

Tochigi Monthly 2026

組合活性化情報 Information For Small Business Association

特集

P1-3

- ・ 事業承継コラム
成功と失敗から学ぶ事業承継の分岐点（成功編）
～「準備」と「対話」と「伴走」が未来を変える～

Contents

4. 組合NEWS

- ・ 宇都宮オリオン通り商店街振興組合
オリオン通り曲師町商業協同組合
- ・ 宇都宮市中央卸売市場関連卸商協同組合
宇都宮市中央卸売市場水産物卸協同組合
- ・ 平家の里湯西川協同組合

5. FLASH

6-7. 景況レポート（令和7年12月）

8-9. 組合インタビュー「この人に聴く」 Vol.67

栃木市公認管工事業協同組合
理事長 大山 憲一さん

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



令和4年度 栃木県・栃木市総合防災訓練における復旧作業の様子（栃木市公認管工事業協同組合）

2月号
vol.693

栃木県中小企業団体中央会

成功と失敗から学ぶ事業承継の分岐点(成功編) ～「準備」と「対話」と「伴走」が未来を変える～

前回(12月号)では、準備と対話を先送りした結果生じた二つの失敗事例(後継者の離反、株式分散による混乱)を見てきました。今回はその“反対側”、静かに、しかし確実に交代を成し遂げた成功企業の実例を通じて、明日から実践できる「成功の型」を紐解きます。

1. 成功は“偶然”ではなく“設計”できる

前回紹介したA社・B社の失敗に共通していたのは、「早く決めず・話さず・助けを求めず」に抱え込んでしまったことでした。事業承継は単なる「社長交代」ではなく、会社の信用・人材・技術といった“見えない資産”まで次世代へ渡す長期プロジェクトです。成功している企業に共通するのは、(1)準備(時間設計と見える化)、(2)対話(段階的な移譲プロセス)、(3)伴走(専門家の活用)の3つの要素が揃っていることです。ここでは、対照的な二つの成功事例を物語としてご紹介し、最後に再現可能なポイントを整理します。

2. 成功事例①(製造C社): 10年計画と「対話」による段階移譲

C社は従業員70名ほどの精密部品メーカーです。後継者は生産部門の責任者(従業員承継)。社長が60歳の時、「10年後に代替わりする」と宣言しました。最初に着手したのは「準備(見える化)」です。主要顧客や仕入先との関係図、決裁が必要な案件の基準、そしてベテランの頭の中にしかないノウハウを写真とメモで残す“引継ぎ帳”。これらを作成し、「会社の設計図」を共有することから始めました。

次に重視したのが「対話(段階移譲)」です。価格決定や採用、クレーム対応など“判断が伴う仕事”をタスクに分解し、少しずつ後継者に任せました。最初は社長が同席し、次は後継者が前に立ち社長は横でメモ、最後は後継者が単独で行い結果を報告する——。これは単なる業務連絡ではなく、「社長ならどう判断するか」という価値観をすり合わせる深い対話のプロセスでもありました。失敗があっても「どこで判断が詰まったか」を一緒に分解することで、後継者は小さな成功体験を積み重ねることができたのです。

最大の懸念だった株式の譲渡資金についても早期に方針を設計しました。後継者個人の負担能力を考慮し、まずは経営権(議決権)の確保を優先。株の取得自体は数年に分けて段階的に進める計画を立てました。資金は配当や役員報酬の見直しで無理のない範囲を捻出しつつ、金融機関と“安心ライン”を共有。専門的な税務判断は外部の専門家が担い、経営陣は“業務と心の引継ぎ”に集中できました。

3. 成功事例②(食品D社): 専門家による「伴走」と価値の可視化

D社は地域に根差した食品メーカーで、親族内承継(長女への承継)を選択しました。D社の成功の鍵は、早い段階で「伴走チーム」を組んだことにあります。食品事業特有のレシピや衛生

管理、監査対応に加え、税務や法務などの課題が山積していたため、社長は「自分たちだけで抱え込まない」と決断しました。そこで、顧問税理士に加え、公的機関である「事業承継・引継ぎ支援センター」や中小企業診断士、金融機関を巻き込み、プロジェクトチームを結成したのです。

伴走チームの支援を受け、D社が注力したのは“見えない価値”の可視化と運用です。職人の「肌感覚」だった温度管理を数値と動画でマニュアル化し、主要顧客との商談には社長と後継者が同席して、過去の経緯や「暗黙の合意事項」を言語化していきました。「暗黙知は、形式知にして初めて継承可能になる」——。D社はこの原則を徹底しました。専門性の高い株式・税務等の論点は伴走チーム（専門家）に任せ、経営陣はレシピや顧客関係といった中核価値の継承にリソースを集中させた結果、交代後も品質と売上は安定成長を続けています。

