

# Tochigi Monthly 2026

組合活性化情報 *Information For Small Business Association*



**最低賃金引上げに対応するための支援策  
～中小企業が活用できる国の支援制度～**

## Contents

- P1** **TOPIX**  
～会員組合等の取組・中央会の活動をご紹介します～
- P4** **事業承継コラム**  
▶承継準備は“棚卸し”から始まる～人・資産・知的資産の3つを次世代へ～
- P6** **景況レポート（令和8年2月分）**
- P8** **組合ニッポン！めぐり旅**  
▶岐阜県菓子工業組合  
「おやつをテーマとした舞台で、お客様と出会う場を演出」
- Q&A**  
▶定数に満たない役員選挙について
- P9** **関係機関からのお知らせ**  
▶ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金の第23次公募要領が公開されました  
▶令和8年度「協会けんぽ」の保険料率のお知らせ
- P10** **中央会からのお知らせ**  
▶令和8年度中央会事務局体制



## 栃木県 事業承継推進共同宣言 宣言式に出席

2月26日、栃木県庁昭和館において「事業承継推進共同宣言」が開催され、本会を含む県内の関係機関から16人が出席しました。

本宣言は、中小企業の円滑な事業承継を推進するため、支援機関同士の連携体制を強化し、一体となって支援に取り組むことを目的とするものです。今後、事業承継の必要性に関する意識啓発や情報提供、事業者のニーズに応じた支援機関への仲介などを通じて、連携した支援を進めていくこととしています。

福田富一知事は「企業の廃業により雇用や技術が失われることは地域の存続に関わる喫緊の課題であり、支援機関が連携して最適な支援を行うことが重要」と述べました。

本会の横倉会長は「本会は県内約460の中小企業組合等を会員とし、約5万社の企業で構成され、組合を窓口としたセミナーや専門家派遣などにより事業承継支援を行っています。今回の共同宣言を契機に、関係機関との連携をさらに深めたい」と決意を表明されました。



## 「きぬ姫まつり」つるし飾りでおもてなし 鬼怒川・川治温泉旅館協同組合

鬼怒川・川治温泉旅館協同組合女将の会は、2月1日から3月20日まで、日光市鬼怒川温泉大原の鬼怒川・川治温泉観光情報センターなどで、手作りのつるし飾り「きぬ姫飾り」を展示し、観光客をもてなしました。

女将の会は、各旅館の女将が中心となり、情報交換や交流を通じて連携を深めながら、地域の魅力やおもてなし文化の発信に取り組んでいます。本取り組みもその一環として実施されたものです。

飾りは「鬼怒川」にちなみ絹を用い、女将らが一針一針におもてなしの思いを込めて制作しました。今年の干支にちなむ飾りをはじめ、色とりどりのつるし飾りが会場を彩り、多くの来訪者の目を楽しませました。

八木澤美和会長は「温泉で心と体を癒やし、思い出を作って帰っていただければ」と話しており、若い世代にも日本の文化に触れてもらいたいと期待を寄せています。



## 青年経営者塾（GX講習会）開催

3月13日、栃木県産業会館において、栃木県青年経営者中央会員を対象とした「青年経営者塾」を開催しました。

講師に大鎌電気株式会社代表取締役の大鎌幸雄氏を迎え、GX（グリーントランスフォーメーション）をテーマに、シミュレーションと講習会を実施しました。

第1部では、脱炭素経営ゲームを通じて、企業活動における意思決定とCO<sub>2</sub>排出量、経済活動の関係について体験的に学びました。参加者はグループごとに経営をイメージし、生産工程における課題の把握や改善、投資判断が収益や環境負荷に与える影響について理解を深めました。

第2部の講習会では、GXの動向やJクレジット制度の概要、地域企業に求められる対応について解説が行われました。GXは脱炭素と経済成長の両立を目指す取組であり、今後は企業経営において重要性が一層高まるが見込まれます。

参加者にとっては、GXへの理解を深めるとともに、自社の経営を見直す契機となる有意義な研修となりました。



## 栃木県青年経営者中央会

## 最低賃金引上げに対応するための支援策 ～中小企業が活用できる国の支援制度～

人手不足の深刻化や最低賃金の引上げなどを背景に、賃上げへの対応は中小企業・小規模事業者にとって重要な経営課題となっています。国では、設備投資や生産性向上、働き方改革などを通じて賃上げを支援するさまざまな制度を設けています。

本特集では、そのうち厚生労働省が実施する「最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者への支援事業」に焦点を当て、主な制度の概要をご紹介します。

