

第57回

# 定時総会報告書

2025年6月4日

## 【2025年度活動の力点】

1. <会員として>  
労使見解を土台とした経営実践に取り組み、  
「人を生かす経営」で企業体質の強化・変革をすすめよう
2. <組織として>  
未来を見据えた地域づくりを考え、  
幅広い連携で同友会理念を広げよう
3. <役員として>  
学びと実践のサイクルを回し、  
同友会理念を体現する企業を1社でも多く増やそう

- 2024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
- 2025年度活動方針
- 2024年度決算書、2025年度予算
- 一般社団法人北海道中小企業家同友会諸規定

# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 2025年度役員

順不同、敬称略

〈代表理事〉				新 宮 崎 好 司 宮崎こうじ社会保険労務士事務所 代表	札幌
	藤 井 幸 一 サンマルコ食品(株)	代表取締役会長	札幌	宮 本 典 英 北海道オリンピア(株)	代表取締役 札幌
	池 川 和 人 (株)ティービーバック	取締役会長	札幌	目 黒 久 美 子 (株)レストレイション	代表取締役 札幌
新	本 田 哲 本田興業(株)	代表取締役	しりべし・小樽	矢 島 嘉 信 (株)保険のベストケア	代表取締役 札幌
〈副代表理事〉				吉 田 潤 生 (株)インブルーブ	代表取締役 札幌
	高 橋 憲 司 (有志のぶ	代表取締役	苫小牧	前 川 裕 一 (株)ブレンドワークス	代表取締役 札幌
	森 俊 一 日新運輸(株)	代表取締役社長	越後ひかわ/経理士会職員	柏 谷 匡 胤 横関建設工業(株)	代表取締役社長 しりべし・小樽
新	小 野 浩 二 (株)秀岳荘	代表取締役社長	札幌 / 支部長	船 場 英 雄 (有)ふなば農場	代表取締役 しりべし・小樽
〈常任理事〉				山 口 卓 也 (株)ヤマシチ	代表取締役 南空知
	安 井 清 吉 (有)くらしの新聞社	代表取締役	札幌 / 共有委員長	大 野 泰 裕 (株)大野ファーム、	代表取締役 とかち
新	北 村 直 也 (株)つながり	代表取締役	とかち / 組織・企画委員長	小野寺 慎 吾 (株)ミドリ機材	代表取締役 とかち
	澁 谷 光 敏 赤坂木材(株)	代表取締役	オホーツク/経理・法人運営委員	新 及 川 抄 織 (一社)ちっぷす	代表理事 とかち
	敬 禮 匡 (株)レイジックス	代表取締役	札幌 / 共同求人委員長	新 富 樫 雅 道 (有)ニューバックとかち	代表取締役社長 とかち
新	福 士 宗 光 (株)ケルブ研究所	代表取締役	札幌 / 経営指針委員長	小 村 真 樹 子 (有)ホテルニュー帯広	代表取締役 とかち
	西 田 宙 文 (株)リポートサービス北海道	代表取締役	札幌 / 政策委員長	原 田 健 太 (株)共同電設	代表取締役 とかち
	富 田 訓 司 (株)リペアサービス	代表取締役会長	札幌 / 障害者問題委員長	松 原 雅 人 (株)タム	代表取締役 とかち
	福 山 恵 太 郎 ベル食品(株)	代表取締役会長	札幌 / 県会大学長・経営者大学長	松 村 幹 了 (有)大坂林業	代表取締役 とかち
	村 野 充 シオンテクノス(株)	取締役副社長	札幌 / 全道経理・経理部協議会代表	長 江 勉 長江建材(株)	取締役 くしろ
	古 田 亜 由 美 (株)エフゾーン	代表取締役	オホーツク / 女性部連絡会代表	成 澤 則 充 (株)ナリテツ	代表取締役社長 くしろ
	斉 須 正 友 (株)丸藤	代表取締役	南空知 / 支部長	端 雄 一 朗 (株)ハタ建材	代表取締役 くしろ
新	湊 亨 (株)北日本消毒	代表取締役社長	しりべし・小樽 / 支部長	藤 本 達 也 渡邊清掃(株)	代表取締役 くしろ
	成 田 孔 一 (株)マリエッタ	代表取締役	とかち / 支部長	山 本 連 英 (株)ヤマレン	代表取締役社長 くしろ
	曾我部 元 親 北泉開発(株)	代表取締役	くしろ / 支部長	新 残 間 巖 (株)残間金属工業	代表取締役社長 くしろ
新	諏 江 春 樹 (株)スマートプロジェクト	代表取締役	オホーツク / 支部長	新 中 山 和 彦 (株)希来里ファーム	代表取締役社長 オホーツク
	大 谷 薫 デザイントーク(有)	代表取締役	道北あさひかわ / 支部長	薄 井 タカ子 税理士法人薄井会計	代表社員 道北あさひかわ
新	佐 藤 将 道 (有)UPSTART.COMPANY	代表取締役	函館 / 支部長	久 手 剛 北海自工(株)	代表取締役社長 道北あさひかわ
	佐 藤 元 信 (株)サトウ工業	代表取締役社長	苫小牧 / 支部長	今 洋 史 (株)総北海	常務取締役 道北あさひかわ
	川 田 弘 教 川田自動車工業(株)	代表取締役	西胆振 / 支部長	佐々木 雄二郎 (株)ササキ工芸	代表取締役 道北あさひかわ
新	石 政 健 太 郎 北海道グリーンウェル(株)	代表取締役	札幌 / 幹事長	菅 原 吉 孝 (株)菅原組	代表取締役 道北あさひかわ
〈専務理事〉				嘉 堂 聖 也 カドウフーズ(株)	代表取締役 函館
	中 上 雅 之 (一社)北海道中小企業家同友会 専務理事		員外	辰 己 博 康 辰己商事(株)	代表取締役社長 函館
〈理事〉				新 小 林 裕 司 (株)サンライト	代表取締役 函館
	石 井 賢 治 (有)石井自動車	代表取締役	札幌	三 浦 新 介 (有)ホテルテトラ	取締役 函館
新	大 石 優 司 北嶺不動産(株)	代表取締役	札幌	新 畠 澤 顕 秀 (株)北海道ソイルリサーチ	代表取締役 苫小牧
	亀 田 成 春 亀田成春法律事務所	弁護士	札幌	新 河 合 光 南北海道三菱自動車販売(株)	苫小牧本店長 苫小牧
	工 藤 英 人 (株)工藤商事	代表取締役	札幌	太 田 義 則 (有)ベストアドバイス	代表取締役 西胆振
	杉 本 英 範 BLUESHEEP (株)	代表取締役	札幌	〈事務局長〉	
	須 藤 隆 須藤建設(株)	専務取締役	札幌	佐々木 靖 俊 (一社)北海道中小企業家同友会 事務局長	員外
新	立 花 秀 樹 マルサン塗料(株)	代表取締役社長	札幌	〈監事〉	
	中 田 貴 司 (株)トータル保険事務所	専務取締役	札幌	池 戸 俊 幸 (株)戦略会計ネットワーク	代表取締役 札幌
	野 尻 雅 之 (株)どんぐり	代表取締役社長	札幌	高 野 一 夫 高野公認会計士事務所	所長 札幌
新	藤 井 雅 規 (株)サークルクリーン	代表取締役	札幌		理事 75 名、監事 2 名
	前 田 昭 二 (有)機弘社	代表取締役	札幌		

# 第57回定時総会報告書

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〉2024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/>	
〈第2号議案〉2024年度決算書	55
<hr/>	
〈第3号議案〉2025年度理事・監事候補名簿	表紙裏
<hr/>	
中小企業の視点で見つめる情勢の特徴	32
<hr/>	
〈第4号議案〉2025年度活動方針	38
支部活動方針	42
専門委員会活動方針	50
<hr/>	
〈第5号議案〉2025年度予算	66
<hr/>	
〈資料〉	
入会を呼びかける3つのポイント	76
同友会における社員教育	77
社員教育の今日的意義	79
同友会の社員教育の考え方	80
共同求人活動を進める上での留意点	81
中小企業における労使関係の見解	82
上手な司会、楽しい討論	85
総会宣言（教育宣言）	86
総会宣言（21世紀型中小企業づくり）	87
ユネスコ学習権宣言	88
中小企業振興基本条例をすべての地方自治体に	89
中小企業憲章	91
中小企業等振興基本条例（理念型）制定自治体	92
個人の尊厳の尊重を	94
事務局指針、事務局行動指針	96
<hr/>	
一般社団法人北海道中小企業家同友会諸規程	
定款	98
組織図	102
支部運営規程	104
総務運営規程	105
会計処理規程	108
役員等旅費規程	112
特定資産管理運営規程	113
受託事業規程	115
契約事務取扱規程	116
調達（物品購入・役務契約）に関するルールについて	117
他団体からの共催・協賛・後援等の申し入れに関する内規	118

# 同友会の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3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3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とりあい、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〉2024年度活動のまとめ

## ● 2024年度活動のまとめ

資材や原材料、エネルギーの高騰、人手不足など、コロナの痛手が未だ残る中で、経営環境は厳しさを増しています。困難な環境にあっても、事業を維持、発展させる責任が経営者にはあります。

2024年度は「①会員として②組織として③役員として」の三つの視点を活動の力点に掲げ、企業・地域の持続可能な発展に取り組んだ一年でした。1年間の特徴的な活動は以下の通りです。

### 1) 第39回全道経営者“共育”研究集会 in オホーツクが成功裏に終える

第39回道研を、9月28日にオホーツク支部の設営で16年ぶりに開催しました。「ZERO～明日へ 彼方へ～」をスローガンに、東京都墨田区の町工場・浜野製作所の浜野慶一代表取締役CEO（現・代表取締役会長）を迎えた記念講演、分科会で学び合いました。北見工業大学をメイン会場に10の分科会を通して「原点に立ち返り明日への一歩を踏み出そう」と熱く学び合いました。

### 2) 中小企業魅力発信セミナー、 各支部では行政・関係機関との懇談会を開催

全道政策委員会は7月の中小企業魅力発信月間、7月20日の中小企業の日を記念して「中小企業魅力発信セミナー」を開催。慶應義塾大学経済学部の植田浩史教授の基調講演と鼎談から中小企業憲章・条例を活かす取り組みについて学びました。

各支部では自治体との懇談会が積極的に行われ、例会講師に首長を迎え地域づくりを学ぶ支部もありました。



第39回全道経営者“共育”研究集会 in オホーツク  
(浜野製作所 代表取締役 CEO 浜野慶一氏・当時)

### 3) 道北あさひかわ支部が50周年を迎える

1974年7月30日、北海道同友会3番目の支部として旭川支部（現・道北あさひかわ支部）が設立されました。道北あさひかわ支部では、2025年1月31日、設立50周年記念の会を開催。『ドラゴンクエスト』シリーズなど大ヒットゲーム作品を世に送り出した旭川出身のスクウェアエニックスホールディングスの福嶋康博名誉会長による記念講演に188名が参加し、支部の新たな一歩を踏み出しました。

### 4) 中同協役員研修会を開催、 支部役員研修会が各地で活発に行われる

10月22～23日、第43回中同協役員研修会が札幌で16年ぶりに開かれました。同友会の歴史と理念を学び、企業づくり・地域づくり・同友会づくりを担う役員役割を考えようと全道・全国から151名が参加しました。

全道、各支部でも役員研修会が行われ、同友会理念を学び、継承する動きが広がっています。



中小企業魅力を発信した「中小企業魅力発信セミナー」



道北あさひかわ支部50周年記念の会

## 5) 人を育て、企業を育て、 地域をつくる共同求人活動が広がる

2024年度版の求人誌「北海道の幸せな就職先集めました。」には171社が掲載。高校や大学での講話、学校との懇談会、面接指導、インターンシップへの協力など、学校と連携した地域の人育てが行われています。採用難時代の今こそ単なる人採りに留まらない同友会の共同求人活動の出番です。



北海道の幸せな就職先集めました。

## 6) 6,000名会員の早期回復を目指し、 309名の新会員を迎える

2024年度は309名の新会員を迎えました。会員の要望や地域の期待に応える活動を進めていくためにも、6,000名会員の回復が喫緊の課題です。会員と事務局の同行訪問、新会員ガイダンスや役員との昼食会などフォローアップ活動も進み、新会員の定着が図られています。

## 7) 北海道同友会の中期ビジョンづくりに着手

北海道同友会の未来に向けた新たなビジョンを作るべく、中期ビジョン検討プロジェクトを立ち上げました。企業、地域、北海道同友会が目指す姿を描き、2030年度までビジョンの具現化に取り組みます。



開校以来2,766名の卒業生を輩出している同友会大学

## <企業づくり>

### 1. 「人を生かす経営」の実践で 魅力ある企業づくり

人手不足感の強まり、法改正や社会環境の変化によって働き方の見直しが迫られています。「人を生かす経営」を追求することが、安心して働ける職場ひいては魅力ある企業づくりへと繋がります。

全道共有委員会では、営業社員研修、接客好感度アップセミナー、初部下研修、中堅幹部研修など階層別の社員研修が10回にわたり行われ、73社468名が受講。オンライン受講も可能で全道各地から参加がありました。報告者は先輩社員や経営者が務め、グループ討論には経営者がサポーターとして入ります。事前に打ち合わせを重ねて本番に臨む手作りの研修は好評を得ています。第72期同友会大学は、全30講を終え9月に修了、卒業生は総数2,766名となりました。1月から第73期がスタートしています。

各支部でも社員研修が活発に行われました。とかち支部、くしろ支部、道北あさひかわ支部、函館支部では幹部社員向けの連続講座を実施。いずれも30年以上の歴史を持つ講座で“たよれる学校”として多面的な学びを力に企業や地域で活躍する人材を送り出しています。函館支部の第40期幹部大学は、開催時間帯を就業時間内に変更し、10名が受講。近年、各支部で社員研修の開講時間を早める動きがみられます。苫小牧支部では初の幹部社員向け研修会を開き、24名が参加しました。しりべし・小樽支部では8月例会で入社2年目の社員3名が価値観や職業観を語りました。

人手不足が進む中で、地域に若者を残す取り組みでは全道共同求人委員会が学校の教職員との懇談会、北海道科学大学や弘前大学で学内説明会を開催したほか、道内7大学のキャリア講義に84名の会員報告者を派遣しました。とかち支部、道北あさひかわ支部、函館支部では、毎年恒例の合同企業説明会を開催。オホーツク支部では北見市立南中学校1年生向けに総合学習「地域の先



高校訪問で進路指導教諭と懇談(苫小牧支部)

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、  
予算

資料

諸規程

輩に学ぶ」に協力し、若手社員が働く楽しさを伝えました。南空知支部では、若者確保について考える支部例会を開催しました。苫小牧支部では、北海道鶴川高等学校の長期企業実習デュアルシステムへの協力を行い、共同求人委員会を中心に3社が受け入れし、支部11月例会でその成果を報告しました。函館支部では北海道江差高等学校の教員との懇談会を初めて開催するなど、人を育て、企業を育て、地域をつくる共同求人活動が各地で広がっています。

## 2. 経営指針づくりで持続可能な企業づくり

2024年度は南空知支部、オホーツク支部が経営指針研究会を再開し、すべての支部で経営指針づくりが行われました。59名が修了し、北海道全体での修了生累計は1,075名となりました。

7月には「人を生かす経営セミナー」を開催。人を生かす経営推進連携会議が設営し、山梨ユニフォームの田中昇社長（山梨県同友会代表理事）が生きがい、働きがいを生む経営姿勢について報告しました。

11月は全道経営指針研修会が札幌で開催され、企業変革支援プログラム Ver.2の活用を札幌支部の「経営指針実践ゼミ」の取り組みから学び、プログラムの一部を体験しました。

札幌支部農業経営部会では、第5期農場指針研究会が3名でスタートし、札幌支部とオホーツク支部から受講生を迎えました。

9月19～20日に宮崎県で行われた第52回青年経営者全国交流会では、くしろ支部の伊藤ダイリーの伊藤和宏社長が経営指針研究会での学びの成果をもとに「激動を生き抜き、次の100年へ」をテーマに分科会報告者を務めました。



経営指針研究会1泊研修会(とかち支部)

## 3. 自社の企業体質を見直し、 厳しい経営環境に立ち向かおう

最大の経営課題は価格転嫁とも言われる中で、業務改善を図り、強い企業体質を目指すことが重要になっていきます。

8月には、公正取引委員会と北海道同友会の初の懇談会が開催され、原材料価格の高騰により上昇したコストをなかなか価格転嫁できない厳しい現状や公正取引委員会の効果的な活用方法について率直に意見を交わしました。同懇談会をきっかけに、「取引適正化セミナー」を開催し、公正取引委員会の職員を講師に、下請法や価格転嫁に係る行政の取り組みを学びました。

連携協定を結ぶ北海道中小企業総合支援センターと共催で「経営力アップのための経営基礎講座」を初めて開催し、営業力、組織づくり、財務など、北海道よろず支援拠点の各コーディネーターによる講師陣から時代に流されない企業経営を学びました。

危機突破の企業づくりの実践報告も多数行われました。第10期経営者大学公開講座では、銚子電気鉄道の竹本勝紀社長（千葉県同友会）が多額の債務や不祥事による経営危機に、日本一のエンタメ鉄道を目指し全社一丸で挑む実践を報告。北海道同友会2025年新年交礼会では、ティスコ運輸の菅原茂秋社長（山形県同友会代表理事）が、「物流全体最適化業」に自社を再定義し、長時間労働、低賃金、人手不足など運送業界の課題に正面から向き合う実践を報告しました。

### <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制定・見直して、 関係団体とも連携を図り、中小企業の活躍 を地域振興につなげよう

条例制定を目指す取り組みでは、道北あさひかわ支部が2022年度に芦別市で条例勉強会を開催したことを



21世紀型中小企業づくりの実践を語る菅原社長(2025年新年交礼会)

きっかけに、2024年9月に芦別市中小企業振興基本条例が制定されました。

条例の意義を再確認する活動では、くしろ支部の別海地区会総会に東京都墨田区の郡司剛英産業観光部長を招いて、ものづくりをベースとした産業振興の事例や、早くから条例を制定して取り組んできた先進地から学びました。全道政策委員会は7月の中小企業魅力発信月間、7月20日の中小企業の日を記念して「中小企業魅力発信セミナー」を開催。慶應義塾大学経済学部の植田浩史教授の基調講演と鼎談から中小企業憲章・条例を活かす取り組みについて学びました。

自治体や行政機関との懇談会が各地で行われました。毎年開催している「北海道経済部との懇談会」は今回で18回目となります。懇談会に先立ち、WEBで実施した「会員経営実態アンケート」の結果を報告。価格転嫁や賃上げに苦慮する現状を報告し、持続可能な経営環境の構築について要望を出し合うなど、活発な意見交換をしました。

しりべし・小樽支部では、小樽市、倶知安町、ニセコ町、古平町の職員が地域振興と官民連携の事例を紹介するオンライン交流会を初めて開催しました。札幌市、北見市と各支部が懇談会を開催した他、くしろ支部は釧路市の鶴間秀典市長との懇談会、西胆振支部は伊達市の堀井敬太市長を招いての5月例会を開催。函館支部は9月



中小企業振興基本条例の取り組みを講演する  
東京都墨田区の郡司部長(くしろ支部別海地区会)



2006年以降ほぼ毎年開催している「北海道経済部との懇談会」  
(挨拶する水口部長)

例会に函館市の大泉潤市長が報告者を務め、市職員を交えてのグループ討論を行いました。また2025年度に策定予定の函館市経済振興プランに対して意見を提出しました。札幌支部は、札幌市役所へ要望事項を提出しました。

## 2. 中小企業を取り巻く政策等を学び、 中小企業の現場の声を発信しよう

全道政策委員会では、産業構造や人口動態などの官民ビッグデータを地図やグラフ等で可視化する地域経済分析システム（RESAS）の学習会を開催し、基礎編、応用編の計3回に延べ約200名が参加しました。札幌支部西・手稲地区会、中央東地区会やオホーツク支部でもRESASの学習会が行われました。

北海道同友会では、四半期に一度、会員の景況感等を調査するDOR（DOyukai Research、ドール）を実施しています。そのほか、採用意向調査や初任給・賃上げアンケートなどを会員の協力を得て行っています。これらの結果は、新聞などのマスコミに情報提供を行い、中小企業の生の声を発信しました。一方で、アンケートの回答率が低く、調査結果の精度に課題を残しました。中小企業の経営実態の把握と発信のために、調査へのご協力をお願いします。

## 3. 地域の災害について知り、BCPで備えよう

2024年1月1日に発生した能登半島地震は、新年を祝う真ただ中での惨事でした。自らの地域の災害の可能性を学び、人と企業の命を守る学習が各地で行われました。

南空知支部6月例会では、リプラスの櫻井英裕社長(くしろ支部)を招いて「BCP作成の第一歩」をテーマにグループワーク形式で学びを深めました。苫小牧支部女性部会でもBCP作成のためのオープン例会を開催。函館支部女性部マルメロの会は、函館市災害対策課の職



伊達市長を招いた例会(西胆振支部)

員から2回にわたり市の防災の取り組みや災害発生時の備えについて学びました。くしろ支部南しれとこ地区会および根室地区会では、八木澤商店の河野通洋社長（岩手県同友会常任理事）を招き「陸前高田で描かれた復興への道筋」と題し、備えだけではなく復興への歩みと覚悟を通して災害について考えました。

全道経営厚生労働委員会では、各支部の委員を対象にした学習会で、経済産業省北海道経済産業局産業部中小企業課の藤田俊平統括係と、室蘭まちづくり放送の沼田勇也社長（西胆振支部）が、BCP策定の意義について報告しました。

## ＜同友会づくり＞

### 1. 北海道同友会のビジョンづくりに着手します

2022年度に組織された「財政検討プロジェクト」は、2023年度にかけて議論を重ね、財政の健全化に加えて、これからの運営や組織の在り方を答申として提言しました。北海道同友会としてのビジョンの必要性を受けて、2024年度の理事会では、「中期ビジョン検討プロジェクト」を立ち上げました。本田哲氏・高橋憲司氏・森俊一氏の3名の副代表理事を中心に、北海道同友会の未来を見据えた新たなビジョンを作るべく、支部・委員



障がい者雇用を通して企業づくりを考えるフォーラム



第27回女性経営者全国交流会in大阪・第10分科会で報告する谷口氏

会とも連携し、企業、地域、北海道同友会が目指す姿を描きました。策定されたビジョンは、2030年度までにその具現化を目指して取り組みます。

### 2. 全国の優れた取り組みや質の高い例会に、多くの会員の参加を得て共に学びあおう

47都道府県に広がる同友会のネットワークを活かし、全国から報告者を招いて例会が開催されました。函館支部の新年交礼会では、テヅカ精機の手塚良太社長（長野県同友会、中同協青年部連絡会代表）が、父から経営を受け継ぎ、経営指針づくりを通して地域活性化や雇用創出につなげた実践を報告しました。くしろ支部11月例会には、山田製作所の山田茂会長（大阪府同友会代表理事）を招き、築き上げた信頼関係で社員と本気で向き合い共育ちを積み重ねたことを報告。参加者からは「経営者の本気度にハットした」「言行一致こそ信頼関係の第一歩」などの感想が寄せられました。札幌支部インクルーシブ委員会が企画運営した「障がい者雇用を通して企業づくりを考えるフォーラム（主催・札幌市）」では、徳武産業の十河孝男会長（香川県同友会）が講演。主力商品である介護シューズ「あゆみシューズ」の開発から販売に至るまでの経緯やこだわり、経営理念に基づいた企業づくりについて報告しました。とち支部では総会記念講演にモルツウェルの野津積社長（島根県同友会代表理事）を招き、8坪の弁当店からスタートした同社が介護施設向け給食サービスや配食サービスを中心に全国へ事業展開した経営実践を報告しました。

全道・全国行事へも積極的に参加しました。全道青年部・後継者部会交流会が11月22日に旭川で開催され、全道各地の青年部・後継者部会員163名が参加しました。第27回女性経営者全国交流会in大阪には、ケアアシストの谷口紀代美社長（札幌支部）が分科会報告を務め、全道から29名が参加しました。そのほか、中同協主催の全国行事である全国総会、中小企業問題全国研究集会、青年経営者全国交流会にも多数が参加し、全国の



新会員と役員とのランチ会(札幌支部)

会員の優れた実践や討論に触れる機会となりました。

### 3. 仲間を増やし、強い同友会を目指そう

会員の要望や地域の期待に応える活動を進めていくために、6,000名会員の回復を目指して会員増強、新会員フォローに取り組みました。2024年度は新たに309名の新会員を迎えましたが、会勢は減少しました。函館支部では、会員と事務局による同行訪問に引き続き注力しており、経営課題に対しては会員の専門家などに繋げる取り組みをしています。くしろ支部は、役員と事務局の同行訪問に加えて、委員会や部会でも増強目標を持って取り組んだ結果、会員拡大が進み、2013年度の過去最高会勢を上回る740名を達成しました。また「先輩経営者から学ぶ懇談会」を継続し、役員を経験したベテラン会員が学びの実践を報告し、仲間づくりの意義を深めています。札幌支部では、Guide to the Doyu（新会員オリエンテーション）、With the Doyu（会員サポート企画）、Join to the Doyu（未会員向けの企画）を開催し、体系的な増強とフォロー活動に取り組んでいます。また2024年度からスタートした「新会員と役員とのランチ会」は、新会員から好評を博し、毎月開催しています。とち支部では、組織企画委員や支部四役を中心に同行訪問を継続して行ったほか、未会員向け企画「同友会を知る会」を初開催しました。この企画は、福岡同友会福友愛支部の取り組みを参考に、報告やグループ討論を通して同友会活動を体験してもらうもので、5名の未会員が参加し2名が入会しました。

### 4. 第39回全道経営者“共育”研究集会 in オホーツクを成功させよう

オホーツク道研には、全道から400名を超える会員が参加し、北見工業大学をメイン会場に10分科会に分かれて学び合いました。オホーツク支部と北見工業大学が包括連携実施覚書締結から20周年を迎えたことを機



未会員向け企画「同友会を知る会」(とち支部)

に、初めて共催形式で道研を開催しました。

記念講演では、東京都墨田区の町工場・浜野製作所の浜野慶一代表取締役CEO（現・代表取締役会長）が「奇跡の復活を遂げた赤いジャンパーの職人集団」をテーマに講演。工場火災の危機を乗り越え、量产品中心のモノづくりから研究機関や企業が絶えず相談に訪れる企業へと変革した歩みを報告。「覚悟を持ち経営に取り組む姿が見えた」など、感動の声が寄せられました。懇親会では、次回道研を設営するくしろ支部へ「道研タスキ」が受け渡され、未来を見据えた企業づくりや地域づくりを熱く学び、交流を深めあった余韻を残したまま幕を閉じました。

### 5. 中同協役員研修会、支部での役員研修会を 活用して、同友会運動の理念を学び、広げ、 継承しよう

10月22日～23日、中同協主催の第43回役員研修会が札幌で開催されました。第1講「同友会の歴史と理念」を国吉昌晴中同協顧問、第2講「同友会の役割」を中山英敬中同協幹事長、第3講「同友会理念の実践」を広浜泰久中同協協会長が報告者を務めました。同友会の歴史と理念を学び、企業づくり・地域づくり・同友会づくりを担う役員の役割を考えることを目的に、全道・全国から151名が参加しました。

全道・各支部でも役員研修会が開催されました。5月はオホーツク支部、8月はしりべし・小樽支部において、支部役員と正副代表理事との懇談会を実施しました。藤井幸一・池川和人代表理事から同友会の理念や自社での実践報告、そして役員の役割について提起があり、その後、グループや全体での意見交換を行いました。とち支部では、支部5委員会構成される「人を生かす経営推進プロジェクト」による企画運営で、藤井幸一代表理事を招いて役員研修会を実施しました。そのほかの支部でも役員研修会が行われ、同友会理念を学び、継承する動きが広がりました。



