

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第18巻 第10号(通巻567号) 2019.11

BREXITへの対応、その後

ファミリービジネスの視点から見た事業承継  
—親族内承継の課題と対策—

第177回全国中小企業景気動向調査  
7～9月期業況は小幅低下で先行きにもやや慎重  
—2019年7～9月期実績・2019年10～12月期見通し—  
【特別調査—消費税率引上げの影響と対応について】

中小企業の「継続力」を考える②  
—ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは—

信用金庫における製造業への支援方法  
—支援体制の強化—

地域・中小企業研究所が日本中小企業学会全国大会  
にて研究報告

地域・中小企業関連経済金融日誌(9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 (<https://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
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

### 問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：荻野、大島、岸本)

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

# 信金中金月報

## 2019年11月号 目次

	BREXITへの対応、その後	2
	信金中金月報掲載論文編集委員長 小川英治 (一橋大学大学院 経営管理研究科教授)	
特別寄稿論文	ファミリービジネスの視点から見た事業承継 —親族内承継の課題と対策—	4
	日本経済大学大学院 特任教授 後藤俊夫	
調 査	第177回全国中小企業景気動向調査 7～9月期業況は小幅低下で先行きにもやや慎重 —2019年7～9月期実績・2019年10～12月期見通し— 【特別調査—消費税率引き上げの影響と対応について】	18
	中小企業の「継続力」を考える② —ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは—	32
	松永直樹 鉢嶺 実	
	信用金庫における製造業への支援方法 —支援体制の強化—	52
	松代和樹	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が日本中小企業学会全国大会 にて研究報告	61
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (9月)	62
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (9月)	67
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	69

2019

11

# BREXITへの対応、その後

信金中金月報掲載論文編集委員長

小川 英治

(一橋大学大学院 経営管理研究科教授)

本年8月末から9月初めにかけて本学大学院経営管理研究科MBAの学生に引率して、BREXIT(英国のEU離脱)とその行方及びそれへの対応に関してヒアリングを行うための海外研修に出かけてきた。2年前にも同様のヒアリングを行い、その内容については本誌巻頭言(2017年11月号)に著した。

一昨年は、その前年にBREXITの是非を問う国民投票で離脱派が過半数を超え、2019年3月末を期限として英国がEUを離脱することについてEUと交渉する中で、BREXIT及びそれへの対応についてヒアリングを行った。今回は、BREXITの期限が2019年10月に延期されたなかで、メイ前首相に代わって首相となったジョンソン首相が合意なきBREXITも辞さないと表明して、BREXITの行方が渾沌(カオスとも称されている)としている。そのような政治状況の中で、再度BREXIT及びそれへの対応についてヒアリングしてきた。ヒアリング先は、ロンドン大学SOASの先生方からレクチャーを受けたほか、EBRD(欧州復興開発銀行)を始め、金融機関やLloyd's(ロイズ保険組合)や保険会社やJETROを訪問して、企業や金融機関のBREXITに対する対応について話を聞いた。

2年前にロンドンに海外研修で訪問した当時(2017年8月)は、2019年3月のBREXITに備えて、英国がEUから離脱するとロンドンに本拠地を置く金融機関のEU向けのシングルパスポートが効力を失うことから、欧州大陸でも金融業務ができるように、欧州大陸のEU加盟国のどこかの都市に本拠地を設置しなければならず、金融機関の中にはすでに方針を決めたものもあれば、目下検討中にあったものもあった。

しかし、このたびの訪問時(2019年8月)においては、ほとんどすべての金融機関がシングルパスポートのために欧州大陸に本拠地を置くEU加盟国の都市を決めて、その本拠地での業務が始まっていた。例えば、日系の金融機関においては、みずほFGがフランクフルトに証券現地法人を設立し、三菱UFJFGは欧州事業をアムステルダムに統合し、三井住友FGはフランクフルトに銀行現地法人・証券現地法人を設立した。外資系の金融機関も同様に欧州大陸に本拠地を置いた。また、このたび訪問したLloyd's(ロイズ保険組合)はブリュッセルに新しい拠点を設置し、日系の保険会社、例えば、あいおいニッセイ同和損保はルクセンブルグに本拠地を置いてい

る。このように保険会社も含めて金融機関はBREXITに備えて新たに欧州大陸に本拠地をすでに置いた。

ほとんどすべての金融機関は、ロンドンの本拠地を閉じて、ロンドンから欧州大陸に本拠地を移転したかと言うとそうではない。ロンドンにあるこれまでの本拠地をそのまま存続させる一方で、EUでのシングルパスポートを得るために、欧州大陸にも新たに本拠地を設置するという戦略をとっている。金融機関や保険会社にとってロンドンのシティは金融取引や保険引き受けのネットワークがすでに確立している。たとえロンドンからEUへの金融業務・保険業務ができなくなったとしても、EUを除く他の国々の金融や保険のグローバル・ネットワークのハブであるロンドンからその本拠地を移転させることは選択していないのである。

狭い欧州において、EU向けの本拠地とグローバル・ネットワークの本拠地を別々に設置することは、さらに、EU向けの本拠地が複数であって、一つに定まらないことは、効率的ではない。さらに、ネットワークは、ネットワーク外部性の効果によってそのネットワークのハブの競争力が高まる。ネットワーク外部性とは、そのネットワークにリンクする他の経済主体（金融機関や保険会社）の数が多ければ多いほど、そのネットワークの利便性が高まるというものである。したがって、シングルパスポートを獲得するために金融機関や保険会社の本拠地が欧州大陸に分散していることは、効率性に加えて、ネットワーク外部性の観点からも、BREXIT前のロンドンのシティに比較して、劣化することになる。

このような状況にあることから、シングルパスポートを取得するために設置された欧州大陸の本拠地の間の自然淘汰・収斂化、ロンドンのシティのこれまでのグローバル・ネットワークの存続、そして各金融機関におけるロンドンのシティの本拠地と欧州大陸の本拠地との間の効率化のための取捨選択が、BREXITが決着した後もダイナミックに動いていくことが予想される。これらの理由から、今後もロンドン及び欧州における金融業と保険業について注視せざるをえない。

何よりも、その前に重要なことは、英国議会がBREXITについてどのような議論を進めるかである。ジョンソン首相は、本年10月末の合意なきBREXITも辞さないとして、あたかもそれを待ち望んでいるかのようなようである。ジョンソン首相は、議会の解散・総選挙の動議を二度にわたり提出し、否決されるに至っている。また、10月末のBREXIT交渉の期限を目前にして、9月初旬に1週間ほど議会を開催したものの、その後1か月以上の休会に入った。このような政治情勢について今後どのようになるかとロンドンで何人かの人たちに尋ねたが、2年前と同様に、“Nobody knows.”という答えが返ってくるだけなのは、依然として変わっていない。このような政治の不確実性が経済に対して及ぼす悪影響は日増しに高まっている。

# ファミリービジネスの視点から見た事業承継

## －親族内承継の課題と対策－

日本経済大学大学院 特任教授

後藤 俊夫

(キーワード) 多様性、重力、抗力、ファミリー資本、世代間コミュニケーション

(要 旨)

- 本論はファミリービジネス論の視点から中小企業の事業承継に焦点を当て、中でも親族内承継を重視して課題と対策を提示する。ファミリービジネス研究は1950年代に始まり、経営学だけでなく社会学や心理学、精神療法など広範な分野にわたる学際的視点を特徴とする。わが国でも近年、わが国独自の知見が蓄積され、中小企業の事業承継にも資する点が少なくない。
- 本論は、第1節でファミリービジネスの概要、第2節で国内における近年の研究成果を紹介した後、第3節で中小企業の事業承継をファミリービジネスの視点から論じる。要点として、ファミリービジネスは経済産業を支える主役であり、一般企業より優れた財務的業績及び非財務的業績の重視、並びに長寿性を特徴とする。所有及び経営面のファミリー影響力から見たファミリービジネスは多様な存在であり、ファミリーが努力を怠るとファミリー資本減少によってファミリー影響力が衰退し、わが国の経済産業に対する貢献度も低下する。
- 本論は、上述したファミリービジネスの特徴に着目し、所有における親族内承継の重要性を強調すると共に、親族内承継の復活に向けた重点施策として世代間関係性の改善を提起する。事業承継は現世代と後継者を中心として各種利害関係者が介在し、長期の時間にわたる複雑なプロセスである。昨今の後継者問題は、こうした総合的かつ長期的な視点の軽視によるものであり、根本的な対策が喫緊に求められる。

# I. ファミリービジネスの概要

## 1. ファミリービジネス研究と背景要因

ファミリービジネス研究は米国で1950年代に始まり、1980年代から大きく注目を集め、著名ビジネススクールに講座が設けられた。更に、各地の大学がファミリービジネス研究センターを開設し、優秀ファミリービジネスの表彰並びに経営指導を通じて地域経済の発展に大きく寄与するに至っている。欧州でも約10年遅れでファミリービジネス研究が始まると共に、相続税撤廃に向けた活動が活発化している。

ファミリービジネス研究は米国・欧州など先進諸国において、今や経営学の主要分野の一つを占めるに至っている。その主要学術ジャーナルであるFamily Business Review (FBR) の評価が急速に上昇し、学術誌の質的評価を示すインパクト指数は6.188、経営学分野の147誌のうち13位となっている(2018年現在)。また、経営学の主流に位置づけられるジャーナルで2001年頃から当分野の論文掲載が増え、ベンチャービジネス分野の主要ジャーナルでも2003年に特集が組まれるに至った。

筆者が学生時代を過ごした1960年代、ファミリービジネスは開発経済学で取り上げられるにすぎず、発展途上国における前近代的な存在であったが、現在では全く様変わりしており、上述の通り米国・欧州の企業を対象とした研究が主導的である。

ファミリービジネスは基本的に「所有または経営においてファミリーの影響下にある企業」と定義されるが、その詳細は未確立である(定義については次節で詳述)。

さて、ファミリービジネスへの注目が近年増加している要因として、下記の3点が挙げられる。第1にファミリービジネスは米国など先進国でも全企業数の過半数を占め(Astrachan et al., 2003)、かつGDPや所得税支払額、雇用数などに占める比率も高く、経済産業の主役として再発見された。また、大企業においても米国S&P500の35.0%(Anderson & Reeb, 2003)、上場企業の21%(McConaughy, 1994)を占めるように、ファミリービジネスが一定の比重を占めている。

第2に一般企業に比して業績が優位である。この優位性についても、欧米諸国における実証研究が多い(後藤, 2012: 20-23)。特に、Anderson & Reeb (2003)は米国S&P500の銀行・公益企業除く403社を分析し、トービンのQ、資産利益率、株価総額、総資産比率における優位性を指摘した。我が国の状況も次節以降で述べる通り同様である。

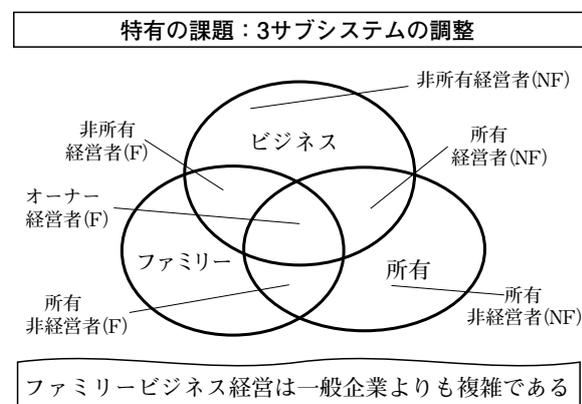
第3に、ファミリービジネスでは経済的業績と共に非経済的業績が重要視される(Davis and Tagiuri, 1989など)。非経済的業績は一般の経営学では馴染みのない用語であるが、従業員・顧客の重視、地域貢献などを意味し、昨今のCSR(企業の社会的責任)或いはSDGs(持続可能な開発目標)が重視される中で、注目度が上昇する要因となっている。

## 2. 3円モデル

ファミリービジネスが一般企業と異なる最大の要因はファミリーの存在であり、ファミリービジネスはファミリー、経営及び所有のサブシステムが交錯する複雑な組織である。この3者の関係は3円モデル (Gersick et al., 1997) を用いて説明される (図表1)。3つのサブシステムに分布するファミリー内外の利害関係者は、立場によって関心事や利害が異なり、会社の円滑な運営にとって個々の関心事や利害の調整が欠かせない。

ファミリービジネスの一般企業と比べた業績優位性は、主に2つの理論によって説明される。第1は、エージェンシー理論であり、多くのファミリービジネスでは経営と所有が一致しているため、エージェンシーコストが発生せず、業績優位をもたらすと考える。対照的に、一般企業では株主 (プリンシパル=委託者) の代理人 (エージェント) である経営者は自らの利益に関心を向けがちであり、

図表1 3円モデル



(出所) Gersick et al (1997) に加筆して筆者作成  
(注) Fはファミリー、NFは非ファミリーを示す

株主の利益を実現させるため、監視及びインセンティブ経費すなわちエージェンシーコストが発生する (後藤, 2012 : 34-36)。

第2は、資源ベース理論であり、ファミリービジネスでは創業者精神など独特の文化あるいは価値観が強く、これが競争力の源泉として業績優位性を生み出すと考える。同一ファミリーが同一地域で代々事業を営む傾向が強く、従業員や顧客の重視、地域社会への貢献など非経済的業績を重視する特徴も資源ベース理論で説明される (同 : 36-45)。

他にもファミリービジネスの業績優位性を示す理論として、利他主義 (同 : 55-56)、社会情緒資産 (ファミリービジネス学会, 2016 : 34-35) などがある。

## 3. 事業承継

ファミリービジネス研究の初期から、事業承継は最も重要な研究テーマである。21世紀初頭以来、研究テーマは経営戦略及び業績分析に拡散したが、依然として他のテーマを凌駕している (後藤, 2012 : 15)。これは、事業承継がファミリービジネスに占める重要性を意味すると共に、その難しさを示している。事業承継の難しさは現経営者と後継者の関係性で説明されるが、加えて所有と経営という二次元による構成 (Barry, 1975)、多種多様な利害関係者の関与 (Handler, 1994)、要する時間の長さも影響する (後藤, 2013 : 56)。

ファミリービジネスにおける承継は「創業者/オーナー経営者から後継へのリーダーシップの引き継ぎ」 (Beckhard and Burke,

1983) と定義される。リーダーシップは所有並びに経営という2軸で構成され (Barry, 1975)、ファミリー及び専門的経営者の組み合わせは多様である (Handler, 1994 : 134)。まさに、事業承継は「有形無形のさまざまな部分要素が複雑に絡み合う」(事業承継学会HP) 複雑なプロセスである。

初期の事業承継研究は創業者に関心が集中していたが、1980年代に配偶者、息子及び娘へと関心が広がり、Handler (1992) は、後継者を個人レベルと関係性に区分して、承継に及ぼす影響を明らかにした。前者には個人のキャリア、アイデンティティ確立、後者には、世代間の尊重・理解、兄弟間の協力関係、一族としての継続に対するコミットメントなどが含まれる。こうした研究の進展につれて、現経営者と次世代間の関係性に対する関心が深まってきた。

## II. 国内ファミリービジネス研究の近年の成果

国内のファミリービジネス研究は欧米諸国の後塵を拝していたが、注目ならびに期待が近年急速に高まっている。その要因として、第1に諸外国を卓越した長寿ファミリービジネスの存在がある。ファミリービジネス研究においても、副題に永続性あるいは100年経営を標榜した研究が少なくない (ファミリービジネス学会, 2016 ; ファミリービジネス白書企画編集委員会 (以下「ファ白」と略)、(2016 ; ファ白, 2018)。筆者自身も1999年に始めた当初の研究テーマは企業の長寿性であ

り、2004年に長寿企業の大半がファミリービジネスであり、併せて海外におけるファミリービジネス研究の隆盛に気づき、ファミリービジネス研究を本格的に始めた経緯がある。

第2に、長寿企業データベース、上場企業に関する財務並びに株主情報など研究に必要な関連データが豊富に存在する。100年以上前から残されている諸データを駆使した結果、事業承継では落合 (2016)、業績およびガバナンスではファ白 (2016)、ファ白 (2018) が提示した知見は海外においても注目され、更なる海外への情報発信が切に期待される。

本節では、国内の大企業を主な対象としたファミリービジネス研究の成果について、ファミリービジネスの占める比率、業績優位性、ファミリービジネスの詳細定義、多様性、時系列的変遷、事業承継を中心に概説する。

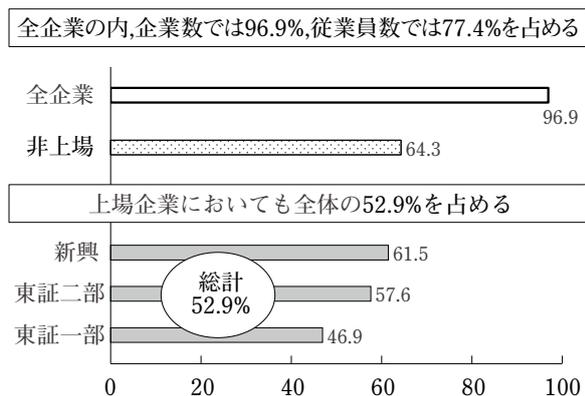
### 1. 経済産業の重要な主役的位置

わが国でも基本的に海外と同様、ファミリービジネスが経済産業の重要な主役的位置を占めている。上場・非上場企業を含む全企業のうち、企業数では96.9%、全常用雇用数では77.4% (後藤, 2006) を占め、上場企業に限っても52.9% (ファ白, 2018) を占める (図表2)。

### 2. 業績優位性

上場ファミリービジネスを対象とした一連の業績分析で、一般企業に対する優位性が指摘されている。木村 (2003) はROEでファミリービジネスが上場企業全体の平均より有意に高い傾向を指摘している。茶木

図表2 ファミリービジネスの占める比率



(出所) 『ファミリービジネス白書2018年版』

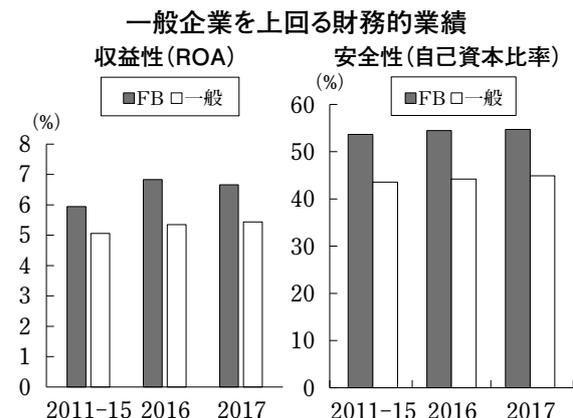
(2008) ではファミリービジネスのROAが同様に上回った。創業者企業は更に高いROAを示している。近年の研究でも収益性、安定性、成長性における業績優位性が明らかである (図表3)。

### 3. 定義

ファミリービジネスの定義では、ファミリービジネスか否かという二分法の克服が国際的に求められていた。その背後に、ファミリービジネスの多様性の検討及び時系列的な定量的把握・分析の必要性があった。

わが国では今世紀に入ってファミリービジネス研究が進展する中で、「ファミリーの複数名が所有または経営に関与する企業」(後藤, 2012) とする定義が提唱され、ファミリーの所有並びに経営における影響力の大小によって、ファミリービジネスの3区分(詳細には6区分)が実用化された(ファ白, 2016)。すなわち、ファミリーが主要株主で、役員を輩出する区分A、所有面におけるファミリー

図表3 ファミリービジネスの財務的業績



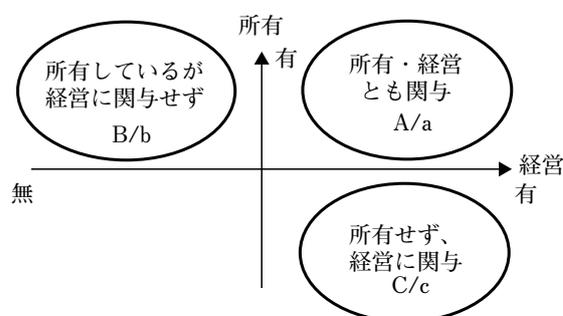
(出所) 同上

影響力を維持しつつ、役員を出していない区分B、ファミリーが主要株主でなく役員を出している区分Cに3区分する (図表4)。これを用いて、ファミリービジネスの多様性並びに時系列的な定量的な研究が大きく前進し、来関心が向けられていなかったファミリー影響力の究明を含めて、海外でも注目する新知見が多数見出されてきた。

なお、ファミリーの定義は先行研究でも関心を持たれず不明確であったが、厳密な定量

図表4 ファミリービジネスの定義

所有権と経営権に着目した区分と定義



- ¶ 株式の所有比率：定義には含めない。
- ¶ 親族影響力：所有面を主、経営面を従とする。

(出所) 同上

的分析では避けて通れない。ファミリーを民法の親族規定に則って六親等以内とする定義（後藤，2012：4）は海外先行研究とも内容的に整合的である。

尚、異姓のファミリーの把握及び資産管理会社の把握も残された課題である。資産管理会社はファミリーの保有株式を散逸させない有効な手段であり、上場ファミリービジネスの半数以上が保有しており、中にはファミリーで7社の資産管理会社を活用している事例もある<sup>(注1)</sup>。

#### 4. 多様性

前項で説明した詳細定義に基づき、『ファミリービジネス白書』（2015及び2018年版）は国内全上場企業を調査対象とし、ファミリービジネス企業を抽出・区分し、その多様性を明らかにした。2018年版によれば、ファミリービジネスを1,877社（全体の52.9%）特定し、3区分別には、上述した区分A（40.2%）、区分B（9.6%）、区分C（3.2%）である。こうした多様性はファミリーの所有並びに経営における影響力の多様性に起因する。これらの内、主要株主でないが役員を出している区分Cは国内の主要学会でも議論的となり、海外でも大きく注目されている。

#### 5. 時系列的変遷

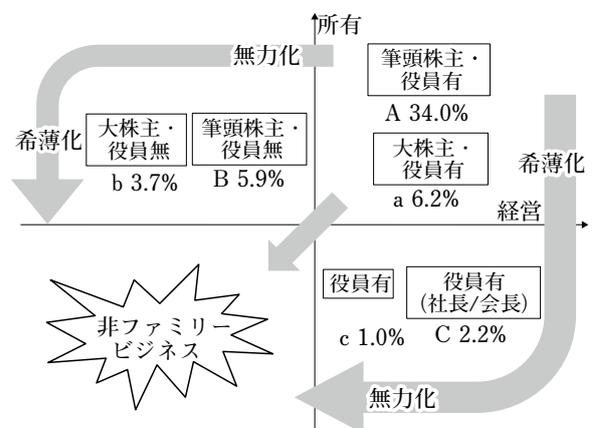
縦断的研究は、過去にさかのぼって、または将来にわたって、ある特定の現象の有無などを調査する手法であり、ある程度の期間が

観察対象となる。既に1949年を出発点とした沈（2014）、1922年を軸として明治期まで遡って130年を概観したファ白（2016）、ファ白（2018）などが発表されている。

多様性を検討する際にも、ある特定時点における観測に加え、一定期間、特に数世代にわたる長期間を対象期間とすると、ファミリービジネスの時系列的变化が一層明確となる（ファ白，2016）。ここにおいて、多様性と長寿性が交錯する。後藤（2016）が提起した「ファミリー影響力の低減モデル」（図表5）が130年間の長期にわたる時系列的变化の観測（Goto，2016：ファ白，2018）で確認された（図表6）のは、その先駆的事例である。

「ファミリー影響力の低減モデル」は、ファミリービジネスとしての地位を保持する事の難しさをファミリー影響力の所有と経営における弱体化によって説明するモデル（ファ白，2016：17-20）であり、ファミリーの所有と経営における弱体化が相互に影響を

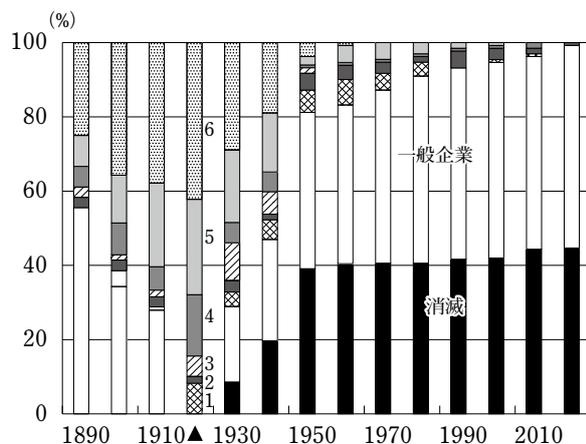
図表5 ファミリー影響力の低減モデル



（出所）『ファミリービジネス白書2015年版』p.18を更新して筆者作成

(注)1. 「上場4社に1社 ファミリー『資産管理会社』の正体」日本経済新聞電子版（2017/8/9）。

図表6 ファミリービジネスの時系列的変化：  
1890～2015

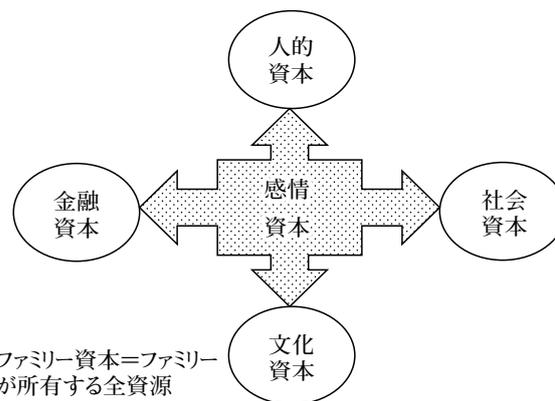


(出所)『ファミリービジネス白書2018年版』p.120

及ぼして非ファミリービジネス化する一連のプロセスとして提示する。原初ファミリービジネスは所有・経営両面にわたる強いファミリー影響力を持つが、多くは①所有における影響力の減少②経営における影響力の減少③非ファミリービジネスへの直接転化の3経路のいずれかをたどり、非ファミリービジネス化する。

