

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第17巻 第12号(通巻557号) 2018.12

金融機関の収益メカニズムとボリューム追求の呪縛

「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント  
—働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ—

千年企業の継続力  
—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか—

地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-1  
—「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から—

信用金庫の創業支援施設の開設動向について

地域・中小企業研究所が「働き方改革にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(10月)

統計



信金中央金庫

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
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

# 信金中金月報

## 2018年12月号 目次

	金融機関の収益メカニズムとボリューム追求の呪縛 .....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一郎 (小樽商科大学大学院 商学研究科教授)	
調 査	「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント .....	4
	—働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ— 藤津勝一	
	千年企業の継続力 .....	28
	—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか— 鉢嶺 実	
	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関 (2) -1 .....	43
	—「まちてん」の参加者 (鹿児島県長島町) の事例から— 吉田哲朗	
	信用金庫の創業支援施設の開設動向について .....	62
	刀襦和之	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「働き方改革にかかる情報交換会」を開催 .....	70
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (10月) .....	71
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (10月) .....	75
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	76

# 金融機関の収益メカニズムとボリューム追求の呪縛

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

金融機関経営の要諦は、自らが担う業務の公共性を見据えながら、私企業としての収益性と健全性の調和を図るところにある。時に、収益性の向上に傾けば、過度なリスクテイクが健全性を脅かすかもしれない。あるいはまた、健全性を慮れば、リスク回避的な資産運用から収益性は低位に留まるかもしれない。しかし、だからといって、収益性と健全性はトレードオフの関係に立つわけではない。

金融機関経営の健全性は、一般に自己資本比率を以て計られている。いま、ある金融機関が自らの健全性の維持・向上を図ろうとしているとしよう。このとき、自己資本とリスクアセットは、自己資本増加率 $\geq$ リスクアセット増加率となるようにコントロールされなければならない。この関係から、自己資本の増加率が高ければ高いほど、リスクテイクをより積極化させたり、リスクアセットを増やしたりする余地が広がることがわかる。逆に、自己資本が思うように増加しなければ、金融機関は運用資産をよりリスクウエイトの低いものへとシフトさせるなど、いわゆる“分母対策”をとる必要に迫られるだろう—例えば、現金・預け金や地方公共団体向け融資の増加などは、低リスク資産へのリバランスと捉えられるだろう—。いずれにせよ、自己資本増加率の如何が資産運用のボリュームやリスクテイク姿勢を左右するという意味では変わりはない。

では、自己資本増加率を高めるためにはどうすべきか。自己資本を増やす方途は、大別すると内部留保（利益留保）によるか、増資によるかしかない。このうち、増資は金融機関経営が危機的な状況下において救済的に行われる場合を例外とすれば、業績好調な環境下で行われることが通常である。その点を考えあわせれば、自己資本の増加は内部留保によるのが基本となる。それゆえ、金融機関が健全性を維持・向上させながら業容を拡大させていくためには、相応の内部留保を確保すること、すなわち収益性を高めていくことが求められる。

ところで、収益性を計るに際しては、自己資本に対してその増分を計るという意味合いが

ら、ROE (Return on Equity : 資本利益率) が重要な指標となる。だが、金融機関はROEを経営変数として、直接これをコントロールすることはできない。そこで、ROEを因数分解すると、ROA (Return on Assets : 資産利益率) と財務レバレッジ (自己資本比率の逆数)、1-T (税率) に分けることができる。もし金融機関がいま以上に健全性を向上させようとするならば、自己資本比率の逆数である財務レバレッジの値は低下することとなる。このとき、金融機関がROEを引き上げようとするならば、財務レバレッジの低下に伴うROEの低下を補って余るほどに、ROAを上昇させなければならない。さらに、ROAを引き上げようとするならば、ROAは臨時損益 (株式関係損益) や特別損益を含む粗利益率に1-OHR (Overhead Ratio) を乗じたものであることから、粗利益率を上昇させるか、OHRを低下させるか、あるいはその双方を同時に行わなければならない。

粗利益のうち、臨時損益 (株式関係損益) と特別損益を意図的かつ一過性のものと見做すならば、リスクアセットとの対比において如何に本業での粗利益 (業務粗利益) を稼ぎ出すかが問題となる。業務粗利益を構成するのは、資金利益、役務取引等利益、その他業務利益 (債券関係損益等) である。異常ともいえる低金利下において、如何にコンサルティング機能を発揮しようとも、長期に亘る低金利に慣れ親しんだ顧客に対して利鞘の引き上げを交渉することは、競争上においても困難が伴う。このため、利鞘が例え薄くとも、低リスクウエイト資産に対してのボリューム追求にドライブがかかりがちになる。その他業務利益 (債券関係損益) にしても、一度売却益を出してしまえば、益出し後の債券運用は難しくなる。残された方途は、役務取引等利益の増強だが、手数料収入を増やそうとすれば、当面は投資信託や保険商品の販売に注力するよりほかない。預かり資産の増強の名の下で、結局はボリュームを追求することになる。さもないと、提案型営業と称して、ある程度評価益が出ている金融商品を他の“有利な”金融商品に乗り換えることを推奨し、回転売買を重ねることで手数料を上げるより手立てがない。さらにいえば、利益の絶対額を確保する上でも、ボリュームの追求が要請されるだろう。

このように、金融機関経営においては、その収益メカニズムに従う限り、消耗戦に臨んでボリュームを追求するか、フィデューシャリー・デューティーを意識しながらも、自己の利益を図るような行動パターンが散見される。収益メカニズムに行動を規定されながらも、リスクアペタイトな経営姿勢や真の意味での顧客本位の理解を業務展開のプロセスに取り込んでいくか。金融機関の識見と力量が問われている。

## 「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント

－働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ－

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) 働き方改革、ワーク・ライフ・バランス、テレワーク、ワークシェアリング、生産性向上

(視 点)

働き方改革が企業経営にとって大きなテーマとなっている。中小企業の中には、働く者の側にとってのもので企業には負担である、あるいは、あまり関係ないといったとらえ方が少なからずあるのではないだろうか。働き方改革は、実は人口問題をはじめ構造変化への対応など企業の成長力強化を目指すものでもあり、政府が強力に推進する生産性革命に合致している。生産年齢人口減少の中、多様な人材が参加しやすい環境を整備することが労働力を確保すると同時に新たな価値を生む創造力を高めるからである。働き方改革を契機に事業を冷静な視点で見て課題を抽出し、ムダ・ムリ・ムラを排除し合理的な価値創出を考える。その実現の原動力となる人材を確保し、能力を効果的に発揮できるよう、事情に合わせた働き方を選択できる労働環境を整備し、従業員と企業がともにメリットを享受することを狙いとしている。そこで、先行して既に注目すべき成果を上げている中小企業の事例から、取組経緯、考え方や重視すべきことなど、今後、中小企業が取り組むに当たり基本的に留意すべき点について見ていきたい。

(要 旨)

- 働き方改革は人口減少などの構造的な変化の中で、新たな価値創出のために働きやすい環境で人材の参加率向上と効率的な働き方を目指し、企業の成長力強化も図る取組みである。
- 自社の働き方改革のノウハウを生かす顧客企業の課題解決で成長する事務機器・事務用家具販売の株式会社WORK SMILE LABO、残業なしを目的に創業し自由出勤制や完全時給制での同一労働同一賃金制など先進的な取組みで注目されるデータ入力・プログラム開発などを行う株式会社エス・アイ、高品質の創造的な仕事のためにワーク・ライフ・バランスを重視するサイン・看板などの企画から施工まで行う株式会社クラフトの3社を紹介する。
- 事例企業では、目的が明確で現場を十分考慮した制度の導入、納得性や理解のためのコミュニケーション重視などで、従業員の働き方の質と企業の成長力の向上を実現している。

## はじめに

6月29日に「働き方改革法」が参議院本会議で可決、成立した。政府が2018年度通常国会の最重要法案と位置付けてきたもので、将来に向けた成長は、人口減少、とりわけ労働力人口の大幅減少が予想される中で、働き方改革を通じた生産性向上を抜きには語れないという極めて重要な意味合いがその背景にはある。政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間としているが、「働き方改革」はその重要な要素ということになる。大多数の企業、そしてそこで働く従業員に関わるものである。主なものとしては、①残業時間を月45時間を原則上限とし特に繁忙な場合でも月100時間未満という上限を設け、これを超えると企業に罰則を科す（適用は大企業19年4月、中小企業20年4月から）、②非正規と正規労働の不合理な格差是正を主目的とした同一労働同一賃金の促進（大企業20年4月、中小企業21年4月から）、③年収1,075万円以上のコンサルタントなど一部の専門職は高度プロフェッショナル制度で労働時間ではなく成果で評価（19年4月から）、などがある。

期待がある反面、企業はもちろん従業員にとってもこれまでの考え方を変える必要があるものだけに、双方に一定の抵抗感もあろう。また、内容が不十分で、例えば高度プロフェッショナル制度などはむしろ労働強化につながる可能性があるなどの指摘をする向きもある。このため、実際に取り組むに当たっ

て、経営資源が乏しく収益性も大企業などと比較して低い場合が多い中小企業には戸惑いもあると推察される。しかし、我が国が直面する人口減少にかかる構造変化や、情報技術の急速な進歩によるIoT・AI・ネットワーク社会の進展、インバウンドなど様々な面でのグローバル化等の変化は、地域の中小企業にも大きな影響が避けられない時代となっている。実際、既に労働市場の逼迫は起き、中小企業に大きな影響が出ている。今後のさらなる変化を考えれば、中小企業は「働き方改革法」への対応を受身でとらえるのではなく、業務を見直し生産性向上による稼ぐ力の向上に結び付けるきっかけとすべきである。そこで、前向きに働き方改革に挑戦して従業員のワーク・ライフ・バランスと収益力アップを両立させている中小企業事例から、考え方や具体化へのヒントを得たい。

## 1. 「働き方改革」の背景と目指すもの

### (1) 「働き方改革」は働く人と企業双方のメリットを狙うもの

上場企業などに見られる程の力強さはないが、中小企業の景況感もかなりの程度改善し、アベノミクスの効果が一定程度寄与していることは間違いない。ただし、デフレ脱却は十分ではないし、大企業等の投資内容も国内の有形固定資産投資もあるが、最近は海外事業や国内外のM&Aなどに向かうものも少なからずあり、かつて程には景気回復や中小企業への波及効果がストレートに出てきていないのではないかと。中小企業の設備投資も若

干動きは出始めているが、本格化には至っていない。今ひとつ力強さに欠ける状況の背景には、構造変化への対応不足がある。このため、人口減少という大きなインパクトのある構造変化が中長期的に続くと予想される中で、安倍総理大臣の私的諮問機関である「働き方改革実現会議」（2016年9月設置）では、日本経済の再生実現のために、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性と労働参加率の向上の必要性を掲げている。生産性向上のための最大のチャレンジがこの「働き方改革」であり、働き方は「暮らし方」そのもので、また、その改革は日本の企業文化、日本人のライフスタイル、働くということに対する考え方を変えていくことになるともしている。文化やライフスタイルといった価値観にかかわるものを変えとなれば、当然ながら一筋縄ではいかず、相当な変革へのエネルギー・努力が必要となる。しかし、人口に係る避け難い構造的変化からすると、企業規模や業種にかかわらず何もしないという選択肢は考えにくい。働き方改革がワーク・ライフ・バランスの適正化と生産性向上という趣旨に沿って多くの企業で取り込まれれば、構造変化への対応にプラスとなるはずである。

中小企業には、「働き方改革」は企業の負担増となるだけで実際には無理である、下請の立場では下手をすれば受注の機会損失を招くなどと頭から否定するのではなく、現状を

棚卸しすることにより、ムダ・ムリ・ムラの発見とより効率的な事業運営の方法、場合によっては自社の強みがより発揮できる事業のセグメントやターゲットの見直し<sup>(注1)</sup>、それに相応しい製商品・サービス内容や提供方法への変更などでの付加価値向上と合わせてニュートラルな視点で働き方を考える努力をすべきであろう。

また、法制度の変更などに対して表面的につじつま合わせを行うようなことにとどまれば、働き手と企業の双方にとって良い結果とはならず、むしろ負担感だけが増すなど改革とは逆の結果を招くこともないとは言えない。小規模事業者層では就業規則がないこともめずらしくない実態の中で、中小企業経営者としては「働き方改革」を押し付けられて取り組むものといった先入観でとらえるのではなく、①働く側にはバランスの取れた事情に合わせた働き方の選択が可能となり、②企業側でも人手確保とより効果的に価値を生み出す経営の有り方を再考し生産性を向上させる、つまり、環境変化への対応で双方がメリットを得るチャンスとすべきである。

政府の目指す改革では、働く人の視点に立って労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変え、一人ひとりの意志や能力、個々の事情に応じ多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する、としている(図表1)。「働く人の視点」は、実際の現場で働く機会や能力発揮などのために望まれる事である。

(注)1. 信金中央金庫 地域中小企業研究所 信金中金月報2018年10月号「生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒントー固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギー」参照



そして、そのために改善・改革すべき点が「テーマ」で指摘され、働き方改革での「対応策」が示されている。

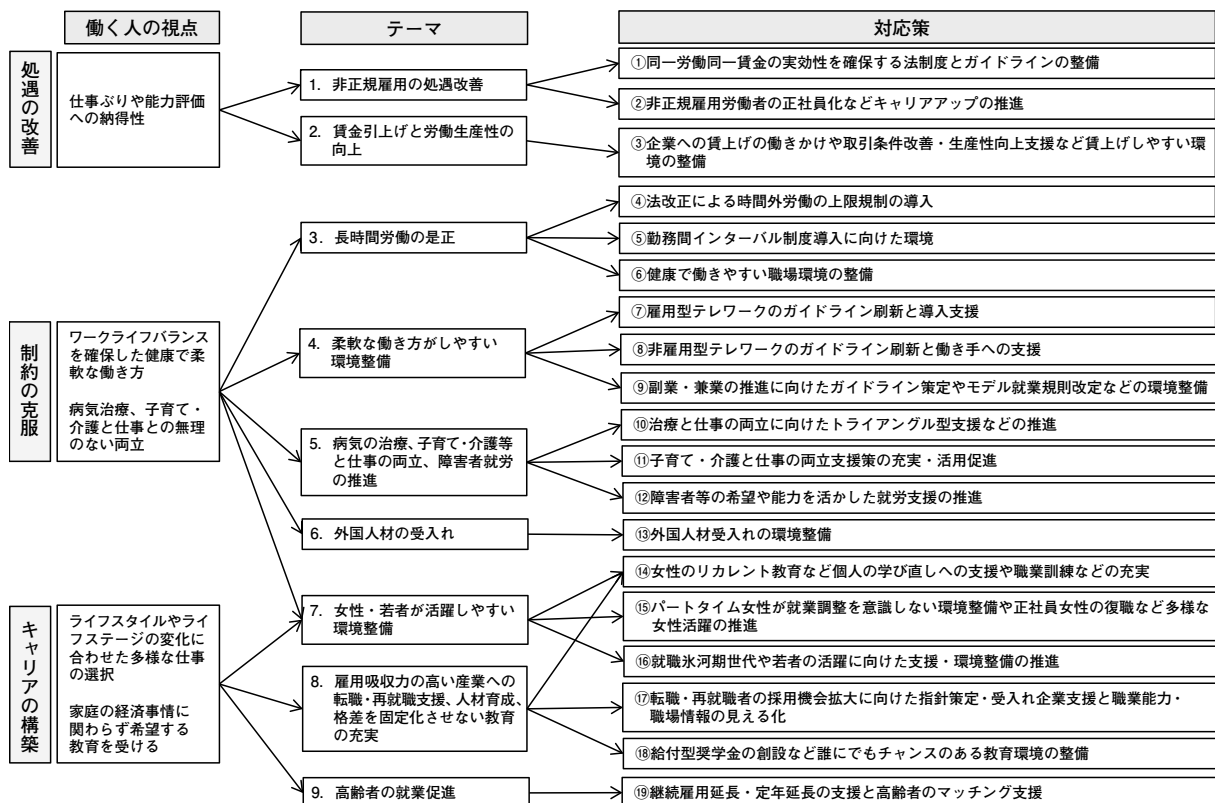
後述の中小企業事例では、働きやすい環境の実現で働き手が効果的に付加価値創出に取り組めるようになり、企業の収益力も向上している。もちろん、個々の企業で事情は異なるため、具体策もそれぞれに異なろうが、次項で見ると人口減少と年齢構成の変化が続くと見込まれる中で、「働き方改革」が中小企業の経営にとっても重要なテーマであることは間違いない。さらにいえば、「働き方改革」などと政府からいわれるまでもなく、事業継続に不可欠な付加価値を創出し続ける

ための働き方は、本来、経営の重要テーマであるはずだ。現状ですら採用難の状況で、今後の構造変化を考えれば、人の確保と効果的に価値を生み出す働き方への対応は喫緊の課題といってよからう。

## (2) 「働き方改革」が求められる背景

「働き方改革」を推進する背景として、次のような人口にかかる問題がある。人口減少そのものに加えて、少子高齢化がもたらす人口構成の変化、たとえば生産年齢人口が減少傾向となり、それ以外の従属人口の割合が上昇して成長力が低下し、社会福祉負担が重荷となる、いわゆる人口オーナス期を迎えてい

図表1 働き方改革実現への働く人の視点によるテーマと対応策



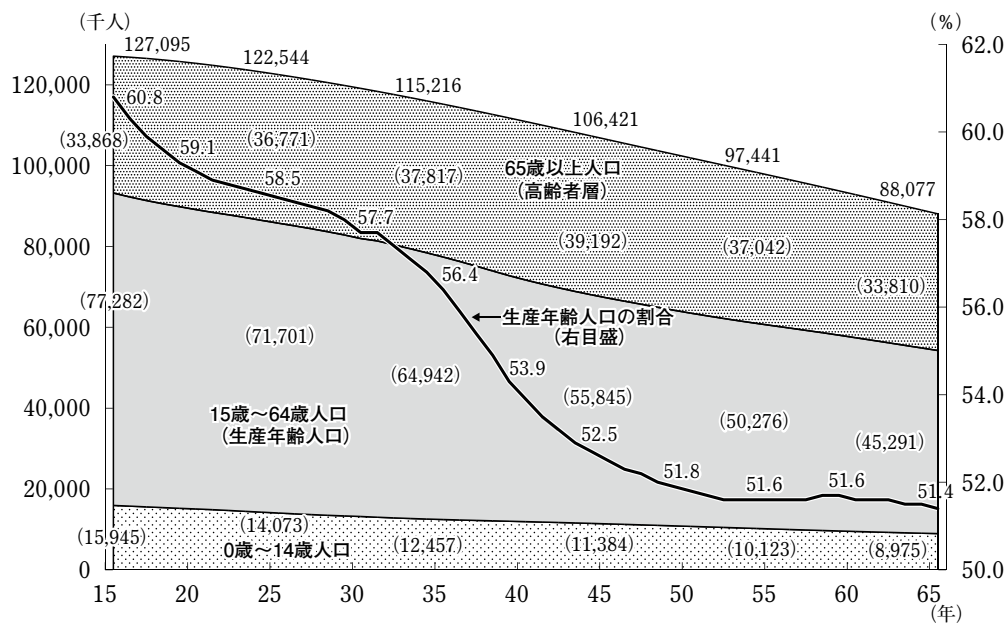
(備考) 首相官邸HP「働き方改革実行計画」(工程表)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るのである。生産年齢人口減少という構造面の変化が長期的に続くことがほぼ確実に予想されるため、主要国などの中でも水準があまり高くないとされる労働生産性をいかに向上させるかが、従前以上に強く求められている。ワーク・ライフ・バランスの適正化など働く環境の整備で、より多くの人材が就業機会を得られ、効果的に能力を発揮する。しかも、質の高い働き方で生産性が向上し企業の収益力向上（＝「稼ぐ力」の再構築）にもつなげる。もちろん、それが国としても国民の生活水準を維持向上させる経済力のために不可欠ということである。

人口減少については、少子化対策を講じてその効果が出るにしても数十年といった時間を要するため、減少傾向を短期間に回避する

ことはできない。図表2の国立社会保障・人口問題研究所の17年推計によれば、我が国の人口は15年の1億2,701万人から、20年後の35年には1億1,522万人と1,179万人減(9.3%減)を予想している。さらにそこから20年後の55年には1億人を割り込み9,744万人、15年比で2,957万人(23.3%減)もの減少を予想している。しかも、単に人数が減るだけでなく人口構成の変化が起きる。このため、予想される生産年齢人口は35年で15年比1,234万人減(16.0%減)、55年では同2,701万人減(34.9%減)と人口全体の減少ペースを上回っている。一方で、65歳以上の高齢者層は35年で15年比395万人増(11.7%増)、55年では高齢者の人口自体はピークアウトしているため同317万人増(9.4%増)だが、人口全体に占

図表2 年齢3区分（0歳～14歳，15～64歳，65歳以上）別総人口及び年齢構造



(備考) 1. 国立社会保障・人口問題研究所『「日本の将来推計人口」(平成29年推計)報告書』(2017年7月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 出生中位(死亡中位)推計  
 3. ( )内は各年齢区分の人口

める構成比は15年の26.6%から35年32.8%、55年はさらに38.0%と上昇する。20年後や40年後などは遠い将来で、当面の経営に係りはなく今から考えてもしかたがない、といった声もあろう。しかし、厚生労働省の職業安定業務統計によれば、信用金庫取引先を中心層であるパートタイムを含む従業者29人以下の企業の新規求人数は、直近のボトムである09年度の332万人から17年度には756万人と2.28倍にもなり、現に人手不足は起きている。また、人口とその年齢構成、ライフスタイルや価値観などの変化は、様々な需要やビジネスのあり方などに大きな影響をもたらすはずである。

次に、15歳以上の就業者と完全失業者(現在は就業していないが働く意志と能力があり仕事があれば働くことができ求職中の者)からなる労働力人口をみてみよう。図表3は、17年の労働力人口とその労働力人口が15歳以上の人口全体に占める割合である労働力人口比率を男女別にみたものである。現状で

は、64歳以下では77.6%の労働力人口比率である。06年に施行された「改正高年齢者雇用安定法」により、経過措置はあるが65歳になるまで雇用が義務付けられ、その効果もこの数字には反映されているはずだ。この法律の施行もあり、最近では60歳定年後の嘱託などでの雇用継続だけでなく、定年の65歳への引き上げや定年制度を廃止する企業も出てきている。今後、図表2でみたように生産年齢人口が急速に減少し、しかも高齢化が進むことになるため、労働力人口比率が23.5%と低位にある65歳以上で能力的・体力的に可能な就業希望者や、男性の70.5%に比べて51.1%と低い女性の就業割合を高めるなどが課題となる。

そのためには、こうした層の就業を促すような働きやすい環境整備が求められることになる。近年は、子育て期の女性より柔軟な働き方の導入、男性の育児休暇取得促進、介護休暇、テレワークなど様々な働き方への取り組みもみられるようになったが、制度を導入

図表3 15歳以上人口と労働力人口 (2017年平均)

(単位: 万人、%)

	総人口	15歳以上人口						労働力人口					
		総数	64歳以下	65歳以上			総数	64歳以下	65歳以上				
				65~69歳	70~74歳	75歳以上			65~69歳	70~74歳	75歳以上		
男女計	12,673	11,108	7,604	3,504	1,002	764	1,739	6,720	5,897	822	454	211	157
					労働力人口比率⇒			60.5	77.6	23.5	45.3	27.6	9
男	6,166	5,365	3,845	1,521	485	357	679	3,784	3,288	494	274	125	96
					労働力人口比率⇒			70.5	85.5	32.5	56.5	35	14.1
女	6,507	5,743	3,761	1,983	517	406	1,060	2,937	2,610	328	181	86	61
					労働力人口比率⇒			51.1	69.4	16.5	35	21.2	5.8

(備考) 1. 総務省『労働力調査基本集計』(2017年)第I-2表より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 労働力人口とは、15歳以上の人口のうち就業者と完全失業者  
 3. 労働力人口比率は労働力人口の15歳以上人口に占める割合

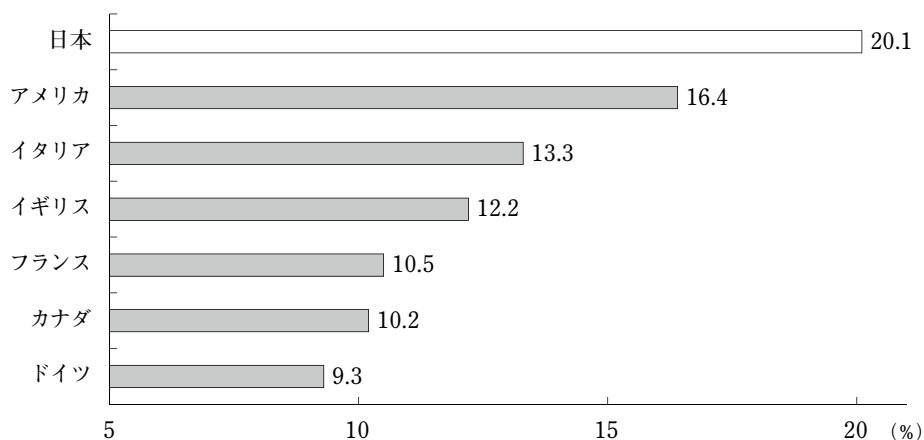
すればよいのではなく、働き手が適切なワーク・ライフ・バランスを実際に実現して労働参加率が向上し、そのことが従業員のモチベーションを向上させて質の高い働き方で企業の生産性向上など価値創出でも実効性が上がるということが重要である。

