ISSN1346-9479

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第18巻 第5号（通巻562号） 2019.5・6

世界を駆け巡る資本フロー

第175回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は2四半期ぶりにマイナス転換
－2019年1～3月期実績・2019年4～6月期見通し－
【特別調査－中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について】

中小企業における「人材活用」④
－「働き方改革」による生産性向上への期待－

急速に注目を集めるM＆Aプラットフォーム
－支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る－

信用金庫における飲食業への支援方法
－地域コミュニティの強化－

地域・中小企業関連経済金融日誌（3月）

統計

SCB 信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

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

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

編集委員会（敬称略、順不同）

委 員 長	小川英治	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授
委　　員	勝　悦子	明治大学 政治経済学部教授
委　　員	齋藤一朗	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委　　員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

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

Tel：03（5202）7671／Fax：03（3278）7048

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

2019年5·6月合併号 目次

世界を駆け巡る資本フロー …… 2
信金中金月報掲載論文編集委員長　小川英治
（一橋大学大学院 経営管理研究科教授）

調　査

第175回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は2四半期ぶりにマイナス転換 …… 地域・中小企業研究所 4
－2019年1～3月期実績・2019年4～6月期見通し－
【特別調査－中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について】

中小企業における「人材活用」④ …… 髙橋嶺太 藁品和寿 18
－「働き方改革」による生産性向上への期待－

急速に注目を集めるM＆Aプラットフォーム …… 桑田　仰 鉢嶺　実 43
－支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る－

信用金庫における飲食業への支援方法 …… 仲野修造 52
－地域コミュニティの強化－

信金中金だより

地域・中小企業関連経済金融日誌（3月） …… 66

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（3月） …… 72

統　計

信用金庫統計、金融機関業態別統計 …… 74

2019 5·6

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

世界を駆け巡る資本フロー

信金中金月報掲載論文編集委員長
小川　英治
（一橋大学大学院 経営管理研究科教授）

今年の3月は外国出張が続いた。2月末から3月初めにかけてボストンへ、3月半ばにベルリンへ、そして3月末にソウルへ、出かけてきた。この1か月の間に東京⇒ボストン⇒東京⇒ベルリン⇒東京⇒ソウル⇒東京と移動したので、移動先の各都市においては徐々に春めいてきて、季節が変化しているものの、移動した都市間においては春めく中で冬に逆戻りするという季節感を失うような体験をした。ボストンでは氷点下の気温であったが、ベルリンでは若干暖かく（しかし東京よりは寒く）、ベルリンからの帰国直後に東京では桜の開花宣言を聞いた。そして、ソウルも若干春めいていたが、東京から見ると冬に逆戻りであった。

これらの出張はいずれもThink20（T20）に直接的にあるいは間接的に関係するものであった。T20とは、日本が今年の議長国となるG20のエンゲージメント・グループの一つである。今年の6月に大阪で開催されるG20サミットに対して世界のシンクタンクが政策提言を行うというものである。他のエンゲージメント・グループとしてB20（G20ビジネスサミット）やW20（Women20）がすでに日本で開催されている。

G20の議長国が日本であることに連動して、今年のT20の議長国も日本となっている。今年のT20では10のタスクフォースが設定されている。具体的には、(1) 2030アジェンダ、(2) 国際金融アーキテクチャー、(3) 気候変動・環境、(4) インフラ投資、(5) アフリカとの協力、(6) 社会の一体性・グローバルガバナンス、(7) デジタル時代の教育・仕事、(8) 貿易・投資、(9) 中小企業政策、(10) 高齢化社会・移民をテーマとしてタスクフォースが作られた。その中の1つの (2) 国際金融アーキテクチャーのタスクフォース（タスクフォース2「安定と発展のための国際金融アーキテクチャーと暗号資産・フィンテック」）に私は共同議長として関与している。ボストンとベルリンでは、タスクフォース2のメンバーが集まり、政策提言について議論した。一方、ソウルでは、直接的にはT20には関係しないものの、その政策提言のバックグラウンド・ペーパーをソウル国立大学のコンファレンスと韓国銀行のセミナーで発表してきた。

タスクフォース2の具体的な政策提言のテーマは、資本移動と国際金融アーキテクチャー、金融政策と金融制度の耐性、マクロ・プルーデンシャル政策のグローバル化、サスティナブ

ル・ファイナンス、暗号資産への規制と国際協調、フィンテックのためのグローバル・ガバナンス・フレームワークなどが含まれている。その中でも、安定と発展のための国際金融アーキテクチャーを考えるにあたって中心的な課題として新興市場国における資本流出入の問題を取り上げた。

そのバックグラウンド・ペーパーとして執筆した経済産業研究所のディスカッション・ペーパー（Eiji Ogawa, Junko Shimizu, and Pengfei Luo “Effects of US Interest Rate Hikes and Global Risk on Daily Capital Flows in Emerging Market Countries” *RIETI Discussion Paper Series,* 19-E-019, March 2019）において、政策提言の根拠となるエビデンス、すなわち実証分析について詳細に執筆した。それが以下の通りである。本論文では、米国金利上昇とグローバルリスクの高まりが新興市場国の日次資本フローに及ぼす影響を実証的に分析した。新興市場国の資本フローの日次データ（非居住者による株式・債券の日次純購入（購入マイナス売却））を利用して、2015年11月11日～2018年10月2日の分析期間についてベクトル自己回帰（VAR）モデルを用いて実証分析を行った。

その実証分析の結果、第一に、フェデラルファンド (FF)金利引上げの市場参加者の予想およびグローバルリスクあるいは市場参加者のグローバルリスク回避の高まりが新興市場国からの資本流出を導く可能性が見いだされた。第二に、新興市場国の通貨安および株価の下落が新興市場国における資本流出の決定要因であること。第三に、新興市場国の資本流出は一時的なものではなく、持続的で、さらなる資本流出をもたらすこと。第四に、新興市場国の資本流出は国内の株価を下落させ、自国通貨を米ドルに対して減価させること。最後に、新興市場国の資本流出に伝染効果が存在することが明らかとなった。それは、世界規模に新興市場国から資本が流出する状況の下で、特に地域経済・金融の関係が強い新興市場国の間で、資本がさらに流出し、深刻さが増すことを意味する。

これらの分析結果から以下の政策提言が導かれる。第一に、新興市場国の通貨当局が資本流出の可能性に直面した場合、市場参加者による米国金利の予想および市場参加者のグローバルリスク回避行動を注視し、それらに対応する必要がある。第二に、新興市場国における資本流出が持続的であることと新興市場国間の資本流出の伝染効果が存在することから、通貨当局は、一国では対応困難であるため、IMFを中心とする国際機関による対応のほか、グローバルかつ地域的に各国経済のサーベイランスと資本移動の監視に関する国際金融協力を促進すべきである。第三に、一部の新興市場国には資本移動の日次データが整備されているものの、多くの新興市場国ではそうではないためこれらの国々でも国際資本移動の日次データの整備が必要である。

調　査

第175回全国中小企業景気動向調査

（2019年1～3月期実績・2019年4～6月期見通し）

1～3月期業況は2四半期ぶりにマイナス転換

【特別調査ー中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2019年3月1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：15,498企業（有効回答数　14,055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　71.0％
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

（概　況）

1. 19年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△3.7、前期に比べ7.7ポイントの低下となり、前回調査時における今期見通し（△2.3）を下回った。

　収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△1.6と前期比5.2ポイント低下、同収益判断D.I.は△5.5と同4.4ポイント低下した。販売価格判断D.I.は同3.1ポイント低下し、プラス3.5となった。人手過不足判断D.I.は△28.9と前期比1.0ポイント人手不足感は緩和したものの、前期までと同様に厳しい水準が続いている。業種別の業況判断D.I.は、6業種すべてで低下した。地域別でも、11地域すべてで低下した。

2. 19年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△2.7、今期実績比1.0ポイントの改善見通しである。業種別には、全6業種中、4業種で、地域別には全11地域中、6地域で改善する見通しにある。

業種別天気図

時期／業種名	2018年10～12月	2019年1～3月	2019年4～6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

○業況は大幅に低下

19年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△3.7と、前期比7.7ポイントの大幅な低下となった。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（6.3ポイントの低下見通し）の低下幅を上回った。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△1.6、同収益判断D.I.が△5.5と、それぞれ前期比5.2ポイント、同4.4ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△6.6と前期比17.0ポイント、同収益判断D.I.も△9.1と同14.0ポイントの大幅低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス3.5と、前期比3.1ポイント低下したものの、10四半期連続でプラス水準を維持した。また、仕入価格判断D.I.は、プラス22.1と、同4.1ポイント低下した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△28.9（マイナスは人手「不足」超、前期は△29.9）と前期比1.0ポイントの低下となり、1992年4～6月期（△27.5）以来で最も厳しい水準となった前期に続いて、依然として人手不足感は厳しい状況が続いている。

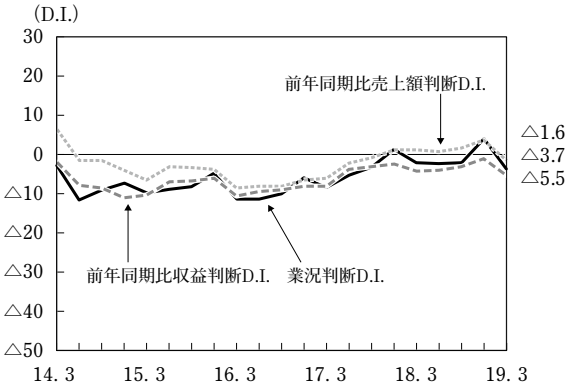
資金繰り判断D.I.は△6.4と、前期比1.4ポイント低下したものの、引き続き緩和状態は続いている。

設備投資実施企業割合は22.3％と、前期と同水準であり、高い水準を維持している。

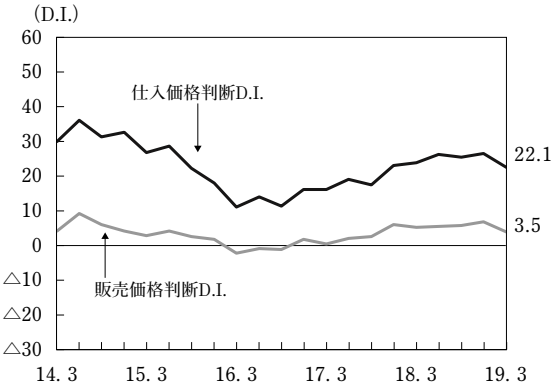
業種別の業況判断D.I.は、6業種すべてで低下した。とりわけ、製造業と卸売業では、前期比10ポイント超の大幅低下となった。

地域別の業況判断D.I.は、11地域すべてで低下となった。なかでも、東北、関東、北陸、東海では前期比10ポイントを超える大幅な低下をみせた。

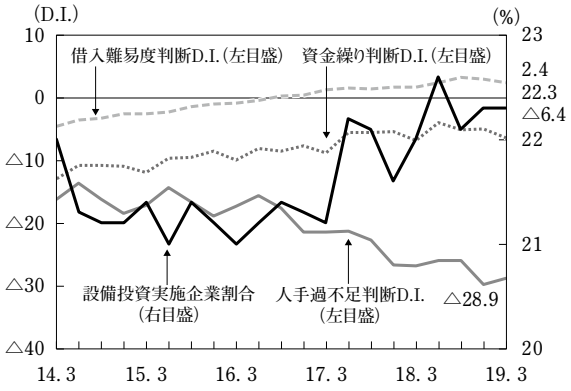
図表1　主要判断D.I.の推移



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



○業況は改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△2.7、今期実績比1.0ポイントの改善を見込む。なお、今回の予想改善幅は、過去10年の平均（0.7ポイントの改善見通し）をわずかに上回る水準となった。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、建設業と不動産業を除く4業種で改善する見通しとなっている。地域別では、全11地域中、6地域で改善、1地域で横ばい、4地域で低下と、まちまちの見通しとなっている。

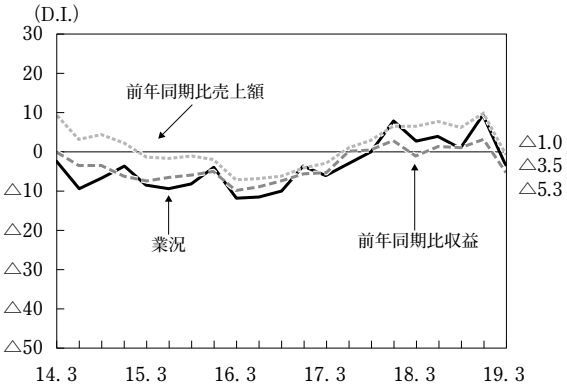
2. 製造業

○業況は大幅に低下

今期の業況判断D.I.は△3.5と、前期比12.8ポイントの大幅低下となった。つれて、業況判断D.I.の水準は、7四半期ぶりのマイナス水準へ転じた（**図表4**）。

前年同期比売上額判断D.I.は△1.0、前期比10.7ポイント低下、同収益判断D.I.は△5.3、同8.4ポイント低下と、ともに大きく低下した。また、前期比売上額判断D.I.は前期比23.8ポイント低下して△8.4、同収益判断D.I.は同19.0ポイント低下して△11.0と、季節的な要因もあり、ともに大幅に低下した。

図表4　製造業　主要判断D.I.の推移



○人手不足感は3四半期ぶりにやや緩和

設備投資実施企業割合は26.8％と、前期比横ばいだった。

人手過不足判断D.I.は△27.9（前期は△29.5）と、人手不足感の高水準が続くなかで3四半期ぶりにやや緩和した。

販売価格判断D.I.はプラス3.5、前期比2.2ポイントの低下と、8四半期ぶりの低下となったが、8四半期続けてのプラス水準（「上昇」という回答が「下降」を上回る）は維持した。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス26.4と、前期比4.8ポイント低下し、価格を「上昇」と回答した企業の割合がやや減少した。

なお、資金繰り判断D.I.は△6.1、前期比3.3ポイント低下と、2四半期ぶりの低下となった。

○全22業種中、21業種で低下

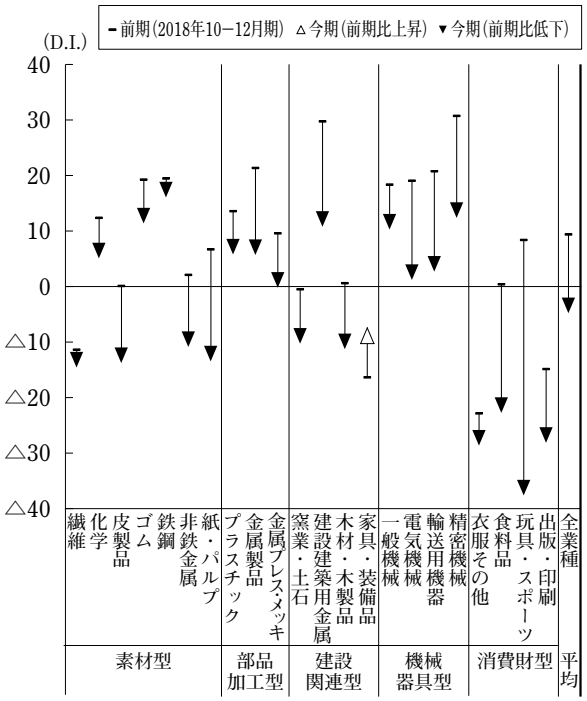
業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、家具を除く21業種で低下した（**図表5**）。

素材型業種は、全7業種で低下した。とりわけ、紙･パルプと皮製品は前期比10ポイント超の大幅な低下となった。

部品加工型業種も、全3業種で低下したが、7四半期連続で3業種そろってのプラス水準は維持した。

建設関連型業種は、家具が小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

図表5　業種別業況判断D.I.の推移



機械器具型業種は、全4業種で低下したが、7四半期連続で4業種そろってのプラス水準は維持した。

消費財型業種も、全4業種で低下した。とりわけ、玩具･スポーツは40ポイントを超える大幅な低下となった。

○最終需要家型が大幅低下

販売先形態別の業況判断D.I.は、5形態すべてで低下し、これらのうち大メーカー型（プラス11.4）を除く4形態は業況判断D.I.がマイナス水準へ転じた。なお、低下幅では、最終需要家型が前期比20ポイント超の低下と最大だった。

輸出主力型の業況判断D.I.は前期比16.7ポイント低下してプラス2.0となった。また、内需主力型も同12.3ポイント低下して△3.5と、2四半期ぶりのマイナス水準へ転じた。

従業員規模別の業況判断D.I.は、すべての階層で低下した。なお、水準面では、1～19人のみがマイナス水準（△8.8）まで低下したが、それ以外の3階層では、低下したとはいえプラス水準は維持した（20～49人でプラス1.8、50～99人でプラス4.3、100人以上でプラス14.0）。

○11地域すべてで低下

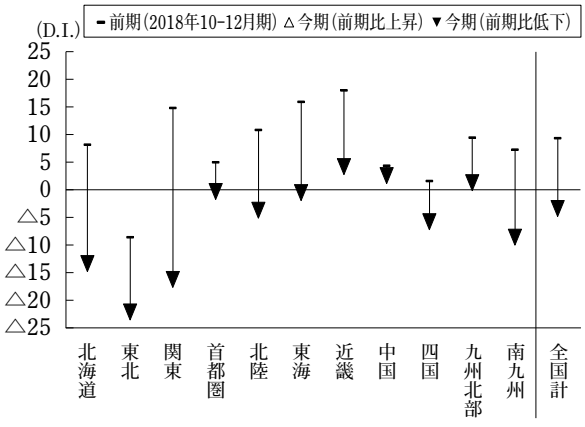
地域別の業況判断D.I.は、全11地域で低下した（**図表6**）。とりわけ、北海道と関東は前期比20ポイント超の大幅低下となった。なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、近畿、中国、九州北部がプラス水準を維持したものの、それ以外の8地域はマイナス水準となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比2.9ポイント改善の△0.6を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、食料品、紙・パルプ、非鉄金属など14業種で改善が見込

