

Tochigi Monthly 2025

組合活性化情報 Information For Small Business Association

特集

事業承継コラム
P1-3 ～なぜいま、事業承継なのか？未来志向の経営を考える～

Contents

4. 組合NEWS

- ・栃木県酒造組合
- ・オリオン通り曲師町商業協同組合
- ・日光木材業協同組合

5. FLASH

6-7. 景況レポート（令和7年5月）

8-9. 先進組合の調査研究～新潟編～

10. 組合ニッポン！めぐり旅／Q&A

11. 関係機関からのお知らせ

12. 中央会からのお知らせ



「さけくらべ栃木 in 宇都宮」 出展の様子（栃木県酒造組合）

10月号
vol.689

栃木県中小企業団体中央会

経営者の高齢化や後継者不在といった課題が深刻化する中、事業承継は中小企業にとって喫緊のテーマとなっています。企業の持続的な成長と地域経済の安定のためには、計画的な承継準備が不可欠です。こうした背景を踏まえ、本誌では「事業承継コラム」と題し、段階的に承継のポイントや支援制度を紹介してまいります。

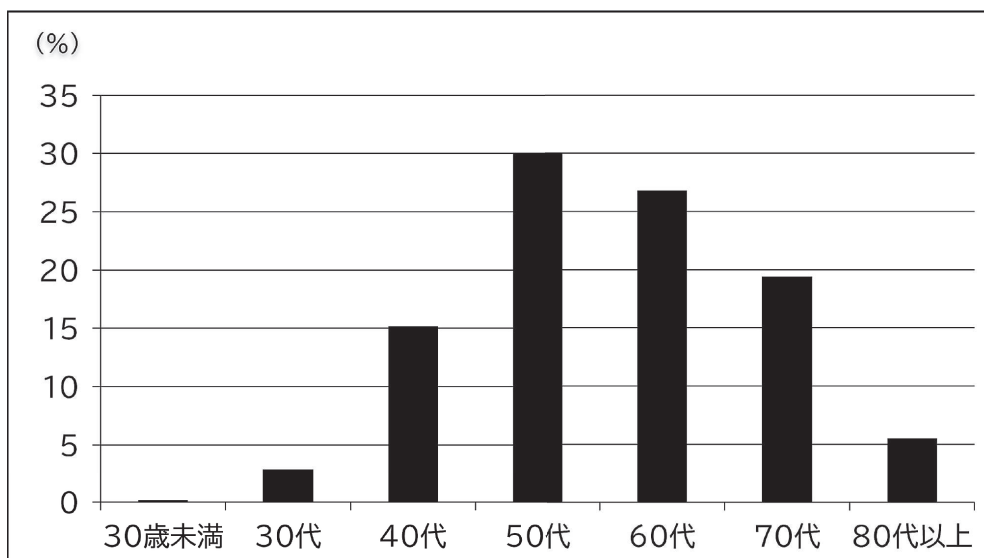
本稿はその第1回として、中小機構のご協力のもと、「なぜ今、事業承継が注目されるのか」をテーマに、導入的な視点から事業承継の重要性と基本的な考え方を整理しています。ぜひ今後の経営の参考にいただければ幸いです。

～なぜ今、事業承継が注目されるのか～

1. 経営者の高齢化という現実

中小企業を取り巻く環境の中で、最も大きな課題の一つが経営者の高齢化です。帝国データバンクの調査によると、2024年時点における社長の年代別構成比は、「60歳以上」が51.7%と過半数を占めており、平均年齢は60.7歳と34年連続で過去最高を更新しています。

日本社会全体が少子高齢化に向かう中、経営者の世代交代は、まさに待ったなしの課題といえるでしょう。



出典：「全国「社長年齢」分析調査（2024年）」2024，帝国データバンク

かつては「子が親の事業を継ぐ」ことが一般的でしたが、現代では子どもが都会で別の仕事に就く、あるいは親族が事業を継ぐ意思を持たないといったケースが増えています。その結果、承継準備が進まないまま高齢を迎え、気がつけば「誰にどう継がせるのか」という根本的な問いに直面する企業が少なくありません。

2. 承継の遅れが招くリスク

承継が遅れることで、どのようなリスクが生じるのでしょうか。

ある企業では、経営者が突然倒れ、事業承継の準備もできていなかったため、長年続けてきた事業をたたまざるを得ませんでした。従業員は雇用を失い、長年の取引先にも連鎖的な影響が及びました。

また、後継者候補が存在していても、十分な準備がされていないと問題が生じます。たとえば、金融機関への承継計画の共有が遅れたため、融資の更新が難航し、資金繰りが悪化したケースもあります。「経営の空白期間」が生じることが、事業存続に直結するリスクとなるのです。

3. それでも準備が進まない理由

多くの経営者が事業承継の重要性を理解していながら、実際には着手が遅れがちです。その理由の一つは「まだ自分は元気だ」「時間はある」という思い込みです。また、日々の経営で忙しく、承継の話題は家族内でも触れにくいと、つい後回しになってしまいます。さらに、事業承継には税務・法務・労務など幅広い専門知識が関わるため、複雑でわかりにくいと感じられ、心理的なハードルが高いことも背景にあります。

しかし、こうした「先送りの心理」こそが、最終的に選択肢を狭め、承継の失敗を招く最大の要因になりかねません。

4. 成功事例に学ぶ

一方で、早めに準備を進めたことでスムーズに承継できた企業もあります。

ある製造業の会社では、経営者が60歳を迎えた段階で「10年以内に承継する」と宣言し、後継者候補とともに社内体制の整備を始めました。顧客や仕入先への計画的な説明、金融機関への共有、従業員との対話を段階的に進めたことで、経営者交代後も取引関係や信頼は揺らぐず、むしろ新たな設備投資や商品開発に挑戦する余力が生まれました。

この事例が示すのは、承継は「経営者が引退を決めた時に一気にやるもの」ではなく、「時間をかけて少しずつ進めるプロセス」であるということです。

こうした事業承継の進め方について、より多くの経営者の方々に理解を深めていただくために、中小機構では「事業承継ポータルサイト」をはじめ、様々なツールを通じて情報提供を行っています。事業承継の全体像や進め方のステップごとの解説に加え、実際の企業事例、専門家によるコラム、各種支援制度の紹介など、実務に役立つ情報や事例等を紹介しています。事業承継に関心を持ち始めたばかりの方から、具体的な計画を立てている方まで、幅広い段階のニーズに対応できる内容となっており、円滑な承継の第一歩を踏み出すための有益な情報源として活用いただけます。



