

Monthly3

組合活性化情報 Information For Small Business Association

Tochigi

2025
vol.682

Pick up!
P1-3

- ・栃木県 令和7年度当初予算の概要
- ・通常総会開催手続き及び開催方法について



「関東甲信越静ブロック中小企業青年中央会による宇都宮ライトレール視察」

・ Contents ・

P4. 組合NEWS

- ・ 栃木県環境整備事業協同組合
- ・ 鹿沼市管工事業協同組合
- ・ 協同組合宇都宮餃子会

P5. FLASH

P6~7. 景況レポート (令和7年1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 令和7年度当初予算の概要

栃木県では、令和7年2月7日付で令和7年度当初予算を発表しました。一般会計は前年度当初比86億円(0.9%)減の9,242億円となりました。

今回は、県内事業者支援に関する予算(産業労働観光部の予算枠)のうち、一部主要なものをご紹介します。

令和7(2025)年度政策経営基本方針に基づく重点事項の積極的な展開

◎：新規

○：一部新規

少子化対策と人づくり・女性活躍の推進によるとちぎの未来創生

【少子化トレンドの反転】

少子化傾向に歯止めをかけるべく、「結婚支援の充実」、「子育て環境の整備」、「働き方改革の推進」を3つの柱として、オール栃木体制で少子化対策を強力に推進していく

とちぎ未来人材応援事業費 5,514万円

子育て等の将来的な経済負担を軽減するため、地元産業界等からの寄附金と県の出捐金による基金の積み増しを行い、県内企業に就職した学生等に対して奨学金の返還を支援
(R6年度募集から対象業種を全業種(公務員を除く)に拡充)

地域経済の好循環創出

【県内産業の稼ぐ力の強化】

適切な価格転嫁と生産性向上により県内企業の持続的な賃上げを実現するほか、スマート技術をフル活用した「高品質・高収量・高効率」な農業を推進していく

◎経済好循環に向けた持続的賃上げ実現事業費 8,586万円

- ・イノベーションエコシステム※の推進
 - 県内中堅・中小企業が抱える課題の解決に向け、東京圏のコミュニティ拠点等を通じた企業間の交流・連携や、大学等が保有するシーズとのマッチングについて県が主導的に支援
 - 企業・大学・試験研究機関等が連携して取り組む新たな技術・製品の開発に対して助成
 - ※イノベーションエコシステム…産学官金等の様々なプレイヤーが相互に関与して絶え間なくイノベーションを創出する環境・状態
- ・半導体人材の育成・確保
 - 県内大学・高等専門学校 of 学生や若手技術者を対象として、半導体関連企業の現場見学会や技術研修を開催
- ・生産性向上をリードする人材の育成
 - 各企業において生産性向上を推進する人材を育成するため、産業技術専門校に、生産工程の最適化やDXの導入によるコスト削減効果を検証する「生産性向上支援コース」を新設

【令和6年度2月補正予算における関連事業】

とちぎ賃上げ加速・定着事業費 5億8,000万円

5%以上の賃上げと企業内男女間格差の是正に取り組む中小企業等に対し、支援金を支給

- ・支援金額：従業員1人当たり5万円
- ・支援上限額：1事業者当たり100万円(最大20人分)

【国際力の強化】

新たな外国人雇用制度や国際情勢の変化に的確に対応するため、外国人材の確保・定着に向けた支援を強化するほか、官民連携による国際化推進体制を整備していく

○外国人材活用強化事業費 4,495万円

- ◎技能実習制度から育成就労制度への移行（R9年度予定）を見据え、県内企業における外国人材の確保・定着に向けた支援体制を強化
- ・外国人材雇用に関する業務経験・知見が豊富なコンシェルジュ（2名）による相談対応、企業巡回
- ・企業ニーズに応じたオーダーメイド型研修の実施
（日本人向けコミュニケーション研修、外国人向けビジネス日本語習得研修、外国人向け日本企業での働き方研修など）
- ・高度外国人材※となる海外現地学生等を対象に、県内企業とのマッチングから就職・定着までを一体的に支援
※高度外国人材…研究者やエンジニア等の専門職や、海外進出等を担当する営業職などに従事可能な外国人材

◎職業訓練外国人支援事業費 357万円

産業技術専門学校における外国人訓練生の受入体制を整備するため、ニーズ調査を行うほか、訓練支援員の配置や体験講習の開催、校内掲示の多言語化を実施

◎とちぎ戦略的国際化推進事業費 262万円

県内産業の振興に向けて実効性の高い国際化施策を検討するため、有識者等による協議会を設置

「とちぎ未来創造プラン」及び「とちぎ創生 15 戦略(第2期)」の総仕上げ

産業成長戦略

【とちぎの明日を創る産業成長プロジェクト】

企業立地推進補助金 42億9,796万円

県内産業団地等への企業立地や、立地企業の工場等新增設、女性雇用創出につながる企業のオフィス設置・移転などに対して助成

○ものづくり産業躍進プロジェクト推進事業費（一部再掲） 2億2,617万円

- ◎コーディネーターの配置や大手企業OB等の専門家派遣により、中小企業の成長産業への新規参入を支援
- ◎半導体や蓄電池などの特定重要物資等に関連する研究開発や生産設備の導入に対する助成について、中小企業に加え、新たに中堅企業※を補助対象者に追加
※中堅企業…従業員数2,000人以下の会社・法人（中小企業を除く）

