

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第15巻 第6号(通巻524号) 2016.5

減速する人民元の国際化

第163回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は4四半期ぶりに低下
—2016年1～3月期実績・2016年4～6月期見通し—
【特別調査—中小企業の将来を見据えた事業承継について】

業況堅調な小規模事業者とは ④
—時代の変化を捉えた「強い想い」から「イノベーション」の実現へ—

成長が期待される航空機産業 ③
—航空機産業を下支えする中小企業—

地域・中小企業研究所が
「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(3月)

統計



SCB

信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

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

信金中金月報

2016年5月号 目次

	減速する人民元の国際化	2
	信金中金月報掲載論文編集委員長 小川英治 (一橋大学大学院 商学研究科教授)	
調 査	第163回全国中小企業景気動向調査 1～3月期業況は4四半期ぶりに低下 地域・中小企業研究所 —2016年1～3月期実績・2016年4～6月期見通し— 【特別調査—中小企業の将来を見据えた事業承継について】	4
	業況堅調な小規模事業者とは④ 山口郁乃 —時代の変化を捉えた「強い想い」から「イノベーション」の実現へ— 藁品和寿 鉢嶺 実	18
	成長が期待される航空機産業③ 藁品和寿 —航空機産業を下支えする中小企業—	34
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会」を開催	47
	地域・中小企業関連経済金融日誌（3月）	48
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（3月）	55
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	57

減速する人民元の国際化

信金中金月報掲載論文編集委員長
小川 英治
(一橋大学大学院 商学研究科教授)

昨年2015年11月末に国際通貨基金(IMF)は、本年2016年10月に人民元を特別引出権(SDR)の構成通貨に加えることを決定した。これまでSDRは米ドルとユーロと円と英ポンドの主要国際通貨から構成されていた。これらの主要国際通貨に人民元が仲間入りすることとなった。

国際収支危機に陥ったIMF加盟国に対してIMFが金融支援を行う際に元手として必要となる資金をIMF加盟国から出資金として提供してもらい、その数倍の金融支援の引出し可能額がSDRで表示されている。その表示単位が、その金融支援を受ける際に受け取れる通貨の加重平均値(バスケット)となっている。そのため、国際収支危機に陥った際に必要となる通貨、あるいはそれと自由に市場で交換できる通貨が、SDRの構成通貨とすることが論理的である。より具体的に言えば、対外的な経済取引において例えば米ドルを決済通貨として使用していた場合に、経常収支赤字が累積して、その支払いが滞るときには、その決済通貨である米ドルあるいは米ドルへ交換できる通貨でその危機国にIMFが金融支援を行うことが必要となる。これらの理由から、対外経済取引の金額を反映する一つの指標である貿易額と市場で他の通貨に交換できるための通貨取引の自由度がSDRの構成通貨となるための条件として挙げられている。人民元がこれらの2つの条件の内、貿易額については世界の中でも大きなシェアを示していることから問題ないが、通貨取引の自由度については現状よりも今後の人民元の国際化の進展に期待されたところが大きい。

人民元の国際化は、中国政府によって経常勘定取引に限定して、漸進的に進められてきた。貿易や直接投資の実需と関係しない、投機取引を引続き規制しているために資本勘定取引については人民元の国際化から除外されている。

そのために、人民元の国際化は、資本勘定取引が可能であるが、非居住者に限定した人民元オフショア市場(CNH)を香港やシンガポールやロンドンなどの海外に設立し、上海などの居住者向けの人民元オンショア市場(CNY)からは遮断して、進められている。また外国為替管理の下で人民元オフショア市場と人民元オンショア市場との間で裁定取引は原則的にできないことになっている。一方、中国政府は、クロスボーダー貿易取引に際して契約通貨や決済通貨

として人民元を利用することを奨励している。しかしながら、外国為替管理を行いながら、貿易決済通貨としての人民元の利用を奨励することには、人民元流動性の制約に直面する可能性があることから、政策的に人民元と当該国通貨との間の通貨スワップ協定を締結して、人民元流動性を供給する手段を確保している。通常、通貨スワップ協定は、国際収支危機に直面した際に外貨建て流動性を供給するために設定されるが、この通貨スワップ協定は、外国為替管理による数量制限による人民元流動性の不足を人為的に調整するものである。さらに、人民元オンショア市場における人民元最終決済を行い、人民元流動性を提供するための決済銀行として中国銀行などの現地支店が中国政府の許可の下で担っている。ちなみに東京市場では、円と人民元の直接取引が可能となっているが、設立に中国政府の許可が必要となる決済銀行が存在していない。

しかしながら、人民元が貿易決済通貨として民間企業に選択されるかどうかは、貿易決済通貨としてのその使い勝手の良さに依存する。現状においては、貿易決済通貨としての使い勝手の良さと、当該通貨がどの市場でも外国為替取引において容易に入手でき、他通貨と容易に交換できることである。そのためには、当該通貨の外国為替取引高が十分に多く、その市場の厚みが必要である。それを阻害する要因として外国為替管理が指摘される。

次に、輸出企業にとっても輸入企業にとっても外国為替リスクへの対応が必要となる。効率的な外国為替リスク管理を実施するためには、外国為替取引をネットィングやプーリングすることが許容される必要がある。しかし、中国では、貿易取引や直接投資などの実需に基づいた外国為替取引のみを許容するという実需原則を徹底している。そして、外貨建て資金調達や資金運用によるバランスシート調整を通じたナチュラルヘッジングも、外国為替リスク管理の基本として必要とされる。中国では、人民元オンショア市場で非居住者による外貨建て資金調達や資金運用が規制されている。さらに、ナチュラルヘッジング後にも残る外国為替エクスポージャーに対する先物、オプション、金利スワップなどが提供されていることが必要である。これらの取引は、投機にも利用されるために、人民元オンショア市場において規制されている。これらが原因となって、人民元は使い勝手が悪く、その外国為替市場の厚みが薄い。

このように、人民元が貿易決済通貨として、さらには国際通貨として自由に使用されるためには、外国為替管理と資本管理を緩和し、さらには撤廃することによって、その使い勝手を高めることが必要となる。しかし、このような措置は、人民元が弱含みとなっている現状においては、一層の人民元安圧力及びそれに対抗するための外国為替市場への介入その結果として外貨準備減少に直面する可能性がある。そのため、中国政府は、IMFによる人民元のSDR入りの見直しにならない程度に、人民元の国際化に減速せざるを得ないだろう。

調 査

第163回全国中小企業景気動向調査 (2016年1～3月期実績・2016年4～6月期見通し)

1～3月期業況は4四半期ぶりに低下 【特別調査－中小企業の将来を見据えた事業承継について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2016年3月1日～7日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,890企業（有効回答数 14,485企業・回答率 91.2%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は72.2%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

(概 況)

1. 16年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△11.4と、前期比6.6ポイントの低下となった。3四半期連続の改善から一転、5ポイント以上の低下幅となった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△8.7と同4.9ポイント低下、収益の判断D.I.は△10.6と同4.4ポイント低下した。販売価格判断D.I.は△2.6と、4.1ポイント低下した。人手過不足判断D.I.は△17.4と、マイナス幅が1.5ポイント縮小し人手不足感がやや弱まった。業種別の業況判断D.I.は6業種すべてで低下した。地域別にも11地域すべてで低下した。

2. 16年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△9.5、今期実績比1.9ポイントの改善見通しである。業種別には、建築業と不動産業を除く4業種で、地域別には11地域中、東北と中国を除く9地域で改善する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2015年 10月～12月	2016年 1月～3月	2016年 4月～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

1. 全業種総合

○業況は4四半期ぶりに低下

16年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△11.4と、前期比6.6ポイントの低下となった（図表1）。3四半期連続の改善から一転、5ポイント以上の低下幅となった。

収益面では、前年同期比の売上額判断D.I.が△8.7と前期比4.9ポイント低下、同収益判断D.I.が△10.6と同4.4ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△12.1、同収益判断D.I.は△13.5と、それぞれ前期比15.5ポイント、同12.7ポイントの大幅低下となった。

販売価格判断D.I.は△2.6、前期比4.1ポイントの低下と、11四半期ぶりに販売価格を「下降」と回答した企業の割合が「上昇」を上回った（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス10.8、同6.9ポイントの低下と、仕入価格を「上昇」と回答した企業の割合も減少した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△17.4（マイナスは人手「不足」超、前期は△18.9）と、マイナス幅が前期比1.5ポイント縮小し、3四半期ぶりに人手不足感がやや弱まった（図表3）。

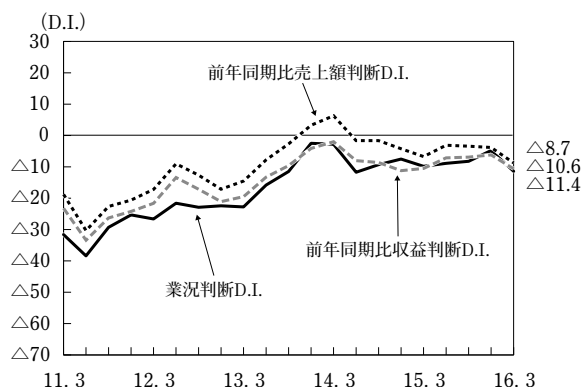
資金繰り判断D.I.は△9.9と、前期比1.4ポイントの低下となった。

設備投資実施企業割合は前期比0.2ポイント低下の21.0%となった。

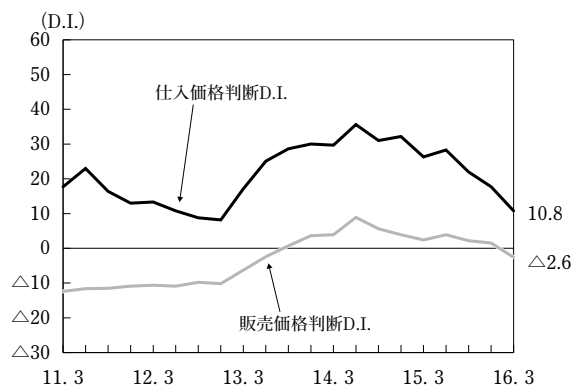
業種別の業況判断D.I.は、6業種すべてで低下し、なかでも卸売業が前期比10.7ポイント低下と最も大きな低下幅となった。

地域別の業況判断D.I.は、11地域すべてで低下となった。特に、北海道、東北、北陸、中国では、10ポイント以上の低下となり、相対的に低下幅が大きかった。なかでも、北陸は、前期のプラス水準（プラス1.3）から一転、マイナス水準に転じた。

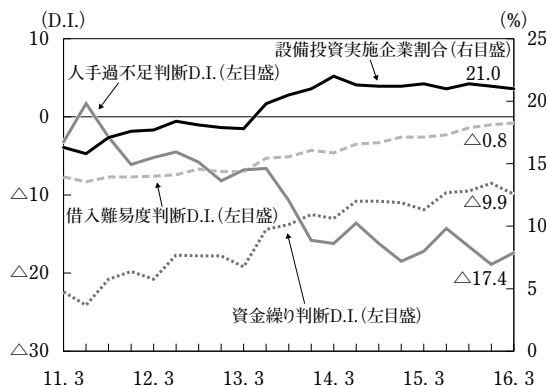
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△9.5と、今期実績比1.9ポイントの改善見通しとなっている。なお、今回の予想低下幅は、過去10年の平均（1.6ポイントの改善見通し）より大きくなっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、建設業と不動産業を除く4業種で改善する見通しとなっている。一方、建設業は12四半期ぶりにマイナス水準の予想となった。地域別では、東北と中国を除く9地域で改善を見込んでいる。

2. 製造業

○業況は3四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△12.1、前期比8.1ポイントの低下となった（図表4）。今回の低下幅は、前回調査時における今期見通し（4.3ポイントの低下見通し）に比べて大きかった。なお、低下は3四半期ぶりである。

前年同期比売上額判断D.I.は△7.4と、前期比5.3ポイントの低下、同収益判断D.I.は△9.9と、同4.7ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は、前期比18.4ポ

イント低下の△12.3、同収益判断D.I.は、同15.1ポイント低下の△14.5と、ともに季節的要因もあって大幅な低下となった。

○人手不足感がやや緩和

設備投資実施企業割合は24.2%と、前期比横ばいだった。

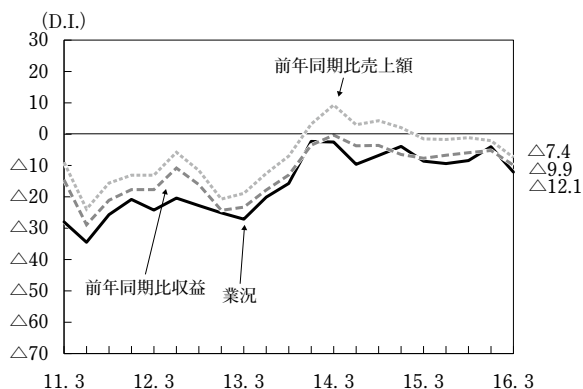
人手過不足判断D.I.は△14.0（前期は△16.2）と、3四半期ぶりに人手不足感がやや緩和した。

残業時間判断D.I.は△2.7（前期はプラス2.8）と2四半期ぶりにマイナスに転じ、残業時間「減少」企業が、残業時間「増加」企業を上回った。

原材料（仕入）価格判断D.I.は、プラス9.0と、前期比8.1ポイントの大幅低下となった。一方、販売価格判断D.I.は同3.3ポイント低下の△2.9と、9四半期ぶりにマイナスに転じ、販売価格を「下降」と回答した企業の割合が「上昇」を上回った。

なお、資金繰り判断D.I.は、前期比1.7ポイント低下して△11.3と、4四半期ぶりの小幅低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移

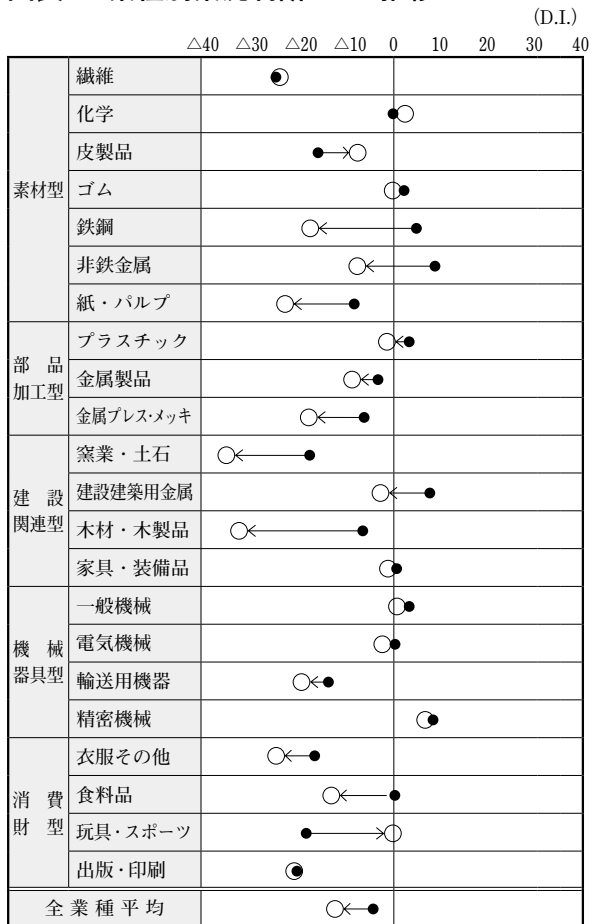


○全22業種中19業種で低下

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、3業種の改善にとどまり、19業種で低下した（図表5）。

素材型業種は、化学と皮製品で改善したものの、鉄鋼などそれ以外の5業種では低下した。部品加工型業種は、3業種すべてで低下した。建設関連型業種は、4業種すべてで低下し

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



●前期 (2015年10~12月期) ○今期 (2016年1~3月期)

た。とりわけ、木材・木製品や窯業・土石は20ポイント前後の大幅な低下となった。

機械器具型業種は、4業種すべてで小幅低下したが、一般機械と精密機械の水準はプラスにとどまっている。

消費財型業種では、玩具・スポーツで大幅に改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

○輸出主力型もマイナス水準に転じる

販売先形態別の業況判断D.I.は、すべての形態で低下した。なかでも問屋商社型と最終需要家型は前期比10ポイント超の大幅低下

となった。

輸出主力型の業況判断D.I.は前期比9.4ポイント低下して△7.6と、2四半期ぶりにマイナス水準に転じた。一方、内需主力型は同8.6ポイント低下して△12.4となった。

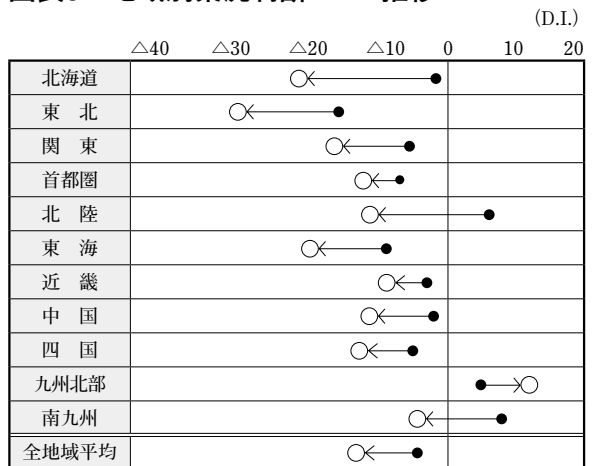
従業員規模別の業況判断D.I.は、すべての階層で低下した。なお、水準面をみても、前期は20人以上の階層でプラス水準にあったものの、今期はすべての階層でマイナス水準となっている。

○全11地域中10地域で低下

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、九州北部のみ改善し、それ以外の10地域では低下した(図表6)。とりわけ、北海道や北陸など6地域では、前期比10ポイント超の大幅低下となった。

水準面では、全11地域中、九州北部が唯一のプラス水準(12.1)となっている。一方、東北(△28.8)は、9四半期続けて11地域中で最も厳しい水準となっている。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



●前期 (2015年10~12月期) ○今期 (2016年1~3月期)

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△9.7と、今期実績比2.4ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、改善見通し11業種、横ばい見通し2業種、低下見通し9業種と、まちまちとなっている。

地域別には、全11地域中、九州北部と関東で低下が見込まれているものの、北海道や東海など7地域では改善の見通しとなっている。

3. 卸売業

○業況は2四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△18.4、前期比10.7ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表7)。

また、前年同期比売上額判断D.I.は△10.7、同収益判断D.I.は△11.8と、それぞれ前期比7.3ポイント、同6.0ポイント低下した。

○全15業種中、14業種が低下

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、医薬・化粧品で改善がみられたものの、それ以外の14業種では低下した。また、地域別に

は、全11地域で低下した。とりわけ、中国では20ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△10.7と、今期実績比7.7ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全15業種のうち、飲食料品など12業種で改善を見込む。また、地域別には、11地域すべてで改善を見込んでいる。

4. 小売業

○7四半期ぶりに低下

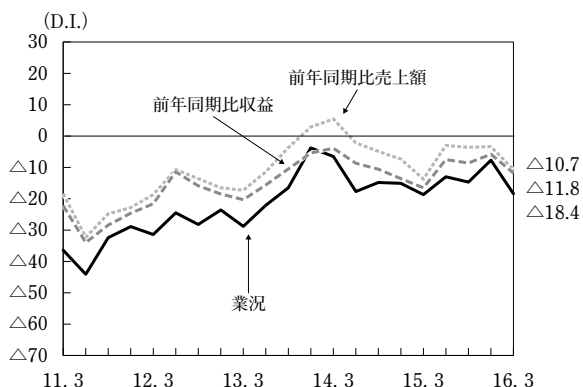
今期の業況判断D.I.は△24.8、前期比4.5ポイントの低下と、7四半期ぶりの低下となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△24.0、前期比6.7ポイントの低下、同収益判断D.I.は△21.4、同3.6ポイント低下した。

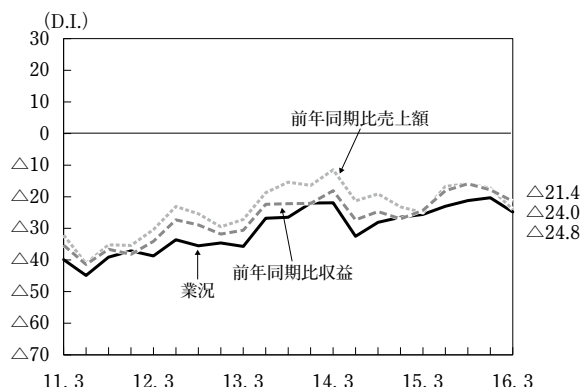
○全11地域中8地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中8業種で低下となった。とりわけ、木材・建築材料は25ポイント超の大幅低下となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



一方、地域別では、全11地域中、関東、北陸、東海を除く8地域で低下した。なかでも、四国と首都圏は9ポイント前後の低下と、低下幅が大きかった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△22.7と、今期実績比2.1ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全13業種中、11業種で改善または横ばいの見通しとなっている。また、地域別では、全11地域中、北海道、関東、東海、中国、南九州を除く6地域で改善の見通しとなっている。