では、ワーク・ライフ・バランスやモチベーションの向上などに深くかかわる労働時間の実態はどうか。図表4は先進7か国の週に49時間を超える長時間労働者の割合である。日本は20.1%と、ドイツ（9.3%）、フランス（10.5%）、イギリス（12.2%）など欧州の主要国やカナダ（10.2%）などとは大きな差がある。欧州では、EU労働時間指令で週の労働時間が時間外を含めて48時間を超えないこととされているため長時間労働の割合が低く、日本や米国との乖離が大きい実態がある。

### (3) 適切な働き方の実現を通じた企業の成長力向上

ワーク・ライフ・バランスが適正化され、働き手の生活者としての満足度と企業側の生産性が共に向上すれば双方にとって大変意義深いことだが、中小企業の受け止め方はどうであろうか。経営者側には、人材不足の中で採用コストを含めて人件費負担が増加しておりさらなるコスト増も懸念される、残業時間の削減や有給休暇取得の促進などで受注や納期など仕事に支障が出ては困るなどといった抵抗感がある。一方、働く側の従業員にも、ワーク・ライフ・バランスはよいが残業代が減り収入が減少する、非正規雇用への置き換えなどが起こるなどの不安もある。このため、現実には多くの中小企業が働き方改革への取組みに困惑していると推察される。既に何がしかの対応をしている企業でも、人手確保のために仕方なく給与アップや残業時間削

図表4 週49時間以上勤務する長時間労働者の割合（就業者）



(備考) 1. 独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2018』より信金中央金庫 地域中小企業研究所作成  
 2. 長時間労働はILOSTAT（国際労働機関の労働統計総合データベース）の労働時間別就業者統計において掲載国に共通する最長の区分である週49時間以上を指す。原則、全産業、パートタイムを含む就業者が対象

減、子育てや介護についてある程度配慮せざるを得ない、あるいは、法制度に対応するためといった受身での捉え方がなされている場合が少なくないのではないか。働き方の形式を整えるためにどうするかの「How To」の追求にとどまるような対応になれば、当然、従業員と企業側の双方に不満や負担感が出たり、生産性の面でも効果は期待しにくい。法の遵守のみにとらわれることなく、「働き方改革」は現状のビジネスにおける課題を冷静に抽出し、どのような事業への取り組み方が働き手、顧客や社会、そして企業にとってより価値を生むのかを考え改善・改革するきっかけ・ツールと考えるプラス指向が肝要であろう。

次章では、それぞれの状況に応じて相応しい取組みを考え、「働き方改革」を先取りして実際に従業員のワーク・ライフ・バランスの適正化と生産性向上で成長力強化を両立する中小企業事例を通じて、取組経緯や具体的な取組みとその結果、考え方などを見ていく。

## 2. 働き方改革で事業継続力向上を実現させている中小企業事例

### (1) 株式会社WORK SMILE LABO…ワークスタイルの商品化で高収益体質に転換

#### イ. 企業概要

当社は岡山市で1911年（明治44年）に筆や墨、鉛筆、万年筆、紙など文具・事務用品を扱う石井弘文堂として創業、今年で創業107年目となる老舗企業である。戦前には従業員100人規模にまで成長したが空

襲で店舗が焼失、終戦の翌年には営業を再開し、69年に法人化して株式会社石井事務機センターに改名した（図表5、図表6）。

また、先代である3代目がキヤノン株式会社や株式会社岡村製作所（現株式会社オカムラ）などのオフィス用機器やオフィス用家具の扱いを始め、一般消費者向けから

図表5 株式会社WORK SMILE LABOの概要



当社の概要	
社名	株式会社WORK SMILE LABO (18年9月13日に株式会社石井事務機センターから社名変更)
代表者	代表取締役社長 石井 聖博 (4代目)
所在地	岡山県岡山市南区福浜町15-10
創業	1911年（設立1969年）
資本金	5,300万円
年商	5億4,210万円（2017年12月期）
役員数	32人（役員2人、正社員25人、パート5人）
事業内容	ワークスタイル提案型事務機器販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 石井聖博社長



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

撤退して事業所や官公庁向けのBtoB販売に特化した。現在は役職員32人、17年12月期の年商は5億4,210万円である。

当社の特長は、顧客企業の生産性向上とその従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するノウハウを事務用機器に付加したソリューションの提供で差異化する、他の事務用機器販売会社にはないユニークなビジネスモデルにある。このため、事業内容を「ワークスタイル創造提案業」としており、これに合わせて18年9月13日には社名を「株式会社石井事務機センター」から「株式会社WORK SMILE LABO」に変更した。

個々の顧客の課題解決に実効性あるソリューションを提供するため、OA機器など事務用機器やソフトウェアを単に販売するだけでなく、具体的な利用方法について社内制度のあり方など効果的な導入方法まで含めたトータルの価値として提供している。ターゲット顧客層は、ITや総務などで専門の担当者を置くことができず効果的な運営・管理に課題があり効率化・生産性向上への悩みを多く抱えている、当社と同程度の従業員50人以下の中小企業である。

実はこのソリューションは、当社自らが実際に社内で導入し実行している様々なワーク・ライフ・バランスや従業員のモチベーションの向上、人材採用力強化、生産性向上による収益拡大などの取組成果に基づくものである。つまり、当社自身の働き方改革による生産性向上が、顧客企業の働

き方改革と生産性向上への実効性の高いソリューションという大きな付加価値を生み出す原動力となっている。

このビジネスモデル導入を主導したのが、4代目の現社長である。大学卒業後にキヤノンマーケティングジャパン株式会社に3年半勤務した後、2006年に家業に入り15年に事業を承継した。

## ロ、「ワークスタイル創造提案業」への転換経緯と注目すべき成果

当社が働き方改革に取り組んだ経緯は以下のようなものである。現社長が入社した06年頃は、既に事務用品や事務機器のカタログ販売・通信販売が幅を利かせ、価格競争も激化するなど次第に業界環境が厳しくなっていた。リーマン・ショックの追い討ちもあり、09年には先代社長は廃業も考えたが、現社長の経営改善計画策定などの奮闘もあり、金融機関の理解を得て再建を目指すこととなった。

11年にも再び資金繰りが悪化したが、かつて倉庫だった土地を売却して凌いだ。それとともに、売却金の一部を専門の担当者を置けない中小企業のIT管理を代行するパソコンパトロール事業開始の資金とした。この頃は、従業員のモチベーションも低下しており、ICT関連に舵を切ることへの反発から主力人材の流出も起こってしまった。そこで、ITサポーターとして新たに人材を採用して12年に同事業を開始し、セキュリティ商材とともに事業は順調

に拡大していった。

15年に事業を承継した現社長は、ICT事業もそれだけではいずれ競争に陥る可能性があると感じ、再びの経営危機を回避するためにもより差異化された価値を創出するビジネスモデルを模索し続けていた。そうした折に、女性社員が子育てのために仕事が思うようにできず、本人だけでなくそれをカバーする周囲にも不満が募るという事態が発生した。社長は、入社して仕事ができないのであれば自宅でできるようにすればよいのでは、ということから16年4月にテレワークを導入した。当初は社内に反対もあったが、見える化した公平性のある評価で効果を示すために「1時間当たり生産性」<sup>(注2)</sup>を評価指標に採用し、テレワークを行っている従業員の方が生産性は高いという結果を示し、丁寧に説明することで従業員の意識改革を同時に行った(図表7)。その結果、テレワーク導入で当社全体として残業時間が半減する一方で、売上高は1割以上増加し利益率も向上している。ま

図表7 机の上に置かれた明確化された評価基準



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 「残業時間の削減」「社内ルールの遵守」など、項目毎に5段階で勤務評価し、その合計点数を勤務時間で除して産出する。

図表8 ワークスマイルラボ (フリーアドレスでペーパーレスのオフィス)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た、16年には、働き方改革の実際を顧客に見てもらうため、ペーパーレスやフリーアドレスの自社オフィスをライブオフィス「ワークスマイルラボ」(通称「ワクスマ」)とし、後述の「来社型提案営業」を開始した(図表8)。

当社は、経営危機を契機に、どのようなビジネスモデルであれば差異化された顧客価値を創出できるのか、同時に、そうした価値を創り出す従業員が力を発揮できるワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を選択できる環境はどのようなものが相応しいのかを模索し、自らの実験を通じて課題とその解決方法を見出して行った。従業員満足なくして顧客満足なし、ということであろう。もちろんそこには多数の試行錯誤、失敗も伴っていたはずであるが、そうした失敗も含めた貴重な経験が机上の空論ではなくターゲット顧客の共感を得る価値あるノウハウという商材を生み出している。自社の働き方改革が生み出すビジネス

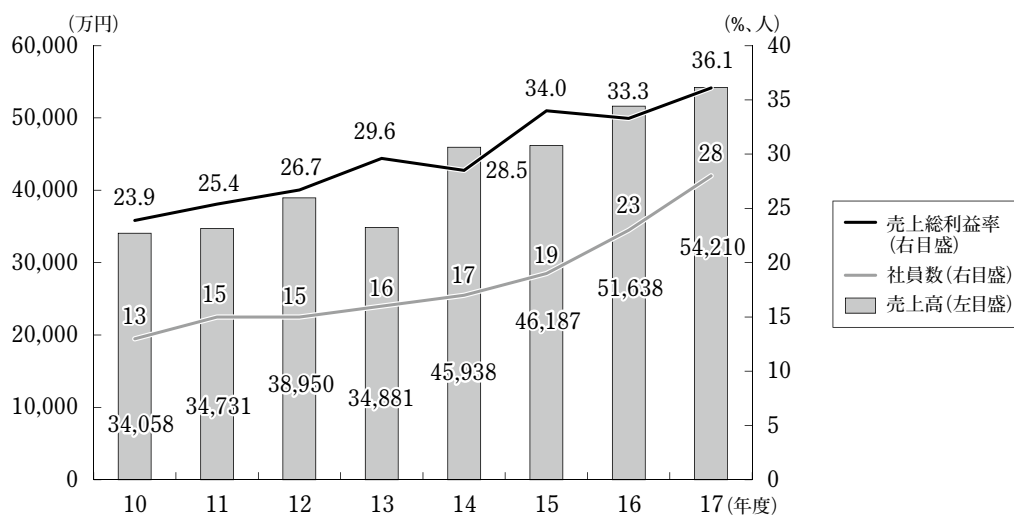
チャンスである。

では、付加価値の源泉となっている当社自身の働き方改革での収益力向上について見てみよう。図表9のとおり、売上高は17年度で5億4,210万円と10年度比59.1%増加、売上総利益率は17年度で36.1%と同12.2%ポイントも向上している。売上高総利益率は業界平均を10%ポイント以上上回っているとのことである。業容拡大にともない社員数も28人と2.2倍に増加している。16年から新卒採用を行っており、19年度内定者まで3年連続で5人を採用し、内定辞退者は1名のみである。ちなみに、地元新聞社調べの19年卒業予定の大学生らを対象とした地場企業希望就職先ランキングでは、名だたる地元有名企業に伍して第9位（前年は12位）となり、事業目的や働きやすい職場環境が学生からも大きく評価されている。顧客課題の的確な把握と自らの経験・実績に基づく実効性のあるソ

リューションの提供により差異化された顧客価値の創出に成功し、事務用機器販売が陥りがちな価格競争から脱却して高収益体質に転換、従業員満足や人材採用力も向上している。

ところで、当社の営業は、一般的な顧客企業に出向いての営業マン個人の能力に頼る従来型とは異なる。実際に自社で行っているフリーアドレス、ペーパーレス、5Sでの整理整頓などでの事務効率化、モバイル機器による移動時間などの有効利用やテレワークによる在宅等での勤務など、ワーク・ライフ・バランスの達成と生産性向上の両立について、「ワクスマ」を顧客が訪れ、実際に業務を間近に見つつ、これらの効果や最終成果としての業績数値なども開示し具体的な説明が受けられる「来社提案型営業」である。実際に行っていることであり、その導入経緯や効果を実現するために重要な点を説明する当社従業員には実体

図表9 当社売上高・売上総利益率・社員数の推移



(備考) 株式会社WORK SMILE LABO資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



験があるため、説得力・納得性の高い内容となる。

個々の顧客企業に応じた課題をICTも活用しつつ、実際にどのような仕組みをどのように導入すれば実効性が上がるのか、機材やソフトウェアだけでなく利用の仕方までコンサルティングするトータルサービスを提供する。しかも、経営者と従業員双方の立場を理解したうえでのソリューションである。このため、取材当日もそうであったが経営者が従業員とともに訪れることもめずらしくないとのことである(図表10)。

このような取組みの結果、ワクスマ来社数は初年度の16年度の95社から17年度実績では363社となった。来社数のうち案件化社数は229社(来社数の63.1%)、来社1か月以内の受注実績は88件で案件化社数の38.4%と4割近くにもなっている。

事務用機器や事務用家具は、商品そのものでは特長が出しにくく、顧客は一般的には価格で選択することが多い。これに対して当社の働き方や生産性向上について実際

に見た顧客は、価格ではなくこのやり方を自社でも取り入れたいという理由、つまり当社のソリューションのノウハウで選択する。明らかに、他の事務機器販売会社とは差別化された付加価値を創出している。何をどのように売するのか、組織の力を発揮するための従業員の働き方も含めた価値提供のあり方を追及する注目されるビジネスモデルである。

#### ハ. 今後のさらなる展開

これまでの顧客はBtoB企業が多かったが、最近では小売業、飲食業、ホテル業などBtoCも増え始めているとのことである。深刻な人材不足で、働く環境を改善するニーズがかなり増えていることが背景としている。現在注力中のテレワークについては、岡山駅近くに当社社員だけでなく、顧客企業も低価格で利用できる共有型のサテライトオフィス「ワクサテ」第1号店を、9月13日に子会社の株式会社WORK SMILE SATELLITEを設立しオープンさせた。ノウハウを蓄積してテレワーク環境の整備で働きやすい環境を提供する次のビジネスの可能性追求が着々と進められている。今後は、コンサルティング自体を商品化してフィーを得ることをメニュー化したり、当社のワークスタイル提案型のビジネスモデルをフランチャイズという形で全国展開していくことなども考えていくということである。石井社長は、経営理念を明確にしたことで何をすべきかがよく見えるように

図表10 経営者が従業員と訪れることも多い「ワクスマ」の見学



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

なったとしており、さらなる飛躍が期待される。

## (2) 株式会社エス・アイ…公正公平な働きやすさがもたらす経営の持続発展

### イ. 企業概要

当社は、兵庫県姫路市でデータ入力、コールセンター、HP制作・保守、チラシ制作などを行っている。91年に今本社長が創業、資本金1,000万円、2017年7月期の年商は1億3,500万円である。11年には広島営業所も開設し、今年4月には新事務所棟を増設した（図表11から図表13）。

役職員数は59人で、役員5人のうちの3人を含めて女性が53人と全役職員の89.8%を占め、従業員はすべて正社員である。原

図表11 株式会社エス・アイの概要



**当社の概要**

社名	株式会社エス・アイ
代表者	代表取締役 今本 茂男（創業者）
所在地	兵庫県姫路市石倉26-3
創業	1991年
資本金	1,000万円
年商	1億3,500万円（2017年7月期）
役職員数	59人（役員5人、正社員54人）
事業内容	データ入力・加工・分析、プログラム開発、コールセンター、HP制作・保守、ポータルサイト運営、DM、フライヤー・チラシ制作、販促グッズデザイン

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 今本茂男社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 4月に増設した新事務所



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

則残業はなく、営業時間内での自由出勤制度と納得性の高い完全時給制での同一労働同一賃金を通じたワークシェアリングでワーク・ライフ・バランスを実現させた。さらに、障害者の積極的な雇用、09年に導入した定年のないエイジフリー制度で最高齢の従業員は77歳である。働き方改革を先取りしたかのようなこうした働きやすい環境の提供が、多様な人材の採用と効果的な能力の発揮による生産性向上に結びつき、ここ20年ほどはリーマン・ショック時の1期を除き黒字経営を続けている。また、収益力を背景に、毎年、社内最低賃金をアップさせている。

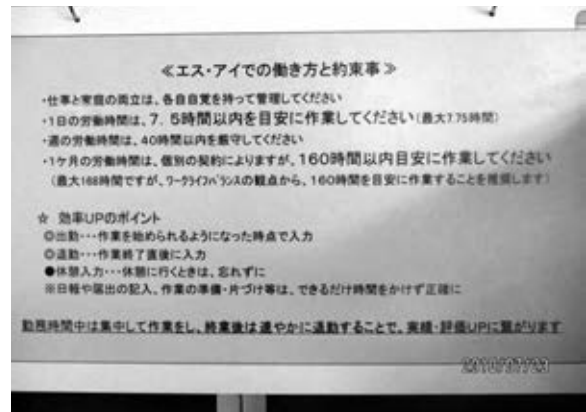
## ロ. 社長の強い思いが実現させた働き方の革新

今本社長は、68年に義兄とデータ入力等情報処理会社を創業し、当時は慢性的な長時間労働が当たり前であった。社長は、従業員やその家族からこうした状況に対する切実な訴えを受ける立場にあり、また、社長自身も仕事を最優先せざるを得ない働き方に強い違和感を持った。そこで、「残業のない会社」を作るべく当社を新たに創業した経緯がある。

こうしたことから、正社員の残業分の業務をパートでカバーするという発想で、当初、パート従業員を対象に自由出勤制度で募集した。当社の自由出勤制度は、8時から18時の就業時間内であればいつ出勤・退社してもよく、朝出勤して昼に私用を済ませるために一旦退社し、その後もう一度出勤するといったことも可能である。勤務時間は都合に合わせて、たとえばこの日は2時間だけ勤務であるとか、勤務しない日があってもよい。ただし、残業なしが大原則で1日7.5時間以内（最大7.75時間）、1週間当たり40時間以内を厳守、1か月160時間以内（最大168時間）が決まりとなっている（図表14）。ちなみに、実績は平均で月110時間程度である（最低は5時間程度）。

こうした制度としたことで、結婚・出産・子育てや介護、その他何らかの都合でフルタイムでは働けないが、意欲・能力のある人材がパートとして集まった。元大学教授やIT企業社長、超難関就職先の大手

図表14 働き方についての社内の表示



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

企業で勤務していた技術者、近畿地区で10指に入る腕利きのシステム・エンジニア、特定の分野で極めて優れた能力を発揮する障害を持った人材などである。この結果、当時は正社員とパート従業員で賃金格差があったため、高レベルの仕事をこなすパート従業員が相対的に安い賃金で責任の重い仕事を行う状況が出て来た。一方で、月給制のフルタイムの正社員の中には、やや甘さがみえる場合があったり、パートは自由出勤で自分の都合ばかり優先しているといった不満を持つ者が出るなど、従業員の間には軋轢や意識格差が生じるようになった。

この解決策として、正社員とパート従業員全てを公正公平に評価した処遇とすべく、1分単位の「完全時給制」導入への調整をスタートさせた。これが2000年頃である。具体的には、正社員に自由出勤を導入し、給与面では時給制への抵抗感を解消して理解を得るために、創業以来据え置いてきた固定給を5%アップしたうえで月間勤務時間で除して時給とした。一方、パー

ト従業員の時給は3年半をかけて正社員と同等の水準に合わせて行った。それとともに、仕事の実績・能力などを適切に評価して時給に反映させる仕組みを構築した。04年頃には正社員とパートの時給水準が同じになり、従業員を分ける意味がなくなったため、パート従業員も正社員とした。

この完全時給制のための給与改定システム構築の中心を担ったのが、前職ではプロジェクトをテキパキと仕切る優秀な社員であったが、フルタイムでの就業が難しくなり自由出勤制度が魅力で当社に入った家永専務取締役である（図表15）。各人の得意分野を「見える化」して勤務を得意分野の仕事がある時に合わせやすくし、評価の賞与への活用も考えた時給システムを構築した。この完全時給制では各個人の支給時間給の算定見直しを半年毎に行っており、そのたびに課題をみつけて修正する試行錯誤の努力が続けられ、完成度を高めてきた。評価の算式は以下のとおりである。「支給時間給」＝「基礎点分」＋「能力点分」＋「共通点分」＋「賞与分」＋「調整給」

基礎点は、基本となるデータ入力業務を1とした場合、それぞれの業務の負荷が何点になるかを全社員へのアンケート調査結果を基に定めた一覧表である「マスター」に則り、実際に担当した業務により点数が決まる。新たな業務が増えれば、マスターにその業務と点数が追加され、また、既存の点数も適宜見直しが行われている。複数の仕事をこなせば点数が高くなり、多様な

図表15 家永専務取締役



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

仕事に取り組む意欲を誘導するようにもなっているとのことである。この基礎点は、作業日報でいつどんな仕事をしたのかと、難易度や出来ばえの自己評価を業務管理者が承認したものを算出の基礎としている。

能力点は仕事の正確性や速さ、共通点は協調性や担当業務への責任感、情報共有、顧客とのコミュニケーション、当社の働き方の理解と就業ルールの厳守、業務効率化や経費節減への意識といった7項目での評価である。能力点と共通点は自己評価だけでなく、いつでも他の誰に対しての評価でも一覧表に記入することができ、多面的な評価で半年に一度の時給算出に反映される。賞与分は6か月分を勤務時間で割った時間当たりの支給額となる。

なお、調整給は、賞与分までの合計額が当社で決めている社内最低賃金（時給）に満たなかった場合に、その差分を埋め合わせるものである。この社内最低賃金は、兵庫県の最低賃金を上回る水準かつ増加率となっている。ちなみに、18年は県が844円（前年比3.0%アップ）であるのに対して当

社は1,005円（同5.8%アップ）と19.1%上回る水準にある。

従業員にとってこの仕組みは、スピードと正確性を持って多種類の業務をこなすほど評価が高くなるため、時間内に集中して効率的に働こうという意識になる。生産性向上が業績に寄与し、賃金アップと公平公正な評価で、しかも自由度の高い働き方ができての上であるからモチベーションは高く維持される。当社の働き方の約束事である「仕事と家庭の両立は各自自覚を持って管理する」に則り、自分で段取りを考えて業務を主体的・計画的に遂行する自律的な取組みが評価を向上させる。経営サイドからすれば、無駄のない効率的な働き方を満足度高く行って成果を出してくれることになる。受注姿勢は、顧客を1業種1社とする分散化で繁忙による業務量変動と特定顧客への集中リスクを低減させ、量的にも従業員の対応能力を勘案して余裕を持たせている。これも残業対策の意味がある。一連の働きやすい環境整備は、従業員の過剰な負荷を回避し、効率の良い業務遂行とモチベーションが高く主体的な取組姿勢が個々の顧客の状況を理解した高品質で業界平均とは桁違いのミスの少ない仕事を実現させ、顧客の評価（＝非価格競争力）が向上し採算の良い受注を獲得する好循環につながっている。

## ハ、「残業なし」への徹底したこだわりがもたらした人材の能力発揮

今本社長は、「残業なし」にこだわり、常識にとらわれずワークシェアリングやワーク・ライフ・バランスなどの言葉も当初は知らずに試行錯誤で取り組んできた結果というのが実感であるとしている。現在は、4月の新事務所棟の完成でスペースができ、旧事務所棟に子供連れで出勤して仕事ができる場所を設けるプランを進めている。当社の成功のポイントは、今本社長が個々の従業員と向き合う姿勢を持ち、働き方の見える化と公正公平な人事評価方法、それを反映した働き方と処遇を「残業なし」という目的のため既成概念にとらわれず合理的に本気で取り組み続けたことにあるといえよう。

## (3) 株式会社クラフト…ワーク・ライフ・バランスによる差異化された価値創出

### イ. 企業概要

当社は、大阪市阿倍野区で看板、ディスプレイ、サインなどの企画・設計・製作・施工を行っている。88年に水田社長が創業、93年に法人化した。資本金1,000万円、役職員数は10人、2017年4月期で年商は1億2,000万円である（図表16から図表18）。当社は、看板やサインの企画から設計・製作、施工およびこれらに係る各種認可申請、維持管理までワンストップでトータルに対応できるノウハウ・技術力を強みとしている。

図表16 株式会社クラフトの概要



当社の概要	
社名	株式会社クラフト
代表者	代表取締役 水田 良司（創業者）
所在地	大阪府大阪市阿倍野区阪南町5-3-10
創業	1988年（設立1993年）
資本金	1,000万円
年商	1億2,000万円（2017年4月期）
役員数	10人（役員2人、正社員8人）
事業内容	サイン、看板、ディスプレイの企画・設計・製作・施工

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

奈良国立博物館やテーマパーク、美術館、大学、病院、市の観光案内などのサイン、大手ビールメーカー本社ビルのラッピング、金融機関の名称変更時の多店舗同時サイン改修など、公共・民間の様々な分野で多くの実績を残している（図表19から図表21）。

ユニバーサルデザインなどの利用しやすさや景観調和など様々な要素を考慮したデザイン力、顧客の真のニーズを探り出して的確に表現する力、難易度の高い案件にも積極的に挑戦して蓄積したノウハウ・技術力がある。また、実際の設置・施工は法令・規則に則り適切に行うことが不可欠で

図表17 水田良司社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 大学構内案内サイン



（備考）(株)クラフト提供

図表18 社内の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 市の観光案内



（備考）(株)クラフト提供

図表21 病院建物内のサイン



(備考) (株)クラフト提供

あるが、多様な案件の複雑な許可申請等に対応する豊富な知識・ノウハウを有している。こうした当社の知的資産には、同業大手企業も一目置いている。そして、高品質の仕事の実現のためにワーク・ライフ・バランスの取組みに注力している。