このモデルは、まず自動車業界における事例研究（後藤：2016）及び90年強（1922～2015年）に及ぶ時系列的観測（ファ白，2018）で確認された。後者では、1922年に上場していたファミリービジネス116社の内、その地位を93年後の2015年まで保持していたのは僅か2社に過ぎず、残りは消滅あるいは非ファミリービジネスとしての存続であった（図表6）。次項で説明するように、ファミリー影響力衰退はファミリーの人的資本、財務的資本、社会関係資本及び文化資本などファミリー資本（Danes et al. 2009）の時間

図表7 ファミリー5大資本



ファミリー資本＝ファミリーが所有する全資源  
(Danes et al. 2009)

(出所) 筆者作成

的経過における減衰（後藤，2016）に起因する。近年注目されている感情資本を含めファミリー資本の5大資本の維持が非常に重要となる（図表7）。

## 6. 事業承継

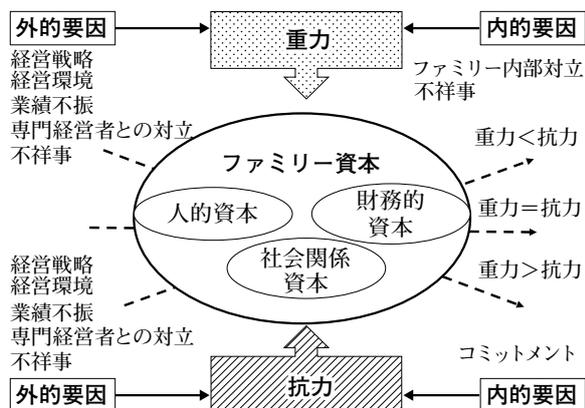
本項では、「重力」と「抗力」、事業承継における所有と経営、親族内承継と親族外承継の3点に関して得られた知見を概観する。

### (1) 「重力」と「抗力」

まず、「重力」とは非ファミリービジネスへの地位低下を発生させる力、「抗力」はファミリービジネスとしての地位を維持する力であり、上述したモデルが示すファミリー影響力に影響する諸要因を説明する用語である（ファ白，2016：19-20）。

ファミリー影響力を低減させる重力は、保有株式の低下（希薄化）、経営権の低下（無力化）及びその他要因によって発生し、ファ

図表8 重力と抗力



(出所)『ファミリービジネス白書2018年版』p.126-128等に基づき筆者作成

ファミリー資本を減少させる(図表8)。特に事業の発展拡大に伴う増資、事業承継に伴う財務的資本減少の影響が大きい。一方、抗力はこれら諸要因の維持増加によって発生し、ファミリー資本を維持しようとするファミリーの意識的かつ継続的努力が欠かせない。抗力が重力に対抗できなかったファミリービジネスは、ファミリー影響力が大きく減少した結果、非ファミリービジネスの地位へ脱落する。このプロセスでは、可逆的方向は極めて稀であり(ファ白,2018:120-122)、ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要である。

## (2) 事業承継における所有と経営

事業承継における所有と経営の関連性に着目した先行研究は海外にもなかった。後藤(2006)は静岡県を対象としたサンプル調査によって、上場・非上場を含むファミリービジネスにおける所有と経営の実態並びに、相

互関係について下記の諸点を初めて明らかにした。創業者一族の経営者全体に占めるファミリー役員比率は、過半数占有が54.8%で、40~60%未満(25.0%)を頂点として全体的に緩やかに分布している。創業者一族の株主所有比率は過半数占有が58.4%を占め、創業者一族の株主所有比率が50%以上の構成比は、資本金の増加に伴って低減している。ファミリー企業の株主のうち、筆頭ファミリー株主は代表取締役社長が全体の61.4%を占め、会長(9.8%)、その他役員(7.8%)、親会社(7.2%)、関連会社(8.5%)の他、個人株主(5.2%)の順に分布している。

換言すれば、経営権を代表する社長のうち4割弱は最大のファミリー株主ではなく、経営承継と所有承継の不一致が指摘される。その要因として①現経営者の承継に対する消極性②現経営者の実権維持③新経営者の実績吟味④承継における名目と実態の乖離⑤税対策が指摘される(後藤,2013:60-62)。不一致の弊害として①エージェンシーコストの発生②事業承継に関する満足度並びに承継後の業績に与える負の影響③後継者の視点の欠如④予期せぬ事態への対応不備が挙げられる(同:62)。

## (3) 親族内承継と親族外承継

事業承継の二つの形態である親族内承継と親族外承継(第三者承継)の比較研究は国内外とも少ない中で、親族外承継を促進する行政施策が先行している(詳細は後述)。

親族内承継と親族外承継は各々強みと弱み

図表9 親族内承継と親族外承継の比較

	親族内承継	親族外承継
強み	後継者の早期指名可 所有と経営の一致	外部人材の登用 親族内に後継者不在でも 事業の継続可
弱み	後継者がいないと不可	自社株購入資金力 個人債務保証が困難

(中小企業庁, 2006)

- ◎資産承継と経営承継を区別する必要がある
- ◎承継の長期的結果を看過してはならない

資産の親族外承継は非ファミリービジネスを招き、ファミリービジネスの強みを失う結果となる  
 親族内承継と比べ、親族外承継は業績は優位だが持続性が劣る (Wennberg et al., 2011)

(出所) 筆者作成

があるが、前項の所有と経営の観点から各々を客観的に評価する必要がある。経営面における親族外承継はファミリー外の優秀人材の登用を意味し、非ファミリー従業員の士気向上面からも推奨される。実際に、国内上場ファミリービジネスでは、2014暦年における社長交代事例173件の内、非親族の社長が67.0% (ファ白, 2016: 21) であり、社長、会長とも非親族の比率は28.1% (後藤, 2017: 33) である。

半面、所有面におけるファミリー関与がファミリービジネスをファミリービジネスたらしめる最終的な要因であり、所有の親族外承継はファミリービジネスとしての終焉につながる (図表9)。

ファミリービジネスの非ファミリービジネス化は一国の経済から見ても大きな問題を生じる。冒頭で述べた通り、ファミリービジネスは量的に一国経済の生命線と呼ばれるだけでなく、財務的業績優位性並びに非財務的業

績を重視する特性に鑑みて、その存在は極めて重要である。

### III. 中小企業の事業承継

本節では、ファミリービジネスの視点から見た中小企業の事業承継について、第1節及び第2節の内容を踏まえ、企業の長寿と事業承継、ファミリー影響力の衰退、親族内承継と世代間コミュニケーションを中心に論じる。なお、第2節で紹介した国内の先行研究は上場企業を対象とした実証研究が多いが、それらは専らデータ入手可能性によるもので、あくまでも研究の視野は全てのファミリービジネスを対象としている。これらの研究によって得られた知見の中小企業への適合性については、必要に応じて言及する。

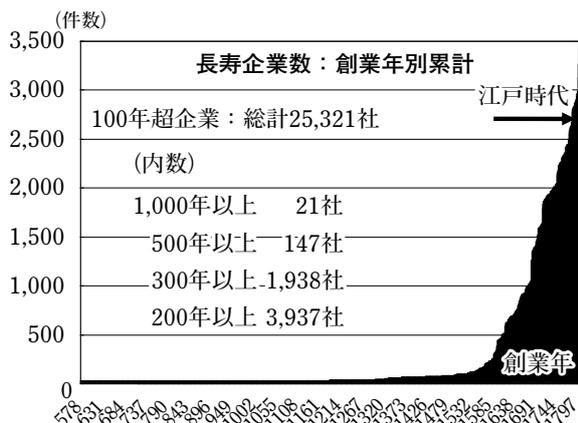
#### 1. ファミリービジネスの長寿性と事業承継

筆者の研究は企業の長寿性から始まり、永らくファミリービジネス理論を用いて分析してきた。長寿企業研究の一端を紹介すれば、まずわが国で創業以来100年以上続く長寿企業を25,321社確認し (図表10)、わが国は長寿企業大国として認知されている (図表11)。

わが国長寿企業の約9割がファミリービジネスであり、しかも創業家が代々承継している比率の高さも海外と比べた大きな相違点である (注2)。その長寿要因である6つの定石と思想的背景 (図表12) は、ファミリー性に基

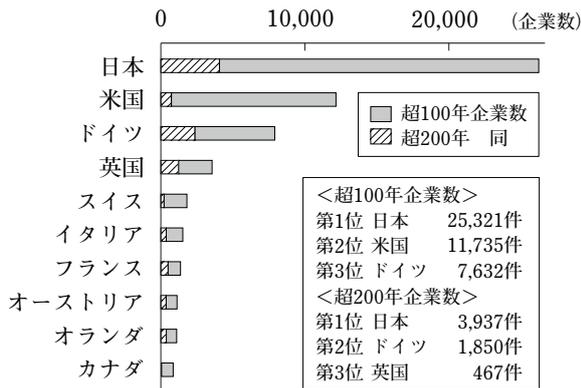
(注)2. スイス及びイタリアの100年以上続く企業の場合、創業家以来継承されている比率は共に50%前後である (筆者調査、未公開)。

図表10 創業100年超企業数：国内



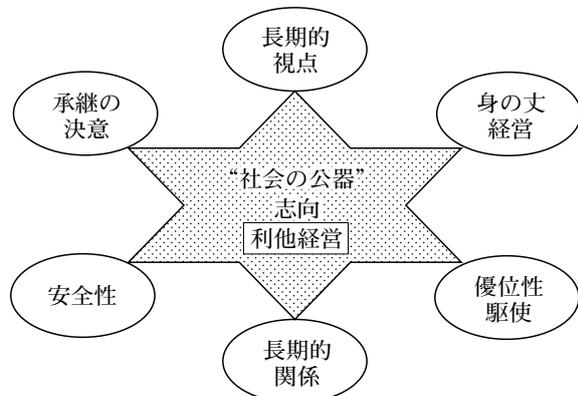
(出所) 筆者作成

図表11 創業100年超企業数：国際比較



(出所) 同上

図表12 長寿要因：6つの定石と思想的背景



(出所) 同上

づく非財務的業績重視価値の重視と多く関連している。この背後に、わが国に永く続いたイエ制度があり、その変質（ファ白, 2018：16-18）も相まって、ファミリービジネスは大きな困難に直面している。

## 2. ファミリー影響力の衰退

『中小企業白書2004年版』が事業承継における大きな変化を初めてで公式に明らかにしたのは、今から14年前である。そこで紹介された東京商工リサーチの調査「後継者教育に関する実態調査」（2003）によれば、「親族内承継の割合は、20年以上前の9割強から、近年は6割強に減少している。特に、子供が承継するケースは、79.7%から41.6%にまで大幅に減ってきているのが特徴的である」（中小企業庁, 2004：177）。また、大阪商工会議所（2006）の調査によれば、75%の経営者が親族内承継を望んでいた。

状況の深刻化について、例えば「2025年までに、経営者の6割以上（245万社）が70歳以上になり、その約半数（127万社）に後継者がおらず、2025年までに65万人の雇用と22兆円の売上が喪失する」等と報道されている（日本経済新聞2017/10/6）。この記事はデータに基づき、重要な指摘を含んでいるが、些かセンセーショナルに過ぎ、しかも重要な本質を見過ごしていると本論の筆者は考える。ここで重要な本質は2点あり、第1は事業承継問題が深刻化した真の原因である。この記事と同様の発想から多様な承継が推奨され、特にM&Aが進行している。親族

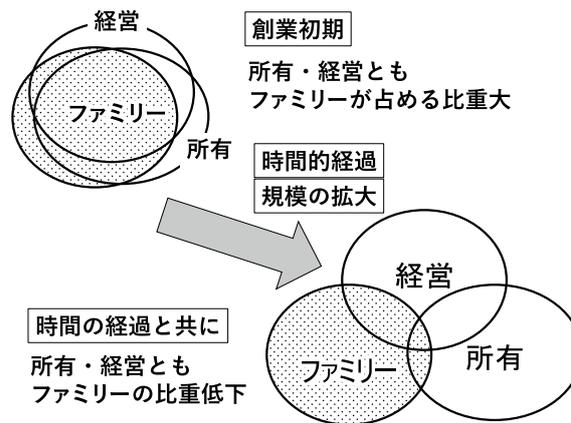
内承継の急減した真の原因を追求せず、こうした親族外承継を推奨するのは本末転倒と言わねばならないだろう。なぜならば、第1に親族内承継は従来から承継の主流であり、現在でも依然として大きな比重を占めている。第2に、事業承継問題に直面する中小企業の大半はファミリービジネスであり、本来的に親族内承継を熱望してきた。第3に、後述するように親族内承継を復活させる方策は存在するからである。

ファミリー影響力の衰退について、前節ではファミリー資本の衰退を原因として指摘した。ファミリー資本を構成する財務的資本、人的資本並びに社会関係資本の維持増強、すなわち抗力の発揮こそ、ファミリー影響力の衰退を防ぎ、親族内承継を復活させる原動力である。ファミリー影響力を衰退させる重力が言わば自然発生的に生まれるのに対し、抗力の発揮にはファミリーの意識的かつ系統的な努力が不可欠である。

### 3. 親族内承継の復活と世代間コミュニケーション

欧州では、第三者譲渡を推奨するEUの1994年勧告書を先駆けとして、第三者譲渡施策が進められてきた（後藤, 2015: 53）。特に、先鋭的なのはフランスで、親族内承継は13%と低く、「承継支援策も親族外承継を前提としている」（亀井, 2012: 43）<sup>(注3)</sup>。しかし、第三者承継はファミリービジネスの非ファミリービジネス化につながる道であり、

図表13 ファミリー影響力の低下



(出所) 筆者作成

ファミリービジネスの視点から決して放置できない。

筆者は、原点に立ち戻り必要な施策を実施すれば、親族内承継の復活が可能と考える。まず基本的構造として、前節で述べたファミリー影響力の低減モデルは、中小企業にも一定の影響力を有する。しかし、上場企業のような上場による所有面の影響力著減は起きず、ファミリーの経営並びに所有面における影響力は維持可能である（図表13）。しかし、ファミリー資本の減少を招く重力の発生並びに抗力の弱体化は中小企業でも同様に、意識的かつ継続的努力の低下こそが大問題である。

第二次大戦後の憲法制定から70年を経過する中で、ファミリー資本を維持するうえで役割が大きい感情資本（図表7）の弱体化が着実に進んできた。伝統的なイエ制度の復活はさておき、現経営者と後継者との世代間コミュニケーション復活で、両世代の相互理解は十分改善され、感情資本が復活される。

ある大学の後継者ゼミの受講者を分析した

(注)3. ドイツでは現状は全体の61.4%であるが今後更なる低下が予想されている（根本,2007: 46, 48）。

結果、後継者は家業に関心をもっているが親世代と家業に関する会話の機会がなく、互いに本音が聞き出せない状況が大きな問題として浮かび上がった（後藤, 2019）。事業承継に関する調査は多いが、大半は現経営者の視点で経営問題として論じており、重要な当事者である後継者の視点に立った議論は寡聞にして知らない。ファミリービジネスの視点で、世代間のファミリー関係性に着目し、特に承継を決めていない次世代が抱える問題を把握できれば、親族内承継の大幅復活への視界が開けてくる。本論の問題意識は真にここにあり、世代間関係性の解明には家族とビジネスとの視点を融合するファミリービジネス理論が効果的である。

わが国では両世代が自己主張する「独自性」発揮よりも、相手の主張を尊重する「結合性」が多い。親世代は自らの経営に関する方針や思い、次世代への期待等を明確に伝えず、また次世代も現経営者であるに自己主張せず、両者のコミュニケーションは「包容型」、「遠慮型」が存在する（図表14）。後継

者と現経営者の自己主張を通じた役割調整を想定している海外の先行研究とは異なる国内状況を理解した対応策が求められる。

後継者ゼミの受講前後における受講者は、ファミリービジネス、将来、経営（者）について、いずれも受動から能動へ著しい前進を示している。それと並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的変化が多い。ファミリービジネスにおける親子関係は複雑である。卒業後の進路としてのファミリービジネス選択は、親が現経営者である企業に入社し、親を上司とする上下関係並びに一定期間後に新経営者として事業承継する可能性の存在を意味する。

微妙かつ複雑な関係性は親子間コミュニケーションを一層難しくすると考えられる。ファミリービジネスが直面する承継をはじめとする諸課題を改善する上で、一族関係者のコミュニケーションは必須の条件である。次世代のファミリー成員が承継する先代との相互の尊敬及び理解が深まるにつれて、その次世代は承継に関する肯定感が高くなる。一方、家族がビジネスに関与した為の分離された期間が長いほど、肯定感が低くなる（Handler, 1992）と指摘されている。家族間の意思疎通が希薄化すれば、価値観の共有は覚束なくなる。ファミリービジネスではビジネスに与える影響が大きく、問題が深刻化する。反対に、親子間のコミュニケーションが始まれば、両者間の関係は前進し、承継の決意に進む場合もある。たとえ異なる進路を選

図表14 世代間コミュニケーション

	親	相互交渉	親主導	応援	不明	
親	相互交渉	同志型	包容型			独自性
子	相互交渉	同志型	包容型			相互交渉 ○ ○
親	親主導					親主導 ○ ×
子	親主導	包容型	衝突型	一方通行型		応援 × ○
親	応援					不明 × ×
子	応援	包容型	一方通行型	遠慮型		
親	不明					
子	不明		一方通行型		無関心型	

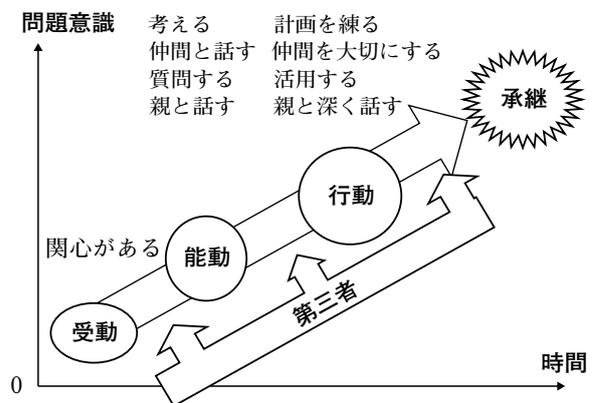
(出所) 後藤 (2019) 146頁

定する場合でも、次世代のファミリービジネスに対する側面支援や肯定的評価、あるいは親世代への感謝などへと発展する場合が多い。

次世代の若者が早期にファミリービジネスを知るとファミリービジネス並びに親世代への積極的評価が生まれ、親族内承継を復活する可能性が生まれる。次世代のファミリービジネスに対する問題意識が「受動」から「能動」そして「行動」レベルへと高まるにつれて、事業承継を自らのキャリア選択肢に加える方向へと進む（図表15）。

親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいが、学校教育の現状ではファミリービジネスの尊さを教える授業の少なさが危惧される。

図表15 ファミリービジネスへの関心と事業承継



(出所) 筆者作成

親族内承継とファミリービジネス概念の復権こそ、直面する事業承継の危機を克服する根本に据えなければならない。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性（後藤、2015）を踏まえた施策が吃緊に求められる。

### 〈参考文献〉

- ・ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding-family ownership and firm performance : evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3), 1301-1328.
- ・ Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003) Family businesses' contribution to the US economy : A closer look. *Family business review*, 16 (3), 211-219.
- ・ Beckhard, R., and Burke, W. (1983) "Preface." *Organizational Dynamics*. 12, 12.
- ・ Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009) Family capital of family firms : Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22 (3), 199-215.
- ・ Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989) The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74.
- ・ Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation : Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- ・ Goto, T. (2016) Family Firms' Transformation to Non-family Firms During 1920's-2015. *Journal of Japanese Management*.1 (1), 44-59.
- ・ Handler, W. C. (1994). Succession in family business : A review of the research. *Family business review*, 7 (2), 133-157.
- ・ McConaughy, D. (1994). *Founding-family-controlled corporations : An agency-theoretic analysis of corporate ownership and its impact upon performance, operating efficiency and capital structure*. Doctoral dissertation, University of Cincinnati (cited in Shanker and Astrachan, 2003).
- ・ 落合康裕 (2016)『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房

- ・ 亀井克之 (2012) 『中小企業の事業承継 日仏比較研究』 関西大学中小企業の事業承継・日仏シンポジウム実行委員会
- ・ 木村行雄 (2003) 「所有者企業のコーポレート・ガバナンスー日本の同族企業を中心にしてー」 『慶應商学論集』 16(1), 15-39
- ・ 後藤俊夫 (2006) 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」 『実践経営』 43, 200-215
- ・ 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス：知られざる実力と可能性』 白桃書房
- ・ 後藤俊夫 (2013) 「ファミリービジネスの経営承継と資産承継ーその整合性に関する考察ー」 『事業承継』 2, 40-52
- ・ 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継ー所有権承継を中心にー」 『事業承継』 4, 50-63
- ・ 後藤俊夫 (2016) 「事業承継における創業家影響力の推移：重力と抗力の考察」 『事業承継』 5, 36-49
- ・ 後藤俊夫 (2017) 「第三者承継の代償」 『事業承継』 6, 30-43
- ・ 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」 『事業承継』 8, 137-153
- ・ 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害 日本同族企業の長期データを用いた実証分析」 『組織科学』 48(1), 38-51
- ・ 中小企業庁編 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい
- ・ 茶木正安 (2008) 「我国ファミリー企業のパフォーマンスについて収益性と市場価値についての実証分析」 『日本経営品質学会誌オンライン』 3(1), 2-16
- ・ 東京商工リサーチ (2003) 『後継者教育に関する実態調査』 東京商工リサーチ
- ・ 根本忠宣 (2007) 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」 『国民生活金融公庫 調査季報』 81, 38-63
- ・ ファミリービジネス学会(編)奥村昭博・加護野忠男編著 (2016) 『日本のファミリービジネスその永続性を探る』 中央経済社
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 (2016) 『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』 同友館
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 (2018) 『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』 白桃書房

# 調 査

## 第177回全国中小企業景気動向調査 (2019年7～9月期実績・2019年10～12月期見通し)

### 7～9月期業況は小幅低下で先行きにもやや慎重 【特別調査－消費税率引上げの影響と対応について】

信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

#### 調査の概要

1. 調査時点：2019年9月2日～6日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,446企業（有効回答数 14,260企業・回答率 92.3%）  
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.3%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い)の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

#### (概況)

1. 19年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△4.7、前期に比べ1.4ポイントの小幅低下となった。  
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△3.5と前期比1.8ポイント低下、同収益判断D.I.は△6.1と同1.4ポイント低下した。販売価格判断D.I.は同1.9ポイント低下してプラス4.0となった。人手過不足判断D.I.は△27.0と前期比0.4ポイント人手不足感が緩和した。設備投資実施企業割合は0.8ポイント上昇して22.9%と、27年ぶりの高い水準まで上昇した。業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、小売業と建設業を除く4業種で低下した。地域別では、全11地域中、改善は3地域にとどまり、8地域が低下となった。
2. 19年10～12月期（来期）の予想業況判断D.I.は△6.1、今期実績比1.4ポイントの低下と、慎重な見通しである。業種別には、全6業種中5業種で、地域別には全11地域中7地域で、それぞれ低下する見通しにある。

#### 業種別天気図

時期 業種名	2019年 4～6月	2019年 7～9月	2019年 10～12月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

#### 地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

# 1. 全業種総合

## ○業況は小幅の低下

19年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△4.7と、前期比1.4ポイントの小幅の低下となった（図表1）。なお、今回の業況判断D.I.は、前回調査時における今期見通し（△4.3）を若干ながら下回った。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△3.5、前期比1.8ポイント低下、同収益判断D.I.は△6.1と、同1.4ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△0.4と前期比0.5ポイントの改善となった一方で、同収益判断D.I.は△4.1と同0.1ポイントの低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス4.0と、前期比1.9ポイント低下しつつも、12四半期連続でプラス水準は維持した（図表2）。一方、仕入価格判断D.I.は、プラス19.0と、同5.7ポイント低下した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△27.0（マイナスは人手「不足」超、前期は△27.4）と前期比0.4ポイントのマイナス幅縮小となり、3四半期続けて人手不足感はやや緩和したものの、水準的には依然として厳しい状況が続いている（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△6.7と、前期比1.8ポイント低下した。

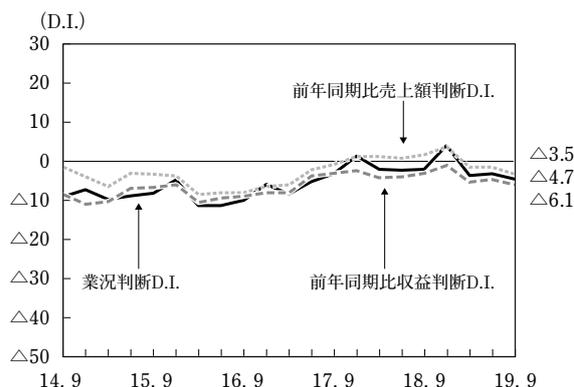
設備投資実施企業割合は22.9%と、前期比0.8ポイント上昇し、およそ27年ぶりの高い水準となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、小