○産業活性化金融対策費 1,174億286万円

- ◎人材確保のため賃上げ、職場環境の改善等に取り組む企業を対象とした融資を創設
→新型コロナウイルス感染症関連資金の借換需要や、物価高騰などに対応した融資を継続

【観光立県躍進プロジェクト】

観光キャンペーン推進事業費 1億2,617万円

- ・SNSや放送番組・配信サービスなどによるデジタルプロモーションを強化
- ・旅行需要の平準化に向け、平日・閑散期の誘客キャンペーンを展開

【国際戦略推進プロジェクト】

とちぎインバウンド強化対策事業費 1億7,226万円

- ・大阪・関西万博に来場する外国人観光客を本県に呼び込むためのプロモーションを実施
- ・観光消費額の拡大に向け、高付加価値旅行デザイナーにより観光コンテンツ・サービスの磨き上げを支援

※本件について詳細をお知りになりたい方は、栃木県の下記URLをご参照ください。
<https://www.pref.tochigi.lg.jp/b01/r07yosann.html>

事業年度末終了後の事務手続のご案内 ～総会開催までの手続きの流れ～

多くの組合は3月末に決算を迎えます。そこで、通常総会開催の一連の流れと開催手続きについてまとめました。この機会に改めてご確認のうえ、法令に則った開催をお願いいたします。

年度末決算～通常総会開催フロー図&チェックポイント

「決算関係書類」「事業報告書」の作成

- ☑ 「決算関係書類（財産目録、貸借対照表、損益計算書、剰余金処分案又は損失処理案）」及び「事業報告書」を作成する

監事への「決算関係書類」の提出

- ☑ 決算関係書類について、監事の監査を受けなければならない
※監事の監査権限が業務監査まで及んでいる場合は、「事業報告書」の監査も必要となる

監事による監査、「監査報告書」の作成・通知

- ☑ 監事は、受領した「決算関係書類」について、次に掲げる事項を内容とする監査報告書を作成しなければならない
 - ① 監事の監査の方法及びその内容
 - ② 決算関係書類（剰余金処分案又は損失処理案を除く。）が当該組合の財産及び損益の状況をすべて重要な点において適正に表示しているかどうかについての意見
 - ③ 剰余金処分案又は損失処理案が法令又は定款に適合しているかどうかについての意見
 - ④ 剰余金処分案又は損失処理案が当該組合の財産の状況その他の事情に照らして著しく不当であるときは、その旨
 - ⑤ 監査のため必要な調査ができなかったときは、その旨及びその理由
- ☑ 監査期限は4週間を下回って設定することはできないが、監事が4週間を下回って理事に監査報告を通知した場合、その時点で監査を受けたことになる

理事会招集通知の発出

- ☑ 理事長は、理事会の会日の1週間前までに、各理事に対し、理事会招集通知を発出しなければならない
- ☑ 理事全員の同意があれば招集の手続きを省略することができる

理事会の開催

- ☑ 通常総会の開催及び議案の議決をするとともに、監事の監査を受けた「決算関係書類」「事業報告書」の承認を行う

「決算関係書類」「事業報告書」の備え置き

- ☑ 組合は、通常総会の会日の2週間前までに、「決算関係書類」及び「事業報告書」を事務所に備え置き、組合員の閲覧に供する

総会招集通知の発出、「決算関係書類」「事業報告書」「監査報告書」の提供

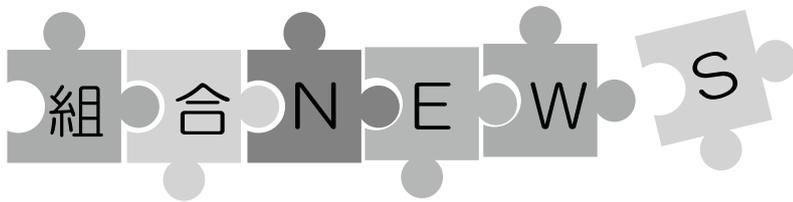
- ☑ 理事長は、通常総会の会日の10日前までにに組合員に到達するように、総会招集通知を発出する
- ☑ 組合員全員の同意が得られた場合、招集手続きを省略することも可能
- ☑ 招集通知には、理事会の承認を受けた「決算関係書類」「事業報告書」「監査報告書」を添付する

通常総会の開催

※記載内容は現時点での法令解釈等に基づいた基本的な考え方であり、実際には組合の実態に応じて様々な方法が考えられます。

※決算関係書類や事業報告書、監査報告書等については、中小企業等協同組合法及び同法施行規則に基づき作成する必要があります。

実務上の疑問点や必要書類の様式等については、中央会までお気軽にお問い合わせ下さい。



■ 創立50周年記念式典を開催

栃木県環境整備事業協同組合

1月24日、栃木県環境整備事業協同組合の創立50周年記念式典が、ホテルニューイタヤにて開催されました。

当組合は昭和50年に栃木県の廃棄物処理業等を行う事業者23社で設立され、県内廃棄物の適正処理・浄化槽の適正な維持管理等を通じて地域の環境保全に貢献し、要望活動、水質検査受託推進、技術向上等を目的とした研修会などを中心に事業を展開しております。