#### ロ. 世界一の看板づくりに不可欠な働き方改革

当社のワーク・ライフ・バランスへの取組みの具体的な効果をみてみよう。まず、月間平均時間外労働時間では、14年度に1人当たり20時間13分だったものが、16年度では9時間54分と51%も削減された。また、年次有給休暇取得率では、14年度の60.2%から16年度に83.3%へ、さらに17年度には93.6%と14年度比33.4%ポイントものアップとなった。実は水田社長には、こうした取組みを独立時から実現したいとの思いがあった。看板というモノの企画・製作技術はもちろん、設置・施工などにかか

る法律や規則などコンプライアンス対応も含めたトータルでのクライアントの期待を超える付加価値の提供を常に目指し、そのための姿勢を『知的資産経営報告書』<sup>(注3)</sup>に表している。「クラフトは嘘をつかない、毅然と前を向いてまっすぐカッコ良く生きる。」という経営理念で世界一の看板づくりを目指すという記述である。つまり、目先の売上や利益ではなく、新しい発想と情熱でクリエイティブにクライアントが生涯忘れられない看板を作り、同時に従業員自身も輝いて働け、それぞれの人生で「一番」をみつける。その意味で世界一の看板づくりを目指すというのである。看板の仕事を大事に考えるからこそ、コンプライアンスの遵守までトータルで価値を考え、その価値を創出する質の高い仕事を従業員が生き生きとできる環境整備が欠かせない、ということである(図表22)。

実はこの『知的資産経営報告書』の初版は、順調に業績を伸ばし06年度には年商が過去最高の約2億円に達した当社が、翌07年度は売上高がほぼ半減する事態に見舞われ、これをきっかけに社長は強い会社となるには何をすべきかについて考えるために10年に作成した。

仕事柄、かつてはクライアントの要望に応えるためとして時間管理がルーズになる、あるいは、1人の担当者が案件の全てを抱え込むなどといった非効率な状況にな

(注)3. 『知的資産経営報告書』は、技術、ノウハウ、人材など企業の重要な知的資産を認識・評価で明確化し、それらを効果的に組み合わせて活用し、企業の付加価値創出の目標とその道筋を過去から現在、将来にわたり示す報告書である。価値創出のプロセスを背景とともに明確に示すことで、納得性・信頼性をもって説明するものとなっている。

図表22 『知的資産経営報告書』の「これからの事業展開」と「重要業績評価指標」にみる働き方改革に関連する記述

知的資産経営報告書これからの事業展開	知的資産経営報告書の重要業績評価指標
<p>ノウハウの共有でメーカーとして成長していく</p> <p>クラフトにとって両輪となるのは想い(心)とノウハウ(技)であると考えます。</p> <p>この両輪がそろわなければお客様に喜んでいただけるサインは作れません。目標の達成に努力を惜しまない社員を育てるために就業規則の策定・職場環境改善計画の推進・ワーク・ライフ・バランスの定着を目指して取り組んでいます。</p> <p>現在、過去のノウハウの整理・共有を図り今後、看板といえはクラフトと周知してもらえるようなメーカーとしてクラフトブランドの開発をめざします。</p> <p><b>成功要因(体)</b></p> <p>開発業務の強化 過去のノウハウを整理しデータベース化し共有する。 顧客提案できる商品・パッケージ製品を企画開発する。</p> <p>営業力の強化 営業部とデザイン部が一体となり、業種別営業用資料の作成、組織としての営業力強化と営業マン教育やホームページの充実をはかること。 新規直接販売先への営業</p> <p>製作力の強化 内製化の推進/製作マニュアル・製作指示書の作成 プラン→製作図→製作データ→材料手配→加工→貼込→組立て→組み込み→梱包出荷までの効率・スピードアップ 工場設備の充実:現状設備の稼働率アップ・作業場所の効率アップ・在庫資材の棚卸し 製作加工機の導入:新型インクジェットプリンター・レーザー加工機</p>	<p>信頼関係を築く(心)</p> <p>一体感のある組織風土</p> <p>■コミュニケーションの場 毎日のコミュニケーションをより良くするため、お互いの予定や仕事内容を知りお互いに助け合えないか考えるため、毎朝5分間のショートミーティングを実施しています。 目標KPI ■司会の持ち回り 全従業員2回/月</p> <p>■個人面談 社員1人1人を深く知るため、メンバーにやりがいや夢を与えるため、経営者の想いを伝えるため、定期的に個別面談を行っています。 目標KPI ■年2回/年/1人</p> <p>■社長からのメッセージコメント コミュニケーションのため給料明細に同封しています。 目標KPI ■提示 12回/年/1人</p> <p>■年間達成目標 経営者は、社員が成長できる環境づくりに努力します。しかし、それだけでみなさんが成長するわけではありません。みなさん自身が、自ら考えて動けるようになって欲しいと思っています。そのために具体的な自分の強み、会社に貢献できることを1枚のシートに書いてもらい、面談のときに活用しています。 目標KPI ■作成枚数 1枚/年/1人</p> <p>■職場意識改善計画 実施体制の整備、職場意識改善、労働時間等の設定の改善、これらに関する措置を講じており、看板業界でなごりにされている職場環境の改善に積極的に取り組んでいます。 目標KPI ■職場改善率の実施率100% 実施策/計画数</p> <p>■ワーク・ライフ・バランスへの取組 仕事と生活の調和を図り、やりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できることを目指していきます。特に女性デザイナーが安心して未来を働ける環境を作ることと地域社会などへの貢献も果たしていきたいと思っています。 目標KPI ■セミナーや勉強会の開催 6回/1年</p> <p>(技) ノウハウを共有するために</p> <p>■カッコいい勉強会 月に1回、それぞれが外先で見つけた素敵な、面白い、カッコいい看板を写真に撮り、それぞれがカッコいいと思ったことを発表し、活発なディスカッションをし共有する。 目標KPI ■1回/月</p> <p>■業種別資料の作成 業種別に必要なサインや過去の実績をピックアップし続ける。 目標KPI ■1業種/月</p> <p>■アイテム別資料の作成 アイテム別に過去の実績をピックアップし続ける。 目標KPI ■1アイテム/月</p> <p>■製作作業マニュアルの作成 各種製作作業、各種工具・出力機の取扱説明・加工法を誰にでもわかりやすく個人知を共有に、暗黙知を形式知に、部分最適を全体最適にする。 目標KPI ■作成枚数 1枚/月</p> <p>(体) 成功するために</p> <p>■クラフトオリジナルサインの開発 簡単操作で使いやすい高品質で安全で、その上気のまいた製品を開発する。 目標KPI ■1アイテム/3か月</p> <p>(注)KPI(Key Performance Indicator):業績目標の達成度を評価するための定量的指標</p>

(備考) (株)クラフト『知的資産経営報告書』Version:1.0.0より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

りやすい傾向にあった。まさに、ワーク・ライフ・バランスの取れた生産性の高い働き方が阻害された状態である。水田社長は、独立時の質の高い仕事のためにそうしたことのない会社にするという思いの実現のため、知的資産経営報告書にノウハウ・技術を追求して質の高い人材を養成することと、働きやすく従業員が結果を出せる環境の実現でワーク・ライフ・バランスを適正化するための策を入れた。一見、遠回りのようだが、これを通じての生産性向上こそが本当に強い企業体質に不可欠と考えた。

具体的な策として、就業規則の策定、年次有給休暇は時間単位の取得が可能な制度を採用、有給休暇管理表を張り出し取得状況を「見える化」、有給休暇付与や取得状

況を年2回各個人にメールで通知し取得促進と時効消滅防止を図る、などを導入した。社長も自らメッセージを発し、有給休暇取得の周知や状況把握、取得しやすい環境づくりなどに積極的に関与した。時間外労働では、分単位での残業代支給や17時半には外部からの電話が留守番電話に切り替わり従業員に業務終了を促す。また、日報をエクセル化し個々人の勤務時間の把握と工数管理のためクラウドのツールを導入し、18年度から実績を毎月各人が申告し上長が評価したものを「見える化」することを開始した。今後はそれが人事評価のランク付けを通じて給与に反映されるようにする。要するに、効率的に成果を出すことが評価のアップやワーク・ライフ・バラン



スの適正化につながる仕組みである。このため、従業員は計画的・効率的な業務遂行を常に考えることになる。経営・管理という観点からも、工数管理などで内容と効率性を考えた業務計画となっているか、業務の割振りが適切かなどの実態把握で無理のない効果的な業務遂行とする。

一般的には、無理な受注でも長時間労働や休日返上もいとわず対応するといったことが少なくない業界である。これに対して、当社ではワンストップで質が高く他社と差異化された仕事の価値が、価格競争に巻き込まれにくいブランド構築に寄与している。当社にとってワーク・ライフ・バランスは、この差異化された価値創出の源泉である。

厳しい現実の中では、働き方改革の実現は困難に思われがちだが、業務内容やその進捗を把握し組織的・計画的な業務遂行の管理を適切に行うこと、また、経営者はもちろんだが、個々の従業員が自らの合理的な働き方が仕事と個人としての生活の両立になることを理解し意識を持てるよう配慮することで、ワーク・ライフ・バランスと生産性向上に資する改革余地があることを示している。

#### ハ. ブランド力強化に向けて働きやすい環境整備と人材育成にさらに推進

今後は、これまで導入した仕組みのブラッシュ・アップと、今年度から開始した自己申告制の人事評価への反映を軌道化す

るなど、従業員がよりやり甲斐と集中力を高め、個人の生活とバランスを取りやすい環境整備をさらに進める。また、そのために同時に必要な、多様で豊かな発想力、課題解決能力のある人材育成にも取り組み、各個人の能力アップと働く環境の整備の相乗効果が生み出す「クラフト」ブランドを追求する。

### 3. 事例中小企業に見るワーク・ライフ・バランスと経営力強化達成へのヒント

#### (1) 働き方改革に先行する中小企業事例に見られる成功のポイント

上記の3事例に見られた働き方改革への取り組みで、ワーク・ライフ・バランスと経営力の強化の双方で実効性を確保するために基本的に重視していると考えられるのは、以下のようない点ではないだろうか。

#### ① 経営者の取組目的・理由が前向きで明確

働き方の改革に積極的に取り組む背景には、生産性向上による経営の持続発展力の強化のために人材の確保や能力を効率的に発揮できる環境整備が不可欠という経営者の認識がある。他社と差異化されたブランド力を構築し、経営を持続発展させるための原動力が人材で、その効果的な活躍のためのツールが働きやすい環境の整備である。こうした目的・理由が明確な経営トップの主体的・積極的な取組みは、成果を上げるために不可欠な要素である。

## ②従業員が懸念なく制度を利用できるための配慮

従業員がライフステージなどそれぞれの事情に応じて働きやすい制度の導入は、実行はトップダウンであるが、一方通行の押し付けではなく現場の状況を勘案し利用しやすいものとして工夫され、導入したが使われないといったことのないように配慮している。例えば、見える化された評価基準、能力や成果など貢献度に応じた公正公平な人事評価・処遇制度の構築、業務遂行においてワークシェアリングによる相互サポートや負荷量のコントロールをして組織として支障のないような運営、などが行われていた。このため、従業員は、業務への支障や周囲に負担・迷惑をかけることへの懸念、人事評価や処遇でのデメリットを気にすることなく制度を利用してワーク・ライフ・バランスを達成することができる。

## ③業務の過度な属人化を廃し効果的に組織で成果を上げる体制

②のサポート体制が円滑に行われるための下地として、従業員の担当業務の計画や進捗状況、さらに、私的な事も含めて把握しやすい仕組みやコミュニケーションが図れる風通しのよい状況を作っている。すなわち、特定の人への業務の集中化や業務の囲い込みといった属人性が強すぎる業務のあり方を見直し、個人の能力は生かしつつも効率的で負荷の偏在を回避した組織的対応にしている。従業員それぞれに予想され

るライフイベントに備えたりリスク対応や、子供の病気や介護での急な休みなど突発的な事象などでも最低限の対応は図れるように業務の情報共有や多種類の業務に対応できる人材の育成、業務量のコントロールなどが行われている。

## ④従業員にとっての取組目的・理由を理解し全社的な取組みとする

働き方改革の取組みが形骸化することを避け成果を出すために、従業員が働き方改革を自分の事としてとらえられるようにしている。つまり、経営サイドだけでなく従業員も含めた組織全体の取組みとすることが成否を分けるとの認識があり、従業員における目的や内容についての理解が進み、業務への取り組み方の見直しや働きやすさのために導入された制度利用への懸念・抵抗感を排除すべく、経営者は情報発信や社内コミュニケーションに積極的である。

## ⑤従業員の自律的で責任感のある業務とプライベートのタイムマネジメント

従業員はワーク・ライフ・バランスが適正化される一方で、効率的に能力を発揮する働き方が求められる。つまり、従業員も自らの業務遂行について計画性や効率性を考え、責任感を持って自律的にコントロールすることでワーク・ライフ・バランスを実現することが重要である。このため、労働時間を長くするよりも短時間に集中して効率的に成果を出す方が評価は高くなり、

処遇にも反映されるような仕組みが取り入れられている。このように制度面で誘導しつつ、自律した無駄と無理のない働き方を促しているのである。働き方改革は、経営者だけでなく従業員側も自らの適切なタイムマネジメントによるワーク・ライフ・バランスについて考え、相互協力で達成していくべきものということである。

#### ⑥実効性向上のための制度等の適合性改善への継続的な努力

②のように制度は個々の企業の実態に合わせて利用しやすいものであることが必要となる。そのために、事例企業では現場の実態・課題を把握し対応を考えて制度は導入されるが、結果を評価し改善していくことで実効性を高める相応の時間をかけた努力が続けられ、現在のような形としている。中小企業の今後の働き方改革への対応でも、他社の事例を見てそれを真似た制度を導入するといったことが多くなると思われるが、たとえ同業種であっても企業によって事情は異なる。したがって、実際に運用しつつ課題を洗い出して自社の現場で使えるようにカスタマイズすることが重要である。

#### (2) 働き方改革がもたらす差異化された企業の価値創出力

このように見てくると、事例企業でみられるのは働き方改革ではあるが、実は企業が事業の継続発展のために必要な経営行動そのも

のという言い方ができるのではないだろうか。人口構造にかかる雇用環境や情報化・サービス化による需要・提供方法などの変化、部品調達のグローバル化その他様々な事業環境の変化が起きている。しかもそのスピードは早く度合いも大きい。環境が大きく変容する中で、理念・目的に沿って経営を持続発展させるために、まず実態を適切に把握して課題を見出し、顧客から選択される差異化された価値創出のための効果的・効率的な対応について具体策を考えて実行する。そして、結果を評価してヒト・モノ・カネ・情報という経営資源の使い方と配分をさらなる適正化に向けて改善していくという基本的な行動にほかならないからである。

その際に、事例企業では「人」という自ら考え判断して動き、新たな価値を創造していく他にはない特長を持った経営資源が効果的に成果を生み出すために能力を発揮しやすい環境を整備することの重要性を強く認識していた。そして、これまでのやり方に固執せず、未来志向で企業側と従業員双方に合理的で価値につながる働き方に変える努力を重ねた。現在の顧客ターゲットと製商品・サービスの内容が適切であるのか、生産方法や販売方法も含めてムリ・ムダ・ムラはないのか、事業の継続発展性を考えて人的な能力や設備・資金面等々の経営資源の調達・配分はどうかなど、課題を抽出しつつ適切に対応している。先入観にとらわれず、無駄な仕事や非効率なやり方を改め、それぞれの人の能力をどう組み合わせるのか、また、業務の質と量

も考慮している。必要に応じてICTの活用やテレワーク、ワークシェアリングなども導入し、従業員の配置や能力を發揮しやすい環境整備を進めている。

事例企業では、たとえば様々な事情でフルには働けないが能力のある未稼働な人材が実は多く存在していることに気づき、彼らの事情を考慮してワークシェアリングを効果的に活用している。今後、高齢化で介護などにおいて男女を問わず従業員がますますこれまでと同様には働きづらくなるが多くなるともいわれている。しかし、事例では、対応の仕方しだいで貴重な戦力を失うことを防ぎつつ価値創出できる余地はまだ十分にあることが示されている。採用面においても、中途、新卒を問わず企業として何を目指しどのようなワーク・ライフ・バランスを取り、能力を生かした働き方ができるのかを具体的に示すことが意欲や能力のある人材獲得で大きな力を發揮していることもわかる。

これまでは常識とされてきた働き方への考え方を、事例企業では柔軟に考えて見直し、適切な管理による実態把握の基に、たとえばテレワークでありワークシェアリング、また、同一労働同一賃金、自由出勤制のような方法を導入して人材確保・働くチャンスの拡大、能力を發揮し仕事の質の向上や新たなビジネスチャンスの創出などにつなげて差異化されたブランド価値を構築している。ブランド化を示すものとして3社に共通して見られたのは、厳しいビジネス環境下で中小企業が陥りがちな価格競争や非正社員化など低賃金労

働活用によるコスト削減のような短期の収益確保に走るのではなく、中長期的な視点で提供する価値の質の高さで顧客に評価され、事業継続性が向上しているという点である。

「人」は自ら考え、様々な経営資源を活用して新たな価値を創造できるモノ・カネ・情報など他の経営資源にはない大きな優れた特徴を持っている。ところが、バブル崩壊以降、長きにわたり構造的な変化により厳しい収益環境が続いたことはあるにせよ、人をコストという側面からのみとらえすぎてきたことは否めないのではないかと。既に人はいくらかでも取れるという時代は終わっている。求められる価値やその提供の仕方も大きく変わっている。人は新しい価値を生み出す貴重な源泉であるという、活力ある企業によくみられる発想が重要であり、それが変化対応力をもたらす事業継続を可能にする。

人という貴重な経営資源を、単純作業の担い手のレベルとするのか、あるいは事例企業のように差異化された価値創出のため重要な要素として効果的に能力が發揮できる環境整備を実現し、企業としてもさらなる成長を目指すのかは経営者の考え方と実際の行動にかかっている。働き方改革を中小企業の多くが主体的・積極的にとらえ、自らの経営を革新するためのきっかけ・ツールとして生かして中長期的な成長への具体的な取組みにつなげていくことを期待したい。

## おわりに

働き方改革は従業員のためのものではある

が、同時に企業側にとっても生産性向上による成長戦略のための人材の効果的活用ととらえるべきものである。政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間とし、企業規模や業種を問わず生産性を向上させ、産業の持続的発展を図ることを大きなテーマに付加価値を高めることに注力している。この働き方改革は従業員のワーク・ライフ・バランスを達成しつつ生産性の高い働き方を通じて企業の成長を目指すもので、こうした流れの一貫といえる。また、人口減少など構造問題からすれば避けて通れない重要課題でもある。したがって、すべての企業の今後の成長力に係る取組みであり、小規模事業者にはあまり関係はない、法制度を守っていれば十分というようなもので

はない。そして、経営者自身のとらえ方の問題だけでなく、従業員側にもこれまでの企業文化・価値観を変えることに不安や抵抗感もある。事例にあるように、自社に相応しい制度とその運用を作り上げていくためには、試行錯誤やコミュニケーションが必要である。その体制整備中には一時的にマイナスの影響が出ることもあるかもしれないし、相応の期間も必要となろう。したがって、経営者自身も含めてブレることのないよう、また、従業員が主体的に取り組めるように、目的や改革手順、目指す姿などについて納得性・共感の得られるストーリーで明確に道筋を示すこと、そして、現場で利用しやすい制度や仕組みを考える必要がある。

# 千年企業の継続力

—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 長寿企業、老舗企業、継続力、リスクマネジメント、事業承継、  
ファミリービジネス

(視 点)

近年、100年超の長きにわたって経営を継続しているような長寿企業の“継続力”を見直す動きが一段と広がっている。すなわち、わが国は長寿企業の数において世界一を誇るという「長寿企業大国」ともいうべき状況にあるなかで、それらの経営が示唆するものは何なのかという問題意識が各方面に広まりつつある。

そこで本稿では、数ある長寿企業のなかでもダントツに長い歴史を持つ“千年企業”へ訪問取材を実施し、その継続力の根幹にあるものについて考察してみた。

(要 旨)

- 長寿企業は、何十年あるいは何百年にもわたって長期存続してきた過程で、さまざまな“継続の危機”を乗り越えてきたことはいままでもない。具体的には、劇的な事業環境の変化への的確な対応、何代にもわたる事業承継、大災害や戦争などによる壊滅的なダメージからの復元（復興）、組織体としての健全な統治（ガバナンス）の維持、などがあげられる。
- わが国は長寿企業の数でダントツの世界第1位と、「長寿企業大国」ともいえる状況にあり、その継続力の源泉は何なのかという部分において、リスクマネジメントの観点も含めて各方面からの注目を集めている。
- 本稿で紹介した千年企業の継続力の源泉は、環境変化への対応力など各社さまざまではあったが、いずれも今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいと考えられた。
- 近年では「長寿企業の多くは“ファミリービジネス”が占めている」という論調が定説となりつつある。長寿企業の継続力に対するさらなる解明に向けて、“ファミリービジネス”の継続力に関しても今後ますます議論が活発化していくことになるとみられる。

## 1. 近年あらためて注目される長寿企業の継続力

近年、100年超の長きにわたって経営を継続しているような長寿企業の“継続力”を見直す動きが一段と広がっている。

長寿企業は、何十年あるいは何百年にもわたって長期存続してきた過程で、さまざまな“継続の危機”を乗り越えてきたことはいまでもない。例えば、長期にわたって進展する構造的な“時代の変化”に合わせて、その事業内容も、その時代に相応しいものへと変化対応を繰り返しながら今日まで至っているという点は、まさに長寿企業の“継続力”を示す最たるものといえよう。また、何代にもわたって事業承継を繰り返してきたという厳然たる事実も、長寿企業の“継続力”のひとつとして、あらためて注目すべき何かを備えていると考えられる。

このほか、大災害や戦争などによる壊滅的なダメージからの復元力(レジリエンス)や、組織体としての健全な統治(ガバナンス)の維持など、長寿企業の“継続力”を構成する要素はさまざまあるが、それぞれが今日の企業経営者へ示唆するものであり、これらが今日あらためて注目されているという流れがある。

こうしたなかで、わが国が世界トップクラスの「長寿企業大国」であるという事実には大いに注目すべきものがあると考えられる。長寿企業やファミリービジネス研究の第一人

図表1 創業以来200年を超える企業数

順位	国名	企業数
1	日本	3,937社
2	ドイツ	1,850社
3	英国	467社
4	フランス	376社
5	オーストリア	302社
6	オランダ	296社
7	イタリア	192社
8	スイス	167社
9	米国	157社
10	ロシア	149社

(備考) 日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏による2011年5月時点の暫定値をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

者として知られる日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏の調べによると、わが国で創業200年を超えるとみられる長寿企業は3,937社(2011年5月調査時点)と、第2位のドイツ(1,850社)の倍以上にも及び、わが国が世界ダントツの「長寿企業大国」であることがあらためて明らかとなっている(図表1)。こうした“継続力”を備えた長寿企業が世界一多いという事実は、わが国経済社会にとっては世界に誇るべきことであると同時に、ここから経営的に学んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになると考えられる。

振り返ってみれば、わが国では2008年9月のリーマン・ショックなどをひとつの契機として、短期的な経済変動に翻弄されることなく長期的視点からブレない経営を実践している長寿企業(≡老舗企業)の存在をあらためてクローズアップする機会が急速に広まっていた<sup>(注1)</sup>。その後、東日本大震災(2011年3月)や西日本の豪雨被害(2018年7月)など企業経営の継続を根幹から脅かすような自然災害

(注)1. 当研究所においても、信金中金月報2010年8月号「老舗の経営が示唆するものは何か」、同2011年9月号「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」などで、長寿企業(老舗企業)の経営事例などを盛り込んだ調査レポートを作成・発信した経緯がある。

にも見舞われたことなどを受け、長寿企業の継続力を危機管理（リスクマネジメント）の観点から見直す動きもここへ来て急速に広がっている。さらに、近年では「事業承継」の問題を、対応を誤れば企業継続の危機に直結しかねないという危機管理の問題として認識する動きも着実に広まっている。

こうしたことを背景に、さまざまなリスクを乗り越えながら今日を迎えている長寿企業の継続力は、今後ますます注目されていくことになるものと考えられる。

## 2. 千年企業の経営事例

以下では、数ある長寿企業のなかでもダントツに長い歴史を持つ、創業以来千年以上が経過しているとみられる超長寿企業(以下“千

年企業”という。)3社の経営事例を紹介したい。

いかにわが国が「長寿企業大国」であるといえども、千年以上前にも事業を営んでいたという“痕跡”が確認できる企業（＝“千年企業”）は、わずか20社程度に過ぎないといわれている。なお、世界に目を転じてみると、わが国以外で“千年企業”の存在が確認できるのはドイツの酒造会社（西暦746年創業）など数社に過ぎず、業歴が長ければ長いほど、わが国が「長寿企業大国」であるという事実が浮き彫りになっていくという構図があるのもまた事実といえる。

わが国に存在するとされている“千年企業”のうち、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が各方面の資料等から確認できた“千年企業”は10社程度に過ぎないが（図表2）、本稿

