

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第15巻 第1号(通巻519号) 2016.1

信用金庫の存在意義

経済見通し

実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測

—景気は持直しに転じるも、今後の回復ペースは緩やか—

経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長

—意欲・ポジティブ指向とたゆまぬ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得—

再生可能エネルギーでの「地産地消」②

—再エネを活用した地域での経済循環に向けて—

地域・中小企業関連経済金融日誌(11月)

統計



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 (<http://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	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

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：竹村、中西)

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

信金中金月報

2016年1月号 目次

	信用金庫の存在意義	信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	2
調 査	経済見通し 実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測	角田 匠	4
	—景気は持直しに転じるも、今後の回復ペースは緩やか—		
	経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長		17
	—意欲・ポジティブ指向とたゆまぬ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得— 藤津勝一		
	再生可能エネルギーでの「地産地消」②		41
	—再エネを活用した地域での経済循環に向けて— 藁品和寿		
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）		52
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（11月）		55
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計		57

信用金庫の存在意義

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

平成26年6月に地域・中小企業研究所長に就任し1年半余りが過ぎた。この間、全国各地の信用金庫で講演をさせていただいたり、中小企業を訪問し、経営者の方に現場の実情についてお話を聞かせていただいたりした。特に、中小企業の経営者から伺った話は、信用金庫業界で働く身として真摯に受け止めなければならないことが多かった。そのいくつかをこの場で紹介したい。

まず、信用金庫の支援を得て、自らの夢であった自転車店開業を実現した方から伺った話である。

その経営者は、高校生の頃からマウンテンバイクの魅力にとりつかれ、30歳を前に創業を試みる。高校卒業後に地元の自転車店で就業した経験があったので、商品知識や仕入れルートについては精通していたものの、事業計画の策定、開業資金の調達等については不慣れなため、信用金庫に相談することにした。相談を受けた信用金庫は、商工会議所主催の創業塾の受講を勧めるとともに、地方自治体の創業制度融資を紹介し、資金繰りは信用金庫が対応することになった。参入した分野が高級自転車であったこともあり、量販店が取り扱う普及品との差別化を図れたことで、創業後5年間、業績は順調に推移している。

創業間もない頃から頻繁に信用金庫を訪問し、現在でも担当の職員は、時間をかけて専用のブルーファイルをもとに相談に乗ってくれるそうで、信用金庫に提出するために作成した資料が経営管理上のベースになっていると話されていた。信用金庫に対して感謝の意を表すその経営者と話をしながら、信用金庫の職員の対応がどれだけ孤独な経営者の支えになっているのかと考えさせられた。起業するにあたって、親身に相談に応じてくれる信用金庫があったからこそ夢を実現できたという言葉が印象に残った。

次に、東京の大学を卒業後、都内の企業に就職し、約10年後に地元の町にUターンして、会社を創業した方から伺った話である。

彼は、就職活動にあたって、地元の魅力ある仕事がないと考え、東京の企業への就職を選択する。しかし、人とのつながりが会社関係くらいしかなく、東京に「住んで、働いていた」のかもしれないが、「暮らす」という感覚を得られないまま時が過ぎ、今から6年前に東京から遠く離れた中山間地域の故郷に帰る決断を下した。

彼が地元に戻り周囲を見ると、自分のやりたいことを仕事にして生き生きと暮らしている人たちがたくさんいることに気づく。そして彼は、地元で新たな仕事を創り出す人たちにインタビ

ューし、その内容を1冊の本に編集して地元の出版社から発刊した。

また、彼自身も、中小企業の支援を目的としたWEBマーケティングや地域を応援するクラウドファンディングの運営等を行う会社を設立した。さらに最近では、古民家を改装したシェアオフィスの運営管理を地方自治体から受託し、新事業の立上げを目指すUターン・Iターン創業希望者のための受け皿作りに取り組んでいる。

現在、2つの事務所を構え営業を行っている。今年度にオープンした2つめの事務所については、自らが運営管理を受託しているシェアオフィスに入居し、その入居資金等は信用金庫から資金調達した。彼によると銀行から資金を調達するか信用金庫から調達するか迷っていたところ、信用金庫の職員が頻繁に同社を訪ね親身に相談に応じてくれたことが契機となったそうである。

最後に、東日本大震災の被災地で再生可能エネルギー事業に取り組んでいる方から伺った話である。

その温泉地は、震災が起きる前は多くの宿泊客が訪れていたが、地震の影響で建物が倒壊するなど壊滅的な被害を受け、廃業に追い込まれた旅館が多数発生し、地域全体が危機に直面することになった。

そこで、地元資本が地域を再生するために会社を設立し、その中核的な事業として温泉を活用した地熱発電所と周辺を流れる川の水を利用した小水力発電所の建設・運営に取り組むことになった。しかし、発電事業の立上げには行政機関からの許認可取得など多くのハードルが存在し、当初の予定から大幅に遅れることになる。資金調達面においても、公的機関の保証を取り付けるための手続きが難航したが、信用金庫が事業可能性についての的確に審査するとともに、地元の震災復興に向けての決意と住民の熱意に押され融資実行を決断し、その結果、公的保証を受けられることになって、ようやく発電事業がスタートできることになった。さらに、地熱発電所から発生する発電後の冷却水を利用した新規ビジネスの研究も進められており、地域の再生に向けた取組みは着実に進展している。

3人の経営者の方にお会いして感じたことは、夢を事業として実現したい人、事業を通じて地域を活性化させたい人たちを金融面で支援することが信用金庫の存在意義ではないかということだった。最近では、金融だけでなく、情報提供、販路開拓、経営相談など信用金庫に求められる役割が広がっている。

今回紹介させていただいた事例は、ほんの一部に過ぎず、全国の信用金庫で同様の取組みが行われている。当研究所では、これからも信金中金月報等を通じて、志を持った地域関係者や中小企業者、そのような方たちを応援する信用金庫の取組みを紹介していきたい。

実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測

— 景気は持直しに転じるも、今後の回復ペースは緩やか —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

角田 匠

(要 旨)

1. 15年7～9月の実質GDPは前期比0.2%減（年率0.8%減）

個人消費は前期比0.5%増と2四半期ぶりに増加した。住宅投資は1.9%増と3四半期連続のプラスとなった。一方、設備投資は1.3%減と2四半期連続で減少し、在庫投資は実質成長率を前期比ベースで0.5ポイント押し下げる要因となった。

2. 当面の景気回復テンポは緩やかにとどまる見通し

7～9月は2四半期連続のマイナス成長となったが、企業が生産を抑制して在庫調整を進めた影響が大きかった。個人消費は力強さを欠きつつも上向いているほか、住宅投資も順調に回復している。一方、中国経済の減速に伴う輸出の伸び悩みや設備投資計画の先送りが景気回復の重石となっている。企業の投資姿勢はなお慎重で、設備投資は足踏み状態が続く可能性がある。足元の賃金の伸びも鈍く、当面の景気回復テンポは緩やかにとどまるとみられる。

3. 実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測

個人消費の回復ペースが想定を下回っていることに加え、企業の投資マインドが慎重化していることを受けて、15年度の実質成長率を前回予測の1.2%から0.8%に下方修正した。16年度については、民需主導で景気回復ペースが高まるとのシナリオを維持しているが、世界経済の回復の遅れなどを理由に前回予測の2.1%から1.5%に下方修正した。

4. 日銀は引き続き現行の量的緩和政策を維持

日銀は14年10月31日に決めた追加の金融緩和策に従って、大量の国債買入れを続けている。物価の下振れなどから、市場では追加緩和の可能性が指摘されていたが、黒田総裁は「物価の基調は着実に改善している」として、15年10月30日の会合でも追加緩和を見送った。当面も現行の金融政策が維持されるとみられるが、追加緩和の可能性はなお残っている。

(注) 本稿は2015年11月16日時点のデータに基づき記述されている。

図表1 GDP成長率の推移と予測

(単位：%)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度		2016年度		前回(15年8月)	
	〈実績〉	〈実績〉	〈実績〉	〈予測〉	〈予測〉	〈予測〉	〈予測〉	15年度(予)	16年度(予)
実質GDP	1.0	2.1	△ 0.9	0.8	1.5			1.2	2.1
個人消費	1.8	2.5	△ 3.1	0.5	1.4			0.6	1.9
住宅投資	5.7	9.3	△ 11.6	3.7	5.3			3.5	5.7
設備投資	1.2	4.0	0.5	0.2	5.0			3.0	5.3
公共投資	1.0	10.3	2.0	△ 2.8	△ 6.6			△ 3.4	△ 7.7
純輸出(寄与度)	(△ 0.8)	(△ 0.5)	(0.6)	(0.1)	(0.3)			(0.2)	(0.5)
名目GDP	0.1	1.8	1.6	2.3	2.0			2.5	2.8

(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

1. 15年7～9月の実質GDPは前期比0.2%減(年率0.8%減)

15年7～9月のGDPは、物価変動の影響を除いた実質で前期比0.2%減、年率に換算して0.8%減と2四半期連続のマイナスとなった(図表2)。ただ、景気の実感に近い名目GDPは前期比0.0%、年率では0.1%増と微増ながら4四半期連続で増加した。

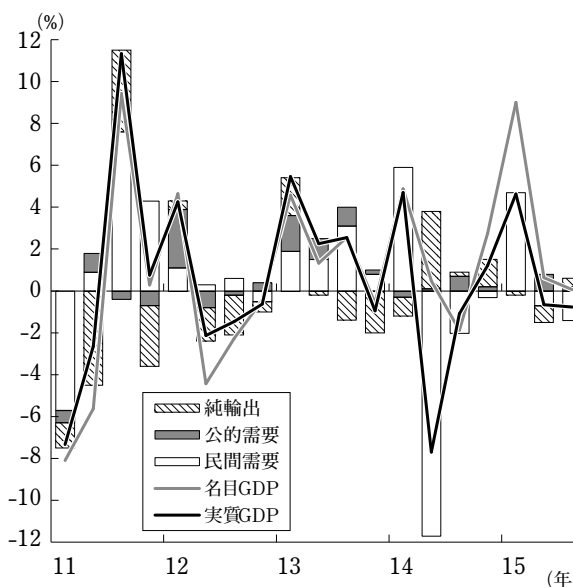
7～9月の動きを需要項目別(実質)にみると、個人消費は前期比0.5%増と2四半期ぶりに増加した。7月から8月前半の猛暑によりエアコンなど夏物商材の販売が好調だったほか、9月の「シルバーウィーク」の効果で旅行や外出などサービス関連消費も伸びた(図表3)。住宅投資は1.9%増と3四半期連続で増加した。住宅ローン減税の拡充に加え、歴史的な低金利が住宅取得意欲を刺激している。

設備投資は1.3%減と2四半期連続で減少した。好調な企業収益を背景に、企業は強気の投資計画を維持しているが、中国経済の減速による世界経済の先行き不透明感の高まりを受けて、設備投資の実行を一部先送りしている。公共投資は0.3%減と2四半期ぶりに減少

した。14年度補正予算(15年2月3日成立)に盛り込まれた経済対策の効果が薄れてきたことが主因である。また、流通在庫を中心に企業が在庫調整を加速させた結果、在庫投資が実質成長率を前期比ベースで0.5ポイント押し下げた。

輸出は2.6%増とプラスに転じた。ただ、4～6月に4.3%減と大幅に減少した反動増といった側面が強く、中国を中心としたアジア向けの輸出は引き続き低調だった。在庫調整の影響などで、輸入が1.7%増にとどまった

図表2 実質GDPの前期比年率と寄与度



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

図表3 個人消費関連指標（前年比増減率）

（単位：％）

	14年				15年				15年				
	10-12月	1~3月	4~6月	7~9月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
全世帯実質消費	△ 3.4	△ 6.5	0.5	0.7	△ 5.1	△ 2.9	△10.6	1.3	4.8	△ 2.0	△ 0.2	2.9	△ 0.4
平均消費性向(勤労者)	74.5	74.6	73.7	73.4	74.6	72.9	76.5	73	74.3	73.7	71.4	74.3	74.6
乗用車販売	△ 5.8	△15.5	△ 7.0	△ 7.0	△20.7	△15.8	△11.9	△10.1	△ 8.2	△ 3.8	△ 9.1	△ 3.5	△ 7.4
（普通+小型乗用車）	△12.8	△17.1	3.0	△ 1.5	△21.4	△16.8	△14.6	2.9	1.2	4.6	△ 2.0	1.7	△ 3.2
（軽乗用車）	6.6	△12.9	△21.4	△16.4	△19.4	△14.1	△ 7.4	△26.9	△21.5	△16.5	△21.7	△12.6	△14.3
百貨店販売額	0.8	△ 6.4	6.5	2.8	△ 0.4	3.5	△17.7	13.7	6.3	0.4	3.6	2.7	1.9
スーパー販売額	0.2	△ 3.6	3.4	1.4	0.2	0.2	△10.1	6.3	4.8	△ 0.6	1.2	1.4	1.6
商業動態・小売業	0.6	△ 4.8	2.9	0.8	△ 2.0	△ 1.7	△ 9.7	4.9	3.0	1.0	1.8	0.8	△ 0.1
（衣類・身の回り品）	3.9	△ 1.7	3.4	5.0	0.8	2.0	△ 6.4	5.1	4.3	0.8	5.7	4.3	4.9
（飲料・食料品）	2.4	1.0	4.8	3.6	2.7	2.8	△ 2.1	6.2	4.9	3.2	4.1	3.3	3.4
（自動車）	△ 3.1	△ 3.7	6.7	2.4	△ 4.7	△ 2.6	△ 3.8	7.9	4.3	7.9	3.7	4.1	△ 0.3
（家庭用機械）	△ 4.4	△16.8	4.9	2.3	△ 8.3	△ 9.6	△27.6	11.1	8.8	△ 3.7	3.0	5.5	△ 1.8
（燃料）	△ 3.8	△17.8	△10.5	△11.7	△15.6	△17.9	△19.9	△ 9.1	△12.0	△10.5	△ 9.0	△10.8	△15.6
外食産業売上高	—	—	—	—	△ 5.0	0.9	△ 4.6	△ 2.7	0.8	△ 2.3	1.9	3.2	1.6

（備考）1. 平均消費性向は季節調整済みの実数。百貨店、スーパーは既存店。外食産業売上高は全店ベース
2. 総務省「家計調査報告」、経済産業省「商業動態統計」などより作成

ため、輸出から輸入を差し引いた純輸出は実質成長率を0.1ポイント押し上げた（4～6月は0.3ポイントの押下げ）。

2. 当面の景気回復テンポは緩やかにとどまる見通し

（1）個人消費には持直しの動きがみられるが、回復テンポは依然として緩やか

15年7～9月の実質GDPは2四半期連続のマイナス成長となり、景気の足踏みが続いていることを改めて確認する結果となった。ただ、7～9月のマイナス成長の主因は、在庫の減少（年率寄与度△2.1％）である。企業が生産を抑制して在庫調整を進めた影響が大きかった。個人消費が力強さを欠きつつも上向いたほか、住宅投資も順調に回復するなど家計需要はプラスに転じている。一方、中国経済の減速に伴う輸出の伸び悩みや設備投資計画の先送りが景気回復の重石となっている

る。良好な雇用環境や企業収益の拡大が続いていることから判断すると、今後の景気は持直しに向かうとみられるが、当面の回復テンポは緩やかにとどまると予想される。

個人消費（実質GDPベース）は、4～6月に前期比0.6％減と落ち込んだものの、7～9月は0.5％増とプラスに転じた。7月から8月前半の猛暑によりエアコンや夏物衣料・小物などの販売が好調だったほか、9月の「シルバーウィーク」の効果で旅行や外食などサービス関連消費も伸びた。もっとも、今年は夏のバーゲン開始が7月にずれ込んだことや、数年に1度のシルバーウィーク（土日を含めて5連休）など日程的なプラス効果があった割には力強さを欠いたともいえる。実際、7～9月の実質個人消費の水準は、駆け込み需要が本格化する前の13年10～12月の水準を大幅に下回っている（図表4）。消費税増税に起因する物価上昇が影響している側面もある

が、7～9月の名目ベースの個人消費をみても、13年10～12月の水準に届いていない。

個人消費の回復に弾みが付かない要因として、消費税増税前に膨らんだ自動車など大型耐久財の回復が遅れていることが挙げられるが、最大の要因は賃金が伸び悩んでいることにある。1人当たり現金給与総額（名目賃金指数）をみると、アベノミクス政策の効果で景気が上向いたことから、13年11月以降はおおむね前年比プラス圏で推移している（図表5）。15年6月は夏のボーナスを支給する企業の割合が前年に比べて低かったため、大幅なマイナスとなったが、7月以降は再びプラス圏で推移している。しかし、15年度の春闘賃上げ率（定期昇給込み）が2.38%と98年度（2.66%）以来の高い伸びになったことと比較すると、足元の賃金の増加ペースは緩慢にとどまっているといえる。賃金水準が相対

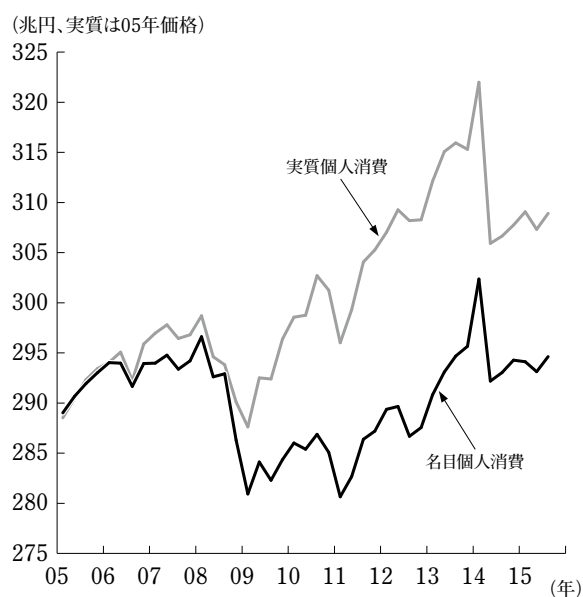
的に低いパートタイム労働者の比率が高まっていることが平均賃金の上昇を抑える要因ではあるが、大企業・製造業を起点とした賃上げが、中小・零細企業など経済の裾野まで広がっていないことが背景にある。慢性的な人手不足を映して、賃金は引き続き回復傾向で推移しようが、賃上げの動きが幅広く波及するまでにはなお時間を要するとみられる。

良好な雇用環境が維持されていることや夏場に調整した株式市場が持ち直していることから、10～12月以降の個人消費も回復基調で推移するとみられるが、そのペースは引き続き緩やかにとどまると予想される。

（2）景気の先行き不透明感の高まりを受けて企業の投資姿勢は慎重化

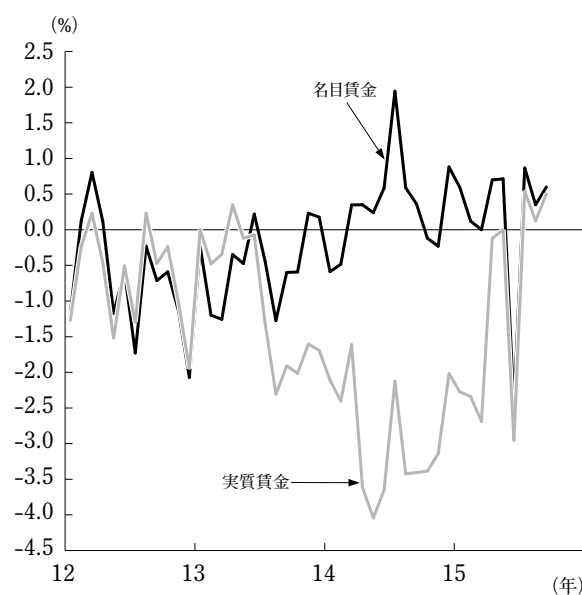
7～9月の設備投資（実質GDPベース）は、前期比1.3%減と2四半期連続で減少した。15

図表4 個人消費の推移（GDPベース）



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

図表5 現金給与総額（前年比）の推移



(備考) 厚生労働省『毎月勤労統計』より作成

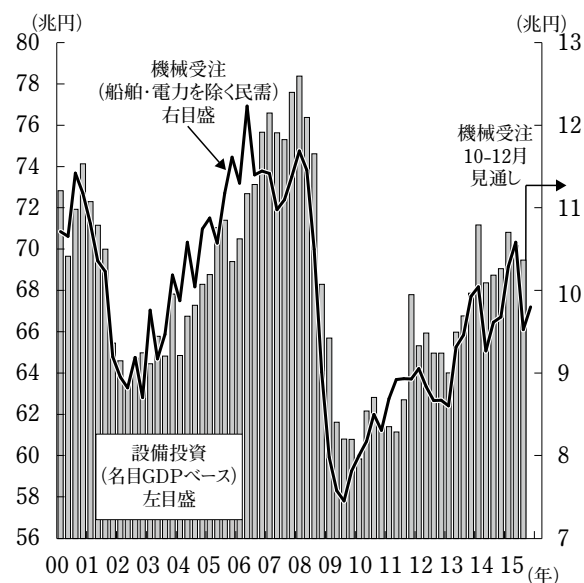
年1～3月の水準が高かった反動が尾を引いているものの、中国経済の減速による世界経済の先行き不透明感の高まりを受けて、企業の投資スタンスが慎重化しているためである。設備投資の先行指標である機械受注（船舶・電力を除く民需）をみると、15年4～6月まで4四半期連続で前期比プラスとなった後、7～9月は前期比10.0%減と5四半期ぶりに減少した（図表6）。先行指標である機械受注が大きく落ち込んだことからみると、設備投資は10～12月も弱い動きが続く可能性がある。

ただ、こうした動きは、基調として回復を続けるなかでの短期的な変動に過ぎないと考えられる。実際、日銀短観（9月調査）の設備投資計画調査をみると、15年度の全規模・全産業の設備投資計画は前年比6.4%増とリーマン・ショック以降、最も高い伸びが見込まれている（図表7）。特に、製造業は

13.5%増と強気の投資計画となっている。企業収益の拡大が続いていることに加え、円安が定着してきたことで、自動車や電気機械を中心に国内の生産拠点を拡充する計画が相次いでいるためである。いわゆる「国内回帰」といわれる動きである。景気の先行き不透明感が払拭できないなか、短期的には設備投資計画が先送りされることも想定されるが、中期的にみれば設備投資の回復基調は維持される公算が大きい。

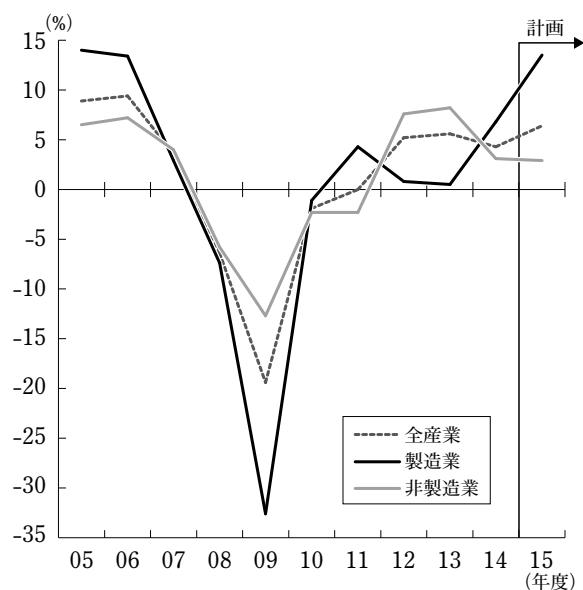
輸出（実質GDPベース）は、15年7～9月に前期比2.6%増とプラスに転じたが、4～6月が4.3%減と大幅に減少した反動増といった側面が強い。中国経済の減速の影響などで、基調的な輸出の動きは依然として弱い。7～9月の通関ベースの輸出金額（円ベース）をみても、米国向けが前年比13.5%増、EU向けが5.1%増、アジア向けが2.1%増とアジア向け輸出の不振が目立つ。中国経済の減速

図表6 名目設備投資と機械受注（年率換算）



（備考）内閣府資料より作成

図表7 日銀短観の設備投資計画



（備考）1. 14年度以前は実績。15年度は9月調査
2. 日銀短観より作成

がASEAN諸国などにも波及していることから、当面もアジア向け輸出は伸び悩む可能性がある。ただ、米国経済が引き続き堅調に推移しているほか、欧州経済も緩やかながら上向きの動きを維持している。中国経済が回復の勢いを取り戻すまでには時間を要するとみられるが、欧米向けを支えに輸出は緩やかに上向いていくと予想される。