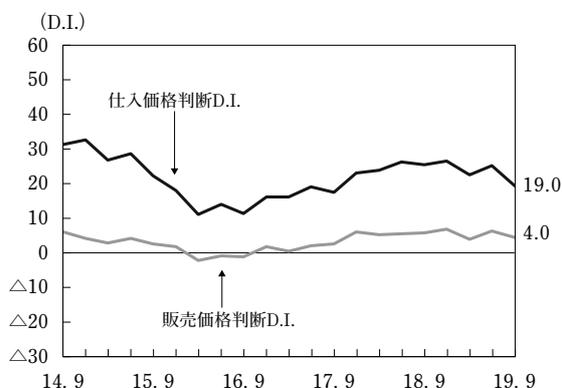
売業と建設業で改善したものの、それ以外の4業種では低下した。とりわけ、製造業は、前期比4.6ポイント低下と、最も低下幅が大きかった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、北海道、首都圏、東海で改善したものの、それ

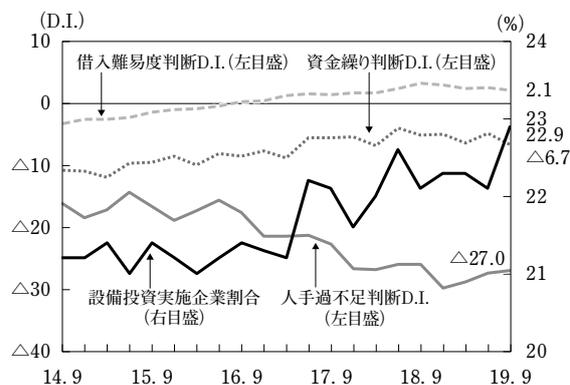
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



以外の8地域では低下した。とりわけ、近畿、中国、南九州は6ポイント超の低下と、相対的に低下幅が大きかった。

### ○先行きにもやや慎重

来期の予想業況判断D.I.は△6.1、今期実績比1.4ポイントの低下を見込んでいる。なお、7～9月期実績と比べた10～12月期見通しが低下となっているのは、バブル崩壊以降では初めてのことであり、先行きに対してやや慎重な見方が広がっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、卸売業で小幅改善する見通しとなっているものの、それ以外の5業種では低下見通しとなっている。一方、地域別では、全11地域中、中国、四国、九州北部、南九州で小幅な改善が見込まれているものの、それ以外の7地域は低下の見通しとなっている。

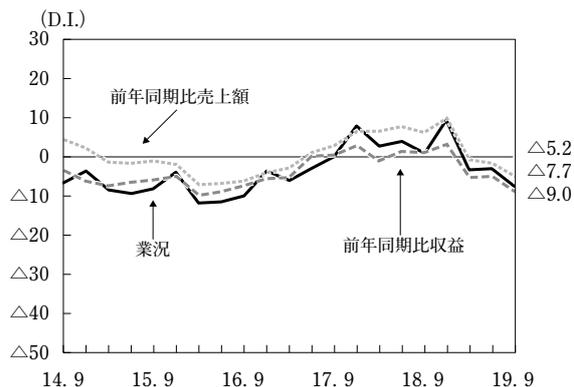
## 2. 製造業

### ○業況は3年ぶりの水準まで低下

今期の業況判断D.I.は△7.7と、前期比4.6ポイント低下し、およそ3年ぶりの水準まで低下した（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.は△5.2、前期比3.4ポイント低下、同収益判断D.I.は△9.0、同4.0ポイント低下した。また、前期比売上額判断D.I.は前期比2.8ポイント低下して△3.3、同収益判断D.I.は同2.9ポイント低下して△7.6と、ともに低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



### ○設備投資実施企業割合は高水準

設備投資実施企業割合は26.6%と、前期比0.6ポイント上昇したが、直近のピーク(2018年10～12月期の26.8%)には及ばなかった。

人手過不足判断D.I.は△23.2（前期は△24.2）と、人手不足感は三四半期続けてやや緩和したが、依然として厳しい水準で推移している。

販売価格判断D.I.はプラス2.3と、前期比3.6ポイント低下したものの、10四半期続けてプラス水準（「上昇」という回答が「下降」を上回る）は維持した。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス20.0と、前期比7.2ポイントの大幅低下となった。

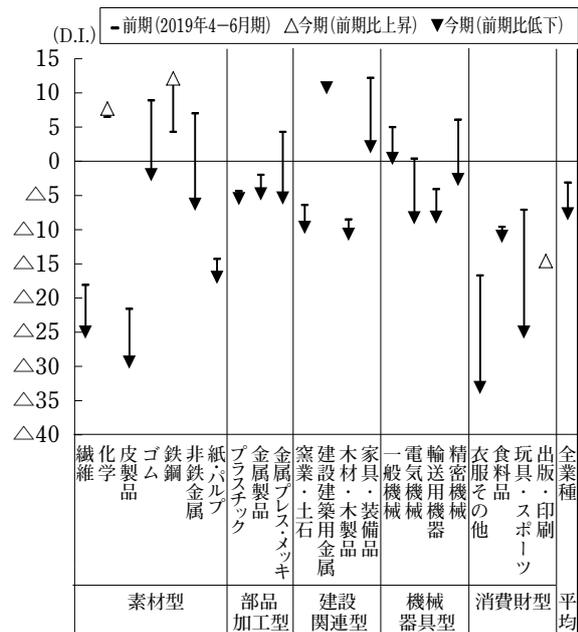
なお、資金繰り判断D.I.は△7.9、前期比3.1ポイント低下と、2四半期ぶりの低下となった。

### ○全22業種中、改善は3業種のみ

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、改善は3業種にとどまり、19業種が低下となった（図表5）。

素材型業種は、全7業種中、鉄鋼と化学が

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



改善したものの、それ以外の5業種では低下した。

部品加工型業種は、全3業種で低下した。とりわけ、金属プレスは10ポイント近い大幅低下となった。

建設関連型業種も、全4業種で低下した。とりわけ、家具は10ポイント超の大幅低下となった。

機械器具型業種も全4業種で低下し、プラス水準にとどまっているのは一般機械（0.4）のみとなった。

消費財型業種は、全4業種中、出版・印刷が小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

○大メーカー型が3年ぶりのマイナス水準

販売先形態別の業況判断D.I.は、小売業型で若干の改善がみられたものの、それ以外の4形態では低下した。なお、水準面では5形

態がいずれもマイナスに転じている。とりわけ、大メーカー型がマイナス水準（△0.6）へ転じるのはおよそ3年ぶりのことである。

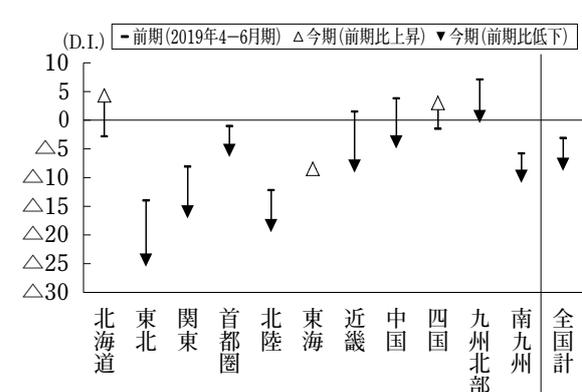
輸出主力型の業況判断D.I.は、前期比6.5ポイント低下して△7.8、内需主力型は同4.5ポイント低下して△7.0となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、全ての階層で低下した。ちなみに、水準面を見ると、1～19人が△11.6、20～49人が△4.3だった一方、50～99人がプラス0.4、100人以上がプラス4.2と、プラス水準を維持している。

○全11地域中、8地域で低下

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、北海道、東海、四国で改善がみられたものの、それ以外の8地域では低下した（図表6）。とりわけ、東北では前期比10ポイント超の大幅な低下となったほか、関東、近畿、中国などの低下幅も相対的に大きかった。なお、水準面でプラスを維持しているのは、北海道、四国、九州北部の3地域のみとなった。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



### ○一段の低下見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比0.4ポイント低下の△8.1と、一段の低下を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、改善見通しと低下見通しがそれぞれ11業種ずつと、まちまちとなっている。

また、地域別にも、全11地域中、中国や南九州など5地域で改善が見込まれている一方で、それ以外の6地域では低下見通しとまちまちとなっている。なお、水準面では、全11地域中、北海道、中国、九州北部の3地域でプラス水準維持が見込まれている。

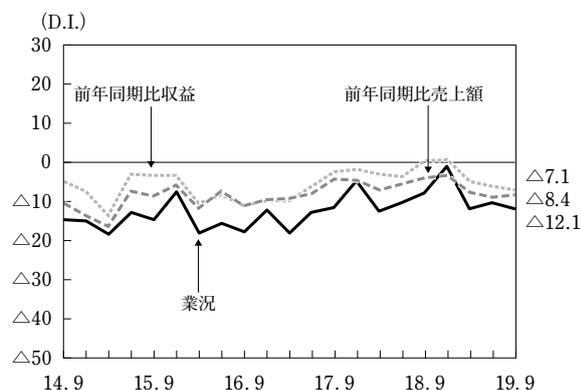
## 3. 卸売業

### ○業況は2四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△12.1、前期比1.7ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△7.1、前期比0.7ポイント低下した一方で、同収益判断D.I.は△8.4、同0.7ポイントの改善となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



### ○全15業種中、10業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、玩具や紙製品など5業種で改善したものの、それ以外の10業種では低下した。一方、地域別には、全11地域中、北海道と首都圏で改善したものの、それ以外の9地域では低下した。

### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△8.7、今期実績比3.4ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、4業種で低下が見込まれている一方で、それ以外の11業種では改善見通しとなっている。また、地域別には、全11地域中、北海道と東北以外の9地域で改善が見込まれている。

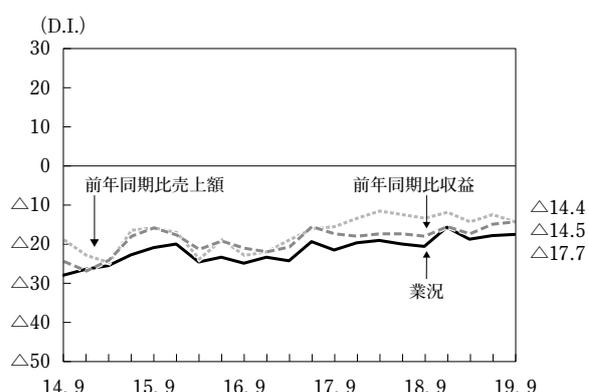
## 4. 小売業

### ○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△17.7、前期比0.2ポイントの改善となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△14.5、前期比1.9ポイントの低下、同収益判断D.I.は△14.4、同0.8ポイントの改善となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、5地域で改善

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、6業種で改善した。とりわけ、家電では25.0ポイントの大幅改善となった。また、地域別では全11地域中、5地域で改善となった。なかでも、北海道では10ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△19.5、今期実績比1.8ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、7業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

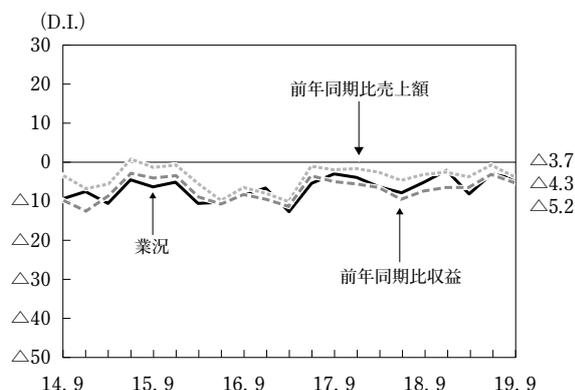
5. サービス業

○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△4.3、前期比1.4ポイントの低下となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△3.7、前期比2.9ポイントの低下、同収益判断D.I.は△5.2、前期比2.0ポイントの低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、6地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、3業種で低下した。とりわけ、旅館・ホテルでは15ポイント超の大幅低下となった。地域別では全11地域中、6地域で低下となった。なかでも、九州北部では10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△7.2、今期実績比2.9ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、7業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、5地域で低下の見通しとなっている。

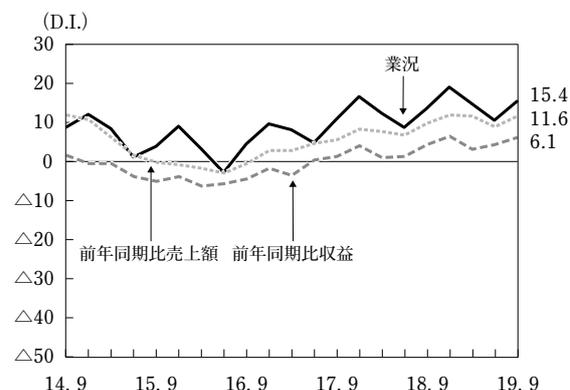
6. 建設業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は、前期比4.8ポイント改善のプラス15.4となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス11.6、前期比2.7ポイント改善し、同収益判断D.I.はプラス6.1、同1.9ポイントの改善となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



### ○全4請負先で改善

業況判断D.I.を請負先別で見ると、全4請負先で改善となった。

地域別では、全11地域中、8地域で改善となり、なかでも関東、東海では、10ポイント超の大幅改善となった。

### ○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比3.5ポイント低下のプラス11.9を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先で低下、地域別には全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

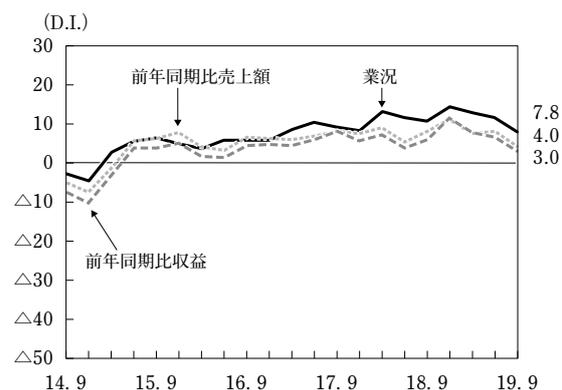
## 7. 不動産業

### ○業況は低下

今期の業況判断D.I.は、前期比3.8ポイント低下のプラス7.8となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス4.0、前期比4.0ポイントの低下、同収益判断D.I.はプラス3.0、同3.4ポイントの低下となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



### ○全11地域中、9地域で低下

業況判断D.I.を業種別で見ると、全5業種中、3業種で低下した。

地域別では、全11地域中、9地域で低下となった。なかでも、関東、南九州では10ポイント超の大幅低下となった。

### ○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比6.4ポイント低下のプラス1.4を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、貸家を除く4業種で低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、10地域で低下の見通しとなっている。

## 特別調査 消費税率引上げの影響と対応について

### ○販売価格へ反映できない企業も

消費税率引上げ分の販売価格への反映については、「すべて反映できる」が40.2%となり、前回（5%から8%に上昇した2014年3月時の調査、以下同じ。）の33.5%から6.7ポイ

ント上昇した。対して、「一部の反映にとどまる」は27.9%と、前回（35.1%）から7.2ポイント低下した。また、「まったく反映できない」は6.7%と、前回（8.6%）から1.9ポイント低下した（図表12）。全体的に、販売価

図表12 販売価格への反映

(単位：%)

	全て反映できる	一部の反映にとどまる	まったく反映できない	わからない	
全 体	40.2	27.9	6.7	25.2	
地域別	北海道	43.2	29.1	5.6	22.1
	東北	45.0	26.1	6.0	22.9
	関東	46.1	24.4	6.2	23.3
	首都圏	30.7	29.8	7.3	32.2
	北陸	44.8	25.7	6.0	23.5
	東海	47.0	24.6	6.9	21.5
	近畿	43.2	28.3	7.2	21.4
	中国	43.6	28.3	5.7	22.4
	四国	40.8	28.2	7.7	23.4
九州北部	38.9	29.1	5.5	26.5	
	南九州	41.0	28.7	6.8	23.5
規模別	1～4人	35.9	26.4	7.7	30.1
	5～9人	39.0	30.2	6.0	24.8
	10～19人	42.8	28.6	6.6	22.1
	20～29人	44.0	27.7	6.5	21.8
	30～39人	44.4	27.2	5.6	22.8
	40～49人	40.2	28.9	7.4	23.4
	50～99人	46.6	28.8	5.0	19.6
	100～199人	47.1	27.8	5.2	19.9
	200～300人	63.9	15.1	5.9	15.1
業種別	製造業	41.3	25.8	7.1	25.9
	卸売業	41.0	31.0	5.7	22.2
	小売業	35.5	32.2	7.6	24.6
	サービス業	38.6	28.5	6.6	26.3
	建設業	38.9	27.8	5.8	27.4
	不動産業	49.3	21.1	6.9	22.8

### <参考>過去調査結果

	全て反映できる	一部の反映にとどまる	まったく反映できない	わからない
2014年3月調査	33.5	35.1	8.6	22.9

格に反映できないという割合は減少したものの、いまだに一定数存在する。

また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど「わからない」の割合が増加するなど、不透明感が上昇する傾向にあった。

○売上げへの悪影響は前回時よりは軽微

消費税率引上げに伴う売上げへの影響については、「減少する」が23.2%と、前回の

39.5%から16.3ポイント低下した。対して、「どちらともいえない」は35.8%と前回から4.5ポイント増加し、「影響はない・変わらない」も18.1%と前回から7.1ポイント増加した(図表13)。全体的に、売上げに悪影響を見込む企業の割合は低下した。

ただし、業種別にみると、小売業で「減少する」が30.9%と高い傾向にあった。また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど

図表13 消費税引上げに伴う売上げへの影響

(単位：%)

	減少する	減少する					どちらともいえない	影響はない・変わらない	むしろ増加する	わからない	その他	
		今年10月末頃まで減少	今年12月末頃まで減少	来年3月末頃まで減少	来年6月末頃まで減少	来年7月以降も減少						
全体	23.2	2.1	7.4	7.5	2.1	4.2	35.8	18.1	0.5	22.2	0.2	
地域別	北海道	21.9	1.7	7.0	6.9	2.6	3.7	32.9	22.7	0.7	21.6	0.2
	東北	26.6	2.6	8.1	9.6	2.1	4.2	33.8	19.9	0.4	19.3	0.0
	関東	23.8	2.7	8.5	6.5	2.6	3.4	35.3	18.2	0.1	22.4	0.2
	首都圏	21.9	1.5	7.0	6.8	2.1	4.5	35.6	15.0	0.4	26.9	0.2
	北陸	24.1	1.5	9.7	6.6	1.4	4.9	33.7	21.5	0.5	20.2	0.0
	東海	23.9	2.2	7.4	8.5	1.9	3.9	34.3	19.9	0.5	21.1	0.2
	近畿	24.5	2.4	7.5	8.7	1.8	4.0	37.1	18.3	0.6	19.1	0.4
	中国	22.7	2.9	6.7	7.2	2.6	3.4	36.5	20.3	0.5	20.0	0.0
	四国	20.5	2.0	6.3	5.2	2.3	4.7	42.3	17.8	0.2	19.1	0.0
九州別	九州北部	23.0	2.3	6.2	7.5	2.0	4.9	38.5	18.2	0.5	19.8	0.0
	南九州	22.9	2.4	7.1	7.4	2.0	4.1	37.6	16.8	0.7	21.8	0.3
規模別	1～4人	23.7	2.0	7.8	7.2	1.9	4.8	34.3	16.2	0.4	25.1	0.2
	5～9人	22.7	2.5	7.2	7.3	2.0	3.6	37.6	16.9	0.5	22.2	0.1
	10～19人	24.4	1.8	7.2	8.2	2.4	4.7	34.4	18.8	0.6	21.4	0.3
	20～29人	23.2	2.1	7.1	8.8	1.9	3.3	37.1	19.1	0.6	19.8	0.2
	30～39人	23.3	2.0	7.6	7.4	2.4	3.9	34.9	20.3	0.5	20.7	0.1
	40～49人	22.1	2.5	6.5	7.1	1.9	4.2	36.1	20.9	0.4	20.3	0.1
	50～99人	20.4	1.7	7.1	6.9	2.2	2.5	41.3	20.0	0.1	18.2	0.0
	100～199人	23.2	1.4	6.8	8.9	2.4	3.8	33.4	23.9	0.7	18.8	0.0
200～300人	16.7	1.7	8.3	3.3	0.8	2.5	37.5	40.0	0.0	5.0	0.8	
業種別	製造業	20.1	1.5	6.4	6.8	1.8	3.5	37.0	19.0	0.3	23.4	0.3
	卸売業	28.4	3.1	9.9	8.8	2.0	4.6	33.6	15.7	0.3	21.7	0.3
	小売業	30.9	3.7	10.9	8.2	2.0	6.1	32.5	12.2	0.5	23.8	0.1
	サービス業	20.0	1.3	5.1	7.0	1.6	5.0	36.1	21.7	0.6	21.5	0.1
	建設業	19.8	1.1	5.2	7.5	2.9	3.0	37.9	20.9	0.7	20.5	0.1
	不動産業	22.2	2.1	7.3	7.5	2.4	2.9	36.5	20.5	0.9	19.8	0.1

<参考> 過去調査結果

	減少する	減少する					どちらともいえない	影響はない・変わらない	むしろ増加する	わからない	その他
		今年4月末頃まで減少	今年6月末頃まで減少	今年9月末頃まで減少	今年12月末頃まで減少	来年以降も減少					
2014年3月調査	39.5	3.0	14.0	11.0	5.8	5.7	31.3	11.0	0.6	17.5	0.2

「わからない」の割合が増加しており、不透明感が上昇する傾向にあった。

○収益確保策は「変わらない」が最多

消費税率引上げ後の収益確保策については、「これまでと変わらない」が38.0%と最も多くなった。以下、「いっそうの経費削減」が30.3%、「販売価格の個別品目ごとの見直し」が21.1%、「仕入価格の上昇を抑える」

が19.4%、「販売価格の全面的な引上げ」が16.2%で続いた（図表14）。

前回と比較すると、「これまでと変わらない」の割合が上昇する一方で、「いっそうの経費削減」など他の選択肢の割合は軒並み低下した。

○軽減税率への対応には遅れも

軽減税率制度への対応については、「対応

図表14 消費税率引上げ後の収益確保策

(単位：%)

	販売価格の全面的な引上げ	販売価格の個別品目毎の見直し	新事業・分野への進出を検討	仕入価格の上昇を抑える	新規仕入先の検討	駆け込み需要の平準化	いっそうの経費削減	現状の業容を拡大する	これまでと変わらない	その他	
全体	16.2	21.1	4.7	19.4	6.5	6.9	30.3	10.7	38.0	0.7	
地域別	北海道	17.1	22.1	4.4	22.6	5.9	8.4	32.1	9.8	38.2	0.7
	東北	15.9	22.3	6.1	21.6	5.2	6.9	32.7	11.7	37.2	1.0
	関東	15.8	21.1	5.7	21.3	7.9	6.9	32.8	12.6	37.0	0.6
	首都圏	14.8	19.1	3.4	16.9	5.9	5.6	27.8	8.7	39.5	0.6
	北陸	16.4	19.5	4.9	20.4	6.5	8.0	32.0	12.1	38.8	0.8
	東海	16.3	20.8	5.0	19.2	6.9	6.6	32.2	11.0	39.6	0.6
	近畿	16.6	23.4	5.5	20.2	7.1	8.4	31.0	12.4	36.6	0.7
	中国	16.7	21.3	5.2	19.3	5.1	5.7	27.4	10.4	38.9	0.8
	四国	16.2	20.7	6.1	19.4	5.6	6.8	27.7	12.8	35.4	0.9
九州別	九州北部	20.4	22.7	4.4	17.9	6.4	6.1	30.7	10.7	34.8	0.8
	南九州	18.4	22.2	5.5	20.1	8.5	7.1	29.7	10.2	35.5	0.5
規模別	1～4人	16.5	19.2	4.1	17.4	6.0	6.1	29.1	8.4	41.3	0.7
	5～9人	17.3	22.5	4.0	20.5	6.3	7.5	30.3	11.6	36.0	0.8
	10～19人	16.2	21.8	5.3	20.7	7.1	7.1	31.5	10.7	36.1	0.7
	20～29人	14.3	23.6	5.7	21.2	7.8	8.1	29.4	12.6	35.5	0.5
	30～39人	14.8	27.2	6.7	20.2	6.5	6.2	28.4	11.3	37.4	1.1
	40～49人	15.6	19.5	4.9	18.7	5.1	5.9	33.3	12.9	35.8	0.8
	50～99人	17.6	20.2	5.5	21.2	7.5	7.4	34.1	12.4	35.9	0.1
	100～199人	14.1	19.3	5.9	21.0	7.2	9.7	29.0	17.9	36.6	0.3
	200～300人	11.7	13.3	5.8	11.7	3.3	3.3	28.3	15.0	50.0	0.8
業種別	製造業	14.7	22.1	5.9	18.9	7.1	5.2	30.6	11.4	38.0	0.5
	卸売業	18.4	25.7	4.4	21.3	7.0	8.0	29.7	10.7	33.5	0.5
	小売業	19.7	24.3	3.6	18.1	5.4	7.3	32.3	7.8	33.4	1.2
	サービス業	15.9	18.5	4.0	16.3	4.9	5.6	30.2	10.5	41.4	0.4
	建設業	13.7	15.7	3.8	21.6	5.7	8.9	27.2	11.2	41.9	0.5
	不動産業	16.6	17.5	6.2	21.1	9.4	8.8	31.5	13.7	42.4	1.3