事業者及び支援機関向けのガイドブック・マニュアル等も利用可能（中小機構HPより）

5. 承継準備の第一歩と「事業承継計画」

では、具体的に経営者は何から始めればよいのでしょうか。第一歩として有効なのは「会社の棚卸し」です。

○自社の強みと弱みを整理する

○主要な顧客や仕入先との関係性を確認する

○財務状況や資金繰りの課題を把握する

○従業員のスキルやモチベーションを明らかにする

これらをまとめるだけでも、承継の方向性が見えてきます。そして、さらに有効なのが「事業承継計画」の策定です。承継に向けての課題とスケジュールを「見える化」し、後継者や取引先、支援機関など関係者と共有することで、承継の不安を減らし、安心感を生み出すことができます。

事業承継計画は、単なる将来予測ではなく、経営者自身の意思を整理し、会社の未来を形にする大切なツールなのです。

作成にあたってのポイント

経営者と後継者で対話を重ねながら作成してください。対話を重ねることで、相互理解が深まります。

ポイント 1

知的資産の棚卸

目に見えにくい経営資源(知的資産:人材、技術、技能、顧客とのネットワーク等)の棚卸が大切です。

ポイント 2

会社の魅力の磨き上げ

他社に負けない強みを生かす事業展開、弱みを改善する業務改善など、これからの事業方針を含めて検討、共有することが大切です。

ポイント 3

時期の明確化

事業承継に必要な事項、時期を明確化することで、何をいつまでにどのようにすればよいかを共有することが大切です。

事業承継計画書(骨子)

