

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第18巻 第2号(通巻559号) 2019.2

創業者アンケートから見る金融機関の課題

第174回全国中小企業景気動向調査
10～12月期業況は1年ぶりのプラス転換
—2018年10～12月期実績・2019年1～3月期見通し—
【特別調査—2019年の経営見通し】

信用金庫による事業承継支援の在り方とは
—中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくために—

中小企業における「人材活用」③
—「外国人」の活躍による生産性向上への期待—

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

日本中小企業学会第38回全国大会
国際交流セッション講演抄録

地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(12月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	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2月号 目次

	創業者アンケートから見る金融機関の課題.....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 家森信善 (神戸大学 経済経営研究所教授)	
調 査	第174回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は1年ぶりのプラス転換..... 地域・中小企業研究所 4 —2018年10～12月期実績・2019年1～3月期見通し— 【特別調査—2019年の経営見通し】	
	信用金庫による事業承継支援の在り方とは..... 長田友孝 18 —中小企業の“身近な存在”として期待に込めていくために— 鉢嶺 実	
	中小企業における「人材活用」③..... 篠田勇樹 33 —「外国人」の活躍による生産性向上への期待— 藁品和寿	
	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関 (2) -2..... 吉田哲朗 56 —「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から—	
信金中金だより	日本中小企業学会第38回全国大会..... 73 国際交流セッション講演抄録 —橋大学大学院 経済学研究科長 岡室博之 (日本中小企業学会会長)	
	地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」を開催..... 80	
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (12月)..... 81	
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (12月)..... 86	
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計..... 87	

創業者アンケートから見る金融機関の課題

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

2018年9月に金融庁が発表した『変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（平成30事務年度）』では、地域銀行の「金融仲介機能のベンチマーク」の公表状況が紹介されている。それによると、地域銀行（95行）の平均値でみて、「金融機関が関与した創業、第二創業の件数」（共通ベンチマーク3）は、396件（2016年3月期）、497件（2017年3月期）、533件（2018年3月期）と着実に増加している。

信用金庫については、金融庁からは共通ベンチマークの計数が公表されていないが、全国信用金庫協会が公表している、全国 261 信用金庫における「地域密着型金融の取組み状況」（平成29年度）が利用できる。それによると、創業・新事業支援融資の実績は、件数が19,511件（平成27年度9,682件、平成28年度17,102件）、金額が2,334億円（平成27年度954億円、平成28年度2,562億円）である。また、平成28年度から公表されるようになった、創業・新事業支援先数も、20,978（平成28年度）、23,942（平成29年度）と順調に増加している。信用金庫業界の創業支援の取り組みは着実に進展していると評価することができるであろう。

筆者は、愛知県信用保証協会と連携して、同協会を利用している創業期の企業（創業関連保証などの創業企業向けの保証利用者に加えて、一般企業向けの保証を利用した創業期の企業を含む）に対してアンケート調査を2017年9月に実施した。調査票を送付した3,988社のうち、967社からの回答を得ることができた。現在、詳しい分析を進めており、本年中に中央経済社から書籍の形で刊行する予定であるが、ここでは、信用金庫の創業支援に関して参考になると思われる結果をいくつか紹介してみたいと思う。

本調査では、(1) 創業前に心配だったこと、(2) 創業時期に苦労したこと、(3) 現在苦労していることは何ですかと尋ねてみた。創業前には、「特にない」は4.8%しかなく、ほとんどの創業者が何らかの心配や苦労を感じていた。具体的には、「資金繰り、資金調達」をあげる人が66.8%と非常に多く、創業前の段階での最大の問題は資金調達であることがわかる。事業を始めた時期（創業時期）でも、「資金繰り、資金調達」をあげる人は57.2%と高止まりしていた。このように、創業前や創業時期において、「資金繰り、資金調達」面でのサポートは、創業支援として有益であり、信用金庫の皆さんの役割は大きい。

ちなみに、創業後しばらくたった「現在」においては、「従業員の確保、人材育成」が最も大きな心配事になっており（54.7%）、「資金繰り、資金調達」は35.2%にまで低下している。つまり、企業の課題はライフステージに応じて変化していくので、信用金庫の取り組むべき支援策の重点も変化していくべきだということになる。ただ、減ったとはいえ、3人に1人は引き続き「資金繰り、資金調達」に悩んでいることも忘れてはならない。

本調査では、金融機関から創業資金の借入を断られたことがあったという創業者に対して、断られた際に金融機関がどのような説明をしたかを尋ねてみた。その結果によると、残念なことに、「具体的な説明はなかった」が37.2%で最も多く、次に「信用保証協会の承諾が得られなかった」（23.0%）が続いていた。この両方を重複して回答している者を考慮に入れると、断られたことのある人のうち、約6割が満足な説明を受けられずに、創業資金の借入を断られていたのである。また、「担保・保証が不足」という説明も約2割あった。

創業者側に課題がある場合も少なくないであろうが、創業資金の申し込みをしている人は創業意欲の強い人であり、そうした人を金融機関はみすみす見逃していることになる。地域金融機関が地域の創業希望者を本気で育てたいと考えているなら、単に融資できるか否かの評価だけではなく、事業を成功に導くための事業計画の改善や専門家・支援機関の紹介などにもっと力を入れるべきではないだろうか。

2018年4月に始まった新しい信用保証制度では、信用保証協会と金融機関が、企業のライフステージに応じて連携して支援していくことが求められている。創業期の企業は不確実性も多く、トラックレコードも乏しいために、金融機関は信用保証制度を使いながら企業の事業性の理解を深めていき、やがてプロパー貸出で対応できるような関係性を築いていくといった成長プロセスが期待されている。

本調査では、「信用保証付きの借入をした金融機関は、融資実行後、どのような対応をしていますか。」と尋ねてみた。「定期的に訪問してくれた」が45.5%、「資金繰りの相談に乗ってくれた」が30.7%と多く、信用保証の利用がきっかけになり金融機関と企業の間で関係性が深化している傾向が見られた。一方で、残念ながら、「特に何もしてくれなかった」が29.8%にものぼっており、「資金繰り以外の経営相談に乗ってくれた」という回答は、11.1%にとどまっていた。先に見たように、創業期の企業経営者は様々な不安を持っており、そうした時期に寄り添った支援ができるかがカギになるが、実践できている金融機関は少ないようである。逆に言えば、それらができる金融機関になれば、大きな「強み」を持つことになる。

創業希望者が、まずは信用金庫に相談しに行ってみようと思ってもらえるように、信用金庫ならではの利用者に寄り添った支援が広がることを期待したい。

調 査

第174回全国中小企業景気動向調査 (2018年10～12月期実績・2019年1～3月期見通し)

10～12月期業況は1年ぶりのプラス転換 【特別調査－2019年の経営見通し】

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：2018年12月3日～7日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,506企業（有効回答数 14,070企業・回答率 90.7%）
※ 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 70.9%
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. 18年10～12月期（今期）の業況判断D.I.はプラス4.0、前期に比べ6.1ポイント改善し、4四半期ぶりにプラス水準となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス3.6と前期比2.1ポイント改善、同収益判断D.I.は△1.1と同2.0ポイント改善した。販売価格判断D.I.は同1.2ポイント上昇し、プラス6.6となった。人手過不足判断D.I.は△29.9と前期比3.9ポイントの低下となり、人手不足感は1992年4～6月期（△27.5）以来で最も厳しい水準となった。業種別の業況判断D.I.は、6業種すべてで改善した。地域別では、11地域中、北海道を除く10地域で改善した。
2. 19年1～3月期（来期）の予想業況判断D.I.は△2.3、今期実績比6.3ポイントの大幅な低下見通しである。業種別には、6業種すべてで、地域別にも11地域すべてで低下する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2018年 7～9月	2018年 10～12月	2019年 1～3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

○業況は大幅に改善

18年10～12月期（今期）の業況判断D.I.はプラス4.0、前期に比べ6.1ポイントの改善と、前期比で大幅に改善した（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（5.2ポイントの改善見通し）の改善幅を上回った。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス3.6、同収益判断D.I.が△1.1と、それぞれ前期比2.1ポイント、同2.0ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.はプラス10.4と前期比9.0ポイントの大幅改善、同収益判断D.I.はプラス4.9と同7.7ポイントの大幅改善となった。

販売価格判断D.I.はプラス6.6と、前期比1.2ポイント上昇し、9四半期連続でプラス水準を維持した（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス26.2と、同1.2ポイント上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△29.9（マイナスは人手「不足」超、前期は△26.0）と前期比3.9ポイントの低下となり、人手不足感は1992年4～6月期（△27.5）以来で最も厳しい水準となった（図表3）。

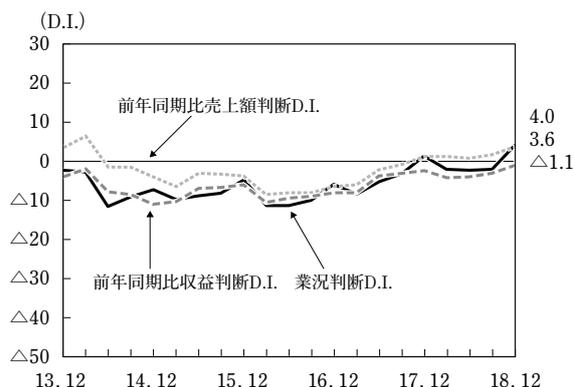
資金繰り判断D.I.は△5.0と、前期比0.1ポイント上昇し、引き続き緩和状態は続いている。

設備投資実施企業割合は22.3%と、前期比0.2ポイントわずかに上昇し、引き続き高い水準を維持している。

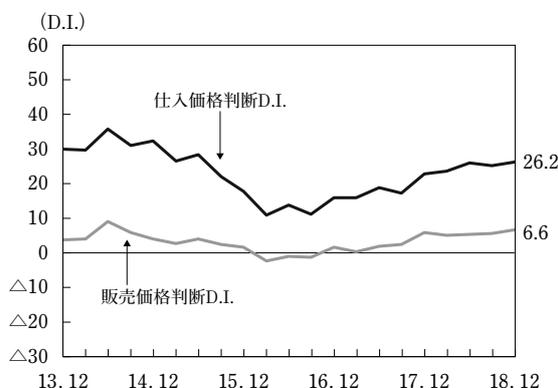
業種別の業況判断D.I.は、6業種すべてで改善した。とりわけ、製造業では、前期比9ポイント近い大幅改善となった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、北海道を除く10地域で改善となった。なかでも、関東と中国は前期比10ポイントを超え

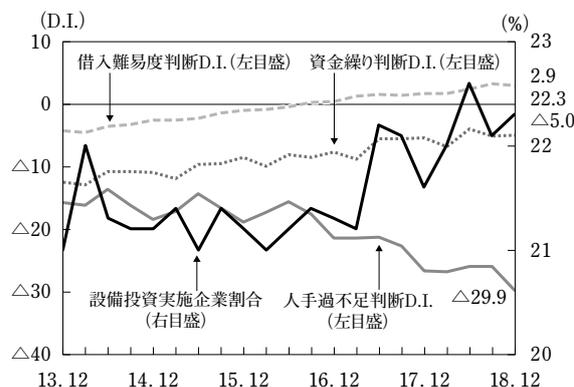
図表1 主要判断D.I.の推移



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



る大幅な改善をみせた。

○業況は低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△2.3、今期実績比6.3ポイントの大幅な低下を見込む。なお、今回の予想低下幅は、過去10年の平均(6.0ポイントの低下見通し)とほぼ同水準となった。

業種別の予想業況判断D.I.は、6業種すべてで低下する見通しとなっている。地域別でも、11地域すべてで低下を見込んでいる。とりわけ、北海道、東北、関東、北陸では、10ポイントを超える大幅な低下を見込む。

2. 製造業

○業況は大幅に改善

今期の業況判断D.I.はプラス9.3、前期比8.6ポイント改善と、バブル崩壊以降の最高水準を記録した17年10～12月期のプラス7.9を1年ぶりに更新して大幅な改善となった(図表4)。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス9.7、前期比3.7ポイント改善、同収益判断D.I.はプラス3.1、同2.1ポイント改善と、ともに改善し

た。また、前期比売上額判断D.I.は前期比11.7ポイント改善してプラス15.4、同収益判断D.I.は同9.5ポイント改善してプラス8.0と、ともに大幅改善した。

○人手不足感は一段と強まる

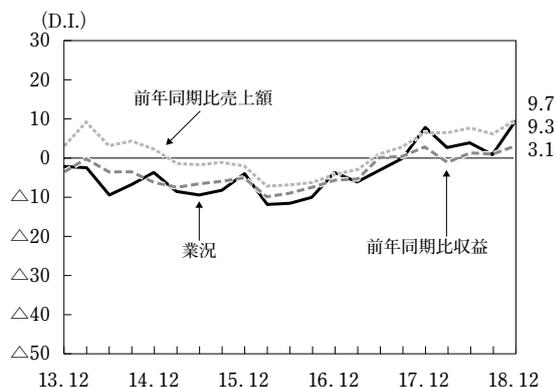
設備投資実施企業割合は26.8%、前期比0.7ポイント上昇と、2四半期ぶりに上昇へ転じた。

人手過不足判断D.I.は△29.5(前期は△26.7)と、1992年1～3月期の△34.0以来、およそ27年ぶりの水準まで人手不足感が一段と強まった。

販売価格判断D.I.はプラス5.7、前期比1.3ポイントの上昇となり、7四半期続けてプラス水準(「上昇」という回答が「下降」を上回る)で推移した。一方、原材料(仕入)価格判断D.I.はプラス31.2と、前期比1.0ポイント上昇し、価格を「上昇」と回答した企業の割合が2四半期ぶりに上昇した。

なお、資金繰り判断D.I.は△2.8、前期比1.4ポイント改善と、2四半期ぶりの改善となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



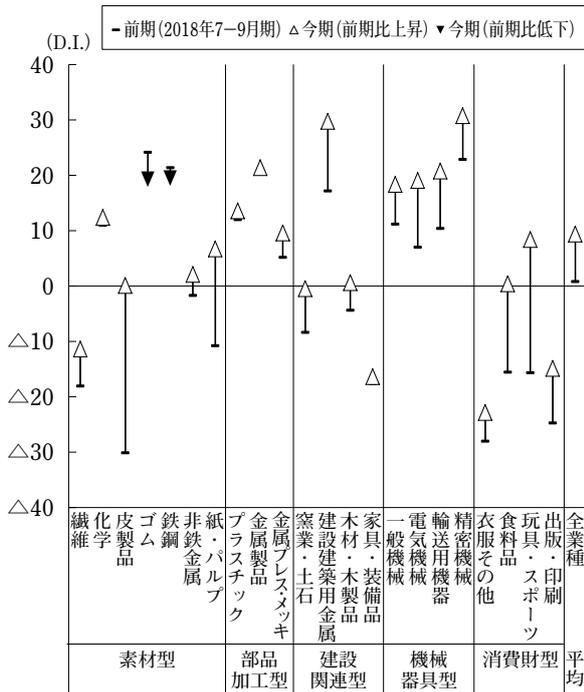
○全22業種中、20業種で改善

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、20業種で改善した(図表5)。

素材型業種は、全7業種中、ゴムと鉄鋼が小幅低下したものの、それ以外の5業種では改善した。とりわけ、皮製品と紙・パルプは大幅な改善となった。

部品加工型業種は、全3業種で改善し、6

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



四半期連続で3業種そろってのプラス水準を維持した。

建設関連型業種も、全4業種で改善した。とりわけ、建設金属は10ポイント超の大幅改善となった。

機械器具型業種も、全4業種で改善し、6四半期連続で4業種そろってのプラス水準を維持した。

消費財型業種も、全4業種で改善した。とりわけ、玩具・スポーツと食料品が、10ポイントを超える大幅な改善となった。

○大メーカー型がとりわけ堅調

販売先形態別の業況判断D.I.は、全5形態で改善した。なお、水準面では大メーカー型(プラス27.3)が突出したプラス水準を維持したほか、問屋商社型、中小メーカー型、最終需要家型もプラス水準へ転換したが、小売

業者型のみマイナス水準にとどまった。

輸出主力型の業況判断D.I.は前期比0.7ポイント低下してプラス18.7となった一方で、内需主力型は同9.3ポイント改善してプラス8.8と、対照的な結果となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、すべての階層で改善した。なお、水準面でも、1~19人がプラス転換(1.8)したことで、すべての階層がプラス水準となっている(20~49人でプラス16.1、50~99人でプラス26.7、100人以上でプラス27.9)。

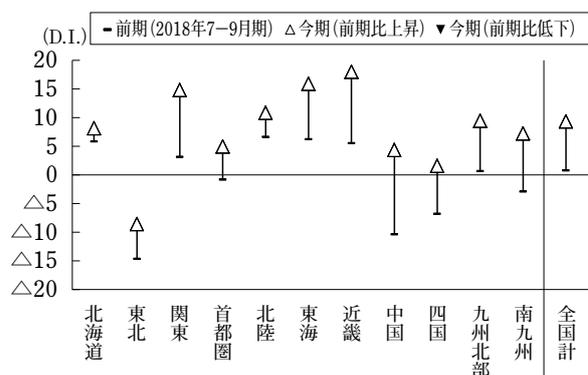
○全11地域で改善

地域別の業況判断D.I.は、全11地域で改善し、東北を除く10地域がプラス水準へ浮上した(図表6)。とりわけ、関東、近畿、中国、南九州が前期比10ポイント超の大幅改善となった。なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、関東、北陸、東海、近畿の4地域が2桁のプラス水準となっている。

○業況低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比7.9

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



ポイント低下のプラス1.4を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、繊維、家具、印刷・出版、鉄鋼で横ばいないしは改善が見込まれているものの、それ以外の18業種では低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、南九州を除く10地域で低下を見込んでいる。とりわけ、北海道、東北、関東、北陸では10ポイント超の大幅低下を見込んでいる。なお、水準面では全11地域中、九州北部、南九州など7地域でプラスの維持が見込まれている。

3. 卸売業

○業況は三四半期続けて改善

今期の業況判断D.I.は△1.2、前期比6.8ポイントの改善と、三四半期続けての改善となった(図表7)。

また、前年同期比売上額判断D.I.はプラス0.6、前期比0.2ポイント改善、同収益判断D.I.は△3.5、同0.5ポイントの改善となった。

○全15業種中、10業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、織

維など5業種で低下したものの、それ以外の10業種では改善した。一方、地域別には、全11地域中、北海道、東北で小幅低下、四国で横ばいとなったものの、それ以外の8地域では改善した。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△10.1、今期実績比8.9ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全15業種中、衣服と家具を除く13業種で低下が見込まれている。また、地域別には、全11地域中、横ばいを見込んでいる九州北部を除く10地域で低下が見込まれている。

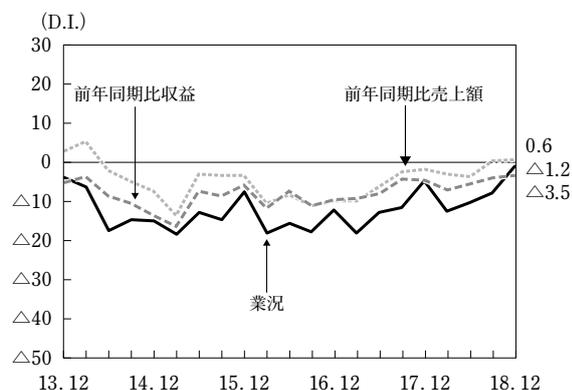
4. 小売業

○業況は改善

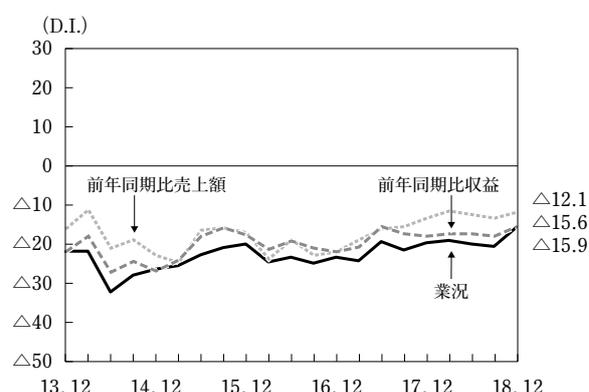
今期の業況判断D.I.は△15.9、前期比4.9ポイントの改善となった(図表8)。

なお前年同期比売上額判断D.I.は△12.1、前期比1.3ポイントの改善、同収益判断D.I.は△15.6、同2.4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



図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○業種別、地域別にも総じて改善

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、9業種で改善した。なかでも飲食店、燃料、書籍・文具、木建材は10ポイント超の改善となった。地域別では全11地域中、北海道を除く10地域で改善となった。とりわけ、関東、中国、四国は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△18.9、今期実績比3.0ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、6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、関東と南九州を除く9地域で低下の見通しとなっている。

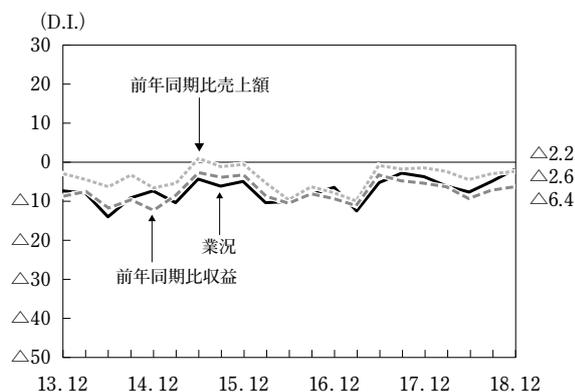
5. サービス業

○業況は2四半期連続の改善

今期の業況判断D.I.は△2.2、前期比2.8ポイントの改善となった（図表9）。

なお前年同期比売上額判断D.I.は△2.6、前期比0.7ポイントの改善、同収益判断D.I.は

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



△6.4、同1.0ポイントの改善となった。

○地域別にはまちまち

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、ホテル・旅館や洗濯・理容・浴場など6業種で改善した。地域別では全11地域中、6地域で改善となった。なかでも、関東、北陸、近畿、中国、四国は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△7.7、今期実績比5.5ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全8業種すべて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、9地域で低下の見通しとなっている。

6. 建設業

○業況は2四半期連続の改善

今期の業況判断D.I.はプラス19.1、前期比5.5ポイントの改善となった（図表10）。

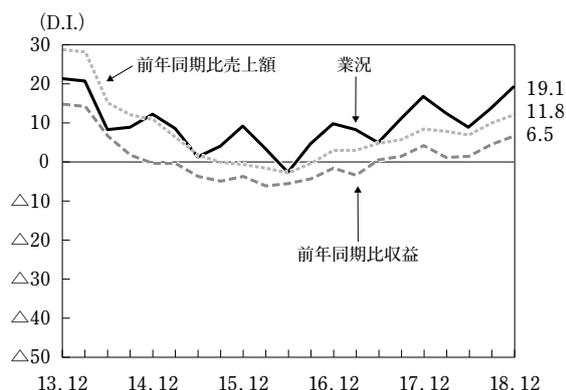
なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス11.8、前期比2.0ポイント改善し、同収益判断D.I.はプラス6.5、同2.1ポイントの改善となった。

○2四半期連続、4請負先すべてが改善

業況判断D.I.を請負先別でみると、2四半期連続して4請負先すべてが改善した。

地域別では、全11地域中、北海道、中国、九州北部を除く8地域で改善となり、なかでも北陸、東海では、10ポイント超の大幅改

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



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6.4ポイント低下のプラス12.7を見込んでいる。

請負先別では、4請負先すべてにおいて低下見通しとなっている。また、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。なかでも、北海道、東北、関東、北陸はマイナス水準に低下する見通しとなっている。

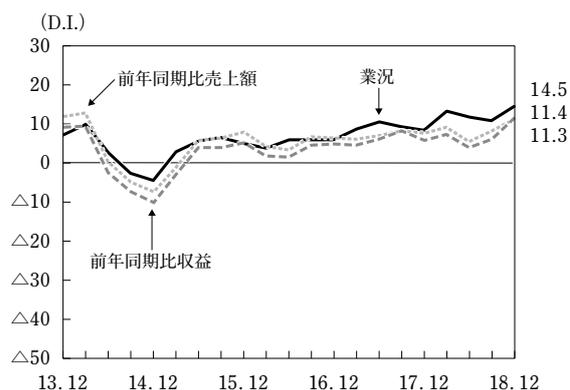
7. 不動産業

○業況は三四半期ぶりの改善

今期の業況判断D.I.は、前期比3.7ポイント改善のプラス14.5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11.3、前期比3.2ポイントの改善、同収益判

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



断D.I.はプラス11.4、同5.4ポイントの改善となった。

○全11地域中、9地域で改善

業況判断D.I.を業種別で見ると、全5業種中、貸事務所、建売の2業種で低下したものの、それ以外の3業種では改善した。

地域別では、全11地域中、東海、近畿で低下したものの、それ以外の9地域では改善した。なかでも北陸、南九州は10ポイント超の改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比3.3ポイント低下のプラス11.2を見込む。

業種別では、全5業種中、4業種で低下を見込む。地域別では全11地域中、9地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 2019年の経営見通し

○景気見通しは昨年よりやや低下

2019年の我が国の景気見通しについては、「良い」（「非常に良い」・「良い」・「やや良い」の合計）と回答する割合が20.2%、「悪い」（「やや悪い」・「悪い」・「非常に悪い」の合計）が31.8%となった。この結果、「良い(A)－悪

い(B)」は△11.6と、1年前の調査(△4.5)と比べて7.1ポイントの低下となった(図表12)。

地域別では、近畿でプラス水準となり、やや強気な見通しとなっている。また、従業員規模別にみると、おおむね規模が大きいほど強気の傾向があった。業種別では、昨年に引

図表12 2019年の日本の景気

(単位：%)

		良い (A)			普通	悪い (B)				(A)-(B)	
		非常に良い	良い	やや良い		やや悪い	悪い	非常に悪い			
全 体	2019年見通し	20.2	0.3	3.6	16.3	48.0	31.8	25.2	5.9	0.7	△ 11.6
	2018年見通し	22.7	0.3	3.6	18.8	50.1	27.2	20.9	5.5	0.8	△ 4.5
	2017年見通し	11.7	0.2	1.6	9.9	43.8	44.5	34.2	9.3	1.1	△ 32.8
	2016年見通し	15.1	0.2	1.8	13.0	45.1	39.9	31.2	7.7	1.0	△ 24.8
	2015年見通し	13.7	0.2	1.8	11.6	36.0	50.3	37.5	11.3	1.5	△ 36.6
	2014年見通し	30.7	0.4	4.0	26.3	39.8	29.5	21.9	6.5	1.0	1.2
地 域 別	北海道	17.6	0.0	3.1	14.5	44.3	38.1	30.6	6.8	0.7	△ 20.5
	東北	16.2	0.4	2.4	13.3	39.9	43.9	32.6	10.2	1.1	△ 27.7
	関東	18.0	0.1	2.1	15.8	47.8	34.1	28.0	5.3	0.8	△ 16.1
	首都圏	18.6	0.5	2.6	15.5	50.0	31.4	23.6	7.1	0.7	△ 12.8
	北陸	19.6	0.6	4.0	15.0	49.0	31.3	26.0	4.5	0.8	△ 11.7
	東海	21.0	0.1	3.4	17.5	49.9	29.1	24.4	4.1	0.6	△ 8.1
	近畿	28.0	0.2	5.9	21.8	45.8	26.2	21.5	4.2	0.5	1.8
	中国	19.9	0.5	4.3	15.1	48.4	31.7	25.3	5.9	0.6	△ 11.9
	四国	16.0	0.5	3.7	11.9	45.2	38.8	32.0	5.9	0.9	△ 22.8
九州北部	14.2	0.0	3.3	11.0	55.6	30.1	25.7	4.1	0.3	△ 15.9	
	南九州	20.2	0.7	4.2	15.3	51.1	28.7	22.7	4.9	1.1	△ 8.5
規 模 別	1～4人	14.9	0.2	2.5	12.1	46.5	38.6	28.3	9.0	1.3	△ 23.7
	5～9人	19.4	0.2	3.6	15.6	49.1	31.5	24.7	6.3	0.5	△ 12.2
	10～19人	22.3	0.3	4.3	17.8	48.7	29.0	24.1	4.3	0.6	△ 6.6
	20～29人	23.7	0.6	4.2	18.9	48.6	27.7	23.9	3.4	0.4	△ 4.0
	30～39人	25.3	0.5	3.8	20.9	47.0	27.8	24.3	3.3	0.1	△ 2.5
	40～49人	24.3	0.8	3.7	19.9	49.2	26.4	23.0	3.3	0.1	△ 2.1
	50～99人	27.2	0.3	5.4	21.5	48.5	24.4	21.7	2.6	0.1	2.8
	100～199人	31.1	0.0	3.7	27.5	53.8	15.0	14.7	0.4	0.0	16.1
200～300人	29.1	0.9	6.8	21.4	45.3	25.6	24.8	0.9	0.0	3.4	
業 種 別	製造業	21.1	0.3	3.7	17.0	49.0	29.9	24.2	5.0	0.6	△ 8.8
	卸売業	17.1	0.3	3.1	13.7	47.9	35.0	27.6	6.5	1.0	△ 18.0
	小売業	14.3	0.3	2.1	11.9	45.0	40.7	30.2	9.2	1.2	△ 26.4
	サービス業	17.7	0.5	2.8	14.3	48.8	33.5	25.9	7.1	0.6	△ 15.9
	建設業	26.4	0.2	5.3	20.9	48.7	24.9	20.7	3.8	0.4	1.5
	不動産業	26.0	0.3	4.5	21.2	48.0	25.9	22.3	3.4	0.2	0.1

き続き卸売業、小売業、サービス業で慎重な見通しが目立った。

○業況見通しは昨年比わずかに低下

2019年の自社の業況見通しについては、「良い(A)－悪い(B)」が△8.6となり、過去最高だった1年前の調査(△7.9)に比べて

0.7ポイント低下した(図表13)。

地域別では、近畿でプラス水準となった。また、従業員規模別では、規模の大きい企業ほど強気の傾向があり、とりわけ20人以上の企業階層では軒並みプラスとなった。業種別では、小売業で慎重な見通しが根強い一方で、建設業と不動産業はプラスとなった。

図表13 2019年の自社の業況

(単位：%)

