

# 2

活性化情報誌



# 中小企業かごしま

2017 第740号

- 特集1: 県内中小企業組合の現状と課題
- 特集2: 中小企業の事業承継の現状とすすめ方
- 特集3: マイナス金利による中小企業の資金調達の動向



初午祭(霧島市)





## CONTENTS

<b>特集1 県内中小企業組合の現状と課題</b> .....	1
● 「組合台帳整備のための実態調査結果」より	
<b>特集2 中小企業の事業承継の現状とすすめ方</b> .....	9
● 全国及び鹿児島県の経営者の実態	
● 事業承継における課題	
● 事業承継の円滑な進め方	
● 事業承継関連の支援施策等	
● 事業承継者(親族内承継)の声	
● 講演レポート 株式会社アテーナソリューション 代表取締役 立石 裕明 氏	
<b>特集3 マイナス金利による中小企業の資金調達の動向</b> .....	31
● 商工中金「マイナス金利政策による中小企業の資金調達への影響調査」より	
● 講演レポート 鹿児島興業信用組合 理事長 満田 學 氏	
<b>組合インタビュー</b> .....	45
● 龍門司焼企業組合 理事長 川原 史郎 氏	
<b>元気を出そう!がんばれ中小企業</b> .....	54
● 株式会社南防 代表取締役会長 原田 毅 氏	
<b>中央会の動き</b> .....	59
● 「ネットワーク活用セミナー」を開催	
● 組合士協会「第2回研修会」を実施	
● 「小企業者特別講習会」を開催 ～鹿児島県左官業協同組合～	
● 「組合事務局講習会」を開催	
● 「商業・サービス業研究会」を開催 ～赤帽鹿児島県軽自動車運送協同組合～	
<b>教えてぐりぶー! 組合運営</b> .....	62
● 第34回「加入金の徴収」について	
<b>業界情報</b> .....	63
● 平成28年12月 情報連絡員報告	
<b>倒産概況</b> .....	65
● 平成29年1月 鹿児島県内企業倒産概況	
<b>中央会関連主要行事予定</b> .....	67



## 今月の表紙

**初午祭 (霧島市)**

初午祭は、五穀豊穡・家内安全・畜産奨励・厄払いを祈願する祭りとして、旧暦の1月18日を過ぎた次の日曜日(本年度は2月19日)に開催されています。

460年以上の歴史と伝統があり、全国でも珍しい「鈴かけ馬」と呼ばれる飾りをつけた20数頭からなる奉納馬と2千人の踊り手の出演があり、県内外を問わず多くの人出でにぎわう鹿児島に春を告げるお祭りです。

# 県内中小企業組合の現状と課題

## 「組合台帳整備のための実態調査結果」より

中央会では、円滑な組合運営支援を行っていくため、決算関係書類等の届出書類内容確認や巡回訪問の他、実態調査等の実施により組合の状況をまとめた組合台帳を整備しております。

今回の実態調査では、中小企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、安定的な企業活動を継続するための後継者育成や人材の確保が近年の大きな課題としてあげられていることを考慮し、後継者・次世代の育成をはじめ、共同経済事業の実施状況等について、アンケート調査を行いました。

以下に、調査結果の概要を報告いたします。

### I. 調査対象先

県内518組合 うち回答数365組合(回答率70.5%)

518組合の内訳

事業協同組合:428、協同組合連合会:13、信用協同組合:3、企業組合:9、

協業組合:25、商工組合:17、商店街振興組合:21、商店街振興組合連合会:2

### II. 調査方法

調査票によるアンケート調査(郵送自記入方式)

### III. 調査実施時期

平成28年12月

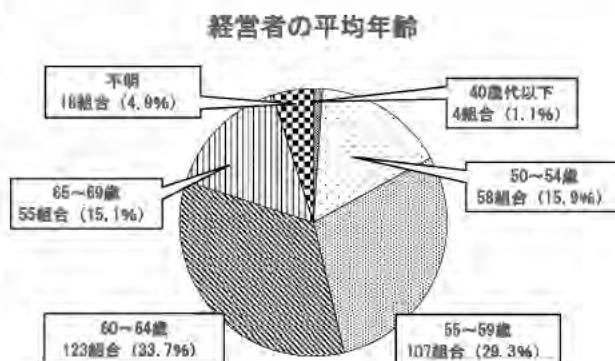
### IV. 調査の内容(以下のとおり)

#### 1. 後継者・次世代等の育成について

##### (1) 組合員の経営者の平均年齢は何歳くらいですか

経営者の平均年齢は、「60～64歳」が123組合(33.7%)と一番多く、「55～59歳」が107組合(29.3%)、「65～69歳」が55組合(15.1%)となっている。

この結果から、平均年齢が60歳以上と回答した組合が約半数となるなど、後継者育成が必要な状況がうかがえる。





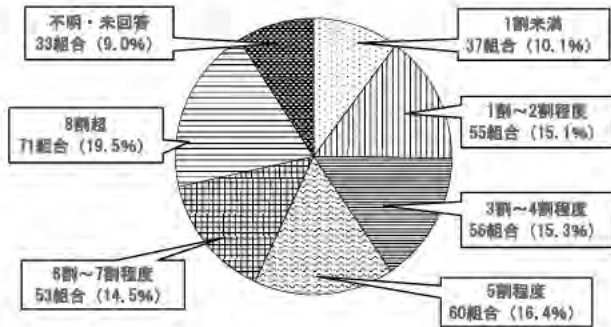


## (2) 後継者のいる組合員はどの程度の割合ですか

後継者のいる組合員の割合が「5割程度以下」と回答した組合が全体の半数を超えている。

企業の存続に大きな影響を及ぼすおそれがあり、従業員等を登用する等多様な取り組みが急がれる。

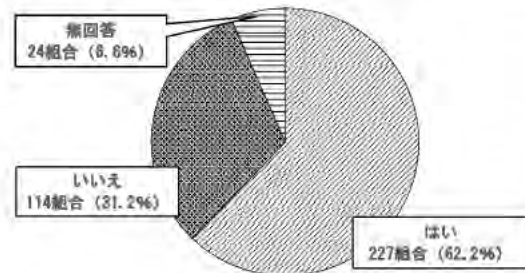
後継者のいる組合員の割合



## (3) 組合員は後継者育成が課題となっていると感じますか

(2)であげたように、後継者不足が及ぼす影響を回避するため、今後の後継者育成が課題としている割合は6割を超えている。

後継者育成が課題となっておりますか



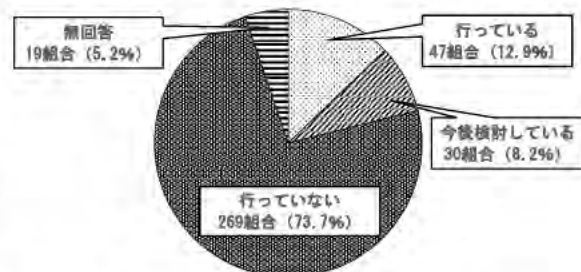
## (4) 貴組合では後継者育成や人材確保に向けた取り組みを行っていますか

後継者等の育成に具体的な取り組みを「行っている」組合は47組合(12.9%)、「今後検討している組合」は30組合(8.2%)に留まっている。

また、(3)で、「課題としてとらえている」と回答した227組合に限ってみても、「行っている」組合は37組合(16.2%)、「検討している」組合は26組合(11.4)に留まっている。

今後、人材育成の重要性を再認識し、重点を置いて取り組みを検討することが求められる。なお、「行っている」組合の中では、以下の特徴的な取り組みがあった。

後継者育成・人材確保に向けた取り組み



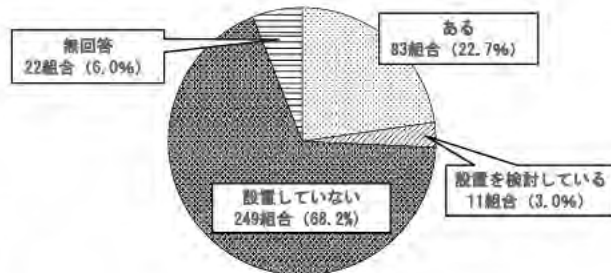
- ・ 鹿児島市内の工業高校に設備に関する学科の設置について県教委へ要望を行っている。
- ・ 教育現場での出前授業など産学官の連携による活動。
- ・ 高校生インターンシップ、工場現場での説明会、中学校での学習会を開催している。

(5) 青年部等の後継者・次世代メンバーによる組織について

① 青年部等組織の有無

青年部組織を設置している組合は、83組合(22.7%)、設置を検討している組合は11組合(3.0%)となり、合せて全体の4分の1に留まっている。

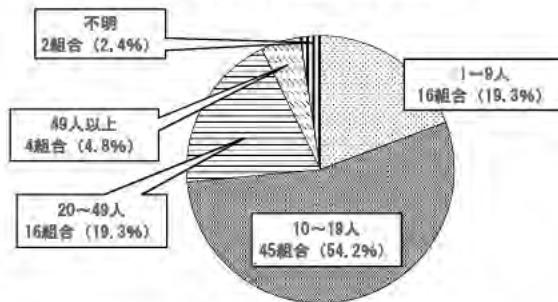
青年部等の組織の設置について



② 青年部等組織の会員規模

青年部等の組織があると答えた組合のうち、会員数「10～19人」の組織が45組合(54.2%)と最も多く、次いで「1～9人」の組織と「20～49人」の組織が16組合(19.3%)となっている。

青年部等組織の会員数

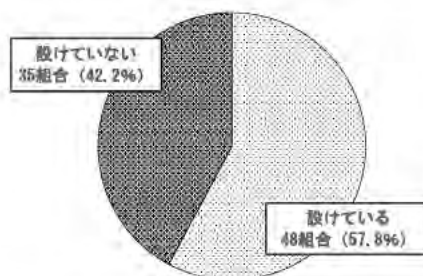


③ 青年部等組織の年齢制限の有無

青年部等組織を設置している83組合のうち、年齢制限を設けていない組織が35組織ある。

このことから、高齢化により青年部組織の維持のため、制限を設けていない等の現状がうかがえる。

青年部等組織の年齢制限の有無



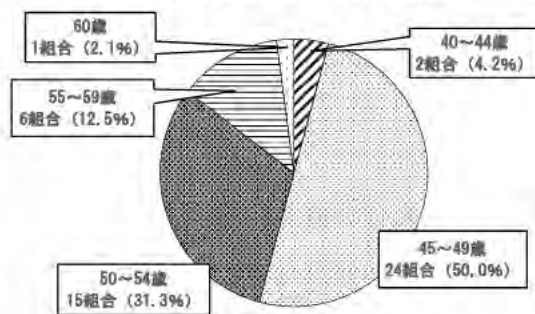




#### ④ 青年部組織の年齢制限の区分

年齢制限を設けている組織では、「45～49歳」が24組合(50.0%)と最も多く、次いで「50～54歳」が15組合(31.3%)、「55～59歳」が6組合(12.5%)となっており、青年部組織自体も高齢化している状況が確認できる。

青年部等組織の年齢制限の区分

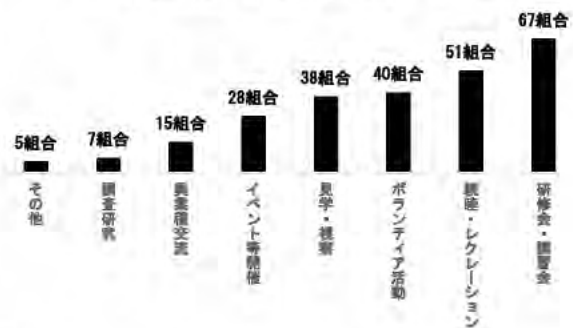


#### ⑤ 青年部組織の活動内容

活動内容については、「研修会・講習会」が67組合、「親睦・レクリエーション」が51組合、「ボランティア活動」が40組合となっている。

その他には「将来を見据えたビジョン策定」、「テーマを設定した意見交換」や「出前授業」といった回答があった。

青年部等組織の活動内容 (複数回答)



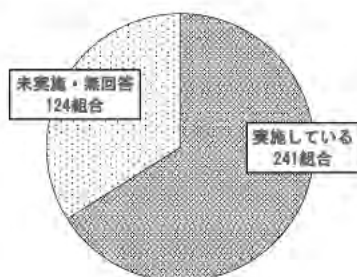
## 2. 組合の共同経済事業について

### (1) 共同経済事業全体の取扱高傾向

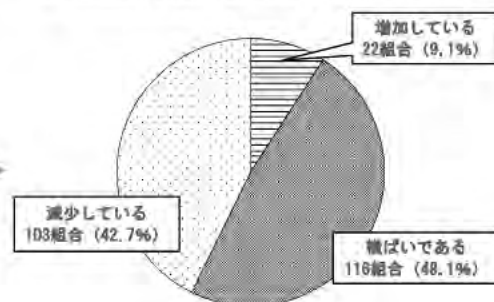
共同経済事業を実施している241組合のうち、取扱高の内容について、22組合(9.1%)が「増加している」と回答しており、116組合(48.1%)が「横ばいである」、103組合(42.7%)が「減少している」と回答している。

組合員の業況が低迷し、なかなか組合事業の利用につながらない状況がうかがえる。

共同経済事業の実施状況



共同経済事業 実施組合の取扱状況

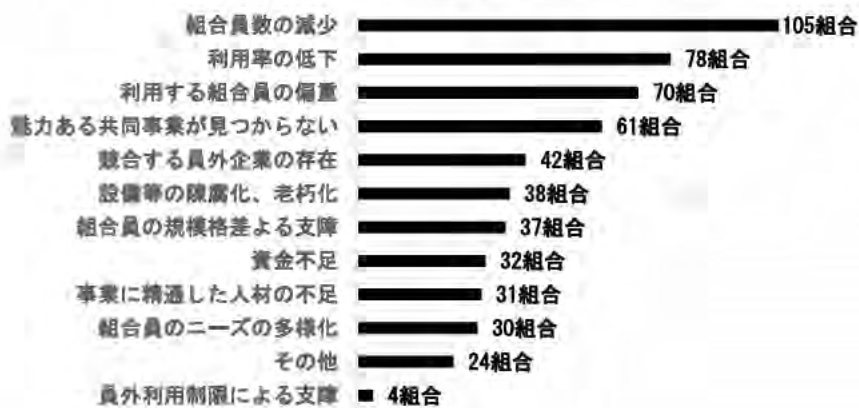


## (2) 共同事業を推進するうえでの課題

共同事業推進上の課題としては、「組合員数の減少」を105組合、「利用率の低下」を78組合、「利用する組合員の偏重」を70組合があげている。

市場の縮小による競争の激化により、取り巻く環境が厳しくなっていることがうかがえる。

共同事業を推進するうえでの課題 (複数回答)



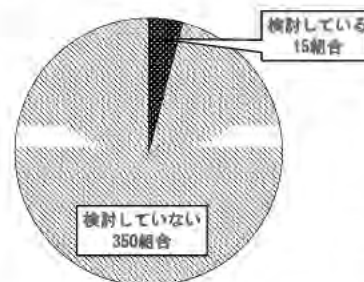
## (3) 新たな事業の検討について

新たな事業の実施については、ほとんどの組合で検討しておらず、検討している組合は15組合にとどまった。

検討している組合の具体的な内容として下記のような回答があった。

- ▶ 新技術・新商品開発
- ▶ 資金漏水調査について
- ▶ 緊急時連絡業務
- ▶ 市水道事業への参入 (施設の維持管理等)
- ▶ 組合の合併 (集約化)
- ▶ 水道事業部民間委託
- ▶ 共同販売・共同受注事業
- ▶ 外国人技能実習生の受入
- ▶ 情報誌への広告折込などによる収益事業の展開

新規共同事業の検討





#### (4) 講演会・研修会等の実施状況

なんらかの講習会等を実施している組合は160組合(43.8%)に留まり、全く実施していない組合は205組合(56.2%)に上がっている。

なお、その中で、129組合が講習会又は研修会を実施している。

講習会・研修会等の実施状況(複数回答)



#### (5) 講演会・研修会等の具体的内容(主なもの抜粋)

講演会・研修会等を実施している組合では、以下の内容をテーマとして開催しているとの回答があった。

テーマ	実施組合の業種
企業経営全般	多数の組合で実施
交通安全講習	
業界動向研究	
外国人技能実習生制度について・指導適正化について	
先進地視察	
エネルギー自由化について研修	ガス業
適正価格への取り組みについて	コンクリート製品製造業
スキャンツール講習会、フロン取扱技術者養成講習会	その他のサービス業 (自動車電装品整備)
電機事故に関する研修会	その他のサービス業 (電気保安管理)
人事労務・就業規則セミナー	異業種
健康づくり	一般廃棄物処理業
管理技術、コンプライアンス研修会	一般廃棄物処理業
人員確保(募集方法)について	運送業
空き家対策セミナー	解体工事業
公共工事・検査のチェックポイント、建築技能士取得のための講習会	管工事業
行政担当課による公共工事に関する研修会	管工事業
野菜作付講習会	耕種農業
リスクアセスメント、業務管理者技術向上講習会	採石業
ワインの試飲会	酒類小売業
債権回収について	商店街
接遇セミナー、SNS系ツールの研修会など	商店街
まちゼミ等活性化策	商店街
将来ビジョン策定	商店街

経理・税務などについての研修会	商店街、農畜産物卸売業
JAS(日本農林規格)、HACCPIに関する内容	食料品製造業
県産・国産小麦を利用したパン製造、衛生管理、製造技術向上	食料品製造業
接遇マナー	食料品製造業
品質管理等講習会	食料品製造業、
運搬技能士研修会(安全・マナー等)	生コンクリート製造業
運搬技術講習会	生コンクリート製造業
船舶法改正について	船舶製造業
葬祭ディレクター講習	葬祭業
建築士会継続能力開発研修会	測量業
スマートライフコンシェルジュ講習会	電機機械器具小売業
LANケーブル講習会	電気工事業
積算講習会	電気工事業
新工法・技術の研修会	塗装工事業
経営・技術研修会(ICT等)	土木工事業
工事検査に係る研修会、建設業計理士受験研修会	土木工事業
生産性向上のためのICT講習・安全教育	土木工事業
労働安全衛生に関する講習会	土木・電気・管工事・塗装工事業
交通安全等講習会、国家試験等受験準備講習会	道路貨物運送業
プラスチック・壁装技能検定事前講習会	内装工事業
次世代自動車についてのセミナー	燃料小売業
新商品開発	仏壇用品製造業
着地型観光、インバウンド向け観光	旅行業

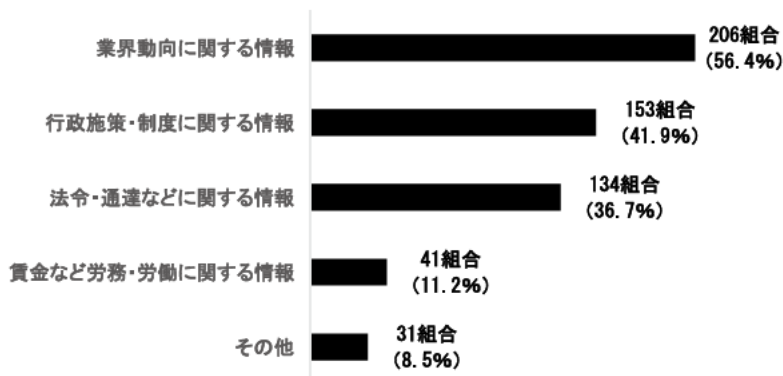
### 3. 情報提供について

#### (1) 組合員への情報提供の内容

組合員に対する情報提供の内容は「業界動向に関する情報」206組合(56.4%)が最も多く、次いで「行政施策・制度に関する情報」153組合(41.9%)となっている。

その他では、「新商品の情報」、「組合員の取り組みの共有」といった回答があった。

情報提供の内容 (複数回答)





## (2) 組合員への情報提供の方法

情報提供の方法は「FAX」が179組合で最も多く、次いで「役員会等での情報提供」が152組合となっている。

「その他」では、「全組合員をつなぐサークルスクエア利用」といったITを活用した情報提供の方法の回答があった。

それぞれの組合で、伝達しやすい方法に違いがみられた。

情報提供の方法（複数回答）

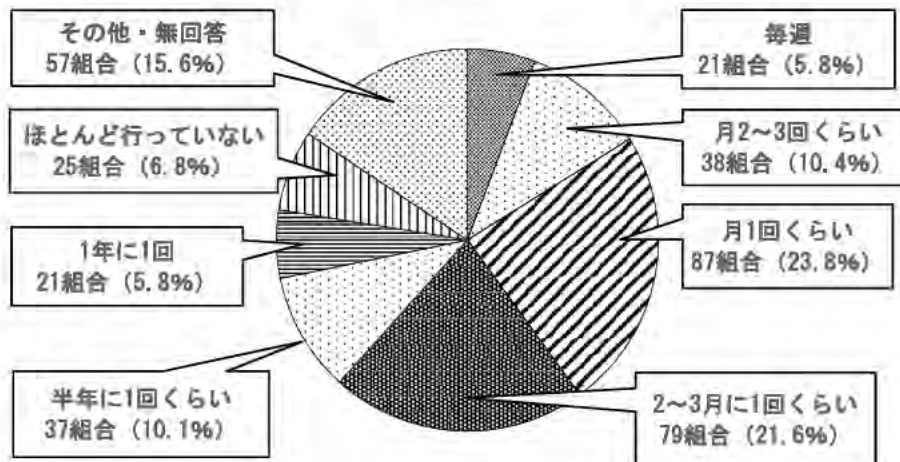


## (3) 情報提供の頻度

情報提供の頻度は、87組合が「月1回くらい」と最も多く、次いで79組合が「2～3月に1回くらい」、38組合が「月2～3回くらい」となっている。

一方、25組合が「ほとんど行っていない」との回答であり、組合によってばらつきがみられた。その他の中には、「毎日」や「その都度」といった回答が見られた。

情報提供の頻度



# 中小企業の事業承継の現状とすすめ方

## 事業承継とは…

事業承継とは、“会社(事業)を現経営者から後継者(子息や親族、従業員等)へ引き継ぐ形で譲渡すること”です。

近年、経営者の高齢化に伴い事業承継への関心は高まっていますが、経営者が退くまでに、後継者を誰にするのか、会社の在り方そのものを見直すのかなど、準備しなければならぬことは多岐に亘ります。