### 1. 働き方改革のワンストップ相談窓口

働き方改革に関する中小企業・小規模事業者の様々な課題に対応するため、ワンストップ相談窓口として「働き方改革推進支援センター」が47都道府県に設置されています

#### 【支援内容】

センターでは、労務管理の専門家が無料で、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金への対応など、働き方改革に関する相談やコンサルティングを行っています。

#### 《こんなケースで相談できます》

- ・時間外労働の上限規制に対応するため、就業規則の見直しを検討している
- ・同一労働同一賃金への対応について、賃金制度をどのように見直せばよいか知りたい
- ・賃上げに対応するため、活用できる助成金について相談したい
- ・人手不足への対応として、労務管理や働き方の見直しについて相談したい

#### 【相談先】

本県では、「栃木働き方改革推進支援センター」において相談を受け付けています。電話やメール、来所による相談のほか、企業への専門家派遣にも対応しています。

**住 所** 宇都宮市西川田町923-20 リーガルビル2階 (TEL 0120-800-590)

**U R L** <https://hatarakikatakaiaku.mhlw.go.jp/consultation/tochigi/>



### 2. 業務改善助成金

事業場内の最低賃金を一定額以上引き上げるとともに、生産性向上のための設備投資等を行った場合に、その費用の一部を助成する制度です。

**【助成率】** 申請を行う事業場の引き上げ前の事業場内最低賃金によって、助成率が変わります。

1,000円未満	4/5
1,000円以上	3/4

※賃上げ額や対象労働者数などの条件により助成額は異なります。

賃上げ額	助成上限
30円以上	最大130万円
45円以上	最大180万円
60円以上	最大300万円
90円以上	最大600万円

## 《活用事例》

### ① 宿泊業（従業員30人）

厨房業務では、おにぎり作りや食器洗浄、注文対応に多くの時間がかかっていた。業務改善助成金を活用し、おにぎり製造機や食器洗浄機、QRコードオーダーシステムを導入。作業効率が向上し、おにぎり製造の人員を3人から1人に省力化するなど、業務負担の軽減と賃金引上げを実現した。

### ② 卸売業（従業員23人）

多種多様な商品の在庫管理を手作業で行っていたため、棚卸作業に多くの時間がかかっていた。業務改善助成金を活用し、旧式の在庫管理システムを更新。在庫状況を迅速に把握できるようになり、棚卸作業の負担軽減と生産性向上、従業員の賃金引上げにつながった。

### ③ 食品製造業（従業員19人）

餅の製造や運搬を手作業で行っていたため作業に時間がかかり、外国人従業員への指導にも手間がかかっていた。本助成金を活用し、自動餅つき機やベルトコンベアなどを導入。製造工程の効率化が進み、作業人数を4人から2人に削減するなど、生産性向上と賃金引上げを実施した。

## 3. 働き方改革推進支援助成金（団体推進コース）

中小企業団体等が構成事業者の働き方改革を支援するために実施する共同事業に対し、その経費の一部を助成する制度です。

### 【助成額】

最大 1,000万円 ※助成率・対象経費は制度年度により異なります。

### 《活用事例》

#### ① 岩手県菓子工業組合（岩手県）

構成員数：135事業者（菓子、パンの製造事業者等）

県産食材を活用した新商品の開発を目的に、組合員向けのセミナーや技術講習会を開催するとともに、試作品の開発や試食会を実施。構成事業者のうち15社が試作品を考案し、そのうち5社が商品化に至るなど、組合員による新商品開発と販路開拓の取組が進んだ。

#### ② SAGA COLLECTIVE協同組合（佐賀県）

構成員数：11事業者（地場産業や伝統産業等の異業種）

県外への販路拡大を目的に、組合員11社による共同展示会を開催するとともに、東京都内のポップアップイベントへの出展を実施。さらに大学と連携し、学生による生産性向上に向けた改善提案や個別指導を行い、その成果を組合員間で共有することで、組合商品の販路拡大と生産体制の改善につなげた。

各制度の詳細については、厚生労働省の下記サイトをご参照ください。

#### 【最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者への支援事業】

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyuu/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyuu/index.html)



※本記事では令和7年度の制度内容を基に概要を紹介しています。令和8年度の制度内容については、厚生労働省から今後公表される予定です。



# 承継準備は“棚卸し”から始まる

## ～人・資産・知的資産を次世代へつなぐ事業承継計画～

### 1. なぜ「棚卸し」が必要なのか

前回は、成功した事業承継の背景には、「時間設計」「見える化」「段階移譲」「伴走」という共通点があることをご紹介しました。では、その「見える化」とは、具体的に何をすることなのでしょう。