図表6　地域別業況判断D.I.の推移



まれている一方で、それ以外の8業種では低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、北陸と九州北部を除く9地域で改善を見込んでいる。とりわけ、北海道では10ポイント超の大幅改善を見込んでいる。なお、水準面では全11地域中、北海道、首都圏、東海、近畿、中国の5地域でプラス水準が見込まれている。

3. 卸売業

○業況は4四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△11.9、前期比10.7ポイントの低下と、4四半期ぶりの低下となった（**図表7**）。

また、前年同期比売上額判断D.I.は△4.9、前期比5.5ポイント低下、同収益判断D.I.は△7.8、同4.3ポイントの低下となった。

○全15業種中、12業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、繊維など3業種で改善したものの、それ以外の12業種では低下した。一方、地域別には、全11地域中、九州北部で改善となったものの、それ以外の10地域では低下した。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△5.0、今期実績比6.9ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、飲食料品や繊維品など9業種で改善が見込まれている。また、地域別には、11地域で改善が見込まれている。とりわけ、北海道、関東、中国では前期比10ポイント超の大幅改善を見込んでいる。

4. 小売業

○業況は低下

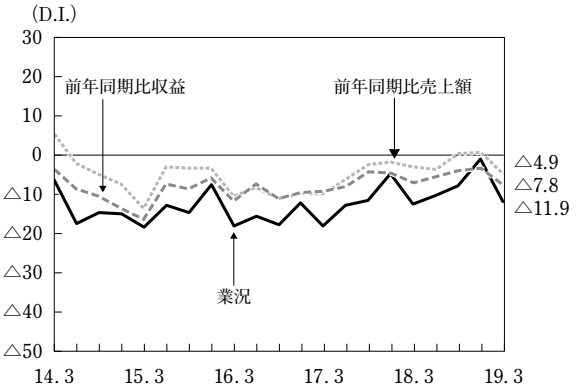
今期の業況判断D.I.は△18.8、前期比2.9ポイントの低下となった（**図表8**）。

なお前年同期比売上額判断D.I.は△14.4、前期比2.3ポイントの低下、同収益判断D.I.は△17.5、同1.9ポイントの低下となった。

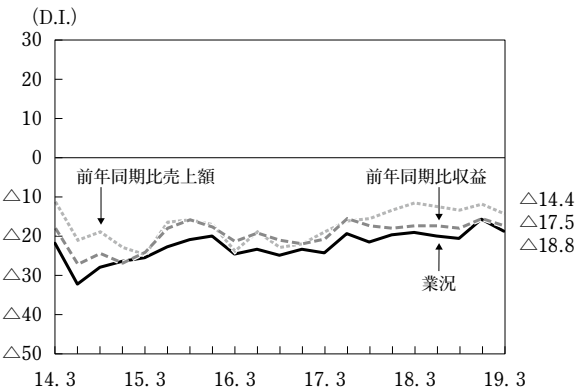
○業種別、地域別にも総じて低下

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、7業種で低下した。とりわけ、木材・建築材料では20ポイント超、飲食店では10ポイント

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



超の大幅低下となった。地域別では全11地域中、北陸を除く10地域で低下となった。

○業種別、地域別にも総じて改善

来期の予想業況判断D.I.は△17.6、今期実績比1.2ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、7業種で改善、1業種で横ばいの見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、7地域で改善の見通しとなっている。

5. サービス業

○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△8.1、前期比5.9ポイントの低下となった（**図表9**）。

なお前年同期比売上額判断D.I.は△3.9、前期比1.3ポイントの低下、同収益判断D.I.は△6.4と前期比横ばいであった。

○業種別、地域別にも総じて低下

業種別の業況判断D.I.は、8業種すべてで低下した。地域別では全11地域中、北海道、首都圏、九州北部を除く、8地域で低下となった。なかでも、関東、北陸は20ポイント超、近畿、中国、四国、南九州では10ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△3.7、今期実績比4.4ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、6業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、6地域で改善の見通しとなっている。

6. 建設業

○業況は低下

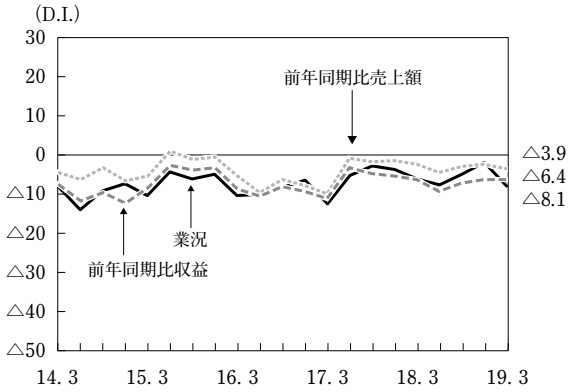
今期の業況判断D.I.はプラス14.8、前期比4.3ポイントの低下となった（**図表10**）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス11.5、前期比0.3ポイント低下し、同収益判断D.I.はプラス3.2、同3.3ポイントの低下となった。

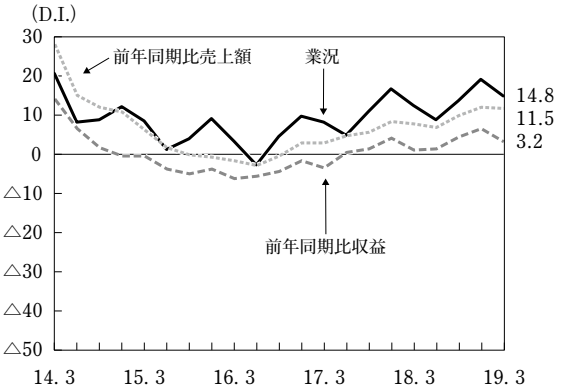
○4請負先中、3請負先で低下

業況判断D.I.を請負先別でみると、4請負先のうち、官公庁を除く3請負先で低下と

図表9　サービス業　主要判断D.I.の推移



図表10　建設業　主要判断D.I.の推移



なった。

地域別では、全11地域中、6地域で低下となり、なかでも北海道、東北、関東、北陸では、10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比8.4ポイント低下のプラス6.4を見込んでいる。

請負先別では、4請負先のうち個人を除く3請負先で低下、地域別には全11地域中、9地域で低下の見通しとなっている。

7. 不動産業

○業況は低下

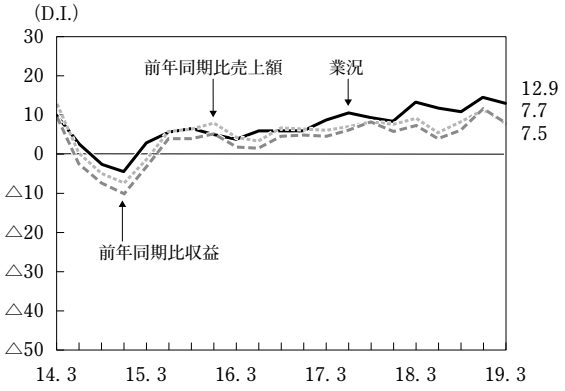
今期の業況判断D.I.は、前期比1.6ポイント低下のプラス12.9となった（**図表11**）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス7.5、前期比3.8ポイントの低下、同収益判断D.I.はプラス7.7、同3.7ポイントの低下となった。

○全11地域中、8地域で低下

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

図表11　不動産業　主要判断D.I.の推移



地域別では、全11地域中、8地域で低下した。なかでも関東、四国では10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比4.1ポイント低下のプラス8.8を見込む。

業種別では、全5業種中、3業種で低下を見込む。地域別では全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

特別調査
中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について

○ネット、電子メールとも活用広がる

事業上の情報収集・情報発信等におけるインターネットの利用については、78.8％が利用していると回答した。うち、53.1％が自社のホームページも開設している。2006年、2016年に行った同様の調査と比較すると、インターネットの利用割合、うちホームページの開設割合とも上昇した（**図表12**）。

同様に電子メールの利用については、74.5％が利用していると回答した。2006年、2016年に行った同様の調査と比較すると、利用割合は上昇した。

図表12　インターネットと電子メールの利用

（単位：%）

		インターネットの利用						電子メールの利用			
		利用している			利用していない			利用している	利用していない		
			自社HP開設している	自社HP開設していない		利用意向あり	利用意向なし			利用意向あり	利用意向なし
全体		78.8	53.1	25.6	21.2	6.5	14.7	74.5	25.5	8.5	17.0
地域別	北海道	83.0	47.2	35.8	17.0	5.4	11.7	78.0	22.0	7.2	14.8
	東北	82.3	52.2	30.0	17.7	7.7	10.0	76.4	23.6	10.0	13.6
	関東	83.8	60.7	23.1	16.2	5.1	11.1	79.7	20.3	8.0	12.3
	首都圏	69.7	45.9	23.7	30.3	8.4	22.0	66.5	33.5	9.8	23.7
	北陸	82.9	59.7	23.1	17.1	4.7	12.4	77.2	22.8	6.9	16.0
	東海	85.8	62.5	23.3	14.2	4.5	9.7	81.7	18.3	6.9	11.4
	近畿	85.1	62.8	22.3	14.9	5.4	9.4	82.3	17.7	6.7	11.0
	中国	86.6	58.1	28.4	13.4	3.5	9.9	80.9	19.1	6.2	12.9
	四国	72.3	46.7	25.6	27.7	5.5	22.2	63.7	36.3	10.4	25.9
	九州北部	79.3	47.2	32.2	20.7	6.3	14.3	78.4	21.6	8.0	13.7
	南九州	69.5	41.2	28.3	30.5	10.8	19.7	59.3	40.7	14.2	26.5
規模別	1～4人	60.0	28.2	31.8	40.0	10.5	29.5	53.3	46.7	12.9	33.8
	5～9人	80.0	46.3	33.7	20.0	7.5	12.5	75.0	25.0	9.5	15.4
	10～19人	86.3	59.0	27.2	13.7	5.3	8.4	84.1	15.9	7.5	8.4
	20～29人	91.8	72.7	19.1	8.2	3.2	5.0	89.1	10.9	5.2	5.7
	30～39人	94.5	78.1	16.4	5.5	2.6	3.0	91.5	8.5	3.4	5.2
	40～49人	96.2	88.4	7.8	3.8	1.5	2.3	94.7	5.3	2.4	3.0
	50～99人	96.6	90.4	6.2	3.4	1.2	2.2	94.1	5.9	2.7	3.2
	100～199人	98.9	94.5	4.4	1.1	0.0	1.1	97.3	2.7	1.5	1.1
	200～300人	99.1	97.3	1.8	0.9	0.0	0.9	99.1	0.9	0.9	0.0
業種別	製造業	79.8	56.6	23.2	20.2	6.0	14.3	78.2	21.8	7.1	14.7
	卸売業	79.2	52.6	26.6	20.8	6.7	14.1	76.7	23.3	8.1	15.1
	小売業	68.0	40.7	27.3	32.0	9.7	22.3	56.2	43.8	13.9	29.9
	サービス業	78.9	55.2	23.7	21.1	6.1	14.9	72.0	28.0	9.0	19.0
	建設業	83.6	50.8	32.8	16.4	5.8	10.6	83.0	17.0	6.4	10.6
	不動産業	86.9	67.2	19.7	13.1	3.8	9.3	81.5	18.5	6.9	11.5

インターネット、電子メールとも、規模が大きい企業ほど利用割合が高い傾向にあったものの、従業員4人以下の企業でも半数以上が利用していると回答している。小規模企業でもインターネットや電子メールが浸透しつつあるといえる。

○6割がインターネットバンキングを利用

インターネットバンキングについては、59.1％が「利用している」と回答した。利用している主な理由については、「社内のIT化・事務負担軽減」が15.8％と最も高く、以下「残高管理が容易（14.3％）」、「金融機関店舗に行く必要がない（13.9％）」が続いた（**図表13**）。

図表13　インターネットバンキングの利用状況とその理由

（単位：％）

		インターネットバンキングを利用している						インターネットバンキングを利用していない					
			夜間や休日でも利用可能	社内のIT化・事務負担軽減	残高管理が容易	金融機関職員からの勧め	金融機関店舗に行く必要がない		金融機関職員が訪問するから不要	パスワード管理等操作が面倒	セキュリティに不安	利用する機会がない	インターネット利用環境がない
全体		59.1	9.8	15.8	14.3	5.3	13.9	40.9	12.1	3.9	6.5	14.9	3.5
地域別	北海道	61.0	8.5	17.8	18.1	3.4	13.2	39.0	7.4	5.5	7.3	16.3	2.5
	東北	51.5	6.1	14.9	10.1	5.9	14.5	48.5	11.8	4.3	10.0	18.9	3.6
	関東	60.1	7.3	19.1	15.5	5.4	12.9	39.9	13.4	3.6	7.0	13.5	2.4
	首都圏	49.6	10.0	10.7	12.9	5.2	10.8	50.4	15.5	4.6	6.8	18.2	5.3
	北陸	68.7	11.8	19.1	16.1	7.0	14.7	31.3	10.1	3.8	4.9	10.9	1.6
	東海	69.2	9.8	21.5	14.8	6.7	16.5	30.8	11.1	2.1	6.4	9.2	2.1
	近畿	73.5	12.4	18.9	17.2	5.3	19.7	26.5	7.7	2.6	5.4	8.6	2.1
	中国	69.4	9.4	22.1	16.3	5.6	16.0	30.6	9.5	2.6	4.2	11.5	2.9
	四国	42.5	7.9	11.2	11.4	4.7	7.2	57.5	18.9	2.1	7.7	22.0	6.8
	九州北部	55.1	8.2	16.2	11.2	6.0	13.5	44.9	11.2	5.5	5.2	20.4	2.7
	南九州	44.2	11.0	9.1	10.0	4.0	10.0	55.8	17.0	5.9	6.3	22.1	4.6
規模別	1～4人	32.6	7.2	5.3	7.9	3.4	8.8	67.4	16.7	6.1	8.2	28.7	7.7
	5～9人	56.2	10.5	11.5	13.9	6.3	14.1	43.8	14.5	4.5	7.5	14.9	2.5
	10～19人	70.0	10.9	16.7	17.2	7.5	17.7	30.0	11.1	3.3	6.3	7.9	1.3
	20～29人	79.1	11.5	23.6	19.9	7.0	17.1	20.9	8.7	1.8	4.0	5.0	1.4
	30～39人	83.1	12.7	28.6	20.3	5.0	16.4	16.9	6.0	1.6	5.2	3.7	0.4
	40～49人	86.7	13.9	32.0	17.6	5.9	17.4	13.3	5.1	1.0	3.9	2.8	0.5
	50～99人	87.9	10.9	32.6	23.0	4.7	16.8	12.1	3.8	0.9	4.4	2.9	0.1
	100～199人	93.0	7.8	42.2	19.3	2.6	21.1	7.0	3.0	0.4	1.9	1.9	0.0
	200～300人	92.9	4.4	45.1	19.5	1.8	22.1	7.1	2.7	0.9	0.9	1.8	0.9
業種別	製造業	64.7	9.0	18.2	15.3	6.3	15.9	35.3	11.4	3.3	5.6	12.2	2.8
	卸売業	67.1	10.4	18.5	17.2	5.5	15.6	32.9	10.6	2.9	6.2	10.4	2.8
	小売業	41.8	10.1	8.5	10.0	3.6	9.7	58.2	16.1	4.5	6.9	23.9	6.8
	サービス業	54.3	9.4	15.7	11.3	4.8	13.1	45.7	12.4	4.7	5.9	18.9	3.8
	建設業	65.3	9.8	17.3	17.9	6.4	14.0	34.7	10.6	4.1	7.9	10.1	1.9
	不動産業	55.0	12.5	13.7	12.2	3.4	13.2	45.0	11.4	4.9	8.2	17.8	2.8

対して、「利用していない」は40.9％となった。利用していない主な理由については、「利用する機会がない（14.9％）」、「金融機関職員が訪問するから不要（12.1％）」が続いた。

○小売･サービスでキャッシュレス対応進む

2019年10月予定の消費税率引上げに向けてのキャッシュレスへの対応状況については、「すでに導入している」が10.4％、「導入予定」が3.3％となった。一方で、「導入する必要なし」は31.0％、「関心なし･関係なし」は12.0％となった（**図表14**）。

業種別にみると、小売業やサービス業では、導入済みや導入予定の割合が高い。一方、そのほかの4業種では、「導入する必要なし」や「関心なし･関係なし」の割合が高

図表14　キャッシュレス決済への対応

（単位：％）

		すでに導入している	導入予定	現在、導入を検討している	今後、導入を検討したい	導入する必要なし	関心なし・関係なし	わからない
全体		10.4	3.3	5.7	17.3	31.0	12.0	20.3
地域別	北海道	12.7	2.4	5.9	20.8	31.8	8.4	18.1
	東北	11.9	3.1	6.8	19.2	27.3	10.5	21.1
	関東	12.7	3.2	6.3	20.1	30.2	10.0	17.6
	首都圏	7.8	2.7	4.9	17.4	31.5	14.0	21.8
	北陸	11.4	4.7	6.1	17.1	28.8	9.1	22.8
	東海	12.4	3.2	4.9	15.8	31.3	11.8	20.5
	近畿	12.0	3.6	4.9	16.3	31.9	13.3	17.9
	中国	12.9	4.0	6.8	14.1	30.2	11.1	20.9
	四国	9.7	3.0	8.3	10.2	31.5	13.4	23.8
	九州北部	7.7	3.5	5.8	16.3	32.6	11.5	22.6
	南九州	7.3	5.9	8.5	18.7	30.7	9.6	19.3
規模別	1～4人	8.5	3.2	5.3	15.3	29.0	14.9	23.7
	5～9人	9.9	3.3	5.3	18.7	30.4	11.9	20.4
	10～19人	10.0	3.4	5.0	17.2	33.1	12.0	19.3
	20～29人	12.1	2.9	6.4	19.0	33.2	9.1	17.4
	30～39人	13.1	2.2	7.0	16.7	35.9	11.2	13.9
	40～49人	19.9	5.7	7.3	17.9	26.4	5.7	17.2
	50～99人	7.8	3.0	6.6	21.5	34.8	8.2	18.2
	100～199人	14.1	3.7	5.9	17.8	31.2	9.3	17.8
	200～300人	8.8	2.7	8.8	13.3	36.3	9.7	20.4
業種別	製造業	7.1	1.9	4.3	14.4	36.9	14.3	21.0
	卸売業	6.6	2.7	5.5	18.6	33.7	12.6	20.2
	小売業	24.3	7.5	9.1	21.3	13.1	7.0	17.6
	サービス業	15.6	4.6	7.6	20.2	23.5	9.1	19.4
	建設業	3.7	1.6	3.1	15.7	39.7	13.9	22.3
	不動産業	4.9	2.6	6.2	15.8	36.4	12.7	21.2

