

信金中金月報

第24巻 第5号(通巻631号) 2025.5

どのような取り組みが事業性評価を向上させるか

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待①
—富士宮信用金庫(静岡県)における副業・兼業人材の受入れ事例—

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待②
—銚子信用金庫(千葉県)における副業・兼業制度の導入事例—

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待③
—富士信用金庫(静岡県)による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援—

生産性向上に向けてDXに挑戦する中小企業
—障壁を乗り越えてDXを推進し、相応の成果に結びつけている各社の共通項とは—

第199回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服
—2025年1～3月期実績・2025年4～6月期見通し—
【特別調査—外国人・海外情勢と中小企業】
(特別設問—2025年内の賃上げ状況について)

地域・中小企業研究所が
「しんきんDBを活用した提案力強化セミナー」を開催



信金中央金庫

SCB

「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

信金中金月報

2025年5月号 目次

	どのような取り組みが事業性評価を向上させるか 2
	信金中金月報掲載論文編集委員 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)
調 査	人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待① 藁品和寿 4 —富士宮信用金庫(静岡県)における副業・兼業人材の受入れ事例—
	人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待② 藁品和寿 13 —銚子信用金庫(千葉県)における副業・兼業制度の導入事例—
	人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待③ 藁品和寿 19 —富士信用金庫(静岡県)による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援—
	生産性向上に向けてDXに挑戦する中小企業 鉢嶺 実 28 —障壁を乗り越えてDXを推進し、相応の成果に結びつけている各社の共通項とは— 篠田雄大
	第199回全国中小企業景気動向調査 1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服 地域・中小企業研究所 49 —2025年1～3月期実績・2025年4～6月期見通し— 【特別調査—外国人・海外情勢と中小企業】 (特別設問—2025年内の賃上げ状況について)
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「しんきんDBを活用した提案力強化セミナー」を開催 64
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3月) 65
統 計	統計データ掲載サイトのご案内 67

どのような取り組みが事業性評価を向上させるか

信金中金月報掲載論文編集委員

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)

この巻頭言を執筆しているのは3月ですので、選抜高校野球が開催されています。甲子園のスタンドでは、プロ野球のスカウトが、秋のドラフトで指名する選手を探しています。アマチュア時代から評価の高い選手を入団させることは大事な仕事ですが、素質のある無名選手を発掘することも、スカウトの醍醐味だと聞いたことがあります。信用金庫の皆様も、将来性のある個人や企業を見つけ出し、融資等の支援を通じて、地域の主要な企業に育てていくことを、非常に大変ですが、やりがいのある仕事だと感じていると思います。

有望な顧客を見つけ出し、適切な支援をするためには、顧客の事業を理解することが必要ですので、事業性評価や職員の目利き力の向上が求められます。実際に、行政や学界から、地域金融機関に対して、事業性評価や目利き力に関する要望や提言が多々あります。しかし、目利き力の向上は一朝一夕にできるものではありません。現場の支店長や職員の皆様は、「言うは易く行うは難し」と感じておられるでしょう。

筆者は、近藤万峰愛知学院大学教授と共同で、どのような取り組みが事業性評価や職員の目利き力を向上させるために効果的であるかを分析しました。筆者達が参加した独立行政法人経済産業研究所のプロジェクト「地域企業の持続的発展と地域金融機関の役割」（プロジェクトリーダー 家森信善 経済産業研究所ファカルティフェロー・神戸大学教授）では、2023年11～12月に、地域金融機関の営業店舗の支店長を対象に「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」（以下、支店長アンケート）を実施しました。筆者達は、支店長アンケートの回答結果を都道府県別に集計し、2020年12月に実施した「金融機関による創業支援に対する企業の意識調査」（以下、企業アンケート）の回答結果と比較しました。企業アンケートでは、回答企業のメインバンクに対する評価も質問していますので、その回答結果も都道府県別に集計しました。支店長アンケートと企業アンケートの回答結果を比較することで、事業性評価や融資関係の能力に対する企業の評価の高い都道府県では、どのような取り組みが多く実行されているかを分析しました。それにより、目利き力向上の取り組み（人事評価も含む）や、融資判断における担保や保証の重視の程度、信用保証の利用等が、地域金融機関の事業性評価や融資関係の能力に対する企業の評価を向上させているかどうかを明らかにし、

どのような取り組みが効果的であるかを考察しました。以下では、紙幅の関係で、目利き力向上の取り組みと事業性評価に関する考察結果のみを紹介します。その他について御関心のある方は、下記の書籍をお読みください。

支店長アンケートの「人事評価を行う上での『目利き力』の位置づけ」に対する質問の回答結果からは、「職員の重要な資質・能力として評価」が選ばれている都道府県ほど、事業性評価に対する企業の評価も高くなることがわかりました。人事評価において目利き力を評価対象にすると、職員が目利き力の向上に積極的になるので、金融機関の事業性評価も向上します。支店長アンケートでは、貸出と支援の実績、取り組み姿勢等についても質問していますが、これらの選択肢は事業性評価と強い関係はありませんでした。事業性評価や目利き力の必要性が認識され始めてから約10年が経過しましたので、近年は、目利き力を身に付ける努力だけでなく、実績や結果を評価する段階に移行していると考えられますが、筆者達の研究では、実績や取り組み姿勢ではなく、目利き力自体を重視することが効果的であることが示されました。

職員が目利き力を向上させるには、モチベーション（やる気）を与えるだけでなく、金融機関や支店の支援も必要です。支店長アンケートの「職員が目利き力を向上させるための取り組み」に対する質問の回答結果からは、「社内の研修に参加させている」と「資格試験の奨励、補助をしている」が選ばれている都道府県ほど、事業性評価に対する企業の評価が高くなることが示されました。「経験のある上司が個別に指導している」と「支店としての独自の研修を行っている」は、一番目と二番目に多く選ばれていますが、これらの選択比率が高い都道府県では、事業性評価に対する企業の評価は高くありませんでした。上司や支店ごとに個別に指導するよりも、組織全体で統一した取り組みを行うことが効果的です。

以上が、筆者達の研究成果ですが、いくつかの取り組みが効果的でないのは、支店の業務負担の増加が影響している可能性もあります。コロナ禍によるゼロゼロ融資の対応や、業務範囲の拡大、一人当たりの業務量の増加は、支店長や職員の大きな負担になっています。本来なら効果的な取り組みであっても、その効果が業務負担の増加により阻害され、目利き力や事業性評価の向上につながっていない可能性もあります。

筆者達の研究成果や支店長アンケートの回答結果等は『地域金融機関の挑戦と進化：地域企業の持続的成長に向けての事業性評価と支援の充実（仮題）』に掲載されます。今年の8月に中央経済社から出版される予定ですので、御一読いただけると幸いです。最後に、お忙しい中アンケートに御回答いただいた支店長の皆様に厚く御礼を申し上げます。



人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待①

－ 富士宮信用金庫（静岡県）における副業・兼業人材の受入れ事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 信用金庫、人手不足、副業・兼業人材、プロフェッショナル人材、
事務の標準化

(視 点)

信金中金月報2024年6月号では、当研究所主催で2023年度に実施した「経営戦略プランニング研修」の概要および講義内容、意見交換時のポイント等を紹介している。

この中で、多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮し、その解決に向けた主な対応策として、業務の効率化、人数の確保、職員の活躍拡大が挙げているが、それぞれに課題も少なくない。また、こうした常勤役職員の減少が、5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築する上での最大の制約要因となっていることも指摘している。

そこで本稿では、信用金庫における人手不足の緩和・解消策の一つとして、「副業・兼業」に着目し、静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点「SHIZ・PRO」の機能を活用して副業・兼業人材の受入れを実現した富士宮信用金庫（静岡県）の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 金融庁が2024年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」によると、地域金融機関において「副業・兼業」への理解は深まりつつある。また、制度面からも従業員の意識面からも、副業・兼業が普及、浸透していく素地が出来上がりつつある。
- 富士宮信用金庫の事例は、“受入れありき”ではなく、人手の確保が困難になる中で「業務・事務の標準化」を命題にしていることが大きな特徴である。受け入れた副業・兼業者のパフォーマンスを最大限引き出す上でポイントとなる「仕事の切り出し」ができたことも、同金庫が期待する以上の成果を導き出せた要素といえよう。
- 今後、人手不足が深刻になっていく中、信用金庫においても、他業態・他社で活躍している人材を積極的に副業・兼業者として受け入れることは、有力な対応策の一つとなっていくのではないだろうか。また、副業・兼業者の受入れを積極化することで、場合によっては信用金庫の営業地区における副業・兼業者の増加につながり、人的なつながりを広げるとともに、“人材の発掘”につながることも期待できるのではないだろうか。

はじめに

信金中金月報2024年6月号^(注1)「特集 信用金庫の新しいビジネスモデル策定—経営戦略プランニング研修（2023年度）実施報告—」は、当研究所主催で2023年度に実施した「経営戦略プランニング研修」の概要および講義内容、意見交換時のポイント等を紹介している。

このうち、「講義5 人材戦略（人材育成・人事制度改革）」では、多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮し、その解決に向けた対応策に取り組んでいることが紹介されている。主な対応策として、業務の効率化、人数の確保、職員の活躍拡大が挙げられているが、それぞれに課題も少なくない。また、「講義5-1 職員減少時代の中計策定動向」では、常勤役職員の減少が、5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築する上での最大の制約要因となっていることも指摘している。

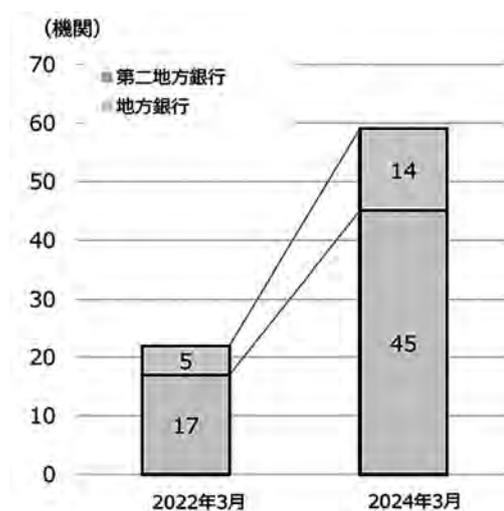
そこで本稿では、信用金庫における人手不足の緩和・解消策の一つとして、「副業・兼業」に着目し、静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点「SHIZ・PRO」^(注2)の機能を活用して副業・兼業人材の受入れを実現した富士宮信用金庫（静岡県）の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、富士宮信用金庫 常務理事企画部長 松浦由美様、企画部 副部長（総合戦略課長兼資金運用課長）後藤淳様、融資部 与信管理課長 廣瀬隆幸様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 定着しつつある「副業・兼業」

金融庁が2024年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート^(注3)」では、2年前からの進捗状況を確認する位置付けで、地域金融機関における職員の副業・兼業制度の導入状況に関するアンケート調査の結果が示されている（図表1）。地方銀行および第二地方銀行それぞれで副業・兼業制度の導入が広がっており、地域金融機関において「副業・兼業」への理解は深まりつつあるといえよう。

図表1 地域金融機関における副業・兼業制度の導入状況



（出所）金融庁（2024年6月）「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」p.21

（注）1. 当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20240603-20246.html>）を参照

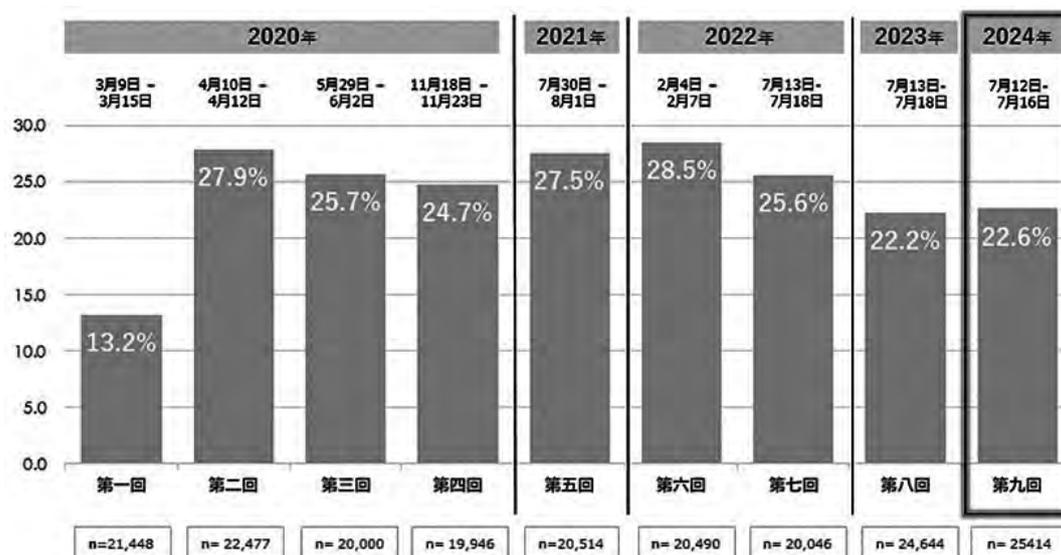
2. <https://pro-shizuoka.com/>を参照

3. 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628/20240628.html>）を参照

ニュース&トピックスNo.2023-53^(注4)(2023年11月20日発行)では、企業は副業・兼業を容認する姿勢をみせていること、各種アンケート調査結果から読み取れる副業・兼業の実態を従業員個人と企業の2つの視点から整理した結果、従業員個人および企業の双方に好循環が生まれていることを示した。

(株) パーソル総合研究所が2024年8月22日に公表した「第9回・テレワークに関する調査」にてテレワーク実施率をみると(図表2)、テレワークが定着しつつあることがうかがえる。また、テレワーク実施者を対象に今後のテレワーク希望を聴取した結果では、「続けたい」の意向が80.9%に上ることが示されている。テレワークが定着していくことで、副業・兼業人材が多様な働き方で活躍できる環境が整ってきているといえよう。

図表2 正規雇用社員におけるテレワーク実施率の推移(全国ベース)



(出所) (株) パーソル総合研究所 (2024年8月22日) 「第9回・テレワークに関する調査」
(<https://rc.persol-group.co.jp/news/202408221000.html>)

経済産業省が2022年5月に公表した「未来人材ビジョン」では、国際比較をした上で、わが国では、「現在の勤務先で働き続けたい」と考える人が少ない一方で、転職が賃金増加につながる傾向が強い等の理由から、転職や起業の意向を持つ人が少ないことが示されている。こうした点を考慮すれば、働く人々にとっての副業・兼業は、収入の増加につながることはもちろん、気持ちの切替えによるモチベーション向上、スキルアップに対する意欲の促進等にもつながる可能性がありそうである。また、労働移動が円滑に行われる社会の実現に向けて、「兼業・副業は、社内兼業も含めて、政府としてより一層推進すべきである。」と明記されてい

(注)4. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20231120-post-468.html>) を参照

る。経済産業省が2022年5月13日に公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～^(注5)」でも、「7. 社員エンゲージメントを高める取組」の一つに「(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進」を挙げている。

このように、制度面からも従業員の意識面からも、副業・兼業が普及、浸透していく素地が出来上がりつつあることから、信用金庫においても、人手不足の緩和・解消策の一つとして副業・

兼業人材の受入れを選択肢に加えていくことは、今後、有力な対応策となっていくのではないだろうか。

そこで、以下では、「業務・事務の標準化」を命題に、副業・兼業人材の受入れを実現した、富士宮信用金庫（静岡県）の事例（図表3）を紹介する。

図表3 金庫の概要

信用金庫名	富士宮信用金庫
理事長	伊藤 壽文
本店所在地	静岡県富士宮市
設立	1933年6月5日
役員数	266名
預金量	4,069億円
金庫章	



(備考1) 2024年3月末現在

(備考2) 富士宮信用金庫ディスクロージャー誌をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 富士宮信用金庫（静岡県）における副業・兼業人材の受入れ

(1) 受入れの経緯

① きっかけ・目的

同金庫は、2023年度、富士宮市からの依頼を受け、「ビジネスコネクトふじのみや」のスピノフ企画として、「地域事業者支援セミナー(全6回)^(注6)」を主催した。この中で、小池孝治理事長（当時）と松浦常務理事が静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点の担当者を講師とする回を聴講した際、「当金庫でも活用できるのではないか」という感想を抱き、企画部総合戦略課を通じて、各部門から、副業・兼業者を受け入れた場合にやってほしい仕事をエントリーするよう促した。そうしたところ、融資部から応募があり、試行的に、副業・兼業人材の受入れに取り組むことになった。

融資部では、与信管理システムからデータをダウンロードして、自己査定をはじめ各種関連資料を作成するという重要な業務があるが、廣瀬課長が当該業務を一手に引き受けている状況であった。このことが、属人的な作業を排して誰でも資料を作成できるよう「業務・事務の標

(注)5. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>) を参照

6. <https://bizconnect-miya.com/news/20231011/> を参照

準化」に取り組む“原動力”となった。また、同金庫としても、仕事の属人化や責任の集中化を排除して「業務・事務の標準化（誰でも仕事・作業ができる態勢づくり）」を進めたいという意向が強く、この姿勢も副業・兼業者の受入れを“後押し”した。

融資部としては、具体的に、与信管理システム上の60に上るcsvファイルを1つのファイルに集約し、RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）等を活用した上で、各種関連資料の作成について、誰でもできるよう、わかりやすい与信管理の事務手順を構築することを、副業・兼業者に期待した。また、大きなプロジェクトを任せると副業・兼業者との間でトラブル等を生む懸念があることから、小さいながらも同金庫として重要な業務の一部を切り出して依頼することにした。なお、受け入れた副業・兼業者のパフォーマンスを最大限引き出す上でポイントとなる「仕事の切り出し」ができた大きな理由として、廣瀬課長が個別の実務のみならず業務全般について精通し、それぞれの作業に要する時間を推定できたことから、副業・兼業者に対して、期限を含めて、依頼内容を個別具体的にわかりやすく説明ができたことが挙げられる。

② 募集・採用の方法

同金庫における副業・兼業者の受入れに至るまでのプロセスは、**図表4**のとおりである。

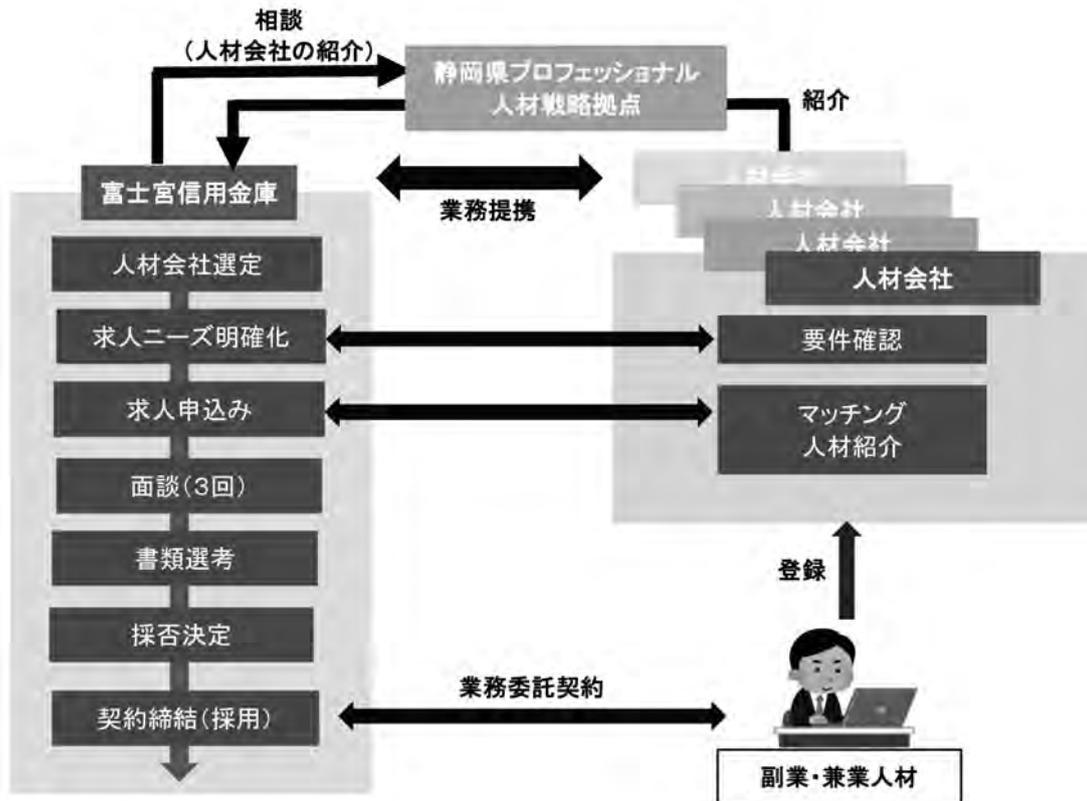
静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点に相談したところ、複数の人材エージェントの紹介を受けた。人材エージェントの選定では、各社で保有する人材登録データベースにそれぞれ特長があるため、これを勘案して選定した。なお、優秀な副業・兼業者を確保する上で、人材エージェントが保有する人材登録データベースにアクセスすることには大きな意義を感じているという。

副業・兼業者の採用までの手続きは、企画部総合戦略課が主に担当し、最終的な採用の決定は、個別事案として常務会に諮った。採用後の諸手続きは、人事部が担当している。企画部総合戦略課では採用基準を特に定めていないものの、面接に際し、以下の点に留意した。

<留意点>

- ① 月額報酬、委託期間を明示すること（特に金銭面の条件は詳細まで煮詰めること）
- ② 月次で進捗報告を求めること
- ③（必要に応じて）最低月1回以上の来庫を求めること
- ④ 通勤で1時間程度の圏内に居住していること（新富士駅を起点に東西1時間の範囲内）
- ⑤ 温厚かつ実務に長けていること

図表4 富士宮信用金庫における副業・兼業者の採用に至るまでのプロセス



(備考) 取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

実際の面接においては、同金庫からの要望等に対してレスポンスが率直かどうか^(注7)を最優先に、負担する経費（交通費等）を勘案した上で留意点④で絞り込んだ。また、留意点①では、3回にわたる面接の中で、IT業界の慣習等を理解しながら、最終的な金銭面の条件を決定している^(注8)。なお、採用後の諸手続きで用いた業務委託契約書等は、人材エージェントから提供されたひな形を適宜修正し、庫内でリーガルチェックをした上で使用した。