また、事業承継は、経営者の一存では決定できないこともたくさんあります。経営者が事前に何の対策も立てていなかったために、残された人達の間でトラブルになるケースも少なくないため、事前に十分な検討と方向性を確定しておくことが必要です。

具体的には、会社事業だけでなく、会社の株式や資産、役職などこれまで経営者として保有・管理してきた様々な財産等を後継者

に譲り渡すことになるため、これらを上手に引き継ぐことが、承継後の経営を安定させるために重要となります。

事業承継は、文字通り「事業」の「承継」ですが、現経営者へのアンケートによると先代経営者より事業を引き継いだ際に「経営力の発揮」、「取引先との関係の維持」等、目に見えにくい経営資源の承継に苦労したと回答しています。

本特集では、「全国及び鹿児島県の経営者の実態」、「事業承継における課題」と併せて、「事業承継の円滑な進め方」、「事業承継関連の支援施策等」の他、「県内の企業において事業承継を実施した企業の声」と事業承継をテーマに行われた青年部講習会の講演レポートについて掲載します。

### 承継される内容

- ヒトの承継・・・後継者
- 資産の承継・・・自社株式、事業用資産(設備・不動産)、資金(運転資金等)
- 経営資源の承継・・・経営理念、営業ノウハウ、従業員との関係、熟練工の持つ技術  
特許、許可・認可・認証、顧客情報、取引先との関係



# 全国及び鹿児島県の経営者の実態

「2015年版高齢社会白書」によると、65歳以上の高齢者の数は過去最高の3,300万人（総人口の26.0%）に達し、高齢化が急激に進んでいる。

経営者も例外ではなく、平均年齢が年々上昇を続ける中で、今後、企業は、経営者の高齢化に対する対応が必要不可欠となっている。ここでは、全国及び鹿児島県の経営者の状況について確認していく。

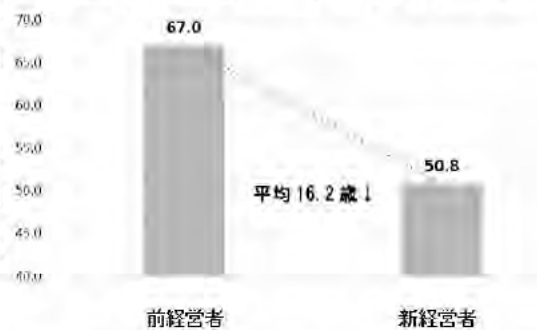
## 1. 経営者の平均年齢と交代率の推移

全国の経営者の平均年齢は、1990年以降上昇を続けている。2015年は59.2歳で過去最高となり経営者の高齢化が進展している。

しかし、1年の間に経営者の交代があった企業の比率を見ると、2015年は3.88%で、3年連続で前年を上回るなど、低下傾向にあった交代率は回復の兆しがある。

また、2015年に経営者が交代した企業を新旧代表の平均年齢からみると、前経営者が67.0歳、新経営者が50.8歳となるなど、おおむね経営者の年齢が高齢者に分類される65歳を過ぎた後に経営者交代が行われ、約16.2歳の若返りが図られている。

経営者交代企業の平均年齢の変化（2015年）



年	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02
交代率 (%)	4.58	4.96	4.89	4.91	4.06	3.86	4.16	3.98	4.23	4.19	4.09	4.30	4.17
平均年齢 (歳)	54.0	54.3	54.5	54.8	55.1	55.4	55.6	55.9	56.1	56.3	56.6	56.8	57.0

年	2003	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
交代率 (%)	4.28	4.15	4.09	4.25	4.36	4.22	4.34	3.90	3.88	3.61	3.67	3.83	3.88
平均年齢 (歳)	57.2	57.4	57.7	57.9	58.1	58.2	58.3	58.4	58.5	58.7	58.9	59.0	59.2

出典：「2016全国社長分析」2016年1月 株式会社帝国データバンク

業種別に平均年齢を見ると、最も高かったのは不動産業の61.1歳で、次いで製造業の60.7歳、卸売業の60.2歳となっている。年代の分布を見ると、不動産業は70代や80歳以上の社長が他業種に比べ多く、平均年齢が高いことがわかる。また、製造業では30～40代の社長が少なく、平均年齢が押し上げられていることがうかがえる。

【業種別】経営者の年代構成比

(%)

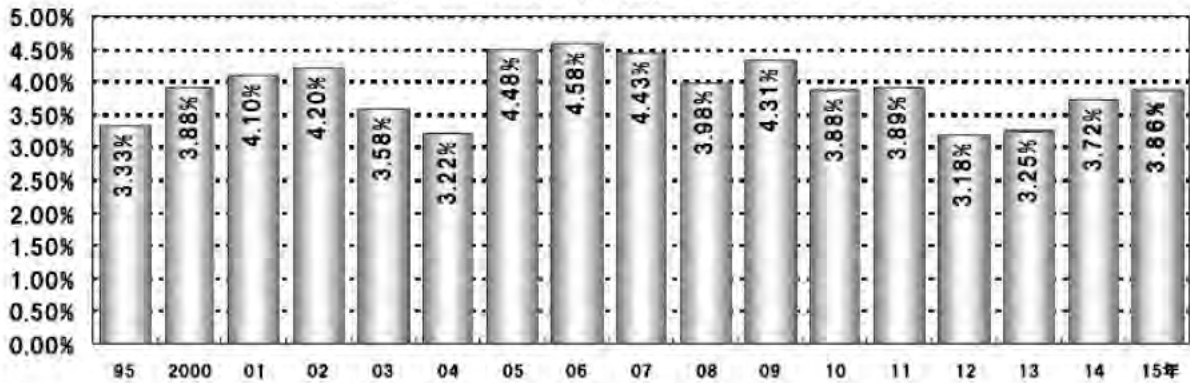
業種	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上
建設業	58.3	0.2	4.6	20.8	24.7	33.6	13.7	2.4
製造業	60.7	0.1	2.8	15.5	24.8	35.0	17.9	3.9
卸売業	60.2	0.1	3.5	16.3	25.0	34.1	17.1	3.8
小売業	59.3	0.3	5.1	17.6	24.7	32.5	15.7	4.1
運輸・通信業	59.0	0.2	3.9	18.7	26.4	32.6	15.0	3.1
サービス業	57.7	0.4	6.2	19.3	27.2	32.1	12.4	2.4
不動産業	61.1	0.2	4.5	15.8	22.0	31.1	19.3	7.0
その他	58.3	0.3	5.5	17.5	26.9	35.4	11.4	3.0
全体	59.2	0.2	4.5	18.3	25.1	33.3	15.2	3.4

出典：「2016全国社長分析」2016年1月 株式会社帝国データバンク

### 3. 鹿児島県の経営者の交代率の推移

鹿児島県内の2015年の経営者交代率は前年3.72%に比べて0.14ポイント上昇するなど3年連続で前年を上回った。「1. 経営者の平均年齢と交代率の推移」で記したよう全国と同じ動きとなっている。

鹿児島県の経営者交代率の推移 (1995年～2015年)



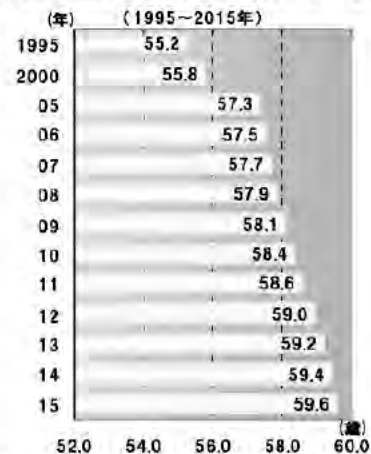
出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島支店

### 4. 鹿児島県の経営者の平均年齢

経営者の平均年齢は、毎年高くなっている。2015年は59.6歳と2014年に比べて0.2歳上昇した。

こちらについても「1. 経営者の平均年齢と交代率の推移」で記したよう全国と同じ動きとなっている。

### 経営者平均年齢の推移 (1995年～2015年)

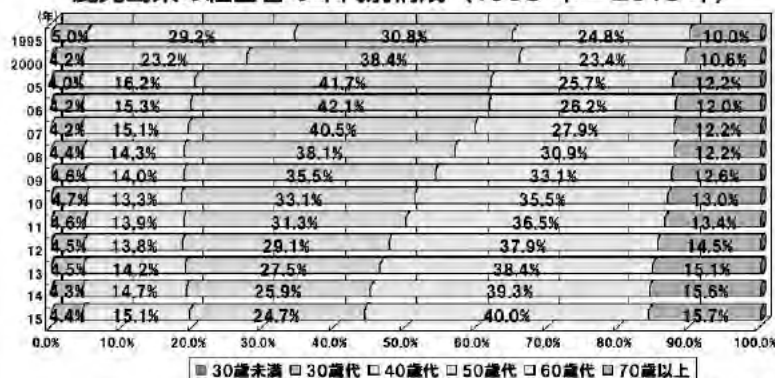


出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島支店

### 5. 鹿児島県の経営者の年代別構成

60歳代の構成比は40.0%で前年より0.7ポイント上昇した。また、60歳以上の合計構成比は55.7%と年々高まり、「4. 鹿児島県の経営者の平均年齢」の結果を裏付ける形となっていることがうかがえる。

鹿児島県の経営者の年代別構成 (1995年～2015年)



出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島

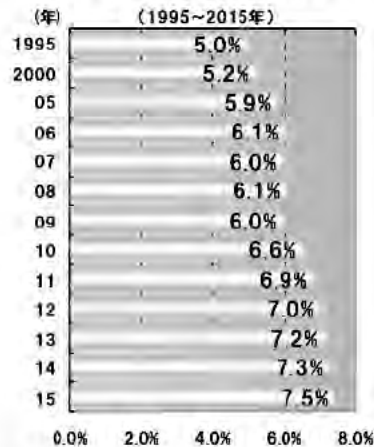
## 6. 鹿児島県の女性経営者の比率

女性経営者比率は7.5%で、2014年の7.3%を上回り、6年連続で最高を更新した。

しかし、事業承継時などに一時的に就任するケースなどもあり、実態としては親族以外の内部昇格や外部からの招聘等での経営者就任は少ない状況である。

なお、今後も女性が事業承継者となるためには、地方自治体などによる支援の整備・強化が不可欠である。

女性経営者比率の推移



出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島支店

## 7. 鹿児島県の出身地別経営者数

経営者の出身地は、1位が「鹿児島県」(構成比94.7%)であり、県内出身者が圧倒的であることがうかがえる。

出身都道府県別ランキング

順位	出身地	社長数	構成比
1	鹿児島県	10,951	94.7%
2	宮崎県	122	1.1%
3	福岡県	96	0.8%
4	熊本県	66	0.6%
5	東京都	36	0.3%
6	大分県	31	0.3%
7	長崎県	30	0.3%
8	大阪府	29	0.2%
9	兵庫県	19	0.2%
10	神奈川県	16	0.1%

出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島支店

## 8. 鹿児島県の出身大学別経営者数

経営者の出身大学は、1位が「鹿児島国際大学」(構成比9.3%)、2位が「日本大学」(同7.5%)、3位が「鹿児島大学」(同6.2%)となっている。

出身大学別ランキング

順位	出身大学	社長数	構成比	順位	出身大学	人数	構成比
1	鹿児島国際大学	191	9.3%	11	第一工業大学	40	2.0%
2	日本大学	154	7.5%	12	近畿大学	35	1.7%
3	鹿児島大学	127	6.2%	13	東海大学	32	1.6%
4	福岡大学	96	4.7%	14	専修大学	31	1.5%
5	中央大学	75	3.7%	15	駒澤大学	29	1.4%
6	慶應義塾大学	52	2.5%	16	一橋大学	28	1.4%
7	明治大学	52	2.5%	17	青山学院大学	28	1.4%
8	九州産業大学	50	2.4%	18	九州大学	24	1.2%
9	法政大学	45	2.2%	19	拓殖大学	24	1.2%
10	早稲田大学	42	2.0%	20	東京農業大学	23	1.1%

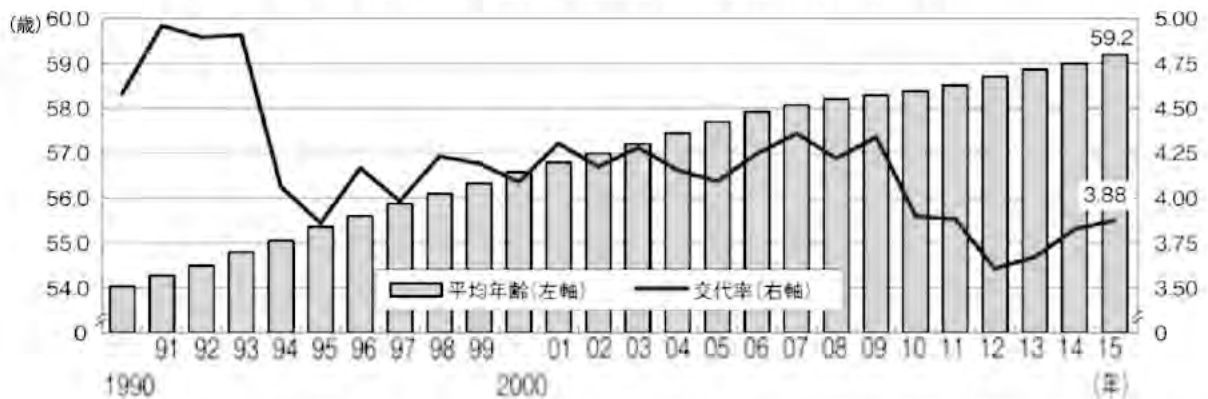
出典：「鹿児島県の社長分析」2016年5月 株式会社帝国データバンク鹿児島支店



## 事業承継における課題

「全国及び鹿児島県の経営者の実態」より経営者の平均年齢が上昇していることがうかがえる。その原因は、経営者在位期間の長期化が考えられ、その主な理由として、「(1) 後継者不在により当代限りで廃業するため平均年齢が上昇していること」、「(2) 平均寿命の上昇」、「(3) 事業承継時期の遅れ」があげられる。

図表 1：経営者の平均年齢と交代率の推移 (1990年～2015年)

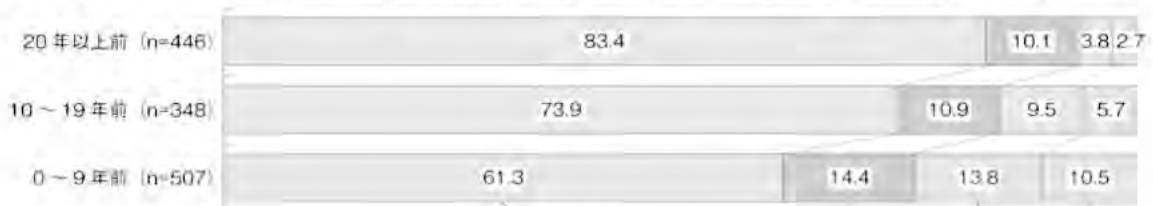


出典：「2016 全国社長分析」2016年1月 株式会社帝国データバンク

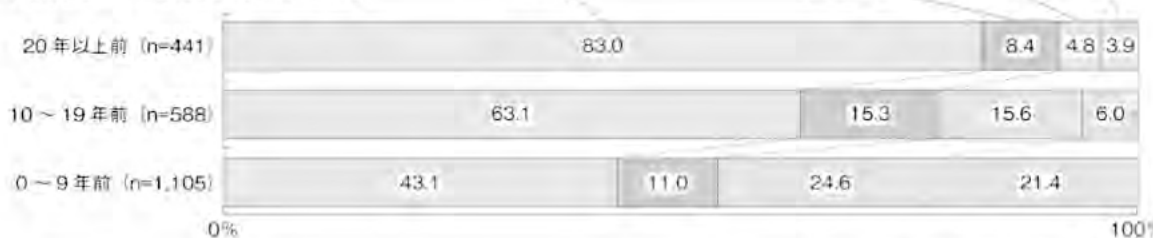
また、先代経営者と後継者との関係も変化している。かつては、親族内承継が全体の9割以上を占めていたが、近年では、親族内での後継者の確保が困難になってきている。(図表2)

図表 2：先代経営者との関係の変化

①小規模事業者 (常時雇用する従業員が、卸売業、サービス業、小売業で従業員5人以下。その他の業種で20人以下の中小企業)



②中規模企業 (小規模事業者以外の中小企業)



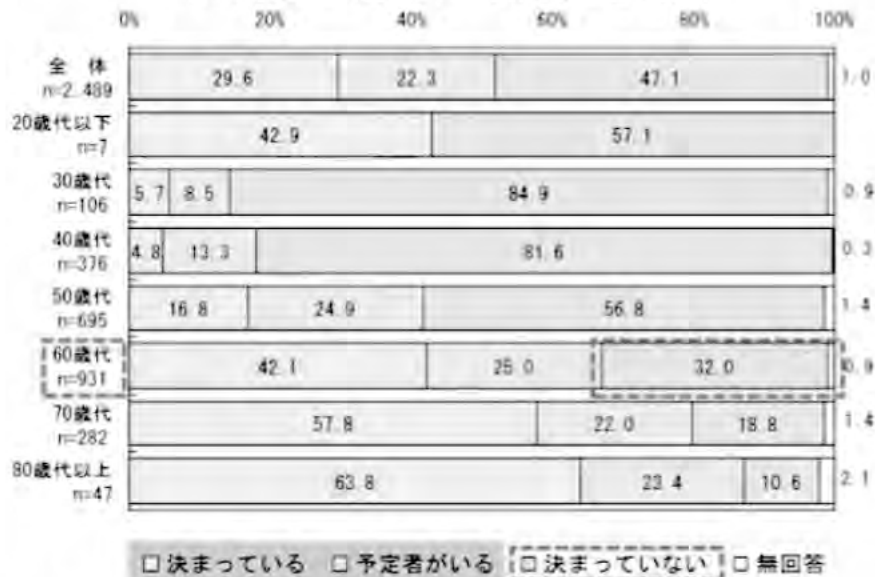
出典：中小企業庁「中小企業白書 (2013年版)」



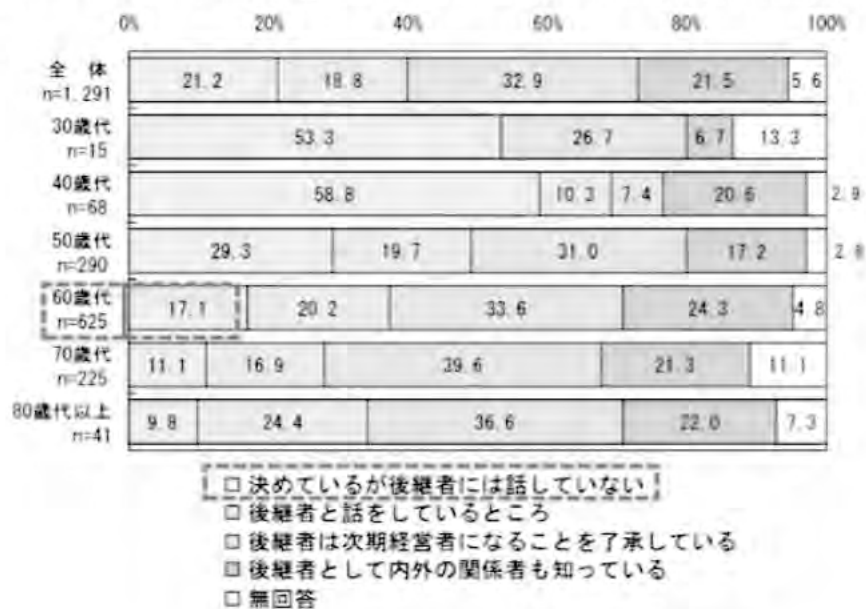
次に、図表3より、経営者が60歳代の企業のうち、後継者が決まっていない企業が約3割にのぼっていることが分かる。

また、図表4より、後継者候補がいる企業においても、後継者に話をしていない経営者が約2割で、後継者とのコミュニケーションが図れていない現状がうかがえる。

図表3：後継者の決定の有無

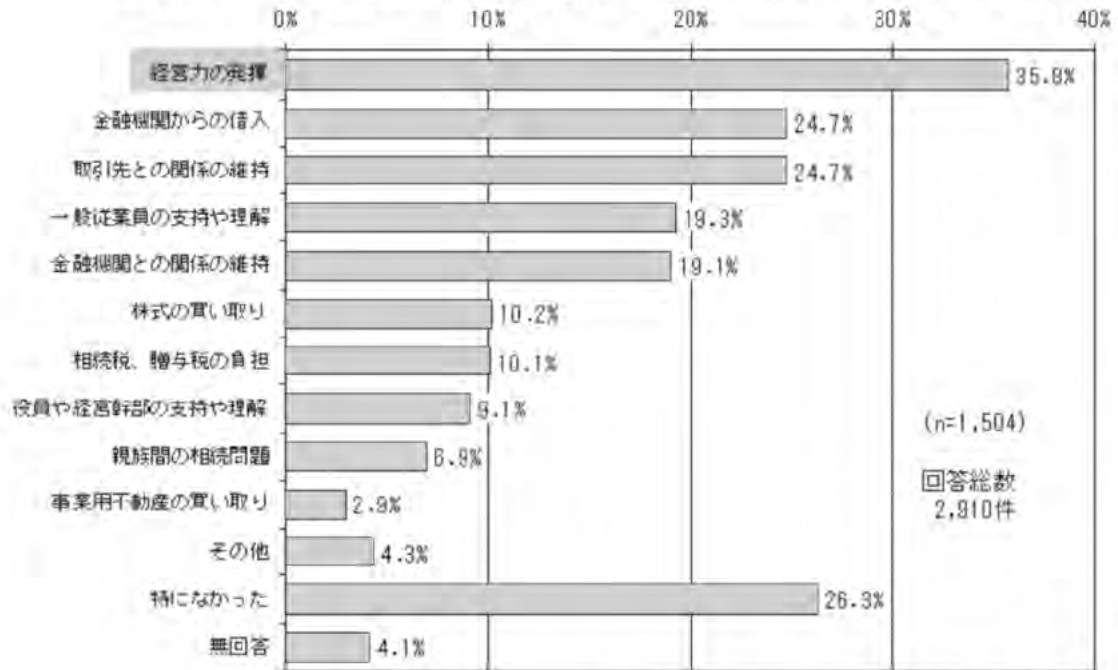


図表4：後継者との意思疎通の状況（後継者候補がいる企業）



なお、先代経営者から事業を引き継いだときに苦労した点として「経営力の発揮」を挙げている経営者が35.8%にのぼっており、次に「金融機関からの借入」、「取引先との関係の維持」が続いている。(図表5)