図表2 わが国で千年超の業歴を有するとみられる主な長寿企業

企業名 (所在地)	創業	概要
株金剛組 (大阪市天王寺区)	578年 (敏達天皇7年)	聖徳太子から招かれた百済の宮大工が四天王寺（大阪市）の建立に携わって以来、社寺建築を手がけてきた。長寿企業世界一とされている。
(一財)池坊華道会 (京都市中京区)	587年 (用明天皇2年)	「いけばなの根源」として、その振興と普及に取り組んでいる。六角堂とよばれる頂法寺本堂（京都市）の建てられた年が創業年とされる。
(有)西山温泉慶雲館 (山梨県早川町)	705年 (慶雲2年)	武田信玄や徳川家康の隠し湯といわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブック認定。
株古まん (兵庫県豊岡市)	717年 (養老元年)	兵庫県北部の城崎温泉で旅館「千年の湯 古まん」を経営。開湯の記録に残る「曼荼羅屋敷」がその前身とされている。
(有)善吾楼 (石川県小松市)	718年 (養老2年)	石川県西部の粟津温泉で旅館「法師」を経営。白山開山の祖・秦澄大師の命で建てた湯治宿がその前身。フランス・エノキアン協会に加盟。
源田紙業株 (京都市上京区)	771年 (宝亀2年)	平安遷都とともに京都に移転。戦前までは現在地で水引きを製造。現在は水引きを使った製品や結納などの祝儀用品等の紙製品を取り扱う。
五位堂工業株 (奈良県香芝市)	794年 (延暦13年)	東大寺の盧舎那仏像（大仏）の建立に携わったとされ、記録に残る梵鐘、半鐘も多数。現在は工業製品としての鑄造部品の製造・加工を手がける。
株田中伊雅佛具店 (京都市下京区)	885年 (仁和元年)	創業以来、ほぼ一貫して寺院向けの京仏壇・京仏具（華鬘、金幡、照明天蓋などの「莊嚴仏具」）の「美の本流」を極めながら製造販売に従事。
株中村社寺 (愛知県一宮市)	970年 (天禄元年)	初代当主が社寺造営のために京都より当地に招かれ、以来千年を超える歴史を重ねる。現在は金剛組の子会社として事業継続中。
一文字屋和輔 (京都市北区)	1000年 (長保2年)	西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を提供。
株ホテル佐勘 (仙台市太白区)	1000年 (長保2年)	約千年前より主に材木業を生業としていたが、東北で人の往来が増えてきた600年ほど前より宿泊業（湯守）へ軸を移し温泉旅館へ本格展開。

(備考) 各種資料やヒアリング調査などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



では、これらのなかから、仏壇・仏具製造販売の(株)田中伊雅佛具店（京都市下京区）、鋳物製品製造の五位堂工業(株)（奈良県香芝市）、“世界最古の企業”とされている社寺建築業の(株)金剛組（大阪市天王寺区）の3社のケースを取り上げた。いずれも長寿企業の“継続力”という面で今日の企業経営に示唆する部分が多く参考になろう。

### (1) 株式会社田中伊雅佛具店

(株)田中伊雅佛具店（京都市下京区、従業員約10名）は、<sup>にん</sup>和年間（885～889年）に創業したと伝えられる、寺院向けの京仏壇・京仏具（<sup>しょうごん</sup>莊嚴仏具<sup>注2</sup>）の製造販売業者である（**図表3**）。皇室とゆかりの深い<sup>にん</sup>和寺<sup>注3</sup>（京都市右京区<sup>おむろ</sup>御室<sup>もんぜき</sup>）の門跡<sup>注4</sup>より授けられた「伊雅」の名を守り継ぎながら、千年以上の長きにわたり、全国の真言宗の寺院向けを中心にほぼ一貫して仏壇・仏具の製造販売を手がけてきた、わが国屈指の長寿企業の1社である（**図表4**）。全国各地の寺院では、「田中伊雅」（伊賀・廃藩置県後に変更）の名前を記した数百年前の仏壇・仏具や鋳物製の装飾品などが多数散見され、同社の長い歴史を裏付けるものとなっている。

70代目店主と伝わる代表取締役社長の田中雅一氏（66）は、経済産業大臣指定の伝統的工艺品「京仏壇・京仏具」の業界団体である京都府仏具協同組合（販売業者約50社、

**図表3 株式会社田中伊雅佛具店の概要**



同社の概要	
社名	株式会社田中伊雅佛具店
代表	田中 雅一
所在地	京都府京都市下京区
創業	仁和年間（885年ごろ）
従業員数	10名
業種	京仏壇・京仏具の製造販売

(注) 写真（上）は金幡と田中雅一社長  
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

**図表4 同社の正面玄関に掲げられている「莊嚴」の文字**



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 莊嚴（しょうごん）とは仏教用語で仏などの徳を装飾品などで表すという意味があり、長じて本尊などが安置される場所に飾る品々を総称して莊嚴仏具と呼んでいる。

3. 真言宗御室派の総本山。「古都京都の文化財」のひとつとしてユネスコの世界文化遺産に登録されている。

4. 法親王の住む寺院を門跡（もんぜき）と称し、最高の寺格を示す称号とされる。

製造業者約130社で構成)の理事長も務めるなど、地域における業界のリーダー的な存在でもある。

同社の手がける仏壇・仏具(荘厳仏具)は、「京佛具の美の本流」を極限まで追求した独特の風格や美しさを備えていることに最大の特徴がある(図表5)。

同社の仏壇・仏具は、寺院の本堂などに納める大型の仏壇・須弥壇<sup>しゅみだん(注5)</sup>や仏像(本尊)あるいは梵鐘などの大きなものから、その周辺に備える金幡や燈籠などの小さなものまで、極めて多種多様にわたっている。一般に、仏壇・仏具の形状やデザインは複雑な曲面で構成されているものが多いが、同社ではこれらについて紙の図面のみならずコンピュータグラフィック(CG)なども駆使して蓄積している。同社では、総合カタログ「荘厳」(図表6)において、美しいカラー写真でこれらのラインナップを紹介しているが、同社ではこれをあえてカタログとはいわず「最新作品集」と呼んでおり、「京佛具の美の本流」を極める老舗企業ならではのこだわりのようなものが感じられる。

同社の仏壇・仏具は、寺院の本堂などに一式で納められることが多い。最近の主な納入実績は、同社ホームページで公開されているほか、前出の「荘厳」の中でも大きなカラー写真とともに紹介されている。なお、同社従業員がそれらを実際に寺院へ納めていくにあたっては、それぞれの宗派や寺院の背景にある「物語」をも読み解きながら、それぞれの空

図表5 同社店舗で保管中の京仏壇



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 最新作品集「荘厳」の表紙



(備考) 1. 左が表表紙、右が裏表紙  
2. 同社「荘厳」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

間にふさわしいトータル的なバランスを“匠の技”との連携の下で生み出すことで、最高品質の荘厳仏具を納めていくように心がけている。こうした伝統と格式のある同社の京仏壇・京仏具に対しては、提供価格面を超越して顧客の(寺院の)満足度は極めて高いものがある。

一方、同社で請け負った仏壇・仏具の製造は、長年の取引関係にある京都市内の専門職

(注)5. 仏教寺院で本尊を安置する場所のことで、仏像等を安置するために一段高く設けられている。

人による“匠の技”との連携で生み出されている部分が多い。仏壇・仏具の製造は、細かい工程ごとにそれぞれの専門の職人（木地師、漆塗師、金箔押師、彫刻師、彫金師、鋳物師、鍍金師など）が存在し、千年を超える長い歴史のなかでそれらの職人たちによる分業体制が文化として確立されてきた。とりわけ、京都という土地柄は、1868年の“東京遷都”を経た今日においても、各宗派の総本山や茶道・華道の家元が多く存立していることもあり、現在でもあらゆる技術分野で最高レベルの職人が当地を地盤に活躍し続けている。こうした職人たちの存在こそが同社の強力な存立基盤にもなっている。

なお、一部製品の最終組立工程では、飾り金具の取り付けなどで同社従業員の“匠の技”が脈々と受け継がれている面もある。たとえば、複雑な透かし模様のある飾り金具では、模様に合わせて漆を均一に研ぎ上げるのは困難とされてきたが、それを可能とする手法を同社において考案、1998年にはこれを「金属薄板を使用した象眼細工加工品」という名称で実用新案登録している状況にある。

同社の千年を超える歴史を受け継ぐ“71代目店主”はまだ決まっていないとのことであるが、同社の歴史は最高レベルの品質を誇る「京仏壇・京仏具の歴史」そのものでもある。今後の新たな千年へ向けての同社の躍進が期待されよう。

## (2) 五位堂工業株式会社

五位堂工業(株) (奈良県香芝市、従業員約

30名)は、745年(天平17年)ごろに「奈良の大仏」として知られる東大寺(奈良県奈良市)の「盧舎那<sup>ろしゃな</sup>仏像」の建立にも携わったと伝わる、各種鋳物製品の製造業者である(図表7)。とりわけ、江戸時代(1603年～)に入るころあたりからは、当地に根ざした「鋳物師<sup>いもじ</sup>」として梵鐘・半鐘などの鋳物製品を手がけてきた記録が多数あり、前出の大仏建立のころより数えて千年以上の長きにわたって“大和の国”奈良盆地でほぼ一貫して鋳物製造に従事してきた、わが国屈指の長寿企業の1

図表7 五位堂工業株式会社の概要



### 同社の概要

社名	五位堂工業株式会社
代表	津田 家宏
所在地	奈良県香芝市
創業	天平年間(745年ごろ)
従業員数	約30名
業種	各種鋳物製品等の製造

(注) 写真(上)は津田家宏社長、写真(下)は葛城工場(奈良県御所市)全景(同社提供)  
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社である。たとえば、1614年（慶長19年）には重要文化財「国家安康の鐘<sup>(注6)</sup>」（図表8）で知られる方広寺（京都市東山区）の大鐘を、同社の鋳物師が11人の脇棟梁の1人として手がけたという記録もあり、わが国の鋳物の元祖の末流「正五位禁裏御用御鋳物師」の格式をもって、代々で鋳物製造業を営みながら今日に至っている。

代表取締役社長の津田家宏氏（66）は、江戸時代初期に朝廷から賜った呼名「津田大和大目藤原定次」の流れを汲みながら、1980年代半ば（33歳のとき）に先代（父親）から事業を承継して社長に就任して現在に至っている。津田家では、江戸時代より前の記録が火災により消失していることなどから、現社長が何代目に当たるのかは定かではないとのことであるが、先祖代々より長きにわたって鋳物業に携わってきたとされる家庭環境などを受け、「ごく自然な流れの中での事業承継だった」と津田社長は語っている。

図表8 京都・方広寺の「国家安康の鐘」



（備考） 同社提供

同社の事業内容は、鋳物製造業ということで千年以上にわたってほぼ一貫しているが、手がけている製品内容は、それぞれの時代の要請に合わせて大きく変化を遂げてきた。千年以上前の草創期は、鋤などの農機具や鍋釜などが主体だったもようだが、江戸時代以降は近畿地区を中心に全国の寺院の梵鐘・半鐘等を手がけてきた記録が数多く確認されている。ちなみに、2015年時点で記録が確認されている同社製品は95件（梵鐘43件、半鐘39件、鉄湯釜9件、燈籠ほか4件）にも及んでいる。

20世紀前半から半ばにかけての戦時中は、時代の要請に対応して砲弾などの軍需品を主に手がけていたが、戦後復興期に入ると工作機械や紡績機械の部品製造に転じ、今日の事業につながる基盤が構築されていった。1962年には株式会社に改組、近年では船舶エンジン用部品がおよそ6割を占めて主力事業となっているほか、工作機械部品や建設機械部品など、手がける分野も多岐にわたりにつつある。

なお、近年の業容拡大を受けて、2010年には手狭になった本社工場（奈良県香芝市）を奈良県御所市の工業団地（葛城工場）へ移転、これによって生産能力を倍増させながら現在に至っている。新工場では、取引金融機関（大和信用金庫）の支援の下で「鋳造型用エコ・省力型ロボットミキサー（図表9）の導入による鋳型の試作開発と材料分析装置

(注)6. 1614年に京都・方広寺で豊臣秀頼が鋳造を命じたとされる梵鐘（重要文化財）。その鐘名に「国家安康」「君臣豊楽」の文字があったことに対し、徳川家康が「家康を2つに割いた（関東不吉の文辞）」と難癖をつけ、豊臣方を「大阪の陣」へ追い込んだという「鐘銘事件」でも知られる。

図表9 鋳造型型エコ・省力型ロボットミキサー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の導入による試作開発の基礎作り」という事業計画名で“ものづくり補助金”にも採択されている。さらに、生産ラインへのICタグ導入による製造工程の管理など、目新しい手法も積極的に取り入れながら自動化・省力化を実現しており、同業他社等の工場見学も積極的に受け入れていくような“先進企業”へと躍進を遂げている。

同社の今後は、同業他社でおよそ3年間の“修行”を積んできたうえで、今般、同社へ入社した津田社長の長男（30）へ引き継いでいくことがほぼ固まっている。現在、同社が掲げている3つの経営理念、すなわち、①受け継ぐべき伝統、②鉄を通じた社会貢献、③お客様の理想の具現化、の3点は、津田社長が社員と周囲の協力者の下で構築したもので

あるが、今後もこれを軸に鋳物製造企業としてさらなる発展を遂げていきたいと考えている。さらに、津田社長の長男は、海外事業展開へも積極的に取り組んでいるが、津田社長は「時代の要請に対応しながら発展を遂げてきた当社の歴史を顧みつつ、将来へ向けた鋳物業者としての当社のあり方については、若い感性に委ねていきたい」と考えているとのことで、次代を担う若手後継者によるさらなる躍進が期待されよう。

### (3) 株式会社金剛組

㈱金剛組（大阪市天王寺区、従業員約100名）は、飛鳥時代の578年（敏達天皇7年）に、聖徳太子<sup>(注7)</sup>による四天王寺<sup>(注8)</sup>（大阪市天王寺区）建立の命を受けて仏教の先進国・百済<sup>くだら</sup>（朝鮮古代三国のひとつ）から招かれた3人の工匠（宮大工）の1人である「金剛重光」が、その建立に携わったことを起源とする業歴1400年超の社寺建築業者である（図表10）。四天王寺の完成（593年）後も、3人の工匠のうち金剛重光のみが当地に残って寺を護り続けていくことを命じられ、以後、当地に根ざした“宮大工集団”として、今日に至るまで四天王寺とともに長い歴史を重ねてきた“世界最古の企業”である。

なお、同社は2000年代半ばに迎えた経営危機の局面（後述）で、高松建設㈱<sup>(注9)</sup>（大

(注)7. 推古天皇の時代（飛鳥時代）に摂政として政治を整備した人物として知られる。名は厩戸（うまやどの）皇子。仏教興隆にも尽力し、法隆寺（奈良県）や四天王寺（大阪府）の建立を命じたとされている。

8. 大阪府大阪市天王寺区にある和宗の総本山。聖徳太子が建立を命じ、593年に創建されたとされる。

9. 関西地盤に全国展開する中堅ゼネコン。1997年の大証二部上場を経て2004年には東証・大証一部へ上場。その後、2008年には持株会社制移行に伴い、持株会社である㈱高松コンストラクショングループ（TCG、東証一部上場を継承）と、事業会社である高松建設㈱（金剛組㈱にとっての親会社）に会社分割されている。グループ傘下には土木・官公需に強い青木あすなろ建設㈱も擁するなど、戦略的M&Aをテコにグループ展開（21社）で躍進中。

図表10 株式会社金剛組の概要



同社の概要		
社名	株式会社金剛組	
代表	刀根 健一	
所在地	大阪府大阪市天王寺区	
創業	578年（敏達天皇7年）	
従業員数	約100名	
業種	社寺建築の設計・施工等	

(注) 写真（上）は社長の刀根健一氏  
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

阪市淀川区)の全面支援を受けることなどで、“継続の危機”を乗り越えてきたという経緯がある。現在は、(株)高松コンストラクショングループ(TCG)の一員として、“世界最古の企業”としての歴史と伝統が継承されている状況にある。

現在、同社の代表取締役社長を務める刀根健一氏(63)は高松建設の出身で、2011年に同社専務執行役員を経て2012年より社長

に就任。宮大工による社寺建築事業に“原点回帰”している同社経営の陣頭指揮を担っている。

同社の1400年以上にわたる長い歴史は、同社と同じく1400年以上の歴史を持つ四天王寺と極めて密接な関係にある。

たとえば、同社では代々の金剛家当主が四天王寺より「<sup>しょうだいく</sup>正大工職」という特別な役目(四天王寺を護り続けることを命じられた宮大工の称号)を与えられ、毎年1月11日に四天王寺の金堂(図表11)で行われる「<sup>ちよんな</sup>手斧始め式<sup>(注10)</sup>」という神事では、同社の正大工職が重要な役割を果たしてきた。ちなみに、現在の四天王寺の正大工職は、第三十九世正大工の金剛利隆氏(経営危機当時に同社の社長・会長を歴任、新体制下では同社相談役に就任していたが2013年に89歳で永眠)を最後に空席となっており、現在は四天王寺の権

図表11 1812年に再建された四天王寺金堂の立面図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)10. 正月に大工が行う仕事始めの行事。金剛組では宮大工の仕事始めの儀式として毎年1月11日に四天王寺の金堂で年中行事の一つとして執り行われ、そこでは同社の正大工職が重要な役割を担っている。

大工職（正大工職を補佐する役割）を務める同社の相談役（元役員）が「代務者」として「手斧始め式」を執り行っている。

ちなみに、大阪の中心部に位置する四天王寺は、五重塔（**図表12**）だけでも雷火を2回、台風による倒壊を1回、戦災による焼失を3回も経験している。その都度、歴代の当主（正大工職）が棟梁として配下の宮大工を指揮することでその再建を担ってきた。とりわけ、1934年9月の「室戸台風」上陸に伴う五重塔倒壊局面では、夫（第三十七世正大工職）の急逝により第三十八世正大工職を継承したその妻・金剛よし糸（前出の金剛利隆氏の義母）が「なにわの女棟梁」として立ち上がり、陣頭指揮を執ることで五重塔の再建を成し遂げてきたという記録も残されている。四天王寺1400年の歴史は、まさに同社の歴史そのものと言っても過言ではない。

**図表12 1840年に再建された四天王寺五重塔立面図**



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

578年の“創業”以来、1000年以上にわたって主に四天王寺関連の宮大工仕事を担ってきた同社であったが、1868年（明治元年）に明治政府が発した「神仏分離令<sup>(注11)</sup>」に伴い、四天王寺においても多くの寺領（寺院の領地）が失われるに及び、同社の仕事も大幅な減少を余儀なくされていた。同社では、これを契機に四天王寺以外の社寺建築も積極的に手がけるようになったといわれており、全国各地の社寺建築で広く活躍する今日の同社の事業基盤は、このような形で構築されながら現在に至っている。

なお、現在の同社の施工体制は、社員以外に8組で総勢110名を超える専属の宮大工集団（「匠会」という名称の協力組織）を擁し、全国各地の社寺建築の現場で“匠の技”を発揮しながら手がけている。ちなみに、匠会の宮大工は、関西6組、関東2組に分かれてそれぞれの「加工センター」（関西1ヵ所、関東2ヵ所）で木材を社寺建築の部材として加工し、最終的にそれらを建築現場に持ち込んだうえで組立てと調整までを行っている。その工程には1400年の同社ノウハウが凝縮されており、それが継続企業としての生命線のひとつともなっている。

現在の年商はおよそ40億円で、社寺建築がほぼ100%となっている。戦後の社寺建築は、1950年に制定された建築基準法などの関係で、構造上、木造だけでは完結できず鉄筋コンクリート造の部分も交えながら建てら

(注)11. 明治政府が1868年（明治元年）に発した、古代以来の神仏習合（日本古来の神と外来宗教である仏教を結びつけた信仰）を禁じた命令。これにより、全国的に廃仏毀釈（仏教を廃毀し僧侶を排斥する政策や思想）運動が巻き起こり、寺院や仏像の破壊活動を招いた。

れていくことが多い。同社でも、こうした時代の流れには対応していく必要があり、宮大工の“匠の技”に加えて、近年では一定規模の鉄筋コンクリート造に関する技術やノウハウも備えている。ただ、かつての経営危機を招いた遠因が、鉄筋コンクリート造の技術・ノウハウを応用した一般建築分野への傾注（→競争激化による工事採算悪化）にあったとされていることもあり、2000年代半ば以降の新体制下では、宮大工たちによる社寺建築へ“原点回帰”している状況にある。

ちなみに、2000年代半ばごろに同社の支援を検討中だった高松建設株式会社（当時）の高松孝育氏は、視察のために訪れた関西加工センター（大阪府堺市）で“匠の技”をもって部材加工に励む宮大工集団の迫力に強い衝撃を受け、「金剛組を潰したら、大阪の恥や！」という心意気（“ほんまのなにわ節”）の下、支援を決断したと伝えられている。その後の同社再建の過程でも、高松建設関係者のみならず、専属の宮大工集団や協力業者および取引金融機関、さらには厳しい環境下に置かれつつあった同社の従業員一人ひとりまでもが一丸となって、債権カットに応じるなどの形で同社を支える側に回っていった。「四天王寺を守り続けてきた金剛組の技術を、こんどは我々が一丸となって守り抜こう」という高松孝育氏の決断に、大阪中から激励の声が集まったと伝えられている。

1400年の時を超えて“世界最古の企業”といわれる同社の歴史と伝統は、このような展開を経て、さらなる未来へ向けて現在も継続し

図表13 1400年の歴史を重ねる金剛家の家系図（前方は刀根社長）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ている。

なお、同社では、飛鳥時代の草創期から、金剛家の直系もしくは婿養子が代々の当主を務めてきたが（図表13）、前出の金剛利隆氏（第三十九世正大工職）の死去により、金剛家による経営は一旦中断されている。ただ、四天王寺の正大工職は現在も空席のままであり、四天王寺の側にも何らかの想いのようなものがあるとも拝察される。これからの千年へ向けて“世界最古の企業”の動向が今後も注目されよう。

### 3. 千年企業の経営が示唆するものは何か

#### (1) 千年企業といえども継続力の源泉は多種多様

100年超の長きにわたって経営を継続してきたような長寿企業が、今日に至るまでに乗り越えてきた主な“出来事”を並べてみると、それはわが国の歴史年表そのものである



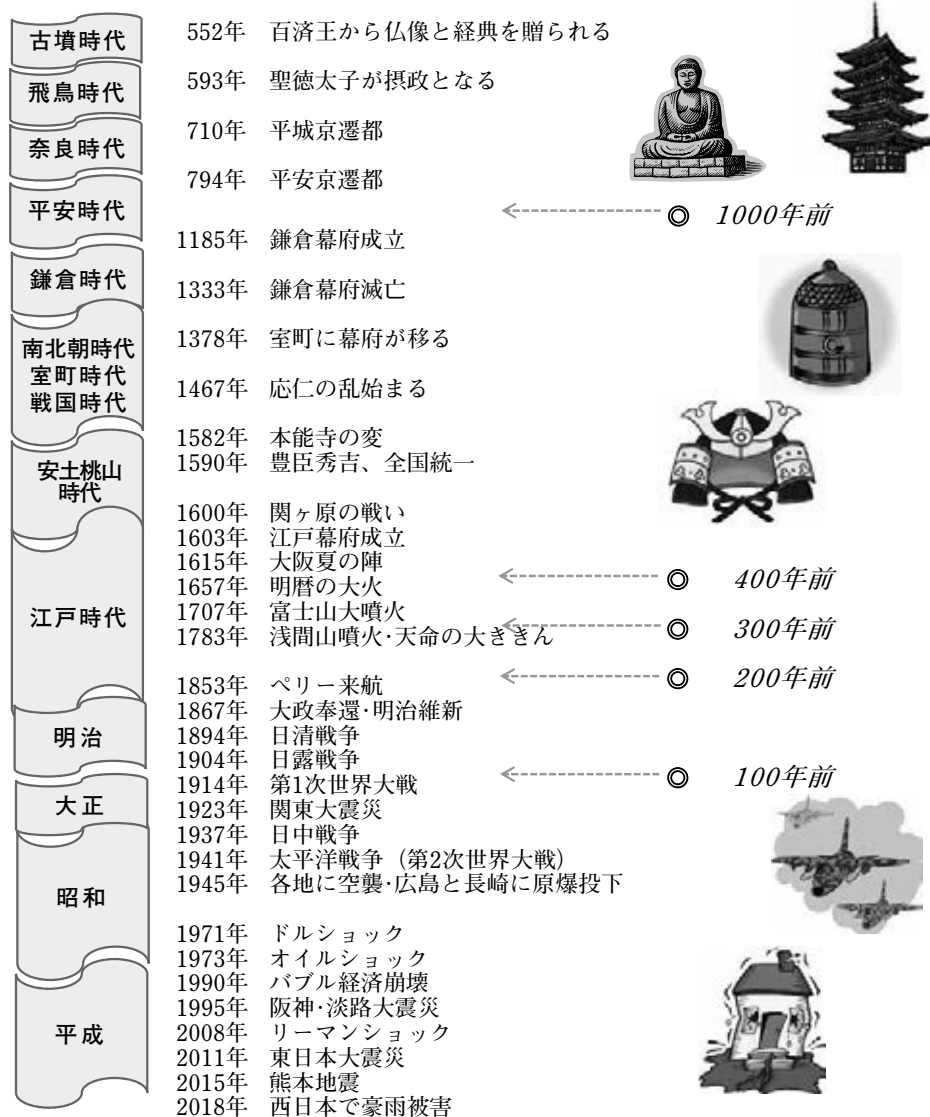
ことをあらためて認識することができる(図表14)。これらの出来事の一つひとつは、企業経営を進めていくうえでの事業環境変化という観点からも“劇的”といえるようなものが多いことはいうまでもない。こうした劇的な環境変化を乗り越えて事業を継続してきた長寿企業の“継続力”には計り知れないものがあるといっても過言ではない。

こうしたなかで、前章で事例紹介した“千年企業”3社のケースを振り返ると、それぞれ

に独自の“継続力”を発揮しながら今日を迎えている点があることは見逃せない。

例えば、**株田中伊雅佛具店**のケースでは、あくまで京仏壇・京仏具の「美の本流」を徹底的に追求していくことに主眼を置き、価格競争の世界とは完全に一線を画しているという部分に、長寿企業としての“継続力”の源泉があるように感じられた。もちろん、「美の本流」を極めた最高品質の京仏壇・京仏具の“価値”を支持し続けてくれる顧客(寺院等)