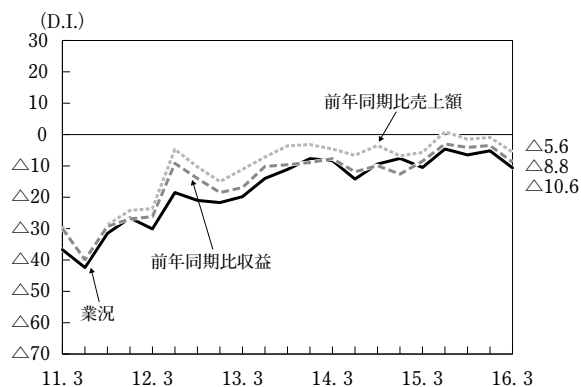
5. サービス業

○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△10.6と、前期比5.4ポイントの低下となった（図表9）。

収益面の指標をみると、前年同期比売上額判断D.I.は△5.6、前期比4.7ポイントの低下、同収益判断D.I.は△8.8と、同5.3ポイント低下した。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種中7業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中7業種で低下となった。とりわけ、物品賃貸業、娯楽業など3業種で20ポイント以上の大幅低下となった。

地域別では、全11地域中9地域で低下した。なかでも、九州北部、中国では20ポイント超の大幅低下となった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△7.0と、今期実績比3.6ポイントの改善を見込んでいる。業種別では、全8業種中、旅館・ホテル、自動車整備、情報・調査・広告を除く5業種で改善が見込まれている。

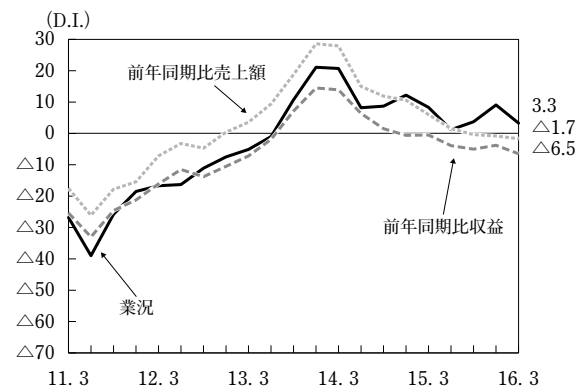
地域別には全11地域中、東北、北陸、東海を除く8地域で改善が見込まれている。

6. 建設業

○業況は三四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.はプラス3.3と、前期比5.8ポイント低下し、三四半期ぶりの低下となった（図表10）。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



前年同期比売上額判断D.I.は前期比0.9ポイント低下の△1.7と、3四半期続けてのマイナス水準となった。また、同収益判断D.I.は前期比2.7ポイント低下の△6.5となった。

○全4請負先で低下

業況判断D.I.を請負先別でみると、全4請負先で低下となった。特に個人では7.6ポイント低下し、△10.5となった。

地域別では、全11地域中、中国、九州北部を除く9地域で低下した。

○小幅低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比5.0ポイント低下の△1.7を見込む。マイナス転換となれば、12四半期ぶりとなる。請負先別では、個人を除く3請負先で低下の見通しである。地域別では、全11地域中8地域で低下の見通しである。

7. 不動産業

○業況は2四半期続けての低下

今期の業況判断D.I.は、前期比1.3ポイント低下のプラス3.6となり、2四半期続けての低下となったが、プラス水準を維持した（図表11）。

前年同期比売上額判断D.I.は前期比3.7ポイント低下のプラス4.1、同収益判断D.I.は前期比3.6ポイント低下のプラス1.5となった。

○全11地域中7地域で低下

業況判断D.I.を業種別でみると、全5業種中、貸家、建売、貸事務所の3業種で改善ま

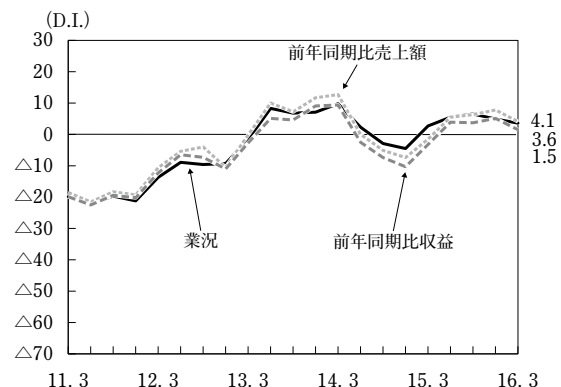
たは横ばいとなった。

地域別では、全11地域中7地域で低下したものの、水準面では、全11地域中、北海道、首都圏、南九州を除く8地域でプラス水準となっている。

○小幅低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比0.1ポイント低下のプラス3.5と小幅低下を見込む。業種別では、全5業種中3業種で低下を見込む。一方、地域別では全11地域中7地域で改善、横ばいの見通しであり、なかでも、南九州では5ポイント以上の改善を見込む。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



特別調査

中小企業の将来を見据えた事業承継について

○後継者が決定している企業が減少

社長（代表者）の年齢階層については、「60歳代（35.1%）」が最も高く、以下「50歳代（25.2%）」が続いた（図表12）。2010年9月調査や2005年6月調査と比較すると、70歳代以上の比率の上昇が続いており、高齢化が進

んでいることがうかがえる。一方で、40歳代の比率も同時に上昇していることから、一部では世代交代が進んでいるものとみられる。

また、後継者の決定状況については、「後継者は決定済み」が31.7%となり、2010年9月調査からは6.6ポイント低下した。一方で、

図表12 代表者の年齢と後継者の状況

（単位：%）

	経営者の年齢階層					後継者の決定状況					
	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上	後継者決定済み	候補者あるが未決定	候補者なし	まだ考えていない	後継者は必要ない	
全 体	3.3	16.9	25.2	35.1	19.5	31.7	21.1	8.8	32.2	6.3	
地 域 別	北 海 道	2.9	13.6	24.7	41.4	17.4	30.7	19.7	10.1	33.4	6.1
	東 北 道	2.5	14.9	25.0	38.6	19.1	36.3	23.8	9.3	26.3	4.3
	関 東 圏	3.7	16.8	25.9	35.1	18.6	35.7	22.7	6.7	30.9	4.0
	首 都 圏	2.1	14.8	23.3	34.4	25.4	27.7	19.0	10.0	34.8	8.5
	北 陸 道	4.2	18.4	25.7	37.9	13.8	32.8	20.2	8.5	33.5	5.0
	東 海 道	3.4	19.2	28.8	31.0	17.6	34.5	20.0	6.9	33.9	4.8
	近 畿 道	4.0	19.7	27.1	31.6	17.6	32.3	24.3	7.7	31.1	4.6
	中 国 道	5.0	18.4	24.0	35.4	17.2	34.8	21.4	6.7	30.5	6.5
	四 国 道	3.1	15.7	23.8	40.9	16.6	32.8	21.9	9.4	28.4	7.5
九 州 北 部	4.1	19.8	24.2	37.8	14.1	33.4	23.1	9.0	29.3	5.3	
南 九 州	5.2	17.8	23.9	37.7	15.3	32.2	18.7	10.9	29.1	9.1	
規 模 別	1 ～ 4 人	3.0	14.1	21.8	36.3	24.9	26.2	14.3	11.9	32.4	15.2
	5 ～ 9 人	3.4	18.6	24.6	34.6	18.8	34.8	20.9	8.5	32.6	3.1
	10 ～ 19 人	3.8	18.7	27.5	33.0	16.9	33.7	24.0	8.3	32.5	1.6
	20 ～ 29 人	2.9	18.9	27.0	34.4	16.8	35.7	24.7	7.5	31.0	1.1
	30 ～ 39 人	2.9	17.5	28.4	36.0	15.2	34.1	25.8	4.9	34.6	0.6
	40 ～ 49 人	3.9	18.5	29.1	34.8	13.6	32.2	29.4	5.5	31.6	1.2
	50 ～ 99 人	3.3	15.6	27.4	37.4	16.4	38.4	28.8	3.7	28.5	0.7
	100 ～ 199 人	3.5	19.4	29.0	33.6	14.5	34.6	27.5	3.9	32.9	1.1
200 ～ 300 人	3.4	16.9	34.7	35.6	9.3	25.4	39.8	3.4	30.5	0.8	
業 種 別	製 造 業	3.2	17.1	25.2	34.7	19.7	33.2	22.6	8.8	30.7	4.7
	卸 売 業	3.1	17.2	26.4	34.6	18.7	31.0	21.6	8.5	32.7	6.2
	小 売 業	3.0	14.5	23.6	36.1	22.7	30.8	16.9	10.2	31.2	11.0
	サ ー ビ ス 業	3.9	17.6	23.7	34.4	20.4	30.0	20.6	8.3	33.8	7.3
	建 設 業	2.6	19.1	27.9	35.9	14.4	32.5	23.0	8.0	32.9	3.6
不 動 産 業	4.6	15.7	23.5	34.5	21.7	29.9	19.7	8.1	36.0	6.2	

<参考> 前回（2010年7～9月期）調査時

（単位：%）

	経営者の年齢階層					後継者の決定状況				
	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上	後継者決定済み	候補者あるが未決定	候補者なし	まだ考えていない	後継者は必要ない
全 体	3.8	15.0	27.2	38.3	15.7	38.3	21.1	6.2	28.7	5.7

「まだ考えていない (32.2%、4.5ポイント増)」、「候補者が見当たらない (8.8%、2.6ポイント増)」などが増加しており、全体的に後継者が決まっていな企業割合が上昇している。

○半数近くが子供へ承継

現時点の事業承継の考え方については、

「子供に承継 (娘婿など含む)」が46.6%と他を圧倒した (図表13)。規模や業種に関わらず4割以上の企業が子供への承継を志向しており、一般的な傾向といえる。一方、「子供以外の同族者 (7.5%)」、「非同族の役職員 (9.2%)」、「非同族の社外人材に承継 (0.9%)」、「M&A (事業譲渡) 等 (1.5%)」は、すべて1割以下の回答にとどまった。

図表13 現時点における事業承継の考え方

(単位: %)

	子供に承継 (娘婿含む)	子供以外の 同族者に 承継	非同族の役 職員に承継	非同族の 社外人材に 承継	M&A (事 業譲渡) 等	多忙で考え る余裕なし	何から手をつ けるべき か不明	身近に相談 相手なし	現時点で 考える意図 なし	事業継続 意図なし	
全 体	46.6	7.5	9.2	0.9	1.5	4.1	2.0	0.6	21.2	6.4	
地 域 別	北 海 道	40.7	7.6	13.1	1.9	2.9	2.6	0.9	22.1	5.1	
	東 北	53.1	6.3	10.9	1.1	1.5	2.6	2.2	17.5	4.0	
	関 東	54.0	7.3	7.3	0.6	2.3	3.0	1.4	19.6	4.1	
	首 都 圏	38.8	7.3	8.5	0.9	1.3	6.1	2.8	24.2	9.4	
	北 陸	50.1	7.2	8.2	1.2	1.3	3.0	1.0	21.6	5.6	
	東 海	53.4	7.3	8.4	0.6	0.8	3.4	1.5	19.2	5.0	
	近 畿	49.3	8.4	11.0	0.9	1.2	3.2	1.4	19.7	4.6	
	中 国	48.7	7.4	8.2	1.2	2.5	3.8	1.0	22.1	4.8	
	四 国	50.8	8.6	3.8	0.7	0.5	2.9	1.9	21.8	7.9	
九 州 北 部	49.3	7.3	10.0	0.9	1.4	3.1	1.5	0.5	20.2	5.8	
南 九 州	49.4	7.7	6.4	0.3	1.4	4.6	2.4	1.0	18.3	8.7	
規 模 別	1 ~ 4 人	40.3	4.6	4.3	1.1	1.4	4.8	2.7	1.0	24.0	15.7
	5 ~ 9 人	50.6	6.7	9.1	0.5	1.4	4.9	2.1	0.3	21.1	3.3
	10 ~ 19 人	48.7	10.1	11.5	0.8	2.0	4.0	1.7	0.6	19.4	1.3
	20 ~ 29 人	50.0	8.6	13.2	1.2	1.7	3.4	1.2	0.7	18.7	1.3
	30 ~ 39 人	47.2	11.9	11.7	0.7	1.7	2.9	1.7	0.3	21.4	0.6
	40 ~ 49 人	50.3	8.7	16.0	1.3	1.3	2.1	1.4	0.4	17.9	0.7
	50 ~ 99 人	52.2	11.4	13.1	1.1	0.7	2.2	0.7	0.4	17.7	0.7
	100 ~ 199 人	49.8	12.6	10.8	1.4	0.4	2.5	0.4	0.4	21.3	0.4
200 ~ 300 人	45.8	7.6	19.5	0.8	0.8	1.7	0.8	0.0	22.0	0.8	
業 種 別	製 造 業	47.4	9.2	9.4	0.9	1.6	4.3	2.0	0.7	19.5	5.0
	卸 売 業	44.9	7.9	9.7	0.9	1.7	3.4	1.5	0.6	23.5	6.0
	小 売 業	47.9	4.5	4.9	0.9	1.6	4.2	2.5	0.7	21.0	11.6
	サ ー ビ ス 業	42.5	6.3	11.5	1.3	1.4	4.0	2.3	0.6	23.0	7.2
	建 設 業	47.2	9.0	11.5	0.6	1.0	4.5	1.9	0.3	20.4	3.6
	不 動 産 業	48.5	5.8	8.0	0.9	1.1	3.6	1.4	0.8	23.7	6.2

また、若年経営者を中心に「現時点で考えるつもりはない(21.2%)」との回答も多く、一方で高齢経営者を中心に「事業を継続するつもりがない(6.4%)」と、将来の廃業を見据えている企業もみられた。

○情報入手先は専門家や金融機関が中心

事業承継に関する情報や知識の入手先につ

いては、「税理士などの専門家(45.1%)」が最も高く、「取引先金融機関(23.6%)」が続いた(図表14)。以下、「新聞・書籍(17.5%)」は高齢経営者で比較的多く、「インターネット(13.8%)」は若年経営者で比較的多かった。

一方、規模の小さい企業を中心に「特になし(21.8%)」との回答もあり、情報が十分に入手できていない企業も一定割合存在する。

図表14 事業承継に関する情報や知識の入手先

(単位：%)

	新聞・書籍	インターネット	取引先金融機関	商工会議所・商工会	国・地公体・外郭団体	税理士等の専門家	取引先企業	コンサルタント企業	その他	特になし	
全体	17.5	13.8	23.6	9.3	1.6	45.1	8.2	5.3	1.7	21.8	
地域別	北海道	17.6	12.0	21.0	12.1	1.8	43.6	10.7	4.2	2.4	22.8
	東北	18.6	14.6	20.3	12.3	2.1	44.7	10.6	6.1	1.9	20.9
	関東	15.4	13.0	23.2	9.7	2.2	47.0	7.1	8.0	2.0	21.5
	首都圏	19.7	15.3	26.6	7.7	1.3	38.5	6.8	3.1	1.4	23.6
	北陸	16.4	11.2	20.9	12.4	1.0	48.2	8.8	6.4	2.1	21.2
	東海	15.8	12.1	24.3	8.1	1.3	51.4	7.6	8.7	2.3	19.2
	近畿	16.4	12.6	21.0	7.5	1.9	53.9	9.9	6.9	1.4	19.6
	中国	17.0	13.1	23.1	9.7	2.7	42.4	8.0	4.2	1.5	24.6
	四国	15.2	13.3	25.1	9.7	0.2	35.7	9.2	3.1	2.2	30.2
九州北部	16.6	15.7	24.9	9.9	1.0	46.4	8.7	5.5	1.2	21.5	
南九州	17.6	17.7	24.2	15.8	1.4	41.5	6.2	3.7	1.9	19.2	
規模別	1～4人	18.6	15.0	18.7	10.1	1.1	31.8	8.7	2.0	1.7	31.2
	5～9人	17.1	14.5	24.1	11.2	1.6	45.0	8.7	3.4	1.8	21.0
	10～19人	17.9	14.1	25.5	9.0	1.5	50.3	8.7	5.4	1.7	18.0
	20～29人	18.5	14.0	26.4	8.1	2.6	52.9	9.1	8.5	2.0	14.4
	30～39人	15.4	11.6	29.5	6.5	1.8	57.1	6.3	9.3	1.4	14.6
	40～49人	16.4	11.7	28.4	6.0	2.0	58.2	6.8	10.6	1.9	13.3
	50～99人	14.7	10.8	28.1	8.5	2.4	61.6	6.5	12.4	1.6	12.8
	100～199人	15.3	6.4	29.5	7.8	0.4	64.4	3.6	16.7	0.7	12.8
200～300人	13.4	5.9	28.6	2.5	1.7	68.1	3.4	18.5	0.0	13.4	
業種別	製造業	16.9	12.0	26.2	9.7	2.0	46.9	8.5	5.4	1.3	20.9
	卸売業	17.4	12.4	24.7	8.8	0.7	46.3	9.7	5.8	1.5	21.4
	小売業	18.4	14.4	21.5	10.8	1.0	37.8	8.1	3.8	2.0	25.8
	サービス業	17.4	15.5	22.9	8.5	2.0	42.3	6.3	5.3	2.4	24.0
	建設業	17.2	13.9	23.0	9.4	1.9	49.4	8.0	6.0	1.7	18.7
	不動産業	19.9	19.2	18.0	6.4	0.9	47.2	8.8	6.1	1.9	20.3

(備考) 最大2つまで複数回答

○事業の将来性が承継上の最大の問題点

事業承継を行おうとする際の問題点としては、「事業の将来性（60.1%）」が最も高く、以下、「取引先との信頼関係の維持（34.8%）」、「後継者の力量不足（20.9%）」、「借入れに際しての個人保証・担保（18.9%）」が続いた（図表15）。規模の大小や地域、業種を問わずこれらの回答が比較的上位に来る傾向があり、事業承継

の際の悩みはほぼ共通しているといえよう。

以下、「相続税など税金対策（12.6%）」や「自社株など個人資産の扱い（11.3%）」、「先代経営者の影響力（10.9%）」は規模の大きい会社で回答を集めた。

○信用金庫への期待は多岐にわたる

信用金庫への期待（今後の期待を含む。）

図表15 事業承継を行う際に考えられる問題点

(単位：%)

	事業の将来性	取引先との信頼関係の維持	社員の不平・不満	先代経営者の影響力	後継者の力量不足	借入への個人保証・担保	相続税など税金対策	自社株など個人資産の扱い	特になし	その他	
全体	60.1	34.8	6.6	10.9	20.9	18.9	12.6	11.3	13.6	1.7	
地域別	北海道	62.3	34.8	6.4	10.1	20.6	18.8	12.6	13.8	12.6	1.7
	東北	65.3	33.1	6.7	10.7	20.7	21.0	14.6	12.2	11.6	2.2
	関東	60.9	36.7	5.7	11.9	21.1	23.1	15.9	15.0	11.0	1.8
	首都圏	56.6	33.5	5.3	9.2	17.6	14.4	10.7	9.1	17.2	1.8
	北陸	59.5	34.2	7.1	12.3	20.0	22.1	12.4	8.4	14.2	1.9
	東海	60.1	32.1	9.2	13.6	22.6	22.5	16.4	17.0	11.1	1.7
	近畿	61.4	39.7	7.5	11.9	25.2	23.0	13.1	12.2	9.6	1.2
	中国	60.0	34.2	7.0	11.7	20.0	21.7	10.7	12.2	13.3	2.2
	四国	59.7	26.1	4.3	8.0	19.3	11.6	11.6	9.4	19.3	3.9
九州	九州北部	61.5	37.0	7.7	10.9	22.7	17.0	11.8	8.7	11.9	0.7
	南九州	63.6	33.6	6.2	10.9	21.9	15.8	10.9	4.7	16.5	1.4
規模別	1～4人	58.9	27.6	2.6	6.9	17.6	13.9	9.4	5.2	21.1	2.7
	5～9人	64.4	35.6	6.3	9.2	21.5	20.9	12.3	10.0	11.1	1.6
	10～19人	62.6	37.8	9.2	12.4	24.1	21.9	11.8	12.7	9.4	1.1
	20～29人	61.9	39.2	10.3	13.1	22.8	22.9	13.4	17.2	8.3	1.4
	30～39人	56.9	42.7	8.3	14.4	20.7	22.7	18.2	17.6	9.5	1.1
	40～49人	53.7	38.9	11.2	16.5	22.3	21.6	17.6	18.0	9.0	0.7
	50～99人	53.3	43.1	9.9	17.0	21.9	20.8	19.2	21.9	9.1	0.7
	100～199人	51.6	44.8	8.9	22.1	22.4	18.5	22.8	19.2	8.9	1.1
200～300人	53.8	33.6	5.9	24.4	23.5	9.2	25.2	26.1	11.8	0.8	
業種別	製造業	61.0	37.8	6.6	10.7	20.6	20.6	12.3	12.5	12.5	1.6
	卸売業	61.2	38.3	5.6	10.2	20.8	20.1	11.2	12.6	13.2	1.4
	小売業	62.3	25.6	5.3	9.2	17.2	15.5	12.3	6.7	17.2	1.9
	サービス業	56.3	28.3	8.2	11.1	21.4	18.4	11.8	9.7	16.3	2.2
	建設業	60.1	42.5	8.3	12.4	22.7	19.2	12.7	13.0	9.9	1.4
	不動産業	55.2	31.8	5.2	12.8	25.8	17.5	18.6	13.6	13.5	2.0

(備考) 最大3つまで複数回答

については、「個別相談 (21.1%)」、「後継者教育・セミナー等 (19.8%)」、「早期の事業承継の準備への助言等 (8.7%)」、「事業承継前後の個人保証・担保への対応 (8.4%)」が続いたが、突出して多くの回答を集めた選択肢はなく、信用金庫への期待は多岐にわたる