現経営者氏名(自署): 中小太郎	後継者氏名(自署): 中ハ一郎																																																																												
I 事業承継基本方針 ・中小太郎から、長男一郎への親族内承継(2027年3月期までに代表者変更及び株式移転)。 ・一郎は外部の後継者研修を受講。 ・太郎は一郎とコミュニケーションをとる中で、経営理念、ノウハウ、ネットワーキング等の自社の強みを一緒に考え伝えていく。																																																																													
II 経営理念(企業ビジョン) 「物心ともに大切に」、「迅速な対応」をモットーとする 「質の高いサービス」の提供を通じ、物流の力で世の中を良くする。																																																																													
III 沿革 ・1986年 4月 中小太郎が「株式会社〇〇運輸」を創業 ・1990年 10月 国内4か所に営業所を設立 ・1999年 4月 中距離運送開始 ・2014年 4月 従業員への外部研修制度導入																																																																													
IV 現状の棚卸(現経営者・後継者が共有しておくべきこと) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> 【自社の強み】 ・高速道路の入口、境に近いなどの良さ ・定期的に外部研修を従業員が受講することにより、品質の高いサービスを提供、顧客との信頼関係構築 </td> <td style="width: 50%;"> 【自社の弱み】(経営課題) ・営業職、ドライバー不足による機会損失 ・配送効率の悪さ ・競合他社との過当競争で利益率を逼迫 ・固定顧客への依存度が高い </td> </tr> <tr> <td> 【事業機会】 ・首都圏における大規模イベント、再開業による建設需要の高まり ・オンラインショッピングの需要の高まりから、宅配便の取り扱い回数の増加 </td> <td> 【事業脅威】 ・燃費コストの上昇 ・年々ドライバー確保が難しくなっている ・ドライバーの時間外労働時間の上昇規制(2024年以降) </td> </tr> </table>		【自社の強み】 ・高速道路の入口、境に近いなどの良さ ・定期的に外部研修を従業員が受講することにより、品質の高いサービスを提供、顧客との信頼関係構築	【自社の弱み】(経営課題) ・営業職、ドライバー不足による機会損失 ・配送効率の悪さ ・競合他社との過当競争で利益率を逼迫 ・固定顧客への依存度が高い	【事業機会】 ・首都圏における大規模イベント、再開業による建設需要の高まり ・オンラインショッピングの需要の高まりから、宅配便の取り扱い回数の増加	【事業脅威】 ・燃費コストの上昇 ・年々ドライバー確保が難しくなっている ・ドライバーの時間外労働時間の上昇規制(2024年以降)																																																																								
【自社の強み】 ・高速道路の入口、境に近いなどの良さ ・定期的に外部研修を従業員が受講することにより、品質の高いサービスを提供、顧客との信頼関係構築	【自社の弱み】(経営課題) ・営業職、ドライバー不足による機会損失 ・配送効率の悪さ ・競合他社との過当競争で利益率を逼迫 ・固定顧客への依存度が高い																																																																												
【事業機会】 ・首都圏における大規模イベント、再開業による建設需要の高まり ・オンラインショッピングの需要の高まりから、宅配便の取り扱い回数の増加	【事業脅威】 ・燃費コストの上昇 ・年々ドライバー確保が難しくなっている ・ドライバーの時間外労働時間の上昇規制(2024年以降)																																																																												
V 事業承継における課題の整理 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th></th> <th>課題</th> <th>解決の担い手</th> <th>優先度(何をいつまでに実施するかを明記)</th> </tr> <tr> <td rowspan="2">会社</td> <td>① 従業員確保と人材育成</td> <td>① 経営者</td> <td>① 継続的実施</td> </tr> <tr> <td>② 配送効率の見直し、IT化の推進</td> <td>② 後継者</td> <td>② 2024年度</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">経営者</td> <td>③ 強み(顧客との関係)の可視化</td> <td>③ 経営者・後継者</td> <td>③ 2025年度</td> </tr> <tr> <td>④ 後継者への自社株式、事業用資産の集中</td> <td>④ ② 経営者</td> <td>・2027年3月期までに45%者変更</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">後継者</td> <td>⑤ 所属は相談所系、後継者以外の組織人への配慮</td> <td>顧問税理士、金融機関に相談</td> <td>株式移転</td> </tr> <tr> <td>⑥ 事業用資産等の資産の承継</td> <td>⑥ 後継者</td> <td>⑥ 2025年度</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">後継者</td> <td>⑦ 後継者育成のための研修受講</td> <td>⑦ 後継者、商工会議所</td> <td>⑦ 継続的実施</td> </tr> <tr> <td>⑧ 社内事務経理、現職社員との関係性構築</td> <td>⑧ 経営者、後継者</td> <td>⑧ 継続的実施</td> </tr> </table>			課題	解決の担い手	優先度(何をいつまでに実施するかを明記)	会社	① 従業員確保と人材育成	① 経営者	① 継続的実施	② 配送効率の見直し、IT化の推進	② 後継者	② 2024年度	経営者	③ 強み(顧客との関係)の可視化	③ 経営者・後継者	③ 2025年度	④ 後継者への自社株式、事業用資産の集中	④ ② 経営者	・2027年3月期までに45%者変更	後継者	⑤ 所属は相談所系、後継者以外の組織人への配慮	顧問税理士、金融機関に相談	株式移転	⑥ 事業用資産等の資産の承継	⑥ 後継者	⑥ 2025年度	後継者	⑦ 後継者育成のための研修受講	⑦ 後継者、商工会議所	⑦ 継続的実施	⑧ 社内事務経理、現職社員との関係性構築	⑧ 経営者、後継者	⑧ 継続的実施																																												
	課題	解決の担い手	優先度(何をいつまでに実施するかを明記)																																																																										
会社	① 従業員確保と人材育成	① 経営者	① 継続的実施																																																																										
	② 配送効率の見直し、IT化の推進	② 後継者	② 2024年度																																																																										
経営者	③ 強み(顧客との関係)の可視化	③ 経営者・後継者	③ 2025年度																																																																										
	④ 後継者への自社株式、事業用資産の集中	④ ② 経営者	・2027年3月期までに45%者変更																																																																										
後継者	⑤ 所属は相談所系、後継者以外の組織人への配慮	顧問税理士、金融機関に相談	株式移転																																																																										
	⑥ 事業用資産等の資産の承継	⑥ 後継者	⑥ 2025年度																																																																										
後継者	⑦ 後継者育成のための研修受講	⑦ 後継者、商工会議所	⑦ 継続的実施																																																																										
	⑧ 社内事務経理、現職社員との関係性構築	⑧ 経営者、後継者	⑧ 継続的実施																																																																										
VI 承継カレンダー (代表者交代、株式移転が5年よりも後となる際は、Vの優先度順に記載のこと) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th colspan="2"></th> <th>2025年3期</th> <th>2026年3期</th> <th>2027年3期</th> <th>2028年3期</th> <th>2029年3期</th> </tr> <tr> <td rowspan="4">企業</td> <td>年齢</td> <td>第39期</td> <td>第40期</td> <td>第41期</td> <td>第42期</td> <td>第43期</td> </tr> <tr> <td>年齢</td> <td>280</td> <td>280</td> <td>280</td> <td>280</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>経理利益</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>定款・証券簿の見直し</td> <td>退職金支払い</td> <td>株式移転</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">現社長</td> <td>年齢</td> <td>69</td> <td>70</td> <td>71</td> <td>72</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>役職</td> <td>社長</td> <td>社長</td> <td>会長</td> <td>会長</td> <td>会長</td> </tr> <tr> <td>持株割合</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>年齢</td> <td>35</td> <td>36</td> <td>37</td> <td>38</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">後継者</td> <td>年齢</td> <td>35</td> <td>36</td> <td>37</td> <td>38</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>役職</td> <td>専務</td> <td>専務</td> <td>社長</td> <td>社長</td> <td>社長</td> </tr> <tr> <td>持株割合</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </table>				2025年3期	2026年3期	2027年3期	2028年3期	2029年3期	企業	年齢	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期	年齢	280	280	280	280	280	経理利益	5	5	10	10	10	その他	定款・証券簿の見直し	退職金支払い	株式移転	—	—	現社長	年齢	69	70	71	72	73	役職	社長	社長	会長	会長	会長	持株割合	100%	100%	0%	0%	0%	年齢	35	36	37	38	39	後継者	年齢	35	36	37	38	39	役職	専務	専務	社長	社長	社長	持株割合	0%	0%	100%	100%	100%
		2025年3期	2026年3期	2027年3期	2028年3期	2029年3期																																																																							
企業	年齢	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期																																																																							
	年齢	280	280	280	280	280																																																																							
	経理利益	5	5	10	10	10																																																																							
	その他	定款・証券簿の見直し	退職金支払い	株式移転	—	—																																																																							
現社長	年齢	69	70	71	72	73																																																																							
	役職	社長	社長	会長	会長	会長																																																																							
	持株割合	100%	100%	0%	0%	0%																																																																							
	年齢	35	36	37	38	39																																																																							
後継者	年齢	35	36	37	38	39																																																																							
	役職	専務	専務	社長	社長	社長																																																																							
	持株割合	0%	0%	100%	100%	100%																																																																							

※実際の株式移転等については、税理士等に相談下さい。

栃木県中央会と中小機構がサポートする「事業承継計画」の策定イメージ

6. まとめ

事業承継は「いつかやらなければならない課題」ですが、その「いつか」は予期せず突然やって来ます。準備を先送りするほど、選択肢は狭まり、リスクは大きくなります。だからこそ「今」から動き出すことが重要です。そして、その具体的な行動として「事業承継計画の策定」に取り組むことは、経営者にとって大変有効な第一歩となります。

今回は「事業承継に成功した会社・失敗した会社」をテーマに、さらに具体的な事例を取り上げながら、承継のポイントを整理していきます。

事業承継にご不安やご関心をお持ちの経営者の皆さま、また、今後の事業承継計画をお考えの皆さまに向けて、本会では中小機構と連携しながら、円滑な事業承継の支援に取り組んでおりますので、お気軽にご相談ください。

【中小機構 事業承継ポータルサイトについて】

<https://jsf.smrj.go.jp/>





■ 栃木の酒と食の魅力を発信 初の県主催試飲・商談会

栃木県酒造組合

8月20日、栃木県内の日本酒、ワイン、クラフトビールの販路拡大を図る県主催の商談イベント「さけくらべ栃木in宇都宮」が、栃木県の主催、栃木県酒造組合の共催により、栃木県文化会館にて開催されました。

県内23蔵の日本酒、8社のワイン、2社のクラフトビールに加え、飲食店3店舗が出展し、約120アイテムの試飲が行われました。酒販店、飲食業、宿泊業などから約150人が来場し、料理とのペアリング提案や飲用スタイルの紹介など、蔵元や生産者による熱意あるPRが展開されました。県酒造組合の島田嘉紀会長は「来場者と直接対話しながら魅力を伝えられたことが大きな成果であった」と語り、県産酒の新たな需要開拓への期待を示しました。

