

Monthly 7

組合活性化情報 Information For Small Business Association

Tochigi

2024
vol.674

Pick up!

P1-3

～変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業～
事例と共に読む中小企業白書・小規模企業白書



・ Contents ・

P4. 組合NEWS

- ・ 栃木県酒造組合
- ・ 鹿沼木工団地協同組合
- ・ 栃木県セメント卸協同組合

P5. FLASH

P6~7. 景況レポート (令和6年5月)

P8~9. よろず支援拠点コラム

P10. 組合ニッポン!めぐり旅/Q&A

P11. 関係機関からのお知らせ

P12. 中央会からのお知らせ



栃木県中小企業団体中央会

～変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業～ 事例と共に読む中小企業白書・小規模企業白書

中小企業庁は令和6年5月、中小企業・小規模事業者の動向に加えて、中小企業が環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上に繋げていくための取組や、地域課題を解決し、持続的な発展を遂げるために必要な取組、それらをサポートする支援機関の役割と体制の強化等について、企業事例を交えて分析した「2024年版 中小企業白書・小規模企業白書」を公開しました。

今回はその中から要点をまとめ掲載します。今後の組合運営のヒントの一つとしてご活用ください。

第1部 中小企業・小規模事業者の動向

① 令和6年能登半島地震と中小企業のBCP策定状況（図1）

- 2024年1月に能登半島地震が発生し、広範囲にわたって建物や設備の損傷が発生した。ストック毀損額はおよそ1.1～2.6兆円に上るとみられる。
- 災害への備えとしてBCPの策定を行うことが重要。中小企業のBCP策定率は2023年時点で全体の15.3%程度だが、アンケート調査を行ったところ、策定を機にリスク管理への意識が向上するに留まらず、業務改善につながるケースもあった。

② 人手不足（図2）

- 新型コロナウイルス感染症の影響から売上高は回復してきたが、一方で人手不足が深刻化。
- 生産年齢人口の減少、時間外労働の上限規制なども重なり中小企業は供給制約に直面している。経営戦略の一環として、働きやすい環境づくりや人材育成に注力することが人材育成と生産性の向上に結びつくと考えられている。

③ 賃上げ（図3）

- 春闘の賃上げ率・最低賃金の改定率は過去最高水準を記録した。一方で、人材確保の必要性や物価の高騰を背景に、賃上げの原資となる業務の改善が見られなくとも賃上げを行う企業が増加している。
- 物価に見合った賃金の引き上げを通じて、需要拡大につながる好循環を実現することが重要。

④ 省力化投資・生産性（図4）

- 日本の生産性は国際的に見ても低く、国際競争力を維持するためには中小企業の生産性の引き上げが必要。
- 規模の小さな企業ほど省力化投資が進んでおらず、取り組みの余地が大きい。省力化投資を推し進めることで人手不足の緩和だけでなく売上高増加にもつながることが期待される。

図1. 中小企業のBCP策定状況と、策定したことによる効果



図2. 労働投入量の要因分解

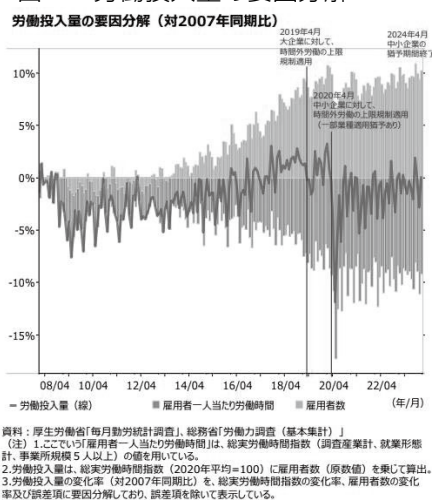


図3. 中小企業における賃上げの実施予定

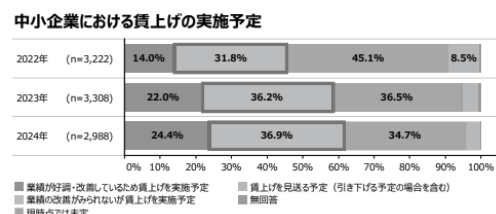
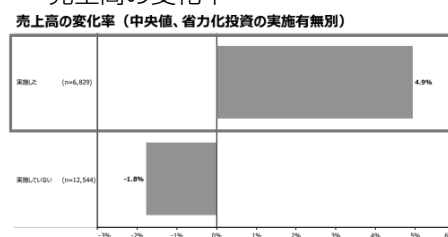


図4. 省力化投資を実施した／しない企業の売上高の変化率



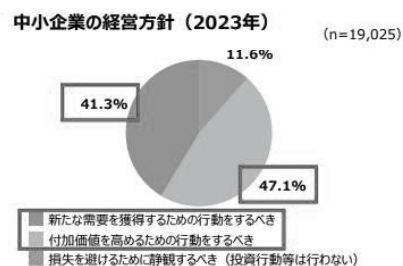
第2部 中小企業白書・小規模事業者白書別分析

① 中小企業の成長投資（図5・6）

■ 足下では、約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。挑戦意欲のある中小企業は、域内経済の牽引や外需獲得に貢献し、賃上げを可能にする持続的な利益を生み出すような企業へ成長することが期待される。こうした投資行動に意欲的な企業は、日本経済全体の生産性向上の観点からもプラスの効果があるものと考えられる。