<参考> 過去調査結果

	販売価格の全面的な引上げ	販売価格の個別品目毎の見直し	新事業・分野への進出を検討	仕入価格の上昇を抑える	新規仕入先の検討	駆け込み需要の平準化	いっそうの経費削減	現状の業容を拡大する	これまでと変わらない	その他
2014年3月調査	17.4	26.5	5.4	24.9	8.3	8.7	37.3	12.4	23.5	0.8

(備考) 最大3つまで複数回答

は完了」が7.8%、「対応はほぼ完了」が21.9%となった。対して、「対応を始めたが、間に合わない」が3.2%、「対応すべきだが、できていない」が17.7%、「そもそも、自社と関係があるかわからない」が11.5%となった。また、「自社とは関係がない」は37.9%となった（図表15）。

業種別にみると、小売業で「対応すべきだが、できていない」が27.3%と高く、特に遅

れが目立つ。また、従業員規模別にみると、規模が小さいほど「対応すべきだが、できていない」の比率が上昇する傾向にあった。

#### ○賃上げの動きが中小企業でも広がる

今春の賃上げ改定の有無とその理由については、36.3%が賃金を引き上げたと回答し、前回（16.6%）から19.7ポイント上昇し、2倍以上に増加した。引上げの理由としては、

図表15 軽減税率制度への対応

(単位：%)

		対応は完了	対応は ほぼ完了	対応を始めたが、 間に合わない	対応すべきだが、 できていない	自社とは 関係がない	そもそも、 自社と関係がある かわからない
全 体		7.8	21.9	3.2	17.7	37.9	11.5
地 域 別	北 海 道	7.9	27.8	4.5	18.3	33.3	8.3
	東 北	8.5	25.5	3.3	16.6	37.0	9.2
	関 東	9.9	21.5	3.4	15.1	39.7	10.6
	首 都 圏	6.1	17.9	3.0	20.1	37.9	15.0
	北 陸	10.7	20.7	2.6	15.9	38.2	11.8
	東 海	8.0	23.6	3.6	15.8	38.2	10.8
	近 畿	7.6	22.0	3.4	15.8	40.3	10.8
	中 国	9.4	24.6	2.5	13.8	40.4	9.4
	四 国	11.2	23.5	2.3	16.6	36.9	9.6
九 州 北 部	8.0	20.9	2.8	22.8	35.8	9.7	
南 九 州	7.3	24.8	3.5	20.7	34.8	8.8	
規 模 別	1～4人	7.8	18.9	3.5	21.8	35.2	12.8
	5～9人	7.7	20.5	3.1	18.8	38.2	11.7
	10～19人	7.1	22.5	3.2	15.7	40.1	11.3
	20～29人	8.7	24.7	3.2	13.9	39.7	9.8
	30～39人	8.0	26.9	3.8	13.5	37.5	10.4
	40～49人	7.4	27.8	2.8	15.3	37.8	8.9
	50～99人	9.1	23.7	3.0	12.5	40.6	11.2
	100～199人	5.9	31.6	2.1	8.0	43.8	8.7
	200～300人	11.7	27.5	0.8	7.5	46.7	5.8
業 種 別	製 造 業	6.3	19.5	2.3	15.5	43.4	13.0
	卸 売 業	9.3	27.1	4.7	20.6	29.9	8.5
	小 売 業	12.6	27.6	5.0	27.3	19.1	8.4
	サ ー ビ ス 業	6.0	20.7	3.2	18.8	39.1	12.2
	建 設 業	4.8	18.2	2.3	12.9	48.2	13.7
	不 動 産 業	10.0	20.1	2.7	8.9	47.2	11.2

「従業員の処遇改善」が21.2%と最も高くなった（図表16）。

対して、賃金引上げを実施しなかった企業は63.7%と、前回（83.4%）から19.7ポイント低下した。引き上げなかった理由としては、「当面様子をみる」が37.9%と最も高く

なった。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど賃上げの動きが活発である状況は、前回と同様であった。ただし、規模の小さい企業でも賃上げの動きが広がっている。

図表16 消費増税などを踏まえた今春の賃金引上げの有無

(単位：%)

	賃金を引き上げた						賃金を引き上げていない						
		アベノミクスの流れを踏襲	従業員の処遇改善	自社の業績改善を反映	人手不足のため賃金上昇	その他		自社の業績低迷	景気見通しが不透明	諸経費増で支払余力なし	当面様子をみる	その他	
全体	36.3	1.4	21.2	4.8	7.7	1.2	63.7	8.8	12.4	3.4	37.9	1.3	
地域別	北海道	38.2	2.0	22.6	3.8	8.4	1.3	61.8	6.8	11.9	3.1	38.3	1.6
	東北	43.5	1.2	24.7	3.9	10.6	3.0	56.5	8.0	11.3	2.6	33.0	1.6
	関東	43.6	1.6	26.7	5.1	8.9	1.4	56.4	8.3	10.0	3.3	33.3	1.5
	首都圏	25.4	1.5	13.7	3.9	5.5	0.8	74.6	10.8	15.3	3.9	43.6	1.0
	北陸	38.4	1.6	24.5	4.7	6.7	0.9	61.6	9.5	12.7	3.0	34.8	1.7
	東海	42.9	1.1	26.0	4.7	9.5	1.6	57.1	8.3	10.4	3.0	33.8	1.6
	近畿	41.4	1.4	24.3	6.4	8.2	1.1	58.6	7.7	11.2	3.4	35.0	1.3
	中国	41.1	2.0	24.7	5.4	7.7	1.2	58.9	6.3	11.6	2.2	38.0	0.8
	四国	42.4	1.4	26.3	5.2	8.2	1.4	57.6	8.8	6.6	3.9	37.4	0.9
九州別	九州北部	32.9	0.8	20.4	4.2	7.2	0.3	67.1	10.2	14.0	3.8	38.3	0.7
	南九州	35.0	1.1	18.4	6.0	8.6	0.9	65.0	7.6	13.4	3.2	39.3	1.5
規模別	1～4人	26.5	1.2	15.2	3.5	5.5	1.0	73.5	11.0	13.9	4.3	42.7	1.6
	5～9人	34.8	1.2	20.4	4.7	7.2	1.2	65.2	9.1	13.1	3.6	38.2	1.3
	10～19人	39.4	1.5	23.5	5.2	7.9	1.3	60.6	7.4	12.9	2.5	36.7	1.2
	20～29人	43.4	1.7	26.2	5.0	9.4	1.2	56.6	7.9	11.0	2.3	35.0	0.2
	30～39人	45.1	1.5	26.5	5.9	10.5	0.7	54.9	7.8	11.3	2.3	32.8	0.7
	40～49人	43.9	1.7	23.0	5.8	12.1	1.4	56.1	6.8	9.2	3.7	34.3	2.0
	50～99人	52.3	2.5	31.6	5.2	10.9	2.2	47.7	5.6	8.2	2.2	31.2	0.6
	100～199人	56.7	2.1	30.2	11.7	12.0	0.7	43.3	4.1	9.3	2.4	25.1	2.4
200～300人	69.0	0.9	49.1	10.3	6.0	2.6	31.0	0.9	6.9	1.7	19.8	1.7	
業種別	製造業	41.3	1.6	24.4	5.3	8.8	1.2	58.7	8.7	12.8	3.4	32.8	0.9
	卸売業	33.6	1.6	18.9	5.3	6.0	1.8	66.4	11.2	12.6	3.5	37.5	1.5
	小売業	25.2	1.2	13.7	2.5	7.0	0.7	74.8	11.9	13.1	4.7	43.4	1.7
	サービス業	36.6	1.0	21.5	4.3	8.6	1.3	63.4	7.2	11.5	3.1	40.5	1.1
	建設業	38.0	1.4	22.8	5.2	7.6	1.0	62.0	4.8	11.6	2.2	42.1	1.4
不動産業	40.4	1.8	24.4	6.6	6.3	1.3	59.6	9.0	12.1	2.5	34.5	1.4	

<参考> 過去調査結果

	賃金を引き上げた						賃金を引き上げていない					
		アベノミクスの流れを踏襲	従業員の処遇改善	自社の業績改善を反映	人手不足のため賃金上昇	その他		自社の業績低迷	景気見通しが不透明	諸経費増で支払余力なし	当面様子をみる	その他
2014年3月調査	16.6	1.5	8.4	3.9	1.9	0.9	83.4	16.5	25.2	6.0	34.6	1.1

## 「調査員のコメント」から

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

### (1) 活況、新しい取組み

- ・オリンピックや大阪万博等でのホテル建築に伴い、今後5年分の受注はすでに確保している。  
(家具製造 北海道)
- ・朝ドラ「なつぞら」の効果が大きく、大幅に売上増加している。  
(菓子製造 北海道)
- ・人手不足が続いていることから、労働条件の改善を検討している。また、工場老朽化を受けて移転を考  
えている。  
(ビニール加工品製造 新潟県)
- ・東南アジアで日本製の農業用工作機械は好評であり、売上も堅調である。(農業用作業機械製造 長野県)
- ・夏場の猛暑に加え、相次ぐ災害の発生を受け、ペットボトル需要が増加している。  
(ペットボトル製造 静岡県)
- ・労働条件の改善を必須と捉えており、残業時間削減など女性が働きやすい環境を作ることを今後のビジョ  
ンとしている。  
(鉄鋼製造 滋賀県)
- ・平成30年7月豪雨による売上減少を挽回するため、新規事業に取り組んでいる。今般、新型機械を導入し、  
人手不足を解消した。  
(プラスチック部品製造 岡山県)
- ・めがねを作りに来た台湾人が、検査やフィッティングなどの様子を動画サイトにアップしたことから、  
最近、台湾からの来店数が増加している。  
(眼鏡小売 北海道)
- ・ドライブレコーダーの需要増で売上が伸びている。在庫不足が心配される。(自動車電装品販売 新潟県)
- ・西日本豪雨以降、災害復旧関連の工事が多く、当面はフル稼働となる見通し。(土木建築 岡山県)
- ・残業削減のため、ソフトウェア開発に投資するなど、IT化による仕事の効率化を図っている。  
(不動産仲介、売買 岡山県)
- ・同業他社が撤退したため、競争はほとんどない。安定受注が見込まれている。  
(自動車シート製造 愛知県)

### (2) 苦境、将来への懸念

- ・選挙関連業務を受けて今期は増収したが、パソコン等の普及の影響で売上確保に苦慮している。  
(印刷 北海道)
- ・車関連の受注は例年並みであるものの、半導体関連の落ち込みがカバーできずにいる。  
(自動車部品等製造 群馬県)
- ・外国人技能実習生の入替えにより、生産能力が低下している。  
(衣服製造 埼玉県)
- ・代表者、従業員とも高齢化が進んでいるが、若い人が採用できない。特殊技術を要する専門職であるため、  
外国人採用も無理と判断している。将来は事業縮小予定である。  
(鉄骨製造 神奈川県)
- ・5Gの本格稼働による受注増加をもくろんでいたが、ファーウェイ問題を始め米中貿易摩擦の影響を受け、  
売上減少が続いている。  
(ガラスセラミック加工 山梨県)
- ・半導体業界の落ち込みが著しい。主力取引先からは今後回復見通しと説明を受けているが、具体的な時  
期は明示されていない。  
(半導体装置製造 長野県)
- ・代表者の人脈と技術に依存していたが、大病を患ったため、事業が縮小傾向にある。(金型製造 静岡県)
- ・鉄相場の変動と、中国による輸入規制を受け、業界全体が厳しい状況である。  
(鉄・スクラップ卸売 山形県)
- ・仕入価格の上昇が顕著であり、上昇分を価格に転嫁できず、業績低迷の要因となっている。増税分も転  
嫁できない見込みである。  
(海苔、お茶卸売 新潟県)
- ・豚インフルの影響により飼料の売れ行きが鈍い。  
(飼料、肥料卸売 神奈川県)
- ・天候不順に伴う祭事のキャンセルや縮小の影響が大きい。  
(イベント用品レンタル 岡山県)
- ・前年と比べて、韓国人観光客が減少している。  
(ホテル 沖縄県)
- ・従業員が高齢化し、新卒採用も困難であるため、人手不足感が少しずつ出てきている。  
(超硬およびダイヤモンド工具製造 静岡県)
- ・米中貿易摩擦や日韓問題の深刻化を受け、今後の影響を不安視している。半年、1年後の予測が立てづらい。  
(機械部品製造 愛知県)

### (3) 特別調査のテーマ（消費税率引き上げの影響と対応について）

- ・消費税率引き上げより、米中、日韓の外交問題による影響が大きい。（各種電源装置製造 神奈川県）
- ・食材と加工賃の消費税率が明確に分類されておらず、発注先からの返事待ちの状況である。（米飯、パン製造 新潟県）
- ・消費税率引き上げに対して、経理担当者が行動できていない。（サンプル品製造 静岡県）
- ・売価は軽減税率8%が適用されるが、仕入には軽減税率対象外も多く、増税分の負担が増えかねない。消費税率は一元化が望ましい。（給食、弁当製造 愛知県）
- ・消費増税が間近に迫る中、何も対応していない。軽減税率セミナー等に案内しても、人手不足のため参加してもらえない。（酒製造 三重県）
- ・消費税率引き上げについては、価格転嫁はすべて可能とみられる一方で、帳簿や請求書等の対応は間に合っていない状況。（米、肥料農薬卸売 北海道）
- ・消費増税に伴い、価格見直し等の事務作業が増加したため、営業活動ができず売上が減少した。（紙袋、容器卸売 茨城県）
- ・取扱い品目の中に飲料系の商品もあるため、ソフトウェアの入れかえや伝票類の記載方法の変更などの対策が必要となっている。現在対応中である。（事務機および文具卸売 神奈川県）
- ・増税による駆け込み需要は、前回のときと比べると小さい。注視は必要であるが、あまり大きな影響はないと考えている。（建築木材卸売 静岡県）
- ・消費税率が8%と10%に分かれるため、事務処理が大変である。一律10%にしてくれたほうがよかった。（陶磁器卸売 岐阜県）
- ・補聴器は非課税なので増税には影響がないが、消費者はそれを知らないので駆け込み需要が起きている。（補聴器販売 茨城県）
- ・冬物の仕入れ時期が消費増税の時期に当たることから、資金繰りを心配していた。（テニス用品等小売 静岡県）
- ・増税によって仕入れが10%になるものの、競争が厳しいため販売は8%のまま営業する方針。（歯科医 北海道）
- ・今回は駆け込み需要がみられず、むしろ停滞気味。10月以降の動きも予想できない。（不動産分譲 山梨県）

### (4) その他

- ・インターネット販売で売上を伸ばしているものの、手数料が割高で利益は少ない。（しそジュース製造 北海道）
- ・スマートフォン関連の受注は減少しているが、金型部門の受注は好調であり、トータルすると増加傾向にある。脱中国の動きを受け、ベトナム工場が多忙を極めている。（プラスチック部品製造 長野県）
- ・競合店出店やコンビニ商品の台頭、後継者問題などを受け、今年8月をもって廃業する。（洋菓子製造 大分県）
- ・去年7月の被災後観光客が激減していたが、官民一体となったイベントの開催を行っており、今後は観光客が戻ってくるものと期待している。（みやげ物、贈答品卸売 岡山県）
- ・EV化によりガソリン需要が減少している中で、点検整備、洗車等をいかに増やすかがポイントである。（自動車燃料販売 静岡県）
- ・地デジ移行から10年が経過したことで、テレビの買換えが増加すると考えられる。（エアコン等販売 静岡県）
- ・来年の大河ドラマの舞台だが、地元のPRが弱いため、あまり集客を期待していない。（温泉旅館 岐阜県）
- ・大工の高齢化が進んでいる上、社長自身も60歳で後継者がいない。事業売却を視野に入れている。（一般住宅、公共工事 北海道）
- ・防災関連の公共工事がほぼ一巡した。今年度からは予算が減額されている。（土木工事 静岡県）
- ・自社内設備（休憩スペース）を計画するも、東京オリンピックの影響で材料が準備できず、導入が遅れる見通し。（土木 鹿児島県）
- ・投資物件について、金融機関の対応がやや厳しくなった印象がある。今後は郊外と市街地の物件格差が鮮明になっていくと予想している。（不動産 静岡県）

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

## 中小企業の「継続力」を考える②

ーファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとはー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

松永 直樹

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) 事業承継、親族内承継、同族経営、ファミリービジネス、継続力、  
後継者教育、家族経営、企業家精神、意識の醸成

(視 点)

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」（信金中金月報2019年8月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”に焦点を当てている。後継者教育が重要視されるなかでファミリービジネスならではの、後継者としての意識が醸成されるプロセスなどについて、企業へのヒアリング調査も重ねながらその継続力の源泉を探っていくこととしたい。

(要 旨)

- 業歴100年を超える長寿企業のなかで、「同族承継」の企業が占める割合は8割超にも及んでいるというデータが脚光を浴びるなど、“親族間のバトンタッチ”に潜む「継続力」をあらためて見直す動きが広がっている。
- こうした中で、ファミリービジネス（同族経営）においては、入社前の段階から有形無形に行われる後継者候補への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れの中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっている可能性もあると考えられる。
- 後継者がファミリービジネスへ入社する前の段階において、後継者としての意識が醸成されるプロセスはさまざまであるが、それぞれ形は違えど“親族間でのバトンタッチ”を成功させ、長寿企業へとつながっていくような「継続力」を発揮している。

## はじめに

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

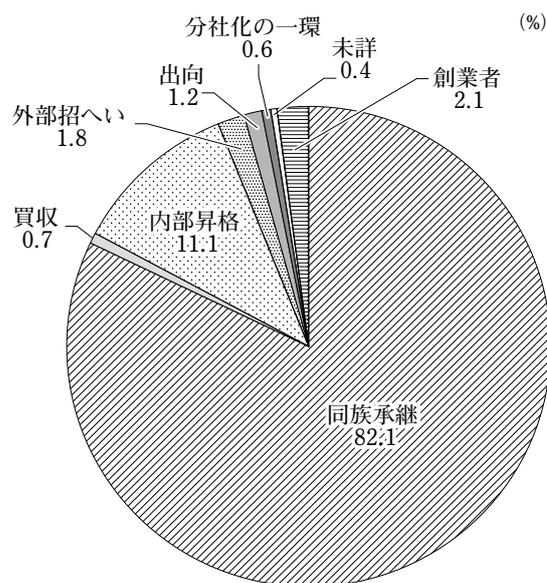
本稿では、「中小企業の「継続力」を考える①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」（信金中金月報2019年8月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”に焦点を当てている。後継者教育が重要視されるなかでファミリービジネスならではの、後継者としての意識が醸成されるプロセスなどについて、企業へのヒアリング調査も重ねながらその継続力の源泉を探っていくこととしたい。

### 1. ファミリービジネスに潜む“継続力”

#### (1) 長寿企業は同族承継での割合が高い

“世代交代”を主たるテーマとした2019年版の『中小企業白書』をみると、事業承継を果たした経営者と後継者との関係では、経営者の子供などへのバトンタッチに代表される「親族内承継」の占める割合は55.4%<sup>(注1)</sup>にも及んでいる。一方で、帝国データバンクの調査では、2019年に業歴100年となる企業を含めた「長寿企業」が全国に3万3259社あるな

図表1 長寿企業の同族承継割合



(備考) 1. 日本経済新聞出版社が帝国データバンクの各種資料をもとに、社長の就任経緯が判明している企業のみで集計  
2. 日本経済新聞出版社『100年企業強さの秘密』(2019)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かで、社長の就任経緯が判明した長寿企業の82.1%を「同族承継」が占めていることが明らかとなった(図表1)。これは、前出の一般的な事業承継での親族内承継55.4%を大きく上回っており、単純には比較できないものの、とりわけ長寿企業においては“親族間のバトンタッチ”を成功させている企業が多いことが推察される。このように親族間でのバトンタッチによって事業を継続している企業を、わが国では「同族企業」と呼ぶことが多いが、欧米諸国ではこれを「ファミリービジネス」という概念でポジティブに捉え、その継続力や優位性に対する研究も盛んに行われている。

(注)1. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」(p20の図表2) 参照

## (2) ファミリービジネスの概念

わが国において、ファミリービジネスという用語は、「同族経営」あるいは「家族経営」という言葉で置き換えられる（読み替えられる）ことが多い。このように、同族経営や家族経営といった言葉は、しばしば混同されがちであるが、正確には少し異なると考えられる。例えば、ファミリービジネス研究などで知られる日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏は、ファミリービジネスについて「創業家など親族の影響下にある企業」と定義付けており、おおむね「同族経営」とほぼ同じ概念で捉えられているものと推察される（図表2）。

一方の「家族経営」とは、ファミリービジネスの中でもどちらかといえば「家族で経営している」ような企業に限定した概念と考えられる。ファミリービジネスの概念を示すス

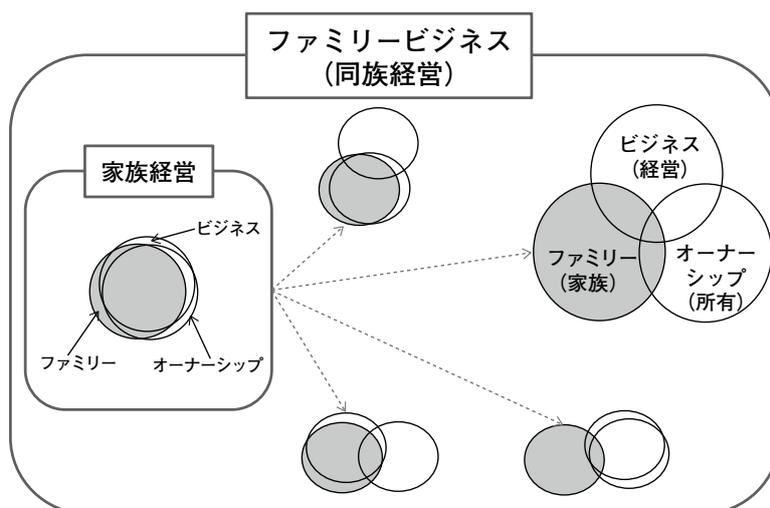
リーサークルモデル<sup>(注2)</sup>においても、事業の拡大につれてファミリー（すなわち家族）の比重は低下するという特徴のあることが通説とされている。ファミリービジネス（同族経営）とは、創業家など親族が影響を持ち続けている企業であるとすれば、家族経営よりも広い概念として捉えるべきものであると考えられる。

## 2. ファミリービジネスの後継者としての意識が醸成されるプロセス

### (1) 重要視される後継者教育

中小企業庁が2017年4月に策定した「事業承継マニュアル<sup>(注3)</sup>」でも指摘されており、事業承継という場面において、次期経営者として必要な実務能力、心構えを習得するための後継者教育は大変重要である。経営者の世代交代を主たるテーマとした2019年版の『中小企業白書』では、事業承継の形態

図表2 ファミリービジネスの概念

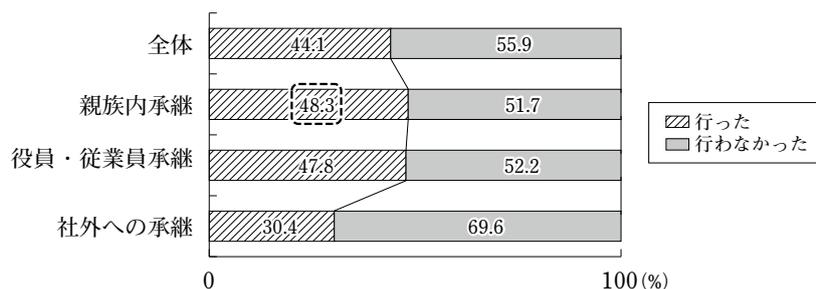


（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」（p22の図表4）参照

3. 中小企業庁ホームページ（<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.htm>）参照

図表3 事業承継の形態別、意識的な後継者教育の有無



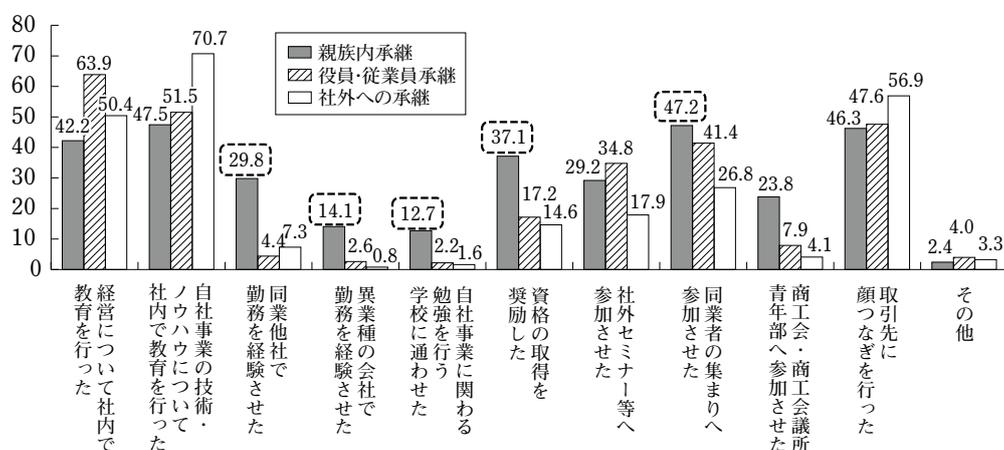
(備考) 中小企業庁『中小企業白書 (2019年版)』もとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