		良い			普通	悪い			(A)-(B)		
		(A)	非常に良い	良い		やや良い	(B)	やや悪い		悪い	非常に悪い
全 体	2019年見通し	19.3	0.3	3.5	15.6	52.7	28.0	22.4	4.7	0.8	△ 8.6
	2018年見通し	19.9	0.3	3.2	16.4	52.3	27.8	22.2	4.8	0.9	△ 7.9
	2017年見通し	14.7	0.2	2.4	12.2	50.2	35.1	27.7	6.5	0.9	△ 20.3
	2016年見通し	16.8	0.3	2.4	14.2	49.2	33.9	26.5	6.3	1.1	△ 17.1
	2015年見通し	15.3	0.2	2.3	12.7	44.9	39.9	30.4	8.1	1.4	△ 24.6
	2014年見通し	21.7	0.4	2.8	18.5	46.8	31.5	24.0	6.5	1.0	△ 9.8
地 域 別	北海道	14.7	0.2	2.2	12.3	52.5	32.8	28.6	3.2	1.0	△ 18.1
	東北	14.6	0.2	2.8	11.6	42.7	42.6	32.7	8.6	1.3	△ 28.0
	関東	16.4	0.2	2.0	14.1	53.6	30.1	24.5	4.9	0.6	△ 13.7
	首都圏	17.3	0.3	2.6	14.4	55.8	26.9	20.6	5.7	0.7	△ 9.6
	北陸	18.7	0.0	4.6	14.0	53.6	27.8	23.8	3.2	0.8	△ 9.1
	東海	22.8	0.2	3.6	19.0	50.8	26.4	22.2	3.6	0.6	△ 3.6
	近畿	26.3	0.4	5.7	20.2	50.3	23.4	18.7	3.9	0.8	2.9
	中国	18.6	0.3	4.0	14.3	51.1	30.3	23.5	5.4	1.4	△ 11.7
	四国	17.0	0.2	2.5	14.3	51.4	31.6	25.9	4.8	0.9	△ 14.5
九州北部	九州	17.6	0.2	3.3	14.2	57.5	24.8	21.1	3.4	0.3	△ 7.2
	九州	20.0	0.7	4.2	15.1	57.1	22.8	18.1	3.6	1.1	△ 2.8
規 模 別	1～4人	11.9	0.1	2.1	9.7	52.3	35.8	26.8	7.7	1.3	△ 23.9
	5～9人	18.4	0.3	3.2	15.0	53.5	28.1	22.6	4.6	0.9	△ 9.6
	10～19人	22.0	0.3	3.9	17.8	53.9	24.1	20.6	3.0	0.6	△ 2.2
	20～29人	24.9	0.7	4.8	19.4	53.7	21.4	18.1	2.7	0.6	3.5
	30～39人	25.9	0.4	4.6	20.9	51.8	22.3	19.6	2.5	0.3	3.6
	40～49人	24.5	0.4	3.9	20.2	52.3	23.2	19.9	2.9	0.4	1.3
	50～99人	31.0	0.6	6.1	24.2	49.7	19.3	17.1	1.9	0.3	11.7
	100～199人	34.1	0.0	4.8	29.3	48.4	17.6	15.8	1.8	0.0	16.5
200～300人	26.5	0.0	8.5	17.9	56.4	17.1	17.1	0.0	0.0	9.4	
業 種 別	製造業	21.7	0.5	4.1	17.1	52.9	25.4	20.5	4.2	0.7	△ 3.7
	卸売業	16.9	0.2	2.8	13.9	52.0	31.1	24.0	5.9	1.2	△ 14.1
	小売業	11.1	0.1	1.5	9.5	49.0	39.8	30.4	8.1	1.3	△ 28.7
	サービス業	16.1	0.3	2.6	13.2	53.0	30.9	25.1	4.7	1.1	△ 14.9
	建設業	25.9	0.3	4.7	20.9	53.3	20.8	17.8	2.6	0.4	5.0
不動産業	23.6	0.1	5.3	18.2	59.4	17.1	15.2	1.8	0.0	6.5	

○売上額見通しは4年連続のプラス

2019年の自社の売上額見通し(伸び率)を「増加(A)－減少(B)」で見ると、0.3ポイント低下のプラス9.3となり、4年連続のプラスとなった(図表14)。

地域別では、9地域でプラスとなった。とりわけ、北陸、東海、近畿、南九州ではプラス10を上回り、他地域と比べて強気の見通

しとなっている。一方、北海道、東北はマイナスと、慎重な見通しとなった。

従業員規模別では、4人以下でマイナスとなる一方、5人以上の階層では軒並みプラスとなった。また、総じて規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、小売業を除く5業種でプラスとなった。

図表14 2019年の自社の売上額伸び率(対前年比)

(単位: %)

		増加(A)				変化なし	減少(B)				(A)-(B)		
		30%以上	20~29%	10~19%	10%未満		10%未満	10~19%	20~29%	30%以上			
全 体	2019年見通し	31.8	0.7	1.3	7.7	22.0	45.7	22.5	16.6	4.2	1.0	0.7	9.3
	2018年見通し	31.6	0.8	1.5	7.2	22.1	46.4	22.0	16.4	4.1	0.9	0.6	9.6
	2017年見通し	28.1	0.6	1.2	6.7	19.6	45.3	26.6	19.2	5.4	1.1	0.8	1.5
	2016年見通し	29.9	0.9	1.2	7.1	20.7	44.3	25.9	18.8	5.1	1.2	0.8	4.0
	2015年見通し	27.9	0.7	1.5	6.6	19.2	42.3	29.8	21.6	5.8	1.4	0.9	△ 1.8
	2014年見通し	34.3	1.0	1.8	8.8	22.8	41.7	24.0	17.2	4.9	1.1	0.8	10.3
地 域 別	北海道	27.3	0.4	0.9	4.6	21.4	43.6	29.1	20.9	5.8	1.1	1.2	△ 1.8
	東北	25.2	0.6	0.6	6.7	17.4	38.3	36.5	26.6	7.1	1.6	1.2	△ 11.3
	関東	31.3	0.5	0.9	6.5	23.5	42.4	26.2	19.6	4.9	0.9	1.0	5.1
	首都圏	27.5	0.5	0.9	6.8	19.3	52.8	19.7	14.5	3.8	1.0	0.4	7.8
	北陸	33.1	0.5	1.9	8.1	22.5	46.0	20.9	14.1	4.5	1.6	0.8	12.1
	東海	37.0	0.8	1.9	7.9	26.4	40.2	22.8	17.7	3.8	0.7	0.6	14.2
	近畿	39.7	1.2	2.1	11.0	25.4	41.9	18.3	13.1	3.6	0.9	0.7	21.4
	中国	35.0	1.1	1.2	8.5	24.2	39.9	25.1	18.8	3.5	1.8	0.9	9.9
	四国	32.0	0.5	1.8	8.9	20.8	43.4	24.7	19.2	4.3	0.7	0.5	7.3
九州北部	28.6	0.5	1.3	7.0	19.8	51.2	20.1	16.4	2.8	0.3	0.7	8.5	
	南九州	31.7	0.3	1.7	7.7	22.0	49.2	19.2	14.6	3.1	0.8	0.7	12.5
規 模 別	1~4人	20.1	0.6	0.8	4.9	13.8	52.3	27.6	20.0	5.5	1.1	0.9	△ 7.4
	5~9人	31.6	0.6	1.4	7.9	21.7	46.1	22.3	16.0	3.9	1.5	0.8	9.4
	10~19人	36.0	0.6	2.1	8.6	24.7	43.8	20.2	14.9	3.7	0.9	0.6	15.7
	20~29人	39.3	0.9	1.7	10.2	26.5	41.6	19.2	14.2	3.7	0.6	0.6	20.1
	30~39人	42.0	1.1	1.2	8.7	31.0	39.0	19.0	14.9	3.0	0.5	0.5	23.0
	40~49人	41.2	0.7	1.1	9.1	30.3	39.1	19.7	16.2	2.9	0.3	0.2	21.6
	50~99人	46.5	0.9	1.3	12.3	32.1	36.7	16.8	12.5	2.9	1.0	0.3	29.8
	100~199人	50.5	1.8	1.8	14.7	32.2	34.4	15.0	13.2	1.8	0.0	0.0	35.5
200~300人	51.7	0.0	1.7	10.3	39.7	37.9	10.3	8.6	1.7	0.0	0.0	41.4	
業 種 別	製造業	34.9	0.6	1.5	8.6	24.2	45.4	19.7	14.5	3.6	1.0	0.5	15.2
	卸売業	31.3	0.5	1.2	6.1	23.5	44.2	24.5	18.0	5.0	0.8	0.7	6.8
	小売業	22.5	0.3	0.7	4.1	17.4	46.0	31.5	24.4	5.4	1.1	0.6	△ 9.0
	サービス業	28.5	0.3	0.9	6.3	21.0	47.0	24.5	19.9	3.3	0.8	0.5	4.0
	建設業	37.8	1.5	2.2	10.4	23.8	43.2	18.9	11.8	4.5	1.4	1.3	18.9
不動産業	32.8	0.8	1.5	11.7	18.8	51.9	15.3	10.9	3.5	0.6	0.4	17.5	

○業況は二極化傾向

自社の業況が上向き転換点については、「すでに上向いている」とする回答割合が1.4ポイント上昇し、19.3%となった。2002年の同調査開始以来の最高水準となった(図表15)。

一方、「業況改善の見通しは立たない」とする回答割合は、前年から0.3ポイント上昇し、31.3%となった。5年連続で全体の3割以

上を占めた。

従業員規模別にみると、20人以上の階層では、軒並み「すでに上向き」が「業況改善の見通しは立たない」を上回っているものの、19人以下の階層では逆の結果となっている。業況改善は、規模による二極化の様相がみられる。

図表15 自社の業況が上向き転換点

(単位：%)

		すでに上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しなし
全 体	2019年見通し	19.3	8.5	13.3	10.2	8.6	8.7	31.3
	2018年見通し	17.9	8.4	14.5	9.0	9.8	9.4	31.0
	2017年見通し	14.0	8.9	15.0	10.5	10.3	9.6	31.6
	2016年見通し	14.9	9.1	14.5	9.8	10.5	10.3	30.8
	2015年見通し	14.1	8.9	14.6	10.7	9.9	10.2	31.6
	2014年見通し	14.2	9.7	16.4	11.0	11.2	9.7	27.9
地 域 別	北海道	18.7	5.3	11.3	9.6	7.5	9.6	37.9
	東北	13.6	10.4	12.1	10.3	8.2	7.9	37.5
	関東	20.8	8.6	15.3	9.7	8.9	7.6	29.1
	首都圏	16.9	6.5	12.9	10.8	8.8	9.7	34.4
	北陸	20.0	8.8	13.8	8.4	8.3	9.1	31.7
	東海	23.1	10.5	13.7	10.7	9.4	7.2	25.4
	近畿	23.7	11.9	14.9	9.3	8.5	7.2	24.4
	中国	21.4	8.5	12.7	9.7	10.0	9.2	28.5
	四国	16.2	6.3	12.3	10.7	8.1	9.5	36.9
九州北部	九州	18.1	8.6	13.8	9.1	6.3	10.6	33.5
	九州	17.0	6.6	12.1	13.2	8.9	9.7	32.4
規 模 別	1～4人	10.5	6.2	10.2	7.6	7.9	9.6	47.9
	5～9人	18.2	8.8	12.4	11.6	8.9	8.7	31.4
	10～19人	21.3	9.4	16.2	11.4	8.9	8.3	24.4
	20～29人	27.1	8.9	14.6	12.2	9.2	8.6	19.4
	30～39人	26.2	10.8	14.9	12.7	9.6	7.5	18.2
	40～49人	26.3	11.3	16.8	11.7	9.2	7.7	17.1
	50～99人	32.1	11.0	17.2	9.9	8.6	7.9	13.3
	100～199人	40.0	8.9	17.8	8.5	6.3	8.9	9.6
200～300人	42.2	10.3	12.9	13.8	10.3	4.3	6.0	
業 種 別	製造業	22.4	8.9	14.0	9.9	8.7	8.5	27.5
	卸売業	17.5	8.4	14.1	11.7	8.9	8.6	30.8
	小売業	9.5	6.8	10.6	10.2	8.0	9.4	45.5
	サービス業	15.1	8.6	12.9	9.8	9.0	8.6	36.0
	建設業	25.9	8.6	14.0	10.0	8.3	8.8	24.4
不動産業	25.3	9.9	14.3	10.2	8.6	8.3	23.4	

○約6割は自然災害から何らかの影響を受ける

2018年の経営に最も影響を与えた自然災害・異常気象は、「台風・豪雨」が39.5%と最も高く、以下「猛暑（9.1%）」、「地震・噴火（6.9%）」、「豪雪・寒波（4.0%）」が続いた。「特にない」は40.5%となった（図表16）。地域別にみると、北海道では「地震・噴火」、北陸では「豪雪・寒波」が多く、西日本の各

地域では「台風・豪雨」が多い傾向にあった。

経営への影響については、「影響は受けなかった」が42.2%と多数を占めた一方で、「仕入・調達・納期の遅れ（21.5%）」、「売上・受注の減少（21.1%）」、「店舗設備や工場等の損壊（8.9%）」との回答もみられた。また、「復旧需要などむしろ好影響」は6.3%にとどまった。

図表16 自然災害・異常気象が2018年の経営に与えた影響

(単位：%)

	最も影響を受けた自然災害等					経営に受けた影響					
	地震・噴火	台風・豪雨	豪雪・寒波	猛暑	特にない	売上・受注の減少	仕入・調達・納期の遅れ	店舗設備や工場等の損壊	影響は受けなかった	復旧需要などむしろ好影響	
全 体	6.9	39.5	4.0	9.1	40.5	21.1	21.5	8.9	42.2	6.3	
地 域 別	北 海 道	47.2	19.0	3.7	1.3	28.8	25.8	29.0	5.2	33.9	6.1
	東 北	4.0	21.0	5.3	15.2	54.5	23.8	15.3	3.8	52.4	4.7
	関 東	4.0	21.9	7.3	16.9	50.0	19.0	15.8	5.0	54.6	5.6
	首 都 圏	3.1	30.2	1.0	11.6	54.1	19.8	17.8	3.8	54.7	3.8
	北 陸	1.3	22.7	46.8	4.8	24.4	26.6	33.2	8.9	25.3	6.0
	東 海	2.0	53.5	0.7	9.7	34.0	17.9	19.9	17.0	37.6	7.5
	近 畿	4.8	66.1	0.7	3.7	24.8	20.7	24.7	18.2	26.9	9.5
	中 国	1.4	57.9	3.4	6.0	31.3	26.4	26.1	4.9	31.4	11.2
	四 国	2.3	49.3	0.9	8.6	38.9	22.9	21.4	7.9	40.2	7.6
九 州 北 部	2.5	40.9	1.3	13.4	41.9	19.8	24.3	6.9	44.7	4.3	
南 九 州	8.2	41.2	0.8	9.3	40.5	19.3	20.9	10.6	41.6	7.6	
規 模 別	1～4人	6.4	32.7	3.7	10.0	47.2	23.5	17.1	6.5	47.8	5.0
	5～9人	6.7	39.7	3.8	9.1	40.7	22.5	22.1	8.0	40.3	7.1
	10～19人	6.7	42.5	4.0	9.6	37.2	19.3	24.7	8.2	39.7	8.1
	20～29人	6.8	44.1	4.4	7.9	36.8	18.2	25.9	10.1	39.4	6.4
	30～39人	6.8	42.8	4.0	8.2	38.2	18.1	23.1	9.1	42.2	7.5
	40～49人	9.7	48.3	4.3	8.2	29.4	26.0	19.0	15.4	33.3	6.4
	50～99人	7.1	46.7	4.6	6.4	35.2	13.2	27.8	13.5	39.5	6.0
	100～199人	10.0	43.7	5.2	8.9	32.2	13.8	26.2	17.7	36.9	5.4
	200～300人	4.3	50.9	6.0	5.2	33.6	15.2	23.2	17.9	40.2	3.6
業 種 別	製 造 業	6.4	36.7	3.8	7.7	45.4	16.9	20.6	12.0	46.7	3.8
	卸 売 業	6.6	46.0	3.7	9.3	34.4	23.6	32.7	6.1	33.6	4.0
	小 売 業	8.1	36.4	4.8	14.5	36.2	34.3	18.8	7.2	35.6	4.1
	サ ー ビ ス 業	7.4	37.2	4.2	8.6	42.7	30.5	10.0	9.3	44.6	5.6
	建 設 業	6.8	47.8	3.7	8.9	32.7	12.2	29.8	3.2	38.2	16.7
	不 動 産 業	5.4	34.7	3.7	4.1	52.1	8.3	13.9	15.2	56.4	6.2

「調査員のコメント」から

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

(1) 今後を見据えた対応

- ・数年越しの試行錯誤の末、好材料に恵まれたことで新たな商品開発ができた。今後、新たな設備投資や販路拡大に向けて取り組んでいく。(果実酒製造 岩手県)
- ・ベトナムに現地法人を設立し、国内での不採算事業をシフトしている。(精密部品加工 埼玉県)
- ・定期的に借入状況の見直しをしたり、補助金制度を積極利用している。(金属製品加工 神奈川県)
- ・フェア等イベントの開催、創業70周年記念の企画商品や海外生産の低価格商品の販売によって、売上増加に努めていく。(貴金属加工 山梨県)
- ・東南アジアや南米への販路拡大を図っていく方針である。(輸送用機器部品製造 長野県)
- ・機械化による内製化とともに、残業時間削減にも積極的に取り組んでいる。(出版物印刷 静岡県)
- ・外国人社員を採用したり最新設備を導入することで生産性向上を図っている。(一般機械器具製造 愛知県)
- ・大口先からの受注減少を見据え、技術力を活かしてロボット産業への進出を検討している。(金属製品加工 山口県)
- ・社長の高齢化に伴い娘婿への事業承継を数年前から準備している。(工作機械販売 富山県)
- ・店舗型小売からインターネット販売への形態転換により売上は増加傾向である。(寝具販売 山形県)
- ・売上は減少したものの、不採算事業の整理を断行したことで収益は回復した。(子供服販売 愛知県)
- ・生徒数減少に伴う売上減少のなか、ドローン教習所を開校する等改善策に取り組んでいる。(自動車教習所 青森県)
- ・外国人旅行客の増加に伴い、キャッシュレス決済への対応を検討している。(旅館業 静岡県)
- ・「健康」を切り口にした新たなサービス展開により新規顧客の獲得を図っている。(理美容 滋賀県)
- ・社員が休みやすい環境づくりをしたところ社員の定着率が改善した。(不動産仲介 愛媛県)

(2) 直面する困難、試練

- ・外国人技能実習生の受入れや機械化等の対応をしているものの慢性的な工場労働者不足の解消にはつながらず、取引先選別による受注抑制等を検討している。(水産加工 北海道)
- ・外材価格の高騰で材料を九州産材にシフトしているものの、仕入れに苦戦している。(木材パレット製造 岐阜県)
- ・人手不足が深刻であり、改正入管法の早期成立を期待している。(繊維製造 愛知県)
- ・人気映画の効果がほぼなくなりつつあり収益を圧迫している。(組紐製造 三重県)
- ・ベテラン職人の退職による人手不足に加え、人材確保のための1人あたり賃金の上昇に悩んでいる。(機械部品製造 三重県)
- ・売上高は増加しているものの、生産能力の限界により外注費が増加している。(金属加工 岡山県)
- ・青果の生育状況が不調のため、仕入れ単価が上昇した。(青果物卸 北海道)
- ・インターネットバンキングを利用する等、社内改革に着手し始めているが、社員の意識の低さが目立つ。(青果物卸 岩手県)
- ・親族企業で、社員も高齢化しているが、リストラがなかなか進まない。(建築資材販売 山梨県)
- ・経営者が高齢で、体調次第では廃業を検討している。(和菓子販売 岩手県)
- ・新規出店計画があるものの、人手不足に伴い先延ばしとなっている。(洋菓子販売 愛知県)
- ・格安ネット予約による素泊まり客の増加や宴会利用の減少により業績不振となっている。(旅館業 三重県)
- ・人手不足に伴いデイサービス事業所を閉鎖した。(管工事 長野県)
- ・工事を受注しても、人手不足に加えて外注の確保で苦勞している。(一般建設 三重県)

(3) 特別調査のテーマ（2019年の経営見通し）

- ・震災後の停電の影響を教訓に自家発電設備投資を検討したもののコストが見合わず断念した。
(製材 北海道)
- ・各地での自然災害にともない材料コスト負担が大きくなっている。
(そば粉製造 千葉県)
- ・災害による物流の混乱を懸念して、BCP等の対策を検討している。
(清涼飲料 静岡県)
- ・豪雨の影響で林道が破壊され、原木出荷量の減少に伴う原木価格の高騰が利益を圧迫した。
(製材業 岡山県)
- ・豪雨災害で工業用水が供給されなくなりバイオマス発電が一時稼働できなくなった。
(製材 広島県)
- ・豪雨や台風の災害により、木材の発注が予想以上に増えた。
(木材加工 宮崎県)
- ・停電により、IT化の推進が裏目に出た。
(電子部品卸 静岡県)
- ・災害により取引先の宿泊業が観光客減少に見舞われ影響を受けた。
(鮮魚卸 静岡県)
- ・大規模停電被害を受けて発電機販売を推進したが反響はほとんどなかった。
(肥料・農薬卸 静岡県)
- ・猛暑の影響で漁獲量が低迷したことにより仕入れが困難となっている。
(鮮魚販売 静岡県)
- ・猛暑の影響でエアコンの修理、買換え需要が高まり、売上は増加した。
(家電販売 岡山県)
- ・猛暑の影響で地元の祭りが延期となったことが売上に影響した。
(酒類販売 沖縄県)
- ・豪雨によるSL運行の延期や猛暑の影響により宿泊客は大幅に減少した。
(宿泊業 山口県)
- ・災害の多発にともない屋根の修理工事受注が増加した。
(屋根板金工事 神奈川県)
- ・台風被害の影響で復旧作業等が増えたが、人手不足のなか作業員への負担が増加した。
(コンクリート工事 宮崎県)

(4) その他

- ・地元の建設業界では人材不足が深刻化し、工事遅延が発生している。
(製材 北海道)
- ・米中貿易摩擦の影響を受け、親会社の中国からの受注が減少し仕事が激減した。(精密部品加工 福島県)
- ・プラスチック製ストローの廃止の影響を懸念している。
(プラスチックパイプ製造 茨城県)
- ・日本製の人気が高く、東南アジア向け農業用車輛の販売が好調である。(農業用工作機械製造 長野県)
- ・メッセ参加により新規受注先を確保する等、取引先拡大につながった。
(家具製造 静岡県)
- ・「働き方改革」を経営上の不安と捉えている。
(工作機械部品製造 愛知県)
- ・本年夏あたりから低利での資金調達が可能となっている。
(耐火炉製造 大阪府)
- ・ネット注文を導入する等非対面型の販売ツールを整えたものの効果が薄く、対面販売の重要性を再認識している。
(日用雑貨卸 岩手県)
- ・消費税増税を控えて消費が落ち込むことが見込まれ、業況悪化を懸念している。
(呉服卸 新潟県)
- ・米中貿易摩擦の影響で古紙価格が上昇し、国内では古紙不足が出てきている。
(古紙卸 静岡県)
- ・今期の業績好調は消費税増税前の駆け込み需要の兆しと考えている。
(建築資材卸 岡山県)
- ・林業や畜産業からの受注増加や災害復旧工事に伴う受注があるものの、重機を扱えるオペレーター不足に悩まされている。
(重機レンタル・販売 岡山県)
- ・消費税増税を控え、クレジットカード決済等をする利用者が増えることに伴う、手数料負担が増加することを懸念している。
(家具販売 北海道)
- ・クレジットカード決済やアマゾンペイの導入等支払い手段を増やすことで顧客満足度の向上に努めている。
(洋服販売 兵庫県)
- ・水道事業の民営化等マーケット動向を今後把握していくよう努めたい。
(水道施設工事 岩手県)
- ・分譲地にかかる問合せが頻繁で順調に販売できている反面、在庫不足となっている。
(不動産売買賃貸 岡山県)

※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。

信用金庫による事業承継支援の在り方とは

— 中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくために —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

長田 友孝

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、後継者未定、後継者人材バンク、信用金庫、気付き
連携、側面支援、経営塾

(視 点)

わが国の経済・社会において、中小企業・小規模事業者は、雇用や技術の担い手として重要な役割を果たしている。しかしながら、今後10年間に70歳を超える中小企業の経営者約245万人のうち約半数の127万人が後継者未定という状況にある。こうしたなか、中小企業の事業承継を支援しようとする気運がかつてないほどに高まりをみせている。

本稿では、取引先の事業承継支援で重要な役割を担うとみられる信用金庫に焦点を当て、その解決へ向けてさまざまな課題を乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、信用金庫にとっての事業承継支援の在り方について改めて考察することとしたい。

(要 旨)

- 2018年6月の全国信用金庫大会の来賓に招かれた安倍晋三内閣総理大臣は、「中小企業の事業承継問題は待ったなしの課題である」と強調したうえで、信用金庫に対して、事業承継支援の担い手として大きな期待を寄せていた。
- 信用金庫等の地域金融機関は、中小企業から、事業承継について相談できる身近な支援機関のひとつと認識されている。具体的には、顧客が承継方針を決定するまでの支援を行い、具体的施策の実行へ導く役割が期待されている。
- 中小企業のなかでも小規模事業者、とりわけ個人事業主は承継準備が遅れがちであるとみられ、法人と同等あるいはそれ以上に、早い段階からの準備着手が必要と考えられる。
- 中小企業にとって身近な存在である信用金庫が、共に最初の一步を踏み出し、中小企業に対して事業承継に向けた準備の必要性・重要性についての「気付き」を与えていくことが、これからの事業承継支援を進めていくうえで重要な役割となろう。

はじめに

わが国の経済・社会において、中小企業・小規模事業者は、雇用や技術の担い手として大きな役割を果たしている。しかしながら、今後10年間に70歳を超える中小企業の経営者約245万人のうち約半数の127万人が後継者未定という状況にある。こうしたなか、中小企業の事業承継を支援しようという気運が、かつてないほどに高まりをみせている。

本稿では、取引先の事業承継支援で重要な役割を担うとみられる信用金庫が、その解決へ向けてさまざまな課題を乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、信用金庫にとっての事業承継支援の在り方について改めて考察することにした。

1. 中小企業の事業承継の局面で期待される信用金庫の役割

2018年6月20日、経団連会館で開催された全国信用金庫大会で、安倍晋三内閣総理大臣は、「中小企業の事業承継問題は待ったなしの課題である」と強調した。そのうえで、黒字廃業が相次ぐような事態は、わが国経済にとっても大きな損失であり、このまま中小企業経営者の高齢化に伴う事業承継の課題を放置すれば、廃業する企業が増加し地域経済や雇用に計り知れない悪影響を与えかねないとの見解を示した(図表1)。併せて、信用金庫に対しては「地域の中小企業・小規模事業者との強い結び付きを活かして、その事業承継を強力に支援してほしい」とのメッセージ

図表1 全国信用金庫大会で挨拶する安倍晋三内閣総理大臣



(備考) 全国信用金庫協会『信用金庫新聞(2018年7月1日号)』から転載許諾

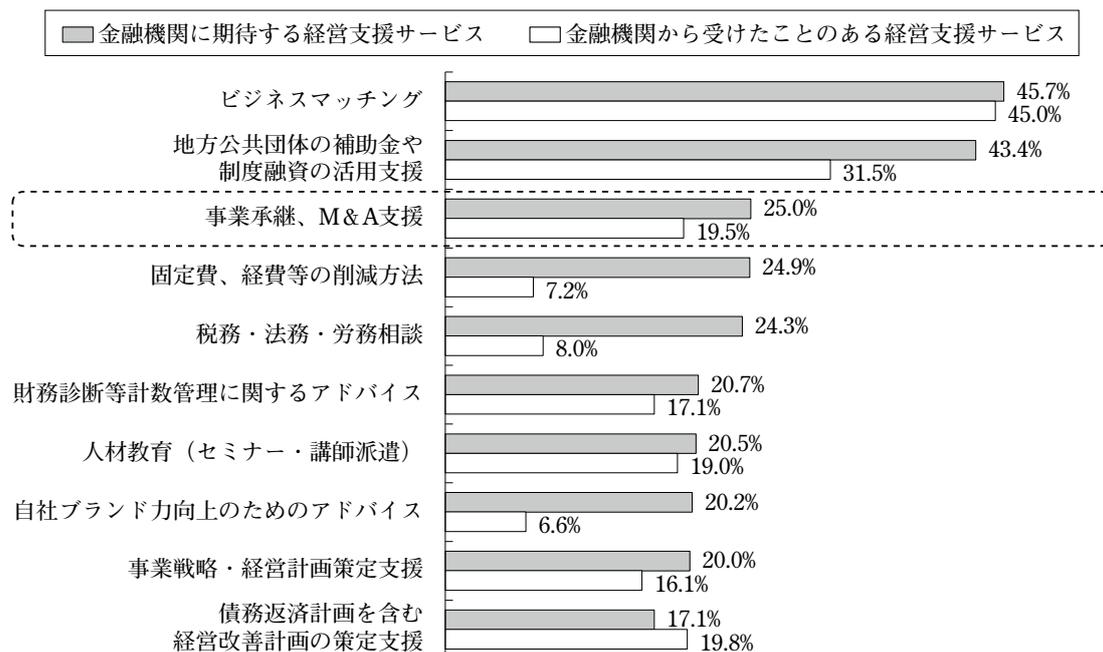
を発信し、事業承継支援の担い手として大きな期待を寄せていることを強調した。

この強い危機感の下に、政府は今後10年間に事業承継の集中支援期間と位置付け、事業承継税制の抜本的な拡充等、あらゆる施策を総動員して切れ目のない支援を行っていくことを表明している。

『中小企業白書2018年版』に示された「金融機関から受けたことのある経営支援サービス」および「金融機関に期待する経営支援サービス」に関するアンケート調査結果をみると、「事業承継・M&A支援」の回答割合は、金融機関に期待する経営支援サービスとして、「ビジネスマッチング」、「地方公共団体の補助金や制度融資の活用支援」に次いで3番目に高い(図表2)。こうしたことから、中小企業は、金融機関を事業承継について相談できる身近な支援機関のひとつと認識し、相応の期待を寄せていることがうかがえる。

一方、倒産までには至らないものの、身近な支援機関に相談することもなく、休廃業や解散という形で企業としての存続を断念して

図表2 金融機関から受けたことがある経営支援サービスと期待する経営支援サービス(複数回答)



(備考) 中小企業庁『中小企業白書(2018年版)』に引用されたNTTデータ経営研究所「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」(2016年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いるケースが高水準で推移している実態もみられ、信用金庫等の金融機関は身近な相談相手としてまだ十分に認識されていない面もあるようである。

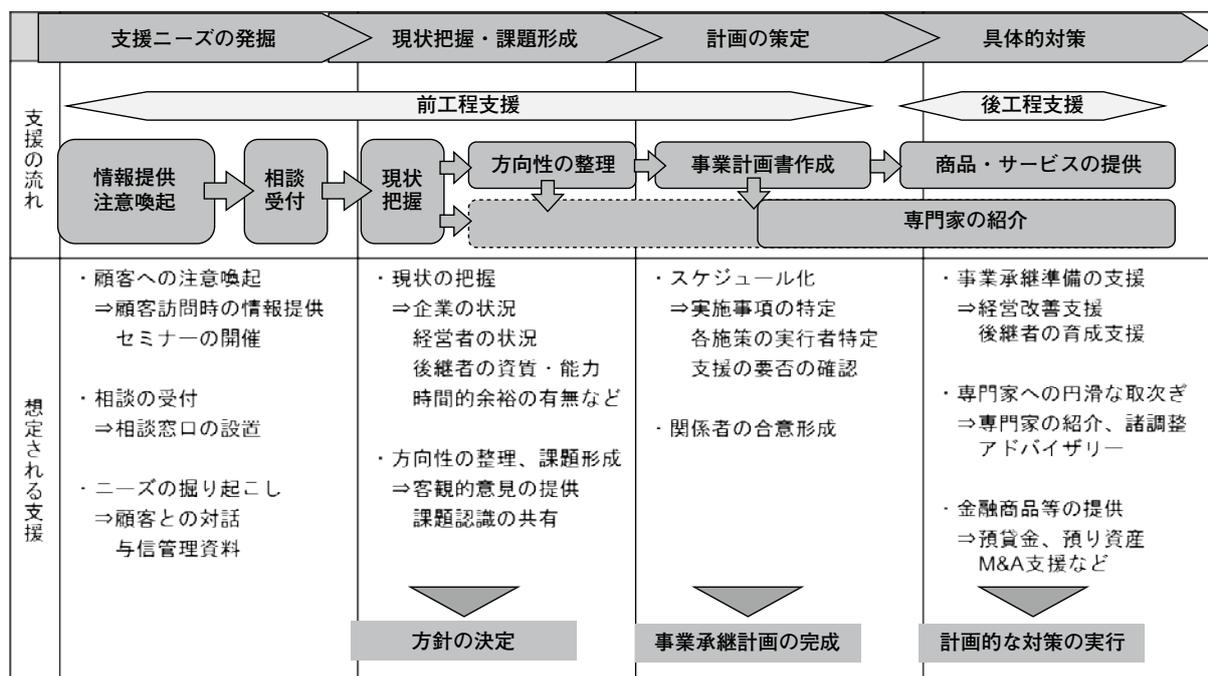
したがって、信用金庫が、中小企業経営者の事業承継の相談に乗れることをこれまで以上に伝えるなど、身近な相談相手として認識してもらふ余地はまだまだ大きいだろう。そのうえで、各種の経営セミナーを主催したり、外部専門機関等の相談窓口として役割を果たすなかで、中小企業に事業承継に関する「気付き」を与え、中小企業経営者と後継者候補との間での「対話」が生まれるきっかけをつくり、それが円滑な事業承継につながっていくような展開が期待されているといえよう。