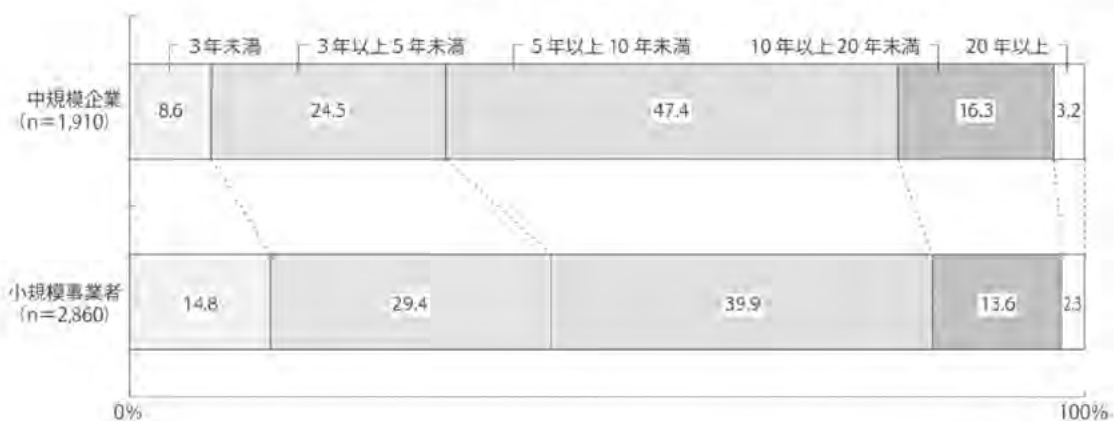
図表5 先代経営者から事業を引き継いだときに苦労した点



図表3～5の出典：事業承継実態調査（中小機構 平成23年3月実施）

また、経営力を引き継ぐための後継者の育成に必要な期間として、5～10年は必要であると考える経営者が多数を占めている。(図表6)

図表6 現経営者が考える後継者の育成に必要な期間



出典：「中小企業白書（2014年）」中小企業庁

これらのことから、後継者が十分に「経営力」を発揮するためには、早い段階から計画的に事業承継対策に取り組み、現経営者がバックアップすることが非常に重要であると考えられる。



## 事業承継の円滑な進め方

主な事業承継の方法として、Ⅰ 親族内承継、Ⅱ 親族外(従業員等)承継、Ⅲ 親族外(第三者)承継の3つの方法に分類することができる。

具体的な進め方としては、「(1) 現状の把握」、「(2) 後継者・承継方法の決定」、「(3) 事業承継計画の策定」の3ステップで取り組んでいくことにより、円滑に進めることができる。

ステップ	取り組むべき内容及び留意事項
<p><b>(1) 現状の把握</b></p>	<p>① 会社概要の把握 現状と将来の見込み 現時点のキャッシュフロー 知的資産 等</p> <p>② 株主や親族関係の把握</p> <p>③ 個人財産の概要把握 保有自社株式 個人名義の土地・建物</p>
<p><b>(2) 後継者・承継方法の決定</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親族内に後継者候補がいるか</li> <li>・社内に後継者候補はいるか</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者候補に能力並びに適正はあるか</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>ここで、以下のいずれかの方法を選択</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Ⅰ 親族内承継</p> <p>Ⅱ 親族外(従業員等)承継</p> <p>Ⅲ 親族外(第三者)承継</p> </div> <p>※ 詳細は、P17 以降にて解説</p>
<p><b>(3) 事業承継計画の策定</b></p>	<p>中長期の経営計画、事業承継を実施する時期、具体的な対策を盛り込んだ計画の策定</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"><b>『事業承継計画表』の作成</b></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法定相続人及び相互の人間関係、株式保有状況の確認</li> <li>・相続財産の特定・相続税額の試算、納税方法の検討 等</li> </ul>

# 承継方法の違いと取り組むべき内容

事業承継は、主に3つの方法に分類できるが、ここでは3つの方法のメリット及びデメリット、事業承継対策として取り組むべき内容について記載していく。

## I. 親族内承継

親族内承継は事業承継全体の過半数を占めており、現オーナー経営者の子息・子女が後継者となるケースの他、オーナー経営者の甥や娘婿、配偶者が後継者となるケースなどもある。

### 1 メリット

- (1) 一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。
- (2) 一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。
- (3) 他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。

### 2 デメリット

- (1) 親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。
- (2) 子息等が複数の場合、後継者の決定・経営権の集中が困難になる場合がある。

### 3 承継対策として取り組むべき内容

#### (1) 関係者の理解

- ・後継者候補が複数いる場合は意思疎通を図り、なるべく早期に後継者を決定するとよい。また、後継者へのアナウンスと本人の明示的な了解をとりつけることが大切である。
- ・社内や取引先・金融機関に対して、事業承継計画を公表するなどの事前説明を行っておくことが円滑にすすめるために重要である。
- ・後継者の会社経営をバックアップする将来の役員陣の構成を視野に入れて、役員・従業員の世代交代を準備することが重要である。

#### (2) 後継者教育（経営に必要な能力・知識習得のため、社内外での教育）

- ① 社内での教育
  - ・ 自社の各分野のローテーション
  - ・ 責任ある地位に就けて権限を委譲
- ② 社外での教育
  - ・ 他社勤務や子会社経営を通じて幅広い人脈の形成や経営手法を習得
  - ・ 中小企業支援団体、中小企業大学校等のセミナーへの参加

#### (3) 会社の強み・弱みを後継者と一緒に考える

- ・現経営者は、自社株式・事業用資産といった目に見える資産だけでなく、経営理念、ノウハウ、顧客とのネットワーク等、目に見えにくい経営資源(知的資産)も後継者に伝える。
- ・会社の実態を把握するために、現経営者と後継者が一緒に「事業価値を高める経営レポート」を作成する取り組みが有効である。

#### (4) 株式・財産の分配

株式・財産の分配においては、以下の2つの検討が必要。

##### ① 後継者への自社株式、事業用資産の集中

- ・後継者が安定的に経営していくためには、後継者に自社株式や事業用資産を集中的に承継させることが必要である(自社株式の保有割合は、株主総会で重要事項を決議するために必要な2/3以上の議決権の確保が目安)。
- ・自社株式や事業用資産は経営者の相続財産に占める割合が高く、後継者に集中的に承継させると、後継者や会社は、自社株式や事業用資産の買い取りや相続税の納付のため、多額の資金が必要になるケースがある。専門家と相談して対策を検討する。

##### ② 後継者以外の相続人への配慮

- ・生前贈与や遺言を用いる場合でも後継者以外の相続人の遺留分による制限がある。

#### (5) 後継者への生前贈与

自社株式等の生前贈与は、権利の移転が現経営者の生前に実現するので、後継者の地位が安定する点で有効だが、以下の点で注意が必要。

##### ① 遺留分等民法上の問題

- ・生前贈与で分け与えた財産については、相続発生の際、後継者以外の相続人の遺留分による制約を受けるため、財産分配方針を決定した上で計画的に行うことが必要である。

※ 経営承継円滑化法の「民法の特例」を活用することも有効である。

##### ② 贈与税の課税制度の検討

- ・贈与税の課税制度には以下の制度があるが、どの制度を採用するにせよ、現経営者の生前に計画的に事業承継対策に取り組むことが、円滑な事業承継のために重要である。

###### 【暦年課税制度】

暦年毎にその年中に贈与された価額の合計に対して贈与税を課税する制度。  
110万円の基礎控除があるが、税率は10%~55%の累進税率となる。

###### 【相続時精算課税制度】

60歳以上の親から20歳以上の子(又は孫)への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で精算する制度。2,500万円の特別控除があり、それを超えた額については一律20%の税率を適用する。

※ 上記の他、経営承継円滑化法の「非上場株式に係る贈与税の納税猶予制度」の活用を検討することも有効である。

#### (6) 会社法の活用

- ・現時点で既に自社株式が分散している場合には、可能な限り買取り等を実施して、後継者に自社株式を集約する。

- ・株式を分散させないためには、定款に譲渡制限規定を設けることが有効である。

(注) 譲渡制限規定:株式の譲渡について、会社の承認を必要とする規定

- ・自社株式の集中や分散防止対策として、議決権制限株式、拒否権付種類株式(黄金株)、相続人に対する売渡請求等の活用も有効である。



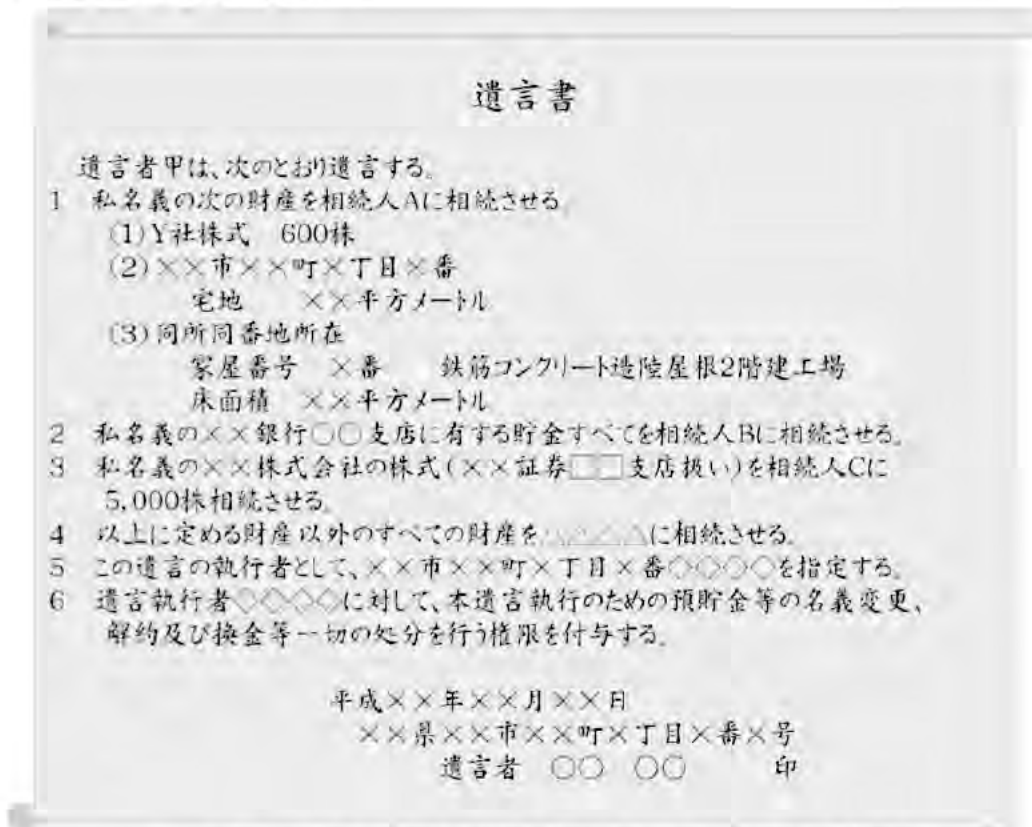
(7) 遺言の活用

- ・遺言書を作成することで、後継者に自社株式、事業用資産を集中することが可能である。ただし、遺言はいつでも撤回できるため、生前贈与と比べて後継者の地位が不安定となり、遺留分の問題や遺言書の有効性をめぐるトラブルが起こることもある。
- また、遺言書は相続発生後に開示され、当事者の思惑と異なり相続後の事業運営に支障をきたすこともあることから、計画的承継手法の推進を図ること等の取り組みが大切である。
- ・なお、公正証書遺言と自筆証書遺言の違いについては、以下のとおりである。

**公正証書遺言：** 2人以上の証人の立ち会いの下で、遺言者が口述して公証人が筆記し、内容が適正であることを確認して各自が署名押印する。

**自筆証書遺言：** 遺言を残す人が自分で全文を自筆で行い(パソコン・ワープロ等での作成不可)、「日付」と「氏名を署名」して「押印」するもの。  
遺言書を作ったことを秘密にしたまま手軽に作成できるというメリットがある。特別な費用もかからないが適切な保管をしなければ、紛失や偽造の恐れもある。

<参考> 遺言書のイメージ



※ 実際に作成する際は、弁護士等の専門家へ確認してください

## (8) 経営承継円滑化法の活用

- ・現経営者の生前に計画的に事業承継対策に取り組むにあたって、非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度、遺留分に関する民法特例、金融支援といった中小企業経営承継円滑化法の活用を検討することも有効である。

## (9) 個人保証・担保の処理

- ・現オーナー経営者の個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合がある。
- ・現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、経営者保証ガイドラインに基づいた金融機関との交渉や後継者の負担に見合った報酬の設定等の配慮が必要である。

## II. 親族外(従業員等)承継

親族外承継(多くは共同創業者、番頭格の役員、工場長等の従業員、優秀な若手従業員等が後継者候補)では、一般的に後継者の株式買取資金や個人保証の引き継ぎ等が承継の障害となる。また、オーナー経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に親族外承継(従業員等)が行われることもある。

### 1 メリット

- (1) 親族内に後継者として適任者がいない場合でも候補者を確保しやすい。
- (2) 業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。

### 2 デメリット

- (1) 親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。
- (2) 後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。
- (3) 個人債務保証の引き継ぎ等の問題が生じる可能性がある。

### 3 承継対策として取り組むべき内容

#### (1) 関係者の理解・後継者教育

- ・基本的には親族内承継の場合と同様で、関係者の理解を得るまでにより多くの時間がかかることもあるため、注意が必要である。
- ・親族内承継以上に、従業員は経営者となることを意識して入社就業していないことから、早めにアナウンスを行い、本人の明示的な了解を取り付けることが大切である。
- ・現経営者の親族の意向や後継者候補の経営方針は、十分に確認しておくべきである。

#### 【関係者の理解を深める為のポイント】

- ・事業の継続性を保つため、事前に経営理念や経営計画を明確にし、社内に公表する。
- ・後継者候補が事前に一定期間役員等として社内で活動する(内部昇格)。
- ・事業承継後も前経営者が一定期間後継者をサポートすることが有効な場合もある。

## (2) 会社の強み・弱みを後継者と一緒に考える

- ・基本的には親族内承継と同様。ただし、親族外に承継する際には、後継者の不安を和らげるため、会社の実態をより丁寧に伝える努力が必要である。

## (3) 株式・財産の分配

- ・一般的には、オーナー経営者の親族でない経営陣や従業員には株式を買い取るほどの資金がないケースが多いが、後継者の能力や事業の将来性を担保としてMBO(マネジメント・バイ・アウト) が利用できる場合がある。

### ① 会社法の活用

- ・議決権のある普通株式を後継者に取得させて経営権を集中しつつ、配当を優先させた議決権制限株式を後継者以外の親族に相続させてバランスをとることも考えられる。

### ② 事業承継のための資金調達

- ・株式買取資金については、経営陣の能力や事業の将来性を担保として、金融機関の融資や投資会社の出資等を受けられる場合もある。
- ・MBO(Management Buy-Out: マネジメント・バイ・アウト)  
会社の経営陣(マネジメン)が株式を取得して経営権を取得する手法。株式は、経営陣が個人として取得する方法があるほか、株式を取得するための受け皿会社(SPC: 特別目的会社)を設立し、受け皿会社が取得する方法もある。

### ③ 経営承継円滑化法の活用

- ・平成25年度の税制改正により、親族以外の後継者でも「非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予制度」が適用できる。
- ・また、対象が親族内承継に限定されていた遺留分特例制度も、親族外承継の際に適用できる(平成28年4月1日以後の贈与に適用)。
- ・経済産業大臣の認定を前提に、株式会社日本政策金融公庫による後継者個人への融資が活用できる場合もある。

## (4) 個人保証・担保の処理

- ・現オーナー経営者の個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合がある。
- ・現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、経営者保証ガイドラインに基づいた金融機関との交渉や後継者の負担に見合った報酬の設定等の配慮が必要である。



### Ⅲ. 親族外(第三者)承継

親族や従業員など、身近なところに後継者候補がない場合などに検討され、マッチングにより招聘する外部人材や事業譲渡先企業を選定(M&A)する方法。

#### 【M&Aとは】

M&Aとは、合併(Merger)と買収(Acquisition)を意味する言葉で、会社全部を譲渡する場合や一部を譲渡する場合など、さまざまな形態があり、近年は、中小企業におけるM&Aの件数は増加している。

#### (1) M&Aの流れと注意点

- ・実際にM&Aを進めるにあたっては、社内・社外に対する秘密保持が最も重要である。
- ・一方、買い手企業に対しては、自社に都合の悪いことでも、「隠し事をしない」ことが大切である。
- ・M&Aは、交渉次第で企業の評価が大きく異なるので、専門の仲介業者に相談してみることも有効である。

#### (2) 会社の魅力の「磨きあげ」

- ・「売れる」会社になるためには、会社の魅力の「磨きあげ」が重要である。
- ・現時点で会社を売却した場合の価格の目安を試算し、企業価値を向上するための指標とすることが有効である。

#### 【会社の魅力の「磨きあげ」のポイント】

- ・業績の改善、無駄な経費支出の削減
- ・貸借対照表のスリム化、オーナーと企業との線引きの明確化会社の「知的資産」(強み)の認識、見える化とその活用

#### (3) 各種支援策の活用

- ・「事業引継ぎ支援センター」では、事業の引継ぎ先企業との引き合わせ(マッチング)、契約締結に向けた支援を行っている。
- ・「株式会社日本政策金融公庫」では、後継者不在等の企業をM&A等により取得するための資金について融資を行う制度がある。
- ・「中小機構」では、民間の投資会社や金融機関等と共に、事業承継を支援するファンドを組成している。

## 事業承継計画作成にあたってのチェックポイント

事業承継計画作成にあたっては、現状の把握や将来の見通しを明確にすることが重要です。

具体的な計画作成の際に、以下のチェックポイントを参考にしてください。

### 【現状の把握】

#### 1. 会社の経営資源の状況について

従業員数、資産、キャッシュフローの現状や今後の見込みはどうなっていますか？

#### 2. 会社の経営リスクの状況について

会社の負債や、会社の競争力の現状や将来性はどうか？

#### 3. 経営者自身の状況について

保有株式の状況、個人名義の土地・建物、負債、個人保証の状況はどうなっていますか？

#### 4. 後継者候補について

- ・後継者候補は、親族内ですか？それとも従業員や外部からの招聘ですか？
- ・後継者候補の能力や適性、年齢や経歴、会社経営に対する意欲はどうですか？
- ・経営に対する価値観や信条等を明確にするため、後継者候補に経営者の経営理念や経営方針を伝えていますか？

#### 5. 相続が発生する際に予想される問題点について

- ・法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認は行っていますか？
- ・相続財産の特定や、相続税額の試算、納税方法(相続税・贈与税の納税猶予制度)の検討などは行っていますか？

### 【将来の見通し】

#### 1. 中長期的な経営計画の作成

会社の現状を詳細に分析した上で、中長期的な方向性(経営ビジョン)の決定、売上高、利益等の数値目標を設定し、これらの達成に向けた具体的な行動予定や作業項目を明らかにすることが重要です。

#### 2. 事業承継の具体的な時期の検討

事業承継対策には、一定の期間が必要となります。具体的な取り組み時期を検討して、早めに取りかかることが有効です。

#### 3. 会社ごとの課題に応じた有効な支援策の検討

- ・経営承継円滑化法による相続税や贈与税の納税猶予制度、民法特例や金融支援策の活用を検討しましょう。
- ・事業用財産の後継者への集中を図るため、遺言の活用を検討することも有効です。
- ・株式を分散させないために、定款に「譲渡制限」「相続人に対する売渡請求」の規定を設けることも有効です。

<事業承継計画（様式）>

社名				後継者		親族内 ・ 親族外						
基本方針												
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業計画	売上高											
	経常利益											
会社	定款 ・ 株式 ・ その他											
	年齢											
現行計画	心構え											
	関係者の理解											
	後継者教育											
	株式・財産の分配											
	持株（％）											
後継者	年齢											
	役職											
	後継者教育	社内										
		社外										
持株（％）												
補記												

※様式は独立行政法人中小企業基盤整備機構のサイト (<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/057111.html>) から入手可能。

< 事業承継計画（記入例） >

社名		中小株式会社					後継者		親族内		親族外		
事業方針	① 中小 太郎から、長男一郎への親族内承継 ② 5年目に社長交代（代表権を一部に譲り、太郎は会長へ就任し10年目には完全に引退） ③ 10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼												
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
事業計画	売上高	8億円					9億円					12億円	
	経常利益	3千万円					3千5百万円					5千万円	
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売却請求の導入							親族保有株式を配当優先株式化			
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	
現経営者	役職	社長	→					会長	→		相談役	→	引退
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関へ紹介		役員の新規						
後継者	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継											
	個人財産の分割						公正証書遺言作成						
	持株（％）	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	
	役職		取締役	→		専務	→		社長	→			
	後継者教育	社内	工場	営業部門	本社管理部門		経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継						
		社外	外部の研修受講	経営革新塾									
持株（％）		0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
		毎年贈与（暦年課税制度）					事業承継税制		納税猶予				
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成（配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分）。 ・一部以外の株主（次男・長女）の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。												

