

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第15巻 第7号(通巻525号) 2016.6

アベノミクスと企業の内部留保

「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティビジネス
ーコミュニティビジネスの可能性を探るー

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

地域の資源を活かす小水力発電への融資
ー福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ(つちゆ清流エナジー株式会社)の取組みー

地域・中小企業関連経済金融日誌(4月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<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	齋藤一朗	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

	アベノミクスと企業の内部留保	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 勝 悦子 (明治大学 政治経済学部教授)	
調 査	「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティビジネス ーコミュニティビジネスの可能性を探るー	4
	経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント	23
	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	
	地域の資源を活かす小水力発電への融資	46
	ー福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ(つちゆ清流エナジー株式会社)の取組みー 中西雅明	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌 (4月)	62
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (4月)	66
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	67

アベノミクスと企業の内部留保

信金中金月報掲載論文編集委員

勝悦子

(明治大学 政治経済学部教授)

アベノミクスに逆風が吹いている。本年1月下旬に、日本銀行がマイナス金利導入を決定したことはマーケットにとって「サプライズ」となり、数日間は株高と円安が示現したが、すぐにその効果は剥落した。中国経済の減速や、FRBのドル金利引下げが遅れるとの見通しから、リスク回避通貨として円が買われ、銀行収益悪化予想も台頭し、円高、株安となったからである。デフレから完全に脱却するには、需要喚起や名目賃金の引き上げが重要となるが、日本企業が内部留保を溜め込み、設備投資増強や賃金引き上げを行っていない、といった批判が一部で高まったのは記憶に新しい。特に名目賃金が上がらないことがデフレ長期化の一因であるといった批判である。

内部留保の議論がしばしば混乱してなされるのは、現金保有と内部留保が混同されているからである。フローでみると内部留保とは、営業活動および金融活動から得られた当期純利益から、税および配当金等社外に流出したものを除いたものである。一方ストックでみた内部留保は、企業の貸借対照表の「純資産」の部にある「利益剰余金」に該当する。利益剰余金とは利益準備金、積立金、繰越利益剰余金の合計であるが、これは、企業を取り巻くリスクへの備えであり、資金調達の一手段でもある。財務省公表の法人企業統計によれば、2014年度の金融機関を除く全産業の利益剰余金（利益準備金+積立金+繰越利益剰余金）は354兆円で、2000年以降一貫して増大している。これは日本企業が債務調整を続け、財務体質が強化されたことを意味するものでもある。

内部留保の水準を規定する考え方として、トレードオフ理論やペッキングオーダー理論などがあるが、このうちペッキングオーダー理論では、株主と経営者の情報の非対称性とエージェンシー問題により、経営者は、内部留保、負債、株主資本（増資）の順序で資金調達を考えることになる。また、コーポレートガバナンスが弱ければ、経営者は株主の利益最大化よりも自身の利益を優先し、倒産コストに備え内部留保を積み増すことが指摘されている。

しかし、利益剰余金が一貫して増大しているからといって、これらがすべて現預金で保有されている訳ではない。総資産に占める現預金比率をみると確かに中小企業では高いが、大企業ではおしなべて低い。

それでも他国に比べると、日本企業の現預金保有比率は高い。その理由は、特に中小企業を中心に、企業の運転資金として保有していることがあげられる。また、国際情勢も含め、企業を取り巻く環境に不透明感が増すと、現預金を厚めに保有する傾向があることがあげられる。リーマンショック後、大企業で現預金保有比率が増大したのはこうした理由による。また、デフレが長らく続いたため、相対的に現金の価値が上がり、現預金保有へのインセンティブが働いたことも大きく影響したと言える。さらに、日本では借り入れの際、慣行として定期預金を担保にするなど、現預金を保有する必要があることも、企業の現預金保有比率が高い理由として指摘できる。

一方、大企業では利益剰余金が増大するなかで、資産サイドでは、長期保有株式の比率が増大している。経済産業省等の統計で検討すると、これはM&A等の増大を含む海外への設備投資の増大によるものとみられ、必ずしも日本企業が設備投資を行っていない、ということではない。財務省が公表する法人企業統計は、わが国における営利法人等の企業活動の実態を把握することが目的であり、連結ベースではない。したがって、当該統計による内部留保の額だけをもって企業のビヘイビアを議論するのは実態を映していない、とも言えるだろう。

それでは企業のビヘイビアはどうあるべきなのか。現在の日本経済の問題点のひとつに潜在成長率が低いこと、需給ギャップの増大がある。潜在成長力は労働人口、資本、そしてTFP（全要素生産性）で計測できるが、潜在成長率が0%台といわれる日本では、アベノミクスの金融政策、財政政策だけでは、需要喚起という点で限界がある。むしろ企業のコーポレートガバナンス強化を通じて企業価値を高め、TFPを高めていくことこそが、成長戦略の核となるべきであろう。

コーポレートガバナンスを強化し、企業価値向上に向けて、研究開発、人的投資、マーケティング投資、設備投資が増えれば収益が増大し、株価も上昇する。株価が上昇すれば通じて、家計部門等での所得効果も働くだろう。収益力が増し、企業価値が向上し、それにより分配原資が増加すれば、配当の増大、法人税収の増加、そして雇用者所得の増加も見込まれることになるだろう。これらは結果として潜在成長率を高めることにつながる。

すでに日本版スチュワードシップコードが2014年に導入され、去年はコーポレートガバナンスコードが導入された。日本版スチュワードシップコードでは、責任ある機関投資家として、投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すことが目論まれているが、すでに200を超える機関投資家が当該原則を採用している。長期的企業価値向上を志向する投資家との対話により企業価値が増大すれば、やがては潜在成長率も高まることになるだろう。内部留保が厚いことは、企業の安定性が高まったことを意味する。それ自体を批判するのではなく、求められるのは、企業価値向上のための経営者と、株主および債権者との適切な対話である。

「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティビジネス

ー コミュニティビジネスの可能性を探る ー

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) コミュニティビジネス事業者、コミュニティビジネス支援、地方創生
信用金庫

(視 点)

「地方創生」が叫ばれるなか、地域社会での課題解決の担い手としてコミュニティビジネスが脚光を浴び、まちづくり、医療・福祉、環境、防災など幅広い分野でコミュニティビジネス事業者の活躍が目立ちつつある。一方、コミュニティビジネスの担い手が増えるなかで、これらコミュニティビジネス事業者をどのように支援していくかが大きな課題の一つとなっている。

そこで本稿では、「社会性」と「事業性」を両立させて適正な利益を求めながら持続的にビジネス展開するコミュニティビジネス事業者の事例などを取り上げて紹介するとともに、コミュニティビジネス支援のあり方を示唆したい。

(要 旨)

- コミュニティビジネスは、一般的に「市民が主体となって地域・社会の課題を解決する事業」といわれ、その事業の原点は、“地域社会を元気にしたい”という「志」である。すなわち、「市民主体」、「地域密着」、「地域貢献」をキーワードに“地域社会を愛する心”が根幹を成し、「社会性」と「事業性」の2つの価値を持つことが求められる事業といえる。
- 地域社会の課題が多様化、複雑化するなかでコミュニティビジネスの担い手が増加しており、今後、これら増加する担い手をどのように支援していけばよいか大きな課題になりつつある。コミュニティビジネス支援は、「経営面（行政、専門家による支援）」と「金融面（資金面）」の2つに大きく分けられ、このなかで中間支援組織や信用金庫が果たす役割は大きいといえよう。
- コミュニティビジネスが持続的に維持、発展していくためには、それぞれの事業への信頼を高め、孤軍奮闘に陥らないよう地元住民を巻き込んだ地域内連携を図っていくことが重要だろう。また、コミュニティビジネスでは「チームワーク」や「人脈ネットワーク」などが鍵を握り、これから起業したい人材を含めてコミュニティビジネス事業者同士をコーディネートする役割へのニーズはますます高まるだろう。中間支援組織や信用金庫には、この役割が期待されているのではないだろうか。

1. 脚光を浴びるコミュニティビジネス

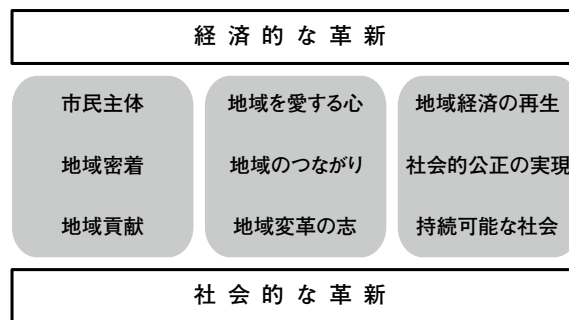
「コミュニティビジネス」という言葉は、1995年の阪神・淡路大震災のときの被災地がさまざまなボランティア活動によって支えられたことから注目をされるようになった。現在、“地域活性化”あるいは“地方創生”が叫ばれるなかで、その担い手になるコミュニティビジネスへの期待が高まっている。

コミュニティビジネスは、一般的に、「市民が主体となって地域・社会の課題を解決する事業」といわれ^(注1)、その事業の原点は、“地域社会を元気にしたい”という「志」である。すなわち、「市民主体」、「地域密着」、「地域貢献」をキーワードとし、“地域社会を愛する心”が根幹を成している事業といえよう。

コミュニティビジネスが環境、医療、福祉、教育などさまざまな地域問題の解決を担うなか、風見正三・山口浩平（2009年）は、コミュニティビジネスを「「経済的な革新性」と「社会的な革新性」を併せ持つ新時代の事業創造プロセス」と概念づけている（図表1）。また、“ビジネス”である以上、ボランティアとは一線を画し、事業の継続性を念頭に置かなければならないだろう。そのため、コミュニティビジネスには、「社会性」と「事業性」の2つの価値を持つことが求められる（図表2）。

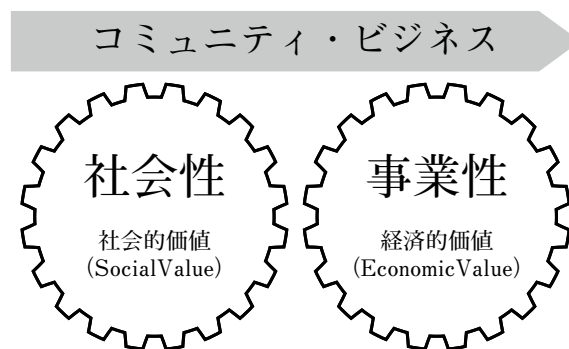
少子高齢化が進み地域社会での課題が多様化・複雑化していくなか、地方自治体では人

図表1 コミュニティ・ビジネスの概念



（備考）学芸出版社『コミュニティビジネス入門』30頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 コミュニティ・ビジネスの尺度

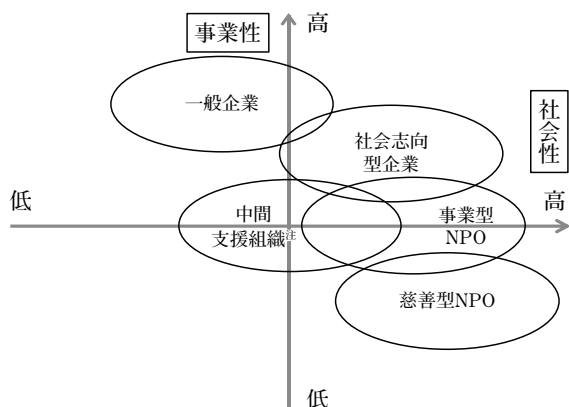


（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的あるいは予算上の制約などで行政サービスを十分に提供できなくなりつつある。こうしたなか、地域社会での課題解決の担い手としてコミュニティビジネスが脚光を浴び、まちづくり、医療・福祉、環境、防災など幅広い分野でコミュニティビジネス事業者が活躍するようになってきている。コミュニティビジネス事業者の担い手は、株式会社や特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」という。）など組織形態はさまざまである（図表3）。とりわけ、NPO法人の果たす役割への期待が高まっており、認証法人数は5万を超えるまでに至っている（図表4）。

（注）1. 以下3章で事例として取り上げるNPO法人コミュニティビジネスサポートセンターの永沢代表理事への取材に基づく。

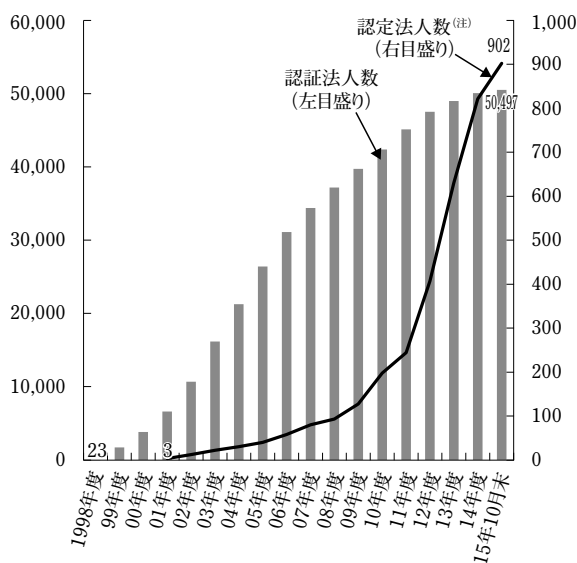
図表3 コミュニティビジネスの担い手



(注) 中間支援組織とは、ネットワーク、コーディネート、政策提案、資金面の支援の4つの機能をもつ組織のこと。限定された分野でこれら機能を併せ持つ組織としては社会福祉協議会が挙げられる。

(備考) 経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書』(2008年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 特定非営利活動法人の認定数の推移



(注) 認定NPO法人とは、認証を受けたNPO法人のうち、高い公共性等要件を国税庁長官に認められた法人のこと
(備考) 内閣府ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一方、コミュニティビジネスの担い手が増えるなかで、これらコミュニティビジネス事業者をどのように支援していくかが大きな課

題の一つとなっている。以下2、3では、「社会性」と「事業性」を両立させて適正な利益を求めながら持続的にビジネス展開するコミュニティビジネス事業者の事例や、これらコミュニティビジネス事業者を支援する事例を取り上げて紹介する。

2. 持続可能な地域づくりに挑戦するコミュニティビジネス事業者

(1) 特定非営利活動法人 ムーミンの会 (神奈川県横浜市)

イ. 法人の概要

同法人は、どの子どもその人格を発達させながら生涯にわたって能力を開花できるよう、保育園、学童クラブ、児童発達支援、放課後等デイサービス^(注2)と幅広い事業を運営し、それぞれの施設同士の交流を含めて地域一体で福祉活動を展開している特定非営利活動法人である(図表5)。同法人の特徴は、卒園後の子どもの成長や発達を長期の視点で捉えた「切れ目のない子育て支援」である。また、2016年4月に運営を開始した子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」(横浜市西区浜松町、図表5写真上)は、政令指定都市では初めてとなる画期的な複合施設となり、同法人の本部機能も有する。

同法人は、1980年に、無認可保育所「ムーミン乳児保育園」として開所し、87年に、「横浜保育室」として横浜市の認定保育所となった。こうしたなか、同法人の保育士

(注)2. 2012年の児童福祉法一部改正にともない創設されたサービスである。障がいのある学齢期児童が学校の授業終了後や学校休業日に通うもので、療育機能・居場所機能を備えたサービスのこと。

図表5 特定非営利活動法人ムーミンの会の概要



同団体の概要

団体名	NPO法人ムーミンの会
代表	中川 節男 (理事長)
本部所在地	神奈川県横浜市西区
設立	1980年
事業内容	認可保育 (児童発達支援・放課後等デイサービス含む)

- (備考) 1. 特定非営利法人としての認可は2005年
 2. 写真(上)は子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」、写真(下)は取材に応じていただいた中川節男理事長
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

から「運営費として公費の出る認可保育所(国基準)^(注3)になりたい」との意見が一部にあったことから、05年に特定非営利活動法人(NPO)の法人格を取得したうえで、開所場所を確保するための地主との交渉^(注4)などを経な

がら、翌06年に認可保育所「あそびの杜保育園」をオープンした。なお、法人格としてNPOを選択した理由は、「同じ志を持って一緒にやっっていこうという仲間の集まり」として最適であり、利害関係のない仲間同士で活動の幅を広げていける期待を抱いたためである。

その後、図表6のとおり、通所する子どもの親の意見を含む地元のニーズに応えながら事業を展開してきた。現在は、上述した子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」のほか、認可保育所である「ムーミン保育園」(横浜市西区南浅間町)と「あそびの杜保育園」(横浜市西区久保町)、障がい児通所支援事業(多機能型)である「つむぎ子ども教室(西区南浅間分室・西区久保町分室)」、「陽だまり学童クラブ」(横浜市西区藤棚町)の6拠

図表6 ムーミンの会のあゆみ

年	概略
1980年	無認可保育所「ムーミン乳児保育園」開所
1987年	「横浜保育室」認定
2005年	特定非営利活動法人「ムーミンの会」設立
2006年	認可保育所「あそびの杜保育園」開所
2008年	「陽だまり学童クラブ」開所
2010年	障がい児の居場所事業「つむぎ」開所
2011年	横浜保育室「ろぜっと」開所
2013年	障がい児通所支援事業「つむぎ子ども教室」開所 (児童発達支援・放課後等デイサービス)
2014年	認可保育所「ムーミン保育園」開所
2015年	子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」開所 (認可保育所ろぜっと保育園・なないろ学童クラブ・つむぎ子ども教室 児童発達支援・放課後等サービス)

- (備考) 受領資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 児童福祉法に基づく児童福祉施設で、国が定めた設置基準(施設の広さ、保育士等の職員数、給食設備、防災管理、衛生管理等)を満たしたうえで都道府県知事に認可された施設のこと。保護者が仕事や病気などの理由で、0歳～小学校就学前の子どもの保育ができない場合に、子どもを預る保育施設であり、区市町村が運営する公立保育所と社会福祉法人などが運営する民間保育所(私立)がある。

4. 快く応じていただいた地主からは、保育園の建設にあたって築年数の古いアパートを取り壊すなど多大な協力をしていただいた。

点、4事業9施設^(注5)を運営している。

ロ. 事業の概要

同法人は、子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」の完成前から、保育園、学童クラブのほか、児童発達支援や放課後等デイサービスを運営してきた。こうした運営ができる背景には、同法人理事であり「なかまの杜」代表兼ろぜっと保育園施設長である相馬範子氏（以下、「相馬理事」という。）の存在が大きい。相馬理事は、全国各地で「子どもの発達・生活リズム」や「障がい児教育」などをテーマにした講師を務めたり数多くの関連書籍を執筆したりなど障がい児教育の専門家である。相馬理事は、「障がい児保育をするには、高い専門性と子どもの発達の科学に基づくより丁寧な保育が必要であり、“保育の質を上げる”ことにつながる」とも言い切り、同法人を先代園長から引き継ぐにあたっては「障がい児保育」を事業に加えることにこだわったという。とりわけ、放課後等デイサービスに取り組むにあたっては、「四肢不満足で知的障がいもある重度障がい児」と「四肢満足であるが知的障がいや社会適応障がいなどのある軽度障がい児」に分けて、それぞれに合った丁寧なケアに心がけている^(注6)。なお、放課後等デイサービスを事業として取り組むにあたっては、保育士のほか児童発達支援管理責任者の配置が障害者総合支援法で義

務付けられており、これらの専門人材は、相馬理事が同法人を引き継ぐまで東京都内で運営していた障がい児通所支援事業所のスタッフで確保した。また、通常保育でも特徴を際立たせる。相馬理事は、「生活リズムを整えることは、脳やからだの発達および心の安定や成長につながる」という理論と経験に基づく考えから、“昼寝は午後”とは決めつけずに「午前中の昼寝」をとり入れている。とはいえ、“昼寝は午後”という保育が常識となっているなかで、親子の早朝散歩を実施したり保育士の勤務シフトを組み直したりなど、通所する親や保育士の理解を得ることに努めた。

こうしたきめ細かい保育事業を展開するなかで、地元の親から「街中や駅の近くなど利便性のよいところに子どもを預けたい」といった要望を受け、理事長である中川節男氏（以下、「中川理事長」という。）や相馬理事は、「認可保育園は働く家庭の就労支援の役割がある」という共通の思いから、子ども子育て支援複合施設の必要性を強く感じた。この思いを、横浜信用金庫藤棚支店（横浜市西区中央）の担当者に相談したところ、当時の支店長と渉外担当者は、この思いの実現のために、開所場所の確保のための地主との交渉や福祉医療機構との折衝など数々の困難を一緒にあって苦労し奔走してくれたという。また、当時の渉外担当者は、保育園児と一緒に

(注)5. 4事業とは、認可保育所、学童保育、児童発達支援、放課後等デイサービスであり、9施設とは、「ムーミンの会 本部」、認可保育園「ろぜっと保育園」、「なないろ学童クラブ」、障がい児通所支援事業（多機能型）「つむぎ子ども教室」、認可保育所「ムーミン保育園」、認可保育所「あそびの杜保育園」、障がい児通所支援事業（多機能型）「つむぎ子ども教室（南浅間分室）」、障がい児通所支援事業（多機能型）「つむぎ子ども教室（久保町分室）」、「陽だまり学童クラブ」である。

6. 現在の登録児童数は約40名であり、1日平均約10名をケアしている。

給食をとるなど施設自体を理解し馴染む努力も惜しまなかったという。これに併せて、保育士で実行委員会を組織して、毎週2、3回夜遅くまで白熱した議論を重ねながら施設の設計を検討した。施設の名称である「なかまの杜」は、全職員と通所する親や子どもたちからも募集し決めた。中川理事長と相馬理事は「横浜信用金庫の後押しがなければ子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」は実現できなかった」と振り返り、まさに「なかまの杜」は、横浜信用金庫と同法人職員（保育士）と地元の親子が三位一体となって実現した施設といえよう（図表7）。

現在、「なかまの杜」を含む9施設で雇う保育士は150名以上^(注7)（パート含む）に及ぶ。このように保育士が増えたことで、同法人の理念や方針の周知が不徹底となったり、指導力の不足に陥ったりすることを懸念して、2015年に入ってから自前の研修体制を構築した。「理論研修（保育関連行政施策、指導論など）」と「実践力研修（リズム運動、水泳など）」の2体系に分け、前者は相馬理事が、後者は元中学校体育教師の経験を活かして中川理事長が講師を担う。本部主催で年間60回以上、施設ごとには月1～2回実施している。研修を通じて「保育士同士の輪」が広がり仲間意識が強まってコミュニケーションが深まることを期待し、全体研修にはせず「新人」、「5年未満」、「5年以上10年未満（リーダー）」、「幹部（施設長）」の4段階研修とした。とりわけ研修では、「子ども相手

(注)7. 「なかまの杜」だけで60名以上に及ぶ。

図表7 子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」での保育風景



(備考) 1. 写真(上)は5歳児のパン作りイベントの風景、
写真(下)は4歳児のおにごっこ風景
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の仕事だからこそ楽しくやろう」、「子どもにとって最善の幸せを考えながら仕事をしよう」などを意識付けしながら同法人の理念や方針への共感を誘い、常に笑顔でいられる職場づくりを目指している。

ハ. 今後の展望

中川理事長と相馬理事は、「良い保育は地

域の信頼を得ることにつながる」という想いから、「保育士と子どもたちが笑い合えて、立ち寄った親や地元の方々も元気になるような親しみやすい空間にしたい」と意気込む。また、地域に溶け込むとともに、卒園した児童に気楽に立ち寄ってもらえて常に元気を与えられる施設を目指している。

地元のニーズで事業が拡大するなか、保育士の採用で苦勞している。株式会社組織の保育園などとの競合もあってハローワークや専門学校等での求人では募集が難しいため、コスト負担のある派遣会社を通じての採用となっている。現在も必要数を若干下回るなど、「保育士不足」は、今後解消すべき同法人の主な経営課題の一つとなっている。

また、本部機能を兼ねた「なかまの杜」が完成したことから、当面、保育士の待遇改善に力を入れる方針である。待遇改善を通じて、保育士に心のゆとりを創り「じっくりと丁寧な保育」をより徹底していく。さらに、中川理事長と相馬理事が“お手本”として職員にみせてきた地域に関わる姿勢や親への協力の求め方などのノウハウを受け継いだ次世代幹部を輩出したいと強く願っている。