当日は茂木敏充衆議院議員や高橋克法参議院議員をはじめ多数の来賓がご臨席されました。

最初に記念講演として、フリーアナウンサーの長谷川豊氏をお招きし、マスコミ業界での体験談等をお話いただきました。

続く記念式典では、理事長 菊地豊樹氏より5名の優良役員、33社の組合員へ感謝状、3名の優良従業員へ表彰状がそれぞれ授与され、代表して諏訪祐三氏（有限会社 佐野防疫社 代表取締役）から謝辞が述べられました。

その後の祝賀会では、ゴスペル合唱団によるアトラクションが披露される中、組合員や来賓が懇親を深めました。



■ 創立50周年記念式典を開催

鹿沼市管工事業協同組合

1月31日、鹿沼市管工事業協同組合の創立50周年記念式典が開催されました。

当組合は、昭和51年に鹿沼市内の管工事業者16社により設立され、給水資材の共同購買を中心に、水道工事に関する日常業務の支援などの事業を展開してきました。

記念式典では、組合員への記念品贈呈及び記念撮影が行われました。

横山昌広理事長は、「次の60周年、70周年、100周年に向け、設立当初の目的を大切にしつつ、時代の変化に応じて意識改革と技術向上に努め、地元鹿沼市に必要とされる組織力と技術力を継続できるよう努力していきます」と今後への意気込みを述べられました。

その後の祝賀会には鹿沼市長をはじめ多数の来賓が臨席し、組合員同士や来賓との懇親を深めました。



■ 「塩原湯けむり餃子祭り」が開催されます！ 協同組合宇都宮餃子会

3月21日から22日の2日間、塩原温泉・湯っ歩の里で「塩原湯けむり餃子まつり」が開催されます。

本イベントは、塩原温泉観光協会主催のもと、協同組合宇都宮餃子会の協力により企画されたもので、平成25年から開催し今年で10回目を迎えます。

当日は、出店ブースにて「味一番」&「餃子の笑平」の焼餃子盛り合せ（各3個ずつ）のほか、塩原温泉の飲泉（飲泉許可を取った温泉水）で茹でた「温泉水餃子（宇都宮みんなの餃子使用）」が販売される予定です。また、当日に塩原温泉での宿泊や、お買い物・お食事を利用された方々には、先着順で「温泉水餃子引換券」がプレゼントされます。

その他、ここでしか味わえないグルメが味わえるほか、キッチンカーの出店やゲームコーナーの設置も予定されています。この機会に是非、足をお運びください！

《イベントの詳細…塩原温泉観光協会HP》

<https://www.siobara.or.jp/information/20250211/1754/>



FLASH

～中央会事業の様子をお伝えします～

▶▶ 組合等価格転嫁サポート事業（対象：栃木県菓子工業組合）

2月6日、栃木県菓子工業組合を対象に、ホテルニューイタヤにて標記事業を開催しました。

講師として中小企業診断士の郡司和巳氏を迎え、中小企業における価格転嫁の現状及びBtoB、BtoCそれぞれの価格転嫁のポイントについて、同業種の転嫁事例を交えながらご講演いただきました。

本事業は、原材料費やエネルギー価格上昇の対応に迫られる、組合等の円滑な価格転嫁実現のための方策を導き出すため、専門家派遣を通じた検討や講習会等により支援を行うものです。

郡司氏からは「BtoBの交渉であれば客観的データと合理的根拠を提示すること、BtoCの交渉であれば事前告知の徹底やお得商品の開発などで納得感を与えることが重要。『価格に見合う価値』を伝えることを念頭に置いて価格転嫁を進めてほしい」とのお話をいただきました。



▶▶ 令和6年度関東甲信越静ブロック中小企業青年中央会第2回代表者会議

2月7日、栃木県青年経営者中央会の主催により標記会議等を開催しました。

本会議等は2部構成で行われ、第1部では令和5年8月に開業した宇都宮ライトレール（愛称：ライトライン）の見学ツアーを実施しました。参加者は、ライトラインの概要や乗車方法についてガイダンスを受けた後、実際に乗車し、平石の車両基地を添乗員の説明を受けながら視察しました。

第2部では、令和6年度第2回代表者会議を開催し、議案審議を行いました。関ブロの情報発信に関する検討や全国中小企業青年中央会の礎谷理事からは全青中の活動報告がありました。また、各都県青中の近況報告が行われ、次年度の関ブロおよび他県の創立50周年記念事業について情報共有が行われました。

会議終了後、懇親会を開催し、活発な交流が図られ参加者同士の親睦が深められました。次年度は神奈川県横須賀市において開催を予定しています。



▶▶ 専門家派遣事業（対象：栃木県屋外広告美術協同組合）

2月12日、栃木県屋外広告美術協同組合を対象に、宇都宮市文化会館にて標記事業を開催しました。

講師としてRock Book コンサルティング 代表の岩本進氏を迎え、「生成AIを活用したデザイン及び著作権について」と題し、活用例を交えながらご講演いただきました。