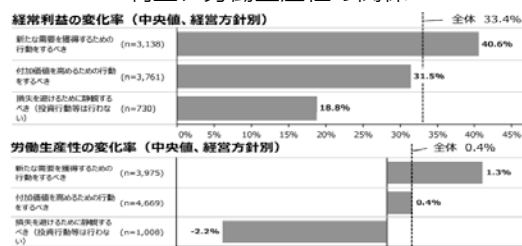
■ 一口に投資と言っても、人への投資（人材育成）のほかにも、設備投資、M&A、研究開発投資などアプローチは多岐にわたる。必要な経営資源を確保し、外部の市場環境にも目を向けながら自社にとって最適な成長投資を検討していく戦略が求められる。

図5. 中小企業の経営方針



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）
（注）1. 2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
2. 経常利益、労働生産性の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

図6. 投資行動に意欲的な中小企業と経常利益、労働生産性の関係



1

事例

株式会社九州電化（福岡県福岡市）

株式会社九州電化は、めっき加工を手掛ける企業。同社の強みは「現代の名工」を2名輩出した高度な技術力にある。そのような高い技術力を維持・発展させていくために、人材育成は同社において将来に向けた重要な命題と考えられている。基礎技術習得のために手動ラインを活用する「めっき道場」での育成、国家資格「電気めっき技能士」の取得に向けた独自のeラーニング実施などを行う。これらの取組が、従業員の技術力の向上とモチベーションアップにつながっている。

② 中小企業の事業承継・M&A（図7）

■ 実に半数近くの中小企業が後継者不在という問題を抱えている。後継者が決まっている企業においても、後継者の経営能力への不安、相続税や贈与税の問題、株主等事業用資産の買い取りなどの課題を抱えている企業が見られる。

■ M&Aを通じて企業を維持するのみならず、統合を通じて経営の効率化・合理化を図ることで売上高や生産性向上につなげている企業もある。

図7. 後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」
（注）1. 調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の意思について「後継者は決まっている（後継者本人も承認している）」と回答した「後継者決定企業（n=313）」について集計。
2. 無回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2

事例

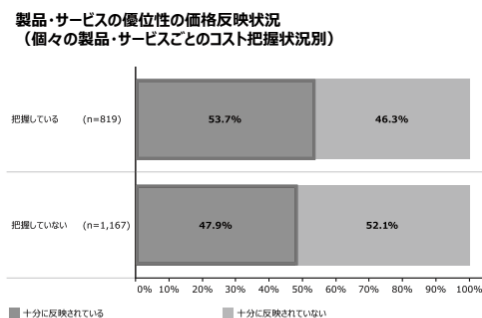
磐栄ホールディングス株式会社（福島県いわき市）

磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持ち株会社。同社は、東日本大震災による危機を契機に、事業規模の拡大に乗り出した。2014年、金融機関の紹介で後継者不在の運送会社を買収したことを皮切りに、同業種（物流業）のM&Aを積極的に進めるようになった。同社は、買収直後から、グループ企業の収支改善に取り組むことを重視。まずは、グループ企業への役員の派遣、間接部門の統合などにより、経営の効率化・合理化を図り、設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減などにより、早期の収支改善を実現してきた。2023年度時点のグループ企業数は63社に上る。グループ規模の拡大によりグループ内で多様な人材を発掘、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人事配置や新規部署の立ち上げなども行い、成長を続ける。

③小規模事業者の経営課題①（図8）

- 小規模事業者は、中小企業と比べて売上不振の割合が高く、厳しい経営環境にある。
- 企業が売上げを確保するためには、自社が取り扱う製品・商品・サービスの付加価値に見合った適正な価格を設定することが重要となる。商品ごとの価格や原価、粗利益を再確認し、価格設定を見直したことで赤字体質から脱却した企業も存在する。

図8. 製品・サービスの優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
(注) 1. 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分反映されているが聞いたもの。
2. 同調査は2019年11～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業を対象に実施されたもの。

3

事例

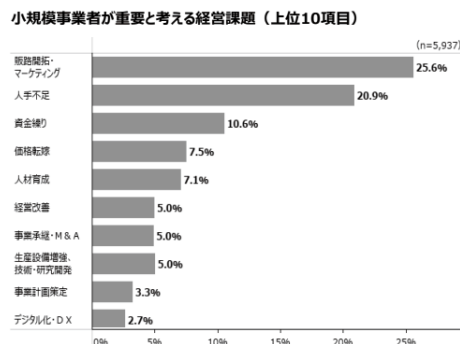
LEATHER WORK MAKE（沖縄県北谷町）

LEATHER WORK MAKEは、皮革製品の製造・販売を行う事業者。受注が順調に入る一方で、利益は赤字であり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況にあった。沖縄県よろず支援拠点の支援を受けた際、原材料費に利益を乗せただけで、製品価格を設定しており、人件費や水道・光熱費等の製造にかかる費用を考慮していないことが課題と判明。助言を受け、製品を作る際にかかった時間や費用を製造工程ごとに計測し、製品の原価を把握した上で、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを図った。また、その根拠を顧客に明示できるよう工夫した。商品単価は上がったものの、その根拠を適切に示したことで、顧客数への影響なく、収益の改善を果たすことに成功した。