同法人は今後も、地元の親子のニーズ、地区のニーズ、横浜市のニーズに応じて事業展開していくなかで、地元のことをよく知り地元の人脈も広く持つ信用金庫に対して、今までどおりの「地域を育てる観察眼」と、良い事業に対する共感をもって地域を盛り立てる役割を続けてほしいと期待している。

(2) 特定非営利活動法人 おやじりんく (埼玉県さいたま市)

イ. 法人の概要

同法人は、障がい者に対する自立支援や療育、障がい児の保育（放課後等デイサービスなど）、就労支援などを行う特定非営利活動法人である（図表8）。

金子訓隆^{のりたか}代表理事（以下、「金子代表」と

図表8 特定非営利活動法人おやじりんくの概要



同法人の概要

法人名	NPO法人おやじりんく
代表	金子 訓隆
本部所在地	埼玉県さいたま市見沼区
設立	2012年
事業内容	障がい者の自立支援、療育、保育、就労支援事業

(備考) 1. 写真(上)は放課後等デイサービス施設「輝 HIKARIみぬま」、写真(下)は取材に応じていただいた金子訓隆代表理事
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いう。)が同法人を立ち上げようと動いた主なきっかけは、「息子の自閉症診断」、「東日本大震災」、「頭打ちが予想される社会保障費(障がい者関連)」である。

金子代表の長男・真輝君(10歳)は、乳児期にキラキラしたものやモノを並べることに異常な関心を示すなど他の乳児とは明らかに異なる行動を続けており、2歳10か月を迎えた検診で広汎性発達障害(自閉症)と診断された。自閉症に関する情報が少ないなか夫婦で思い悩み、金子代表は「父親として何かできないか」と自問自答を繰り返す日々であった。こうしたなか、同じく自閉症の子どもを抱える母親の体験談ブログを参考にすることで、徐々に自閉症への理解を深めることができるとともに夫婦にあった不安も和らげることができた。この体験をきっかけに、金子代表は、証券系IT企業でのITコンサルタントとしての経験を活かして、息子が3歳になったときから子育てブログ「マサキング子育て奮闘記」を立ち上げた。このブログでは、参考にした母親たちによる体験談ブログからさらに一歩踏み出し、息子を実名かつ写真入りで紹介してリアリティとインパクトをもたせるとともに、証券系IT企業で培った経済社会情勢への高い感度を活かして日記の背景となる経済社会情勢にかかる記述を盛り込んだ。この結果、「読み物」として高い共感を誘

い、全国にいる自閉症の子どもを抱える父親からコンタクトを受けるようになった。これらコンタクトを受けた父親の一部と協力して、同団体を立ち上げるに至った^(注8)。また、2011年3月に起きた東日本大震災では、さいたまスーパーアリーナ(埼玉県さいたま市中央区)に非難してきた福島県双葉町の住民に対するボランティアをするなか、金子代表は「モノで住民に不自由はさせることはなかったものの、住民の心を満たすことはできなかった」という複雑な心境に至り、“共助”の必要性を感じたことも同団体設立のきっかけとなった。さらに、今後の経済社会情勢を踏まえると障がい者支援関連を含む社会保障関係予算は頭打ちから減少に転じるだろうという見通しから、予算が減少に転じる前に障がい者が自立できる仕組みづくりに貢献したいとの強い想いもきっかけの一つとなっている。

同法人は特定非営利活動法人(NPO法人)として立ち上げた。障がい児を持つ親は自分の子どものことを中心に考えて利己主義に陥る傾向が強いことから、障がい者支援事業では、共感者でチームワークを組んで取り組むことが重要だと考えている。そのため、同法人は、一人で設立できる株式会社や社団法人ではなく、チームワークに馴染むNPO法人という法人格でなければならないと金子代表はいう^(注9)。ちなみに、同法人では、職員を

(注)8. 同団体の理事である大谷貴志氏、山中弘幸氏、奥脇学氏、本田信親氏、は全員発達障がい児を抱える父親である。

9. NPO法人設立では理事は最低3人以上、監事は最低1人以上と理事同士で牽制し合える運営が可能で公平性が保てるほか、情報開示が必要なことから、金子代表としては、組織をガラス張りにできて世間の評価を正しく受けることができることも期待している。

「チームおやじりんく」と呼ぶほど、チームワーク（協調性）を最重要視している。

ロ. 事業の概要

従来、障がい児の子育てや保護者交流では母親が中心になりがちだった傾向をみて、同法人では、“父親の目線”から子育てや子どもの将来の自立、就労支援を考える“父親が交流する機会づくり”を意識している。子育てでは、直近の近い将来をよく見ている母親の“顕微鏡的な視点”と、将来の自立や就労支援など広く遠い将来を見据える父親の“望遠鏡的な視点”の両方が必要であり、同法人では、とりわけ後者に注目し、障がい児の子育てにおける“望遠鏡的な視点”での父親の役割の重要性を強調し、「“おやじ”が結集する」という意味合いを持つ「おやじりんく」を組織名称としている。

同法人では、児童発達支援・放課後等デイサービス事業（図表9、10）のほか、障がい児を抱える親同士で愚痴や不安を言い合うだけでなく、“話し合いながら解決していく”という姿勢で活動している。そのため、金子代表は、障がい者支援にかかる知見を高めたり情報収集をするために海外視察を行うなど調査研究活動も欠かさない。さらに、「発達障がい者の支援を考える議員連盟^(注10)」に働きかけるなど政治活動にも参加したり、埼玉県やさいたま市の地方議員に働きかけを行うな

図表9 「輝 HIKARIみぬま」での保育風景



(備考) NPO法人おやじりんく提供

図表10 「輝 HIKARIみぬま」スタッフ一同



(備考) NPO法人おやじりんく提供

(注)10. 2004年5月19日に超党派で設立し発会した。同議員連盟では、発達障がい児を早期に発見し、発達支援を行うことに関する国および地方公共団体の責務を明らかにするとともに、学校教育における発達障がい者への支援、発達障がい者の就労の支援、発達障害者支援センターの指定等について定め、発達障がい者に対し生活全般にわたる支援を行い、もってその福祉の増進を図ることを目的とし、具体的な立法化に向けた活動をしている。

ど、発達障害者支援法の改正などの法制度改正や障害者支援関係予算の確保に向けた提案活動も精力的に行っている。

2012年11月に同法人が立ち上がってからは、2013年9月に児童発達支援・放課後等デイサービス施設「輝HIKARI志木」(埼玉県志木市中宗岡)、2014年3月に「輝HIKARIさいたま」(埼玉県さいたま市北区)を開所した。その後、2015年3月に「輝HIKARI上宗岡」(埼玉県志木市上宗岡)、2016年1月に「輝HIKARIみぬま」(埼玉県さいたま市見沼区)と、障がい児を抱える地元の親のニーズに応えながら拠点を拡大してきた。なかでも、「輝HIKARIみぬま」の開所にあたっては、埼玉縣信用金庫大和田支店の担当者に現在の拠点となる建物の地主との交渉に同行してもらうなど、同支店担当者と一緒に行動した。同支店担当者も、“NPO法人とは何か”という総論から“NPO法人おやじりんくはどのような組織で、どのような事業に取り組んでいるのか”という各論に至るまでを調べて理解したうえで、同法人の資金面に限らないサポートに取り組んだという。

現在、同法人の職員は41名であり、そのうち約65%が20歳代の若者である。そのため、金子代表は常々「若者がチャレンジできる職場づくり」、「若者が将来の可能性を感じてもらふ職場づくり」を心がけており、とりわけ若者が“楽しい”と感じて仕事をしてもらうことが大切だと考えている。

ハ. 今後の展望

金子代表は、海外視察などの経験を踏まえて「日本は障がい者に対する理解度が高い」といい、「日本には障がい者支援に対する“理解者”は多いが、“協力者”が少ない」と言い切る。そのため、今後、同法人を通じて「協力者を増やす」仕組みづくりを構築していきたいという壮大な夢を掲げる。併せて、金子代表は、「障がい児の成長に合わせた仕組みづくり」や「社会ニーズを的確かつ迅速にキャッチしての最新の仕組みづくり」も目指しており、そのなかで第三者として冷静な視点を持つ障がい者支援の専門家を“協力者”として巻き込んでいきたいと考えている。こうしたなかで、農林水産省、厚生労働省、地方自治体などが取り組んでいる「農福連携^(注11)」事業にも提言などを行い、障がい者の社会参加を促す活動に積極的に参画している。

また、同法人には、自閉症の子どもやその親などの“お客様”がいるため、その“お客様”が困らないために事業を持続していかなければならない。そのため、職員に対して年2回以上の理念研修(図表11)を行うなど人材育成を徹底するとともに、そのなかで金子代表以下理事の後継者となる次世代リーダーを育てていきたい。

さらに、同法人では、自らも障がいの妹を抱えデザイナーとしての経験を持つ20代女性の広報担当者が、パンフレットを独自にデ

(注) 11. 農林水産政策研究所 (http://www.maff.go.jp/primaff/kw/2015_nofuku.html) において、「農福連携」に関する情報が発信されている。

図表11 同法人スタッフ合同研修会



(備考) NPO法人おやじりんく提供

ザインして法人内で企画から制作までワンストップでスピーディーに対応できる仕組みを整えている。“NPOは広報が弱い”と一般的にいわれるなかで全面的に広報の役目を担っており、今後も“暗くなりがちな障がい者の世界を明るくしたい”と考えている。また金子代表は「障がいのあることが可哀想や不幸ではなく、障がいと向き合えないことが可哀想であり不幸である」と語る。障がいのある当事者に寄り添い、そしてその家族に寄り添い、共に障がいに対して向き合っていけるような温かい心を持って障がい者支援に取り組んでいく方針である。

(3) 一般社団法人 コレカラ・サポート (千葉県松戸市)

イ. 法人の概要

同法人は、2012年、高齢者の相続などの諸問題の解決に向けて高齢者とその家族に対してさまざまな支援を行うことを主な目的として設立された一般社団法人である (図表12)。現時点での会員は、議決権のある正会員が6

名おり、うち2名は代表権のある理事で、そのほか監事が1名いる。同法人のサポーターの位置づけにあたる議決権のない賛助会員は7名である。

同法人の代表理事である千葉晃一氏 (以下、「千葉代表」という。) は、同法人を立ち

図表12 (一社) コレカラ・サポートの概要



同法人の概要

法人名	(一社) コレカラ・サポート
役員	千葉 晃一 (理事) 稲生 豊 (理事)
本部所在地	千葉県松戸市新松戸
設立	2012年
事業内容	高齢者およびその家族の相談業務、高齢者支援団体のサポート、相談業務に関する研修事業

(備考) 1. 写真 (上) は浦和の縁側「ゆずり葉」、写真 (下) は取材に応じていただいた千葉晃一代表理事
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

上げる前、ファイナンシャルプランナーとして個人の資産運用の相談にあたるなど個人事務所を運営していた。このなかで、とりわけ高齢者の財産を巡るトラブルに多く直面し、個人事務所としての相談者への対応に限界を感じ始めた。すなわち、「自分だけでは相談者ニーズに対応できなくても誰かの協力があれば対応できる」仕組みを構築するためには組織的に取り組んだほうがよいという想いに至った。これをきっかけに、2009年頃から、外部講演会などへ出席して名刺交換をするなど積極的に人脈を広げながらメンバーの募集に努め、同法人設立に向けて活動をした^(注12)。また、千葉代表が運営していた個人事務所では相談者が事務所に相談に訪れる「来店型」であったが、相談実務の経験を積み重ねるなかで、「本当に相談したくて困っている人がいれば、その人に対して自分から接触を図っていく」ことの重要性を感じたことから、同法人のビジネスモデルを「訪問型」に転換した。

こうして現在、同法人が一つの相談窓口となり、同法人に協力する各分野の専門家が集まって一度に相談者の課題解決にあたる「ワンストップサービス」に取り組んでいる。

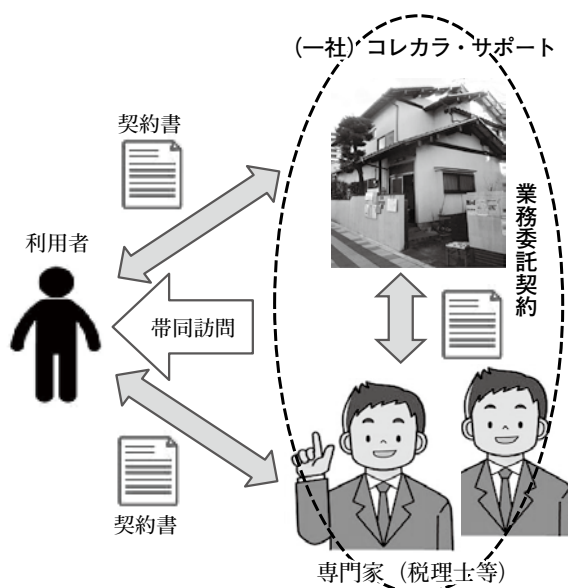
ロ. 事業の概要

同法人は、その設立経緯にあるとおり、例えば身寄りのない高齢者や、家族を亡くした人、介護や看護をしている家族などを対象

に、相続や財産管理にかかる一括したサポートを行っている。同法人では、それぞれの分野の専門家（税理士等）と連携し、同法人と専門家が一つのチームとして相談者に対応している^(注13)（図表13）。すなわち、同法人の相談員が相談者と専門家をつなぐ窓口になるため、相談者は「この相談内容を誰に相談すれば良いか」で悩むことはなくなる。

受け付けた相談に対しては、「相手が困っていることをなくす」ことを目指し、依頼されたことだけでなく家族を亡くしたことによる精神的なケアを含めて手厚いカウンセリングを行っている。相談者対応は、1回の訪問で解決することがあれば、年単位で相談者に寄り添っていくこともあるなど、ケースバイ

図表13 相続コンサルティングのサービス提供スキーム



(備考) 取材にもとづき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)12. 2011年3月の東日本大震災をきっかけに相続コンサルティングの利用者ニーズが高まり、この頃から同法人のビジネスモデルに対する社会の理解度が高まり、またメンバー募集もスムーズとなった。

13. 同法人では土業の独占業務を担うことは法律上できないことから、相談者は、同法人用と土業用との2つの契約を締結する契約スキームとなっている。

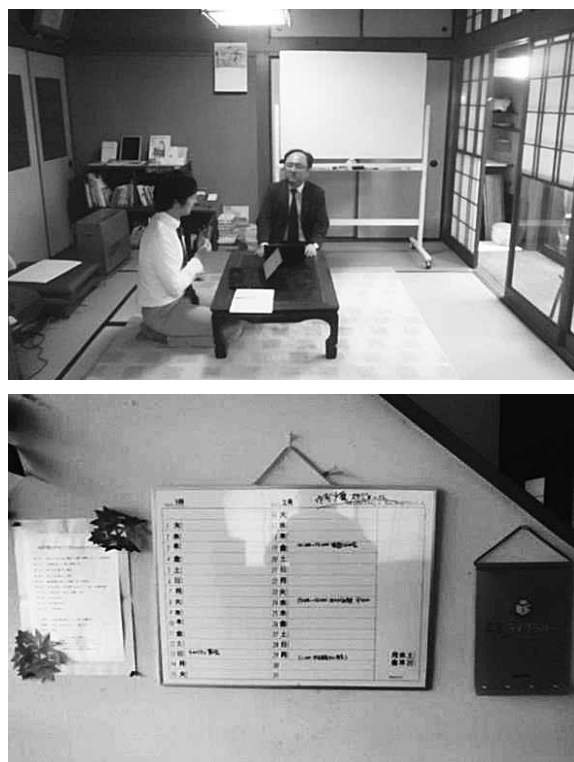
ケースで真摯に相談者に向き合う。この姿勢の背景として、同法人では、亡くなった個人を取り巻く家族の存在にも配慮し、「『人』ではなく『家』という考え方」を大切にしていることが挙げられる。

同法人の主要な事業の柱は、家族信託^(注14)である。とりわけ、親が認知症になった場合の財産管理にかかる相談が多いことから、相談者一人ひとりの状況に応じたオーダーメイド型財産管理「コレカラ^{あんしん}安信」をサービス提供している。認知症のほか入院をしたり身体が不自由になったときなどに本人名義の通帳や印鑑の管理、入出金や必要な手続きを依頼できる家族が対応できるようサポートしたり、介護付き老人ホームなどの施設への入居希望者に対するサポートなどを行うことで、相談者を手口が巧妙化する詐欺被害などからも守っている。また、「未然に防ぐ」という主旨での相続コンサルティングとして、公正証書やエンディングノート^(注15)などの作成支援などにも取り組んでいる。

そのほか、「『人』ではなく『家』という考え方」の下で相続コンサルティングをするなかで、家族を亡くした悲しみや介護などへの不安などを持つ人々が「話し合い、癒し合い、相談できる場所」の必要性を感じ始めた。こうしたとき、2014年末に、ある亡くなった家主の「遺された自宅は地域の交流の場として役立ててほしい」という遺言につい

てある家族から相談を受けるなか、同法人とその家族で何度も話し合いを重ねた。その結果、この家族の理解と協力を得て、「縁」、「円」、「entry (エントリー)」の頭文字をとった空き家活用事業「en (えん) プロジェクト」を立ち上げた。2015年6月に、亡くなった家主が自宅で茶道教室を開いていたことを考慮して、茶室という憩いの空間を活かした新たな本のあるコミュニティスペース「まちライブラリー@ゆずり葉」(図表14)が開設された。同施設は2階建てであり、どの部

図表14 まちライブラリー@ゆずり葉の室内風景



- (備考) 1. 写真(上)は1階和室ラウンジ、写真(下)は玄関にあるイベント予定ボード
2. 「まちライブラリー@ゆずり葉」の所在地は埼玉県さいたま市浦和区
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)14. 財産管理の一つの手法であり、資産保有者が、特定の目的(例えば「自分の老後の生活・介護等に必要な資金の管理及び給付」等)に従って、その保有する不動産・預貯金等の資産を信頼できる家族等に託し、その管理・処分を任せる仕組みのこと。

15. 本人が死を迎えるにあたり、家族などに、自身の想いや希望を伝えるためのノートのこと。ただし、記述内容に法的拘束力はない。

屋でも、日中、オープンスペースとして誰でも自由に利用できる。現在、このオープンスペースでは、正会員の石倉英樹公認会計士・税理士による相続を楽しみながら学ぶ創作落語が行われたり、地元のインテリアコーディネーターによる部屋をテーマにしたイベントが行われるなど、相続に限らず幅広い話題で“地域がつながる”スペースとして活用されている^(注16)。

ハ. 今後の展望

今後、千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県
の1都3県を中心に、同心円を描くように事業を拡大していきたい意向がある。相続コンサルティングは、相談1件にかかる時間は多いわりに対価が少ない「非効率」なものであるが、それを承知のうえで「非効率でトガる」ことを狙っている。すなわち、「質」での事業拡大を目指したい。こうしたなか、高齢者問題に取り組んでいる民間企業、NPO、自治体との外部連携を進めており、とりわけ「コレカラ^{あんしん}安信」サービスのかかわりで不動産会社との連携強化を図っている。

同法人の主要な収入源は、家族信託による相談報酬であるが、まだ安定的な収入には至っていないため、常にキャッシュフローが不足しないかを配慮した運営となっている。NHKへの出演などで知名度が上がりつつあり、口コミでの人材や仕事の紹介を受けるよ

うになって協力者が増えつつあるなかで、収入が安定してくれば、事務所に常時駐在する事務員を雇い入れ、相談を受ける“入り口”の体制を充実させたい。また、千葉代表の後継となるきめ細かい手厚いコンサルティングのできる相談員を育成できておらず、30歳前後の若手相談員の育成にも課題を抱えている。すなわち、事業を拡大するにあたっては、「カネ」と「ヒト」の問題が常につきまどっている。

同団体は、最近、「日本一思いやりのある社団法人をつくる」をキャッチフレーズに掲げた。このキャッチフレーズに“共感”できる会員をさらに募りながら、事業展開を図っていく方針である。

3. コミュニティビジネス支援のあり方とは

前章で取り上げた各事例は、それぞれの地域社会において解決しなければならない課題があり、その解決へのニーズが存在していることから、コミュニティビジネスとして今後、事業の継続、成長が期待できよう。

しかし、1章で述べたとおり、地域社会の課題が多様化、複雑化するなかでコミュニティビジネスの担い手が増加しており、今後、これら増加する担い手をどのように支援していけばよいか大きな課題になりつつある。

コミュニティビジネス支援は、「経営面

(注)16. 利用者からは、「和室や庭が親戚の家のような雰囲気です。初対面の人も話しやすい場所だと感じました。また立ち寄りやすいです。」(40歳女性) や「近くにこういう場所があれば、心のケアのような役に立つのではないか」(50代男性) などの感想が寄せられている。今後も、地元の住民が入りやすくなるよう心がけながら、「地域の居場所づくり」に取り組んでいく。

(行政、専門家による支援)」と「金融面（資金面）」の2つに大きく分けられる。そこで以下では、「経営面」のコミュニティビジネス支援の事例として、コミュニティビジネス事業者に対する支援を使命とする中間支援組織である特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター（以下、「CBS」という。）を取り上げる。また、「金融面」のコミュニティビジネス支援の事例として、前章で取り上げたNPO法人ムーミンの会およびNPO法人おやじりんくに対する支援に取り組んだ横浜信用金庫（神奈川県横浜市）と埼玉縣信用金庫（埼玉県熊谷市）を取り上げる。

(1) 特定非営利活動法人コミュニティビジネスセンター（東京都千代田区）

CBS（図表15）では、「人材育成」、「支援施設・拠点の運営」、「コミュニティビジネス事業者への資金支援」、「中間支援機能（他地域との連携や交流の機会提供）」などを事業として取り組んでいる。

永沢代表は、コミュニティビジネスの特徴として、①法人格の多様性（任意団体、NPO法人、株式会社など幅広い）、②財源の多様性（事業収入、寄付金、補助金、助成金など資金調達幅が広い）、③事業分野の多様性（公益性の強い分野を含み事業分野の幅が広い）ことを挙げる。こうした多様性から、コミュニティビジネスを専門的に目利きしたり、事業者間をコーディネートしたりネットワーク化できる専門家が乏しい。そのため、同センターでは、まずは「人材育成」

図表15 特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンターの概要



同法人の概要	
法人名	NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター
代表	永沢 映
本部所在地	東京都千代田区神田錦町
設立	2002年
事業内容	コミュニティビジネス支援

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた永沢映代表理事
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に取り組む、セミナーやシンポジウムの開催だけでなく、地域でのコーディネーター人材の育成や中間支援機関の機能強化を目的とした「コミュニティビジネスアドバイザー（CBA）認定講座」や「コミュニティビジネスコーディネーター（CBC）認定講座」を実施している。

また、永沢代表は、コミュニティビジネスでの成功要因として、①地域性（地域の風土、歴史、環境等）、②担い手の個性（担い手自身の想いや団体のミッション等）、③ビジネスモデル（事業の仕組み）を挙げ、失敗事例の多くはこの3つの要素を活かしていないという。そこで同センターでは、担い手のステージに合わせた「支援施設・拠点の運営」に取り組む。現在、「ちよだプラット

フォームスクエア^(注17)」(東京都千代田区)、
「ネスト赤羽^(注18)」(東京都北区)でインキュ
ベーション施設の運営、「足立区NPO活動支
援センター^(注19)」(東京都足立区)で地域団体
のコーディネートを行っている。

そのほか、コミュニティビジネスへの資金
支援では、東京都内の信用金庫、信用組合と
連携した「女性・若者・シニア創業サポート
事業^(注20)」で中核的役割を果たしたり、「広域
関東圏コミュニティビジネス推進協議会^(注21)」
の事務局機能を務めて関東地域の地方自治体
や支援機関、コミュニティビジネス事業者、
民間企業、大学等の交流の機会を提供するな
ど幅広い活動に取り組んでいる。

同センターでは、コミュニティビジネス事
業者が「社会性」と「事業性」のバランスを
とりながら自立して継続的にビジネスを継続
できるよう支援を続けている。

(2) 横浜信用金庫 (神奈川県横浜市)