岩本氏からはAIの概要として、「画像や動画等の出力に特化したデザイン生成AIは非常に便利である一方、その活用には様々なリスクも注意しなければならない」とのことでした。その上で、「デザイン生成AIについては、導入しないことが今後はむしろ最大のリスクになる。法規制の動向、ディープフェイクや情報漏洩への対策など日々の情報収集を怠らず、導入の準備を進めてほしい」とのお話をいただきました。



景況レポート

～52名の情報連絡員による報告～

令和7年 1月分

1月の県内DI値は、売上高は-9.62ポイント、収益状況は-1.92ポイントとそれぞれ減少し、業界の景況は1.92ポイントの回復となった。

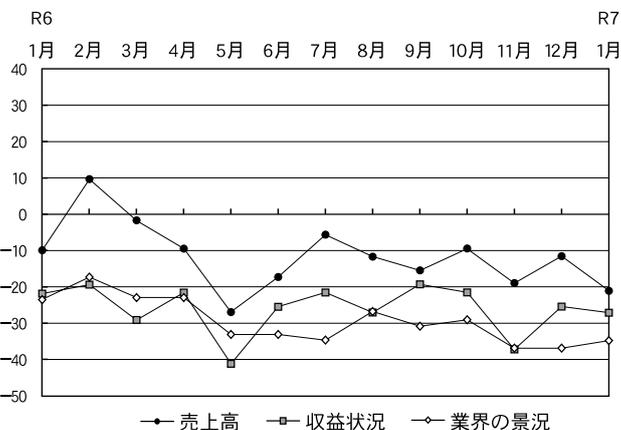
全体的に景況が鈍化している要因として、個人消費の低迷が筆頭に挙げられ、燃料・原材料価格の上昇や人手不足も幅広い業界を圧迫している。また、ガソリン補助金の縮小もコスト増加を招いたほか、日本銀行による政策金利の引き上げなども下押し要因となった。観光関連については国内旅行が落ち着いているが、一方でインバウンド需要が引き続き好調な模様である。今後は、実質賃金の継続的な上昇と個人消費拡大の好循環への動きが焦点になると予想される。

景況天気図（前年同月比のDI値）

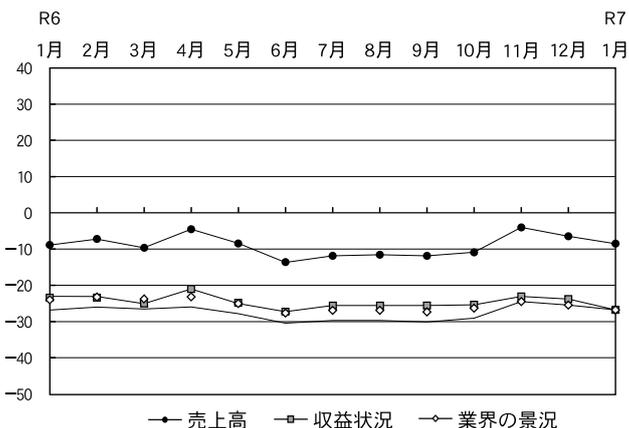
	全体	製造業	非製造業
売上高	-21.2	-24.0	-18.5
在庫数量	-14.3	-16.0	-10.0
販売価格	19.2	16.0	22.2
取引条件	-11.5	-8.0	-14.8
収益状況	-26.9	-12.0	-40.7
資金繰り	-11.5	-8.0	-14.8
設備操業度	-4.0	-4.0	
雇用人員	-7.7	-4.0	-11.1
業界の景況	-34.6	-36.0	-33.3

