

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第24巻 第1号(通巻627号) 2025.1

## 特集

環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革

—事業の存続・発展・変革へ向けて引き継がれる“変化対応のDNA”—

1 環境変化に挑むとはどのようなことなのか

2 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取り組み事例

3 環境変化対応をリードする中小企業経営者たちの  
さらなる躍進に期待

地域・中小企業関連経済金融日誌(11月)

日本中小企業学会第44回全国大会国際交流セッション 報告  
—台湾・工業技術研究院による地域産業、中小企業への支援—

統計



信金中央金庫

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/>) に掲載されている募集要項等をご参照ください。

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

- |      |       |                        |
|------|-------|------------------------|
| 委員長  | 地主 敏樹 | 関西大学 総合情報学部教授          |
| 副委員長 | 藤野 次雄 | 横浜市立大学名誉教授             |
| 委員   | 打田委千弘 | 愛知大学 経済学部教授            |
| 委員   | 永田 邦和 | 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 |
| 委員   | 村上 恵子 | 県立広島大学 地域創生学部教授        |

### 問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：奥津、品田)

Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

	特集	
調 査	環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革 ……………	2
	— 事業の存続・発展・変革へ向けて引き継がれる“変化対応のDNA” — 地域・中小企業研究所 上席主任研究員 鉢嶺 実	
	1 環境変化に挑むとはどのようなことなのか……………	3
	2 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取組み事例(11社) ……	12
	3 環境変化対応をリードする中小企業経営者たちの さらなる躍進に期待 ……………	41
	特集号発刊にあたって ……………	47
	地域・中小企業研究所長 大野英明	
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）……………	49
信金中金だより	日本中小企業学会第44回全国大会国際交流セッション 報告 ……	51
	—台湾・工業技術研究院による地域産業、中小企業への支援— 専修大学 商学部教授 鹿住倫世	
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（11月）……………	61
	2024年信金中金月報（第23巻）総索引 ……………	63
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計……………	68

# 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革

－事業の存続・発展・変革へ向けて引き継がれる“変化対応のDNA”－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 中小企業、経営者、環境変化、事業継続・発展・変革、事業ライフサイクル、SWOT分析、アンゾフの経営戦略マトリクス、マイケル・ポーターの競争戦略、ランチェスター戦略

(視 点)

中小企業は、わが国の全事業者数の99%以上を占める地域経済社会の主要な構成員であり、地域経済に根差す全国各地の信用金庫にとっても、貸出金の約7割を占める主要な取引先であると同時に、共に地域経済を支える同志でもある。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、1994年の発足以来、中小企業の経営動向などを主要な調査研究テーマのひとつに掲げ、地域事情を熟知している信用金庫役職員らと連携しながら、全国津々浦々で躍動する中小企業経営者への訪問取材を数多く実施してきた。

本稿は、これらの過去取材先の中から11社を厳選し、環境変化に挑み続ける経営者の取組みという観点から再度の訪問取材を実施し、あらためてマーケティング関連のキーワードと共に最新の経営事例として紹介するものである。

(要 旨)

- 中小企業をとりまく事業環境の変化は極めて多岐にわたっており、事業ライフサイクルも勘案しながら、これに的確に対応していくことの重要性が高まっている。
- 環境変化へ対応して“次の一手”を打ち出していくうえでは、自社の強みを最大限に活かすべく、その方向性なども含めて戦略的に検討していくことが求められる。
- 中小企業は、大手企業との比較において厳しい経営状態にあるとみられがちではあるが、その弱みとは裏腹に、中小企業ならではの強みがあることも見逃してはならない。
- 本稿で紹介した中小企業経営者の取組み事例を振り返ると、それぞれ経営者自らが外部環境の変化を見据えた変革の先頭に立ち、独自の存立基盤を築き上げている点で共通しており、極めて示唆に富んでいた。
- また、変化対応をリードしているのは、現経営者のみならず、先代経営者からの取組みであったり、さらにそれ以前からの取組みであったり、あるいは次世代へつないでいくような局面であったりと、何らかの形で“変化対応のDNA”を世代を超えて社風として受け継いでいる状況をみることもできた。
- 中小企業は、今後も環境変化に対応し続けることで目下の存立基盤の持続可能性を高め、さらなる事業存続・発展・革新へつなげていくことが求められよう。

## はじめに

中小企業は、わが国の全事業者数（約337万者）の99.7%を占める地域経済社会の主要な構成員であり、地域経済に根ざす全国各地の信用金庫にとっても、貸出金の約7割を占める主要な取引先であると同時に、共に地域経済を支える同志でもある。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、1994年の発足以来、中小企業の経営動向や、それを取りまく産業動向などを主要な調査研究テーマのひとつに掲げ、地域事情を熟知している信用金庫役職員と連携しながら、全国津々浦々で躍動する中小企業経営者への訪問取材を数多く実施してきた。

本稿では、筆者が当研究所における中小企業経営の調査研究業務に従事した1998年以降、全国の信用金庫役職員らの協力を得て訪問取材を実施してきた延べ500社近くに及ぶ中小企業の中から11社を厳選し、環境変化に挑み続ける経営者らの取組みという観点から再度の訪問取材を敢行、あらためて最新の取組み事例として紹介していくものである。前回訪問取材時と同様に快くご対応いただいた経営者のみなさまには、この場をお借りしてあらためて心より感謝を申し上げる次第である。

なお、本稿の基本的なストーリーとしては、筆者が延べ400回以上にわたって対応してきた、信用金庫取引先の中小企業経営者向け講演会等でメインテーマに掲げることの多かった「環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例」に準拠して作成した。この中で取り上げるマーケティング関連のキーワードの数々が、本稿で紹介する取組事例とシンクロしているものも多い点などを感じていただきながら、ご一読いただければ幸いである。

## 1. 環境変化に挑むとはどのようなことなのか

### (1) 環境変化対応の重要性が高まる中小企業経営

#### ①事業存続のカギを握る環境変化への対応

近年の企業経営を取りまく事業環境の変化は極めて多岐にわたっており、さまざまな要素が複合的に絡み合いながら、時々刻々と変化のスピードを速めている（図表1-1）。

大手企業との競争激化など総じて厳しい事業環境下に置かれていることの多い中小企業においても、自社を取りまく事業環境が常に変化し続けていることなどを勘案すれば、こうした事業環境の変化へ対応し続けていくことこそが、まずもって事業存続のカギを握るであろうことはいうまでもない。

なお、こうした環境変化対応の重要性は、生物が環境変化に適応することで生き残り繁栄することなどを論じた「ダーウィン<sup>(注1)</sup>の進化論」にも通じるものがあるといわれている。すなわち、ダーウィンの進化論とは、「環境変化に最も適応した個体（生物）が生き残り、繁殖することで種全体が環境に適応して

---

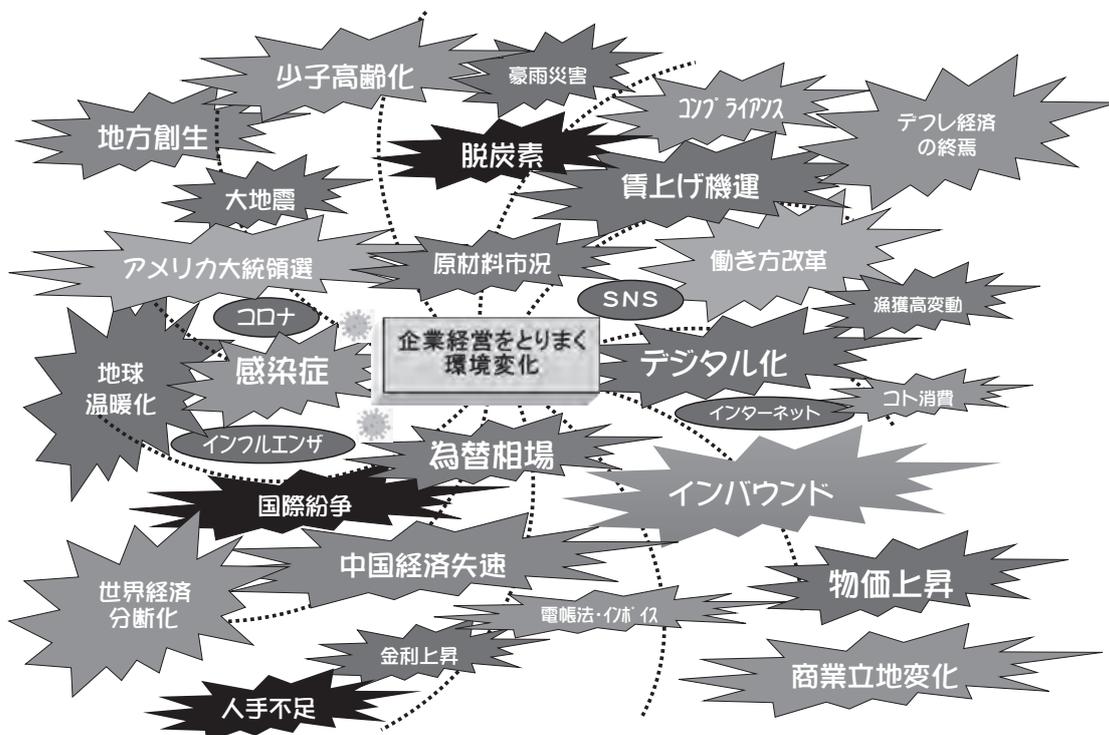
(注)1. チャールズ・ダーウィン(1809～1882)は、イギリスの地質学者・生物学者で、1859年に進化論についての書籍「種の起源」を出版したことなどで知られている。

いく（適者生存）」という考え方がベースとなっており、いうまでもなく企業経営を論じたものではない。しかし、①変化に適応することが個体の生存には不可欠であるという根幹にある論理が、企業経営における事業存続の重要性と通じていること、②進化論でいうところの変異（新しい特徴が生まれるプロセス）は、企業経営の場面で求められることの多いイノベーション（変革）にも通じる面があること、③自然界における生態系の変化（環境変化）は、企業経営における市場ニーズ変化、技術革新、規制緩和などの事業環境の変化と重なる部分が多いとみられること、など、今日の中小企業経営に相通ずるような点も少なくないものと考えられる。

いうまでもなく、企業経営をとりまく事業環境の変化は、絶え間なく日々小刻みに変化していくようなものから、中長期にわたって緩やかに進展していくような構造的なもの、あるいは自然災害のような突発的なものまで、その変化のスピードや経営への影響度合いはさまざまなのが実情だ。こうしたなかで事業を存続・発展させていくためには、環境変化へ対応し続けていくことが必須であり、変化対応力を磨き上げていくことこそが、あらゆる企業にとっての経営上の最重要課題のひとつであると考えられる。

中小企業は、相対的に小規模であるが故に、大企業に比べて事業環境の変化へ迅速かつ機動的に対応しやすいといった面を持ち合わせているとも考えられる。環境変化に対応しきれなかったために、それが“命取り”となって市場から退場を迫られた大企業も少なくないなか、環境変化への対応の重要性は、今後ますます高まっていくものと考えられる。

図表1-1 企業経営をとりまく環境変化のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

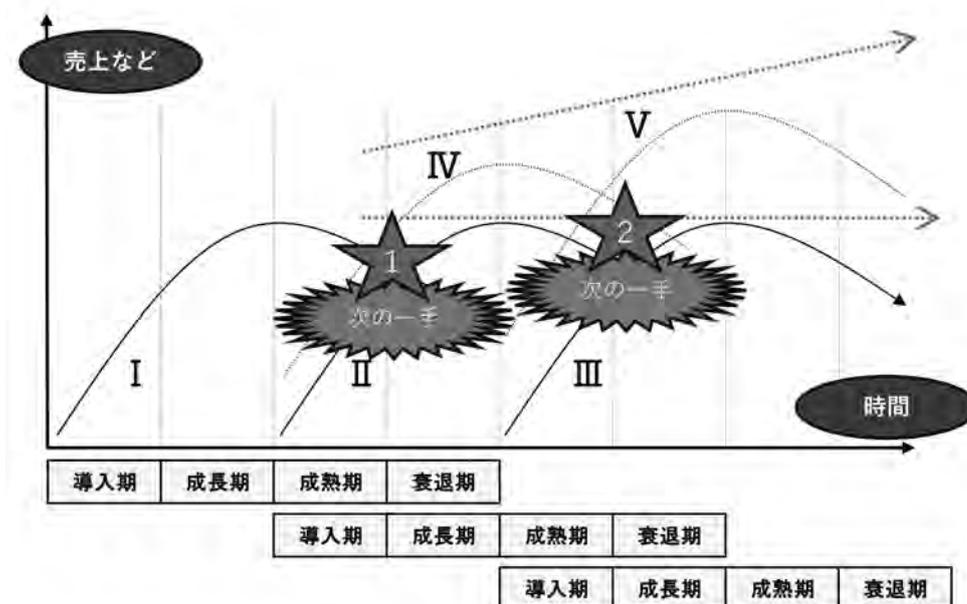
## ②事業ライフサイクルも見据えながら“次の一手”を模索

企業経営における環境変化対応の重要性を中長期のスパンで考えたとき、マーケティングの世界において“モノの寿命”と併せて考える際に用いられることの多い製品ライフサイクル<sup>(注2)</sup>（プロダクト・ライフサイクル：PLC）の考え方を準用した「事業ライフサイクル」（企業の成長サイクル）がひとつの参考になるものと考えられる。

すなわち、事業ライフサイクルとは、起業・創業から事業撤退（廃業・倒産など）までの期間を「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのフェーズに区分したひとつのサイクルとして捉え、それぞれのフェーズごとに経営課題や戦略・戦術などを考えていくというものである。

仮に、ひとつのサイクルを“一世代”（≒およそ30年）と捉えれば、創業直後（または先代経営者からの事業承継直後）の立ち上がり時期が「導入期」、事業としての軌道化を経て躍進していく過程が「成長期」、事業として一定程度の安定がみられる「成熟期」、ピークアウト感の広がりなどで世代交代（事業承継等）も視野に入ってくる「衰退期」、のように区分することができる（図表1-2）。この事業ライフサイクルを、前出の“環境変化”と重ね合わせて考えたとき、世代を超えて中長期のスパンで進展する環境変化は、経済社会全体で構造的かつ不可逆的に進展する“時代の変化”そのものであり、中小企業が事業の成熟・衰退を回避して存続を図っていくためには、成熟期から衰退期に入る前段階で、世代交代も含めた抜本的な対応（“次の一手”＝図表1-2の★印）が不可避であると考えられる。横ば

図表1-2 事業ライフサイクルのイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 製品（プロダクト）ライフサイクルとは、人間のライフサイクル（人の一生を誕生・幼少期から老年期までライフステージごとに複数に区分して生活スタイルを把握するマーケティング手法の一種）の考え方を準用し、製品が市場に登場してから退場するまでの、消費者が製品を購入できる期間全体を一つのサイクルと捉え、これを「開発期／導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つに区分してマーケティングなどに活用する考え方。

い圏内を念頭に置くにしても“次の一手”は必要不可欠（I→II→III）であり、何十年あるいは何百年にもわたって、代々で事業承継を成し遂げている長寿企業の多くも、この“次の一手”を繰り返しながら今日に至っているものと考えられる。

一方、事業としてのさらなる躍進（I→IV→V）を念頭に置くのであれば、“次の一手”はより大胆に打って出る必要もあるものと考えられる。ちなみに、次代を担う若い後継者が、それまで先代経営者の築いてきた事業基盤を引き継ぎつつ、その感性をフルに活かして時代の変化（環境変化）に適合した次の一手でI→IV→Vのように躍進を遂げていくような展開は、まさに「第二創業」とも呼ばれるものに相当すると考えられる。世代交代を一つの武器として、環境変化への対応力を一気に高めていくことも、中小企業としての成長戦略のひとつといえよう。

近年の企業経営をとりまくさまざまな環境変化のスピードは、デジタル化の進展などにより今後ますます加速していく方向にある。こうしたなかで、環境変化に対応しなければ、やがて成熟から衰退を余儀なくされてしまうことは必然とみられる。環境変化に対応し、企業として戦略的に“次の一手”を打ち続けていくことの重要性は、激動の時代背景の中で、今後ますます高まっていくことになるとみられる。

## (2) “強み”を活かした“次の一手”でどの方向性を目指すのか

### ①隠れた“強み”を抽出するSWOT分析

厳しい事業環境下に置かれていることの多い中小企業が、事業の継続・存続を目指していくうえで、さまざまな環境変化へ対応しながら“次の一手”を打ち出していくことが極めて重要であることは、前述のとおりである。

こうしたなかで、中小企業が経営戦略として“次の一手”をどのように打っていくべきなのかを考えていくうえでよく知られている分析手法のひとつに「SWOT（スウォット）分析」の存在があげられる（図表1-3）。SWOTとは、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字をとったもので、隠れた“強み”を抽出する経営分析手法として古くから広く知られているものである。最近では、企業経営のための「健康診断ツール」として経済産業省が作成・公開しているローカルベンチマーク<sup>(注3)</sup>（ロカベン）でも、非財務面での分析においてそのエッセンスが織り込まれるなど、SWOT分析は、今日的にも主要な経営分析手法のひとつとしてのポジションを確立している。

SWOT分析を行うことにより、経営者自身でも強みと認識していなかったようなことが、あらためて強みとして浮上することも少なくないことから、別名“宝探し”と呼ばれることもある。その反面、経営者自身が

---

(注)3. 企業の経営者と金融機関等が対話をしながら「ローカルベンチマークシート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指す診断ツール。財務分析にかかる「6つの指標」と非財務面からみた「4つの視点」によって、企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴とされている。ちなみに、「6つの指標」とは、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率、とされている。一方、「4つの視点」とは、①経営者への着目、②事業への着目、③企業を取り巻く環境・事業者への着目、④内部管理体制への着目、とされている。

図表1-3 SWOT分析の大枠

	プラス面	マイナス面
内部環境	<p><b>強み</b> (Strength)</p> <p>強みを活かす</p>	<p><b>弱み</b> (Weakness)</p> <p>弱みを克服する</p>
外部環境	<p><b>機会</b> (Opportunity)</p> <p>機会を捉える</p>	<p><b>脅威</b> (Threat)</p> <p>脅威を回避する</p>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

自社の強みだと認識していたことが、顧客アンケート調査などから実はそうでもなかった（誤認）という実態が明らかになることもある。このため、本格的にSWOT分析へ取り組んでいくにあたっては、経営者のみで完結させてしまうよりも、できるだけ幅広い層の意見も取り入れながら、ある程度の客観性を担保できるような体制で実施していくことが、ひとつのカギを握っているものと思われる。

いずれにしても、SWOT分析等から認識された自社の強みの中に、さまざまな環境変化へ対応していくための“次の一手”の手掛かりやヒントが隠されている可能性は高いとみられる。厳しい現実と照らし合わせれば、決して万能とはいえない面もあるものの、混迷する経済社会の中で、自社は何を手掛かりとしてチャレンジしていくべきなのかを戦略的に考えていくうえで、SWOT分析はひとつの有力な分析ツールとして、その機能を発揮するような場面もあるものと考えられる。

## ②アンゾフの経営戦略マトリクスも活用して“次の一手”の方向性を模索

強みを活かした“次の一手”をどの方向で打ち出していくべきかを考えるにあたっては、「アンゾフ<sup>(注4)</sup>の成長戦略マトリクス」（以下、「同マトリクス」という。）がひとつの参考になろう。すなわち、同マトリクスでは、成長戦略を「製品・技術」と「市場」の2軸に置き、それらをそれぞれ「既存」と「新規」に分けることで、目指すべき方向性を4象限のマトリクスで示している（図表1-4）。

左上の「I. 既存事業の継続」は、既存事業・技術×既存市場で示されるとおり、次の一手を考えるうえでの出発点にもなる部分であり、今後もここを掘り下げていくような方向性を、同マトリクスでは「市場浸透戦略」と呼んでいる。現状維持のようなやや保守的な方向性もここに含む場合がある。

右上の「II. 新製品開発」の方向性は、新製品・技術×既存市場で示されるとおり、いままでの市場に、新しい製品やサービスを投入して、売上を拡大しようとする戦略で、同マトリクスではこれを「新製

(注)4. イゴール・アンゾフ(1918～2002)は、「戦略的経営の父」とも呼ばれるロシア系アメリカ人の応用数学および経営学者、事業経営者。「アンゾフの成長戦略マトリクス」は、成長戦略のフレームワークとして世界的にも有名である。

図表1-4 アンゾフの成長戦略マトリクス

	製品・技術	既存事業・技術	新製品・技術
市場			
既存市場		I. 既存事業の継続 (極める)	II. 新製品開発
新市場		III. 新市場開拓	IV. 経営の多角化

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

品開発戦略」と呼んでいる。既存市場の新たなニーズに対応した製品やサービスを開発できるかどうか、大きなカギを握っている。

左下の「Ⅲ. 新市場開拓」の方向性は、既存事業・技術×新市場で示されるとおり、既存の製品やサービスを新しい市場に投入していく戦略で、同マトリクスではこれを「新市場開拓戦略」と呼んでいる。既存製品の域外進出・域外展開などがこれに該当し、営業力や販売ネットワークなどによる「売る力」がカギを握る。

右下の「Ⅳ. 経営の多角化」の方向性は、新製品・技術×新市場で示されるもので、同マトリクスでは「多角化戦略」と呼んでいる。未知の領域となるため相応のリスクを伴うものであり、チャレンジする方向性としてのハードルは高いが、既存事業との関連性を意識した経営革新の方向性としては、念頭に置くべきものでもあると考えられる。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の「全国中小企業景気動向調査(特別調査)」では、2023年4-6月期とその6年前(2017年4-6月期)に、全国の中小企業経営者(約1万6,000先)に対して、今後の事業展開としてどちらの方向性を目指していくかについてのアンケート調査を実施している。その集計結果をみると(図表1-5)、最も多くを占めたのは「I. 既存事業の継続」で、直近では47.2%と、6年前比3.4ポイントの上昇となっていた。逆に「II. 新製品開発」や「Ⅲ. 新市場開拓」はそれぞれ6年前に比べてやや後退しており、その間の“コロナ禍”を挟んで中小企業の成長戦略はやや

図表1-5 3~5年後に向けた事業展開の方向性

	2017年4-6月期	2023年4-6月期	増減
I. 既存事業の継続(現状維持)	43.8	➡ 47.2	+3.4
II. 新製品開発	11.9	➡ 10.9	-1.0
Ⅲ. 新市場開拓	33.2	➡ 25.9	-7.3
Ⅳ. 経営の多角化	1.3	➡ 1.7	+0.4
縮小・撤退	2.4	➡ 2.4	±0.0
特に考えていない	7.7	➡ 11.7	+4.0

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査(特別調査)」をもとに作成

保守的な方向に振れた可能性もありそうだ。ただ、「IV. 経営の多角化」については、極めて少数派ながらも微増となっており、コロナ禍を経てチャレンジへ舵を切った経営者の存在もわずかではあるが確認できた。

厳しい事業環境に置かれていることの多い全国の中小企業ではあるが、事業環境の変化の流れを正しく見極めながら、自社の強みをあらためて認識したうえで、成長戦略の方向を定めるなどの対応を進めていくことが期待される。

### (3) 中小企業ならではの経営戦略とは

#### ① 中小企業ならではの強みがあることも再認識したい

2024年版の「中小企業白書・小規模企業白書」にもあるとおり、わが国の中小企業・小規模事業者は、企業数で全体（約337.5万者）の約99.7%、従業者数で全体（約4,748万人）の約70%を占め、わが国の経済社会全体の中で大きなウエイトを占めていることはよく知られている。

中小企業は、大手企業との比較の中で厳しい経営状態にあるとみられがちではあるが、その弱みとは裏腹に、中小企業ならではの強みがあることも見逃してはならない。例えば、意思決定の迅速性や、大胆さと革新性の発揮のしやすさ、小回りの利く経営、地縁・人縁に由来する地元密着性などは、中小企業ならではの強みといえよう。また、大手企業にとっては非効率で参入しづらいようなニッチ市場に特化することで、固定客をベースとした独自の存立基盤を築いているようなケースも多く、地域経済の主要な担い手として一定の役割を果たしていることなどもポジティブな要素といえよう（図表1-6）。

反面、中小企業の弱みとして、経営者の能力に頼る部分が大きくなり過ぎているようなケースでは、ワンマン経営の弊害や組織力の不足が露呈したりすることも少なくない。あるいは、企業体力の不足など

図表1-6 中小企業の強みと弱み

		強み	弱み
経営		意思決定の迅速性、大胆さ 革新性の発揮	ワンマン経営（経営の不透明性、計画性・中長期的視点の不足） 組織力の不足
資源	ヒト	中核業務人材の高度な専門性 緊密なコミュニケーション（家族経営など）	中核業務以外の人材不足（人材確保難） 人材育成余力の制約
	モノ	専門特化した設備 カイゼン等による独自の生産性向上	規模の制約 質の制約（新技術導入が困難）
	カネ	中小企業専門金融機関の存在 政策による支援	機動的な資金調達 の困難さ 所有と経営の一致による会計の不透明性
	情報 (ネットワーク)	連携等のネットワーク化の容易さ 人縁・地縁（地元密着性、高いニーズ把握力）	情報発信・収集力不足 ICT化の遅れ
市場		地元密着（地域的市場占有性の高さ、常連客） 専門特化によるニッチ市場の確保	価格競争の限界 広域市場展開の限界（事業拠点の固定化）
その他		新規性の発揮 やりがい（ワーク・ライフ・バランス、高齢者 や女性の活用）	環境変化への適応スピードの限界 地球環境問題など社会的課題への対応力

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に起因する価格競争の限界、地球環境問題やSDGsなど社会的課題へ対応していただくだけの余力に乏しいなど、厳しい現実と直面しがちな面があるのもまた現実といえる。

こうしたなかで、今後も事業の存続・発展を目指す中小企業においては、地域社会から必要とされ続ける存在となるべく、さまざまな環境変化へ対応し続けていかなければならないことは、これまで再三にわたって述べてきたとおりである。