今回が県主催による初の試飲・商談会として、県産酒振興の重要な一歩となりました。



■ 「ウツノミヤ・ロックンロールフェスタ」開催

オリオン通り曲師町商業協同組合

9月14日、オリオン通り曲師町商業協同組合が所属するオリオン通り商店会主催で「ウツノミヤ・ロックンロールフェスタ」が開催されました。

当組合創立50周年を記念し昨年からはじめたイベントで、今年で3回目。商店街は朝から多くの来場者でにぎわい、街全体が1950～70年代のアメリカにタイムスリップしたかのような雰囲気になりました。フォードやシボレーなど約30台のアメ車展示に加え、7組のバンドによるロカビリーライブでは観客が手拍子やダンスで盛り上がりました。会場にはハンバーガーやカクテルなど地元グルメのブースや「クリームソーダ」グッズ販売も並び、世代を超えて楽しめる一日となりました。



■ 木製コーン標識を試作開発

日光木材業協同組合

日光木材業協同組合は、日光の社寺周辺のまちづくり等に取り組む「日光東町まちづくり推進委員会」と連携し、街並みに調和する木製コーン標識を製作しました。8月22日には日光行政センターで贈呈式が行われ、同組合の安達紀和理事長から同委員会の三ツ山一明委員長へ試作品が手渡されました。

この木製コーンは、世界遺産「日光の社寺」門前町にふさわしい景観づくりを目指す取り組みの一環で、日光産の木材を使用し、高さ81センチ、幅は最大35センチの規格、赤いプラスチック製コーンに代わる、景観に合わせた落ち着いた印象のデザインとなっています。

今後、木製コーンは各所に設置され、市民や観光客の意見を反映しながら改良を加えられる予定です。

同組合は昨年の木製ベンチ設置に続き、地域と連携したまちづくりに積極的に取り組んでいます。



》 令和7年度 外国人技能実習制度適正化講習会

8月21日、外国人技能実習生受入組合等を対象に、ホテルニューイタヤにて標記講習会を開催しました。

前半では全国中小企業団体中央会労働政策部の熊野祐気氏が「育成就労制度の円滑な導入に向けて～監理団体から監理支援機関になるための準備とは～」と題して講演を行いました。技能実習制度から新制度への移行に伴う法改正のポイントや監理支援機関の役割、受入れ枠や転籍制度などについて具体的に解説され、参加者は理解を深める機会となりました。

後半では、外国人材コーディネーターの堀江茂行氏から「とちぎ外国人材受入支援センター」の活動について説明があり、外国人材の受入れや定着を支援する窓口機能、専門家との連携体制などが紹介されました。



》 茨城県・千葉県・群馬県・栃木県 4県青年中央会交流会

9月14日、栃木県青年経営者中央会主催による「4県青年中央会交流会」が開催されました。

元H. C. 栃木日光アイスバックス選手・乾純也氏による事前講座が開かれ、古川電気工業(株)アイスホッケー部の設立から数え設立100周年を迎えることを記念した活動やアイスホッケーのルール、注目選手について説明がありました。実際に用具に触れることもでき、より身近に感じられる体験となりました。初めての参加者が多く、試合前からワクワクした雰囲気が感じられました。開幕戦となった試合では栃木日光アイスバックスがレッドイーグルス北海道に3対1で勝利しました。

その後の懇親会では県や業種を超えた交流が活発に行われ、今後のさらなる連携につながる大変有意義な場となりました。



》 第1回人材採用・定着力強化セミナー

9月18日、「第1回人材採用・定着力強化セミナー」を開催しました。講師として株式会社ワーク・ライフバランス コンサルタントの松田直人氏を迎え、「“辞めたくない職場”には理由がある 人が育ち、定着する会社の作り方」をテーマにお話いただきました。

日本の労働生産性の低迷や人口減少の中で、短時間で成果を出す働き方、多様な人材の活用、心理的安全性の重要性が説かれました。特に「カエル会議」の導入事例では、残業削減や離職率低下など具体的な成果が紹介されました。若手の定着には「働きがい」や「職場の雰囲気」が大きく影響することが強調され、参加者の関心を集めました。



景況レポート

～52名の情報連絡員による報告～

令和7年8月分

8月の県内DI値は、売上高は前月比で変化はなかったが、収益状況が-5.77ポイント、業界の景況が-9.62ポイントとそれぞれ減少した。

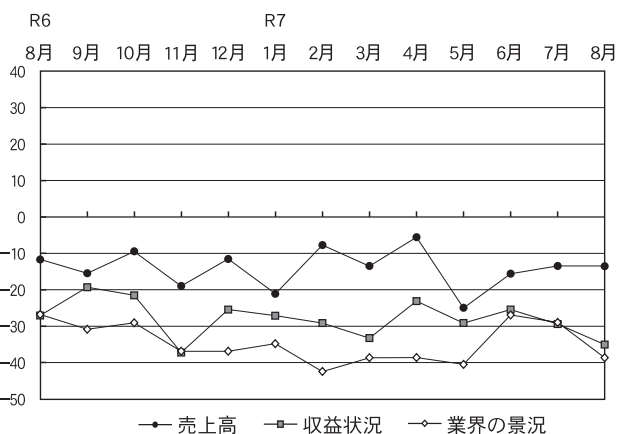
県内中小企業の景況感としては、販売価格の引き上げは進んでいるものの、依然として物価や人件費の高騰分を完全に転嫁するには至っていない企業が多く、厳しい状態が続いている。円安に伴う原材料やエネルギー価格の高止まり、そして猛暑による客足の低迷により、小売業、サービス業を中心に消費は控えめとなっている。こうした中で、企業は引き続き価格転嫁の強化や人材確保、育成の推進に迫られている。