図表14 長寿企業が乗り越えてきた主な“出来事”



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の存在もあってのことではあるが、あくまで価格勝負（体力勝負）とは別次元で展開していく経営スタンスは、持続可能性という観点からも、今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいとみられる。

また、**五位堂工業(株)**のケースでは、草創期からの本業である鋳物製造をコアとしつつ、“時代の要請”へ徹底的に対応し続けていくという変化対応力に極めて卓越したものがあつた。1200年以上前の創業当時の農機具や鍋釜から、江戸時代には寺院の梵鐘・半鐘へと展開し、戦時中には軍需品、戦後から今日に至るまでは各種の産業機械部品を手がけるなど、同社の主力製品の変遷は、百年単位で変化していく“時代の要請”を見事なまでに反映している。これを千年以上にわたって継続している同社の変化対応力は、まさに“継続力”の源泉であり、今日の中小企業経営に示唆する面も大きいといえよう。

さらに、“世界最古の企業”といわれる**(株)金剛組**のケースでは、社寺建築というわが国の伝統文化を、その構築を担う宮大工たちの匠の技とともに頑なに守り続けてきたことは特筆される。しかしそれ以上に、同社の“継続の危機”ともいえるような局面においても、それを回避すべく、同社の従業員や取引先（社寺）あるいは協力企業（宮大工等）のみならず、地域経済社会までもが一致団結して立ち上がり、「四天王寺を守り続けてきた金剛組の技術を、こんどは我々が一丸となって守り抜こう」という掛け声の下で同社を支える側に回っていったという展開は、まさに千

年企業として備えていた“継続力”の真骨頂といってもよいだろう。地域経済社会から必要とされてこそ企業、という原理原則が今日の中小企業経営に示唆する部分はきわめて大きいといえそうだ。

## (2) 継続力の根幹に潜む“ファミリービジネス”の強み

以上、千年企業といえども、その“継続力”の源泉は多種多様であることを確認してきたが、今回紹介してきた千年企業3社に共通する部分もある。それは、いずれの企業も“ファミリービジネス”であった、という点にある。**(株)田中伊雅佛具店**では田中家が、**五位堂工業(株)**では津田家が、そして現時点では中絶してしまっているとはいえ**(株)金剛組**においても1400年以上にわたる業歴は直近まで金剛家が、それぞれ娘婿なども柔軟に取り込みながら、“ファミリービジネス”として脈々とつないできたという点で共通している。

“ファミリービジネス”とは、家族経営あるいは同族経営という点に着目した概念で、その統一的な定義はないが、会社の所有、経営、承継を一族でコントロールしているような企業を指すことが多い。わが国において同族経営というと、ネガティブなイメージを伴って論じられるケースも少なくないが、中小企業の多くは実態として“ファミリービジネス”であることに加え、わが国の上場企業をみてもおよそ半数は“ファミリービジネス”が占めるという調査結果もあり、経済社会において想像以上に大きなウエイトを占めてい

る。欧米においては1980年代ごろから“ファミリービジネス”の継続力などポジティブな観点からの研究が盛んに行われるようになってきている。一方、わが国でも、2008年に「ファミリービジネス学会」が設立されたり、2016年1月に初めて「ファミリービジネス白書」が発刊されるなど、“ファミリービジネス”を一つの独立した研究分野として捉える動きが定着しつつある。

“ファミリービジネス”についての各方面の先行研究を概観すると、その方向性は長寿企業の研究と重なる部分が多く、「長寿企業の多くは“ファミリービジネス”が占めている」という論調はもはや定説となっている感がある。本稿で紹介した“千年企業”3社がいずれもファミリービジネス性を帯びていたことは決して偶然ではなく、その“継続力”の根底には、“ファミリービジネス”ならではの強みがプラスに作用している面も大きかったのではないかと推察される。千年企業の継続力をひも解く重要なキーワードとして、今後のファミリービジネス研究の行方があらためて注目されよう。

## おわりに

近年、中小企業の事業承継にかかる問題を、喫緊の経営課題のひとつとしてクローズアップするケースが増えている。そこで指摘されているのは、“後継者不在”であったり、それを要因とした中小企業経営者の高齢化問題、すなわち、バトンタッチしたくても経営を引き継ぐ人材がいないために、結果的に企業存続の危機に直面している中小企業が多いのではないかという構造的な問題である。こうした現実があるなかで、本稿で紹介した千年企業がいずれも事業承継という“人的リスク”を長期にわたってクリアし続けながら今日に至っているという事実には、あらためて敬服に値するものがあると考えられる。

いずれにしても、企業としての継続力の源泉は何なのかという命題を今後も引き続き解明していくうえで、本稿の結び部分でもとりあげた“ファミリービジネス”というキーワードと合わせて、さらなる考察を積み重ねていかねばならないと考える。

## 〈参考文献〉

- ・後藤俊夫（日本経済大学大学院特任教授）「長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～」(2017年3月、第一法規株)
- ・金剛利隆（株金剛組 相談役）「創業一四〇〇年ー世界最古の会社に受け継がれる一六の教えー」(2013年10月、ダイヤモンド社)
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」(2009年9月、朝日新聞出版)
- ・株東京商工リサーチ「全国『老舗企業』調査～創業100年超は2万7,441社、北海道が急増～」(2012年8月)
- ・鉢嶺実「老舗の経営が示唆するものは何か」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2010年8月号
- ・鉢嶺実「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2011年9月号
- ・鉢嶺実「長寿企業の“継続力”を考えるー円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”ー」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年1月号
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会「ファミリービジネス白書 2018年版ー100年経営とガバナンスー」(2018年5月、株白桃書房)

## 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関 (2) -1

－ 「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

(キーワード) 地域経済の活性化、地域の要望と特性の理解、信頼関係の構築と伸張、  
人とのつながり

(視 点)

現状、地域活性化は愁眉の課題であり、地域金融機関は、様々な取組みを検討し、実行している。「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関」シリーズでは、実務を担う地方自治体に焦点を当て、地方自治体の施策と彼らが求める地域金融機関の役割を考察している。但し、地方自治体の施策の失敗が供給側の論理を押し付けたことにあるとの批判を受け、需要側の地域住民等の要望と合致する施策を行う地方自治体を対象としている。本論文では、当該施策を行い、かつ地域金融機関と密接な連携を行っていることが確認される鹿児島県長島町をケーススタディとする。今回は、同町のその施策の成立過程とその特徴を考察する。地方自治体の施策に対する地域金融機関の役割と具体的方法論については、次回以降に考察する。

(要 旨)

- 地域活性化には、地方自治体が地域住民等の需要側のニーズに適合した施策を実施する必要がある。本論文は、このような地域活性化の施策を行い、かつ地域金融機関と連携している鹿児島県長島町をケーススタディとして取り上げる。同町の施策の具体的な特徴を把握し、地域金融機関の関わり方を考察する。
- 本論では、長島町に特有の課題が「地域経済が活性化し、相応の雇用創出があるにも関わらず、人口の社会減が続いている」ことにあると考察している。また、大型の新ホテルの円滑な建設・運営も、その失敗が町財政を悪化させるため、無視できない課題と捉えている。
- 本論では、取材等を通じて長島町の施策の策定方法を確認し、新ホテルへの対応に係る施策の一部（阪急交通社との提携）を事例として観察している。
- その結果、長島町の地域活性化の施策は「各個人や団体の特性と要望を理解して信頼関係を構築し、地域活性化の当事者とする」→「当事者を含む『人のつながり』で需要側と供給側の特性と要望を調整する」という2段階の策定過程を経ていると論結され、それは吉田(2018)の論結を包含する。また、新ホテルに対する施策が需要側と供給側のニーズに適合していると確認している。
- 土井地方創生統括監は、この方法をより現場に近い立場で実践し、「長島版総合戦略」の施策を精査・発展させている。今回は、同町の特有の課題への対応とその特徴を土井氏や地域おこし協力隊等の取材を中心に考察し、その後、地域金融機関の関わり方を考察する。

## 1. はじめに

本論文は、吉田（2018）の議論を踏襲し、地域活性化を「人口移動による人口増加あるいは人口減少の歯止めを意識し、地域経済の活性化を目的に含む様々な試み」と規定する。同様に〈1〉地域活性化の成功には、地方自治体が、補助金等を前提にした供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化の施策を策定・推進する役割を担うことが不可欠と想定する。地域住民に受容される施策とは、地域住民が各々の立場で自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策を意味する。また、〈2〉当該施策は地域住民が主体となるため、地域金融機関はより積極的に地域活性化に関与できると想定する。

本論文に先立ち、吉田（2018）ではこれらの想定を検証している。同論では、まず、2017年12月に東京・渋谷で開催された地域活性化に関わる諸団体の交流会「まちてん（図表1）」に出展した地方自治体等（含む関連団体）11

団体のうちランダムに接触した8団体から、「補助金に依拠したハコモノや特産品等に頼るのではなく、地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策が提案され人口増加を意識している」と想定される地方自治体を一つ抽出している。そして、抽出された地方自治体の施策が〈1〉の想定に適合することを確認した上で、当該施策が需要側と供給側の要望を「人とのつながり」の中で調整する策定過程を経ていることを発見している。「人とのつながり」とは、供給側と需要側の当事者が含まれる人的な交流をいう。これらの施策は実行されて日も浅く、客観的にその効果を評価するまでには至らないが、同自治体の担当者は、一部に可視化できる効果も出始めており、手ごたえを感じている旨を述べている。〈2〉の想定について、吉田（2018）は地方自治体の施策に対する地域金融機関の関わり方も、供給側と需要側を含む全ての当事者が「人とのつながり」の中で調整する必要があると考察している。

図表1 「まちてん」オープニング風景



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## 2. 本論文の目的・手順と今回の範囲

吉田（2018）を受け、本論文は上述の〈1〉の想定に該当する施策を行い、かつ地域金融機関の連携が想定される地方自治体を対象とする。本論文では、当該自治体の施策が、〈1〉で想定する施策に該当することを確認してその特徴を把握し、同〈2〉の想定を吉田（2018）の考察を手がかりにして、検証することを目的とする。よって、本論文は、吉田

(2018)と同じ手法で抽出された地方自治体で、地域金融機関との連携を明言する鹿児島県長島町を取り上げる。本論文の内容は多岐に渡るため、以下の手順で行う。

- ①本論文の規定する地域活性化の視点から鹿児島県長島町の状況を俯瞰し、同町の具体的な課題と主な原因を把握する。
- ②①の課題と主な原因への対応を含む50項目の施策をまとめた前副町長の井上貴至氏への取材を中心に、それらの施策の策定過程を明確にする。
- ③井上氏が同町の地域おこし協力隊<sup>(注1)</sup>、町役場、協力企業等と連携して推進した②の施策の一例を観察してその特徴を考察し、44頁の〈1〉の想定に該当すると確認する。
- ④現「地方創生統括監」の土井隆氏への取材を中心に、井上氏、地域おこし協力隊や協力企業等担当者の皆様への取材を加味し、長島町の様々な施策が同町に特有の課題とその主な原因に対応すること、同〈1〉の想定に該当することを再確認し、その共通する特徴を再考する。土井氏は、井上氏の退任後、より現場に近い立場から井上氏の施策を独自の視点で精査・発展させている。
- ⑤鹿児島相互信用金庫が関与した長島町の地域活性化の施策も同町の施策の特徴と整合していることを確認し、同〈2〉の想定を

吉田(2018)の考察を手がかりにして、検証する。

今回は、手順①～③の議論を行う(以下、本論という。)<sup>(注2)</sup>。

### 3. 鹿児島県長島町について<sup>(注3)</sup>

鹿児島県長島町は、2006年3月20日に旧東町と旧長島町が合併して出来た町であり、鹿児島県の北西端に位置する(図表2)。町役場のある長島本島を中心に伊唐島、諸浦島、獅子島等ほか大小23の島々で構成され、人口10,431人(平成27年度国勢調査)、総面積116.12km<sup>2</sup>を有し、豊かな自然と温暖な気候に恵まれている。

長島本島と九州本土側の阿久根市は「黒之瀬戸大橋(図表3)」で結ばれている。長島本島ー鹿児島市内は車で約2.5時間、九州新幹線出水駅経由で1時間15分程度(長島町ー出水駅約50分程度(車)、出水駅ー鹿児島中

図表2 長島町の位置



(出典) 長島町HP

(注)1. 地域おこし協力隊は総務省が制度化した仕組みで特別交付税措置の対象となる。長島町は、隊員一人当たり年間400万円(報酬200万円、諸経費200万円)を支給している。  
2. 特段の表記のない限り、長島町に関する記述は、2018年4月に愛媛県松山市内で行った同町前副町長の井上貴至氏(現愛媛県総務部総務管理局市町振興課課長)への取材及び取材用の配布資料(井上:2018.a;2018.b)、2018年6月に鹿児島県長島町内で行った地方創生統括監の土井隆氏への取材及び配布資料(2017年5月6日作成「長島版総合戦略個票」)、地域おこし協力隊の益田啓光氏、甲斐友也氏及び(株)川商ハウス長島支店長の今田正仁氏への取材内容に基づいている。  
3. 本節の記述については長島町HPをもとにしている。  
長島町HP: <https://www.town.nagashima.lg.jp/>(2018.5.2参照)

図表3 黒之瀬戸大橋



(出典) 井上前副町長提供写真

中央駅約25分) かかる。

主力産業は、第一次産業で農作物（じゃがいも、甘藷、米、甘夏、不知火、みかん、お茶）、畜産物（豚、肉用牛、鶏）、海産物（ブリ、アオサ、真鯛の養殖、近海漁業）である。その他、焼酎製造会社や電子部品の工場等もある。

#### 4. 長島町の状況と課題－地域活性化の視点から

##### (1) 長島町の状況－地域活性化の視点から

井上氏そして土井氏等への取材や資料等を通じて、本論で規定する地域活性化の視点から長島町の状況を観察すると、以下の4点が挙げられる。

##### ① 安定成長を続ける地域経済

長島町の主力産業は第一次産業の生産物とその加工品である。土井氏は、長島町の水産業の売上げが年間約120億円、農業が

同80億円、焼酎が同40億円弱であると述べている。彼は、農業と水産業に関わる町民は2015年度の国勢調査ベースで2,306人、総就業者数が5,746人と述べている（全町民の40%程度と想定される）。

これらの生産物や加工品には競争力が高く、ブランドを確立している商品も多い。長島町の漁業協同組合「東町漁協」の「ブリ養殖（図表4）」はその典型といえる<sup>(注4)</sup>。彼らはイワシを原材料に利用した独自餌を開発・使用して「<sup>ぶりおう</sup>鯛王」ブランドを確立しただけでなく、大型の処理加工施設（図表5）を設立し、現在は世界29カ国に輸出して

図表4 ブリ養殖場の遠景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表5 東町漁協のブリの処理加工施設



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)4. 「東町漁協」のパンフレット『鯛王－King of Hamachi』や井上氏への取材及び配布資料（井上2018,a）による。パンフレットについては、詳細は東町漁協HPを参照されたい。  
東町漁協HP：http://www.azuma.or.jp/buriroh/pamphlet/images/pamphlet\_japanese.pdf（2018.5.8参照）



いる。現在、同漁協は2,170基の「いけす」を有し、同漁協のブリ養殖の出荷量は日本一（年間1,400万t程度）である。

また、長島町のもう一つの漁協「北さつま漁協長島支所」の鶴長水産では、ポンタンの<sup>かす</sup>滓を餌に混ぜることで「ポンタンぶり」ブランドの開発に成功している。サバの養殖で「萬サバ」ブランドを開発したグループもある。農業では、井上氏が「品質が良く、日本一早く取れるため単価も高い」と称える「赤土ジャガイモ（図表6）」ブランドがある。焼酎製造も、地元の蔵元5社が共同出資した瓶詰工場会社「長島研醸有限会社（図表7）」<sup>(注5)</sup>では、5社の焼酎をブレンドした統一ブランド「さつま島美人」等を出荷する。2016年度調査で同社は全国16位<sup>(注6)</sup>の売上高となっている。

図表6 赤土ジャガイモ



(出典) 井上前副町長提供写真

図表7 長島研醸有限会社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

これらを反映するように、鹿児島県内における長島町の経済状況は良好といえる。2015年度の長島町の所得<sup>(注7)</sup>は24,018百万円で鹿児島県内43市町村中24位であるが、一人当たり所得は2,303千円で同13位（平均<sup>(注8)</sup>2,155千円）であり、隣接する出水市（2,191千円）や阿久根市（2,186千円）よりも高い。合併直後の2006年度を基準にすると、町全体の所得の伸びは+1.38%（同△3.19%）で同10位、一人当たり所得では+14.3%（同+8.25%）で同6位である。よって、長島町は町全体の所得も一人当たり所得も増加傾向にあるといえる。また井上氏は、2015年時の同町の農業・水産業の有効求人倍率は約2倍と述べるが<sup>(注9)</sup>、土井氏は現状も同等と推測する。

(注)5. 2018年6月に長島研醸社会議室で行った同社代表取締役長山正盛氏への取材による。

6. 詳細は（株）帝国データバンク福岡支店情報部（2017）を参照されたい。

7. 鹿児島県が作成した市町村所得、推計統計表第3表（市町村所得）の平成18年度及び平成27年度のデータから計算している。詳細は鹿児島県HPを参照のこと。

鹿児島県HP：<https://www.pref.kagoshima.jp/ac09/tokei/bunya/keizai/syotoku/201503.html>（2018.5.9参照）

8. 鹿児島県の43市町村別の数値を平均した数値であり、鹿児島県全体の平均値とは異なる。

9. 井上前副町長のブログ『井上貴至の「地域づくりは楽しい」』の2015年8月11日付「地方創生で、長島町が『食べる通信』を創る理由」より（2018.5.9参照）。

井上貴至ブログ：<http://blog.livedoor.jp/sekainotakachan/archives/68425023.html>（2018.7.4参照）

## ②需要側のニーズに適合した社会基盤・インフラ整備

長島町の代々の町長は、補助金等による社会インフラ整備等の公共事業に積極的である。井上氏は、当該公共事業が需要側の町民のニーズに適応し、町の発展に寄与してきた実績を認めている。現町長の川添健氏も広報誌の中で「道路や港湾など、社会資本の整備を進めてまいりますとともに、高度情報化社会に対応した、光ファイバーの整備も年次的に進めてまいります（川添2018）」と述べ、この路線を継続していく

図表8 長島町の風力発電風景



(出典) 井上前副町長提供写真

図表9 長島町の太陽光発電風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

旨を述べている。

川添町長は、前町長に引続き風力発電（図表8）や太陽光発電（図表9）を推進し、一方で長島本島の周回道路を花で埋めるフラワー道路建設等の施策を進める。現状、同町のエネルギー自給率は150%程度で、7億円投資した風力発電と太陽光発電は、今後20年にわたり年1億円の売電収入をもたらす。彼は、この収益を上述のフラワー道路の整備や学校給食の無償化等に充て、自分が町長でなくなっても継続できる仕組みを工夫したという<sup>(注10)</sup>。このような川添町長の説明に加え、代々の町長が、町民の生活に不可欠な橋梁や道路等の社会インフラを整備してきた実績を考慮すれば、同町が町民のニーズに適合した公共事業を行ってきたことが窺える。

## ③中長期的な人口の減少傾向

長島町は、町民所得が増加傾向にあり、相応の雇用もある。エネルギー自給率に加え、食料自給率も100%を超え、豊かな自然環境にも恵まれる。土井氏は、町民同士で生産物等の融通・交換も行われるため、見かけの町民所得以上に生活しやすいという。同町が「長島大陸」と呼ばれる<sup>(注11)</sup>所以である。土井氏は、近年、このような長島町の魅力が徐々に認知され、同町に移住する人たちが増えてきたと述べる。長島町への移住希望者に「空き家」の斡旋等を行

(注) 10. 2018年6月に長島町役場 町長室において川添健町長への御挨拶及び取材に基づいている。

11. 井上（2017）は「議会でも『我が長島大陸では』という質問が増え、定着している」と述べている。

う地域おこし協力隊の益田啓光氏は、2018年1～5月にU・Iターンだけで10人程度の移住があった旨を述べている。

しかしながら、現在でも同町の人口の減少傾向に歯止めがかかったとはいえない。(図表10)は長島町の人口動態の推移を年度別に示している。同図表から人口の自然減(出生-死亡<0)も社会減(転入-転出<0)も継続しているとわかる<sup>(注12)</sup>。2015年度からの世帯数の増加について、土井氏は、地域おこし協力隊で地方創生統括監補佐でもある明石照久大学名誉教授の分析から、移住が主因ではないと解説する。彼は、高齢者が増加し、介護保険によるサービスを受ける関係で世帯分離がおき、高齢者の一人世帯が増えたこと(実質的に移動はない)、さらに高齢者の介護施設への入所が増加したことが主因という。同町

の人口減少は深刻で、2040年には「行政体としての機能を成し遂げるのが極めて困難になる自治体」と指摘されている<sup>(注13)</sup>。

井上氏は、人口の減少傾向が進む原因を町内に高校や大学がないことに求め、特に2007年に同町唯一の県立高校が統廃合計画に基づき閉校になった影響が大きいという。同校閉校後は、県指定の学区内で最も近距離にある出水高校でも長島町役場から約35km離れ、通学用のバスは1日1往復、片道90分以上かかる。よって、「子供を高校に通学させるには、バスを利用するか寮に入れる必要があり、それらは家計を相当に圧迫する。町民の中には2人目、3人目以降の子供を諦め、あるいは家族ごと九州本土に移住してしまうケースもある」と述べている。土井氏はより現場に近い立場から「県立高校の閉鎖が象徴的な出来事で

図表10 長島町の人口動態の推移

(単位：人)

市町村	世帯数	推計人口				人口動態						総計
		男	女	男女計	前年年度	自然動態			社会動態			
						出生	死亡	増減	転入	転出	増減	
2006年度	4,375	5,487	6,043	11,530	△ 297	74	190	△ 116	395	572	△ 177	△ 293
2007年度	4,340	5,408	5,950	11,358	△ 172	111	156	△ 45	371	494	△ 123	△ 168
2008年度	4,331	5,327	5,887	11,214	△ 144	106	154	△ 50	360	450	△ 90	△ 140
2009年度	4,298	5,287	5,843	11,130	△ 84	97	182	△ 85	371	366	5	△ 80
2010年度	4,245	5,238	5,760	10,998	△ 132	81	175	△ 94	380	420	△ 40	△ 134
2011年度	4,221	5,210	5,668	10,878	△ 120	86	176	△ 90	349	393	△ 44	△ 134
2012年度	4,195	5,157	5,584	10,741	△ 137	93	158	△ 65	323	407	△ 84	△ 149
2013年度	4,152	5,057	5,475	10,532	△ 209	106	181	△ 75	258	407	△ 149	△ 224
2014年度	4,138	5,014	5,414	10,428	△ 104	88	177	△ 89	363	392	△ 29	△ 118
2015年度	4,094	4,932	5,342	10,274	△ 154	89	183	△ 94	294	362	△ 68	△ 162
2016年度	4,100	4,879	5,245	10,124	△ 150	93	207	△ 114	329	365	△ 36	△ 150
2017年度	4,128	4,814	5,173	9,987	△ 137	80	187	△ 107	286	316	△ 30	△ 137

(備考) 鹿児島県HP 月報(毎月推計人口)より筆者作成

(注)12. 世帯数と推計人口は、国勢調査(発表は9月末現在)後に補正をするが、人口動態は補正をしない。よって、(図表10)で前回の国勢調査があった2015年度以前の推計人口の対前年度と人口動態の増減総計の数値は一致しない。数値は推計人口の対前年度比が正しい。(2018.5.15 鹿児島県庁企画部統計課に確認済)。詳細は鹿児島県HPを参照のこと。

鹿児島県HP : <https://www.pref.kagoshima.jp/ac09/tokei/bunya/jinko/jinkoidoutyousa/geppou.html> (2018.5.15参照)

13. 詳細は日本創成会議・人口減少問題検討分科会(2014)を参照のこと。

あったことは相違ない。ただ、そもそも同校にはあまり魅力がなく、以前から町内の中学生が九州本土の高校（特に進学校）に進学し、そのまま町内に戻らない傾向は強かった」と解説する。いずれにしても、若年層が専門・高等教育の場がないという理由で町外に流出し、戻ってこないという点で両者の問題意識は一致する。井上氏は、その主因の一つとして、専門・高等教育を受けた若年層が第一次産業に就業したがないことを挙げ、それが同町の農業・水産業の有効求人倍率の高さの一因であると述べている。

さらに、長島町への人口の社会減が続く原因の一つに住宅の供給不足が挙げられる。土井氏は、前出の大学名誉教授の分析から、現状の第一次産業の労働不足を隣接地域（出水市、阿久根市）からの労働力で補っていると解説する。益田氏は「長島町は平地が少ないため、新築住宅の供給制限があり、町外（阿久根市、出水市）から長島町に勤務する方も多い」という。また、鹿児島県の不動産業者で、井上氏、土井氏の要請で長島町に支店を開いた（株）川商ハウスの今田正仁支店長は「長島町でアパート等の新築物件があるとすぐに埋まる」と述べる。住宅に関する供給不足の解消により、潜在的な移住者を顕在化する可能性が高いことがわかる。