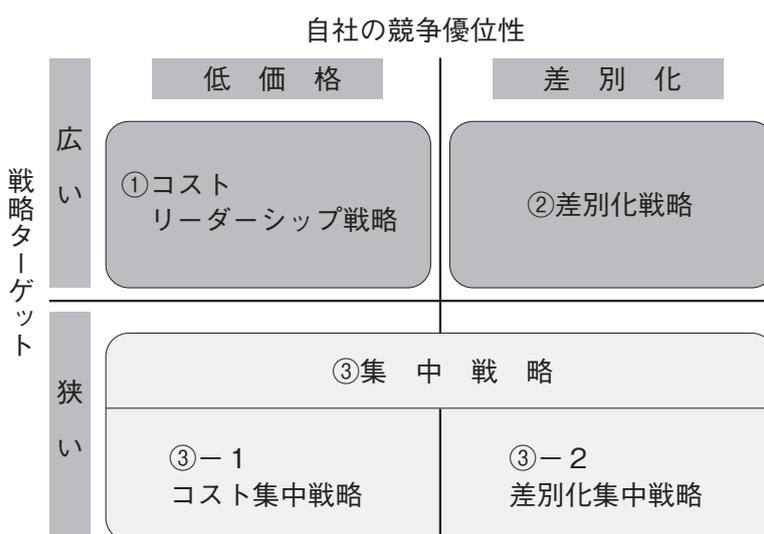
## ②中小企業の目指すべき方向性を示すマイケル・ポーターの競争戦略

環境変化への対応を模索する中小企業が、地域経済社会の中で引き続き存在感を発揮しながら厳しい競争を勝ち抜いていくためには、どのような経営上の戦略が求められていくのだろうか。

競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーターによれば、企業の競争戦略は、ターゲットとする市場を「広くする」か「狭くする」か、自社の競争優位性を「価格面での優位性（低価格）」あるいは「競合他社にはない独自性（差別化）」のいずれで確保するかによって、「①コストリーダーシップ戦略（低価格によって競合他社への優位性を築く）」、「②差別化戦略（価格面以外の強みによって競合他社への優位性を築く）」、「③集中戦略（特定の狭い市場や顧客に向けて資源を投入する）」、という3つのパターンに類型化できるとされている。さらに、「集中戦略」は、「③-1コスト集中戦略」と「③-2差別化集中戦略」に分けることができるとされている（図表1-7）。

このうち、大企業と比べ資本力や人員数等の経営資源が豊富ではない中小企業が、価格面での優位性を指向する「①コストリーダーシップ戦略」で生き残っていくのは現実的に困難とみられる。価格競争よりも製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる中小企業の利益は、おおむね増加傾向にあるという調査結果もあることなどを勘案すると<sup>(注5)</sup>、むしろ中小企業としてとるべき戦略は、ポーターの競争戦略でいうところの「②差別化戦略」、とりわけ相対的に規模の小さい中小企業の場合は「③-2差別化集中戦略」にあるのではないかと考えられる。

図表1-7 マイケル・ポーターの競争戦略



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 例えば、中小企業庁「小規模企業白書(2020年版)」第2-4-11図(Ⅱ-111)をみると、利益が増加傾向にある小規模事業者は、製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる割合が高いという実態を参照することができる。

### ③ 「弱者逆転」のためのヒントを示すランチェスター戦略

ポーターの「差別化集中戦略」からさらに踏み込むような形で「弱者逆転の法則」などで広く知られている経営戦略のひとつに、イギリスの航空工学等のエンジニアであったフレデリック・ランチェスター（1866～1946）が提唱した「ランチェスター戦略」の応用展開があげられる。

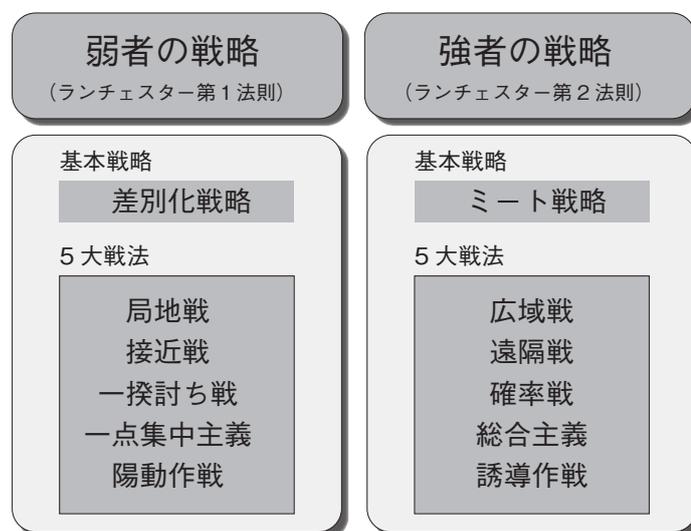
今日的に経営戦略のひとつとして知られているランチェスター戦略は、もともとは第一次世界大戦（1914～1918）のころの戦闘機による空中戦を分析して、どうしたらその戦いに勝てるかという観点から法則としてまとめられたのがその原点とされている。その後の第二次世界大戦（1939～1945）時には、米軍の作戦研究班による軍事戦略として一段と発展を遂げてきた。

ところが、戦後に入るとランチェスター戦略は、一転して企業経営の視点からあらためて注目されるようになり、わが国においても経営コンサルタントの田岡信夫氏（1927～1984）の著書「ランチェスター販売戦略」の発刊（1975年）などを機に、“小が大に勝つ”あるいは“弱者逆転の法則”と銘打った経営戦略として、幅広く支持されてきた経緯がある。

とりわけ、「ランチェスター第1法則（弱者の戦略）<sup>(注6)</sup>」では、局地戦、接近戦、一騎討ちなど、中小企業が勝ち残るための戦略的なキーワードが数多く登場する状況にあり、厳しい企業間競争からの“生き残り”を図る中小企業にとって、大い

に参考になるものと考えられる（図表1-8）。実際に、地域経済の中で際立った存在感を発揮している気鋭の中小企業では、このランチェスター第1法則に登場するキーワードの数々がよく当てはまることが多いように思われる。環境変化に対応した次の一手をより確かなものとしながら厳しい競争を勝ち抜いていくためにも、中小企業としての強みを最大限に活かした“戦い方”を極めていく必要もありそうだ。

図表1-8 ランチェスター戦略の概要



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)6. これに対し「ランチェスター第2法則（強者の戦略）」では、広域戦、遠隔戦、確率戦など、数量的に兵力の勝る大企業に向けたキーワードが数多く登場する。なお、ランチェスター戦略における強者・弱者は、必ずしも規模で捉えているわけではない。例えば、中小企業でも、とある市場で圧倒的なシェアを有していれば、それは強者と捉えられるとされている。

## 2. 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取り組み事例

以下では、環境変化に挑む中小企業経営者たちの事例として全国の11社の取り組みを紹介する。時代の変化に対応し続ける経営者たちの意欲的な取り組みには示唆に富む部分が多く、参考となろう。

### (1) 株式会社ハガタ屋（香川県東かがわ市）

#### ①強度、切れ味、耐久性抜群で高精度の抜型を製作

株式会社ハガタ屋は、「油焼入れ」など日本古来の伝統技術である鍛冶製法と、現・代表取締役の喜岡達氏（76）が全国の刃物産地を巡りながら開発した同社独自の技術・ノウハウを融合した、「手作りの鍛造火造り抜型（抜型）」の製作を手がける企業である（図表2-1）。

同社が手がける抜型は、手作りでありながらミクロン単位の精度を出せることに定評があり、強度、切れ味、耐久性にも優れることから、繊維や皮革（手袋、ワイシャツなど）、紙類（封筒など）のみならず、近年では自動車のバンパーを一撃で打ち抜くことができる「3D抜型」や、金属や樹脂材料の性能試験の場面で高い精度が求められる「試験片<sup>(注1)</sup>」向けの抜型など、時代変化に合わせて応用範囲を次々に開拓しながら現在に至っている。

同社は1967年、手袋の産地として知られている香川県東かがわ市において、現・代表取締役の喜岡達氏（76）が、手袋工場で布地や皮革を打ち抜く際に使用する抜型の製作を手掛ける企業として創業した。その後は手袋産地躍進の一翼を担ってきたが、1970年代半ばごろより生産工場の海外移転などにより抜型の需要が激減、同社において

図表2-1 株ハガタ屋の概要



同社の概要		
社名		株式会社ハガタ屋
代表		喜岡 達
所在地		香川県東かがわ市
創業		1967年（昭和42年）
従業員数		5名
業種		抜型製作

(備考) 1. 写真(上)は喜岡達社長、(下)は本社外観  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)1. 試験片とは、主として大手メーカーや大学等の研究開発や性能評価などの場面において、材料の機械的性質や強度（引っ張り、曲げ、衝撃など）などを評価する試験に用いる金属や樹脂などの小片。JIS（日本産業規格）やISO（国際標準化機構）などが国内外で形状や寸法などの規格を定めており、それらの規格に則った精度が求められる。

も抜型の新たな需要先を開拓する必要に迫られていた。そうしたなかで喜岡社長は、抜型の新たな活用分野としてワイシャツ関連に着目、全国すべての縫製工場へダイレクトメールを送るなど精力的に需要開拓に努めた結果、1980年ごろまでには国内シェア40%を占めるまでになっていた。しかし、手袋向けの時と同様、ワイシャツ工場についても海外移転の動きが加速する傾向にあり、先行きについては危機感を抱かざるを得ない状況となっていた。

こうしたなかで、抜型のさらなる応用展開を目指す喜岡社長は、取引先からの打診や依頼などを手掛かりに、1990年代以降は、①複雑で立体的な形状の自動車バンパーを一撃で打ち抜く「3次元抜型」(図表2-2)を独自に開発、一部の大手自動車メーカーの指定工場としての地位を獲得したり、②一度に数百枚の紙を打ち抜くことができる強靱な切れ味の抜型を大手封筒メーカーの工場設備の一部として大規模に納入するなど、次々に新たな需要を開拓しながら、今日につながる事業基盤を固めていった。

ちなみに、同社が手がける3次元抜型は、切れ味や耐久性はそのままに、立体的な形状のものも一撃で打ち抜くことができる抜型で、塗装前、塗装後を問わず自動車バンパーを打ち抜くことができる。3次元抜型を製作できるメーカーは世界でも類がなく「当社が唯一とみられる」と推察されている。

図表2-2 3次元抜型



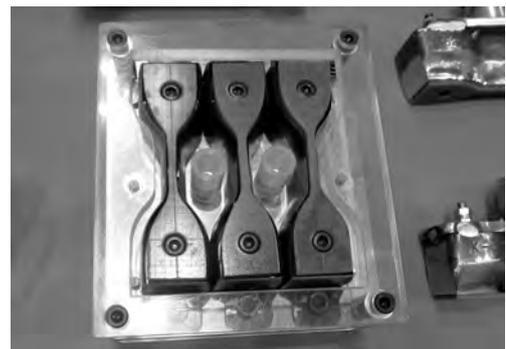
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②近年では試験片用の抜型に注力中

同社では近年、大手企業からの打診をきっかけに手掛けるようになった「試験片抜型」に注力している(図表2-3)。現在では同社売上のおよそ7割を試験片抜型が占める状況にあり、JISやISOなど全ての規格に高精度で適合した信頼度の高い同社の試験片抜型の需要は、大企業向け(約80社)のみならず、公的機関や大学の研究室等へも着実に広がっており、ユーザーサイドからの評価も高い。ちなみに、引っ張り試験などで使用されることの多いダンベル形状の試験片の打抜き型用刃物については、日米欧において同社が意匠登録するなど、知的所有権への対応にも万全を期している。

同社では、2024年5月にパシフィコ横浜(神奈川県横浜市)で開催された「人とするまのテクノロジー展2024 YOKOHAMA」にもこの試験片抜型を出展、確かな手応えを感じている。今

図表2-3 試験片抜型(3個抜き)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

後についても、次代を担う専務取締役の喜岡輝氏（32）とも連携しながら（図表2-4）、切れ味や精度に優れる“ハガタ屋クオリティ”の試験片抜型に一段と注力していく意向である。

チャレンジ精神旺盛な喜岡社長の下、時代の要請を常に見極めながら抜型の新たな応用分野を次々に開拓することで躍進し続ける同社の取組みは、今後ますます注目されていくことになりそうだ。

## （2）株式会社坊源（宮城県柴田郡川崎町）

### ①宮城・蔵王の青根温泉郷で人気の温泉旅館を経営

株式会社坊源は、仙台六十二万石の藩主・伊達家の隠し湯として500年近い歴史を有する宮城・蔵王の青根温泉郷で、「山景の宿<sup>りゅうせん</sup>流涎」（全16部屋）や「流涎別邸<sup>かんざんちやうげつ</sup>観山聴月」（全7部屋）などの温泉旅館等を経営する旅館業者である（図表2-5）。

現・代表取締役の原華織氏（46）の父親が、1985年に当地で「ペンションボウゲン」を開業。以後、当地において20年近くにわたりペンション（小規模な温泉旅館）の運営を手掛けてきた。その後、2000年代に入り近隣の宿泊施設（保養所）が売却を検討しているという機会に遭遇、同社では取引金融機関（仙南信用金庫）の協力も得てこれに対応していくことを決断し、大規模なリノベーションを経て「山景の宿 流涎」を2004年にオープン、温泉旅館経営を本格化していった。

原社長は、「流涎」のオープンを機に、父親からの要請もあって、普通の会社員から一転、温泉旅館経営の現場へ入り、日々の業務に対応する傍らで、継続的に「流涎」のリノベーションへも挑んでいった。しかし、既存施設を起点としたリノベーションのみでは、時代のニーズ変化への対応

図表2-4 喜岡社長（左）と喜岡専務



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-5 株坊源の概要



同社の概要	
社名	株式会社坊源
代表	原 華織
所在地	宮城県柴田郡川崎町
創業	1985年（昭和60年）
従業員数	約20名
業種	温泉旅館業

（備考）1. 写真（上）は原華織社長、（下）は三景の宿「流涎」外観  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

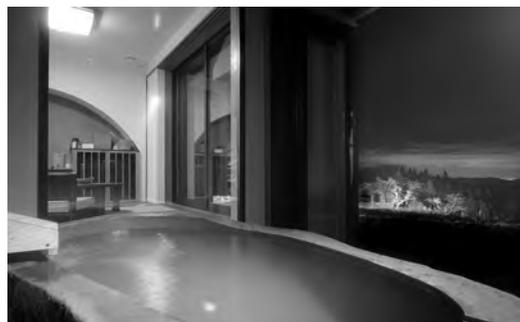
に限界もあると考えた原社長は、当時の経営全般を切り盛っていた父親と相談を重ねた結果、自身の感性をフルに生かした小規模な宿泊施設の新設を決断、2009年に「流辿別邸 観山聴月」の新規オープンを実現し、複数旅館を切り盛る“総支配人”として、旅館経営の幅を大きく広げていった。

“流辿別邸”と冠した「観山聴月」は、全7室がそれぞれ原社長自ら厳選した個性的なデザインの家具や壁紙などに彩られ、同じ施設内でも空間の様相はバラエティに富んでいる（図表2-6）。しかも全室が個室露天風呂付きという高級志向の施設でありながら、客単価は近隣の旅館に比べややリーズナブルに設定。さらに、浴衣や草履は多彩なサイズやデザインを揃え、各部屋に備え付けるアメニティも徹底的に充実を図る（マニキュアまで用意されている）など、若い女性でも「手ぶらで泊まりに来ていただきたい」という原社長のこだわりを、施設とサービスの両面から極めていった。こうした取組みが利用者のニーズを捉え、「観山聴月」は小規模ながら人気の温泉旅館として定着、旅行サイト大手「じゃらんnet」におけるおすすめ旅館（小規模部門）でも常に上位にランキングされるなど、知る人ぞ知る人気の温泉旅館となっている。

なお、当地では2011年3月の東日本大震災でおよそ2週間の停電・断水に見舞われ、源泉の汲上げが一時停止するなど、大きな被害を受けてきた。ただ、元来がポジティブな原社長は、そうした危機に直面するなかでも地元への恩返しの想いを忘れることはなく、近隣住民への温泉の無料開放や被災者の受入れなどにも尽力しながら事業を継続させてきた。

こうしたなかで、苦難を乗り越えているさなかの2013年2月、業界団体が主催するイベント「第1回旅館甲子園<sup>(注2)</sup>」において、「観山聴月」が初代グランプリを獲得した。原社長（当時は総支配人）が対応した当日のプレゼンテーションでは、顧客、社員、取引先・地域社会の全てを良くする「三方よし」の精神の徹底や、地域社会と連携した東日本大震災からの復旧・復興への対応策、独自の人材育成の取組みなどを紹介、これが最高賞のグランプリ獲得につながったもようである。こうした受賞体験は、現場で働く若手従業員のモチベーション向上にもつながり、現在に至るまでの当社躍進の原動力となっていることはいうまでもない。

図表2-6 流辿別邸「観山聴月」の内観



（備考） 同社提供

(注)2. 全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会（全旅連）青年部が主催する、プレゼンテーションを主体とする全国規模のイベント。2013年より隔年で継続的に開催されており、2023年には第6回を数えるに至っている。旅館で働く人材にスポットを当て、仕事の魅力を語ってもらうことで、旅館業に従事する若手人材を増やすことなどに主眼が置かれている。

## ②時代の変化を見極めながら新たな取り組みへ

### 間断なくチャレンジ

常にアクティブな原社長は、2020年11月、新型コロナウイルス禍の逆風の中で「お宿 はなぶさ」(全14室)を果敢にオープンさせた(図表2-7)。この「はなぶさ」は、近隣の競売物件を大規模にリノベーションしたもので、コロナ禍前から開設準備を進めてきた経緯があった。「はなぶさ」では、チェックインからチェックアウトまでの間に各種アルコール飲料やソフトドリンク、アイス、スナック類などが自由に楽しめる「オールインクルーシブラウンジ」を設置するなど、手厚いサービスを省くことで、人手不足な状況でもオペレーションしやすい新しいタイプの温泉旅館として、独自の領域を開拓している。

さらに、2023年4月には「はなぶさ」の近隣に、専用のドッグランを備えて“ワンちゃん(愛犬)と一緒に泊まれるグランピング”「HANABUSA DOGlamping」(全4区画)をオープンさせた(図表2-8)。独特なデザインが印象的なドームテントの下、ノーリードでプライベートドッグランを楽しむことができる。また、利用客は「はなぶさ」と「流涎」の露天風呂や大浴場も利用できるほか、「はなぶさ」のオールインクルーシブラウンジも利用できるなど、複数施設を巧みに連携させることで相乗効果を存分に発揮している。

なお、2023年7月に代表取締役就任した原社長は、目下、東北大学の協力の下、温泉排熱を利用したカカオの栽培に挑戦している(図表2-9)。カカオ豆が収穫できるようになるまでには、まだあと2～3年を要するとみられるものの、収穫が実現すれば、限定的ではあるが“青根温泉で育ったチョコレート”を提供できるようになる見通しとなっている。

常に時代の変化を見極めながら、間断なくユニークなチャレンジを続ける原社長の取り組みは今後とも各方面で注目を集めていくことになりそうだ。

図表2-7 お宿「はなぶさ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-8 「HANABUSA DOGlamping」



(備考) 同社提供

図表2-9 温泉排熱で育成中のカカオ



(備考) 信金中央金庫 東北支店撮影

### (3) 株式会社印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）

#### ① 「甲州印伝」を手掛ける業歴400年の老舗企業

株式会社印傳屋上原勇七は、山梨県の甲府市内で伝統的工芸品「甲州印伝」（鹿革に漆などで模様をつける特殊な技法で製作した、かばんや小物など）の製造・販売を手掛ける、業歴400年超の老舗企業である（図表2-10）。

印伝という名前は、南蛮貿易（16～17世紀）が盛んだったころに、オランダの東インド会社より伝わったインド産の装飾革に「応帝亜（インデヤ）革」と呼ばれた革があり、印度伝来にちなんで印伝と呼ばれるようになったのがその由来といわれている。

同社では、1582年（天正10年）の創業以来、代々の家長（経営者）が「上原勇七」を襲名し、印伝の製造にまつわる漆付け、燻、更紗などの伝統の技法を、上原家における一子相伝の秘技として長く継承してきた。

そうしたなかで、現・代表取締役社長の十四代上原勇七氏（64）の父親（十三代上原勇七、故人）の代に、「当社が甲州印伝の歴史と伝統を継承し、企業として今後も発展を続けていくためには、一子相伝の秘技を従業員たちとも共有していく必要がある」と判断。これを機に、「印伝を地方の特産品に終わらせない」という想いの下、甲府市内に江戸時代から立地している本店（図表2-11、2-12）に加え、ファッショントレンドの最前線の地でも、順次、直営店展開を進め（東京・青山 [1981年]、大阪・心斎橋 [1990年]、名古屋・御園 [2010年]）、経営の近代化を進めるための礎を築いていった。

現在、各地の直営店は、「東京の消費者の志向はおしゃれ重視」、「大阪の消費者の志向は機能

図表2-10 (株)印傳屋上原勇七の概要



同社の概要	
社名	株式会社印傳屋上原勇七
代表	上原勇七（十四代）
所在地	山梨県甲府市
創業	1582年（天正10年）
従業員数	約90名
業種	甲州印伝製造販売

(備考) 1. 写真(上)は上原勇七社長、(下)は本社外観  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-11 甲府市内の本店外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

性重視」といったような情報収集拠点としての役割も果たしており、伝統工芸品・印伝をファッションアイテムとして定着させていくうえでの戦略拠点となっている。

## ②時代を超えたファッションアイテムとしての展開にも一段と注力

2004年より当社の代表取締役社長として陣頭指揮を執っている上原社長（十四代）は、先代の想いを受け継ぎ、伝統工芸品である印伝のファッションアイテムとしての展開に一段と磨きをかけている。最近では、コロナ禍で経済社会が混乱するさなかの2021年秋、アメリカが生んだ著名なポップアーティスト、キース・ヘリング<sup>(注3)</sup>の作品を印伝で再現したオリジナル製品「INDEN-YA × KEITH HARING」をラインナップ、直営店と公式オンラインショップ（自社サイト）で限定販売するなど、日本の伝統工芸品と海外ファッションブランドとのコラボレーション企画などにも注力している（図表2-13）。

なお、こうしたコラボ企画を進めるにあたっては、その時々を流行を追うのではなく、あくまで長く取り扱っていただけることに重点を置いており、400年企業ならではの“長期的目線”が強みとして存分に発揮されている。たとえば、同社の公式オンラインショップで取り扱う商品群をみても、あくまで「小桜（こざくら）」、「青海波（せいがいは）」、「とんぼ」、「たかね」などといった伝統的な模様（図表2-14）を基本に据える一方で、それまでの印伝のイメージを超越した数々のコラボ商品や、同社の社内プロジェクトチームがデザイナーと連携して導入した斬新な模様の商品群も数多くラインナップされており、“伝統と革新”の巧

図表2-12 甲府市内の本店の内部



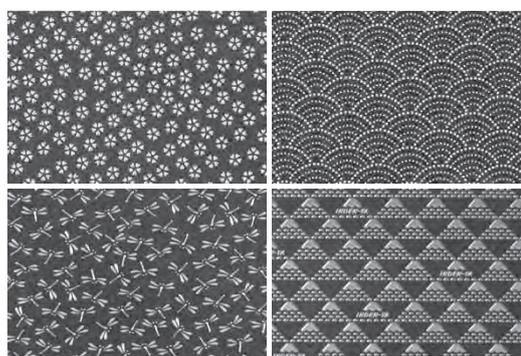
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-13 キース・ヘリングコレクション



（備考）同社ホームページより引用

図表2-14 印伝の伝統的な模様の例



（備考）1.（左上）小桜、（右上）青海波  
（左下）とんぼ、（右下）たかね  
2. 同社ホームページより引用

（注）3. キース・ヘリング (Keith Haring, 1958-1990) は、1980年代のアメリカを代表する芸術家（画家）で、ストリートアートの先駆者としても知られている。シンプルな線と色で構成されるキースの作品は、大手アパレルのTシャツやグッズなどでも取扱があり、今日のわが国でも高い人気を誇っている。

みなバランスが体现されている状況のみてとることができる。

なお、近年では、若年層が各地の直営店に来店する機会も増えていることから、若いスタッフによるSNS活用など、若年層への訴求効果を高める取組みにも注力している。その季節ごとの新商品情報を、四季折々の山梨の美しい自然などと共に、X（旧・Twitter）やInstagram、YouTubeなどを通じて発信することで、公式オンラインショップとの連携を一段と強め、コアな“印伝ファン”のすそ野拡大につなげている。

「甲州印伝」とともに400年超の歴史を有する同社では、その伝統を引き継ぐ経営者自らが先頭に立ちながら時代変化へ果敢に対応し続けることで、非常勤理事を務める地元・山梨信用金庫のネットワークも適宜活用しながら、地域経済活性化の一翼を担っていく意向である。

#### (4) 五位堂工業株式会社（奈良県香芝市）

##### ①1300年にわたって鋳物製造業として事業継続

五位堂工業株式会社は、奈良時代半ばの745年（天平17年）ごろに「奈良の大仏」として知られる東大寺（奈良市）の「廬舎那（るしゃな）仏像」の建立にも携わったと伝わる、業歴約1300年にも及ぶ各種鋳物製品の製造業者である（図表2-15）。

江戸時代（1603年～）に入るところあたりからは、“大和の国”奈良盆地に根差した「鋳物師（いもじ）」として梵鐘・半鐘などの鋳物製品を手掛けていた記録が多数発見されている。たとえば、1614年（慶長19年）には重要文化財「国家安康の鐘<sup>(注4)</sup>」（図表2-16）で知られる方広寺（京都市東山区）の大鐘を、同社の鋳物師が11人の脇棟梁の1人として手掛けたという記録もある。

