組みを行いました

二つの地区会が共同で企画する連続企画「コロナ対策経営戦略セミナー」を開催（第1弾：釧路・根室、第2弾：摩周・ルパン浜中）。各地区会から会員が参加し、地域間の交流を促進しました。

根室と厚岸では、地域資源の活用に取り組む会員報告例会を開催。根釧農業経営部会では、地域産業として酪農畜産業の振興を考えるフォーラムを実施しました。

### 〈同友会づくり〉

#### ①1社だけでは乗り越えられない難局に立ち向かうため、経営体験を交流し、民主的に学び合う同友会の原点に立ち返りました

コロナ禍の中でも、くしろ支部8地区会（釧路、厚岸、摩周、標茶、ルパン浜中、南しれとこ、別海、根室）は活動を止めずそれぞれ会合を行いました。コロナ対応に取り組む会員報告例会や、コロナ対策の資金繰り等をテーマにした専門家による勉強会を実施。支援策のメール・FAXでの配信や、k-Bizと協力し、テイクアウトができる飲食店をまとめたWebサイト「釧路お持ち帰りごはん」の立ち上げも行い、今求められる情報を伝える活動を展開しました。

#### ②「くしろ支部」設立から5年、支部としての活動のあり方を改めて見直す取り組みを始めました

支部統合時の役員を報告者にした役員研修会を実施。先人たちの思いを引き継ぎ、支部を発展させていこうという機運が高まりました。

釧路地区会では、「広報サークル」が活動を本格始動。SNSを活用して会内外へ活動を発信しています。委員会横断型の組織として、各組織の課題を共有する取り組みも行いました。

#### ③元気な企業、豊かな地域を未来へつなぐ仲間を増やすべく、会員増強に取り組みました

組織強化会員増強全国交流会で成澤則充幹事長が、電話での影響ヒアリングや、会員に寄り添った事務局員の対応事例などを報告しました。

会員数は、696名と後退。感染対策により顔を合わせる機会が減少し、お互いの状況が見えにくくなる中で、積極的な声掛けができなかったことが課題となりました。

## 南空知支部

2020年度は、

1. 会員の要望に応える支部活動をしよう
2. 学びの場としての「支部例会」を充実させよう
3. 持続可能な地域づくり、同友会づくり

の3つの方針を柱に積極的な活動を進めてまいりました。

新年度の幕開けとなる第44回定時総会は、新型コロナウイルス感染症拡大により定着した、会場とウェブのハイブリット型で行われ、感染症によって経営が悪化する企業への情報提供など全会員での支援に取り組むことを確認しました。

コロナ感染症対策の例会では、上半期にコロナ関連の経営支援策紹介や北海道同友会中上雅之事務局長の報告。中小企業家同友会全国協議会の総会ビデオで、コロナ禍で奮闘する全国・全道の経営者の実践に学びました。参加者同士の情報交換では「夏の商戦など今後への影響が不安」「契約の直前で延期するなど徐々に影響がでてきた」などの声がありました。さらに、返済期限を定めずに資本注入することで中小企業を支援する「永久劣後ローン」を、財務政策の視点で学びました。

曾根一代表理事をお招きし開催した実践報告例会では「コロナ禍を大きな変革のチャンスと捉える。若者が地域に残り定着する受け皿を強固にするために、連携して中小企業の存続に努める。未来は自分たちでつくり出すと

自信を持って続ける。毎日訪れているチャンスを生かしてほしい」と、持続可能な地域づくりへの提起がありました。

近年力を入れている支部例会では、昨年4月からはじまった働き方改革関連法を念頭に、コロナ禍で導入が加速した「テレワーク」を、リプラス（株）の事例から学びました。一方、当地域では情報通信環境の整備に遅れが見られるなども課題も明らかになりました。

経営指針の実践について、オンラインで他支部からの参加もいただき「経営基礎講座（財務編・経営戦略編）」を全3講で開催。札幌支部経営指針委員会からシンクシステムズ 小椋俊秀会長、ケルプ研究所 福士宗光社長を招き、自社の財務状況の変化を捉え改善すべき方向を見つける。コロナ禍～コロナ後を見据えた財務計画と経営戦略の立て方を学びました。その他、会員飲食店のテイクアウトを取り入れたオンライン新年交礼会、恒例の夏の会員親睦交流会、わいわい lunch も感染症対策を行って開催し、会員同士の親睦を深めました。

## 西胆振支部

〈スローガン〉『次代に向けて、さらなる躍進！ 企業と地域の未来を切り開こう！』

### ①企業づくり

～経営者としての資質を高め、企業発展を進める～

- ・「シャッター街に生きる」（7月例会、菊地洋平氏）、「農業ビジネスの新たな挑戦!!～同友会がつないだ仲間との奮闘記～」(2月例会、平賀農氏、石田幸識氏)の実践報告から、室蘭の歴史と共に生きる中小企業の戦略や産産連携の可能性を身近に感じる例会でした。
- ・第5期経営指針研究会が再スタートし13名が登録しました。しかしコロナ禍で2月以降、中止せざるを得ませんでした。研究会の中で取り組んだ「管理会計」について、支部9月例会（「決算書は会社の羅針盤」小椋俊秀氏）でも取り上げました。
- ・北海道 DOR を分析している北海学園大学の 大貝健二氏を招き、自社の経営計画を見直すための DOR（同友

会景況調査)の活用について学びました。

- ・コロナ禍におけるテレワークの実施や多様な就業スタイルの模索の視点で、ICTの活用を実践的に学びました。

### ②地域づくり・経営環境づくり

～自社の発展を地域づくりにつなげる～

- ・「西いぶり連携協定」を締結している伊達信用金庫と引き続き、例会の講師派遣や金庫職員の例会への参加などに取り組みました。コロナ禍における金融情勢を伊達信用金庫 理事長 館崎雄二氏に、さらに伊達信用金庫のサポートで経営指針を成文化した会員企業の事例報告を社員が行いました。自分たちが働く会社をもっと良くするために、社長と社員が共に作り上げた経営指針づくりの道程を報告しました。

### ③同友会づくり

～ひとりひとりが主役となる同友会を目指そう！～

- ・新たな仲間を迎え、会員数は108名に前進しました。新春講演会では曾根一代表理事より、地域における中小企業の可能性がコロナ禍でますます浮き彫りになったという問題提起があり、同友会を地域に広げることの意義を再認識することができました。

- ・今年度からスタートした室蘭・登別・伊達・農経の4地区部会は新たな例会づくりの第一歩となりました。地区部会では、ふだん参加できない会員を含めザックバラんな意見交換が進み、地域における連帯感を醸成する場ともなりました。

## 札幌支部

2020年度方針：札幌支部会員一丸となり、危難を乗り越え、明日を切り拓こう！

### (1) “つたえる”

中小企業の経営基盤を大きく揺るがしている新型コロナウイルス感染症。北海道同友会の原点「孤独な経営者をなくすこと」に立ち返り、一社一社の会員企業の取り組みと、一人一人の企業家の思いをつなげて、この危難を乗り越えよう。そして、持続可能な企業・地域づくりをさらに推し進め、中小企業の底力と地域に果たす役割を会の内外に伝えていこう。

#### 【まとめ】

- ・コロナ禍においても、地区会、委員会ならびに部会がオンラインを併用した学び合いを続け、持続可能な企業・地域づくりに結び付く学び合い活動に取り組みました。
- ・「コロナ禍を生き抜く経営戦略」では会員の生の経営実践から、「人を活かす経営 連続企画(全4講)」では「人を活かす経営」がコロナ禍を乗り越える力になると学びました。
- ・各地区会において、オンラインを活用した新しいスタイルの懇親会や会員応援企画など工夫を凝らした例会づくりを進めました。
- ・今年度は支部全体で計223回の例会やセミナーを開催し、延べ6,807人が参加しました。

### (2) “そだてる”

先の見えない時代だからこそ、労使見解に基づいた経営指針の成文化、共同求人から社員教育への一貫した取り組みなど同友会が目指す企業づくりに着実に取り組もう。また、より良い企業、同友会活動を目指し、絶えず検証しながら、新しい取り組みに挑戦しよう。

#### 【まとめ】

- ・新型コロナウイルスによる先行きが不透明な厳しい経営環境に負けない企業づくりのために「経営計画見直

し講座(全4講)」を開催。「アフターコロナ」を見据えた経営のあり方を考えました。

- ・第17期経営指針研究会には15名の研究生が参加し、経営指針の成文化による同友会型の企業づくりに取り組みました。
- ・新入社員研修会ならびにビジネスマナーフォローアップ研修会を開催。社員とともに、コロナ禍の今だからこそ、よりいっそう地域に信頼され、必要とされる企業づくりに向けて学びました。
- ・新しい生活様式への対応の一環として、テレワークならびに就業規則の見直しも進めました。

### (3) “つなげる”

業種・業態の違う多くの会員こそ支部の力の源泉。地区会や委員会の活動を通して会員同士の結びつきを強め、新しい仲間も積極的に迎え入れ、強固な中小企業家のネットワークを創ろう。そして、地域を支える経営者の団体として、地域団体や関係機関との関わり合いを広げていこう。

#### 【まとめ】

- ・組織・企画委員会が新しい仲間づくりの場である「Join to the Doyu」ならびに新会員オリエンテーション「Guide to the Doyu」を2回開催するなど組織強化に取り組み、1,890名会員で2020年度を終えました。
- ・「doyu 商店街アプリ」や会員企業PR1分動画などデジタルコンテンツの充実を図りながら、会員ネットワークの強化に取り組みました。
- ・政策委員会は12月に財務省北海道財務局との懇談会「財政ディスカッション 日本の財政×地域の声」を開催。行政と共に地域振興について考えるなど、関係機関との連携強化に努めました。

## 函館支部

【中期ビジョン】 社長ニコニコ、社員ワクワク、地域元気に同友会

【2020 年度スローガン】 地域元気に同友会～共に連帯して激動を乗り越えよう！～

### 【2020 年度重点方針】

1. 経営指針成文化運動の推進
2. 例会の充実と参加率の向上
3. 仲間づくりと会員満足度の向上
4. 地域を元気にする活動の推進
5. 全国・全道行事への積極的参加
6. 今こそ知り合い、学び合い、援け合いを進めよう

2020 年 1 月から中国を発端に広がった新型コロナウイルスの影響は道南・函館にも大きな影響を与えました。2 月末の緊急事態宣言を受け、観光業を中心とする地域経済が大きく落ち込み、未だ回復の基調は見られません。会員へのヒアリング調査からも、厳しい声を多く聞き取ることができました。また、コロナ禍で困窮した学生に向けての食料配布イベント「もってけ市」が北海道教育大学函館校を会場に開催されました。連携協定を結んでいることもあり、支部会員に協力を呼び掛けたところ、多くの食料が集まり、学生に配布することができました。

コロナ禍の下、先ず情報発信を優先的に行いました。各種補助・助成金や、支援金、また会員企業の商品等をメール、FAX、SNS を活用して広く周知活動を行いました。支部例会は活動を止めないためにも毎月開催しました（11 月のみ道南の陽性者が急激に増加したため中止）。5 月オンライン会議システム Zoom の導入と活用法から

始まり、その時々に必要なテーマを学んでいきました。オンライン併用で開催することにより、遠隔地からも参加可能になるなど、今までにない効果も生まれてきています。

社員教育活動も、幹部大学を 1 月から開講。グループワーク中心だったカリキュラムを見直しながらもディスカッションを取り入れて、「経営視点を身につける」をテーマに 3 カ月にわたり、8 社 11 名の受講生が学びました。求人活動は 10 月に合同企業説明会を、函館商工会議所、函館法人会と共催。感染症対策に注意を払う中 30 社が出展し、70 名が来場しました。経営指針の成文化運動は、残念ながら新規で研究会を開催することができませんでしたが、委員会内学習会と、研究会卒業生を対象に経営計画学習会を開催し深めてきました。

会員増強に関しては残念な結果となってしまいました。支部 2 月例会では「知り合う例会」とし支部の組織報告や、会員からの実践談をグループ討論形式で開催、13 社 15 名のゲストが参加して入会にもつながっています。2021 年度は函館支部 50 周年の年です。昨年度から実行委員会を立ち上げ、準備を進めてきましたが、残念ながら事業は延期となってしまいました。再び支部全体で制限なく祝える時期にコロナを乗り越えた証として盛大に開催できるよう日々の活動を大切に積み重ねて参ります。

## とかち支部

◎ 2020 年度スローガン……『優れた創造力、逞しき意志、炎ゆる情熱』

◎ 2020 年度重点方針……

1. 経営指針の成文化と実践を通じて企業力を高める
2. 企業の社会的価値を高める SDGs 経営を推進する
3. 地域経済循環の必要性を啓蒙し豊かな地域を創造する
4. 1000 名会員をめざす、充実した支部づくり

### 1. オンラインの活用で支部活動を継続

新型コロナウイルスの感染拡大で業種に差はあるものの企業経営は大きなダメージを受けました。支部活動も 4 月、5 月は休止する例会等もありましたが、オンライン

活用の会合構築が進み、6 月からは各委員会、部会、地区会の活動が再開しました。感染の拡大などで会場参加人数の制限なども続きましたが、大型イベント以外は支部例会、社員教育、各種セミナーなどが不便さを克服しながら開催できました。

支部のコロナ対策ではメールなどで各種行政機関の情報を随時会員企業に発信するとともにとかち支部シンクタンクの専門家の派遣、支部例会等で各種補助金などの具体的な情報を提供してきました。ホームページでは、飲食店などの 20 店舗のテイクアウト情報を掲載しました。

## 2. コロナ禍でも会社を守る学びあいを

激変の時代だからこそ、経営者の覚悟やしっかりとした経営方針が必要になると経営指針成文化の活動が進みました。会員企業の新卒採用の意欲は衰えず、合同企業説明会が50社、200名の高校、大学等の参加で開催されました。

延期されていた社員研修会も再開し「新社員研修会」「中堅幹部学校」「3年目研修」なども開催することができました。

コロナ禍に対応する企画も進み、支部例会で厳しい経営環境の中でも頑張っている会員経営者の声を会員に届けました。セミナーではテレワークなど就業規則の見直

し、部会、地区会ではコロナの影響、対策の情報交換が行われました。

地区会では、他の地区会、拓の会、部会との合同例会を開催するなど支部4役の支援も受けながら学びあいを継続しました。

会員増強は会合の人数制限や訪問が制限される中、進みませんでしたが、新会員を対象に委員長、部会長が報告する「いろはの会」を開催しました。帯広市の振興ビジョンに適切な提案もしながら地域の活性化や人口問題にも取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染予防に最大の努力をしながら同友会の活動を止めないで会員企業の経営に勇気を与え続けた1年となりました。

# 2020年度専門委員会活動の報告

## 組織・企画委員会

- ①新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、3月末会員数は期首からマイナス203名で、5,718名となりました。過去3年の入会数と比較すると入会数は50%減となりましたが、退会数は4%増に留まり、各支部での訪問や電話による会員フォロー、様々なコロナ禍対策企画が打ち出されたことが力となりました。今後、「厳しい環境だからこそ、学びたい」という経営者の声に応えるためにも、会員増強をいかに進めるかが課題となりました。
- ②会勢の10年ビジョンを作成しました。激変する経営環境に対応できる強靱な企業づくりを進める仲間を北海道の隅々に広げ、励まし合い、中小企業が地域の雇用を生み、ライフラインの役割を果たすという意義を確認しました。
- ③各支部の会員増強とフォローの取り組みから学び合いました。とち支部では「会を続ける理由」についての会員ヒアリングや、役員と事務局で未入会企業を訪問し、その声を会員増強のヒントとして支部にフィードバックしています。また、苫小牧支部では、委員会や部会への所属率を上げることで会員の活躍場所をつくり、会の活性化につなげています。いずれも新会員を迎えるにふさわしい組織づくりの教訓となりました。
- ④コロナ禍に対応し、各支部でオンラインを活用した例会企画や、会員のPR動画制作、懇親会、新会員オリエンテーションが開催されました。会合参加率が上がる事例も多く報告されています。支部を越えた活動についても可能性が広がりました。

## 経営指針委員会

### (1) 全道の会員に経営指針の大切さを広める活動

コロナ禍に直面した2020年度となりましたが、全道委員会として全道が一つになって経営指針の大切さを広めるために、各支部のカリキュラムの良さや課題および研究会の内容に関する情報共有に取り組みしました。

研究会運営は活動を続けようと10支部中6支部（札幌支部、とち支部、くしろ支部、オホーツク支部、苫小牧支部、西胆振支部）で工夫を凝らしながら開催されました。

札幌支部では実践ゼミおよび農場指針研究会、南空知支部は経営基礎講座、しりべし小樽支部は経営計画を作成する個別相談会、とち支部は働く環境作りを加えた活動、くしろ支部は経営に関する学習をシリーズ開催、オホーツク支部は経営指針の必要性を学ぶ例会、道北あさひかわ支部は新たなカリキュラムの検討、函館支部は経営指針を取り上げる勉強会、西胆振支部は管理会計を学ぶ例会、苫小牧支部は研究生と修了生の報告会を開催するなど精力的な活動が進みました。

### (2) 「人を生かす経営」の推進

全道研修会を開催し、全道から57名が参加しました。労使見解に基づく経営指針の実践について、3名の会員から変化のスピードが速い時代に耐えられる企業づくり、

採用と共育を力とする労働環境の改善、費用と時間を企業力強化に変える取り組みが語られました。グループ討論では実践の成果と課題や様々な気づきを共有し、「人を生かす経営」の方針に立って顧客や地域の期待に高い水準で応えることで、コロナ禍を乗り越えていこうとの意志を共有しました。

### (3) 企業変革支援プログラム、働く環境づくりの手引きの活用と普及

各支部で企業変革支援プログラムの活用を経営指針講座（研究会）のカリキュラムに組み込む活動、札幌支部の実践ゼミでは2年半のカリキュラムでプログラムの学びを深める活動が進んでいます。また、とち支部では委員会内で働く環境づくりの手引き学習会を開催しています。

その他、全道会員の経営指針づくりの実態調査、5委員会の「人を生かす経営」推進連携会議が主導する推進研究集会、合同学習会、公開学習会へ積極的に参加し活動の幅を広げる活動に取り組みしました。

## 共同求人委員会

2020年度の共同求人活動は、新型コロナウイルスの感染拡大で大きな影響を受けました。Jobwayの4回の合同企業説明会はすべてWebを活用した形式になりました。多くの学生に自社の会社紹介ができるメリットがある反面、直接学生と会うことができない寂しさも残りました。4回行われた採用勉強会もWeb会議になりましたが、各社の事例が聞けると好評でした。(株)サンフォート山城真一社長(徳島同友会)、各支部の経営者を迎えた共同求人学習会は2回で120名が参加するなど新卒求人の大切さを学びました。各大学もWeb授業が広がる中、6大学、1短大、1高校に講師派遣を行いました。コロナ禍で各企業の業績は影響を受けましたが、長期的な視点で考える新卒採用は大きな落ち込みもなく推移しました。

① 全道共同求人活動(Jobway)への2020年度の参加企業数は77社から59社となりました。合同企業説明会は全道(Jobway)で4回(延べ97社来場者381名)、とち支部1回(50社210名)、くしろ支部1回(41社250名)、道北あさひかわ支部1回(55社249名)函館支部1回(30社80名)と合計273社が参加し、1,170名の生徒と学生が来場しました。

Jobway以外は対面式で合同企業説明会を開催することができました。

- ② とち支部では高校生向け就職セミナー、合同企業説明会、地元の高校への講師派遣を行っています。くしろ支部は釧路市と連携して大学への講師派遣、中途採用者合同企業説明会、UIJターン個別相談会などに取り組んでいます。さらに高齢者マッチング事業も行い、5名中3名の採用実績を上げています。道北あさひかわ支部はSTUDENT FORUM 2020を旭川大学高校と開催。苫小牧支部は新卒者を採用する会員企業が少ないためにハローワークと提携して中途求職者の中で情報を公開している方の資料提供を受け、会員企業に求職者情報を流し就職マッチングを行っています。
- ③ 2021年1月に次年度へ向けた求人活動オリエンテーションを全道の事務所を結ぶWeb会議で開催し、同友会運動における共同求人活動の理念を広める活動を行いました。

## 共育委員会

2020年度は全道共育委員会活動方針(①経営者の実践報告を学びの中心に据える、②「労使関係の見解」を深く学ぶ、③人を生かす経営の総合実践を広める)に基づき、以下の活動に取り組みました。

### 1. 全道共育委員によるコロナ禍を乗り越える実践セミナー委員会前に開催(全5回)

特設サイトで動画公開中

<https://hokkaido.doyu.jp/tag/hitowoikasumovie/>

#### 【第1回】

- ・「コロナ禍で顧客志向のイノベーションを起こせ」  
ライナーネットワーク 安井清吉社長(全道共育委員長/道北あさひかわ)
- ・「全国25ホテル売上38億 コロナに対して50の対策」  
ホテルテトラ 三浦新介取締役(函館)

#### 【第2回】

- ・「コロナ禍でファシリテーション、コーチング、マネジメントを学び会社の成長へ」

プライムネス 八幡好洋社長(全道共育副委員長/くしろ)

- ・「労使見解に立脚した人育て」

アイワード 奥山敏康社長(札幌)

#### 【第3回】

- ・「最高潮の盛り上がり! リファラル採用の秘訣」

シオンテクノス 村野篤社長(札幌)

- ・「父から会社を引き継いでから、デフレを脱却するまでの取組」

林鉄工 林正道社長(オホーツク)

#### 【第4回】

- ・「コロナによって会社の経営状況は激変した」

北星産業 伊瀬進社長(苫小牧)

- ・「家業から企業へ」菊地寝具店 菊地洋平社長(西胆振)

#### 【第5回】

- ・「わが社の人材確保と育成」

アイ建築工房 太田好啓社長(とち支部共育副委員長)

- ・「これまでの10年、これからの10年」

組合印刷 小川有積社長(南空知)

## 2. コロナ禍における「人を生かす経営」や「労使見解」「共に育つ」の今日的な意義を全道の会員と共有するための議論

人を生かす経営を所管する全道共育委員会として、コロナ禍で未曾有の危機に直面する会員企業および地域経済の回復・再生に向けた同友会の経営方針を共有するための議論を行いました。

### ・議論の主な内容

- (1) 「ウイズコロナ時代の今日的意義を考え、共育委員(同友会)活動はいかにあるべきか」
- (2) 『人を生かす経営～中小企業における労使関係の見解』の意見交換会と歴史的経緯のエッセンスまとめ
- (3) 『共に育つ1』を読んだ意見交換会のまとめ

## 3. 3月5日『人を生かす経営の総合実践を広める研究集会』

委員会における議論の内容を全道会員と共有するための機会として開催しました。経営者の土台である労使見解、同友会らしさの原点、コロナ・激動を良き友とする姿勢および今だからこそ取り組む「人を生かす経営の今日的な意義やエッセンス(以下)」を全道から参加した役員、事務局と有識者、金融機関の関係者約80名と共有し、グループ討論を通じて2021年度の共育活動を展望しました。

当日の動画を以下で公開していますのでご確認ください。

当日の報告の動画および資料

<https://hokkaido.doyu.jp/20210305kyouikuhoukokukai/>

(参考) 当日の中間まとめの報告から抜粋

### ●同友会型の学びと同友会型経営の特徴(抜粋)

「人を生かす経営」「共に育つ」など、社員を単なる労働力としてではなく、共に良き会社をつくるパートナーとして捉え、全社一丸となって経営するところに、同友会型経営の特徴や学びの本質があるのではないかと。

一社一社状況や環境が違っていても、経営者によるざっくばらんな実践報告から学び、共に考え、自社の経営にどう生かすかを考え、工夫し応用するところに同友会での学びの深さや創造性の高さがあると思います。

また、同じ話を聞いても、そこから何を学ぶかは人に因って異なります。仲間は何に着目し、どう捉え、どう活用しようとしているかをも学ぶ、つまり「学びの真価は聞き手次第」、「学び方を学ぶのが同友会」と言われる所以です。単に知識の詰め込みではなく、応用や実践を伴う「考える力」を養う学びであり、経営者としての責務や使命、生き方を誇り高く学ぶ、つまり「人間力を鍛

える」(後略)

### ●ウイズコロナ時代の今日的意義を考え、同友会活動はいかにあるべきか(抜粋)

コロナ禍で経営環境が激変する中、多くの会員経営者がいろいろな対応策を考え、工夫し実践しています。面白いアイデアや痛快な先見性に満ち溢れています。今ほどたくさん学べることはありません。

まずは、どんなに困難な状況にもへこたれず、トップがしっかりと方向を示し、全社一丸で危機に立ち向かい、乗り越えることを確認し合うことです。結束と集中をもって、一社一社が「自社の変革」に挑み、この危機をチャンスと捉え、大きな飛躍につなげるべく「挑戦する気概」を持つことです。(中略)「労使見解の発表」はその根拠です。また、金融アセスメント法、中小企業憲章、中小企業振興基本条例などを、同友会流に「学びの運動からはじめる」ことで着実に展開してきました。また近年は、地球温暖化や環境問題など人類的課題に対して、一企業としても取り組むべき時代となり、先ず「学び」からはじめ、どう実践できるかが問われている(後略)

### ●議論にあった意見(抜粋)

- ① 「いつも力を合わせていこう/陰でこそそしないでいこう/働くことが一番好きになろう/何でも何故と考えよう/いつでも、もっといい方法がないかを探そう」を行動指針としている
- ② 実際に起きたやっかいな問題にどう向き合ったか……  
やっかいな問題は「大好物」です。一番いい解決方法は問題を面白がることだと思います。問題は課題解決のチャンスだからです。プラス発想で共有し皆で考えることでいいアイデアが生まれ、ビジネスにもつながります。ワクワクします。また、経営者はどんな問題も自分の責任と捉えることが大事です。うまくいなくても、それは社員の責任ではなく経営者の責任であることをはっきりさせることが大事です。議論を活性化するコツは、「自分は……」を付けて意見を出すことです。自分は〇〇すると言うことで、自分が行動する感覚でアイデアを出せるようになるから(後略)

### 2020 議論のまとめ

中小企業家同友会の先達が、歴史的な苦難と逆境の時代の中にあっても人間尊重と自主民主連帯の精神をもって議論に議論を重ね「労使関係の見解」を見出し、それを世に示したことは驚くべき事実であり、同友会精神の原点でもあり、私たちの大きな誇りです。その内容は、経営者としての姿勢や心構え、生き方を示し、その覚悟を問うものです。

人間尊重を掲げ、社員は良き経営を共に作る一員であるとの位置づけを明確にし「人を生かす経営の総合実



践」と称して私たちはそれぞれの会社での実践に取り組んでいます。これぞ同友会運動そのものと言えるのではないのでしょうか。逆境を友とする同友会との言葉があ

りますが、このコロナ禍の今こそ同友会型企業経営の力の総力をもって、地域社会を元気にしていこうではありませんか。

## 経営厚生労働委員会

1. 2020年度は、全道委員会を4回開催し、経営・厚生・労働課題に関する取り組みについて積極的に情報交換をした他、「人を生かす経営」の推進について議論しました。また、各支部の委員会では、コロナ禍を受けて一気に広がったテレワークの導入や、それに伴う就業規則改訂セミナーが開催されました。また、事業承継や、BCP、メンタルヘルスに関して学ぶなど、多様で積極的な会員の実践に学び合いました。
2. 『「人を生かす経営」推進連携会議』（経営厚生労働・経営指針・共育・共同求人・障害者問題の5委員会構成）では、今年度も合同の学習会を開催しました。11月20日には、経営厚生労働委員会が主体となり、テレワーク対応就業規則セミナーを企画。働きやすい環境や、社員にとっての公平感、人間尊重経営の具体化など報告者の実践をもとに議論しました。
3. 第3回委員会は恒例の一泊委員会を開催。全国健康保険協会北海道支部の國本要参事に「超高齢社会における“健康経営”のすすめ」をテーマに、厚生課題として「健康経営」について問題提起いただきました。社員が健康で安心して働き続けられる社内環境づくりは「よい会社づくり」にもつながることを確認しました。このことから、常任理事会より諮問されていた同支部との連携協定について締結する方向で答申し、3月に締結式を開きました。
4. 第4回委員会では、継続して学習を続けている「事業承継」について、今年度も北海道事業承継・引継ぎ支援センターの瓜田豊統括責任者を招いて、事業承継の現状と課題について学びました。

## 政策委員会

- ①中小企業憲章の理念を広め、他団体とも連携し中小企業振興基本条例の制定の動きを加速します。
  - ・中小企業の日（7月20日）ならびに中小企業魅力発信月間（7月）を活用し、中小企業憲章ならびに中小企業振興基本条例への理解を深める活動に取り組みます。
  - ※「中小企業の日」ならびに「中小企業魅力発信月間」を周知するチラシを作成し、会内外に向けたアピールを行いました。
  - ・他団体との連携を強め、中小企業振興基本条例制定の取り組みを推進します。
  - ※浜中町（くしろ支部）では「浜中町地域企業振興基本条例が」制定され、道内の理念型条例の制定は57自治体になりました。
  - ※道北あさひかわ支部では、留萌市役所地域振興部と条例制定に向けた懇談会を開催しました。
  - ・制定した条例の活用状況の経験交流や調査を行い、条例運動の推進に活かします。
- ※道内全179自治体に対して条例にかかわるアンケート調査を実施。
  - アンケート結果をもとに制定自治体においては条例を生かした施策の実現、未制定自治体では今後、条例制定運動を進めるために活用していく。
  - ※オホーツク支部では「オホーツクビジョンシンポジウム」を60名の参加で開催しました。
- ②中小企業を取り巻く時代・環境変化を踏まえた中小企業政策のあり方を検証します。
  - ・中小企業が被る新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた上で、中小企業に必要な支援政策を考え、会内外に積極的に提言していきます。
  - ※立教大学名誉教授の山口義行氏を講師に迎え、「コロナ大不況はいつまで続くか」をテーマに緊急webセミナーを開催し、210名が参加しました。
  - ※会員企業への新型コロナの影響ヒアリング調査を実施しました。（2020年3月～9月）
  - ・同友会景況調査（DOR）のサンプル数を増やし、中小

企業の実態と変化を捉え、積極的に問題提起します。  
※ DOR 調査の回答数を大きく増加させることはできなかったものの、4 回開催した分析会議には北海道財務局からも参加いただき、多角的な視点から景況分析することができた。

・金融や税制問題などの変化と中小企業経営への影響を検証・提起する学びの場を創出します。

※道北あさひかわ支部では、事業変革の可視化、事業価値を磨き上げるツール（道具）として効果があるローカルベンチマークと経営デザインシートの活用について学ぶセミナーを開催しました。

※札幌支部では、財務省北海道財務局との懇談会「財政ディスカッション 日本の財政×地域の声」を開催し、日本の財政について意見交換しましたほか、各支部でも地元金融機関との懇談会を積極的に開催しました。

③持続可能な地域をめざし、学びと交流を通じて実践につなげます。

・「人口減少問題」「SDGs（持続可能な開発目標）」「エネルギーシフト」などの学習と検討に取り組み、各支部での実践につなげます。

※札幌支部では地域経済研究者との懇談会を開催し、持続可能な地域づくりについて考えました。

・中小企業の視点で北海道経済活性化について議論し、適切な情報提供等に努めます。

※北海道経済部との懇談会をはじめ、各支部において多くの自治体との懇談会を開催し、地域経済の活性化に向けた意見交換を進めました。

・新型コロナウイルス感染症に関する経営支援情報の提供に努めます。

※北海道同友会をはじめ、各支部でも経営支援情報をタイムリーに会員に発信しました。

## 障害者問題委員会

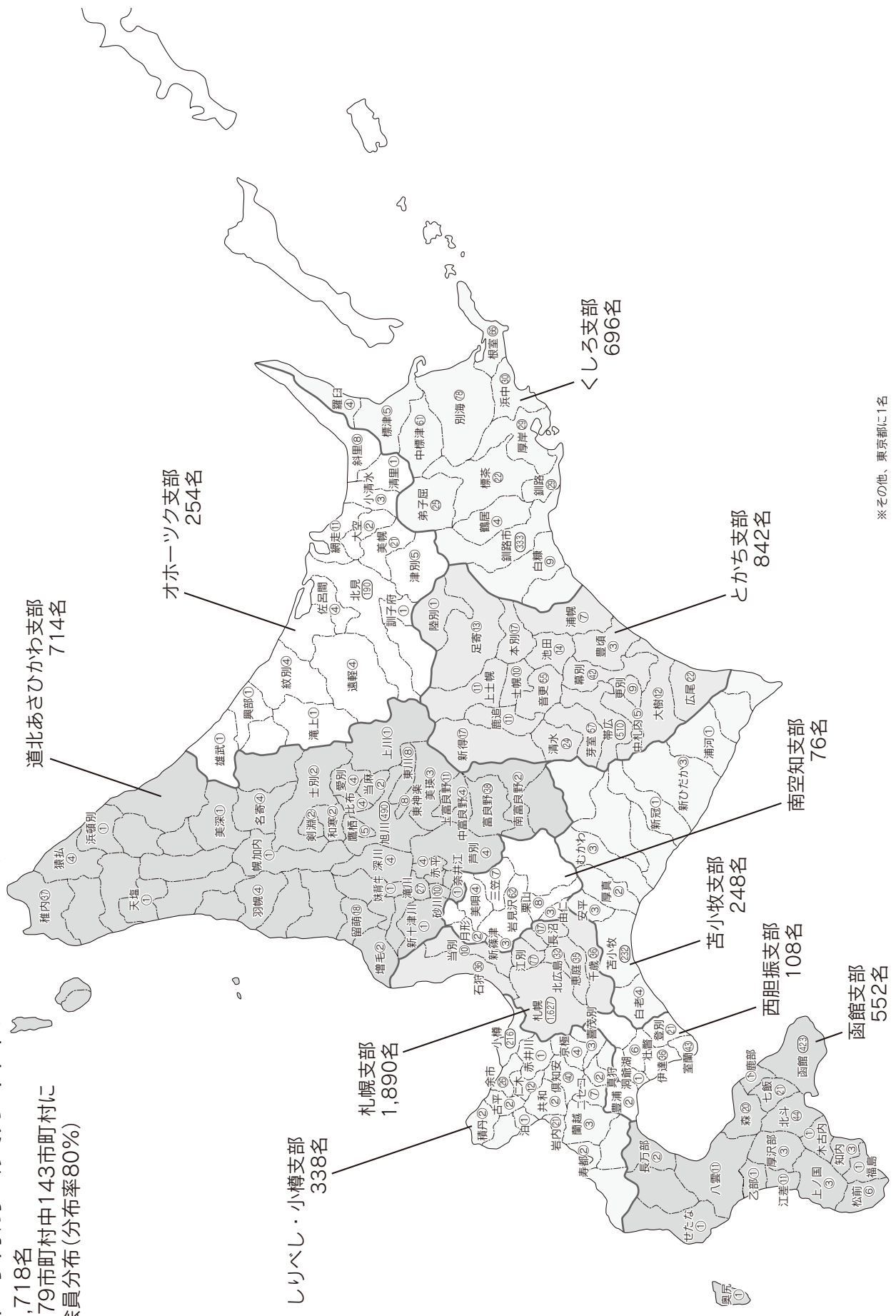
1. 2020 年度も各支部での障害者問題についての取り組みについて情報交換を行いました。新たな実践事例としては、複数の支部で障がい者就労の他に社会的養護、求職困難就労について学習が始まりました。くしろ支部では、ダイバーシティ就労応募情報を支部会員と共有し、就労に結び付けています。また、行政と連携し、コロナ禍で帰国できない外国人の就労支援も行っています。その他、障がい者の雇用促進のために、障がい者雇用の受け入れ企業マップづくりや、障がい者が働く現場の動画配信、様々な障害についての基礎知識と会社での受け入れについて学ぶ勉強会も開催されるなど多様な取り組みが全道で展開されました。

2. とかち支部で「社会福祉委員会」が設立されました。人を生かす経営の実践で共生社会の実現を目的に、障害者だけでなく、一人親や、高齢者、ニート、外国人などに対し幅広い取り組みを図ります。

3. 障がい者雇用と労使見解の実践報告として、委員会内勉強会を開催しました。委員内で共通した課題は社員と意思を一つにすること。また、共通した取り組みは経営指針を軸に、社員との話し合いを通して少しずつ目指す方向性を一致させていくことでした。改めて「経営者の責任」の重さと「人が生きる経営」への使命感を新たにしました。

# 市町村別会員分布図 (2021年3月31日現在)

5,718名  
179市町村中143市町村に  
会員分布(分布率80%)

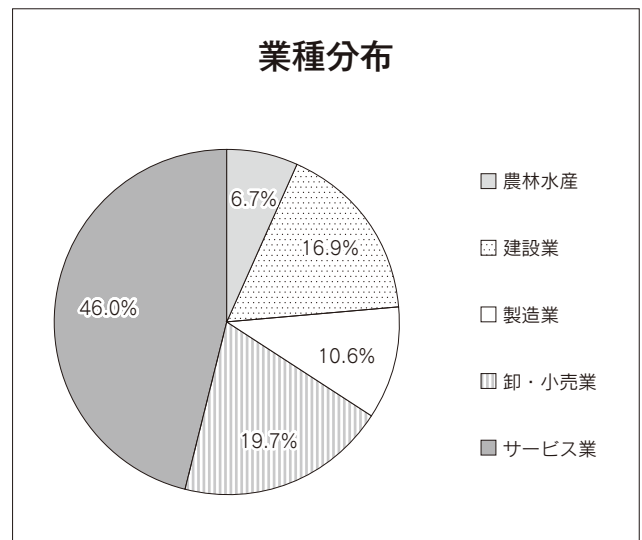
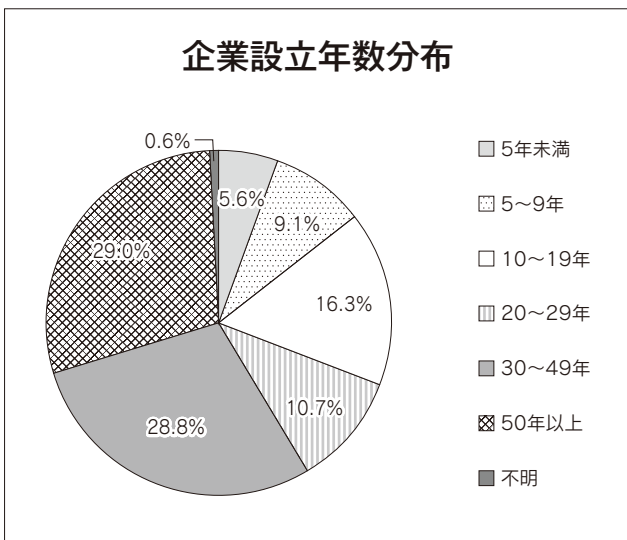
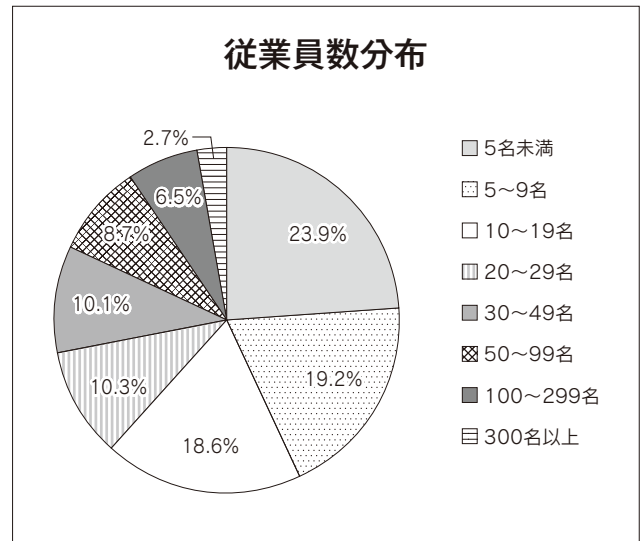
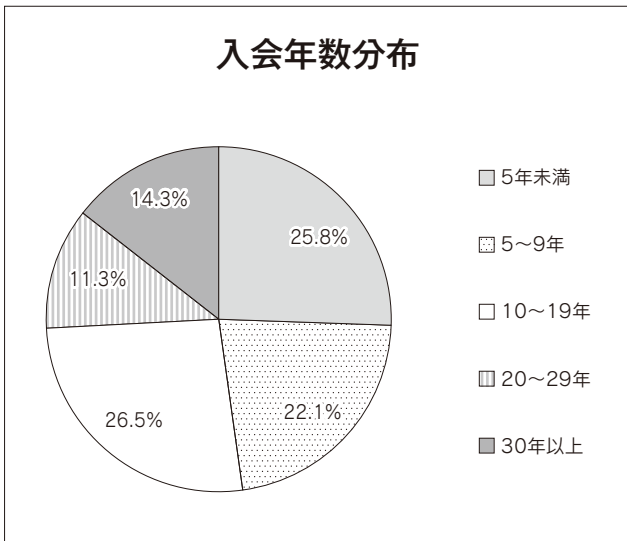
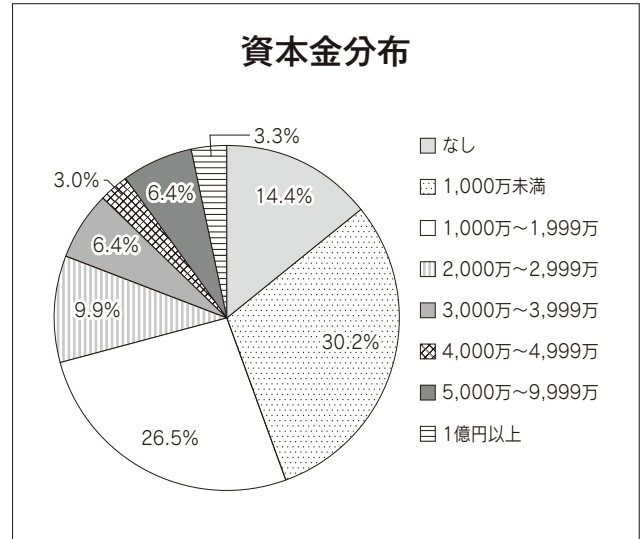
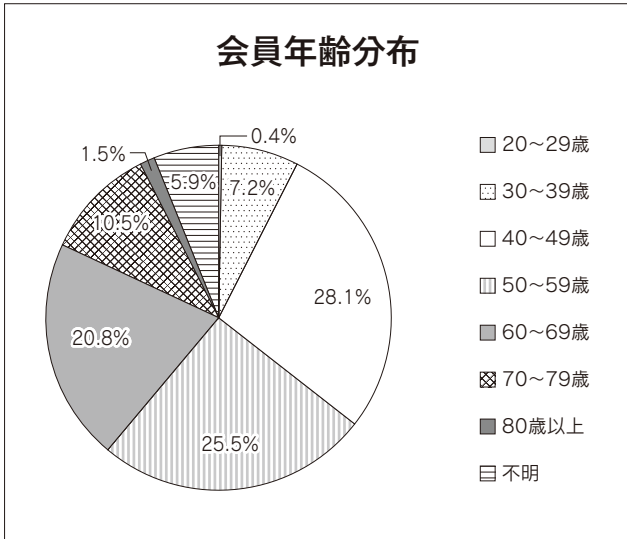