#### ④大型の新ホテルの建設・運営

長島町は、老朽化して閉鎖した国民宿舎（鉄筋コンクリート造3階建、2,870m<sup>2</sup>、客室30室）の代わりに大型の新ホテルの建設を推進している。川添町長も「活力あるまちづくりには、一次産業と連携した、観光の振興が不可欠でございます。また、サンセット長島<sup>(注14)</sup>周辺の再整備につきましても、新たなホテルが本年中にオープンする予定であり、長島観光の一大拠点となってまいります(川添2018)」と述べている。新ホテル(図表11)は、町有地4,449m<sup>2</sup>にホテル棟（鉄筋コンクリート造5階建、3,406m<sup>2</sup>、客室35室）、離れ7棟（木造平屋建て約543m<sup>2</sup>）となっている。ホテル棟は浴室、露天風呂、ショップや展望ホール等も備えている<sup>(注15)</sup>。

井上氏は、新規事業等の職務も委嘱され、同ホテルの建設・運営の企画を担当している。彼は、当初から「地方自治体が主導で建設する施設は、オーバースペックに

図表11 建設中の新ホテル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 14. 閉鎖された旧国民宿舎の名称。

15. (仮称)シーザーズイン長島。詳細は、地方建設専門誌の会HPを参照のこと。

地方建設専門誌の会HP：<http://www.senmonshi.com/archive/02/02D8JOoGGE41JO.asp> (2018.5.23参照)

なりがちで、運営ノウハウ自体もないため、様々な問題が起きる可能性が高い」と認識している。これは、前論文で指摘した「需要側のニーズを無視し、供給側の論理だけ提供されたハコモノは失敗する」との議論と整合する。彼は、大型の新ホテルの建設・運営の施策の策定でもこのことに留意すべき旨を述べている。

## (2) 長島町の課題とその対応の方向性について

本論で規定する地域活性化の観点で見ると、長島町（図表12）の根本的な問題も継続的な人口減少にあるといえる。ただし、同町は、地域経済が安定成長し、一定水準以上の求人があるにも関わらず、人口の社会減が続くことに特有の課題がある。同様に、大型の新ホテルの円滑な建設・運営も無視できない課題といえる。町主導で同ホテルを建設・運営（官設官営）して失敗すれば、財政悪化による同町の持続可能

性の低下を招くからである。井上氏が当初作成し、土井氏が独自の視点を加えて精査・発展させた「長島版総合戦略個票2017年5月6日版（以下「個票」という。）」は、長島町の現状を「中長期的な人口減少」と把握し、最終的に同町の「持続可能性を高める」よう主張する。その対策として同町への定住を促す4つの基本目標と目標別の施策を列挙し、そこに新ホテル運営の施策も含まれる。よって、本論の認識は「個票」の認識と齟齬がないといえる。

長島町に特有の課題の原因について、同町の一人当たり所得が全国レベルで低いこと<sup>(注16)</sup>に求めるのは適切とはいえない。同町では、一人当たり所得が隣接都市より高く、増加傾向が継続しているからであり、労働者不足にも陥っているからである。土井氏は、前出の明石大学名誉教授の分析から「長島町はじゃがいもの収穫期には隣接する阿久根市や出水市から2,000人近い季節労働者が訪れる。通常でも町外から多くの労働者が通っており、朝夕は相応の交通混雑が生じる」と述べている。よって、同町が、労働者不足を近隣の都市から補う構造にあるとわかる。現在も推進されている社会基盤やインフラ整備等の公共事業が当該課題を解決できていない状況も、当該構造に理由があると説明される。

その原因について、井上氏、土井氏あるいは地域おこし協力隊の方々は、イ、適切

図表12 長島町役場



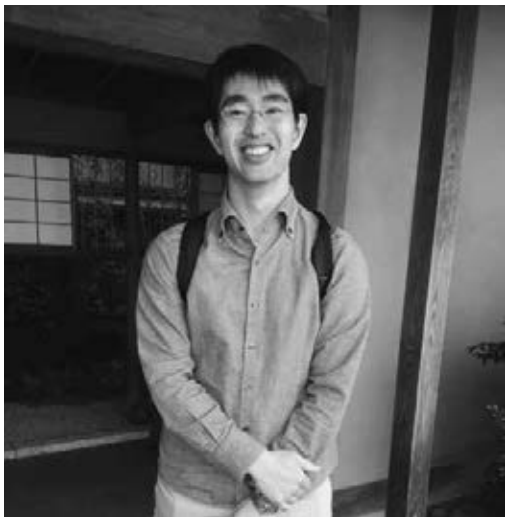
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 16. 鹿児島県の一人当たり県民所得は、47都道府県中43位と低い。長島町の一人当たり所得は2,303千円で鹿児島県内では13位でも全国レベルでは46位の鳥取県の平均2,330千円と同程度である。詳細は、内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部（2017）を参照のこと。

な専門・高等教育機関等がないために若年層が町外に流出すること、ロ. 専門・高等教育を受けた人材は第一次産業に就業したくないために町に戻らないこと、ハ. 町外から移住したくても住宅の供給制限があることの3点に着目している旨を取材では確認している。よって、イ～ハに対応する施策の策定が必要とわかる。

現状、町外からの観光客等（以下「来訪者」という。）用の大型宿泊施設（国民宿舎）は老朽化によって閉鎖されている。その代替として、観光振興に熱心で且つ公共事業に長けた川添町長が、現代の来訪者の需要に適合するような大型の新ホテルを供給する構想を持つことは当然である。井上氏は、その実現のためには、ニ. 供給側と需要側のニーズに適合したホテルを建設・運営する施策が必要と認識していたといえる。

図表13 井上貴至前副町長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## 5. 井上氏の副町長就任と施策の策定過程

長島町前副町長の井上貴至氏（図表13）は、最初に50項目の具体的な施策をまとめた「個票」を作成している。井上氏の退任後、現「地方創生統括監」の土井隆氏は、地域おこし協力隊、町役場職員や地元の人たちと協働して69項目の施策に再構築し、そこに上述のイ～ニへの対応策も含まれている。本節は、これらの施策の決定過程を俯瞰することから始める。

### (1) 井上氏の副町長就任の経緯

井上氏は、現在も総務省に所属する国家公務員である。自らが策定した「地方創生人材支援制度<sup>(注17)</sup>」により、2015年4月～2017年3月迄の2年間、常勤職（副市町村長、幹部職員）の枠で同町に派遣されている。彼は「当時、長島町については全く未知で、自分が受け入れられるかどうか少なからず緊張していたが、赴任時に花火で歓迎されて驚いた」と述懐する。

井上氏の当初の肩書きは同町の幹部職員の最上位（課長級）に相当し、定型的行政執行業務のない「地方創生統括監」である。土井氏は、現町長が同町役場の職員時代に同じような役職についており、その見識が同職の創設につながったと述べる。

井上氏は「就任後の最初の一ヶ月は何も

(注) 17. 地方創生に積極的に取り組む市町村（原則人口5万人以下）に対し、意欲と能力のある国家公務員・大学研究者・民間人材を市町村長の補佐役として派遣する制度

しなかった」という。その代わり、「初めて長島町に来た中央からの役人で、珍獣見たさの感覚かもしれないが、様々な立場の方に数多くの歓迎会を開いていただいた」ので、「歓迎会等で話して面白いと思えば、すぐに会う約束をして、可能な限り翌日に訪問した」と述べる。その理由について、「翌日ならば相手も覚えているので『本当に来てくれた』と格好を崩すし、こちらの気持ち（本気度）も伝わる」とその効果を謳う。彼は、長島町の全ての離島を巡り、能動的に多くの人に会い、体験し、対話することを徹底している。その中で、彼は「同乗させていただいた漁船で（たまたま）過酷な体験をしたことをきっかけに漁師の方々と仲良くなり、本音の話を聞いた」、「出向いた農家の方に話を聞くうち、農協では規格外だが、十分に競争力のある『赤土ジャガイモ』の活用方法に悩んでいる等の話を聞いた」と述べている。このような交流を踏まえ、彼は「地域の課題は統計データ等を精査すればある程度わかるが、地域の強みや地域の方々がやりたいことは、実際に足を運んで話をしなければわからない」ことを発見した旨を述べている。

## (2) 井上氏の副町長就任と施策の策定過程

井上氏の赴任3ヵ月後、町議会は副町長の定数を2人に改正する条例改正案を可決し、彼を地方創生担当の副町長に選任する追加議案を上程、全会一致で同意している（長島町企画財政課2017）。その理由につ

いて「みなさんが『井上君は面白い』と言ってくださり…(田原2016)」というのが本人の弁である。同職も通常の行政執行業務はなく、地域創生を委嘱されている。彼は、就任の挨拶で「副町長室はいつでも誰でもウェルカムです。全国のお菓子等も用意しておりますので気軽に遊びに来てください。また、現場こそが課題解決の鍵。ご希望があれば、私も皆さまのところに伺います（長島町企画財政課2017）」と述べる。取材でも「就任した4月1日に行ったのは、副町長室をオープンにして、議論をまとめるホワイトボード、対話を行う机、菓子やアイスクリームを用意し、訪問者の名刺を張る壁のスペースを確保することでした」と語る。彼は「一緒に何か食べながら話をすると、親近感がわいて色々なアイデアが出る。壁に多数の名刺を貼れば、訪問者は長島町に多くの人が注目していると直感的に理解する」とその効果を明言する。また、就業後に東町漁協の敷地内の施設（通称ICE BOX）前で不定期にバーベキュー（図表14）を行い、施策の前半部

図表14 ICE BOX前のバーベキュー会場



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 シェアハウス内部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

分を継続した旨を述べている。

バーベキュー会場は、飲物を持ち寄る人達や自らの生産物を持ち込む漁師や農家の方々が集まり、食事をしながら対話を行う場となる。会場の後ろには地域おこし協力隊用のシェアハウス(図表15)が用意され、その中での議論や宿泊も可能である。井上氏は、このようなざっくばらんな対話を徹底して、実行可能な施策を50項目の施策にまとめたのである。なお、現「地方創生統括監」の土井氏は、鹿児島相互信用金庫が運営する公益信託「そうしんまちづくり振興基金」等を利用してICE BOXに大型のプロジェクターを設置している。それによって、野外映画館(長島大陸シネマ)やプロジェクターを利用した打ち合わせ、会議の場とするコンベンション・センター的な機能を付加する。土井氏が町民や地域おこし協力隊等と協力しながら作成した長島町の紹介映画も上映されている。

## 6. 井上副町長及び土井地方創生統括監による施策—観光事業に関わる施策を中心に

### (1) 副町長としての井上氏の役割分担

井上氏は、従来型の公共事業による社会インフラ整備やハコモノ誘致の施策を含む通常の行政執行業務を町長や一人目の副町長の役割分担と認識し、それ以外の新規事業やイノベーションを含む地域活性化に腐心したと述べる。中央から来た官僚が好む予算や入札管理等、町から求められもしない業務は行わなかったという。一方で、町長や町議会は、井上氏に副町長の権限と旅費等で利用できる予算を提供し、自由に地域活性化に取り組む環境を整えている。彼は、取材時に「地域活性化にはこのような立場や環境が非常に有効であった」と述べ、自由民主党地方創生実行統合本部の会合でも「中と外をつなぐ2人目の副市町村長の登用」の制度化を提案する(井上2018a)。彼はその有用性を3点挙げている。第一に、町内の発想だけでは出て来ない斬新な提案について、権限者が意見調整の段階で吸い上げられることにある。彼は、通常のボトムアップでは、このような提案は拒否権を持つ多数の関係者によって埋没してしまうことも多いという。第二に、町外の相手との対話や折衝には、随時利用できる旅費等相応の予算を持ち、フットワークの軽い権限者が適任ということにある。第三に、町外の相手との迅速な合意



形成や意思決定には、お互いに決定権のある権限者同士での折衝が必要となるということにある。

井上氏は、このような立場や環境が円滑に整った理由について、川添町長の経験と懐の深さ、長島町の気風が「おおらか」であることに加え、同町が「進取の精神」に富んでいることにあると述べている。この傾向は同町民の様々な取組みに色濃く出ている。例えば、元々長島町はイワシの漁業基地であったという<sup>(注18)</sup>。その後、イワシが徐々に不漁になる過程で、同町の東町漁協はいち早く見切りを付け、ブリ養殖に転換する。イワシを使った独自餌を開発して「鱈王」ブランドを確立し、ブリ養殖の出荷量を日本一に育て上げている。また、大型加工施設を整え、国内のブリ養殖では初となるHACCP認証<sup>(注19)</sup>を取得し、現在は26ヶ国に輸出している。さらに、2015年に単位漁協が作る日本で初めての株式会社となる「株式会社JFA（図表16）」を設立している。同社はブリ加工品、ブリ以外の魚類の養殖・流通、長島町の委託事業や観光食堂等の新たな試みを担う機能を持つ。それ以外にも「萬サバ」、「ボンタンぶり」等の競争力のあるブランドが開発されている。「赤土ジャガイモ」は、当初、ある農家（農園）が単独で取り組んで全町に広めた

図表16 株式会社JFA入口



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ものである。焼酎の醸造元5社が協力し、統一ブランドで焼酎を出荷したのも、本土との競争に負けないためである。井上氏は、このような長島町の「進取の精神」を「チャレンジのつらなり」と評価し、イワシを追い求めて市民の所得水準が低下し、行政不信に陥った隣接市の取組みとは異なると述べている。

## (2) 観光振興に係る施策<sup>(注20)</sup> —ハコモノと需要側のニーズとの整合

井上氏によれば、川添町長には、現代の来訪者の需要に適合する魅力のある大型の新ホテルの供給構想があったが、井上氏の着任時に具体的な目処が立っていなかったという。彼は「町長の力強い思いを具体的な形にしようと、腹をくくりました。町長を支えるのが副町長の役割です」と述べ、「定型的な行政執行業務のない自分に課せ

(注) 18. 以下、東町漁協にかかる記述は脚注6で列挙した取材や資料を基にしている。

19. Hazard Analysis and Critical Control Pointの略称であり、国際的に認められた食品衛生の管理手法である。詳細は厚生労働省HPを参照のこと。

厚生労働省HP：[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/shokuhin/haccp/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/haccp/index.html) (2018.5.8参照)

20. 本項目の記述のうち、ホテル建設に係る説明は井上氏及び土井氏への取材内容を「鹿児島県長島町前副町長・井上貴至さん 若い人材を招き入れる」『種撒く人々』産経ニュース、2017.4.12版の記述で補完している。言説の整合性について各々に確認している。

産経ニュースHP：<https://www.sankei.com/region/news/170412/rgn1704120030-n1.html> (2018.5.22参照)

られた唯一の宿題」と認識したと述べている。よって、同ホテルの建設・運営に関する施策の策定を自らの役割分担である「新規事業」として担当している。

井上氏は「公共を全て行政で担う時代は限界（井上2018a）」と考えて、新ホテルの建設・運営を町主導（官設官営）ではなく、全て民間に委託するPFI<sup>(注21)</sup>を導入し（民設民営）、公募によって民間企業の参入を促している。ただし、一定の来訪者の利用が見込めなくては民間企業の参入が望めないこと、同町と参入企業の双方が必要とするのは来訪者の増加にあることから、以下の施策を行っている。

#### ① 阪急交通社との提携－旅行商品の開発

井上氏は、阪急交通社と提携し、長島町を訪問してもらう観光ツアーの開発を行っている。このツアーは2016年4月の熊本地震の後、政府によって、7～12月に九州を訪れる旅行商品に大幅な助成を行う制度（上限35,000円、最大7割を助成）が実施されたことを機に本格化している。当初、井上氏は、鹿児島県民が長島町を訪問するツアー企画をある業界大手の旅行会社に持ちかけたが、よい反応ではなかったという。同社は東京周辺の顧客を対象とした海外旅行商品の企画に注力していたからである。一方で、阪急交通社は、支店ごとの商品企画が可能で、同制度を利用した井上氏の企画の実現に前向きであったという。井上氏

によると、阪急交通社側も当時は安売り専門の旅行会社（現在は倒産）に旅行商品を真似され、独自の新しい商品の投入が不可欠との事情があったとされる。そこで、長島町と阪急交通社は、旅行商品の共同開発等で関係を深め、2016年10月、観光振興による連携協定を締結する。阪急交通社は、11月1日付で長島町役場内に「長島大陸支店（図表17）」を開設している。

旅行商品の共同開発にあたり、井上氏は「地域“超”密着型」と銘打ち、景観だけでなく、各々の強みを把握した農協、漁協、民間企業あるいは生産者等と連携し、独自のイベントを旅行商品に組み込むよう提案したと述べる。例えば、漁港前の漁協組合員用食堂を改装した（株）JFAが直営する「長島大陸食堂（図表18）」での「鯛王定食（図表19）」の提供、長島研醸の工場見学（焼酎試飲）、地元農園でのじゃがいもの掘り放題等である。町ぐるみの協力が必要な他社が真似できない旅行商品の開発は、阪急交通社としても渡りに船であっ

図表17 阪急交通社 長島大陸支店看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)21. Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略称

図表18 長島大陸食堂



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 鰯王定食



(出典) 室田 (2018) より

た、とのことである。

阪急交通社のマーケティング部長の室田伸一氏は「長島町の最強コンテンツ『鰯王定食』を組み込んだツアーは、2016年度の阪急交通社の全国1,000を超える宿泊付き国内ツアーのうち、『お客様お食事満足度』で第1位になった」と報告する(室田2018)。当初、鹿児島県内の住民を対象としていた同ツアーは、2015年(お試し時)の参加者が134名、提携協定を締結した2016年が1,834名、全国販売に踏み切った2017年では4,420名と飛躍的に客数を伸ばしている。新型ホテルの出来る2019年度には6,000人のツアー客を獲得する目標となっている(室田2018)。

## ②辻調理専門学校との連携—新しいホテルに係る食の提供も含む

井上氏は、競争力の高い長島町の生産物を食材として活用すれば、身近で魅力的な観光資源になると考えた旨を述べている。彼は、業界最大手の辻調理専門学校の協力を仰ぎ、地方自治体として初めて地方創生に関する連携協定を締結する。この協定の締結には現「地方創生統括監」の土井隆氏(図表20)の尽力が大きい。彼は、以前、IT企業に勤務しており、その時代に同校出身のOBの料理人や動向の入学担当者等と絆を築いている。同校との交渉にはその時の信頼関係が大きく貢献したという。この協定は町の美食化を進め、新ホテルへの食の提供への協力も含む包括的なものである。詳細は、土井氏と土井氏を中心に地域おこし協力隊や様々な当事者の方々が協働する施策を取りあげる次回に考察する。

これらの施策等により、長島町の大型の新ホテルのPFIに地元の民間企業の参入が

図表20 土井隆 地方創生統括監



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

決定し、現在は「民設民営」によってホテルが建設されている。

## 7. 検証結果

本論では、井上氏、土井氏を中心とした取材や資料等を通じて、44頁で規定した地域活性化の視点から、長島町の状況について以下の4点に着目している。

- ①第一次産業を中心に地域経済が安定し、一人当たり町民所得が増加傾向にある。
- ②需要側のニーズに適合したインフラ整備等の公共事業が行われている。
- ③人口減少が続き、2040年には行政体として存続できない可能性が指摘されている。
- ④新しい大型ホテルの建設・運営を計画し、実行している。

この4点から、本論はまず、長島町に特有の課題が「地域経済が活性化し、相応の雇用創出があるにも関わらず、人口の社会減が続いている」ことにあると考察し、それが同町の総合戦略の内容と齟齬がないと確認している。次に、当該課題が需要側のニーズに適合する公共事業でも解決されないことを観察している。さらに、大型の新ホテルの円滑な建設・運営も無視できない課題と考察している。

井上氏は、任期2年間の内、多くの時間を町民との対話に当て「地域住民の強みや出来ること（特性）・やりたいこと（要望）は、実際に足を運んで話をしなければわからない」ことを発見している。長島町役場から徒歩5分

図表21 鹿児島相互信用金庫長島支店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

程度に位置する鹿児島相互信用金庫長島支店（図表21）の前支店長は、同金庫と同町が連携して立ち上げた「ぶり奨学金制度<sup>(注22)</sup>」の設立前、井上氏が多い日には2、3回も支店を訪れて、金融機関の特性や要望を何度となく対話したと述解する。井上氏は、対話によって町民の特性と要望を理解し、それを軸に信頼関係を築き、地域活性化の当事者として迎え入れている。町民が、昼に副町長室に訪問し、夜にバーベキュー会場に飲み物や食材を持って足を運び、地域活性化の議論に参加しているのがその証左といえる。より現場に近い土井氏も同様の関係を構築しており、そのことは今回の取材でも確認されている。

井上氏も土井氏も、町内のみでは限界があることを理解しており、外部へと信頼関係を広げ、信頼関係を構築した個人や団体等を地域活性化の当事者として迎え入れている。井上氏は、阪急交通社、鹿児島相互信用金庫、川商ハウス、そして、当時は東京でIT関連の会社を立ち上げていた土井氏を迎え入れて

(注)22. 高校生以上の学生を対象に、卒業後に長島町に定住すれば、奨学ローンの返済を町が補填する制度。詳細は次回以降検討する。

いる。土井氏は、前職の絆から辻調理師専門学校、大手有料転職サイトや通信制高等学校を運営するIT企業、そして彼が勤務したIT企業の後輩で、生産者の応援で地域活性化に取り組みたいと希望していた太田良冠氏（現地域おこし協力隊）を迎え入れている（詳細は次回）。

井上氏は、信頼関係を構築した町内外の当事者と対話を行い、各々の特性と要望を調整し、4つの基本目標に応じた具体的な施策を50項目にまとめた「個票」を提示している。土井氏は、より現場に近い立場から、役場の職員のマンパワーへの配慮、地域おこし協力隊の態勢整備等を行い、独自の視点を加えて精査・発展させた69項目にわたる「個票」を再提示している。本論で提示した課題は「個票」の問題認識と整合し、その対応策も「個票」内に示されている。そこに長島町の観光振興も含まれ、新ホテルの建設・運営はそのための施策と位置づけられる。

阪急交通社との提携では、需要側の長島町の要望は「来訪者の増加」、特性は「“超”地域密着型観光資源（町ぐるみで行う景観・食・イベント等）の提供」と把握される。一方、供給側の阪急交通社の要望は「競争力のある独自の旅行商品」、特性は「旅行商品の開発権限」と把握される。町内の当事者による“超”地域密着型観光資源の提供内容が阪急交通社との対話で調整され、阪急交通社は競争力のある独自の旅行商品を開発し、長島町は来訪者の増加に成功している。新ホテル建設・運営において、供給側の同町の要望は

「財政負担回避」、特性は「施策の策定・実行」であり、需要側の民間企業の要望は「採算性への期待」、特性は「新ホテルに係る資金とノウハウ」といえる。供給側の長島町は民間企業の「新ホテルに係る資金とノウハウ」を導入し、「財政負担回避」のため、PFIを導入する「施策の策定・実行」を行っている。同時に、需要側の民間企業の「採算性への期待」を満たすため、阪急交通社や辻調理師専門学校との提携等の「施策の策定・実行」を行っている。最終的に、PFIに民間企業が参入したことでこれらの施策は一応の成功を収めたといえる。井上氏は、来訪者の増加とホテル利用者の増加が期待できると判断されたことが、民間企業が参加した一因と評価している。

これら一連の施策は、52頁に示される「二、供給側と需要側のニーズを適合したホテルの建設・運営」を意味するといえる。辻調理師専門学校との間でも同様の関係性が見られる（詳細は次回）。

## 8. 結論とインプリケーション

本論は、45頁で示した手順①～③に関する議論を行っている。手順①については、長島町の根本的な課題も人口減少にあり、特有の課題が「地域経済が活性化し、相応の雇用創出があるにも関わらず、人口の社会減が続いている」ことにあると把握し、主な原因を3項目あげている。手順②については、①の課題と主な原因への対応を含む50項目の施策が「対話によって同町内外の個人や団体の

特性と要望を理解し、それを軸に信頼関係を築き、地域活性化の当事者として迎え入れている」過程、「信頼関係を構築した町内外の当事者と対話を行い、各々の特性と要望を調整する」過程の2段階で策定されることを発見し、それを明示している。手順③については、手順②の施策の1例として阪急交通社との提携を取り上げ、以下の特徴を考察した結果、44頁で示した〈1〉の想定と齟齬がないと確認している。

- ・〈1〉の想定とは「地域活性化の成功には、地方自治体が、補助金等を前提にした供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化の施策を策定・推進する役割を担うことが不可欠である」というものである。地域住民に受容される施策とは、地域住民が各々の立場で自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策を意味する。
- ・阪急交通社との提携で開発された旅行商品には、漁協の組合員食堂を改装した「長島大陸食堂」での「鰯王ブランド」の食事の提供、地元焼酎製造会社の見学等のプランが組み込まれている。これらのプランは、地域住民の特性と要望を踏まえ、彼らが各々の生活基盤を拠点にして自主的に参加する仕組みといえる。よって、同社との提携は、地域住民に受容される地域経済の活性化の施策になっているといえる。

・この旅行商品の売上げは好調であり、訪問客の増加に寄与している。また、新ホテルの「民設民営」が成功した一因と評価されている。よって、当該施策は、「需要側と供給側のニーズに適合した大型の新ホテルの建設」への対応策として一応の成功を収めたといえる。

さて、吉田（2018）は、〈1〉の想定と齟齬がない施策の特徴を「当事者を含む『人とのつながり』で需要側と供給側の要望を調整する」過程を経て策定されると論結している。それは長島町の施策の策定における後半の過程（対話による要望調整等）と同じ文脈で捉えられる。吉田（2018）の議論では、前半の過程（関係当事者間の信頼関係構築）は、施策策定の前提となっているため表面化しない。両者の差異は「当初からの（地方公共団体の）担当者と地域住民の信頼関係の有無」にある。よって、吉田（2018）の論結は本論の議論に集約される。