④小規模事業者の経営課題②（図9）

- 小規模事業者は経営課題として販路開拓や人手不足、資金繰り等を重視する傾向にあり、これらの課題に対応しながら売り上げを確保し、持続的に発展させていくことが重要である。
- 売り上げ確保のためには新規製品・サービスの開発や投入、自社ホームページ・SNS等を活用した情報発信などが特に効果的であるという調査結果が出ており、今後の顧客の獲得に向けて重要な取組であると考えられる。

図9. 小規模事業者が重要と考える経営課題（上位10項目）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」（2023年12月）
(注) 「特になし」を除く上位10項目を表示している。

4

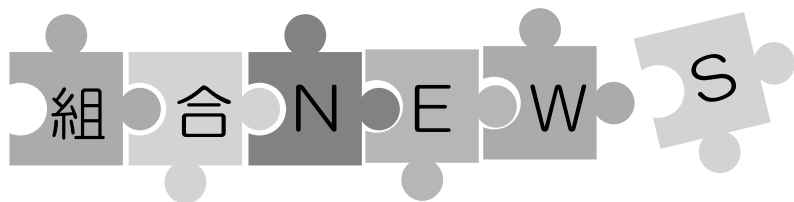
事例

株式会社京屋染物店（岩手県一関市）

株式会社京屋染物店は、1918年創業、祭り関連製品を取り扱う企業。半纏（はんてん）や浴衣などの祭り商品が主な収入源であり売上げの季節変動が大きいという課題を抱えていた。そこで、同社の蜂谷悠介社長は伝統技術をいかし、フランスの靴ブランド「コーランクール」やアウトドアメーカーの「スノーピーク」など、他企業とのコラボによる新商品開発を実現。取組の結果、蜂谷社長就任時（2010年）と比較し、売上高は3倍に増加。今後も、伝統文化の発信と、更なる事業発展を目指して取り組む方針である。

※2024年版中小企業白書の全文は、中小企業庁のホームページに掲載されていますので、下記URLより併せてご参照ください。

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>



■「下野杜氏 新酒発表2024 大阪」を開催

栃木県酒造組合

5月22日、「下野杜氏 新酒発表2024 大阪」が、大阪市・難波御堂筋ホールにて開催されました。

栃木県酒造組合に所属する県内21の酒蔵が新酒等を披露する試飲イベントとして、大阪への出展は今年で5回目となります。

最初に同組合の尾崎会長より挨拶が述べられ、益子焼のお猪口を掛けながら乾杯の発声が行われました。当日は栃木の地酒を心待ちにしていた、地元の大勢の参加者で大いに賑わい、各酒蔵から提供される、多彩で個性溢れる数々の銘柄を堪能しました。



■「第47回 鹿沼木工団地 青空市」を開催

鹿沼木工団地協同組合

6月1日、鹿沼木工団地内の多目的広場にて「第47回 鹿沼木工団地 青空市」を開催しました。

この青空市は実際に木材に触れながら木の温もりを感じていただける、地元で人気のイベントです。木工のまち鹿沼ならではの家具や木工品などが大特価で提供されたほか、木工職人たちが手掛ける、精巧で美しい木製品や雑貨も展示販売されました。

また、ステージでの丸太切り大会や木工教室なども同時開催したほか、雑貨マルシェや飲食店も立ち並び、大人も子供も存分に楽しめるイベントが盛り沢山の一日でした。当日は午前中を中心に晴れ間も見え、お年寄りから若い人まで、大勢の来客で終日賑わいました。



丸太切り大会 スタッフの皆様との共同作業！

■令和6年度栃木県各種功労者及び優良団体表彰式に出席

栃木県セメント卸協同組合

6月14日、令和6年度栃木県各種功労者及び優良団体表彰式において、栃木県セメント卸協同組合が産業振興功労分野における優良団体として表彰されました。

本表彰式は、例年「栃木県民の日の属する月」に実施することとなっており、地方自治、県民生活、教育・文化、環境、社会福祉、保健衛生、産業振興の各分野において顕著な功績をあげた個人及び団体が対象となります。

式では福田富一栃木県知事より表彰状の授与と記念品の贈呈及び挨拶が行われるとともに、来賓を代表して日向野義幸栃木県議会議長より祝辞が述べられ、最後は全員で記念撮影を行いました。



県・県教育委員会・栃木労働局による若年者の人材育成等に関する要請

5月16日、標記の件について県・県教育委員会・栃木労働局より要請がありました。栃木県中小企業団体中央会、(一社)栃木県商工会議所連合会、栃木県商工会連合会、(一社)栃木県経営者協会、(公社)栃木県経済同友会の経済5団体が出席、代表として本会横倉会長が要請書を受け取りました。