「道研タスキ」がオホーツクからくしろへ

## まとめ

2024年度は、厳しい経営環境にあっても、企業・地域の持続可能な発展のために弛まぬ活動を続けた一年でした。

悩みを語り合い、激励し助け合う同友会の原点を胸に、よい会社・よい経営者・よい経営環境を目指して引き続き活動を進めて参りましょう。



グループワークも交えてBCPを学んだ南空知支部6月例会



高橋副代表理事を招いた函館支部役員研修会



代表理事の問題提起を受けて熱く語り合った役員研修会  
(しりべし・小樽)

〈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。そのために同友会では、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）



札幌で16年ぶりに開催された中同協役員研修会  
(報告する国吉氏、中山氏、広浜氏(左から))

# ● 2024年度支部活動の報告

## 札幌支部

### 【2024年度スローガン】

互いに想いを語り合い、学び合い、寄り添い合って激動の時代を乗り越えよう！

### 【2024年度活動方針】

#### 1. 経営指針を軸とした企業づくり

不透明な時だからこそ経営指針（経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画）の成文化を進め、自社の方向性を明確にし、時代に対応していきましょう。

⇒原材料高騰や賃上げなどにより、中小企業を取り巻く経営環境がますます厳しくなる中、経営指針の重要性が改めて注目される一年となりました。経営指針委員会では、第21期経営指針研究会を11名・3グループでスタートさせるとともに、第7期経営指針実践ゼミも開催し、経営指針の実践に取り組みました。また、地区会においても経営指針をテーマにした例会が開催されました。特に2月に開催した札幌支部例会では、兵庫県同友会代表理事である㈱イーエスプランニングの藤岡義己社長を迎え、経営実践の講話とグループ討論を通じて「経営指針の継続実践による企業体質強化と経営姿勢の確立」について学びを深めました。

#### 2. 共に育つ経営を基盤とした経営環境改善・地域づくり

経営者は社員と共に学びながら大きく育ち、自社の経営環境を改善し地域経済を担う企業として地域づくりにも貢献しましょう。

⇒共育委員会では、4月の新入社員研修会を皮切りに、社外同期プロジェクト「Lacラボ。」を通じた新入社員フォローの取り組みや、女性活躍オンライン学習会、中堅幹部社員研修会を開催しました。共同求人委員会では、学校との連携を強化し、選ばれる企業となるための学習会を実施しました。また、各地区会でも採用と定着について理解を深める取り組みが行われました。さらに、白石・厚別地区会の人財養成塾「次星会」、中央四地区会合同の「リーダー共育講座」も開催されました。経営厚生労働委員会では、メンタルへ

ルスケアセミナーや財務勉強会の連続企画を実施し、11月には4地区会コラボ企画として、神奈川県同友会代表理事である㈱エイチ・エス・エーの田中勉社長を迎え、就業規則を基にした「働く環境づくり」を学びました。インクルーシブ委員会は、羊ヶ丘養護園との交流や札幌みなみの杜高等支援学校への訪問を行い、11月には札幌市委託事業として「障がい者雇用を通じて企業づくりを考えるフォーラム」を開催。徳武産業㈱の十河孝男会長の実践から学びました。各委員会と地区会が連携し、コラボ例会を開催することで「人を生かす経営」を広める機会を創出しました。政策委員会は、札幌市役所との懇談会を通じて中小企業の現場の声を届け、3月には要望書を提出しました。また、札幌景況調査（札幌版DOR）も独自に実施し、中小企業の現状を把握する取り組みを進めました。

#### 3. 同友会の原点に戻った学びによる仲間づくり、同友会づくり

地区例会をはじめ8つの委員会、7つの部会・研究会、支部例会などで、同友会の原点である会員の実践報告とグループ討論で学びを深め合い、自社の経営課題の解決につなげましょう。

経営課題を共有し、共に解決する新たな仲間を増やし『2,000名』会員を目指しましょう。

⇒支部活動の基礎単位である12の地区会では、会員同士の学び合いと交流に重点を置いた活動が行われました。地区会同士、地区会と委員会のコラボ例会にも取り組み、全会員告知例会は4回開催されました。青年経営者部会「未知の会」、女性経営者部会、無二の会、農業経営部会、国際ビジネス研究会、後継者ゼミナール「起望峰」でも多彩な学び合いが行われました。9月には、約200名規模の「大交流会」を開催し、札幌支部の一体感の醸成につながりました。

## しりべし・小樽支部

### 2024年スローガン

社会の転換期こそ、学び・実践・挑戦を合い言葉に、社員と共に次代に続く企業づくりに取り組もう！

### 企業づくり

第15期経営指針研究会が開講し、山麓地区会からも2名が加わり、7名の研究生が1年間の学びをスタートしました。

また、8月の支部例会では、入社2年目の社員3名によるパネルディスカッションを開催。若手社員が企業に求めるものや働く上での価値観について率直な意見を交わし、経営者にとっても貴重な学びの場となりました。

さらに、共育・求人委員会では、小樽商科大学 木田ゼミの皆さんと共に、地元中小企業経営者と学生が意見交換を行うワールドカフェを開催。企業の未来や若者の就職観について活発な議論が交わされ、充実した交流の場となりました。

### 地域づくり

政策委員会では、古平町にて移動政策委員会を実施。地元企業の経営者と地域課題について意見を交わしました。さらに、管内市町村職員とのオンライン懇談会を開

催し、「中小企業振興基本条例」を活かした地域活性化の事例共有を行いました。また、支部3月例会では、北海学園大学の犬貝健二氏を招き、地域資源の活用をテーマにした講演と意見交換を実施。地域づくりの新たな視点を得る機会となりました。山麓地区会と女性部渚の会では金融機関との懇談会を開催。社会情勢や地域課題について意見交換を行い、地域企業の持続的な成長を支えるための情報共有を行いました。

### 同友会づくり

5月には一泊役員研修会を実施し、支部役員同士の絆を深めました。8月には正副代表理事との懇談会を行い、支部全体の方向性や戦略について活発な議論が行われました。

また、支部例会への参加促進にも力を入れ、年間参加目標を50名に設定。支部幹事が積極的に会員に声をかけた結果、昨年度に比べて例会参加率が増加し、10月例会では60名が参加するなど、大きな成果を上げました。

## 南空知支部

2024年度活動方針に基づき、経営課題の解決と持続可能な企業づくり・地域づくりを目指した様々な活動を展開しました。

### ①激変する経営環境に対応できる企業づくりに取り組みました

5月例会では、「自社の経営課題解決のヒントと学びの宝庫！」をテーマに、各委員会の代表者が取り組みを報告し、支部全体で共有しました。6月例会では、「BCP作成の第一歩」をテーマに、リプラス(株)の櫻井英裕社長を講師に迎え、事業継続計画の重要性を学びました。7月例会では、「値上げが続く時代に対応する経営を考える」として、税理士法人すずらん総合マネジメントの山谷謙太税理士から、物価高騰時代における経営の工夫について伺いました。9月例会では、「まずはこれだけ押さえよう！障がい者雇用ははじめの一歩」と題して、空知障がい者就業・生活支援センターくわの猪股正寛氏から、障がい者雇用促進のために何が必要なのかを学びました。11月例会では、「若者確保の仕組みづくり

セミナー」として、(株)北海道アルバイト情報社の佐藤幸城氏とエクセル(株)の大坂信二常務が、若者の採用戦略と職場の環境整備のためのステップを紹介しました。2月例会では、「同友会における社員教育活動」をテーマに、動画視聴で中同協社員教育委員長の岡山トヨタ自動車(株)の梶谷俊介社長から同友会運動における社員教育の重要性を学び深めました。

支部独自の経営指針研究会を6年ぶりに再開し、6社6名が成文化に取り組みました。10月に開催した役員研修会では、札幌支部の工藤英人副支部長(株)工藤商事・社長)を迎え、「なぜ経営指針が必要なのか」をテーマに学び、幹事が経営指針の重要性を再確認しました。3月例会では、経営指針研究会受講生が経営指針研究会での気づきや成果を報告。参加者と共に、これから目指すべき企業像について議論を深めました。

### ②中小企業振興基本条例制定運動を中心とした地域づくりに取り組みました

10月例会では、「民間目線で地域産業の現状を語る」

をテーマに、(有)山石前野商店の前野雅彦社長と南空企画の末永直樹編集長が、地域産業の現状と課題について語りました。12月には、「A2牛乳」で注目を集める富良野の藤井牧場の視察研修を実施しました。新年交礼会では、「空知管内の振興・発展に向けて」をテーマに、北海道空知総合振興局の鈴木賢一局長が講演しました。岩見沢市での中小企業振興基本条例制定の機運醸成に引き続き取り組みました。

### ③南空知モデルの同友会活動を実践し、活気ある支部づくりに取り組みました

会員交流活動として、会員同士の親睦を深めるための「会員交流ランチ会」を定期的に開催しました。8月の納涼例会は中止したものの、会員間の交流促進に取り組み、2024年度は新たに2名の会員を迎えました。

## とがち支部

### ◎スローガン

会員の 会員による 会員の為のとがち支部を共につくり

#### 1. 変化の激しい経営環境に対応するため、同友会での学びと実践を通して、強靱な企業づくりを目指します

各組織で学びあい活動が進みました。毎月の支部例会は、各支部組織が担当し延べ900名の参加がありました。経営指針研究会は今年度10名の研究生が学びあい、その累計は124名になっています。労務問題や障がい者雇用についても各セミナーが開催されました。地区会活動は、共通の課題また地域特有の課題を解決するため活発に開催されました。年に一度の地区会交流会も今年度は新得地区会が主催となり、観光や町の魅力について学びました。

#### 2. 広く会員が集い交流する場を供し、自己研鑽に努め相互の資質向上を図ります

求人、共育課題は各社の社員とともに取り組みました。合同企業説明会は62社の会員が企業ブースを設置。社員向けの各階層別研修も積極的に開かれました。また30年の歴史をもつ小グループ活動拓の会は、登録者数が100名を超え10グループがそれぞれのテーマに沿って活動しました。またフィンランドへの視察研修も開催されました。専門性の高い部会活動も、農業経営部会が35周年、環境部会が20周年を迎えそれぞれ記念事業を行いました。

#### 3. 支部の組織力向上と周知を図り、会内外と協力し地域課題に取り組みます

会員増強に関しては、各会合でゲストを積極的に誘う

姿勢が見られました。支部例会をはじめ、ランチ会や、同友会を知る会など新たな取り組みも始まりました。入会後はガイダンス、支部組織を学ぶいろはの会が開催され段階的に支部の組織と活動を学ぶ機会を設けました。また行政や政党との意見交換会等も行い、地域課題を解決する活動も継続しています。内外に活動の状況を知らせるためインスタグラムも開設しフォロワー数も着実に増えています。

#### 4. 会員相互の知見を持ち寄り、互いを尊重し議論を重ね、会員の為の支部運営を心がけます

年間の方針と、活動計画を予め議論して日々の活動に反映させることを基本とし、自主・民主・連帯の精神をもって運営に臨みました。

#### 5. 持続可能な組織を目指し、今まで培った伝統・文化は大切にしつつ、スクラップアンドビルドを恐れることなく、組織の活性化を図ります

時代に即し開催時間の変更や、資料印刷の簡略化等取り組みは始まっています。今後も検討を重ね活性化につながる活動を積み重ねて参ります。

#### 6. 2025年度のとがち支部設立50周年を大いに盛り上げていこう

2025年11月14日（金）北海道ホテルを会場に開催が決定しました。式典・祝賀会・記念誌・総務の4部会がそれぞれ議論を重ね、準備が進んでいます。

## くしろ支部

原材料や資材、エネルギーの高騰、さらにはどの業種にも関わる人手不足の問題。中小企業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。くしろ支部は今年度も「企業づくり」「地域づくり」「同友会づくり」の3つの方針に沿って活動を展開しました。

### 〈企業づくり〉

経営指針成文化運動は釧路地域を中心に活動する「くすり塾」が10期目を迎え、根室地区会「かなめ塾」と併せて合計8名が受講し、自社の経営と向き合いながら成文化に取り組みました。くすり塾には南しれとこ地区会や別海地区会からも受講者がおり、オンラインも併用しながら活動を行いました。毎月開催した支部例会では、各専門委員会が「共に育つ」「社員定着」「経営者の覚悟」などのテーマを掲げ、人を生かす経営の実践に努めました。

求人委員会では、今年度も高校教員との懇談会や釧路公立大学との懇談会を実施。関係強化を図ると共に、地域における採用の可能性や課題を再確認しました。

社員教育活動では、4月に合同入社式・新入社員研修会を開催。会員企業23社から38名が参加して、異業種の社員同士が期待を胸に新たな一歩を踏み出しました。また、第32期同友会くしろ幹部大学は昨年度に引き続き、日中の時間帯で全8講の講義を行い、8社9名が受講した他、営業社員向けの研修会には11社15名が参加して学びを深めました。

### 〈地域づくり〉

根釧管内2市7町で制定されている中小企業振興基本条例については、別海地区会で東京都墨田区産業観光部部長の郡司剛英氏を招いての講演会を開催。条例先進地としても有名な「ものづくりのまち」墨田区の取り組みから学びました。また、南しれとこ地区会では中標津町職員から条例に基づいた具体的な施策についての報告会を行い、意見交換を通して地域・企業の未来を考える機会としました。

厚岸地区会、標茶地区会では地元高校との更なる連携強化を図るべく、職業説明会や就職懇談会を開催。ルバ

ン浜中地区会では、地元の歴史を学ぶ講座を行い、摩周地区会では地元で働く若手職員の交流会を2度実施。業種の垣根を越えてお互いに知り合う機会の創出に取り組むなど、各地区会で特色のある活動を展開しました。

根室地区会、南しれとこ地区会では、地域における災害の備えや対策について考え、岩手県同友会常任理事の八木澤商店 河野通洋社長を招いて「陸前高田で描かれた復興への道筋」と題した例会を開催。復興への歩みを通して、経営者の覚悟を学びました。BCPの視点においては経営厚生労働委員会が例会を開催し、会員企業と金融機関の連携事例を通して、有事の際の備えや事業継続の重要性を考えました。

政策委員会では、2月に釧路市鶴間秀典市長との懇談会を開催して22名が参加。今後のビジョンやまちづくり構想について意見交換を行い釧路の将来について考える機会とした他、釧根農業経営部会は、5回目となる「根釧の美味しいチーズパーティー」を開催。122名の参加者が釧根のチーズを堪能しながら乳製品の消費に貢献し、酪農業の現状をあらためて確認しました。

### 〈同友会づくり〉

今年度は735名会員を目標に会員増強活動を展開。組織委員会が3月に「Doyu交流会」を開催して、ゲスト経営者8名を含む50名が参加。同友会の魅力に共感したゲストが入会するなど仲間づくりが進んだ他、委員会や部会でも所属会員の呼びかけが少しずつ広がり、結果として44名の新しい仲間を迎え、3月末を740名会員で終えることができました。

また、組織委員が中心となって新会員を囲む昼食会の開催や、支部例会での会員フォローも継続して取り組みました。

一方、2025年9月26日に開催される「第40回全道経営者“共有”研究集会 in くしろ」の準備が進み、残間金属工業の残間巖社長が実行委員長に選出されました。「繋ごう！次の10年へ」のスローガンを掲げ、3支部統合10年目の年に根釧の会員が結束を高める機会にすると共に、全道各地から500名を迎える大会の成功を目指します。

## オホーツク支部

### 【2024年度スローガン】

ZERO（原点）に立ち戻り、オホーツクの結束と未来へ

#### 1. 企業づくり、地域づくり、同友会づくりを目指して

- ・ 共育委員会では「合同入社式&新入社員研修会」「新入社員フォローアップ研修会」「学校と企業のざっくばらん懇談会」「障がい者・高齢者雇用の実践企業見学会」を開催。学校と企業のざっくばらん懇談会は、回を重ねるごとに企業側の参加者が増え、人手不足は喫緊の課題です。また、北見市立南中学校からの依頼で1年生向けに企業4社が地域の職業と働くことについて説明を行うなど、学校との連携も広がりました。そうした状況を受けて、2025年度より共同求人委員会準備会を立ち上げ、人を育て、企業を育て、地域をつくる活動をオホーツク支部内に広げていきます。
- ・ コロナ禍で活動が出来ずにいた経営指針づくり委員会が、経営指針成文化にチャレンジしたい会員の声に応じ、再始動しました。3年ぶりに研究生を募集し、青年部会員を中心に5名の経営者・後継者が成文化に取り組みました。

#### 2. 16年ぶりに全道経営者“共育”研究集会を設営 ～ZEROから未来へ前進～

- ・ 2008年の設営以来、16年ぶりにオホーツク支部で全道経営者“共育”研究集会を開催しました。北見工業

大学との包括連携実施覚書締結20周年を迎えたことから、初の共催形式で開催。「ZERO～明日へ彼方へ～」をスローガンに、原点に立ち戻り明日への一歩を踏み出せる学びをコンセプトに記念講演や分科会を企画。438名が参加し、オホーツク支部からは124名が参加。支部会員の半数超が集い学び合ったことは、オホーツク支部の一体感と結束を確認する機会となりました。

#### 3. 北見工業大学との包括連携実施覚書締結から20周年

- ・ オホーツク支部と北見工業大学は、研究や人材教育など幅広い分野での協力関係を築くため、2004年に包括連携実施覚書を締結しました。共育委員会主催のオホーツク☆未来塾や各種例会では同大学から講師派遣に協力をいただき、大学の知恵を企業経営に生かす機会を設けることができました。近年では学生との接点も増え、Doyu パワーランチへの学生参加や、ロボコン部との協力関係も生まれるなど、距離はますます縮まっています。2024年度には締結から20周年を迎え、2025年3月4日に記念事業として北見工業大学の研究室を巡るラボツアーを開催し、連携のさらなる活性化を確認しました。

## 道北あさひかわ支部

### 【2024年度スローガン】

「共に育つ～企業づくり、地域づくり、未来づくり～」の実践

#### 支部幹事会の取組

4月に第51回定時総会を開催し、支部の重点方針を決定すると共に、デザイントーク大谷薫社長が新支部長に就任し、新たな体制での支部運営がスタートしました。

今年度から、経営環境の急激な変化を先読みし、迅速な意思決定力と組織強化に取り組みました。支部幹事会を議論中心型の会議に刷新し、会議の効率化を図り、支部内組織との懇談・交流を強化、経営者間の知見共有を活性化しました。最前線の情報共有の場づくりと支部の実践的経営戦略の構築に注力しました。

支部50周年記念事業として2025年1月に開催した支部50周年記念・新年交礼会では、地域経済界の一大イベントとして注目を集め、行政・経済団体・教育機関の要人が多数参加しました。スクウェア・エニックス・ホールディングス名誉会長・福嶋康博氏の特別講演は未来志向の経営ビジョン構築に革新的な視点をもたらし、参加企業の戦略転換に大きな影響を与えています。

支部7月例会では「働きやすい職場環境を作るためのハラスメント対策講座」を開催し、旭川総合法律事務所の弁護士を講師に迎え、実践的な対策を学びました。

年明けの支部2月例会では第19期経営指針報告会と

して、経営指針策定による経営者マインドの変化と今後の実践について4名による報告が行われました。また、経営実践報告会では「理念型経営の実践で売上高1億円から25億へ」というテーマで成功事例が共有され、参加者に具体的なビジョン構築のヒントを提供しました。

また、会員同士の気軽な交流を目的とした会員ランチ交流会が新たにスタートしました。業種を超えた情報交換やビジネスマッチングの場となり、会員間の関係強化に寄与しています。

### 重点方針1：会員同士の意見や経験交流からの学びを深め、企業価値を高めましょう

- ・経営指針委員会：経営指針講座は企業の方向性を明確にし、4名が指針づくりに取り組みました。
- ・IT・DX戦略部会：生成AI動画作成セミナーではDreamMachine、Suno、ChatGPTを活用し、多くの企業がPRに新技術を導入しました。
- ・女性部「野花の会」：45周年記念事業は女性経営者のネットワーク強化の象徴的イベント。渡辺美智留代表理事（当時）の講演は新たな視点をもたらし、地域の女性リーダー育成に貢献しました。
- ・青年部「あらぐさ会」：「全道青年部・後継者部会交流会 in 旭川」は次世代リーダー育成の場として評価され、35周年記念式典と共に地域発展への想いを共有しました。
- ・農業部会：弁護士相談会や各地の農場視察、海外視察を実施し、農業経営の発展に取り組んでいます。
- ・焼鳥金曜大学：デジタルメディア活用、観光戦略、経済予測、リーダー育成など多岐にわたるテーマを学び、ビジネスの可能性を広げています。

### 重点方針2：会員相互のビジネスマッチングで、地域の発展に貢献しましょう

- ・政策委員会：芦別市での中小企業振興基本条例制定をはじめ域内の制定促進に取り組みました。
- ・羽幌地区会：地域課題に取り組み、経営者の情報交換の場を提供。活動方針が地域経済の中核的役割を担っています。
- ・空知中央西地区会：Canva活用セミナーやITツール講座、補助金セミナー、ハラスメント防止策などを実施し、地域の採用と共有に注力。
- ・空知中央地区会：経営を語る例会やヒグマ問題の講演会を開催。芦別市での振興条例制定や市長当選が企業の成長モデルとして注目されています。
- ・宗谷地区会：資産形成や健康経営をテーマに例会を実施し、具体的な経営改善に結びついています。
- ・富良野地区会：事業承継や財務戦略などの例会を開

催。企業間の連携で新たな地域ビジネスを創出し、地域経済を強化しています。

- ・留萌地区会：海洋安全、金融政策、地域産業の歴史を学ぶ例会を開催し、知見を深める機会を提供しています。
- ・旭川南地区会：経営トレンドを学び、ワイン例会では地元生産者と連携。労働基準法改正のオープン例会も実施しました。
- ・旭川北地区会：会員訪問を通じて繋がりを強化。日本酒勉強会では酒造業界の可能性を探求し、パークゴルフ大会で健康経営を議論しました。
- ・旭川西地区会：地元経済活性化セミナーを開催し、異業種交流を促進しました。
- ・旭川東地区会：新規事業・市場開拓をテーマに勉強会を実施。ボウリング大会や納涼例会で結束を強めました。

### 重点方針3：経営者だけではなく、従業員も学べる場もつくり、未来ある企業づくりに繋げましょう

- ・共育委員会：社員研修や幹部講座を開催。実践的学びを提供し、他委員会と合同で研修企画も実施しました。
- ・共同求人委員会：合同企業説明会を企画運営し、新入社員フォローアップ研修を振り返り、次年度採用戦略を検討。
- ・経営・労務委員会：働き方改革が進むよう、支部内の組織と連携し、推進役を担いました。
- ・障がい者就労委員会：高等支援学校の企業見学会や交流会を開催し、障がい者雇用の促進と企業と生徒の相互理解を深めました。
- ・イコール倶楽部カムイ：新NISA・iDeCo講座、ソムリエ例会、支部50周年への参加を計画するなど、多彩な活動を展開。

### まとめ

現代社会は人口減少、グローバル化の急速な進行、AI技術の進出により激動の時代を迎えています。道北あさひかわ支部の会員企業はこれらの課題を成長機会と捉え、革新的な取り組みで地域経済の牽引役を果たせるよう取り組んでいます。各組織の積極的な活動は地域に根ざした持続可能な活動として、企業の価値向上と地域経済の発展の好循環を生み出しています。道北あさひかわ支部は今後も「共に育つ」という理念のもと、地域と企業の未来を切り拓く中核的存在として進化を続けます。

※ 2025年3月に支部事務局が旭川市神居に移転しました。

## 函館支部

### 【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

### 【2024年度スローガン】

会員：「なりたい」「したい」に妥協せず、新たな取り組みに挑戦しよう

幹事：理想に挑み続ける会員を増やし、「なりたい」「したい」を実現できる会になろう

### 【活動方針】

1. より多くの人と関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

#### 1. より多くの人と関われる環境をつくろう

今年も各委員会、地区会が支部例会を担当し、「人を生かす経営」をベースに人づくり・企業づくり・地域づくりの実践から学びました。政策委員会では8月例会を担当し、昨年に続き函館市の大泉潤市長を招きました。市長から市政方針を聞いた後、テーマごとに分かれたグループ意見交換を実施。市職員も参加いただき「魅力あるまちづくりに向けた企業と行政の協働」について模索しました。

青年部青経未来塾では広島や富山、長野など全国各地より報告者を招いての質の高い勉強会で学びあい、自社での実践を目指しました。組織・企画委員会では、夜の時間帯に参加が難しい会員を意識したコミュニケーションランチを開催。会員企業の工場視察なども実施しました。また、Welcome同友会を開催し、新会員を温かく迎える機会をつくりました。また、昨年に続き実行委員会を設置して開催した「道南つながるマーケット」では、物販・飲食・ものづくり体験を企画し、市民に地元企業の魅力を伝えました。

#### 2. 会活動での学びを実践できる流れをつくろう

支部例会では報告者による実践報告の後に毎回グループ討論を設けました。参加者それぞれの視点・捉え方から気づきを得る「学び方を学ぶ」とともに、会社に持ち帰る課題を明確にしました。経営指針委員会では経営指針研究会を運営し、受講生8名を支援。また、オープン学習会を初めて開き、経営指針成文化の取り組みを会内に広げました。経営・厚生労働委員会では、評価基準制度の導入事例や、電子債権サービス、事業承継セミナーを企画。DI委員会は障がい者雇用の促進だけでなく多様性を学ぶため、LGBTQについての学習会の他、高等

支援学校への見学ツアーを企画しました。共同求人・社員共有委員会では函館商工会議所、函館法人会と三者共催での合同企業説明会や、求人学習会、新入社員フォローアップ研修会の他、第40期幹部大学を企画。10名が受講しました。また幹部大学の同窓会である共有倶楽部では生成AIの活用術の勉強会や、卒業生同士の学びの交流を行いました。

#### 3. 個人が活かされ意欲的に参加できる場をつくろう

例会への参加を促し、会員間のつながりを強化するために、支部例会の際には各組織で声掛けを行い、平均で50人以上が参加。活気ある場となりました。会員間取引推進プロジェクトでは、会員同士が仕事でもつながれるよう、社員や家族も利用可能な特典ページを新しい支部HPページ上につくり、会員登録の募集を進めています。道南観光研究会では、江差町、上ノ国町を巡り、歴史、文化、食の魅力を再確認しました。

また、青年部卒業後の学びを求めてミドルクラブ、60歳以上の会員経営者、幹部を対象としたマスタークラブの設立に向け準備会が開かれました。

#### 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

噴火湾地区会では行政、他団体も巻き込んで中小企業振興基本条例をいかした地域づくりをテーマに稚内の事例からセミナーを企画。また、檜山地区会では支部7月例会を担当し、経営と地域づくりが一体となった実践に学びました。女性部会マルメロの会では、防災セミナーをオープン例会として開催し、市の担当者から防災対策の現状を学び、企業でできる対策を模索しました。道南エネルギーシフト研究会では、京極町の水力発電所の視察や、小水力発電の勉強会を開きました。

道南みらい創造委員会では、3校の大学・教育機関から出場者を募り、学生のビジネスコンテストを初開催。政策委員会では、函館を外国人との共生モデル地域にすべく外国人雇用の促進を図る目的で、北海道教育大学函

館校と連携し、日本語学校の留学生の歓迎会や、交流会、企業説明会とインターンシップを実施。また、両委員会と道南ビジョン策定に向けた取り組みとして、「プロスポーツのあるまち」を体験すべく、今年もヴォレア