別に、意識的な後継者教育を行ったかどうかの調査結果が示されている(図表3)。これをみると、とりわけ、ファミリービジネスのバトンタッチでは一般的な「親族内承継」において、意識的な後継者教育を行ったとされる割合は48.3%にもおよび、「役員・従業員承継」や「社外への承継」と比較して高い結果となった。

また、事業承継の形態別に、実施した後継者教育の内容(図表4)をみると、親族外承継(役員・従業員承継および社外への承継)は、親族内承継に比べ、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハ

ウについて社内で教育を行った」など、社内の教育による技術やノウハウの承継を実施しているという回答が多い。一方、親族内承継の場合は、同業他社での勤務や資格の取得を含め、社外における教育を実施している割合が相対的に高かった。これはすなわち、ファミリービジネスのような企業における親族内承継の場合、後継者候補たる人材の成長過程が基本的に親族の中の世界で完結してしまうことを避けるため「一度は“外の世界”を見てきてほしい」という、ファミリービジネス経営者の意識が反映されているためではないかと推察される。

図表4 事業承継の形態別、実施した後継者教育の内容



(備考) 中小企業庁『中小企業白書 (2019年版)』もとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) ファミリービジネスにおける後継者としての意識醸成

前節のとおり後継者を教育することは重要であるが、一方で後継者教育は事業を引き継ぐ後継者が存在してこそそのものであり、そもそも後継者が現れない限り事業継続は困難となる。とりわけファミリービジネスにおいては、後継者として入社する前の段階において、ファミリー特有の“引き込まれる何か”があるのではないかと考えられる。

静岡県立大学の落合康裕准教授は、その著書の中でファミリービジネスにおける事業承継のプロセスについて、事業承継の段階ごとに「就業前段階」、「部分的就業段階」、「就業開始段階」、「職能段階」、「上級職能段階」、「承継導入段階」、「承継成熟段階」の7段階に区切ることが出来ることを指摘している(図表5)。この7段階の承継プロセスにおける世代間の重なり合いを通じて、ファミリービジネスの後継者は将来的に経営者になっていくわけであるが、とりわけ、後継者が入社

する前の段階において、一般企業には無いファミリービジネス特有の有形無形による意識の醸成により、その過程の中で後継者としての意志や自覚が芽生えるケースも少なくないものと考えられる。前回の「中小企業の「継続力」を考える ①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」(信金中金月報2019年8月号)の取材事例でも、後継者の自らの意志の下でごく自然な形でファミリービジネスへ加わり、事業承継を実現している企業も散見された。

このように、ファミリービジネスならではの、入社前の段階から有形無形に行われる後継者候補への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れの中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっているのではないかと思われる。以下、第3章では、後継者として入社する前の意識醸成のプロセスも含めて、代々にわたって事業承継を成し遂げている“ファミリービジネス”の事例を紹介する。

図表5 ファミリービジネスにおける事業承継プロセス

就業前段階	部分的就業段階	就業開始段階 後継者入社	職能段階	上級職能段階	承継導入段階 世代交代	承継成熟段階
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織や産業について意識し始める。</li> <li>ファミリーメンバーによる後継者への指導は未計画か活発ではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートタイム労働の経験もないのに、ファミリー構成員や従業員に晒される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織にパートタイム労働者として就労する。</li> <li>徐々に職務は困難さと複雑さを増す。</li> <li>経営教育(経営大学院など)や他社での職務経験を積む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織にフルタイム労働者として就労する。</li> <li>非管理職での職務経験を積む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営管理を司る職務を引き受ける。</li> <li>将来の経営者就任を見据え、あらゆる経営管理に係る経験を積む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の職務を引き受ける。</li> <li>就任早々の後継者は、先代経営以上に実質的な組織のリーダーとなる必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実質上の組織のリーダーとなる。</li> </ul>

(備考) 1. 静岡県立大学准教授の落合康裕氏が、Longenecker & Schoen (1978) の図を訳出して引用・作成  
2. 落合康裕『事業承継のジレンマ』(2016)をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 中小企業事例紹介

#### (1) 齋藤遠心機工業株式会社（東京都大田区羽田、従業員33名）

同社は、中小ものづくり企業の集積地である東京都大田区で、1933年（昭和8年）の創業から今日に至るまで、遠心分離機<sup>(注4)</sup>の製造一筋に事業を展開している。遠心分離機の用途は幅広く、食品、化学、製薬などさまざまな分野で活用されている（図表6）。

現・代表取締役社長の齋藤光生氏（62）（以下、「齋藤社長」という。）は、幼い頃から育っていく環境の中で、家と会社が隣り合わせだったため、工場は遊び場のようなものだった。またその当時よりまわりから「3代目」と呼ばれたり、同社の歴史の重みも感じていたことから、ぼんやりと事業を継ぐことは意識していた。大学卒業後は、他社で経験を積むため父親（2代目）より食品プラント会社を紹介され、そこで経験を積んだ後に同社へ入社。その後1995年に当時38歳で3代目社長に就任した。「現状維持は衰退」という考えのもと、1998年にはOEM生産の委託先であったデカンター（横型の遠心分離機）のメーカーを買収し横型のスクリュージェカンター（図表7）を独自で開発、製造できる体制を構築した。このスクリュージェカンターは主に食品業界（豆乳の分離、果汁ジュースのパルプ分離、ナノメーター微粒子の分離・分級<sup>(注5)</sup>など）に使用され、高い評価を得てい

図表6 齋藤遠心機工業株式会社の概況



（備考）1. 写真（上右）は齋藤光生代表取締役  
写真（上左）は齋藤晃部長  
2. 写真（下）は同社外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 同社で開発した「SID高効率スクリュージェカンター」



（備考）同社提供

（注）4. 主に遠心力を使って混合液を分解する機械。混合液は混ざり合っている物質間の比重に差があり、底に沈むまでの速度が違うため、遠心力を掛けることで沈む速度を加速させ短時間で異なる成分を分離させることが可能となる。

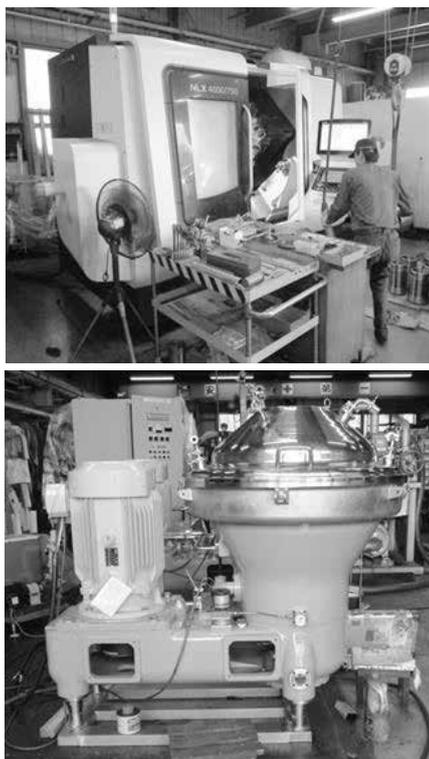
5. 大きな粒子のグループと小さな粒子のグループに分けること。

る。その技術力が認められ、東京都信用金庫協会の「優良企業表彰」に選出（2018年）、「おたネットワーク賞」の受賞（2017年）、日刊工業新聞掲載（2018年）および東京都産業労働局の「輝く技術・光る企業～世界に誇る東京のものづくり～」にインタビュー記事が掲載（2012年）されるなど、多方面より高い評価を得ている（図表8）。

また、4代目社長と目されている齋藤社長の長男で製造部部長の齋藤晃氏（30）（以下、「齋藤部長」という。）は、小学生の頃までは自宅裏に工場があったため、幼い頃に工場で遊んだ記憶があり、同社のイベントでもある自宅の庭先で行われていたバーベキュー大会などで従業員と触れ合う機会もあった。海外の取引先も仕事を通じてよく齋藤家に来訪しており、父親の仕事をしている姿を身近に感じてきた。高校生の頃には会社経営に興味を持ち始めるようになり、大学では経営学を専攻した。卒業後には齋藤社長と同じく、食品プラント会社で4年間経験を積み、その後自らの決断で2016年に同社へ入社し、一般社員、課長を経て現在は製造部長に就任している。齋藤部長は、次期後継者として経営に携わるという自らの意識の下、2017年に城南信用金庫（本店：東京都品川区）の若手経営者や次期後継者が集う「未来塾」に入塾、塾生として多くのセミナーや懇親会にも参加し、同じ境遇の仲間との関わりの中で、後継者としての自覚を高めている。

齋藤社長は、社長就任の直後から何度も困難に直面し、将来へ向けて事業を続けて行け

図表8 同社の工場内



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

るのかというネガティブな考えに陥りがちな時期もあった。しかし、長男の齋藤部長が事業を継ぐという意志をみせ始めた頃から、それまでのネガティブな考えは一切消えた。後継者の決定は、同社にとって大きなモチベーションになっており、今後は100年、200年続いていく企業にしていこう、という意識につながっている。4代目となる齋藤部長へのパトタッチへ向けて、今後も代々でつながれる企業家精神の更なる発展が期待されよう。

## （2）株式会社ウノフク（兵庫県豊岡市、従業員32名）

同社は、1921年（大正10年）に、兵庫県豊岡市にて旅行具卸売業として創業したのが始まりである。現在は同地で、鞆の企画・製

造・販売を手掛けるファブレスメーカーとして、豊岡市内20社のほか、海外約10社の工場とも連携し、約500種類以上の商品を開発しながら事業を展開している（図表9）。

兵庫県豊岡市は、1000年の伝統をもつ「鞆の産地」として知られており、奈良時代から始まった「柳細工」をもとに、江戸時代には「柳行李<sup>やなぎこうり</sup>（注6）」（図表10）の生産地として栄え、大正時代からは柳行李の生産技術を

図表10 柳行李のカバン



（備考） 同社提供

ベースに、ミシンによる縫製技術を加えることによって「鞆の街」としての今日の基盤を確立していった。同社も創業当時は柳行李が主流であったが、時代の流れとともに現在の事業へと変質を遂げ、今日に至っている。

同社では、3代目である代表取締役社長の卯野隆也氏（66）（以下、「卯野社長」という。）と、卯野社長の長男で代表取締役専務の卯野祐也氏（38）（以下、「卯野専務」という。）が“二人三脚”で同社の事業を支えている（図表11）。

卯野社長は、幼い頃は家の隣が会社で、自

図表9 株式会社ウノフクの概要



同社の概要

法人名	株式会社ウノフク
代表	卯野 隆也
所在地	兵庫県豊岡市
創業	1921年（大正10年）
社員数	32名
事業内容	鞆の企画・製造・販売

（備考） 1. 写真（上）は卯野隆也代表取締役  
2. 写真（下）は同社外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 同社の卯野祐也代表取締役専務



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）6. 兵庫県円山川（まるやまがわ）に多く自生するコリヤナギを用いて編み上げたもの。衣類や身の回りの品の収納、あるいは旅行用の荷物入れなどに用いられた。

分の遊び場でもあったため、家業が生活そのものだったという。2代目である父親の背中を見て育ち、大学では商学部で経営を学び、卒業後は2年間のアメリカ留学も経験している。そうした機会を与えてくれた2代目（父親）への感謝の気持ちが、「家業を継いで恩返しをしなければ」という気持ちにつながっていった。帰国後は、24歳で同社へ入社し、いち早く会社に溶け込むために、現場の従業員から積極的に仕事を教えてもらうよう心がけていった。当時は自分が最も若かったということもあり、卯野社長はこの頃から若手人材の獲得に力を入れはじめていた。こうした中で、豊岡青年会議所での活動が落ち着いた頃に2代目（父親）より事業承継の話があり、当時42歳で3代目社長に就任した。

一方、4代目と目されている卯野社長の長男・卯野専務は、卯野社長と同様、幼い頃は家の隣が会社だったため、会社が遊び場であった。父親の卯野社長が青年会議所の活動が繁忙で不在がちだったこともあり、会社のことは祖父にあたる2代目からよく聞かされていた。祖父からは、「社員を路頭に迷わすな、自分たちが生活できているのは社員のおかげだ」ということを懇々と教えられてきた。職場へ遊びに行くと、「自分たちはここにいる従業員や地域の人々に生かされてるんだ」と幼い心にも感じていたという。こうした流れもあって、将来、家業を継ぐことは自身の中では明確に描かれており、小学生の頃からすでに「大学では経営学を学びたい」との目標ができており、後日それは現実のもの

となった。さらに大学卒業後は、ファッション系のマーケティングを学ぶために渡米、26歳のときに日本へ戻り同社へ入社した。2012年の立ち上げ当初から東京オフィス（図表12）を任されており、「老舗なのにベンチャー」というコンセプトを掲げ、伝統を重んじつつも、将来の日本の靴業界はどうなっているのか、ということを中心に考え、ファッションの先端であるアメリカの動向も参考にしながら取り組んでいる（図表13）。

ちなみに、卯野専務には小学校低学年の長男がいて、将来的には“家業”を継いで欲しいという思いはあるとのことである。なお、現在の住まいが東京であるため、豊岡のように

図表12 東京オフィス内観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 同社の靴展示スペース



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

家と職場が隣合わせという環境はない。そのため、卯野専務はたびたび東京オフィスに長男を呼び寄せ、社員とふれ合う機会などを意識的に創出している。東京オフィスの営業担当が帰ってきたら「お疲れ様です」といった言葉をかけるよう教育し、「ここにいる従業員たちのおかげで今があるんだよ」ということを意識付けるなど、将来の“後継者候補”に対して緩やかにレールを引いている。創業100年を迎える同社は、これからも卯野一族を中核としつつも従業員や地域の人々とともに発展を続けていくものとみられる。

### (3) 株式会社古まん（兵庫県豊岡市、従業員45名）

同社は、717年（養老元年）の創業から今日に至るまで1300年以上の歴史を誇る、兵庫県豊岡市の城崎温泉<sup>きのさき</sup>に立地する老舗旅館である（図表14）。現在、従業員は45名（うち8名は外国人スタッフ）で、「千年の湯古まん」、「古まん別館」、「千年の湯権左衛門」、の3館を運営している。

城崎温泉の誕生は、708年（和銅元年）、城崎の住人であった日生下権守<sup>ひうげごんのかみ</sup>が、夢のお告<sup>ししよじんじや</sup>げで四所神社<sup>(注7)</sup>（図表15）を建立したことに始まるとされている。その後、西暦717年にこの地を訪れた道智上人<sup>どうちしょうにん</sup><sup>(注8)</sup>が、難病の人々を救うために四所明神の神託を受けて千日間の祈願の末、まんだら湯を湧出させた

図表14 株式会社古まんの概要



同社の概要

法人名	株式会社古まん
代表	日生下 民夫
所在地	兵庫県豊岡市
創業	717年（養老元年）
社員数	45名
事業内容	旅館業

- (備考) 1. 写真（上）は日生下民夫代表取締役  
2. 写真（下）は同社外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社のルーツでもある四所神社



- (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 日生下権守が神託をうけ四柱（四所）の明神を奉祀したことからはじまるとされる神社。四柱の神は、温泉守護神の湯山主神と水の守護神である宗像三女神

8. 地藏菩薩の化身といわれた道智上人という高僧が、現世で苦しみ悩んでいるすべての者を救済し、悟りへと導くために諸国を巡り、城崎の里にて四所神社に祈願を込めた。

とされている。当時、道智上人が滞在した屋敷が「曼荼羅屋敷」、すなわち現在の「古まん」の前身であり、その後代々に受け継がれる「曼荼羅記」と「日生下氏家宝旧記」にその名を記されていることが確認されている。つまりおよそ1300年前の、この“出来事”が城崎温泉の誕生物語とされているのである。

その後、曼荼羅屋敷から曼荼羅屋、古曼荼羅屋へ、そして古まんと名称を変えながら現在に至っている。先述の「曼荼羅記」の著者である日生下権守の末裔・日生下清彦を初代とし、現社長の日生下民夫氏(50)(以下、「日生下社長」という。)が22代目として現在の同社を引き継いでいる。

日生下社長は、日生下家の長男として生まれ、同社の長い歴史の重みもあってか、自然な流れとして日生下家の家業(旅館)を継いでいくであろうということは子供の頃から意識していたという。また、先代である父親からも次期後継者として示唆されてきた。日生下社長が育ってきた環境の中で旅館は身近な存在であり、小学生の頃は、城崎温泉の旅館の“後取り”と目されていた同級生がまわりに何人もいて、同じような境遇で育ってきた同世代も今、日生下社長と同じように旅館経営者として城崎温泉を支えている。

日生下社長は、大学卒業後、ホテル専門学校へ通い、その後は、父親の知人が経営する有馬温泉のホテルで2年の経験を積んだ後に同社へ入社した。その後40歳の時に父親より事業のバトンタッチを受け、1300年の歴史を引き継いでいる。なお、現在も先代経営

者は、1日1回、旅館に顔を出し、同社の歴史を側面から支えている。先代からは、「博打とゴルフはするな」という教えを言われ続けており、「おもてなしをする立場である自身が遊びに夢中にならないように」との戒めとして守り続けており、それが質の高いサービス提供にもつながっている(図表16)。

過去に城崎温泉は、1925年の北但馬地震により、街全体が焼失してしまったことがあった。最大の危機に見舞われた当時、焼け野原の中にも温泉は湧いていたため、温泉街が一体となって復興に取り組み、震災から1年後にはほとんどの宿が事業を再開したという。このように城崎には長い歴史と併せて地域の活力もあり、日生下社長は、自らの宿だ

図表16 同社の内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

けでなく、生まれ育った城崎温泉全体の更なる発展を願い、観光協会の文化部部長や旅館組合の副理事長を兼任するなど、地域経済の要としての役割にも尽力している。

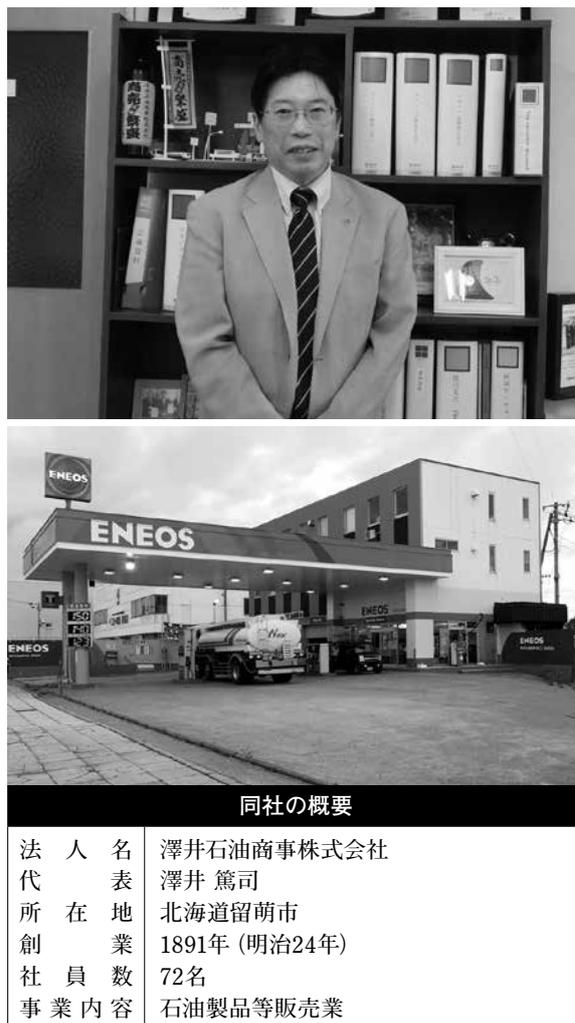
なお、日生下社長には小学生の長男がおり、「今の段階で特別な後継者教育や、後継者としての意識付けのようなことは行っていない。」とのことではあるが、これから城崎温泉という地域の中で日生下社長の背中を見て育っていく過程で、自然と後継者としての意識が芽生えていくような環境下にあるといえよう。日生下社長は今後も、1300年を超える同社の歴史を引き継ぎ、城崎温泉という地域の要として、事業を継続していく意向である。

#### (4) 澤井石油商事株式会社（北海道留萌市、従業員72名）

同社は、1891年（明治24年）に、当時ニシン漁が盛んだった留萌の地にて、人口が増加した留萌市民の生活必需品のニーズに応えるため、日用雑貨販売業として創業したのが始まりである。その後、自動車の普及を商機ととらえて石油業に軸足を移し、現在は留萌市を中心に旭川エリアまで事業所を展開しながら石油製品全般（ガソリン、灯油、軽油、重油等）の販売をはじめ、セメントなどの建築資材、タイヤ、各種保険、車輛販売（新車、中古車、車検等）と、時代のニーズに合わせて幅広い事業を展開する、128年の業歴を誇る留萌最古の老舗企業である（図表17）。

現・代表取締役社長である澤井篤司氏

図表17 澤井石油商事株式会社の概要



(備考) 1. 写真（上）は澤井篤司代表取締役  
2. 写真（下）は同社外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(58) (以下、「澤井社長」という。)は、2008年に当時47歳で5代目社長として先代（父親）から同社を承継した。代々澤井家でつなぐ同社の経営に求心力を感じ、また長男ということもあってか、澤井社長は幼い頃から同社で働くことを漠然と意識はしていた。澤井社長は同社の経営を引き継ぐ前に、“老舗企業”での経験を積むことを念頭に、業歴の長い大手の資源関連企業に自らの意志で入社し、そこで「古い文化と先端設備を無理なく融合さ

せている企業風土」を学び、その経験を今の同社で活かしている。澤井社長は入社してすぐ給油所(SS)の現場を経験し、「同族だから」という特別扱いは一切受けず、入社したからには他の社員よりも人一倍頑張らなければという気持ちで、あくまで一般社員として働いてきた。澤井社長の中で、同社の経営に携わらないという選択肢はなく、現在まで続いてきた創業家の“苗字の重み”のようなものを感じながら尽力している。

同社の“長寿”の秘訣は、代々の経営者たちが残してきた「理念」や「先人からのメッセージ」にある。澤井社長は、「経営に奇策はなく、社歴は代々からの理念の体現である」といい、同社の3階会議室前の廊下には創業から128年の歴史や先代が残してきた言葉などが展示されている（図表18、19）。また、応接室や会議室には創業者をはじめ歴代経営者の肖像（図表20）が掲げられているなど、澤井家の“企業家精神”が有形無形に受け継がれながら今日に至っている。

また先代より、「地域の健全性をなくして事業の安定はない」との考え方を受け継いでおり、1967年から澤井社長の代である今日に至るまで50年以上連続して「優良申告法人」の称号を得ている。現在の同社の商圈の中心が旭川にありながら本社を留萌から動かさないのは「留萌あつての澤井商店、僅かであっても納税を通じて留萌に恩返しをしたい」という先代社長たちの方針を受け継いでいるためである。他にも地元紙における経済コラムの執筆、市内の若手経営者を対象とした経営

図表18 同社の廊下に展示される澤井家の歴史



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 創業当時の澤井商店



(備考) 同社提供

図表20 歴代経営者の肖像



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

塾の開催など、地域経済社会に大きく貢献している点は特筆されよう。

現時点で次の世代の後継者は未定であるが、同社には澤井社長の弟が常務、従兄弟が専務として働いており、次世代も一族の中から承継者が誕生してくる可能性は高いとみられる。しかし、澤井社長は、「あくまで同族

といえども一般社員と平等で特別扱いはない」という考え方はこれからも忘れず、意欲ある一般社員と同族社員とが切磋琢磨出来るような会社であれば、更なる発展につながると思っている。脈々と受け継がれてきた澤井家の企業家精神は、更なる長寿企業としての飛躍の原動力となり、ひいてはそれが留萌経済の活性化にも寄与していくことが期待されている。

**(5) 株式会社橋本（東京都大田区東糀谷、従業員65名）**

同社は、1930年(昭和5年)に台東区浅草にて屋号「橋本商店」として創業し、現在は大田区東糀谷にて、洋紙・板紙全般の断裁加工事業<sup>(注9)</sup>を展開している(図表21)。創業当時は紙を断裁する機械を備えていなかったため、紙に定規を当てて、手包丁で切っていたのが始まりではないかとされている。1947年より大手製紙会社から仕事を受注するようになり、現在一部上場会社の首都圏における、各工場の仕上部門を担当している(図表22)。

現・代表取締役社長である橋本彰氏(78)(以下、「橋本社長」という。)は、1985年、44歳の時に3代目社長に就任した。伝統ある家業を引き継ぎつつも、橋本社長は「紙の断裁加工だけでは設備以上の利益を生まないが、営業販売は努力次第で伸びる」という考えのもと、1991年に同社の営業部門を子会社として分離独立させ、事業領域の拡大にも力を入れ始めた。現在は大型ディスプレイ・

図表21 株式会社橋本の概要



同社の概要	
法人名	株式会社橋本
代表	橋本彰
所在地	東京都大田区東糀谷
創業	1930年(昭和5年)
社員数	65名
事業内容	洋紙・板紙全般の断裁加工業

(備考) 1. 写真(上左)は橋本彰代表取締役  
写真(上右)は橋本正彰専務取締役  
2. 写真(下)は同社外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 同社の工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 巻取(ロール)紙や平判(シート)紙を要望に合わせて適正なサイズや形状に断裁加工すること。

