

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

23-3

(2011. 8. 17)

信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## いまあらためて注目される老舗企業の“底力”

—なぜ“存亡の危機”を乗り越えていくことができたのか—

### 視点

本年3月の「東日本大震災」を契機に、わが国の経済社会は一段と混迷の度合いを深めており、企業としての“存亡の危機”を意識せざるを得ないような状況に置かれている中小企業も少なくないとみられる。こうしたなかで、100年、200年、あるいはそれ以上という長い業歴のなかで、数々の“存亡の危機”を乗り越えてきた「老舗」とよばれる企業の底力があらためて注目されている。

そこで本稿では、過去に“存亡の危機”を乗り越えてきた経験を持つ老舗企業2件の実例を紹介し、「老舗」とよばれる企業の底力の真髄に迫ってみた。

### 要旨

- 「老舗」とよばれる企業の持つ100年単位の業歴は、それそのものが、その間に起こってきた数々の“存亡の危機”を乗り越えてきたことの証であり、そこには何らかの形で“底力”や“事業継続力”を発揮したような場面があったことには疑いの余地がない。
- 本稿で紹介している老舗企業の経営事例2件は、それぞれ「阪神・淡路大震災（1995年、M7.3）」と「新潟県中越沖地震（2007年、M6.8）」で甚大な被害を受けたところから復興を遂げてきた経験を持つ。それぞれ被害の度合いや復興のプロセスは異なるが、老舗企業特有の“底力”を考えるうえで示唆に富む。
- こうした「老舗」とよばれる企業の“底力”や“事業継続力”の源泉となっているのは、①「長い歴史をここで途絶えさせてはならない」という経営者および従業員たちの“使命感”と、②取引先や地域社会に蓄積・浸透している絶大な信用力から生み出される「この会社をここで途絶えさせてはならない」というサポーターの存在とその“連帯感”、といったあたりに集約されるのではないかと思われる。

### キーワード

老舗、底力、存亡の危機、事業継続、復興、使命感、信用力、連帯感

目次

1. 数々の“存亡の危機”を乗り越えてきた老舗企業の“底力”
2. 老舗企業の経営事例1：沢の鶴株式会社（兵庫県神戸市灘区）
  - (1) “灘五郷”で300年の歴史を誇る老舗の酒蔵
  - (2) 阪神・淡路大震災による危機を乗り越えた“駅伝ランナー”の精神
3. 老舗企業の経営事例2：株式会社小林文英堂（新潟県柏崎市）
  - (1) 業歴100年を超える事務用品等の販売店
  - (2) 新潟県中越沖地震による危機からの復興を意識改革のパワーに
4. 老舗企業の“底力”や“事業継続力”の源泉は何なのか

おわりに

### 1. 数々の“存亡の危機”を乗り越えてきた老舗企業の“底力”

今日のわが国経済社会は、2011年3月11日に発生した「東日本大震災（東北地方太平洋沖地震、M9.0）」を契機に、一段と混迷の度合いを深めつつある。中小企業経営の frontline においても、事業環境の変化は著しく、置かれている状況によっては、被災地とよばれるエリアを中心に、事業継続の困難に直面しているケースも少なくない。

こうしたなかで、あらためて老舗企業の“底力”や“事業継続力”に着目する動きが広がっている。前稿（産業企業情報 22-1「『老舗』の経営が示唆するものは何か」）でも述べてきたとおり、今日のわが国経済社会で「老舗」とよばれる企業の多くは、100年、200年、あるいはそれ以上という長い業歴のなかで、数々の困難（＝歴史的な出来事）に直面しながら、それに対応していくことで“存亡の危機”を乗り越えてきたという経緯がある（図表1）。