といえよう (図表16)。

一方、「自社の問題であるため自社で解決 (14.7%)」、「特に期待していない (13.3%)」と、信用金庫には多くを期待していないという回答は、合計でも3割弱にとどまった。

図表16 事業承継を進めるうえでの信用金庫への期待

(単位：%)

		後継者教育・ セミナー等	個別相談	専門家(税 理士等)の 紹介	事業譲渡先 の紹介	事業承継 前後の 個人保証・ 担保への対応	早期の 事業承継の 準備への 助言等	承継後の 事業計画 策定への 助言等	自社で解決	特に 期待せず	その他
全 体		19.8	21.1	4.8	1.4	8.4	8.7	6.1	14.7	13.3	1.8
地 域 別	北 海 道	17.5	20.8	4.0	2.0	8.0	8.6	6.2	16.9	14.4	1.6
	東 北	18.0	16.2	2.7	1.4	9.8	10.0	7.3	21.7	10.5	2.4
	関 東	19.7	16.0	5.4	1.6	11.2	10.1	6.1	17.9	10.5	1.6
	首 都 圏	21.3	25.6	6.5	1.2	5.3	7.9	5.0	10.5	15.3	1.5
	北 陸	21.7	17.2	3.0	1.5	9.3	7.4	5.9	17.8	13.2	3.1
	東 海	21.9	17.8	2.8	0.9	10.8	9.3	7.7	15.4	11.7	1.7
	近 畿	17.0	18.9	4.2	1.7	11.7	9.5	6.4	16.5	12.6	1.5
	中 国	16.4	21.0	4.6	1.0	9.6	8.6	5.6	15.7	15.1	2.4
	四 国	16.4	25.4	3.2	1.2	7.3	7.1	5.1	16.6	13.9	3.7
九 州 北 部	17.9	27.0	5.3	1.5	6.9	9.0	6.5	13.3	10.8	1.7	
南 九 州	27.6	20.0	6.2	1.4	4.1	7.7	6.7	11.3	13.3	1.8	
規 模 別	1 ～ 4 人	16.8	23.2	4.8	1.4	5.4	6.6	5.2	14.6	19.7	2.3
	5 ～ 9 人	20.8	22.6	4.8	1.6	9.4	9.6	5.7	13.1	10.4	1.9
	10 ～ 19 人	22.2	20.6	4.8	1.6	9.2	9.5	6.8	13.5	10.5	1.2
	20 ～ 29 人	22.2	19.0	4.5	1.0	9.7	11.6	7.7	14.1	8.4	1.8
	30 ～ 39 人	21.0	17.7	4.8	0.9	11.2	10.9	7.9	15.3	8.9	1.3
	40 ～ 49 人	18.7	17.8	4.5	1.5	11.4	9.0	6.5	17.2	11.7	1.8
	50 ～ 99 人	23.0	16.5	4.8	1.4	10.9	9.0	6.1	18.2	8.6	1.6
	100 ～ 199 人	20.4	17.9	6.1	0.0	10.4	8.2	5.0	20.8	10.0	1.1
200 ～ 300 人	19.5	16.1	1.7	0.8	10.2	7.6	3.4	28.0	12.7	0.0	
業 種 別	製 造 業	19.6	20.8	4.8	1.6	10.0	8.4	6.0	14.9	12.4	1.5
	卸 売 業	18.6	20.8	3.8	1.2	8.3	9.0	7.1	15.8	13.5	1.9
	小 売 業	18.8	22.5	5.0	1.4	5.5	8.0	5.4	15.2	16.5	1.6
	サ ー ビ ス 業	20.6	21.2	4.8	1.5	7.2	9.5	5.2	13.4	14.4	2.3
	建 設 業	20.7	20.2	5.0	1.0	9.1	9.7	6.7	14.6	11.0	2.1
	不 動 産 業	22.3	21.7	5.4	1.2	8.7	7.7	6.0	13.0	12.2	1.8

「調査員のコメント」から

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

(1) 今後を見据えた対応

- ・省エネ補助金を活用して鋳物製造用の炉を導入する予定である。(バルブ製造 愛知県)
- ・北海道新幹線開業を見据え、観光客増加を予想し、販路拡大に努めている。(洋菓子製造 青森県)
- ・生産性向上のため、ものづくり補助金を活用して設備の入れ替えを実施した。(和菓子製造 北海道)
- ・特別展示会開催などにより販路拡大を図る。(機械器具卸売 千葉県)
- ・深夜・早朝の不規則な時間帯での人材確保に苦戦しており、求人誌などでの宣伝強化に努めている。(コンビニエンスストア 大阪府)
- ・IT (ソフト) を導入し顧客へのアドバイス体制を充実させ、コンサルティング強化を図る。(税理士 千葉県)
- ・国内での販路拡大に限界を感じ、メキシコを中心に海外での販路拡大を図っている。(中古機械器具販売 静岡県)
- ・従業員の世代交代が進み、社員教育に力を入れている。(自動車用品販売 新潟県)
- ・売上増加を図るため、インターネット販売を強化している。(建築・土木 静岡県)
- ・駅前再開発で土地売買案件が増加するなか、地元信用金庫と連携し情報力でリードできる営業力強化を図る。(不動産売買・仲介 静岡県)

(2) 直面する困難、試練

- ・中国から商品を輸入して仕入れているため、為替相場の変動が収益に影響している。(上下水道用鉄蓋製造 山口県)
- ・外注先の廃業により新たな外注先を模索するか内製化するかで悩んでおり、事業の将来性に不安を感じている。(エコヒューズ製造 山形県)
- ・旭化成問題により、売掛金回収が遅れることを懸念している。(機械修理・製造 千葉県)
- ・原材料の値上がりにより商品を値上げせざるをえず、それにともない売上が減少する悪循環に陥っている。(落花生製造・販売 千葉県)
- ・旭化成問題の余波により大手企業が発注控えしている実感を持っている。(ステンレス製品製造 岡山県)
- ・工場現場で作業ができ、かつ営業もできる人材を確保できず、人材不足となっている。(産業機械部品製造 山口県)
- ・県内の各スーパーが自社製品を作りはじめたことで受注が減少している。(もち米加工 山形県)
- ・現在、廃業を具体的に検討している。(測量計製造 埼玉県)
- ・中国経済減速の影響を受け、複数の受注案件が頓挫している。(コイル製造 長野県)
- ・売上は安定しているものの人手不足が続き、残業時間の増加で対応している。(うどん・そば製造 大阪府)
- ・地区内の個人商店等取引先の減少で、厳しい経営状況に置かれている。(食料品・雑貨卸売 岩手県)
- ・商圏人口の減少および高齢化が顕著で、年々事業展開が困難になりつつある。(衣類販売 山形県)
- ・派遣先企業 (特に旅館) の要望に応える人材を確保できていない。(人材派遣 石川県)
- ・従業員の高齢化が社内問題となっており、若手社員の確保が喫緊の課題である。(建設重機修理 山梨県)
- ・若手技術者を育成したいものの、若手人材の確保自体が難しい。(電話通信工事 岩手県)
- ・東日本大震災以来、地元沿岸部の売上が低迷している。(住宅地造成・販売 静岡県)
- ・固定客中心のため、顧客の高齢化にともない徐々に売上が減少している。(不動産仲介 千葉県)
- ・販売用不動産の売行きが不調で、貸家の老朽化で改修も必要であり、今後、新たな借入を考えたいが、できるだけ自己資金で対応する予定である。(土地開発・販売・貸家 和歌山県)
- ・不動産売買では、特定地域のみ人気があり、情報を随時入手しない限り仲介案件が成り立たないことが多くなっている。(不動産売買 広島県)

(3) 特別調査のテーマ（中小企業の将来を見据えた事業承継について）

- ・事業承継を見据え、社員に対して目利き力の向上などの指導を行っている。（かつお節製造 和歌山県）
- ・特殊な技能を必要とする業種であるため、社内から後継者を輩出したい。（プラスチック加工 岩手県）
- ・後継者がおらず今後事業を縮小する方針であるため、2016年から法人から個人事業主へ組織変更した。
（機械製品製造 埼玉県）
- ・農業分野が成長産業になるためには、後継者の育成が鍵となる。（農業用機械部品製造 岡山県）
- ・近隣の経営者の多くから、後継者を諦めて事業縮小するとの声がある。（金属部品製造 静岡県）
- ・社長の急死にともない、県外で働いている長男・次男を含めて家族会議をしているが、場合によっては廃業もありうる。（文具・事務機器販売 青森県）
- ・事業承継について、地元金融機関からのアドバイスを期待する。（一般建築工事 静岡県）
- ・先代社長の死去にともない急遽親族が経営を引き継いだが、財務面の知識に乏しく、今後経理を任せることのできる人材が求められている。（一般建設 長野県）
- ・次期後継者として社長子息が承継予定であったが、経営方針の食い違いで退社したため、社内幹部のなかから後継者を模索中である。（不動産代理・仲介 北海道）

(4) その他

- ・全国放送のテレビ番組に出演したことをきっかけに、連日、商品が売りきれほどの盛況となっている。
（パン製造・販売 岩手県）
- ・フィンテックの今後の動向や外国人研修生の取扱いなどの今後の対策に強い関心がある。
（スルメ製造 北海道）
- ・地場産業の振興のなかで、行政任せではない異業種交流の場が必要だと感じている。（金属加工 新潟県）
- ・プレミアム商品券効果や地元自治体からのポスターデザインコンペでの受注などが増加し、業況が改善している。
（印刷業 山形県）
- ・最近、周辺において「M&A」を話題にする機会が増えている。（機械装置製造 静岡県）
- ・展示会出店などの宣伝活動の成果により、首都圏の卸売業者からの受注が増えている。（家具製造 静岡県）
- ・中国の東南アジア水域への影響力拡大で、フィリピン、ベトナム、インドネシアでの漁獲量が著しく減少するとともに、新興国での和食ブームもあって、水産物の仕入れ価格が上昇している。
（海鮮珍味製造 愛知県）
- ・暖冬の影響で、冬物衣料の売上が伸びていない。（婦人服卸売 山口県）
- ・マイナンバー制度開始にともない、自宅用金庫の売行きが好調である。（機械工具・電子部品卸売 岡山県）
- ・大雪の影響で東北地方での販売が好調となり売上が増加した。（オートバイタイヤ卸売 千葉県）
- ・天候不良により入荷量が減少し、売上也減少した。（生花卸売 山口県）
- ・東京オリンピック需要が落ち着きつつあり、関東方面からの受注がやや不調である。
（機械工具卸売 大阪府）
- ・海外の和食ブームにともなう陶器輸出の増加で売上は増加している。（陶器卸売 三重県）
- ・地元唯一のレジャー施設であるため、設備老朽化にかかわらず売上・収益は安定している。
（ボーリング場・飲食店 山形県）
- ・東南アジアからの団体旅行客の客足は好調であるが、国内団体旅行客の客足が鈍化している。
（ホテル 大分県）
- ・バス規制強化によりツアー客が減少している。（美術館・レストラン 北海道）
- ・大河ドラマ効果で売上が大幅に増加した。（旅館 長野県）
- ・マイナス金利がどのように経営に影響するのか心配である。（建築・土木 長野県）
- ・県内工事の減少を受け、東北地方での災害復旧工事の受注を優先している。（土木建設 三重県）
- ・仕事をつくり人を呼び込むといった国策の方向性がみえていない。（総合建設 静岡県）
- ・暖冬により除雪事業の売上が減少している。（住宅・アパート建築 青森県、解体工事 新潟県）
- ・マイナス金利による住宅ローン金利引下げで、物件販売が増加すると期待している。（住宅分譲 大阪府）

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県。

業況堅調な小規模事業者とは ④

—時代の変化を捉えた「強い思い」から「イノベーション」の実現へ—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

山口 郁乃

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 業況堅調、小規模事業者、事業の持続的発展、質の高い経営、強い思い、イノベーション

(視 点)

近年、小規模事業者をあらためてクローズアップする機会が着実に増えている。例えば、2014年6月に施行された小規模企業振興基本法では、基本原則として、「成長発展」に加えて「事業の持続的発展」も位置付け、規模の拡大だけではなく技術の向上や雇用の維持に努めることも成長の一つの形であることが示された。

本稿では、本年度のテーマとして取り上げた「業況堅調な小規模事業者とは」の第4弾として、前回までと同様に業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介しながら、業況堅調を維持するポイントを整理したい。

本シリーズが、全国各地で活躍する小規模事業者の“気づき”の足がかりとなり、新たな一歩を踏み出すきっかけの一つとなることを期待している。

(要 旨)

- 小規模事業者は、どちらかといえば成長拡大よりも経営の質を高めることに軸足を置くところが多い実態がみられるなか、中小企業政策の軸足も「小規模事業者」の活性化に移りつつある。
- 小規模事業者が業況堅調な経営を維持するうえでのキーワードは、「イノベーション」といえよう。「イノベーション」とは、必ずしも“新発見”とか“業界の概念が変わる”というような大きなインパクトを持つ取組みに限らない。日常的で身近なことであっても、昨日よりも今日のほうが少しでも改善するよう取り組むことも立派な「イノベーション」である。また、「イノベーション」は、“一回取り組んだら終わり”という性質のものではなく、“トライ&エラー”の精神で、都度修正を繰り返しながら改善を図っていくことでより精度を上げていくものといえよう。
- 業況堅調な小規模事業者に対する今回の取材を通じて、それぞれの代表者の「強い思い」を感じることができた。これら代表者の時代の変化を捉えた「強い思い」が、すべての経営基盤の土台となり、「イノベーション」により枝葉を芽吹かせ、「業況堅調な小規模事業者」という名の“雄健な花”を咲かせ続けることができるのではないだろうか。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2014年6月の小規模企業振興基本法の成立で脚光を浴びつつある「小規模事業者」を対象に、全国各地の信用金庫の協力により、「業況堅調な小規模事業者とは」を全4弾のシリーズとして情報発信してきた（図表1）。本稿では、その最終章として、小規模事業者が業況堅調であり続けるための“共通項”を探ることとしたい。

本シリーズが、わが国経済の経済基盤を支える多くの小規模事業者の“気づき”となり、新たな一步を踏み出すきっかけの一つとなれば幸いである。

1. 「事業の持続的発展」という志向

近年の小規模事業者を取り巻く外部環境は、人口減少、それに伴う国内需要の減少、過疎化、高齢化、大企業の海外移転、海外との競争の激化など数々の構造的な変化に直面している。こうしたなか、小規模事業者は、売上の減少や経営者や従業員の高齢化等のさまざまな経営課題を抱えている。

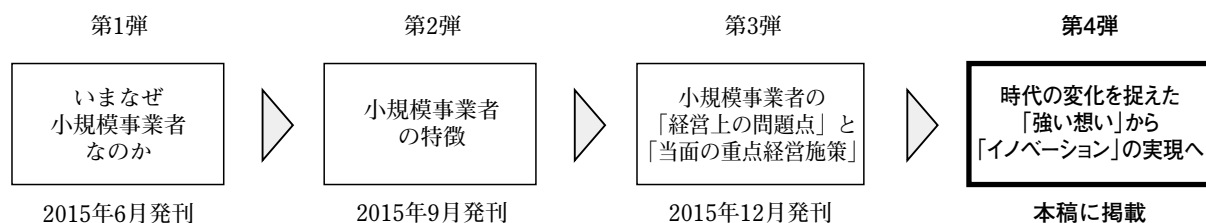
2010年6月に「中小企業憲章」が制定されたことをきっかけに、中小企業のなかでもよ

り規模の小さい「小規模事業者」について、地域特性を活かした事業展開による就業機会の提供、地域住民の生活向上や交流促進への寄与、創造的な新産業の創出などにおいて、わが国経済社会の発展に寄与する積極的な存在として捉え直そうという気運が高まり、中小企業政策の軸足も、「小規模事業者」の活性化に移りつつある。

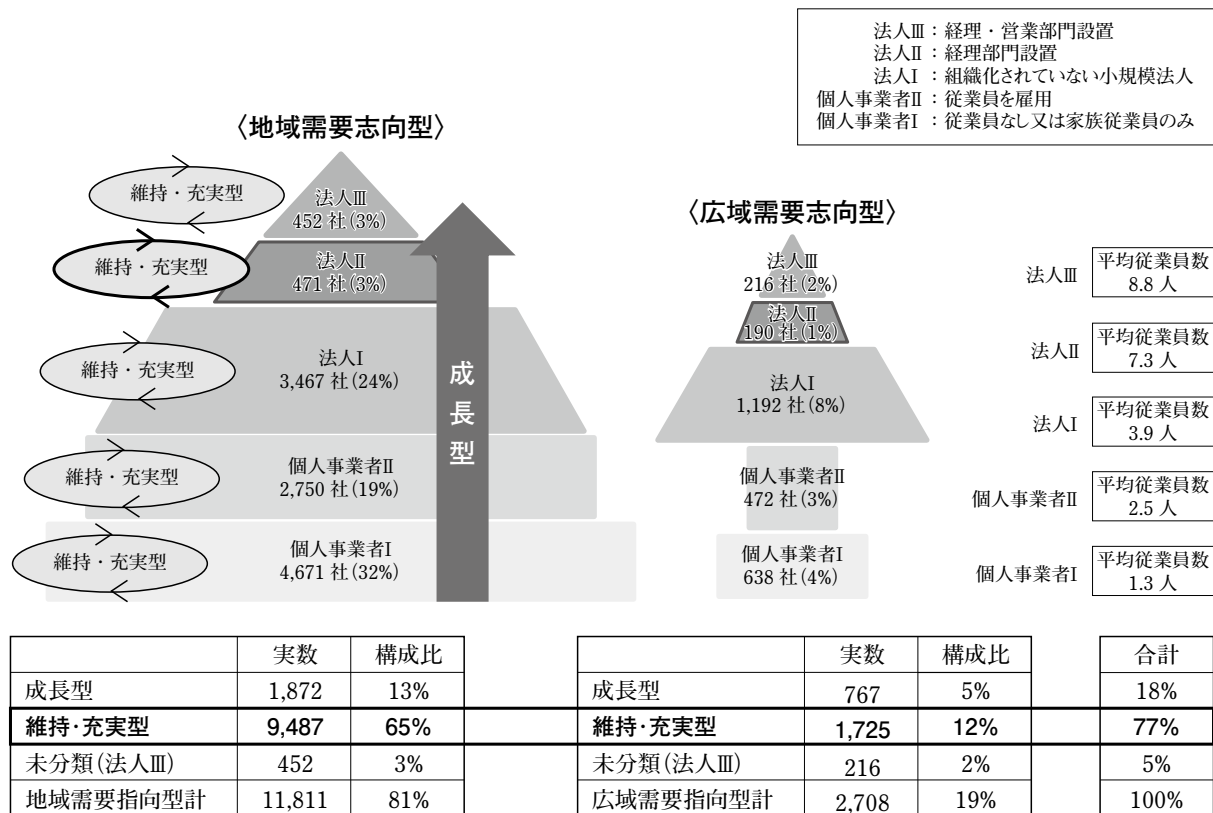
こうした流れのなかで2014年6月に成立、施行した小規模企業振興基本法では、小規模事業者に対して、中小企業基本法の基本理念である「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持などを含む「事業の持続的発展」も基本原則として位置づけている。具体的には、売上げ、利益、従業員数などの規模の拡大だけを求めるのではなく、雇用の継続や品質向上など“質の高い”経営を行っている小規模事業者の力を最大限発揮できるよう支援する方向性が示された。

全国商工会連合会が2013年10月に示したアンケート調査「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」の結果をみても（図表2）、小規模事業者の77%が組織的発展を志向しない「維持・充実型」を望んでおり、小規模事業者はどちらかといえば成長拡大よりも経営の質を高めること、すなわち「事業の持続

図表1 情報発信スケジュール



図表2 小規模事業者の類型化



(注) 1. 全国商工会連合会が、2013年10月に商工会会員企業18,078社に対して実施したアンケート調査のうち、小規模事業者14,519社を集計している。
 2. 個人事業者Ⅰ～法人Ⅲの区分で、上のステージを志向する企業を「成長型」、同じステージにとどまりながらも、事業の持続的発展を志向する企業を「維持・充実型」としている。
 3. 法人Ⅲについては、組織的成長の余地がないため、今回の集計では、維持・充実型、成長型のいずれにも属さないとして、未分類としている。
 (備考) 『中小企業白書2014年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的発展」に軸足を置く小規模事業者が多い実態が示された。政策の方向性が実態により近づいたといえるのではないだろうか。