※その他、東京都に1名

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 会員構成

2021年3月31日現在

企業数 5,560 社  
構成員数 5,718 名



## 年度別開催回数と参加人数

## 例会・各種経営研究会

		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
例会・地区会 研究会・部会	回数	1,869	1,472	1,407	2,132	1,828	1,443	1,507	1,734	1,825	1,524	1,684	1,485	1,472	1,319	1,001
	参加人数	32,144	29,194	26,392	37,016	34,253	24,578	32,543	32,865	30,465	31,334	36,026	37,258	33,831	30,948	20,077
経営者大 学 取締役講座	回数	3	1	2	9	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	13
	参加人数	70	30	68	188	29	35	32	45	47	79	269	294	253	215	123

## 社員教室・社員研修会

新入社 員 研修会	回数	10	10	10	11	7	6	8	5	15	11	13	14	13	10	12
	参加人数	415	444	428	361	474	376	453	397	562	530	607	589	548	505	265
社 員 教室 マナー	回数	7	7	13	13	13	7	5	2	5	9	10	7	4	7	13
	参加人数	219	251	366	325	526	197	143	82	114	209	198	246	142	246	200
幹 部 学 校	回数	27	13	26	37	20	4	6	7	5	4	4	3	4	9	8
	参加人数	206	182	498	484	635	251	199	294	91	78	272	47	53	91	108
幹 部 学 校 同窓会活動	回数	32	40	25	31	22	20	26	23	7	17	24	20	25	9	10
	参加人数	808	296	461	385	473	340	331	283	111	459	371	365	301	141	85
幹 部 社 員 研 修 会 (一泊研修会 を含む)	回数	6	3	3	4	1	1	2	2	14	2	2	2	2	1	0
	参加人数	175	69	96	122	26	20	55	80	281	36	89	79	30	32	0
営 業 マ ン 講 座、 他 実 務 講 座	回数	15	10	27	16	12	17	22	15	11	13	3	6	4	3	6
	参加人数	850	325	431	460	467	603	422	453	443	615	159	168	247	79	228
そ の 他 の 講 座	回数											10	12	21	10	1
	参加人数											349	378	354	205	11
同 友 会 大 学	回数	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	参加人数	58	67	23	79	59	31	46	51	45	37	41	42	41	26	32
同 友 会 大 学 同 窓 会 活 動	回数	1	0	2	4	3	1	1	1	0	8	4	3	4	9	3
	参加人数	15	0	131	75	223	29	32	56	0	106	121	153	239	307	203
合 計	回数	100	85	107	118	79	57	71	56	58	65	71	68	78	59	54
	参加人数	2,746	1,634	2,434	2,291	2,883	1,847	1,681	1,696	1,647	2,070	1,858	2,067	1,955	1,632	1,132

## 合同入社式

合 同 入 社 式	企業数	140	142	133	110	129	129	154	137	161	185	192	180	145	193	48
	参加人数	419	377	339	353	417	327	460	399	403	443	494	428	383	440	114

※シリーズ企画は1回として計算してあります。理事会、幹事会、世話人会、同好会は含まれません。

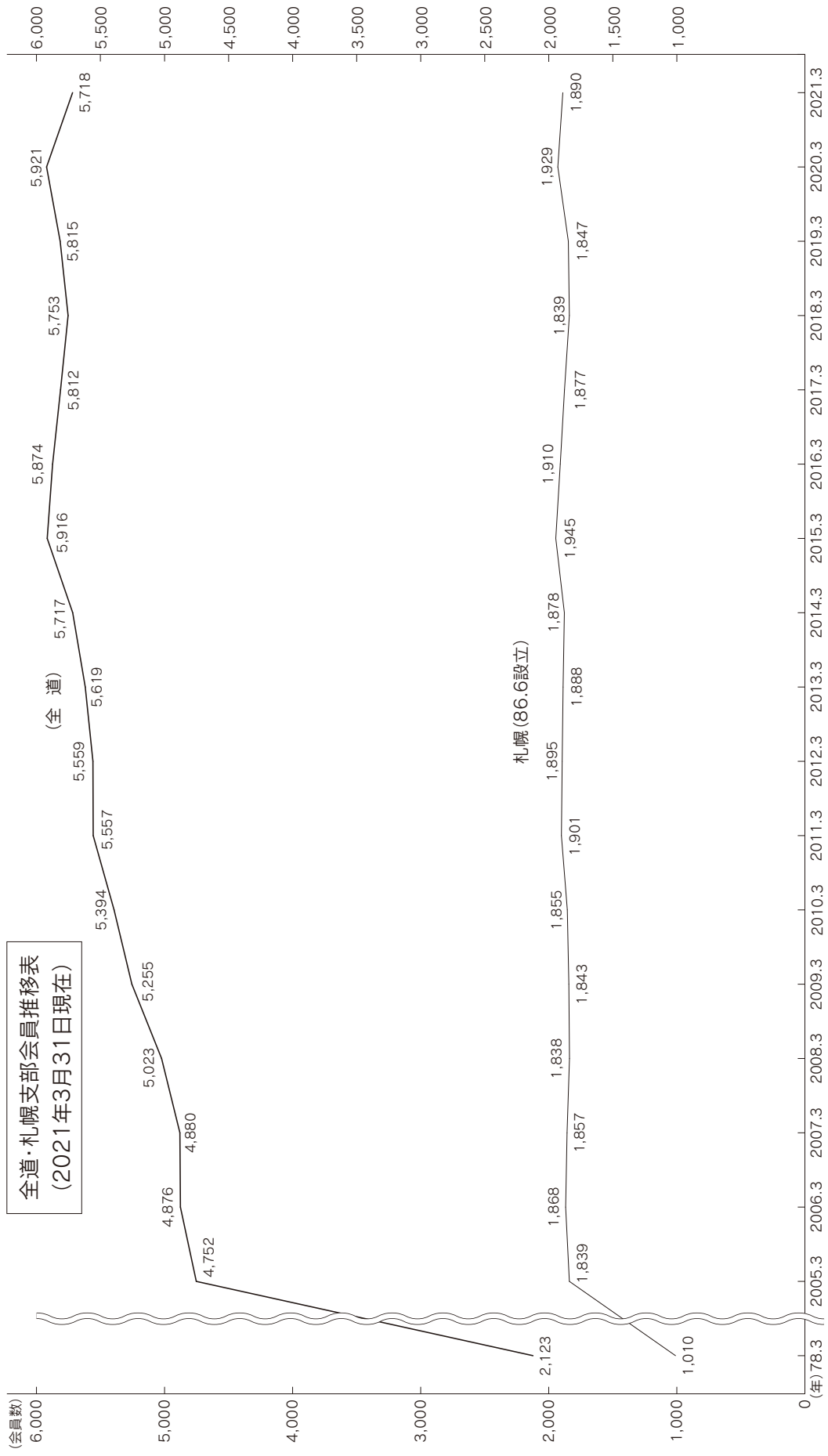
## 共同求人活動の足跡

	新聞広告による求人			
	掲載回数	掲載企業延べ数	応募学生数	会 場
1972年	4回開催	90社	84名	/
1973年	5回開催	99社	116名	/
1974年	1回開催	16社	46名	/
1974年	20社	ガイドブック発行始まる。学校訪問で活用。		

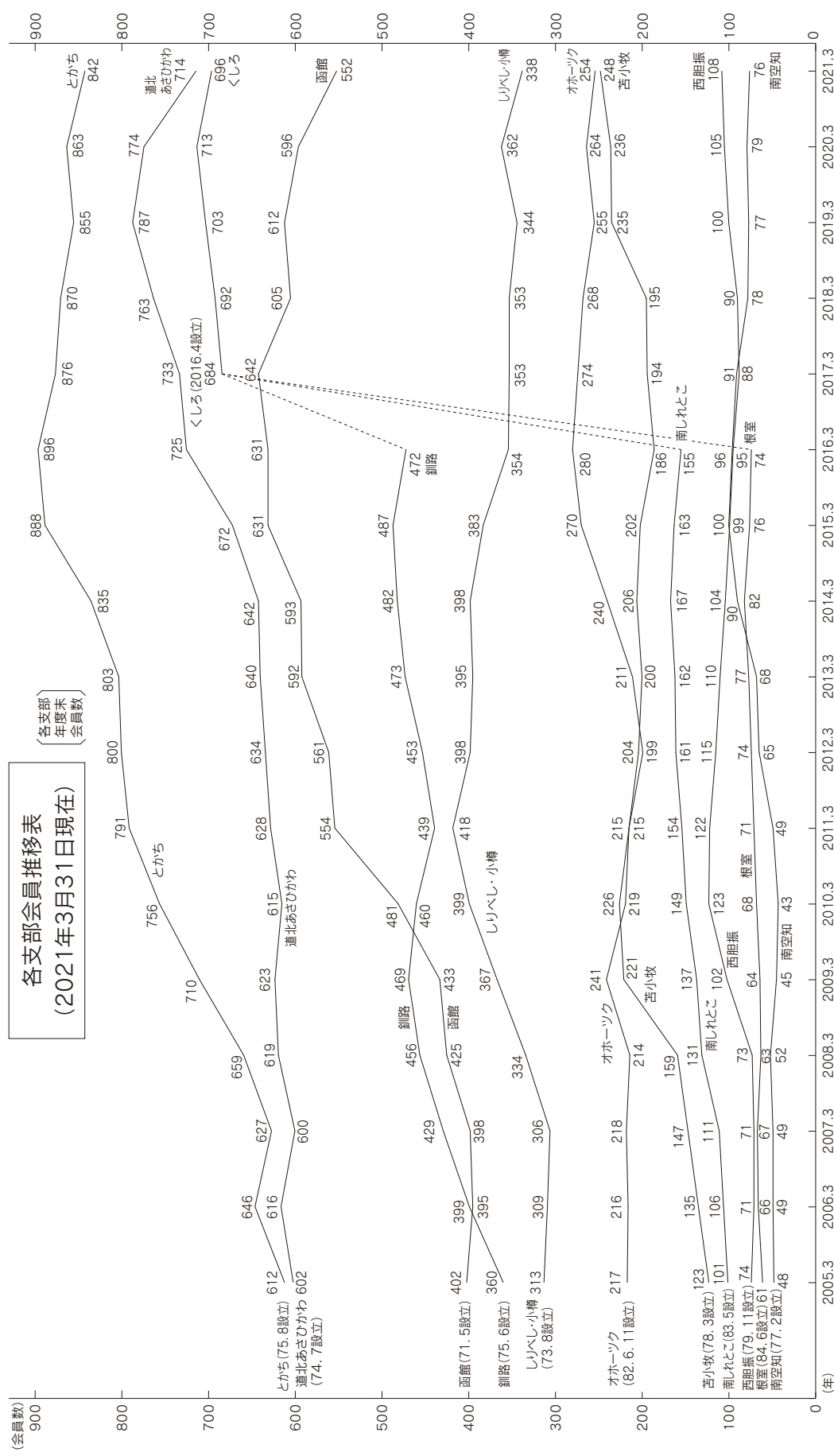
	参加企業数	合同企業説明会			
		説明会実施日	参加企業数	参加学生数	会 場
1975年	21社	11/22	18社	108名	第 一 ビ ル
1976年	32社	11/13	25社	150名	〃
1977年	40社	10/15	25社	530名	北 海 道 建 設 会 館
1978年	53社	10/11・12/16	72社	750名	北 海 道 厚 生 年 金 会 館 札幌市教育文化会館
1979年	92社	10/12・11/22	135社	1,500名	北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1980年	131社	10/6・11/20	165社	1,950名	〃
1981年	151社	10/2・11/20	102社	2,800名	〃
1982年	175社	10/4・11/16	204社	3,528名	〃
1983年	194社	10/3・11/15	212社	4,493名	〃
1984年	197社	10/3・11/14	224社	5,052名	〃
1985年	188社	10/1・11/14	231社	5,418名	〃
1986年	161社	※(7/2)・ ※(8/4)・ 8/26・10/1	375社	7,927名	札 幌 パ ー ク ホ テ ル 札 幌 サ ン プ ラ ザ
1987年	150社	8/20・9/16	244社	5,105名	北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1988年	180社	※(7/4)・ 8/22・9/16	397社	4,565名	〃
1989年	206社	※(6/19)・ 8/21・9/18	427社	2,902名	〃
1990年	223社	※(6/20)・ ※(6/21)・ 8/20・9/18・11/19	754社	5,119名	札 幌 パ ー ク ホ テ ル 北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1991年	240社	※(6/25)・※(6/26)・ 8/9・9/26・11/19	754社	4,728名	北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1992年	232社	※(6/15)・ 7/1・8/3・ 9/17・11/16	679社	8,518名	札 幌 サ ン プ ラ ザ 北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1993年	211社	※(6/1)・7/1・ 8/2・11/17	442社	11,713名	〃
1994年	198社	※(6/8)・7/1・ 8/3・9/16	382社	11,344名	〃
1995年	175社	※(6/5)・7/3・ 8/1・9/1	346社	9,549名	札 幌 サ ン プ ラ ザ 北 海 道 厚 生 年 金 会 館
1996年	169社	※(5/14)・ 7/1・8/1・9/2	403社	8,483名	札 幌 サ ン プ ラ ザ 北 海 道 厚 生 年 金 会 館

	参加企業数	合同企業説明会			
		説明会実施日	参加企業のべ数	参加学生数	会 場
1997年	188社	※(4/14)・5/8・ 7/1・8/1・10/23	510社	8,024名	〃
1998年	170社	4/28・5/25・ 7/1・8/11	348社	8,625名	〃
1999年	143社	4/23・5/18・ 7/1・8/3	283社	9,461名	〃
2000年	134社	4/20・5/24・ 7/3・8/3	281社	7,385名	〃
2001年	118社	4/12・6/1・ 7/4・8/2	297社	5,553名	〃
2002年	95社	4/22・5/21・ 7/9・10/7	222社	5,486名	〃
Web共同求人サイト運用開始。ガイドブックと併用					
2003年	ガイドブック参加企業 86社 Web参加企業 87社	4/21・6/2・ 7/14・9/26	188社	6,361名	〃
2004年	ガイドブック参加企業 81社 Web参加企業 86社	4/21・6/2・ 7/6・8/4	208社	5,861名	〃
2005年	ガイドブック参加企業 81社 Web参加企業 95社	4/18・5/30・ 7/4・8/4	257社	5,179名	〃
主にWeb共同求人サイトを活用し、ガイドブックは説明会ごとに作成。					
2006年	165社	4/19・6/7・ 7/4・8/9	309社	4,356名	〃
2007年	156社	3/13・4/17・ 5/22・9/26	305社	2,691名	〃
2008年	149社	3/24・4/28・ 5/27・9/24	309社	2,593名	ホテルポールスター札幌 北海道厚生年金会館
2009年	120社	4/21・5/26・ 6/16・9/15	173社	4,414名	北海道厚生年金会館 ホテルポールスター札幌
2010年	112社	4/19・5/26・ 6/29・9/27	153社	4,191名	ホテルさっぽろ芸文館 ホテルポールスター札幌
2011年	95社	4/21・5/26・ 6/28・9/27	158社	3,964名	ホテルさっぽろ芸文館
2012年	65社	4/19・5/22・6/27・ 9/13・10/28	226社	2,703名	ホテルさっぽろ芸文館・経済センター
2013年	67社	2/12・4/16・5/20・ 6/26・10/10	333社	2,242名	ホテルさっぽろ芸文館・札幌パークホテル
2014年	89社	4/28・5/21・ 6/16・10/2	312社	894名	ホテルさっぽろ芸文館・札幌パークホテル
2015年	123社	3/9・5/7・8/6・ 10/7・2/1	343社	872名	ニューオータニイン札幌・ ホテルさっぽろ芸文館・ACU
2016年	107社	3/14・5/23・ 8/8・10/24	288社	528名	ニューオータニイン札幌
2017年	101社	3/1・5/29 8/23・10/17	237社	308名	ニューオータニイン札幌
2018年	98社	3/12・8/6・ 10/15	167社	420名	ニューオータニイン札幌 札幌コンベンションセンター
2019年	76社	3/1・8/6・ 10/16	126社	117名	ニューオータニイン札幌
2020年	59社	5月(3日間)、 7月(3日間)、 10月(2日間)、 2月(1日)	97社	381名	オンライン開催

■※印の86.7.2は「就職ガイダンス」、続く8.4は「企業セミナー」  
89年以降の※印は「産業セミナー」、97年は「学生のための就職セミナー」の参加人数です。







各支部会員推移表  
(2021年3月31日現在)

(各支部  
年度末  
会員数)

※2006.3より管内の会員数は苫小牧に加えました。  
※2017.3より根室、南しれとこの会員数はくしろに加えました。

## 「10%プロジェクト」の取り組み 支部別会員数と対企業組織率

(2021年3月31日現在)

支部名	今期会員数の増減										人口・企業対比		
	20.3.31 会員数A	入会	今期入退会数・%		21.3.31 会員数B	増減数 B-A	増加率	人口 2015.10.1	企業数 2016.6.1	現在の 組織率			
			%	退会							%		
とちち	1975.8	27	3.1%	48	5.6%	842	-21	343,436	5,009	16.81%			
くしろ	2016.4	15	2.1%	32	4.5%	696	-17	313,137	4,882	14.26%			
しりべし小樽	1973.8	2	0.6%	26	7.2%	338	-24	215,522	3,336	10.13%			
函館	1971.5	18	3.0%	62	10.4%	552	-44	442,668	6,309	8.75%			
道北あさひかわ	1974.7	18	2.3%	78	10.1%	714	-60	758,533	10,551	6.77%			
札幌	1986.6	94	4.9%	133	6.9%	1,890	-39	2,396,437	29,097	6.50%			
オホーツク	1982.6	15	5.7%	25	9.5%	254	-10	293,542	4,261	5.96%			
苫小牧	1978.3	24	10.2%	12	5.1%	248	12	281,074	4,161	5.96%			
西胆振	1979.11	8	7.6%	5	4.8%	108	3	189,696	2,415	4.47%			
南空知	1977.2	2	2.5%	5	6.3%	76	-3	147,688	1,960	3.88%			
全道	1969.11	223	3.8%	426	7.2%	5,718	-203	5,381,733	71,981	7.94%			

\* 「企業数」は、株式会社、有限会社、合資会社、合名会社の合計（2016年6月「経済センサス」。「人口」は2015年度「国勢調査」。

# 新型コロナウイルス感染症対策の取り組み

2020年2月～2021年3月

とき	北海道同友会の取り組み	とき	政府、北海道の動きなど
		<2020年> 2月13日	国が「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策」を発表。予備費を含め総額153億円。
		2月14日	札幌市在住者が感染（道内在住者第1例目）
		2月22日	道内で一気に9人が陽性反応。（道内感染者は17人に）
<2020年> 2月25日	持ち回り代表理事会で、新型コロナウイルス感染症対策の基本方針を決める。①緊急アンケート調査の実施。②要望をまとめ、国等の関係機関に提出。③3/15までの全道レベルの会合は、TV会議もしくは延期・中止とする。	2月25日	道内感染者は累計35人に。（同日までの感染者数は日本全国164人、イタリア229人、スペイン2人、米国は北海道と同じ35人）
2月25日	緊急アンケート調査を実施（2/25～3/3、回答数621社）。今後影響が出るとの回答を合わせると、何らかの影響があると答えた企業は89%あった。また、売上減少を心配する回答は75%。資金繰りを懸念する回答は24%あった。		
2月26日	理事・支部幹事宛に、代表理事会で決めた基本方針を「新型コロナウイルス感染症への対応」として文書発出。ホームページでも公開。	2月26日	北海道知事が全道の小中学校を2/27～3/4までの7日間、休校を要請。
		2月27日	安部晋三首相が「全国全ての小学校、中学校、高等学校、特別支援学校について、3/2から春休みまで臨時休業」を行うよう要請。
		2月28日	北海道知事が独自の「緊急事態宣言」を表明。今週末の外出は控えてと道民に呼びかける。後に①換気が悪く、人が大勢集まる場所に行かない。②部屋の空気は定期的に入れ替えを。風邪気味の方は自宅で休む、を追加。
3月5日	「新型コロナウイルスの影響に関する緊急アンケート」調査結果プレス発表（佐藤事務局長）。NHK、HBC、日経、朝日、読売、道新等が報道。	3月1日	クルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」の乗客乗員約3,700人全員の下船完了。
3月9日	和田義明衆院議員（自民）来局ヒアリング（守和彦代表理事、藤井幸一代表理事）		
3月9日	正副代表理事会議（テレビ会議）で、「新型コロナウイルスに関する緊急要望・提言」をまとめる。①緊急資金繰り対策の強力かつ迅速な支援を～事業継続のために。②雇用調整助成金事務処理の迅速化とつなぎ融資の連動を～雇用を守るために。③中小企業の声を緊急政策に反映させること。	3月10日	国が「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策」第2弾を発表。1.6兆円規模の緊急対応策関連の金融措置と、雇用調整助成金の拡充など4,308億円の財政措置。
3月11日	全道会員にメッセージ「新型コロナウイルスに負けないで～資金繰りの早期手当と、雇用・事業継続のために全力を尽くしましょう！」を送る。 理事・支部幹事宛に、「新型コロナウイルス感染症への対応」（第2号）を発出。		
3月12日～13日	「新型コロナウイルスに関する緊急要望・提言」を関係機関に訪問説明（守和彦代表理事、細川修専務理事、佐藤紀雄事務局長） 【対応者：北海道経産局産業部長、北海道財務局長、北海道労働局長、北海道信用保証協会会長、北海道中小企業総合支援センター理事長、日本政策金融公庫札幌支店中小企業統括、北海道中小企業団体中央会専務理事、自民党北海道道連事務局長、公明党北海道本部事務長、立憲民主党北海道連合、国民民主党北海道総支部連合会事務局次長、日本共産党国会議員団北海道事務所所長、新党大地札幌事務所。	3月13日	新型インフルエンザ等対策特別措置法が成立。

とき	北海道同友会の取り組み	とき	政府、北海道の動きなど
3月14日	紙智子参院議員（共産）来局ヒアリング（守和彦代表理事）		
3月16日	全道事務局長会議（テレビ会議）で「新型コロナウイルス感染症問題に関する当面の事務局方針」を確認。 ①コロナ問題ヒアリング調査～年度末までに会員の3割を終了させる。②情報発信を抜本強化～当面週に1回は同友会から有用情報が流れる状況を。③3月の会費請求で希望者には6カ月間会費納付猶予を行う。		
3月17日	勝部賢志参院議員（立民）電話ヒアリング（佐藤紀雄事務局長）		
3月18日	森成之道会議員（公明）来局ヒアリング（守和彦代表理事）		
3月19日	鉢呂吉雄参院議員（立民）来局ヒアリング（守和彦代表理事）	3月19日	北海道は、懸念されていた爆発的な感染拡大と医療崩壊は回避できたと、2/28から続いていた「緊急事態宣言」を解除。
3月23日	第6回理事会（テレビ会議、52名）を開催。		
3月25日	札幌支部が制度融資、雇用調整助成金等の説明会。他にしりべし・小樽支部、くしろ支部でも開催。		
3月26日	小高咲日銀札幌支店長電話ヒアリング（守和彦代表理事）		
3月30日	道下大樹衆院議員（立民）来局ヒアリング（守和彦代表理事）		
4月1日	合同入社式中止。 コロナ対策NEWS第4号発出。（①各社の取り組み、②ヒアリングで聞かれた会員の声を紹介）		
4月2日	読売新聞が「新型コロナウイルス緊急紙上座談会」を掲載。守和彦代表理事が出席。		
		4月7日	安倍晋三首相が緊急事態宣言を発出。4/7～5/6までの1カ月間、東京都など7都府県を指定し緊急事態措置を実施することとした。あわせて108兆円規模の緊急策経済対策を発表した。
		4月12日	北海道・札幌市が「緊急共同宣言」を行う。①札幌市内における接触機会の低減。②繁華街の接客を伴う飲食店等への外出自粛。緊急事態宣言地域との往来自粛。札幌市内及び周辺の小中高校の休業（4/14～5/6）など。
		4月16日	緊急事態宣言を全国に拡大。北海道は「特定警戒都道府県」に指定される。
		5月4日	緊急事態宣言が5月31日まで延長することが決まる。厚生労働省が、新型コロナウイルス感染症を想定した「新しい生活様式」を公表。
5月12日	初めてWEB企業説明会（5/12～14、企業35社、44校延べ158名）を開催。		
5月13日	新型コロナウイルス感染症支援策説明会を開催（講師：中野貴英・北海道よろず支援拠点チーフコーディネーター、2日間で約100名視聴）	5月13日	北海道が緊急事態宣言等の今後の基本的な考え方（①石狩振興局管内を除く休業要請を一部解除、②追加の支援金、③「新北海道スタイル」の構築）を発表。
5月14日		5月14日	緊急事態宣言39県で解除。北海道は継続。

とき	北海道同友会の取り組み	とき	政府、北海道の動きなど
		5月21日	緊急事態宣言関西は解除。首都圏と北海道は継続。
		5月22日	北海道が特措法によらない施設の使用停止(自粛)の協力依頼を全て解除すると発表。あわせて、「新北海道スタイル」が提唱される。
5月26日	鉢呂吉雄参院議員(立民)来局ヒアリング(守和彦代表理事)		
6月5日	小高咲日銀札幌支店長ヒアリング(守和彦代表理事)		
6月9日	第52回全道総会(暫定出席者312名)が開催される。		
6月19日	政策委員会緊急Webセミナー(講師:山口義行・立教大学名誉教授、245名視聴)を開催。		
6月26日	紙智子、岩渕友参院議員(共産)来局ヒアリング(守和彦代表理事)		
7月14日	公明党道会議員団ヒアリング(守和彦代表理事、藤井幸一代表理事)		
		7月22日	「Go Toトラベル」キャンペーン始まる。
7月29日	和田義明衆院議員(自民)来局ヒアリング(守和彦代表理事、藤井幸一代表理事)	7月29日	国内の1日の感染者1,000人超、岩手で初確認。
10月23日	中村裕之衆院議員(自民)来局ヒアリング(守和彦代表理事、佐藤紀雄事務局長)		
10月27日	北海道経済部との懇談会(本部事務所・Zoom、北海道9名、同友会12名)		
		11月7日	北海道 警戒ステージ「3」に。ススキノで営業時間短縮など要請。
11月16日	NHK北海道取材(守和彦代表理事)		
		11月17日	北海道11/17から11/27までを感染拡大防止集中対策期間とし、札幌市を対象に「ステージ4相当の強い措置」を講じることを決める。
		11月26日	北海道 感染拡大防止集中対策期間を12/11まで延長することと、札幌市を対象に「ステージ4相当の強い措置」を講じることを決める。
12月10日	NHK北海道取材(守和彦代表理事)	12月10日	北海道 感染拡大防止集中対策期間を1/15まで延長することと、札幌市を対象に「ステージ4相当の強い措置」を講じることを継続し、旭川市に行動変容の措置を講じることを決める。
12月25日	石井正信日本銀行札幌支店長来局ヒアリング(守和彦代表理事)		
<2021年> 1月4日	新年交礼会代替企画・会員実践報告・動画配信(～2月末)		
1月15日	日本共産党 紙智子・岩渕友参議院議員ヒアリング	<2021年> 1月15日	北海道 感染拡大防止集中対策期間を2/15まで延長することと、特措法に基づき、札幌市内全域の接待を伴う飲食店に加え、すすきのと狸小路商店街の通りに面する店舗を含む地域にある飲食店やカラオケ店などに営業時間を午後10時まで短縮することを要請。
		2月13日	新型コロナウイルス対策の改正特別措置法が施行される。

とき	北海道同友会の取り組み	とき	政府、北海道の動きなど
		2月28日	札幌市全域の飲食店を対象にした午後10時までの営業時間短縮や、感染リスクを回避できない場合の札幌、小樽両市を対象にした不要不急の外出・往来自粛要請が解除される。
3月3日	北海道労働組合総連合との懇談会（佐藤紀雄専務理事、中上雅之事務局長）		
		3月8日	北海道 感染拡大防止集中対策期間を解除。

一般社団法人北海道中小企業家同友会

# 中小企業の視点で見つめる 情勢の特徴

# 2021年度中小企業の視点で見つめる情勢の特徴

## はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下コロナ）の発生から1年が経過しました。感染者数は全世界で既に1.5億人が罹患、328万人が死亡する状況です。ワクチンの接種も始まったとはいえ、収束の見通しはまだまだ不明です。

コロナ禍の現状と課題について、中小企業の立場から2021年の情勢を見ていきます。

## 1. 世界経済の今、そしてポスト・コロナ

### ①世界経済の推移

国際通貨基金（IMF）は4月6日改定した世界経済見通しで、2021年の成長率見通しを1月の予想から0.5ポイント引き上げ、6.0%としました。（表1）米国の21年の成長率は6.4%、中国を8.4%にそれぞれ上方修正。背

表1 IMFの世界経済見通し

世界および主要国・地域の経済成長率（単位：%、ポイント）

国・地域	2020年		2021年（予測）		2022年（予測）	
	伸び率	伸び率	1月予測差	伸び率	1月予測差	伸び率
世界	▲3.3	6.0	0.5	4.4	0.2	
先進国	▲4.7	5.1	0.8	3.6	0.5	
米国	▲3.5	6.4	1.3	3.5	1.0	
ユーロ圏	▲6.6	4.4	0.2	3.8	0.2	
ドイツ	▲4.9	3.6	0.1	3.4	0.3	
フランス	▲8.2	5.8	0.3	4.2	0.1	
イタリア	▲8.9	4.2	1.2	3.6	0.0	
スペイン	▲11.0	6.4	0.5	4.7	0.0	
日本	▲4.8	3.3	0.2	2.5	0.1	
英国	▲9.9	5.3	0.8	5.1	0.1	
カナダ	▲5.4	5.0	1.4	4.7	0.6	
新興・途上国	▲2.2	6.7	0.4	5.0	0.0	
アジア新興・途上国	▲1.0	8.6	0.3	6.0	0.1	
中国	2.3	8.4	0.3	5.6	0.0	
インド	▲8.0	12.5	1.0	6.9	0.1	
ASEAN5カ国	▲3.4	4.9	▲0.3	6.1	0.1	
欧州新興・途上国	▲2.0	4.4	0.4	3.9	0.0	
ロシア	▲3.1	3.8	0.8	3.8	▲0.1	
ラテンアメリカ・カリブ諸国	▲7.0	4.6	0.5	3.1	0.2	
ブラジル	▲4.1	3.7	0.1	2.6	0.0	
メキシコ	▲8.2	5.0	0.7	3.0	0.5	
中東・中央アジア	▲2.9	3.7	0.7	3.8	▲0.4	
サウジアラビア	▲4.1	2.9	0.3	4.0	0.0	
サブサハラアフリカ	▲1.9	3.4	0.2	4.0	0.1	
ナイジェリア	▲1.8	2.5	1.0	2.3	▲0.2	
南アフリカ	▲7.0	3.1	0.3	2.0	0.6	

（注）ASEAN5カ国は、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。1月予測差は、IMFの「世界経済見通し改訂版」の2021年1月予測値との差。

（出所）IMFの「世界経済見通し」（2021年4月）を基に作成

景には、年後半にワクチン接種効果による景気回復が期待されること、また、景気回復のけん引役となる米国の巨額の財政出動や、国内でのワクチン接種の加速、中国では製造業の生産の持ち直しや輸出の好調さがあげられます。

しかし、先進国では約6カ月、新興・途上国で9カ月、集団免疫への到達が遅れることを想定した下振れシナリオの場合、2021年の世界の経済成長率はベースラインで1.53ポイント、2022年は1.02ポイント低下するとも指摘しています。

感染が再拡大する欧州では景気回復の遅れが鮮明になっています。独仏伊などの主要国はロックダウン（都市封鎖）を強化しており、経済がコロナ危機前の水準を回復するのは2022年後半にずれ込む可能性があると思われており、21年4～6月に危機前水準を回復する見通しの米国との差が広がっています。

### ②コロナ禍で広がる格差と差別

新型コロナは社会的弱者への格差をさらに広げました。英国放送協会（BBC）の調査では、コロナの生活への影響について、収入が減ったと答えたのは先進国では45%だったのに対し、貧困国では69%に上るなどの状況が明らかになりました。世界銀行は世界中でおよそ4,000万から6,000万人が極度の貧困に陥る可能性があることを警告しています。

その一方、GAFGAを中心としたプラットフォームは業績を大幅にアップさせており、GAFGA4社は直近の決算で過去最高益を更新しています。

コロナの収束はまだまだ見えない中、ウィズ・コロナの社会において様々な「不安感」による過剰対応、あるいは萎縮に拍車がかかっているように見えます。コロナはこれまでも存在した様々な課題をより顕在化させたにすぎません。コロナは、世界中に経済的なダメージを与えているだけでなく、人間の尊厳を脅かす事態も引き起こしています。新型コロナウイルスの起源は中国と言われて流行が始まって以降、アメリカなどでアジア系アメリカ人に対する暴行や強盗といった犯罪（ヘイトクライム）が急増しています。国連のグテレス事務総長は新型コロナを巡り「人種を理由にした差別や人権侵害を懸念している」と発言し、コロナ危機が根深い差別を助長させる恐れが強まっています。



③ポスト・コロナに備えて

コロナを機に、SDGsの実践をめざして、これまでの経済活動の見直しを加速する動きも進んでいます。ESG(環境・社会・企業統治)がビジネスの中心テーマになりつつあり、中でも気候変動への対応として脱炭素の取り組みがクローズアップされています。

バイデン大統領の誕生により米国はパリ協定に戻り、4月22日に気候変動サミットを開催しました。米国は、温室効果ガスを2030年までに05年比で半減させると表明。日本も2030年までに13年度比で46%削減すると表明しました。欧米や中国の自動車メーカーは電気自動車の市場投入の本格化を進めています。脱炭素化が難しいとされてきた業界でも、化石燃料に代わって利用できる技術の研究開発が始まっています。また、アップルやマイクロソフトのようなグローバル企業が、サプライチェーン全体で脱炭素や再エネ100%を掲げる事例も多くなっています。欧州連合(EU)は2030年の削減目標を55%へ引き上げ、コロナ禍からの復興基金と今後7年間の予算の計1.8兆ユーロ(約228兆円)のうち3割をグリーン復興にあてる計画を示しています。

CO<sub>2</sub>排出量世界5位(2017年)の日本も、昨年、「2050年に実質ゼロ」を掲げ、グリーン成長戦略をまとめました。新たな技術開発などで脱炭素と成長の両立をめざすとしており、経産省は4月9日、グリーン成長戦略に掲げた重点14分野を18事業に落とし込みました。「グリーン電力」「エネルギー構造転換」「産業構造転換」の3分野ごとのワーキンググループ(WG)で、詳しい事業目標や配分金額などの詳細を検討するとしています。企業の脱炭素についての意識は高まっていますが、脱炭素はこれからの時代に対応不可欠な課題であると同時に、事業規模にかかわらず新しいビジネスを展望するカギになっています。

2. 不透明な日本経済

① GDPは大幅なマイナス、回復は二極化

内閣府が2月15日に発表した2020年のGDP(国内総生産)は、物価変動の影響を除いた実質で前年比4.8%減となり、リーマン・ショック(前年比5.7%減)以来11年ぶりのマイナス成長となりました。2020年10~12月期のGDP速報値は、7~9月期から3.0%増え2期連続のプラス成長ですが、その水準はコロナの感染拡大前には届いていません。この景気回復も「K字型」と言われる業種による格差拡大がより鮮明になってきました。

同友会業況調査(DOR)の2021年1~3月期の速報によると、業況判断DI(「好転」-「悪化」割合)は△30→△23、足元の景況を示す業況水準DI(「良い」-「悪い」割合)は△19→△19、

売上高DI(「増加」-「減少」割合)は△31→△27、経常利益DI(「増加」-「減少」割合)は△26→△22と、業況判断DI等に改善は見られますが勢いは弱く、二桁のマイナス圏に留まっています。

第4波の到来によって、東京、大阪、兵庫、京都の4都府県では緊急事態宣言が出され、さらに愛知と福岡の2県を加えて5月31日まで延長されるなど、コロナ禍が続く以上、先行きの見通しは不透明なままです。

