

publicity magazine  
by Chiba Federation of Small Business Associations

## Chushokigyo-Chiba

中小企業の経営革新と連携組織の活性化を応援する活性化情報誌

# 中小企業ちば

千葉県セメント卸(協) 塚本福二理事長

### Contents 【主な内容】

- トピックス **3** 新設組合フォローアップ研究会、事務局責任者協会発足
- 特集 **4** 組合活性化のために
- 施策 **6** 正しい下請取引
- 組合 Q&A **8** 組合運営上の基本原則等
- 視点 **10** 中小企業における経営理念のあり方
- ご案内 **12** 平成 19 年度中小企業関係税制改正の概要
- 連携リーダー **13** 千葉県セメント卸協同組合
- 景況 **14** 情報連絡員報告 (2 月)
- お知らせ **15** 本会の事務局組織が変わりました

# 2007

# 4



千葉県中小企業団体中央会

URL:<http://www.chuokai-chiba.or.jp>

## 新設組合 フォロワーアップ研究会

本会は3月2日、松戸市内で設立間もない組合を対象に新設組合フォロワーアップ研究会を開催した。

内容は①全国中央会より「改正中小企業等協同組合法」について今後の留意点②本会松戸支所より「組合の事務管理」について届出、登記、定款変更についての説明があった。



## 共同店舗協議会 県外視察研修

千葉県共同店舗協議会（会長 横田坦白）は3月6日、岡山県倉敷市の天満屋ハッピータウン見

島専門店街（協トピア）を視察した。はじめに店舗内を見学した後、組合会議室において会田浩二常務理事より店舗と組合の概要説明を受け、それに基づいて質疑応答が行われた。組合形態によるショッピングセンター運営についての問題点や活性化対策等の意見交換をした。

## 組合役員等講習会

本会は3月8・9日勝浦市内のホテルにおいて組合役員等講習会を開催した。

初日は①慶応義塾大学総合政策学部草野厚教授による「日本経済の行方とこれからの企業経営」と題して中小企業の再興について②日本人事プランニング(株)友光俊郎代表取締役の「中小企業における次世代育成の推進」について③(株)市川環境エンジニアリングの石井邦夫代表取締役による「清掃センタールから大発展！総合環境エンジニアリング企業へ」と題する講演があり、その後懇親会が行われた。二日目は薬膳調理師検定協会岡本清孝理事の「わかる薬膳・食と癒しの知恵袋」と題して薬に頼らず食事の知恵を活かした講話と薬

膳粥の調理・試食が行われた。

## 正副会長会議

本会は3月9日千葉市内のホテルにおいて正副会長会議が開催された。当日は3月22日開催の理事会の付議事項について検討し、了承された。

## 組合事務局 責任者協会発足

県内の中小企業組合の事務局責任者が相互研鑽と情報交換を図り、組合運営の活性化に寄与するために、県下有力組合の事務局83名の同意を得て、千葉県中小企業団体事務局責任者協会（発起人代表 長沢啓司 千葉鉄工業団地(協)専務理事）が3月14日千葉市内において創立総会を開催し発足した。

創立総会では会則を制定し、初年度及び次年度の事業計画と収支予算が決定した。また会長には長沢発起人代表が就任した。協会は事務局責任者が新たなネットワークの場を活かして連携組織の活性化に寄与することを狙いとして、研修・研究・意見情報交換に関する事業、組合・企業視

察に関する事業、広報に関する事業、交流懇親に関する事業、サークル活動に関する事業を計画。初年度の事業予算は65万円。総会終了後、千葉県商工労働部川島貞夫経営支援課長、本会坂戸誠一会長、商工中金中谷肇千葉支店長、商工中金横山登松戸支店長等の来賓をお招きして交流会が開催された。



会長に選出された長沢啓司氏



懇親会で挨拶する坂戸誠一中央会会長

## 女性経営者等交流会

千葉県中小企業団体レディース

中央会（会長 川西映子氏）は3月16日千葉市内において女性経営者交流会を開催した。

はじめに、中小企業診断士の脇山修一先生から「地域振興とこれからの組織運営」と題して講演いただき、その後いすみ市岬商工会の處正枝女性部長さんが「地域の梨を活用した特産品開発」と題して活動発表があり、その後いすみ市岬商工会女性部の皆さんと意見交換した。

## 理事会

本会は3月22日千葉市内において平成18年度第3回理事会を開催し、総会付議事項として①本年度の事業並びに収支状況について②来年度事業計画(案)、収支予算(案)③定款の一部変更について審議し原案どおり決定し5月の総会に付議されることになった。また、規定の一部変更も審議し決定した。

## 通常総会開催のご案内

日時 平成19年5月25日(金)  
午後2時30分  
場所 ホテルポートプラザちば  
千葉市中央区千葉港8の5

# 組合活性化のために 情報ネットワークの構築と事務局組織の充実強化

## 重要性を増す組合組織

中小企業は経営資源に限りがあり、一般的には大企業に比べて脆弱です。急成長するベンチャー企業や独自の市場を有するニッチ産業もありますが、これとても中小企業全体から見るとわずかです。企業は自らの規模に見合ったパランスのよい経営資源の組み合わせがないと成長は望めません。

問題は経営資源の乏しい中小企業がいかに関競争に打ち勝って生き残っていくかということです。地球規模的な大競争時代を迎えて、競争力の弱い中小企業が発展していくためには経営資源を互いに共有し、補完しあいながらやっつけていくことが有効で、そのためには相互扶助の精神に基づく中小企業組合の徹底的な活用が求められています。

もはや中小企業同士が過当競争を繰り返している時代ではなく、市場経済化の波は中小企業者が組合という組織の力をいかに活かし

ていくことができるかを問いかけていくようでありませう。

中小企業の経営者は、組合という立派な経営体があるにもかかわらず、当面の課題に追われて、真に中小企業が結合し合って生き残るための道具として、法的にも認められている組合という存在を忘れていたのではないのでしょうか。あるいは活かしきれいていないのではないのでしょうか。組合の執行部、事務局、組合員は一体となって組合設立時の原点に立ち戻って、組合事業を利用することによる会員企業の繁栄を真剣に考えるべきではないのでしょうか。