※ 計画の実行にあたっては専門家と十分に協議を行ったうえで、行ってください。



# 事業承継関連の支援施策等

## 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律

事業承継税制の抜本拡充や民法上の遺留分制度による制約への対応を始めとする事業承継円滑化のための総合的支援策の基礎となる「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）」が平成20年5月に成立した。

### 経営承継円滑化法の対象となる事業者の範囲

中小企業基本法上の中小企業の定義      政令により範囲を拡大した業種（黄色部分を拡大）

	資本金	又は	従業員数		資本金	又は	従業員数
製造業 その他	3億円以下		300人以下	→	3億円以下		900人以下
卸売業	1億円以下		100人以下		3億円以下		300人以下
小売業	5千万円以下		50人以下		5千万円以下		200人以下
サービス業			100人以下				
				→			

一部の業種につき、政令により中小企業の範囲を中小企業基本法上の中小企業より拡大。

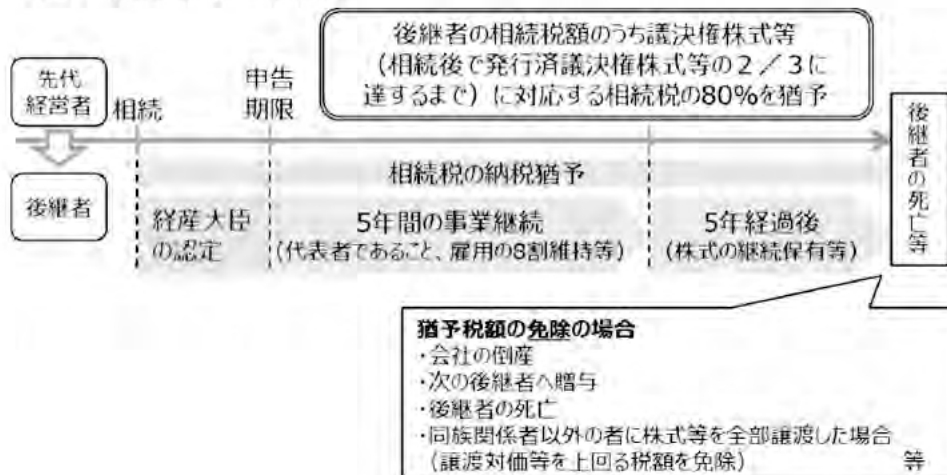
## 事業承継税制

事業承継税制とは、後継者が、経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式等を現経営者から相続又は贈与により取得した場合において、相続税・贈与税の納税が猶予される特例制度である。（平成20年10月～平成28年8月の認定件数：相続959件、贈与626件）

### 相続税の納税猶予制度

後継者が納付すべき相続税のうち、相続により取得した非上場株式等（注）に係る課税価額の80%に対応する額が納税猶予される。

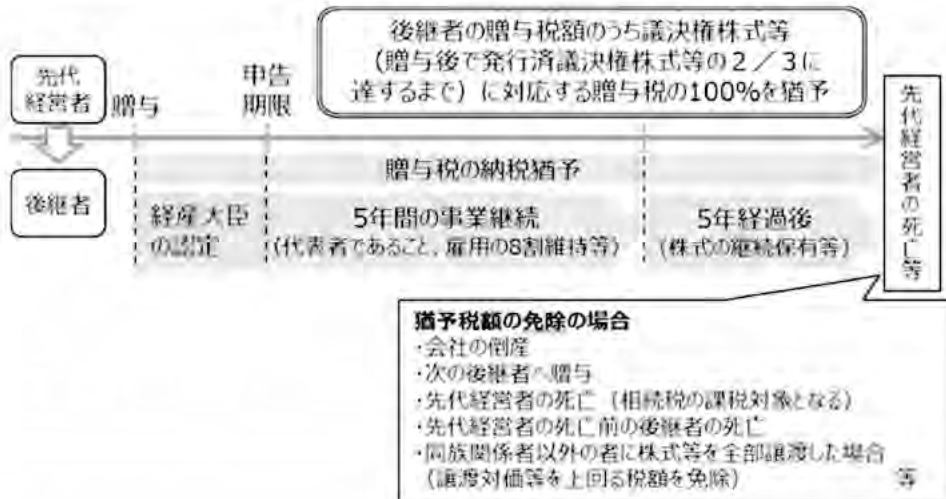
（注）相続前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の2/3に達するまでの部分に限る。



## 贈与税の納税猶予制度

後継者が納付すべき贈与税のうち、贈与により取得した非上場株式等(注)に係る課税価額の全額に対応する額が納税猶予される。

(注) 贈与前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の2/3に達するまでの部分に限る。



相続税・贈与税申告期限から5年間は、以下の要件を満たして事業を継続することが必要となる。

- ①雇用の8割以上を5年間平均で維持 ※平成29年度の税制改正により条件緩和
- ②後継者が代表を継続
- ③先代経営者が代表者を退任(有給役員として残留可)(贈与税)
- ④対象株式を継続して保有
- ⑤上場会社、資産管理会社、風俗関連事業を行う会社に該当しないこと 等

## 民法の特例

一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手續(経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可)を経ることを前提に、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

### ① 生前贈与株式を遺留分の対象から除外

(贈与株式が遺留分減殺請求の対象外となるため、相続に伴う株式分散を未然に防止することを目的としたもの。)

・先代経営者の生前に、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、先代経営者から後継者へ生前贈与された自社株式その他一定の財産について、遺留分算定の基礎財産から除外できる制度。

## ② 生前贈与株式の評価額を予め固定

(後継者の貢献による株式価値上昇分が遺留分減殺請求の対象外となるため、経営意欲が阻害されないことを目的としたもの。従来の遺留分放棄は当事者全員が個別に申立てを行うことが必要。)

・生前贈与後に株式価値が後継者の貢献により上昇した場合でも、遺留分の算定に際しては相続開始時点の上昇後の評価で計算されてしまう。このため、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、遺留分の算定に際して、生前贈与株式の評価額を当該合意時の評価額で予め固定できる制度。

## 金融支援

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して、以下の特例を設ける。

### ① 中小企業信用保険法の特例

中小企業者を対象とした信用保険の拡大(別枠化)を措置

- ・ 株式、事業用資産等の買取り資金
- ・ 一定期間の運転資金等の資金調達を支援

### ② 株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の特例

中小企業者の代表者を対象とし、親族外承継や個人事業主の事業承継を含め、以下のような幅広い資金ニーズに対応する。

- ・ 株式、事業用資産の取得資金
- ・ 信用力の低下時の運転史記
- ・ 相続税負担

なお、平成29年税制改正により、事業承継促進のため、事業承継税制に見直しが行われ、主に、以下の強化及び緩和が図られた。

### 1. 人手不足を考慮した雇用維持の要件緩和

事業承継税制の雇用要件について、これまで維持すべき従業員数(5年平均で8割)を計算する際に端数を切り上げていたところを、切り捨てることとする。

これにより、特に人手不足の影響を受けやすい従業員5人未満の企業の従業員が1人減った場合でも、雇用要件を満たすことが可能となる。

### 2. 事業承継の取組促進を促すための生前贈与の税制優遇の強化

贈与税の納税猶予の適用を受けても、認定が取り消された場合に高額な贈与税負担が発生するリスクが存在していた。

相続時精算課税制度との併用を認めることにより、リスクの軽減を図る。

## 事業承継者(親族内承継)の声

### 株式会社コルテーヌ 取締役会長 黒木京子 氏

事業：小売業（アロマ・インテリア雑貨）、美容業（エステ）、  
スクール業（パソコンCAD・アロマ）  
所属：照国表参道商店街（振）



取締役会長 黒木京子 氏

### 事業承継の経緯を教えてください

現社長が大学を卒業し、就職する際に、大企業ではなく当社と同じ中小企業に入ることを勧めました。思えば、その時から事業承継が始まっていたと言えます。

数年後、後継者として当社に迎え入れた際には、すぐに役職に就けず、平社員として従事させました。その後、徐々に大きな仕事を任せ、局所から会社全体を見る目を養わせました。

当社は、平成26年に創立25周年を迎えましたが、そのタイミングでの社長交代を考えていました。そこで、その5年程前から、経営会議で私の横に座らせ、後継者が誰であるか会社内において明らかにしました。これにより、本人はもとより社員にも意識付けすることができ、円滑に事業継承することができました。

### 事業承継を円滑に進めるポイントを教えてください

事前準備を怠らないこと。そして、一度社長を継がせたのなら、全てを任せるべきです。

会社の屋台骨を揺るがすほどの問題でなければ、多少のミスや失敗には目をつぶることで。それが結果的に経営者を育て、社員を育て、ひいては会社を育てることに繋がると考えています。

「会社のため」というネガティブなイメージを持つ方もいらっしゃいますが、「会社に関わる全ての人のため」という意味です。事業承継も「会社のため」にどうすればいいのかを第一に考えることが最も重要な事ではないでしょうか。

これからの時代、会社経営には様々な困難や危機があるかもしれませんが、数多くの苦労や辛い経験を乗り越えてきた創業者としては今後を危惧せずにはいられません。全て社長に任せたいと思います。そして、しばらくは社長にとって怖い存在であり続けたいと思っています。

### 株式会社アート・ジャパン 取締役会長 假屋達郎 氏

事業：防水工事、塗装工事、外壁調査診断改修  
所属：鹿児島県防水工事業（協）  
鹿児島県外壁改修・補修工事業（協）



取締役会長 假屋達郎 氏

### 事業承継の経緯を教えてください

65歳で第一線を退くつもりでしたが、昨年、現社長が青年会議所に入会するにあたり、代表権を持っていた方が良いだろうと考え、2年前倒しで社長職を譲ることになりました。

当社の場合、後継者がいたことに加え、経営状態や資産状況が事業承継しやすい環境にあったこともあり、比較的円滑に代表権を移行できました。

それでも、防水工事業を営む上で必要な建設業許可や入札参加資格など、要件や更新のタイミングもあり、全ての引き継ぎが終わっている訳ではありません。

先代の病気や死亡など、必要に迫られて事業を引き継ぐケースもあると思いますが、事業承継を完了するには相当の期間が必要です。私ももっと早くから準備すべきだったと反省しています。

### 事業承継を円滑に進めるポイントを教えてください

後継者が引き継ぎやすい環境を整えることだと思います。

幸い当社には後継者がいましたが、今の若い方で、借金を背負ってまで会社を継ごうとは考える人は多くありません。私自身、公務員の経験があるのでその気持ちは理解できます。

建設業界は、売上だけを追いかける傾向にありますが、確実に利益を出し、納税し、内部留保することをもっと重視するべきでしょう。

理想論かもしれませんが、身の丈にあった経営で、健全な企業体質を作ること。それが、円滑な事業継承に繋がると考えます。

また、中小・零細企業は事業承継に関する知識やノウハウを持っていません。中小企業支援機関には、各企業の実態に沿ったより実践的なアドバイスをして頂きたいと思います。





講演Report (平成 28 年組合青年部講習会 H28.12.15)

# 事業承継の本質 継ぐ覚悟・継がせる覚悟は出来たのか ～経営計画を使った事業承継・事業再生～

株式会社アテナソリューション 代表取締役 立石裕明 氏

(株)アテナソリューション 代表 立石裕明氏は、事業承継・事業再生コンサルタントのかたわら、経済産業省中小企業支援ネットワークアドバイザーや環境省認定環境カウンセラーなどを務めている。

また、小規模企業振興基本法制定に際し、立案のプレーンとして参画し、法案成立の立役者となるなど、幅広く活躍している。

今回、講演レポートとして、立石氏を講師として迎え開催した青年部講習会の内容についてお伝えします。



立石 裕明 氏

## 1. 小規模企業振興基本法とは～地域振興のための補助金～

日本企業の約86.5%は小規模企業が占める中、地方に行くほど、人口減少・高齢化・地域経済の低迷といった問題に直面している状況である。しかし、小規模企業の多くは、地域に根ざし、地域を支え、雇用を守ることを第一に考えている。小規模企業振興基本法は、そんな小規模事業者を支えるための法律で、中でも地域経済の循環を後押しすることを目的とした小規模企業持続化補助金など、小規模企業にぜひとも活用してもらいたい内容となっている。

## 2. 在庫をお金に変える～どんぶり勘定からの脱却～

社長が全てを行わなければならない小規模企業に、試算表、顧客リスト、売上分析、経営計画等を作成する余裕がない。しかし、これらを毎月行うだけで効果は期待できる。例えば、売上分析を基に過剰仕入を改善すれば、風景化している在庫をお金に変えることができる。これは、単なる在庫整理(コストカット)ではなく、適切な量を適切な在庫として抱えるという考えで、仕入額そのものを下げるため即効性が高い。また、キャッシュフローも改善され、自ずと結果がついてくるのである。



## 3. 小規模企業の事業承継は、相続税や株の承継問題ではない

無借金経営の小規模企業はそこまで多くないため、相続税や株についてはそこまで深く考える必要が生じない。問題は、「借金を継ぐ覚悟」と「借金を継がせる覚悟」が出来たかどうかである。

事業承継をする際は、自社の状況を分析することとなる。分析した結果を経営レポートや事業計画書に反映させるが、この状況になる前に、事業承継対策として、自社の状況を分析してほしい。

また、事業承継対策として、事業計画書を作るときは、経営の知恵・工夫・経験を現経営者から敬聴し、事業計画書を作成することで濃い内容の計画書とすることができる。また、日頃からコミュニケーションを図っておくことが、円滑な事業承継にも結び付いていく。

# マイナス金利による中小企業の資金調達の動向

## ～商工中金「マイナス金利政策による中小企業の資金調達への影響調査」より～

平成 28 年 1 月 29 日、日本銀行 金融政策決定会合にて「マイナス金利政策」の導入を決定し、2 月 16 日から適用され、約 1 年が経過しました。

金利とは、通常、金融機関に預金をした場合、金利に応じて利子が支払われますが、マイナス金利では、預金している金額に応じた利子を金融機関に支払わなければならないという考えになります。

しかし、このマイナス金利が適用されたことにより、直接影響があるのは預金を行う国民や企業ではなく、金融機関が日本銀行に保有する当座預金のうち、任意で預入をしている額が対象となります。

金融機関は預け入れをすることで、マイナス金利という手数料が取られる形となるため、それまで預け入れをしていたお金を国民や企業に貸し出すことが期待され、結果として経済の活性化につなげたいという考えです。

そのような中、株式会社商工組合中央金庫(以下、「商工中金」)は、当庫の取引先である全国の中小企業9,956社に対して、「マイナス金利政策による中小企業の資金調達への影響調査」(平成28年7月1日時点)を実施し、5,170社(回収率51.9%)から回答を得ました。

以下、商工中金が行った調査の結果を記載致します。なお、回答があった5,170社の概要は、本特集の最後に記載しております。

マイナス金利にて期待される主な効果





# マイナス金利政策による中小企業の資金調達への影響調査結果

商工中金 調査部

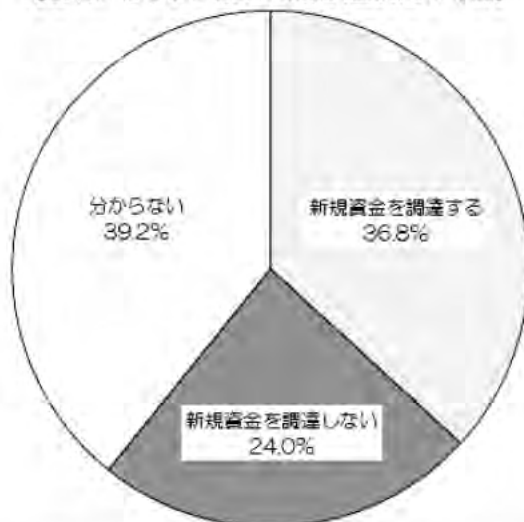
TEL03-3246-9370

## 【調査結果の要旨】

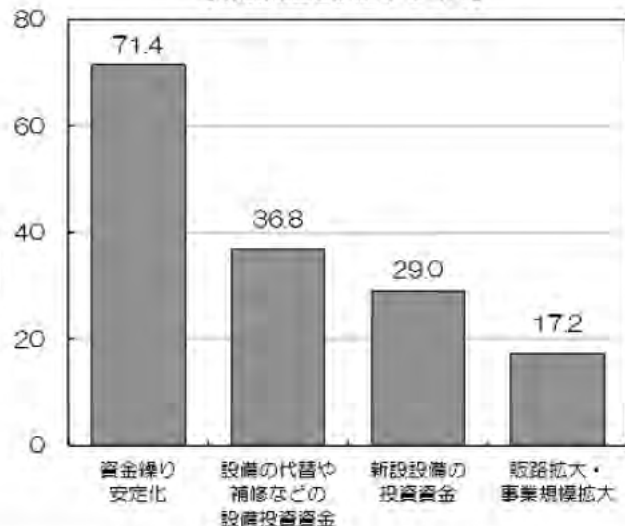
### ～約4割の中小企業がマイナス金利政策効果で資金調達を検討～

1. マイナス金利政策が中小企業の資金調達に与える影響
  - ・ マイナス金利政策で借入金利が低下した場合に新規資金を調達する企業は全体の36.8%となった。
  - ・ 新規資金調達の目的は資金繰り安定化が最も多く、設備資金や増産・増員が続く。
  - ・ 新規資金を調達しない理由として、66.1%が借入負担増加への懸念を挙げたほか、投資すべきものが見当たらないとする回答も30.3%となった。
  - ・ 資金調達の際に注目する金利として、長短プライムレートやTIBORが挙げられた一方で、特になしとする中小企業も30.6%あった。
2. 中小企業の資金運用への影響
  - ・ 73.0%の中小企業が、マイナス金利政策導入後も資金運用方法として預金以外には変更しないとした。

【金利が低下した場合の新規資金調達の有無】



【新規資金を調達する目的】



## 1. マイナス金利政策が中小企業の資金調達に与える影響

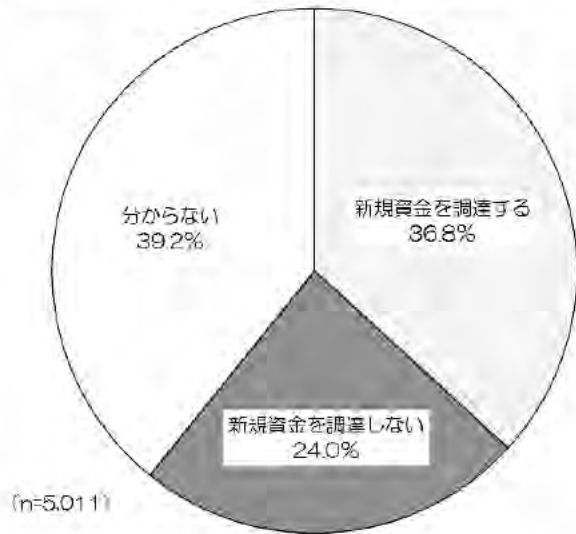
### 新規資金の調達への影響

マイナス金利政策の効果として借入金利が低下した場合に、新規資金調達の有無について聞いたところ(図表 1-1)、「新規資金を調達する」とした中小企業は36.8%となった。

一方で、借入金利が低下しても「新規資金を調達しない」とする企業も24.0%あり、資金需要が力強さに欠けている状況を表わしている。

また、「分からない」との回答も39.2%あり、経済環境を見極めてから借入などの経営判断を下そうとする姿勢が窺える。

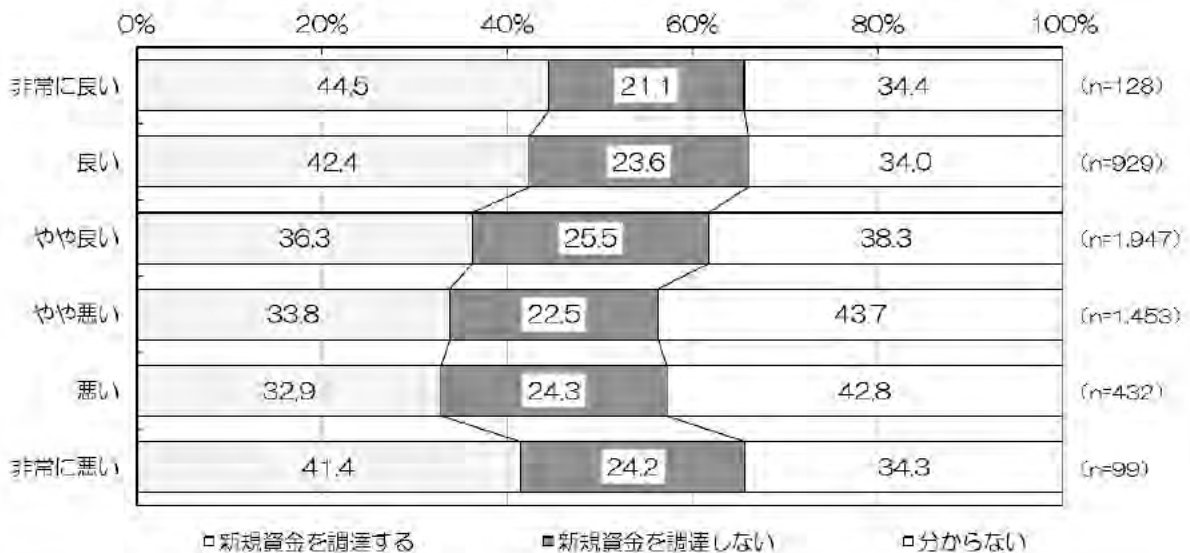
【図表 1-1】 金利が低下した場合の新規資金調達の有無



借入金利が低下した場合の新規資金調達の有無を、現在の業況別にみると(図表1-2)、新規資金を調達するとの回答割合は現在の業況が良いほど高く、「非常に良い」では44.5%となった。業況の良い企業では、先行投資や業容拡大などを旨とした「前向きな資金調達」へ取り組む際に、借入金利の低下が後押ししているものとみられる。

ただし、現在の業況が「非常に悪い」企業でも新規資金調達する割合は41.4%と高い。新規の資金調達により資金繰りを安定化し、業況回復の足掛かりとなることを期待しているものと考えられる。