い傾向にあった。

○業種別でキャッシュレスへの対応に差

取引先や顧客との決済にあたってのキャッシュレス支払手段について、現在および今後の意向について聞いたところ、現在は「クレジットカード（30.1％）」、「口座振替（自動引落）サービス（27.5％）」が上位となった。一方、「活用していない・関係ない」は46.7％となった（**図表15**）。

対して、今後活用していきたい支払手段については、「クレジットカード（21.6％）」、「口座振替（自動引落）サービス（19.6％）」、「スマートフォンによるQRコード決済（16.1％）」

図表15　現在活用しているキャッシュレス支払手段

（単位：％）

		クレジットカード	デビットカード	スマートフォンによるQRコード決済	スマートフォンによるバーコード収納	電子マネー（交通系・流通系）	デジタル通貨（地域電子通貨・仮想通貨）	プリペイドカード	口座振替（自動引落）サービス	電子記録債権（でんさい等）	活用していない・関係ない
全体		30.1	2.6	4.3	0.9	4.4	0.2	1.4	27.5	11.7	46.7
地域別	北海道	37.7	1.9	3.1	1.2	4.4	0.1	3.0	28.2	8.8	42.0
	東北	27.2	2.6	4.3	0.7	4.5	0.3	1.3	35.4	11.7	43.3
	関東	32.2	2.1	3.8	0.5	3.3	0.3	1.5	36.6	17.7	38.3
	首都圏	26.5	2.0	3.8	0.9	5.2	0.3	0.8	20.2	8.1	54.6
	北陸	35.7	7.3	4.0	1.2	3.7	0.2	2.1	35.5	18.1	33.4
	東海	30.6	2.0	4.9	0.4	4.3	0.2	1.4	32.0	19.2	41.6
	近畿	33.0	2.9	4.9	0.6	4.8	0.2	1.8	32.5	15.2	40.9
	中国	30.4	2.9	4.3	1.0	4.8	0.2	1.4	30.4	14.0	44.5
	四国	27.5	3.2	3.9	0.9	1.8	0.0	0.2	22.5	6.7	55.7
	九州北部	27.1	2.8	5.9	1.0	3.5	0.3	0.8	19.9	6.9	54.5
	南九州	27.4	2.7	6.4	2.0	3.6	0.3	1.5	20.5	2.5	55.4
規模別	1～4人	25.8	1.9	4.8	1.1	3.6	0.3	1.4	17.4	2.6	59.4
	5～9人	31.0	3.1	5.0	0.9	4.0	0.2	1.4	26.5	6.6	48.1
	10～19人	30.0	2.1	3.6	0.8	4.1	0.3	1.6	31.8	12.6	43.4
	20～29人	32.1	3.0	4.0	1.0	4.5	0.2	1.1	33.6	18.4	38.3
	30～39人	32.6	2.0	3.1	0.3	5.0	0.3	1.2	37.6	23.2	36.6
	40～49人	45.6	6.8	5.8	0.9	10.2	0.3	2.3	35.8	18.5	27.0
	50～99人	27.9	1.3	2.5	0.3	4.8	0.1	0.9	39.7	34.2	33.9
	100～199人	35.1	1.8	3.3	0.7	3.3	0.4	0.4	48.3	46.9	21.0
	200～300人	30.1	1.8	1.8	0.0	8.0	0.0	1.8	38.9	46.9	23.9
業種別	製造業	22.5	1.1	1.7	0.4	3.6	0.2	0.8	32.2	21.5	47.1
	卸売業	24.7	1.3	3.1	0.5	2.9	0.1	0.9	26.0	13.2	51.6
	小売業	52.4	6.9	11.8	2.4	9.2	0.5	3.2	17.2	1.4	35.9
	サービス業	43.8	4.6	7.0	1.0	5.3	0.3	1.5	23.9	3.6	40.4
	建設業	19.8	0.8	1.1	0.3	2.1	0.1	1.0	32.3	13.5	53.3
	不動産業	19.8	1.5	3.3	0.9	3.6	0.5	1.7	29.0	0.6	58.2

（備考）最大3つまで複数回答

が上位となった。一方、「まったく関心がない・関係ない」は43.7％となった（**図表16**）。

現在の状況と今後の意向とを比較すると、「スマートフォンによるQRコード決済」や「電子マネー（交通系・流通系）」、「スマートフォンによるバーコード収納」などで、現在の利用割合より、今後の意向の割合が高くなった。

業種別にみると、小売業やサービス業では何らかのキャッシュレス手段を活用する割合が高い傾向にあった。

規模別にみると、規模の小さい企業を中心に、現在活用しておらず、今後も関心がないとの割合が高い傾向にあった。

図表16　今後活用したいキャッシュレス支払手段

（単位：％）

		クレジットカード	デビットカード	スマートフォンによるQRコード決済	スマートフォンによるバーコード収納	電子マネー（交通系・流通系）	デジタル通貨（地域電子通貨・仮想通貨）	プリペイドカード	口座振替（自動引落）サービス	電子記録債権（でんさい等）	まったく関心がない・関係ない
全体		21.6	3.6	16.1	4.9	8.2	1.5	1.4	19.6	12.6	43.7
地域別	北海道	26.4	3.1	16.1	5.6	10.1	0.9	2.4	21.2	11.8	40.2
	東北	24.6	4.1	15.2	4.5	8.6	1.4	1.8	26.8	11.8	37.6
	関東	25.0	4.2	15.8	5.0	9.0	1.1	1.7	25.5	17.7	35.5
	首都圏	19.2	3.5	14.1	4.2	7.8	1.6	1.0	13.4	9.9	51.1
	北陸	25.2	6.3	19.1	6.1	6.8	1.0	0.9	26.4	18.0	32.2
	東海	22.8	2.9	13.3	3.3	8.1	1.4	1.3	25.1	17.3	41.0
	近畿	21.3	3.9	17.3	5.8	9.0	1.8	1.6	22.5	15.2	39.2
	中国	19.6	2.1	14.9	4.0	7.6	3.1	1.8	20.4	14.1	44.8
	四国	18.6	1.9	13.0	4.0	6.3	0.5	0.9	17.7	8.8	51.6
	九州北部	18.8	3.4	21.6	6.9	7.1	1.2	0.7	13.9	11.5	47.0
	南九州	21.7	4.2	24.8	6.7	7.0	1.2	2.0	14.4	4.3	46.1
規模別	1～4人	20.8	3.6	16.5	4.5	6.8	1.4	1.6	13.4	3.8	53.7
	5～9人	22.5	3.8	17.7	4.8	8.1	1.2	1.5	19.5	9.0	44.0
	10～19人	21.4	3.0	14.0	4.5	7.8	1.5	1.2	23.4	14.3	42.1
	20～29人	21.8	3.6	15.3	5.0	7.9	1.6	1.6	22.7	20.7	35.7
	30～39人	22.1	4.0	13.1	4.0	8.5	1.1	0.8	27.1	23.5	34.4
	40～49人	25.7	5.9	25.9	9.0	14.1	2.0	1.8	22.4	16.5	28.5
	50～99人	19.6	2.9	10.7	3.8	9.8	2.4	0.7	24.8	30.5	35.1
	100～199人	20.5	1.9	10.6	8.7	11.0	1.9	0.8	30.8	44.5	23.6
	200～300人	18.0	4.5	7.2	1.8	9.9	1.8	1.8	27.9	44.1	26.1
業種別	製造業	16.1	1.8	7.3	2.5	5.8	1.2	1.0	23.2	22.0	46.6
	卸売業	18.9	3.0	14.5	4.2	7.2	1.4	0.9	19.7	14.3	46.0
	小売業	34.7	7.9	36.9	11.2	15.8	2.4	2.9	10.8	1.0	30.3
	サービス業	29.9	5.5	26.8	7.6	11.8	1.8	1.8	16.5	3.8	36.0
	建設業	15.3	2.0	5.2	1.8	3.9	1.0	1.0	22.3	17.3	52.0
	不動産業	19.3	2.9	13.4	3.6	5.6	1.1	1.3	23.0	1.6	53.1

（備考）最大3つまで複数回答

「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

・設備投資導入で確保した余剰人員を製造工程に投入し、増産対応等の生産体制の再構築を予定している。
(工作機械　岩手県)
・代表取締役による社員への技術指導が不可欠であり、社員全体のレベルアップを図っている。
(貴金属製造　茨城県)
・在庫管理システムと連動したPOSレジシステムの導入をする予定である。　(洋・和菓子製造　千葉県)
・今後、工場ラインの自動化により作業効率や労働生産性の向上に努める。(輸送機器部品製造　静岡県)
・ホームページの大幅リニューアルにより取引先から高評価を受け、今まで実績のない合同企業説明会へ参加する等、新しい取組みにチャレンジしている。　(輸送用木箱製造　岐阜県)
・昨年中にベトナム人2名を採用する等、人手不足解消のため積極的な採用をしている。
(一般機械製造　愛知県)
・中国企業からの資本を受け入れ、中国国内での販路拡大に努めている。　(銅像・梵鐘製造　滋賀県)
・海外に工場展開する等、大手受注先からの発注に対応できるよう製造ラインを増設している。併せて、外国人労働者の採用にも注力している。　(自動車部品製造　兵庫県)
・香袋作り体験やアマゾン出店等で今まで需要のなかった若年層に積極的にアプローチしている。
(線香製造　兵庫県)
・昨年中の工場移転と大幅な設備投資により、生産効率が上がった。　(金属部品加工　宮崎県)
・海外への販路拡大につながるパイプ役として、将来、外国人労働者の採用を検討したい。
(家具製造　静岡県)
・人手および機械設備ともに不足していることから、自動化を積極的に進めている。(家具販売　岡山県)
・品揃えの改善や食事提供によりインバウンド需要の取込みに努めている。　(土産物販売　北海道)
・GW10連休の特需が控える中、社員の確保と新入社員研修に力を入れている。　(ホテル旅館　三重県)

(2) 直面する困難、試練

・原材料価格高騰で利幅が低下する中で人件費の増加もあり、受注内容を選別している。
(水産加工　北海道)
・製造工程の人手は適正だが、内部事務人員が不足している。　(溶接加工　千葉県)
・地元ブランドを活用して販路拡大に努めているものの、売上増加に結びついていない。
(味噌製造　新潟県)
・従業員の高齢化とともに機械の老朽化が進んでいるものの、後継者未定のため新たな設備導入ができないままである。　(機械部品加工　静岡県)
・外国人労働者を雇用しているものの、人手不足が解消されていない。　(食品容器製造　愛知県)
・受注は増加しているものの、技術者不足や原料不足により納期管理に苦慮している。
(金属部品製造　兵庫県)
・経理担当であった社長の母が入院したことで、社長が事務に忙殺されている。　(帽子製造　岡山県)
・後継者不在のため、本年度決算をもって廃業する予定である。　(ガス・燃料販売　茨城県)
・時間給を上げても人手不足は解消せず、根本的な改善が必要である。　(イタリア料理店　愛知県)
・後継者不在のなか代表者は高齢であり、当面は現状維持に努めていく。　(衣料販売　兵庫県)
・自社ホームページを持っているが、更新頻度が低く、集客に活用できていない。(旅行代理店　北海道)
・同業者間の競争激化や値下げ要請等、業界の体質は旧態依然のままである。　(印刷・製本　山形県)
・人手不足が常態化しており、キャッシュレス対応等新しい事に取り組む余裕がない。
(自動車整備　兵庫県)
・看護師、介護士等資格職の人材不足が深刻である。　(病院　愛媛県)

(3) 特別調査のテーマ（中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について）

・ネット販売には関心があるが、キャッシュレスには関心がない。（水産加工・販売　北海道）
・業界内でキャッシュレス対応が進んでいないため、活用を考えていない。（製材　北海道）
・業種柄、キャッシュレス決済は無関係である。
（菓子製造　北海道、溶接加工　千葉県、貴金属製品　山梨県、仏壇　静岡県、自動車内装部品製造　岡山県、豆腐製造　大分県、織物販売　新潟県）
・ホームページを一度作成すると更新しなくてはならないため、フェイスブックで無理のない範囲で情報発信をしている。（和菓子製造　岩手県）
・以前にインターネットバンキングを利用していたが、セキュリティ上の問題で解約した。（磨帯鋼製造　埼玉県）
・スマホ決済の導入を検討しているが、それに合わせた社員教育に課題を抱える。（食料品製造　大分県）
・顧客の多くが高齢者であり、キャッシュレス決済を求められたことがない。（農産物卸売　北海道）
・直接対面の営業手法で事足りており、インターネット活用は考えていない。（食品販売　北海道）
・取引先がキャッシュレス導入を求めてくれば、キャッシュレス導入を検討したい。（ギフト用品販売　岩手県）
・経営者が高齢であり、インターネット利用やキャッシュレス対応はできていない。（鮮魚販売　静岡県）
・話題性からQRコード決済を導入したが、その他キャッシュレス決済導入は慎重に対応したい。（精肉販売　愛知県）
・キャッシュレス決済を導入しても仕組みを理解しきれない。（着物レンタル・販売　静岡県）
・導入予定だが、どのように設置、使用してよいのかに不安がある。（洋菓子販売　静岡県）
・キャッシュレス決済を導入したが利用者が少ない。
（燃料販売　大分県、自動車販売　埼玉県、ガソリンスタンド　神奈川県）
・インバウンド需要の取り込みのため、キャッシュレス対応を検討している。（飲食店　沖縄県、旅館　岡山県）
・管理物件の賃料管理すべてを振込・自動引落しサービスで対応済みであり、それ以外のキャッシュレス決済手段は必要ない。（不動産仲介　愛媛県）

(4) その他

・社員全員に事業運営上の改善や要望を求めるも意見が出ず、経営陣と社員の間に温度差がある。（金属製品製造　北海道）
・軽減税率への対応が急務であるが、複雑で対応に苦慮している。（食品加工　北海道）
・メーカーとの価格交渉による納品単価の値上げ、仕入れ単価の値下げ効果により収益性が改善傾向にある。（農機具製造　茨城県）
・リニア関連の案件を継続的に多く受注しており、売上は増加傾向にある。（集塵機・送風機製造　千葉県）
・第二東名高速関連の案件を中心に売上を確保しており、売上ピークに達している。（生コンクリート　神奈川県）
・北陸新幹線トンネル工事関連の特需によって業務多忙である。（生コンクリート　福井県）
・米中貿易摩擦の影響による受注の減少を懸念している。
（産業機械部品加工　新潟県、自動車部品製造　長野県、自動車部品製造　愛知県、自動車部品製造　大阪府）
・米中貿易摩擦の影響や中国景気の減速を受けて当面、厳しい業況が続く。
（半導体部品製造　長野県、製紙原料販売　静岡県）
・海外でのプラモデル需要が高まり、プラモデル玩具の受注が堅調である。（プラモデル部品製造　静岡県）
・システムをすべて西暦表示とすることで新元号対応を済ませている。（印刷　静岡県）
・受注単価が下がる一方で、受注自体は増加傾向にある。（航空機部品製造　三重県）
・消費増税の駆け込み需要等の影響がある。
（事務機卸売　静岡県、家具販売　長野県、住宅建築　兵庫・岡山県）
・災害復旧を含む販売・レンタルが好調である。（重機レンタル・販売　岡山県）
・廃業する農家が増えており、取引先が徐々に減少している。（農機具販売　千葉県）
・東京オリンピックや消費増税を前に、4Kや8Kテレビの需要増加を期待している。（家電販売　静岡県・新潟県）
・シェアハウスへの不正融資事件後、収益物件に対する金融機関からの借入が厳しい。（不動産仲介　静岡県・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。

調　査

中小企業における「人材活用」④

ー「働き方改革」による生産性向上への期待ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員
髙橋　嶺太

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、生産性向上、人手不足、働き方改革、SDGs、風土改革

（視　点）

2018年6月29日に、参院本会議で「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が可決、成立し、1947年に労働基準法が制定されて以来およそ70年ぶりに労働法制が大改正された。こうしたなか、「働き方改革」への取組みは企業経営にとって不可欠のものになっている。

そこで本稿では、「働き方改革」への取組み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、年度間テーマである「中小企業の『人材活用』」シリーズの総まとめとしたい。

（要　旨）

- 各種調査結果によると、企業の間では「働き方改革」への取組みを前向きに捉えている傾向がみられ、まずは「長時間労働の是正」に取り組んでいる企業が多いようである。ただ一方で、働き方改革の効果を実感できていない企業が多いようである。また、「働き方改革」への認知度は、従業員規模が小さくなるにつれて低下する傾向がみられ、中小企業・小規模事業者に対する働き方改革関連法のさらなる周知が急務となっている。
- 本稿を総括すると、一般的に人気が低迷しているといわれる建設業であっても、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することで、業績の改善を達成できるとともに、社員のモチベーションアップや定着率の向上、採用しやすくなった等の成果が出ている。
- 中小企業専門金融機関といえる信用金庫は“太陽”のような役割、すなわち、中小企業の事業全体を俯瞰しながら必要に応じて手を差し伸べたり寄り添ったりすることで、今後とも、中小企業にとって不可欠かつ常に頼られる存在としての役割を果たしていくことが求められるのではなかろうか。