## 組合運営の問題点

組合離れとか共同事業の低迷などが言われていますが、これは古くて新しい問題であり、その原因はどこにあるのでしょうか。

全国中央会がこれまで何度か発表してきた組合活性化ビジョンの分析によると、組合が抱えている問題は概ね次のようになります。

- (1) 組合が急激に変化する経営環境を把握できない。
- (2) そのために、リーダーが組合の戦略や、共同事業のあり方を会員に明示できない。
- (3) 組合員を指導できるスタッフが育っていないし、事務局も整備されていない。
- (4) そのために、共同事業が低調で、財政基盤も脆弱である。

このような組合の根本的な問題点を克服し、組合員のための組織として再生するためには会員ニーズの把握や情報発信をするためのネットワークの構築と組合事務局の充実強化が求められます。

## 情報ネットワークの構築

パソコンとインターネットの普及を背景として急速に進展したIT社会は、情報ネットワークを活用した様々なビジネスモデルを登場させ、企業は日々新たな対応を迫られています。情報化への対応

如何が企業の成長を大きく左右する状況になってきています。

しかし、中小企業が個別に情報化を推進していくためには資金、人材、ノウハウ等多くの面で制約があり、組合等の連携組織を活用していくことが肝要です。従来の組合事業はスケールメリットの追及が主眼となっていました。これからはこれに加えて情報システムを活用したネットワークメリットの発揮が望まれます。

組合情報ネットワーク化を推進するためには人的結合体としての構成員の相互信頼関係が大切です。情報事業の運営は構成員と構成員がお互いにネットワークするという理念がないと成功しません。あくまでも組合運動の一環としての情報活動であり、この点でも情報ネットワークの組織として最も適しているのが組合等の連携組織といえるのではないのでしょうか。

しかし、中小企業組合が情報化の進展するなかで、組合員のニーズに対応した情報事業を展開できないとすれば、組合以外の新たな組織者にとって代わられることに

なりません。組合が、情報事業のすべての面を担当する必要はありませんが、他の機関と連携しつつ、組合が主体的に情報機関としての役割を果たすことが望まれます。

さらに、将来を見据えた情報活動としては、これまでは情報収集ばかりが偏重されてきましたが、これからは広く社会に対して組合の認知度を高め、消費者、ユーザーはもとより広くステークホルダーの気持ちを動かしていくことが大切で、そのためには様々な機会を捉えた組合執行部の積極的な意思表示と広報活動の強化が求められます。

この場合当然ITを活用した広報も重要ですが、主体はあくまでも広報誌やパンフレット等の紙媒体であり、ホームページやメールマガジンはこれを補完するものであるということ忘れてはなりません。

## 事務局組織の充実強化

経営資源の共有・集積とはどんなことだろうか。ソフトな経営資源の充実を突き詰めていくと、究極的にはすべてに共通する課題として「人材」の問題が浮かび上がっ

てきます。ヒト、とりわけ人材不足の中小企業には事務局に優れた人材を集めてこれを組合員皆で活用することが望まれます。マーケティング、財務会計など、部門ごとの優れた人材を集めることによつて、人材の共有化を図ることが大切です。とりわけ専務理事あるいは事務局長等の事務局責任者は代表理事の補佐役として業務の執行に参画するために、一般企業のプロダクトマネージャーと総務担当役員を兼ねた役割を担うために、ここに優秀な人材を配置できるかどうかで組合運営を左右するといつても過言ではありません。

さらに、将来を見据えた組合員企業の人材開発も、個々の企業ではなかなかできないことであり、組合という組織の力を活用して育成していくほうが効果的です。

組合事務局の充実強化は共同企業体としての組合という発想に基づくもので、個々の中小企業では確保できない人材を組合という組織の力によつて集め、ヒトの共有化によつて、組合員の抱える問題を解決するとともに組合の高付加価値化、知識集約化体制を実現することを目的としています。

現在急速に進んでいる構造変化は、企業のみならずその対応を迫っているのではなく、中小企業の経営資源を補完する立場にある組合組織にも様々な対応を求めています。組合も従来の延長線上での共同事業展開だけでなく、経営環境の変化に即応した事務局組織の充実強化とITを活用した新たな共同事業が求められています。

## もつと中央会を活用しよう

中小企業団体中央会は全国47都道府県中央会と全国中央会とからなる中小企業連携組織の唯一の支援機関です。国や県の中小企業施策を組合等の連携組織を通じて展開しています。

中央会の組織化指導事業は、これまで中小企業のニーズの変化に即応して多様な事業を実施してきましたが、これからも環境変化を踏まえた新しい要望に積極的に対応してまいります。

中央会に入会されますと

①組合運営及び中小企業経営者等に関して指導員から適切な助言などが受けられます。また、法律、税務・会計、デザイン等の専門分野についても弁護士、公認会計士、

中小企業診断士、デザイナー等が特別相談員になって無料で相談ができます。

②組合及び組合員の金融について国、県等の制度融資及び保証等の指導、斡旋を受けられます。

③中小企業施策その他組合及び中小企業に必要な情報を本誌やHPを通じて定期的に受けられます。

④組合等が行う研修、調査研究事業あるいは中小企業の指導者及び後継者の研修について助成が受けられます。

⑤国、県等の行政機関に対して中小企業施策についての建議、陳情を通じて、皆さまの要望等を政策に反映させることができます。

★さらに、千葉県中央会内には連携の環をさらに広げるため、次の団体の会員を募集しております。

- ▼千葉県異業種交流融合協議会
- ▼千葉県官公需適格組合受注促進協議会
- ▼千葉県中小企業福利厚生協議会
- ▼千葉県商店街連合会
- ▼千葉県商店街振興組合連合会
- ▼千葉県共同店舗協議会
- ▼千葉県中小企業団体青年中央会
- ▼千葉県中小企業団体レディース中央会
- ▼千葉県中小企業組合士会
- ▼千葉県中小企業団体事務局責任者協会