事業承継の第一歩は、会社の現状を整理し、引き継ぐべきものを明らかにすることです。後継者を決めただけでは、承継は前に進みません。何を守り、何を引き継ぎ、何を变えていくのかが整理されていなければ、後継者も判断に迷い、関係者も不安を抱えたままになります。だからこそ必要になるのが、「棚卸し（見える化）」です。

棚卸しとは、単に資産を数えることではありません。事業承継の場面で整理すべきものは、大きく分けて「人」「資産」「知的資産」の三つです。これらを把握し、将来の方向性とともにとまとめていくことが、円滑な事業承継に向けた出発点となります。

### 2. 人の承継を整理する

まず考えるべきは「人」の承継です。事業承継というと後継者だけに目が向きがちですが、実際には会社を支える幹部、現場のキーパーソン、取引先との関係を担う社員なども含めて考える必要があります。誰がどの役割を担っているのか、どの業務が特定の人に集中しているのか、将来的に誰へどのように役割を移すのか。こうした点を整理しなければ、社長が交代しても組織は動きません。

また、後継者本人との対話も欠かせません。どこまで任せるのか、何を不安に感じているのか、どの分野から経験を積ませるのかを、時間をかけて共有していく必要があります。

親族内承継であれば、後継者本人だけでなく、家族全体の役割や関わり方も整理しておく必要があります。事業承継は会社だけの問題ではなく、家族全体の問題でもあるからです。

### 3. 資産の承継を整理する

次に「資産」の承継です。ここには株式、不動産、設備、借入金、契約関係など、会社経営に関わる有形・無形の資産と負債が含まれます。

例えば、株式が誰にどれだけ分散しているのか、不動産や設備の更新時期はどうか、借入や保証の状況はどうなっているのかといった点を整理することが重要です。これらが曖昧なままだと、承継時に問題が一気に表面化し、意思決定が止まってしまうことがあります。事業承継計画をつくる過程では、こうした資産・負債の全体像を“見える化”し、今後どのように整理していくかの方針を考えていくことが欠かせません。

### 4. 知的資産の承継を整理する

そして、見落とされがちながら極めて重要なのが「知的資産」の承継です。知的資産とは、財務諸表には表れにくいものの、会社の強みを支えている“見えない価値”のことです。

例えば、長年培ってきた顧客との信頼関係、製造や営業の勘どころ、取引先との付き合い方、ブランドの背景、地域とのつながりなどがこれに当たります。前回ご紹介した成功企業が引き継いでいた「見えない価値」を、ここでは知的資産と呼びます。

これらは、社長やベテラン社員の頭の中にだけあるままでは、承継の過程で失われやすいものです。そのため、言葉にし、記録し、後継者と共有することが必要になります。引継ぎ帳や顧客メモ、同席訪問、社内での対話などは、そのための具体的な手段といえます。

## 5. 対話を通じて承継準備を進める

こうした棚卸しを進めるうえで重要なのが、「対話」です。事業承継準備は、一人で机に向かって進める作業ではありません。後継者と対話し、会社の現状や将来像を共有しながら進めていくことが不可欠です。

特に親族内承継であれば、家族会議を開き、事業だけでなく、家族の生活や将来設計も含めて話し合うことが大切です。社内に対しても、幹部や従業員と対話し、承継後の体制について少しずつ認識を合わせていく必要があります。対話が不足したままでは、どれだけ立派な計画書をつくっても、現場では機能しません。

こうした棚卸しと対話の結果を、具体的な方針やスケジュールとして整理したものが「事業承継計画」です。事業承継計画は、後継者を定めるためだけの書類ではなく、会社の現状、引き継ぐべき価値、課題、今後の方向性を関係者で共有するための「設計図」といえます。下図は、その骨子の一例です。

