ISSN1346-9479

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第17巻 第1号（通巻546号） 2018.1

世界経済の構造変化と日本

日本経済　持続的な安定成長を目指して

新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆
－新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢－

企業の人手不足の状況と今後の見通し
－中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きい－

地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）

統計

SCB 信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

○対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。

○かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。

○信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ（http://www.scbri.jp/）に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会（敬称略、順不同）

委 員 長	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委　　員	勝　悦子	明治大学 政治経済学部教授
委　　員	齋藤一朗	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：荻野、大島、岸本）

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

2018年1月号 目次

世界経済の構造変化と日本 …… 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）

特別寄稿論文
日本経済　持続的な安定成長を目指して …… 4
コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所所長　ヒュー・パトリック
コロンビア大学R.D.カルキンス国際ビジネス名誉教授
（邦訳）昭和女子大学 名誉理事
現代ビジネス研究所 特別研究員　平尾光司

調　査
新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆 …… 藤津勝一 24
ー新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢ー

企業の人手不足の状況と今後の見通し …… 奥津智彦 48
ー中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きいー

信金中金だより
地域・中小企業関連経済金融日誌（11月） …… 64

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（11月） …… 67

統　計
信用金庫統計、金融機関業態別統計 …… 69

2018
1

個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は執筆者個人の見解です。
投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

世界経済の構造変化と日本

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）

2017年の日本の大きな出来事のひとつに10月22日の総選挙での自民党（LDP）の勝利と第4次安倍内閣の発足がある。これによりアベノミクスの継続が確認され、株価は21年ぶりの高値更新、GDPは16年ぶりの7期連続プラス成長、そして雇用市場では有効求人倍率が43年ぶりに1.55倍となり、バブル期を彷彿とさせる事象が続いた。

世界経済を展望しても、2008年のリーマンショック後の調整を経て、再び経済成長は拡大経路にのり、地政学的なリスクは引き続き残っているものの、日本経済、世界経済に明るさが増しているのは確かである。IMFの2017年10月に公表された最新の世界経済見通し（WEO）によると、2018年の世界の実質GDP成長率は3.7％と、前回7月の見通しから0.1％ポイント上方修正された。

2008年世界金融危機以降低迷してきた世界経済がそれなりに回復してきたのは、東西冷戦後世界経済が一体化するなかで、貿易量が飛躍的に増大したこともその背景にある。WTOのデータによると、世界貿易量（商品輸出）は1990年の3.5兆ドルから2016年には16兆ドルと、近年スロー・トレードと言われながらも25年の間に4.5倍強拡大した。世界貿易総量は特に中国がWTOに加盟した2001年以降飛躍的に伸びており、貿易量の増大は、グローバル・バリューチェインを中心に蜘蛛の巣状に各国の貿易取引が複雑に結びついていることとも関連している。

一方日本では、景気の回復とともに分野によっては労働力不足も取り沙汰され、企業収益も増益が続いているが、内部留保は増大しても賃金は上昇しないといった、根強い批判もある。しかし労働分配率の低下は実は日本だけの現象ではなく世界的な現象となっており、先進国のみならず、途上国・新興国でも労働分配率は長期的に低下している。

IMFの世界経済見通し報告書（WEO）によると、先進国の労働分配率（雇用者報酬を粗付加価値で割ったもの）は1970年代半ばから低下に転じ、2008年のリーマンショック直前に最低水準を記録したが、その後も上昇の兆しが見えない。労働分配率は実質賃金を労働生産性で割ったものにも等しくなるが、労働分配率の低下は、生産性の増大に見合う形で実質賃金が伸びていないことを意味する。しかも労働生産性の伸び自体が先進国では近年低迷しており、実質賃金の上昇に歯止めをかけている。

労働分配率の低下の大きな理由は二つある。第一にAIの飛躍的発展やIoTなどテクノロジー

の革新により、単純労働はロボットや情報システム化に置き換えられ、なかでも中間技能労働者の賃金が低下していること。第二に、前述したような貿易・金融のグローバル化の一層の進展が、資本効率の向上を目指す多国籍企業を中心にオフショアリングやサプライチェーンを促進し、投資財の相対価格の持続的な低下のもと資本分配率が増大したことである。

世界で労働組合組織率が低下し労働者のバーゲニングパワーが低下していることや、金融のグローバル化のなかで国際投資家のシェアが高まり一層の資本効率を高める経営が求められていることも労働分配率の低下の背景にある。

労働分配率とジニ係数についてパネルデータから推定すると多くの国でこの二つは逆相関しており、労働分配率の低下は所得格差の拡大と密接に結びついている。所得格差の拡大は社会的緊張を増大させるので、近年のトランプ現象やブレグジットなどは、こうした世界至る所での所得格差の拡大に伴なう不満の蓄積を背景にしたものであると言ってよいかもしれない。

IMFによれば、労働分配率の低下が所得格差拡大をもたらしている理由は二つある。第一に、情報テクノロジーの技術革新により中間技能労働者の賃金が低下し、労働者間で賃金の二極化が進んだこと。第二に、資本効率を高める経営では、資本家は上位所得層に集中しており、資本が所得を生む循環のなかで、所得格差がさらに拡大したことである。

近年、ユニコーン（一角獣）企業が注目されているが、その命名者であるアメリカのベンチャー投資会社創設者は、「2003年以降に起業した未公開企業で10億ドル（約1,100億円）を超える企業価値のある主にアメリカを基盤とするソフトウェア会社」と定義した。2013年には34社に過ぎなかったユニコーン企業は、テッククランチ社によると2017年9月には267社に膨れ上がり、多くがシェアリングエコノミー、Eコマースなど新たなテクノロジーと関連するベンチャー企業で、SOX法など公開企業の内部統制等に関する規制が非常に厳しくなったことから未公開にしているものである。

これらを含むベンチャー企業の勃興や、アップルやアマゾンなどの世界を支配するICT大企業の存在も所得格差を増大させる要因となっており、デジタル化の進行とともに、経営者と単純労働者の所得格差はさらに増すだろう。現在ユニコーン企業の大半はアメリカや中国にある一方、日本は数社に限られており、相当の開きがある。今後世界の競争がデジタル技術、AIに移行していくとすれば、日本企業や日本経済そのものもそれに対応したものになっていかなければならないだろう。

こうした所得格差の拡大に対して、現在AI税、ロボット税、さらにはベーシックインカムの導入などが取りざたされている。今後世界は所得再配分政策に配慮した財政政策や、また投資財の相対価格の低下、賃金の伸び鈍化のもと各国でインフレがほとんど上がらない状況にあるなか、中央銀行の金融政策のあり方も再考していく必要があるだろう。

本年は奇しくも明治維新150年の節目の年である。黒船が日本の社会を大きく変えたように、世界のこうした構造変化に日本は備えていかなければならない。

特別寄稿論文

日本経済　持続的な安定成長を目指して

コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所所長
コロンビア大学R.D.カルキンス国際ビジネス名誉教授
ヒュー・パトリック

（邦訳）　昭和女子大学　名誉理事
現代ビジネス研究所　特別研究員　平尾光司

【プロフィール】
コロンビア大学名誉教授。同日本経済経営研究所所長。同APEC研究センター共同ディレクター
1951年イェール大学卒、1960年ミシガン大学Ph.D.。イェール大学教授兼Economic Growth Center所長を経て、1984年からコロンビア大学ビジネススクール教授。1994年、長年にわたる日本経済研究の業績に対して日本政府より勲二等瑞宝章を授与される。
著書：『日本金融システムの危機と変貌』日本経済新聞社（2001）
『ポスト平成不況の日本経済』日本経済新聞社（2005）
専攻：金融論、日本経済論、アジア環太平洋諸国の経済関係

日本経済は順調に成長している。2017年上期のGDP成長率は潜在成長率を上回っており、今後2年間はこの成長率を達成するであろう。長期展望をとっても数年来の成長パターンは今後も継続するであろう。これは驚くことではない。日本の経済的な成功は、教育訓練を受けた勤勉な労働力、高い貯蓄・投資率、効率的な経済組織の上に築かれてきた。その見るべき天然資源は、土地と四季の変化のある温暖な気候しかない。

他の先進国と同様に、日本は多くの経済的な課題に直面している。日本経済の最も重要な長期的な課題は人口問題である。日本は1974年から続いている出生率の低下、1995年から始まった労働力の減少、2008年を起点とする総人口の減少、人口の27％にも達した65歳以上の高齢者人口のもたらす結果に対応しなければならない。この人口トレンドは広く認識されており、2050年までは続くと予測されている。

アベノミクスは、マクロ経済政策と構造改革を一体化した政策の呼称である。アベノミクスは、当初に期待されたほどの成果を上げてはいないものの、決して失敗ではない。金融政策と財政政策の発動は、現在の低失業率と経済成長の実現に大きく貢献している。構造改革の実行には時間がかかり、その効果を発揮するまでさらに時間を要するものである。

過去1年間の日本経済に対する大きなショックは海外要因であった。最大のショックは、アメリカのトランプ大統領の就任とその政権の外交・防衛政策、通商政策および経

済政策の不確実性である。これまでのところ、日本はトランプ政権と良好な関係を築いている。中国の政治的、経済的興隆は続いており、中国は日本に大きな経済的な挑戦課題と機会を提供している。

日本は多くの経済的課題を抱えている。この中には消費者物価の2％の上昇という目標が実現できていない物価問題、完全雇用のもとでの低い賃金上昇、長時間労働などの労働問題、コーポレート・ガバナンスなどの企業経営の問題、世界的なエネルギー市場の変化の中でのエネルギー戦略の問題、貧困層の支援など社会保障問題などである。これらの問題は、本稿で順次取りあげて考察していく。

9月26日に安倍首相は衆議院を解散して10月22日に総選挙を実施することを発表した。これは衆議院議員任期満了の14か月前である。これは正しい判断であった。野党は選挙の準備の時間と共闘体制を持てなかった。安倍首相と自民党は総選挙で大勝し、公明党と合わせて3分の2の多数の議席を獲得した。安倍首相は2019年に自民党総裁に再任され、2021年まで首相を務めることが予想されている。憲法改正は活発に論議されているが、早急に実現するとは考えられない。それ以外に安倍首相は大きな政治目標を持っていないように見える。総選挙後の安倍首相の経済政策はアベノミクスの継続であり、緩やかな構造改革の実施以外に大きな施策の展開はないであろう。総選挙キャンペーンの中で安倍首相は児童手当と教育費を年2兆円増額すると発表した。この2兆円は税収増を利用して本年度の補正予算に組み込むとしている。日本では政府は毎年税収を過少に見積もり、財政の弾力性を確保している。

2019年の消費税増税による税収増の40％は児童手当、教育費に配分され、税収増の全額を政府債務の削減に充てるというこれまでの計画が変更された。2兆円がどのように配分されるかは今後数か月で明らかになろう。

日本は多くの国内経済問題を抱えている。コア消費者物価指数を2％上昇させるという物価安定目標の未達成、完全雇用と低い賃金上昇の謎、長時間労働などの労働市場問題、コーポレート･ガバナンス､グローバルなエネルギー環境の変化への対応などの企業経営の問題､貧困の問題への対応などである｡これらの問題について以下の章で検討していく。

日本経済の国際環境

世界経済は、高まっている地政学的リスクを別にすれば順調に成長している。イギリスのEU離脱がどのように解決されるか？中東情勢、とりわけシリア問題がどう展開するか？北朝鮮のミサイル、核武装の脅威にどう立ち向かうか？アメリカ、中国がどのように競争と協調の枠組みを実現するか？トランプ大統領がどのような経済・外交政策を実行するのか？

政治的な混乱は、世界経済にとって大きなマイナス要因になっていない。トランプ大統領の言動にも関わらず世界経済システムはこれまでのところは金融市場、商品市場の変動と保護主義的な動きにうまく対応してきた。

IMFは2016年の世界経済の成長率を2015年より少し低い3.1％と推計している。2017年は3.5％、それ以降2022年までは3.8％の成長を予測している。過去2年間の原油、国際商品の大きい価格低下によって世界経済のインフレ圧力は大きく低下した。国際商品相場の底打ちはデフレが回避されたことを意味する。IMFは、日本を除く先進国の消費者物価が今後5年間に年率2％で上昇すると予測している。

世界の貿易システムは保護主義的な動きや重商主義的な動きがあるものの、基本的には市場主義であり自由で開放的である。商品・サービスの世界貿易の成長率は2015年に2.7％、2016年には2.2％と停滞していたが、2017年と2018年には3.8％に上昇する見込みである。サービスは貿易全体の20％を占めており、商品の貿易より高い成長率を示している。名目価格による世界貿易の伸びは、エネルギー価格と国際商品の相場によって大きく影響を受ける。各国経済でGDPに占める国内サービス部門の比重が高まり製造業の比重が低下しているので、世界貿易の伸びが世界経済成長率を下回ることは驚くことではない。

現在の世界は、絶え間ないイノベーションが進んでいる。イノベーションは製造業や医療分野だけでなく、サービス産業の広汎な分野、農業、鉱業の部門でも進展している。これは静かなプロセスであるが、インターネット、スマートフォンの普及が主因となって先進国では誰もが即時の通信手段にアクセスできて、SNSが急速に普及している。日本ではフェイスブック、LINE、ユーチューブなど多様なアプリが普及している。

楽天は電子商取引のリーダーである。小売りはオンライン発注とアマゾン、ヤマト運輸の宅配便にシフトしている。このイノベーションは若い世代によって当然のように受け入れられているし、多くの中高年者も新しい機会に適応している。

このような技術進歩にも関わらず、日本も含めて先進国生産性の上昇率は労働者1人当たり、時間当たりでみて大幅に低下している。これは生産性の測定の問題である。特にサービス産業の生産性の測定が問題である。例えば、日本のレストラン、小売店、人的サービス業のサービスの質は世界最高である。しかし、市場ではそれを高く評価しない。なぜなら、日本の文化では高い質のサービスを当然視しているからである。皮肉なことに、このような業種で生産性を上げるために労働者を削減するとサービスの質の低下をもたらす。

北朝鮮は、日本・韓国のみならずアメリカの安全保障の脅威となってきた。金正恩のリーダーシップの下で北朝鮮は核兵器とミサイルの開発を進めてきた。過去1年間で28回もミサイル発射実験を実施した。また、少なくとも21個の核爆弾を所有していると推定されている。7月28日に発射実験されたミサイルは、アメリカの48州に核爆弾を到達させることができると推定されている。これはまだ現実のものとはなっていないが、極めて危険なゲームになってきた。

北朝鮮は核武装が国の防衛と権力維持に不可欠と信じている。北朝鮮は戦争を望んでいない。戦争になれば、アメリカ軍によって自国が完全に破壊されることを知っているからである。私は、かねてから北朝鮮が核兵器と開発目標を放棄することはないと見ていた。これは北朝鮮の最強の交渉カードだからである。しかし、アメリカ政府は公式的には北朝鮮の非核化を最終目標にしている。

世界にとって新しい不確実性は、政治・軍事・経済におけるグローバルリーダーとしてアメリカの地位がトランプ大統領の就任によって揺らいでいることである。この問題は、トランプ氏の騒がしい、派手で挑発的な発言に見られる個性、政治スタイル、言辞、辻褄の合わないツイッターによって生じている。

幸いなことに、トランプ氏の言動と政権担当者レベルの対応、議会の政策決定レベルの反応に大きな相違がある。

日米経済関係は、政府レベル、民間経済レベル、人的交流などの面できわめて良好な状態にある。安倍首相はトランプ大統領と極めて親密な信頼関係を構築することに成功し、良い結果を生んでいる。安倍首相は、トランプ大統領が当選した後で会った最初の外国首脳となった。この関係は2017年2月10～11日のワシントンでの会談でさらに深まり、その後も緊密な電話会議で維持強化されている。サミットの後でトランプは日本に対して厳しい発言をしたにもかかわらず「日米関係は極めて深い」と述べている。この良好な関係はトランプの11月5～7日の訪日によってさらに固められた。日本はトランプ大統領の12日間のアジア訪問の最初の訪問国となった。トランプ大統領の貿易問題についての発言にもかかわらず、訪日は日米関係の一層の強化と安倍・トランプの個人関係を固めることになった。

日米両国は、ペンス副大統領、麻生副総理を議長とする高級レベルの日米経済対話協議会を発足させた。最初の会合は、東京で5月9～10日に開催された。そこでは全体的な問題が討議され、個別問題は議論されなかった。第2回目はワシントンで10月16日に開催された。前向きな対話は持たれたが、具体的な実質的な成果はなかった。

日本にとっての課題は、トランプ政権が貿易・外交政策を今後どう展開していくかである。トランプ大統領は、就任3日後にTPP交渉からの離脱を発表した。これは日本にとって大きな打撃であった。安倍首相は、大変な努力をして2016年12月にTPP参加について国会の承認を取り付けていた。トランプ大統領は多国間貿易交渉より2国間貿易交渉を選好しているが、日本政府はこれまでのところ日米間の2国間貿易・経済協定について慎重な立場を取っている。日本はTPP11の実現に努力しており、成功しつつある。

トランプ政権は、政治的な支援を受けて強硬な通商政策を追求しようとしている。このために反ダンピング法、報復的な関税政策を利用しようとしている。しかし、私はアメリカが関税引上げや輸入総量制限などの保護主義的な行動を取るとは思わない。

日本企業は、アメリカの成長促進のための法人税率引下げ、インフラ投資の増加などの恩恵を受けるだろう。日本の製造業は、メキシコに多大な投資をしてアメリカ市場への輸出のために自動車部品などの生産をしている。したがって、今後予定されているメキシコ―アメリカ間のNAFTA交渉の具体的な内容と成行きに強い関心を持っている。

現在の地政学的な懸念が大きい時代にあっては、グローバル経済が達成したこと、今後の期待される成果を忘れないことが重要である。先進国経済、特に最も成功した事例の日本はグローバル化によって生活水準の向上、低い失業率、低い物価上昇率を達成することができた。

中国とインドを先頭にした途上国は、持続的な成長軌道に乗っている。もちろん大きな問題も存在する。それは貧困から脱却できない多くの国（特にアフリカ）と先進国も含めてすべての国での貧困家庭の存在である。日本の現代経済史は国内的にも、世界的にも大きな成功モデルである。

日本の課題はこの成功をどのように未来に向かって維持できるかである。

日本経済の現状

日本は世界第3位の経済大国として、貿易、海外直接投資、国際資本市場における有力プレイヤーであり、また開かれた国際経済システムの強力な支持者である。

2016年度の日本経済の実質経済成長率は、2015年度とほぼ同じの1.3％であった。しかし、その構成は大きく異なっている。国内需要の0.3％のマイナスは、在庫投資が0.4％のプラスから0.4％のマイナスに転じたことによる。これは、設備投資と消費が在庫投資のマイナスを補って増加したことを意味しており、好ましいパターンである。在庫投資は、今年から来年にかけてプラスに転じよう。2016年の経済成長の半分は輸出の0.6％の増加と輸入のわずかな減少によってもたらされた。

GDPは、2013年にリーマンショック前のピークであった2007年の水準を超えた。2014年の消費税の8％への増税による下降局面からの回復が順調に進んでいる。雇用は堅調で、失業率は2.8％ときわめて低水準にある。GDP成長率は潜在成長率を上回っており、2017年の上期にはおおむね年率2％に上昇した。これは2.5％に下方修正されたものの、第1四半期の高成長によるものだ。成長の要因は、家計消費、住宅投資、民間投資、政府投資の増加であり、長年続いていた緩やかなデフレにほぼ終止符が打たれた。8月のコア消費者物価は前年同月比0.7％の上昇を示した。

2017年に日本経済は経済循環のピークにある。労働力の潤沢な供給は期待できない。労働力不足は企業経営の大きな問題になってきた。政府の日本経済活性化プランでは構造改革によって労働生産性の上昇を期待しているが、短期間で実現が見込めない。景気循環の下方転換は避けられないが、大きなショックはないだろう。またもっと楽観的なシナリオも可能である。1990年代半ば以降の日本

の労働生産性はアメリカの4分の3であった。この生産性ギャップを縮めることは可能である。労働力の配置、サービス業、ホワイトカラーの働き方に改善の余地が大きい。政府は研究開発への支援を強化し、初等教育を改善し、中小企業、個人の社会保障負担の改善などを進めることが望ましい。これは日本がこの分野で遅れているということではなく、もっと改善する余地があるということである。

日本経済の構造要因

日本経済の形を作っているのは人口趨勢、単一民族、平和主義的な防衛戦略である。1974年以来日本の出生率は死亡率を下回っているので、労働力人口は1995年以来減少を続け、総人口（現在1億2,600万人）も2008年以来減少を続けている。現在27％の65歳以上高齢者人口の比率も上昇を続けている。労働力と総人口の減少の趨勢は、少なくとも今後30年は続くであろう。日本人の選好から考えると、人口減少をカバーするような移民の大量な受入れは予想できない。したがって、今後数十年の間世代間の所得分配の問題は、減少する現役世代が増大し続ける高齢者をどのように支援するかにかかってくる。

日本の強みと弱みは人種的な均一性である。これは、日本語という外国人には難しい言語で補強されている。日本文化の特殊性という意識に裏付けられた社会的結束は強い。同時に日本社会内部で人々は教育、所得、資産、家柄によって階層化されている。相対的貧困層は多く存在する。

日本は第2次大戦後、平和国家として再生した。憲法第9条が法的にも、精神的にもその基礎となった。軍事費の支出はGDPの1％である。日本の安全保障は、日米安全保障条約などのアメリカとの深い同盟関係で守られている。憲法は占領時代に制定されたが、日本人は憲法を強く擁護してきた。憲法は修正されることはなかった。憲法改正は安倍首相の目標であるが、北朝鮮による大きな脅威が発生しない限り近い将来に実現するとは考えられない。国連の人道支援活動の一環として、日本は自衛隊を主に後方支援部隊として海外へ派遣してきた。北朝鮮の核ミサイルの開発に対応して、日本の防衛政策の主要課題は先制攻撃力を保有するように政策を変更するかどうかにある。

日本経済は順調に推移しているものの、5年目に入ったアベノミクスは3つの目標をいまだに達成していない。第1は消費者物価の2％上昇という物価安定目標、第2は財政の安定である。財政の均衡、とりわけプライマリーバランスの達成が目標である。第3に構造改革である。規制緩和やその他の政策と組み合わせて競争力を強化することを目標としている。この中で規制緩和は既得権益の壁に阻まれて進展が遅れている。

前述したように、安倍首相は10月22日の総選挙に大勝して2020年の東京オリンピックを超えて首相の座に留まるだろう。また、安倍首相の支持基盤であるアベノミクスの実行を持続するであろう。誰が首相になったとしても、政府は基本的な政策目標である完全

雇用、物価の安定、経済成長を追求するであろう。

物価問題

日本銀行が黒田東彦総裁の下で2013年以来進めてきた金融緩和政策と低金利政策は適切な金融政策であった。デフレに歯止めがかけられたものの、物価の安定は失望するほど目標からほど遠く、2％の消費者物価の上昇目標は達成されていない。これまで目標達成の時期は6回も先送りされた。2016年9月に日本銀行は金融政策を強化して金利の期間構造を拡大するために10年国債など長期国債を大量に購入した。いまや日本銀行は日本国債の残高の40％を保有している。日本銀行は、10年物国債の市場金利がマイナスになることを避けるために、市場金利の操作目標をゼロに設定して成功した。日銀は年間の国債購入額を80兆円とする直接的量的緩和政策をやめた結果、購入ペースは年間60兆円へと減っている。この国債購入はさらに減額される可能性がある。2016年9月に日銀は消費者物価指数の上昇目標を2％よりさらに高く、また長期にわたるものとして市場の期待を高めるようにコミットした。

消費者物価上昇がいまだに実現されていないことは残念であり、驚きでもある。金融政策は正しかったし、現在でも間違っていない。しかし、市場の期待を十分に前向きに変化させるのは予想以上に難しいことが明らかになった。2017年8月現在の消費者物価指数の上昇率は前年同期比で0.7％にとどまっている。日銀は、消費者物価指数が2018年3月で1.1％、2019年3月で1.5％、となり、2020年には2％の目標が達成されると予想している。しかし、市場参加者のコンセンサスはそれほど楽観的ではない。

いくつかの金融機関が中小企業への融資に積極的になっているが、多くの金融機関は慎重な態度を取っている。運用できる以上の巨額の資金を日本銀行へ過剰準備として積み上げている。地方銀行の経営統合が急速に進展している。大銀行の資産状況と経営は健全であるため、金融庁は厳しい監督体制と手続きを緩和している。これは、金融機関がリスク回避的な行動からの転換を促すことを目的としている。しかし、この慎重な融資態度が変化するには時間がかかるだろう。

財政政策の評価

財政政策のマクロ経済における役割は完全雇用維持のための十分な総需要の確保、物価の安定、経済成長の維持である。金融政策で量的緩和が長期間維持されているにもかかわらず、日本の民間部門、とりわけ企業部門は大幅な貯蓄超過を続けてきた。この民間の貯蓄超過を吸収するために、政府部門は20年にわたって赤字財政を続けてきた。6月9日に再確認された安倍政権の政策は財政赤字を縮小し、2020年までにプライマリーバランス（基礎的財政収支）の達成を目指している。この2020年目標は見直し中であり、新しい財政再建計画が2018年初めに発表されるであろう。プライマリーバランス達成は極めて

困難であり、民間部門の消費、投資が大幅に増加しない限り目標にするべきではない。

財政政策は2つの問題に直面している。1つは2017年に景気刺激のための補正予算を編成するかどうかである。茂木経済財政政策担当大臣は8月に本年度に追加的な景気刺激政策は必要ないと明言している。多くの専門家も税収増に見合った小規模な補正予算しか予想していない。第2の問題は安倍首相が消費税を2019年に10％への引上げを宣言したが、消費税引上げによる税収の使途である。前述したように、安倍首相は総選挙実施を発表した際に、税収増は財政赤字の削減よりも社会保障の強化にあてる、と明言した。2014年に実施した消費税の3％引上げは2014年4～6月のGDP成長率を前年同期比7.6％低下させ、さらに7～9月のGDP成長率を前年同期比2.4％低下させた。日本経済の将来期待と成長は、消費税増税の決定に大きく影響を受けるだろう。少なくとも増税は経済成長に1年前後の間大幅なマイナスの影響をもたらすであろう。

中小企業

中小企業は、日本の製造業、サービス業で重要で多様な地位を占めている。中小企業は雇用で70％、付加価値生産で55％を占めている。また企業総数の99.7％は中小企業が占めている。中小企業の定義は、中小企業基本法で決められており、産業によって異なる。製造業では払込資本金が3億円以下、または従業員数が300人以下と定義されている。卸売業では資本金が1億円以下または従業員数100人以下、小売業では資本金が5,000万円以下または従業員数50人以下、その他サービス業では、資本金が5,000万円以下または従業員数100人以下と定義されている。

政府は、従業員数が5人以下（製造業では20人以下）を小規模企業と定義している。この小規模企業は個人企業も含み、民間部門の雇用の23.5％、付加価値の16％を占めている。小規模企業の数は経営者の高齢化、病気などから減少が続いている。他方、若い起業家やフリーランスデザイナー、ソフトウェア技術者などの専門技術者が創業した小規模企業が増加している。