一般的な事業承継が行われるまでの流れは、「顧客が承継方針を決定するまでの工程

(前工程)」と、「承継方針が決定した後の専門家も交えた具体的施策の実行工程(後工程)」に大別される。

このうち、信用金庫にとっての事業承継支援では、まずは前工程の支援、すなわち事業承継を重要な経営問題のひとつとして認識してもらい、その実行段階へ向けて必要に応じてコマを進めてもらうよう導いていくことへの期待は高いだろう。また、後工程においても、しばしば“伴走型支援”とも表現されるように、事業承継全体の進捗を把握したうえで、必要に応じて各種専門家との連携のきっかけを作ったり、若手後継者の育成を支援したりするなど、一連の工程をできる限り共有しながら、適宜、支援の手をさしのべていけるようなポジションにいることも期待されているだろう(図表3)。

図表3 事業承継の流れとその支援の在り方



(備考) 信金中央金庫 中小企業支援部作成資料をもとに地域・中小企業研究所作成

“信用金庫らしい”事業承継支援の在り方については、業界内でもまだまだ手探りが続いているものの、「中小企業の事業承継は待たなしの課題である」といわれる状況への対応が、今まさに求められているといえよう。

2. 信用金庫の支援を得ながら事業承継を果たした中小企業の事例

以下では、中小企業の事業承継に際して、信用金庫が支援したケースを紹介する。その支援方法はさまざまではあるが、いずれのケースも信用金庫らしい事業承継支援の在り方を考えるうえで大いに参考になろう。

ケースⅠ 身近な信用金庫によるタイミングのよい相談対応が奏功

(有)わらいふ（沖縄県沖縄市、従業員約15

名）は、沖縄市内において、損害保険と生命保険の幅広い商品提案からアフターフォローまで行う保険代理店である（図表4）。同社は、1975年に現社長の新崎盛仁氏（49）（図表5）（以下、「新崎社長」という。）の実父が大手損害保険会社から独立し個人創業、その後、1985年に(有)新崎保険事務所の名称で会社設立したのが始まりである。しかし、1997年に新崎社長の実父の急逝により、当時27歳の若さで2代目として事業承継し、以後およそ20年にわたって「お客さまのお役立ち」を事業活動の原点に置き、個人から法人まで幅広い顧客に対し適切な保険提案を行い、顧客数を増やし現在に至っている。

そのなかで2017年2月、同市内で同じく保険代理店を営む同業者（以下、「X社」という。）の社長が病に倒れる事態に直面した。

図表4 有限会社わらいふの概要



同社の概要	
法人名	有限会社わらいふ
代表	新崎 盛仁
本社所在地	沖縄県沖縄市
設立	1975年
従業員	15名
事業内容	保険代理店

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表5 代表取締役の新崎盛仁氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

X社は社長不在のまま事業を継続していたが、回復状況が思わしくなく、このままでは契約者に対して迷惑がかかる恐れもあると判断し、同年8月、X社の社長は同業者仲間として、セミナーなどで顔を合わせることの多かった新崎社長に対し、X社の営業権を譲渡したいと相談を行った。新崎社長が営む保険

代理店もほぼ同エリアを網羅していたことから、お客さまを一番に考えた結果、新崎社長は社員7名全員の受入れ継承を含めた事業譲受を決断した。

とはいえ、適切な譲渡価格に対しては慎重な対応も必要ではないかと判断し、新崎社長は日頃から身近な存在だったコザ信用金庫（本店：沖縄県沖縄市）（図表6）に相談をしたところ、同金庫本部が継続的に開催していた月1回の個別相談会への参加を提案された。同金庫では、沖縄県事業引継ぎ支援センターならびに外部機関と連携した事業承継支援など、金庫本部から営業店職員まで事業承継に対する取り組みへの意識付けが浸透してい

図表6 コザ信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	コザ信用金庫
理事長名	上間 義正
所在地	沖縄県沖縄市
創立	1954年8月
預金	1,801億円
貸出金	1,242億円
常勤役員数	240名

(注) 2018年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た。このため、個別相談会への提案もタイミングよく結びつけることができた。また、新崎社長と日頃から良好な関係が築けていて、何かあったら相談できるという雰囲気ができていたこともスムーズな相談対応へつなげていった要因といえる。新崎社長が「信金さんじゃなかったら相談しなかった」と当時のことを語るように、事業承継を行うにあたって、入口の段階で同金庫が適切な役割を果たしたことが、結果的に今般の事業承継の実現につながったといえよう。

同相談会にはコザ信用金庫の支店長も同席し、営業権の評価額算出の基準となる顧客数、契約数、契約金額等の洗い出しの必要性などのアドバイスを受けながら、沖縄県事業引継ぎ支援センターや外部専門家（税理士等）と譲渡価格の妥当性等を確認するなど連携を図っていた。

連携を進めた結果、2017年12月には政府系金融機関との協調融資も受けながらX社の営業権を譲り受け、わずか5か月で正式に事業譲渡が実現、同信用金庫の本店で調印式を行う運びとなった。新崎社長は、かつて実父からの親族内承継の際も4週間という短期間でバトンタッチを果たしてきた経緯があり、「当時の経験も十分に活かすことができた。」と語っている。2018年3月には社名を「有わらいふ」と改称し、事務所の統合も図ることができた。ステークホルダーの幸せを最優先に、新崎社長が常日頃から大切にしている「わらいあふれる」という信条が新しい社名にも表れており、従業員の笑顔と社内のディ

スプレイの明るさにも、その雰囲気の良いが反映されている。

新崎社長は、今後も面談して顔を合わせることを重視した保険商品の提案とアフターフォローに注力し、何でも相談できる身近な存在であり続けることで、地域から信頼される代理店を目指したいと考えている。社員全員との二人三脚で保険が叶える「わらいあふれる人生」を創造する、地域ナンバーワン代理店として、さらなる躍進が期待されよう。

ケースⅡ 信用金庫を通じた「後継者人材バンク」の活用で後継者不在の問題を解決

モラビト&オースチン リード三島店（静岡県三島市、店長：小林麻紀恵氏）は、三島市内において、JR三島駅近くの大通り商店街に位置している婦人向け服飾小売店である（図表7）。当商店街は三島市の中心街に位置し、地域住民が利用する日用品から観光客も利用する飲食・物販店まで多種多様な店舗が

図表7 モラビト&オースチン リード概要



概要	
屋号	モラビト&オースチン リード
店長	小林 麻紀恵
本社所在地	静岡県三島市
事業内容	婦人服販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 店長の小林麻紀恵氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

軒を連ね、地域の中でも中心的な場所となっている。同店が取り扱う服飾品は、幅広い商品性と高品質のブランド力を持っており、富裕層を中心に強い支持を受けている。

店長の小林麻紀恵氏（図表8）（以下、「小林氏」という。）は、もともと自治体関係の団体職員として従事していたが、諸事情により勤務先事業所は閉鎖されることが決まっていた。そうしたなかで、小林氏は、もともと旅行好きであり、総合旅行業務取扱管理者の資格なども有していたことから、これを機会に個人で旅行代理店を独立開業したいと考えた。そういった状況について、勤務していた職場で面識のあった沼津信用金庫（本店：静岡県沼津市）（図表9）職員に相談をしたところ、静岡県事業引継ぎ支援センターが管理運営している「静岡県後継者人材バンク」に登録してみてもどうか、との提案を受けた。後継者人材バンクとは「創業を目指す起業家」と「後継者不在の事業主」をマッチングし、起業家が後継者として事業を引き継ぐための支援を行う枠組みである。起業家と事業主は、事前に希望や条件面、事業

図表9 沼津信用金庫の概要



信用金庫の概要

信用金庫名	沼津信用金庫
理事長名	紅野 正裕
所在地	静岡県沼津市
創立	1950年4月
預金	5,140億円
貸出金	2,214億円
常勤役員数	408名

(注) 2018年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

引継ぎに対する考え方等を伝えたいと登録されており、条件面で合致する先をマッチングし、引継ぎ時期や具体的な条件面について、連携先である金融機関等も交えて交渉を行っていく仕組みとなっている。

通常、新たに起業するには事業計画の策定、顧客マーケティング、店舗や備品購入のための資金調達などの準備が必要となるが、後継者人材バンクでは、既存の事業の知名度やノウハウ、既存の取引先といった経営基盤をそのまま引き継ぐことができるため、何もない段階から始めるのと比較して起業リスクを低減できることが大きなメリットとされている。

小林氏は、後継者人材バンクが希望業種と必ずしもマッチングするとは限らない枠組みであることを認識しつつも、まずは前向きに登録を進めてみることを決断した。登録

を支援した同信用金庫は、静岡県事業引継ぎ支援センターとの面談の際に同席し、起業を志すことになった経緯、職歴や性格や趣味などについて一緒にヒアリングを受けた。

その後、間もなくして後継者不在に直面していた婦人向け服飾小売店を引き継いでどうか、という提案を受けるに及んだ。同店はもともと個人が経営していたが、店主が高齢になっていたこともあり、後継者が現れない場合には店舗の閉鎖も検討していた。小林氏は自らが希望する職種とは異なる提案ではあったものの、服飾関係の学校を卒業した経歴もあるなど、もともと関心があった分野でもあったことから、この提案を受け入れることを決断、後継者として事業を引き継ぐこととなった。

同信用金庫では、普段から静岡県事業引継ぎ支援センターと情報交換を頻繁に行うなど連携を密にしていたことから、人材同士を引き合わせる勘所を持ち合わせていた。そのことが、相談から開業までわずか5か月という迅速なマッチングにつながったと考えられる。

小林氏は、「いずれは起業したかった」と強い気持ちを語るとともに、その決断の背景には「信用金庫が背中を押してくれたことによる安心感があった」と振り返っている。開業後も同信用金庫から損益シミュレーションに関するアドバイスを受けたり、将来の“潜在的顧客”となりうる女性経営者同士の人材交流など、同信用金庫から継続的なアフターフォローを受け、少しずつ新しい顧客も増えるなど、業況は着実に軌道に乗りつつある。

小林店長による経営者としての挑戦はまだスタートしたばかりであるが、地域に愛される店舗としてますますの発展が期待されよう。

ケースⅢ 「地域になくてはならない企業」の事業承継を信用金庫として側面支援

(株)樋山昌一商店（栃木県日光市、従業員43名）は、味噌・醤油の醸造から漬物の製造までを手掛けながら、日光市内で直営店「日光ろばたづけ本舗」4店舗を展開する、創業120年の歴史を有する老舗企業である(図表10)。同社は、先祖が日光東照宮の宮大工としての手先の器用さを活かし、醸造所に転じて麴作りを見習いながら味噌の製造に従事したことが始まりとされている。1960年代に入り同業の大手企業との競争が激化してきたことから、味噌製造の過程の副産物である「たまり醤油」を使用し、大根などの野菜を漬け込ん

図表10 株式会社樋山昌一商店の概要



同社の概要	
法人名	株式会社樋山昌一商店
代表	樋山 裕伸
本社所在地	栃木県日光市
創業	1897年
従業員	43名
事業内容	醤油・味噌・漬物製造・販売業

(備考) 1. 写真は、代表取締役の樋山裕伸氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 本体外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

だ漬物類の製造へ大きく舵を切ることとなった。同社の主力商品である「日光ろばたづけ」は、囲炉裏のある炉端で漬物を食べていたという由来で名付けられたもので、直営店での販売に加え、大手百貨店の贈答用商品としても広く支持されている（図表11）。

代表取締役社長の樋山裕伸氏（43）（以下、「樋山社長」という。）は、同社の5代目社長として2017年11月に先代（父親）より事業を承継している。樋山社長は3人きょうだい（姉2人）の末っ子として出生し、幼少期から昼夜を問わず働く両親の姿を見ながら育ち、常に家業の商品に誇りを持ちつつ勉学にも励んでいた。しかし、東京の大学に進学した19歳のときに自身が大病を患うこととなり、日々の仕事で精一杯にも関わらず、泊り込みで看病してくれた両親の恩に報いたいという思いを強くしたことが、事業承継を決断する大きなきっかけになった。大学卒業後は、家業に戻ることを前提に、県外に拠点を置く大型食堂施設に就職した。そこで、厨房や配膳から大型バスの受入れ予約の担当まで幅広く従事したことが貴重な経験となっている。

2年間の“修業”を経て、次期後継者として

2000年に同社へ入社した。日光市内の同社直営店舗において団体観光客向けへの店頭販売に従事する一方で、大手百貨店への営業により贈答用商品も販路は広がっていった。しかし2011年に発生した東日本大震災の影響により、主要営業エリアへの観光客入り込みの大幅減少に直面し、同社も大きな影響を受けるに至った。そのような窮地に陥っている状況のなかで、積極的な側面支援を行ったのが、取引金融機関の一つであった**鹿沼相互信用金庫**（本店：栃木県鹿沼市）（図表12）であった。同信用金庫は日光・鬼怒川地区に全国の信用金庫の年金旅行のお客さまをお迎えすることなどが、地元企業への支援につながるとの姿勢であり、同社の支援にもそれまで以上に注力していった。その姿勢は、同社にとっても地元企業としての存在意義をさらに強く認識することとなり、樋山社長は「地元

図表12 鹿沼相互信用金庫の概要



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
所在地	栃木県鹿沼市
創 立	1925年10月
預 金	2,058億円
貸 出 金	971億円
常勤役員数	203名

(注) 2018年3月末現在

(備考) 写真は鹿沼相互信用金庫提供

に愛され、必要とされ、愛される企業であるべき」と、後継者のビジョンを持つことにつながったと語っている。

また、後継者育成を目的とした同信用金庫主催のビジネススクールへの参加は、地元企業と“学びの場”を共にすることで、大きな刺激を受け、あらためて後継者としての心構えを身に付ける機会にもつながった。さらに同信用金庫が並行して主催する経営者の会への参加を通じて、地元企業との商談につながったケースもあり、「事業承継（≡事業の先行き）に対しての不安が払拭され、安心して事業に取り組める環境づくりを支援してくれた」と語るように、親族内承継をスムーズに行えた一因となっている。

今後の展望として、漬物から日本の食文化を発信できる企業として、常に当たり前の美味しさを製造することを続けていきたいと考えている。そのためには、時代が求めている“オンリーワン”を食卓に提供し続けることで、顧客の子や孫の代まで関係を築くことが重要と考えている。このことこそが「日光ろばたづけ」（図表13）という名前に付けられ

図表13 日光ろばたづけ



（備考）写真は榎樋山昌一商店提供

た本当の意味での企業理念であり、事業承継が行われても伝統を守り続ける企業としてさらに発展し、「地域になくてはならない企業」として今後も躍進が期待されよう。

ケースⅣ 将来の事業承継へ向けてその支援に注力する信用金庫の枠組みをフル活用

（株）匠頭漆工（石川県加賀市、従業員8名）は、加賀市内で伝統技術である轆轤（ろくろ）挽きと、鉄鋼旋盤を融合させて製造した「山中漆器」の木地を製造する企業である（図表14）。同社は、1972年に現社長の久保出章二氏（66）（山中漆器伝統工芸士、以下、「久保出社長」という。）の実父が「久保出木芸」の名称で会社設立したのが始まりとされている。その後1978年に「山中漆器」の中で一番になれるようにと、先代が組織変更を行い、2009年に久保出社長が代表取締役就任している（図表15）。お椀などに代表される山中漆器は、伝統的な漆器分野の中では木の素材そのものの特徴を活かした工芸品として高く評価されている。丸地木地を轆轤で挽く木地師の技術力は高く、わが国有数の伝統工芸品の一つである。

そのなかで久保出社長の長男である久保出貴雄氏（32）（以下、「久保出専務」という。）は、東京の大学を卒業後、そのまま都内の大手事務機メーカーに就職し、家業を引き継ぐことは考えていなかった。しかし、誰しものが引き継げない「山中漆器」の伝統技術を、父親の代で途切らせるわけにはいかないと思

図表14 株式会社匠頭漆工の概要



法人名	株式会社匠頭漆工
代表	久保出 章二
本社所在地	石川県加賀市
設立	1972年
従業員	8名(事務など2名を含む)
事業内容	漆器木地製造業

(備考) 1. 左から代表取締役の久保出章二氏、専務取締役の久保出貴雄氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 本社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

い立ち、後継者として家業に入ることを決断した。

久保出社長は、先代から事業を引き継いだ後も一人でひたむきに漆器製造を続けていた。そのなかで、後継者不在には頭を悩ませており、自らの代で廃業することも視野に入れていた時期もあった。しかし、徐々にわが国の伝統工芸に対する見方が好転しつつあるなかで、同社への注文も増えてくるようになっていた。そのため後継者として久保出専

務が戻るには絶好のタイミングでもあり、若い世代へ伝統工芸を引き継げることを喜んだ。

しかし、企業として将来展望を描きながら事業承継を進めるにあたっては、その対応方法に不安も抱いていた。こうしたなかで、日頃から同社の身近な存在であった金沢信用金庫(本店:石川県金沢市)(図表16)が、取引先の事業承継の支援に注力しているという話を聞く機会があり、同信用金庫であれば事業承継の相談ができるのではないかと考えるようになっていた。

ちなみに、同信用金庫のエリアでは、さまざまな面で事業承継に対する悩みを抱えている事業者が増えていたことから、同信用金庫では、取引先支援の一環として、顧客側の目線に立った事業承継支援に一段と注力していた。たとえば、中小企業基盤整備機構北陸支

図表16 金沢信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	金沢信用金庫
理事長名	忠田 秀敏
所在地	石川県金沢市
創立	1908年9月
預金	4,984億円
貸出金	2,286億円
常勤役員数	416名

(注) 2018年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

部（石川県金沢市）の月1回の「支援者会議」を開催し、顧客からの相談内容をふまえた同金庫の本部担当が外部専門家（税理士・公認会計士・弁護士等）も交えて打ち合わせを行うことで、信用金庫としての事業承継支援のノウハウを蓄積するなどしていた。

そうした状況のなかで、同信用金庫から同社に対して事業承継にかかる相談を持ち掛けてみた。その結果、若手の後継者を対象とした同信用金庫主催の「きんしん経営塾」への参加、同信用金庫を介した専門家派遣制度の活用へと展開していった。とりわけ、久保出専務が後継者として参加した「きんしん経営塾」では、「製造の現場とは異なる観点から経営の枠組みを学ぶことができたことに加え、多くの人脈を作ることもできた」と振り返るなど、同信用金庫の経営塾が一定の役割を果たしていることがうかがえる。この経営塾について、事業を譲る側の立場にある久保出社長は、久保出専務を参加させる前は「事業承継は技術を引き継いで職人になること」と考えていたが、その後は「技術だけでなく、経営者のノウハウを学ぶことも大切である」ということをあらためて認識できたと語っている。また、専門家派遣制度を活用した事業承継計画の作成場面では、親子2人で参画することで、将来へ向けての経営上の問題点を共有することができた。

今後へ向けて、同社では事業承継に向けて着々と準備を進めている途上ではあるが、「山中漆器」の魅力を多くの人に知ってもらうため、若い久保出専務を「山中漆器」のブラン

図表17 同社の山中漆器



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ド力底上げの旗振り役として、伝統工芸品の良さをさらに広め、技術とともに、後世に引き継いでいくことを目指している（図表17）。

3. 信用金庫による事業承継支援の在り方とは

中小企業の事業承継問題がクローズアップされるなかで、信用金庫の取引先は、中小企業のなかでもより規模の小さい小規模事業者であることも多い。そのため、信用金庫にとっては、小規模事業者の事業承継支援の在り方を考えていくことが今後はより重要になっていくとも考えられる。

わが国の小規模事業者数は、2014年時点で約325万者と、企業数全体の85.1%を占めているが、その数は一貫して減少傾向にある。とりわけ小規模事業者の中でも半数以上を占める個人事業者は、2009年から2014年の間で約34万者も減少しており、法人の約8万社減少と比較しても、その減少傾向は顕著である（図表18）。

また、2017年調査の年齢階級別にみた自営業主数の推移をみると、「70歳以上」の経

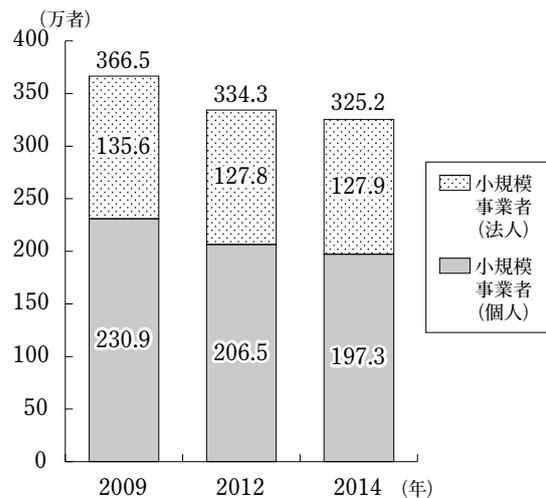
営者の増加傾向が顕著であり、事業承継が進んでいない実態をうかがい知ることができる(図表19)。そのなかで、60歳以上の経営者における今後の事業承継の意向をみると、「承継の意向がなく、廃業を考えている」との回答割合は17.7%に過ぎない。一方、「承継の意向があり、承継時期についても決まっている」とする割合の15.1%を始め、承継時期を「検討中」もしくは「まだ考えていない」という回答を含めれば、8割以上の経営者が何らかの形で事業承継(事業継続)の意向を示している(図表20)。

こうしたなか、政府は、個人事業主の事業承継を困難にしている要因の一つであった許認可手続きの簡素化を行うことなどで、個人事業主の事業承継支援にも積極的に取り組む姿勢をみせている。

個人事業主の事業承継では、形式的に開業

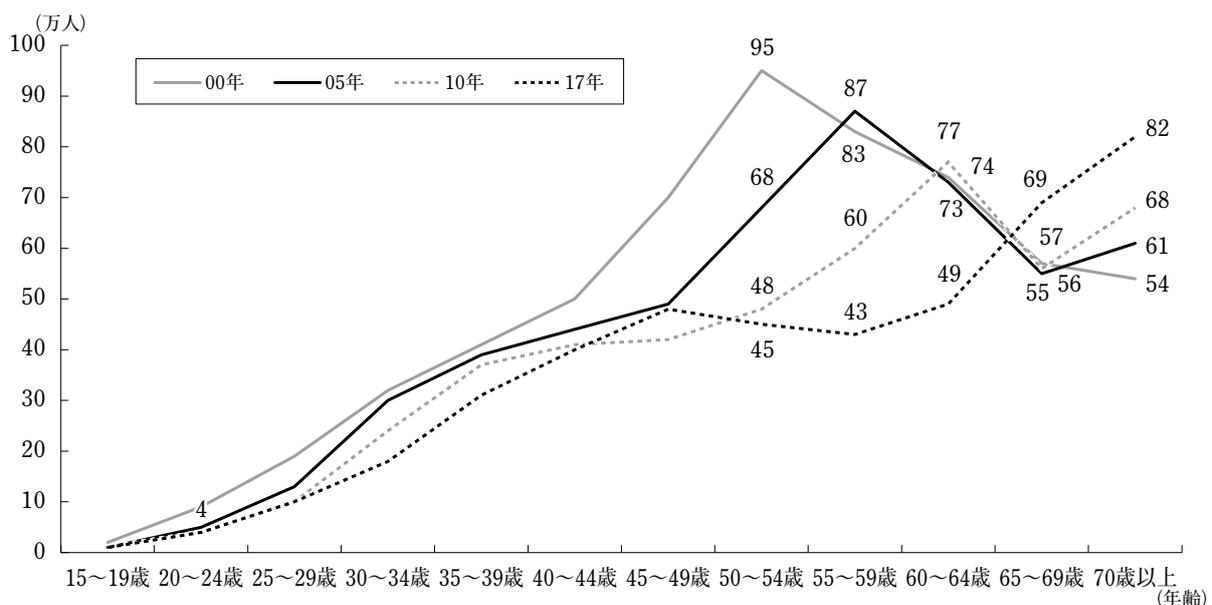
届、廃業届を提出するにとどまらず、事業主個人に帰属している取引先や顧客との信頼関係や、個人資産との区分が難しい事業用資産の譲渡も含めた形で行わなければならないなど、独特の困難性を伴う。こうしたことから、承継準備が遅れがちな個人事業主の事業

図表18 小規模事業者数の推移



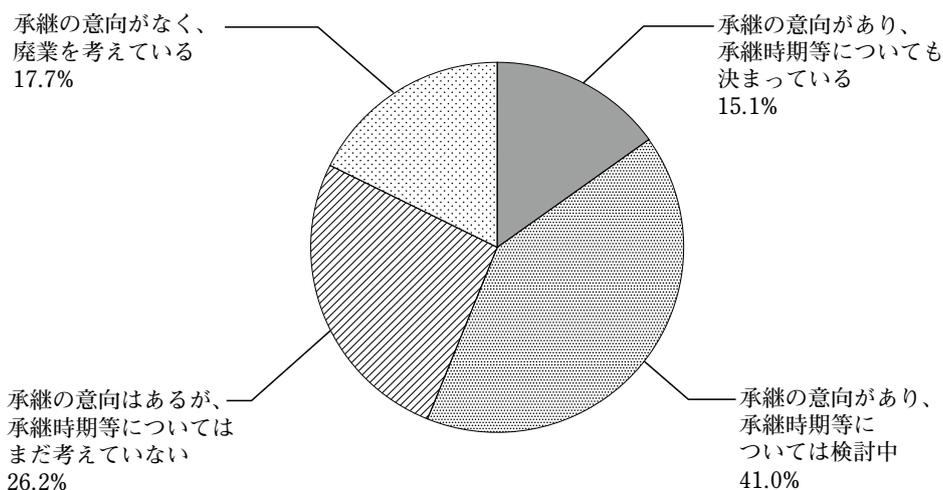
(備考) 中小企業庁『中小企業白書』(2018年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表19 年齢階級別に見た自営業主数の推移



(備考) 総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 今後の事業承継の意向（60歳以上の経営者）



（備考）三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

承継支援についても、法人と同等あるいはそれ以上に、早い段階から準備していくことが必要であろう。

これら個人事業主を含めた中小企業が円滑に事業承継を実現するためには、可能な限り早期に準備に着手し、自社の事業の将来の経営ビジョンも見据えつつ、専門家の支援協力を得ながら事業承継を実行に移していく必要がある。どのような経営者であっても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備すら着手することはできない。そこで、中小企業にとって身近な存在である信用金庫が共に最初の一步を踏み出し、事業承継に向けた準備に対する「気付き」を与えつつ、最終的には次世代経営者が担う将来展望までもを共に描い

ていくことが、今後の信用金庫にとって重要な役割となるだろう。

おわりに

信用金庫は、中小企業に日常的に接して経営上の課題を把握しており、きめ細やかな支援を実施し得る立場にある。常日頃から顧客とのコミュニケーションを密にし、深い信頼関係が築かれているなかで、長く地域社会と共存してきた“信用金庫の強み”を発揮する場面の一つが事業承継支援であろう。信用金庫には中小企業経営者の悩みの“聞き手”になり寄り添うことで、経営者の立場になって共感することが、ますます求められていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁『「事業承継ガイドライン」について』（2016年12月5日）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書』（各年版）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』特集「創業・起業支援による地域経済活性化の取り組み」（2018年8月号）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫新聞』（2018年7月）
- ・金融財政事情研究会「しんきんファミリーにおける事業承継・M&A事例集」（2018年8月号）
- ・鉢嶺実（2017年12月）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは①」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 No.29-13
- ・鉢嶺実（2017年12月）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは②」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 No.29-14
- ・鉢嶺実「千年企業の継続力」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年12月号

中小企業における「人材活用」③

－「外国人」の活躍による生産性向上への期待－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 勇樹

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、人手不足、人材活用、外国人、技能実習生、生産性向上

(視 点)

2018年第1四半期に閣議決定された『2018年版 中小企業白書』ならびに「経済財政運営と改革の基本方針2018」(いわゆる「骨太の方針」)では、高まる人手不足のなか、労働力人口を確保する観点から、女性、高齢者(シニア)、外国人といった潜在的労働力の労働参加が焦点の一つとされている。

そこで本稿では、年度間テーマである「中小企業の「人材活用」」のシリーズ第三弾として「外国人の活躍」に焦点をあて、「外国人の活躍」によって生産性向上に挑戦する中小企業の事例を取り上げ、中小企業において生産性向上に向けた人材活用を検討するにあたってのヒントを探りたい。

(要 旨)

- 厚生労働省の公表する「外国人雇用状況」の届出状況まとめによると、外国人労働者の過半は、製造業を主とした中小企業・小規模事業者において活躍している。国籍別では、中国、ベトナム、フィリピン等が多い。2016年11月に、外国人技能実習生の増加にともない「技能実習法」が施行し、2018年12月には、外国人労働者の受け入れ拡大を盛り込んだ「改正出入国管理法」が成立した。
- 『2018年版 中小企業白書』第1章第2部第3節のコラム2-1-1によると、外国人を雇用している企業における外国人の雇用理由として、正社員では「中核人材」として期待され雇用されていることがわかる。非正社員雇用および技能実習生雇用では、人手不足や採用難を理由として「労働人材」として期待され雇用されていることがわかる。外国人を雇用していない企業でも、外国人雇用に肯定的な企業は少なくない。
- 中小企業経営では「国籍や人種、性別、年齢に捉われない採用」が生産性向上の一つの鍵を握っているといえ、社員の多様性への対応は、ひいては「働き方改革」につながっていくのではないだろうか。信用金庫としても、中小企業の経営者から問い合わせがあった際、改正入管法をはじめとする法制度対応や監理団体等にかかる情報提供をしていくことがますます重要になってくるだろう。

1. はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている『全国中小企業景気動向調査』の結果をみると、中小企業における人手不足感はマイナス26.0（2018年7～9月期）と厳しい水準になっている（図表1）。

2018年6月15日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる骨太の方針）では、高まる人手不足への対応策として、「従来の専門的・技術的分野における外国人材に限定せず、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を幅広く受け入れていく仕組みを構築する必要がある。」と谈及している。また、厚生労働省が公表する「外国人雇用状況」の届出状況まとめ【本