募集から1週間で、北海道から東海地方に至るエリアから24名^(注9)のエントリーがあった。それぞれ第一印象は良好で、プロフェッショナル意識の高い応募者が多く、プレゼンテーション力に優れたケースもあったことから、同金庫として、面談を通じて“学び”を得ることも多かったという。

(注)7. 例えば、副業・兼業希望者側の都合によるシステムの売込みになっていないか等

8. 雇用条件は、採用期間6か月、月18時間勤務、報酬月額10万円（税別）等

9. 所属は大手企業から個人事業者等まで、業種もITや金融等、さまざまなバックグラウンドを持つ経験者からの応募があった。

(2) 受入れの実態・成果

① 雇用の状況

採用を決定後、副業・兼業者には2回、来庫してもらった。1回目の来庫では、情報漏えい等への配慮から、外部へのアクセスを制限した作業用パソコン（MSアクセスをインストール）を貸与した^(注10)。併せて、3時間近くにわたり、廣瀬課長から、融資部として依頼したい作業を個別具体的に丁寧に説明している。その1か月後の2回目の来庫では、さっそく仕上げた成果物（アクセスファイル）を受領し、3時間ほどかけて、実際の個人データで稼働させる試験運用をし、エラーの共有を行った。

副業・兼業者のプロジェクト管理能力は高く、同金庫側が期待する以上のスピード感で作業を仕上げている。また、3日に1度の頻度で密なコミュニケーションもでき、自主的に進捗レポートも提出していることから、2回目の来庫以降のやりとりは、電子メールが主となっている。成果物（バッチファイル）の容量が大きくないことも、電子メールでのやりとりを容易にしている。

② 今後の課題等

想定以上の成果が出ていることから、融資部としては、情報の守秘義務の観点を踏まえつつ、「さらに追加で依頼できることがあるのではないか」という期待感を抱いている。また、廣瀬課長としては、融資部以外で自身が業務経験のある各部門でも、RPA等を活用して標準化できる業務・事務は多いのではないかという期待を抱いている。

今回の経験を踏まえると、副業・兼業者に対して「仕事をしっかり切り出して説明できるか」が大きな鍵を握ることから、「各部門において「切り出す仕事」をしっかりと特定できるか」が、今後、副業・兼業者を受け入れながら「業務・事務の標準化」の実現に向けて成果を上げていく上での課題といえよう。

おわりに

リクルートワークス研究所（2022）によると、本業のある副業・兼業者を受け入れるにあたってのポイントとして、以下の3つが挙げられている。

<留意点>

- ① 所用時間を想定し、適切な量の業務を依頼する。
- ② 仕事の範囲やゴールを継続的にすり合わせる。
- ③ ほとんどの業務が非同期で進む前提で、コミュニケーションの方法を設定する。

(注)10. 依頼した作業が個人情報に関わることから、廣瀬課長がすべてダミーデータに転換の上、そのダミーデータによるデータベースで作業をしてもらうようにしている。なお、ダミーデータへの転換作業には3営業日を要したという。

①では、特に社内で経験者のいない仕事を副業・兼業者に依頼する場合、すなわち所要時間の想定が難しい場合には、業務内容を具体化し特定することで^(注11)、想定される稼働量に制限をかけることが勧奨されている。②では、限られた時間で価値を発揮してもらうため、何を、どうするのか、どこまでやってほしいのか、という具体的なゴールを設定すること、成し遂げてほしいことを素直に伝えることを優先すること等が勧奨されている。③では、副業・兼業者が平日の日中は本業に専念しているからこそ、ITを活用して意識的にコミュニケーションの方法を決めておくことの必要性を示している。採用した副業・兼業者の能力を引き出す工夫が求められているといえよう。

富士宮信用金庫の事例では、“受入れありき”ではなく「業務・事務の標準化」を大命題としていることが大きな特徴であり、初めての受入れにも関わらず、①から③のポイントをすべて充足している。信用金庫では、本事例と同様、属人的になっていたり責任が集中化したりしている業務・事務があると推察される。人手の確保が難しくなる中、富士宮信用金庫のように「業務・事務の標準化」の観点から、「副業・兼業者へ切り出す（切り出せる）業務・作業の特定」をすることが望まれよう。また、副業・兼業希望者との面談を通じて得られる知見等も少なくないことから、“学び”の観点からも、副業・兼業人材の受入れに取り組む意義は大きいのではないだろうか。

リクルートワークス研究所（2022）は、「「副業者の受入れ」については、時流に乗って副業を解禁した企業でも、検討さえ行われていないのが実態」とし、副業先の選択肢が増えなければ、副業・兼業者の増加にはつながらないと指摘している。（株）パーソル総合研究所・中央大学（2024）によると、金融・保険・不動産において、2035年の労働力不足は、7.8万人相当（1日あたり36万時間）と推計されている。今後、人手不足が深刻になっていく中、信用金庫においても、他業態・他社で活躍している人材を積極的に副業・兼業者として受け入れることは、有力な対応策の一つとなっていくのではないだろうか。また、副業・兼業者の受入れを積極化することで、信用金庫の営業地区における副業者の増加につながり、人的なつながりを広げるとともに、“人財の発掘”につながることも期待できるのではないだろうか。

(注)11. 「月に4回の会議の参加だけお願いします」、「月1回のレポートは3枚以内で提出してください」等、業務内容を明確にすることが勧奨されている。

<参考文献>

- ・金融庁（2024年6月）「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」
- ・経済産業省（2022年5月）「未来人材ビジョン」
- ・（株）パーソル総合研究所（2024年8月22日）「第9回・テレワークに関する調査 2024年7月のテレワーク実施率は22.6%、前年同期比で微増 22年から続いたダウントレンドが、2年ぶりに上昇に転じる」
- ・（株）パーソル総合研究所・中央大学（2024年10月17日）「労働市場の未来推計2035」
- ・リクルートワークス研究所（2022年9月）「Works Report2022 副業のリアル 受入れガイドライン」
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2024年6月）「信金中金月報 特集：信用金庫の新しいビジネスモデル策定―「経営戦略プランニング研修（2023年度）」実施報告―」

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待②

－ 銚子信用金庫（千葉県）における副業・兼業制度の導入事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 信用金庫、働き方改革、副業・兼業、労働力不足

(視 点)

将来に向けて深刻な労働力不足が予想される中、労働力不足をカバーする機会として、シニア・女性就業者や外国人就業者、パートタイム就業者の活躍とともに、副業・兼業者の活躍への期待も高まっている。金融庁が公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2024年6月)によると、地方銀行および第二地方銀行それぞれで副業・兼業制度の導入が広がっていることがうかがえ、地域銀行における「副業・兼業」への理解は深まりつつある。

こうした状況を踏まえ、本稿では、信用金庫において副業・兼業制度を導入している銚子信用金庫(千葉県)の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 2017年3月に働き方改革実現会議で決定された「働き方改革実行計画」をきっかけに、副業・兼業の促進に向けた環境整備は進んでいる。また、2024年11月1日に施行された「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」(フリーランス保護法)により、フリーランスにかかる取引の適正化や就業環境の整備が図られることで、受注事業者となる個人が、発注事業者となる企業等から業務委託を受けやすい環境が整うものと見込まれ、今後、副業・兼業が一般化する新しい働き方がさらに定着していくと期待されている。
- 銚子信用金庫における副業・兼業制度の導入では、申請方法を「承認」ではなく「届け出」とし、役職員の柔軟な働き方の選択肢の一つとして「非雇用型」だけではなく「雇用型」も含めて容認していること等が大きな特徴である。
- 副業・兼業制度の設計においては、一般的に、どのように対応すればよいのか等、手続き上のルールに関して問題になることが多い。副業・兼業制度の普及、浸透に向けて、モデルケースが少ない中、「[副業・兼業の促進に関するガイドライン」(厚生労働省)等に則って、まずは運用をしてみる」という姿勢で、“走りながら試行錯誤をしていく”というチャレンジが、求められているのかもしれない。

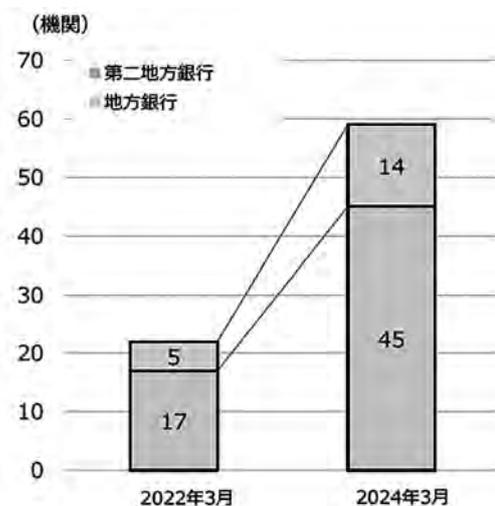
はじめに

金融庁が2024年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート^(注1)」では、2年前に実施した同様のアンケート調査の進捗状況を確認する位置付けで、地域金融機関における職員の副業・兼業制度の導入状況に関するアンケート調査の結果が示されている(図表1)。地方銀行および第二地方銀行それぞれで副業・兼業制度の導入が広がっていることがうかがえ、地域銀行における「副業・兼業」への理解は深まりつつある。

こうした状況を踏まえ、本稿では、副業・兼業制度を導入している銚子信用金庫(千葉県)の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、銚子信用金庫 総務部・人事部・ワークライフバランス推進室 部長兼室長 高根智様、人事部・ワークライフバランス推進室 次長 山口剛志様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

図表1 地域金融機関における副業・兼業制度の導入状況



(出所) 金融庁(2024年6月)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」p.21

1. 「副業・兼業」の促進に向けた政策の動向

ニュース&トピックスNo.2023-53^(注2)(2023年11月20日発行)では、厚生労働省が、2017年3月に働き方改革実現会議で決定された「働き方改革実行計画」を踏まえ、企業も従業員個人も安心して副業・兼業に取り組むことができるよう、環境整備を進めており、「副業・兼業」への社会的要請は高まっていることを示した。なお、政府による副業・兼業の促進に関する主な取組みは、図表2のとおりである。

また、2024年11月1日には、「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」(フリーランス保護法)が施行され、フリーランスにかかる取引の適正化や就業環境の整備が図られることが期待されている。受注事業者となる個人が、発注事業者となる企業等から業務委託を受けやすい環境が整いつつあることから、今後、副業・兼業が一般化する新しい働き方がさらに定着していくと期待されている。

(注)1. 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628/20240628.html>)を参照

2. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20231120-post-468.html>)を参照

図表2 副業・兼業の促進に関する主な取組み

	取組みの概要組みの概要
2018年1月	「働き方改革実行計画」(2017年3月)において、「労働者の健康確保に留意しつつ、原則副業・兼業を認める方向で、副業・兼業の普及促進を図る」とされたことを受けて、副業・兼業の促進の方向性や、労働時間や労働者の健康確保等の留意事項をまとめた「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が策定された。
2020年9月	「成長戦略実行計画」(2020年7月)において、副業・兼業の環境整備を行うために労働時間の管理方法のルール整備を図ることとされたこと等を踏まえ、副業・兼業に関する労働時間管理や健康確保等のルールを明確にするため、ガイドラインが改定された。
2022年7月	「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022年6月)において、労働者の多様なキャリア形成を促進する等の観点から、副業・兼業を推進する旨決定したことを受けて、ガイドラインが改定されるとともに、企業に対して、副業・兼業への対応状況についての情報公開を推奨することとした。
2023年3月	「規制改革実施計画」(2022年6月)や「規制改革推進に関する中間答申」(2022年12月)において、企業における副業・兼業の好事例や、管理モデル(簡便な労働時間の管理の方法)の取組み事例を収集・周知することとされたこと

(出所) 厚生労働省労働基準局職業安定局 (2023) 2頁

2018年1月 「働き方改革実行計画」(2017年3月)において、「労働者の健康確保に留意しつつ、原則副業・兼業を認める方向で、副業・兼業の普及促進を図る」とされたことを受けて、副業・兼業の促進の方向性や、労働時間や労働者の健康確保等の留意事項をまとめた「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が策定された。

2020年9月 「成長戦略実行計画」(2020年7月)において、副業・兼業の環境整備を行うために労働時間の管理方法のルール整備を図ることとされたこと等を踏まえ、副業・兼業に関する労働時間管理や健康確保等のルールを明確にするため、ガイドラインが改定された。

2022年7月 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022年6月)において、労働者の多様なキャリア形成を促進する等の観点から、副業・兼業を推進する旨決定したことを受けて、ガイドラインが改定されるとともに、企業に対して、副業・兼業への対応状況についての情報公開を推奨することとした。

2023年3月 「規制改革実施計画」(2022年6月)や「規制改革推進に関する中間答申」(2022年12月)において、企業における副業・兼業の好事例や、管理モデル(簡便な労働時間の管理の方法)の取組み事例を収集・周知することとされたことを受けて、経済団体の協力を得ながら、副業・兼業に取り組む11社に対してヒアリングを実施し、その結果を事例集として公表した。さらに、副業・兼業時の労働時間管理について、労働時間通算や管理モデルの解説を作成、公表した。

このように、政策面での“後押し”により、副業・兼業が普及、浸透していく素地が出来上がりつつある中、以下では、信用金庫における副業・兼業制度の導入事例の一つとして、銚子信用金庫(千葉県)(図表3)の取組みを紹介する。

図表3 金庫の概要

信用金庫名	銚子信用金庫
理事長	森山 博志
本店所在地	千葉県銚子市
設立	1910年7月15日
役職員数	390名
預金量	5,222億円
貸出量	1,660億円



(備考1) 2024年3月末現在

(備考2) 銚子信用金庫ディスクロージャー誌をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 銚子信用金庫（千葉県）における副業・兼業制度の導入

(1) 導入の背景・経緯

図表2で示したとおり、厚生労働省は、2022年7月、「副業・兼業を希望する労働者が、適切な職業選択を通じ、多様なキャリア形成を図っていくことを促進する」ことを主な目的に、「副業・兼業の促進に関するガイドライン^(注3)」（以下、「ガイドライン」という。）を改定した。また、（一社）全国信用金庫協会等の業界団体からも、「副業・兼業」をタイトルにした周知文書等が目立つようになったことから、「時代に乗り遅れないようにするために、時流に応じた柔軟な働き方の選択肢の1つとして対応したほうが良い」という意識の下、副業・兼業制度の導入を検討するに至った。

2022年11月、人事部から内部文書を発出するとともに、職員の代表を通じて全役職員への周知を図った。これを受けて、2023年1月から正式に導入している。

新入職員に対しては、入庫時、就業規則に関する説明の中で、副業・兼業制度を導入していることを説明している。

なお、就業規則の改定や届け出手続きの検討等については、人事部において、ガイドライン等を参考に、すべて自前で対応している。

(2) 制度の内容・課題

① 申請方法

副業・兼業制度を導入した当初、主な利用対象として、若手職員を想定していた。また、人事部としては、「終業後や祝・休日の時間の使い方は個々人に委ねることが大切である（拘束するべきではない）」というスタンスで臨んでいる。

このスタンスの下、契約の形態として、「非雇用型（業務委託等）」だけでなく、「雇用型」

(注)3. 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>) を参照

も容認している。また、申請方法は、「承認」ではなく「届け出」としている。なお、同金庫所定の「副業・兼業に関する届」では、ガイドラインを参考に、以下の項目の記入を求めている（図表4）。

正式な導入後、男女を問わず若手職員を中心に10名から届け出があった^(注4)。従事する業務内容としては、人材派遣会社への登録、飲食チェーン店、葬儀屋や宿泊施設での短時間勤務等であった。なお、現在、副業・兼業を継続しているのは4名であり、今年度に入ってから届け出は1件である。

届け出があった時、人事部は、届け出をした本人に対面や電話等でヒアリングを行うとともに、副業・兼業にあたっての留意点等を説明している。また、原則、届け出を受理する方針ではあるものの、秘密保持（副業・兼業先が融資取引先である等）や公序良俗等の観点から問題があり、認められないと判断した場合、人事部担当者より届け出をした本人に対して、納得を得られるよう説明を行っている。

② 運用方法

人事部の職員が、全店を臨店して面談を行っており、副業・兼業者に対しては、この機会を捉えて状況確認のヒアリングをしている。また、労働時間の管理は、ガイドラインで示された管理モデル等に則り、原則、届け出時の本人からの記入内容に基づいて行っている。

また、就業規則に副業・兼業に関する届け出について規定をしていることから、総務部経営管理課が、コンプライアンスの観点から、届け出をせずに副業・兼業をしていないかどうか等をヒアリングしている。

③ 課題等

副業・兼業先が融資取引先である場合、秘密保持や利益相反等の観点から問題があることを、届け出をした本人に対してしっかりと説明している。しかし、地元で副業・兼業先を探す場合、同金庫と未取引の先を選ぶことは難しく、大手チェーン店や学生時代のアルバイト先等に限られてしまうことから、副業・兼業制度の導入による副次的効果（本業に役立つような地

図表4 「副業・兼業に関する届」の記入項目

- ①職員氏名
- ②副業・兼業の形態（雇用・非雇用）
- ③事業所の名称・住所
- ④事業所の事業内容または従事する業務内容
- ⑤労働契約締結（予定）日
- ⑤契約期間（期間の定めのある・なし）
- ⑥所定労働日
- ⑦始業・終業時刻
- ⑧所定労働時間（見込み）
- ⑨①～⑧以外の労働・就業条件

（備考）取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）4. 届け出はしたものの、副業・兼業先とのニーズが見合わずに実際には労働を提供していない、本業が多忙になったことで取り止めたという事例もある。

元の人脈が広がる、本業に役立つスキル・知識が身に付く、地元への理解がより深まる等)の見極めが困難になっている。

おわりに

副業・兼業制度の設計においては、一般的に、どのように対応すればよいのか等、手続き上のルールに関して問題になることが多い。モデルケースが少ない中、銚子信用金庫のように、「ガイドライン等に則って、まずは運用をしてみる」という姿勢で、“走りながら試行錯誤をしていく”というチャレンジも、副業・兼業制度の普及、浸透に向けて求められているのかもしれない。

信用金庫は、信用金庫法上、営業地域が一定の地域に限定されていることから、他業態に比べて、特に副業・兼業先が限られる。信用金庫の役職員が副業・兼業をするにあたっては、一般的に留意点として挙げられる労務管理（労働時間の管理（通算等）、休息・休日・年次有給休暇の管理、健康管理、安全配慮義務等）に加えて、特に「秘密保持」や「利益相反」等への配慮が求められる。このことが、信用金庫業界において副業・兼業を進める上での大きな障壁になっているといえよう。一方、地元の事業者等からは、新たな担い手として副業・兼業者への期待がある。地域を問わず働ける可能性を開いたテレワーク等を活用して、例えば、信用金庫同士で、取引先の副業・兼業者の受入れニーズに関する情報を融通し合い、副業・兼業に関心のある信用金庫の役職員に営業地域外での副業・兼業を可能にするような仕掛けづくりも一案ではないだろうか。

<参考文献>

- ・金融庁（2024年6月）「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」
- ・厚生労働省労働基準局職業安定局（2023年12月5日）「副業・兼業の促進に関する取組について」

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待③

－ 富士信用金庫（静岡県）による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）労働力不足、副業・兼業、人材マッチング、信用金庫、事業者支援

（視 点）

副業・兼業が注目されるようになった主な理由として、「労働力供給の不足」というわが国のマクロトレンドのほか、「厚生労働省によるモデル就業規則の改定（2018年1月）」や「コロナ禍によるテレワークの普及」が挙げられている。また、就労に対する労働者側の価値観や、副業に関わる事業者の人材マネジメントにも変化がみられる。

このように、副業・兼業を巡って、外部環境に加えて労働者側と事業者側に変化がみられる中、本稿では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援している富士信用金庫（静岡県）の取組みを紹介する。

（要 旨）

- 賃上げ機運が高まる中で労働市場の流動化が進んでいることから、今後、正社員だけではなく、副業・兼業者等のショートワーカーを含めた人材マッチングの需要はますます高まっていく可能性がある。
- 富士信用金庫の取組みは、各事業者から経営課題を聞き取り、解決策の一つとして「副業・兼業人材の活用」を人材会社と連携して提案するものである。地元事業者の経営課題に真摯に向き合い、細かいニーズを汲み取りながら、そこから導き出された人材課題の解決に向けて伴走支援するものとして、まさに“ベストプラクティス”といえる。
- 副業・兼業人材は、経営戦略立案、新規事業の立上げ等における経営者の右腕的な役割のほか、広報・PR、マーケティング、ECサイト構築、ITツール導入等、各専門分野で実働しており、経営課題の解決や各種ニーズへの対応といった面で不可欠な存在となりつつある。副業・兼業人材の活用は、中小企業にとって、「人手不足倒産」を回避する解決策の1つに位置付けられるのではないだろうか。
- 富士信用金庫の取組みは「今までにないサービス」として展開されている。「金利のある世界」という言葉が躍り金利競争が懸念される昨今、信用金庫にとって、地元事業者の“辛い所に手が届く”ような「低金利に勝るサービス」をきめ細かに提案することは、今後の「勝ち残り」の鍵を握るといえるのではないだろうか。

はじめに

(一財) 労務行政研究所 (2023) は、副業・兼業が注目されるようになった主な理由として、「労働力供給の不足」というわが国のマクロトレンドのほか、「厚生労働省によるモデル就業規則の改定^(注1) (2018年1月)」、「コロナ禍によるテレワークの普及」の3つを挙げている。併せて、今後の副業・兼業の動向について議論する上で入れるべき視野として、副業に関わる労働者側の「価値観の変化」、すなわち、「一つの企業で最初から最後まで働く」という形の現実味が薄れる中での「脱・組織化」の趨勢とともに、副業に関わる事業者の人材マネジメントの変化として、個人の自律的なキャリア形成を支援するという人事ポリシーを表明する事業者が増えたことを挙げている。

ニュース&トピックスNo.2023-53^(注2) (2023年11月20日発行) では、事業者が副業・兼業を容認する姿勢をみせていること、各種アンケート調査結果から、従業員個人および事業者の双方にとって、副業・兼業による好循環が生まれていることを示した。

このように、副業・兼業を巡って労働者側と事業者側に変化がみられる中、本稿では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援している富士信用金庫(静岡県)の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、富士信用金庫 融資部事業サポート課 課長 松浦大介様、課長代理 久保田晃弘様、北川瞳様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 需要が高まる人材マッチング市場