（図表1）わが国の「老舗」に大きなインパクトを与えてきたとみられる出来事など



（備考）信金中金 地域・中小企業研究所作成

ちなみに、帝国データバンクの調査によると、「老舗」と呼ばれる企業が「創業以来の危機」として挙げている出来事・事件の上位は、①戦争（34.2%）、②主力商品の売上激減（27.5%）、③資金繰り（21.4%）、④災害（19.2%）、⑤オーナーの死去（11.5%）、などとなっており、当然のことながら図表1に示した歴史上の出来事にも符合するものがある。

もちろん、これらの困難を乗り越えてきたのが「老舗」と呼ばれる企業ばかりではないことはいまでもない。しかし、「老舗」と呼ばれる企業の持つ100年単位の長い業歴そのものが、その間に起こってきた数々の“存亡の危機”を乗り越えてきた証であり、そこには何らかの形で“底力”あるいは“事業継続力”を発揮したような場面があったことに疑いの余地はないであろう。

こうしたことをふまえ、以下では困難を乗り越えてきた「老舗」の経営事例として、①阪神・淡路大震災（1995年1月）による壊滅的被害を乗り越えてなお今日も躍進を続けている老舗の酒蔵・沢の鶴（兵庫県神戸市灘区）のケースと、②新潟県中越沖地震（2007年7月）による被災をバネに地域とともに復興へ積極的に取り組んできた老舗の事務用品等販売店・（株）小林文英堂（新潟県柏崎市）のケース、の2件を紹介する。いずれのケースも、「老舗」と呼ばれる企業の“事業継続力”を探っていくうえで、貴重な示唆を与えてくれるであろう。

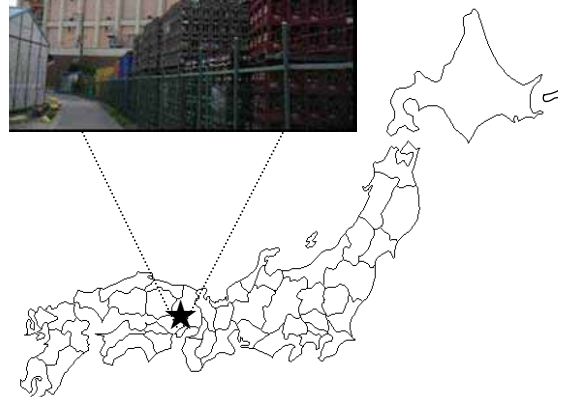
## 2. 老舗企業の経営事例1：沢の鶴 株式会社（兵庫県神戸市灘区）

### （1）“灘五郷”で300年の歴史を誇る老舗の酒蔵

当社は、「灘の生一本」で知られる日本酒（清酒）の生産地・灘五郷（兵庫県西宮市から神戸市東灘区・灘区にかけての大阪湾沿岸地域）の一角で1717年（享保2年）に創業した、300年の歴史を誇る老舗の清酒製造業者（酒蔵）である。当社は、その前身が“米屋”だったということもあり、わが国を代表する大手清酒メーカーが現在でも軒を連ねている灘五郷の酒蔵なかで、“米にこだわった酒造り”に大きな特色を有している（図表2）。

ちなみに、帝国データバンクの調査によると、清酒製造業は、老舗企業（この場合は業歴100年以上）の占める割合が最も高い業種となっている（図表3）。これは、わが国における清酒の歴史が極めて長く（一説には1,300年以上ともいわれる）、古来その担い

（図表2）沢の鶴の概要



当社の概要	
社名	沢の鶴 株式会社
代表者	西村 隆治（14代目）
所在地	兵庫県神戸市灘区
設立	1717年（享保2年）
従業員数	約200人
業務内容	清酒製造業

（備考）写真は信金中金 地域・中小企業研究所にて撮影

手として隆盛を極めてきた事業者がその前身となって、現在においても地域に根ざす老舗の清酒製造業者として存続していることが多いためとみられる。

ちなみに、清酒以外の上位業種をみても、しょうゆ、みそ、蒸留酒・混成酒（ワイン、焼酎、みりんなど）といった、日本に古くから伝わっている発酵技術をもとにした地場の飲食料品関連業種が名を連ねており、「老舗」と呼ばれる企業群のルーツの一端を垣間見ることができる。