ス北海道の公式試合と、北斗市、木古内町で開かれたアイアンマンジャパンみなみ北海道大会への参加協力および体験機会を提供しました。

## 苦小牧支部

### 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)

### 【スローガン】

『“友”に学び、“共”に育ち、中小企業の魅力を同友会から発信しよう』

### 1. 企業づくり

- ・6月例会では「健康経営」、9月例会では「生成AI活用」をテーマに働く環境や生産性の向上に取り組む会員が実践報告。企業が持続的に成長し、競争力を高めるために参加者同士で学び合い、自社での実践を模索しました。
- ・今年度も入社3年以内の社員のための研修会を開催した他、経営者の右腕となる幹部向け社員研修会を初開催しました。各グループ討論では社員同士のみならず、ファシリテーターとして参加する経営者が他社の社員から学ぶ機会となっています。
- ・第16期経営指針研究会では4名の研究生が修了しました。11月には会員2名が経営指針の実践を報告し、支部オープン企画として多くの支部会員が参加。成文化にとどまらず経営指針実践の学びの場づくりが進みました。

### 2. 地域づくり・経営環境づくり

- ・苦小牧市と北海道中小企業総合支援センターと共に「補助金・支援金」をテーマに10月例会を開催。支部会員企業が支援を受けた事例とともに、自社の未来につながる補助金活用について学びました。
- ・共同求人委員会では東胆振・日高を中心に高校訪問を再開し、進路指導教員との懇談で得られた高校求人

動向を11月例会にて共有。さらに鶴川高等学校が取り組む地域企業とのキャリア教育「デュアルシステム」を受け入れた企業がその成果を報告しました。

- ・新年交礼会では苦東の辻泰弘社長が「北海道をリードする胆振東部～地域経済の未来と可能性～」をテーマに、注目が集まる苦東地域の現状と今後の展望を報告。地域の可能性と先進性を考える機会としました。
- ・女性部会が災害への備えとして事業継続力強化計画（BCP）策定を学ぶオープン例会を実施。自社のみならず、災害に強い地域づくりを考えました。

### 3. 同友会づくり

- ・5月例会では「あなたにとって同友会ってどうゆう会？」をテーマに会員2名が同友会で学んだことや活用法を報告。青年部「友知会」が中心となり4部会が連携して企画した12月望年会は各部会の特色を生かした企画となり、多くの会員が参加し会活動を改めて知る場となりました。
- ・ゲストと共に参加する「Doyu 交流会」を2年振りに開催し、支部活動を中心に同友会を紹介しながらざっくばらんに懇親を深めました。
- ・支部幹事会内で役員研修会を実施しました。活動の根幹である同友会の理念を改めて学び、経営者の実践力向上を目指すべく継続開催を進めることとなりました。

## 西胆振支部

### 【スローガン】

『学びあい、活かしあい、寄りあい、相乗効果を生み出す同友会』

### 1. 企業づくり

- ・支部総会（道北あさひかわ支部／渡邊幸洋氏）、11月例会（道北あさひかわ支部／佐々木雄二郎氏）では経営指針を中心に据え組織作りに取り組む2社から学びました。また、これまで全道各支部の経営指針サポーターから支援を受けていた経営指針研究会が第8期より支部会員サポーターによる運営となり5名が修了しました。
- ・9月例会では、地域資源を活用した6次産業化に挑戦する牧家の沖山典嗣取締役が社員と共に登壇し、商品開発や事業展開を失敗も含め赤裸々に報告。人を大切に作る企業風土から生まれるチャレンジ精神を学び、付加価値創造への可能性を考えました。
- ・「儲ける」をキーワードに持続可能な企業経営に欠かさない「稼ぐ力」をどう高めていくかを考える3月例会を実施。経営理念実現のための強い会社づくりを模索しました。

### 2. 地域づくり・経営環境づくり

- ・7月例会では室蘭工業大学第15代学長に就任された松田瑞史学長が大学の現状とビジョン実現に向けた改革を報告。産学連携の可能性を探るとともに、中小企業が地域を支える存在として魅力ある地域を共に創出

する重要性を学びました。

- ・行政からも大いに学びました。民間企業から伊達市長へと転身された堀井敬太市長を講師に招き5月例会を開催。多様化する社会課題に取り組むために市職員の育成に力を入れている現状が報告され、行政と企業のより良い関係を構築するための相互理解を進めました。
- ・連携協定を結ぶ伊達信用金庫と「企業と地域のあり方」をテーマに10月例会を共催。地域企業のサポートに取り組む伊達信用金庫と室蘭工業大学の山中真也教授が報告し、さらに会員企業2社を交えたパネルディスカッションを通じて自社と地域との関係性を改めて考える機会としました。

### 3. 同友会づくり

- ・札幌支部中央北地区会と「外国人雇用」をテーマに合同例会を初開催し、両支部より外国人雇用に取り組む2社が実践報告しました。グループ討論を通じ、人材確保について地域を超えた様々な取り組みや考え方を学ぶ機会となりました。
- ・新年交礼会では福井県同友会代表理事でもあるWALLESSの山内喜代美社長をお招きし、企業経営の厳しさに直面しながらも同友会での学びを糧に困難を乗り越えてきた実践が報告されました。

## ● 2024年度専門委員会活動の報告

### 全道組織・企画委員会

スローガン：新しい500名の仲間を迎えよう

①同友会をより多くの方に知ってもらい、仲間になってもらうための活動をより積極的に行い、全道で500名の新たな仲間を迎えましょう。

くしろ支部・とちか支部では、今年度も役員と事務局が協力して、未会員への訪問活動を継続しました。札幌支部では、10月に「Join to the Doyu」を開催し、3月には幾つかの地区会で同様の企画を行い、未会員との接点づくりに取り組みました。函館支部では会員拡大プロジェクトを立ち上げ、2月に「経営者交流会」を開催。苫小牧支部も3月に「Doyu 交流会」を行いました。とちか支部は、福岡県同友会福友愛支部が実施している「同友会を知る会」のノウハウを学び、2月に同様の企画を実施しました。しりべし・小樽支部、道北あさひかわ支部、西胆振支部では、支部内の各組織に目標を割り振り、それぞれが達成に向けて積極的に活動しました。南空知支部では、オープン例会や新年交礼会などを通じ、未会員へ同友会の活動を周知しました。

②新たに迎えた仲間をしっかりとフォローし、既に入会している仲間との交流を図り、支部・地区会を活性化しましょう。

しりべし・小樽支部では、ランチ会やイブニング交流会を通じて、同友会での学びや人とのつながりの価値を伝える機会を提供しました。くしろ支部では、「新会員を囲むランチ会」や「先輩経営者から学ぶ会」を継続的

に開催し、新会員が気軽に相談や学びを得られる場として機能しています。オホーツク支部では、新会員が話題提供者になる「オンラインビジネス交流会」を開催しました。また、各支部においても、新会員ガイダンスやランチ会など、同友会の活用を学べ、気軽に参加ができる交流の場を設けることで、新会員が早期に会に馴染める工夫がなされています。こうした取り組みにより、支部・地区会活動に新たな風が吹き込まれ、活性化が図られています。

③組織・企画委員会の経験交流や学び合いを発展させることで、支部間の活動と交流の活性化を図り、支部長・支部役員が会員増強を推進できるようにサポートします。

毎回の委員会では、優れた取り組みは“TTP（徹底的にパクる）”の精神で各支部の経験交流を進めました。くしろ支部は、しりべし・小樽支部の経験から学び、下半期より各組織に数値目標を設定する取り組みを始めました。くしろ支部で実施している「新会員を囲むランチ会」の取り組みを参考に、札幌支部でも同様のランチ会が開催されています。オホーツク支部では、求人活動で悩む経営者の入会が増えている現状を受け、共同求人委員会の再開が検討されています。

上記の結果、全道で309名の新たな仲間を迎え、くしろ支部は年度目標の735名を達成し、740名になり、西胆振支部も期首3名増の126名となりました。

### 全道経営指針委員会

「同友会は経営指針をつくって経営を学ぶ会」をベースに活動して参りました。

道内全支部で研究会が稼働し、それぞれの支部で課題をもちながらも前進した1年となりました。企業変革支援プログラム Ver2についても、札幌支部の実践ゼミを先頭に各支部で取り組みが始まりました。しりべし・小樽支部では、カリキュラム内に金融機関との懇談会を盛り込むなど、地域で特色のある動きも見られます。また各支部とも研究会の報告会を支部例会と位置付け、成果報告会を独自に開催するなど、支部内への広がりも今後期待できるところです。

第39回全道経営者“共育”研究集会 in オホーツクでは48名が参加した第3分科会を設営、経営指針らしく本音で語り合う分科会となりました。

全道経営指針研修会 in 札幌では企業変革支援プログラム Ver2の普及を見据え、まずは自らが学ぼうということで学習会を開催。企業変革支援プログラムを一番活用している札幌支部の実践ゼミを体験的に学びました。

毎年実施しているアンケートでは269件の回収があり経営理念を掲示するなど社内公開率は上昇する反面、浸透に関しては課題を抱える企業が多いことがわかりました。制定後の見直しの声に応えるような活動が求められ

ています。最後に各支部での活動を全道委員会で共有し、共有したものを各支部に持ち帰り「より良い委員会

活動ならびに研究会の開催」につなげてもらうことが、全道経営指針委員会の大きな役割になっています。

## 全道共同求人委員会

2024年度の共同求人活動は学生の就職意識の変化に対応した動きになりました。高校生は全道で2025年度就職希望者が5,000名を割り込むなど採用がより一層難しくなっています。学生に企業概要などを伝える学内説明会は弘前大学、北海道科学大学と合計6回を開催し延べ150社、263名が参加しました。

採用ノウハウ学習会は3回行われ延べ99社、103名の参加があり各社の事例が聞けると好評でした。大学との連携では8月に教職員との懇談会が開催され道内の大学20校23名と企業側43社46名が懇談しました。

各大学の授業の講師依頼では7大学に延べ84名の経営者の方が招かれ、学生に働くことの意味や各業界の現状、各企業の経営戦略等をお話ししました。

北海道職業能力開発大学校とは初めて、就活対策講座を4日間開催。プロフィールシートで何を伝えるか、面接のポイントなどを伝えました。

各支部の活動を見ると、とち支支部では合同企業説明会、高校との懇談会、土士幌高校など地元高校への講師

派遣を行っています。くしろ支部はUIJターン個別相談会、別海高校生と地元企業の就職懇談会、釧路短期大学からのインターンシップの受入を行っています。函館支部では6月に函館商工会議所、函館法人会と連携した合同企業説明会、また10月の支部例会、求人学習会で札幌支部会員を招いて学びました。道北あさひかわ支部では7月に高校との就職懇談会を開催。5月、7月に合同企業説明会を開催し合計で企業150社、学生は350名が参加しました。苫小牧支部では11月に求人活動セミナーを開催し、共同求人活動参加企業も増えています。オホーツク支部、しりべし・小樽支部、西胆振支部では高校との就職懇談会を開催したほか「人手不足の中での人材確保と定着」等のテーマで支部例会を開催しています。

合同入社式は、各支部の恒例の行事となっており札幌支部、函館支部、とち支支部、くしろ支部、道北あさひかわ支部、オホーツク支部で開催し新入社員の門出を祝いました。

## 全道共育委員会

2024年度、全道共育委員会では、全道各支部との連携を強化し、「人を生かす経営」の実践を支える社員教育活動を多角的に展開しました。

道北あさひかわ、札幌、オホーツク、函館、とち支、くしろ、苫小牧、しりべし・小樽など各支部ではそれぞれの企業課題や企業風土に応じた社員研修を実施。道北あさひかわ支部では第47期幹部社員・幹部候補生“共育”講座を10回の日程で開催しました。札幌支部では新入社員向けのLacラボや中堅幹部研修を通じて、社会人としての基礎力から幹部社員に求められる実践力まで段階的な育成を行いました。函館支部では幹部大学、新入社員研修会を開催しました。

とち支支部では中堅幹部学校や経営者大学を通じて、地域に根差した持続可能な企業づくりを担う人材育成に取り組みました。

くしろ支部では「同友会くしろ幹部大学」を通じ、哲学、文学、地域経済、DXなど多分野にわたる講義を実

施。地域を担う人材の育成に寄与しました。

オホーツク支部では新入社員研修会、障がい者・高齢者雇用の実践としてテルベ見学例会を開催しました。苫小牧支部では「入社3年目の壁」と題して報告とグループ討論を行っています。

南空知支部では支部例会で中同協の梶谷社員教育委員長（岡山トヨタ自動車 社長）から同友会の社員教育の意義を学びました。

2024年9月開催のオホーツク道研では、第1分科会（全道共育委員会担当）を担当し、「社員first」「経営理念の共有」「数字の見える化」など、現場に根ざしたテーマで活発な意見交換が行われました。アンケート結果からも、分科会やグループ討論が参加者に深い学びと気づきを提供したことが明らかになっています。

全道共育委員会は、これらの活動を通じて、社員の自律的な成長を促進する「共に育つ」社風づくりを支援し続けています。

## 全道経営厚生労働委員会

2024年度は全道委員会を4回開催。各支部の取り組みを共有すると共に、Zoomや動画配信を取り入れて、学びの輪を広げました。

### ①働く環境づくりを推進する

札幌支部経営厚生労働委員会が企画する例会に、学習会としての位置づけで参画をしました。神奈川県同友会代表理事を務める、エイチ・エス・エーの田中勉社長から「就業規則と経営」をテーマに、就業規則の重要性や社員と一緒に成長する会社とは何かを学び、人間らしく育ち合う職場づくりについて考える機会としました。また、会場のみでの参加形態であったため、後日に動画を配信して参加できなかった委員も学びを得ることができました。

### 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

今年も全道5委員会が連携して、人を生かす経営セミナーを開催しました。山梨県同友会代表理事を務める、

山梨ユニフォームの田中昇社長から「生きがい、働きがいを生む経営姿勢」について学びました。過去の失敗を包み隠さない実直な報告の中から、全力で社員と向き合う大切さを実感し「人を生かす経営」の必要性を再確認しました。

### ③地域における災害を考え、BCPで備える

行政職員と西胆振支部の沼田勇也委員（室蘭まちづくり放送・社長）から話題提供頂き、有事の際にも事業継続するために必要なことを学びました。公開学習会として、各支部委員や会員に広く呼びかけ、当日はオンラインを併用して34名が参加し、BCP策定の意義を考える機会としました。

### ④事業承継問題について継続的に取り組む

事業承継支援窓口「つなげる」と連携した学習会を開催。次の世代へ事業を継続・発展させるために必要な知識や経験について事例を通して学び、承継問題の啓蒙に努めました。

## 全道障害者問題委員会

### 1. 支部を超えた広がりや連携の強化

2024年度は、委員会内の学び合いの機会として、話題提供を中心とした勉強会を年間3回開催しました。障がい者雇用に取り組む委員一人ひとりが、自身の想いやビジョンを共有する中で、委員同士の相互理解と信頼が深まり、委員会の一体感が育まれました。

委員からは、「他支部の取り組みをZoomで共有することで視野が広がった」「委員同士のつながりが心の支えになっている」といった声も寄せられ、全道規模での学びと交流の意義が再確認されました。

また、各支部で行われる活動に全道の委員が参加するなど、支部を越えた学習交流も活発に行われ、実践事例の共有が進んだことで、地域を越えた「広がりや連携」の土台づくりが着実に進展しています。

### 2. オホーツク道研分科会を担当

2024年9月28日にオホーツクで開催された「第39回全道経営者“共有”研究集会」において、障害者問題委員会は第4分科会を担当しました。

「人間尊重経営の実践で組織イノベーションを！～障害者問題こそ人を生かす経営の「核心」～」をテーマに、中同協障害者問題委員長である高橋正志氏（マス

カット薬局 社長）が登壇し、「人間尊重経営」の精神を原点に据えた経営姿勢を紹介され、参加者の多くが自身の経営のあり方を見つめ直すきっかけとなりました。

### 3. 障害者雇用実態アンケートを実施

2024年7月に実施した「障害者雇用実態アンケート」には、道内の会員企業390社から回答が寄せられました。雇用の動機や現場での課題など、具体的かつ多様な意見が集まりました。

寄せられた回答は、各支部での分析や、支援学校・福祉施設・行政機関との情報共有などに活用され、委員会活動の充実や地域との連携強化につなげています。

障がい者雇用に関する好意的な評価としては、「真面目な勤務姿勢」「社風の改善」「社会貢献への実感」などが挙げられました。一方で、「体調不良による欠勤」や「コミュニケーションの難しさ」など、現場における課題も浮き彫りとなっています。

また、支援施設とのつながりがない企業が半数を超えていることが明らかとなり、インターンシップや職場体験の導入が、障がい者雇用を促進するうえで重要なステップであることが、あらためて認識されました。

## 全道政策委員会

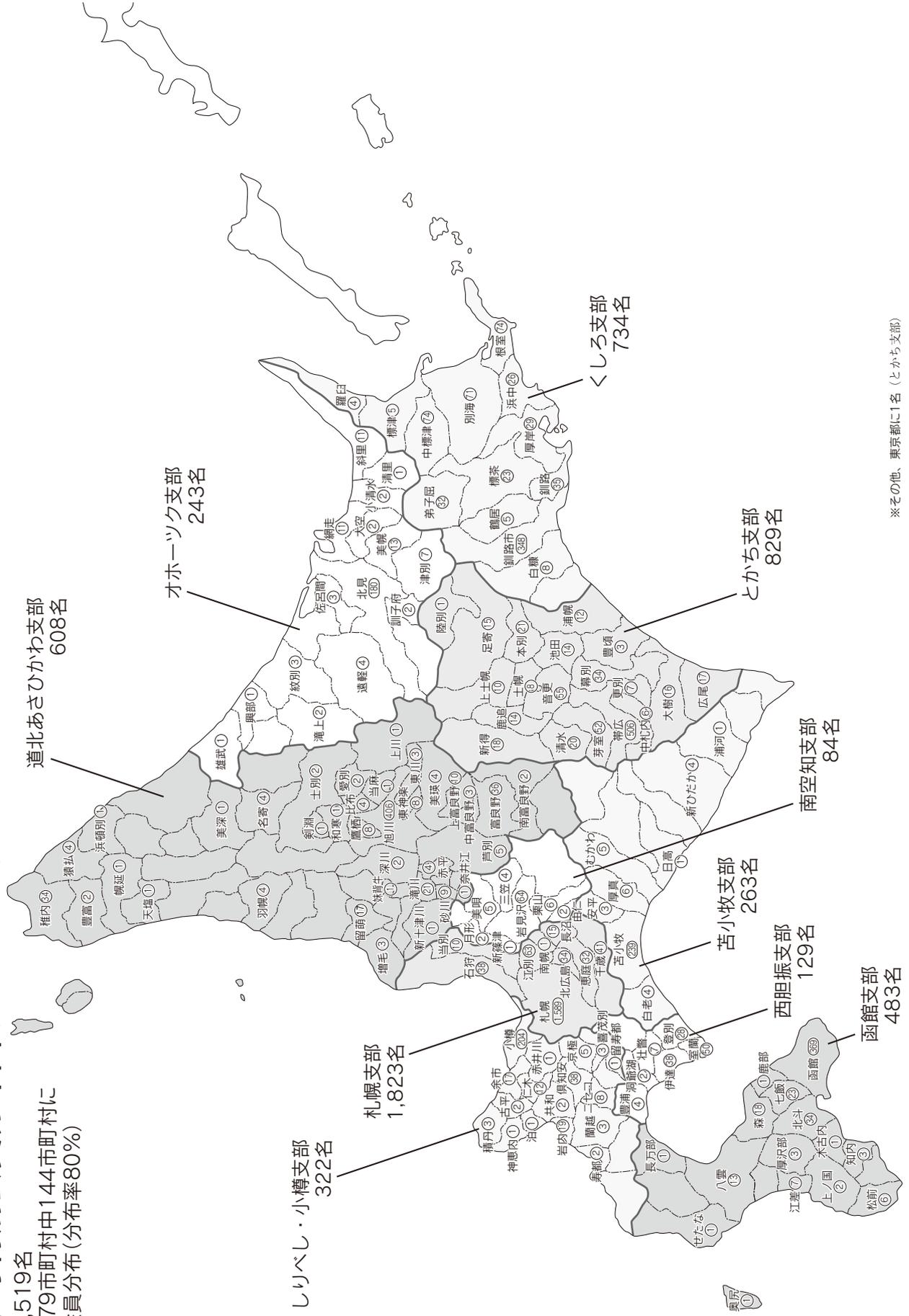
- ① 中小企業振興基本条例の制定推進を活動の力点に掲げました。2024年度は芦別市・妹背牛町・清水町の3自治体で新たに理念型条例が施行されました。特に芦別市における条例制定には、道北あさひかわ支部の積極的な働きかけが大きく寄与しました。2025年3月31日現在、道内の理念型条例制定自治体数は70となりました。2020年度に実施したアンケート時に制定準備中・検討中と回答した12自治体のうち、1つの自治体（清水町）で理念型条例が制定されました。
- ② 7月20日の中小企業の日を記念して7月16日に「中小企業魅力発信セミナー」を開催。慶応義塾大学経済学部の植田浩史教授の基調講演と鼎談から中小企業憲章・条例を活かす取り組みについて学びました。
- ③ 4月および7月に、RESAS（地域経済分析システム）の学習会（基礎編）を開催し、2月には応用編も実施。全道から約200名が参加し、ビックデータを活用して、今後の経営戦略や地域づくりを考える機会となりました。
- ④ 適切な「価格交渉・価格転嫁」を公正取引委員会から学ぶ「取引適正化セミナー」を開催しました。下請法などに関する知識を深め、会員が価格交渉および転嫁を推進する契機となりました。
- ⑤ 11月の委員会では、帯広市職員を招き、帯広市条例の制定の背景と、条例をもとに策定された「産業振興ビジョン」の経緯について学びました。2月には、北海道経済産業局の職員を招き、2025年4月に開幕する大阪・関西万博（EXPO2025）の趣旨や、北海道に関連する施策の説明を受けました。
- ⑥ 2024年度も道内各支部において、地域特性や経営課

- 題に即した取り組みが展開されました。札幌支部では、四半期ごとに景況調査（札幌版DOR）を実施し、その結果も踏まえ、3月に札幌市へ要望書を提出しました。函館支部は、函館市長および市職員を招いた支部例会を開催し、行政と企業の直接対話の機会を創出しました。さらに、はこだて未来大学との協働により、学生が会員企業にDX提案を行う「ハッカソン」が実施されました。苫小牧支部では、政策委員会主催の支部例会を通じて、市や道の補助金制度についての学びを深めるとともに、支部内の専門家の協力を得て「よろず相談窓口」を設置し、会員の経営課題に即応する体制づくりを進めました。しりべし・小樽支部では、古平町職員との懇談会など後志管内の自治体の行政職員とのオンライン交流会を開催。3月例会でも条例をテーマとして取り上げました。道北あさひかわ支部は、芦別市において条例制定運動を推進し、実現に至りました。南空知支部では、岩見沢市における条例制定が停滞しているものの、10月例会などを契機に活動の再開が模索されています。オホーツク支部では、8月例会に西田宙文委員長を報告者に迎え、条例制定運動や政策活動の意義を再確認しました。また、コロナ禍以降中断していた北見市との懇談会も6年ぶりに再開させることができました。
- ⑦ 中小企業の景況感や経営実態を把握する北海道同友会景況調査（北海道DOR）を四半期ごとに実施し、分析担当の北海学園大学の犬貝健二教授を交えた分析会議も行いました。一方で回答数に課題を残しております。



# 市町村別会員分布図 (2025年3月31日現在)

5,519名  
179市町村中144市町村に  
会員分布(分佈率80%)



※その他、東京都に1名(とから支部)

諸規程

資料

決算書、予算

活動方針

情勢

活動のまとめ

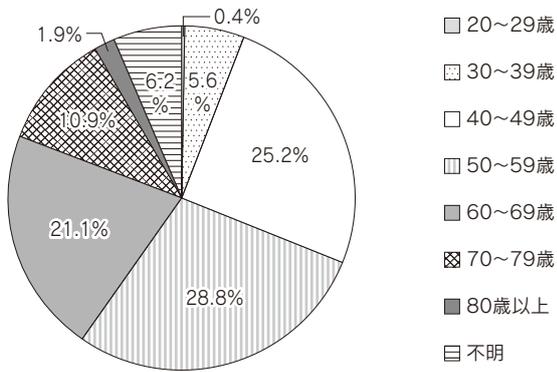
# 一般社団法人北海道中小企業家同友会 会員構成

企業数 5,321社

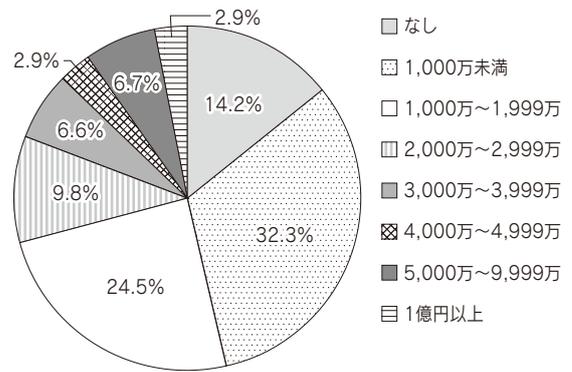
構成員数 5,519名

集計出力日:2025年3月31日

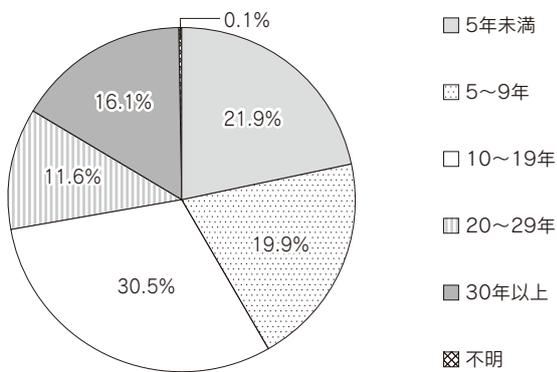
### 会員年齢分布



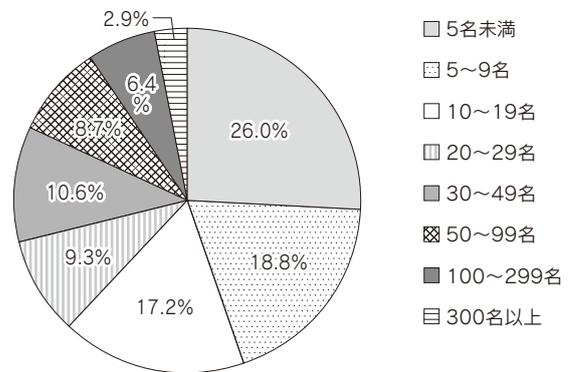
### 資本金分布



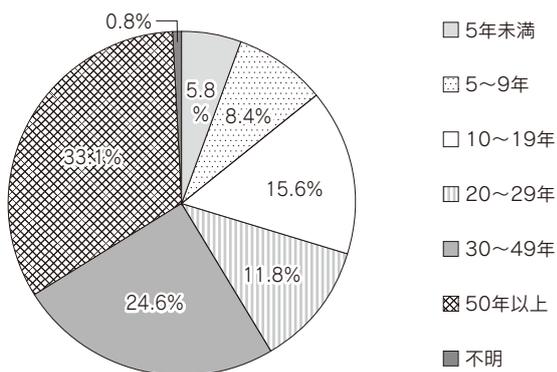
### 入会年数分布



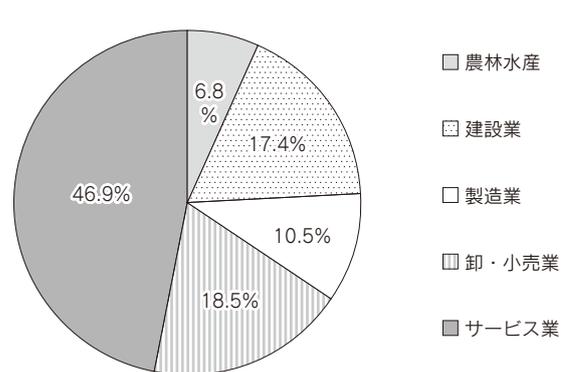
### 従業員数分布



### 企業設立年数分布



### 業種分布



## 年度別開催回数と参加人数

### 例会・各種経営研究会

		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
例会・地区会 研究会・部会	回数	1,828	1,443	1,507	1,734	1,825	1,524	1,684	1,485	1,472	1,319	1,001	1,062	1,269	1,254	1,167
	参加人数	34,253	24,578	32,543	32,865	30,465	31,334	36,026	37,258	33,831	30,948	20,077	27,298	26,787	26,616	26,367
経営者大学 取締役講座	回数	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2
	参加人数	29	35	32	45	47	79	269	294	253	215	123	70	122	125	93
事業承継・ 相談窓口	回数													5	3	7
	参加人数													244	110	47