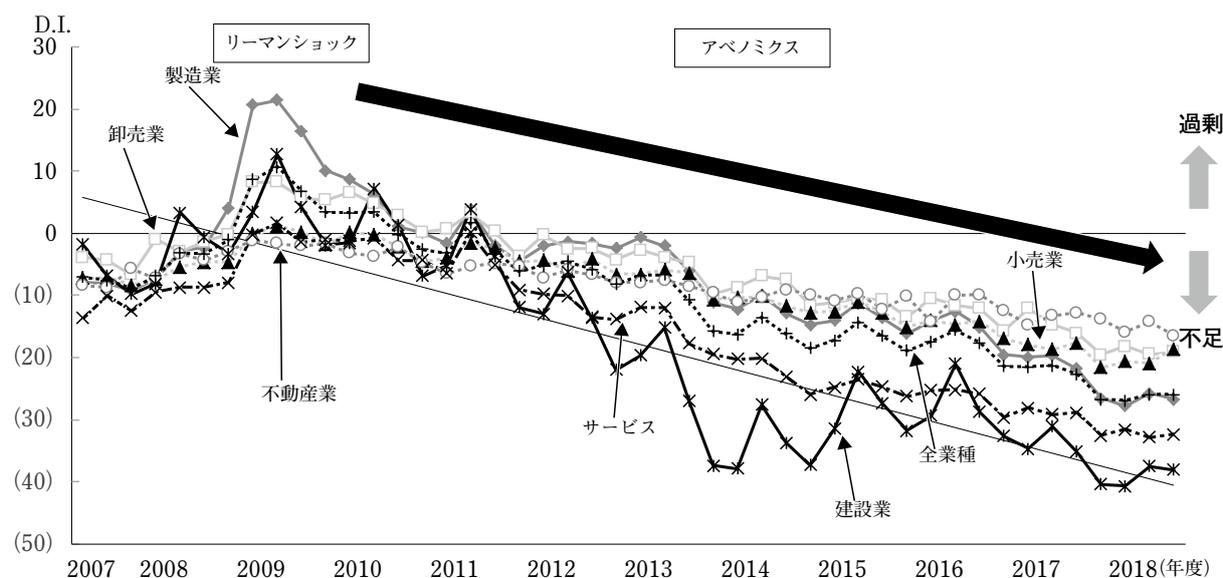
文】（平成29年10月現在）^(注1)によると、2017年10月末現在で、外国人労働者を雇用している事業所数194,595か所、外国人労働者数1,278,670人と、いずれも過去最高となった（図表2）。2018年10月29日付け日本経済新聞では、世論調査の結果、「人手不足の分野での外国人労働者の受け入れ拡大について賛成が54%と半数を上回った。」と報道されている。

こうしたなか本稿では、「中小企業の『人材活用』」シリーズの第三弾として、「外国人」の活躍による生産性向上」を取り上げる。

2. 人材不足のなか中小企業において活躍が期待される「外国人」

厚生労働省の「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』によると、外国人労働者の国籍

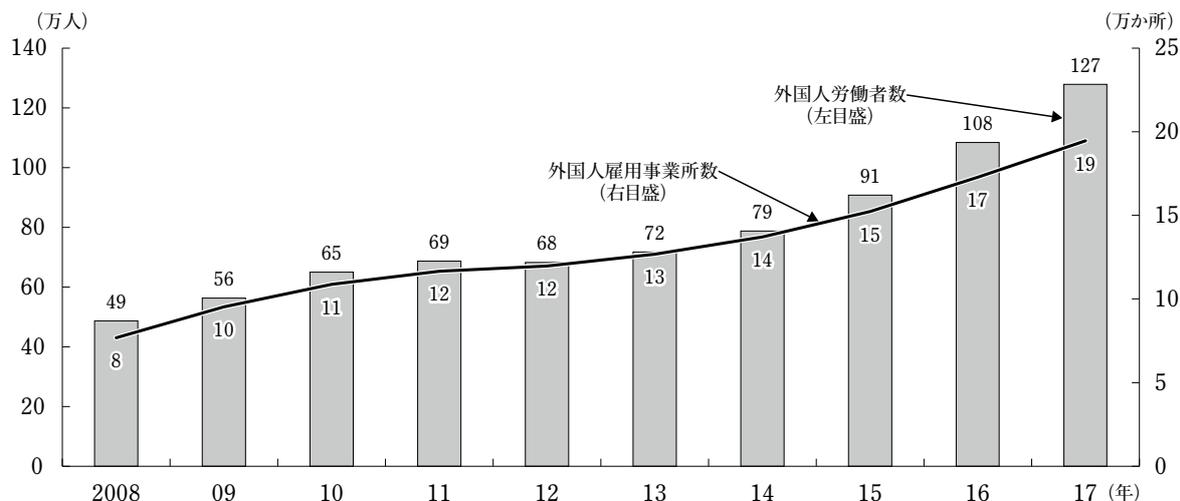
図表1 人手過不足判断D.I.の推移



(備考) 当研究所『全国中小企業景気動向調査』の結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/gaikokujin-koyou/06.html 参照
2007年から届出が義務化されている。

図表2 外国人労働者数の推移



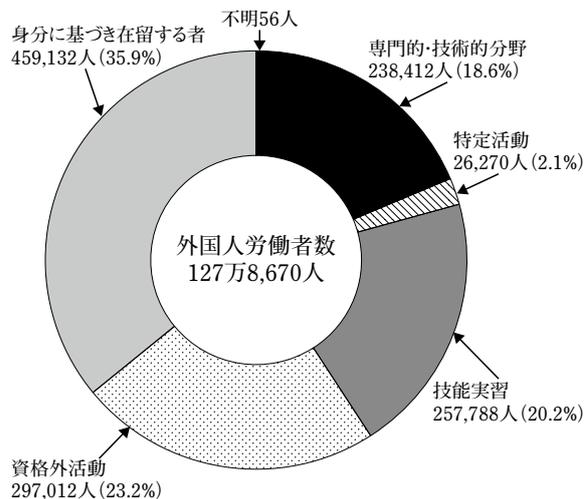
(備考) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

では、中国（香港等を含む）が372,263人（全体の割合29.1%）と最も多く、ベトナムが240,259人（同18.8%）、フィリピンが146,798人（同11.5%）と続く。事業所別にみると、「30人未満」規模の事業所が111,847か所で全体の57.5%と過半を占める。中国人やベトナム人を中心に中小企業・小規模事業者で雇用されていることがわかる。なお、業種別では、「製造業」が43,293か所（同22.2%）と最も多く、「卸売業・小売業」が33,229か所（同17.1%）、「宿泊業・飲食サービス業」が27,779か所（同14.3%）と続く。

現在の出入国管理法（出入国管理及び難民認定法）で認められている外国人労働者の在留資格の形態は、「専門的・技術的分野^(注2)」、「身分に基づき在留する者^(注3)」、「技能実習」、「特定活動^(注4)」、「資格外活動^(注5)」の5つであ

る。2017年10月時点で、定住者等の「身分に基づき在留する者」と留学生のアルバイト等の「資格外活動」を除くと、「技能実習」が25.8万人、「専門的・技術的分野」が23.8万人とそれぞれほぼ2割を占める（図表3）。とり

図表3 外国人労働者数（在留資格別）



(備考) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、総務省「労働力調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

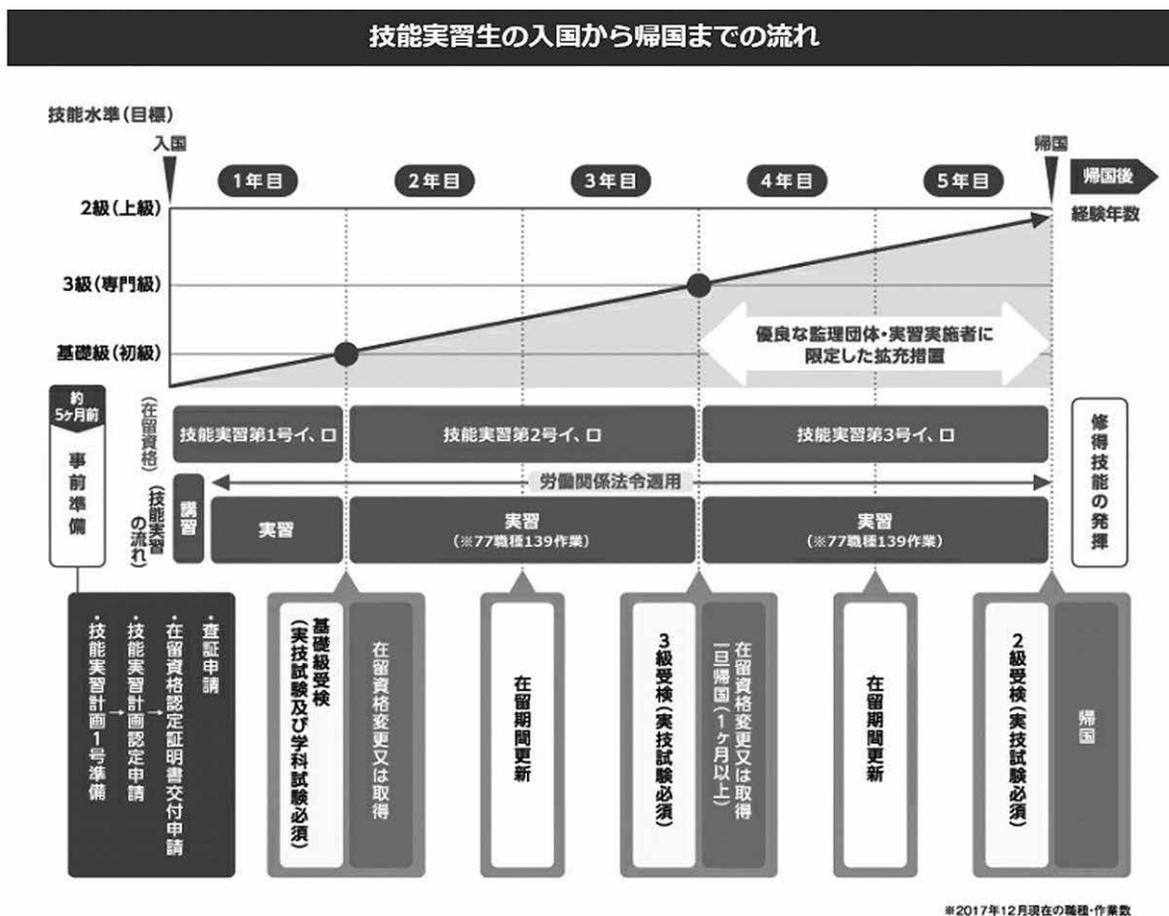
(注)2. 該当する在留資格は、教授、高度専門職、経営・管理、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術・人文知識・国際業務、企業内転勤、介護、技能である。
 3. 定住者、日本人の配偶者等、永住者等
 4. 経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデー、外国人建設就労者、外国人造船就労者等
 5. 留学生のアルバイト等

わけ注目される外国人技能実習制度は、1993年に政府開発援助（ODA）の一環で始まった制度で、2010年からは技能実習生はわが国の労働関係法令の保護を受けられるようになってきている。その制度の概要は図表4のとおりである^(注6)。その後、外国人技能実習生の増加にともない管理監督体制の不十分なこと等によるトラブル事例が多発したことから、2016年11月に「技能実習法（外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護

に関する法律）」が施行された^(注7)。

『2018年版 中小企業白書』第1章第2部第3節のコラム2-1-1によると、外国人を雇用している企業における外国人を雇用する理由として、正社員雇用では、「外国人ならではの能力が必要だから」(35.9%)、「能力・人物本位で採用したら外国人だったから」(31.8%)が多く挙げられ、「中核人材」として期待され雇用されていることがわかる。一方、非正社員雇用および技能実習生雇用での理由として

図表4 外国人技能実習制度の概要



(備考) 公益財団法人 国際研修協力機構 (JITCO) ホームページより引用

(注)6. 時系列で国籍をみると、2015年までは中国が技能実習生の最大の送出国であったが、中国の経済成長や少子高齢化等の影響により減少傾向となり、2016年以降は、ベトナムが最大の送出国になり増加が顕著である。

7. 技能実習法の概要および旧制度から見直された内容については、法務省・厚生労働省が公表する「新たな外国人技能実習制度について」(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000204970_1.pdf)を参照

は、「日本人だけでは人手が足りないから」（非正社員雇用44.2%、技能実習生雇用42.0%）が突出しており、人手不足や採用難を理由として「労働人材」として期待され雇用されていることがわかる。外国人を雇用していない企業では、「ぜひ雇用してみたい」（17.1%）と「よい人に出会えば雇用してもよい」（31.1%）と半数近くを占めており、外国人雇用に肯定的な企業は少なくない。

こうした状況のなか、2018年12月8日に、外国人労働者の受け入れ拡大を盛り込んだ「出入国管理法改正案（以下、「改正入管法」という。）^(注8)」が可決、成立した。本法では、新たに「特定技能1号^(注9)」と「特定技能2号^(注10)」という在留資格が創設され、2019年4月の施行に向けて、政府および受入企業はそれぞれ運用への対応^(注11)を進めている。

そこで次章では、外国人の正社員及び技能実習生を雇用し、自社の生産性向上に取り組んでいる中小企業の事例を紹介する。

3. 「外国人」の活躍で生産性向上に挑戦する中小企業

(1) 株式会社加藤水産（北海道留萌市、水産加工業）

同社は、1949年に、先代社長が地元で水揚げされたニシン需要の将来性に着目したことをきっかけに、個人事業として設立され

図表5 株式会社加藤水産の概要



同社の概要

法人名	株式会社加藤水産
代表	加藤 泰敬
所在地	北海道留萌市
設立	1949年3月
従業員数	260名（パート含む）
事業内容	水産加工業

（備考）1. 写真（上）は、取材に応じていただいた大高義晃常務取締役（左）と伊勢田昌志総務部次長（右）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

た^(注12)（図表5）。

ニシン加工事業から開始し、1965年からはすけこ^(注13)加工事業を本格的に着手している。現在は、米国やカナダから輸入するカズノコやタラコの加工事業を主業とし（図表6）、主に関西方面へ出荷している。なお、現在の加藤泰敬社長は、大学卒業後に東京都中央卸売市場にて水産加工業のノウハウを習得し、2代目として同社を率いている。

（注）8. 法律の詳細については、http://www.immi-moj.go.jp/hourei/h30_kaisei.htmlを参照

9. 不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する相当程度の知識又は経験を要する技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格（在留期間は最長5年、更新不可）

10. 不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格（在留期間は制限なし、永住も可能）

11. 特定技能制度運用の基本方針、外国人材受入れに関する政省令、外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策等

12. 株式会社に加藤したのは1970年1月である。

13. スケトウダラの卵巣

図表6 工場内の風景



(備考) 同社提供

同社は、関連会社である(株)やまか^(注14)(北海道留萌市)を含めて社員数は70名、パート従業員を含めると総勢400名弱の在籍がある。うち40名ほどは70歳以上のシニアOBであり、パート従業員の平均年齢は高齢化している。こうしたなか、作業効率の向上や職場の若返り等の面で、現在受け入れている外国人技能実習生34名の存在感は大きいものとなっている。

同社での外国人技能実習生の受入れは16年前に遡る。現社長が、隣接する増毛町では既に人手不足が顕在化していたこと等をきっかけに、「近い将来、留萌市でも人手不足に悩まされる時期が到来するだろうから、今から外国人技能実習生を受け入れて経験を積ん

でおこう」という想いで取り組み始めた。現在の留萌市で顕在化している人手不足の実態をみると、まさに、「先見の明」を持っていたといえよう。

当初、中国人技能実習生(主に湖北省武漢や広東省)を受け入れてきたが、中国の生活水準や賃金水準の改善等にともない、現在ではベトナム人技能実習生を受け入れるようになっている^(注15)。総務部が主管となり、技能実習生に対して、留萌の文化や社宅^(注16)での生活等の教育指導を行っている^(注17)。地元で馴染めるよう、外国人技能実習生には祭り等イベントへの積極的な参加も勧奨しているという。また、現場指導は、現場の社員が身振り手振りを交えながら指導をして

(注)14. <http://www.yamaka-ymk.co.jp/>参照

15. 同社によると、ベトナムの送り出し機関の態勢はしっかりしているという。

16. 技能実習生が10人以上になったことをきっかけに、社長宅の裏に社宅を完備した。

17. 受け入れているベトナム人技能実習生の大半は日本語でのコミュニケーションが難しいため、同社では、先輩にあたる技能実習生にリーダー的な役割を期待している。

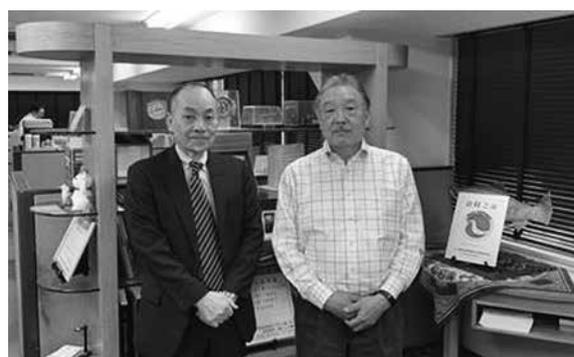
いる^(注18)。

着任したばかりの外国人技能実習生の多くは日本語でのコミュニケーション力が乏しい。そのため、先に着任して日本語をある程度理解できる技能実習生に伝言等を頼ってしまうことが多い。これが“橋渡し”となる技能実習生の精神的な負担につながり課題となっていることから、総務部としてはこれら技能実習生のアフターフォローに今まで以上に努めていきたいという。そのほか、外国人技能実習生の市役所での公的手続や病院での診察等では日本人社員を同行させているもののスムーズにいかないことが多く、同社では、公的機関に通訳を配置する等といった行政の協力や支援を期待している。

(2) 株式会社エフェックス（東京都品川区、サービス業）

同社は、1989年2月、事業領域拡大と専門性の向上のため、フジヤグループ^(注19)から開発事業部を分社し設立された（図表7）。取材に応じていただいた吉村原夫代表取締役は、1級建築士の資格を持ち、大手住宅メーカーで企画営業をし、内装メーカーでは開発を担当する等、不動産開発・運営では常に第一線で活躍してきた。こうした経験を踏まえ、設

図表7 株式会社エフェックスの概要



同社の概要

法人名	株式会社エフェックス
代表	吉村 原夫
所在地	東京都品川区
設立	1989年2月
従業員数	140名
事業内容	ホテル業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた吉村原夫代表取締役（右）、澤田光一常務取締役（左）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

立当初は、都市再開発やテナント誘致等を行う「商業施設支援」を事業の柱とする。その後、政権交代等の時流を受けて、道の駅出店計画やアンテナショップ出店計画等を支援する「地域振興計画^(注20)」へと事業の柱が移った。さらに、2003年からは、大手チェーンホテルや山梨県の建設業者等からの紹介をきっかけに、ホテル事業を手がけることになる。2008年に、社内に（株）ホテル1-2-3 パートナース（HOTEL1-2-3本部）^(注21)を設置し、全国に11店舗^(注22)、ベトナム・ハノイに1店舗^(注23)の計12店舗を運営している。各ホテルの年間稼働率は9割を超え^(注24)、現在

(注) 18. コミュニケーション力をあまり必要としない手作業が多いことから、身振り手振りを交えた指導で十分対応できるという。

また、同社が受け入れた実感としては、中国人とベトナム人では指導方法等が異なるともいう。

19. 1975年4月、(株)フジヤ建築事業部として発足した。

20. 九州では限界集落調査を請け負ったりした。

21. 社名の「1-2-3（ワン・ツー・スリー）」は宿泊施設に工夫を凝らすことによって1人（ワン：ビジネスパーソン）だけでなく、2人（ツー：カップル、夫婦）でも、さらに3人（スリー：ファミリー。夫婦子連れ）でも気軽に安心して泊まることのできるホテルにしたいとの想いから名付けられた。

22. 直営ホテルが7店舗（前橋、高崎、甲府、名古屋、天王寺、堺、神戸）、フランチャイズホテルが3店舗（倉敷、福山、小倉）

23. 関連会社エフェックスベトナム有限会社が運営している。社員30名で、2名を除き現地スタッフである。

24. 宿泊料金を1万円以下に設定していることから、リピーターにはビジネスマンが多い。

ではホテル事業を含む「不動産管理事業」が同社の主力事業となっている。2016年5月のベトナム・ハノイでのホテル開業は、同社にとって初の海外進出であった^(注25)。このとき、吉村社長個人としても以前から付き合いのあった城南信用金庫 海外事業支援室（東京都品川区）や信金中央金庫 海外業務支援部（ベトナム投資開発銀行駐在）からアドバイス等を受けている。

社員数140名のうち、外国人社員（ネパール籍、ベトナム籍）は2名である。2019年度は5名のベトナム人正社員の採用が内定した。求人サイトからの応募のほか、知人の紹介で接点を持った新潟県の私立学校からの応募も受けている。外国人採用を担当する澤田光一常務取締役によると、応募する外国人留学生の多くは真面目で意欲があるうえ、日本語力と英語力は高く、即戦力になり得るという。2019年度からは近畿地区にホテルをさらに展開していくことから、今後も外国人社員を積極的に採用していきたいという。また、ベトナム現地での採用スタッフには、希望に応じて日本語学校に通学させている。吉村社長は、将来、ベトナム・ハノイで育成した現地スタッフを日本のホテル従業員として再雇用したいとも意気込む。また、さらなる海外事業展開と外国人社員の雇用を見通して、今後、外国人社員にとっても働きやすい環境づくりも行っていきたいという。

(3) 株式会社東新製作所（東京都大田区、製造業）

同社は、1970年7月、取材に応じていただいた石原幸一代表取締役の父によって、ステンレス加工および非鉄金属加工を事業として創業された（図表8）。現在は、「製造」に加えて、「設計・開発」と「販売・営業」を主力部門とし、製造から販売までを一貫対応できる体制を整えている。

石原社長は、大学を中退して音楽のプロを目指して挑戦していたものの、23歳のときに「このままではいけない」との思いから、1994年に自らの意思で同社に入社する。その後10年以上、工場の現場にて技能を習得するとともに、営業や経理での経験も深めた。2000年以降のデジタル化の潮流のなか、

図表8 株式会社東新製作所の概要



同社の概要	
法人名	株式会社東新製作所
代表	石原 幸一
所在地	東京都大田区
設立	1970年7月
従業員数	20名
事業内容	製造業

(備考) 1. 写真（左）は取材に応じていただいた石原幸一代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 25. 取引先の商社との付き合いのなかで海外事業に関心を持ち、大手総合建設コンサルタントに相談した上でベトナム・ハノイでの事業展開を決めた。

石原社長は自らIT技術を活用した改革に乗り出す。生産管理や受発注をIT化し、デジタル化により新たな加工方法も取り入れた。取引先もネット上で開拓しながら営業活動をする中で、取引先数を大幅に増やした。また3DCAD^{キヤド}の導入を契機に、設計を事業として手がけることを決意した。これら業務のデジタル化によって、事業や技能の承継を進めるとともに若手社員の入社により人材の若返りも実現できた。こうした実績を重ね、2012年3月に代表取締役役に就任した。社長就任後、経営改善により3期連続の黒字化を達成した後、工場設備の更新や設計部門の強化など赤字覚悟の改革に取り組んだ結果、昨年度から売上アップとともに黒字転換を果たすことができた。また、同社は、「人が集い、未来をつくる工場」を目指すなかで、オープンファクトリーをコンセプトとした独自のネットワークを形成し“ものづくりのトータルプロデュース”を提供してきた。石原社長は、「中小企業同士のグループ連携で何ができるか」を模索しながら、2009年8月に「おおたグループネットワーク^(注26)」を発足し、2011年4月にはベトナムとのビジネス促進を担う「COPRONA株式会社^(注27)」の設立に参画、2018年6月には大田区内企業3社と協力して「I・OTA合同会社^(注28)」の設立に関わるなど、中小企業のネットワークづくりへの努力を惜

図表9 同社で働く技能実習生



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

しまない。

現在の社員数は20名であり、業務のデジタル化の成果もあって平均年齢は30歳代前半と若めである。2008年から東京都にある監理団体を通じてベトナム人技能実習生を年間3人ペースで延べ30人ほど受け入れてきた^(注29)。現在、製造部門に8名のベトナム人技能実習生を雇用している(図表9)。石原社長によると、技能実習生の受入れによって日本人社員の意識も上がり、仕事の割り振りがやりやすくなったという。また設計・開発部門には、1名のベトナム人をエンジニアとして正社員雇用している。今後は、技能実習生の受入先もベトナムに限らず、その他の東南アジア諸国にも目を向けていきたいという。

石原社長は、もともと海外事業展開にも関心があったため、城南信用金庫 羽田支店(東京都大田区)に相談を重ねながら、2018

(注) 26. 次世代のネットワークにより技術商社に匹敵する幅広い対応を可能とするため、大田区を中心とした京浜エリアの製造業が集まって発足した企業連携グループである。

27. 「日越ビジネス促進」をキーワードに川崎・大田エリアの中小企業が中心となり、日本企業およびベトナム企業を双方向でサポートしている。石原社長は同社の設立および経営に関わっている。現在、技能実習生の監理団体設立を目指している。

28. 大田区企業の力を最大限に活かし、「世界最高スペックの試作グループを大田区に作る」ことを目指した共同事業体である。石原社長は、その代表を務める。

29. 石原社長は、当初抱いていた「3年間しかいない」との考えを「3年間は確実にいてくれる」と改め、現在では継続して受入れを行っている。受入れの成否は、現地の送出し機関の良し悪しに左右されるという。

年10月に、ベトナム南東部（バリア=ブンタウ省）に東新製作所ベトナム工場として正式に登録した。受け入れていた技能実習生4名とともに、現地採用のベトナム人スタッフ1名、日本人社員1名の6名で運営している。日本で経験を積んだ技能実習生が現地にある同社工場で活躍する好循環が生まれつつある。現在、ベトナム現地工場への発注が中心のため、業務範囲は限られているが、将来は、帰国した技能実習生や現地のエンジニア等を採用しながら、製造から販売まで一貫対応できる体制を目指したいという。

石原社長は、「日本のモノづくりを日本のみならず、世界中の人々に伝え、日本の文化とともに世界に広めていきたい」と大きな夢を抱く。

(4) 株式会社水美社（神奈川県横浜市、建設業）

同社は、1985年7月、阿保次信前社長（現会長）により個人創業された。1988年に法人化して「水美社」とした（図表10）。社名は、「水の力を有効に利用し、よりよい生活と地球の未来のために、都市生活環境の向上を担う総合企業」に由来している。経営理念には、「夢ある目標」、「大胆な計画」、「素早い実行」を3本柱に据え、日々邁進している。

同社では、強力吸引車（4t、10t）、ホッパー車、高圧洗浄車、管更生用機材積載車、管内調査用TVカメラ積載車をはじめ様々な特殊車輛・機材を保有している。そのため、下水道側溝や池、水路の清掃・補修工事や工

図表10 株式会社水美社の概要



同社の概要

法人名	株式会社水美社
代表	柳楽利政
所在地	神奈川県横浜市
設立	1988年7月
従業員数	18名
事業内容	産業廃棄物収集運搬、環境整備全般、土木工事業ほか

（備考）1. 写真（左）は取材に応じていただいた柳楽利政代表取締役社長、写真（右）は同社保有の特殊車輛（強力吸引車）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

場プラント内の清掃、行政から請け負う管更生工事など、幅広い作業に対応できる。

取材に応じていただいた柳楽利政代表取締役社長は、横浜市内の高校を卒業後、同社に入社した。15年ほど現場経験を積んだ後、30歳代前半の若さで役員に抜擢された。2015年には、阿保会長から要望されて代表取締役社長に就任している。柳楽社長は、社内の雰囲気づくりは最も重要と考え、「日々の仕事を楽しくしたい」との強い思いから、多くの社員と野球を通じたコミュニケーションを図っている。また、社内旅行や懇親会といった社内行事を若手社員に任せたり、重要な仕事に挑戦させたりする等、若手社員に責任感や自律心を持ってもらう雰囲気づくりもしている。

現在の社員数は18名で、平均年齢は30代

半ばと比較的若めである。最近、採用の募集をしても応募が集まらないため、2017年9月から、阿保会長の人脈で静岡県にある監理団体を通じてタイ人の技能実習生を受け入れている。現在、20歳代と40歳代の2名が在籍している。タイ人技能実習生の研修・指導は、工事部長が主に担当している。同社では、4人をワンセットにチームで作業させる業務体制をとっており、2名のタイ人技能実習生はそれぞれ、現場作業のサポート役を担っている。現在では、社員にとって“いなくてはならない存在”になるほどの活躍で、柳楽社長は、外国人技能実習生のさらなるスキルアップを期待している。また、日本人社員がタイ人技能実習生に作業をわかりやすく教えようと考え、日本人社員自身の仕事への理解度も深まるといった副次的な効果もあるという。2018年12月には、さらに2名のタイ人技能実習生を受け入れることとなり、柳楽社長は、「帰国した技能実習生が起業して、将来のビジネスパートナーとなってくれば」と夢を描く。

(5) 合資会社親湯温泉（長野県茅野市、旅館業）

同社は、1926年に創業した。温泉自体は開湯1600年とも言われ村営であったが、初代が購入した年としている。“宿は文化の発信地”、“地元・蓼科は文学の輩出地^(注30)”であることを印象づけるため、同旅館と交流の

あった文人たちの作品を飾った「蓼科 親湯温泉ギャラリー」、3万冊以上の蔵書を保管する「岩波文庫の回廊」と「みすず書房のLounge」を蓼科親湯温泉旅館内に設けて宿泊客を楽しませている（図表11）。現在の運営施設は、「蓼科親湯温泉」、「上諏訪温泉しんゆ」、「萃sui-諏訪湖」の3拠点である。しっかりしたマーケティング分析に基づき、それぞれの旅館をブランディングしターゲット

図表11 合資会社親湯温泉の概要



(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた柳澤幸輝代表取締役社長兼プロデューサー
 2. 写真(右上)は「みすず書房のサロン」、写真(下)は蓼科親湯温泉の露天風呂
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成(写真(下)は同社提供)

(注)30. 大正から明治にかけて、太宰治、柳原白蓮、斎藤茂吉をはじめ多くの文人に親しまれ、彼らの作品にも蓼科高原の様子が紹介されたりしている。また、諏訪地域は、岩波文庫およびみすず書房の創設者を輩出している。

している^(注31)。

取材に応じていただいた柳澤幸輝代表取締役社長兼プロデューサーは、父親の体調不良をきっかけに、それまで勤めていた不動産業者を20年前に退職し同社に戻った。当時、経営状況が厳しいなか、柳澤社長は「ブランディング」の確立に努め^(注32)、「蓼科らしさ」を創出することに力を入れる。ブランド戦略を明らかにした後、2年ほどで黒字転換を達成し、現在ではピーク時で旅館稼働率9割を誇る。柳澤社長は、大手ホテル・旅館に真似されない「文人に愛された温泉宿を表現する」にし、全国に蓼科の嚆矢となることが同社の使命であるといい、それは“地元・蓼科×脱家庭”に徹した料理にも表われている(図表12)。

同社では、毎年度10名ほどを新規採用しており^(注33)、うち2名ほどが外国人である。外国人正社員の採用は2014年度からであり、これまで、日本への留学生を中心に、アメリ

カ、韓国、ウズベキスタン、インドネシア、タイ、ウガンダ、メキシコ、マカオ、ロシアからの採用実績がある。2016年度からは、大手人材派遣会社によるオーダーメイドプランで、現地での会社説明会を通じて直接採用をしている。2017年には、他の宿泊施設との差異化の観点からロシア人正社員の採用を試み、ロシア(モスクワ、サンクトペテルブルク)の大学にて就職説明会を行った結果、2名を採用している。柳澤社長は、「異なる国籍の社員を採用することで多様性をもたらせることができ、当社の強みになる。」と言う^(注34)。職場のダイバーシティ(多様性)に伴い、柳澤社長は、心理臨床の知見を活かし、「働きやすさ＝公平さ」の観点から、同社独自の人事評価制度を導入している^(注35)。外国人社員には、日本人では気づかない日本の価値を見出してもらうとともに、将来はマネジメントを担える中核社員としての活躍を期待している。

柳澤社長は、「差異化は小さな差の積み重ね」と言い、今後も利用者から「この旅館は違う」と体験してもらえるような“差異”を試行錯誤しながら、「その地域において最もtraditionalな旅館」を目指したいと意気込む。

図表12 料理(前菜)



(備考) 同社提供

(6) 有限会社ニシキ精機(長野県岡谷市、製造業)