(図表3) 老舗企業が占める割合が高い10業種

(単位: 社、%)

順位	業種	老舗企業(A)	企業全体(B)	老舗出現率(A/B)
1	清酒製造	637	1,069	59.6
2	しょうゆ等製造	136	347	39.2
3	みそ製造	94	251	37.5
4	蒸留酒・混成酒製造	93	261	35.6
5	火薬・花火製造	15	47	31.9
6	その他の糖類製造	10	32	31.3
7	百貨店	31	106	29.2
8	普通銀行	33	127	26.0
9	火薬類卸	39	151	25.8
10	和たる製造	3	12	25.0

(備考) 1. ここでは業歴100年以上を老舗企業と定義(図表7とも)  
2. 帝国データバンク「百年続く企業の条件」をもとに作成

## (2) 阪神・淡路大震災による危機を乗り越えた“駅伝ランナー”の精神

300年の歴史を誇る沢の鶴(株)においても、1995年(平成7年)1月17日に発生した「阪神・淡路大震災(兵庫県南部地震、M7.3)」では、本社・工場等が壊滅的な被害を受けるなど、事業継続へ向けての“存亡の危機”に直面した。

具体的には、伝統と風格を備えていた木造の7つの蔵23棟と、古い酒蔵をもとに貴重な資料や道具などを一般公開していた「沢の鶴資料館」(1980年には建物が県の「重要有形民俗文化財」の指定を受けていた。)が全壊。工場の生産ラインも大きく被災したうえに、震災直後から付近一帯が停電し、生産・出荷の全面停止を余儀なくされた(図表4)。

東京出張中だった社長の西村隆治氏(14代目)は、早朝のニュースで兵庫県神戸市の光景を見て「これはただごとではない」と瞬時に察知したものの、神戸市灘区の本社と電話がつながったのは午前10時頃だった。このときすでに約70人の従業員が、交通網の寸断等を乗り越えて出勤・対応中だったことを西村社長は鮮明に記憶している。

その後、現地に戻った西村社長が見た光景はまさに「無残と言うも愚かなり」と思わずつぶやいてしまうほどの惨たんたるものだった。当初は呆然としてしまうような状況もあったものの、西村社長には「こういうときだからこそ、やらねばならないことがある。

(図表4) 倒壊した「沢の鶴資料館」



(備考) 沢の鶴(株)提供

いま何ができるかを考えなければ。」と、逆に活力のようなものが沸いてきたという。幸いにして、鉄筋コンクリート造のびん詰め工場の被害が比較的小さかったことに加え、従業員の一致団結した努力の甲斐もあって、震災の翌月（2月）初めごろからはびん詰めと出荷を徐々に再開することができた。

その後、神戸市によるがれきの撤去が迅速に進んだこともあり、震災後およそ1年を経過した1995年末頃には、現在の敷地内に生産設備（蔵）を再建・集約しつつ、ほぼ平常を取り戻しつつあるところまで復旧を遂げることができた。当社では、震災前から生産体制の集約化（効率化・合理化）が重要な経営課題のひとつとなっていたが、図らずも震災をきっかけにこれが実現する形となった。

また、全壊した「沢の鶴資料館」も、兵庫県と神戸市の支援を受けて、震災から4年後の1999年3月に復興再建を果たすことができた。文化財としての指定を継続するため、がれきの中から従前より使用していた木材を丹念に抽出して51%使用した。そのうえで、わが国ではじめての木造免震構造を採用、当社の震災からの完全復興を象徴するものとなった（図表5）。