横浜信用金庫 (図表16) では、2004年頃
からNPO法人などコミュニティビジネス事
業者からの融資相談が開始したことを受け
て、本部担当者が「地域の再生を担うコミュ
ニティビジネスとは何か」についてフィール
ドワークを重ねながら調査を行った結果、コ

図表16 横浜信用金庫の概要



同金庫の概要

信用金庫名	横浜信用金庫
理事長	大前 茂
本店所在地	神奈川県横浜市中区
設立	1923年
役職員数	1,275名
預金量	1兆6,544億円
貸出量	8,855億円

(備考) 1. 15年3月末現在
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ミュニティビジネスとは、「資金は乏しいも
のの地縁に恵まれており“ヒト”のつながり
で成長している」、「“非営利”とは“儲けて
はいけない”ということではない。利益
を貸出の返済原資に充てることは十分にでき
る」などの結論に至った。

こうした調査結果を踏まえ、地元の税理士
等の専門家からアドバイスを受けながら、
2005年2月、コミュニティビジネス事業者が成
長していくための融資商品として「^{ひら}拓く^(注22)」

(注)17. 東京都千代田区の産業支援施設の民営化を非営利型株式会社で実践しており、現在、企業やNPOなど300社以上が施設に入居をし、連携、協働してプロジェクトを生み出している。

18. 東京都北区での創業者および創業間もない個人・法人(コミュニティビジネス事業者含む)を、専門家による個別相談や勉強会の開催などで支援している。現在、22社が事務所として利用している。

19. 「ワンストップ相談」(地域貢献活動団体の相談等)、「コーディネート」(ビジネスマッチング等)の機能を持つ地域活性化拠点で、一人ひとりのステージに合わせてきめ細かく支援している。

20. 低利・長期返済の創業者向け融資、ハンズオン支援(経営支援)の提供、決算支援、創業者向け講座の開催などを行う(<http://cb-s.net/tokyosupport/>参照)。

21. 関東経済産業局と連携した1都10県のコミュニティビジネスプラットフォーム事務局 (<http://www.k-cb.net/>参照)

22. コンセプトは、「コミュニティの支える地域金融の可能性を拓く」である。

の取扱いを開始した。当時、NPO法人は信用保証協会の保証対象ではなかった^(注23)が、本部担当者による実地調査でNPO法人の実態を把握していたことから、当時としては県内で先駆けてコミュニティビジネス事業者向け融資に取り組むことができた。

この取組みをきっかけに、同年4月には横浜市と連携したコミュニティビジネス事業者向け融資商品「横浜こみゆにているーん^(注24)」を、翌06年4月には川崎市と連携したコミュニティビジネス事業者向け融資商品「川崎市コミュニティビジネス支援融資」の取扱いを開始し、地域の自治体と連携したコミュニティビジネス支援にいち早く取り組んできた。

同金庫では、今後、地元自治体が予算等さまざまな制約で十分な行政サービスを提供できなくなるなか、地元住民にとって社会性、公共性の高い“すきま産業”の担い手としてNPO法人を含むコミュニティビジネス事業者を期待している。同金庫では、「“コミュニティバンク”を名乗る以上、コミュニティビジネスを支援できない理由はない」との姿勢で、コミュニティビジネス事業者支援の“先駆者”として、今後もNPO法人を含むコミュニティビジネス事業者を支援していきたいとしている。

(3) 埼玉縣信用金庫（埼玉県熊谷市）

埼玉縣信用金庫（図表17）では、地元自治体が人的あるいは予算等の制約で十分な行

図表17 埼玉縣信用金庫の概要



同金庫の概要	
信用金庫名	埼玉縣信用金庫
理事長	橋本 義昭
本部所在地	埼玉県熊谷市久下
設立	1948年
役員数	1,868名
預金量	2兆5,479億円
貸出量	1兆4,535億円

(備考) 1. 15年3月末現在
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

政サービスを提供できなくなるなか、行政がやるべきことをやれなくなっている現実とのギャップを埋める役割としてNPO法人を含むコミュニティサービス事業者の存在は大きいと考えている。同金庫では、こうした時代の変化を捉えて対応していくことを重要と捉え、“まちづくり”に熱い思いを持って取り組むNPO法人を支援することを通じて自金庫も積極的に“まちづくり”に関わってほしいという思いでコミュニティビジネス支援に取り組んでいる。また、この取組みを通じて“さいしんブランド”をさらに高めて地域に不可欠な存在となり、地元での認知度アップを図りたいとしている。

(注)23. 2015年10月1日から、NPO法人は信用保証協会の保証対象となっている（<http://www.zenshinoren.or.jp/news/2015/10/01-171033.html>参照）。

24. 商品内容は、同金庫のコミュニティビジネス向け融資商品「拓く」をベースにしている。

2013年頃から、埼玉県ではコミュニティビジネス支援を積極的に主導しており、こうしたなか14年7月、同金庫は主な県内他行庫^(注25)とともに「共助社会づくりにおける協力に関する協定」を締結した。また、本協定を締結した金融機関とともに「共助社会づくりのための活動資金調達勉強会^(注26)」にも参加している。同金庫では、本協定の協力事項でもある「ソーシャルビジネス事業化支援」と「共助社会づくりのためのNPO法人向け融資商品創設」の2分野を軸に協力する方針を固めている。

こうしたなか、14年7月、「さいしんコミュニティサポートローン^(注27)」の取扱いを開始した。同金庫では、既にNPO法人支援を創業サポートデスクで担っていたが、役職員の意識をコミュニティビジネスに向けるために、あえてNPO法人支援だけを取り上げて商品化している。本商品は、14年12月、NPO法人支援の実態に合わせて、融資金額の上限を1千万円から3千万円に改定され、現在までの1年間に15件以上に及ぶ案件に対応している。

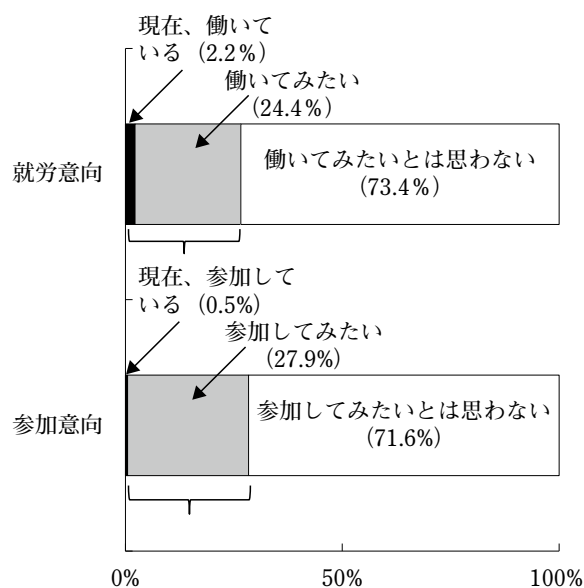
同金庫では、「地方創生」を实践するうえで「コミュニティビジネスとどのように関わるか」を考えることは重要であると考えており、今後、役職員の間におけるコミュニティビジネスへの理解度を高めるための方策を模索していく。

おわりに

－「地方創生」で期待の高まるコミュニティビジネス－

日本政策金融公庫総合研究所が2014年9月に公表した『「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について』のうち、コミュニティビジネスへの就労意向に関するアンケート結果をみると(図表18)、就労意向および参加意向それぞれにおいて3割がコミュニティビジネスに関心を持っていることがわかる。また、経済産業省が2011年3月に公表した「ソーシャルビ

図表18 ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスへの就労・参加意向



(備考) 日本政策金融公庫総合研究所 (2014.9.12)『「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 25. 埼玉りそな銀行、武蔵野銀行、日本政策金融公庫、川口信用金庫、青木信用金庫、飯能信用金庫、西武信用金庫

26. 新たな需要、雇用、資金循環を生み出すことで地域の課題を解決し活性化するため、行政、金融機関、専門家等による勉強会を開催し、共助の担い手の資金調達を支援する仕組みを構築することを目的とする。

27. “まちづくり”に積極的に関わるNPO法人の活動資金を支援することを主な目的とする融資商品である。審査基準は、一般事業会社の基準とほぼ同様となっている。(http://www.saishin.co.jp/houjin/shikinhotatsu/community/index.shtml参照)

ジネス推進研究会報告書」では、「…さらに、学生や子育て後の主婦、高齢者等、幅広い年齢層における新しい働き方として、従来ならば活躍の機会が必ずしも無かった人々も含めて、「居場所」と「出番」を作り出す。」ことが強調され、コミュニティビジネスでは「(広義での) 住民参加」が重要な鍵を握ることが示されている。

本稿で取り上げたコミュニティビジネス事業者それぞれの事例では、「チームプレー」が強調された。その「チームプレー」には、それぞれの事業者に所属する社員だけではなく、事業者を取り巻く地元住民も含まれる。コミュニティビジネスが持続的に維持、発展していくためには、それぞれの事業への信頼を高め、孤軍奮闘に陥らないよう地元住民を巻き込んだ地域内連携を図っていくことが不可欠であろう。こうした地域一体となった取組みが、「地方創生」でいわれる豊かで魅力

ある地域社会づくりにつながるだろう。

また、コミュニティビジネスにこれから関わろうという意欲の高い人材も少なからず存在する一方、コミュニティビジネスの多様性から、いくら意欲が高い人材でも一人での起業には二の足を踏むケースはあるだろう。繰り返しになるが、コミュニティビジネスでは「人脈ネットワーク」がとりわけ重要になる。そのため、個人の“集合体”として事業を展開できる環境を創出するとともに、これから起業したい人財を含めたコミュニティビジネス事業者同士をコーディネートする役割へのニーズはますます高まるだろう。こうした役割が、**特定非営利活動法人コミュニティビジネスセンター**のような中間支援組織であり、事例に挙げた**横浜信用金庫**や**埼玉縣信用金庫**のような信用金庫に求められているのではないだろうか。

〈参考文献〉

・風見正三・山口浩平『コミュニティビジネス入門』(2009年) 学芸出版社

経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント

—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—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 経営革新、イノベーション、トータル価値、付加価値、価値の共創

(視 点)

2015年版中小企業白書では、イノベーションへの取組み状況をまとめ、取組み企業の実に8割以上もがこれを達成し、その成果の内容も約7割超が収益力拡大を挙げ経営力が強化されている。では、こうした経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者は、どのような観点から収益力につながる内容（価値）を見出しているのだろうか。顧客が納得する付加価値を具体化し、常に大きな課題である売上高の停滞・減少等を打破する共通点があるのではないだろうか。そこで本稿では、これまでイノベーションや付加価値創出をテーマとした拙稿の事例から、製造業、販売業といったモノを扱う業種での付加価値提供について再度整理分析し、さらに、今回はサービス業で2つの事例を新たに加える。これにより、経営の持続発展に資する付加価値を創出する際に共通する考え方・取組みを探り、環境変化への対応に取組む中小企業経営者がより合理的・効果的に経営を革新していくための発想のヒントを提供したい。

(要 旨)

- 2015年版の中小企業白書によれば、イノベーションに取組む中小企業においては、その多くが成果を挙げて収益力向上を果たしている点が、大いに注目される。
- 製造業や販売業など「モノ」を介した価値提供を行う業種のイノベーションでは、単にモノそのものの価値でなく、付随する様々なサービスも含め顧客がモノの利用時に感じるトータル価値を考えた取組みが、経営の革新・持続発展力のポイントとなっている。
- 一方、「サービス」が商品の業種でも、顧客がサービスを消費する際に、コア部分の価値をさらに高める付加部分も含めたトータルでの価値の提供が、優位性を導く根源にある。
- いずれの業種でもヒントは日常活動にあり、「顧客の真の課題を解決するコト」を念頭に、付加すべき価値に気づき、その価値を顧客と共創することに経営革新へのカギがある。

はじめに

信金中金月報2016年1月号の「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」では、イノベーションに積極的な経営者には以下のような特長があることをみた。すなわち、明確な理念を持ち、それを、経営を通じて達成すべく強い使命感があり、様々な事柄に興味・探究心が旺盛で、また、そうした情報を自らの事業に引き寄せて考え、疑問を投げかけこれを人脈やネットワークなども利用して解き明かし、事業の新たな方法や成すべきことを発見し、具体的に試して確認し、結果を次につなげて革新を図っている。また、イノベーションに取り組む企業とそうでない企業とでは、収益格差が拡大している。革新を志向する経営者は、厳しい経営状況にある場合でも果敢にチャレンジするのが普通であり、それがむしろ楽しいことであるかのようにも見えた。これは、何をなすべきか、何をやりたいかが経営者の中で明確にあり、組織としてのレジリエンス（逆境でもそれを持続発展力に変える力）も向上させている。しかし、日々、業務において努力を重ねてはいるが、眼前の課題解決に追われ、短期的利益の追求で中長期的視点を疎かにするショートターミズムに陥りがちとなり、本来、経営の維持発展に不可欠なイノベーションに手がついていない中小企業も少なくない。

そこで、中小企業が経営の持続発展を目指すに当り、顧客から高い評価を得て収益向上をもたらすイノベーションでは、どのような

観点から優位性をもたらすモノやサービスの着想を得ているのかを事例から探り、革新への発想のヒントを提供したい。

まず、2015年版中小企業白書等から中小企業のイノベーションへの取り組み度合いやその達成度、成果を概観し、取り組みの実態を確認する。その後、これまで拙稿で取り上げてきた事例の中から、モノの提供を通じて価値を創造する3社について、それぞれが取り組みのヒントを獲得することにつながった要因を整理し、付加価値創出（＝収益力向上をもたらす差異化）の目のつけどころをみる。次に、サービスそのものを商品とする中小企業の2事例を新たに紹介し、同様に付加価値創出のポイントを考察する。

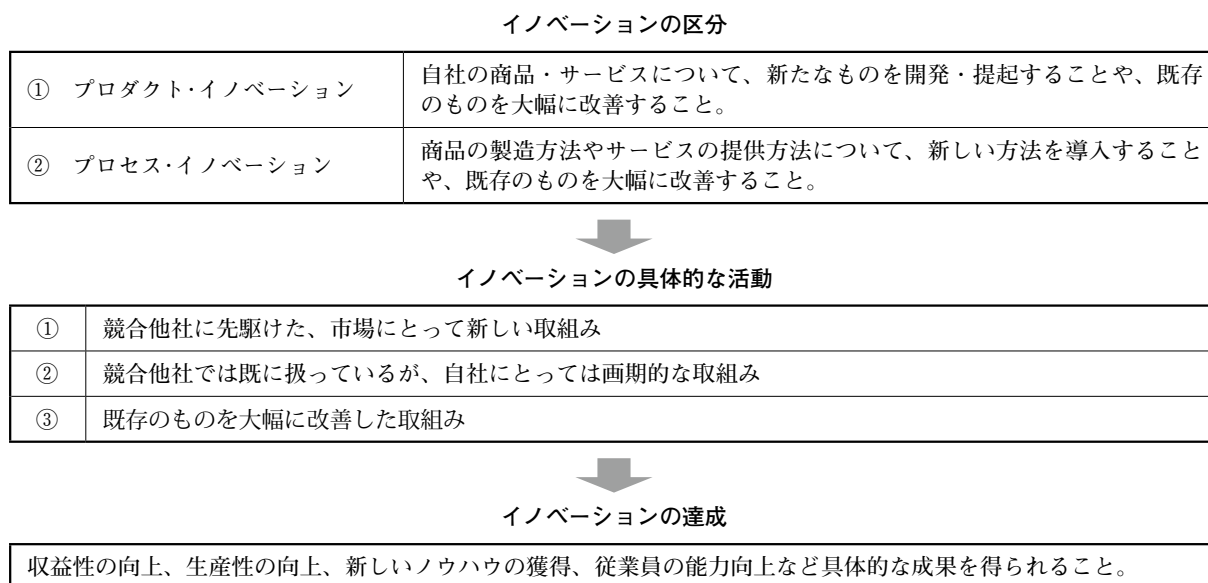
1. 中小企業白書等に見るイノベーションへの取り組み・成果の状況

(1) 中小企業・小規模事業者のイノベーションへの取り組み状況

2015年版の中小企業白書では、第二部第1章で「中小企業・小規模事業者のイノベーションと販路開拓」というテーマを取り上げ、アンケート調査から中小企業のイノベーションへの取り組みの状況をみている。

まず、**図表1**のとおり、イノベーションをプロダクト・イノベーション（製商品・サービスで新たなものを開発・提供する、既存のものを大幅に改善する）とプロセス・イノベーション（製商品の製造方法、サービスの提供方法に新しい方法を導入、既存のものを大幅に改善する）のふたつに区分し、プロダ

図表1 イノベーションの区分・具体的活動・達成の内容



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

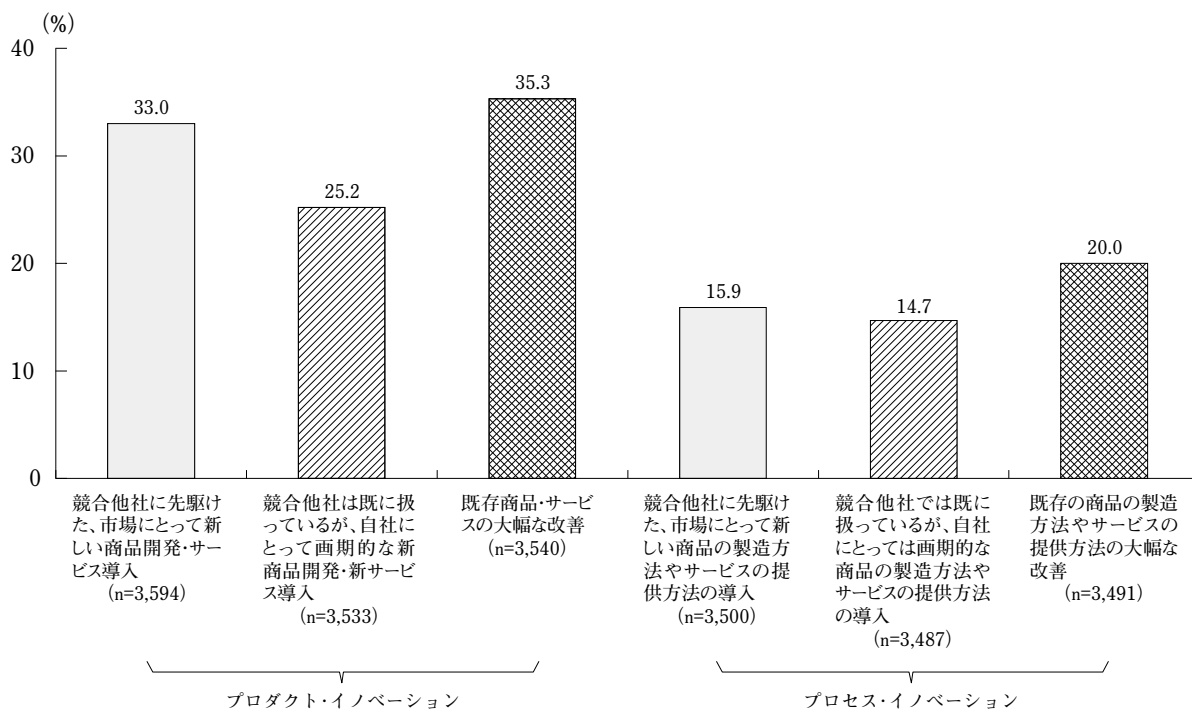
クト、プロセスのそれぞれのイノベーションの具体的な活動を、①「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい取組み」、②「競合他社では既に扱っているが、自社にとっては画期的な取組み」、③「既存のものを大幅に改善した取組み」の3つに分類している。一方、そうしたイノベーションの達成とは、こうしたイノベーション活動の結果、収益性の向上、生産性の向上、新しいノウハウの獲得、従業員の能力向上等の具体的な成果が得られること、としている。

その、イノベーション活動に取組んだ中小企業・小規模事業者の割合は、図表2のとおり、プロダクト・イノベーションで25%から35%、プロセス・イノベーションで15%から20%程度であり、プロダクト・イノベーションが三つの活動類型すべてでプロセス・イノベーションを上回っている。

また、プロダクト、プロセスの両者とも既存の製品もしくはサービスの大幅な改善への取組みが最も多いが、特に、プロダクト・イノベーションでは他社に先駆けた市場にとって新しい商品開発・サービス導入への取組み割合が、既存商品・サービスの大幅改善にほぼ肩を並べる高さにあることは注目される。これについて白書では、厳しい市場環境・社会構造の変化が背景としている。つまり、企業経営の前提状況である環境の大きな変化で、経営を持続発展させるためには自社にとって新しく画期的であるだけでは不十分で、その結果、他社の後追いではなく市場にとっても新規性のあるものを目指す割合が高くなっている、ということである。

ただし、信金中金月報2016年1月号の拙稿で述べたとおり、中小企業の収益力の二極化が進みつつあるような大きな構造変化の中に

図表2 中小企業・小規模事業者のイノベーション区分別での実施企業の割合



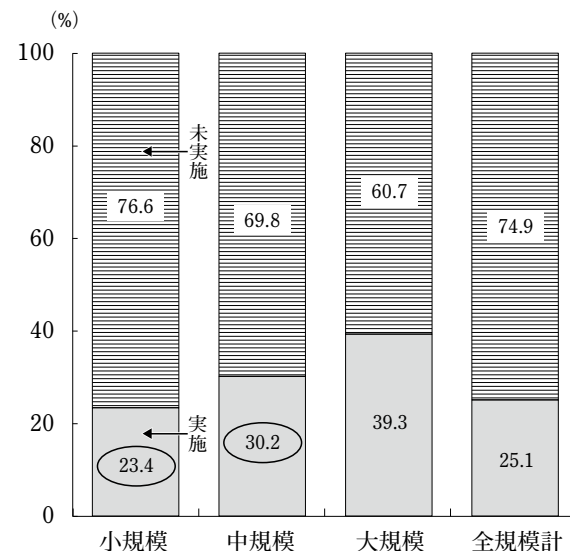
(備考)『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

あることを考えれば、より多くの小規模事業者・中小企業が積極的にチャレンジすることが強く望まれる。

文部科学省科学技術・学術政策研究所の「第3回全国イノベーション調査報告」での企業規模別のプロダクトまたはプロセス・イノベーション実施企業割合でも確認してみよう (図表3)。

企業規模が大きくなるにつれ実施割合が高くなる。大企業では4割近くあるが、信用金庫取引先対象である小規模および中規模層の企業での実施割合は、それぞれ23.4%、30.2%にとどまっている。この調査では常用雇用者10人未満は調査対象外となっているが、おそらく、10人未満の層での実施企業の割合は、小規模層の数字並みかそれより少ないのではないかと推察される。

図表3 企業規模別のプロダクトまたはプロセス・イノベーション実施企業割合 (文科省「第3回全国イノベーション調査」)



(備考) 1. 文部科学省「第3回全国イノベーション調査」(2014年3月31日公表)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 小規模事業者：常用雇用者数10人以上49人以下、中規模企業：同50人以上249人以下、大企業：同250人以上

また、この第3回全国イノベーション調査でのプロダクトまたはプロセス・イノベーションの活動実施企業割合の国際比較（対象国は9か国）では、ドイツの64.2%をトップに、カナダ58.1%、イタリア40.4%、韓国37.2%、フランス34.3%、英国32.7%、中国28.8%に次いで、日本は27.5%と8番目の低位に甘んじている。阻害要因としては、「能力ある従業者不足」や「市場に関する情報不足」、「技術に関する情報不足」などが大きいとしている。