小規模企業ではない中小企業の多くは株式会社で赤字経営であり、法人税を払っていない。赤字経営には2つの極端なケースがある。1つは経営者が不相応な高額の給与を取っているケースであり、もう1つは経営が苦しく破綻に近いケースである。

成功している中小企業は日本経済のバックボーンとして経済を支えている。特に大都市圏外では中小企業の存在は大きい。その多くは、地域社会に多様な財・サービスを提供している。

中小企業の中にはグローバル市場への輸出企業として成功しているケースもあり、また大企業への競争力のある財・サービスのサプライヤーとして重要な役割を果たしている。11,000社ある大企業は30％の労働者を雇用し粗付加価値の45％を産み出している。

日本のゾンビ企業は貴重な経済資源を消耗

させている。ゾンビ企業には2つのタイプがある。1つは家族経営で高齢になったオーナー経営者が資産を食いつぶしながら赤字経営で存続しているケースである。もう1つは競争力を喪失し、存続不能な赤字企業である。しかし、銀行などの金融機関が貸倒損失の発生を防ぐために貸出を続けていることで生き延びている。多くのゾンビ企業は、従業員とオーナー経営者の高齢化が進み、設備、技術も古くなっている。労働市場の逼迫でゾンビ企業の従業員に雇用の機会が生まれている。また、金融機関も不良債権の増加を放置するよりもその損失処理を進める体力を持つようになった。日本の企業の低い退出率を大幅に高めて労働力、資本、土地をより効率的な用途に振り向ける時が来たのである。

労働生産性

労働力が完全に雇用されているならば、成長は労働生産性の上昇に依存する。1990年代の日本の労働生産性上昇率は年率2.3％であった。しかし、2000～2009年にはリーマンショックによる不況で1％に低下した。2010年～2016年には1.2％へと少し回復した。生産性の上昇は、ロボットや省力機械などの導入などイノベーションによる労働力の資本代替によって達成された。6月9日に発表された政府の「経済財政改革プラン2017年」では、日本の人的資源の質向上のために初等・中等教育強化などのプログラムが提案されている。このために2兆円の予算支出が予定されている。

政府、企業、教育機関は研究活動を強化している。この中には人工知能、IoT、ロボットが含まれ、これらの分野では日本は世界のリーダーである。幹細胞や再生医療技術も重要な戦略分野である。地球温暖化を制御するためにエネルギー分野で温暖化ガス排出防止のプロジェクトに取り組んでいる。日本の強みの一つは日本人の教育水準が高いことである。3～4歳児の88％は保育園、幼稚園に通園する。2015年には119万人の中学生が卒業して高校へ進学した。ほとんどの中学生は卒業後高校へ進学する。2015年には89％が普通高校を卒業し、2％が商業高校、工業高校を卒業し、9％がインターナショナル・スクールや非認定高校を卒業している。2011年の高校卒業生のうち、52％が4年制大学に進学し、26％が短大、専門学校へ進学した。大学進学希望者が少子化で減少し、私立大学の多くが赤字経営となり合併吸収、廃校に追い込まれている。高い進学率に加えて教育の質も高い。OECDの実施する国際学力調査（PISA）で日本は常に上位を占めている。PISAは15歳の学童の知識、スキルを国際比較している。また、成人の高等教育を受けている成人の割合はOECD加盟国中で第2位である。さらに成人労働者の読解力、計算能力など調査（PIAAC）では日本がトップである。日本の教育は知識、技能を向上させるのに優れているが、そのスキルを仕事に活用するのが得意ではない。これは、高いスキルを経済成長と生産性に活用するためには必要なことである。

コーポレート・ガバナンスと構造改革

政府の構造改革の努力にかかわらず、安倍政権の経済政策の柱であるコーポレート・ガバナンスの分野では大きな進展は見られない。企業の役員は長期勤続した内部昇進者が中心である。上場企業3,555社のうち半数以上の企業で退任した会長、社長が顧問という優雅な地位に収まっている。この仕組みの強みは、専門能力・経験を活かせることである。弱みは企業経営が保守的となり、新しい事業環境への対応が遅れることである。内部昇進者が過半を占める取締役は、経営について変化と現状維持の両面を志向している。取締役会が内部志向になると利益率、配当性向が低下する傾向が見られる。企業経営は変化しつつある。一つには少なくとも2人の独立社外取締役の任命が法定化されたことによる。また、株主の経営への発言が穏やかであるが増してきていることである。国内株主よりも海外の機関投資家の株主が積極的に発言している。

金融庁は、2014年に企業、年金基金、資産運用会社に自主的なスチュワードシップ・コード、2015年にはコーポレートガバナンス・コードを制定するように指導した。そこでコーポレート・ガバナンスの基本原則が提示された。1部市場、2部市場合わせて3,530社が上場している東京証券取引所もコーポレート・ガバナンスで大きな役割を果たしている。2016年末で85％の上場企業が取引所のガバナンス・コードの73項目に対応している。しかし、多くの企業は表向きコードを受け入れているものの、ガバナンス・コードの精神をまだ体現していない。投資家とメディアは年金基金にスチュワードシップ協定を締結し、投資先リストを公開するように圧力をかけている。スチュワードシップ・コードは2017年に改訂された。改訂によって機関投資家は株主総会で会社提案の議案にどのように投票したか、また賛否の理由を開示することが必要になった。

多くの企業経営者にとって、新しい情報、アイディア、考え方を得るために投資家、外部監査法人、金融機関、その他のステークホルダーと実質的に建設的に対話することが大きな課題である。

高品質の製品・サービスを提供し信頼できる取引先であるという海外からの日本の企業イメージが、個別企業の不祥事件によって傷ついている。東芝のケースは同社の最近の厳しい環境から特殊なケースかもしれないが、損失隠しの不正会計は衝撃的で受け入れることができない。また、今年の秋に日産が長年にわたって完成車の最終検査で法令を遵守していなかったことが発覚した。優良会社でも不正な行為が通常の基準として続ける場合があることを示した。

特に衝撃なことは神戸製鋼所のケースである。日本第3位の鉄鋼メーカーである同社は少なくとも500社の取引先に対してそれぞれのJIS規格より厳しい検査基準を満たしているとする不正データを長期間にわたって報告していた。

懸念されることは、これらのケースが報道されていない企業の不正行為の氷山の一角であり、さらに企業の不正行為をそそのかすような規制の欠陥が存在することである。構造改革の柱としてコーポレート・ガバナンスの強化に取り組むべきである。

安倍政権はアベノミクスの第3の矢である構造改革を真剣に実行していない。農業・医療の分野で構造改革が進展しているが、部分的な取組みで全面的な改革になっていない。安倍首相が構造改革を真剣に推進していないことは残念である。

労働市場

日本の労働市場は失業率が2.8％まで低下して40年前のバブル期以来の逼迫状況にある。しかし賃金の上昇は緩慢である。この理由は、労働市場には主婦や中高年層の参入の増加によって供給に余裕があるからである。2016年現在の総労働力人口は6,560万人で失業者は190万人である。労働者数は2012～2016年に185万人増加したが、そのうち174万人は女性と65歳以上の高齢者であった。

しかし、労働力の供給余力は枯渇している。雇用者は今年1月から9月までに52万人増加したが、労働力人口は36万人の増加にとどまった（季節調整済）。全体の有効求人倍率は2017年9月現在で1.52倍と43年ぶりの高水準である。正規労働者のみでは1.02倍で統計の記録のとれる2004年以来最高の数字である。

分断された労働市場

日本の労働市場は、多様に分断されており複雑である。労働者の多くは雇用者であり自営業者、家族従業員は前述したように労働者全体の11％である。フルタイムの正規労働者の硬直的な市場と契約労働者、パートタイム労働者、派遣労働者などの非正規労働者からなる流動的な市場との間に大きな壁がある。非正規労働者は、労働者全体の37％を占めている。労働市場は、企業規模、性別、学歴、地域、国籍によっても分断されている。上場大企業は労働市場の制度、変化のリーダーである。このため、労働問題の調査や政策の中心となっている。キャリア、賃金における男女格差は大きく、移民労働者も受け入れていない。

正規労働者はフルタイムの仕事が保障され、定年退職まで年功序列により賃金が上昇する。定年は通常は60歳であるが、多くの大企業は賃金と職位を引き下げて65歳まで再雇用している。正規労働者の3分の2は男性である。2003年以降、労働者数は変化していないが、正規労働者は増加を続けている。製造業では減少したが、サービス業が増加しているからである。しかし、低成長と経営環境の不確実性が高まっているので、企業は従業員を金銭補償で解雇する方策を検討している。

非正規労働者は賃金が低く、雇用身分は不安定、能力開発の機会も少ないという差別を受けている。非正規労働者の3分の2は女性

であり、多数の主婦が含まれている。ほとんどの非正規労働者はこの労働市場を選択している。しかし、実態調査によると男性の非正規労働者の5分の1が正規労働者への転換を希望している。女性の場合は10分の1である。若年労働者は正規労働者に転換する可能性はあるが、年齢と共に転換率は顕著に低下する。労働力調査によると2015年において34～44歳の年齢層では非正規労働者は9.6％であり、配偶者のいない女性（未婚、離婚、寡婦）の比率は41.6％である。

正規労働者と非正規労働者の間の賃金格差は大きく、正規労働者の給与所得は非正規労働者の給与所得を50％も上回っている。さらに福利厚生の差は極めて大きい。これは職位、職種の差を反映したものである。しかし、高給の職務へは正規労働者しか配属されることはできない。非正規労働者、特に女性は様々な意味で限界労働者として位置付けられている。

この差別を撤廃する連合や労働組合の動きは限定されている。これは、連合などの既存の労働組合が全般的な賃金引上げより正規労働者の雇用確保を優先しているからである。

年功給による給与増加は大企業の正規労働者にとって重要であるが、中小企業の労動者にとって大きくない要素である。非正規労働者にとってはほとんど意味がない。

従業員1,000人以上の大企業では、新入社員と50～54歳の最高給年齢にある正規男性労働者との賃金格差が3倍に達する。正規女性労働者の場合は2倍である。

安倍首相が民間企業に対して思い切った賃金引上げを要望したが、2017年の春闘での賃金上昇率は2.02％と2016年の実績を下回った。賃金引上げは消費拡大、消費者物価上昇をもたらすとともにマクロ経済の視点から望ましいことであり、残念な結果であった。大企業、政府機関ともに幹部候補生の正規従業員は企業文化となっている長時間労働に縛られている。2016年12月25日には電通の総合職女性の自殺が過労死と認定されて大きな問題となった。長時間労働についてのデータは限られているが、従業員の9.2％は週60時間超の残業をしており、この比率はOECD加盟国では韓国に次いで2番目である。アメリカは3.8％である。政府調査によると、5分の1以上の企業ではスタッフ職の従業員が週80時間以上労働している。企業は、労働力不足の中で残業削減に取り組み始めた。アベノミクスの構造改革の一環として今秋に残業規制を法定化する予定である。ワークライフバランスの改善は女性の就労を促すであろう。

労働力不足への対応

企業は労働力不足と賃金上昇に様々な方法で対応し始めている。宅急便会社は、配達回数を削減している。外食産業は、24時間サービスを終了しつつある。企業によっては、一日当たりの労働時間を延長した週4日労働制の導入を試行している。2018年4月から企業は5年間継続雇用した非正規労働者に対して、本人が希望すれば正規労働者へ身分を変更することが義務付けられる。政府と経

団連は第4金曜日には午後3時に退社することを提案したがほとんど実行されていないし、今後も普及する見込みはない。また、限定正規労働者という身分が導入された。これは労働時間と人事異動が限定されるが、賃金と福利厚生の水準は正規労働者を下回っている。

労働市場改革はウーマノミクスを含めてアベノミクスの構造改革の重要な柱であるが、政治的に微妙な問題である。その効果的な取組みは遅れている。安倍首相の「同一労働、同一賃金」という大きな目標は、賃金・福利厚生が非正規労働者と正規労働者、男性、女性の間で大きな格差があまりにも大きいことを反映している。政府は、この格差縮小の対策を講ずるべきである。しかし、「同一労働」は極めて厳格に規定されて職務の些細な相違が「同一労働」を否定される根拠になる懸念が強い。

熟練労働者、未熟練労働者共に労働市場は逼迫している。しかし、日本は外国労働者の就業を熟練労働者に限定して厳しく制限してきた。永住就労ビザの発給数は微々たるもので、ほとんどの外国人労働者は一定期間後に帰国せざるを得ない。2016年現在、日本の外国人労働者は100万人で労働力全体の1.6％を占めている。そのうち38％は台湾、韓国、などの永住権を持った外国人である。その他は5年未満の就業が認められた技術者や技能研修生である。19％がアルバイトをしている留学生である。日本企業で働きながら学ぶことが不可欠であるが、技能研修生は重要な位置づけである。また、外国農業労働者が経済特区で専門技術者として働くことが認められている。

2020年までにエリート外国人熟練労働者を10,000人に増やすことが政府の目標であるが、2016年現在でわずかに4,732人である。政府は看護研修生を10,000人アジアから受け入れることを期待しているが、難しい日本語の試験が課せられるために2016年10月までの過去9年間にわずかに2,777人しか採用されていない。就労ビザが切れた不法滞在労働者が存在する。2016年末には確認された数は65,270人となっている。

以上のことは、日本政府の労働政策は外国人エリート専門技術者を除いて女性、中高年、ロボットの活用を目指していることを示している。

貿易動向

2016年度の商品貿易はGDPの13.1％を占め、輸入は12.1％を占めている。日本の貿易パターンは、国内資源の乏しさと市場における競争力に依存している。商品輸入の40％は食料、エネルギーなどの原料資源である。日本の輸出商品は、ハイテク製造品である。国内投資機会が少なく高貯蓄経済のために、日本は経常収支の黒字を20年以上も継続してきた。その比率は2016年にはGDPの3.8％に達している。それに伴い外貨準備は1兆2,300億ドルまで累積している。

日本企業は、対外直接投資の重要なプレイヤーである。企業は、海外に組立生産のため

に厖大なサプライチェーンを構築してきた。アメリカと中国が重点地域である。その典型例が自動車産業である。過去数年間に日本企業は海外M&Aを活発に展開してきたが成功率は3分の1にとどまっている。日本企業は、ヨーロッパ企業と比較すると国際的な経営統合が進んでいない。対内直接投資のストックについては、日本がOECD加盟国35か国中で最下位にある。

中国は日本の最大の貿易相手国である。輸出で17.7％、輸入で25.8％を占めている。アメリカは第2位である。2国間だけの貿易取引は適切な指標ではない。日本の企業は香港やアジアの拠点から中国へ輸出しており、アメリカへはメキシコ拠点からの輸出が多い。日本の石炭、鉄鉱石などの原料資源を輸出しているオーストラリアの資源会社の多くは、アメリカ企業の子会社である。アメリカのTPPからの撤退と通商政策の不透明さが続いているので、日本は開かれた国際経済秩序を維持する主要なリーダーとなった。経済的にみるとTPPは決定的な通商取引ではないが、象徴的な重要な多国間通商協定である。日本政府はアメリカの不参加によってそのインパクトは大きく減殺されたとはいえ、TPP参加11か国のリーダーシップを発揮している。同じように重要なことは、2012年に中断したEUとの関税撤廃などの自由化措置を目指すFTA交渉がトランプ大統領のTPP離脱声明をきっかけに復活したことである。2017年7月に日本とEUは貿易協定の基本的枠組みに合意した。しかし、重要な個別問題はこれからの交渉に残されている。EUは日本の第3位の貿易相手国である。

日本の通商政策で一番厄介な問題は、トランプ政権との交渉である。トランプ大統領の思考方法から考えるとアメリカは厳しい2国間協定を要求するであろう。これはTPPにおいて日本が約束した以上の厳しい要求となろう。特に農産物輸出ではその要求は強いものとなろう。もちろん、日本にも新しい機会がある。例えば、アメリカに対してピックアップトラックとその部品に課せられている25％の関税の撤廃をアメリカに迫ることである。日米二国間貿易協定については交渉がなされるが、日本は適切にもその交渉に慎重であろう。

エネルギー問題

日本の最大の経済的弱点は1次エネルギー資源のすべてを輸入に依存していることである。日本は世界第5位のエネルギー消費国、第4位の原油輸入国である。世界の原油輸入の31％を占めている（2016年実績）。また、液化天然ガス輸入量では断然世界一である。したがって、日本は世界のエネルギー市場の主役である。日本にとって良いニュースは、新しい供給源が次々と開発されていることである。フラッキングなどの天然ガスの新しい開発・生産技術の導入によって、エネルギー市場の供給の硬直性が大幅に緩和されて価格も下落している。また、日本の省エネ技術の普及と人口の高齢化はエネルギー需要、特に電力需要を減少させている。

2015年には一次エネルギー供給の94％を化石燃料が占めている。その構成は原油が43％、石炭が28％、天然ガスが23％となっている。原子力はわずかに0.6％にとどまっている。水力発電は水力資源の開発は進んでいるが1.7％、太陽光、風力発電は0.9％、バイオ発電は2.7％、地熱発電は0.3％である。

日本の化石燃料輸入への大きな依存は、供給、価格、コスト、環境保護、運転安全などの複雑なトレードオフの問題を引き起こしている。発電設備への投資は40～60年の耐用が期待されており、政策当局者は現在の価格、供給量だけでなく長期的な展望を持たねばならない。エネルギー政策では、石炭、石油、天然ガス、再生エネルギー（太陽光発電、風力）の最適なエネルギーミックスの策定が必要になる。単純化すれば、石炭は安価であるが環境負荷が大きい。石油は自動車燃料と暖房に不可欠である。LNGは輸送が簡単ではない。既存の原子力発電所は安全で温暖化ガスを排出しない。しかし、福島原発事故以来、極めてリスクが高いとみられている。水力発電用の水力資源はほとんど開発され尽くしている。太陽光と風力発電は依然としてコストが高いものの、用地の確保ができればコスト低下の余地は大きい。

石炭と天然ガスは資源が豊富で、地域的にも分散している。しかし、原油は中近東に埋蔵が集中している。2016年に日本の原油輸入の86.6％は中近東からであった。特にサウジアラビアへの依存が高い。中近東からの原油は危険なシーレーン、狭い海峡を通って輸送されている。日本は世界最大のLNG輸入国であり、63％はオーストラリアと東南アジアから輸入されている。

2018年にアメリカはサウジアラビア、ロシアに続く世界第3位の天然ガス生産国になると予想されているが輸送コストが高く、日本にとって魅力のある供給先ではない。しかし、近い将来、日本にとって天然ガス市場の環境が大きく変わる。第1にアメリカが天然ガス生産技術（フラッキング法）の進歩により、世界最大の生産国になることが予想される。第2に拡張されたパナマ運河を利用して、大型タンカーにより日本へ天然ガスを低コストで輸出できるようになる。

日本は電力発電で難問に直面している。石炭火力は低コストではあるものの、環境汚染度はCO2排出引き下げの技術向上にもかかわらず極めて高い。原発の再稼働は低コストで温暖化ガスによる環境汚染をもたらすことは少ない。しかし、再稼働は強い反対運動に当面している。

2015年に策定された計画では2030年には石油火力が13.7％から3％へ減少し、太陽光発電と風力発電は10.7％から24％へ大幅に上昇する。原子力発電は既存原発の再稼働により1％から20～22％へ上昇と超楽観的、非現実的な見通しを立てている。天然ガス発電は43.3％へ石炭は30.3％から26％へとそれぞれ大幅な比重低下を予想しているが、現実的な見通しではない。原子力発電は電力業界にとって大きなビジネスチャンスであり、政治的には困難なチャレンジである。福島原発事

故の放射能で死者は出ていない。他方、大気汚染で毎年、数百人が死亡している。日本の原子炉の安全基準は世界で一番厳しい水準にある。専門家は原発の安全性が現在も将来も高いという点で一致している。しかし、声高な世論の原発不信は和らいでいない。原発再稼働に対する政治的、法律的な反対は根強いものがある。

現在の問題は、原発の再稼働が何基まで認められるかである。すでに15の原発が廃棄処分されており、今後1～2か所ずつ廃棄されていく。残りは運転可能であるが、安全対策と維持管理費用が巨額のため採算が合わないであろう。2017年7月現在、5つの原発が再稼働し、21の原発が安全審査の基本点検を受けている。専門家は技術的には2019年までにさらに12の原発を再稼働させることができる、と推定している。しかし、安倍政権はそれほど早いスピードで再稼働を認めるような政治的な意思は持っていないだろう。2025年までに原発18基を再稼働できたとしても日本の電力需要の10％を供給するだけである。2010年実績の25.3％をはるかに下回っている。

原発の再稼働に必要なサービスの供給に加えて、その他にビジネスチャンスがある。しかし、東芝は原発事業で苦難に直面している。廃棄原発の解体作業は極めて高コストで数十年もかかる事業である。日本企業は中国、ヨーロッパに原発とその技術を輸出している。その場合に自国で原発を保有・運転している外国企業と合弁企業を設立している。現在までのところ、日本企業は海外で原発設備を保有・運転はしていない。日本の企業はESBWR（経済的沸騰水型原子炉）の商業化を進めるとともに、次世代型沸騰水型原子炉の開発を進めており、長期的には競争力を有するようになるかは未知数である。

ダイナミックなLNG市場は、グローバル・エネルギー革命の推進力である。新しい天然ガス資源がアメリカ、オーストラリア、パプアニューギニアで発見されており、今後数年間は供給過剰が続きLNG価格も低迷すると予想される。安定供給を確保するために、LNGプロジェクトは長期引き取り契約の下で開発され、LNGを輸送するタンカーもプロジェクトごとの用船契約が結ばれていた。またLNG価格は原油とリンクしていた。2016年現在で約80％のLNG輸入は長期契約によっている。経済産業省の戦略は、もっと柔軟なLNG市場の形成によりスポット市場の拡大や日本がLNG取引の中心になることである。2017年4月にガス市場の規制緩和が実施された。この規制緩和は、中小企業向け、家庭向けのガス供給も含まれている。日本がLNG取引市場のセンターになれるかどうかは今後の課題である。LNG価格は原油リンクではなくなっている。LNGの転売先を選択できるようになっている。日本企業は2017年～2021年に国内需要予測を上回るLNG購入契約を結んでいるので、転売先の自由化は重要な意味を持っている。LNG需要は、原発の再稼働が進むと大きく減少するであろう。

2017年に政府は水力発電用ダムの能力拡大計画を前倒しにした。これはダムの水力発電、洪水防止のためなど水資源管理の強化を目指したものである。この計画ではダムの堤防のかさ上げ、堆積土の除去・コントロールによる貯水量の増大が予定されている。しかし、水力発電は化石燃料による発電を代替するには十分ではない。

日本企業は経済産業省の支援を受けて、10基の石炭火力発電所の建設を2020年に完成を目指して進めている。これらの石炭火力計画は、既存の石炭火力発電所の代替である。2016年に政府は新規石炭火力発電所において、温暖化ガス排出の少ない超臨界発電技術を使用しなければならないと決定した。しかし、この新鋭技術によっても石炭火力はLNG発電所と比較すると2倍のCO2などの汚染物質を排出する。二酸化炭素回収・貯蔵技術は開発されてはいるが、そのコストが高く採算性が低い。環境省が強く反対しているが、今後20年間に新規石炭火力発電所が建設されるであろう。

福祉と貧困

日本国民の多くは安全で快適な生活を享受している。国民1人当たりの所得は2016年で27,323ドルである。OECDの生活環境指標によれば、日本は所得、資産、職、コミュニティ、教育、安全では加盟国の平均であるが住居では平均以下である。日本国民は、多くのOECD各国の国民よりも将来に対して悲観的である。充実した医療制度があり平均寿命が世界第2位にありながら、35％しか自分は健康と回答していない。10段階評価で生活満足度を質問すると5.9ポイントでOECD平均の6.5ポイントを下回っている。日本の所得不平等はOECD加盟国では中位にある。2015年の上位20％の所得は下位20％の6.1倍であり、ジニ係数は0.33であった。

日本は豊かな国であるが、貧困問題は大きな現実として存在している。日本はOECDの貧困定義を採用している。その定義は、平均所得の中位の半分以下の所得階層を貧困階層としている。OECDは2016年の相対的貧困階層は16.1％で2,040万人がこの階層に属していると推定している。長年にわたり全般的な生活水準と所得も上昇してきたので、それにつれて多くの貧困層の生活水準と所得は上昇してきた。貧困は幸福感を規定する重要な要素であるが、他にも多くの要素がある。例えば、自己確認、健康、資産、教育、家族関係、社会支援、などである。貧困の一方の極には、少数の高年齢男性のホームレスとぎりぎりの生活をしている母子家庭が存在している。貧困対策は、増加する高齢単身者と貧困家庭の児童を対象にしている。最近の調査によると25～44歳の男性正規労働者の6％、女性正規労働者の7％が貧困層に属する。非正規労働者、とくに単身女性の状況はもっと厳しい。男性非正規労働者は25～34歳の年齢層で貧困層は23％、35～44歳になると32％に上昇する。単身女性ではそれぞれ30％、50％と男性よりも高い。

貧困の原因は経済的、社会的、家庭、個人

事情の要因が絡み合っており、決定的な要因はない。イギリスのコミュニテイ診断システム(CCS)の調査は日本の9つの地域（地方都市、都内の貧困地域）についての情報を提供している。この調査は、貧困に陥る40のリスク因子と貧困から抜け出る30の因子を紹介している。貧困家庭に生まれ親からも放任されて育つこと、さらに学校での学習困難が大きなリスク要因である。学習困難は生まれつきの学習能力、学習意欲の欠如だけではなく、学校の受入態勢や地域の環境も大きな要因である。自信喪失、不安も貧困からの脱却の機会を減少させる。社会からの逃避、社会性の欠如も貧困階層の特質である。

日本の社会保障制度はよく整備されている。貧困層も国民健康保険に加入している。65歳以上は政府の管掌する国民年金を受給している。義務教育年齢は15歳で親は所得に応じて子供1人当たり月額5,000円から15,000円の児童手当を政府から受給している。単親は所得に応じて養育補助費を子供1人当たり10,000円から42,300円受給しており、第2子から追加増額される。しかし、高校授業料は高く、高校の教育費は高い。教育費は、金利ゼロの返済型貸付で部分的にカバーされている。

社会保障給付費はGDPの21.6％にあたる。その半分は65歳以上の高齢者への年金支給が占めている。国民皆健康保険制度の費用がGDPの7.1％を、生活保護費が4.2％となっている。生活保護受給家庭は165万でそのうち約半数の80万は高齢者家庭であり、25.3万が疾病家庭、15万が身体障害家庭、10.4万が単親家庭である。生活保護受給家族数は2017年5月までの2年間で1.7万増加したが、受給人数は3.1万人減少した。これは、生活保護対象の単身高齢者の貧困家庭が増加したためである。

2016年4月に発表されたユニセフの児童貧困率統計では、日本の児童貧困率は15.8％と先進国41か国中の34位となっている。貧困児童の半分は2人以上の成人と生活している。単親家庭の91％は母子家庭でそのうち半分は貧困家庭である。