### 社員教室・社員研修会

新入社員 研修会	回数	7	6	8	5	15	11	13	14	13	10	12	21	16	23	13
	参加人数	474	376	453	397	562	530	607	589	548	505	265	382	527	508	393
社員 マナー教室	回数	13	7	5	2	5	9	10	7	4	7	13	9	6	10	7
	参加人数	526	197	143	82	114	209	198	246	142	246	200	208	228	224	141
幹部学校	回数	20	4	6	7	5	4	4	3	4	9	8	4	9	2	4
	参加人数	635	251	199	294	91	78	272	47	53	91	108	54	116	22	85
幹部学校 同窓会活動	回数	22	20	26	23	7	17	24	20	25	9	10	11	14	8	6
	参加人数	473	340	331	283	111	459	371	365	301	141	85	122	225	62	86
幹部社員研修会 (一泊研修会 を含む)	回数	1	1	2	2	14	2	2	2	2	1	0	3	3	13	5
	参加人数	26	20	55	80	281	36	89	79	30	32	0	102	94	364	50
営業マン講座、 他実務講座	回数	12	17	22	15	11	13	3	6	4	3	6	3	2	3	3
	参加人数	467	603	422	453	443	615	159	168	247	79	228	113	57	109	111
その他の講座	回数							10	12	21	10	1	9	30	31	33
	参加人数							349	378	354	205	11	160	771	703	707
同友会大学	回数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	受講人数	59	31	46	51	45	37	41	42	41	26	32	31	40	28	31
同友会大学 同窓会活動	回数	3	1	1	1	0	8	4	3	4	9	3	5	3	4	6
	参加人数	223	29	32	56	0	106	121	153	239	307	203	274	135	194	185
合 計	回数	79	57	71	56	58	65	71	68	78	59	54	66	84	95	78
	参加人数	2,883	1,847	1,681	1,696	1,647	2,070	1,858	2,067	1,955	1,632	1,132	1,446	2,193	2,214	1,789

### 合同入社式

合同入社式	企業数	129	129	154	137	161	185	192	180	145	193	48	117	127	136	85
	参加人数	417	327	460	399	403	443	494	428	383	440	114	243	258	265	171

※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。

※2023年経営者大学、取締役講座の回数に誤りがありましたので修正しております。

## 共同求人活動の足跡

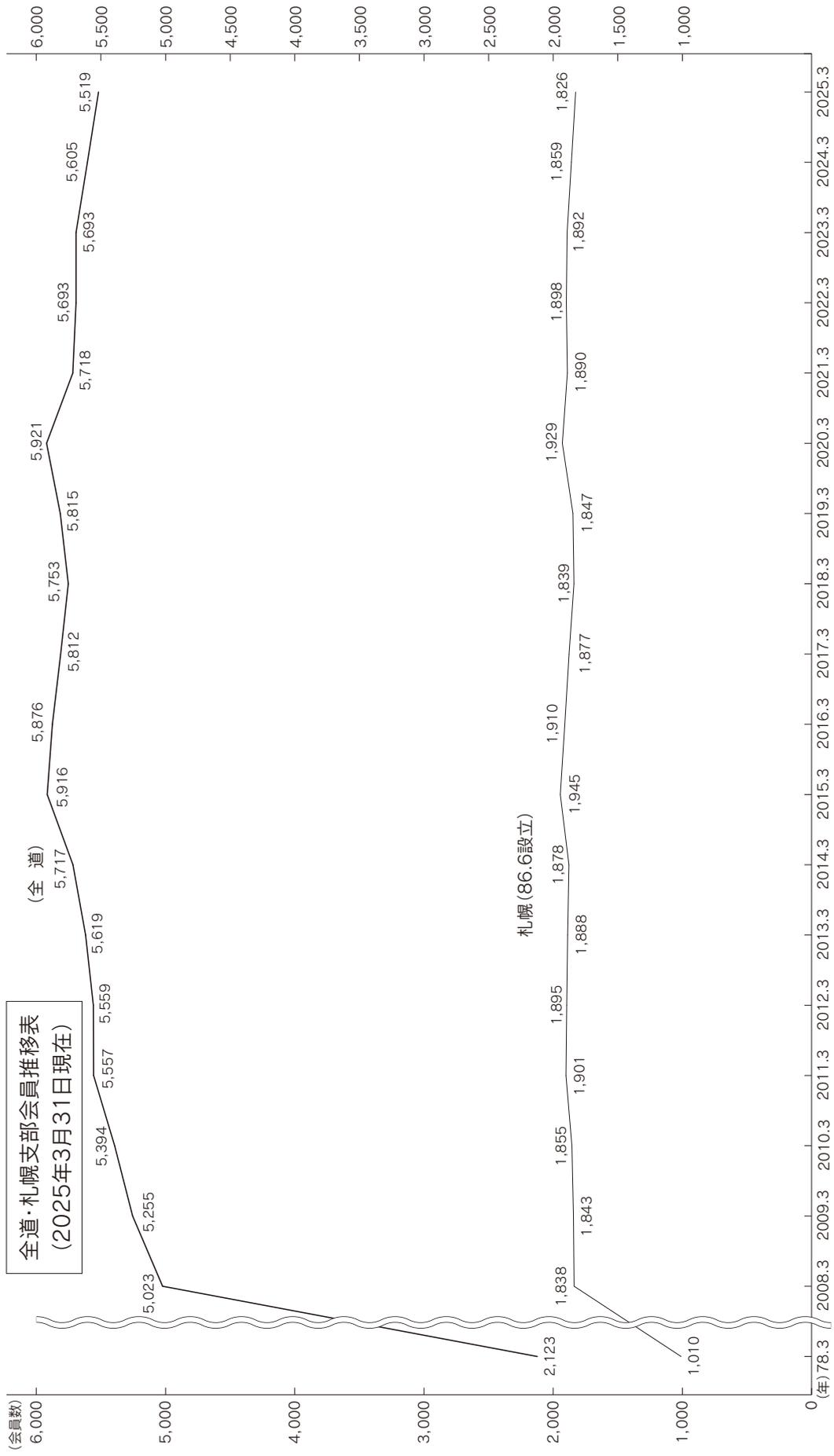
	新聞広告による求人			
	掲載回数	掲載企業延べ数	応募学生数	会 場
1972年	4回開催	90社	84名	
1973年	5回開催	99社	116名	
1974年	1回開催	16社	46名	
1974年	20社	ガイドブック発行始まる。学校訪問で活用。		

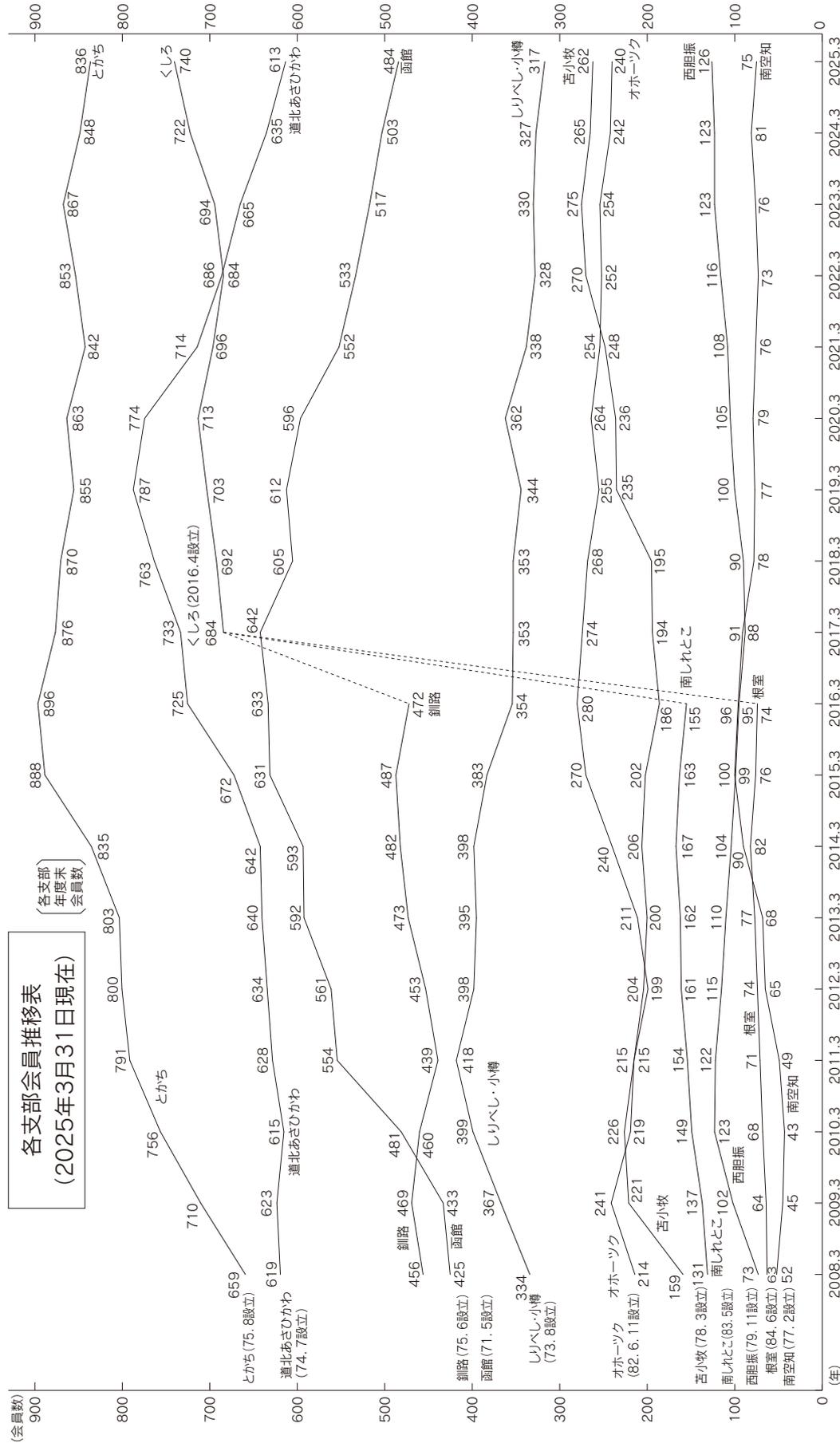
	参加企業数	合同企業説明会			
		説明会実施日	参加企業数	参加学生数	会 場
1975年	21社	11/22	18社	108名	第 一 ビ ル
1976年	32社	11/13	25社	150名	〃
1977年	40社	10/15	25社	530名	北海道建設会館
1978年	53社	10/11・12/16	72社	750名	北海道厚生年金会館 札幌市教育文化会館
1979年	92社	10/12・11/22	135社	1,500名	北海道厚生年金会館
1980年	131社	10/6・11/20	165社	1,950名	〃
1981年	151社	10/2・11/20	102社	2,800名	〃
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
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	札幌サンプラザ 北海道厚生年金会館
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	〃

	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
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
2021年	43社	3/5、4/22、6/11、7/21、10/21	101社	67名	3月、6月、7月 オンライン開催 4月、10月 デ・アウネさっぽろ

■※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。

共同求人活動を登録制に変更。求人誌の発行再開							
	登録企業	求人誌掲載企業数	Jobway登録企業数	各支部の合同企業説明会等			
				支部名	説明会実施日	参加企業のべ数	参加学生数
2022年	302社	79社	92社	道北あさひかわ	5/12・7/14	130社	535名
				とがち	8/1	51社	176名
2023年	368社	121社	28社	道北あさひかわ	5/11・7/12	150社	430名
				とがち	8/3	58社	120名
2024年	513社	172社	34社	道北あさひかわ	5/9・7/17	150社	426社
				とがち	7/29	62社	130名





各支部会員推移表  
(2025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吉小牧に加えました。  
 ※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

(2025年3月31日現在)

支部名	今期会員数の増減											人口・企業対比		
	24/3/31 会員数A	入会		退会		移転		25/3/31 会員数B	増減数 B-A	増加率	人口 2024.1.1	企業数 2021.6.1	現在の 組織率	
		%	%	%	%	%								
とちち	848	38	4.5%	50	5.9%	0	836	-12	-1.4%	325,141	5,436	15.38%		
くしろ	722	44	6.1%	25	3.5%	-1	740	18	2.5%	281,993	5,015	14.76%		
しりべし小樽	327	13	4.0%	22	6.7%	-1	317	-10	-3.1%	193,073	3,359	9.44%		
函館	503	23	4.6%	42	8.3%	0	484	-19	-3.8%	397,060	6,263	7.73%		
苫小牧	265	14	5.3%	17	6.4%	0	262	-3	-1.1%	262,143	4,164	6.29%		
道北あさひかわ	635	22	3.5%	44	6.9%	0	613	-22	-3.5%	683,926	10,726	5.72%		
オホーツク	242	15	6.2%	17	7.0%	0	240	-2	-0.8%	261,020	4,243	5.66%		
札幌	1,859	130	7.0%	165	8.9%	2	1,826	-33	-1.8%	2,391,643	32,923	5.55%		
西胆振	123	8	6.5%	5	4.1%	0	126	3	2.4%	166,809	2,401	5.25%		
南空知	81	2	2.5%	8	9.9%	0	75	-6	-7.4%	131,175	1,984	3.78%		
全道	5,605	309	5.5%	395	7.0%	0	5,519	-86	-1.5%	5,093,983	76,514	7.21%		

\* 「企業数」は、株式会社、合資会社、合名会社の合計（2021年6月「経済センサス」）。「人口」は2024年度「国勢調査」。

---

# 中小企業の視点で見つめる 情勢の特徴

---

# ● 中小企業の視点で見つめる情勢の特徴

2025年は、コロナによって傷んだサプライチェーンの回復とともにインフレへの対応を進め、経済の安定成長を目指してきましたが、新たなリスクを抱えて、経済成長の減速に直面する恐れを抱えています。

また、経営の現場では、依然として続くエネルギー価格や原材料の高騰、人手不足問題、さらには仕入価格上昇分を販売価格に転嫁できないといった価格転嫁問題は、多くの産業において共通する喫緊の経営課題と言えるのではないのでしょうか。

中小企業の視点において、不確実性の高まる経済状況を整理し、北海道内の企業が直面する課題とその対応など、今日の情勢を確認していきます。

## 1. 世界経済の潮流と不確実性

世界経済は、米国の保護主義的な政策や地政学的リスクの増大により、不確実性が高まっています。特にトランプ政権による保護主義の再強化は、世界貿易に大きな影響を与えています。

### ① 貿易摩擦の激化による景気減速の恐れ

米国のトランプ大統領は4月2日、貿易相手国の関税率や非関税障壁を踏まえて自国の関税を引き上げる「相互関税」を課すことを発表しました(図1)。国や地域ごとに異なる税率を上乗せする形で設定し、個別の関税率を示していないすべての国や地域を対象に一律で10%の関税を課すこととしました。しかし、9日には国・地域ごとに設定した上乗せ部分を90日間停止すると発表しました。

4月22日、国際通貨基金(IMF)が世界経済見通しを発表。トランプ関税発表前の1月の世界経済成長率では、2025年・26年ともに3.3%と予測していましたが、更新された成長率は2.8%と1月時点から0.5ポイント下方修正しました(図2)。トランプ政権の高関税政策及びそれに対抗する中国の報復関税など各国の対抗措置による貿易摩擦の激化を主な要因としています。

主要国・地域別にみると、米国は2024年の2.8%から、2025年は1.8%へと大きく減速。前回から0.9ポイントの下方修正となっています。ユーロ圏は、製造業の停滞や域内需要の弱さが響くとして0.8%(前回比0.2ポイントの下方修正)、中国は不動産セクターの低迷に

【図1】トランプ関税一覧(一部)

Country	Tariffs Charged to the U.S.A. (Goods, Services, and Trade Barriers)	U.S.A. Discounted Reciprocal Tariffs
China	67%	34%
European Union	39%	20%
Vietnam	90%	46%
Taiwan	64%	32%
Japan	46%	24%
India	52%	26%
South Korea	50%	25%
Thailand	72%	36%
Switzerland	61%	31%
Indonesia	64%	32%
Malaysia	47%	24%
Cambodia	97%	49%
United Kingdom	10%	10%
South Africa	60%	30%
Brazil	10%	10%
Bangladesh	74%	37%
Singapore	10%	10%
Israel	33%	17%
Philippines	34%	17%
Chile	10%	10%
Australia	10%	10%
Pakistan	58%	29%
Turkey	10%	10%
Sri Lanka	88%	44%
Colombia	10%	10%

Country	Tariffs Charged to the U.S.A. (Goods, Services, and Trade Barriers)	U.S.A. Discounted Reciprocal Tariffs
Peru	10%	10%
Nicaragua	36%	18%
Norway	30%	15%
Costa Rica	17%	10%
Jordan	40%	20%
Dominican Republic	10%	10%
United Arab Emirates	10%	10%
New Zealand	20%	10%
Argentina	10%	10%
Ecuador	12%	10%
Guatemala	10%	10%
Honduras	10%	10%
Madagascar	93%	47%
Myanmar (Burma)	88%	44%
Tunisia	55%	28%
Kazakhstan	54%	27%
Serbia	74%	37%
Egypt	10%	10%
Saudi Arabia	10%	10%
El Salvador	10%	10%
Côte d'Ivoire	41%	21%
Laos	95%	48%
Botswana	74%	37%
Trinidad and Tobago	12%	10%
Morocco	10%	10%

(出所 米国ホワイトハウス HP より)

【図2】IMF 経済見通し(4月)

	2024	2025	2026
世界GDP	3.3	2.8	3.0
先進国・地域	1.8	1.4	1.5
米国	2.8	1.8	1.7
ユーロ圏	0.9	0.8	1.2
ドイツ	-0.2	0.0	0.9
フランス	1.1	0.6	1.0
イタリア	0.7	0.4	0.8
スペイン	3.2	2.5	1.8
日本	0.1	0.6	0.6
英国	1.1	1.1	1.4
カナダ	1.5	1.4	1.6
その他の先進国・地域	2.2	1.8	2.0
新興市場国・発展途上国	4.3	3.7	3.9
アジアの新興市場国と発展途上国	5.3	4.5	4.6
中国	5.0	4.0	4.0
インド	6.5	6.2	6.3
欧州の新興市場国と発展途上国	3.4	2.1	2.1
ロシア	4.1	1.5	0.9
中南米・カリブ諸国	2.4	2.0	2.4
ブラジル	3.4	2.0	2.0
メキシコ	1.5	-0.3	1.4
中東・中央アジア	2.4	3.0	3.5
サウジアラビア	1.3	3.0	3.7
サブサハラアフリカ	4.0	3.8	4.2
ナイジェリア	3.4	3.0	2.7
南アフリカ	0.6	1.0	1.3
その他の情報			
新興市場国・中所得国	4.3	3.7	3.8
低所得発展途上国	4.0	4.2	5.2

出所: IMFの2025年4月「世界経済見通し」。

注: インドについては、データと予測が財政年度ベースで表示されており、2024-2025年度(2024年4月から)は2024年の値に換算。インドの成長率は前年ベースで見ると、2025年が0.5%で2026年が0.2%。

加え、米国による関税の影響で輸出環境も悪化し、成長率は4.0%（前回は0.6ポイントの下方修正）にとどまると予測しています。

### ②揺れ動く米国

経済成長率が1月時点の2.7%から1.8%へと大幅に下方修正された米国ですが、関税による国内経済への悪影響を心配する声も高まっています。

FRB（米国連邦準備制度理事会）は4月23日、全米12の地区の連邦準備銀行が各地域の企業への聞き取りなどをもとにまとめた、最新の経済報告を公表しました。この中では、全体の経済活動について、わずかに拡大したという前回の報告から、ほとんど変化はみられなかったという認識を示しました。一方、トランプ政権の関税措置をめぐって不透明感が高まり、複数の地区で景気の見通しが大幅に悪化したとも指摘しています。トランプ大統領は、景気減速を回避するため、米国の物価は減少傾向にあるとしてFRBのパウエル議長に対して利下げの要求を度々行っています。しかし、パウエル議長は、関税の影響でインフレ率が上昇する可能性があるとして、慎重かつデータ重視の姿勢を示しています。

トランプ政権発足から100日の「ハネムーン」期間を過ぎ、政権への支持率が減少しています。関税等の経済政策への不安感によるものが大きいとされ、現在の政策が維持されるのか、それとも見直されるのか、世界経済への影響が大きいと今後の動向を注視する必要があります。

## 2. 転換期にある日本経済と中小企業への影響

日本経済はデフレからの脱却に向けた転換期を迎えています。2024年の実質GDPは前年比でほぼゼロ成長にとどまり、景気回復は今一步であったことに加えて、「年収の壁」問題や価格転嫁の困難さなど、中小企業に

としては新たな負担も増えています。日本経済を支えてきた自由貿易体制の危機を迎え、企業変革への柔軟な対応と戦略が求められています。

### ①トランプ関税による国内への影響

トランプ政権は、日本には24%の関税を課すこととし、その後の90日の停止期間に貿易相手国と二国間協議を進める考えを示しました。日本政府は関税の見直しを求めて4月16日に赤沢亮正経済再生相が訪米、トランプ大統領も交えて対日交渉担当のベッセント財務長官やグリア米通商代表部（USTR）代表らと協議を行いました。

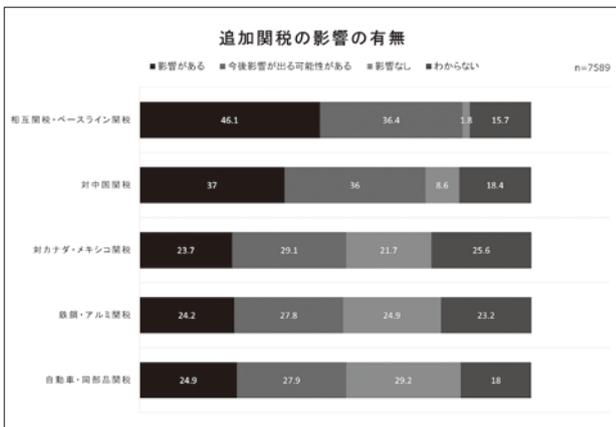
日本貿易振興機構（ジェトロ）が行った「トランプ政権の関税政策：企業が知っておくべきポイント」セミナー参加者への追加関税に関するクイックアンケートの調査結果によれば、最も影響の大きい関税措置は、一律10%のベースライン関税・相互関税となっています（図3）。「影響がある」「今後影響が出る可能性がある」を合わせ8割以上に影響があると回答。対中国関税も7割超が影響との回答でした。また、追加関税の具体的な影響は「日本から米国向け輸出の減少」が6割強で最多、「全世界的な景気後退に伴う売上高・利益率の減少」も半数以上が回答し、追加関税の間接的な影響も懸念点となっています（図4）。一方、「第三国拠点からの米国向け輸出の減少」も4割強に上り、日本企業のグローバルサプライチェーンに幅広い影響が出る可能性が示されています。

4月30日から赤沢経済再生担当相が再び訪米し、2回目の担当閣僚協議に臨み、一連の関税措置見直しを求め姿勢を堅持しつつも、日米ともに受け入れ可能な合意を探る予定ですが、現時点の見通しは不透明といえます。

### ②年収の壁と雇用政策の転換

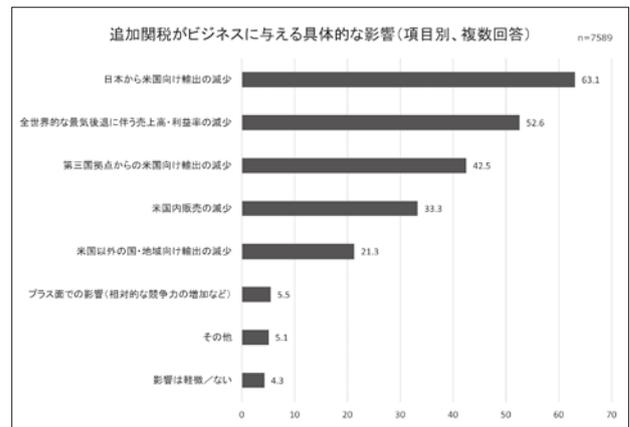
2024年の年末から国会で議論されている「年収103万円の壁」問題。2025年度の税制改正関連法案が2025

【図3】追加関税の影響の有無



（出所 JETRO データより作成）

【図4】追加関税がビジネスに与える具体的な影響



（出所 JETRO データより作成）

年3月4日に衆議院で可決し、所得税の非課税枠が最大160万円まで引き上げられることが決まりました。働き方の多様化が進む中、非課税枠の拡大により、税負担を理由にした働き控えが解消されることが期待されます。

一方で、労働時間の短い従業員であっても要件に該当すれば社会保険の被保険者となることが義務付けられる「106万円の壁」や、会社員などの扶養家族となっている配偶者が、一定の金額を超えて働き収入を得ると、社会保険の扶養から外れてしまう「130万円の壁」が存在します。今後、社会保険加入対象の拡大により、企業の保険料負担が増加する可能性なども考えられるため、年収の壁問題の行方は引き続き注視する必要があります。こうした制度変更はパート・アルバイト人材の働き方や企業の雇用戦略に直結するため、今後は人件費の管理と、柔軟な勤務体系の設計が重要な課題となるでしょう。

### ③価格転嫁と賃上げ、企業のジレンマ

中小企業庁が、受注企業が発注企業にどの程度価格交渉・価格転嫁できたかを把握するための調査を2024年9月に行いました。発注側企業から申し入れがあり、価格交渉が行われた割合は、前回調査より約2ポイント上昇の28.3%で、わずかですが交渉の土壌が広がりつつあることがうかがえます。中小企業側の意識や姿勢に加え、発注側の理解の変化も一因と見られます。

一方、北海道同友会が昨年9月26日から10月7日までの期間で、会員企業の経営課題等に関する経営実態アンケートを行い613件の回答が寄せられました（図5）。

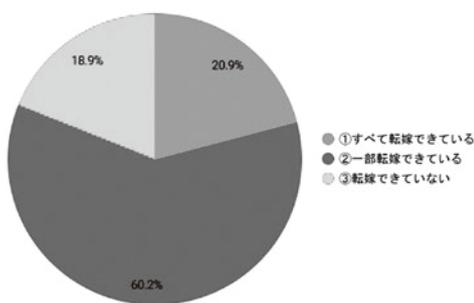
その結果、価格転嫁についての設問では「一部転嫁できている」との回答が、原材料・仕入れ単価の上昇分については60%、電力・エネルギーおよび人件費の上昇分については48%という結果が出ました。しかしながら「転嫁できていない」との回答が、原材料・仕入れの上昇分では約20%、電力・エネルギーおよび人件費については約40%に上り、「一部転嫁できている」と合わせると約8割の企業が価格転嫁に困難を抱えていることが浮き彫りになりました。