- ・情報成果物作成委託（プログラム作成に係るもの）
- ・役務提供委託（運送、物品の倉庫における保管及び情報処理に係るもの）

## 【親事業者】

資本金3億円超

⇒

## 【下請事業者】

資本金3億円以下（個人を含む）

資本金1千万円超3億円以下

⇒

資本金1千万円以下（個人を含む）

- ・情報成果物作成委託（プログラム作成に係るものを除く）
- ・役務提供委託（運送、物品の倉庫における保管及び情報処理に係るものを除く）

## 【親事業者】

資本金5千万円超

⇒

## 【下請事業者】

資本金5千万円以下（個人を含む）

資本金1千万円超5千万円以下

⇒

資本金1千万円以下（個人を含む）

## ■ 違反行為の取り締まり

## ◎ 改善指導、勧告等を行います

公正取引委員会と中小企業庁は毎年、親事業者、下請事業者に対して書面調査や立ち入り検査（親事業者のみ）を行っています。

親事業者が下請代金法に違反している場合は、原状回復の改善指導等を行います。

また、悪質な違反者に対しては、原状回復を求めるとともに、再発防止策を講じるよう、勧告を行います。勧告を受けた事業者は、企業名を公表される場合があります。

## ◎ 最高50万円の罰金が科せられます。

親事業者が以下の違反行為を行った場合には、最高50万円の罰金が科せられます。

- ① 発注内容等を記載した書面の交付義務違反
- ② 取引内容を記載した書類の作成・保存事務違反
- ③ 報告徴収に対する報告拒否、虚偽報告
- ④ 立ち入り検査の拒否、妨害、忌避

## 下請振興法

## ■ 親事業者が協力すべき事項（「振興基準」）

「振興基準」には、親事業者が下請事業者に配慮すべき事項等が記載されています。親事業者は、下請事業者に対する発注量の平準化や納入頻度の適正化、取引停止の予告などに協力してください。

また、対価の決定や納品の検査などについては、双方の話し合いによって取り決めてください。

【問い合わせ先】 中小企業庁取引課 TEL . 03-3501-1511

## ■ 取引あっせん

取引あっせんの推進機関である下請企業振興会が運営するビジネスマッチングステーションでは、下請事業者の皆様の販路拡大を支援しています。発注先、受注情報、ビジネスパートナー等の新規開拓にご利用下さい。

<http://zenkyo.or.jp>

【問い合わせ先】（財）千葉県産業振興センター取引振興グループ TEL . 043-299-2654

## ■ 下請事業者の支援（「振興事業計画」）

複数の下請事業者と親事業者が協力して事業計画を作成し、国の認証を受けて事業を行うとき、金融上の支援措置等が受けられます。

## ■ 講習会の実施

下請取引に関する法令の内容を周知するため講習会を開催しています。

## 【下請事業者向け】

下請取引改善講習会（通年）

【申し込み先】（財）全国中小企業取引振興協会 TEL . 03-5541-6688

## 正しい下請取引

ここでは、下請取引の適正化・健全化を目的とした、下請取引に関する「下請代金支払い遅延防止法」（以下「下請代金法」という。）と「下請中小企業振興法」（以下「下請振興法」という。）の二つの法律をご紹介します。

■下請代金法は親企業と下請事業者の適正な取引の実現と下請事業者の利益を保護することを目的としています。

下請代金法では親企業が守らなければならないこと（契約を書面で交わす等）と行ってはいけないこと（代金の減額、支払遅延、買いたたき等）が定められています。

■下請振興法は下請事業者の自立を支援するための環境整備を行うことを目的としています。

国は、親事業者と下請事業者が望ましい取引を行うための指針として「振興基準」を定めています。

■下請取引とは、概ね、規模が大きい事業者から小さい事業者に物品等の製造等を委託する取引を指しますが、下請代金法と下請振興法では定義が異なりますのでご注意ください。

### 下請代金法

#### ■親事業者の義務

親事業者には守らなければならない4つの義務があります。

- ①発注の際は、書面を作成してその書面を直ちに下請事業者に渡す必要があります。
- ②発注書面には、「支払期日」を定め、記載する必要があります。
- ③取引が完了した後も、取引の内容を記録し、2年間保存する必要があります。
- ④支払いが遅れた場合は、遅延利息を支払う必要があります。

#### ■親事業者の禁止行為

親事業者の以下の行為は全て禁止行為です。

- ①受領拒否：下請事業者に責任がないにも関わらず、発注した物品等を受領しないことです。発注の取り消しや納期の延期も受領拒否になります。
- ②下請代金の支払遅延：親事業者が発注した物品等の受取日から、60日以内で定められた支払期日までに親事業者が下請事業者に下請代金を支払わないことです。
- ③下請代金の減額：下請事業者に責任がないにも関わらず、発注時に決めた下請代金を発注後に減額することです。協賛金、値引きなどの名目に関わらず、あらゆる減額行為が禁止されています。
- ④不当返品：下請事業者に責任がないにも関わらず、受領した物品等を返品することです。
- ⑤買いたたき：下請代金を決める際に、通常支払われる対価に比べて著しく低い価格を親事業者が一方的に定めることです。
- ⑥物の購入強制・役務の利用強制：正当な理由がないにも関わらず、親事業者が自社製品等の購入や、親事業者が指定するサービス等の利用を強制することです。
- ⑦報復措置：下請事業者が親事業者の下請代金法の違反行為を所管官庁に知らせたことを理由として、親事業者が取引の停止や減額、その他不利益な取り扱いをすることです。
- ⑧有償支給原材料等の対価の早期決済：親事業者が有償で支給した原材料の代金を、下請事業者が原材料を用いて製造した物品等の代金よりも早く支払わせることです。
- ⑨割引困難な手形の交付：下請代金の支払いに際して、一般的な金融機関で割引が困難な手形（例えば繊維業は90日超、その他の業種は120日超の長期手形など）を交付することです。
- ⑩不当な経済上の利益の提供要請：正当な理由がないにも関わらず、親事業者が自己のために下請け事業者に対して、金銭・役務の提供をさせることです。
- ⑪不当な給付内容の変更、不当なやり直し：下請事業者に責任がないにも関わらず、親事業者が事後に発注内容を変更したり、やり直しをさせることにより、下請事業者の利益を不当に害することです。

#### ■親事業者、下請事業者の定義

・物品の製造委託・修理委託

## 組合 Q &amp; A

## 組合運営上の基本原則等

## Q・事業協同組合の運営上の基本原則を教えてください

A.