2. 堅調な業況を支える「イノベーション」

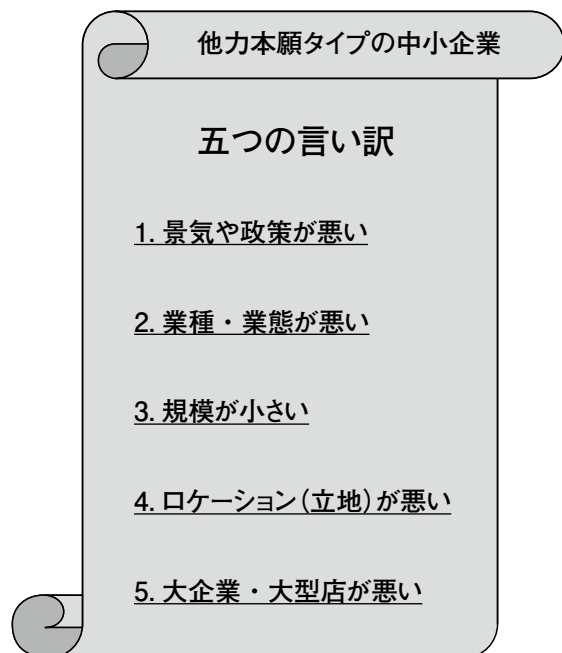
(1) 外部環境に左右されない業況の「よい」企業

法政大学の坂本光司教授は、中小企業のなかには“五つの言い訳（図表3）”を口実に、自社の業績低迷の原因を“内ではなく外にある”と決めつける傾向が多いと指摘した。そ

うえで、業績の良い中小企業ほど、原因をすべて“内”にあると考えて自己革新の努力を行っている」と述べている。

実際、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が四半期ごとに実施する「全国中小企業景気動向調査」をみると（図表4）、外部環境の変化にかかわらず、どの時期においても一定数の中小企業が業況が「よい」と回答している。近年では、その回答数がリーマンショック前の水準を超え、「五つの言い訳」が通用しないことの証左の一つを示しているといえる。すなわち、業績低迷の原因を、外

図表3 他力本願タイプの中小企業の“五つの言い訳”



(備考) 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社 2』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

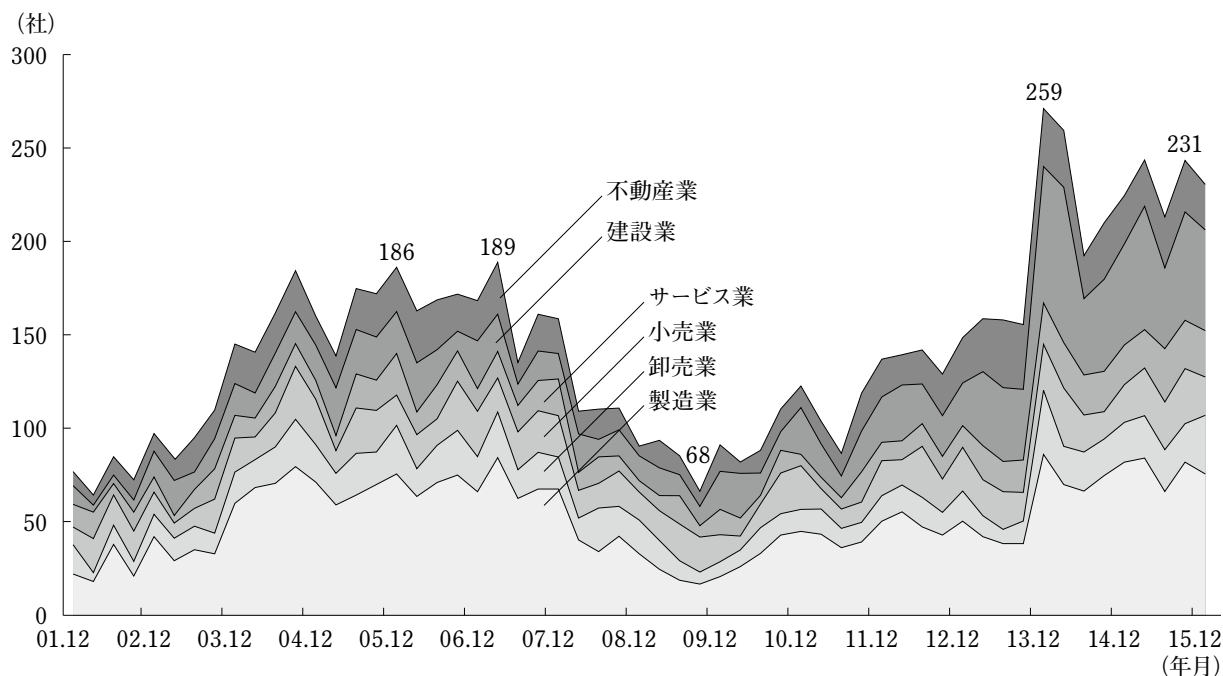
部環境のせいにはせず、いまこそ自社の本質を見極めて行動すべき時期にさしかかっているといえるのではないだろうか。

(2) 「イノベーション」で業況堅調へ

外部環境に左右されていない業況堅調な中小企業はどのようなことをしているのだろうか。坂本光司教授は、その著書で、他律的な経営から脱却し、イノベーション活動に取り組んでいることを挙げる。

「地域発、中小企業イノベーション宣言！」を副題に掲げた『中小企業白書2015年版』をみても、プロダクト・イノベーション^(注1)とプロセス・イノベーション^(注2)の2つに区分した分析で、そのどちらにおいても、

図表4 業況が「よい」と答えた企業 (20人未満)



(備考) 1. 全国中小企業景気動向調査の対象企業のうち従業員数20人未満の企業約10,000から抽出
2. 全国中小企業景気動向調査のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 自社の商品・サービスについて、新たなものを開発・提供することや、既存のものを大幅に改善すること。
2. 商品の製造方法やサービスの提供方法について、新しい方法を導入することや、既存のものを大幅に改善すること。

「イノベーション^(注3)」に取り組む中小企業の7割超で、収益力を維持または向上していることが明らかになった(図表5)。すなわち、現状に立ち止まることなく、「いま持っている資産や情報、人材・製品を活用して、より良いものが生まれませんか?」、「もっと綺麗で使いやすい作業場にならないか?」など、どんな小さなことからでも改善策を考えることをきっかけにイノベーション活動に取

り進むことが、業況堅調な経営へのスタートになるといえよう。

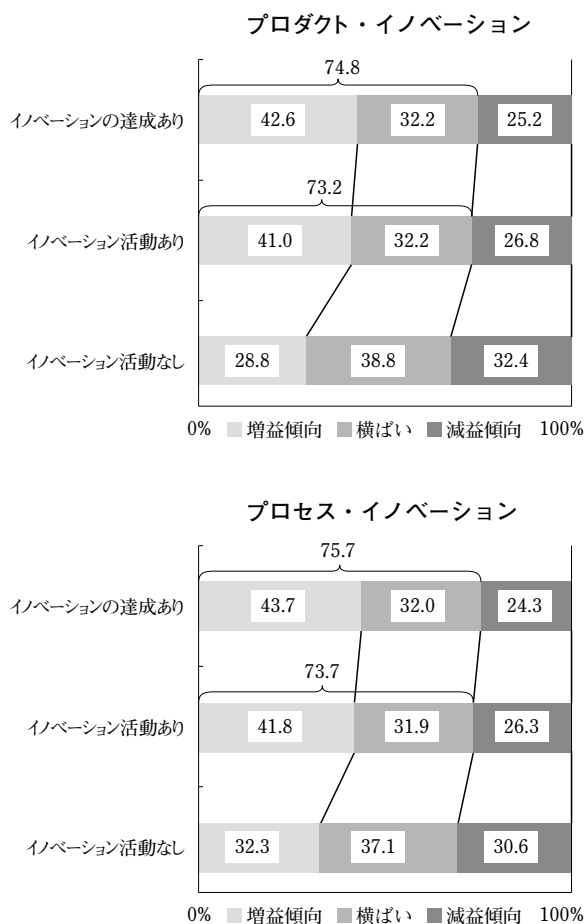
3. 業況堅調な小規模事業者の経営事例

以下では、第3弾までに引き続き、全国各地で活躍中の業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介する。

(1) 株式会社ミルフィーユ(東京都大田区千鳥)

当社は、病院やクリニックの処方箋に対する保険調剤を行う「クローバーリーフ薬局」を主力に、これに併せて健康食品やマスクをはじめ一般用薬の販売も手がけている、地域密着型の調剤薬局である(図表6、7、8)。社長の千葉憲一氏(43)(以下、「千葉社長」という。)が創業したのは2012年の年末。現在、従業員はパートも含めて総勢5名で経営している。社名の「ミルフィーユ」の由来は、フランス語で「mille」(ミル)が「千」、「feuille」(フィユ)は「葉」を意味しており、社長の苗字の「千葉」と、ケーキのミルフィーユのように大田区千鳥の町で歴史を積み重ねていきたいという思いが込められている。店名の「クローバーリーフ薬局」は、同じく社長の苗字にちなんで「葉っぱ」につながるのある名前から決めた。千葉社長は、パソコンが得意なこともあり、大田区内でもまだ数店しかおこなわれていないインターネット販売にも取り組んでおり、大豆イソフラボ

図表5 イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向



(備考)『中小企業白書2015年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3.『中小企業白書2015年版』の定義によると、イノベーションとは、一般的に新しい技術の発明をさす言葉であると認識されているが、それだけでなく新しいアイデアから価値を創造し、社会に変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味しているとされている。

ンをスーパーイソフラボンである「エクオール」に変換出来るかを自己検査出来る検査キットなどが売れ筋商品となっている。一般用薬のうち半分が、インターネット販売によるものである。業歴はまだ浅いが、「優しさが仕事を創る」という理念のもと、経営は順調に推移している。

千葉社長は、薬学部を卒業後、「いつかは独立して社長になろう！」という夢を抱きつつ、まずは調剤の経験を積むため、荏原病院（大田区、病床数約500床）前の大きな調剤薬局に就職した。その後、近隣の東急池上線千鳥町駅前の地場の調剤薬局にも勤務していたが、その時に、そこで取引のあったクリニックからより近い場所への新規出店の要請があり、社内で検討していくうちに、当時の勤務先の社長より独立を勧められるという機会を得て、独立を決断するに至った。東日本大震災発災直後から、東京都薬剤師会からの派遣薬剤師として活動した経験も、独立を決断するうえで大きな自信となった。

創業当初は、出店要請のあったクリニックからの処方箋取扱いがほとんどであったが、現在の取扱い比率は50%ほどで、それ以外で主要な仕事の一つに、近隣の特別養護老人ホーム（特養）の処方箋の取り扱いがある。特養の入居者は、高齢のため錠剤よりも粉末やシロップタイプの薬を希望するケースが多いため、市販の薬でないものは粉碎や液体化を行い、服用困難な人向けにもキメの細かい調剤を行っている。特養の処方箋では一度に大量の調剤を求められることも多く、大型の

図表6 株式会社ミルフィーユ



当社の概要

社名	株式会社ミルフィーユ
代表	千葉 憲一
所在地	東京都大田区千鳥
設立	2012年
従業員数	1名（他パート4名）
年商	約6,000万円
業種	調剤薬局

（注）写真（上）は千葉憲一氏（社長）（下）はオリジナルスライムセット
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

全自動錠剤散薬分包機を導入し、正確で早い調剤を行える体制を構築している。

千葉社長は、店頭での服用指導も大事にしているが、自宅に戻ってからもしっかりと薬の服用を続けてもらうことがそれ以上に重要と考えている。このため、服用時点毎に飲む薬をひとまとめにする一包化を行ったり、服用間違いを防ぐために、顧客と相談しながら各

包に名前や薬品名、服用時間を印字するなど、オーダーメイド調剤にも積極的に取り組んでいる。また、地域密着の調剤薬局として、来店が難しい在宅療養の患者の自宅に訪問しながら、薬学的管理及び服用指導も行っている。

他にも、医療機関からの処方箋を、あらかじめスマートフォンで撮影しメール送信すれば、来店時の待ち時間を短縮することが出来る「スマホ調剤」（処方箋調剤予約サービス）なども行うなど、さまざまな形で顧客サービスの向上に努めている。

昨年夏には、夏休み特別企画として小学3～6年生を対象に「調剤体験2015」というイベントを開催した。チョコレート菓子を使用した「錠剤」や、着色粉糖の「散薬」、かき氷用シロップを使用した「水剤」、トースト用クリームペーストの「軟膏」を用意し、白衣を着た子供たちに、模擬処方箋をもとに実際の店舗内で調剤体験をしてもらった。保護者からも好評で、これを機に地元の人々との距離が一段と縮まった。他にも、当店オリジナルのスライムセット（洗濯のり・ホウ砂・色素の詰め合わせ）や科学教材を販売し、子供たちに小さなころから楽しく科学に興味を持ってもらおうと努めている。

創業してから3年を経過し、店舗の経営も堅調に推移しているが、将来を見据えた経営課題としてまずは人材の確保育成が重要であると考えている。同じ志を持ち、全ての行動の根幹に「優しさ」があり、規制に縛られるだけでなく、やりたいことをやってみるチャレ

図表7 店舗外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 調剤室と千葉社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ンジ精神にあふれるような人材を求めている。

今後は、顧客に「まず初めに相談してみよう！」と考えてもらえるような総合薬局を目指す。一般用薬品から医療材料、理科キット等の幅広い品揃えと、子供から高齢者まで様々なサービスで対応し、顧客にとってより身近で便利で使いやすく、「優しさ」を基準にした経営をしていく意向である。さらに、すでに取り組んでいる訪問での薬学的管理及び服用指導も、ニーズを踏まえて今後さらに増やしていく予定である。また、在庫を円

滑に回すためには複数店舗での営業が望ましいという実情もふまえ、将来的には2店舗目の開業も視野に入れるなど、今後も持ち前の前向きな経営スタイルを貫いていく意向である。

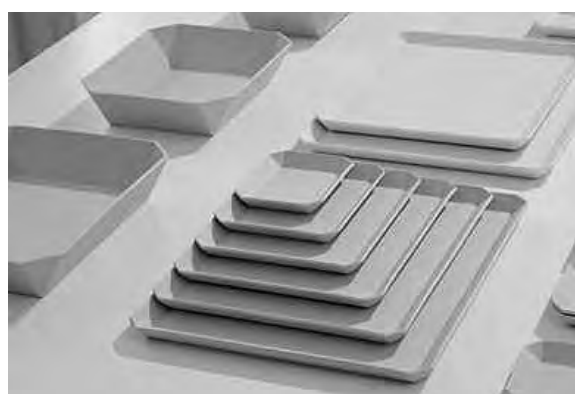
(2) 株式会社百田陶園 (佐賀県西松浦郡有田町)

当社は、有田焼に代表される陶磁器生産で有名な佐賀県の有田町で、有田焼の企画、流通、販売を一貫して担う「有田焼の総合商社」である(図表9)。当社の前身にあたる百田家は、1647年に鍋島藩の窯元として窯焼きで創業し、第二次世界大戦後に陶磁器卸売業に転換して、先祖代々の“やきもの”に対する情熱を今に受け継いできた。

現社長の百田憲由氏(48)(以下、「百田社長」という。)は、地元の高校で野球に打ち込む“野球少年”で、卒業後は父親の紹介により東京・築地で魚河岸関係の職を得た。ところが、百田社長が20歳になった1989年頃、父親である先代社長が体調を崩したことをきっかけに、地元に戻り事業を手伝うことになった。当時、同社では、仕入れた有田焼の商品(主に業務用食器)を営業車にサンプルを積んで、1か月かけて全国の旅館や飲食店に訪問販売をする営業スタイルであり、百田社長としては、“もっと効率よく売れる方法はないだろうか”と常に自問自答を繰り返していた。

1990年代に入り、有田・伊万里地区での陶磁器生産出荷額が徐々に落ち込んでいくなか、百田社長は15代目社長に就任した。百田

図表9 株式会社百田陶園



当社の概要

社名	株式会社百田陶園
代表	百田 憲由
所在地	佐賀県西松浦郡有田町
設立	1972年
従業員数	7名(他パート10名)
年商	約1億6,000万円
業種	陶磁器卸売業

(注) 写真(上)百田社長(信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影)(下)1616/arita japan(株)百田陶園提供

社長は、父親の事業を手伝うなかで抱いた「有田焼を時代に合わせたものにしていかないと産業として成り立たない」との強い想いを胸に、有田焼卸団地協同組合青年部と協力して、「新生・有田焼」を国内外に発信するためのプロジェクトチームを立ち上げた。本プロジェクトチームにおいて、地元の陶磁器商社や窯元を巻き込みながら、従前の有田焼のイメージにとらわれずに、機能性、デザイ

ン、価格など幅広く議論を重ねた結果、「匠の蔵」シリーズが誕生した。本シリーズの1つで2005年11月から発売を開始した「至高の焼酎グラス」は、その後の2年間で14万個以上を売り上げるなどの大きな実績をあげた。

こうしたことがきっかけとなり、2010年半ば、建て替え休業中だった「パレスホテル」(東京・丸の内)より、リニューアルオープン後の地階アーケードへのテナント出店を打診される機会を得た。百田社長は常々「有田焼は変化しないといけない」という強い想いを抱き続けてきたことから、熟慮の末、有田焼を全国へ発信できる絶好のチャンスとして活かすことを決断した。これを機に、まったく新しい有田焼を一から創ることに挑戦した。まずは、デザイナーを何人か紹介してもらい、その中の一人で、世界で活躍するプロダクト・空間デザイナー・柳原照弘氏にコンタクトをとった。百田社長の有田焼への熱い想いに共感した柳原氏は、現地に赴いて有田の歴史や有田焼の素材、職人の技術の良さを十分に見聞したうえで、地元の窯元3社とともに「世界のスタンダードブランドを創ろう」と新ブランド立上げに着手した。この試行錯誤の結果、柳原氏のデザインした「スタンダード」シリーズが生まれた。用途を限定しないフレキシブルな形状でありながら、非常に強度のある高密度の陶土を用いた

ライトグレーの陶器であり、有田焼の持つ華美ではない美しさを引き継いでいる。いわゆる、“良き古さ”を残しつつ、現代の多様な食生活を受け入れたシンプルな形状の陶磁器である。シンプルであるがゆえに、高い生産性も確保した。さらに、柳原氏の紹介で、オランダのデザインデュオ「ショルテン&バーイングス」とも組んで、有田焼の色使いを最大限に引き出した「カラーポーセリン」シリーズも生み出した。本シリーズは、日本の伝統色である、淡く、果敢(はか)ない色の層を重ねながら、「陶磁器」の域をはみださない範囲で有田焼特有の色遣いを反映し、現代的で非常に高い機能性を保っている。

この2つのシリーズの誕生によって、わが国の焼き物の伝統に対する新たな解釈がもたらされ、有田焼の新ブランド「1616/arita japan」^(注4)が完成した。この「1616/arita japan」は、2012年4月にイタリア・ミラノで開催された世界最大級の国際見本市「ミラノサローネ」^(注5)でデビューし、世界中のデザイン関係者から高い評価を得て多くのメディアの取材依頼が殺到した(図表10)。とりわけ、ミラノサローネ直後に、ニューヨークタイムズ紙が「1616/arita japan」を大きく取り上げ絶賛のコメントを掲載した結果、世界各国のバイヤーからオファーが届くなど大きな反響があり、この取組みは有田焼の世界への発信に大きく貢献

(注)4. 「1616/arita japan」の「1616」とは、初めて有田で陶磁器が作られたとされる年号のこと。「世界共通の記号である数字を使いたい」と百田氏が提案し、さらに「世界へ向けて“日本”と“有田”も強調させよう」と柳原照弘氏が付け加えたことで、「1616/arita japan」の名が生まれた。

5. ミラノサローネ(正式名称: Salone Internazionale del Mobile di Milano)は、イタリア・ミラノで毎年4月に開かれる世界最大級の国際家具見本市。世界最先端のデザイントレンドの発信地として、デザイン業界に多大な影響力を持ち、グローバルでのその影響力と関心の高さから、近年ではデザインエキシビションの枠を超えたブランド発信の場としても注目を集めている。

図表10 ミラノサローネにおける出展風景



(備考) 株式会社百田陶園提供

した。また、このころオープンした「パレスホテル東京」内の直営店「MOMOTA TOUEN」は、当社ブランドを東京から発信するフラッグシップの役割を果たしながら現在に至っている(図表11)。なお、「1616/arita japan」は、翌13年に、同じくミラノで開催された「エル・デコ インターナショナルデザインアワード」^(注6)のテーブルウェア部門でもグランプリを獲得し、「1616/arita japan」は、世界が認める“オンリーワンブランド”として確立しつつある。

ブランド確立の動きと併せて、百田社長は有田焼の販売戦略も大きく見直した。従来の業務用需要に対応した“仕入れて販売する”スタイルをやめ、築いたブランドイメージを保って商品価値をさらに高めるため、掲載雑誌、ライター、写真に積極的に意見を出しながら、一般の消費者に向けた「有田焼ブランド」の良さを伝えることに徹した。高級家具店やファッションのセレクトショップ、カフェなどをはじめ、有田焼の出店先や掲載雑

図表11 パレスホテル東京の直営店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

誌をも厳選して見せ方を工夫した。これらが奏功し、いまでも雑誌等の取材が絶えず、有名ブロガーにも取り上げられるなど、有田焼の“広報”に成功した。この結果、「1616/arita japan」は、国内だけでなく、ヨーロッパを中心に海外展開も着々と進んでいる。

この「1616/arita japan」での成功をきっかけに、佐賀県の「有田焼創業400年事業」のプロジェクトの一つとして、官民一体になった新たなブランド創りが始まり、当社も参画している。このなかで、有田焼のものづくり文化をさらに世界に向けて広げるため、県内外の16社(商社6・窯元9・製造販売1)と8か国のデザイナー16人で構成する「2016/project」を発足した。「2016/project」では、比較的低価格で大量生産を行う「スタンダード(Standard)」シリーズと、ひとつひとつ職人の手によって造る高価格帯で提案する「エディション(Edition)」シリーズの2本立てとし、2016年4月の「ミラノサロー