人材マッチングサービスは、「人材紹介」と「人材派遣」の2つに大別される。

「人材紹介」は、厚生労働省から許可を受けた有料職業紹介である。採用希望の事業者と転職希望者とのマッチングを行い、両者の雇用契約の成立までをサポートするサービスを提供する。

一方、「人材派遣」は、厚生労働省から許可を受けた労働者派遣事業である。派遣先事業者(業務の委託を受けた事業者)に対して派遣スタッフ(労働者)を派遣し、派遣先事業者の指揮命令の下で業務を遂行するサービスを提供する。

両者の大きな違いは雇用契約形態であり、前者では、採用希望の事業者と転職希望者が直接契約をするのに対し、後者では、人材派遣会社と派遣スタッフが契約をする。

以下、それぞれの市場規模を概観する。

(注)1. 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>) を参照

2. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20231120-post-468.html>) を参照

(1) 人材紹介事業

厚生労働省が公表する「職業紹介事業報告書」(直近、令和4年度版)によると、2022年度の市場規模(手数料徴求状況ベース)は、7,703億円である。

2020年度は、コロナ禍で、前年比マイナスとなったものの、10年間のトレンドをみると(図表1)、2013年度(3,225億円)の約2.4倍に拡大している。

(2) 人材派遣事業

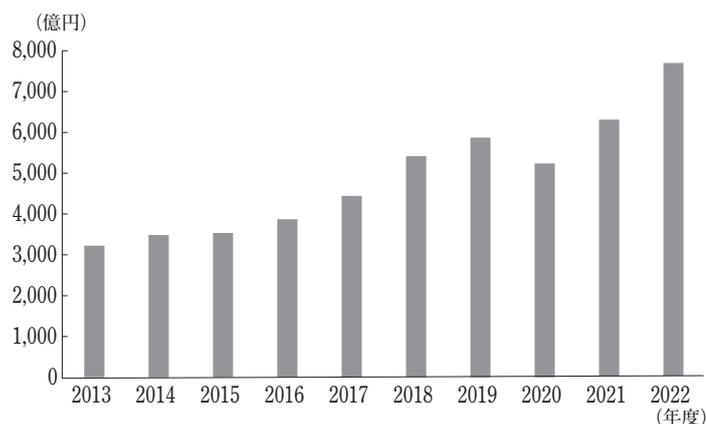
厚生労働省が公表する「労働者派遣事業報告書^(注4)」(直近、令和4年度)によると、2022年度の市場規模(売上高ベース)は、8兆7,646億円である。各種報道では、人材派遣事業も人材紹介事業と同様、休業等をはじめコロナ禍の影響を受けたと言われているものの、前期比6.4%の拡大となった。

なお、10年間のトレンドでみた場合(図表2)、2013年度(5兆1,042億円)の約1.7倍に拡大している。

有効求人倍率(パートを含む)をみると(図表3)、2023年は、1.31倍となった。コロナ禍の影響を受けた時期もあったが、1倍を超える(求人数>求職者数)状況が続いており、依然として“売り手”市場となっている。

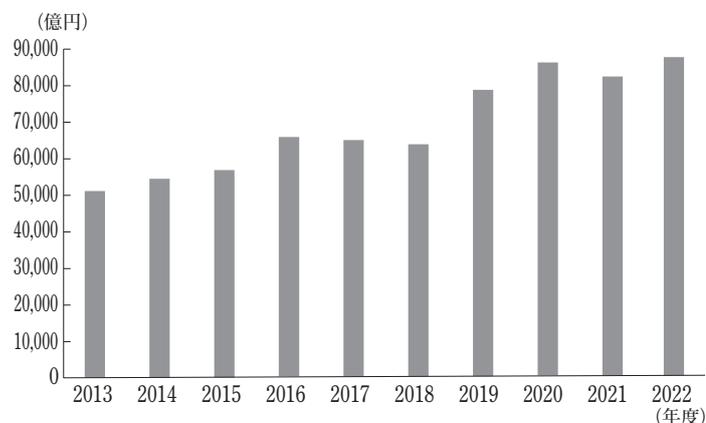
帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2024年度上半期)^(注5)」(2024年10月4日公表)によると、2024年上期の「人手不足倒産(従業員の退職や採用難、人件費高騰等を理由とする倒産)」は163件で、2年連続で調査開始以来の最多を更新している(図表4)。時系列でみ

図表1 人材紹介業の市場規模(手数料徴求状況)



(出所) 厚生労働省「職業紹介事業報告書」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 人材派遣業の市場規模(売上高)



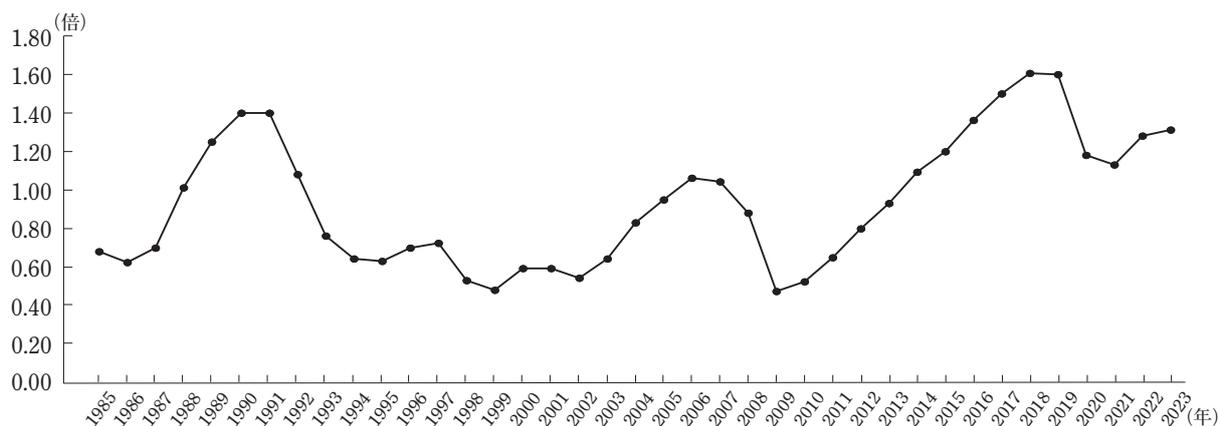
(出所) 厚生労働省「労働者派遣事業報告書」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 厚生労働省ホームページ(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/shoukaishukei.html)を参照。

4. 厚生労働省ホームページ(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000079194.html>)を参照

5. 帝国データバンクホームページ(<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241004hitode/>)を参照

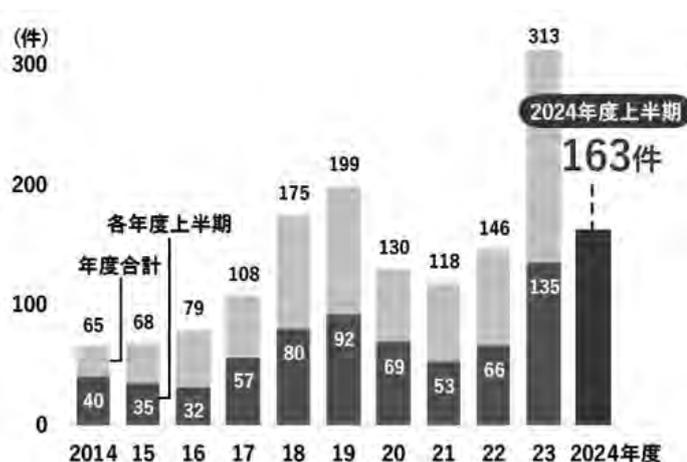
図表3 有効求人倍率（パートタイムを含む）の推移（1985年～2023年）



（出所）厚生労働省統計資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ると、2019年までは増加傾向をたどり、2020年～22年はコロナ禍に伴う経済の停滞で一旦減少、その後はコロナ禍の収束で再び増加に転じ、深刻さを増しているのが“現在地”である。また、厚生労働省の「令和6年版 労働経済白書^(注6)」（2024年9月6日公表）では、現在の人手不足の特徴について、今後の労働力人口の減少を見越し、「（過去に比べて）長期かつ粘着的」と表現している。さらに、パーソル

図表4 人手不足倒産の推移



（出所）帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2024年度上半期）」p.1

総合研究所・中央大学による「労働市場の未来推計2035^(注7)」では、シニア就業者やパートタイム就業者のほか、副業希望の就業者等、多様なショートワーカーの「働きたい」に基づき労働市場を整備することの重要性が提言されている。

賃上げ機運が高まる中で労働市場の流動化が進んでいることから、今後、正社員だけではなく、副業・兼業者等のショートワーカーを含めた人材マッチングの需要はますます高まってくるのではないだろうか。

（注）6. 厚生労働省ホームページ (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_43038.html) を参照

7. パーソル総合研究所ホームページ (<https://rc.persol-group.co.jp/>) を参照

2. 富士信用金庫（静岡県）による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援

こうした状況の中、以下では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援する事例の一つとして、富士信用金庫（静岡県）（図表5）の取組みを紹介する。

(1) 取組みの背景・経緯

営業店から本部に共有される取引先の経営課題・ニーズは複雑化、細分化してきているが、それらのすべてに人材が関わる。そのため、同金庫は、取引先への人材支援について、2022年頃から積極的に取り組んできた。

図表5 金庫の概要

信用金庫名	富士信用金庫
理事長	浅見 祐司
本店所在地	静岡県富士市
設立	1953年2月
役職員数	290名
預金量	4,375億円
貸出量	1,918億円



(備考1) 2024年3月末現在
(備考2) 富士信用金庫ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

人手不足の深刻化に伴い、中小企業において経営課題・ニーズを解決するための正社員の確保が難しくなりつつある中、同金庫は、「専門的な分野の経営課題を、専門的な人材で解決する」という観点から、「副業・兼業人材」に着目した。中小企業の経営課題・ニーズの解決に向けて、正社員でなくてもスポット対応で可能なケースは多く、また、副業・兼業は今の時代に合った働き方であり、受入れ事業者にとって正社員を雇用するよりも低コストなことから、持続可能な経営につながる事が期待できる。そこで、既存の業務提携先の中から、副業・兼業人材の紹介を業とする6社ほどを選択し、2023年10月から、融資部事業サポート課が中心となって、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援する取組みを本格的に開始した。

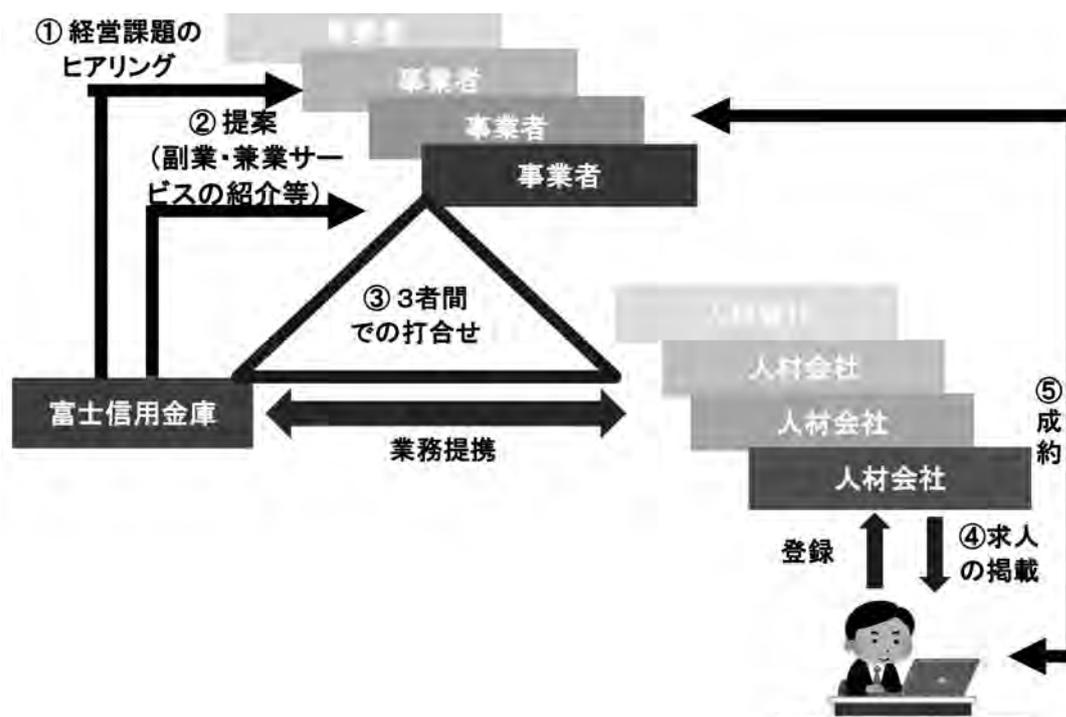
当初、同金庫の役職員の副業・兼業に対する理解度はまちまちであったことから、営業店担当者に融資部事業サポート課担当者（必要に応じて人材会社担当者も）が同行訪問しながら地道に成功事例を積み上げていくやり方で“スモールスタート”した。その後、2024年5月、営業店長向けに、人材会社担当者を講師としたセミナーを実施するとともに、毎月開催している職員を対象とした「本業支援レベルアップ研修」でも副業・兼業を定期的にテーマに取り入れる等、全階層への周知に努めている。

(2) 取組みの内容

本取組みは、「今までにないサービス」として、自金庫との取引の有無を問わず、地元事業者幅広く展開している。本取組みのスキーム概要は、以下のとおりである^(注8)(図表6)。

③の打合せには、事業者と人材会社の2者だけに任せず同金庫担当者も参加し、「何のために、どういう場面で活躍してもらうか」等を一緒に考えることで、スムーズに進むことが多いという。

図表6 富士信用金庫における副業・兼業人材の紹介支援のスキーム概要



【フロー】

- ①営業担当者による経営課題のヒアリング（経営課題の洗い出し）
- ②必要に応じて、副業・兼業人材の活用を提案
- ③ニーズの顕在化を受けて、営業店から融資部事業サポート課にトスアップし、3者（事業者・人材会社・同金庫）間で打合せを実施
- ④人材会社で求人情報を掲載

(備考) 取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)8. 取組み全体を底上げするため、営業活動面のインセンティブとして、「情報収集活動件数」ならびに「本部へのトスアップ件数」を個人評価、「成功報酬（手数料収入）」を店舗評価としている。

当初、人材会社の選定にあたっては、営業店担当者が事業者 서비스에説明するにあたって混乱しないよう、(株)リクルートが運営する「サンカク^(注9)」を中心に組み組んだ。手数料収入だけでなく、人材会社の担当者の熱心さや、面談や契約の前に副業・兼業者と事業者との間で行われる座談会から学べるが多かったこと等を考慮したという。なお、現在は、営業店担当者における副業・兼業への理解が深まったこと等から、取引先に応じた提携先の選定を行っている。

事業者へのアプローチでは、「サンカク」のサービス内容を紹介するチラシを用いながら、まずは経営者に副業・兼業のイメージを掴んでもらうことを優先した。同金庫としては、「副業・兼業をしっかりと理解してもらう」ことが最大のテーマであり、経営者に対して、副業・兼業そのものについてしっかりと説明し、アルバイトとは違うことや正社員雇用と比べてローコストであること、スポット対応で経営課題の解決に貢献できること等を理解してもらうことに努めた。これが、最大のハードルであったことから、当初は、営業店担当者と本部担当者に加え、人材会社担当者の3者で同行訪問することもあった。

求人情報を掲載してから採用までのリードタイムは、1~1.5か月が最も多く、採用されている副業・兼業者は、都市部の勤務者が目立ち、オンラインで仕事に取り組むケースが多いという。

成約後も、営業担当者は、定期的な訪問の中で、副業・兼業者の状況についてフォローをしている^(注10)。例えば、うまく活用できていない、あるいは新たな経営課題が出てきたといった場合には、他の外部機関に相談する等、その解決に向けたサポートを行っている。

成約できなかった先に対しても、代替案を提示している。例えば、副業・兼業人材の採用にあたって導入コストをかけたくない事業者にBeパレットふじ^(注11)(富士市地域産業支援センター)を紹介したり、副業・兼業者のスキル等が企業規模に見合わないケースでは、他の業務提携先を紹介したりする等、融資部事業サポート課において、企業の要望等に応じて前捌きで対処している。

(3) 取組みによる成果

2023年10月から24年3月まで、融資部事業サポート課が同行訪問した先は26先であり、うちトスアップは15先、成約は6先であった。2024年4月から2025年1月までは、トスアップは27先、成約は15先と、前年度同時期を上回っている。特に2024年に入ってから、積み重ねてきた定期的な研修等の成果がみられ、営業店担当者において副業・兼業への理解が深まったこ

(注)9. <https://sankak.jp/> を参照

10. 同金庫内では、「POWER EGG (<https://poweregg.d-circle.com/>)」により、取引先のビジネス俯瞰図や役員の情報ははじめとする企業情報、取引先との交渉履歴等を集約、情報共有が図られている。このうち、「相談シート」機能により、取引先からの相談受付からソリューションに向けた履歴を閲覧し、本部・営業店で共有できることから、フォローアップに活かしている。

11. <https://be-palette-fuji.com/> を参照

とから、本部担当者が同行訪問を行わずとも、営業店担当者だけで事業者に提案活動ができる態勢になっている。

提案する事業者を業種や規模、あるいは相談内容の領域・分野で絞り込みはしておらず、全方位的な対応を心がけている。営業店担当者は、事業者の経営課題をまんべんなく洗い出した上で、必要に応じて副業・兼業人材の活用を提案していることから、成約案件をみると、多様な領域・分野の経営課題に対処できる人材を斡旋できており、企業規模についても小規模事業者を含めて幅広くなっている。また、成約した事業者の共通点として、ガバナンスがしっかりしていることが挙げられ、それ故に副業・兼業人材の受入れに向けた対応のスピードも早いという。

本取組みは、地元事業者に「今までにないサービス」と受け止められている。地元の経営者の中で口コミにより広がっていくことで、今後、同金庫と地元事業者とのリレーションがますます深まっていくことが期待できるのではないだろうか。

おわりに

経済産業省関東経済産業局が公表する「中小企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集^(注12)」では、「中小企業への「兼業・副業人材」活用支援は、経営支援と人材活用支援の両輪で実施することが必要不可欠」とし、優秀な人材の確保に向けて、まずは経営課題の明確化が大切であることが強調されている。また、中小企業の人材課題の解決のため、中小企業庁は2024年5月に、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン^(注13)」を更新・公表している。併せて公表された「人材活用事例集」では、副業・兼業人材の活用により一定の成果を上げた事例も紹介している。事例を概観すると、経営戦略立案、新規事業の立上げ等における経営者の右腕的な役割のほか、広報・PR、マーケティング、ECサイト構築、ITツール導入等、各専門分野で実働しており、中小企業における経営課題の解決やニーズへの対応のために大きな役割を果たしたことを確認できる。

なお、取引先に対する人材課題について深く知識を得たいという場合には、経済法令研究会が提供する通信講座「人的資本経営を理解し 取引先の人材課題解決をサポートするコース(2か月/3か月)^(注14)」の受講をお勧めしたい。本コースでは、特に地域金融機関による中小企業への総合的な人材支援について、人材紹介業務による外部からの人材採用のほか、既存従業員の育成や人材の定着・離職防止、副業・兼業人材の紹介等の支援方法を、動画やセールストーリー例から学ぶことができる。

(注)12. https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo_hintshu.pdfを参照

13. 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)を参照

14. 詳細は、経済法令研究会ホームページ (https://www.khk.co.jp/course/course_detail.php?pid=54226)を参照。なお、筆者は、当該通信講座の添削問題を担当している。

本稿で紹介した富士信用金庫の取組みは、地元事業者の経営課題に真摯に向き合い、細かいニーズを汲み取りながら、そこから導き出された人材課題の解決に向けて伴走支援するものとして、まさに“ベストプラクティス”といえる。副業・兼業人材の活用は、中小企業にとって、「人手不足倒産」を回避する解決策の1つに位置付けられるかもしれない。また、本取組みは「今までにないサービス」として展開されている。「金利のある世界」という言葉が躍り金利競争が懸念される昨今、信用金庫にとって、地元事業者の“痒い所に手が届く”ような「低金利に勝るサービス」をきめ細かに提案することは、今後の「勝ち残り」の鍵を握るといえるのではないだろうか。

<参考文献>

- ・一般財団法人労務行政研究所編（2023年）『人事部のための副業・兼業管理の実践ノウハウ』株式会社労務行政
- ・厚生労働省（2024年9月6日）「令和6年版 労働経済白書」
- ・経済産業省関東経済産業局（2022年7月）「中小企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集」
- ・株式会社帝国データバンク（2024年10月4日）「人手不足倒産の動向調査（2024年度上半期）人手不足倒産、急増止まらず 年度上半期の過去最多を更新」
- ・株式会社パーソル総合研究所・中央大学（2024年10月17日）「労働市場の未来推計2035」

生産性向上に向けてDXに挑戦する中小企業

— 障壁を乗り越えてDXを推進し、相応の成果に結びつけている各社の共通項とは —

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

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 雄大

(キーワード) DX、労働生産性、人手不足、生産年齢人口、労働力人口、労働供給余力、付加価値額、労働投入量、クラウドサービス、AI、人間力

(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。

こうした中小企業から当研究所に多く寄せられているのが、深刻な人手不足に悩まされているとする声である。この傾向は、労働供給余力の縮小等を背景に今後も厳しい状況が継続すると見込まれている。

本稿では、限られた人員で事業規模を維持・拡大していくにあたって、まず労働生産性の向上が重要である旨を示しつつ、それを実現する手段のひとつとして「DX」に着目し、DX推進を労働生産性の向上等の成果に結びつけている中小企業の事例を紹介する。

慢性的な人手不足が事業継続の上で大きなハードルとなっている中小企業が多いなか、DXはその解決の糸口となる可能性が高い手段のひとつである。一方で、予算や関連人材の不足等を要因に、DX推進に対して二の足を踏んでいる中小企業も少なくない。そうした課題を乗り越え、DXを通じて成果に結びつけている各社に共通する要素は何か、中小企業はDXとどのように向き合っていくべきなのか、取材結果等を交えて考察する。

(要 旨)