同社の事業内容は、鋳物製造業（鋳物師）一筋に千年以上にわたってほぼ一貫しているが、手掛けている製品内容（主要顧客）は、それぞれの時代の要請に合わせて柔軟に変化を遂げてきた。千年以上前の草創期の事業内容には未知な部分も

図表2-15 五位堂工業(株)の概要



同社の概要		
社名	五位堂工業株式会社	
代表	津田家仁	
所在地	奈良県香芝市	
創業	天平年間（745年ごろ）	
従業者数	約30名	
業種	各種鋳物製品等の製造	

(注) 写真（上左）は津田家宏相談役、（上右）は津田家仁社長、（下）は葛城工場外観  
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)4. 1614年に京都・方広寺で豊臣秀頼が鋳造を命じたとされる梵鐘（重要文化財）。その鐘銘に「国家安康」「君臣豊楽」の文字があったことに対し、すでに江戸幕府を開いていた徳川家康が「家康を2つに割いた（関東不吉の文辞）」と難癖をつけ、豊臣方を「大阪夏の陣」へ追い込んだという「鐘銘事件」でも知られる。

多いものの、江戸時代から昭和初期にかけては、同社が現在も本社を置く香芝市五位堂周辺で地域に根差した「五位堂鋳物」として鍬などの農機具や鍋釜など住民生活に密着したものを主体に手掛けてきたことが数多く確認されている。また、江戸時代以降は近畿地区を中心に各地の寺院の梵鐘・半鐘等も数多く手掛けるようになっていた。識者などによって確認されたその記録は現時点で100件近くに及んでいるが、調査の進展次第で、その件数は今後も増え続けていくものと見込まれている。

20世紀初頭の戦時中は、時代の要請に対応して砲弾などの軍需品も手掛けていたもようだが、戦後復興期に入ると、工作機械や紡績機械、船舶エンジンなど大型の鋳物部品製造を本格化、今日につながる事業基盤を固めていった。現在では、ダイハツディーゼルやヤンマーなどが手がける船舶関連のディーゼルエンジン部品が売上げのおよそ5割を占めて主力事業となっている（図表2-17）。このほか、工作機械や建設機械の部品も手掛けるなど、幅広い産業分野の鋳物部品に対する根強い需要に対応し続けながら現在に至っている。

なお、近年の業容拡大を受けて、2010年には手狭になっていた本社工場（香芝市）を近隣の工業団地（奈良県御所市、現在の葛城工場）へ移転することで生産能力を倍増、事業基盤はより強固なものとなっている。葛城工場では、生産ラインへのICタグ導入による製造工程管理など、業界内でも先進的な手法を積極的に取り入れていることなどが注目され、工場見学を受け入れるような機会も増えている。最近では、地元・大和信用金庫と連携して省エネルギー関連の補助金を活用した電気炉増設を実現するなど（図表2-18）、鋳物製造業としての技術力の源泉である現場の改善にも継続的に取り組んでいる。

図表2-16 国家安康の鐘（方広寺：京都）



（備考） 同社提供

図表2-17 鋳物部品の例（船舶用エンジン部品）



（備考） 同社ホームページより引用

図表2-18 増設した電気炉での作業風景



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②クラウドファンディングも活用しながらBtoCにチャレンジ

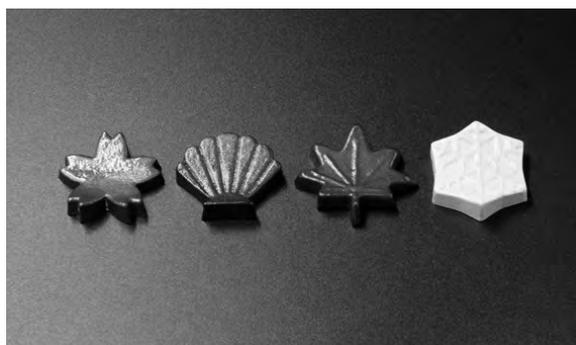
2021年春からは、前出の工場移転拡張などを実現してきた現・相談役の津田家宏氏（72）の後を継いで、現・代表取締役の津田家仁氏（35）が経営の陣頭指揮を担っている。津田社長は、引き続き工業製品としての鋳物部品（BtoB）を手掛ける企業としての事業基盤を固めていく一方で、同社発祥の地・香芝市五位堂でかつて

地域住民の生活にも根差していた「五位堂鋳物」のブランド再興を念頭に、一般消費者向け（BtoC）の鋳物製品（箸置き、ペン立て、鍋敷き、鉄皿など）へも挑戦（図表2-19）、千年以上にわたって地域に根差してきた企業としての知名度向上にも注力している。2021年4月には「【生活に鉄を】創業1300年 数々の梵鐘・仏像を手掛けた奈良の老舗メーカーの挑戦」と題したクラウドファンディングに

も挑戦、BtoCにおけるブランド再興に賛同する地元・大和信用金庫の協力も得て、目標金額（100万円）を上回る資金（135万円余）を集めることができた。さらには、X（旧Twitter）やInstagramなどのSNSを通じた情報発信にも積極的に取り組むなど、1300年の歴史をベースとしながらも、「新しいもの好き」とされる社風（家風）の下、自らの感性も活かした新しいツールの活用にも意欲的に取り込んでいる。

津田社長は、相談役（父親）の時代に掲げた3つの経営理念（受け継ぐべき伝統、鉄を通じた社会貢献、お客様の理想の具現化）をしっかりと引き継ぎつつも、鋳物作りの持続的な発展と鋳物の未来につながる技術の伝承にも努めることで、“産業の母”ともいわれる鉄（鋳物）を通じた、より豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えている。

図表2-19 一般消費者向け製品の例（箸置き）



（備考） 同社ホームページより引用

## (5) 株式会社山崎製作所（静岡県静岡市清水区）

### ①精密板金加工で培った技術力を活かし

#### 自社ブランド「三代目板金屋」を立上げ

株式会社山崎製作所は、静岡市清水区に立地する、業歴50年超の精密板金加工業者である。さまざまな業種の工作機械板金部品の一貫生産から、フレーム、タンクなどの製缶まで、金属加工にかかる幅広い業務を手掛けている。また、2015年には現・代表取締役社長の山崎かおり氏（60）の下で自社のオリジナルブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、インテリア雑貨やかんざしなどのヘアアクセサリといった、BtoCの高付加価値製品の製造販売にも注力しながら現在に至っている（図表2-20）。

山崎社長は、創業社長である父親の後を継いで、2009年に二代目の社長に就任した。当時は、主要取引先の倒産（1995年）に端を発した長引く業績低迷と先代社長の体調悪化といった流れにリーマンショック（2008年）が追い打ちをかけるなど、同社の事業環境は極めて厳しい状況に置かれていた。そうしたなかで、一従業員として当時の経理業務に従事していた山崎社長は、「長年にわたって社業に貢献してくれてきた社員たちを路頭に迷わすことがあってはならない、ここで会社を立て直すのは私しかいない」と一念発起、紆余曲折を経ながらも協議を重ねた末に、父親からの事業承継を実現した。

とはいえ、それまで板金加工の現場との接点がほとんどなかった山崎社長は、寡黙な年配男性が多い板金職人たちに当初は馴染むことができず、戸惑うことも多かった。そうしたなかで、知人の誘いで参加した中小企業家同友会において経営について学んでいくうちに、それまで同社に存在しなかった経営理念の重要性をあらためて痛感するに及んでいた。試行錯誤の結果、経営理念は社員全員で作っていくものだとの考えに至り、山崎社長が中心となりつつも、年配の板金職人も含めた全社員でとことん話し合いを重ねながら、新しい経営理念を策定していった。ただ、その過程で熟練職人から出た「自分たちはお客さんの奴隷のようなもの」「自分が

図表2-20 (株)山崎製作所の概要



同社の概要	
社名	株式会社山崎製作所
代表	山崎かおり
所在地	静岡県静岡市清水区
創業	1967年（昭和42年）
従業員数	25名
業種	精密板金加工業

（備考）写真（上）は山崎かおり社長（同社提供）、  
（下）は本社工場（信金中央金庫 地域・中小企業  
研究所撮影）

板金屋だとは恥ずかしくて親戚に言えなかった」という言葉に山崎社長は衝撃を受け、現場の職人から自分たちの仕事に対する誇りやプライドが失われていることを痛感していた。こうした状況を打破していくためには、「下請け企業からの脱却」を進め、「板金職人としての誇りと生きがい」を取り戻していくことが必要不可欠と判断、自社製品の開発へ本格的に着手していくことを決断した。とはいえ、開発は困難を極め、一時は頓挫しかかるような場面もあったものの、そのころ入社してきた山崎社長の娘・瑠璃氏の「金属でインテリアをつくりたい」という言葉がきっかけとなり、2015年初頭に「三代目板金屋」というオリジナルブランドを立ち上げることができた。

「三代目板金屋」というブランド名には、二代目である山崎社長が“次の世代”に技術や伝統をつないでいきたいという思いや、敢えて板金を名乗ることで「この製品も板金なのか」という消費者の気付きから、板金業自体の地位向上に繋がりたいとの思いが込められている。現在は、瑠璃氏をリーダーとする女性4人のチームが中心となってブランド運営にあたり、新感覚のヘアアクセサリ「KANZASHI」シリーズや、アート作品のような板金製インテリア「ORIGAMI」シリーズなどを、主に百貨店ルート（呉服売場等）やオンライン（自社サイトや大手ECサイトなど）で販売している（図表2-21）。「三代目板金屋」は、その仕上がり具合や耐久性などから板金職人の緻密な職人技を実感できることもあり、高価格帯で展開しているにもかかわらず、確固たるファン層を構築しつつある。「職人の技術にきちんと対価を払ってもらい、職人の誇りを取り戻す」という「三代目板金屋」のブランドポリシーが結実しているといえそうだ。

なお、「三代目板金屋」の宣伝効果は絶大で、技術力の認知度向上を通じた新たな板金関係の取引先開拓や、知名度向上による若手人材の獲得面などで、とりわけ大きな効果を発揮している。また、仕上がり等の品質にシビアな消費者との接点が増えたことで製造現場を中心に品質意識が格段

図表2-21 「三代目板金屋」の製品群



（備考）写真（上）はKANZASHIシリーズ（同社提供）、（下）はORIGAMIシリーズの一例（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

に向上、結果的に板金加工業者としての経営力強化にもつながっているもようである。

現在の「三代目板金屋」の売上構成はまだ1割程度を占めるに過ぎないが、高めの単価で販売できていることから利益への貢献度は大きく、将来的には売上げの3割程度まで高めていきたいと山崎社長は考えている。

## ②工場の拡張・移転を機に地域一体型の工場見学イベントも展開

同社では、2022年10月、地元・静岡信用金庫の協力も得て本社・工場を拡張・移転、作業環境を大きく改善させている(図表2-22)。とりわけ、新工場では、山崎社長の長年の夢でもあった「オープンファクトリー<sup>(注5)</sup>」にも対応できるよう、見学通路やワークショップのためのスペースを確保した(図表2-23)。これを踏まえ、翌2023年秋には山崎社長自らが中心となり、静岡市内に工場を有する中小企業25社および行政などと連携し、ものづくりの魅力を一般の人々に伝える地域一体型の工場見学イベント「静岡工場博覧会(ファクハク)」の開催へ漕ぎつけることができた。同イベントは2024年も規模を一層拡大して開催されており、今後も継続していく方向性が定着しつつある。

山崎社長は、地域に存立する中小ものづくり企業として、こうしたイベントや「三代目板金屋」の取組みなどを通じて、「ものづくり職人の仕事はカッコいい！」あるいは「静岡県のものづくりの技術力はすごい！」といった想いを継続的に発信し続けていきたいと考えおり、同社の動向は今後ますます注目を集めていくことになりそうだ。

図表2-22 見学コースも設置した新工場内部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-23 ワークショップの様子



(備考) 同社提供

(注)5. ものづくり企業が生産現場(工場)を外部に公開したり、来場者にもものづくりを体験してもらうなどの取組みの総称。従来から工場見学やツアーといった形態で実施されてきたが、近年では、ものづくりに関わる中小企業や工芸品産地など、一定の産業集積がみられる地域を中心に、企業単独ではなく、地域内の企業等が面的に連携し、地域を一体的に見せていく「地域一体型オープンファクトリー」という取組みへと進展をみせている(近畿経済産業局ホームページ内の解説文より引用)。

## (6) 株式会社山村製作所（新潟県三条市）

### ①“鍛冶屋”としての強みを活かし自社ブランドで最終製品も展開

株式会社山村製作所は、わが国有数の金属加工業者（鍛冶屋）の集積地である新潟県三条市において、主として理美容はさみメーカー向けの利器材（複合材と呼ばれる刃物用生地（半製品））から最終製品（プロ向けの高級理美容はさみ）の製造までを手掛ける金属加工業者である（図表2-24）。「鋼<sup>(注6)</sup>（はがね）に対して嘘をつかない鍛冶屋」として、大手金属メーカーから調達する鋼材等に対し、鍛造（鉄と鋼など複数の材料を高温で熱しながら叩くことでひとつに合わせしていく（鍛接）工程）などの加工を施しながら、利器材（刃物用生地）として理美容はさみなどの最終製品メーカーへ販売する一方で、自ら最終製品も手掛けるなど、材料から最終製品までを手掛けることのできる一貫体制を確立している。

同社は、現・代表取締役社長の山村興司氏（46）の祖父が、1948年に「三条鋸（のこぎり）」向けの利器材（刃物用生地）を手掛ける企業として創業した。その後、時代の要請に対応しながら、包丁、ノミ、カンナ、はさみなどに使われる利器材へも展開、事業領域を広げていった。

そうしたなかで、1996年に当時の二代目社長（現・取締役会長の山村登氏）の「良い半製品を作り続けるためには、最後の仕上げ（製品化）まで理解していく必要もあろう」という考えの下、若い社員1名を近隣の理美容はさみメーカーへ修業に出し、最終工程である削りや磨きなどの技術を習得させていった。およそ1年半の修業を経て当該社員が戻ってきたタイミングで、同社工場内に理美容ハサミの最終製品を手掛ける会社「コスモ・スミス」を立ち上げ、別会社の形ではあるが、現在ではブランド名「S.cosmo」を掲げながら事実上の一貫体制を確立させている。

図表2-24 (株)山村製作所の概要



同社の概要	
社名	株式会社山村製作所
代表	山村興司
所在地	新潟県三条市
創業	1948年（昭和23年）
従業員数	約30名
業種	刃物用生地・理美容はさみ製造

（備考）1. 写真（上）は山村興司社長、（下）は本社工場  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）6. 鋼（はがね）とは、鉄に1～2%前後の炭素を混ぜた合金。基本的に炭素の量が多いほど硬くなる一方で、硬くなるほど韌性（粘り強さ）が低くなるため、強度の限界を超えると折れやすくなる。そのため、刃物の刃先部分だけを鋼で作製し、刃物全体は軟かい鉄で作るとするのが一般的。

一方、同社本体においても一貫体制を志向するなか、表面に浮かび上がる独特の文様が美しい積層鋼（ダマスカス鋼）の技術も取り込んだオリジナルの高級理美容はさみ（ブランド名「景雲」または「KEIUN」）を2006年に発売した（図表2-25）。日本刀のイメージを彷彿させるようなPRも交えながら国内外の見本市へ積極的に出品することで、世界各国のプロの理美容師からも高い評価を得るようになり現在に至っている。

なお、同社では2003年に工場の一部を改装して「鍛冶ギャラリー」を開設、同社の理美容はさみのみならず、近隣の同業者（鍛冶職人）たちが製作した包丁や小刀、園芸用ハサミなど100点以上を収蔵している（図表2-26）。これは、「芸術作品は後世に残るが、道具は良い物であるほど使われ続け、やがてなくなってしまう」という危機感に基づいたものである。「鍛冶屋」の集積地の一翼を担う立場から、400年以上にわたって継承されてきた三条の匠（たくみ）の技を、後世に伝える役割を自らの信念の下で担っている。

## ②自社のECサイトを通じたレンタル活用で

### 「景雲」の需要開拓へ

2019年末には、同社を含む国内の理美容はさみメーカー5社<sup>(注7)</sup>が連携し、「ヘアードレッシング シザーズ コンソーシアム (HSC)」と名付けた枠組みを発足、都内で設立発表会も開催した（図表2-27）。HSCでは、ヘアビジネスにかかわる個人や団体が、安心・安全に活動することを可能とするための、よりよいはさみづくりを目指すことを目標と

図表2-25 積層鋼の文様が美しい「景雲」



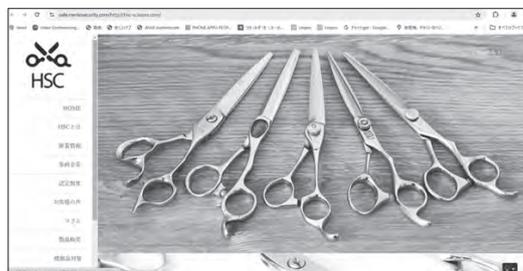
(備考) 同社ホームページより引用

図表2-26 「鍛冶ギャラリー」の看板と内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-27 HSCのホームページ



(備考) HSCホームページより引用

(注)7. 同社のほか、(株)ヒカリ(東京都板橋区)、(株)ナルトシザー(兵庫県宝塚市)、(株)東光舎/ジョーウエル・シザーズ(東京都文京区)、(株)内海(大阪府摂津市)が参画している(2024年10月現在のHSCホームページより)。

している。基準を満たした日本製品のための「HSC タグ」を作成するなど、単独企業では成し得ない公平な競争につながる活動を協同で展開しており、今後の動向が注目される。

なお、同社では2020年ごろからの新型コロナ感染拡大の余波で国際見本市へ「景雲」を持ち込む機会が激減、販売面で苦戦を余儀なくされる局面があった。こうしたなかで、2014年より三代目社長に就任していた山村社長は、直近で「景雲」専用のECサイトを活用した販売にも注力、巻き返しを図っている。専用サイトでの販売にあたっては、訪問客に対して「景雲」の無料レンタル（1週間）を提案、「実際に「KEIUN」をお使いになって手馴染みの良さ・切れ味・使い勝手をお確かめ下さい」と案内し、品質の良さを実際に体験してもらうことで、1本10万円を超える高単価でも納得の上で購入してもらえるよう努めている。同社では、ここへきてInstagramなどSNSを活用した「景雲」ブランドの情報発信にも注力しており、グローバルに展開する同社の動向が今後ますます注目されよう。

## (7) 株式会社谷組（北海道名寄市）

### ①地場の公共土木工事を主軸としつつ

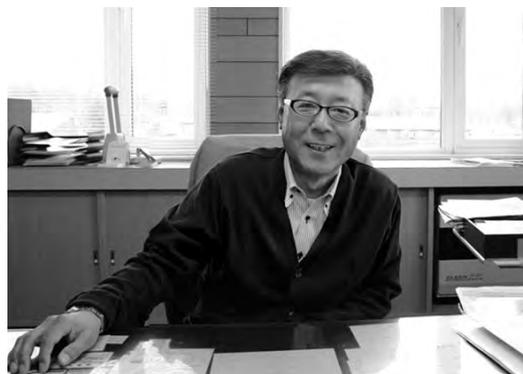
#### フルーツトマトの栽培へも展開

株式会社谷組は、北海道北部の名寄盆地（上川北部地域）を拠点に、国、北海道、下川町および名寄市が発注する公共土木工事や、国道維持管理業務（冬期除排雪作業ほか）などを手掛ける地域密着型の総合建設業者である（図表2-28）。1941年に森林資源の豊富な下川町において創業以来、80年以上にわたって公共土木工事を中心に地域経済に立脚した揺るぎない事業基盤を構築してきた。また、2006年からは「フルーツトマト<sup>(注8)</sup>」と呼ばれる高品質のトマト栽培も展開、当地に根差す建設会社としてユニークな一面も持ち合わせながら現在に至っている。

地場の建設会社として揺るぎない事業基盤を築いてきた同社であったが、2000年代半ばの“小泉構造改革”の流れを受けた公共工事縮減のあおりを受け、公共土木工事を主体とする同社をはじめ、全国の建設関連業者はおしなべて厳しい事業環境に置かれていた。

こうしたなかで、地域経済全体の活力そのものが失われていくことに危機感を抱いた下川町役場では、（一財）下川町ふるさと開発振興公社が主体となり、地元の建設業協会に対してトマト栽培への参入を働きかけた。これは、主として町役場が運営する加工場で手掛ける人気のトマトジュース「ふるさとの元気」の原料確保を念頭に置いたもので、これに応えるような形で同社を含む地場の建設業者数社が、地元農家の全面的な協力も得てトマト栽培の実習を開始した。2006年春には特定法人貸付事業（農地リース）を活用して本格的に「フルーツトマト」の栽培をスタート。当初から苦戦する場面もあったものの、その後は徐々に軌道化していくにつれ

図表2-28 株谷組の概要



同社の概要	
社名	株式会社谷組
代表	谷 博之
所在地	北海道名寄市
創業	1941年（昭和16年）
従業員数	約50名
業種	総合建設業+農業

（備考）写真（上）は谷博之社長（下川町移住交流サポートWEBより引用）、写真（下）は同社栽培のフルーツトマト（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

（注）8. フルーツトマトとは、品種名ではなく、特別な栽培方法でつくられる高濃度なトマトの総称である。一般的なトマトの糖度が4～5度程度なのに対し、フルーツ並みの糖度8以上のものをフルーツトマトと呼ぶことが多い。水やりを少なくしながら育てるため、甘みが増し、通常のトマトに比べ小ぶりなのが特徴。

てトマトジュースの原料ばかりでなく、地域経済活性化も念頭に農協ルートでの出荷も本格化するようになっていった（図表2-29）。

なお、同社はあくまで建設業が主体であることを念頭に、農業参入にあたっての投入資源は必要最小限にとどめ、あくまで本業経営に無理のない範囲で手堅く実施することを心掛けてきた（参入当初の人員は専担者1名、初期投資額は総額2,000万円程度までと決めるなど手堅くスタート）。こうした中長期的な観点からの堅実な経営スタンスが奏功し、同時期に農業参入した全国の同業他社においてその後の事業縮小・撤退が相次いでいった中においても、同社のトマト栽培は今日に至るまで18年以上にわたって継続、同社の看板事業として定着していった<sup>(注9)</sup>。

ちなみに、下川町を含む名寄盆地の気候自体は、朝晩と日中の気温差が大きいことなどから糖度の高いフルーツトマトの栽培には適しているとされている。しかし、実際に異業種からの新規参入業組が高品質のトマトを生育することは容易ではなく、同社においても今日に至るまでにさまざまな研究と試行錯誤を重ねてきた。たとえば、当初はトマトの苗を直接土に定植して生育させながら栽培（土耕栽培）してきた。しかし、糖度の高いフルーツトマトをより安定的に生産していくため、2015年ごろからは連作障害防止の観点も含めてトマトの苗を直接土に定植せず1苗ごとにポットに定植、水分管理や栄養管理をきめ細かく行うこととした（図表2-30）。これにより、高糖度のフルーツトマトをある程度安定的に収穫することができるようになり、東京の百貨店などで贈答用の高級品として取り扱われるようなケースも増えていった。

なお、2022年からは、同社のトマト栽培専担者（施設管理課主任 佐藤好之氏）の下で同社オリジナルブランド「North★Sweet」を立ち上げ、卸売業者を介して首都圏の飲食店向けの高級食材としての取扱いにも注力している（図表2-31）。トマト栽培の現場に併設した直売所で

図表2-29 同社のトマト栽培ハウス



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-30 ポットで栽培される同社のトマト



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）9. 下川町の建設業者で現在もトマト栽培を継続しているのは同社1社のみとなっている。

図表2-31 トマト栽培専担の佐藤好之氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-32 直売所の看板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の販売(図表2-32)や、同社が運営するオンラインショップ「North★Sweet SHOP」での販売も堅調で、同社が手がけるフルーツトマトは、土木工事業を主体とする会社の中では年商の約4%程度に過ぎない商材でありながら、いまや同社の看板事業ともいえる存在となっている。

## ②“看板事業”として今後も手堅く継続していく意向

同社では、2024年4月には経済規模の大きい名寄市へ本社を移転するなど、今後も地場に根差した総合建設業者としての展開を軸に事業を進めていく方針には変わりはない(図表2-33)。とはいえ、その一方で20年近くの歳月をかけて軌道化させてきたフルーツトマト栽培についても、すでに同社の“看板事業”として、地域住民のみならず高級食材として首都圏の一部の飲食関係者の間でも

定着しつつある。こうしたことから、同社では収支の安定化に最大限配慮しつつ、今後も事業として継続させていきたいと考えている。

一般的に定着困難とされることの多い建設業者の農業参入について、極めて堅実なスタンスの下で継続している同社のユニークな取り組みは、並行して手掛けている路地もののグリーンアスパラ栽培の取り組みなどと合わせて、今後も各方面から注目されていくことになりそうだ。

図表2-33 同社下川支店(旧本社)外観



(備考) 北星信用金庫下川支店提供

(8) 関口醸造株式会社（茨城県筑西市）

①米菓「お醤油屋さんのつけやき」が大ヒット

関口醸造株式会社は、1923年（大正12年）に茨城県西部で地場の醤油醸造業者として創業しつつ、現在では、それを“源流”とした「お醤油屋さんのおせんべい本舗」として、地元で収穫される米を使いながら、昔ながらの米菓（醤油せんべい）の製造販売を主力としている企業である（図表2-34）。同社の主力商品「お醤油屋さんのつけやき」（図表2-35）は、老舗の醤油醸造業者が醸し出すコク深い旨味と香ばしさに魅せられた根強い“つけやきファン”の支持を受け、同社を代表する絶対的な人気商品となっている<sup>(注10)</sup>。

同社は、1960年代半ばまでは地場の醤油製造業者として手堅く事業を展開してきた。そうしたなかで、当時の主要販売先であった中小小売店が、スーパーマーケットの台頭（第1次流通革命）のあおりを受けて徐々に苦境に陥るようになり、こうしたことに危機感を抱いた当時の先代社長（現・代表取締役社長の関口恭史氏（66）の父親）が、1967年、自社の醤油と地元の米を使ったせんべいの製造へ参入することを決断、これを実行してきた。しかし、せんべいの販売も企業体力に勝る大手業者との競争は激しく、総じて苦戦が続いてきた。