事業協同組合の設立及び運営に当たっては、その性格及び運営上の原則について十分な認識が求められます。このことについては、発起人、役員に限らず組合員及び事務局全員において、すくなくとも次の事項について十分理解しておくことが必要です。

## ■ 性格・特質

## (1) 人的結合体

事業協同組合は、共同して事業を実施する組織であるため、人と人との結びつきを中心とする人的結合体としての性格を持っています。そのため、中小企業等協同組合法（以下「組合法」という。）は次に述べる「協同組合原則」において、相互扶助、議決権・選挙権の平等、加入脱退の自由等の基準、あるいは出資口数の制限等によってこ

れを担保しています。

## (2) 自主的・民主的組織体

事業協同組合は、構成員が自らの意思により加入し、事業活動や運営に参加することによって成り立つ組織であり、自主的・民主的組織体です。組合法制においては、これを担保する諸規定が整備されており、真に効果ある組合活動には、組合員にはこれについての自覚と認識が要請されます。

なお、事業協同組合には国や県等の中小企業施策の受け皿としての機能もありますが、そのような外部の支援を受けることと、自主的組織体としての特質とは別個のものであることは留意する必要があります。

## (3) 事業の特性

事業協同組合は、中小企業者が共同して事業を行なう組織であり、その事業によって、組合員の経済活動の機会を確保し、自主的経済活動の促進と経済的地位の向上を図ることを目的としています。したがって、事業協同組合の事業は、基本的に組合員の事業活動に関連するものに限られています。

## (4) 事業の広範性

事業協同組合の事業は、組合員の事業活動に関連するものであれば概ね実施することができ

ます。組合員の事業活動に関連するものは、多分野にわたるものであり、その範囲が、他の中小企業組合に比べ極めて広範で多様であるところに特質があります。

## (5) 組織構成の自由性

事業協同組合は、中小企業者であること、4人以上の加入者があることが組織上・構成上の要件であり、この要件を満たす限り、構成について制約がありません。すなわち、組織構成において広範な自由性が認められており、多様な組織化が可能であるところに特質があります。

## (6) 普遍的組織

事業協同組合は、上記までの事項のように組織構成・事業活動等において、他の組合より制約・制限が少なく、広く中小企業に利用され得る内容を持つと同時に、次項の協同組合の基本原則が全部、かつ、純粋に適用されます。この意味で、事業協同組合は、中小企業組合のなか

でも組合の原型であり、かつ、普遍的な組合であります。

## ■ 協同組合原則

事業協同組合は、上記のように中小企業の各種組合組織の基本であり、原型であります。したがって、事業協同組合には、その組織・運営の規範・基本方針として、次の協同組合原則がそのまま適用されます。

- (1) 相互扶助目的
- (2) 加入・脱退の自由
- (3) 議決権、選挙権の平等
- (4) 剰余金配当の基準

剰余金の配当は、組合員の事業を利用した分量に應じ、又は年1割（企業組合2割）を超えない範囲内において払い込み済み出資額に應じてしなければなりません。

## (5) 組合員への直接奉仕の原則

組合は、組合員の事業を共同事業によって補完することを目的とする組織であるから、その事業は組合自体の利益追求ではなく、組合員に直接効果を与えることを原則としています。

## (6) 政治的中立の原則

組合は経済団体であって、政治団体ではありません。

したがって、組合の名において特定の公職選挙の候補者（組合の役員が候補者である場合を含む。）を推薦したり、総会等において特定の候補者の推薦や特定政党の支持を決議することなどは許されません。

しかし、組合の健全な発展を図るために国会等への建議等の政治的運動はこれに抵触するものではありません。

## Q. 組合の借金は組合員が払わなければならないのですか

① 組合の借入金、買掛金等の対外債務に対する組合員の負うべき責任の限度については中小企業等協同組合法（以下「組合法」という。）第10条の出資額を限度とする。有限責任は絶対的なものなので、

例えば、総会において各自の出資金以上の金額を負担すべきことを決議した場合、あるいは、組合員のある特定の者を指名して負担せしめることを決議した場合等、この決議は有効ですか。

② 右に関して貸付金、売掛金等の未回収のため、借入金等の返済

不能を生じた場合、責任は誰が負い債券の追求はどこまで及ぶのか。

③ 赤字累積による精算の場合はどうですか。

A. 組合がその事業の遂行上、第三者と取引をし、借入金、買掛金等の債務を負い、かつ、その弁済が不能となった場合において、組合員が負うべき責任は、その出資額を限度とし、総会その他の決議をもってしても、これを超える責任を負わせることはできないものと解すべきです。

なお、組合が借り入れた資金を組合員に貸し付けて場合、組合が共同購買をした物品を組合員に販売した場合等において生じた組合と組合員間の債権債務関係については、出資とは関係なく、組合に対して債務を負っている組合員は弁済の責めに任じなければなりません。

また、組合の第三者に対する債務について全部または一部の組合員が組合のために連帯して保証をしている場合、その保証をした組合員は、個人的に無限の責任を負うこととなります。

② したがって、設問のごとく組合員に対して出資額以上の責任を負わせること、組合の債務につき、特定の組合員を指名して弁済の責めに任じさせること等を総会において決議し、決議なる故をもって負担させることは法令違反であるから無効です。