- 昨今、中小企業における人手不足感が強まっている。この流れは、労働供給余力の縮小傾向等を背景に今後も深刻な状況が継続すると見込まれる。
- こうした状況下で、中小企業が今後も事業規模を維持・拡大していくためには、労働生産性(付加価値額/労働投入量)の向上が必要不可欠であり、その手段のひとつとして、近年DXが注目されている。DX推進により、前述の労働投入量の減少にとどまらず、付加価値額の増大まで視野に入れることもできる。
- 官公庁等もDXの重要性を中小企業に対して啓発し、支援体制等を整備しているが、現状、多くの中小企業ではDXが進んでいない。進まない要因としては、予算や専門人材の不足、効果の不透明性等が多く挙げられている。
- 一方で、そうした困難を乗り越えてDXを推進している中小企業も存在する。そうした企業を取材して見えてきた共通項として「まずは一步を踏み出してみる」との重要性が垣間見えた。
- DXは中小企業それぞれが持つ個性や強みを生かす手段としての側面も大きい。そうした観点から中小企業の間DXが広く浸透していくことを願わずにはいられない。

はじめに

本稿では、中小企業が事業を継続、発展させていくための手段のひとつとして、「DX」を取り上げている。我が国では今後、労働供給余力が急速に縮小することが想定されており、現状でも熾烈な人材獲得競争を余儀なくされている中小企業が、さらなる苦戦を強いられることが予想されている。そのような状況下で、事業規模を維持ないし発展させていくためには、一人当たりの付加価値額を表す労働生産性の向上が必要不可欠となる。

そうしたなか、労働生産性を向上させるための手段のひとつとして、昨今「DX」という概念が注目されている。経済産業省をはじめとした官公庁でも、民間企業がDXを行うための各種施策を実行・推進している。しかし、「DX」は局所的なIT投資等にとどまらず、企業風土の変革にまで踏み込んだ発展的な概念であるため、多くの中小企業が、関連人材や予算の不足、効果の不透明性等を要因に二の足を踏んでしまっている現状がある。

その一方で、上記のような課題を乗り越えてDXを推進し、確かな成果を手にしつつあるような中小企業も存在する。本稿ではそうした事例を紐解き、DXを推進するための秘訣やDXとの向き合い方等について考察する。

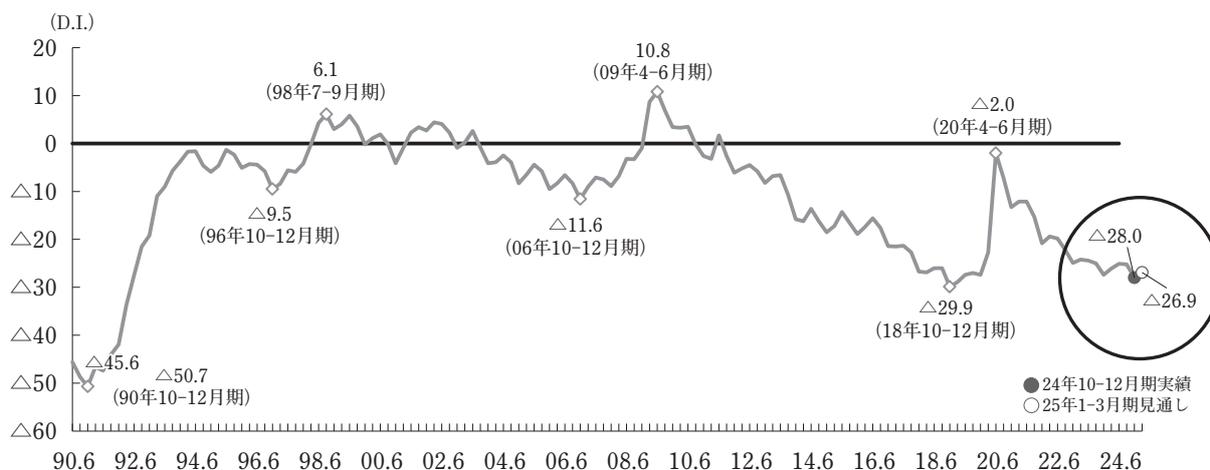
全体の構成は以下の通りである。1章では、人材確保へのさらなる苦戦が予想される中小企業が事業を継続していくためには、労働生産性の維持・向上が重要である旨を提起する。2章では、「DX」の定義を確認したのち、労働生産性を向上させるための手段として「DX」が注目されているものの、中小企業においては未だ十分に浸透していないことに触れつつ、その原因等を探っていく。3章では、果敢にDX推進へ挑戦し、成果を上げつつある中小企業の実例として、3社の取組みを紹介する。4章では、事例企業がDXをどのように位置付けていたのか等を考察したうえで、生産性向上を目指す中小企業がDX推進に対してどのように向き合っていくべきかについてまとめてみた。本稿がDX推進に挑む全国の中小企業とその代表者にとって、一助になれば幸いである。

1. 人手不足の深刻化と労働生産性向上の重要性

新型コロナウイルス禍が明けておよそ3年ほどが経過し、人々の流動、ひいては経済活動は活気を取り戻しつつある。全国の中小企業においても徐々に業況が回復しつつあるという見方が大勢だ。

しかし、経済活動が復活するにつれ、中小企業における人手不足が深刻さを増している。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」によれば、中小企業における人手不足感は、コロナ禍真っ只中で急激に

図表1 人手過不足判断DIの推移



(備考) 1. 全国中小企業景気動向調査の結果を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 人手過不足判断D.I.とは、「過剰」と回答した割合(%)から「不足」と回答した割合を差し引いた値であり、プラス値が大きいほど、人手の過剰感が強まっていることを示し、マイナス値が大きいほど人手不足感が強いことを示す。

人手不足感が緩和した2020年4-6月期(△2.0)をターニングポイントとして、その後はほぼ一貫して強まる傾向にある(図表1)。足下の人手不足感はバブル崩壊後の最高水準に迫りつつある勢いだ。また、2024年における人手不足倒産件数も過去最高の342件を記録^(注1)するなど、多くの中小企業にとって、人手不足は事業の継続に関わる喫緊の課題となっていることがうかがえる。

「全国中小企業景気動向調査」を通じて届いた中小企業からの声を見ても、「今年から高卒の採用に力を入れ、説明会等を実施したが採用には至らなかった。(農業用機械製造 北海道)」、「注文は一定数確保できているものの、人手不足から1人あたりの負担が増加している。(飲食業 新潟県)」、「コロナ禍が収束してバス事業の売上は回復傾向にあるが、人手不足により受注できない案件が多い。(旅客運送業 三重県)」など、業種や地域を問わず人繰りに関する苦しい声が聞かれている。

こうした現状があるなかで、中小企業における人手不足感は、今後さらに加速することが見込まれている。生産年齢人口(15～64歳人口)が減少傾向をたどる中でも、女性や高齢者の労働参加率の高まりなどで、労働力人口(就業者数+失業者数)自体は足下で増加傾向をたどってきた。しかし、女性や高齢者の労働参加率はもはや頭打ちとなっており、労働供給余力(生産年齢人口と労働力人口の差)は急速に縮小していく(余力が失われていく)ものと予想される(図表2)。

こうしたなかで、従業員規模の小さい企業ほど有効求人倍率が高い(人手確保が困難な)傾向

(注)1. 帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2024年) 人手不足倒産、2年連続で過去最多～前年比1.3倍の342件、建設・物流業が全体の約4割～(2025年1月9日)」より引用

にあるというデータもあり^(注2)、今後、中小企業は人材獲得にあたって、一段と限られた労働者の奪い合いを余儀なくされていくことが予想される。

中小企業が限られた従業員数で、従来通りないしはそれ以上の規模感で事業を継続していくためには、従業員1人あたりの付加価値額を示す「労働生産性」の向上が今後ますます必要不可欠となっていくものとみられる。

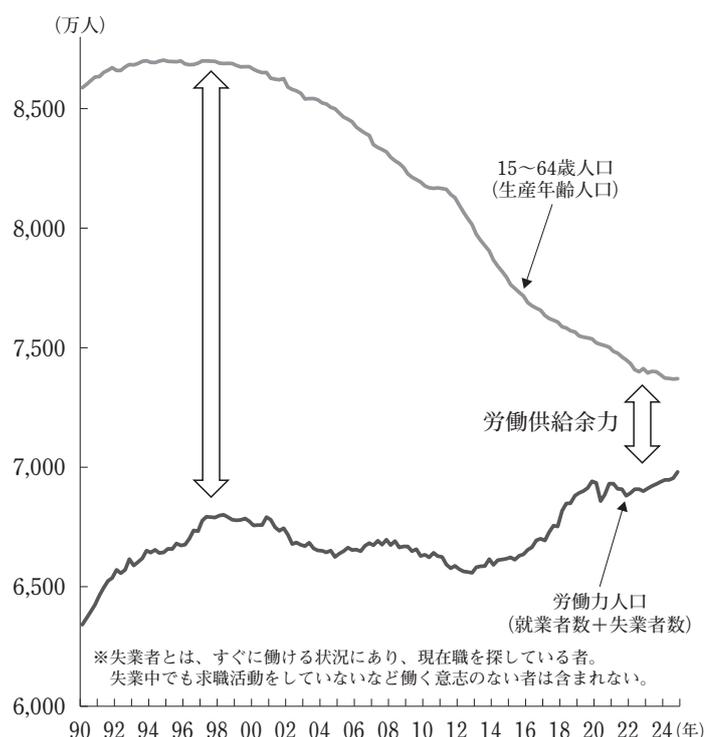
こうしたなか、2024年の中小企業白書では、中小企業における労働生産性の維持・向上を実現するための手段のひとつとして「省力化投資」が提言されている。当該投資は、中

小企業における人手不足の解消策としてあまり認識されていない状況にある一方で、実施した中小企業における売上高や経常利益の増加率は、相対的に高い傾向にある^(注3)ことが示されている。省力化投資は、中小企業が労働生産性の維持・向上を目指す上で、有効な手段のひとつである可能性が高いことが見て取れよう。一方で、省力化投資は主に局所的な設備投資を指す概念に過ぎないという側面もある。継続的な労働生産性の維持・向上が至上命題である中小企業において、こうした目先の対策のみでは根本的な解決につながらない可能性も高いとみられる。

2. 「DX」の重要性と中小企業に存在する障壁

そうしたなか、限られた労働力で継続的に生産性を維持・向上させていくための策として、昨今ではDX（デジタルトランスフォーメーション）が注目されている。経済産業省は、DXを「売上・利益の増加、新しいビジネスの立ち上げなど、デジタルを活用して企業や組織の変革を通じた成長を目指すもの」と定義付けている^(注4)。デジタル化を通じた業務効率化等を手

図表2 生産年齢人口と労働力人口の推移



(備考) 総務省「労働力調査」等を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. リクルートワークス研究所「Works flash 第41回ワークス大卒求人倍率調査(2025年卒)(2024年4月25日)」にて算出されている従業員数別の大卒求人倍率をみると、300～999人が1.60、1,000人～4,999人が1.14、5,000人以上が0.34となっているのに対し、300人未満は6.50となっている。

3. 2024年版中小企業白書第2部第3節を参照のこと。

4. 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課「DX支援ガイダンスー デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチー概要版(2024年3月27日)」より引用

段として、単なるデジタル化にとどまらないビジネスモデルの変革にまで踏み込んだ概念となっている（図表3）。

長らくデフレ経済下にあった我が国では、労働生産性の改善策といえば、図表4に示す算定式の分母にあたる「労働投入量」の減少に重きを置く企業が多い傾向にあった。しかし、継続的な労働生産性の維持・向上のためには、分子にあたる「付加価値額」の増大も含めた両面からの取組みが欠かせないものと考えられる。

そうしたなか、DX推進は、労働投入量の減少のみならず、その取組み次第では付加価値額の増加をもたらす可能性が高い。そのため、DX推進は、労働生産性向上に向けて極めて大きな後押し効果があるものと考えられる。

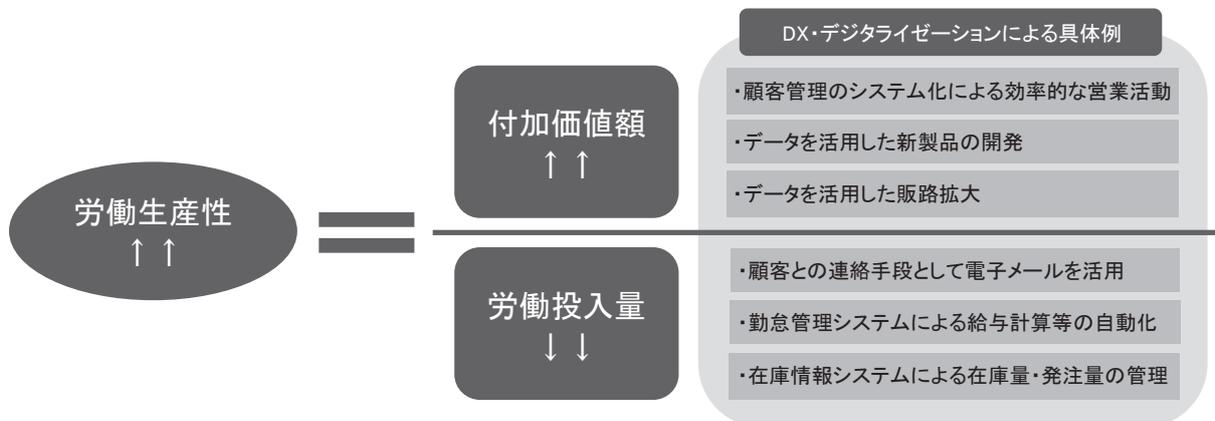
ちなみに、労働投入量の減少につながる効果の例としては、勤怠管理システムや在庫情報シ

図表3 デジタル活用段階のフェーズ

	アナログ	デジタル化の実現		DXの実現
	①デジタル化が全く未着手	②デジタイゼーション	③デジタライゼーション	④DX
詳細	<ul style="list-style-type: none"> 紙や電話を使用するアナログ業務が中心、デジタル化が図られておらず、効果なし 	<ul style="list-style-type: none"> 業務標準化・業務効率化による事務負担軽減・コスト削減の効果が少しずつ発生 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルツールやインフラを活用し、業務効率化によるコスト削減・データ活用による業務改善を実現 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化・データ活用による販路拡大や新商品開発を実施
取組例	<ul style="list-style-type: none"> 受発注をFAXや電話のみで実施 勤怠管理として出勤簿に判子を押印 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との連絡手段をFAXから電子メールに切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫情報システムによる在庫量・発注量の管理 顧客管理システムによる効率的な営業活動の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 蓄積されたデータを活用した販路拡大や新商品の開発による付加価値の向上

（備考）経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課「DX支援ガイダンスー デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチー概要版（2024年3月27日）」の資料を基に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 労働生産性の算定式とDX・デジタライゼーションによる具体例



（備考）各種資料を参考に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

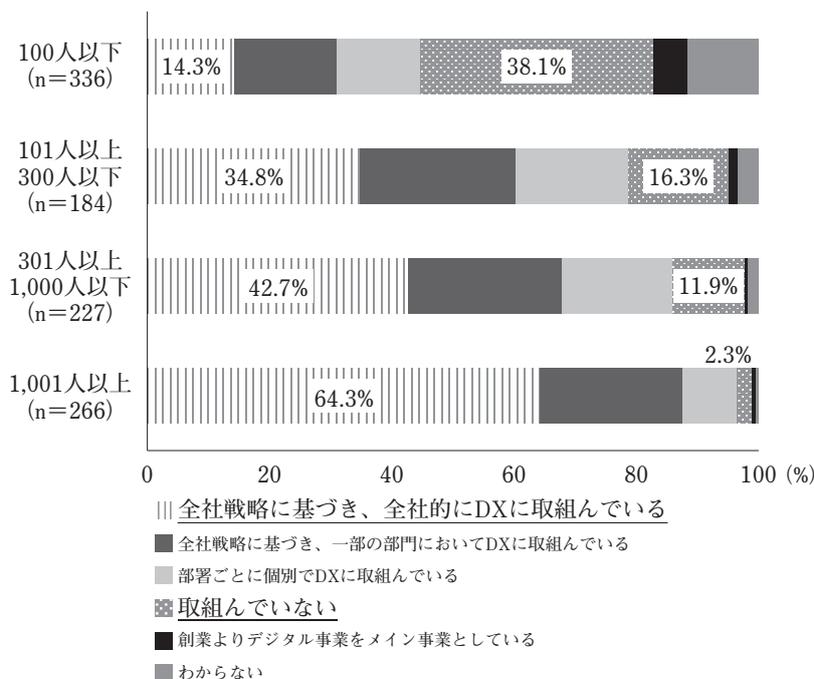
システム等の導入を通してバックオフィス業務を自動化し、人手・コストを削減すること等が挙げられる。一方で、付加価値額の増大につながる効果の例としては、データ等の活用による営業効率の向上や、顧客のニーズに訴求する商品・サービスの開発・提供等を通じた収益力向上等が挙げられる。

経済産業省においても、**図表3**にて区分した③（デジタルイゼーション）ないし④（DX）の段階に位置付けられる中小企業の労働生産性が向上していることを示す^(注5)など、その重要性を強く訴えている。

しかし、現時点では中小企業においてDXが広く浸透しているとは言い難いのも実情だ。従業員規模別のDXへの取組み状況を見ても、従業員数の少ない企業群ほど、取り組んでいるとの回答割合が低く、取り組んでいないと回答した割合が高い傾向が見て取れる（**図表5**）。

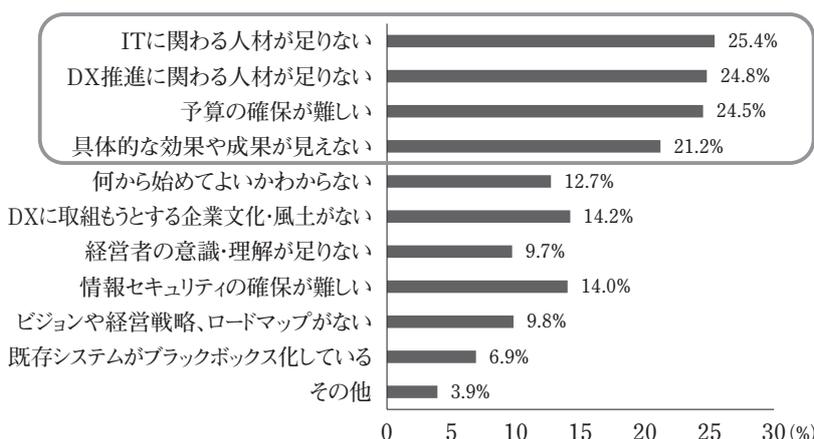
DXへの取組みが進まない企業においては、その要因として「専門人材の不足」や「予算の不足」「成果の不透明感」などが上位に挙げられている（**図表6**）。DXの重要性を感じつつ

図表5 DXの取組み状況（従業員規模別）



(備考) 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 「DX動向2024ー進む取組、求められる成果と変革ー (2024年6月27日)」の資料を基に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 DXが進まない要因



(備考) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課「中小企業のDX推進に関する調査 (2024年) アンケート調査報告書 (2024年12月)」の資料を基に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 「DX支援ガイダンスー デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチー 2024年3月27日 (経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課)」の12ページ目より引用

も、リソースの不足により取組み開始に向けて二の足を踏んでしまっている中小企業も少なくないと考えられる。また、DX 自体がやや抽象的な概念であることも否めず、どのような状態がDXと呼べるのか、DXによって具体的にどのような効果があるのかについてイメージできていない中小企業も多いと思料される。

一方で、そうした課題を抱えつつも、独自の問題意識のもとで積極的にDXを推進し、生産性向上やその先の企業風土の変革を実現している中小企業が散見される。続く第3章では、果敢にDX 推進へ取り組んでいる中小企業の事例3件を紹介する。

3. 中小企業におけるDX推進事例

以下では、DX 推進に挑む中小企業の事例として3社の取組みを紹介する。時代の変化に対応し続ける意欲的な取組みには示唆に富む部分が多く、参考となるろう。

図表7 五月女建設株式会社の概要および本社外観

(1) 五月女建設株式会社（栃木県鹿沼市）

①同社の概要

五月女建設株式会社は、栃木県鹿沼市に本店を構え、非破壊で家屋を移動させる「曳家工事」を主力とする建設会社である（図表7）。創業は1902年（明治35年）と120年以上の歴史を誇り、過去には大雪山旭岳ロープウェイ（北海道）の索道工事や神田橋（東京）の架設工事等の大規模工事にも携わるなど、広域な公共工事の受注を主体に事業展開してきた。

しかし、2000年代半ばの“小泉構造改革”によって公共事業が激減し、このままでは会社が立ち行かなくなるとして、2007年頃から主業を地域密着で民需主体の曳家工事に大転換した。現社長の五月女紀士氏（45）は、鹿沼市内の建設会社などを経て同社に入社。2020年より五代目社長に就任して現在に至っている。

曳家工事とは、既存の建築物を別の場所へ移動させる特殊な建築工法である。建築物を解体せず



同社の概要	
会社名	五月女建設株式会社
代表	五月女 紀士
創業	1902年（明治35年）
所在地	栃木県鹿沼市
従業員数	7名
事業内容	曳家業等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にほぼそのまま移動させることが可能なため、土地地区画整理事業に伴う家屋の移動や、歴史的建造物の維持保存等で重宝される工法である。手順としては、まずジャッキ等の嵩上げ用機器を用いて建築物を持ち上げ、移動させたい方向に設置した枕木やレール等で建築物を慎重に移動させるといった流れとなっている（図表8）。

図表8 曳家工事の様子



（備考）同社HPより引用

②同社が抱えていた課題

同社の主力事業である曳家は、数多ある建設業界の工法の中でも、特に人手を要する工程が多い傾向にある。そのため、人件費をはじめとした労務費の節減が極めて困難なビジネスモデルとなっていた。

そうしたなかで、社内の人材を可能な限り現場作業に振り向けるためには、予算の管理や勤怠管理、コンプライアンス対応といったいわゆるバックオフィス業務の効率化が急務となっていた。加えて、同規模の競合他社が複数社存在するなか、いかに生産性を維持向上させながら競争力を高めていくかも大きな課題であった。

③DX推進にかかる取組み内容

こうした経営課題に対して、五月女社長は主にDX推進の観点からの解決を継続的に模索しながら実践している。以下では、実際に五月女社長が行っている主な取組みとそれによる効果等について紹介する。