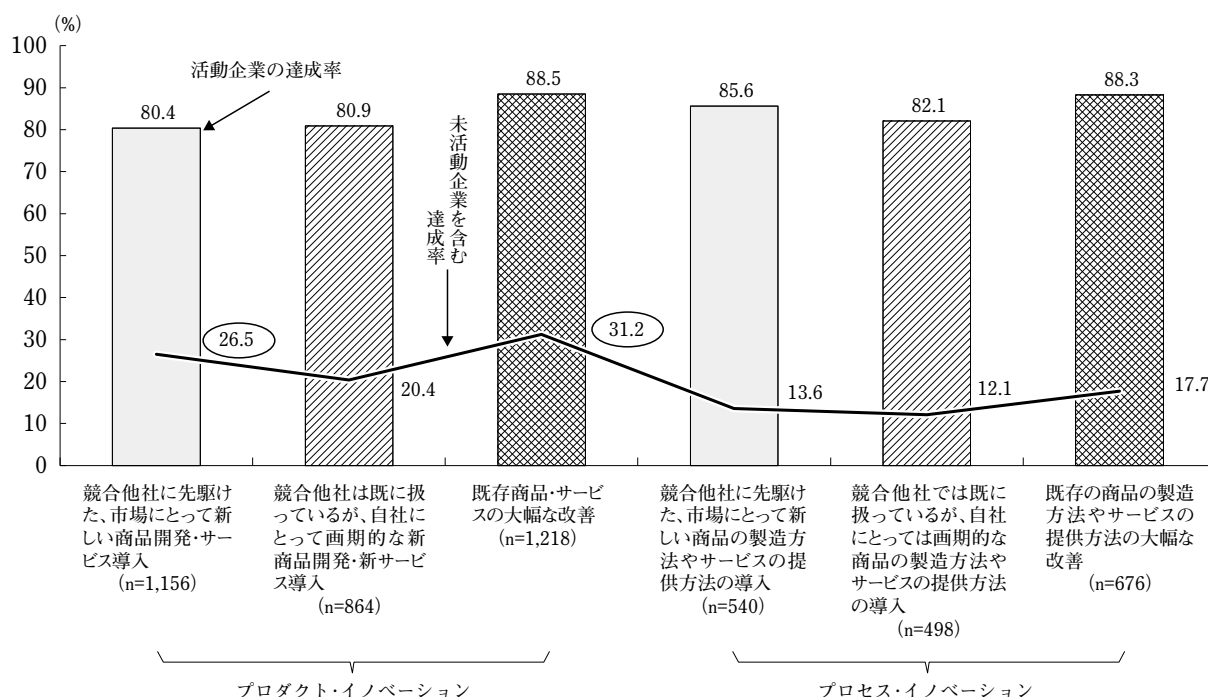
(2) 取組み中小企業のイノベーション達成率は8割超と高率

活動割合はいまひとつだが、白書の調査で

興味深いのは、活動を行っている中小企業・小規模事業者がイノベーションを達成した割合である（図表4）。取組みを行った企業では、どの区分においても、実に8割以上がイノベーションを達成したという、極めて高い数字を示す結果となっている。

さらに、図表2の活動企業割合とこの達成企業割合の積^{(注)1}で未活動も含む中小企業・小規模事業者のうち、イノベーションを達成した企業の割合（図表4の折れ線グラフ）をみると、プロダクト・イノベーションの「既存の商品・サービスの大幅な改善」の31.2%がもっとも高く、プロセス・イノベーションの「競合他社は既に扱っているが自社には画期

図表4 中小企業・小規模事業者のイノベーションの区分別活動企業の達成割合と未活動企業も含むイノベーション区分別達成割合



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

(注)1. アンケート調査対象企業全体でのイノベーション達成割合=イノベーション実施 (活動) 企業割合×イノベーション活動企業におけるイノベーション達成割合

的な製造方法やサービスの提供方法の導入」の12.1%が最も低くなっている。特に、プロダクト・イノベーションで「市場にとっても新しいもの」で26.5%、「既存商品・サービスの大幅改善」では31.2%もの企業が達成しているというのは、イノベーションは中小企業には簡単ではないといったイメージからすれば、かなり高い達成率ではないだろうか。

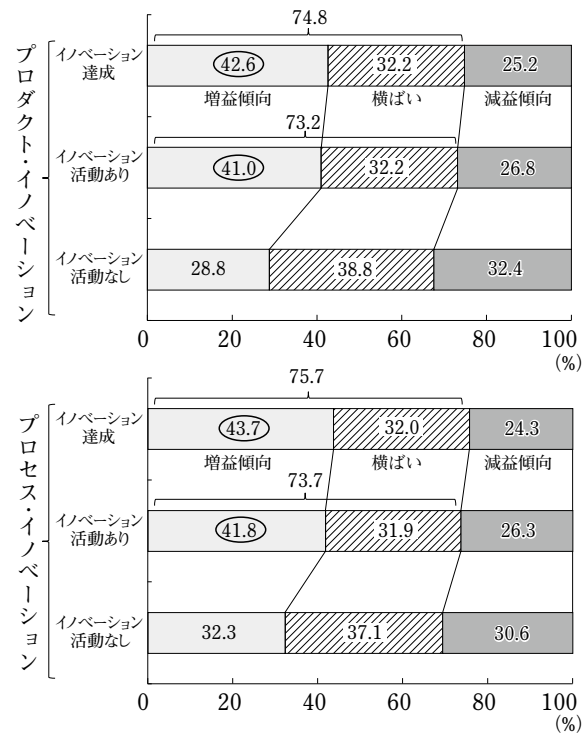
イノベーションは経営の持続発展に不可欠な活動であり、実際にこのような成果を挙げていることから、活動がより多くの中小企業・小規模事業者にも広がり、そうした活動が継続されて経営の持続発展力が高まること、個々の中小企業はもちろん、我が国経済の活力ということからも極めて重要であることはいうまでもない。

(3) イノベーションに取り組む中小企業は7割超で収益力を維持または向上

次に、イノベーションで最も期待される収益増という成果についてみる。図表5は、プロダクト、プロセスのイノベーションごとに、「達成した企業」、「活動を行った企業」、「活動しなかった企業」別の経常利益の傾向である。

実際にイノベーションを達成した企業、取り組んだ企業について、経常利益が増益は4割以上にもなっている。これに対して、活動しなかった企業で経常増益は3割前後である。イノベーションで環境変化対応を継続する企業とそうでない企業では、収益力の格差は時間の経過とともにしだいに拡大していくもの

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

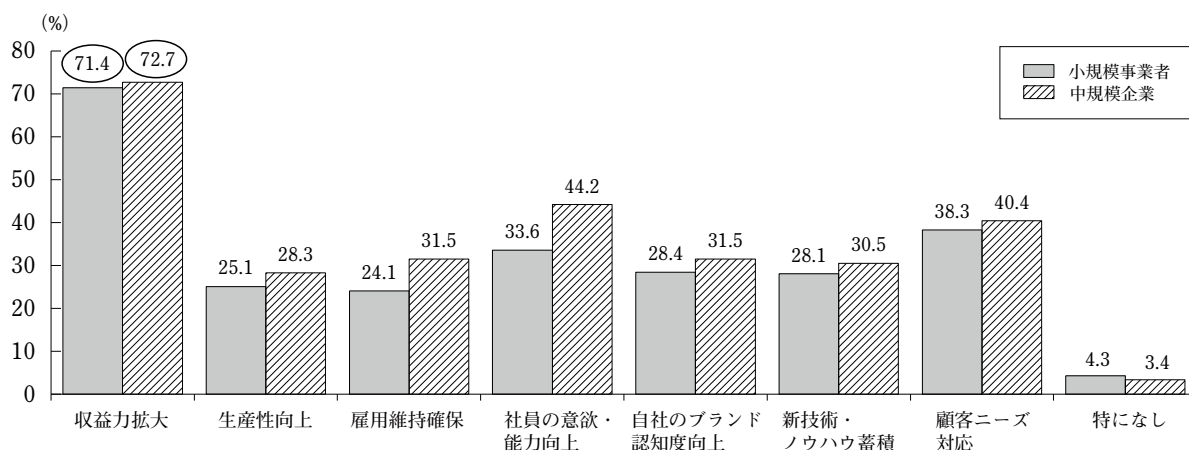


(備考) 『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と推察される。

図表6は、小規模事業者、中規模企業別のイノベーション達成企業の成果の内容（複数回答）をみたものである。収益力拡大を成果としてあげる企業が7割を超えて抜きん出ている。取り組み企業にとっては望ましい結果といえる。加えて、生産性、雇用、社員の意欲・能力、ブランドの認知、技術・ノウハウなど経営力向上に資する組織の変化対応力への幅広い成果も確認される。つまり、直接的な収益力拡大という成果だけでなく、間接的あるいは中長期的に、組織として変化を持続発展に結びつける対応力を強化するという重要な要素も同時に確認されることは、大きな意味を持つ。いうまでもなく、経営者自身だ

図表6 小規模事業者・中規模企業別のイノベーションによって得られた成果（複数回答）



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

けでなく、組織としての変化への対応力向上こそが、その企業の持続発展の原動力となるからである。

ここまで、①中小企業のイノベーションへの取組み状況について、取組み割合は小規模事業者も含めて一定程度はあるが、十分とまでいえる状況ではないこと、②しかしながら、取組みを行っている企業では、その多くが収益拡大を中心に幅広い成果を上げていることを確認した。そこで次に、事例からイノベーションにつながる基本的な考え方や、具体化するきっかけがどのようなものであったのか、特に、製商品やサービスにおいて差別化する価値をどのような考え方で創出し提供しているのかについて考察する。まず、次章で過去に拙稿で取り上げた「モノ（製商品）」を通じて価値を提供する中小企業の3事例^{(注)2}から、収益力向上をもたらした経営

革新の発想へのヒントを、取組み経緯などにおける共通点などからみても。

2. 製造業・販売業など製商品を介した中小企業のイノベーションでの発想

(1) ユーザーの製品利用時の価値向上を目指し差別化した機械設計・製造会社

この機械設計・製造および制御・管理用ソフトウェア開発企業『信金中金月報2012年10月号』（p25-p29）では、単にユーザーから提示されたスペックの機械を納期どおりに設計・製作して納入するのではなく、ユーザーが実際に機械をどのように使うのかを重視する。つまり、実際の当該機械の工程における前後とのつながりまで考えた顧客の利用時での価値を考えたモノづくりとすることで、主力取引先の自動車メーカーや同部品メーカー、大手電器メーカーなどから高い信

(注)2. 信金中金月報2012年10月号の「本物の顧客指向で付加価値を創出する中小企業」、同2013年12月号の「事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み」で取り上げた7事例中の3事例で、詳細はこれらを参照

頼・評価を得ている。

こうした取組みのきっかけ・背景には、(イ)技術者である経営者は前職での就業経験を通じて、求められる機能を徹底的に追及すること、ユーザーが求めるニーズの先(表面的なものではなくユーザーが本来求めているものは何か)まで考えた設計・製造の重要性などを深く認識しその実現のために独立創業した、(ロ)木材のプレカットをシステムとして受注し顧客の求めるニーズを満たすためにはシステム全体で考えることが重要であることを再確認しノウハウの蓄積が実際に経験できる機会も得た、などがある。

このため、機器だけでなく他社では効率性重視で外注するソフトウェアの内製も含めたトータルで優位性のある製品へのこだわりとともに、理念の実現を目指すためには自社の経営を持続させることが重要と考え、適切な現状把握に基づき経営判断を下すための経営管理、顧客はもちろん取引金融機関など利害関係者との信頼関係構築・説明責任の充足、顧客ニーズをとらえた価値創出に欠かせない組織力を向上させるための人材育成などにも熱心である。当社の経営者は、「経営計画のない企業、金融機関を論理的に説得できない企業、経営がオープンでない企業であってはならない」としている。

当社が手掛ける分野はニッチ市場で大手企業が参入しづらく、しかも顧客の個別課題解決へのきめ細かな取組みが差別化要因とな

り、中小企業でも競合がほとんどないという競争優位の状態を実現させている。

前述のとおり差別化への取組みの着想の背景には、経営者の前職時代の経験から形成された顧客ニーズへの徹底対応こそが技術者の使命という極めて強い思いと、木材プレカットのシステム受注での取組みが、顧客とのコミュニケーションを通じた提案という具体的な活動への大きな学び・きっかけを与えた。こうした機会をチャンスとしてとらえることは、P.F.ドラッカーのイノベーションの7つの機会^{(注)3}に照らしてみると「予期せぬ成功・失敗を利用する」「ギャップの存在(現実とあるべき姿のギャップ)を探す」「ニーズを見つける」などに当てはまるのではないか。これらは、7つの機会の中でも成功についての信頼性(確度)が高いものとされている。

顧客の視点、つまり、受注した機械が顧客の要望するスペック・納期どおりであることは最低限のレベルであり、顧客がその機械の実際の利用時にどのような効用を得ることに最も価値を見出すのかまで考え、顧客も明確に気付かぬ場合もある真のニーズまで探り、提案するというのが大きなポイントである。このため、当社では顧客との密接なコミュニケーションを通じた価値創造を行っており、それができる人材育成を重要視し「企業は人をつくる場所、道場である」としている。利用時の状況について、あるいはそこで求められるものについて質問・議論し、ユーザー

(注)3. 成功の信頼度が高い順に、①予期せぬ成功・失敗の利用、②ギャップの存在を探す、③ニーズの存在を見つける、④産業構造の変化を知る、⑤人口構造の変化に着目、⑥認識の変化をとらえる、⑦新しく出てきた知識を活用

が本来求めているニーズを追及し具体化できる技術者人材である。実践しつつ常にノウハウを蓄積し、人材を育成してさらに質を向上させるプラスのスパイラルで、表面的なスペックや価格だけではない、目に見えない顧客にとってのトータルとして大きな付加価値が創出されている。まさに知財の活用ということになる。機械という「モノ」にユーザーにとっての価値を見抜いて付加するサービスが、知財として価値を増大させ、差別化のポイントとなっている。

(2) 地元・文化・芸術をテーマに顧客が書籍の魅力を発見できる町の老舗書店

県庁所在地の中心商店街に位置する町の老舗書店が、独自の価値を創出し健闘している事例である『信金中金月報2012年10月号』(p29-p32)。現在の社長はもともと家業を継ぐ強い意思があり、大学を中退して厳しい経営状況の中で家業に入り、創業120年の年に30歳の若さで事業を承継した。そして、第二創業ともいえる経営革新で顧客と書籍をつなぐ新たな価値を創出する書店へと転換させ、再生を果たした。

事業承継時の業況の厳しさの背景には、出版物市場の縮小や競争激化などの厳しい業界環境、安定収益源であった教科書の突然の取引停止、仕入先取次店等との関係悪化、従業員のモラルダウンなどがあった。現社長は、東京で大学生活を送りつつ書店でのアルバイト経験を積み、家業に入ってからユニークな中小書店の研究をしていた。取次店等との

信頼関係建直しと、新たなコンセプトでの差別化の推進のためのリニューアルが不可欠と考えた。先代社長を説得し、周囲が他地域資本の書店ばかりの中で、地元重視で文化的・芸術的な価値の発信をコンセプトとする書店づくりを、中小企業庁の中小企業経営革新制度の計画に具体的に盛り込んだ。経営計画の策定は未経験ながら、専門家の助言を受けつつ自ら策定し、この計画が県に認定されて資金繰りにもメドをつけ、コンセプトにそったリニューアルを実現させた。

当社の革新での重要な点は、(イ)現社長が書籍や書店経営に興味があり事業承継に意欲的であった、(ロ)他地域のユニークな書店の事例や自らの店舗の立地環境からユーザーにとって価値のある独自の書店づくりのアイデアを積極的に考え出した、(ハ)資金調達面からの必要性もあったが、経営面は素人であったがゆえにむしろ経営革新計画策定に素直に取組み、内容をペーパーに落とし込むことで考えが具体的に整理され、同時に経営管理の重要性なども学んだ、(ニ)人材の重要性を厳しい状況下で痛感したことで、経営革新や顧客の興味を増幅する価値提示に不可欠な、モチベーションが高く得意分野をもった読書アドバイザーの有資格人材の確保を進めた、(ホ)必要な価値を満たす品揃えへの対応は多様な仕入れルートの開拓にもつながった、(ヘ)ネットも含め顧客との熱心なコミュニケーションが価値創出につながっている、などである。つまり、現経営者には、書店経営への強い意欲・興味・探究心をもって書店

の業界・経営を見て先入観なく分析する冷静さ、コンサルタントや顧客・従業員などの意見も聞くコミュニケーション力などがある。外部を含む経営資源を有効活用して経営革新内容決定や実行につなげ、チャレンジを成功させたと推察される。

何がしかの特色を強く打ち出す魅力創出という手法自体は、他のユニークな経営の中小書店でもみられるが、特に、地元の文化や芸術というテーマ性に注目したのは以下の要因を分析・判断した結果であろう。すなわち、同地域内の他の競合書店が他地域資本で一般的な品揃であり文化的要素での差異化による付加価値創出の可能性があったこと、特に、立地が県庁所在地の中心商店街で美術館などもあり具体的な方向性として地域や芸術、さらに顧客が興味を持つ地元というテーマなどで文化をアピールする意義が見出せたこと、などである。もともと書店経営に興味と探究心を持ち、そうした目で外部の様々な情報をみることで、ドラッカーの7つの機会の中でいえば、「ギャップの存在を探す」「ニーズの存在を見つける」といった機会をとらえたものといえよう。

(1)の事例同様、事業に対する意欲と、他とは違うこと、本事例では顧客が書籍を購入しそれを手にして読む際の付加価値(=使用時に顧客が感じる価値・意味付け)を新たに生み出す、あるいは増幅することがポイントである。「本」という「モノ」としてだけでは他の書店と質も価格も差はないが、ストーリー性(=意味)を付加する「サービス」で

トータルの価値を高め「人と本の幸せな出会いを演出」している。

(3) 課題解決提案力が武器のコインパーキング機器販売・コンサルティング会社

当社(信金中金月報2013年12月号、p56-p59)は、家業で電気工事士として培った設計施工・工程管理などの知識のある経営者が、その後のコインパーキング機器メーカー勤務での駐車場設計・図面作成、施工、機器選定、パーキング収支計画、広告宣伝、集金管理、オーナー相談・クレーム対応など一連の業務を通じ、顧客の本来のニーズの在りかを認識したことが、独立創業のきっかけとなっている。

すなわち、コインパーキングオーナーの最大の関心事=課題は、そのパーキングの経営が順調に推移し収益が確保されることであり、コインパーキング機器や施工、集金管理などはあくまでその手段にすぎない、ということである。機器の選定・設置・集金代行などは、コインパーキングの経営自体が順調に運ぶという成果があってこそオーナーにとって価値が認識されるのである。

このため、当社ではコインパーキング機器の利用状況をネット経由で時間帯別などにきめ細かく把握し集中管理できるシステム機器・ソフトを開発した。さらに、セキュリティのための防犯カメラも扱い、その映像を本来の防犯目的だけでなくコインパーキングの管理システムの情報と合わせてパーキング経営の課題解決コンサルティングに活用するという経営スタイルを確立した。

この事例での重要な点は、(イ)家業の電気工事業から下請企業の弱点や管理の重要性を強く認識した、(ロ)電気工事士として現場で工事を取り仕切る経験から事業や具体的な業務を俯瞰的にみて先を読み段取りを考えることが合理的・効果的に進めるのに不可欠ということを体得した、(ハ)コインパーキング機器メーカー勤務時に一連の業務をすべて経験し、特に、コインパーキングオーナーとのコミュニケーションから真のニーズを発見した、などである。

このため、ファブレス（生産設備をもたず委託する）企業という身軽さを生かしながらコインパーキング機器に利用状況を把握するソフトウェアを組み込み、セキュリティー目的の監視カメラも利用状況把握などの情報収集用としても活用し、実地検分と合わせて個々のコインパーキングのコンサルティングを行う経営スタイルを確立した。単に機器の販売・据付・利用料の回収代行ではなく、コインパーキングがより収益を生むサポートをポイントに事業を組み立てている。ユーザーの真のニーズを知り、それを満たすための機器の開発や利用方法などを構築した。

前述の2事例と同様に、ユーザーが機器を「利用する際に知覚する価値」までトータルでのサービスを考えたことが、大手・中小を含めて他社との差別化要因になった。ちなみに、当社は「顧客の課題解決が自社の使命」としている。けっして画期的で高度な新技術

を多額の研究費を投じて開発したといったイノベーションではなく、既存技術を組み合わせることでユーザーにマッチした新たな価値を提供するイノベーションである。

これもドラッカーの7つの機会で見ると、主に「予期せぬ出来事の利用」や「ギャップの存在を探す」「ニーズの存在を見つける」などに該当しよう。

(4) 独自性を打ち出す「モノ」プラスαのサービスでのトータル価値の重要性

上記3事例のイノベーションのきっかけと具体化に強い影響を与えた事象、付加価値創出のための基本的なポイントについてあらためて整理してみる（図表7）。

いずれの事例においても、特別なこと、というより日常の業務その他の活動の中から着眼点を見出しているといつてよいのではないか。

ただし、そうしたものを見出す力（様々な事象を自らの事業に関連付けて新たな展開につなげる着想）は、事業についての強い意識を常に持ち、探究心・興味をもって様々な事象をみているからこそできたと考えられる^{(注)4}。こうした前提があった上で、これら3事例で顧客にとって差別化された価値を創出できたポイントはどこにあったのか。

いずれも、モノを介して顧客に価値を提供しているのであるが、モノの金額（交換価値）や、「モノ」単体としてとらえた価値も

(注)4. この点に関しては信金中金月報2016年1月号の「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」を参照

図表7 モノを介して付加価値を提供する3事例におけるイノベーションの実行に影響した基本的な要因

事例 (1)	(イ) 顧客が目指す本来のニーズを徹底追求することを技術者の使命と考え、独立・創業の目的とした。
	(ロ) 起業の思いを実体験する受注案件の経験から、その機械単体ではなく一連のシステムの中でとらえ、顧客が実際に利用する時における管理・制御を第一に考えることについてのノウハウ蓄積などから本格的に (イ) の目的を目指すきっかけを得た。目的とする付加価値を創出していくためには、顧客とのコミュニケーションが不可欠である。
	(ハ) 自らの目指す方向性が、オーダーメイドでシステムとしてのソリューション (解決策) を提供する高い能力を要するニッチ市場であり、大企業が参入しづらく、中小企業でもほとんど競合がないという強みがあることを認識し、戦略的に展開している。
	(ニ) 方向性に沿った目的達成のため、利害関係者との信頼関係維持発展と適切な経営判断の実施のための経営管理による現状把握など基本の重要性を認識し実際に対応している。
	(ホ) 企業は人を育てる道場であり、仕事を楽しいと感じ没頭できる人材がベクトルを合わせ未来を思考する組織を目指し、人材への投資・育成を常に意識し行っている。
事例 (2)	(イ) 早くから書店経営に興味や意欲を持ち学生時にも大手書店でアルバイトするなど強い使命感があった。
	(ロ) 事業承継時に経営革新の必要性が高く、意欲とともに固定観念にとらわれず、顧客が書籍を選ぶ、あるいは読むことでの付加価値を新たな発想でとらえた。評価される付加価値創出のために、常に顧客とのコミュニケーションを重視し、また、個々の従業員の得意分野を生かしている。
	(ハ) 家業に入り事業承継までの間にも他地域のユニークな中小書店のコンセプトなどを熱心に研究、さらに計画策定でコンサルタントなどを利用するなど、外部情報・資源を積極的に収集・活用している。
	(ニ) アドバイスを受けつつも自らの手で経営革新計画を策定し、革新内容を具体的に整理したことから、計画・実行・評価・改善というPDCAサイクルが結果に結びついている。
	(ホ) 経営革新計画策定を通じた財務なども含む経営管理の重要性を認識し、実行している。また、付加価値創出の継続には人材がポイントであることを理解し、モチベーションの高い人材を選別し、資格取得なども支援している。
事例 (3)	(イ) 家業の経験を通じて、経営の自由度・独自性・経営管理の重要性などを学んだ (中小企業経営でよくみられる弱点を、下請であった家業での就業時に強く認識)。
	(ロ) 家業での工事現場管理の経験から、先を読んで合理的に仕事を進めるための俯瞰的なものの見方の重要性を体得した。
	(ハ) 他企業での就業時にコインパーキングに係る一連の業務を経験したことと、顧客とのやり取りを通じて真のニーズへの気づきを得、実現すべき事業の方向性を見出した。
	(ニ) 創業のきっかけとして就業していた企業が買収されたことがあるが、タイミングとして様々なノウハウや顧客から評価されるポイントの理解など、革新的な経営への蓄積ができていた。
	(ホ) 規模重視の大企業や中小の同業他社の戦略とは一線を画す、コインパーキングの運営全般を通じたトータルとして顧客にとっての価値創出を重視する対応や、その実現のために小規模かつ生産設備を持たないファブレスの小回り性という強みを生かす戦略思考がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