3. 実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測

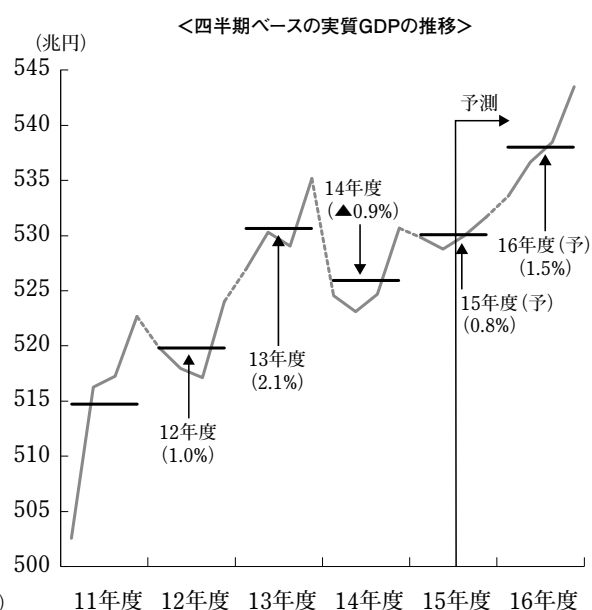
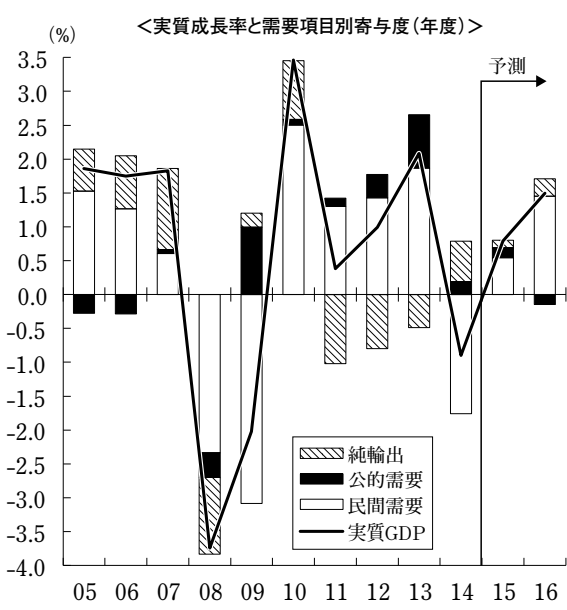
個人消費の回復ペースが想定を下回っていることに加え、企業の投資マインドが慎重化していることを受けて、15年度の実質成長率を前回予測の1.2%から0.8%に下方修正した(図表8)。16年度については、民需主導で景気回復ペースが高まるとのシナリオを維持しているが、世界経済の回復の遅れなどを

理由に前回予測の2.1%から1.5%に下方修正した。

15年度上期の日本経済は2四半期連続のマイナス成長となったが、10~12月以降はプラス成長に転じると予想される。良好な雇用環境が維持されていることや、夏場に調整した株式市場が持ち直していることから、年度下期の個人消費は回復基調で推移しよう。ただ、賃上げの動きが広がりや欠いており、個人消費の本格回復にはなお時間を要するとみられる。15年度の個人消費は、前年比0.5%増と小幅なプラスにとどまると予測した。住宅投資は増税に伴う駆け込み需要の反動減が一巡したことに加え、金融緩和による歴史的な低金利が追い風となっている。15年度の住宅投資は3.7%増と、大幅に落ち込んだ14年度(11.6%減)から持ち直そう。

15年度上期の設備投資は弱い動きが続い

図表8 実質GDP成長率の推移と予測



(備考) 右図中の()内の数値は年度ベースの実質成長率。内閣府資料より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

た。景気の先行き不透明感の高まりを受けて、企業の投資スタンスが慎重化しているためである。企業収益が回復基調を続けていることに加え、円安定着に伴う生産拠点の国内回帰が下支えとなるが、当面の設備投資は力強さを欠いた動きが続こう。15年度の設備投資は前年比0.2%増と、前回予測の3.5%増から下方修正した。

アベノミクス政策の柱の一つである財政政策は一服する。14年度補正予算（3.1兆円）に盛り込まれた公共事業は、15年度上期の公共投資を下支えしたが、年度下期はその効果が一巡しよう。15年度予算における公共事業関係費が、前年の当初予算比で横ばいに抑えられたこともあり、15年度の公共投資は2.8%減と4年ぶりのマイナスに転じる見込みである。

欧米経済は引き続き底堅く推移しようが、中国を中心としたアジア経済が想定以上に減速している。4～6月に下振れした輸出は緩やかに上向いているが、15年度の輸出は前年比1.7%増と14年度の7.9%増から大きく減速すると予想される。内需の伸び悩みを映して輸入の伸びも小幅にとどまるとみられるが、15年度の純輸出の寄与度はプラス0.1ポイントと、14年度のプラス0.6ポイントを下回ると予測した。

16年度の日本経済は、民需主導で徐々に回復テンポを高めていこう。16年度には、ほぼ完全雇用の状態に達すると予想されるほか、資源価格の値下がりなどで中小企業の収益回復が明確になるとみられ、賃上げの動き

が本格化しよう。16年度の個人消費は前年比1.4%増と15年度に比べて伸びを高めると予測した。なお、17年4月の消費税増税を前に、再び駆込み需要が盛り上がりそう。税率の引上げ幅が2%と前回の引上げ幅（3%）を下回るうえ、軽減税率が導入される可能性もあることから、駆込み需要の規模は13年度ほど大きくないと想定しているが、個人消費の伸びを高める要因となろう。

16年度には中国経済が落ち着きを取り戻すと想定している。世界経済が上向くにつれて、輸出は回復の勢いを高めていくと予想される。輸出の拡大は設備投資を押し上げる要因にもなる。国内回帰の動きが広がり、設備投資は前年比5.0%増と景気回復をけん引しよう。家計部門と企業部門のバランスの取れた景気回復が実現し、デフレ経済からも明確に脱却できると予測している。

〈前提条件～為替相場、原油価格、財政政策、海外経済〉

（為替相場）

為替相場は、15年6月5日の海外市場で1ドル125円台と約13年ぶりとなる水準まで円安ドル高が進んだ。その後、一時的に円高に振れたものの、8月11日には再び1ドル125円台までドルが買い進まれた。しかし、8月後半からは中国経済に対する警戒感や原油価格の底割れを背景に世界的に株価が急落した。リスク回避の動きが強まり、8月24日の海外市場では一時1ドル116円台まで円高が進んだ。翌25日の東京市場でも1ドル118円台を付け

た。9月に入ってから投資家のリスク回避姿勢は根強く、10月中旬まで1ドル118～119円程度と円買い優勢の相場が続いた。ただ、10月22日のECB（欧州中央銀行）理事会後の記者会見で、ドラギ総裁が追加緩和に前向きな姿勢を示したことから世界的に株価が上昇した。投資家のリスク回避姿勢が後退し、円を売ってドルを買い戻す動きが広がった。10月30日の日銀金融政策決定会合では、追加緩和が見送られたものの、日銀はいずれ追加緩和を迫られるとの見方から円売り優勢の相場が続いた。さらに、11月6日に発表された米雇用統計が堅調な結果となり、12月のFOMC（米連邦公開市場委員会）での利上げ観測が強まった。円相場は1ドル123円台に下落し、足元でもドル買い優勢の相場となっている。米国の利上げが視野に入ってきたことで、量的緩和の長期化が見込まれる日銀との金融政策の方向性の違いが明確化しつつある。利上げ開始後の米国の金融政策を巡る思惑次第では、一時的にドルが売られる可能性もあるが、中期的な円安ドル高の流れは維持されると考えられる。経済見通しの前提となる年度平均レートは、15年度1ドル122円、16年度1ドル124円と想定した。

（原油価格）

原油価格（WTI）は、15年5月から6月にかけて1バレル60～61ドル台まで上昇したが、7月に入ると再び軟調に転じた。ギリシャ情勢の混迷で欧州経済の回復が遅れるとの見方が広がったほか、イランの核交渉が最終合意に達したことが、原油市場の長期的な供給過

剰要因として意識された。原油価格は7月20日に1バレル50ドルを下回り、中国の景気減速懸念が強まった8月後半にかけて一段と下げ足を速めた。原油価格は8月21日に1バレル40ドルを割り込み、世界的に株価が急落した8月24日には一時1バレル37ドル台に下落した。その後、中国が追加の金融緩和を決めたことなどから、世界の金融市場は落ち着きを取り戻し、原油価格は8月31日に1バレル49ドル台まで買い戻された。もっとも、需給改善の兆しは広がらず、9月以降は弱含みの相場が続いた。足元では、ドル高が原油相場の売り要因（ドル以外の通貨圏からみた割高感）として意識され、11月13日には1バレル40ドル台へ下落した。当面も世界経済の回復の遅れなどで需要は伸び悩むとみられ、原油相場は軟調な展開が続くと予想される。中期的には、世界経済が徐々に回復の勢いを取り戻すことで原油需要も回復に向かおうが、イラン原油や米国のシェールオイルの増産など供給増となる要因も多く、原油相場の上値は限られよう。経済見通しの前提となる原油価格（通関ベース）は、15年度1バレル55ドル、16年度1バレル56ドルと想定した。

（財政政策）

地方の活性化や災害復旧・復興対策を柱とする14年度補正予算（3.1兆円、15年2月3日成立）の効果が一巡しつつある。実質GDPベースの公共投資をみると、15年4～6月に前期比2.1%増と2四半期ぶりに増加したが、7～9月は0.3%減とマイナスに転じた。15年度予算における公共事業関係費が当初予算比

で横ばいに抑えられたこともあり、今後の公共投資は弱い動きとなる可能性が高い。景気の足取りが重いことや、TPP（環太平洋経済連携協定）の大筋合意を受けた国内対策を中心に、政府は15年度補正予算の編成に着手しているが、事業規模は14年度補正予算並みの3兆円超にとどまる見込みで、景気を押し上げる効果は限られよう。なお、消費税率については、17年4月に8%から10%へ引き上げられることを前提条件としている。

（海外経済）

〈米国〉…15年7～9月の実質GDP（事前推定値）は、前期比年率1.5%増と潜在成長率（年率2%程度）を下回る伸びに減速した。ただ、減速の主因は在庫投資の減少（年率寄与度△1.4%）であり、個人消費は3.2%増、住宅投資は6.1%増と堅調に推移した。設備投資も2.1%増とプラスを維持するなど、米国経済が順調な回復軌道をたどっていることが確認された。景気動向の重要なカギを握る雇用情勢も引き続き堅調に推移している。10月の非農業雇用者数は前月比27.1万人増と3か月ぶりに20万人を超える増加となり、失業率は5.0%と08年4月と並ぶ7年6か月ぶりの低い水準まで改善した。平均時給は前月比0.4%増、前年比では2.5%増と9月の2.3%増から加速した。雇用・所得環境の持続的な改善を背景に家計部門は今後も回復の動きを維持しよう。米国の実質成長率は、15年2.5%、16年2.4%と予測した。

〈欧州〉…15年7～9月のユーロ圏の実質GDPは、前期比0.3%増と4～6月の0.4%増を下

回ったが、10四半期連続のプラス成長となった。ユーロ圏経済の中心であるドイツの実質GDPは、前期比0.3%増と4～6月（0.4%増）に比べてやや鈍化したものの、良好な雇用情勢を背景に個人消費は底堅く推移した。フランスは0.3%増と4～6月のゼロ成長から持ち直した。欧州の景気は力強さを欠いているものの、緩やかに上向いている。もっとも、中国など新興国経済の減速を受けてドイツの輸出が伸び悩んでいるほか、ドイツ自動車大手VW（フォルクスワーゲン）の排ガス不正問題が今後の欧州自動車販売や生産活動を下押しする可能性がある。欧州経済は今後も回復基調を維持しようが、そのペースは引き続き緩やかにとどまると予想される。ドイツの実質成長率は15年1.5%、16年1.6%と予測した。ユーロ圏の実質成長率は15年1.5%、16年には1.6%と予測した。

〈中国〉…15年7～9月の中国の実質GDPは前年比6.9%増と、09年1～3月以来6年半ぶりに7%を下回った。中国の経済成長をけん引してきた固定資産投資が大幅に減速していることに加え、輸出の減少が続いていることが主因である。輸出は人民元高や人件費の高騰などがマイナス要因となっており、10月の通関輸出（ドルベース）は前年比6.9%減と4か月連続のマイナスとなっている。景気の減速を受けて、中国当局は金融緩和を断続的に進めているほか、自動車取得税の減税など景気刺激策を打ち出しているが、短期的な効果は限られる。個人消費が底堅く推移していることが中国経済を下支えしているが、景気の本

格回復には時間を要するとみられる。実質成長率は、15年6.9%、16年6.8%と予測した。

4. 日銀は引き続き現行の量的緩和政策を維持

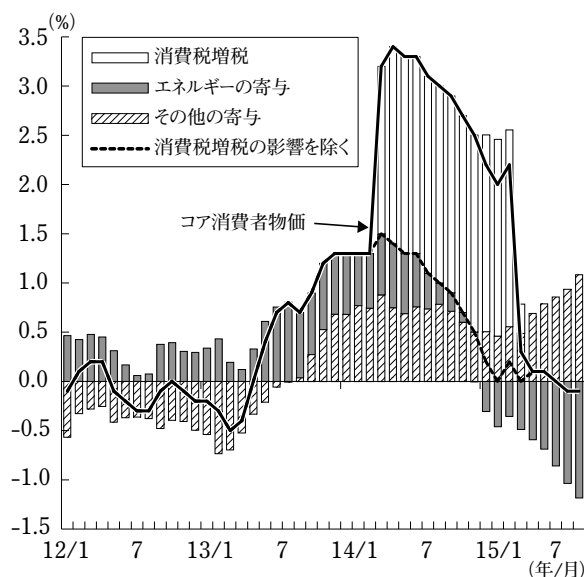
(1) 原油安がコア消費者物価の押下げ要因

消費税増税の影響を除いたコア消費者物価（生鮮食品を除く総合）の前年比は、昨年4月の1.5%の上昇をピークに徐々に縮小し、15年8月はマイナス0.1%と下落に転じた。9月もマイナス0.1%と2か月連続の下落となっている。食料品や日用品、衣料品などの物価は緩やかな上昇が続いているものの、原油安を受けてガソリンや電気代などが下落しているためである（図表9）。

エネルギー物価（ガソリン、灯油、電気、ガス）は、14年4～6月にはコア消費者物価の前年比を0.6ポイント押し上げる要因（消費税増税の影響を除く）になっていたが、15年に入ってからには押下げ方向に寄与している。直近の15年9月のエネルギーの物価は前年比で12.1%下落し、この影響だけでコア消費者物価の前年比は1.2ポイント押し下げられている。原油市況は、足元でも軟調に推移していることから、エネルギー物価は当面も物価全体を押し下げる方向に寄与しよう。

ただ、15年4～6月に落ち込んだ個人消費が持直しに転じたことが物価の下支え要因となる。食料品や日用品を中心とした値上げの動きは続いており、モノとサービス（除くエネルギー）の物価上昇は、エネルギーによる押下げ幅の大部分を打ち消している。今後も

図表9 コア消費者物価の前年比と寄与度



(備考) 1. エネルギーとその他の寄与は増税の影響を除くベース
2. 総務省資料などより作成

エネルギーはコア消費者物価の押下げ要因になるものの、マイナス寄与度は徐々に縮小するとみられ、今年度下期には、コア消費者物価の前年比は再びプラスに転じよう。15年度のコア消費者物価は前年比0.2%の上昇と予測した。

16年度には、賃上げの動きが徐々に中小企業にも広がってくること、個人消費の回復テンポが高まると想定している。日本経済は民需主導による自律回復局面に入り、消費者物価は徐々に上昇ペースを高めよう。世界経済の回復を映して原油価格が上昇に転じることが前提条件となるが、年度下期にかけて日銀が目標とする2%程度の物価上昇が視野に入ってくる可能性がある。16年度平均のコア消費者物価の前年比上昇率は1.3%に高まると予測した。

(2) 当面は現行の量的緩和策が維持されようが、追加緩和の可能性は残る

日銀は、14年10月31日の金融政策決定会合で決めた追加の金融緩和策に従って、長期国債の買入れ（年間純増額80兆円）を中心としたオペレーションを続けている。現行の買入れペースを維持すると、マネタリーベースの残高は14年末の276兆円から15年末には355兆円まで増える見込みである。

15年10月30日に開催された金融政策決定会合では、経済と物価の見通しをまとめた展望レポートが公表された。今回のレポートでは、新興国経済の減速を背景とした輸出の落ちつきや個人消費の伸び悩みを映して、15年度の実質成長率が1.2%に下方修正された（15年7月時点の中間評価では1.7%）。ただ、日銀は16年度にかけて潜在成長率を上回る成長を続けるとの見方を維持しており、16年度の実質成長率は1.4%と前回見通し（1.5%）がほぼ据え置かれた。日銀は物価の見通しも下方修正した。コア消費者物価の前年比は、15年度が0.1%の上昇（前回は0.7%上昇）、16年度が1.4%の上昇（同1.9%上昇）に下方修正された。また、今回の展望レポートでは、「物価安定の目標」とする2%程度の物価上昇率を達成する時期を16年度後半頃に先送りした。

2%の物価上昇を2年程度で達成するという目標を先延ばししたことに関し、黒田日銀

総裁は、「2年程度とは、できるだけ早期に」という際に念頭に置く期間であり、目標達成時期が前後しても変える必要はない」との見解を示した。また、今回の物価見通しの下方修正は原油安が主因であり、「生鮮食品とエネルギーを除いた物価の基調は着実に改善している」と述べた。また、黒田総裁は、「金融政策で重要なのは物価の基調的な動き」と明言しており、基調的な物価上昇の動きが崩れていないことが、今回の会合で追加金融緩和を見送った理由の一つと考えられる。

日銀が注目している生鮮食品とエネルギーを除く物価の上昇が続いていることから、当面は現行の金融緩和策が維持される可能性が高い。ただ、市場では物価見通しの下振れリスクが意識されており、いずれ追加的な金融緩和が必要になるとの見方は根強い。実際、今回の展望レポートでは、9人の政策委員の見通しについてリスクバランスが併記され、物価の下振れリスクが大きいとみる委員は、15年度が3人、16年度が4人となっている。16年度後半と想定している物価目標の達成時期について、下振れリスクが小さくないということである。黒田総裁は、「物価の基調に変化が生じれば、政策の調整を検討することになる」と述べている。物価動向次第ということだが、日銀による追加緩和の可能性は依然として残っている。

〈15年度、16年度の日本経済予測（前年度比）〉

（単位：％、10億円）

	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈予測〉	16年度 〈予測〉
名目GDP	0.1	1.8	1.6	2.3	2.0
実質GDP	1.0	2.1 △	0.9	0.8	1.5
国内需要	1.8	2.5 △	1.4	0.7	1.3
民間部門	1.9	2.3 △	2.1	0.7	1.9
民間最終消費支出	1.8	2.5 △	3.1	0.5	1.4
民間住宅投資	5.7	9.3 △	11.6	3.7	5.3
民間企業設備	1.2	4.0	0.5	0.2	5.0
民間在庫品増加	△ 1,259	△ 3,688	△ 1,275	△ 735	△ 1,926
政府部門	1.4	3.2	0.8	0.6 △	0.5
政府最終消費支出	1.5	1.6	0.4	1.5	0.8
公的固定資本形成	1.0	10.3	2.0	△ 2.8	△ 6.6
財・サービスの純輸出	8,571	7,264	11,218	11,975	14,265
財・サービスの輸出	△ 1.4	4.4	7.9	1.7	7.4
財・サービスの輸入	3.6	6.7	3.6	1.0	5.7

（備考）内閣府資料より作成。在庫投資、財貨・サービスの純輸出は実績。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈実質成長率の需要項目別寄与度〉

（単位：％）

	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈予測〉	16年度 〈予測〉
実質GDP	1.0	2.1 △	0.9	0.8	1.5
国内需要	1.8	2.6 △	1.5	0.7	1.3
民間部門	1.4	1.8 △	1.7	0.5	1.5
民間最終消費支出	1.1	1.5 △	1.9	0.3	0.8
民間住宅投資	0.2	0.3 △	0.4	0.1	0.2
民間企業設備	0.2	0.5	0.1	0.0	0.7
民間在庫品増加	0.0 △	0.5	0.5	0.1 △	0.2
政府部門	0.3	0.8	0.2	0.2 △	0.2
政府最終消費支出	0.3	0.3	0.1	0.3	0.2
公的固定資本形成	0.0	0.5	0.1	△ 0.1	△ 0.3
財・サービスの純輸出	△ 0.8	△ 0.5	0.6	0.1	0.3
財・サービスの輸出	△ 0.2	0.7	1.3	0.3	1.3
財・サービスの輸入	△ 0.6	△ 1.2	△ 0.7	△ 0.2	△ 1.0

（備考）内閣府資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈前提条件〉

	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈予測〉	16年度 〈予測〉
為替レート（円/ドル）	82.9	100.2	109.8	122.0	124.0
原油価格（CIF、ドル/バレル）	114.1	110.0	89.0	55.0	56.0
（前年比、％）	0.0 △	3.6 △	19.1 △	38.2	1.8

（備考）日本銀行資料などより作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈主要経済指標の推移と予測〉

	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈予測〉	16年度 〈予測〉
鉱工業生産指数 (前年比、%)	95.8 △ 2.9	98.9 3.2	98.5 △ 0.4	98.3 △ 0.2	101.2 3.0
第3次産業活動指数 (前年比、%)	102.0 1.3	103.2 1.2	102.1 △ 1.1	103.3 1.2	104.6 1.3
完全失業率 (季調済、%)	4.3	3.9	3.5	3.3	3.2
国内企業物価 (前年比、%)	△ 1.1	1.9	2.8	△ 2.8	0.9
コア消費者物価 (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	△ 0.2	0.8	2.8 〈0.8〉	0.2	1.3
米国式コア (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	△ 0.6	0.2	2.2 〈0.5〉	0.8	1.5

(備考) 1. 米国式コアは食料・エネルギーを除く総合指数。経済産業省、総務省資料などより作成
2. 予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈経常収支〉

(単位：億円、%)

	11年度 〈実績〉	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈予測〉	16年度 〈予測〉
経常収支	81,852	42,492	14,715	79,309	167,845	173,476
前年差	△ 100,835	△ 39,359	△ 27,777	64,594	88,536	5,630
名目GDP比 (%)	1.7	0.9	0.3	1.6	3.3	3.4
貿易・サービス収支	△ 50,306	△ 92,753	△ 144,635	△ 93,142	△ 25,492	△ 26,843
前年差	△ 105,483	△ 42,447	△ 51,881	51,493	67,650	△ 1,350
貿易収支	△ 22,097	△ 52,474	△ 110,187	△ 65,659	△ 9,754	△ 16,752
前年差	△ 102,428	△ 30,377	△ 57,714	44,528	55,994	△ 6,998
サービス収支	△ 28,210	△ 40,280	△ 34,448	△ 27,482	△ 15,738	△ 10,091
前年差	△ 3,054	△ 12,070	5,832	6,966	11,744	5,647
第1次所得収支	143,085	144,823	173,820	191,797	212,979	218,972
前年差	3,825	1,738	28,998	17,977	21,182	5,994
第2次所得収支	△ 10,927	△ 9,577	△ 14,471	△ 19,346	△ 19,641	△ 18,654
前年差	822	1,350	△ 4,894	△ 4,875	△ 295	987

(備考) 日本銀行『国際収支統計』より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈主要国の実質成長率の推移と予測〉

(単位：前年比、%)

国名	11年	12年	13年	14年	15年(予)	16年(予)
米国	1.6	2.2	1.5	2.4	2.5	2.4
ユーロ圏	1.7	△ 0.8	△ 0.2	0.9	1.5	1.6
ドイツ	3.7	0.6	0.4	1.6	1.5	1.6
フランス	2.1	0.2	0.7	0.2	1.1	1.2
イギリス	2	1.2	2.2	2.9	2.4	2.2
中国	9.3	7.7	7.7	7.4	6.9	6.8

(注) 各国資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長

— 意欲・ポジティブ指向とたゆまぬ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) イノベーション、持続的発展、経営意欲、本質的課題解決、中小企業支援、
地域金融機関

(視 点)

当研究所の中小企業景気動向調査の結果や2015年版中小企業白書によると、業況の良い中小企業と、業況が優れず収益性がさらに低下し先行き展開が見出せないとする中小企業の格差が拡大している。つまり、中小企業の業況は変化対応力の差で二極化の傾向がみられる。業況の良い中小企業が今後も変化への対応で良好な状況を持続し、一方、業況の優れない中小企業が活力ある姿となり経営を持続発展させるためにはどうすべきなのか。そこで、これまでイノベーションに関連するレポートで紹介した事例に本稿での新たな2事例も加えて、活力ある中小企業の経営者に共通する特長をみることで、変化対応力のある経営者の活動の根底にはどのようなことがあるのかをみていく。また、活力ある中小企業の経営者が重視しているものを認識しておくことは、地域金融機関にとっても、中小企業の経営を持続発展させるための本質的な課題の解決に資する合理的・効果的な支援について考える際のヒントになろう。

(要 旨)