(注)6. エル・デコ インターナショナル デザイン アワード (ELLE DECO International Design Awards)は、通称EDIDAの愛称で親しまれ、デザインに精通した世界25カ国の『エル・デコ』編集長の投票により優れたデザイナーやプロダクトが決定されている。

ネ」で新たな有田焼のブランドとして発信していく予定である。

百田社長は、「有田焼ブランド」の確立で一定の成果を上げたことをふまえ、今後、地元での職人の確保・育成に軸足を大きく移し、できれば女性の職人を輩出したいとも考えている。また、今後5年以内に、「有田焼」を地元の主要産業として再生し、“昔の輝き”を取り戻すという壮大な目標に向かってさらに突き進んでいく意向である。

(3) 日本プライスマネジメント株式会社 (福岡県北九州市若松区)

当社は、熊本県立大学の特任准教授として環境化学分野を専攻してきた現社長の吉^{よしかくてつ}赫哲氏(43)(以下、「吉社長」という。)が、その研究成果を実用化するため、2011年に起業した、気鋭の“大学発ベンチャー”である(図表12)。

「確かな技術でしっかりとした物づくり」を経営理念とする当社の現在の事業内容は、①紫外線(UV)を発するLED(発光ダイオード)による水の殺菌・消毒装置の開発・製造・販売(UV-LEDの「照射装置」で特許取得済み)、②下水汚泥、家畜糞尿、食品残渣などの廃棄物(湿潤系バイオマス)に対して「可溶化^(注7)」という処理を加えることで、そこからエネルギーを創出しつつ、その残渣も活用できるという独自開発のバイオマスプラントの設計・製造・販売(プラントの

図表12 日本プライスマネジメント株式会社



当社の概要

社名	日本プライスマネジメント株式会社
代表	吉 赫哲
所在地	福岡県北九州市若松区
設立	2011年
従業員数	12名
年商	約3億円
業種	バイオマスプラント事業 UV-LED製品開発事業

(注) 写真(上)は社長の吉氏(下)社名ポスター(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

中核を担う「可溶化装置」で特許取得済み)、が2本柱となっている。

会社設立当初は、最先端科学技術の情報等が集積している「北九州学術研究都市」に拠点を置き、数々の公的助成制度も活用しながら事業展開してきた。しかし、近年では、急

(注)7. 可溶化とは、原料中の有機性固形物(炭水化物・タンパク質・脂質など)に「可溶化菌」などを加えて生物分解し、溶解性成分に変換すること。当社のバイオマスプラントでは、後工程で加える「メタン発酵菌」がこの溶解性成分を利用してメタン発酵(バイオガスの生成)を行っている。

速な業容拡大に伴ってオフィスが手狭になってきたことを受け、近隣地区へ拠点拡張を進めつつ現在に至っている。

主力事業の一翼を担うUV-LED照射装置とは、紫外線の殺菌消毒効果に着目したもので、既存の「水銀ランプ^(注8)」を代替していくものとして、今後の市場拡大が見込めるものとなっている。主な用途としては、下水道放流水の殺菌・消毒、産業廃棄物最終処分場の浸出水処理、魚等の養殖用水の殺菌・消毒、バラスト水（大型タンカーなどの船体の安定を保つために船底に積む重量物（バラスト）として用いられる水）の処理、などがあげられる。

LEDは、発光によって高温になると発光効率が低下してしまうため、実際の使用にあたっては積極的な冷却が必要となるが、当社では独自に開発した冷却システムでこの問題を克服し、LEDの高密度実装による照射装置を実用化することに成功している。現在、北九州市の下水処理場や近隣の養殖業者などですでに導入された実績もあり、今後も水銀ランプからの代替需要などにより一層の普及拡大が見込めるような状況にある。

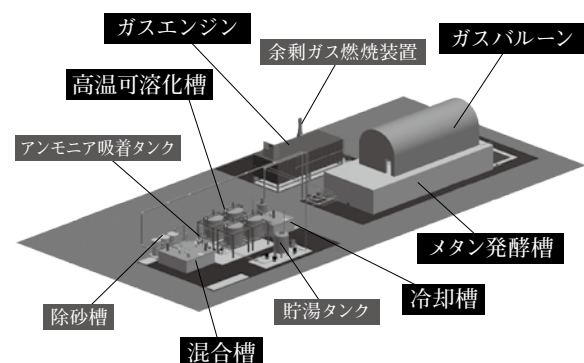
一方、ここへきて急速に実用化段階を迎えて脚光を浴びつつあるのが、独自の可溶化技術を応用したバイオマスプラントの設計・製造・販売である。

当社のバイオマスプラントは（図表13、14）、既存のものとは比べて、原料（食品残渣

などの湿潤系バイオマス）の前処理工程に可溶化（「可溶化菌」による生物分解）設備を備えたことにより、発酵期間の大幅な短縮と、発酵効率の飛躍的な向上（通常の約4倍）を実現したところに大きな特徴がある。後工程であるメタン発酵処理で生成したバイオガス（メタンや水素など）は、発電や熱エネルギーとして、また残渣は農業分野において堆肥や液肥として利用できる。さらに、各工程で発生する廃熱も温室等で利用することができ、ムダのないエネルギー循環を実現できる機能を兼ね備えた“廃棄物処理プラント”として、すでに青森県や山形県などの一部地域で導入・稼働実績を挙げつつある。

当社では目下、このバイオマスプラントを、大型トラックでも運搬可能なコンテナ型（最小単位は6m×2.3m）にユニット化、これが、実用段階を迎えつつあり、海外も含めて多くの引き合いがある状況となっている。

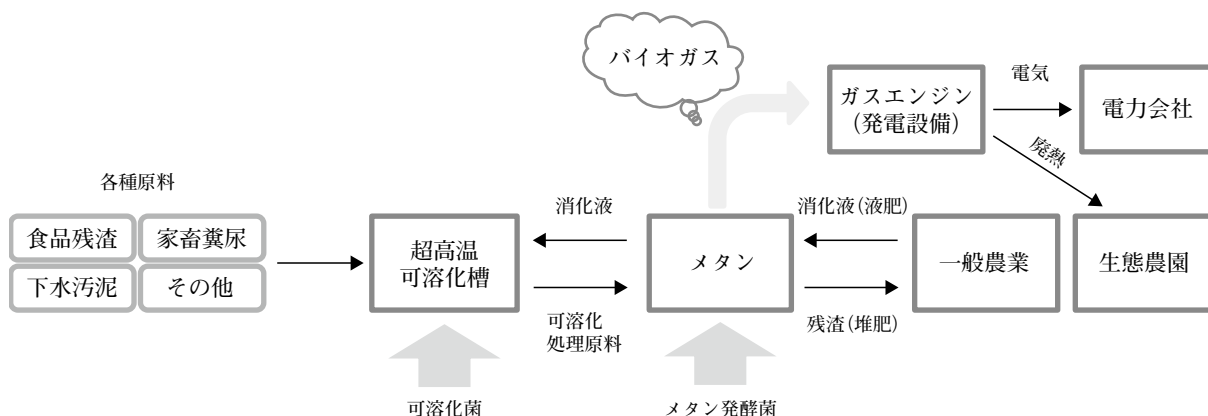
図表13 バイオガス発電システム全体図



（備考） 同社ホームページより引用

(注)8. 水銀ランプとは、ガラス管内の水銀蒸気中のアーク放電により発生する放射光を利用した光源の一種で、紫外線（UV）を発するタイプのもは、殺菌・消毒などにも利用される。なお、水銀を含んでいるため廃棄時には環境汚染の原因となる恐れがあり、各方面で廃棄時の規制等が強化される方向にある。

図表14 当社のバイオガス発電システムの流れ



(備考) 同社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当社躍進の原動力である吉社長の下には、開発志向の若いエンジニアが集結し、さながら“少数精鋭の技術者集団”としての様相を呈している。また、吉社長固有の大学関係者との強固なネットワークは、技術面のみならず営業面でも大きな力を発揮しており、福岡ひびき信用金庫（本店：福岡県北九州市）本店営業部による情報および財務の両面においても支援を受けながら、10名余りの“社員”だけでは成し得ないようなビックビジネスの領域をも視野に入れている。今後について吉社長は、「世の中と国の政策にマッチした技術提供や製品開発を行っていきたい」と語っており、自身はあくまで“技術力を活かした製品開発”にこだわっていきたいと考えている。また、吉社長は、「人が育つ環境を整え、技術で武装した会社は生き残る」と考える一方で、社員に対しては「いつでも自分で独立して社長になってもいいような心構えを」と語るなど、“少数精鋭の技術者集団”らしい、一人ひとりの自立を促す独特の経営スタイルを実践している。

前人未到の分野を独自の技術で開拓し続ける当社の動向は、今後ますます各方面から注目を集めていくことになりそうだ。

4. 業況堅調な小規模事業者とは

小規模事業者が業況堅調を維持するためのキーワードは「イノベーション」である。「イノベーション」とは、必ずしも“新発見”とか“業界の概念が変わる”というような大きなインパクトを持つ取組みに限らない。日常的で身近なことであっても、昨日よりも今日のほうが少しでも改善するよう取り組むことも立派な「イノベーション」である。また、「イノベーション」は、“一回取り組んだら終わり”という性質のものではなく、“トライ&エラー”の精神で、都度修正を繰り返しながら継続的に改善を図っていくことでより精度を上げていくものといえよう。

こうした「イノベーション」には、それぞれの事業者ごとにさまざまな形があることはいままでもない。例えば、(株)ミルフィーユにおいては、“顧客にとってより身近で便利

で使いやすい”を日々追求する千葉社長の経営姿勢にそれが表れている。千葉社長は、こうした理念を具現化するために自ら独立開業することを決断しているが、その行動力こそがまさに「プロセス・イノベーション」といえよう。また、(株)百田陶園では、“有田焼をなんとかしなければ”という百田社長の危機感をきっかけに、周囲の人々と連携しながら新商品の開発に取り組んできたことなどが布石となり、それが有田焼を世界へ発信するという大きな「プロダクト・イノベーション」につながった。さらに、日本プライスマネジメント(株)での吉社長が大学で研究してきた知見を実務で応用するために起業して製品化するプロセスは、まさにベンチャービジネス的であり、「プロセス・イノベーション」と「プロダクト・イノベーション」の両方を実現したものといえよう。

こうした「イノベーション」の源泉に共通するのは、「時代の変化」を的確に捉えつつ、「なんとかしなければ」あるいは「このままではいけない」といった危機感に裏打ちされた代表者自身の「強い思い」ではないだろうか。今回の事例で取り上げた中小企業の

「イノベーション」についてまとめると(図表15)、いずれも「強い思い」がすべてのきっかけであり、これがあるからこそ、“なんとかしよう”という意識が芽生え、手元にある経営資源のなかで最大限に力を発揮できるよう考えて、計画を練って行動に移す。その行動の結果、信用金庫を含む各種外部機関の力も借りながら、“計画を立てて実行する”というサイクルを繰り返す「イノベーション」により、良い結果を導き出してきたのであろう。

小規模事業者の経営は、規模が小さいがゆえに、とりわけ経営者の個性や行動に左右されやすく、代表者の「熱意」や「意欲」などの内面に抱えた思いが“肝”となる。

今後とも将来にわたり、外部環境は、天候と同様、いつも穏やかな晴天とは限らず、暴風や大雪などの“悪天候”に見舞われるかもしれない。しかし、小規模事業者の代表者が「強い思い」を持って自社の目指すべき姿に向かって「イノベーション」を繰り返せば、いつまでも地域社会に根ざしながら業況堅調を維持できるのではないだろうか。また、この小規模事業者の“トライ&エラー”の精神に基

図表15 事例企業のイノベーションの取組み

社長名(会社名)	プロセス・イノベーション/プロダクト・イノベーション		
	強い思い	行動	結果
千葉社長(ミルフィーユ)	自分のお店を持つ	資格を取得し、実務経験を積む	独立開業と新たな目標の出現
百田社長(百田陶園)	有田焼を産業として復興する	デザイナーと組み新しい有田焼をミラノから発信	世界中から注目を集め、注文殺到
吉社長(日本プライスマネジメント)	研究したことを実用化したい	ベンチャー企業設立	自社製品が日本各地で実績

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

づく「イノベーション」を支えるのは、支援機関や信用金庫の“出番”であり役割であろう。本稿で取り上げた事例のそれぞれの社長のように、代表者が時代の変化を敏感に捉えながら「強い想い」を持ち、その「強い想い」がすべての経営基盤の土台となって「計画」や「行動」を導き出しながら軸のある「イノベーション」を実現し、さらに新たな枝葉（「計画」や「行動」）を芽吹かせることができれば、「業況堅調な小規模事業者」という名の“雄健な花”を咲かせ続けることができるのではないだろうか（図表16）。

むすびにかえて

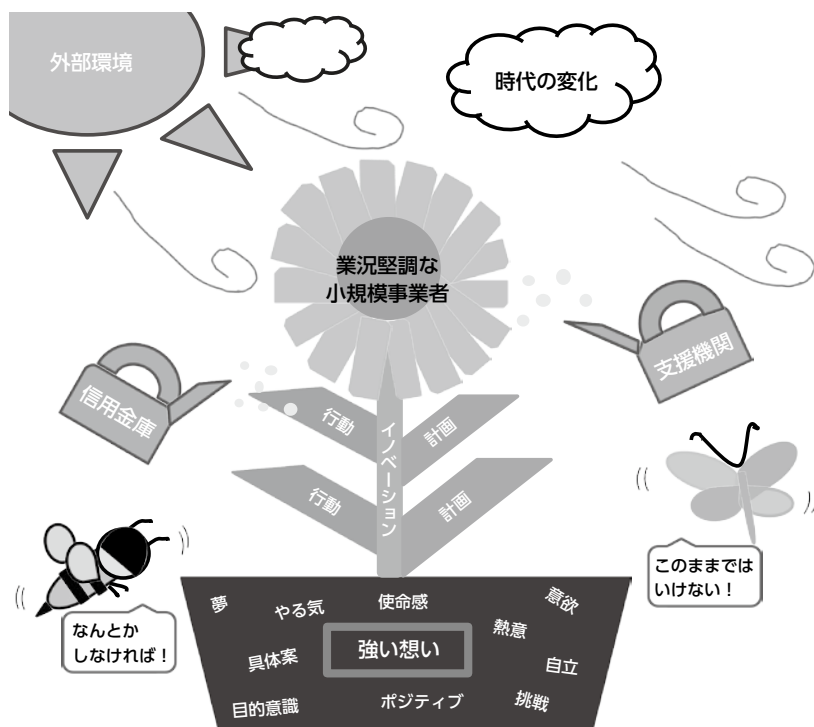
信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2015年度を通じた年間調査テーマの一つに

「業況堅調な小規模事業者とは」を掲げ、当研究所で四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の調査結果等も手がかりに、各地の信用金庫の協力を得ながら訪問取材を重ね、その“解明”に努めてきた。

そこで得られた最終的な“解”の一つとして、『小規模事業者の業況は「経営者次第』』ということに行き着いた。一連の取材等を通じて、企業経営をリードする立場にある「経営者」のウエイトは、規模が小さければ小さいほど格段に高まり、業況に与える影響も当然のことながら相応に大きいことを痛切に実感することができた。

しかし、ここでいう「経営者次第」は、直感として感覚的に理解できても、なんと言い表せばよいのかを具体的に考えたときに、

図表16 業況堅調な小規模事業者の図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

我々は行き詰まりを感じた。そして、熟考を重ねた結果、我々がたどり着いた結論を「強い思い」というキーワードに集約した。図表16では、このキーワードを補足する“キーセンテンス”として「なんとかしなければ」と「このままではいけない」の2つを添え、これを具現化する「計画」と「行動」が最終的には「イノベーション」に昇華され、その結果として「業況堅調」につながっていくのではないかと、という流れにまとめてみた。総括として十分とはいえなくても、「業況堅調」のメカニズムをイメージしていただくうえでひとつの“解”として、今後の各方面での新たな議論の出発点としていただければ幸いである。

また、年度を通して「業況堅調な小規模事業者とは」というテーマを“解明”していく過程で、各方面より「どうすれば“業況堅調”を実現できるのか」という問いかけをいただくケースは少なくなかった。しかし、「こうすれば」という方法論のような明快な“解”があるわけではないことは、誰もが実感しているところだろう。本シリーズで年度間を通じて取り上げてきた数々の経営事例にも、多くの“ヒント”こそあるものの、そこに“業況堅調”を実現するための具体的な“解”があるわけで

はないと考えるほうがより適切ではないだろうか。

とはいえ、ここであえて“解”を挙げるとすれば、前述したとおり、『時代の変化を的確に捉えた経営者の「強い思い」があってこそ』であり、それが数々の業況堅調な小規模事業者の事例の“共通項”であることに疑いの余地はないだろう。地域経済の主要な構成員である全国各地の小規模事業者が、それぞれの「強い思い」を真の“業況堅調”に結び付けていくためのキーワードやキーセンテンスは、いささか抽象的ではあるが、本稿のなかで繰り返し示してきたとおりである。そこから先は小規模事業者自らで知恵を出し、それを自分たちなりのやり方で時代の変化に合わせて具体的に実践していくことが、これからの小規模事業者の飛躍にとって何より肝要ではないだろうか。

なお、業務ご多忙ななかにもかかわらず取材協力いただいた全国各地の小規模事業者の経営者のみなさまと、そういった機会を的確かつタイムリーに提供していただいた全国の信用金庫関係者には、この場をお借りしてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「業況堅調な小規模事業者とは」の結びとさせていただきます。

〈参考文献〉

- ・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』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書 2015年版』
- ・中小企業庁『中小企業白書 2014年版』
- ・中小企業庁『中小企業白書 2015年版』
- ・坂本光司（2010年）『日本でいちばん大切にしたい会社 2』あさ出版

成長が期待される航空機産業③

－航空機産業を下支えする中小企業－

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) 航空機産業、中小企業、装備品、ロジスティックス (物流)、MRO

(視 点)

2015年11月、国産ジェット旅客機「MRJ」(三菱リージョナルジェット) が初飛行を終えた。また、15年12月には、本田技研工業(株)の国産初のビジネスジェット機「ホンダジェット」が、米連邦航空局 (FAA) から安全性などの基準を満たすことを示す「型式証明」の認定を得た。このように、わが国の航空機産業には、ここにきて国内外から熱い視線が注がれてきている。

こうしたなか、信金中金月報2015年11月号および2016年2月号「成長が期待される航空機産業①、② －航空機産業を下支えする中小企業－」では、航空機産業の歴史、特徴、現状などを概説してきた。これらに続く本稿では、航空機産業の抱える課題を整理し、航空機産業に挑戦している中小企業の先進的な事例をさらに紹介したうえで、中小企業の視点から見たわが国航空機産業の振興に向けたポイントをまとめて総括としたい。

(要 旨)

- わが国航空機産業における主な課題は、熟練技能者を中心とした人材不足、装備品マーケットやアフターフォローにあたるMRO【Maintenance (整備)、Repair (修理)、Overhaul (分解点検)】マーケットの弱みの解消である。これらの課題を一つひとつ解消するために、国と地方自治体が一体となって事業環境整備に取り組み、中小企業の参入機会を増やすような国家レベルの戦略が求められよう。
- 中小企業が航空機産業に長きにわたって本格参入し続けるためには、なによりも「熱意」が必須であり、また、「能動的」かつ“こういう機械を導入して、こういう体制があり、こういった仕事を請け負えるので任せてください”という体制整備あってこそその姿勢が強く求められる。
- 中小企業の参入支援を含めてわが国の航空機産業を振興していく動きが活発化するなか、航空機産業に本格参入したい中小企業を支える信用金庫には、航空機産業の特徴を十分に理解し、取引先中小企業と一緒に長期的視点で捉えた資金面での支援やアドバイスが求められよう。

はじめに

信金中金月報2015年11月号および2016年2月号「成長が期待される航空機産業①、②－航空機産業を下支えする中小企業－」では、航空機産業の歴史や産業構造、航空機産業の現状や特徴などを概観したうえで、航空機部品製造に参入している中小企業の事例（石川県、岡山県、愛知県、兵庫県、栃木県）を紹介した。

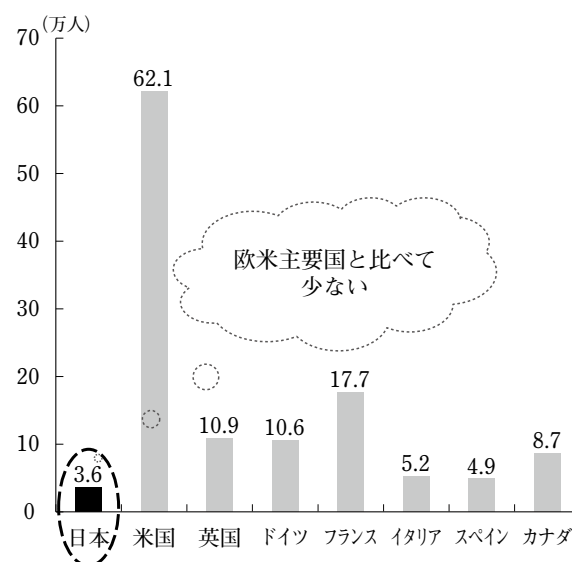
本稿では、シリーズの締めくくりとして、航空機産業の抱える課題を整理し、航空機産業に挑戦している中小企業の先進的な事例をさらに紹介したうえで、中小企業の視点から見たわが国の航空機産業の振興に向けたポイントをまとめて総括したい。