こうしたなかで、1990年代半ばに入り、マーケット全体が健康志向を背景に減塩で軟らかめのせんべいが主流となるなか、同社の現業を牽引する立場になっていた関口社長は、大手業者との抜本的な差別化を図るため、「そもそも当社の源流は醤油屋だ。であれば、もっと醤油をふんだんに使

図表2-34 関口醸造株の概要



同社の概要		
社名		関口醸造株式会社
代表		関口恭史
所在地		茨城県筑西市
創業		1923年（大正12年）
従業員数		156名
業種		醤油・米菓製造業

(備考) 1. 写真(上)は関口恭史社長、(下)は本社工場  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-35 同社の主力商品「お醤油屋さんのつけやき」



(備考) 同社ホームページより引用

(注)10. たとえば、同社の「お醤油屋さんのつけやき」にまつわる一連の商品群は、会員制大型スーパーを全国展開する「コストコ」の人気商品ランキング（米菓部門）で常に上位を占めるなど、根強い人気商品となっている。

って醤油味を前面に出した菌ごたえのある昔ながらのせんべいを手掛けよう。100人のうち1、2人が美味しいと言ってくればそれでよい。」という逆転の発想の下、「お醤油屋さんのつけやき」というネーミングで発売、これが今日に至る同社の大ヒット商品誕生につながっていった。その後、2004年には本社工場隣接地に和風造りの直売店をオープン（図表2-36）、これが口コミで“つけやきファン”の間に浸透し、その後の直売店展開（現在は茨城県内で計4店舗を展開中）や、オンラインショップの拡充などで販売チャネルの多様化も進展させながら現在に至っている。

図表2-36 本社工場に隣接した直売店



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②地域経済とともに発展する“6次産業としての昔ながらのおせんべい屋”を目指す

「お醤油屋さんのつけやき」を始めとした同社商品群は、100年の歴史を有する同社ならではのこだわりの醤油を主要な原料として生産されている。なお、現在は同社醤油の配合や製法を、わが国初の生揚生産協業化工場として知られる「福島県醤油醸造協同組合<sup>(注11)</sup>」（福島県二本松市）に引継ぎ、生揚（生醤油）までの工程を当組合へ製造委託している状況にある。同社では、仕入れた生揚（生醤油）を自社工場で火入れ<sup>(注12)</sup>（加熱殺菌）することなどにより、同社ならではの風味や色合いを醸し出している。この特別な醤油を堅焼き生地の片面に二度付けして焼き上げることなどで、焦がし醤油のコク深い旨味や香ばしさが充分に引き出されており、これが同社の大ヒット商品「お醤油屋さんのつけやき」の存在感の源泉となっている。

今後についても同社では、競争力の源泉となっている伝統の醤油（図表2-37）を軸としつつ、地元・筑西エリアで収穫されたうるち米やもち米を原料として使用していくこ

図表2-37 同社の醤油の一例（本醸造こいくち醤油）



（備考）同社ホームページより引用

（注）11. 福島県内の醤油醸造業者が結集して1964年に設立された、生揚（生醤油：搾りたてそのままの醤油）までの生産を手掛ける組合方式の協業工場。組合員として現在も県内60件近くの醸造業者が名を連ねる。生揚までを協業生産し、最後の仕上げは各々の醸造業者がその特色を生かして製造する仕組みは、「福島方式」とも呼ばれ全国の協業モデルとなっている。

12. 搾った生揚醤油に熱を加えること。一般的には80～85度の状態を10～30分程度維持した後に冷却していくことが多いといわれるが、風味や色合いを出していくうえで重要な工程であり、温度や時間にはそれぞれのこだわりもあるとされる。

とにこだわり、地元の農業者と共に発展を目指す、いわば“6次産業としてのせんべい屋”として存続していきたいと考えている。次代を担う関口社長の後継者も現場で頭角を現しつつあり、東日本大震災やコロナ禍など幾多の困難を乗り越えてきた同社のさらなる躍進が期待される。

## (9) 株式会社川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）

### ①鹿児島市内に特化して揺るぎない営業地盤を構築している不動産業者

株式会社川商ハウスは、鹿児島市内を中心に強固な事業基盤を構築している、賃貸用不動産の仲介・管理業者である（図表2-38）。1975年の創業以来、「物件管理についてはきちんと入居者対応できるエリアで展開すべき」という考えの下、今日に至るまで徹底的に鹿児島市内での事業展開にこだわり続け、現在の管理戸数は鹿児島市内を中心に約3万3,000戸と、地域トップレベルを誇る水準にある。鹿児島市内にターゲットを絞ったユニークなTVCM投入<sup>(注13)</sup>（図表2-39）や、それと連動したインパクトの強い巨大看板の設置（図表2-40）、地元企業とタイアップした引越しキャンペーン（ex. 地元焼肉店の無料券と連携した「引越し焼肉」）など、積極的かつ集中的な広告宣伝活動の効果もあり、鹿児島市内では圧倒的な存在感を発揮している。

前社長の急逝（2023年4月）を受けて急遽、三代目社長へ就任した現・代表取締役社長の水谷学氏（62）は、先代社長が80年代後半の“不動産バブル”以前に都内の有力同業者より受けた「これからの不動産業は、物件管理による手数料収入が収益の中心になっていく」という言葉の示唆するものを受け継ぎ、引き続き“フィービジネス重視”の堅実経営を貫く方針を徹底しながら陣頭指揮にあたっている。

図表2-38 (株)川商ハウスの概要



同社の概要	
社名	株式会社川商ハウス
代表	水谷 学
所在地	鹿児島県鹿児島市
創業	1975年（昭和50年）
従業員数	約210名
業種	不動産仲介・管理業

(注) 写真（上）は水谷学社長、（下）は鹿児島島本社（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)13. 同社が1995年に投入した「アパートマンション、川商で探せ♪」で始まるユニークなローカル TVCMは、ランニングするラグビー部を先導する外国人の「シゴトトカノジョ、ジブンデサガセ!!」というセリフとともに鹿児島市民に大きなインパクトを与え、その後も引き続き投入されるユニークなTVCM等の下、同社の知名度向上に大きく貢献してきたとされている。

図表2-39 同社のTVCM (1995年～)



(備考) 同社ホームページより引用

図表2-40 同社の巨大看板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

とはいえ、同社においても2020年以降のコロナ禍では、転居そのものの減少や、在宅率上昇に伴う騒音などの“困りごと”増加への対応によるコストアップなどで、収益的に苦戦する場面もみられていた。そうしたなかで、コロナ禍以前から水谷社長主導の下で導入していた、不動産仲介会社向けに開発された顧客管理(CRM)・業務改善クラウドシステム導入・活用の効果などもあり、厳しい局面を効率よく乗り切りながら今日に至っている。

なお、ユニークなTVCMなどで知られてきた同社の広告宣伝活動ではあるが、最近では、国内最大級の見逃しTV番組の無料配信動画サービス「TVer」への出稿や、各種のリスティング広告<sup>(注14)</sup>、YouTubeやInstagram等のSNS活用など、インターネット経由の広告宣伝に軸足を移しつつある。とりわけ、Instagramの活用推進では、社内的に「フォロワー1万人計画」を掲げ、継続的かつユニークな情報発信で、引き続き若年層の取込みなどに注力している。

## ②近年ではネーミングライツなど地域貢献活動にも注力

2025年に創立50周年の節目を迎える同社では、近年、前社長の存命中から地域貢献活動を視野に入れた展開にも注力してきた。2019年には種子島の中種子町へ出店、空き家・空き地情報を集め、移住・定住希望者や進出を検討する企業とのマッチングなども進めている。同社進出後、同地区における航空自衛隊の馬毛島基地<sup>(まげしま)</sup>(仮称)整備計画<sup>(注15)</sup>の浮上などで経済活動も活発化、結果的に同社収益にも貢献する展開となっている。

また、地域貢献活動の一環として、文化・体育施設の命名権(ネーミングライツ)の取得も意欲的に展開している。具体的には、鹿児島市民文化ホール(鹿児島市)は2020年度より「川

(注)14. ユーザーが検索したキーワードに関連する広告が画面に掲載されるもの。「検索連動型広告」とも呼ばれる。

15. 防衛省主導の下で、航空自衛隊岩国基地(山口県岩国市)の一部を、種子島より約10km(船で30分程度)の距離にある馬毛島(まげしま、無人島)へ移転・整備する計画。2030年ごろの完成へ向けて、宿舎等の関連施設の一部が種子島側にも整備されることが予定されている。

商ホール」として、また奄美振興会館と名瀬運動公園市民球場（ともに奄美市）は、2023年度より「奄美川商ホール」と「奄美川商球場」として、一定の期間、それぞれの施設愛称で呼ばれるような展開となっている（図表2-41）。ちなみに、命名権料はそれぞれの施設の維持・管理費などに充てられていく見通しで、同社の地域貢献は県庁所在地・鹿児島市の枠を超えて県内広域への広がりもみせている。

水谷社長は、2025年に創立50周年を迎えるにあたり、あらためて“100年企業”へ向けた新たな経営ビジョンを全従業員に示しつつ、独自に「自律型ポジティブ人材」という人事理念を掲げ、人事評価制度の整備など、これまで以上に内部管理体制の整備強化も進めることで、県都・鹿児島市を中心とした強固な事業基盤を一段と強化していく意向である。地域で圧倒的な存在感を誇る同社の、今後のさらなる躍進が期待されよう。

図表2-41 同社のネーミングライツ3施設



(注) 写真上から川商ホール（鹿児島市民文化ホール）、奄美川商ホール（奄美振興会館）、奄美川商球場（名瀬運動公園市民球場）  
(備考) 各施設のホームページ等より引用

## (10) 株式会社境田商事（秋田県秋田市）

### ①徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する 食器専門店

株式会社境田商事は、JR 秋田駅西口に直結した「仲小路商店街」で専門店「食器のさかいだ」を展開する、各種食器類の卸・小売業者である（図表2-42）。業歴70年を超える専門業者として、ホテルや飲食店向けの卸売の売上構成比がおよそ半分を占める状況にある一方、1983年より現在の場所で展開している直営店「食器のさかいだ」の存在感は絶大で、「ここに来れば欲しい商品が必ず手に入る」といった“信頼感”は、顧客の支持のみならず、近隣の競合店（百貨店）にまで浸透している。「かつては『さかいだに行けばお探しの食器についても調べてもらえますよ』と書いていた百貨店の店員もいたらしい」とのエピソードは、徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する、同社の存在感を象徴するものとなっている。

先代社長（夫）の急逝を受けて2009年より急遽、三代目社長に就任している境田幸子氏（73）は、当初は食器類に関する知識がほとんどなかったこともあり、産地別（メーカー別）に食器類をナンバーリングしてレジと連動させるなどで、内部管理強化と併せて商品知識の向上に努めることで、現在につながる事業基盤を着実に築いていった。境田社長は、先代社長が常日頃から抱いていた「秋田があるから自分たちが商売出来ている、だから秋田を大切に、仲小路商店街のことも1店舗だけ元気じゃだめで、とにかく商店街をみなさんに歩いてもらって、どの店舗も元気でなければいけない」との想いを引継ぎ、「食器のさかいだ」が立地する仲小路商店街全体の活性化に向けた活動にも積極的に取り組んでいる。

境田社長は、「そもそも食器は必要とされているのか」という危機感を常に念頭に置きつつも、「そこで『食器のさかいだ』では何を売るか」を日々模索し、さまざまなチャレンジを繰り返しながら事業を展開している。

例えば、「当店ならではのオリジナル商品がもっと必要だ」と考えた境田社長は、秋田県の

図表2-42 株式会社境田商事の概要



同社の概要		
社名	株式会社境田商事	
代表	境田幸子	
所在地	秋田県秋田市	
創業	1949年（昭和24年）	
従業員数	12名	
業種	食器類卸・小売	

（注）写真（上）は境田幸子社長、（下）は「食器のさかいだ」の店内  
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

伝統的工芸品「川連漆器<sup>注16)</sup>」の若手蒔絵師の「漆を使った蒔絵をガラス食器にも施してみたい」という提案を取り入れ、川連漆器の蒔絵技法をガラス食器に加飾した自社企画商品「川連蒔絵グラス キラウルシ」を投入している(図表2-43)。秋田の伝統技術を活かした独特の風合いが人気を呼び、文字入れした木箱に収納したぐい呑みセットなど、数々の人気商品を生み出しており、いまや同社の主力商材のひとつとなっている。ちなみに、「川連蒔絵グラス キラウルシ」は、“おもてなし”を実践している企業や商品等を発掘しているOMOTENASHI NIPPON 実行委員会において、2022年度の「おもてなしセレクション」に登録されるなど、各方面からの注目度合いも高まっている。

図表2-43 「川連蒔絵グラス キラウルシ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また、食器専門店ならではの顧客サービスの一環として、漆芸の卓越技能者<sup>注17)</sup>(現代の名工)の1人である齋藤國男氏の協力を得て、伝統的な器の修復方法である「金継ぎ」を取り入れている(図表2-44)。金継ぎとは、欠けたり割れたりした器を主に漆と金粉で修復する日本の伝統的な修復方法で、あえて傷(割れ目)を景色としてとらえることで、元の器とは違った風情や味わいが醸し出されるともいわれている。基本的に毎月1回、

図表2-44 売場の一角に設置した「金継ぎ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

食器店の2階に同社が併設している「ティールーム陶」で、地元の“現代の名工”に金継ぎを直接依頼できる機会を設けており、大切に使っていた器や思い出がある器が割れてしまったという顧客に対して、食器専門店ならではの付加価値の高い修復サービスを提供している。

このほか、近隣の美術館や学校と連携した来街者の取込み、店舗の表通りに面した一角に設けた若手陶芸作家を応援するためのスペース「OMOTE ギャラリー」での期間限定の企画展開催など、来店客増加へ向けて日々試行錯誤を繰り返している(図表2-45)。

(注)16. 秋田県の旧・川連町(現・湯沢市)に伝わる伝統工芸品。椀、膳、重箱などに沈金(漆面を彫った文様に金粉等を押し込む装飾技法)や蒔絵(漆面が乾かないうちに金粉などを蒔くことで器面に定着させる装飾技法)などの飾りが施されたものを中心に産地を形成している。1976年に国の伝統工芸品に認定された。1996年には秋田県の伝統工芸品にも選定されている。

17. 厚生労働省が管轄する「卓越した技能者表彰制度」に基づき、厚生労働大臣によって表彰される技能者の通称。1967年の創設以来、金属加工、機械器具組立・修理、衣服仕立、大工など、表彰者は累計4,000名以上にも及ぶ。

②「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かしながら事業の継続・発展を目指す

食器専門店（陶器店）として季節感を大事にしている境田社長は、常に試行錯誤を繰り返しながらも、四季折々の季節感に富んだ売場づくりを通じて、食卓を楽しく潤す食住空間を提供し続けていきたいと考えている（図表2-46）。なお、実際の売場づくりやSNSを通じた情報発信などについては、顧客ニーズの変化を熟知している売場従業員たちの感性を最大限に活かすような形で進めていければと考えている。

今後についても境田社長は、常に自ら試行錯誤を繰り返しながらも、取締役として共に事業を支えている長女の境田未希氏（43）や、ガラス作家として秋田のガラス工房や自宅工房で制作に励んでいる次女の境田亜希氏（42）らとも連携し、地域社会の一員として「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かす方策も模索しながら、事業を継続・発展させていきたいと考えており、次世代との連携を軸とした今後の同社のさらなる躍進が期待できそうだ。

図表2-45 「食器のさかいだ」外観



（備考）1. 店舗1F手前に設置されているのが「OMOTEギャラリー」、左手階段を上った2階が「テールーム陶」  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表2-46 季節感を演出した店内の例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## (11) 日東香料株式会社（東京都目黒区）

### ①業歴50年超の香料専門企業

同社は、1963年（昭和38年）に現・代表取締役社長の今井佳代子氏（47）の祖父が創業して以来、50年以上にわたって食料品向け香料（フレーバー）などの開発製造販売を手がけてきた、各種香料の専門企業である（図表2-47、2-48）。近年では、長年培ってきた独自の調達網を活かした産地限定の農産物加工品の仕入販売や、特注のシーズニング（粉末調味料等）の受託製造（一部外部委託）など、周辺分野へも積極的に展開を広げている。

主力の香料事業は、業務用マーガリンの製造を手がける大手加工油脂メーカー向けのバターフレーバー（バターの香りがする香料）を中心としつつ、化粧品用調合香料（フレグランス）も手がけるなど、極めて幅広いジャンルで展開している（図表2-49）。ちなみに、業務用マーガリンのユーザーは、わが国を代表する大手菓子メーカーやパンメーカーなどであるケースが多いため、結果的にそれらメーカーが手がける最終製品（クッキーなどの焼き菓子や食パンなど）の多くで、同社の香料が使われているといった状況にある。

長年にわたって独自の配合度合いなどが受け継がれてきた同社の香料は、あたかも“秘伝のたれ”のごとく、独自性の高い調合技術で相応の顧客満足を実現している。また、主要顧客企業との取引関係は数十年単位にも及ぶため、開発部門を中心に長年の信頼関係が構築されており、顧客企業からの細かい要望等をくみ取りやすいポジションを確立している。そうした流れのなかで、同社では香料以外の事業についても徐々に広げていく方向

図表2-47 日東香料株の概要



同社の概要		
社名		日東香料株式会社
代表		今井佳代子
所在地		東京都目黒区五本木
創業		1963年（昭和38年）
従業員数		6名
業種		香料製造販売

（備考）写真（上）は今井佳代子社長（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）、写真（下）は開発風景（同社提供）

図表2-48 同社本社の看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

にある。例えば、ある特殊な原材料を配合してみたいという顧客からの要望があったような場合に、同社において調達先の取扱い業者等との調整を進めるなどの形で、卸売事業としてビジネス化へ繋げている。また、いわゆる“ご当地ポテチ”向けのシーズニングの開発や、顧客ブランドによるオリジナル調味料の開発など、多品種少量になりがちな分野での顧客サイドのこだわりを、同社のノウハウを集約しながらキメ細かく再現し、外部の粉末加工メーカーなどとも適宜連携することで製品化実現に数多く貢献してきた。

さらに、今井社長就任以降のここ10年は、主力の香料事業の海外展開にも注力している。最近では、マレーシアの地元香料メーカーの協力を得て「NITTO」ブランドのハラール対応香料の製造販売も展開するなど、今井社長の主導の下で活動領域は着実に広がっている。

## ②事業のシナジー効果を発揮しながら引き続き顧客の要望にワンストップで対応へ

香料というニッチな分野を軸に堅実経営を続けている今井社長ではあるが、今後についても、現在の三大事業（香料事業、卸売事業、受託製造事業）を水平展開することでシナジー効果を生み出し、顧客の細かい要望にワンストップで対応していける体制を一段と強化していきたいと考えている。また、それらの独自性を堅持しながら、健康志向に配慮したヘルスケア分野や、市場の成長性をにらんだペットフード関連分野など、新たな領域の開拓にも注力していく意向である。

こうしたなかで、研究熱心な今井社長は、城南信用金庫が主催する若手経営者育成塾「未来塾」の卒業生で構成されるOB組織にも積極的に参画し、先代から事業を承継したタイミングなど、同じような境遇にある経営者仲間との交流を深めつつ、人的ネットワークをフルに活用することで新たなビジネスにもつなげてきた。同社が手がける香料分野は関連する業種・業界も多いとみられるだけに、今後についても、こうした異業種交流の機会が同社に思わぬビジネスチャンスをもたらすようなケースもありそうだと（図表2-50）。

図表2-49 開発現場で従事する今井社長



（備考）同社提供

図表2-50 本社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### 3. 環境変化対応をリードする中小企業経営者たちのさらなる躍進に期待

以下では、本稿で紹介してきた中小企業11件の取組み事例を、(1) 環境変化への対応、(2) 強みを活かす、(3) 中小企業ならではの存立基盤、の3つの視点で大別しながら総括してみた。

#### (1) 環境変化に対応し続けることがまずは事業存続の出発点

環境変化への対応という観点からは、(株)ハガタ屋（香川県東かがわ市）、(株)坊源（宮城県柴田郡川崎町）、(株)印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）、五位堂工業(株)（奈良県香芝市）の4社をピックアップしてみた（図表3-1）。

図表3-1 環境変化への対応という観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
(株)ハガタ屋	香川県東かがわ市	強度・切れ味・耐久性に優れる抜型の需要開拓に喜岡社長自ら奔走。得意先の海外移転の動きなど事業環境変化を見極めつつ、強みを活かして新たな需要先を次々に開拓して主要顧客は時代と共に大きく変化。技術力を活かして大手企業とも直接取引を拡大。近年では精度にも優れる強みを試験片抜型へ展開。JISやISOの規格にも適合した同社の試験片抜型は、大手企業や公的研究機関などユーザーサイドの信頼も高く、積極的な展示会出展などで新たな引合いも増加、さらなる事業変革へまい進している。
(株)坊源	宮城県柴田郡川崎町	先代社長（父親）が築いてきた宿泊業関連の事業基盤をベースとしながらも、娘として長年現場を経験してきた原社長の感性をフルに活かした温泉旅館「観山聴月」の新規オープンで時代の変化を巧みに取り込んで躍進。さらに、これに甘んじることなく、「第1回旅館甲子園」でのグランプリ獲得に続き、オールインクルーシブの温泉旅館やドッグラン付きのグランピングの開設、さらには温泉廃熱利用によるカカオ栽培への挑戦など、絶え間ないチャレンジと変革の連続で若い従業員の士気高揚にも直結。
(株)印傳屋上原勇七	山梨県甲府市	400年以上の歴史を有する「甲州印伝」の伝統に甘んじることなく、代々の経営者が一子相伝の秘技として引き継いできた秘伝の技法を、先代経営者が従業員らとも共有することを決断し「企業」としての発展基盤を構築。さらには、東京・青山や大阪・心斎橋などファッショントレンドの最前線での直営店展開や、ファッションアイテムとしてのコラボ企画の拡充など、時代の変化に対応したファッションアイテムへの変革にも注力、新たな境地を開拓している。
五位堂工業(株)	奈良県香芝市	千年以上の長きにわたって鋳物の製造一筋に事業を展開。ダイナミックな時代の変化に柔軟に対応し、需要先を次々と変えながら事業を存続させてきた対応力は、長寿企業ならではの強みの源泉とみられる。「新しいもの好き」とされる社風の下、先代社長時代の主力工場の移転拡張決断や、現・津田社長によるBtoCを念頭に置いたクラウドファンディングへの挑戦など、千年の歴史に甘んじることなく常に新しいものを求め続ける経営姿勢で今後も事業の存続・発展・変革を目指す。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いずれの企業も、それぞれの事業環境の変化を受けて、経営者自らが先頭に立ち、立ち止まることなく対応し続けている点で共通する部分がみられた。例えば、事業環境変化をいち早く察知して次々と新たなターゲットを開拓し続ける(株)ハガタ屋の経営スタンスや、顧客志向の変化を全面的に反映した温泉旅館の新設に踏み切る(株)坊源の経営判断は、機動的な環境変化対応を成し遂げている好事例といえよう。また、400年超の伝統を持つ「甲州印伝」を現代風のファッションアイテムへ変革させていく

㈱印傳屋上原勇七の取組みや、千年以上の長きにわたって主要顧客をダイナミックに変遷させながら時代の変化に適応し続けてきた五位堂工業㈱の取組みは、中長期的な観点からの環境変化対応という点で示唆に富む部分が多かった。

これまで再三にわたって述べてきたように、事業をとりまく環境の変化に対応し続けてこそ、中小企業は事業存続を成し遂げていくことができる。何も対応しなければ、事業をとりまく外部環境等の変化の荒波によって、当該企業の事業ライフサイクルが成熟期から衰退期へと導かれていってしまうようなことも少なくない。

中小企業をとりまく外部環境は時々刻々と変化しており、極端に言えば本日そこそこ売れたものでも、需要の一巡、競合企業の出現、天候不順や天災地変などの要因（環境変化）によって、明日以降も同じように売れていくとは限らないことは、多くの企業経営者たちが認識しているところでもあろう。中小企業をとりまく環境変化は、このように時々刻々と変化していくようなものもあれば、中長期的なスパンで緩やかに進展していくような構造的かつ不可逆的なものもある。その変化の流れは、自社の経営にとって決して順風とはいえないようなことも少なくない。しかし、外部環境の変化そのものを変えることができないとすれば、事業の存続を目指す中小企業経営者自らが、先頭に立ってそれらの変化へ対応し続け、変革を繰り返していくことが何より肝要であると考えられる。環境変化へ対応し続けることこそが、まずは事業の存続や変革の出発点であるといえそうだ。

## (2) 中長期的な事業存続へ向けて強みを活かした“次の一手”は不可欠

強みを活かすという観点からは、㈱山崎製作所（静岡県静岡市清水区）、㈱山村製作所（新潟県三条市）、㈱谷組（北海道名寄市）の3社をピックアップしてみた（図表3-2）。

いずれの企業も、“強み”を活かしながら環境変化に対応し続けている点で共通する部分がみられた。例えば、それまで培ってきた板金加工の技術力や対応力を強みとして自社ブランド展開のベースとして活かしている㈱山崎製作所のケースや、素材としての鋼を知り尽くしていることが強みとなって半製品から最終製品への展開を実現している㈱山村製作所のケースなどは、ものづくり企業としてのそれぞれの強みを活かしている好事例といえよう。また、土木建設業からトマト作りへ参入した㈱谷組のケースは、土木建設業としての大地との親和性のみならず、高糖度のトマトを栽培しやすい気候風土（外部環境）そのものを自社の強みとして活かしているという点でも興味深いものがあったといえよう。