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		ガソリン、物流費及び人件費等のコスト上昇で、経営は益々厳しくなりつつある。得意先である飲食店等が正月明けから不振で、鹿沼市内においては、廃業も増えつつあり、新規の開業がない状況が続いている。コロナ禍後の色々なイベントの減少も、売上減少に影響している。価格面での製品の値上げについては、小売り側でも認めてもらえるが、単純値上げでは、売上数量の減少につながって、会社全体売上の減少になる。それでも、4月頃からの値上げを検討せざるを得ない状況である。そばの原料となる栃木県内産の「玄そば」の確保について、近年の地球温暖化、猛暑の影響から収量が落ち、今後も先行き不透明で不安材料となっている。工場での人手確保、人材不足は、同業者の共通の問題となっている。(めん類製造業)
	繊維工業		昨年同時期に比べるとレース需要あり。対象は国内向けより海外向けの志向が強いと感じる。国内は所得水準の上昇以上に物価水準が高いので、衣料品への興味、購買意欲、機運が上がらない様子。ただ、所得と物価のバランスが落ち着いてくれば、風向きも変わると感じるので、今年は災害や国際的な紛争等、不測の事態が起こらないことを祈りたい。(絹・レース・繊維粗製品製造業)
	木材・木製品		木材価格は下げ止まりし、一部反転は見られるものの、取引量は全体的には低調。丸太の価格は上昇しているが、出材量が少ないからではないかと考える。今後は製品市況も原価上昇により引き締まってくると想定するが、住宅着工が増える予想ではない為、木材価格の変動は少ないと思われる。4月の建築確認の制度改正に向けての駆け込み需要は今のところ聞かれない。梱包材系の生産は低調に推移している。(木材・木製品製造業)
	印刷		需要減のもとで材料費及び人件費等増分の価格転嫁に苦労している。年度末を控えているが、官公需の引き合いは去年より減っている。(印刷業)
	窯業・土石製品		年末年始の来客は良かったと思われる。しかし、当組合の原材の売上はあまり伸びがなかった。昨年末より仕入の原材料が値上り、燃料コストの負担増のため当組合で製造している粘土などの値上げを考えている。(陶磁器・同関連製品製造業)
	鉄鋼・金属		新年スタートも明るい話題がない。鋼材需要は厳しい停滞感。新規受注や見積もりも減少。自動車部品も先行き不透明で減産傾向にあり。自動車金型関連、とにかく厳しい現状が続いている。アメリカでは、トランプ大統領就任で関税問題が心配である。ガソリン価格高騰の影響で納品体制を見直している。物価高騰、金利上昇に加え先細りで廃業を検討していると厳しい声も…。(金属製品製造業)
	一般機器		前月と同様、全般的に不変とする組合員企業が大多数だが、売上高は減少と不変の企業がほぼ同数。収益状況の悪化を懸念する企業も出ている。製品単価が上がらないという声も聞こえている。前回同様にエネルギー価格の影響、電気代の上昇との懸念報告も多くあり、経営状況に影響を懸念する企業もある。仕入資材についても相変わらず高止まりとの報告がある。賃金アップ等の対応を検討する報告もあり、今回も経営基盤を懸念する報告がされている。あくまでも企業間格差がある。今後の受注減少による不安を持つ企業もあり中小企業経営者にとって厳しい日々が続いている。(一般機械器具製造業)
非製造業	卸売業		一番の大口の仕入先が5月より値上げすることになった。悪影響を心配している。また、仕入先、同業及び販売先ともに倒産した話をチラホラと聞くようになった。(化粧品卸売業)
	小売業		昨年末から引き続き葬儀発生件数は多く、葬儀社との取引のある組合員は多忙の年明け。輪菊などの主要花材の入荷も少なく相場も高値。必要本数を確保するにも苦労し、収益状況は厳しい。この時期、冠婚、小売はここ数年変わりなく低迷。(花・植木小売業)
	サービス業		宿泊は稼働率がこの数年では低い方であった。宴会は、営業再開後徐々に増えてきた。飲食店は、週末は戻ってきた感じがあるが、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に感じる。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		内装業界を取り巻く環境に大きな変化は無いものの、前年同月と比較して、大口受注案件が減少しており、材料費の値上りが収益を圧迫している。(職別工事業)
	運輸業		当組合においては全員ではないがアプリ配車のTAXIGO(23台中12台)が好調で、該当者は若干の売上増。宇都宮交通圏では今年の2月からウーバー・ジャパンも参入し益々配車アプリによる注文が増えると思われる。当組合も欧米人観光客に対応できるようにUber、Didi両社とのコンタクトを既に済まし即対応できる状態である。宇都宮の各法人タクシーも会社によってまちまち。常に最新の情報を取得しておかないと半年1年で浦島太郎状態になってしまう。スピード化の速さに驚くばかりである。(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。

社会的課題解決による中小企業の新たな価値の創造

栃木県よろず支援拠点 コーディネーター
ビジョナリーサポート 代表
中小企業診断士 山下 典江

昨今の市場の成熟化や縮小、人手不足、原材料の高騰、経済の不透明感の増大などの様々な経営環境の変化は、大手はもとより中小企業や小規模事業者にとっても大きな脅威となっています。一方、地域社会全体へと目を向けると、社会的課題の多様化・複雑化・深刻化は従来の担い手である行政のキャパシティをはるかに超え、対応の困難性は増大する一方です。地域社会の様々な課題に向き合うには、多様な主体による幅広い視野と柔軟な対応が求められています。

そんな中、社会的課題解決の担い手として、地域に根付く中小企業や小規模事業者への期待が高まっていることを受け、企業の持続的成長への価値創造の新たな視点として、社会的課題に着目することの有益性について考えてみました。

1. 三方よしの精神とCSR

企業理念に「三方よし」の精神を取り入れる企業は多くみられます。「三方よし」とは企業活動のルーツとされる近江商人の経営の精神であることは言わずと知れたところです。近江商人のビジネスは「持ち下り商い」、すなわち上方の商品を地方へ、地方の商品を上方へ販売しながら持ち帰る両方向の行商が基本でした。いわゆる「よその意識」を持たれがちな商売形態ゆえに、適正な利益と顧客満足に加え、地域社会への貢献が不可欠として、やがて経営理念として深く根づいていったとのこと。江戸時代の近江商人の心得である「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の精神は、企業と顧客、そして社会が「Win-Win-Win」の関係を築くことが企業の持続的成長の重要な要素であるということを示しています。すでに江戸時代から、事業の持続性の確立には、企業の社会貢献への考えが不可欠であると捉えられていたのです。これはまさに、現代での企業の社会的責任を果たすことを意味するCSR (Corporate Social Responsibility) の考え方の原点といえるでしょう。