4. 「成功企業 vs 失敗企業」の比較表

【図表】成功する承継と失敗する承継、その分岐点

比較項目	失敗パターン（A社・B社）	成功パターン（C社・D社）
着手のタイミング	体調不良や相続発生時まで未着手（受動的）	「60歳で始める」等、元気なうちに期限を設定（能動的）
情報の扱い	社長一人で抱え込み、ブラックボックス化	「引継ぎ帳」や「関係図」で可視化し、共有財産にする
後継者への権限	「まだ早い」と先送り、決定権を与えない	段階的に任せ、失敗も含めて経験させる（小さな成功体験）
株式・資産	手つかず、分散や高株価を放置	早期に方針を設計し、時間をかけて集約
専門家の活用	活用せず、またはトラブル発生後に相談	早期にチームを結成し、客観的な助言（伴走）を得る

上記の表は、第2回で見た失敗事例と、今回の成功事例の行動パターンの違いを整理したものです。能力の差ではなく、「着手の早さ」と「プロセスの設計」に決定的な違いがあることが分かります。特に重要なのは「情報の共有」です。失敗ケースでは情報が社長個人の頭の中に留まりがちですが、成功ケースでは早い段階で「見える化」され、組織の資産として共有されています。

5. 成功の共通骨子——4本柱に落とす

C社・D社の事例で扱ったノウハウや顧客関係といった「見えない価値」は、一般的に「知的資産（経営資源）」とも呼ばれ、次回のテーマとなる重要な要素です。ここまでの二つの事例から導き出される成功の要諦は、次頁の4点に集約されます。

①時間設計（準備）

交代年を決め、逆算してスケジュールを組む。「承継レビュー」を定期的に行い、進捗を確認する。

②見える化（準備）

人・資産・知的資産（見えない価値）を棚卸しする。暗黙知を文書や動画で補完する。

③段階移譲（対話）

判断業務を小さく任せて小さく振り返る。これを繰り返すことで、後継者との信頼と自信（小さな成功体験）を育む。

④伴走（外部支援）

経営者一人で悩まず、専門家の“第三の目”を入れる。まずは中小企業団体中央会、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センターなどの身近な支援機関が入り口に。

6. すぐ始めるための最小アクション

最後に、明日から動ける「最小アクション」を四つ挙げます。

- ①**今日決める**：交代の目標年、年1回の“承継レビュー”日。
- ②**今週やる**：棚卸し台帳の初版づくり（人／資産／知的資産）。
- ③**来月やる**：家族会議や後継者との対話（承継意思・役割・将来像）。
- ④**来期やる**：主要顧客・金融機関への“節目レター”草案と同席訪問の計画。

7. おわりに

「株のことは難しくて分からない」、「税金が心配だ」そうした専門的な悩みこそ、自分一人で抱えず「伴走者」に頼ってください。経営者であるあなたがすべき最も大切な仕事は、会社の未来への想いを「対話」を通じて次世代に託すことです。

第4回では、今回触れた「棚卸し（見える化）」について、人・資産・知的資産の3つの視点から、具体的な手順とツール（承継計画書や引継ぎ帳など）をご紹介します。事業承継計画の作成にご関心のある経営者様は、ぜひ栃木県中央会にご相談ください。中小機構も一緒にサポートいたします。

【中小機構 事業承継ポータルサイト】

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





■ オリオン通りクリスマスパーティー in 2025 開催

宇都宮オリオン通り商店街振興組合
オリオン通り曲師町商業協同組合

12月21日、宇都宮市・オリオン通りにおいて、オリオン通り商店街主催による「“心踊る”オリオン通りクリスマスパーティー in 2025」が開催されました。

2023年に始まり、今回で3回目となる本イベントは、宇都宮オリオン通り商店街振興組合とオリオン通り曲師町商業協同組合が連携して運営され、地域の活性化と継続的ににぎわい創出を目的に企画されています。

当日は家族連れを中心に幅広い世代が来街し、商店街全体が“地域のハレの日”として一体感に包まれました。

中でも、Dance S Companyの協力によるクリスマスパレードは多くの来場者の注目を集め、現役高校生を中心とした若手ダンサーによる躍動感あるパフォーマンスが通りを彩りました。

本イベントは、若年層を含む多様な担い手に関わる形で実施されました。



■ 「年末うんめーべ朝市」開催

宇都宮市中央卸売市場関連卸商協同組合
宇都宮市中央卸売市場水産物卸協同組合

12月27日から30日までの4日間、宇都宮市中央卸売市場において「年末・うんめーべ朝市」が開催されました。

同市場では、毎月第2土曜日に一般来場者向けの朝市を実施していますが、本事業は、年末の正月準備需要に対応した恒例の特別企画として、市場を4日間にわたり特別開放する形で実施されたものです。