同社は、1957年、先代社長によって精密

(注)31. 「蓼科親湯温泉」は、多くの文人歌人に愛された溪谷の一軒宿で、主なターゲットは40歳代以上の知的女性とその家族、「上諏訪温泉しんゆ」は、諏訪湖と諏訪大社に美と癒しを求めに来るお客様のための宿で、主なターゲットは60歳代以上の女性、「萃sui-諏訪湖」は、長野県内トップクラスの品質を目指し、主なターゲットは富裕層夫婦とその家族としている。

32. 柳澤社長は、「ブランドとは“〇〇らしさ”を創る」ことだと言い切る。

33. 採用者のうち9割は女性である。

34. 採用基準を日本語検定2級取得者以上としているため、採用後の日本語でのコミュニケーションには支障はないという。

35. 評価を明確化するため、評価項目14項目をすべて社員に公開し、項目ごとに0~7までの8段階で評価する。毎月、直属上司を含む4、5名から評価される仕組みで、「どのように仕事をすれば評価されるか」をはっきりさせている。

部品製造・加工を事業として創業された。多品種少量生産や試作開発に対応でき、樹脂材加工や微細加工をはじめ切削加工技術では高度なノウハウを持つ。ATMカードリーダー部品、消化器内視鏡用処置具部品をはじめ精度を求められる部品加工を請け負う等、現在、大手を含め60社を超える取引がある(図表13)。2012年には、工場を増設し、さらなる事業拡大を図っている。

取材に応じていただいた山田昌義代表取締役は、地元の工業高校を卒業後、精密部品メーカーで経験を積み、さらに大学で専門技術の知見を深めた後、31歳で先代社長から同社を引き継いだ。地元同業者の誘いを受けて参加した中小企業同友会諏訪支部の勉強会を通じて、企業経営では「社長の意思を社員にどう伝えるか」が最も大切であることを痛感し、「想いに人は募る」という想いの下で経営理念^(注36)を明らかにするとともに、社員と想いを共有、共感できるよう努めてきた。また、山田社長は、社員の自律性や新しい発想を重んじながら“仕事の楽しさ”を感じられる職場環境づくりにも努め、社員が同社を働きやすい職場として自慢し口コミで広げてくれるような会社にしたいという。さらに、高度かつ小回りの利く技術力を活かして、将来、単なる部品加工の下請けから脱却して「技術を売る会社」を目指すと思気込む。

同社は、若者の雇用ができず、採用してもすぐやめてしまう等、人手確保に困難な時期

図表13 有限会社ニシキ精機の概要



同社の概要

法人名	有限会社ニシキ精機
代表	山田 昌義
所在地	長野県岡谷市
設立	1957年4月
従業員数	20名
事業内容	精密部品製造

(備考) 1. 写真(左)は取材に応じていただいた山田昌義代表取締役、写真(右)はインドネシアからの技能実習生アリド氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を経験した。こうしたなか、東京に本部のある監理団体からの情報で外国人技能実習制度の存在を知り、1999年から、インドネシアより技能実習生を受け入れることになった^(注37)。現在、2名の技能実習生を受け入れている。山田社長は、「技能実習生が帰国したら母国で事業を起こしてほしい」という熱い想いで、技能実習生に意欲があれば単純作業

(注)36. 私たちは、固有の切削技術を生かして“ものづくり”の新たな価値を創造し、信頼と感謝の心を育み、お客様への貢献を通じて、全社員の幸せの追求と豊かな地域社会の繁栄に寄与します。

37. 文化、慣習、食などへの対応を勘案して、受入れ先国はインドネシアのみとしている。

にとどまらず部品図（図面）の作成やNC旋盤のプログラミングを含む高度な作業も習得できるよう、社長自ら指導している。技能実習生に「同社に来てよかった」と思ってもらえるよう最大限努めたいという。また、技能実習生は、実習期間の3年間は確実に在籍するため、同社としては、人材の確保の保証と生産計画を立てやすくなる等の副次的な効果もあったともいう。

(7) 株式会社ミゾグチ（長野県岡谷市、製造業）

同社は、1978年、先代社長により個人事業として創業された。独自のコーティング技術を開発し、創業以来、一貫して表面処理業を営んでいる（図表14）。国際標準規格であるISO9001^(注38)に加えて、2008年のリーマンショックをきっかけに、その高い技術力を医療機器分野に応用して事業領域を広げるため^(注39)、表面処理業としては珍しく医療機器の品質保証のための国際標準規格ISO13485も取得した^(注40)。また、5S活動^(注41)にも積極的に取り組み、岡谷市産業振興部工業振興課が事務局となる「5S実践塾おかや^(注42)」では、地元の参加企業とともに切磋琢磨をしながら常にレベルアップに努めている。なお、取材に応じていただいた溝口大地代表取締役社長は、大学卒業後8年間ほどプロスノー

図表14 株式会社ミゾグチの概要



同社の概要	
法人名	株式会社ミゾグチ
代表	溝口 大地
所在地	長野県岡谷市
設立	1978年9月
従業員数	55名
事業内容	表面処理業

(備考) 1. 写真(右)は取材に応じていただいた溝口大地代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ボーダーとして活躍し、世界選手権に2度出場するほどの実力者であった。溝口社長が30歳の時、父親である先代社長から声をかけられたことをきっかけに、同社を引き継ぐ決意をしている^(注43)。

同社の社員数は55名で、男女比はほぼ五分五分、平均年齢は30歳代前半と比較的若めである。溝口社長は、プロスノーボーダー時代にスポンサー等に自らを売り込むことの重要性を実体験したことから、自社ホームページをはじめ公に目に触れるものにはとにかく第一印象を良くする工夫をする等、自社のブランディングとイメージ戦略には大きなこだわりを持つ。それが、最近の若手社員の

(注) 38. 品質マネジメントシステムの国際規格

39. 医療機器分野への事業領域拡大にあたっては、社長自ら各種展示会で情報収集する等、業界研究を重ねた。

40. 同社自前で取得した。なお、取得は、長野県内では7番目であった。

41. 5Sとは、「整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seisou)・清潔 (Seiketu)・躰 (Situke)」である。

42. http://www.tech-okaya.jp/webapps/open_imgs/info/0000000078_0000002282.pdf参照。2017年度は9社参加。

43. 溝口社長は、30歳で同社に入社した当初、製造業企業としての地道な稼ぎ方と、それまでのプロスノーボーダーとしての派手な稼ぎ方との大きなギャップのなかで悶々とした時期がしばらく続いたという。

確保に奏功しているようである。

溝口社長によると、地元での人手不足は20年ほど前から顕在化していたという。同社では、18年前から、東京にある監理団体を通じて中国人女性の技能実習生を毎年度3名で受け入れ、2018年度に入ってから新たにベトナム人男性の技能実習生を受け入れた。現在、11名の外国人技能実習生が在籍している。女性は主に製品の塗装前の準備や事後検査、男性は塗装を担当し、人手不足のなか、臨機応変に活躍する戦力になっているという。外国人技能実習生を採用する際の面

談では、出身地や親戚の日本在住の有無、日系企業での職場経験等を重視している。採用後は、評価基準を明示し信賞必罰をはっきりさせる、あるいは日本語能力検定の取得状況に応じて昇給させる等、技能実習生を一人前に育て上げるよう努めているという。溝口社長は、社員の多国籍化をはじめとするダイバーシティ経営が一般化しつつあるなかで、「外国人だから雇う（あるいは雇わない）」といった考えを捨てる等、思考を切り替えていかなければならないと言い切る。

(コラム) 諏訪圏工業メッセ2018

NPO諏訪圏ものづくり推進機構（長野県諏訪市）が事務局となった「諏訪圏工業メッセ2018」が、2018年10月18日～20日までの3日間開催された。地方圏では最大級の工業展示会として認知度が高まり、17回目となる今回の開催では、419に上る企業・団体が、過去最高の575のブースを出展した。諏訪圏6市町村^(注44)以外の東京

都や神奈川県等首都圏からの出展も目立った。「航空宇宙」、「医療・ヘルスケア」といった長野県ならではの成長分野にかかるゾーンも配置された。来場者数は、3日間で、延べ28,876人に上った。

なお、本稿で事例紹介した(有)ニシキ精機や(株)ミゾグチ、およびこれら中小企業をサポートする諏訪信用金庫（長野県岡谷市）も出展ブースを設けていた（図表15）。

図表15 諏訪圏工業メッセ2018



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 44. 岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村

(8) 創ネット株式会社（福岡県福岡市、サービス業）

同社は、1950年12月、現社長の祖父により創業された。“ものづくり企業に技術や部品を売り込む商社”として事業を営んでいる（図表16）。社名の由来は、「企業間のネットワークを創り出す」である。

当初は炭坑用コンベアやモーターの部品や絶縁材料の販売を請け負っていたが、最近は大手製造メーカーや制御盤メーカー等からの受託でコントロール部品の販売やエンジニアリングといったファクトリー・オートメーション（FA）を事業としている。

取材に応じていただいた小口幸士代表取締役

役社長は、地元の電子ビジネス系専門学校を卒業後、自社の取り扱う製品への理解を深めるため、5年間、同社の主要取引メーカーで経験を積んだ。2002年3月に同社に入社した後、2014年4月に代表取締役社長に就任した。小口社長は、取扱う製品を見極めるにあたり、「どんなものづくりをしているかを目で見て、工場の仕事ぶりを判断する」という。また、持ち前の行動力から「社長の仕事は、新規ビジネスを見つけること」と考え、さまざまなアイデアを実行に移している。例えば、新規顧客との接点づくりのため、大手メーカーの専門家等を講師とする無料セミナーを自社会議室で開催するなど、さらなるビジネスチャンスの拡大を図っている^(注45)。また、小口社長は、「社員とともに会社を育てていきたい」との強い思いから、2017年、社員からのアンケート結果をもとに企業理念を一新した^(注46)。

現在の社員数は28名で、平均年齢は30代半ばと比較的若めである。このなかで、中国人男性を1名、正社員として雇用している。小口社長は、取引先の手ゼネコンが中国・大連に工場進出したことで、経済成長の著しい中国関連の事業に強い関心を抱くようになった。2013年9月に、この取引先に同行して中国の上海、大連を視察した時に、奇遇にも正社員雇用している中国人に出会う。彼が転職するに伴い、小口社長自ら呼び寄せ

図表16 創ネット株式会社の概要



同社の概要	
法人名	創ネット株式会社
代表	小口 幸士
所在地	福岡県福岡市
設立	1950年12月
従業員数	28名
事業内容	総合商社

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた小口幸士代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 45. 2018年12月時点で80回を超えるセミナーを開催している。

46. 一. 企業・商品・技術・情報・人・智慧・心のネットワークを創造し続け、総合力で九州のものづくりに貢献します。二. 「お客様のお役に立ててよかった」をもっとも大切な使命と心得ています。三. 一人一人が尊重されて自己実現を追求する、いきいきとした組織づくりをめざします。

た。彼は福岡にある大学を卒業して日本語が堪能であるとともに礼儀正しかったことが、採用の決め手になったという。小口社長は、様々な商談会等に彼を連れてPRすることで、「中国に工場を作りたい」という要望のある企業との新たな取引を掘り起こしている^(注47)。また、中国・大連にある日系企業の工場への営業アプローチも強めている。このように、中国人社員は、取引先の中国進出アドバイスや製品の輸出入など、中国に関連するサポートで主に活躍している^(注48)。小口社長は、中国人社員を採用してから「ビジネスや人脈の幅が広がった」と実感しており、今後は、地元にいる外国人留学生の採用も視野に^(注49)、ビジネスの幅をさらに広げていきたいと意気込む^(注50)。

(9) 丸久鋼材株式会社（福岡県久留米市、製造業）

同社は、1965年、鋼材の切板、販売を事業に創業された。しかし、鋼材販売は“質より量”を求められるため、25年ほど前から、自社の加工技術を磨くことにより「付加価値」を高めることに尽力してきた。その結果、売上の山谷が大きい業界でありながら、右肩上がりの安定した業績を維持してきた^(注51)。なお、創業時から、地元の筑後信用金庫（福岡県久留米市）とは苦楽を共にしてきた

図表17 丸久鋼材株式会社の概要



同社の概要	
法人名	丸久鋼材株式会社
代表	待鳥 寿
所在地	福岡県久留米市
設立	1966年2月
従業員数	92名
事業内容	鋼材加工・販売

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた待鳥寿代表取締役社長（右）、興梶淳二取締役工場統括長（左）、筑後信用金庫 善導寺支店 寺松紀彦支店長（中央）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る（図表17）。

取材に応じていただいた待鳥寿代表取締役社長は、入社後長年にわたり、材料の仕入れをメインとする営業部にて活躍した。2013年に先代社長が他界したことで、急遽同社の経営を引き継ぐことになる。現在、待鳥社長が営業責任者、取材に同席していただいた興

(注)47. 既存の取引先でも、中国人社員を同行していたところ、「中国でビジネス展開するにあたりサポートしてほしい」との要望を受けるようになったという。

48. 海外事業部としての仕事のほか、受発注業務も担当している。

49. 小口社長は、地元の留学生交流イベント等で、参加する留学生から「働くきっかけがない」との声を聞くという。

50. 自社を知ってもらおうきっかけとして、2018年初に大手就職サイトに登録したところ、「貿易事務」に対して多くの外国人留学生の応募があった。

51. 2011年にエコ事業部を立ち上げ、自社での電力使用を目的とした太陽光発電にも取り組んでいる。

梶取締役が現場責任者、中村取締役が経理責任者として、“トロイカ体制”で同社を牽引している。

同社の社員数は92名で、うち男性は8割と男性比率が高い。平均年齢は35歳ぐらいと比較的若めである。このなかで現在、11名のベトナム人技能実習生を受け入れている。受け入れたきっかけは、2008年のリーマンショック時に業況不振となるなかでの人件費負担の軽減であった。取引先からの紹介で、熊本県にある監理団体から、まずは2010年に男性3名の中国人技能実習生を受け入れた。その後、毎年3名ずつ受入れを続けてきたが、中国の経済発展にともない中国人技能実習生の確保が難しくなったことから、現在、地元・久留米市にある管理団体からベトナム人技能実習生を受け入れている。外国人技能実習生の受入れの当初の動機は「コスト削減」であったが、現在は、新卒・中途の採用が困難になるなかでの「人手確保」が動機となっている。また、外国人技能実習生の在籍期間がはっきりしていることから、中期を見通した生産計画を立てやすくなったという。

外国人技能実習生の受入れにあたり、同社では、梶取締役が中心となり技能実習生の研修・指導にあっている。とりわけ1年目の技能実習生には、日本の文化やマナーをはじめ徹底した教育を心がけている。技能実習生は20歳代と若く機械操作をはじめ習得が早いことから、日本人社員にとっても“負けて

はいられない”との意識が芽生えることで、作業効率の底上げにつながっているという。日本人社員の採用・確保が困難になるなか、将来、外国人社員を正社員雇用することで幹部候補として育てていくことも想定しているともいう。

また、待鳥社長は「社内コミュニケーション」を最も重視しており、各グループでの月1回ミーティング、年3回の全社員が集まるイベントの開催、2016年からは社員の生の声を集める目的で年2回の無記名でのアンケート^(注52)等を行っている。

同社では、今後も人手不足は深刻になると見通し、外国人技能実習生の確保に併せて、“小回りの利く生産体制”や“働き方改革”を意識しながら、重労働の軽減および半自動化を主な目的とした機械化にも積極的に取り組んでいきたいという。

(10) 有限会社山口製作所（福岡県八女市、建設業）

同社は、戦前より事業を営んでおり、現社長の祖父が1999年9月に会社を設立した。当初の主業は、中古農機具の修理販売であり、2代目（現社長の父）から受託するようになった農業倉庫製造をきっかけに、現在の主業である重量鉄骨を手掛けるようになった。

現在では、鉄を使った構造物であればあらゆるオーダーに対応できる“鉄骨工事のスペシャリスト集団”として評判を高めてい

(注)52. 面談では引き出すことのできない意見を吸い上げている。アンケートの結果、例えば、唐津営業所に男女別のトイレを設置する等、見える形で社員の意見に応えている。

図表18 有限会社山口製作所の概要



同社の概要

法人名	有限会社山口製作所
代表	山口 光夫
所在地	福岡県八女市
設立	1999年9月
従業員数	21名
事業内容	建築一式工事設計・施工

(備考) 1. 写真は第二工場で働く従業員と山口光夫代表取締役 (右)

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る (図表18)。

取材に応じていただいた山口光夫代表取締役は、地元の工業高校で建築を専攻し、大学進学後「建築を知りたい」という気持ちを高め、5年ほど東京にあるゼネコンで現場監督等の経験を積んだ。その後2年間、地元の同業者でさらに経験を積み、同社へ入社した。2000年に父が他界したことに伴い、34歳で

社長に就任している。2008年のリーマンショックをきっかけに、同業者等から評判の高かった筑後信用金庫 (福岡県久留米市) との付き合いが始まる。山口社長は、経営において「規律が一番」との思いから、厳しく指導をする一方で社員一人ひとりとのコミュニケーションも大切にしている。具体的には、毎月1回、外部カウンセラーによる面談を通じて社員のメンタルケアに取り組んだり、3か月に1回、グループミーティングを行ったりしている。また、2016年からは、毎月末1回、社員全員で「木鶏会^(注53)」と称した読書会を開催している。

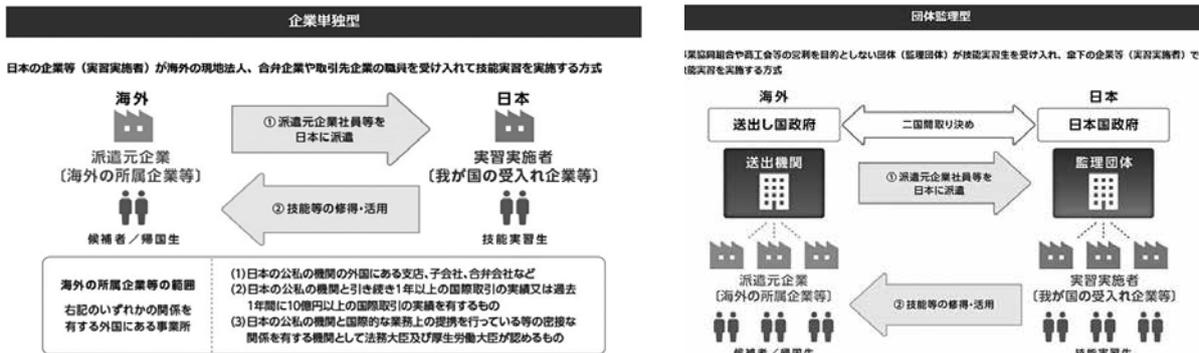
同社の社員数は21名で、平均年齢は36歳 (技能実習生除く) である。直近3、4年ほど、新卒・中途ともに採用が思うようにならないなか、知人の経営する企業で先行して外国人技能実習生を受け入れていることを知り、地元の監理組合に相談の上、2014年にベトナムからの技能実習生を受け入れることになった^(注54)。現在受け入れている7名の技能実習生は、溶接工として鉄骨の溶接作業を担っている。廣松和明工場長が、技能実習生に対して“一人前”といわれるよう研修・指導にあたっている。また、2018年に入ってから正社員^(注55)として1名の設計エンジニアを採用した。将来の管理職候補の一人として期待されている。山口社長は、外国人技能実習生を受け入れたことをきっかけに、「社

(注) 53. 月刊誌「致知」(発行元：(株)致知出版社、渋谷区にある会社)をテキストに会社内で人間学を学ぶ会。「致知」の中から共通テーマを決め、感想文を書いてきてもらい、意見交換会を行う。

54. ベトナムを選んだ理由は、採用の下見に現地まで足を運んだ際、学生たちがとても勤勉に感じたためである。

55. 技能実習生の勤務態度が良かったため、不足していた設計エンジニアをベトナムから募集した。応募者30名近く集まり、1名を今年から正社員として採用した。

図表19 「企業単独型」と「団体監理型」の仕組み



（備考）公益財団法人 国際研修協力機構（JITCO）HPより引用

員は必ずしも日本人でなくてもよい」という思考の転換ができたという。今後も管理職候補を含めた外国人社員への期待は高い。

以上で紹介した事例企業の多くでは、慢性的な人手不足や採用難のなかで事業の存続のために外国人を雇用している。その雇用形態では「技能実習生」が目立つことから、以下では監理団体について簡単に触れる。

技能実習生を受け入れるにあたっては、「企業単独型」と「団体監理型」の2つのタイプがある（図表19）。中小企業では、一般的に監理団体を介する「団体監理型」での受入れとなる。今回の取材でのコメントの一部にもあったとおり、外国人技能実習生の受入れの成否は「監理団体の選び方」に左右されるといって過言ではない。監理団体は、2018年11月現在で2,000以上あるといわれており、以下ではそのうち、福岡県福岡市を中心に会員企業50社の中小企業・小規模事業者に外国人技能実習生を派遣しているジェイ・リード協同組合の事例を紹介する。

（事例）ジェイ・リード協同組合（福岡県福岡市、監理団体）

同組合は、2015年3月に設立された非営利の監理団体（事業協同組合）である（図表20）。

取材に応じていただいた行武忠孝理事は、大手都市銀行で10年ほど経験を積んだ後、10年前にUターン起業を決意し不動産会社を立ち上げた。不動産会社を運営するなかで、

図表20 ジェイ・リード協同組合の概要

同社の概要

法人名	J-LEAD協同組合
代表	田中 知香
所在地	福岡県福岡市
設立	2015年3月
事業内容	外国人技能実習 監理団体

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた行武忠孝理事（左）、田中知香代表理事（右）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取引先であるハウスメーカー・建設業界等での外国人技能実習生の活躍を目の当たりにしたことをきっかけに、「外国人技能実習生制度」の存在に着目した。そして、当初5社での共同出資により同組合を立ち上げ、共同購買、教育事業、福利厚生事業を行うと共に同制度の主旨である国際貢献に賛同して導入に至った。

現在、ベトナム、フィリピン、ミャンマー、インドネシア、カンボジアの5か国の送り出し機関と契約し、組合員企業50社のニーズに応じて、外国人技能実習生を紹介している。同組合独自の海外調査を踏まえて、今後も送り出し国の拡大を図っている。同制度の職種としては、80職種142作業が有り、地元産業の特性から、建設関係、農業関係での活用が多く、男性が多い。同組合では受け入れ企業に対して外国人技能実習生を日本人労働者と同等に考えて雇用するよう周知しており、毎月1回の定期巡回の中でアフターフォ

ローを最も重視している。なお、受け入れ企業から見ると、外国人技能実習生は、実習計画に基づき、3年間は在籍するため業務推進の安定化の一つの対策となる上、年齢が若いことから作業効率が上がる等の副次効果もあるという。

4. おわりに — 中小企業における「外国人」の活躍による生産性向上に向けて —

本稿で取り上げた事例を総括すると(図表21)のとおりとなる。

どの事例企業をみても、技能実習生であるか正社員であるかを問わず、外国人を採用・雇用したことが、「人手不足の解消」、「職場環境の活性化」、「作業効率の向上」につながっている。

まず、外国人技能実習生を受け入れている事例として、(株)加藤水産では、将来の人手不足を見据えて“先見の明”をもって外国人

図表21 外国人を雇用して得られた効果

	業種	所在地	雇用形態		効果						
			正社員	技能実習生	新規事業展開	取引先開拓	同業種との差異化	人手不足の解消	職場環境の活性化	作業効率の向上	
(株)加藤水産	水産加工業	北海道留萌市		○					○	○	○
(株)エフェックス	サービス業	東京都品川区	○		○			○	○	○	○
(株)東新製作所	製造業	東京都大田区	○	○	○				○	○	○
(株)水美社	建設業	神奈川県横浜市		○					○	○	○
(資)親湯温泉	旅館業	長野県茅野市	○					○	○	○	○
(有)ニシキ精機	製造業	長野県岡谷市		○					○	○	○
(株)ミゾグチ	製造業	長野県岡谷市		○					○	○	○
創ネット(株)	サービス業	福岡県福岡市	○			○		○	○	○	○
丸久鋼材(株)	製造業	福岡県久留米市		○					○	○	○
(有)山口製作所	建設業	福岡県八女市	○	○					○	○	○

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

技能実習生の受入実績を積み重ねてきた結果、それが現在の人手不足の解消に大いに貢献している。(株)水美社では、日本人社員が外国人技能実習生に作業をわかりやすく教えようと意識を高めることで日本人社員自身の仕事への理解度も深まるという好循環を生み出している。(有)ニシキ精機では、定期的な外国人技能実習生の受入れによって中期的な事業計画を立てやすくなる効果が出ている。丸久鋼材(株)では、日本人社員が外国人技能実習生に対して仕事上のライバル意識を抱くことでお互いに切磋琢磨する風潮が生まれ、職場環境の活性化や作業効率の向上につながっている。このように、改正入管法を巡る議論であった人手不足への対応という意味合いを超越したメリットがみられる。

また、取材先企業からは、これら受け入れた外国人技能実習生との「実習期間終了後のつき合い方」を模索したいとの声が聞かれた。例えば、(株)東新製作所では、技能実習を経験した技能実習生が自社で立ち上げたベトナム工場で活躍できる好循環を生み出そうとしている。この挑戦は、自社で育て上げて帰国した外国人技能実習生との将来に向けたつき合い方に悩む中小企業にとって参考になるだろう。

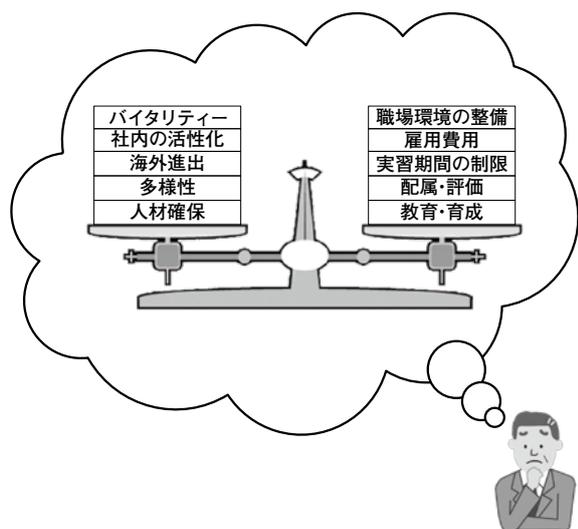
次に、外国人を正社員として雇用している事例をみると、(株)エフェックスは、日本語力と英語力ともに高い外国人社員を即戦力として、新規にオープンするホテル事業での活躍を期待している。(資)親湯温泉では、同業種との差異化の観点から様々な国籍の社員を

採用することで職場の多様性を広げている。創ネット(株)では、社長自らが人物本位で採用を決めた中国人社員を介して事業や人脈の幅を広げている。このように、正社員として外国人を雇用している先でも、人手不足への対応という意味合いを超えた「新事業展開」、「取引先開拓」、「同業種との差異化」といった新たな価値を生み出す成果がもたらされている。

とはいえ、外国人の雇用は中小企業にとっては容易ではなく、上述したようなメリットとともにデメリットもある。デメリットとして、外国人技能実習生の受入れでは、監理団体に支払う諸経費や社宅等の提供といった金銭的な負担があるほか、社内でコミュニケーションが円滑にできない等が挙げられる。こうしたデメリットを解消するため、例えば(株)加藤水産では地元の祭り等イベントへの積極的な参加を促し、日本の文化や風習に馴染んでもらう工夫をしている。(株)エフェックスでは、希望に応じて日本語学校に自社の費用負担で通わせることで“言葉の壁”を解消している。(資)親湯温泉や(株)ミゾグチでは、採用基準あるいは評価基準をわかりやすくすることで社員間の不公平感を解消している。

中小企業では、外国人技能実習生を受け入れたり外国人社員を雇用するにあたり、こうしたメリットやデメリットのバランスを考えながら試行錯誤しているのが実状だろう(図表22)。また、取材のなかで、「外国人であることを理由に雇わないといった考えを捨てている」、「(外国人技能実習生を受け

図表22 中小企業経営者の悩み



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

入れたことで) 社員は必ずしも日本人でなくてもよいという思考の転換ができた」等の意見があり、中小企業経営者の「意識の転換」も求められるのかもしれない。一方、わが国で働きたい外国人には、様々な夢を持って来日しているケースが多くみられる。取材のなかでも、現在の若い日本人には見られなくなったこうした“バイタリティ”に魅かれて

外国人技能実習生の受入れあるいは外国人社員の採用に踏み切ったという声が聞かれた。こうした外国人の“バイタリティ”が、上述したようなメリットを生んでいるのだろう。

中小企業の生産性向上のためには、優秀な社員の存在が欠かせない。こうしたなか、中小企業経営では「国籍や人種、性別、年齢に捉われない採用」が生産性向上の一つの鍵を握っていると見え、社員の多様性への対応は、ひいては「働き方改革」につながっていくのではないだろうか。

信用金庫としても、中小企業の経営者から問い合わせがあった際、改正入管法をはじめとする法制度対応や監理団体等にかかる情報提供をしていくことがますます重要になってくるだろう。優秀な人材の確保に悩まされる中小企業の経営者に「外国人」という新たな選択肢を持たせることは大いに意義があることではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所 (各回) 『全国中小企業景気動向調査』
- ・中小企業庁編 (2018年) 『2018年版 中小企業白書』
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2018年3月) 『第9回日本公庫シンポジウム報告書 中小企業における外国人雇用の現状と課題』
- ・星野卓也 (2018年6月8日) 『外国人労働者の積極受入へ舵』 第一生命経済研究所 経済調査部
- ・厚生労働省ホームページ
- ・法務省入国管理局ホームページ

地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関 (2) -2

－ 「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

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

(視 点)

現状、地域活性化は焦眉の課題となっており、地域金融機関の関与が期待される。本論文では、地方自治体の施策と彼らが求める地域金融機関の役割を考察している。「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関」のシリーズでは、地域活性化の成功には、地方自治体が、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化の施策を策定・推進する役割を担うことが不可欠と確認している。本論文では、当該施策を行う地方自治体で、かつ地域金融機関と密接な連携を行う鹿児島県長島町をケーススタディとしている。

本論では、前論に引き続き、長島町の様々な施策及びその策定過程を観察し、その特徴を再整理した上で、同町の様々な施策が成功する地域活性化の施策であることを確認する。地方自治体の施策に対する地域金融機関の役割と具体的方法論については、次回考察する。

(要 旨)

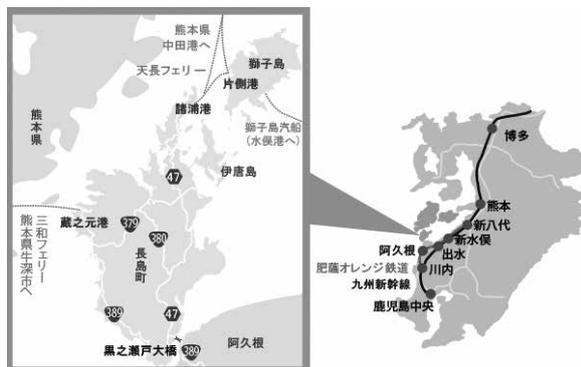
- 地域活性化には、地方自治体が供給側の論理ではなく、地域住民等の需要側のニーズに適合した施策を策定・推進する役割を担う必要がある。本論文は、当該役割を担い、かつ地域金融機関と連携している鹿児島県長島町をケーススタディとして取り上げる。同町の施策の具体的な特徴を把握し、地域金融機関の関わり方を考察することを目的としている。
- 前論では、長島町に特有の課題が「地域経済が活性化し、相応の雇用創出があるにも関わらず、人口の社会減が続いている」こと、その原因と対応策を確認している。
- 本論は、前論で確認した同町の課題、原因に対する対応策をより広範囲に俯瞰し、井上貴至前副町長が作成し、土井隆地方創生統括監が継承した「長島版総合戦略個票」の考え方と齟齬が無いことを確認している。
- 前論では、地域活性化に成功する施策の策定過程が「各個人や団体の特性と要望を対話によって理解して信頼関係を構築し、地域活性化の当事者とする過程」と「地域内外の当事者を含む『人のつながり』で需要側と供給側の特性と要望を調整する過程」の2段階で構成される特徴を持つと論結している。本論は、長島町に特有の問題に対応する様々な施策も同様の施策過程を持つと論結する。
- この論結は、前論の議論を補完している。今回は、当該論結を踏まえ、鹿児島相互信用金庫が関与した長島町の地域活性化の施策が上述の特徴と整合していることを再確認し、地域金融機関の関わり方を考察する。