景況天気図（前年同月比のDI値）

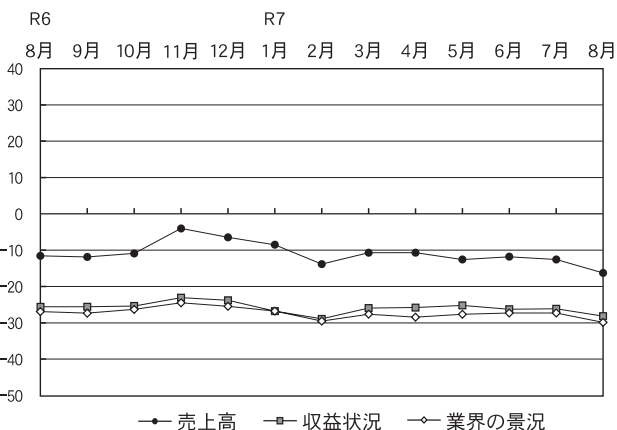
	全 体	製造業	非製造業
売上高	 -13.5	 -24.0	 -3.7
在庫数量	 -5.7	 0.0	 -20.0
販売価格	 19.2	 16.0	 22.2
取引条件	 -25.0	 -24.0	 -25.9
収益状況	 -34.6	 -28.0	 -40.7
資金繰り	 -19.2	 -8.0	 -29.6
設備操業度	 -16.0	 -16.0	
雇用人員	 -9.6	 -4.0	 -14.8
業界の景況	 -38.5	 -36.0	 -40.7

DI値の推移（対前年同月比）

▼栃木県



▼全国



※DI (Diffusion Index) 値とは、景気の動きをとらえるための指標です。各景況項目について「増加・好転」との回答した業種から、「減少・悪化」との回答をした業種の割合をもとに示しております。

 30 以上	 10 以上 30 未満	 -10 以上 10 未満
 -30 以上 -10 未満	 -30 未満	

製造業	食料品		お盆時期は、県内各地で人出が多かったようだ。各地でお祭りもあり、焼きそばの需要も多かった。その反面、地域によっては人口減少の影響で、飲食店の後継者難による廃業により、店舗の減少傾向に歯止めがかかってない。自分の子供がいても、継がせたくないというところもある。又、経営的には人件費の上昇や包装資材類の値上げで、利益が減少しているため、値上げを考えているところもある。零細製麺所においては、東京のM&A会社から連絡が多くあり、将来を考慮中との話もあった。別件であるが、得意先の飲食店において、社員さんが配送に行くと、何かとイチャモンをつけ嫌がらせをされるカスハラがあった。どのように対処したらよいか悩んでいるとの情報もあった。(めん類製造業)
	繊維工業		来春に向けての動きが出てくる時期だが、国内アパレルに関しては引き続き厳しい販売状況のようだ。販売価格を抑える意味でレースやボタン等の服飾資材も引き合いが少ない様子。一方で、海外向けの問い合わせは徐々に増えており、新たな販売先として今後期待できるのではと見ている。(絹・レース繊維粗製品製造業)
	木材・木製品		季節的な要因もあるものの、売上・収益が悪化とする事業所が目立つ。住宅関連事業所は業界の景況を悪化と捉える先が多い。(家具・建具製造業)
	印刷		季節的に需要が減る閑散期ではあるが、加えてペーパーレス化も進行しており、各社ともに厳しい状況である。用紙も今後再値上げの気配がある。(印刷業)
	窯業・土石製品		11月の陶器市に向け、粘土の売上が良くなってきた。依然として、残暑が厳しいため、週末の来客数も少ないようだ。原材料の価格が高騰しているため、先月の理事会で供給品、購買品共に11月から値上げを決定した。(陶磁器・同関連製品製造業)
	鉄鋼・金属		自動車部品は減産傾向で、この先が心配である。お盆休み明けから、経済全般において特に厳しい環境と感じる。金型関連は、自動車向けの新規の話題が全くなく深刻である。鋼材販売では、8月に入り受注量が激減している。企業も家計も熱中症対策に必要な経費が膨らんでおり、物価高に加え金利の上昇が重くのしかかってきている。夏季賞与は支給したが、賃上げできる環境にはない。(金属製品製造業)
	一般機器		8月は、全体としては各項目とも集計上は前月と比べ「不変」とする回答となったが、細かくは収益状況は「悪化」、資金繰りは「悪化」、雇用は「減少」、業界の景況も「悪化」と回答する組合員が多く、マイナスの回答が見られた。人手不足については、何らかの形で感じており、高卒者の採用が出来ないなど、今後の退職者の補充等で、雇用面での不安を残す。業務のデジタル化については、会計ソフトや受発注など一部で取り組んでおり、今後さらに導入する予定の声が多かった。環境やエネルギーなどへの対応は、エネルギー削減や廃棄物管理などに意識して対応している組合員が多い。(一般機械器具製造業)
非製造業	卸売業		業種・取扱商品によって流通量の増減に差がある。燃料価格は高止まりし、物価高騰と相まって収益を圧迫している。従業員の人員確保が難しい(募集をかけても集まりにくい)。賃金アップについても対応していく中で、原資の確保の他、労働時間問題についても検討していかなければならないため、課題も多い。(各種商品卸売業)
	小売業		今年もまた40℃に迫る酷暑の影響で、特にアパレル系の動きが悪かった。年々、夏が長くなってきており、秋物の動き出しも鈍くなると予想される。客数に関しても、異常に暑い日になると外出自体を控えてしまう傾向がある。(各種商品小売業)
	サービス業		8月の宿泊は非常に高稼働だった。宴会については、アメリカとの関税問題の懸念と物価高がホテルでの宴会に良くない影響を与えている。飲食店では、物価高と関税問題による利用控えの影響が出ているように感じる。原材料の高騰の影響が非常に大きい。(旅館・ホテル)
	建設業		前年同月と比較して、受注高・売上高とも減少傾向にあり、業績は低調である。収益面においても減少しており、9月以降の受注増に期待をしている。(職別工事業)
	運輸業		貨物輸送量としては、お盆休み前は増加していたが、その後は著しく減少傾向になり、消費関連品と機械関連品の輸送量が大幅に減少した。建設資材を扱う事業者は、やや改善傾向にある。全体的には、米国の関税措置による事業環境の不透明化と物価の上昇が重なり、厳しい環境が続く見通しである。(貨物自動車運送業) 栃木県においても8月は猛暑日が続き、タクシーの売上の的にはプラスに働いていると感じる。夕方から夜間の外出及び外食の人出が多かったようにも思う。お盆時期も前半はそれほどでもなかったが、後半は各駅及び街中のタクシーの利用は多かった。近年は夕方の雷雨が以前よりも少なく、前記の要因にも繋がっているようだ。(一般乗用旅客自動車運送業)