1. はじめに

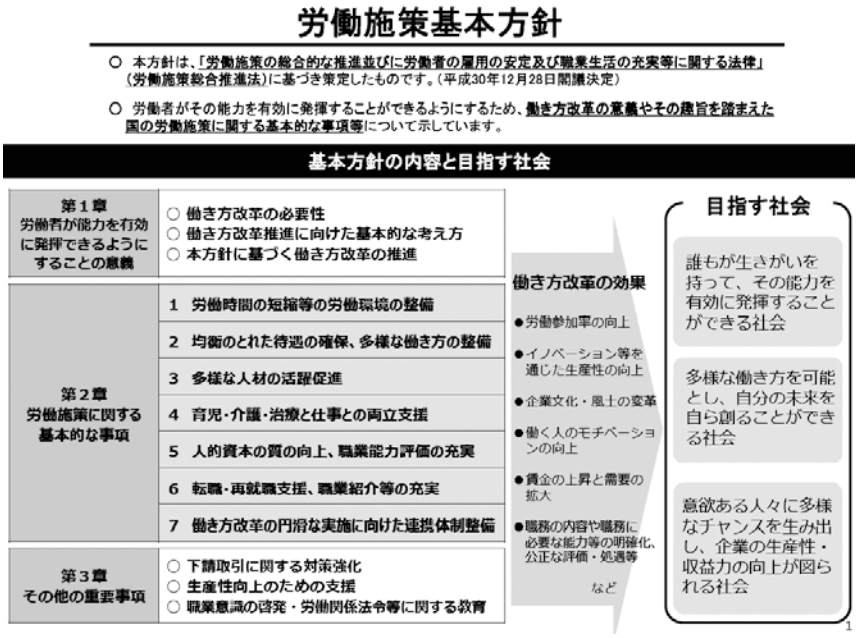
2018年6月15日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）で、「働き方改革の推進」は「力強い経済成長の実現に向けた重点的な取組」の一つに掲げられ、「一億総活躍社会の実現のための最大のチャレンジである働き方改革を推進し、働く人の視点に立って、一人ひとりの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する。」と言及している。すなわち、働き方改革は、「労働政策」と「経済政策」の両側面を有しているといえる。その後、同年6月29日に、参院本会議で「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が可決、成立し（**図表1**）、1947年に労働基準法が制定されて以来およそ70年ぶりに労働法制が大改正された。日本銀行調査統計局が2019年1月に公表した『働き方改革と企業の取り組みー働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例ー』のなかでも、「上場企業の情報発信をみると、有価証券報告書で「働き方改革」といった文言を盛り込んでいる企業数は2016年以降急激に増加している。」とコメントされているとおり、「働き方改革」への取組みは企業経営にとって不可欠のものになっている。

こうしたなか本稿では、「中小企業の『人材活用』」シリーズの総まとめとして、「『働き方改革』による生産性向上」を取り上げる。

2. 中小企業経営に求められる「働き方改革」

「働き方改革」を簡単にいうと、主に長時間労働の是正や処遇の改善等への取組みであ

図表1　労働施策基本方針の概要



（備考）厚生労働省ホームページより引用

り（**図表2**）、直近では、残業時間の削減に取り組んでいる企業が多い(注1)。

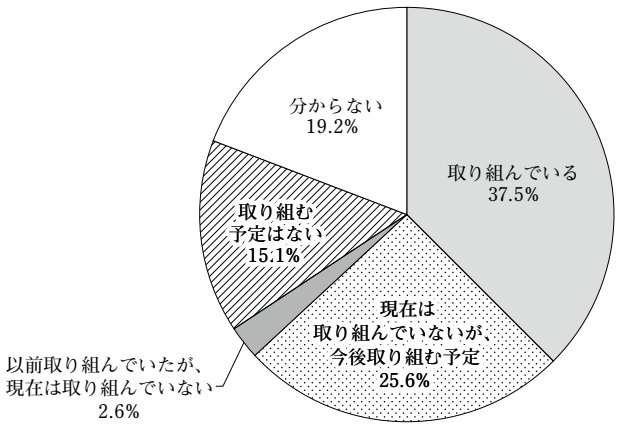
(株)帝国データバンクが2018年9月に公表した『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査(注2)』をみると、働き方改革に「取り組んでいる」と回答した企業の割合は37.5％であり、「現在は取り組んでいないが、今後取り組む予定」（25.6％）と合わせると（**図表3**）、6割強の企業が働き方改革への取組みに前向きな姿勢であることがわかる。その取組み内容では（**図表4**）、「従業員のモチベーション向上」（25.6％）、「人材の定着」（19.8％）、「生産性向上」（15.9％）、「従業員の心身の健康（健康経営）」（15.4％）等が重

図表2　主な改正事項の適用開始時期

見直し内容	適用時期	
	中小企業	大企業
残業時間の上限	2020年4月1日	2019年4月1日
「勤務間インターバル」制度注の導入促進	2019年4月1日	2019年4月1日
年5日間の年次有給休暇の取得	2019年4月1日	2019年4月1日
労働時間の客観的な把握	2019年4月1日	2019年4月1日
「フレックスタイム制」の拡充	2019年4月1日	2019年4月1日
「高度プロフェッショナル制」を新設	2019年4月1日	2019年4月1日
産業医・産業保健機能の強化	2019年4月1日	2019年4月1日
月60時間超の残業の、割増賃金率引上げ	2023年4月1日	―
不合理な待遇差をなくすための規定の整備	2020年4月1日	2020年4月1日
労働者に対する、待遇に関する説明義務の強化	2020年4月1日	2020年4月1日
行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続の規定の整備	2020年4月1日	2020年4月1日

(注) 1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間を確保する仕組み
(備考) 厚生労働省「労働施策基本方針」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

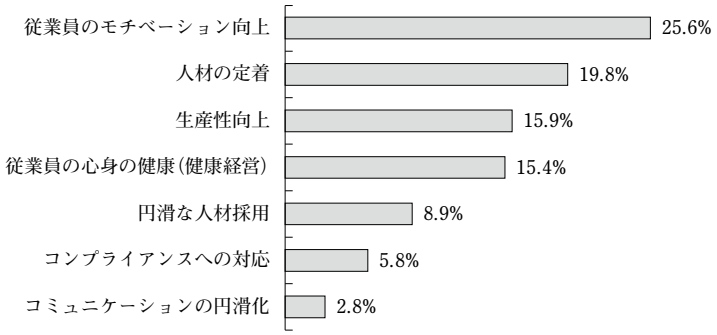
図表3　働き方改革への取組み状況



(備考) (株)帝国データバンク『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

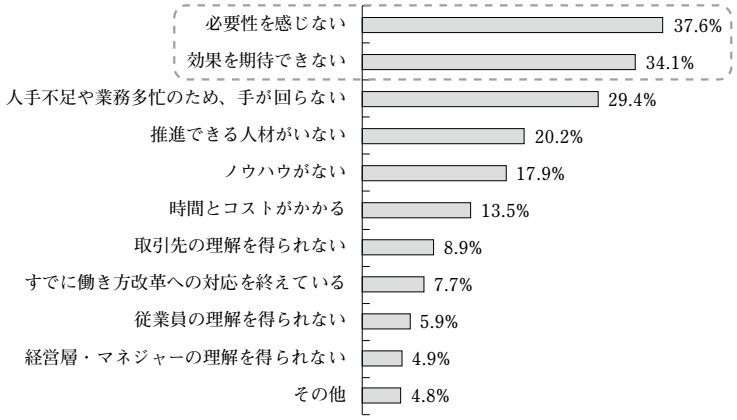
(注)1. 日本銀行（2018.12.27）『地域経済報告－さくらレポート－（別冊シリーズ）』p9-10にも指摘されている。
2. 調査期間は2018年8月20日～31日、有効回答企業数は9,918社である。

図表4　働き方改革への取組みで最も重視する目的



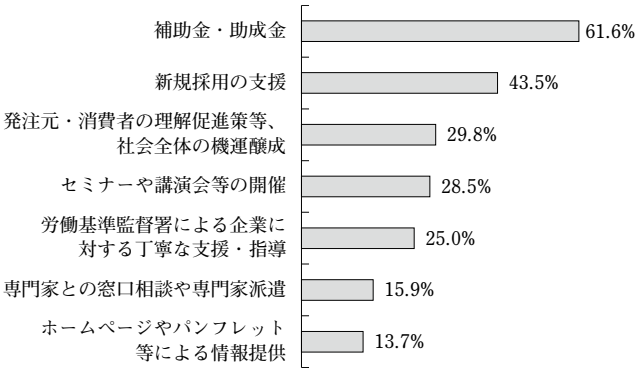
（備考）**図表3**に同じ

図表5　働き方改革へ取り組んでいない理由



（備考）**図表3**に同じ

図表6　働き方改革に対応していくために拡充すべき支援策や制度



（備考）日本・東京商工会議所「『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』集計結果」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

視されているようである。一方、「取り組む予定はない」あるいは「以前取り組んでいたが、現在は取り組んでいない」と回答した企業の理由をみると（**図表5**）、「必要性を感じない」（37.6％）や「効果を期待できない」（34.1％）が3割を超えている。日本銀行調査

統計局が公表した『働き方改革と企業の取り組み－働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例－』のなかで、「働き方改革全般の評価に関して、「期待した効果」と対比した民間アンケートによると、「期待した効果が得られている」あるいは「期待した効果の半分程度が得られている」と解答する割合が、合わせても全体の3分の1程度にとどまっている。」と指摘され、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが2019年1月に公表した『平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業 企業調査 結果の概要』でも、「実施している」との回答割合と「効果をあげている」との間にギャップがみられる等、多くの企業では働き方改革の効果を実感できるまでには至っていないようである。

日本商工会議所・東京商工会議所が2019年1月に公表した『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査　集計結果(注3)』では、「働き方改革関連法の認知度は、従業員規模が小さくなるにつれて低下する」ことが指摘されており、中小企業・小規模事業者に対する働き方改革関連法のさらなる周知が急務となっている。こうした働き方改革を推進していくうえで、企業からは「補助金・助成金」、「新規採用の支援」、「発注元・消費者の理解促進策等、社会全体の気運醸成」等を求める声が多く（**図表6**）、今後、官民一体となった取組みが期待されよう。

こうしたなか次章では、これら法制度の動きに先んじて働き方改革に前向きに取り組み、生産性向上につなげようと挑戦する中小企業の事例を紹介する。

3.「働き方改革」への取組みにより生産性向上に挑戦する中小企業

(1) 三承工業株式会社（岐阜県岐阜市、総合建設業）

同社は、1999年11月に社員3名で「西岡興業」として設立され、2019年で創業20周年を迎えた（**図表7**）。経営理念として「全ての皆様に　感謝の心で愛情と想いやりのある人・物創り」を掲げ、「感謝の心」が伝わる仕事やモノづくりに徹することを使命に、岐阜から全国、そして世界へ向けて同社の想いを発信するよう努めている。

取材に応じていただいた西岡徹人代表取締役は、幼少期に母子家庭で苦労を重ねながら育ち、地元の工業高等学校機械科を卒業後、

図表7　三承工業株式会社の概要

同社の概要

法人名	三承工業株式会社
代表	西岡 徹人
所在地	岐阜県岐阜市
設立	2006年3月
社員数	45名
事業内容	総合建設業

（備考）1. 写真（左）は西岡徹人代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 調査期間は2018年10月22日～12月3日、有効回答企業数は2,045社である。

起業した。2011年までには、プラント事業部、外構事業部を発足させ土木事業の請負を担うようになり、土木業から建築業に事業を多角化する基礎をつくった。西岡社長は、建築業に携わるようになってから社会の仕組みが見えるようになり、幼少期や創業当時の自らの経験も相まって「建築という手法を通じて社会課題を解決したい」という想いを強く抱くにようになったと言う。2012年から展開している低価格・高品質な注文住宅「SUNSHOW（さんしょう）夢ハウス」では、SDGs(注4)に向けて積極的に取り組み「貧困をなくそう」の観点から、住宅ローンで生活費を圧迫することなく幅広い層の家庭がマイホームを取得できるように、そして「人や国の不平等をなくそう」の観点からは住宅ローンや住宅購入の難しい外国人でもマイホームを取得できるように、との想いを込めている。「ジェンダー平等を実現しよう」の観点では、男性中心の建設業界において女性活躍の機会を創出したいとの想いで、女性だけの工務店「クレドホーム」も展開している。西岡社長は、このように「社会課題解決をあらゆるパートナーと連携し、ビジネスを通して解決を行ってきた」ことが同社の飛躍につながってきたと言い切る。

西岡社長は、(公社)岐阜青年会議所の活動のなかで企業経営に関する講演会やセミナー等に積極的に参加しながら、自らの行動や考え方を変えてきた。「良質の土づくりができれば、貧相な作物でも育つ」という考えの下、その“土壌”にあたる「風土改革」に取り組む（**図表8**）。2013年に、まずは社長を含む社員同士で「ありがとう」を言い合う雰囲気を創ったり、トイレ掃除をしたりするこ

図表8 「働き方改革」を通じた生産性向上に向けた取組み

(備考) 同社ホームページより引用

(注)4. 持続可能な開発目標（SDGs）は、2015年9月の国連サミットで採択された。2030年までに貧困や不平等・格差等のさまざまな問題を多くの人々や組織が協力し、17の目標を達成していくもの。

とから開始した。西岡社長は、社員間の良質なコミュニケーションと社長のワンマン経営の解消が「風土改革」の鍵を握ると言う。併せて、社員それぞれの仕事を“見える化”して情報共有することで、社員の“多能工化”にも取り組んだ。カンガルー出勤（子連れ出勤）やノー残業デーも導入していく。また、2015年には、女性社員だけではなく男性社員の妻、さらには同社に住宅建築を注文した家庭の妻をも巻き込んだ「チーム夢子」を結成した。社内で気になる点を見出して改善していくチームであり、キッズルーム設置、トイレの男女別設置、分煙室設置、シャワールーム設置をはじめ女性ならではの視点からの提言がなされた。とりわけ残業削減や有給休暇の取得の推進は、男性社員の妻を巻き込んで理解を得ていることからスムーズに進むなど、ダイバーシティ経営の実現や働きやすい職場環境づくりにつながっている。このように社員をチーム化してリーダー社員に任せる(注5)ことが、社員に“当事者意識”を生み、実効性のある社内改革につながると西岡社長は言う。

こうしたさまざまな取組みを通じて、同社は、2018年3月、JR岐阜駅に隣接する商業施設アクティブGに、同社グループの情報発信基地として、さまざまな社会問題に対し問題提起と解決のための行動を発信する「SUN（さん）SHOW（しょう）. BASE（べーす）」をオープンし、同年12月には、建設業者として全国初となる「ジャパンSDGsアワード(注6)」特別賞を受賞したりしている。こうした“見える”形での実績は、社員の社会貢献に対する理解を深めて、社会貢献意欲を高める効果があるという。同社グループ全体の売上も、2011年の5億円から18年には12億円と右肩上がりで、生産性も着実に上がっている。西岡社長は、今後とも“輝く会社づくり”に尽力し、行政が推奨する認証制度や表彰制度にも積極的に参加、応募していきたいと意気込む。

(2) 株式会社下久保建材店（青森県三沢市、建設資材販売業）

同社は、1966年6月、取材に応じていただいた下久保和成代表取締役の父・下久保作之佑氏が創業した㈱下久保製材所から分離する形で設立された（**図表9、10**）。先代社長の“製材販売だけでは今後生き残ってはいけない”という先見の明により設立されたという。2002年には㈱マルサ硝子と合併することでガラス施工やサッシ施工等を手がけるようになり、製材に端を発して資材販売、そして施工までを一貫して担えるまでに事業の幅を広げてきた。関連会社には、三沢シティホテルの運営会社である㈱シモクボと、不動産仲介および住宅事業を担う㈱サンロクがある。このうち㈱サンロク(注7)は、1971年3月、むつ小川原開発計画(注8)をきっかけ

(注)5. 現在、ダイバーシティ推進室室長、女性活躍・働き方改革担当として、アルバイト入社して正社員登用された正村幸美氏が活躍している。
6. 2017年6月にSDGs推進本部（首相官邸に設置、本部長は内閣総理大臣）において創設が決定した（https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html）。
7. 社名の由来は、三沢市の「三（サン）」と六ヶ所村の「六（ロク）」である。
8. 1960年代以降、六ヶ所村を中心とする一体に臨海工業地帯を整備することを目的とした開発計画。

図表9　株式会社下久保建材店の概要

同社の概要	
法　人　名	株式会社下久保建材店
代　　表	下久保 和成
所　在　地	青森県三沢市
設　　立	1966年6月
社　員　数	39名
事業内容	建設総合資材販売、ビル用建具工事、住宅用建具販売・工事、硝子工事

(備考) 1. 写真（中央）は同社の下久保和成代表取締役、写真（右）は江頭麻衣総務課係長、写真（左）は(株)サンロクの江渡聖子営業企画部課長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

として三沢市の青年5名が立ち上げた会社で、1985年5月に同社グループとなっている。なお、施工における木造ラーメン構法(注9)では青森県内でトップクラスの技術力を持つことで定評がある。現在、同社グループを挙げて、「常に時代に先んじて、地元の人々をより一層豊かにする住まいづくり」に邁進している。なお、取材に応じていただいた下久保社長は、愛知県の大学を卒業後、大手住宅メーカーで住宅の販売経験を積んだ後、2003年、父親の誘いで同社に入社、2代目社長として代表取締役に就任した。