新規学卒者の就職環境としては、求人数がコロナ禍以前を上回り、高い就職内定率位を維持するなど比較的好調の一方で、離職率は横ばいのままであり、県内企業は働きやすい職場環境の整備や人材育成の取組に一層注力していく必要があると考えられます。行政及び各団体でこうした方向性を共有するとともに、近年の若者の仕事に対する価値観の変化や社員の待遇改善を図るにあたっての中小企業の課題などについて情報交換が行われました。



第50回通常総会及び組合青年部講習会 栃木県青年経営者中央会

5月17日、栃木県青年経営者中央会の第50回通常総会及び組合青年部講習会を開催しました。

第1部の通常総会では、第1号議案～第4号議案までの全議案が可決承認されました。また、任期満了に伴う役員改選が行われ、栃木県酒造組合 栃木県醸友会より井上裕史氏が会長に再任されました。

第2部の組合青年部講習会では、講師として宇都宮ライトレール株式会社 常務取締役の中尾正俊氏を迎え、「LRTは地域の街づくりの装置」をテーマにご講演いただきました。「芳賀・宇都宮LRT」の導入は、沿線人口や高層ビルの増加といったまちづくりへの効果をもたらしています。今後は沿線の用途地域規制緩和などの課題解決や、LRT利便性の向上に取組みながら、宇都宮駅西側への延伸を目指すとのことでした。



組ニュープロダクト開発等支援事業 第1回研究会

6月6日、栃木県印刷工業組合を対象に第1回研究会を開催しました。

講師としてBEARコンサルティング・オフィス 代表の村田直隆氏を迎え、「新商品・新サービス開発の可能性と今後の展望」をテーマにご助言をいただきました。

当組合への事業実施は今年度で2年目であり、当日は村田氏の助言のもと、昨年度の研究会で学んだことを踏まえ、今年度の活動方針や目標などについて話し合いが行われました。その結果、今年度の方向性として、組合員が得意とする分野の商品を組み合わせた「アソートセット」の販売を目指し、次回までにそのコンセプトや出品商品のアイデアを検討することとなりました。



景況レポート

～52名の情報連絡員による報告～

令和6年5月分

5月の県内DI値は、前月と比較して、売上高は－17.3ポイント、収益状況は－19.2ポイント、業界の景況は－9.6ポイントといずれも低下した。

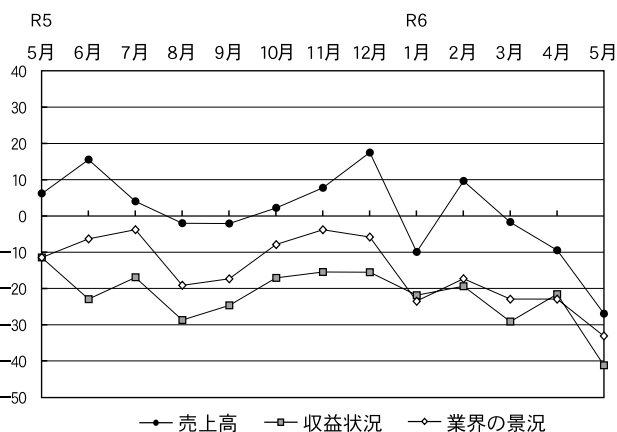
大型連休も過ぎ、今月に入ってから全体的に景況は大きく落ち込んでいる。個人消費が低迷したことに加え、原材料費や燃料価格などの高止まりが続く影響で、コスト負担に苦慮している報告が相次いで寄せられている。また、コスト上昇分の価格転嫁が適正に実現できず、収益を圧迫する懸念が増大し、企業経営への影響は深刻さを増すことが予想される。

景況天気図（前年同月比のDI値）

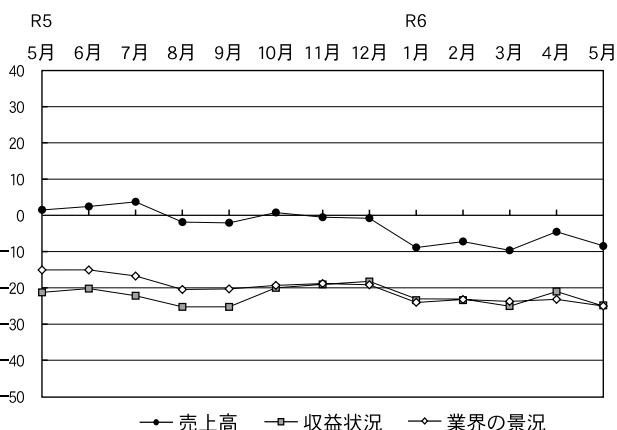
	全 体	製造業	非製造業
売 上 高	 －26.9	 －24.0	 －29.6
在庫数量	 －2.9	 －8.0	 10.0
販売価格	 17.3	 24.0	 11.1
取引条件	 －11.5	 －16.0	 －7.4
収益状況	 －40.4	 －32.0	 －48.1
資金繰り	 －15.4	 －8.0	 －22.2
設備操業度	 －8.0	 －8.0	
雇用人員	 －5.8	 －4.0	 －7.4
業界の景況	 －32.7	 －28.0	 －37.0