以上の議論から、本論は、地域活性化に成功する施策の策定過程について、「各個人や団体の特性と要望を理解して信頼関係を構築し、地域活性化の当事者とする過程」と「地域内外の当事者を含む『人とのつながり』で需要側と供給側の特性と要望を調整する過程」の2段階で行われると論結する。井上氏はこのような施策の策定を「信頼を創り、つなげる」方法と述べている。次論では、45頁の手順④に従い、本論の議論を再検証したい。

## 謝辞・著者注

本論の執筆に当たり、取材内容及び写真の掲載をご快諾いただいた鹿児島県長島町役場の皆様、特に現町長の川添健氏、地方創生統括監の土井隆氏、地方創生課主幹兼地方創生係長の町口真浩氏、地方創生統括監補佐の明石照久氏、地域おこし協力隊の益田啓光氏、甲斐友也氏に深く御礼を申し上げます。同じく、(株)阪急交通社長島大陸支店の水元竜氏、(株)川商ハウス長島支店長の今田正仁氏、そして鹿児島相互信用金庫でご協力いただいた皆様、特に長島支店の新旧支店長、西長島支店長そしてお客さまサポートセンター そうしん地域おこし研究所長に深く御礼を申し上げます。また、取材内容に加え、掲載許可のある長島町の写真の本論への転載許可をいただいた前副町長の井上貴至氏（現愛媛県総務部課長）に心からの感謝を申しあげます。なお、辻調理師専門学校に係る内容は土井様より、掲載許可をいただいた旨をお伺いしております。ご協力に重ねて感謝いたします。

## 〈参考文献〉

- ・土井隆『長島町の地方再生について』（2018年3月）  
鹿児島県HP：[http://www.pref.kagoshima.jp/ac06/chiiki/documents/53492\\_20180327193639-1.pdf](http://www.pref.kagoshima.jp/ac06/chiiki/documents/53492_20180327193639-1.pdf)（2018.5.21参照）
- ・井上貴至「鹿児島県長島町における地方創生の取り組みについて」『地方創生人材支援制度平成27年度派遣者 活動報告書』まち・ひと・しごと創生本部（2017年11月）,pp314-322
- ・井上貴至「地方創生人材支援制度による派遣経験とUIJターンに関する提案」『自由民主党地方創生実行統合本部 報告用資料』（2018年4月,2018a）
- ・井上貴至「地域づくりは仲間づくり」『日本自治創造学会 パネルディスカッション報告用資料』（2018年5月,2018b）
- ・(株)帝国データバンク福岡支店情報部「上位50社の売上高合計、3年ぶりに前年上回る」『特別企画：2016年焼酎メーカー売上高ランキング』(株)帝国データバンク（2017年8月）  
帝国データバンクHP：[https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s170803\\_80.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s170803_80.pdf)（2018.6.12参照）
- ・川添健「新たな未来に向けて」『広報 長島』No.142,長島町役場（2018年1月）
- ・室田伸一『長島町との提携について—地方創生の新しい可能性「地域“超”密着」』株式会社阪急交通社マーケティング部（2018年6月）
- ・長島町企画財政課「井上貴至地方創生統括監 副町長に就任」『広報 長島』No.112,長島町役場（2015年7月）
- ・長島町企画財政課「長島大陸視察ツアー 一流シェフにより長島の食材が変貌」『広報 長島』No.121,長島町役場（2016年4月）
- ・内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「平成26年度県民経済計算について」『県民経済計算』内閣府（2017年5月）  
内閣府HP：[http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf)（2018.6.18参照）
- ・日本創成会議・人口減少問題検討分科会『成長を続ける21世紀のために「ストップ少子化・地方元気戦略」』日本創成会議（2014年5月）  
日本創成会議HP：<http://www.policycouncil.jp/>（2018.6.18参照）
- ・田原総一郎「史上最年少！30歳の副町長が鹿児島で体現する『地方創生』」『連載 田原総一郎の次代への遺言』PRESIDENT Online（2016年7月）  
PRESIDENT Online HP：<http://president.jp/articles/-/18448?page=5>（2018.5.8参照）
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1）」『信金中金月報』第17巻第8号（2018年8月）,pp35-51

# 信用金庫の創業支援施設の開設動向について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 創業支援、インキュベーション施設、ハード面の支援、ソフト面の支援、費用対効果

(視 点)

わが国では廃業率が開業率を上回る状況が続いて久しい。官民を挙げた創業支援策が活発化するなか、信用金庫の間でインキュベーション（創業支援）施設を開設する動きがみられる。創業支援融資の実行や創業セミナーの開催などに加え、低価格・高品質なオフィスの提供といったハード面でも創業を後押しすることで、創業先等とのリレーション強化や自金庫の創業支援に関するPR効果が期待されよう。同施設開設時の課題とされた初期投資の回収問題についても、補助金等の活用で解決する事例が出てきた。

そこで本稿では、信用金庫のインキュベーション施設の開設事例として、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫が平成30年4月に開設した「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を取り上げる。

(要 旨)

- 信用金庫の間で創業先等をハードとソフトの両面からサポートする「インキュベーション施設」を開設する動きが出てきた。
- 直近では、平成28年度に1金庫、29年度に1金庫、30年4月に1金庫が公的な補助金等を活用しつつ、同施設を開設している。
- 信用金庫が同施設の開設を検討する際の留意点は、①費用対効果の考え方、②同施設のPR・セールス手法、③フォローアップ体制の確立などである。
- 本稿では参考事例として、城南信用金庫が30年4月に開設した「J-Create+」を取り上げる。同施設は、24時間365日入退出が可能などの特長を有する。



## はじめに

わが国では廃業率が開業率を上回る状況が続いて久しい。官民を挙げた創業支援策が活発化するなか、信用金庫の間でインキュベーション（創業支援）施設を開設する動きがみられる。創業支援融資の実行や創業セミナーの開催などに加え、低価格・高品質なオフィスの提供といったハード面でも創業を後押しすることで、創業先等とのリレーション強化や自金庫の創業支援に関するPR効果が期待されよう。同施設開設時の課題とされた初期投資の回収問題についても補助金等の活用で解決する事例が出てきた。

そこで本稿では、信用金庫のインキュベーション施設の開設動向について、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫が平成30年4月に開設した「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を取り上げる。

### 1. インキュベーション施設の概要

インキュベーション施設とは、創業を計画する個人や創業から間もない中小企業等の成長を後押しするための施設で、インキュベ

ションオフィスやスタートアップオフィスなどの呼び名もある<sup>(注1)</sup>。同施設は、低価格でのオフィス提供といったハード面の支援だけでなく、インキュベーション・マネージャー（IM）の配置などソフト面の支援が不可欠とされる（図表1）。

現状、同施設の初期投資を入居先からの家賃で賄うことは難しく、結果として公的な組織が運営するケースが大半を占める。

## 2. 開設の動向

### (1) 注目の背景

近年、信用金庫の間でインキュベーション施設を計画・開設する動きがみられる。地域密着型金融機関である信用金庫は、将来の優良取引先の確保や地域経済の活性化などを目的に創業支援に積極的に取り組んでいる。創業支援は手間がかかる一方で一案件あたりの融資額が小さいことなどから大手金融機関の手掛けにくい分野とされ、信用金庫の活躍余地は大きい。そこで多くの信用金庫が創業支援融資を実行したり、創業を計画する個人向けに創業セミナーを開催したりしている。創業先に対するフォロー活動に力を入れる信用

図表1 インキュベーション施設に求められる役割（例）

ハード面の支援	・低価格でのオフィス（事務所）の賃貸 ・入居先等向けの共用設備の手当（コラボレーションの場合） ・交通の便が良いなど好立地であること（利便性の提供）
ソフト面の支援	・インキュベーション・マネージャーの配置 ・行政や金融機関などの支援 ・他の入居先等との交流の場の提供

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 本稿では厳密な定義分けをせず、インキュベーション施設で統一する。

金庫も増えてきた。

同施設の開設は、これらの「ソフト面」の創業支援策に加え、創業先等が低価格でオフィス（事務所）を賃借できるような場を提供することである。専用の施設を整備・提供するため、「ハード面」での支援と位置付けられる。

信用金庫では10年以上前から同施設の開設事例があったものの、入居先から得られる家賃で同施設の開設および運営費を賄えないことなどから、普及は限定的であった。また、地域によっては公的な施設が既に整備されており、新たに信用金庫が同施設を開設するニーズの乏しいケースもあった。

こうしたなか、信用金庫の間で同施設の開設に注目が集まるようになった理由をあげると、①官民を挙げた創業支援の更なる強化が求められていること、②競合金融機関と異なる独自性のある創業支援策が求められていること、③創業先等が集積するコラボレーションやサロンに期待が集まっていることなどが考えられる。コスト面の問題については、公的な補助金等を活用することで解決を目指す事例も出てきた。例えば東京都では、「インキュベーション施設運営計画認定事業」に取り組み、認定事業者には、公益財団法人 東京都中小企業振興公社が「インキュベーション施設整備・運営費補助事業」を行っている<sup>(注2)</sup>。

## (2) 開設状況

信金中央金庫 地域・中小企業研究所の調査では、平成30年4月現在、東京都内の信用金庫を中心に8金庫で同施設の開設事例が確認された<sup>(注3)</sup>。直近では、28年度に1金庫（東京地区）、29年度に1金庫（南九州地区）、30年4月に1金庫（東京地区）が公的な補助金等を活用し、同施設を開設している。

開設事例をみると、店舗体制の見直しなどで余剰となったスペース（支店の上層階や職員寮）を同施設に改装する事例、店舗の建替えに合わせて上層階を同施設にする事例などがある。1施設あたりの賃貸用オフィス数は数部屋から10部屋超まであり、現状、数十部屋を貸し出すような大規模なタイプはみられない。

いずれの事例も家賃収入の獲得を目的とした取組みではなく、中小企業支援（創業支援）や地域貢献を目的とする。そのほか、信用金庫が同施設を所有するものの、実際の運営は別会社に委託する事例もみられる。

## 3. 検討課題

今後、信用金庫が同施設の開設を検討する際の留意点は、①費用対効果の考え方、②同施設のPR・セールス手法、③フォローアップ体制の確立などである（図表2）。また、既に同様の施設が地元にある場合、④他の施設との違いや棲み分け、連携策についてコンセプトを明確にしておく必要がある。

(注)2. 同施設の整備・改修費の3分の2（上限5,000万円）の補助等がある。詳しくは、公益財団法人 東京都中小企業振興公社のHPなどを参照願いたい。

3. 各信用金庫のディスクロージャー誌およびホームページで確認

図表2 検討課題

費用対効果の考え方	インキュベーション施設の開設・運営に要する費用を入居先の家賃で賄うことは難しい。一定のコスト負担は広告宣伝費と位置付けるなどの考え方の整理が必要である。
同施設のPR・セールス手法	地方自治体などと連携し、既存の渉外担当者や窓口での案内以外のPR策を実施する必要がある。その一方で、オフィス数が限られるため、過度なセールスには馴染まない面がある。
フォローアップ体制の確立	インキュベーション・マネージャー（IM）を中心に、入居先へのフォローアップを充実し、同施設からの卒業（自立）を後押しする必要がある。
コンセプトの明確化	既に地元と同様の施設がある場合、自金庫の施設との違いや棲み分け、連携策についてコンセプトを明確にしておく必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (1) 費用対効果の考え方

費用対効果の考え方を整理しておく必要がある。同施設の開設・運営に要する費用を入居先の家賃で賄うことは困難である。ある程度のコスト負担は、自金庫の地域貢献・創業支援への取組みをPRする広告宣伝費と位置付ける事例がある。また創業段階から将来のメイン先を囲い込むことで、中長期的な取引の拡大に期待する意見もある。なお、近年は東京都のような地元自治体による補助事業などもみられるようになった。補助金等を有効活用することで、初期投資や運営費を抑えるのも一案であろう。

### (2) 同施設のPR・セールス手法

同施設のPR・セールス手法を検討する必要がある。既存の渉外担当者や店頭では創業先等に同施設を案内することは難しいし、オフィス数に限りがあるので、全店一律でのセールス活動（いわゆるノルマ）にも馴染まない。そこで地元の自治体や商工会議所、大学などと連携し、同施設を案内する事例がみられる。また、自金庫の創業セミナーの中で同施設を紹介している事例もある。

### (3) フォローアップ体制の確立

単に創業先等にオフィスを貸し出せば良い訳ではない。インキュベーション・マネージャーを配置するなどし、入居先が同施設を卒業（自立）できるまでフォローアップしていく必要がある。入居先に対し、定期的な面談や事業の報告などを義務付けている事例もある。また、本部および外部専門機関と連携し、金融面の支援を含むきめ細かいサポートに取り組んでいく覚悟が求められる。

### (4) コンセプトの明確化

既に地元と同様の施設がある場合、入居先の獲得競争に陥る可能性もある。自金庫の施設について、他の施設との違いや棲み分け、更には連携策などのコンセプトを明確にしておく必要がある。

## 4. 取組事例

本稿では30年4月にインキュベーション施設「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を開設した城南信用金庫の取組事例を紹介する。同施設は、地域や社会に求められるビジネスを生み出すためのワークプレイス

となる。急速に変化し続ける環境の中で、社会に貢献し、新しい価値を生み出そうとする起業家たちが集う場所を目指す伴走型「成長支援型シェアオフィス」である。

### (1) 経緯

東京都品川区に本店を置く城南信用金庫<sup>(注4)</sup>は、平成30年4月、インキュベーション施設の「J-Create+」を大田区の蓮沼支店に開設した(図表3)。

同金庫が同施設を開設した経緯には、店舗体制の見直しがある。同金庫は、「地域応援企業」を掲げ、店舗の建替えなどに合わせて自然エネルギー設備や地元開放型の施設などを採用している。こうしたなか、蓮沼支店の建替え時に用いた仮店舗の有効活用策が検討俎上にあがった。当初は倉庫にする計画だったが、大田区が創業支援に力を入れていることなどを勘案し、インキュベーション施設に

することにした。

蓮沼支店の仮店舗は倉庫にする前提で建設してあったため、耐震強度などに問題はなく、内装の手直しで対応可能であった。また、改装にあたっては29年度の東京都「インキュベーション施設認定事業」の認定を受け、(公財)東京都中小企業振興公社より補助金を受けることができた。

なお、同施設の維持・管理は総務部となるが、運営は未来創造部および企業経営サポート部(なんでも相談プラザ)が主管する。また創業先等が同施設に入居する際は、同金庫との間で定期の賃貸契約を締結する。

### (2) 施設の概要

#### ① レイアウト等(ハード)

同施設は蓮沼支店の一部に位置付けられ、同支店とは通路でつながっている。仮店舗部分の2階・3階を活用し、2階に10オ

図表3 施設の概要

施設名	J-Create+ (ジェイ・クリエイト・プラス)
開設日	平成30年4月
所在地	東京都大田区西蒲田6-32-11 城南信用金庫蓮沼支店内
施設概要	入居室10室 別に共用施設あり
対象	①創業後5年以内の事業者、②入居後6か月以内に創業予定の個人 上記①もしくは②に該当し、かつ ・事業を成長させ、地域や社会に貢献したい方 ・成長支援型シェアオフィスとして、インキュベーション・マネージャーとの密なコミュニケーションおよび支援を希望する方 ・反社会的勢力に該当しない方
入居料	家賃1万円(月) 共益費1万円(月) 保証料10万円(入居時)
入居期間	入居日より2年間(必要と認められる場合、最長4年の利用が可能)

(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 平成30年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：東京都品川区、預金残高：3兆6,325億円(譲渡性預金を含む)、貸出金残高：2兆1,967億円、店舗数：85店舗、常勤役員数：2,108人

フィスを構える (図表4)。また共用部分としてラウンジ、ミーティングスペース、キッチンなどがある。なお1オフィスあたりの床面積は5~10m<sup>2</sup>程度となる。

同施設の想定する入居先は、新しく事業を興す若い創業者等である。そのため、①従来型の金融機関店舗のレイアウトなどでは不便であること、②入居先にとって同施設が本社であり、一定水準の品質が求められることなどが想定された。そこで同施設の改装にあたっては、若いデザイナーに内装デザインを依頼し、椅子や机などの什器もハイスペックな仕様とした。全体を木目調で統一したほか、開放感を演出するため、天井はコンクリート打ちっばなしに

図表4 オフィスの様子



(備考) 城南信用金庫撮影

し、さらに各オフィスの間仕切りにはガラス壁を使用している。

近年は休日や夜間に活動する創業先等も増えている。そこで同施設は入居先が24時間365日、自由に出入り可能な特長がある。入居先には同施設への入退室用のセキュリティカード (1先2枚) とオフィス用の鍵を貸与する。また、監視カメラによる防犯対策にも力を入れてある。

## ② 支援メニュー (ソフト)

同金庫は、同施設の入居先に対し、①専属のインキュベーション・マネージャーによる定期面談およびサポート、②創業期・成長期、各ステージに合わせた専門家の紹介、③同金庫のネットワークを活用した事業支援などを実施する。同金庫は同施設のオフィスを貸し出すだけでなく、伴走型 (ハンズ・オン) の支援に力を入れており、インキュベーション・マネージャーが常駐する。同金庫「なんでも相談プラザ」による各種支援も行っていく。なお、同施設のインキュベーション・マネージャーは外部の専門家に委託しているが、将来的には同金庫の職員をインキュベーション・マネージャーに配置する考えもある。

## ③ 入居対象

同施設の入居対象は、創業5年以内の事業者または入居後6か月以内に創業予定の個人である。同金庫は、単純にオフィスを貸し出すことを良しとせず、インキュベ-

図表5 利用条件

- 法人の場合、本社として利用すること。(営業所、支店、セカンドオフィスとしての使用は不可)
- 事務所として使用すること。(工場、倉庫および教室等の会場としての使用は不可)
- 危険物の持込み、悪臭・騒音の発生や発火の危険性のある設備備品の設置は不可。
- 営利事業を行うこと。
- 毎月1回以上、インキュベーション・マネージャーと面談し、支援を受けること。
- 決算書や試算表など、インキュベーション・マネージャーの求めに応じて、資料を提出すること。
- 同金庫が主催する入居者対象のセミナーなどに積極的に参加すること。

(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ション・マネージャーとの月1回以上の面談や半年に1回の経営報告などを入居条件に盛り込んでいる(図表5)。その一方で幅広い創業先等の入居を促すため、入居条件に同金庫の口座開設を義務付けていない。

入居のための費用は、家賃・共益費ともに月1万円(月間2万円)である。また入居時に保証料10万円を納める必要がある。

### (3) 入居までの流れ

同施設の入居までの流れは以下のとおりである(図表6)。同施設の案内方法は、営業店および「なんでも相談プラザ」による紹介、東京都の創業関連HPへの掲載などのほか、同金庫HPに専用ページを開設済みである。

入居を希望する創業先等は施設使用申請

書、事業計画書等を同金庫に提出し、入居審査を受けることとなる。選考は、提携する外部専門家、インキュベーション・マネージャー、未来創造部(部門長)、企業経営サポート部(部門長)などで行う。事業計画の内容などより入居を認める方向でまとまったら稟議をあげ、経営陣の了承を得ている。

### (4) 開設1か月後の評価

同施設の開設について全国紙に掲載されたことなどから、多くの問合せが寄せられている。内覧を希望する具体的な入居希望者もみられ、30年4月現在3先の入居が内定済みである。オフィスの部屋数が10部屋であることから、同金庫では初年度に5オフィス程度の入居を計画している。

予想外だった点としては、会社をリタイ

図表6 入居までの流れ



(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ア・独立開業するシニア層からの照会が多いことがあげられる。同金庫では、この理由の一つに金融機関の運営するインキュベーション施設に対する創業者等のイメージ（金融機関が運営するインキュベーション施設＝堅い・審査が厳しい）があるとみている。そのため、大学などとの連携を強め、若い創業者等の入居も促していく考えである。

また、同金庫は30年7月から日本政策金融公庫と連携して「城南創業支援スクール」を開講しており、同スクールの受講者に同施設を案内していく。

## おわりに

中小企業等の廃業・事業承継が社会問題化する一方で、新たな創業先を増やすことにも注目が集まっている。信用金庫にとって創業支援は地域活性化や将来の取引先の育成にもつながるため、その重要度は高まりこそすれ、低下する可能性は低いだろう。

本稿で取り上げたインキュベーション施設は、費用対効果の面などで課題を有するものの、自金庫の創業支援に対する姿勢を打ち出すツールとして効果が大いのではないだろうか。

## 地域・中小企業研究所が 「働き方改革にかかると情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「働き方改革にかかると情報交換会」を平成30年9月7日(金)に東京で開催しました。

本情報交換会は、各参加金庫が有する取組事例および成功・失敗事例等のノウハウについて情報共有を行うとともに、働き方改革に向けた取組についてディスカッションを行うことで、業務上の課題解決を図ることを目的として開催したものであり、全国から48金庫、48人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、川崎信用金庫の人事教育部山本副部長および村上調査役が信用金庫事例発表として、働き方改革に向けた取組（メンター制度、休暇制度、女性活躍に向けた取組等）について基調講演を行いました。参加者からは川崎信用金庫の取組について、「若手職員の離職は当庫の課題であり、メンター制度の説明は大変参考になった。また、説明の中で制度の課題・問題点等についても触れてもらい、実状を理解することもできた。」「有休取得に目標値を立てることで、取得率の向上を図っていることが参考になった。」などの感想が寄せられました。

その後、8グループに分かれて、各参加金庫から「若手職員の定着・フォロー」、「就労環境の改善」、「ワークライフバランス」といった働き方改革に向けた取組状況等について事例報告を行った後、グループメンバー間で幅広い論点でディスカッションが行われ、「就業管理について様々な取組があることに感心した。課題について共有するものが多くあり、今後の参考になった。」「各金庫で同様な課題を抱えていることがわかった。様々な対応策について具体的に話を聞く機会もあり大変参考になった。」などの意見がありました。



講師陣  
※右から川崎信用金庫 山本様、村上様



情報交換会の様子



## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年10月）

- 1日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年9月）を公表 資料1
- 経済産業省、平成30年台風第21号等および北海道胆振東部地震により影響を受けている下請事業者との取引に関し、親事業者に配慮（影響を理由とした取引解消を行わないなど）を要請
- 5日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第75回<2018年9月調査>）の結果を公表
- 9日 ○ 経済産業省、平成30年7月豪雨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（福岡県の直方市、筑紫野市、嘉麻市、朝倉市、および朝倉郡筑前町を追加）
- 12日 ○ 金融庁、NISA口座の利用状況に関する調査結果（平成30年6月末時点）を公表
- 15日 ● 金融庁、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」を策定、公表 資料2
- 18日 ● 日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2018年10月）を公表 資料3
- 19日 ○ 金融庁、「金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針」のアップデートについて公表
- 22日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2018年10月号）を公表 資料4
- 金融庁、2018年12月25日からの全銀EDIシステム稼働について公表
- 24日 ● 経済産業省、「平成30年7—9月期地域経済産業調査」を公表 資料5
- 26日 ○ 金融庁、消費者庁および国土交通省、「アパート等のサブリース契約を検討されている方は契約後のトラブルにご注意ください！」を公表
- 経済産業省、平成28年熊本地震による災害で被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象とする中小企業信用保険法の特例措置について、適用期限を2018年10月31日から2019年10月31日まで1年間延長する政令の閣議決定を公表
- 経済産業省、平成30年9月末までの消費税転嫁対策の取組状況を公表
- 中小企業庁、2018年9月末までに先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロの措置（復興特措法による減免を含む）を講じた1,605自治体を公表
- 30日 ○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 31日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

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

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

## (資料 1)

### 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年9月）を公表（10月1日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年9月）を公表した。中小企業の業況判断 D.I. は以下のとおり。

#### 1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比横ばいのプラス14となった。改善幅が大きかった業種は、「紙・パルプ」（11ポイント改善のマイナス3）など。悪化幅が大きかった業種は、「自動車」（9ポイント悪化のプラス26）など。

#### 2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比2ポイント改善のプラス10となった。改善幅が大きかった業種は、「運輸・郵便」（3ポイント改善のプラス12）、「卸売」（2ポイント改善のプラス4）など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan09a.htm/> 参照)

## (資料 2)

### 金融庁、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」を策定、公表（10月15日）

金融庁は、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」を策定、公表した。そのポイントの中で、金融機関の対応について、従来の問題点として以下を列挙し、金融庁の重箱の隅をつつくような検査がこうした問題点を助長してきたとしている。

- 形式的な法令違反のチェックに終始、表面的な再発防止策の策定等、ルールベースでの対応の積重なり（「コンプラ疲れ」）
- 発生した個別問題に対する事後的な対応
- 経営の問題と切り離された、管理部門中心の局所的・部分的な対応

改善の方向性は、「経営の問題であるとの認識の醸成」であるとして、以下を列挙している。

- 経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であるとの認識の下、経営目線での内部管理態勢を主導
- 「世間の常識」とずれないために、外部有識者等の視点を活用するガバナンス態勢を構築
- 潜在的な問題を前広に察知し、その顕在化を未然に防止
- 金融機関の規模・特性に応じたリスクベースでのメリハリのある管理態勢を構築

さらに、金融庁の今後の対応としては、以下を列挙している。

- ルールベースではなく、経営の問題としての取組みを評価することを目的とした金融機関の経営陣との対話
- 重要な問題に焦点を当てた、リスクベースのモニタリング

●金融機関の規模・特性に応じ、負担に配慮

([https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance\\_revised.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.html) 参照)

### (資料3)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート— (2018年10月) を公表 (10月18日)

日本銀行は、地域経済報告—さくらレポート— (2018年10月) を公表した。各地域の景気の総括判断は以下のとおりとなっている。

全ての地域で「拡大」または「回復」としているが、前回 (2018年7月時点) と比較すると、北海道と中国では、地震や豪雨など自然災害の影響を踏まえ、判断を引き下げている。一方、近畿では、台風の影響がみられるとしているものの、「緩やかに拡大している」との判断に変更はないとしている。それ以外の6地域 (東北、北陸、関東甲信越、東海、四国、九州・沖縄) では、前回の判断から変更はないとしている。