同社は、2010年から、地元の社会保険労務士のアドバイスを受けて給与体系を見直し、「定額残業制度」を導入した。これにより、長時間残業をする社員が大幅に減り、導入後すぐに社員1人あたり2～3時間／日ほどの即効性のある残業削減を実現できたという。また、定額残業制度の導入に併せて仕事のやり方も見直した。具体的には、残業の温床であった“属人化”していた仕事のやり方を改めて、仕事一つひとつを複数の社員で分担することで、社員一人ひとりが複数の仕事をできるようになるとともに、各社員の仕事の進捗状況を情報共有するようにした。これにより、社員の「多能工化（マルチスキル化）」に加えて「仕事の見える化」ができ、社員が有給休暇を取得しやすい職場環境につながったという。「制度の導入」と「仕事のやり方」を並行したことが成功の鍵を握っていたといえよう。(株)サンロクでは、“全員営業体制”を構築することにより一部の社員では有給休暇取得率100％を達成している。下久保社長によると、このように社員が有給休暇を十分に取得できる職場環境に努めた結果、社員の仕事の能率が上がるとともに定着率も改善する効果があったという。また、こうした職場環境づくりでは「余力をもった人員配置」はキーワードになるともいう。

図表10　同社の作業場

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 接合部を強くすることで柱・梁だけで水平力に耐えられるフレームを形成する構法のこと。

そのほか、各種の手当制度も準備している。例えば、「懇親手当」は、社員が主催する懇親会費用全額を会社が負担するもので、同社では年2回、関連会社の(株)サンロクでは年間5回を目処に支給される。これにより、社員が積極的に懇親会に参加するようになり、社内コミュニケーションを深めることにつながっているという。職種に配慮した手当もあり、2018年から導入した「備品手当」では、配送担当者が負担していた備品（手袋等）の購入費用を会社が全額負担するようにした。また、配送担当者に多い腰痛に対して、通院費負担を会社が全額補助する「腰痛手当」も支給している。「健康手当」では、半年間に2日以上連続で病欠をしなかった社員に対して“健康管理がしっかりできている”という意味合いで、半期に1回、10,000円を支給している(注10)。とりわけ、健康に配慮した取組みでは、経済産業省から「健康経営優良法人2018」(注11)の認定を受けるなど一定の評価を受けている。

(3) 信幸プロテック株式会社（岩手県紫波郡矢巾町、空調設備業）

同社は、1974年4月に、村松守代表取締役の父にあたる村松幸雄取締役会長が大手電機メーカーにて5年間ほど培った家電修理のノウハウを活かし、個人事業として開業された(**図表11**)。1987年5月に(有)信幸冷熱サービスとして法人化し、2015年5月の創業40周年を機に義理の息子への事業承継を行っている。現在、事務所や店舗等向けに空調設備の施工・修理・保守サービスを主に提供し、個人向けの住宅設備サービスのニーズにも数多く応えている。村松幸雄会長は、1996年2月に岩手県中小企業家同友会に入会したことを機に大切さを認識した経営理念として「私達は地域の産業と人々の暮らしの役に立ち社会にとってなくてはならない存在であり続けたい。」(注12)を掲げ、他社との“仲間づくり”に努めてきた。当時から「三方よし（会社・社員・社会のすべてが良し)」のビジネスを展開してきた。また、2018年11月には「岩手県 働き方改革アワード2018 業務改善部門」を受賞している。

図表11　信幸プロテック株式会社の概要

同社の概要	
法人名	信幸プロテック株式会社
代表	村松 守
所在地	岩手県紫波郡矢巾町
設立	1987年5月
社員数	35名
事業内容	空調設備業

（備考）1. 写真（前列中央）は村松守代表取締役、写真（前列中央右）は取材に応じていただいた村松直子専務取締役、写真（前列中央左）は同じく佐々木規江主任
2. 写真は同社提供

(注)10. (株)サンロクでは支給されていない。
11. http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html参照
12. 現在の経営理念は3本柱であり、このほかに「2. 私達は我社のビジョンと同時に自己の愛の実現に真摯に取組み物心共に豊かで幸せな人生を築きます。」、「3. 私達は他に先駆けて多くを学び高い技術力でお客様の満足を追い続けるエンジニア集団を目指します。」を掲げている。

同社は、2017年5月に、岩手県が募集していた「働き方改革実践モデル企業」に3社のうち1社として選定され、(株)ワーク・ライフバランス(注13)のコンサルティングを受けながら、経営管理部をトライアル部門として「働き方改革」への取組みを開始した。きっかけは、岩手県が若者の就業支援を目的に設置した「ジョブカフェいわて」の担当者から案内された盛岡市主催の「働き方見直しコンサルタント養成講座」に、取材に応じていただいた村松直子専務取締役が参加したことであった。参加当時、同社では、社員の定着率は高く採用難でもなかったため「働き方改革」への意識は決して高くなかった。しかし、村松専務取締役は、本講座での(株)ワーク・ライフバランスのコンサルタントによる講話を聴くにつれて危機感を覚えた。そこで、本講座受講時、社員の平均年齢と今後の推移、家庭で介護や育児を担う割合を調査したところから、「働き方改革実践モデル企業」としてコンサルティングを受けることを決めた。また、同じく取材に応じていただいた佐々木規江主任は、岩手県主催の「働き方改革アドバイザー養成講座」を受講し、同社の働き方改革推進のリーダーとして、そこで得た最新の情報も社内に還元しながら取組みを進めた。

まずは経営管理部において、「朝メール・夜メール(注14)」や「カエル会議(注15)」を通じて、「情報共有」と「業務効率化」に焦点をあてた取組みを始めた。「小さく始めて成功体験を重ねる」が鍵を握ると村松専務取締役は言う。その後、他部門の社員も巻き込みながら、付箋紙を用いたワークショップ等により意見を出し合って共有することで根本的な課題を見出した。この作業には3か月ほどの時間を要したが、村松専務取締役によると、この社員全員で“承認”する作業は、社員の間に“当事者意識”を生むとともに「働き方改革」のその後の成否を左右する“肝”になると言う。

主な7つの活動内容は**図表12**のとおりである。このうち「業務の洗い出し・スキルマップ作成」では、「スキルマップ(注16)」を作成することで“業務の見える化”を図るととも

図表12　7つの「働き方見直し活動」

(備考) 同社提供

(注)13. 2006年創業で、小室淑恵氏が代表取締役を務める。ワーク・ライフバランスの分野では草分け的な存在（https://work-life-b.co.jp/）。
14. 仕事の見える化を目的とした朝・夕2通のメールでの社員間のやりとりのこと。
15. 早く「帰る」、仕事のやり方を「変える」、人生を「変える」の3つの意味が込められた会議のこと。
16. 縦軸に部署内で行う業務、横軸に社員の名前を書いて、誰がどの業務をどのレベルで行うことができるのかを可視化した。

に、属人的業務を洗い出して、その社員が休んでも業務が回るよう複数担当制に見直した。社員全員が迷わずに業務を完遂できるよう、業務の平準化を目的とした「手順書」も作成している(注17)。リーダーの佐々木主任は、今後、人手不足の深刻化が予想されるなか、“時間と気持ちの余裕”を生むため、この「手順書」を含めた取組みを継続していきたいと意気込む。2019年2月末現在、業務の洗い出しにより見直した業務は56、「手順書」の作成は64に上る。これに併せて時間のかかる処理をIT化(注18)することで、業務効率化も進めている。「現場同行」では、経営管理部社員がサービス担当者の修理や点検の現場に同行する(注19)ことにより、現場の声を改善提案につなげた。2019年2月末現在、同行件数は15件、改善提案数は21件である。就業時間内に開催する「スキルアップ勉強会(注20)」にも力を入れ、2019年2月末までの累計で63時間実施している。また、社員一人ひとりの「ライフビジョンシート（終業後・休暇でやりたいこと)」を年1回のプレゼンテーションにより社員全員で共有することで、それぞれの夢の実現に向けて、社員同士が応援し合うチームづくりにも努めている。毎年、社員全員が今後10年間のビジョンや直近1年間の行動計画を発表し合う場があり、もともと社員間に応援し合う雰囲気が醸成されていたことが、同社が「働き方改革」をスピーディーに進めていくうえでの土台になったのだろう。さらに、村松専務取締役は、「働き方改革を推進する社内プロジェクト実践モデル企業」に選定された3社間で情報共有した結果生まれた交流も、取組みをスピーディーに進めることに貢献したと言う。取組み内容を公に発表し合うことで、経営陣の間に緊張感が生まれ、「さらに高みを目指そう」という意欲も芽生えるという。すなわち、「働き方改革」をスピーディーに進めるうえで“オープンマインド”も欠かせないといえる。

こうした一連の取組みの結果、2018年3月末時点での社員一人あたり残業時間は前年比15％減(注21)、一方で売上高（2018年3月末）および営業利益（同）は、それぞれ前年比124％、273％となった。「働き方改革」の推進によって労働生産性は大きく高まったといえよう。

(4) 田中車輌株式会社（青森県十和田市、建設・運搬・整備・収集業）

同社は、1974年9月に、地元大手建設会社である田中建設(株)(注22)の車輌課を分離独立させる形で創業した（**図表13**)。創業当初から、田中建設(株)が請け負うダム工事や道路

(注)17.「手順書」の作成では、担当外の社員に「手順書」を見ながら当該業務を行ってもらうことにより、初めて業務に携わった社員でも当該業務を完遂できるよう配慮している。
18. IT化したことで、テレワーク（在宅勤務）が可能となった。現在、住宅設備部門に所属する療養中の社員1名が技術面のサポートや顧客管理等の業務でテレワークを行っている。
19. 作業の様子を写真や動画に収めて報告書を作成し、「カエル会議」で社員間で情報共有した。
20. 各部門の社員を講師に、フロント業務で必要な知識やスキルを共有している。
21. 社員の総有給休暇取得日数は202日（2018年3月期）となり、前期の86日に比べて2.3倍となった。
22. http://www.tanaka-net.co.jp/homepage/hmpg/index.html参照。同社は、田中車輌(株)のほか建材販売を行う田中商工(株)の2社を子会社に持つ。また、経済産業省が選出する「健康経営優良法人2018（中小規模法人部門)」に認定されている。

図表13　田中車輌株式会社の概要

同社の概要	
法　人　名	田中車輌株式会社
代　　表	野田 誠二
所　在　地	青森県十和田市
設　　立	1974年9月
社　員　数	51名
事 業 内 容	建設業、運搬業、整備業、収集業

（備考）1. 写真（左）は野田誠二代表取締役、写真（右）は北上史業務部長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14　同社の外観

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

維持管理、アスファルト合材の運搬等を主に担ってきた。1998年には、(株)トージュを吸収合併することで、自動車・建設機械整備や一般・産業廃棄物の収集運搬にまで事業の幅を広げる。この結果、土木・建築一式、各種資機材運搬、車両・建設機械整備、除雪、一般・産業廃棄物収集など事業の幅を大きく広げることができ（**図表14**）、これが同社の好調な受注を支える“強み”となっている。なお、取材に応じていただいた野田誠二代表取締役は、首都圏の大学を卒業後田中建設(株)に入社、2006年から同社に転籍して11年より代表取締役として活躍している。

同社は、田中建設(株)の完全子会社とはいえ独立採算であり、人材採用も自前で行っている。現在、社員の平均年齢は約48歳、平均勤続年数は約18年であり、大半は中途採用である。しかし最近、経験者募集では採用が難しいことから未経験者にまで採用枠を広げたものの、同社の業務の多くでは技術系の資格取得を求められるために、定着しにくいという問題に直面した。そこで、野田社長のリーダーシップの下、社員の定着率を高める目的で、2019年4月から、現在の日雇い従業員等非正規社員を含むすべての社員（55歳以下）を正社員にすることを決めた(注23)。これにより、日雇い従業員にとってはゴールデンウィーク等の長期休暇にかかわらず給与収入が安定するとともに、より充実した福利厚生(注24)や各種手当(注25)を受けられるメリット

(注)23. 既に定年制は廃止しており、高齢者社員の活躍を積極的に推進している。
24. 全国建設業労災互助会に加入することでケガや病気で休養をするとき等に補償金を受け取れるといった各種福利厚生制度を利用できる。
25. 扶養配偶者を対象とした「奥さま手当」や2016年度から採用した「子ども手当」等の支給を受けられる。

が享受できる。野田社長によると、同社の人件費負担は、正社員化によって従来に比べて2割ほど大きくなるという。この挑戦には、人件費負担が大きく増えたとしても人材の確保を最優先にしたいという同社の強い意思を感じられる。

そのほか、社員の禁煙や血圧測定受診等を積極的に推進することで、2018年に経済産業省から「健康経営優良法人2018」(注26)の認定を受けるとともに、翌19年には青森県から「青森県健康経営事業所」(注27)の認定も受けている。さらに、ISO9001（品質マネジメントシステム）で要求される内部コミュニケーションでは、経営層が率先して会社の方針と社員の意向のすり合わせを行う等社内コミュニケーションの充実を図っている。

また、快適な職場環境や作業現場のイメージアップを図るために、積極的に新型の重機・車輌や機材等を導入し、現在働いている社員に対する配慮も欠かさない。

(5) 株式会社NENGO（神奈川県川崎市、建設・不動産業）

同社の前身は、1983年3月、取材に応じていただいた的場敏行代表取締役社長の父・的場源一氏が神奈川県川崎市多摩区生田に創業したオリエンタル産業(株)である。2013年1月の創立30周年を節目に、現在の社名に変更した（**図表15**）。社名のNENGO（ねんご）は、ミッションである「100年後の街づくり」の「年後（ねんご）」に由来する。また、同社のロゴマークは富士山をかたどっている。的場社長によると、富士山はナンバー1でもあり、“不二(オンリー1)”とも書き表されるとおり唯一の存在であり、同社もお客様にとって“不二のような存在”でなくてはならないという決意表明をしたという（**図表16**）。

設立当初は、耐火被覆工事業から開始し、その後、断熱工事業（1995年）、PORTER'S（ポーターズ）PAINTS（ペイント）事業（2001年）、建築工事業（2004年）、不動産事業(2004年)、宿泊事業(2018年）等と事業の幅を広げてきた。この結果、不動産の企画から建築工事、そして不動産や施設の管理・運営までを一貫して担えるよう

図表15　株式会社NENGOの概要

同社の概要	
法人名	株式会社NENGO
代表	的場 敏行
所在地	神奈川県川崎市
設立	1983年3月
社員数	47名
事業内容	耐火被覆・断熱工事業、建築工事業、PORTER'S PAINTS事業、不動産業、コンサルティング業

（備考）1. 写真は的場敏行代表取締役社長
2. 同社提供

(注)26. http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html参照
27. http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kenko/ganseikatsu/aomori-kenkoukeiei.html参照

図表16　同社のロゴマーク

（備考）同社提供

になり、これが当社の“強み”につながっている。

取材に応じていただいた的場社長は、早稲田大学在学中にアメリカンフットボール部で心身を鍛えあげると同時に、関心を持っていた環境経済学をテーマとした卒業論文に挑んだ。大学卒業後、ホテル・旅館業大手の藤田観光(株)が運営するフォーシーズンズホテル椿山荘東京にて勤務し、お客様から「ありがとう」と言われることに常に喜びを感じながら経験を積んだ。その後、1994年にオリエンタル産業（現NENGO）に入社し、2002年に代表取締役社長に就任した。当時から、的場社長は、自社の属する建築・不動産業界の将来を憂慮し、100年後の街つくりを志す。それぞれの地域の気候、風土、歴史、文化を活かし「らしさデザイン」をすることで“住みたい”“遊びたい”“働きたい”街をつくるために事業を展開していく。

事業拡大するなかで、「最近の日本人は住んでいる家はもちろん住んでいる街への関心も失いつつある」ことを常に憂慮し、例えば居住者が住んでいる家に愛着を持ってもらう仕掛けの一つとしてPORTER'S PAINTS（ポーターズ ペイント）事業（塗装事業）を開始した。また、賃貸住宅の価値を向上させる“仕立てる賃貸(注28)”の事業においては、不動産オーナー、入居者とNENGOの三者で伴走する建物づくりを進めながら不動産の価値を高めるなど、多角的に「業界の問題を解決する」スタンスを貫いている（**図表17**）。

同社では、「世のため、人のため」という

図表17　代表的な施工実績

（備考）同社提供

(注)28. 長期間空室の続く建物に、入居者を先に決め、その入居者の意向を反映させたリノベーションを行う仕組み

企業理念を実現していくためには社員が心身ともに健康でないと活躍することはできないという考えのもと、社員を「家族」として捉え、「ファミリープログラム」と名付ける福利厚生制度を準備している。これら支援制度の大半は、社員の発案や意見等から生まれているという。例えば、本稿 **4(2)** で紹介する和氣美枝代表理事の経営するワーク＆ケアバランス研究所に対して介護をしながら働きたい社員が悩み相談をする介護相談制度を導入している。この導入のきっかけは、入社したばかりの新卒女性社員が親の介護という場面に直面したことであったという。そのほかにもさまざまな社員への支援制度があり、「合魂（ごーこん）」は、社員3名、飲食代1人あたり4千円を上限に懇親会費用を同社が負担するものである(注29)。的場社長は、社員が懇親会で地元の飲食店を利用することによって同社と地元の飲食店とのコミュニケーションが深まり仕事につながるとともに、地元での消費喚起にもつながると期待している。目新しい支援制度では、社員が疲労を感じたときに近所の整体院の電気椅子でリフレッシュできる「電気椅子」制度がある。社員からの「仮眠スペースがほしい」という声を受けて制度化したという。また、「助in（じょいん）」では、社員の紹介で友人知人が入社して3か月以上定着した場合に、紹介した社員に30万円を贈呈する。同社への就職を機に自転車通勤圏内へ引っ越した社員に対しては「自転車通勤引越し支援制度」も準備している。そのほか、社員のキャリアアップを支援するとともに自社の飛躍にもつながる支援制度として、「NENGOチャレンジ(新規事業立ち上げ制度)」や「社長になろう！（新規事業の子会社設立)」がある。的場社長は、特に新入社員に対して「歯車になるな。仕組みを作れ。」と常に発破をかけながら、こうした社員の斬新なアイデアを事業化できる機会を与えている。