※情報連絡員の方より頂いたコメントの中から一部掲載しています。
集計結果の詳細は本会HP (<http://www.tck.or.jp/>) をご覧ください。

先進組合の調査研究～新潟編～

このたび、本会事業の一環として、「観光資源や地域資源を活用している先進組合の調査研究」として題し、新潟県にある「BBP協同組合」と「にいがた雪室ブランド事業協同組合」の2組合の現地ヒアリングを行いました。BBP協同組合は、技術と文化を活用した特色ある事業を、にいがた雪室ブランド事業協同組合は、雪室を活用した独自の取り組みを展開しています。

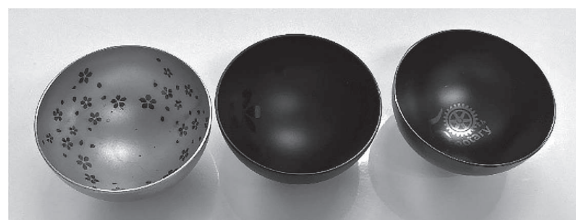
本稿が、地域資源や観光分野に携わる方々はもとより、幅広い分野の皆さまにとっても、新たな視点や取り組みを考える一助となれば幸いです。

視察先1 BBP協同組合 ～伝統産業と地域文化を織り交ぜた商品開発～

1. 組合設立の経緯

当組合の原形となる分水ブランディングプロジェクト（BBP）は、燕市の歴史や文化、伝統といった地域の特色を活かした地域おこしの提案を契機に、金属切削、板金加工、看板・シール製造、金属プレス加工業に精通する若手有志が集まり、2017年に任意団体として発足した。地域文化である「おいらん道中」や「酒呑童子」と市内の金属加工技術を融合させ、酒器「しゅってんころりん」を製作し、販売活動を展開している。

活動を続ける中で、販路開拓や新商品開発を進めるうえで対外的な信用力を高めたいという意向が強まるとともに、市町村合併に伴う商工会の統合を背景に、事務局を担っていた商工会からは自立が促された。こうした経緯を経て、2023年には新潟県中小企業団体中央会の支援を受け、「BBP協同組合」が設立された。



2. 取組事業について

当組合の主な事業は、燕市の金属加工技術を活かした製品「しゅってんころりん」の開発と販売である。地域文化の要素と金属加工技術を融合した酒器で、酒を注ぐ前は揺れるが、注ぐと安定する独自構造が特徴。内側の仕上げやデザイン性にもこだわり、伝統的な模様や独自意匠など、多様なデザインを展開している。販売当初は、揺れる酒器に対して不安を持つ購入者もあり、「酒を注ぐと安定する」という説明を要する場面も多く、苦労した点でもあった。

県内外の店舗や展示会、通販、ふるさと納税など多様なチャネルを活用して販売を行い、顧客と直接接する中で市場の手応えを実感している。さらに、国内外の市場を意識した販路開拓や多様なデザイン展開を進めることで、金属加工技術の新たな価値創造や事業拡大につなげている。

この過程で、従来 B to B が中心だった組合員にも B to C 視点が芽生え、本業においてもエンドユーザーを意識した視点が取り入れられるようになった。

3. 今後の方針について

今後の方針としては、引き続き「しゅってんころりん」の改良に取り組み、素材・色・模様のバリエーションを豊かにするだけでなく、揺れる酒器から着想を得た「揺れるとっくり」の開発も進めている。

また、販売活動を通じて売り手の立場にとどまらず、顧客の視点も取り入れることで、ニーズに即したもののづくりを実現し、こうした商品開発を積み重ねることで、地域の活性化に一層貢献していきたいとの考えも示している。

さらに将来的には、ヨーロッパなどの海外市場への挑戦も視野に入れ、地域文化と金属加工技術を融合させた新製品を世界に向けて発信していくことを目指している。



視察先2 にいがた雪室ブランド事業協同組合 ～雪室が生み出す地域ブランディング～

1. 組合設立の経緯

2007年に上越青年会議所による「上越雪仕込みプロジェクト」として、雪室利用の商品化に取り組んだことがきっかけで活動を開始した。その後、地域資源を活かした商品販売の法人化を模索する中で、雪室熟成コーヒーを提供する喫茶店の存在を知り、新潟ならではの強みとして雪室熟成の可能性に着目した。実際に雪室で貯蔵したコーヒー豆を「雪室珈琲」と名付けて販売したところ好調な売れ行きを見せ、雪室熟成食品を一つのブランドとして展開する構想が生まれた。こうした流れを背景に中央会の支援を受け、2012年に「にいがた雪室ブランド事業協同組合」が設立された。

組合事業には、製造業や販売業者にとどまらず、行政機関、研究機関、土業、経営コンサルタント、デザイン業者など、さまざまな業種の関係者が関与している。

こうした多様な連携により、新たなビジネスモデルを展開する代表的なブランド組合として、新潟県内でも広く知られる存在となっている。



2. 取組事業について

当組合は「雪室」の特性を生かした商品開発と販路開拓に取り組んでいる。雪室がもたらす鮮度維持や甘味増加、酸化防止などの効果が外部調査で確認され、品質向上に大きく寄与している。令和3年の国交省通達改正により、雪室が営業倉庫として正式に登録され、組合員の商品を雪室から直接発送することが可能となり業務が効率化した。加入事業者は審査会で食味チェックを経て認定され、現在は茶葉や米、肉、魚、野菜など100種類以上の商品が「越後雪室屋」ブランドで展開されている。

また、販路の面において、雪室は降雪地帯に限定されるため知名度は低いが、これは新しい価値を広める好機でもある。近年では新潟駅構内への出店に加え、ブルボンやサンリオなど大手メーカーとのコラボレーションを実現し注目を集めている。さらに、ニューヨークでのPRを契機に海外展開も進み、現在はドバイ、香港、ベトナムなどで販売を拡大。特にホーチミンの高級レストランでは雪室熟成肉が看板商品として提供されるなど、国際的にもブランド力の浸透が進んでおり、今後の成長が一層期待されている。



3. 今後の方針について

今後は、雪室熟成に適した新しい食品を発掘し、審査会を経て商品ラインナップに加えていく方針である。

最近では、雪室熟成を施したノンアルコールビールの試みも始まっており、科学的検証を経たうえで、審査会の承認を受け次第、商品化を進めていく予定である。

一方で、コーヒー、肉、米などの主要食品はすでに確立されており、新規参入の余地は限られている。ブランド活性化のためには、これまで取り扱ってこなかった食品への挑戦が、今後ますます重要になると予想される。