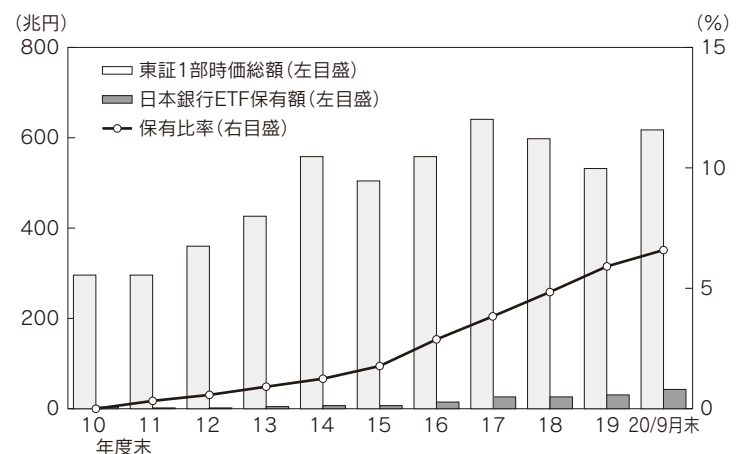
長引くコロナの影響で経済に大きな打撃を受ける中、日経平均株価は30年ぶりに一時3万円を超え、現在も株高の傾向が続いています。日銀は金融緩和政策の一環としてETF(上場投資信託)を証券会社から買い入れ、2020年9月末の残高は40兆4733億円(時価ベース)、半期で9兆円以上増えています。(表2) また、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式向け運用資産は同時期で41.5兆円あり、日銀とGPIFが買い支える「官製相場」で自ら運用益をとる構図です。景気回復が見通せない中、実体経済と乖離している株価が、いつまでこの水準を保ち続けることができるのか、注視する必要があります。

② 中小企業の経営環境

東京商工リサーチによると、2020年度の全国の倒産件数は7163件(19年度比17%減)でした。30年ぶりの低水準となった一方、休業業は増加基調にあり、2020年の休業業・解散企業は前年比15%増の4万9698件であり、調査を開始した2000年以降で最も多くなりました。

倒産が低水準で済んだのは、政府や金融機関の資金繰り支援の効果が大きかったといえます。しかしながら、コロナ禍で融資を受けた企業の多くは返済開始時期を借りてから1年以内としており、資金繰りが維持できなくなる恐れがあります。日本経済新聞の調査では、都道府県の制度融資は、返済負担を懸念する中小企業の資金需

表2 日本銀行のETF保有状況



(出所) JPX、不動産証券化協会、日本銀行

要が低下しているために大幅に減らす予定になっていません。コロナの収束が見通せない中、中小企業経営者の事業継続を萎えさせない取り組みが早急に必要です。

### ③コロナで傷んだ雇用、教育、子育て

コロナ禍で日本経済・社会の早急な課題解決が求められる事態を招きました。

4月8日、厚生労働省は、コロナの影響で解雇・雇い止めされた人が2020年2月の集計開始から約1年2カ月で10万人を超えたと発表しました。

雇用調整助成金の支給決定額は昨年2月以降の累計で、3兆円を突破。リーマン・ショック後の09年度の4倍以上となっています。

厚労省は雇用調整助成金について、感染が拡大している地域、特に業況が厳しい企業を除き、5月以降特例措置の縮減を段階的に進めていく予定です。状況の改善がないまま特例措置の縮減が進めば、雇用を維持しきれない企業による解雇が急増するなど、大きな問題をはらんでいます。

収入減少による貧困はすでに我が国の大きな問題となっています。コロナ前の2018年に中間的な所得の半分に満たない家庭で暮らす18歳未満の割合「子どもの貧困率」は13.5%（7人に1人）、特にひとり親世帯では48.1%と経済協力開発機構（OECD）諸国の中で最も高いレベルにあるとされています。

先行きの不安を反映して、生まれる子どもの数も一段と減少しています。厚生労働省が発表した人口動態統計速報によると、2020年の出生数（速報値）は約87万人

となり、1899年の統計開始以来過去最低となりました。なお、2019年の出生数（確定値）が86万人だったことから、速報値をさらに下回るとみられています。

ワクチンの接種促進と国民の安心・安全な生活を守るあらゆる政策が求められています。

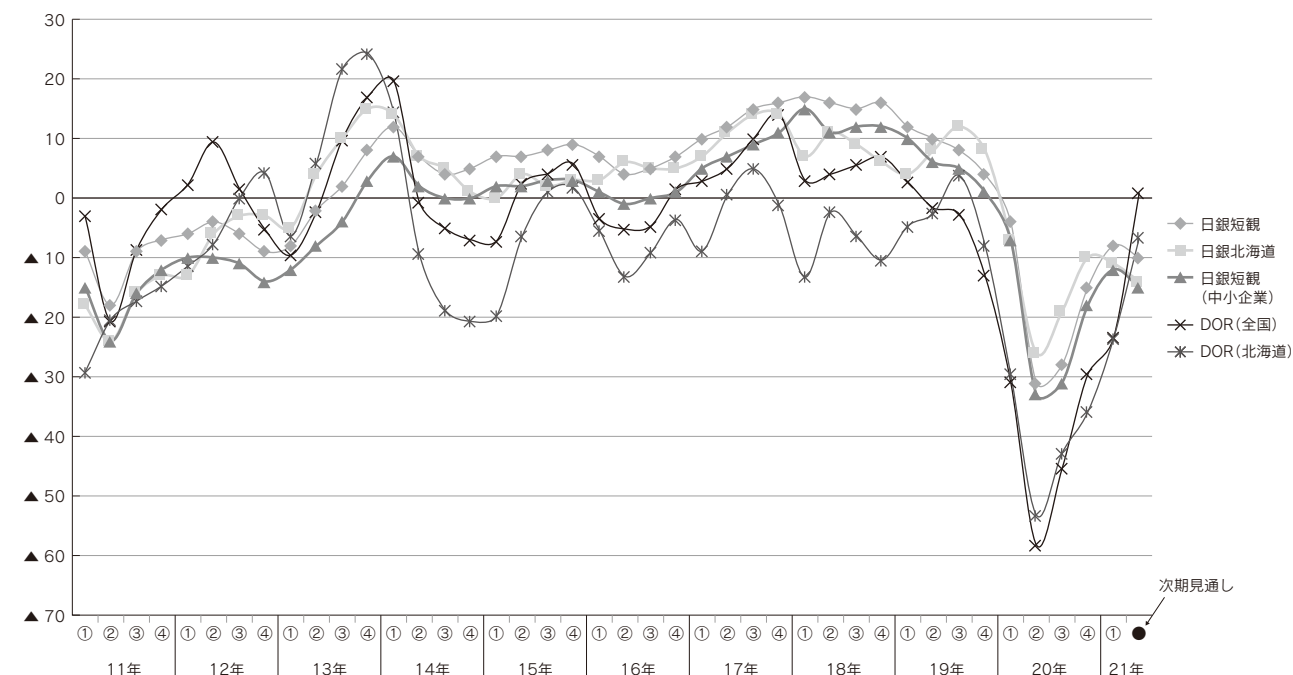
## 3. 北海道経済の行方

### ①北海道経済の状況

昨年5月、日本銀行札幌支店は北海道の景気が悪化していると発表しました。景気を「悪化」と表現したのは1998年4月以来、22年ぶりでした。北海道経済は2019年まで緩やかな右肩上がりでした。2017年度の道内総生産は前年度比1.7%増の19兆4301億円。18年度、19年度もインバウンドを中心に観光関連が伸長し、北海道経済のけん引役となっていました。しかしながら、コロナで状況が一変。インバウンドはもとより、緊急事態宣言によって外出自粛になり、頼みの観光関連が大ダメージを受けました。道銀地域総合研究所の推計では、2020年の道内経済への影響額（損失額）は道内総生産で1兆849億円に達するとしています。

緊急事態宣言解除以降、GoToトラベルキャンペーンが奏功して、7-9月期、10-12月期は依然水面下ながらも少しずつ上向き始めていました。しかし、11月の集中対策期間によって、再び経済活動や日常生活が自粛ムードとなりました。そのため、日銀札幌支店が4月1日に発表した北海道の3月の企業短期経済観測調査（短観）によると、企業の業況判断指数（DI）はマイナス11と前回調査（20年12月）から1ポイント下落し、3期ぶりに悪

図1 業況判断DIの推移（北海道同友会景況調査）



化しました。特に非製造業では、宿泊・飲食サービスがマイナス77と45ポイント悪化しています。

北海道の道内総生産の産業別構成比（2018年度）は、第一次産業が4.3%、第二次産業が17.2%、第三次産業が77.6%となっており、全国に比べ第一次産業と第三次産業の割合が高く、第二次産業の割合は低いものとなっています。

一方、道内総支出約19兆5千億円（2017年度）のうち家計消費などの民間最終消費が約12兆1千億円（62.2%）、国・自治体の人件費や物件費などの政府最終消費が約5兆1千億円（26.4%）、民間固定資本形成（新設住宅、企業設備など）が約2兆2千億円（11.3%）、公的固定資本形成（公共投資など）が約1兆6千億円（8.3%）となっています。また、道外との財・サービスのやり取りを表す域際収支（移出－移入）は約2兆4千億円の赤字（移入超過）です。大まかにいえば、北海道経済は20兆円規模で、その3分の2が民間最終消費支出、3分の1弱が官需（政府最終消費支出＋公的総固定資本形成）、うち3分の1が域際収支の赤字という構造です。

これらのことから、北海道経済の動向は、収入では第一次産業と第三次産業、支出の面では個人消費（民間最終消費）と公共部門の投資等が重要な要素といえます。コロナ禍を踏まえると、観光関係や宿泊飲食などのサービス業の早期回復、全国に比べて突出して大きい農業分野の拡大、消費面では新しい生活スタイルの定着による安定した暮らし、そしてマンションやビルの建て替えなどの民間工事の継続実施が期待されます。しかし、北海道や道内自治体の公共工事の予算額は減額となっているところもあり、受注を心配する企業の声が上がっています。

## ② DOR に見る会員企業

2021年1～3月期の北海道同友会の景況調査（DOR）によると、業況判断DIは12.3ポイントもの大幅な改善を示し、△23.6となりました。（**図1**）業況水準は4.6ポイントのやや悪化の△28となっています。全国に先んじて独自に緊急事態宣言を出し昨年同期と比較して景況感は改善しているものの、依然水面下にあります。一方、今期の業況判断を「全国企業短期経済観測調査（日銀短観）」と比較すると、今期の景況感はDORと短観とともに改善しているのに対して、次期見通しに関しては、短観では悪化見通しとなっています。水面下ながらも景況感が回復していることを前向きにとらえたいとの会員経営者のマインドがうかがえます。しかし、「コロナ前に戻るのはいつか」との問いに対して、一番多かったのは、2022年中という答え（54%）。2021年中はあわせて44%、2023年中が21%。既に戻っているが20%、戻ることはないという回答が31%を占めています。わずかながらの足元の改善に期待をしつつも、現況はシビアに見

ています。

## ③ コロナで見えてきた課題と可能性

帝国データバンク札幌支店の調査によると、2020年の道内の休廃業・解散件数は2155件（前年比7.0%減）となり、コロナ禍以前を大きく下回り、2000年以降で最少となりました。一方、2018年以降、休廃業・解散件数は倒産件数（法的整理）の10倍以上の水準で推移し、2020年は12.5倍となりました。北海道の経営者の平均年齢は高く、また、後継者未定の法人も多く、コロナの感染による影響が長引くと、事業継続・承継への時間的余裕がなくなり、ますます休廃業が進んでしまう心配があります。

他方、北海道に新たな兆候も芽生えています。道外から道内へ「転入」した人数が、道内から道外へ「転出」した人数を上回る「転入超過」が、2020年4月から10月まで7カ月連続し、この間の「流入増」は3千人を超えています。都心部の感染拡大防止のためのテレワークに端を発した働き方の変化により、勤め先を変えずに北海道に住むことが可能になりつつあります。



## **〈第4号議案〉 2021年度活動方針(案)**

# 2021年度活動方針（案）

## 同友会理念

### (1) 中小企業家同友会 3つの目的

1. 同友会は、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（じん）な経営体質をつくることをめざします。
2. 同友会は、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. 同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく、経済・社会・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。

### (2) 自主・民主・連帯の精神

### (3) 国民や地域と共に歩む中小企業をめざす

## 北海道中小企業家同友会 基本方針

### 〈企業づくり〉

1. 経営者と社員が共に学びを深め、激変する経営環境に対応できる企業体質を築こう
2. 経営指針の成文化と実践に取り組み、人間尊重経営の実践に取り組もう

### 〈経営環境の改善と地域づくり〉

1. 中小企業憲章の精神を広め、全ての自治体に中小企業振興基本条例を制定しよう
2. 会内外の連携を強め、地域経済を活性化し、持続可能な地域をつくろう

### 〈同友会づくり〉

1. 同友会運動の実践を深め、次世代への円滑な継承をめざそう
2. 会員組織率10%をめざし、組織強化と財政基盤の充実に取り組もう
3. 同友会の原点に立ち戻り、活動をみつめ直そう

## 2021年度 活動の力点

スローガン 「人を生かす経営」の総合実践で、コロナ禍を乗り越え、新たな挑戦を！

1. 労使見解に基づく経営指針の作成、見直しをすすめよう
2. 中小企業振興基本条例を力に、経営基盤の強化をはかり、持続可能な地域づくりをすすめよう
3. 6,000名会員早期回復をめざし、あてにされる同友会づくりをすすめよう

## はじめに

コロナによって経営環境は一変しました。感染防止対策が徹底され、ワクチンの接種も始まったとはいえ、回復にはまだ時間がかかることが想定されます。見通しがきかない時代は人間力が問われる時代ともいえます。また、中小企業の危機は地域の危機に直結します。

2021年度は、経営の立て直しと、コロナへの対応から得た経験や教訓を糧に、「激動を良き友とし、強靱な企業づくり」に取り組んでまいりましょう。

## 企業づくり

### 1. 経営指針の成文化・見直しと実践で、事業継続に全力をつくす

ニューノーマル（新常态）ともいわれる状況において、事業構造と市場動向を冷静に分析することが求められます。これは一方で、新たな事業の可能性を見出すことにもつながります。また、経営環境が一変した今、経営の羅針盤である経営指針の見直しは不可欠です。まずは、資金繰りや雇用の維持などへの万全の体制をつくり、この間に進めてきた様々な対策を整理しましょう。そして、企業変革支援プログラム、ローカルベンチマーク、経営デザインシートなども活用しながら、これからの経営方針とそれに基づく経営計画を見直して、経営基盤の強化を進めましょう。

また、BCP（事業継続計画）を持ちながらも、コロナのような感染症に対応していなかったとの声が多くありました。今回を教訓に、BCPをアップグレードして、安心して事業を継続できる企業づくりに取り組みましょう。

### 2. 共に学び、共に育つ、「人を生かす経営」を実践

“社員はもっとも信頼できるパートナーである”ことを自社の核にすえた「人を生かす経営」の実践が、現下の危機においても最も重要であると再認識されています。



障がい者雇用を通して企業づくりを考えるフォーラム  
(札幌支部インクルーシブ委員会)

経営者と社員が共に育ちあい、社員一人ひとりの力が十分に発揮できる企業づくり、障がい者や就労に困難を抱える方がイキイキ働ける職場づくりに取り組んでまいりましょう。そのためにも、リモートワークなどでも心のつながりを感じられる働く環境の改善を進めましょう。4月1日から中小企業への同一労働同一賃金制度の導入が始まりましたので、就業規則の見直しにも取り組みましょう。

また、社員の安心安全を守ることが一層重要になっています。超高齢社会を迎え、健康で長く働くことが可能になるよう、「健康経営」について専門家の力を借りて取り組んでまいりましょう。

### 3. 自社や地域の次代を担う若者が、地域を支える中小企業で働けるように

コロナによって、業種や業態によってはほとんど募集がなく、就職活動もままならないといった困難に直面している学生が増えました。少子高齢化は着実に進んでおり、コロナ後は人手不足がさらに強まりそうです。また一方で、リモートワークによって、地元にいながら大手企業で働くことが可能になるなど、地元企業の魅力発信も喫緊の課題です。Webを活用したJobway合同企業説明会や学校との懇談会など引き続き感染予防に配慮した活動を組み入れつつも、学校訪問やキャリアガイダンス、インターンシップなどのリアルな活動も時期を見て再開していきます。

### 4. 中小企業らしいICTの利活用やDXの可能性を探る

企業の課題として取り上げられていたデジタルトランスフォーメーション（DX、IT・デジタルの徹底活用とそれによる生産性の向上）は、コロナ対応の中でオンライン商談やリモートワークが急速に導入されるなど、中小企業に新たな経営環境をもたらしました。ECサイトでの販売の強化や顧客のサポートなど、直接的なビジネスにもつながっています。今後デジタル化はさらに加速します。身近なICTの利活用の事例を研究し、中小企業のDXについて専門家の知見を学ぶなど、企業の変革につなげてまいりましょう。



若者の未来を語る高校教員と経営者(くしろ支部)

## 経営環境の改善と地域づくり

### 1. 中小企業振興基本条例を動かそう

中小企業憲章制定から10周年を迎え、また、理念型と呼ばれる中小企業振興基本条例は道内57市町村で制定されています。しかし、コロナ禍にあって、中小企業振興や産業振興のための会議を開けない自治体も多数あり、条例の真価はまだ十分に発揮されているとは言えません。ポスト・コロナの地域づくりにむけて、自治体との連携や中小企業振興会議など条例推進のためオンライン会議も活用して、施策に反映させていきましょう。

未制定地域では行政や他団体と連携して、早期の条例制定に向けた機運を高めましょう。

### 2. 産学官金の連携で共通価値の創造を

コロナ後の地域経済回復には、道内企業の99.8%を占める中小企業の果たす役割が重要です。大学等の研究機関、行政・金融機関との相互理解を深め、協力し合って地域の発展、活性化をめざして連携を深めましょう。

北海道財務局が行った同友会会員へのアンケートでは、コロナ禍の厳しい資金繰りは地域金融機関によって支えられたことが浮き彫りになりました。さらに、今後金融機関に対しては経営改善支援を要望するとの回答が

多く寄せられました。地域経済を支える中小企業と関係諸団体の連携を強め、共通価値を創造していきましょう。

### 3. 中小・小規模事業者の持続的発展を支える税制に

一昨年の消費税増税は、増税分を販売価格に転嫁できなかった事業者が全国で半数を超え、軽減税率にポイント還元も含めた複雑な設計により、事務負担も煩雑となっています。また、新型コロナウイルスによる景気の冷え込みで、社会保険料等も含めた税負担は重くのしかかります。

加えて2023年10月にはインボイス制度が導入される予定です。導入されれば、インボイス（適格請求書等）に書かれた消費税額しか仕入税額控除の対象になりません。免税事業者（課税売上高1,000万円以下の事業者）はインボイスを発行することができないため、取引から排除されることも心配されるようです。また、軽減税率の適用期限も2023年3月31日まで2年延長となりましたが、その後は未確定です。インボイス制度の問題点は、免税事業者だけの問題に止まらないのです。

特例事業承継税制により、贈与件数は従来の15倍増える等、大きく改善しました。しかし、企業努力の結果、流通しにくい中小企業の株式が高額に評価されるという問題は依然残っており、事業承継者には納税猶予不適當



合同企業説明会(とち支)



IT・DX戦略部会キックオフセミナー(道北あさひかわ支)



コロナ禍の今、ICTについても学ぶ(西胆振支)



ビジネスマッチング交流会(オホーツク支)



になった時のリスクも大きいものがあります。中小企業の経営に影響を及ぼす税制等についてさらに学習し、あるべき姿を研究しましょう。

## 同友会づくり

### 1. コロナ禍だからこそ、「孤独な経営者をなくす」

経営の悩みは尽きませんが、中小企業の経営者は「何とか自分で」と抱え込んでしまいがちです。コロナによって窮地に立たされ、誰の助けも得られないと孤独感を深めている経営者はいないでしょうか。今こそ、「孤独な経営者をなくす」を合言葉に生まれた同友会の出番です。悩める中小企業経営者を同友会に誘い、毎年会員数1%増をめざし、2025年度6,000名会員回復を進めましょう。

### 2. 垣根をなくした学び合いを広げよう

オンライン会議を活用することで、支部の枠を超えて遠隔地から参加することも容易になりました。今年度は、ウィズ・コロナを踏まえてリアルな活動を充実させつつ、全道各地で行われる例会等の行事をWebで確認、自由に申し込みできるような全道統一の仕組みやシステムを構築します。オンライン会合での参加費支払い方法のキャッシュレス化について、導入にむけた検討を進めます。オンラインでより身近になった全国の活動への参加も呼び掛けてまいります。

### 3. 次代を担う役員と事務局員の育成に力を入れよう

同友会のリーダーは、①同友会理念を経営に取り入れ、同友会と共に発展する企業づくりをめざす。②会運営に「自主・民主・連帯の精神」を生かすことに習熟し、既存の権威や習慣にとらわれず、会員一人ひとりの声や要望を大切に、会の団結を重視する。③会内では自由闊達な議論を保障し、相手の意見を尊重し、謙虚に学びあい、絶えず経営者として自己変革を遂げていくことをめざし

ています。

全道はもとより、支部の中でも新しい役員や若手会員を対象に、同友会運動を承継する役員の研修に取り組みましょう。

また、同友会運動を担うパートナーである事務局員も、コロナ対応の中でより高いレベルの力が求められていることも明確になりました。事務局指針と行動指針を学び深め、役員と事務局員の“共育ち”を一層進めて、あてにされる事務局集団をつくりましょう。

### 4. 苫小牧道研を成功させよう

本年10月8日に第36回全道経営者“共育”研究集會を苫小牧支部の設営で行います。3年ぶりとなる全道の会員が共に学び合う絶好の機会として、コロナを乗り越える経営実践と地域の未来を切り開く中小企業の役割等について学び、考え、実践に取り組みます。11月には全道青年部・後継者部会交流会を開催します。

## むすび

コロナは必ず収束するとわかっている、いまだその兆しが見えません。多くの会員はやりきれない思いを抱えながらも、「経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、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る。ピンチこそチャンス」とそう自分に言い聞かせ、奮闘を続けています。そんな思いを持ち、経営にまい進する会員一人ひとりの取り組みが、画面越しでしか会えなくとも、大きな支えになりました。

東日本大震災、北海道胆振東部地震など、この間私たちは未曾有の事態を乗り越えてきました。コロナ禍も必ず乗り越えられる。互いに励まし合い、明日を見据えて着実に前進していきましょう。

同友会の会員と事務局は、共に協力しあい、企業と地域を守るために全力を尽くします。



山麓地区会10月オープン例会(しりべし・小樽支部)



曾根一代表理事を迎えての例会(南空知支部)

〈同友会がめざす「人を生かす経営」とは～根底に「労使見解の精神」～〉

同友会ではこれからの時代のめざす企業像として、「21世紀型中小企業づくり」を提起しています。それは次の2点に集約されます。

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。

なお、「21世紀型中小企業」をめざす上で、欠かせないのが、「労使見解」（「中小企業における労使関係の見解」）の学習です。これは、1975年に中同協が発表した文書で、労使の信頼関係こそ企業発展の原動力であるとする企業づくりの基本文書です。

同友会の「人を生かす経営」とは、この「労使見解」をもとにした「人間尊重の経営」のことを言います。それには、「人間性」とともに、その裏づけとなる社会的責任や貢献度を示す「社会性」や「利益」を含めた「科学性」が不可欠です。そのため同友会では、まずは①経営者が経営姿勢を正すこと、そして②「経営指針」を成文化して実践することを企業づくり運動の柱にすえています。（中同協「同友会運動の発展のために」より）



札幌支部 工藤英人経営指針委員長の実践報告から学ぶ  
(苫小牧支部)



変化をチャンスに！（函館支部10月例会）

# 2021年度支部活動方針

活動のまとめ

情勢

活動方針(案)

決算書、予算(案)

資料

諸規程

## 道北あさひかわ支部

### ■同友会理念

・同友会の3つの目的

#### ① 良い会社を目指す：

企業理念が明確であり、顧客・取引先の信頼が厚く、社員が生きがいをもって働き、永続して利益を出し続ける企業。

#### ② 良い経営者を目指す：

経営者が見識を養い、人間的成長を目指し、自分自身に磨きをかけていく。その為に謙虚に学び、高まりあり、総合的な能力を身につけていく。

#### ③ 良い経営環境を目指す：

個々の経営努力では解決できない、時流、産業構造変化、政治・経済の仕組みからの課題に対して、会員企業が結束し、他団体と連携し、経営努力が公正に報われる環境を実現する。

・自主・民主・連帯の精神

#### ① 自主：政治的、経済的な干渉を受けない。

会員の自主性を大切にして同友会の主体性を守る。

#### ② 民主：ボス支配がおこらないようにする。

民主的な見方や考え方を内外に広めていく。

#### ③ 連帯：会員同士の腹を割った助け合い。

あらゆる階層の人たちと手を取り合い、外に向けての融合・協力・団結を進める。

・国民や地域と共に歩む中小企業

#### ① 豊かな国民生活の実現に貢献する。

#### ② 同友会理念を企業の真っ芯にすえて経営をし、国民(顧客)や地域の期待に応える。

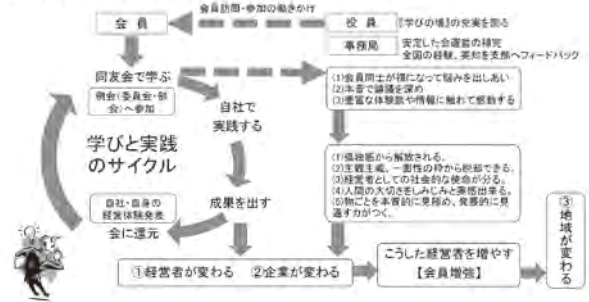
#### ③ 製品やサービスを通して、人々の暮らしの向上、地域経済の繁栄に尽くし、社会的使命を果たしていく。

#### ④ 行政機関、金融機関、大学・研究機関、経済団体と連携して地域おこしを共に進める。

### ■同友会運動と企業経営は不離一体

・学びのサイクル

#### 同友会の学びと実践のサイクル



#### ・めざすべき企業像(21世紀型中小企業づくり)

- ① 自社の存在意義を改めて問いなおすと共に、社会的使命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こたえられる企業。
- ② 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。

#### ・同友会らしさ

同友会の3つの目的の実現を目指し、自主・民主・連帯の精神で同友会運動と企業経営を推し進め、国民や地域と共に歩む同友会づくり、企業づくりに邁進すること。

- ① 日本経済の担い手は中小企業である。中小企業の安定、繁栄は、国民生活の安定と向上に結び付く。
- ② 中小企業はお互い敵対的競争関係と捉えるのではなく、国民の要求にこたえ、中小企業の地位向上を共にはかる共存的競争関係とみる。
- ③ 経営者が人間尊重を深く自覚して、相互に学び合い、確固とした方針をもって経営にあたるならば、社員は最も信頼しあえる、たのもしいパートナーになり得る。
- ④ 企業の民主体運営が不可欠である理解。単なる経営上のテクニックではなく、経営者自身のゆるぎない哲学として身につけることが求められる。同友会らしさの出発点は、「謙虚に学ぶこと」。

## ■ 2021 年度スローガン

### ◆会員の会員による会員のための道北あさひかわ支部

～会員の今までやこれからもっとスポットライトを当て、  
会員企業がこれからの事業活動に意欲的に取り組める支部を目指す～

### ◆NEXT STAGE

～同友会運動を通じて会員企業が次の舞台に羽ばたける支部を目指す～

## ■ 2021 年度支部方針

- ・支部例会、専門委員会の企画を強化すると共に、グループ討論で問題や課題を深く掘り下げ実践していこう！
- ・コロナ対応に関する企画を強化し、雇用・経営維持を全力で取り組もう！
- ・Zoom 活用で多くの会員に訴求できる環境を創出していこう！
- ・経営指針の実践により、CSR から SDGs、DX 戦略、DESIGN 経営など、これから求められる企業・地域像を確立していこう！

## ■ 2021 年度 4 役方針

- ・方向性の一致と意思決定速度を速める。
- ・「人を生かす経営」の学習機会を創出していく。
- ・専門委員会をしっかりとフォローしていく。
- ・魅力ある企画づくりに横断的に関与を深めていく。
- ・会員の自主運営を進め、事務局員の専門性を高めていく。

## ■ 2021 年度幹事の役割

- ・支部方針に基づき、同友会運動の推進に横断的な関わりを持つ。
- ・組織運営が厳しい委員会や地区会のフォローを行う。
- ・例会、セミナー等の企画や運営に積極的に参加をする。

## ■ 総務委員会

- ・財政基盤の強化。
- ・MyDoyu の普及向上。
- ・Zoom の普及向上。
- ・積極的な同友会運動の発信。

## ■ 企画委員会

- ・会員企業の事例紹介を積極的に行う。
- ・会員の企業規模に応じた企画・例会づくり。
- ・年間を通して会員企業へ訴求するポイントを明確にした支部例会の企画づくり。
- ・専用フォーマットを使用する（企画の目的、講師と G 長と共に訴求ポイントを明確にすると共に、事前打ち合わせで例会の質を高めていく。次回例会へ繋げる振り返りをしっかり行う）
- ・グループ討論が深まる様に G 長と事前準備をしっかりと行う。
- ・まとめをしっかりと行い、不参加の会員へ情報共有できる仕組みを作る。

## ■ 専門委員会

### 「全体」

- ・会員企業の事例紹介を積極的に行う。
- ・会員の企業規模に応じた企画づくり。
- ・各専門委員会と連携した企画づくり。
- ・専用フォーマットを使用する。（企画の目的、講師と G 長と共に訴求ポイントを明確にすると共に、事前打ち合わせで企画の質を高めていく。次回企画へ繋げる振り返りをしっかり行う）
- ・グループ討論が深まる様に G 長と事前準備をしっかりと行う。
- ・まとめをしっかりと行い、不参加の会員へ情報共有できる仕組みを作る。

### 「経営指針委員会」

- ・卒業生の実践報告会。
- ・理念型経営の成功事例。
- ・ミニ経営指針研究会。
- ・人を生かす経営の啓蒙。
- ・戦略、戦術の実践事例。

### 「経営労務委員会」

- ・労使トラブルの事例報告と改善策。
- ・メンタルヘルス問題の事例報告と改善策。
- ・事業承継の成功事例報告。（同族・親族外・M&A）
- ・人事考課と従業員共育と企業成長。
- ・待遇向上と企業成長の成功事例。

### 「共同求人委員会」

- ・新卒戦略の成功事例。
- ・新卒定着率向上の成功事例。
- ・新卒から幹部社員への事例報告。
- ・新卒、中途社員、パート社員の採用ツール強化。
- ・業種毎の採用成功事例。

### 「共育委員会」

- ・卒業生の実践報告。
- ・卒業生から取締役への事例報告。
- ・幹部社員の成長と企業成長戦略。
- ・社員共育の成功事例。
- ・新卒から幹部への事例報告。

### 「障がい者就労委員会」

- ・障がい者雇用での成功事例。（企業成長と従業員共育）
- ・障がい者雇用の支援ツール。
- ・労働人口減少での障がい者雇用戦略。

- ・実習生受け入れ企業の事例報告。
- ・障がい者施設へのアウトソーシング事例報告。
- ・ADHD等の課題への対応。

#### 「政策委員会」

- ・補助金、助成金活用での成功事例。
- ・金融アセスメント。
- ・支部内の中小企業基本条例策定。
- ・他経済団体との連携強化での地域振興。
- ・産学官、産学官金、農商工連携の成功事例やマッチングフォロー。

#### ■市内地区会

- ・会員企業の経営体験を語れる企画づくり。
- ・新会員フォローを含めた会員の参加促進。
- ・新会員情報の共有。
- ・各地区会の連携した企画づくり。

#### ■各地地区会

- ・会員企業の経営体験を語れる企画づくり。
- ・新会員フォローを含めた会員の参加促進。
- ・新会員情報の共有。

- ・各地地区会と市内地区会との連携強化。
- ・未組織地域の解消。
- ・政策委員会との連携で地域振興。

#### ■あらぐさ会

- ・会員企業の経営体験を語れる企画づくり。
- ・新会員フォローを含めた会員の参加促進。
- ・新会員情報の共有。
- ・今後の幹事づくりの協力。
- ・他経済団体との連携。

#### ■野花の会

- ・会員企業の経営体験を語れる企画づくり。
- ・新会員フォローを含めた会員の参加促進。
- ・新会員情報の共有。
- ・今後の幹事づくりの協力。

#### ■農業部会

- ・会員企業の経営体験を語れる企画づくり。
- ・新会員情報の共有。
- ・未組織解消のフォロー。
- ・会員企業と連携事例の共有。

## しりべし・小樽支部

〈スローガン〉時代の変化を先読みし、支部会員皆で挑戦しよう！

### 1. 企業づくり

- ① 経営者と社員が共に成長し、全社一丸体制で適正な収益をあげ、財務基盤の強化を目指します。
- ② 経営理念や経営戦略・経営計画を作成するための経営指針の成文化と実践に取り組み、より魅力ある企業を目指します。

### 2. 地域づくり・経営環境づくり

- ① 中小企業振興基本条例制定の推進ならびに、条例を活かした地域振興を目指します。
- ② 他団体や産学官金との連携を進め、持続可能な企業づくり・地域づくりを目指します。

### 3. 同友会づくり

- ① 各委員会、部会ならびに地区会が担当する例会の充実を図り、会員の満足度と参加率の向上を目指します。
- ② 元気な企業、地域を未来へ繋ぐ同友会の仲間を増やし、2022年3月末に会員組織率10.5% 351名を目指します。
- ③ 全国・全道・他支部の行事や例会に、オンラインも活用して積極的に参加します。  
また、2021年11月開催予定の「全道青年部・後継者部会交流会（しりべし・小樽支部青年部青年経営者懇談会設営）」を、企画・設営を含めて応援します。
- ④ 新役員や若手経営者を対象に、同友会運動を学び実践する役員研修会を開催します。

## 苦小牧支部

### 【2021 年度スローガン】

みんなと創る 未来のカタチ ～会員・社員のビジョンを共有しコロナ禍を乗り越えよう！～

#### コロナ災害がもたらした新たな変化

新型コロナウイルスの世界的流行によって生活様式が大きく変化した2020年。人の生き方・時間の使い方・消費スタイルなど、あらゆる方々のライフスタイル全般が変化し、自分の人生をどうしたいか考える人が増えてきたように思われます。仕事面ではリモートワークへの切り替えにともなって、ZoomやGoogle Meetなどのビデオ会議プラットフォームが急速に浸透し、“Zoom飲み会”などプライベートでの活用も広がりを見せています。生活面では、日用品も含めた買い物方法がAmazon、楽天市場などの各種ネットスーパーにオンライン化し、特に「食」という点では、外食を避けて「中食」への移行が進み、Uber Eats、出前館など、デリバリーサービスの盛り上がりが顕著です。このようにコロナ禍でライフスタイルが変化し、今までと違った時間の使い方が新たな価値を生み出している中で、こうした波は、私たち中小企業家にとっても大きな影響を及ぼし、地域を超えたブロードバンドビジネスが目の前に広がっているように思います。少子高齢化時代のコロナ禍を迎えて、私たちは今まで以上に、人を大切にする経営実践を進めると共に、企業の生産性を向上させ、情報社会の中で生き抜く経営者として必要なスキルを磨いていかななくてはなりません。

#### 支部活動の充実

昨年の支部活動を振り返りますと、コロナ禍の影響を受けながらも、それぞれの委員会・部会が臨機応変に対応し、Zoomミーティングを活用したりリモート会議や例会もスムーズに開催され、新たなホームページ、更新されたFacebook等での情報が広く会員に伝わることで、例会・事業の出席率、委員会所属率の増加や、道内トップの会員獲得につながったものと苦小牧支部の伸びしろの大きさを垣間見た一年でした。今年度は、更なる組織深化を目指し、引き続き影響を及ぼしているコロナ禍での社会環境の変化を見据えた、中小零細企業の課題を解決するために必要な例会・事業を8つの専門委員会、2つの部会が発信していきます。

まずは〈企業づくり〉として、経営指針推進委員会では、コロナ禍でもブレない企業発展のために欠かせない経営指針作成を推進し、経営者と社員が同じベクトルに向か

うために必要な理念の共有を図ります。また、経営厚生労働委員会は、中小零細企業・個人事業者が学ぶべき企業リスクを回避するための「事業継続計画（BCP）」や、これからの中小企業が知るべき「働き方改革」の実現に向けた厚生労働のスキルを学ぶ機会の提供、企業価値をはぐくむSDGsの推進を発信していきます。続いて、共育委員会は、企業発展のために必要な社員の成長を促し、経営者と社員とがお互いに信頼しあえる学びの機会を提供していきます。また、求人委員会は、社員が本当に安心して働ける労働環境を整備し、若者から「選ばれる」魅力ある会社を構築するためには企業がいかにあるべきかを伝えていきます。さらに、総務ICT委員会は、新しい企業価値を育む上で、企業が避けて通れないデジタル技術による業務やビジネスの変革を学び、会員企業が活用できるITツールの紹介をしていきます。

二つ目に〈経営環境の改善と地域づくり〉において、政策委員会は、地域中小零細企業・個人事業者の視点に立った地域政策を学び、地域の特色、独自性を活かした、地域ビジネスの発掘を模索していきます。

三つ目に〈同友会づくり〉として、組織・企画委員会には、同友会の魅力を会員に受発信し、地域の経営者を新しい仲間を迎え、地域における会員企業の組織率7%を全会員で目指します。また、魁塾は、孤独な経営者を無くすために新入会員・ごぶさた会員に同友会の魅力を発信し、同友会運動を下支えする事務局との共同による同友会の深化を目指します。加えて、友知会は青年部としての活動を充実させると同時に、同友会運動の理解をさらに深めていきます。そして、女性部会は苦小牧内外で活躍する経験豊富な経営者との出会いの場を創出することに取り組みます。また、本年は第36回全道経営者“共育”研究集会in苦小牧（道研）を主管します。この道研では、道研主幹実行委員会を中心に「コロナ禍だからこそ、できること」や「新たな道研スタイル」にチャレンジし、準備期間を通して、同友会運動の原点に立ち返り、苦小牧支部の結束を更に強め、新たな仲間を迎え、持続可能な地域づくりを描こうと考えています。そして、参加者が一体感を持ち、何より「参加してよかった！」と思える道研を企画運営します。

## 【苫小牧支部 10年ビジョン】

- ・強靱な経営体質の向上につながる「共学・共育・共生」の企業づくりを実践
- ・持続可能な地域の創造に寄与する産学官金との連携
- ・時代に必要な知識と意識の醸成に結びつく委員会・部会の創設
- ・力強い同友会運動の推進につながる新たな「仲間づくり」の実践

(40周年記念式典にて発表 2018.1.23)

## 2021年度 苫小牧支部 組織方針

苫小牧支部の専門委員会では、企業経営における普遍的な課題について議論し、例会やセミナー、研修会の開催や資料の情報提供という形で会員の皆様に発信を行います。委員会はただ会合運営をするだけの集団ではありません。委員の個々の知識や同友会に蓄えられた理念と経験に基づいて議論し、委員自身が勉強し成長する場でもあります。苫小牧支部では以下8つの委員会、2つの部会がそれぞれの専門分野を深く学び発信していきます。

### 【総務 ICT 委員会】

- ・ICT・DX（デジタルトランスフォーメーション）を正しく理解し、自社の業務効率化・利便性向上につなげる事ができるセミナー等の開催
- ・総会、新年交礼会の運営補助
- ・支部例会を担当

### 【政策委員会】

- ・行政および他団体との連携による地域活性化の模索、地域の特色、独自性を生かした中小企業振興の推進
- ・中小企業振興条例の先進地の実践から学ぶ機会の創出
- ・支部例会を担当

### 【求人委員会】

- ・「人を生かす経営」と「良い人材を採用するための企業づくり」について学び合う
- ・ハローワークや市役所、商工会議所などと連携した情報整備
- ・支部例会を担当

### 【共育委員会】

- ・経営者や幹部社員のための研修会の開催
- ・社歴の浅い社員を対象にした基礎セミナーの開催
- ・書籍『共に育つ』の理解を深めるため委員会内学習会の推進
- ・支部例会を担当

### 【経営指針推進委員会】

- ・経営指針成文化と実践を会内に広げるための活動の推進
- ・経営指針研究会の企画と運営
- ・支部例会を担当

### 【経営厚生労働委員会】

- ・「人を生かす経営」の視点から、事業継続課題、厚生課題、労働課題の学習及び問題解決に向けた委員会内学習会、例会、セミナーの開催を企画運営
- ・支部例会を担当