いうまでもなく、環境変化へ対応していくうえでの“次の一手”は、何らかの形でその企業特有の“強み”を活かしたものであることが望ましい。そうしたなかで、それぞれの企業が長年にわたって培ってきた有形・無形の事業基盤は、仮に今日的ではない状況になってしまっていたとしても、一朝一夕では築くことのできない“宝の山”であることも少なくないとみられる。こうした“宝の山”を発掘するきっかけとなるもののひとつが、本稿で述べてきた「SWOT分析」であるといえよう。

一方、本稿の「アンゾフの経営戦略マトリクス」のところでも述べてきたように、強みを活かす方向性として「既存事業の継続（極める）」というのもひとつの戦略ではあると考えられるが、ダイナミックな環境変化への確に対応していくうえで、現状維持的な戦略は、結果的に衰退につながっていくようなリスクも孕むとの考え方もある。環境変化へ対応した“次の一手”を模索していくうえで、自社の隠れた強みを発掘し、現状維持にとどまることなく、戦略の方向性を広げていくことによって、中長期的な事業存続の可能性は一段と広がっていくことになるものと考えられる。

図表3-2 強みを活かすという観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
株山崎製作所	静岡県静岡市清水区	板金関連の下請け仕事中心で失われかけていた現場社員のプライドを取り戻すべく、二代目に就任した山崎社長が中心となり、新しい経営理念にプライドを掲げながら自社ブランドの立上げに挑戦。デザイナーを志向する娘の申し出を踏まえてヘアアクセサリーのオリジナルブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、百貨店の催事やインターネットで販売。ブランドを反映した相応の価格帯で展開しつつ、品質や技術力が最終ユーザー（消費者）のみならず既存取引先にも評価され、現場社員のプライド奪還や人材確保に絶大な威力を発揮。オープンファクトリー実施で「カッコいい！」を精力的に発信。
株山村製作所	新潟県三条市	素材（鋼）を知り尽くしている強みを活かして、それまでの半製品（刃物用生地）から一步踏み込んで最終製品（理美容はさみ）へ挑戦。自社ブランド「景雲」は、昔ながらの“鍛冶屋”の流れを引き継いだ品質（切れ味や耐久性）が国内のみならず海外のプロの美容師からも高く評価され、同社の看板商品として定着。新型コロナで展示会活動が制限された局面では、インターネット活用で新たな活路を見出し、期間限定の無料レンタルで使い心地を体感できる仕組みも導入、時代の変化を捉えた販路の変革に挑戦。
株谷組	北海道名寄市	2000年代半ばの公共工事縮減という苦境の中で、町役場からの提案をきっかけにトマト作りに挑戦。あくまで土木工事業を主体とする企業として大きく展開し過ぎないという堅実な姿勢を貫きながら、高糖度のフルーツトマト収穫につながりやすい気候風土を最大限に活かし、企業経営の視点も巧みに取り入れながら事業を継続。現在は、同社のフルーツトマトが首都圏の飲食店で高級食材として取り扱われたり、隣接地に設けた直売所での販売堅調など、同社のトマト作りは20年近くの歳月を経て同社の変革をも象徴するユニークな看板事業として定着。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （3）中小企業ならではの存立基盤を次世代へつないでいくために

中小企業ならではの存立基盤という観点からは、関口醸造株（茨城県筑西市）、株川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）、株境田商事（秋田県秋田市）、日東香料株（東京都目黒区）の4社をピックアップしてみた（図表3-3）。

いずれの企業も、事業環境の変化を受けて、経営者自らが先頭に立ち、中小企業ならではのそれぞれの競争戦略によって独自の存立基盤を確立している点で共通する部分がみられた。例えば、自社醤油をふんだんに使うことで大手企業が手がけにくい特長を前面に出した商品を開発し大ヒットさせた関口醸造株のケースや、鹿児島市内に特化した“局地戦”の徹底で競争力の源泉を創出している株川商ハウスのケース、食器専門店として徹底的な品揃えや商品調達力で近隣百貨店との差別化を図っている株境田商事のケース、大手企業が手がけにくい多品種少量の各種香料に特化して独自の事

業基盤を確立している日東香料(株)のケースなど、いずれの取組みも中小企業ならではの競争戦略を実践することで相応の存立基盤を確立している好事例ばかりであった。

図表3-3 中小企業ならではの存立基盤という観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
関口醸造(株)	茨城県筑西市	事業環境が厳しさを増す醤油醸造業から新規参入した米菓（せんべい）も大手との競争で苦戦を強いられる中、「100人のうち1人が2人が美味しいと言ってくればそれでよい」という逆転の発想の下、自社醤油をふんだんに使って醤油味を前面に出した「お醤油屋さんのつけやき」が、そのユニークな味わいから大ヒット商品につながり今日まで定着。“つけやきファン”が工場隣接の直売店等にもたびたび来店するなど独特の存在感を発揮。今後も地元産の米にこだわりながら“6次産業としてのせんべい屋”を志向。
株川商ハウス	鹿児島県鹿児島市	鹿児島市内に特化した賃貸不動産の仲介管理者として、インパクトの強い巨大看板や地域限定のTVCMを活用したユニークな広告宣伝活動など、“局地戦”の展開により地元で抜群の存在感を発揮しながら躍進。草創期よりフィービネス重視の堅実経営を貫き強固な事業基盤を確立。最近ではインターネットやSNSも巧みに活用して時代の変化に対応。創立50周年へ向けて、近年では地元への恩返しなどを念頭にネーミングライツの展開など地域貢献活動にも注力。2023年に就任した水谷社長の下で新しい人事理念「自律型ポジティブ人材」を掲げながら内部管理体制の強化も推進中。
株境田商事	秋田県秋田市	秋田駅前の商店街に立地する直営店「食器のさかいだ」の品揃えや商品調達力は、こだわりの消費者などからの絶大な支持を受け、専門店として近隣の百貨店の食器売場をも凌駕する勢い。常に危機感を抱く境田社長は、地元の伝統的工艺品「川連漆器」とのコラボや、“現代の名工”と連携した「金継ぎ」への対応など、立ち止まることなく新たなチャレンジを次々と展開。今後も地域の一員として商店街活性化に尽力していくとともに、好立地の店舗をフルに活かすべく次世代（長女、次女）とも連携強化へ。
日東香料(株)	東京都目黒区	食品原料に配合する香料（フレーバー）を中心に、大手企業が本格的に手がけにくい多品種少量の各種香料に特化して事業を展開。主要取引先を通じてわが国を代表する大手食品メーカーも軒並み同社香料を使用。あたかも“秘伝のたれ”のごとく代々で守り続けてきた調合技術で独特の存立基盤を確立。近年では長年の取引先との信頼関係の下で、産地限定の農産加工品の仕入販売や、こだわりのシーズニング（粉末調味料等）の受託製造など、海外も含めた同社独自の調達網を活かした新しい事業も軌道化へ。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一般に、中小企業が、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に勝る大手企業との“戦い”に正面から勝ち抜いていくことは容易ではない。しかし、本稿の前段でも述べてきたように、大手企業の側にも、大手企業ならではの“弱点”のようなものがあるのもまた実態であり、そこに中小企業ならではの存立基盤を確立させていく余地もあることは、本稿で紹介してきた事例企業などを通じて示してきた通りでもある。

わが国企業数の99.7%を中小企業が占めるという実態は、すべての経済社会を大企業のみで賄うことはできないことの証左でもあり、中小企業ならではの存立基盤が無数に存在していることの証でもある。そうしたなかで、それぞれの中小企業は、その存立基盤の持続可能性を高め、次世代へ繋いでいくことが、中小企業経営の究極の目標のひとつであり、またそれは、今後の飛躍を目指す中小企業にとっては変革の礎にもなっていくものと考えられる。

#### (4) 事業の存続・発展・変革をつなぐ“変化対応のDNA”

地域経済社会に立脚する中小企業が、その存立基盤を確立しながら、中長期的にも事業の存続や発展を成し遂げていくうえで、常に環境変化へ対応し続けていくことがすべての出発点であり、また、それをリードしていくのは、事業環境のすべてを掌握している経営者自身にほかならない。

そうしたなかで、事例企業11社の環境変化対応への取組みを振り返ると、変化対応をリードしているのは、現経営者のみならず、先代経営者の時代からの取組みであったり、さらにそれ以前からの取組みであったり、あるいは次世代へつないでいくような局面であったりと、何らかの形で“変化対応のDNA”を世代を超えて社風として受け継いでいるようなケースばかりであった。なお、この“変化対応のDNA”は、同族間で受け継いでいるばかりではなく、組織として受け継いでいるようなケースもあったことを考えれば、中小企業自体がまさに“生命体”そのものである証でもあり、冒頭で述べてきた「ダーウインの進化論」の「環境変化に最も適応した個体が生き残る」という考え方と親和性があるように思われた。

なお、本稿で紹介してきた事例企業の経営者すべてに共通していたことのひとつに、“常に何かやっている”といった、躍動感のようなものがあったように思われる。日ごろより「このままではいけない」という危機感を頭の片隅に抱きつつ、立ち止まることなくすぐに実行に移すスピード感とチャレンジ精神は、本稿の中でも述べてきた「中小企業ならではの強み」に通じるものがあると考えられる。ひとつひとつのチャレンジが必ずしも成功に結び付いているわけではないが、さまざまな困難を乗り越えながら、次々と“次の一手”を繰り出し続ける経営者マインドは、環境変化への対応そのものであり、それらの連続が、事業の継続・発展を経て、やがては変革へもつながる原動力になっていくものと思われた。

活力ある中小企業の躍進の総和が、わが国経済社会のさらなる活性化に結び付くことに疑いの余地はなく、それは地域経済に立脚する全国の信用金庫の切なる願いでもある。熱き中小企業経営者たちの今後のさらなる躍進を心より祈念して、本稿の結びとしたい。

#### おわりに

本稿を作成するにあたっては、地元の信用金庫役職員の協力の下、貴重なお時間をいただきながら、再度の訪問取材を実施してきた。中には10数年ぶりに再会するようなケースもあるなかで、それぞれの企業が期待通り、あるいはそれ以上に躍進を続けている状況に遭遇し、時空を超えて大きな感銘を受けることの連続であった。礼節をもって快くご対応いただいた経営者のみなさまと、それを的確につないでいただいた全国の信用金庫役職員のみなさまに、この場をお借りしてあらためて感謝申し上げます、信金中金月報「特集号」の結びとさせていただきます。

## < 参考資料 >

- ・阿部誠『大学4年間のマーケティングが10時間でざっと学べる』(2017年9月、(株)KADOKAWA)
- ・伊藤達夫『これだけ！SWOT分析』(2013年5月、(株)すばる舎リンクエージ)
- ・経済産業省『ローカルベンチマークの手引き』((株)帝国データバンク産業調査部)
- ・経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック(企業編)』(経済産業省 経済産業政策局 産業資金課)
- ・信金中央金庫 総合研究所(現 地域・中小企業研究所)『信金中金月報2007年1月号「企業の農業参入を巡る最近の動向」-成長・注目分野シリーズ③-』
- ・信金中央金庫 総合研究所(現 地域・中小企業研究所)『信金中金月報2008年5月号「経営環境変化への対応が求められる中小製造業」-自社の“強み”を極めながら事業を存続・発展させていくために-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2010年11月号「“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-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2011年7月号「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-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2018年12月号「千年企業の継続力」-なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2020年2月号「中小企業の「継続力」を考える③」-ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2022年8月号「脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①(製造業編)-技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワード-』
- ・(一社)全国信用金庫協会『信用金庫職員のための経済金融ガイド(2020年版)』(2020年7月)
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・燕三条こうばのじてん作成委員会『こうばのじてん(第1~3版)』(2018年9月、燕三条プライドプロジェクト事務局・(公財)燕三条地場産業振興センター)
- ・デービッド・アトキンソン(David Atkinson)『国運の分岐点』(2019年9月、(株)講談社)
- ・西村克己『1分間マイケル・ポーター』(2013年3月、ソフトバンククリエイティブ(株))
- ・野上真一『改訂版 マーケティング用語図鑑』(2021年2月、(株)新星出版社)
- ・フィリップ・コトラー(Philip Kotler)、ヘルマワン・カルタジャヤ(Hermawan Kartajaya)、イワン・セティアワン(Iwan Setiawan)『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』(2022年4月、朝日新聞出版)
- ・福永雅文『ランチェスター戦略「弱者逆転」の法則』(2005年5月、(株)日本実業出版社)

---

(注) 本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

---

# 特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
大野 英明

著者は、実地ヒアリング調査に基づく中小企業・小規模事業者の調査研究に長年携わり、取材した企業は約500社に達している。調査は現場での対面取材にこだわっており、レポートに取り上げている企業にはすべて訪問し、経営者へインタビューを行っている。

調査対象の中小企業・小規模事業者は公開情報がほとんどないため、この分野の研究者は取材先のソーシングに苦労していると思われるが、著者は全国各地の信用金庫から協力を得ることで、この課題を克服している。これは、信用金庫業界の中央機関である信金中央金庫のネットワークに加え、著者が当研究所で長年担ってきた「中小企業景気動向調査※」(以下、景況調査)を通じて築いた、信用金庫の担当者等との信頼関係によるものである。

調査では、景況調査や他の研究者との意見交換をもとに、期初に1年間の研究テーマを設定している。過去3年のテーマを振り返ると、コロナ禍以降の行動変容や人手不足の深刻化、物価高騰などを踏まえ、『環境激変に挑む中小企業の「危機対応」』『脱価格競争を実現する中小企業の「価値創造」』『新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業』となっている。

対象企業への取材には、調整にご協力いただいた信用金庫の担当者が同席していることも多い。彼らは、取引先として当該企業を熟知しているが、著者によるインタビューは普段の面談とは異なり、まとまった時間が確保されているため、多岐にわたる話題について話を聞くことができる。また、信用金庫の担当者では取引先であるがゆえに質問することが難しい事項についても、踏み込んでヒアリングするケースがあるため、彼らにとっては取引先をより深く知る機会となっている。一方、経営者の多くは取引先やメインバンク等に「自社の事業内容を理解してほしい」「事業への思いを伝えたい」と考えおり、著者のヒアリングはその思いに寄り添い、傾聴することを重視している。私も著者の取材に同行し、指導を受けた際に感じたことであるが、著者のインタビューは傾聴が中心でありながら、ビジネスモデルのフレームワークに基づいて話題を展開することによって、限られた時間内で、事業の全体像と重要なポイントを漏れなく押さえていることに驚かされた。

更に著者は調査研究活動を通じて、信用金庫職員の人材育成にも貢献している。これまで約80名が研修生として、著者から直接指導を受け、多くは現在も信用金庫の第一線で取引先の課題解決に取り組んでいる。本研修は信用金庫の職員を対象としており、研修生は取材先のソーシング、事前分析、現地調査、ヒアリング、レポート執筆まで、著者の指導のもと調査における一連のプロセスを学ぶことができる。研修生を送り込んだ信用金庫からは、研修の受講により「取引先の経営者と経営・事業の話ができるようになった」「目利き力が向上した」「自己啓発の意識が高まった」など高い評価を得ており、一部の信用金庫は定期的に研修生を派遣している。研修の内容に興味のある方や、信用金庫で人材育成を担当されている方は、研修生と著者の共著によるレポートが当研究所のホームページに多数掲載されているので、本書と併せてご覧いただきたい。

本書は、中小企業・小規模事業者が本質的な経営課題を克服した事例をビジネスモデルのフレームワークで分析して、体系的にまとめており、事業性評価に携わる方の教科書として最適な書籍である。また、事例企業には初回取材時から期間を経て、今般改めてヒアリングを実施することで、中長期にわたって取り組みの成果を検証していることから、中小企業・小規模事業者の課題解決に向けた施策の立案・検証にも役立つ内容となっている。本書が企業の課題解決や事業再生、中小企業支援策の立案に携わる方の一助となれば幸いである。

※信用金庫取引先16,000社のご協力のもと、四半期ごとに行っている景況調査(DI分析)。

## 地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年11月)

- 1日 ● 経済産業省、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」を改正 資料1  
 ● 経済産業省、パートナーシップ構築宣言のひな形を改正 資料2
- 6日 ○ 経済産業省、省エネ法定定期報告情報の開示制度 参加宣言事業者と開示シート（速報版）を公表<sup>(注)</sup>  
(注) 令和6年度の参加宣言事業者は3信用金庫を含む1,695事業者、うち開示シート（速報版）を公表した事業者は3信用金庫を含む936事業者
- 11日 ○ 九州財務局および日本銀行、「令和6年11月8日からの大雨にかかる災害等に対する金融上の措置について（鹿児島県）」を要請  
 ○ 経済産業省、令和6年11月8日からの大雨に関して、鹿児島県大島郡与論町に災害救助法が適用されたことを踏まえ、被災中小企業・小規模事業者支援措置<sup>(注)</sup>を実施  
(注) 特別相談窓口の設置、セーフティネット保証4号の適用、既往債務の返済条件緩和等の対応等
- 15日 ○ 経済産業省および公正取引委員会、「下請取引の適正化について」を関係事業者団体に対し要請
- 22日 ○ 中小企業庁および公正取引委員会、「手形等のサイトの短縮について（注意喚起）」を発出
- 28日 ● 内閣総理大臣および財務兼金融担当、厚生労働、農林水産、経済産業の各大臣、資料3  
 連名で要請文「『国民の安心・安全と持続的な成長に向けた総合経済対策』を踏まえた事業者支援の徹底等について」を発出

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

### (資料1)

#### 経済産業省、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」を改正（11月1日）

改正のポイントは以下のとおり。

- ①親事業者および下請事業者は、下請代金を手形等で支払う場合の支払サイトについて、業種を問わず60日以内とすることを徹底する旨を規定
- ②公正取引委員会が2024年5月に下請代金支払遅延等防止法の運用基準を改正し、買ったたきの解釈を明確化したことをうけて、振興基準でも同様に買ったたきの解釈を規定

(<https://www.meti.go.jp/press/2024/11/20241101001/20241101001.html>)

(資料2)

経済産業省、パートナーシップ構築宣言のひな形を改正（11月1日）

改正のポイントは以下のとおり。

「下請代金は可能な限り現金で支払います。手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、また、支払サイトを60日以内とするよう努めます。」の両下線部をそれぞれ「手形等」、「とします。」に改正。

(<https://www.meti.go.jp/press/2024/11/20241101002/20241101002.html>)

(資料3)

内閣総理大臣および財務兼金融担当、厚生労働、農林水産、経済産業の各大臣、連名で要請文「『国民の安心・安全と持続的な成長に向けた総合経済対策』を踏まえた事業者支援の徹底等について」を発出（11月28日）

内容構成は以下のとおり。

1. 資金繰り支援
2. 条件変更、借換え
3. 自然災害の被災者等への支援
4. 経営支援
5. 経営者保証
6. 他の金融機関や支援機関との連携
7. 住宅ローン等
8. 手形等のサイト短縮に取り組む事業者への支援
9. ALPS処理水放出の影響を受けた事業者への支援

(<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20241128/yousei.html>)

# 日本中小企業学会第44回全国大会国際交流セッション 報告

－台湾・工業技術研究院による地域産業、中小企業への支援－

専修大学商学部教授

鹿住 倫世

## 1. はじめに

2024年度の第44回日本中小企業学会全国大会は、9月14日、15日の2日間、神保町古書店街の西端に位置する専修大学神田キャンパス10号館にて開催された。2020年4月に専修大学商学部が生田キャンパスから神田キャンパスに移転し、同時に国際コミュニケーション学部が新設され、神田10号館が竣工した。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により緊急事態宣言が発せられ、学生たちは新築の校舎をしばらくの間使用することができなかった。今般、まだ新しい神田10号館に会員の皆様をお迎えし、日本中小企業学会第44回全国大会を開催することができ、望外の喜びである。

今回の全国大会の統一論題は、「地場産業における中小企業の挑戦」であった。日本各地の地場産業は衰退に直面し、企業数・従業者数とも減少している。そのような状況においても、地域によっては積極的なプロモーションを行い市場開拓に挑戦したり、新たな方法で人材育成に取り組んだりしているところもある。そこで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の協賛による国際交流セッション（以下、「国際交流セッション」という）では、海外の地場産業、地域産業の取り組みと支援の状況について取り上げることにした。

近年、半導体ファウンドリーの世界最大手である台湾積体回路製造（TSMC）が熊本県に進出したことで注目されている台湾において、どのような地域経済振興策が展開されているのかを知ることは、非常に厳しい状況におかれている今日の日本の地場産業に対して、意義のあることだと思われる。そこで、TSMCを創出した台湾の工業技術研究院（ITRI）の何佳娟氏に、ITRIにおける地域産業支援策を紹介していただくこととした。さらに、台湾の政治・経済を専門としているアジア経済研究所の佐藤幸人氏に、台湾の経済、産業の現状についてお話いただいた。

## <国際交流セッション プログラム>

「台湾の地域産業におけるイノベーションと工業技術研究院（ITRI）の取り組み」（使用言語：日本語）

講師：何佳娟氏（台湾工業技術研究院（ITRI）産業科技国際戦略発展所 日本産業研究組組長（Division Director））

「台湾のナショナルイノベーションシステムとその空間的配置」

講師：佐藤幸人氏（アジア経済研究所 研究推進部 上席主任調査研究員）

## 2. 台湾の地域産業におけるイノベーションと工業技術研究院（ITRI）の取り組み

この章では、工業技術研究院の何佳娟氏の講演内容を要約して掲載する。

### (1) 工業技術研究院（ITRI）とは

工業技術研究院（Industrial Technology Research Institute = ITRI）は、1973年に設立された、世界最高水準の技術の創出を目指す研究開発機関である。これまで、台湾の産業発展の目標に即して、材料技術からPC、ディスプレイ、加工機械、光学部品、LED、ソーラー発電、リチウム電池から、近年ではクラウドコンピューティング、ビッグデータ、AI、IoT、自動運転技術や水素エネルギーまで、多様な先端技術の研究を行い、台湾の産業発展に寄与してきた。

ITRIには2024年6月現在、6,413名の職員が在籍し、そのうち20%は博士の学位を取得している。修士号取得者は64%に上る。OB・OGは28,087名おり、ITRI退職後にスタートアップを起業する者もいる。ITRIではインキュベーションやスタートアップ支援も行っており、関連会社は390社、そのうち166社はスタートアップである。協業・提携先は延べ18,263件あり、うち技術移転が延べ566件含まれている。もちろん、特許も32,912件取得している。

ライフスタイルのトレンドや産業環境の変化を見据えて、ITRIは「2035技術戦略とロードマップ」を策定した。「スマートライフ」、「ヘルスケア」、「持続可能な環境」、「レジリエンス社会」の4つの応用分野に加え、それらを支えるスマート化実現技術を軸に、イノベーションの創出を目指す。

このような先進的な技術開発を行うITRIでは、6つの技術領域（情報・通信、電子・光電システム、材料・化学工業、バイオ・医療機器、機械・機電システム、エネルギー・環境）および2つの産業促進サービス機能（産業分析・国際連携、産業サービス・スタートアップ）に関する部署が配置されている。

何氏が所属する産業科技国際策略発展センターは、「台湾産業のイノベーション創出と価値向上」をビジョンに掲げ、革新的な技術と有望市場の洗い出し、グローバルなスタートアップエコシステムとのネットワーク構築、世界各国の企業や研究機関との戦略的パートナーシップの構築、産学研全体の開発能力の向上といった業務を行っている。特に日本とは、大手金融機関や大企業、東京大学、京都大学、九州大学といった学术界、産業技術総合研究所等の研究機関と、産官学研金にわたる連携を行っている。

## (2) ITRIによる技術産業化とスタートアップ育成

ITRIでは、先端的な技術の研究・開発だけではなく、ITRIからのスピノフ、あるいはスタートアップの支援によって、技術を商業化するプロセスを有している。商業化プロセスは、「探索フェーズ」、「準備フェーズ」、「育成フェーズ」、「創業フェーズ」に分かれており、それぞれのフェーズに必要な支援プログラムを用意し、訓練、指導、資本提供を行っている。

「探索フェーズ」においては、潜在的なスタートアップ企業やテクノロジー、起業チームの探索を行う。「準備フェーズ」では、知的財産のデュー・デリジェンスやターゲット市場の明確化、ユーザーテストの実施、プロトタイプ開発、事業計画書の作成を支援する。「育成フェーズ」では、スタートアップの業務運営や経営チームの充実度向上、試作やテストマーケティングを実施する。「創業フェーズ」においては、資金調達や会社設立、技術移転を行い、成長発展を後押しする。

特にITRI関連のスタートアップへの資金供給を行っているのは、台湾で最初に設立されたベンチャー・キャピタルであるIndustrial Technology Investment Corporation (ITIC)である。実は、TSMCはITRIの研究プロジェクトからスピノフして1987年に設立された企業であり、当時のITRIの院長であった張忠謀氏がTSMCの会長兼CEOに就任した。その際、ITICは製品のチャネル管理、資金提供、産業パートナーシップの構築を支援し、TSMCの成功に貢献した。ITICは45年間にわたり、台湾の産業をリードする500社以上のスタートアップに投資し、育成してきた。そのうち140社以上が株式を上場し、時価総額は8兆米ドル、45年間のIRRは14%という成果をあげている。

ITRI発スタートアップで、現在、台湾の産業界をリードしている企業はTSMCのみならず、UMCをはじめとする半導体、ICT分野、ヘルスケア分野、自動車、環境関連など、多くの分野に存在し、活躍している。

### (3) ITRIによる地域産業のイノベーションへの支援事例

台湾には、TSMCやAsusなどのグローバル企業も存在するが、農業や水産業、林業などの一次産業、食品製造業やアパレル産業などの地域に密着した産業も立地している。

ITRIでは近年、天然の農業副産物や牡蠣殻などの水産副産物を循環資源としてアップグレードし、再生するアップサイクリングに関する技術開発や製品開発をサポートしている。農業副産物や廃材等を再利用することにより付加価値が創出されるだけでなく、廃棄物処理コストを削減することができ、循環型経済を発展させることができる。