教育が貧困から脱出するための有力な手段である。貧困学童は15歳まで義務教育を受けて、ほとんどが普通高校や専門職業学校に進学する。進級・進学できない生徒は人生を通じて貧困から脱出することが難しい。政府は2015年に貧困からの自立援助プロジェクトを開始して、2016年には60,892件が実施された。この自立援助プログラムは職業訓練、住宅援助、金融支援、子供の就学支援を含んでいる。CCS調査が示すように、学校での成績、就業、生活規律などが貧困から抜け出すポイントである。

社会保障給付費を巡る大きな政治的な論争点は、高齢者のための年金支給額と支給開始年齢である。高齢者の数は多く、投票率も高い。貧困児童は、親が服装などで他の児童と外見上変わらないように気を使っているので存在が目立たない。メディアは労働力人口が減少し高齢人口が増えると納税者の負担が上昇し、現在の年金支給水準は維持できないと

警告している。これは、近い将来の財政問題ではない。しかし、将来の政府財政赤字の大きな論争点になろう。それは消費税など増税の論点になる。安倍首相が2019年の消費税増税による税収増を児童手当などの社会保障にあてるとしているのは注目すべき点である。

結論

日本は優れた教育、輸送などのインフラを保有している。国民の健康状態は良好で平均寿命は世界第2位である。しかし、OECD加盟国35か国のうちで幸福度指数では中位にある。これは低い水準から上昇してきたからである。

日本経済はメデイアが「日本病」と呼んできた多くの問題－潜在成長率より低い成長率、デフレの持続、急激な国家債務の増加－から回復してきた。一人当たりの時間労働生産性は、2000年以来G7の平均を1.36％上回っている。さらに重要なことに、日本経済は2008～2009年のリーマンショックによる世界大不況と2014年の消費税増税による景気後退から回復した。2017年度の実質成長率は、2016年度実績の1.3％を上回ることは確実である。失業率は2.8％と低いばかりでなく、労働意欲のある女性、中高年は雇用されている。賃金は筆者が予想したより上昇幅は小さく上昇スピードは低いが、確実に増加している。

日本の最大の課題は人口問題である。多くの若者は子供を2人希望している。しかし、この希望が実現して人口減少に歯止めがかかるのには時間がかかる。それまでは人口の減少と高齢化は避けられない。この人口問題は広く認識されている。人口問題の解決のためには社会・経済システムの大きな変革が必要であるが、ようやく取組みが始まったばかりである。

先進諸国における労働生産性の上昇率の低下は大きな問題である。労働者1人当たり・時間当たりの生産性は、資本の投入量と労働の熟練に依存する。先進国において重要なのは全要素生産性である。政府の経済活性化計画は全要素生産性の上昇率を2016年度の1.6％から1983年～93年実績の2.2％まで引き上げるとしている。これによって、GDPの実質成長率を2020年には2％に引き上げるとしている。筆者はこのような高い全要素生産性上昇と経済成長率の達成には懐疑的である。研究開発投資が大規模に実施されても、収益の高い投資機会は創出されない。人口が減少し高齢化が進展する中でGDP成長率1％を達成することは良好な成果であり、停滞を意味しない。GDPの1％成長は1人当たりGDPの成長率1.5％を意味するからである。これは、歴史的に見て高い成長率である。経済的豊かさは1人当たりのGDPの大きさによって決まることを忘れてはならない。

非正規労働者の割合の増加は悪いことではない。何故ならば、既婚女性、中高年はフルタイムの労働を選好しないからである。フルタイムの正規労働者の数は減少していない。その地位も変更していない。本当の問題は、同一労働に従事しながら正規社員と非正規社

員の間に大きな賃金格差が存在することである。またOECD加盟国と比較して大きい男女賃金格差も問題である。

その他にも巨額の国家債務も長期的には大問題である。

日本経済は東京オリンピックの開催される2020年までは安定した状態で推移しよう。しかし、その後はどうなるであろうか。10年以内にベビーブーム世代が後期高齢者になり、医療・介護費が大幅に増加するであろう。これらの問題は、今後の論文で検討していくことになる。

筆者は日本人と日本の諸制度、諸政策に信頼を持っている。日本は多くの課題を抱えている。しかし、日本はこれらの課題を解決していくであろう。

調　査

新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆

ー新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢ー

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）新展開、新分野、経営革新、稼ぐ力、知的資産、企業家、顧客の課題解決

（視　点）

中小企業においては、景気回復感のなさ、休廃業・解散の増加、事業承継難など相変わらず厳しい状況にあるとされる。しかし、小規模企業を調査対象の中心とする当研究所の中小企業景気動向調査の結果では、大企業などとの格差はあるものの、一時に比べ業況はかなり好転している事実もある。また、新たな展開で局面を打開したいとする中小企業も実は少なくない。その実現には、本質的に重要な構造変化への対応で事業を再構築し、経営力を向上させることが不可欠である。そこで、外部環境頼みではなく、自らの積極的な努力による新たな展開で「稼ぐ力」を向上させている中小企業の事例から、そうした取組みのヒントをどのように得たのか、具体化に何が重要なポイントなのか、経営者にどのような姿勢が必要なのかなどを探り、中小企業が経営持続力を再構築する糸口をみつける参考としたい。

（要　旨）

- 中小企業では、付加価値回復の遅れや休廃業・解散が急増するなど厳しさが残る。
- ただ、一方では業況改善の進展や設備投資実施企業割合の堅調さといった明るい兆しもあり、時代の変化に合わせて新たな展開を目指したいとする中小企業も半数近くにのぼる。ところが新展開の具体化となると、何をどうすべきかに苦慮するところが多い。
- 中小企業の新展開事例として、従来の製本業の殻を破り顧客の事前期待を超える価値を提供する有限会社篠原紙工、小規模生花店ながら流通ルート革新や輸出などビジネスモデルを一新し事業を拡大する有限会社フラワーハウスおむろ、環境・省エネをキーワードに環境機械の高度化や発泡スチロール再資源化に進出した株式会社サツ川製作所を紹介する。
- 事例企業では、新たな展開の着想や具体化での共通点として、顧客の課題解決、ポジティブ指向と幅広い興味による日頃からの知的資産の探索、明確な目的意識と業界の常識にとらわれない発想などがあり、経営者の事業を再構築する企業家としての役割が大きい。

はじめに

付加価値という観点から中小企業をみると、大企業と違い改善が進んでいない実態がある。その背景には、中小企業ゆえの展開の難しさがあるのは否定できない。マスコミなどの取り上げ方も、大企業は良いが中小企業に回復感は乏しいといったものが目立つ。確かに、大企業との比較ではそうであろう。しかし、中小企業の業況もリーマン・ショック後からは大きく改善していることも認識すべきである。実際、足元の景気は、2012年12月から拡大が続き、1965年12月から57か月続いた「いざなぎ景気」を超え、当研究所の調査でも、信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.は、もう一息で水面上に顔を出すところまで来ている。業種別では建設業と不動産業は既に水面上で、製造業もあと一歩という状況にある。こうした業況改善にはもちろん景気も重要だが、経営の持続発展を基本的に大きく左右するのは、むしろ改善・革新での新展開で事業を再構築する力である。構造的な変化の中で収益化へのチャンスを見出し、それを生かせるよう自らが目指す方向性に沿った製品やサービスとして開発するとともに、営業体制なども含めてビジネス全体をデザインし実効性が上がるよう変化させることである。アンゾフの成長マトリクス(注1)流にいえば、新展開は①既存製品で既存市場において強みを発揮する、②新製品で既存市場をさらに開拓する、③既存製品で新たな市場を開拓する、④新製品で新市場を開拓する、などとなる。もちろん、異業種への転換もあろう。どの方向性であれ、経営の持続発展のためには、事業成立の前提条件たる外部環境や経営資源を認識し、自らチャンスを掴み取る努力が求められる。変化の必要性を認識する中小企業は比較的多い。ところが、実際にどのように対応したらよいのか、具体論になると新たな展開に苦慮するところが少なくない。近年問題化している事業承継者がおらず、休廃業・解散が増加していることなどもこうした状況の結果といえよう。そこで本稿では、異なる業種の中小企業3社の事例を参考に、外部要因頼みではなく、自らの努力で変化の中にチャンスを見つけ、新たな展開を具現化し経営持続力を向上させている企業では、何が重要なポイントとなっているのかをみていきたい。

1. 付加価値回復が遅れる中小企業に求められる新たな展開への挑戦

(1) 付加価値回復が遅れる中小企業

大企業や一部の収益力の高い中堅・中小企業を除き、太宗の中小企業・小規模事業者では未だ業況の回復感に乏しいとされている。実際、中小企業では強み・特長がありながらこれに気付かない、あるいはうまく整理・活用し付加価値を創出ができない、変化への認識が不十分である、後継者難であるなどか

(注)1. アメリカの経営学者アンゾフが提唱した、企業の成長戦略を4象限のマトリクスで現したもの。すなわち、事業成長を「製品」「市場」の2軸でとらえ、それをさらに「既存」「新規」に分け、事業成長をこれら4つの組合せで整理している。

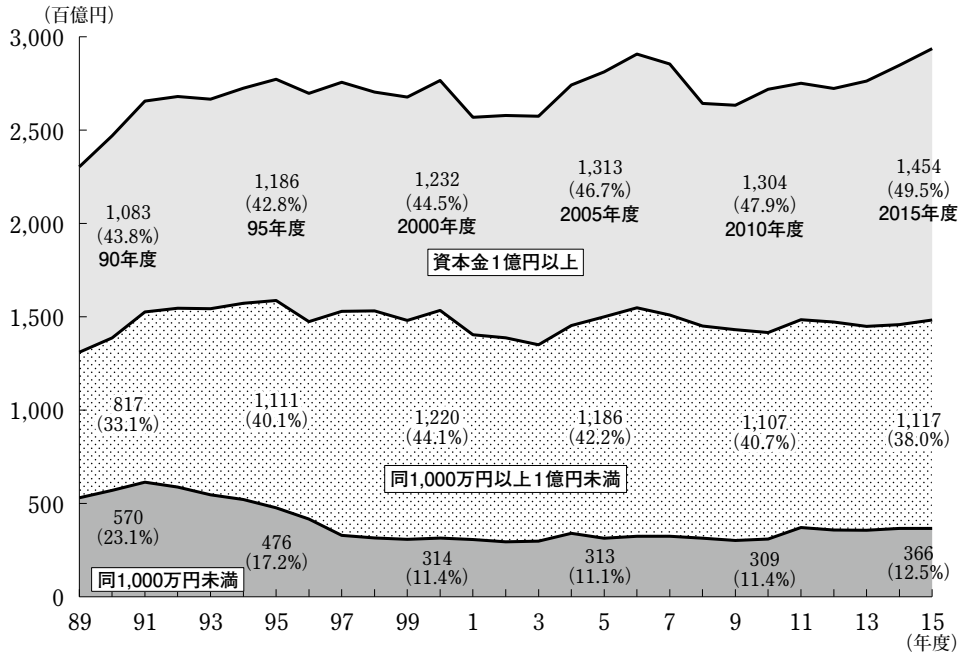
ら、業績低迷や事業の継続に支障を来たすところも少なくない。そこで、まず企業規模による付加価値額(≒稼ぐ力)の違いをみてみる。

図表1は、財務省の『法人企業統計年報』から資本金規模別の付加価値額の推移をグラフにしたものである。資本金1億円以上の規模の大きな層では、バブル崩壊後、波はあるものの、付加価値額は増加基調を辿っている。資本金1,000万円以上1億円未満の中規模層では、バブル崩壊直後はその余韻からか増加したが、2000年代に入り若干水準を落とし、近年はほぼ横這い圏の推移となっている。いずれも90年度との比較で15年度の付加価値額は増加している。一方、資本金1,000万円未満の小規模層は、90年代に低下傾向を辿り、11年にわずかに水準が改善しその後は横這い圏にあり、15年度の付加価値額は90年度比減少している。

規模別の構成比では、90年度には大規模層は43.8%、これが2015年度には49.5%と5.7%ポイント拡大、同様に中規模層は33.1%から38.0%と4.9%ポイント拡大した。これに対して小規模層は23.1%から12.5%と唯一10.6%ポイントも低下し、対照的な結果となっている。確かに、付加価値額でみると、太宗の中小企業では変化対応に苦慮し、厳しい状況が続いているようにみえる。

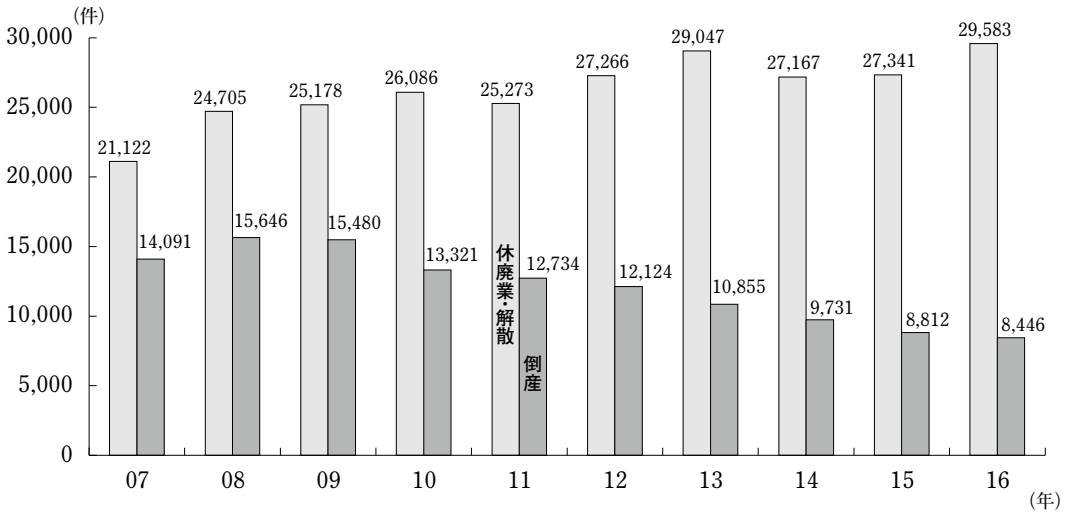
人口減少などから需要は減少し今後も増加は見込めない、中小企業にまで景気回復の効果はない、中小企業はギリギリの経営を行っており大企業のように無駄の排除などでこれ以上改善の余地はない、経営資源が乏しいのだから打ち手は限られるなどとして、突破口が見出せずにいるということであろう。こう

図表1　資本金規模別の付加価値額の推移



(備考) 1. 財務省『法人企業統計年報』各年度版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. (　) 内は当該年度での構成比

図表2　休廃業・解散件数と倒産件数の推移



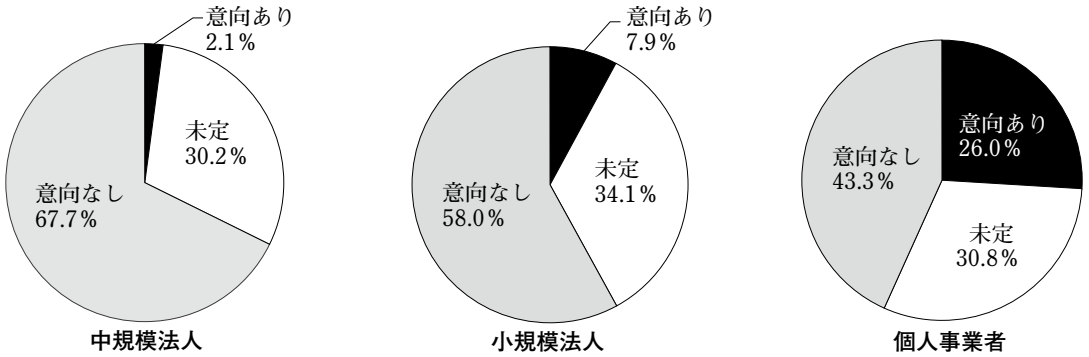
（備考）㈱東京商工リサーチ『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

したことが、低収益や赤字経営が続き先行きの展望も開けず、中小企業の休廃業・解散が増加する背景であろう。

東京商工リサーチの『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』で倒産と休廃業・解散状況をみてみる（**図表2**）。08年に1万5,646件であった倒産件数は16年には8,446件と46.0％も減少している。ところが、休廃業・解散は07年の2万1,122件から16年には2万9,583件と40.1％の大幅な増加となっている。構造的な変化という根本的な課題への対応ができず、景気回復の中で倒産は免れても事業継続のメドが立たずに休廃業や解散が増加している。

図表3のように廃業意向は個人事業者では26.0％と4分の1超に上り、明確に「廃業の意向なし」以外、つまり「未定」＋「意向あり」が56.8％と6割に迫る。小規模法人でも「未定」＋「意向あり」で42.0％、中規模法人ですら32.3％と少なくはない。

図表3　中小企業の規模別にみた廃業についての意向



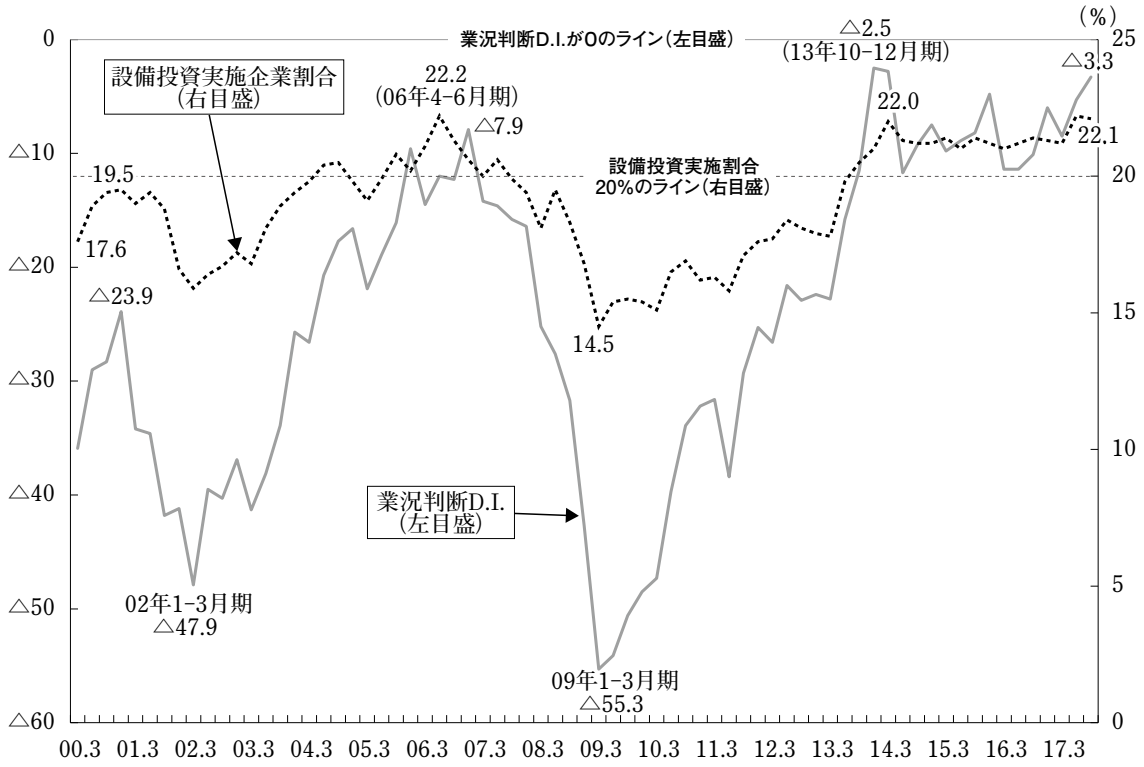
（備考）1. 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 中規模法人は中小企業基本法の中小企業のうち小規模事業者を除いたもの。小規模法人は中小企業基本法の小規模事業者から個人事業者を除いたもの。

(2) 中小企業の業況はボトムから大きく改善

このような状況からすると、中小企業が少なからず景気回復（≒自らの業況改善）を実感できずにいるという感覚は、おおむねそのとおりかもしれない。高度成長期が終焉し、バブル崩壊から既に四半世紀以上となるが、その間、経済の成長率は低位のままで、金融危機や大企業の破綻、大災害など国内外を問わず大きな出来事が頻発し、しかもグローバル化や情報化、人口減少・少子高齢化・人手不足などが中小企業にもかなりのスピードで様々な影響をもたらしてきた。これだけの長い期間、大きな事象が度重なり、実際に景気は回復基調にあってもそれを実感しにくい状態が続くと、中小企業経営者の考え方や振る舞いも慎重になり、経営行動も足元を固める範囲に終始しがちとなっている面はあろう。もちろん、バッファーの少ない中小企業だけに想定外の出来事に対して守りを固める慎重な考え方・姿勢も重要である。

しかし、実はその中小企業の業況がかなり改善しているという事実も見逃してはなるまい。**図表4**は、当研究所の『全国中小企業景気動向調査』の結果である。17年7～9月期の業況判断D.I.は△3.3と未だに水面下で、日銀の「企業短期経済観測」による大企業の業況判断D.I.が既に13年以降プラスの推移が続いているのと比較すれば差異はある。しかし、バブル崩壊後のボトムである09年1～3月期の△55.3からは52.0ポイントも改善している。

図表4　中小企業の業況判断D.I.と設備投資実施企業割合の推移



（備考）1. 業況判断D.I.は「業況は良い」とする企業の割合から「業況は悪い」とする企業の割合を差し引いたもの。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

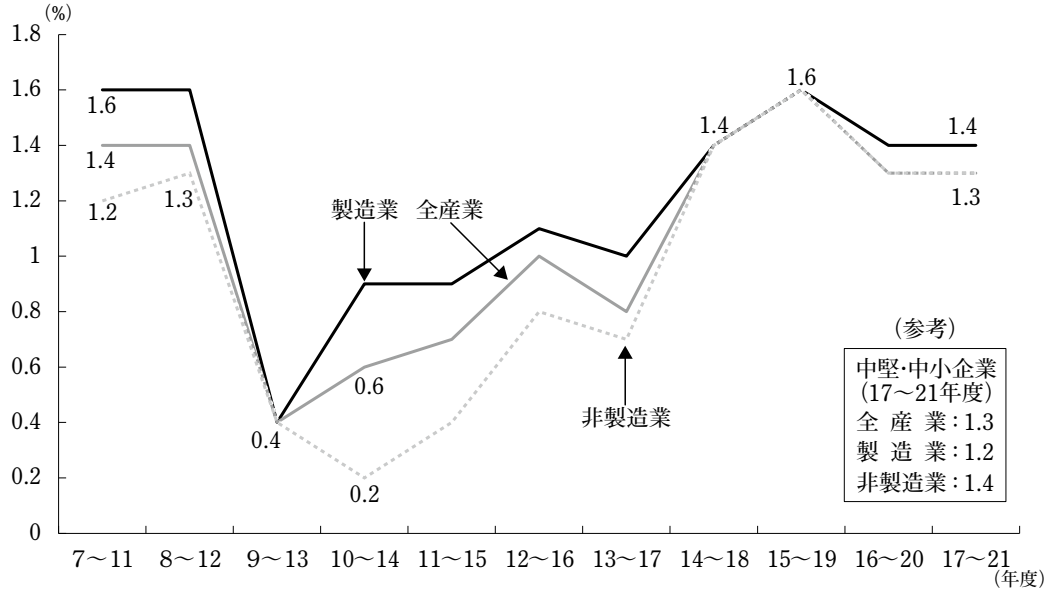
また、業種別には建設業と不動産業の業況判断D.I.は既にプラスであり、製造業もプラスまでもう一息のところまで来ている。

さらに、設備投資の実施企業割合をみても13年7～9月期以降、一貫して20％台の堅調な数字が続いている。特に、製造業、サービス業、建設業などでは、ほぼ4分の1の中小企業が設備投資を実施する状況となっている。更新投資が中心で小額かもしれないが、投資に踏み切る動きが出ている。

こうした明るい兆候はみえるのだが、あまりに低迷状態が長すぎ半信半疑の目でみている、あるいは、高度成長期のような需要の増加で売上高の高い伸びがあるわけでもないため変化を感じにくいのか、多くの中小企業経営者は改善の実感に乏しいとしている。しかし、金融危機やリーマン・ショック時などと比較すれば、状況は良くなっているという経営者もかなりいる。そうでなければ、前述のような業況判断D.I.の結果にはならないはずである。需要の量的なものだけでなく質的な変化の兆しもとらえて、新たな展開を考え行動する機会とすべきではないだろうか。

ところで、大企業も付加価値創出で先行はしているが、状況からすれば彼らも需要が大きく伸びる環境下でこれを達成したわけではない。需要があまり伸びない中で大企業なりに付加価値を創出する経営行動を取ってきたはずである。実際、どのような業界需要の見通しの中で付加価値を増やしてきたのかを、内閣府の「企業行動に関するアンケート調査」の業界需要名目成長率（今後5年間の見通し）の推移でみてみる（**図表5**）。対象の大企業は、東証・大証・名証第1部・第2部

図表5　大企業の業界需要の名目成長率見通し（今後5年の）



(備考) 1. 内閣府：平成28年度「企業行動に関するアンケート調査」2017年2月28日より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 06年から16年の調査結果で、その翌年から5年間の各業界の需要見通しで、年度平均
3. グラフの調査対象は東証・大証・名証の第1部・第2部上場企業で、16年度調査より中堅・中小企業対象の調査も実施

上場企業である。

対象大企業の需要見通しは、リーマン・ショックにより急速な需要の伸び率低下に見舞われ、1.5％前後あった需要予想の伸び率は、全産業と製造業で08年度調査（09～13年度見通し）の0.4％、非製造業では09年度調査（10～14年度見通し）の0.2％まで低下してボトムを形成した。その後回復して13年度調査（14～17年度見通し）以降でほぼリーマン・ショック前の水準に戻し、高い伸びではないが堅調予想である。

一方、中堅・中小企業対象の調査結果は16年度調査（17～21年度見通し）からで、それ以前の数値はないが、全産業1.3％、製造業で1.2％、非製造業で1.4％の成長率見通しと、一般的には大変厳しいイメージの中小規模層でも、実は回復した大企業並みの堅調な需要の伸び率を予想していることは注目される。

大企業は、リーマン・ショック直後の需要予想が厳しい中で、大きな危機感を持って肥大化したヒト・モノ・カネの適正化、M＆Aなども活用した周辺事業の整理と中核事業への集中など強みを発揮できる分野・ターゲットへの絞込み、グローバル化による新市場開拓やネットの活用など販路の多様化といった様々な構造変化にともなう課題への取組みで体質を強化（＝「稼ぐ力」を再構築）し、付加価値を増加させてきたとみることができよう。もちろん、これらの変化対応行動は大企業なりの経営の前提条件に応じたもので、中小企業にそのまま当てはめられるものではない。したがって、中小企業経営者からは、大企業には多くのスリム化の対象や取組みに必要な経営資源などもあったが、もともと中小企業にはそうした「糊しろ」や活用できる経営資源はないという声が聞こえてきそうである。しかし、改善・革新の対象や方法は異なるにしても、目先対応ではなく根本的な課題解決に取り組まなければ「稼ぐ力」の再構築には結びつきにくいという点では中小企業も同様である。中小企業には、経営の前提条件が大企業と異なるからこそ、違う土俵で、あるいは自社や中小規模ならではの強みを発揮して顧客から高い評価を得られる価値を創出できる機会、大きな存在価値があるはずだ。