期間中は、水産物・水産加工品をはじめ、野菜や果物、乾物、関連商品などが幅広く取りそろえられ、市場ならではの強みを生かした販売が行われました。後半には来場者が集中し、場内は連日大きなにぎわいを見せました。

年末年始に需要の高い生鮮食品を中心に活発な取引が行われ、来場者数は4日間で延べ約15,000人に達しました。

普段市場を利用する機会の少ない市民が直接来場・利用できる機会を設けることで、市場を身近に感じてもらう機会となりました。



■ 「湯西川温泉 かまくら祭」開催中！

平家の里湯西川協同組合

1月30日より、日光市湯西川温泉エリアにおいて、恒例の「湯西川温泉かまくら祭」が開催されています。

本イベントは、冬季の観光誘客を目的として毎年実施されているもので、雪景色と灯りを組み合わせた演出により、湯西川温泉ならではの冬の魅力を発信しています。今年も温泉街一帯を会場とし、地域資源を生かした多彩な企画が展開されています。

平家の里湯西川協同組合が運営する観光施設「平家の里」では、大小さまざまなかまくらを設置し、ライトアップによる幻想的な景観づくりを行っています。

また、日本夜景遺産にも認定されている沢口河川敷では、数百個のミニかまくらが並び、週末を中心に来訪者を楽しませています。

このほか、湯西川水の郷では雪遊び施設を設けるなど、家族連れを意識した受け入れ体制も整えられています。

組合を中心に地域内の施設が連携し、冬季の誘客と温泉街全体の活性化に取り組んでいます。

かまくら祭は、3月1日まで開催される予定です。



※参考：写真は前回開催のものです

》 令和8年新年賀詞交歓会

1月20日、ホテル東日本宇都宮において新年賀詞交歓会を開催しました。当日は、本会会員等約120名の参加をいただき、福田富一栃木県知事をはじめとする多数のご来賓にもご臨席いただきました。

冒頭に、主催者を代表して本会会長の横倉正一より、「円安や物価高、人手不足などにより、地方の中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況にある。こうした課題に対応するため、組合等の連携力を生かし、皆様とともに課題解決に取り組んでいきたいと考えている。また、本年は当中央会が創立70周年を迎える節目の年であり、今後も会員組合の発展に向けた支援に努めていきたい」との挨拶がありました。

続いて、ご来賓を代表して福田富一栃木県知事、琴寄昌男栃木県議会副議長、薄井正明栃木県商工会連合会会長、山下千尋株式会社商工組合中央金庫宇都宮支店長兼足利支店長よりご祝辞を賜りました。また、参議院議員高橋克法様、衆議院議員福田昭夫様、衆議院議員藤岡隆雄様にもご臨席賜り、ご挨拶をいただきました。

会員同士の懇親も和やかに進み、賀詞交歓会は盛会のうちに終了しました。新年早々ご多用のところ、ご出席いただきました皆様には、厚く御礼申し上げます。

本会におきましては、今後も皆々様の情報交換・交流の機会となる場をご用意してまいりますので、ご参加いただけますと幸いです。



主催者挨拶を行う横倉正一会長



福田富一栃木県知事の祝辞



栃木の地酒「澤姫」で乾杯！

》 緊急時組合連携事業（対象：栃木県建設業協同組合連合会）

12月12日、栃木県建設業協同組合連合会を対象に、災害時応援協定の締結の可能性を探ることを目的とした講習会を開催いたしました。講師として、日本大学 危機管理学部 危機管理学科 准教授 山下博之氏をお招きし、「建設業界の自然災害リスクと中小企業の防災・減災の取組み」をテーマにご講演いただきました。

山下氏は、近年相次ぐ大規模地震を例に、災害が企業活動に与える影響について解説しました。被害は、社屋や設備の損壊といった直接被害にとどまらず、道路寸断や取引先の被災による間接被害が事業継続を左右する点が示されました。これを踏まえ、被害予防・復旧準備・代替策を柱とするBCMの取組と、BCPによる中核事業や復旧目標の明確化の重要性が説明されました。さらに、自社のみでの対応には限界があることから、災害時応援協定など、組合員同士の連携が事業継続力向上の鍵となることが強調されました。