③ 組合財産をもって債務を完済するに足りない場合において、解散をし、又は破産の宣告を受けたときでも、組合員の責任は、上述の組合の場合と同様です。

なお、本問のごとき事例も、総会の決議である旨をもって組合員に限度額以上の出損を強制することはできないが、自主的意思によつて負担しようとすることを阻止するものではありません。

## Q. 総会における増資決議の効力について

組合の自己資本充実を図るため、今後5年間配当金を出資金に振り当てるべく積み立てることを総会において決議されました。

この決議は、以後においても効力を有し、本件については以後の各年度には総会の決議を要せず、

以後5年間の配当金は自動的に組合の積立金となるものと考えてよろしいでしょうか。

A. ご照会の総会の決議は、今後一定期間の組合の方針あるいは計画を決議した程度にとどまると思われ、その範囲において全組合員を拘束するものとかんがえられ、実際の出資金充当のための積み立てに当たっては各組合員は必ずしもこれに拘束されるといえるものではありません。

すなわち、組合員の責任は、その出資額を限度とするものであり、増資の引き受けについても、たとえ総会の決議をもってしても組合員を強制することはできません。

したがって、以後の措置としては、各年度に組合員の承諾を得る必要はないが、当初において各組合員別に承諾を得ることが必要です。

### 【参照条文】

組合法第5条（基準及び原則）  
組合法第10条（出資）



# 「コンサルタントの目」

## 中小企業における 経営理念の在り方

### 経営理念は大企業

#### だけのものか

「経営理念は大企業が大きな組織を運営する上で必要かもしれないが、中小企業ではそれ程必要なものではない」とお思いではないでしょうか。確かに、大きな組織は事業領域が広いし、社員も大勢抱えているので、各人が夫々勝手なことをしてかしたら収拾がつかなくなりそうです。「ある程度方向性を示してお互いが足の引っ張り合いにならないようにしましょう。」あるいは、「自分の社長としての任期は切れるが次期社長も自分の敷いた路線を引継いでいつて欲しい。」といった動機から経営に対する信条を成文化し、「社是」といった形で残すことが考えられます。しかし中小企業では社長と従業員は毎日顔を合わせており、従業員は常に社長の顔を伺って仕事をしているのだから勝手なこと

をする筈がないし、また社長自身も「この商売は自分一代限り。たとえ息子が引継いだとしても好きなようにやればよい」と割り切っているかもしれません。そのような場合、「大企業が経営理念に対して求めるような必要性は中小企業においては皆無である」というのもうなずけるところです。

一般に、経営理念とは「経営者が経営活動の根拠を支えるものとして重視している信念、信条、理想、イデオロギーなどをいう」（有斐閣「経済辞典」）あるいは「経営者が企業経営にたいしてもつ基本的な価値、態度、信念や行動基準をさしている」（中央経済社「経営学辞典」）と解されています。したがって、経営理念の無い経営は有り得ないのであって、大企業、中小企業にかかわらず、どんな企業でも経営理念は厳として存在するのです。ただ、それが「意識して成文化され、有効に活用されて

いるかどうか」、あるいは「そもそも成文化する必要があるのかどうか」ということであると思います。

### 経営理念は「暗黙知」の 最たるもの

今「ナレッジ・マネジメント」とか「知的資本経営」とか言われており、経営の「目に見えない部分（暗黙知）」を再認識することの重要性が注目されています。暗黙知であるナレッジを積極的に活用するには、それらを一度「目に見えるようにする（形式知化）」が必要があり、経営理念も、いわば暗黙知の最たるものであって、「意識して行動するのと、そうでないのとは大違い」といったところがあります。形式知化する方法は社是・社則・社訓あるいは綱領・指針といった成文化に留まらず、「社歌にして唱和する」とか、「顧客に対する挨拶や言葉遣いを決める」といった、意識的な「態度や

行動基準」も広義の経営理念と定義されています。

### 中小企業の経営理念は 経営者自身の為にある

従業員に対して、何がしかの「不甲斐なさ」を感じておられる中小企業の社長さんは少なくないと思います。「お客に対してもう少し丁寧に接することは出来ないものか、自分はあるのように躰けたつもりはないのに：」でも、それが現実であるとしたら、「コミュニケーション不足」と素直に反省しなければならぬでしょう。従業員の行動規範は全て社長の言動に発し、全てが会社の業績に跳ね返ってくるのであります。従業員の感受性や能力を問題にしたところで単なる言い訳にしか過ぎないのですから。

そのような場合、従業員の行動をじっくり観察してみてください。大事に扱うべき商品(製品)を

粗末に扱っているとしたら、彼には思想が無いからであります。人の意識や行動は心の表れであり、心は感情や思想によって形成されると考えられるからであります。

このことは経営者自身にもあてはまらないでしょうか。人は誰でも弱いもので、事業や仕事が好き調の時は何事も出来るような気がし、一度不調になると自分自身に限らず駄目な人間に思えてくるものです。だから、従業員に対して「俺の後姿を見て付いて来い。」では不十分なのです。好調な時の自分の思いを文章にして掲げておけば、自分自身が逆境や不調の時もそれを見て元気付けられるのです。「大きな組織であれば崇高な理念を明文化して代々の社長に引継ぐことに大きな意義を感じるけれども、中小企業は社長一人だからそうすることに恥ずかしさを覚える。」とお思いがちですがそうではないのです。

## 一条の言葉は行動指針

とっての経営理念は社長を含めて社員全体の行動規範を形成することに意義があると言えましょう。

単なる信念とか信条といった抽象的な「お題目」を掲げるだけでなく、それら信念とか信条が具体的な行動に結び付いてこそ意味があるのであって、逆に表現するな

経営理念に求めるもの		
	大企業	中小企業
主たる目的	経営判断の規範、事業の方向選択 (未来志向)	経営判断の規範、事業の方向選択 (未来志向)
活用の場	戦略会議	現場 (営業・製造)
社員への伝達方法	社内報、諸規定、文書 (間接的)	唱和、ポーズ、口頭、経営者の態度 (直接的)