(3) 中小企業の半数近くが今後新たな展開を目指す意向

我が国の経済社会は成熟期を迎え、需要の量的拡大が期待しにくい状況下での独創性を欠く製品の高度化が、品質・機能の均質化・コモディティー化を招き、結果として商品数の増大や価格競争激化を助長した。こうした体力勝負に中小企業が巻き込まれれば、急速に消耗して経営持続が困難になることは火を見るよりも明らかである。むしろ、成熟社会という質や個別性・多様性を重視する経済社会環境への変化や海外からの観光客増加などは、特定分野や特定地域での圧倒的な強みや小回り性など、中小企業の特長をより発揮しやすい面があるのではないだろうか。

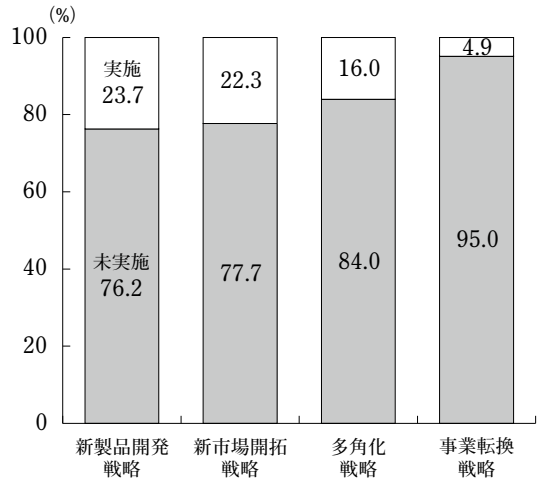
業況判断D.I.や設備投資実施企業割合、中堅・中小企業の業界需要見通しなど、力強い

とまではいえないまでも明るい兆しもある中で、中小企業は成熟社会での今後の事業での新たな展開について積極的な方向性も見出せるのではないか。

図表6は、中小企業白書2017年版による新事業展開の実施状況である。既存市場で新製品・サービスを開発・展開する「新製品開発戦略」の23.7％、新市場で既存製品・サービスを展開する「新市場開拓戦略」の22.3％の二つが多く、既存事業も継続しつつ新市場に展開する「多角化戦略」がこれらに続き16.0％となっている。これに対して、既存事業を縮小・廃止して市場も製品・サービスもまったく新しいものに取り組む事業転換は4.9％と相対的に少なく、「新製品開発戦略」「新市場開拓戦略」で既存の強みをより生かす動きを中心に、一定の新展開がみられる。

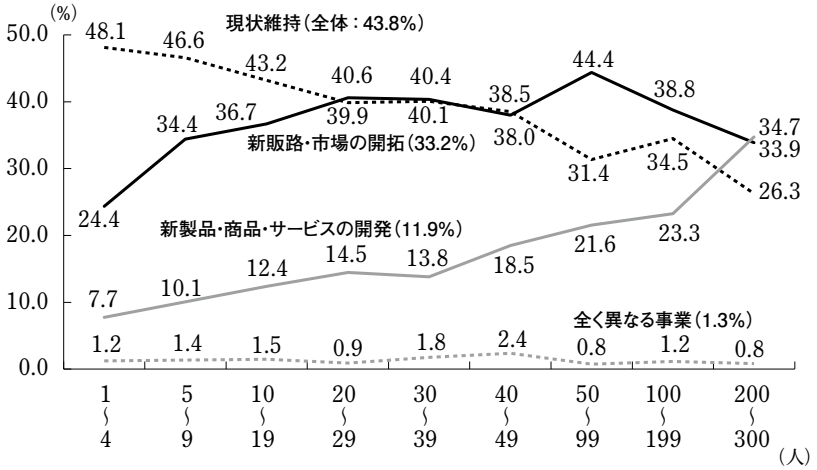
図表6が新たな展開の実績であるのに対して、**図表7**は、当研究所の『第168回全国中小企業景気動向調査』（17年6月1日～7日調査）の特別調査で、全国の信用金庫取引先中小企業の従業員規模別にみた3～5年後に目指す事業展開、つまり、今後の展開である。新たな展開を目指すものとしては「新販路・市場の開拓」「新製品・新商品・サービスの開発」「全く異なる事業」の3つがある。今後の新展開の方向性は、「新販路・市場の開拓」「新製品・商品・サービスの開発」が中

図表6　中小企業の新事業展開の実施状況



（備考）中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7　中小企業の従業員規模別にみた3～5年後の事業展開（単一の選択）



（備考）1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第168回全国中小企業景気動向調査』特別調査より作成
2.（ ）内はそれぞれの項目の全従業員規模での割合

心で、**図表6**とほぼ同様の傾向にある。しかも、「全く異なる事業」も含めた3つの合計での選択割合では46.4％（＝33.2％＋11.9％＋1.3％）と、実に半数近くが積極的な方向性を選択している。

本調査の約7割が従業員20人未満という中小企業の中でも比較的小規模な層が中心であり、一般的な小規模層の中小企業は変化対応には消極的というイメージからすると、意外に積極的な取組みを指向しているところが多いのではないか。問題は、チャンスをどう掴み、具体化をどうするかの壁であろう。

そこで、次章では自らの立ち位置・知的資産などの見直しやその効果的な活用で新たな展開に取り組み、価値創出を実現している中小企業の事例を紹介する。どのような経緯・着眼点から新たな展開を発展させたのか、経営者の新分野へのチャンスの掴み方や考え方・取組姿勢はどのようなところからもたらされたのか、展開に不足する経営資源の調達はどうしたのかなどをみていくことで、中小企業が新たな展開で突破口を見出し、「稼ぐ力」を再構築するためのヒントを探ってみる。

2. 新たな展開で積極的に「稼ぐ力」を向上させる中小企業事例

(1) 有限会社篠原紙工…独自製品でユーザーの事前期待を超える価値を提供

イ. 企業概要

1974年に先代が墨田区で創業、79年に法人成りした製本業者である。役職員は28人で、会社案内、カタログ、パンフレットなどを中心に手掛けている。2代目の篠原慶丞（けいすけ）社長は、高校卒業後、90年に最初はアルバイトとして家業に入り、2013年に事業を承継した（**図表8～図表10**）。現社長が取り組む新展開、すなわち、環境にやさしい水溶性ボンドを使用し違うサイズや形の紙を手作業ではなく独自に開発し

図表8　有限会社篠原紙工の概要

当社の概要	
社　　名	有限会社篠原紙工
代 表 者	代表取締役社長　篠原 慶丞（2代目）
所 在 地	東京都江東区大島5-51-13
創　　業	1974年（設立1979年）
資 本 金	300万円
年　　商	2億8,000万円（2017年4月期）
役職員数	28人（役員2人、正社員21人、嘱託3人、パート・アルバイト2人）
事業内容	製本に関する折り、中綴じ、メーラー加工、のり綴じ、抜き加工、企画・印刷の提案業務、デザイン

（備考）㈲篠原紙工HP、ヒアリングなどより信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

図表9　篠原慶丞社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10　明るい事務所内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た製本機械（ノリトジックシステム）で効率的に綴じる糊綴じや、面白い動きになる折り方などは、一般の製本会社と差異化されたユニークな製品提案力があり、顧客が真に望むデザイン性・アート感覚・PR効果など付加価値の高い製本製品を創出することで定評がある（**図表11、図表12**）。

ちなみに、新展開への模索を始めた15年前以前からの顧客は2～3割で、7～8割は新規顧客となっている。つまり、当社製品の付加価値に理解のある顧客への転換が進んだ。この結果、利益率は10年前に比べて1.6倍となっているとのことである。さらに、HP、マスコミ等の取材への対応、週1回の工場見学会、不定期のワークショップ、トークショウ、セミナーなど様々な情報発信・交流の成果で、新規顧客獲得はもちろん、求人面でも給与などの採用条件ではなく経営内容に共感した国立大学や美術大学などの目的意識の高い新卒者の応募・採用に至る状況が続いている。このため、ベテランとともに若手社員も目立ち、明るく風通しの良い雰囲気である。

図表11　ノリトジックシステムによるサイズ違いの用紙を綴じた工場見学案内

（備考）㈲篠原紙工HPより

図表12　トースターポップ

（備考）㈲篠原紙工HPより

ロ．ユーザーが真に望む価値を実現する独自製品展開で市場を開拓

（イ）危機をきっかけに思いを実現させる新展開に挑戦

もともとは事業承継の意志のなかった社長だが、入社5年目頃には製本技術の修得や顧客とのやり取りなどから、工夫して形

にすることに喜び・やり甲斐を感じていた。ただ一方で、従来型製本業者の下請け仕事では、技術・技能をいくら磨いても他社と明確に差異化するには限界があり、面白みがない。このため、「楽しいと思える会社、ワクワク出来る仕事、今だけでなく将来の社員のためにもなる仕事、感謝される仕事」を目指したいとの思いも強くしていた。

こうした中、90年代後半になると出版不況や主要取引先の倒産で仕事量が6割減となる経営危機に直面し、受注獲得に奔走するなどの経験が、思いの実現に挑戦する経営をより具体的に考え始めるきっかけとなった。社長は、「紙で作るからこそ価値(＝①機能性、②所有する喜び、③伝える力、④感動）があるものを生み出す」として、持ち前の行動力から従来の枠にとらわれない独自技術の開発・工夫による綴じや折り方などで顧客の真に望むものを形にする新しい展開に注力していった。

たとえば、「ノリトジックシステム」は90年代半ばころから注目されつつあった水溶性ボンドで環境負荷の少ない糊綴じへの着目から生まれた。一般的な糊綴じは、糊付けのできる紙折り機で1枚の紙を折りたたんで冊子状に糊付けして綴じるもので、最大16ページが限界である。また、平面的で面白みやインパクトがあるとは言い難い。そこで、同じ大きさの紙を針金で綴じこむ中綴じや石油系ボンドを全ページの背に一気に染み込ませて綴じる無線綴じではなく、違う大きさや形の紙を一枚ずつ糊付けして綴じれば創造性のあるユニークな製品がつくれると考えた。ただし、違うサイズや形の紙を綴じることは、従来の糊付け機能を持った折り機ではできない。挑戦意欲に火が付き、紙を1枚ずつ送り込める中綴じ用機械に取り付けられる糊付け機械の開発に試行錯誤を重ね、試作機をつくった。これを機械メーカーに持ち込み、06年に「ノリトジックシステム」という名称で完成させ、手作業では対応できない大量受注や低コスト化を可能としビジネス化した。**図表12**のようなカードや冊子を開くとトースターからパンが飛び出すようにポップが立ち上がる「トースターポップ」なども、この技術をベースとした機械により作成されている。

（ロ）技術開発を生かす収益モデル化に不可欠な営業面でも新たな展開

印刷物を手に取る人に意外性による強いインパクトや満足感・高揚感などをもたらし、伝えたい情報がデザインや機能などプラスαの要素による創造性により効果的に伝わる。そうした価値を提供するためには、技術的な開発だけでなく、営業面での新たな展開も必要となった。すなわち、製本業者にとっての顧客である印刷業者ではなく、その上流で印刷物の企画立案・デザインなどを実際に決定する広告代理店やデザイナーの段階にまで遡り、本当に実現すべきニーズを探り、製本の立場から独自性

のある顧客価値を創造する提案を行うことが重要ということである。広告代理店やデザイナーに直接売り込みをかけることで、企画に取り込んでもらう営業戦略である。開発と営業の両輪がそろってこそであり、HPでも様々なユニークな実例を紹介するなど情報発信に注力している。

こうした努力により、ユニークな製本ができるということが知られ様々な相談が入り、さらなる高度な折りや綴じの要望への挑戦が続いている。新たな挑戦がさらに次の高みへのアイデア・技術力向上につながり、これが評判を高めるという好循環である。こうした評価は、通常の製本の受注増加にも寄与する相乗効果にもつながっている。

ハ．新たな展開の成功要因

当社の新たな展開のポイントは、①厳しい業界環境の中にあって業界の旧習への疑問とともに糊綴じ・折りなどに将来へ向けてポジティブな発想でチャンスを発見する積極性、②発見したチャンスを具現化するベースとなる地道に蓄積してきた技術・技能とこれを課題解決に前向きに活用しチャレンジする姿勢、③開発面だけでなくビジネスとして成立させるための営業面での効果的な行動、などにある。そもそも、社長には経営者として成し遂げたい事、強い意欲、行動力がある。経営危機に直面したことをきっかけに、これが具体的に発現していった。紙を使って表現することで価値を創出したいという意欲が強く、それが業界環境の極めて厳しい中にもチャンスを見出す潜在的な力としてあり、新たな展開の具現化への原動力になったと考えられる。

当社では、必要最低限のルールはあるが自ら考えることを妨げるマニュアルには否定的である。このため、たとえば仕事は言われたレベルにとどまらず、見た目には変わらなくとも、なるほどと思わせる質が高い作り込みで顧客の事前期待を超えるものにする。社長の言葉を借りれば、「言われたことをコツコツとやる以上のことをやればカッコいい」というこだわりである。意外性や感動など印刷物を通じた価値創出に挑戦するために、常識にとらわれないユニークな発想を求めて、積極的にデザイナーなどとの情報交換や前述のような様々な交流も行っている。ちょっとした雑談などにもヒントや重要な気付きがあるとのことである。社長は目的が明確でブレず、意欲が高くポジティブ指向である。このため、機会の感知力、経験・技術のベースとアイデア・発想、是が非でも実現させる実行力、柔軟性、社内外に向けたコミュニケーション力を発揮し、組織のモチベーションを高め、変化に対応している。むしろ、変化を楽しんでいる。

(2) 有限会社フラワーハウスおむろ…京都の魅力を世界に届ける生花店の革新

イ．企業概要

当社は、京都市右京区の世界文化遺産に

図表13　有限会社フラワーハウスおむろの概要

当社の概要	
社　　名	有限会社フラワーハウスおむろ
代 表 者	代表取締役　島本 壮樹（4代目）
所 在 地	京都市右京区御室芝橋町6-16
創　　業	1955年（設立1993年）
資 本 金	500万円
役職員数	3人（役員1人、正社員2人）
事業内容	花および関連商品の販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14　島本壮樹社長（4代目店主）

（備考）㈲フラワーハウスおむろ提供

登録され、御室桜でも有名な真言宗御室派総本山仁和寺の門前で、「京都花室 おむろ」の屋号で店を構え、花および関連商品の販売を行っている。その仁和寺の境内での販売も許されている。

1955年「御室園芸」として創業、93年設立で、現在の島本壮樹社長は4代目店主である（**図表13、図表14**）。

四季折々の美しい花や盆栽などを高品質・適正価格で提供するために、生産者から顧客に直接届ける花卉流通の革新を業界で初めて実現させた。さらに、インターネット販売も活用した全国販売、花卉ではめずらしい輸出による海外の実店舗での販売など積極的な市場の開拓でも成果をあげている。こうした新たなビジネスモデルの奏功で、役職員わずか3人の小規模生花店ながら、取引先は1万先超と急速に事業拡大を続けている。

現在の売上構成は、おおよそ国内8割、海外2割で、ネット販売が売上高の約8割を占める。地元京都の売上高は3割程度と、海外も含め他地域向けが多い。これは、後述の顧客はもちろん、生産者を含めメリットをもたらす花卉の流通革新と、国内市場を対象としてきた業界の中で、日本の盆栽や花卉の高い品質・商品性を武器にした海外市場での販売への挑戦という新たな展開の奏功といえる。

ロ．業界初の花卉流通産直化の革新や海外展開など新ビジネスモデルを実現

現社長の事業承継の経緯は以下のようなものである。本来事業を承継するはずであった社長の長兄は、大学4年生時の04年に海外での不慮の事故により亡くなっていた。三男の現社長は家業を継ぐ意志はなく、大学卒業後、08年に消費財世界最大手の外資系メーカーに入社し営業職に就いた。ところが、2代目社長の父親まで09年

に急逝、この時米国の大学に留学中であった次兄が休学し、とりあえず3代目として事業を担うこととなった。

その間、事業を企画・運営することに強い興味を持っていた社長は、入社した会社で努力の結果、望んでいたマーケティング分野に転じ、商品開発や営業戦略などで経験を積み腕を磨いていた。

社長は、生花店で自らの事業意欲を実現させることは本来考えていなかったが、従来の顧客や業務の流れなど先代までのやり方と決別し、自ら考えた新しいビジネスモデルを実現させるため、屋号も「京都花室おむろ」に変え11年11月に4代目として事業を承継した。

社長は、京都の四季を彩る桜や紅葉などをより多くの人に気軽に味わってもらいたいという思いを新たなビジネスモデルで実現すべく、従来の寺院や葬儀向けの販売から撤退し、**図表15**から**図表17**のようなミニ盆栽シリーズや京都胡蝶蘭シリーズなどを専属生産者と商品開発するとともに、一から販売ルート作りに取り組んだ。全国の一般個人顧客や法人客に高品質の商品を適正価格で提供する、というものである。

実は、その大きな鍵となったのが流通ルートの革新である。従来の花卉の流通は多層構造のため多くの時間やコストがかかり、その分、花の鮮度・品質に大きな影響がある。さらに、多くの中間業者の介在により、生産者にとって売値は安く、消費者の購入価格は高くなる実態もある。社長は

図表15　おむろ盆桜 特選升（京都北山杉使用）

（備考）㈲フラワーハウスおむろ提供

図表16　京松 特選升（京都北山杉使用）

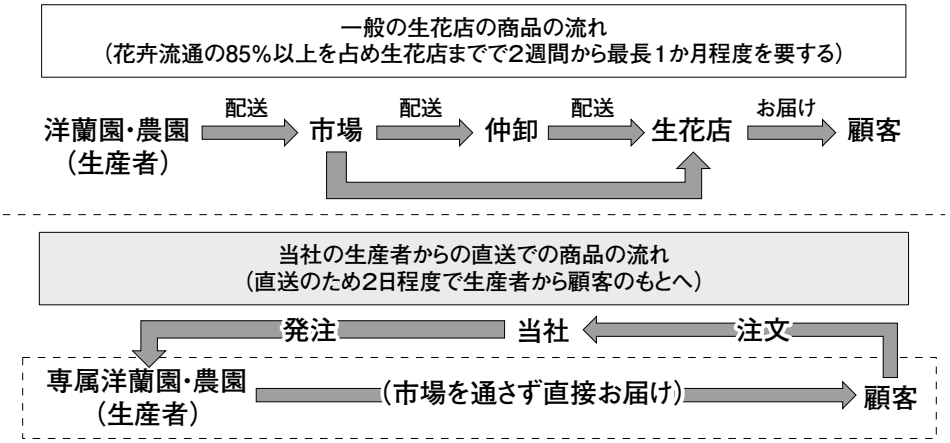
（備考）㈲フラワーハウスおむろ提供

図表17　京都 はんなり胡蝶蘭特選升

（備考）㈲フラワーハウスおむろ提供

前職時代に営業で大手小売業の現場を見て来た経験から、花卉も生鮮食品と同様の発想に立てば、流通革新が可能と考えた。そこで、全国の蘭生産者を回り、適正な品質評価や価格の実現について説明する努力を

図表18　生花店の商品の一般的な流通経路と当社の直接お届けの流れ



（備考）㈲フラワーハウスおむろHPおよびヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

重ね、多数の受賞歴を持つなどの優れた生産者を専属生産者とし、当社仕様での高品質・適正価格供給体制を整えていった。

こうして、顧客と生産者の双方にメリットを提供できる独自のルートが構築された（**図表18**）。顧客からの注文を当社が受けて生産者に発注し、商品は生産者から直接顧客に届けることで流通の大幅短縮化と適正価格も合わせて実現させた花卉業界初の「産直モデル」である。一方で、より他社との差異化を明確にするため、たとえば、胡蝶蘭では当社仕様で花が大きく、仕立て（デザイン）が美しく、産直の効果もあり高品質かつ長持ちし、適正価格ということをポイントに、HPやマスコミ等も活用しつつ「京都 胡蝶蘭シリーズ」という名称でブランディングの努力も怠りなく行ってきた。このため、近年では産直業者も登場してきたが、上記のポイントでブランド化したことが他社との違いとして認識され強みを発揮している。

一方、「京都 小鉢シリーズ（ミニ盆栽）」は、京都の味わいを気軽に家庭で楽しんでもらいたいということから、インテリア盆栽というコンセプトで商品化した。盆栽の知識がない初心者でも、剪定や施肥など難しい手入れは不要で、週に1～2度の水やり程度で京都の四季の雰囲気を味わえるよう生産者と工夫したものである。これが、流通革新とならび注目される海外展開の端緒となった。日本の盆栽は、「BONSAI」としてそのまま海外でも通用するように外国人にも人気がある。社長は海外への展開を考え、勤めていた外資系メーカーが、民間ではシンガポールで最大規模のR＆Dやマーケティングのアジアの拠点を構えたこともあり、同国に興味を持った。ただし、植物の輸出には病害虫の問題から土などに関する制限や、植物検疫証明書の取得などの煩雑な手続きという高い壁がある。そこで、14年に前職での知人の紹介で日本貿易振興機構（JETRO）に相談を持ちかけ、その後押しを受けつつ農水省の神戸植物検疫所に輸出に必要な具体的な対応について

支援を仰いだ。前例がないものであったが、JETROなどの理解を得た後押しと、社長の熱意・努力により協力を得ることにつなげていった。こうして得られた情報に基づき、実際の検疫に必要な土壌の消毒など様々な事柄をひとつずつクリアして壁を乗り越えていった。挑戦に向け、外部資源を活用しつつ自ら努力を重ねた結果である。

また、プロモーションのため、半官半民のシンガポール最大の巨大植物園「Gardens by the Bay」に対して同施設での販売希望をメールで伝え、返信が来たため即刻現地に赴いた。現地の気候風土での適合性の確認ということから15年4月に桜のサンプルを提供し、問題がないことを確認して16年3月の展示会用に「京都 小鉢シリーズ京桜」が採用された。同年12月にはシンガポール伊勢丹での販売も実現させた。17年1月からは現地の有名デザインショップで、さらに3月にはシンガポール高島屋でも販売が開始された。また、蘭はシンガポールの国花でもあるが、17年9月には胡蝶蘭についても品質の高さを武器に輸出を開始し、さらなる展開が始まっている。

ハ．新たな展開の成功要因

京都や仁和寺というブランド・伝統のプラス部分を生かしながらも、従来とはまったく異なる顧客や流通というビジネスモデルを組み立て、小規模な生花店ながら全国はもとより海外にまで展開している。その根底には、生産者や顧客にメリットのある合理的発想・アイデアで商品や流通・販売方法を革新し、価値を創出する強い事業意欲がある。

島本社長の場合、自ら考えた事業を展開したいという強い意欲がまずあり、しかも前職で先進的な営業やマーケティングの経験をしていた。こうしたことから、家業を自らデザインし直し新たなモデルとして再構築する形で事業承継を行っている。このため経営資源ゼロからのスタートではないが、現在の経営環境に適合させた新たなビジネスモデルで創業に挑戦する起業家に近いという言い方ができよう。

(3) 株式会社サツ川製作所…環境をテーマに発泡スチロール再資源化システムを展開

イ．企業概要

図表19　株式会社サツ川製作所の概要

当社の概要	
社　　名	株式会社サツ川製作所
代 表 者	代表取締役社長　薩川 敏（3代目）
所 在 地	静岡県浜松市南区鶴見町13-1
設　　立	1955年
資 本 金	1,000万円
年　　商	約1億8,000万円（2017年8月期）
役職員数	10人（役員1人、正社員8人、アルバイト1人）
事業内容	工業炉、各種搬 送設備・強制燃焼焼却装置、合理化・省力化装置、発泡スチロール再資源化システム

（備考）ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当社は、浜松市で初代が戦前に織機部品製造の薩川鉄工としてスタートし、1955年に法人成りした。現在の薩川敏社長は3代目で、役職員10人、年商約1.8億円、産業機械・自動車・楽器・菓子などの様々な製造ライン、各種専用機や省力化・合理化装置などの設計・開発製造等を手がけている(**図表19、図表20**)。また、強制燃焼装置、バイオマスエネルギー生成装置、廃棄物の圧縮梱包装置など各種環境関連装置も多く取り扱っている(**図表21**から**図表24**)。その中でもとりわけ注目されるのが、新たな収益分野の展開として09年に現社長が事業化した「発泡スチロール再資源化システム」である。

図表20　薩川 敏社長

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21　バイオマスエネルギー生成装置

(備考) ㈱サツ川製作所HPより

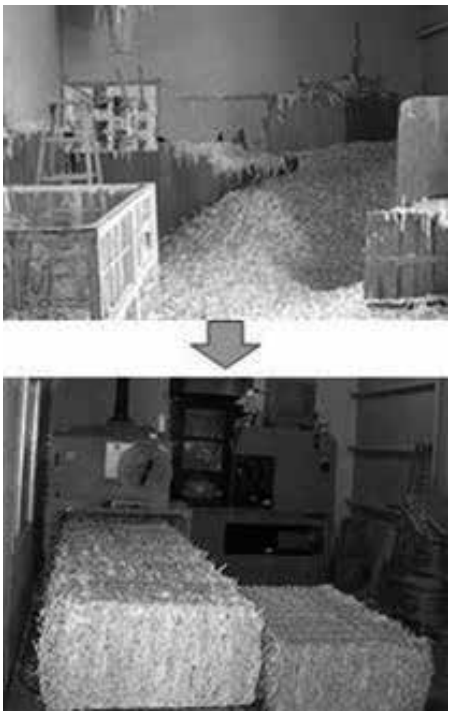
図表22　組み付けライン

(備考) ㈱サツ川製作所提供

図表23　工業炉

(備考) ㈱サツ川製作所提供

図表24　印刷会社の紙シュレッダー屑の圧縮・減容・梱包装置導入前と導入後



(備考) ㈱サツ川製作所提供

ロ．事業承継後の変化対応で機会を見出した「発泡スチロール再資源化システム」

薩川敏社長は、大学卒業時には家業を継ぐことは考えておらず、地元鉄道会社系列の旅行会社に入社し活躍していた。同社では営業を通じた約250法人や商工会議所など様々なかかわりから人脈ネットワーク等を構築していった。一方で、組合活動を通じた経営と社員双方の立場の理解など、結果として今日の経営に役立つ貴重な知識・人脈・経験を積極的に蓄積することができた。

ところが先代社長が急逝、バブル崩壊後の厳しい受注環境が続く95年4月に、12年間のサラリーマン生活に終止符を打ち、36歳で3代目として事業を承継することとなった。

事業承継後、社長はさっそく人員の適正化などを進めるとともに、旅行会社時代の人脈や営業で培った経験など知的資産を生かした受注獲得により、承継直前決算期1年分に等しい売上高を半年で達成するなど、さっそく持ち前の行動力を発揮して局面の打開に動き出した。

こうした当面の対応の一方で、中長期的な視点から時代の構造的な変化に適合したチャンス獲得も考えていた。様々な顧客の要望・相談内容や、実際の顧客企業の状況などを見聞きするなかで、顧客の抱える課題として省エネによるコスト削減や環境対応などが有望分野として浮かび上がってきた。そこで、「環境・省資源・省エネ」をキーワードとしたビジネス機会の創出に注力することにした。

従前から焼却炉など環境関連装置は手がけていたが、これを高度化し廃熱利用可能としたり、処理費用をかけて産廃処分していた梱包材用ストレッチフィルムや紙のシュレッダー屑などを圧縮・減容化・再資源化する装置を開発するなど、ユーザーの困り事・課題解決で、新たな付加価値創出に積極的に取り組んだ。その結果、収益力は改善していった。