### 【組織・企画委員会】

- ・支部の結束をより強固にするための交流の場の提供
- ・新たな仲間づくりを進めるための事業や会員訪問の推進
- ・支部例会を担当

### 【魁塾】

- ・新入会員並びに入会が浅い会員へ同友会の魅力を発信する取り組み
- ・塾会議を通じた仲間意識の構築と例会への参加を促す取り組み
- ・事務局との共同による支部会員に対する勉強会の開催

### 【女性部会】

- ・苫小牧内外で活躍する女性経営者との出会いの創出、また、その魅力の発信
- ・支部例会を担当

### 【青年部会（友知会）】

- ・同友会を正しく理解し、支部と青年部の交流を促進する例会及び事業の企画運営
- ・支部例会を担当

---

## オホーツク支部

---

《スローガン》 オホーツクの未来を創るため、同友会の輪を拡げよう

### 〈企業づくり〉

- ・経営指針成文化と労働環境改善で人を生かす経営を実践し、誰もが魅力を感じる企業を目指します
- ・事業の継続と雇用の維持を最優先に、人材の採用・育成・定着を促し、持続可能な企業づくりに取り組みます
- ・激変する経営環境に対応できる企業体質を築き、柔軟な企業づくりに取り組みます

### 〈地域づくり〉

- ・オホーツクビジョンの浸透を促し、幸福度の高い持続可能な地域社会を目指します
- ・産・学・官・金の連携を深め、さらに企業間連携を促し、新たなビジネスの創出に繋げ、オホーツクの未来を創ります

- ・新たな地域資源の発掘と付加価値を高め、オホーツク全体の価値を高めていきます

### 〈同友会づくり〉

- ・オホーツク支部40周年（2022年度）の準備を進め、記念事業までに会員303社を達成し、地域に同友会の輪を広げます
- ・オホーツク支部会員の経営体験や実践発表の場を増やし、「知り合い、学び合い、援け合い」を日常的に追及します
- ・コロナ禍で生み出した新しい活動スタイルを維持・発展させ、充実した「学び合い活動」を展開します

---

## くしろ支部

---

《スローガン》 経営の見直しと実践で、事業継続に全力を尽くし、強靱な企業づくりを！

### 〈企業づくり〉

- ・コロナ禍を始め、いかなる情勢をも乗り越えられる企業となるために、経営指針の成文化と実践により事業計画・事業領域の見直しを行います
- ・経営者と社員が共に成長できる企業となるため、共育力向上に取り組みます
- ・地域に「働くこと」の意義を広め、誰もがイキイキと活躍できる会社づくりを行います
- ・新時代に即した働き方ができる企業に変革するため、就業規則の整備・見直しなど、働く環境づくりに取り組みます

### 〈地域づくり〉

- ・非常時にも対応できる強い地域をつくるために、地域に貢献する「地域企業」となり、行政や教育機関、金融機関、地域内各団体などとの連携を深め、地域ビジョンの議論を推進します
- ・根釧地域の資源を再発見し、新しい視点での企業連携で地域活性化を目指します
- ・SDGsの学習を進め、持続可能な地域づくりを行います

### 〈同友会づくり〉

- ・一社では乗り越えられない難局に立ち向かうために、異業種の会員が率直に経営体験を交流し、民主的に学び合う同友会の原点に立ち返ります
- ・根釧地域が一つになった「くしろ支部」設立から5年、支部としての活動のあり方を改めて検討します
- ・元気な企業、豊かな地域を未来へとつなぐ仲間を増やし、704名会員を目指します



## 南空知支部

- 『同友会理念』 第一に 「同友会の三つの目的」  
 第二に 「自主・民主・連帯の精神」  
 第三に 「国民や地域とともに歩む中小企業をめざす」

『同友会理念』を活動の大原則として、2021年度は以下の方針に則って支部活動を進めます

### 1. より多くの会員が、積極的に参加できる支部活動を目指す

- ①例会の充実をはかる
- 会員の要望やニーズに応える
    - ・アフターコロナを見据えた勉強
    - ・実践や実務に即した勉強
    - ・経営の悩みに寄り添う
  - 中・長期の経営課題を考える
    - ・専門委員会が担当し、問題提起をする例会
  - オンライン会議の手法を学び、Web 例会をさらに工夫、充実させる
  - グループ討論も含め、気軽に発言できる場作り
- ②小グループ活動に取り組む
- 専門委員会を設置し、活動をスタートさせる
  - 例会や委員会ではカバーできないテーマや課題について学ぶ小グループ活動を展開させる

### 2. 原点にかえて、同友会づくり・仲間づくりに取り組む

- ①『同友会理念』を学び、深める
- ②「同友会らしさ」\*を大切にする
- \*同友会理念と会員同士の経験（実践）から学ぶ
- 全道行事、全国行事への積極的参加を呼び掛ける
  - より多くの会員に「同友会の良さ」を再認識してもらう
- ③会員同士の交流を深め、支え合える関係性を築く
- 例会、小グループ活動、懇親会等、様々な活動を通して会員同士のつながりを強める
- ④設立45周年（2022年2月）に向けて、これからの支部を考える
- 支部活動を継続していくための中・長期ビジョン
  - 新たな仲間を迎えるための活動

### 3. 地域（南空知）を学び、持続可能な地域づくりを考える

- ①例会や小グループ活動を通して、地域の課題を整理し、自分たちとの関係性を考える
- ②政策委員会を中心に「中小企業振興基本条例」制定に向けての運動を進める
- ③他団体や組織との情報交換や、連携をはかる

## 西胆振支部

【スローガン】『社会環境の変化を見逃さずにチャンスをとらえられる企業へ』

### ①企業づくり

～経営者としての資質を高め、企業の発展を進める～

- ・同友会のネットワークを活用し、経営課題の解決、会員同士による経営実践の共有による会員企業の発展
- ・安定した経営のため、働き方改革をはじめとする雇用環境の向上をめざした活動として「人を生かす経営」の実践
- ・よい会社、よい経営者につながる経営指針の成文化・実践により、全社一丸となった企業づくり

### ②地域づくり・経営環境づくり

～自社の発展を地域の発展につなげる～

- ・中小企業憲章の精神を再確認し、各自治体において「中小企業振興基本条例を地域づくり・地域再生に活かしていく」という基本的理解を広める
- ・「西いぶり連携協定」や「アグリチャレンジ」など金融機関をはじめ他団体との連携を模索し、会員各社の可能性を広げ、地域経済の活性化により地域づくりに寄与する

### ③同友会づくり

～頼れる同友会、可能性の広がる同友会へ～

- ・ 支部や全道、全国の様々な経営実践から自社の可能性を広げることができる同友会活動を展開する
- ・ 4 地区部会（室蘭、登別、伊達、農経）がそれぞれ例

会を担当し、各地区部会を開催する中で広く意見を吸い上げ、各部会担当幹事が幹事会で上程することでより活発な幹事会、同友会活動とする

- ・ 全道、全国行事に積極的に参加し、各地の会員の経営実践から学び、自社の経営に生かすとともに支部活動の発展につなげます

## 札幌支部

### 札幌支部活動【三つの指針】

- 一、札幌支部における全ての組織（地区会、委員会、部会、研究会等）は、同友会運動で最も重要な理念である「よい会社をつくろう」「よい経営者になろう」「よい経営環境をつくろう」の三つの目的に沿って活動を行うものとします。
- 一、札幌支部における全ての組織は、同友会運動に沿った活動であるかを常に検証し、弛まぬ活動の改善を行うこととします。
- 一、札幌支部における全ての組織は、それぞれの活動内容の充実を図るとともに、お互いに連携しあう関係を築き、相乗効果を生み出す活動を推進していくこととします。

〈スローガン〉 今こそ「人を生かす経営」の実践！

原点回帰と企業変革で難局を打開する企業づくりを！

#### (1) “つたえる”

北海道同友会の会員が約半世紀をかけて実践、発展させてきた「良い会社・良い経営者・良い経営環境をめざす」の3つの目的を再確認し会内に広げよう。そして、持続可能な企業・地域を目指し、中小企業の社会的意義を会の内外に伝えていこう。

#### (2) “そだてる”

外部環境の大きな変化を克服できる企業変革に取り組もう。そのために、「労使見解」をいかした経営指針の成文化と共同求人活動、社員教育活動に一貫して取り組み、学びと実践を通して強靱な企業づくりを進めよう。

#### (3) “つなげる”

業種・業態の違う1,900名の会員こそ支部の力の源泉。一人ひとりの会員が主役になれる組織のあり方を目指して地区会活動を展開しよう。そして、リモートなどによる新たな会合の参加方法を利用し、地区会や委員会などの活動を通して会員同士の結びつきを強め、新しい仲間も積極的に迎え入れ、地域に必要とされる強固な中小企業家のネットワークを創ろう。

## 函館支部

■スローガン 2024年までの中期スローガン「同友会 入って会社がよくなった！」  
～中小企業家同友会での学びの実践で良い環境をつくろう～

■ 2025年ビジョン  
会員の「なりたい」「したい」を実現できる会を目指します

■ 2021年度スローガン 会内外でたくさんの方と関わろう

### ■活動方針

1. より多くの人とかかわれる環境をつくろう
2. 会活動での学びを実践できる流れをつくろう
3. 個人が活かされ意欲的に参加できる場をつくろう
4. 地域の新たな仕事づくりに携われるきっかけをつくろう

## とかち支部

◎スローガン 「コロナ危機を乗り越え、循環型の地域を創造しよう」

### ◎ 2021年度重点方針

1. 経営指針の成文化と見直しによって企業力を高める  
コロナ禍の今こそ、「労使見解」の精神に立ち戻り、人を生かす経営を推進しよう。社員とのパートナーシップの下「働く環境づくり」と「付加価値向上」に取り組み、自社の企業力を高め続けよう。
2. SDGs 経営と DX によって企業変革を推し進める  
激変する経営環境をチャンスと捉え、SDGs（持続可能な開発のための17のグローバル目標と169のターゲットからなる、国連の開発目標）による企業価値向上とDX（デジタルトランスフォーメーション）による業態変革に挑戦しよう。
3. 地域経済循環でバランスのとれた十勝の発展を目指す  
「中小企業は地域経済の繁栄を保障する」という同友会理念に基づき、地域経済循環を意識した商取引、経済活動を心がけよう。会員間の積極的なビジネス交流をバックアップし、より豊かな十勝、北海道を創造しよう。
4. 1,000 社会員にふさわしい充実した支部をつくる  
コロナ禍だからこそ同友会で貪欲に学んで経営者としての実力を高める、自社の企業力を高める。そんな意欲的な経営者を十勝管内に増やしていこう。新しい時代を切り開く先進的な学びと事業活動を通じて、会員1,000社にふさわしい強靱な支部をつくろう。

# 2021年度専門委員会活動方針(案)

## 組織・企画委員会

- ①共に学び、育ちあう経営者を北海道に広げ、地域経済を支えるために2025年に6,000名の回復を目指し、長期的に会員組織率10%達成を追求しよう。そのために、各支部で開催される全国・全道行事や記念事業の開催に合わせて会員を紹介するなど全道で協力し合おう。
- ②新会員ガイダンスの開催や、役員と事務局の会員訪問活動などを通して、会員同士の絆をより強くし、これ

まで以上に多くの会員が会を主体的に活用できるように工夫しよう。また、共に学ぶ仲間を地域に増やすために、会員紹介を呼びかけよう。

- ③各支部の組織・企画委員会でオンライン交流会を開き、会員増強の意義や、成果、取り組み事例を共有し、会員増強の機運を高めよう。

## 経営指針委員会

### 経営指針委員会の目的と役割

労使見解にうたわれている企業家精神を基本とした経営指針づくりは、経営者の責務であると同時に、全社一丸体制づくりの基本でもあります。

コロナ禍を乗り越え、新しい時代の要請に応えるために、自社の存在意義をあらためて問い直し『21世紀型中小企業づくり』の大切さを全道会員企業に広め、経営指針成文化と実践の取り組みを支援します。

- ・各支部の「経営指針」普及活動を支援します
- ・委員が学べる委員会をつくります
- ・経営指針学び合い講座（仮称）の2022年開講を目指します

### 《活動計画》

- ・「経営指針成文化と実践の手引き」学習会を委員会内で開催します
- ・企業支援変革プログラムの活用を学びます
- ・経営厚生労働委員会とともに「働く環境づくりの手引き」を学びます
- ・ブロック体制の活用（研究会の支援、学習会の充実）
- ・全道交流研修会兼「人を生かす経営」合同学習会の開催

## 共同求人委員会

1. 共同求人活動の理念を広げ「人を生かす経営」を踏まえた企業づくりを広めよう

同友会の3つの目的の一つ「良い会社をつくる」を達成するための一つの軸として、三位一体（経営指針、共有、共同求人）としての共同求人の考え方（理念）の理解を、各支部の共同求人委員会に広げていく。また「自社の不足に気づき直す」といった、共同求人から見る「人を生かす経営」を実践する企業の輪を広げる事で、運動としての社会共有活動の波及を目指していく。

2. 各支部での学びやノウハウを全道で共有し、共同求人品質を確立しよう

支部において、過去からの学びの蓄積や、現在行なっている学びを深める活動を、全道各支部委員会とも共有し、各地域で抱えている課題や問題を解決するきっかけづくりの幅を広げていく。また、学びからの実践を重ね、求職者から「どういう生き方をしたいのか」で選んでもらえる「共同求人品質」を全道一丸となって確立していく。

### 3. 若者に地域で働く意義を伝え、地域や学校から信頼を得られる運動を深めよう

いかにして若者が地域に残り、企業と共に育ちあえる持続可能な地域を作っていくのかという展望に立ち、学校の先生や教職員の方々、関連する機関の方々、そして若者との対話の機会を増やし、同友会企業の社会的認知度の向上に努める活動を広げていく。

これらを各企業が実践する先に得られるものは

「良い会社」

として

「社会から信頼される経営者自身」

と

「社員さんの生きがい・やりがい」

です！

## 共育委員会

1. 労使見解の学びや人を生かす経営の総合実践から、経営者としての土台作りをさらに深める。
  - 2020 全道共育委員会「学びのまとめ」のブラッシュアップを続ける。
  - 各支部で、共育委員がそのまとめからエッセンスを支部内に伝える取り組みを行う。
2. 経営の組み立て方、進め方を学び直し、整理する。共育委員が新会員を指導・サポートできるレベルにする。
  - 学びのイメージ／自社を知る、分析（数値分析、SWOT 分析）、経営理念を作り、そこからミッションやコミットメント（あるべき姿、大きな骨組み、ゴールイメージ）を明確に定める。その道筋やプロセス目標づくり、PDCA を回す。
3. 同友会らしい社員育成の進め方を具体的に掘り下げてみる。理念のみならず仕組みや実践例から考える。

- 同友会らしい人事考課はいかにあるべきかなどを考え議論し、共に豊かに成長する具体的な方針や仕組み、取り組みを考える。
  - 「共に育つ」にあるように、社員が自ら育ちだす環境づくりを重視しつつ、同友会らしい評価指針や制度の在り方を考察する。
  - 昨今話題の JOB 型の評価化の傾向の良し悪しおよび経営理念や指針を浸透させる効用、常に課題意識に迫ることによる社風づくりに関する影響などにも着目。
  - 同友会大学や社員教育プログラムの内容に深く関わりながら学ぶ、検証する。
4. 委員会前セミナーを続ける。発表者が一番学べるという機会を担保する。
    - 今年度テーマに沿った実践発表を実施する。
    - 他県など従来枠を超えた学びの交流の場としての活用を検討する。

## 経営厚生労働委員会

同友会がめざす 21 世紀型中小企業の原点となる中同協「労使見解」を基本に、全道の中小企業が直面する“事業継続課題”・“厚生課題”・“労働課題”の学習及び問題解決への企画及び立案を目的とします。また、上記の目的を達成するために、他の専門委員会との連携強化を推進していきます。

- “事業継続課題” ……次世代へ事業を継続・発展させるための課題
- “厚生課題” ……経営者と従業員の健康で豊かな生活を送るための課題
- “労働課題” ……従業員の雇用および労働環境に関わる課題

### 〈活動計画〉

#### 1. 働く環境づくりを推進する

「働く環境づくりの手引き」、「10 人未満の会社の就業規則作り」などを活用し、就業規則の作成・見直しを全道的に広めます。

#### 2. 各委員会と連携し「人を生かす経営」を学ぶ合同学習会を開く

「人を生かす経営」の合同学習会を全道各委員会に呼び掛けて、共に学び合う機会をつくります。

#### 3. 厚生課題を積極的に取り組む

健康経営や、メンタルヘルスなど厚生課題についての学習会を開催して、社員が健康的で働きやすい環境づくりを全道に広げます。

#### 4. 事業承継問題に継続的に関わる

今年度も、委員会に専門家を招いて学習会を開催し、

事業承継問題の最新情報や事例から学び合います。また、全道各支部に情報発信し、会員との共有を図ります。

## 政策委員会

### 目的

#### 「良い経営環境をつくる」

#### 中期活動指針

- ① 中小企業基本法及び中小企業憲章の理念を広め、他団体とも連携し中小企業振興基本条例の制定の動きを加速します。
- ② 中小企業を取り巻く時代・環境変化を踏まえた中小企業政策のあり方を検証します。
- ③ 持続可能な地域をめざし、SDGs など関連する学びを進め実践につなげます。

#### 2021 年度 活動方針

- ① 条例アンケートの分析を行い、条例制定の拡大推進に活かします。
- ② 金融制度や税制の変化と中小企業経営への影響を検証・提起する学びの場を創出します。

- ③ 「エネルギーシフト」の学習と検討に取り組み、地域特性を踏まえた各支部での実践につなげます。
- ④ 各支部間の連携を強化し、情報共有を図ります。
- ⑤ 産官学金政との接点・交流の窓口となり、幅広い視野・情報からの学びを同友会活動に生かします。

### 具体的活動

#### 活動指針

- ・ 条例アンケートの分析結果をもとに、条例未制定自治体への働きかけを進める。
- ・ 金融制度（伴走支援型融資、経営者保障に関するガイドライン、ローカルベンチマーク、経営デザインシート）に関する学習に取り組む。
- ・ 税制改正にかかわる学習に取り組む。
- ・ エネルギーシフトに取り組む自治体の事例研究を行う。
- ・ 各支部政策委員会へのオブザーバー参加等を推奨し、情報共有を進めるとともに互いの取り組みから学ぶ。

## 障害者問題委員会

1. 障がい者や、社会的弱者等の問題について「人が生きる経営」の視点で学び合います。
2. 委員会での学びを活かし、全道のすべての支部で障がい者に関わる問題についてオンラインを利用するなどして支部横断的に学び合い、学習会等の情報共有、お互いの交流が進む組織づくりを進め、活動の具体化を支援します。
3. 障がい者の就労に関する自治体の制度、中同協や全

国の活動事例の情報収集をすすめ、より充実した活動づくりに取り組みます。

4. 他の委員会との交流も進め、障害等のある方の就労への啓もうと他委員会の学びの取り込みを進めます。そのために、5 委員会合同研修会に参加します。

#### ※委員会の目的

- ・ 「人が生きる経営」と障害者雇用をさらに推し進めよう。
- ・ そのための認識を深め、全道の支部に広げましょう。

**〈第2号議案〉 2020年度決算書**

**〈第5号議案〉 2021年度予算(案)**

**〈第3号議案〉 2021年度理事・監事候補名簿**





# 2020年度決算報告

## 1. 概要 (P62～P71)

- (1) 2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化の影響を受け、期末会員数が203名減の5,718名となりました。厳しい環境ながら「活動を止めない」を合言葉に、各支部では対面式の会合からオンライン会合へと切り替え活動をすすめてきました。暫定的にはじめたオンライン会合のため、多くの支部が参加費無料で開催し、学び合い活動収入をはじめとした事業収入が減少しました。一方では会場費や資料印刷が抑えられたため、会合費、印刷費などの費用も大きく減少しました。
- (2) 2020年度の収支は、経常収益計が425,860千円、経常費用計が434,997千円、当期経常増減額は9,137千円減、経常外については経常外増減額14,714千円、最終の当期一般正味財産増減額は5,577千円となりました。

## 2. 財産状況 (貸借対照表) (P62～P63)

- ・退職給付引当資産は、事務局員の期末退職給与必要額のうち約88%分を計上しています。
- ・役員退職慰労金引当資産は、常勤役員の期末退職慰労金必要額のうち、約79%を計上しています。
- ・その他特定資産は、2019年4月より運用の「特定資産管理運用規程」に基づき本部・各支部で計上しています。

## 3. 予算対比 (正味財産増減計算書) (P64～P65)

### (1) 経常収益の部

- ・「受取入会金」は、入金ベースで177名の新規入会、29名の再入会に伴う入会金収入があり、42.6%となっています。
- ・「受取会費」は、約5,894社分の会費があり、99.5%入金となっています。
- ・「事業収益」は、新型コロナウイルス感染症の拡大により各種会合の中止、規模が縮小したことや、参加費無料のオンライン会合が増えたことにより56.7%となっています。
- ・「雑収益」は、雇用調整助成金や持続化給付金などの補助金が給付されたため911.4%となっています。

### (2) 経常費用の部

- ・各支部の会合がオンライン化されたことにより経費が圧縮されたため、「会合費」36.2%、「印刷費」87.0%、「会議費」54.0%となっています。
- ・オンライン会合に必要な機材購入のため、「消耗什器備品費」238.3%となっています。

以上

財務・法人運営委員長	監事	監事	会計責任者	事務局長	出納責任者
					

## 一般社団法人北海道中小企業家同友会 貸借対照表 ( 2021年3月31日現在 )

資産の部		負債の部	
勘定科目	期首残	勘定科目	期末残
【 流動資産 】		【 流動負債 】	
現金	2,360,233	未払金	5,741,963
普通預金	67,152,132	前受金費	6,730,000
郵便振替	120,846	前受金	1,913,300
未収入金	112,055	預り金	1,475,748
受託事業等未収入金	550,000	賞与引当金	5,668,512
未収消費税	6,062,717	未払消費税	0
前払費用	1,747,332	前受託事業等収益	0
貯蔵品	300,992	1年以内返済予定未払リース料	3,275,280
図書	1,395,552	1年以内返済予定長期借入金	4,008,000
立替金	1,055,292	支部仮勘定	0
本部仮勘定	0		
小計 A	80,857,151	小計 C	28,812,803
【 固定資産 】		【 固定負債 】	
基本財産	0	長期未払リース料	10,954,260
特定資産(本部)	43,849,984	長期借入金	75,324,000
退職給付引当資産	(23,660,000)	退職給付引当金	29,065,000
常勤役員退職慰労金引当特定資産	(16,650,000)	常勤役員退職慰労引当金	17,650,000
教育振興引当特定資産	(1,706,214)		
災害見舞引当特定資産	(1,833,770)		
災害積立特定資産	(0)		
	(1,803,064)		

支部財政支援特定資産	(0)	(1,803,064)			
固定資産取得引当特定資産	(0)	(0)			
事務所移転費用引当特定資産	(0)	(0)			112,998,440
周年事業引当特定資産	(0)	(0)			
特定資産(支部)	71,908,841	73,711,909	261,623,799	267,200,596	
固定資産取得引当特定資産	(40,297,666)	(40,723,829)	121,994,624	124,918,251	
事務所移転費用引当特定資産	(10,400,000)	(10,516,820)	(1,706,214)	(1,706,228)	
周年事業引当特定資産	(21,211,175)	(22,471,260)	(1,833,770)	(1,833,770)	
その他固定資産	226,813,886	223,933,085	(0)	(1,803,064)	
建物	(172,243,762)	(164,570,706)	(0)	(1,803,064)	
建物付属設備	(0)	(5,132,748)	(0)	(0)	
車 輛	(1,187,233)	(1,824,794)	(0)	(0)	
什 器 備 品	(7,589,059)	(7,347,558)	(0)	(0)	
土 地	(24,372,480)	(24,532,407)	(929,642)	(960,622)	
電話加入権	(839,327)	(839,327)	139,629,175	142,282,345	
敷 金	(3,219,045)	(2,739,045)	(40,297,666)	(40,723,829)	
出 資 金	(2,970,000)	(2,970,000)	(10,400,000)	(10,516,820)	
リサイクル預託金	(163,440)	(160,940)	(21,211,175)	(22,471,260)	
リース資産	(14,229,540)	(14,015,560)	(19,793,651)	(22,411,366)	
小 計 B	342,572,711	335,671,120	261,623,799	267,200,596	
合計(A+B)	423,429,862	411,254,712	423,429,862	411,254,712	
小計 D			132,993,260	112,998,440	
【正味財産】					
一般正味財産			261,623,799	267,200,596	
<一般正味財産(本部)>			121,994,624	124,918,251	
(内 教育振興引当特定資産)			(1,706,214)	(1,706,228)	
(内 災害見舞引当特定資産)			(1,833,770)	(1,833,770)	
(内 災害積立特定資産)			(0)	(1,803,064)	
(内 支部財政支援特定資産)			(0)	(1,803,064)	
(内 固定資産取得引当特定資産)			(0)	(0)	
(内 事務所移転費用引当特定資産)			(0)	(0)	
(内 周年事業引当特定資産)			(0)	(0)	
(内 部会・研究会)			(929,642)	(960,622)	
<一般正味財産(支部)>			139,629,175	142,282,345	
(内 固定資産取得引当特定資産)			(40,297,666)	(40,723,829)	
(内 事務所移転費用引当特定資産)			(10,400,000)	(10,516,820)	
(内 周年事業引当特定資産)			(21,211,175)	(22,471,260)	
(内 部会・研究会)			(19,793,651)	(22,411,366)	
小計 E			261,623,799	267,200,596	
合計(C+D+E)			423,429,862	411,254,712	

財務・法人運営委員会が作成した2020年度貸借対照表・正味財産増減計算書に基づき、帳票・証券類と照合監査を行った結果、正確であり、細心の注意を払って資金の運用管理がなされていることを確認致しました。

2021年5月6日

監事

高野 一夫



監事

池 子 俊 亨



一般社団法人北海道中小企業家同友会 結合 正味財産増減計算書  
自 2020年4月1日 至 2021年3月31日

財務・法人課 課長 藤田 隆	監事 藤田 隆	監事 藤田 隆	会計責任者 藤田 隆	事務局長 藤田 隆	出納責任者 藤田 隆
----------------	---------	---------	------------	-----------	------------

科目	2020年度予算	2020年度実績	進捗率
I 一般正味財産増減の部			
1. 経常増減の部			
(1) 経常収益			
1) 受取入金	8,660,000	3,685,000	42.6%
2) 受取金	355,260,000	353,643,000	99.5%
3) 受取還元人会金	0	0	-
4) 受取還元会費	0	0	-
5) 法人運営会費収入	2,662,500	627,758	23.6%
6) 経常収益	108,351,250	61,430,065	56.7%
(公益目的事業収入)			
(字ひ合い活動会費収入)	(59,651,250)	(23,507,247)	(39.4%)
(社員教育負担金収入)	(11,830,500)	(7,751,980)	(65.5%)
(共同求人負担金収入)	(19,941,000)	(11,782,650)	(59.1%)
(広報宣伝負担金収入)	(14,804,000)	(15,113,140)	(102.1%)
(図書等販売事業収入)	(1,269,500)	(1,529,348)	(120.5%)
(委託事業収入)	(605,000)	(1,705,000)	(281.8%)
(賃貸事業収入)	(250,000)	(40,700)	(16.3%)
7) 受取寄付金	20,000	0	0.0%
8) 雑収益	708,000	6,452,632	911.4%
9) 法人資産使用料収入	0	0	-
10) 会議室使用料収入	2,162,000	21,500	1.0%
経常収益計	477,823,750	425,859,955	89.1%
(2) 経常費用			
1) 事業費	391,878,541	335,197,095	85.5%
給料手当	172,450,906	166,067,036	96.3%
賞与	20,560,246	20,543,638	99.9%
退職給付費用	0	0	-
福利厚生費	27,977,551	28,028,806	100.2%
退職金	14,678,200	14,710,715	100.2%
会合費	67,337,420	24,372,633	36.2%
図書等販売費用	1,046,000	1,061,180	101.5%
研修会費	8,865,754	4,708,547	53.1%
支払調査料	175,000	28,496	16.3%
交通費	4,621,037	4,104,360	88.8%
出張宿泊費	1,087,368	335,762	30.9%
通信費	19,592,790	18,996,647	97.0%
情報システム整備費	2,466,362	3,837,119	155.6%
減価償却費	1,776,853	2,140,388	120.5%
消耗什器備品費	952,320	3,314,504	348.0%
消耗品費	1,762,350	1,832,980	104.0%
修繕費	186,000	183,181	98.5%
印刷費	15,693,700	13,268,323	84.5%
水道光熱費	5,224,862	4,733,992	90.6%
賃借料	12,850,713	12,190,729	94.9%
法人資産使用料	0	0	-
リース料	4,266,891	4,435,238	103.9%
補助金	1,613,676	1,177,865	73.0%
租税公課	4,310,040	3,552,231	82.4%
委託費	0	0	-
雑費	2,382,502	1,572,725	66.0%
2) 管理費	104,060,025	99,800,029	95.9%
役員報酬	12,784,998	12,784,998	100.0%

給料手当	13,478,945	13,295,789	98.6%
賞与	1,860,962	1,859,462	99.9%
退職給付費用	0	0	-
役員退職慰労引当金繰入額	0	0	-
福利厚生費	5,893,580	5,955,674	101.1%
退職金	1,121,800	1,124,285	100.2%
会議費	6,376,922	3,442,064	54.0%
事務局研修費	480,000	375,075	78.1%
交通費	397,069	378,782	95.4%
出張宿泊費	1,325,615	3,107,037	234.4%
通信費	3,638,094	4,195,048	115.3%
ID使用料	1,034,600	818,430	79.1%
情報システム整備費	3,048,560	3,714,753	121.9%
減価償却費	7,613,733	7,713,358	101.3%
消耗什器備品費	671,680	555,801	82.7%
消耗品費	182,650	245,290	134.3%
修繕費	14,000	44,585	318.5%
印刷費	2,080,300	2,197,514	105.6%
調査研究費	4,238,930	4,112,415	97.0%
水道光熱費	439,154	402,085	91.6%
賃借料	3,259,130	3,299,317	101.2%
法人資産使用料	0	0	-
保険料	2,125,980	2,048,321	96.3%
リース料	1,726,795	1,489,399	86.3%
諸謝金	3,143,915	2,787,317	88.7%
雇用費	930,000	505,036	54.3%
租税公課	1,950,860	1,108,974	56.8%
支助助成金	0	0	-
支部事業助成金	0	0	-
中間協働係費	20,783,120	19,573,280	94.2%
賦課金	144,000	404,000	280.6%
支払利息	617,336	617,336	100.0%
雑費	2,697,297	1,644,604	61.0%
経常費用計	495,938,566	434,997,124	87.7%
当期経常増減額	△ 18,114,816	△ 9,137,169	
2. 経常外増減の部			
(1) 経常外収益			
1) 退職給付引当金取崩益	5,300,000	5,335,000	100.7%
2) 常勤役員退職慰労引当金取崩益	10,500,000	10,500,000	100.0%
3) 賞与引当金取崩益	22,421,208	22,403,100	99.9%
4) 前期損益修正益	0	0	-
5) 固定資産売却益	0	327,400	-
6) 支部正味財産受贈益	0	0	-
経常外収益計	38,221,208	38,565,500	100.9%
(2) 経常外費用			
1) 移転費用	0	0	-
2) 原状回復費	900,000	924,000	102.7%
3) 賞与引当金繰入額	22,421,208	22,927,532	102.3%
4) 固定資産除却損	0	2	-
5) 法人特定資産繰入	0	0	-
経常外費用計	23,321,208	23,851,534	102.3%
当期経常外増減額	14,900,000	14,713,966	
3. 予備費の部			
予備費	0	0	-
当期一般正味財産増減額	△ 3,214,816	5,576,797	
一般正味財産期首残高	261,623,799	261,623,799	
一般正味財産期末残高	258,408,983	267,200,596	
Ⅱ 指定正味財産増減の部			
当期指定正味財産増減額	0	0	
指定正味財産期首残高	0	0	
指定正味財産期末残高	0	0	
Ⅲ 正味財産期末残高	258,408,983	267,200,596	

財務諸表に対する注記

1. 継続事業の前提に関する注記

継続事業の前提に重要な疑義を抱かせる事業又は状況はない。

2. 重要な会計方針

- (1) 有価証券の評価基準及び評価方法  
該当無し。
- (2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法  
取得原価主義及び先入先出法に拠る。
- (3) 固定資産の減価償却の方法  
①建物……定額法に拠る。  
②什器備品及び車輛……定額法に拠る。  
③リース資産  
……所有権移転外ファイナンス・リースに係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法に拠る。
- (4) 引当金の計上基準  
①退職給付引当金……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、期末退職給与の自己都合要支給額の約88%に相当する金額を計上している。  
②賞与引当金……事務局員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当期に帰属する額を計上している。  
③常勤役員退職慰労引当金……常勤役員の退職慰労給付に備えるため、役員規程に基づき、期末退職慰労金の約79%に相当する金額を計上している。
- (5) リース取引の処理方法  
所有権移転外ファイナンス・リース取引について、リース契約1件当たりのリース料総額が300万円以下のものについては、賃貸借取引に係る方法に準じて計上している。  
リース料総額が300万円を超えるものについては、リース資産と未払リース料（リース負債）に両建て計上している。
- (6) 消費税等の会計処理  
消費税及び地方消費税の会計処理は、税込方式に拠っている。

3. 会計方針の変更

該当無し。

4. 特定資産の増減額及びその残高

(単位:円)

科目	前期末残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
特定資産				
退職給付引当特定資産	23,660,000	5,405,000	5,335,000	23,730,000
常勤役員退職慰労金引当特定資産	16,650,000	1,000,000	10,500,000	7,150,000
教育振興引当特定資産	1,706,214	14	0	1,706,228
災害見舞引当特定資産	1,833,770	0	0	1,833,770
災害積立特定資産	0	1,803,064	0	1,803,064
支部財政支援特定資産	0	1,803,064	0	1,803,064
固定資産取得引当特定資産	40,297,666	426,163	0	40,723,829
事務所移転費用特定資産	10,400,000	116,820	0	10,516,820
周年事業引当特定資産	21,211,175	1,260,085	0	22,471,260
合計	115,758,825	11,814,210	15,835,000	111,738,035

5. 特定資産の財源等の内訳

(単位:円)

科目	当期末残高	(うち指定正味財産からの充当額)	(うち一般正味財産からの充当額)	(うち負債に対応する額)
特定資産				
退職給付引当特定資産	23,730,000	—	—	23,730,000
常勤役員退職慰労金引当特定資産	7,150,000	—	—	7,150,000
教育振興引当特定資産	1,706,228	—	1,706,228	—
災害見舞引当特定資産	1,833,770	—	1,833,770	—
災害積立特定資産	1,803,064	—	1,803,064	—
支部財政支援特定資産	1,803,064	—	1,803,064	—
固定資産取得引当特定資産	40,723,829	—	40,723,829	—
事務所移転費用特定資産	10,516,820	—	10,516,820	—
周年事業引当特定資産	22,471,260	—	22,471,260	—
合計	111,738,035	—	80,858,035	30,880,000

6. 担保に供している資産

該当なし。

7. 固定資産の取得価額、減価償却累計額及び当期末残高

(単位:円)

科目	取得価額	減価償却累計額	期中除却損	当期末残高
建物	169,997,972	5,427,266	0	164,570,706
建物付属設備	6,963,075	1,830,327	0	5,132,748
車輛	13,219,447	11,594,652	1	1,624,794
什器備品	14,584,619	7,237,060	1	7,347,558
合計	204,765,113	26,089,305	2	178,675,806

8. 保証債務等の偶発債務  
該当なし。

9. 満期保有目的の債券の内訳並びに帳簿価額、時価及び評価損益  
該当なし。

10. 補助金等の内訳並びに交付者、当期の増減額及び残高

(単位:円)

補助金等の名称	交付者	当期増加額	当期減少額	当期末残高	支部名
雇用調整助成金	厚生労働省	1,256,112	1,256,112	0	本部
両立支援等助成金	厚生労働省	144,468	144,468	0	本部
新型コロナウイルス感染症対応促進事業補助金	小樽市	113,000	113,000	0	しりべし・小樽
サービス等生産性向上IT導入支援事業費補助金	経済産業省	1,665,975	971,820	694,155	本部(前受金)
持続化給付金	経済産業省	2,000,000	2,000,000	0	本部
経営持続化臨時特別支援金	北海道	50,000	50,000	0	本部
経営持続化臨時特別支援金	札幌市	50,000	50,000	0	本部
合計		5,279,555	4,585,400	694,155	

11. 基金及び代替基金の増減額及びその残高  
該当なし。

12. 指定正味財産から一般正味財産への振替額の内訳  
該当なし。

13. 関連当事者との取引の内容  
該当なし。

14. その他  
該当なし。

財 産 目 録

2021年3月31日現在

一般社団法人北海道中小企業家同友会

(単位:円)

貸借対照表科目	場所・物量等	使用目的等	金額
(流動資産)			
現金	手元保管	運転資金として。	2,451,248
普通預金	北海道銀行 本店営業部等	運転資金として。	68,515,598
定期預金			0
郵便振替	ゆうちょ銀行 二七九店	運転資金として。	609,690
未収入金	2020年度分収入		245,250
受託事業等未収入金			0
未収消費税			0
前払費用		Microsoftoffice365代金、車輛保険料等。	2,449,732
貯蔵品	切手・用紙在庫等	郵便用等。	316,103
図書	60種1,627冊	収益事業で販売をしている。	1,000,983
立替金		過払会場代返金分	△ 5,012
本部	本部に対する未収入金・未払金		0
流動資産合計			75,583,592
(固定資産)			
基本財産			0
特定資産	退職給付引当資産	定期預金 北海道銀行 本店営業部等 普通預金 北洋銀行 本店営業部	事務局員の退職金支払いの財源として積み立てている。 7,150,000
	常勤役員退職慰労金引当特定資産	普通預金 北洋銀行 苗穂支店	常勤役員に対する退任慰労金の支払いの財源として積み立てている。 1,706,228
	教育振興引当特定資産	普通預金 北海道銀行 本店営業部	学習活動・社員教育の諸活動支援の目的で保有し、運用益を該当事業の財源として使用している。 1,833,770
	災害見舞引当特定資産	普通預金 北海道銀行 本店営業部等	災害時に支援・寄付を行うために積み立てている。



財 産 目 録

2021年3月31日現在

一般社団法人北海道中小企業家同友会

(単位:円)

貸借対照表科目	場所・物量等	使用目的等	金額
災害積立特定資産	普通預金 北洋銀行 本店営業部	災害などによる法人の財政悪化に備え、法人の運用費用として積み立てている。	1,803,064
支部財政支援特定資産	普通預金 北洋銀行 苗穂支店	財政が著しく悪化した支部の支援費用を確保するため積み立てている。	1,803,064
固定資産取得引当特定資産	普通預金 北洋銀行 本店営業部等	固定資産を取得するための財源として積み立てている。	40,723,829
事務所移転費用引当特定資産	普通預金 北洋銀行 本店営業部等	事務所移転のための財源として積み立てている。	10,516,820
周年事業引当特定資産	普通預金 北洋銀行 本店営業部等	周年事業の財源として積み立てている。	22,471,260
その他固定資産	建物 553.915㎡ 札幌市東区北6条東4丁目 13階部分の一部 他建物付属設備	専有部分	164,570,706
	建物附属設備	電気設備等	5,132,748
	車輛	15台	1,624,794
	什器備品	ネットワーク機器、電話設備 他	各事業及び管理業務で使用している。 7,347,558
	土地	5,101.39㎡ 札幌市東区北6条東4丁目1番 7	敷地利用権(所有権) 10,000分の337 24,532,407
	電話加入権	事務所用等	839,327
	敷金	事務所用	2,739,045
	出資金	(協)札幌総合卸センター等	出資金として。 2,970,000
	リサイクル預託金	15台	160,940
	リース資産	会員管理システム等	各事業及び管理業務で使用している。 14,015,560
固定資産合計			335,671,120
資産合計			411,254,712