阪神・淡路大震災と前後して、灘五郷の多くの中小清酒製造業者が廃業等を余儀なくされていくなか、当社は「老舗」の一角として21世紀へ向けて新たな歴史を刻んでいくこととなった。西村社長は「老舗企業の経営者は、例えていえば“駅伝ランナー”のようなものだ。」と考えているという。代々の経営者たちが脈々と受け継いできた“たすき”をきちんと次の世代へ引き継いでいくことが、老舗企業経営者の重要な使命であるとの思いは、幾多の困難を乗り越えてなお事業を継続している老舗企業の多くに共通する“底力”の源泉といえるのかも知れない。

（図表5）現在の「沢の鶴資料館」



（備考）信金中金 地域・中小企業研究所撮影

### 3. 老舗企業の経営事例2：株式会社 小林文英堂（新潟県柏崎市）

#### （1）業歴100年を超える事務用品等の販売店

株式会社小林文英堂は、新潟県柏崎市で1906年（明治39年）に創業した、業歴100年超の事務用品等販売の老舗企業である。筆の製造や墨硯の販売等から事業を起こした「文英堂」は、大正、昭和、平成と、時代とともに取り扱う商品やサービスを進化させつつも、いつの時代でも変わることのない人と人との縁を大切に、地域社会に根ざしながら事業を継続して現在に至っている（図表6）。

帝国データバンクの調査によると、当社の存立している新潟県柏崎市西本町は、町レベルでみた場合の“老舗出現率”が35.71%と、全国で最も出現率の高いエリアとされている（図表7）。

もともと新潟県は、物流の主役が船であった江戸時代に「北前船」の寄港地があった経緯などから、都道府県単位でみた“老舗出現率”では、京都府、島根県に次いで全国第3位という状況にあることは前稿でも指摘してきたとおりである。とりわけ当社の存立している柏崎市は、明治時代初めの廃藩置県の際に当初「柏崎県」が置かれて県庁所在地として商人の出入りが活発だったことも、今日の“老舗出現率”の高さの背景につながっているものと考えられる。

（図表6）株式会社 小林文英堂の概要



当社の概要	
社名	株式会社 小林文英堂
代表者	小林 英介（4代目）
所在地	新潟県柏崎市西本町
設立	1906年（明治39年）
従業員数	12人
業務内容	文具・事務機器等販売

（備考）写真は株式会社小林文英堂提供

（図表7）老舗出現率の高い町

（単位：社、%）

順位	町名	老舗企業数(A)	全企業数(B)	老舗出現率(A/B)	特徴
1	新潟県柏崎市西本町	10	28	35.71	北前船の寄港地。旧街道の北陸道が町内を貫く。
2	長野市長野	16	46	34.78	善光寺の門前町。善光寺以外にも古い寺社が多い。
3	静岡市葵区呉服町	16	69	23.19	駿府城下町で、旧東海道沿いの商店街
4	金沢市尾張町	10	44	22.73	古い街並みが続き、「尾張町老舗交流館」もある。
5	山形県鶴岡市本町	13	58	22.41	鶴ヶ岡城の城下町。荘内銀行本店のほか卸売が集中
6	山形市旅籠町	10	45	22.22	羽州街道沿いで、山形新聞社などがある市の中心地
7	新潟県三条市本町	12	57	21.05	地場産業の金物メーカーや金物卸が集中する。
8	福島県会津若松市大町	12	59	20.34	古くから会津塗の漆器問屋が集中する地域
9	新潟県上越市本町	12	63	19.05	高田城下町で、百貨店もある商業の中心地
10	山形県米沢市中央	17	91	18.68	上杉神社（米沢城址）北で、商業、行政の中心地

（備考）帝国データバンク「百年続く企業の条件」をもとに作成

## （２）新潟県中越沖地震による危機からの復興を意識改革のパワーに

当社では、創業 100 年目を迎えた矢先の 2007 年（平成 19 年）7 月 16 日に「新潟県中越沖地震」（M6.8）に見舞われ、甚大な被害を被った。具体的には、木造倉庫 2 棟が全壊となったうえに、築 50 年を超えていた店舗家屋も半壊し、倒壊の恐れがある危険建造物として抜本的な耐震補強工事が必要な状況に陥っていた。