1. はじめに一本論文について

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

これらの想定を検証するため、本論文は、地域活性化に取り組む地方自治体が出展する交流会「まちてん^(注2)」に着目し、2017年12

図表1 長島町の位置



(出典) 長島町HP

月に東京・渋谷で開催された第3回の交流会に出展した地方自治体等11団体中、ランダムに接触した8団体を対象としている。当該8団体から「補助金に依拠したハコモノや特産品等に頼るのではなく、地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策が提案され、人口増加を意識している」との条件を満たすと想定される地方自治体等を交流会で対話した内容によって抽出している。本論文では、抽出された地方自治体のうち、地域金融機関と連携している鹿児島県長島町を取り上げている。

2. 本論文の目的、手順と本論の位置づけ

本論文は、鹿児島県長島町(図表1)の施策の特徴を把握し、〈1〉で想定する施策に該当することを検証した上で、〈2〉の想定を検証することを目的としている。内容が多岐に渡るため、以下の手順で行っている。

- ①本論の規定する地域活性化の視点から鹿児島県長島町の状況を俯瞰し、同町の具体的な課題と主な原因を把握する。
- ②①の課題と主な原因への対応を含む50項目の施策をまとめた前副町長の井上貴至氏への取材を中心に、それらの施策の策定過程を明確にする。
- ③井上氏が同町の地域おこし協力隊、町役場、協力企業等と連携して推進した②の

(注)1. 「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)」は3部構成となる。3部全体を本論文、第1部に相当する吉田(2018b)を前論、第2部に相当する今回の議論を本論と呼称する。

2. 地域活性化に関わる団体を一堂に集めた交流会の通称。実行委員長への取材から地域活性化に成功した地方自治体の出展が高いと期待される。詳細は吉田(2018a)を参照のこと。

施策の一例を観察してその特徴を把握し、57頁の〈1〉の想定に該当すると検証する。

④現「地方創生統括監」の土井隆氏への取材を中心に、井上氏、地域おこし協力隊や協力企業等担当者の皆様への取材を加味し、長島町の様々な施策が同町に特有の課題とその主な原因に対応していることを確認して共通する特徴を把握する。当該施策が57頁の〈1〉の想定に該当することを再検証する。

⑤鹿児島相互信用金庫が関与した長島町の地域活性化の施策も同町の施策の特徴と整合していることを確認し、57頁の〈2〉の想定を吉田（2018a）の考察^(注3)に留意して検証する。

前論（吉田2018b）では手順①～③に関する議論を行っている。手順①については、長島町の根本的な課題も人口減少にあり、特有の課題が「地域経済が活性化し、相応の雇用創出があるにも関わらず、人口の社会減が続いている」ことにあると把握し、主な原因を3項目あげている。手順②③と吉田（2018a）から、同町の施策が「各個人や団体の特性と要望を理解して信頼関係を構築し、地域活性化の当事者とする過程」と「地域内外の当事者を含む『人のつながり』で需要側と供給側の特性と要望を調整する過程」の2段階で策定されると考察している。井上氏はこのよう

な施策の策定過程を「信頼を創り、つなげる」方法と述べている。手順③では、手順②の施策の1例として阪急交通社との提携を取り上げ、その特徴を考察し、57頁の〈1〉の想定と整合することを確認している。本論は、手順①～③を対象とした前論の議論に引き続き、手順④を検討する^(注4)。

本論文は、そのために、土井氏への取材を中心に、井上氏や地域おこし協力隊や協力企業等担当者の皆様への取材や現地の見学を行っている。本論は、これら取材等に基づき、長島町の様々な施策が、手順①で明らかになった長島町に特有の課題への施策になっていること、57頁の〈1〉の想定に該当することを再確認し、その共通する特徴を再考することで、前論を補完することを目的とする。

3. 鹿児島県長島町とその課題

(1) 長島町の概要^(注5)

鹿児島県長島町は、同県北西端に位置する。町役場のある長島本島を中心に大小23の島々で構成され、人口10,431人（平成27年度国勢調査）、総面積116.12km²を有し、豊かな自然と温暖な気候に恵まれている。長島本島と九州本土の阿久根市は「黒之瀬戸大橋」で接続する。長島本島－鹿児島市内は車で2.5時間程度かかる。

長島町は、風力発電（図表2）や太陽光発電

(注)3. 吉田（2018a）は、地方自治体の思索に対する地域金融機関の関わり方も、供給側と需要側を含む全ての当事者が「人とのつながり」の仲で調整する必要があると考察している。

4. 特段の表記のない限り、長島町に関する記述は、2018年4月に愛媛県松山市内で行った同町前副町長の井上貴至氏（現愛媛県総務部総務管理局市町振興課課長）への取材及び取材用の配布資料（井上2018a;2018b）、2018年6月に鹿児島県長島町内で行った地方創生統括監の土井隆氏への取材及び配布資料（「長島版総合戦略個票・2017年5月6日作成」）、地域おこし協力隊の益田啓光氏、甲斐友也氏及び（株）川商ハウス長島支店長の今田正仁氏への取材内容に基づいている。

5. 本節の記述については長島町HPをもとにしている。
長島町HP：<https://www.town.nagashima.lg.jp/>（2018.5.2参照）

図表2 長島町の風力発電風景



(出典) 井上前副町長提供写真

図表3 長島町の太陽光発電の一例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表3) をエネルギー政策の中心に据え、バイオマス発電にも取り組んでいる。電力自給率は150%を越える。主力産業は、第一次産業で農作物(じゃがいも、甘藷、米、甘夏、不知火、みかん、お茶)、畜産物(豚、肉用牛、鶏)、海産物(ブリ、アオサ、真鯛の養殖、近海漁業)で食料自給率は100%を超える。焼酎製造会社や電子部品の工場等もある。

(2) 長島町の課題—地域活性化の観点から

前論で示したとおり、地域活性化の観点で見れば、長島町も継続的な人口減少が問題となっている。地域経済が安定成長し、一定水

準以上の求人があるにも関わらず、人口の社会減が続くことが同町に特有の課題である。主な原因として、a. 適切な専門・高等教育機関等がないために若年層が町外に流出すること、b. 専門・高等教育を受けた若年層は企業や専門職に進むことが多く、第一次産業を中心とする町に戻りにくいこと、c. 町外から移住したくても住宅の供給が物理的に制限されることの3点が着目されている。本論では、同様の視点から、井上氏・土井氏ともに、d. 好調な第一次産業の生産者が高齢化し、若年層があまり従事しないため、将来的に地域経済の停滞を招くことを懸念している旨を確認している。実際、同町の第一次産業の有効求人倍率は現状も概ね2倍程度と想定される。よって、a~cの原因とdの懸念に対応する施策の策定が求められるとわかる。

4. 長島町の地域活性化の施策とその策定過程

長島町の地域活性化の施策は、前副町長の井上貴至氏が当初作成し、井上氏の退任後、「地方創生統括監」に就任した土井隆氏が精査し、かつ独自の視点を加えた「長島版総合戦略個票・2017年5月6日作成」(以下、「個票」という。)で示される(図表4)。「個票」では、長島町の現状を「中長期的な人口減少」と把握し、最終的に同町の「持続可能性を高める」よう主張している。「個票」の施策は、同町への定住を促す4つの基本目標と目標別の施策を列挙し、上述のa~dへの対応策が含まれる。よって、本論の認識は「個

図表4 長島版総合戦略個票（「個票」）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

票」の認識と齟齬がないといえる。「個票」には、前論で取り上げた大型の新ホテルに対応するために来訪者の増加を行う施策も含まれている。

当初、長島町に係る様々な施策を策定した井上氏は、現在も総務省に所属する国家公務員である。自ら創設した「地方創生人材支援制度」により、2015年4月～2017年3月の2年間、常勤職（副市町村長、幹部職員）として同町に派遣されている^(注6)。彼は、着任直後から、同町の全ての離島を巡り、多くの人に会いに行き、体験し、対話している。このような交流から「地域住民の強みや出来ること（特性）・やりたいこと（要望）は、実際に足を運んで話をしなければわからない」ことを発見している。

井上氏は、着任3ヵ月後に副町長に就任した直後から、日中は菓子やアイスクリームを用意して副町長室を開放し、就業後は東町漁協の敷地内の施設（通称ICE BOX）前で不定期にバーベキューを行い、町民の参加と対

図表5 ICE BOX前のバーベキュー会場



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

話の場を提供している（図表5）。彼は「一緒に何か食べながら話をすると、親近感がわいて色々なアイデアが出る」とその効果を述べている。実際に、井上氏は、後述の鹿児島相互信用金庫と同町が連携して立ち上げた「ぶり奨学金制度」に係るブレインストーミングもバーベキュー会場で行われた旨を述べている。

井上氏は、自ら出向き、交流することで町民の特性と要望を理解し、それを軸に信頼関係を築き、地域活性化の当事者として迎え入れる。逆説的にいえば、町民が仕事のある日中に副町長室に訪問し、飲み物や食材を持ってバーベキュー会場に足を運ぶのは、信頼関係があり、当事者として対話に参加できると知っているからといえる。彼は、このようなざっくばらんな対話から、地方創生人材支援制度で定められた2年という期限内で50項目に及ぶ実現可能で具体的な施策を策定したのである。

井上氏の副町長時代に勧誘され、現在も地

（注）6. 地方創生に積極的に取り組む市町村（原則人口5万人以下）に対し、意欲と能力のある国家公務員・大学研究者・民間人材を市町村長の補佐役として派遣する制度。

方創生統括監として活躍する土井氏は、より現場に近い立場から井上氏の施策を精査し、独自の視点を加えている。彼が、井上氏と同様に町民との信頼関係を築いていることは、今回の取材でも窺える。例えば、当方の要望に対し、多くの町民の方々とその場で交渉し、面談を快諾していただいている。

土井氏は、井上氏の施策には実行可能であるが、現場レベルでは簡単にいかないものもあるという。彼は、町役場のマンパワーに配慮し、地域おこし協力隊等で実務に明るい外部人材を整え、自身のITに係る知見や大手IT企業勤務時代の人脈からの協力を得る。その上で、井上氏の施策をもとに69項目の施策を載せた「個票」を提示したのである。

5. 長島版総合戦略個票（「個票」）の施策とその実行

(1) 辻調理師専門学校との連携

イ. 連携の経緯－前論文との関係から

井上氏は、定型的な執行業務を持たない副町長に就任した時、老朽化で閉鎖された国民宿舎の代替となる大型の新ホテルに係る施策の策定を町長から託され、「唯一の宿題」と捉えて担当している。彼は、新ホテル建設・運営を公共で担うこと（官設官営）には限界があると考え、民間企業の資金と運営ノウハウを生かすPFIを導入する（民設民営）^(注7)。民間企業は、採算性が期待出来ない限りPFIに参加しないため、長島町への来訪者を増加させ、彼らがホテルを

利用するよう促す施策を検討し、阪急交通社と辻調理師専門学校との提携に思い至っている。これらの施策は、最終的にPFIに地元の民間企業が参入したことで一応の成功を収めたといえる。前論では、阪急交通社との提携を考察し、57頁の〈1〉の施策に該当していること、そして来訪者の増加に成功したことを確認している。本論は、辻調理師専門学校との提携を中心に観察する。

ロ. 辻調理師専門学校との提携とその発展

当初、井上氏は、食料自給率100%超で高い競争力のある長島町の生産物を食材として活用することで、身近で魅力的な観光資源になると考えたという。そこで、新ホテルの開業に合わせて、地元の生産物を利用した料理について業界最大手の辻調理師専門学校の協力を仰ごうとしたのが提携のきっかけと述べている。

辻調理師専門学校との連携には現「地方創生統括監」の土井隆氏（**図表6**）の尽力が大きい。土井氏は、井上氏が勧誘した時点では、東京でIT企業を起業した社長であったという。彼の最初のキャリアは日本最大手のECモール企業で、トップセールスであったとのことである。その後、彼は日本初の求職者課金型転職サイトの子会社で高級飲食店の予約サイトを立ち上げている。彼は、その時に辻調理師専門学校出身のOBの料理人や同校の入学担当者等と親交を深めたという。彼は、同校との提携には

(注)7. 詳細は前論（吉田2018b）を参照のこと。

図表6 土井隆 地方創生統括監



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

その時の信頼関係が源泉にあったと述べている。

辻調理師専門学校側から見れば、同校が長島町と提携した理由は、学生の調理実習等に安価で高品質の食材を提供できるメリットは当然として、最大の決め手は、「ぶり奨学金制度」の存在であったと井上氏・土井氏ともに認めている。同制度は、長島町出身の高校以上の生徒・学生に無利息の奨学金を貸与し、10年以内に地元に戻れば返済全てが補填されるというものである。井上氏は「同校は毎年1,000人以上の卒業生を輩出するが、大都市圏内の著名料理店で修業した後、地元に戻って自らの料理店を開くことを目標にしている人も少なくない。ぶり奨学金制度のように地元に戻るインセンティブを高める仕組みは彼らにとっても他人事ではなく、強く興味を持ってもらえた」と述べる。土井氏は「今まで

図表7 辻調との包括協定



(注) 一番右側から、井上貴至長島町副町長(当時)辻調理師専門学校責任者、長島町地域おこし協力隊太田良冠氏(出典) 井上貴至 (2016)^(注8)

の一般的な料理人の成功モデルは東京の銀座等で客単価3万円の店を持つことであった。しかし、同校は、今後は地域に積極的に関わり、地域の持続可能性を担うプロデューサー的な役割を担うシェフも輩出したいと考えていた」と述べている。両者共に、長島町の施策やその考え方が、同校の目指す方向性への具体的回答に成り得ると興味を持たれたことで、新ホテルへの料理協力に留まらない包括的な提携につながった旨を述べている(図表7)。

辻調理師専門学校との提携には、新ホテルへの協力以外に、料理人と長島町の生産者間の交流や町民に同校の通信教育講座のモニターとして参加してもらう等の提携も含まれる。太田氏は、同校との関係を進め、ガストロノミーアイランド(美食文化島)を創設するという構想を持つに至る。彼は、井上氏や土井氏と共に同校出身の一

(注)8. 井上貴至「料理人さん、いらっしゃ〜い<全国初>辻調理師専門学校と地方創生にかかる協定を締結」『井上貴至の「地域づくりは楽しい」』(2016年3月)。

井上貴至ブログ

<http://blog.livedoor.jp/sekainotakachan/archives/68522382.html> (2018.10.25参照)

流シェフやその関係者を筆頭に長島大陸視察ツアー等を始めている。同ツアーでは、ツアー参加者と生産者との直接交渉による販路拡大の他、シェフが同町の産品を使った実演調理を行い、生産者や一般参加者に提供する等、広く町民と交流する機会を作る仕組みになっている（図表8）。

土井氏は、彼のIT企業時代の後輩で共に高級飲食店の予約サイトの立ち上げにも参加した太田良冠氏を地域おこし協力隊に推薦し、同施策を推進・発展させている。太田氏は、IT企業勤務時代に「一次産業と料理人との関係が希薄である」ことを問題意識として持っており、土井氏に「長島町であればやりたいことが出来る」と勧誘されたという。同ツアーは、2017年5月現在、長島町から業務委託された東町漁業協同組合の子会社JFAによって13回実施され、62名のシェフが参加している。太田氏は、同町で辻調理師専門学校の通信教育講座の第一期モニターにもなっている。

長島大陸視察ツアーには、生産者が産品

を食材として再認識し、モチベーション向上や所得向上に寄与する効果があると井上氏も土井氏も認めている。井上氏は、自らの産品が食材として扱われるのを間近に見て、生産者が「食材提供者」としての矜持を持つと述べる。また、農協に出荷できない小粒なジャガイモが料理に重用され、同様に小粒で酸味の強い柑橘類が風味豊かな調味料になると間近で確認し、今まで無用だった産品に「新たな食材」としての価値があると気づくという。井上氏は、それらが産品への想いと所得上昇の両側面で生産者のモチベーションに寄与すると強調する。土井氏は、町民の辻調理師専門学校への受入れ等を通じて、料理人等の専門教育を受けた若い人材が長島町に回帰するきっかけに成り得ると述べている。よって、この施策は、59頁のdに対応しているとわかる。

(2) 「長島大陸食べる通信」の発行

長島大陸視察ツアーで見られるように、土井氏は、井上氏が策定した施策について、地域おこし協力隊の整備等を含め、より現場に近い立場から精査し、独自の視点を加えている。その主要な活動の1つに「長島大陸食べる通信（図表9）」の発行がある。「食べる通信」は、「一般社団法人日本食べる通信リーグ」からライセンスを受けた団体が「冊子と食材等」をセットで販売する定期購読誌の総称である。参加団体は全国各地と台湾に広がっている。長島町で発行される「長島大陸食べる通信」では、同町で産出される魚介

図表8 視察ツアー風景



(出典) 長島町企画財政課（2016）

図表9 長島大陸食べる通信



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

類、農作物やそれを利用した焼酎等の加工品等の製品をつくる生産者を毎回1つ題材としている。

同誌は、生産者に注目した記事を中心とする8~12頁（新聞二つ折りサイズ）の紙面と彼らが生産した産品を3ヶ月毎に契約者に配達するものである（1回3,780円）。地域おこし協力隊の甲斐友也氏が現編集長を担う。甲斐氏は、元々は鹿児島大学の学生であり、長島町でのイベント参加をきっかけに地域おこし協力隊に参加している。

甲斐氏は「長島町の産品や加工品はいずれも高品質であるが、そのことが認識されていない」との問題意識を持つ。彼は、同町産のワカメのブランド「島ワカメ」を例に挙げて、「産出量が鹿児島県トップで品質も高いためバイヤー人気は高い。しかし、ほとんど知られていないため、作り手が増えず人手不足が続き、6次産業化^(注9)のアイデアがあっても実行に移せない」と述べている。

甲斐氏は、生産者が手がける産品・加工品に対するコンセプトや想い、食べ方に対する

要望等を読者（=産品の購入者）に知ってもらうことがマーケティングの基礎と述べ、雑誌の焦点を産品の生産者に当てる。彼は「生産者は、恥ずかしがり屋で口下手の方が多く、簡単には本音が聞けない。3ヶ月くらいかけ、仕事を手伝い、一緒に飲みながら仲良くなって対話することで、だんだんに産品等に対する思い入れや、どう食べて欲しいとかがわかってくる」という。彼は、このような「本音の言語化」を雑誌の編集方針としている。土井氏は「情報発信によって、間接的な交流人口を増やし、第一次産業の生産者が魅力的な存在であるとわかってもらい、ファンを創ることが大切」と述べ、「長島大陸食べる通信」が生産者と消費者をつなぎ、生産者の意識の向上そして生産者自体を増加させる効果も期待する旨を述べている。

(3) 若者を長島町に引きつける施策

59頁のa、bをまとめると、「町内の中学卒業生以上の若年層が町外に流出し、回帰しない」事象が継続していることを示し、その原因が「高等教育機関と就業したい職業の欠如」にあるとしている。「個票」では下記のような施策で対応している。

①Nセンタープロジェクト-ITを利用した通信制N高等学校との提携

Nセンタープロジェクトとは、地方自治体とカドカワ株式会社（以下、「カドカワ

(注)9. 1次産業（農林漁業）と2次産業（製造業）及び3次産業（小売業等）の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組みをいう。詳細は、農林水産省HPを参照のこと。
農林水産省HP：<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>（2018.10.11参照）

社」という。)が連携し、各地にネットによる教育拠点を開設するものである。長島町は、ほぼ利用者のない長島町舎4階の展望台(図表10)をIT環境を整えた当該教育拠点へと改装し、「長島大陸Nセンター」を設立している。

この提携は、土井氏のIT関係の「人とのつながり」によって可能になったといえる。カドカワ社としても地方自治体との連携は初めての試みであったという。当該拠点では、カドカワ社と(株)ドワンゴが提携して開校したインターネット通信制高校「N高等学校」の課外授業を受講できる。具体的には、実務のプロが講師として教えるプログラミング講座、Web制作講座、文芸小説制作講座、ファッション/パティシエ/ビューティ/ゲーム講座から、大学受験用の講座、職業体験などのキャリア学習まで用意されている。別途、通信制のN高等学校に入学すれば、全日制と同じ卒業資格の取得も可能で、同センターに通うこともできる。その他にも、鹿児島県内の高校生が手書きで学校案内に係る情報発信も

図表10 長島大陸Nセンターの場所(楕円)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 高校の紹介記事



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

行っている(図表11)。運営は、地域おこし協力隊の白鳥薫氏が担当している。

土井氏は、N高等学校の課外授業には大学受験から実務で即戦力を養成する講座までであることを踏まえて「Nセンターの価値は、高校・大学といった紋切り型の進路の提供ではなく、長島町に住む中学生や中学卒業者に人生の多様性を広げるための支援ができるところにある」との旨を述べている。

②島TECHの開催—ITを利用した地域活性化の人材開発事業(高校生向)

町内外の高校生が1週間の予定で長島町の事業者宅に滞在し、滞在先事業者の課題についてWeb制作を通じて解決する「島TECH」という企画を実施している。参加者はチーム別に町内の事業者の自宅等に滞在する。滞在先の事業者の課題を自ら発見し、Webを手段とする解決策を提案し、実際にWebの制作までを行う。滞在先の事業者にはWebによる情報発信を行えるとのメ

リットもある。

土井氏は、ITスキルを持ち、地域活性化に具体的に関われる人材育成を長島町で展開する事業を行うことで「高校のない所でも、勉強を行う場所が作れる」と述べ、参加者が将来のU・Iターン候補になって欲しい旨を述べている。

③獅子島の子落とし塾（高校・大学生向）

井上氏は、長島町では、特に完全な離島の獅子島を筆頭に、高校生以上の生徒・学生がいなくなりつつあり、地元の中学生在が将来のキャリアデザインを描けなくなっていると憂慮している。そこで、全国から大学生を招き、獅子島で地元の中学生的ための集中自学合宿を企画し、実行している。2018年度は8/25と8/27の2日間行われている。

④ぶり奨学金制度

井上氏を中心に鹿児島相互信用金庫の長島支店長や本部営業開発部の協力を得て策定されたぶり奨学プログラムの中心となる制度である。同制度は、長島町出身の高校以上の生徒・学生向けに貸与した奨学金の利息を補填するだけでなく、10年以内に地元に戻れば元金も全て補填する制度である。長島町から外に出た若年層が、大きく育って戻ってきてくれるきっかけとなることを期待し、出世魚で同町を代表する「^{ぶり}鰯」の名前を取ってぶり奨学金制度と名

づけている。詳細は次回考察したい。

(4) 空き家バンク制度等

59頁のcに係る対応である。地域おこし協力隊で「空き家」に関する事項を中心に担当する益田啓光氏は「長島町は、最も広い長島本島でも中央に山があり、平地部分が少ない。よって、物理的に新築住宅の供給制限があり、町外（阿久根市、出水市）から長島町に勤務する方も多い」と述べる。地方創生統括監補佐の明石照久大学名誉教授は「長島町の労働力不足を隣接地域の労働者で補うことで地域経済圏が成立している」と分析する。また、同町唯一の不動産業者である株式会社川商ハウス長島支店（**図表12**）の今田正仁支店長は、長島町のアパート等の新築物件はすぐに埋まると述べる。両者の言説は益田氏の議論を裏付けるものとわかる。

井上氏、土井氏や地域おこし協力隊の面々は、自らの経験、他の協力隊や移住者との対話、そして同町の産業を担う人達等との交流から、長島町には人を惹きつける魅力があ

図表12 川商ハウス長島支店



(出典) (株)川商ハウスHP(注10)

(注)10. (株)川商ハウスHP：https://www.roomstation.com/shop/nagashima (2018.10.26参照)

り、潜在的な移住希望者がいることを認識している。また長島町に興味を持った若者等が同町への移住を希望しても、供給制限で移住が出来なくなることを危惧している。益田氏は、空き屋の再利用はその解決策として浮かんだという。

そこで、地主に空き家の登録を促し、町が利用者を斡旋する制度が「空き家バンク」である。この制度が機能しているのは、益田氏の尽力が大きい。長島町では、空き家の場所がわからない場合も多く、所有者の移転登記等がなされていないことも多い。さらに、解体しないと危険な家屋もある。益田氏は、空き家の調査、家主や地権者との様々な交渉から居住希望者の斡旋までをほぼ一手に引き受けている。不動産登記の状況は川商ハウスの今田氏の協力を得ているとのことである。2018年3月の改定により、同制度に登録することで、空き家を改修する際に、333万円(500万円の2/3)を上限とする補助金を交付している。詳細については、次回考察するが、明石地域創生統括監補佐は、制度改正後、2018年10月末時点で30件の斡旋が成立したと述べる。

6. 検証結果

井上氏は、長島町の町民との対話によって特性と要望を把握することで信頼関係を構築し、信頼関係を構築した町内外の当事者と対話を行い、各々の特性と要望を調整し、4つの基本目標に応じた具体的な施策を50項目にまとめた「長島版総合戦略個票」を提示し

ている。土井氏は、より現場に近い立場から、役場の職員のマンパワーへの配慮、地域おこし協力隊の態勢整備等を行い、独自の視点を加えて精査し、独自の視点を加えた69項目にわたる「個票」を再提示している。

本論は、前論の議論を踏襲し、地域活性化の観点から長島町の問題も人口減少にあるとしている。また、同町の特有の問題として、地域経済が安定して一定以上の雇用があるにも関わらず、人口の社会減が続いていることにあると指摘し、取材等からその主な原因と将来的な懸念を59頁のa～dとしている。「個票」も長島町の現状を「中長期的な人口減少」と把握し、これらへの対応策が策定されており、本論の認識と「個票」の認識には齟齬がないといえる。

59頁のa、bで「町内の中学卒業生以上の若年層が町外に流出し、回帰しない」現象が継続しているということは「町内の中学卒業生にとって長島町に魅力がないと見えること」に他ならない。その直接的な原因は「高等教育機関と就業したい職業の欠如」と分析される。しかしながら、町民と徹底した対話を行う井上氏・土井氏は、当該原因の底流に「中学生や中学卒業生の若年層が選べる将来の選択肢が見えない」ことがあると把握している。それは、井上氏が「町内の中学生のロールモデルがないので、将来をイメージできない」、土井氏が「高校の課程に捉われず好きな職業の勉強をすべき」と述べていることから窺える。よって、個票でも「中学生や中学卒業生にとっての魅力的な選択肢の

可視化と多様化」という視点を持つ様々な施策で行われている。獅子島の子落とし塾も島TECHも町内の中学生や中学卒業生と主に町外の高校生や大学生との交流人口を増やし、将来の選択肢の可視化や多様化を行うものである。長島大陸Nセンター（**図表13**）で用意したN高等学校の課外授業には大学受験から実務で即戦力を養成する講座まで用意されており、土井氏は「Nセンターの価値は、長島町の中学生や中学卒業者に紋切り型の進路の提供ではなく、人生の多様性を広げる支援ができるところにある」との旨を述べている。

辻調理師専門学校との提携や「長島大陸食べる通信」の発刊も、同町の魅力が顕在化し、選択肢として認知されれば、町外に流出した若者層がUターンする可能性も高くなる。ぶり奨学金制度はそのきっかけとして位置づけられている。

59頁のcは「空き家バンク」制度で対応している。空き家バンク制度への登録は、町の行政面では家屋の所在と地権者の把握、移住者の受入先の機能、（借主が見つければ）地権者の固定資産税からの解放あるいは改装資

金に係る補助金の需給対象等各々の特性と要望が調整されている。この仕組みは地域活性化に係る官・民そして金融機関連携のモデルケースとなるが、詳細は次回考察する。

59頁のdは辻調理師専門学校との提携や長島大陸通信の発刊等々で対応している。辻調理師専門学校との提携において、井上氏は、生産者が一流の料理人との対話や交流する中で、良質な食材の提供者としての矜持が生まれ、新たな可能性に気づくことで、モチベーション向上につながると述べている。この効果は吉田（2018a）の事例でも見られる。長島大陸食べる通信の編集長でもある太田氏は、外部の目から見た長島町の生産者は「格好いい」といい、それを雑誌で伝え、長島町を広めたいという。そもそも、長島町の産品や加工品は、生産者の知恵と工夫によって、ブランド名で差別化できるものが多い。例えば、同町の東町漁協は、餌に鱒^{いわし}を混ぜる等の工夫を凝らした「鱒王」^{ぶりおう}ブランドのブリを養殖し、世界に輸出している。太田氏は、雑誌を通じて、長島町の知名度を上げ、生産者を再評価し、彼らの矜持を広めることで、町内外の人達に生産者への選択肢を提案しているといえる。前論で述べた「大型の新ホテルに建設に対応する施策」は、「長島町の魅力の理解」という意味で59頁のdに包含されるといえる。

なお、本論では詳細まで触れないが、個票では、他にも長島町の知名度を上げる様々な施策が見られる。例えば、長島町ではキッチンカーの「ブリうま食堂（**図表14**）」は全国

図表13 長島大陸Nセンター内部



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 キッチンカー「ブリうま食堂」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

で活躍している。また、長島町を舞台にした映画を全国展開するため、クラウドファンディングでその資金を集める等の工夫をしている。

7. 結論とインプリケーション

長島町は、地域経済が安定し、一定水準以上の雇用がある。気候は温暖、風光明媚で観光地としての魅力もある。インフラも整備されつつあり、長島町の周回道路、風力・太陽光発電等による電力自給率は150%を超える。食料自給率は100%超で良質の食材が安価に提供される。町民性は進取の精神に富み、外部の人間に閉鎖的ではない。阪急交通社が企画した旅行商品による同町への来訪客は2017年度4,420人で前年度と比較して2.37倍となっている(室田2018)。よって、同町は、井上氏、土井氏、地域おこし協力隊や実際の移住者等も認めるように、外部の目から見て人を惹きつける魅力があるにも関わらず、人口の社会減が続いている状況にあるとわかる。

井上氏と土井氏はその原因を59頁のa~c、

懸念材料をdとして、各々に対応する施策の策定に着手している。aとbは、A. 中学生や中学卒業生の若年層が選べる将来の選択肢が見えないことといえる。cは、B. 物理的な理由で住居供給ができないことといえる。dは、生産者の優位性が再確認され、長島町の認知度が上昇し、交流人口が増えればU・Iターン希望者の促進に寄与するとの視点を加えると、C. 長島町の魅力が理解されていないことと読み替えられる。そこには大型の新ホテルに建設に対応する長島町の来訪客増加の施策も含まれる。よって、長島町の人口の社会減に対応するにはA~Cに対応する施策が必要といえる。これらの施策は「個票」にも明記されている。

Aに対応する施策は、長島町内の中学生の特性(進路の選択)及び要望(可能な選択肢の把握)と中学卒業生の特性(長島町内の生活や就職)及び要望(実務技能取得含む多様な選択肢)を把握した上で策定されている。井上氏や土井氏が、基本的に接点のない彼らの特性や要望を把握しているのは、彼らに接し、親御さんや学校の先生等と愚直な対話を行い、信頼関係を構築した証左といえる。当該特性と要望を正確に理解しているからこそ、それに見合う特性と要望を持つ人材や団体と調整し、企画や提携が可能になる。長島大陸Nセンター開設は、N高等学校の特性(遠隔地授業と多様な選択肢の提供)及び要望(参加者増加と収益化)、獅子島の子落とし塾は、高校生・大学生の特性(将来の選択肢の提示)及び要望(ボランティア活動と非