また、賃上げに関しては、「すでに実施した」「今後実施予定」と回答した企業が全体の87%に上り、大半の企業が前向きな姿勢を示しています。これは物価高への対応だけでなく、人材確保や定着を意識した企業行動の変化を示しています。理由としては「従業員のモチベーション向上」が85%、「物価上昇への対応」が68%と、社員に少しでもやる気を持って働いてもらおう、また安定した生活ができるように配慮したことが伺えます（図6）。賃上げの原資は「製品・サービスの値上げ、価格適正化」が61%、次いで「従業員の能力向上・スキルアップ」が45%という結果が出ました。一方で「賃上げを見送る」と回答した企業13%に理由を尋ねたところ「価格転嫁が追い付かないため」が42%と最も多く、次いで「内部留保の停滞」（17%）、「借入金の返済を優先」（16%）となりました。

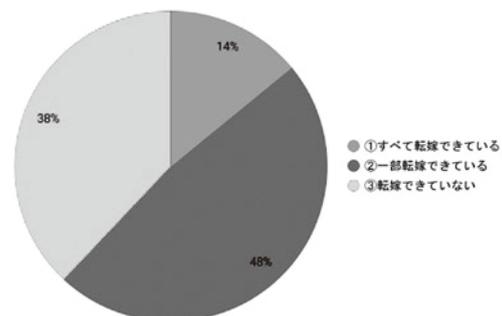
このことから、賃上げを実施・予定している企業は価格転嫁が難しい中で、何とか販売価格を上げて社員のやる気を維持し、物価上昇に苦しむ社員の生活を支えるため

【図5】2024経営実態アンケート】価格転嫁

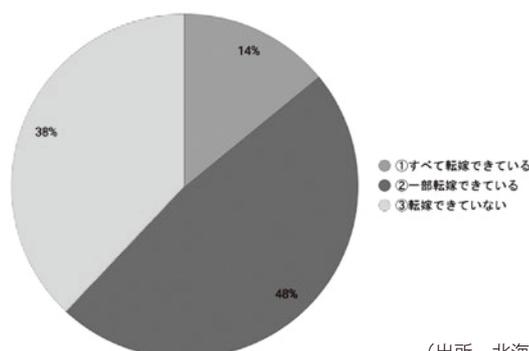
問3. 原材料・仕入れ価格の上昇分についてお聞きします



問4. 電力・エネルギー価格の上昇分についてお聞きします



問5. 人件費の上昇分についてお聞きします。



(出所 北海道同友会 HP <https://hokkaido.doyu.jp>)

の原資を確保しており、賃上げを見送った企業はそもそも価格転嫁が厳しく、賃上げの前に内部留保や借入金の返済といった企業存続を優先せざるを得ない状況であるということが見て取れます。実際の企業の声として、「原材料費は上がっているが、取引先との関係から価格転嫁ができない」「賃上げしたいが、資金繰りが追いつかない」といった切実な声も多数寄せられており、現場では数字以上に深刻な判断が求められていることが分かります。

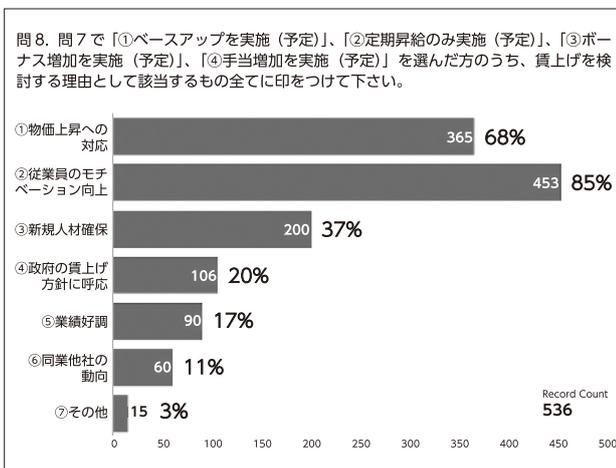
### 3. 人口減少と構造的課題に直面する北海道経済

北海道経済は公共投資やインバウンド需要の回復により、一定の回復基調を示しています。しかし人口減少・人手不足・廃業増加といった構造的な課題が企業の存続を脅かしており楽観視はできません。企業の現場では、数字では見えにくい厳しさと向き合っています。

#### ①休廃業・解散が続く厳しい現実

24年度内企業の休廃業・解散数は帝国データバンク札幌支店の動向調査によると2,715件となり、3年連続で増加。年間件数としては前年対比で463件、20.6%の大幅増となり、現行基準で帝国データバンクが調査を始めた16年以降で最多を更新しました。コロナ禍の20年～22年にかけては持続化給付金や雇用調整助成金など「給付」による手厚い資金繰りの支援策が功を奏し、厳しい経営環境にあっても抑制された水準で推移してきましたが、アフターコロナで支援策が徐々に縮小され、物価高やエネルギー高騰、人手不足問題やそれに伴う人件費負担の増加など、企業にとって幾重にも経営課題が押し寄せ、経営の継続が困難となり、やむなく廃業や解散を選ぶ企業が増えている厳しい実情が浮かび上がっています。

【図6】賃上げを検討する理由



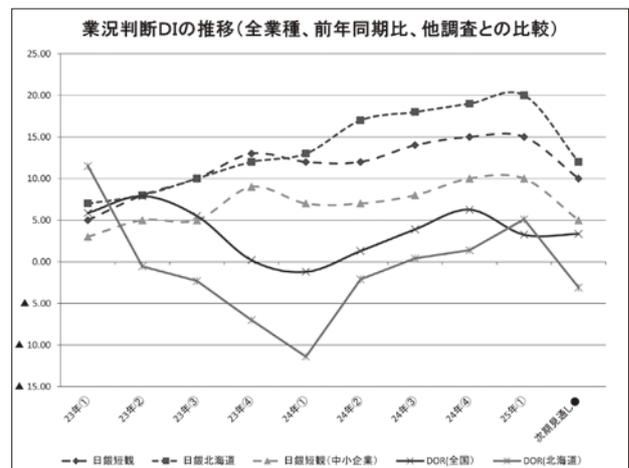
(出所 北海道同友会 HP <https://hokkaido.doyu.jp>)

#### ②数字上の回復と現場の温度差

北海道経済の見通しについては、北洋銀行と北海道銀行がそれぞれ発表しています。北洋銀行は25年度の見通しとして、実質経済成長率は1.1%（24年度0.8%）、名目経済成長率は2.6%（24年度2.7%）と予測。北海道銀行は、実質道内総生産が24年度は前年比+1.3%（名目：同+4.1%）、25年度は同+0.5%（名目：同+2.5%）と、それぞれプラス成長を予測しました。両行の見通しとして、ラピダス社の工場建設に伴う半導体関連工事は昨年より減少するものの、公共投資の堅調さやデジタル関連、GX関連の投資が本格化することが見込まれる他、インバウンド需要の回復が道内経済を下支えすると予想しています。

また、北海道同友会が実施したDOR25年第I期（1～3月）景況調査では、前回調査から3.7ポイントと改善し5.1となりました（図7）。しかし、この結果は楽観視できるものではなく、売上高DIや採算DI（前年同期比）はほぼ横ばいないしは、やや改善を示しているものの、足元の景況感を示す業況水準は5ポイント悪化し水面下に沈みこんでいるからです。また、次期見通しは業況水準を除いて悪化見通しです。コロナ禍後から続く仕入価格の上昇に加えて、トランプ関税の影響懸念によって経済情勢の不確実性に拍車をかけていることが主な要因と思われます。仕入単価、販売単価の各DIをみると、仕入単価は5.7ポイント低下（76.3から70.6へ）、販売単価は1.7ポイントの上昇（41.4から43.1へ）となりました。仕入単価は依然として高止まりしていると捉えるべきであり、仕入価格の上昇分をいかに販売単価に転嫁できるか、継続的な交渉や経営努力が課題であることは変わっていません。

【図7】景況調査結果(全体)



(出所 北海道同友会 DOR)

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

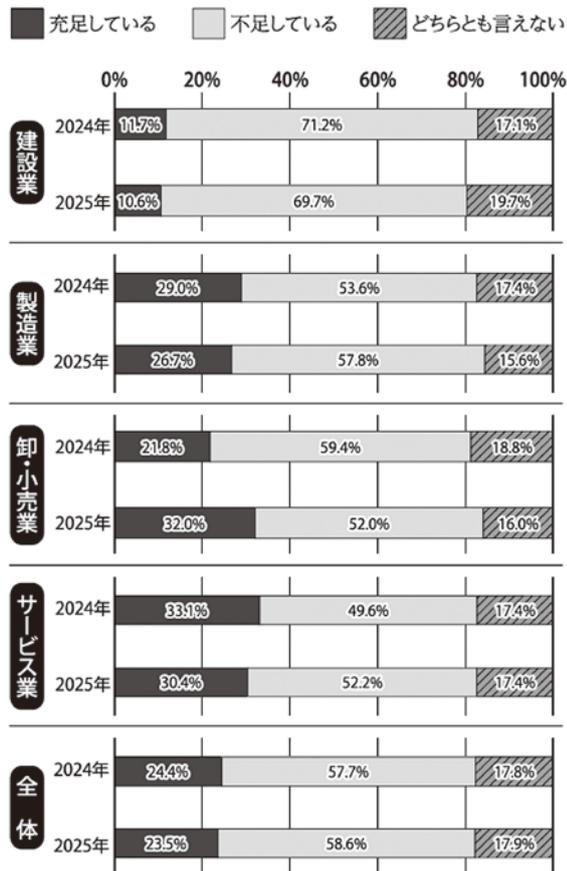
③進む人口減少と採用難、人手不足の慢性化

道内の人口減少率は2015年から20年までの5年間で約2.9%（約15.7万人）となっており、2020年の国勢調査では人口522.4万人でした。さらにコロナ禍で減少の一途を辿り、24年11月末の住民基本台帳ネットワークの参考値では約504.8万人と、およそ4年間で約3.4%（約17.6万人）減少。技能実習や特定技能などの在留資格を持つ外国人を除くと500万人を割り込むという結果が出ました。

北海道同友会共同求人委員会が、会員企業を対象にした採用意向調査を25年1月に行い、268社から回答が寄せられました。従業員の充足感については、「充足している」企業が23.5%（前年度比0.9ポイント減）、「不足している」と回答した企業は58.6%と、前年度比で微増しました（図8）。大きな変化ではないものの、慢性的な人手不足が常態化しつつある兆しが見受けられます。「不足している」と回答した企業を業種別にみると、建設業が69.7%（1.5ポイント減）と依然高い水準で横ばいとなり、製造業が57.8%（4.2ポイント増）、サービス業が52.2%（2.6ポイント増）と、より深刻になっている一方、卸・小売業は52%（7.4ポイント減）とやや改善の傾向がみられます。

【図8】採用以降調査アンケート結果

図1. 従業員の充足感



また、24年度の採用については「採用した」が54.9%（前年度比4.3ポイント減）、「採用していない」が45.1%（4.3ポイント増）と苦戦しており、構成比をみると大卒・専門学校卒が0.7ポイント、高校卒が2.6ポイントと、いずれもやや増加したのに対し、中途採用が3.4ポイント減となり、新卒採用に力点が置かれる傾向が伺えました。

新卒者の採用理由については、社内の年齢構成を整えるためや、会社の考え方を浸透させやすくするためといった回答が上位になり、採用方法については、トップが「学校に直接連絡を取る」という回答で、次点に「インターンシップ」が「就職情報会社の活用」を上回る結果となりました。採用活動に関わる費用は10万円未満が41%（0.7ポイント増）と、人手不足のもとでも費用を抑える傾向が強まっているといえます。

以上のことから、人口減少が進む中、従業員の不足感が全体的に上がっている一方で、採用していない企業が45%存在することも明らかになり、採用にかかるコストも抑えられていることから、採用活動の停滞やコスト抑制の傾向からも、中小企業が厳しい経営環境に直面していることが明らかです。

【まとめ】  
不透明な時代こそ、「激動をよき友とする経営者になりましょう」を合言葉に

コロナ禍を経て、激変した社会経済状況の中で、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした困難な時代においては、価格転嫁や人材確保といった自社を維持発展させるためのたゆまぬ努力が一層求められています。北海道同友会では、「激動をよき友とする経営者になりましょう」を合言葉に激動の草創期を乗り越えてきました。同友会での学びとつながりを生かし、「人を生かす経営」を実践しながら、変化にシなやかに対応する経営を目指してまいります。

（注：2025年4月30日時点の情報をもとに作成）

# 〈第4号議案〉2025年度活動方針

## ● 2025年度活動方針

### 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

### 2025年度 活動の力点

#### 1. 〈会員として〉

労使見解を土台とした経営実践に取り組み、「人を生かす経営」で企業体質の強化・変革をすすめよう

#### 2. 〈組織として〉

未来を見据えた地域づくりを考え、幅広い連携で同友会理念を広げよう

#### 3. 〈役員として〉

学びと実践のサイクルを回し、同友会理念を体現する企業を1社でも多く増やそう

### 2025年度 活動方針

#### 〈企業づくり〉

1. 労使見解を軸に、企業体質を強化し喫緊の経営課題を克服しよう
2. 2025 共同求人・社員教育活動全国交流会 in 北海道で学び、人材確保と社員教育を推進しよう

#### 〈経営環境の改善と地域づくり〉

1. 中小企業振興基本条例の制定と活用を進め、地域の未来をデザインしよう
2. DOR（景況調査）を活用し情勢変動への鋭敏な感覚を磨き政策提言につなげよう

#### 〈同友会づくり〉

1. 中期ビジョンを掲げ活動をスタートしよう
2. 会内外に同友会を発信し、仲間づくりを広げよう
3. 課題を学び合える質の高い例会を実施し、最高の学びの場である第40回全道経営者“共育”研究集会 in くしろを成功させよう

企業づくり

1. 労使見解を軸に、企業体質を強化し喫緊の経営課題を克服しよう

物価高騰の中でも社員が安心して働ける環境づくりが求められる今、継続的な賃上げを実現できる企業体質の強化が重要になっています。企業の持続的な成長には、労務費を含むコスト上昇分を適切に価格へ転嫁するとともに、自社製品・サービスの付加価値を高め、生産性向上を図る好循環を生み出すことが欠かせません。発表から50年を迎える「労使見解」の意義を再確認し、社員一人ひとりが自主性や潜在力を発揮できる環境を整え、社員と共に創意工夫を重ねながら企業変革を進めていきましょう。

また、今後もさらなる経営環境の変化が予想されます。経営の方向性を決めるのが難しい今だからこそ、経営指針の全社実践による企業変革の必要性がさらに増しています。「企業変革支援プログラム Ver.2」を活用し、日々の実践を定期的に見直す社内サイクルを構築し、継続的な変革を通して「経営指針の確立」を目指しましょう。

2. 2025 共同求人・社員教育活動全国交流会 in 北海道で学び、人材確保と社員教育を推進しよう。

多くの中小企業が採用難に直面しており、人手不足が深刻化しています。社員にとって魅力があり、やりがいを感じられる働く環境づくりを整備するとともに、発信力の強化も必要です。また、採用した社員が育つ仕組みづくりも重要です。経営者が社員を尊重し、信頼関係を築き、労使見解をベースとした「共に育つ」の理念を掲げ、人材確保と社員の育成に取り組みましょう。また、本年6月17・18日に札幌市で開催される「2025 共同求人・社員教育活動全国交流会」に参加し、全国の会員と共に知恵を結集し語り合い、「人を生かす経営」の実践のもと採用と教育が一体となる企業づくりを学びましょう。



第52回青年経営者全国交流会 in 宮崎で報告する伊藤ダイリーの伊藤社長



15団体による実行委員会で開催しているあさひかわ合同企業説明会



入社2年目の社員によるパネルディスカッション(しりべし小樽支部)



企業と地域のあり方を考えるパネルディスカッション(西胆振支部)

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

経営環境改善と地域づくり

1. 中小企業振興基本条例の制定と活用を進め、地域の未来をデザインしよう

2024年の地方自治体「持続可能性」分析レポートでは、北海道の多くの市町村が消滅可能性自治体に該当すると指摘されています。中小企業の存続には地域経済の発展が不可欠であり、そのためにも検討の場である審議会や産業振興会議の設置・参画を通じて、条例の理念を学び直し、中小企業振興基本条例の実効性を高めましょう。また、産学官金の協力体制を構築し、懇談会や共同プロジェクトを推進することで、中小企業の役割や魅力を発信し、若者の定着と次世代育成を強化します。さらに、企業を取り巻くリスクや有事に備え、事業継続計画（BCP）の確立を進めます。こうした活動を継続的な仕組みとして定着させ、地域課題解決と中小企業の成長を両立させる具体的な検討や政策要望・提言活動を展開していきましょう。

2. DOR（景況調査）を活用し情勢変動への鋭敏な感覚を磨き政策提言につなげよう

同友会では四半期ごとにDOR（景況調査）を実施し、会員企業における各期の経済活動の点検・総括を支援するとともに、外部機関調査との比較も行い、経営者団体として景気変動への鋭敏な感覚を磨いています。多くの会員が調査回答することで中小企業の経営実態がより明確となり、自社の立ち位置が把握しやすくなります。中小企業の実情を伝える貴重な情報として対外的に期待が寄せられるDORの回答数向上に取り組みます。また、企業において大きな負担となっている最低賃金の引上げや価格転嫁においては、企業の自助努力だけでは限界があります。DOR調査結果の分析や税制・社会保障等の学習を通して経営環境改善に向けた政策活動につなげていきましょう。



苫小牧東部地域の現状を学ぶ(苫小牧支部)



生成AIの活用を学んだIT・DX戦略部会(道北あさひかわ支部)



経営指針研究会(函館支部)



地域と共に存続を目指す釧路電鉄の挑戦を語った竹本社長

## 同友会づくり

### 1. 中期ビジョンを掲げ活動をスタートしよう

将来の予測が困難な時代に、全道の会員に向け同じベクトルで企業づくり・地域づくり・同友会づくりを進める指針として2025年～2030年までの「中期ビジョン」が作成されました。本年はビジョン実現のための最初の1年として、全道でビジョンを共有し、支部方針と同時進行で取り組めることから始めていきましょう。

### 2. 会内外に同友会を発信し、仲間づくりを広げよう

同友会は真剣に企業づくりについて学ぶ会です。例会だけでなく、役員会等でも企業づくりの課題から例会づくりを議論し、会の内外に発信しましょう。経営に悩む地域の経営者を仲間に加えることは、経営者同士の経験交流が進むとともに、企業間ネットワークが広がり、地域の経済活動に活力が生まれます。さらなる仲間づくりの活動を通じて早期に目標会員数を達成しましょう。



Doyu 交流会で報告する三ツ星レストランシステムの谷川会長(くしろ支部)



Guide to the Doyu (札幌支部)

### 3. 課題を学び合える質の高い例会を実施し、最高の学びの場である第40回全道経営者“共育”研究集会 in くしろを成功させよう。

同友会では中小企業経営者がお互いの経営体験を発表し、学びあうことを活動の大きな柱としています。あらゆる経営課題や地域で起こることを例会のテーブルのせ、会員企業の経営体験を中心とした生きた学びの場を作っていきましょう。また最高の学びの場である第40回全道経営者“共育”研究集会 in くしろに参加し、企業の実践や地域課題への取り組みなどを学び、交流を深めましょう。例会後は学んだことを自社で実践するとともに、企画については必ず総括をおこない、前進した部分を成果、足りなかったことを教訓として次回方針として活動を繋げていくことを徹底しましょう。

## むすび

『人を生かす経営～中小企業における労使関係の見解(通称：労使見解)』が1975年に発表され、今年で50年です。同友会が目指す企業づくりの基本として、経営者としてあるべき姿を問いかけ、経営者と社員の信頼関係の構築が企業の成長の原動力であることを示しています。さらなる変革が求められている今こそ、同友会理念と『労使見解』への理解を深め、経営者と社員が互いに力を出し合い、限りない成長を続けることが、社会に必要とされる企業となるための鍵となります。同友会らしい企業づくりを通して、すべての人がその素晴らしさを発揮できる社会の実現に向けて活動してまいりましょう。



障がい者雇用のはじめの一步を語る空知障がい者就業・生活支援センターくわの猪股氏(南空知支部)

## ● 2025年度支部活動方針

### 札幌支部

#### ■スローガン

札幌地域未来型企業を目指し、環境変化に対応しよう

中小企業を取り巻く環境は非常に厳しく、ゼロゼロ融資返済、人手不足、後継者難、原材料物価高などで中小企業の景況判断指数は3期連続で悪化しています。そうした状況下で、人材確保や価格競争などで大企業とも渡り合っていかなければなりません。こんな時代だからこそ、中小企業における労使関係の見解に基づく「人間尊重の経営」である『人を生かす経営』を実践し、全会員一丸となって前に進むことが求められます。

札幌支部には約1,860名の会員が所属しており、たくさんの知識と経験に接することで気づきを得ることができます。全国最大規模を誇る支部のスケールメリットを生かして語り合い、学び合い、寄り添って、企業づくりと支部活動を行っていきましょう。

#### ■活動方針

##### 1、労使見解に基づいた経営指針で企業づくりを

労使見解から学ぶべき点は経営姿勢を確立し、社員と信頼関係を築き、共に経営指針の成文化と実践を行い、社員をもっとも信頼できるパートナーと考えることです。社員とともに高い次元で団結し難局を乗り越える企業づくりに取り組みましょう。

##### 2、札幌地域未来型企業を目指した例会づくり

時代に即した問題をテーマに、課題解決に結びつく例会を通じて、経営者と社員が共に学び合い、地域に密着し、地域の未来に寄り添う『札幌地域未来型企業※』づくりに取り組みます。そのためにも、地区会の枠を超えた全員告知例会を積極的に行い、全国最大規模を誇る支部のスケールメリットを生かしましょう。

【札幌地域未来型企業は造語で、地域は札幌支部がカバーする範囲を想定】

##### 3、40周年を契機に新たな支部戦略づくりに取り組む

1986年6月19日に設立した札幌支部は、2026年40周年を迎えます。現在、12地区、8つの委員会、7つの部会・研究会で積極的な学び合い活動が行われています。これらの活動が、40周年記念行事を通じて新たな化学反応を起こし、未来に向けた支部戦略を構築することで、札幌支部を新たなステージへ引き上げることにつながります。そのためにも1,900人の会員を達成し、記念行事に向けた準備を進めていきましょう。

# しりべし・小樽支部

## ■スローガン

学びの環境、学びの習慣

### ①例会の活性化・充実

- ・支部例会への積極的な参加への声掛け→出欠連絡のお願い
- ・気づきや実践に繋がるグループ討論の実施
- ・委員会活動への参加を促進し、レベルの高い学び合い活動を展開する
- ・役員研修会の開催

### ②経営指針を作ろう

※経営指針（経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画）

- ・経営指針をテーマとした例会や部会ごとの勉強会を増やす
- ・経営指針研究会などを通じて経営指針作成を支援
- ・作成した経営指針を発表する機会を増やすとともに、金融機関との連携や社内への浸透を支援
- ・全国大会、全道大会に参加し、全国レベルと自社のレベルの差を知る

### ③直近の経営課題に関する支部例会や部会ごとの勉強会実施

- ・人手不足（採用力の強化と職場環境の改善）
- ・後継者の交流・育成

- ・会員の意見や課題を把握し、ニーズに応じた勉強会を企画・開催する

### ④中小企業振興基本条例の制定・活用

- ・条例の内容や目的を会員に周知
- ・条例に基づく各自治体の施策や支援策を活用
- ・条例の「制定」にも取り組み、未制定の地域での働きかけを強化
- ・各自治体や関係機関との連携を強化
- ・地域経済の活性化への貢献

### ⑤ 会員を増やす

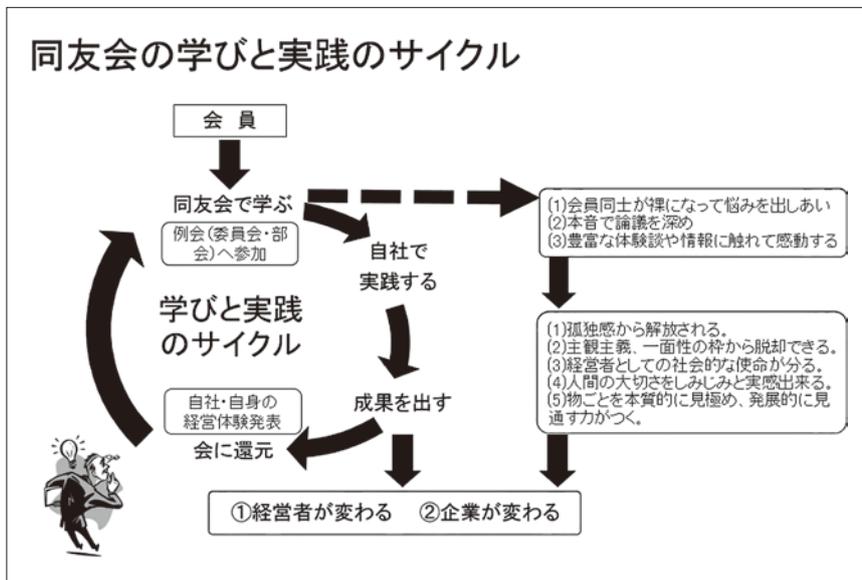
- ・例会での学びの成果を、未会員や既存会員に向けて積極的に発信する
- ・広報活動の強化

### ⑥ 役員の基本方針

会員のために、

- ・良いと思うことは「すぐにやる」
- ・もっと良い方法が見つかったら「変更する」
- ・間違えたと思ったら「すぐ止める」
- ・PDCAを回し、改善を繰り返しながら支部運営を行う

## 同友会の学びと実践のサイクル



活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

## 南空知支部

原点は自主

自ら学びの場を希求しよう！

多忙であればあるほど

自ら学ぶ価値はとてつもなく大きい

現状を打ち破る

一歩前進の努力を重ねていきましょう！

### ①より良い会社づくりに取り組む

- ・ 自社の経営課題を的確に把握し、解決につながる活動を進める
- ・ 社員と共に自社を発展させる学びを実践する
- ・ 全道全国行事へ積極的に参加し、経営者としての学びを実践する

### ②地域に根差した企業づくりを推進する

- ・ 地域の状況を理解し、地域に役立つ企業づくりを行う
- ・ 地域の行政、金融機関、教育機関、他の経済団体との連携に積極的に取り組む
- ・ インターンシップなどを通して地域内での支部ならびに会員企業の『存在意義』を高めていく

### ③同友会理念を実践する

- ・ 会員相互の経験、取り組みから学び自社の経営にいかす
- ・ 委員会活動などを通じて、多くの会員が活用できる活動を進める
- ・ 他支部との交流を積極的に行う

## とかち支部

### ■スローガン

会員の 会員による 会員の為の とかち支部を共につくろう

### ■重点方針

- 1 変化の激しい経営環境に対応するため、同友会での学びと実践を通して、強靱な企業づくりを目指します
- 2 広く会員が集い交流する場を供し、自己研鑽に努め相互の資質向上を図ります
- 3 支部の組織力向上と周知を図り、会内外と協力し地域課題に取り組みます
- 4 会員相互の知見を持ち寄り、互いを尊重し議論を重ね、会員の為の支部運営を心がけます
- 5 持続可能な組織を目指し、今まで培った伝統・文化は大切にしつつ、スクラップアンドビルドを恐れることなく、組織の活性化を図ります
- 6 とかち支部設立 50 周年を大いに盛り上げていこう

## くしろ支部

### 〈企業づくり〉

- ・経営指針成文化運動の促進を続け、人を生かす経営の実践で魅力ある企業づくりに取り組もう
- ・採用活動、社員教育を通して社員が定着する職場環境を構築し、企業体質の強化に努めよう