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		5月も連休後の消費動向が低下している。ここにきて、光熱費及び人件費等の高騰の影響が大きい。(和洋菓子製造業) 県内も都市部と地方及び観光地で、人出と売上の内容に違いがある。県内の田舎や観光地では、外国人や若者が目立つが人出の割には売上が上がらない。アッパー層の人出が少なく売上が伸びない。飲食店では値上げしたことで、客離れを起し売上の減少につながっているとのこと。また、春に賃上げをした企業と、秋の最低賃金引上げ時に賃上げを考えている企業がいる。賃上げによる自社の経営への圧迫を心配している企業が多い。(めん類製造業)
	繊維工業		受注数量の安定により売上高は昨年同月に比べ増加した。収益に関しては、加工料のUPがない為不変になっている。業界の問題でもあるが、景況が悪い状態が続いており販売価格のUPが望めない為、加工料のUPが難しい状況。(縫製業)
	木材・木製品		材料高・人件費高に加え、住宅着工戸件数減少の影響により、厳しい業況が続いている。(家具・建具製造業) 木造住宅の新築数が減少している。又、自動車メーカー向け梱包出荷も前年割れしている。(建具製造業)
	印刷		例年、連休明けの需要減退期だが本年はさらに悪い。一部用紙で再値上げの動きも出ているが人件費等も含め、価格転嫁が課題となっている。(印刷業)
	窯業・土石製品		陶器市の売上は、店舗ごとに様々だった。組合の売上は減少した。陶器市の新しい試みで、駐車場の空き情報をリアルタイムでお客様にお知らせしたことで、会場内の渋滞が緩和された。他産地からの仕入れ値が上がっており、それに伴い運賃の上昇も大きな負担になる。(陶磁器・同関連製品製造業)
	鉄鋼・金属		組合各社、GW連休明けから業況が悪化傾向にあるとの報告。鋼材、工具鋼など、更に値上げ幅が大きく価格転嫁が追いつかない。金型関連では、見積もりで価格を上げて失注になるだけで見積もり時間のロスがある。金型関連の取引先が5月末で倒産。連休明けから風邪(新型コロナウイルスなど)の感染が増加傾向にある。県内中小企業は昇給や賃上げはできているのか?と問い合わせが多い。(金属製品製造業)
	一般機器		売上高減少及び収益状況が少々悪化という組合員企業が出ているが、不変とする企業もほぼ同数であった。円安による仕入れ資材や諸経費等の上昇や賃金UP等の対応など、今回も経営基盤の懸念ありとの報告がされている。あくまでも企業間格差がある。業界としては不変であるとの報告がされている。(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。荷動きはあまり良くない。燃料価格は、高止まりが続いており、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UPについても対応していく中で原資の確保など課題も多い。(各種商品卸売業)
	小売業		母の日商戦が終わった。例年並みの売り上げ。中心商品であったカーネーション(切り花)相場が安定していた。国産カーネーションの出荷量の安定と顧客、花屋のカーネーション離れが(別花材に移行)影響しているのか。鉢物はカーネーションとアジサイなどの寄せ植えが売れた。(花・植木小売業)
	サービス業		5月も宿泊は比較的高稼働で推移したがコロナ前とは月ごとの傾向が違ってきているように感じる。宴会は新型コロナウイルス宿泊療養施設後の原状復帰作業中により100%減少。飲食店はコロナ前と売上トレンドの傾向が変わってきているように感じる。週末は戻ってきた感じがある。定期的に総会等のご利用も増えてきた。(旅館・ホテル)
	建設業		売上状況においては、今月堅著に推移したものの依然材料費等の値上げにより収益が圧迫。若年層の労働力不足が課題。(職別工事業)
	運輸業		食品原材料の入出荷は、多い時と比べてかなり減っているようで、価格の高騰と全国的に人口が減少していることが原因かもしれない。鋼材関係でも、生産減が影響している中での自動車メーカーの認証不正が再度報告されたことにより輸送量の減少が考えられる。(貨物自動車運送業) GW中は宿泊及び日帰りの旅行者で夕方から深夜の時間帯の宇都宮市中心部しか把握できないが、相変わらず各餃子屋には行列が出来ていた。雨天の時も傘を差し長い列の中には子供連れも多くみられ、店側も待つ間のお客様の負担が何か少なくなる方法が無いのか一考の余地はあるのでは。(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。