### 【事業承継計画の策定イメージ】

※人・資産・知的資産を整理し、承継課題や時期を対話を通じて見える化した計画

**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(自前): 中小太郎	後継者氏名(自前): 中小一郎																																																																							
<p><b>I 事業承継基本方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>一郎は外部の後継者候補を完備</li> <li>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、ネットワーク等の自社の強みを一掃に考え伝えていく</li> </ul>																																																																								
<p><b>II 経営理念(企業ビジョン)</b></p> <p>「物と心と大切に」、「迅速な対応」をモットーとする</p> <p>「質の良いサービス」の提供を通じ、物流の力で世の中を良くする</p>																																																																								
<p><b>III 沿革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1986年 4月 中小太郎が「株式会社〇〇運輸」を創業</li> <li>1990年 10月 国内4カ所に営業所を設立</li> <li>1999年 4月 中距離運送開始</li> <li>2014年 4月 従業員への外部研修制度導入</li> </ul>																																																																								
<p><b>IV 現状の棚卸(現経営者・後継者が共有しておくべきこと)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <p><b>【自社の強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高速道路の入口、港に近い土地の良さ</li> <li>定期制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、顧客との信頼関係も構築</li> </ul> </td> <td style="width: 50%;"> <p><b>【自社の弱み】(経営課題)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業職等、ドライバー不足による機会損失</li> <li>配送効率の悪化</li> <li>競合他社との過当競争で利益率が低下</li> <li>固定顧客への依存度が高い</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <p><b>【事業機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏における大規模イベント、再開後による建設資材需要の高まり</li> <li>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、1軒家の増加</li> </ul> </td> <td> <p><b>【事業脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燃費コストの上昇</li> <li>年々ドライバー確保が難しくなっている</li> <li>ドライバーの長時間労働による健康問題(2024年以降)</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p><b>【自社の強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高速道路の入口、港に近い土地の良さ</li> <li>定期制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、顧客との信頼関係も構築</li> </ul>	<p><b>【自社の弱み】(経営課題)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業職等、ドライバー不足による機会損失</li> <li>配送効率の悪化</li> <li>競合他社との過当競争で利益率が低下</li> <li>固定顧客への依存度が高い</li> </ul>	<p><b>【事業機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏における大規模イベント、再開後による建設資材需要の高まり</li> <li>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、1軒家の増加</li> </ul>	<p><b>【事業脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燃費コストの上昇</li> <li>年々ドライバー確保が難しくなっている</li> <li>ドライバーの長時間労働による健康問題(2024年以降)</li> </ul>																																																																			
<p><b>【自社の強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高速道路の入口、港に近い土地の良さ</li> <li>定期制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、顧客との信頼関係も構築</li> </ul>	<p><b>【自社の弱み】(経営課題)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業職等、ドライバー不足による機会損失</li> <li>配送効率の悪化</li> <li>競合他社との過当競争で利益率が低下</li> <li>固定顧客への依存度が高い</li> </ul>																																																																							
<p><b>【事業機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏における大規模イベント、再開後による建設資材需要の高まり</li> <li>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、1軒家の増加</li> </ul>	<p><b>【事業脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燃費コストの上昇</li> <li>年々ドライバー確保が難しくなっている</li> <li>ドライバーの長時間労働による健康問題(2024年以降)</li> </ul>																																																																							
<p><b>V 事業承継における課題の整理</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>課題</th> <th>解決の担い手</th> <th>優先度(何をもってまでに実施するが記述)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>会社</td> <td>① 従業員確保と人材育成 ② 配送効率の見直し、IT化の推進 ③ 強々(顧客との関係)の可視化</td> <td>① 経営者 ② 後継者 ③ 2025年度</td> </tr> <tr> <td>経営者</td> <td>① 後継者への自社株式、事業用資産の集中 ② 円滑な相続対策(後継者以外の相続人への配慮) ③ 事業用資産等の資産の承継</td> <td>①② 経営者 ③ 2027年3月期までに代表者変更 顧問に相談 原則に株式移転</td> </tr> <tr> <td>後継者</td> <td>① 後継者育成のための研修受講 ② 社内事務経理、現用社員との関係構築等</td> <td>① 2025年度 ② 2027年度 ③ 経営者、後継者 ④ 継続的実施</td> </tr> </tbody> </table>		課題	解決の担い手	優先度(何をもってまでに実施するが記述)	会社	① 従業員確保と人材育成 ② 配送効率の見直し、IT化の推進 ③ 強々(顧客との関係)の可視化	① 経営者 ② 後継者 ③ 2025年度	経営者	① 後継者への自社株式、事業用資産の集中 ② 円滑な相続対策(後継者以外の相続人への配慮) ③ 事業用資産等の資産の承継	①② 経営者 ③ 2027年3月期までに代表者変更 顧問に相談 原則に株式移転	後継者	① 後継者育成のための研修受講 ② 社内事務経理、現用社員との関係構築等	① 2025年度 ② 2027年度 ③ 経営者、後継者 ④ 継続的実施																																																											
課題	解決の担い手	優先度(何をもってまでに実施するが記述)																																																																						
会社	① 従業員確保と人材育成 ② 配送効率の見直し、IT化の推進 ③ 強々(顧客との関係)の可視化	① 経営者 ② 後継者 ③ 2025年度																																																																						
経営者	① 後継者への自社株式、事業用資産の集中 ② 円滑な相続対策(後継者以外の相続人への配慮) ③ 事業用資産等の資産の承継	①② 経営者 ③ 2027年3月期までに代表者変更 顧問に相談 原則に株式移転																																																																						
後継者	① 後継者育成のための研修受講 ② 社内事務経理、現用社員との関係構築等	① 2025年度 ② 2027年度 ③ 経営者、後継者 ④ 継続的実施																																																																						
<p><b>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の優先順位に記述のこと)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <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> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">企業</td> <td>年齢</td> <td>第33期</td> <td>第34期</td> <td>第35期</td> <td>第36期</td> <td>第37期</td> </tr> <tr> <td>年齢</td> <td>270</td> <td>270</td> <td>270</td> <td>270</td> <td>270</td> </tr> <tr> <td>総利益</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">現社長</td> <td>その他</td> <td>高収入・高所得者の見直し</td> <td>退職金支払い</td> <td>株式移転</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>年齢</td> <td>68</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 rowspan="3">後継者</td> <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>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 colspan="2"></td> <td>持株割合</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">※実際の株式移転等については、税理士等にご相談下さい。</p>				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33期	第34期	第35期	第36期	第37期	年齢	270	270	270	270	270	総利益	5	5	10	10	10	現社長	その他	高収入・高所得者の見直し	退職金支払い	株式移転	—	—	年齢	68	70	71	72	73	役職	社長	社長	会長	会長	会長	後継者	持株割合	100%	100%	0%	0%	0%	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%
		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33期	第34期	第35期	第36期	第37期																																																																		
	年齢	270	270	270	270	270																																																																		
	総利益	5	5	10	10	10																																																																		
現社長	その他	高収入・高所得者の見直し	退職金支払い	株式移転	—	—																																																																		
	年齢	68	70	71	72	73																																																																		
	役職	社長	社長	会長	会長	会長																																																																		
後継者	持株割合	100%	100%	0%	0%	0%																																																																		
	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%																																																																		