らば、「具体的な行動規範に結びつけられるような経営理念を掲げることこそが望ましい。」ということでもあります。大木と同じく、一つの経営にも根があり、幹があり、そして枝が有り葉が有って初めて花が咲くのであり、「目に見えない根(理念)が無ければ実(利益)

益)は成らない。」道理です。自分に対して、あるいは従業員に対して、根から実への一貫した仕組みが無ければ成らないのであって、その仕組みの重要な要素が行動規範であると言えないこともありません。

## 利益の追求は経営理念に なりえない

それでは人を行動に駆り立てるものは何か考えてみましょう。中小企業の多くが「世の中のニーズに応じる(目的)ため、事業活動を営んでいる(手段)」筈です。稀にこの目的-手段関係を逆にして憚らない経営者が居られますが、「人は食うために働くのか働くために食うのか」の議論と同じく、目的と手段を取り違えると大変なことになります。人は心から納得して初めて行動に移すものです。従業員の行動規範は価値観そのものであり、「社会に普遍性をもつて受け容れられる価値観でなければ働き甲斐に繋がらない」と考えて差し支えないでしょう。その意味で経営者の人間性が重要な意味を持つてきます。したがって、中小企業の場合、それが従業員の行

動規範に繋がるならば、経営者の崇高な人生哲学(世界観・価値観・倫理観)そのものが立派な経営理念になり、経営戦略として活用し得る仕組みの一つになるのです。

## 理想的な理念の条件 と上手な活用方法

たとえ普遍的な内容の価値観・信条であったとしても、それがユニークな表現を伴った時、人は感動し、行動に駆り立てられるものです。

「何時でも創業の精神に立ち戻らせてくれる言葉」「苦しいとき思わず口ずさみたくなる言葉」これらはある意味で理想的な経営理念であります。それらを「営業や製造の現場で定期的唱和させる」「理念を象徴的なポーズで表したり、幟やマークにして目に入るようにする」「社員教育のテーマに掲げて具体化する方法を自ら考えさせる」等、あらゆる機会を通じてその企業組織固有の行動規範として従業員の意識の中に植え付け、実践する努力をしてゆかないと、どんなに崇高な理念であっても次第に色あせ失われてゆくでしょう。

(中小企業診断士 新井将平)

## 平成19年度税制改正の概要【中小企業関係税制】

### ■ 中小企業の経営基盤の強化

#### 1. 中小同族会社に対する留保金課税制度の撤廃（法人税）

地域の経済と雇用の太宗を支える中小企業の活性化が喫緊の課題。発展を目指す中小企業にとっては、設備投資・研究開発等を行うための資金の確保や信用力向上等を図るために利益の内部留保が不可欠であり、留保金課税は中小企業の発展の阻害要因。このため、中小企業を留保金課税の適用対象から除外する。

#### 2. 中小企業地域資源活性化促進法（仮称）に基づく税制措置（法人税、所得税）

地域の強みを活かした中小企業の事業活動を促進するため、中小企業地域資源活用促進法（仮称）に基づき、特色のある産地技術、農林水産品、観光資源等の地域資源を活用して、新たな商品・サービスの開発・提供を行う中小企業に対し、事業の立ち上げ・拡大に向けた設備投資を支援する税制措置を創設する。

#### 3. 減価償却制度の抜本の見直し（法人税、所得税、住民税、事業税）

原価償却制度について、国際的なイコールフットイングを確保し、イノベーションの加速化により、企業の国際競争力・我が国経済の成長力を強化するため、償却に要する年数を諸外国（欧米・韓国等）に劣らないものとする抜本的な見直しを行う。

#### 4. 中小企業等基盤強化税制の延長（法人税、所得税）

中小小売業者等の経営基盤の強化を通じ、中小小売業者等の高度化・高付加価値化を図るため、中小企業等基盤強化税制を延長する。

### ■ 中小企業の事業承継の円滑化

#### 1. 相続時精算課税制度の拡充（相続税、贈与税）

中小企業の事業承継の円滑化のためには、早い段階からの計画的な取り組みが不可欠。このため、早期の計画的な事業承継を促進する観点から、現行の相続時精算課税制度では対象とならない60歳以上の中小オーナー経営者が、後継者である子供（代表者となる場合に限る）に自社株式を贈与する場合の特例を創設する。

#### 2. 種類株式の評価方法の明確化（相続税）

会社法の下で活用の幅が広がった種類株式は、中小企業の事業承継においても活用が期待されているが、相続税法上の評価方法が不明確で活用が進まないとの指摘がある。そこで、中小企業の事業承継において活用が期待される典型的な種類株式について、その評価方法を明確化する。

#### 3. 非上場株式に係る事業承継税制の見直し（相続税、贈与税）

中小企業の事業承継の実態を見極めつつ、事業承継の円滑化を支援するための枠組みを総合的に検討する。その際、非上場株式等に係る税制面の措置については、既存の特例措置も含め、課税の公平性に留意して、相続・贈与税制全体の在り方とともに、幅広く検討する。

### ■ 中小企業へのその他の支援

#### 1. 特殊支配同族会社の役員給与の損金算入制限措置の見直し（法人税）

平成18年度税制改正において、個人で事業を行っている者の節税目的の法人設立を抑制する観点から、実質一人会社（特殊支配同族会社）の役員給与について、損金算入制限措置が導入された。中小零細企業への配慮から適用除外措置も設けられたが、中小企業の活性化の観点から、適用除外基準を大幅に引き上げ、従来2倍の1,600万円にする等の見直しを行う。

#### 2. 中小企業組合への支援

(1) 事業協同組合等の留保所得に関する特別控除制度の延長（法人税）

(2) 中小企業等の貸倒引当金に関する特例措置の延長（法人税）

(3) 保険会社等の異常危険準備金に関する特例措置の延長（法人税）

(4) 事業協同組合等が行う共済事業の生命保険料控除制度等の適用対象への追加（所得税、法人税、相続税）

### ■ 詳細については

中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp>

## 【組合概要】

千葉県セメント卸（協）は昭和58年にセメント産業が特定産業臨時措置法の指定を受けて、生産・流通段階で大規模な構造改善が進められていたのを受けて、県内のセメントメーカー特約店が袋詰セメントの流通の合理化を図るために昭和62年5月に72社の組合員により設立された。今年で創立20周年を迎える。