財 産 目 録

2021年3月31日現在

一般社団法人北海道中小企業家同友会

(単位:円)

貸借対照表科目	場所・物量等	使用目的等	金額
(流動負債)			
未払い金	2020年度分費用未払い分	各事業及び管理業務で使用している。使用する物品等の未払い。	255,404
前受会費	2021年度以降会費	2020年度中入金の会費の内、2021年4月分以降の会費。	7,890,000
前受金	IT導入補助金、第69期同友会 大学受講料等	IT導入補助金(2021/4~8月分)、翌年度参	5,348,005
預り金	報酬源泉徴収税等		1,105,203
賞与引当金	職員に対するもの	2021年度支払予定賞与の内、2020年度該 当分。	6,192,944
未払消費税	2020年度消費税		3,043,000
前受託事業等収益			0
1年以内返済予定 未払リース料	(株)札幌北洋リース等	会員管理システム、什器備品等。	3,213,120
1年以内返済予定 長期借入金	北海道銀行、北洋銀行		4,008,000
支部	支部に対する未収入金・未払 金		0
流動負債合計			31,055,676
(固定負債)			
長期未払いリース料	(株)札幌北洋リース等	会員管理システム、什器備品等。	10,802,440
長期借入金	北海道銀行、北洋銀行		71,316,000
退職金給付引当金	従業員に対するもの	事務局員に対する退職金の支払いに備え たもの。	23,730,000
常勤役員退職慰労金引当金	常勤役員に対するもの	常勤役員に対する退任慰労金の支払いに 備えたもの。	7,150,000
固定負債合計			112,998,440
負債合計			144,054,116
正味財産			267,200,596

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2020年度決算の経常損益概要  
自 2020年4月1日 至 2021年3月31日

単位:千円

	全体 (A+B) (構成比)	同友会事業 (A) (構成比)	道研・全道行事 (宇ひあひ) (A-1) (構成比)	社員教育 (A-2) (構成比)	共同求人 (A-3) (構成比)	しんぶん発行、 図書販売他 (A-4) (構成比)	法人会計 (A-5) (構成比)	受託事業 (B) (構成比)
入会収入	3,685 (0.9%)	3,685 (0.9%)					3,685	
会費収入	353,643 (83.0%)	353,643 (83.4%)					353,643	
事業収入	60,353 (14.2%)	60,353 (14.2%)	23,507 (38.9%)	7,752 (12.8%)	11,783 (19.5%)	16,683 (27.6%)	628 (1.0%)	
受託事業	1,705 (0.4%)							1,705 (100.0%)
その他収入	6,474 (1.5%)	6,474 (1.5%)					6,474 (100.0%)	0 (0.0%)
経常収入計	425,860 (100.0%)	424,155 (100.0%)	23,507	7,752	11,783	16,683	364,430	1,705 (100.0%)
人件費	264,370 (60.8%)	263,806 (60.9%)	201,065 (76.2%)	11,367 (4.3%)	12,902 (4.9%)	3,452 (1.3%)	35,020 (13.3%)	565 (33.1%)
会費等	35,166 (8.1%)	34,324 (7.9%)	21,752 (63.4%)	4,797 (14.0%)	2,868 (8.4%)	1,090 (3.2%)	3,817 (11.1%)	842 (49.4%)
交通費	7,926 (1.8%)	7,926 (1.8%)	3,772 (47.6%)	334 (4.2%)	334 (4.2%)	0 (0.0%)	3,486 (44.0%)	0 (0.0%)
通信費	31,562 (7.3%)	31,429 (7.3%)	8,648 (27.5%)	796 (2.5%)	1,005 (3.2%)	12,252 (39.0%)	8,728 (27.8%)	133 (7.8%)
印刷費	15,466 (3.6%)	15,362 (3.5%)	2,937 (19.1%)	274 (1.8%)	908 (5.9%)	9,046 (59.9%)	2,198 (14.3%)	104 (6.1%)
賃借料・水道光熱費	20,626 (4.7%)	20,626 (4.8%)	14,312 (69.4%)	1,274 (6.2%)	1,285 (6.2%)	54 (0.3%)	3,701 (17.9%)	0 (0.0%)
中同協関係費	19,573 (4.5%)	19,573 (4.5%)					19,573 (100.0%)	
租税公課	4,661 (1.1%)	4,605 (1.1%)	1,371 (29.8%)	325 (7.1%)	951 (20.7%)	848 (18.4%)	1,109 (24.1%)	57 (3.3%)
その他	35,646 (8.2%)	35,641 (8.2%)	11,319 (31.8%)	1,002 (2.8%)	1,008 (2.8%)	144 (0.4%)	22,167 (62.2%)	6 (0.3%)
経常費用計	434,997 (100.0%)	433,292 (100.0%)	265,177	20,168	21,260	26,886	99,800	1,705 (100.0%)
経常増減額	△ 9,137	△ 9,137	△ 241,670	△ 12,416	△ 9,478	△ 10,203	264,630	0

※内部取引消去を各科目で行っています。

(注) 単位未満を四捨五入しているため計や差引が合わないところがあります。



# 2021年度予算(案)提案

## 1. 概要

2021年度の予算(案)は、各支部総会で確定した予算と本部予算(案)を結合したものです。

① 2021年度の予算は下記の方針に則り編成しました。

ア. 2021年度もコロナ禍が続くと仮定し、事業費などは2020年度実績をベースに検討します。

イ. コロナ禍の会員を支える事務局員の待遇改善を織り込みます。

ウ. 本来の活動を制限・萎縮させないように配慮しながら、経費の見直しを進め、業務の効率化にも取り組みます。

② 総体として経常収益計は445,763千円、前年度予算比で6.7%減、経常費用計は450,778千円、前年度予算対比で9.1%減とし、当期経常増減額は5,014千円減となりました。支部別で赤字予算となったのは、部会の周年事業などが開催される3支部と本部です。最終の一般正味財産増減額は4,964千円の赤字予算となりました。

## 2. 積算内容

### 〈経常収益〉

① 入会金収入は各支部予算で計上された新規入会数421名、再入会数22名を積み上げ、会費収入は期中平均会員数5,750名で算出しました。

② 例会などの「学び合い活動」や社員教育、共同求人などの事業収益は、各支部と本部予算を積み上げたものです。新型コロナウイルス感染症の影響で前年度予算比80.6%となりました。

③ 受託事業収入は、札幌支部で605千円規模の受託事業の実施を予定しています。

④ 2020年度に本部で採択されたIT導入補助金は、補助対象となるシステムの契約期間が年度をまたいだので894千円を前受分として雑収益に計上しました。

### 〈経常費用〉

⑤ 人件費は、昨年度より1名少ない57名(常勤役員を含む)で積算しました。初任給アップを考慮し事務局員のベースアップ3,000円、賞与は基本給の2.5カ月分の支給を予定しています。退職金を除く人件費は前年度予算比で953千円減となります。

⑥ 会合費等は、新型コロナウイルス感染症の影響が続くことを勘案し、前年度予算比で24,670千円減となりました。

⑦ 情報システム整備費は、札幌支部のdoyu商店街の運用費などもあり、2,982千円増となりました。

⑧ 減価償却費は、前年度各支部でオンライン会合のための設備投資を行ったことやしりべし・小樽支部が車両を購入したため増えました。

⑨ 中同協関係費はオンライン化で出張費を大きく削減しています。

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 2021年度収支予算書(案)

自 2021年4月1日 至 2022年3月31日

(単位:円)

科目	21年度予算 ①	20年度実績	20年度予算 ②	増減 ①-②	予算対比 ①/②	備考
1 一般正味財産増減の部						
1 経常増減の部						
(1) 経常収益						
1) 受取入金	8,530,000	3,685,000	8,660,000	△ 130,000	98.5%	入会443名(再入会22名含む)
2) 受取会費	345,000,000	353,643,000	355,260,000	△ 10,260,000	97.1%	期中平均会費減5,750名
3) 受取還元入金	0	0	0	0	-	
4) 受取還手名簿	0	0	0	0	-	
事業還元金	0	0	0	0	-	
5) 法人運轉会費収入	1,345,000	627,758	2,662,500	△ 1,317,500	50.5%	
6) 事業収益	87,306,440	61,430,065	108,351,250	△ 21,044,810	80.6%	
(公益目的事業収入)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	
(字ひ合い活動会費収入)	(40,852,000)	(23,507,247)	(59,651,250)	(△)18,799,250	68.5%	
(社員教育負担金収入)	(12,026,000)	(7,751,980)	(11,830,500)	(195,500)	101.7%	
(共同求人負担金収入)	(17,127,000)	(11,782,650)	(19,941,000)	(△)2,814,000	85.9%	
(広報宣伝負担金収入)	(15,409,440)	(15,113,140)	(14,804,000)	(605,440)	104.1%	
(図書等販売事業収入)	(1,162,000)	(1,529,348)	(1,269,500)	(△)107,500	91.5%	
(受託事業収入)	(605,000)	(1,705,000)	(605,000)	(0)	100.0%	
(委託調整事業収入)	(125,000)	(40,700)	(250,000)	(△)125,000	50.0%	
(賃貸事業収入)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	
7) 受取寄付金	0	0	20,000	△ 20,000	0.0%	
8) 雑収益	1,420,155	6,452,632	708,000	712,155	200.6%	
9) 法人資産使用料収入	0	0	0	0	-	
10) 会議室使用料収入	2,162,000	21,500	2,162,000	0	100.0%	
経常収益計	445,763,595	425,859,955	477,823,750	△ 32,060,155	93.3%	
(2) 経常費用						
1) 事業費	351,971,591	335,197,095	391,878,541	△ 39,906,950	89.8%	
給料手当	169,326,679	166,067,036	172,450,906	△ 3,124,227	98.2%	
賞与	21,872,240	20,543,638	20,560,246	1,311,994	106.4%	
退職給付費用	0	0	0	0	-	
福利厚生費	28,631,050	28,028,806	27,977,551	653,499	102.3%	
退職金	46,450	14,710,715	14,678,200	△ 14,631,750	0.3%	
会費	44,514,313	24,372,633	67,337,420	△ 22,823,107	66.1%	
図書等販売費用	855,200	1,061,180	1,046,000	△ 190,800	81.8%	
研修会費	8,461,868	4,708,547	8,865,754	△ 403,886	95.4%	
支払調書料	87,500	28,496	175,000	△ 87,500	50.0%	
交通費	4,136,410	4,104,360	4,621,037	△ 484,627	89.5%	
出張宿泊費	907,240	335,762	1,087,368	△ 180,128	83.4%	
通信費	20,180,826	18,996,647	19,592,790	588,036	103.0%	
情報システム整備費	5,158,783	3,837,119	2,466,362	2,692,421	209.2%	
減価償却費	3,919,425	2,140,388	1,776,853	1,414,572	179.6%	
消耗什器備品費	1,356,870	3,314,504	952,320	404,550	142.5%	
消耗品費	1,776,300	1,832,980	1,762,350	13,950	100.8%	
修繕費	186,000	183,181	186,000	0	100.0%	
印刷費	13,937,860	13,268,323	15,693,700	△ 1,755,840	88.8%	
水道光熱費	4,732,520	4,733,992	5,224,862	△ 492,342	90.6%	
賃借料	12,616,725	12,190,729	12,850,713	△ 233,988	98.2%	
法人資産使用料	0	0	0	0	-	
J-12料	3,840,586	4,435,238	4,266,891	△ 426,305	90.0%	
贈答金	1,137,496	1,177,865	1,613,676	△ 476,180	70.5%	
租税公課	3,202,390	3,552,231	4,310,040	△ 1,107,650	74.3%	
委託費	0	0	0	0	-	
雑費	1,814,860	1,572,725	2,382,502	△ 567,642	76.2%	
2) 管理費	98,806,816	99,800,029	104,060,025	△ 5,253,210	95.0%	
役員報酬	12,780,000	12,784,998	12,784,998	△ 4,998	100.0%	

給料手当	13,433,248	13,295,789	13,478,945	△ 45,697	99.7%
賞与	1,979,716	1,859,462	1,860,962	118,754	106.4%
退職給付費用	0	0	0	0	-
役員退職慰労引当金繰入額	0	0	0	0	-
福利厚生費	6,031,242	5,955,674	5,893,580	137,662	102.3%
退職金	3,550	1,124,285	1,121,800	△ 1,118,250	0.3%
会議費	5,211,660	3,442,064	6,376,922	△ 1,165,262	81.7%
事務所研修費	390,000	375,075	480,000	△ 90,000	81.3%
交通費	390,590	378,782	397,069	△ 6,479	98.4%
出張宿泊費	1,669,583	3,107,037	1,325,615	343,968	125.9%
通信費	3,517,678	4,195,048	3,638,094	△ 120,416	96.7%
印刷費	1,185,960	818,430	1,034,600	151,360	114.6%
情報システム整備費	3,187,430	3,714,753	3,048,560	138,870	104.6%
減価償却費	7,066,553	7,713,358	7,613,733	△ 547,180	92.8%
消耗什器備品費	502,130	555,801	671,680	△ 169,590	74.8%
消耗品費	183,700	245,290	182,650	1,050	100.6%
修繕費	14,000	44,585	14,000	0	100.0%
印刷費	2,207,900	2,197,514	2,080,300	127,600	106.1%
調査研究費	4,238,480	4,112,415	4,238,930	△ 450	100.0%
水道光熱費	402,096	402,085	439,154	△ 37,058	91.6%
賃料	3,241,518	3,299,317	3,259,130	△ 17,612	99.5%
法人資産使用料	0	0	0	0	-
保険料	1,831,510	2,048,321	2,125,980	△ 294,470	86.1%
J-ス料	1,616,407	1,489,399	1,726,795	△ 110,389	93.6%
補助金	3,045,395	2,787,317	3,143,915	△ 88,520	96.9%
慶弔費	680,000	505,036	930,000	△ 250,000	73.1%
租税公課	985,338	1,108,974	1,950,860	△ 965,522	50.5%
支那助成金	0	0	0	0	-
文部事業助成金	0	0	0	0	-
中間報酬係数	19,283,600	19,573,280	20,783,120	△ 1,499,520	92.8%
繰越金	456,000	404,000	144,000	312,000	316.7%
支払利息	585,290	617,336	617,336	△ 32,046	94.8%
雑費	2,686,242	1,644,604	2,697,297	△ 11,055	99.6%
経費用計	450,778,407	434,997,124	495,938,566	△ 45,160,160	90.9%
当期経常増減額	△ 5,014,812	△ 9,137,169	△ 18,114,816	13,100,005	
2. 経常外増減の部					
(1) 経常外収益					
1) 退職給付引当金取崩益	50,000	5,335,000	5,300,000	△ 5,250,000	0.9%
2) 常勤役員退職慰労委引当金取崩益	0	10,500,000	10,500,000	△ 10,500,000	0.0%
3) 賞与引当金取崩益	23,851,956	22,403,100	22,421,208	1,430,748	106.4%
4) 前期繰越修正益	0	0	0	0	-
5) 固定資産売却益	0	327,400	0	0	-
6) 支那正味財産受贈益	0	0	0	0	-
経常外収益計	23,901,956	38,565,500	38,221,208	△ 14,319,252	62.5%
(2) 経常外費用					
1) 移転費用	0	0	0	0	-
2) 原状回復費	0	924,000	900,000	△ 900,000	0.0%
3) 賞与引当金繰入額	23,851,956	22,927,532	22,421,208	1,430,748	106.4%
4) 固定資産除却損	0	2	0	0	-
5) 法人特定資産繰入	0	0	0	0	-
経常外費用計	23,851,956	23,851,534	23,321,208	530,748	102.3%
当期経常外増減額	50,000	14,713,966	14,900,000	△ 14,850,000	
3. 予備費の部					
予備費	0	0	0	0	-
当期一般正味財産増減額	△ 4,964,812	5,576,797	△ 3,214,816	△ 1,749,995	
一般正味財産前期末残高	267,200,596	261,623,799	261,623,799	5,576,797	
一般正味財産期末残高	262,235,784	267,200,596	258,408,983	3,826,802	
Ⅱ 指定正味財産増減の部					
当期待定正味財産増減額	0	0	0	0	
指定正味財産前期末残高	0	0	0	0	
指定正味財産期末残高	0	0	0	0	
Ⅲ 正味財産期末残高	262,235,784	267,200,596	258,408,983	3,826,802	

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2021年度予算案(概要)

自 2021年4月1日 ~ 至 2022年3月31日

(単位:千円)

	2021年度 予算案(A)	2020年度 実績(B)	差額 (A-B)	2020年度 予算(C)	差額 (A-C)	2021年度予算備考	科目備考
	(構成比)	(構成比)	(構成比)				
入会金収入	8,530 (1.9%)	3,695 (0.9%)	4,845 (60.9%)	8,660	△ 130	入会449名(再入会22名含む)	受取入会金
会費収入	345,000 (77.4%)	353,643 (83.0%)	△ 8,643 (83.0%)	355,260	△ 10,260	期中平均会員数5,750名	受取会費
事業収入	88,046 (19.8%)	60,353 (14.2%)	27,694 (14.2%)	110,409	△ 22,362		法人運営、学び合い、社員教育、共同求人、広報宣伝、図書等販売、受託調査事業、賃貸事業
受託事業	605 (0.1%)	1,705 (0.4%)	△ 1,100 (0.4%)	605	0		受託事業、公益目的事業
その他収入	3,582 (0.8%)	6,474 (1.5%)	△ 2,892 (1.5%)	2,890	692		受取寄付金、雑収益、会議室使用料収入
(内、事業管理人件費)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)		
経常収入計	445,764 (100.0%)	425,860 (100.0%)	19,904 (100.0%)	477,824	△ 32,060		
人件費	254,104 (56.4%)	264,370 (60.8%)	△ 10,266 (60.8%)	270,807	△ 16,703		給料手当、賞与、退職給付費用、役員退職慰労引当金繰入額、福利厚生費、退職金
(内、受託事業人件費)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)		
会合費等	60,658 (13.5%)	35,166 (8.1%)	25,492 (8.1%)	85,895	△ 25,237		会合費、図書等販売費用、研修会費、(事)諸謝金、支払調査料、会議費、事務局研修費、
交通費	7,104 (1.6%)	7,926 (1.8%)	△ 822 (1.8%)	7,431	△ 327		交通費、出張宿泊費
通信費	33,231 (7.4%)	31,562 (7.3%)	1,669 (7.3%)	29,780	3,450		通信費、情報システム整備費、ID使用料、コンピュータ関係費
印刷費	16,146 (3.6%)	15,466 (3.6%)	680 (3.6%)	17,774	△ 1,628		印刷費
賃借料・水道光熱費	20,993 (4.7%)	20,626 (4.7%)	367 (4.7%)	21,774	△ 781		賃借料、水道光熱費
中同協関係費	19,284 (4.3%)	19,573 (4.5%)	△ 290 (4.5%)	20,783	△ 1,500		中同協関係費
租税公課	4,188 (0.9%)	4,661 (1.1%)	△ 473 (1.1%)	6,261	△ 2,073		租税公課
その他	35,072 (7.8%)	35,646 (8.2%)	△ 575 (8.2%)	35,433	△ 361		減価償却費、消耗什器備品費、消耗品費、修繕費、調査研究費、保険料、リース料、諸謝金、慶弔費、賦課金、支払利息、委託費、雑費、管)諸謝金
経常費用計	450,778 (100.0%)	434,997 (100.0%)	15,781 (100.0%)	495,939	△ 45,160		
経常増減額	△ 5,015	△ 9,137	4,122	△ 18,115	13,100		
経常外増減	50	14,714	△ 14,664	14,900	△ 14,850		予備費
一般正味財産増減額	△ 4,965	5,577	△ 10,542	△ 3,215	△ 1,750		
支部助成金	93,008	91,290	1,718	95,743	△ 2,735	会費月額5,000円に対し1,250円	※結合では内部取引消去を行うため計上されません

※内部取引消去を各科目で行っています。

(注)単位未満を四捨五入しているため計や差引が合わないところがあります。



一般社団法人北海道中小企業家同友会 2021年度予算案(経常損益概要)

自 2021年4月1日 ~ 至 2022年3月31日

単位:千円

	全体 (A+B) (構成比)	同友会事業 (A) (構成比)	道研・全道行事 (学びあい) (A-1) (構成比)	社員教育 (A-2) (構成比)	共同求人 (A-3) (構成比)	しんぶん発行、 図書販売他 (A-4) (構成比)	法人会計 (A-5) (構成比)	受託事業 (B) (構成比)
入会金収入	8,530 (1.9%)	8,530 (1.9%)					8,530 (100.0%)	
会費収入	345,000 (77.4%)	345,000 (77.5%)					345,000 (100.0%)	
事業収入	88,046 (19.8%)	88,046 (19.8%)	40,852 (46.4%)	12,026 (13.7%)	17,127 (19.5%)	16,696 (19.0%)	1,345 (1.5%)	
受託事業	605 (0.1%)							605 (100.0%)
その他収入	3,582 (0.8%)	3,582 (0.8%)					3,582 (100.0%)	0 (0.0%)
経常収入計	445,764 (100.0%)	445,159 (100.0%)	40,852	12,026	17,127	16,696	358,457	605 (100.0%)
人件費	254,104 (56.4%)	254,104 (56.4%)	193,271 (76.1%)	10,993 (4.3%)	12,476 (4.9%)	3,136 (1.2%)	34,228 (13.5%)	0 (0.0%)
会合費等	60,658 (13.5%)	60,306 (13.4%)	40,838 (67.7%)	8,547 (14.2%)	4,376 (7.3%)	943 (1.6%)	5,602 (9.3%)	352 (58.2%)
交通費	7,104 (1.6%)	7,104 (1.6%)	4,191 (59.0%)	371 (5.2%)	481 (6.8%)	0 (0.0%)	2,060 (29.0%)	0 (0.0%)
通信費	33,231 (7.4%)	33,167 (7.4%)	10,972 (33.1%)	979 (3.0%)	1,350 (4.1%)	11,976 (36.1%)	7,891 (23.8%)	64 (10.5%)
印刷費	16,146 (3.6%)	16,058 (3.6%)	4,422 (27.5%)	406 (2.5%)	741 (4.6%)	8,280 (51.0%)	2,208 (13.7%)	88 (14.5%)
賃借料・水道光熱費	20,993 (4.7%)	20,993 (4.7%)	14,714 (70.1%)	1,309 (6.2%)	1,320 (6.3%)	6 (0.0%)	3,644 (17.4%)	0 (0.0%)
中同協関係費	19,284 (4.3%)	19,284 (4.3%)					19,284 (100.0%)	0 (0.0%)
租税公課	4,188 (0.9%)	4,188 (0.9%)	2,003 (47.8%)	256 (6.1%)	496 (11.8%)	448 (10.7%)	985 (23.5%)	0 (0.0%)
その他	35,072 (7.8%)	34,971 (7.8%)	9,997 (28.6%)	886 (2.5%)	1,036 (3.0%)	146 (0.4%)	22,906 (65.5%)	101 (16.7%)
経常費用計	450,778 (100.0%)	450,173 (100.0%)	280,408	23,747	22,276	24,935	98,807	605 (100.0%)
経常増減額	△ 5,015	△ 5,015	△ 239,556	△ 11,721	△ 5,149	△ 8,239	259,650	0

※内部取引/消去を各科目で行っています。

(注) 単位未満を四捨五入しているため計や差引が合わないところがあります。

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2020年度決算・2021年度予算案 (支部別集計)

単位：千円

	収入の部		支出の部		損益の部	
	2020年度予算	2020年度実績	2021年度予算	2020年度実績	2020年度予算	2020年度実績
<経常損益>						
札幌支部・函空知支部	55,826	40,843	44,305	41,921	△2,720	△1,078
しりべし・小樽支部	7,920	6,795	7,185	6,282	0	513
とがち支部	28,213	22,010	27,992	20,982	89	1,027
くしろ支部	19,744	17,095	15,714	13,932	6	3,162
オホーツク支部	8,095	5,793	8,216	4,914	3	879
道北あさひかわ支部	25,157	14,468	20,012	13,277	7	1,190
函館支部	14,680	10,925	10,092	9,278	1	1,647
苫小牧・西胆振支部	7,427	7,542	7,637	7,018	△18	524
本部	416,580	403,287	407,227	420,289	△14,732	△17,002
内部取引消去	△105,817	△102,897	△102,617	△102,897	△750	0
(A) 経常損益 小計	477,824	425,860	445,764	434,997	△18,115	△9,137
<経常外損益>						
本部 退職金引当金繰戻勘定	15,800	15,835	50	-	15,800	15,835
本部 賞与引当金繰戻・繰入勘定	22,421	22,403	23,852	22,928	0	△524
移転費用等	0	0	0	924	△900	△924
前期損益修正損益	0	0	0	0	0	0
固定資産除却損益	0	327	0	0	0	327
予備費	0	0	0	0	0	0
(B) 経常外損益 小計	38,221	38,566	23,902	23,852	14,900	14,714
(A)+(B) 合計	516,045	464,425	469,666	458,849	△3,215	5,577
						△4,965

(注) 単位未満を四捨五入しているため計や差引が合わないところがあります。

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2020年度決算・2021年度予算案 (事業別集計)

単位:千円

科目	収入の部		支出の部		損益の部	
	2020年度予算	2020年度実績	2020年度予算	2021年度実績	2020年度予算	2021年度実績
	2021年度予算	2021年度実績	2020年度予算	2021年度実績	2020年度予算	2021年度実績
<経常損益>						
公益目的事業	0	0	0	0	0	0
共益事業						
(学び合い活動)	106,227	58,155	85,414	339,911	357,288	△281,756
(社員教育事業)	(59,651)	(23,507)	(40,852)	(273,554)	(287,774)	(△250,047)
(共同求人活動)	(11,831)	(7,752)	(12,026)	(20,823)	(24,400)	(△13,071)
(広報宣伝)	(19,941)	(11,783)	(17,127)	(21,913)	(22,929)	(△4,802)
	(14,804)	(15,113)	(15,409)	(23,621)	(22,186)	(△7,497)
収益事業						
(図書等販売(本部・とかち))	2,125	3,275	1,892	4,970	3,355	△1,541
(障がい者就業体験実習及び雇用支援フォーラム実施業務(札幌市より札幌・南空和支部委託))	(1,270)	(1,529)	(1,162)	(2,987)	(2,432)	(△1,369)
(UJターン就職個別相談会開催事業(釧路市よりしろ支部委託))	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(0)
(信用調査事業(本部))	(250)	(41)	(125)	(279)	(317)	(△172)
法人会計						
内部取引消去	475,290	467,327	461,074	193,013	192,467	274,834
	△105,817	△102,897	△102,617	△102,897	△102,332	△750
(A) 経常損益 小計	477,824	425,860	445,764	434,997	450,778	△18,115
<経常外損益>						
本部 退職金引当金繰戻勘定	15,800	15,835	50	-	0	15,800
本部 賞与引当金繰戻・繰入勘定	22,421	22,403	23,852	22,928	23,852	0
移転費用等	0	0	0	924	0	△900
前期損益修正損益	0	0	0	0	0	0
固定資産除却損益	0	327	0	0	0	327
予備費	0	-	0	0	0	0
(B) 経常外損益 小計	38,221	38,566	23,902	23,852	23,852	14,900
(A)+(B) 合計	516,045	464,425	469,666	458,849	474,630	△3,215
						14,714
						5,577
						△4,965

(注)単位未満を四捨五入しているため計や差引が合わないところがあります。

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2021年度理事、監事候補名簿

(氏名50音順 敬称略)

〈理事〉

				高橋 宗 靖 (株)高橋工業	代表取締役	くしろ
	池川 和 人 (株)ティーピーバック	代表取締役	札幌	高原 淳 ソーゴ印刷(株)	代表取締役社長	とかち
	石橋 榮 紀 浜中町農業協同組合	会長理事	くしろ	高村 智 也 (株)イデアシーディー	代表取締役	札幌
	石見 秀 樹 日の出運輸(株)	代表取締役社長	西胆振	谷 越 律 夫 (有)谷越印刷	代表取締役	札幌
	伊藤 好 男 佐山建設工業(株)	常務取締役	とかち	新 田 畑 昌 伸 (株)畑建設	代表取締役	函館
	宇佐美 隆 (株)宇佐美商会	代表取締役	札幌	田 村 友 朗 ファイナンシャルプランナー事務所アップデート	代表	オホーツク
	内山 亘 理 (有)内山新聞店	代表取締役	札幌	新 富 田 旭 (株)富田	代表取締役社長	しりべし・小樽
	江野 英 嗣 山崎建設工業(株)	代表取締役社長	札幌	富 田 訓 司 (株)リベアサービス	代表取締役	札幌
	大野 頌 (株)ほりぞんとあーと	代表取締役	札幌	中 上 雅 之 (一社)北海道中小企業家同友会	員外	
新	大野 雅 志 (有)おおの	代表取締役	道北あさひかわ	長 江 勉 長江建材(株)	取締役会長	くしろ
	大野 泰 裕 (株)大野ファーム、	代表取締役	とかち	成 澤 則 充 (株)ナリテツ	代表取締役	くしろ
新	沖田 太 一 (有)ライズ	代表取締役	道北あさひかわ	成 田 孔 一 (株)マリエッタ	代表取締役	とかち
	小野 浩 二 (株)秀岳荘	代表取締役社長	札幌	西 村 達 一 郎 (株)フレアサービス	代表取締役	道北あさひかわ
	小野寺 慎 吾 (株)ミドリ機材	代表取締役	とかち	羽 沢 卓 志 リプラス(株)	道央圏担当執行役員	南空知
	柏村 章 夫 Ambitious Farm (株)	代表取締役	札幌	畠 澤 顕 秀 (株)北海道ソイルリサーチ	代表取締役	苫小牧
	柏谷 匡 胤 横関建設工業(株)	代表取締役社長	しりべし・小樽	早 川 元 (株)マルコシ・シーガル	代表取締役	くしろ
	加藤 景 幡本印刷(株)	代表取締役社長	札幌	平 塚 勝 也 (株)平塚建具製作所	代表取締役会長	南空知
	嘉堂 聖 也 カドウフーズ(株)	代表取締役	函館	福 山 恵 太 郎 ベル食品(株)	代表取締役会長	札幌
	河合 昭 徳 ネットトヨタ北見(株)	代表取締役会長	オホーツク	藤 井 幸 一 サンマルコ食品(株)	代表取締役社長	札幌
	北村 直 也 (株)つながり	代表取締役	とかち	新 堀 抜 まり子 (有)ガーディアン美警	代表取締役	函館
	木内 敏 子 (株)ダスキン釧路	代表取締役会長	くしろ	本 田 哲 本田興業(株)	代表取締役	しりべし・小樽
	日下 雪 夫 (株)津村測量設計	代表取締役	くしろ	前 川 裕 一 (株)ブレンドワークス	代表取締役	札幌
新	久保 毅 仁 (株)小枝	代表取締役	札幌	松 田 英 明 (株)ネオプロセス	代表取締役	とかち
新	久門 和 木 (有)久和コーポレーション	代表取締役	札幌	松 田 互 (株)小樽海洋水産	代表取締役	しりべし・小樽
	敬 禮 匡 (株)レイジックス	代表取締役	札幌	松 原 雅 人 (株)タム	代表取締役	とかち
新	後藤 亮 太 (株)ASCe	代表取締役	札幌	新 三 浦 新 介 (有)ホテルテトラ	取締役	函館
	佐々木 和 秀 (株)ワコーバイオケミカル	代表取締役	札幌	森 俊 一 日新運輸(株)	代表取締役社長	道北あさひかわ
	佐々木 ひとみ (有)ホクレア 行政書士 佐々木ひとみ事務所	代表取締役	札幌	八重崎 聖 子 社会保険労務士法人 熊谷・八重崎事務所	社会保険労務士	札幌
	佐々木 雄二郎 (株)ササキ工芸	代表取締役	道北あさひかわ	柳 下 真 人 クレアル工業(株)	代表取締役	札幌
	佐藤 邦 彦 アートクリーン(有)	代表取締役	道北あさひかわ	安 井 清 吉 (株)ライナーネットワーク	取締役会長	道北あさひかわ
新	佐藤 直 樹 (株)こがね北海道焼肉 プライム	代表取締役	札幌	山 田 俊 幸 山田総合設計(株)	代表取締役	函館
	佐藤 紀 雄 (一社)北海道中小企業家同友会	員外		横 山 敏 章 横山製粉(株)	代表取締役	札幌
	佐藤 将 道 (有)UPSTART. COMPANY	代表取締役	函館	吉 村 亮 輔 (有)吉村工作所	代表取締役	西胆振
	渋谷 光 敏 赤坂木材(株)	代表取締役	オホーツク	若 月 裕 之 (株)丸亀	代表取締役社長	札幌
新	菅原 吉 孝 (株)菅原組	代表取締役	道北あさひかわ	新 若 山 英 史 (株)若山建設	代表取締役	札幌
	須藤 正 之 須藤建設(株)	代表取締役社長	西胆振	渡 辺 美智留 岩見沢液化ガス(株)	代表取締役	南空知
	曾我部 元 親 北泉開発(株)	代表取締役	くしろ	渡 辺 幸 洋 渡辺農機(株)	代表取締役	道北あさひかわ
	曾 根 一 (株)ネクサス	会長	とかち			
	高 島 幸志朗 (株)宏陽	代表取締役社長	札幌	池 戸 俊 幸 (株)戦略会計ネットワーク	代表取締役	札幌
	高橋 憲 司 (有)志のぶ	代表取締役	苫小牧	高 野 一 夫 高野公認会計士事務所	所長	札幌
	高橋 泰 助 (株)アイズ	代表取締役	函館			

〈監事〉

※監事の任期は2年で、今期が改選期になります。

資料

## 入会を呼びかける3つのポイント

### イ 会員をふやすメリットは何か？

会員の中には、「会員数がふえるとつながりがうすれ、中身が薄くなるのではないか」と心配される方もいらっしやいます。

しかし、例会、研究会、その他の活動をきめ細かに展開することによって補っていけることは、すでに実証済みです。

私たちは、会員がふえることによって得られるメリットは次のような点であると考えます。

- ① 会員の数がふえることは、中小企業経営者に役立つ“辞書の一頁”がふえることで、会員をふやすのは自分の教師を新たに迎えることです。
- ② 新しい会員が絶えず入会することによって、例会や研究会に新風が吹きこまれます。
- ③ 会員間の取り引き基盤を拡大し、安心して取り引きのできる対象先がふえます。
- ④ 会員の数は、社会的な発言力と比例し、会員の数がふえることは、中小企業の社会的地位を引き上げ、その要望を実現するためのたのみになる力です。
- ⑤ より積極的で、幅の広い運動をすすめるための財政的な基盤を確立します。

### □ 会員になることによって得られるメリットとは何か

- ① 同友会の会員は気取らず、若々しく新しい時代に即応できる感覚と力を身につけることができます。
- ② 労使問題については全国的な経験が蓄積されており、“人の問題”にかけては、他のいかなる団体にも見られない、具体的な援助が得られます。
- ③ 同友会は率直に、親しく、真剣に学びあう雰囲気に入れ、本当の意味で心のよりどころとなり、孤独感から開放され、良き友人、アドバイザーを得ることができます。
- ④ 行政当局、政党、労働組合、銀行、弁護士、税理士、司法書士、興信所等あらゆる方面とのつながりがあり、事務局に電話一本いただければほとんどの問題の解決の糸口がみつけれられます。

- ⑤ 多忙な経営者にかわって、情報をキャッチし、あるいは会員の体験発表などいち早く広報紙（誌）で、流してくれます。
- ⑥ 賃上げ、ボーナスなどのほか、中小企業にとって当面する問題を早く適切にとりあげ、それぞれが、腹づもりや情報をもって話しあい、決断のための大きなたすけが得られます。
- ⑦ 現代の経営者として、苦しみながらも頑張って生きていくことの意義と目的が明確になり、確信と誇りがもてるようになります。

### ハ どのように入会をよびかけるとよいか

会員をふやすには、まず、会員自身が同友会から得られるメリットを十分汲み尽くし、その底知れない“力”と“魅力”を感じとっていただくことです。

同友会のもっている“力”と“魅力”は中小企業家が真剣に取り組んできた“汗”と“血”の結晶なのです。同友会のなかに一貫して流れるあたたかさ、若々しさと大局観、これは真面目な中小企業家が苦勞して築きあげた同友会の誇りです。

会員をふやすには、やはり会員が自分と親しい人、知っている人に日常的に同友会の魅力について話して下さることが一番確実です。

具体的な方法として、次のようなことが考えられます。

- ① 同友会の例会や、社員教室、経営相談などで「よかった」とお感じになったことを、お知り合いの経営者に話していただき、入会をよびかける。
- ② 同友会の広報紙（誌）やニュースは、支障がない限り、社内や出入りする人に見せていただき、その人たちが知っている経営者によびかける。
- ③ 同友会の催しには、それらの方々に電話をして、一緒に参加していただく。
- ④ 対象者を事務局に連絡し、できるだけ事務局と一緒に訪問して、具体的な悩みなどの相談にのる。

以上のほか、お互いに工夫して、「同友会に入会をよびかけることは、誠意をもって相手を援けるのだ」という確信をもって、全会員が心掛けて参りたいと思います。

## 同友会における社員教育

### ■はじめに

日本経済において、中小企業が果している役割の大きさはいまさら述べる必要はありません。生産・流通の分野では50%～60%を占め、わが国の就業労働者の約80%が中小企業で働いています。中小企業において日本の経済は保たれないし、国民の生活も成りたちません。ですから、中小企業の経営を守り、繁栄をめざすということは、国民生活の安定と向上をめざすということに直結しているわけです。また、中小企業の経営者が自企業の発展に努力することは、国民の負託に応える社会的な責務であるといえます。

私ども「中小企業家同友会」はそうした全国的な負託に応えるべく『3つの目的』を掲げて運動をすすめて参りました。その中心的な課題は「自主的に強靱な経営体質をつくる」ことです。そのためには『人材の確保と育成』が鍵となります。北海道からはじまった『共同求人活動』が全国各同友会にひろがり、『社員教育活動』と結合して、さまざまな形で発展しているのはそのあらわれです。

中小企業の場合は、残念ながら経営基盤が脆弱ですから『人材』は容易に来てくれませんし、『教育』の機会にも恵まれません。また、当面の厳しい経営環境を切り抜けるために、「すぐ役立つ人材」や「儲けに直結するアイデア」を求めがちです。即効的に人材は得られないとは知りながら願望として求め続ける、これが偽らざる中小企業の現実です。

厳しい現実の中で、私たちはいつまでも堂々めぐりをしているわけには参りません。「急がば廻れ」です。『人材』とは何か、『教育』とは何か、の原点をみつめ、同友会らしい企業内教育のありかたを探り、その解決の方向についての問題提起をしたいと思えます。

### ■人材とは何か

企業が求めている人材は企業に高い収益を安定してもたらししてくれる働き手です。しかし、それがどんな人物でも、どんな方法でも良いというわけではありません。企業人としての手腕力量が問われる前に、人間として社会的に信頼される人物であることが大切です。ながい同友会運動の検証を経て、私たちが考える望ましい人間像の5つの条件をあげてみましょう。

第1に、周囲から信頼され、他人に思いやりがあり、リーダーシップがとれる人。

第2に、仕事と人生との関わりをしっかりと自覚し仕事の中によるこびや生きがいを見出すことができる人。

第3に物事を大局的な立場で本質的に判断でき、自主的・創造的に対応できる人。

第4に、心身ともに健康で、私生活を自ら律していける人。

第5に、人との触れ合いを大切にし、積極的な謙虚さをもってたえず成長をとげていく人。

以上ですべてを言いつくしたとは思われませんが、基本的なポイントをあげてみました。ひとことで要約すると、「豊かな人間性に裏打ちされた知識と感性の持主で健康な人」ということになります。これは、長年の経営体験の中から経営者が従業員に求める人間像として集約されたものです。現代に生きる人間像ともいえるものです。売り上げを伸ばしたい、もっと利益をあげたい、だから良い人材が欲しい、という要求から出発していろいろ論議してつめた結果は、「まともな人間らしい人間がほしいのだ」ということに帰結したのです。修羅場をくぐり抜けるような厳しい経営環境の下では、あれこれの手法の前に「まず人間である」ことの大切さを確認したものです。