ただ、それでも機械装置は設備投資関連という景気に左右されやすい受注構造の中にあることに変わりはなく、より安定的な収益のシーズを探索していた。実際、08年に起こったリーマン・ショックでも設備投資意欲喪失の影響を少なからず受けた。

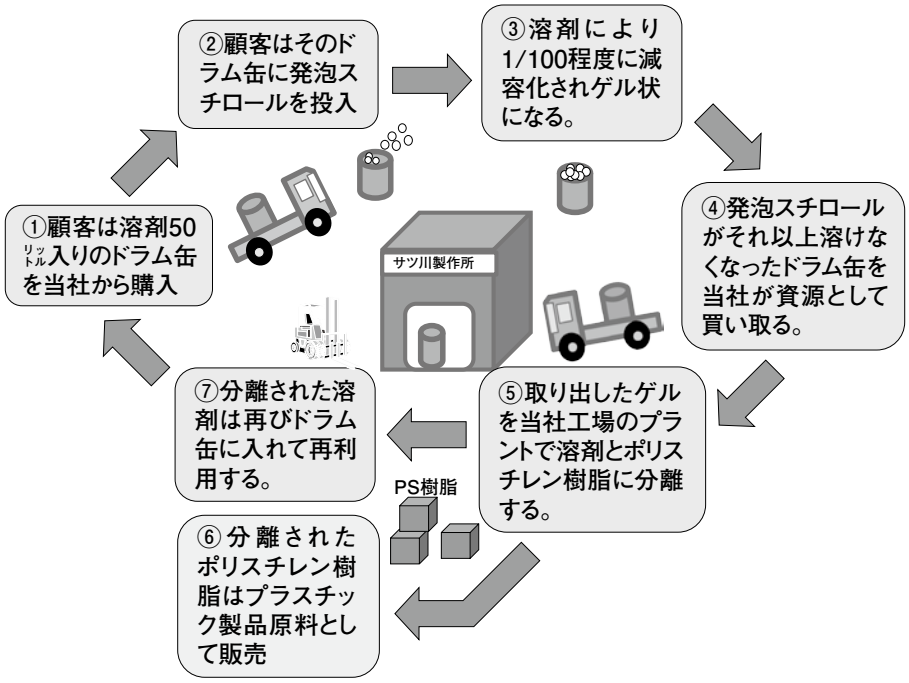
そうした中で、商工会議所活動を通じて薩川社長とは旧知の仲で、リサイクル事業を行っていた岐阜県の各務原商工会議所青年部のメンバーが、岐阜大学と技術開発し、04年の日本商工会議所青年部のビジネスプランコンテストで中小企業庁長官賞を受賞した「発泡スチロール再資源化事業」が、技術面・販売面などの課題から事業化が思うに任せない状態となっていた。開発者は他に転身を図る一方、ビジネス化は薩川社長に託され、権利を譲り受けた。当社の環境・省エネ・低コスト化でユーザーの課題解決という方向性に合致し、機械装置開発力にも相応しい新事業ということである。薩川社長は、「発泡スチロール

再資源化事業」の流れの仕組みや、回収のため溶剤でゲル化した発泡スチロールを、溶剤とポリスチレン（PS）樹脂に分離する際の装置の技術的課題などを解決し、09年にビジネス化を実現した。

体積の98％が空気である発泡スチロールは、製造業や建築業、流通業など様々な分野で梱包材、緩衝材などとして広く利用されている。ところが、その産廃処理には1m^{3}で8,000円から1万円もの費用がかかる。しかも、体積で料金が決まる保管・運搬費用なども必要となる。これに対して発泡スチロール再資源化システムでは、当社が買い取り廃棄ではなくPS樹脂として再資源化し、プラスチック製品原料として販売する。後述のとおりユーザーは処理費用や保管スペースの大幅削減とともに、運搬や処理時のCO_2排出削減など環境経営をアピールできるメリットもある。ISO14000のテーマにもなり得る。

具体的な流れは**図表25**のとおり、ユーザーは当社から発泡スチロールを減容資源化するための溶剤50ℓの入ったドラム缶を35,000円（税別）で購入し運送業者が配達、これに発泡スチロールを投入するとゲル状のPS樹脂になる。ドラム缶1本で発泡スチロール約10m^{3}が溶け、そのドラム缶は当社が資源として1本500円で買い取り運送業者が回収、当社工場まで運搬する。当社工場の資源化プラントによりゲル状PS樹脂は資源化溶剤と固形PS樹脂として分離される（**図表26**）。溶剤は再利用され、PS樹脂はプラスチック製品原料として販売される、という仕組みである。

図表25　株式会社サツ川製作所の発泡スチロール再資源化事業の流れ



（備考）㈱サツ川製作所HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

従来、10m³の処理費用は8万円から13万円程度を要しており、さらに、保管場所や人手などのコストもかかっていた。ドラム缶購入費に運搬費用（東京では翌日配達でドラム缶1本2,000～3,000円、北海道の知床では3日で5,000円）まで考慮しても、このシステムによるユーザーの負担は産廃処理の半分以下となる。

こうした利点から、ユーザーは沖縄県を除く北海道から九州まで全国約450件にのぼっている。一度このシステムを利用すれば、繰り返し利用され継続的なビジネスとなるため、安定収益部門として寄与することになる。なお、発泡スチロールの処理量が大量になる場合には、このシステムより機械圧縮による再資源化が効果的であり、100分の1に減容化し棒状樹脂ブロックの樹脂原料にする装置「スチロールポスト」も販売している。

図表26　溶剤とPS樹脂に分離回収する資源化プラントの前に並ぶドラム缶

回収された板状の固形PS樹脂

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ．新たな展開の成功要因

前職時代からの商工会議所活動でのつながりの中に、従来の機械の開発製造ではないが、環境・省エネ・省資源のキーワードに合致し、自社の技術力を生かして収益力強化・安定化という方向性に合致するものを見つけ、実際に新分野の事業として具体化した。これは、積み上げてきた技術力はもちろんだが、変化への感度、常に幅広くニーズ・シーズを探索しチャンスを発見する力、そのチャンスを具体的にビジネス化する実行力などの賜物といえよう。販促面では浜松信用金庫主催の「ビジネスマッチングはままつ」その他の展示会などへの参加、さらに、静岡県経営革新計画の承認（2010年3月と2016年2月）や環境省などが主催する「eco japan cup2011」コンテスト入賞など情報発信につながる積極的な努力も見逃せない。不足する経営資源については積極的に外部資源を活用しつつ、常に前進する意欲、課題に積極的に挑む姿勢が成功の背景と考えられる。

それでもこの新分野の全国約450件のユーザーのうち浜松市内60～70件を含む静岡県内が約100件と地元比率が高く、まだまだ市場開拓余地は大きい。社長は、県外や広範な業種をターゲットに、これまで以上に展示会への出展、マスコミなど様々

な媒体や人脈ネットワークの活用などを通じて、積極的な販促を推進する意向である。

3. 事例企業からの新展開の機会発見・具体化などにおける示唆

(1) 目的意識・ポジティブな取組姿勢など新たな展開にみられる共通点

本稿の3つの事例について、新しい展開の推進につながった共通点をみてみよう。

第1に、既存事業の問題点・疑問・閉塞感などに対して、目的意識を持って積極的・ポジティブに改革・革新していく経営者の姿勢が顕著である。また、3社とも事業承継というイベントの前後のタイミングで新たな展開に本格的に乗り出している。それが大きな経営環境変化の時期であったことが新展開を後押した面もある。3人の社長とも、もともとは事業承継を考えていなかったが、それぞれの経緯を経て、経営に対する意欲やビジネスモデルに対する考え方などが醸成された上で事業承継に臨んでおり、しかも改革・革新の障害となることもある前経営者や社内の大きな抵抗などもなく采配を振るえる事業承継ができたことも新たな展開が動き出す重要なポイントとなったのではないか。もちろん、事業承継であるか否かにかかわらず、事業再構築上で重要な点は共通と考えられる。すなわち、①事業全体を見渡し経営者としてどのように舵取りをすべきかの中長期的視点（理念・方向性)、②事業を担う覚悟・責任感・意欲・使命感、③既存事業への冷静な視点、などである。事業承継時にはこれらを特に強く意識し、これまでの事業を見つめ直す機会となったのではないか。本稿事例では、大なり小なり前経営者時代までの知的資産とその組み合わせによるビジネスモデルに対して、見直すべき点を明確化し、全てをそのまま肯定することはしていない。危機に後押しされた面もあるが、積極的に時代の変化に対応する新展開に必要なことへのヒントを見出している。

第2に、経営者のポジティブ思考によるところが大きいが、様々な関わりを重要視し、情報収集や情報発信などに熱心である。具体的にこの経営課題があるからその答えを求めるといった限定的な目的に限らず、直接的に事業に関係していないことにも広く興味を持ち、常に情報の探索に熱心である。これは、変化に気付く感度、様々な事柄を自らの事業に引き寄せて考えヒントを見出す力、人脈ネットワーク構築などの知的資産につながっていると考えられる。また、業界の常識であるからといった硬直的なとらえ方に陥っていない。目標・目的意識が明確で、その達成こそが重要だからであろう。したがって、改革・革新への課題の発見や困難を乗り越えることに極めて意欲的である。

第3に、変化を感知しチャンスを見出した後に、事業として具体化するために必要なものについて徹底して堀り下げている。その際には、自らの相当な努力とともに、探索で構築した知識や人、組織などのネットワークといった知的資産を活用しつつ、事業化に不足する技術やノウハウの取得、必要なルートの

構築などを成し遂げている。常識のみにとらわれ、既にある経営資源の範疇での製品・サービスの僅少な変更や一定のコストダウンなどでは、競合状況からの脱出や他との差異化、つまり顧客の方から望んで選択するような魅力ある価値の提供にはなりにくい。

本稿の3事例では、有限会社篠原紙工は、真の顧客のニーズに応える独自製品での価値創出で、従来型の下請け仕事からの脱却という大きな変革に挑戦している。有限会社フラワーハウスおむろは、花卉を扱うということはそのままに、流通の仕組みや顧客などを従来とはがらりと変え、海外にまで展開するドラスチックなビジネスモデルの転換を行っている。株式会社サツ川製作所は、既存事業の機械設計製造がメインであることに変わりはないが、顧客とのコミュニケーション等から環境・省エネ・省資源での課題解決という方向性を見出した。その方向性に沿って製品高度化を図るとともに、培った技術で発泡スチロール再資源化システム事業という新たなビジネスを切り拓いている。

(2) 変化対応に求められる経営者の「企業家」としての取組み

いずれの事例も、事業の前提条件の状況・変化をチャンスとすべくビジネスモデルを見直し、自らの経営理念・目標に沿った方向性で新たな展開での改革や革新に挑戦している。業種や規模は違えども、そこにみられるのは「顧客の課題解決」ということである。顧客の抱える課題が何か、その解決のために現状の事業内容・体制などはマッチしているのか、マッチしていなければ何をどうすれば顧客の課題解決を実現でき、選択される価値の創出につながるのかを追求している。その課題の発見や解決策の実現においては、旧習にとらわれないニュートラルで柔軟な視点がある。

事例企業でも、もちろん売上高の拡大や利益に関心はある。しかし、それ以上に自社が「顧客の課題解決」に相応しいものとなり、将来にわたって持続的に質を向上させて社会や顧客から選択され続けることに最も関心がある。そう見ると、短期的な課題解決も、当面を乗り切るためというより中長期的な視点で目指す目標を達成するためのパーツという意味が伴う。将来は予想しにくいからと自転車操業のように目の前に現れた事象に対応するのとは違う。自らありたい姿をどう実現するかという考え方である。もちろん、経営であるから短期的対応に集中せざるを得ない局面もあろう。しかし、基本は常に目指すべき目標・方向性を意識し、現在の立ち位置から何を変化させていくべきかを確認・見直しつつ行動する。その結果として収益力の向上、経営の持続発展がある。

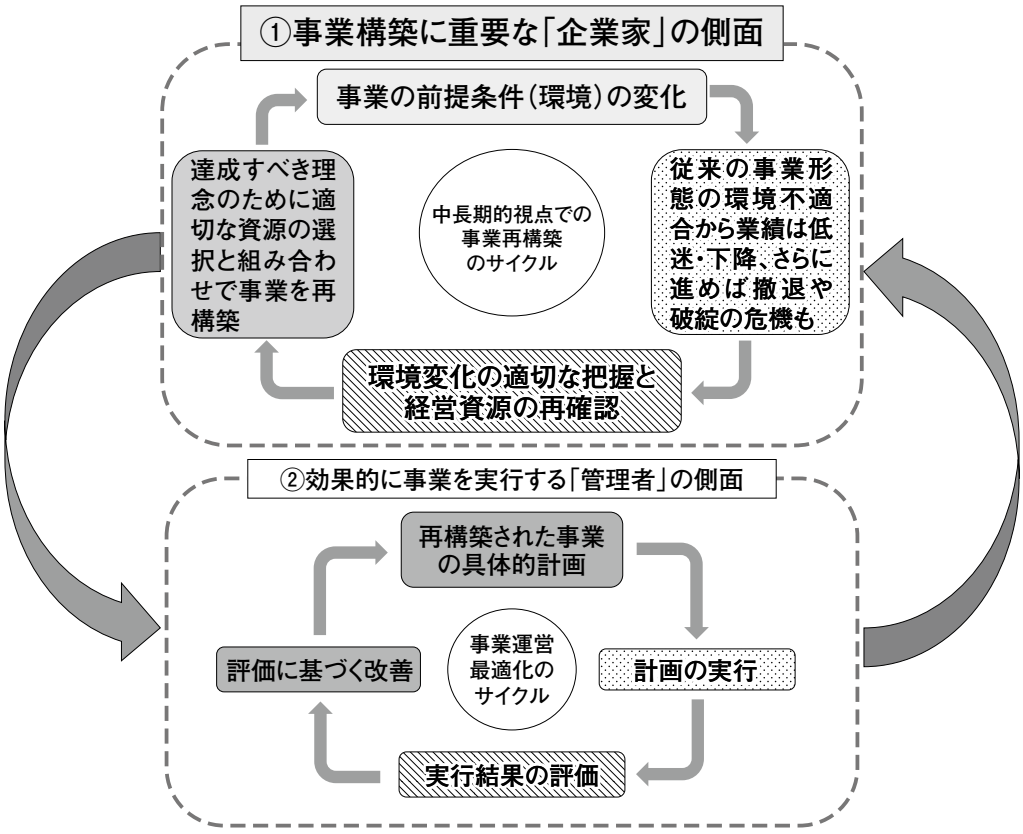
企業経営に限らないが、どうしても考え方は保守化・硬直化しやすい。専門性を追求してより良いものにしようとする行動や、当然とされている事業の仕組みなども、冷静に見ると限られた知識・知見や供給者の立場で判断したもので、そうしたものへの執着がガラパゴス化やことなかれ主義の考え・行動を招

きやすいことには注意が必要であろう。結果として、顧客や社会が評価する価値からは遠ざかってしまう。長寿企業が時代に合わせて意識的に内容を変化させているのとは対照的な経営ということになる。ではそのために経営者の役割・意識すべきことで特に重要なものは何か。

中小企業経営者には様々な役割が求められるが、大きく括れば①企業家としての役割と、②管理者としての役割ではないだろうか（**図表27**）。構造的変化に適切に対応して経営を持続発展させる中長期的な「稼ぐ力」の発揮という意味合いからは、①の企業家という側面がより重要である。事業がどうあるべきか、そのためにどうするのかを常に考えて実践することが必要だからである。ところが、業況が厳しい場合は短期的対応に忙殺され変化を見逃したり対応を先延ばしすることがある。逆に、現在が順調な場合にも、現状の良好さゆえに変化の兆しを見逃しがちとなり、顧客との間にズレが出始めている従来の路線をそのまま追求することもある。管理者としての役割を果たすのは当然として、企業家としてそこに現れている変化を積極的に感知し、構造変化への相応しい対応で経営の持続力を向上させる本来の経営者の役割を再確認すべきである。

経営資源の限られる中小企業では、経営者の考え方、意欲、行動などがストレートに経営の結果に現れやすい。「管理者としての役

図表27　経営者の役割として求められる「企業家の側面」と「管理者の側面」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

割」はもちろんだが、同時に「企業家としての役割」を常に忘れず、目指す目標に向け新たな展開で活路を拓く経営者の姿勢・行動こそが、活力ある中小企業の増加はもちろん、問題化している事業承継難、休廃業・解散への対応でも極めて重要なはずである。

おわりに

企業の持続発展には、本稿事例企業のように常に変化への感度を持ち、冷静な視点を失わず、また、目的・目標への達成意欲を持って事業構造の変化への適合性を考え、必要な新たな展開に挑戦し続けることが重要である。その糸口として、事例企業から得られた「顧客の課題解決」というキーワードがある。自社や業界の常識・都合ではなく、製品・サービスの内容が提供の仕方も含めて、現在の、そしてこれからの顧客の価値に本当にマッチしているのかを考える。課題が判明し、達成すべき目標が明確になってくるはずである。展開に苦慮する中小企業経営者にこそ、経営の原点に立ち返り、企業家としての役割が果たせているのか、なぜ創業したのか、何を実現しようとしているのか、そのために必要なことができているのかなど、今一度確認・見直しをしてほしい。そして、「稼ぐ力」の再構築のため、組織としての変化対応力を向上させるべく知的資産を効果的に活用し、事業を活性化する積極的な挑戦を期待したい。

〈参考文献〉

・中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』日経印刷 2017年6月

調　査

企業の人手不足の状況と今後の見通し

―中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きい―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津　智彦

（キーワード）雇用、人手不足、労働力人口、賃金、働き方改革、中小企業白書、信用金庫

（視　点）

国内景気は回復基調をたどっているものの、企業部門が直面している人手不足の問題が経済成長のボトルネック（制約要因）となることを当面のリスク要因に挙げる向きも多い。また、本格的な人口減少局面が到来することから、人員確保は企業にとって、中長期的にも経営課題となるのが確実と考えられるが、この点については、信用金庫取引先も例外ではない。

本稿では、労働需給がひっ迫している現状を確認するとともに、労働市場の先行きについて展望する。そのうえで、「働き方改革」に関連する施策など、政府部門による中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向けた動きを概観するとともに、困難な課題に直面する取引先企業のため、信用金庫に求められる対応について考察した。

（要　旨）

- 雇用関連指標は大きく改善しており、労働者の就業環境は良好である。一方で、信用金庫取引先を含め、企業が人員確保や人手不足の現状に苦慮している状況が垣間見える。
- 先行き、人口の減少は不可避であり、人員の確保は企業にとって、中長期的な将来においても大きな経営課題とならざるを得ない。ただ、現在は職に就いていない人々の労働市場への参入、特に、女性やシニア層の就業を促進できれば、人手不足の状況の相応の緩和が期待される。
- 政府は中小企業に対し、多様な人材に就労の場を提供する存在として期待を寄せている。ただ、財務状況を踏まえれば、中小企業が人員確保に向け、賃金水準の高さや、賃上げ率の大きさを前面に出した対応をとり難い面もあろう。
- もっとも、最近の中小企業白書の記述、政府による中小企業・小規模事業者を対象とした「働き方改革」に係る対策案の内容を踏まえれば、中小企業が求職者や従業者に対し、賃金以外の部分で職場の魅力度の高さを訴求できる余地も大きいと考えられる。
- 信用金庫においては、取引先企業が直面する人手不足問題の緩和・解消のため、地域の労働局などと連携を図りつつ、公的部門により策定された各種施策について周知を図ることなどに注力していきたい。政府は17年6月に、中小企業の人手不足対応の好事例をとりまとめた資料を公表している。取引先とのコミュニケーション深化、課題解決の一助のためのツールとして利活用するのも一案であろう。

1. 労働関連のデータによる現状確認

まず始めに、労働関連の基礎的なデータをもとに、雇用環境が良好な状況にあること、企業において人員の確保が困難さを増していることを確認する。

(1) 雇用関連指標は大きく改善。就業環境の良好さを示唆

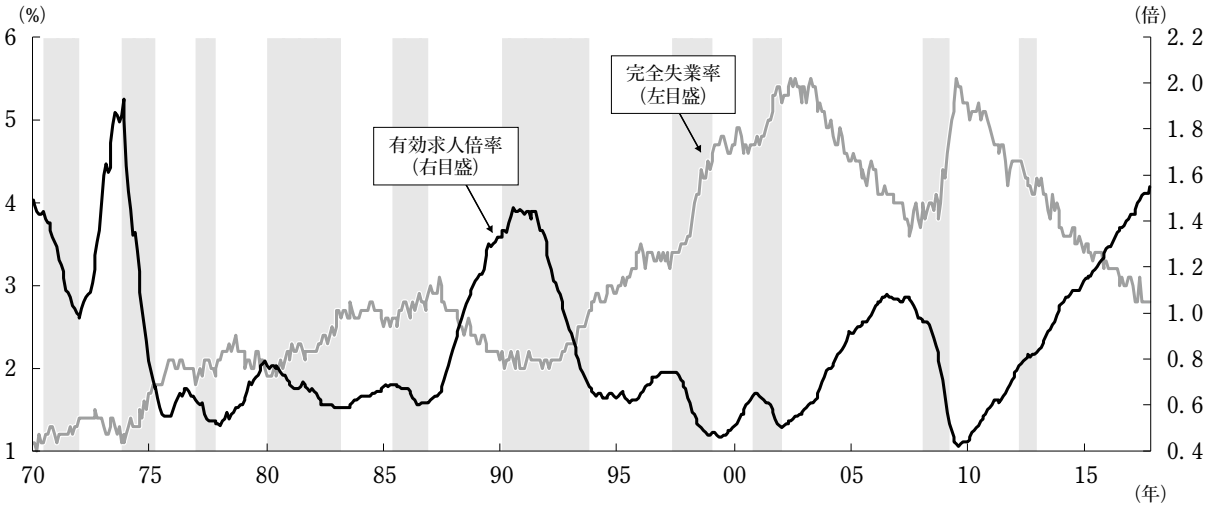
図表1は、代表的な雇用関連指標の推移を示したものである。

完全失業率は、09年7月の5.5％をピークに低下傾向をたどっており、直近では3％を割り込み、95年以来の低水準となっている。一方、有効求人倍率は、09年8月の0.43倍をボトムにほぼ一貫して上昇しており、足元では1.5倍を超えている。74年以来の高水準であり、平成景気が終わった直後の90～91年よりもさらに高くなっている。

図表2は、都道府県の四半期ベースの完全失業率、有効求人倍率を、全国における直近の最悪期である09年7～9月と、17年7～9月の2時点で比較したものである。なお、地域別の有効求人倍率は、受理地ベースおよび就業地ベースの計数が公表されているが、実態をより正確に表すとの判断から、就業地ベース(注1)の計数を示している。

当然ながら、いずれの雇用関連指標も、47都道府県すべてで直近の最悪期に比べ改善している。17年7～9月の完全失業率をみると、北海道、大阪府、福岡県、沖縄県で3％台となる一方、富山、福井、長野、和歌山、島根、佐賀の6県では1％台となっている。有効求人倍率に目を転じると、北陸地方

図表1　雇用関連指標の推移

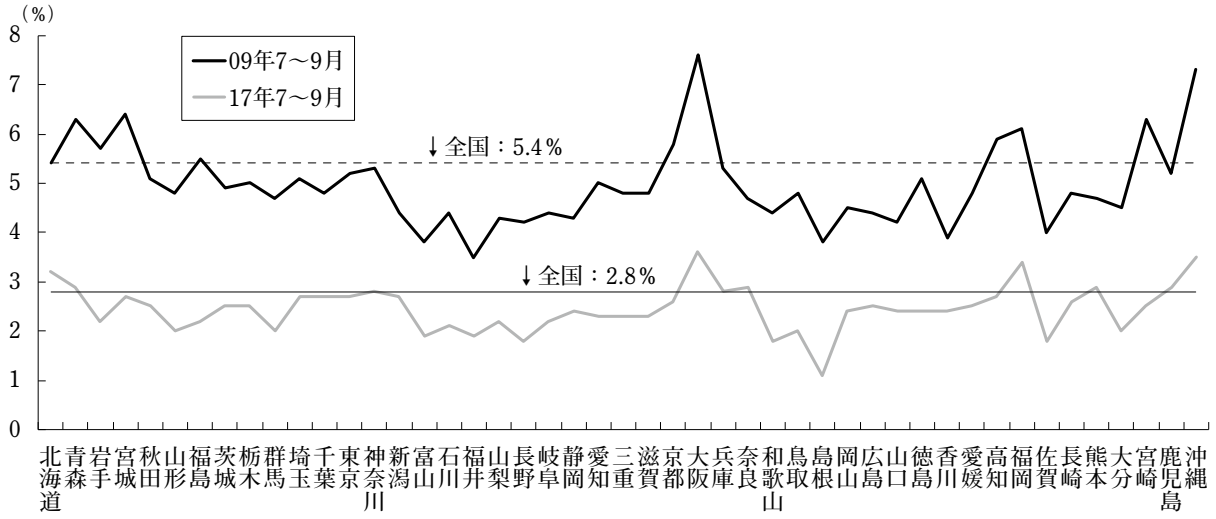


(備考) 1. 完全失業率＝完全失業者／労働力人口、有効求人倍率＝有効求人数／有効求職者数
2. シャドー部分は景気後退期
3. 総務省、厚生労働省資料より作成

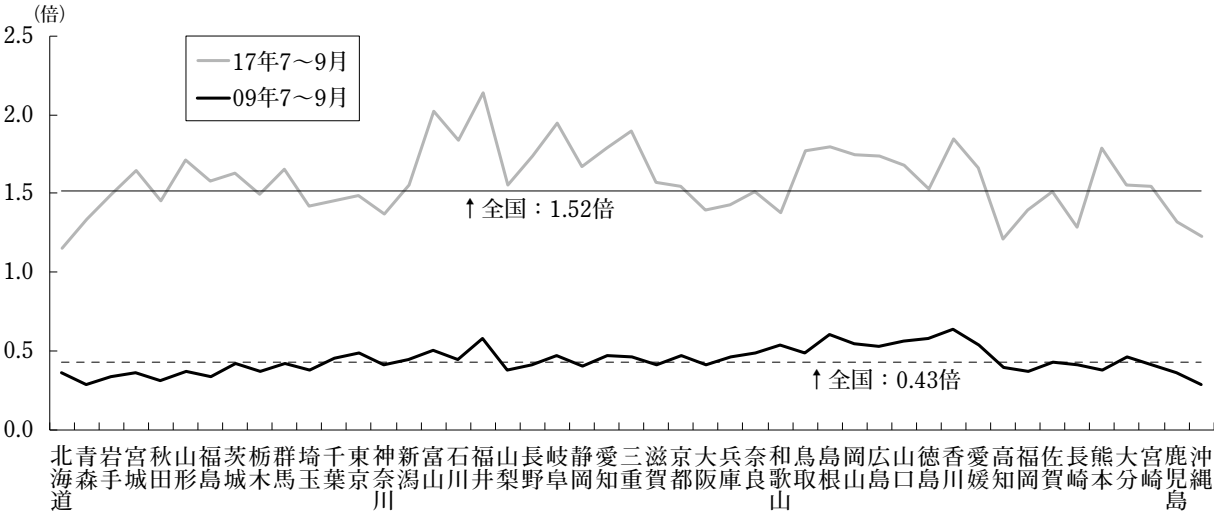
(注)1. 受理地ベースの有効求人倍率は、各都道府県にある公共職業安定所（ハローワーク）が実際に受理した求人数を基に算出している。これに対し、就業地ベースの有効求人倍率は、求職者が就職した場合に、実際に就業する都道府県を求人地として算出している。全国各地の支社の求人を、本社等が所在する東京都などで一括して提出する企業も存在する実情を踏まえ、14年6月より、就業地ベースの有効求人倍率の公表が開始されている。