景況レポート

～52名の情報連絡員による報告～

令和7年12月分

12月の県内DI値は、売上高は前月比で13.46ポイント、収益状況が1.92ポイント増加し、業界の景況に変動はなかった。

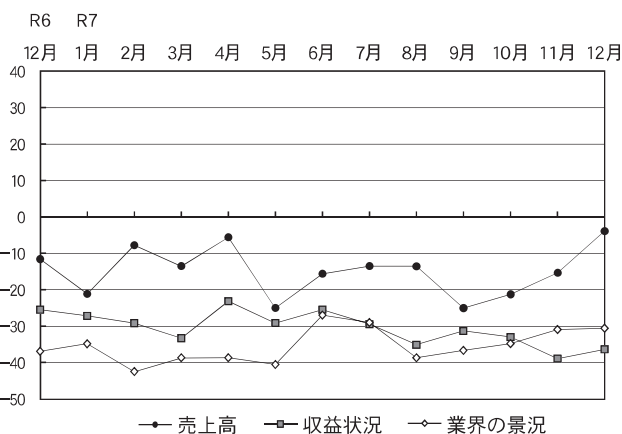
県内中小企業の景況感としては、売上や雇用において下げ止まりの兆しが見られるものの、収益状況や資金繰りの改善には至っておらず、エネルギー価格・人件費・原材料費などの高止まりにより、依然として経営への圧迫が続いているといえる。業種によっては年末年始の影響で動きが活発になった例も見られるが、全体としては依然として先行きが不透明である。企業は引き続き、高止まりするコストへの対応、人材確保の取り組み、価格転嫁の推進など、多方面からの改善を図ることで、経営の安定化を図る必要があるだろう。

景況天気図（前年同月比のDI値）

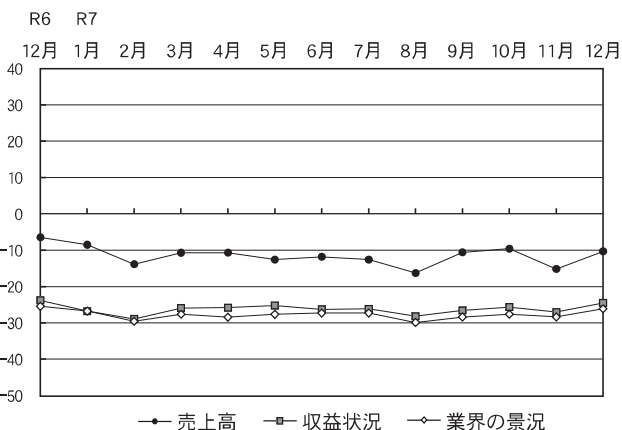
	全 体	製造業	非製造業
売上高	 -1.9	 -12.0	 7.4
在庫数量	 -2.9	 -4.0	 0.0
販売価格	 23.1	 28.0	 18.5
取引条件	 -17.3	 -12.0	 -22.2
収益状況	 -36.5	 -32.0	 -40.7
資金繰り	 -21.2	 -16.0	 -25.9
設備操業度	 -16.0	 -16.0	
雇用人員	 -3.8	 -4.0	 -3.7
業界の景況	 -30.8	 -44.0	 -18.5