- 中小企業間での収益力格差が拡大傾向にある。高収益中小企業の経営の視点は中長期的で、本質的課題を考えた構造変化への対応を重視している。一方、先行きの展開に苦慮する中小企業は、目先の課題や対症療法的な対応にとどまりがちである。
- 煉瓦製造業として114年前に創業、需要構造の変化に対応して現在は石窯中心に展開する増田煉瓦(株) (群馬県前橋市) と、地元産原料にこだわり大学等との技術開発などで高品質かつ特色ある商品開発で変革を続ける宮崎ひでじビール(株) (宮崎県延岡市) を紹介する。
- 変化対応力に優れる経営者は、経営への意欲・使命感などが極めて強く逆境でも目的がブレず、固定観念にとらわれない、人材育成など組織力強化にも前向き、などの特長がある。
- 地域金融機関の中小企業支援では、「本質的課題への対応か否か」が効果を左右する。

はじめに

信金中金月報2014年12月号『企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション』および、同2015年7月号『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例』では、企業間、産学、農商工など様々な連携を利活用し、イノベーションの実現に不足する経営資源を補い、環境変化にしなやかに対応する中小企業の事例をみた。こうした合理的・効果的な外部資源の活用は、小規模事業者を含む中小企業に限らず、中堅企業、大企業まで含めてより活発になっている。激しい環境変化の中では、自らの経営資源のみに固執することなく、必要とあれば外部の様々な経営資源も積極的に活用し、タイミングを逸することなく対応し、経営を持続発展させていくことが不可欠となっているからである。

イノベーションに着手できない、あるいは意識はあるが具体的な革新への行動に結びつけるまでにいたらず業績の低迷が続く中小企業がある一方で、上記等の拙稿で紹介した事例の中小企業では、外部の経営資源や支援なども活用しつつ、小規模事業者も含めて積極的なイノベーションを合理的・効果的に進めていた。こうしたイノベーションに積極的に取り組んでいる中小企業経営者の共通点として、経営に対する基本姿勢が中長期的にもブレることなく、理念にそった目的を達成することへの取り組みを常に行っていることを述べた。

では、経営への取組みが積極的な中小企業経営者の考え方や姿勢は、どのようなきっかけや要素によってもたらされているのであろうか。もともとの資質という先天的なものもあるのかもしれないが、様々な経験などから学習していくものではないのか。そうであれば、経営者はどのようなことから学習をするのか、あるいはそうした経験・ヒントを誘導する機会・きっかけはどのようなものか。これは、企業の持続発展に係る経営者の効果的活動を左右する要因であり、地域金融機関が効果的・合理的な中小企業支援のために強く意識しておくべきポイントでもあろう。

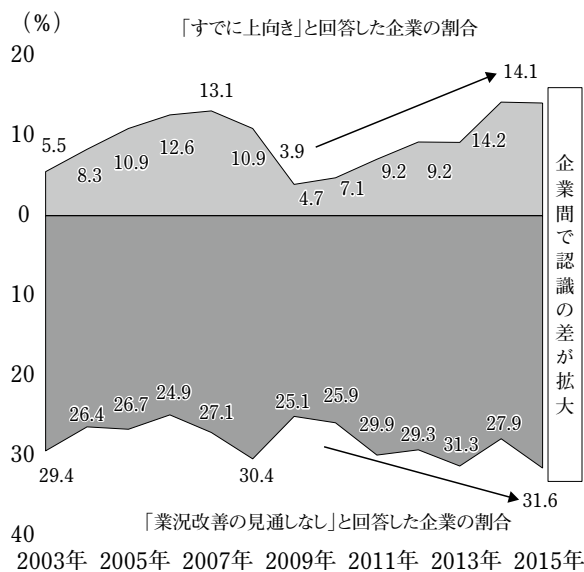
そこで本稿では、これまでの事例に加えてさらに2事例を紹介しつつ、イノベーションで経営の持続発展に取り組む経営者の意識や行動をもたらす背景を探ってみる。

1. 中小企業景気動向調査や中小企業白書にみられる企業間格差

(1) 広がりつつある中小企業間の収益力格差

活力ある中小企業の存在が、それぞれの地域の活性化のみならず、我が国全体としても重要であることは論を待たない。その中小企業の業況は、当研究所の全国中小企業景気動向調査でも、一時よりかなり改善している。ところが、同調査の特別調査において、同じ中小企業間で収益状況に格差が生じている。図表1のとおり、近年、「業況はすでに上向き」とする中小企業の割合が増加する一方で、「業況改善の見通しなし」とする割合が増加している。

図表1 「業況がすでに上向き」「業況改善の見通しなし」と答えた中小企業の割合

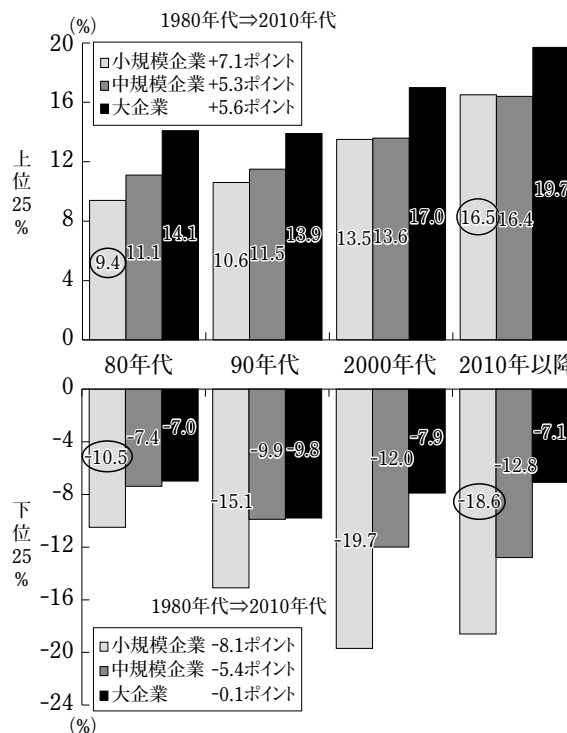


(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成
 2. 調査対象中小企業は全国の信用金庫取引先約16,000社で、従業員数20人未満の小規模企業がサンプル全体の70%以上を占めている。

また、2015年版の中小企業白書では、活力ある中小企業とそうでない中小企業、すなわち、新市場開拓などイノベーションに対する意欲を持ち、環境変化に挑戦し付加価値を向上させているかどうかにより、収益力・経営の持続発展力に格差が生じていることを指摘している。

たとえば、同一企業規模で売上高経常利益率が上位25%の企業（高収益企業）では、小規模企業（資本金1,000万円未満）の場合、同利益率の平均が1980年代の9.4%から2010年以降には16.5%と7.1%ポイント改善している（図表2、上位25%）。一方、同利益率が下位25%（低収益企業）の小規模企業では同じ期間に△10.5%から△18.6%と8.1%ポイント悪化した（図表2、下位25%）。図表3のとおり、その差は20.0%ポイントから35.1%ポイ

図表2 年代別にみた企業規模別の売上高経常利益率上位25%・下位25%の同率の平均

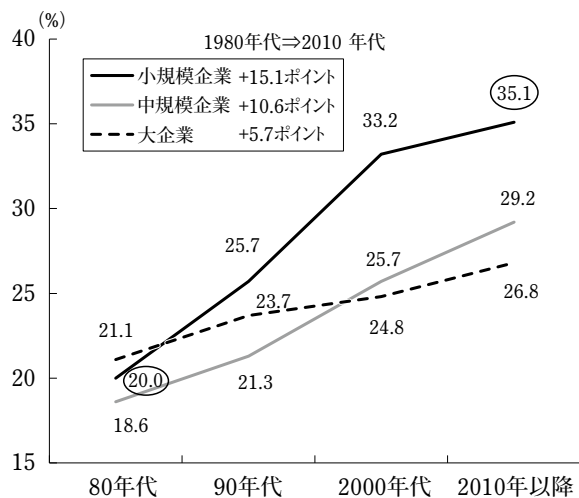


(備考) 1. 『中小企業白書』(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 小規模企業：資本金1,000万円未満、中規模企業：同1,000万円以上1億円未満、大企業：同1億円以上

ントへと大きく拡大している。小規模企業では、低収益企業の同率が2010年代にごくわずかに改善しているものの厳しい状況にあり、高収益企業との格差が一段と大きくなっている。ただ、小規模企業でも、製造業では収益力のある上位企業については、80年代から現在まで大企業以上に改善度合いは大きくなっており、2010年以降の売上高経常利益率は15.1%と大企業の13.2%を上回っていることも指摘されている。つまり、差別化し元気な小規模企業も少なからず存在している。

一部にはこのように収益力の高い中小企業がある一方で、構造変化対応に苦慮する中小企業、とりわけ低収益が続いているところにおい

図表3 企業規模別の売上高経常利益率上位および下位各25%の平均値の差異の推移



(備考) 1. 『中小企業白書』(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 小規模企業: 資本金1,000万円未満、中規模企業: 同1,000万円以上1億円未満、大企業: 同1億円以上
 3. 差異=各規模同年代上位25%平均値-同下位25%

ては、経営を持続発展させるための何らかのイノベーションの必要性がますます高まっている。

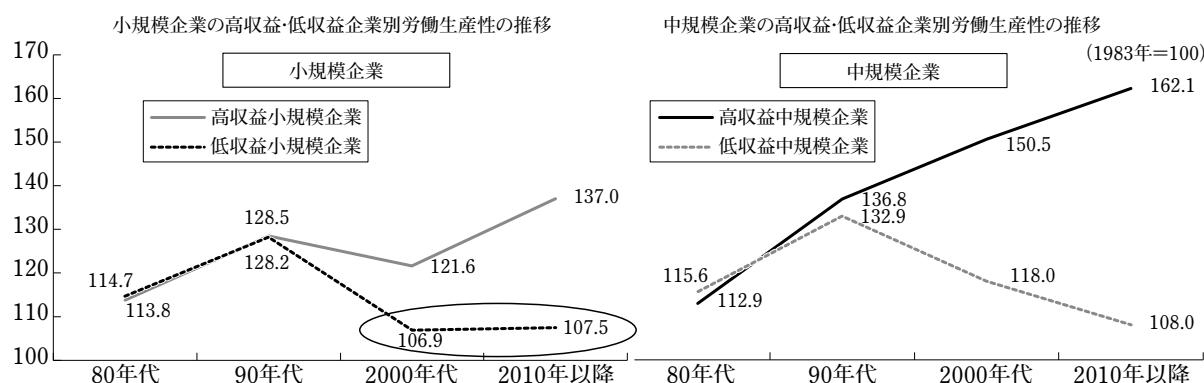
(2) 事業に中長期的視点で取り組む高収益企業

収益力の高い中小企業の特長として、

2015年版の中小企業白書では、「新商品・新技術のための研究開発」「雇用の維持・拡大」「株主への還元」などへの意識が高いこと、また、収益力向上に向けた課題については、「優秀な人材の確保、人材育成」「技術開発の拡大」をあげる割合が、低収益企業に比べて顕著に多いとしている。また、高収益企業は中長期的視点での展開が、一方で、低収益企業は費用削減といった目先の対応が重視されていることも合わせて指摘している^(注1)。

こうした中長期的、あるいは高い視点での積極的な対応への意識の違いが、中小企業における労働生産性の違いにも現れ、高収益企業と低収益企業との格差は拡大している。ただし、小規模企業層では、低収益企業も近年はごくわずかながら労働生産性が改善に転じ、低下には歯止めがかかっている(図表4)。もちろん個々の中小企業の努力の成果もあるが、中小企業金融円滑化法や同法終了後も含めた金融面の政策的配慮、さらに、アベノミ

図表4 中小企業の規模別での収益力格差別の労働生産性の推移



(備考) 1. 『中小企業白書』(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 労働生産性=付加価値額/期中平均従業員数、ただし、付加価値額=営業純利益(=営業利益-支払利息等)+給与総額(=賞与を含む役員給与+賞与を含む従業員給与)+福利厚生費+動産・不動産賃借料+支払利息等+租税公課+減価償却費)
 3. 小規模企業: 資本金1,000万円未満、中規模企業: 同1,000万円以上1億円未満、大企業: 同1億円以上

(注) 1. 『中小企業白書』(2015年版) p 62第1-3-10図「中小企業における収益向上に向けた課題」を参照

クスによる公共事業増加など、外部要因の寄与がかなり大きな部分を占めているのではないかと推察される。企業倒産件数が低位となっていることも、これらを反映したものでいえよう。

白書等から指摘される重要な点は、中長期的視点に立った本質的な課題への対応である。つまり、企業経営の本来的活動として、時々刻々と変化する環境に対応し、自らの経営理念を実現すべく真に事業を持続発展させる取組みが行われているのかである。

前述のとおり業況改善の見通しが立たないとする中小企業が小規模企業層を中心に増加し、構造変化対応がままならない中小企業が増加している。一方で、中小企業白書で指摘されている高収益企業、つまり経営力に優れ

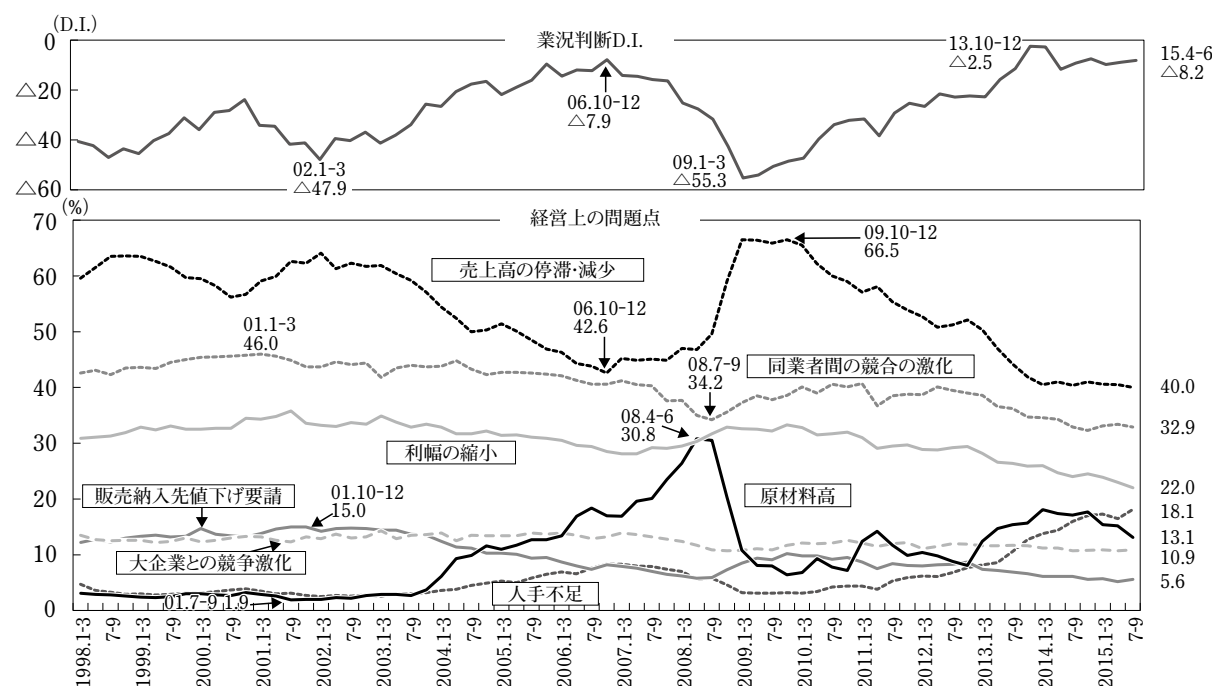
る中小企業は、優秀な人材の獲得・育成などで生産性を向上させ、環境変化に対応し、企業価値の向上と変化対応力という経営の持続発展の力をますます強化している。

経営環境がある程度味方している現在、高収益企業はさらなる向上を目指すという意味で、また、それ以外の中小企業、とりわけ低収益企業に関しては、今後の展開を本質的な課題にさかのぼって考えるチャンスとし、体制立て直しを図ることが肝要である。

(3) 格差の背景にある構造的変化への対応

当研究所の全国中小企業景気動向調査で、中小企業の経営上の問題点で常にトップの割合を占めているのが「売上高の停滞・減少」である(図表5)。近年は、様々な政策の効

図表5 信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.と経営上の問題点



(備考) 1. 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』より作成
 2. 調査対象中小企業は全国の信用金庫取引先約16,000社で、従業員数20人未満の小規模企業がサンプル全体の70%以上を占めている。
 3. 業況判断D.I.は業況が良いと答えた企業の割合から業況が悪いと答えた企業の割合を差し引いたもの

果などから業況判断D.I.もかなり改善し、それにつれてこの割合は低下してきているが、それでも4割を占める状況にある。同様に常に2番目に位置するのが「同業者間の競合の激化」である。こちらも最近は低下しているが、それでも3割台を占めている。競合激化も結局は売上高と密接に関係している問題点とみることができよう。

信用金庫の中小企業支援でもトップライン(売上高)を増加させることが大きな課題とされているが、その本質は、変化への対応に悩む中小企業が相当数あることにほかならない。つまり、中小企業の製商品・サービスを取り巻く大きな環境変化、特にバブル崩壊以降は、国内はもちろんグローバル化も含めた構造変化に見舞われている。

たとえば、小売業では、消費者は高価格でも単なる低価格でもなく、商品価値を目的・状況に応じた価格と品質のバランスで評価し、そのために様々な関連情報をネット上でSNSなども駆使して能動的に収集する。購買スタイルも、ネット上からが急速に拡大している。リアル店舗で商品を確認したうえで、ネットで購買、しかも海外から購入することもある。商品やサービス内容、それらの購買方法、決済手段、PR方法、顧客ターゲットの範囲など、小売業を取り巻く環境には様々な面で変化がみられる。

製造業でも、グローバル化などで中小企業・小規模企業は下請構造の希薄化など取引構造の変化に見舞われている。逆に海外進出などのチャンスも増えている。このため、既

存市場のさらなる深耕、海外進出も含めた新市場開拓、新分野への展開、変化対応に必要な経営資源の調達での連携(企業間連携や産学官連携など)の活用など、様々な取組みに挑戦するところがみられる。

中小企業に求められているのは、ニーズの把握や製品・サービスの開発から販売まで一連のビジネスの流れをとらえたうえで、本質的な課題である構造的な変化に積極的・主体的に対応する自立した取組みである。たとえば、信金中金月報2014年12月号『企業間・産学官等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション』で紹介した伝統産業である陶磁器産地の「新連携」の事例である。陶磁器製品は、様々な工程ごとに専門業者が存在し、従来はユーザーニーズを直接意識するのは販売を担う商社くらいであった。ところが、この連携では、高強度かつ軽量で保温力にも優れるという極めて難しいユーザーニーズに応えるために、原料陶土の業者から販売を担う商社まで、一連の工程にかかわる業者が相互連携し、合理的・効果的に新たな付加価値を追求する取組みを行っている。技術開発ももちろんだが、業界慣習を打破するビジネスモデルの革新である。

同じく信金中金月報2015年7月号『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例』では醤油メーカーを取り上げた。効率生産と個々の企業の特徴の両立のため県内同業者組合での醤油中間製品生産を主導し、地元農産物の活用や地元の大学・高校などとの連携による大手メーカーにない商品開発、販

売面ではHPも活用した他地域への展開などで醤油を含む調味料市場の変化に対応した需要創出にも成功している。また、医工連携の2事例では、1社は下請構造の希薄化等に対応した新分野進出として、成長市場かつ個々の製品毎にはニッチ市場という中小企業が取り組むのにふさわしい特長のある医療機器市場を戦略的に狙い、現在では同分野の製品が売上高の中核を成すまでになった。もう1社は、同じ医工連携でも医療機器分野への取り組みでの技術力向上を、主力収益源の自動車部品分野の受注力強化に生かす戦略である。つまり、多角化ではあるが、下請からの脱却ではなく主力収益源での競争力を高める大きな目的がある。

これらの企業は、それぞれに自らが置かれている環境変化を注意深く観察し、中長期的視点からふさわしい対応として判断した方向性にそって、積極果敢にイノベーションに挑戦している。次章では、経営者のどのような考え方やきっかけが変革をもたらす取り組みの背景にみられるのかを含めて、2つのイノベーションの事例をみていく。

2. ビジョン実現への強い意欲でイノベーションに挑む中小企業の2事例

(1) 増田煉瓦(株)…煉瓦製造・外壁工事から煉化石窯設計製作主力に変貌

イ. 企業の概要

群馬県前橋市の煉瓦製品設計・製造販売会社で、煉瓦タイル・敷き煉瓦等建材関連煉瓦

や煉化石窯^(注2)・窯周辺道具・ピッツァ生地販売・ピッツァ技術研修などを手掛けている。年商は約2億8,000万円で、売上構成比は主力の煉化石窯および関連品が80%、建材15%、その他5%となっている。役職員数は21人である(図表6)。

もともとは、明治期に栄えた製糸業で生糸の保管用に通気性に優れる煉瓦倉庫の需要などが増加し、煉瓦製造販売業として1902年に創業(創業114年)、17年に法人成りした。しかし、製糸業の衰退や倉庫もコンクリート

図表6 増田煉瓦(株)の概要



当社の概要

社名	増田煉瓦株式会社
代表者	代表取締役社長 増田 晋一 (4代目)
所在地	群馬県前橋市石倉町4-18-11
創業	1902年(明治35年)
設立	1917年(大正6年)
資本金	1,000万円
年商	2億8,000円(2015年3月期)
役職員数	21人(役員3人、正社員15人、パート・アルバイト3人)。この他外注の3人がほぼ常駐
事業内容	煉化石窯設計製造、窯周辺道具の販売、ピッツァ生地(冷凍)の販売、ピッツァ&パン技術研修、レンガ・建材の販売および工事

(備考) 増田煉瓦(株)HP等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 明治時代に煉瓦を煉化石と呼び、当社では煉化石の窯を短縮し石窯としたと解釈している。

製にとって代われ、工業炉用などの耐火煉瓦需要も減少、89年には煉瓦の製造から撤退した。外壁用などの販売・施工を中心に事業を継続、その後、煉化石窯を主力とし、ピッツェリア向けなどのピッツァ窯や、パン窯、さらにグリル用の石窯などにも展開し、年間100基近くを販売する石窯の国内有力メーカーへと見事に転身した。

口. 現社長の事業承継と石窯への取組みの経緯

石窯を始めた現社長（図表7）は四代目で、当初は、事業承継の意志はなく、神戸商船大学（現神戸大学海事科学部）を卒業後、大手電機メーカーに就職した。冷蔵庫やエアコンのコンプレッサーの設計に13年間携わった後、事業承継者がなく廃業も考えていた家業に94年に入り、98年に事業を承継した。

家業入りした当時は、父親の前社長と従業員2人のわずか3人で、高齢化し将来への明確な見通しもなく、けっして楽な状況ではなかった。このため、外壁用などに薄く軽量の輸入煉瓦「Thin Brick（シンブリック）」の販売・施工を中心に事業を継続しつつ、新たな展開を模索していた。そうした中、96年に当社と関係のあったプロパンガス業者を通じ、調理関係者からピッツァ窯作成の依頼があり、約1年の試行錯誤を経て納入した。これが、煉化石窯への参入のきっかけである。煉化石窯は、大企業が参入するような大市場ではないが、本物指向で差別化を目指す飲食店には一定のニーズが必ずあり、競合する有力企業も国内になく、中小企業が挑戦するの

図表7 増田晋一社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 ピッツァ窯（右：ガス式、左：薪式）



（備考）増田煉瓦(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にふさわしい分野であった。他社がほとんど手掛けていない分野で、蓄積した煉瓦の技術も生かせる。大企業の効率性一辺倒の姿勢や圧力に巻き込まれず、中小企業ならではのオーダーメイドで手作りのきめ細かい対応で差別化できると判断し、本格的な取組みを決断した。

また、東京晴海での展示会の建材ブースに出展したことをきっかけに、煉瓦業者で窯作

図表9 薪式パン窯



(備考) 増田煉瓦(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

成ができないかを考えていた厨房機器製造業者、日本では薪よりふさわしいケースが多いガスバーナーの製造業者、さらに、バーナーメンテナンス業者など、それぞれの分野で専門知識・技術・販売ルート（アフターサービスも含め）などのある3社とのコネクションができた。その後、技術開発や販売などで協力し、株式会社ガンジョーネを設立して4社共通ブランドの「GANJOUNE（ガンジョーネ）」で石窯の製造・販売・メンテナンス、さらにショールーム、石窯購入先の調理人の研修、アンテナショップ（ピッツェリア）を展開している。実際に石窯を自分達でもピッツェリア店舗で使い、顧客へのプレゼンテーションの場とともに、製品開発でも徹底して課題を洗い出して解決した上で製品化するユーザーの視点に立脚した開発姿勢を貫いている。