今年度から隔月での連載でスタートした、「栃木県よろず支援拠点」の専門家がお役立ち情報を提供する本コラム。

今回7月号では、第2回として「事業承継」について、中小企業における現状や今後の対応策などをお届けいたします。

事業承継問題に34名のコーディネーターが取り組む栃木県よろず支援拠点

栃木県よろず支援拠点 コーディネーター

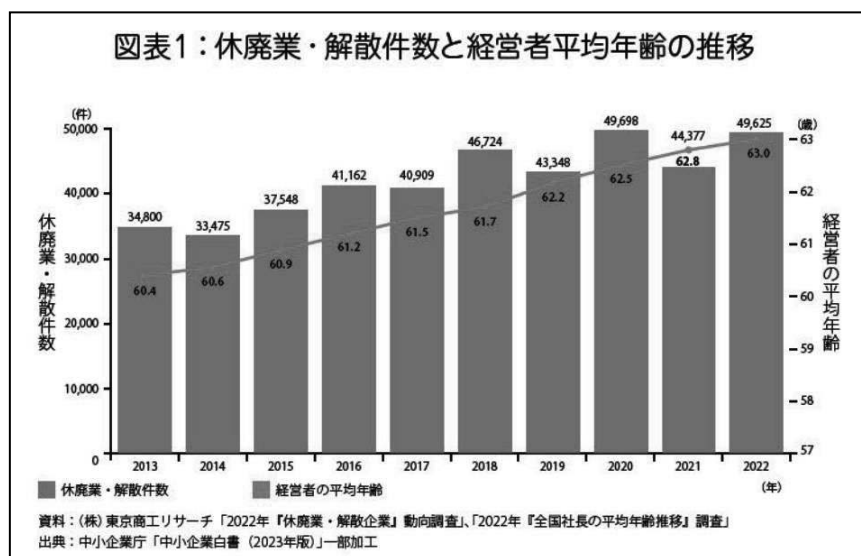
中小企業診断士・FP 1級技能士

事業承継支援マスター・中小PMI支援マスター

小峰 俊雄

1. 事業承継を取り巻く環境

㈱東京商工リサーチの調査結果によると、中小企業の休廃業・解散件数は約5万件と2年連続で増加している。これは2000年に調査を開始以降、最多だった2020年を上回り、過去最多を更新した。また、休廃業や解散をする企業の代表者の年齢は70代が最も多く42.9%を占めた。以下、80代以上が23.6%、60代が20.3%と続き、60代以上は全体の86.9%を占めた。特に60代以上の構成比は前年より増加し、過去最高を更新した。コロナの終息とともに人件費や原材料価格の高騰などで、日本経済を支える中小企業や小規模事業者の事業承継問題が厳しさを増している現状がある。



2. 事業承継は待ったなしの問題

事業承継とは企業の経営を現在の経営者から次期後継者にバトンタッチすることである。

日本企業の99%を占める中小企業は、雇用や技術の担い手として日本を支える重要な存在になっている。この重要な担い手である中小企業が将来にわたってその活力を維持し、発展していくためには、中小企業の事業承継は日本経済にとっても重要な取り組みである。そこで事業承継問題に計画的に取り組まないと、様々な理由で経営が不安定になり、事業継続に支障が出てくる。しかし、中小企業の後継者不在状況が深刻であり、廃業の増加による貴重な雇用や技術への影響が懸念されていて、事業承継は「待った無し」の重要な対策になっている。

特に問題になっているのが後継者不足と言われる問題だが、この後継者にも2通りある。すなわち後継者として後継する意思がある場合と、後継者になるかどうか決めかねているケースである。そこで筆者は後継者がいる場合は後継予定者、後継者と目される人はいるが後継するかどうか不明な場合は後継見込み者と呼んでいる区別している。問題になってくるのが、この後継見込み者であり、いかに後継予定者になるかが急がれる問題である。いかにスムーズな事業承継をするかの問題は、この辺を理解して取り組まないと、事業承継が上手くいかない。特に後継見込み者の本音は、後継したくても企業その

ものに魅力が少ないため、企業の事業存続を含め自分自身のライフプランが上手く描けていないケースが多い。そのため、事業承継をうまく進めるには、経営者保証の問題を含め、いかに企業を磨き上げるかが重要な要素になってくる。そこで筆者は事業承継問題に取り組む際には、企業の磨き上げも同時に進めるようにしている。社長が事業承継の適齢期にあるのに、後継予定者不在の問題は、待った無し大きな経営課題を抱えているといった認識が経営者に必要である。

3. 事業承継の4つの類型

事業承継を検討する場合には、一般的には4つの類型に分けられる。それは、①親族内承継、②親族外承継、③M & A、④廃業（卒業）である。親族内に後継予定者がいれば①親族内承継、親族内に後継予定者がいなくて社内に入る場合は②親族外承継、親族にも社内にも後継予定者がいない場合には、③のM & Aの検討ということになる。最近では④の企業を継続しない廃業という選択肢も増加傾向にある。廃業とは事業を終わりにすることであり、事業承継の出口戦略としてとても重要である。しかし廃業のイメージが破産のイメージと被ってしまい、あまりいいイメージを持たれないので筆者は廃業という言葉ではなく卒業といった明るいイメージの言葉に置き換えて説明している。

事業承継において勘違いされやすいのだが、事業承継を検討する場合は必ずこのパターンのどれかで進めなければならないのではなく、最初は社内の社員からの親族外承継で事業承継をして、次に後継予定者が育ってきたら親族内承継にするなど、弾力的に取り組むことが重要であり、事業承継のミックスプランと筆者は呼んでいる。