こうしたなかで、社長の小林英介氏（4 代目）は、まずは半壊となった店舗家屋をなんとかしなければ、と考える一方で、

「むしろ、この危機的な局面を業歴 100 年目の大きな節目と捉え、ここでもう 1 度創業の原点に立ち返り、今後の新たな 100 年へ向けて、会社の中身まで大きく変えていくチャンスなのではないか」と考えるようになっていた。

小林社長は、この決意を震災からの復興というプロセスの中で具現化していくために、震災から 3 か月後の 10 月までに「株式会社 小林文英堂 復興計画」を策定した。小林社長は、これを

（図表 8）震災直前の旧・店舗社屋



（備考）(株)小林文英堂 提供

「Project T a F（プロジェクト タフ）」と命名し、これからの 100 年を見据えながら、会社の存在価値や業務の在り方などを社員全員で考え、地域社会、顧客、取引先から信頼される会社造りを実践することで、社業の安定と発展を目指していくこととなった。

ここでいう「T a F」には、「Traditional & Future」＝“創業 100 年の伝統”と“100 年先の未来”のどちらも重んじていく、という思いとともに、「Think & Feel」＝“具体的に考え実践すること”と“人の心を感じること”、といった思いも込められている。また、「T a F」はローマ字読みをすると「タフ」となり、「Tough（丈夫な、頑丈な、粘り強い）」にも通じている。

「Project T a F」では、『伝統を活かし、人を活かし、信頼を得る』を基本理念としながら、具体的な実施計画として、①店舗活性化、②情報の共有化、③在庫管理、④ホームページ制作、⑤営業力強化、の 5 つを掲げ、それぞれを総勢 12 人の従業員で分担して対応していくこととした。これらは、小林社長が日頃から「なんとかしなければ」という思いがありながら、なかなか手を付けることができなかったことでもあった。小林社長は、被災してしまったことを逆にチャンスと捉え、復興というプロセスの中で“老舗企業らしさ”を具現化していくことを決意したのである。

さらに、復興計画の策定・実行と前後して、倒壊してしまった当社倉庫を使って地元の新潟工科大学がレスキューロボットのデモを行ったことなどがきっかけとなって、同

大の建築学科・飯野教授の協力のもと、大学生たちが実習も兼ねて当社店舗社屋復興のデザインやアイデア等を競うコンペも行われることとなった。「復興をアピールして町を元気に」との観点もあって始めたこれらの取組みは、地元メディアを通じて地域社会からも注目・期待されるようになり、当社の社員一人ひとりにも新たな責任感や自覚が生まれていった。

こうした経緯を経て2008年6月に復興・再建を遂げた当社の新店舗社屋では、「ワーカーが悩みや喜びを共有するオフィス」が具現化された。間仕切りのないオフィススペースの中央には共同で使用する大きなテーブルが設置され、良好なコミュニケーション環境が創設された。また、営業担当者の個人用ファイルは全て壁側の共通ファイルを使う方式に転換するなど、「新しい働き方」を創造しやすい工夫が随所に織り込まれたオフィス空間として生まれ変わった(図表9)。

(図表9) 新・店舗社屋2階の内観



(備考) ㈱小林文英堂 提供

震災からの復興を意識改革のパワーに変えていった“老舗文具店”としての当社の取組みは、革新の連続によって事業継続を実現しているといわれる老舗企業の“底力”を象徴するもののひとつといえそうだ。

#### 4. 老舗企業の“底力”や“事業継続力”の源泉は何なのか

近年、中小企業経営者が“存亡の危機”を意識せざるを得ないケースが増えている。たとえば、先般発生した「東日本大震災」は、1000年に1度ともいわれるほどの巨大地震と津波が東北地方の沿岸部を中心に未曾有の被害をもたらした。そして、これに伴う“存亡の危機”は、被災地に事業基盤を有する中小企業のみならず、サプライチェーン(供給網)の寸断などを通じて全国各地に波及した。