自然災害発生時の流通機能保持・地域経済安定への寄与

鹿児島総合卸商業団地協同組合（鹿児島県）

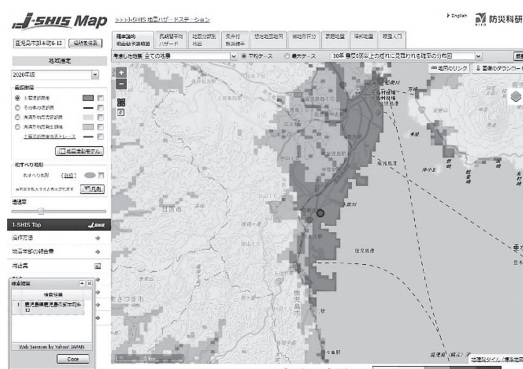
鹿児島総合卸商業団地協同組合では、50年を超える歴史において地震や洪水等の自然災害等の発生時、適宜検討して状況対応を図ってきた。しかし組織立った仕組みはなく、日ごろから対策の必要性を感じていた。このような中、鹿児島県中小企業団体中央会および中小企業基盤整備機構から事業継続力強化計画の作成支援事業の説明を受け、同計画の作成を進めることとなった。

事業継続力強化計画の作成支援は、中小企業基盤整備機構による専門家派遣制度を活用し、鹿児島県中小企業団体中央会の職員による共同支援として行われた。同組合は組合員企業70社を擁する大きな組織であり、防災・減災を目指す事業継続力強化計画の作成がスムーズに進められるのかが懸念として挙げられた。計画作成の原動力となったのは、昨今の地震や洪水等の自然災害の脅威に対する理事長のリーダーシップと理事会の迅速な意思決定である。具体的な作成にあたっては、中小企業基盤整備機構による専門家と鹿児島県中小企業団体中央会の職員による共同支援が行われ、かつ理事会と事務局長の連携によって計画作成がスムーズに進められた。組合の事業継続力強化計画（単独型）が策定され、組合機能の維持に大いに貢献できる仕組みが整った。一方で組合員企業70社の防災・減災に資する対応策の取組み状況は、現状ばらつきがあると思われる。今後は、組合と組合員企業70社が連携して作成する連携事業継続力強化計画の策定により、より強固な自助＋共助の仕組みの構築が期待される。

組合員企業70社を擁する大きな組織を運営する組合での事業継続力強化計画策定事例である。鹿児島県内最大規模の卸売業を主体とした多種多様な業種の流通拠点である同組合が、地震や洪水等の影響により業務の遂行停止に陥ると、地域産業や地域経済に大きな支障をきたすこととなる。このような事態になる前に、まずは組合が十分な防災・減災の対応策に向けた体制を構築することが重要である。将来的には組合と組合員企業70社がともに連携事業継続力強化計画の策定を目指し、自助＋共助の強固な体制構築を進めることで地域経済の振興に寄与することが期待できる。



組合事務所の外観



組合事務所を中心とした地震ハザードマップ

住 所	〒891-0123 鹿児島県鹿児島市卸本町6番地2		
U R L	URL http://orocity.or.jp		
設 立	昭和42年12月	主な業種	異業種（卸売業）
組合員数	70人	出 資 金	499,510千円

（「令和6年度 組合資料収集加工事業報告書」より転載）

Q&A

出資1口の金額の減少について

Q

ある事業協同組合において、その組合員の引き受けた出資の払込みがすでに全額完済していますが、更に出資の増額をはかって組合事業の拡充強化を行うとし、現行の定款の規定では出資1口の金額が10,000円であり、その払込みも1口につき2回払いの5,000円ですが、これでは今後の増資を引き受けかねる組合員が大部分であるので、払込方法を緩和しようとして次のとおり定款を変更しようとしています。なお、(2)の場合は1口の金額が2分の1になるが、その口数は2倍になるので現在の出資総額には減少をきたしません。

- (1) 1口の金額は現行のまま10,000円で、その払込方法を1口につき2,500円（現行の2回払を4回払）にする。
- (2) 1口の金額を現行10,000円から5,000円に減少し、第1回の払込を1口につき2,500円にする、という方法でいずれも条文の中に但し書で増資分につき適用するということを明記しようとするものである。以上の場合において、(1)又は(2)の方法で定款変更認可申請をして、認可されるかどうか。

A

おたずねの件については、(1)及び(2)のいずれの場合であっても認可されることができると解されます。なお、(1)の場合は単に出資の払込方法の変更であるからとくに問題はない。(2)の場合は、出資1口の金額の減少であるので中協法第56条（出資1口の金額の減少）及び第57条（出資1口の金額の減少の無効の訴え）の規定による債権者保護手続きをとることが必要であり、またその手続きを終了したことを証する書面を定款変更認可申請書に添付しなければならない（中協法施行規則第110条第3項）から注意が必要です。

（全国中小企業団体中央会「組合質疑応答集」より転載）

栃木県の最低賃金

必ずチェック！最低賃金！

働く人と雇う人のためのルールです！

※最低賃金は作業場に掲示する等の方法で周知が必要です。



最低賃金
特設ページ

準華

©栃木労働局

地域別最低賃金

効力発生日：令和7年10月1日

栃木県最低賃金	時間額(円) 1,068	特定最低賃金が適用されないすべての労働者に適用されます。 (一般労働者はもちろん、臨時、パート、アルバイト等にも適用されます。)
---------	------------------------	---