こうしたお客様や社員への配慮を最優先にした経営手法が徐々に口コミで広がりつつあり、人手不足が顕在化する建設・不動産業界にありながら、新規・中途採用では募集を上回る応募があるという。今後も、福利厚生制度を充実させていく予定であり、例えば「社員食堂の設置」、「長期休暇制度の導入（1か月程度)」、「保育園の開設」、「(トレーニングする社員や自転車通勤の社員のための）シャワー室の設置」等を検討しているという。

的場社長は、「同社の役割は、あくまで「黒子役」で、不動産オーナーが前面に立って街づくりに積極的に関わっていきたいと思うように導いていくこと」だと言い切る。また、万全な体制の下で丁寧な仕事を心がけ、常に「お客様の期待値を超える仕事をこなす」ことを信念としていることから、地域密着で“目の届く範囲での仕事”に徹していきたいという。今後とも、社員からもお客様からも「NENGOがいてくれてよかった」といわれるような唯一無二の存在になりたいと意気込む。

(注)29. 懇親した内容を社長に報告することが義務付けられているものの、現在、1日平均1組の利用がある。

4. 中小企業に対する働き方改革支援

中小企業が「働き方改革」に対応していくためには、**図表6**で「セミナーや講演会等の開催」、「専門家との窓口相談や専門家派遣」、「ホームページやパンフレット等による情報提供」をはじめ情報収集へのニーズが高いことが示されたとおり、公的機関等が中小企業に対して積極的に情報提供していくことが求められているといえる。

そこで以下では、「働き方改革」を含む中小企業の経営課題全般に対してアドバイスに取り組む東京都よろず支援拠点（実施機関：(一社)東京都信用金庫協会）、労働施策基本方針のなかで求められている「育児や介護と仕事の両立支援」に取り組む（一社）介護離職防止対策促進機構の事例を紹介する。また、東京都が制度として創設した「TOKYO働き方改革宣言企業(注30)」として自社でも実践しながら中小企業向けにテレワークのためのソフトウェアを開発、提供する(株)ダイナックスの事例も紹介する。

(1) 東京都よろず支援拠点（東京都港区）

よろず支援拠点は、2014年6月に施行された「小規模企業振興基本法」に基づき、中小企業庁が47都道府県に1か所ずつ設置した中小企業、小規模事業者、起業家向けの無料の経営相談機関である。“よろず”と名付けることで、事業者がかしこまらずに気軽に経営上の悩みを何でも話せる場所(注31)になることを目指している。

東京都よろず支援拠点は、全国で唯一、金融団体である(一社)東京都信用金庫協会が実施機関として受託、運営している。それ故に、中小企業や小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫が、同支援拠点と事業者との接点をつくる“パイプ役”になることも多いという。相談窓口は、新橋事務所（東京都港区新橋）と東大和BusiNest（東京都東大和市）の2拠点であるが、2019年5月からは東京都立川市にも新たに拠点を設ける予定である。

同支援拠点には現在、取材に応じていただいた金綱潤チーフコーディネーターと弥冨尚志サブチーフコーディネーター（**図表18**）

図表18　東京都よろず支援拠点

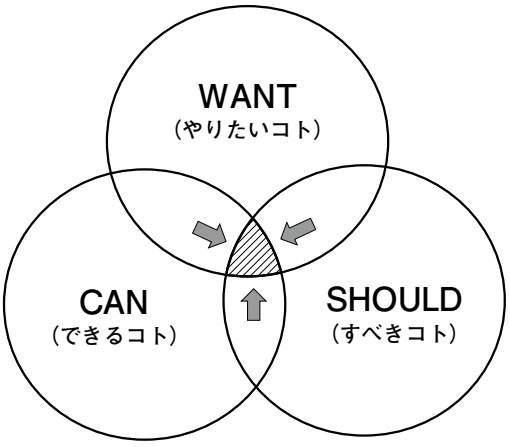
（備考）1. 写真（中央）は金綱潤チーフコーディネーター、写真（右）は弥冨尚志サブチーフコーディネーター、写真（左）は（一社）東京都信用金庫協会業務部 地域支援課 古畑伸康課長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)30. 東京都が、都内企業の働き方改革の気運を高めていくことを目的として創設した制度。「働き方改革宣言」を行う企業等に対して奨励金を交付する等、さまざまな支援を行っている。
31. 東京都よろず支援拠点の相談日時は、平日月曜日から金曜日の「9:30-10:30」、「11:00-12:00」、「13:30-15:00」、「15:30-17:00」である。

を筆頭に、中小企業支援に豊富な経験を持つ専門家15名のコーディネーターが在籍している。それぞれのコーディネーターは、事業者に寄り添い親身になって相談に乗ることを心がけており、相談内容を聞きながら、経営者に対して自社の置かれた状況を正しく把握できるよう導くとともに、経営課題の本質を明らかにできるよう努めている。具体的な相談への対応方法としては、相談を受けながら「WANT（やりたいコト）」、「SHOULD（すべきコト）」、「CAN（できるコト）」のうち2つが重なる事項を見出し、3つが重なる事項を見えやすくした上で（**図表19**）、事業者の事情に即した提案をするようにしている。

「働き方改革」への相談の対応では、東京働き方改革推進支援センター（東京都千代田区）とも連携して取り組んでいる。事業者から直接的に相談を受けることよりも、経営全般の相談の中から掘り起こすことが多いという。とはいえ、「働き方改革」は企業の持続的成長と切り離すことができないため、例えば最近多い「人手不足」にかかる相談[注32]を受けるなかで、コーディネーターから提案する形で「働き方改革」への取組みを促すケースがある。「働き方改革」はすべての事業者に内在する経営課題であり、同支援拠点の実感として、「働き方改革」に取り組んだ事業者ほど期待された成果を出す傾向がみられるという。同拠点では、コーディネーターが一丸となり、「働き方改革」へのアドバイスを含めて、中小企業や小規模事業者等に「金儲け（売上・収益改善）の前に人儲け（人脈づくり、社員確保）」ということを実感してもらえる“応援団”として、今後とも活躍していきたいと意気込む。

図表19　コーディネーターによる中小企業支援の具体的な支援方法



（備考）取材に基づいて信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 一般社団法人介護離職防止対策促進機構（東京都渋谷区）

同機構は、2016年1月に有志[注33]の協力を得て設立された一般社団法人である（**図表20**）。取材に応じていただいた和氣美枝代表理事は、自らも要介護4の母親を在宅で15年以上にわたり介護し続ける現役介護者であり、介護と仕事の狭間で悩む介護者からの相談に対しては全身全霊を注いでいる。

和氣代表は、一般社団法人を立ち上げる前の2013年から、自らの介護体験を元に、働く介護者おひとり様介護ミーティングを立ち

(注)32. 業種では、「建築業」、「運輸業」、「IT業」からの相談が多いという。
33. 同機構の理事として、三谷泰文氏（(株)ウェブユニオン）、竹下康平氏（(株)ビーブリッド）、飯野三紀子氏（産業カウンセラー）、柳澤健一氏（人材紹介オフィス柳澤）のほかアドバイザーとしてジャーナリストの村田くみ氏が名を連ねる。

図表20　一般社団法人介護離職防止対策促進機構の概要

同機構の概要

法人名	一般社団法人介護離職防止対策促進機構
代表	和氣 美枝
所在地	東京都渋谷区代々木
設立	2016年1月
理事数	5名
事業内容	介護離職防止対策評価基準制定・普及促進、働く介護者・離職者の支援、介護離職防止対策コンサルタント養成、介護離職防止対策啓発セミナー・イベント企画運営、介護防止対策コンサルティング

（備考）1. 写真は和氣美枝代表理事
2. 同機構提供

上げた。翌14年には、「介護で困った相談者に寄り添いたい」との想いの下、(株)ウェブユニオン（東京都渋谷区）(注34)の中で介護者支援事業部を立ち上げ、「ワーク＆ケアバランス研究所」の屋号で活動を始めた。苦戦しながら企業向けPRに努めるなか、2015年下期に、政府が「1億総活躍社会」の実現に向けた緊急対策の重点項目の一つとして「介護離職ゼロ」対策を掲げたことで問い合わせ数が徐々に増え(注35)、16年1月に同機構を立ち上げるに至った。なお、18年9月には前述の介護者支援事業部を法人化、現在の(株)ワーク＆ケアバランス研究所とした。これにより、同機構が政策提言や人材育成を担い、同研究所が企業や個人の具体的な支援を担う体制を構築した。

2016年3月に、和氣代表が介護離職のない社会をめざす会(注36)の発足フォーラムで登壇したことをきっかけに、日本労働組合総連合会（連合）との接点ができる。その後、連合大会や連合愛知・愛知県経営者協会主催シンポジウム等に登壇することで、同機構の存在が労働組合関係者や企業の人事担当者の目に触れる機会が増えた。さらに、16年4月にワーク＆ケアバランス研究所で主催した研修会で(一社)日本経済団体連合会（経団連）の担当者と出会ったことをきっかけに、経団連の部会に呼ばれる等のつき合いが始まり、17年3月に同機構が第2回介護離職防止対策シンポジウムを主催するにあたっては、経団連に共催してもらうことができた。その後、経団連の報告書「仕事と介護の両立支援の一層の充実に向けて　企業によるトモケアのススメ（以下「トモケア」という。）」の作成に同機構が協力したことで、18年5月、「トモケア」を披露する目的で経団連が主催した第3回介護離職防止対策シンポジウム（**図表21**）に和氣代表が登壇する等、同機構の存在がより多くの企業の人事担当者の目に触れる機会を得た。

また、2016年10月から、介護離職防止対策アドバイザー養成講座（**図表22**）を主催し、受講後には修了証とともに「介護離職防

(注)34. 2006年に創業した、クリエイティブ事業や地方創生事業を手がけるWeb制作会社
35. 2013年からの累計で3,000件近くに上る相談を受けている。
36. http://www.kaigorishokunonaishakai.org/参照

図表21（一社）日本経済団体連合会との共催シンポジウム

（備考）同機構提供

図表22　介護離職防止対策アドバイザー 養成講座

（備考）同機構提供

止対策アドバイザーのいる会社」を対外的にアピールできるツールを提供してきた。翌17年7月からは人事関連サービスを提供する(株)パーソル総合研究所（東京都港区南青山）と業務提携して本講座を提供し、2019年2月末までに開催実績18回、181名のアドバイザーを輩出している。テレビ、新聞、書籍による介護離職防止の啓蒙活動にも努め、代表的な書籍としては「介護離職しない、させない」(毎日新聞出版、2016年）や「介護に直面した従業員に人事労務担当者ができるアドバイス」(第一法規、2018年）等がある。

さらに2019年4月からは、特に中小企業に勤める介護者に軸足を置いた個人向け有料サイトを立ち上げたいという。このサイトの掲示板機能では介護者同士が気軽に悩みを共有しあうことができ、チャット機能では(株)ワーク＆ケアバランス研究所に気軽に相談を受けられるような仕組みづくりを進めている。仕事と介護に悩む介護者が前に一歩踏み出すきっかけとなるサービスにしたいという。

和氣代表は「介護が一般常識になっていない風潮が問題で、これを変えていくしかない」と強調する。上述した一連の取組みは、まさに「介護をしながら働くことが当たり前の社会を創る」ことであり“文化創造”にあたるという。「介護者の経験に価値がある」ことを実感できる仕組みづくりを進めるなか、多くの介護経験者の声が集まることで、“文化創造”のスピードは上がっていくだろうと期待している。そして近い将来、どこに何を相談してよいのかわからない家族介護者等の間で「そうだ、○○さん（介護経験者）に聞いてみよう！」と、介護経験者が社会の中で頼りにされる社会になるよう、今後も邁進していきたいと意気込む。

(3) 株式会社ダイナックス（東京都渋谷区）

同社は、1977年10月、取材に応じていただいた佐藤正人代表取締役会長により、(株)ソフトウェア総合プロジェクトとして創業された（**図表23**）。1990年に、社名を現在の(株)ダイナックスに変更している。2010年には、外資系大手コンサルティング会社に勤めていた息子の佐藤潤氏に代表取締役社長の座を承継している。経営理念として「通信

図表23　株式会社ダイナックスの概要

同社の概要

法人名	株式会社ダイナックス
代表	佐藤 潤
所在地	東京都渋谷区
設立	1977年10月
社員数	12名
事業内容	ITサービス業

（備考）1. 写真（左）は佐藤潤代表取締役社長、写真（右）は佐藤正人代表取締役会長
2. 写真は同社提供

の高度利用」を掲げ、利用者に“喜んでもらえる”、“楽しんでもらえる”、“便利に使ってもらえる”ことにこだわりながら、ソフトウェア開発に取り組んできた。企業の直営保養所の予約管理に特化した「保養所予約システム」やビルメンテナンス業界に特化した契約や作業管理ができるシステム「ビルメン女子」をはじめ、機能特化したシステム開発も得意とする。利用者の声をサービスに十二分に反映するため、「自社開発」かつ「自社運営」に徹している。

佐藤会長は、首都圏のコンピューター専門学校を卒業後、大手通信機器メーカーで経験を積むなかで、「これからはコンピューターの時代だ」と確信して起業した。リモートアクセス技術での強みを活かしたニッチ分野での通信機器部品の商品・サービス化を通じて大手電機メーカーとの取引を実現しながら業容拡大を図ってきた。

2016年12月に、オフィスがない前提で経営者が在宅勤務者やフリーランス社員等を業務管理できることを念頭に設計された「なかまクラウド オフィス」のサービス提供を始めた。2018年1月には、「個人の時間を作ることが仕事のモチベーションや品質を高める」という考えの下、「なかまクラウド オフィス」をベースに、主に中小企業を対象に働き方改革の取組みをなるべく安価(注37)でサポートするサービス「通禁オフィス」を独自開発した（**図表24**）。この「通禁オフィス」は、働き方改革を実現するための10の法則(注38)を経営者目線(注39)でシステム化したサービスである。“情報をいかに連携させるか”という課題を解消したもので、上司への「報告・連絡・相談」をタイムリーかつ容易にするとともに、社員全員の“仕事の見える化”、“成果の見える化”を実現している。アクセス権を徹底することで、強固なセキュリティも実現している。災害が発生した場合でも、テレワークの実行により事業をいち早く再開、継続できることから、BCP対策としても活用できる。今後は、必要に応じてAI（人工知能）エンジンの活用も検討しながら、「働き

(注)37. 導入費用は、初期費用300,000円で、1ユーザーあたり3,000円／月。
38. ①関係者間で互いの動きが容易に把握できること、②日々の報告で成果と生産性が見えること、③進捗と問題点をタイムリーに把握できること、④繰り返し作業や探し事の効率を高めること、⑤情報の見落としを最小限にできること、⑥情報の共有とそのアクセス権が徹底できること、⑦ルールが必ず守られる仕組みとすること、⑧誰にでも容易に使えること、⑨仕事情報の流出漏えいを高いレベルで防止できること、⑩仕事で使われた時間のすべてが見えること。
39.「売上は低下しないか」、「情報の安全は担保できるのか」という経営者に配慮したシステム設計としている。

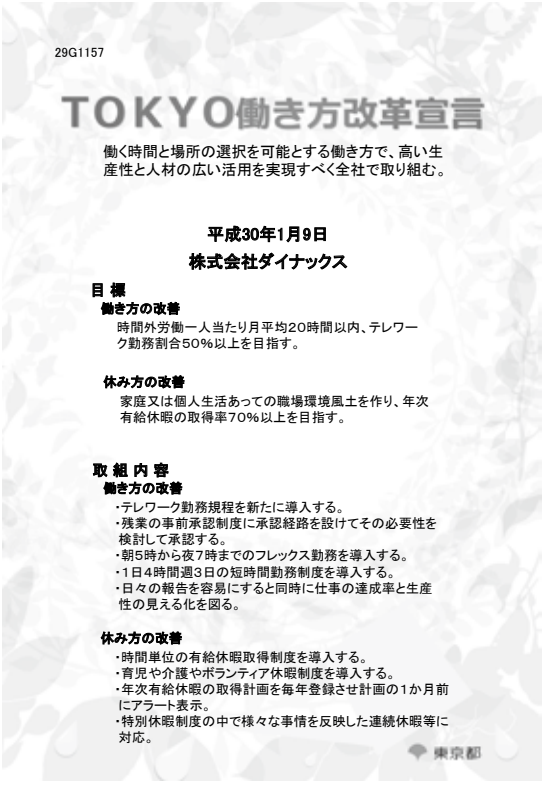
図表24 「通禁オフィス」で実現できること

（備考）同社ホームページより引用

方改革」に取り組む中小企業を主な対象に「通禁オフィス」をPRしていきたいという。

また、同社では、2016年から、自社で「通禁オフィス」を活用し、東京本社や札幌支社にいる開発担当の正社員および名古屋や九州、ベトナムの契約社員がテレワーク勤務を実践している(注40)。“地方での仕事起こし”の観点からは、新たに宮城県内にサテライトオフィスを置く準備を進めている。こうした「通禁オフィス」を活用した取組みの結果、同社は、2019年1月9日に、東京都から「TOKYO働き方改革宣言企業」に承認された（**図表25**）。現在、自社のほか2社（建設業、ビルメンテナンス業）が「通禁オフィス」のモニター企業として活用している。同業他社をはじめとする中小企業にPRしていくにあたり、“テレ

図表25 同社の「TOKYO働き方改革宣言」


29G1157

TOKYO働き方改革宣言

働く時間と場所の選択を可能とする働き方で、高い生産性と人材の広い活用を実現すべく全社で取り組む。

平成30年1月9日
株式会社ダイナックス

目 標
働き方の改善
時間外労働一人当たり月平均20時間以内、テレワーク勤務割合50%以上を目指す。

休み方の改善
家庭又は個人生活あっての職場環境風土を作り、年次有給休暇の取得率70%以上を目指す。

取 組 内 容
働き方の改善
・テレワーク勤務規程を新たに導入する。
・残業の事前承認制度に承認経路を設けてその必要性を検討して承認する。
・朝5時から夜7時までのフレックス勤務を導入する。
・1日4時間週3日の短時間勤務制度を導入する。
・日々の報告を容易にすると同時に仕事の達成率と生産性の見える化を図る。