また、これに先立って2008年9月に勃発していた「リーマン・ショック」でも、当時は震源地であるアメリカばかりでなく、わが国においても“100年に1度の経済危機”などといわれ、製造業を中心に多くの中小企業経営者が、“需要の蒸発”のような形で“存亡の危機”を意識せざるを得ないほどの衝撃を受けたことは記憶に新しい。

しかし、100年単位の永きにわたって経営を続けてきた「老舗」とよばれる企業にとっては、これらの“存亡の危機”も、ひとつの通過点に過ぎないのかもしれない。

たとえば、わが国で「老舗」とよばれる企業の多くは、私たちがもはや歴史的な文献



等でしか知ることのできない「明治維新」や、第2次世界大戦を中心とした「戦中・戦後」という極めて難しい局面を乗り越えてきているわけであり、その“底力”や“事業継続力”はあらためて敬服に値するものであると考える。

では、「老舗」とよばれる企業の“底力”や“事業継続力”の源泉となっているのは何なのだろうか。その解を示していくことは容易ではないが、あえてこれを推察すれば、①「長い歴史をここで途絶えさせてはならない」という経営者および従業員たちの意識のなかに息づく“使命感”と、②取引先や地域社会に蓄積・浸透している「老舗」ならではの絶大な信用力から生み出される「この会社をここで途絶えさせてはならない」というサポーターの存在とその“連帯感”、といったあたりに集約できるのではないかと考える。たとえば、本稿の事例企業のところでも紹介した“老舗企業の経営者は駅伝ランナー”という意識はまさに“使命感”そのものであり、地元大学も参画した震災復興計画が地域社会の注目・期待を集めていったケースはまさにサポーターたちの“連帯感”といえるものであったように思われる。

こうした“使命感”や“連帯感”は、「老舗」とよばれる企業に限ったことではないかもしれないが、自社周辺の短期的な視点に翻弄されず、常に最高の商品やサービスを提供し続けるために、長期的視点のなかで従業員や顧客、地域社会をとりわけ大切にしている「老舗」ならではの、特有の“底力”がその源泉となっていることは間違いないものと考えられる。

「老舗」の経営から何を学ぶのか。その答えのひとつがここにあるといっても過言ではないであろう。

## おわりに

先般、都内の大学が主催する、老舗企業の東日本大震災からの復興を支援しようという主旨のシンポジウムに参加した。そこでは、老舗企業を「日本的経営」の担い手として位置付けつつ、老舗企業が創業当時から保有している建物や道具あるいは資料などを地域経済社会の伝統や文化そのものとしても捉え、「日本が誇る貴重な財産」として、老舗の復興を支援していかなければならないといったことが強調されていた。

わが国は“老舗大国”ともいわれ、創業200年を超える企業数は諸外国を大きく引き離して世界第1位というデータもある。東日本大震災からの復興局面では、被災地に立地する老舗企業の一部が自らの利益を犠牲にしてまでも地域社会に貢献し続けようとしている姿などが注目された。「日本的経営」に長寿の秘訣があるのではという観点もあって、わが国の老舗企業の存在は、ここへきて世界中の注目を集め始めている。これは、活力を失いかけているわが国が世界に誇るべきことである。

東日本大震災では、被災地に事業拠点を持つ多くの老舗企業も苦戦を強いられているもようだ。こうしたなかでも、「逆に地域住民に勇気付けられた」「取引先や顧客が当

社商品を待っていてくれる」「従業員の絆が一段と深まった」「事業は絶対に続ける」など、老舗らしさを発揮しながら復興を目指す動きも散見される。

あらためて注目される“老舗企業の底力”が、わが国経済社会の今後の活力源となっていくことを期待したい。

以 上  
(鉢嶺 実)

《参考文献》

- ・ 帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」（2009.9 朝日新聞出版）
- ・ 日本経済新聞社「200年企業」（2010.1 日本経済新聞出版社）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：産業企業情報】