ポスター出力の提供（パチンコ店のポスターや看板、宴会場内に掲げる大型の看板など）、梱包用緩衝材、プリンター用トナーカートリッジのリサイクル、オフィス古紙の回収など、時代のニーズに合わせて展開を広げている。

橋本社長は、学生の頃から父親（2代目）より「家業を継げ」と言われ続けており、大学時代は反発していた時期もあったが、次期後継者となるための修行の場として大手の紙専門商社を紹介され、3年間の経験を積んだ後に、父親の下へ戻り働き始めた。橋本社長は、父親から「継げ」といわれた事よりも、創業者である祖父の影響が大きかったという。祖父は、よくプレゼントを買ってきてくれたり、家族旅行に連れて行ってくれたといい、思い返すとその頃から「いつかは長男として家業を継いでがんばれよ」とすり込まれるような感覚があったという。橋本社長は経営者になってからも、「誠実であるということ」「相手の立場になってものを考えること」をモットーに、会社のため、社員のため、今日まで尽力している。

橋本社長の長男で、同社の専務取締役である橋本正彰氏（47）（以下、「橋本専務」という。）は、近い将来4代目として橋本家の家業を継ぐことがほぼ固まっている。橋本専務の幼い頃の記憶では、創業者である曾祖父より直々にお年玉をもらっていた思い出があり、その頃より“創業者”を身近に感じていた。父である橋本社長からは「会社を継げ」とは言われなかったものの、長男として会社

の経営を担うための道筋を自ら描いていたこともあり、ごく自然な流れの中で“家業”へ加わっていった。父親の橋本社長と同様に、紙の専門商社にて3年の経験を積み、その後自らの意志で同社へ入社。橋本専務は「同業他社との競争の中で大切なのは、『品質管理』『設備の更新』『営業力』である」という考えのもと、2009年に橋本専務主導で「ISO 9001（品質管理）」を取得（図表23）、2017年に最新鋭の断裁設備（シンクロプッシュ式カッター）（図表24）の導入などにより、製紙会社から信頼を大きく得たという。そしてWebサイトで手軽に商品が購入できる「紙専館（SHISENKAN）」を立ち上げるなど、BtoC

図表23 同社が取得した「ISO9001」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 同社の断裁設備



（備考）同社提供

にも目を向け時代のニーズに合わせ、次期後継者として革新的な事業を展開している。

同社は、創業から今日に至るまで紙の断裁加工を主とするも、時代に合わせた新たな戦略で躍進を遂げてきた。近い将来、親子間で3代目から4代目へとバトンタッチを控える同社は、創業100年に向けて更なる躍進を目指していく意向だ。

(6) 株式会社皆生つるや（鳥取県米子市、従業員71名（パート含む））

同社は、鳥取県米子市皆生温泉に立地する、1961年（昭和36年）創業の、温泉旅館である。皆生温泉は東に伯耆富士と称される秀峰大山、西に隠岐を遠望、白砂青松の弓ヶ浜海岸、海中から温泉を湧出する山陰地方屈指の温泉郷として知られている（図表25）。

現代表取締役会長で“大女将”である宇田川富美江氏（以下、「大女将」という。）が25歳のときに、皆生温泉の一角に『鶴の湯別館』という7部屋の小さな旅館を創業したのが始まりである。当初は本家『鶴の湯』の経営難など厳しい環境に置かれていた時期もあったが、大女将の手腕と周囲の協力などにより苦難を乗り越えてきた。1987年には6階建てに増築、1995年には9階建ての新館が完成して現在の規模（67室・最大収容300人）となり、山陰を代表する温泉旅館としての地位を確立している（図表26）。

現在は大女将の長女で2代目女将の智恵氏（以下、「女将」という。）と、大女将の孫にあたる3代目女将の育美氏（以下、「若女将」という。）の3代で女将の地位を継承しつ

図表25 株式会社皆生つるやの概況



同社の概要	
法人名	株式会社皆生つるや
代表	宇田川 英二
所在地	鳥取県米子市
創業	1961年（昭和36年）
社員数	71名（パート含む）
事業内容	旅館業

(備考) 1. 写真（左）は宇田川富美江氏（大女将）  
写真（中）は宇田川智恵氏（女将）  
写真（右）は育美氏（若女将）  
2. 写真は同社提供

図表26 同社の外観



(備考) 同社提供

つ、女将の夫で現代表取締役社長である宇田

川英二氏（以下、宇田川社長）が経営者として「皆生つるや」を支えている（図表27）。

2代目の女将は大学卒業後、父が体調を崩したことをきっかけに東京から戻り旅館業を手伝っていたが、当時夫の看病と旅館の経営に無我夢中だった大女将の姿をみて旅館を継ぐ決意を固めた。また、1987年の6階建て新館オープンを機に夫である宇田川社長も高校教員を辞め、女将とともに皆生つるやを支えていく決意をした。

3代目の若女将は、旅館が身近な存在であり、幼い頃から祖母の大女将と母の女将の姿を見て育った。大学卒業後、旅館業の対応や専門性を高めるために「ホテル専門学校」に進み、女将の後継者としての道を歩んでいるが、現在は3人の子育てに奮闘中である。

同社では宇田川社長が策定した「行動の指針7ヶ条」を毎朝朝礼で唱和しており、更に「お客様の思い出の中にあなたの笑顔がありますか」という大女将の言葉も付加しサービスを重視した経営を徹底している。このよう

図表27 宇田川英二代表取締役社長



(備考) 同社提供

な“おもてなし”の精神を地道に実践し続けてきたこともあり、旅行新聞社の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」や観光経済新聞社の「5つ星の宿とホテル」などを毎年受賞、また大女将は観光事業の功績により平成21年黄綬褒章を受章した（図表28、29）。また、米子信用金庫（本店：鳥取県米子市）と連携して毎年各地の信用金庫を訪問し、年金友の会・信金職員の親睦旅行などの誘致活動を実施しており集客面で相応の成果をあげてきた。

現在の「皆生つるや」に至るまでには波乱

図表28 同社から眺める秀峰「大山」



(備考) 同社提供

図表29 同社ロビー



(備考) 同社提供

万丈なドラマが沢山あり事業継続において越え難い多くの困難もあったというが、大女将は振り返れば「愛しき日々」であったという。旅館業の要といえる“女将”の地位を三世代でつなぐ「皆生つるや」の今後の躍進が期待される。

## おわりに

近年では、事業承継の場面において、後継者不在という状況により休廃業や解散という形で企業としての存続を断念しているような

企業が、一貫して高水準かつ緩やかに増加基調で推移している<sup>(注10)</sup>。こうしたなかで、本稿の中で紹介してきた事業者は、それぞれ形は違えど“親族間でのバトンタッチ”を成功させ、長寿企業へとつながっていくような「継続力」を発揮している。とりわけ、後継者としてファミリービジネスへ入社する前の段階において、後継者としての意識が醸成されるプロセスは様々であった(図表30、31)。また、取材先の6社に共通していることとして、入社する前の段階において、経験

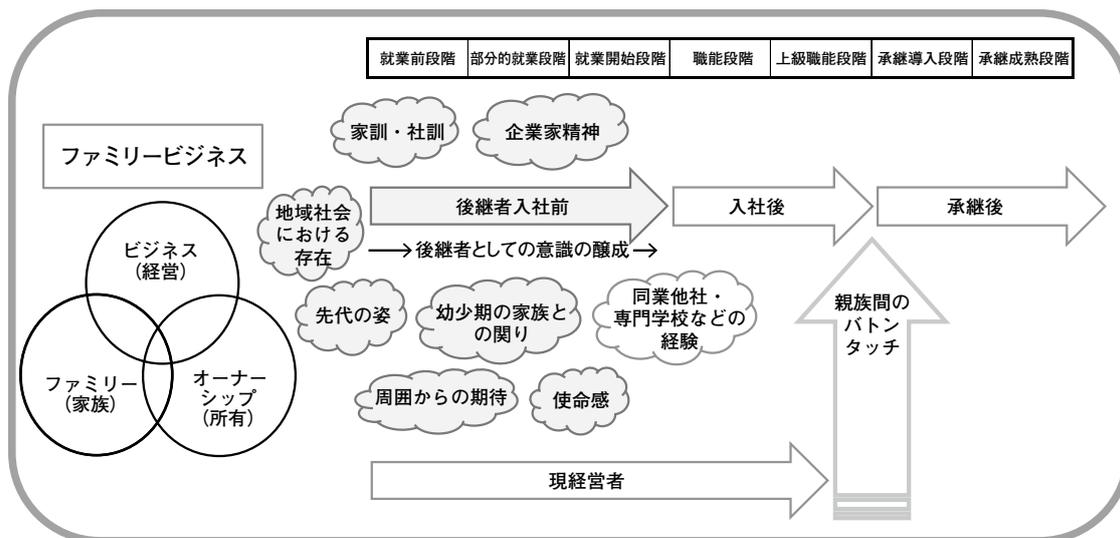
図表30 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

	「継続力」の源泉 ～“ファミリービジネス”における後継者としての意識が醸成されるプロセス～
齋藤遠心機工業株式会社 (遠心分離機の製造・販売)	現社長は、幼い頃は家と会社が隣り合わせで、工場が遊び場のようなものだった。また、まわりから「3代目」と呼ばれたり、同社の歴史の重みも感じていたことからぼんやりと事業を継ぐことを考えていた。 4代目予定の部長(社長の長男)は、自宅の庭先で行われていたバーベキュー大会などで従業員と触れ合う機会があった。また海外の取引先も仕事を通じてよく家に来訪しており、父親の仕事姿を身近に感じてきた。会社経営に興味を持ち、その後自らの意志で入社する。
株式会社ウノフク (靴の企画・製造・販売)	現社長は、幼い頃は家の隣が会社で自分の遊び場でもあり、家業が生活そのものだった。育ててくれた父(2代目)や従業員への感謝の気持ちが「家業を継いで恩返しをしなければ」という気持ちにつながっていった。現在、3代目社長として歴史をつないでいる。 4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃は会社が遊び場で、当時祖父(2代目)から「自分たちが生活できているのは社員のおかげだ」と懇々と教えられてきた。幼い心にも感謝の気持ちを感じており、将来家業を継ぐことは明確に考えていた。現在は小学校低学年の息子をオフィスに呼び、社員とふれ合う機会を創出し、将来の次期後継者候補に対し緩やかにレールを引いている。
株式会社古まん (旅館業)	長男として生まれ、同社の長い歴史の重みもあってか、自然な流れとして旅館を継いでいくであろうということは子供の頃から意識していた。また、先代からも次期後継者として示唆されていた。現社長は、自らの宿だけでなく、生まれ育った地域全体の更なる発展を願い、観光協会や旅行組合の役員を兼任するなど、地域経済の要としての役割にも尽力している。
澤井石油商事株式会社 (石油製品等販売業)	代々澤井家で繋ぐ同社の経営に求心力を感じ、また同族ということもあってか、幼い頃から同社で働くことを漠然と意識はしていた。同社の3階会議室前の廊下や会議室に掲げられている「歴代経営者の肖像」や「理念」、「言葉」などが求心力の源泉となっている。脈々と受け継がれてきた企業家精神は、更なる長寿企業としての飛躍が原動力となり、地域経済の活性化にも寄与していくことが期待されている。
株式会社橋本 (洋紙・板紙等の断裁加工)	現社長は、父親から「家業を継げ」と言われ続けていたが、どちらかというと祖父の影響が大きかった。プレゼントを買ってもらったり家族旅行に連れて行ってもらった経験を思い返すと「いつかは長男として家業を継いでがんばれよ」とすりこまれるような感覚があったという。 4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃の記憶で創業者や2代目を身近に感じていた。長男として会社経営を担うための道筋を自ら描いていたこともあり、自然な流れで家業へ加わっていった。
株式会社皆生つるや (旅館業)	女将(2代目)は、もともと旅館を継ぐことは考えていなかったが、当時夫の看病と、旅館の経営に無我夢中であった大女将の姿をみて、旅館を継ぐ決意を固めた。 若女将(3代目)は、育っていく環境の中で家業である旅館が身近であり、幼い頃から祖母の大女将、母の女将の姿を見て育った。大学卒業後、旅館業の対応や専門性を高めるために、自らの意志でホテル専門学校へ進み、女将の“後継者”としての道を歩んでいる。現在は3人の子育てに奮闘中である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)10. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」(p19の図表1)参照

図表31 ヒアリング企業にみる後継者としての意識の醸成



(備考) 各種資料と企業へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を積むために他社で修行したり、専門学校へ通うなどの経験をしていることが散見された。既にこの段階では、後継者としての意識が醸成され、将来事業を継ぐという目標設定がある程度確立されており、現経営者と後継者とのコミュニケーションが図られているなどといった特徴もみられた。このように、ファミリービジネスならではの入社前の段階から有形無形に行われる後継者への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れ

の中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっていると考えられる。

本稿においては、入社前の段階で後継者としての意識が醸成されるプロセスを中心に考察を行ってきたが、ファミリービジネスという研究分野においてはまだまだ奥深いものがあると考えられる。引き続き、中小企業の継続力というテーマを探る上で、“ファミリービジネス”に焦点を充て、継続力の源泉を探っていくこととしたい。

### 〈参考文献〉

- ・荒井章治（編集人）『にぎやか談話室』（2016年春号）
- ・落合康弘『事業承継のジレンマ —後継者の制約と自律のマネジメント—』（2016年5月、(株)白桃書房）
- ・後藤俊夫『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)）
- ・後藤俊夫『事業承継と地方再生（「日経グローバル」連載記事）』（2018.4.2～2019.5.6、日本経済新聞社）
- ・ジャスティン・B・クレイグ、ケン・ムーア「ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論」（2019年6月、解説者：星野佳路、訳者：東方雅美、(株)プレジデント社）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2019年版）
- ・東京商工リサーチ『休廃業・解散企業動向調査』（2018年）
- ・日経ビジネス『特集 知られざる実像 同族経営』（2019.6.10、(株)日経BP）

- ・日本経済新聞社『100年企業 強さの秘密』（2019年6月）
- ・野村進『千年、働いてきました 老舗企業大国ニッポン』（2018年8月、(株)新潮社）
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会（2016）『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』同友館
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会（2018）『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』白桃書房



# 信用金庫における製造業への支援方法

## －支援体制の強化－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

松代 和樹

(キーワード) 経営支援、支援策の拡充、営業スタイル、行政との協調体制

(視 点)

わが国にとって製造業は、戦後の日本経済の発展を支えてきた重要な産業であった。今日でも海外では日本製品への信頼は厚く、世界的にその傾向は色濃く残っている。その製造業を足元で支えてきた中小製造業が厳しい状況にあり、廃業する町工場も数多く見受けられる。

地域金融機関である信用金庫にとって、中小製造業に対する支援体制構築は必須と言えよう。また、新たにビジネスを始める創業支援の機能においても信用金庫は重要な役割を担っている。

そこで本稿では、信用金庫の製造業向け貸出の動向を分析するとともに、製造業への経営支援に積極的な信用金庫の事例を紹介する。そのうえで、地域の発展に向けた新たな製造業向け支援体制の構築の必要性について考察してみた。

(要 旨)

- 信用金庫の製造業向け貸出金残高は、2017年3月末から2期続けて増加し、2019年3月末では6兆1,479億円となったが、貸出金に占める割合（製造業向け貸出比率）は、2009年3月末の12.0%から減少傾向にあり、2019年3月末では10年間で3.5ポイント低下の8.5%となった。
- 信用金庫の製造業への支援施策は大きく2つに分かれる。①創業時の創業資金融資などの開業支援、②経営安定のための持続的な経営支援である。
- 本稿では、製造業支援に熱心な信用金庫として、さわやか信用金庫、足立成和信用金庫、鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の4金庫を取り上げる。
- 信用金庫が製造業への支援として取り組むべき課題は、①支援策の拡充、②営業スタイルの再確認、③行政との協調体制などがある。

## はじめに

わが国にとって製造業は、戦後の日本経済の発展を支えてきた重要な産業であった。今日でも海外では日本製品への信頼は厚く、世界的にその傾向は色濃く残っている。その製造業を足元で支えてきた中小製造業が厳しい状況にあり、廃業する町工場も数多く見受けられる。

地域金融機関である信用金庫にとって、中小製造業に対する支援体制構築は必須と言える。また、新たにビジネスを始める創業支援の機能においても信用金庫は重要な役割を担っている。

そこで本稿では、信用金庫の製造業向け貸出の動向を分析するとともに、製造業への経営支援に積極的な信用金庫の事例を紹介する。そのうえで、地域の発展に向けた新たな製造業向け支援体制の構築の必要性について考察してみた。

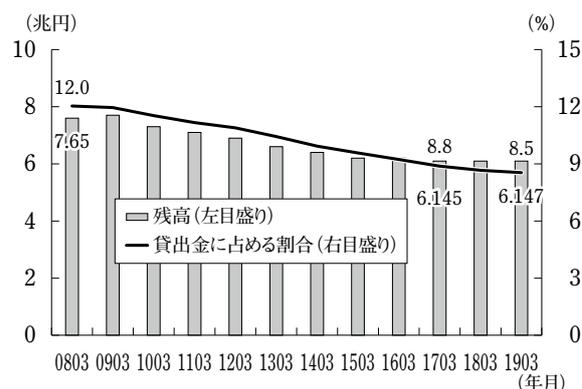
## 1. 製造業向け貸出の動向

### (1) 製造業向け貸出の現状

わが国の製造業は、高度経済成長と共に発展してきた。なかでも、好調な成長を続けてきた要因の一つに、自社内で対応できない(しない)工程を下請けと呼ばれる取引先(下請け業者)に安価で作業を委託してきたことが挙げられる。

いわゆる町工場と呼ばれる「製品のパーツの一部を加工する業者」が製造業の成長を下支えしてきた。しかし、近年はSPA(製造

図表1 製造業向け貸出金残高の推移



(備考) 1. 本稿では切捨ての関係で合計が100に達しない場合がある。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

から小売までを一貫して行う小売業)や生産拠点の海外移転等により、町工場に対する環境は厳しくなっている。

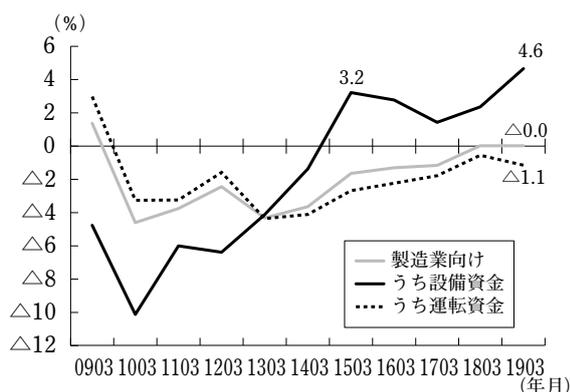
自社製品の開発など下請け脱却のために新しい取組みを検討している企業もあるが、現状維持・撤退を選択する企業も多い。

信用金庫の製造業向け貸出金残高は、2017年3月末から2期続けて増加し、2019年3月末では6兆1,479億円となったが(図表1)、貸出金に占める割合(製造業向け貸出比率)は、2009年3月末の12.0%から減少傾向にあり、2019年3月末には10年間で3.5ポイント低下の8.5%となった。

### (2) 設備投資貸出の現状

信用金庫の製造業向け貸出を運転資金と設備資金に分類すると、2019年3月末の製造業向け貸出のうち、設備資金貸出は1兆3,040億円となり、2015年3月末の1兆1,675億円以降増加している。2015年3月末の前年比増加率は3.2%であり、2019年3月末の前年比増加率は4.6%となった(図表2)。

図表2 製造業向け貸出の内訳の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一方、運転資金貸出は、2010年3月以降減少傾向が続き、2019年3月末では、前年比1.1%減少している。

このように、足元では設備投資に関する貸出が増加している。現状の停滞感を脱却するため、設備更新投資や人材不足に伴う省力化・合理化投資などを行い、新たな一手を模

索している前向きな中小企業は多い。信用金庫としては新たな支援策を提案することが求められているのではないだろうか。

### (3) 地区別貸出の推移

信用金庫の2019年3月末の製造業向け貸出金残高を地区別に分類すると、2009年3月末と比較して全ての地区で減少し、全国平均の減少率は20.7%となった(図表3)。減少率が比較的低い地区は東北地区の16.4%減：1,254億円、東海地区の15.2%減：1兆7,596億円、中国地区の14.0%減：2,574億円、南九州地区の15.1%減：662億円となっている。

一方で、全国平均の1先平均貸出金残高は、10年間で3,660万円から4,060万円に上昇している。地区別では北海道地区、四国地

図表3 地区別の製造業向け貸出金残高

(単位：億円、%、1先平均は万円)

地区別	09年3月末			18年3月末			19年3月末						
	残高	貸出金に占める割合	1先平均	残高	貸出金に占める割合	1先平均	残高	09年3月末比		18年3月末比		貸出金に占める割合	1先平均
								増減率	増減額	増減率	増減額		
北海道	1,877	5.9	4,200	1,344	4.2	3,940	1,344	△ 28.3	△ 532	0.0	0.0	4.2	4,060
東北	1,500	6.4	2,880	1,275	5.1	3,130	1,254	△ 16.4	△ 246	△ 1.6	△ 0.2	5.0	3,170
東京	14,043	11.2	2,730	9,943	7.2	3,040	9,689	△ 31.0	△ 4,354	△ 2.5	△ 2.5	6.9	3,080
関東	12,171	10.0	3,200	9,788	7.6	3,300	9,880	△ 18.8	△ 2,290	0.9	0.9	7.5	3,400
北陸	2,199	11.7	3,760	1,461	8.4	3,660	1,467	△ 33.2	△ 731	0.4	0.0	8.5	3,790
東海	20,756	16.2	4,910	17,481	11.9	5,400	17,596	△ 15.2	△ 3,159	0.6	1.1	11.9	5,580
近畿	19,433	14.8	4,000	15,544	10.2	4,310	15,649	△ 19.4	△ 3,784	0.6	1.0	10.1	4,430
中国	2,995	9.7	3,890	2,577	8.0	4,130	2,574	△ 14.0	△ 420	△ 0.1	0.0	7.9	4,200
四国	846	7.6	3,650	618	5.8	3,230	640	△ 24.2	△ 205	3.6	0.2	5.9	3,380
九州北部	935	7.6	3,010	720	5.7	2,740	703	△ 24.8	△ 232	△ 2.4	△ 0.1	5.5	2,680
南九州	780	5.2	2,680	694	4.3	2,820	662	△ 15.1	△ 118	△ 4.6	△ 0.3	4.1	2,730
全国	77,564	11.9	3,660	61,464	8.6	3,950	61,478	△ 20.7	△ 16,085	0.0	0.1	8.5	4,060

(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

区、九州北部地区を除く地区で上昇し、なかでも東海地区が最も上昇し、1先平均は5,580万円となった。

## 2. 信用金庫における製造業への支援策について

### (1) 信用金庫に求められる役割

中小製造業では、経営者が日々の業務に追われ、改善活動・新規開拓にまで手が回らないケースもみられる。また、財務面が脆弱なケースもある。

新規先への支援としては、製造業では町工場勤務から独立して創業することもあるため、技術力は持っていても安定軌道に乗るまでは、財務面や販路拡大、経営相談といった経営面での支援業務が求められる。

企業が継続的に成長するためには、情報提供を欠かさず、ライフステージにあった提案をしていくことが重要になる。地域密着型金融を強みとする信用金庫は、大手金融機関とは一線を画すリレーションを築くことで、金利以外の要素で企業に求められるものを追求していく必要がある。信用金庫の製造業への支援施策は大きく2つに分かれる。①創業時の創業資金融資などの開業支援、②経営安定のための持続的な経営支援である。

### (2) 信用金庫の取組事例

本稿では、さわやか信用金庫、足立成和信用金庫、鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の4金庫の製造業支援に関する取組事例を紹介

する。これらの4金庫は、それぞれ異なる取組みで地域の発展に寄与している。

### ケースI さわやか信用金庫（図表4、5）

東京都港区に本店を置くさわやか信用金庫が地盤の1つとする大田区は、中小製造業の町として発展してきた。大田区にある町工場は、同金庫が支援を続ける「町工場のモノづくりの力を世界に広める下町ボブスレープロジェクト」<sup>(注1)</sup>を推進するなど、経営者の志の高さがうかがえる。

同金庫は、町工場を含めた中小企業のニーズに応えるために、製造業への支援に力を入

図表4 さわやか信用金庫の概要

信用金庫名	さわやか信用金庫
理事長名	篠啓友
本店所在地	東京都港区三田
創立	1926年11月
預金残高	1兆4,669億円
貸出金残高	8,159億円
常勤役員数	1,139人

(注) 2019年3月末現在

図表5 さわやか信用金庫 本部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)1. 下町ボブスレープロジェクトのHP <https://shitamachibob.tokyo/>

れている。本部に経営支援組織のコンサルティングセンターを設置し、支援の拡充を図るとともに、中小企業診断士の育成を進め、2019年3月末には20人の有資格者を保有している。さらに、顧客が抱える課題を解決し、顧客に選ばれる金融機関を目指して課題解決型営業にも職員一丸となって取り組んでいる。また、子会社として(株)さわやかリサーチ<sup>(注2)</sup>を設立し、当社は地域の動向分析、外部との連携支援、職員の研修及び会員向けの広報誌の作成を担当している。