（イ）取組み決断におけるポイント

前述のとおり、中小企業に相応しい市場

であり、自ら蓄積してきた煉瓦の技術を生かせることが石窯への参入を決断させた要因ではあろうが、社長は、最初のオーダーですぐに本格参入を決めたわけではない。では、どのような考え方・思考がこのイノベーションに本格的に取り組むことにつながったのであろうか。

家業を継続することへの危機感は当然大きかったはずである。そして、新展開で取り組むのは他がやっていないこと、外壁材などの取引で痛感した大企業の論理に振り回されず中小企業の強みを生かせる分野の選択やビジネスのスタイル、職人氣質の良い部分は残しつつも非合理的慣習からは脱却、目的達成のためには外部資源も積極的に活用、などが石窯への本格的取組みでビジネスを再構築する上での基本的な考え方としてあった。どのような分野を選択すべきか、中小企業として効果を上げる仕事のスタイルをどうすべきかなどについて、経営者として一定の考え方・スタイルが構築されていた。

これらは、子供のころから肌身で感じてきた家業のよい面と課題、大企業での勤務経験、実際に家業に入ってから様々な模索、地元の経営者向けセミナーでの経営の基本についての勉強などからの学び、などによるものである。当初から経営者を目指していたのではなく、海外勤務も含めた他での経験は積んでいたが家業に入った時には経営については素人であったがゆえに、固定観念に拘束されないニュートラルな視

点で取り組み、自らの中に改革への障害がほとんどなかったのではないだろうか。そうした経営への考え方があったところに、既存事業の煉瓦の技術なども生かしつつ、中小企業にふさわしい市場の案件である石窯の仕事が舞い込んだ。これをチャンスとできたのにはこうした基本的な考え方が無意識であったかもしれないが、すでに現社長の中にあったことが大きかったものと思われる。

(ロ) イノベーションへの積極的かつ合理的な取り組み姿勢

石窯への進出は、舞い込んだオーダーがきっかけで、当初から主力事業とすることを考えたわけではなく、また、実際に取り組んでみると、高温で全体を均一にムラなく焼き上げ、表面はパリッと中はモチモチ感のある焼け具合とする窯の内部構造（ドーム型）やその組み上げ方、国内では燃料が薪のみでは設置が限られるためガス

化を図る際の安全性・エネルギー効率・焼き上がりを考えた最適な燃焼技術など、当社技術の範疇外での課題解決も含めて対応が必要となった。このため、自身の技術開発はもちろん、専門技術を持つ外部の協力も不可欠となった。窯造りでは、焼き具合に影響する炉床や炉上部の蓄熱を考えた素材を個々の炉で選択するなど、きめ細かなノウハウ・技術が必要となる。開発を進めるに当たり、本場イタリアの石窯造りの技術を学ぶ必要性を強く感じ、地元群馬の知り合いの紹介でイタリアの石窯メーカーに社長自ら赴いて教を請うた。さらに、ユーザーを理解する必要も感じ、現地のピッツァ職人に焼き方も学ぶなど、人脈ネットワークという外部資源を巧みに活用した。

ただし、学びを自らにふさわしい内容として活用するため、イタリア方式の単純な再現ではなく、同様の効果をより合理的に達成できる作成方法を考案している。たとえば、イタリアでは砂型を用いて煉瓦のドームをつくるが、当社では砂型をいっさい用いずにドーム型を作成するノウハウを構築している。ガス化では、石窯は演出効果のツールでもあるため、炎は青ではなくオレンジ色の薪のような燃え方で雰囲気醸し出し、しかも1本のバーナーで焼きムラがなく効率的な燃焼をドームの形状・材質とのバランスで達成するなど、ユーザーの飲食店経営を考えた対応としている。

積極的かつ論理的な探究心、様々な人間関係を大事にするネットワーク構築力、学

図表10 外食ビジネスウィーク2015への出展



(備考) 東京ビッグサイトにて信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

習への強い意欲などがある。このため、石窯技術やセミナーなどで学んだ経営ノウハウなども単純に真似をするのではなく何が重要なのかを咀嚼した上で、自らの状況・目的に照らしてふさわしい取り入れ方をし、学びを真に自らの血肉として経営力を常に向上させている。こうした高品質な本物志向の展開が、大手ピッツァチェーンなどでも高評価を得ている。また、ユーザーの研修、各地域の国産小麦粉のピッツァやパン、ドライフルーツを使ったパンなど地域資源を活用した製品作りを進め、石窯の差別化した利用方法にまで踏み込んだ活動も行ない、今後はアジアでの展開も積極化していく。

(2) 宮崎ひでじビール(株)…県産原料の差別化商品で県外資金の地域流入を狙う

イ. 企業の概要

当社は、96年に宮崎県延岡市で燃料販売を手掛ける(株)ニシダが、観光開発の目的で行藤山に地ビール醸造所を手掛けたのが始まりである。なお、現社名の「ひでじ」は、当時の(株)ニシダ社長である西田英次氏に由来する。

英次氏の後継社長が(株)ニシダの事業見直しで、厳しい状況にあったビール事業から撤退を決断したことから、事業責任者であった当社の現在の社長が、10年11月にEBO (Employee Buy-Out: 従業員による事業の買収・経営権の取得) により、社員5人で現在の宮崎ひでじビール(株)を引き継いだ。現在は、資本金300万円、役職員数13人 (パート2人を含

図表11 宮崎ひでじビール(株)の概要



当社の概要	
社名	宮崎ひでじビール株式会社
代表者	代表取締役社長 永野 時彦
所在	宮崎県延岡市行藤町747-58
創業	1996年 (石油製品卸の株式会社ニシダのビール事業部として事業を開始)
設立	2010年 (7月に設立、11月に現社長がEBOにて経営権を取得)
資本金	300万円
年商	1億5,000万円 (2015年5月期)
役職員数	13人 (役員1人、正社員10人、パート2人)
事業内容	地ビール・発泡酒製造販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

む)、年商約1億5,000万円である。

なお、当社の製品をレギュラー商品として扱う店舗は、宮崎県内137店をはじめ20都道府県の257の飲食店・酒販店・道の駅・空港・コンビニ・スーパーなど (2015年9月末現在) だが、スポットでの扱いも含めれば約500店となる。また、自社HPだけでなく楽天市場などネットでの販売も行われている。

ロ. 事業目的の転換やEBOの決断

(イ) 事業環境を踏まえたビジネスモデルの転換

(株)ニシダの観光での誘客を主眼としたビール事業であったが、観光事業はもちろん、ビールの製造・流通は素人でありノウ

ハウ構築ができず経営は困難化、観光目的は2年強で断念した。その後、販売に注力すべくシーガイアにテナントとして出店しビールと料理を展開するなど努力をする中で、ビールメーカーとしての立ち位置を確立することが重要であることに気づいた。

そこで、06年に品質で差別化すべく、他の国内クラフトビールメーカーがほとんど手掛けていない酵母の自家培養に取り組むとともに、他県の経験豊富な醸造家に指導を仰ぎ、一気に品質が向上した。旧製品の印象を持つ顧客に受け入れてもらうのに時間はかかったが、徐々に売上高も増加し始め、累積損失解消への方向に動きつつあった。09年には、現在の主力商品の「太陽のラガー」(図表13)がアジアビアカップおよびインターナショナルビアカップのジャーマンピルスナー部門で金賞も獲得した。

また、宮崎県の優れた農産物を活用した特色ある差別化商品開発ということから、果物や地元の野生の酵母の利用などを考えた。研究開発に必要な経営資源を補うため、従業員に宮崎大学出身者がいたことから酵母の選抜では焼耐用の酵母で業績のある宮崎大学の小川喜八郎教授(当時)に、また、原材料や試作品の分析では宮崎県食品開発センターに協力を仰いだ。研究開発資金では、独立行政法人科学技術振興機構の重点地域研究開発推進プログラムのうち

図表12 永野時彦社長



(備考) 宮崎ひでじビール(株)提供

図表13 レギュラーの4商品



(備考) 1. 宮崎ひでじビール(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 左より「太陽のラガー」「森閑のペールエール」「月のダークラガー」「花のホワイトヴァイス」

地域ニーズ即応型^(注3)の支援を活用した。その結果、宮崎県の特産品であるマンゴースの表皮から優れた能力を持つ酵母を見出した。この研究開発成果での商品化が、10年5月に発売されたマンゴースのエキスを使い、この酵母とビール酵母のダブル発酵で誕生した「宮崎マンゴースラガー」(酒税法上は発泡酒)である。さらに、宮崎特産のきんかんや日向夏を使い11年5月に発売された「宮崎きんかんラガー」「宮崎日向夏ラガー」

(注)3. 地域の中堅・中小企業のニーズ(技術的課題)に対し、大学・公設試・高専等のシーズを活用した研究開発を推進することで、企業の持つ課題の解決を目指し、新産業の創出と地域活性化を目指すもの

などその後の商品群につながっていく（図表14）。

（ロ）事業存続の危機でのEBOの決断

ところが、こうした将来への展望が開けつつあった最中の09年に、(株)ニシダの当時の社長が急逝、新社長の事業見直しでビール事業からは撤退することになった。

当時、ビール事業の責任者であった永野社長には、努力し建直しのメドがつきつつあったビール事業で挽回を図り、ブランドとビール事業に携わってきた社員およびその家族の今後をなんとしても守りたい、地域に生かされているという思いからそれまでも様々な地域活動にも取り組んできたが事業を通じて地域にも貢献したい、といった強い思い・使命感があった。そこで、地元企業に事業を買い取ってもらうなどの存続方法を検討したが、永野社長は最終的にEBOで自ら事業を買収し継続する重い決断をした。

その際、買収資金はすべて借入金に頼ら

ざるを得ず、永野社長のビール事業への取り組み姿勢・考え方や、実際の事業の状況、地域貢献への強い思いなどを理解する地元の経営者などから金融機関への協力要請の申し入れなどもあり、結局、事業計画を評価することで政府系金融機関と地元金融機関からの借り入れが実現し、10年11月にEBOが実現した。並々ならぬ事業への取り組み意欲が、リスクを伴う決断を永野社長に促し、周囲をも動かしたことになる。

こうした経緯から、従来にも増して地元への貢献という意識が強くなり、ビールの差別化に地元の資源を重要な要素として使うという方向性がより鮮明になったのではないと思われる。特に、11年は宮崎県を口蹄疫、鳥インフルエンザ、新燃岳の噴火と相次ぐ危機が襲い、農業や観光という宮崎県の重要産業が大打撃を受けた。ちょうど、東京でクラフトビールの第二次ブームが起こりつつあり、商品力強化で復調しつつあった当社自体は、県内売上げのダウ

図表14 宮崎県特産品を活用した宮崎農援プロジェクトの製品群



- (備考) 1. 宮崎ひでじビール(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 左より「宮崎マンゴーラガー」「宮崎きんかんラガー」「宮崎日向夏ラガー」「宮崎ゆずエール」「宮崎ジンジャーハニーエール（北川町産ジンジャーとはちみつのスパイスエール）」「宮崎レッドアイ（都農町のブランドミニトマトのトマトラガー）」「穂倉金生（高原町産麦のジャーマンピルスナー）」

図表15 製造設備



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ンを東京でカバーできた。しかし、「地域に応援してもらえる会社」を掲げる当社にとって、地域の苦境を見過ごすことはできず、県産品を利用した商品で地域を応援する「農援プロジェクト」に本格的に取り組む、きんかん・日向夏など県の特産品を使った商品の品ぞろえを強化していった。

このように、立ち位置を見据えてビジネスモデルを基本から組み立てなおし、外部の力も借りた技術力の強化、商品開発で地元を重視し特色に結びつけることなどを試行錯誤しながらも着実に進め、結果として将来展望を大きく開くイノベーションを成功させた。大学や県の研究機関、社内人材、地域の経営者、農業者など様々なネットワークがあり、なによりも理念に沿って必要な経営資源を集めて組み合わせることに強い意欲・使命感を持った経営者の存在が大きいことがわかる。

ハ. 新技術をベースとした原料調達と販売先の 新展開でさらなる飛躍へ挑戦

グローバルとローカルを意識した新たなイノベーションが現在も進行中である。これまでは、県産農産物の利用は副原料であるが、主原料の麦を宮崎県産のものとするためモルト（麦芽）化技術を約3年間研究し、実用化のメドがたったことから設備製作・据付で、16年夏頃に県産麦100%の商品を実現させ、4~5年後にはすべての商品に使う麦を県産とする意向である。現在は県南西部の^{たかはる}高原町産の麦だが、県南と県央の調達先は確保して

おり、さらに県北でも調達ルートの確保を図っている。将来的には、量的な確保とリスク分散の意味も含めて九州内他県からの調達も考えている。

また、地元企業の技術によるシラスを原料とした多孔質ガラスのフィルターでのろ過で、ビールの常温流通を可能とし、国内はもとより輸出での樽生ビール展開を積極的に行う素地も整いつつある。輸出ではすでに台湾、米国、香港などでハイエンドクラスの客層のホテル・レストラン・バーを対象とする現地の輸入代理店ルートを自ら開拓している。こうした積極展開のため16年春には製造能力も現状の1.8倍まで拡大される。

永野社長は、「事業を県外・海外で外貨を稼ぎ県内に循環させて経済を活性化させる起爆剤とする」ことを目標としており、地域活性化への強い執念が感じられる。

3. 活力ある中小企業経営者の変化対応力の根源にあるものとは

(1) 目的の明確さと達成への経営者の取り組み意欲の差

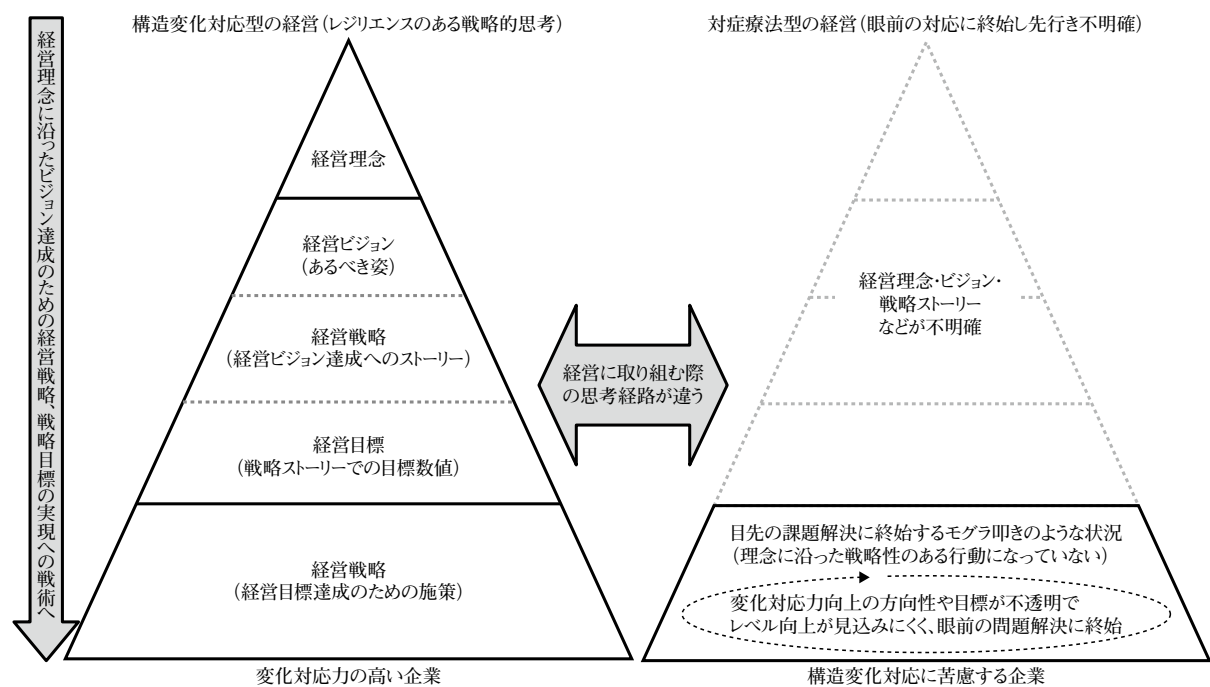
中小企業白書で、高収益な中小企業は研究開発や雇用の維持・拡大、人材の確保・育成など、目先の対応にとどまらない中長期的視点で事業に前向きに取り組んでおり、また、これまで信金中金月報の拙稿で紹介したイノベーションの事例企業でも、やはり中長期的な視点の経営ビジョンに基づき経営内容を環境変化に適応させていくことに注力していた。2015年版の中小企業白書によれば、小

規模事業者の36.4%、中規模企業の36.9%も「イノベーションの取組みの必要性の見極めが難しい」という基本的な問題を抱えている。最もよく言われるイノベーションの阻害要因である人材、資金調達の困難性やリスクを考えれば、必要性は一定程度感じつつも判断に迷っている場合もあろう。実際には、必要性そのものをあまり認識していない、必要性は感じてでも従来の範疇での多少の改善（根本問題の解決ではなく対症療法）にとどまっている、あるいは、目の前の対応に追われる中小企業に余裕はない、といったケースが多いのではないだろうか。

構造変化対応型の企業と、必要性は感じているがイノベーションへの取組みまで至らないか、必要性の認識があまりなく目先の課題解決のみにとどまる企業では、たとえば戦術

レベル（＝短期的な課題対応）においても、その取組みの背景、取組みに至る経路には違いがある。すなわち、前者では、まず、中長期的目標を達成するという大きな目的がある。企業の存在意義であり経営判断の根本となる経営理念にそった経営ビジョン（あるべき姿）と、その達成のための経営戦略（目標達成のためのストーリー）がある。そして、ビジョンを実現するための当面の目標が具体的に示され、さらにこの当面（短期）の目標達成のための施策として戦術がある。要するに、中長期の戦略がまずあり、その達成手段のパーツとして戦術（当面の施策）に取り組んでいる（図表16）。これに対し、後者ではとにかく目の前に現れた問題などについての適切な現状把握のないままに、一見、正しいと見えることもあろうが表面的な対応に終

図表16 構造変化対応の戦略指向と先行き不透明な対症療法的な経営スタイルの違い



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

わってしまいがちである。

思考の順序が中長期の視点から短期の視点に降りてくる経路を辿る経営を行う背景には、経営者の是が非でもビジョンを実現させるという並々ならぬ意欲がある。もちろん、現実には大なり小なり予想外のことが起こり、日々、こうした目先の対応も余儀なくされる。また、計画性がある取組みでも試行錯誤を伴っている。しかし、変化をしなやかに受け止め回復・成長の力に変えてビジョンを達成するために、中長期的視点から必要な改革（本質的な経営課題の解決）を着実にやっていく方向性はブレない。

このような取組み方は、経営に余裕のない中小企業・小規模企業にはとてもできないとする向きもあろう。しかし、これまで事例でみてきたイノベーションに取組み成果を挙げている中小企業では、従業員数人の典型的な町の小規模企業や、事業承継で第二創業に取り組み、その開始時点では従業員10人未満とやはり小規模企業であった、あるいは、企業連携による取組みで個々の企業は小規模企業が多いなど、小規模企業の取組みは珍しくはない。また、イノベーションへの取組みの直接的きっかけの多くは危機感であり、倒産・廃業・事業承継の危機も含めて厳しい業況下でのスタートが少なくない。つまり、恵まれた環境だからできたのではなく、経営者の考え方・取組み姿勢こそが最も重要なポイントとなっている^(注4)。

では、努力はしていても既存の業務内容・

方法の繰り返しや目先の課題対応の範疇に終始し、構造的な変化への対応に苦慮する中小企業はどうであろうか。高い視点、広い視野で自らの状況を俯瞰し、新たな展開につなげることの重要性への気づきが十分ではないケースや、改革・改善の意識はありそれなりに努力はしているが本質的な課題への対応に必要な様々な情報収集や経営ノウハウ・判断力などの不十分さなどから壁に直面し、経営の方向性や具体的戦略・戦術の策定・行動ができない、ということであろう。このような状況が続けば、いずれ事業縮小、事業承継の見通し難、業績悪化などから経営の維持どころか存続すら危ぶまれる事態を招くことにもつながりかねない。

確かに、中小企業の経営資源は中堅・大企業に比較すれば限られている。しかしながら、取り上げてきたイノベーションの事例では、厳しい環境下でも経営の持続発展への強い意欲の下、自らの置かれている環境や今後予想される変化などを冷静にみて、これまでの考え方・業界慣行・常識のみにとらわれることなく、目的達成のために様々な可能性を検討して行動し、革新を継続しようとしている。中小企業において経営の持続発展に向けてレジリエンス（厳しい状況にしなやかにこれを受け止めて回復・成長力に結びつける力）を発揮しているところは、イノベーションに必要な経営資源が足りなければ情報を貪欲に収集して在り処を探し、その調達と目的に沿った各資源の組み合わせのために積極的

(注)4. 本稿第2章の事例に加えて、信金中金月報2013年12月号、同2014年12月号、同2015年7月号の拙稿の事例を参照

に機会をつくるアプローチをする。つまり、企業間・産学官金などの連携や、様々な支援施策・外部専門機関等の活用に努力・工夫を重ね、失敗も含めて懸命に学習し、戦略・戦術を練り上げ、適宜に修正しながら計画精度を上げ、目標達成に取り組んでいる。挑戦することへの強い意欲ややりがいを感じられる。このように、経営の持続発展を望むのであれば、正しい方向性での相応の努力が必要であり、これによって目的達成のための新たな展望を開いている。中小企業・小規模企業だけでなく、大企業ですら企業経営においては何らかの経営資源が不足の状況にあるのが当たり前であり、また、すべての企業は環境変化を免れない。企業規模や業種に関係なく、経営者は眼前に現れた問題に対応しつつも、目指すビジョン達成のために課題をどのように克服していくのかという舵取りに大きな意義・やりがい・魅力・使命感といったものを感じるからこそ経営という道を選択しているはずである。

(2) イノベーションへの取り組みのきっかけとなった要因

景気の良し悪しも業況を左右する要因ではあるが、事例企業では経営の先行きに対する危機感や目標達成への使命感などから、本質的な課題解決での体制強化に力を注いでおり、むしろ経営者の舵取りの巧拙こそが企業間の業績・変化対応力格差の大きな原因と考えている。

それでは、イノベーションに積極的に挑戦

する事例の中小企業の取り組みを開始した直接的なきっかけはなにか。図表17の①から④のような厳しい経営実態や、先行きに対する危機感である場合が多い。たとえば、事業承継により経営への重い責任を感じ、同時に、市場縮小や内容変化、競争激化などでの厳しい経営実態を目の当たりにし、現状のままでは先行きの展望が開けない状況に直面した、などがある。ただ、その一方では、⑤や⑥のように社会的な課題解決に事業を通じて貢献したい、あるいは社会的なニーズに対して現状を変えることで応えたいといったポジティブな挑戦への思いがある。つまり、「自分の好きな事」、「成すべき事」、「やりたい事」への挑戦である。いずれの場合でも、変化の中に見出される新たなニーズを自らが取り組むべきチャンスととらえ、厳しい状況にも立ち向かうこと、それが自らのミッション（使命）との思いを強くもっていた。自らの強み・特徴を客観的に認識し、これを何らかの形で生かすことで顧客・社会の課題解決に貢献し、リスクもあるが挑戦したいという使命感ややりがいを持つ主体的・積極的な姿勢が

図表17 中小企業のイノベーションへの取り組みの基となった要因

経営の先行きに対する危機感	①	急激な業績悪化や長期にわたる経営の低迷
	②	市場規模縮小、ユーザーニーズの変化、競争激化など業界環境の変化
	③	人口減少や産業構造変化などによる地域の衰退
	④	発注元に翻弄される不安定な経営
決定的な課題解決の意欲	⑤	社会的課題の解決への貢献の欲求
	⑥	現状で感じられる何らかの疑問に事業を通じた変革で対応する意欲

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

経営者にある。なぜ、何を成すのかが腹に落ちている。

目的達成意欲が高いため、自らの弱みや不足している点を補う手段についても社内資源のみに固執することなく柔軟に調達方法を考える。知識領域を広げるネットワークで積極的に様々なことを見聞きし豊富な「知識の引き出し」を持ち、イノベーションのヒントを得る。具体的なターゲットが明確になると、合理的・効果的に必要な分野に絞って外部の力も活用しつつ「知識の深耕」や具体的な事業化に必要な「資源の組み合わせ」で課題をクリアし、成功の可能性が高い取組み内容に進化させていく。

このような考え方・行動は、既存のやり方を変えて新たな価値を創出し世の中に提供していくベンチャー企業や起業での発想・行動と似ている。実際、事例のイノベーションでは、新たな事業の立ち上げと同様な努力がみられた。信金中金月報2015年7月号の医工連携の2事例は新規分野への進出で、設備や技術、人材の蓄積があり起業のようなゼロからのスタートではないが、医療機器分野はこれまでにない技術的課題や開発資金の調達、取組みに必要な資格の取得、既存の取引がある業界とは異なる規制や慣行、新たな販売ルート開拓などをクリアしていた。醤油メーカーの新製品開発でも地域農業者を巻き込んだ原材料調達と中長期的な視点での地域農業者の経営能力育成支援、中小メーカーならではの強みを生かす製品展開戦略など、たとえひとつの商品の開発であっても商品企画・原料調