1. わが国航空機産業の成長に向けた主な課題

信金中金月報2016年2月号「成長が期待される航空機産業②－航空機産業を下支えする中小企業－」のなかの「1 (2) 航空機産業の特徴」のとおり、航空機産業は、高い付加価値と大きな「技術波及効果^(注1)」という知識集約的な側面を持つ。加えて、航空機部品の製造工程では人手に頼る部分も多いことから労働集約的な側面も持ち合わせている。しかし、信金中金月報2015年11月号「成長が期待される航空機産業①－航空機産業を下支えする中小企業－」のなかの「1. 航空機産

業の概要」で歴史的経緯を概観したとおり、防衛需要は防衛予算規模の制約等でおさえられ、民間需要は後発のため欧米に市場を寡占されてきたことにより、航空機産業における人材不足は、国家としての大きな課題の一つになっている（図表1）。国家として航空機産業を成長産業として積極的に支援し、「YS11」の失敗^(注2)を踏まえて「開発をやめない」姿勢と勇気を持つことができれば、今後のわが国の航空機産業における雇用維持、拡大につながっていくだろう。また、(株)高林製作所（石川県金沢市）や(株)オオナガ（兵庫県稲美町）の事例では、熟練技能者の育成や中途採用での確保が経営課題となっている。社員には高い品質管理マネジメントと

図表1 航空宇宙工業従業員数の国際比較



(注) 2013年統計（ただし、イタリアは2012年、スペインとカナダは2011年）

(備考) (一社)日本航空宇宙工業会『平成27年版 日本の航空宇宙工業』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 防衛省によると、航空機産業の技術波及効果は103兆円と、自動車産業34兆円の約3倍に及ぶと試算されている。

2. 開発費が膨大となり、アフターマーケット（保守、修理など）も未熟であったため、72年、計182機で生産終了となった。

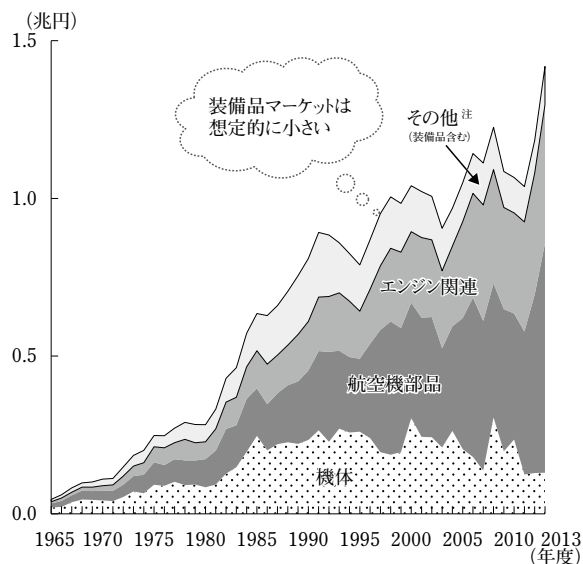
高い職業意識が求められ、人材教育には時間を要するため、国家だけでなく企業においても、熟練技術者の“匠”の技をいかに伝承し、その技の集大成をJISQ9100やNadcapの取得という形で第三者に“見える化”することが求められよう。

「MRJ」(三菱リージョナルジェット)は国産ジェット旅客機といわれるが、その国産化率(コストベース)は3割に過ぎない。この背景として、わが国には装備品マーケットが育っておらず(図表2)、装備品の多くが海外製であることが挙げられる。わが国の装備品市場^(注3)は約1,200億円に過ぎず、フランス大手装備品企業・タレス(Thales)の1社

で約188億米ドル(約2兆円)の売上高を上げていることを勘案すると、相当小さいといえる。装備品の製造は、機体やエンジン等に比べて、とりわけ「実績」が問われることから、今後、わが国で装備品市場を育成していくうえでは、装備品企業の地道な実績の積み上げが必須である。また、米国や欧州では、今後の航空機需要の拡大を見据えて、装備品を製造する元請け企業から下請け企業までのサプライチェーンを標準化、統合化する動きが進展している^(注4)。わが国の装備品企業は、このサプライチェーンに入り込めておらず、キャッチアップが喫緊の課題といえる。

また、既存機を対象としたMRO【Maintenance(整備)、Repair(修理)、Overhaul(分解点検)】でもわが国は出遅れている。これは、そもそもわが国が「YS11」の販売に失敗してから国産旅客機の販売実績がないことに起因する。したがって、「MRJを販売する」ことは、MRO市場を育成するうえで必須といえよう。2014年から、ANAグループが沖縄県と連携して取り組んでいる「沖縄MRO事業^(注5)」には期待したい。さらに、米国連邦航空局(FAA)と欧州航空安全機関(EASA)との間で民間航空機にかかる認証、整備、乗員訓練、シミュレーターの基準を共通化する活動が進んでいるなか^(注6)、今後、出遅れ感を払拭するため、米欧との航空安全に関する相互承認協定

図表2 品種別生産額の推移



(注) プロペラローター、補機、航空計器などを含む関連機器(備考)(一社)日本航空宇宙工業会『平成27年版 日本の航空宇宙工業』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. アビオニクス系(通信機器、航法システム、自動操縦装置など)、機械制御系、内装品に分けられる。

4. 例えば欧州では、エアバス社、Safran(サフラン)、Thales(タレス)などを中心に装備品企業全体の業務を管理するBoost Aerospace社を設立している。

5. 同事業では、国内外の航空機整備の受託、沖縄経済の活性化、沖縄での航空産業を担う人材の輩出、MRJのアジアエリア唯一の整備拠点の整備などを目標している。

6. 東京エアロスペースシンポジウム2015(2015年10月16日)講演会資料(国内の航空機産業ビジネスの展望)

(BASA : Bilateral Aviation Safety Agreement) の締結を急ぐことも求められよう^(注7)。

このように、わが国の航空機産業のすそ野はまだまだ広いとはいえず、産業ピラミッド構造が未成熟であるため(図表3)、国および地方自治体で一体となって事業環境整備に取り組んで課題を一つひとつ解消しながら発注を国内にとどめることにより、中小企業の参入機会を増やす国家レベルの戦略が求められてくるだろう。今後、わが国の航空機産業が本格的に世界展開していくうえで、顧客(航空会社)のニーズを把握するマーケティングのノウハウを高め、弱みである装備品マーケットを育成して機体、エンジン、部品

などすべての分野を網羅するとともに、併せてMROマーケットを育成しアフターサービスも含めて一貫した対応のできる体制づくりが求められよう。

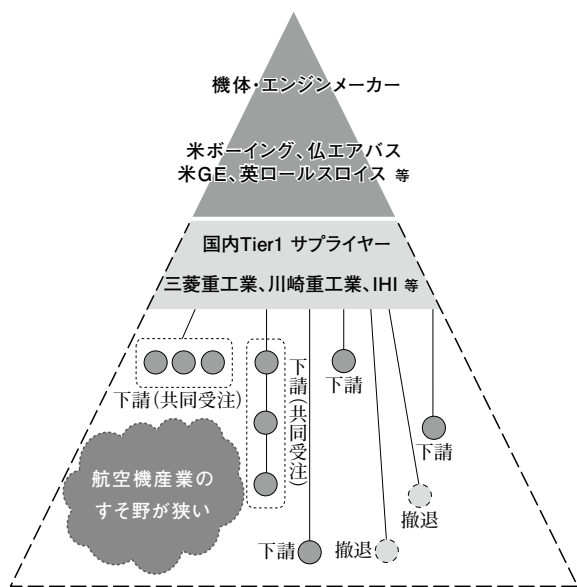
2. 航空機産業に挑戦する中小企業

(1) 多摩川精機株式会社(長野県飯田市)

イ. 会社の概要

同社(図表4)は、1938年、代表取締役副会長の萩本範文氏(以下、「萩本副会長」という。(図表5))の大叔父・萩本博市氏(以下、「創業者」という。)により、東京都大田区蒲田で創業した。現在、本社は長野県飯田市にあり、グループ会社16社(うち海外子

図表3 すそ野の拡大が待たれるわが国航空機産業の構造



(備考) 取材等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 同社の概要



多摩川精機株式会社の概要	
代表	萩本 博幸(会長)
所在地	長野県飯田市
創業	1938年
従業員数	730名
資本金	1億円
業種	電気機器製造・販売等

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)7. BASAを締結している場合、締結国双方の航空当局の検査や監督を活用し、耐空性の検査の一部または全部の省略や効率的な整備施設の監督が可能になる。現在、わが国は、米国やカナダの間では航空機の耐空性にかかるBASAを締結しているが、今後、これらBASAの取決め内容の拡大(設備施設、乗員ライセンス、フライトシミュレーター等)ならびに欧州との間でのBASA新規締結に向けた協議を推進していくことが求められる。

図表5 取材に応じていただいた萩本代表取締役副会長



(備考) 同社提供

会社3社)をもつ精密機器メーカーである。創業者は、幼少期から飯田下伊那地方の貧困を目の当たりにし、「産業さえあれば、故郷を離れずに暮らしていける」と考え、郷土に世界に誇れる精密機械工業を定着させようという強い想いを抱いていた。この同社のDNAともいえる“飯田下伊那地方の工業振興”を実現するため、萩本副会長が常務取締役であった94年、本社を現在の飯田市に移転した。

萩本副会長は、工業系の大学を卒業後、68年に同社に入社した。80年には、設計課長として電波望遠鏡用のセンサーを開発した

り、85年からは製造部長として円高下での業績悪化を乗り切るために経営改善でリーダーシップを発揮した。また、“攻め”の営業活動をするなかで、93年、トヨタ自動車(株)から、ハイブリッド車に搭載する角度センサー^(注8)の開発、製造を受注した。その後のプリウス向け角度センサーで量産体制を構築できたことが、同社の業績回復のきっかけとなり、現在も同社の主要事業の一つとなっている。

萩本副会長は、「産業は回り舞台^(注9)」と表現する。その「回り舞台」が、プリウス向け角度センサーの開発、製造の目処がたった時期に巡ってきた。80年代からの、民間航空機市場への地道な営業活動や、ある商社の航空機部にいた現・取締役の宮崎浩氏を受け入れるなどの営業力強化が奏功し、05年、航空機装備品大手の米ロックウェル・コリンズ社が供給する米ボーイング社B787の飛行制御装置用センサーユニットの部品供給で正式契約に至った。これをきっかけに、同社は、民間航空機の装備品メーカーとして国内外に名を馳せる地位を勝ち得た。また、萩本副会長は、将来の航空機産業ではアフターケアが重要になることを見据え、11年、機体装備品のメンテナンス等を担う多摩川エアロシステムズ(株)(TAS)^(注10)を、13年、多摩川スカイプレジジョン(株)(TSP)^(注11)を子会社

(注)8. 高回転・高出力の電動モーターを高精度に回転制御するために、モーターの回転子の回転角度をリアルタイムに検出する精密機器

9. 萩本副会長は、昭和初期の蚕糸産業衰退後の地域経済史からの学びとして、「産業は常に変化していくもの」と考え、常に“次のステージ(新しい産業)”を考えなければいけないという強い想いを持っており、それを「回り舞台」と表現している。

10. 本社は羽田空港内。鹿児島空港に隣接する事業所もある。(http://www.tamagawa-as.jp/参照)

11. 所在地は千葉県木更津市 (http://www.osco-tky.com/参照)

化した。15年には、シチズンセイミツ(株) (現シチズンファインデバイス(株)) の八戸工場を買収し、将来を見据えて事業規模のさらなる拡大を図っている。

なお現在、事業全体に占める民間航空機の部品製造を含んだ輸送機器部品製造の割合は3割を超えている。

ロ. 事業の概要

萩本副会長が「産業は回り舞台」と公言するなか、同社は、2030年代に向けて年率5%での成長見込みのある航空機産業を次代の産業の一つと位置づけ、航空機部品製造で勝負をかける。同社は、航空機製造全体の約4割を占めるシステム・装備品(電気系、航法、内装品、飛行制御、降着装置)の分野にチャレンジしている。現在、同社は、米ボーイング社をはじめ26機種250品目のパイロット・コントロール・システム等に組み込まれる部品を製造、供給している。MRJ製造でも、動力に電気信号を送るシステムのセンサー等を請け負った。また、米ボーイング社のB737MAXの飛行制御装置用センサーユニットの製造および製品サポートでは、米ボーイング社との直接取引(Tier1企業)として契約に至っており^(注12)、これまでの部品供給の高い実績が認められた結果といえる。この成果は、大企業ではなくても、大手航空機メー

カーから「信用・信頼」を勝ち得ることができれば、中小企業であっても大きな受注を得ることができることを国内外に証明したといえよう。

萩本副会長は、「米航空機メーカーが新たにサプライチェーンを構築しているこの2、3年が航空機マーケットへの参入チャンス」とみて、そのための社内組織体制の高度化に取り組む。13年11月、部品製造の一貫体制を構築しコストや納期での競争力の向上などを図るため、同社の機械工作部門と特殊工作部門を分社、独立し、同社100%出資子会社として、多摩川パーツマニュファクチャリング(株)(TPM)^(注13)を設立した(図表6)。なお、TPMは、特殊工程加工(熱処理・溶接、表面処理、非破壊検査)においてNadcap認証を取得している。また、15年11月には、社内の担当部署・担当者間の意思疎通や情報共有を円滑にするため、開発、営業、品質保証、生産管理、調達などの機能を一元化して「民間航空機事業本部」^(注14)を新たに設置し、事業の“見える化”の観点から独立採算制とした。受注拡大のため、同社としては初めて米国に駐在員事務所を開設し^(注15)、16年第1四半期には陣容を拡大する予定である。

(注)12. 今まで、航空機メーカー(米ボーイング社など)の下請けのさらに下請けにあたるTier2企業として部品製造を請け負っていた。中小企業が、航空機メーカーから直接請け負うことは極めて画期的である。

13. 本社は長野県飯田市、代表取締役は岩田稔夫氏、従業員100名(うち60名は多摩川精機からの出向者)

14. 第1事業所・スペースエレクトロニクス研究所の技術者、第2事業所・モータエレクトロニクス研究所の技術者、品質保証担当者、製造管理担当者、多摩川精機販売の営業担当者など約70名を集約した。

15. 米ロサンゼルス空港から近いトランス市

図表6 多摩川パーツマニュファクチャリング(株)での製造現場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ. 今後の展望

萩本副会長は、「飯田下伊那地方を次世代産業である航空機産業の集積地にしたい」との熱い思いから、05年、自らがリーダーシップをとり、中小企業37社が参加する「飯田航

空宇宙プロジェクト」を発足させた。その後、一時的に紆余曲折がありながら、参加企業も次第に増えてプロジェクトに活気が出てきた。こうしたなか、萩本副会長は、「顔」の见えない単なる中小企業の集まりでは受注はこない」との強い信念から、共同受注のための“器”として、「エアロスペース飯田(AI)」を形成した。AIには、(株)NEXAS(ネクサス)^(注16)を中心に9社が集まり、仕事を勝ち取れる実践集団として活動している。

また、わが国の航空機産業が多く下請け型(Tier2企業以下)となっている現状を鑑み、こうした現状から脱却するためには「製品に“知恵”をつける」ことの重要性を説く。14年6月に、飯田地区が航空宇宙産業クラスター形成特区に指定されたことを受け、同社が人員面で全面的に協力しながら、国立大学法人信州大学の航空機システム共同研究講座^(注17)の誘致に成功した^(注18)。同社および地元企業と同大学との共同で航空機の燃料システムや操縦システムなどを研究するとともに実際の製品開発も手がける。長野県の工業試験場等とも連携するなど“理論と実務の融合”を図り、萩本副会長としては、同社がリーダーシップを発揮しながら、飯田下伊那地方の産業振興に寄与する「知の拠点」づくりを強力に推し進めていきたいとしている。

(注) 16. 本社は長野県飯田市、代表は金田功治氏、水谷克人氏、赤羽徹氏、JISQ9100認証取得している。(http://ne-co.jp/about/参照)

17. 17年4月開講予定

18. 旧飯田工業高等学校(長野県飯田市座光寺)の施設を活用

(2) 株式会社マツイ（静岡県磐田市）

イ. 会社の概要

同社は、1946年に、現・代表取締役の松井治夫氏（以下、「松井社長」という。）の父親である松井文吉氏（以下、「松井前社長」という。）が事業を開始した総合物流会社である（図表7）。「お客さまを感動させる仕事をする」をモットーに、従業員一丸となって“製品（運送物）に優しい運送”を常に心がけて実践している。また、運送業界では極めて珍しくJISQ9100認証を取得するなど、松井社長をはじめ経営陣のチャレンジ精神も旺盛である。現在、社員数は35名で、そのうち22名が運転士である。

松井前社長は、地元・静岡県周智郡森町の豊富な森林資源のなか、炭焼きや製材用のこぎりの目立て（研磨）作業などを事業とする薪炭木材業として開業した。当時から、仕事終わりに社員全員で魚捕りをするなど社内の風通しは良く、それは今でも変わらない。64年には、一般区域貨物自動車運送事業^(注19)での経営免許を取得し、ダッジラムトラック（大型ピックアップトラック）を購入して地元産製材を東京都江東区（深川）へ運送する事業に転じた。その後、日本通運(株)（以下、「日通」という。）の下請け会社として運送事業を担い、そのなかで日本楽器製造(株)（現・ヤマハ(株)）のピアノ配送やパイオニア(株)のステレオ製品配送などを請け負うようになった。こうした音響機器の配送では、とりわけ

図表7 同社の概要



株式会社マツイの概要

代表	松井 治夫
所在地	静岡県磐田市
創業	1946年
従業者数	35名
資本金	2,000万円
業種	運送業（航空宇宙含む）

（注）写真右から2番目が松井治夫代表取締役、左から2番目が松井優樹取締役営業部長、一番右が大石裕行輸送課長、一番左が松井夕紀営業担当
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

“製品を傷つけないこと”が何よりも優先され、この経験が、現在の“製品（運送物）に優しい運送”を心がけ実践する同社の社風（精神）につながったといえる。この実践のため、物流業界では常に一步先を行く前向きな投資に取り組んでおり、例えば所有するト

（注）19. 03年の貨物自動車運送事業法の改正で営業区域規制が撤廃されたこととともない、一般路線貨物自動車運送事業と一般区域貨物自動車運送事業は一本化され、現在は一般貨物自動車運送事業となっている。

ラックへのエアサスペンション（空気バネ）の導入や、運行記録の正確性を高度化するためのデジタルタコグラフ導入などでは、物流業界でいち早く対応をしている。

こうした“製品（運送物）に優しい運送”が高い評判を生み、運送上で特に傷に配慮を要する製品（電子金属など）の運送を次々と請け負うようになった。また、60年代後半からは、日通の後押しも受けながら、下請けではなく元請けとして運送を請け負うようになり、現在に至っている。

松井社長は、“製品（運送物）に優しい運送”をさらに極め、「製品を“裸（保護をしない）”で運べる」ことを目指していききたいとしている。

ロ. 事業の概要

同社は、02年にISO14001（環境マネジメントシステム）認証、04年にISO9001（品質マネジメントシステム）認証、そして13年には、物流業界では極めて珍しいJISQ9100認証を取得している（図表8）。同業他社などからは、「運送業では特段求められていないJISQ9100認証をなぜ苦労してまで取得したのか」と質問されることが多々あったという。JISQ9100認証の取得では、愛知県のコンサルティング会社のアドバイスを受けながら、松井社長は、「大手に伍していきたい」との意気込みで挑戦したという。とりわけ、同社社員の間で、トレーサビリティ（可視化）を理解し認識するまでに相当時間を要した。この苦労の結果、現在、同社のトラックがど

図表8 大型機械搬送に対応できる倉庫設備等



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

こを、どんな形で走行しているのかが把握でき、仮に基本設定した走行条件を逸脱した運転士がいた場合に運行管理者のパソコンがエラー信号を受信する仕組みが構築できたため、運行管理者が迅速に運転士に注意喚起できるようになった。これにより、同社で設計開発した適正ルートで、かつ運転士に過度な負担をかけない運行が可能になっている。

こうした努力と、培ってきた“製品（運送物）に優しい運送”の実績が評価され、大手航空機メーカーなどから直接、航空機部品の運送を請け負うようになった。現在、同社の信用、信頼が高まり、その他の航空機メー

カーからも運送を依頼されることが増えている。社員の間にも徐々に「航空機部品というわが国産業で極めて重要な製品を運送している」という自負が生まれつつあり、社員のモチベーションアップにつながっている。

JISQ9100認証に基づく運送では、とりわけトレーサビリティの観点から、正確性の高い報告書の作成が求められる。そのため、同社の社員研修では、JISQ9100規格マニュアルに基づく座学研修および実地研修を取り入れ、社員への周知徹底を図っている。また、研修では、「5年（できれば3年）でプロフェッショナルな運転士に」をコンセプトに、「お客さまに指名される運転士」を育成するため、社員の教育訓練に努めている。JISQ9100認証の取得によって運転士に求められることが多くなり、一部社員で退職も出たが、他の物流会社にはない“やりがい”を感じたやる気のある若手運転士が定着するようになっていくという。