図表2　都道府県別にみた雇用関連指標

＜完全失業率＞



＜有効求人倍率＞



（備考）1. 失業率は原数値、有効求人倍率（就業地ベース）は季節調整値
2. 総務省、厚生労働省資料より作成

において水準の高い県が目立っており、17年7～9月時点で、福井、富山の2県で2倍を超えている。また、16年1～3月以降、47都道府県すべてで1倍を超える状況が継続している。

(2) 一方で、企業は人手不足の現状に苦慮

雇用関連指標は大きく改善しており、労働供給サイド（労働力を提供し対価を得る労働者）の就業環境は総じて良好といえる。一方、各種統計データからは、労働需要サイド、すなわち、人々を雇う立場の企業が人手不足の現状に苦慮している状況が垣間見える。この点、信用金庫の取引先も例外ではない。

信金中金地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（以下、「景況調査」とい

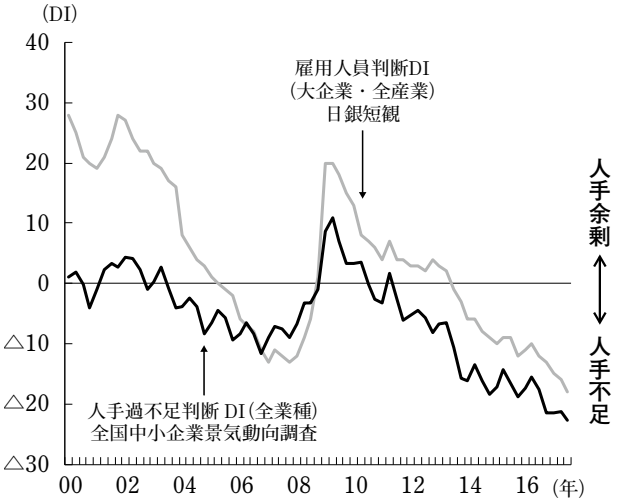
う。）と日銀短観により、人手過不足感を表すDIの推移を追うと、企業の規模を問わず人手不足感が強まっている（**図表3**）。ちなみに、直近の景況調査（17年7～9月）における人手過不足判断DIは△22.7であるが、マイナス幅は92年4～6月（△27.5）以来の大きさとなっている。

直近の景況調査の結果をより詳しくみると、建設業、サービス業のマイナス幅が大きくなっている（それぞれ△35.2、△28.9）。また、人手不足感は企業の人員規模が大きくなるほど強い傾向にある（**図表4**）。

就職件数を新規求人数で除した求人充足率は低下基調をたどっており、足元では15％割れの状況が続いている（**図表5**）。

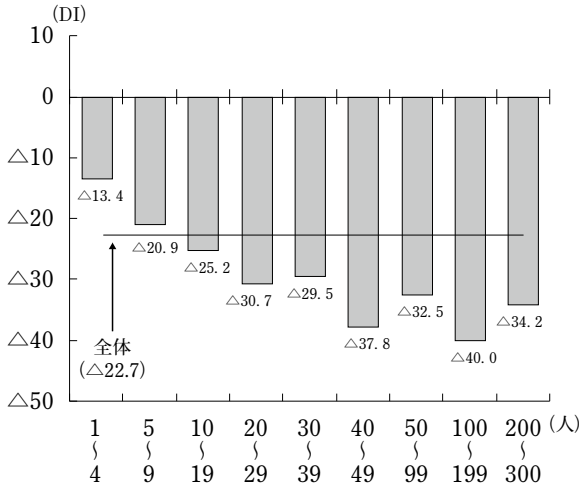
この数字は、企業が公共職業安定所（ハ

図表3　企業の人手不足感の推移
（各種サーベイ調査）



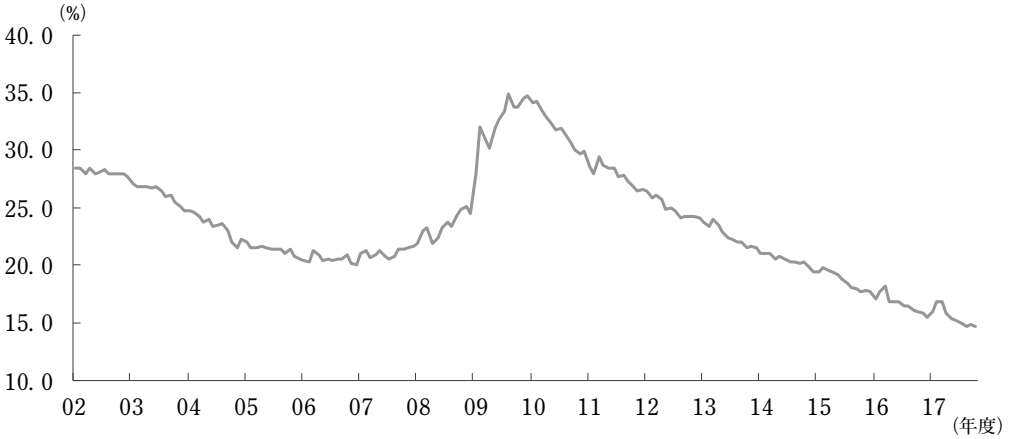
（備考）日銀短観、信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

図表4　人手過不足判断DIの推移
（人員規模別、17年7～9月）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

図表5　求人充足率の推移（全国計）



（備考）1. 季節調整値。新規学卒者を除きパートタイムを含む。
2. 厚生労働省資料より作成

ローワーク）に求人を出した場合、7人を雇おうとしてやっと1人を採用できるという状況を表している。

2. 労働力人口の将来見通し、女性・高齢者の就業促進を目指した政府の対応

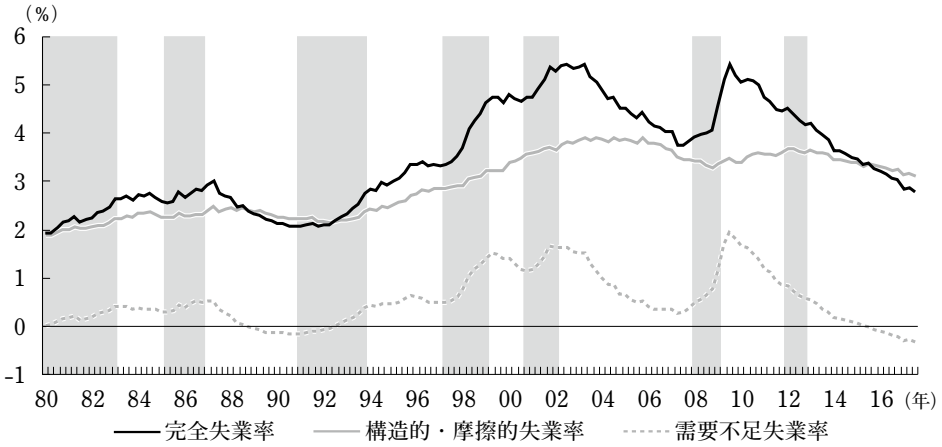
1. では、基礎的な労働関連のデータをもとに、雇用環境が改善している一方で、企業の人手不足感が強まっている現状を確認した。2. では、簡便な方法による先行き推計の結果も示しながら、まず、労働市場の先行きについて展望する。あらかじめ結論を述べれば、企業にとって、人員の確保は中長期的な将来においても大きな課題とならざるを得ないものの、非労働力人口の労働市場への参入、特に、女性やシニア層の就業を促進できれば、人手不足の状況を相応に緩和することが期待できる。

(1) 労働力人口の将来推計

図表6は、UV分析と呼ばれる手法により、実際の完全失業率を「構造的・摩擦的失業率」と「需要不足失業率」に分解して推移を追ったものである(注2)。足元、構造的・摩擦的失業率が実際の失業率を上回る状況にあり、結果的に、需要不足失業率はマイナスとなっている。計算の上では、労働市場には雇用のミスマッチによる失業者（職種や年齢、技能、勤務地などの条件面で企業と求職者の希望が折り合わないために生じる失業）以外は発生しておらず、いわゆる完全雇用の状況にあることが示されている。

UV分析の結果は、労働需給がひっ迫している現状を表しているが、これを緩和する方策の1つとして、非労働力人口（仕事をせず

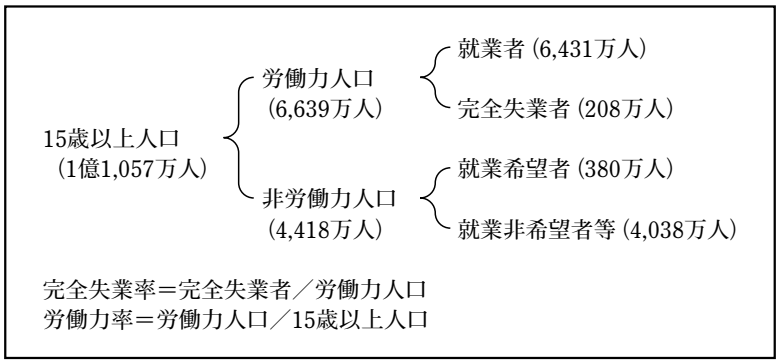
図表6　構造的・摩擦的失業率と需要不足失業率の推移



（備考）1. シャドー部分は景気後退期
2. 独立行政法人労働政策研究・研修機構資料より作成

(注)2. 構造的・摩擦的失業率は、企業の欠員数と失業者数が一致し、労働需給のバランスがとれている場合でも発生する失業との定義がなされており、雇用のミスマッチの状況を表すものである。一方、需要不足失業率は、実際の失業率と構造的・摩擦的失業率の差であり、景気低迷などを背景とした労働需要の不足により発生するものといえる。

図表7　15才以上人口の就業状態別区分、各種比率の算式



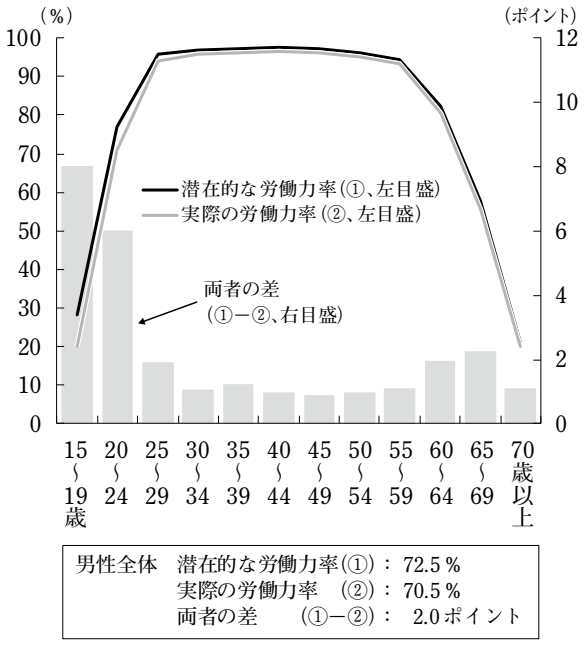
（備考）計数は16年平均。総務省資料より作成

求職活動もしていない人）の労働市場への参入促進が挙げられよう（**図表7**）。ちなみに、総務省「労働力調査年報」によれば、16年平均で非労働力人口は4,418万人を数える。また、このうち380万人が就業希望者（就業を希望しているものの、求職活動はしていない人）である。

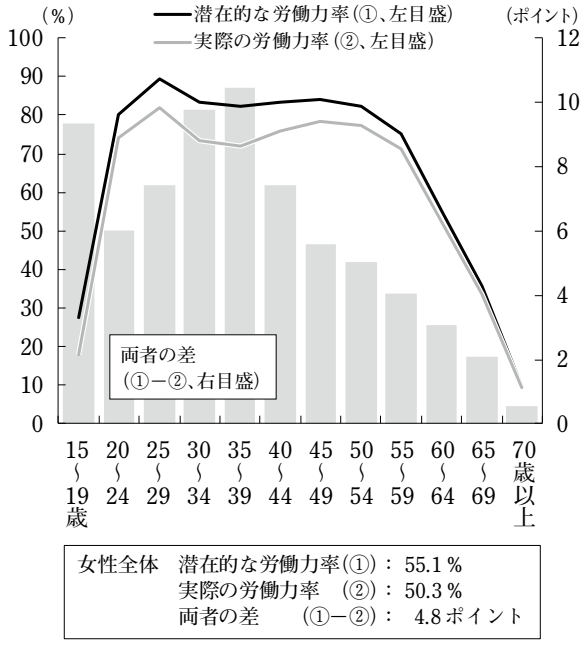
図表8は、16年の実際の労働力率と潜在的な労働力率を、男女別・年齢階層別に示したものである。なお、潜在的な労働力率については、労働力人口に就業希望者を加えた人数を、それぞれの年齢階層の人口で除して求めたものとしており、当然ながら、実際の労働力率を潜在的な労働力率が上回る計算となる（男女計では実際の労働力率は60.0％、潜在的な労働力率は63.5％）。

図表8　実際の労働力率と潜在的な労働力率の比較（16年、男女別・年齢階層別）

＜男性＞

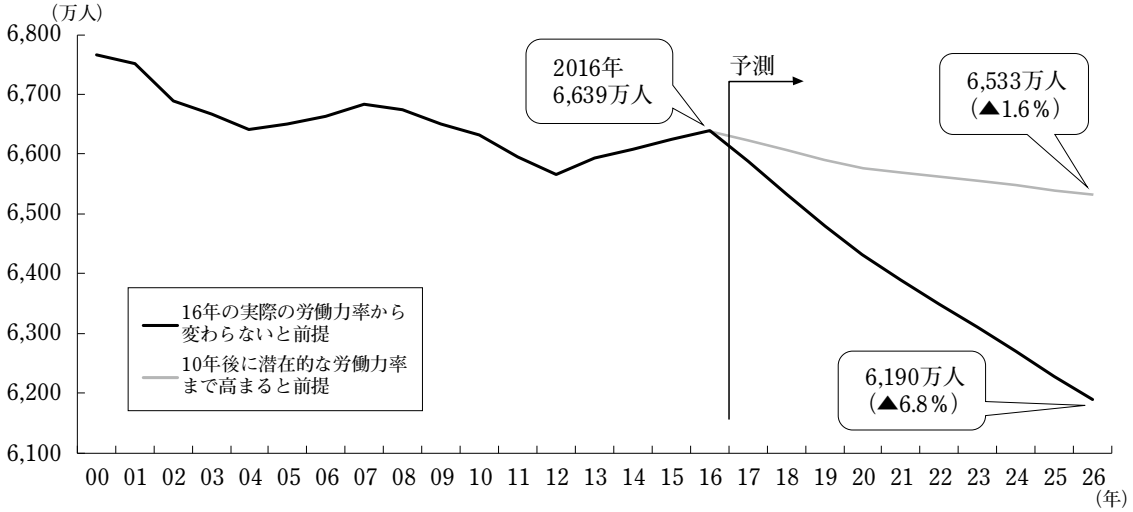


＜女性＞



（備考）総務省資料より作成

図表9　労働力人口の将来推計



（備考）総務省、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

2つの労働力率の差などを比較すると、①男性は若い階層（15～19歳、20～24歳）においてかい離が大きいものの、25歳以上ではほぼ同水準である、③女性は高年齢層（65～69歳、70歳以上）以外の年齢階層で、相応のかい離がみられる、③男女を問わず高年齢層の労働力率は低い、などの特徴がみられる。

図表9は、15歳以上人口の将来推計値に労働力率を乗じることにより、将来の労働力人口を推計した結果である。なお、人口の将来推計値には、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口（17年3月公表）」のデータを用いた。

16年の労働力人口は6,639万人であるが、労働力率が16年の水準（60.0％）のまま不変であることを前提した場合、15才以上人口の将来見通しをダイレクトに反映する形で減少の一途をたどり、2026年には6,190万人になると試算される。一方、労働力率が10年をかけて潜在的な水準まで高まることを前提とした場合、減少の程度は労働力率が不変であることを前提した場合よりも小さくなり、2026年時点で6,533万人になると試算される。

(2) 女性および高齢者の就業に対する意識等

前述の試算の結果からは、2つのインプリケーションが示されよう。1つは、人口減少が不可避であることを背景に、人手不足の問題は、中長期的にも企業経営に影をさす材料となることである。

そしてもう1つは、女性およびシニア層の就労の場の提供に努めることが、人手不足問題の軽減化に寄与し得るということである。この点を踏まえ、関連データを基に、女性および高齢者の就業に対する意識等について考察する。

イ．女性に生じ得る固有の事情が、労働市場への参入の障壁に

16年における就業希望者（380万人）の内訳は、男性が106万人、女性が274万人となっており、女性が男性を2倍強上回っ

図表10　就業希望者の内訳（求職しない理由別、16年）

（万人）

	総数	男性		女性	
			比率		比率
非労働力人口のうち就業希望者	380	106	100.0%	274	100.0%
適当な仕事がありそうにない	106	31	29.2%	75	27.4%
近くに仕事がありそうにない	19	5	4.7%	14	5.1%
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	17	7	6.6%	10	3.6%
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	42	7	6.6%	34	12.4%
今の景気や季節では仕事がありそうにない	5	3	2.8%	2	0.7%
その他	23	9	8.5%	15	5.5%
出産・育児のため	86	0	0.0%	86	31.4%
介護・看護のため	19	3	2.8%	16	5.8%
健康上の理由のため	63	26	24.5%	37	13.5%
その他	82	35	33.0%	47	17.2%

（備考）総務省資料より作成

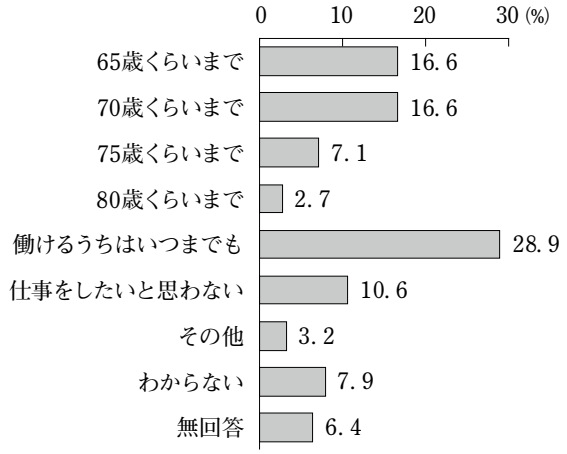
ている（**図表10**）。女性の就業希望者が就業しない理由に着目してみると、「近くに仕事がありそうにない」「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」のほか、「出産・育児のため」「介護・看護のため」などが、絶対数、比率とも男性より大きくなっている。

現状、勤務時間・賃金など労働条件が折り合わないこともさる事ながら、出産・育児、介護など、家庭の主婦という立場にある女性を中心に生じ得る固有の事情が、就業の妨げとなっていることを読み取れよう。

ロ．高齢者の就業意欲は総じて強い

内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査（14年）」にて、60歳以上の男女を対象に就業希望年齢について尋ねた結果をみると、「働けるうちはいつまでも働きたい」の回答割合が最も高く、28.9％に達している（**図表11**）。これを、経済状況が「家計にゆとりがあり、全く心配なく暮らしている」という階層に限ってみると、回答割合は29.6％と全体の水準を上回っている。

図表11　就業を希望する年齢



（備考）1. 調査対象は60歳以上の男女6,000人
2. 内閣府資料より作成

無論、各人の健康状態に対する認識や高齢期の生き方に対する考えが最も尊重されて然るべきではあるが、上述のアンケート調査の結果からは、いまの経済状態に関係なく、「生きがいの確保」「社会への奉仕」などを目的に、長く働き続けたいと考えるシニア層が少なくないことがうかがえよう。

(3)「働き方改革」にて示された政府の関連施策等

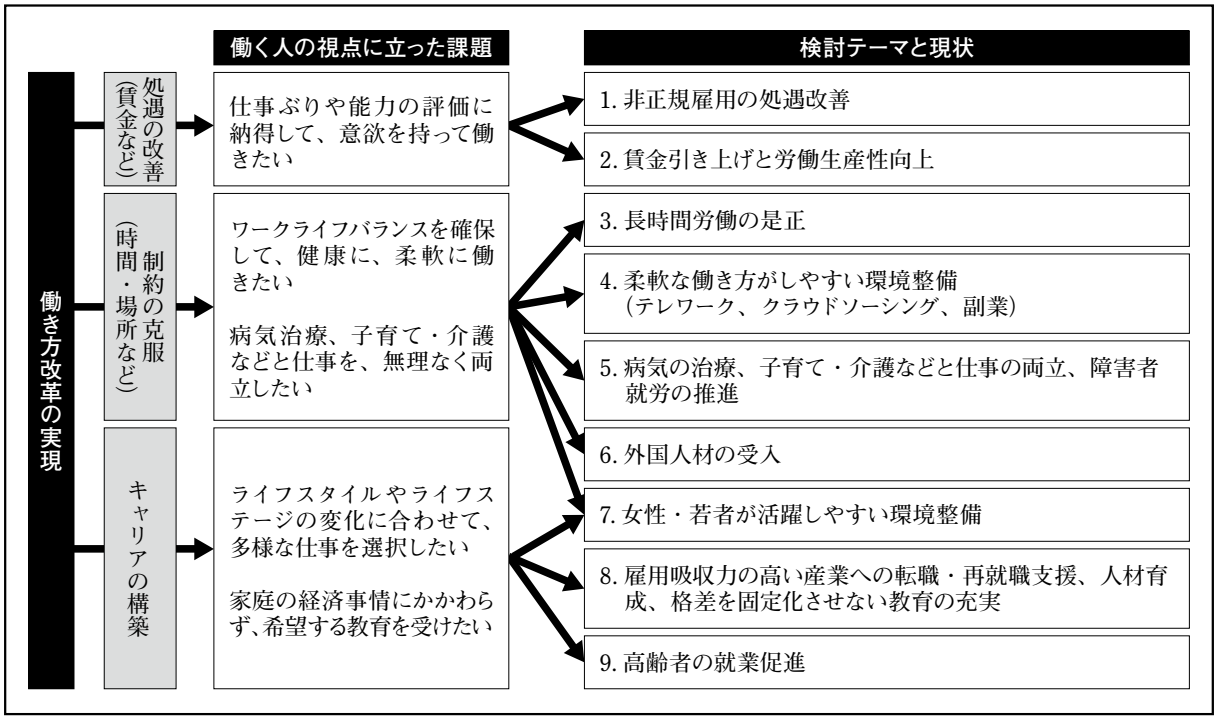
図表9にて示した労働力人口の将来推計のうち、労働力率の上昇を前提した試算は、あくまでも、就業を希望する非労働力人口のみが労働市場に参入した場合を想定したものである。多種多様な就業ニーズに合わせた仕事の場を提供することにより、現在は就業を希望していない人を含め、参入を一定程度促せる余地もあると考えられる。

政府も、働き手の確保が日本経済の成長・発展のために不可欠との観点から、対応を推し進めてきた。16年9月に労働界、産業界のトップや有識者をメンバーとする「働き方改革実現会議」を設置し、具体策について検討を重ね、17年3月に『働き方改革実行計画』を公表するに至っている(注3)。

働き方改革にて大きなテーマに掲げられている、①非正規雇用の処遇改善を目指した「同一労働同一賃金」、②長時間労働の是正を実現するための「残業規制の導入」、③高度な専門職を対象に、成果に応じた賃金を支払う仕組みを構築することを目的とする「脱時間給制度の導入」を含め、関連の法案がとりまとめられており、今後の国会での審議が注目される。

図表12は、『働き方改革実行計画』の体系図である。外国人材の受入、ITの利活用による生産性向上など、人手不足問題の解消・緩和のための方策として様々なものが挙げら

図表12　働き方改革実行計画の体系図



（備考）働き方改革実現会議作成資料より引用

(注)3.『働き方改革実行計画』は、以下のホームページから入手できる。
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/

れているが、有効な対応の筆頭格と考えられる、女性およびシニア層の労働市場への参入を促すための施策も数多く盛り込まれている。

女性の就労促進に関連深いものとしては、女性活躍推進のほか、子育て・介護の仕事の両立の容易化、社会に出てからの学び直しの支援(注4)、などが挙げられる。一方、シニア層の就労促進に関連深い施策に該当するのは、定年延長企業への支援、高齢者のキャリアチェンジ(注5)の促進、などである。

3. 中小企業と人手不足問題

政府は中小企業に対し、女性、シニア層など多様な人材に就労の場を提供する存在として大きな期待を寄せている。この背景には、中小企業・小規模事業者が雇用の7割を占めるという事実がある(注6)。『働き方改革実行計画』が公表された後、17年7月には、厚生労働省、中小企業庁が有識者からなる「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」を立ち上げ、各種の施策について議論が展開されてきた。

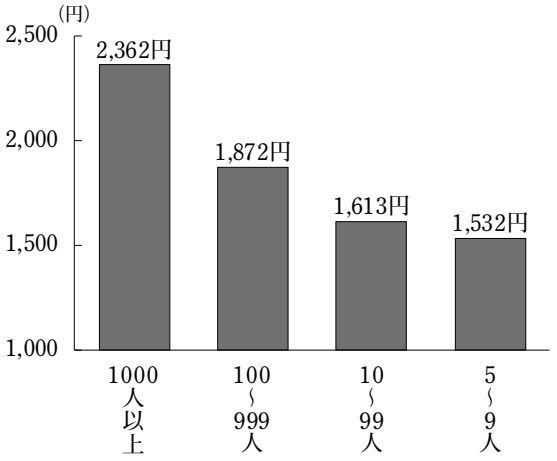
3. ではこうした点も踏まえつつ、中小企業における人手不足の緩和・解消に焦点を当て、中小企業白書における記述や、関連深い施策などを紹介する。

(1) 中小企業による賃上げの余力は総じて小さい

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、賃金水準を従業員規模別に比較してみると、規模が小さい企業ほど低く、5～9人の階層は1,000人以上の階層の6割強にとどまっている（**図表13**）。規模の小さい企業群ほど労働生産性は低く(注7)、このことが賃金格差をもたらしている一因と考えられる。

また、労働分配率（企業が一定期間に生み出した付加価値に占める人件費の割合）を資本金規模別に比べてみると、規模が小さい企業ほど比率は高くなっており、1千万円未満の階層では8割を超えている（**図表14**）。規模の小さい企業においては、活動の成果たる利益を、給与などにより従業員に還元できる