もちろん重要ではある。しかし、それ以上にユーザーにとって差別化され価値を生み出しているポイントは、そのモノを顧客が実際に利用した際に、どのようにどれだけそこから価値を感じるのか、という点にまで深く配慮する「サービス」であろう。

(1)の機械設計・製造業および(3)のコインパーキング機器販売・コンサルティング業の2社は、顧客にとって最も大きな関心事であるはずの利用時の価値を最大限に引き出すにはどうすべきか、という視点で、機械そのものだけでなく付随する付加価値も含めた

ビジネスモデルを組み立てている。

(2)の書店の場合には、「地元」をキーワードとした販売企画のイベントや書籍の紹介文、たとえば、地元縁のある人物が紹介する本を集める、地元に関係する作家の作品を紹介するなど、顧客が知らなかった書籍の価値を見出させるなど、顧客に魅力的なイメージを膨らまさせて価値を伝える。また、子供への読み聞かせやテーマに沿ったトークイベント・サイン会などさまざまな催し、ネット上での積極的な情報の発信・交換による顧客との接点の増加などで店舗を興味の引かれる場ともし、他社とは一線を画する多様な工夫がなされている。従来の中小書店によくある待ちの姿勢とは違い、顧客と共に望まれる価値を積極的に創出し、書籍を購入して読む動機付けを行い、顧客の情報交換の場の役割も果たしている。

いずれの事例においても、「モノ」そのものはもちろん、それに付随するプラスαの「サービス」の価値（顧客が「モノ」を利用することによって得たい、真に顧客が望んでいるニーズの認識や、それを実現するモノの設計製造から利用時のサポート・廃棄などアフターサービスまでトータルでの価値を創出するサービス）の重要性が共通している。機械や書籍などの「モノ」とそれを取り巻く「サービス」を含むトータルとして、顧客から高く評価される他と差別化された付加価値を生み出すことに大きな意味がある。モノそのものの質が優れていることは重要だが、それだけでは真のニーズ対応には必ずしも十分

ではない。(1)の機械設計製造や、(2)の書店などは顧客とのコミュニケーションが重要な要素と思われ、共に価値を創り出しているといえそうである。(3)のコインパーキング機器販売・コンサルティング業でも、経営者がパーキングオーナーの真のニーズはパーキングの機器や設置、集金代行などではなく経営が順調に推移することであり、それに合致する機器や運営ノウハウを提供するというトータル価値の重要性に、パーキングオーナーとのコミュニケーションを通じて気付いたことがある。これも、顧客と共に価値創りをしているといえるであろう。

モノを介して価値を提供する製造業や販売などの業種においては、モノだけでないトータルの価値、また、コミュニケーションに基づきその価値を創出する、といったところにイノベーションを生む発想の大きなヒントがあると考えられる。顧客と共に顧客がそのモノに求める価値を具体的に確認し、その実現のためにコミュニケーションを通じて合致するものを創り上げていく「共創」と言えるのではないか。

3事例では、製品や商品を扱う製造業や販売業において、収益力強化に結びつく顧客価値を創出するイノベーションの発想のヒントとして、顧客の利用時の価値を考えたモノと付随するサービスのトータルの価値を考えて差別化を図ることがあった。次章では、モノではなくサービスを商品とする業種での差別化のポイントを事例でみていく。

3. サービス業の中小企業事例にみるイノベーション想起のポイント

(1) (株)ツアー・ステーション…語り部が魅力を発信する着地型観光を積極推進

イ. 企業の概要

当社は、97年に創業した愛知県丹羽郡扶桑町の旅行企画・販売会社で、役職員数4人、年商は15年12月期で2,800万円である(図表8)。

当社は、犬山市を地盤とし、地元旅行会社ならではのユニークな着地型観光^{(注)5}を「強み・特色」としている。「犬山おもてなし隊」と称する地元で生まれ育った当社の添乗員による説明はもちろん、古くからの言い伝えやエピソードを知る地元住民が「語り部」となり、観光地を巡る通常の企画型旅行、旅行本やネットなどでは得ることのできない興味深い内容を提供している(図表9)。

売上高の内訳は、当社の特色である着地型観光を含む自社企画旅行商品が5割、国内外のクルーズ商品が3割、その他2割となっている。

ロ. 着地型観光への取組み開始の経緯

(イ) 環境変化からの気付き

加藤社長は、大手流通企業の旅行事業部に5年勤務し、旅行企画を志望していた。しかし、企画や添乗などは思った程には経験できなかった。そこで、独立を念頭に愛

図表8 (株)ツアー・ステーションの概要



当社の概要

社名	株式会社 ツアー・ステーション
代表者	代表取締役社長 加藤 広明 (創業者)
所在地	愛知県丹羽郡扶桑町柏森西前282-1
設立	1997年
資本金	1,000万円
年商	2,800万円 (2015年12月期)
役職員数	4人 (役員2人、正社員2人)
事業内容	旅行の企画・販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 犬山城と加藤広明社長・犬山おもてなし隊



(備考) (株)ツアー・ステーション提供

知県小牧市の国際観光認定ホテルに移り、約3年間、旅行企画のノウハウ・経験を蓄積しつつ創業の準備を進め、97年に29歳

(注)5. 従来型の、旅行者を旅行企画販売業者が出発地で集めて目的地に連れて行き案内する発地型観光に対して、目的地の旅行業者がその地域の特徴を生かした内容のプログラムを用意し、旅行参加者がその目的地に集合してその旅行業者が案内し、現地で解散するものを着地型観光という。このため、地域活性化という観点においても注目されている。

で旅行代理店を創業した。

創業の数年後に、案内先での説明などでこれまでになく格段に内容が濃いものを吟味して提案した旅行企画が、相見積もりで単なる価格重視により競争相手に決められてしまった。しかしこの企画の経験から、約5,500社もが存在する業界で独自性により価格競争を回避する重要性を学んだ。また、顧客の商品選択方法も、インターネット経由が増加しているなど、従来型の旅行代理店からの転換の必要性を感じるようになった。

そこで、まだ発地型観光であったが、訪れる先の歴史的背景などの資料を用意して目的地到着までに旅行者に説明するなど、単なる観光地めぐりではない内容に充実させて独自性を打ち出す工夫をこらし、こうした企画が評価されるようになった。この内容面の充実は、その後の着地型観光につながるひとつ目の大きな気付きといえよう。

こうした中で加藤社長は国内外の様々な場所を添乗などで訪れるにつけ、地元の資源に魅力があることを再認識するようになっていった。すなわち、単なる観光めぐりではなく、歴史的・文化的な背景や意味などをより深掘りすることが顧客に強くアピールするというひとつ目の気付きに加えて、あまりに身近すぎて見過ごしていた地元資源に、そうした歴史的・文化的な大きな魅力があるという気付きを得た。着地型観光へのふたつ目の重要な気付きである。

足元に、経営革新につながる大きな材料があった。地元の様々な観光・歴史・文化資源、地元で生まれ育ち地域資源を知る社内人材、「語り部」となる他に代えがたい貴重なストーリーを知る地元住民などである。地元企業であるからこそその「強み」が発揮できることを認識したということである。加藤社長の、地元や祭りが好きで、何とか地域を盛り上げたいという意欲もしだいに強くなっていた。

なお、着地型観光の発想への参考としては、欧州などの「ランドオペレーター」があったとのことである。ランドオペレーターは、主に海外旅行において、現地のホテルや交通手段など、出発地から現地までの航空機等以外の現地での地上での手配専門の業者である。ただし、単なる観光案内や様々な手配をこなすだけではなく、その土地の歴史・文化・風習などの特色・魅力を旅行者が肌感覚で実感して楽しめるよう、地元で精通しプロデュースできることが不可欠である。

ところで、犬山には天守が現存するもので日本最古の様式の「犬山城」(図表10)、その近くの有楽苑^{うらくえん}には織田信長の実弟である織田有楽斎が建てた茶道史上貴重な茶室で国宝茶席三名席のひとつである「如庵^{じょあん}」という、ふたつの国宝がある。さらに、有楽苑内の旧正伝院書院には、長谷川等伯、狩野山雪などの襖絵も残っている。城下は江戸時代の町割りが日本で唯一そのまま残り、様々な歴史的・文化的資源を有し、尾

張の小京都ともいわれる(図表11)。

市の人口約7万5,000人に対して、犬山城と城下、社寺、明治村、日本モンキーセン

図表10 木曾川からのぞむ犬山城



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 江戸時代のままの町割りの城下の通り



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 犬山祭りの車山



(備考) (株)ツアー・ステーションHPより

ター、中部圏最古の古墳群、重要無形民俗文化財の犬山祭りとその車山^{やま}などを、観光・レクリエーションで訪れる利用者は年間524万人にのぼる(図表12)。

(ロ) 貴重な地域資源たる「語り部」の活用

地元で生まれ育った当社のメンバーと、地元住民の語り部が、よく知る自らの地域の貴重な資源を対象に、直接交流しながら案内をするからこそその内容の深みと臨機応変な小回り性の利いたサービスが、魅力を強く打ち出せる大きなポイントとして、現在では経営革新を成功させている(図表13)。しかしながら、その語り部の誕生の背景には、以下のような加藤社長の課題解決への生みの苦しみがあつた。

06年の観光立国推進基本法制定で観光振興と着地型観光というスタイルが取り上げられたことも背中を押し、当初は主に地元の顧客が中心であった取組みを、他地域の顧客にも展開し始めた。そこで、認知度・信用を高め、自らの思いを実現するため、経済産業省の「地域産業資源活用事業計

図表13 犬山おもてなし隊の案内風景



(備考) (株)ツアー・ステーション提供

画」の認定にチャレンジしたが、犬山の魅力をアピールするだけでは独自性が不足として1年目は認定を得られなかった。自信を持っていただけに加藤社長は解決策に困り果て、地元で様々な人に話を聞くうちに、人々の「語り」と「直接の交流」にこそ魅力があるということを見出し（三つ目の気づき）し、これを取り入れて犬山まちづくり株式会社と共同申請し、2年目のチャレンジで11年9月に認定を取得した。

このように見てくると、加藤社長の地域資源を生かした活性化への思いと努力、その過程での成功・失敗などからの学び、課題解決のために地域の人々・地元のまちづくり会社・公的な支援制度など、様々な外部資源を積極的に活用する柔軟な発想と行動力などが、強みを発揮する革新のポイントとして浮かび上がってくる。単なる観光の手配や案内といった基本的なサービスのレベルを大きく超え、旅行者が本物を肌で感じ満足するサービスでの付加価値（語りや交流など体験＝コトを通じた価値）の重要性である。

ハ. 今後の取り組み

今後の展開としては、欧州や豪州などの旅行者も着地型のターゲットとする。アジア系のインバウンドは、既に現地の旅行業者が日本に進出するほど一般化しているが、欧州や豪州の旅行者はまだこれからの市場である。また、中部・北陸9県の祭り、特に同地域に多い車山やからくりなどの伝統文化をテーマ

図表14 インターシップの様子



(備考) ㈱ツアー・ステーション提供

に、各地域をつなぐことなどを考えている。このため、既に自社で発掘した同地域内の地元資源の活用、各地の着地型旅行業者や関連機関などとの連携・活用などに取り組みつつある。さらに、15年に大学生のインターシップを受け入れ（図表14）、若者も地元文化に新鮮な興味を持っていることを認識し、彼らの発想やSNSの利活用などで新たな視点での資源の発掘、海外やより幅広い年齢層も含めた顧客開拓などに注力していく。

(2) 中村トランスポート(株)…顧客の困ったを解決し期待以上の感動を創出

イ. 企業の概要

当社は、中村治久社長が運送会社で経験を積んだ後、12年に創業した福岡県糟屋郡篠栗町の遠賀信用金庫取引先の引越し・貨物運送業者である。特に、九州・沖縄の離島への引越しで独自の強みを持ち、「離島引越しレスキュー隊」を標榜している。

創業時は軽貨物運送業としてわずか3人、軽自動車1台の体制でスタートした。当時は

引越しで特に離島を対象とすることなどを考えていたわけではなく、顧客ニーズに応える態勢を構築しつつ、運送・引越しも真摯な対応で稼働率を向上させることに注力した。わずか3年ほどの間に、一般貨物運送業免許

の取得や離島を含む引越しへの積極展開などを経て、現在では役職員数（パート・アルバイトを含む）22人、車両も10台以上にまで増加し、年商は2015年8月期で1億2,000万円となっている（図表15、図表16、図表17）。

図表15 中村トランスポート(株)の概要



当社の概要	
社名	中村トランスポート 株式会社
代表者	代表取締役社長 中村 治久（創業者）
所在地	福岡県糟屋郡篠栗町乙犬131 （長崎営業所：長崎県大村市木場511-1）
設立	2012年
資本金	400万円
年商	1億2,000万円（2015年8月期）
役職員数	22人（役員2人、正社員12人、パート・アルバイト8人）
事業内容	引越し・貨物運送

（備考）1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 写真は福岡営業所

成長の背景には、「商品は人」であり「いかに顧客に喜ばれるか」「期待以上の感動を目指す」を使命とした顧客満足度、つまり、質の高い取組みがある。その結果、件数ベースで地元福岡県内の案件の9割、長崎県内の案件でも2割が口コミによるものとなり、業歴は浅いがインターネットの引越し会社比較サイトの地域密着業者のランキングでも常にトップクラスとなるなど高い評価を得ている。

売上構成比は、ユニットバスやシステムキッチンなどの貨物運送が3割、引越しが7割で、7割の引越しのうち2割弱を離島関係の案件が占めている。また、離島が長崎県に多く一般の引越しより高単価でもあることから、引越し売上げの約半分が長崎県に関連している。こうしたこともあり、15年には長崎営業所を同県大村市に開設した。

図表16 中村治久 社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 当社のトラック車両群



（備考）中村トランスポート(株) HPより

口. 期待を超えるサービス提供の原点

（イ）前職での経験を通じて体得した顧客志向の姿勢

中村社長は、トラック運転手としての勤務時代に顧客から仕事ぶりを評価されたことをきっかけに、世の中の役に立つ仕事として運送業に誇りを持つに至り、努力を惜しまずプロとして腕を磨くこと

に注力した。

そして、顧客の役に立つことを実現していくために32歳で独立を果たした。トラックを使っての荷物の積載・運搬・荷降ろしに、プラスαするさらなる満足度（期待を越えることによる喜び）を顧客に感じてもらうために、顧客の立場で質の高い迅速・丁寧な対応を役職員全員で追及するたゆまざる努力の実践こそが、当社の質による差別化の根源といえる。たとえば、業務のコアである引越しそのものの価格・利便性・安心・安全を考えたトータルでのコストパフォーマンス追求に加えて、顧客自身の宿泊やフェリー・ペットホテルなどの手配、障害者や高齢者には介護士有資格者が対応等々、引越しに伴う「顧客の困った」まで可能な限り現場でサポートし付加価値を創出する。

（ロ） 離島引越しへの取組みの背景

当社の特長である離島の引越しは、手間がかかり大手も含めて他社では敬遠しがちな分野で、見積もりでさえ避けられることも少なくないとのことである。これは、天候などの影響に大きく左右され、フェリーの都合に合わせたり、待ち時間が多くなるなどトラックや人手の非稼働時間が長くなりがちで、離島のため現場の確認にも行けないなど、不確定要素が多いといった理由による。まさに、困り事解決を必要とする典型といえ、当社ではこれを年間50件程度手掛けている（図表18）。

積極的に手掛けるきっかけとなったの

図表18 フェリーの出航風景



（備考）中村トランスポート㈱HPより

は、創業後半年の頃に中村社長が友人を通じて依頼された五島から宮崎市への引越しである。五島でのフェリー出航の際に、所持していたカメラで見送りの風景を撮影し、到着後にプリントして顧客に提供したところ、たいそう喜ばれた。中村社長にもともとあった顧客に感動を与え喜んでももらいたいとの思いがさらに強くなり、他社でやらない・やれない顧客の困り事の解決を目指した。中村社長の離島好きもあり、この出来事から約1年後の14年初めに「離島引越しレスキュー隊」の取組みを本格的に開始した。もちろん、こうした取組み姿勢は離島以外の引越しや運送でも変わらない。

実際には、直面する様々な課題に対応しつつノウハウを蓄積していった。例えば、①離島や長崎市・佐世保市などにも多い狭い路地・坂道や階段などでトラックが入れない場合や、予想外の現場の状況にも余裕をもって安全確実かつ臨機応変に対応でき

図表19 トラックの入れない現場の事前確認



(備考) 中村トランスポート(株)HPより

る体力と引越技能の習得のための日々の訓練(図表19、図表20)、②フェリー欠航時の他便への予定組み変えを価格面も考慮して合理的にパソコン上で判断する仕組みの構築、③フェリー会社との関係強化による割安料金の実現、④他の引越しと日程を合わせたり運送部門の仕事と組み合わせるなどの調整で稼働率をアップさせ価格を引き下げる工夫等々である。フェリー待ちの時間には、コストをかけずに広告宣伝を行うために、チラシの設置を飲食店など近隣商店に依頼する営業活動も行っている。

こうした努力をひとつひとつ積み上げることで、できる限りの効率性アップ・コスト削減を図り、顧客の要望を踏まえた十分な説明とともに、納得する品質・価格で積極的に離島の引越しが受けられる体制を作り上げてきた。単純に価格が安いではなく、顧客が要望することを達成するために何をやらなければならないのか、そのためにはいくらかかるのか、その際に要求内容

図表20 日常の訓練の様子



(備考) 1. 上から、ウエイトトレーニング、体力トレーニング、1人吊り作業訓練、結束訓練
2. 中村トランスポート(株)HPより

を安心・安全・確実に達成することを大前提にコスト引き下げと現場対応力による顧客の期待を超える満足度の提供を行う、という発想である。

(ハ) 理念にそった差別化のポイントは人材育成

当社では「商品は人」、つまり、現場対応力のある人材の育成を差別化の基本（＝期待以上の顧客の感動を生み出す源）としている。挨拶や連絡・相談など対顧客および社内連携のコミュニケーション能力と、日々の体力・技能訓練により、実際の現場作業は安全・確実・効率的に余裕をもってこなせる。体力・技能や気持ちに余裕があるため、予想外の状況や直接引越し作業に関係のないことまで含めて、顧客の満足にきめ細かな対応ができる。画一的・紋切り型の対応に陥りがちとなるため、あえて大手業者などのようなマニュアルは導入せず、現場で自ら考えて対応のできる人材育成を継続的に行っている。新入は、一定レベルの能力を身につけたうえで、はじめて現場に出られる。

中村社長のリーダーシップはもちろん、その考え方にそってメンバーひとりひとりが当社のめざす「期待以上の顧客の感動を生み出す」という統一された方向性での努力を継続することで、組織全体としてモノを運ぶという基本的なサービスを大きく超えた付加価値が創出されている。その結果が、創業わずか3年余りでの前述の口コミ案件の多さやネット上での評価、規模拡大という結果につながっている。

ハ. 長崎県内の強化などでさらなる飛躍へ挑戦 最重要資源である人材の強みをベースに、

離島が多く、15年に営業所も開設した長崎県内での積極展開などで、10年後に人員で2倍、売上高で3倍を目指している。たとえば、長崎県内での交通機関内の広告、テレビCM、パンフレットなどの広告戦略、離島出身者などの人材の獲得と着実な育成、他社にない丁寧なサービスで評判が高い安定収益部門の運送と引越し部門の割合を、現在の3:7から4:6ないし5:5とする、などである。運送部門は、安定性ととともに中長期的な視点で年齢の高くなった従業員が体力的に対応しやすいという意味でも、引越しとバランスよく強化する。

(3) 中小サービス業のイノベーションでの差別化発想への示唆

以上のサービスを介した活力ある2事例での経営革新であるが、それぞれの革新の要因は図表21のようになる。いずれも、コアとなるサービスを確実に提供するレベルを超えて、顧客の琴線に触れる高い満足度の実現に注力し、差別化している。その革新における考え方や行動、組織としての有り様などには以下のような共通点がある。

第一に、両社の経営者は、いずれも自らが成し遂げたいこと、すなわち携わる業界の仕事を通じて顧客に高い満足度を提供したい、また、そのための仕組み作りに積極的に取り組む覚悟が醸成されていた。

第二に、現在の特長・強みとなっている分野については、偶然もあるが、様々な経験・成功・失敗などから革新のヒントを得てい

図表21 サービスを介して付加価値を提供する2事例におけるイノベーションの実行に影響した基本的な要因

(株) ツアー・ステーション	(イ) 旅行企画を手掛けることへの強い思いを実現するため、転職してノウハウを蓄積し準備したうえで創業した。
	(ロ) 創業後の経験から従来型旅行代理店業務の転換の必要性を敏感に感じ取り、当初から着地型ではないが発地型企画旅行での説明内容充実で、単なる価格ではない質の面での差別化に動き始めた。柔軟な発想で、自ら考え行動することに積極的な姿勢がみられた。
	(ハ) 他地域への添乗などを通じて自らの足元である犬山の歴史的・文化的魅力を再発見し、海外のランドオペレーターについての知識や政府の観光立国政策の認識など幅広い知の活用が、地元企業だからこそその強みを生かせる着地型観光の具体化につながった。知識の幅・深度、そうしたものに基づく柔軟な発想力を持っている。
	(ニ) 着地型観光の最大の特徴であり旅行者にとって大きな魅力を創出する地元住民の「語り部」としての活用による付加価値を、地元の人々とのコミュニケーションと旅行者の案内の現場から共創していった。有名観光地などを巡ったり、通常の観光案内レベルなどでは得ることがないような語り部ならではの内容や、直接の触れあい、それを適切にアシストする犬山おもてなし隊など様々な人材が旅行者にもたらすサービスの付加価値である。
	(ホ) 着地型の地域の拡大や今後のターゲットとして欧州・豪州の旅行者の開拓も目指す、若年層の発想やSNSの活用など、次のステップを常に目指し、情報収集やこれを利用した具体策へのチャレンジに積極的に挑み、変化に対応しつつ質の向上を目指している。
中村トランスポート(株)	(イ) 前職で運送業のやり甲斐の認識や使命感が醸成され、知識・ノウハウの蓄積に積極的な取組み、独立に向けて努力をした。
	(ロ) 偶然だが他社が敬遠しがちな離島の引越しに革新のチャンスを見出して、小回り性を生かし課題解決に果敢にチャレンジし、受注可能な体制を構築していった。
	(ハ) 基本のモノの運搬での体力・技能の面での日々のトレーニングによる鍛錬、さらに、マニュアルに頼ることなく臨機応変に顧客の立場で考えた対応のできるコミュニケーション力で、総合的にサービス付加価値を創出している。
	(ニ) どのようなことに価値を見出すかは個々の顧客によるため、その顧客に真摯に向き合いコミュニケーションを通じてその価値(顧客の課題)をとらえ、共に解決策を考えることで高い付加価値を共創している。
	(ホ) 現場での価値創出の源泉(強み)が人材にあることをよく理解し、人を大事にし必要な能力を備えた人材の育成に応じた展開で将来展望を描いている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。これは、高い意欲をもって日常の業務や様々な情報に接するという姿勢・感度の高さがあったからこそといえよう。

第三に、経営課題に対して、諦めることなくどうすれば解決できるのかを積極的に研究・模索し、行動し、評価・改善しつつ目的達成に近づける努力を惜しむことがない。当然、その過程では計画通りにいかない場合もあるが、適宜に修正し、不足するものは外部資源も含めて積極的に見出し・活用するなど徹底して取り組んでいる。

第四に、人材の重要性を両社ともよく理解している。すなわち、サービス業の特長として現場の時々刻々の対応が顧客評価に直結するのはもちろん、中長期的な経営の持続発展という観点からも、理念・目的に沿った人材の確保・育成と効果的活用を行うことが、継続的に顧客と共に価値を創出する根源との認識である。目的が明確なだけに目先の課題対応は当然として、中長期の展開を念頭においた動きも忘れていない。

おわりに

ドラッカーは、その著書「イノベーションと企業家精神」の中で、「イノベーションに積極的な経営者は、数字（実態をデータで明確にする）を見るとともに人を見て分析し、さらに社会の受容度や顧客にとっての価値・その利用が期待や習慣にもマッチしているかなどを知覚によって知る」、としている。企業経営者は、提供したものの価値を顧客が認識・評価し、そこにメリットを見出すために何をすべきかを常に考え問うことで、イノベーションを導き出すことができる、ということであろう。