達から生産・販売まで、新事業を起こすことに近い取組みに思われた。

イノベーションに取り組む経営者は、変化に対応するために取るべきリスクを取らなければ、経営の持続発展の困難性が増してしまうというより大きなリスクを招くことを理解し、考えて試行を重ね学習し、不確実性を低減させ経営の精度を高めている。その過程で社内コミュニケーションや業務フロー全般にわたる管理体制を強化し、タイミングを逸することのない適時の状況把握にも重きを置いている。しかも、イノベーションを通じて他の役職員にも挑戦の機会を積極的に与えるなど組織力の要諦である人材を育成している。このため、先を読みアイデアを創出して具体的な計画に落とし込み実行することに、経営者だけでなく組織としても自信を深めているようである。

(3) イノベーションを具体化する力を生み出す経営者の特長とは

Ⅰ. 事業への極めて強い意欲と固定観念にとられない取組み姿勢

第一に取組み姿勢の特長では、経営者が危機感や使命感など現状を打破し革新することに極めて強い意欲を持っており、これがイノベーションに取り組む根源的な要因となっていた。それは、単なる危機感ではなく、企業の持続発展を通じて自らの最大の関心事である目標を達成するというモチベーションが極めて高いため、この危機をいかに受け止めて反発力に変えていくか、という前向きな思考

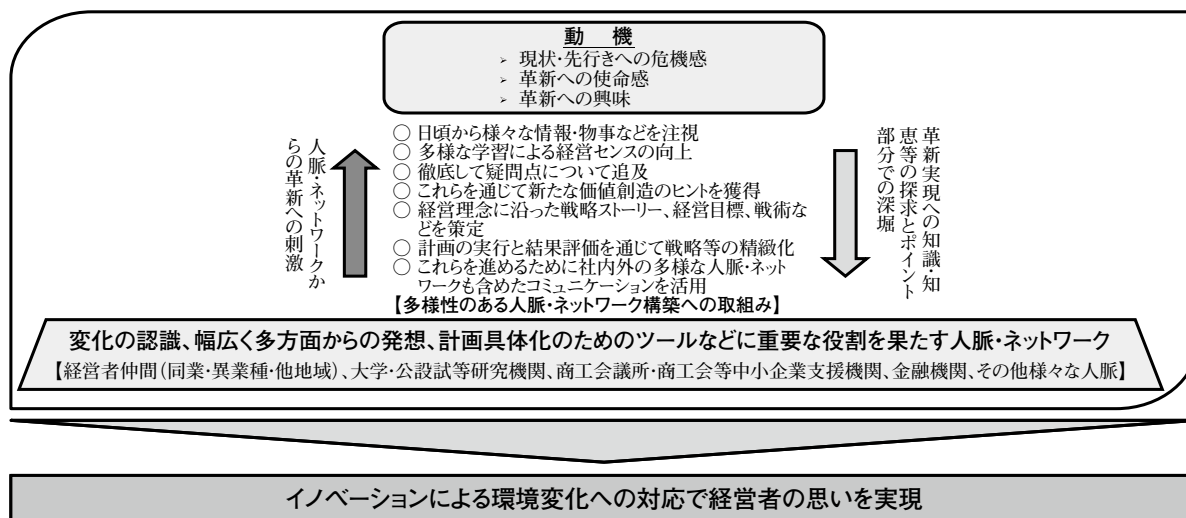
となっている。現実には経営者にとってかなり厳しい状況もあったはずだが、目的に向かって努力・行動する挑戦は真剣であると同時に、何か楽しいようにも見えるのはこうした強い関心事、つまり、「好きな事」、「成すべき事」、「やりたい事」に取り組んでいるからではないか。特に、変化対応に積極的な経営者には、こうした点に大きな特長があると思われる。

第二に実行段階、つまり、実際にイノベーションの具体化での経営者にとって重要な点では、固定観念にとらわれない創造的・合理的な発想や行動がある。イノベーションの具体化のためには、ユーザーが真に欲しているものを発見し、これをビジネスとして具体化するため、社内外でのコミュニケーション能力、状況変化を感じ取る情報感度と、情報を自らのビジネスに関連付けるセンス、必要な経営資源の調達方法、マーケティング、販売など新たな価値創造のために様々な要素を組み合わせるスキルが求められる。

構造変化対応に苦慮する中小企業は、何らかの強み・新たな展開への種は持っていますが、それをどのように事業化すれば経営を持続発展できるかという戦略ストーリーが描けない、つまり、戦略ストーリー策定に必要なヒント・技術・ノウハウその他のパーツの在り処を見つける術がわからない、あるいは、自らの強みを適切にとらえられていないということもあろう。イノベーションへの経路では、まず、「危機感」「使命感」さらに新しいことや経営についての「興味」「探究心」な

どから「新たな価値創造」への取組みを具体化することを考え始める。そして、「経営理念に沿った目的実現」のために、従来の思考の範疇にとらわれない「多様な視点から考え」、表面的ではないユーザーの「本質的なニーズの発見」に努力する。次にニーズに応える「具体的な施策を構築」するために、「積極的な情報収集」で課題解決に向けこれまでの「常識や思い込みなどで思考停止に陥らないよう疑問を解明するための問いかけを繰り返し」、具体的な「戦略・ビジョン・目標・戦術を構築」していく。そこで力を発揮するのが多様な人脈やネットワーク、さらに外部とだけでなく社内も含めた経営者のコミュニケーション力である（図表18）。ところが、業況が低迷している中小企業、とりわけこれまでのやり方で成功体験がある場合にはなおさらだが、思考停止の罠に陥りやすくなっている場合が多い。つまり、過去の成功体験に基づく既存の範囲でのやり方や製品・サービスをさらに掘り下げようとはするが、基本的に従来の発想から抜け出せず、既に賞味期限切れの状況であることが認識できていないケースである。このため、業界構造を変えるような劇的なイノベーションが起これば、一気に力を失ってしまう。たとえば、楽曲の入手の媒体がレコードやカセットテープからCDへ、あるいは購入からレンタルに、さらに最近ではネット経由での購入へと大きく移行している。当然、こうした構造的な大変化に対応できない企業の経営は急速に立ち行かなくなる。

図表18 イノベーションへの動機と具体化のための経路



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

既存の範疇を越える変化にイノベーションで対応するには、前述のように当初は視野拡大のため、次にターゲットが絞られた段階では関連する事柄を深く掘り下げるための情報が重要になる。たとえば、異なる業種・研究分野・地域・国・年齢などの多様な人から様々な情報を得る広い視野で、他分野を含めた様々な技術やその応用、ユーザーの変化などから需要のヒントをとらえる、などである。深堀のためには、当然ながら専門分野の情報を得ることが不可欠となる。既存の考え方や行動などの範囲にとらわれず、多様なものの見方、考え方を知ることの重要性・合理性・効率性である。実際に事例企業の特長として、イノベーションに必要な経営資源の調達・活用では、多様な人脈やネットワークなどが原材料調達、人材確保、技術的課題解決、資金調達、販路確保など様々な局面において重要なツールとなっていた。

イノベーション・環境変化への対応で、企

業経営を持続発展させるのに基本的な要素は、企業規模や業種に関係なく経営者のものの考え方・見方、そして何よりその背景にある経営に対する意欲であると思われる。強みを生かす方法がわからない、人材がいない、ノウハウがない、資金調達ができない、設備がない、販路がないなどの理由を挙げ、できない原因を外部に求めて終わるのではなく、どうすれば目的が達成できるのかに知恵を絞る。実際にイノベーションに挑戦し、そこから学習してさらに経営センスを磨き、その考え方や行動を組織内にも広め、組織としての変化対応力も向上させている。これらここまで述べてきた経営者の特長についてまとめると、図表19のようになる。

口. 経営への取り組み意欲向上のための継続した学習

では、最も根源的な力である「経営への取り組み意欲」を高めることに役立つのはどのよ

図表19 イノベーションに取り組む中小企業経営者の考え方・意識・行動の特徴とこれを表すキーワード

事例に見られる経営者の革新への取組みに対する考え方・意識・行動	キーワード
・自社内外の環境変化は当然とらえ常にアンテナを張っている。現状をそのまま肯定せず常に疑問を持ち、表面の事象に惑わされず、その本質を追究しようとする。	観察力、探究心、情報感度、本質の追求
・変化に対応することの重要性、対応しないリスクを理解している。	積極性、柔軟性、中長期的視野
・変化や一見関係のないようなものまで含めて様々な情報を自らの事業にいかに関活用すべきか、という観点から様々なモノに興味を持ち考える。	新規性、好奇心、探究心、創造性
・目的達成のためには徹底的に努力する。	意欲、熱意、粘り強さ
・計画的な経営を行う一方で柔軟性が高く、実態把握による適切な経営判断のための管理にも力を注いでいる。	勤勉性、論理性、柔軟性、計画性、管理の重要性の認識
・経営センスは持って生まれたものもあろうが、多様な情報に触れ、柔軟に考え、実行やその結果の検証の考察を行う学習の蓄積により体得し、磨かれている。常に目的意識と実行後、結果とその原因を考え学習し、次につなげる。組織内でもこうした行動を求め、組織としての対応力向上も図る。	貪欲な学習意欲 (学習の重要性認識、目的意識と継続性)
・目的意識をもって積極的に情報収集・コミュニケーションを行う。パブリシティやHP・ブログなどでの情報発信がPRはもちろん、様々な情報収集にとって重要であることを認識	外向性、好奇心、探究心、 人脈・ネットワーク形成、情報発信
・経験の蓄積を経営者自らだけでなく組織の人材に対しても機会を与え組織力の向上を常に意識している。	組織力、人材育成
・身の丈を考えた戦略で強みを生かしている。すなわち、積極性をもちながらも、リスク・機会などを勘案して基本的には自らのよって立つ地域、市場を絞り込んだ戦略で強みを発揮	強み・弱み・機会・脅威の認識、戦略性、堅実性、 自信と謙虚さ
・社内外の利害関係者に対し経営への取組み・実績・計画・進捗などについて具体的、逐次に説明し、目的となすべきことを明確化し納得性を高める。	組織のモチベーション向上、 経営の透明性・納得性、説明責任
・地域資源の活用という地元中小企業ならではの発想。協働や共生による地域貢献	特色ある地域資源の活用、協働・共生、地域貢献

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

うなことであろうか。前述のとおり、取組みの端緒は危機感や使命感などだが、学習することについての貪欲さが経営力を高める上で極めて重要な共通するポイントとなっている。事例の経営者にみられる経営意欲やセンスを高める行動として、固定観念にとらわれず日々の業務過程をつぶさに観察することなどからの気づきはもちろん、同業・異業種交流や目的を同じくする企業の集まり、セミナー・勉強会、展示会、学会などへの参加、社内での縦横のフラクナガラス張りのコ

ミュニケーション等々、多様な場面から学び、自らの経営に引き寄せて現実の課題などと関連付けて考え、さまざまな実験に取り組むなど常にチャレンジし、結果の評価・反省を次に生かすことの継続などがある。経営センスや判断・実行の力を磨くために、こうした思考・行動パターンにより学習し、その結果を実践に生かして常にステップアップを続けている、ということであろう。失敗でさえ前向きな対応へのヒント・糧としている。

また、こうした思考・行動パターンは、経

営者本人からすると意識的に努力しているというより、自然なことといった方が適切かもしれない。そして、継続した学習行動は、先天的なものもあるかもしれないが、むしろ経験等を通じて獲得・増強された後天的なものの方が大きいのではないか。すなわち、危機感や様々なモノ・コトへの関心をきっかけに、人脈やネットワーク・コミュニケーションを通じた情報発信・情報収集で「知の引き出し」を広げてターゲットがしだいに見え始め、実現に必要な部分に絞って「知の深耕」を図り事業の具体策を考えて実行につなげる一連の活動での失敗・成功体験で学習し、自信や意欲を含む経営力を身につけていったのではないか。学習を継続することで、次第にやるべき事や意欲が醸成されて中長期的に目指すべき目的が明確となり、学習の効率も増幅されてきたと考えられる。

学習不足では、ものの見方・判断がこれまでの判断基準に過度に傾斜し、中長期的にふさわしい視点が欠けがちとなる。経営者として、高い見地や偏りのない視点から状況を見ているか、顧客や役員とのコミュニケーション・相互理解はできているか、技術・生産・販売や経営管理面などで既存の方法に常に疑問を投げかけているか、疑問点や不足などへの気づきへの対応は進んでいるか、などで実際には苦慮するケースが当然だろう。その疑問解消や不足を補い変革へのヒント・具体的な策を得るために、同業や異業種の企業経営者など企業間のネットワークや、産学官連携、支援機関や金融機関などが提供する

様々なマッチング・交流・相談・施策活用などの機会なども利用して学習を重ねる努力が求められる。先行きの展開が独自の経営資源や能力だけでは見出しにくいのであれば、少なくとも目的意識を持ったこうした努力は最低限必要である。

信金中金月報2014年12月号、同2015年7月号の連携によるイノベーションでも述べたとおり、他の様々な情報に接することは、情報感度をさらに高め、自らの強みや弱みといった特徴を改めて認識させ、あるいはその生かし方へのヒントや具体的な施策につながるなど、さまざまな発見の可能性や意欲を高める。

イノベーション・変化対応・目標達成への「気づき」「興味」から「強い意欲」へ、さらに「具体的な取組みへの機会」につなげていくという点で、直接的に現在のビジネスや課題解決等と関係があるなしにかかわらず、積極的な経営者と接点を持ち、考え方や行動などについて学ぶことなどは大いに意義がある。実際、事例の各社の経営者も、現状の課題に直接関係するものはもちろん、それ以外も含めて様々な外部との関係を重視し、自ら情報発信して常に何らかの学びにつなげ選択眼を鍛えている。学ぶことに貪欲で、短期的視点や自らの利益ばかりを追及した行動ではない。たとえば、事業を通じた地元農産物の積極活用での産地活性化や雇用の創出など、自らの事業活動を生かした社会的な課題解決に強い関心があるケースが複数みられた。地域の企業等を巻き込んだ新たなビジネスモデルでの産地活性化や、地域として外部から資

金流入を図ろうとする挑戦である。中長期的視点で自らの差別化やブランド構築を通じた経営強化と地域貢献の両方で社会的意義を追求する、異業種との協働・育成支援・共生などの考え方である。

(4) 効果的な中小企業支援で地域金融機関が基本的に留意すべき点

中小企業や地域を支援する地域金融機関において、支援を要する数多くの中小企業に対して相応にコミットできれば理想的である。しかし、個々の中小企業の課題解決への支援では、少なくとも一定程度の期間、それなりの経営資源の投入を要するため、現実問題として直接的な支援の質・量には限界がある。この点、様々な情報や外部の支援機関を合理的・効率的に活用する知恵・ノウハウ・仕組みが不可欠となる。

その際、地域金融機関の直接の支援なのか外部支援機関等を活用した間接的支援なのかを問わず重要なことは、表面的な支援対応では結果として非効率で成果が期待しにくく、極めて限定的範囲か短期的効果にとどまるということを理解し、担当部署に限らず組織全体として支援内容と方法を検討し、ふさわしい仕組みを構築したうえで実行すべき、ということである。支援で真の効果のために念頭に置くべきは、企業経営および適切な支援機関・専門家を見極めと利活用に一定程度の知識・ノウハウを備えた人材の育成・確保はもちろん、個々の中小企業の事象の背景にある解決すべき本質的課題は何かを的確に把握

し、それに対応することを目的とした組織的な仕組みの組成と、その効果を適切に評価し改善すべき、ということである。専担部署だけでなく組織全体の有機的取組みの仕組みを、日常の営業活動も含めて考えることである。金融機関としてのもの見方のみにとらわれることのない企業経営の視点が求められる。金融庁のモニタリングの基本方針にもある「コンサルティング機能の発揮」や「事業性評価」を重視した融資なども、基本的には適切な現状把握（＝本質的課題の把握）があってこそ可能となる。

地域金融機関が支援活動を中小企業の活性化や信頼関係の深化につなげるには、この点の再確認と計画的・具体的対応が必要である。もちろん、具体的に何をどのレベルで目指すのか、また、内部外部の利活用可能な資源の状況、競合や地域産業を取り巻く環境などにより、取り組み方は様々であろう。ただし、目的が中小企業の真の革新への支援であるならば、効果が短期的・表層的とならないよう、地域や中小企業の本質的課題の把握と解決に、継続的かつ質的向上を目指した取組みとし、常に第三者の視点での評価を重視しPDCAサイクルが機能する、という点に留意すべきである。

おわりに

一般的に経営革新への取組みのきっかけとしては、業績低迷や様々な環境変化の実感、あるいは事業承継などを機に強い危機感を持ったことが具体的な行動につながった、な

どが多いようである。加えて、社会的課題を解決したい、自らの手で現状を変えたいなどポジティブな動機もある。そうした考えや取組みの根源に共通してあるのは、経営者の意欲・使命感・探究心・興味などであると考えられる。目的達成への強い意志と集中力がある。事業で目指す目的は、理想・理念があるからこそ明確になり、目的が明確であれば実現への様々な方策を計画として具体的にする。目的達成こそが重要なため、固定観念にとらわれず、利活用できるものをいかに見つけて組み合わせるかが重視される。

こうした経営者は、広く高い視点で物事をみて常に様々な知を探求し、それらを自らの事業・課題に引き寄せて考え、新展開や課題解決のヒントにつなげていく。ターゲットが決まれば必要部分を掘り下げて計画を具体化する。当然ながら課題設定や解決の具体策での疑問点は徹底して追求する。そのために、同業・異業種の企業、大学等研究機関、商工会議所・商工会、金融機関など中小企業の支援を担う組織などの人脈・ネットワークもフルに活用する。構築した計画・施策を試行

し、結果を検証して目的達成に近づけていく。変革に積極的な経営者は失敗ですら貴重な学習機会とし、次のステップに生かす。短期的なものに振り回されず、中長期的視点で目的を追求している。

支援する地域金融機関の立場からも、積極的経営者の考え方・行動に沿った支援が中小企業を真に活性化するために効果的・合理的ではなかろうか。先行きの展開に苦慮する経営者に対しては、何が本質的な課題なのか、経営者も気付いていない特徴があるのではないかなどを、経営者とともにもう一度見直し、認識することからスタートすべきであろう。その上で、地域金融機関自身のノウハウはもちろん、様々なネットワークも活用しつつ、具体的な課題解決につなげていく。また、意欲的な経営者との交流機会を設けるなど、中小企業経営者の挑戦意欲を高める工夫が必要であろう。支援活動の効果を左右するポイントは、「目先の表層的な支援に陥らぬよう、本質的課題解決を通じて自立した変化対応力のある経営者を育成・支援することの継続」にある。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編（『中小企業白書2015年版』）
- ・信金中金月報2013年12月号『事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み—変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み意欲の重要性—』
- ・信金中金月報2014年12月号『企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション—「連携」の組成・運営、コーディネーター役の留意点—』
- ・信金中金月報2015年7月号『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例—イノベーションをもたらす共通点は起業家的な努力の継統一』

再生可能エネルギーでの「地産地消」②

－再エネを活用した地域での経済循環に向けて－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 再生可能エネルギー、地産地消、地方自治体、小水力発電、風力発電

(視 点)

信金中金月報2015年8月号『再生可能エネルギーでの「地産地消」① －再エネを活用した地域循環に向けて－』の後編にあたる本稿では、前編で太陽光発電の事例を取り上げたため、小水力発電および風力発電による再エネでの「地産地消」に前向きに取り組んでいる2つの事例（三重県多気郡多気町、輪島もんぜん市民風車）を紹介する。

併せて本稿では、前編の事例と総合して、各事例から導き出される再エネの「地産地消」のあり方を展望したい。

(要 旨)

- 地方における再エネでの「地産地消」への期待では、前編で取り上げた岩手県北上市と会津電力（株）の事例や（一社）創発的地域づくり・連携推進センターによる地方自治体向けアンケート結果のとおり、エネルギー安全保障の観点からのエネルギーでの自立への期待の高さがうかがえる。また、地域内すべての電力生産の再エネによる地産を実現した場合、産業連関表を使った分析で、道府県の生産は4割近く増加するという推計もあり、再エネでの「地産地消」は、地方に大きな生産波及効果を期待できる。
- 三重県多気町では、地元のキーパーソン（土地改良区 高橋事務局長）の十分な理解と協働が小水力発電を推進するうえでの起動力の一つとなっており、（一社）輪島もんぜん市民風車（石川県輪島市）でも、地元の有識者と協力して野鳥に関する影響度調査を行ったり、地元住民への説明会等を通して低周波や騒音の影響調査結果を公開していることから、再エネでの「地産地消」の推進では、特に地元住民の理解・納得が鍵を握っているといえる。
- 再エネでの地産地消を推進していく上で、信用金庫を含めた地域金融機関には、“一定のリスクはとる”という姿勢で、事例を増やしてノウハウを蓄積する意味での“実績づくり”の一翼を担う覚悟が求められよう。また、単に金融面だけでなく、地域社会の一員かつアドバイザーとして、再エネ事業を観光資源化するなどといったアフターフォローを担っていくことも求められていこう。

1. はじめに

本稿の前編の位置づけで、信金中金月報2015年8月号『再生可能エネルギーでの「地産地消」①－再エネを活用した地域循環に向けて－』を発売した。前編では、地方自治体において、再エネでの「地産地消」に対する期待が高まるなか、地方自治体が中核的な役割を担う事例（岩手県北上市）と地元民間企業が中核的な役割を担い地方自治体に働きかけている事例（会津電力㈱（福島県喜多方市））の2つを紹介した。

本稿では、住民参加の視点から、再エネでの「地産地消」に前向きに取り組んでいる2つの事例を紹介したうえで、前編で紹介した事例と総合して、各事例から導き出される再エネでの「地産地消」のあり方を展望したい。

2. 再生可能エネルギー「地産地消」への挑戦

(1) 立梅用水型小水力発電プロジェクト (三重県多気郡多気町)

①経緯

三重県多気郡多気町の旧勢和村では、多気町勢和地域資源保全・活用協議会^(注1)（以下、「協議会」という。）を組織し、地域資源の保全や活用など多面的機能維持の活動^(注2)を行っている。この活動の一つとして、立梅用水^(注3)の維持管理と多面的機能での活用がある。

立梅用水は、その維持管理を立梅用土地改良区^(注4)（図表1）（以下、「土地改良区」という。）が担い、地域用水として、①防災用水、②観光・地域活性化用水、③地域教育・福祉用水、④生活維持用水、⑤小水力発電用水、⑥農村環境保全用水、⑦生態系保全用水、⑧歴史的遺産保全用水、⑨農村協働力・自治形成用水として、慣行水利権^(注5)の利権内で多面的に利用されている。

このうち、「小水力発電用水」において、

(注)1. 構成団体は、参加団体20（区長会、老人会、勢和保育園、勢和小学校、勢和中学校、CS推進協議会、青少年育成町民の会、花あじさいいっぱい運動協議会、勢和図書館、勢和の語り部会、農業法人「まめや」、元丈の里「ゆめ工房」、車川山里ファン倶楽部、地域活性化施設「元丈の館」、交流施設「ふれあいの館」、(株)地域資源バンクNIU、農業法人組合丹生営農組合、元丈の里営農組合、水土里ネット丹生、水土里ネット立梅用水）、支援団体4（農村女性アドバイザー、水土里サポート隊、JA多気郡農協、多気町役場）、協力団体7（三重大学、東京農業大学、シャープ三重工場、丸亀産業、西田鉄工所、ジオ、協和コンサルタンツ）である。

2. 2014年6月に施行した「農業の有する多面的機能の発揮の促進に関する法律」に基づき支給される多面的機能支払交付金をもとに、農道の草刈りや水路の泥上げなどの基礎的な保全活動のほか、あじさいいっぱい運動や休耕田を利用した景観づくり活動など地域資源向上活動、コミュニティスクールの推進、遊休農地の活用あるいは小水力発電の活用など地域資源の活用に取り組んでいる。

3. 1823年に完成した。三重県のほぼ中央、松阪市飯南町から多気郡多気町にかけての全長28kmに及ぶ。2014年9月、「登録記念物」（文化庁）、「かながい施設遺産」（国際かがい排水委員会）に登録された。

4. 前身は、1905年に設立された立梅井堰普通水利組合であり、五ヶ谷村および丹生村で組織された。

5. 慣行水利権とは、水の実事上の支配をもとに社会的に承認された権利のこと。主にかがい用水の利用について、社会慣行として成立した水利秩序が権利化したものである。なお、慣行水利権については、許可水利権に比べ、その権利内容が必ずしも明確ではなく、他の水利使用による影響の予測、ダム等の建設計画における既得権の評価などを行う場合にも問題があるため、取水施設の改築、土地改良事業の実施等の機会に許可水利権に切り換える（慣行水利権の法定化）などの取扱いがなされることがある。