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		観光地では、中国の政策の影響でインバウンドが減少し、売上は良くなかった。年越しそばの食品スーパー向けについては、例年通りの生産及び出荷があった様子。また、宇都宮駅東地区においてはL R T効果もあり、外食の店舗が急増中である。但し、地域外からの得意先への安売り攻勢があり製造コストアップの状況でも値上げに二の足を踏んで躊躇している。年末のアルバイトの集まりは良かった。また、昨年あたりから、色々なM&Aの仲介会社から一部上場の大会社のグループ会社化の話が沢山舞い込んできている。仲間の経営者の高齢化が進み、実働者の育成の成否と、経営管理や開発担当者の採用の成否で、M&Aの事業継承を真剣に考えている。他に「そば」をメインにしている仲間からは、気候変動及び夏の高温化でそば栽培の農家では収量はあるが品質の低下が一番の問題となっている。その為、全国から品質の良い原料そばを集めている。品質低下で美味しくないそば製品にならないように努力している。今後も、製造コストアップ、原料確保、人材確保及び価格見直しの課題が残っている。(めん類製造業)
	繊維工業		継続商品の受注数量減により売上減少になっている。継続商品は、訪日外国人の減少が要因の一つである。今般の日中問題もあり先行きが不透明な状況である。他の取引先への積極的なアプローチなど受注生産数の確保が重要と考えている。新年早々、大事な状況になっている。非常に厳しい不安定な状況が続いている。(縫製業)
	木材・木製品		各項目は業界の景況を除くと総じて「不変」とする事業所が多数であるが、売上高を「減少」、収益状況を「悪化」とする企業が散見される。業界の景況は依然として悪化とする企業が多数を占めている。(家具・県具製材業)
	印刷		チラシ等の年末需要は、本年度も減り続けている。このような中、用紙の値上げは続いており、価格転嫁により更なる需要減が懸念される。(印刷業)
	窯業・土石製品		鉄鋼向け及び建材関係は、前年と比較して増加した。肥料関係は、昨年と同等であったが、鳥インフルエンザ関連の消石灰の出荷があった。全体では、前年と比較して増加した。(石灰製造業)
	鉄鋼・金属		自動車部品は全体に減産傾向が続いている。金型関連では、新規見積もりの期待をしたが、年末から先送りになった。賞与を出せる状況ではないが無理をしてでも支給した。苦渋の決断である。年末に向けて活気のない仕事量である。高市新政権は高い支持率だが地方経済は真冬の不況と言えるのではないか。物価高騰に米の価格も下がらず、更に金利の上昇と厳しい年末である。忘年会では社員の参加希望が少ないため、中止にした。前年度対比では減収減益と悪化している。(金属製品製造業)
	一般機器		全体としては各項目とも前月と比べ「不変」とする回答が多かったが、売上高の上昇や収益状況が好転した組合員も見られた。1年間を通しての経済環境については、横ばいで大きな変化を感じていない回答が多かった。「強い経済」を掲げる高市内閣については中小製造業への影響として、製造業の国内回帰や産業基盤の強化、設備投資及び技術開発への支援拡充、人材確保環境の改善への期待が多い。その中で最も優先すべき政策は、中小零細企業への直接的及び継続的支援、エネルギーや原材料価格対策との声が聴かれた。(一般機械器具製造業)
非製造業	卸売業		業種及び取扱商品によって流通量の増減に差がある。燃料価格は暫定税率廃止の決定により、以前より落ち着くと思われるが物価高騰により仕入コストも上昇しているため、厳しい状態が続いている。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		年末の仕入価格は少し安定していた。店売りに期待していたが、前年度とほぼ同じ、或いは下回った。葬儀については、家族葬形態や参列者が限られるものが多く、供花の受注にも影響があった。(花・植木小売業)
	サービス業		12月も宿泊は比較的高稼働だった。原材料高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。12月の忘年会も利用状況が予測ほどではなかった。物価高による利用控えの影響が飲食店には出ているよう感じる。原材料の高騰による影響が非常に大きい。(旅館・ホテル)
	建設業		人手不足の状況は依然続いており、今月においては工事受注の減少により対前年同月比約85%の売上高に留まる。(職別工事業)
	運輸業		物流が集中する年末年始、9連休となる企業もあり輸送量が増加。ドライバーの疲れが溜まりやすい時期でもあり安全対策が常より重要な時期であった。また、雪に対する輸送の安全確保なども重要な対策となり冬用タイヤへのはき替えによる経費が増えた。(貨物自動車運送業)

※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。

栃木市公認管工事業協同組合

理事長 大山 憲一さん

水道という生活に欠かせないインフラを、日々の工事や維持管理によって支えているのが管工事業者です。その多くは地域に根ざした中小事業者であり、災害時には最前線で復旧にあたる重要な担い手でもあります。

こうした事業者が連携し、地域の安全・安心を守り続けてきたのが、栃木市公認管工事業協同組合です。今回は、組合の歩みや現在の取組、そして今後の展望について、理事長の大山憲一さんにお話を伺いました。



大山理事長（写真中央）と事務局

初めに、組合の設立の経緯について教えてください。

当組合は昭和47年5月、旧栃木市内の管工事業者15社によって設立されました。設立当初から組合運営に関わってきた事業者も、現在までその歩みを受け継いでいます。

旧栃木市における水道事業の整備が進む中で、地元の指定水道工事店が連携し、業界として一定の役割を果たしていく必要性が次第に高まってきました。しかし当時は、親睦を目的とした任意的な同業者組織にとどまり、業界として組織的に対応する体制は十分とはいえない状況にありました。

そこで、業者が一致協力し、技術の向上や業務の円滑化を図るとともに、市の水道事業に安定的に対応できる組織の構築が進められました。加えて、市からも今後の水道事業推進にあたり、地元業者の団結と協力を求める要請があり、こうした背景を受けて当組合は設立に至りました。

その後、市町村合併を経て組合のエリアは拡大し、現在では50社を超える規模となりました。合併の過程では、地域ごとの事情や歴史の違いもあり、合意形成に時間を要した場面も少なくありません。しかし、話し合いを重ねる中で、「地域全体の水道を守る」という共通の目的をあらためて確認し、現在の組合体制が築かれてきたと感じています。