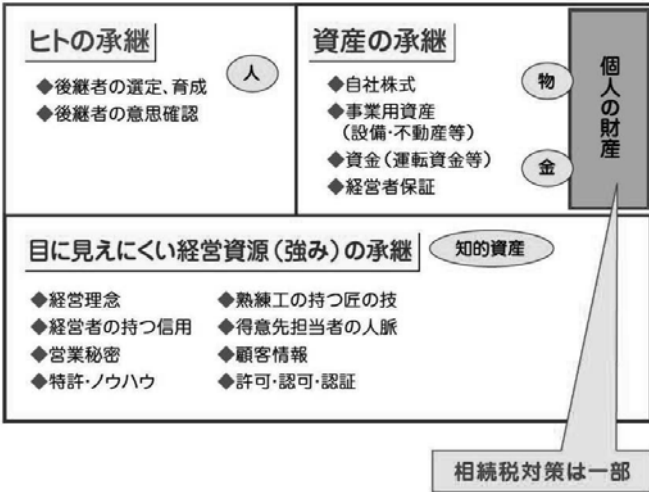
	事業承継の類型
①	親族内承継
②	親族外承継（社員への承継）
③	M & A
④	廃業（卒業）

4. 事業承継の切り口

事業承継を検討する場合、最初に現状分析を実施する。すなわち会社の経営資源である「人の承継」、「資産の承継」、「目に見えにくい資産の承継」とさらに親族内承継の場合には、社長（親）の財産の承継といった4つの視点で検討することがポイントになる。特に自社株の承継は相続との関係で遺留分にも配慮した検討が必要である。この辺をまずリストアップして総合的に検討することが事業承継の入口にあたる。そのうえで、今後の事業承継計画書を策定することになる。

5. 栃木県よろず支援拠点のサポート

現在栃木県よろず支援拠点には34名の専門家が在籍しており、経営面・法律面、財務面・労務面・販売促進面など幅広い分野でサポートできる仕組み作りができています。先ほどの事業承継の4つの視点ではこれらの問題にサポートできる体制が構築できているので、事業承継で悩んだ際にはお気軽に相談いただきたいと思います。



【 栃木県よろず支援拠点 】

〒321-3226 栃木県宇都宮市ゆいの杜1-5-40
とちぎ産業創造プラザ（公財）栃木県産業振興センター内
TEL：028-670-2618 / FAX：028-670-2611



昭和文化を旅するスタンプラリー「越後銭湯巡り 湯朱印帳」

新潟県公衆浴場業生活衛生同業組合（新潟県）

組合設立当時は、自家風呂の普及率が低かったため地域の衛生水準向上が目的だったが、自家風呂の普及により公衆浴場の需要が減少、40年間で15施設（9割減）にまで落ち込んだことで当初の目的は薄らいでいった。活性化が求められたが、公衆浴場は周辺住民が利用するという特性があることから、全組合員が参加し全県域に広がる策の必要性が求められた。そこで「昭和文化を体験する場」と再定義し、地域資産（昭和銭湯文化・人・食等）のふれあい巡り旅と銘打った「スタンプラリー越後銭湯・湯朱印帳」というリブランディング企画を打ち立てた。

当組合専務理事を中心に「にいがた銭湯大使・地元お笑い漫才コンビ」とタッグを組み、企画立案、広報宣伝、運営を行った。単なるスタンプラリーではなく、地域の魅力巡礼旅をコンセプトとして「湯朱印帳」と命名し、地元レーザー彫刻達人の「ネームとシリアルナンバー入り記念下駄箱木札」を景品にした。

高齢化している組合員の参画意識を高めるために、負担をかけない工夫（湯朱印帳と朱印は施設設置のみで利用者が押印、各組合員への簡易な手引き配布と粘り強い巡回）、人情味あふれるアンケート内容のフィードバック、にいがた銭湯大使による自らの巡礼を動画やSNS発信で経過の共有等を行った。また、営業活動は各地元の熱狂的な銭湯ファンが自ら行い銭湯文化を地道にアピールし、地元大学生は銭湯図鑑を発刊するなど、「浴場施設」から「サービス財」としての広がりは、企画立案時は予想しえなかったことである。

今後は「銭湯はアートである」と称して、昭和情緒銭湯文化の展覧会開催を検討している。

2年間の活動で湯朱印帳配布が約1,200部、全18軒達成者が97人と、湯朱印帳を手にした8%が達成するという大きな成果を出した。離島佐渡市を含めての達成なのでその意義は深い。必ずしも経営資源が大きくはない組合で、既存施設利用者（消費者）を含めたネットワークリソースの選択と集中で機能分担することが、成果と広がりを見せた要因と言える。



「にいがた銭湯大使・漫才コンビ・ジャックポット」との連携で地域に根差したアイデアで企画発案



昭和レトロ文化の地域巡りを体験する「越後銭湯・湯朱印帳」



タイル絵ライブペイントイベント

住 所	新潟県新潟市中央区礎町通上1ノ町1926番地		
設 立	昭和33年8月	主な業種	公衆浴場業
組合員数	21人	出 資 金	—

（「令和5年度組合資料収集加工事業報告書」より転載）

Q&A

理事会と代表理事の権限範囲について

Q

事業協同組合定款参考例第52条（理事会の議決事項）第2号において、理事会の議決事項として「その他業務の執行に関する事項で理事会が必要と認める事項」とあるが、同規定中「理事会が必要と認める事項」とあるのは「理事長が必要と認める事項」の誤りでないか。