#### (事例1 パイナップルの葉のアップサイクル)

台湾南部の高雄を中心に、各地で栽培されているパイナップルは、1個当たり60枚の葉がついており、葉の処理費用として1ヘクタールあたり1,700米ドルものコストがかかっていた。毎年数千トンの葉を埋めて分解するには6か月もかかり、燃やせば二酸化炭素の大量排出となる。

そこで廃棄する葉から繊維を抽出し、鞆などのファッション製品向けの布を製造するとともに、ITRIでは、葉に豊富に含まれるp-クマル酸やクロロゲン酸を活用して皮脂の吸着効果が高い洗顔料の原材料を開発した。こうしてパイナップルの葉をアップサイクルし、ゼロ廃棄を実現した(図表1)。

図表1

**材化所**

## 持続可能な美しさ: パイナップルの葉のアップサイクル

世界初、産地と連携したパイナップルの葉を副産物に:  
Upcyclingされた化粧品原材料

**Taiwan Organic Pineapple leaf**  
Zero Waste  
Fiber for Fashion

**Actives for Beauty**  

- Anti-inflammation
- Anti-Oxidant
- Exfoliant

 廃葉から繊維を抽出し、綿分は、除菌、気温保存技術を導入している。微細粒子にはp-クマル酸とクロロゲン酸が豊富に含まれ、10倍以上の抗酸化力を持ち、皮膚の脱着効果はシリカ粉末原料 (>220g/100g) より優れている。

**I Proteo**  
パイナップルの葉のゼロ 廃棄 全能性応用  
 天然抗酸化・潤滑・美白  
 源自純天然的多糖胺基酸類

**INCI NAME**  
Ananas Sativus (Pineapple) Leaf Powder

**ACTIVE 活性成分**  
 綠原酸 Chlorogenic acid  
 對香豆酸 p-Coumaric acid  
 多型 Polyphenols

**COMPOSITION 組成**  
 鳳梨葉 Pineapple Leaves 100 %  
 無防腐劑 Preservative Free 0 %

**APPEARANCE 外觀**  
 棕色粉體  
 含水率 10 %

**APPLICATIONS 化粧品應用**  
 化妝品原料清潔去屑  
 及卸妝護膚品  
 保養型天然防腐化妝品

ISO 10993-5, OECD 422, OECD 439  
 の基準を満たし、皮膚刺激性物質がな  
 く、生物学的安全性が高い

農業科技國際策略發展所 出所: 工研院材料化學研究所  
 工業技術研究院 Industrial Technology Research Institute

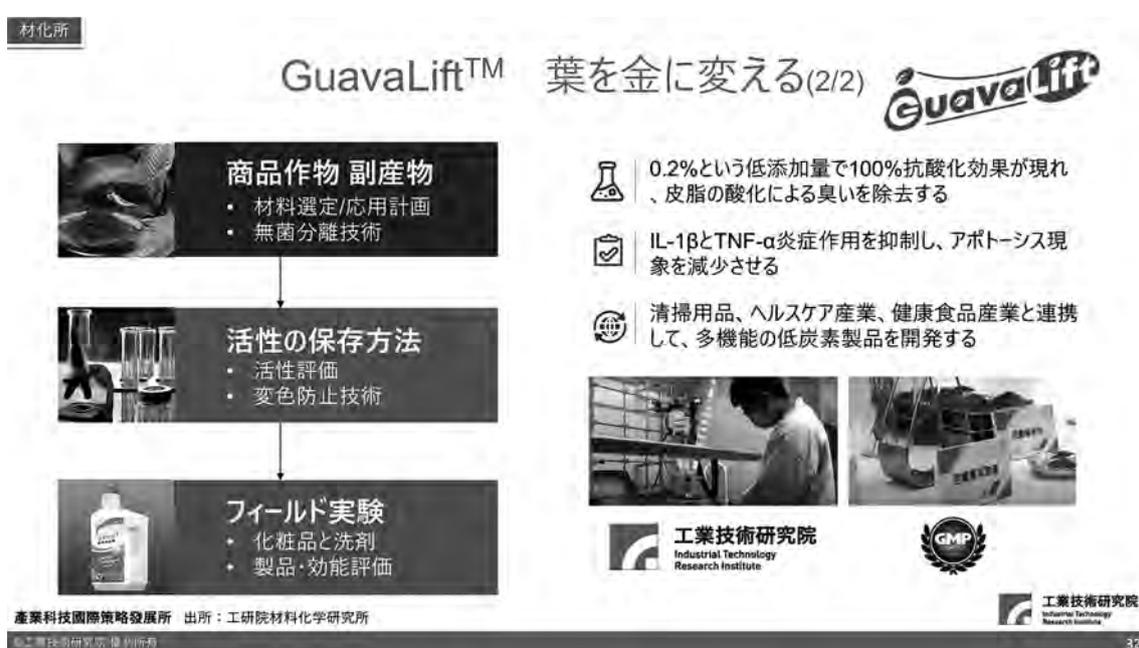
(作成: ITRI 何 佳娟氏)

## (事例2 グアバ副産物のアップサイクル)

台湾の社頭では、グアバの葉を年3回以上剪定する必要があり、年間1,000トンに達する葉や枝などの副産物が発生する。二酸化炭素排出削減のため、これらを燃焼以外の処理方法で処理する必要があった。

ITRIの材料化学研究所では、グアバの葉や枝を生分解し、有効成分であるエラグ酸(抗酸化、美白効果)やケルセチン(抗炎成分)などの効率的な抽出方法を開発し、清掃用品メーカーやヘルスケア産業、健康食品産業と連携して、多様な低炭素製品を開発した。実際に、グアバの葉などから抽出された成分で、化粧品と洗剤が製作され、効能評価などが行われている(図表2)。

図表2



(作成:ITRI 何 佳娟氏)

## (事例3 国際ファッションブランドの持続可能なサービス)

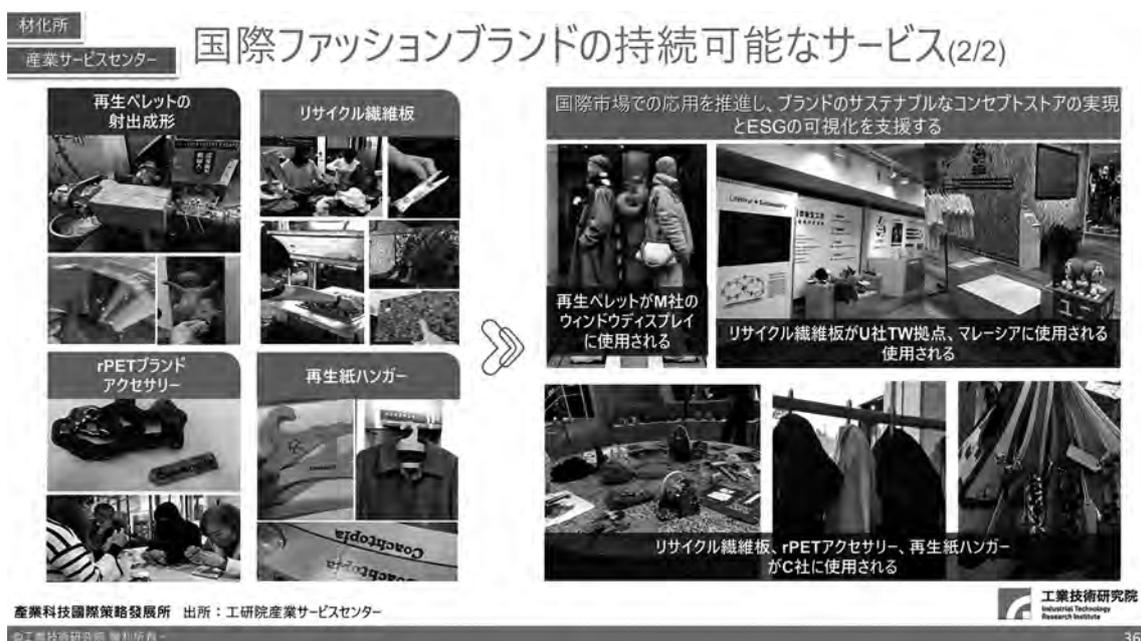
アパレル産業においては、売れ残り製品の大量廃棄など、二酸化炭素削減や循環型経済の実現に対して大きな課題を抱えている。そこでITRIでは、売れ残った商品や製造過程での廃棄物を再利用し、店舗ディスプレイや革新的な製品に変え、さらにESGを可視化する持続可能なサービスを提供し、循環型ファッションの実現を支援している。

具体的には、ITRIの材料化学研究所や、材料、射出成形および設計などの中小企業の異分野技術の融合により、新たなビジネスモデルを共創する。例えば、バッグやボタンなどに使用されたプラスチックの再生ペレットの射出成形によってディスプレイの装飾品を製作してい

る。またリサイクルPETを使用したrPETブランドのアクセサリ製品の製造、製造過程で出る繊維や売れ残った製品を活用したりサイクル繊維板をディスプレイ機材にしている。また再生紙で製作したハンガーも開発している。

ITRIでは、ファッション製品の廃棄物再生技術を開発するだけでなく、台湾のアパレル産業が国際市場でこれらの技術・製品を活用して、ブランドのサステナブルなコンセプトとESGの可視化を行うことができるよう、産業サービスセンターでコンサルティングを行っている（図表3）。

図表3



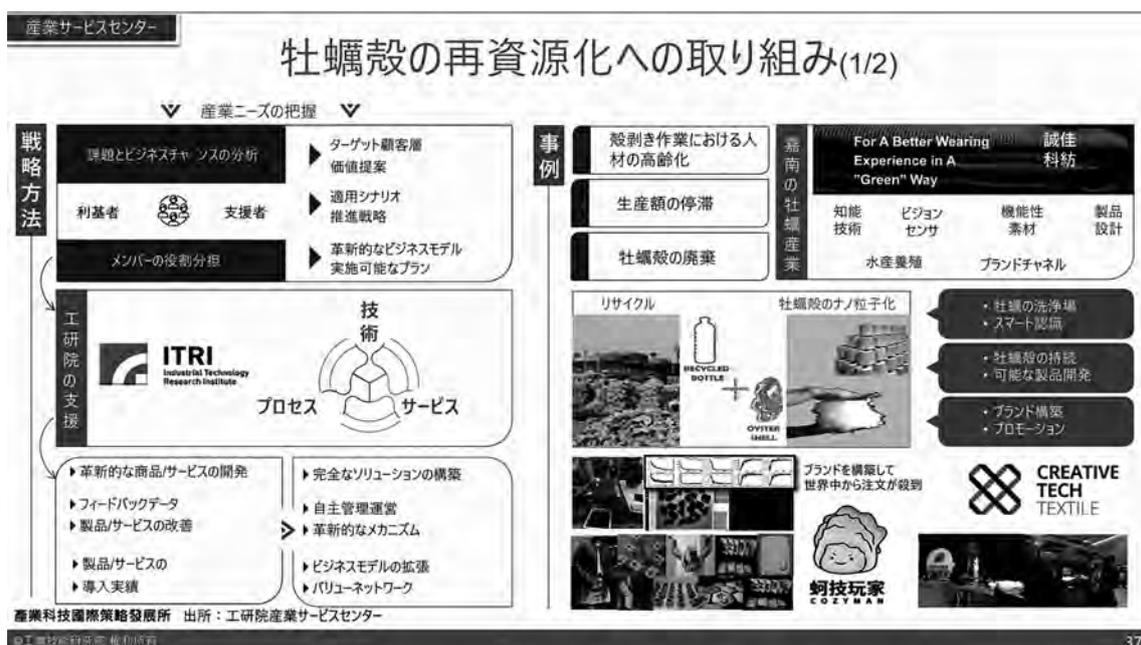
(作成:ITRI 何 佳娟氏)

#### (事例4 牡蠣殻の再資源化への取り組み)

嘉南の牡蠣産業では、殻剥き作業における人材の高齢化、生産額の停滞、牡蠣殻の廃棄という問題に直面していた。そこでITRIの産業サービスセンターでは課題とビジネスチャンスの分析を行い、ターゲット顧客層の特定と価値提案、適用シナリオと推進戦略、革新的なビジネスモデルと実施可能なプランを策定した。さらに必要な技術開発を経て、革新的な商品やサービスの開発を行い、結果として完全なソリューションの構築に成功した。

具体的には、牡蠣殻とダムの堆積泥を用いた器を開発し、5つ星レストランに導入したり、牡蠣殻灰から抽出した牡蠣殻ナノ粒子を用いた抗菌手作り石鹸とアロマストーンを商品化し、牡蠣殻灰をアルカリ剤の代用とした手作りの藍染布も製作した（図表4）。

図表4



(作成:ITRI 何 佳娟氏)

こうしたITRIが開発した技術関連商品は、ITRI内の展示館入口に展示されている。残念ながら、外部者はこれらを購入することはできない。「工研ギフトショップ」では、ITRIの各部署が海外からのゲストへの贈答用や土産用に購入することは可能であるが、一般には販売できないことになっている。

#### (4) まとめ

ITRIは台湾の産業技術の発展を50年以上推進しており、その結果、台湾の産業は成長し、成熟期を迎えている。分野横断的な技術統合は、現在、ITRIの最大の競争力であり、国際協力は産業技術発展の重要な出口の一つである。

ITRIは台湾政府のプロジェクトを受託し、地域産業の国際協力と市場拡大を積極的に支援し続けている。

### 3. 台湾のナショナルイノベーションシステムとその空間的配置

台湾の産業全体の構造と地域産業の状況およびITRIの位置づけを理解するため、台湾の政治・経済を専門に研究されている、アジア経済研究所の佐藤幸人氏に解説していただいた。

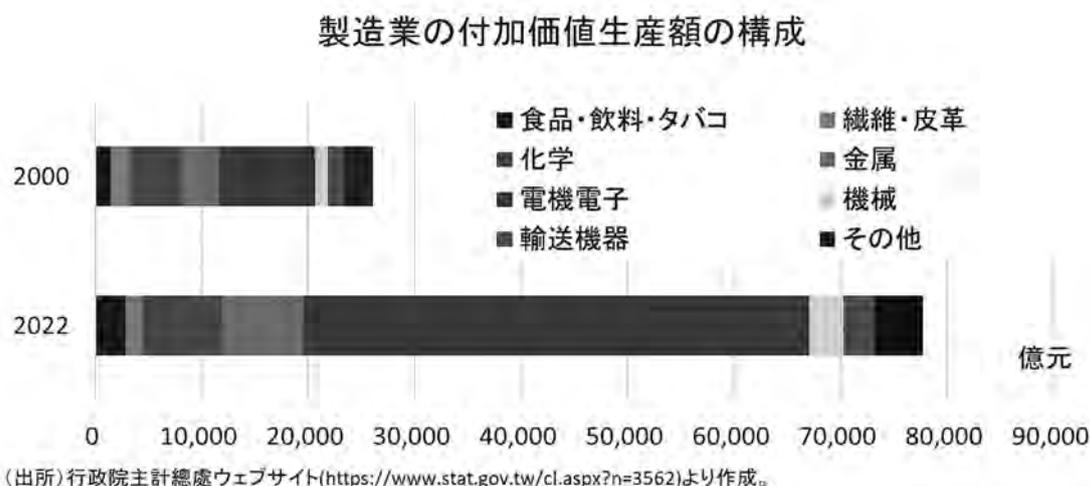
## (1) 台湾経済の全体的な特徴

台湾の経済成長率はおおむね堅調に推移しており、直近では2%を下回っているものの、3~6%程度である。1人当たりのGDPは、すでに30,000米ドルを超えている。

GDPに占める輸出／輸入の比率は高く、2010年には輸出比率が対GDP比80%近くに達したが、近年はおおむね60%台で推移している。

産業構造としては、サービス経済化が進行したものの、工業が依然としてGDPの3分の1以上を占めている。製造業の中でも、やはりTSMCや鴻海精密工業、Asusなどの大企業が多数存在する電機電子産業の比率が圧倒的に大きい（図表5）。

図表5



(作成: 佐藤幸人氏)

同様に、輸出品に占めるエレクトロニクス製品の比重が非常に大きく、電子部品とICTおよびオーディオビジュアル製品合わせて60%にのぼる。

企業規模の構造としては、1990年代以降、大企業主導の経済へと舵を切り、2021年には製造業の付加価値生産額のうち、従業員数500人以上の大企業の占める割合が60%を超えている。企業の売上高ランキングも、1位が鴻海精密工業（ホンハイ）、2位が台湾積体回路製造（TSMC）、3位が和碩聯合科技（ペガトロン）と、エレクトロニクス関連の企業が上位を占めている。

## (2) 台湾経済の地理的な特徴

台湾は、台北市、基隆市、新竹市、桃園市などを含む北部、台中市、南投県などを含む中部、嘉義市、台南市、高雄市などを含む南部、花蓮県、台東県、金門県などを含む東部および離島に分かれる。製造業は北部に分布し、農林水産業は中部および南部が中心である。

各地域の産業構造を見ると、北部は電機電子の比重が大きく、中部は化学と機械、南部は金属の比重が大きい。北部にある新竹市にはITRIも立地しているように、大規模なリサーチパークがあり、大手の電機電子企業が立地している。中部の台中市には、グローバルに展開する自転車メーカー、ジャイアントの本社がある。南部は台湾最大の製鉄会社、中国鋼鉄が高雄市に本社を置いている。そのほか、繊維・皮革産業は北部と中部、食品産業は北部と南部に比較的多い。

### (3) 台湾のナショナルイノベーションシステムと地理的な配置

台湾の研究開発体制は、中央研究院と大学が基礎研究を担い、各官庁付属の研究機関が応用研究を担っている。

特に日本の経済産業省にあたる台湾経済部には多数の研究機関が設置されており、各機関は専門分野の産業が集積している場所に設置されることが多い。例えば、金属工業開発発展中心は、金属産業が集積している高雄市に立地している（図表6）。

図表6

經濟部関連の研究機関					
經濟部産業技術司所管の機関			經濟部と業界が共同で設立した機関		
	設立年	本部所在地		設立年	本部所在地
紡織産業綜合研究所	1959	新北市	鞋類及運動休閒科技研發中心	1991	台中市
金属工業研究發展中心	1963	高雄市	自行車及健康科技工業研究發展中心	1992	台中市
食品工業發展研究所	1965	新竹市	石材及資源産業研究發展中心	1992	花蓮県
工業技術研究院	1973	新竹県	塑膠工業技術發展中心	1992	台中市
船舶及海洋産業研發中心	1976	新北市	印刷創新科技研究發展中心	1993	新北市
生物技術開發中心	1984	台北市	精密機械研究發展中心	1993	台中市
車輛研究測試中心	1990	彰化県	医薬工業技術發展中心	1993	新北市

(作成:佐藤幸人氏)

これらの研究機関の中で、ITRIの規模の大きさと研究分野の広さは際立っている。TSMCがITRIからスピノフしたように、多くの企業がITRIから創出しており、産業界との結びつきも強い。今後、ICT化を含め、分野横断的な研究開発が重要になってくるため、ITRIは部署間の壁を取り払い、有効な協力体制を築くという挑戦を行っている。

#### 4. おわりに

今年度の国際交流セッションは、台湾における地域産業の活性化、発展支援の実情について、ITRIにおける地域産業のイノベーション支援の実例から学ぶ機会を得た。日本でも、各都道府県に公設試験研究機関が設置され、地場産業や地域産業の技術課題の解決を支援してきた。近年は、地場産業の新製品開発やデザイン、プロモーションを支援する公設試験研究機関も散見されるようになったが、まだまだ少数である。ITRIの地域産業支援において最も参考になったのは、研究開発による技術支援にとどまらず、最終製品の開発や企業の経営戦略策定、プロモーションまで手掛けていることである。日本の地場産業における中小企業の多くは、製品の企画やプロデュース、販売戦略策定を産地問屋に頼ることが多く、また分業体制で製作しているため、地域の統一ブランドを立ち上げることは困難を伴う。日本においても、ITRIのような研究開発およびシンクタンク・コンサルティング機能を有する機関が、地場産業や地域産業の支援に携わることを期待したい。

また、ITRIの地域産業支援において、持続的発展の実現やグローバル化の視点が含まれている点にも着目すべきである。日本でも中小企業におけるGXやESGへの取り組み、そしてグローバル化は今後必須の経営課題である。こうした観点で地場産業、地域産業の中小企業が発展していくことを念頭に、中小企業の挑戦を支えていくことが重要である。

最後に、わざわざ来日していただき、貴重な講演をしてくださったITRIの何佳娟氏、台湾の経済・産業の状況を的確に、かつ簡潔に解説してくださったアジア経済研究所の佐藤幸人氏に、心からの感謝を申し上げたい。

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年11月)

### 1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
24.11.1	産業企業情報	2024-13	新紙幣対応で一部に遅れがみられる中小企業 －新紙幣を機にしたキャッシュレスの広がりは限定的－	品田雄志
24.11.5	金利・為替見通し	2024-8	FRB、ECB ともに年内は連続利下げ、年明け以降はペースを落とすと予想。米大統領選に要注目	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.11.6	ニュース&トピックス	2024-92	飯田信用金庫の伴走型事業承継支援について －「事業承継・引継ぎ補助金 経営革新型」採択実績トップ信用金庫の取組み－	森川友理
24.11.8	ニュース&トピックス	2024-93	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-02) －融資 BOC の運営ポイント－	刀禰和之 森川友理
24.11.8	ニュース&トピックス	2024-94	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-03) －母店・サテライト店制度のグルーピング拡大時の検討ポイント－	刀禰和之 森川友理
24.11.15	ニュース&トピックス	2024-96	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-04) －営業店窓口営業時間の短縮状況－	刀禰和之 森川友理
24.11.15	ニュース&トピックス	2024-98	データで読み解くこれからの信用金庫経営(31)最近の預金者別預金の動向 －今後は個人小口預金においても金利選好の動きが進む－	井上有弘
24.11.18	ニュース&トピックス	2024-99	「記述情報の開示の好事例集2024(第1弾)」のポイント －「記述情報の開示の好事例集2023」との比較の観点から－	藁品和寿
24.11.18	ニュース&トピックス	2024-100	データで読み解くこれからの信用金庫経営(32)個人預金の動向 －メイン化推進によって低コストで粘着性の高い預金基盤の確保を－	井上有弘
24.11.19	経済見通し	2024-3	実質成長率は24年度0.3%、25年度1.1%と予測 －個人消費は持ち直したが、当面も景気回復ペースは緩やか－	角田 匠
24.11.19	金融調査情報	2024-11	信用金庫における人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」 －信用金庫における副業・兼業人材の受入れ事例－	藁品和寿
24.11.21	ニュース&トピックス	2024-101	データで読み解くこれからの信用金庫経営(33)法人預金の動向 －事業者取引の深化で粘着性の高い預金基盤の確保を－	井上有弘
24.11.27	産業企業情報	2024-14	環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革① －事業ライフサイクルに応じた次の一手に活路！－	鉢嶺 実
24.11.27	産業企業情報	2024-15	環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革② －"強み"を活かして展開を広げていくための経営戦略の方向性とは－	鉢嶺 実
24.11.27	産業企業情報	2024-16	環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革③ －中小企業ならではの事業存続のための戦略とは－	鉢嶺 実

### 2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
24.11.6～8	講演	ビジネスモデルの再設定等	第6回 経営戦略プランニング研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
24.11.8	講演	中小企業を取り巻く経済環境と長野県経済の動向	山ノ内町信用会講演会	長野信用金庫	角田 匠

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
24.11.11	講演	環境激変に挑む！全国の中 小企業の経営事例	金融税務セミナー	日田商工会議所、 日田信用金庫	鉢嶺 実
24.11.11~12	講演	中期経営計画の策定傾向等	経営戦略プランニング研修 (トレーニー派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	大野英明 刀禰和之 森川友理
24.11.12	講演	日本経済の現状と展望	深川支店経済講演会	東京シティ信用金庫	角田 匠
24.11.13~15	講演	ビジネスモデルの再設定等	第7回 経営戦略プランニング 研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
24.11.15	講演	国内外の経済・金利見通し	若手職員フォローアップ研修	さわやか信用金庫	鹿庭雄介
24.11.20	講演	国内経済の現状と展望	臨時総代会	蒲郡信用金庫	奥津智彦
24.11.20	講演	世界経済・日本経済の展望 ー激動する世界情勢と日本 経済への影響ー	しんきん未来塾	山形信用金庫、 NEW マネジメント クラブ	角田 匠
24.11.20~22	講演	ビジネスモデルの再設定等	第8回 経営戦略プランニング 研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
24.11.21	講演	付加価値向上の実現へ向け てカギを握る中小企業の「価 値創造」とは	コスト高対応研究会	上田信用金庫、 AREC	鉢嶺 実
24.11.22	講演	中小企業を取り巻く経済環 境と福島県経済の動向	中間決算説明会	会津信用金庫	角田 匠
24.11.22	講演	国内外の経済・金利見通し	若手職員フォローアップ研修	さわやか信用金庫	鹿庭雄介
24.11.26	講演	中小企業を取り巻く経済環 境と今後の景気見通し ー景気回復のカギは中小・ 零細企業の賃金動向ー	経営者大学「経済学」コース	北海道中小企業家 同友会	角田 匠
24.11.29	講座	地域における信用金庫業界 の取組みについて	飯能信用金庫提供講座 「地域金融講座(地域金融最前線)」	東京国際大学	大野英明
24.11.29	講演	経済・金融市場の現状と今 後の見通し	有価証券セミナー	信金中央金庫 中国支店、 しんきん証券(株)	角田 匠
24.11.29	講演	信用金庫の新しいビジネス モデル策定	ゼロからはじめるビジネスモデ ル策定研修(第1回)	近畿地区信用金庫 協会、 信金中央金庫 大阪支店、神戸支店	刀禰和之

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
24.11.1	課題解決ニーズに応じた店舗の有効活用	月刊金融ジャーナル	(株)金融ジャーナル社	井上有弘
24.11.1	4輪特定小型原付き快走	日本経済新聞	(株)日本経済新聞社	藁品和寿
24.11.26	隣の金融機関ー東浴信用組合"浴場ファミリー"の本業支援ー	週刊金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	井上有弘