同金庫では、これまでも製造業への支援策を進めてきたが、さらなる支援策強化として、外部への情報発信力の向上を図るべく、2020年に羽田空港跡地に建設される研究開発施設、先端医療研究センターなどの機能を整備した大規模複合施設「HANEDA INNOVATION CITY」<sup>(注3)</sup>への出店を予定している。同施設は、「未来の暮らしをつくる」をテーマに、先端モビリティ、健康医療、ロボティクスなどの先端領域で大手企業のオープンイノベーションの連携先として大田区の中小企業を想定しており、同金庫はその支援を行う。同金庫では、地域に密着し、地域の顧客に選ばれる信用金庫を目指して、支援策の拡充に努めていく方針である。

## ケースⅡ 足立成和信用金庫 (図表6)

東京都足立区に本店を置く足立成和信用金庫は、地元の菓子製造業者の販路拡大支援に積極的に取り組んでいる。同金庫の地盤である足立区に集積している菓子製造業は中小零細企業が多いこともあり、近年厳しい状況にある。

同金庫は、2017年5月に足立の菓子活性化会議を立ち上げ、産学官での検討を進めた。中小零細菓子製造業者は、製造する菓子の種類やロットが少なく、流通網の拡大などの課題を有する。

そこで、同金庫支援のもと、区内15社が集まって独自ブランドの「あだち菓子本舗」を立ち上げた<sup>(注4)</sup>。複数の菓子製造業者が自社商品を詰め合わせることで、一般への販売を可能とする取組みといえる。

それぞれの店舗間の垣根を越えた販売委託の実施に加えて、2018年2月からは区内のスーパーマーケットでの販売も開始した。新たにロゴマークを作成し、加盟店舗でロゴ入りの贈答用の袋を利用することで全体での知

図表6 足立成和信用金庫の概要

信用金庫名	足立成和信用金庫
理事長名	土屋 武司
本店所在地	東京都足立区千住
創立	1926年11月
預金残高	5,014億円
貸出金残高	2,459億円
常勤役員数	393人

(注) 2019年3月末現在

(注)2. (株)さわやかリサーチのHP <http://www.sawayaka-shinkin.co.jp/research/>  
 3. HANEDA INNOVATION CITYのHP <https://haneda-innovation-city.com/>  
 4. 足立成和信用金庫の取組みについては、「地銀衰退の真実」を参照

図表7 あだち菓子店舗『贈答用菓子セット』



(備考) 足立成和信用金庫の現況2019から掲載名度の向上にも取り組んでいる。

また、同金庫が主催する「あだちせいわニコニコ寄席」の贈答用の土産に採用するなど積極的に普及に努めている（図表7）。

同金庫は、販路の乏しい地元中小零細企業の販路拡大・ブランド化を支援することで、取引先の課題解決に取り組んでいく考えである。上記の事例以外にも、地元の食品製造業者とバイヤー企業とを結びつける「地元・食の商談会」を開催するなどしている。

その他、製造業に対する支援策と直接は異なるが、2019年8月には福島県の桑折町献上桃「あかつき」を同金庫取引先の菓子店が桃のパイの材料に仕入れるといったビジネスマッチングが成立した。こうした取引先へのきめ細かい情報提供や相談対応が同金庫の強みといえる。

ケースⅢ 鹿沼相互信用金庫（図表8、9）

栃木県鹿沼市に本店を置く鹿沼相互信用金庫は、2018年4月に「お客さまサポートセンター」を設置し、個人・法人問わずワンストップで対応可能な組織体制を敷いた<sup>(注5)</sup>。

同金庫の営業エリアには建具などの木工業者や機械金属部品の加工業者が多いものの、近年は日本式家屋の減少や廉価な海外産との競合などから厳しい状況にある。同金庫はこうした事業先の抱える様々な課題解決を図るには、コンサルティング機能の一段の強化が不可欠と考え、同センターを開設した。

同センターは業務統括部の傘下であり、事業サポートグループとライフサポートグループからなる。地域の事業先のライフステージに応じた課題解決に取り組む事業サポートグループのメンバーは6人である（管理者を含む）。うち3人が担当店舗の各種相談対応を、1人が事業承継を、1人が顧客組織の運営などを担当する。立地は本店に隣接する旧ローンセンターである。

同金庫はコンサルティング機能強化のため

図表8 鹿沼相互信用金庫の概要

信用金庫名	鹿沼相互信用金庫
理事長名	橋本公之
本店所在地	栃木県鹿沼市
創立	1925年10月
預金残高	2,068億円
貸出金残高	972億円
常勤役員数	190人

(注) 2019年3月末現在

(注)5. 鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の取組みについては『捨てられる銀行3』を参照

図表9 お客さまサポートセンター



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

め、外部専門家との連携にも積極的である。2019年4月には同グループのメンバー6人が国立大学法人宇都宮大学から産学イノベーション支援センターコーディネーター会議委員を委嘱された<sup>(注6)</sup>。今後は「宇都宮大学産学官金コーディネーター」として、事業先が抱える諸課題に同大学が持つ高度なシーズを提供するなどの支援を行う。

本部担当部署の拡充だけでは、事業先の課題解決は難しい。同センターの開設に先立つ2018年4月までに、同金庫は定期積金の集金業務を全廃するなど、渉外担当者の活動内容を大幅に見直した。これにより、渉外担当者は、営業時間の多くを事業先、または個人顧客のコンサルティングに割けるようになった。こうした金庫を挙げた課題解決支援体制の強化を通じて、同金庫は地域における存在感を高めていく考えである。

ケースⅣ 鶴岡信用金庫 (図表10、11)

山形県鶴岡市に本店を置く鶴岡信用金庫は、地元の鶴岡市に立地する「鶴岡市先端研究産業支援センター」(鶴岡サイエンスパーク)に開設当初から積極的な関わりを持っている。

鶴岡市を含む庄内地域は、人口の高齢化・減少が深刻な問題としてあった。地域の将来を考えるなか、鶴岡市は新たな産業を創出するべく慶應義塾大学先端生命研究所を誘致し、2001年の同研究所開設をはじめとする「鶴岡サイエンスパーク」を立ち上げた<sup>(注7)</sup>。

図表10 鶴岡信用金庫の概要

信用金庫名	鶴岡信用金庫
理事長名	佐藤 祐司
本店所在地	山形県鶴岡市馬場町
創 立	1926年11月
預 金 残 高	1,989億円
貸 出 金 残 高	865億円
常勤役員数	205人

(注) 2019年3月末現在

図表11 鶴岡信用金庫 本部



(備考) 鶴岡信用金庫 提供

(注)6. 「宇都宮大学産学官金コーディネーター」とは、行政や金融機関と連携して産学活動を活性化し、共同研究を推進し、技術移転、地域産業育成に貢献することを目的に宇都宮大学が設けた制度

7. 鶴岡市の主要産業は大手工場とその下請けからなる製造業

現在、同金庫は鶴岡サイエンスパーク内に拠点を置くバイオベンチャーの(株)メタジェン<sup>(注8)</sup>、スパイバー(株)<sup>(注9)</sup>と取引がある。また、地元で次世代の街づくりに取り組むヤマガタデザイン(株)<sup>(注10)</sup>とも取引がある。バイオベンチャーとの取引経験が乏しい同金庫が融資を実行できた背景には、①熱心な企業訪問によるビジネスモデルの理解および信頼関係の醸成に加え、②県、市、商工会議所、地方銀行、保証協会など地域一丸となった応援体制を構築して臨んだことなどがある。

その前提として、当該企業の将来性および経営陣の信頼に応えられる目利き力の育成が重要と考えた。そこで、同金庫が運営する若手経営塾(マネジメントキャンパス)に同金庫の若手職員を参加させるなどして、目利き力の強化に取り組んでいる。

鶴岡サイエンスパークの開設による地元への効果として、若い研究者などの移住により鶴岡市の20~30代人口が増加に転じたことが挙げられる。2019年8月には成田空港と庄内空港を結ぶLCCも就航した。外国人を含むビジネス客や観光客も増えており、将来的には鶴岡市がバイオビジネスの一大集積地になっていくことが期待されよう。

### 3. 信用金庫が製造業支援に取り組むにあたって

信用金庫が製造業への支援として取り組むべき課題は、①支援策の拡充、②営業スタイル

の再確認、③行政との協調体制などがある。

#### (1) 支援策の拡充

近年製造業への支援として、販路拡大支援に対する需要が高まっている。このことから、金融機関の支援策である本業の財務面の支援だけでは、顧客の要望に応えられない状況が増えていることがうかがえる。

信用金庫業界では、販路開拓支援としてビジネスマッチングが浸透しているが、単発的な支援策になりがちで、企業によってはマッチングサイトへの掲載のみを行い、使いこなせていない状況がみられる。商品のブランディングやチャネル確保といった戦略レベルでの支援にまで対応するスキーム作りが信用金庫にも求められる。

#### (2) 営業スタイルの再確認

これまでの信用金庫の渉外活動では、集金業務などの定例業務を通じて顧客を訪問し、時間をかけて顧客との関係を築いてきた。その結果、顧客との取引深耕、その周囲への新規開拓というかたちで成長を続けてきた。しかし、顧客自身が様々な情報にアクセスする時代となり、企業の成長スピードに既存の営業スタイルでは対応できないと危機感を抱いている信用金庫は多いようだ。

今後、信用金庫の営業スタイルは、全員コンサルティング体制で顧客のニーズを深掘りするかたちにするのか、本部集約型で営業店

(注)8. 同社については、(株)メタジェンのHPを参照 <https://metagen.co.jp/>

9. 同社については、スパイバー(株)のHPを参照 <https://www.spiber.jp/>

10. 同社については、ヤマガタデザイン(株)のHPを参照 <https://www.yamagata-design.com/>

は顧客との窓口に徹するののかといった点で金庫の判断が分かれることが予想される。どのような営業スタイルを採用するのか、それぞれの金庫が検討する必要があると思われる。

### (3) 行政との協調体制

創業支援では、融資額の大小だけで重要性を判断せず、今後金庫を支えてくれる顧客として手厚い支援を続けていくことが必要である。その際、地域によって成長産業は様々であり、行政の支援体制も異なることから、行政・信用金庫との間で認識を合わせ、一体となって地域の発展に寄与する必要がある。そのためには、双方向での業務出向や人材交流を実施するなど、継続した関係性を構築する仕組みを作ることが重要である。

### 〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所ニュース&トピックス『信用金庫の製造業向け貸出の動向』（2019年8月1日）
- ・浪川攻（2019）『地銀衰退の真実』PHPビジネス新書
- ・橋本卓典（2019）『捨てられる銀行3』講談社現代新書

## おわりに

本稿では、信用金庫の製造業への支援施策を中心に述べてきたが、中小企業の経営上の課題を把握するためには、日頃から顧客とのコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築し、信用金庫が身近な相談相手として認識されることが重要であることは昔から変わらないところである。さらに一歩進んで顧客の相談ニーズを引き出す職員を育てる人材育成の取組み、専門知識を持つ外部機関との連携体制の構築といった付加価値を身につけることが必要である。

信用金庫のフェイス・トゥ・フェイスによる地域密着型経営の更なる強化が求められていくのではないだろうか。

## 地域・中小企業研究所が 日本中小企業学会全国大会にて研究報告

9月14日(土)と15日(日)の2日間にわたり、愛知学院大学の名城公園キャンパス(愛知県名古屋市北区)で開催された日本中小企業学会(会長:岡室博之 一橋大学大学院経済学研究科教授)第39回全国大会の統一論題「事業承継と中小企業～大廃業時代を生き抜く中小企業～」において、地域・中小企業研究所の鉢嶺実主任研究員が参加し、「事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題～経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える～」をテーマに研究報告を行い、その後のパネルディスカッションでパネリストを務めました。学会に参加した大学教員、研究者、実務家などからは質問や意見が多数寄せられるなど、活発な議論が展開されました。

なお、大会初日には、品田雄志主任研究員が討論者を務めたほか、海外からの講師を招聘して信金中央金庫協賛の国際交流セッションも執り行われ、冒頭で松崎英一所長が挨拶をしました。セッションの詳細と講演抄録については、次号以降の信金中金月報に掲載の予定です。



統一論題で報告し、その後にパネリストを務めた鉢嶺主任研究員



討論者として参加した品田主任研究員



国際交流セッションで挨拶する松崎所長

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2019年9月）

- 2日 ● 日本銀行、「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ報告書」を公表 資料1
- 4日 ○ 中小企業庁、平成30年度第2次補正予算事業承継補助金(2次公募)の審査結果を公表  
〔後継者承継支援型〕については信用金庫が認定経営革新等支援機関を務める14件を含む135件、「事業再編・事業統合支援型」については同じく6件を含む30件を認定)
- 9日 ● 金融庁、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）について公表 資料2
- 日本銀行、日銀レビュー2019-J-8「フィンテックで加速する企業の商流・決済情報  
の利活用ー与信機能のアンバンドリングー」を公表 資料3
- 10日 ○ 経済産業省、「令和元年度中小企業・小規模事業者等に対する特定補助金等の交付  
の方針」が閣議決定されたことを公表（特定補助金等の中小企業・小規模事業者  
等向け支出目標額は460億円）
- 12日 ○ 関東財務局および日本銀行、「令和元年台風第15号の影響による停電に伴う災害に  
対する金融上の措置について（千葉県）」を要請
- 13日 ○ 金融庁、「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」等の9月13日付での交付・  
施行を公表（概要は①「リスク管理債権」の区分等を「再生法開示債権」の区分  
等に合わせること（2022年3月31日より適用）および②「業務純益」、「実質業務  
純益」、「コア業務純益」、「コア業務純益（除く投資信託解約損益）」を法令上の開  
示項目にすること（2019年度より適用））
- 経済産業省、令和元年台風第15号による災害に関して被災中小企業・小規模事業  
者対策の実施を公表（千葉県内25市15町1村を対象としたセーフティネット保証4  
号<sup>(注)</sup>の適用等）（25日、対象地域に東京都大島町を追加）
- （注）自然災害等の突発的事由（噴火、地震、台風等）により経営の安定に支障を生じている中  
小企業者への資金供給の円滑化を図るため、信用保証協会が通常の保証限度額とは別枠で保  
証（100%保証）を行う制度
- 14日 ○ 関東財務局、「豚コレラの患畜の確認を踏まえた金融上の対応について（長野県）」  
および「豚コレラの疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について（埼玉県）」  
を要請
- 18日 ● 金融庁、銀行カードローンのフォローアップ調査結果を公表 資料4
- 19日 ○ 経済産業省、令和元年台風第15号による災害に関して、セーフティネット保証4号  
の指定地域を拡大（神奈川県を追加）
- 国土交通省、令和元年都道府県地価調査の結果を公表
- 24日 ○ 関東財務局および日本銀行、「令和元年台風第15号による災害に対する金融上の措置に  
ついて（東京都）」を要請

- 25日 ● 中小企業庁、「中小企業再生支援スキーム」を改訂 資料5
- 経済産業省、令和元年8月の前線に伴う大雨による災害および令和元年台風第15号による災害に関して追加の支援措置を実施（佐賀県および千葉県）
- 26日 ○ 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況に関する調査結果（2019年6月末時点）を公表
- 経済産業省、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（岡山県、広島県、愛媛県において愛媛信用金庫が代表者を務める1グループを含む45グループ91者に対して）
- 27日 ● 日本銀行、日銀レビュー2019-J-9「予想信用損失（ECL）型引当の特徴と運用面の課題」を公表 資料6
- 中小企業庁、2019年8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<sup>(注)</sup>（復興特措法による減免を含む）を実現した自治体1,632を公表  
(注)「生産性向上特別措置法」で、自治体の策定する「導入促進基本計画」に基づき「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業に対して、自治体の判断により固定資産税の特例をゼロとする制度が新設されたことを受けた措置
  - 金融庁、経営強化計画等の履行状況（2019年3月期）について公表（宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの4信用金庫と信金中央金庫に言及）
  - 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 30日 ● 経済産業省、第157回中小企業景況調査（2019年7-9月期）の結果を公表 資料7
- 金融庁、第四銀行に対して信託業務の兼営を認可
  - 金融庁、横浜銀行に対して信託業務の兼営を認可

※「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、「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ報告書」を公表（9月2日）

日本銀行は、「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ報告書」を公表した。目次は以下のとおり。

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| 1. はじめに                 | 4. AIの導入に当たっての課題・留意点 |
| 2. 本報告書のポイント            | (1) 導入目的の明確化         |
| (1) 金融業務におけるAI活用の可能性と意義 | (2) データの整備           |
| (2) AI導入における課題          | (3) モデルの構築           |
| (3) 「身の丈」に合ったAIの導入      | (4) AIの導入方法          |
| 3. 金融業務におけるAIの活用        | (5) AI人材             |
| (1) AIの現状の理解（AIの定義）     | (6) AI活用における協業       |
| (2) 金融業務におけるAI活用の可能性    | (7) AIの信頼性           |
| (3) AI活用に期待される効果        | 5. 結びに代えて            |
| (4) 個別業務におけるAIの活用       |                      |

([http://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/aft190902c.htm](http://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft190902c.htm)/ 参照)

### (資料 2)

#### 金融庁、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群 (KPI) について公表 (9月9日)

金融庁は、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群 (KPI) について以下のとおり公表した。

- 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合
- 事業承継時における保証徴求対応に係る以下の4種類の件数割合
  - －代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数 (二重徴求)
  - －代表者の交代時において、旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数 (旧経営者のみ保証徴求)
  - －代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数 (新経営者のみ保証徴求)
  - －代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数 (両者とも保証徴求せず。)

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190909.html> 参照)

### (資料 3)

#### 日本銀行、日銀レビュー 2019-J-8「フィンテックで加速する企業の商流・決済情報の利活用ー与信機能のアンバンドリングー」を公表 (9月9日)

日本銀行は、日銀レビュー 2019-J-8「フィンテックで加速する企業の商流・決済情報の利活用ー与信機能のアンバンドリングー」を公表した。要旨は以下のとおり。

「情報技術環境やビジネス慣行は、企業間取引における商流・決済情報へのアクセス可能性に大きな影響を及ぼす。金融仲介における情報生産機能は、決済情報にアクセス可能な銀行が担ってきたが、フィンテックはそうした銀行の優位性を一部で低下させる可能性がある。人手不足に直面する企業の間で、合理化・省力化のために会計ソフトを導入する動きが広がり、企業の商流・決済情報が一元的に管理集約できるサービスの発展もあって、会計ソフトベンダーなどのフィンテック企業の情報生産の優位性が高まってきているためである。また、企業の取引銀行数が増加し、預金口座が複数の銀行に分散化するなかで、各銀行が入手し得る決済情報の断片化が進んでいることも、銀行の情報生産能力を低める方向に作用し得る。こうした企業情報へのアクセス可能性の変化は、「情報生産機能はフィンテック企業、資金供給機能は銀行の役割」という形で、与信機能のアンバンドリングを一部で促していくとみられる。」

([http://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/rev\\_2019/rev19j08.htm](http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2019/rev19j08.htm)/ 参照)

#### (資料 4)

##### 金融庁、銀行カードローンのフォローアップ調査結果を公表 (9月18日)

金融庁は、銀行カードローンのフォローアップ調査結果を公表した。その「主なポイント」の中で、金融庁は以下のように総括している。

- 銀行カードローンの業務運営については、前回調査以降も、全体として、融資審査態勢の見直し等の業務運営の改善に向けた取組みが進んでおり、業界としての業務運営水準の高まっている状況が認められる。
- ただし、融資上限枠の設定については、現在見直しに向けて進められている一部の銀行の取組みを注視していく。
- また、融資実行後の途上管理については、年収証明書の再取得等に向けた積極的な取組みを行う銀行が増えてきてはいるものの、能動的に顧客の変化やその予兆を把握しようとする動きが鈍く、取組みがいまだ不十分であることから、好事例の共有や対話等を通じて具体的な改善を促すなど、個別に早急な対応を促していく。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190918/20190918.html> 参照)

#### (資料 5)

##### 中小企業庁、「中小企業再生支援スキーム」を改訂 (9月25日)

中小企業庁は、租税特別措置法等の改正に伴う税制上の特例措置の変更を受けて「中小企業再生支援スキーム<sup>(注)</sup>」を改訂、公表した。改訂の主なポイントは以下のとおり。

- 「経営者の私財提供に係る譲渡所得の非課税措置の特例」の拡充および延長  
(適用対象者の拡充)

適用対象者に「2009年12月4日から2016年3月31日までに金融機関から貸付条件の変更を受けた法人」に加え、「2016年4月1日以降に債務処理計画を策定されたもので、同日前に他の支援機関による支援決定の対象となっていない法人等」を追加。

(適用期限の延長)

適用期限を「2019年3月31日」から「2022年3月31日」まで3年間延長。

- 事業再生ファンドに係る企業再生税制の特例」の終了

2019年3月末の適用期限である本特例措置は予定どおり終了。

(注) 中小企業再生支援スキームとは、中小企業再生支援協議会等が債務免除等を含む再生計画の策定支援を実施する際の手順や要件を定めたものである。この手順に従って再生計画の策定支援を受け、金融機関から債務免除等を受けた場合に税制上の措置を受けることができる。

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2019/190925saisei.htm> 参照)

#### (資料 6)

##### 日本銀行、日銀レビュー 2019-J-9「予想信用損失 (ECL) 型引当の特徴と運用面の課題」を公表 (9月27日)

日本銀行は、日銀レビュー 2019-J-9「予想信用損失（ECL）型引当の特徴と運用面の課題」を公表した。要旨は以下のとおり。

「銀行は、企業や家計等に融資を行う際、将来融資が回収不能となるリスクに備え、想定される損失額を見積り、財務状況を開示するバランスシートに貸倒引当金を計上する。世界的な金融危機を経て、貸倒引当金の計上が「少なすぎ、遅すぎた」ことが危機を深刻化させる一因になったとの反省から、広範な情報を活用し、より早期に貸倒引当金を計上することを求める「予想信用損失(ECL)型引当」を導入する動きが世界的に進んでいる。わが国でも、過去の貸倒実績等を重視して見積られた従来型の引当率が歴史的な低水準で推移するなか、金融機関における望ましい引当のあり方を巡る議論が行われている。こうした状況を受け、本稿では、貸倒引当金の新たな会計基準として世界的に導入が進みつつある ECL 型引当の特徴と運用面の課題、わが国の現行制度との主な違いを整理する。」

([http://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/rev\\_2019/rev19j09.htm/](http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2019/rev19j09.htm/) 参照)

#### (資料 7)

**経済産業省、第 157 回中小企業景況調査 (2019 年 7-9 月期) の結果を公表 (9 月 30 日)**

経済産業省は、第 157 回中小企業景況調査 (2019 年 7-9 月期) の結果を公表した。

2019 年 7-9 月期の全産業の業況判断 D.I. は、前期 (2019 年 4-6 月期) 比で 1.1 ポイント減少の△ 16.6 となり、3 期連続で低下した。産業別にみると製造業 D.I. は、同 2.2 ポイント減少の△ 17.2 となり、非製造業 D.I. は、同 0.8 ポイント減少の△ 16.4 となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/09/20190930004/20190930004.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(9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
19.9.3	内外金利・為替見通し	2019-6	市場の動き次第で、日銀が欧米中銀の緩和政策に追随する可能性も	角田 匠 奥津智彦
19.9.9	金融調査情報	2019-9	信用金庫における純資産の充実動向とその意義について －配当政策等における地域銀行との比較－	品田雄志
19.9.10	金融調査情報	2019-10	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	間下 聡
19.9.11	金融調査情報	2019-11	信用金庫統計でみる2018年度と2019年度(7月まで)の動き	新井 裕
19.9.13	金融調査情報	2019-12	信用金庫の事務合理化への取組み(その2)－経営戦略③－	刀禰和之
19.9.25	金融調査情報	2019-13	信用金庫における製造業への支援方法－支援体制の強化－	松代和樹
19.9.25	ニュース&トピックス	2019-34	さわやか信用金庫の創業支援セミナーについて	松代和樹
19.9.27	産業企業情報	2019-5	中小企業の「継続力」を考える② －ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは－	松永直樹 鉢嶺 実
19.9.30	金融調査情報	2019-14	信用金庫のATM効率化への取組み－経営戦略④－	刀禰和之

### 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
19.9.11	講演	次世代経営者の挑戦 －環境変化に挑む！全国の 地域企業の経営事例－	るしん未来塾	留萌信用金庫	鉢嶺 実
19.9.13	講演	消費税増税の影響と当面の 経済展望	「岐阜ジャンボ会」講演会	岐阜信用金庫	角田 匠
19.9.18	講演	IoTと企業経営 －IoTは“第4次産業革命”の キーテクノロジー－	青年経営者の会 青い森しんきん NEXAS	青い森信用金庫	鉢嶺 実
19.9.27	講演	企業の「稼ぐ力」 －「稼ぐ力」を磨く中小企業 の事例を中心に－	ほくと綾部経営者懇話会	京都北都信用金庫	松崎英一
19.9.28	放送	中小企業軽減税率対応“間に 合わず”20%超	NHKニュース	NHK	鉢嶺 実
19.9.29	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例 －変化に挑む！中小企業の 熱き経営者たち－	吉見町商工会会員研修	吉見町商工会	鉢嶺 実