【図表 1-2】 金利が低下した場合の新規資金調達の有無(現在の業況別)





## 新規資金を調達する目的

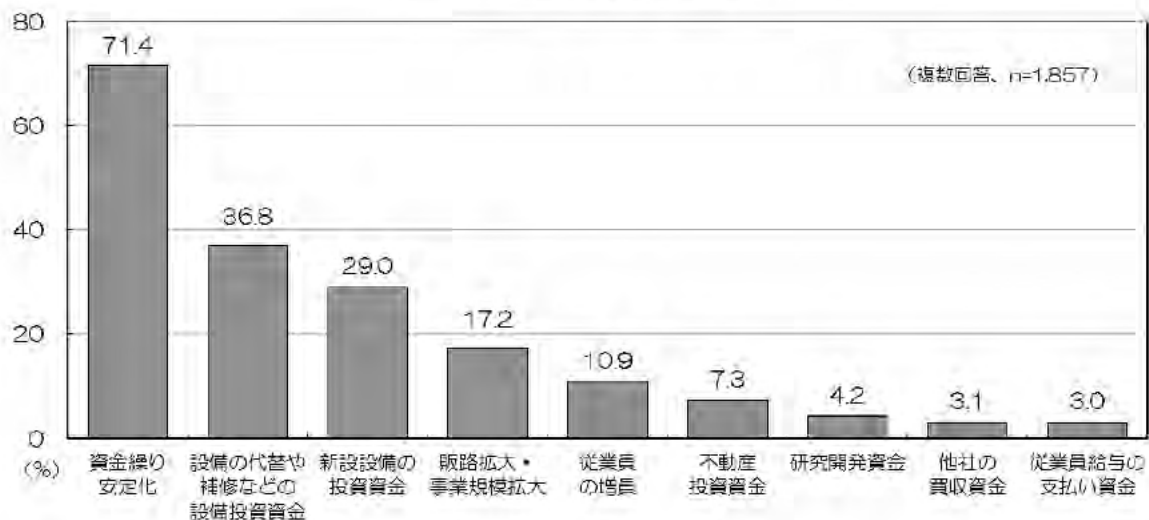
「新規資金を調達する」とした中小企業にその目的を尋ねると(図表1-3)、「資金繰り安定化」が71.4%と最も高くなった。

中小企業では資金繰りへの不安が強いため、マイナス金利政策で借入金利が低下した場合に、資金繰りの安定性を強化しようとする戦略が窺える。

「設備の代替や補修などの設備投資資金」(36.8%)と「新設設備の投資資金」(29.0%)の設備投資関連が続いた。設備投資は一度に多額の投資資金が必要となる場合も多く、金利低下で投資意欲が刺激されている側面もみられる。

また、「従業員の増員」が10.9%と続き、人手不足を低利の資金で補おうとする様子が窺える。

〔図表 1-3〕 新規資金を調達する目的

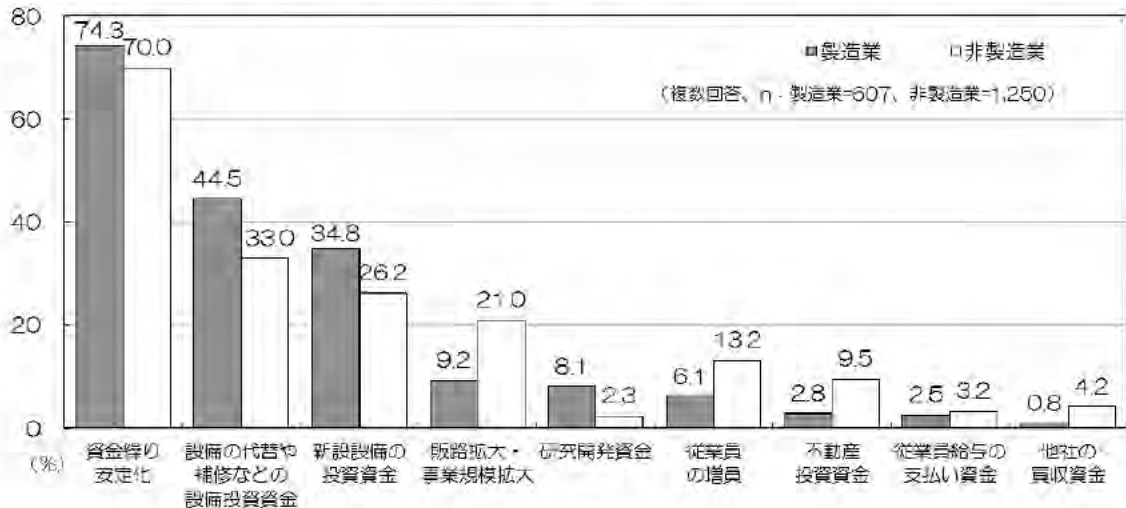


新規資金の調達の目的を製造業、非製造業別にみると(図表1-4)、「設備の代替や補修などの設備投資資金」、「新設設備の投資資金」や「研究開発資金」で製造業が非製造業を上回った。

一方で、「販路拡大・事業規模拡大」や「従業員の増員」では非製造業が製造業を上回った。

製造業での生産設備や非製造業での販路や労働力の増強など、各業種の収益基盤を低利の資金調達によって強化しようとする様子が窺える。

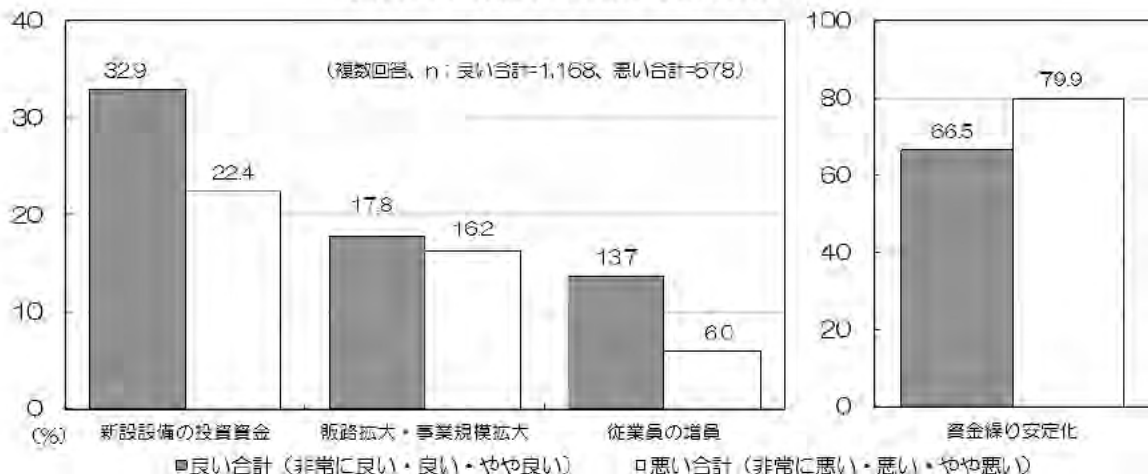
【図表 1-4】 新規資金を調達する目的(製造業・非製造業別)



新規資金の調達の目的を、現在の業況別にみると(図表1-5左)、「新設設備の投資資金」、「販路拡大・事業規模拡大」や「従業員の増員」といった「前向きな」投資目的について、現在の業況が「良い」とする企業の回答割合が高くなっている。現在の業況が比較的良い企業では、自社の業容拡大に向けた資金調達に際して、マイナス金利政策による借入金利の低下を好機と捉えているとみられる。

他方で、「資金繰り安定化」を目的とした新規資金の調達は(図表1-5右)、現在の業況が「悪い」とする企業で高く、これらの中小企業では、新規投資よりも資金繰りの安定化による経営基盤の確保を優先していることが分かる。

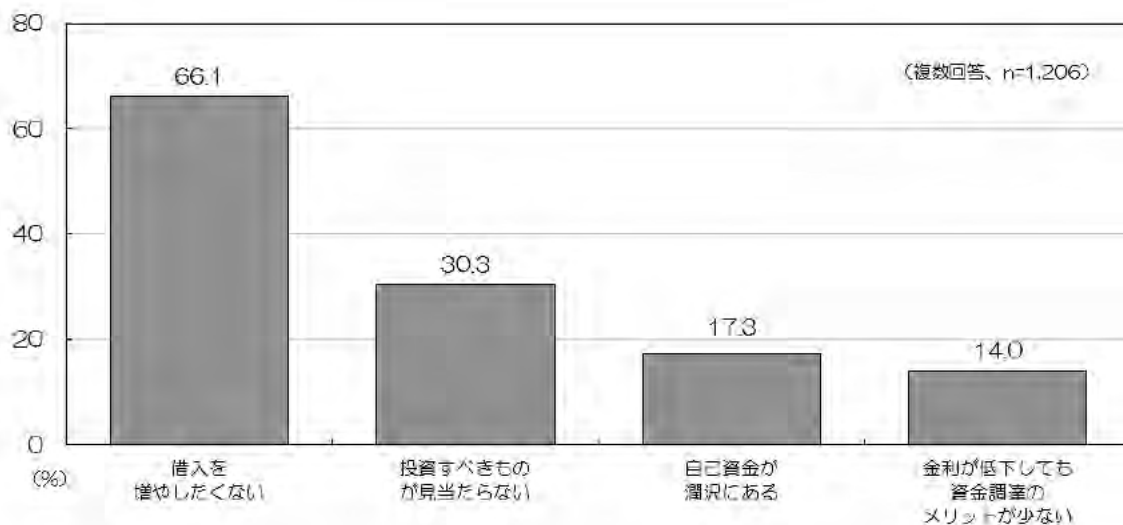
【図表 1-5】 新規資金を調達する目的(業況別)



新規資金を調達しない理由借入金利が低下しても「新規資金の調達をしない」とする中小企業に、資金調達しない理由を尋ねたところ（図表1-6）、「借入を増やしたくない」が66.1%と最も高くなった。金利低下のメリットを享受するよりも、借入負担の増加による経営の自由度の低下を懸念したものとみられる。

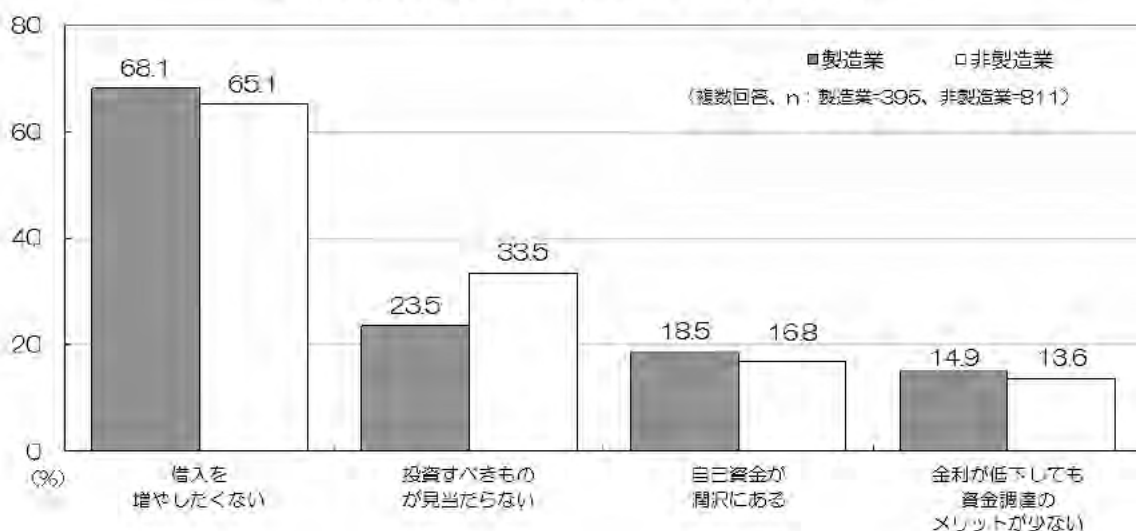
「投資すべきものが見当たらない」が30.3%と続き、投資意欲の低下が感じられる。また、「自己資金が潤沢にある」（17.3%）や「金利が低下しても資金調達のメリットが少ない」（14.0%）の回答もあり、マイナス金利政策によるメリットが行き渡っていない状況が見受けられた。

[図表 1-6] 新規資金を調達しない理由



借入金利が低下しても資金調達しない理由を、製造業・非製造業別にみると（図表 1-7）、「投資すべきものが見当たらない」が非製造業で 33.5%と製造業を上回った

[図表 1-7] 新規資金を調達しない理由（製造業・非製造業別）

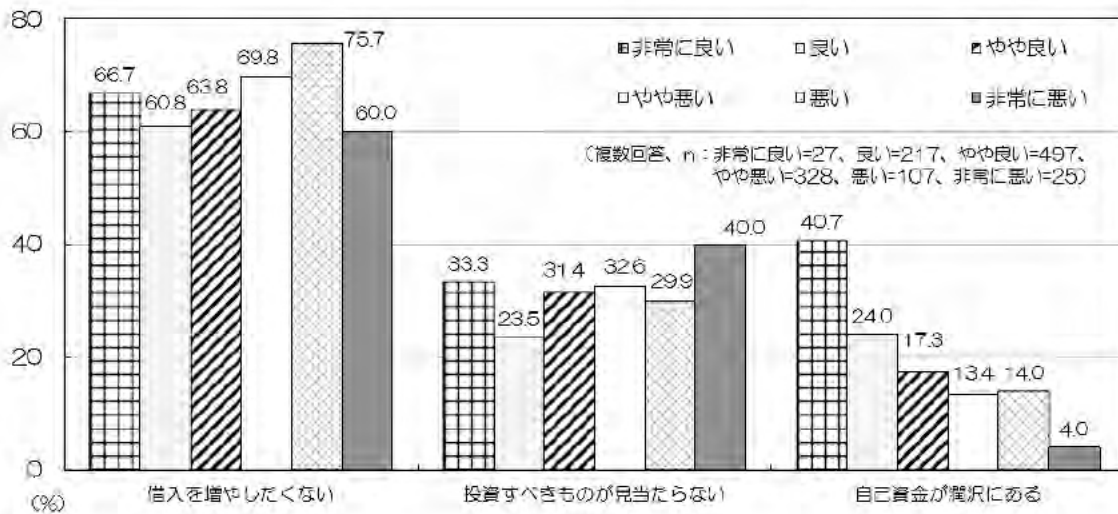


借入金利が低下しても資金調達しない理由を、現在の業況別にみると(図表 1-8)、「借入を増やしたくない」とする回答は現在の業況に関わらず高い割合となっている。

「自己資金が潤沢にある」とするのは、現在の業況が「非常に良い」や「良い」とする中小企業で高くなっている。

これらの企業では投資案件があっても自己資金で対応する余裕があり、マイナス金利政策の効果で借入金利が低下しても、そのメリットを享受する必要が無いと感じていることが窺える。

[図表 1-8] 新規資金を調達しない理由(現在の業況別)



### 資金調達に際して注目する金利指標

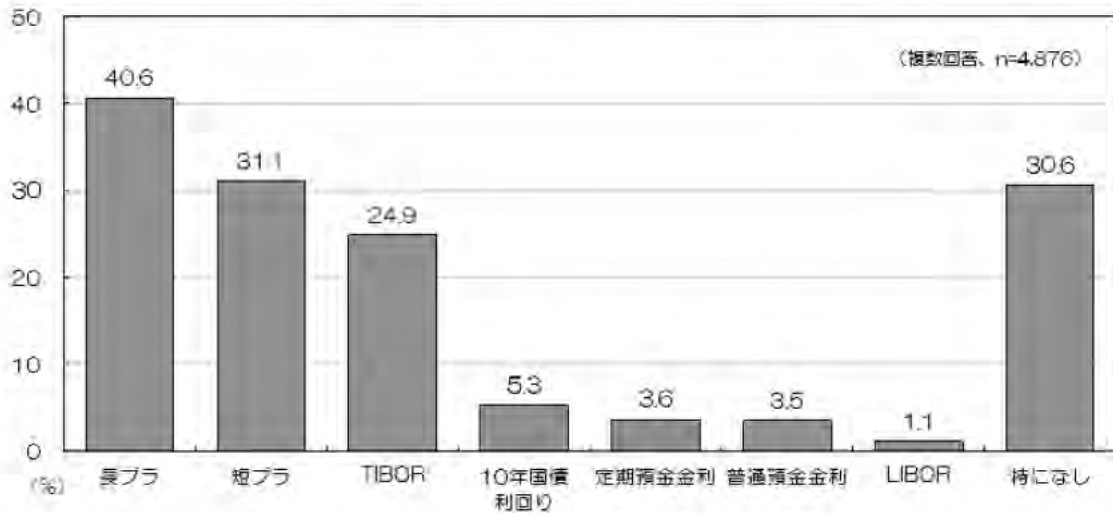
中小企業が資金調達する際に日頃から注目している金利指標を尋ねると(図表 1-9)、「長期プライムレート(以下、長プラ)」が 40.6%と最も多く、「短期プライムレート(以下、短プラ)」の 31.1%、「TIBOR(東京市場銀行間取引金利)」の 24.9%と続いた。多くの中小企業でプライムレート(※)が注目されているほか、銀行間取引金利のTIBORも注目を集めている。

一方で、「特になし」とする中小企業も30.6%あり、金融機関が提案する金利や同業者との情報交換を重視するとの声も聞かれた。

(※)プライムレート:金融機関が最も信用力の高い企業に貸出を行う際の最優遇金利で、貸出期間1年未満の場合に短プラを、1年以上の場合に長プラを適用する。



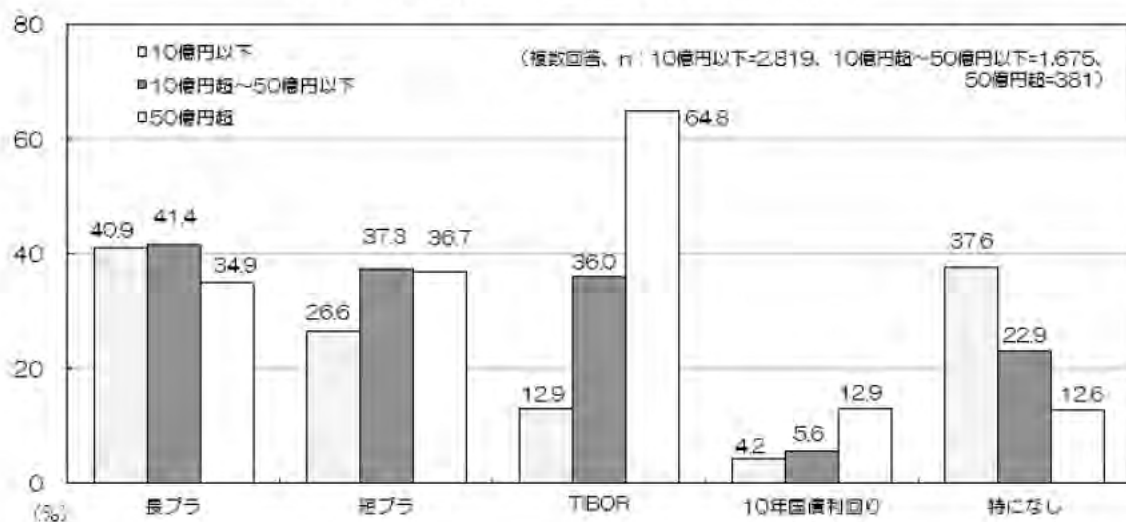
[図表 1-9] 資金調達に際して注目する金利指標



中小企業が注目する金利指標を企業の年商別にみると(図表1-10)、長プラ・短プラはどの年商規模でも注目度が高く、年商規模による大きな違いは見られなかった。TIBORへの注目は年商規模が大きくなるほど高まり、年商50億円超の企業では64.8%にのぼる。年商規模が大きな企業ではTIBORを基準とした金利設定が普及しており、注目度が高くなっているとみられる。加えて、10年国債利回りも同様に年商規模が大きいほど注目されている。

一方で、年商規模が小さい企業ほど「特になし」との回答割合が高く、年商10億円以下の企業では37.6%にのぼった。

[図表 1-10] 資金調達に際して注目する金利指標(年商別)

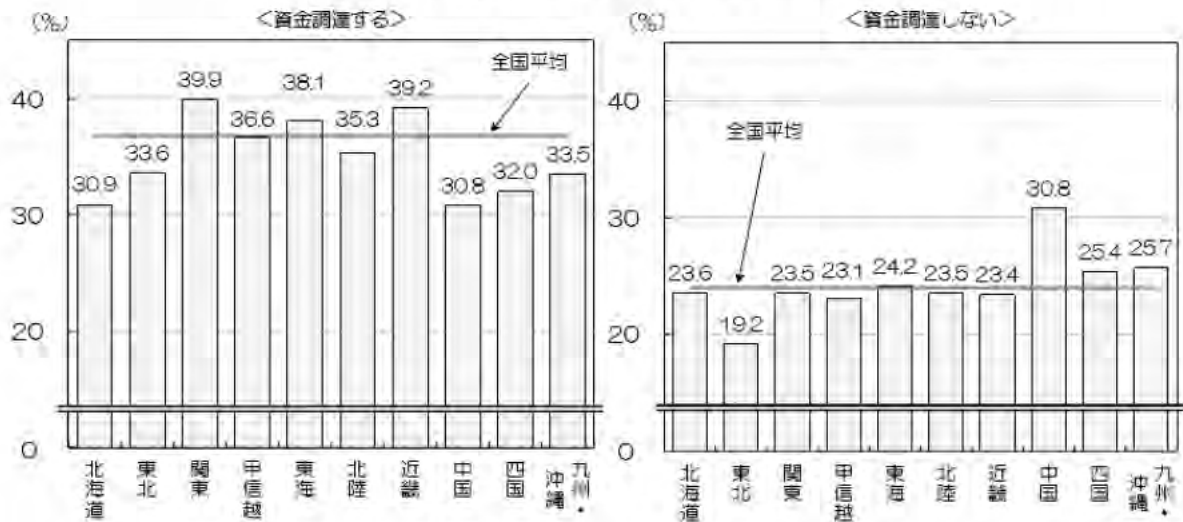


### 資金調達の有無における地域別の違い

マイナス金利政策の効果として借入金利が低下した場合に、新規資金調達の有無について地域別にみると(参考図表1左)、各地域で濃淡はあるものの、「新規資金を調達する」との回答は関東(39.9%)・近畿(39.2%)・東海(38.1%)といった大都市を擁する都市部では概ね全国平均を上回った。