# 2024年信金中金月報(第23巻) 総索引

## 巻頭言

---

### 1月号(通巻615号)

- アメリカの政治・経済を見る 関西大学 総合情報学部教授 地主敏樹

### 2月号(通巻616号)

- 現場レベルで事業承継支援を行うために必要なこと 愛知大学 経済学部教授 打田委千弘

### 3月号(通巻617号)

- 経済学が明らかにする銀行業の機能 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 永田邦和

### 4月号(通巻618号)

- 日本の若年層のリスク資産選択行動 県立広島大学 地域創生学部教授 村上恵子

### 5月号(通巻619号)

- 人的資本経営の基盤となる職場の「心理的安全性」 信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 大野英明

### 7月号(通巻621号)

- アメリカの大学と日本の大学 関西大学 総合情報学部教授 地主敏樹

### 8月号(通巻622号)

- 経営者が廃業する意識とは? 愛知大学 経済学部教授 打田委千弘

### 10月号(通巻624号)

- 地域銀行のCSR活動の背景 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 永田邦和

### 11月号(通巻625号)

- 地域別最低貸金の引き上げと中小零細企業の支援 県立広島大学 地域創生学部教授 村上恵子

### 12月号(通巻626号)

- 割安な日本円と金融政策 関西大学 総合情報学部教授 地主敏樹

## 査読付論文

---

### 11月号(通巻625号)

- 金融機関から役員を受け入れている中小企業とは? —アンケート調査に基づく実証研究—  
明治大学商学部 教授 浅井義裕

## 調査

---

### 1月号(通巻615号)

- 信用金庫による地元での「絆、信頼、ネットワーク」構築への貢献の可能性  
—玉島信用金庫お取引先へのアンケート調査の結果を基に— 奥津智彦  
品田雄志

- 中国の不動産バブル収縮の先にあるのはlost decade(s)か  
—成長鈍化の回避に向け着実なデレバレッジが不可欠— 平岡芳博

- 共働き子育て世帯の経済効果  
—女性のフルタイム勤務環境整備で、世帯収入の拡大余地あり— 鹿庭雄介

- 信用金庫の伴走支援による脱炭素経営で飛躍を図る中小企業①  
 - 株式会社テクノジャパン（神奈川県横浜市）の挑戦 - 藁品和寿

## 2月号（通巻616号）

- 第194回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は4年半ぶりの水準まで回復  
 - 2023年10～12月期実績・2024年1～3月期見通し -  
 【特別調査-2024年（令和6年）の経営見通し】 地域・中小企業研究所

- 新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）  
 - 地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える - 湊谷 嶺  
 鉢嶺 実

- インターネット銀行等の動向 - 効率的な収益・コスト構造と埋込型金融の収益化 - 井上有弘

## 3月号（通巻617号）

- ドイツの協同組織金融 - 機構面から見る金融ネットワークの現在 - 平岡芳博

- 業況改善の一方で人手不足や仕入価格上昇への対応が課題  
 - 全国中小企業景気動向調査（2023年10-12月期）コメントより - 品田雄志

- 排出削減困難なセクターにおいて脱炭素化に挑戦する中小企業  
 - 佐川商事株式会社（福島県石川郡石川町）の挑戦 - 藁品和寿

- 岡山県真庭市の木質バイオマスによる脱炭素化への挑戦  
 - 「真庭SDGs・バイオマスツアー」の視察報告 - 江藤 誠

## 4月号（通巻618号）

- 信用金庫の新しいビジネスモデル策定 - 次期中計策定時の留意点など - 刀禰和之

- 信用金庫の長期安定に向けた「目標利益率」について  
 - サステナブル成長率の概念を用いた考察 - 品田雄志

- 中小企業のSDGs経営を支える「中小企業・SDGsビジネス支援事業」③  
 - JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業 - 藁品和寿

- 令和5年版犯罪収益移転危険度調査書（NRA）について  
 - 特定事業者作成書面（リスク評価書）の高度化に向けて - 藁品和寿

- 好調な米国経済に死角はあるか  
 - メインシナリオは軟着陸も、複数リスクの同時発生には要注意 - 鹿庭雄介

## 5月号（通巻619号）

- 日本経済の中期展望 - 23～27年度の年平均成長率は名目2.8%、実質1.1%と予測 - 峯岸直輝

- 第195回全国中小企業景気動向調査 1～3月期業況は4四半期ぶりの低下  
 - 2024年1～3月期実績・2024年4～6月期見通し -  
 【特別調査-中小企業における人材戦略について】 地域・中小企業研究所

- 新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業④（EC・SNS活用編）  
 - 長期的な“企業価値の向上”を目指してより一層の活用を - 勝又奨太  
 鉢嶺 実

- SDGsビジネスで海外に羽ばたく中小企業 - 大成工業株式会社（鳥取県米子市）の挑戦 - 藁品和寿

## 7月号（通巻621号）

- 外部環境の変化への対応が迫られる中小企業の実情  
 - 全国中小企業景気動向調査（2024年1-3月期）コメントより - 品田雄志

- 「生物多様性」による地域のブランド価値向上への挑戦  
 ー一般社団法人里山生物多様性プロジェクト（鳥取県西伯郡南部町）の挑戦ー 藁品和寿
- 地域金融機関職員のためのフレームワーク入門  
 ー本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選ー 井上有弘
- 海外現地法人の現状と展望 ー売上高はV字回復も設備投資は減少。国内回帰も進まずー 鹿庭雄介
- 信用金庫の昼休業店舗の実施状況 刀禰和之
- 信用金庫のSNS導入状況 刀禰和之

### 8月号（通巻622号）

- 第196回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況は小幅改善  
 ー2024年4～6月期実績・2024年7～9月期見通しー  
 【特別調査ー中小企業における災害等への対応について】 地域・中小企業研究所
- 改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（前編）  
 ー一連の「伊藤レポート」から読み解く“人的資本”議論の核心ー 平岡芳博
- 再生可能エネルギー事業への参入で飛躍を図る中小企業  
 ー会川鉄工株式会社（福島県いわき市）による風力発電事業への挑戦ー 藁品和寿
- 信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策 刀禰和之

### 10月号（通巻624号）

- 業況・資金繰りは改善傾向も、外部環境変化への対応が急務  
 ー全国中小企業景気動向調査（2024年4～6月期）コメントよりー 品田雄志  
 篠田雄大
- 水素エネルギーの普及・拡大への貢献で飛躍を図る中小企業  
 ー株式会社西川精機製作所（東京都江戸川区）による超小型燃料電池モビリティの開発への挑戦ー 藁品和寿
- 拡大するアジア新興国経済  
 ー日本人と同等の購買力を有する高所得層がアジア新興国にも存在ー 鹿庭雄介
- 信用金庫の視点でひも解く2024年版中小企業白書・小規模企業白書  
 ー環境変化に対応する中小企業・経営課題に立ち向かう小規模事業者ー 篠田雄大

### 11月号（通巻625号）

- 中小企業の事例から見る「環境経営」 ー「SDGs」・「グリーン」・「脱炭素」の観点からー 藁品和寿
- 第197回全国中小企業景気動向調査 7～9月期業況は2四半期続けて小幅改善  
 ー2024年7～9月期実績・2024年10～12月期見通しー  
 【特別調査ー中小企業におけるデジタル化とキャッシュレスへの対応について】 地域・中小企業研究所
- 中小企業のSDGs経営を支える「中小企業・SDGsビジネス支援事業」①  
 ーJICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業ー 藁品和寿

### 12月号（通巻626号）

- 引き続き業況は回復基調も、人手不足は依然深刻  
 ー全国中小企業景気動向調査（2024年7～9月期）コメントよりー 篠田雄大
- SDGsの実践により企業価値を高める中小企業  
 ー株式会社トレードトラスト（静岡県浜松市）の挑戦ー 藁品和寿

- JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業②  
 ー会宝産業株式会社（石川県金沢市）の挑戦ー 藁品和寿
- PIFの活用により企業価値を高める中小企業  
 ー武蔵コーポレーション株式会社（埼玉県さいたま市）の挑戦ー 藁品和寿
- 中小企業における災害対策の現状および対策強化へ向けた考察 品田雄志  
篠田雄大
- 信用金庫の新しいビジネスモデル策定 刀禰和之  
森川友里  
 ー「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要ー

## 信金中金だより

---

### 1月号（通巻615号）

- 地域・中小企業研究所が「DX戦略の取組みに関するセミナー」を開催

### 2月号（通巻616号）

- 日本中小企業学会第43回全国大会国際交流セッション 抄訳  
 ファミリービジネスと老舗企業ー日本と韓国の事例ー 同志社大学 商学部教授 関 智宏

### 8月号（通巻622号）

- 地域・中小企業研究所が「SMSを活用した顧客接点強化セミナー」を開催

### 9月号（通巻623号）

- 地域・中小企業研究所が生活経済学会研究大会で報告
- 当研究所の研究員が「生活経済学会奨励賞」を受賞

### 11月号（通巻625号）

- 地域・中小企業研究所が「経営戦略プランニング研修」を開催

### 12月号（通巻626号）

- 地域・中小企業研究所が「エンゲージメント向上セミナー」を開催

## 特集

---

### 6月号（通巻620号）

- 特集 信用金庫の新しいビジネスモデル策定 地域・中小企業研究所 上席主任研究員 刀禰和之  
 ー「経営戦略プランニング研修(2023年度)」実施報告ー  
 概要
- 講義1 業界動向・ビジネスモデル
- 講義2 融資推進・手数料強化
- 講義3 店舗・営業体制
- 講義4 組織・風土改革（生産性向上策）
- 講義5 人材戦略（人材育成・人事制度改革）
- 講義6 営業店の目標設定
- 特集号発刊にあたって 信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 大野英明
- 還元レポート一覧（索引）

9月号 (通巻623号)

■特集 中小企業にこそ期待される「SDGs経営」

地域・中小企業研究所 上席主任研究員 藁品和寿

—SDGsを本業収益につなげる経営とは—

特集号発刊にあたって

信金中央金庫 サステナビリティ推進部長 大塚琴美

1 多様化する社会課題解決に向けてますます期待が高まるSDGs

2 中小企業経営において重要性が高まる「SDGs経営」

3 SDGs経営にチャレンジする中小企業

4 今後、中小企業経営に求められる視座とは

別紙 本稿で取り上げた中小企業におけるSDGs経営の事例一覧

付録1 信金中央金庫が全国の信用金庫とともに取り組むSDGs 信金中央金庫 サステナビリティ推進部

付録2 中小企業・SDGsビジネス支援事業 独立行政法人国際協力機構 民間連携事業部

# 統 計

## 1. 信用金庫統計

- (1) 信用金庫の店舗数、合併等
- (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金
- (3) 信用金庫の預金者別預金
- (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金
- (5) 信用金庫の貸出先別貸出金
- (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：  
 信金中央金庫 地域・中小企業研究所  
 Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
  2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
  3. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
  4. 記号・符号表示は次のとおり。
 

[ 0 ]	ゼロまたは単位未満の計数	[ - ]	該当計数なし	[ △ ]	減少または負
[ … ]	不詳または算出不能	[ * ]	1,000%以上の増加率	[ p ]	速報数字
  5. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の4県である。
- \* 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<https://www.scbri.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

#### 信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員		合 計	
							男 子	女 子		
2020. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
23. 3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
9	254	6,642	205	7,101	8,823,592	2,012	56,987	42,161	99,148	101,160
23.10	254	6,635	206	7,095	8,818,148	2,010	56,824	42,028	98,852	100,862
11	254	6,624	205	7,083	8,813,650	2,006	56,697	41,955	98,652	100,658
12	254	6,623	205	7,082	8,810,505	2,004	56,379	41,636	98,015	100,019
24. 1	254	6,622	205	7,081	8,806,971	2,004	56,156	41,397	97,553	99,557
2	254	6,623	203	7,080	8,801,863	2,003	55,947	41,243	97,190	99,193
3	254	6,620	203	7,077	8,780,041	2,001	54,773	40,376	95,149	97,150
4	254	6,620	203	7,077	8,778,989	1,996	57,028	43,050	100,078	102,074
5	254	6,621	203	7,078	8,777,389	1,994	56,858	42,942	99,800	101,794
6	254	6,621	203	7,078	8,747,928	2,002	56,393	42,703	99,096	101,098
7	254	6,622	203	7,079	8,731,753	2,002	56,177	42,486	98,663	100,665
8	254	6,622	203	7,079	8,721,327	2,002	55,965	42,313	98,278	100,280
9	254	6,621	203	7,078	8,717,607	2,002	55,644	42,082	97,726	99,728
10	254	6,615	202	7,071	8,711,165	2,003	55,480	41,959	97,439	99,442

#### 信用金庫の合併等

年 月 日	異 動 金 庫 名	新金庫名	金庫数	異動の種類
2014年2月24日	十三 摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣 西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井 武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差 函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌 小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎 都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松 磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名 三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川 島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡 焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城 南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前 日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸 鶴来	はくさん	254	合併

# 1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

## 預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率												
2020. 3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0	
21. 3	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3	
22. 3	1,588,700	2.1	796,811	5.4	790,813	△ 0.9	1,075	△ 47.9	1,587,787	2.0	2,500	21.5	
23. 3	1,602,802	0.8	827,401	3.8	774,291	△ 2.0	1,109	3.1	1,601,689	0.8	725	△ 70.9	
6	1,632,730	0.4	852,390	3.0	779,583	△ 2.1	756	△ 13.3	1,632,064	0.4	962	△ 68.2	
9	1,632,506	0.6	856,413	3.6	775,323	△ 2.4	769	△ 3.8	1,631,401	0.6	778	△ 71.3	
23. 10	1,630,307	0.2	858,832	3.0	770,697	△ 2.6	777	△ 7.7	1,629,691	0.2	738	△ 56.5	
11	1,622,847	0.0	854,496	2.9	767,581	△ 2.8	769	△ 11.2	1,622,171	0.1	751	△ 46.6	
12	1,634,286	0.3	866,131	3.2	767,369	△ 2.6	785	△ 2.7	1,633,508	0.3	722	△ 35.8	
24. 1	1,622,528	0.1	857,919	2.9	763,859	△ 2.8	749	△ 4.6	1,621,918	0.1	692	△ 31.2	
2	1,624,277	0.0	863,488	2.7	760,047	△ 2.7	741	△ 3.9	1,623,675	0.1	642	△ 33.6	
3	1,611,644	0.5	859,521	3.8	751,368	△ 2.9	754	△ 31.9	1,610,365	0.5	535	△ 26.2	
4	1,633,786	0.1	880,513	3.0	752,559	△ 2.9	713	△ 7.4	1,633,154	0.2	660	△ 20.4	
5	1,621,188	△ 0.1	868,701	2.6	751,709	△ 3.1	777	3.0	1,620,553	△ 0.1	777	△ 8.2	
6	1,638,928	0.3	883,129	3.6	755,035	△ 3.1	763	0.9	1,638,135	0.3	875	△ 9.0	
7	1,630,554	0.1	873,698	3.0	756,046	△ 2.9	809	2.4	1,629,931	0.1	905	7.0	
8	1,632,820	0.2	878,525	3.0	753,519	△ 2.9	775	4.3	1,632,097	0.2	921	9.7	
9	1,636,154	0.2	880,784	2.8	754,634	△ 2.6	735	△ 4.4	1,635,224	0.2	777	△ 0.2	
10	1,631,510	0.0	878,680	2.3	752,189	△ 2.4	640	△ 17.5	1,630,979	0.0	788	6.8	

(備考) 1. 預金計には譲渡性預金を含まない。  
2. 実質預金は預金計から小切手・手形を差し引いたもの

## 地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率											
2020. 3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
21. 3	80,842	8.7	58,384	5.9	279,418	9.5	287,645	6.9	39,277	4.7	329,627	6.1
22. 3	82,563	2.1	59,475	1.8	285,918	2.3	293,211	1.9	39,746	1.1	338,518	2.6
23. 3	83,620	1.2	60,063	0.9	287,056	0.3	296,132	0.9	39,640	△ 0.2	343,108	1.3
6	87,957	0.6	60,707	△ 0.0	289,594	△ 0.2	302,313	0.6	40,980	0.2	347,269	1.0
9	87,242	1.2	60,803	0.1	289,041	△ 0.0	302,873	0.9	40,672	0.1	347,670	1.1
23. 10	87,052	0.7	60,585	△ 0.2	288,935	△ 0.2	303,245	0.7	40,682	△ 0.0	345,963	0.5
11	87,260	0.5	60,285	△ 0.4	287,498	△ 0.4	301,553	0.5	40,363	△ 0.5	344,294	0.3
12	87,675	0.2	60,651	△ 0.3	289,208	△ 0.1	303,585	0.7	40,607	△ 0.1	347,845	0.8
24. 1	86,474	0.0	60,282	△ 0.2	287,396	△ 0.2	301,678	0.5	40,302	△ 0.1	345,440	0.6
2	86,158	0.0	60,220	△ 0.5	287,648	△ 0.3	302,125	0.4	40,455	△ 0.1	345,374	0.5
3	84,697	1.2	59,725	△ 0.5	284,967	△ 0.7	299,696	1.2	40,077	1.1	348,286	1.5
4	87,582	0.2	60,581	△ 0.1	288,007	△ 0.8	304,698	0.8	40,680	0.2	348,793	1.1
5	86,818	△ 0.2	59,922	△ 0.6	285,612	△ 1.0	301,994	0.5	40,458	△ 0.5	346,809	0.4
6	88,425	0.5	60,584	△ 0.2	287,791	△ 0.6	305,343	1.0	41,029	0.1	351,002	1.0
7	87,273	0.0	60,208	△ 0.3	285,697	△ 0.8	303,649	0.5	40,795	0.1	349,638	0.8
8	86,994	△ 0.1	60,502	0.0	285,904	△ 0.8	304,315	0.4	40,830	△ 0.0	349,834	1.1
9	87,237	△ 0.0	60,801	△ 0.0	286,527	△ 0.8	304,630	0.5	40,725	0.1	351,323	1.0
10	86,774	△ 0.3	60,449	△ 0.2	286,056	△ 0.9	304,410	0.3	40,597	△ 0.2	349,050	0.8

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率											
2020. 3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
21. 3	324,479	6.3	66,315	7.0	30,428	5.6	26,012	9.2	31,203	7.0	1,555,959	7.1
22. 3	330,406	1.8	67,400	1.6	30,946	1.7	26,547	2.0	31,522	1.0	1,588,700	2.1
23. 3	332,820	0.7	67,675	0.4	31,737	2.5	26,730	0.6	31,787	0.8	1,602,802	0.8
6	340,245	0.4	68,717	0.3	32,437	2.7	27,978	△ 0.0	32,108	△ 0.3	1,632,730	0.4
9	340,722	0.5	68,657	0.5	32,436	2.8	28,055	0.8	31,935	△ 0.3	1,632,506	0.6
23. 10	340,223	0.0	68,602	△ 0.0	32,507	2.7	28,099	0.2	32,010	△ 0.3	1,630,307	0.2
11	338,770	△ 0.1	68,208	△ 0.1	32,406	2.7	27,964	0.2	31,853	△ 0.5	1,622,847	0.0
12	341,000	0.0	68,530	0.0	32,587	2.8	28,163	0.2	32,068	△ 0.3	1,634,286	0.3
24. 1	338,273	△ 0.3	68,133	△ 0.0	32,471	2.8	27,933	0.3	31,796	△ 0.6	1,622,528	0.1
2	339,256	△ 0.2	68,322	△ 0.3	32,540	2.6	28,044	0.2	31,797	△ 0.8	1,624,277	0.0
3	332,614	△ 0.0	67,826	0.2	32,352	1.9	27,193	1.7	31,741	△ 0.1	1,611,644	0.5
4	339,252	△ 0.5	68,624	0.0	32,607	1.5	28,255	0.6	32,176	△ 0.5	1,633,786	0.1
5	337,239	△ 0.4	67,688	△ 0.5	32,448	1.0	27,879	0.2	31,799	△ 0.6	1,621,188	△ 0.1
6	340,566	0.0	68,566	△ 0.2	32,762	0.9	28,231	0.9	32,068	△ 0.1	1,638,928	0.3
7	340,155	0.1	68,089	△ 0.6	32,610	0.6	28,027	0.6	31,811	△ 0.4	1,630,554	0.1
8	341,113	0.3	68,230	△ 0.5	32,699	0.5	28,051	0.2	31,792	△ 0.7	1,632,820	0.2
9	341,783	0.3	68,275	△ 0.5	32,609	0.5	27,934	△ 0.4	31,725	△ 0.6	1,636,154	0.2
10	341,176	0.2	68,122	△ 0.7	32,525	0.0	28,084	△ 0.0	31,742	△ 0.8	1,631,510	0.0

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2020. 3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
21. 3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
22. 3	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
23. 3	1,602,800	0.8	1,202,059	0.5	589,387	4.8	612,348	△ 3.2	315	△ 37.0
6	1,632,728	0.4	1,208,645	0.3	600,919	4.3	607,398	△ 3.3	319	△ 13.6
9	1,632,505	0.6	1,204,113	0.3	600,983	4.4	602,818	△ 3.4	303	△ 11.7
23.10	1,630,306	0.2	1,207,971	0.1	607,718	4.0	599,944	△ 3.4	299	△ 14.0
11	1,622,846	0.0	1,200,366	0.0	602,359	3.9	597,708	△ 3.5	290	△ 17.5
12	1,634,284	0.3	1,210,530	0.1	613,085	3.8	597,147	△ 3.4	289	△ 12.6
24. 1	1,622,527	0.1	1,204,842	0.1	608,863	3.9	595,697	△ 3.4	273	△ 13.4
2	1,624,275	0.0	1,210,421	0.0	616,524	3.8	593,614	△ 3.4	273	△ 11.3
3	1,611,637	0.5	1,205,076	0.2	613,830	4.1	590,964	△ 3.4	271	△ 13.8
4	1,633,785	0.1	1,208,932	0.0	620,069	3.8	588,589	△ 3.5	265	△ 15.4
5	1,621,187	△ 0.1	1,198,941	△ 0.0	611,976	3.5	586,684	△ 3.5	272	△ 15.1
6	1,638,927	0.3	1,211,627	0.2	625,319	4.0	586,030	△ 3.5	268	△ 15.9
7	1,630,553	0.1	1,205,888	0.1	619,984	3.7	585,617	△ 3.4	277	△ 15.0
8	1,632,819	0.2	1,210,605	0.0	626,231	3.6	584,101	△ 3.4	264	△ 12.9
9	1,636,153	0.2	1,203,408	△ 0.0	620,202	3.1	582,944	△ 3.2	253	△ 16.7
10	1,631,509	0.0	1,207,874	△ 0.0	626,401	3.0	581,218	△ 3.1	246	△ 17.8

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2020. 3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
21. 3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
22. 3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0
23. 3	331,487	0.5	215,924	0.9	115,228	△ 0.1	327	3.2	58,302	6.4
6	333,233	0.0	217,805	0.1	115,119	△ 0.0	301	△ 7.0	79,128	1.5
9	342,044	2.0	226,430	3.5	115,280	△ 0.7	326	2.3	74,862	△ 2.3
23.10	334,678	0.2	219,194	0.9	115,140	△ 0.9	336	△ 4.8	76,114	0.4
11	332,510	0.0	218,124	0.8	114,039	△ 1.6	339	△ 9.0	78,186	△ 0.3
12	338,579	0.7	224,452	1.9	113,762	△ 1.4	357	4.8	73,761	1.2
24. 1	328,820	0.1	214,897	1.2	113,574	△ 1.7	341	1.1	76,962	△ 0.2
2	328,225	0.2	213,697	0.6	114,192	△ 0.6	328	△ 1.1	73,667	△ 0.6
3	338,340	2.0	225,768	4.5	112,225	△ 2.6	339	3.7	57,732	△ 0.9
4	339,558	△ 1.2	226,515	△ 0.7	112,699	△ 2.3	336	4.2	72,403	7.4
5	334,177	△ 0.4	221,650	0.6	112,159	△ 2.6	361	19.2	75,029	△ 1.9
6	340,643	2.2	228,375	4.8	111,908	△ 2.7	351	16.7	74,926	△ 5.3
7	334,307	1.0	221,149	2.5	112,768	△ 1.7	382	17.6	78,179	△ 3.3
8	337,207	2.5	224,772	4.9	112,058	△ 2.1	369	21.1	73,360	△ 7.3
9	341,961	△ 0.0	227,358	0.4	114,249	△ 0.8	345	5.8	77,879	4.0
10	337,599	0.8	222,401	1.4	114,858	△ 0.2	333	△ 0.9	74,214	△ 2.4

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係預り金		譲渡性預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		
2020. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747	
21. 3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058	
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0	2,500	
23. 3	19,639	5.9	38,661	6.7	0	...	10,947	26.9	0	725	
6	31,741	0.2	47,385	2.3	0	...	11,716	26.5	0	962	
9	27,405	△ 7.8	47,453	1.1	0	...	11,480	22.1	0	778	
23.10	29,895	0.4	46,216	0.4	0	...	11,538	14.1	0	738	
11	31,895	△ 1.4	46,288	0.4	0	...	11,779	9.2	0	750	
12	27,052	△ 2.0	46,705	3.3	0	...	11,410	9.4	0	722	
24. 1	31,832	△ 3.0	45,126	1.8	0	...	11,899	5.0	0	692	
2	31,112	△ 2.4	42,551	0.6	0	15.3	11,957	2.9	0	642	
3	17,948	△ 8.6	39,781	2.8	0	53.8	10,485	△ 4.2	0	535	
4	31,165	13.7	41,235	3.0	0	38.4	12,887	11.9	0	660	
5	33,005	△ 1.1	42,021	△ 2.5	0	46.1	13,035	8.4	0	777	
6	28,006	△ 11.7	46,917	△ 0.9	0	35.7	11,725	0.0	0	875	
7	30,513	△ 6.1	47,662	△ 1.4	0	26.6	12,174	1.9	0	905	
8	26,384	△ 16.7	46,972	△ 1.0	0	28.5	11,642	0.5	0	921	
9	30,693	11.9	47,183	△ 0.5	0	13.3	12,900	12.3	0	777	
10	28,056	△ 6.1	46,155	△ 0.1	0	6.6	11,817	2.4	0	788	