日常体験)を調整した施策である。島TECHは高校生の特性(自由な発想)と要望(将来の選択肢を意識した実務経験とIT技能取得)と町内の事業者の特性(研修場所の提供)及び要望(HP開設)を調整した施策である。

Bに対応する施策である空き家バンクは、新築物件の供給が物理的に難しい中で、移住希望者の特性(町内の生活)及び要望(住居の確保)と長島町自体の特性(空き家の増加)及び要望(住民の増加、空き家と地権者の確定、固定資産税の確保等)を調整した施策である。詳細は次回議論する。

Cに対応する施策は、第一次産業の生産者のモチベーションを高め、長島町自体の認知度を上げ、興味を持ってもらうための施策となる。特に長島町の食材とその生産者の特性(競争力のある産品、進取の精神)と要望(認知度上昇、労働力不足の解消、生産物の新たな活用)を把握した上で策定されている。辻調理師専門学校との提携は、同校の特性(優秀な料理人の派遣・食材開発)及び要望(地域を創る料理人の育成・良質な食材の入手)、長島大陸食べる通信の発刊も同誌の特性(生産者の再評価と食材の宣伝)及び要望(収入とロイヤリティ確保、知名度向上)を上乗せして調整した施策である。

これらの施策は、多岐にわたるため、全て成功しているかを定量的に測定するまでには至っていない。しかしながら、前論で述べた阪急交通社と提携した旅行商品は売行好調であり、大型の新ホテルのPFIは成功している。空き家バンクの利用は増加し、土井氏は

長島町で用意した改築費用の補助金の予算が逼迫しはじめた旨を述べている。井上氏が始めた獅子島の子落とし講座は2016年から開催し、すでに12回を超えている。また、転勤等ではなく、自らの意思による移住者も見られ、益田氏は2018年1-5月で転入が6件1店舗、U・Iターンが5件10名であったという。このように、井上元副町長から始まり、土井地方創生統括監、明石地方創生統括監補佐や地域おこし協力隊の面々が人とのつながりを広げながら努力してきた結果は徐々に見えるものになってきているといえる。

前論では、地域活性化に成功する施策の策定過程が「各個人や団体の特性と要望を対話によって理解して信頼関係を構築・拡張し、地域活性化の当事者とする過程」と「地域内外の当事者を含む『人のつながり』で需要側と供給側の特性と要望を調整する過程」の2段階で構成される特徴を持つと論結している。本論では、長島町に特有の問題に対応する様々な施策の策定も同様の特徴を持つと確認している。本論は、当該特徴を持つ施策の設定過程を井上氏の「信用を創り、つなげる」という言説に倣い、改めて「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」と呼称する。

本論では、57頁の〈1〉で示したとおり、「地域活性化の成功には、地方自治体が、補助金等を前提にした供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化の施策を策定・推進する役割を担うことが不可欠」と想定している。地域住民に受容される施策と

は、地域住民が各々の立場で自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策を意味する。今まで見てきた長島町の施策は、全て地域住民の特性と要望を踏まえたものであり、彼らが各々の生活基盤を拠点にして自主的に参加する仕組みといえる。よって、同町は、57頁の〈1〉の施策を策定・推進する役割を担っていると検証される。

長島町は、地域活性化に係る同町に特有の問題を解決するため、上述の地域経済の活性化の施策に加え、地域経済の活性化を人口の社会増につなげる経路を整備する施策を策定・推進する役割も担っている。吉田（2018a）は地域活性化を「人口の社会増を意識し、地域経済の活性化を目的に含む試み」としてい

る。よって、〈1〉の想定は、より正確に「地域活性化の成功には、地方自治体が、補助金等を前提にした供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化及びそれが人口の社会増につながる施策を策定・推進する役割を担うことが不可欠」と拡張すべきといえる。

今回は、当該論結を踏まえ、手順⑤鹿児島相互信用金庫が関与した長島町の地域活性化の施策が同町の施策の特徴と整合することを再確認し、57頁の〈2〉の想定を検証する。なお、今まで手がかりとすべきと考えていた吉田（2018a）の考察は「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」の政策決定過程の議論に内包されるため、本議論で代替する。

謝辞・著者注

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

〈参考文献〉

- ・土井隆『長島町の地方再生について』（2018年3月）
鹿児島県HP： http://www.pref.kagoshima.jp/ac06/chiiki/documents/53492_20180327193639-1.pdf（2018.5.21参照）
- ・井上貴至「鹿児島県長島町における地方創生の取り組みについて」『地方創生人材支援制度平成27年度派遣者 活動報告書』まち・ひと・しごと創生本部（2017年11月）,pp314-322
- ・井上貴至「地方創生人材支援制度による派遣経験とUIJターンに関する提案」『自由民主党地方創生実行統合本部 報告用資料（2018年4月,2018a）
- ・井上貴至「地域づくりは仲間づくり」『日本自治創造学会 パネルディスカッション報告用資料』（2018年5月,2018b）
- ・室田伸一『長島町との提携についてー地方創生の新しい可能性「地域“超”密着」』株式会社阪急交通社マーケティング部（2018年6月）
- ・長島町企画財政課「長島大陸視察ツアー 一流シェフにより長島の食材が変貌」『広報 長島』No. 121,長島町役場（2016年4月）
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(1)」『信金中金月報』第17巻第8号（2018年8月,2018a）,pp35-51
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-1」『信金中金月報』第17巻第12号（2018年12月,2018b）, pp43-61

日本中小企業学会第38回全国大会 国際交流セッション講演抄録

一橋大学大学院 経済学研究科長

岡室博之

(日本中小企業学会会長)

国際交流セッション共通演題 「中小企業の人材育成とHumane Entrepreneurship」

はじめに

日本中小企業学会第38回全国大会について

日本中小企業学会第38回全国大会は、2018年9月8日と9日の2日間にわたり、東京都練馬区の武蔵大学江古田キャンパスで開催された。本学会に入会されたばかりの高橋德行氏（武蔵大学副学長）に大会準備委員長をお引き受けいただき、堀潔副会長（桜美林大学）を大会プログラム委員長として、本大会の準備が進められた。統一論題のテーマとして「中小企業と人材：人材育成に期待される中小企業の役割」を掲げ、この分野で研究実績のある日本女子大学の額田春華氏、日本政策金融公庫の竹内英二氏、鳥根県立大学の久保田典男氏から、それぞれ中小企業における女性の活用、外国人の活用、事業承継における人材マネジメントについてご報告いただいた。中小企業の雇用や労働、人材育成と人材

活用は、特に近年の少子高齢化と慢性的な人手不足の下で重要な問題となっているが、本学会の全国大会の統一論題でこれらを正面から取り上げるのは初めてのことである。

なお、今年度は第38回全国大会に続き、9月11日と12日に東京・霞が関のイイノホールにおいて、ACSB（Asia Council for Small Business）の第6回大会（第6回アジア中小企業会議）が日本中小企業学会の共催によって開催された。日本中小企業学会会長である筆者がこの国際会議の大会委員長を務め、堀潔副会長や高橋德行大会準備委員長も組織委員会に加わった。そのため、日本中小企業学会の統一論題と国際交流セッション共通演題をACSB大会と関連づけ、ACSB大会2日目にHumane Entrepreneurship Initiative Global（HEI Global）のビジネスセッションを企画・主催するキチャン・キム教授（ACSB初代会長）を本学会大会の国際交流セッションに報告者として招聘することとなった。

1. 国際交流セッションの概要

第38回大会の国際交流セッションは「中小企業の人材育成とHumane Entrepreneurship」を共通演題に掲げ、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の協賛を得て、大会初日9月8日の午後に開催された。筆者が国際交流セッションの企画を担当し、中小企業の雇用と人材管理・育成の分野で研究業績を持ち、国際的にも活躍している研究者2名を海外から招聘することにした。招聘報告者は、前述の韓国カトリック大学のキチャン・キム(Ki-Chan Kim) 教授とオーストラリアのニューイングランド大学のバーニス・コテイ(Bernice Kotey) 准教授である。

キチャン・キム氏は、韓国中小企業学会の会長を経て世界最大の中小企業研究・支援組織であるICSB (International Council for Small Business) のアジア組織ACSBを創設して初代会長となり、さらにICSB会長として中小企業振興を国連事業の中に位置づけることに成功した。韓国政府の経済諮問会議の部会長を務め、政策への影響力も強い。キチャン・キム氏は近年、ICSBとACSBの活動を基盤としてHumane Entrepreneurshipという新しい概念を提唱し、その定量的把握と国際比較研究を進めており、研究成果を最近、Journal of Small Business Management (JSBM) に掲載している (Ki-Chan Kim, Ayman ElTarabishy and Zong-Tae Bae, “Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and

Quality Job Creation in a Sustainable World”, JSBM 56, March 2018)。そこで、同氏にはHumane Entrepreneurshipをテーマにご報告いただくことにした。

バーニス・コテイ氏は公認会計士の資格と経験を持つ実務家であるとともに、中小企業のファイナンスと人材育成に関する実証研究の業績を持つ優れた研究者である。ACSBにも加盟しているオセアニアの中小企業研究組織SEAANZ (Small Enterprise Association of Australia and New Zealand) の理事や大会委員長を歴任し、ICSBやACSBとも関わりを持っている。中小企業の創業者や経営者の人的資本の役割については筆者も含めて多数の研究者が実証研究を進めているが、中小企業の人材育成については、おそらくデータの制約もあり、実証研究の蓄積が世界的にみても乏しい。そこで、その分野の研究の第一人者であるコテイ氏を招聘して、ご報告いただくこととなった。

国際交流セッションは、筆者を司会として、最初に協賛者である信金中央金庫 地域・中小企業研究所の松崎英一所長からご挨拶をいただき、続いてキチャン・キム氏、バーニス・コテイ氏の順に英語 (通訳なし) でご報告いただいた後、参加者との質疑応答という順に進められた。

2. 第一報告 キチャン・キム「Humane Entrepreneurship: Theoretical Model and Its Application」(人道的企業家活動: 理論モデルとその応用)

この報告において、キチャン・キム氏は、自ら提唱するHumane Entrepreneurship (ここでは人道的企業家活動と訳しておく; 以下HEと略記)の研究動機と基本的な概念、ICSBの活動を通じたHEの概念と理論の発展、HEの具体的な測定と定量化の方法、今後の研究方向と課題について述べる。

キチャン・キム氏の研究動機のひとつは、民間企業で自分の仕事にコミットしている(前向きに取り組んでいる: engaged)従業員の比率の低さである。ギャラップ社の2013年の調査によれば、世界各国で企業の従業員の13%しか、自分の仕事に前向きに取り組んでいない。残り的人たちは、仕事にきちんと取り組んでいない(not engaged)か、いやいや仕事をしている(actively disengaged)のである。仕事に前向きに取り組む従業員の割合は、予想外に日本で特に低く、僅か数%に過ぎない(韓国と比べてかなり低い)。同氏によれば(少なくとも欧州の国についてみる限り)このような従業員の態度と国の競争力スコアには強い正の相関が見られる。

もうひとつの研究動機は、理論的な挑戦、すなわちリーダーシップ論とアントレプレナーシップ論の統合である。キチャン・キム氏はHEという新たな概念によって、この2つの(これまで独立に研究・議論されてきた)

理論をひとつにまとめようと考えた。企業にはビジネス(営利事業)という側面と人的資源の集合という側面があり、ビジネスの視点からは持続可能な成長と利益獲得、人間の視点からは従業員を含むステークホルダー(利害関係者)の満足度の最大化が求められる。同氏はその上で、人間中心の企業経営(HE)が従業員のリスク選好、前向きな取り組みと革新性を促し、企業の経営成果を高める、という連続的な関係を想定する。さらに、このような考え方を裏付ける企業の事例を、日本企業を含めていくつか紹介する。

この報告では、前述のJSBM掲載論文に基づいて、HEを「アントレプレナーシップ、リーダーシップと人的資源管理の好循環かつ持続的な統合」であり、「それがうまく実施されれば富と質の高い雇用が創出され、長期的に持続する」と定義する。HEの意義や伝統的な(ビジネス)アントレプレナーシップとの主な違いが、いくつかのキーワードに基づいて整理される。最終的なモデルは「人間のサイクル」と「ビジネスのサイクル」の両方から成り、前者はEmpathy, Equity, Empowerment, Enablement, Ecosystemという5つの要素、後者はEnvisioning, Enthusiasm, Exploring, Experimentation, Executionという5つの要素から構成される(それぞれの要素名の定訳はないので、ここでは英語名をそのまま記す)。その両方のサイクルを統合するのがHEである。

続いて、HEの概念と実践の発展過程が説明される。HEの概念は2015年6月のICSB大

会（アラブ首長国連邦ドバイ）で初めて公式に提示され、同年8月の「ジャカルタ宣言」、10月の「アルゼンチン宣言」と「マレーシア宣言」、2016年4月の「ソウル宣言」を経て、2016年6月16日のICSBニューヨーク大会における「国連宣言」に結実する。その間にHEの概念は、既存の起業志向（Entrepreneurial Orientation: EO）の理論に新たに人間志向（Humane Orientation: HO）の理論を統合する形で発展した。これまでの発展は、関係する会議や宣言文、白書・報告書等を含めて、HEプロジェクトのウェブサイト（<http://www.humaneentrepreneurship.org/>）で閲覧可能である。

次の課題は、HEをどのように測定して定量化するかである。キチャン・キム氏たちの研究グループは、HEの各要素をEOとHOに分け、それぞれの構成要素をアンケート調査項目の回答スコアから因子分析によって定量化する手法を採用している。2017年6月にアンケート調査によるデータ収集を試行的に開始し、2018年9月初めまでに地域や経済発展の異なる49カ国から2155件の回答を集め、簡単な集計と分析を始めたところである。調査主体は各国の大学教員やコンサルタントで、調査対象に選ばれたのは政治家、実業家と起業家教育の担当者である。アンケート調査の質問項目は上記のHEウェブサイトから日本語を含む各国語で閲覧可能である。

キチャン・キム氏たちは今後、さらに研究を重ねてHEの理論と測定方法を見直し、多くの事例調査を用いてアンケート調査の結果

を補足し、国や地域、企業のレベルにおけるHEの指標を作成し、各国の文化的・社会経済的要因を加えて、EOとHOとHE指標が企業や国の経営・経済成果にどのように影響するかをより詳しく分析する予定である。それとともにHEの国際比較を進め、HE指標と他のアントレプレナーシップ指標の関連を検討し、HEを振興するための公共政策や経営戦略を考察することを目指している。

HEはまだ新しい、未完成の概念・理論であり、その定量化と実証分析が今後の課題である。今後、この概念を普及させ、日本を含む世界各国で精緻なアンケート調査等により、ミクロ・マクロレベルでデータを収集・蓄積し、より良い政策や戦略の立案に資するような分析を進めることが必要である。

3. 第二報告 バーニス・コテイ 「Human Capital Development in the Entrepreneurship and SME Sector」 （企業家活動と中小企業部門における人的資本形成）

コテイ氏の報告は、近年の研究動向を踏まえて、起業家教育と中小企業における従業員訓練の特徴と課題を整理し、今後の方向性を示唆するものである。

コテイ氏はまずアントレプレナーシップのエコシステム（生態系）から議論を始め、アントレプレナーシップをグローバルな規模で推進するために、開業前と開業後の起業家教育を検討する。開業前の起業家教育は人々の起業志向（entrepreneurial orientation）を高

めるものであるが、開業後の起業家教育は中小企業の経営者と従業員の技術・経営スキルの向上を目指すものである。

起業志向の形成過程については、生物学、心理学、行動科学・社会学など多方面でさまざまな先行研究がある。また、この10年ほどの間に、起業家の人格・属性（独立志向、達成志向、リスク寛容性、創造性・情熱、自信、持続性）に関する研究が再び盛んになってきた。初等・中等教育における起業家教育の重要性を指摘する研究も多い。そこでは、実験を用いた双方向的な学び、分野横断的な教育内容、ロール・モデルとしての起業家と生徒の交流、教育者の教育訓練の効果が議論されている。しかし、起業家教育の障壁として、時間と教材と資金の欠如、既存の教育システムの硬直性、教育成果の評価の問題、そして何より、教師と両親が学校教育の「ビジネス化」を恐れていることが挙げられる。

次に、大学における起業家教育には、地域の大学と起業のエコシステムの強い結びつきによって地域企業との関係を強め、経験豊かな企業家によって実験的なプログラムが導入されるという特長がある。そこでは、短期集中コース、インターンシップ、海外派遣研修等さまざまな機会が受講生に提供され、公的補助金も利用可能であり、学生の起業活動にコミットする教員に認知と報償が与えられる。なお、起業家（企業家）には、孤独や競争のプレッシャー、失敗の恐れなどから来るさまざまなストレスがあり、離婚や精神疾患、自殺に至ることもあるので、humane

（人道的な、人間中心の）起業家という考え方は重要である。

開業後の経営者向けの起業家教育は、民間のコンサルタントやトレーニング指導者、大学教員、各種産業団体、商工会議所、公的機関等、さまざまな主体によって提供されている。トレーニングの手法も、ワークショップや会議、現場での研修、講習会（ウェブを含む）、短期コース、個人教授、ネットワーキング支援など多岐にわたる。このような経営者向けの起業家教育の課題は、質問への即時的な回答が求められ（熟考の時間がない）、起業家は既存中小企業の経営者よりも高い教育水準を持ち、より専門的な訓練を必要とするが、教える側の質がさまざまに起業家のニーズを満たせないことである。もともと、起業家教育において大学はあまり直接的な役割を果たしてこなかったが、それは、大学教育のプログラムが専門領域での知識やスキルの提供のために設計されていることによる。大学がこれまで以上に起業家教育にコミットすべきか、どのようにコミットすべきか（産業団体との連携、役員向けプログラム、短期コース）については、さまざまな議論がある。

最後に、中小企業の従業員向けの起業家教育である。人的資本は中小企業にとっても重要な資産であるが、大企業ほど人的資源管理をよく行うことが指摘されている。中小企業は特に、小規模による資源制約や産業の標準、経営者の教育能力、労働市場の条件、法令やサプライ・チェーンによる制約に直面しており、それに応じて中小企業の人的資本管

理にはさまざまなやり方が見られる。最近の研究によれば、中小企業経営者は首尾一貫した体系的な人的資源管理よりも、標準化されず非公式な、現場中心の従業員教育を好むようである。外部の専門家による教育訓練は最小限に留まり、経営者が直接従業員と接することが多く、作業現場の実務的なトレーニングと調整が主である。

一般的に、中小企業の経営は非公式な面が強い。従業員の募集は非公式なルートで行われ、労働市場で最高の労働者にアクセスできない。スキルや能力より組織へのフィットが強調される。従業員の賃金は低く、フォーマルな訓練を提供することができず、創造性や生産性を伸ばすことが難しく、したがって従業員の流出を止められない。そのため、従業員の教育訓練から得られる見返りが少なく、従業員の教育訓練にあまり投資しないという悪循環が見られる。

とはいえ、中小企業のこのような現状の下では、従業員向けのフォーマルな人的資源管理はむしろ企業の生産性を下げることになり、小規模企業にそのような余裕はない。中小企業に求められるのは、実行可能で、訴訟のリスクを減らし、法的義務を満たす一方で、変化への柔軟な適応と経営者・従業員の緊密な関係を可能とする、バランスの取れた人的資源管理である。もちろん、このようなバランスを保つ方法は企業規模によって異なる。これからは、従業員の共感とモチベーション等を高める人間中心の (humane) 人的資源管理を振興することが必要である。中

小企業の経営者が人的資源管理をそのような方向に変えていくのを助ける政策措置が求められる。

4. 議論とまとめ

本大会の国際交流セッションには、キチャン・キム教授のお声がけにより、ICSBのエイマン・タラビシー (Ayman Tarabishy) 事務局長が米国から来日して参加した。セッションの議論の最初に、そのタラビシー氏が発言を求め、ご自身の調査結果や米国の大学 (ビジネススクール) における教育の経験に基づいて、中小企業におけるHEの振興と普及に向けての取り組みの重要性について、また起業家教育の課題について力説された。米国の多くの大学で起業家教育が実施されているが、重要なのは (HEの基本要件にも含まれる) 創造性 (creativity) である。しかし、創造性をきちんと教えている大学は少なく、それを教育によって培うのは起業家教育よりも難しいという指摘は、大学における起業家教育が広がりつつある日本にとっても、大きな意味を持つ。

2つの報告は、中小企業におけるHEの重要性という点において共通点を持つ。質疑応答の中ではHEや起業家教育に関する質問も出されたが、本大会のテーマとも関わる中小企業の人材育成についてあまり具体的な議論ができなかったのは、国際交流セッションの企画担当者として少し心残りである。しかし、多くの参加者を集めて、アントレプレナーシップの国際的な研究と教育の最先端の情報

を共有できたことは、このセッションの重要な成果である。

謝辞

信金中央金庫 地域・中小企業研究所による継続的な協賛を受け、日本中小企業学会第38回全国大会においても国際交流セッションを盛況のうちに開催することができた。日本中小企業学会会長および国際交流セッションの企画担当者・司会として、ご支援に改めて厚くお礼申し上げます。報告者のキチャン・キム氏とバーニス・コテイ氏、全国大会準備委員長の高橋徳行氏、プログラム委員長の堀潔副会長をはじめ、日本中小企業学会東部部会役員各位にも感謝の意を表し、この抄録の締めくくりとしたい。

地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「店舗戦略セミナー」を平成30年12月7日(金)に東京で開催しました。

本セミナーは、店舗の効率的な運営により生産性の向上等に取り組んでいる事例を紹介することにより、信用金庫の店舗戦略策定を支援することを目的として開催したものであり、全国から77金庫、99人の信用金庫役職員が参加しました。

はじめに、道南うみ街信用金庫の取組事例として、田原常務理事が講演を行い、エリア別の店舗戦略や営業時間の変更、母店制の導入について紹介しました。また、平成30年9月に発生した北海道胆振東部地震の際の対応について解説しました。

次に、足立成和信用金庫の取組事例として、総務部の足立課長および営業推進部の中村課長が講演を行い、足立課長より本店建替えにかかるケーススタディとして、本店建替えの全体スケジュールに沿って、各段階における実施事項等について紹介しました。また、中村課長からは当金庫が所有する事業用不動産を整備し開設した創業支援施設「あかつき」の設立経緯や設備概要、入居者への支援メニュー等について紹介しました。

最後に、瀬戸信用金庫の取組事例として、稲垣理事・総合企画部長および総合企画部の森井次長より当金庫における事務集中化・効率化に向けた取組みと軽量店舗および母店・サテライト店体制の導入・運営等について紹介しました。

参加者からは「様々な角度からの店舗運営に関する講演で大変参考になった」、「昼休みの導入、インキュベーション施設の運営、事務効率化は当金庫が今後取り組むべきものであり、非常に興味深かった」、「当金庫も本店の建替えを検討しており、これまで何のノウハウもなく手探りの状況で悩んでいたので、今回のケーススタディは非常に有意義な時間となった」などの感想が寄せられました。



道南うみ街信用金庫 田原様



足立成和信用金庫 足立様(右)、中村様(左)



瀬戸信用金庫 稲垣様(右)、森井様(左)



セミナーの様子

地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年12月）

- 7日 ● 金融庁、地域銀行の平成30年9月期決算の概要を公表 資料1
● 金融庁、主要行等の平成30年9月期決算の概要を公表 資料2
- 10日 ○ 金融庁、年末における中小企業・小規模事業者に対する金融の円滑化について要請
- 13日 ● 中小企業庁、第154回中小企業景況調査(2018年10-12月期)の結果を公表 資料3
○ 中小企業庁、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」について、第2回交付を決定（岡山県および広島県において、呉信用金庫が代表者を務めるグループを含む計17グループ48者に対して。）
- 14日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年12月）を公表 資料4
○ 日本銀行、本店で2018年11月6日に開催した「事業承継支援に関する地域ワークショップ（埼玉県内信用金庫向け）」の模様について紹介（東京ベイ信用金庫 理事・地域サポート部長 市原 裕彦氏のプレゼンテーション資料を掲載）
- 17日 ○ 金融庁、「金融庁の1年（平成29事務年度版）」を公表
- 18日 ● 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「地域魅力創造有識者会議」報告書を公表 資料5
- 20日 ○ 金融庁、NISA口座の利用状況に関する調査（平成30年9月末時点）の結果を公表
○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新（消費の傾向（POSデータ）では、生鮮・惣菜のデータを追加）
- 21日 ● 金融庁、平成31年度税制改正の大綱における金融庁関係の主要項目について公表 資料6
○ 金融庁、「金融行政とSDGs」(2018年6月11日公表)を更新
○ 金融庁、「仮想通貨交換業等に関する研究会」報告書を公表
○ 中小企業庁、平成30年度「自主行動計画」フォローアップ調査および下請Gメンヒアリング調査の結果を公表
○ 中小企業庁、平成30年11月末までに先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロの措置（復興特措法による減免を含む）を実現した1,587の自治体を公表（「生産性向上特別措置法」で「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）
○ 総務省、平成31年度地方債計画を公表
- 26日 ● 日本銀行、「日銀レビュー 地域銀行の中期経営計画の特徴点」を公表 資料7
● 中小企業庁、平成31年度税制改正(中小企業・小規模事業者関係)の概要を公表 資料8
- 27日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

- 中小企業庁、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」について、第3回交付を決定（岡山県および愛媛県において、愛媛信用金庫が代表を務めるグループを含む計14グループ27者に対して。）

- 28日 ○ 経済産業省、これまで一部の中小企業が対象だった特許料等の軽減措置をすべての中小企業に拡充することとする「不正競争防止法等の一部を改正する法律」の一部を施行するための関係政令（同法の施行期日（2019年4月1日）ならびに特許料等の軽減対象者および軽減率等）の閣議決定を公表

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

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

（資料 1）

金融庁、地域銀行の平成 30 年 9 月期決算の概要を公表（12 月 7 日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

中間純利益は、4,228 億円を計上した。前年同期に比べて役務取引等利益が増加、経費が減少したものの資金利益、債券等関係損益および株式等関係損益が減少し、与信関係費用が増加に転じたことから、前年同期比 29.8% 減少した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（4.7 兆円）は前期に比べ増加し、不良債権比率（1.74%）も前期に比べ 0.03 ポイント上昇した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11 行）の総自己資本比率（14.22%）は、前期に比べ 0.21 ポイント、普通株式等 Tier1 比率（13.80%）は、同 0.19 ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（94 行）の自己資本比率（9.68%）については、前期に比べ 0.02 ポイント低下した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20181207-2/20181207-2.html> 参照)

（資料 2）

金融庁、主要行等の平成 30 年 9 月期決算の概要を公表（12 月 7 日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、17,454 億円を計上した。債券等関係損益が減少したものの、資金利益、役務取引等利益、株式等関係損益および与信関係費用の戻入益が増加し、経費が減少したことから、前年同期比 10.4% 増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（1.8 兆円）は前期に比べ減少、不良債権比率（0.54%）も前期に比べ 0.12 ポイント低下した。いずれも 1999 年 3 月期の金融再生法に基づく開示以降で最低となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率（17.46%）は0.17ポイント、普通株式等Tier1比率（12.84%）も0.10ポイント、前期に比べ低下した。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率（10.65%）は、前期に比べ0.61ポイント低下した。
(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20181207-1/20181207-1.html> 参照)

(資料3)

中小企業庁、第154回中小企業景況調査(2018年10-12月期)の結果を公表(12月13日)

中小企業庁は、第154回中小企業景況調査(2018年10-12月期)の結果を公表した。2018年10-12月期の全産業の業況判断D.I.は、前期(2018年7-9月期)比で1.8ポイント増加の△13.8となり、3期ぶりに上昇した。産業別にみると製造業D.I.は、同0.3ポイント増加の△10.2となり、非製造業D.I.は、同2.2ポイント増加の△15.0となっている。

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

(資料4)

日本銀行、全国企業短期経済観測調査(短観、2018年12月)を公表(12月14日)

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査(短観、2018年12月)を公表した。中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比横ばいのプラス14となった。改善幅が大きかった業種は、「石油・石炭製品」(16ポイント改善のマイナス7)など。悪化幅が大きかった業種は、「業務用機械」(8ポイント悪化のプラス16)など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント改善のプラス11となった。改善幅が大きかった業種は、「通信」(6ポイント改善のプラス29)、「電気・ガス」(5ポイント改善のプラス23)など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan12a.htm> 参照)

(資料5)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「地域魅力創造有識者会議」報告書を公表(12月18日)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部は、「地域魅力創造有識者会議」報告書を公表した。構成は以下のとおり。

1. はじめに

2. 小規模市町村を含む全ての地方公共団体への対応方策

(1) 地方創生の次のステージに向けた視点

① 地方創生を担う「ひとづくり」の強化

② 地方への新しいひとの流れの強化

- ③今後の社会、経済状況の変化への対応
- (2) UIJ ターンによる起業・就業者の創出
- 3. 中枢中核都市の機能強化等まちづくり
 - (1) 中枢中核都市の機能強化
 - (2) 高度経済成長期型まちづくりからの転換
 - ① 郊外住宅団地の再生
 - ② 公共施設等の有効活用
- 4. おわりに

(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiikimiryoku_souzou/h30-12-18_miryokusouzou_saisyuhoukoku.pdf 参照)

(資料 6)

金融庁、平成 31 年度税制改正の大綱における金融庁関係の主要項目について公表(12 月 21 日)

金融庁は、平成 31 年度税制改正の大綱における金融庁関係の主要項目について公表した。主要項目は以下のとおり。

1. 家計の安定的な資産形成の実現
 - NISA 制度の恒久化
 - NISA 口座保有者の出国に伴う対応
 - 金融所得課税の一体化（金融商品に係る損益通算範囲の拡大）
 - 教育資金一括贈与に係る贈与税の非課税措置の拡充および恒久化
2. 金融のグローバル化への対応
 - 過大支払利子税制の見直しに伴う金融マーケットへの対応
 - 外国子会社合算税制（CFC 税制）に係る所要の措置
 - クロスボーダーの債券現先取引(レポ取引)に係る非課税措置の拡充および恒久化または延長
3. その他の重要事項
 - 生命保険料控除制度の拡充
 - 火災保険等に係る異常危険準備金制度の拡充および延長
4. その他の要望項目
 - 協同組織金融機関に係る一括評価金銭債権の割増特例措置の延長
 - 日本版スクークに係る非課税措置の延長
 - 特定口座の利便性向上
 - 番号の告知に関する所要の措置

これらのうち、2019 年 3 月末で期限の切れる、協同組織金融機関に係る一括評価金銭債権の貸倒引当金繰入限度額の割増特例措置（10%割増）は、廃止されることとなった。ただし、

経過措置として割増率は年2%ずつ、段階的に縮小される。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/20181221.html> 参照)

(資料7)

日本銀行、「日銀レビュー 地域銀行の中期経営計画の特徴点」を公表 (12月26日)

日本銀行は、「日銀レビュー 地域銀行の中期経営計画の特徴点」を公表した。以下の要旨が紹介されている。

「本稿では、地域銀行の中期経営計画(中計)を概観し、経営方針の特徴を整理している。特徴点の第1は、地域銀行のうち、計数目標としてコア業務純益を設定する先が減少し、当期純利益やROEを掲げる先が増えている。基礎的収益力が低下する中で、前中計でコア業務純益が目標未達となったことや、株主をより意識している様子が垣間見える。第2として、貸出は引き続き高めの目標設定となっており、中でもミドルリスク企業向けの積極方針が目立っている。第3は、収益確保に向け、非金利収入の強化や経営効率化を志向している。これら目標設定面での傾向は、中計記載のキーワードの出現状況とも整合的である。地域銀行は、策定した中計をステークホルダーとの対話に活用しつつ、強みを活かした銀行経営を推進していくことが期待される。」