図表1 立梅用水土地改良区の概要



当社の概要

社名	立梅用水土地改良区
事務局長	高橋 幸照
組織所在地	三重県多気郡多気町丹生
設立	1905年
組織構成	組合員数623名、総代31名、理事12名、監事2名、用排水調整委員6名、専従員2名、事務局3名
事業内容	立梅用水の維持管理

(注1) 写真(左)が立梅用水土地改良区 高橋事務局長、写真(右)が(株)協和コンサルタンツ 左村主任
 (注2) 15年4月末現在
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

土地改良区は、1920年から中部電力（当時の三重共同電力(株)）と共同利用する小水力発電に取り組んでいた。2011年3月の東日本大震災を受けて、土地改良区が立梅用水での小水力発電事業を改めて検討しているなか、以前から接触のあった東京農業大学を通じて、(株)協和コンサルタンツ^(注6)と接点を持つことになり、2012年1月から、同社に加え三重県、協議会、九州工業大学、東京農業大学などで「産学官民」での立梅用水型小水力発電プロジェクトが新たに立ち上がった。なお、本プロジェクトが立ち上がる前、土地改良区の高橋幸照事務

局長は、(株)協和コンサルタンツの左村公主任に対して「物売りならいらぬ」と距離を置いていたが、左村主任の熱意と気迫に徐々に共感し、現在、同社の左村主任は、土地改良区の小水力発電事業にとって不可欠かつ信頼できるパートナーとなっている。

②プロジェクトの概要

従来の小水力発電装置は、取水口、放水口、水圧管路、発電小屋などの土木施設の施工が必要であるため、費用が割高になるとともに設置スペースを確保しなければいけないなど、採算性や効率性が低い。そのため、2013年度から、(株)協和コンサルタンツや九州工業大学などと協力し、新型の小水力発電装置の開発に取り組んでいる。発電機内の羽根の回転速度を倍増できる相反転方式を世界で初めて採用し、従来は不可能であった1.5m以下の落差でも発電ができるようになった。また、堰板(せきいた) (土止め用板) にひっかけて水路に立てるだけであり、土木施設の施工は不要である (図表2)。

15年6月に、小水力発電機「彦電」の1号機 (図表3左) を改良した2号機 (図表3右) を設置し、インバーターBOX (給電装置) につないで、6次産業施設「ゆめ工房」 (図表4) に配電している。「ゆめ工房」では、小水力発電で起こした電気を、施設内の電化製品 (図表5) のほか米粉パ

(注)6. 設立：1961年8月、本社：東京都渋谷区、資本金：10億円、社員数：194名、主要事業：建設コンサルタント (2015年2月現在)

図表2 立梅用水に設置した小水力発電機「彦電」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表4 「ゆめ工房」内の学習部屋



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 小水力発電機「彦電」の1号機（左）と2号機（右）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表5 「ゆめ工房」内の電化製品での利用



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ンづくりにも利用している。

このように小水力発電への利用ニーズを身近で具現化することで、どのような地域活性の取組みで利用できるか、その可能性調査を行っている。

今後、蓄電池システムを導入し、「コミュニティグリッド（電力を利用する人々（コミュニティ）を結ぶ（グリッド）」を推進していく方針である。

蓄電池システムを整備後、地域観光用に電気自動車を導入し、小水力発電で起こし

た電気を電気自動車の充電で利用できるようにしたい。また、将来的に、自前の電線網を整備し、「コミュニティグリッド」から「リージョングリッド」へと発展させ、小水力発電による地産地消を実現したいとのことである（図表6）。

また、こうした取組みを将来に受け継いでいくため、特に立梅用水の「地域教育用水」としての活用に入れている。地元の勢和保育園、勢和小学校、勢和中学校と連携したコミュニティスクール（CS）^(注8)を

(注)8. 文部科学省が2004年度に、地域と連携した学校づくりを促進するために導入した制度

図表6 立梅用水型小水力発電による地産地消マップ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

推進し、子どもたちにふるさとの水と土の大切さを教育している。具体的には、勢和保育園児による「水土里」田んぼのコンサート、勢和小学校低学年のさつまいも作り、勢和小学校高学年のこめ作り・水の道しらべ、立梅用水学習、小学生全員によるまめ作り、勢和中学校中学生によるあじさいまつりボランティアなどに取り組んでいる。

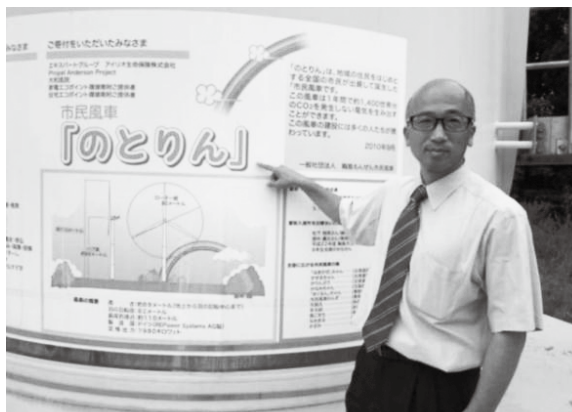
多気町勢和地域は、もともと協議会活動などを通じた“集落集合体”としての活動が活発な地域であり、今後とも、将来を担う子どもたちを巻き込んで地元を護っていく仕組みづくりを進めていくこととしている。

(2) (一社) 輪島もんぜん市民風車 (石川県輪島市) (図表7)

①経緯

2004年9月に発足した「金沢まちづくり市民研究機構^(注9)」での環境部会において、

図表7 輪島もんぜん市民風車 (愛称のとりん) の概要



当社の概要

事業主体	(一社) 輪島もんぜん市民風車
所在地	石川県輪島市
運転開始	2010年3月
風車製造元	ドイツ・REPower Systems社
定格出力	1,980kW
総事業費	約5億3千万円
出資総額	2億9,950万円
出資者数	405名

(※1) 写真は合同会社金沢市民発電所 永原伸一郎代表社員

(※2) 15年4月末現在

(備考) NPO法人北海道グリーンファンド資料等をもとに
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

05年2月にデンマーク視察を行い、風力発電の取組みを学んだ。この視察での学びをきっかけに、単なる勉強会の枠組みを超えて実践に持ち込むため、05年12月、有志によりNPO法人市民環境プロジェクトを設立した。ここから、金沢エリアでも風力発電に取り組むことはできないか、立地場所などの具体的な検討が始まった。

市民環境プロジェクトでは、金沢市や近郊の市町を調査したものの景観や土地の所有権などの問題で適地がなかなか見つからなかった。こうしたなか、当時、輪島市門前町で市民風車建設のための調査活動を

(注)9. 市民が主体となってまちづくりのための調査研究を行い、行政に政策提言するための市民ボランティア研究会で、まちづくりやまち並み、文化と芸術、多文化共生、福祉、環境、交通、情報などの部会に分かれて活動している。

行っていた株式会社市民風力発電との接点
が生まれたことを足がかりに、同社から、
立地調査から地元住民、地元自治体との交
渉、風車の機種選定、建設工事に至るまで
を支援してもらい、市民風車建設に向けて
の第一歩を踏み出すことができた。

06年に入り、輪島市門前町風力発電所
の事業者として株式会社市民風力発電の設
立した会社が選定され、市民環境プロジェ
クトの運営する1基を含めた合計11基を建
設する計画が動き出した。これをきっかけ
に、07年10月、市民環境プロジェクトの
役員を中心とした8名で合計300万円を出
資し、有限責任中間法人輪島もんぜん市民
風車を設立した(法人法の改正により、後
に一般社団法人に変更)。

市民風車建設への道のりは平坦ではな
く、例えば野鳥に関する環境影響評価で
は、約1年をかけて、地元の有識者との間
で交渉を重ねて当初計画の一部を見直しな
がら合意に至るなど、環境保護には最善を
尽くした。また、各地の風力発電施設を視
察するなど、風車による低周波や騒音の影
響についても調査した。さらに、地元住民
に対して、市民風車にかかる説明会を積極
的に開催し、その理解を求めてきた。この
ような努力に加え、07年、構造計算偽造
問題(いわゆる姉齒事件)の発覚をきっか
けに建築基準法が改正されたことから、風
車の建設計画が1年間延期になるなどの困
難も乗り越えてきた。

こうした努力を重ねたうえで、風力発電
所の建設資金にかかるファンド募集を行っ
たが、今度は08年のリーマンショックの
影響を受けたことから一度に資金調達をす
ることができず、二次募集をしたうえでよ
うやく約3億円の市民出資^(注10)(405名から
の出資)を集めることができた。また、建
設費の残り約2億3千万円については、国
立研究開発法人新エネルギー・産業技術総
合開発機構(以下、「NEDO」という。)か
らの補助金でまなかつた。

②事業の概要

輪島もんぜん市民風車の愛称である「の
とりん」の“りん”には、輪島市の“輪”と
“凧”の意味があり、「能登の輪島に建てら
れ、能登の人たちを見守りながら凧として
回り続ける」という願いを込めている。風
力発電の取組みには、上述したような紆余
曲折が今後もあると思われるが、取材させ
ていただいた(一社)輪島もんぜん市民風
車の創設メンバーであり、その設立母体で
あるNPO法人市民環境プロジェクトの永
原伸一郎理事からは、“自分たちの使うエ
ネルギーを自分たちで創り出し、将来にわ
たってエネルギーを大切にしながら、市民
風車を地域づくりに役立てたい”という強
い意思が感じられた。

「のとりん」(図表8)はドイツ製で、高
さ(地上から羽の回転中心まで)は約69m、
羽の回転径は82m、定格出力は1,980kW

(注)10. 出資者は、輪島もんぜん市民風車の設立メンバーの人脈を含め、地元外の一般市民が大半を占めている。

図表8 市民風車「のとりん」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(1,400世帯分相当) である。

2010年3月から、「のとりん」の運転を開始し、同年5月からは北陸電力(株)への売電を始めた。

③事業の将来展望

市民風車は、市民の出資などによる参加で取り組まれている風力発電事業であり、市民自らの参加を通して再エネへの意識啓発が図られるとともに、再エネへの社会的関心が広がることで、その導入促進を期待するものである。したがって本来、出資者の大半を地元・輪島市門前町住民であることが理想である。しかし実態は、県外出資者が中心となっている。そのため、今後とも、地元住民とのコミュニケーションを深め、市民風車のPR活動に努めていきたい

とのことであった。

また、永原理事が合同会社 金沢市民発電所の代表社員として取り組む太陽光発電事業では、出資者への利益配当として、試みに地元の農産物を選択できるようにしている^(注11)。エネルギーの地産地消に加えて食の地産地消も併せて進めたいという永原理事の熱い想いが込められており、このスキームを市民風車にも応用していきたいとしている。こうした地元農産物での利益配当スキームをはじめ、引き続き、地域貢献に資する仕組みづくりの検討をしていきたいとのことである。

3. 再生可能エネルギー「地産地消」の展望

NEDOによると、再エネを導入する意義と

(注) 11. <http://kanazawa-cps.com/>参照

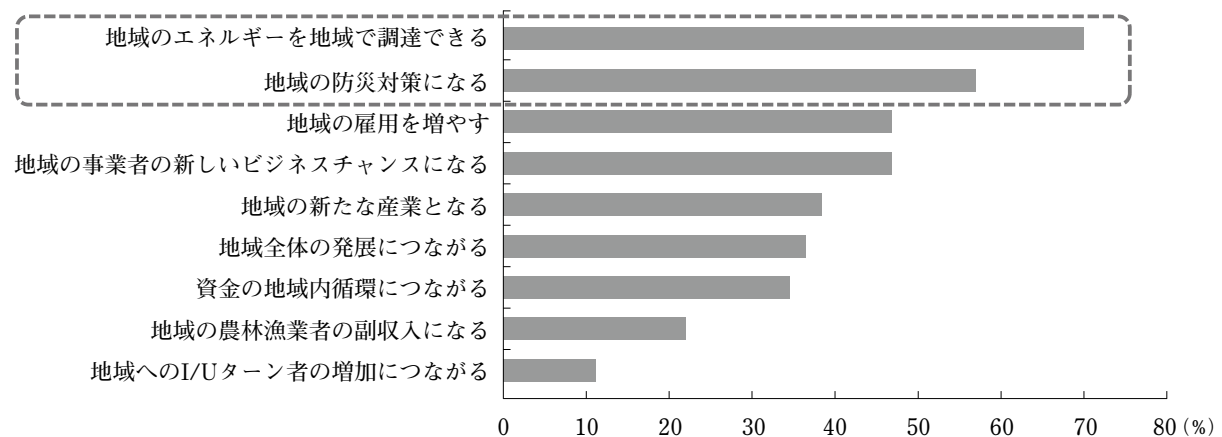
12. (独)新エネルギー・産業技術総合開発機構編 (2014年2月)『NEDO 再生可能エネルギー技術白書 第2版』(8頁～11頁)

して、「…再生可能エネルギーの導入拡大は、エネルギー源の多様化によるエネルギー安全保障の強化や、低炭素社会の創出に加え、新しいエネルギー関連の産業創出・雇用拡大の観点から重要であり、地域活性化に寄与することも期待されている。」を挙げている^(注12)。これら意義は、国としての期待、メリットともいえる。地方にとって、本稿で取り上げる再エネでの地産地消の観点から、特に「エネルギー安全保障の強化」と「新しいエネルギー関連の産業創出・雇用拡大」への期待が大きいといえよう。例えば、(一社)創発的地域づくり・連携推進センターによる地方自治体向けアンケート結果をみると、地方自治体にとっての再エネの地域貢献の意義として、地域自立型電源や地域防災対策が多く挙げられており(図表9)、地方におけるエネルギーの多様化、分散化としてのエネルギー安全保障への期待の高さがうかがえる。信金中金月報2015年8月号「再生可能エネルギーでの「地産地消」①」の事例として取り

上げた岩手県北上市は、東日本大震災での痛い経験を踏まえ、災害に強く、自立的かつ持続可能なスマートコミュニティの構築(北上市あじさい型スマートコミュニティ構想モデル事業)を目指しており、会津電力(株)(福島県喜多方市)でも、東日本大震災での福島第一原発事故の苦い経験を踏まえ、地域還元を目的とした“公共的株式会社”として、会津地域をはじめ福島県における再エネでのエネルギー自立に向けて尽力している。また、城南信用金庫(東京都)が14年10月22日に開催した「地域再生エネルギーシンポジウム」での城南総合研究所 楠達史特別顧問の発表によると、地域内すべての電力生産の再エネによる地産を実現した場合、産業連関表を使った分析で、道府県の生産は平均39.3%増加すると推計している。すなわち、再エネでの地産地消は、地方に大きな生産波及効果があることが示された。

一方、再エネでの地産地消の観点からの課題としては、信金中金月報2015年7月号「注

図表9 地方自治体での地域の再エネ事業による地域貢献への期待

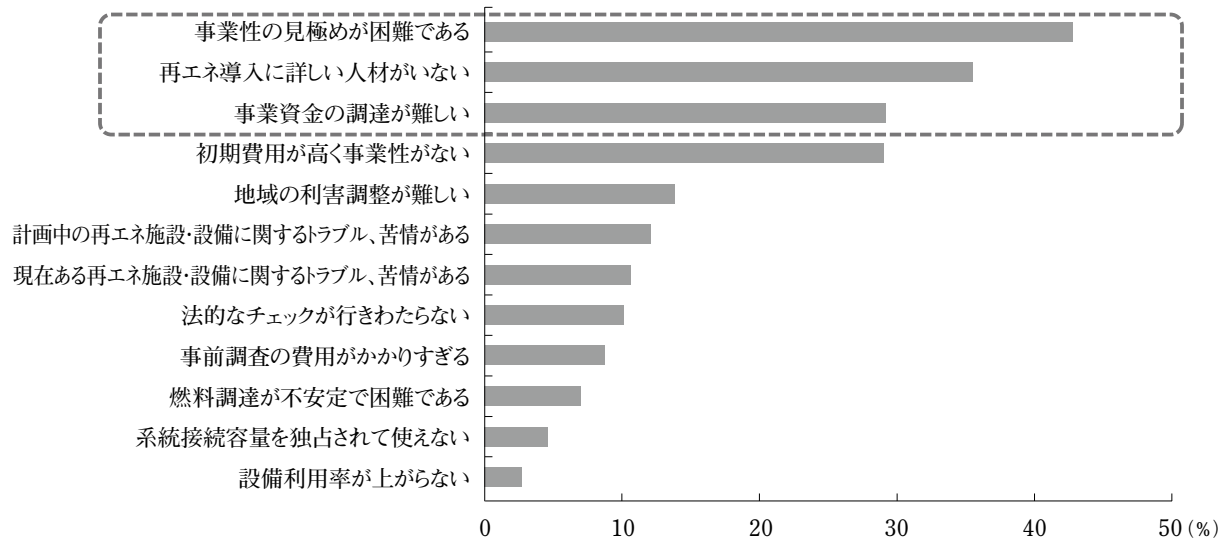


(備考) (一社)創発的地域づくり・連携推進センター(14年12月)『再生可能エネルギー導入の実態と自治体意向調査集計結果』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

目されるバイオマス利活用の真の事業化に向けて」で指摘したように、わが国での再エネ事業は、欧州と比べるとまだ試行錯誤の段階であり、過去の実績を踏まえたノウハウの蓄積が十分とはいえない。そのため、(一社)創発的地域づくり・連携推進センターによる地方自治体向けアンケート結果に示されたとおり(図表10)、事業性が見極めが困難であり、また地域金融機関にも十分なノウハウが

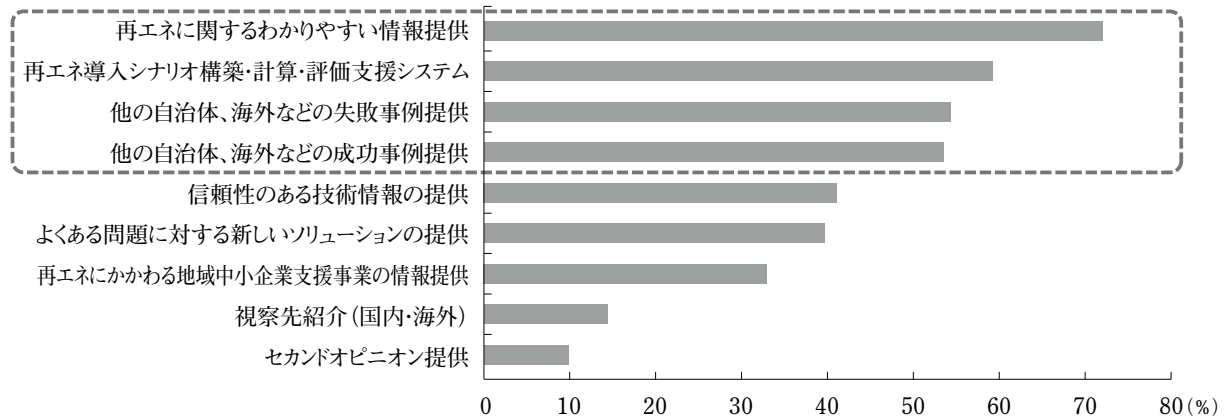
ないことから、事業資金の調達も困難という状況が生じている。また、地方における再エネに関する情報では、分かりやすさに加えて成功・失敗事例へのニーズが高いことがうかがえる(図表11)。したがって、再エネの推進においては、まず全国横断的な情報共有とわかりやすい情報提供が求められているといえよう。さらに、再エネを巡っては、景観や騒音などのトラブルが少なくない(図表12)。

図表10 地方自治体における再エネ推進上で直面している課題



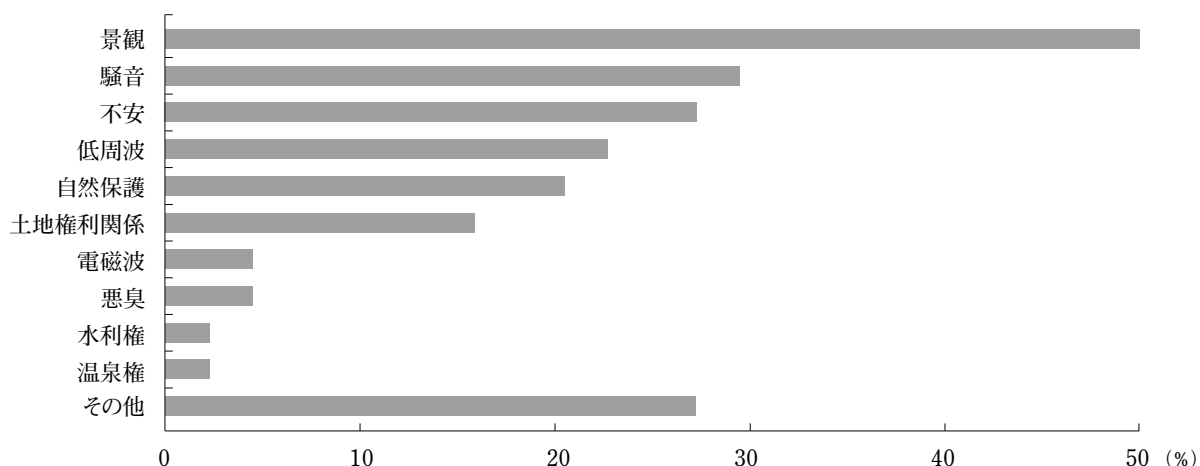
(備考) 図表9に同じ

図表11 地方自治体が具体的に受けたい情報提供サービス



(備考) 図表9に同じ

図表12 地方自治体が具体的に受けたい情報提供サービス



(※) 「その他」の回答には、「太陽光発電の照り返し」、「敷地の雑草」、「土砂流出の問題」、「周辺住民への配慮不足」などが含まれる。

(備考) 図表9に同じ

本稿の事例で取り上げた三重県多気町では、地元のキーパーソン（土地改良区 高橋事務局長）の十分な理解と協働が小水力発電を推進するうえでの起動力の一つとなっており、（一社）輪島もんぜん市民風車（石川県輪島市）でも、地元の有識者と協力して野鳥に関する影響度調査を行ったり、地元住民への説明会等を通して低周波や騒音の影響調査結果を公開していることから、再エネの推進では、地元住民の理解・納得が鍵を握っているといえる。今後、再エネ事業の計画実施前の事前調査の段階^(注13)から、地元住民に対して、十分な情報を持っていない前提でのオープンかつ丁寧な事前説明をし、地元住民からの質問や意見に対してフィードバックを行うなど、地域との円滑なコミュニケーションを図ることがますます重要となろう。これによ

り、地元住民の再エネ推進への不安を払拭できれば、住民参加の気運が高まり、現時点では少ない地元住民による市民出資も増えていくのではなかろうか。

4. おわりに

信金中金月報2015年8月号「再生可能エネルギーでの「地産地消」①」で指摘したとおり、地域金融機関における再エネ推進に向けた取組み姿勢は必ずしも前向きではない。また一般的に、地域金融機関での融資姿勢は、プロジェクトファイナンスではなくコーポレートファイナンス^(注14)となっているため、再エネ事業者が十分な与信枠を確保できないことが懸念される。図表10でも、地方自治体が再エネ推進上で直面している課題の一つに「事業資金の調達が難しい」が挙げられている。

(注) 13. 2013年4月、改正環境影響評価法が施行され、計画実施前の計画段階での「配慮書」手続きと計画実施後の「報告書」手続きの2つの手続きが追加された。

14. 融資先の信用力、担保価値に依存し、事業リスクを全面的に融資先が負うフルコースファイナンスのこと。一方、プロジェクトファイナンスは、融資の返済原資が事業（プロジェクト）からのキャッシュフローに限られるノンリコースファイナンスである。

こうしたなか、再エネでの地産地消を推進していく上で、信用金庫を含めた地域金融機関には、“一定のリスクは許容する”という姿勢で^(注15)、事例を増やしてノウハウを蓄積する意味での“実績づくり”の一翼を担う覚悟が

求められよう。また、単に金融面だけでなく、地域社会の一員かつアドバイザーとして、再エネ事業を観光資源化するなどといったアフターフォローを担っていくことも求められていくだろう。

〈参考文献〉

- ・城南信用金庫、(一社) えねべん 『地域再生エネルギーシンポジウム報告書』(2014年10月22日)
- ・(独) 新エネルギー・産業技術総合開発機構編 『NEDO 再生可能エネルギー技術白書 第2版』(2014年2月)
- ・(一社) 創発的地域づくり・連携推進センター 『再生可能エネルギー導入の実態と自治体意向調査集計結果』(2014年12月)
- ・信金中金月報2015年8月号 『再生可能エネルギーでの「地産地消」① ー再エネを活用した地域循環に向けてー』

(注) 15. 環境省から、金融機関向けに再エネの事業性評価にかかる基礎情報等をまとめた「地域における再生可能エネルギー事業の事業性評価等に関する手引き (金融機関向け)」(<http://www.env.go.jp/policy/kinyu/manual/>) が公表されている。