その定義はさまざまですが、経済産業省の定義を例に挙げると『企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す』としています。つまり、簡単に言うと「地域社会から信頼され、愛される企業になりましょう。」ということなのでしょう。CSRを実践し地域から愛されてこそ、企業の持続的成長につながるとともに、優良企業を押し量る物差しとなっているのです。

2. CSRの捉え方の変化

従来のCSRの考え方は、企業の社会的存在価値の説明責任に応えるといったものでした。CSRを雇用、納税、コンプライアンスの順守などで経済的、法的、倫理的責任を果たすといった「責任と信頼」の目線で捉えていたのです。それはいってみれば「企業価値の防衛」といった「守り」の思考であり、そのような思考は、例えば社会貢献活動を非営利で公益性のある活動として限定的に捉え、余裕のある企業からの一方的な支援活動といった傾向になってしまいがちでした。もちろんそこには企業イメージアップなど一定の事業活動への効果はあります。しかし、限られた経営資源の中で事業を営んでいる企業、業績への即効性を期待する企業としては、取り組みに消極的にならざるを得ないのも事実です。一方で、昨今では、CSRを、顧客に選ばれるための積極的活動といった「企業価値の創造」という捉え方をする流れが進んでいます。そこには社会問題をビジネスで解決し、企業の持続的経営のチャンスを見出す「攻め」の姿勢があるのです。

3. 「社会価値の創造」と「企業価値の創造」

昨今、社会的課題を解決しながらビジネスに直接つなげるといったケースが増え始め、社会起業やCSV (Creating Shared Value: 共有価値の創出) が注目されています。中小企業白書 (2015年版) では、『地域の中企業、あるいは、NPO法人や、中間支援組織等の形態 (ソーシャル・エンタープライズ) が、これまでの大企業に焦点が当てられ論じられてきた「戦略的CSR」や「CSV」等と共通の「社会的課題を事業で解決し、共通価値を創出する」という考え方に基づき、「ソーシャル・ビジネス (地域の場合=コミュニティ・ビジネス)」や「ソーシャル・マーケティング」等の手法により、地域課題を解決していく』とあります。

このような中、CRSVは「地域に根ざした中小企業・小規模事業者でなければ解決困難な地域課題解決への取組であると同時に、その取組により、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者、その地域課題解決の

恩恵を受ける地域住民が互いに支え合うことにより生まれる好循環に向けた取組」という、地域志向の新しい社会性概念であると言えます。この取組による地域活性化へのインパクトの大きさは、その取組規模に規定される面もあるが、地域課題を解決することにより社会価値を生み出すのと同時に自らの企業価値をも高め、地域とともに生きていこうとする中小企業・小規模事業者の取組は、地域活性化への確かな一歩であるといえる。』とあります。あれから10年、民間企業の社会的取組への期待はさらに高まり、栃木県では、「社会課題解決型創業支援補助金」や「とちぎ未来チャレンジファンド」といった補助金で社会課題解決に取り組む事業者への支援を行っています。

4. 三方よしとCSV

さて、再度三方よしに立ち返ってみましょう。社会と企業の共有価値の創出を目指すCSVと三方よしの概念をむすびつけて「Win-Win-Win」の関係図に表してみました。



(1) 「売り手よし」は、「収益性」と「組織（ヒト）への意義」

で定義できます。売り手にとって自社の社会的認知度やイメージ向上などを含む収益につながる便益に加え、経営理念の実現に寄与する、組織内のビジョン共有を図る、組織（ヒト）の動機づけにつながるなど事業をおこなう組織（ヒト）にもたらす便益が期待できます。

(2) 「買い手よし」は、「顧客価値」と「顧客セグメント」で定義できます。顧客に商品やサービスの直接的な価値に加え社会性の高い取組に対する安心感や信頼感、共感の気持ちなどの新たな価値を提供し、顧客満足度向上から、ファンや応援者を増やしていきます。

(3) 「世間よし」は「社会的意義」と「創造する未来」で定義できます。ここでいう「社会的意義」とは事業が社会に対してどのような貢献を果たしているかということです。事業体と社会を分離して考えるのではなく、社会の一部として事業が果たしている役割を指します。「創造する未来」とは、長期的な展望で社会に対して描く未来のことです。

5. SDGsとESG投資

ESGは、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の頭文字を合わせた言葉です。投資家が企業の株式などに投資するとき、これまでは価値を測る材料として、主にキャッシュフローや利益率などの定量的な財務情報が使われてきました。それに加え、非財務情報であるESGの要素を考慮する投資が「ESG投資」です。

ESGという言葉は、2006年に国連が機関投資家に対し、ESGを投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」（PRI）を提唱したことをきっかけに広まりました。経済が発展していく一方で、気候変動問題などの環境問題、サプライチェーンにおける労働問題などの社会問題、企業の不祥事など企業統治の問題が浮上し、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの視点を投資判断に組み込むことにより、長期的なリターンを改善することが期待されています。