号 数	題 名	発行年月
21-11	農林水産業の活性化に向けて⑤ －林業の動向と課題－	2009年 7月
21-12	2009年版中小企業白書の概要とその読みどころ －地域金融の視点で読み解く白書－	2009年 8月
21-13	農林水産業の活性化に向けて⑥ －水産業における資源管理と漁獲管理のあり方－	2009年 8月
21-14	期待されるバイオディーゼル燃料の普及拡大 －水廃油回収から菜種栽培へ。始まるエネルギーの地産地消への取組み－	2009年 9月
21-15	「環境問題」と中小企業 －動き出した120兆円市場は中小企業にとっても“ビジネスチャンス”－	2009年 11月
21-16	農林水産業の活性化に向けて⑦ －林業事業者の経営改善事例－	2009年 12月
21-17	中小企業における「事業継続計画（BCP）」の必要性 －新型インフルエンザの大流行時にも事業を継続させるために－	2009年 12月
21-18	業種別にみた中小企業の景況感（6分野・69業種） －「全国中小企業景気動向調査」より－	2010年 1月
21-19	農林水産業の活性化に向けて⑧ －水産業における漁業制度のあり方等－	2010年 2月
21-20	温暖化対策促進の有効なツールとして動き始めた国内排出量取引 －「国内クレジット制度」の創設により、中小企業等による排出量売却が可能に－	2010年 3月
21-21	中小企業の経営改善支援について －アパート・マンション賃貸業を事例として－	2010年 3月
21-22	農林水産業の活性化に向けて⑨ －農業金融の円滑化に向けた信用金庫に対する調査結果－	2010年 3月
22-1	「老舗」の経営が示唆するものは何か －なぜ「老舗」は長く存続し続けることができるのか－	2010年 4月
22-2	中小企業金融円滑化法への対応にみる経営改善支援の課題 －本質的な経営改善支援への取組みの必要性－	2010年 7月
22-3	信用金庫の視点で読み解く2010年版中小企業白書 －地域金融・中小企業金融が支える中小企業の新たな展開－	2010年 7月
22-4	多様な広がり期待されるカーボン・オフセット －中小企業利用可能性を探る－	2010年 9月
22-5	“活力ある中小小売業”とは －苦境の中でも勝ち残る中小小売業者の秘訣を探る－	2010年 9月
22-6	中小企業の景況感からみたバブル崩壊以降の20年 －「全国中小企業景気動向調査」の長期分析と経営事例にみる中小企業の今後の在り方－	2010年 12月
22-7	農林水産業の活性化に向けて⑩ －農業者の経営改善事例（土地利用型農業）－	2011年 1月
22-8	円滑化法でも求められる経営改善計画の実効性向上 －不可欠なコンサルティング機能の発揮と適切なモニタリング－	2011年 3月
22-9	住宅エコポイント制度で関心高まる省エネ住宅 －熱エネルギーの消費削減には、高気密・高断熱化と太陽熱・地中熱利用が有効－	2011年 3月
22-10	介護保険制度改正へ向けて的確な対応が求められる介護関連事業者 －高齢化社会を支えるインフラの担い手として期待される役割とは－	2011年 3月
23-1	業況堅調企業の経営事例にみるこれからの中小企業経営のヒント －全国中小企業景気動向調査のさらなる“深掘り”を試みる－	2011年 5月
23-2	東日本大震災と中小企業 －第144回全国中小企業景気動向調査（特別調査）より－	2011年 8月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 行

今回の「産業企業情報」について  
23-3

今後、「産業企業情報」でお読みにになりたいテーマ

信金中央金庫 地域・中小企業研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫（社）名

ご芳名

ご担当部署・役職名

ご住所

ありがとうございました。信金中央金庫担当者にお渡しいただくか、地域・中小企業研究所宛ご送付ください。

(〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7)

(E-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp)

(FAX : 03-3278-7048)