この間、最初の10年は希望膨らむ発展期でその後今日に至るまでは苦難の10年であったようだ。これを如実に物語るのが組合員と取扱量の推移で、組合員は廃業や統合が相次ぎ現在は44社。取扱数量は平成2年の271万トを最高に昨年は68万トとピーク時の4分の1にまで減少してしまった。

それでも県下の袋詰セメントのほぼ全量を扱っている。

また、毎月地区ごとに支部会を開催して情報交換と組合員の意思の疎通を図っている。さらに年に2回は講師を招いて講演会を開催している。ちなみに、今年の新春賀詞交歓会では創立20周年記念講演として小松利光九州大学大学院教授に「本当は怖い都市災害」明

## 千葉県セメント卸(協)

## 塚本 福二 理事長



◎つかもと・ふくじ 名古屋商科大学産業経営学科卒。(南)上野製作所を経て昭和51年塚本建材(株)入社、昭和59年代表取締役。千葉県セメント卸(協)理事長、セメント卸(協連)理事、本会副会長。全国中小企業団体中央会長表彰、千葉県知事表彰、中小企業庁長官表彰。栃木県出身、58歳

### 厳しい経営環境を 組合組織の力で乗り切る

日への投資を怠るなかれ」と題する講演をお願いした。

【塚本福二理事長の横顔】  
塚本理事長は発起人と

して組合の設立に参画して以来現在まで理事長を務めている。この間組合を取り巻く環境が大きく変わる中、組合員の事業

### 千葉県セメント卸 (協)

所在地 千葉市中央区富士見 2-22-6 (富士ビル)

代表者 塚本 福二

会員数 44名 (出資金 7,920万円)

25誌)について提案。全国の同業者の要望として、セメント各メーカーの同意を得て平成8年6月に実現された。

塚本氏は塚本建材(株)代表取締役。グループ会社には(株)フクシン、(株)塚本、オメガ・ソフト・エンジニアリング(株)がある。塚本建材の主な営業品目はセメント、生コンクリート、住宅機器、OA機器、その他建築資材全般で首都圏を中心に建築資材の販売を通じて地域の発展と共に歩んできた。

塚本建材は目先の利益にとらわれず、適正利潤の健全経営をモットーに、「感謝と報恩」の精神で全社員が一丸となってお客様に尽くしてきたそうです。

趣味や特技をお伺いしたところ、日々お忙しい塚本さんですが、仕事の合間を縫って、海外旅行に出かけたり、スポーツを楽しんでいるそうです(ゴルフもあくまでも趣味で特技の域には達してないとのこと)。また、利き酒などもするそうで、趣味は多岐にわたっています。読書は仕事関係の本や業界誌に目を通すのが精一杯とのことでした。

情報連絡員報告を中心とした  
県内の中小企業動向  
&トピックス・2月

■味噌製造 【県下全域】

出荷減少にもかかわらず在庫も減少になった理由は前月に比べて生産量が129トンも少なかったためである。

■製材 【県下全域】

秋田県木材産業協同組合連合会は秋田県産の木材製品を首都圏に販売するため、意見交換会を開催するという記事を目にした。

千葉県においても2月23日に木材業界、住宅建築設計関係、林業関係団体、消費者団体等から12名の委員を選び「県産材活用推進会議」を開催した。

■印刷 【千葉】

選挙関係が動いているが、官公庁は入札がオープンになり県外設備なしなどの業者が安価で参入してきている。

■生コン製造 【県下全域】

1月は季節要因により前月比ダウンもやむを得ない。前年同月比111.9%と好調。年度累計4〜1月では対前年比102.8%と底を脱した感あり。3月の期末

でもトータルで前年をクリアする見込みである。

■電気鍍金 【県下全域】

受注（売上）量は、前年・前月共に比べて増加しているが、販売（加工）価格は好転していない。又、材料費は値上りの傾向に推移しているため収益状況は下りか不変である。

■鉄工 【千葉】

特段変化は見られない。

■建築材料卸売 【県下全域】

東京隣接（西部・北部）エリアと郊外部（南部・東部・中央部）との需要偏在顕著でまだら模様である。在庫不足が常態化している。セメントメーカーはコストアップ分転嫁値上げに必死だが一部浸透したに留まっていた。従って、品薄に再び再度値上げの動きが活発化してきた。一方、建設談合問題余波で中堅ゼネコンの与信問題の懸念が再発した。

■自動車解体 【県下全域】

1月に若干調整局面を迎えていた鉄スクラップ価格が、再び上昇し過去20年で最高値を記録した。世界的な鉄鋼生産の拡大が背景にある。一方で、国内の新車販売は低調から脱することができず、軽

自動車はほぼ前年並みを維持したが登録車は8.7%減と20ヶ月連続で前年同月比を割りつづけている。廃車の発生がすくぶる低調で、中古部品市場も悪いためスクラップが高いにもかかわらず解体業者間には好況感はない。

■総合卸売 【船橋】

業種ごとにバラつきが出ており、全体の状況としては判断が難しい。

■食肉卸売 【県下全域】

市場価格高のため処理量も増加した。

■小売 【柏】

軽衣料を中心に、春物商品が目立つようになったが、スタートは良くない。

■小売 【佐倉】

対前年比  
売上96.2%、客数93.2%  
体前月比

■小売 【東金】

売上95.1%、客数97.1%

■小売 【野田】

筑波新線の開業に伴い、駅に競合店が開店した。食料品を中心と

■小売・サービス 【柏】

つくばエクスプレス沿線に立て続けに大型ショッピングセンター

■小売・サービス 【習志野】

1月、2月は同程度の推移であった。

した最寄品は、影響を受けていないが、ヤングファッションや宝飾などの売上が低迷した。

■電気機器小売 【県下全域】

主力のデジタル関連が低調市況で悪い。

■中古車仕入・販売 【県下全域】

2月中旬から下旬にかけての卸売市場は力強さに欠ける気配で、加速は期待薄である。

■農業機械販売整備 【県下全域】

先行きの懸念が増大で、慎重な姿勢をさらに強めるものと見られる。相場弱含みに転じる公算が大きい。春の特需への期待が大きく後退した。

■建設 【県下全域】

平成18年1月〜12月生産実績  
5374億円（前年比0.4%増）  
輸出16%増、国内出荷7.3%減  
一部支部において不当廉売の動きあり、支部会員に深刻な影響が発生した。