ハ. 今後の展望

松井社長は、社員教育を通じて、社員の間には「わが国産業で重要な航空機部品を運搬しているんだ」という自負をさらに強く意識させ“使命感”を感じる運転士を育成していきたいという。とりわけ、同社の過去や他社との違いをしらない新卒社員は、同社のレベルの高い仕事のやり方を“当たり前”と捉える傾向があるため、さらにレベルアップを図り、よりハイレベルな仕事を請け負えるのではないかと期待している。

また、同社社員の間にはトレーサビリティの重要性が浸透してきたなかで、デジタルタコグラフをさらに有効活用し、運送ルート設計開発の高度化や運送状況の“見える化”に向けてさらに挑戦していきたい。

さらに、浜松航空機産業プロジェクト（SOLAE）では、一貫生産受注体制を構築しようとするメンバー企業のなかで、航空機部品の物流機能の役割を果たしたいと意気込む。現在、大手物流会社と連携し、SOLAEのなかで物流システムの導入を検討している。航空機メーカーに対して安心感を与えるという意味でも、松井社長は、物流の“見える化”に今後とも果敢に挑戦していくという。そして、松井社長は、将来、同社の運送事業全体に占める航空機部品の割合を、現在の2割から5割にまで伸ばしたいと意気込んでいる。

おわりに

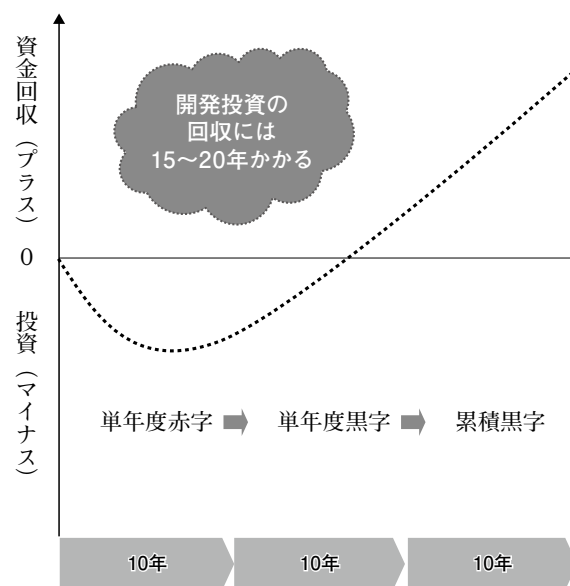
—中小企業の視点から見たわが国航空機産業の振興に向けて—

航空機産業は、「JISQ9100あるいはNadcapの取得が参入へのパスポート」といわれるほど中小企業にとっては相対的に参入障壁が高いため、参入分野としては関連する機体やエンジンに付帯する部品製造や機械加工などが多い。こうしたなか、本稿では、わが国の航空機産業が“弱み”とする装備品で強みを発揮する多摩川精機株（長野県飯田市）の事例を取り上げた。また、航空機産業が今後ますます成長するようになれば、精密な航空機部

品を専門的なノウハウをもって運送するニーズは相対的に高まるという視点から、(株)マツイ(静岡県磐田市)の事例を取り上げている。

信金中金月報2015年11月号、2016年2月号「成長が期待される航空機産業①、②ー航空機産業を下支えする中小企業ー」および本稿を通じて取り上げた(株)高林製作所(石川県金沢市)、(株)和田製作所(愛知県清須市)、(株)オオナガ(兵庫県稲美町)、(株)斉藤製作所(栃木県鹿沼市)、多摩川精機(株)(長野県飯田市)、(株)マツイ(静岡県磐田市)の事例にみられたとおり、中小企業が航空機産業に本格参入するにあたって、「受動的(受け身)」かつ「受注ありき」の姿勢では航空機メーカー(元請企業)から仕事の依頼は“降ってこない”。自社あるいは自社を含むコンソーシアム(企業連合)を“売り込み”して航空機メーカー(元請企業)の「信用・信頼」を勝ち取り、「能動的」かつ“こういう機械を導入して、こういう体制があり、こういった仕事を請け負えるので任せてください”という体制整備あってこそその姿勢が強く求められるよう。また、航空機産業は“設備先行”であり投資額の本格的な回収期間が長期にわたる特徴をもつ(図表9)。そのため、長期的な展望をもつことはもちろんのこと、なによりも「熱意」(年齢的な若さ、精神的な若さ)がなければ、中小企業が航空機産業に長きにわたって参入し続けることは難しいということを取材から感じ取ることができた。この「熱

図表9 航空機部品製造における一般的な開発投資の回収



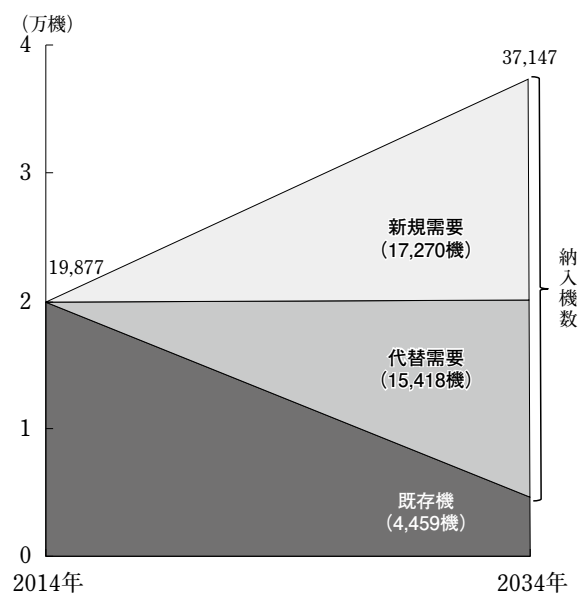
(注) 概念図であり、具体的な期間を表すものではない。
(備考) 取材等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

意」に“+α”として、元請企業との取引において真摯に対応できる「モラル」や「堅実さ」なども求められよう。

こうした“心がまえ”に加えて、航空機産業に参入するタイミングも大切である。ボーイング社は、毎年、「カレント・マーケット・アウトルック^(注20)(CMO: CURRENT MARKET OUTLOOK)」を公表し、エアバス社も、毎年、「グローバル・マーケット・フォーキャスト^(注21)(GMF: GLOBAL MARKET FORECAST)」を公表して、20年先までの航空機市場の世界の地域ごとの需要等を予測し公表している。(一社)日本航空機開発協会も毎年、「民間航空機に関する市場予測」を公表している(図表10)^(注22)。こうした情報源から、今後の航空機市場の動向を把握

(注) 20. <http://www.boeing.com/commercial/market/>
21. <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>
22. <http://www.jadc.jp/data/forecast/>

図表10 ジェット旅客機の需要予測



(備考) (一社) 日本航空機開発協会『民間航空機に関する市場予測2015-2034』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しながら、航空機メーカー各社の新機種開発やモデルチェンジのタイミング^(注23)をウォッチしていくことも重要となろう。

さらに、国内外での受注競争が激しくなるなか、(株)高林製作所(石川県金沢市)、(株)和田製作所(愛知県清須市)、多摩川精機(株)(長野県飯田市)などのように、製造技術や品質管理マネジメント力をさらに高めながら、航空機メーカー(元請企業)に対して一貫生産体制を構築していくことも喫緊の課題として求められているといえよう。具体的に、末尾に示した参考のとおり、全国各地で航空機産業クラスターが形づくられ、航空機

産業の受注量が増える^(注24)なかで、従来の“のこぎり型”受発注体制^(注25)を脱却し製造にかかるリードタイム^(注26)を短縮化して、“中小企業連合”で一貫生産体制の構築する動きが本格化しようとしている。

文部科学省 次世代航空科学技術タクスフォースが14年8月に公表した「戦略的次世代航空機研究開発ビジョン」では、航空機産業について、「自動車産業(世界シェア23%)と比肩し得る成長産業とし、政府として関係機関が一丸となって積極的に取り組んでいくことが必要」と謳っている。15年に入ると、日本政策投資銀行が三菱航空機のMRJ事業に1,000億円以上を投資したり、菊池歯車(株)(栃木県足利市)の100%子会社でエンジン部品を製造するエアロエッジ(栃木県足利市)に出資するなど、中小企業の参入支援を含めてわが国の航空機産業を振興していこうとする動きが活発化している。航空機産業に本格参入したい中小企業にとっては、長期かつ持続的に取り組んでいける体制づくりが求められる。一方、こうした中小企業を支える信用金庫には、航空機産業の特徴、とりわけ開発投資の資金回収には長期を要することを十分に理解し(図表9)、取引先中小企業と一緒に長期的視点で捉えた資金面での支援やアドバイスが求められるのではないだろうか。

(注)23. ジェット旅客機の寿命は、飛行時間や飛行回数などで定められ、一般的には20年が目安であるため、旅客機マーケットのローテーションはほぼ20年間隔といわれる。

24. ボーイング社のB787の月産機数が10機から12機に引き上げられ、17年からはB777Xの試験機製造が始まるなど、需要の伸びは続く。

25. 発注メーカー(元請け企業)と受注企業(下請け企業)との間で受発注を何度も繰り返してやりとりをする生産体制(信金中金月報2015年11月号38頁 図表8上図を参照)

26. 工程に着手してからすべての工程が完了するまでの期間

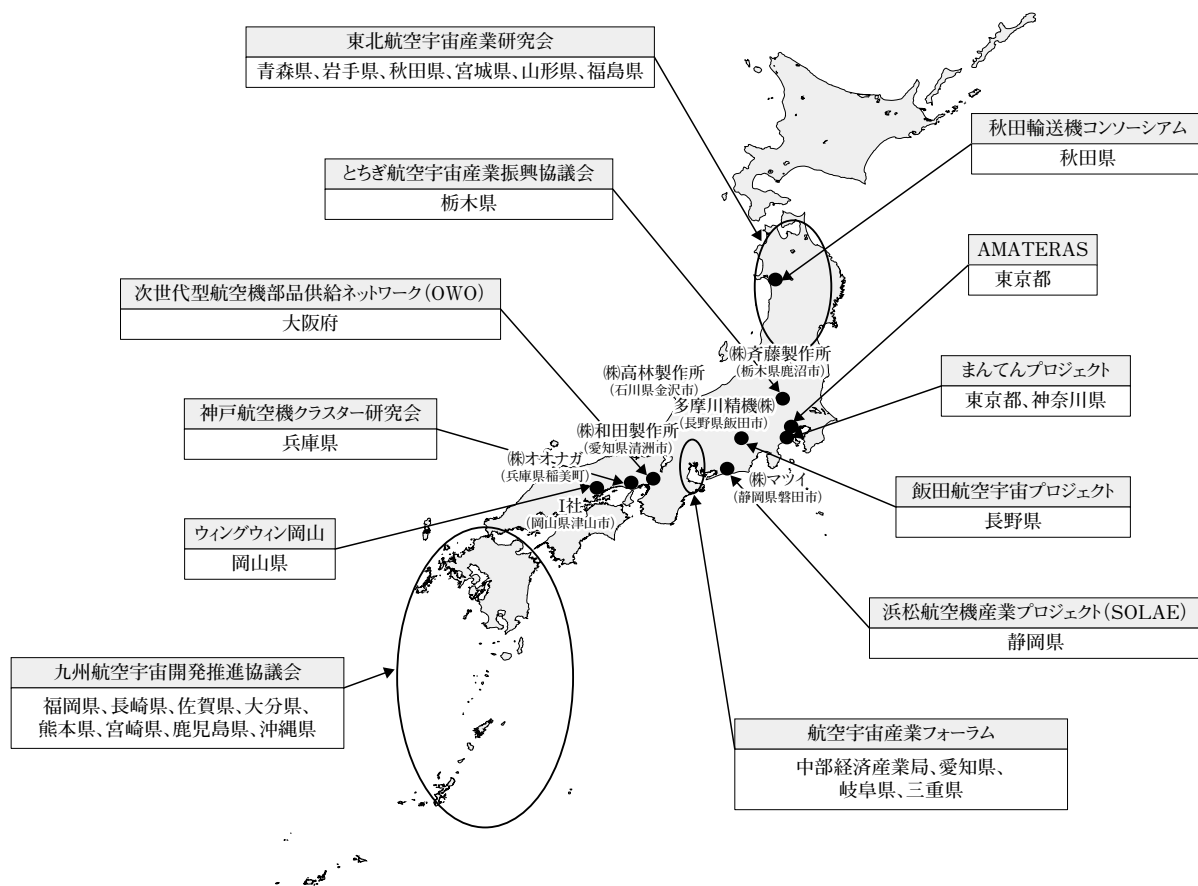
なお、本レポートの執筆にあたり、全国の信用金庫およびその取引先中小企業各社と、(一社)日本航空宇宙工業会 業務部長 杉原

康二様には多大なるご協力をいただいた。本シリーズの締めくくりに合わせて、ここに厚く御礼申し上げたい。

〈参考文献〉

- ・中村洋明 (2012年)『航空機産業のすべて』日本経済新聞社
- ・(一社)日本航空宇宙工業会 (2015年)『平成27年版 日本の航空宇宙工業』
- ・(一社)日本航空機開発協会 (2015年3月)「民間航空機に関する市場予測 2015-2034」

(参考) 主な航空機産業の共同受注組織と産業企業情報「成長の期待される航空機産業①～③」で紹介した中小企業の事例



(備考) (助)機械振興協会経済研究所、(助)東北活性化研究センター資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

地域・中小企業研究所が 「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、平成28年3月3日(木)に「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会」を開催しました。

本情報交換会は、信用金庫および日本政策金融公庫の女性職員が合同で女性活躍推進をテーマとする情報交換会を実施することにより、参加者が新たな視点から自身の働き方について見つめ直す契機とするとともに、キャリア意識を高めることを目的として開催したもので、関東エリアの信用金庫の女性職員40人（26金庫）および関東エリアの支店に所属する日本政策金融公庫の女性職員6人（6支店）が参加しました。

冒頭に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の松崎英一所長および日本政策金融公庫さいたま支店の石川佳孝支店長が開会挨拶を行いました。

ロールモデルによるパネルディスカッションでは、しのめ信用金庫山王支店の木村恵支店長、埼玉縣信用金庫人事部の小川純子部次長、日本政策金融公庫さいたま支店の大貫雅枝課長の3人がパネリストとして登壇し、自金庫/公庫における女性活躍推進の取組み、自身のキャリアの転機、次に続く女性職員へのメッセージ等を披露しました。

グループワークでは、「女性のキャリアアップにおける課題と解決策」「女性の職域拡大における課題と解決策」「仕事と家庭の両立における課題と解決策」のテーマからグループ毎に1つを選んで討論し、グループ発表を行いました。

情報交換会終了後の懇親会では、同じ地域金融を担う者同士、積極的なネットワークづくりや活発な情報交換が行われました。



パネルディスカッション



グループ発表



参加者一同

地域・中小企業関連経済金融日誌（2016年3月）

- 2日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「ITの進歩がもたらす金融サービスの新たな可能性とサイバーセキュリティ」を公表 資料1
- 4日 ● 経済産業省、「中小企業等経営強化法案」の閣議決定を公表 資料2
- 8日 ○ 中小企業庁、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律の施行期日を定める政令」（改正法の施行期日を平成28年4月1日に定める）および「小規模企業共済法施行令および独立行政法人中小企業基盤整備機構法施行令の一部を改正する政令」の閣議決定を公表
- 14日 ○ 中小企業庁、「中小企業のための海外リスクマネジメントガイドブック」を公表
- 18日 ○ 経済産業省、「地域の自主性および自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律の一部の施行期日を定める政令」（第5次分権一括法のうち新促法に係る施行期日を平成28年4月1日に定める）および「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律施行令の一部を改正する政令」の閣議決定を公表
- 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（2月調査）の調査結果を公表
- 22日 ● 中小企業庁、平成27年度商店街実態調査結果を公表 資料3
- 国土交通省、平成28年地価公示について公表
- 24日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の貸家業向け貸出と与信管理の課題」を公表 資料4
- 中小企業庁、「我に続け、海外展開！」応援隊として紹介する成功事例の大幅増加（7→37事業者）（本文を3月28日更新）を公表
- 25日 ● 金融庁、郵政民営化法施行令の一部を改正する政令の公布および施行について公表 資料5
- 日本銀行、「5分で読めるマイナス金利」を公表
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、地域経済分析システム（RESAS）第Ⅱ期開発の3次リリースを公表
- 中小企業庁、東日本大震災に係る中小企業・小規模事業者向けの資金繰り支援策を延長 資料6
- 28日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の有価証券投資とリスク管理の課題」を公表 資料7
- 29日 ● 日本銀行、2016年度の考査の実施方針等について公表 資料8
- 中小企業庁、第143回中小企業景況調査（2016年1-3月期）の結果を公表 資料9
- 中小企業庁、平成27年中小企業実態基本調査（平成26年度決算実績）速報を公表 資料10
- 30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

31日 ○ 中小企業庁、下請等中小企業の取引条件の改善に向けた調査結果を公表

※「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)

日本銀行、金融システムレポート別冊「ITの進歩がもたらす金融サービスの新たな可能性とサイバーセキュリティ」を公表（3月2日）

(要旨)

（前略）金融機関内および金融機関間でこれまで構築されてきたシステムは、精緻な機能設計と連動性の高さ、取引の安全性などに特徴があるが、環境変化の中で、投資額の大きさや維持管理、変更作業の重さが意識されるようになってきている。金融機関にも、ITの進歩を活用して、金融サービス分野で新たな付加価値を創出するチャンスがある。ただ、金融機関にとってのIT戦略は、FinTechの取り込みに限定されるものではなく、サービスの高度化、顧客との接点の拡充、マーケティング力の強化、業務プロセスやコスト構造の革新、顧客情報の能動的な分析・管理など、経営戦略と表裏一体をなすものである。明確な戦略のもとでのIT活用、システム開発の力が競争力を左右する要素の一つになっていくと考えられる。

また、IT活用にあたっては、インターネットを通じる取引の信頼性や安全性の確保、具体的には、サイバーセキュリティの確保が前提条件となる。サイバー攻撃の目的毎に異なる金融システムへの影響度合いや、「ネットワーク」と「外縁部」に着目した対応が重要である。体制面では、経営陣の積極的な関与、サイバー攻撃を受けた後の迅速な影響範囲の特定・対応、幅広い情報の収集と共有が求められる。

日本銀行は、以上の認識のもと、IT技術やその金融面の活用について研究と情報発信を行うとともに、個別金融機関の実情に応じたIT戦略の策定やサイバーセキュリティの強化を促していく。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb160302.htm>/参照)

(資料2)

経済産業省、「中小企業等経営強化法案」の閣議決定を公表（3月4日）

(法律案の概要)

1. 事業分野の特性に応じた経営力向上のための指針の策定

事業所管大臣は、それぞれの事業分野の特性を踏まえつつ、事業所が行うべき経営力向上のための取組（商品・サービスの見直しのための顧客データの分析、ITを活用した財務管理の

高度化、人材育成等) について示した「事業分野別指針」を事業分野ごとに策定する。当該指針は経営力向上計画の認定基準となるとともに、新たに認定する「事業分野別経営力向上推進機関」と連携して、経営力向上についての優良事例を中小企業・小規模事業者等に分かりやすく提供するものとする。

2. 中小企業・小規模事業者等による経営力向上のための取組の支援

(1) 経営力向上計画の認定および支援措置

中小企業・小規模事業者等は、経営力を向上させるための事業計画（「経営力向上計画」）を作り、事業所管大臣の認定を受けることができる。認定事業者は、固定資産税の軽減（3年間半減）や金融支援等の特例措置を受けることができる。

(2) 認定経営革新等支援機関の業務拡大

認定経営革新等支援機関（主に商工会議所、商工会、金融機関、税理士等を認定）の業務として、経営力向上に係る支援を追加する。

(<http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160304001/20160304001.html>参照)

(資料3)

中小企業庁、平成27年度商店街実態調査結果を公表（3月22日）

〈調査結果のポイント〉

1. 商店街の概要について	3. 商店街の問題と取組状況について
1-1：商店街の全体の店舗数	3-1：商店街の抱える問題
1-2：商店街におけるチェーン店舗数	3-2：経営者の後継者難に対する商店街の取組状況
1-3：商店街の業種別店舗数の割合（業種構成）	3-3：商店街の予算規模
1-4：商店街の空き店舗の状況	3-4：個店の魅力向上のための取組状況
1-5：商店主の退店（廃業）の状況	3-5：空き店舗の発生に対する商店街の取組状況
1-6：商店街組織の専従事務局員の有無	3-6：商店街の地域（各種団体等）との連携状況
1-7：商店街組織の会員（組合員）数と会費未納入店舗の割合	4. 現在、商店街が取り組んでいる具体的な各種事業について
2. 商店街の景況と来街者の動向について	4-1：商店街が実施しているソフト事業
2-1：商店街の最近の景況	4-2：商店街が実施しているハード事業
2-2：最近の商店街への来街者の動向	4-3：繁栄していると回答した商店街が実施しているソフト/ハード事業

(<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2016/160322shoutengai.htm>参照)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の貸家業向け貸出と与信管理の課題」を公表（3月24日）

(要旨)

（前略）金融機関において、貸家業向け貸出の実行段階における物件毎の収支見通しの検証、実行後の中間管理などは、自身のリスク管理として重要である。同時に、こうした金融機関の取り組みは、時間軸が長く、また地域性・個別性も強い貸家の需給を適切に結びつけ、ひいては、貸家市場全体の持続性を高めていくことにも資するものである。日本銀行は、こうした問題意識に基づいて、地域金融機関の貸家業向け貸出のリスク管理に関するアンケート調査を行った。