### 〈地域づくり〉

- ・中小企業憲章の基本理念を再確認し、他団体と連携して中小企業振興基本条例のさらなる具体化を目指し、持続可能な地域づくりを進めよう
- ・根釧の優位性を再確認し、会員企業間の連携を広めよう

### 〈同友会づくり〉

- ・自主・民主・連帯の精神で、仲間づくりの輪を根釧の地に広げよう
- ・会員と事務局が共に学びあい、会員に寄り添う支部づくりを進めよう
- ・第40回全道経営者“共育”研究集会 in くしろを成功させ、次の10年に向け互いの絆を深めよう

## オホーツク支部

### ■スローガン

ふえきりゅうこう  
不易 流行

～変えてはいけないもの、変えていくべきもの、新しい同友会へ～

### 〈企業づくり〉

- ・人を大切にする企業経営を実践しましょう  
従業員、家族、取引先、地域、顧客との信頼関係を築き、社員が生きがいや使命感を持って働き、永続して利益を出し続ける企業を目指しましょう。

### 〈経営環境改善と地域づくり〉

- ・行政や教育関係との連携を強化し、オホーツク全体の活性化に繋げましょう

地域課題を我が事と捉え、自らが変わることで、地域の未来を変えていきましょう。

### 〈同友会づくり〉

- ・大人の学び舎として、共に学ぶ楽しさと教え合う素晴らしさを再確認しましょう  
同友会は悩みや課題を持つ経営者が、相互の経営体験を交流し、謙虚に学び合うことに最大の特色があります。同友会を大いに活用し、学び合い、実践をしていきましょう。

## 道北あさひかわ支部

### ■スローガン

共に育つ 企業づくり、地域づくり、未来づくり

### ◎重点方針

#### 1. 深化 会員同士の意見や経験の交流から

学びを深め、企業価値を高めます

同友会には、創業期の企業から老舗企業まで多様な仲間が集まっています。経営課題や人材育成、事業承継など、それぞれ異なる課題を抱えていますが、仲間同士で率直に語り合い、知恵と経験を共有することで、自社の課題への新たな視点が得られます。地域の仲間に声をかけ、学び合い、刺激し合うことで、企業価値を高め、地域に必要とされる企業へと成長します。

#### 2. 加速 信頼できる仲間づくりを通じて、

これまで以上にビジネスマッチングを加速させます

同友会のつながりは、想いや価値観を共有できる仲間との出会いの場です。会員訪問や交流会を通じて信頼を築くことで、互いの強みを理解し合い、実りあるビジネスマッチングへとつながります。信頼できる仲間との関係性が、新たな事業機会を生み出し、地域経済の活性化にも寄与します。仲間と手を取り合い、互いを活かすビジネスを広げます。

#### 3. 育成 経営者だけではなく、従業員も学べる場を

つくり、未来ある企業づくりにつなげます

企業の未来をつくるのは、経営者だけでなく従業員一人ひとりの成長です。同友会では、従業員も学べる場を広げ、企業内外でのつながりを育んでいます。経営者と従業員が仲間としてビジョンを共有し、共に学び育つことで、組織の一体感を高め、持続的な企業成長へとつなげるために社内外の仲間づくりを広げます。

#### 4. 転換 事務局は業務の優先順位を根本から転換します

「会員との接触」を最優先かつ主たる業務として明確に位置付け、残りの時間で従来型の事務的業務に対応するという発想の転換を行います。全会員 613 社のうち約半数の 300 社が例会に未参加という現状が 10 年以上続く中、事務局員の配置体制も「資源劣勢」に直面しています。この難局を変革の機会と捉え、「例会で会うことがない＝かかわりが無い」という思考を再定義し、「会員が具体的に経営に役立つと実感できる活動」へシフトします。

### ◎2025年度 具体的な取組内容（概要版）

#### 【1】会員訪問活動の本格展開

年間 100 件以上の訪問を目標に全会員を訪問し、経営近況や強み、課題を共有する対話を重視します。訪問の様子は動画で記録し、支部 SNS で共有して会員理解を促進。訪問記録は専用フォーマットで管理し、定期的に三役会や支部幹事会で共有します。同時に各部門でゲスト参加が増える取組を推進します。

事務局は、「会員との関係性構築の推進役」へと進化し、週・月単位の訪問計画表を作成して進捗管理を行います。訪問時の質問項目や話題リストを整備し、実質的な関係構築に集中します。

#### 【2】会員 600 社とつながるランチ交流会

地域の飲食店で毎月開催し、異業種・異世代の交流を促進します。幹事が持ち回りで主催し、新入会候補や関係団体も積極的に招待。イベントの様子は SNS で発信し、アンケートで継続改善を図ります。

事務局は、ランチ会は会員が新たなビジネスヒントや人脈を得られる場と位置づけ、対話促進を図ります。フォローなしで会員と組織の関係を途切れさせることがないように継続的な関係構築の場として広めます。

#### 【3】「未来を学ぶ会議（未来会議）」の創設

年 3~4 回の例会を未来会議として実施し、AI、DX など時代の変化に対応するテーマを取り上げます。多様な講師を招聘し、地区会・部会と連携して支部全体で未来志向を強化。学びを自社アクションへ結びつけます。

事務局は、会員との関係性の中から、これからの経営に役立つ学びを共有する仲間を増やします。会員にとって本当に役立つ学びを提供できるよう取り組みます。過去のやり方にとらわれず、常に新しい価値を生み出すよう取り組みます。

#### 【4】財政改革と自走型組織への転換

全ての活動の収益性の確保や、事務局対応時間に応じた費用負担のあり方を見直すなど財政健全化に取り組みます。

事務局は働き方改革を進めながら各組織の役員と連携した効率的な組織運営に取り組みます。

### 【5】事務局は「会員との接触を最優先、残りの時間で事務業務」

支部幹事と連携しながらまず200社への訪問を最優先とし、訪問時には動画撮影・ランチ誘導・求人情報収集を行い、会員企業に期待される活動を推進します。

「会員接触80%・事務業務20%」という考え方を明確にし、改善を重ねます。「こうやってきたから」という理由だけの業務や、成果に直結しない資料作りに時間をかけることはせず、会員が価値を実感する活動を優先します。

### 【6】情報発信とSNSの仕組み化

スマホから簡単に発信できる投稿テンプレートを用意し、写真+短文+感想のスタイルで月1~2回の発信を促進。SNSサポーターを育成し、SNS・通信・動画を連動させて活動を可視化します。

事務局としても会員企業の魅力を共有できる仕組みづくりを進めます。

## 函館支部

「同友会ってどんな会？」と聞かれたとき、皆さまはどう答えますか？

私は「中小企業の経営者たちが経営上の悩みを共有し、解決するために集まっている会です」と答えます。

北海道中小企業家同友会は、1969年に「孤独な経営者をなくそう」を合言葉に設立されました。その2年後の1971年に、想いに共感した当時の函館の経営者たちが函館支部を立ち上げ、①よい会社をめざす。②よい経営者になろう。③よい経営環境をめざす。の3つの目的のもと、現在に至る長きにわたり会員各社と道南地域の成長に寄与する活動を続けてきました。

近年の企業を取り巻く環境は、インバウンドなど来客者の増加で観光業は回復の兆しを見せており、食料品スーパーの売上高が堅調に推移している点は、物価高騰の中であっても個人消費は持ち直しつつあると考えられます。

しかし、人口減や若年層の流出による労働力不足、コロナ融資の返済や原材料価格の値上がりなどの影響を受け、倒産企業が過去10年で最多を記録したことから、コロナ禍が開けてもなお多くの会社が存続の危機に立たされていると推測できます。

「もし、人やお金の悩みを打ち明けられる仲間がいたら」  
「もし、その悩みをみんなで話し合い解決策を見出せていたら」

経営者は抱えている“悩み”を社員や家族になかなか言い出せず、勇気を持って打ち明けたとしても、立場の

違いから深い共感を得るのは難しいと感じています。

このような状況下でも当支部が3つの目的を達成していくには、半世紀余りの歴史の中で先人たちが地域や社業の危機を救うべく培ってきた、「本音で悩みを打ち明け合える絆」を継承するとともに、「一人ひとりの経験を結集し解決策を見出す」必要があると考えます。

“苦しい”ことが多い会社運営や経営の学びに“楽しさ”を加え、苦楽をともにすることで絆を強め、孤独な経営者をなくすことこそ、永続性のある地域及び同友会につながると信じています。

### ■中長期ビジョン

- ・集合天才の実現（個の経験を全体のものとし、全体の経験を個に戻す）

### ◆中長期スローガン

- ・本音で悩みを打ち明け合える関係を築く

### ◆活動方針

- ・苦楽を共にすることで絆を強める

### ◆年度方針

- ・2025：楽しいを増やそう
- ・2026：楽しいを広めよう
- ・2027：楽しく学ぼう
- ・2028：楽しい支部にしよう

## 苦小牧支部

### 【苦小牧支部 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)

### ■スローガン

『謙虚に耳を傾け、本気で学び、同友会の3つの目的を達成しよう』

同友会の一番の魅力は、経営の成功や失敗の体験を仲間と共有し合い、良き経営者となるべく共に学び合えることです。そのためには、会員同士が腹を割って本音で語り合い、会員一人ひとりがお互いを尊重し、謙虚に、礼節を持って接することが大切です。同友会の3つの目的である「良い会社、良い経営者、良い経営環境」をどう理解し実践するかを常に議論の中心に据え、それらを築き上げるための最高の学び舎として同友会を最大限に有効活用しましょう。

#### 1. 企業づくり

- ①人材育成こそ企業発展の原動力です。次世代へ事業を継承するためにも、社員と共に学び、共に育ち合う企業づくりを目指します。
- ②魅力ある企業に必要な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を推進します。
- ③同友会で学んだことを会員一人ひとりが自社の経営に活かし、強い企業づくりを進めます。

#### 2. 地域づくり・経営環境づくり

- ①会員企業にとって外部要因となる「経営環境」を良くするために、中小企業憲章の精神を活かし、地域と中小企業が発展・成長していくための働きかけや勉強会等を行います。
- ②地域に根ざす企業として、求職者に選ばれる魅力ある企業づくりと、経営者として成長を促すことができる求人活動を推進します。
- ③会員企業の経営環境や福利厚生を整えるための例会および事業を行います。

#### 3. 同友会づくり

- ①各委員会や部会が担当する月例会や事業の充実を図り、会員の満足度と参加率のアップを目指します。
- ②同友会の良さを知ってもらい、多くの出会いの場を作り、新たな仲間づくりを進めます。

## 西胆振支部

### ■スローガン

『学びあい、活かしあい、寄りあい、相乗効果を生み出す同友会』

より多くの会員が集まり交流できる機会を提供し、共に学び「企業・地域・同友会」活性化の一助となる同友会づくりを目指します。

#### ①企業づくり～学びあい～

経営者としての資質を高め、人を生かす経営の実践により企業の発展を進めます。

- ・同友会のネットワークを活用し、課題解決やチャンスを生み出せる交流と学びの場づくりに努めます。
- ・経営指針の成文化と継続的な実践に取り組む体制を整備します。

#### ②地域づくり～活かしあい～

経営環境の改善、地域連携による発展をひろげます。

- ・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げます。
- ・「西いぶり連携協定」を結ぶ金融機関や室蘭工業大学

など教育機関、行政と連携して地域課題を共有し経営環境の改善とBCP策定など持続可能な地域づくりに努めます。

#### ③同友会づくり～寄りあい～

仲間づくりの輪を広げ、可能性を広げる同友会づくりを進めます。

- ・地区部会（室蘭・登別・伊達）を開催し広く意見を吸い上げ、より活発な幹事会運営を推進し魅力ある同友会活動につなげます。
- ・青年経営者・後継者会員の力を発揮し、より多くの参画の機会を広げ、繋がりを強化し持続可能な同友会づくりを目指します。
- ・全道、全国行事に積極的に参加し、他支部との連携により支部活動の更なる発展につなげます。
- ・北海道同友会の中期ビジョンをもとに、西胆振支部の目指す姿を考えます。
- ・第41回全道経営者“共育”研究集会 in 西胆振の企画準備をします。

## ● 2025年度専門委員会活動方針

### 全道組織・企画委員会

委員会テーマ：「共に学び、共に成長する仲間づくり」をバックアップする。

スローガン：時代に合わせて成長する北海道同友会をめざします。

①仲間づくりの輪を広げ、継続した学びの場を確実にしていきたいと思います。

年1%の会員増加。入会6%以上、退会5%以下を目標とし、支部ごとの対策を提案していける委員会をつくりたい。

支部ごとの「強み・弱み」を検証し情報共有、企画提案をおこないます。

②北海道のすべての地域に会員企業を増やしていきたいと思います。

10%プロジェクト達成を目指すために、既存地域はもちろん、まだ会員のいない地域にも活動を広げる方法を

模索します。

会員・未会員が膝を突き合わせて「同友会を知って頂く」例会の実施を提案します。

移動距離など地域間の学び格差を無くすためにオンライン例会強化等を提案します。

③強い組織づくりに取り組みましょう。

全国・各支部の良い事例を共有し、実行するきっかけづくりを行います。

良い事はすぐにマネをする“TTSP（徹底的にすぐパクる）”の精神で、各支部ですぐに実践できる体制づくりを推進します。

### 全道経営指針委員会

「同友会は経営指針をつくって経営を学ぶ会」をベースに活動

- ・北海道同友会の全道委員として経営指針成文化を推進し研究会を活性化させよう
- ・労使見解への原点回帰から人を生かす経営の実践につなげよう
- ・企業変革支援プログラム Ver.2を活用した経営指針の見直しを推進しよう

#### 2025年度活動計画

- ・全4回の委員会で経営指針研究会の進め方等の情報を共有
- ・労使見解へ原点回帰して学びの場に参加
- ・企業変革支援プログラム Ver.2、働く環境づくりの手引きを委員会内で学ぶ
- ・第40回全道経営者“共育”研究集会 in くしろ（9/26）の分科会設営
- ・全道経営指針研修会を開催
- ・経営指針成文化、実践に関するアンケートの実施
- ・2025共同求人・社員教育活動全国交流会 in 北海道開催の設営協力（2025年6月17日～18日）

### 全道共同求人委員会

①共同求人委員会から「人を生かす経営」を発信し若者が集まり選ばれる企業づくりをすすめよう

②地域に若者を残す、または地域に若者を戻せるよう支部一体で若者を育てる社会教育活動を進めよう

③2025共同求人・社員教育活動全国交流会 in 北海道を成功させ、共同求人の可能性を広げよう

## 全道共育委員会

「同友会型企業経営の学び」を全道各支部で展開します

中同協第25回定時総会で示された「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」を目指す活動を展開していきます。

- 1、「人を生かす経営」の実践には、その軸として「経営指針」があります。もう一つの軸として「共育指針と教育計画」が不可欠です。それらが相まった強力で太い軸による展開が「人を生かす経営」です。「変わること」と「学ぶこと」が当たり前となる企業文化をつくることと言えます。共育指針と教育計画づくりを展開しましょう。
- 2、委員会で「年間の研修プログラム」を展開することで、各企業における共育計画づくりとその実践をサポートします。同友会らしい社員教育を大事にし、系統的かつ階層別の社員研修プログラムを実施する

ことで、各社の状況や社員の成長段階に合わせた教育研修の場として活用してもらうことを期待します。経営者と社員が共に学び共に成長することが、会社と社員それぞれの将来像を明るく描くことにつながると考えます。

- 3、2025 共同求人・社員教育活動全国交流会が北海道で開催されます。(6.17～18) 全国の会員から先進の活動事例を学べる機会です。設営を担当する実行委員会の一員として準備をすすめ、全国交流会を成功させましょう。9月に開催される「くしろ道研」の担当分科会では、その報告事例からまさに前文にある「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づくり」を学び議論する分科会となります。多くの方に参加していただき学びを深めます。

## 全道経営厚生労働委員会

### 【基本方針】

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

### 【2025年度活動方針】

1. 各社のBCP確立に寄与し、事業継続を通して持続可能な地域づくりを目指す  
自然災害や感染症など企業を取り巻くリスクは多岐にわたります。有事の際においても各社の事業を継続するためのBCP確立を目指して学びを深めます。
2. 厚生課題について積極的に取り組む  
健康経営やメンタルヘルスなどの厚生課題についての学習会を全道に広げ、社員が健康で豊かな生活を送ることができる環境づくりに取り組みます。
3. 働く環境づくりの推進を継続して行う  
働き方改革や福利厚生の充実など、社員が生き生きと働きやすい環境づくりに取り組む企業の実践を通して、全道的に「働く環境づくり」の推進を行います。
4. 2025 共同求人・社員教育活動全国交流会の成功を目指す  
6月17日～18日に行われる共同求人・社員教育活動全国交流会に各委員会と連携して準備を行い、開催地として全国各地の会員の実践から学び、大会の成功を目指します。

## 全道障害者問題委員会

1. 障がい者雇用を「これからの経営の在り方」として捉え、持続可能な企業づくりを目指す

行動計画：

実際に障がい者雇用を進めている企業の事例を共有

2. 支部間・委員会間の連携を深め、企業が障がい者雇用に取り組める環境づくりに努める

行動計画：

全道各支部のセミナー・例会への全道メンバーの参加を

促進（Zoom 活用含む）

全道の各委員会・部会などと連携し、合同勉強会を開催

3. 障がい者雇用の現状を広め、社会全体の意識改革を推進する

行動計画：

障がい者雇用に関する関係機関（行政・支援団体・教育機関など）との連携を強化し、企業への啓発活動を共同で実施

## 全道政策委員会

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北海道同友会の中期ビジョンに掲げられた、当委員会に関する項目の実現を目指します。

活動の力点：

中小企業振興基本条例の制定と活用を推進します

### 【活動方針】

- ①持続可能な地域の実現のために、条例制定への取り組みを推進します。
- ②中小企業を取り巻く環境変化を踏まえ、金融制度や税制の動向が中小企業経営に与える影響を検証し、課題と対応策を学ぶ場を創出します。

### 【活動指針】

- ・条例未制定自治体への働きかけを進めるとともに制定自治体においては、条例を活用した地域づくりの実践を進めます。
- ・条例の目的と意義をわかりやすく説明した「条例リーフレット」を活用し、会員ならびに行政、関係機関に条例への理解を深めます。
- ・DOR（景況調査）のアンケートの回答数を増やし、自社の現在の立ち位置を把握できる資料づくりに努めます。

---

〈第2号議案〉2024年度決算書

〈第5号議案〉2025年度予算

---



# ● 2024年度決算報告

## 1. 概要 (P56 ~ P65)

- 1) 2024年度の当期経常収益は466,261,957円で予算達成率は98.1%、経常費用は461,128,002円で予算執行率は96.1%、経常増減額は5,133,955円増となりました。経常外収支は3,311,183円増となり、当期一般正味財産増減額は8,445,138円増となりました。
- 2) 2024年度は入会が309名、退会が396名で、期末会員数は5,519名となりました。「受取入会金」は予算対比で58.1%、昨年度対比335千円の減となりました。入会率は5.5%と昨年度より減少（昨年度は6.0%、入会数では30名減）しましたが、退会率は7.0%（昨年度は7.5%、退会数では32名減）となりました。

## 2. 財産状況（貸借対照表）(P56 ~ P57)

- 1) 資産の部は流動資産が95,287千円、固定資産が299,376千円で資産合計は394,663千円（期首比6,116千円増）となりました。また負債の部は流動負債が25,263千円、固定負債が84,683千円で負債合計は109,945千円（2,330千円減）となりました。一般正味財産は284,717千円で期首比8,445千円増となりました。
- 2) 退職給付引当資産は、事務局員の期末退職給付必要額の約54%分の額ですが、相対する引当金に必要額の約87%を計上しています。同様に役員退職慰労金引当資産は必要額の24%の額ですが、相対する引当金に必要額の約89%を計上しています。2025年度に同額となるよう資金移動予定です。

## 3. 予算対比（正味財産増減計算書）(P58 ~ P59、P65)

### (1) 経常収益の部

- 1) 経常収益合計は466,262千円で、予算対比98.1%となりました。
- 2) 「受取入会金」は、入金ベースで256名の新規入会、34名の再入会に伴う入会金収入があり、予算対比は58.1%となりました。
- 3) 「受取会費」は、約5,622名分の年会費が入金となりました。
- 4) 「事業収益」は、全道各地で経営指針研究会が活発になり書籍のテキスト使用が増えたため、図書等販売事業収入が予算対比139.4%となりました。また予算計上されていないUIJターン就職個別相談会開催事業をくしろ支部で受託したため、受託事業収入が予算対比284.4%となりました。

### (2) 経常費用の部

- 1) 経常費用は461,128千円で、予算対比96.1%となりました。
- 2) 事務局員退職に伴い、予算対比で「給料手当」が事業費、管理費の合計で16,054千円減、「賞与」が合計で3,014千円減となりました。
- 3) 今期人件費の減少分を「退職給付費用」に8,500千円、「役員退職慰労金引当金繰入額」に1,500千円繰り入れました。

### (3) 経常外収支の部

- 1) 経常外収益が23,059千円、経常外費用が19,748千円となり、経常外増減額は3,311千円となりました。

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  
( 2025年3月31日現在 )

資産の部			負債の部		
勘定科目	期首残	期末残	勘定科目	期首残	期末残
【 流動資産 】			【 流動負債 】		
現金	2,119,334	2,660,981	未 払 金	5,426,353	1,180,949
普通預金	73,804,324	86,211,403	前受会費	5,055,000	5,105,000
郵便振替	1,270,115	389,115	前受金	2,027,237	5,953,000
未収入金	1,785,635	263,000	預り金	916,316	884,930
受託事業等未収入金	0	0	賞与引当金	6,016,926	5,653,706
未収消費税	0	0	未払消費税	3,986,700	1,002,300
前払費用	1,119,198	1,285,913	前受受託事業等収益	0	0
貯蔵品	376,429	367,994	1年以内返済予定未払リース料	1,752,960	1,474,660
図書	1,993,906	2,127,078	1年以内返済予定長期借入金	4,008,000	4,008,000
立替金	382,000	1,981,739	支部仮勘定	0	0
本部仮勘定	0	0			
小計 A	82,850,941	95,287,223	小計 C	29,189,492	25,262,545
【 固定資産 】			【 固定負債 】		
基本財産	0	0	長期未払リース料	5,543,560	4,068,900
特定資産(本部)	28,947,216	32,730,531	長期借入金	59,292,000	55,284,000
退職給付引当特定資産	(10,850,000)	(13,780,000)	退職給付引当金	17,700,000	22,280,000
役員退職慰労引当特定資産	(550,000)	(550,000)	役員退職慰労引当金	550,000	2,050,000
教育振興引当特定資産	(1,706,270)	(1,707,083)	60周年事業特定資産引当金	0	1,000,000
災害見舞引当特定資産	(1,842,120)	(1,840,470)			
災害積立特定資産	(6,999,413)	(7,426,489)			

支部財政支援特定資産	(7,426,489)			
固定資産取得引当特定資産	(0)			
事務所移転費用引当特定資産	(0)			
周年事業引当特定資産	(0)			
特定資産(支部)	71,399,005			84,682,900
固定資産取得引当特定資産	(38,392,736)		276,272,175	284,717,313
事務所移転費用引当特定資産	(10,530,535)		135,598,514	145,221,587
周年事業引当特定資産	(22,475,734)		(1,706,270)	(1,707,083)
その他固定資産	205,350,065		(1,842,120)	(1,840,470)
建物	(154,073,967)		(6,999,413)	(7,426,489)
建物付属設備	(3,627,713)		(6,999,413)	(7,426,489)
車	(4,818,199)		(0)	(0)
什器備品	(4,287,007)		(0)	(0)
土地	(24,532,407)		(0)	(0)
電話加入権	(839,327)		(1,104,322)	(879,037)
ソフトウェア	(0)		140,673,661	139,495,726
敷金	(2,739,045)		(38,392,736)	(36,128,530)
出資金	(2,970,000)		(10,530,535)	(9,030,535)
リサイクル預託金	(165,890)		(22,475,734)	(21,807,020)
リース資産	(7,296,520)		(20,241,876)	(22,577,810)
小計B	305,696,286		276,272,175	284,717,313
合計(A+B)	388,547,227		388,547,227	394,662,758
支部財政支援特定資産	(7,426,489)			
固定資産取得引当特定資産	(0)			
事務所移転費用引当特定資産	(0)			
周年事業引当特定資産	(0)			
特定資産(支部)	71,399,005			
固定資産取得引当特定資産	(38,392,736)		276,272,175	284,717,313
事務所移転費用引当特定資産	(10,530,535)		135,598,514	145,221,587
周年事業引当特定資産	(22,475,734)		(1,706,270)	(1,707,083)
その他固定資産	205,350,065		(1,842,120)	(1,840,470)
建物	(154,073,967)		(6,999,413)	(7,426,489)
建物付属設備	(3,627,713)		(6,999,413)	(7,426,489)
車	(4,818,199)		(0)	(0)
什器備品	(4,287,007)		(0)	(0)
土地	(24,532,407)		(0)	(0)
電話加入権	(839,327)		(1,104,322)	(879,037)
ソフトウェア	(0)		140,673,661	139,495,726
敷金	(2,739,045)		(38,392,736)	(36,128,530)
出資金	(2,970,000)		(10,530,535)	(9,030,535)
リサイクル預託金	(165,890)		(22,475,734)	(21,807,020)
リース資産	(7,296,520)		(20,241,876)	(22,577,810)
小計B	305,696,286		276,272,175	284,717,313
合計(A+B)	388,547,227		388,547,227	394,662,758

財務・法人運営委員会が作成した2024年度貸借対照表・正味財産増減計算書に基づき、帳票・記票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。

2025年5月2日

監事



池平俊平



野一夫

監事

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日

財務・法人運営委員	監事	監事	会計責任者	事務局長	出納責任者

科目	2024年度予算	2024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) 受取入金金	9,105,000	5,290,000	58.1%
2) 受取会費	336,300,000	337,365,000	100.3%
3) 受取還元入金	0	0	-
4) 受取還元会費	0	0	-
事業還元金	0	0	-
5) 法人運営会費収入	5,450,200	4,488,025	82.3%
6) 事業収益	123,602,000	117,148,413	94.8%
(公益目的事業収入)	(0)	(0)	-
(学び合い活動会費収入)	(66,180,100)	(63,743,113)	(96.3%)
(社員教育負担金収入)	(15,508,500)	(11,617,860)	(74.9%)
(共同求人負担金収入)	(23,061,000)	(22,097,800)	(95.8%)
(広報宣伝負担金収入)	(16,882,000)	(16,413,725)	(97.2%)
(事業承継支援事業収入)	(191,400)	(30,800)	(16.1%)
(図書等販売事業収入)	(954,000)	(1,329,415)	(139.4%)
(受託事業収入)	(605,000)	(1,720,400)	(284.4%)
(受託調査事業収入)	(220,000)	(195,300)	(88.8%)
(賃貸事業収入)	(0)	(0)	-
7) 受取寄付金	0	0	-
8) 雑収益	671,000	1,929,019	287.5%
9) 法人資産使用料収入	0	0	-
10) 金請書使用料収入	0	41,500	-
経常収益計	475,128,200	466,261,957	98.1%
(2) 経常費用			
1) 事業費	374,484,047	351,897,645	94.0%
給料手当	157,509,323	142,797,622	90.7%
賞与	20,307,393	17,543,923	86.4%
退職給付費用	0	7,896,500	-
福利厚生費	25,651,819	24,621,010	96.0%
退職金	1,049,770	4,461,671	425.0%
会合費	66,644,210	58,312,950	87.5%
図書等販売費用	752,200	1,252,358	166.5%
研修会費	10,794,827	7,137,732	66.1%
支払調査料	154,000	243,628	158.2%
交通費	5,127,330	3,349,297	65.3%
出張宿泊費	1,723,892	831,125	48.2%
通信費	20,160,864	18,243,868	90.5%
情報システム整備費	4,532,411	5,364,133	118.4%
減価償却費	3,014,224	3,929,079	130.4%
消耗什器備品費	994,170	1,230,173	123.7%
消耗品費	1,329,900	1,281,174	96.3%
修繕費	790,500	280,958	35.5%
印刷費	24,241,857	23,205,399	95.7%
水道光熱費	5,231,933	5,093,184	97.3%
賃借料	12,745,861	13,124,999	103.0%
法人資産使用料	0	0	-
リース料	2,411,031	2,056,027	85.3%
諸謝金	1,791,472	1,837,448	102.6%
租税公課	5,933,960	5,579,458	94.0%
委託費	0	0	-
雑費	1,591,100	2,223,929	139.8%