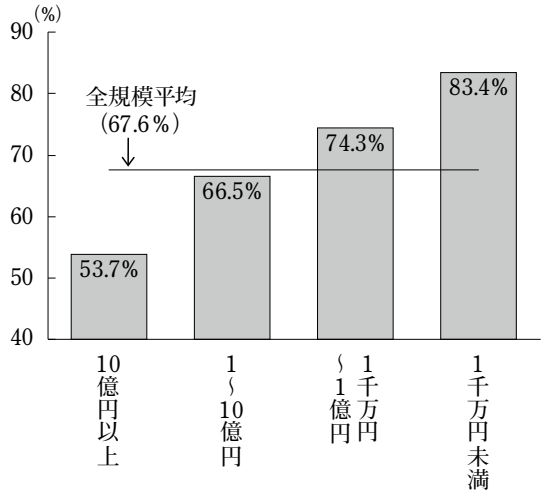
図表13　賃金の従業員規模別比較



（備考）賃金は時給ベース（所定内給与／所定内実総労働時間）。16年6月実績。厚生労働省資料より作成

(注)4. 育児などで離職した女性が復職や再就職を目指す際、過去の経験や能力を活かせない職業に就かざるを得ないことが多い現状を踏まえ、大学等において職務遂行能力の向上に資する教育を受け、その後再就職支援を受けることで、1人ひとりのライフステージに合った仕事を選択できる余地を拡充する対応
5. 多様な技術・経験を有するシニア層が、1つの企業に留まらず、幅広く社会に貢献できる仕組み
6. 17年版中小企業白書によれば、14年7月時点で、会社もしくは個人事業所（民営）で働く従業者のうち、70.1％が中小企業で働いている。また、小規模企業で働く従業者の割合は23.5％となっている。
7. 法人企業統計年報（16年度）により、資本金規模別の労働生産性（付加価値額を従業員数で除したもの。名目ベース）を求めてみると、10億円以上が1,324万円、1億円以上10億円未満が784万円、1千万円～1億円が576万円、1千万円未満が506万円となっている。

図表14　労働分配率の資本金規模別比較



(備考) 労働分配率は人件費を付加価値で除して算出。金融保険業を除く。16年度実績。財務省資料より作成

余地が相対的に小さいことを表している。

中小企業の人手不足感は強いものの、各データの規模間比較の結果を総じてみれば、人員の確保に向け、賃金水準の高さや、賃上げ率の大きさを前面に出した対応をとり難い面があることを読み取れよう。

(2) 政府による中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向けた見解、施策

イ．2017年版中小企業白書における記述

2017年版中小企業白書の第2部第4章“人材不足の克服”では、中小企業の人手不足問題に焦点が当てられている(注8)。

「人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすこととなるため、自らが目指す事業展開の方針を達成するために、よりよい職場環境を整え、的確に求める人材を確保し、定着を図ることが重要」と説いたうえで、アンケート調査の結果や先進的な取組事例を紹介しつつ、有効な対応として、大きく4つの方策を掲げている（**図表15**）。

4つの方策の中でも、特に重要と考えられるのは、②および③である。

“②採用した人材、すでに社内にいる人材の定着化”では、「優秀な人材を採用できても、定着に向けた社内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題」としたうえで、人材の定着化のためには、昇給・昇進などの人事評価制度といった社内制度の整備のみならず、中小企業ならではの柔軟性を活かした職場環境改善への取組みが重要と説いている。

特に、時間外労働の削減・休暇制度の利

図表15　中小企業の人材確保・定着のための4つの方策（2017年版中小企業白書より）

①	採用活動の改善 ⇒効果的な情報伝達手段の検討、求職者に重点的に伝える情報の選択
②	採用した人材、すでに社内にいる人材の定着化 ⇒社内制度の整備、雰囲気のいい職場環境づくり
③	女性やシニアなど多様な人材の活用
④	生産性向上のための省力化・合理化 ⇒機械化、IT導入、外部リソースの活用等

(備考) 中小企業庁資料より作成

(注)8.『信金中金月報2017年10月号』「信用金庫の視点でひも解く2017年版中小企業白書・小規模企業白書」にて、中小企業白書、小規模企業白書に係る全般的な記述について解説しているので参照願いたい。

用促進、職場環境・人間関係への配慮が、成否に大きな影響を及ぼすと分析している。なお、働きやすい職場作りのキーワードとして、「個人の家庭の事情を『お互い様』と考えフォローし合える」「上下関係に縛られず意見を出しやすい」など、円滑なコミュニケーションに関連深いものが示されている。

“③女性やシニアなど多様な人材の活用”では、「潜在的に労働参加の意向のある人材（2. でいうところの、就業を希望していない非労働力人口）をいかに労働力として活用できるかが、当面の労働力人口の減少に対応するために必須の取組」といった論調のもと、そうした人材の活躍の余地を広げるための方策が示されている。

女性向けには、ワーク・ライフ・バランスに関連する労働条件の整備や、テレワークなど時間や場所にとらわれない働き方を用意することが、シニア層向けには、本人の体力や希望を考慮しながら、適切な業務領域に配置することが、それぞれ求められるとしている。また、多様な人材を活用し、成長を遂げている中小企業の事例が複数紹介されている。

ロ. 中小企業・小規模事業者の人手不足の緩和に向けた施策

図表16は、「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」（以下、「検討会」という。）により作成された、働き方改革実現に係る中小企業・小規模事業者向けの対策案の概要である(注9)。

検討会では克服すべき課題として、①働

図表16　厚生労働省、中小企業庁等において検討している主な案
（中小企業・小規模事業者における「働き方対策」実現に関連するもの）

1.「働き方改革」の理解を図り、相談に応じ、支援を届ける体制の強化
　「働き方改革」で求められる対応や必要性について、中小企業・小規模事業者に対して、周知徹底を図るとともに、全都道府県に相談のための拠点を設け、各地域の商工会・商工会議所等と連携して、「働き方改革」に取り組む中小企業・小規模事業者を支援
　こうした体制強化に加え、地方自治体の中小企業・小規模事業者に対する取組を支援

2.「働き方改革」実現に向けた社内環境整備等の支援
　時間外労働の上限規制への対応や、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善に向け、必要な社内のルール整備等に対して支援・助成

3.「働き方改革」実現に向けた取引条件改善や生産性向上のための支援
　賃金引上げや労働時間短縮等につなげるため、取引条件の改善や生産性向上に向けて支援

4. 人手不足への対応の支援
　人手不足感の強い中小企業・小規模事業者において、女性・若者・高齢者等がさらに活躍できるよう、環境整備、マッチング、人材の育成・活用力の強化等を支援

5. 業種別の取組
　「働き方改革」への対応に当たっては、業種ごとに現状や課題が異なるため、取引条件の改善や生産性向上等に向けて、業種の特徴に応じて支援

（備考）「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」資料より引用

（注）9. 中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会の活動に関する情報、関連資料等は、以下のホームページより入手できる。
http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-roudouseisaku.html?tid=471357

き方改革の必要性についての理解浸透、②大企業との賃金格差の解消、③労働時間の短縮、④業種ごとの特徴に応じた対応などを挙げている。

打ち出された対策案は多岐にわたるが、従業員の賃金アップを実現した事業者を対象とするもののみならず、働き方改革のテーマの1つである“時間外労働の上限規制”に対応するべく、就業規則を見直した事業者への助成も盛り込まれている。

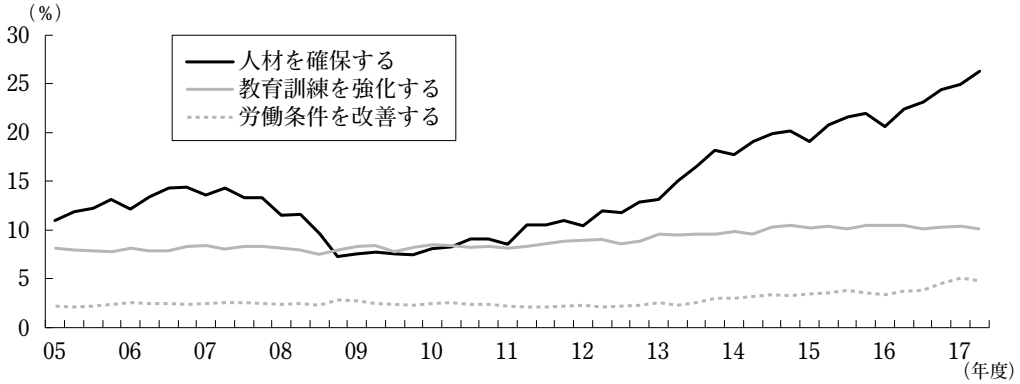
また、①女性、高齢者等が働きやすい環境の整備（従業員の仕事と家庭の両立を目指す企業の支援、65歳以降の継続雇用延長や定年引上げを実施した企業への助成）、②人材確保に向けた雇用管理改善（離職率を低下させるべく、各種の雇用管理制度(注10)を導入した企業への助成）、③人材の育成・活用力の強化（公的機関によるオーダーメイド型の在職者訓練や人材育成の相談対応）といった取組みを後押しする内容の施策も数多く存在する。

(3) 信用金庫取引先が認識している経営課題

中小企業白書の記述内容、検討会による対策案の中身を踏まえれば、中小企業は求職者や従業者に対し、賃金水準の高さや賃上げ率の大きさ以外の部分で、職場としての魅力を訴求できる余地も大きいと考えられる。

なお、政府部門による関連の情報は、人手不足の緩和・解消に資する対応を網羅的に示したものともいえる。この点を念頭に置きつつ、景況調査で尋ねている当面の経営施策（経営のポイント）のうち、ヒトに関連した選択肢に対する回答割合の推移をみると、「人材を確保する」が上昇の一途をたどっているのに対し、「教育訓練を強化する」「労働条件を改善する」はほぼ横ばいとなっており、回答割合自体も低いものとなっている（**図表17**）。

図表17　当面の重点経営施策（経営のポイント）に対する回答割合の推移
（雇用、就業環境に関する選択肢）



（備考）1.「労働条件を改善する」は小売業を除く
2. 最大3つまでの複数回答。全国中小企業景気動向調査より作成

(注)10. 助成対象となる雇用管理制度としては、①増員、②体系的処遇改善、③報酬管理、④労働時間管理、⑤能力開発、⑥健康管理などが挙げられる。

「人材を確保する」という選択肢自体、様々な意味に捉えられようが、多くの場合、新規採用を通じた人員の補充・拡充が意識されていると考えられる。こうした対応はもちろん重要であるが、相対的に回答割合が低い(現在、取引先経営者の意識があまり向けられていない)、教育訓練の強化、労働条件の改善につながる対応をとることも、従業員のスキルアップや人材の定着化をもたらし得る行為であり、人手不足問題の緩和に資する行動と考えられる。

4. 結びにかえて ～信用金庫への視座～

信用金庫は引き続き、地元の産業・企業に対するサポート（本業支援）の一環として、取引先企業が直面している人手不足問題の緩和・解消のため、適宜の対応をとっていきたいところである。

17年10月に相次いで公表された、日本銀行『金融システムレポート』、金融庁『金融レポート』をみると、地域金融機関に対し、①金融緩和政策の継続による収益性の低下、②人口減少に伴う資金ニーズの先細り、などへの懸念が示される一方で、「収益源の多様化や金融仲介能力の向上を通じた地域経済・企業への支援強化（日本銀行)」「経営改善や生産性向上といった価値向上につながる有益なアドバイスやファイナンスの提供（金融庁)」の重要性について説かれている(注11)。

本稿の締めくくりとして、信用金庫が地元中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向け、関与をさらに深めていくうえで把握しておきたい最近の動き等を概観する。

(1)「働き方改革」の推進を目指した地域構成員との連携の動き

最近、信用金庫を始めとする地域金融機関と、都道府県に配置されている労働局あるいは地方公共団体が、「働き方改革」の推進を目指し、連携協定を結ぶ動きが各地でみられる（**図表18**)。多くの信用金庫が、取引先を対象としたセミナー・勉強会などを開催しているが、そうした場において、政府が策定した各種施策を案内するとともに、有効性について周知を図ることなどが想定されている。

こうした動きがみられることは、地域の公的機関が、地元の産業・企業が直面している人手不足問題の緩和・解消の一助を担う存在として、多様な地域構成員とのネットワーク

図表18 「働き方改革」の推進に係る連携協定（地域金融機関と労働局等）の主な内容

①取引先企業に対し、共催するセミナーなどの場で、政府が策定した各種の認定制度、支援制度の周知を図ること
②地域金融機関と労働局との間で、地元企業における人材確保の好事例、地域の経済・雇用情勢に関する情報の共有化を実現すること
③政府が企業に対して助成金を支給する際に、地域金融機関が実務面でのサポートを行うこと

（備考）各種資料を基に作成

(注)11.『金融システムレポート』『金融レポート』は、以下のホームページより入手できる。
日本銀行：https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/index.htm/
金融庁：http://www.fsa.go.jp/policy/summry.html

を有する信用金庫に対し、高い期待を寄せている証左といえる。信用金庫が積極的に携わることは、自らの経営基盤を確保・強化していくためにも不可欠と考えられる。引き続き、地域構成員とのリレーションを強化していくことが重要といえよう。

(2) 人手不足問題の緩和・解消を実現した中小企業の取組事例

17年6月に、中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会(注12)が、100を超える実例からなる『中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集』(以下「事例集」という。)をとりまとめ、公表している。

3. でも論じたとおり、中小企業は求職者や従業員に対し、賃金水準の高さや賃上げの程度以外の部分で、職場としての魅力を訴求できる余地も大きいと考えられるが、事例集ではそれを裏打ちするかのように、①教育体制を整備し、若手人材の定着を実現した企業、②多様な働き方を提示することにより、更なる女性活躍を実現した企業など、様々な方法により、人材不足問題の緩和・解消を実現するに至った中小企業の成功体験が紹介されている(**図表19**)。

取引先が直面している事情は千差万別と考えられるが、事例集は、①外形情報(業種、規模別)、②経営課題、③事業戦略(人手の量的な不足感とビジネスの改善・改革指向の2軸で整理)の別に目次が設けられており、ニーズに即した事例を探しやすいものとなっている。企業サポート部門に所属する、あるいは、営業店にて渉外を担当する信用金庫職員においては、取引先とのコミュニケーション深化、課題解決の一助のためのツールとして一読されることを推奨したい。

図表19　人手不足対応の事例

	A社(左官業)	B社(食品製造業)
課題	・見習い工を採用してもすぐ辞めてしまった ・採用しても先輩により育成方法にバラツキがあった	・出産を期に退職する女性社員が増加していた
取組	・ベテラン職人の動きをビデオで撮影し、その動きを真似て練習する「モデリング」を導入 ・ipadなどを活用し、分かりやすく左官の基本を教える ・助成金を活用し、人材育成に係るコスト負担を軽減	・勤務時間と土日出勤の可否を考慮し、勤務体系を6通りの中から選択可能に ・育児休業からの復帰前面談では、子育ての環境について細かく状況を確認 ・従業員がPTAや町内会などの地域活動に参加する場合、地域役員手当を支給。学校行事への参加も奨励
効果	・訓練期間を短縮(1年程度→1か月程度) ・見習い工がすぐに鏝(こて)を持ち、左官の面白さを会得できるため、定着率が向上	・育児休暇取得率がほぼ100％となり、休業後の女性社員の復帰率も向上

(備考)「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」資料を基に作成

(注)12. 中小企業庁が16年10月に立ち上げた。有識者をメンバーとする研究会である。事例集以外にも、報告書として「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を17年3月に公表している。関連資料等は、以下のホームページから入手できる。
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html

〈参考文献〉

・中小企業庁『中小企業白書2017年版』（2017年4月）

・働き方改革実現会議『働き方改革実行計画』（2017年3月）

・中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会『中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策（案）』（2017年9月）

・日本銀行『金融システムレポート』（2017年10月）

・金融庁『金融レポート』（2017年10月）

・中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会『中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集』（2017年6月）

地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年11月）

10日	●	金融庁、平成29事務年度 金融行政方針を公表	資料1
17日	○	経済産業省、平成29年台風第21号に係る災害に関してセーフティネット保証4号の指定地域を拡大（三重県および和歌山県）	
20日	○	金融庁､年末における中小企業･小規模事業者に対する金融の円滑化について要請	
22日	●	総務省、個人企業経済調査（動向編）平成29年7～9月期結果（確報）を公表	資料2
	○	経済産業省、平成29年度「地域中核企業創出・支援事業（第2次公募)」の採択を決定、公表（大地みらい信用金庫が申請したネットワーク型事業を含む52件）	
24日	○	金融庁、「金融庁の1年（平成28事務年度版)」を公表	
29日	●	内閣府、地域経済動向（平成29年11月）を公表	資料3
	○	金融庁、貸金業関係資料集を更新	
	○	経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（10月調査）の調査結果を公表	
30日	○	中小企業庁、平成28年度熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定(熊本第一信用金庫が代表者であるグループを含む熊本県の121グループおよび大分県の1グループ）を公表	

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

（資料1）

金融庁、平成29事務年度 金融行政方針を公表（11月10日）

金融庁は、平成29事務年度 金融行政方針を公表した。その概要の「Ⅴ.金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保(1)」の中で、地域金融機関について以下のような記述がみられる。

(1) 持続可能なビジネスモデルの構築

●ビジネスモデルの持続可能性等に**深刻な課題を抱えている地域金融機関に対し検査を実施**し、課題解決に向けた**早急な対応**を促す

●金融仲介（企業の価値向上支援等）の発揮状況を表す**客観的な指標群（KPI）を選定・公表**し、金融機関の取組みの**「見える化」**を図る

●金融機関による企業支援を促進するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）および日本人材機構による**人材・ノウハウ支援を強化**。また、金融機関の**業務範囲規制の緩和**を検討
●**公的**金融と**民間**金融の競合等の実態を調査し、**望ましい関係**のあり方を関係者と議論
●将来にわたって健全性と金融仲介機能を両立させる競争のあり方、金融機能の維持や退出に関する現行の**制度・監督の改善余地**について、有識者と検討

(2) 経済・市場環境の変化への対応
●低金利環境の継続、金利上昇のいずれの場合でも**健全性を維持**できるよう、**証券運用**をはじめとする**リスク管理の高度化**等に向けた対話を継続

(3) 金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの発揮
●金融機関の中には、**希望的な観測に頼った経営**を行っている先や、ビジネスモデルの持続可能性に大きな懸念があるにも関わらず必要な改革を行わず、**社外取締役・株主等外部からの牽制機能も働いていない先**が存在。このため、各金融機関のガバナンスの実態を把握し、改善に向けた対話を実施

（http://www.fsa.go.jp/news/29/20171110.html参照）

（資料2）

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成29年7～9月期結果（確報）を公表（11月22日）

総務省は、2017年7～9月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。

今期（2017年7～9月期）の業況判断D.I.は△57.5で、前期（2017年4～6月期）（△56.7）に比べ、0.8ポイント悪化している。

また、来期（2017年10～12月期）の業況見通しD.I.は△52.3となっており、今期の業況判断D.I.（△57.5）に比べ、5.2ポイントの改善を見込んでいる。

（http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000130.html参照）

（資料3）

内閣府、地域経済動向（平成29年11月）を公表（11月29日）

内閣府は、2017年11月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2017年8月）と比較して、景況判断を2地域（東海、中国）において上方修正、1地域（北海道）において下方修正、残りの9地域（東北、北関東、南関東、甲信越、北陸、近畿、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2017年8月）と比較して、鉱工業生産については、3地域（東海、中国、四国）において上方修正、3地域（北海道、近畿、九州）において下方修正、残りの6地域（東北、北関東、南関東、甲信越、北陸、沖縄）においては横ばいとした。

個人消費については、2地域（北関東、四国）において下方修正、残りの10地域（北海道、東北、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、九州、沖縄）においては横ばいとした。

雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

（http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2017/1129chiiki/menu.html参照）

信金中金だより

信金中央金庫　地域・中小企業研究所活動記録(11月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ　イ　ト　ル	執筆者
17.11.2	内外金利・為替見通し	29-8	物価上昇圧力はなお弱く、日銀は当面、現行の金融緩和策を継続	角田　匠 奥津智彦
17.11.2	金融調査情報	29-12	信用金庫のベンチマークの開示状況 －今後のベンチマークの開示・活用にあたって－	荻野和之 海田尚人
17.11.6	金融調査情報	29-13	「フィンテック」を活用した新たなFPサービス －「FP×FinTech」普及の可能性－	藁品和寿
17.11.7	金融調査情報	29-14	スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング －スマホを起点とした「地方創生」の取組み－	藁品和寿
17.11.8	産業企業情報	29-12	新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆 －新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢－	藤津勝一
17.11.10	内外経済・金融動向	29-3	都道府県間人口移動の要因と影響 －産業構造、所得環境、生活コスト、住宅取得環境等の都道府県間格差から人口移動を考察－	峯岸直輝
17.11.17	経済見通し	29-3	実質成長率は17年度1.6％、18年度1.3％と予測 －輸出を下支えに日本経済は堅調を維持－	角田　匠
17.11.24	金融調査情報	29-15	信用金庫の若手職員育成事例について②－城南信用金庫－	刀禰和之
17.11.27	金融調査情報	29-16	信用金庫の経費削減への取組み－経営戦略①－	刀禰和之
17.11.27	金融調査情報	29-17	信用金庫のフィービジネス強化への取組み－経営戦略②－	刀禰和之
17.11.28	金融調査情報	29-18	信用金庫の貸出金利息の増強策－経営戦略③－	刀禰和之
17.11.28	金融調査情報	29-19	信用金庫の店舗戦略の考え方－経営戦略④－	刀禰和之
17.11.29	金融調査情報	29-20	「フィンテック」を活用した新たな融資サービス －わが国で成長する可能性－	藁品和寿

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
17.11.6	講演	フィンテックの動向について	平成29年度第1回「推進委員会」	岩手県信用金庫協会	藁品和寿
17.11.8	講演	日本経済の現状と今後の展望 －川俣町経済の状況－	川俣町役場職員向け研修会	福島信用金庫	角田　匠
17.11.15	講演	中小企業を取り巻く環境変化	博多法人会第3支部11月例会	福岡信用金庫 博多北支店	藁品和寿

実施日	種類	タ　イ　ト　ル	講座・講演会・番組名称	主　催	講師等
17.11.17	講演	「フィンテック」の動向について	「フィンテック」にかかる勉強会	瀧野川信用金庫	藁品和寿
17.11.17	講演	仕事を通じて夢をかなえる－若手経営者の取組事例－	かぬましんきんビジネススクール（第4回勉強会）	鹿沼相互信用金庫	松崎英一
17.11.17	講演	著しい環境変化に挑む！100年続く老舗企業	みずほ台支店後援会	川口信用金庫	鉢嶺　実
17.11.22	講演	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	坂城支店講演会	長野信用金庫	鉢嶺　実
17.11.24	講演	昨今の地域創生にかかる取組みについて－地域未来投資の動向－	経営者研修会	静岡県信用金庫協会	石川　孝
17.11.27	講演	IoTと企業経営－IoTは第４次産業革命のキーテクノロジー－	上半期業務報告会講演会	津山信用金庫	鉢嶺　実
17.11.29	講演	信用金庫における地域創生に向けた取組事例	第3回奥能登2市2町連絡会議	興能信用金庫	笠原　博
17.11.30	講演	日本経済と金融市場の現状と展望	経営セミナー	平塚信用金庫	角田　匠

3. 原稿掲載

発行日	タ　イ　ト　ル	掲載紙	発　行	執筆者
17.11.1	職域セールス推進強化のポイント	月刊金融ジャーナル	㈱日本金融通信社	刀禰和之
17.11.20	トレンド〈米国経済〉	週刊金融財政事情	金融財政事情研究会	角田　匠

統　計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

(1) 業態別預貯金等
(2) 業態別貸出金

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

(凡　例)
1. 金額は、単位未満切捨てとした。
2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
3. 記号・符号表示は次のとおり。
〔0〕ゼロまたは単位未満の計数　〔－〕該当計数なし　〔△〕減少または負
〔…〕不詳または算出不能　〔＊〕1,000%以上の増加率　〔p〕速報数字
〔r〕訂正数字　〔b〕b印までの数字と次期以降との数字は不連続
4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島の4県である。

※　信金中金 地域･中小企業研究所のホームページ(http://www.scbri.jp/)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店舗数				会員数	常勤役職員数				
	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	
2013. 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
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
16.10	265	6,883	230	7,378	9,275,968	2,212	70,086	41,087	111,173	113,385
11	265	6,865	243	7,373	9,275,753	2,214	69,942	41,004	110,946	113,160
12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 1	264	6,860	244	7,368	9,276,718	2,209	69,343	40,570	109,913	112,122
2	264	6,857	244	7,365	9,276,653	2,209	69,119	40,416	109,535	111,744
3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
4	264	6,854	243	7,361	9,267,761	2,203	70,490	42,895	113,385	115,588
5	264	6,857	243	7,364	9,271,033	2,201	70,316	42,785	113,101	115,302
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
7	264	6,861	245	7,370	9,260,929	2,202	69,581	42,331	111,912	114,114
8	264	6,862	245	7,371	9,254,747	2,201	69,353	42,129	111,482	113,683
9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987
10	264	6,856	247	7,367	9,254,030	2,197	68,751	41,713	110,464	112,661

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
2017年1月23日	江差	函館		道南うみ街	264	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	前年同月比増減率	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率	実質預金	前年同月比増減率	譲渡性預金	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
6	1,371,890	1.9	518,977	3.9	850,317	0.8	2,595	1.1	1,370,974	1.9	1,210	14.9
9	1,376,916	2.1	522,579	4.9	851,259	0.5	3,077	2.3	1,375,496	2.1	1,109	25.4
16.10	1,378,867	2.3	527,314	5.2	849,168	0.6	2,384	10.7	1,377,983	2.4	1,018	20.2
11	1,377,158	2.4	525,474	5.3	849,242	0.7	2,441	6.0	1,376,254	2.4	1,106	26.5
12	1,388,856	2.2	535,936	5.6	850,422	0.2	2,497	4.7	1,387,634	2.2	1,366	55.7
17. 1	1,380,856	2.3	528,508	6.2	850,273	0.1	2,073	△ 14.1	1,379,956	2.4	1,135	18.9
2	1,386,290	2.4	536,363	6.5	847,715	0.0	2,212	△ 5.4	1,385,365	2.4	1,095	25.7
3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
4	1,393,984	2.3	551,854	6.6	839,781	△ 0.3	2,347	2.9	1,392,429	2.3	1,065	34.2
5	1,390,544	2.3	546,056	6.8	841,995	△ 0.4	2,492	8.5	1,389,687	2.3	1,238	39.7
6	1,403,185	2.2	552,511	6.4	847,956	△ 0.2	2,717	4.7	1,402,225	2.2	1,622	34.0
7	1,400,980	2.2	547,287	6.2	851,028	△ 0.2	2,664	18.1	1,400,063	2.2	1,719	25.5
8	1,406,065	2.3	552,097	6.4	851,316	△ 0.2	2,651	12.2	1,405,248	2.3	1,645	43.2
9	1,411,279	2.4	557,720	6.7	850,660	△ 0.0	2,899	△ 5.7	1,409,612	2.4	1,592	43.5
10	1,410,370	2.2	560,007	6.1	847,379	△ 0.2	2,984	25.1	1,409,562	2.2	1,434	40.8