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
19.9.1	創業・第二創業支援の実際	銀行実務	(株)銀行研修社	佐々木城彦
19.9.1	消費税増税に伴う手数料変更と留意点	バンクビジネス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.9.1	銀行との面談に先立って準備すべきこと	粉体技術	(一社)日本粉体工業技術協会	佐々木城彦
19.9.1	(店舗からの) 訪問事前予約の実施	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.9.2	消費増税がもたらす動き	金融財政Business	(株)時事通信社	佐々木城彦
19.9.5	<ケースで学ぶ>個人への対応と留意点	バンクビジネス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.9.5	フィナンシャルトピック ー“本業支援”後の伸張余地ー	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
19.9.15	法人取引先への鉄板訪問理由	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.9.15	個人のお客様への厳選訪問理由	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.9.17	不動産向け融資 スルガ銀問題で急ブレーキ 金融庁アンケートに「衝撃」	週刊エコノミスト	毎日新聞出版(株)	佐々木城彦
19.9.19	フィナンシャルトピック ー金融機関の日常の収支管理ー	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
19.9.19	銀行員目線での「中小・零細事業者に対する基本risk management」 ー実際のところ銀行はリスクをどう捉えてどう業務に落としているのか?ー	保険毎日新聞	(株)保険毎日新聞社	佐々木城彦
19.9.23	取引先事業者に伝えたい銀行と向き合うコツ ー不況時を生き抜くためにー	新日本保険新聞(生保版)	(株)新日本保険新聞社	佐々木城彦

# 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 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2015. 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
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
17. 12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,006	42,961	110,967	113,110
18. 8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	42,539	110,031	112,172
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,257	109,273	111,412
10	261	6,816	247	7,324	9,223,840	2,138	66,784	42,108	108,892	111,030
11	261	6,810	242	7,313	9,220,621	2,140	66,560	42,028	108,588	110,728
12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 1	260	6,810	240	7,310	9,215,565	2,137	65,861	41,446	107,307	109,444
2	259	6,805	236	7,300	9,212,813	2,133	65,628	41,264	106,892	109,025
3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
4	259	6,800	235	7,294	9,198,177	2,131	66,239	43,290	109,529	111,660
5	259	6,800	234	7,293	9,199,154	2,124	66,022	43,161	109,183	111,307
6	258	6,801	233	7,292	9,192,282	2,122	65,526	42,941	108,467	110,589
7	257	6,801	234	7,292	9,183,066	2,125	65,262	42,689	107,951	110,076
8	257	6,800	234	7,291	9,178,595	2,125	64,989	42,491	107,480	109,605

### 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
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
2019年1月21日	浜松	磐田		浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重		桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田		島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津		しずおか焼津	257	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	
2015. 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
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
17. 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. 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
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
18. 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
10	1,434,995	1.7	591,106	5.5	840,543	△ 0.8	3,345	12.1	1,434,202	1.7	1,344	△ 6.2
11	1,431,084	1.7	588,687	5.6	839,067	△ 0.8	3,330	9.6	1,430,229	1.7	1,427	△ 13.4
12	1,445,831	1.6	603,031	5.6	839,395	△ 1.0	3,405	13.3	1,444,302	1.6	1,386	△ 10.5
19. 1	1,433,348	1.5	591,581	5.4	838,427	△ 1.0	3,340	11.9	1,432,553	1.5	1,490	0.2
2	1,438,601	1.6	600,595	5.6	834,530	△ 1.0	3,476	16.1	1,437,833	1.6	1,215	3.2
3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5
4	1,447,278	1.6	616,953	5.7	826,814	△ 1.1	3,511	5.9	1,445,646	1.6	1,048	△ 4.9
5	1,436,613	1.3	607,060	5.4	825,867	△ 1.5	3,684	12.9	1,435,790	1.3	1,229	4.0
6	1,455,664	1.4	620,293	5.9	831,583	△ 1.6	3,787	13.0	1,454,316	1.4	1,323	△ 7.1
7	1,448,200	1.3	611,516	5.8	833,005	△ 1.6	3,678	9.3	1,447,438	1.3	1,400	△ 4.5
8	1,452,594	1.4	617,233	5.9	831,528	△ 1.7	3,833	12.9	1,451,359	1.3	1,428	△ 1.3

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

## 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	
2015. 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
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
17. 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. 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
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
18. 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
10	73,320	1.4	54,903	0.8	253,306	1.7	264,872	1.1	37,953	0.2	304,570	2.0
11	73,521	1.2	54,585	0.5	252,368	1.5	263,920	1.1	37,721	0.0	303,699	1.9
12	74,671	1.4	55,174	0.6	254,315	1.5	266,743	1.3	37,980	0.2	307,331	1.8
19. 1	73,201	1.1	54,583	0.8	252,265	1.4	264,377	1.1	37,642	0.0	304,968	1.8
2	73,279	1.3	54,739	0.9	253,142	1.5	265,567	1.3	37,733	0.1	305,708	1.8
3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
4	74,276	1.0	55,115	1.3	254,787	1.3	267,546	1.4	37,921	△ 0.2	307,036	1.6
5	73,813	1.0	54,453	0.8	252,821	1.0	265,208	1.1	37,624	△ 0.5	305,015	1.0
6	75,190	1.6	55,105	0.6	255,095	0.9	269,056	1.5	38,063	△ 0.1	309,198	1.3
7	74,564	1.5	54,937	0.6	253,332	0.7	267,901	1.6	37,903	△ 0.0	307,920	1.1
8	74,605	1.7	55,141	0.5	254,188	0.8	269,060	1.8	38,155	0.4	308,615	1.2

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	
2015. 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
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
17. 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. 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
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
18. 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
10	301,648	2.3	61,286	1.7	28,242	1.9	23,810	2.3	29,123	1.1	1,434,995	1.7
11	301,451	2.4	60,988	2.0	28,135	1.9	23,725	2.3	29,006	1.0	1,431,084	1.7
12	304,345	2.2	61,553	1.9	28,341	1.7	24,024	2.1	29,399	1.2	1,445,831	1.6
19. 1	302,298	2.1	61,000	1.7	28,219	1.7	23,753	1.9	29,098	1.5	1,433,348	1.5
2	303,771	2.2	61,380	1.5	28,285	1.8	23,865	1.9	29,202	1.5	1,438,601	1.6
3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
4	305,310	2.5	61,521	1.2	28,402	1.6	24,111	1.7	29,221	0.7	1,447,278	1.6
5	303,320	2.3	61,218	1.7	28,250	1.3	23,832	1.5	29,028	1.0	1,436,613	1.3
6	307,197	2.1	62,265	2.1	28,604	1.5	24,222	2.2	29,575	1.7	1,455,664	1.4
7	305,633	1.9	61,910	1.9	28,462	1.1	24,046	1.9	29,459	1.6	1,448,200	1.3
8	305,977	1.5	62,245	1.9	28,594	1.3	24,219	2.0	29,597	1.9	1,452,594	1.4

(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
2015. 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
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
17.12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
18. 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	1,109,851	1.4	421,691	6.3	687,413	△ 1.3	737	20.8
10	1,434,994	1.7	1,114,372	1.2	428,919	5.9	684,721	△ 1.4	722	19.7
11	1,431,083	1.7	1,108,427	1.2	423,944	6.0	683,765	△ 1.4	708	14.1
12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 1	1,433,347	1.5	1,113,567	1.1	428,880	6.0	683,909	△ 1.6	769	13.5
2	1,438,600	1.6	1,120,356	1.2	437,778	6.1	681,815	△ 1.7	754	5.3
3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
4	1,447,277	1.6	1,123,199	1.2	445,323	6.3	677,112	△ 1.8	754	△ 0.8
5	1,436,612	1.3	1,112,282	1.0	436,275	5.9	675,214	△ 1.9	784	3.3
6	1,455,663	1.4	1,123,598	1.0	448,040	6.0	674,721	△ 2.0	827	8.9
7	1,448,199	1.3	1,118,523	0.9	442,538	6.0	675,133	△ 2.0	842	14.4
8	1,452,593	1.4	1,124,770	1.0	449,725	6.1	674,132	△ 2.1	903	20.3

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
2015. 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	126,751	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
17.12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
18. 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
10	251,303	2.5	143,555	4.6	107,367	△ 0.0	373	△ 0.0	58,339	8.6
11	250,797	2.2	143,934	4.4	106,468	△ 0.4	386	△ 0.7	60,812	8.6
12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 1	249,236	2.2	141,890	4.0	106,956	△ 0.1	382	△ 3.7	58,930	7.7
2	249,433	2.4	142,025	4.8	107,023	△ 0.5	377	△ 8.8	56,851	7.7
3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
4	263,089	2.6	155,762	4.5	106,971	0.0	349	△ 17.0	50,670	8.3
5	254,904	2.4	147,612	4.1	106,904	0.0	381	△ 6.3	58,426	4.1
6	261,962	3.2	154,643	5.5	106,928	0.1	382	△ 3.9	59,684	3.3
7	255,009	3.1	147,388	4.9	107,245	0.8	368	△ 7.8	64,276	3.4
8	258,633	5.1	151,098	8.9	107,145	0.3	382	△ 4.8	59,711	△ 4.2

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		
2015. 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
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
17.12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	1,549
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
18. 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
10	16,922	2.2	41,414	11.5	0	...	10,975	△ 4.4	0	1,344
11	19,024	3.9	41,784	10.8	0	...	11,042	△ 4.8	0	1,427
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	1,386
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	1,490
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	1,215
3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901
4	14,650	1.1	36,016	11.5	0	△ 100.0	10,314	△ 9.7	0	1,048
5	21,332	3.7	37,090	4.2	0	△ 100.0	10,995	△ 5.5	0	1,229
6	16,317	7.2	43,364	1.9	0	△ 100.0	10,414	△ 3.0	0	1,323
7	19,766	7.8	44,506	1.5	0	...	10,386	△ 8.2	0	1,399
8	15,390	△ 17.8	44,318	1.6	0	...	9,474	△ 14.2	0	1,428

(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	
2015. 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
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
17.12	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. 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
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
18. 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
10	709,354	1.6	6,519	△ 5.5	702,835	1.7	36,690	1.8	636,248	1.5	29,895	5.1
11	709,807	1.6	6,513	△ 5.5	703,293	1.7	37,022	2.1	635,991	1.5	30,279	4.8
12	717,720	1.5	7,843	△ 5.2	709,877	1.5	38,544	1.6	639,445	1.3	31,886	5.6
19. 1	712,377	1.4	6,858	△ 4.3	705,518	1.4	37,908	2.0	636,918	1.2	30,692	5.2
2	711,918	1.2	6,689	△ 3.5	705,229	1.3	37,641	1.4	636,762	1.1	30,825	5.1
3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2
4	714,862	1.3	7,365	△ 4.1	707,496	1.4	36,381	1.8	641,056	1.2	30,058	4.4
5	711,944	1.1	6,342	△ 6.1	705,601	1.2	34,982	1.1	640,447	1.0	30,172	4.7
6	714,786	1.0	7,121	△ 6.2	707,665	1.1	35,359	1.7	641,966	0.9	30,339	5.1
7	713,591	0.9	6,203	△ 7.4	707,388	1.0	35,715	1.6	641,180	0.8	30,492	4.5
8	715,635	1.1	6,804	4.4	708,831	1.0	36,135	1.8	642,125	0.9	30,569	3.9

## 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	
2015. 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
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
17.12	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. 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
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
18. 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
10	30,655	△ 0.5	24,455	1.7	138,607	2.8	129,242	2.0	17,088	△ 0.2	144,446	0.6
11	30,704	△ 0.3	24,494	1.6	138,747	2.7	129,366	2.1	17,059	△ 0.2	144,391	0.6
12	31,264	△ 0.1	24,825	1.5	140,152	2.5	130,731	1.9	17,205	△ 0.4	146,343	0.5
19. 1	30,739	△ 0.4	24,628	1.8	139,224	2.3	130,043	1.9	17,077	△ 0.5	144,925	0.4
2	30,805	△ 0.3	24,581	1.4	139,037	2.1	129,959	1.8	17,056	△ 0.7	144,903	0.3
3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6
4	30,981	1.4	24,505	1.0	139,644	1.7	130,782	2.1	17,016	△ 0.5	145,379	0.4
5	30,746	1.0	24,416	0.9	138,577	1.3	130,593	2.0	17,073	△ 0.1	144,569	0.0
6	30,929	0.9	24,454	0.6	138,908	0.9	131,046	1.9	17,084	△ 0.5	145,237	0.1
7	30,942	0.9	24,448	0.5	138,451	0.6	131,046	1.9	17,075	△ 0.5	144,736	0.0
8	31,102	1.0	24,496	0.6	138,602	0.7	131,425	2.0	17,113	△ 0.4	144,987	0.1

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 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
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
17.12	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. 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
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
18. 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
10	152,612	2.0	31,944	1.6	10,625	2.0	12,506	0.6	15,870	△ 0.7	709,354	1.6
11	152,655	2.0	31,985	1.7	10,666	2.5	12,536	0.7	15,888	△ 0.7	709,807	1.6
12	153,988	1.8	32,302	1.5	10,741	2.5	12,713	0.6	16,126	△ 0.3	717,720	1.5
19. 1	152,972	1.7	32,135	1.4	10,662	2.1	12,632	1.2	16,007	△ 0.3	712,377	1.4
2	152,884	1.5	32,092	1.0	10,672	1.8	12,619	0.9	15,977	△ 0.1	711,918	1.2
3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4
4	153,802	1.6	31,979	0.9	10,797	2.4	12,642	1.1	15,986	0.8	714,862	1.3
5	153,225	1.5	31,965	0.7	10,843	2.0	12,641	1.4	15,926	0.8	711,944	1.1
6	154,158	1.3	32,068	0.6	10,856	2.1	12,702	1.4	15,969	0.8	714,786	1.0
7	153,914	1.2	32,130	0.7	10,805	1.8	12,673	1.4	15,985	0.8	713,591	0.9
8	154,584	1.5	32,212	0.6	10,902	2.6	12,771	2.3	16,031	1.1	715,635	1.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計											
									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	
2015. 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				
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				
17. 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				
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9	7.2				
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2				
6	714,785	1.0	100.0	457,219	1.5	63.9	60,330	△ 0.0	8.4	49,758	2.4	6.9				

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	
	2015. 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				
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				
17. 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				
12	28,716	0.7	4.0	25,993	△ 0.0	3.6	167,043	4.2	23.2	58,775	△ 0.5	8.1				
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1				
6	27,916	0.8	3.9	25,380	△ 0.6	3.5	168,373	2.8	23.5	58,395	△ 1.2	8.1				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比 増 減 率		構成比		前年同月比 増 減 率		構成比		前年同月比 増 減 率		構成比		前年同月比 増 減 率		構成比	
	2015. 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				
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				
17. 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				
12	8,815	0.9	1.2	6,018	2.2	0.8	22,443	△ 0.6	3.1	2,837	△ 0.8	0.3				
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3				
6	8,774	0.5	1.2	5,982	1.2	0.8	22,186	△ 1.3	3.1	2,826	1.6	0.3				

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	
	2015. 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				
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				
17. 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				
12	55	△ 4.1	0.0	53,889	0.3	7.5	202,412	0.7	28.2	169,359	0.6	23.5				
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5				
6	46	△ 19.9	0.0	55,174	△ 0.9	7.7	202,391	0.4	28.3	169,487	0.4	23.7				

(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	金銭の信託	商品 有価証券	
		うち信金中金預け金									
2015. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
17. 12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	1,946	1,668	55
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
18. 8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	599	0	2,278	1,879	22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
10	13,304	384,818	(1.3)	323,847	(1.3)	0	567	0	2,289	1,984	20
11	13,940	381,920	(1.6)	322,734	(1.4)	0	555	0	2,219	1,987	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	2,748	1,804	20
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
7	14,154	395,219	(2.9)	337,562	(3.9)	0	557	0	2,710	1,877	19
8	14,049	400,596	(3.6)	344,095	(5.2)	0	577	0	2,751	1,880	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	公社債	金融債	その他						
2015. 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		
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		
17. 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. 3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585		
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797		
18. 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		
10	429,765	(2.7)	74,354	(△6.9)	92,695	129	150,967	(△3.4)	66,539	13,192	71,236	7,957		
11	428,365	(2.4)	72,850	(△7.4)	92,247	129	150,175	(△3.6)	65,929	12,721	71,524	8,037		
12	423,878	(1.2)	68,153	(△12.3)	91,627	129	149,339	(△4.1)	64,841	12,250	72,246	8,193		
19. 1	425,756	(0.9)	67,107	(△15.1)	91,906	129	149,667	(△3.6)	64,723	11,834	73,109	8,309		
2	425,161	(0.9)	66,776	(△13.5)	91,813	129	149,096	(△3.3)	64,375	11,502	73,219	8,302		
3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484		
4	423,621	(1.2)	65,434	(△11.5)	91,203	139	149,844	(△1.5)	63,577	10,656	75,610	8,295		
5	424,746	(1.1)	64,529	(△11.8)	91,069	139	150,368	(△1.1)	63,360	10,332	76,675	8,400		
6	420,842	(0.4)	62,399	(△13.3)	89,851	139	149,636	(△1.1)	62,825	9,914	76,895	8,466		
7	423,242	(△0.2)	62,124	(△16.1)	90,075	139	150,944	(△0.6)	62,476	9,612	78,855	8,490		
8	421,148	(△1.2)	61,405	(△17.4)	88,672	129	149,896	(△0.9)	61,681	9,216	78,998	8,672		

年月末	信金中金				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								
2015. 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
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
17. 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. 3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
18. 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
10	0	46,846	55,200	1,614	832,752	(2.1)	323,847	49.3	57.9	29.9	22.5	38.8
11	0	46,894	56,424	1,605	829,009	(2.1)	322,734	49.5	57.8	29.9	22.5	38.9
12	0	47,472	57,343	1,618	834,278	(2.1)	330,390	49.5	57.6	29.2	22.8	39.6
19. 1	0	47,903	59,064	1,668	825,943	(1.6)	321,786	49.6	57.5	29.6	22.4	38.9
2	0	47,698	59,662	1,681	831,881	(2.0)	327,910	49.4	57.7	29.5	22.7	39.4
3	0	47,908	60,316	1,893	829,333	(2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
4	0	46,933	60,066	1,704	837,094	(1.5)	331,566	49.3	57.7	29.2	22.8	39.6
5	0	47,400	61,087	1,750	829,115	(1.2)	327,074	49.5	57.6	29.5	22.7	39.4
6	0	47,405	61,181	1,762	844,259	(1.8)	345,119	49.0	57.9	28.8	23.6	40.8
7	0	47,828	61,855	1,783	837,780	(1.3)	337,562	49.2	57.7	29.1	23.2	40.2
8	0	48,589	61,968	1,814	841,024	(1.2)	344,095	49.2	57.8	28.9	23.6	40.9

(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	うち都市銀行		増減率		前年同月比 増減率	増減率
							前年同月比	増減率	前年同月比	増減率		
2015. 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
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
17.12	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. 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
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
18. 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	9,738,001	2.2	6,445,699	2.3	4,482,692	3.3	3,648,840	5.5	2,637,998	3.2
10	1,434,995	1.7	9,728,243	1.4	6,459,193	1.2	4,498,798	1.7	3,667,003	4.6	2,619,863	2.9
11	1,431,084	1.7	9,749,613	1.2	6,475,134	1.0	4,530,049	1.6	3,702,540	4.2	2,625,252	2.7
12	1,445,831	1.6	9,755,139	1.7	6,447,245	1.8	4,489,421	2.3	3,659,640	4.8	2,651,511	2.6
19. 1	1,433,348	1.5	9,718,127	1.3	6,443,403	1.2	4,509,514	1.7	3,681,835	4.1	2,627,018	2.5
2	1,438,601	1.6	9,697,077	1.3	6,415,181	1.1	4,492,337	1.1	3,672,328	3.6	2,632,686	2.5
3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
4	1,447,278	1.6	9,898,386	0.9	6,547,737	0.4	4,605,737	0.7	3,778,018	2.8	2,732,368	4.3
5	1,436,613	1.3	9,872,844	0.3	6,540,691	△ 0.1	4,611,772	0.4	3,797,306	2.4	2,719,714	3.2
6	1,455,664	1.4	9,847,195	0.8	6,478,025	0.3	4,542,511	0.6	3,711,756	2.3	2,747,926	3.4
7	1,448,200	1.3	9,845,845	1.2	6,512,949	1.0	4,578,419	2.1	3,746,166	2.5	2,716,895	3.3
8	1,452,594	1.4	9,824,087	1.3	6,474,047	1.0	4,547,739	1.8	3,722,531	2.3	2,730,467	3.7

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
2015. 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
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
17.12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
18. 8	649,557	△ 1.8	—	—	—	—
9	654,304	△ 1.6	1,803,749	0.5	12,979,489	1.9
10	649,187	△ 1.9	—	—	—	—
11	649,227	△ 2.0	—	—	—	—
12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 1	647,706	△ 2.2	—	—	—	—
2	649,210	△ 2.1	—	—	—	—
3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
4	618,281	△ 8.1	—	—	—	—
5	612,439	△ 5.3	—	—	—	—
6	621,244	△ 5.1	1,831,338	0.9	13,134,197	0.9
7	616,001	△ 5.0	—	—	—	—
8	619,573	△ 4.6	—	—	—	—

(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
2015. 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
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
17. 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. 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
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
18. 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	2,557,534	1.0	1,967,148	5.2	2,051,520	4.7	512,656	△ 0.3	5,836,274	2.2
10	709,354	1.6	2,532,668	0.6	1,947,878	4.9	2,051,790	4.9	510,684	△ 0.1	5,804,496	2.1
11	709,807	1.6	2,542,781	0.8	1,962,957	5.6	2,061,301	4.9	512,104	△ 0.3	5,825,993	2.2
12	717,720	1.5	2,562,486	0.4	1,985,180	5.7	2,074,837	4.6	517,481	△ 0.5	5,872,524	1.9
19. 1	712,377	1.4	2,534,032	△ 0.4	1,964,581	4.9	2,071,947	4.7	514,824	△ 0.5	5,833,180	1.5
2	711,918	1.2	2,530,431	△ 0.3	1,960,365	5.3	2,074,546	4.7	515,721	△ 0.3	5,832,616	1.5
3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
4	714,862	1.3	2,574,868	0.3	1,996,178	2.1	2,130,706	6.6	478,837	△ 7.9	5,899,273	1.9
5	711,944	1.1	2,551,346	0.2	1,976,212	1.7	2,133,421	5.7	477,614	△ 5.2	5,874,325	1.8
6	714,786	1.0	2,559,150	△ 0.2	1,984,608	1.2	2,142,480	5.5	480,176	△ 5.3	5,896,592	1.5
7	713,591	0.9	2,546,270	△ 0.2	1,974,349	1.2	2,147,939	5.5	479,879	△ 5.4	5,887,679	1.4
8	715,635	1.1	2,540,447	0.0	1,968,974	1.2	2,154,447	5.6	480,895	△ 5.2	5,891,424	1.6

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

## ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、当研究所の調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「ご意見・ご要望窓口」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

### 【ホームページの主なコンテンツ】

- 当研究所の概要、活動状況、組織
- 各種レポート
  - 内外経済、中小企業金融、地域金融、
  - 協同組織金融、産業・企業動向等
- 刊行物
  - 信金中金月報、全国信用金庫概況・統計等
- 信用金庫統計
  - 日本語／英語
- 論文募集

### 【URL】

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

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

## 信金中金 地域・中小企業研究所

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

トップページ	新着情報	WHAT'S NEW
分野別新着情報一覧	<b>2019.10.15 中小企業景況レポート</b> 第177回全国中小企業景況動向調査「7～9月期景況は小幅低下で先行きにもやや慎重」(特別調査:消費税率引上げの影響と対応について)(PDF)	
各種レポート一覧	<b>2019.10.11 ニュース&amp;トピックス</b> 消費税率引上げが中小企業に与える影響-第177回全国中小企業景況動向調査より-(PDF)	
信金中金月報	<b>2019.10.3 内外金利・為替見通し</b> No.2019-7 市場の動き次第では、日銀が追加緩和措置を発動する可能性も(PDF)	
信用金庫統計	<b>2019.10.2</b> 「活動記録」ページを更新しました。	
全国信用金庫概況・統計	<b>2019.10.1 信金中金月報</b> 2019年10月号(第18巻第9号通巻566号)(PDF)2.93MB	
景況動向調査	<b>2019.9.30 金融調査情報</b> No.2019-14 信用金庫のATM効率化への取組み-経営戦略24-(PDF)	
活動記録	<b>2019.9.27 産業企業情報</b> No.2019-5 中小企業の「継続力」を考える②「ファミリービジネス」の「後継者」としての意識が醸成されるプロセスとは～(PDF)	
研究所の概要	<b>2019.9.27 中小企業景況レポート</b> 速報版第177回全国中小企業景況動向調査「7～9月期景況は小幅低下で先行きにもやや慎重」(特別調査:消費税率引上げの影響と対応につ	
論文募集のお知らせ		
ご意見・ご要望窓口		
リンク集		
English Page		
地方公共団体アンケート調査 [詳細はこちら]		

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2019年11月1日 発行

2019年11月号 第18巻 第10号(通巻567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