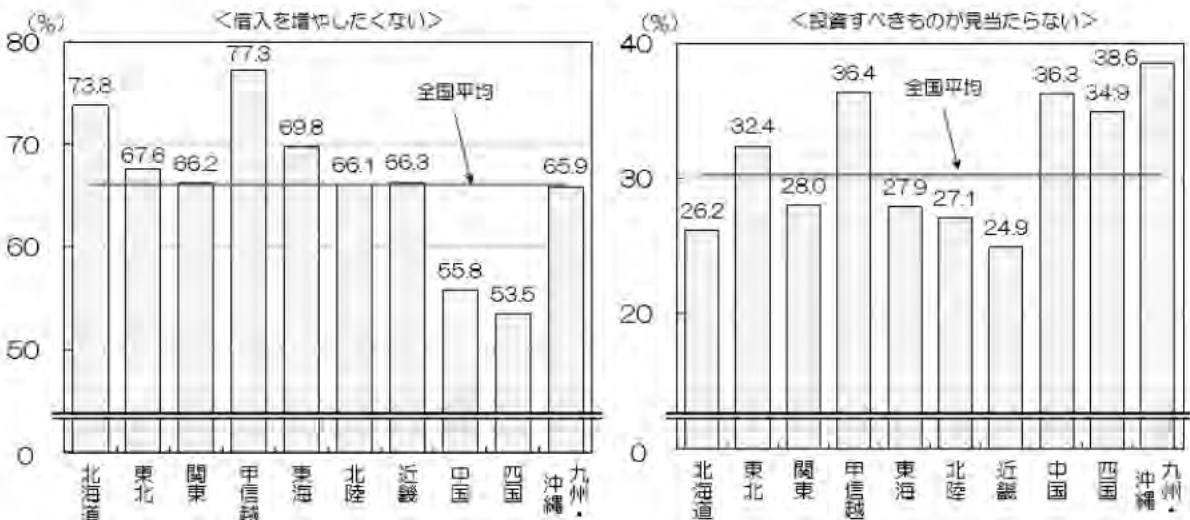
他方で、借入金利が低下しても「新規資金を調達しない」との回答は、中国(30.8%)で高かったほか、九州・沖縄(25.7%)や四国(25.4%)などで全国平均を上回った。

【参考図表1】 金利が低下した場合の新規資金調達の有無(地域別)



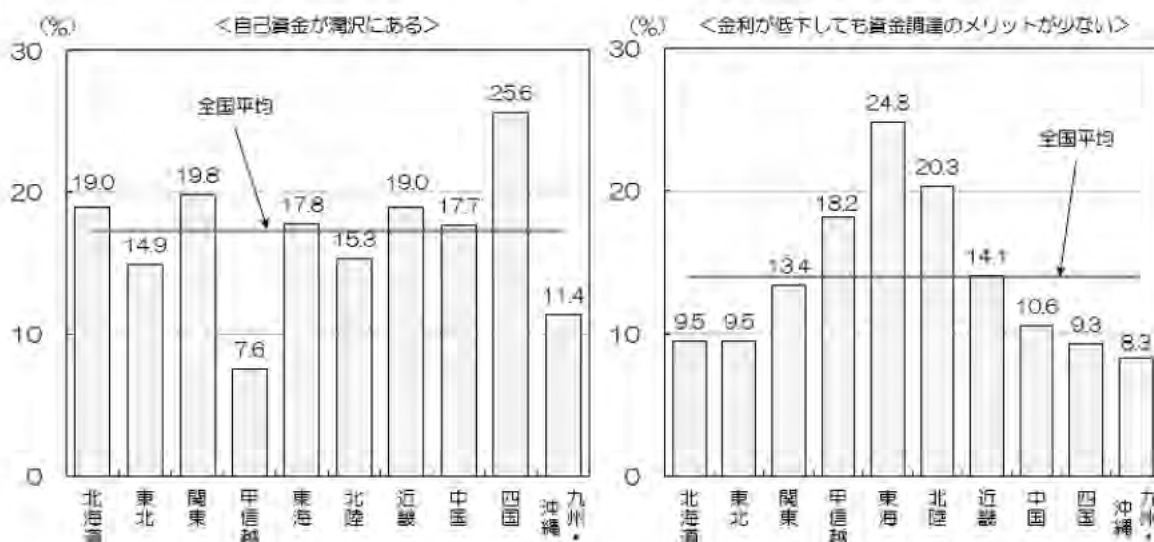
借入金利が低下しても新規資金を調達しない理由ごとに地域別の違いをみると(参考図表2左)、「借入を増やしたくない」は甲信越(77.3%)、北海道(73.8%)、東海(69.8%)で高くなった。一方で、四国(53.5%)や中国(55.8%)では全国平均を下回った。「投資すべきものが見当たらない」としたのは(参考図表2右)、九州・沖縄(38.6%)、甲信越(36.4%)、中国(36.3%)などで高く、近畿(24.9%)、北海道(26.2%)、北陸(27.1%)などで全国平均を下回った。

【参考図表2】 資金調達をしない理由(地域別)①



「自己資金が潤沢にある」としたのは(参考図表3左)、四国(25.6%)や関東(19.8%)で高く、甲信越(7.6%)や九州・沖縄(11.4%)で低くなった。「金利が低下しても資金調達のメリットが少ない」との回答は(参考図表3右)、東海(24.8%)、北陸(20.3%)、甲信越(18.2%)と、中部地方の近隣地域で高い割合となった。

[参考図表 3] 資金調達をしない理由(地域別)②

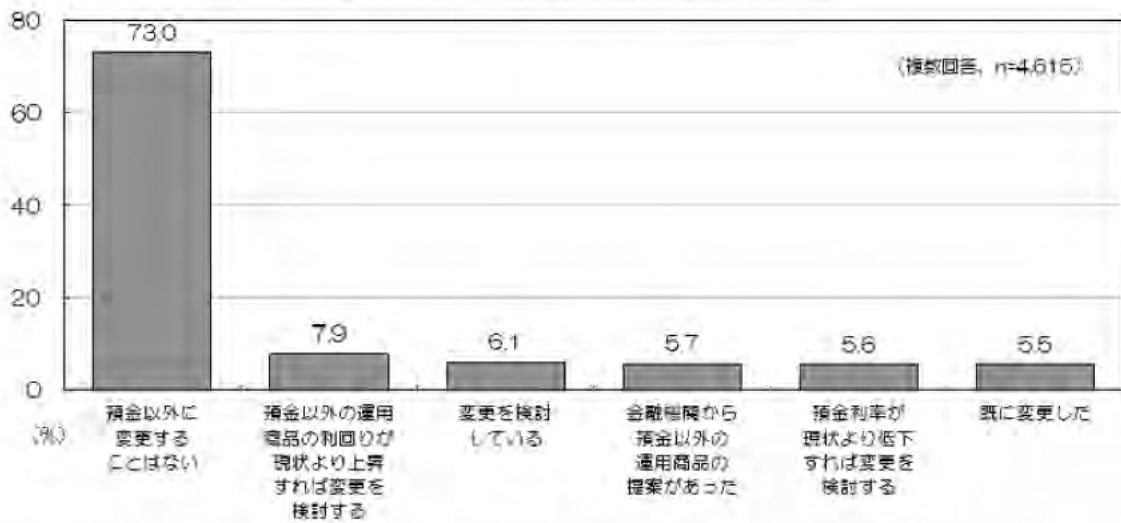


## 2. 中小企業の資金運用への影響

### 資金運用方法の変更の有無

マイナス金利政策導入後の資金運用を、預金(普通預金・定期預金)以外に変更するかを尋ねたところ(図表2-1)、「預金以外に変更することはない」が73.0%と回答の大部分を占めた。「預金以外の運用商品の利回りが現状より上昇すれば変更を検討する」(7.9%)、「変更を検討している」(6.1%)、「金融機関から預金以外の運用商品の提案があった」(5.7%)、「預金利率が現状より低下すれば変更を検討する」(5.6%)、といった運用方法の変更検討する回答は少なく、また「既に変更した」とする中小企業は5.5%にとどまった。マイナス金利政策によって預金金利が低下しても、預金以外の運用方法への変更を検討する中小企業は少数にとどまるとみられる。

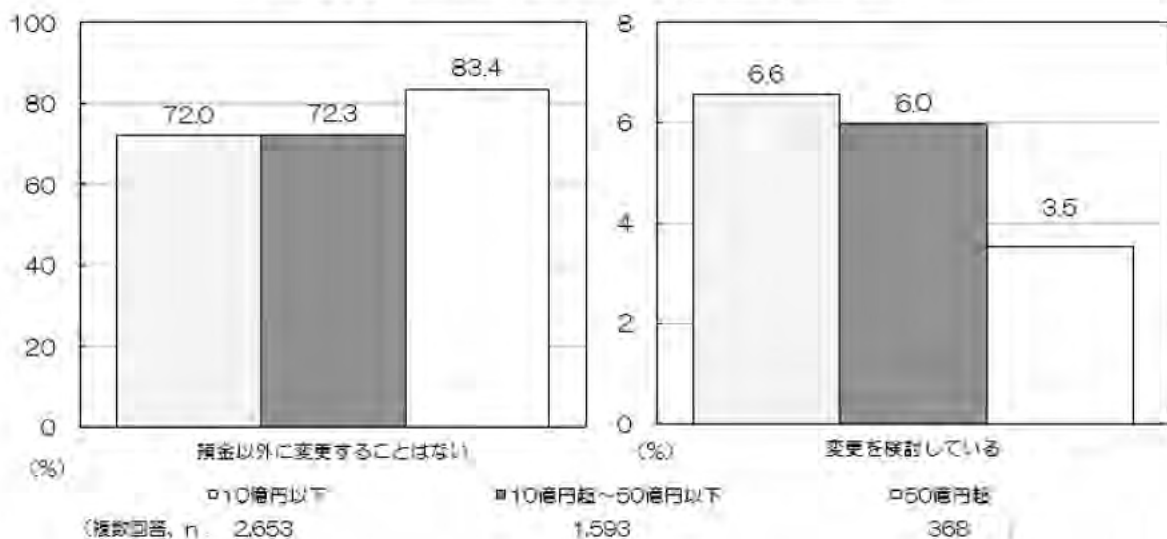
【図表 2-1】 預金以外に資金運用方法の変更の有無



資金運用の預金以外への変更について、企業の年商別にみると(図表2-2左)、「預金以外に変更することはない」との回答は、どの年商規模でも70%を超える高水準にあるが、特に年商が「50億円超」では80%を超えており、年商規模が大きいほど預金以外に運用方法を変更しない傾向にある。同様の傾向は資金運用方法の「変更を検討している」との回答にもみられる(図表2-2右)。

変更を検討する企業の割合は年商規模が小さいほど高く、年商規模が大きくなるにつれてその割合が低くなる。

【図表 2-2】 預金以外に資金運用方法の変更の有無(年商別)





金融機関から提案を受けている運用商品として(図表 2-3)、投資信託などの元本保証がない金融商品が多く挙がっている。

年商規模の大きい企業では、預金からこれらの運用商品へ変更する考えは少なく、リスク回避的な傾向がみられる。

〔図表 2-3〕 金融機関から提案のあった預金以外の運用商品

金融商品	具体例
投資信託	株式ファンド、債券ファンド
外貨預金	外貨普通預金、外貨定期預金、豪ドル預金
保険商品	外貨建て保険
譲渡性預金	
仕組債	FB債、早期償還受取付株価連動型債券

## 調査回答企業 (5,170 社) の概要

### (1) 従業員規模別

	回答企業数	構成比 (%)
① 10人以下	938	18.1
② 10人超～30人以下	1,594	30.8
③ 30人超～50人以下	907	17.5
④ 50人超～100人以下	886	17.1
⑤ 100人超	844	16.3
⑥ 未回答	1	0.0
合計	5,170	100.0

### (2) 地域別(本所所在地)

	回答企業数	構成比 (%)
① 北海道	185	3.6
② 東北	405	7.8
③ 関東	1,497	29.0
④ 甲信越	275	5.3
⑤ 東海	547	10.6
⑥ 北陸	264	5.1
⑦ 近畿	914	17.7
⑧ 中国	382	7.4
⑨ 四国	175	3.4
⑩ 九州沖縄	526	10.2
合計	5,170	100.0

- 東北 (青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)
- 関東 (茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)
- 甲信越 (山梨、長野、新潟)
- 東海 (静岡、愛知、三重、岐阜)
- 北陸 (富山、石川、福井)
- 近畿 (大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)
- 中国 (鳥取、島根、岡山、広島、山口)

### (3) 業種別

	回答企業数構成比 (%)	
製造業	1,699	32.9
食料品	219	4.2
繊維	85	1.6
木材・木製品	64	1.2
紙・パルプ	35	0.7
化学	149	2.9
窯業・土石	56	1.1
鉄・非鉄	73	1.4
印刷	95	1.8
金属製品	290	5.6
一般機械	163	3.2
電気機器	97	1.9
輸送用機器	93	1.8
精密機器	52	1.0
その他製造	228	4.4
非製造	3,471	67.1
建設	412	8.0
卸売	1,015	19.6
小売	436	8.4
不動産	216	4.2
運輸	765	14.8
サービス	446	8.6
情報通信	67	1.3
飲食店・宿泊	114	2.2
合計	5,170	100.0

# これからの金融機関と 組合組織の役割

鹿児島興業信用組合 理事長 満田 學 氏



## 鹿児島興業信用組合について

鹿児島興業信用組合(以下、「こうしん」という。)は、中小企業等協同組合法及び協同組合による金融事業に関する法律を基に業務を行う組合です。

現在、こうしんは31店舗の本支店、役職員数は293名、県下一円を営業区域として預金額約1,417億円、貸出金約835億円、出資金約43億円となっています。

こうしんが行う金融サービスは銀行や信用金庫と同じですが、組合員の相互扶助、組合員の経済的地位の向上を図ることを目的としている点が、他金融機関と大きく異なります。

## 経営理念

- ・ 地域社会への貢献
- ・ 組合員、役職員並びに“こうしん”の地位の向上
- ・ 明るく楽しい職場づくり
- ・ 適正な利益の確保

## 金融行政方針について

金融庁より発表された平成28事務年度金融行政方針では、従来の厳格な個別資産査定や法令遵守確認等の「金融機関の健全性」を重視する方針から、「国民(取引先)」や「地域」への貢献を求める、より踏み込んだ方針へ転換を図りました。

また、金融庁による検査・監督方法についても、各金融機関の主體的で多様な創意工夫を促すため、より実質的で、将来性を重視し、真に重要な問題に対応できるものへ変化しています。

その中で、金融庁が企業へ行った調査によると、金融機関に最も求めているものは「自社や事業に対する理解」であり、これは「融資の金利」と回答した企業の約3倍になります。

次に、経営上の課題や悩みについて金融機関に相談しているかとの問いについては、約28%の企業が適切なアドバイスを期待できないとの理由で「全く相談していない」と回答しています。さらに、「経済・金融・国際情勢」よりも「自社や取引先の業界情報」の情報提供を求めていることもわかりました。

## 新たな時代とこうしんの役割

本県の人口は、戦後増加傾向にありましたが、近年は170万人を切るなど減少傾向にあります。これに伴い、事業所数も減少しており、社会構造は大きく変化しつつあります。このように新たな時代を迎える中、こうしんは、今まで以上に組合員による組合員のための地域密着型金融の構築を行っていきます。

その中で、(1)迅速な融資判断を行うための体制や、担保・保証に依存しない事業の将来性に重きをおいた判断による円滑な事業運営を可能にする「資金の融通による相互扶助」、(2)経営計画策定や補助金などの公的活用支援、コンサルティング機能の発揮や商談会などのビジネスマッチングの推進による事業の可能性を広げる「知恵による相互扶助」、(3)全国信用組合連合会が運営するインターネットサイト「しんくみネット」を活用した組合員店舗や事業の紹介、当組合の異業種交流会である「こうしん会」「幸友会」の運営や地公体、産学官連携等による積極的な交流促進を図る「ネットワーク化による相互扶助」等の3つの相互扶助を実践していきます。

最後に、組合員の強みや弱みを知ることでターゲットを明確にすること、基本を徹底しながらも革新を恐れず、進化・創造への挑戦を実践していくことで、地域経済の活性化に貢献していきます。



将来性を重視したダチョウ農家への支援  
(鹿児島県オーストリッチ事業協同組合)



しんくみ 食のビジネスマッチング展



組合員の紹介を行う「しんくみネット」



# ～伝統の継承・技術の承継を重んじつつ、 新たな龍門司焼を創り出す～



龍門司焼企業組合 理事長 川原 史郎 氏  
鹿児島県薩摩焼協同組合 副理事長

龍門司焼は1598年朝鮮半島より渡ってきた朝鮮人陶工の孫により始められました。

主に献上や贈答用の茶碗など、薩摩藩の保護のもと作られた古帖佐焼と呼ばれる茶陶の流れをくみ、桜島を望む始良市加治木町小山田に登り窯が築かれ、300年以上の歴史を積み重ねています。

作品の原料である粘土や釉薬は、開窯以降、変わらず窯近くで調達されており、素朴ながら優美な作品を数々生み出しています。

また、全国でも珍しい鮫肌(さめはだ)や蛇蝸(だかつ)など、名工達が作り上げてきた作風は今日も生き続けています。

今回、「平成28年度卓越した技能者(現代の名工)」を受賞された川原理事長にお話をお伺いしました。



ろくろに向き合う川原理事長





## 龍門司焼に携わった経緯について

川原家は先祖代々、龍門司焼の陶工で、父の川原 光も陶工でした。私は、21歳の時に陶芸を志しました。22歳の時に、三重県伊勢市の神楽の窯で修業を行い、龍門司焼企業組合には26歳の時に入りました。

以来50年以上、龍門司焼の陶工として陶器の製作に携わっており、平成7年から理事長を務めています。

今では、息子二人も陶工として龍門司焼に携わっており、他に熟練の陶工一人が組合員として日々の製作を行っている状況です。



カラカラ（徳利の一種）を製作する父川原 光氏

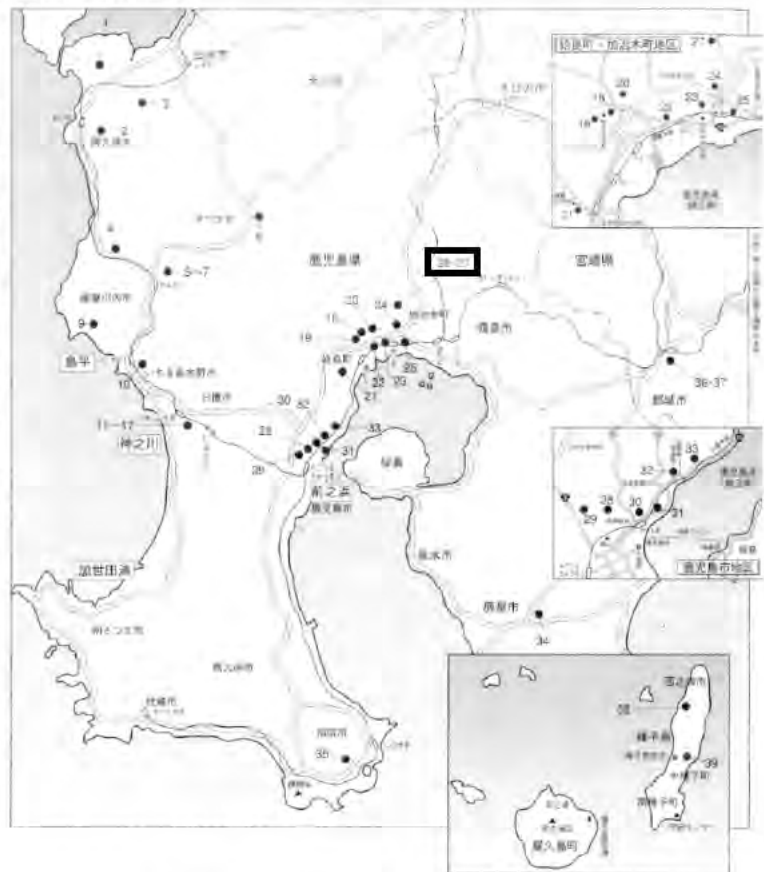
## 薩摩の焼物文化の始まりと系統

薩摩焼は、戦国時代、屈指の猛将として有名であった島津家第17代 島津義弘 が天下統一を果たした豊臣秀吉の命を受け、朝鮮半島に出兵した際に、朝鮮から連れ帰った約80人の朝鮮人陶工が県内各地に開窯したことが始まりです。

以降、各窯場では、立地条件や陶工の作風、薩摩藩の保護等により、異なる種類の焼物が製作され、それぞれ多様な展開をすることとなります。

後に、これらの窯は苗代川（なえしろがわ）系、堅野（たての）系、龍門司（りゅうもんじ）系、西餅田（にしもちだ）系及び平佐（ひらさ）系の5系統に分かれました。

現在でも残るのは、日置市東市来町美山の窯元に多くみられる苗代川系、鹿児島市谷山にその流れを組む窯元がある堅野系、当龍門司焼がそれにあたる龍門司系の3つの系統となります。



江戸時代の薩摩焼窯跡分布図（26・27が龍門司窯）

### 龍門司焼の歴史について

龍門司焼は朝鮮人陶工の孫で、陶祖 山元 碗右衛門(やまもとわんうえもん)が1688年に現・姶良市加治木町小山田に良質の白石を発見したことにより開窯しました。

その後1718年には、最初に築窯した場所よりさらに高位置に窯を移しています。

この窯は昭和30年頃まで長きにわたり使用されており、現在では、鹿児島県の指定文化財として保存されています。



龍門司焼古窯 (県指定史跡)