休み方の改善
・時間単位の有給休暇取得制度を導入する。
・育児や介護やボランティア休暇制度を導入する。
・年次有給休暇の取得計画を毎年登録させ計画の1か月前にアラート表示。
・特別休暇制度の中で様々な事情を反映した連続休暇等に対応。

東京都

（備考）同社ホームページより引用

(注)40. 同社の勤務規定は、①テレワーク勤務（通勤しない勤務）を前提、②午前5時～午後5時までのフレックス勤務、③1時間単位の有給休暇、④1日3時間・週4日勤務からの正社員、としている。

ワーク勤務により地元にいながら働ける”という実績を数多く積み上げていきたいという。佐藤会長は、こうした事例を積み上げ、全国各地で「通禁オフィス」を紹介するセミナー等を開催しながら知名度を上げていきたいと意気込む。

5. 中小企業が「働き方改革」によって生産性向上を実現するためには

2018年12月28日に公表された「労働施策基本方針[注41]」では、働き方改革の必要性について、「誰もが生きがいを持ってその能力を最大限発揮することができる社会を創るためには、働く人の視点に立ち我が国の労働制度の改革を行い、企業文化や風土を変え、働く一人一人が、より良い将来の展望を持ち得るようにすることが必要である。」としている。多様な事情を持つ「働く人」に着目している以上、「働き方改革」に正解はなく、100社あれば100通りの課題解決方法があるといえよう。逆に、経営陣がいくら旗振りしても社員が納得しなければ失敗するとも言い換えられよう。なお、とりわけ人手不足感の強い中小企業に対して、政府は、「働き方改革による魅力ある職場づくりが重要であることを踏まえ、中小企業等における働き方改革に向けた取組を推進する。」としている。

本稿で取り上げた事例を一覧すると、**図表26**のとおりとなる。とりわけ、**三承工業(株)(岐阜県岐阜市)**は、社長自らが自身の行動や考え方を改めながら抜本的な風土改革に取り組むことで、社内はもちろんのこと対外的にも高い評価を得ることに成功している。**信幸プロテック(株)(岩手県紫波郡矢巾町)**は、もともと社風が良好であったところに「情報共有」と「業務効率化」の仕組みを導入することで、対外的な高い評価につなげている。この両社に共通していることとして、すべての前提に、経営陣を含む社員全員で“承認”し合っていること、すなわち社員全員がそれぞれ尊重し合っていることが挙げられる。これがトリガーとなり、企業自体の成長につながる好循環を生み出しているといえよう。そのほか、**(株)下久保建材店(青森県三沢市)**、**田中車輌(株)(青森県十和田市)**あるいは**(株)NENGO(神奈川県川崎市)**は、社員の視点に立った各種制度の充実を通じて、社員の働きやすさの実現に向けて邁進している。**信幸プロテック(株)**や**(株)ダイナックス(東京都渋谷区)**の事例にあったように、業種や職種に応じて適宜、ITを活用していくことも「働き方改革」を推進する上で重要だといえる。

本稿を総括すると、一般的に人気が低迷しているといわれる建設業であっても、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することで、業績の改善を達成できるとともに、社員のモチベーションアップや定着率の向上、採用しやすくなった等の成果が出ているといえよう。

(注)41. 本方針は、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律(労働施策総合推進法)」に基づき策定された。

図表26　事例企業における「働き方改革」への取組み

企業名		三承工業(株)	(株)下久保建材店	信幸プロテック(株)	田中車輌(株)	(株)NENGO	(株)ダイナックス
業種		総合建設業	建設資材販売業	空調設備業	建設・運搬・整備・収集業	建設・不動産業	ITサービス業
本社所在地		岐阜県岐阜市	青森県三沢市	岩手県紫波郡矢巾町	青森県十和田市	神奈川県川崎市	東京都渋谷区
積極的に取り組んでいる主な内容	残業時間の削減	○	○	○			○
	有給休暇取得の促進	○	○	○		○	○
	処遇・待遇の見直し				○		
	テレワーク	○		○			○
	副業・兼業					○	
	女性・高齢者・外国人等の活躍推進	○					
	育児・介護・治療と仕事の両立支援	○				○	○
	その他特長ある取組み	・風土改革 ・SDGsの推進 ・情報共有	・仕事の可視化 ・手当制度の充実 ・健康経営の推進	・情報共有（朝メール・夜メール、カエル会議等） ・業務効率化（IT化） ・オープンマインド ・ライフビジョンシート ・スキルアップ勉強会	・健康経営の推進	・社員の支援制度（ファミリープログラム）拡充	・仕事・成果の可視化 ・融通のきく勤務体系
主な成果		・社員のモチベーションアップ ・建設業者初の「ジャパンSDGsアワード」受賞 ・行政との関係強化	・社員の定着率向上 ・「健康経営優良法人2018」認定	・社員のモチベーションアップ ・社員の定着率向上 ・「働き方改革を推進する社内プロジェクト実践モデル企業」（岩手県）	・社員の生活安定 ・社員の定着率向上 ・「健康経営優良法人2018」認定	・社員のモチベーションアップ ・採用の容易化	・「TOKYO働き方改革宣言企業」

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

6. おわりに　ー中小企業の「人材活用」シリーズを通してー

2018年度中にわたり、主題テーマである「中小企業の『人材活用』」を、本稿を含めて4本に分けてシリーズ化してきた。ここでは、シリーズ全体を総まとめしたい。

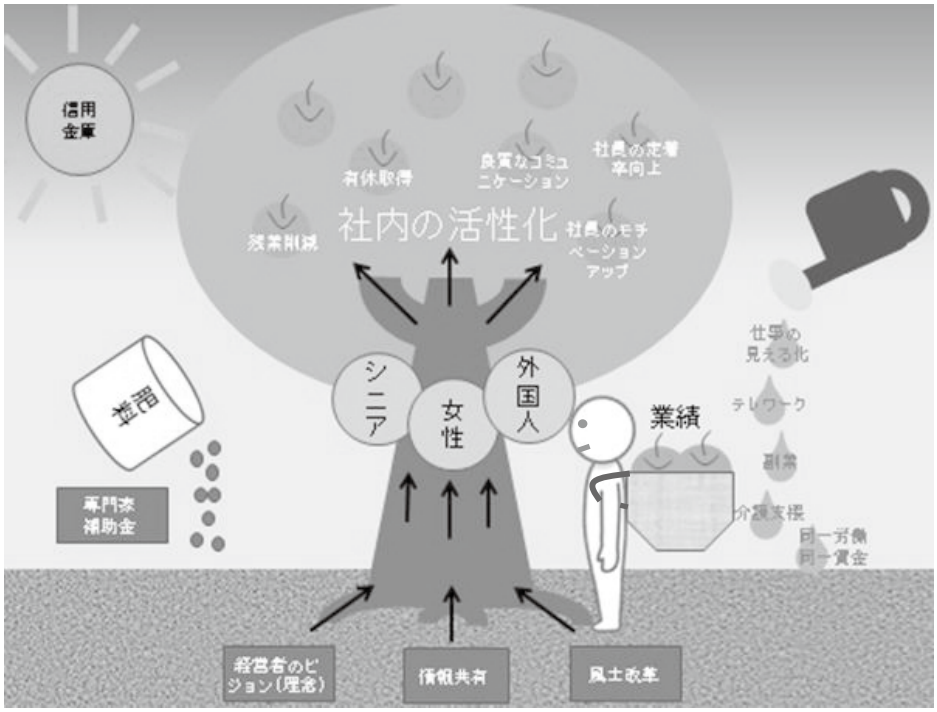
「シニア」の活躍では、とりわけ中小企業で不足する「中核人材」の社外からの確保において、常日頃から情報のアンテナを高く張るとともに、自社の魅力を第三者的に発信していくことの重要性を指摘した。併せて、シニア社員が定着しなかった理由として、勤務体系が合わない、あるいはモチベーションが保てなかった等を挙げた。「女性」の活躍では、女性を含む社員全員が働きやすさを享受して職場環境に満足することが生産性向上につながることを指摘した。さらに、「外国人」の活躍では、試行錯誤をしながらも外国人人材を雇用することで、人手不足への対応という意味合いを超えた新たな価値（「新事業展開」、「取引先開拓」、「同業種との差異化」）が生み出され、ひいては「働き方改革」につながっていくと指摘した。そして本稿では、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することが、業績の改善を達成することに

つながることを示した。すなわち、中小企業が自社の魅力を磨き、試行錯誤をしながらも社員の働きやすさ等を追求することで新たな価値を生み出すことができれば、業績に好循環を生むことへの期待が高まるといえる。

これらを総合的かつ視覚的に解釈すると、**図表27**のとおり示せよう。「人手不足」により“(木の) 幹”が徐々に細くなっていくなか、「シニア・女性・外国人」を採用することで、細る“幹”を太くしていくことが求められる。この“幹”を太くするためには、経営者がビジョンを明示し、「風土改革」や「情報共有」等に取り組み社員の多様性に対応することで“土壌”をしっかりさせなければならない。その“土壌”を豊かにするために、「仕事の“見える化”」や「テレワーク」等の仕組みや制度といった“水”をしっかり与え、コンサルタントや補助金等の“肥料”を適宜、“土壌”に与えることが必要になろう。“水”と“肥料”をしっかり与えて豊かな“土壌”を作ることで、社員が経営を“自分事 (当事者)”として捉えるようになれば、「残業時間の削減」や「有給休暇取得率の向上」等はもちろんのこと、「社員のモチベーションアップ」や「社員の定着率の向上」等といった“果実”を次々と殖やしていくことができるだろう。

中小企業専門金融機関といえる信用金庫は“太陽”のような役割、すなわち、中小企業の事業全体を俯瞰しながら必要に応じて手を差し伸べたり寄り添ったりすることで、今後とも、中小企業にとって不可欠かつ常に頼られる存在としての役割を果たしていくことが求められるのではなかろうか。

図表27 「人材活用」による中小企業の生産性向上



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考文献〉

・日本銀行（2018年12月27日）『地域経済報告－さくらレポート－（別冊シリーズ）』

・日本銀行（2019年1月）『働き方改革と企業の取り組み－働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例－』

・日本・東京商工会議所（2019年1月9日）『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』

・㈱帝国データバンク（2018年9月14日）『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査』

・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（2019年1月）『平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業　企業調査　結果の概要』

・厚生労働省ホームページ

調　査

急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム

― 支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る ―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
桑田　仰

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、第三者承継、M&Aプラットフォーム、小規模事業者、信用金庫

（視　点）

わが国の経済・社会において重要な役割を果たす中小企業経営者の高齢化が問題となるなかで、中小企業が長年にわたって蓄積してきた有形、無形の経営資源の引継ぎの重要性から、官民挙げての事業承継支援が活発化している。従来は、中小企業の事業承継においては、息子や娘あるいは配偶者などの親族や、その経営を熟知した親族以外の役員・従業員を承継先として選択することが多かった。しかし、近年では後継者確保の困難性等を鑑み、承継先を第三者とする中小企業（M&A）が増加し、M&Aへのイメージが変化しているとともに、M&Aを支援する仲介サービスや、インターネット上でのマッチングへと導くためのM&Aプラットフォームも多様化している。

本稿では、特に中小企業の第三者承継のためのツールとして近年注目を浴びているM&Aプラットフォームの位置づけとその活用事例などを紹介する。

（要　旨）

- 中小企業経営者の高齢化が進むなか、後継者不在などの理由により休廃業・解散を余儀なくされている経営者の数が高水準で推移している。そのため、官民を挙げて中小企業の事業承継を支援する動きは、いまや大きな潮流となっている。
- 中小企業の事業承継において第三者への事業譲渡（M&A）が選択肢の一つとして定着していく流れの中で、近年、M&Aプラットフォームと呼ばれる、主としてインターネット上で売り手企業と買い手企業をマッチングさせるサービスが急速に注目を集めている。
- M&Aプラットフォームは、まだまだ万能ツールとはいえない面もあるものの、とりわけ小規模な事業者にとっては少ないコスト負担で広く買い手を探すことができる可能性を秘めたものである。小規模事業者との取引が多い信用金庫においても、これを有効に活用することができれば、支援ツールのひとつとして活用の余地が広がっていく可能性もある。
- 一方、事業意欲旺盛な個人（起業家）が「ゼロから事業をスタートするよりも有利」という観点から、買い手としてM&Aプラットフォームを活用するケースも出てきている。中小企業の事業承継問題を経済社会の“新陳代謝”へつなげていく可能性を秘めた新たな動きとして今後の動向が注目される。

はじめに

わが国の経済・社会において重要な役割を果たす中小企業経営者の高齢化が問題となるなかで、中小企業が長年にわたって蓄積してきた有形、無形の経営資源の引継ぎの重要性から、官民上げての事業承継支援が活発化している。なお、従来より、中小企業の事業承継においては、息子や娘あるいは配偶者などの親族や、その経営を熟知した親族以外の役員・従業員を承継先として選択することが多かった。しかし、近年では後継者確保の困難性等を鑑み、承継先を第三者とする中小企業（M&A）が増加し、M&Aへのイメージが変化しているとともに、M&Aを支援する仲介サービスや、インターネット上でのマッチングへと導くためのM&Aプラットフォームも多様化している。

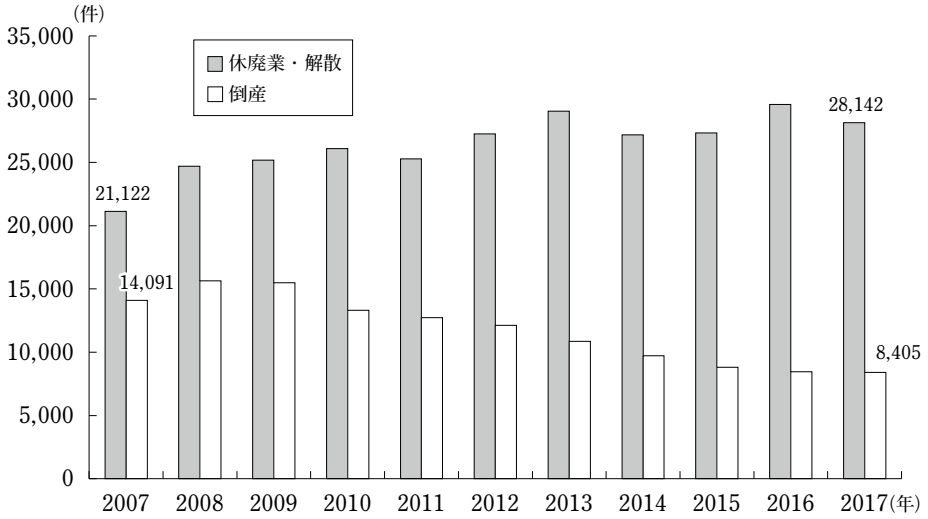
本稿では、特に中小企業の第三者承継のためのツールとして近年注目を浴びているM&Aプラットフォームの位置づけとその活用事例などを紹介する。

1. 後継者不在などを背景に高水準が続く中小企業の休廃業・解散

近年、中小企業・小規模事業者の倒産件数が減少基調をたどる一方で、経営者の高齢化と後継者不在などにより、休廃業・解散を余儀なくされる経営者の数が高水準で推移していることが問題視されている（**図表1**）。

日本政策金融公庫総合研究所が2016年2月に公表した調査によると、廃業・解散理由として「当初から自分の代かぎりでやめようと考えていた」、「事業に将来性がない」といった理由に次いで、後継者確保の困難を訴える経営者の割合が高くなっている。具体的には、「子どもに継ぐ意思がない」、「子どもがいない」、「適当な後継者が見つからない」と

図表1　休廃業・解散、倒産件数の推移



（備考）中小企業庁『中小企業白書（2018年版）』に引用された。(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

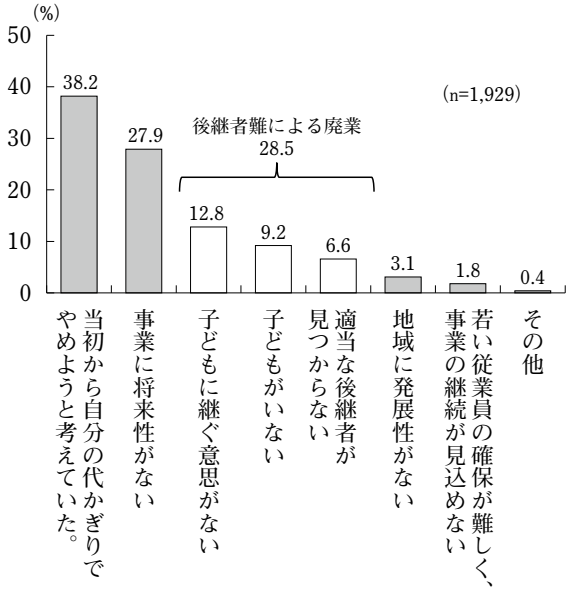
いう回答が合わせて全体の約3割近くにも及んでいる（**図表2**）。

この背景には、少子高齢化といった構造問題に加えて、経営者の息子・娘の職業選択を尊重する考え、事業の将来展望に対する不安の増大等、息子・娘への事業承継に対する考え方自体に変化があるものと考えられる。

廃業・解散に至る中小企業の中には黒字企業も多く含まれているとみられることから、国内の地域経済、雇用の維持の観点からも危機感が募っており、国レベルでも事業承継税制の拡充をはじめとした様々な支援策が強化されている。

こうしたなかで、2016年12月には、事業承継の円滑化を目的とした中小企業庁の『事業承継ガイドライン』がおよそ10年ぶりに改訂された。このガイドラインの中では、事業承継の承継先として、①親族内承継、②役員・従業員承継、③第三者への承継（M&A等）とに区分し、それぞれの特徴や留意点が示されている。特に、近年では後継者確保の困難化、民間のM&A等仲介業者の増加、全国の事業引継ぎ支援センターの設置等の影響を受け、③第三者への承継（M&A等）が増加傾向にあり、中小企業の事業承継手段のひとつとして定着しつつある。[注1]