地域・中小企業関連経済金融日誌（2015年11月）

- 2日 ● 金融庁、地域金融企画室を設置 資料1
- 4日 ○ 総務省、マイナンバー制度実施本部発足を公表
- 13日 ○ 経済産業省、下請取引の適正化等について、親事業者等に要請
- 16日 ○ 経済産業省、消費税の転嫁状況に関する月次モニタリング調査（10月調査）の調査結果を公表
- 18日 ○ 金融庁、全国信用協同組合連合会に対する優先出資の引受け等を決定
- 20日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成27年7～9月期結果（確報）を公表 資料2
- 26日 ● 日本銀行、金融高度化セミナー「アグリファイナンスについて―農林水産業成長産業化に向けて金融機関に期待される役割―」の開催（13日）を公表 資料3
- 金融庁、「金融庁の1年（平成26事務年度版）」を公表
- 27日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 30日 ● 内閣府、地域経済動向（平成27年11月）を公表 資料4
- 総務省、平成26年経済センサス基礎調査（確報）結果を公表 資料5
- 金融庁、年末における中小企業・小規模事業者に対する金融の円滑化について要請

※「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)

金融庁、地域金融企画室を設置（11月2日）

日本の地域金融機関については、営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、地域の経済・産業を支えていくことが求められている。また、担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（事業性評価）し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待されている。

こうした観点から、地域における金融仲介機能に関して、必要な企画、立案、調整、情報収集および情報分析を行うため、今後、監督局総務課に「地域金融企画室」が設置され、室長として日下智晴氏が任命された。

平成27事務年度においては、「金融行政方針」に基づき、関係部署と連携しつつ、以下の業務を行う予定としている。

- (1) 金融機関に対する融資先企業からの評価を把握するための企業ヒアリングの企画・調整
- (2) 地方創生に向けた各金融機関の金融仲介の取組みについて評価を行うための多様なベンチマーク等の金融機関のモニタリング手法の検討
- (3) 「金融仲介の改善に向けた検討会議（仮称）」の事務局業務および地域金融に関する金融庁の対応方針や方策等に関する検討

(<http://www.fsa.go.jp/news/27/sonota/20151102-1.html>参照)

(資料2)

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成27年7～9月期結果（確報）を公表（11月20日）

総務省は、2015年7～9月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。

今期（2015年7～9月期）の業況判断D.I.は△61.5で、前期（2015年4～6月期）（△60.3）に比べ、1.2ポイント悪化している。

また、来期（2015年10～12月期）の業績見通しD.I.は△57.7となっており、今期の業況判断D.I.（△61.5）に比べ3.8ポイントの改善を見込んでいる。

(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei06_01000051.html参照)

(資料3)

日本銀行、金融高度化セミナー「アグリファイナンスについて―農林水産業成長産業化に向けて金融機関に期待される役割―」の開催（13日）を公表（11月26日）

金融高度化センターでは、2015年11月13日、千代田区の砂防会館において、「アグリファイナンスについて―農林水産業成長産業化に向けて金融機関に期待される役割」と題する金融高度化セミナーが開催された。

地域金融機関にとって農業をはじめとする第1次産業は身近な存在ではあるものの、これま

では積極的に取り組んでこなかった金融機関も多いと思われる。「日本再興戦略改訂2015」の中では、地方創生の一環として、農林水産業の成長産業化が掲げられ、地域金融機関にもノウハウの提供など一定の役割を果たすことが期待されている。本セミナーでは、そうした地方創生としてのアグリファイナンスに取り組んでいる金融機関による講演およびパネル・ディスカッションが行われた（パネリストとして、埼玉縣信用金庫 営業企画部 執行役員 部長 井上義夫氏と玉島信用金庫 常務理事 地域創造部長 裾分守氏も参加）。

(http://www.boj.or.jp/announcements/release_2015/rel151126a.htm/参照)

(資料4)

内閣府、地域経済動向（平成27年11月）を公表（11月30日）

内閣府は、2015年11月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2015年8月）と比較して、景況判断を2地域（中国、四国）において上方修正、3地域（東北、北関東、南関東）において下方修正、残りの6地域（北海道、東海、北陸、近畿、九州、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2015年8月）と比較して、鉱工業生産については、1地域（北海道）において上方修正、5地域（東北、北関東、南関東、北陸、九州）において下方修正、残りの5地域（東海、近畿、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。

個人消費については、2地域（中国、四国）においては上方修正、残りの9地域（北海道、東北、北関東、南関東、東海、北陸、近畿、九州、沖縄）においては横ばいとした。

雇用情勢については、全11地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2015/1130chiiki/gaikyou.pdf>参照)

(資料5)

総務省、平成26年経済センサスー基礎調査（確報）結果を公表（11月30日）

総務省統計局は、我が国の経済活動を同一時点で網羅的に把握する統計調査として、2014年7月に実施した「経済センサスー基礎調査」の確報結果を公表した。

(概要)

1. 2014年7月1日現在の我が国の民営事業所数は577万9千事業所で、2012年活動調査結果（2012年2月1日）と比べると0.2%の増加
2. 我が国の民営事業所における従業者数は5,742万8千人で、2012年活動調査結果と比べると2.8%の増加
3. 我が国の企業等数は409万8千企業
4. 我が国の企業等における2013年の売上高は1,377兆7千億円

(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei06_01000052.html参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(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
15.11.2	内外金利・為替見通し	27-8	景気は足踏み状態が続いており、追加金融緩和の公算も	斎藤大紀 黒岩達也
15.11.11	内外経済・金融動向	27-5	設備投資の現状と今後の見通し ー国内回帰の動きを支えに設備投資は回復基調を維持ー	角田 匠
15.11.18	経済見通し	27-3	実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測 ー景気は持直しに転じるも、今後の回復ペースは緩やかー	角田 匠

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
15.11.4 ～5	講演	地域経済分析手法の説明等	地域経済分析研修	信金中央金庫 神戸支店	高田 眞 黒木智也
15.11.5	講演	環境変化に挑む! 中小企業の経営事例	さいしん新座会経営セミナー	埼玉縣信用金庫	鉢嶺 実
15.11.7	講演	最近の金融市場・当面の経済動向について	いわしん金融塾	磐田信用金庫	斎藤大紀
15.11.9	講演	日本経済の現状と金利・為替見通しについて	有価証券運用担当者勉強会	埼玉県信用金庫協会	斎藤大紀
15.11.9 ～10	講演	地方創生にかかるセミナー	地方創生に資する信用金庫営業エリア(地方自治体)を対象とした地域経済分析研修	信金中央金庫 中国支店	大野英明 成田浩之
15.11.10	講演	環境変化に挑む! 中小企業の経営事例	ちばしん経営者会(南エリア)講演会	千葉信用金庫	鉢嶺 実
15.11.11 ～12	講演	地域経済分析手法の説明等	第2回地方創生対応セミナー(地域経済分析編)	信金中央金庫 岡山支店	高田 眞 黒木智也
15.11.13	講演	「第二の創業」に挑む! ー全国の中小企業の経営事例ー	かぬましんきんビジネススクール	鹿沼相互信用金庫	鉢嶺 実
15.11.16	放送	7～9月期GDP分析	朝エクスプレス「マーケットコロンブス」	日経CNBC	角田 匠
15.11.17	講座	協同組織金融機関である信用金庫の役割	金沢星陵大学寄付講座	学校法人稲置学園金沢星稜大学	藁品和寿

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
15.11.18	講演	①環境変化に挑む！中小企業の経営事例、②医療・介護業界の動向と堅調経営を続ける介護事業者の事例	職員向け研修	静清信用金庫	鉢嶺 実
15.11.20	講演	省エネに向けた今後の進め方について	事業者のための省エネ支援セミナー	萩山口信用金庫	井上有弘
15.11.21	講演	最近の中小企業の景況感と時代に挑む「第二創業」の事例	土曜勉強会	大阪商工信用金庫	鉢嶺 実
15.11.24	講演	経済セミナー	経済セミナー	平塚信用金庫	斎藤大紀
15.11.25	講演	環境変化に挑む中小企業の経営事例と信用金庫	経営者研修会	静岡県信用金庫協会	鉢嶺 実
15.11.25	講演	地方創生をめぐる現状認識外	上半期仮決算報告会	津山信用金庫	大野英明
15.11.26 ~27	講演	地域経済分析手法の説明等	地域経済分析研修	信金中央金庫 大阪支店	高田 眞 黒木智也
15.11.27	講演	信用金庫と信金中央金庫について	経営研究会	備北信用金庫	松崎英一

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. 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
[r] 訂正数字	[b] b印までの数字と次期以降との数字は不連続	
 4. 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 (<http://www.scbrj.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	常 勤 役 職 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		
2011. 3	271	7,052	261	7,584	9,318,325	2,258	75,867	37,835	113,702	115,960	
12. 3	271	7,005	259	7,535	9,318,366	2,238	74,678	38,344	113,022	115,260	
13. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800	
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525	
6	267	6,938	240	7,445	9,283,027	2,230	73,495	40,774	114,269	116,499	
9	267	6,931	234	7,432	9,276,165	2,227	72,700	40,136	112,836	115,063	
14. 10	267	6,924	230	7,421	9,275,654	2,227	72,508	40,039	112,547	114,774	
11	267	6,912	232	7,411	9,276,368	2,226	72,363	39,982	112,345	114,571	
12	267	6,911	232	7,410	9,278,669	2,226	72,101	39,727	111,828	114,054	
15. 1	267	6,901	232	7,400	9,279,268	2,224	71,840	39,578	111,418	113,642	
2	267	6,898	232	7,397	9,280,676	2,224	71,623	39,464	111,087	113,311	
3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477	
4	267	6,898	234	7,399	9,274,882	2,218	72,965	41,597	114,562	116,780	
5	267	6,899	234	7,400	9,278,261	2,218	72,806	41,525	114,331	116,549	
6	267	6,895	234	7,396	9,280,855	2,219	72,350	41,295	113,645	115,864	
7	267	6,896	233	7,396	9,278,897	2,219	72,118	41,080	113,198	115,417	
8	267	6,895	233	7,395	9,277,577	2,218	71,855	40,906	112,761	114,979	
9	267	6,894	232	7,393	9,280,129	2,212	71,506	40,621	112,127	114,339	
10	267	6,889	235	7,391	9,280,117	2,212	71,332	40,532	111,864	114,076	

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
2009年10月13日	西中国	岩国	(下関市職員信組)	西中国	277	合併
2009年11月9日	八戸	あおもり	下北	青い森	275	合併
2009年11月24日	北見	紋別		北見	274	合併
2010年1月12日	山口	萩		萩山口	273	合併
2010年2月15日	杵島	西九州		九州ひぜん	272	合併
2011年2月14日	富山	上市		富山	271	合併
2012年11月26日	東山口	防府		東山口	270	合併
2013年11月5日	大阪市	大阪東	大福	大阪シティ	268	合併
2014年1月6日	三浦藤沢			かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都		北おおさか	267	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			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	
2011. 3	1,197,465	2.0	401,123	3.2	790,761	1.3	5,580	8.1	1,195,493	2.0	525	11.6	
12. 3	1,225,884	2.3	422,706	5.3	798,587	0.9	4,590	△ 17.7	1,223,269	2.3	498	△ 5.0	
13. 3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4	
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7	
6	1,306,075	2.5	473,153	4.2	830,716	1.6	2,205	△ 19.5	1,305,109	2.5	788	△ 2.7	
9	1,312,556	2.7	474,849	4.5	835,387	1.7	2,320	△ 8.9	1,311,232	2.7	688	△ 9.5	
14.10	1,309,801	2.6	474,994	4.1	832,579	1.7	2,227	△ 6.4	1,308,863	2.6	692	△ 10.8	
11	1,313,620	2.9	478,056	5.1	833,542	1.7	2,020	△ 12.2	1,312,048	2.9	838	△ 3.3	
12	1,327,510	2.7	487,021	4.5	838,187	1.8	2,301	△ 1.5	1,325,815	2.8	818	△ 12.1	
15. 1	1,317,573	3.0	476,954	5.5	838,297	1.7	2,321	△ 1.8	1,316,097	3.0	779	1.4	
2	1,324,833	3.2	485,936	5.6	836,602	1.8	2,294	3.2	1,323,279	3.1	649	△ 10.7	
3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
4	1,331,481	2.7	495,138	4.8	834,181	1.5	2,160	△ 0.0	1,330,514	2.7	700	△ 13.8	
5	1,330,890	3.0	492,247	5.6	836,380	1.4	2,262	6.8	1,329,382	3.0	1,026	25.6	
6	1,345,197	2.9	499,178	5.5	843,453	1.5	2,566	16.3	1,344,209	2.9	1,053	33.6	
7	1,338,859	2.8	489,246	5.3	847,227	1.4	2,385	10.8	1,337,878	2.8	1,120	31.2	
8	1,344,587	2.6	494,981	5.0	847,263	1.3	2,342	△ 5.4	1,343,665	2.7	1,363	72.8	
9	1,347,370	2.6	497,850	4.8	846,512	1.3	3,007	29.6	1,345,988	2.6	884	28.3	
10	1,346,850	2.8	500,975	5.4	843,721	1.3	2,153	△ 3.3	1,345,408	2.7	846	22.3	

(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		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	
2011. 3	63,609	2.1	42,455	0.9	219,358	1.5	225,747	1.6	35,885	1.0	242,861	2.7
12. 3	65,059	2.2	45,660	7.5	223,533	1.9	231,594	2.5	36,003	0.3	248,839	2.4
13. 3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
6	69,166	1.7	51,283	3.9	234,706	1.6	245,176	2.2	36,542	0.5	269,654	4.2
9	68,855	0.9	51,345	3.5	235,415	1.9	246,166	2.5	36,547	1.1	272,717	4.3
14.10	68,410	1.0	51,353	3.3	235,211	1.8	246,267	2.5	36,535	0.9	271,524	4.1
11	69,177	1.7	51,461	3.5	235,531	2.0	246,623	2.8	36,498	1.1	272,235	4.3
12	70,157	1.2	51,915	3.1	237,309	2.0	249,055	2.5	36,765	0.9	275,797	4.1
15. 1	68,660	1.7	51,328	3.2	235,931	2.2	247,182	2.8	36,499	1.2	274,100	4.2
2	68,713	1.7	51,745	3.3	237,214	2.3	248,582	3.0	36,719	1.4	275,677	4.4
3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
4	69,586	1.2	52,318	2.8	237,042	1.5	250,189	2.8	36,929	1.6	277,430	4.1
5	69,544	1.8	52,045	2.7	237,111	1.6	249,543	3.1	36,777	1.5	278,118	4.5
6	70,569	2.0	52,630	2.6	238,846	1.7	252,358	2.9	37,164	1.7	281,605	4.4
7	69,821	2.0	52,432	2.8	237,492	1.6	250,517	2.4	36,927	1.5	280,739	4.1
8	70,024	1.8	52,674	2.8	238,528	1.4	252,052	2.3	37,167	1.4	282,505	4.1
9	70,256	2.0	52,664	2.5	239,209	1.6	251,988	2.3	37,131	1.5	283,577	3.9
10	69,905	2.1	52,730	2.6	239,641	1.8	252,201	2.4	37,160	1.7	282,511	4.0

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		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	
2011. 3	242,384	2.5	54,435	1.4	23,929	3.0	20,195	0.9	25,182	1.6	1,197,465	2.0
12. 3	247,833	2.2	55,002	1.0	24,656	3.0	20,595	1.9	25,619	1.7	1,225,884	2.3
13. 3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
6	264,641	2.5	57,828	1.0	26,508	2.4	22,017	2.1	26,934	2.0	1,306,075	2.5
9	266,341	2.7	58,055	1.5	26,494	2.5	22,059	2.4	26,921	2.2	1,312,556	2.7
14.10	265,537	2.5	57,904	1.7	26,494	2.4	22,048	2.4	26,907	2.1	1,309,801	2.6
11	266,953	3.1	57,994	2.2	26,519	2.3	22,104	2.8	26,918	2.2	1,313,620	2.9
12	269,801	3.2	58,564	1.8	26,732	1.9	22,373	2.5	27,430	2.2	1,327,510	2.7
15. 1	268,302	3.4	58,053	2.4	26,715	2.5	22,125	3.0	27,085	2.5	1,317,573	3.0
2	270,014	3.7	58,374	2.1	26,764	2.4	22,233	3.0	27,202	2.8	1,324,833	3.2
3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
4	271,367	3.3	58,535	1.8	26,854	2.3	22,373	2.2	27,259	1.9	1,331,481	2.7
5	271,359	3.4	58,406	2.1	26,804	2.4	22,326	2.7	27,286	2.0	1,330,890	3.0
6	274,407	3.6	59,060	2.1	27,018	1.9	22,529	2.3	27,439	1.8	1,345,197	2.9
7	273,697	3.6	58,724	2.2	26,917	1.7	22,423	2.3	27,324	1.9	1,338,859	2.8
8	273,739	3.1	59,050	1.8	27,049	1.9	22,571	2.1	27,393	1.6	1,344,587	2.6
9	274,713	3.1	59,074	1.7	27,008	1.9	22,565	2.2	27,346	1.5	1,347,370	2.6
10	274,739	3.4	59,001	1.8	27,050	2.1	22,662	2.7	27,428	1.9	1,346,850	2.8

(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		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増減率		増減率		増減率		増減率		増減率
2011. 3	1,197,462	2.0	978,354	1.8	291,020	3.4	686,397	1.2	926	9.3
12. 3	1,225,883	2.3	998,543	2.0	306,106	5.1	691,494	0.7	933	0.7
13. 3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
14. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
6	1,306,074	2.5	1,043,445	1.7	341,559	3.6	701,152	0.8	723	△ 19.0
9	1,312,555	2.7	1,043,126	1.9	338,239	4.1	704,206	0.9	671	△ 18.4
14.10	1,309,799	2.6	1,048,933	1.9	345,829	3.9	702,403	1.0	690	△ 15.4
11	1,313,618	2.9	1,046,729	2.0	343,121	4.4	703,042	1.0	557	△ 28.0
12	1,327,509	2.7	1,057,563	2.0	349,004	4.1	707,980	1.0	569	△ 23.4
15. 1	1,317,572	3.0	1,053,329	2.1	344,595	4.7	708,149	0.9	575	△ 25.3
2	1,324,832	3.2	1,060,955	2.2	353,089	4.9	707,307	1.0	549	△ 26.9
3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
4	1,331,480	2.7	1,061,930	2.2	355,610	4.7	705,798	0.9	512	△ 30.1
5	1,330,888	3.0	1,057,174	2.2	351,666	5.1	705,015	0.9	483	△ 33.7
6	1,345,196	2.9	1,066,195	2.1	358,992	4.9	707,299	0.8	494	△ 31.6
7	1,338,857	2.8	1,062,693	2.0	352,503	4.8	709,699	0.7	481	△ 33.4
8	1,344,586	2.6	1,068,380	1.8	358,156	4.4	709,722	0.6	492	△ 31.3
9	1,347,368	2.6	1,062,743	1.8	353,657	4.5	708,589	0.6	487	△ 27.3
10	1,346,849	2.8	1,069,360	1.9	362,508	4.8	706,366	0.5	476	△ 31.0

年月末	一般法人預金						公金預金			
		前年同月比	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				
2011. 3	181,934	1.3	96,853	1.9	84,723	0.5	349	30.5	25,841	11.2
12. 3	189,710	4.2	103,472	6.8	85,908	1.3	322	△ 7.6	26,732	3.4
13. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
6	202,841	2.9	111,936	2.9	90,593	3.1	303	△ 12.7	49,008	20.6
9	210,163	4.6	117,579	5.5	92,303	3.5	272	△ 18.2	47,895	12.9
14.10	204,596	4.1	111,656	4.7	92,629	3.3	303	△ 5.5	45,725	13.6
11	211,133	5.0	118,385	6.2	92,452	3.5	287	△ 3.0	45,213	14.5
12	215,161	4.9	122,376	5.6	92,439	3.9	337	19.9	43,828	12.7
15. 1	210,098	7.6	116,648	10.9	93,090	3.6	351	14.0	43,914	5.9
2	210,925	7.7	116,833	10.6	93,740	4.3	344	15.9	42,004	6.3
3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
4	216,934	5.8	120,402	6.1	96,176	5.3	349	12.6	43,061	5.4
5	218,810	6.4	122,160	7.0	96,332	5.6	310	2.5	45,072	5.3
6	216,152	6.5	119,929	7.1	95,904	5.8	311	2.6	52,276	6.6
7	212,754	6.2	116,304	6.6	96,119	5.7	323	9.4	53,229	6.5
8	213,236	4.3	116,424	3.2	96,428	5.4	376	31.8	52,644	13.5
9	222,234	5.7	124,548	5.9	97,303	5.4	374	37.4	51,039	6.5
10	221,891	8.4	123,742	10.8	97,771	5.5	369	21.7	46,013	0.6

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		
2011. 3	10,311	10.8	14,471	10.0	1,055	35.6	11,329	4.4	0	525	
12. 3	11,120	7.8	15,546	7.4	62	△ 94.0	10,892	△ 3.8	0	498	
13. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510	
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580	
6	17,808	25.7	31,128	17.9	69	△ 0.2	10,775	△ 0.4	0	788	
9	16,876	5.2	30,956	17.4	60	269.8	11,365	△ 2.2	0	688	
14.10	16,066	6.4	29,610	17.9	45	150.3	10,540	△ 4.4	0	692	
11	15,103	11.1	30,072	16.3	35	40.2	10,538	1.2	0	838	
12	14,103	5.5	29,684	16.5	38	18.9	10,952	0.4	0	818	
15. 1	14,700	△ 9.0	29,146	15.4	64	100.1	10,226	△ 5.1	0	779	
2	14,389	△ 10.2	27,578	17.5	34	240.0	10,942	△ 0.7	0	649	
3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	...	10,224	△ 9.9	0	625	
4	17,278	△ 1.0	25,751	10.5	29	△ 38.2	9,549	△ 11.0	0	700	
5	16,850	6.2	28,213	4.7	6	△ 53.8	9,826	△ 3.1	0	1,026	
6	18,908	6.1	33,313	7.0	52	△ 24.7	10,568	△ 1.9	0	1,053	
7	18,761	5.7	34,402	7.0	63	△ 17.1	10,176	△ 4.1	0	1,120	
8	18,577	28.3	34,014	6.8	50	△ 18.1	10,321	△ 1.3	0	1,363	
9	17,555	4.0	33,440	8.0	40	△ 33.3	11,347	△ 0.1	0	884	
10	13,654	△ 15.0	32,321	9.1	34	△ 24.5	9,580	△ 9.1	0	846	

(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		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
2011. 3	637,550	△ 0.6	10,623	1.0	626,927	△ 0.6	45,356	△ 6.1	553,402	△ 0.0	28,168	△ 2.5
12. 3	637,888	0.0	11,473	8.0	626,414	△ 0.0	42,926	△ 5.3	556,522	0.5	26,965	△ 4.2
13. 3	636,876	△ 0.1	10,612	△ 7.5	626,263	△ 0.0	40,848	△ 4.8	558,683	0.3	26,731	△ 0.8
14. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
6	642,032	1.6	8,844	△ 10.6	633,188	1.8	36,127	△ 3.6	571,469	2.1	25,591	2.6
9	649,748	2.0	8,834	△ 0.0	640,913	2.0	38,092	△ 3.5	574,800	2.4	28,021	2.2
14. 10	646,682	1.9	8,744	0.4	637,938	1.9	37,521	△ 3.6	574,253	2.3	26,162	2.4
11	649,428	1.9	9,717	△ 0.2	639,711	1.9	37,703	△ 3.6	575,672	2.3	26,334	3.2
12	655,858	1.9	10,332	△ 1.3	645,525	2.0	39,161	△ 3.3	578,920	2.3	27,442	2.8
15. 1	652,256	2.3	9,939	7.5	642,316	2.2	38,319	△ 3.0	577,661	2.6	26,335	2.2
2	652,728	2.4	9,725	7.5	643,003	2.3	38,217	△ 3.2	578,422	2.7	26,363	1.9
3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
4	652,934	2.0	8,439	△ 4.9	644,495	2.1	35,961	△ 3.5	582,651	2.5	25,882	1.7
5	655,704	2.0	9,289	△ 6.0	646,414	2.1	34,758	△ 3.6	585,811	2.5	25,844	2.4
6	656,034	2.1	8,291	△ 6.2	647,742	2.2	34,893	△ 3.4	586,698	2.6	26,151	2.1
7	657,631	2.2	8,163	△ 6.5	649,468	2.4	35,270	△ 3.1	588,022	2.7	26,175	1.8
8	658,259	2.1	7,892	△ 17.5	650,367	2.4	35,576	△ 3.0	588,431	2.7	26,359	2.9
9	665,343	2.4	8,186	△ 7.3	657,157	2.5	36,876	△ 3.1	591,604	2.9	28,676	2.3
10	664,388	2.7	8,997	2.8	655,391	2.7	36,375	△ 3.0	592,434	3.1	26,580	1.5