③-1. 「Google Workspace^(注6)」の活用

1つ目は「Google Workspace」(図表9)を活用したバックオフィス業務の一元管理である。当サービスを利用するきっかけとして、(株)マツヤ(栃木県鹿沼市)の代表取締役・猪野聖一氏(44)との出会いが挙げられる(図表10)。

(株)マツヤは、1863年(文久3年)に創業して以来、地域に根差して文房具や事務用品を取扱う老舗企業であった。2006年に猪野社長が後継者含みで入社して以降は、時代の流れを見極めながら「Google Workspace」の代理販売および導入後のサポートに事業の軸足を大きく移すことを決断した。現在ではGoogle代理店の中でもとりわけ高度な要件を満たしているトップ

(注)6. Google社が提供している業務上のツールを統合したビジネス向けのグループウェア。

プレミアパートナーに選出されるなど、国内有数の実績を有するまでに躍進している。

両者は鹿沼市の青年会議所にて出会い意気投合した。さまざまな意見交換を行うなかで、五月女社長から「作業日報から賃金計算、人事評価までをワンストップで自動化したい」という要望を聞いた猪野社長が、当サービスの本格導入を提案した。

マツヤの支援のもと Google Workspace を本格導入したことで、従来は紙ベースで行われていた業務の大部分が一体化かつ自動化され、大幅な省力化を実現することができている。加えて、同社の支援のもとでオリジナルの社内ポータルも構築し、全社的な連絡事項の共有や現場作業に携わる従業員のスケジュール管理、理解度テスト等を通じた社内研修までを幅広く完結できる仕組みを整えることができた。

③-2. AIを通じた業務効率化

2つ目はAIを活用した業務効率化である。五月女社長は自らの問題意識の下で複数のAI ツール等の活用のため日々チャレンジを続け、目的別に巧みに使い分けている。現在、活用にはチャレンジしているのが、「NotebookLM」、「Gemini」、「Genspark」である（図表11）。

「NotebookLM」は、Google 社が提供するAI ツールのひとつで、特定のファイル等を事前に

図表9 Google Workspaceのイメージ



図表10 株式会社マツヤの概要



同社の概要	
会社名	株式会社マツヤ
代表	猪野 聖一
創業	1863年(文久3年)
所在地	栃木県鹿沼市
従業員数	30名
事業内容	GoogleCloud事業等

(備考) 写真は㈱マツヤ提供

読み込ませることで、その範囲内でのリサーチ、共有、分析を行うことを可能とするツールである。当ツールを活用することで、業務に関連する建築基準法等の条文をスムーズに整理することができ、顧客が直面する諸問題に応じた柔軟な対応が可能となる。

図表11 五月女社長が利用しているAIツールの一例

NotebookLM	Gemini	Genspark
<ul style="list-style-type: none"> • Google社が開発 • 特定範囲内を完璧に網羅可能 	<ul style="list-style-type: none"> • Google社が開発 • Googleの他ツールとの連携可能 	<ul style="list-style-type: none"> • MainFunc社が開発 • 幅広く情報収集可能

(備考) 各種資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一方、「Gemini」は、Google社が提供している対話型の生成AIツールで、前出のNotebookLMにも一部が取り入れられている。こちらは契約書等の文案作成や、スプレッドシート^(注7)をはじめとしたGoogle社の他サービスとの連携を通じたデータ分析等、幅広い用途での利用に適しているとされている。

また、「Genspark」は、アメリカとシンガポールに本社を構えるMainFunc社が2024年に提供を始めたAIを基にした検索エンジンである。こちらも幅広い領域での情報収集が可能なAIツールであり、調べたい内容の概要把握に適している。

上記のようなさまざまなAIツールを巧みに組み合わせながら活用することで、生産性向上やコスト削減の両面で相応の効果を発揮しつつある。前者(生産性向上)の具体例としては、顧客に寄り添った提案ができることを強みの1つとすることができた点が挙げられる。競合他社が十分にカバーできていない建築関連法規への十分な理解や、より適切な保険制度の整備等により、他社比でおおむね1～2割程度高い単価で受注することができている。後者(コスト削減)の具体例としては、外部業者への依頼事項の削減が挙げられる。外部業者や専門家によるフォローを要する場面において、すべての工程を丸投げするのではなく、現状の把握や、文案の作成等の準備を済ませた上で依頼することにより、諸経費の大幅削減につながっている。

③-3. 継続的な学習

このように常に高いアンテナを張り、AIをはじめとしたさまざまな最新のITツールの活用にチャレンジしている五月女社長は、日ごろから最新のトレンドを学習する習慣を欠かさない。しかし、従来の書籍やセミナーを通じた学習方法のみでは時間を大幅に削られてしまうことから、日々の業務と両立可能な学習方法を常に模索している。

例えば、移動中に「YouTube」を通じて音声学習を行い、学んだことや印象に残ったことを

(注)7. Google社が提供する表計算ソフト

「Google Keep」という音声メモサービスを利用して文字起こしする。その中から、日々の業務に取り入れて実践できそうな内容を「Google ToDo リスト」というサービスでタスク内に組み込んでいく。こうした手順を踏み、いつでも気軽にインプット作業を行うことで、業務遂行上の絶妙なタイミングでアウトプットすることを可能としている。

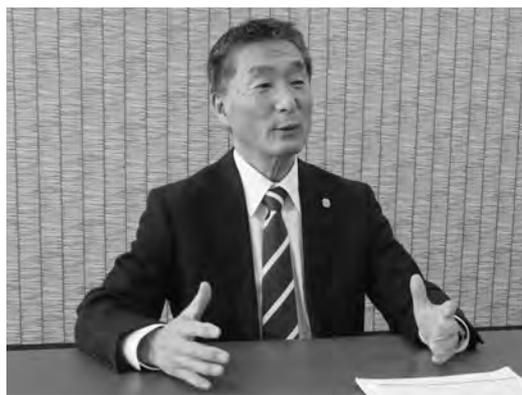
④今後の展望

五月女社長は、同社の今後について、顧客獲得、人手充足の両面においてマーケティングに注力していきたいと考えている。

顧客獲得面では安定的な曳家の需要を生み出してきた宇都宮市の区画整理事業が2028年に一段落してしまうことから、新たな需要開拓に取り組んでいく必要に迫られている。それにあたってSEO（検索エンジン最適化）対策に注力するなどして、北関東全域や埼玉県までを視野に入れた広域での曳家工事や嵩上げ工事の需要を取り込んでいきたいと考えている。

人手充足面でも、他社との差別化が必要であると考えており、応募者が入社後の過ごし方をイメージしやすくするため、社員ブログの発信にも注力していきたいと考えている。また、現在働いている従業員にも同社で働くことに対して充足感を持ってもらうため、職場環境改善などの取組みを一段と進めていく方針である。

図表12 株式会社NISSYOの概要および本社・工場の外観



(2) 株式会社^{ニッショウ}NISSYO（東京都羽村市）

①同社の概要

株式会社NISSYOは、本社を東京都羽村市に構えるトランス（変圧器）メーカーである（図表12）。もともとは「久保新織物」という社名で当時の地場産業である織物（青梅^{じま}縞、青梅^{やぐじ}夜具地など）の製造を行っていたが、1967年（昭和42年）、時代の流れを見極めて電気関連事業への転業を決断。それに合わせて社名も日昭工業に改めた。その後は多品種少量の特注品中心のトランスメーカーとしての地歩を固め、2018年には現在のNISSYO

同社の概要

会社名	株式会社NISSYO
代表	久保 寛一
創業	1967年（昭和42年）
所在地	東京都羽村市
従業員数	約200名
事業内容	トランス（変圧器）製造等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

という社名に変更して現在に至っている。

現社長の久保寛一氏（67）は、大手電機メーカーでエンジニアとしてのキャリアを積んだのち、1989年に先代（父親）が経営していた同社に入社した。

1993年に父親の後を継いで二代目社長に就任した久保社長は、当初は経営を軌道に乗せることができず苦難の連続だったものの、ある時、知り合いの先輩経営者からの「社長が成長しないと、会社も成長できない」という言葉に強い衝撃を受け、企業経営に対しての意識を大きく変革させていくことを決意した。

②意識変革後の取組み

その後は、経営コンサルタント等の力も借りるなどして、自身の経営観に磨きをかけていった。その過程で、時代の変化に合わせてビジネスモデルや社風そのものも大胆に変革させていかなければならないことに気付き、今日同社が掲げている「Change or Die（変化こそが生き延びる道）」「Fast eats Slow（スピードが命）」というスローガンの設定につながっていった。また、同社では5年後を展望した「経営計画書」を毎年作成し、全社員に周知徹底させていくばかりではなく、金融機関をはじめとしたステークホルダー向けにも説明する機会を設けるなど、対外的にも同社の変革を継続的にアピールしている。

なお、同社では上記スローガンに基づく業務変革の一環として、「DX推進」を経営戦略の柱の1つとして位置づけ、今日に至るまで意欲的な取組みを次々に進めている。

③DX推進にかかる取組み内容

同社では、IT化が進んでいた他社から刺激を受けた久保社長の決断の下、2015年に全社員（当時は55名）へタブレット端末（iPad）を配布した。これを契機に、DXに向けたさまざまな取組みを加速度的に推進しながら現在に至っている（図表13）。久保社長の「やってみてから考えよう」というチャレンジ精神のもと、目先の失敗を恐れずに大胆な取組みを積み重ねることで、業務の効率化や柔軟

図表13 同社のDX推進にかかる歩み



（備考）同社作成

な働き方を実現している。ここでは、具体的な取組みを3つ紹介する。

③-1. 工程のデータ化推進

まず挙げられるのが、工程のデータ化推進である。例えば、サプライチェーン全体の効率化を目指してEDI^(注8)を導入したことが挙げられる。同社の協力会社約50社に対してEDIにかかる説明会や勉強会を精力的に実施してきたことで、現在では同社からの発注金額の約90%がEDIを通じて行えるようになった。

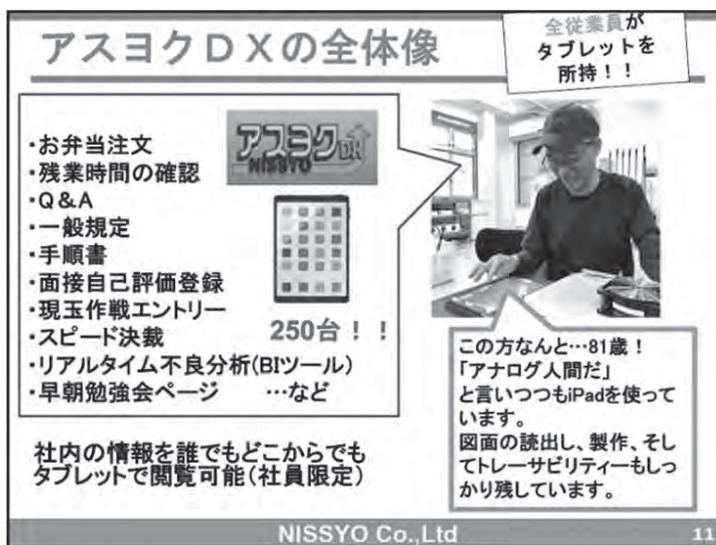
また、EDIを基に作成された工程表をRPA^(注9)で自動入力し、必要な工程時間を計算する仕組みを導入した。これによって、全社員がiPadを通じてリアルタイムで工程表を確認できるようになった。さらに、生産工程で不良品等が発生した際には、発生箇所や発生要因等のデータをその場で入力、共有することで全体のロスを可視化している。パレート図^(注10)も自動更新される仕組みを構築し、従業員がより生産性向上に集中できる環境を整えている。

さらには、工場内の材料や備品等の在庫を管理するため、RFID^(注11)を活用して残数量を逐一把握できるシステムも構築している。

③-2. 社内ポータルサイト「アスヨクDX」の活用

上記をはじめとした社内のあらゆるデータを「Google Workspace」を活用して統合し、これを独自開発したクラウド型の社内ポータルサイト「アスヨクDX」(図表14)として全社員に展開している。当サイトを活用することで、新たなパッケージソフトやアプリを外部から購入した場合でも、それらを効率的に連携させることができる仕組みを整えている。当該連携は工程管理にとどまらず、昼食用お

図表14 社内ポータルサイト「アスヨクDX」の概要



(備考) 同社作成

(注)8. 一般財団法人日本情報経済社会推進協会の定義によれば、EDI (Electronic Data Interchange) とは、企業や行政機関などがコンピュータをネットワークで繋ぎ、伝票や文書を電子データで自動的に交換することを指す。

9. 総務省の定義によれば、RPA (Robotic Process Automation) とは、これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化することとされている。

10. 不良品の発生件数などの項目を棒グラフや折れ線グラフ等を組み合わせて見える化したもの。

11. RFID (Radio Frequency Identification) とは、電子タグが読み取った情報を、電波を用いて接触を伴わずに認識することができる技術や仕組みの総称。

弁当の注文から費用分の給与引落までの自動化や、従業員の残業時間の可視化等も実現している。「アスヨク DX」の導入、活用によって、バックオフィス業務の自動化や生産性向上のためのデータの活用等もスムーズに行うことができるようになっている。

③-3. 社員のリテラシー向上

これらの取組みを支える基盤として、社員のデジタルリテラシー向上にも力を入れている。全従業員にデータドリブン経営（データを基に経営判断すること）の意義を周知した上で、iPadで「アスヨク DX」等を機動的に活用できるようにすることで、社内全体にDXを根付かせるような環境を整えている。さらに、IT パスポートやG 検定など、同社が推奨する資格を取得した従業員には補助金を出すなどして、従業員の主体的な学びを奨励している。

④取組みの効果と今後

こうした取組みの結果、同社は年間60万枚のペーパーレス達成といった経費節減や環境負荷軽減ばかりではなく、「お客様」との接点強化を通じた売上向上も実現している。久保社長は「「お客様」とのコミュニケーションは徹底してface to faceにこだわる」という方針を掲げており、DXによって生まれた時間を、「お客様」との対話や信頼関係の構築等に充てることができるようになっている。同社は多品種少量のトランスを設計も含めて自社完結でオーダーメイドできることが大きな強みであり、「お客様」との十分なコミュニケーションのもと、多様なニーズに対応した製品を供給できていることが強みとなっている（図表15）。そのため、昨今の材料費高騰分の価格転嫁についても、おおむね「お客様」の理解を得ることができているもようである。

こうした要因を背景に、改革を本格化させる前（2003年当時）に2億円程度だった売上高は、この20年で10倍超にまで拡大している。2025年1月には従業員給料の8%引上げも実施済である。

今後は信用金庫による融資等を活用して新たな工場拡張も計画するなど、さらなる売上高拡大と生産性向上を、全社一丸となって目指していく方針だ。

図表15 同社が手掛けるトランスの一例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(3) 株式会社A&C (広島県廿日市市)

①同社の概要

株式会社 A & C は、現社長・宮地猛氏 (64) の親戚で現在代表取締役会長を務めている滝口義明氏が1961年に創業した。当初は建築業をベースに事業展開していたが、1970年代に入り郊外型飲食店が増加していたこと等を受け飲食業に参入。さらに、2009年には世界文化遺産である厳島神社 (宮島) の対岸に位置する「宮島コーラルホテル」 (総部屋数92室) を買収するなど、現在では「居」「食」「住」の3点を切り口に多様な事業を展開する企業として躍進している (図表16)。

ちなみに、部門ごとの社員数の構成比をみると、仕出し部門を含めた飲食関係が約47%、宿泊部門が約34%、温浴施設関係が約12%、建築関係が約5%などとなっている。

宮地社長は、初の飲食店を出店することとなったタイミングで、同社の事業拡大に協力するため、当時勤務していた大手物流企業を退職して入社し、2009年に社長に就任した。

同社では、企業使命感として、「お客様に感動を味わっていただきます」「お客様の喜びが私たちの喜びであり生きがいです」「ありがとう、と心から感謝しあえる人づくりに全員で取り組みます」の3つを掲げている。当理念を現場で働くスタッフの指針として位置づけることで、好循環を生み出していくことを目指している (図表17)。

②同社が抱えていた課題

同社が広島市内および廿日市市内で運営する飲食店「田舎茶屋わたや」(図表18)4店舗では、店舗ごとに日々売上予測を立て、その結果に基づいて毎日の必要人員 (主にパート・アルバイト) を手作業で割り当てる方式をとっていた。各店舗の店長は、多忙な業務の中で当該作業に多くの時間を割かなければならない状況にあった。当業務は、運営上必要不可欠なフローである一方、FLコスト^(注12)がかさんでいる昨今、さらなる生産性向上に向けた取組みに着手したい同

図表16 株式会社A&Cの概要

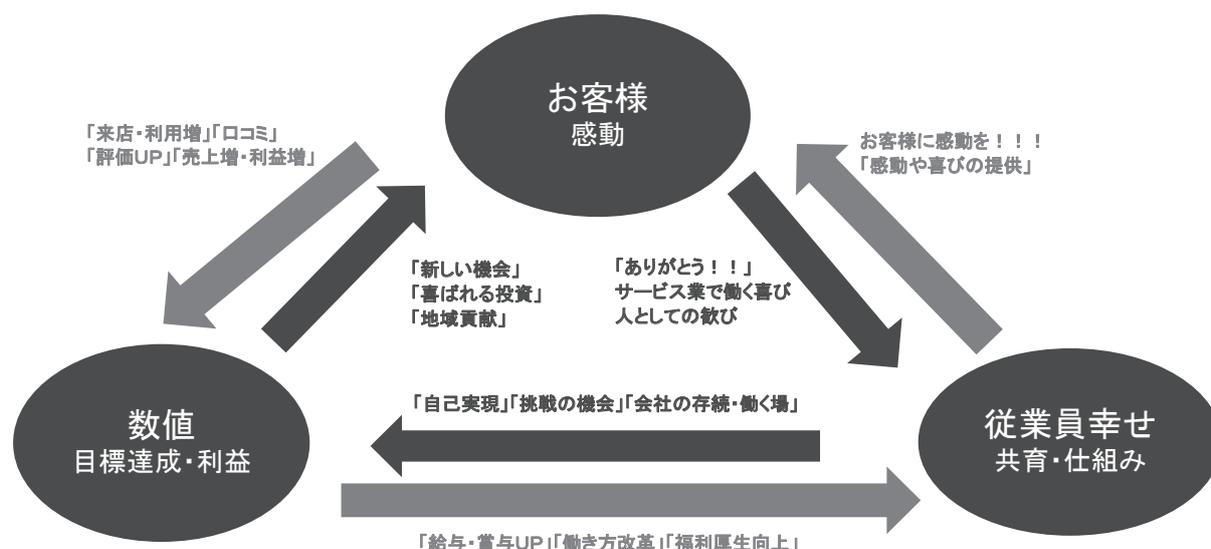


同社の概要	
会社名	株式会社A&C
代表	宮地 猛
創業	1961年 (昭和36年)
所在地	広島県廿日市市
従業員数	約500名 (パート・アルバイトを含む)
事業内容	飲食業、宿泊業、建設業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)12. 飲食業における主要なコストである材料費 (Food) と人件費 (Labor) を合計した額を指す。

図表17 宮地社長が掲げる企業使命感



(備考) ヒアリング等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社においては大きな足かせとなっていた。

しかし上記のとおり、単にシフトを組むだけでなく、売上予測に応じた必要人数との紐づけが不可欠であることから、一般的なシフト作成ツールでは十分に対応しきれないような側面が大きかった。

③DXを通じた課題解決

そうした中、内閣府の「地域デジタル化支援促進事業」を活用した取引先企業のデジタル化支援に取り組んでいた**広島信用**

金庫からの提案により、サイボウズ株が提供するクラウド型の業務管理プラットフォーム「kintone」を活用して上記課題の解決を図ることとなった。

「地域デジタル化支援促進事業」とは、地域金融機関が取引先企業等に行うデジタル化支援を補助金の支給によって後押しするものである(図表19)。広島信用金庫(図表20)はいち早く当事業の採択先となり^(注13)、顧客サポートの一環として地域企業のデジタル化支援に取り組んでいる。kintoneの導入へ向けては、同社および広島信用金庫の担当者が、二人三脚で同社

図表18 田舎茶屋わたや(大野店)の外観



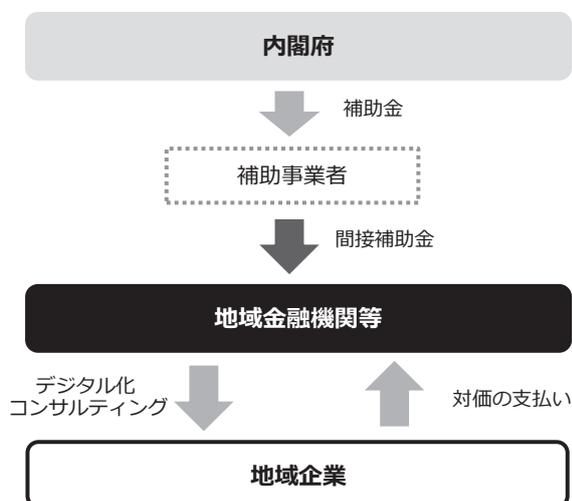
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)13. 2024年度の採択先となっている信用金庫は、広島信用金庫のほか、浜松いわた、碧海、西尾、京都、大阪シティの計6金庫となっている。

の業務フローに即した形となるようなアプリ設計や仕様変更等を重ねていった。約半年間に及ぶ試行錯誤を重ね、2025年3月より本格的な実施段階を迎えられる状況となった。

当ツールの活用が軌道化すれば、最低限の数値を入力するだけで毎日の売上予測や必要な人数がほぼ自動で算出できるようになり、当該業務にかかる店長の労力を大幅に削減できる見通しである。また、従来は紙で回収していたパート・アルバイトからのシフト希望もアプリを通じて集計できるため、同社が独自に推計した売上予測と紐づけることで、日ごとの必要人員の過不足等もリアルタイムで調整でき、パート・アルバイトの勤務シフト調整も大きく改善されることが期待されている。

図表19 地域デジタル化支援促進事業の事業イメージ



(備考) 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局／内閣府地方創生推進事務局・地方創生推進室「地域デジタル化支援促進事業の概要について」(2025年3月)を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 広島信用金庫本店の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