## 6. 事業承継計画をつくる意義

事業承継計画の意義は、単に「計画書をつくること」ではありません。会社の現状、引き継ぐべき強みや課題、将来の方向性、スケジュール、関係者の役割を整理し、共有するための道具として機能することにあります。

例えば、経営理念や承継の基本方針、会社の沿革、現状の課題、今後の体制、承継までの工程表などをまとめていくことで、自社にとっての承継の全体像が見えてきます。大切なのは、完璧な書類をつくることではなく、関係者が同じ方向を向き、計画的に準備を進めるための「共通言語」として活用することです。

## 7. おわりに

事業承継は、後継者を定めるだけでなく、引き継ぐべきものを整理し、計画的に渡していくことから始まります。その出発点が、人・資産・知的資産の棚卸しであり、事業承継計画なのです。

次回は、事業承継の選択肢である親族内承継、従業員承継、第三者承継、M & Aなどを俯瞰しながら、承継後の成長まで見据えた視点について整理していきます。事業承継計画の作成や承継準備について関心をお持ちの方は、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/>

5

# 景況レポート



























～52名の情報連絡員による報告～

令和8年2月分

2月の県内DI値は、前月比で売上が5.77ポイント、収益が3.85ポイント増加し、景況は-3.85ポイントと減少した。

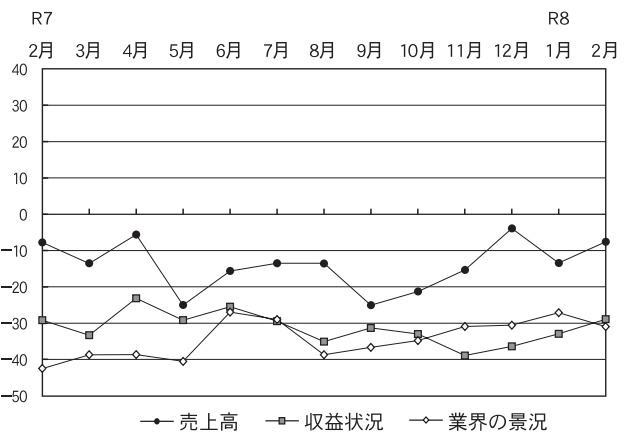
栃木県内の中小企業の景況は、売上が前月より改善し、収益状況にも持ち直しの動きがみられたことから、需要面においてはやや回復の兆しがうかがえる。一方で、価格転嫁の動きはやや弱まり、資金繰りも依然として厳しい状況が続いている。今後、企業においては、原材料価格やエネルギー価格の動向を注視しつつ、適切な価格転嫁を進めるとともに、生産性の向上や付加価値の高い製品・サービスの提供に、引き続き取り組むことが重要である。