特定最低賃金

最低賃金の件名	最低賃金 時間額(円) 効力発生日	適用産業 (日本標準産業分類(令和6年 4月1日施行)による。)	適用除外労働者 (18歳未満又は65歳以上の労働者は 栃木県最低賃金が適用されます。)
塗料製造業	1,109 令和6年12月31日	E164 塗料製造業	(1) 雇入れ後3月未満の者であって、 技能習得中のもの (2) 清掃、片付け、賄い又は雑役の業務 に主として従事する者
はん用機械器具、 生産用機械器具、 業務用機械器具 製造業	令和7年 10月1日以降 当面の間、 栃木県 最低賃金 (1,068) が適用されて います。 (注) 令和7年の改 正は審議中です。	E25 はん用機械器具製造業 E26 生産用機械器具製造業 (建設用ショベルトラ ック製造業、繊維機械 製造業(縫製機械製造 業を除く。))を除く。)) E271 事務用機械器具製造業 E272 サービス用・娯楽用機 械器具製造業	(1) 雇入れ後6月未満の者であって、 技能習得中のもの (2) 次に掲げる業務(これらの業務のう ち流れ作業の中で行う業務を除く。)) に主として従事する者 イ 清掃、片付け、賄い又は雑役の業務 ロ 手作業により又は手工具若しくは 小型手持動力機を用いて行う熟練を 要しない穴あけ、かしめ、曲げ又は 電線の切り・被覆のはく離・組線・ 結束・組付けの業務
電子部品・デバイス・電子 回路、電気機械器具、 情報通信機械器具 製造業		E28 電子部品・デバイス・ 電子回路製造業 E29 電気機械器具製造業 (電池製造業、電気計 測器製造業、その他の 電気機械器具製造業を 除く。)) E30 情報通信機械器具製造 業	(1) 雇入れ後6月未満の者であって、 技能習得中のもの (2) 次に掲げる業務(これらの業務のう ち流れ作業の中で行う業務を除く。)) に主として従事する者 イ 清掃、片付け、賄い又は雑役の業務 ロ 手作業により又は手工具若しくは 小型手持動力機を用いて行う熟練を 要しない簡易な組立て、穴あけ、 かしめ、曲げ、バリ取り又は電線の 切り・被覆のはく離・組線・巻線・ 結束の業務 (注1)「自動車・同附属品製造業」におい ては、手作業により又は手工具若し くは小型手持動力機を用いて行う 熟練を要しない穴あけ、かしめ又 は電線の切り・被覆のはく離・ 組線・巻線・結束・組付けの業務 ハ 目視による部品の(選別又は)検査の 業務 ニ 手作業による小物部品の包装、袋詰 め、箱詰め(又は運搬)の業務 (注2)「(選別又は)及び「(又は運搬)」に ついては、「自動車・同附属品製造 業」において除く。
自動車・同附属品製造業		E311 自動車・同附属品製造 業	
計量器・測定器・分析機器・ 試験機・測量機械器具 製造業、医療用機械器具・ 医療用品製造業、光学機 械器具・レンズ製造業、医 療用計測器製造業、時計・ 同部分品製造業		E273 計量器・測定器・分析 機器・試験機・測量機 械器具・理化学機械器 具製造業(理化学機械 器具製造業を除く。)) E274 医療用機械器具・医療 用品製造業 E275 光学機械器具・レンズ 製造業 E2973 医療用計測器製造業(心 電計製造業を除く。)) E323 時計・同部分品製造業	
各種商品小売業			

令和7年の改正はありません。

(注) 令和7年10月1日以降、栃木県最低賃金(時間額 1,068円)が適用されています。

* それぞれの産業において、①管理、補助的経済活動を行う事業所 又は ②純粋持株会社(L7282)も特定最低賃金が適用されます。

最低賃金引き上げに向けて次の支援措置を設けていますので、ご活用下さい。

◇賃上げ支援助成金
パッケージ



◇とちぎ賃上げ
加速・定着支援金



◇働き方改革推進支援
センター相談窓口



中央会からのお知らせ

「宇都宮ブレックス優勝の軌跡から学ぶ経営マネジメント」

大樹生命保険株式会社 栃木支社との共催により、株式会社栃木ブレックス 代表取締役社長 藤本光正氏を講師に招いての経営者セミナーを開催します。異業種交流会とともに是非奮ってご参加ください!!

- 日 時 令和7年10月29日(水) 16:00~19:00(受付15:30~)
- 会 場 ホテルニューイタヤ(宇都宮市大通り2丁目4-6 TEL:028-635-5511)
セミナー:南館4階「桜の間」 交流会:本館3階「天平の間」
- 内 容 **【第一部 経営者セミナー】** 16:00~17:40
テーマ:「宇都宮ブレックス優勝の軌跡から学ぶ経営マネジメント」
講 師:株式会社栃木ブレックス 代表取締役社長 藤本 光正 氏
【第二部 異業種交流会】 17:50~19:00
第二部会場にて、立食とお飲み物をご用意しております。
- 参 加 費 **無料**(原則、事前登録制となります。)
※お申込み、詳細は本会事業管理部へお問合せください。

中小企業組合士試験のご案内

中小企業組合士制度は、中小企業組合に従事する役職員の資質の向上を図るため、その職務の遂行に必要な知識に関する試験を行い、試験合格者の中から一定の実務経験を有する者に対し、中小企業組合士の称号を与える制度です。

中小企業組合士はまさに組合運営のエキスパートです!ぜひチャレンジしてみたいはかがでしょうか!

- 試験科目 組合会計、組合制度、組合運営
※一部の科目について合格した場合は、その後3年間はその科目の受験が免除されます。
- 試験日 令和7年12月7日(日)
- 受験料 6,600円(消費税込)
※一部科目免除者については5,500円(二科目受験)、4,400円(一科目受験)
- 受験申込 「令和7年度中小企業組合検定試験」受験申込サイトから申込み。
(受付期間:令和7年9月1日(月)~10月21日(火))
- 合格発表 令和8年3月2日(月) 詳しくはこちらから



編集後記

先月、新潟県にお邪魔しましたが、新潟といえば日本の米どころというイメージを抱く人も多いことでしょう。米の生産が多いことに関連して日本酒の生産量も多く、多種多様な銘酒が新潟には存在しています。甘口から辛口、温めるものから冷やして飲むものまで様々であり、お気に入りの銘酒を見つけることが難しいかもしれません。しかし、新潟には様々な日本酒を飲み比べることができる「ぼんしゅ館」という店があります。ここでは500円で最大5杯の日本酒を飲むことができ、自分に合った日本酒を発見するのにうってつけとなっています。自分のお気に入りの日本酒を見つけ、楽しみながらゆったりとした時間を過ごす日があってもいいかもしれませんね。(G.T)

組合の情報やPRチラシを、「中央会 Monthly とちぎ」に同封しませんか?

商品やイベントの告知をしたい方、組合チラシを幅広く配布したい方、ぜひ当会「チラシ同封サービス」をご活用ください。発送コストの削減や、効率的なPRが可能となります!詳細はお電話にてお問合せください。