(http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2018/rev18j09.htm/ 参照)

(資料8)

中小企業庁、平成31年度税制改正(中小企業・小規模事業者関係)の概要を公表(12月26日)

中小企業庁は、平成31年度税制改正(中小企業・小規模事業者関係)の概要を公表した。資料にある改正内容の主な項目は、以下のとおり。

- 個人版事業承継税制の創設(相続税・贈与税)(新設)
- 中小機構出資の事業承継ファンドから出資を受けた中小企業に対する特例(法人税・法人住民税・事業税)(新設)
- 中小企業の災害に対する事前対策のための設備投資に係る税制措置の創設(法人税・所得税・事業税)(新設)
- 中小企業・小規模事業者の設備投資を支援する税制措置の延長(法人税・所得税・法人住民税・事業税)(延長・強化)
- 中小企業者等の法人税率の特例の延長(法人税・法人住民税)(延長)
- 研究開発税制の拡充(中小企業技術基盤強化税制の上乗せ措置の延長)(所得税・法人税・法人住民税)(延長)

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2018/181226zeiritu.htm> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(12月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
18.12.4	内外金利・為替見通し	30-9	原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も	角田 匠 奥津智彦
18.12.6	内外経済・金融動向	30-5	米中貿易摩擦とその影響―最終的には米中経済双方に悪影響が大きい―	黒岩達也
18.12.10	金融調査情報	30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2 ―「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から―	吉田哲朗
18.12.21	内外経済・金融動向	30-6	相続に伴う預金の地域間流出入 ―各都道府県の死亡状況、親の家族構成・子供世帯の所在地分布、保有預金残高から試算―	峯岸直輝
18.12.25	産業企業情報	30-13	中小企業における「人材活用」③ ―「外国人」の活躍による生産性向上への期待―	篠田勇樹 藁品和寿
18.12.28	産業企業情報	30-14	信用金庫による“事業承継支援”の在り方とは ―中小企業の“身近な存在”として期待に答えていくために―	長田友孝 鉢嶺 実

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
18.12.12	講演	成長が期待される航空機産業―航空機産業を支える中小企業―	青森県航空宇宙産業研究会	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	講演	「フィンテック」の最新動向について	フィンテック研修会	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	講演	内外経済と金利・為替相場の展望	第45回地域金融懇談会専門部会	埼玉縣信用金庫	角田 匠
18.12.14	講座	信用金庫の役割について	金沢信用金庫寄附講座 「地域金融論」	金沢星陵大学	松崎英一
18.12.14	講演	信用金庫における最近の店舗戦略の動向	店舗戦略にかかる情報交換会	信金中央金庫 南九州支店	刀禰和之
18.12.19	講演	国内外の経済情勢と今後の展望	第329回ならちゅうしん経営研究会	奈良中央信用金庫	角田 匠
18.12.19	講演	阿南市観光事業プロジェクトの施策発表	阿南市観光事業プロジェクト会議	阿南信用金庫	山形謙一

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
18.12.1	フィンテックの今後	Sing	静岡商工会議所	藁品和寿

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 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	
2014. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987
17.11	264	6,846	248	7,358	9,251,782	2,197	68,600	41,636	110,236	112,433
12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 1	261	6,843	256	7,360	9,253,915	2,184	68,027	41,150	109,177	111,361
2	261	6,836	254	7,351	9,254,026	2,181	67,759	41,002	108,761	110,942
3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
4	261	6,835	254	7,350	9,244,003	2,174	r68,756	r43,375	r112,131	r114,305
5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	r68,528	r43,235	r111,763	r113,928
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	r68,006	r42,961	r110,967	r113,110
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	r42,740	r110,489	r112,630
8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	r42,539	r110,031	r112,172
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	r42,257	r109,273	r111,412
10	261	6,816	248	7,325	9,223,840	2,138	r66,784	r42,108	r108,892	r111,030
11	261	6,810	243	7,314	9,220,621	2,140	66,560	42,028	108,588	110,728

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
2010年1月12日	山口	萩	萩山口	273	合併
2010年2月15日	杵島	西九州	九州ひぜん	272	合併
2011年2月14日	富山	上市	富山	271	合併
2012年11月26日	東山口	防府	東山口	270	合併
2013年11月5日	大阪市	大阪東 大福	大阪シティ	268	合併
2014年1月6日	三浦藤沢		かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松	磐田	浜松磐田	260	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											
2014. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
17. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
6	1,403,185	2.2	552,511	6.4	847,956	△ 0.2	2,717	4.7	1,402,225	2.2	1,622	34.0
9	1,411,279	2.4	557,720	6.7	850,660	△ 0.0	2,899	△ 5.7	1,409,612	2.4	1,592	43.5
17.11	1,407,146	2.1	557,453	6.0	846,656	△ 0.3	3,037	24.4	1,406,250	2.1	1,649	49.0
12	1,421,840	2.3	570,670	6.4	848,164	△ 0.2	3,005	20.3	1,420,320	2.3	1,549	13.3
18. 1	1,410,887	2.1	560,817	6.1	847,086	△ 0.3	2,983	43.8	1,410,036	2.1	1,487	30.9
2	1,414,939	2.0	568,213	5.9	843,732	△ 0.4	2,993	35.2	1,414,107	2.0	1,177	7.5
3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9
4	1,423,774	2.1	583,631	5.7	836,829	△ 0.3	3,313	41.1	1,422,358	2.1	1,102	3.4
5	1,417,632	1.9	575,875	5.4	838,495	△ 0.4	3,262	30.8	1,416,839	1.9	1,182	△ 4.5
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1
7	1,428,332	1.9	577,914	5.5	847,053	△ 0.4	3,365	26.3	1,427,510	1.9	1,466	△ 14.6
8	1,432,527	1.8	582,618	5.5	846,515	△ 0.5	3,393	27.9	1,431,656	1.8	1,447	△ 12.0
9	1,437,739	1.8	590,454	5.8	843,925	△ 0.7	3,359	15.8	1,436,127	1.8	1,348	△ 15.2
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

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道	前年同月比 増減率	東北	前年同月比 増減率	東京	前年同月比 増減率	関東	前年同月比 増減率	北陸	前年同月比 増減率	東海	前年同月比 増減率
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
17. 3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
6	73,004	1.8	54,056	1.2	247,328	2.0	260,800	2.0	37,893	0.7	297,684	2.1
9	72,870	2.1	54,681	1.6	248,884	2.4	261,464	2.0	37,831	1.0	299,096	2.9
17.11	72,596	1.1	54,264	1.4	248,404	2.1	260,995	1.7	37,690	0.8	297,970	2.3
12	73,624	1.4	54,816	1.4	250,342	2.3	263,273	1.7	37,898	0.9	301,606	2.7
18. 1	72,359	1.2	54,108	1.2	248,661	2.0	261,427	1.6	37,608	0.8	299,380	2.4
2	72,297	1.1	54,238	0.9	249,334	1.9	262,033	1.5	37,689	0.6	300,149	2.1
3	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	2.3
4	73,470	1.3	54,389	0.8	251,461	2.0	263,718	1.8	38,012	0.5	301,928	2.4
5	73,017	1.0	54,019	0.9	250,284	1.8	262,245	1.7	37,826	0.6	301,733	2.2
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
7	73,405	1.4	54,582	1.0	251,427	1.8	263,427	1.2	37,924	0.3	304,300	2.2
8	73,319	1.0	54,825	0.9	252,009	1.8	264,161	1.0	38,000	0.2	304,803	2.1
9	73,884	1.3	55,001	0.5	253,194	1.7	264,769	1.2	37,914	0.2	305,851	2.2
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

年月末	近畿	前年同月比 増減率	中国	前年同月比 増減率	四国	前年同月比 増減率	九州北部	前年同月比 増減率	南九州	前年同月比 増減率	全国計	前年同月比 増減率
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
17. 3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
6	291,135	3.7	59,930	0.8	27,568	0.7	23,107	1.3	28,712	2.2	1,403,185	2.2
9	294,590	3.2	60,373	1.6	27,668	1.7	23,261	2.2	28,750	2.1	1,411,279	2.4
17.11	294,216	3.3	59,766	0.9	27,605	1.6	23,179	2.1	28,698	1.9	1,407,146	2.1
12	297,732	3.5	60,397	1.2	27,848	1.8	23,522	2.5	29,046	1.6	1,421,840	2.3
18. 1	295,993	3.3	59,954	1.2	27,722	1.9	23,296	2.4	28,653	1.4	1,410,887	2.1
2	297,071	3.3	60,461	1.2	27,780	1.8	23,412	2.2	28,769	1.7	1,414,939	2.0
3	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2
4	297,592	3.0	60,759	1.2	27,935	1.6	23,685	2.4	28,996	1.4	1,423,774	2.1
5	296,427	2.7	60,180	1.2	27,866	1.8	23,460	2.5	28,722	1.1	1,417,632	1.9
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
7	299,822	2.9	60,719	1.5	28,151	2.1	23,597	2.0	28,973	1.1	1,428,332	1.9
8	301,406	3.0	61,046	1.4	28,208	1.9	23,728	2.2	29,043	0.9	1,432,527	1.8
9	302,500	2.6	61,290	1.5	28,262	2.1	23,845	2.5	29,172	1.4	1,437,739	1.8
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

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5
17.11	1,407,145	2.1	1,094,384	1.6	399,607	6.3	694,147	△ 0.8	620	9.6
12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 1	1,410,886	2.1	1,100,793	1.6	404,382	6.2	695,723	△ 0.8	677	23.9
2	1,414,937	2.0	1,107,054	1.5	412,418	6.0	693,911	△ 0.9	715	32.4
3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
4	1,423,773	2.1	1,109,292	1.5	418,577	6.0	689,944	△ 1.0	761	36.7
5	1,417,631	1.9	1,100,941	1.4	411,723	6.0	688,449	△ 1.0	758	35.5
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
7	1,428,331	1.9	1,107,701	1.4	417,356	6.2	689,600	△ 1.2	736	25.7
8	1,432,526	1.8	1,113,246	1.3	423,538	6.0	688,947	△ 1.3	750	22.8
9	1,437,737	1.8	1,109,851	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

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,752	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
6	240,786	5.6	135,448	7.4	104,983	3.6	347	△ 12.7	56,493	1.5
9	252,486	7.1	144,996	9.7	107,119	3.7	363	△ 7.4	53,294	△ 0.3
17.11	245,176	5.0	137,842	6.3	106,936	3.4	389	18.4	55,980	0.4
12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 1	243,868	5.1	136,305	6.5	107,159	3.2	397	21.2	54,672	0.3
2	243,473	4.8	135,470	6.5	107,581	2.7	413	26.1	52,774	0.7
3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
4	256,278	3.7	148,977	5.4	106,873	1.3	420	22.8	46,765	5.7
5	248,919	3.2	141,705	4.7	106,800	1.2	407	17.6	56,123	5.7
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
7	247,147	2.9	140,422	4.8	106,317	0.5	400	9.5	62,156	7.2
8	245,883	2.6	138,746	4.3	106,727	0.6	402	7.6	62,345	8.3
9	259,616	2.8	151,736	4.6	107,490	0.3	382	5.1	57,561	8.0
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

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2014. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592
17.11	18,296	△ 0.8	37,680	1.1	0	△ 100.0	11,600	△ 0.8	0	1,649
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	1,549
18. 1	18,346	△ 0.0	36,323	0.5	0	...	11,549	3.2	0	1,487
2	18,412	0.8	34,359	0.6	0	...	11,632	0.4	0	1,177
3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
4	14,479	△ 0.1	32,283	8.6	0	...	11,433	9.5	0	1,102
5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	1,181
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	1,466
8	18,726	2.7	43,615	10.9	0	...	11,047	△ 1.0	0	1,447
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	1,348
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

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
15. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
17. 3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
6	690,708	2.7	7,140	△ 6.7	683,568	2.9	34,044	0.3	622,076	3.0	27,447	2.9
9	702,433	3.0	7,889	5.5	694,544	3.0	36,340	1.4	628,153	3.1	30,049	2.8
17.11	698,233	2.6	6,896	△ 4.1	691,336	2.7	36,243	1.3	626,222	2.7	28,870	4.6
12	707,074	2.6	8,276	△ 4.0	698,797	2.6	37,919	1.6	630,694	2.6	30,183	5.0
18. 1	702,375	2.6	7,173	△ 3.8	695,202	2.6	37,136	1.8	628,904	2.6	29,161	5.3
2	702,795	2.5	6,938	△ 3.7	695,856	2.6	37,086	2.1	629,442	2.5	29,328	5.5
3	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	5.1
4	705,035	2.2	7,684	△ 4.9	697,351	2.3	35,737	2.1	632,835	2.1	28,778	5.2
5	703,691	2.2	6,759	△ 4.3	696,931	2.2	34,579	2.4	633,542	2.1	28,810	4.9
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
7	706,946	2.1	6,701	△ 4.4	700,245	2.2	35,150	1.4	635,934	2.1	29,160	5.2
8	707,804	2.1	6,514	△ 4.4	701,289	2.1	35,484	1.5	636,389	2.0	29,416	5.2
9	714,564	1.7	7,544	△ 4.3	707,019	1.7	36,953	1.6	638,347	1.6	31,719	5.5
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

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
17. 3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
6	30,323	1.1	23,847	4.5	132,486	4.0	125,457	2.2	17,102	2.2	142,677	1.9
9	31,133	1.9	24,318	4.8	135,084	4.4	127,364	2.5	17,249	2.1	145,034	2.1
17.11	30,823	0.6	24,090	3.9	134,994	4.0	126,665	2.2	17,108	2.0	143,454	1.6
12	31,319	0.5	24,435	4.1	136,701	3.9	128,282	2.2	17,285	2.0	145,481	1.7
18. 1	30,888	0.8	24,180	3.6	136,046	3.9	127,572	2.3	17,179	2.1	144,208	1.7
2	30,914	0.9	24,227	3.2	136,102	3.9	127,539	2.3	17,180	1.7	144,357	1.8
3	31,429	0.9	24,631	3.3	137,489	4.1	128,602	2.4	17,227	0.9	146,120	1.8
4	30,531	0.4	24,256	2.8	137,255	3.7	127,996	2.1	17,103	1.0	144,775	1.4
5	30,418	0.6	24,196	1.8	136,790	3.7	127,942	2.2	17,105	0.3	144,432	1.4
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
7	30,649	0.8	24,309	1.8	137,506	3.5	128,563	2.2	17,173	0.2	144,618	1.2
8	30,790	0.9	24,348	1.9	137,555	3.3	128,746	2.2	17,189	0.4	144,752	1.1
9	30,857	△ 0.8	24,651	1.3	139,169	3.0	130,070	2.1	17,204	△ 0.2	146,253	0.8
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

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
15. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
17. 3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
6	148,035	3.1	31,171	2.8	10,248	2.1	12,350	2.6	15,816	2.8	690,708	2.7
9	150,409	3.3	31,654	2.4	10,459	3.1	12,515	2.3	16,003	2.5	702,433	3.0
17.11	149,600	3.0	31,426	2.3	10,400	2.5	12,445	1.8	16,009	1.9	698,233	2.6
12	151,230	2.9	31,823	2.4	10,473	2.3	12,625	1.8	16,188	1.4	707,074	2.6
18. 1	150,410	2.9	31,674	2.5	10,442	2.6	12,481	1.5	16,057	1.3	702,375	2.6
2	150,492	2.8	31,759	2.5	10,478	2.9	12,494	1.6	16,006	0.8	702,795	2.5
3	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5
4	151,339	2.3	31,668	1.9	10,537	3.1	12,498	1.1	15,846	0.0	705,035	2.2
5	150,939	2.3	31,725	2.1	10,625	3.7	12,462	1.0	15,795	0.0	703,691	2.2
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
7	152,018	2.4	31,880	1.9	10,611	3.3	12,489	0.9	15,848	△ 0.1	706,946	2.1
8	152,189	2.4	32,000	2.1	10,624	3.4	12,473	0.8	15,841	△ 0.3	707,804	2.1
9	153,580	2.1	32,286	1.9	10,678	2.0	12,581	0.5	15,929	△ 0.4	714,564	1.7
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

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計												
		前年同月比			前年同月比		製造業		建設業			前年同月比				
		増	減		率	構成比	増	減	率	構成比		増	減	率	構成比	
2014. 3	644,790		1.2	100.0	412,056		0.6	63.9	64,047	△	3.6	9.9	48,105	△	2.3	7.4
15. 3	658,014		2.0	100.0	419,282		1.7	63.7	62,996	△	1.6	9.5	47,942	△	0.3	7.2
16. 3	673,200		2.3	100.0	427,068		1.8	63.4	62,173	△	1.3	9.2	47,880	△	0.1	7.1
16.12	689,065		2.5	100.0	439,569		2.5	63.7	62,643	△	1.4	9.0	49,152		1.9	7.1
17. 3	691,673		2.7	100.0	439,419		2.8	63.5	61,450	△	1.1	8.8	49,153		2.6	7.1
6	690,707		2.7	100.0	437,057		3.0	63.2	60,256	△	1.1	8.7	47,066		2.9	6.8
9	702,432		3.0	100.0	447,893		3.3	63.7	62,018		0.0	8.8	49,394		2.9	7.0
12	707,072		2.6	100.0	452,559		2.9	64.0	62,051	△	0.9	8.7	50,412		2.5	7.1
18. 3	709,633		2.5	100.0	452,529		2.9	63.7	61,464		0.0	8.6	50,752		3.2	7.1
6	707,372		2.4	100.0	450,139		2.9	63.6	60,348		0.1	8.5	48,562		3.1	6.8
9	714,562		1.7	100.0	457,469		2.1	64.0	61,594	△	0.6	8.6	50,885		3.0	7.1

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業						
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比					
		増	減		率	構成比		増	減		率	構成比	増	減	率	構成比
2014. 3	29,067	△	2.4	4.5	26,549	△	2.6	4.1	133,088		2.8	20.6	55,872		2.4	8.6
15. 3	28,612	△	1.5	4.3	26,255	△	1.1	3.9	139,233		4.6	21.1	57,371		2.6	8.7
16. 3	28,217	△	1.3	4.1	25,790	△	1.7	3.8	145,939		4.8	21.6	57,516		0.2	8.5
16.12	28,553	△	1.1	4.1	26,059	△	0.4	3.7	151,919		5.2	22.0	58,282	△	0.2	8.4
17. 3	27,882	△	1.1	4.0	25,845		0.2	3.7	153,981		5.5	22.2	58,540		1.7	8.4
6	27,316	△	0.8	3.9	25,452		0.1	3.6	155,757		5.5	22.5	58,706		1.5	8.4
9	28,286		0.1	4.0	25,866	△	0.2	3.6	158,411		5.7	22.5	58,970		1.4	8.3
12	28,496	△	0.2	4.0	26,010	△	0.1	3.6	160,231		5.4	22.6	59,090		1.3	8.3
18. 3	28,118		0.8	3.9	25,877		0.1	3.6	162,146		5.3	22.8	59,089		0.9	8.3
6	27,682		1.3	3.9	25,548		0.3	3.6	163,717		5.1	23.1	59,126		0.7	8.3
9	28,511		0.7	3.9	25,914		0.1	3.6	165,718		4.6	23.1	59,016		0.0	8.2

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品貸家業						
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比					
		増	減		率	構成比		増	減		率	構成比	増	減	率	構成比
2014. 3	8,806	△	3.6	1.3	5,888	△	4.1	0.9	20,565		6.4	3.1	2,857	△	1.6	0.4
15. 3	8,526	△	3.1	1.2	5,797	△	1.5	0.8	21,280		3.4	3.2	2,874		0.5	0.4
16. 3	8,414	△	1.3	1.2	5,683	△	1.9	0.8	21,786		2.3	3.2	2,880		0.2	0.4
16.12	8,544		0.5	1.2	5,806		0.5	0.8	22,486		2.4	3.2	2,857	△	0.3	0.4
17. 3	8,517		1.2	1.2	5,761		1.3	0.8	22,414		2.8	3.2	2,866	△	0.4	0.4
6	8,568		2.2	1.2	5,778		0.3	0.8	22,509		2.7	3.2	2,778	△	1.2	0.4
9	8,669		2.5	1.2	5,858		0.7	0.8	22,596		1.8	3.2	2,915		1.2	0.4
12	8,730		2.1	1.2	5,887		1.3	0.8	22,582		0.4	3.1	2,861		0.1	0.4
18. 3	8,720		2.3	1.2	5,884		2.1	0.8	22,371	△	0.1	3.1	2,905		1.3	0.4
6	8,728		1.8	1.2	5,909		2.2	0.8	22,479	△	0.1	3.1	2,778		0.0	0.3
9	8,808		1.6	1.2	5,961		1.7	0.8	22,463	△	0.5	3.1	2,870	△	1.5	0.4

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個人			住宅ローン						
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比					
		増	減		率	構成比		増	減		率	構成比	増	減	率	構成比
2014. 3	21	…	0.0	0.0	47,660		5.5	7.3	185,074		1.4	28.7	154,610		1.6	23.9
15. 3	38		73.1	0.0	50,633		6.2	7.6	188,098		1.6	28.5	157,468		1.8	23.9
16. 3	56		49.3	0.0	52,729		4.1	7.8	193,402		2.8	28.7	162,130		2.9	24.0
16.12	51		3.3	0.0	52,312		1.7	7.5	197,183		2.6	28.6	165,651		2.6	24.0
17. 3	55	△	2.7	0.0	53,871		2.1	7.7	198,382		2.5	28.6	166,326		2.5	24.0
6	54	△	3.3	0.0	54,710		2.6	7.9	198,939		2.3	28.8	166,864		2.2	24.1
9	51	△	1.5	0.0	54,239		4.1	7.7	200,299		2.1	28.5	167,684		1.9	23.8
12	58		12.1	0.0	53,680		2.6	7.5	200,833		1.8	28.4	168,300		1.5	23.8
18. 3	50	△	8.6	0.0	55,511		3.0	7.8	201,592		1.6	28.4	168,597		1.3	23.7
6	58		7.4	0.0	55,676		1.7	7.8	201,557		1.3	28.4	168,694		1.0	23.8
9	58		12.1	0.0	54,805		1.0	7.6	202,287		0.9	28.3	168,982		0.7	23.6

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引	買入金銭債	金銭の信託	商品の証券	
		うち信金中金預け金	預け金								
2014. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	1,756	0	2,105	1,408	32
15. 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
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	1,625	1,688	49
17.11	13,810	375,689	(5.6)	318,243	(5.5)	0	549	0	1,832	1,710	53
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	1,946	1,668	55
18. 1	13,966	372,303	(4.8)	314,778	(4.7)	0	552	0	1,786	1,668	56
2	13,250	376,280	(4.0)	317,016	(4.0)	0	780	0	1,789	1,659	57
3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	631	0	1,860	1,761	60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	1,855	1,805	61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	2,155	1,847	22
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

年月末	有価証券	国債					地方債			短期社債		社債				株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社債	公債	債	金融債	その他						
2014. 3	400,267	(2.5)	101,633	(△3.9)	80,324	39	167,223	(2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374				
15. 3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565				
16. 3	432,426	(2.1)	93,047	(△6.3)	94,737	49	171,054	(△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343				
17. 3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529				
6	418,060	(△0.0)	81,738	(△4.8)	90,906	94	159,296	(△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902				
9	414,697	(△0.5)	77,981	(△7.5)	90,350	34	156,415	(△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127				
17.11	418,035	(△0.6)	78,676	(△9.2)	90,792	124	155,827	(△3.9)	68,825	17,700	69,301	6,890				
12	418,705	(△0.1)	77,775	(△9.2)	90,887	119	155,820	(△3.5)	68,770	17,366	69,683	7,036				
18. 1	421,865	(0.3)	79,093	(△8.6)	91,159	109	155,293	(△3.3)	68,724	16,945	69,623	7,122				
2	421,086	(0.5)	77,224	(△9.4)	90,971	109	154,292	(△3.5)	68,425	16,550	69,316	7,506				
3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585				
4	418,354	(1.2)	74,009	(△8.4)	90,755	139	152,184	(△3.7)	67,327	15,561	69,295	7,695				
5	419,769	(0.9)	73,237	(△10.1)	90,926	139	152,133	(△4.2)	67,191	15,205	69,736	7,683				
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797				
7	424,297	(0.7)	74,069	(△10.2)	91,711	139	151,955	(△4.4)	67,046	14,377	70,531	7,837				
8	426,395	(1.9)	74,423	(△5.9)	92,409	139	151,400	(△4.5)	66,971	13,967	70,461	7,953				
9	427,119	(2.9)	74,513	(△4.4)	92,396	29	151,177	(△3.3)	66,846	13,556	70,775	7,895				
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				

年月末	余資運用資産計(A)				信金中金	利用額	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券								
2014. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269	(4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995	(5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335	(2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
9	0	39,094	42,330	1,362	807,035	(2.5)	304,732	49.7	57.1	29.3	21.5	37.7
17.11	0	40,648	43,668	1,405	811,681	(2.2)	318,243	49.5	57.6	29.6	22.5	39.2
12	0	41,479	44,130	1,455	816,439	(2.4)	321,018	49.6	57.3	29.4	22.5	39.3
18. 1	0	42,086	45,514	1,486	812,199	(2.3)	314,778	49.7	57.5	29.8	22.2	38.7
2	0	43,328	46,167	1,486	814,904	(2.1)	317,016	49.6	57.5	29.7	22.3	38.9
3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
4	0	44,175	47,864	1,528	824,251	(2.7)	328,767	49.4	57.8	29.3	23.0	39.8
5	0	44,859	49,269	1,518	819,187	(2.4)	324,365	49.5	57.7	29.5	22.8	39.5
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
7	0	45,523	51,500	1,561	826,614	(2.0)	324,688	49.4	57.8	29.6	22.7	39.2
8	0	45,788	52,705	1,573	831,029	(2.1)	326,999	49.3	57.9	29.7	22.8	39.3
9	0	45,783	53,751	1,570	828,327	(2.6)	308,737	49.6	57.5	29.6	21.4	37.2
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

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

2. 預貸率=貸出金/預金×100(%)、預証率=有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)

3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
									前年同月比 増減率			
2014. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
17. 3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
6	1,403,185	2.2	9,446,288	4.3	6,217,694	5.1	4,288,607	6.7	3,455,334	6.3	2,563,617	2.7
9	1,411,279	2.4	9,520,071	4.9	6,299,392	5.9	4,338,814	6.6	3,458,376	5.5	2,555,365	3.2
17. 11	1,407,146	2.1	9,625,980	4.8	6,409,471	6.1	4,454,741	7.1	3,550,005	5.6	2,553,928	2.4
12	1,421,840	2.3	9,583,425	3.4	6,329,505	3.9	4,385,543	5.0	3,489,735	4.9	2,583,346	2.5
18. 1	1,410,887	2.1	9,588,591	3.1	6,363,312	3.5	4,432,786	5.1	3,535,579	5.3	2,562,605	2.5
2	1,414,939	2.0	9,571,245	3.0	6,339,709	3.4	4,441,677	5.7	3,544,445	5.4	2,568,001	2.3
3	1,409,771	2.2	9,777,912	3.0	6,489,503	3.2	4,502,834	4.8	3,593,112	4.6	2,620,107	3.0
4	1,423,774	2.1	9,807,107	3.3	6,516,037	3.7	4,571,784	5.3	3,674,060	5.9	2,617,960	2.5
5	1,417,632	1.9	9,835,057	3.4	6,552,849	4.1	4,589,153	5.4	3,705,121	5.7	2,634,961	3.3
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
7	1,428,332	1.9	9,723,581	2.1	6,445,388	2.0	4,479,922	2.8	3,652,310	5.4	2,629,287	3.3
8	1,432,527	1.8	9,690,196	1.7	6,408,892	1.5	4,463,634	2.5	3,638,160	4.9	2,631,747	3.1
9	1,437,739	1.8	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

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
17. 11	662,581	2.1	—	—	—	—
12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 1	662,674	1.7	—	—	—	—
2	663,535	1.5	—	—	—	—
3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
4	673,110	1.8	—	—	—	—
5	647,247	△ 1.8	—	—	—	—
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
7	648,906	△ 1.6	—	—	—	—
8	649,557	△ 1.8	—	—	—	—
9	654,304	△ 1.6	1,803,749	0.5	12,979,489	1.9
10	649,187	△ 1.9	—	—	—	—
11	649,227	△ 2.0	—	—	—	—

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2014. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
17. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
6	690,708	2.7	2,519,744	3.4	1,873,447	△ 0.4	1,930,690	4.1	506,930	3.4	5,648,072	3.5
9	702,433	3.0	2,531,641	3.1	1,868,948	△ 0.9	1,958,102	4.0	514,480	3.3	5,706,656	3.4
17. 11	698,233	2.6	2,520,969	2.0	1,858,655	△ 1.4	1,963,517	3.9	513,792	3.3	5,696,511	2.8
12	707,074	2.6	2,549,802	1.9	1,877,279	△ 1.1	1,982,376	3.7	520,208	3.1	5,759,460	2.7
18. 1	702,375	2.6	2,545,793	2.0	1,871,649	△ 1.0	1,978,920	3.8	517,523	3.2	5,744,611	2.8
2	702,795	2.5	2,539,627	1.6	1,861,180	△ 1.4	1,981,045	3.7	517,728	3.2	5,741,195	2.6
3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5
4	705,035	2.2	2,565,152	2.1	1,954,886	3.7	1,997,249	3.8	520,454	3.1	5,787,890	2.8
5	703,691	2.2	2,544,593	1.3	1,941,616	3.5	2,017,634	4.7	503,900	0.0	5,769,818	2.5
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,329	0.0	5,808,871	2.8
7	706,946	2.1	2,553,110	1.4	1,950,773	4.6	2,035,252	5.0	507,335	△ 0.0	5,802,643	2.6
8	707,804	2.1	2,538,230	1.0	1,943,875	4.6	2,039,561	5.1	507,364	△ 0.1	5,792,959	2.4
9	714,564	1.7	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

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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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

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

キーワード検索 [検索条件はこちら]
キーワードを入力し各種レポートを検索します。 [検索]

powered by Yahoo! JAPAN

論文募集 [掲載論文の詳細はこちら]
応募用紙 (xls形式) のダウンロードはこちら。
[応募用紙ダウンロード]

トップページ

分野別新着情報一覧
各種レポート一覧
信金中金月報
信用金庫統計
全国信用金庫概況・統計
景気動向調査
活動記録
研究所の概要
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]

新着情報 WHAT'S NEW

2019.1.15 統計ページを更新しました。

2019.1.15 中小企業景況レポート
第174回全国中小企業景況動向調査「10～12月期業況は1年ぶりのプラス転換」(特別調査・2019年の経営見通し)(PDF)

2019.1.9 「活動記録」ページを更新しました。

2019.1.7 内外金利・為替見通し
No.30-10 物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和のスタンスを維持しよう(PDF)

2019.1.4 信金中金月報
2019年1月号(第18巻第1号通巻558号)(PDF)2.82MB

2018.12.28 産業企業情報
No.30-14 信用金庫による事業承継支援の在り方とは - 中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくために - (PDF)

2018.12.27 中小企業景況レポート
速報版第174回全国中小企業景況動向調査「10～12月期業況は1年ぶりのプラス転換」(特別調査・2019年の経営見通し)(PDF)

2018.12.25 産業企業情報
No.30-13 中小企業における「人材活用」⑩ - 「外国人」の活躍による生産性向上への期待 - (pdf)

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2019年(平成31年)2月1日 発行

2019年2月号 第18巻 第2号(通巻559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