④取組みの効果

同社では、当ツールの実施によって、店長の業務時間を1か月あたり10時間程度削減できると見込んでいる。そこで創出できた時間を活用し、今後は各種イベントや宴会予約獲得等、さらなる売上げアップへの取組みに注力する方針である。

また、同社において当該ツールでのシフト管理を予定しているのは飲食部門のみだが、今後は宿泊部門など、他の運営施設とも連携できるようにカスタマイズすることで、企業全体としてさらなる業務効率化も進めていきたいと考えている。

⑤同社のDXに対しての考え方

同社は、サービス業への就職を希望する人材が漸減傾向にあるような昨今において、限られた労力で生産性を維持・向上させていくためには、DXへの取組みが今後も必要不可欠であると考えている。

一方で、同社の目的は図表17に示した企業としての使命感に基づいた好循環であるため、「感動や喜びの提供」の源泉ともいえる顧客との接点を省力化、機械化することにはとらわれ過ぎない方針である。一方で、顧客と直接的に関わりがない業務は、積極的に省力化を進め、生産性向上の取組みへのリソースを増やしたい考えである。

その具体例としては、上記で紹介した取組み以外にも、2018年に開業し運営している高級旅館「宮島離れの宿 IBUKU」における取組みが挙げられる。IBUKUは、宮島からほど近い「宮浜温泉」に立地し、温浴施設「べにまんさくの湯」にも隣接している。当旅館では、すでにスタッフが1人1台iPadを持ち、誕生日や嫌いな食べ物などの顧客情報を共有しており、顧客一人ひとりに合ったきめ細かいサービス提供を徹底させている。これによって、顧客満足とリピーター獲得などに成果をあげつつある。

⑥今後について

同社は、今後も大きく需要が見込まれるホテル事業に一段と注力し、インバウンド需要の取込みに力を入れる方針である。特に、好立地を生かして客単価向上が見込める「宮島コーラルホテル」(図表21)については、最上階の宴会場スペースを高単価なスイート風の宿泊部屋に改装することで、新しい客層への集客を図り、客単価の向上に取り組んでいる。

また、広島への愛着を持つ地元出身者を中心とした人材採用や、デジタル技術の活用推進等により、接客面のさらなる充実化を図っていく方針である。

こうした取組みを通じて、前述の企業使命感に基づいた好循環を促進し、顧客、企業従事者等、すべての皆様から選ばれる地域密着企業となることを目指していく。

図表21 宮島コーラルホテルの外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

4. 中小企業が進むべきDX推進の方向性とは

①事例3社の共通点

本稿にて、3社のDX事例を紹介してきた。具体的な取組み内容はさまざまであった一方で、共通点も3点ほど見出すことができた。

1点目は、経営者が率先して取組みを進めていた点である。いずれの事例企業も、業務フローの大幅な転換もいとわず、積極的な社内改革を進めていた。具体的には、五月女建設における生成AIの活用、NISSYOやA & CにおけるiPadの導入がこれに該当しよう。

2点目は、クラウドサービスを活用して、データの一体管理に取り組んでいる点である。社内データをクラウド上で管理し、各工程やツールをつなぎ合わせることで、ペーパーレス化等の経費節減や、バックオフィス業務の削減等による業務効率化を実現していた。五月女建設やNISSYOにおける「Google Workspace」の活用、A & Cにおける「kintone」の導入がこれに該当しよう。

3点目は、DX推進によって生まれたリソースを、各企業が持つ「強み」や「長所」を伸ばす取組みに振り向けている点である。各社が自社の強みを正しく認識し、DX推進による省力化、業務効率化を通じて、その強みを伸ばすことに注力しているように見受けられた。五月女建設における曳家工事の作業への注力、NISSYOにおける製品開発や営業活動への集中、A & Cにおける接客への専念がこれに該当しよう。

②「まずは一步を踏み出してみること」の重要性

多くの中小企業においてDXが進まない要因として、リソース不足や効果の不透明性が主因となっていることは先に述べた通りである。その一方で、今回紹介した3社からは、経営者自身が率先してITツールを見出し、予算を投じながら活用方法を模索する姿が見受けられた。まずは一步を踏み出すことから始め、その後、効果検証をしていくという姿勢はまさに「トライ&エラー」の精神にも通じるものがあるといえよう。多くの中小企業で課題の1つに位置付けられる省力化、業務効率化をポジティブに実現していくためにも、最初の一步を踏み出すことが必要不可欠であるということが垣間見えた。

③労働生産性向上への寄与

3社いずれも、DX推進を通じた業務効率化によって、労働生産性の向上に必要となる労働投入量の減少と付加価値額の増大の両方の実現へ大きく前進していることが見て取れる。加えて、両要素はそれぞれ別個なものではなく、連動して作用している面もあると考えられる。

1章にて紹介した算定式に当てはめて考えると、3社ともにクラウドサービスの活用によるペーパーレス化や、バックオフィス業務の削減等による労働投入量の減少を実現し、それによって生まれたリソースを付加価値額の向上につなげているように見受けられた。そして、どのようにして付加価値額の増大を図るのかについては、「強み」や「長所」を伸ばす取組みとして、各社の個性が大いに現れていると感じられた。

中小企業にとってのDX推進は、「労働投入量」削減によって余力を生み出すことにとどまらず、各企業の長所や個性を踏まえながら「付加価値額」の上昇にもつなげていけるかどうか、その成否のカギを握っていくことになりそうだ。

おわりに

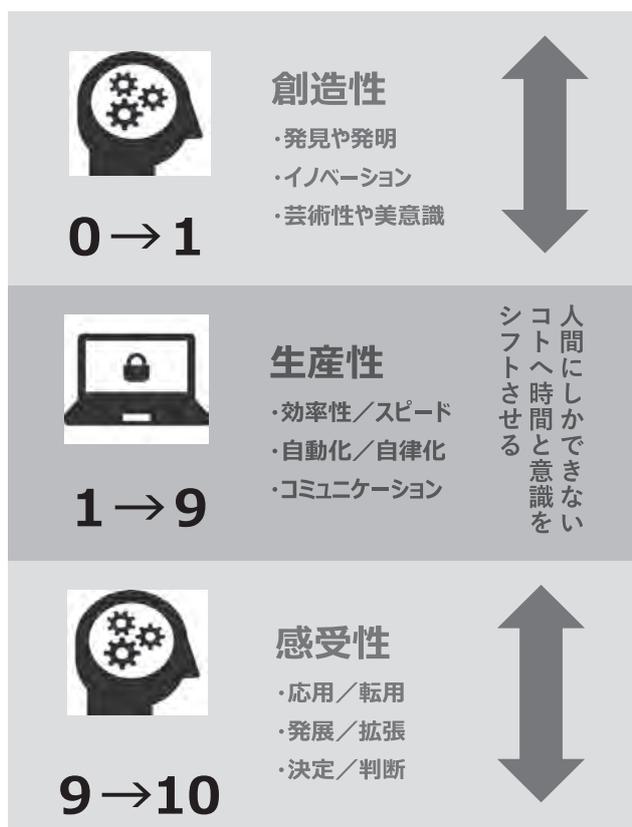
日ごろの業務の多くはDXによって省力化できる可能性が高い。しかし、あらためて業務全体を見渡せば、人間以外に替えが効かないプロセスが多いのも実態だ。

仮に業務のプロセスを0～10に分類した場合、「1→9」のプロセスはある程度省力化が可能だとしても、発見や発明等の創造性が求められる「0→1」のプロセスや、応用や転用等の感受性が求められる「9→10」のプロセスは、単なるデジタル化によって代替することは困難であると考えられる（図表22）。

多くの中小企業が人材供給制約に直面する中で、DX推進を通じてこうした「人間力」を要する業務プロセスに人的リソースを集中させることの重要性は、今後ますます高まっていくと予想される。

「人間力」を要する業務は、地域に根ざした経営を実践している中小企業の「強み」や「個性」そのものであると考えられる。従来から持つ「個性」や「長所」を磨き、伸ばしていく手段のひとつとして、DXが多くの中小企業に広く浸透していくことを願わずにはられない。

図表22 業務プロセスと生産性のイメージ



（備考） 斎藤昌義「図解コレ1枚でわかる最新ITトレンド」（2023年2月4日 技術評論社）を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第198回全国中小企業景気動向調査（2024年10～12月期実績・2025年1～3月期見通し）』（2024年12月）
- ・ 久保寛一『ありえない！町工場～20年で売上10倍！ 見学希望者殺到！』（2020年7月15日 株式会社あさ出版）
- ・ 桑名由美『Google Workspace完全マニュアル[第3版]』（2023年9月25日 吉積情報株式会社）
- ・ 経済産業省『DX支援ガイドンスーデジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ 概要版』（2024年3月27日）
- ・ 斎藤昌義『図解コレ1枚でわかる最新ITトレンド』 pp.76-77（2023年2月4日 技術評論社）
- ・ 酒井麻里子『Gemini完全マニュアル』（2024年6月20日 株式会社秀和システム）
- ・ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）『DX動向2024ー進む取組、求められる成果と変革ー』（2024年6月27日）
- ・ 総務省『令和6年版情報通信白書』（2024年7月）
- ・ 独立行政法人 中小企業基盤整備機構『中小企業のDX推進に関する調査（2024年） アンケート調査報告書』（2024年12月）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書2024年版』 ㊦㊧（2024年7月18日 日経印刷株式会社）
- ・ 帝国データバンク『人手不足倒産の動向調査（2024年）』（2025年1月9日）
- ・ 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局／内閣府地方創生推進事務局・地方創生推進室『地域デジタル化支援促進事業の概要について』（2025年3月）
- ・ 長尾一洋『デジタル人材がない中小企業のためのDX入門』（2022年10月20日 株式会社KADOKAWA）
- ・ 中村徹／情報親方『kintone完全マニュアル』（2025年1月27日 株式会社秀和システム）
- ・ リクルートワークス研究所『Works flash第41回ワークス大卒求人倍率調査（2025年卒）』（2024年4月25日）

調 査

第199回全国中小企業景気動向調査 (2025年1～3月期実績・2025年4～6月期見通し)

1～3月期業況は4四半期ぶりの改善一服

【特別調査—外国人・海外情勢と中小企業】(特別設問：2025年内の賃上げ状況について)

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2025年3月3日～7日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標本数：14,728企業(有効回答数 12,817企業・回答率 87.0%)
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.3%
- 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い)の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

(概況)

- 25年1～3月期(今期)の業況判断D.I.は△9.1、前期比6.5ポイント低下と、4四半期ぶりの改善一服となった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.0と前期比0.8ポイント低下、同収益判断D.I.は△5.3と同2.1ポイント低下した。販売価格判断D.I.はプラス27.3と2四半期ぶりに低下した。人手過不足判断D.I.は△26.1と3四半期ぶりに人手不足感が緩和した。設備投資実施企業割合は20.3%と前期比1.2ポイント低下した。業種別の業況判断D.I.は全6業種中、不動産業を除く5業種で、地域別には全11地域で、それぞれ低下した。

- 25年4～6月期(来期)の予想業況判断D.I.は△6.4、今期実績比2.7ポイントの改善を見込んでいる。業種別には全6業種中、建設業と不動産業を除く4業種で、また、地域別には全11地域中、8地域で、それぞれ改善の見通しとなっている。

業種別天気図

時期 業種名	2024年 10～12月	2025年 1～3月	2025年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図(今期分)

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○4四半期ぶりの改善一服

25年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△9.1、前期比6.5ポイントの低下と、4四半期ぶりの改善一服となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.0、前期比0.8ポイントの低下、同収益判断D.I.が△5.3、同2.1ポイントの低下と、ともに低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△3.4、前期比13.6ポイント低下、同収益判断D.I.は△11.0、同12.0ポイント低下と、季節的な要因もありともに10ポイント超の大幅低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス27.3、前期比1.3ポイントの低下、仕入価格判断D.I.はプラス50.7、同0.5ポイントの低下と、ともに2四半期ぶりの低下となった。（図表2）。

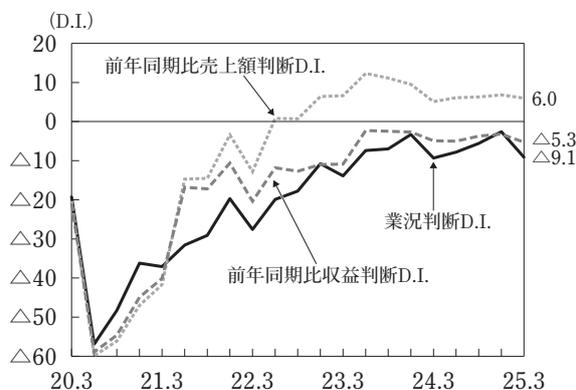
雇用面では、人手過不足判断D.I.が△26.1（マイナスは人手「不足」超、前期は△28.0）と、3四半期ぶりに人手不足感がやや緩和した（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△9.4、前期比2.5ポイント低下した。

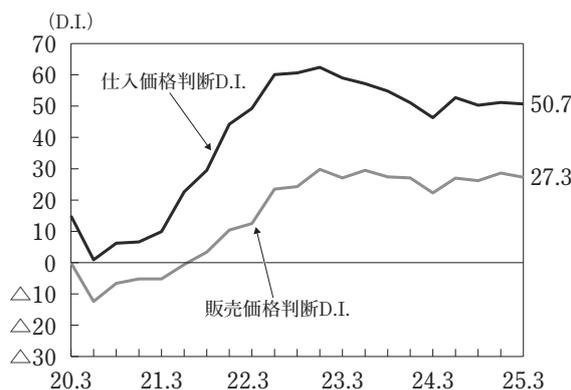
設備投資実施企業割合は20.3%、前期比1.2ポイント低下と、2四半期ぶりの低下となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、小幅改善した不動産業を除く5業種で低下した。最も低下幅が大きかったのは卸売業（12.2ポイント）で、次いで小売業（7.8ポイント）、サービス業（7.4ポイント）の順だった。

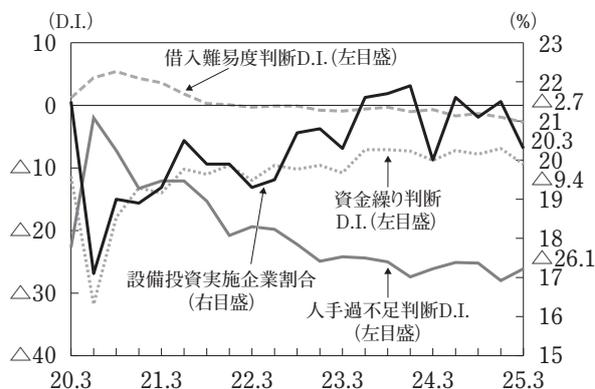
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



一方、地域別の業況判断 D.I. は、全 11 地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは北陸 (19.6 ポイント) で、次いで北海道 (13.7 ポイント)、中国 (12.6 ポイント)、東北 (12.0 ポイント) の順だった。なお、首都圏の低下幅は 0.1 ポイントと、全 11 地域中で最も小幅な低下にとどまった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△6.4、今期実績比 2.7 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I. は、全 6 業種中、建設業と不動産業を除く 4 業種で改善を見込んでいる。一方、地域別では、全 11 地域中、東海、四国、九州北部を除く 8 地域で改善の見通しとなっている。

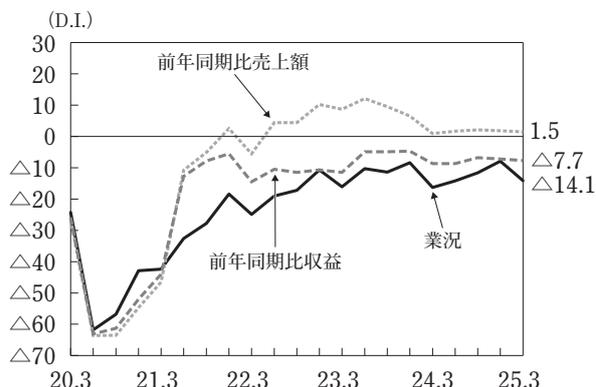
製造業

○4 四半期ぶりの低下

今期の業況判断 D.I. は△14.1、前期比 6.2 ポイント低下と、4 四半期ぶりの低下となった (図表 4)。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 1.5、前期比 0.3 ポイントの低下、同収益判断 D.I. も△7.7、同 0.5 ポイントの低下となった。また、前期比売上額判断 D.I. は△8.8、前期比 16.8 ポイント低下、同収益判断 D.I. は△15.0、同 14.0 ポイント低下と、ともに低下となった。

図表 4 製造業 主要判断 D.I. の推移



○原材料価格 D.I. は 3 四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は 22.6%、前期比 1.1 ポイント低下し、2 四半期ぶりの低下となった。

人手過不足判断 D.I. は△22.6 (前期は△24.7) と、3 四半期ぶりに人手不足感が弱まった。

販売価格判断 D.I. はプラス 22.3、前期比 2.6 ポイント低下と、2 四半期ぶりの低下となった。

一方、原材料 (仕入) 価格判断 D.I. はプラス 48.4、前期比 1.8 ポイントの低下と、3 四半期続けて低下した。

なお、資金繰り判断 D.I. は△10.5、前期比 2.5 ポイントの低下となった。

○製造業全22業種中、16業種で低下

業種別業況判断 D.I.は、製造業全22業種中、16業種で低下となった(図表5)。

素材型では、全7業種中、2業種で改善、5業種で低下となった。とりわけ、化学は20ポイント近い大幅低下となった。

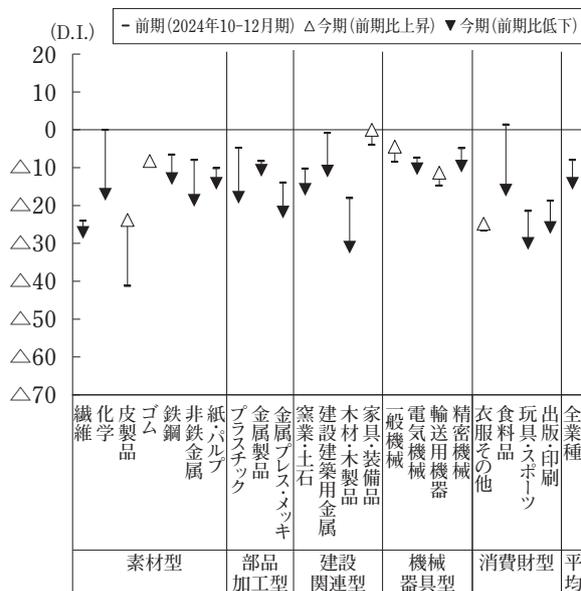
部品加工型は、全3業種で低下した。

建設関連型は、全4業種中、家具・装備品が小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

機械器具型は、全4業種中、一般機械と輸送用機器で改善、電気機械と精密機械で低下とまちまちだった。

消費財型では、全4業種中、衣服その他で小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○すべての業態で低下

販売先形態別の業況判断 D.I.は、全5形態で低下した。とりわけ、問屋・商社型の低下幅(11.9ポイント)は相対的に大幅だった。

また、輸出主力型の業況判断 D.I.は△5.5、前期比11.0ポイントの低下、内需主力型は△14.0、同6.0ポイントの低下と、ともに低下となった。

従業員規模別の業況判断 D.I.は、すべての階層で低下した。ちなみに、前期比の低下幅をみると、1～19人で6.0ポイント、20～49人で7.1ポイント、50～99人で5.4ポイント、100人以上で5.4ポイントだった。

○全11地域中、8地域で低下

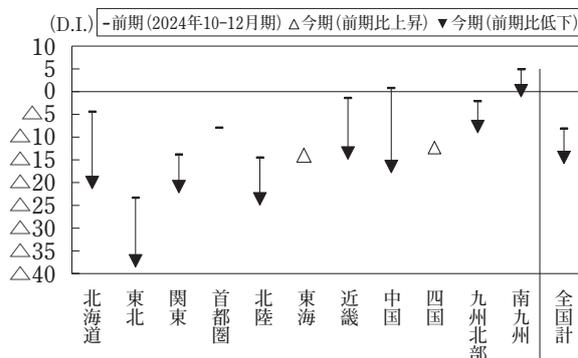
地域別の業況判断 D.I.は、全11地域中、8地域で低下した(図表6)。最も低下幅が大きかったのは中国(17.1ポイント)で、次いで北海道(15.4ポイント)、東北(13.7ポイント)の順だった。また、D.I.の水準に着目すると、南九州が唯一のプラス水準で、それ以外の10地域ではマイナス水準となっている。なお、東北(△36.8)や北陸(△23.2)などが相対的に厳しい水準にある。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△9.8と、今期実績比4.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、木材や食料品など18業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、8地域で改善見通しとなっている。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



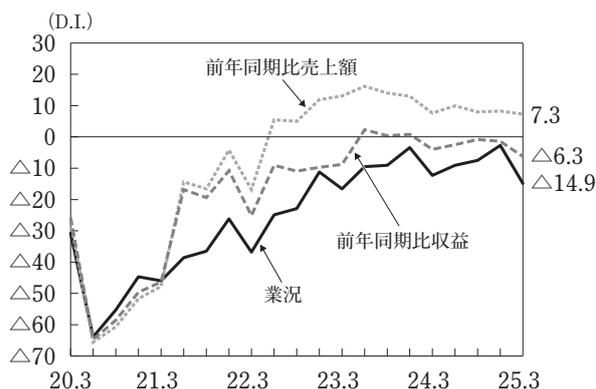
卸売業

○4四半期ぶりの低下

今期の業況判断 D.I.は△14.9、前期比12.2ポイントの低下と、4四半期ぶりの低下となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス7.3、前期比1.0ポイントの低下、同収益判断 D.I.は△6.3、同4.9ポイントの低下となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全15業種中、12業種で低下

業種別の業況判断 D.I.は、全15業種中、家具など3業種で改善したものの、それ以外の12業種は低下した。とりわけ、玩具と貴金属は30ポイント超の大幅低下となった。一方、地域別では、全11地域中、首都圏と四国の2地域で小幅改善となったものの、それ以外の9地域では低下した。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△8.1、今期実績比6.8ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、12業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、四国を除く10地域で改善の見通しとなっている。