### ■教育の原点

私たちは、人間としてのベースが不確かな社員たちに、あれこれの技術や技能を教え込んでみても、結果としては社会のためにも本人のためにもならないことを体験的に学びました。教育の原点は「まともな人間」を育てるところにあります。<sup>\*</sup>『教育基本法』は、「個人の尊厳を重んじ、真理と平和を希求する人間の育成を期するとともに、普遍的にしてしかも個性ゆたかな文化の創造をめざす教育を普及徹底しなければならない」と、その前文に明記しています。そして第1条には、「人格の完成をめざし、平和的な国家及び社会の形成者として、真理と正義を愛し、個人の価値をたっぴ、勤労と責任を重んじ、自主的精神に充ちた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない」と、教育の目的を明らかにしています。教育基本法は、学校教育、家庭教育、社会教育、企業内教育など、『教育』と名のつくすべてのものの基本をさし示したいわば「教育に関する憲法」ともいえるべき法律です。ですから前文には、「日本国憲法の精神に則り、教育の目的を明示して、新しい日本の教育を確立するため、この法律を制定する」と書いています。

私たち経営者も憲法や教育基本法にたちかえって、教育の問題を考えなければならないということ。家庭も学校も、まともな人間を育てる機能を失ない、そのシワが中小企業によせられています。だからこそ、求める人材を自力で育てる運動に取り組まなければならないなっています。

政治的・経済的な不利に加えて、教育的な重荷をも背

負わなければならない現実があります。でもそういう立場にあるからこそ本物の教育をよみがえらせる力をもっているともいえるのです。現情勢が私たち中小企業家に「新しい任務を負って頑張らなければならない」と要請しているのだという自負をもちたいと思います。

## ■社員教育の効果と限界

社員教育の必要性は認めながら「規模が小さいから手がまわらない」「うちの社員に勉強しろと言ったって無理だ」などの声も聞かれます。また、「とりたてて教育などと騒ぎたてなくても、毎日の仕事を通じて体で覚えていくさ」と楽観的な現実論もあります。どれも本音だと思います。社員教育のもっとも具体的で効果のあるおすすめ方は日常の仕事を通じて行うことです。それが基本だと思います。しかし、その教育には限界があります。どうしても、日常業務の範囲から抜けきれず、多面的に検討したり深く掘り下げることになりにくいからです。

その欠点を補うために、外部から講師を招いて社員全員に話して貰う方法もかなりひろがってきました。何回か続けることによって社内全体に視点をかえてみつけることの大切さが理解されるようになります。この方法は、全社員がある程度関心をもち理解できる範囲で、という配慮が要求されます。そうでないと、聞いた後ディスカッションや質問が全員のものとして生きてこないからです。そうした配慮をしてもなお、満足する社員とそうでない社員がいることを念頭におく必要があります。

外部で開催されるさまざまな講習会や研修会に社員を参加させる企業もふえてきました。本人の立場、経歴、関心に合わせて出席させることができますし、他社の人たちの競い合いの雰囲気もあって効果があります。感想文とかレポートの提出を求めて参加しなかった社員にも知らせ、学習する意欲を育てるうえでも一定の効果が期待できます。なんとと言っても、必要な人に必要なことを学んで貰うという点で確実な教育法と言えましょう。ただ、最近では営利を目的とする、あやしげな中身のないゼミも流行していますので、事前に十分な調査が求められます。

社員教育の方法は、それぞれの企業に実情に応じて選択して組み合わせることが大切です。どのような方法を選ぶにせよ、(1) 継続して粘り強く行うこと。(2) 経営理念と人間としての生き甲斐とを結合して理解できるように考慮すること。(3) 最終的には人格の完成をめざす自主的な学習意欲を引き出すこと。(4) 経営者自身も常に学びつつ、社員にとっての良き師、アドバイザーとしての援助を怠らないこと、が社員教育をすすめて行く上で大切なポイントになります。

## ■自主的に学ぶ気風を

人間は、自分が欲しいと思ったときは全力を傾注して手に入れようと努力します。ただやみくもに「勉強しろ、勉強が大切だ」と言われても、具体的に自分にどのような関わりがあるのかが解らなければ、本気で取り組むものではありません。押しつけが効くのは、自我が確立しない幼児期までで、それとても功罪半ばしてよし悪しは判断し難いのです。

企業内の教育は、人間としての誇りにかけて学びたい、学ぶのだ、という自覚と意欲を育てることに眼目をおくべきでしょう。最近「教育力のある企業が生き残る」とよく言われます。それは、企業も人間も社会的な存在であり、激動する情勢にフレキシブルに対応できることが存続の条件であることなのだと思います。

『激動の時代』といわれている現在の情勢が、歴史的な大転換期の到来を告げる前ぶれであるのとらえるのか、単なる事象の多様化としてみるのかでは、その対応は全く異なってきます。私たちは前者だと考えています。だからこそ、その激動に対応できるだけの力を貯えておかなければならないと考えていますし、その必要性を訴えているのです。いわば、新しい時代の対応準備として学ぶことが要求されているからです。

そういう意味からも、経営者が社内に学習の気風を育てることは歴史的な使命だと言えるわけです。

## ■同友会の社員教育

私たちがいま取り組んでいる社員教育が「自分たちが欲しい『人材』を自分たちで育てる」という外に、もっと大きな社会的な意味をもっているのだということをご理解ねがいたいと思います。

同友会の社員教育の理念は企業の内外に「共に育ち合う土壌をつくる」ところにあります。中小企業は地域の人々に支えられながら地域の人びとの暮らしを支えています。

地域社会から信頼される企業、信頼される経営者と従業員の集団にする、さらに、「人間が人間としてまともに生きたい」というまともな要求に立脚してそれを守り育てて行く、そういう関係をつくり上げて行きたいというのが同友会のねがいです。そのために努力をして行くというのが会員の決意でもあります。

従って、同友会における社員教育は、たとえ技術・技能・マナーの教育であっても一貫して次のことを追求したいものです。

- (1) お互いに現代に生きる人間としてどう生きたらよいか。
- (2) 現在の内外情勢はどのように変化しようとしているのか、何故なのか、どうすれば多くの人びとが望む方向に変えることができるのか。



(3) 中小企業の地域社会に果している役割をしっかりと認識する。

(4) 働くことと、生き甲斐との関係をつかんで、働きながら学ぶことの意味を知る。

(5) 経営者と従業員が共に学び合いながら、高次元での労使の信頼関係・団結を確立する。

以上のことを保障するところに、他の研修会と同友会が行う社員教育とのちがいがあのです。そのためには、カリキュラム、講師陣、運営について『同友会らしい責任』をもつ必要があります。当然ながら、講師、受講者が、共に自主的、民主的に参加し、共に成果を得、その成果をひろく会内にひろめるように心掛けることも忘れては

なりません。第15回中同協総会の宣言は、同友会の求人と、とりわけ教育の問題を簡潔に表現しています。

「国民の大多数が働いている中小企業は、これからの時代をになう人間を育てるための『たよれる学校』でもあります。その誇りと自覚をもって社会的責務を果たすことにより中小企業の繁栄は約束されます。」というところに深い意味がこめられています。もう一度宣言の精神にたちかえり、共同求人と社員教育にいつそうの努力を続けて参りたいと思います。

※ここでの「教育基本法」は、1946年に制定された旧法です。この法律は、2006年に全面改定されました。

## 社員教育の今日的意義

### ■なぜ社員教育なのか

このところ各地同友会で、「社員教育」が切実な要求になっています。この厳しい経営環境の中で、「企業は人なり」が理屈抜きで実感されるようになったからでしょう。そこで、改めてみなさんと「同友会における社会教育」について、いくつかのことを考えてみたいと思います。

同友会は一貫して、「社内に共学・共育の土壌を育て、活力ある企業づくりを」と、呼びかけてきました。それは、激動する今日の情勢が、歴史的な大転換期の前ぶれだとの認識にたっています。従来の価値観や惰性に安住していたのでは、個人も企業も対応できなくなります。科学性・社会性・人間性に裏付けられた認識力が問われる歴史的な局面です。その課題に真正面から取り組まなければ、主体性をもって人間として生きたり、企業が繁栄することができなくなります。

しかし、残念ながら中小企業の現状は、「勉強ざらい、頑張りざらい、真面目ざらい」な社員が少なくありません。経営者がいくら「勉強しろ」といってもなかなかその気になってくれません。つい「勝手にしろ」と言いたくもなります。でも、これからの時代を生きるためには、どんな人でも今のままの知識や力量では足りません。よりフレキシブルな対応力と、的確に判断できる分別力が求められます。豊かな人間としての総合的な力がなければ、周りの人にも、お客さまにもあてにされる存在にはなれません。現状のままで気のきいた暮らしを夢見ることは、客観的にはごう慢、怠惰ということになります。そんな人の集団では、企業の

繁栄はおろか生き残りも困難な環境です。

### ■社員による「会社の私物化」

この激動期、従来の惰性の上にあぐらをかく傾向から脱却できなければ、時代から取り残され、個人も企業も社会的に存立する基盤を失います。だからこそ、科学的な愛情を込めてそうした傾向を克服しなければなりません。それが今日における中小企業の生き残りをかけた、リストラの中心課題です。

「おれは勉強ざらいだけど、言われた仕事はちゃんとやっている。あんまり冷たいこと言わないでよ」。こんな態度に出会うと、つい経営者はたじろいでしまいます。それが本人の主体性を尊重することだとか、やさしさであるかのように勘違いしているように見受けられます。しかしそれは、「社員が会社を私物化する」ことを許す、経営者としては無責任な態度といえないでしょうか。

従来「会社の私物化」は、経営者側の問題と一面的に考えられてきました。しかし、「個人のわがままで、会社を駄目にする」行為をとがめる意味で、私物化が問題なのですから、社員が社会人としての自覚を持たず、わがままを通して、「しょうがない奴だ、まー放っておけ」と、あっさり許す態度は、それこそ経営者として社会的に許されるものではありません。経営者にとって、社員にとって、またお客さまにとっても大切な会社です。いわば社会の公器というべき企業の存続を危うくするのであります。

### ■問いかげの気風を

「そんなこと言っても、うちには部下を教育できる幹部がいない」。よく聞く経営者の嘆きです。それは、同友会が提唱する共育の意味をよくご理解ねがえないことでもあります。

中小企業の社員教育は、仕事の中で起こる問題を、社

内みんなの教材として学び合うことが基本です。日頃からあらゆる情報を共有しあって、ミス、クレーム、事故、成果などなんでも「なぜ起こり、どう対応すべきか」、みんなが真剣に考える習慣を身につけておくことが大切なのです。OJT (on the job training) を通して「みんなが先生、みんなが生徒」の関係を職場の隅々に浸透させることです。それが、同友会が提唱する共育的土壌づくりです。

その間いかけ合いがどれだけのレベルで責任を持ちあえるか。納得が得られる筋が通った分かりやすい話ができるのは誰か。よく見極め、的確な指導と援助が必要です。自主性を尊重し過ぎて放任に陥り、「スズメの学校」や「小田原評定」になることは避けたいものです。幹部も経営者も、その学び合いをコーディネートし指導するなかで、共に成長できるのです。

「無いからできない」ではなく、「必要なことは断じてやる」努力を積み重ねてこそできるようになるのです。経営者なら誰も仕事を通してそうした体験を持っているはず。人間の力量は大半が、必要に迫られ必死になって頑張ることで身につくものです。

今の社会環境と情勢は、中小企業の経営者に、現代における最高の教育者であることを熱烈に求めています。

## ■困難な時にこそ真価が

あえていえば「中小企業はないものだらけの経営体」です。だから、経営者と社員の人的な資源こそが頼みの綱です。当然ながら社員の採用にあたっては、企業の将来と、社員の処遇を慎重に考えあわせませす。

同友会は、①良い会社をつくろう②良い経営者になろう

③良い経営環境をつくろう、の三つの目的を掲げて運動を進めています。①と②は経営者と社員の協力次第でなんとかなるでしょう。しかし、③は自己努力だけではどうにもならない要素があります。円高、金融の引き締め、自然災害、国際的な紛争などがそれです。ですから、中小企業は持てる力を総動員して頑張っても、いつも安全で優位な地位を保てるとは限りません。

いざという時に、どう対応できるかが企業としての実力です。仮に、全社員が自らの賃金を下げてでも、「団結して会社を守ろう」とする動きがでてくるようなら、素晴らしい企業です。社員が本音のところで、「自分を長いこと大切にしてくれて、この会社こそが自己実現の場なんだ」という思いを持たなければ、とてもそんなことは期待できないからです。また、社員が「みんなで団結して頑張れば、必ず良い会社にできる」という確信を持っていないければ、そんな動きは現れてきません。

いざという時、外部の支援が得られるかどうかの決定的な分かれ道は、「経営者と社員の信頼と協力」の関係です。またそれは、どんな時でも企業の生命力であることを確認しておきたいと思えます。

この厳しい経営環境の中で、同友会が社員教育に一貫して取り組んできた成果が、ここかしこにはっきりと表れています。これからも、経営者と社員の「共育関係」をいっそう強化し、発展させて行きたいものです。

1994年7月25日

「中小企業家しんぶん」

北海道中小企業家同友会 相談役 大久保尚孝

## 同友会の社員教育の考え方

今、様々なところが社員教育をやっており、その考え方を整理すると次のようにまとめることができます。

- ① 人間を極限状態にまで追い込み、思考を停止させて、ある行為を強制的にやらせる「特訓」の類です。これはとうてい教育とは言えず、人間を獣のレベルまで押し下げて、ムチで調教するようなもので効果も持続しません。
- ② 人間を興奮と催眠状態にし、おだてて自信をつけさせ、マインドコントロールする「自己啓発セミナー」の類です。しかし、このやり方では知的な力が蓄積されず、激動の時代を生き抜く確かな人間力が養われません。

③ いわゆる「マニュアル教育」です。「マニュアル」はわかりやすく作られていますので、一見速効性があるように錯覚します。しかし、人間は育った環境も違い、個性的で多様な存在です。同じ人間であっても、気分感情は常に変化しています。ですから、人間を相手に商売をしている限り、万人に通用する完全なマニュアルなど作れるはずはないのです。マニュアル教育の部分的・一時的・段階的な効果を認めつつ、その限界性もきちんと押さえておくことが大切です。

④ 人間を歴史的かつ科学的にとらえ、科学的認識力を高め、中小企業で働く意義と人生とのかかわりをしっかりと理解し、人間としての誇りにかけて自ら成長していく力を育てる教育です。同友会の社員教育は、基本的にこのような考えに立っています。

この教育理念は、人間を社会環境から切り離し、心や精神のあり方を一面的に強調する宗教的・道徳的な

教育とは違います。心や精神のあり方を一面的に強調する教育は、人間を社会的存在として科学的にとらえておりませんので、結果としてあまり効果は期待できないでしょう。

以上の4つの社員教育の考え方を大きく分けると、2つの流れがあることがわかります。ひとつは、基礎的学力を軽視し、知性を豊かに育てる視点が欠き、感情や感覚面を特別に重視する流れです。第2は基礎的学力や科学的認識力を重視し、豊かな知性をベースに豊かな感性を育てようとする流れです。「できないのも個性のうち」とし、「関心・意欲・態度」を一面的に重視し、「基礎的学力」を軽

視する「新学力観」が学校教育の中に広まりつつある現在、人間として確かな未来を保障するものは何かをしっかりと見定めなければなりません。

「学習権とは、読み書きの権利であり、問い続け、深く考える権利であり、想像し、創造する権利であり、自分自身の世界を読みとり、歴史をつづる権利であり、あらゆる教育の手だてを得る権利であり、個人的・集団的力量を発達させる権利である」と謳う「ユネスコ学習権宣言」はそのための指針です。今後とも、この「学習権宣言」を基本にすえた社員教育をすすめてまいりたいものです。

(『北海道同友』第27回定時総会特集号より)

## 共同求人活動を進める上での留意点

各地とも共同求人委員会を中心に、さらに活動の充実をはかっていく上で、次の点を留意して進めることが大切です。

- ① 共同求人活動に参加する意義を会内に系統的に宣伝し、参加企業の数を毎年ふやしていきましょう。新卒者を計画的に採用することは、企業の若返りをはかり、高齢化対策になります。新卒者を採用するためには、経営指針の作成、社内諸規定の整備など企業体質の近代化が迫られます。そのため、同友会の共同求人活動に参加することは、企業の体質改善をはかる契機となっています。また、毎年参加することは社会的にも企業の前向きな姿勢をアピールすることになります。
- ② 企業の欲しい人材を獲得できるかどうかはトップの熱意にかかっており、トップが先頭に立って学生や大学に働きかけることが大切です。共同求人委員会や事務局、あるいは自社の人事担当者任せにせず、経営者が熱心に参加することによって成果が上がります。
- ③ 学校と同友会とのパイプを太くし、教師、就職課の皆さんに同友会の理念と共同求人活動の性格をよく理解

してもらうことが大切です。就職ガイダンスへの講師派遣、教育懇談会での交流を通じて、同友会の教育理念、経営姿勢を理解いただき、未来を担う若者たちを共に育てる協力関係をつくっていきましょう。

- ④ 他団体が行う合同会社説明会、あるいは営利目的のリクルート事業と同友会の共同求人活動は全く違います。同友会の行う共同求人活動は、中小企業に対する正しい認識を広める社会運動であり、また、次代を担う若者を人間的に育て上げる教育運動でもあります。私たちは、そこに確信をもち、使命感をもって取り組みたいものです。また、入社後の社員教育活動と連動させ、次元の高い同友会運動を創造する気構えで共同求人活動をすすめていきましょう。
- ⑤ 他県就職者への企業紹介が学校側に大変好評です。これは全国ネットワークを持つ同友会の強味と魅力の一つです。まだ十分とはいえませんが、まだ共同求人活動を行っていない県でも、学生の就職相談には親身になって対応しましょう。
- ⑥ 共同求人活動参加企業にかぎらず、中途就職者のお世話などは全会員企業を対象に考え、実施することによって「就職のことならいつでも同友会へ」の気運を会の内外に高め、実績をつくっていきましょう。また障害者雇用についても、できることから着手していきたいものです。

(中同協第20回定時総会活動方針より)

## 中小企業における労使関係の見解 (労使見解)

### 1. 経営者の責任

われわれ中小企業をとりまく情勢や環境は、ますますきびしさを加え、その中で中小企業経営を維持し発展させることは並大抵のことではありません。しかし、だからといってわれわれ中小企業経営者が情勢の困難さを口実にして経営者としての責任を十分果たさなかつたり、あきらめたり、なげやりにすることが間違いであることはいまでもありません。

経営者は「中小企業だから、なにも言わなくても労働者や労働組合はわかってくれるはずだ」という期待や甘えは捨て去らねばなりません。これでは自らの責任を果たしているとはいえないのです。

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。

経営者は企業の全機能をフルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために、全力を傾注しなければなりません。

そのためには、われわれ経営者は資金計画、利益計画など長期的にも英知を結集して経営を計画し、経営全般について明確な指針をつくるのがなによりも大切です。同時に現在ほどはげしく移り変わる情勢の変化に対応できる経営者の能力（判断力と実行力）を要求される時代はありません。

新製品、新技術の開発につとめ、幹部を育て、社員教育を推進するなど、経営者としてやらねばならぬことは山ほどありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要です。

経営の全機能を十分に発揮させるキーポイントは、正しい労使関係を樹立することであるといっても過言ではありません。

### 2. 対等な労使関係

労使関係とは労働者が労働力を提供し、使用者はその代償として賃金を支払うという一定の雇用関係であると同時に、現代においてはこれを軸として生じた社会的関係でもあります。

企業内においては、労働者は一定の契約にもとづいて経営者に労働力を提供するわけですが、労働者の全人格を束縛するわけではありません。

契約は双方対等の立場で取り交わされることがたてまえですから、労働者が契約内容に不満をもち、改訂を求め

ることは、むしろ当然のことと割り切って考えなければなりません。その意味で労使は相互に独立した人格と権利をもった対等な関係にあるといえます。

憲法や労働三法などによって労働者は個人的にも、労働組合としても基本的権利が定められています。経営者としては、労働者、労働組合の基本的権利は尊重するという精神がなければ、話し合いの根底基盤が失われることになり、とても正常な労使関係の確立はのぞめません。

しかし、以上のことは〈1. 経営者の責任〉の項と対立するものではありません。すなわち、人格としてまったく対等であるが、企業の労働時間内では経営権の下における管理機構や、業務指示の系統は従業員にとって尊重されるべきものです。

### 3. 労使関係における問題の処理について

中小企業経営者と労働者は経営内において雇用と被雇用の関係という点で立場がまったくちがうわけですから、労使の矛盾や紛争がまったくなくなるということは決してありません。

労使の間で日常不断に生まれてくる労働諸条件やその他多くの問題の処理については、労使が対等な立場で徹底的に話し合い、労働組合のあるところでは団体交渉の場において解決することが原則であると考えます。

団体交渉の内容方法は労使双方の意識水準、歴史の過程、全人格がすべて投影されるわけですから、一定の公式などあるはずはありません。

つまらないことから相互不信を招かないような、ごく一般的な手法は必要不可欠ですが、基本的には誠心誠意交渉にのぞむ経営者の姿勢、態度こそ、もっとも大切なことです。経営者が労働者の立場、考え方、感情をできるかぎり理解しようという姿勢は話し合いの前提でありますし、また労働条件の改善について実行できること、また必要なことは積極的に取り組むという姿勢が大事です。

しかし同時に、いわゆるものわりの良い経営者がイコール経営的にすぐれた経営者とはいえません。

労働条件の改善について、直ちに実行できること、実行について検討してみること、当面は不可能なことなどははっきりさせることが必要です。

もし、それを実行しなければ経営は前進しないし、経営者として従業員にも責任を負えないような重要問題については、全情熱をかたむけて労働者を説得し、あらゆる角度から理解と協力を求める努力をつくさなければなりません。

労使のコミュニケーションをよくすることは経営者の責任です。「当社の労働者は、ものわかりが悪い」といくら愚痴をこぼしても問題は一步も前進しません。そのためには、労使間の問題を団体交渉の場で話し合うだけでは不十分です。

職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力が必要です。

#### 4. 賃金と労使関係について

労働者と労働組合は、高い経済要求をもっており、労働時間の短縮をつよくのぞんでいます。経済的要求については、高度成長政策、インフレ政策のもとでの労働者の生活実態をよく考え、産業別、業種別、地域別、同業同規模企業などの賃金実態、初任給などを比較検討し、その上で誠意をもって話し合い、交渉するという態度を堅持します。

しかし現実には、企業の力量をよく見きわめ、企業発展の経営計画をあきらかにしめし、長期、短期の展望のなかで、妥協できる節度のある賃金の引き上げをはかることがのぞましいと考えます。そのためにも

1. 社会的な賃金水準、賃上げ相場
2. 企業における実際的な支払い能力、力量
3. 物価の動向

という三つの側面を正確につかみ、労働者に誠意をもって説得し、解決をはかり、一方、その支払い能力を保証するための経営計画を、労働者に周知徹底させることが必要です。このように節度ある賃金の引き上げをはかるためにも労使が協力しなければ達成できないでしょう。

経営者は昇給の時期、その最低率(額)および賞与の時期、その最低率(額)と方法などについて明確にできるものは規定化するよう努力すべきです。

また、労働者と労働組合が、きわめて強い関心をもって労働時間の短縮についても社会的趨勢としてこれをとらえ、一步一步着実に、産業別や業界の水準に遅れぬよう、そのプログラムを事前に組む必要があります。

#### 5. 労使における新しい問題

産業構造高度化の進展と、ぎりぎりまでの近代化、合理化の進行の過程の中で労働者の人間性回復の問題が新しく登場します。

労働者の職場選択の最大の要素として「やりがいのある仕事」が第一位にランクされています。労働者の雇用の促進と定着性の問題を考えてみても、このことは、非常に大切です。労使関係には、ただたんに経済的な労働条件だけでは解決できない要素があることを重視する必要があります。

ります。

労働は苦痛であるという面もありますが、その中で労働者は「やりがいのある仕事」、労働に対する誇りと喜びを求めていることも事実です。

技術革新の進む中で、仕事はますます単純化され合理化されるので、なおいっそう、労働者の労働に対する自発性と創意性をいかに作り出していかは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きな課題です。

#### 6. 労使関係の新しい次元への発展

われわれは、労使関係について長い苦悩にみちた失敗の経験と、いくつかの成功の経験をもっています。しかし、まだ経験を一般化するまでに経験の交流と討議を経いていません。

労働組合がつくられて間もない経営、頻繁にストライキを反復され、労使紛争のたえない経営、二つの分裂した労組のある経営、労働組合がつくられ、長い年月を経て相互の切磋琢磨によって高い次元にまで達した労使関係をもつ経営などがあります。

われわれ中小企業家は、その企業内の労働者と労働組合の団結の強さの度合い、上部組織の関係、その思想意識の状態などに十分対応できる能力をもたなければならぬと考えます。

中小企業においては、家族的で人間のふれあいのある労使の関係、労働組合のあるなしにかかわらず、積極的に労働条件を改善するとともに、意志疎通をはかることによって、相互の信頼感が十分に形成されている労使関係など、中小企業として、社会経済情勢の変化に即応した労使の関係がつくられてきました。

しかしある程度の認識や関心をもっていても、労働組合の結成時や社会経済情勢の激変期、また、誠意をもって話し合っているにもかかわらず団体交渉において行きづまりが生じた場合などは、労使の親近感が急速に崩れることさえあります。

中小企業といえども、時には対立や紛争状態も避けられない場合があり、このような過程をたどりながら、新しい次元の相互の信頼へとすすむものと考えます。

労使は、相互に独立した権利主体として認めあい、話し合い、交渉して労使問題を処理し、生産と企業と生活の防衛にあたっては、相互に理解しあって協力する新しい型の労使関係をつくるべきであると考えます。このような中小企業における労使の関係が成立する条件はいま、社会的に成熟しつつあります。

#### 7. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待

中同協(同友会)は、中小企業をとりまく社会的、経済的、政治的環境を改善し、中小企業の経営を守り、安定させ、

日本経済の自主的、平和的な繁栄をめざして運動しています。

それは、大企業優先政策のもとで、財政、税制、金融、資材、労働力の雇用や下請関係、大企業との競争関係の面で多くの改善しなければならない問題をかかえているからです。

そしてまた、中小企業に働く労働者の生活についても深い関心をはらい、その労働条件の改善についても努力をつづけてきました。しかし、必ずしも大企業の水準に達していない状態については着実に改善をはからなければならないと考えています。

また中小企業家がいかに企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能であり、労働者、労働組合の生活と権利を保障するために、民主的な相互協力関係をきずきあげる持続的な努力が双方に課せられると考えます。相互にその立場を尊重しあい、相手に対して一面的な見方や敵対視する態度を改める必要があります。

公営企業や大企業とちがって、中小企業における「労働運動の要求とたたかい」においては、中小企業の現実に立脚して、節度ある「たたかい」を期待するとともに、労使間の矛盾、問題の処理にあたっては、話し合いを基本とするルールを尊重して解決点を見出すことを期待します。

国民生活のゆたかな繁栄のために中小企業の存立と繁栄は欠くことのできないものであり、中小企業における労働者、労働組合にとってもその安定性のある企業と職場は

生活の場であり、社会的に活動するよりどころとして正しく理解するよう期待します。

## 8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

前にも述べたように「中小企業家がいかにして企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能」です。

なかでも、物価問題、住宅問題、社会保障問題、福利厚生施設問題などは企業内では解決できず、当然政府ならびに自治体の問題、政治的に解決をはからなければならないきわめて重大な問題です。

これらの問題を解決するために積極的に運動することは、中小企業家としての責任であり、また、自己の経営の労使関係にも重大なかわりがあるのだ、という自覚をもって同友会運動をより積極的に前進させなければなりません。

広く中小企業をとりまく諸環境の改善をめざす同友会運動は、そこに働く労働者の問題でもあり、その意味において中小企業経営者と中小企業労働者とは、同じ基盤に立っていると考えます。

中小企業家同友会全国協議会は、ここに参加する中小企業家のたえまない努力によって、ここに述べられているような労使関係の改善と確立のために奮闘するとともに、全国のすべての中小企業家と労働各団体にもこの見解の理解を求め、ひろめるよう努力するものです。

(1975年 中同協発表)

## 上手な司会、楽しい討論

### ●はじめに

同友会における学び合いは、会員がそれぞれの経験や知識を持ち寄って、本音で十分論議し、新しい知識を身につけたり、正確にものを見る力を養うのが基本です。ですから、どんな会合であろうと出席者に「今日は参加してよかった」と、思ってもらえるようにすることが大切です。そのためには、まず何よりも『気軽に安心してものが言える雰囲気』をつくることです。そのムードづくりに責任を持つのが司会者です。さらに、司会者は発言を引き出す演出家でもあります。言ってしまうと司会者の人柄や力量が討論の成否を分けるのです。

ではどうすれば、楽しいムードで中身の濃い論議を引き出すことができるのか、同友会運動を進めるためと、司会者の立場から皆さんと一緒に考えてみたいと思います。

### ●十分な準備から

1. まず、テーマがどんな経過で決められたのかを、主催者と司会者がよく知っていることが肝腎です。そうすると、参加される皆さんがどんな問題意識を持つてくるか、およその見通しがたちます。それに応えるためには、どんな資料を揃え、どんな話が求められるかも分かります。それを発表者や講師にも予め伝えることです。失礼にならない程度にお話の概略を伺っておくことも大切です。出来れば、レジュメを書いていただき、印刷して配っておけばなおよいわけです。参加者の人数、年齢構成、キャリア、関心の持ち方等も、なるべく深く広く掌握しておきたいところです。それに応じて、座席の配置も考えたいからです。
2. 参加者が一方的に話を聞くだけでなく、自らも発言して、参加意識をもって十分納得していただけるようにするためには、極力バズセッション方式（小グループに分かれて意見を出し合い、その結論を持ち寄って大勢の意見をまとめる方法）をとりいれるようにしたいものです。参加者が多い場合には、予めグループ（7～8名、多くても10名）を分けてセッティングしておくほうが、時間を節約しスムーズに進行させることができます。グループ討論の司会者を決めておくことは勿論ですが、討論が『楽しく』『中身濃く』十分に『深まる』ためには、司会者をサポート出来るそれなりの人を各グループに配置しておく（2～3名）ことも考えたいところです。

### ●司会者の心がけ

1. 司会者は、当日のテーマについて豊富に情報を集め、よく勉強しておくことが何より大切です。情勢との関わり、経営からの見方、社会一般の認識、階層別の意識差等、そして今そのテーマについて、「同友会の理念に照らしてどう対応すべきなのか、何故か」を考えてみることです。そこから、どんなところから初め、どのように議論を進めればよいかの見当がつかってきます。

2. 司会者は、開会の30～40分前には会場に入りたいところです。会場のセッティングや、参加者の様子を見ておくことが大切だからです。初顔の人、馴染の人、業種や年齢別に声を掛け、参加者の最もホットなニーズを引き出すのです。早く来る方はおしなべて積極的な人ですから、司会者の強い味方(?)です。また、担当の事務局員から参加者の意識状況等もよく聞いて、「今日はどのくらいのレベルで論議が可能か」を予測してみます。
3. 席には早くついて、後から来た人に声を掛け、名刺交換を積極的にしたいところです。そうして親しみの持てるムードをつくるのです。そこで交わした一言二言を、発言を求めるときの呼び水として活かすことができれば最高です。要は、出席者の気分や感情を尊重しながら人柄や関心事をしっかりつかむことです。

### ●討論の進め方

1. まず自らを参加者に紹介する（笑顔で、明るく、歯切れよく、それが好ましい話し方、ムードなんだとにげなく伝える。）
2. 参加者を順番に紹介する。（司会が一人ひとりを紹介するか、自己紹介かは、その時の状況によるが、あまり時間をかけない。）
3. テーマが設定された経過と意味について説明し、討論すべきポイントを示す。（簡潔に、討論の方向や水準を示唆する。）
4. 討論のポイント毎にどのくらいの時間を取るかを明確に示す。
5. 「一回の発言は3分位で」と、はっきり言う。（厳守する）
6. 最初の発言者を指名する。（ムード・メーカーなので厳選）
7. アトランダムに発言を求める。（席順に回すと緊迫感を失う。）
8. 誤解を招きそうな発言があったり、討論がテーマから逸れそうになったら、ベテランに発言を求め、補い、軌道修正を図る。（さりげなく、如才なく）
9. 司会は、『餅つきの合の手係り』と心得、感動を顔やゼスチャーで楽しくやや大きめに表現し、発言を自然に促すように気を配る。（どんどん手があがるようなムードをつくる。）
10. 発言にいちいち解説を加えたり、自説を述べたりしないように心がけたい。（座がしらせるし、聞き手はそれなりに取捨選択をしているもの。）
11. 時間できっぱり討論を打ち切り、参加者に礼を述べる。
12. 最後に、発言者の奥底に秘められた本音と琴線に触れながら、参加者全員が「そうそう、そうなんだ!」と、心から納得し、思わず拍手を送りたくなるようなまとめを簡潔に行う。（このまとめが、参加者に満足を与えるかどうかの分かれ目）

司会者は、最も恵まれた立場にあります。参加者を本音で結び感動を創る脚本家であり、名優であり、演出家だからです!

1992.8.13 北海道中小企業家同友会  
相談役 大久保尚孝

# ●ユネスコ 学習権宣言（抜粋）

一九八五年三月二十九日

## 第4回ユネスコ国際成人教育会議

学習権を承認するか否かは、人類にとって、これまでもまして重要な課題となっている。

学習権とは、

読み書きの権利であり、

問い続け、深く考える権利であり、

想像し、創造する権利であり、

自分自身の世界を読みとり、歴史をつづる権利であり、

あらゆる教育の手だてを得る権利であり、

個人的・集団的力量を発達させる権利である。

成人教育パリ会議は、この権利の重要性を再確認する。

学習権は未来のためにとっておかれる文化的ぜいたく品ではない。

それは、生き残るといふ問題が解決されてから生じる権利ではない。

それは基礎的な欲求が満たされたあとに行使されるようなものではない。

学習権は、人間の存在にとって不可欠な手段である。

もし、世界の人々が、食糧の生産やその他の基本的な人間の欲求が満た

されることを望むならば、世界の人々は学習権をもたなければならぬ。

もし、女性も男性も、より健康な生活を営もうとするならば、彼らは学習

権をもたなければならぬ。

もし、わたしたちが戦争を避けようとするならば、平和に生きることを学

び、お互いに理解し合うことを学ばねばならぬ。

「学習」こそはキーワードである。

学習権なくしては、人間的発達はあり得ない。

学習権なくして、農業や工業の躍進も地域の健康の増進もなく、そし

て、さらに学習条件の改善もないであろう。

この権利なしには、都市や農村で働く人たちの生活水準の向上もないで

あろう。

端的にいえば、このように学習権を理解することは、今日の人類にとつ

て決定的に重要な諸問題を解決するために、わたしたちがなしうる最善の

貢献の一つなのである。

しかし、学習権はたんなる経済発展の手段ではない。それは基本的権利

の一つとしてとらえられなければならない。学習活動はあらゆる教育活動の

中心に位置づけられ、人々を、なりゆきまかせの客体から、自らの歴史を

つくる主体に変えていくものである。

それは基本的人権の一つであり、その正当性は普遍的である。学習権

は、人類の一部のものに限定されてはならない。すなわち、男性や工業国や

有産階級や、学校教育を受けられる幸運な若者たちだけの、排他的特権で

あつてはならない。本パリ会議は、すべての国に対し、この権利を具体化

し、すべての人々が効果的にそれを行使するのに必要な条件をつくるよう

に要望する。

（以下 略）



# 総会宣言 (21世紀型中小企業づくり)

私たちは、「ひろげよう同友会の輪を、ひろめよう同友会の理念を」のスローガンを掲げ、7月8日、9日の両日にわたり第25回定時総会を、フロンティア精神の氣に満ちる北海道の地で開きました。折しも、世界的な不況からの脱出を求めて東京サミットが開催され、新しい政治のありようをめぐって衆議院選挙が激烈に展開されるといふ、まさに内外情勢が激しく揺れ動くまっ只中でした。

そうした情勢をしっかりと踏まえて、これからの日本における中小企業経営について、真剣に論議し謙虚に学びました。その結果、経営活動と同友会運動が不離一体であることを確信し、同友会の理念に基づいて地道な努力を積み重ねていくことが、企業発展の何よりの保障であることを改めて確認しました。

最近の景気動向や国民の生活意識の変化は、日本における中小企業の役割の大きさを浮き彫りにしています。中小企業こそが、国民の暮らしを支え、地域に活力をもたらし、日本の未来を担うものであることが、広く認識されるようになってきました。それらは、同友会が提唱してきた、企業の『科学性・社会性・人間性』が強く求められる時代だということでもあります。

いま世界は、人類史的ともいえる激動の時代を迎えています。日本も、金権腐敗政治からの脱却を求める国民の世論が高まり大きな変化が始まっています。私たちは、いかなることもあっても、地域の発展と、平和で民主的な社会をねがっています。そのための努力を惜しんでほならないと考えます。すべての人が、人間らしく豊かに暮らせる環境であつてこそ、中小企業の繁栄があるからです。

そうした新しい時代の要請に応えるため、本総会に『21世紀型中小企業づくり』なる課題が提起されました。それは次の2点に要約される、いわ

ば『同友会型企業』ともいふべき、新しい時代が求める企業のありようであります。

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。

ごく当たり前な企業像でありながら、具現化への道程(みちのり)は決して平坦なものではありません。しかし、今まさに直面している政治、社会、経済構造の急激な変化に対応するためには、なんとしても追求しなければならぬ経営課題です。また、中小企業にかけられる期待に応えるための、不可欠要件でもあります。

この2日間、情報を交換し認識を深めるにつれ、当面する経営環境がどれ程厳しいものであるかを再認識させられました。中小企業の経営にとつて、容易ならざる現実ではありますが、私たちは自らを鍛える試練と考え、全国同友4万人の仲間と力を合わせて、困難を克服して行こうと誓い合いました。さらに、自主・民主・連帯の絆を強化しながら、同友会の理念に立って、企業経営と同友会運動にいつそうの情熱を傾けて行こうと、決意を新たにしました。

私たちのその誓いと決意を胸に、21世紀に向けて、中小企業に課せられた歴史的使命を果たすべく、力強く前進して行くことを、本総会の名において宣言します。

1993年7月9日

中小企業家同友会全国協議会第25回定時総会

・中小企業が誇りを持って自立することや、地域への貢献を始め社会的課題に取り組むことを高く評価する

・家族経営の持つ意義への意識を強め、また、事業承継を円滑化する

・中小企業の声を聴き、どんな問題も中小企業の立場で考え、政策評価につなげる

・地域経済団体、取引先企業、民間金融機関、教育・研究機関や産業支援人材などの更なる理解と協力を促す

・地方自治体との連携を一層強める

・政府一体となって取り組むこととする。

### 3. 行動指針

政府は、以下の柱に沿って具体的な取組を進める。

#### 一・中小企業の立場から経営支援を充実・徹底する

中小企業の技術力向上のため、ものづくり分野を始めとする技術開発、教育・研究機関、他企業などとの共同研究を支援するとともに、競争力の鍵となる企業集積の維持・発展を図る。また、業種間での連携・共同化や知的財産の活用を進め、中小企業の事業能力を強める。経営支援の効果を高めるため、支援人材を育成・増強し、地域経済団体との連携による支援体制を充実する。

#### 二・人材の育成・確保を支援する

中小企業の要諦は人材にある。働く人々が積極的に自己研鑽に取り組めるよう能力開発の機会を確保する。魅力ある中小企業への就業や起業を促し、人材が大企業信仰にとらわれないよう、各学校教育段階を通じて健全な勤労観や職業観を形成する教育を充実する。また、女性、高齢者や障害者を含め働く人々