## 景況天気図（前年同月比のDI値）

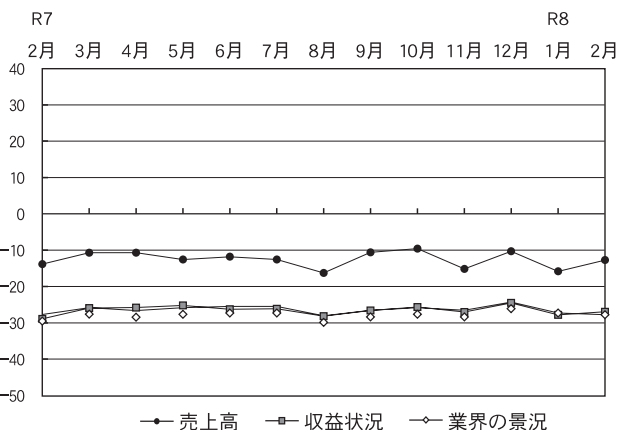
	全体	製造業	非製造業
売上高	 -7.7	 -8.0	 -7.4
在庫数量	 -2.9	 0.0	 -10.0
販売価格	 23.1	 24.0	 22.2
取引条件	 -19.2	 -12.0	 -25.9
収益状況	 -28.8	 -20.0	 -37.0
資金繰り	 -17.3	 -8.0	 -25.9
設備操業度	 -4.0	 -4.0	
雇用人員	 0.0	 -4.0	 3.7
業界の景況	 -30.8	 -36.0	 -25.9

## 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		県内において降雪頻度が高い地域は、消費者の外出が控えられる分、売上減少の影響が大きかった。特に、お客さんの飲食業などのサービス業における採用難で人手不足が顕著であり、厳しい状況が目立つ。食品スーパーにおいては集客のための安売りも多かった。利益改善の為、生産・営業活動において社員の残業減らし（稼働時間短縮など）、固定費削減の自助努力で良い方向に進んだ報告もある。組合員の中には、組合員でない同業者の廃業によりお客様を引継ぐ予定もある。今後、工場新設の計画をしている所もある。通年、2月は日数も短く売上も落ち込む月であるが、3月からのイベント需要に備えて、求人活動で社員を増やした仲間もある。営業エリアや経営方針により、各社の業績にも大きな差がつきつつあるようだ。（めん類製造業）
	繊維工業		前月同様で継続商品の受注数量減にて売上が前年同月より大幅に減少した。3月も売上高が減少する見込みである。業界全体の景況が悪化しているが、他社へのアプローチを積極的に行い、4月から徐々に売上を安定回復させるよう努力している。ここ数年の気候不順で業界の先行き・見通しがとても読めない状況になっている。（縫製業）
	木材・木製品		概ね不変とするものの、収益状況及び業界の景況を悪化する先も増えている。主たる原因は材料価格の上昇及び高止まりによるものである。ただし、一部には好転とする先も散見され、業者間の格差が拡大している。（木材・木製品製造業）
	印刷		用紙及び諸経費の値上がりは続いており、価格転嫁が追いつかず利益が上がりにくくなっている。増注及びコストダウンの努力と共に付帯サービス、加工等で付加価値増を進めている。（印刷業）
	窯業・土石製品		鉄鋼向け、建材及び肥料関係は、前年と比較して同等であった。全体では、前年と比較して減少した。（石灰製造業）
	鉄鋼・金属		衆議院選挙も終え早い経済回復を期待している。中小零細の資金繰りも厳しさを増している。地元の飲食店は値上げにより来店数も減り厳しい声。景気の良いのは株価だけ。自動車部品は依然として減産傾向であるため回復するのか見通しが不透明である。金型関連は新規話題もなく最悪と言える。商工会議所や法人会など関係団体から会員脱退が止まらず、景気の悪さや時代の変化が起きていると思う。（金属製品製造業）
	一般機器		先月に引き続き、売上が増加している組合員の回答が多かった。しかしながら、仕入単価も上昇している回答も多かった。その他の項目については変わらず推移している。3月は価格交渉促進月間となるため、価格転嫁について尋ねたところ、一部転嫁できている（30～79%程度）の回答が多かった。価格転嫁が難しい理由については、競合他社との価格競争の激しさや、自社の交渉力・提案力不足を挙げる組合員が多い。今後の価格転嫁の見通しについては、現状維持が精一杯でまだ分からない、今後はさらに転嫁を進められる見込みなど組合員にバラツキが見られた。地政学的な外部環境リスクなどもあるため、先行きは不透明な状況である。（一般機械器具製造業）
非製造業	卸売業		当団地組合では、売上高は減少とする企業が若干多かった。業況等は前年同期に比べ微減とする企業もあるが、不変とする企業が上回った。組合員4社が3月末で脱退。新たに3社が加入予定。また、2社が事業譲渡により継続。（各種商品卸売業）
	小売業		空き店舗が発生しても飲食店が短期間で入居する傾向が強くなり業種の偏在が進行している。昼間の来街者減少により物販が定着しにくく、夜間型の街へ変質。治安・ごみ問題が深刻化し、地域の清潔・安全の維持が困難となっている。（食肉小売業）
	サービス業		2月は宿泊が1月に続いてスローな月であった。宴会は、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。2月も利用状況が予測ほどではなかった。飲食店では、物価高による利用控えの影響がているよう感じる。原材料の高騰の影響が非常に大きい。（旅館・ホテル）
	建設業		売上高においては前年同月比約10%の増加したものの、材料費等の値上がりにより収益面においては悪化の傾向にある。人手不足の状況は相変わらず続いている。（職別工事業）
	運輸業		団塊の世代の組合員の多くが個人タクシーの定年75歳を迎え、また定年を迎えていない組合員も同時に廃業をし、この1年の間に5名の減少である。5名分の毎月の賦課金の減収が組合にとって影響大である。この先数年の間同じような年齢構成で新規開業者や譲渡による組合員の補充が組合存続そのものの課題である。法人の個人タクシー受験資格有資格者の掘り起こしや声掛けをして最低でも現在の数字維持、理想は増加を目指したい。事業者個人の売上の問題はなくタクシードライバーとしての「個人タクシー」の魅力を発信していきたい。（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。