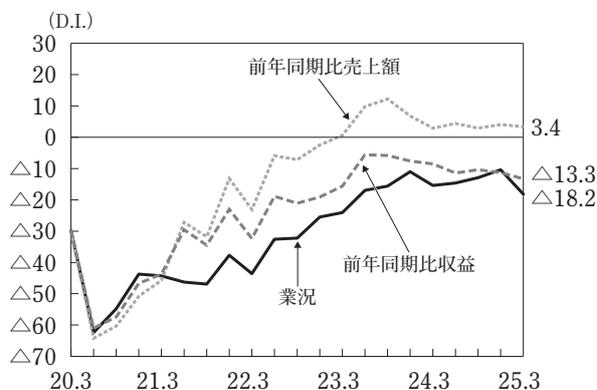
小売業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. は△18.2、前期比 7.8 ポイントの低下となった（図表8）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 3.4、前期比 0.6 ポイントの低下、同収益判断 D.I. は△13.3、同 2.0 ポイントの低下となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全13業種中、11業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中、自動車と書籍・文具を除く11業種で低下となった。業種別にみると、衣服、飲食店、家電等で10ポイント超の低下となった。地域別では、全11地域中、9地域で低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△15.3、今期実績比 2.9 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中11業種で改善、2業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、7地域で改善の見通しとなっている。特に北陸は15ポイント超の改善の見通しとなっている。

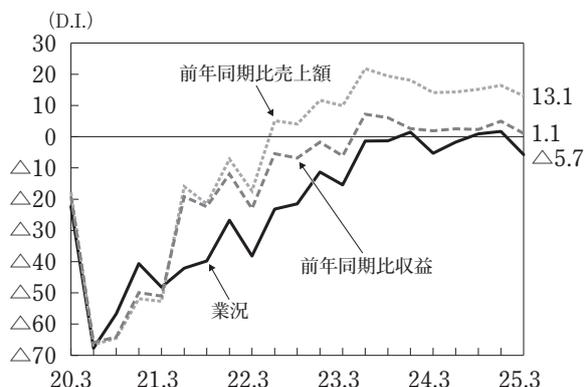
サービス業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. は△5.7、前期比 7.4 ポイントの低下となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 13.1、前期比 3.3 ポイントの低下、同収益判断 D.I. はプラス 1.1、同 3.9 ポイントの低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種で低下

業種別の業況判断 D.I. は、全8業種で低下となった。中でも、物品賃貸やホテル・旅館では15ポイント超の大幅低下となった。地域別では全11地域中、9地域で低下となった。中でも、北陸は30ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は $\Delta 0.4$ 、今期実績比5.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別では、全8業種中6業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中8地域で改善の見通しとなっている。

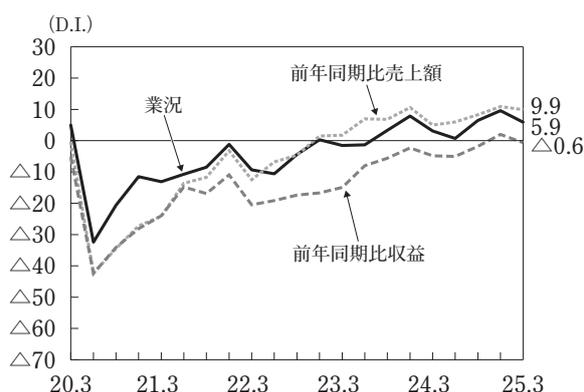
建設業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. はプラス5.9、前期比3.7ポイントの低下となった(図表10)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス9.9、前期比1.0ポイントの低下、同収益判断 D.I. は $\Delta 0.6$ 、同2.6ポイントの低下となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で低下

業況判断 D.I. を請負先別で見ると、全4請負先中、官公庁で小幅改善したもの、それ以外の3請負先では低下となった。水準では、官公庁向けと大企業向けがプラス10を超え、相対的に堅調であった。

地域別では全11地域中、四国などを除く7地域で低下となった。

○低下の見通し

来期の業況判断 D.I. はプラス1.6、前期比4.3ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、個人向けを除く3請負先で低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。とりわけ、中国、四国では10ポイント超の低下見通しとなっている。

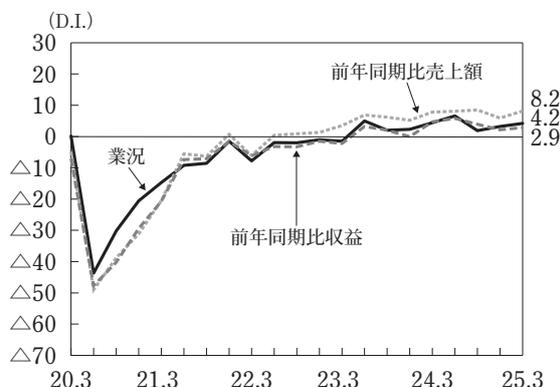
不動産業

○業況は小幅改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 4.2、前期比 1.0 ポイントの小幅改善となった（図表 11）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 8.2、前期比 2.3 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は 2.9、同 0.7 ポイントの改善となった。

図表 11 不動産業 主要判断 D.I. の推移



○全 11 地域中、6 地域で業況改善

業種別の業況判断 D.I. は、全 5 業種中、建売と仲介の 2 業種で改善、貸事務所など 3 業種で低下とまちまちだった。

地域別では、全 11 地域中、6 地域で改善、5 地域で低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 3.0 と今期実績比 1.2 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全 5 業種中、貸家など 3 業種で改善を見込んでいる。

地域別には、全 11 地域中、6 地域で低下の見通しとなっている。

特別調査

【外国人・海外情勢と中小企業】（特別設問：2025年内の賃上げ状況について）

○3割の企業が外国とのビジネス拡大を企図

コロナ前と比較した外国人との接触機会については、「上回っている（14.6%）」が「下回っている（4.3%）」を上回った（図表12）。また、「同水準」が35.5%、「わからない」が45.6%と、それぞれ大きな割合を占めた。

外国向けのビジネスチャンスを今後増やす意向があるかについては、「大いにある（6.1%）」と「どちらかというところある（23.7%）」の合計が約3割となったのに対し、「どちらかというところない（25.4%）」と「まったくない（17.6%）」の合計が4割超となった。

従業員規模別にみると、規模の大きな企業ほどビジネスチャンスを増やす意向について積極的な回答が多い傾向にあった。

図表12 外国人との接触機会とビジネスチャンスを増やす意向

（単位：%）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		外国人との接触機会				ビジネスチャンスを増やす意向				
		コロナ前を上回っている	コロナ前とほぼ同水準	コロナ前を下回っている	わからない	大いにある	どちらかというところある	どちらかというところない	まったくない	わからない
全 体		14.6	35.5	4.3	45.6	6.1	23.7	25.4	17.6	27.2
地域別	北海道	13.3	35.3	4.4	47.0	5.8	20.9	25.6	19.5	28.2
	東北	12.8	34.9	3.8	48.4	5.8	19.2	28.2	19.2	27.6
	関東	16.6	39.0	3.1	41.4	6.7	25.6	24.7	18.1	24.8
	首都圏	14.8	38.1	4.0	43.1	5.3	25.3	27.3	16.6	25.5
	北陸	12.2	30.1	4.5	53.2	6.0	19.9	22.4	21.4	30.2
	東海	14.9	36.1	4.5	44.5	6.2	23.9	24.4	17.6	27.9
	近畿	17.6	36.1	4.7	41.6	7.1	25.8	25.2	16.5	25.4
	中国	13.4	34.2	4.7	47.7	7.5	21.3	25.9	17.9	27.4
	四国	10.4	30.5	2.9	56.3	5.6	19.2	21.1	17.9	36.3
九州	北部九州	13.7	33.4	4.2	48.7	6.5	25.0	25.2	13.9	29.3
	南部九州	13.3	28.5	5.3	52.8	6.4	24.0	21.2	18.6	29.8
規模別	1～4人	11.4	31.3	4.1	53.2	3.8	18.3	24.7	20.9	32.2
	5～9人	14.4	34.7	4.0	46.9	5.6	22.9	26.8	18.4	26.3
	10～19人	14.8	36.9	4.7	43.6	7.4	26.5	24.8	16.7	24.6
	20～29人	17.2	39.4	4.4	39.1	8.1	25.8	26.8	15.9	23.4
	30～39人	19.0	38.2	4.3	38.4	8.2	27.7	27.1	12.1	24.9
	40～49人	19.7	40.4	4.6	35.4	9.1	30.2	23.3	12.1	25.3
	50～99人	18.5	42.1	4.0	35.4	8.3	30.2	26.7	13.7	21.1
	100～199人	17.9	46.0	4.7	31.5	8.5	31.1	27.7	11.9	20.9
200～300人	23.7	41.2	3.5	31.6	9.8	47.3	13.4	8.9	20.5	
業種別	製造業	14.0	36.5	5.1	44.4	7.4	25.2	25.8	15.5	26.1
	卸売業	12.3	35.7	4.5	47.6	6.5	26.4	22.6	15.5	29.0
	小売業	15.2	33.5	4.3	47.0	5.6	22.1	25.1	18.6	28.5
	サービス業	16.6	35.2	4.8	43.3	8.4	22.8	24.1	19.4	25.4
	建設業	14.7	35.1	2.6	47.6	2.7	18.4	28.5	21.8	28.5
不動産業	16.3	36.9	3.2	43.6	4.9	28.6	25.0	15.4	26.1	

○外国人採用は拡大

外国人の雇用の有無については、雇用している企業が19.1%となり、前回調査（2020年3月調査、13.0%）と比較して6.1ポイント上昇した（**図表13**）。対して雇用していない企業は80.9%となった。

雇用している企業における、全体に占める外国人比率は「10%未満」が11.6%と全体の半分以上を占めた。対して、雇用していない企業における雇用していない理由については、「人手が充足しており必要ない（35.3%）」、「コミュニケーションなどで心配がある（22.8%）」、「受入負担（就労環境整備、育成コスト等）が重い（17.0%）」と続いた。

図表13 外国人労働者の割合と未雇用の理由

（単位：%）

選択肢	外国人を雇用している（比率）							外国人を雇用していない（理由）					
	50%以上	40%～50%	30%～40%	20%～30%	10%～20%	10%未満	人手が充足しており必要ない	受入負担（就労環境整備、育成コスト等）が重い	雇用の方法が分からない、行政手続きの負担が重い	コミュニケーションなどで心配がある			
全 体	19.1	0.6	0.7	1.0	1.7	3.6	11.6	80.9	35.3	17.0	5.7	22.8	
地域別	北海道	15.2	1.1	1.6	1.2	0.8	2.6	7.9	84.8	30.7	24.9	8.9	20.4
	東北	11.8	0.1	0.1	0.7	0.6	1.6	8.6	88.2	39.2	20.4	7.0	21.7
	関東	22.1	0.3	0.3	1.1	2.1	4.9	13.5	77.9	33.0	18.5	5.5	20.9
	首都圏	18.7	0.6	0.3	0.9	1.4	3.3	12.3	81.3	37.3	13.4	5.4	25.0
	北陸	16.7	0.3	1.0	0.6	2.9	4.3	7.6	83.3	37.4	17.7	5.5	22.7
	東海	26.6	1.2	1.2	1.2	3.3	6.2	13.4	73.4	34.8	15.4	3.7	19.5
	近畿	22.8	0.5	0.7	0.9	2.1	3.7	14.9	77.2	33.7	17.3	4.6	21.5
	中国	19.7	0.5	0.3	1.1	1.8	5.0	10.9	80.3	33.4	17.8	4.4	24.8
	四国	14.6	1.3	0.3	1.3	1.0	1.6	9.1	85.4	36.7	14.1	7.6	27.1
九州別	九州北部	16.4	0.0	0.8	1.2	1.2	3.5	9.7	83.6	32.6	20.1	6.9	24.0
	九州南部	12.6	0.1	1.1	0.4	0.7	1.4	8.9	87.4	38.0	17.2	7.5	24.8
規模別	1～4人	7.5	0.3	0.3	0.3	0.4	0.9	5.3	92.5	52.2	12.6	6.1	21.5
	5～9人	12.2	0.6	0.5	0.5	1.5	2.4	6.7	87.8	35.1	20.4	6.4	26.0
	10～19人	19.8	1.0	0.7	1.5	1.5	4.0	11.1	80.2	27.2	21.5	6.1	25.3
	20～29人	27.2	1.1	1.4	1.5	3.2	5.0	15.1	72.8	25.0	19.9	6.2	21.7
	30～39人	32.6	0.6	1.9	1.9	3.6	7.5	17.1	67.4	18.5	19.8	4.5	24.6
	40～49人	41.3	0.9	1.3	1.3	2.1	7.6	28.2	58.7	16.9	15.7	4.6	21.5
	50～99人	43.0	0.5	1.1	1.9	3.9	9.1	26.6	57.0	19.3	16.4	3.1	18.2
	100～199人	50.0	0.8	0.0	2.5	7.2	8.1	31.4	50.0	17.4	13.6	2.5	16.5
200～300人	68.4	0.9	0.9	4.4	4.4	16.7	41.2	31.6	12.3	10.5	0.9	7.9	
業種別	製造業	28.7	1.2	1.1	1.9	3.4	6.0	15.0	71.3	29.2	18.2	4.6	19.3
	卸売業	15.0	0.6	0.5	0.7	0.7	2.7	9.9	85.0	41.0	15.0	6.4	22.6
	小売業	11.7	0.4	0.1	0.3	0.7	1.6	8.5	88.3	48.2	12.1	6.5	21.6
	サービス業	17.7	0.4	0.7	0.1	0.7	2.9	12.8	82.3	32.7	17.3	5.9	26.5
	建設業	18.6	0.2	0.9	1.0	1.7	3.7	11.1	81.4	21.7	25.3	7.4	27.0
不動産業	7.2	0.0	0.1	0.2	0.2	0.7	6.0	92.8	54.8	9.1	3.8	25.0	

〈参考〉過去調査結果

（単位：%）

	外国人を雇用している（比率）							外国人を雇用していない（理由）				
	50%以上	40%～50%	30%～40%	20%～30%	10%～20%	10%未満	人手が充足しており必要ない	受入負担（就労環境整備、育成コスト等）が重い	雇用の方法が分からない、行政手続きの負担が重い	コミュニケーションなどで心配がある		
2020年3月調査	13.0	0.4	0.4	0.5	1.5	2.7	7.4	87.0				

（備考）2020年3月調査では雇用していない理由については調査せず。

○外国向け売上も拡大

外国向けの売上（外国人旅行者を含む）の有無については、「売上がある」が23.3%と前回調査（2020年3月調査、21.5%）を1.8ポイント上回った（図表14）。内訳では、「10%未満」が15.7%と売上がある企業のうち3分の2程度を占めた。対して、「外国向けの売上はない」は76.7%となった。

従業員規模別にみると、規模が大きな企業ほど外国向けの売上がある比率が高くなる。また、業種別にみると小売業で売上がある企業の比率が32.3%と高い一方で、建設業では6.4%にとどまった。

図表14 外国人（旅行者を含む）もしくは外国企業向けの売上げ比率

（単位：%）

選択肢		外国向けの売上げがある							外国向けの売上げはない
		1 50%以上	2 40%～50%	3 30%～40%	4 20%～30%	5 10%～20%	6 10%未満		
全 体		23.3	0.7	0.7	1.0	1.6	3.6	15.7	76.7
地 域 別	北 海 道	24.0	0.7	0.7	1.1	1.7	3.6	16.3	76.0
	東 北 道	19.4	0.5	0.5	0.6	1.2	2.2	14.5	80.6
	関 東 圏	25.8	0.7	0.5	0.7	1.3	5.1	17.5	74.2
	首 都 圏	22.7	0.7	0.6	1.1	1.9	3.6	14.9	77.3
	北 陸 道	25.0	1.0	1.0	1.4	0.6	2.1	18.9	75.0
	東 海 道	27.0	1.0	0.8	0.9	2.2	3.5	18.5	73.0
	近 畿 道	25.6	1.1	0.9	1.4	2.1	4.2	15.9	74.4
	中 国 道	20.8	0.3	0.5	1.0	0.8	2.9	15.3	79.2
	四 国 道	15.5	0.0	0.5	0.3	0.5	4.4	9.8	84.5
規 模 別	九 州 北 部	20.5	0.5	1.2	0.5	0.5	4.0	13.8	79.5
	南 九 州	19.8	0.8	0.7	1.2	1.1	2.9	13.0	80.2
規 模 別	1 ～ 4 人	20.1	0.4	0.7	0.7	1.0	2.7	14.8	79.9
	5 ～ 9 人	20.7	0.4	0.4	0.9	1.5	3.4	14.1	79.3
	10 ～ 19 人	22.7	1.1	0.7	1.1	1.6	3.4	14.9	77.3
	20 ～ 29 人	23.7	1.2	0.8	1.5	1.9	4.2	14.1	76.3
	30 ～ 39 人	27.4	0.9	1.2	1.6	1.9	4.8	17.1	72.6
	40 ～ 49 人	33.0	1.3	1.6	1.8	1.5	5.2	21.6	67.0
	50 ～ 99 人	30.4	0.7	0.5	1.6	3.6	5.3	18.7	69.6
	100 ～ 199 人	36.0	1.3	0.4	1.7	5.1	4.7	22.9	64.0
	200 ～ 300 人	44.7	2.6	1.8	0.9	1.8	8.8	28.9	55.3
業 種 別	製 造 業	26.1	1.2	0.8	1.5	2.3	4.5	15.9	73.9
	卸 売 業	22.7	0.6	0.9	1.8	1.6	3.6	14.1	77.3
	小 売 業	32.3	0.7	0.5	0.8	1.8	4.4	24.1	67.7
	サ ー ビ ス 業	26.8	1.0	1.0	1.2	1.2	3.9	18.5	73.2
	建 設 業	6.4	0.1	0.3	0.0	0.2	0.7	5.0	93.6
	不 動 産 業	23.1	0.1	0.9	0.4	1.8	3.2	16.8	76.9

〈参考〉過去調査結果

（単位：%）

	外国向けの売上げがある							外国向けの売上げはない
	50%以上	40%～50%	30%～40%	20%～30%	10%～20%	10%未満		
2020年3月調査	21.5	0.6	0.6	0.7	1.7	3.5	14.4	78.5

○9割が外国向け売上増に取り組まず

外国向けの売上を増加させるための取組みについては、「行っている」が11.3%（前回の2020年3月調査では11.0%）だったのに対し、「行っていない」が88.7%と大半を占めた（図表15）。

「行っている」の内訳が「営業力の強化(3.5%)」、「製品・商品・サービス面の開発強化(3.4%)」、「ネットや広告による情報発信(2.8%)」と続いたのに対し、「行っていない」の内訳は「国内だけで十分な売上有り(46.2%)」、「何をすればいいのかわからない(19.4%)」と続いた。

図表15 外国向け売上げ増加のための取組み内容もしくは取組み未実施理由

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0		
		外国向けの取組みを行っている					外国向けの取組みを行っていない						
		製品・商品・サービス面の開発強化	営業力の強化	ネットや広告による情報発信	海外拠点の設置・強化	その他	国内だけで十分な売上有り	何をすればいいのかわからない	人材が不足している	資金面で余裕がない	その他		
全	体	11.3	3.4	3.5	2.8	1.0	0.6	88.7	46.2	19.4	6.0	8.7	8.4
地域別	北海道	10.6	2.6	3.2	3.6	0.6	0.7	89.4	46.2	17.9	6.8	8.4	10.2
	東北	9.2	2.4	2.1	2.6	0.9	1.2	90.8	38.0	23.7	7.1	10.9	11.0
	関東	13.0	2.9	4.8	3.3	1.7	0.3	87.0	43.7	20.6	6.3	7.5	8.9
	首都圏	9.5	3.1	3.2	2.2	0.7	0.3	90.5	50.6	19.3	5.5	10.0	5.2
	北陸	13.0	4.3	4.6	3.0	0.5	0.7	87.0	37.1	19.4	4.9	6.9	18.7
	東海	12.5	3.6	4.0	2.5	1.9	0.6	87.5	48.0	16.0	5.4	8.2	9.9
	近畿	15.1	5.5	3.9	3.5	1.3	1.0	84.9	45.6	17.5	6.6	6.4	8.7
	中国	10.6	3.4	3.6	2.8	0.5	0.3	89.4	46.0	21.2	6.5	7.0	8.6
	四国	8.1	2.6	1.6	1.8	1.3	0.8	91.9	47.4	22.1	5.7	8.9	7.8
九州	10.3	2.8	3.8	2.8	0.2	0.7	89.7	46.8	21.0	6.5	9.5	6.0	
南九州	9.5	2.1	3.2	2.7	0.7	0.8	90.5	43.6	23.2	5.6	12.0	6.0	
規模別	1～4人	6.8	1.9	2.1	2.3	0.2	0.4	93.2	43.4	24.8	4.4	11.9	8.8
	5～9人	9.4	3.2	2.5	2.6	0.5	0.5	90.6	46.6	20.7	5.8	9.6	7.9
	10～19人	11.4	3.0	3.9	2.9	0.8	0.9	88.6	46.7	17.9	7.7	8.1	8.1
	20～29人	13.8	4.0	5.0	2.7	1.2	0.8	86.2	49.4	15.0	7.3	6.0	8.4
	30～39人	16.1	5.2	5.0	3.6	1.9	0.5	83.9	46.9	15.2	9.4	5.0	7.4
	40～49人	18.9	6.5	5.5	5.1	0.8	1.1	81.1	49.0	12.8	6.4	3.6	9.3
	50～99人	21.0	6.6	7.1	2.7	3.9	0.8	79.0	50.3	9.1	6.0	4.8	8.7
	100～199人	18.3	6.0	4.7	2.6	4.7	0.4	81.7	52.8	8.5	8.9	2.6	8.9
200～300人	35.4	12.4	8.0	3.5	11.5	0.0	64.6	42.5	9.7	3.5	4.4	4.4	
業種別	製造業	16.3	6.0	5.2	2.1	2.0	0.9	83.7	41.6	17.5	6.7	10.8	7.0
	卸売業	12.8	3.9	4.4	2.7	1.2	0.5	87.2	43.3	21.6	6.3	8.8	7.1
	小売業	10.5	2.8	2.6	3.9	0.3	0.8	89.5	39.9	25.8	4.5	9.8	9.6
	サービス業	11.7	2.5	3.2	5.4	0.1	0.4	88.3	44.8	18.7	6.3	8.4	10.2
	建設業	2.4	0.4	0.9	0.5	0.3	0.2	97.6	57.8	17.2	7.1	5.9	9.5
不動産業	7.6	1.2	2.8	3.1	0.2	0.4	92.4	61.2	15.4	3.6	4.3	8.0	