すなわち、モノの提供では、顧客がそれを実際に利用する際に真に期待し感じる付加価値を考え、そのための付随するサービスまで含めどのように提供すべきかが重要となる。一方、サービスにおいても、コアとなるサービスそのものの内容の充実は当然として、それに付随する部分も含め、これもトータルと

して真の課題解決に資する価値を顧客に提供できるかが差別化のポイントとなっていた。業種や企業規模に関係なく、経営理念が明確で高い意欲があることは当然として、対象とする顧客が抱える課題・悩みをその背景とともに理解すること、そのうえで、固定観念にとらわれることなく合理的な解決に結びつける具体策を見出し、価値を提供することの重要性である。

業種・規模を問わず、経営の持続発展に不可欠なイノベーションでは、「利用時の満足をいかに理解するか」を出発点として、「顧客の真の課題を解決する手段＝コト」を念頭に、提供するモノやサービスの発想・開発・提供方法を考えることがポイントとなる。特に、イノベーションのきっかけがつかめない、あるいは、消極的な中小企業には、顧客の実際の利用の観察や、顧客とのコミュニケーションなどから本当に必要なことを発見し、課題解決に必要な価値を顧客が納得する形で共創する努力が求められる。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書（2015年版）』日経印刷
- ・文部科学省科学技術・学術政策研究所『第3回全国イノベーション調査報告』 2014年3月31日
- ・P.F.ドラッカー（上田惇生 訳）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社2007年3月
- ・信金中金月報 2013年12月号「事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み－変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み意欲の重要性－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2014年12月号「企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション－「連携」の組成・運営、コーディネーター役の留意点－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2015年7月号「農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例－イノベーションをもたらす共通点は起業家的な努力の継続－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2016年1月号「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長－意欲・ポジティブ指向とためめ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所

地域の資源を活かす小水力発電への融資

—福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ（つちゆ清流エナジー株式会社）の取組み—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

中西 雅明

(キーワード) 信用金庫、小水力発電、固定価格買取制度 (FIT)、中小企業

(視 点)

固定価格買取制度 (FIT) が2012年7月に施行されて、本年で丸3年半をむかえる。集中導入期間とされた3年間で、太陽光発電は大企業の参入もあり、大いに導入が進んだ。しかしながら、太陽光発電以外 (風力、バイオマス、地熱、小水力など) の導入は全体の1割にも満たない現状であり、今後、各電源がバランスよく導入されることが課題となっている。

なかでも小水力発電は、1891年蹴上発電所 (京都市) が国内で初めて事業用水力発電の営業を開始したことを皮切りに、明治・大正時代に日本各地に小水力発電所が設置され、大いに発展した歴史がある。その後、ダムに代表される大規模・集中化等により、停滞したものの、ほぼ24時間安定的に発電できることから、ベースロード電源を担う有力なエネルギー源といえる。

そこで本稿では、東日本大震災等の影響で大きな打撃を受けた福島市土湯温泉町を取り上げる。土湯温泉町は、東日本大震災からの復興そして震災前よりも多くの観光客を呼び寄せるために、既存の砂防えん提を活かしつつ小水力発電を用いて発電するという新たなビジネスモデルを立ち上げた。それを資金面で支えた福島信用金庫の取組みについて確認することで、円滑な導入とその後の定着に向けたヒントを探る。さらに、地域の資源を持続的に活かす施策に取り組む福島県庁や福島市役所の事例を紹介することで、今後の考察を試みた。

(要 旨)

- 小水力発電は、明治・大正時代に日本各地で設置され大いに発展した。その後、ダムに代表される水力発電の大規模・集中化等により、小水力発電は停滞するが、東日本大震災による深刻なエネルギー危機や固定価格買取制度 (FIT) の施行をきっかけとして、全国各地で取り組まれている。
- 福島信用金庫は、「暮らしのとなりに、いつもふくしん」をコーポレートメッセージに、地域の繁栄と地域住民の豊かな暮らしづくりに貢献することを目指している。当金庫として初めての小水力発電への融資となり審査は手探りであったものの、地域の実情を的確に把握するとともに事業スキームを精査したところ、事業継続性に高い可能性が認められ、そして何よりも震災からの復興に向けた熱意と地元の同意があったため融資を実行した。
- 本件は、日本政策金融公庫との協調融資であり、地域の実情を的確に把握していた福島信用金庫では、担当役員がつちゆ清流エナジー株式会社の加藤代表取締役と同行し、公庫に対して事業スキームおよび事業継続性などを詳細に説明するといった積極的な対応を行うことにより、協調融資が可能となった。
- つちゆ清流エナジー株式会社は、福島県福島市土湯温泉町にある小水力発電会社である。代表取締役である加藤氏は土湯温泉町出身であり、東日本大震災等の影響で地域全体が危機に追い込まれた状況を打開すべく、株式会社元気アップつちゆ (SPC: つちゆ清流エナジー株式会社) を設立した。さまざまな知恵を絞るとともに複数の企業の協力を得て、小水力発電における新たなビジネスモデルを実現している。

はじめに

小水力発電とは、水の力を利用して発電する水力発電のうち比較的小規模のものである。1891年蹴上発電所（京都市）が国内で初めて事業用水力発電の営業を開始したことを皮切りに、明治・大正時代に日本各地に小水力発電所が設置され、大いに発展した。その後、ダムに代表される水力発電の大規模・集中化等により、小水力発電は停滞するが、東日本大震災による深刻なエネルギー危機と固定価格買取制度（通称 FIT「Feed-in Tariff」、以下「FIT」という。）が開始されたことなどにより、全国各地で取り組まれている。

本稿では、東日本大震災等の影響で大きな打撃を受けた福島市土湯温泉町を取り上げる。土湯温泉町は、東日本大震災からの復興そして震災前よりも多い観光客を呼び寄せるために、既存の砂防えん提を活かしつつ小水力発電を用いて発電するという新たなビジネスモデルを立ち上げ、中小企業を設立した。それを資金面で支えた福島信用金庫の取り組みに着目するとともに、地域の持続的発展に向

けた地方公共団体の取組みにも光をあて、地域の活力を活かすヒントを探っていく。

1. 小水力発電とは

(1) 水力発電のあゆみ

あらためて小水力発電の概要をみておくことにする。水力発電とは、水が高い所から低い所に流れ落ちる性質を利用したものであり、水の流れ落ちるエネルギーを水車によって機械エネルギーに変換し、発電機によって電気エネルギーをつくるものである。

発電機がない時代でも、川などの水力エネルギーは木製の水車を利用して、揚水、脱穀、製粉、製糸などに広く活用されてきた。

ちなみに、小水力発電にかかる明確な規模の定義はなく、国や機関によってその基準は異なることが多い。本稿では、発電規模が10MW（10,000kW）より小さいものを小水力発電とする（図表1）。

ここで、日本の水力発電の歴史を振り返ってみよう（図表2）。1888年に宮城県仙台市の宮城紡績で紡績用水車により発電（出力5kW）を開始したのが本格的な水力発電の始

図表1 水力発電の規模

分類	発電規模	FIT買取価格	主な利用水車	
大水力発電	100MW以上	—	フランス水車 ターゴインパルス水車 クロスフロー水車	
中水力発電	10～100MW	1M～30MW (24円/kWh)		
小水力発電	1～10MW		200k～1MW (29円/kWh)	ペルトン水車 クロスフロー水車 プロペラ水車
ミニ水力発電	100kW～1MW	200kW未満 (34円/kWh)		
マイクロ水力発電	100kW以下			

（備考）伊藤義康『分散型エネルギー入門』（2012年5月）および経済産業省 資源エネルギー庁ウェブサイトより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 日本の水力発電の歴史

		年	事 項
水力開発の幕開け		1888年	三居沢発電所（宮城県）が水力発電開始
		1891年	蹴上発電所（京都府）が事業用水力発電の営業開始
			このころ、日本各地に水力発電所が設置される。
		1910年	第一次発電水力調査開始
		1912年	水主火従時代の幕開け（～1962年）
水主火従	大規模水力開発の時代	1918年	第二次発電水力調査開始
		1937年	第三次発電水力調査開始
		1956年	佐久間発電所（静岡県）完成（日本一の年間総発電量を誇る）
		1956年	第四次発電水力調査開始
		1963年	黒部川第四発電所（富山県）完成（日本一の高さを誇る黒部ダム）
環境に配慮した水力開発の時代		1973年	第一次オイルショック
		1979年	第二次オイルショック
		1980年	第五次発電水力調査開始
		1981年	新高瀬川発電所（長野県）完成（東洋一の規模のロックフィルダム（高瀬ダム））
		2003年	RPS制度（電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法）施行
		2005年	京都議定書発効
		2011年	東日本大震災発生
		2012年	固定価格買取制度（FIT）制度施行

（備考）全国小水力利用推進協議会『小水力発電がわかる本ーしくみから導入までー』（2013年9月）および経済産業省 資源エネルギー庁ウェブサイトより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

まりとされる。1891年には琵琶湖疏水を利用した蹴上発電所（京都市）により日本初の事業用水力発電の営業が開始された。このころから日本各地に水力発電所が建設され始めるとともに、1907年には東京電灯（現在の東京電力）による東京への高圧長距離送電（55kV、75km）の成功により、遠隔地大型水力の本格的な開発が始まった。この時代から始まる水主火従は50年以上続くこととなる。

終戦後、高度経済成長に伴う電力需要の急増に対応するため電力の安定供給という大きな課題を抱えた日本は、大規模ダム（貯水池式）水力発電所の開発が行われた。また、ピーク電力の供給源として大規模揚水発電の開発が行われた。1970年代に2度にわたる石

油ショックを契機として、脱石油化・電源多様化を図るため、純国産エネルギーである水力発電の重要性が再認識され、中小水力発電所の開発が進んだ。

その後、東日本大震災によるエネルギー危機やFITの施行を契機として、再生可能エネルギーの中でも24時間安定的に発電できる小水力発電への見直し機運が高まってきている。

水力発電といえば、従来は大規模ダム（貯水池式）水力発電所が主流であり、総事業費は数百億円単位であったため、地域の信用金庫が融資可能な案件といえるものではなかった。しかしながら、FIT施行により、小水力発電による売電価格が引き上げられたのを契機に、発電規模が数kW～数百kW程度の小水力発電（総

事業費 数千万円～数億円程度) が、ポテンシャルの高い地域で複数取り組まれている。

(2) 水力発電のしくみ

水力発電は、高い位置にある河川などの水を低い位置にある水車に導き、その高低差(落差)を利用して水車で発電機を回し、電気を発生させるものである。

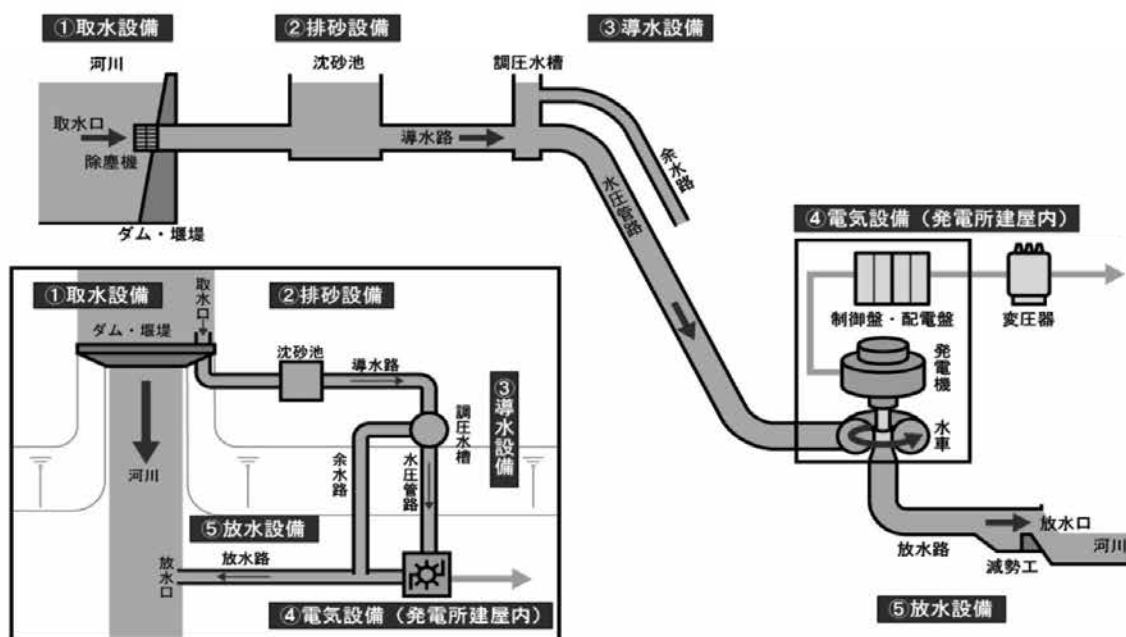
水力発電の基本構成として次の5点があげられる。①取水設備(発電に使用される水は、最初にダムや取水堰で必要な量を確保し、取水口で取水する)、②排砂設備(沈砂池などの排砂設備において、土砂を沈殿させる)、③導水設備(調圧水槽で水車に流れ込む水量を安定させたのち、水は水圧管路を流れ落ちる)、④発電所建屋内電気設備(水圧管路を流れ落ちる際の落差によって得られる

エネルギーにより水車が回転する。水車の回転エネルギーは発電機によって電気に変換され、発生した電気は制御盤・配電盤、変圧器などを通して送り出される)、⑤放水設備(発電に使用された水は放水路を流れ、放水口で放水される)(図表3)。

また、水力発電を水の利用形態の視点から分類すると、^{けいりゅう}渓流水利用、農業用水利用、上水道施設利用、下水道施設利用、ビル・工業循環水利用が主なものとしてあげられる。発電の基本構成は大きく変わらないものの、それぞれの形態に適している設備に違いがある(図表4)。

直近1年間の小水力発電所の稼働開始状況^(注1)をみると、渓流水利用(既存のダムや砂防えん堤)、上水道施設利用が大半となっている。これらの地点は地方公共団体が管理しているものが多いため、地方公共団体が自

図表3 水力発電の基本構成



(出典) 経済産業省 資源エネルギー庁『中小水力発電計画導入の手引き』(2014年2月)

(注)1. 全国小水力利用推進協議会『小水力発電事例集2015』(2015年10月)

図表4 水の利用形態

利用場所	利用例
渓流水利用	<ul style="list-style-type: none"> ・溪流に堰を設けて取水し発電所まで導水し、発電後に再び河流に放流する。 ・既設の砂防えん堤を取水堰として利用する。 ・既設ダムから放流される河川維持流量を利用する。
農業用水利用	<ul style="list-style-type: none"> ・落差工（地形の関係上設置する短い距離で段差を設けて水を流下させるもの）を利用する。 ・連続する落差工や急流工などにより大きな落差が得られる場合は落差工をバイパスする形で取水し、発電後、既設水路に再び放流することも考えられる。
上水道施設利用	<ul style="list-style-type: none"> ・原水取水箇所から浄水場、または浄水場から配水池、あるいは調整池までの間で得られる落差が利用できる。 ・送水過程では、通常、管路末端部に水圧を減圧するための減圧用バルブ等が設置されており、この減圧する水圧を水力発電に利用することも考えられる。 ・減圧用バルブ等に並列する形で水車・発電機を設置し、発電するとともに水車による水量調整も行う。
下水道施設利用 工場・ビル内水利用 など	<ul style="list-style-type: none"> ・事例数は少ないが、下水道施設や工場内の循環水等を利用して発電を行うことも考えられる。 <p><下水道施設利用></p> <ul style="list-style-type: none"> ・最終処理施設からの処理水を河川や海域へ放水する際の落差を利用する。 ・下水道施設のレイアウトによっては、上水道と同様に下水処理後の送水途中の減圧バルブ部分において得られる落差を利用して発電している事例もある。

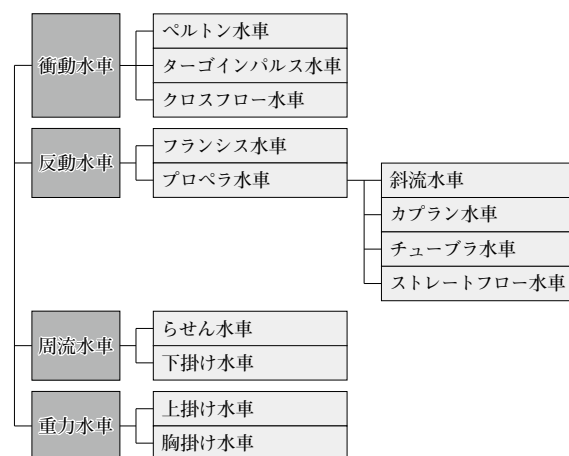
(備考) 経済産業省 資源エネルギー庁『中小水力発電計画導入の手引き』(2014年2月) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ら小水力発電を導入するケースと、開発地点として民間事業者を提供するケースがあり、本稿で取り上げるつちゆ清流エナジー株式会社のケースは後者に該当する。

ちなみに、発電に利用される水車は、地形によりさまざまな落差や流量があるため、水車もそれにあわせてさまざまな種類が使用されている。水車の方式は、「衝動水車」、「反動水車」、「周流水車」、「重力水車」の4種類に分類することができる(図表5)。小水力発電によく使用される水車は「衝動水車」と「反動水車」であり、流水のエネルギーを機械エネルギーに変換する羽根車(ランナ)の形状と構造によりに区別される。

「衝動水車」は、水の速度エネルギーによる衝撃で水車を回転させる方式である。本稿で取り上げるつちゆ清流エナジー株式会社の土湯温泉東鴉川小水力発電所でも採用され

図表5 水車の主な種類



(備考) 伊藤義康『分散型エネルギー入門』(2012年5月) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ているクロスフロー水車は、流量調整ができるように流水入口にガイドベーン(案内羽根)を設置し、低流量でも発電効率低下が少ないのが特徴である。

「反動水車」は、流水が羽根を通過するときの圧力エネルギーによって水車を回転させる方式であり、さまざまな水車が開発されている。

なお、「周流水車」と「重力水車」は古くからかんがいや製粉用に利用されてきた水車の方式であり、いずれも開放型水路に設置される。「周流水車」は水流のエネルギー、「重力水車」は水が落下するときの重力エネルギーによって水車を回転させる方式である。

水力発電のポテンシャルについて、資源エ

ネルギー庁のデータベースによると、発電規模が30,000kW以上については非常に開発率が高い。一方、3,000kW以下については開発率が低くなっており、小水力発電については相応のポテンシャルがあるといえよう（図表6）。

(3) 小水力発電のファイナンス

図表6 水力発電のポテンシャル

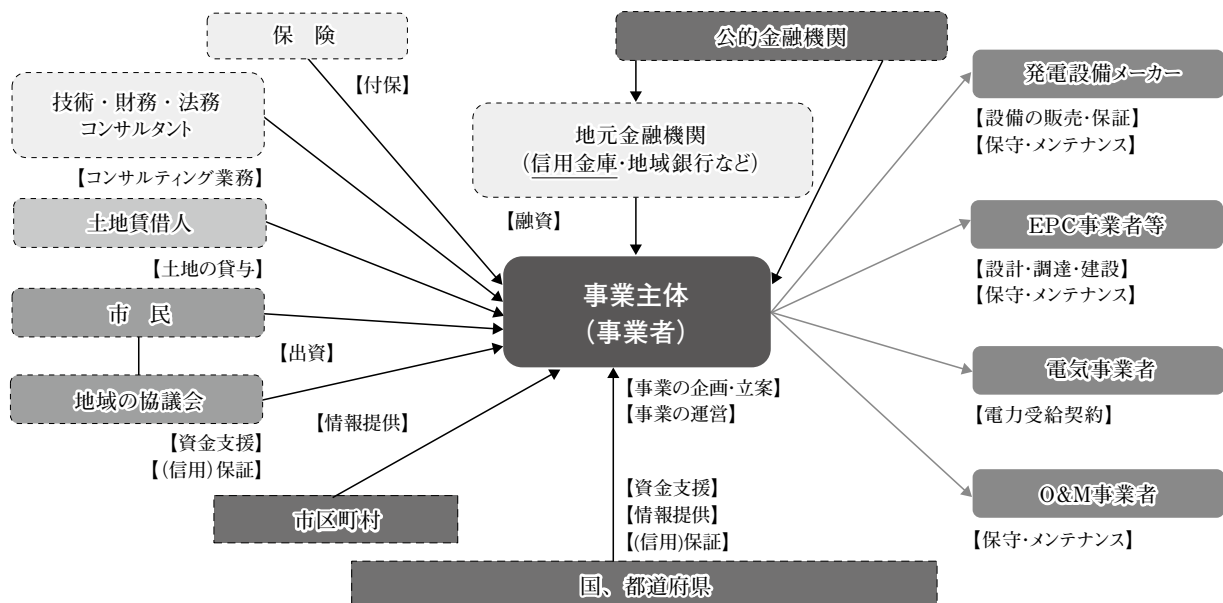
出力区分 (kW)	既開発		工事中		未開発	
	地点	出力 (kW)	地点	出力 (kW)	地点	出力 (kW)
1,000未満	541	225,106	38	14,306	369	240,630
1,000～3,000	428	764,168	6	10,099	1,227	2,256,000
3,000～5,000	164	617,575	2	8,900	523	1,961,900
5,000～10,000	286	1,938,440	3 (1)	20,820	337	2,265,700
10,000～30,000	366	6,099,200	2	42,600	206	3,267,900
30,000～50,000	89	3,374,200	—	—	21	801,900
50,000～100,000	67	4,384,050	2 (2)	117,290	14	879,100
100,000以上	26	4,925,500	1	153,400	3	378,000
計	1,967	22,328,239	54 (3)	367,415	2,700	12,051,130

(注)1. 2015年3月末現在

2. 「工事中」のうち、既開発地点の増設、改造中地点数を（ ）内数で示した。

(備考) 経済産業省 資源エネルギー庁『発電水力調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 小水力発電の事業スキーム〔イメージ〕



(備考) 環境省『地域における再生可能エネルギー事業の事業性評価等に関する手引き (金融機関向け) Ver.1.1～小水力発電事業編～』(2015年3月) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

小水力発電事業には、主に図表7にあげるような関係者が存在する。関係者の数やかかわり方は、案件の種類や規模によって異なるため、金融機関の融資の検討にあたっては、各関係者の役割および責任範囲について把握することが重要となってくる。

小水力発電の融資チェックポイントとしては、①事業の基本的枠組み、②設備・施工、

③運営管理、④法的対応事項、⑤その他があげられる（図表8）。

①事業の基本的枠組みや②設備・施工においては、総事業総額（特に工事費）が適切に見積もられているかどうか確認することが重要となってくる。経済産業省 資源エネルギー庁「中小水力発電計画導入の手引き」（2014年2月）に小水力発電所の構造物ごと