## おやつをテーマとした舞台で、お客様と出会う場を演出

### 岐阜県菓子工業組合（岐阜県）

消費者ニーズが多様化するなか和菓子市場は縮小傾向にあり、組合員の売上も減少する厳しい経営環境となっている。組合員は家族経営の小規模な菓子店が多く、積極的な営業活動は難しい状況にある。そこで、現状を打破して和菓子市場を活性化させるため「岐阜おやつ編集室」を開設。編集室は、組合員商品に関するPR活動を行うことで組合員商品の販路拡大・認知度向上と共に、和菓子を始めとした岐阜のお菓子全体のブランド価値の底上げに取り組むこととした。

「岐阜おやつ編集室」では、組合員商品の認知度向上のためSNSを活用した商品の情報発信を行うと共に、和菓子のおまけ付きのクラフト体験や手作り和菓子のワークショップを開催している。また組合員商品の販路拡大のためJR岐阜駅で年2回の「ぎふのおやつマルシェ」と、ショッピングセンターで不定期の「岐阜おやつマルシェ」を実施した。岐阜県産品ショップでの商品コーナー販売「岐阜おやつ日和」では、組合員の商品を組合プロデュースのオリジナルパッケージで販売するなど、多様な販売方法も提案している。さらに、組合員の店舗を巡るバスツアーを企画・実施することで組合員店舗の来客数アップにも貢献している。また店舗レイアウトのコーディネート、商品の見直し、パッケージデザインの改訂支援、さらには、SNS活用のアドバイスなど、組合員の経営に資する支援を多面的に行っている。

「岐阜おやつ編集室」の活動は、菓子販売に携わった経験がない事務局長が一人で取組みをスタートした。そこには、市場の縮小傾向と組合員の売上低下に対する危機感を抱いた理事長と事務局長の「組合員が心を込めて作る美しい和菓子を、多くの人に知ってほしい」という強い思いがある。その思いが組合員の意識に影響を与え、組合内外にも活動の輪が広がっている。

(1) 事務局業務を組合員の事業支援まで拡張したこと。(2) お客様目線で取り組むことを徹底したこと。(3) 成功事例の積み重ねにより和菓子ファンを増やしたこと。これらにより、組合員商品の販路拡大や認知度向上に資する取組みとなった。今後は、岐阜のお菓子全体のブランド価値向上という相乗効果も期待されている。