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

地区別預金

（単位:億円、%）

年月末	北海道	前年同月比増減率	東北	前年同月比増減率	東京	前年同月比増減率	関東	前年同月比増減率	北陸	前年同月比増減率	東海	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
9	71,340	1.5	53,768	2.0	243,037	1.6	256,258	1.6	37,428	0.8	290,476	2.4
16.10	71,317	2.0	53,645	1.7	243,635	1.6	257,001	1.9	37,537	1.0	291,164	3.0
11	71,743	1.9	53,482	1.7	243,193	1.8	256,504	2.0	37,356	1.0	291,052	2.9
12	72,558	1.7	54,046	2.0	244,647	1.6	258,619	1.8	37,524	0.9	293,638	2.5
17. 1	71,460	2.2	53,413	1.7	243,702	1.7	257,190	2.0	37,287	1.0	292,213	2.6
2	71,450	2.2	53,728	1.9	244,540	1.8	257,984	1.9	37,446	0.6	293,744	2.7
3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
4	72,457	1.8	53,916	1.5	246,302	1.9	258,917	1.7	37,795	1.0	294,610	2.3
5	72,252	1.9	53,493	1.5	245,854	2.1	257,718	1.8	37,574	0.5	295,024	2.3
6	73,004	1.8	54,056	1.2	247,328	2.0	260,800	2.0	37,893	0.7	297,684	2.1
7	72,374	1.6	54,031	1.4	246,833	1.9	260,238	1.9	37,798	0.8	297,499	2.3
8	72,545	1.7	54,289	1.5	247,510	2.1	261,349	1.9	37,913	0.8	298,315	2.3
9	72,870	2.1	54,681	1.6	248,884	2.4	261,464	2.0	37,831	1.0	299,096	2.9
10	72,276	1.3	54,437	1.4	249,021	2.2	261,949	1.9	37,876	0.9	298,329	2.4

年月末	近畿	前年同月比増減率	中国	前年同月比増減率	四国	前年同月比増減率	九州北部	前年同月比増減率	南九州	前年同月比増減率	全国計	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
6	280,544	2.2	59,443	0.6	27,354	1.2	22,791	1.1	28,077	2.3	1,371,890	1.9
9	285,211	3.8	59,365	0.4	27,202	0.7	22,740	0.7	28,133	2.8	1,376,916	2.1
16.10	285,067	3.7	59,351	0.5	27,247	0.7	22,802	0.6	28,180	2.7	1,378,867	2.3
11	284,740	3.7	59,187	1.1	27,161	0.8	22,696	0.6	28,136	2.8	1,377,158	2.4
12	287,446	3.7	59,625	0.9	27,356	0.8	22,934	0.6	28,568	2.7	1,388,856	2.2
17. 1	286,307	3.9	59,227	1.3	27,197	0.6	22,745	0.6	28,232	2.6	1,380,856	2.3
2	287,392	3.9	59,718	1.3	27,270	0.4	22,899	1.0	28,277	2.6	1,386,290	2.4
3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
4	288,827	3.7	60,017	1.3	27,468	1.1	23,123	1.3	28,594	2.8	1,393,984	2.3
5	288,630	3.8	59,418	1.1	27,360	0.7	22,880	1.3	28,400	2.4	1,390,544	2.3
6	291,135	3.7	59,930	0.8	27,568	0.7	23,107	1.3	28,712	2.2	1,403,185	2.2
7	291,292	3.5	59,769	0.8	27,553	1.0	23,127	1.7	28,639	2.3	1,400,980	2.2
8	292,555	3.6	60,145	1.0	27,668	1.6	23,212	1.9	28,763	2.1	1,406,065	2.3
9	294,590	3.2	60,373	1.6	27,668	1.7	23,261	2.2	28,750	2.1	1,411,279	2.4
10	294,762	3.4	60,210	1.4	27,700	1.6	23,260	2.0	28,782	2.1	1,410,370	2.2

（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
2013. 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
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
6	1,371,888	1.9	1,077,676	1.0	373,432	4.1	703,695	△ 0.5	538	9.0
9	1,376,915	2.1	1,075,701	1.2	371,678	5.0	703,400	△ 0.7	613	25.9
16.10	1,378,865	2.3	1,081,870	1.1	380,199	4.8	701,059	△ 0.7	602	26.5
11	1,377,157	2.4	1,076,426	1.2	375,592	5.3	700,258	△ 0.8	566	18.2
12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 1	1,380,855	2.3	1,083,181	1.1	380,586	6.0	702,038	△ 1.3	546	12.3
2	1,386,289	2.4	1,090,131	1.2	389,047	6.5	700,534	△ 1.4	540	7.8
3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
4	1,393,982	2.3	1,092,230	1.3	394,677	6.6	696,987	△ 1.3	556	10.7
5	1,390,543	2.3	1,084,978	1.4	388,413	6.7	695,996	△ 1.2	559	11.0
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
7	1,400,978	2.2	1,091,696	1.4	392,980	5.9	698,121	△ 0.9	585	10.6
8	1,406,064	2.3	1,097,935	1.6	399,231	6.2	698,084	△ 0.8	611	4.1
9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5
10	1,410,369	2.2	1,100,160	1.6	404,641	6.4	694,906	△ 0.8	603	0.0

年月末	一般法人預金								公金預金	
			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
2013. 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
15. 3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
16. 3	227,299	5.1	126,703	5.1	100,212	5.0	376	4.9	39,244	4.0
6	227,578	5.2	126,050	5.1	101,121	5.4	398	28.0	55,876	6.8
9	235,477	5.9	132,063	6.0	103,014	5.8	392	4.7	53,725	5.2
16.10	232,715	4.8	128,873	4.1	103,478	5.8	356	△ 3.5	52,994	15.1
11	233,034	6.5	129,501	6.6	103,197	6.4	329	△ 6.6	55,986	9.4
12	238,876	5.9	135,689	6.0	102,865	5.9	314	△ 13.0	51,319	9.4
17. 1	231,765	4.7	127,846	3.8	103,584	5.8	327	△ 6.2	54,723	18.5
2	231,931	6.8	127,057	7.8	104,538	5.7	327	△ 14.3	52,642	9.2
3	240,007	5.5	135,143	6.6	104,518	4.2	338	△ 10.0	43,961	12.0
4	246,837	6.1	141,277	7.3	105,209	4.5	342	△ 9.4	44,474	4.3
5	240,875	6.3	135,267	8.1	105,254	4.1	346	△ 9.4	53,316	2.4
6	240,537	5.6	135,397	7.4	104,784	3.6	347	△ 12.7	56,742	1.5
7	239,765	4.2	133,847	4.4	105,545	4.0	365	1.0	58,180	7.7
8	239,171	5.9	132,960	7.6	105,830	3.9	373	△ 3.5	57,782	1.0
9	252,234	7.1	144,929	9.7	106,933	3.8	363	△ 7.4	53,546	△ 0.3
10	245,034	5.2	137,219	6.4	107,434	3.8	373	4.6	53,686	1.3

年月末							金融機関預金		政府関係預り金	譲渡性預金
	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		
2013. 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
15. 3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	・・・	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,240	4.1	25,979	4.1	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
6	17,986	△ 4.8	37,886	13.7	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
9	16,852	△ 4.0	36,869	10.2	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
16.10	16,631	21.8	36,359	12.4	0	△ 99.9	11,281	17.7	0	1,018
11	18,510	△ 1.2	37,473	15.7	0	△ 99.9	11,705	6.8	0	1,106
12	14,359	△ 1.3	36,956	14.3	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 1	18,402	26.1	36,318	15.1	0	△ 100.0	11,180	11.5	0	1,135
2	18,312	0.8	34,327	14.4	0	△ 100.0	11,580	1.0	0	1,094
3	14,960	12.9	28,998	11.6	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
4	14,556	0.8	29,915	6.1	0	△ 100.0	10,436	3.7	0	1,065
5	20,380	1.1	32,933	3.2	0	△ 100.0	11,369	2.8	0	1,238
6	18,275	1.6	38,463	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
7	18,710	27.2	39,466	0.4	0	△ 100.0	11,333	11.2	0	1,719
8	18,290	1.9	39,489	0.6	0	△ 100.0	11,170	2.5	0	1,645
9	14,687	△ 12.8	38,856	5.3	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592
10	16,546	△ 0.5	37,136	2.1	0	△ 100.0	11,484	1.8	0	1,434

(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	前年同月比増減率	割引手形	前年同月比増減率	貸付金	前年同月比増減率	手形貸付	前年同月比増減率	証書貸付	前年同月比増減率	当座貸越	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
6	671,924	2.4	7,655	△ 7.6	664,268	2.5	33,918	△ 2.7	603,690	2.8	26,658	1.9
9	681,666	2.4	7,477	△ 8.6	674,189	2.5	35,820	△ 2.8	609,166	2.9	29,202	1.8
16.10	679,044	2.2	7,257	△ 19.3	671,787	2.5	35,460	△ 2.5	608,996	2.7	27,330	2.8
11	680,296	2.5	7,192	△ 10.3	673,104	2.6	35,762	△ 1.9	609,746	3.0	27,594	1.8
12	689,067	2.5	8,629	△ 10.5	680,437	2.7	37,295	△ 1.2	614,422	2.9	28,719	2.5
17. 1	684,444	2.3	7,458	△ 20.2	676,986	2.6	36,453	△ 1.2	612,856	2.8	27,677	3.0
2	685,178	2.7	7,207	△ 10.3	677,971	2.9	36,290	△ 1.3	613,893	3.1	27,786	2.5
3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
4	689,626	2.8	8,081	△ 7.9	681,544	3.0	34,984	0.5	619,215	3.1	27,345	3.6
5	688,479	2.8	7,064	△ 7.6	681,414	2.9	33,744	0.1	620,212	3.1	27,457	3.2
6	690,708	2.7	7,140	△ 6.7	683,568	2.9	34,044	0.3	622,076	3.0	27,447	2.9
7	692,103	2.4	7,016	△ 16.4	685,087	2.7	34,642	1.2	622,734	2.7	27,710	4.1
8	693,170	2.7	6,815	△ 5.2	686,354	2.8	34,941	1.4	623,469	2.8	27,944	3.6
9	702,433	3.0	7,889	5.5	694,544	3.0	36,340	1.4	628,153	3.1	30,049	2.8
10	697,826	2.7	6,899	△ 4.9	690,927	2.8	36,021	1.5	626,463	2.8	28,442	4.0

地区別貸出金

（単位:億円、%）

年月末	北海道	前年同月比増減率	東北	前年同月比増減率	東京	前年同月比増減率	関東	前年同月比増減率	北陸	前年同月比増減率	東海	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
6	29,983	0.8	22,817	2.8	127,378	3.7	122,665	1.8	16,721	2.4	139,970	1.7
9	30,552	1.4	23,183	2.6	129,343	3.6	124,224	1.8	16,883	3.1	141,966	1.8
16.10	30,420	0.8	23,092	2.5	129,278	3.5	123,769	1.5	16,736	2.5	140,987	1.6
11	30,610	1.7	23,175	2.3	129,739	3.9	123,875	1.8	16,759	2.3	141,064	1.8
12	31,147	1.7	23,471	2.7	131,453	4.0	125,408	1.9	16,933	2.1	142,961	1.7
17. 1	30,614	1.6	23,322	2.2	130,890	3.9	124,621	1.7	16,816	1.4	141,708	1.5
2	30,625	1.9	23,461	3.1	130,965	4.3	124,646	2.1	16,883	1.5	141,779	1.9
3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
4	30,385	0.7	23,585	3.7	132,256	4.2	125,268	2.4	16,930	2.2	142,747	2.1
5	30,217	1.1	23,756	4.0	131,874	4.1	125,179	2.4	17,052	2.0	142,322	1.9
6	30,323	1.1	23,847	4.5	132,486	4.0	125,457	2.2	17,102	2.2	142,677	1.9
7	30,399	0.9	23,867	4.3	132,777	3.5	125,786	2.1	17,128	1.9	142,816	1.7
8	30,515	1.3	23,883	4.2	133,081	4.0	125,904	2.3	17,115	2.0	143,050	1.9
9	31,133	1.9	24,318	4.8	135,084	4.4	127,364	2.5	17,249	2.1	145,034	2.1
10	30,827	1.3	24,037	4.0	134,765	4.2	126,659	2.3	17,126	2.3	143,480	1.7

年月末	近畿	前年同月比増減率	中国	前年同月比増減率	四国	前年同月比増減率	九州北部	前年同月比増減率	南九州	前年同月比増減率	全国計	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
6	143,509	3.0	30,299	1.3	10,036	0.2	12,033	1.5	15,374	3.1	671,924	2.4
9	145,481	2.9	30,894	1.4	10,141	0.9	12,226	1.6	15,611	3.0	681,666	2.4
16.10	145,015	2.5	30,638	1.2	10,132	1.4	12,186	1.6	15,636	3.2	679,044	2.2
11	145,156	2.9	30,695	1.6	10,146	1.9	12,219	1.8	15,697	3.2	680,296	2.5
12	146,866	2.8	31,072	1.7	10,235	2.2	12,394	1.9	15,949	3.3	689,067	2.5
17. 1	146,102	2.4	30,888	1.5	10,176	2.0	12,288	1.8	15,845	3.4	684,444	2.3
2	146,333	3.1	30,969	1.8	10,174	2.2	12,297	2.0	15,871	3.6	685,178	2.7
3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
4	147,826	3.3	31,049	2.2	10,219	2.2	12,354	2.7	15,843	3.6	689,626	2.8
5	147,473	3.3	31,057	2.6	10,244	2.0	12,336	2.8	15,783	3.2	688,479	2.8
6	148,035	3.1	31,171	2.8	10,248	2.1	12,350	2.6	15,816	2.8	690,708	2.7
7	148,370	2.6	31,262	2.6	10,267	1.8	12,365	1.9	15,866	2.6	692,103	2.4
8	148,561	3.0	31,320	2.6	10,268	2.1	12,369	1.8	15,900	2.6	693,170	2.7
9	150,409	3.3	31,654	2.4	10,459	3.1	12,515	2.3	16,003	2.5	702,433	3.0
10	149,479	3.0	31,422	2.5	10,410	2.7	12,431	2.0	15,983	2.2	697,826	2.7

（備考） 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

（単位:億円、%）

年月末	貸出金計			企業向け計			製造業			建設業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2013. 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
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
15.12	671,981	2.4	100.0	428,464	1.8	63.7	63,589	△ 1.5	9.4	48,217	0.0	7.1
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
6	671,922	2.4	100.0	424,268	2.1	63.1	60,960	△ 1.3	9.0	45,718	0.7	6.8
9	681,664	2.4	100.0	433,498	2.3	63.5	61,961	△ 1.4	9.0	47,977	1.1	7.0
12	689,065	2.5	100.0	439,569	2.5	63.7	62,643	△ 1.4	9.0	49,152	1.9	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,407	2.8	63.5	61,451	△ 1.1	8.8	49,156	2.6	7.1
6	690,707	2.7	100.0	437,047	3.0	63.2	60,257	△ 1.1	8.7	47,069	2.9	6.8
9	702,432	3.0	100.0	447,891	3.3	63.7	62,020	0.0	8.8	49,394	2.9	7.0

年月末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2013. 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
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
15.12	28,894	△ 1.4	4.2	26,176	△ 1.8	3.8	144,279	4.6	21.4	58,411	2.1	8.6
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
6	27,540	△ 1.4	4.0	25,407	△ 1.4	3.7	147,533	5.0	21.9	57,806	△ 0.0	8.6
9	28,230	△ 1.2	4.1	25,939	△ 0.7	3.8	149,815	5.0	21.9	58,147	△ 0.2	8.5
12	28,553	△ 1.1	4.1	26,059	△ 0.4	3.7	151,919	5.2	22.0	58,282	△ 0.2	8.4
17. 3	27,885	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,960	5.4	22.2	58,454	1.6	8.4
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	155,741	5.5	22.5	58,622	1.4	8.4
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	158,406	5.7	22.5	58,919	1.3	8.3

年月末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2013. 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
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
15.12	8,497	△ 1.7	1.2	5,775	△ 1.5	0.8	21,959	3.9	3.2	2,868	△ 0.1	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
6	8,382	△ 0.7	1.2	5,755	△ 0.9	0.8	21,899	2.5	3.2	2,814	0.3	0.4
9	8,452	△ 0.4	1.2	5,814	0.0	0.8	22,180	2.8	3.2	2,878	△ 0.5	0.4
12	8,544	0.5	1.2	5,806	0.5	0.8	22,486	2.4	3.2	2,857	△ 0.3	0.4
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,867	△ 0.4	0.4
6	8,568	2.2	1.2	5,778	0.3	0.8	22,509	2.7	3.2	2,778	△ 1.2	0.4
9	8,669	2.5	1.2	5,858	0.7	0.8	22,596	1.8	3.2	2,915	1.2	0.4

年月末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個　人			住宅ローン		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2013. 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
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
15.12	50	53.3	0.0	51,401	6.1	7.6	192,115	2.9	28.5	161,314	3.0	24.0
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
6	55	34.6	0.0	53,295	2.7	7.9	194,358	2.9	28.9	163,206	3.0	24.2
9	52	21.6	0.0	52,083	2.0	7.6	196,082	2.7	28.7	164,428	2.8	24.1
12	51	3.3	0.0	52,312	1.7	7.5	197,183	2.6	28.6	165,651	2.6	24.0
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,394	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	198,949	2.3	28.8	166,864	2.2	24.1
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	200,301	2.1	28.5	167,684	1.9	23.8

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		うち信金中金預け金		買入手形	コールローン	買現先勘定	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
2013. 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
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
6	12,756	355,753	(6.8)	299,418	(12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
9	14,103	351,513	(5.8)	293,076	(11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
16.10	13,050	359,623	(8.2)	304,462	(14.8)	0	554	0	0	1,811	1,703	38
11	13,640	355,549	(7.6)	301,551	(14.6)	0	554	0	0	1,824	1,730	43
12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206	(8.0)	300,611	(11.4)	0	525	0	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756	(7.6)	304,692	(9.8)	0	527	0	0	1,636	1,677	46
3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
4	14,166	371,298	(7.4)	314,345	(9.1)	0	509	0	0	1,539	1,506	46
5	13,534	366,640	(7.2)	310,638	(8.7)	0	522	0	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48
7	13,549	371,233	(5.8)	312,318	(4.7)	0	517	0	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658	(6.0)	318,298	(5.4)	0	538	0	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49
10	13,007	379,797	(5.6)	319,525	(4.9)	0	520	0	0	1,625	1,718	52

年月末	有価証券		国債		地方債	短期社債	社債					株式
									公社公団債	金融債	その他	
2013. 3	390,414	(5.3)	105,777	(2.3)	72,574	211	162,413	(6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061
14. 3	400,267	(2.5)	101,633	(△3.9)	80,324	39	167,223	(2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374
15. 3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565
16. 3	432,426	(2.1)	93,047	(△6.3)	94,737	49	171,054	(△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343
6	418,254	(△0.8)	85,927	(△14.8)	90,590	99	164,937	(△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607
9	417,184	(0.5)	84,352	(△9.7)	89,668	9	163,416	(△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826
16.10	418,058	(0.5)	84,977	(△8.2)	89,745	59	162,647	(△2.6)	71,651	24,772	66,224	6,837
11	420,585	(0.8)	86,656	(△6.2)	90,120	59	162,269	(△3.0)	71,636	24,199	66,433	6,602
12	419,493	(0.6)	85,682	(△5.7)	90,240	59	161,636	(△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395
17. 1	420,536	(0.8)	86,544	(△4.0)	90,388	59	160,672	(△3.6)	70,947	23,295	66,430	6,478
2	418,928	(△0.0)	85,324	(△5.0)	90,345	59	160,020	(△4.0)	70,624	22,800	66,595	6,621
3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529
4	413,375	(△1.0)	80,872	(△7.5)	89,655	74	158,151	(△4.6)	70,091	21,365	66,694	6,977
5	415,916	(△0.8)	81,466	(△6.5)	90,405	74	158,909	(△4.1)	70,373	20,861	67,674	6,895
6	418,060	(△0.0)	81,738	(△4.8)	90,906	94	159,296	(△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902
7	421,040	(0.3)	82,539	(△5.1)	91,633	74	159,088	(△3.4)	70,281	19,873	68,933	6,856
8	418,101	(△0.3)	79,161	(△8.5)	90,783	74	158,634	(△3.3)	69,942	19,316	69,375	7,089
9	414,697	(△0.5)	77,981	(△7.5)	90,350	34	156,415	(△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127
10	418,305	(0.0)	79,892	(△5.9)	90,999	114	156,411	(△3.8)	69,086	18,263	69,061	6,873

年月末	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券	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)
2013. 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
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
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
6	0	29,473	39,458	1,159	790,985	(1.9)	299,418	48.9	57.6	30.4	21.8	37.8
9	0	32,238	39,473	1,199	786,821	(2.5)	293,076	49.4	57.0	30.2	21.2	37.2
16.10	0	33,092	39,489	1,208	794,840	(3.5)	304,462	49.2	57.6	30.2	22.0	38.3
11	0	33,679	39,975	1,221	793,929	(3.4)	301,551	49.3	57.6	30.5	21.8	37.9
12	0	33,941	40,268	1,269	796,788	(3.0)	303,090	49.5	57.3	30.1	21.8	38.0
17. 1	0	34,488	40,626	1,278	793,537	(3.5)	300,611	49.5	57.4	30.4	21.7	37.8
2	0	35,000	40,267	1,288	797,557	(3.0)	304,692	49.3	57.4	30.1	21.9	38.2
3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
4	0	36,211	40,128	1,304	802,442	(2.6)	314,345	49.4	57.5	29.6	22.5	39.1
5	0	36,710	40,144	1,309	799,788	(2.6)	310,638	49.4	57.4	29.8	22.3	38.8
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335	(2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
7	0	38,158	41,352	1,335	809,756	(2.7)	312,318	49.3	57.7	30.0	22.2	38.5
8	0	39,050	41,964	1,343	813,162	(2.5)	318,298	49.2	57.7	29.7	22.6	39.1
9	0	39,094	42,330	1,362	807,035	(2.5)	304,732	49.7	57.1	29.3	21.5	37.7
10	0	39,714	42,938	1,359	815,028	(2.5)	319,525	49.4	57.7	29.6	22.6	39.2

(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	前年同月比増減率	国内銀行（債券、信託を含む）	前年同月比増減率	大手銀行（債券、信託を含む）	前年同月比増減率	うち預金	前年同月比増減率	うち都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
16.10	1,378,867	2.3	9,082,100	4.2	5,956,359	5.3	4,099,321	11.2	3,300,066	9.0	2,477,725	2.2
11	1,377,158	2.4	9,180,619	4.5	6,038,705	5.6	4,159,421	11.0	3,359,669	9.1	2,493,530	2.6
12	1,388,856	2.2	9,264,984	5.7	6,087,754	7.3	4,172,784	12.6	3,325,910	9.4	2,519,581	2.8
17. 1	1,380,856	2.3	9,293,060	6.1	6,144,066	8.1	4,216,335	13.5	3,357,514	9.9	2,497,673	2.5
2	1,386,290	2.4	9,288,879	4.7	6,126,583	5.7	4,201,112	10.2	3,359,894	7.2	2,509,068	2.9
3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
4	1,393,984	2.3	9,491,600	4.6	6,278,409	5.8	4,339,299	7.8	3,466,198	6.5	2,552,021	2.4
5	1,390,544	2.3	9,503,606	4.7	6,293,818	5.9	4,350,765	7.6	3,502,267	6.4	2,550,395	2.5
6	1,403,185	2.2	9,446,288	4.3	6,217,694	5.1	4,288,607	6.7	3,455,334	6.3	2,563,617	2.7
7	1,400,980	2.2	9,521,338	5.6	6,316,260	7.4	4,356,401	9.0	3,463,692	7.3	2,545,199	2.3
8	1,406,065	2.3	9,523,925	5.5	6,309,612	7.0	4,352,732	8.3	3,465,196	6.7	2,552,590	2.8
9	1,411,279	2.4	9,520,071	4.9	6,299,392	5.9	4,338,814	6.6	3,458,376	5.5	2,555,365	3.2
10	1,410,370	2.2	9,585,003	5.5	6,377,639	7.0	4,419,704	7.8	3,504,783	6.2	2,545,038	2.7

年月末	第二地銀	前年同月比増減率	郵便貯金	前年同月比増減率	預貯金等合計	前年同月比増減率
2013. 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
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
6	648,712	1.2	1,794,290	0.7	12,222,091	2.8
9	649,865	1.6	1,784,565	0.7	12,231,993	2.9
16.10	648,016	1.8	—	—	—	—
11	648,384	1.9	—	—	—	—
12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 1	651,321	1.8	—	—	—	—
2	653,228	2.3	—	—	—	—
3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
4	661,170	2.6	—	—	—	—
5	659,393	2.6	—	—	—	—
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
7	659,879	2.2	—	—	—	—
8	661,723	2.5	—	—	—	—
9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
10	662,326	2.2	—	—	—	—

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

2. (2) 業態別貸出金

（単位:億円、%）

年月末	信用金庫	前年同月比増減率	大手銀行	前年同月比増減率	都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	前年同月比増減率	第二地銀	前年同月比増減率	合計	前年同月比増減率
2013. 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
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
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
6	671,924	2.4	2,435,527	2.2	1,882,436	0.3	1,854,281	3.6	490,249	3.1	5,451,981	2.8
9	681,666	2.4	2,453,343	1.6	1,887,170	△ 0.3	1,882,429	3.9	497,850	3.3	5,515,288	2.7
16.10	679,044	2.2	2,446,022	1.9	1,875,099	△ 0.4	1,881,266	3.9	495,465	3.3	5,501,797	2.7
11	680,296	2.5	2,469,854	2.1	1,886,361	△ 0.6	1,889,242	4.0	497,268	3.7	5,536,660	2.9
12	689,067	2.5	2,501,090	2.7	1,898,668	△ 0.3	1,910,297	3.9	504,347	3.4	5,604,801	3.1
17. 1	684,444	2.3	2,495,526	2.7	1,891,209	△ 0.6	1,906,112	3.8	501,383	3.4	5,587,465	3.1
2	685,178	2.7	2,498,630	3.2	1,888,908	△ 0.1	1,908,539	4.2	501,560	3.7	5,593,907	3.5
3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
4	689,626	2.8	2,510,983	3.7	1,883,580	0.6	1,922,580	4.0	504,805	3.5	5,627,994	3.7
5	688,479	2.8	2,510,848	3.6	1,874,559	0.1	1,925,325	4.0	503,761	3.4	5,628,413	3.6
6	690,708	2.7	2,519,744	3.4	1,873,447	△ 0.4	1,930,690	4.1	506,930	3.4	5,648,072	3.5
7	692,103	2.4	2,516,262	3.7	1,864,947	△ 0.2	1,937,884	3.8	507,433	3.2	5,653,682	3.5
8	693,170	2.7	2,511,409	3.4	1,857,897	△ 0.5	1,940,363	3.8	507,980	3.4	5,652,922	3.4
9	702,433	3.0	2,531,641	3.1	1,868,948	△ 0.9	1,958,102	4.0	514,480	3.3	5,706,656	3.4
10	697,826	2.7	2,517,438	2.9	1,855,593	△ 1.0	1,954,341	3.8	511,586	3.2	5,681,191	3.2

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

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・統計等

○信用金庫統計

日本語／英語

○論文募集

【URL】

http://www.scbri.jp/

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2018年（平成30年）1月5日 発行

2018年1月号 第17巻 第1号（通巻546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