■貨物運送 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【県下全域】

当連合会加入組合員の官公庁（国、県、市町村）からの受注は21億8000万円であった。前月比では、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

がオープンしており、お互いに商圏を奪い合っている。

■建設揚重 【県下全域】

操業度は高位で持続しているが、いつまで続くかは不明である。（好調の要因は設備の減少によるものである。）

■学習塾 【県下全域】

学習塾にとって2月は微妙な月である。私立高校や中学校に合格した生徒たちが退塾していく。新入塾生でその分を埋め合わせできればいいが、3月に入らないとそれほど期待は出来ない。3月にどれだけ新入塾生を獲得できるかが塾の分岐点である。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

■建設 【野田】

前年比は、23億7900万円の大幅減少であった。前年同月比でも3億8700万円の減少となった。

## 本会の事務局組織が変わりました

中央会の事務局組織が4月1日に変わりました。人事異動も含めてお知らせいたします。

( ) 内は旧職名。

▽副会長兼専務理事菊地五月男

▽事務局長佐藤敏雄(総務部長)

▽事務局次長兼総務部長伊藤高照(業務推進部長)

### 【総務部】

▽部長伊藤高照▽参事鈴木慶夫(指導相談室長)▽参事石渡晃一

▽主幹今関光俊▽主査古沢安代▽主事田川幸宗(業務推進部主事)

▽主事宮崎明美(業務推進部主事)

### 【連携支援部】

▽部長藤原誠▽主幹池永敏之▽主幹村井精一(組織振興部主幹)▽主幹鳥居俊夫(主査)▽主幹河野弘樹(指導相談室主査)▽主査斎藤清(組織振興部主査)▽主査田中ちえ子(組織振興部主査)▽主査東克典(主事)▽主事海老根博(組織振興部主事)▽主事福永正昭(総務部主事)▽主事白井孝典

▽主事長崎幸恵(総務部主事)

(銚子支所)▽支所長越川弘晴

(松戸支所)▽支所長浜野幸男▽主幹桑原新太郎

### 【指導相談室】

▽室長岩崎照明(組織振興部長)

▽主幹錦織義雄(業務推進部主幹)

▽主査橋本健一▽主査齋藤昇(連携支援部主査)

### 【定年退職者】(3月31日)

▽鈴木幸雄(事務局長)▽相川三郎(組織振興部副部長)▽船渡川孝(業務推進部副部長)

### チャレンジ新連携

新事業を行う異分野の中小企業同士の連携を支援します。

具体的には補助金、融資の優遇措置、信用保証の優遇措置、投資・税制などの優遇措置が受けられます。

### ▼新連携とは

中小企業新事業活動促進法では「異分野連携新事業分野開拓」といい、事業分野を異にする複数の事業者が有機的に連携し、その経

営資源(設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源をいいます)を有効に組み合わせ、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ることをいいます。

### ▼異分野とは

日本標準産業分類(4桁)が異なるものをいいます。ただし、同分類でも、持ち寄る経営資源が異なれば異分野とします。

### ▼新事業活動とは

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入

その他の新たな事業活動  
ここでの「新たな」とは、地域や業種を勘案して新しい事業活動をさしています。ただし、当該地域や業種において、既に相当程度普及している技術・方式の導入等及び研究開発段階にとどまる事業については支援対象外とします。

### ▼新事業分野開拓とは

市場において事業を成立させることです。「需要が相当程度開拓されていること」が必要であり、具体的な販売活動が計画されているなど事業として成り立つ可能性が高く、継続的に事業として成立

することが求められます。

### ▼計画期間は

3～5年間で。

### ▼財務面では

新事業活動により持続的なキャッシュフローを確保し、10年以内に融資返済や投資回収が可能なるものであり、資金調達コストも含め一定の利益をあげることが必要です。

### 【連携体の条件】

- ① 中核となる中小企業が存在すること。
- ② 2社以上の中小企業が参加すること。他に、大企業や大学、機関、NPO、組合などをメンバーに加えることも可能です。

ただし、中小企業の貢献度合いが半数以下の場合、支援対象外となります。

- ③ 参加事業者間での規約等により役割分担、責任体制等が明確化していること。

\*詳細については新連携支援地域戦略会議事務局へ問い合わせください。

中小企業基盤整備機構関東支部  
TEL 03・5470・1606  
千葉県産業振興センター  
東葛テクノプラザ  
TEL 04・7133・0139

## 編集後記

from the editor

▼創刊500号をお届けします。

▼本誌は昭和41年に季刊タロイド紙「中央会だより」を発行したのが始まりです。昭和48年にはB5判の月刊になり、平成15年には「中小企業ちば」別冊の活性化情報誌「Cooperative」を統合A4判にリニューアルして現在に至っております。▼この間、本誌は中小企業の経営革新と連携組織の活性化を応援する千葉県中央会の機関誌としてご好評をいただいております。▼来月号からは編集担当者も交替し、従来にも増して皆さまの役に立ち、かつ魅力ある情報誌を目指して一層の努力を重ねてまいりますので、古くからの読者の皆さまも新しく読者になられた方々も宜しくご愛読ください。皆さまのご支援・鞭撻を願ってやみません。

\* \* \*

▼皆さまの組合や会員企業あるいは皆さまの地域、商店街等が新聞や雑誌に紹介されたときには、そのコピーを編集担当まで送ってください。紙面づくりの参考にさせていただきます。(総務部)