公式Instagram：  
組合員の商品やマルシェ等の活動を  
情報発信



和菓子手作りワークショップ

住 所	〒500-8844 岐阜県岐阜市吉野町3丁目15番地 M'sビル3F		
Instagram	@gifuoyatsu	X	@gifuoyastu
設 立	昭和42年7月	主な業種	菓子製造業
組合員数	265人	出 資 金	271千円

(「令和6年度 組合資料収集加工事業報告書」より転載)

## ★ Q&A ★ 定数に満たない役員選挙について

Q

定款上理事の定数が「18名以上20名以内」と定められている組合において、無記名投票により理事の選挙を行ったところ18名が選任されたのですが、当日、2名が就任を辞退したため、16名しか選出できませんでした。この場合どのような処理を行うべきでしょうか？

A

定数を満たす2～4名について再選挙を行う必要があります。選ばれた16名は役員として有効ですが、定款に定める理事の定数に満たないことから、不足の人数について、当該総会において総会の続行の決議を行っておき、後日再選挙を行うか、新たに臨時総会を招集し開催した上で、定数を満たす2～4名について再選挙を行う必要があります。

現状のまま残りの理事の選出を行わず、16人のままでいることは定款違反となりますので、理事には早期に改善する責務があります。

なお、理事の定数に満たないことが常態化するようであれば、組合は定款変更を行い、実情に合った定数に是正する必要があります。

(全国中小企業団体中央会「組合質疑応答集」より転載)

## 中小企業庁からのお知らせ

### ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金の 第23次公募要領が公開されました

#### 1. 概要

生産性向上に資する革新的な新製品・新サービス開発や海外需要開拓を行う事業のために必要な中小企業等の設備投資等の取組を支援します。

#### 2. スケジュール等

公募要領公開：令和8年2月6日（金）

電子申請受付：令和8年4月3日（金）17：00～

申請締切：令和8年5月8日（金）17：00

採択公表：令和8年8月上旬頃予定

#### 【注意事項】

- ・公募スケジュールは現時点の予定であり、今後変更となる場合があります。最新の情報は「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金総合サイト」をご確認ください。
- ・申請締切直前は非常に多くの申請が予想されます。申請が集中した場合は時間を要し、締切りに間に合わない可能性がありますので、余裕をもって申請ください。
- ・本事業の申請には「GビズIDプライムアカウント」の取得が必要です。ID取得には一定の期間を要しますので、取得未了の方は、早めにGビズIDプライムアカウント取得手続きを行ってください。

#### 【お問合せ】

ものづくり補助金事務局サポートセンター

受付時間：10：00～17：00（土日祝日及び12/29～1/3を除く）

電話番号：050-3821-7013

※ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金総合サイト（公募要領等はこちら）

<https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html>



## 栃木労働局からのお知らせ

### 令和8年度「協会けんぽ」の保険料率のお知らせ

中小企業等で働く方やそのご家族が加入している健康保険「協会けんぽ栃木支部」の令和8年度の健康保険料率は現在の9.82%のまま据え置きに、介護保険料率は現在の1.59%から**1.62%へ引き上げ**に、新たに設けられた**子ども・子育て支援金率は0.23%**となります。

変更時期は、令和8年4月納付分から（子ども・子育て支援金は令和8年5月納付分から）となります。

◎詳しい内容は協会けんぽホームページにてご確認ください。

協会けんぽ栃木支部 TEL028-616-1691（音声案内4）

# 中央会からのお知らせ

## 令和8年度 中央会事務局体制のご案内

新たな人事体制のもと、今後もより一層皆様に寄り添った支援を行えるよう、職員一同努めてまいります。



### 編集後記

気が付けば4月に入り、私が中央会の業務に携わって  
から、あっという間に1年が経過しました。まだまだ未  
熟ではございますが、引き続きさまざまな支援ができれ  
ばと存じますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。  
さて、4月といえばお花見ですが、「花より団子」と  
いうことわざも同じくらい有名ですね。花見と合わせて  
食べる団子といえば桃色、白色、緑色の3色団子ですが、  
この3色には季節の移り変わりや春の象徴などの表現が  
込められており、古くから日本で四季が楽しまれていた  
ことが伺えます。春といえば桜を連想する方が多いです  
が、ウグイスやタンポポなど、桜以外の自然も魅力的で  
す。皆さんも春ならではの自然を堪能してみたいかが  
でしょうか (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。