組合の主な事業について教えてください。

当組合の中核となっている事業が、官公需適格組合として取り組んでいる共同受注事業です。水道メーターの交換業務や漏水修繕など、市から発注される業務を組合として一括で受注し、組合員が分担して対応しています。

個々の事業者では対応が難しい案件であっても、組合として受けることで、安定した業務の確保と、行政側にとつての発注のしやすさの両立を図っています。地域に根ざした事業者が連携することで、品質と迅速性を確保できる点も、共同受注の大きな強みだと考えています。

運営にあたっては、公平性と迅速性を重視し、当番制やエリアごとの役割分担を基本としていますが、合併後は地域によって業者数に偏りがあるため、運用面での課題も顕在化しています。たとえば、特定の地域では登録業者が少なく、緊急修繕が重なると対応が難しくなるケースもあります。

こうした状況を踏まえ、現在は理事会を中心に、エリアを越えた応援体制の構築について検討を進めています。市町村の境界にとらわれず、需要や繁閑に応じて柔軟に対応できる体制を整えることで、組合全体としてより安定した事業運営につなげていきたいと考えています。

また、メーターボックスや止水栓筐などの共同購買事業も、組合の重要な役割の一つです。市町村ごとに仕様やメーカーが異なるため在庫管理は容易ではありませんが、事務局が用途や設置場所を確認しながら販売することで、誤購入の防止と現場の混乱回避に努めています。

今後は、取扱品目や倉庫機能の拡充、在庫体制の強化を図り、組合員にとって「必要な資材がすぐに手に入る」環境づくりを進めていきたいと考えています。共同受注と共同購買の両輪を安定して回していくことが、組合の利便性向上と組織としての価値を高めることにつながると考えています。

最近、特に力を入れている取り組みについて教えてください。

最近、特に力を入れて取り組んでいるのが、防災・災害対応に関する体制整備です。令和7年6月には栃木市と災害協定を締結し、災害時における応急復旧や給水支援などについて、組合としての役割を明確にしました。能登半島地震を受けて、災害時における管工事業者の役割の重要性をあらためて実感し、これまでやや曖昧だった他地域への応援体制も含めて、協定内容の見直しを行いました。

具体的には、給水タンクを栃木市へ寄贈したほか、組合としても同型のタンクを整備し、直接派遣時にも迅速に対応できる準備を進めています。また、県連合会の派遣計画に沿って行動できるよう、連絡体制や運用の確認も進めています。

市の防災訓練には毎年参加しており、特に青年部が中心となって復旧訓練を継続してきました。こうした訓練を積み重ねることで、いざという時に迷わず動ける組織力を養っていると感じています。

災害時において、水道は生活を支える最も重要なライフラインの一つです。私たち管工事業者は、その復旧を担う「最後の砦」としての役割を期待されています。だからこそ、平時から行政との連携を密にし、顔の見える関係を築きながら、備えを怠らないことが重要だと考えています。今後も、防災協定を形だけのものに終わらせるのではなく、実効性のある取り組みとして継続していきたいと考えています。



組合設立50周年で給水タンク寄贈

組合の今後の展望について教えてください。

これからの組合運営を考える上で、最も重要なテーマの一つが人材の育成と次世代への継承です。当組合には青年部「翔雄会」があり、私自身も組成当初からその活動に関わってきました。青年部は、組合行事の運営や防災訓練などを通じて経験を積み、将来の理事や理事長を育てる場として、これまで大きな役割を果たしてきたと感じています。

青年部では、市の防災訓練における復旧訓練を10年以上にわたって継続しており、実践的な活動を通じて技術や連携力を高めてきました。また、過去には市内の小中学校を対象に、水道設備の点検や蛇口のパッキン交換を行うボランティア活動にも取り組んできました。夏休み期間を利用して無償で消耗部品を交換することで、学校現場の負担軽減につなげるとともに、水回りの大切さを伝える機会にもなっていました。

こうした活動は、管工事業者として地域に貢献できる意義のある取り組みでしたが、人員確保や役割分担の面で調整が難しくなり、現在は休止しています。今後は状況を見極めながら、再開の可能性についても検討していきたいと考えています。

一方で、業界全体として後継者不足や若手人材の減少といった課題は年々深刻化しています。特に小規模事業者や個人事業者においては、事業承継が大きな悩みとなっています。こうした中で、青年部活動を軸に、若手社員や次世代を担う人材が組合活動に関わりやすい仕組みづくりが必要だと感じています。将来を担う人材が、早い段階から組合の役割や意義を理解できる環境を整えていきたいと考えています。