図表8 小水力発電にかかる融資チェックリスト

確認内容		
基本的枠組み	事業主体	<input type="checkbox"/> （出資者が複数存在するSPCの場合）責任の所在が明確化されているか。
	事業規模	<input type="checkbox"/> 適切な事業規模となっているか。
	資金構成	<input type="checkbox"/> 総事業総額が明確になっているか。 <input type="checkbox"/> 資金構成計画が実現可能なものになっているか。 <input type="checkbox"/> その他資金調達の見込みが立っているか。
設備・施工	設置場所	<input type="checkbox"/> 適切な流量・有効落差が確保できる等、自然条件が有利な場所か。
		<input type="checkbox"/> 事業が可能な地目か。開発制限のある区域指定地ではないか。
		<input type="checkbox"/> 地盤や、工事・維持管理のためのアクセス可能性が確認されたか。
		<input type="checkbox"/> 水利用権の確認と地元の合意が取れているか。
		<input type="checkbox"/> 十分な期間の流量資料があるか。
		<input type="checkbox"/> 立地に応じた系統連系費用が考慮されているか。
	設備の選定	<input type="checkbox"/> 信頼性・信用力の高い水車メーカーの設備・製品が選定されているか。
		<input type="checkbox"/> 発電用地の落差や流量に適した機種選定がなされているか。
		<input type="checkbox"/> 設備性能の保証が十分か。
		<input type="checkbox"/> 経済産業省から設備認定、電力会社への接続の申込みが終了し、買取価格が決定しているか。
		<input type="checkbox"/> 年間予測発電量は、適切に算定されているか（故障・メンテナンス対応を考慮しているか等）。
		<input type="checkbox"/> 設計・調達・建設の実施主体が、経験豊富で信用力を有する業者か。
設計・調達・建設の実施	<input type="checkbox"/> 契約内容において、業務の対応範囲や責任所在が明確になっているか。	
	<input type="checkbox"/> 減水区間への影響が最小限化され、大雨・洪水等を考慮した設計となっているか。 <input type="checkbox"/> 施工状況は適切か。	
運営・管理		<input type="checkbox"/> 実績や信頼性の高いO&M体制になっているか。 <input type="checkbox"/> 必要な運営管理費（人件費、販管費、修繕費、固定資産税、保険料等）が十分に見込まれているか。 <input type="checkbox"/> 洪水等の自然災害を想定した設計や保険等、不可抗力リスクへの対応がなされているか。
法的対応事項	水利用権	<input type="checkbox"/> 水利用権に関して必要な手続き・許可を得られているか。 <input type="checkbox"/> 系統連系協議が進められ、連系承諾が得られているか。
	電気事業	<input type="checkbox"/> 段階に応じて電気事業法にもとづく必要な各種届出がなされているか（発電規模に応じた対応）
	土地	<input type="checkbox"/> 土地の所有権が実施期間中確保されているか（【賃借権による利用権取得の場合】賃借権の登記がなされているか）
		<input type="checkbox"/> （農地や林地からの転用の場合）転用手続きがなされているか。
	環境影響評価	<input type="checkbox"/> 近隣住民、水利関係者との合意形成がなされているか。 <input type="checkbox"/> 発電規模に応じて適切に環境影響評価が実施されているか。
	その他関連法令	<input type="checkbox"/> 必要な関連法令に対応できているか。
その他確認事項		<input type="checkbox"/> 現地を視察・調査したか。 <input type="checkbox"/> 事業者の意欲や対応の誠実度は十分か。 <input type="checkbox"/> 返済計画は妥当か（季節・月ごとの発電量の差が大きい場合、それを考慮した返済計画となっているか）。

（備考）環境省『地域における再生可能エネルギー事業の事業性評価等に関する手引き（金融機関向け）Ver.1.1～小水力発電事業編～』（2015年3月）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に適切な設備諸元をパラメータにとって短時間で概略の工事費を把握する方法が記載されており、参考にすることができる。

③運営管理の点では、小水力発電機は、台風や洪水などの自然災害による故障が発生する可能性があるため、事業者が自然災害やその他各種トラブルに対応するための保険に加入しているか確認することが大切になってくる。

④法的対応事項における主要な許認可手続きは、河川法および電気事業法による手続きである。特に、特定水利使用の許可を得るまでには数か月～1年程度を要することもあり、十分な準備期間が必要である。また、発電所の設置場所が国立公園などに該当する場合は、別途自然公園法などの関係法規に関する手続きが必要となってくる場合があるため、事業計画の段階で考慮されているか確認することが重要である。

また、最近では、用地の確保で山間地など土地の地権者が複数人に渡るケースや地元の合意を得るのに数か月以上要するケースが散見されているため、注意する必要がある。

2. 地域の資源を活かす小水力発電への融資

(1) 福島信用金庫が展開する小水力発電への融資

福島信用金庫は、福島県福島市に本店をおき、「暮らしのとなりに、いつもふくしん」をコーポレートメッセージに3つの経営理念^(注2)

を掲げ、地域の繁栄と地域住民の豊かな暮らしづくりに貢献することを目指している。シンボルマークは桃の特徴を活かしたシンプルでまろやかな曲線で表されており、福島信用金庫を中心とした地域の「輪」、地元の「和」にもつながり、福島信用金庫の「身近にあって、親しみやすい金融機関」を表現している（図表9）。

後述するつちゆ清流エネルギー株式会社への融資は、当金庫としても初めての小水力発電への融資となり、審査は手探りであった。しかしながら、土湯温泉町復興再生協議会の賛

図表9 福島信用金庫



信用金庫の概要

信用金庫名	福島信用金庫
理事長	樋口 郁雄
所在地	福島市万世町1番5号
設立	1976年（昭和51年）5月
預金	3,625億円
貸出金	1,537億円
従業員数	311人

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. ①地域の繁栄と豊かな暮らしづくりに貢献する。②心を合わせ積極的に業務を展開し、強靱な経営体質を作る。③活気に満ち、豊かな働きがいのある職場とする。

助会員として福島信用金庫も名を連ねており、地域の実情を的確に把握することができたうえに、事業スキームに関する工事施工および事業継続性に高い信用があり、そして何よりも震災からの復興に向けての熱意と、地元の同意がみられたことから融資を実行した。ちなみに、本件は、プロジェクト融資であり、代表取締役などの個人保証はとっていないことも特筆すべきことである。

なお、本件は日本政策金融公庫との協調融資であり、地域の実情を的確に把握していた福島信用金庫では、担当役員がつちゆ清流エナジー株式会社の加藤代表取締役と同行し、公庫に対して事業スキームおよび事業継続性などを詳細に説明するといった積極的な対応を行うことにより、協調融資が可能となった。

今後については、発電機などを担保としたABLも検討しており、こうした福島信用金庫の新たな取組みは福島の復興を後押しするだけでなく、地域の活性化を推進する躍動源となろう。

(2) 地域の資源を活かす「株式会社元気アップつちゆ」(つちゆ清流エナジー株式会社)

つちゆ清流エナジー株式会社は、福島県福島市土湯温泉町にある小水力発電会社(特定目的会社^(注3): SPC)である(図表10)。

土湯温泉には年間約23万人の宿泊客が訪れていたが、東日本大震災により土湯温泉でも震度6強を記録し、建物の倒壊など壊滅的

図表10 株式会社元気アップつちゆ



当社の概要	
社名	株式会社元気アップつちゆ (特定目的会社) つちゆ温泉エナジー株式会社 つちゆ清流エナジー株式会社
代表者	加藤 勝一
所在地	福島県福島市土湯温泉町字下ノ町17
設立	2012年(平成24年)10月
資本金	2,000万円
事業内容	土湯温泉町復興計画の実施など

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 代表取締役社長 加藤 勝一氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

被害を受けた。16軒あった旅館のうち、建物の被害が大きかった大型旅館などが自己破産または廃業に追い込まれ、11軒にまで減少した。代表的な福島市内の温泉(飯坂・高湯・土湯)のうち、ここまで被害が大きかっ

(注)3. 資産流動化法にもとづいて設立された、特定の目的を持った企業のこと。債務や負債を出資企業の財務から切り離して、特定の事業会社だけに遡及させるファイナンス手法を採用する場合に設立される。

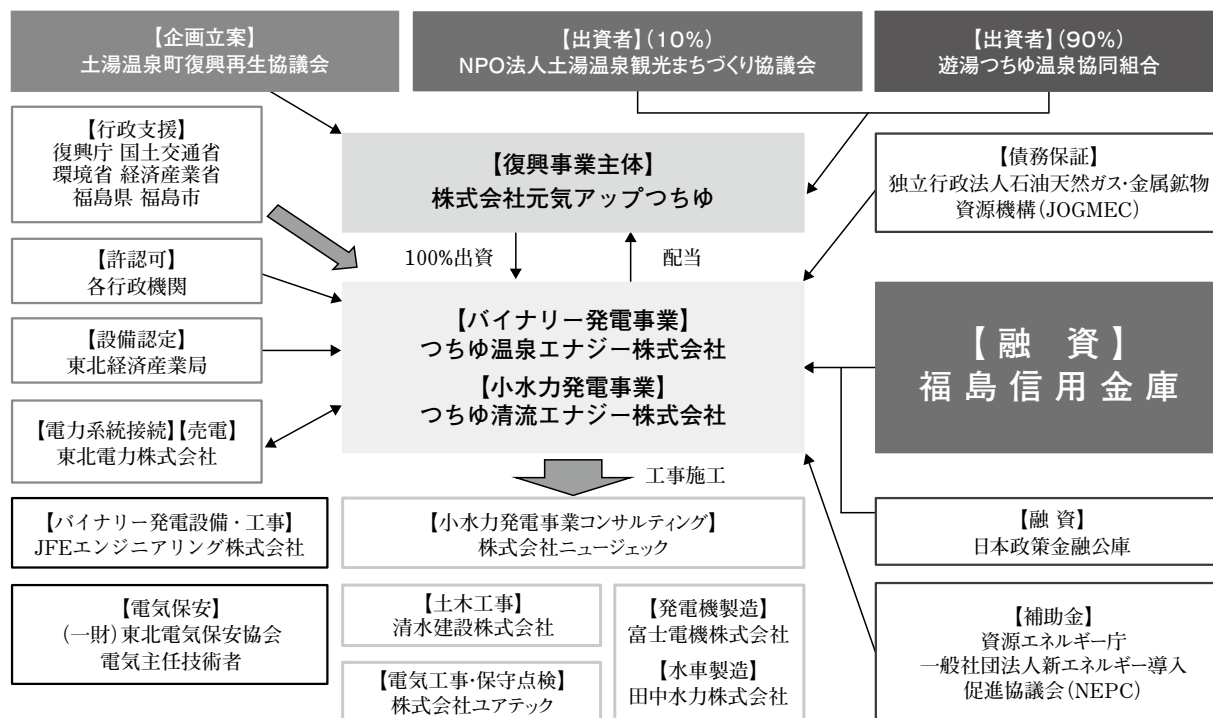
たのは土湯温泉のみである。宿泊客数は約3分の1にまで減少し、土湯温泉町は地域全体が危機に追い込まれた。

こうした状況を打開するべく、2011年11月に旅館経営者らが土湯温泉町復興再生協議会を設立し、全国の温泉観光地を牽引できるような計画^(注4)を策定した。計画の具現化に向けて、土湯温泉の将来を考え、湯遊つちゆ温泉協同組合とNPO法人土湯温泉観光まちづくり協議会が出資し、株式会社元気アップつちゆを12年10月に設立し、その後、特定目的会社としてつちゆ温泉エナジー株式会社とつちゆ清流エナジー株式会社を設立した。

小水力発電については、開発が制限される国立公園（第2種特別地域）にある砂防えん堤を活用するための手続きとして、自然公園法、砂防法、河川法など13もの許認可を申請し、開発が可能となった。小水力発電は、土湯温泉町の復興計画の柱のひとつとして策定されており、震災復興まちづくりの一環として実施されたものである。

事業化においては、まず小水力発電の事業性が見込める箇所を選定から始まった。奇しくも、2010年度に国土交通省が土湯温泉町を流れる荒川流域に点在する砂防えん堤（35地点）を対象に小水力発電の可能性検討^(注5)

図表12 事業スキーム

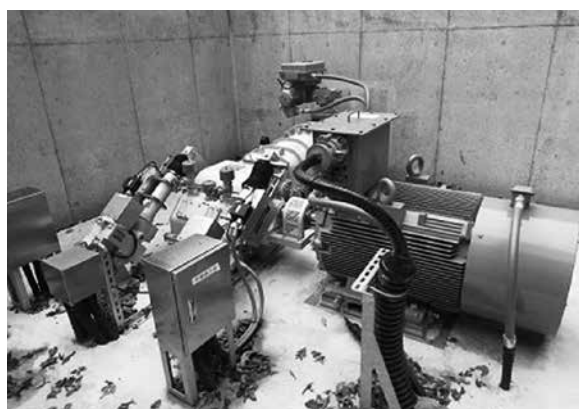


(備考) 株式会社元気アップつちゆ提供資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 計画のポイントは、①温泉観光地の将来を占うモデル地域の構築、②少子高齢化・人口減少社会への対応、③再生可能エネルギーによるエコタウンの形成、④産学官との連携、⑤新たな事業主体の設立
 5. 2010年度荒川流域小水力発電検討／国土交通省東北地方整備局福島河川国道事務所
 6. 関西電力子会社であり、1963年（昭和38年）に「世界でも屈指の黒部ダム建設」において活躍した中核技術者が集結し、創業した。
 7. 信金中金月報2014年2月号「電力システム改革とエネルギーの地産地消－再生可能エネルギー全量固定価格買取制度の導入から1年をむかえて－」P96

図表13 土湯温泉東鴉川小水力発電所

(上：砂防えん堤、中：取水口、下：発電機)



事業概要	
発電方式	小水力発電 (特定目的会社)
事業主体	つちゆ清流エナジー株式会社 (株式会社元気アップつちゆが100%出資)
資本金	500万円
運転開始	2015年(平成27年)5月
水系	阿武隈川
河川(用名)	東鴉川
最大出力	140kW
最大使用水量	0.45 m ³ /s
有効落差	44.4m
水車	クロスフロー水車
売電先	東北電力 (FIT適用)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を実施していた。そのうち、最も事業性が高い地点を選択し、小水力発電設置に向けて、作業が進められた。

工事設計/コンサルについては、先述の国土交通省が実施した小水力発電調査を受託していた株式会社ニュージェック^(注6)に依頼するとともに、売電の要となる小水力発電機は、国内で最有力とされる田中水力株式会社^(注7)への依頼に成功した。

なお、東鴉川の歴史を紐解くと、1919年(大正8年)に朝倉卯八氏が代表発起人となり、土湯電機株式会社を設立、東鴉川の水と落差を利用し、52kWの水力発電所を建設していた。今回の小水力発電建設地の付近には、現在も当時の水力発電所の遺構(導水路)の一部が残っており、先人の思いをうかがい知ることができる。

ちなみに、水利権については、東鴉川は普通河川であり、水利使用許可(河川法)の対象とはならないものの、福島市条例にもとづく法定外公共物使用(流水占用)許可申請を福島市河川課に対して行い、許可を得ている。

図表14 土湯温泉東鴉川水力発電フィールドミュージアム



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

資金調達は、総事業費3億2,600万円のうち福島信用金庫からの融資1億2,200万円、日本政策金融公庫からの融資1億円、経済産業省の福島県市民交流型再生可能エネルギー導入促進の補助金1億400万円で補った。

今後については、水力発電のしくみが実物を見ることによりわかりやすく体験学習できる『土湯温泉東鴉川水力発電フィールドミュージアム』(図表14)として整備し、小・中学生から専門的な知識を有する来訪者や観光客までが楽しみながら興味深く体験学習できる野外博物展示施設(体験学習施設整備)を行うことを目指している。

3. 小水力発電の持続的発展に向けた地方公共団体の取組み

(1) 福島県庁

福島県は2015年7月末現在の再生可能エネルギー固定価格買取制度における都道府県別認定容量(新規認定分)で全国2位と、再生可能エネルギー先駆けの地となるべく取り組んでいる。その歴史は古く、東日本大震災以前の1999年3月に、環境への負荷の少ない低炭素・循環型社会への転換を図るべく「福島県地域新エネルギービジョン」を策定し、導入促進に取りかかっている。その後、さらに導入促進を加速させるため、04年3月に「地球と握手! うつくしま新エネビジョン」、11年3月には「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン」を策定した。

ところが、東日本大震災によって再生可能エネルギーを取り巻く情勢は大きく変化し、

図表15 福島県庁



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

福島県が復興に向けた主要施策のひとつに「再生可能エネルギーの飛躍的な推進による新たな社会づくり」を位置づけたこととともない、12年4月に「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン(改訂版)」を策定し、これまでにない高い導入目標を設定するとともに導入推進施策を取り入れた。さらに、13年2月には、2020年度の導入目標を射程に入れた「再生可能エネルギー先駆けの地アクションプラン」を策定し、再エネの導入拡大にともなう東日本大震災からの復興・地域振興・産業振興などに取り組んでいる。

15年3月末現在、地熱温泉バイナリー発電の設備容量はなかったが、つちゆ温泉エナジー株式会社の発電所稼動に伴い、今年度末には400kWを確保する。また、小水力発電の設備容量は約15,000kWとなり、今年度はずちゆ清流エナジー株式会社の発電所も新規に稼動していることから、少なからずは確実に増加している傾向にある。

2015年度の予算においては、再生可能エ

エネルギー推進プロジェクトを13の重点プロジェクトのひとつとして掲げており、事業者向けには地熱バイナリー発電・小水力発電・風力発電の実施に先立って行われる事業可能性調査に対する補助金を計上し、支援を行っている。

小水力発電については、土湯温泉町東鴉川小水力発電所のような砂防えん堤の場所につ

いて民間事業者の取組みが検討されている。ポテンシャルについては、「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン（改訂版）」にも記載されているが、福島県ではエネルギー課の独自調査分だけではなく、農林水産部が実施した「農業水利施設を活用した小水力等発電基本整備計画」の調査分を統合し、再生可能エネルギーデータベース（水力発電）^(注8)に

図表16 福島県の再生可能エネルギー導入目標

(単位：原油換算:kl、設備容量:kW、発電電力量:百万kWh)

種類	2009年度実績		2020年度目標		倍率	2030年度目標		倍率
	原油換算	設備容量 ^(注2) (発電電力量)	原油換算	設備容量 ^(注2) (発電電力量)		原油換算	設備容量 ^(注2) (発電電力量)	
再生可能エネルギー								
太陽光発電	9,298	38,874 (41)	239,175	1,000,000 (1,051)	25.7	478,349	2,000,000 (2,102)	51.4
太陽熱利用	11,262		33,786		3.0	50,000		4.4
風力発電	27,856	69,880 (122)	996,561	2,000,000 (4,380)	35.8	1,993,122	4,000,000 (8,760)	71.6
うち洋上風力発電	0	0 (0)	597,936	1,000,000 (2,628)	—	1,195,873	2,000,000 (5,256)	—
水力発電	1,598,280	3,973,490 (7,025)	1,608,326	3,980,690 (7,069)	1.0	1,634,360	4,000,000 (7,183)	1.0
うち小水力発電	20,091	14,400 (88)	30,136	21,600 (132)	1.5	55,807	40,000 (245)	2.8
地熱発電	77,732	65,000 (342)	80,522	67,000 (354)	1.0	281,030	230,000 (1,235)	3.6
うち地熱バイナリー発電	0	0 (0)	2,790	2,000 (12)	—	41,856	30,000 (184)	—
バイオマス発電	75,390	66,360 (331)	408,989	360,000 (1,798)	5.4	568,040	500,000 (2,497)	7.5
バイオマス熱利用	123,760		150,084		1.2	200,000		1.6
バイオマス燃料製造	597		2,985		5.0	29,850		50.0
温度差熱利用	175		1,750		10.0	3,500		20.0
雪氷熱利用	29		290		10.0	580		20.0
計	1,924,379	4,213,604 (7,861)	3,522,467	7,407,690 (14,651)	1.8	5,238,830	10,730,000 (21,777)	2.7
一次エネルギーに占める割合	21.2%		40.2%			63.7%		
一次エネルギー供給 ^(注3)	9,087,228kl		8,747,117kl		1.0	8,219,734kl		0.9
二酸化炭素削減量 ^(注4)	5,041,872t-CO ₂		9,228,863t-CO ₂			13,725,736t-CO ₂		

(注)1. 本図表は、一次エネルギー供給換算で表示している。また、端数処理の関係で合計値が合わない場合がある。
 2. 設備利用率は、太陽光：12%、風力：20%（洋上風力：30%）、バイオマス：57%、水力：20%（小水力70%）、地熱60%（地熱バイナリー70%）
 3. 都道府県別エネルギー消費統計（資源エネルギー庁）および日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）をもとに試算
 4. 二酸化炭素削減量は、石油換算（kl）に排出計数（2.62t-CO₂/kl）を乗じて算出
 (備考) 福島県『福島県再生可能エネルギー推進ビジョン（改訂版）』（2012年3月）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)8. http://www4.pref.fukushima.jp/redb/index_map.php?js=layers_water
 9. 『小水力発電の基礎講座』 <http://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/128093.pdf>

て公表している。

さらに、福島県では、ホームページにて小水力発電関連情報のページを作成しており、発電量などの試算について公表しているうえに、小水力発電入門セミナーの実施および講演資料の開示^(注9)や、調査や設備導入に対する補助金などについてもまとめており、福島県内において、さらなる小水力発電の普及が期待される。

(2) 福島市役所

福島市役所は、2014年4月に、環境部環境課内に「再生可能エネルギー推進係」を新設して、市、市民、事業者が一体となって福島の地域特性にあった再生可能エネルギーを積極的に推進し、安全・安心なエネルギーによる地産地消が進んだ、活力あふれる「環境最先端都市 福島」の実現を目指して様々な施策に取り組んでいる。

これらの取組みは、2011年3月11日に発生した東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う原子力災害をきっかけに、再生可能エネルギーに対する市民の関心が高まったことに端を発する。

さらに、2012年2月に策定した「福島市復興計画」においては、「原子力に依存しない社会づくり」へ貢献するため、再生可能エネルギーの導入推進を重点プロジェクトとして位置づけることとし、また、2013年4月には、市の環境施策の基本となる「福島市環境基本計画」の一部見直しを行い、当該計画中

図表17 福島市役所



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

に再生可能エネルギー導入の進行管理指標を新たに設定することにより、着実に再生可能エネルギーの導入を進めてきた。

こうした中、再生可能エネルギーの導入・普及を更に進めるため、2015年2月に「福島市再生可能エネルギー導入推進計画」を策定したところである。

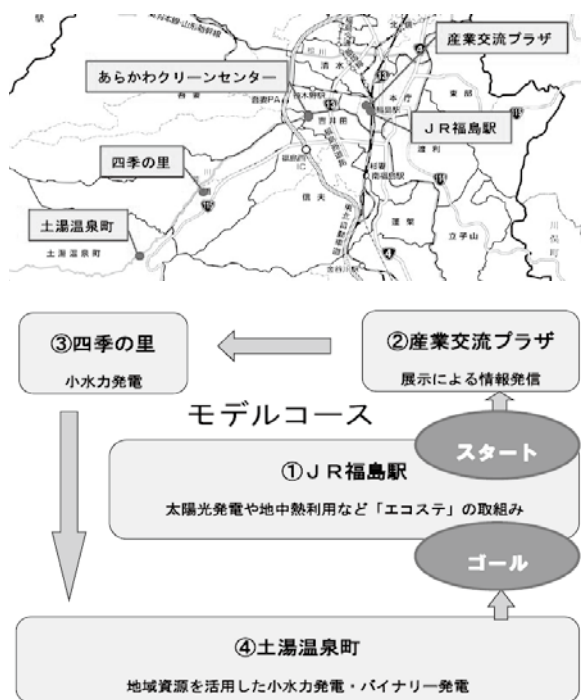
この計画では、再生可能エネルギーの潜在賦存量と期待可採量（太陽光・風力・小水力・地熱・バイオマス）の把握を行うとともに、計画期間を2020年度までの6年間と、中・長期的視点で導入を推進するよう、中期目標を2030年度、長期目標を2040年度に設定し、3つの数値目標①エネルギー自給率^(注10)、②エネルギー自家消費型施設^(注11)普及率（公共施設）、③エネルギー自家消費型施設普及率（一般住宅）を設定している。

なお、数値目標の2014年度の実績については、前年度比①23.5%→27.8%、②5.5%→

(注) 10. 福島市内での1年間の電力消費量に占める福島市内で産み出された1年間の再生可能エネルギー発電量

11. 売電を主目的とするのではなく、自ら産み出した電気を自らの施設で率先して利用する施設

図表18 福島市次世代エネルギーパーク



(出典)『福島市次世代エネルギーパーク計画書』(2015年12月)
<http://www.city.fukushima.fukushima.jp/soshiki/29/saiseikanouenerugi-suisin151203.html>

9.7%、③5.4%→6.2%となっており、目標達成に向けて、着実に進捗しているといえよう。

このような市の取組みに加え、民間事業者の取組みにおいては、遊休地等を活用した複数のメガソーラー事業をはじめ、土湯温泉町では地域の水資源を活用した小水力発電と温泉資源を活用した地熱バイナリー発電が行われるなど、市内各地で再生可能エネルギーの取組みの輪が着実に広がってきている。