こうした各地域の判断の背景には、海外経済の着実な成長に伴い、輸出が増加基調にある中で、労働需給が着実に引締まりを続け、個人消費が緩やかに増加するなど、所得から支出への前向きな循環が続いていることが挙げられている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer181018.htm/> 参照)

### (資料4)

日本銀行、金融システムレポート (2018年10月号) を公表 (10月22日)

日本銀行は、金融システムレポート (2018年10月号) を公表した。「金融システムレポート 概要」の中に挙げられている本号のポイントは、以下のとおり。

- 金融循環において拡張局面が続いているが、1980年代後半のバブル期にみられたような過熱感はやがかわれない。
- 金融機関は、リーマンショックのようなテールイベントの発生に対して、資本と流動性の両面で相応の耐性を備えており、全体として、わが国の金融システムは安定性を維持している。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr181022.htm/> 参照)

### (資料5)

経済産業省、「平成30年7-9月期地域経済産業調査」を公表 (10月24日)

経済産業省は、各地域の経済動向を把握するために、各地方経済産業局が四半期ごとに行っている地域経済産業調査の結果を取りまとめた。今回の調査結果のポイントは、以下のとおり。

全体の景況判断は、前期から据え置き、「緩やかに改善している」とした。生産は、豪雨や地震による一時的な減産や通商問題に対する懸念はあるものの、はん用・生産用・業務用機械が半導体関連で堅調、輸送機械が乗用車等で堅調など、概ね堅調に推移している。設備投資は、生産能力の増強や省人化のための投資で積極的な動きとなっている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移し

ている。個人消費は、天候不順等の影響で一部に弱い動きがみられるものの、高額品は引き続き好調である。

なお、相次いでいる自然災害の経済に与える影響に十分留意する必要がある。  
地域別の景況判断は、北海道、中国で下方修正し、その他の地域は据え置いた。  
(<http://www.meti.go.jp/press/2018/10/20181024002/20181024002.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(10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
18.10.3	内外金利・為替見通し	30-7	微調整の可能性はあるが、物価動向を踏まえ当面は超緩やかなスタンスを維持	角田 匠 奥津智彦
18.10.3	内外経済・金融動向	30-4	住宅市場の現状と今後の見通し －既存の住宅ストックの有効活用が一段と重視される方向へ－	奥津智彦
18.10.3	金融調査情報	30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	間下 聡
18.10.15	中小企業景況レポート	173	全国中小企業景気動向調査結果(2018年7～9月期) 特別調査:中小企業経営者と「人生100年時代」	—
18.10.24	ニュース&トピックス	30-35	不透明感が増す中国経済 －米中貿易摩擦のなか、内需にも減速感－	黒岩達也
18.10.26	ニュース&トピックス	30-36	中小企業経営者における10年先の経営展望と引退後の生活資金の現状 －従業員規模や年齢階層で差－	長田友孝 篠田勇樹
18.10.30	産業企業情報	30-12	「貯蓄から投資へ」を後押しするオンライン証券の挑戦 －投資家層のすそ野拡大に向けて－	藁品和寿
18.10.31	ニュース&トピックス	30-37	2018年9月末の全国信用金庫の預金・貸出金動向	高牟礼貞直

### 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
18.10.2	講演	信用金庫の店舗戦略の考え方	平成30年度第6回情報交換会	関東信用金庫協会	刀禰和之
18.10.4	講演	景況レポート・地域経済の見方について	館山市役所職員向け勉強会	館山信用金庫	鉢嶺 実
18.10.16	講演	東京五輪を見据えた最近の中小企業の景況感－環境変化に挑む中小企業の経営事例－	三絃会講演会	鹿児島相互信用金庫	鉢嶺 実
18.10.19	講演	健康管理と中小企業	川信会ビジネスマッチング交流会	川口信用金庫	鉢嶺 実
18.10.19	講演	最近の景気動向と東京五輪後の経済展望	東京シティ蔵前会	東京シティ信用金庫	角田 匠
18.10.22	講座	地域経済の現状と地域金融の役割	花巻信用金庫提供講義「地域金融論」	富士大学	松崎英一
18.10.23	講演	「フィンテック」と「ビットコイン」	ちくしん琢磨会	筑後信用金庫	藁品和寿

# 統 計

## 1. 信用金庫統計

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

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
  2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
  3. 記号・符号表示は次のとおり。
    - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数      〔-〕 該当計数なし      〔△〕 減少または負
    - 〔…〕 不詳または算出不能      〔\*〕 1,000%以上の増加率      〔p〕 速報数字
    - 〔r〕 訂正数字      〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続
  4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員	常 勤 役 員 数			合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計			職 員			
							男 子	女 子	計	
2014. 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
16. 12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
17. 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
11	264	6,846	248	7,358	9,251,782	2,197	68,600	41,636	110,236	112,433
12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 1	261	6,843	256	7,360	9,253,915	2,184	68,027	41,150	109,177	111,361
2	261	6,836	254	7,351	9,254,026	2,181	67,759	41,002	108,761	110,942
3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
4	261	6,835	254	7,350	9,244,003	2,174	68,736	43,343	112,079	114,253
5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	68,529	43,227	111,756	113,921
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,007	42,952	110,959	113,102
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	42,730	110,479	112,620
8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	42,529	110,021	112,162
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,247	109,263	111,402

### 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
2018年1月1日	札幌	小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併

# 1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

## 預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2014. 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	
16. 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. 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	
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	
17. 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	
11	1,407,146	2.1	557,453	6.0	846,656	△ 0.3	3,037	24.4	1,406,250	2.1	1,649	49.0	
12	1,421,840	2.3	570,670	6.4	848,164	△ 0.2	3,005	20.3	1,420,320	2.3	1,549	13.3	
18. 1	1,410,887	2.1	560,817	6.1	847,086	△ 0.3	2,983	43.8	1,410,036	2.1	1,487	30.9	
2	1,414,939	2.0	568,213	5.9	843,732	△ 0.4	2,993	35.2	1,414,107	2.0	1,177	7.5	
3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9	
4	1,423,774	2.1	583,631	5.7	836,829	△ 0.3	3,313	41.1	1,422,358	2.1	1,102	3.4	
5	1,417,632	1.9	575,875	5.4	838,495	△ 0.4	3,262	30.8	1,416,839	1.9	1,182	△ 4.5	
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1	
7	1,428,332	1.9	577,914	5.5	847,053	△ 0.4	3,365	26.3	1,427,510	1.9	1,466	△ 14.6	
8	1,432,527	1.8	582,618	5.5	846,515	△ 0.5	3,393	27.9	1,431,656	1.8	1,447	△ 12.0	
9	1,437,739	1.8	590,454	5.8	843,925	△ 0.7	3,359	15.8	1,436,127	1.8	1,348	△ 15.2	

(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		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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	
2014. 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
16. 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. 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
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
17. 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
11	72,596	1.1	54,264	1.4	248,404	2.1	260,995	1.7	37,690	0.8	297,970	2.3
12	73,624	1.4	54,816	1.4	250,342	2.3	263,273	1.7	37,898	0.9	301,606	2.7
18. 1	72,359	1.2	54,108	1.2	248,661	2.0	261,427	1.6	37,608	0.8	299,380	2.4
2	72,297	1.1	54,238	0.9	249,334	1.9	262,033	1.5	37,689	0.6	300,149	2.1
3	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	2.3
4	73,470	1.3	54,389	0.8	251,461	2.0	263,718	1.8	38,012	0.5	301,928	2.4
5	73,017	1.0	54,019	0.9	250,284	1.8	262,245	1.7	37,826	0.6	301,733	2.2
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
7	73,405	1.4	54,582	1.0	251,427	1.8	263,427	1.2	37,924	0.3	304,300	2.2
8	73,319	1.0	54,825	0.9	252,009	1.8	264,161	1.0	38,000	0.2	304,803	2.1
9	73,884	1.3	55,001	0.5	253,194	1.7	264,769	1.2	37,914	0.2	305,851	2.2

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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	
2014. 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
16. 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. 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
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
17. 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
11	294,216	3.3	59,766	0.9	27,605	1.6	23,179	2.1	28,698	1.9	1,407,146	2.1
12	297,732	3.5	60,397	1.2	27,848	1.8	23,522	2.5	29,046	1.6	1,421,840	2.3
18. 1	295,993	3.3	59,954	1.2	27,722	1.9	23,296	2.4	28,653	1.4	1,410,887	2.1
2	297,071	3.3	60,461	1.2	27,780	1.8	23,412	2.2	28,769	1.7	1,414,939	2.0
3	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2
4	297,592	3.0	60,759	1.2	27,935	1.6	23,685	2.4	28,996	1.4	1,423,774	2.1
5	296,427	2.7	60,180	1.2	27,866	1.8	23,460	2.5	28,722	1.1	1,417,632	1.9
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
7	299,822	2.9	60,719	1.5	28,151	2.1	23,597	2.0	28,973	1.1	1,428,332	1.9
8	301,406	3.0	61,046	1.4	28,208	1.9	23,728	2.2	29,043	0.9	1,432,527	1.8
9	302,500	2.6	61,290	1.5	28,262	2.1	23,845	2.5	29,172	1.4	1,437,739	1.8

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

### 1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 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	
2014. 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
16.12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
17. 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
11	1,407,145	2.1	1,094,384	1.6	399,607	6.3	694,147	△ 0.8	620	9.6
12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 1	1,410,886	2.1	1,100,793	1.6	404,382	6.2	695,723	△ 0.8	677	23.9
2	1,414,937	2.0	1,107,054	1.5	412,418	6.0	693,911	△ 0.9	715	32.4
3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
4	1,423,773	2.1	1,109,292	1.5	418,577	6.0	689,944	△ 1.0	761	36.7
5	1,417,631	1.9	1,100,941	1.4	411,723	6.0	688,449	△ 1.0	758	35.5
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
7	1,428,331	1.9	1,107,701	1.4	417,356	6.2	689,600	△ 1.2	736	25.7
8	1,432,526	1.8	1,113,246	1.3	423,538	6.0	688,947	△ 1.3	750	22.8
9	1,437,737	1.8	1,109,850	1.4	421,691	6.3	687,413	△ 1.3	737	20.8

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,752	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
16.12	239,147	5.9	135,752	6.0	103,073	5.9	314	△ 13.0	51,048	9.4
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
6	240,786	5.6	135,448	7.4	104,983	3.6	347	△ 12.7	56,493	1.5
17. 9	252,486	7.1	144,996	9.7	107,119	3.7	363	△ 7.4	53,294	△ 0.3
10	245,034	5.1	137,219	6.4	107,434	3.6	373	4.6	53,686	1.8
11	245,176	5.0	137,842	6.3	106,936	3.4	389	18.4	55,980	0.4
12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 1	243,868	5.1	136,305	6.5	107,159	3.2	397	21.2	54,672	0.3
2	243,473	4.8	135,470	6.5	107,581	2.7	413	26.1	52,774	0.7
3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
4	256,278	3.7	148,977	5.4	106,873	1.3	420	22.8	46,765	5.7
5	248,919	3.2	141,705	4.7	106,800	1.2	407	17.6	56,123	5.7
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
7	247,147	2.9	140,422	4.8	106,317	0.5	400	9.5	62,156	7.2
8	245,883	2.6	138,746	4.3	106,727	0.6	402	7.6	62,345	8.3
9	259,616	2.8	151,736	4.6	107,490	0.3	382	5.1	57,561	8.0

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2014. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
16.12	14,295	△ 1.3	36,749	14.4	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
17. 9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592
10	16,546	△ 0.1	37,136	2.7	0	△ 100.0	11,484	1.8	0	1,434
11	18,296	△ 0.8	37,680	1.1	0	△ 100.0	11,600	△ 0.8	0	1,649
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	1,549
18. 1	18,346	△ 0.0	36,323	0.5	0	...	11,549	3.2	0	1,487
2	18,412	0.8	34,359	0.6	0	...	11,632	0.4	0	1,177
3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
4	14,479	△ 0.1	32,283	8.6	0	...	11,433	9.5	0	1,102
5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	1,181
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	1,466
8	18,726	2.7	43,615	10.9	0	...	11,047	△ 1.0	0	1,447
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	1,348

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。



# 1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

## 科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 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
16.12	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. 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
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
17. 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
11	698,233	2.6	6,896	△ 4.1	691,336	2.7	36,243	1.3	626,222	2.7	28,870	4.6
12	707,074	2.6	8,276	△ 4.0	698,797	2.6	37,919	1.6	630,694	2.6	30,183	5.0
18. 1	702,375	2.6	7,173	△ 3.8	695,202	2.6	37,136	1.8	628,904	2.6	29,161	5.3
2	702,795	2.5	6,938	△ 3.7	695,856	2.6	37,086	2.1	629,442	2.5	29,328	5.5
3	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	5.1
4	705,035	2.2	7,684	△ 4.9	697,351	2.3	35,737	2.1	632,835	2.1	28,778	5.2
5	703,691	2.2	6,759	△ 4.3	696,931	2.2	34,579	2.4	633,542	2.1	28,810	4.9
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
7	706,946	2.1	6,701	△ 4.4	700,245	2.2	35,150	1.4	635,934	2.1	29,160	5.2
8	707,804	2.1	6,514	△ 4.4	701,289	2.1	35,484	1.5	636,389	2.0	29,416	5.2
9	714,564	1.7	7,544	△ 4.3	707,019	1.7	36,953	1.6	638,347	1.6	31,719	5.5

## 地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 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
16.12	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. 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
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
17. 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
11	30,823	0.6	24,090	3.9	134,994	4.0	126,665	2.2	17,108	2.0	143,454	1.6
12	31,319	0.5	24,435	4.1	136,701	3.9	128,282	2.2	17,285	2.0	145,481	1.7
18. 1	30,888	0.8	24,180	3.6	136,046	3.9	127,572	2.3	17,179	2.1	144,208	1.7
2	30,914	0.9	24,227	3.2	136,102	3.9	127,539	2.3	17,180	1.7	144,357	1.8
3	31,429	0.9	24,631	3.3	137,489	4.1	128,602	2.4	17,227	0.9	146,120	1.8
4	30,531	0.4	24,256	2.8	137,255	3.7	127,996	2.1	17,103	1.0	144,775	1.4
5	30,418	0.6	24,196	1.8	136,790	3.7	127,942	2.2	17,105	0.3	144,432	1.4
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
7	30,649	0.8	24,309	1.8	137,506	3.5	128,563	2.2	17,173	0.2	144,618	1.2
8	30,790	0.9	24,348	1.9	137,555	3.3	128,746	2.2	17,189	0.4	144,752	1.1
9	30,857	△ 0.8	24,651	1.3	139,169	3.0	130,070	2.1	17,204	△ 0.2	146,253	0.8

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 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
16.12	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. 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
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
17. 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
11	149,600	3.0	31,426	2.3	10,400	2.5	12,445	1.8	16,009	1.9	698,233	2.6
12	151,230	2.9	31,823	2.4	10,473	2.3	12,625	1.8	16,188	1.4	707,074	2.6
18. 1	150,410	2.9	31,674	2.5	10,442	2.6	12,481	1.5	16,057	1.3	702,375	2.6
2	150,492	2.8	31,759	2.5	10,478	2.9	12,494	1.6	16,006	0.8	702,795	2.5
3	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5
4	151,339	2.3	31,668	1.9	10,537	3.1	12,498	1.1	15,846	0.0	705,035	2.2
5	150,939	2.3	31,725	2.1	10,625	3.7	12,462	1.0	15,795	0.0	703,691	2.2
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
7	152,018	2.4	31,880	1.9	10,611	3.3	12,489	0.9	15,848	△ 0.1	706,946	2.1
8	152,189	2.4	32,000	2.1	10,624	3.4	12,473	0.8	15,841	△ 0.3	707,804	2.1
9	153,580	2.1	32,286	1.9	10,678	2.0	12,581	0.5	15,929	△ 0.4	714,564	1.7

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計									
	前年同月比 増 減 率	構成比		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						
2014. 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	
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	
16.12	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	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1	
6	690,707	2.7	100.0	437,057	3.0	63.2	60,256	△ 1.1	8.7	47,066	2.9	6.8	
9	702,432	3.0	100.0	447,893	3.3	63.7	62,018	0.0	8.8	49,394	2.9	7.0	
12	707,072	2.6	100.0	452,559	2.9	64.0	62,051	△ 0.9	8.7	50,412	2.5	7.1	
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1	
6	707,372	2.4	100.0	450,139	2.9	63.6	60,348	0.1	8.5	48,562	3.1	6.8	
9	714,562	1.7	100.0	457,469	2.1	64.0	61,594	△ 0.6	8.6	50,885	3.0	7.1	

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 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	
2014. 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
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
16.12	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	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	155,757	5.5	22.5	58,706	1.5	8.4
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	158,411	5.7	22.5	58,970	1.4	8.3
12	28,496	△ 0.2	4.0	26,010	△ 0.1	3.6	160,231	5.4	22.6	59,090	1.3	8.3
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3
6	27,682	1.3	3.9	25,548	0.3	3.6	163,717	5.1	23.1	59,126	0.7	8.3
9	28,511	0.7	3.9	25,914	0.1	3.6	165,718	4.6	23.1	59,016	0.0	8.2

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品貸家業		
	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	
2014. 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
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
16.12	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	2,866	△ 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
12	8,730	2.1	1.2	5,887	1.3	0.8	22,582	0.4	3.1	2,861	0.1	0.4
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4
6	8,728	1.8	1.2	5,909	2.2	0.8	22,479	△ 0.1	3.1	2,778	0.0	0.3
9	8,808	1.6	1.2	5,961	1.7	0.8	22,463	△ 0.5	3.1	2,870	△ 1.5	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	
2014. 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
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
16.12	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	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	198,939	2.3	28.8	166,864	2.2	24.1
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	200,299	2.1	28.5	167,684	1.9	23.8
12	58	12.1	0.0	53,680	2.6	7.5	200,833	1.8	28.4	168,300	1.5	23.8
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7
6	58	7.4	0.0	55,676	1.7	7.8	201,557	1.3	28.4	168,694	1.0	23.8
9	58	12.1	0.0	54,805	1.0	7.6	202,287	0.9	28.3	168,982	0.7	23.6

(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		買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の託	商有証券	品
		うち信金中	預け金								
2014. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	0	2,105	1,408		32
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	0	2,386	1,273		30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	0	2,058	1,262		25
16.12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	0	1,818	1,695		45
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	0	1,575	1,316		47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	0	1,744	1,629		48
17. 9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	0	1,625	1,688		49
10	13,007	379,797	(5.6)	319,525	(4.9)	0	0	1,625	1,718		52
11	13,810	375,689	(5.6)	318,243	(5.5)	0	0	1,832	1,710		53
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	0	1,946	1,668		55
18. 1	13,966	372,303	(4.8)	314,778	(4.7)	0	0	1,786	1,668		56
2	13,250	376,280	(4.0)	317,016	(4.0)	0	0	1,789	1,659		57
3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	0	1,794	1,561		56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	0	1,860	1,761		60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	0	1,855	1,805		61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	0	1,949	1,833		62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	0	2,155	1,847		22
8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	0	2,278	1,879		22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	0	2,214	1,906		20

年月末	有価証券	国債					地方債			短期社債	社債				株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社	公債	債金	融債		その他				
2014. 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			
16.12	419,493	(0.6)	85,682	(△5.7)	90,240	59	161,636	(△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395			
17. 3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529			
6	418,060	(△0.0)	81,738	(△4.8)	90,906	94	159,296	(△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902			
17. 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			
11	418,035	(△0.6)	78,676	(△9.2)	90,792	124	155,827	(△3.9)	68,825	17,700	69,301	6,890			
12	418,705	(△0.1)	77,775	(△9.2)	90,887	119	155,820	(△3.5)	68,770	17,366	69,683	7,036			
18. 1	421,865	(0.3)	79,093	(△8.6)	91,159	109	155,293	(△3.3)	68,724	16,945	69,623	7,122			
2	421,086	(0.5)	77,224	(△9.4)	90,971	109	154,292	(△3.5)	68,425	16,550	69,316	7,506			
3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585			
4	418,354	(1.2)	74,009	(△8.4)	90,755	139	152,184	(△3.7)	67,327	15,561	69,295	7,695			
5	419,769	(0.9)	73,237	(△10.1)	90,926	139	152,133	(△4.2)	67,191	15,205	69,736	7,683			
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797			
7	424,297	(0.7)	74,069	(△10.2)	91,711	139	151,955	(△4.4)	67,046	14,377	70,531	7,837			
8	426,395	(1.9)	74,423	(△5.9)	92,409	139	151,400	(△4.5)	66,971	13,967	70,461	7,953			
9	427,119	(2.9)	74,513	(△4.4)	92,396	29	151,177	(△3.3)	66,846	13,556	70,775	7,895			

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証券								
2014. 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
16.12	0	33,941	40,268	1,269	796,788	(3.0)	303,090	49.5	57.3	30.1	21.8	38.0
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335	(2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
17. 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
11	0	40,648	43,668	1,405	811,681	(2.2)	318,243	49.5	57.6	29.6	22.5	39.2
12	0	41,479	44,130	1,455	816,439	(2.4)	321,018	49.6	57.3	29.4	22.5	39.3
18. 1	0	42,086	45,514	1,486	812,199	(2.3)	314,778	49.7	57.5	29.8	22.2	38.7
2	0	43,328	46,167	1,486	814,904	(2.1)	317,016	49.6	57.5	29.7	22.3	38.9
3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
4	0	44,175	47,864	1,528	824,251	(2.7)	328,767	49.4	57.8	29.3	23.0	39.8
5	0	44,859	49,269	1,518	819,187	(2.4)	324,365	49.5	57.7	29.5	22.8	39.5
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
7	0	45,523	51,500	1,561	826,614	(2.0)	324,688	49.4	57.8	29.6	22.7	39.2
8	0	45,788	52,705	1,573	831,029	(2.1)	326,999	49.3	57.9	29.7	22.8	39.3
9	0	45,783	53,751	1,570	828,327	(2.6)	308,737	49.6	57.5	29.6	21.4	37.2

(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		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	
								前年同月比 増減率	増減率			
2014. 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
16. 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. 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
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
17. 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
11	1,407,146	2.1	9,625,980	4.8	6,409,471	6.1	4,454,741	7.1	3,550,005	5.6	2,553,928	2.4
12	1,421,840	2.3	9,583,425	3.4	6,329,505	3.9	4,385,543	5.0	3,489,735	4.9	2,583,346	2.5
18. 1	1,410,887	2.1	9,588,591	3.1	6,363,312	3.5	4,432,786	5.1	3,535,579	5.3	2,562,605	2.5
2	1,414,939	2.0	9,571,245	3.0	6,339,709	3.4	4,441,677	5.7	3,544,445	5.4	2,568,001	2.3
3	1,409,771	2.2	9,777,912	3.0	6,489,503	3.2	4,502,834	4.8	3,593,112	4.6	2,620,107	3.0
4	1,423,774	2.1	9,807,107	3.3	6,516,037	3.7	4,571,784	5.3	3,674,060	5.9	2,617,960	2.5
5	1,417,632	1.9	9,835,057	3.4	6,552,849	4.1	4,589,153	5.4	3,705,121	5.7	2,634,961	3.3
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
7	1,428,332	1.9	9,723,581	2.1	6,445,388	2.0	4,479,922	2.8	3,652,310	5.4	2,629,287	3.3
8	1,432,527	1.8	9,690,196	1.7	6,408,892	1.5	4,463,634	2.5	3,638,160	4.9	2,631,747	3.1
9	1,437,739	1.8										

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2014. 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
16. 12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
17. 9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
10	662,326	2.2	—	—	—	—
11	662,581	2.1	—	—	—	—
12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 1	662,674	1.7	—	—	—	—
2	663,535	1.5	—	—	—	—
3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
4	673,110	1.8	—	—	—	—
5	647,247	△ 1.8	—	—	—	—
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
7	648,906	△ 1.6	—	—	—	—
8	649,557	△ 1.8	—	—	—	—
9						

(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		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	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	
2014. 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
16. 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. 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
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
17. 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
11	698,233	2.6	2,520,969	2.0	1,858,655	△ 1.4	1,963,517	3.9	513,792	3.3	5,696,511	2.8
12	707,074	2.6	2,549,802	1.9	1,877,279	△ 1.1	1,982,376	3.7	520,208	3.1	5,759,460	2.7
18. 1	702,375	2.6	2,545,793	2.0	1,871,649	△ 1.0	1,978,920	3.8	517,523	3.2	5,744,611	2.8
2	702,795	2.5	2,539,627	1.6	1,861,180	△ 1.4	1,981,045	3.7	517,728	3.2	5,741,195	2.6
3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5
4	705,035	2.2	2,565,152	2.1	1,954,886	3.7	1,997,249	3.8	520,454	3.1	5,787,890	2.8
5	703,691	2.2	2,544,593	1.3	1,941,616	3.5	2,017,634	4.7	503,900	0.0	5,769,818	2.5
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,329	0.0	5,808,871	2.8
7	706,946	2.1	2,553,110	1.4	1,950,773	4.6	2,035,252	5.0	507,335	△ 0.0	5,802,643	2.6
8	707,804	2.1	2,538,230	1.0	1,943,875	4.6	2,039,561	5.1	507,364	△ 0.1	5,792,959	2.4
9	714,564	1.7										

- (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利用ください。

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)12月1日 発行

2018年12月号 第17巻 第12号(通巻557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