組合としては、共同受注や共同購買といった事業面の充実だけでなく、「組合に加入していてよかった」「この地域で仕事を続けていきたい」と思ってもらえる存在であり続けることが重要です。人と人とのつながりを大切にしながら、地域インフラを支える組織として、次の世代へとバトンをつないでいきたいと考えています。

最後に中央会に期待することを教えてください。

中央会の皆さまには、日頃から組合運営や各種手続きの面で多くのご支援をいただいております、感謝しています。

今後は、補助金や支援制度に関する情報提供、組合運営に関する助言などを通じて、引き続き後押しいただければありがたいです。私たち現場の組合が安定して活動をするためにも、中央会との連携をこれからも大切にしていきたいと考えています。

代表者	大山 憲一 (㈲藤沼管工業所・代表取締役)
設立	昭和47年5月13日
所在地	栃木市泉川町38-10
電話	0282-24-1525
組合員数	55人

本日はありがとうございました。

共同でドローンを導入し農作業を効率化

山陽アグリネットワーク協同組合（山口県）

当組合は、山陽小野田市の6つの農事組合法人の出資により設立された事業協同組合である。各法人の集積面積は20ha前後と小さく、高齢化の進展や農産物価格の低迷など厳しい経営環境に置かれている。そこで、この苦境を打破すべく新たに事業協同組合を立ち上げ、農薬散布用のドローンを組合で購入した。ドローンを用いた防除作業を組合員と共同で実施し、農作業の効率化を図ることとした。

農薬散布ドローンの相場は1台あたり100万円以上と高額であり、小規模の農業法人にとっては購入ハードルが高い。そのため購入にあたっては、県の補助金を活用した。共同防除作業の流れとしては、まず防除作業を希望する組合員Aが組合に申込を行い、組合が作業を実施する組合員Bを選定する。組合員A立会いのもと、組合員Bから選定されたオペレーターがドローンによる防除作業を実施する。作業実施後、組合員Aは組合に委託料金を支払い、その後、組合から組合員Bのオペレーターに対し給与を支払う。組合員同士で作業の受委託を行い、農薬散布を行うドローンオペレーターも受託組合員から選定することで、組合員間の連携強化及びコスト削減につながっている。またオペレーターは農業収入だけではなく、オペレーターとしての収入も得ることができるため、所得向上にもつながっている。

事業実施にあたっては、定期的に役員会を開催して事業計画等について協議するとともに、オペレーターとの合同連絡会議を行い、ドローン防除の運用方法等について協議している。またドローン操作に関する最新知識及び技術についての講習会を毎年開催しており、オペレーターの育成にも力を入れている。

設立以後防除作業面積は拡大しており、売上高も増加している。作業年数を重ねるにつれ、オペレーターの技術も熟練し効率的な作業が行われ、売上も確保されることで組合としても円滑な資金運用ができています。組合員としても適切な時期に適切な防除を実施することができ、天候等の影響はあるものの概ね平年以上の収穫量を達成することができている。



ドローン研修の様子



組合員みなさん

住 所	〒757-0005 山口県山陽小野田市大字鴨庄17番地の1		
U R L	—		
設 立	平成31年1月	主な業種	耕種農業を行う農事組合法人
組合員数	6人	出 資 金	1,800千円

（「令和6年度 組合資料収集加工事業報告書」より転載）

★Q&A★ 員外理事の代表理事就任について

Q

組合員外の理事が代表理事に選ばれても差し支えないですか？
代表理事、専務理事及び常務理事がそろって員外者である場合はどうでしょうか？

A

前者については差し支えなく、後者についても組合の機動的な組織運営や事業の活性化に寄与することにつながるのであれば、差し支えないものと考えられます。

中協法第35条第4項は、理事の定数の少なくとも3分の2は、組合員または組合員たる法人の役員でなければならないと規定し、員外理事の存在を認めています。これは、組合事業に専念できる者の役割とその必要性を認めたものといえるでしょう。理事に限らず、代表理事についても組合事業に専念する必要がある場合が考えられることから、組合員でない者が代表理事に就任することは差し支えありません。

代表理事、専務理事及び常務理事の3名がともに員外理事であることについては、一部の執行部による専制的な運営が行われるのではないかな等の懸念が生じますが、代表理事、専務理事及び常務理事がともに員外理事であることが機動的な組織運営や事業の活性化に寄与することにつながるのであれば、同じように差し支えないものと考えられます。