〈参考〉 過去調査結果

(単位：%)

		外国向けの取組みを行っている					外国向けの取組みを行っていない						
		製品・商品・サービス面での開発強化	営業力の強化	ネットや広告による情報発信	海外拠点の設置・強化	その他	国内だけで十分な売上有り	何をすればいいのかわからない	人材が不足している	資金面で余裕がない	その他		
2020年3月調査		11.0	3.4	3.2	2.5	1.2	0.7	89.0	46.8	18.2	6.1	7.5	10.5

○2%以上の賃上げをする企業が増加

2025年中の賃金引上げ（定期昇給除く、賞与や一時金除く、予定を含む）については、「引き上げた」が51.2%と、前年調査（2024年3月調査、49.0%）から2.2ポイント上昇したのに対し、「引き上げなかった」は48.8%となった（図表16）。

引き上げた企業の内訳をみると、「0%以上2%未満」の割合が前回調査から低下したのに対し、「2%以上」の階層は軒並み上昇した。引き上げなかった企業の内訳をみると、「今後の見通しが不透明（12.5%）」、「賃上げに見合う価格転嫁ができていない（11.0%）」と続いた。

図表16 賃金引上げ率もしくは引上げ未実施理由

(単位：%)

選択肢	賃金を引き上げた (引上げ率)					賃金を引き上げなかった (理由)							
	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 6%未満	6%以上		賃上げ に見合う 価格転嫁が できてない	同業や同 地域内の他社 が上げて いない	今後の 業績見 通しが 不透明	売上の 低迷や 伸び 悩み	これまで に賃金 を上げ 済み	自社に 従業員 はいない (家族 経営など)		
全 体	51.2	21.4	19.7	7.9	2.1	48.8	11.0	2.0	12.5	5.8	7.5	9.9	
地 域 別	北海道	53.8	20.6	23.4	8.2	1.6	46.2	10.8	2.3	14.0	5.5	7.8	5.8
	東北	49.0	19.4	18.5	8.5	2.6	51.0	11.8	1.1	14.7	8.9	6.3	8.2
	関東	58.8	21.9	24.3	10.9	1.7	41.2	10.2	1.6	11.6	4.5	7.4	5.8
	首都圏	45.3	21.5	15.6	6.0	2.2	54.7	13.1	2.6	14.5	6.2	5.8	12.5
	北陸	49.0	19.8	19.5	7.9	1.8	51.0	9.7	1.3	12.7	7.3	8.4	11.6
	東海	57.2	21.8	23.0	10.0	2.5	42.8	7.9	1.9	11.4	5.0	8.4	8.2
	近畿	59.1	23.9	23.2	9.4	2.6	40.9	9.2	1.3	10.6	5.3	7.7	6.8
	中国	56.3	22.8	22.7	9.2	1.6	43.7	10.8	2.1	9.7	4.7	7.6	8.7
	四国	48.0	19.3	18.8	7.0	2.9	52.0	9.9	2.1	9.1	6.0	8.4	16.4
九州	九州北部	47.6	22.3	17.9	6.4	1.0	52.4	11.7	1.3	10.9	5.5	10.4	12.6
	九州南部	37.1	16.8	13.5	4.9	1.9	62.9	14.3	2.6	13.2	5.8	10.6	16.4
規 模 別	1～4人	27.7	13.5	9.0	3.6	1.6	72.3	13.9	2.4	15.0	8.5	6.5	26.0
	5～9人	49.4	21.9	17.8	7.4	2.4	50.6	14.3	2.5	14.0	7.3	9.8	2.6
	10～19人	63.2	26.9	23.9	9.9	2.5	36.8	9.2	1.4	12.7	4.3	8.2	0.9
	20～29人	69.4	27.8	28.8	10.2	2.5	30.6	7.7	1.7	9.2	3.4	7.7	0.8
	30～39人	71.0	26.9	29.9	12.5	1.7	29.0	7.3	1.4	10.1	2.8	6.9	0.5
	40～49人	74.9	29.0	31.5	12.7	1.7	25.1	6.0	1.2	8.8	1.9	6.7	0.5
	50～99人	78.5	26.4	35.0	14.1	3.0	21.5	4.4	0.9	6.6	2.7	6.2	0.7
	100～199人	77.9	25.1	36.6	13.2	3.0	22.1	5.5	1.7	7.2	0.9	5.5	1.3
	200～300人	79.6	23.9	35.4	16.8	3.5	20.4	6.2	1.8	7.1	0.9	4.4	0.0
業 種 別	製造業	57.5	22.8	23.5	9.2	2.0	42.5	11.4	2.0	11.6	5.8	6.2	5.4
	卸売業	51.9	22.3	19.9	7.8	1.9	48.1	11.1	1.9	13.6	6.6	7.7	7.3
	小売業	36.8	17.0	13.7	4.4	1.7	63.2	13.8	1.8	13.9	8.5	6.6	18.7
	サービス業	49.8	23.6	18.1	6.3	1.8	50.2	10.6	2.3	12.4	5.9	8.0	11.0
	建設業	59.0	22.6	22.6	10.8	3.0	41.0	9.6	1.6	11.4	3.5	9.5	5.3
不動産業	41.5	17.4	13.9	7.5	2.7	58.5	7.0	2.4	14.3	3.5	9.8	21.5	

〈参考〉 過去調査結果

(単位：%)

	賃金を引き上げた (引上げ率)					賃金を引き上げなかった (理由)						
	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 6%未満	6%以上		賃上げ に見合う 価格転嫁が できてない	同業や同 地域内の他社 が上げて いない	今後の 業績見 通しが 不透明	売上の 低迷や 伸び 悩み	これまで に賃金 を上げ 済み	自社に 従業員 はいない (家族 経営など)	
2024年3月調査	49.0	24.7	17.7	5.2	1.4	51.0	12.6	2.2	13.4	5.8	6.1	11.0

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) 業況堅調

- ①道内各地からの注文も多く、インバウンドからの人気が高い製品を取り揃えており、業況は安定して推移している。
(清酒製造 北海道)
- ②社内体制の見直しに加え、販売商品単価の値上げも行い、売上増加している。
(建築資材卸売 群馬県)
- ③常に定員が満員となっており、今後も日本での就労希望者が増加傾向にあるため、安定した学生数の確保を見込んでいる。
(日本語学校 埼玉県)
- ④県内でも数少ない低糖質の洋菓子をメインに取り扱っている。近年の健康志向の高まりから底堅い需要があり、安定した売上を挙げている。
(洋菓子小売 静岡県)
- ⑤SNSやメディアの活用によってファンが多く、業況は安定推移を続けている。今年は賃上げを予定している。
(青果・たこやき販売 愛知県)
- ⑥利用者や家族に寄り添ったサービスを提供することで、利用者数の増加やリピート率向上につながり、増収基調で推移。
(医療・介護サービス 兵庫県)
- ⑦コロナ禍以降、航空機部品の受注が回復したことで、収益は大幅に増加。(ジェットエンジン部品製造 広島県)

(2) 苦境

- ①中国で日本産水産物の輸入禁止が長引いており、主力商品である水産物輸出用の発泡スチロール容器の売上が減少傾向にある。
(ビル賃貸 北海道)
- ②取引先のチラシ等の注文が減少したことに加え、ネット上での安価なチラシ作成サイトが普及したことにより、新規獲得が難しくなっている。
(茶・海苔小売 岩手県)
- ③商店街に活気がなく、集客力が低下していることから、売上が減少している。
(義肢・補装具小売 群馬県)
- ④大手スーパーとの競合や固定客の高齢化により、売上は停滞している。グループ企業とのコラボ等、新たな収益源の発掘に取り組んでいる。
(飲食料点小売 埼玉県)
- ⑤業界の法改正により、従来の営業方法からの変更を余儀なくされ、同業他社との競争が以前より厳しくなっている。
(LPガス小売 静岡県)
- ⑥販売用不動産の在庫が慢性的に不足している。同業他社との競合も激化しており、仕入価格上昇に伴って、利幅が減少している。
(不動産売買・仲介業 三重県)
- ⑦コロナ禍以降、業界の景気が低迷状態にあり、自社の努力だけではどうにもならない。受注量減少を受けて操業短縮を実施している。
(ベアリング部品製造 大阪府)

(3) 販売価格・仕入価格

- ①仕入価格上昇に対し、取引先からの理解を得られるようになってきており、少しずつだが販売価格の転嫁が進んでいる。
(事務用品等卸売 北海道)
- ②原材料費等の上昇分は価格転嫁できているものの、顧客に対して申し訳ない気持ちになる。その分、味や歴史等の付加価値をつけていきたい。
(和菓子製造 岩手県)
- ③仕入価格は上昇しているが、近隣スーパーとの価格競争が激しく、価格転嫁が困難である。(青果小売 静岡県)
- ④仕入価格および賃金上昇による利益圧迫が続いている。価格転嫁したいものの、取引先の理解を得られるかが不透明である。
(食肉・食品小売 愛知県)
- ⑤材料価格の高騰分を部分的に価格転嫁したことで、売上高は増加した。しかし、転嫁額が十分でないことから、利益率は低下傾向にある。
(自動車整備・板金業 福岡県)
- ⑥大幅な価格引上げを行ったものの、売上に変化はなく、消費者も価格上昇に対応していると感じられた。
(冷凍餃子製造 宮崎県)

(4) 外国人採用

- ①従業員全体の2割弱を外国人労働者が占めている。勤勉ではあるものの、熟練工にまで育て上げるには時間を要することが課題。
(生コンクリート等製造 北海道)
- ②不動産業界については法律関連の業務が多く、外国人にとってハードルが高い業種なため、現状考えていない。
(不動産売買・仲介業 岩手県)
- ③外国人労働者について興味はあるものの、業務の切り分けなど体制整備に時間がかかる点や、費用も考えるとなかなか雇用に踏み出せない。
(自動車整備業 神奈川県)
- ④外国人雇用について、自社周辺では県民性のためか利用者が受け入れない傾向にある。
(福祉事業 新潟県)
- ⑤外国人労働者は日本人労働者より優秀なケースも多く助かっている。
(精密部品製造 長野県)
- ⑥技術者や熟練工は不足しているものの、外国人労働者の採用に関するノウハウが不足しており、具体的な雇用計画を立てられていない。
(金属加工製品製造 兵庫県)
- ⑦今年より新たに外国人労働者を雇用する予定である。様々な点で不安があったが、支援機関のサポートによってうまく進めることができた。順調に進めばさらに外国人労働者を増やしたい。
(自動車販売・整備業 宮崎県)

(5) 外国人向け売上

- ①外国への販売については採算が合うのであれば積極的に行いたい、現状、受注経路等がなく、取組みの仕方がわからない。
(パッケージ関係卸売業 北海道)
- ②インバウンド需要に大いに期待している。海外営業強化は継続して行っていくが、ツアーはキャンセル時の損害が大きくバランスを見ている。
(ホテル旅館業 岩手県)
- ③外国人からの建売物件に関する相談がやや増加している。
(不動産仲介業 静岡県)
- ④外国人労働者に接客等の基礎を学ばせ海外進出先のリーダーとすることで、接客等の質を維持しつつ、モチベーション向上にもつなげている。
(食品小売 静岡県)
- ⑤国内受注が安定しており外国向け売上の確保は急務ではないが、取引先の要請で対応を要するケースが想定されるため、資金の確保が必要。
(トラック荷台製造 三重県)
- ⑥海外展開も検討しているが、ターゲットはあくまで外国に在留する日本人である。
(美容業 滋賀県)
- ⑦昨年度より大手旅行ECサイトとエージェント契約を交わし、素泊まりプランを始めている。外国人観光客を中心に予約が入っており、利益率が非常に高い。今後もインバウンド客に期待している。
(旅館宿泊業 大分県)

(6) 前向きな取組み

- ①地元のみならず、他県でもイベントを開催するなど、販路拡大に努めている。
(山ぶどうワイン製造 岩手県)
- ②温泉街全体での各種イベントや、学生によるアイデア創出の機会の提供をはじめとした産学連携等を計画している。
(温泉旅館経営 山形県)
- ③交代制の日中勤務者の就業時間を7時間労働に短縮することで、生産性向上を図る。
(医療部品製造 群馬県)
- ④IT導入補助金を活用した事務所内システムの更改や、省力化補助金を活用した業務用機器の入替を予定しており、さらなる業務効率化を図る。
(金属製品塗装業 埼玉県)
- ⑤SNS上で商品紹介をライブ配信する「ライバー」を育成、活用することで、さらなる売上増加を図る。
(婦人服小売 静岡県)
- ⑥同業者との差別化のため、3Dプリンター、スキャナー等の導入によって付加価値をつけ、単価引き上げを行っていく方針である。
(船用エンジン等製造 岡山県)
- ⑦営業職員向けインターンシップの募集を開始し、地元出身の従業員確保に努めている。
(土木建築工事業 山口県)

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、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、沖縄の5県。

地域・中小企業研究所が 「しんきんDBを活用した提案力強化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、2025年3月7日(金)に「しんきん実務研修プログラム」(ノウハウ共有コース)の一環として「しんきんDBを活用した提案力強化セミナー」をオンラインにて開催しました。

昨今、金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中、ITを活用した業務効率化をはじめとして、各業態でデジタル技術を活用した新しい顧客サービスの提供が本格化しています。

こうしたなか、信金中金では、2023年4月から各信用金庫が保有する膨大なデータを集約・分析するデータ活用基盤「しんきんDB」を構築し、マーケティング分野でのデータ活用・AIサービス「EBMソリューション」の提供を開始しています。

信用金庫のお客さまに対して、ライフステージに応じた最適な提案を行うことを目的としており、信用金庫の提案力強化に資するソリューションとして利用いただいているところです。

本セミナーは、EBMに関する有効事例を共有することにより、信用金庫の提案力強化を目的に開催しました。

当日は、瀬戸信用金庫 総合企画部 主席調査役 長谷川 成史 様と営業支援部 副調査役 岩井 優 様および烏山信用金庫 常務理事・業務部長 岡安 義彦 様を講師に迎え、「しんきんDBの取組みについて」をテーマにEBM導入に関する課題とその対応までを実際の事例を交えてご講演いただきました。

セミナーには全国から149金庫、748人の信用金庫役職員の方々が参加し、セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほぼすべての回答者から「とても参考になった」「参考になった」との回答を頂き、盛況裡に終了しました。

引き続き当研究所では、ノウハウ共有コースのWebセミナーを順次開催していく予定です。



瀬戸信用金庫
総合企画部 主席調査役 長谷川 氏
営業支援部 副調査役 岩井 氏



烏山信用金庫
常務理事・業務部長 岡安 氏

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年3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
25.3.3	ニュース&トピックス	2024-164	「GX2040 ビジョン」で期待される「公正な移行」 －「公正な移行」で鍵を握る「リスクリング」－	藁品和寿
25.3.4	金利・為替見通し	2024-12	トランプ政権の政策をめぐる不透明感は増しており、今後の展開次第で各国金融政策に影響が及ぶ恐れ	峯岸直輝 鹿庭雄介
25.3.6	経済金融情報	2024-6	インバウンド消費に拡大余地はあるか －人手不足の解消が今後の鍵を握る－	鹿庭雄介
25.3.11	ニュース&トピックス	2024-168	甲府信用金庫の「キッズフリマ」を通じた金融教育の実施	刀禰和之
25.3.13	ニュース&トピックス	2024-169	データで読み解くこれからの信用金庫経営(48)「金利の上がる世界」での貸出金利の動向 －足元では業態間の追随率の違いが大きい－	井上有弘
25.3.13	金融調査情報	2024-18	改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か(後編) －人的資本の拡充・構築に向けた視座と対外開示のあり方－	平岡芳博
25.3.17	ニュース&トピックス	2024-171	グローリー株式会社の営業店機器管理システム 「Branch-Link」	刀禰和之
25.3.17	ニュース&トピックス	2024-172	グローリー株式会社の「BUYZO Targeting」	刀禰和之
25.3.25	ニュース&トピックス	2024-176	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-35) －人事制度改革への取り組み－	刀禰和之 森川友理
25.3.25	ニュース&トピックス	2024-177	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-36) －新入職員の営業活動開始のタイミング－	刀禰和之 森川友理
25.3.25	ニュース&トピックス	2024-178	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-37) －営業店適正人員の算出手法－	刀禰和之 森川友理
25.3.25	ニュース&トピックス	2024-179	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-38) －少数店舗運営に向けた工夫等－	刀禰和之 森川友理
25.3.25	ニュース&トピックス	2024-180	島田掛川信用金庫の高校生参加型アントレプレナーシップ研修	森川友理
25.3.26	ニュース&トピックス	2024-181	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⑦ －太洋商事株式会社(愛知県名古屋市の挑戦)－	藁品和寿
25.3.26	ニュース&トピックス	2024-182	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-39) －本部組織改革への取り組み－	刀禰和之 森川友理
25.3.26	ニュース&トピックス	2024-183	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-40) －本部職員のマルチタスク化への取り組み－	刀禰和之 森川友理
25.3.26	ニュース&トピックス	2024-184	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-41) －本部業務の可視化(定量化)策－	刀禰和之 森川友理
25.3.26	ニュース&トピックス	2024-185	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-42) －営業店表彰制度の見直し動向－	刀禰和之 森川友理
25.3.28	産業企業情報	2024-18	生産性向上に向けてDXに挑戦する中小企業 －障壁を乗り越えてDXを推進し、相応の成果に結びつけている各社の共通項とは－	鉢嶺 実 篠田雄大

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
25.3.28	ニュース&トピックス	2024-188	データで読み解くこれからの信用金庫経営(49)2024年度末を控えた預金動向 ー「金利が上がる世界」で預金獲得力が試される新年度にー	井上有弘
25.3.28	金融調査情報	2024-19	インターネット専業銀行等の動向 ー既存金融機関とは対照的な利用者の満足理由と利用目的ー	井上有弘
25.3.28	ニュース&トピックス	2024-189	データで読み解くこれからの信用金庫経営(50)期待される貸出金利回の本格上昇 ー本業支援と「価格転嫁」による収益確保をー	井上有弘
25.3.31	ニュース&トピックス	2024-190	中小企業における“賃上げ機運”の広がりは未だ限定的 ー全国中小企業景気動向調査(2025年1-3月期特別調査)の集計結果よりー	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
25.3.5	講演	ファミリービジネスはなぜ長く続く企業が多いのか ーその「継続力」の源泉を探るー	青信会の勉強会	水沢信用金庫	鉢嶺 実
25.3.6	講演	環境変化に挑む!全国の中小企業の経営事例	結信ビジネスクラブ合同勉強会	結城信用金庫	鉢嶺 実
25.3.14	講演	中小企業を取り巻く経済環境と今後の景気見通し	異業種交流会	埼玉縣信用金庫	角田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
25.3.25	隣の金融機関ー朝日新聞信用組合記者に寄り添い少人数で業務運営ー	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	井上有弘
25.3.27	中小企業の半数はベア見送り、春闘波及効果は限定的	ブルームバーグ	Bloomberg L.P.	品田雄志
25.3.28	相場を読む 日経平均、年末に4万円	日本経済新聞	(株)日本経済新聞社	角田 匠

統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもって信金中金月報におけるデータ掲載を取り止めています。今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

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

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

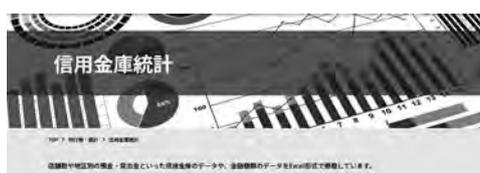


「信用金庫統計」

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

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

店舗数、会員数、常勤役員数
 預金種類別預金
 地区別預金
 預金者別預金
 科目別貸出金
 地区別貸出金
 貸出先別貸出金
 余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME>ニュースリリース>統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
 全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） *信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット(業務ネット)」内で
 詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
 電話：03-5202-7672
 FAX：03-3278-7048

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、統計データ等を揭示し、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

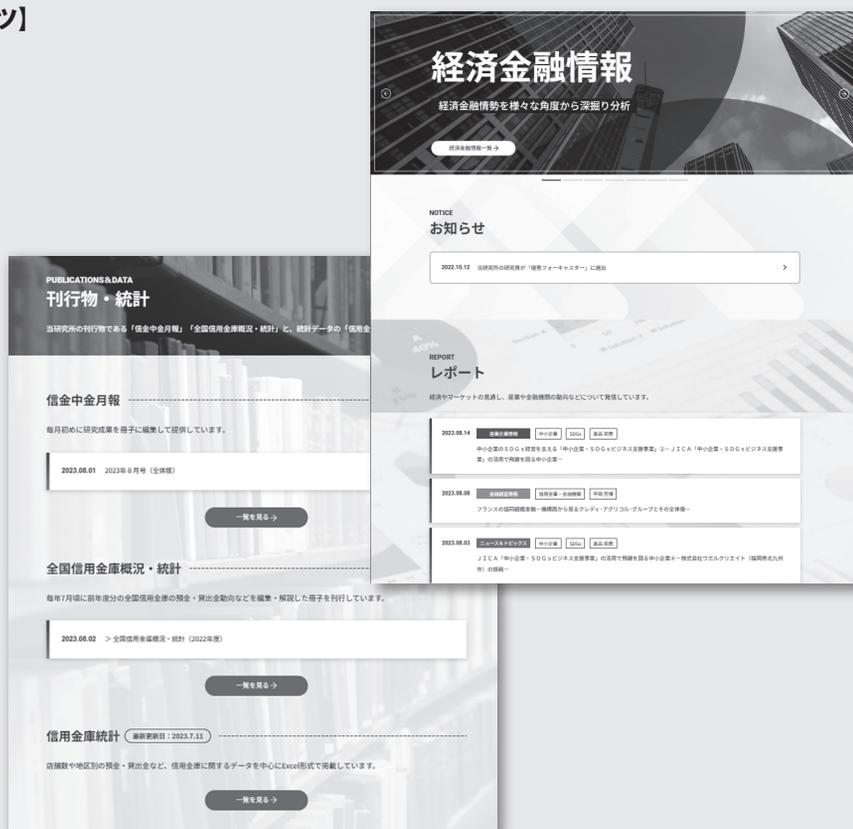
活動記録
研究員紹介

○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5月1日 発行

2025年5月号 第24巻 第5号(通巻631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