A

代表理事が行う組合の業務執行は、法令又は定款上、理事会の議決を必要とする事項及び重要な業務執行については必ず理事会の決定に基づいて行わなければならないが、その細目的事項及びそれ以外の業務執行事項は必ずしも理事会の議決の基づいて執行する必要はなく、代表理事自らの権限で決し執行することができる。

定款参考例第52条第2号にいうところの「業務執行に関する事項」は、後段の代表理事自らの権限で決定し執行し得る事項を指し、同号の規定は、これらの事項のうち、組合運営等の観点から代表理事の決定に任せず、特に理事会の決定に基づいて執行することが必要であると理事会が認めた場合は、理事会の議決事項とする旨を定めたものでこの規定に誤りはない。

（全国中小企業団体中央会「組合質疑応答集」より転載）



TOCHIGI-VIETNAM SUPPORT HUB



とちぎベトナムサポートハブ

栃木県は、県内企業等のベトナム展開を支援するため、
とちぎベトナムサポートハブ（愛称「とちぎハブ」）を設置しました。
是非御活用ください。

サポートメニュー

1

相談対応等

輸出や進出等に関する相談等に幅広く対応します。ベトナムの法令や制度等の基本調査を行い、レポート提供等を行うことも可能です。

2

紹介・手配等

視察、商談先の紹介、詳細調査の手配や、ベトナムでの移動手段に関するアドバイスの提供などを行います。

3

調整等

ベトナムの政府機関、高等教育機関や民間企業とのアポイント調整を行います。

4

通訳等

適切な通訳者の手配、選定を行います。

5

同行支援

視察、展示会、商談会等に同行し通訳等をいたします。

※1社につき1案件を無料とし、内容に応じて複数のサポートメニューを御利用いただけます。

※2案件目以降は、利用者の御負担にて御利用いただけます。

◎詳細及びお申込みは、
下記の県ホームページを
ご参照ください。



<https://www.pref.tochigi.lg.jp/f04/vnmhub.html>

◎申込先・問い合わせ先

- 1 栃木県産業労働観光部国際経済課 国際戦略推進担当
 - TEL: 028-623-2197
 - E-mail: vietnam_hub@pref.tochigi.lg.jp
- 2 とちぎベトナムサポートハブ（運営：ONE-VALUE 株式会社）
 - TEL: 070-4840-7281
 - E-mail: tochigi.vn@onevalue.jp



中央会からのお知らせ

所得税額の特別控除（定額減税）の概要について

令和6年度の税制改正に伴い、近年の物価高による国民の負担を軽減するための一時的な措置として、令和6年分所得税について定額による所得税額の特別控除（定額減税）が実施されることになりました。今回、本誌においてその概要と実施方法について解説いたしますので、給与計算や年末調整等に向けて参考にしていただければ幸いです。

定額減税の対象となる人

令和6年分所得税について、定額による所得税額の特別控除（以下「定額減税」といいます。）の適用を受けることができる人は、令和6年分所得税の納税者である居住者※で、令和6年分の所得税に係る合計所得金額が1,805万円以下である人です。

※「居住者」とは、国内に住所を有する個人又は現在まで引き続いて1年以上居所を有する個人をいいます。居住者以外の個人である「非居住者」は定額減税の対象となりません。

定額減税額

定額による所得税額の特別控除の額（以下「定額減税額」といいます。）は、次の金額の合計額です。ただし、その合計額がその人の所得税額を超える場合には、控除される金額は、その所得税額が限度となります。

- ① 本人（居住者に限ります。） 30,000円
- ② 同一生計配偶者及び扶養親族（いずれも居住者に限ります。） 1人につき 30,000円

実施方法

給与所得者に対する定額減税は、扶養控除等申告書を提出している給与所得者に対して、その給与の支払者のもとで、その給与等を支払う際に、源泉徴収税額から定額減税額を控除する方法で行われます。

給与の支払者は、

- ① 令和6年6月1日以後に支払う給与等（賞与を含みます。以下同じです。）に対する源泉徴収税額からその時点の定額減税額を控除する事務（月次減税事務）と
- ② 年末調整の際、年末調整時点の定額減税額に基づき精算を行う事務（年調減税事務）の二つの事務を行うことになります。

※制度の詳細につきましては、「定額減税特設サイト」をご覧ください。

<https://www.nta.go.jp/users/gensen/teigakugenzei/index.htm>



編集後記

最近暑い日も徐々に多くなって参りましたが、皆様いかがお過ごしでしょうか。私事で大変恐縮ですが、最近引っ越しをしました。寝室にエアコンを設置する予定でしたが、部屋の構造上設置できないことが引っ越し後に分かり、これから迫りくる熱帯夜を前に、絶望しております。皆様におかれましては、エアコン等を効果的に使用し、快適な夜をお過ごしいただければ幸いです。私は、水をたくさん飲んで頑張りたいと思います。（Y. K）

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。