にとつて質の高い職場環境を目指す。

#### 三・起業・新事業展開のしやすい環境を整える

資金調達を始めとする起業・新分野進出時の障壁を取り除く。また、医療、介護、一次産業関連分野や情報通信技術関連分野など今後の日本を支える成長分野において、中小企業が積極的な事業を展開できるような制度改革に取り組む。国際的に開かれた先進的な起業環境を目指す。

#### 四・海外展開を支援する

中小企業が海外市場の開拓に取り組めるよう、官民が連携した取組を強める。また、支援人材を活用しつつ、海外の市場動向、見本市関連などの情報の提供、販路拡大活動の支援、知的財産権トラブルの解決などの支援を行う。中小企業の国際人材の育成や外国人材の活用のための支援をも進め、中小企業の真の国際化につなげる。

#### 五・公正な市場環境を整える

中小企業の正当な利益を守る法令を厳格に執行し、大企業による代金の支払遅延・減額を防止するとともに、中小企業に不合理な負担を招く過剰な品質の要求などの行為を駆逐する。また、国及び地方自治体が中小企業からの調達に配慮し、受注機会の確保や増大に努める。

#### 六・中小企業向けの金融を円滑化する

不況、災害などから中小企業を守り、また、経営革新や技術開発などを促すための政策金融や、起業、転業、新事業展開などのための資金供給を充実する。金融供与に当たっては、中小企業の知的資産を始め事業力や経営者の資質を重視し、不動産担保や保証人への依存を減らす。そのためにも、中小企

業の実態に則した会計制度を整え、経営状況の明確化、経営者自身による事業の説明能力の向上、資金調達力の強化を促す。

#### 七・地域及び社会に貢献できるような体制を整備する

中小企業が、商店街や地域経済団体と連携して行うものも含め、高齢化・過疎化、環境問題など地域や社会が抱える課題を解決しようとする活動を広く支援する。祭りや、まちおこしなど地域のつながりを強める活動への中小企業の参加を支援する。また、熟練技能や伝統技能の継承を後押しする。

#### 八・中小企業への影響を考慮し政策を総合的に進め、政策評価に中小企業の声を生かす

関係省庁の連携は、起業・転業・新事業展開への支援策の有効性を高める。中小企業庁を始め、関係省庁が、これまで以上に一体性を強めて、産業、雇用、社会保障、教育、金融、財政、税制など総合的に中小企業政策を進める。その際、地域経済団体の協力を得つつ、全国の中小企業の声を広く聴き、政策効果の検証に反映する。

#### (結び)

世界経済は、成長の中心を欧米からアジアなどの新興国に移し、また、情報や金融が短時間のうちに動くという構造的な変化を激しくしている。一方で、我が国では少子高齢化が進む中、これからは、一人ひとりが、力を伸ばし発揮することが、かつてなく重要性を高め、国の死命を制することになる。したがって、起業、挑戦意欲、創意工夫の積み重ねが一層活発となるような社会への変革なくしては、この国の将来は危うい。変革の担い手としての中小企業への大いなる期待、そして、中小企業が果敢に挑戦できるような経済社会の実現に向けての決意を政府として宣言する。

# 中小企業憲章

平成二十二年六月十八日  
閣議決定

中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。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。戦後復興期には、生活必需品への旺盛な内需を捉えるとともに、輸出で新市場を開拓した。オイルショック時には、省エネを進め、国全体の石油依存度低下にも寄与した。急激な円高に翻弄されても、産地で連携して新分野に挑み、バブル崩壊後もインターネットの活用などで活路を見出した。

我が国は、現在、世界的な不況、環境・エネルギー制約、少子高齢化などによる停滞に直面している。中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長も取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である。

政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより、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よう、ここに中小企業憲章を定める。

## 1. 基本理念

中小企業は、経済やくらしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、くらしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持

つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。

中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。

このように中小企業は、国家の財産ともいえるべき存在である。一方で、中小企業の多くは、資金や人材などに制約があるため、外からの変化に弱く、不公平な取引を強いられるなど数多くの困難に晒されてきた。この中で、大企業に重きを置く風潮や価値観が形成されてきた。しかし、金融分野に端を発する国際的な市場経済の混乱は、却って大企業の弱さを露わにし、世界的にもこれまで以上に中小企業への期待が高まっている。国内では、少子高齢化、経済社会の停滞などにより、将来への不安が増している。不安解消の鍵となる医療、福祉、情報通信技術、地球温暖化問題を始めとする環境・エネルギーなどは、市場の成長が期待できる分野でもある。中小企業の力がこれらの分野で発揮され、豊かな経済、安心できる社会、そして人々の活力をもたらす、日本が世界に先駆けて未来を切り拓くモデルを示す。

難局の克服への展開が求められるこのような時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値を置かなければならぬ。中小企業は、その大いなる担い手である。

## 2. 基本原則

中小企業政策に取り組むに当たっては、基本理念を踏まえ、以下の原則に依る。

一、経済活力の源泉である中小企業が、その力を思う存分に発揮できるよう支援する  
資金、人材、海外展開力などの経営資源の確保を支援し、中小企業の手立てる力の発揮を促す。その際、経営資源の確保が特に困難であることの多い小規模企業に配慮する。中小企業組合、業種間連携などの取組を支援し、力の発揮を増幅する。

### 二、起業を増やす

起業は、人々が潜在力と意欲を、組織の枠にとらわれず発揮することを可能にし、雇用を増やす。起業促進策を抜本的に充実し、日本経済を一段と活性化させる。

### 三、創意工夫で、新しい市場を切り拓く 中小企業の挑戦を促す

中小企業の持つ多様な力を発揮し、創意工夫で経営革新を行うなど多くの分野で自由に挑戦できるように、制約の少ない市場を整える。また、中小企業の海外への事業展開を促し、支える政策を充実する。

### 四、公正な市場環境を整える

力の大きい企業との間で実質的に対等な取引や競争ができず、中小企業の自立性が損なわれることのないよう、市場を公正に保つ努力を不断に払う。

### 五、セーフティネットを整備し、 中小企業の安心を確保する

中小企業は、経済や社会の変化の影響を受け易いので、金融や共済制度などの面で、セーフティネットを整える。また、再生の途をより利用し易いものとし、再挑戦を容易にする。

これらの原則に依り、政策を実施するに当たっては、

## 中小企業振興基本条例をすべての地方自治体に ～第27回全道経営者“共育”研究集会宣言～

私たちは、9月5日、6日の両日「オホーツクブルーの空のもと、磨け、輝け企業家の心」をメインテーマに、第27回全道経営者“共育”研究集会を北見で開催しました。そこでは、原油・原材料の異常な高騰という複雑で厳しい経営環境を突破するために、400名の参加者が11の分科会で学びを深め、自主・民主・連帯の精神で地域と共に同友会三つの目的を全面的に実践することが、新たな経営環境を切り拓くことを確認いたしました。

私たちは、2003年の全国総会で提案された「中小企業憲章」についての学びを深め、2006年の第38回定時総会から「中小企業振興基本条例の改定・制定」を重点方針に掲げてまいりました。2007年4月には、全道の先陣を切って帯広市が「帯広市中小企業振興基本条例」を施行、翌2008年4月には政令都市初の「札幌市中小企業振興条例」が施行されています。釧路市や別海町なども、条例づくりに向けて動きだし、全道各地にうねりとなって広がりつつあります。

「中小企業振興基本条例」の制定は、①地域資源を見直し、②中小企業のはたす役割と責任を再認識し、③行政や他団体との協力・協同関係を強めることによって、中小企業と地域経済に新たな可能性を生み出します。

私たちは2日間の学びを地域の中で生かすために、自社の体質強化に取り組むとともに、全道すべての地方自治体が「中小企業振興基本条例」の改定・制定に取り組むよう働きかけていこうではありませんか。

「すべての市町村に中小企業振興基本条例を、会員のいない市町村には新しい会員を増やそう！」を合言葉に運動の輪を広げ、中小企業と北海道の未来を自らの手で創りあげて参りましょう。その誓いと決意を胸に、明日から新たな前進を始めることを本研究集会の名において宣言します。

2008年9月6日

北海道中小企業家同友会  
第27回全道経営者“共育”研究集会

## 中小企業等振興基本条例（理念型）制定自治体

\* 2021年4月27日現在／北海道中小企業家同友会調べ

	制定自治体	人口（人）	人口 構成比	面積 (km <sup>2</sup> )	面積 構成比	条例施行日
1	帯広市	169,327	3.1%	619	0.7%	2007年 4月 1日
2	下川町	3,547	0.1%	644	0.8%	2007年 12月 26日
3	札幌市	1,952,356	36.3%	1,121	1.3%	2008年 4月 1日
4	北広島市	59,064	1.1%	119	0.1%	2008年 11月 1日
5	釧路市	174,742	3.3%	1,363	1.6%	2009年 4月 1日
6	別海町	15,273	0.3%	1,320	1.6%	2009年 4月 1日
7	函館市	265,979	4.9%	678	0.8%	2010年 4月 1日
8	中標津町	23,774	0.4%	685	0.8%	2010年 4月 1日
9	厚岸町	9,778	0.2%	739	0.9%	2011年 4月 1日
10	弟子屈町	7,758	0.1%	775	0.9%	2011年 4月 1日
11	旭川市	339,605	6.3%	748	0.9%	2011年 7月 1日
12	倶知安町	15,018	0.3%	261	0.3%	2012年 12月 14日
13	苫小牧市	172,737	3.2%	561	0.7%	2013年 4月 1日
14	北見市	121,226	2.3%	1,428	1.7%	2013年 4月 1日
15	恵庭市	69,702	1.3%	295	0.4%	2013年 4月 1日
16	登別市	49,625	0.9%	212	0.3%	2013年 7月 4日
17	音威子府村	832	0.0%	276	0.3%	2014年 4月 1日
18	北斗市	46,390	0.9%	397	0.5%	2015年 4月 1日
19	根室市	26,917	0.5%	513	0.6%	2015年 4月 1日
20	新得町	6,288	0.1%	1,064	1.3%	2015年 12月 1日
21	室蘭市	88,564	1.6%	81	0.1%	2016年 4月 1日
22	名寄市	29,048	0.5%	535	0.6%	2016年 6月 6日
23	陸別町	2,475	0.0%	609	0.7%	2016年 6月 14日
24	真狩村	2,103	0.0%	114	0.1%	2016年 6月 22日
25	島牧村	1,495	0.0%	437	0.5%	2016年 10月 1日
26	士幌町	6,135	0.1%	259	0.3%	2017年 3月 7日
27	西興部村	1,116	0.0%	308	0.4%	2017年 3月 9日
28	稚内市	36,380	0.7%	761	0.9%	2017年 4月 1日
29	足寄町	6,989	0.1%	1,408	1.7%	2017年 4月 1日
30	羅臼町	5,415	0.1%	397	0.5%	2017年 4月 1日
31	比布町	3,781	0.1%	87	0.1%	2017年 4月 1日
32	更別村	3,185	0.1%	177	0.2%	2017年 4月 1日
33	木古内町	4,547	0.1%	222	0.3%	2017年 6月 21日
34	鹿部町	4,227	0.1%	110	0.1%	2017年 9月 5日
35	北竜町	1,981	0.0%	159	0.2%	2017年 9月 12日
36	福島町	4,422	0.1%	187	0.2%	2018年 3月 14日
37	七飯町	28,120	0.5%	217	0.3%	2018年 3月 16日
38	鹿追町	5,542	0.1%	403	0.5%	2018年 3月 22日
39	標津町	5,243	0.1%	625	0.8%	2018年 4月 1日

	制定自治体	人口（人）	人口 構成比	面積 (km <sup>2</sup> )	面積 構成比	条例施行日
40	和寒町	3,596	0.1%	225	0.3%	2018年 4月 1日
41	津別町	5,008	0.1%	717	0.9%	2018年 4月 1日
42	滝上町	2,721	0.1%	767	0.9%	2018年 4月 1日
43	訓子府町	5,100	0.1%	191	0.2%	2018年 4月 1日
44	斜里町	12,231	0.2%	737	0.9%	2018年 4月 1日
45	日高町	12,378	0.2%	992	1.2%	2018年 4月 1日
46	浜頓別町	3,881	0.1%	402	0.5%	2018年 6月 6日
47	小樽市	121,924	2.3%	244	0.3%	2018年 7月 3日
48	利尻町	2,303	0.0%	77	0.1%	2019年 4月 1日
49	雄武町	4,525	0.1%	637	0.8%	2019年 4月 1日
50	紋別市	23,109	0.4%	831	1.0%	2019年 6月 17日
51	佐呂間町	5,362	0.1%	405	0.5%	2019年 6月 18日
52	沼田町	3,181	0.1%	283	0.3%	2019年 6月 24日
53	雨竜町	2,749	0.1%	191	0.2%	2019年 6月 27日
54	新篠津村	3,329	0.1%	78	0.1%	2020年 3月 10日
55	新冠町	5,592	0.1%	586	0.7%	2020年 3月 11日
56	置戸町	3,092	0.1%	527	0.6%	2020年 3月 12日
57	浜中町	6,061	0.1%	424	0.5%	2021年 4月 1日
	小 計	3,996,848	74.3%	29,228	35.0%	
	全道計	5,381,733	100.0%	83,424	100.0%	

\* 全市町村の31.8% \* 制定順。人口は2015年10月1日現在（国勢調査）

# 個人の尊厳の尊重を ハラスメントで傷つく人が一人もない活動にしていきたいと思います

2015年7月10日

中小企業家同友会全国協議会 会長 鋤柄修

- 1 「経営者の資質の向上」を目的に掲げるとともに、個人の尊厳の尊重を重視し「人間尊重経営」をすすめている中同協では、行事及び活動におけるセクシュアルハラスメントやパワーハラスメントは、会員や事務局の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であるとともに、その力の有効な発揮を妨げ、また、同友会にとっても会内秩序や活動を阻害し、社会的評価に影響を与える問題と考えています。また、性別役割分担意識に基づく言動は、男女共同参画を阻害し、セクシュアルハラスメントの発生の原因や背景となることがありますので、注意していきたいものです。
- 2 中同協行事及び活動では下記の行為はやめましょう
  - 1) 「他人に不快な思いをさせ、同友会の秩序、風紀を乱す行為」
    - ① 性的な冗談、からかい、質問
    - ② わいせつ行為や図画の閲覧、配付、掲示
    - ③ その他、他人に不快感を与える性的な言動
  - 2) 「他人の人権を侵害したり、業務を妨害したり、退職を強要する行為」
    - ④ 性的な噂の流布
    - ⑤ 身体への不必要な接触
    - ⑥ 性的な言動により会員や事務局員等の活動意欲を低下させ、能力発揮を阻害する行為
  - 3) 「脅迫、傷害、賭博又はこれに類する行為及び恥辱等の行為」
    - ⑦ 交際、性的な関係の強要
    - ⑧ 性的な言動に対して拒否等を行った会員や事務局員に対する不利益な扱い
  - 4) 「立場の優位性を背景にした適正な範囲を超える言動や精神的・身体的な苦痛を与える行為」
    - ⑨ 立場の優位性を背景にした言動
    - ⑩ いじめ、仲間はずれ、暴力などに類する精神的、身体的苦痛を与える行為  
など
- 3 中同協行事内の企画（懇親会など）は、「同友会理念」に沿うものとし、参加者同士が交流とする場となるよう、上記2の内容を含め、以下のようなことに配慮しましょう。
  - 1) 性別役割分担を助長するもの（懇親会での接待係など）は行いません
  - 2) 会の私物化にもつながり品性が疑われるような企画は、参加者に不快感を与えますので行いません
  - 3) 二次会会場となる店などがパーティー会場内で「営業活動」を行うことはやめましょう
  - 4) セクシャルハラスメントが起きないように、設営者と参加者自身が節度ある雰囲気をつくりましょう
  - 5) 飲酒の強制は行わないようにしましょう

- 4 この呼びかけの対象は、同友会会員や事務局および会員対象者など中同協行事及び活動にかかわる方すべての方を含みます。また、セクシャルハラスメントの場合は異性に対する行為だけでなく、同性に対する行為も対象となります。相手の立場に立って、普段の言動を振り返り、ハラスメントのない個人の尊厳を尊重する同友会を作っていきましょう。
- 5 会員や事務局がハラスメント行為を行った場合、当該同友会で状況を聞き取り、再発しないようにしてください。  
その場合、次の要素を総合的に判断し、対応しましょう。
  - ① 行為の具体的態様（時間・場所・内容・程度）
  - ② 当事者同士の関係（会内役職、立場等）
  - ③ 被害者の対応（訴え等）・心情等
- 6 相談窓口  
中同協におけるハラスメントに関する相談（苦情を含む）窓口は次の通りです。電話、メールでの相談も受け付けますので、一人で悩まずにご相談ください。  
また、実際に生じている場合だけでなく、生じる可能性がある場合や放置すれば中同協行事及び活動の環境が悪化するおそれがある場合や上記2に当たるかどうか微妙な場合も含め、広く相談に対応し、事案に対処します。  
中小企業家同友会全国協議会 ホームページ DOYUNET 「ご意見」欄  
<http://www.doyu.jp/mail/>  
中小企業家同友会全国協議会 事務局 TEL：03-5215-0877 FAX：03-5215-0878  
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-16 市ヶ谷KTビル3F  
相談には公平に、相談者だけでなく行為者についても、プライバシーを守って対応しますので安心してご相談ください。
- 7 相談者はもちろん、事実関係の確認に協力した方に不利益な取扱いはいりません。
- 8 相談を受けた場合には、事実関係を迅速かつ正確に確認し、事実が確認できた場合には、被害者に対する配慮のための措置及び行為者に対する措置を講じます。また、再発防止策を講じる等適切に対処します。
- 9 セクシャルハラスメントやパワーハラスメント防止に向けた学習を各同友会でも行いましょう。また、本取り組みを通じて、各企業でも取り組みを広げましょう。

参考文献：以下いずれも厚生労働省ホームページから

パンフレット「事業主のみなさん 職場のセクシャルハラスメント対策はあなたの義務です!!」

パンフレット「パワーハラスメント対策導入マニュアル～予防から事後対応までサポートガイド」



# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 事務局指針

2017年6月24日

## 事務局指針

北海道同友会事務局は同友会運動の主体者として、会員と共に、中小企業の繁栄による北海道経済の発展に寄与して来ました。

同友会運動は道なき道を切り拓く運動として生まれ、その先進的な取組みは中小企業や地域から大きな期待が寄せられています。

私たち同友会事務局は、これからも中小企業や地域経済を守り、繁栄させる集団としてまい進していきます。

1. 同友会理念に基づき、中小企業の繁栄と地域の発展に取り組みます。
2. 会員と共に高い目標に挑戦することで成長する集団を目指します。
3. 謙虚に学びあい、連帯し、同友会運動を推進していきます。
4. 互いに信頼し、一人ひとりが豊かな人生をおくる事が出来る事務局をつくります。

## 事務局行動指針

1. 会員の声を聴き取り、信頼関係を構築し、活動へ反映させます。
2. 同友会運動を通じて、創造的に会員・地域の課題解決を推進します。
3. 同友会運動を広げる「会員増強」に取り組みます。
4. 会員のパートナーとして、多面的な要求に応えられる学習に努めます。
5. 「入局して良かった」「働き続けて良かった」「人生が豊かになった」という事務局を役員とも連携しながら、自分たちの知恵と努力でつくります。



**一般社団法人  
北海道中小企業家同友会諸規程**

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 定款

## 第1章 総 則

(名 称)

**第1条** この法人は、一般社団法人 北海道中小企業家同友会といます。

(主たる事務所等)

**第2条** この法人は主たる事務所を札幌市に置きます。  
2. この法人は、理事会の決議により従たる事務所（以下、支部と呼びます）を設置することができます。

## 第2章 目的及び事業等

(目 的)

**第3条** この法人は、中小企業家の自主的・民主的な組織として次のことを目的に活動をすすめます。

- (1) 同友会は、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。(良い会社をつくろう)
- (2) 同友会は、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。(良い経営者になろう)
- (3) 同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく経済・社会・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本と北海道経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。(良い経営環境をつくろう)

(事 業)

**第4条** この法人は、前条の目的を会員の力を合せて達成して行くために、次のような事業を行います。

- (1) 経験・知識・技術・経済などあらゆる分野にわたる交流を図り、“知りあい・学びあい・援けあい”を促す運動。
- (2) 労使が共に学びあう立場からの各種教室の開催をはじめ、労使の信頼と協力関係の確立など、中小企業における労使問題を創造的に解決して行くための活動。
- (3) 中小企業の労働力の確保と定着化をはかるための共同求人活動、職業紹介事業。
- (4) 会員の相互の親しみと信頼を基礎に、自主的な共同・協業化をすすめる活動。
- (5) 会員に情報を提供し、会の団結をはかるために必要な資料、機関誌（紙）の発行。

- (6) 学識経験者、他団体などに蓄積された知恵をひろく吸収する活動。
- (7) 中小企業の経営を守り、繁栄を促すために、国や地方自治体、その他に対する働きかけ。
- (8) 中小企業家の幅広い協力と団結をつくりあげるために、中小企業家同友会全国協議会に加盟しその発展強化を図るとともに、あらゆる中小企業関係団体との協調、交流をすすめる活動。
- (9) その他、この法人の目的を達成するために必要な事業。

## 第3章 会員及び社員

(会員及び社員)

**第5条** この法人の趣旨に賛同する中小企業家、およびそれに準ずる者は、誰でも会員になることができます。

2. この法人は、会員の中から選出された代議員をもって、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」（以下、「法人法」という）上の社員とします。
3. 会員は、代議員によって行使される社員（代議員）総会の議決権を除き、法人法に規定された社員（代議員）の権利を、社員（代議員）と同様にこの法人に対して行使することができます。

(代 議 員)

**第6条** 代議員の定数は、支部均等割り分（一支部3名）と支部会員比例分（会員20名につき1名）の合計とします。なお、会員比例分の基準日は理事会で定めることとします。

2. 代議員は会員で構成される支部の定時総会で選任します。
3. 代議員の任期は、選任された日から翌事業年度の定時支部総会の終結までとし、再任を妨げません。
4. 代議員は、会員の資格を喪失した場合には、その地位を失います。
5. 代議員が欠けた場合には、当該代議員を選出した支部において総会を開催し欠員を補充することができます。この場合の代議員の任期は、前任者の残任期間とします。

(入会)

**第7条** この法人に入会を希望する者は、会員1名以上もしくは事務局の推薦を得て入会申込書に入会金・会費をそえて申し込み、常任理事会の承認を得るものとします。

(入会金、会費)

**第8条** 入会金は20,000円、会費は一名につき月額5,000円とし原則として6カ月分を前納するものとします。但し、再入会の場合の入会金は5,000円とします。会費には、中小企業家同友会全国協議会分担金、機関誌・紙代が含まれます。

(会員の退会等)

**第9条** 会員が退会を希望する場合は、常任理事会に対し退会の申し出をし、任意に退会することができます。

2. 会員が著しく会の規律を乱したり、名誉を汚すような言動を行った場合、社員(代議員)総会の決議により退会していただくこともあります。

3. 会員がたびたびの請求にもかかわらず、会費を1年間滞納した場合は、会員資格を喪失するものとします。

4. 前3項の場合は、当月分までの会費を納入し、すでに納入した入会金・前納会費は返戻しません。

(運営)

**第10条** この法人は、会員の悩み・意見・要求を基礎に運営され、考え方・経験・年齢にかかわらず会員は誰もが対等平等な関係であり、民主的な運営をなによりも大切にします。

(政党との関係)

**第11条** この法人は、目的を達成するためにすべての政党とわけへだてのない関係を築きます。また、この法人は、会員個人の思想信条の自由を保障し、特定の政党と特別な関係を持ちません。

## 第4章 機関

(社員(代議員)総会)

**第12条** 社員(代議員)総会は最高の決定機関で、①活動の総括、②活動方針の決定、③決算及び予算の承認、④定款の変更、⑤理事、監事の選任、解任、⑥解散、⑦その他法令・定款で定めた事項を決議します。

2. 総会は、議決権数の3分の2以上の出席(委

任状を含みます)で成立します。議決権は、社員(代議員)1名につき1個とします。議決は全員一致をめざして討議を深め、出席者の3分の2以上の賛成によるものとします。但し、本項に、法令に別段の定めがあるときを除きます。

3. 定時総会は、毎事業年度の終了後3カ月以内に年1回開催し、理事会の決議に基づき代表理事が招集します。臨時総会は必要がある場合に開催します。総社員の議決権の10分の1以上の議決権を有する社員は、理事会に対し、社員総会の目的である事項及び招集の理由を示して、社員総会の招集を請求することができます。

(社員(代議員)総会議事録)

**第13条** 社員(代議員)総会の議事については、法令で定めるところにより、議事録を作成しなければなりません。

(理事会)

**第14条** この法人に理事会を設けます。

2. 理事会は、この法人の業務執行を決定する機関で、過半数の出席で成立し、原則として3カ月に1回開催します。理事会の招集は代表理事が行います。

3. 前項の外、理事会は、代表理事と専務理事が共に必要と認めるとき、および理事の3分の1以上の申出があった場合に開催します。

4. 議決は全員一致をめざして討議を深め、出席者の3分の2以上の賛成によるものとします。

5. 前項の規定にかかわらず、法人法第96条の要件を満たしたときは、理事会の決議があったものとみなします。

(理事会議事録)

**第15条** 理事会の決議については、法令で定めるところにより、議事録を作成します。

2. 代表理事は、前項の議事録に署名又は記名押印します。

(常任理事会)

**第16条** 常任理事会は、社員(代議員)総会、理事会の決定に従い、理事会から委任された事項及び緊急に処理すべき事項を議決します。

2. 常任理事会は、代表理事と専務理事が共に必要と認めるときに代表理事が招集し、過半数の出席で成立します。

3. 議決は全員一致をめざして討議を深め、出席者の3分の2以上の賛成によるものとします。

(各機関に対する意見表明)

**第17条** 会員は誰もが、会のいかなる機関に対しても自由に意見を述べる事ができます。各機関では、提出された意見に対し誠実に検討・審議し、回答いたします。

## 第5章 役員

(役員)

**第18条** この法人に次の役員を置きます。

- (1) 理事は、理事会を構成し、法令及びこの定款の定めるところにより、この法人の業務を執行します。理事は、50名以上90名以内とし、社員（代議員）総会で選任します。理事は会員より選任しますが、必要あるときは会員外からも選任できるものとします。
- (2) 代表理事は、会務の全般を統括し、内外にこの法人を代表します。代表理事の人数は理事会が決定し、理事会において選定します。
- (3) 副代表理事は、代表理事をたすけて業務の全般を補佐し、代表理事に事故ある時はその職務を代行します。副代表理事の人数は理事会が決定し、理事会において選任します。
- (4) 専務理事は、代表理事、副代表理事をたすけて会の総務を統括し、代表理事、副代表理事に事故あるときはその職務を代行します。専務理事は1名とし、理事会において選任します。
- (5) 常任理事は、本会の常務を審議処理します。常任理事は30名以内とし、理事会において選任します。
- (6) 監事は、理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告を作成します。監事は、社員（代議員）総会において会員から2名選任します。
- (7) 名誉役員：理事会は、理事経験者、その他永年にわたりこの法人の発展に貢献した会員にたいして、相談役・顧問等を委嘱することができます。

(役員任期)

**第19条** 理事の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員（代議員）総会の終結の時までとし、再任を妨げません。  
2. 監事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員（代議員）総会の終結の時までとし、再任を妨げません。

## 第6章 支部・委員会及び事務局

(支部)

**第20条** この法人は、地域単位ごとに支部を設置します。支部の設立は理事会の決定によります。支部活動は、社員（代議員）総会、理事会の方針に沿って行い、その運営については別に定める支部運営規程によるものとします。

(委員会)

**第21条** この法人の事業を推進するために、理事会は必要な委員会を設置します。委員会の設置・運営に関する取り決めは総務運営規程によるものとします。

(事務局)

**第22条** この法人は、運営を円滑に行うため事務局を設け、事務局員をおきます。事務局員の任免、待遇については常任理事会が決定します。

## 第7章 会計及び資産

(財政・基金)

**第23条** この法人の財政は、入会金・会費・特別会費・寄附金・その他の収入で運営します。  
2. この法人は、基金を引き受ける者の募集をすることができます。  
3. 拠出された基金はこの法人が解散するときまで返還しません。  
4. 社員（代議員）総会において基金の返還について決議した後の基金の返還に関する具体的事項については理事会が決定します。

(事業年度)

**第24条** この法人の事業年度は、毎年4月1日より翌年3月31日までとします。

(剰余金の分配の禁止)

**第25条** この法人は、剰余金を分配することができません。

## 第8章 定款の変更及び解散・残余財産の帰属

(定款の変更)

**第26条** この定款の変更は、社員（代議員）総会の決議を必要とします。

(解散)

**第27条** この法人は、社員（代議員）総会の議決その他法令で定められた事由により解散します。

(残余財産の帰属)

**第28条** この法人が解散したときに残存する財産は、類似の目的を持つ一般社団法人に譲渡するものとします。

## 第9章 公告の方法

(公 告)

**第29条** この法人の公告は電子公告により行います。ただし、やむをえない事由により電子公告によることができない場合は、官報に掲載する方法により行います。

## 第10章 附 則

(最初の事業年度)

**第30条** この法人の最初の事業年度は、法人成立の日から平成22年3月31日までとします。

(法令の準拠)

**第31条** この定款に定めのない事項は、すべて法人法その他の法令によるものとします。

(設立時社員の氏名及び住所)

**第32条** この法人の設立時社員の氏名及び住所は、別紙のとおりとします。

(実施期日)

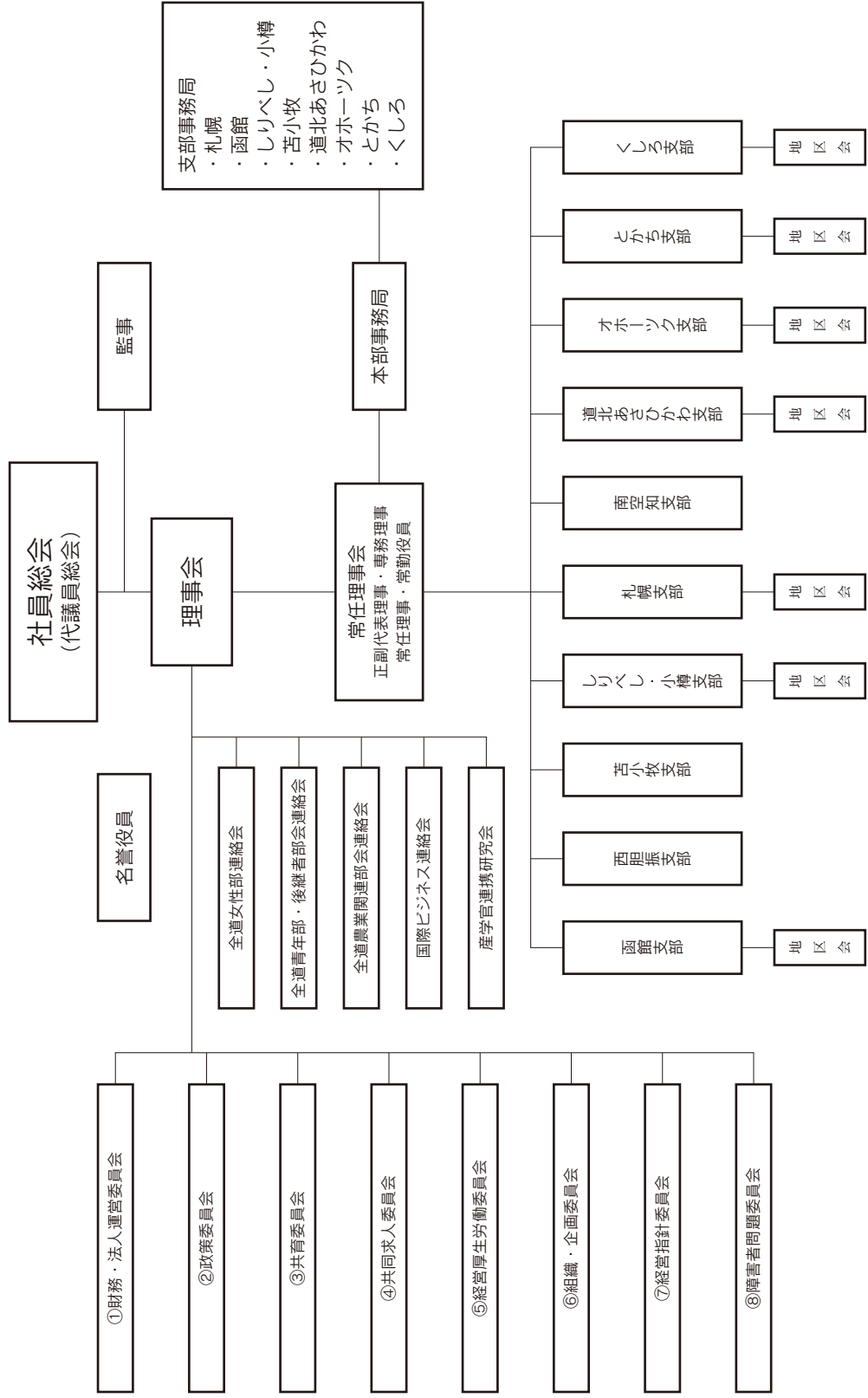
**第33条** 平成27年5月27日変更後の本定款第8条は、平成27年10月1日から実施するものとします。

以上、一般社団法人北海道中小企業家同友会を設立するため、別紙記載の発起人の定款作成代理人である蛭田清樹郎は、電磁的記録を以て本定款を作成し、電子署名する。

平成21年5月18日

平成22年5月21日 第42回社員総会にて一部変更  
平成24年5月29日 第44回社員総会にて一部変更  
平成25年5月28日 第45回社員総会にて一部変更  
平成27年5月27日 第47回社員総会にて一部変更  
平成28年5月25日 第48回社員総会にて一部変更

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 2021年度組織図





# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 支部運営規程

**第1条** この規程は、一般社団法人北海道中小企業家同友会定款第20条に基づいて支部を運営するための基準を定めたものです。

**第2条** この規程に定めのない事項は、理事会の決定に従ってその地域の実情に適応するかたちで具体化し運営するものとします。

**第3条** 支部には次の機関を置きます。

(1) 支部総会

支部総会は支部の最高の決定機関で、定時総会は年1回、原則として道の社員総会の前に開催し、支部長が召集します。支部総会は会員の過半数の出席（委任状を含みます）で成立します。

臨時総会は、支部会員の3分の1以上の要請、支部幹事会が必要と認めるときに開催します。

支部総会の議決は全員一致をめざして討議を深め、出席者の3分の2以上の賛成によるものとします。

(2) 幹事会

幹事会は、支部の業務執行を決定する機関で、原則として3カ月に1回開催します。幹事会は支部長が召集し、正・副支部長と幹事で構成します。幹事会は、構成員の過半数（委任状を含む）の出席によって成立します。

幹事会の議決は全員一致をめざして討議を深め、出席者の3分の2以上の賛成によるものとします。

**第4条** 支部には次の役員を置きます。

(1) 幹事

若干名とし、支部総会で選出します。

(2) 支部長

支部会務を統括し、内外に支部を代表します。支部長は、幹事の互選とします。

(3) 副支部長

支部長をたすけて会務を補佐し、支部長に事故あるときはその職務を代行します。副支部長は若干名とし、幹事の互選とします。

(4) 幹事長

支部の内務活動を統括し、支部長又は副支部長に事故あるときは支部長の職務を代行します。幹事長は幹事の互選とします。

(5) 会計監査

2名を支部総会で選出します。

(6) 名誉役員：幹事会は永年にわたり支部の発展に貢献した会員にたいして、相談役・顧問等を委嘱することができます。

なお、役員の内任期は1年とし、再選は妨げません。

**第5条** 支部の財政は、入会金・会費の中から理事会によって定められた支部還元金及び寄付金、その他の収入でまかないます。予算及び決算は総会の承認を得るものとします。

ただし、独自の財政を持って活動するにいたらない支部は、理事会の決定により隣接する支部と共同で財政を持つことができます。

**第6条** 支部には、実情に応じて地区会を置くことができます。地区会の運営は、支部幹事会で選ばれた地区幹事を中心に行います。

**第7条** この規程の改定は理事会が行います。

〈付 則〉

**第8条** この規程は、1983年4月22日より実施します。  
(1986年3月17日第12回理事会において一部改正)  
(1987年3月24日第8回理事会において一部改正)  
(1988年2月23日第5回理事会において一部改正)  
(2010年3月18日第5回理事会において一部改正)  
(2010年6月17日第2回理事会において一部改正)

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 総務運営規程

## 第1章 総 則

**第1条** この規程は、定款の精神に基づいて、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。

**第2条** この規程に定めていない事項は、理事会の決定に従います。

## 第2章 会員資格と入会審査

**第3条** 定款第5条が定める「中小企業家」とは、原則として「中小企業」の代表者、役員を指します。「中小企業」の範囲及び解釈については入会希望者が判断し、中小企業基本法の規定や、法人であるか否か、企業の規模、株式公開の有無、大企業との資本関係にこだわるものではありません。

**第4条** 定款第5条が定める「それに準ずる者」には、拠点の長を含みます。

**第5条** 次の場合は入会資格を有しません。

- ①地方公共団体等の行政機関
- ②銀行・信用金庫・信用組合の金融機関
- ③宗教団体
- ④信用調査会社
- ⑤保険会社（保険会社の社員の籍を持たない代理業の方は資格を有します）
- ⑥反社会的企業と認められる場合
- ⑦支店・営業所・工場・出張所など、何らかの拠点を道内に置いていない場合

**第6条** 入会審査に関しては、第5条に抵触する恐れがある場合は、推薦者及び該当支部の意見を聞いた上で常任理事会に上程するか否かを組織・企画委員長、専務理事、事務局長で事前審議を行います。それ以外の場合は、入会申込書が届いた直後の常任理事会に遅滞なく上程するものとします。

## 第3章 理事会の権限と運営

**第7条** 理事会は、一般社団及び一般財団法人に関する法律に基づき、以下の権限を持ち、またこの権限を理事に委任することはできません。

- 一 重要な財産の処分及び譲り受け
- 二 多額の借財
- 三 重要な使用人の選任及び解任
- 四 従たる事務所その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
- 五 理事の職務の執行が法令及び定款に適合する

ことを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

**第8条** 総会で新しく選任された理事は、総会后ただちに第1回理事会を開催し、代表理事、専務理事、中同協幹事候補を互選します。第1回理事会は事務局長が司会するものとします。

**第9条** 第2回理事会は、総会開催日より少なくとも30日以内に開催し下記に定める各種委員会、支部担当等の分担を決めます。

### (1) 委員会

- ①財務・法人運営委員会
- ②政策委員会
- ③共有委員会
- ④共同求人委員会
- ⑤経営厚生労働委員会
- ⑥産学官連携委員会
- ⑦障害者問題委員会
- ⑧組織・企画委員会
- ⑨経営指針委員会
- ⑩環境問題委員会
- ⑪広報・情報委員会

### (2) 特別委員会

上記の委員会のほか、理事会は一定の期間を定めて特別委員会を設置することができます。

### (3) 支部

- ①札幌支部
- ②くしろ支部
- ③とちか支部
- ④道北あさひかわ支部
- ⑤函館支部
- ⑥しりべし・小樽支部
- ⑦南空知支部
- ⑧苫小牧支部
- ⑨西胆振支部
- ⑩オホーツク支部

**第10条** 前条(1)の各委員会の正副委員長は、分担が決まった後理事会で選任します。

**第11条** 任期中に、やむを得ない事情で理事が辞任を申し出た場合は理事会の承認を得たのち、ニュース、機関紙などで全会員に報告するものとします。

**第12条** 理事会は、定款の定めに基づいて原則として3カ月に1回開催し、会の運営、組織全般について全理事がよく掌握し、会員の要望に応じて積極的に活動するようにつとめます。欠席した理事には、文書その他の方法で討議の内容、決定を知らせるようにします。