出典：年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）HP

6. 最後に

企業がCSRやCSV、SDGsに積極的に取り組むことは、その行動が「企業価値の創造」やステークホルダーの信頼獲得につながり、自社の持続的な成長や持続可能な経済社会を実現することにつながります。将来の事業展開に不安を抱える中小企業・小規模事業者が社会的課題をビジネスチャンスと捉え、その考え方を取り入れ、今後の事業に活かすことこそ、地域に根差した中小企業・小規模事業者ならではの事業活動ともいえるのではないのでしょうか。それは、顧客への新たな価値の創造、従業員の物心の豊かさの実現、自社の持続的成長、そして元気で安心な、誰一人取り残さない地域社会づくりへの貢献といった、まさに「三方よし」の経営の実現、「Win-Win-Win」の関係の実現に他ならないのです。決してたやすいことではありませんが、今後、企業が新たな価値を創造し、持続可能な経済社会の実現に少しでも近づいていくことを願ってやみません。

【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



新たな事業展開と収益性の改善による再チャレンジ

協同組合カーテクセンター湖北（滋賀県）

組合では、新たな事業展開や収益性の改善の必要性を感じていたなかで外部からのサポートを受け、事業計画を検討・策定し、収益性の改善を目的とした「組合工場の車検オンライン予約システム構築事業」、新たな事業展開を目的とした「大型貨物自動車の整備・車検体制の構築による新市場進出」という2つの事業を柱とする再チャレンジに取り組むこととした。

この取り組みでは、理事長と専務理事がキーマンとなって事業計画を取りまとめ、事業を推進した。組合では新たな事業展開や収益性改善の必要性を感じつつも、具体的にどうすればよいかわからないまま時間ばかりが過ぎていた状況のなか、中央会から中小企業連携組織等支援事業を活用した事業計画策定実施の提案があり、理事長と専務理事に中央会の組合担当者および専門家を交え、事業計画の検討・策定する研修を実施した。そこで「組合工場の車検オンライン予約システムの構築」と「大型貨物自動車の整備・車検体制の構築による新市場進出」という2つの方向性を見出し、事業計画として取りまとめた。総額4,400万円を超える設備投資を伴う事業であるため、事業を実施するか組合員間でも意見が分かれていたが、中央会からの補助金活用の提案も含めたサポートを受けつつ、理事長と専務理事を中心に理事会で話し合いを重ね、最終的には全組合員一致で事業の実施を決定した。また、オンライン予約システムは組合員の営業現場での困りごとについて解決を図ることができ、テスト運用を経てスマホ対応を可能とし、限られた予算でより使い勝手の良いシステムとすることができた。

最も重要な成果は、組合が新たな事業展開や収益性改善の必要性を感じつつも、具体的にどうすればよいかわからないまま時間ばかりが過ぎていた状況のなか、中央会のサポートを受けつつ、理事長と専務理事を中心に組合がどの方向に進むべきかを検討し決断、事業計画としてまとめあげたことである。



高効率化された工場の照明



オンライン予約システムの画面

住 所	滋賀県長浜市加田町1371番地の1		
設 立	平成5年3月	主な業種	自動車整備業
組合員数	5人	出 資 金	27,000千円

〔「令和5年度組合資料収集加工事業報告書」より転載〕

★ Q&A ★

出席理事の一部が承認捺印しなかった場合の理事会議事録の取扱いについて

Q

中協法第36条の7第1項により、理事会の議事録が書面をもって作成されているときは、出席した理事及び監事がこれに署名し、または記名押印しなければならないとされていますが、出席理事の一部が議事録不承認であるとして、署名または記名押印をしない場合、議事録の取扱いはどうなるのですか？

A

当該議事録の内容が事実と反していない限り、理事会の議事の証拠となります。

出席理事及び監事の署名または記名押印は、記載された内容が事実と相違ないことを証明するためのものです。出席理事及び監事の何人かの署名または記名押印がないからといって、その議事録が直ちに意味を失うものではなく、当該議事録の内容が事実と反していない限り、理事会の議事の証拠となるものと解します。したがって、理由なく署名または記名押印を拒否する理事及び監事がある場合は、不承認理事の署名のない議事録の作成をもって法律上の議事録は作成されたものとみなします。

なお、出席理事及び監事は議事録が事実と反しない限り署名または記名押印を拒否するべきものではなく、もし理由なく署名または記名押印を拒否した場合には、中協法第36条の3（役員の職務及び権限等）に違反することとなります。