（全国中小企業団体中央会「組合質疑応答集」より転載）

栃木県からのお知らせ

物価高騰対策専門家派遣特別相談窓口のご案内

県では、物価高騰の影響を受ける中小・小規模企業のみなさまの経営改善に向けた取組をサポートするために、相談窓口を開設し、専門家派遣による支援を行っております。

【手続きの流れ】

提出された必要書類に基づき、ヒアリングを行い、その内容に応じて専門家を企業に派遣し、アドバイスをを行います。

【相談費用】

原則3回までの派遣費用を県が負担します。

【窓口設置場所】

県産業労働観光部経営支援課内（県庁舎本館6階南側）

受付時間 8時30分～17時15分（土日祝日を除く）

【お問い合わせ】

栃木県経営支援課 金融担当

〒320-8501 宇都宮市埴田1-1-20 県庁舎本館6階

TEL：028-623-3208

必要書類など、詳細につきましては栃木県のホームページをご確認ください。

(URL:<https://www.pref.tochigi.lg.jp/f03/advice/keieikaizen/bukkakoutou.html>)

栃木労働局からのお知らせ

ちゃんとチェック!最低賃金[☑] 働く人も、雇う人も、確認を忘れずに!

【地域別最低賃金】 すべての労働者に適用されます。なお、下記の特定最低賃金が適用となる場合は、その特定最低賃金の時間額以上の賃金を払う必要があります。

最低賃金の件名	時間額	効力発生日
栃木県最低賃金	1,068円	令和7年10月1日

【特定最低賃金】 次の6産業を営む使用者とその産業に従事する労働者に適用されます。なお、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。

最低賃金の件名	時間額	効力発生日
塗料製造業	1,159円	令和 7 年12月31日
はん用機械器具、生産用機械器具、業務用機械器具製造業	1,070円	
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	1,105円	
自動車・同附属品製造業	1,114円	
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	1,104円	
各種商品小売業	令和 7 年度改正なし 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。	

詳しくは、栃木労働局労働基準部賃金室
(TEL：028-634-9109)、又は最寄りの
労働基準監督署へお問い合わせください。

栃木労働局最低賃金特集ページ
はこちら



中央会からのお知らせ

【新設組合のご案内】

～「麦処とちぎ」を全国へ、栃木クラフトビール協同組合が始動～

栃木県内のクラフトビール業界を盛り上げる新たな組織として、**栃木クラフトビール協同組合**が設立されました。令和7年10月、県内でクラフトビールを製造するブルワリー（醸造所）11社が参加して発足し、同年12月に設立が認可され、法人としての手続きが完了しました。クラフトビールの協同組合としては、全国で3例目、関東地方では初となります。

同組合の前身は、平成24年に発足した任意団体「**栃木県クラフトビール推進協議会**」です。これまで情報交換やイベント協力などを行ってきましたが、活動の拡充と継続的な事業展開を目指し、事業協同組合として法人化しました。

横須賀貞夫理事長は「県外のイベントにも参加し、栃木のクラフトビールを全国に広めたい」と意欲を語っています。今後は情報発信の強化やイベント開催に取り組むほか、県産大麦を活かし、「**麦処（どころ）とちぎ**」をクラフトビールの聖地として発信していく方針です。

【イベント開催のお知らせ】

栃木県内のクラフトビールの魅力を発信するイベント「**TOCHIGI CRAFT BEER FESTA**」が、下記の日程で開催されます。県内ブルワリーが一堂に会し、個性豊かなクラフトビールや地元食材を使ったフードを楽しめる催しです。

本フェスタに関連した企画として、来場者参加型の「クラフトビアチャレンジ」も実施されます。9回目となる今年はRADIOBERRYとのコラボレーションが実現し、選ばれたビールの一つがオリジナル商品として披露される予定です。

当日は、栃木県内のメーカー13社、インポーター2社の計15社が出展し、ライトキューブ宇都宮に多彩なビールブースが並びます。是非ご参加ください。

開催日時：令和8年4月17日（金）～19日（日）

開催場所：JR宇都宮駅東口 ライトキューブ宇都宮 交流広場1・2F
（宇都宮市宮みらい1-20）

お問合せ：栃木クラフトビール協同組合 事務局（TEL 028-665-8847）



最新情報は
インスタグラムでも発信中！

編集後記

2026年も始まり、早くも一ヶ月が過ぎようとしています。皆様におかれましては、いかがお過ごしでしょうか。私は先日、ある組合の創立総会に初めて参加しました。

創立総会は、作成した定款や事業計画についての議決など、組合にとって重要な事項を決定する場面として位置付けられており、その後に認可申請や設立登記といった手順を踏むことで初めて組合が設立されます。今回の創立総会にて、理事長の熱意ある決意表明を聞くことで、組合支援の在り方やより良い支援方法について改めて考える良いきっかけとなりました。

こうした学びを胸に、今後の自分自身の業務や支援の姿勢についても見直していきたいと感じています。（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。