**第13条** 各理事は、常に会員の要望に耳を傾け、例会その他の催しには可能な限り出席して会員と接触し、会の新鮮な活動を保障するようにつとめます。

**第14条** 理事会の議長はもちまわりとして、理事会において次回理事会の開催日と共に決定します。

## 第4章 表彰と制裁

**第15条** 会員が著しく会の名誉と発展のために貢献した

場合、理事会の決定により表彰します。その方法については、その都度理事会が決めます。

## 第5章 謝礼、旅費、宿泊費

**第16条** 会員が例会、研究会、その他で発表をつとめる場合は、“共に学びあい、援けあう”精神にてらして、原則として謝礼は支払わないものとします。ただし、弁護士、税理士、コンサルタントなどの専門職の立場から発表を依頼した場合は、専務理事、事務局長が協議の上薄謝を呈することがあります。

**第17条** 理事または会員が同友会活動として公的に出張する場合には、旅費、食費、宿泊代の実費を支給します。ただし、会社の所用と兼ねた場合には、その割合に応じて妥当な額とします。

## 第6章 慶弔、見舞金等

**第18条** 会員の身辺に慶弔事があった場合、ならびに会員が病気や災害にあったときなどには、代表理事、専務理事、事務局長が必要と認めた場合、20,000円の範囲内において慶弔、見舞の意を表することとします。

なお、事情によってとくに増額を要すると思われる場合は、上記3者が協議して処理し、次回に開催される理事会に報告するものとします。

## 第7章 常勤役員の待遇

**第19条** 役員は原則無報酬とします。ただし、常勤する役員には報酬を支給することができます。支給額については、総額を総会で決議し、個別の報酬額は常任理事会が決定します。

**第20条** 常勤役員の勤務、服務については、常勤役員規程によるものとします。

**第21条** 常勤役員が同友会の役員として得た講演料、原稿料などは、同友会の収入とします。

**第22条** 常勤役員の退職金は、常任理事会の発議によって理事会が決定します。

**第23条** 常勤役員が他の公職に就任する場合は、理事会の承認を得るものとします。ただし、緊急を要し、理事会開催までに許諾の回答が必要な場合は、代表理事、組織・企画委員長の承認を得、次回の理事会において事後承諾を得るものとします。理事会において否認された場合は、公職を辞任するものとします。

## 第8章 会計処理

**第24条** 会計処理は別に定める「会計処理規程」によるものとします。

## 第9章 役員候補の推薦、選考

**第25条** 常任理事会は役員選考委員会を設置し、委員を指名します。

**第26条** 会員は誰もが自由に立候補し、また予め本人の承諾をうけて誰もが推薦できるものとし、少なくとも総会の50日前までに、所属する支部の幹事会に立候補、推薦の届出ができるよう全会員に公告します。

**第27条** 理事会は次期役員候補につき、支部ごとの推薦人数と、常任理事会による推薦人数を決めます。

**第28条** 支部幹事会は、立候補及び会員推薦の候補者を含めて、理事会で決定した人数を上限として役員選考委員会に推薦するものとします。

**第29条** 常任理事会は、法人運営に必要な本部役員を次期理事候補、監事候補として役員選考委員会に推薦します。

**第30条** 役員選考委員会は次期役員候補を選考し、理事会に提案するものとします。

**第31条** 役員選考委員長は、理事会を代表して次期役員を総会に提案します。

**第32条** 役員選考の基準は次の通りとします。

- (1) 同友会の理念をよく理解し、人格、識見共にすぐれ、社会的信望が厚い人。
- (2) 業種、年齢、性別、業容、地域なども十分に配慮し、各業界地域の要望や状況が反映され、会内に常に新風が吹きこまれるような構成にします。
- (3) 現役員の再任にあたっては、理事会をはじめ各種企画への出席状況、大局的な立場から見ての貢献可能条件などを考慮に入れます。
- (4) 新旧の交代を心掛けると共に、運動の連続性、理事会の果すべき役割の大きさなどを勘案して、無責任な輪番制、総入れ替えなどは行わないものとします。

## 第10章 付 則

**第33条** この規程は、1978年3月1日より発効します。

**第34条** この規程の改廃は理事会が行います。  
(1978年10月26日開催の理事会において、第14条を改正、即日発効しました。)  
(1986年4月17日開催の理事会において、第4条、第7条を改正、即日発効しました。)  
(1990年3月23日開催の理事会において、第4条(1)を改正、即日発効しました。)  
(1991年2月20日開催の理事会において、第38条を改正、即日発効しました。)  
(1993年3月23日開催の理事会において、第4条

---

(1)、第 27 条・28 条を改正、即日発効しました。  
(1998 年 3 月 24 日開催の理事会において、第 4 条、第 5 条を改正、即日発効しました。)  
(2001 年 12 月 11 日開催の理事会において、第 4 条、第 12 条、第 15 条、第 18 条、第 19 条、第 22 条、第 25 条、第 27 条以下、30 条までを改正、即日発効しました。)  
(2002 年 7 月 3 日開催の理事会において、第 4 条(2)を改正、即日発効しました。)  
(2010 年 3 月 18 日開催の理事会において、第 1 条、第 2 条、第 3 条、第 5 条、第 8 条、第 12 条、第 13 条、第 15 条、第 16 条、第 17 条、第 18 条、第 19 条、第 20 条、第 27 条、第 28 条、第 29 条、第 30 条を改正。第 21 条以下第 26 条、第

32 条以下第 39 条を削除、即日発効しました。)  
(2010 年 6 月 17 日開催の理事会において、第 24 条を改正、即日発効しました。)  
(2011 年 5 月 11 日開催の理事会において、第 5 条(3)を改正、即日発効しました。)  
(2013 年 3 月 22 日開催の理事会において、第 2 章全部と第 27 条を追加。第 9 条、第 28 条、第 29 条を改正、即日発効しました。)  
(2013 年 5 月 17 日開催の理事会において、第 9 条を改正、即日発効しました。)  
(2016 年 6 月 13 日開催の理事会において、第 9 条(1)(3)、第 19 条を改正、即日発効しました。)  
(2017 年 5 月 23 日開催の理事会において、第 9 条(1)、第 20 条を改正、即日発効しました。)

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 会計処理規程

## 第1章 総 則

(目 的)

第1条 この規程は、一般社団法人北海道中小企業家同友会（以下、当会という）の定款、総務運営規程、支部運営規程に基づき、当会における会計処理に関する基本を定めたものです。当会の正味財産増減の状況並びに財政状態について、それぞれの内容を正確かつ迅速に把握し、活動の効率的な運営を図ることを目的とします。

(適 用)

第2条 会計処理は、定款、総務運営規程、支部運営規程及び本規程の定めによるほか、公益法人会計基準に準拠して処理されなければならないものとします。

(財務・法人運営委員会)

第3条 理事会は財務・法人運営委員会を設置します。

- 2 財務・法人運営委員会は代表理事の委任を受けて当会の会計を管理します。
- 3 財務・法人運営委員会は、少なくとも3カ月に一度、財務内容を理事会に報告し承認を得るものとします。

(会計責任者)

第4条 当会の会計責任者は専務理事とします。

- 2 支部会計の会計責任者は支部事務局長とします。

(会 計 年 度)

第5条 当会の会計年度は、定款の定める事業年度にしたがい、毎年4月1日から翌年3月末日までとします。

(会 計 区 分)

第6条 会計区分は、次のとおりとします。

- (1) 公益目的事業会計
- (2) 共益事業等会計
- (3) 収益事業等会計
- (4) 法人会計

- 2 前項の(1)(2)(3)(4)の事業については、内容に応じて更に区分するものとします。
- 3 内部取引がある場合には、別途把握し、内部取引消去を行うものとします。

(会 計 単 位)

第7条 当会は、本部会計と支部会計を会計単位とし、結合して法人の会計とします。

(帳簿書類の保存期間)

第8条 経理に関する帳簿、伝票及び書類の保存期間は次のとおりとします。

- (1) 財務諸表及び付属明細書並びに財産目録、収支予算書 永久
- (2) 会計帳簿及び会計伝票 10年
- (3) 証ひょう書類 10年
- (4) その他の書類 7年

- 2 前項の保存期間は、決算に関する理事会終結の日から起算するものとします。
- 3 帳簿等を焼却その他の処分が付する場合は、事前に経理責任者の指示又は承認によって行うものとします。

## 第2章 勘定科目及び会計帳簿

(勘定科目の設定)

第9条 各会計区分においては、収入及び支出の状況並びに財政状態を的確に把握するために必要な勘定科目を設けます。

- 2 各勘定科目の名称、性質及び処理基準については、財務・法人運営委員会で定めるものとします。

(勘定処理の原則)

第10条 勘定処理を行うに当たっては、特に次の原則に留意しなければなりません。

- (1) すべての収入及び支出は予算に基づいて処理しなければなりません。
- (2) 収入科目と支出の科目とは直接相殺してはなりません。
- (3) その他、一般に公正妥当と認められた会計処理の基準に準拠して行います。

(会 計 帳 簿)

第11条 会計帳簿は次のとおりとします。

- (1) 主要簿
  - ア 仕訳帳
  - イ 総勘定元帳
- (2) 補助簿・証憑
  - ア 現金勘定帳
  - イ 銀行勘定帳

- ウ 固定資産台帳
- エ 特定資産台帳
- オ 月毎領収書綴
- カ 什器備品台帳
- キ 車輛台帳
- ク 諸契約書綴
- ケ 債券発行、入金納入記録帳
- コ 会員別会費、入金納入記録帳
- サ 切手、収入印紙購入、使用明細帳
- シ その他収支、財産を掌握するために必要な帳票類

(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 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事業の円滑な運営を図ることを目的とします。

(事業計画書及び予算書の作成)

**第14条** 事業計画書及び収支予算書は、会計区分及び会計単位ごとに毎会計年度開始前に財務・法人運営委員会が作成し、理事会の承認を得るものとします。

- 2 前項の規定にかかわらず、総会開催前の年度当初の収入支出については、理事会の承認を得て、予算成立の日まで前年度の予算に準じて業務を執行することができるものとします。

(予算の執行者)

**第15条** 予算の執行者は代表理事とし、その執行に当たっては、代表理事の委任を受けて会計責任者が行うものとします。

(予算の流用)

**第16条** 予算の執行にあたり、各科目間において相互に流用を行う必要が生じた場合、予め代表理事の委任を受けた財務・法人運営委員長の承認を得るものとします。

(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るものとします。

(予備費の使用)

**第18条** 予備費を支出する必要がある時は、代表理事の承認を得て行い、次の理事会に報告し、その承認を得なければなりません。

(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・法人運営委員長は補正予算を編成します。補正予算は理事会の承認を得て、会員総会に提案し承認されなければなりません。実績額が当初予算の増減20%を超えるときは、補正予算を組まなければなりません。

## 第4章 金 銭

(金銭の範囲)

**第20条** この規程において金銭とは、現金、預金及び振替貯金をいいます。

- 2 現金とは、通貨、小切手、郵便為替証書、振替貯金証書及び官公署の支払通知書をいいます。
- 3 満期日が3カ月以内の定期預金・定期積金は金銭に含めるものとします。

(出納責任者)

**第21条** 金銭の出納、保管については、その責に任じるため出納責任者を置かなければなりません。

- 2 出納責任者は、会計責任者が任命します。

(出納用印鑑)

**第22条** 銀行取引用の印鑑は、会計責任者が保管し、押印するものとします。

(金銭の出納)

**第23条** 金銭の出納は、会計責任者の承認印のある会計伝票に基づいて行われなければなりません。

(金銭の保管)

**第24条** 収納した金銭は、小口現金を除き金融機関に預け入れなければなりません。

(残高の照合)

**第25条** 出納責任者は、現金については、現金出納終了後、その残高と帳簿残高とを照合しなければなりません。

- 2 預貯金については、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、差額がある場合は預貯金残高調整表を作成して経理責任者に報告しなければなりません。

(収支月計表の作成)

**第26条** 出納責任者は、毎月10日までに、前月分の現金、預金の収支月計表を作成して、会計責任者に提出しなければなりません。

(資金の調達)

**第27条** 当会の事業運営に要する資金は、会費収入、入会金収入、寄附金収入、事業収入、その他の収入によって調達するものとします。

(金融機関との取引)

**第28条** 金融機関との預金取引などを開始、又は廃止する場合は、代表理事の承認を得て会計責任者が行います。

2 金融機関との取引は、代表理事の名をもって行います。

3 支部では支部長名をもって行います。

## 第5章 固定資産

(固定資産の範囲)

**第29条** この規程において、固定資産とは次の各号をいいます。

基本財産	土地 投資有価証券	定款において基本財産と定められた資産 満期保有目的の債券等、流動資産の区分に記載されない有価証券(貸付信託受益証券等を含む)で基本財産と定めたもの
特定資産	退職給付引当資産 〇〇積立資産	特定の目的のために用途等に制約を課した資産 退職給付を支払うための特定預金等 特定目的のために積み立てられた資産(特定費用準備資金、資産取得資金等を含む)
その他 固定資産	建物 構築物 車両運搬具 什器備品 土地 建設仮勘定 借地権 電話加入権 敷金 保証金 投資有価証券	建設中又は制作中の有形固定資産(工事前払金、手付金等を含む)

2 その他の固定資産に掲記した有形固定資産は、耐用年数が1年以上で、かつ、取得価額が100,000円以上の使用目的の資産をいいます。

(固定資産の取得価額)

**第30条** 固定資産の取得価額は、次の各号によるものとします。

(1) 購入により取得した資産は、公正な取引に基

づく購入時価にその付帯費用を加えた額

(2) 寄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

(固定資産の売却)

**第31条** 固定資産を売却するときは、売却先、売却見込代金、その他必要事項を記載の上、理事会の決裁を受けなければなりません。

(減価償却)

**第32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。

(現物の照合)

**第33条** 固定資産は、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、所定の手続きを経て帳簿の整備を行わなければなりません。

## 第6章 有価証券

**第34条** 有価証券・投資有価証券を資金の運用のために取得するときは、事前に理事会の決議を得るものとします。

**第35条** 有価証券・投資有価証券を資金の運用のために取得するときは、安全かつ確実なものに限定し、投機的運用は行わないものとします。

**第36条** 有価証券・投資有価証券は次の3つに区分します。

(1) 満期保有目的のもの：原則として取得価格によって計上し、時価評価は行わないものとします。但し、時価が著しく下落した場合はこの限りではありません。

(2) 一時的保有目的のもの：資産の時価が著しく下落したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、時価をもって貸借対照表価額とします。

(3) その他：i) 株式 ii) 債券について「金融商品会計に関する実務指針」によって処理します。

## 第7章 物 品

(物品の範囲)

**第37条** この規程において、物品とは次の各号のものをいいます。

(1) 消耗品

(2) 耐用年数1年以上のもので、取得価額が100,000円未満のもの

(物品の購入)

**第38条** 物品の購入は、収支予算に基づいて、会計責任者の決裁を得て行います。

(物品の管理)

**第39条** 管理責任者は、経費を支出したもののうち物品として管理するものは、固定資産に準じて物品台帳を設けてその記録及び整理を行わなければなりません。

(物品の照合)

**第40条** 物品については、各会計年度において1回以上物品台帳と現物の照合をなし、消耗品については、各会計年度末において実地棚卸を行わなければなりません。

## 第8章 決 算

(決算の目的)

**第41条** 決算は、1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1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。

(決算の種類)

**第42条** 決算は、月次決算と中間決算、年度決算に区分して行います。

(月次決算)

**第43条** 会計責任者は、毎月末に会計記録を整理し、次の計算書類を作成するものとします。

- (1) 正味財産増減計算書
- (2) 貸借対照表

(計算書類の作成)

**第44条** 会計責任者は、年度決算に必要な手続を行い、次に掲げる計算書類を作成し、代表理事に報告し

なければなりません。

- (1) 計算書類
  - ① 貸借対照表
  - ② 正味財産増減計算書(損益計算書)
- (2) 事業報告
- (3) 計算書類の附属明細書
  - ① 重要な固定資産の明細
  - ② 引当金の明細
- (4) 事業報告の附属明細書
- (5) 財産目録

(計算書類の確定)

**第45条** 会計責任者は、財務・法人運営委員長立会いの下で前条の計算書類について、監事の監査を受けなければなりません。

**第46条** 財務・法人運営委員長は、監事の意見書を添えて理事会へ提出し、その承認を受けて決算を確定します。

**第47条** この規程に定めのない会計に関する事項は、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・新公益法人会計基準)及び「『公益法人会計基準』の運用指針」を参考とし、参酌するものとします。なお、2004年10月14日「公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議申し合わせ」による「公益法人会計基準の改正等について」(新公益法人会計基準)をもあわせて参考とします。

(会計処理規程の改廃)

**第48条** この規程の改廃は、理事会が行います。

〈附 則〉

本規程は、2010年4月1日から施行します。

(2010年6月17日第2回理事会において一部改正)

(2016年6月13日第2回理事会において一部改正)



# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 役員等旅費規程

(目的)

**第1条** この規程は、本会の用務により旅行する役員等に対して支給する旅費等について必要な事項を定める。

(役員)

**第2条** 本規則でいう役員とは、理事、監事、全道委員会委員である。

(旅費の支給の範囲)

**第3条** 役員が、理事会および委員会等用務により旅行した場合には、旅費を支給することができる。ただし、総会と同一日程で開催する理事会では原則として旅費は支給しない。

2 理事会および委員会等の開催地に、役員が常勤する会社がある場合には旅費を支給しない。

3 役員以外の者が、本会の用務により旅行した場合は、役員に準じた旅費を支給することができる。

(旅費の計算)

**第4条** 旅費の支給額は、以下の区分に従う。

2 道内の旅行は鉄道利用を原則とし、役員が常勤する会社の最寄駅から用務先の最寄駅までの区間の旅客運賃及び特別急行料金とする。鉄道がない場合はバス等の公共交通機関とする。

3 割引料金がある場合には、割引料金を優先する。但し、グリーン車など割引増し的なサービスに対する料金は支払いの対象としない。

4 役員の申し出により自動車を利用する場合は、

第2項により計算された金額とする。

5 役員の申し出により航空機を利用する場合は、航空旅費の請求又は領収証を事務局に提出し、その金額とする。10日以内に提出がない場合は第2項により計算された金額とする。

6 宿泊費は午後6時以降まで会合等がある場合、JR、航空機等の最終便に乗ることができない等の合理的な理由がある場合に認めるものとし、宿泊費の請求又は領収証を事務局に提出し、その金額とする。

7 パック旅行（交通と宿泊をセットで手配した旅行）を利用する場合の交通費及び宿泊費は、パック旅行に係る経費を支給する。理事会および委員会等以外の用務で宿泊する場合は一泊につき5,000円を差し引く。

(旅費等の請求)

**第5条** 旅費等の請求は、航空機利用、宿泊費発生の場合のみ請求又は領収証を事務局へ提出する。また、支払いは原則として振り込みとする。

(委任)

**第6条** この規程に定めない事項については、専務理事と事務局長が協議の上、議決する。

〈附則〉

この規程は、2016年9月6日から施行する。

この規程の改定は理事会が行う。

---

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会

## 特定資産管理運営規程

(目的)

**第1条** この規程は、一般社団法人北海道中小企業家同友会（以下、当会という）の会計処理規定に基づき、当会の特定資産の管理運営について必要事項を定めることにより、この法人の適正かつ効率的な法人運営を図ることを目的とします。

(種類)

**第2条** 本規定に定める特定資産に、以下の8種類をおきます。

- (1) 教育振興引当特定資産
- (2) 退職給付引当特定資産
- (3) 役員退職慰労金引当特定資産
- (4) 災害積立特定資産
- (5) 支部財政支援特定資産
- (6) 固定資産取得引当特定資産
- (7) 事務所移転費用引当特定資産
- (8) 周年事業引当特定資産

(構成財産)

**第3条** 本規定に定める特定資産は、円建て預貯金、株式によって構成され、流動資産とは独立して管理します。

- 2 前条の退職給付引当特定資産と役員退職慰労金引当特定資産は、固定負債で計上された金額と同額とする。他の特定資産は一般正味財産を財源とする。

(積立方法と上限額)

**第4条** 特定資産として積み立てをする際は、別に定める特定資産取扱要領にて定めます。

- (1) 積立方法は、支部手持ち資金（期首会員数に5,000円を乗じた金額）と部会残高が確保された上で、特定資産取扱要領にて特定資産ごとに定めます。
- (2) 特定資産の限度額は、この特定資産取扱要領にて特定資産ごとに定めます。

(取り崩し)

**第5条** 特定資産の取り崩しは、別に定める特定資産取扱要領にて特定資産ごとに定め、理事会での決議により行うものとします。

(利息の処理)

**第6条** 特定資産により生ずる利息は、特定資産に受け入れないものとします。

(改廃)

**第7条** この規程の改廃は、理事会が行います。

〈附則〉

この規程は、2019年4月1日から施行します。

# 特定資産取扱要領

名称	(1) 教育振興引当特定資産	(2) 退職給付引当特定資産	(3) 役員退職慰労金引当特定資産	(4) 災害積立特定資産	(5) 支部財政支援特定資産	(6) 固定資産取得引当特定資産	(7) 事務所移転費用引当特定資産	(8) 周年事業引当特定資産
目的	学習活動や社員教育の諸活動の推進を目的とし、以下の事業の支援を行う。 (1)同友会の全国行事参加者への参加費の補助 (2)同友会の全道経営者“共有”研究会の支援 (3)同友会の各種社員共育活動の環境整備、教育機器の充実 (4)同友会の「教育講演会」など社会教育活動の支援 (5)そのほか前条の目的達成に必要な事業 (6)事務局員の研修	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確保することを目的とする。	役員の退職慰労金給付に備えるため、常勤役員規程に基づき、期末退職要支給額に相当する金額を確保することを目的とする。	災害などによる法人の財政悪化に備え、法人の運営費用を確保することを目的とする。	会員数の大幅な減少など財政が著しく悪化した支部の支援費用を確保することを目的とする。	事務所や車両等の有形固定資産及び、地上権、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。	事務所移転にともなう費用を確保することを目的とする。	周年事業の開始及び事業実施のための費用を確保することを目的とする。
積立方法	一般正味財産から繰り入れる。	毎期本部会計で必要額を繰り入れる。	毎期本部会計で必要額を繰り入れる。	毎期本部会計と支部会計の正味財産増加額のうち三分の一を繰り入れる。	毎期各支部正味財産増加額の三分の一を繰り入れる。	一般正味財産から繰り入れる。	一般正味財産から繰り入れる。	一般正味財産から繰り入れる。
積立上限額	1,000万円	期末退職要支給額と同額	期末退職要支給額と同額	5,000万円	1,000万円	1億4,600万円 (本部5,000万円+1,200万円×8事務所)	2,700万円 (本部300万円+300万円×8事務所)	5,500万円 (500万円×10支部+本部)
目的取崩の要件	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。	事務局員の退職手続き完了後に会計責任者の承認を得て、その必要額を取り崩すことができる。	役員の退任手続き完了後に会計責任者の承認を得て、その必要額を取り崩すことができる。	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。	理事会の決議を経て、その必要額を取り崩すことができる。
目的外取崩の要件	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。	原則として目的外取崩しは認めない。
構成財産	道内金融機関優先株及び普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。	道内金融機関の定期預金、普通預金として保全する。
会計区分	本部会計	本部会計	本部会計	本部会計	本部会計	本部会計及び支部会計	本部会計及び支部会計	本部会計及び支部会計

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 受託事業規程

(趣旨)

**第1条** 一般社団法人北海道中小企業家同友会（以下「北海道同友会」という）が、北海道同友会以外の機関等からの委託を受けて法人の業務として行う諸活動（以下「受託事業」という）に関する取扱いについては、この規程の定めるところによります。

(事業の申込み)

**第2条** 受託事業を実施しようとする場合、事業代表者（支部長・委員長・部会長等）は、あらかじめ委託者が作成した所定の様式による受託事業申込書を代表理事に提出しなければなりません。

(応募等の決定)

**第3条** 次の各号に掲げる事項についての決定は、常任理事会が行います。

- (1) 受託事業への応募
- (2) 受託事業の中止又は事業内容の重要な変更
2. 前項第1号に規定する事項を決定するに当たっては、理事会が設置する「受託事業事前審査委員会」の審議が必要です。
3. 受託事業事前審査委員会は副代表理事、専務理事、事務局長、副事務局長で構成し、第4条（応募の基準）に基づいて事前審査を行います。
4. 受託事業への応募に際し、常任理事会の審議が間に合わない場合、受託事業事前審査委員会と代表理事の判断があれば、応募することができます。その場合、直後の常任理事会で承認を得るものとします。

(応募の基準)

**第4条** 受託事業に応募する場合は、次の各号に掲げる基準を満たしていることを確認するものとします。

- (1) 受託事業が北海道同友会の理念に合致し定款第4条（事業）の各号に定める業務に該当すること。
- (2) 受託事業を実施することが北海道同友会の活動にとって合理的かつ効果的であること。
- (3) 受託事業を実施することにより北海道同友会の他の業務に重大な影響を及ぼすおそれがないこと。

(受託事業に要する経費)

**第5条** 受託事業に応募する場合は、受託事業遂行のために必要となる謝金、旅費、消耗品費、水光熱費、事業支援者人件費等の直接的な経費（以下「直接経費」という）及び、当該受託事業遂行に関連し直接経費以外に必要な間接経費等を勘案して応募します。

(契約等の遵守)

**第6条** 北海道同友会の受託事業担当者及びその他受託事業の実施に携わる者は、当該受託事業に係る受託事業契約その他の契約及び北海道同友会の関係規程等を遵守しなければなりません。

(事業の中止又は変更等の申込み)

**第7条** 事業代表者は、天災その他事業遂行上やむを得ないと認める理由により、受託事業を中止し、又は事業期間、事業経費若しくは重要な事業内容を変更する必要があるときは、受託事業変更申込書を常任理事会に提出しなければなりません。

(事業の進捗、及び終了の報告)

**第8条** 事業代表者は、当該受託事業の中間報告、及び終了報告を常任理事会に届けなければなりません。

(個人情報の取扱い)

**第9条** 北海道同友会及び委託者は、受託事業において開示された個人情報について、善良なる管理者の注意義務をもって取り扱います。

(秘密の保持)

**第10条** 事業担当者及び委託者は、受託事業契約に基づき入手する自己以外の受託事業当事者の業務上の秘密情報及び受託事業による事業成果を、代表理事の書面による了解を得ることなく、第三者に開示し、又は漏洩してはなりません。

(事業成果の公表)

**第11条** 受託事業による事業成果は、必要に応じて公表することができるものとし、その公表の時期及び方法については、秘密保持の義務を遵守するとともに、委託者と協議の上定めます。

(契約の解約)

**第12条** 北海道同友会は、委託者が事業経費を所定の納入期限までに振り込まないときは、受託事業契約を解約できます。

2. 北海道同友会又は委託者は、相手方が受託事業契約について重大な違反をしたときは、契約を解約することができます。

(附 則)

この規程の改廃は理事会が行います。

この規程は、2019年5月20日から施行します。

# 調達(物品購入・役務契約)に関するルールについて

2016年11月28日  
一般社団法人北海道中小企業家同友会  
第4回理事会

北海道同友会が購入する物品、発注する役務は、年間約2億円にのぼる。公正で明確なルールを策定することにより、法人運営の透明性を強化したい。

具体的には、物品購入・有形固定資産購入・役務の提供契約に関する調達ルールについて定める。

- a) 物品～消耗品、もしくは耐用年数1年以上のもので取得価額10万円未満のもの(会計処理規定)
- b) 有形固定資産～土地、建物、建築物、車両運搬具、什器備品等の耐用年数1年以上で取得価額10万円以上の資産(会計処理規定)。他に無形固定資産としてソフトウェアがある。
- c) 役務～作業請負、製作請負、保険、電話料、健康診断、会場、その他サービスの提供、賃貸借等。

## 1) 現行の調達ルール

1. 会計処理規定により、消耗品もしくは、取得価額10万円未満の物品、役務は、収支予算に基づいて購入担当者が起案し、会計責任者(専務理事、ただし支部会計では支部事務局長)の決済を得て発注している。
2. 取得価額10万円を超える固定資産、ソフトウェア、役務の調達については、明文化された規定はない。実際の運用では、常任理事会(支部幹事会)で調達に関して決議がされているか、予算措置がされていて専務理事か支部幹事長に報告がなされている、のいずれかである。
3. 定期的な発注される調達物件(機関紙や広報誌、パソコン、事務機器、車検、ホテルなど)の多くは随意契約で発注されているが、ホームページや管理システム、印刷物の制作などでは、プロポーザル方式も採用されている。

- d) プロポーザル方式～受託希望者が企画提案を行い、選定された業者と随意契約を行う。

## 2) 調達の原則

1. 調達情報を公開することにより、会員が同友会へ提案する機会や、受注する機会を確保する。
2. 公正な調達プロセスにより透明性を確保し、情報公開に耐えうる判断・執行を保障する。

3. 「会員間取引3つの申し合わせ」を生かし、原則として会員企業からの調達を優先すると共に、調達予定金額に応じた契約方法を定める。

### e) 会員間取引3つの申し合わせ

- ① 同じものを買うなら会員企業から。会員にはなるべく安く良いものを提供する。
- ② 率直に希望を出し合い、仕方なくお義理で取引するのはやめ、お互いに利益は保障する。
- ③ 取引を通じて、会員同士の友情と信頼が一層深まるよう努力する。

## 3) 調達予定金額別 契約方法

1. 10万円未満の調達～収支予算に基づいて購入担当者が起案し、会計責任者(専務理事、支部会計では支部事務局長)の決済を得て随意契約により発注する。原則として調達先は会員企業とし、調達条件に適合する会員企業がない場合は、取引実績、価格、保守体制などを勘案して選定する。
2. 10万円以上100万円未満の調達～上記同様。ただし発注先選定理由を明示した稟議書を作成し、会計責任者の決済を受けることを必要とする。
3. 100万円以上の調達～原則として一般競争入札により調達する。ただし、次の場合は常任理事会(支部にあっては支部幹事会)の承認を得て、随意契約による調達も可とする。
  - ア) 契約の性質又は目的が競争を許さないとき
  - イ) 緊急の必要により競争に付することができないとき
  - ウ) 価格以上に提案企画内容が重視されるとき

- f) 調達予定金額：有形固定資産～1回の発注額、役務提供～年間購入額。ただし総会等の会場は1回の発注額、ソフトウェア～1回の発注額、リース契約～契約期間の支払総額とする。

〈表1〉

	調達予定金額	物品	役務	固定資産	備考
随意契約	10万円未満	○	○	—	原則として会員企業から調達する。調達条件に適合する会員企業がない場合は、取引実績、価格、保守体制などを勘案して選定する。
	10万円～100万円未満	—	○	○	上記と同様。ただし、発注先選定理由を明示した稟議書を作成し、会計責任者の決済を受ける。
随意契約	100万円以上	—	○	○	* 調達予定金額100万円以上とは、 ・有形固定資産～1回の発注額 ・役務提供～年間の購入額。ただし総会等の会場は1回の発注額 ・ソフトウェア～1回の発注額 ・リース契約～契約期間の支払総額
随意契約 (プロポーザル方式)		—	○	○	
一般競争入札		—	○	○	

以上

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 契約事務取扱規程

(目的)

**第1条** この規程は、一般社団法人北海道中小企業家同友会（以下「当法人」という）が締結する売買、賃貸借、請負その他の契約に関する事務の取扱について必要な事項を定め、契約事務の適正かつ円滑な運営を図ることを目的とする。

(競争参加者の資格)

**第2条** 競争に加わろうとする者は、原則として当法人の会員とする。ただし取り扱いをしている会員が少ない場合などはその限りではない。

(一般競争入札の公告)

**第3条** 一般競争入札に付そうとするときは、その入札期日の前日から起算して少なくとも10日前に当法人のホームページその他の方法により公告しなければならない。ただし急を要する場合には、その期間を5日までに短縮することができる。

(一般競争入札について公告する事項)

**第4条** 前条の規定による公告は、次に掲げる事項について行うものとする。

- (1) 競争入札に付する事項
- (2) 競争に参加する者に必要な資格に関する事項
- (3) 競争執行の場所及び日時
- (4) その他必要と認める事項

(入札の執行)

**第5条** 競争入札を執行しようとする場合は、次に掲げる事項を記載した入札書を、競争参加者又はその代理人（以下「競争参加者等」という）より提出させなければならない。

- (1) 調達件名
- (2) 入札金額
- (3) 競争参加者の名称又は商号及び代表者の氏名及び押印
- (4) 代理人が入札する場合は、競争参加者の名称又は商号及び代表者の氏名、代理人であることの表示並びに当該代理人の氏名及び押印

(再度入札)

**第6条** 開札をした場合において、競争参加者等の入札

のうち予定価格の範囲内での入札がないときは、直ちに再度の入札をすることができる。

(落札者の決定)

**第7条** 落札となるべき同価の入札をした者が二人以上あるときは、直ちに当該競争参加者等にくじを引かせて落札者を定めなければならない。ただし同価の入札をした者のうち1名だけが当法人会員の場合は、その者を落札者とする。

(随意契約によることができる場合)

**第8条** 予定価格が百万円未満の場合は、随意契約を行うことができる。ただし予定価格が百万円を超える場合でも、次に掲げる場合は随意契約を行うことができる。

- (1) 契約の性質又は目的が競争を許さないとき
- (2) 緊急の必要により競争に付することができないとき
- (3) 価格以上に提案企画内容が重視されるとき

(契約書の記載事項)

**第9条** 契約書には、契約の目的、契約金額、履行期限に関する事項のほか、次に掲げる事項を記載しなければならない。ただし契約の性質又は目的により該当のない事項については、この限りでない。

- (1) 契約履行の場所
- (2) 契約代金の支払又は受領の時期及び方法
- (3) 監督及び検査
- (4) 履行の遅滞その他債務の不履行の場合における遅延利息、違約金その他の損害金
- (5) 危険負担
- (6) 瑕疵担保責任
- (7) 契約に関する紛争の解決方法
- (8) その他必要な事項

(代価の支払)

**第10条** 代価の支払方法及び時期については、別に定めるところによる。

- 2 契約の性質上前項の期間内に代価を支払うことが不相当と認められるときは、別に支払期間を約定することができる。
- 3 契約により、請負契約に係る既済部分又は物件の買入契約に係る既納部分に対し、その完済前又は完納前に代価の一部を支払う必要が

---

ある場合は、給付の完了前に代価の一部を支払うことができる。

(改廃)

**第11条** この規程の改廃は、理事会が行う。

**【付則】**

この規程は、2020年4月1日から実施します。

**【調達原則】**

1. 調達情報を公開することにより、会員が同友会へ提案する機会や、受注する機会を確保する。
2. 公正な調達プロセスにより透明性を確保し、情報公開に耐えうる判断・執行を保障する。
3. 「会員間取引の三つの申し合わせ」を生かし、原則として会員企業からの調達を優先すると共に、調達予定金額に応じた契約方法を定める。

会員間取引の三つの申し合わせ

- ① 同じものを買うなら会員企業から。会員にはなるべく安く良いものを提供する。
- ② 率直に希望を出し合い、仕方なくお義理で取引するのはやめ、お互いに利益は保障する。
- ③ 取引を通じて、会員同士の“友情”と“信頼”がいつそう深まるよう努力する。



# 他団体からの共催・協賛・後援等の 申し入れに関する内規

一般社団法人北海道中小企業家同友会

(目的)

**第1条** この内規は、一般社団法人北海道中小企業家同友会（以下同友会と言う）に他団体や会員などから各種行事について共催の依頼、協賛・後援名義使用の依頼があった場合の対応について定めるものです。

(定義)

**第2条** 共催・協賛・後援等の定義を次のように定めます。

- (1) 共催は、同友会が当該事業の企画・運営に深く関与する場合とします。
- (2) 協賛および後援は、依頼行事へ同友会の関与が、会員への広報などの協力にとどまる場合とします。協賛か後援かは申請者の定義に従うものとします。

(支援内容)

**第3条** 協賛・後援の名義使用を許諾した場合、原則として金銭的・人的支援は行わないものとします。共催を許諾する場合は、あらかじめ費用負担や人的負担について明確にした上で常任理事会（支部にあっては幹事会）で審議し、決定することとします。

(決定体制)

**第4条** 同友会に依頼のあった共催依頼、協賛・後援名義使用依頼を許諾するかどうかについては、専務理事と事務局長（支部にあっては幹事長と事務局長）が第5条の認定基準に基づいて事前審査を行い、結果を常任理事会（支部にあっては幹事会）に報告し、承認を得るものとします。

(認定基準)

**第5条** 次の項目のいずれかに該当すること。

- (1) 同友会の理念と活動に整合していること。
- (2) 同友会の活動に貢献すること。

(3) 行政機関の共催・協賛・後援が決定もしくはは内定しているもの。

2. ただし、次の項目のいずれかに該当する場合は認定しません。

(1) 共催・協賛・後援内容が、特定の団体及び個人の営利活動を目的とすることが予想される場合。

(2) 共催・協賛・後援内容が、特定の宗教や特定の政党及び選挙候補者の利益に資すると予想される場合。

(3) 共催・協賛・後援内容が、公序良俗に反している場合または反する恐れがある場合。

3. 申請者、もしくは主催者が実行委員会となっている場合は、当該実行委員会の実態も事前審査に加えるものとする。

(申請と承認)

**第6条** 申請は必ず書面をもって受け付け、諾否は書面をもって回答します。共催等で同友会が費用負担を行った場合は、決算報告を申請者に求め、常任理事会に報告するものとします。

2. 当該事業が、緊急性がある場合に限り、専務理事と事務局長（支部にあっては幹事長と事務局長）が協議の上、協賛および後援の名義使用を許諾することがあります。その場合、常任理事会（支部にあっては幹事会）に報告し、事後承認を得るものとします。

(改 廃)

**第7条** 本内規の改廃は、常任理事会が行います。

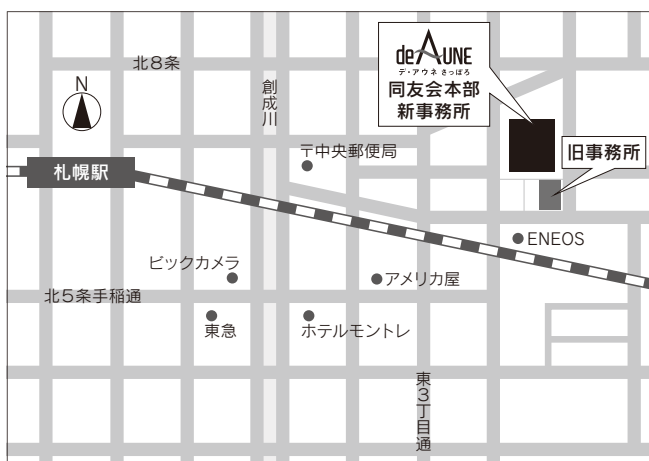
〈附 則〉

本内規は、制定の日から実施します。

(2012年11月28日 第4回理事会で制定)



～お気軽にお越し下さい～



### 一般社団法人北海道中小企業家同友会

■ 本部新事務所（札幌支部・南空知支部）

〒060-0906 札幌市東区北6条東4丁目  
deAUNE さっぽろ 13F

TEL (011)702-3411 <https://www.hokkaido.doyu.jp>

■ しりべし・小樽事務所：

〒047-0031 小樽市色内1丁目9-6 (株)オー・プラン 2F  
TEL (0134)25-9191

■ とかち事務所：

〒080-0802 帯広市東2条南5丁目1 TEL (0155)22-3611

■ くしろ事務所：

〒085-0016 釧路市錦町5-3 三ツ輪ビル 5F TEL (0154)31-0923

■ オホーツク事務所：

〒090-0015 北見市公園町1-2 TEL (0157)23-4110

■ 道北あさひかわ事務所：

〒070-0035 旭川市5条通8丁目1703 5・8ビル TEL (0166)29-6663

■ 函館事務所：

〒042-0943 函館市乃木町8-15 3F TEL (0138)51-8800

■ 苫小牧事務所（苫小牧支部・西胆振支部）：

〒053-0022 苫小牧市表町1丁目1-13 苫小牧経済センタービル 4F  
TEL (0144)36-9080