（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

新規事業への進出により、企業の成長・拡大を図る中小企業の皆様へ

中小企業新事業進出補助金のご案内

～新規事業への挑戦を目指す中小企業の設備投資を促進!!～

【補助事業概要】

1. 事業概要	企業の成長・拡大を通じた生産性向上や賃上げを促すために、中小企業等が行う、既存事業とは異なる、新市場・高付加価値事業への進出にかかる設備投資等を支援
2. 補助対象者	企業の成長・拡大に向けた新規事業への挑戦を行う中小企業等
3. 補助上限額	(1) 従業員数20人以下2,500万円 (3,000万円) (2) 従業員数21～50人4,000万円 (5,000万円) (3) 従業員数51～100人5,500万円 (7,000万円) (4) 従業員数101人以上7,000万円 (9,000万円)
4. 補助率	1/2
5. 基本要件	中小企業等が、企業の成長・拡大に向けた新規事業(※)への挑戦を行い、 (※事業者にとって新製品(又は新サービス)を新規顧客に提供する新たな挑戦であること) (1) 付加価値額の年平均成長率が+4.0%以上増加 (2) 1人あたり給与支給総額の年平均成長率が、事業実施都道府県における最低賃金の直近5年間の年平均成長率以上、又は給与支給総額の年平均成長率+2.5%以上増加 (3) 事業所内最低賃金が事業実施都道府県における地域別最低賃金+30円以上の水準 (4) 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を公表等の基本要件を全て満たす3～5年の事業計画に取り組むこと。
6. 補助事業期間	交付決定日から14か月以内(ただし採択発表日から16か月以内)
7. 補助対象経費	建物費、構築物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝・販売促進費
8. その他	・収益納付は求めません。 ・基本要件(2)(3)が未達の場合、未達成率に応じて補助金返還を求めます。ただし、付加価値が増加してないかつ企業全体として営業利益が赤字の場合や、天災など事業者の責めに帰さない理由がある場合は返還を免除します。

【事業スキーム】



【活用のイメージ】

- ・機械加工業でのノウハウを活かして、新たに半導体製造装置部品の製造に挑戦
- ・医療機器製造の技術を活かして蒸留所を建設し、ウイスキー製造業に進出

※お問合せ先については、補助金事務局の決定後に掲載予定です。

※補助金制度については現在検討中であり、予告なく変更する場合があります。

※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。取得未了の方は、あらかじめ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。

新事業進出補助金 検索

補助金申請システム
J Grantsはこちら →



jGrants
(ID取得)

中央会からのお知らせ

新たなチャレンジへと
踏み出すための事業です！

事業を実施した団体の

96%

以上が効果を実感！

中小企業組合等課題対応支援事業のご案内

「中小企業組合等課題対応支援事業」は組合や団体・業界特有の課題解決に向けた取組みに対して全国中小企業団体中央会が支援を行うものです。SDGsへの取組み、DXやGXの推進、海外販路拡大、2025年問題対応など、幅広いテーマに対する支援が可能です。

👉 中小企業組合等活路開拓事業

活路開拓事業	専門家を招聘した委員会で検討を行い、市場調査、試作品の開発、ビジョンの策定、構成員へ成果を発表するなどして、課題を解決、成果を共有する取組みを補助します。	【補助金】 上限 大規模・高度型：2,000万円 通常型：1,200万円 【補助率】 6/10
展示会等 出展・開催	国内外の展示会への出展（バーチャル展示会への出展も可）や展示会の自主開催を補助します。	【補助金】 上限 1,200万円 【補助率】 6/10

中小企業組合等活路開拓事業 活用事例

新たな木材を利用したフレームキャビンの研究開発に取組み、試作品の展示及び来場者へのヒアリング調査等を実施、製品強度の立証及び新規受注確保を実現（木製品製造業）

地域ブランドの販路開拓・認知度向上に向け、業界向けの大規模展示会へ出展、チラシ配布等の周知を行ったことで、事業年度の2年後に新規取引数が増加（織物製造業）

👉 組合等情報ネットワークシステム等開発事業

組合等が行うアプリケーションシステムや情報ネットワークシステムの開発、開発のための計画立案、RFP（提案依頼書）策定を支援します。外部から専門家を招聘してシステム設計の検討を行ったり、専門業者に対してシステム開発を外注したりする経費等を補助します。	【補助金】 上限 大規模・高度型：2,000万円 通常型：1,200万円 【補助率】 6/10
--	--

組合等情報ネットワークシステム等開発事業 活用事例

組合員の販売データを集計・分析し、販売状況の共有システムを構築し運用することで、販売計画・事務作業コスト軽減・人員配置の最適化に繋がる（苗木・鉢花等生産・卸売業）

共同配送事業管理システムに荷受けデータの入力・集約処理を行い、ドライバーが配送時に使用する配送個数確認表を自動作成することで省力化を実現（食料品卸売業）

■本事業のお問い合わせ：全国中小企業団体中央会 振興部 TEL：03-3523-4905（振興部直通）

編集後記

3月に入り、春の足音がすぐそこまで聞こえてくる季節になりました。まもなく新生活を迎えられる方もいらっしゃるのではないでしょうか。

ところで、なぜ日本の事業年度や会計年度は4月1日から始まり、3月31日に終わるのでしょうか？現在の制度になったのは明治時代ですが、「農家が収穫した米を換金して納税するのに最適なタイミングだったから」「財政赤字を一時的に解消するため」「イギリスの年度制度を取り入れた」など様々な説があるそうです。実は年度制度は海外でも統一されておらず、1月始まりや10月始まりなど国によってまちまちであるとのこと。「始まり」や「終わり」を感じる時期が地域によって異なるというのは、なんだか不思議な気持ちになりますね。中央会は、皆様の新たな挑戦を全力でサポートしてまいります。（S.M）

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。