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

# 1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

## 科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2020. 3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8
21. 3	784,373	7.9	3,859	△ 36.5	780,514	8.3	30,479	△ 18.5	721,127	11.0	28,907	△ 14.1
22. 3	788,013	0.4	4,067	5.4	783,945	0.4	31,307	2.7	722,721	0.2	29,915	3.4
23. 3	798,304	1.3	4,014	△ 1.3	794,290	1.3	32,768	4.6	729,871	0.9	31,650	5.7
6	795,833	1.2	3,755	△ 1.9	792,078	1.2	31,081	3.9	730,751	0.9	30,245	7.6
9	803,487	1.3	4,131	5.8	799,355	1.3	32,702	2.8	734,005	1.0	32,648	6.5
23.10	798,780	1.0	3,531	△ 7.7	795,248	1.1	32,592	2.2	731,394	0.8	31,262	6.8
11	798,678	0.9	3,522	△ 7.5	795,155	1.0	32,850	1.5	731,756	0.7	31,547	6.4
12	805,518	1.0	4,303	△ 8.1	801,214	1.1	33,746	1.6	734,434	0.8	33,034	6.8
24. 1	800,561	0.9	3,676	△ 8.6	796,885	1.0	33,285	1.3	731,565	0.7	32,034	5.8
2	800,546	0.9	3,545	△ 8.8	797,001	0.9	33,219	1.0	731,689	0.7	32,091	6.3
3	805,608	0.9	4,122	2.6	801,485	0.9	33,224	1.3	734,943	0.6	33,317	5.2
4	799,998	0.3	3,350	△ 22.8	796,647	0.5	31,834	0.5	732,975	0.2	31,837	6.1
5	801,013	0.7	3,253	△ 12.8	797,759	0.8	31,030	0.4	735,279	0.6	31,449	4.9
6	804,134	1.0	3,658	△ 2.5	800,476	1.0	31,179	0.3	737,578	0.9	31,718	4.8
7	803,409	0.9	3,116	△ 14.9	800,293	1.0	31,365	△ 0.3	737,132	0.9	31,795	4.7
8	805,337	1.1	3,478	△ 1.5	801,858	1.2	31,525	△ 0.4	738,386	1.1	31,946	4.4
9	809,442	0.7	3,131	△ 24.2	806,311	0.8	32,375	△ 0.9	739,561	0.7	34,374	5.2
10	807,114	1.0	2,985	△ 15.4	804,128	1.1	32,381	△ 0.6	739,118	1.0	32,627	4.3

## 地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2020. 3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4
21. 3	34,901	8.6	26,410	6.8	155,471	10.6	142,466	6.7	17,616	2.6	157,693	6.7
22. 3	34,654	△ 0.7	26,557	0.5	155,056	△ 0.2	143,090	0.4	17,401	△ 1.2	159,940	1.4
23. 3	35,026	1.0	27,094	2.0	155,753	0.4	145,890	1.9	17,330	△ 0.4	163,065	1.9
6	34,451	0.9	26,820	2.1	155,556	0.5	146,002	2.1	17,202	△ 0.3	161,985	1.5
9	34,918	1.2	27,141	1.8	156,553	0.6	147,596	2.2	17,344	△ 0.1	163,973	1.5
23.10	34,699	0.7	26,952	1.4	155,605	0.2	146,945	2.0	17,232	△ 0.4	162,462	1.3
11	34,816	0.9	27,024	1.7	155,496	0.2	147,010	1.9	17,211	△ 0.4	162,523	1.2
12	35,319	0.8	27,250	1.7	156,769	0.4	148,152	1.9	17,289	△ 0.3	164,531	1.3
24. 1	34,890	0.9	27,080	1.5	155,772	0.2	147,602	1.9	17,197	△ 0.5	163,162	1.2
2	34,911	0.9	27,196	1.8	155,457	0.2	147,726	1.9	17,199	△ 0.5	163,126	1.1
3	35,420	1.1	27,296	0.7	156,219	0.2	148,583	1.8	17,430	0.5	164,815	1.0
4	34,672	0.2	26,875	△ 0.0	155,546	△ 0.3	147,551	1.2	17,333	0.6	163,474	0.8
5	34,653	0.8	26,952	0.6	155,510	△ 0.0	147,921	1.4	17,408	0.8	163,706	1.2
6	34,813	1.0	27,043	0.8	155,840	0.1	148,467	1.6	17,422	1.2	164,703	1.6
7	34,839	0.9	27,058	1.0	155,584	0.0	148,413	1.5	17,451	1.3	164,417	1.7
8	34,965	0.9	27,090	1.0	155,706	0.3	148,779	1.7	17,545	1.7	164,893	1.9
9	35,101	0.5	27,394	0.9	156,130	△ 0.2	149,688	1.4	17,546	1.1	166,647	1.6
10	35,086	1.1	27,282	1.2	155,833	0.1	149,240	1.5	17,497	1.5	165,696	1.9

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2020. 3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9
21. 3	170,806	8.9	34,603	6.0	11,771	5.7	14,058	8.6	16,961	4.8	784,373	7.9
22. 3	172,024	0.7	34,683	0.2	11,832	0.5	14,273	1.5	16,795	△ 0.9	788,013	0.4
23. 3	173,783	1.0	34,906	0.6	12,146	2.6	14,612	2.3	17,006	1.2	798,304	1.3
6	173,616	0.9	34,703	0.6	12,169	1.8	14,655	2.8	16,967	1.2	795,833	1.2
9	174,791	0.9	35,008	1.0	12,416	3.1	14,907	3.6	17,131	0.9	803,487	1.3
23.10	174,036	0.5	34,837	0.7	12,369	2.8	14,857	3.4	17,071	0.8	798,780	1.0
11	173,675	0.3	34,816	0.6	12,382	2.7	14,929	3.9	17,082	0.7	798,678	0.9
12	174,744	0.3	35,006	0.6	12,469	3.2	15,064	3.4	17,213	0.6	805,518	1.0
24. 1	173,729	0.2	34,896	0.6	12,402	3.2	14,974	3.5	17,149	0.6	800,561	0.9
2	173,668	0.1	34,991	0.7	12,413	3.0	14,989	3.3	17,155	0.7	800,546	0.9
3	174,513	0.4	34,986	0.2	12,406	2.1	15,036	2.9	17,152	0.8	805,608	0.9
4	173,707	△ 0.1	34,761	0.0	12,374	1.5	14,965	2.2	17,025	0.4	799,998	0.3
5	173,765	0.2	34,830	0.3	12,483	2.5	15,002	2.7	17,052	0.7	801,013	0.7
6	174,472	0.4	34,939	0.6	12,537	3.0	15,064	2.7	17,101	0.7	804,134	1.0
7	174,203	0.3	34,987	0.6	12,551	2.5	15,048	2.2	17,116	0.8	803,409	0.9
8	174,748	0.6	35,095	0.9	12,578	2.5	15,067	2.1	17,136	0.7	805,337	1.1
9	175,114	0.1	35,222	0.6	12,585	1.3	15,114	1.3	17,160	0.1	809,442	0.7
10	174,812	0.4	35,124	0.8	12,568	1.6	15,088	1.5	17,141	0.4	807,114	1.0

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計								
	前年同月比 増 減 率	構成比		製造業		建設業		前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	
				前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比					
2020. 3	726,750	0.9	100.0	468,301	1.4	64.4	60,903	△ 0.9	8.3	53,102	1.9	7.3
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,732	12.6	67.2	69,003	13.3	8.7	68,890	29.7	8.7
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,593	0.7	67.4	68,325	△ 0.9	8.6	69,810	1.3	8.8
22.12	797,101	1.0	100.0	540,389	1.3	67.7	69,202	0.1	8.6	70,524	0.6	8.8
23. 3	798,303	1.3	100.0	540,547	1.6	67.7	68,634	0.4	8.5	70,463	0.9	8.8
6	795,832	1.2	100.0	536,973	1.5	67.4	67,420	△ 0.2	8.4	68,009	0.4	8.5
9	803,486	1.3	100.0	544,402	1.5	67.7	68,166	△ 0.5	8.4	69,499	△ 0.1	8.6
12	805,517	1.0	100.0	546,058	1.0	67.7	67,817	△ 2.0	8.4	69,828	△ 0.9	8.6
24. 3	805,607	0.9	100.0	544,133	0.6	67.5	66,946	△ 2.4	8.3	69,591	△ 1.2	8.6
6	804,133	1.0	100.0	541,526	0.8	67.3	66,039	△ 2.0	8.2	67,442	△ 0.8	8.3
9	809,441	0.7	100.0	547,308	0.5	67.6	66,177	△ 2.9	8.1	69,262	△ 0.3	8.5

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2020. 3	28,508	0.2	3.9	25,885	0.6	3.5	170,624	1.5	23.4	57,275	△ 2.2	7.8
21. 3	33,660	18.0	4.2	31,690	22.4	4.0	172,619	1.1	22.0	55,571	△ 2.9	7.0
22. 3	33,678	0.0	4.2	31,624	△ 0.2	4.0	175,363	1.5	22.2	55,201	△ 0.6	7.0
22.12	34,425	0.8	4.3	31,910	0.0	4.0	179,113	2.8	22.4	54,277	△ 0.8	6.8
23. 3	34,019	1.0	4.2	31,666	0.1	3.9	180,431	2.8	22.6	53,886	△ 2.3	6.7
6	33,485	0.3	4.2	31,374	△ 0.0	3.9	181,462	3.0	22.8	53,641	△ 2.3	6.7
9	34,017	△ 0.0	4.2	31,548	△ 0.5	3.9	183,477	3.2	22.8	53,622	△ 1.8	6.6
12	33,960	△ 1.3	4.2	31,441	△ 1.4	3.9	184,480	2.9	22.9	53,281	△ 1.8	6.6
24. 3	33,378	△ 1.8	4.1	31,100	△ 1.7	3.8	185,716	2.9	23.0	53,019	△ 1.6	6.5
6	32,925	△ 1.6	4.0	30,746	△ 2.0	3.8	186,439	2.7	23.1	52,828	△ 1.5	6.5
9	33,340	△ 1.9	4.1	31,034	△ 1.6	3.8	187,746	2.3	23.1	52,769	△ 1.5	6.5

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品貸貸業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2020. 3	9,042	2.9	1.2	6,112	1.6	0.8	21,930	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3
21. 3	13,699	51.5	1.7	6,732	10.1	0.8	24,276	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3
22. 3	13,655	△ 0.3	1.7	6,605	△ 1.8	0.8	23,682	△ 2.4	3.0	3,065	1.5	0.3
22.12	13,476	△ 2.2	1.6	6,570	△ 1.5	0.8	23,955	△ 1.2	3.0	3,054	0.8	0.3
23. 3	13,366	△ 2.1	1.6	6,467	△ 2.0	0.8	23,853	0.7	2.9	3,095	0.9	0.3
6	13,183	△ 2.8	1.6	6,341	△ 3.4	0.7	23,787	0.7	2.9	3,069	1.9	0.3
9	13,138	△ 2.7	1.6	6,305	△ 3.9	0.7	23,955	1.0	2.9	3,211	4.1	0.3
12	13,053	△ 3.1	1.6	6,321	△ 3.7	0.7	23,984	0.1	2.9	3,201	4.7	0.3
24. 3	12,854	△ 3.8	1.5	6,230	△ 3.6	0.7	24,031	0.7	2.9	3,266	5.5	0.4
6	12,755	△ 3.2	1.5	6,197	△ 2.2	0.7	24,089	1.2	2.9	3,220	4.9	0.4
9	12,704	△ 3.3	1.5	6,248	△ 0.9	0.7	24,223	1.1	2.9	3,332	3.7	0.4

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個人			住宅ローン		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2020. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,612	0.9	28.1	171,328	1.0	23.5
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,707	△ 0.4	25.9	172,462	0.6	21.9
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,723	△ 2.2	6.5	204,694	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1
22.12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	206,024	0.6	25.8	176,102	1.0	22.0
23. 3	29	9.5	0.0	51,103	△ 1.1	6.4	206,653	0.9	25.8	176,447	1.1	22.1
6	42	63.9	0.0	51,838	△ 1.1	6.5	207,019	1.1	26.0	176,778	1.0	22.2
9	42	67.9	0.0	51,063	0.2	6.3	208,020	1.2	25.8	177,347	1.0	22.0
12	48	60.7	0.0	50,730	0.0	6.2	208,727	1.3	25.9	177,993	1.0	22.0
24. 3	49	66.0	0.0	52,279	2.3	6.4	209,193	1.2	25.9	178,108	0.9	22.1
6	46	11.2	0.0	53,308	2.8	6.6	209,298	1.1	26.0	178,170	0.7	22.1
9	48	12.8	0.0	52,141	2.1	6.4	209,990	0.9	25.9	178,325	0.5	22.0

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。  
2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

# 1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		うち信金中金預け金	買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品有価証券
2020. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
23. 3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	1,030	0	6,082	2,539	10
9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	584	0	5,898	2,738	10
23.10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	1,224	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	1,468	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174	(1.0)	380,892	(1.5)	0	1,096	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988	(△0.2)	379,873	(0.7)	0	1,356	0	5,891	2,937	9
2	13,302	454,833	(△0.2)	381,326	(0.8)	0	1,212	0	5,881	2,959	9
3	14,466	437,645	(0.7)	314,602	(△4.5)	0	566	0	5,802	2,927	9
4	13,629	454,358	(△2.0)	314,455	(△18.3)	0	3,030	0	6,084	3,027	9
5	13,504	437,949	(△4.3)	313,295	(△18.3)	0	3,367	0	6,076	3,108	10
6	12,848	452,888	(△1.9)	313,602	(△19.1)	0	4,802	0	6,171	3,126	9
7	15,213	438,963	(△3.4)	309,308	(△19.0)	0	3,907	0	6,167	3,262	9
8	14,800	438,023	(△3.5)	309,584	(△19.1)	0	5,489	0	6,128	3,288	9
9	15,396	437,236	(△2.3)	305,847	(△10.8)	0	5,253	0	6,077	3,391	9
10	14,323	431,855	(△4.7)	306,093	(△19.7)	0	5,633	0	6,230	3,514	9

年月末	有価証券	国債						地方債			短期社債		社債				株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社債	金融債	その他	株	式							
2020. 3	430,760	(△0.4)	64,535	(△5.4)	85,744	19	154,969	(2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647					
21. 3	465,724	(8.1)	77,454	(20.0)	85,387	599	159,262	(2.7)	57,567	3,877	97,818	9,865					
22. 3	486,875	(4.5)	84,181	(8.6)	83,716	589	161,228	(1.2)	52,365	3,508	105,355	11,343					
23. 3	464,159	(△4.6)	77,197	(△8.2)	75,694	0	159,072	(△1.3)	44,463	3,174	111,433	11,489					
6	473,934	(△3.7)	77,639	(△10.4)	76,991	539	164,074	(0.3)	43,450	3,613	117,010	8,014					
9	479,586	(△2.3)	79,973	(△6.0)	77,048	404	166,772	(1.4)	42,233	3,926	120,613	8,174					
23.10	479,875	(△1.9)	80,218	(△5.8)	77,115	494	166,770	(1.4)	41,608	4,042	121,118	8,248					
11	477,561	(△2.1)	79,934	(△6.0)	76,580	464	166,436	(1.1)	40,790	4,203	121,442	8,253					
12	473,345	(△2.6)	78,083	(△6.7)	75,282	454	165,390	(0.7)	39,917	4,343	121,129	8,420					
24. 1	471,536	(△2.5)	78,631	(△5.8)	75,226	509	165,039	(0.9)	39,519	4,398	121,121	8,317					
2	472,047	(△2.1)	78,667	(△5.3)	75,415	574	165,054	(0.9)	39,158	4,532	121,363	8,454					
3	461,686	(△0.5)	73,698	(△4.5)	72,470	0	159,770	(0.4)	37,127	4,646	117,996	14,992					
4	473,245	(△0.6)	80,799	(1.1)	74,746	936	165,112	(1.1)	37,960	4,919	122,233	8,378					
5	478,374	(0.5)	83,691	(5.1)	75,052	1,629	165,783	(1.3)	37,583	5,121	123,078	8,414					
6	476,595	(0.5)	83,141	(7.0)	74,656	1,539	165,185	(0.6)	37,013	5,330	122,841	8,542					
7	480,104	(0.4)	84,156	(6.3)	74,844	2,239	166,536	(0.4)	36,714	5,515	124,306	8,565					
8	480,080	(0.0)	83,388	(4.2)	74,877	2,653	166,535	(0.0)	36,311	5,600	124,623	8,741					
9	475,998	(△0.7)	82,262	(2.8)	74,485	1,569	165,595	(△0.7)	35,808	5,734	124,052	8,787					
10	478,851	(△0.2)	83,733	(4.3)	74,886	2,793	165,673	(△0.6)	35,719	5,918	124,036	8,789					

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	利用額(B)	預貸率(A)/預金	預証率(B)/預金	(B)/(A)		
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
2020. 3	0	48,945	65,567	2,329	831,286	(0.2)	305,844	50.0	57.1	21.0	36.7
21. 3	0	52,875	77,706	2,572	942,604	(13.3)	326,208	50.3	60.5	20.9	34.6
22. 3	0	55,404	87,532	2,878	984,798	(4.4)	317,772	49.5	61.8	19.9	32.2
23. 3	0	51,028	86,372	3,304	922,504	(△6.3)	329,445	49.7	57.5	20.5	35.7
6	0	52,185	91,395	3,093	959,635	(△4.4)	387,830	48.7	58.7	23.7	40.4
9	0	52,036	91,996	3,179	951,046	(△1.3)	343,120	49.1	58.2	21.0	36.0
23.10	0	51,995	91,862	3,170	956,474	(△1.4)	381,654	48.9	58.6	23.3	39.9
11	0	51,158	91,595	3,138	950,267	(△1.6)	376,878	49.1	58.5	23.2	39.6
12	0	51,111	91,417	3,184	954,388	(△0.9)	380,892	49.2	58.3	23.2	39.9
24. 1	0	50,984	89,664	3,163	947,828	(△1.4)	379,873	49.3	58.3	23.4	40.0
2	0	51,018	89,606	3,255	950,247	(△1.1)	381,326	49.2	58.4	23.4	40.1
3	0	50,281	86,932	3,539	923,105	(0.0)	314,602	49.9	57.2	19.5	34.0
4	0	50,105	89,829	3,336	953,385	(△1.0)	314,455	48.9	58.3	19.2	32.9
5	0	49,998	90,458	3,342	942,391	(△1.5)	313,295	49.3	58.1	19.3	33.2
6	0	49,906	90,250	3,374	956,442	(△0.3)	313,602	49.0	58.3	19.1	32.7
7	0	49,924	90,426	3,410	947,628	(△0.8)	309,308	49.2	58.0	18.9	32.6
8	0	50,328	90,132	3,424	947,820	(△1.0)	309,584	49.2	58.0	18.9	32.6
9	0	50,274	89,598	3,427	943,365	(△0.8)	305,847	49.4	57.6	18.6	32.4
10	0	50,012	89,534	3,428	940,418	(△1.6)	306,093	49.4	57.6	18.7	32.5

(備考) 1. ( )内は前年同月比増減率  
 2. 預貸率=貸出金/預金×100(%)、預証率=有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)  
 3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

## 2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	うち都市銀行		うち地方銀行			前年同月比 増減率
							前年同月比 増減率	前年同月比 増減率				
2020. 3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
21. 3	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
22. 3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	4.1
23. 3	1,602,802	0.8	11,310,071	3.3	7,377,773	4.0	5,678,256	4.6	4,636,249	3.6	3,247,058	2.0
6	1,632,730	0.4	11,336,438	3.3	7,362,321	4.2	5,687,808	5.1	4,599,640	3.6	3,280,068	1.8
9	1,632,506	0.6	11,308,652	3.4	7,362,100	4.1	5,685,599	4.8	4,578,437	3.2	3,253,024	2.2
23. 10	1,630,307	0.2	11,344,682	3.1	7,406,503	3.9	5,741,683	4.7	4,626,627	3.3	3,247,586	1.7
11	1,622,847	0.0	11,455,766	3.1	7,514,212	4.1	5,829,981	4.8	4,708,254	3.7	3,251,089	1.4
12	1,634,286	0.3	11,378,227	3.3	7,407,318	4.2	5,720,639	4.7	4,586,723	3.3	3,273,546	1.6
24. 1	1,622,528	0.1	11,429,445	3.1	7,484,490	3.8	5,793,068	4.2	4,653,408	2.9	3,253,938	1.7
2	1,624,277	0.0	11,471,580	3.3	7,522,985	4.2	5,815,653	4.6	4,674,906	3.4	3,257,139	1.6
3	1,611,644	0.5	11,677,229	3.2	7,659,066	3.8	5,893,513	3.7	4,783,388	3.1	3,318,558	2.2
4	1,633,786	0.1	11,733,620	3.3	7,720,759	4.4	5,958,905	4.1	4,855,400	4.1	3,311,924	1.2
5	1,621,188	△ 0.1	11,714,261	2.9	7,718,065	3.8	5,944,639	3.1	4,842,769	3.2	3,296,253	1.1
6	1,638,928	0.3	11,688,686	3.1	7,638,818	3.7	5,865,633	3.1	4,746,878	3.2	3,339,891	1.8
7	1,630,554	0.1	11,686,809	2.9	7,686,557	3.7	5,909,656	3.0	4,790,420	3.2	3,298,062	1.2
8	1,632,820	0.2	11,667,467	2.6	7,648,199	3.0	5,874,996	2.2	4,757,352	2.4	3,313,410	1.7
9	1,636,154	0.2	11,624,257	2.7	7,633,172	3.6	5,855,678	2.9	4,737,558	3.4	3,285,079	0.9
10	1,631,510	0.0	11,656,000	2.7	7,671,066	3.5	5,884,248	2.4	4,761,847	2.9	3,280,497	1.0

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2020. 3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
21. 3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
23. 3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
9	693,528	2.2	1,941,438	0.2	14,882,596	2.7
23. 10	690,593	1.4	—	—	—	—
11	690,465	1.4	—	—	—	—
12	697,363	1.5	1,949,066	△ 0.1	14,961,579	2.5
24. 1	691,017	1.7	—	—	—	—
2	691,456	1.6	—	—	—	—
3	699,605	2.0	1,928,029	△ 1.1	15,216,902	2.3
4	700,937	1.0	—	—	—	—
5	699,943	1.6	—	—	—	—
6	709,977	2.2	1,933,036	△ 1.3	15,260,650	2.2
7	702,190	1.7	—	—	—	—
8	705,858	2.1	—	—	—	—
9	706,006	1.7	1,913,861	△ 1.4	15,174,272	1.9
10	704,437	2.0	—	—	—	—

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

5. 預貯金等合計は、単位(億円)未滿を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

## 2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
21. 3	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
22. 3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4
23. 3	798,304	1.3	2,902,852	4.5	2,199,088	3.2	2,482,106	4.6	545,342	4.2	6,728,604	4.1
6	795,833	1.2	2,913,182	3.9	2,195,770	2.7	2,496,810	4.4	548,683	3.9	6,754,508	3.7
9	803,487	1.3	2,949,831	3.6	2,213,822	2.2	2,522,279	4.1	554,331	3.6	6,829,928	3.5
23.10	798,780	1.0	2,954,492	3.6	2,215,291	2.2	2,523,923	3.7	553,631	3.1	6,830,826	3.3
11	798,678	0.9	2,982,467	4.3	2,238,273	3.1	2,530,132	3.5	554,706	2.9	6,865,983	3.5
12	805,518	1.0	3,002,127	4.1	2,252,669	2.8	2,547,311	3.5	559,169	2.9	6,914,125	3.4
24. 1	800,561	0.9	3,015,891	4.7	2,264,643	3.4	2,541,909	3.3	556,517	2.8	6,914,878	3.6
2	800,546	0.9	3,031,300	5.1	2,277,966	4.0	2,548,522	3.2	556,443	2.7	6,936,811	3.7
3	805,608	0.9	3,066,933	5.6	2,300,741	4.6	2,565,704	3.3	559,163	2.5	6,997,408	3.9
4	799,998	0.3	3,081,280	6.1	2,309,817	5.2	2,561,147	2.9	555,863	1.8	6,998,288	3.9
5	801,013	0.7	3,096,757	6.6	2,329,794	6.1	2,564,441	3.0	556,631	1.9	7,018,842	4.2
6	804,134	1.0	3,119,432	7.0	2,345,330	6.8	2,576,474	3.1	560,396	2.1	7,060,436	4.5
7	803,409	0.9	3,124,388	7.0	2,354,621	7.0	2,577,831	2.9	559,795	1.6	7,065,423	4.3
8	805,337	1.1	3,108,454	5.9	2,342,039	6.2	2,589,080	3.3	561,657	1.8	7,064,528	4.0
9	809,442	0.7	3,106,277	5.3	2,334,439	5.4	2,596,347	2.9	563,091	1.5	7,075,157	3.5
10	807,114	1.0	3,118,304	5.5	2,344,851	5.8	2,601,926	3.0	561,836	1.4	7,089,180	3.7

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成  
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数  
3. 合計は、単位(億円)未滿を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

MEMO

## ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

### 【ホームページの主なコンテンツ】

#### ○レポート

経済金融情報  
産業企業情報  
金融調査情報  
景気動向調査  
金利・為替見通し  
経済見通し  
ニュース&トピックス

#### ○刊行物・統計

信金中金月報  
全国信用金庫概況・統計  
信用金庫統計

#### ○研究所について

活動記録  
研究員紹介

#### ○その他のコンテンツ

お問い合わせ  
メルマガ申し込み  
論文募集のお知らせ

#### 【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2025年1月1日 発行

2025年1月号 第24巻 第1号(通巻627号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