2)管理費	105,427,636	109,230,357	103.6%
役員報酬	13,800,000	13,800,000	100.0%
給料手当	12,372,996	11,030,856	89.2%
賞与	1,838,077	1,587,950	86.4%
退職給付費用	0	603,500	-
役員退職慰労引当金繰入額	0	1,500,000	-
福利厚生費	5,403,656	5,185,040	96.0%
退職金	80,230	341,004	425.0%
会議費	8,005,200	9,592,984	119.8%
事務局研修費	1,070,000	978,890	91.5%
交通費	463,670	832,350	179.5%
出張宿泊費	3,110,908	724,535	23.3%
通信費	1,822,388	987,974	54.2%
ID使用料	1,437,400	1,234,470	85.9%
情報システム整備費	7,361,957	8,937,618	121.4%
減価償却費	5,430,896	5,532,700	101.9%
消耗什器備品費	274,830	525,179	191.1%
消耗品費	150,100	135,468	90.3%
修繕費	59,500	21,146	35.5%
印刷費	1,440,967	1,368,926	95.0%
調査研究費	3,604,492	3,510,424	97.4%
水道光熱費	439,687	429,098	97.6%
賃借料	3,251,242	3,168,126	97.4%
法人資産使用料	0	0	-
保険料	1,468,080	1,288,727	87.8%
リース料	696,281	659,877	94.8%
諸謝金	3,040,859	6,017,349	197.9%
慶弔費	705,000	710,524	100.8%
租税公課	2,595,284	2,575,718	99.2%
支那助成金	0	0	-
支那事業助成金	0	0	-
中間協関係費	20,781,200	20,481,000	98.6%
賦課金	1,453,056	1,486,296	102.3%
支払利息	519,614	506,051	97.4%
雑費	2,750,466	3,476,597	126.4%
経常費用計	479,911,683	461,128,002	96.1%
当期経常増減額	△4,783,483	5,133,955	
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	1,130,000	3,920,000	346.9%
2)役員退職慰労引当金取崩益	0	0	-
3)賞与引当金取崩益	22,145,470	19,110,776	86.3%
4)前期損益修正益	0	0	-
5)固定資産売却益	0	27,969	-
6)支那正味財産受贈益	0	0	-
経常外収益計	23,275,470	23,058,745	99.1%
(2)経常外費用			
1)移転費用	0	0	-
2)原状回復費	0	0	-
3)賞与引当金繰入額	22,145,470	18,747,556	84.7%
4)固定資産除却損	0	6	-
5)法人特定資産繰入	0	0	-
6)80周年事業引当金繰入額	0	1,000,000	-
経常外費用計	22,145,470	19,747,562	89.2%
当期経常外増減額	1,130,000	3,311,183	
3. 予備費の部			
予備費	0	0	-
当期一般正味財産増減額	△3,653,483	8,445,138	
一般正味財産期首残高	276,272,175	276,272,175	
一般正味財産期末残高	272,618,692	284,717,313	
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	272,618,692	284,717,313	

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87%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89%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	10,850,000	2,930,000	0	13,780,000
役員退職慰労金引当特定資産	550,000	0	0	550,000
教育振興引当特定資産	1,706,270	813	0	1,707,083
災害見舞引当特定資産	1,842,120	0	1,650	1,840,470
災害積立特定資産	6,999,413	427,076	0	7,426,489
支部財政支援特定資産	6,999,413	427,076	0	7,426,489
固定資産取得引当特定資産	38,392,736	245,794	2,510,000	36,128,530
事務所移転費用特定資産	10,530,535	0	1,500,000	9,030,535
周年事業引当特定資産	22,475,734	181,286	850,000	21,807,020
合計	100,346,221	4,212,045	4,861,650	99,696,616

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	13,780,000	—	—	13,780,000
役員退職慰労金引当特定資産	550,000	—	—	550,000
教育振興引当特定資産	1,707,083	—	1,707,083	—
災害見舞引当特定資産	1,840,470	—	1,840,470	—
災害積立特定資産	7,426,489	—	7,426,489	—
支部財政支援特定資産	7,426,489	—	7,426,489	—
固定資産取得引当特定資産	36,128,530	—	36,128,530	—
事務所移転費用特定資産	9,030,535	—	9,030,535	—
周年事業引当特定資産	21,807,020	—	21,807,020	—
合計	99,696,616	—	85,366,616	14,330,000

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	19,422,918	0	150,575,054
建物付属設備	6,963,075	3,794,402	0	3,168,673
車両	19,576,949	15,151,679	0	4,425,270
什器備品	17,774,834	14,059,189	6	3,715,639
ソフトウェア	497,200	33,146	0	464,054
合計	214,810,030	52,461,334	6	162,348,690

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  
該当なし。

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

2025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。	2,660,981
普通預金	北海道銀行 本店営業部等	運転資金として。	86,211,403
郵便振替	ゆうちょ銀行 二七九店	運転資金として。	389,115
未収入金	2024年度分収入		263,000
受託事業等未収入金			0
未収消費税			0
前払費用		車輛保険料、家賃、会場費等。	1,285,913
貯蔵品	切手・用紙在庫等	郵便用等。	367,994
図書	74種2,812冊	収益事業で販売をしている。	2,127,078
立替金		例会参加費、中同協関連会議旅費等。	1,981,739
本部	本部に対する未収入金・未払金		0
流動資産合計			95,287,223
(固定資産)			
基本財産			
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。(期末必要額の54%相当)	13,780,000
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。(期末必要額の24%相当)	550,000
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。	1,707,083
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。	1,840,470

財 産 目 録

2025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。	7,426,489
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。	7,426,489
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。	36,128,530
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。	9,030,535
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。	21,807,020
その他固定資産	建物 553.915㎡ 札幌市東区北6条東4丁目 13階部分の一部等	専有部分	150,575,054
	建物附属設備	電気設備等	3,168,673
	車輛	16台	4,425,270
	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。 3,715,639
	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
	ソフトウェア	ホームページ	共同求人広報用 464,054
	敷金	事務所用	3,279,045
	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	16台	165,890
	リース資産	本部什器備品等	各事業及び管理業務で使用している。 5,543,560
固定資産合計			299,375,535
資産合計			394,662,758

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、  
予算

資料

諸規程

財 産 目 録

2025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	2024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。	1,180,949
前受会費	2025年度以降会費	2024年度中入金の会費の内、2025年4月分以降の会費。	5,105,000
前受金		翌年度参加費、部会年会費収入等。	5,953,000
預り金	報酬源泉徴収税等		884,930
賞与引当金	事務局員に対するもの	2025年度支払予定賞与の内、2024年度該当分。	5,653,706
未払消費税	2025年度消費税		1,002,300
前受託事業等収益			0
1年以内返済予定未払リース料	リコーリース(株)	本部什器備品等。	1,474,660
1年以内返済予定長期借入金	北海道銀行		2,004,000
	北洋銀行		2,004,000
支部	支部に対する未収入金・未払金		0
流動負債合計			25,262,545
(固定負債)			
長期未払いリース料	リコーリース(株)	什器備品等。	4,068,900
長期借入金	北海道銀行、北洋銀行		55,284,000
退職金給付引当金	事務局員に対するもの	事務局員に対する退職金の支払いに備えたもの。(期末必要額の87%相当)	22,280,000
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。(期末必要額の89%相当)	2,050,000
60周年事業特定資産引当金	60周年事業に備えたもの		1,000,000
固定負債合計			84,682,900
負債合計			109,945,445
正味財産			284,717,313

一般社団法人北海道中小企業家同友会  
2024年度決算の経常損益概要  
自 2024年4月1日 至 2025年3月31日

単位：千円

	全体 (A+B) (構成比)	同友会専業 (A) (構成比)	道研・全道行事 (字ひあい) (A-1) (構成比)	社昌教育 (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)	しんぶん、 北海道同友 発行 (構成比)	図書販売 (構成比)	委託卸売 専業系 (構成比)	法人会計 (A-5) (構成比)	受託専業 (B) (構成比)
入会収入	5,290 (1.1%)	5,290 (1.1%)								5,290	
会費収入	337,365 (72.4%)	337,365 (72.5%)								337,365	
事業収入	119,916 (25.7%)	119,916 (25.9%)	63,743 (53.2%)	11,618 (9.7%)	22,098 (18.4%)	17,969 (15.0%)	16,414	1,329	195	4,488 (3.7%)	
受託事業	1,720 (0.4%)										1,720 (100.0%)
その他収入	1,971 (0.4%)	1,971 (0.4%)								1,971 (100.0%)	0 (0.0%)
経常収入計	466,262 (100.0%)	464,542 (100.0%)	63,743	11,618	22,098	17,969	16,414	1,329	195	349,114	1,720 (100.0%)
人件費	231,369 (50.2%)	230,672 (50.2%)	172,803 (74.9%)	9,861 (4.3%)	11,164 (4.8%)	2,795 (1.2%)	1,337	1,283	195	34,048 (14.8%)	697 (40.5%)
会合費等	79,356 (17.2%)	78,604 (17.1%)	55,302 (70.4%)	7,255 (9.2%)	3,925 (5.0%)	1,550 (2.0%)	0	1,273	244	10,572 (13.4%)	752 (43.7%)
交通費	5,737 (1.2%)	5,702 (1.2%)	3,081 (54.0%)	273 (4.8%)	784 (13.8%)	7 (0.1%)	7	0	0	1,557 (27.3%)	35 (2.1%)
通信費	34,768 (7.5%)	34,742 (7.6%)	8,774 (25.3%)	838 (2.4%)	2,087 (6.0%)	11,882 (34.2%)	11,785	87	9	11,160 (32.1%)	27 (1.5%)
印刷費	24,574 (5.3%)	24,467 (5.3%)	3,595 (14.7%)	337 (1.4%)	8,604 (35.2%)	10,562 (43.2%)	10,551	11	0	1,369 (5.6%)	107 (6.2%)
賃借料・水道光熱費	21,815 (4.7%)	21,815 (4.7%)	15,411 (70.6%)	1,371 (6.3%)	1,382 (6.3%)	54 (0.2%)	6	48	0	3,597 (16.5%)	0 (0.0%)
中同協関係費	20,481 (4.4%)	20,481 (4.5%)								20,481 (100.0%)	
租税公課	8,155 (1.8%)	8,085 (1.8%)	3,126 (38.7%)	480 (5.9%)	1,105 (13.7%)	797 (9.9%)	683	132	13	2,576 (31.9%)	70 (4.1%)
その他	34,872 (7.6%)	34,840 (7.6%)	8,765 (25.2%)	776 (2.2%)	1,283 (3.7%)	146 (0.4%)	145	1	0	23,870 (68.5%)	32 (1.9%)
経常費用計	461,128 (100.0%)	459,408 (100.0%)	270,857	21,191	30,335	27,794	24,484	2,816	461	109,230	1,720 (100.0%)
経常増減額	5,134	5,134	△ 207,114	△ 9,573	△ 8,238	△ 9,825	△ 8,070	△ 1,487	△ 286	239,883	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。

## ● 2025年度予算説明

### 【北海道同友会 財政方針】

- 1) 持続可能な安定した財政構造を確立する
  - ①法人運営と同友会の本来の目的である活動（共益事業）に掛かる固定的経費は、主に年会費等による固定的収益によって賄う。
  - ②公益目的事業（受託事業）は随伴事業と捉え、本来の事業での黒字化を目指す。
- 2) 同友会運動の活性化を支える財政運営を目指す
  - ①無駄な経費の削減、業務の効率化は当然必要だが、過度の緊縮財政が本来の活動を制限したり委縮せるようなことがあってはならない。
  - ②同友会運動の活性化には、事務局体制の強化が欠かせないという認識に立って、人員計画を財政に折り込んでいく。
- 3) 組織の将来像を見据え、次世代に継承していくための財政基盤を確立する
  - ①財政の健全性の目安を「一般正味財産を収入総額の3割」とする。
  - ②将来に備えて計画的に資金を確保する。
  - ③組織の将来像には、将来の事務局体制も当然含まれており、財政にも反映させる。

### 1. 予算編成方針

- 1) 入会金収入は各支部予算で計上された新規入会数、再入会数を積み上げ、会費収入は前年度末の会員数で計上します。
- 2) 本部事業の柱である社員教育や共同求人活動など、会員の企業体質強化のための活動を引き続き推進します。また、行事へのオンライン参加も呼び掛けるなど、会合の増収にも取り組みます。
- 3) 会合の収支については、必要な経費を適切に盛り込み、消費税を外税とするなど、採算にあった参加費の設定を行います。
- 4) 2025年度も活動を制限・萎縮させないように配慮しながら経費の見直しを進めます。また、支部還元金の見直しの際に出された意見等を踏まえ、業務効率化、省人化のために必要な措置を講ずるほか、事務局員の待遇改善を進めます。

### 2. 概要 ※ 2025年度収支予算書（P68～69）参照

- 1) 経常収入計は461,705千円（前年度予算対比13,423千円減）、経常費用計は465,024千円（前年度予算対比14,887千円減）となり、当期経常増減額は3,320千円の減となりました。経常外増減額は60千円増となり、最終の一般正味財産増減額は3,260千円の赤字予算となりました。
- 2) 2025年度は、予算編成の仕組みを変更し、具体的には支部の受取還元会費の額が会員数によって変わることになり支部予算（事業費）では収入減となった一方、支部負担であった人件費（時間外手当、通勤手当、パート事務局員人件費）および賃借料、水道光熱費は本部負担となり、支部経費減・本部経費増となりました。
- 3) 経常収益は、会員減による収入減のほか、前年度実績をもとに各事業収入を積算したため、前年度予算より減少した一方、経常費用も会員数減による支出減のほか、会合経費の見直しや前年度実績をもとに各種経費を積算したこと、そして、支部会計において支部の活動や部会の周年事業などのため、5つの支部会計単位で赤字予算となりました。（P72～73）参照

### 3. 主な積算内容 ※2025年度予算（概要）（P70）参照

#### 1) 経常収益の部

- ㊦入会金収入は、各支部予算で計上された新規入会数403名、再入会数5名を積み上げ、会費収入は2025年3月末の会員数5,519名で算出しました。
- ㊧事業収入は、例会などの「学び合い活動」及び社員教育、共同求人活動収入に係る各支部と本部予算を積み上げたものです。学び合い活動のほか、共同求人活動および社員教育活動の収入を昨年度の実績をベースで計上しました。事業収入全体では、前年度予算比7,698千円減となりました
- ㊨受託事業収入は、札幌支部が札幌市から受託した970千円規模の障がい者雇用啓発事業の予算を計上しました。

#### 2) 経常費用の部

- ㊩人件費は、事務局員51名（現在は49名（2名欠員）、常勤役員・パートを含む）分で積算しました。賞与は基本給の2.5カ月分の支給を予定しています。処遇改善ではパート職員を除いて一律6,000円のベースアップを行い総合職の初任給を196,000円としました。パート職員の時間給は50円増としました。その結果、事務局員平均で3.16%の賃上げとなりました。また、時間外労働を平均15時間として積算しています。
- ㊪会合費等は日々の学びあい活動や共同求人活動、社員教育活動などの経費ですが、収入同様昨年実績をもとに積算し、さらに会合経費の見直しなどにより前年度予算比で7,398千円減となりました。
- ㊫印刷費は、会合時の資料を事前に配信し持参していただく、またはオンラインの場合データで見いただくことが増えたこと、また、共同求人活動で求人誌の掲載企業が前年度実績程度と予算したため、前年度予算比926千円減となりました。
- ㊬租税公課は、各支部の活動費に応じた消費税を計算し、前年度予算比1,243千円減となりました。
- ㊭その他は、減価償却費やリース料など14の科目が含まれていますが、2025年度は前年に予定外に発生した本部の派遣社員の人件費や採用活動費、会員増強のためのデータ購入などを予定していないため、前年度実績より大幅減、前年度予算比では816千円減となりました。

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、  
予算

資料

諸規程

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2025年度収支予算書

自 2025年4月1日 至 2026年3月31日

科目	25年度予算 ①	24年度実績	24年度予算 ②	増減 ①-②	予算対比 ①/②	備考
I 一般正味財産増減の部						
1. 経常増減の部						
(1) 経常収益						
1) 受取入金金	8,085,000	5,290,000	9,105,000	△ 1,020,000	88.8%	△ 入会48名(個人会名含む)
2) 受取会費	331,140,000	337,985,000	336,300,000	△ 5,160,000	98.5%	△ 5,519名
3) 受取還元会費	0	0	0	0	-	
4) 受取還元会費	0	0	0	0	-	
事業雑入金	0	0	0	0	-	
5) 法人運営費受取	5,260,000	4,488,025	5,450,200	△ 190,200	96.5%	
6) 事業収益	116,461,850	117,148,413	123,602,000	△ 7,140,150	94.2%	
(公益目的事業収入)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	
(学び合い活動会費収入)	(64,691,450)	(63,743,113)	(66,180,100)	(△ 1,488,650)	97.8%	
(社員研修会費収入)	(12,861,900)	(11,617,860)	(13,508,500)	(△ 2,647,000)	82.8%	
(共同人負担会費収入)	(18,972,000)	(22,097,800)	(23,061,000)	(△ 3,089,000)	86.6%	
(広域互任会費収入)	(18,596,000)	(16,413,725)	(18,882,000)	(△ 2,468,000)	98.3%	
(連携事業収入)	(139,500)	(30,800)	(191,400)	(△ 51,900)	100.0%	
(図書等販売事業収入)	(954,000)	(1,329,415)	(954,000)	(0)	100.0%	
(委託事業収入)	(972,400)	(1,720,400)	(605,000)	(367,400)	160.7%	
(受託事業収入)	(275,000)	(195,300)	(220,000)	(55,000)	125.0%	
(賃貸事業収入)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	
7) 受取寄付金	0	0	0	0	-	
8) 雑収益	758,000	1,929,019	671,000	87,000	113.0%	
9) 法人資産使用料収入	0	0	0	0	-	
10) 会議室使用料収入	0	41,500	0	41,500	#DIV/0!	
経常収益計	461,704,850	466,261,957	475,128,200	△ 13,423,350	97.2%	
(2) 経常費用						
1) 事業費	343,802,112	361,697,645	374,484,047	△ 30,681,935	91.8%	
給料手当	154,721,656	142,797,622	157,509,323	△ 2,787,667	98.2%	
賞与	20,170,220	17,549,923	20,307,393	△ 137,173	99.3%	
退職給付費用	0	7,896,500	0	7,896,500	-	
福利厚生費	27,302,519	24,621,010	25,651,819	1,650,700	106.4%	
旅費	55,740	4,461,671	1,049,770	△ 994,030	53%	
会費	60,468,650	58,312,950	66,644,210	△ 6,175,560	90.7%	
図書等販売費用	752,200	1,252,358	752,200	0	100.0%	
研修会費	8,659,797	7,137,732	10,794,827	△ 2,135,030	80.2%	
支払調査料	220,000	243,628	154,000	66,000	142.8%	
交通費	3,798,360	3,349,297	5,127,330	△ 1,328,970	74.1%	
出張旅費	1,443,922	831,125	1,723,892	△ 279,970	83.8%	
通信費	18,975,777	18,243,888	20,160,864	△ 1,185,087	94.1%	
情報システム整備費	5,016,514	5,364,133	4,532,411	484,103	110.7%	
添削印刷費	4,147,351	3,929,079	3,014,224	1,133,127	137.6%	
消耗什器備品費	863,970	1,230,173	994,170	△ 130,200	86.8%	
消耗品費	1,283,400	1,281,174	1,228,900	△ 45,500	96.5%	
修繕費	158,100	280,958	790,500	△ 632,400	20.0%	
印刷費	23,005,124	23,205,399	24,241,857	△ 1,236,733	94.8%	
水道光熱費	2,446,281	5,093,184	5,231,933	△ 2,785,652	46.8%	
賃借料	0	13,124,999	12,745,861	△ 12,745,861	0.0%	
法人資産使用料	0	0	0	0	-	
リース料	1,615,556	2,056,027	2,411,031	△ 795,475	67.0%	
借入金	2,161,652	1,837,448	1,791,472	370,180	120.7%	
租税公課	4,745,720	5,578,458	5,933,960	△ 1,188,240	80.0%	
委託費	0	0	0	0	-	
雑費	1,787,603	2,223,929	1,591,100	196,503	112.4%	

2) 管理費	121,222,328	109,230,357	105,427,638	15,794,690	115.0%
役員報酬	13,800,000	13,800,000	13,800,000	0	100.0%
給与手当	14,004,254	11,030,856	12,372,956	1,631,258	113.2%
賞与	1,825,680	1,587,950	1,838,077	△ 12,417	99.3%
退職給付費用	0	603,500	0	0	—
役員退職慰労引当金輸入額	0	1,500,000	0	0	—
福利厚生費	5,751,382	5,185,040	5,403,656	347,726	106.4%
退職金	4,260	341,004	80,230	△ 75,970	5.3%
会議費	8,596,250	9,592,984	8,095,200	591,050	107.4%
業務研修費	955,000	978,890	1,070,000	△ 115,000	89.3%
交通費	463,640	832,350	463,670	△ 30	100.0%
出張宿泊費	1,831,478	724,535	3,110,508	△ 1,279,030	58.9%
通信費	1,693,935	987,974	1,822,388	△ 128,453	99.0%
D使用料	1,424,780	1,234,470	1,424,400	△ 12,640	99.1%
情報システム整備費	7,845,442	8,937,618	7,361,957	483,485	106.6%
減価償却費	5,502,636	5,532,700	5,430,896	71,740	101.3%
消耗什器備品費	265,030	525,179	274,830	△ 9,800	96.4%
消耗品費	196,600	135,468	150,100	48,500	131.0%
修繕費	11,900	21,146	59,500	△ 47,600	20.0%
印刷費	1,751,200	1,388,926	1,440,967	310,233	121.5%
諸送付金	3,300,418	3,510,424	3,604,492	△ 304,074	91.6%
水道光熱費	3,353,332	428,088	439,687	2,913,645	762.7%
賃借料	16,006,303	3,168,126	3,251,242	12,755,061	492.3%
法人資産使用料	0	0	0	0	—
保険料	1,286,728	1,288,727	1,466,090	△ 181,352	87.6%
リース料	6,864,004	659,877	896,281	△ 59,877	91.4%
謝礼金	3,118,783	6,017,349	3,040,859	77,904	102.6%
慶弔費	582,000	710,524	795,000	△ 123,000	82.6%
租税公課	2,540,656	2,575,718	2,595,284	△ 54,628	97.9%
支那助成金	0	0	0	0	—
支那事業助成金	0	0	0	0	—
中国返還保証金	19,762,880	20,481,000	20,781,200	△ 1,018,320	95.1%
雑費	1,486,296	1,486,296	1,453,056	33,240	102.3%
支払利息	518,590	508,051	519,614	△ 1,034	99.8%
雑費	2,706,539	3,476,597	2,750,466	△ 49,927	98.4%
経常費用計	465,024,438	461,128,002	479,811,683	△ 14,887,245	96.9%
当期経常増減額	△ 3,919,588	5,133,955	△ 4,783,483	1,465,895	—
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	60,000	3,920,000	1,130,000	△ 1,070,000	5.3%
2) 常務取締役の受取報酬	0	0	0	0	—
3) 賞与引当金取崩益	21,995,880	19,110,776	22,145,470	△ 149,590	99.3%
4) 前期繰越正味	0	0	0	0	—
5) 固定資産売却益	0	0	0	0	—
6) 支那正味財産売却益	0	27,969	0	0	—
経常外収益計	22,055,880	23,058,745	23,275,470	△ 1,219,590	94.8%
(2) 経常外費用					
1) 移転費用	0	0	0	0	—
2) 原状回復費	0	0	0	0	—
3) 賞与引当金輸入額	21,995,880	18,747,556	22,145,470	△ 149,590	99.3%
4) 固定資産売却損	0	6	0	0	—
5) 法人特定資産繰入	0	0	0	0	—
6) 60年度事業引当金輸入額	0	1,000,000	0	0	—
経常外費用計	21,995,880	19,747,562	22,145,470	△ 149,590	99.3%
当期経常外増減額	60,000	3,311,183	1,130,000	△ 1,070,000	—
3. 予備金の部					
予備費	0	0	0	0	—
当期一般正味財産増減額	△ 3,259,588	8,445,138	△ 3,653,483	393,895	—
一般正味財産前期高	284,717,313	276,272,175	276,272,175	8,445,138	—
一般正味財産期末高	281,457,725	284,717,313	272,618,692	8,839,033	—
正味財産増減の部	0	0	0	0	—
当期増減正味財産増減額	0	0	0	0	—
固定資産前期高	0	0	0	0	—
固定資産期末高	0	0	0	0	—
正味財産期末高	281,457,725	284,717,313	272,618,692	8,839,033	—

一般社団法人北海道中小企業家同友会 2025年度予算(概要)  
自 2025年4月1日 ~ 至 2026年3月31日

単位:千円

	2025年度 予算(A+B)	(構成比)	同友会事業 (A)	(構成比)	受託事業 (B)	(構成比)	2024年度 実績(C)	(構成比)	差額 (A+B-C)	2024年度 予算(D)	差額 (A+B-D)	2025年度予算備考	科目備考
① 入金収入	8,085	(1.8%)	8,085	(1.8%)			5,290	(1.1%)	2,795	9,105	△ 1,020	入会408名(再入会5名含む)	受取入金
② 会費収入	331,140	(71.7%)	331,140	(71.9%)			337,365	(72.4%)	△ 6,225	336,300	△ 5,160	5,519名	受取会費
③ 事業収入	120,749	(26.2%)	120,749	(26.2%)			119,916	(25.7%)	833	128,447	△ 7,698	前年度実績ベース	法人運営、学び合い、社員教育、共同求人、広報宣伝、事業支援事業、図書等販売、受託調査事業、買収事業
④ 受託事業	972	(0.2%)			972	(100.0%)	1,720	(0.4%)	△ 748	605	367	障がい者支援事業(札幌支部)	受託事業、公益目的事業
⑤ その他収入	758	(0.2%)	758	(0.2%)	0	(0.0%)	1,971	(0.4%)	△ 1,213	671	87		受取寄付金、雑収益、会議室使用料収入
(内、事業管理人的件費)	(0)						(697)		(△697)	(0)	(0)		
⑥ 経常収入計	481,705	(100.0%)	480,732	(100.0%)	972	(100.0%)	486,262	(100.0%)	△ 4,557	475,128	△ 13,423		
⑦ 人件費	237,636	(51.1%)	237,636	(51.2%)	0	(0.0%)	231,369	(50.2%)	6,267	238,013	△ 378		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、退職金)	(60)						(4,803)		(△4,743)	(1,130)	(△1,070)		
⑧ 会合費等	81,814	(17.6%)	80,952	(17.4%)	861	(66.6%)	79,356	(17.2%)	2,458	89,212	△ 7,398		会合費、図書等販売費用、研修会費、諸謝金、支払調査料、会議費、事務所修繕費
⑨ 交通費・出張宿泊費	7,537	(1.6%)	7,537	(1.6%)	0	(0.0%)	5,737	(1.2%)	1,800	10,425	△ 2,888		交通費、出張宿泊費
⑩ 通信費・情報システム整備費	34,956	(7.5%)	34,934	(7.5%)	23	(2.3%)	34,768	(7.5%)	188	35,315	△ 359		通信費、情報システム整備費、ID使用料
⑪ 印刷費	24,756	(5.3%)	24,756	(5.3%)	0	(0.0%)	24,574	(5.3%)	182	25,683	△ 928		印刷費
⑫ 賃借料・水道光熱費	21,808	(4.7%)	21,808	(4.7%)	0	(0.0%)	21,815	(4.7%)	△ 7	21,669	139		賃借料、水道光熱費
⑬ 中間協関係費	19,763	(4.2%)	19,763	(4.3%)	0	(0.0%)	20,481	(4.4%)	△ 718	20,781	△ 1,018		中間協関係費
⑭ 租税公課	7,286	(1.6%)	7,286	(1.6%)	0	(0.0%)	8,155	(1.8%)	△ 869	8,529	△ 1,243		租税公課
⑮ その他	29,468	(6.3%)	29,379	(6.3%)	88	(9.1%)	34,872	(7.6%)	△ 5,404	30,284	△ 816		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、慰労金、支払利息、委託費、雑費、管)諸謝金
⑯ 経常費用計	485,024	(100.0%)	484,052	(100.0%)	972	(100.0%)	481,128	(100.0%)	3,896	479,912	△ 14,887		
⑰ 経常増減額	△ 3,320		△ 3,320		0		5,134		△ 8,454	△ 4,783	1,464		
⑱ 経常外増減	60						3,311		△ 3,251	1,130	△ 1,070		
⑲ 一般正味財産増減額	△ 3,260						8,445		△ 11,705	△ 3,653	394		