### 黒薩摩とは

薩摩焼の一つである黒薩摩は、黒釉、褐釉及び飴釉などやそれらの組合せによる各種の色釉に覆われている陶器です。

桜島を擁する鹿児島県では、火山地帯特有のシラス土壌で鉄分を多く含んでいるため、地元の土を使うと真っ黒い焼き物が出来上がります。

また、鉄分が多い土を高温で焼き締めるため、素朴で頑丈な仕上がりが特徴であるなど、普段使いには最適な陶器として、茶陶から日用品まで幅広く作られており、庶民の器として用いられてきました。

代表的なものとして、焼酎の燗をする土瓶型の「黒茶家(くろじょか)」や徳利の一種であるカラカラや焼酎ブームの影響以降、酒器も人気があります。



黒茶家(くろじょか)



右図の鮫肌釉を拡大したもの



鮫肌釉の作品(鮫肌のような表面が特徴)



## 白薩摩とは

黒薩摩と対して白薩摩は、白陶土(粘土)で成形され、無色や淡黄色の釉に覆われており、表面の細かいひび(貫入)が特徴です。中でも、絵具を使用した※錦手やさらに華やかな※金襴手などが有名です。

当時は、陶工たちが朝鮮半島から持参した白陶土を使用していたと言われています。その後1630年頃に県内で白陶土が発見され、その後の作品に大きく影響を与えました。

また、白薩摩は、薩摩藩の御用窯であった豎野系や苗代川系で主に製作され、藩や島津家だけが使用していました。

### ※錦手 (にしきで)

陶磁器に赤、緑、黄、紫、青など上絵具を用いて絵付けしたものを。

### ※金襴手 (きんらんで)

金泥や金箔を使って文様をつけるに錦手の最も絢爛なもの。

そのため、当時、一般の人の目には触れることがありませんでした。そのような中、1867年には、島津藩単独でパリ万博に出品し、白薩摩はヨーロッパの人々を魅了することとなりました。



白薩摩の花瓶

## 龍門司焼の特徴について

龍門司焼の特徴のひとつに、黒釉に青釉、鮮やかな三彩釉、蛇蝎釉、鮫肌釉と※釉薬が多彩であることがあげられます。

鮫肌釉は龍門司焼でしか見ることができません。

それら釉薬の原料は、窯の近くの山中で採取しています。どこにでもあるわけではありません。



黒釉原料の採取をする川原氏(写真左)

### ※釉薬 (ゆうやく)

陶器の素地の表面に施すガラス質の溶液で焼成すると薄い層を成し、吸水を防ぎ、光沢を帯びて装飾を兼ねる。

釉(うわぐすり・ゆう)も同意として用いる。

しかし、これまで龍門司焼の歴史を紡いできた陶工たちのおかげで、どこにあるかは把握しています。

釉薬の原料によっては、1年に一度、鮫肌釉薬の原料は6、7年程度に一度採取をしますが、重機等を使って採取することができない場所にあるため、道具を持参し、朝早くから丸一日にかけて採取を行いにいきます。



釉薬精製の様子

## 登り窯へのこだわり

登り窯は、戦後一時期まで全盛でしたが、短時間で均一に焼き上げることができるガス窯の普及により、今では、大半の登り窯は使われていないと思います。

そのような中、私たちの登り窯では、今でも窯焚きをしています。一度に約3,500個の陶器を焼成しますが、歩留まりは8割程度です。

それでも、龍門司焼特有の鮫肌釉や蛇蝎釉は、この登り窯がなくては作りだすことができません。

窯焚きでは、一度火をいれれば、火を管理するため、夜を徹して火を見守り続ける必要があります。

その場を離れることができず、さらに最高温度が1230℃にもなるため、最後に火を止めるまで気を抜くことができません。

また、ほぼ2日をかけて焼き上げますが、火を止める直前の時間が、作品の焼き上がりを決める一番重要な時間帯となります。



加治木石を窯口に使用した組合の登り窯



## 伝統を守るとは

文明の発達により、今では時間や手間をかけずに陶作に取り組むことができるようになってきました。

しかし、龍門司焼の場合には、原料の準備や窯焚きなど時間もコストも体力も必要不可欠です。そんな手間暇を惜しまない姿勢こそが『龍門司焼』の魅力であり、伝統でもあります。ですから、これからも『龍門司焼』が『龍門司焼』であるためには、これらを変えることはできません。

これらの魅力を次の世代へと繋いでいくことが、本当の意味で伝統を守ることだと思います。

これまでの陶工たちも300年以上続いてきた焼物づくり伝統のやり方に基づいて行ってきたと思いますが、作品を比べてみると、それぞれに違いがあります。それぞれの作品に良さがあります。作品の良さを引き立ててい



100年ぶりに復活した白蛇蝸(しろだかつ)の作品

るモノは、それぞれの作品に意思が込められているからだと感じています。

また、昔と今では陶器の使い方や求めているモノ、また、感性も違いますから、デザインや使い勝手は時代の流れを反映させた作品を作っていくことが大切であると思います。

ですから、今の時代を生きる陶工の感性を表現するなかで生まれる『龍門司焼』が、時代時代で輝きを放ちながら、次の時代へ受け継がれていくものだと考えています。



黒釉玉流しの壺



蛇蝸の大皿



## 作品の展示と工房について

現在、作品は組合の工房に併設された店舗と鹿児島ブランドショップ(県産業会館1階)や山形屋でも展示販売しています。

工房は平成19年に改築しましたが、それまで、昭和22年に建築されたものを約60年にわたり使用してきました。

改築では、先人たちが使用してきた原型をとどめた形で行ったため、今では全国でも珍しいいろいろが設置された土間の工房になっています。

なお、窯は地元の加治木石を窯口に使っているなど、地域特性を生かした構造になっており、文化的価値が高く貴重なものになっています。

また、陶作の様子を身近にみることもできるため、是非足を運んでみてください。



店舗に展示販売された作品



身近に見ることができる陶作の様子

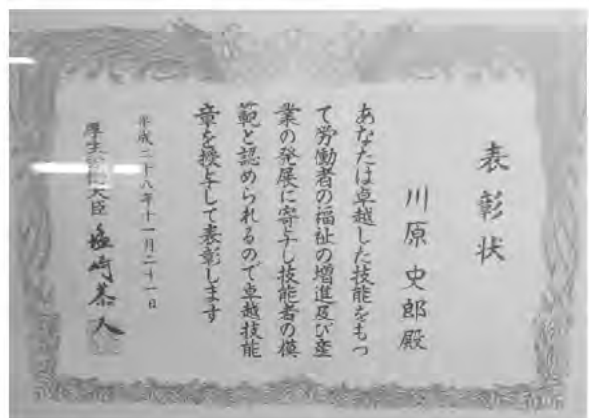


店舗及び工房の外観

## 現代の名工受賞について

これまで日本民芸館公募展での優秀賞、薩摩焼フェスタでの鹿児島県市長会長賞等数々の作品を評価いただいてきました。

また、平成20年には県内産業の発展に尽力したとして「鹿児島県知事優秀技能者表彰」、平成21年には伝統的工芸品産業の振興に対して「伝統的工芸品産業功労者等経済産業大臣表彰」、さらに平成28年度の「卓越した技能者(現代の名工)」に選出していただきました。



卓越した技能者(現代の名工)の表彰状



## 陶夢（とむ）ランドについて

組合では、始良市から委託を受けて、加治木 龍門陶芸・健康の里「陶夢ランド」を運営しています。

陶夢ランドには、テニスやフットサルに使用可能な屋内競技場、講演会等に使用可能な多目的ホール、グランドゴルフや催し物に対応ができる多目的広場、子供達を楽しめる遊具が設置された わんぱくらんど があります。また、陶芸体験ができる陶芸体験館があります。

ここでは、初めての方でも安心して体験できるよう組合員が指導しておりますので、子供達にも陶芸に触れ合っただきやすい環境となっています。



陶夢ランド外観



わんぱくらんど

## 地元小学校での陶芸教室について

龍門司焼の工房がある場所は、昔は、茶碗屋集落と呼ばれ地域の方に親しまれてきました。

最近では、組合近くにある龍門小学校(始良市加治木町)が児童の創作意欲を養うことを目的に陶芸教育に力を入れています。

ここでは毎年、出前教室を開催させてもらっており、龍門司焼が地域に深く根付いている証拠ではないかと思っています。



陶器祭りでの陶芸体験の様子

## 陶器祭りについて

組合では、毎年12月の上旬に「龍門司焼陶器まつり」を開催しています。

昨年開催した第35回陶器まつりでは、陶器の重さ当てクイズや陶器を使ったアクセサリー製作、陶芸体験等のイベント、地元特産品販売の他、約10,000点の陶器を特別価格で販売し、2,000人を超える方に足を運んでもらいました。



陶器祭りの会場（組合店舗及び工房）





重さ当てクイズの様子



アクセサリー製作会場の様子

## 今後に向けて

現在、薩摩焼の窯元は減少傾向にあり、当組合においても同様に、最盛期からすれば、陶工は少なくなっています。

そのような状況の中でも、良い作品は評価される世の中であると思います。

そのため、これから先も良い評価をいただける作品を生み出せるよう陶芸に向き合っていきたいと思います。

また、300年以上の歴史がある龍門司焼が、これからもさらに歴史を積み重ねていくことにより、さらに評価を得られると思っているので、龍門司焼の歴史を絶やさぬよう後継者への技能の伝承を行っていきたく考えています。



陶器まつりで販わう様子

### 〔組合の概要〕

- ◇ 代表者 川原 史郎
- ◇ 組合員数 4人 (平成28年3月31日現在)
- ◇ 主たる事業 陶磁器製造・販売
- ◇ 組合員資格 陶磁器製造業を行う者
- ◇ 連絡先 始良市加治木町小山田 5940  
TEL 0995-62-2549 FAX 0995-62-3219
- ◇ ホームページ <http://ryumonjiyaki.jp/>



理事長 川原史郎 氏





Never Give Up! 元気を出そう!がんばれ中小企業

## 建物の長寿命化により資産価値を守る

株式会社南防 代表取締役 会長 原田 毅 氏

(鹿児島県外壁改修・補修工事業協同組合 理事長)

防水工事は建設業の中でも土木建築工事に比べて目立たない仕事ですが、大切な建物の寿命を延ばすために重要な仕事です。

また、建物の価値を維持するためには定期的なメンテナンスは欠かせません。

降水量が多く降灰もある鹿児島において、建物は過酷な環境にさらされており、防水工事の存在意義はたいへん高いものがあります。

今回は、鹿児島県有数の防水工事業者である株式会社南防の代表取締役会長 原田毅氏にお話を伺いました。



原田 毅 氏

### ●防水工事業を始めるまで

私は、昭和19年に鹿児島市に生まれました。父親の仕事も学校の専攻も建築とは一切縁遠い分野でしたが、高校卒業後は上京しベニヤ建材関係の仕事に従事しました。

その後、帰郷し建材関係に就職しましたが、サラリーマンがなかなか性に合わないところもあり、自身で事業を起こしたいと思い立ち、独立を目指して大阪で修業を積みました。



鹿児島市紫原の社屋

そして昭和44年、25歳の時に鹿児島市荒田で「有限会社ソフランシールセンター」を開業しました。昭和46年に「株式会社ソフラン防水工事店」、昭和57年に「株式会社南防」と商号を変更して現在に至っています。南防とは「南九州の防水」との意味で命名したものです。

## ●事業活動における強み「独自性」と「優位性」

同業者の中でも後発であった当社が伸びていくには、独自性や優位性をアピールし、他社との差別化を図ることでした。そこで取り組んだのが、当時まだ上市されたばかりの「ウレタン防水」の提案でした。

主剤と硬化剤の科学的反応により合成された塗膜で防水層を形成していく「ウレタン防水」は創業当時まだ普及しておらず、信頼性が高いとはいえませんでした。

そこで、工務店や設計事務所に対し、多様な下地の形状や複雑な納まりに対応でき工期の短縮効果の高い「ウレタン工法」の特性を地道に説いて回り、事業を軌道に乗せていくことができ、堅実な成長を遂げていきました。

さらに、他社に先駆けて取り組んだことが、平成5年から行っている施工完了後の定期点検と品質保証制度です。10年間の保証期間内に定期的に無料点検を行い、事前に漏水リスクを除去することで、品質と機能の長期化が可能となりました。こうしたアフターフォローサービスには、人件費や材料費を含めて年間数千万の経費がかかります。



工事現場



防水施工のようす



外壁補修のようす





しかし、施工後もお客様に安心して建物を利用していただくことはもちろんのこと、次の工事につなぐステップとしての先行投資ととらえ、損得勘定は抜きにして今後も重点を置いて取り組むべきと考えています。

## ●経営者として

会社は順調に発展し、社員数も30人を超えました。一方で、社員そしてその家族の生活まで守るといふ経営者としての責任は大きくなっています。

この責任を全うするため最も求められるのは安定的に事業を継続していくことであり、リスクを背負ってまで無謀な事業展開はすべきでないと考えています。

もちろん事業拡大により業績を伸ばしていくためのチャレンジも大切なことではありますが、新たな展開にあたってはとくに慎重を期する必要があります。

そのために、多様な情報収集に努め、そのなかでなにが有効なのか取捨選択し、どの方向に向かうべきか、危険を伴うことなく取り組めることは何なのかといった経営判断の材料としています。

## ●人材を大切に

私も70歳を過ぎ、平成26年に社長から会長となりました。最終的な決裁は現在でも私の役割ですが、ある程度の部分までは社長に任せています。毎週の営業会議にもほとんど出席することはなくなり、日常の業務は十分に回る体制を構築できています。

先ほど述べた「先行投資」ではないですが、なんにしろ、前もって万全の準備、できる限りの備えをしておくことが最も大切だと思います。できることをやらなかった結果、失敗するという事態だけは避けたいのです。

こうしたことを踏まえて「悲観的に準備し、楽観的に対処せよ」をモットーとして事業展開を行っています。

当社の受注業務は「防水工事」「外壁工事」が大部分を占めていますが、近年は「耐震補強工事」「土木工事」「金属屋根工事」の業務量も増えつつあります。

これは、先ほど述べたことを踏まえ、建設市場の動向はじめ多様な角度から検証し熟考した結果、取り組む判断に至ったのですが、今後の伸びが期待できる分野と確信しています。



営業会議のようす

これも、数年前から念頭に置き少しずつ準備を進めてきたおかげでスムーズに移行することが可能となったと思っています。

私は、全国や九州の業界団体の役員をいくつか務めており、会社を留守にすることも多いのですが、よほどのことがない限り会社からの電話もかかってこないため、安心してそちらの職務に専念することができ、非常に助かっています。

とはいえ、社員の動きはどうしても気になるものです。ですので、毎日メールで送られてくる全員の日報に目を通し、何か変化はないだろうかと確認をしています。

また、現場の職人は朝早く6時半ごろには会社を出ていきます。ですので、鹿児島にいると

きはその時間帯には、いったん顔を出して声をかけ、少しでもコミュニケーションを図るように心がけています。顔を合わせることで、「何か悩みはないか」、「体調はどうか」など感じ取れることがあるはずです。

企業の財産として「人」の占めるウェイトは非常に高いです。建設業界において人材の確保が大きな課題となっている中、せっかく縁あって当社に就職してくれたのですから、社員一人一人が働きやすく、また資格取得など成長していけるような職場環境整備が大事であると考えています。

今後、企業が生き残っていくには、利益追求ばかりでなく「人材育成」や「適正な労務管理」への取り組みは絶対に欠かせません。

当社としても健全な企業活動を行い、未来への技術継承や雇用の維持を図ることで、地域経済や社会へ貢献していく所存です。





## ●鹿児島県外壁改修・補修工事業協同組合について

当組合は、平成16年4月に、防水工事業者のなかでも外壁改修も行う事業者に特化した協同組合として設立されました。

我々の業界は、工場生産品を取り付けるだけの単純作業ではなく、現場施工により蓄積された技術と責任を付加してお引渡し建物の安全性や資産価値の向上に寄与する、専門性の高い業種であると自負しています。

組合員の規模は大小ありますが、すべての組合員が真の専門業者として高い意識を持って、日々研鑽を積みながら業務に取り組んでいます。

建設関連業界には、公共工事減少や人手不足など課題が山積していますが、組合が行う共同購買や情報提供等各種事業により、組合員の経済活動を側面から支援しています。

さらに交通インフラの整備により、地域間競争も激しくなっているなかで県内の市場を守っていくことも業界団体として使命と考えています。

これからも「地元でできることは地元で」を合言葉に、組合員の経済的地位向上と経営合理化に向けて活動して参ります。

### 《株式会社南防》

- ◇創業 昭和44年5月
- ◇資本金 2,000万円
- ◇従業員数 33人
- ◇代表者 代表取締役会長 原田毅
- ◇所在地 本社 〒890-0082 鹿児島市紫原4丁目19-10  
TEL 099-252-0432 FAX 099-252-0932



支店 霧島市、始良市  
営業所 薩摩川内市、南九州市、南さつま市、指宿市、鹿屋市

### 《鹿児島県外壁改修・補修工事業協同組合》

- ◇設立 平成16年4月
- ◇所在地 〒890-0082 鹿児島市紫原4丁目19-10 ((株)南防内)
- ◇組合員資格 建設業法第3条に基づく建設業許可(防水工事業)を有し、外壁改修工事を行う事業者
- ◇組合員数 24人(平成28年3月31日現在)
- ◇主な事業 共同購買、教育情報提供



組合ロゴマーク

## SNSを使った営業展開の手法について学ぶ ～平成28年度 ネットワーク活用セミナー開催～

1月18日、鹿児島市の「ホテルリブマックス鹿児島」で、ネットワーク活用セミナーが開催された。

講師に、KIGURUMI.BIZ株式会社取締役工場長 加納ひろみ 氏を迎え、「KIGURUMI.BIZ式ブランディング ～宮崎から海外へ SNSで広がった着ぐるみづくり～」と題して講演が行われた。

加納氏は「着ぐるみ製作を始めた当初は、ゆるキャラブームの前で、九州内のほぼ全ての市町村に営業に行ったが反応は悪く、その時出会ったのが140文字以内の短文をウェブ上に投稿する「Twitter」であった。そこからTwitterの情報は多方面に伝わることに気づき、必要とする人に伝わるよう情報発信に力を入れるようになった。また、カンパニーカラーやPRキャラクターを作り、同社HPや名刺に使うことで知名度向上を図ることに併せて、ブログ、Facebookを開設し、さらに情報発信に力を入れるようになった。その中で、「相手に嫌がられることをしない」をモットーに、Facebookでは、押し売りをしないことや簡潔な文章での説明、迅速な返答等を行っている。」と述べられた。

最後に、「従業員を大切に、顧客が欲しいものは何なのかを常に考えることが大事であり、SNSは効果的な宣伝方法であるため、ぜひ活用していただきたい。」と述べられ、講演を締めくくった。



PRキャラクター  
ビズベアー



## 鹿児島市電の歴史と近年の取り組みについて学ぶ ～鹿児島県中小企業組合士協会 平成28年度第2回研修会を開催～

1月20日、鹿児島市の「ホテルパレスイン鹿児島」で、鹿児島県中小企業組合士協会(会長 久木留 寛氏)の第2回研修会が開催された。

研修会では、講師に鹿児島市交通局総合企画課 課長 園田広美 氏を迎え、「路面電車が生きる町 ～鹿児島市電の歴史と最近の取り組み～」と題して講演が行われた。

園田氏は、「鹿児島市電は、昭和3年に鹿児島電気軌道(株)を買収し、鹿児島市電気局を設置したことが始まりで、昭和38年には乗客者数のピークを迎えた。その後、自動車の普及に伴い、全国の路面電車が相次いで廃止となっていく中、鹿児島市では、経営合理化による経営健全化を図り事業を継続してきた。

経営健全化では、市民生活や経済活動を支える社会生活基盤の担い手という公的使命感に加え、観光レトロ電車の運行や高齢者社会に対応した低床車両の導入など、ひとつの「企業」として経営環境の変化に柔軟に対応してきたことがあげられる。

今後は、安全で快適に利用できるよう電停のバリアフリー化や案内表示、外国語対応等の充実に努めるとともに、子どもとのふれあい事業推進などのイベント開催、オリジナルグッズの販売を通じて、より親しみを持たれるよう取り組みたい。」と述べられ、講演を締めくくった。



## 脳の活性化・筋力の維持強化の重要性について学ぶ

～平成28年度 小企業者特別講習会 開催～

2月8日、鹿児島県左官業協同組合(理事長 瀬戸 順一氏)が同組合会館(鹿児島市紫原)にて講習会を開催した。

講習会では、講師に保健師 川添多美子 氏を迎え、「業績UPの秘訣は健康から!～元気でイキイキ事業発展～」と題して講習が行われた。

川添氏は、「現代人の多くがストレスに晒されており、一人で何役もこなす必要がある小規模事業者は、必然的にストレスが多くなっている。その中で、強いストレスを感じている人は、糖尿病発症率が非常に高く、また、免疫力低下により、癌に罹患するケースも増加している。最近では、DNA抗がん薬による治療の有効性が認められたことにより保険が適用され、iPS細胞を用いた治療も治験段階となっているなど、医療の進歩が寿命を延長しているため、可能な限り仕事を続け、介護を受けない最期の迎え方を真剣に考えていく必要がある。

なお、長く現役を続けるためには脳の活性化が不可欠であるため、書店に陳列された「脳力ドリル」等を積極的に活用し、脳機能の強化及び活性化を図ることも重要である。また、活動量の減少により、脳から筋肉への伝達機能が衰え、思わぬケガにもつながるので、筋力の維持・増強を図っていく必要がある。」と説明され、参加者一同心身のつながりや日々の健康管理の重要性について理解を深めた。