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		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
2011. 3	30,572	△ 1.3	22,266	△ 2.7	120,147	△ 1.9	118,931	△ 0.4	17,638	△ 3.5	128,436	0.7
12. 3	30,445	△ 0.4	22,249	△ 0.0	119,147	△ 0.8	118,145	△ 0.6	17,215	△ 2.3	131,005	2.0
13. 3	30,346	△ 0.3	22,042	△ 0.9	118,533	△ 0.5	117,810	△ 0.2	16,699	△ 2.9	132,174	0.8
14. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
6	29,415	0.2	21,949	1.6	119,633	1.1	118,458	1.3	16,189	△ 1.9	134,032	2.3
9	29,754	0.6	22,239	2.0	121,172	1.9	119,495	1.3	16,346	△ 0.4	136,209	2.8
14. 10	29,718	0.5	22,166	2.0	120,818	1.7	118,991	1.2	16,215	△ 0.3	135,144	2.8
11	29,880	0.8	22,217	1.8	121,399	1.8	119,317	1.1	16,257	△ 0.5	135,714	2.9
12	30,434	1.1	22,383	1.6	122,506	2.0	120,315	1.0	16,390	△ 0.2	137,237	2.8
15. 1	29,902	1.5	22,187	1.6	121,897	2.3	119,914	1.6	16,305	0.1	136,191	3.0
2	29,971	1.8	22,215	1.9	121,834	2.3	119,956	1.6	16,306	0.3	136,444	3.1
3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
4	29,869	1.3	22,080	1.2	122,253	2.4	119,838	1.3	16,134	△ 0.7	136,672	2.6
5	29,738	1.0	22,223	1.1	122,595	2.4	120,421	1.5	16,366	0.3	137,364	2.5
6	29,732	1.0	22,192	1.1	122,770	2.6	120,450	1.6	16,326	0.8	137,525	2.6
7	29,779	1.0	22,249	1.1	123,243	2.8	120,858	1.9	16,328	0.3	137,449	2.4
8	29,875	0.8	22,266	0.7	123,423	2.7	120,901	1.9	16,306	0.0	137,520	2.1
9	30,128	1.2	22,580	1.5	124,733	2.9	121,999	2.0	16,362	0.1	139,437	2.3
10	30,152	1.4	22,522	1.6	124,903	3.3	121,888	2.4	16,317	0.6	138,649	2.5

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		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
2011. 3	131,324	0.3	30,178	△ 0.7	10,685	△ 1.9	11,862	△ 1.9	14,465	△ 0.6	637,550	△ 0.6
12. 3	131,895	0.4	30,055	△ 0.4	10,487	△ 1.8	11,874	0.0	14,310	△ 1.0	637,888	0.0
13. 3	131,931	0.0	29,911	△ 0.4	10,221	△ 2.5	11,722	△ 1.2	14,431	0.8	636,876	△ 0.1
14. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
6	135,305	2.7	29,590	0.9	10,002	△ 0.6	11,788	1.9	14,599	1.8	642,032	1.6
9	136,693	2.7	30,015	1.1	10,070	△ 0.1	11,887	2.0	14,795	2.4	649,748	2.0
14. 10	136,231	2.6	29,704	1.2	10,009	△ 0.2	11,822	2.0	14,787	2.3	646,682	1.9
11	137,028	2.6	29,776	1.2	10,034	△ 0.0	11,882	2.0	14,851	2.1	649,428	1.9
12	138,298	2.6	30,080	1.4	10,051	△ 0.0	12,011	1.5	15,063	1.6	655,858	1.9
15. 1	138,000	3.1	29,902	1.6	10,013	0.2	11,906	1.7	14,951	2.0	652,256	2.3
2	138,044	3.2	29,951	1.3	10,047	0.6	11,902	1.5	14,953	2.2	652,728	2.4
3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
4	138,487	2.9	29,832	1.2	9,983	0.2	11,774	0.3	14,915	1.9	652,934	2.0
5	139,184	2.8	29,898	0.9	10,015	△ 0.1	11,858	0.4	14,935	1.9	655,704	2.0
6	139,289	2.9	29,888	1.0	10,010	0.0	11,844	0.4	14,909	2.1	656,034	2.1
7	139,792	3.1	29,981	1.3	10,015	0.2	11,865	0.4	14,986	2.2	657,631	2.2
8	139,873	2.8	30,071	1.0	10,022	0.2	11,895	0.4	15,020	2.1	658,259	2.1
9	141,315	3.3	30,461	1.4	10,043	△ 0.2	12,029	1.1	15,153	2.4	665,343	2.4
10	141,474	3.8	30,264	1.8	9,991	△ 0.1	11,984	1.3	15,148	2.4	664,388	2.7

(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		構成比	前年同月比		製造業		建設業		前年同月比		構成比
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	
2011. 3	637,546	△ 0.6	100.0	414,550	△ 1.5	65.0	71,219	△ 3.7	11.1	52,704	△ 3.5	8.2
12. 3	637,886	0.0	100.0	413,127	△ 0.3	64.7	69,475	△ 2.4	10.8	51,095	△ 3.0	8.0
13. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
13.12	643,202	1.3	100.0	413,187	0.8	64.2	65,553	△ 3.3	10.1	48,771	△ 2.1	7.5
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
6	642,031	1.6	100.0	408,403	1.1	63.6	62,711	△ 3.4	9.7	45,519	△ 2.8	7.0
9	649,747	2.0	100.0	415,766	1.6	63.9	63,808	△ 1.9	9.8	47,411	△ 1.4	7.2
12	655,856	1.9	100.0	420,731	1.8	64.1	64,582	△ 1.4	9.8	48,184	△ 1.2	7.3
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,185	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
6	656,033	2.1	100.0	415,333	1.6	63.3	61,787	△ 1.4	9.4	45,398	△ 0.2	6.9
9	665,342	2.4	100.0	423,450	1.8	63.6	62,878	△ 1.4	9.4	47,442	0.0	7.1

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		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2011. 3	31,439	△ 3.0	4.9	29,390	△ 3.3	4.6	123,044	1.6	19.2	52,520	1.4	8.2				
12. 3	30,997	△ 1.4	4.8	28,329	△ 3.6	4.4	125,807	2.2	19.7	53,357	1.5	8.3				
13. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5				
13.12	29,878	△ 2.1	4.6	27,008	△ 2.9	4.1	132,279	3.1	20.5	55,686	2.8	8.6				
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6				
6	28,388	△ 2.4	4.4	26,191	△ 2.1	4.0	134,429	3.6	20.9	56,468	2.6	8.7				
9	29,010	△ 1.6	4.4	26,549	△ 1.5	4.0	136,246	3.9	20.9	56,888	2.5	8.7				
12	29,331	△ 1.8	4.4	26,657	△ 1.3	4.0	137,910	4.2	21.0	57,165	2.6	8.7				
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,138	4.5	21.1	57,278	2.5	8.7				
6	27,936	△ 1.5	4.2	25,784	△ 1.5	3.9	140,284	4.3	21.3	57,717	2.2	8.7				
9	28,595	△ 1.4	4.2	26,141	△ 1.5	3.9	142,556	4.6	21.4	58,169	2.2	8.7				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2011. 3	10,042	△ 3.2	1.5	6,750	△ 5.5	1.0	17,687	2.8	2.7	3,078	△ 3.8	0.4				
12. 3	9,655	△ 3.8	1.5	6,466	△ 4.2	1.0	18,594	5.1	2.9	3,001	△ 2.5	0.4				
13. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4				
13.12	8,955	△ 4.2	1.3	6,069	△ 3.9	0.9	20,215	5.2	3.1	2,842	△ 1.3	0.4				
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4				
6	8,709	△ 3.5	1.3	5,868	△ 4.5	0.9	20,675	7.8	3.2	2,790	△ 2.3	0.4				
9	8,691	△ 3.1	1.3	5,849	△ 3.7	0.9	20,868	6.2	3.2	2,872	△ 0.1	0.4				
12	8,646	△ 3.4	1.3	5,866	△ 3.3	0.8	21,118	4.4	3.2	2,871	1.0	0.4				
15. 3	8,525	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4				
6	8,448	△ 3.0	1.2	5,810	△ 0.9	0.8	21,363	3.3	3.2	2,804	0.4	0.4				
9	8,487	△ 2.3	1.2	5,814	△ 0.6	0.8	21,572	3.3	3.2	2,895	0.7	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		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増	減		増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	増	減	
2011. 3	0	...	0.0	40,814	10.8	6.4	182,182	△ 0.8	28.5	149,240	0.3	23.4				
12. 3	0	...	0.0	42,638	4.4	6.6	182,121	△ 0.0	28.5	150,810	1.0	23.6				
13. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8				
13.12	15	...	0.0	45,844	7.8	7.1	184,169	0.9	28.6	154,078	1.2	23.9				
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9				
6	23	698.9	0.0	48,918	7.3	7.6	184,708	1.3	28.7	154,745	1.5	24.1				
9	29	150.1	0.0	48,111	7.2	7.4	185,868	1.4	28.6	155,452	1.5	23.9				
12	32	105.8	0.0	48,445	5.6	7.3	186,679	1.3	28.4	156,551	1.6	23.8				
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,195	1.6	28.6	157,561	1.9	23.9				
6	41	79.3	0.0	51,849	5.9	7.9	188,849	2.2	28.7	158,441	2.3	24.1				
9	43	46.0	0.0	51,028	6.0	7.6	190,862	2.6	28.6	159,922	2.8	24.0				

(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. 2009年6月の日本銀行「業種別貸出金調査表」の分類変更に伴い、不動産業の内訳として「個人による貸家業」が新設された。
 3. 2009年6月のサービス業(各種サービス)の更新停止に伴い、「飲食業」、「宿泊業」、「医療・福祉」、「物品賃貸業」を掲載
 4. 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		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	品の 有価証券
		うち信金中金預け金								
2011. 3	16,187	258,109	(13.3)	208,325	(9.6)	0	59	2,839	1,898	52
12. 3	15,189	264,639	(2.5)	207,198	(△0.5)	0	0	3,289	1,932	44
13. 3	14,501	275,885	(4.2)	211,611	(2.1)	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	0	2,105	1,408	32
6	13,148	320,443	(8.7)	249,530	(8.8)	0	0	2,328	1,584	42
9	13,915	318,202	(4.5)	249,259	(6.9)	0	0	2,437	1,576	48
14.10	12,604	317,014	(3.3)	252,249	(6.0)	0	0	2,510	1,599	42
11	13,523	317,779	(5.1)	253,940	(7.3)	0	0	2,516	1,606	44
12	15,625	325,143	(6.5)	258,047	(8.7)	0	0	2,597	1,382	41
15. 1	13,851	316,097	(4.6)	257,914	(9.3)	0	0	2,520	1,384	40
2	12,983	319,758	(3.7)	256,884	(8.5)	0	0	2,405	1,366	38
3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	0	2,386	1,273	30
4	13,871	331,368	(5.5)	261,269	(7.5)	0	0	2,479	1,482	29
5	13,428	321,758	(5.2)	259,967	(7.3)	0	0	2,508	1,646	40
6	13,114	333,008	(3.9)	266,945	(6.9)	0	0	2,533	1,729	41
7	13,316	327,472	(3.8)	264,987	(5.8)	0	0	2,546	1,731	28
8	13,238	334,534	(4.6)	267,211	(5.9)	0	0	2,570	1,734	29
9	14,375	332,177	(4.3)	262,822	(5.4)	0	0	2,431	1,748	27
10	13,095	332,278	(4.8)	265,048	(5.0)	0	0	2,475	1,814	29

年月末	有価証券	債				債			債			株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社	公団	債金	融債	その他		
2011. 3	344,224	(0.2)	96,241	(△7.9)	56,047	21	140,598	(2.4)	48,772	30,269	61,556	6,099
12. 3	370,593	(7.6)	103,325	(7.3)	64,594	26	153,025	(8.8)	54,977	32,015	66,033	5,798
13. 3	390,414	(5.3)	105,777	(2.3)	72,574	211	162,413	(6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061
14. 3	400,267	(2.5)	101,633	(△3.9)	80,324	39	167,223	(2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374
6	398,363	(0.6)	98,505	(△11.3)	80,587	169	167,078	(2.8)	68,707	31,014	67,356	5,348
9	404,383	(4.6)	98,946	(△2.8)	81,739	89	168,954	(3.9)	70,302	31,111	67,541	5,338
14.10	405,649	(5.4)	97,370	(△1.2)	82,783	224	168,944	(3.4)	70,487	30,993	67,462	5,467
11	405,559	(4.5)	95,792	(△3.5)	83,776	214	169,470	(2.9)	71,238	31,022	67,210	5,234
12	405,734	(3.5)	95,158	(△6.3)	84,065	164	168,751	(2.5)	70,804	31,028	66,917	5,326
15. 1	409,959	(4.9)	96,801	(△2.5)	84,770	164	168,520	(2.4)	71,216	30,935	66,368	5,514
2	414,195	(5.9)	98,417	(0.2)	85,755	194	169,245	(2.6)	72,102	30,883	66,259	5,490
3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565
4	410,774	(3.8)	96,513	(△2.5)	85,951	254	167,430	(0.7)	71,929	30,613	64,887	5,361
5	418,329	(5.1)	100,194	(1.2)	87,425	214	168,658	(0.7)	72,988	30,638	65,031	5,323
6	421,787	(5.8)	100,907	(2.4)	88,784	164	168,643	(0.9)	73,091	30,535	65,015	5,416
7	418,970	(5.2)	98,161	(1.3)	89,098	139	167,855	(0.4)	72,947	30,271	64,635	5,650
8	416,592	(3.5)	95,655	(△2.6)	89,202	149	166,991	(△0.8)	72,615	30,022	64,353	5,826
9	414,874	(2.5)	93,428	(△5.5)	89,317	89	166,865	(△1.2)	72,469	30,114	64,280	5,956
10	415,790	(2.4)	92,585	(△4.9)	89,851	139	167,105	(△1.0)	72,892	29,986	64,226	6,012

年月末	余資運用資産計(A)				信金中金 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								
2011. 3	0	5,664	38,470	1,080	625,003	(4.9)	208,325	53.2	52.1	28.7	17.3	33.3
12. 3	0	5,747	37,077	998	658,798	(5.4)	207,198	52.0	53.7	30.2	16.8	31.4
13. 3	0	6,701	35,679	993	689,163	(4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269	(4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
6	0	10,168	35,501	1,002	739,229	(3.6)	249,530	49.1	56.5	30.4	19.0	33.7
9	0	11,613	36,718	983	742,710	(4.2)	249,259	49.4	56.5	30.7	18.9	33.5
14.10	0	12,552	37,293	1,012	742,334	(4.0)	252,249	49.3	56.6	30.9	19.2	33.9
11	0	12,375	37,702	992	744,148	(4.5)	253,940	49.4	56.6	30.8	19.3	34.1
12	0	13,481	37,780	1,005	753,977	(4.5)	258,047	49.3	56.7	30.5	19.4	34.2
15. 1	0	14,844	38,289	1,054	747,227	(4.6)	257,914	49.4	56.6	31.0	19.5	34.5
2	0	15,526	38,516	1,049	753,696	(4.7)	256,884	49.2	56.8	31.2	19.3	34.0
3	0	17,754	38,593	1,252	757,995	(5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
4	0	16,543	37,680	1,039	762,815	(4.5)	261,269	49.0	57.2	30.8	19.6	34.2
5	0	17,645	37,851	1,017	760,677	(4.9)	259,967	49.2	57.1	31.4	19.5	34.1
6	0	18,678	38,141	1,050	775,556	(4.9)	266,945	48.7	57.6	31.3	19.8	34.4
7	0	19,329	37,686	1,048	767,138	(4.4)	264,987	49.0	57.2	31.2	19.7	34.5
8	0	20,171	37,528	1,067	772,468	(3.9)	267,211	48.9	57.3	30.9	19.8	34.5
9	0	20,894	37,271	1,049	767,410	(3.3)	262,822	49.3	56.9	30.7	19.4	34.2
10	0	21,320	37,722	1,052	767,771	(3.4)	265,048	49.2	56.9	30.8	19.6	34.5

(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		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
									前年同月比 増減率			
2011. 3	1,197,465	2.0	7,932,679	1.6	5,232,214	1.3	3,292,961	3.3	2,742,676	4.1	2,124,424	2.5
12. 3	1,225,884	2.3	8,036,527	1.3	5,232,263	0.0	3,328,132	1.0	2,758,508	0.5	2,207,560	3.9
13. 3	1,248,763	1.8	8,258,985	2.7	5,376,279	2.7	3,447,339	3.5	2,856,615	3.5	2,282,459	3.3
14. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
6	1,306,075	2.5	8,503,339	2.7	5,511,509	2.8	3,549,047	2.6	2,923,780	2.3	2,367,835	2.7
9	1,312,556	2.7	8,502,525	2.5	5,523,310	2.6	3,567,002	2.7	2,938,653	2.7	2,352,975	2.3
14. 10	1,309,801	2.6	8,411,109	2.1	5,447,338	1.9	3,517,745	2.5	2,896,361	2.8	2,341,394	2.7
11	1,313,620	2.9	8,504,544	2.7	5,511,615	2.5	3,585,805	3.7	2,953,929	4.0	2,365,962	3.0
12	1,327,510	2.7	8,540,831	2.4	5,517,914	2.3	3,596,436	3.4	2,956,635	3.7	2,388,408	2.7
15. 1	1,317,573	3.0	8,513,628	2.4	5,508,685	1.8	3,589,548	3.0	2,951,235	3.3	2,377,662	3.4
2	1,324,833	3.2	8,527,454	2.4	5,504,144	1.7	3,604,931	3.5	2,960,465	3.6	2,392,515	3.8
3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
4	1,331,481	2.7	8,694,567	2.7	5,630,846	2.6	3,688,105	4.1	3,037,089	3.8	2,431,828	2.9
5	1,330,890	3.0	8,745,098	3.2	5,672,094	3.2	3,727,169	5.3	3,072,706	5.2	2,439,564	3.6
6	1,345,197	2.9	8,758,190	2.9	5,667,916	2.8	3,710,191	4.5	3,051,866	4.3	2,449,638	3.4
7	1,338,859	2.8	8,714,195	3.5	5,657,505	3.6	3,695,656	5.6	3,035,946	5.5	2,422,471	3.5
8	1,344,587	2.6	8,729,270	3.6	5,667,128	4.1	3,686,742	5.5	3,028,583	5.5	2,427,893	3.0
9	1,347,370	2.6	8,761,761	3.0	5,697,869	3.1	3,720,200	4.2	3,056,371	4.0	2,424,861	3.0
10	1,346,850	2.8	8,713,790	3.5	5,655,018	3.8	3,686,116	4.7	3,024,885	4.4	2,422,549	3.4

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	
2011. 3	576,041	1.4	1,746,532	△ 0.6	10,876,676	1.3
12. 3	596,704	3.5	1,756,353	0.5	11,018,764	1.3
13. 3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
14. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
6	623,995	2.8	1,775,082	0.1	11,584,496	2.3
9	626,240	2.9	1,779,465	0.8	11,594,546	2.3
14. 10	622,377	2.8	—	—	—	—
11	626,967	3.1	—	—	—	—
12	634,509	2.8	1,790,687	0.8	11,659,028	2.2
15. 1	627,281	3.1	—	—	—	—
2	630,795	3.4	—	—	—	—
3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
4	631,893	2.4	—	—	—	—
5	633,440	2.6	—	—	—	—
6	640,636	2.6	1,781,218	0.3	11,884,605	2.5
7	634,219	2.1	—	—	—	—
8	634,249	1.8	—	—	—	—
9	639,031	2.0	1,771,310	△ 0.4	11,880,441	2.4
10	636,223	2.2	—	—	—	—

- (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)未満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した。

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	
2011. 3	637,550	△ 0.6	2,238,025	△ 2.4	1,794,237	△ 2.8	1,574,727	1.7	438,766	0.8	4,889,068	△ 0.5
12. 3	637,888	0.0	2,239,295	0.0	1,798,636	0.2	1,616,955	2.6	446,643	1.7	4,940,781	1.0
13. 3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4
6	642,032	1.6	2,323,626	1.5	1,849,202	1.5	1,722,138	3.5	458,985	2.6	5,146,781	2.3
9	649,748	2.0	2,336,745	1.1	1,849,979	0.6	1,745,880	3.5	466,454	3.0	5,198,827	2.2
14. 10	646,682	1.9	2,330,600	2.0	1,845,560	1.3	1,741,672	3.6	462,720	3.0	5,181,674	2.6
11	649,428	1.9	2,346,069	1.9	1,857,546	1.2	1,751,199	3.6	465,334	3.1	5,212,030	2.6
12	655,858	1.9	2,367,249	1.7	1,870,873	0.9	1,772,509	3.8	471,718	3.2	5,267,334	2.5
15. 1	652,256	2.3	2,346,336	1.2	1,857,429	0.4	1,769,967	4.1	468,549	3.5	5,237,108	2.5
2	652,728	2.4	2,353,170	1.7	1,857,493	0.7	1,774,373	4.1	468,730	3.4	5,249,001	2.7
3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
4	652,934	2.0	2,360,778	1.7	1,858,858	0.7	1,777,370	3.9	469,414	2.9	5,260,496	2.6
5	655,704	2.0	2,366,394	2.3	1,863,248	1.3	1,786,274	3.6	471,803	3.0	5,280,175	2.8
6	656,034	2.1	2,383,001	2.5	1,876,637	1.4	1,789,011	3.8	475,390	3.5	5,303,436	3.0
7	657,631	2.2	2,388,518	3.5	1,881,691	2.6	1,795,313	3.9	475,242	3.5	5,316,704	3.5
8	658,259	2.1	2,386,252	3.3	1,880,066	2.6	1,797,862	3.6	474,944	3.0	5,317,317	3.2
9	665,343	2.4	2,412,577	3.2	1,894,158	2.3	1,810,533	3.7	481,609	3.2	5,370,062	3.2
10	664,388	2.7	2,398,305	2.9	1,884,145	2.0	1,810,373	3.9	479,176	3.5	5,352,242	3.2

- (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)未満を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出した。

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、当研究所の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、「ご意見・ご要望窓口」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】

- 当研究所の概要、活動状況、組織
- 各種レポート
 - 内外経済、中小企業金融、地域金融、
 - 協同組織金融、産業・企業動向等
- 刊行物
 - 信金中金月報、全国信用金庫概況等
- 信用金庫統計
 - 日本語／英語
- アジア主要国との貿易・投資に関する各種情報
 - 海外ビジネス支援
- 論文募集

【URL】

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



Shinkin Central Bank Research Institute | ご利用上の注意 | サイトマップ |

信金中金 地域・中小企業研究所

信用金庫業界のシンクタンクとして、「信用金庫」「信用金庫取引先」「地域」「協同組織」「中小企業」をキーワードに専門性、独自性を発揮した調査研究を行っています。

キーワード検索 [検索条件はこちら]
キーワードを入力し各種レポートを検索します。
[検索]

論文募集 [最新論文の投稿はこちら]
応募用紙(お申込)のダウンロードはこちら。
[最新論文ダウンロード]

トップページ

- 分野別最新情報一覧
- 各種レポート一覧
- 信金中金月報
- 信用金庫統計
- 全国信用金庫概況
- 活動記録
- 業界の概要・地図
- 講師派遣・情報提供
- 海外ビジネス支援
- リンク集
- 論文募集のお知らせ
- ご意見・ご要望窓口
- English Page
- 地方公共団体アンケート調査 [資料はこちら]

新着情報

WHAT'S NEW

2015.12.9 経済見通し
No.27-4 実質成長率は15年度1.1%、16年度1.5%と予測(PDF)315KB

2015.12.1 信金中金月報
2015年12月号(第14巻第13号通巻518号) (PDF)2,420KB

2015.12.1 内外金利・為替見通し
No.27-9 国内金利環境:景気は足踏み状態が続き、追加金融緩和の公算も (PDF)1,164KB

2015.11.24
「活動記録」ページを更新しました。

2015.11.18 経済見通し
No.27-3 実質成長率は15年度0.8%、16年度1.5%と予測(PDF)698KB

2015.11.11 内外経済・金融動向
No.27-5 設備投資の現状と今後の見通し-国内回帰の動きを支えに設備投資は回復基調を維持- (PDF)717KB

2015.11.2 信金中金月報
2015年11月号(第14巻第12号通巻517号) (PDF)3,870KB

2015.11.2 内外金利・為替見通し
No.27-8 国内金利環境:景気は足踏み状態が続き、追加金融緩和の公算も (PDF)1,159KB

2015.10.30 金融調査情報
No.27-20 一考、改めて考える信用金庫の源流- 協同組織金融機関の組織シミュレーション(ドメイン)について (PDF)1,410KB

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2016年(平成28年)1月12日 発行

2016年1月号 第15巻 第1号(通巻519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