※内部取引消去を各科目で行っています。

支助助成金	26,055		81,753		△ 55,699		84,922		△ 58,867				※結合では内部取引消去を行うため計上されません
-------	--------	--	--------	--	----------	--	--------	--	----------	--	--	--	-------------------------

(注)単位未満を四捨五入しているため計と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 2025年度予算(経常損益概要)

自 2025年4月1日 ~ 至 2026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 (字ひょうい) (A-1) (構成比)	社員教育 (A-2) (構成比)	共同求人 (A-3) (構成比)	事業継 承支援 事業 (A4) (構成比)	しんぶん発行、 図書販売他 (A-5) (構成比)	法人会計 (A-6) (構成比)	受託事業 (B) (構成比)
入金収入	8,085 (1.8%)	8,085 (1.8%)						8,085 (100.0%)	
会費収入	331,140 (71.7%)	331,140 (71.9%)						331,140 (100.0%)	
事業収入	120,749 (26.2%)	120,749 (26.2%)	64,691 (53.6%)	12,862 (10.7%)	19,972 (16.5%)	140 (0.1%)	17,825 (14.8%)	5,260 (4.4%)	
受託事業	972 (0.2%)								972 (100.0%)
その他収入	758 (0.2%)	758 (0.2%)						758 (100.0%)	0 (0.0%)
経常収入計	461,705 (100.0%)	460,732 (100.0%)	64,691	12,862	19,972	140	17,825	345,243	972 (100.0%)
人件費	237,636 (51.1%)	237,636 (51.2%)	178,282 (75.0%)	9,709 (4.1%)	11,192 (4.7%)		3,068 (1.3%)	35,386 (14.9%)	0 (0.0%)
会合費等	81,814 (17.6%)	80,952 (17.4%)	57,450 (71.0%)	8,823 (10.9%)	4,017 (5.0%)	140 (0.2%)	972 (1.2%)	9,551 (11.8%)	861 (86.6%)
交通費	7,537 (1.6%)	7,537 (1.6%)	3,782 (50.2%)	335 (4.4%)	1,125 (14.9%)		0 (0.0%)	2,295 (30.4%)	0 (0.0%)
通信費・情報シ ステム整備費	34,956 (7.5%)	34,934 (7.5%)	8,713 (24.9%)	778 (2.2%)	1,600 (4.6%)		12,879 (36.9%)	10,964 (31.4%)	23 (2.3%)
印刷費	24,756 (5.3%)	24,756 (5.3%)	3,530 (14.3%)	327 (1.3%)	9,734 (39.3%)		9,414 (38.0%)	1,751 (7.1%)	0 (0.0%)
賃借料・水道光熱費	21,808 (4.7%)	21,808 (4.7%)	424 (1.9%)	424 (1.9%)	1,178 (5.4%)		424 (1.9%)	19,360 (88.8%)	0 (0.0%)
中同協関係費	19,763 (4.2%)	19,763 (4.3%)						19,763 (100.0%)	0 (0.0%)
租税公課	7,286 (1.6%)	7,286 (1.6%)	2,477 (34.0%)	415 (5.7%)	1,015 (13.9%)		839 (11.5%)	2,541 (34.9%)	0 (0.0%)
その他	29,468 (6.3%)	29,379 (6.3%)	8,265 (28.1%)	732 (2.5%)	752 (2.6%)		18 (0.1%)	19,612 (66.8%)	88 (9.1%)
経常費用計	465,024 (100.0%)	464,052 (100.0%)	262,922	21,543	30,612	140	27,613	121,222	972 (100.0%)
経常増減額	△ 3,320	△ 3,320	△ 198,230	△ 8,681	△ 10,640	0	△ 9,788	224,021	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 2024年度決算・2025年度予算 (支部別集計)

単位:千円

	収入の部		支出の部		損益の部	
	2024年度予算	2024年度実績	2024年度予算	2024年度実績	2024年度予算	2024年度実績
<経常損益>						
札幌支部・南空知支部	55,821	47,745	28,861	47,541	28,693	203
しりべし・小樽支部	7,498	7,210	4,371	5,798	4,371	1,411
とがち支部	30,905	30,617	19,026	30,835	19,973	△670
くしろ支部	18,914	19,125	10,944	18,876	12,076	38
オホーツク支部	5,919	5,572	3,641	5,268	3,899	△272
道北あさひかわ支部	19,262	21,590	15,228	24,652	15,016	43
函館支部	12,964	13,044	8,866	12,770	10,005	169
苫小牧・西胆振支部	9,349	9,080	5,953	7,024	6,520	2,055
本部	410,362	405,745	392,671	403,204	392,326	2,541
内部取引消去	△95,866	△93,465	△27,855	△93,465	△27,855	△20
(A) 経常損益 小計	475,128	466,262	461,705	461,128	465,024	△4,783
<経常外損益>						
本部 退職金引当金繰戻勘定	1,130	3,920	60	0	0	1,130
本部 賞与引当金繰戻・繰入勘定	22,145	19,111	21,996	22,145	21,996	363
移転費用等	0	0	0	0	0	0
前期損益修正損益	0	0	0	0	0	0
固定資産除却損益	0	28	0	0	0	28
60周年事業引当金繰入額	0	0	0	1,000	0	△1,000
予備費	0	0	0	0	0	0
(B) 経常外損益 小計	23,275	23,059	22,056	22,145	21,996	1,130
(A)十(B) 合計	498,404	489,321	483,761	502,057	487,020	8,445
						△3,260

(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 2024年度決算・2025年度予算 (事業別集計)

単位:千円

科目	収入の部		支出の部		損益の部	
	2024年度予算	2024年度実績	2025年度予算	2024年度実績	2024年度予算	2025年度実績
	2024年度予算	2024年度実績	2025年度予算	2024年度実績	2024年度予算	2025年度実績
<経常損益>						
公益目的事業	0	0	0	0	0	0
共益事業						
(字ひ合い活動)	121,823	113,903	114,260	356,074	341,019	△242,171
(社員教育事業)	(66,180)	(63,743)	(64,691)	(278,640)	(263,714)	(△229,838)
(共同求人活動)	(15,509)	(11,618)	(12,862)	(26,152)	(21,651)	(△10,644)
(事業継承支援事業)	(23,061)	(22,098)	(19,972)	(34,186)	(30,977)	(△11,125)
(広報宣伝)	(191)	(31)	(140)	(0)	(140)	(191)
	(16,882)	(16,414)	(16,596)	(24,353)	(24,902)	(△7,471)
収益事業						
(図書等販売(本部・七かち))	1,779	3,245	2,201	3,166	3,683	△1,387
(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・南空知支部受託))	(954)	(1,329)	(954)	(2,187)	(2,247)	(△1,233)
(UUターナー就職個別相談会開催事業(釧路市よりしろ支部受託))	(605)	(620)	(972)	(605)	(972)	(0)
(信用調査事業(本部))	(0)	(1,100)	(0)	(0)	(0)	(0)
	(220)	(195)	(275)	(374)	(464)	(△154)
法人会計	447,392	442,579	373,098	191,882	148,177	255,510
内部取引消去	△95,866	△93,465	△27,855	△95,846	△27,855	△20
(A) 経常損益 小計	475,128	466,262	461,705	479,912	465,024	△4,783
<経常外損益>						
本部 退職金引当金繰戻勘定	1,130	3,920	60	0	0	1,130
本部 賞与引当金繰戻・繰入勘定	22,145	19,111	21,996	22,145	21,996	0
移転費用等	0	0	0	0	0	0
前期損益修正損益	0	0	0	0	0	0
固定資産除却損益	0	28	0	0	0	28
60周年事業引当金繰入額	0	0	0	0	0	△1,000
予備費	0	0	0	0	0	0
(B) 経常外損益 小計	23,275	23,059	22,056	22,145	21,996	1,130
(A)+(B) 合計	498,404	489,321	483,761	502,057	487,020	△3,653
						8,672
						△3,260

(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。



---

# | 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ゃいます。

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いることの意味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労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います。

### ■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、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、個人の価値をたっとび、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」ともいうべき法律です。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です。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るって欲しい」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、他社の人たちと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良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との集団にする、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出来るのか。

- (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ひがあるのです。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、1947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、わがままを通しての、「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きた、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います。

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みましょう。
- 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ったり、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、一歩一歩着実に、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りません。

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、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ことが必要です。

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ってくるか、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れ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とつかむことです。

### ●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、ムードなんだとなげなく伝える。）
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、『餅つきの合いの手係り』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

# 総会宣言 (教育宣言)

私たちは、びろく国民の要求に応えつつ、日本経済を担う中小企業の繁栄をいっをスローガンとして、7月6、7日の両日にわたって第15回総会を開催しました。内外情勢の動向や経営に関わる諸問題について真剣に論議をかわし、中小企業をとりまく経営環境が一段と厳しくなっている事実を認めざるを得ませんでした。

同友会は、このような厳しい時代がくることを予見し、さまざまな努力を積み重ねて参りました。とりわけ、激動の時代に対応できる保障は、人材にあると考え、共同求人や社員教育に力を入れて取り組んできました。本総会においても、記念講演をはじめ、多くの分科会の中で教育の問題が討論され、共に学びあう気風に満ち、新しい時代にふさわしい労使の信頼関係をつくること、社員教育の基本であることを確認しました。

日本経済と国民生活の真の担い手は中小企業であり、その経営基盤は国民生活と地域の中にあります。従って中小企業の危機は、日本国民と地域

住民の危機であると言っても過言ではありません。この現実を考える時、「共に育ち合う土壌づくり」とも言うべき同友会の社員教育の理念を、企業経営の範囲のみにとどめておくことはできません。今こそ、地域の人々の暮らしを見つめ、家庭、学校、社会における教育と結合して、人間が人間として息づく環境を共に作り上げていかなければなりません。

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、社会的責務をはたすことにより中小企業の繁栄は約束されます。

どんなに厳しい時代になろうとも、この確信をもって、全国1万5千の同友会員が固く団結し、さらに同友の輪をひろげ、従業員と共に日本経済の繁栄と国民生活の向上をめざして、いっそう奮闘することを宣言します。

1983年7月7日

中小企業家同友会全国協議会第15回定時総会

# 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気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は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。

私たちは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

# ● ユネスコ 学習権宣言（抜粋）

1985年3月29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、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、今日の人類にとって決定的に重要な諸問題を解決するために、わたしたちがない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、排他的特権であってはならない。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）

# 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

にとっ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22年6月18日  
閣議決定

中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主力である。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を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ない。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、

## 中小企業等振興基本条例（理念型）制定自治体

\* 2025年3月31日／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	166,536	3.19%	619	0.74%	2007年 4月 1日
2	下川町	3,126	0.06%	644	0.77%	2007年 12月 26日
3	札幌市	1,973,395	37.77%	1,121	1.34%	2008年 4月 1日
4	北広島市	58,171	1.11%	119	0.14%	2008年 11月 1日
5	釧路市	165,077	3.16%	1,363	1.63%	2009年 4月 1日
6	別海町	14,380	0.28%	1,320	1.58%	2009年 4月 1日
7	函館市	251,084	4.81%	678	0.81%	2010年 4月 1日
8	中標津町	23,010	0.44%	685	0.82%	2010年 4月 1日
9	厚岸町	8,892	0.17%	739	0.89%	2011年 4月 1日
10	弟子屈町	6,955	0.13%	774	0.93%	2011年 4月 1日
11	旭川市	329,306	6.30%	748	0.90%	2011年 7月 1日
12	倶知安町	15,129	0.29%	261	0.31%	2012年 12月 14日
13	苫小牧市	170,113	3.26%	562	0.67%	2013年 4月 1日
14	北見市	115,480	2.21%	1,427	1.71%	2013年 4月 1日
15	恵庭市	70,331	1.35%	295	0.35%	2013年 4月 1日
16	登別市	46,391	0.89%	212	0.25%	2013年 7月 4日
17	音威子府村	706	0.01%	276	0.33%	2014年 4月 1日
18	北斗市	44,302	0.85%	397	0.48%	2015年 4月 1日
19	根室市	24,636	0.47%	506	0.61%	2015年 4月 1日
20	新得町	5,817	0.11%	1,064	1.28%	2015年 12月 1日
21	室蘭市	82,383	1.58%	81	0.10%	2016年 4月 1日
22	名寄市	27,282	0.52%	535	0.64%	2016年 6月 6日
23	陸別町	2,264	0.04%	609	0.73%	2016年 6月 14日
24	真狩村	2,045	0.04%	114	0.14%	2016年 6月 22日
25	島牧村	1,356	0.03%	437	0.52%	2016年 10月 1日
26	士幌町	5,848	0.11%	259	0.31%	2017年 3月 7日
27	西興部村	1,053	0.02%	308	0.37%	2017年 3月 9日
28	稚内市	33,563	0.64%	761	0.91%	2017年 4月 1日
29	足寄町	6,563	0.13%	1,408	1.69%	2017年 4月 1日
30	羅臼町	4,722	0.09%	398	0.48%	2017年 4月 1日
31	比布町	3,520	0.07%	87	0.10%	2017年 4月 1日
32	更別村	3,080	0.06%	177	0.21%	2017年 4月 1日
33	木古内町	3,832	0.07%	222	0.27%	2017年 6月 21日
34	鹿部町	3,760	0.07%	111	0.13%	2017年 9月 5日
35	北竜町	1,724	0.03%	159	0.19%	2017年 9月 12日
36	福島町	3,794	0.07%	187	0.22%	2018年 3月 14日
37	七飯町	27,686	0.53%	217	0.26%	2018年 3月 16日
38	鹿追町	5,266	0.10%	403	0.48%	2018年 3月 22日
39	標津町	5,023	0.10%	625	0.75%	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	3,192	0.06%	225	0.27%	2018年4月1日
41	津別町	4,373	0.08%	717	0.86%	2018年4月1日
42	滝上町	2,421	0.05%	767	0.92%	2018年4月1日
43	訓子府町	4,677	0.09%	191	0.23%	2018年4月1日
44	斜里町	11,418	0.22%	737	0.88%	2018年4月1日
45	日高町	11,279	0.22%	992	1.19%	2018年4月1日
46	浜頓別町	3,448	0.07%	402	0.48%	2018年6月6日
47	小樽市	111,299	2.13%	244	0.29%	2018年7月3日
48	利尻町	2,004	0.04%	77	0.09%	2019年4月1日
49	雄武町	4,199	0.08%	637	0.76%	2019年4月1日
50	紋別市	21,215	0.41%	831	1.00%	2019年6月17日
51	佐呂間町	4,875	0.09%	405	0.49%	2019年6月18日
52	沼田町	2,909	0.06%	283	0.34%	2019年6月24日
53	雨竜町	2,389	0.05%	191	0.23%	2019年6月27日
54	新篠津村	3,044	0.06%	78	0.09%	2020年3月10日
55	新冠町	5,309	0.10%	586	0.70%	2020年3月11日
56	置戸町	2,775	0.05%	527	0.63%	2020年3月12日
57	白老町	16,212	0.31%	426	0.51%	2020年3月16日
58	浜中町	5,507	0.11%	424	0.51%	2021年4月1日
59	留萌市	20,114	0.38%	298	0.36%	2021年7月1日
60	音更町	43,576	0.83%	466	0.56%	2021年12月16日
61	美瑛町	9,668	0.19%	677	0.81%	2022年2月28日
62	本別町	6,618	0.13%	392	0.47%	2022年3月10日
63	広尾町	6,387	0.12%	597	0.72%	2022年4月1日
64	月形町	3,691	0.07%	150	0.18%	2022年4月1日
65	平取町	4,776	0.09%	743	0.89%	2022年4月1日
66	壮瞥町	2,743	0.05%	205	0.25%	2022年4月1日
67	ニセコ町	5,074	0.10%	197	0.24%	2022年12月16日
68	妹背牛町	2,693	0.05%	49	0.06%	2024年3月5日
69	清水町	9,094	0.17%	402	0.48%	2024年4月1日
70	芦別市	12,555	0.24%	865	1.04%	2024年9月19日
	小計	4,067,135	77.85%	34,689	41.58%	
	全道計	5,224,614	100.00%	83,424	100.00%	

\* 全市町村の39.1% \* 制定順。人口は2020年10月1日現在（国勢調査）

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、  
予算

資料

諸規程

# 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す。

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 「お問い合わせ」欄

<http://www.doyu.jp/mail/>

中小企業家同友会全国協議会 事務局 TEL：03-5829-9335 FAX：03-5829-9336

〒102-0032 東京都千代田区岩本町 3-9-13 岩本町寿共同ビル 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、その先進的な取り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こと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するために、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。

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

(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)

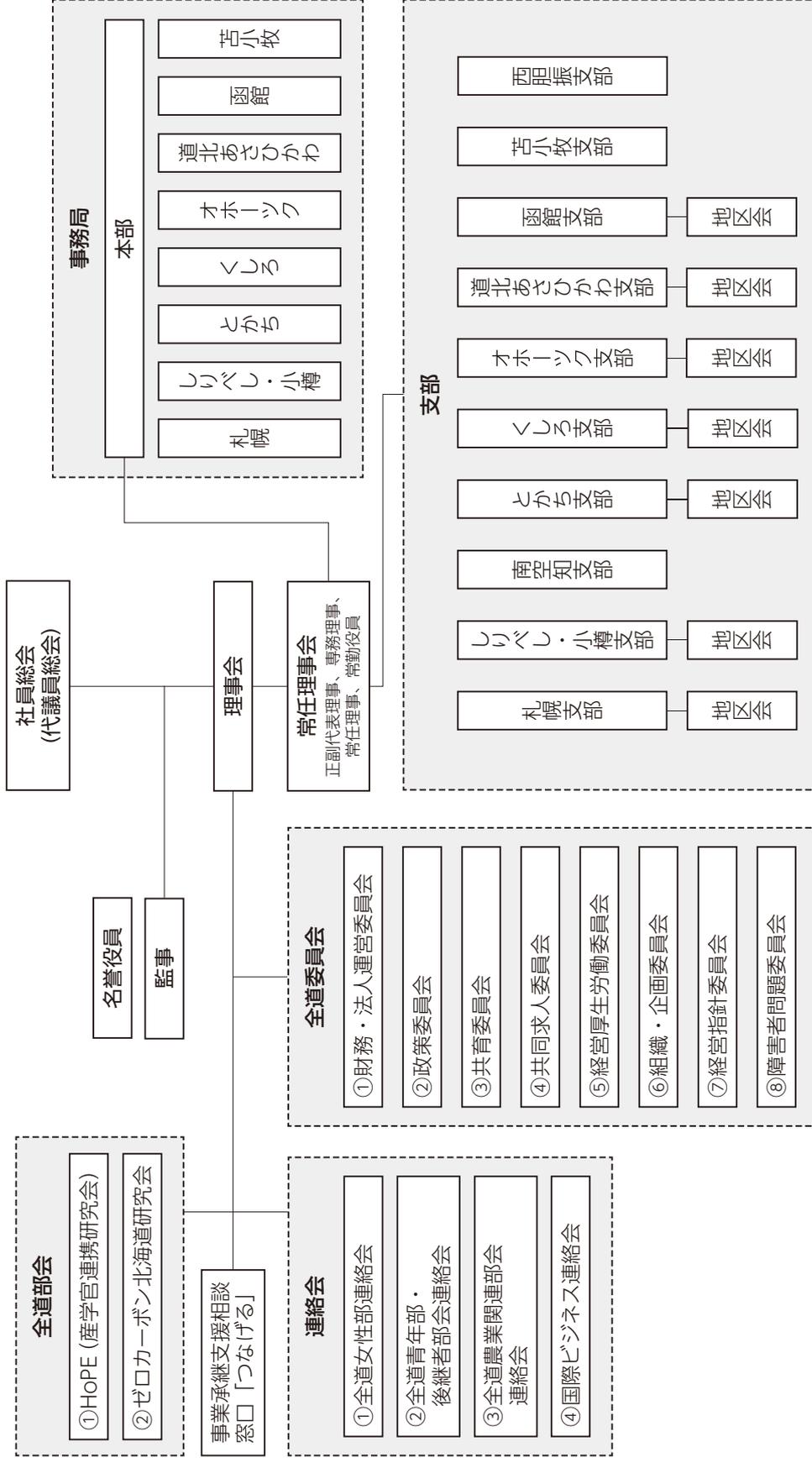
**第33条** 平成27年5月27日変更後の本定款第8条は、平成27年10月1日から実施するものとします。

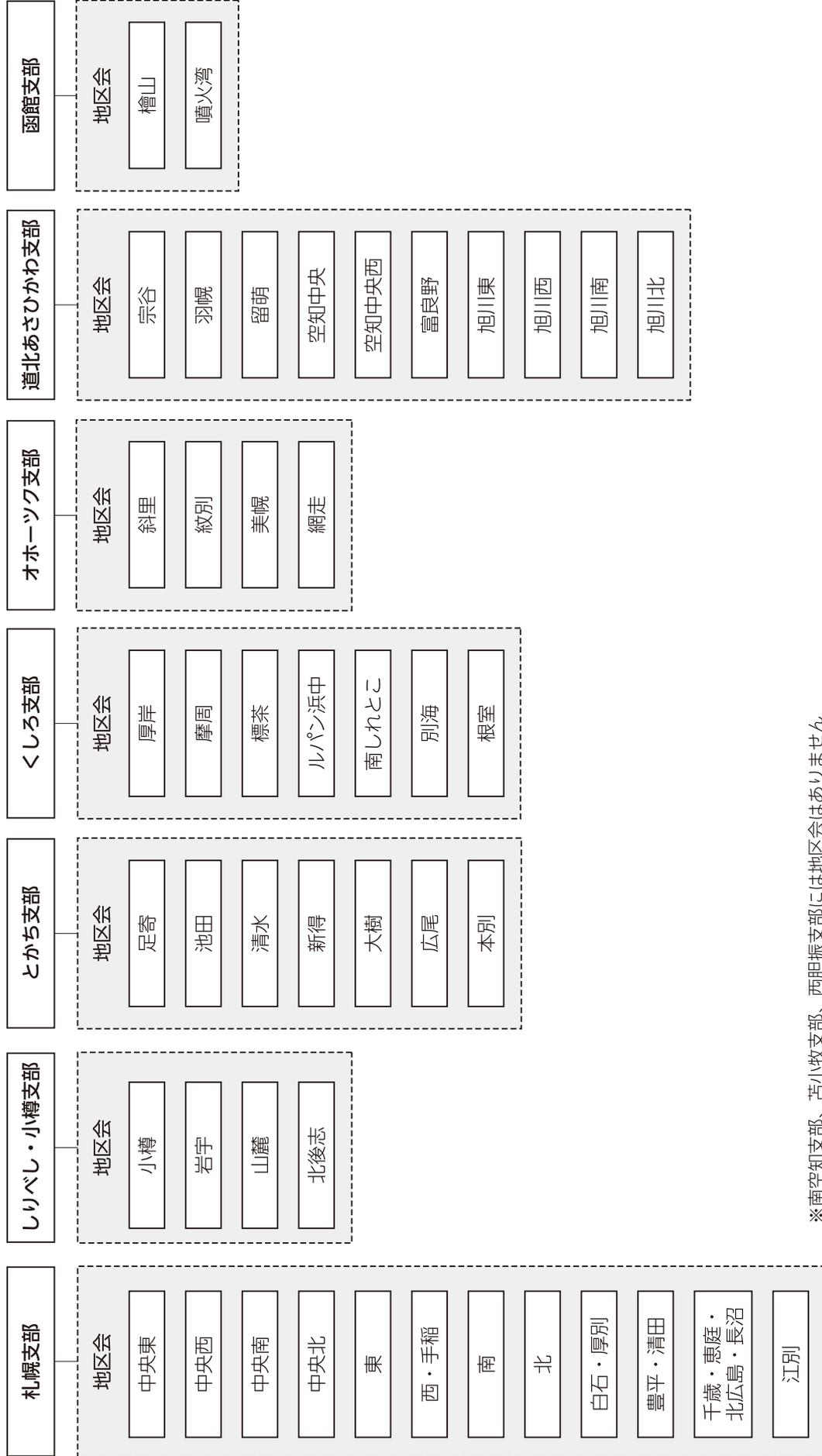
以上、一般社団法人北海道中小企業家同友会を設立するため、別紙記載の発起人の定款作成代理人である蛭田清樹郎は、電磁的記録を以て本定款を作成し、電子署名する。

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 2025年度組織図





※南空知支部、苫小牧支部、西胆振支部には地区会はありません

## 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應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たときに開催します。

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ヶ月に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・顧問を委嘱することができます。

なお、役員任期は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共育委員会
- 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ヵ月に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、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。)

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、  
予算

資料

諸規程

# 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にする場合は、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
  - (1) 現金勘定帳
  - (2) 銀行勘定帳

- (3) 固定資産台帳
- (4) 特定資産台帳
- (5) 月毎領収書綴
- (6) 什器備品台帳
- (7) 車輛台帳
- (8) 諸契約書綴
- (9) 債券発行、入会金納入記録帳
- (10) 会員別会費、入会金納入記録帳
- (11) 切手、収入印紙購入、使用明細帳
- (12) 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限を課した資産 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、時価評価は行な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、グリーン車など割り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時以降まで合合等がある場合、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。

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

# 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	<p>学習活動や社員教育の推進を目的とし、以下の事業の支援を行う。</p> <p>(1) 同友会の全国行事参加者への参加費の補助</p> <p>(2) 同友会の全道経営者“共育”研究集会の支援</p> <p>(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</p> <p>(4) 同友会の「教育講演会」など社会教育活動の支援</p> <p>(5) そのほか前条の目的達成に必要な事業</p> <p>(6) 事務所員の研修</p>	<p>事務所員の退職給付に備えるため、事務所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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
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。	事務所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。

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

# 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(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) 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。

- d) 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。

## 2) 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

- e) 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		—	○	○	

活動のまとめ

情勢

活動方針

決算書、予算

資料

諸規程

## 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

デ・アウネ さっぽろ 13F

TEL (011)702-3411 <https://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：

〒070-8001 旭川市神居1条9丁目4-15 メゾンバルターレ

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