講師 川添 多美子 氏

## 心を開く「ほめ達」について学ぶ

～平成28年度 組合事務局講習会 開催～

2月9日、鹿児島市の「ホテルリブマックス鹿児島」で、組合事務局講習会が開催された。

講師に、(一社)日本ほめる達人協会 特別認定講師で(株)キュープラス 専務取締役 福元 直子 氏を迎えて、「～人が輝き、組織が変わる!～心を開く『ほめ達』の魔法」と題して講演が行われた。

福元氏は、「ほめることは、人・物・起きる出来事の価値を発見することである。また、ほめることで、聞き手は心を開き、話し手の思いを受け入れられる状態になる。ほめること自体が目的になっている、相手をコントロールしようという下心があると思いは相手に伝わらない。また、ほめることで相手自身を変えることはできないが、相手との「関係」を円滑なものにすることができる。では、他人を叱ってはならないかという決してそんなことはなく、むしろ、叱る時には叱ることが非常に重要である。ほめっぱなしは罪であり、「ほめて」「認めて」「アドバイス」することで、向上したモチベーションの使い道を示すことができる。また、人の話をよく「聞く」ことが、ほめることに代わるときもある。

最後に、ほめることや感謝の意を伝えることは少々恥ずかしく感じるかもしれないが、これを言葉に出せばほめるべき点が見えてくるため、ぜひ、素晴らしいと思ったところをまず言葉にすることから始めてほしい」と述べられ、講演を締めくくった。



講師 福元 直子 氏



# プロドライバーのマナー・モラルについて学ぶ

～平成28年度 商業・サービス業研究会 開催～



開会の挨拶をする永徳理事長

1月29日、赤帽鹿児島県軽自動車運送(理事長 永徳悦子氏)が鹿児島市の「鹿児島サンロイヤルホテル」にて研究会を開催した。

研究会では、講師に敬和学園大学(新潟県) 講師でM\*Fleur(エムフルール)代表 田巻華月氏をお迎えし、「お客様から親しまれる赤帽ドライバーになるためのサービスの工夫」と題して、講習が行われた。

田巻氏は、「プロドライバーとは、荷物を運ぶスキルや絶対に事故を起こさないというマインドを持ち、荷主から信頼され同僚ドライバーからも尊敬されるような

人であり、併せてマナー・モラルを持った人のことである。その中で、マナーやモラルは、荷主やお客様に仕事相手として快く認めてもらうために重要な要素である。

また、信頼を得るためには、第一印象で感じがいいと思ってもらえるかである。約9割の人は、その人の態度や服装等の見た目から判断している。服装については、相手を気遣った身だしなみやその場にあった服装にすること、態度については、商売道具である車両を大切にできない人には荷物を大切に扱うことができないという印象を与える恐れがあるため、誰かに見られていなくても常日頃から、服装、態度、立ち振る舞いを意識する必要がある。」と述べられた。

最後に、「プロのドライバーであることを誇りにもち、マナーとモラルを大切にし、組合と運送業界全体のイメージアップに取り組んでいただきたい。」と述べられ、講習を締めくくった。



組合員へ質問をする講師の田巻氏

## 田巻華月氏 書籍出版のご案内

～「秘書力」で人生を変える～



上記研究会の講師を務めたKKB鹿児島放送 元アナウンサーの田巻華月(大平かつき)氏は、現在、新潟を拠点に大学講師やセミナー講師として、全国各地で講演活動を行っています。

今回、自身の苦悩や挫折人生を織り込んだ仕事術バイブル本『「秘書力」で人生を変える!』を発刊されましたので、ご案内致します。

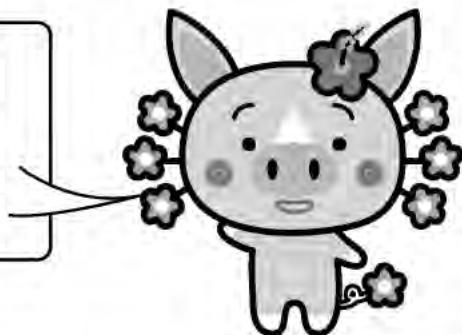


田巻華月氏



## 第34回「加入金の徴収」について

新規加入者から加入金を徴収することは可能でしょうか。  
 なお、本協同組合の定款では、脱退者への持分の払い戻しは「出資額を限度とする」旨規定されています。



### はい!お答えします!

◆ 組合が、新規加入者から徴収する加入金には、主に以下の3つが考えられます

- ① 持分調整金
- ② 権利金
- ③ 加入事務手数料

ここで、それぞれの性質を確認してみると…



① **持分調整金**

持分調整としての性質を有する加入金は、脱退時における持分払戻方法を定款で出資額を限度とする旨規定している場合は、徴収できません。

② **権利金**

一種の権利金としての性質を有する加入金は、客観的基準がたてにくく、その算定も困難であること、また、恣意的なものとなり実質的に加入制限に結びつく恐れがあることから、徴収するべきではありません。

③ **加入事務手数料**

加入時の事務手数料の性質を有する加入金は、実費相当額であれば、徴収して構いません。

なお、徴収した場合に計上する勘定科目は、「加入金(資本勘定)」ではなく、「加入手数料(収入勘定)」となるので、脱退時に払い戻す必要はありません。

◆ 上記のことから…

定款で持分払い戻しを出資額限度と定めている組合が、新規加入者から徴収できるのは、③ **加入事務手数料のみ**となります。

詳しいことは、中央会指導員に相談してほしいが～



製造業

【食料品(味噌醤油製造業)】

12月に入っても冬の寒さは長続きせず、半ばまでは低調に推移した。それでも20日を過ぎたところから本来の師走の動きを取り戻したようだが、前年を下回る結果となり、思うような成果を残せたところは少なかった。

【食料品(酒類製造業)】

(平成28年12月分データ)

(単位kL・%)

区 分	H27.12	H28.12	前年同月比	
製成数量	17,944.5	19,550.2	108.9%	
移出 数量	県内課税	6,527.1	6,480.0	99.3%
	県外課税	8,979.8	8,347.4	93.0%
	県外未納	3,603.5	3,526.4	97.9%
在庫数量	248,400.6	244,073.5	98.3%	

【食料品(蒲鉾製造業)】

歳暮・おせちと一年で一番忙しい月だが、特に県外のデパートの売上が悪く、全体で見るとマイナス8%だった。県内の売上は4%程度のマイナスだった。また、アルバイトの募集を行ったが、採用予定人数を満たさず、人手不足を感じている。理由としては、少子化や平成28年熊本地震等の影響が考えられる。

【食料品(鯉節製造業)】

原料価格は175~185円/kgで推移し、昨年同時期より30~35円高い状況であるが、比較的安定している。業界の景況は昨年と変わらない状況が続くと思われる。

【食料品(菓子製造業)】

クリスマスケーキの注文もサイズが小さくなり、母の高騰でケーキの単価が上がっても価格に反映しにくいところもあった。餅も注文は減少傾向にある。

【食料品(茶製造業)】

共同販売実績は、前年度売上高110%(前年同月比105%)だった。

【繊維工業(大島紬織物製造業)】

平成28年の生産数量は23,000反程度で、昨年より1,000反程度減少した。

【繊維工業(本場大島紬織物製造業)】

生産実績(手織)は、平成28年12月370反(前年同月比マイナス78反)だった。平成28年の年間生産反数は、4,732反(前年マイナス374反)だった。

【木材・木製品】

今年最後の「納市」では、素材は買気がやや上向き、製材製品は荷動き・価格共に低調で見送り気分となった。素材の値上がり分が製材製品に反映しないこと、地場の需要が伸びないことなどが要因と考えられるが、木材産業界はそれぞれ戸惑いの中で事業展開を強いられた厳しい一年であった。

【木材・木製品】

住宅着工が堅調なことから、原木相場はギリ高となっている。また、製材品の荷動きは全般的に活発で、特にプレカット業界は2月末までフル稼働の状況である。製材品については、品薄感が続く見通しであるが、急激な価格の高騰は見込めない状況である。

【窯業・土石製品(生コン製造業)】

出荷量は152,302立米(対前年比102.6%)だった。特に減少した地域は、鹿児島・串木野・出水・大隅・奄美大島・奄美南部・甌島で、特に増加した地域は、川薩・宮之城・始良伊佐・垂水桜島・南隅・屋久島・種子島・沖永良部・喜界島だった。官公需は69,448立米(対前年比94.5%)で、民需80,854立米(同比110.9%)だった。官公需が横ばい状態で推移してきたが、ここにきて対前年同月比を下回った。県都である鹿児島地区のほか一部の地方で民需の特殊需要があり、辛くも県全体としては前年度を上回っているところである。

【窯業・土石製品(コンクリート製)】

12月度の出荷トン数は10,379トンで、前年度同月比88.0%となった。出荷量は川薩、奄美地区のみ前年度同月比を上回ったが、他の地区は前年度同等もしくは減少となった。特に南薩地区は前年度同月比56.0%となっており、落ち込みが激しい状況である。12月度の受注も低調であり、業界の厳しい状況に変わりはない。

【鉄鋼・金属(機械金属工業)】

特段の変化は見られない。

【畳製造業】

住宅リフォーム工事が盛んに行われているが、畳の部屋をフローリングにする洋風化が進んでおり、業界にしわ寄せがきている。

【印刷業】

例年だと繁忙期だが、今年は景気が低調で動きが小さいとの話が漏れ聞こえている。印刷業界も通販が売上を伸ばしてきており、街の印刷会社に頼む顧客がネットへ流れていることもその原因の一つである。顧客ニーズの多様性もあり、ますます個々の特性を生かした顧客サービスが必要となってくる。

【総合卸売業】

衣料品関連は暖冬影響もあり低調だが、一方で建材関連は、官民ともに動き順調で売上在庫とも増加傾向である。その他は全般的に横這いだった。個人消費のマインドは依然として低く、買い控え等から、全般的に景気回復の実感に乏しい。人員確保に伴う人件費負担増加に加えて、急激な為替変動による仕入れ価格等への影響も不安視している。

【水産物卸売業】

生鮮物の取扱数量が前年同月比で約73%と奮わなかった。冷凍加工物を併せても同程度で、数量として厳しかった。また、数量減に加えて単価減の品目もいくつかあり、需給のバランスを考えるとやや厳しい月となった。





# 非 製 造 業

## 【燃料小売業(LPガス協会)】

輸入原料価格は、円安の影響等により前月比55ドルの上昇となった。また、気温が高い日が続いていることから、販売量も前年同月比で10%以上低下した事業者がほとんどである。原料高に気をもむ一方で、冬の訪れを待っている状態である。

## 【中古自動車販売業】

売れ行きが伸び悩み、依然として玉不足が続き厳しい状況である。今後の新春フェアに期待したい。

## 【青果小売業】

共同販売実績は、前月比115.7%、前年同月比105.4%だった。

## 【農業機械小売業】

生活必需品を購入することが困難な「買い物難民」は全国に約700万人いるといわれる。そうした中「ドローン」を使って過疎地の住宅の庭に届ける輸送実験を各地で行っている。官民共同のプロジェクトで2019年の実用化を目指している。

## 【石油販売業】

OPECの減産合意でドバイ原油が50\$台に回復したことに伴い、仕切り価格が上昇したが、需要減少の中において価格転嫁が厳しく遅れをとっている。今の低収益構造ではダブルパンチを浴びている。更には頼みの季節商品である灯油の需要も暖冬の影響で冴えない状況である。

## 【商店街(霧島市)】

商店街の売上動向は前年比で減少のようだ。小売業の厳しい状況が続いているが、年末の飲食店も例年より売上が減少傾向にあるようだった。年末の雰囲気づくりのため国分パークプラザでは恒例のイルミネーション点灯式が行われ、商店街に隣接する霧島市民会館前広場でも商工会議所青年部主催のエコ・イルミネーションが点灯された。鹿児島高専、隼人国分高校、地元企業等のペットボトルとLEDで作った作品を展示し、お客様の目を楽しませた。同時に、コクブ2016ラーメンショーも行われ、自慢の味を美味しく食べていた。

## 【商店街(薩摩川内市)】

全体的に良くない。商店街の人通りもまばらである。

## 【商店街(鹿児島市)】

昨年同月と比較すると、売上が減少した店舗が多かったようだ。組合事務所の移転を計画中であり、アーケードの消防・電気設備の移動も検討中である。

## 【商店街(鹿児島市)】

正月用品、果物野菜等は入荷が多くなり売上増加に繋がった。昨年に比べてミカン等の価格が安かった。りんごは価格の上昇感がある。

## 【サービス業(旅館業/県内)】

12月は全般的に例年並みの推移だったが、忘年会などの宴会が前年よりやや低調だった。今年正月休みが暦の関係で短いこともあり、元旦前後は宿泊予約が多いが、それ以降がかなり少なく空きが多く出ている傾向にある。

## 【測量設計業】

人員の確保が少しずつ難しくなってきていると感

じる。

## 【旅行業】

11月の繁忙期を終え、売上高としては増加したが、全体的に集客率が伸び悩む月となった。大幅に売上が増加した組合員によると、修学旅行で利用した学生の団体が、鹿児島県内の部活の試合でも利用するなど、リピーターが増えてきている。また、「九州ふっこう割」の影響も大きく売上を伸ばす要因であった。「九州ふっこう割」は12月28日宿泊分までで終了となった。12月の集客状況は前年同月比106.2%であった。

## 【建築設計監理業】

今年は大きく目標額を達成できた。組合が受託できる業務は限られており、また年度当初は大きな不安も抱えていたが、組合員の努力もあり何とか乗り切ることができた。平成29年も皆様のお力をお借りしながら鋭意頑張って参りたいので、何卒よろしく願いいたします。

## 【自動車分解整備・車体整備業】

平穏な年末で、特別暇でも多忙でもなく、前年と同様の動きとなった。新しい年が業界にとって活性化することを期待したい。

## 【電気工事業】

官庁・民間共に工事量が増加しており、電気工事士不足の会社が多く見受けられる。民間工事も大型物件工事が予定されており、業況は上向いている。太陽光発電設備物件も、数は少なくなってきたがまだ継続している。

## 【造園工事業】

年末に向け個人邸の剪定作業が増加したが、金額的には少額であり、数量をこなすため休日返上で作業を行っても利益はさほど見込めない。

## 【管工事業】

公共・民間工事共に引き続き堅調に推移している。年度末に向けて駆け込み工事なども予想され、技術者の不足が懸念される。

## 【建設業(鹿児島市)】

今年度は県・市における公共工事の発注が、対前年度同期と比較し減少しており、組合員が経営維持に苦労している。また、技術者が中央方面へ流れたため労働者不足となり、人材確保に苦慮している。

## 【貨物自動車運送業】

12月に入り、燃料価格が上昇してきている。また、年末年始の交通事故防止運動が実施され、飲酒運転の根絶、シートベルトの着用など交通ルールの遵守に取り組んだ。

## 【運輸業(個人タクシー)】

忘年会等、お客様の動きが活発だった。例年よりも好調だった。

## 【運輸・倉庫業】

雑貨物は前年比で1割程度減少したが、青果物等は例年並みの物量だった。長距離輸送の車両が不足し、確保が難しい状況になってきた。燃料価格は徐々に上がってきている。

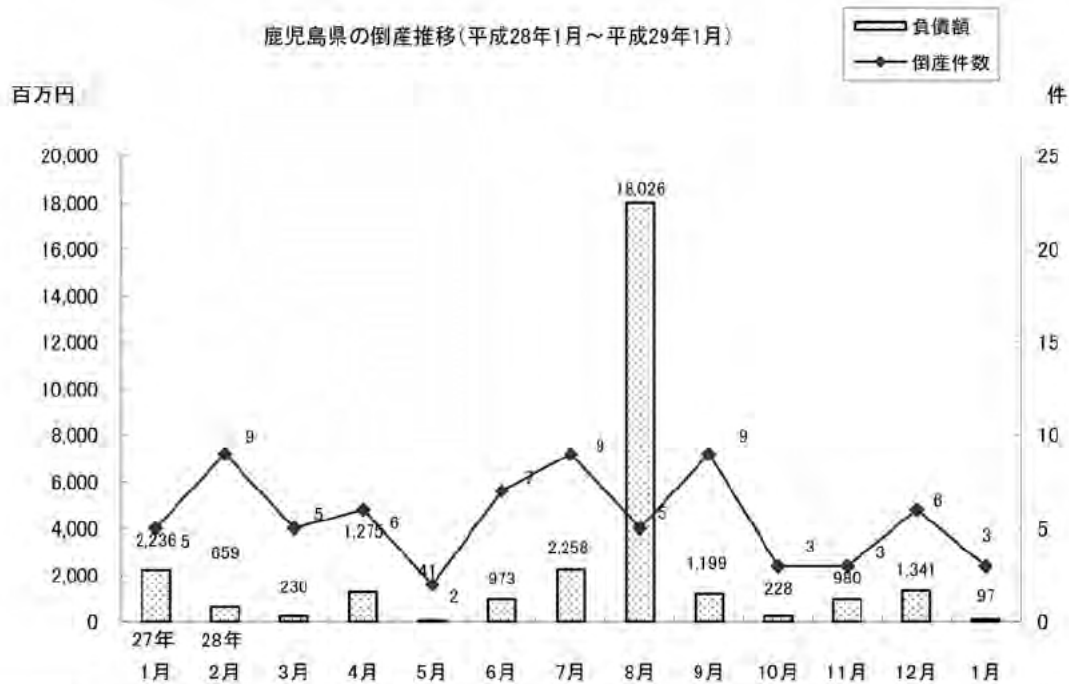
# 平成29年1月 鹿児島県内企業倒産概況

(負債額1,000万円以上・法的整理のみ)  
 (株)帝国データバンク 鹿児島支店

件数3件 負債総額9,700万円

[件数] 前年同月比2件減 [負債総額] 前年同月比95.7%減

鹿児島県の倒産推移(平成28年1月～平成29年1月)



## ポイント

～倒産件数、負債総額ともに前月、前年同月を大きく下回った～

- ◆1月の倒産件数は前月よりも3件減少、負債総額も12億4,400万円減少した。
- ◆業種別は「卸売業」2件、「小売業」1件で、建設業がなかった。
- ◆態様別は3件とも「破産」。

## 【各要因別】

- ・業種別では、「卸売業」2件、「小売業」1件。
- ・主因別では、「販売不振」2件、「その他」1件。
- ・資本金別では「100万円未満」1件、「100万円以上1,000万円未満」1件、「1,000万円以上5,000万円以下」1件。
- ・負債額別では「1,000万円以上5,000万円未満」2件、「5,000万円以上1億円未満」1件。
- ・態様別では、「破産」3件。  
 「3年未満」1件、「15年以上20年未満」1件、「30年以上」1件。
- ・地域別では、「鹿児島市」2件、「北薩地区」1件。



## 【今後の見通し】

倒産件数は3件、負債総額は9,700万円と少なく、いずれも前月、前年同月を大きく下回った。

帝国データバンク発表の「TDB景気動向調査」によると、1月の鹿児島県内景気DIは43.2と前月より0.5ポイント改善した。規模別では大企業が悪化、中小企業が改善となり全体を底上げした形である。ただし、業種別では改善と悪化にばらつきがあり、先行き見通しDIも3カ月、6カ月が悪化と閉塞感がある。

西日本建設業保証鹿児島支店が発表した12月公共工事動向によると、請負金額は前年同月比26.4%減の125億4,300万円、件

数は5.2%減の689件だった。前年に大口工事があった反動減となった。九州経済研究発表の県内景況によると、12月の主要ホテル・旅館宿泊数(鹿児島・霧島・指宿地区)は前月比8.3%増と2カ月連続増となった。「九州ふっこう割」や、LCC香港線就航などの効果が大きい。

製造業の一部で積極的な設備投資計画があるが、建設業界は弱含みであり、観光業界も「九州ふっこう割」が終了したことの影響が懸念される。消費活動も一進一退であり、各業種ともに先行き見通しが立てにくく、倒産は継続的に発生するものと思われる。

## 平成29年1月企業倒産状況(法的整理のみ)

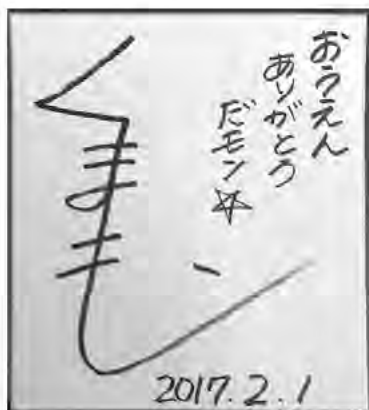
企業名	業種	負債総額 (百万円)	態様
S(株)	環境製品卸売	30	破産
(有)Y	飲食店	17	破産
D(株)	自動車部品卸	50	破産
			3件 9,700万円

# 中央会関連主要行事予定

平成29年3月	
3日(金) 16:45	中央会 理事会 鹿児島市「ホテルレクストン鹿児島」
10日(金) 14:00	組合間連携研究会 鹿児島市「県民交流センター」
平成29年4月	
26日(水) 13:30	中央会 理事会 鹿児島市「ホテルレクストン鹿児島」



## 熊本震災支援のお礼に「くまモン」来会



2月1日、熊本県のPRキャラクターで「熊本県営業部長兼熊本県しあわせ部長」の「くまモン」が、昨年4月14日及び16日に発生した熊本地震において、義援金を送っていただいたお礼のため来会しました。

1月31日から県内の市町村、団体や企業への訪問活動の一環としての訪問でしたが、事前に告知はなく、サプライズの登場でした。

「くまモン」は、通訳を介して、「みなさんの応援のおかげでとっても元気が出たもん。ぜひ熊本に遊びに来てクマさい。」と感謝の言葉を述べられました。

義援金のご協力をいただいた87組合の皆様には改めて御礼申し上げます。



**2**  
2017 第740号

### 中小企業かごしま (平成28年度 活性化情報第4号)

発行人 鹿児島県中小企業団体中央会 会長 小正芳史  
〒892-0821 鹿児島市名山町9番地1号 県産業会館5階  
TEL 099-222-9258 FAX 099-225-2904  
HP <http://www.satsuma.or.jp/>  
印刷所 株式会社イースト朝日