また、福島市は、2015年10月30日に、経済産業省資源エネルギー庁から「福島市次世代エネルギーパーク計画」の認定を受けた。

次世代エネルギーパークとは、再生可能エネルギーをはじめとする次世代エネルギーに

ついて、実際に住民が見て触れる機会を増やすことを通じ、地球環境と調和した将来のエネルギーの在り方に関して理解を深めることを目的に国が認定するもので、この認定を契機に、計画に盛り込まれた施設を活用して、市民等に対して再生可能エネルギーに関する学習機会の拡充を図るとともに、再生可能エネルギーを積極的に推進する福島市の姿を広く情報発信していくとしている。

計画に盛り込まれた、市内に立地する代表的な発電設備等は、①太陽光発電、地中熱利用など、エコステ^(注12)の取組みを行うJR福島駅、②再生可能エネルギーの模型展示による情報発信を行う産業交流プラザ常設展示室、③四季の里小水力発電設備、④土湯温泉町の小水力発電所と地熱バイナリー発電所、⑤ごみ焼却熱に伴い発生する余熱により発電した電力の地産地消事業を行うあらかわクリーンセンター、の5施設となっており、①～④を巡るモデルコースも設定していることから、今後、広く情報発信を行い、地域活性化などに役立てていくとみられる。

さらに、市水道局では、水道施設を活用した小水力発電事業を公募企画提案方式により官民連携で行うため、2015年10月より公募を行った。2016年3月に発電事業者を決定後、設計、工事等を実施し、運転開始は2017年度に予定しているとのことであり、福島市内において、さらなる小水力発電の普及が期待される。

(注)12. 駅設備に省エネルギー、再生可能エネルギーなど、さまざまな環境保全技術(エコメニュー)を導入する取り組みのこと

おわりに

本稿では、地熱（温泉バイナリー）発電融資に続き、東日本大震災からの復興に向け、地域の資源を活かした中小企業に融資を行っている福島信用金庫取材し、小水力発電融資につながった成果を中心に取りまとめた。また、福島信用金庫の協力を得て、株式会社元気アップつちゆ（つちゆ清流エネルギー株式会社）への取材および現地視察を行うとともに、代表者からも生の声をいただくこともできた。

小水力発電は明治時代から日本各地で取り組まれてきた技術であり故障や事故などが少ないという特徴があるとともに、FIT施行による売電価格の上昇により、地域の資源を地域で活かす有力なエネルギー産業の一つとなりうるポテンシャルを秘めている。また、眠っている地域の資源を再び活かすことがで

きる小水力発電は、地域の資源を改めて見直すという意味で、地方創生に向けた大きな一つのヒントとなる。

小水力発電は、発電に適した場所（渓流水、農業用水、上水道施設など）を選択することや発電機設置後のメンテナンスなど、太陽光発電と比べ難易度は高いものの、24時間発電可能であり、地域の産業振興策として大きな潜在力を有している。さらに、信用金庫と中小企業・小規模事業者が取り組める時代がやって来ていることも見逃せない。

「持続可能なビジネスモデルの構築」が求められている今、再生可能エネルギーのみならず、地域の資源を新たに活かす中小企業が活躍し、資金面において信用金庫を中心とした金融機関からの融資が幅広く定着していくことを期待したい。

〈参考文献〉

- ・伊藤義康『分散型エネルギー入門』(2012年5月)
- ・株式会社元気アップつちゆ ウェブサイト <http://www.genkiuptcy.jp/>
- ・環境省『地域における再生可能エネルギー事業の事業性評価等に関する手引き（金融機関向け）Ver1.1～小水力発電事業編～』(2015年3月)
- ・経済産業省『長期エネルギー需給見通し』(2015年7月)
- ・経済産業省 資源エネルギー庁『エネルギー白書』(各年版)
- ・経済産業省 資源エネルギー庁『中小水力発電計画導入の手引き』(2014年2月)
- ・独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構『再生可能エネルギー技術白書第2版』(2014年3月)
- ・信金中金月報2016年2月増刊号「地域の資源を活かす地熱（温泉バイナリー）発電への融資－福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ（つちゆ温泉エネルギー株式会社）の取組み－」(2016年2月)
- ・全国小水力利用推進協議会『小水力発電がわかる本－しくみから導入まで－』(2013年9月)
- ・全国小水力利用推進協議会『小水力発電事例集2015』(2015年10月)
- ・福島県『福島県再生可能エネルギー推進ビジョン（改訂版）』(2012年4月)
- ・福島県『再生可能エネルギー先駆けの地アクションプラン』(2013年2月)
- ・福島市『福島市再生可能エネルギー導入推進計画』(2015年2月)
- ・福島市『次世代エネルギーパーク計画書』(2015年12月)

地域・中小企業関連経済金融日誌（2016年4月）

- 1日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2016年3月）を公表 資料1
- 日本銀行、「FinTechセンター」設立を公表
 - 経済産業省、「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（承継円滑化法）」の施行を公表
- 7日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2016年4月）を公表 資料2
- 11日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第65回）の結果－2016年3月調査－を公表
- 15日 ○ 九州財務局・日本銀行熊本支店、「平成28年熊本県熊本地方の地震に係る災害に対する金融上の措置について」を公表
- 経済産業省、平成28年熊本県熊本地方の地震に係る災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策を公表（16日、20日に追加対策）
- 18日 ○ 経済産業省、平成28年熊本県熊本地方の地震に係る災害に関して「総合中小企業対策本部」の設置を公表
- 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（3月調査）の調査結果を公表
 - 経済産業省、平成28年3月末までの消費税転嫁対策の取組状況を公表
- 20日 ● 経済産業省、「平成28年1－3月期地域経済産業調査」を公表 資料3
- 21日 ○ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、「地域経済分析システム（RESAS）利活用事例集」を公表
- 22日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2016年4月号、「BOX7：信用金庫の営業区域人口と収益力の関係」を含む）を公表 資料4
- 中小企業庁、2016年版中小企業白書・小規模企業白書を公表 資料5
- 25日 ○ 経済産業省、平成28年熊本地震による災害が、激甚災害に対処するための特別財政援助等に関する法律に基づき、激甚災害として指定されたことを公表
- 27日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

※「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、全国企業短期経済観測調査（短観、2016年3月）を公表（4月1日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2016年3月）を公表した。中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比4ポイント悪化のマイナス4となった。悪化幅が大きかった業種は、「鉄鋼」（15ポイント悪化のマイナス23）、「窯業・土石製品」（13ポイント悪化のマイナス7）、「石油・石炭製品」（10ポイント悪化のマイナス19）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント悪化のプラス4となった。悪化幅が大きかった業種は、「対個人サービス」（8ポイント悪化のマイナス1）、「運輸・郵便」（4ポイント悪化のプラス5）、「宿泊・飲食サービス」（4ポイント悪化のプラス5）など

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03a.htm>/参照)

(資料2)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2016年4月）を公表（4月7日）

日本銀行は、「地域経済報告—さくらレポート—（2016年4月）」を公表した。

各地域からの報告をみると、東海で、「基調としては緩やかに拡大している」としており、残り8地域で、「基調としては緩やかな回復を続けている」、「緩やかに回復している」、「回復を続けている」等としている。この背景としては、新興国経済の減速に伴う影響などから輸出や生産面に鈍さがみられるものの、国内需要は、設備投資が緩やかな増加基調にあり、個人消費も雇用・所得環境の着実な改善を背景に底堅く推移していることなどが挙げられている。

各地の景気情勢を前回（16年1月）と比較すると、東北から、生産面で弱含んだ状態が続いているとして判断を引き下げる報告があった一方で、残り8地域では、景気の改善度合いに関する判断に変化はないとしている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer160407.htm>/参照)

(資料3)

経済産業省、「平成28年1—3月期地域経済産業調査」を公表（4月20日）

経済産業省は、各地方経済産業局（電力・ガス事業北陸支局、沖縄経済産業部を含む）が、各地域の経済動向を把握するために、四半期ごとに行っている地域経済産業調査の結果をとりまとめた。今回の調査結果のポイントは以下のとおりとなっている。

1. 全体の景況判断	前期から据え置き、「一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに改善している」とした。地域別では、景況判断を、北海道で上方修正し、東北、関東、東海、近畿、中国、四国、沖縄で据え置き、北陸、九州は下方修正した。
2. 生産	自動車関連では、鉄鋼メーカーで発生した事故に伴う工場操業停止の影響により減少がみられるものの北米等海外向けを中心に堅調に推移している。電子部品・デバイスでは、引き続き中国経済等の影響がみられる一方、車載向け、スマートフォン向けを中心に堅調な動きもみられる。はん用・生産用・業務用機械では、中国経済等の影響がみられる一方、一部では堅調な動きもみられる。
3. 設備投資	製造業では、一部に生産能力増強や合理化等への投資の動きがみられ、非製造業では、全国的に小売業の新規出店等の動きがみられる。
4. 雇用	一部に適正な人員が確保されているとの声もあるが、前期に引き続き人手不足の声があり、企業の採用拡大の動きが高まる中、今後もこの傾向は継続するだろうという声があった。
5. 個人消費	全国的に、スーパーでは飲食料品が、百貨店では高額商品がそれぞれ堅調に推移している。一方で、暖冬の影響により衣料品は振るわなかった。家電販売は、白物家電が堅調に推移した。自動車販売では、引き続き軽自動車税引上げの影響がみられる。なお、外国人観光客による消費が好調という声があった。

(<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160420004/20160420004.html>参照)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート（2016年4月号、「BOX7：信用金庫の営業区域人口と収益力の関係」を含む）を公表（4月22日）

1. 総括判断

- (1) わが国の金融システムは、安定性を維持している（安定性の評価:前回比不変）。
- (2) 金融仲介活動は、引き続き円滑に行われている（機能度の評価:前回は「金融仲介活動は、より円滑に行われるようになっている」）。
- (3) 昨夏以降の国際金融資本市場等における変動拡大は、わが国にも相応に影響を及ぼしているが、マイナス金利付き量的・質的金融緩和のもとで、金融システムの安定性・機能度への影響は限定的に止まっている（新たに追加）。

2. 参考分析（BOX7:信用金庫の営業区域人口と収益力の関係）

- (1) 地域金融は、低金利環境に加えて、地域の人口・営業基盤の縮小が低収益性の問題をより厳しいものになっている。
- (2) 営業エリアや業務内容に一定の制約があり、人口動態の影響を受けやすいと考えられる

信金について、営業エリア内の人口変動が、各信金の総資産や預金、貸出に及ぼす影響等を推計したところ、有意な結果を得た。日本銀行は、この分析も活用しつつ、地域金融機関と営業基盤や収益力の展望を議論していく。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr160422.htm>/参照)

(資料5)

中小企業庁、2016年版中小企業白書・小規模企業白書を公表（4月22日）

中小企業庁は、「平成27年度中小企業の動向」および「平成28年度中小企業施策」（中小企業白書）、ならびに「平成27年度小規模企業の動向」および「平成28年度小規模企業施策」（小規模企業白書）をとりまとめ、4月22日の閣議決定を経て公表した。

1. 2016年版中小企業白書のポイント

第1部	最近の中小企業の動向についての分析を行い、中小企業の経常利益が過去最高水準に達しているものの、売上高の伸び悩みや人手不足、設備の老朽化といった課題に直面していることを明らかにした上で、中小企業の生産性について分析を行っている。
第2部	<p>中小企業の稼ぐ力に着目し、生産性向上のためのIT活用、売上拡大のための海外展開、稼ぐ力を支えるリスクマネジメントについて取り上げた。IT活用については、高収益企業における稼ぐ力の強化に結びつけるための取組みについて分析を行い、海外展開については、海外展開が稼ぐ力の強化や国内の従業員の拡大につながることを示している。リスクマネジメントについては、事業継続計画や情報セキュリティ対策、新事業展開に係るリスク評価について、中小企業の取組みの現状と課題を分析している。</p> <p>また、こうした取組みを支える金融については、中小企業への貸出しが伸び悩む中、借入れと収益力の関係や企業の事業性を評価した資金供給のあり方について明らかにしている。最後に、経営力については、投資を決定する経営者の意識や企業風土等の違いについての分析を行っている。</p>

2. 2016年版小規模企業白書のポイント

第1部	小規模事業者の動向や直面する課題（商圏や売上高の現状／IT活用の現状／効率的な経営や経営課題への取組み／人材の確保と育成／事業承継の現状と課題）を分析したほか、支援機関である商工会・商工会議所の経営指導員等の取組みや、地域において小規模事業者が担っている役割等に焦点を当て分析を行った。
第2部	業績傾向の良い小規模事業者の特徴等として経営者の年齢別の分析や女性の就業環境などについて分析したほか、フリーランスの実態や事業活動について取り上げている。
第3部	地域に密着してたくましく活動している小規模事業者の取組みについて、44事例を紹介している。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/160422hakusyo.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4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
16.4.1	産業企業情報	28-1	「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティビジネス ーコミュニティビジネスの可能性を探るー	藁品和寿
16.4.6	内外金利・為替見通し	28-1	景気は足踏み状態が続いており、マイナス金利拡大の可能性も残る	角田 匠
16.4.14	ニュース&トピックス	28-1	金融緩和下でも伸び悩む中小企業の資金需要 ー全国中小企業景気動向調査の結果よりー	吉野 瞳
16.4.19	ニュース&トピックス	28-2	2015年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向(速報) ー企業向け設備資金、住宅ローンの寄与から貸出金は年度中2.3%増ー	井上有弘
16.4.22	金融調査情報	28-1	2015年度中の全国信用金庫主要勘定増減状況(速報) ー預金の伸びは減速、貸出金の伸びは加速ー	間下 聡
16.4.27	内外経済・金融動向	28-1	最近の中国経済と第13次5か年計画の行方 ー中長期的には安定成長が続く可能性が大きいー	黒岩達也

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
16.4.13	講演	2016年の世界経済と金利・為替の見通し	顧客向けセミナー	多摩信用金庫	角田匠
16.4.23	講演	信用金庫の存在意義	平成28年度役員大会	湖東信用金庫	松崎英一

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
16.4.1	サプライチェーン見直しで参入の好機 (特集～空飛ぶ中小企業)	戦略経営者	(株)TKC	藁品和寿

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、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金庫 地域・中小企業研究所のホームページ (<http://www.scbrj.jp/>) よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	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. 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
3	265			p 7,382	p 9,273,630					p 110,468

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. 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	
3 p	1,347,471	2.1	503,728	4.1	840,684	1.1	3,056	△ 25.4	1,345,971	2.1	791	26.4	

(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. 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
3 p	69,722	1.7	51,986	1.0	238,877	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,051	3.4

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. 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
3 p	275,694	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,471	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. 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
3 p	673,599	2.3	8,239	△ 7.3	665,356	2.5	37,173	△ 3.9	599,662	2.9	28,521	2.8

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. 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
3 p	30,947	0.3	23,077	3.0	126,876	3.3	122,768	1.7	16,634	1.6	140,787	2.1

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. 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
3 p	143,080	3.0	30,806	1.6	10,025	△ 0.2	12,092	1.5	15,352	2.4	673,599	2.3

(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		構成比
	増	減			増	減		増	減	増	減	
2011. 3	637,546	△ 0.6	100.0	414,550	△ 1.5	65.0	71,219	△ 3.7	11.1	52,704	△ 3.5	8.2
12. 3	637,886	0.0	100.0	413,127	△ 0.3	64.7	69,475	△ 2.4	10.8	51,095	△ 3.0	8.0
13. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
6	642,031	1.6	100.0	408,403	1.1	63.6	62,711	△ 3.4	9.7	45,519	△ 2.8	7.0
9	649,747	2.0	100.0	415,766	1.6	63.9	63,808	△ 1.9	9.8	47,411	△ 1.4	7.2
12	655,856	1.9	100.0	420,731	1.8	64.1	64,582	△ 1.4	9.8	48,184	△ 1.2	7.3
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
6	656,033	2.1	100.0	415,431	1.7	63.3	61,787	△ 1.4	9.4	45,998	△ 0.2	6.9
9	665,342	2.4	100.0	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			増	減			増	減			増	減		
2011. 3	31,439	△ 3.0	4.9	29,390	△ 3.3	4.6	123,044	1.6	19.2	52,520	1.4	8.2				
12. 3	30,997	△ 1.4	4.8	28,329	△ 3.6	4.4	125,807	2.2	19.7	53,357	1.5	8.3				
13. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5				
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6				
6	28,388	△ 2.4	4.4	26,191	△ 2.1	4.0	134,429	3.6	20.9	56,468	2.6	8.7				
9	29,010	△ 1.6	4.4	26,549	△ 1.5	4.0	136,246	3.9	20.9	56,888	2.5	8.7				
12	29,331	△ 1.8	4.4	26,657	△ 1.3	4.0	137,910	4.2	21.0	57,165	2.6	8.7				
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7				
6	27,936	△ 1.5	4.2	25,784	△ 1.5	3.9	140,379	4.4	21.3	57,812	2.3	8.8				
9	28,595	△ 1.4	4.2	26,141	△ 1.5	3.9	142,651	4.7	21.4	58,264	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			増	減			増	減			増	減		
2011. 3	10,042	△ 3.2	1.5	6,750	△ 5.5	1.0	17,687	2.8	2.7	3,078	△ 3.8	0.4				
12. 3	9,655	△ 3.8	1.5	6,466	△ 4.2	1.0	18,594	5.1	2.9	3,001	△ 2.5	0.4				
13. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4				
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4				
6	8,709	△ 3.5	1.3	5,868	△ 4.5	0.9	20,675	7.8	3.2	2,790	△ 2.3	0.4				
9	8,691	△ 3.1	1.3	5,849	△ 3.7	0.9	20,868	6.2	3.2	2,872	△ 0.1	0.4				
12	8,646	△ 3.4	1.3	5,866	△ 3.3	0.8	21,118	4.4	3.2	2,871	1.0	0.4				
15. 3	8,526	△ 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	△ 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			増	減			増	減			増	減		
2011. 3	0	...	0.0	40,814	10.8	6.4	182,182	△ 0.8	28.5	149,240	0.3	23.4				
12. 3	0	...	0.0	42,638	4.4	6.6	182,121	△ 0.0	28.5	150,810	1.0	23.6				
13. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8				
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9				
6	23	698.9	0.0	48,918	7.3	7.6	184,708	1.3	28.7	154,745	1.5	24.1				
9	29	150.1	0.0	48,111	7.2	7.4	185,868	1.4	28.6	155,452	1.5	23.9				
12	32	105.8	0.0	48,445	5.6	7.3	186,679	1.3	28.4	156,551	1.6	23.8				
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9				
6	41	79.3	0.0	51,849	5.9	7.9	188,751	2.1	28.7	158,391	2.3	24.1				
9	43	46.0	0.0	51,028	6.0	7.6	190,763	2.6	28.6	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	3,109	0	0	3,289	1,932	44
13. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
14. 6	13,148	320,443 (8.7)	249,530 (8.8)	0	3,319	0	0	2,328	1,584	42
9	13,915	318,202 (4.5)	249,259 (6.9)	0	2,145	0	0	2,437	1,576	48
12	15,625	325,143 (6.5)	258,047 (8.7)	0	3,454	0	0	2,597	1,382	41
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
4	13,871	331,368 (5.5)	261,269 (7.5)	0	2,809	0	0	2,479	1,482	29
5	13,428	321,758 (5.2)	259,967 (7.3)	0	2,965	0	0	2,508	1,646	40
6	13,114	333,008 (3.9)	266,945 (6.9)	0	3,341	0	0	2,533	1,729	41
7	13,316	327,472 (3.8)	264,987 (5.8)	0	3,073	0	0	2,546	1,731	28
8	13,238	334,534 (4.6)	267,211 (5.9)	0	3,768	0	0	2,570	1,734	29
9	14,375	332,177 (4.3)	262,822 (5.4)	0	1,776	0	0	2,431	1,748	27
10	13,095	332,278 (4.8)	265,048 (5.0)	0	2,286	0	0	2,475	1,814	29
11	13,401	330,223 (3.9)	263,133 (3.6)	0	1,893	0	0	2,524	1,839	31
12	15,160	333,749 (2.6)	263,227 (2.0)	0	2,590	0	0	2,575	1,872	31
16. 1	13,850	338,724 (3.9)	269,810 (4.6)	0	2,447	0	0	2,476	1,831	33
2	13,079	336,111 (5.1)	277,425 (7.9)	0	1,219	0	0	2,378	1,751	26
3 p	14,418	327,582 (4.0)	264,399 (7.4)	0	847	0	0	2,056	1,258	24

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	公債	債金	融債	その他			
2012. 3	370,593 (7.6)	103,325 (7.3)	64,594 (7.3)	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 (2.3)	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 (△3.9)	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 (△11.3)	169	167,078 (2.8)	68,707	31,014	67,356	5,348				
9	404,383 (4.6)	98,946 (△2.8)	81,739 (△2.8)	89	168,954 (3.9)	70,302	31,111	67,541	5,338				
12	405,734 (3.5)	95,158 (△6.3)	84,065 (△6.3)	164	168,751 (2.5)	70,804	31,028	66,917	5,326				
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450 (△2.2)	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565				
4	410,774 (3.8)	96,513 (△2.5)	85,951 (△2.5)	254	167,430 (0.7)	71,929	30,613	64,887	5,361				
5	418,329 (5.1)	100,194 (1.2)	87,425 (1.2)	214	168,658 (0.7)	72,988	30,638	65,031	5,323				
6	421,787 (5.8)	100,907 (2.4)	88,784 (2.4)	164	168,643 (0.9)	73,091	30,535	65,015	5,416				
7	418,970 (5.2)	98,161 (1.3)	89,098 (1.3)	139	167,855 (0.4)	72,947	30,271	64,635	5,650				
8	416,592 (3.5)	95,655 (△2.6)	89,202 (△2.6)	149	166,991 (△0.8)	72,615	30,022	64,353	5,826				
9	414,874 (2.5)	93,428 (△5.5)	89,317 (△5.5)	89	166,865 (△1.2)	72,469	30,114	64,280	5,956				
10	415,790 (2.4)	92,585 (△4.9)	89,851 (△4.9)	139	167,105 (△1.0)	72,892	29,986	64,226	6,012				
11	417,207 (2.8)	92,396 (△3.5)	90,633 (△3.5)	129	167,394 (△1.2)	73,355	29,689	64,349	5,980				
12	416,990 (2.7)	90,950 (△4.4)	90,822 (△4.4)	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 (△6.8)	109	166,680 (△1.0)	73,205	29,259	64,215	6,173				
2	419,045 (1.1)	89,874 (△8.6)	91,921 (△8.6)	109	166,828 (△1.4)	73,703	28,774	64,350	6,292				
3 p	417,491 (△1.3)	88,387 (△11.0)	91,514 (△11.0)	49	166,334 (△2.8)	73,547	28,235	64,549	6,465				

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. 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
3 p	0	24,708	38,881	1,142	763,679 (0.7)	264,399	49.9	56.6	30.9	19.6	34.6

(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		うち都市銀行		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		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. 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
3	1,347,471	2.1										

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. 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	—	—	—	—
3						

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 国内銀行・大手銀行には、全国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。
4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表
5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出した。

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
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. 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
3	673,599	2.3										

- (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.scbrj.jp/>

The screenshot displays the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. 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 vertical list of navigation links such as 'トップページ', '分野別最新情報一覧', '各種レポート一覧', '信金中金月報', '信用金庫統計', '全国信用金庫概況', '活動記録', '業務の概要・地図', '講師派遣・情報提供', '海外ビジネス支援', 'リンク集', '論文募集のお知らせ', 'ご意見・ご要望窓口', 'English Page', and '地方公共団体アンケート調査'. The right column features a '新着情報' (Latest News) section with several entries, including '2016.5.10 活動記録ページを更新しました。', '2016.5.9 内外金利・為替見通し', '2016.5.2 信金中金月報', '2016.4.27 内外経済・金融動向', '2016.4.22 金融調査情報', '2016.4.19 ニュース&トピックス', '2016.4.14 ニュース&トピックス', '2016.4.13 中小企業景況レポート', and '2016.4.6 内外金利・為替見通し'. The bottom of the page shows a footer with the ISSN number 1346-9479.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2016年(平成28年)6月1日 発行

2016年6月号 第15巻 第7号(通巻525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