この結果を踏まえると、(1) 地域や物件特性等に基づく類型化やデータ・情報の整備、(2) 入口審査における収支見通しの検証（先行き入居率の妥当性検証方法や下方ストレスのかけ方等）、(3) 中間管理の頻度やポートフォリオ分析等に充実の余地がみられた。金融機関は、これらの中から、自らの貸家業向け貸出の実情（残高の大きさ、営業推進方針等）を踏まえた対応を講じていく必要がある。日本銀行は、各地域金融機関の取り組みの実情を踏まえつつ、調査・モニタリングを通じて必要な改善を促していく。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb160324.htm>/参照)

(資料5)

金融庁、郵政民営化法施行令の一部を改正する政令の公布および施行について公表（3月25日）

(改正の概要)

1. 預入限度額の引上げ

預入限度額（郵便貯金銀行が一の預金者等から受入れをすることができる預金等の額）のうち、通常貯金、定額貯金および定期貯金等（郵政民営化前に受入れをした郵便貯金を含み、財形定額貯金、財形年金定額貯金および財形住宅定額貯金を除く。）の合計額を1,000万円から1,300万円に改める。

2. 保険金額の通計制度による控除額の引上げ

保険金額の限度額（郵便保険会社が被保険者1人につき保険の引受けをすることができる額等）に関し、限度額を算定する際、郵便保険会社を保険者とする保険契約または旧簡易生命保険契約に係る保険金額のうち、加入後4年経過した保険契約について、当該保険金額に算入しないとしている額（控除額）の限度を300万円から1,000万円に改めるほか、所要の規定を整備する。

※1 通計制度とは、限度額を算定する際、加入後4年を経過した保険契約について、最大300万円まで保険金額から控除することを可能としている制度をいう。

※2 上記の通計制度以外の保険金額の限度額の算定方法については、改正を行わない。

(<http://www.fsa.go.jp/news/27/20160325-6.html>参照)

(資料6)

中小企業庁、東日本大震災に係る中小企業・小規模事業者向けの資金繰り支援策を延長 (3月25日)

中小企業庁は、東日本大震災に係る中小企業・小規模事業者向けの資金繰り支援策の延長について以下のとおり公表した。

1. 東日本大震災復興緊急保証

期限を2016年3月31日から2017年3月31日まで延長

2. 災害関係保証

期限を2016年3月31日から2017年3月31日まで延長

3. 東日本大震災復興特別貸付

2016年度においても引き続き実施

(<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/160325Shinsai.htm>参照)

(資料7)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関の有価証券投資とリスク管理の課題」を公表 (3月28日)

(要旨)

(前略) 日本銀行は、今般、地域金融機関の有価証券投資に係るリスク管理の実態を把握するためアンケート調査を行った。リスク量の計測、資本配賦、限度額管理等の基本的な枠組みは概ね整備されている先が多かったが、今後も有価証券投資残高の拡大、運用対象の多様化が進む可能性が高いこと等を踏まえると、以下の点で充実の余地があると考えられる。

1. 投資信託等の投資スキームを利用する場合について、リスクファクターの特定、それに対する感応度の把握、リスク管理への活用を行うこと
2. VaR等のリスク計測において、リスクファクター間の相関やボラティリティ変動の影響を適切に考慮すること
3. 十分に厳しいシナリオを策定した上で、期間収益への影響を含むシナリオ分析を行うこと
4. これらに基づいて、実践的なストレス時の対応方針を組織的に検討しておくこと

日本銀行は、金融機関毎の実情を踏まえつつ、考査・モニタリング等を通じて、リスク管理の充実と健全なリスクテイクを促していく。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb160328.htm>/参照)

(資料8)

日本銀行、2016年度の考査の実施方針等について公表 (3月29日)

日本銀行は、「2016年度の考査の実施方針等について」において、2015年度の考査の実施状況とともに、2016年度の考査の基本的な考え方や考査を実施する上での重点事項などを公表した。うち、考査実施上の重点事項は以下のとおり。

2016年度における考査実施上の重点事項

イ. 経営管理	内部統制の有効性確保 内部監査を通じた自律的なリスク管理の充実 財務基盤とリスクのバランスを踏まえた経営管理 経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制の整備
ロ. 信用リスク管理	適切な審査・管理と融資戦略に見合った体制の整備 企業の活力向上支援 大口・集中リスクの管理強化 海外関連与信の管理強化
ハ. 市場リスク管理	経営陣の市場リスク管理への適切な関与 運用戦略・手法に見合ったリスク管理の実践
ニ. 流動性リスク管理	リスクプロファイルを踏まえた管理体制の整備 グローバルな流動性リスク管理の実効性確保
ホ. オペレーショナルリスク管理	自律的なリスク管理サイクルの実効性確保 システムリスク管理体制の整備・強化 サイバーセキュリティ管理体制の整備・強化 業務継続体制の強化と実効性の向上

(http://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy16.pdf参照)

(資料9)

中小企業庁、第143回中小企業景況調査 (2016年1-3月期) の結果を公表 (3月29日)

中小企業庁は、第143回中小企業景況調査 (2016年1-3月期) の結果を公表した。2016年1-3月期の全産業の業況判断D.I.は、前期 (10-12月期) 比で3.0ポイント下落の△18.1となり、マイナス幅が拡大した。産業別に見ると製造業D.I.は、同3.9ポイント下落の△16.8となり、非製造業D.I.は同3.0ポイント下落の△18.8となっている。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/index.htm>参照)

(資料10)

中小企業庁、平成27年中小企業実態基本調査（平成26年度決算実績）速報を公表（3月29日）

(速報のポイント)

1. 売上高は493兆円（前年度比△2.2%減）、経常利益は18兆7,163億円（同5.0%増）
2. 売上高経常利益率（法人企業）は3.15%で、前年度から0.28ポイント上昇
3. 海外に子会社、関連会社または事業所を有する法人企業の割合は0.9%で、前年度から0.1ポイント増加
4. 新製品または新技術の研究開発を行った法人企業の割合は2.4%で、前年度から0.3ポイント増加
5. 特許権・実用新案権・意匠権・商標権を所有している法人企業の割合は5.2%で、前年度から0.3ポイント増加

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/160329chousa.htm>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
16.3.9	産業企業情報	27-15	経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント ー活力ある中小企業は顧客の製品・サービス利用時に感じる価値を常に追求ー	藤津勝一
16.3.10	ニュース&トピックス	27-27	全人代：6.5～7.0%の成長を目指す中国	黒岩達也
16.3.14	金融調査情報	27-34	電力自由化時代の取引先支援	井上有弘
16.3.25	産業企業情報	27-16	業況堅調な小規模事業者とは④ ー時代の変化を捉えた「強い想い」から「イノベーション」の実現へー	山口郁乃 藁品和寿 鉢嶺 実
16.3.30	金融調査情報	27-35	長野信用金庫が実現した地中熱利用ヒートポンプの導入 ー地域の資源と強みを活かす新たな再生可能エネルギーの取組みー	中西雅明
16.3.31	内外経済・金融動向	27-7	日本の預金・貸出金の中長期的展望 ー人口変動・世帯構造の変化に伴う企業・家計部門の動向を中心に考察ー	峯岸直輝

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
16.3.2	講演	資源価格の動向と中小企業に与える影響	徳島商工会議所金融部会主催講演会	徳島商工会議所金融部会	角田 匠
16.3.7	講演	補助金を活用した経営改善	補助金等施策活用セミナー	新発田信用金庫	井上有弘
16.3.8	講演	中小企業にみる身近なイノベーションの事例	第7回 瀧野川信用金庫 ビジネス交流会	瀧野川信用金庫	藤津勝一
16.3.9	講演	『老舗』の経営が示唆するものは何か	千葉信用金庫 稲毛支店 稲信会	千葉信用金庫 稲毛支店	鉢嶺 実
16.3.11	講演	経済見通しについて	亀戸鐵陸会勉強会	東京東信用金庫	角田 匠
16.3.15	講演	日本経済の現状と今後の展望	しののめしんさん伊勢崎会 経済講演会	しののめ信用金庫	角田 匠
16.3.15	講演	環境変化に挑む全国の中小企業の経営事例	山形信用金庫本店「信友会」発会式	山形信用金庫	鉢嶺 実
16.3.16	講演	地方創生と各地域の取組みについて	平成27年度信和会総会	飯田信用金庫	笠原 博

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
16.3.23	講演	地域経済・金融と中小企業の未来を考える	北海道中小企業家同友会 西胆振支部 総会・記念講演	(一社)北海道中小企業家同友会 西胆振支部	鉢嶺 実
16.3.25	講演	中小企業にみる身近なイノベーションの事例	アイオー・ビジネススクール	アイオー信用金庫	藤津勝一
16.3.25	講演	中小企業を取り巻く経済環境	経営者の会	三条信用金庫	角田 匠
16.3.29	講演	中小企業を取り巻く経済環境	SEC北町支部 例会・講演会	西京信用金庫	角田 匠

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	常 勤 役 職 員 数			合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計			職 員			
							男 子	女 子	計	
2012. 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
14. 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
12	267	6,911	232	7,410	9,278,669	2,226	72,101	39,727	111,828	114,054
15. 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
11	267	6,881	234	7,382	9,280,536	2,211	71,184	40,468	111,652	113,863
12	267	6,883	234	7,384	9,284,536	2,210	70,946	40,210	111,156	113,366
16. 1	266	6,883	234	7,383	9,284,411	2,205	70,648	40,011	110,659	112,864
2	265	6,883	233	7,381	9,284,199	2,203	70,429	39,876	110,305	112,508

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
2016年1月12日	大垣	西濃		大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生		福井	265	合併

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	
2012. 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	
14. 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	
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. 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	
11	1,344,460	2.3	498,889	4.3	843,268	1.1	2,302	13.9	1,343,498	2.3	874	4.2	
12	1,357,825	2.2	507,247	4.1	848,195	1.1	2,383	3.5	1,356,476	2.3	877	7.2	
16. 1	1,348,518	2.3	497,513	4.3	848,589	1.2	2,415	4.0	1,347,068	2.3	954	22.4	
2	1,353,247	2.1	503,504	3.6	847,403	1.2	2,339	1.9	1,352,305	2.1	870	34.0	

(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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	70,385	1.7	52,567	2.1	238,870	1.4	251,474	1.9	36,986	1.3	282,625	3.8
12	71,290	1.6	52,951	1.9	240,703	1.4	253,927	1.9	37,169	1.0	286,221	3.7
16. 1	69,910	1.8	52,482	2.2	239,623	1.5	252,095	1.9	36,914	1.1	284,745	3.8
2	69,863	1.6	52,705	1.8	240,086	1.2	253,072	1.8	37,214	1.3	285,911	3.7

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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	274,385	2.7	58,523	0.9	26,945	1.6	22,552	2.0	27,358	1.6	1,344,460	2.3
12	277,003	2.6	59,054	0.8	27,133	1.4	22,785	1.8	27,800	1.3	1,357,825	2.2
16. 1	275,421	2.6	58,434	0.6	27,027	1.1	22,593	2.1	27,506	1.5	1,348,518	2.3
2	276,376	2.3	58,921	0.9	27,147	1.4	22,666	1.9	27,535	1.2	1,353,247	2.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 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
14. 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
12	1,327,509	2.7	1,057,563	2.0	349,004	4.1	707,980	1.0	569	△ 23.4
15. 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	358,392	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
11	1,344,459	2.3	1,063,622	1.6	356,596	3.9	706,537	0.4	478	△ 14.0
12	1,357,824	2.2	1,075,105	1.6	363,279	4.0	711,331	0.4	484	△ 14.8
16. 1	1,348,517	2.3	1,071,002	1.6	358,775	4.1	711,730	0.5	486	△ 15.4
2	1,353,245	2.1	1,076,511	1.4	365,269	3.4	710,731	0.4	501	△ 8.7

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 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
14. 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
12	215,161	4.9	122,376	5.6	92,439	3.9	337	19.9	43,828	12.7
15. 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
11	218,722	3.5	121,408	2.5	96,954	4.8	352	22.4	51,154	13.1
12	225,435	4.7	128,006	4.6	97,060	4.9	361	7.0	46,892	6.9
16. 1	221,319	5.3	123,060	5.4	97,902	5.1	349	△ 0.5	46,172	5.1
2	217,067	2.9	117,834	0.8	98,842	5.4	382	11.1	48,206	14.7

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			
2012. 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
14. 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
12	14,103	5.5	29,684	16.5	38	18.9	10,952	0.4	0	818
15. 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
11	18,743	24.1	32,377	7.6	31	△ 11.2	10,956	3.9	0	874
12	14,551	3.1	32,312	8.8	26	△ 30.4	10,386	△ 5.1	0	877
16. 1	14,585	△ 0.7	31,533	8.1	51	△ 19.8	10,018	△ 2.0	0	954
2	18,165	26.2	29,994	8.7	43	27.5	11,456	4.7	0	870

(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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	663,532	2.1	8,025	△ 17.4	655,507	2.4	36,475	△ 3.2	591,947	2.8	27,083	2.8
12	671,982	2.4	9,646	△ 6.6	662,335	2.6	37,766	△ 3.5	596,559	3.0	28,010	2.0
16. 1	668,944	2.5	9,347	△ 5.9	659,597	2.6	36,925	△ 3.6	595,809	3.1	26,861	1.9
2	666,808	2.1	8,036	△ 17.3	658,772	2.4	36,769	△ 3.7	594,909	2.8	27,093	2.7

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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	30,075	0.6	22,633	1.8	124,801	2.8	121,655	1.9	16,382	0.7	138,488	2.0
12	30,618	0.6	22,833	2.0	126,309	3.1	123,040	2.2	16,569	1.0	140,519	2.3
16. 1	30,123	0.7	22,817	2.8	125,968	3.3	122,490	2.1	16,582	1.6	139,487	2.4
2	30,052	0.2	22,742	2.3	125,546	3.0	122,005	1.7	16,628	1.9	139,135	1.9

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	141,058	2.9	30,190	1.3	9,955	△ 0.7	11,993	0.9	15,199	2.3	663,532	2.1
12	142,862	3.3	30,527	1.4	10,008	△ 0.4	12,152	1.1	15,427	2.4	671,982	2.4
16. 1	142,573	3.3	30,430	1.7	9,973	△ 0.4	12,065	1.3	15,314	2.4	668,944	2.5
2	141,864	2.7	30,411	1.5	9,946	△ 1.0	12,047	1.2	15,305	2.3	666,808	2.1

(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		構成比		製造業		建設業	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比
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
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	r 419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
6	656,033	2.1	100.0	r 415,431	r 1.7	63.3	61,787	△ 1.4	9.4	45,998	△ 0.2	6.9
9	665,342	2.4	100.0	r 423,550	1.8	63.6	62,878	△ 1.4	9.4	47,442	0.0	7.1
12	671,981	2.4	100.0	428,464	1.8	63.7	63,589	△ 1.5	9.4	48,217	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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比
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				
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	r 139,233	r 4.6	21.1	r 57,371	r 2.6	8.7				
6	27,936	△ 1.5	4.2	25,784	△ 1.5	3.9	r 140,379	r 4.4	21.3	r 57,812	r 2.3	r 8.8				
9	28,595	△ 1.4	4.2	26,141	△ 1.5	3.9	r 142,651	r 4.7	21.4	r 58,264	r 2.4	8.7				
12	28,894	△ 1.4	4.2	26,176	△ 1.8	3.8	144,279	4.6	21.4	58,411	2.1	8.6				

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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比
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				
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	r 8,526	△ 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	r 2.9	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				
12	8,497	△ 1.7	1.2	5,775	△ 1.5	0.8	21,959	3.9	3.2	2,868	△ 0.1	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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比
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				
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	r 188,098	1.6	r 28.5	r 157,468	r 1.8	23.9				
6	41	79.3	0.0	51,849	5.9	7.9	r 188,751	r 2.1	28.7	r 158,391	2.3	24.1				
9	43	46.0	0.0	51,028	6.0	7.6	r 190,763	2.6	28.6	r 159,830	2.8	24.0				
12	50	53.3	0.0	51,401	6.1	7.6	192,115	2.9	28.5	161,289	3.0	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								
2012. 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
14. 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
12	15,625	325,143	(6.5)	258,047	(8.7)	0	0	2,597	1,382	41
15. 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
11	13,401	330,223	(3.9)	263,133	(3.6)	0	0	2,524	1,839	31
12	15,160	333,749	(2.6)	263,227	(2.0)	0	0	2,575	1,872	31
16. 1	13,850	328,724	(3.9)	269,810	(4.6)	0	0	2,476	1,831	33
2	13,079	336,111	(5.1)	277,425	(7.9)	0	0	2,378	1,751	26

年月末	有価証券	国債				地方債		短期社債		社債				株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社債	公債	債	その他					
2012. 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		
14. 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		
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. 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		
11	417,207	(2.8)	92,396	(△3.5)	90,633	129	167,394	(△1.2)	73,355	29,689	64,349	5,980		
12	416,990	(2.7)	90,950	(△4.4)	90,822	109	167,159	(△0.9)	73,290	29,386	64,481	6,092		
16. 1	416,902	(1.6)	90,169	(△6.8)	91,392	109	166,680	(△1.0)	73,205	29,259	64,215	6,173		
2	419,045	(1.1)	89,874	(△8.6)	91,921	109	166,828	(△1.4)	73,703	28,774	64,350	6,292		

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								
2012. 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
14. 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
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. 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
11	0	21,637	37,964	1,070	767,119	(3.0)	263,133	49.3	57.0	31.0	19.5	34.3
12	0	22,380	38,407	1,067	772,969	(2.5)	263,227	49.4	56.8	30.6	19.3	34.0
16. 1	0	23,053	38,259	1,063	766,264	(2.5)	269,810	49.5	56.7	30.8	19.9	35.2
2	0	23,853	39,077	1,087	773,613	(2.6)	277,425	49.2	57.1	30.9	20.4	35.8

(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			
2012. 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
14. 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
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. 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
11	1,344,460	2.3	8,780,876	3.2	5,716,429	3.7	3,746,607	4.4	3,078,943	4.2	2,428,394	2.6
12	1,357,825	2.2	8,765,009	2.6	5,668,972	2.7	3,702,627	2.9	3,037,972	2.7	2,450,511	2.6
16. 1	1,348,518	2.3	8,756,289	2.8	5,680,464	3.1	3,713,797	3.4	3,052,490	3.4	2,436,352	2.4
2	1,353,247	2.1	8,868,590	4.0	5,792,790	5.2	3,809,571	5.6	3,131,890	5.7	2,437,704	1.8

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	
2012. 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
14. 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
12	634,509	2.8	1,790,687	0.8	11,659,028	2.2
15. 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	—	—	—	—
11	636,053	1.4	—	—	—	—
12	645,526	1.7	1,784,062	△ 0.3	11,906,896	2.1
16. 1	639,473	1.9	—	—	—	—
2	638,096	1.1	—	—	—	—

- (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)未滿を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出した。

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	
2012. 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
14. 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
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. 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
11	663,532	2.1	2,417,710	3.0	1,897,841	2.1	1,815,353	3.6	479,482	3.0	5,376,077	3.1
12	671,982	2.4	2,433,741	2.8	1,905,620	1.8	1,838,138	3.7	487,493	3.3	5,431,354	3.1
16. 1	668,944	2.5	2,429,748	3.5	1,903,452	2.4	1,835,612	3.7	484,644	3.4	5,418,948	3.4
2	666,808	2.1	2,419,116	2.8	1,890,965	1.8	1,831,152	3.1	483,479	3.1	5,400,555	2.8

- (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
- 論文募集

【URL】

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

The screenshot shows the SCBRI website homepage. At the top, there is a search bar and a navigation menu. The main content area is divided into two columns. The left column contains a 'トップページ' (Home) menu with various categories like '分野別新着情報一覧' (List of new information by field), '各種レポート一覧' (List of various reports), '信金中金月報' (SCBRI Monthly Report), '信用金庫統計' (Credit Union Statistics), '全国信用金庫概況' (National Credit Union Overview), '活動記録' (Activity Record), '業務の概要・地図' (Business Overview/Map), '講師派遣・情報提供' (Lecturer Dispatch/Information Provision), '海外ビジネス支援' (Overseas Business Support), 'リンク集' (Link Collection), '論文募集のお知らせ' (Notice of Paper Collection), 'ご意見・ご要望窓口' (Opinion/Request Window), and 'English Page'. Below the menu are three featured articles with thumbnails: '産業クラスターと地域活性化' (Industrial Clusters and Regional Revitalization), '中国ビジネスQ&A' (China Business Q&A), and 'FAO Academic Reader'. The right column features a '新着情報' (New Information) section with a 'WHAT'S NEW' header. It lists several news items with dates and titles, such as '2016.4.14 ニュース&トピックス' (News & Topics), '2016.4.13 中小企業景況レポート' (SME Situation Report), '2016.4.6 内外金利・為替見通し' (Interest Rate and Exchange Rate Outlook), '2016.4.1 信金中金月報' (SCBRI Monthly Report), '2016.4.1 産業企業情報' (Industry Company Information), '2016.3.31 内外経済・金融動向' (Economic and Financial Trends), '2016.3.30 金融調査情報' (Financial Survey Information), '2016.3.28 中小企業景況レポート' (SME Situation Report), and '2016.3.25 産業企業情報' (Industry Company Information).

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2016年(平成28年)5月1日 発行

2016年5月号 第15巻 第6号(通巻524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