図表2　中小企業の廃業・解散理由



（備考）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の概要（2016年2月1日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

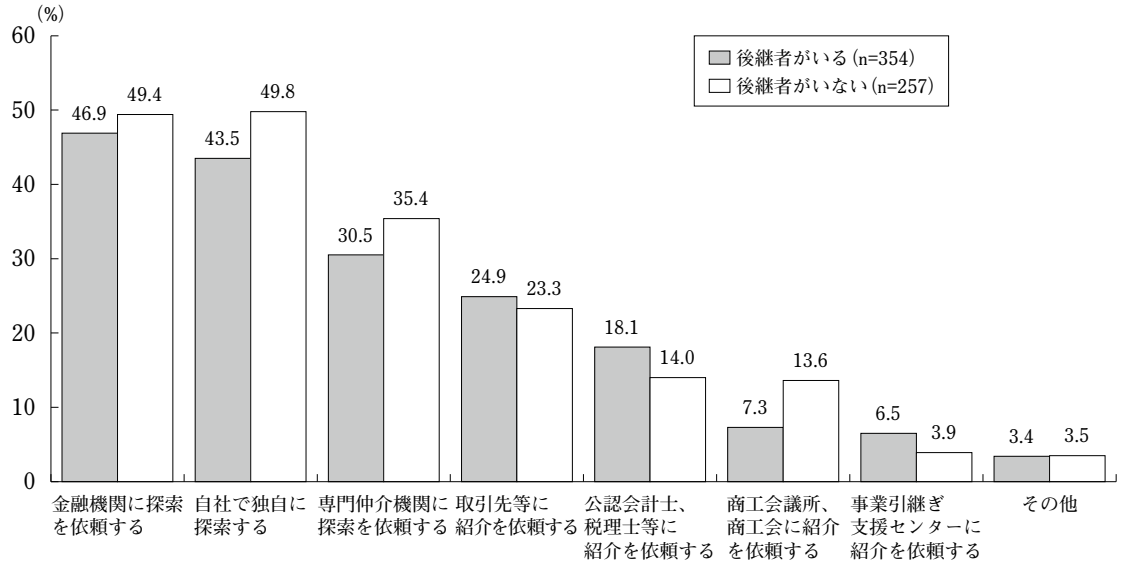
2. 急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム

中小企業が経営資源の引き継ぎを遂行する上で、後継者のいない経営者においては特に第三者への承継（M&A）が事業継続の活路となる。一般に、M&Aの実施時の流れは、①仲介者・アドバイザーの選定やM&Aの相手企業を探す行程である「マッチング時」、②基本合意やデューデリジェンスを行う「交渉時」、③最終的な成約へ向けて細部を詰めていく「統合時」と区分けすることができる。なかでも、企業の経営者が事業承継への危機感を持ち、いかに早期から「マッチング時」まで進行できるかが重要なカギとなる。

ちなみに、『中小企業白書（2018年版）』によれば、①の行程でM&Aを行う際の相手企業の探し方として、「金融機関に探索を依頼する」に次いで、「自社で独自に探索する」という回答割合が高い（**図表3**）。実際に、近年の信用金庫や地方銀行における事業譲渡の相談件数はここ数年で顕著に増加傾向

(注)1. 詳細は拙稿「長寿企業の“継続力”を考える」(信金中金月報2017年1月号) を参照

図表3　後継者の有無別に見た、売り手としてのM＆Aを行う際の相手先の探し方



(備考)『中小企業白書2018』に引用された。三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にある。しかし、事業譲渡を検討しようと考える中小企業においては、当初の段階でまず自社で独自に探索を試みるというようなケースも少なくない。

しかし、その一方で、中小企業経営者（売り手）の視点においては、買い手を探索するにしても繁忙な日常業務とは全く別次元の動きが求められることや、そもそもM&Aに関する知識や経験が少ないことなどから、どうしても進捗が滞ることもある。

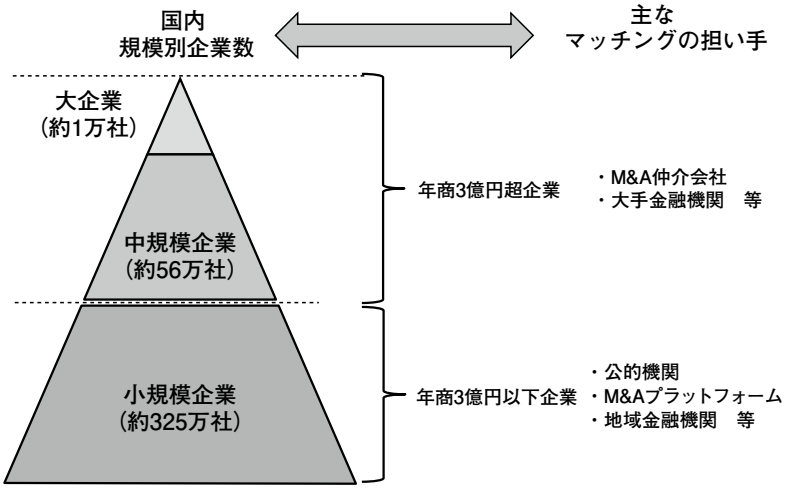
こうしたことを背景に、M&Aを専門とする仲介業者の活躍余地は近年一段と広がっていると考えられる。しかし、M&Aの仲介業者への依頼は、専門家による精査や、買収監査（デューデリジェンス）による財務内容の総点検などが求められるなど相応に精度が高い。また、秘密保持も含めれば安全性面が高いというメリットがある反面、成約までに要する期間が長く、費用も高額になりやすいといった特徴（デメリット）もある。

そのため、M&A仲介業者にとっては、中小企業の中でも比較的規模の大きい企業を対象とせざるを得ないのが実情となっている。仮に、小規模事業者を年商3億円未満と定義すると、その事業所数は約325万社にも及ぶものと推計されるが（**図表4**）、これは、M&A仲介業者だけでさばき切れる件数を超越しているだけでなく、各都道府県に設置されている事業引継ぎ支援センターや、地域金融機関などを総動員してもカバーしきれない膨大な数といえよう。

こうしたなかで、近年では、M&Aプラットフォームと呼ばれる、主としてインターネット上で売り手企業と買い手企業とをマッチングするサービスが注目を集めている。

M&Aプラットフォームの仕組みは、各社

図表4　M＆A規模別マーケット、マッチングの担い手（イメージ図）



（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5　代表的なM＆Aプラットフォーム

サービス名	トランビ	バトンズ	ビズリーチ・サクシード	ビズマ
運営会社	株式会社トランビ	アンドビズ株式会社	株式会社ビズリーチ	株式会社ビジネスマーケット
本社所在地	東京都港区新橋	東京都千代田区丸の内	東京都渋谷区渋谷	東京都港区新橋
設立 （各社HP参照）	2011年4月に長野市の建設業者（アスク工業(株)）の一事業としてスタート。その後、事業分社化や社名変更(2018年4月)を経て、現在は「トランビ」の名称でM&Aマッチングサービスを継続中。	2013年1月に(株)日本M&Aセンターが中規模事業者向けのM&Aマッチングサイトとしてサービス開始。その後、2018年にアンドビズ(株)として子会社設立（4月）、同年10月には「バトンズ」へブランド変更してサービスを継続中。	転職サイト運営などインターネットを活用した各種サービス事業を手がける(株)ビズリーチ（渋谷区）によって、2017年11月よりサービス開始。	(株)日本政策投資銀行などが2005年に設立した投資運用会社：(株)マーキュリアインベストメントの子会社である(株)ビジネスマーケット（2016年11月設立）が、2018年3月にβ版（試行版）としてサービス開始。

（備考）各社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さまざまではあるが（**図表5**）、基本的な仕組みとしては、売り手側の事業者が匿名でネット上に事業譲渡（売却）希望にかかる条件を掲載（登録）し、買い手側（事業者、個人問わず）はその掲載された内容を見たうえで、交渉を進めることでマッチングが行われるというスタイルが多い。双方ともにインターネット上で交渉相手を探すため、短い期間でマッチングまで至るケースも少なくない。また、手数料については、買い手企業が譲渡価額の一定割合を最終的に運営会社へ支払うというスタイルが多いが、これは逆にいえば、売り手にとっては少ないコスト負担で買い手を探すことができるということであり、事業譲渡を検討する小規模事業者にとっては、格段に“ハードルが下がっている状態”にあるということもできよう。

後継者不在に悩む小規模事業者にとって、M＆Aプラットフォームの登場は万能なツールとはいえないまでも、新たな“選択肢”を

提供するものであることは間違いないといえそうだ。

さらに、買い手企業にとっても、この“ハードルが下がっている状態”は、①戦略的なM&Aによる事業拡大のチャンスを広げるものであることに加え、②案件の“小型化”によって「買い手としての個人（起業家）」が名乗りをあげるツールとしても、大きな可能性を秘めたものであると思われる。実際に、新規創業を考える個人（＝起業家）が「ゼロから事業を立ち上げるよりは有利」という発想からM&Aプラットフォームを「買い手」の側から活用する動きも着実に増加しているといわれている。

各方面から新たな潮流を引き起こす可能性を秘めたM&Aプラットフォームの今後の動向が注目されよう。

3. M&Aプラットフォームの活用事例

以下では、M&Aプラットフォームのひとつである「トランビ」の活用に取り組んでいる事例として、①「トランビ」を通じて事業の一部譲渡を実現した東京のIT企業のケース、②「トランビ」の活用へ向けて動き始めている長野県の信用金庫のケース、の2件を紹介する。

(1)「トランビ」を通じて事業の一部譲渡を実現…(株)INJUS

(株)INJUS（東京都港区六本木）は、現社長の鹿山（かやま）瞬氏（34）（**図表6**）が2013年に設立した、スマートフォン（スマホ）アプリの開発を中心に手がけるソフトウエア開発企業である。鹿山社長は、もともと建設関連業務をはじめさまざまな業種へ幅広く従事していたが、2000年代半ば以降のスマホの普及・発展に将来性を見出し、「そこに何らかの付加価値を提供していくため」に本格的にプログラミングを学んでいったことが、事業パートナーとの出会いという形で同社設立のきっかけとなった。現在では、多様なスマホアプリの受託開発を手がける一方で、自社開発のソフトウエアとして、建設工事の請負企業と各工程に適した職人とをリアルタイムでマッチングできるプラットフォームである「ケン

図表6　(株)INJUSの鹿山瞬社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7　同社の主力事業「ケンカツ」のWEBサイト

（備考）同社提供

カツ」（**図表7**）を擁し、これが現在の同社の主力事業となっている。

こうしたなかで、同社ではプログラミングの技術力をさらに向上させるため、対話アプリ大手の「LINE」が2017年に開催したスマホアプリ開発にかかるコンテスト「LINE BOOT AWARDS」にチャレンジすることを決断、LINE内のメッセージを多国籍の言語に同時通訳できるチャットボット（チャット翻訳ツール）「Translater」を開発し、これが多くの候補作品のなかからパートナー賞を受賞するなど、高い評価を得るに至っていた。

しかし、今後の事業の方向性について鹿山社長と事業パートナーとであらためて検討を重ねた結果、限られた経営資源を「ケンカツ」に集約していくべきではないかという結論に至り、「Translater」は第三者へ事業譲渡する方向で検討することになった。こうしたタイミングで、取引金融機関のひとつである**西武信用金庫（本店：東京都中野区）**より、譲渡先を探す手段としてM&Aプラットフォーム「トランビ」を活用してみてはどうかとの提案を受け、鹿山社長はこれに対応していくことを即断した。

鹿山社長は、当初、「はたして買い手は現れるのだろうか」という不安も抱いていたが、譲渡希望登録直後から「Translater」を譲り受けたいという企業が10社以上も現れ、その不安はすぐに払拭されていった。最終的には、直ちにトップ面談まで展開した語学留学・多言語翻訳を手がける企業（千葉県）の社長の熱意とスピード感が決め手となり、わずか1週間のうちに事業譲渡について基本合意することができた。

同社では、事業譲渡で得た資金を主力の建設業向けプラットフォーム「ケンカツ」の開発等へ投下していく計画を2018年12月にニュースリリースするなど、社会へ向けた情報発信にも積極的に取り組んでいる。「建設業を一番イケてる現場に」をコンセプトに掲げる同社の今後の展開が注目されよう。

(2) 小規模事業者の譲渡希望案件を中心に「トランビ」を活用…諏訪信用金庫

諏訪信用金庫（本店：長野県岡谷市）（**図表8**）では、取引先の事業承継支援に取り組むなかで、とりわけ特有の困難性を有する小規模事業者の事業承継支援という局面で、第三者への事業譲渡（M&A）を検討するにしても仲介業者等に対して高額な手数料を支払うことが難しいといった現実に直面していた。

こうしたなかで、2018年3月、地元金融機関等との会合の中でM&Aプラットフォーム「トランビ」の存在を知るに及び、割安な手

図表8　諏訪信用金庫　外観

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

数料（とりわけ売り手の手数料は無料）、インターネットを活用したマッチング力、必要に応じて専門家サポートも活用可能（別途費用は発生）などのメリットに鑑み、より踏み込んだ活用が可能となる「トランビ」との業務提携に踏み切った。

同信用金庫では、これまでに10件の取引先中小企業を「トランビ」へのユーザー登録（うち、事業譲渡希望の登録は5件）へ導いてきた。実際に事業譲渡希望1案件あたり平均で10件程度の「買い手」が現れてくる現状に、担当者は「『ニーズはマーケットが判断する』との言葉どおり、当初想定していた以上にサイトを見ている人はいるものだ」。という状況を実感している。

なお、「トランビ」では本来、事業主本人が自ら譲渡希望の登録を行うこともできる仕組みではあるが、事業主の中にはPC操作を不得手としている人も少なくないことや、「買い手」との直接交渉に戸惑うといった現実もあることから、実際の登録や交渉という局面では同信用金庫におけるフォローが必要になっていくというケースも多く、今後の運営面での課題となっている。

事業承継の支援に注力している同信用金庫では、今後も信金キャピタルなどのM&A仲介業者や「長野県事業引継ぎ支援センター」との連携にも注力しながら、必要に応じて小規模事業者の譲渡希望案件を中心に「トランビ」などのM&Aプラットフォームを適宜活用していく意向である。

おわりに

中小企業や小規模事業者が事業承継を考えるうえで、後継者不在は事業の継続をも左右する深刻な経営課題であり、第三者への承継（M&A）の重要性は増している。こうしたなかで、「売り手」側からも「買い手」側からも手軽、かつ安価で相手を探索することのできるM&Aプラットフォームは、今後も重要な役割を果たしていくものと予想される。また、小規模事業者と取引の多い信用金庫にとっても、後継者難で悩む地域の小規模事業者に対しての支援ツールのひとつとして当該プラットフォームを有効に活用することができれば、取引先企業の事業継続の可能性を一段と広げることにもつながろう。

実際に信用金庫が取引先中小企業のためにM&Aプラットフォームを活用した事例では、想定以上に買い手が現れたとの声は多かった。また、売り手側の企業においても、自らの事業の価値を十分に認識できていなくても、第三者から見れば十分に魅力的に映る場合もあることが判明した。ただし、第三者承継にあたっては、事業そのものに本当の価値がなければ、最終的に折り合わない可能性は高い。事業譲渡を検討するうえでの大前提として、事業そのものの継続的な“磨き上げ”が必要であることにはあらためて留意しておく必要があろう。

また、M&Aプラットフォームは一見すると便利なツールではあるが、万能なツールではないことにも留意しておく必要がある。本

稿で紹介した事業譲渡事例は無形固定資産の譲渡（事業の一部譲渡）であったが、中小企業のM&Aでは、事業に必要な固定資産や従業員の移動を伴う場合や、その他にも表面的にはわかりづらい事象が隠されていることも多い。M&Aにかかわる双方が不慣れな場合、交渉時においていずれかが想定外の不利益を被る可能性もある。そういった観点からは、M&A実施時は事業者同士で完結させることに固執せず、適宜のタイミングで必要に応じて各方面の専門家や信用金庫のなどの第三者への相談を行うこともリスク回避のうえでは大切だと考えられる。

こうしたなかで、リレーションシップバンキングを実践する信用金庫は、日常的に取引先中小企業と接していることから、経営上の課題を把握していることも多い。事業承継に対する課題解決をすべて信用金庫だけで完結させることは困難だとしても、ネットワークの力で解決力のある専門家等を紹介することは可能であり、今後そのコーディネータ的な役割はさらに重要なものとなっていくと考えられる。

一方、本文中でも一部触れたとおり、M&Aプラットフォームは“買い手としての個人(起業家)”にも新たな可能性を拓くものと考えられる。起業を目指す事業意欲旺盛な層にとっては、ゼロから事業をスタートとするよりも、既存事業者の持つ事業基盤を有効に活用した方がはるかに有利に“起業”できる可能性が広がる。中小企業・小規模事業者の事業承継の局面で第三者承継が増加していく流れのなかで、買い手側が起業や戦略的なM&A(買収)を目的として事業を引き継ぐようなケースは今後も増えていくものと予想される。

中小企業・小規模事業者の事業承継を“新陳代謝”へつなげていく可能性をも秘めたM&Aプラットフォームの動向は今後ますます注目されていくことになりそうだ。

〈参考文献〉

・飯塚仁康（(株)日本M&Aセンター）(2018年8月)『しんきんファミリーにおける事業承継・M&A事例集』(一社) 金融財政事情研究会

・高橋　聡（(株)トランビ　代表取締役）(2018年7月)『会社は、廃業せずに売りなさい』株式会社実業之日本社

・中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月5日)

・中小企業庁『中小企業白書』(各年版)

・荒木田友則、鉢嶺　実「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とはー すべての人が笑顔で事業承継を迎えるためにー」信金中央金庫 地域・中小企業研究所　信金中金月報2018年3月号

・長田友孝、鉢嶺　実「信用金庫による事業承継支援の在り方とはー中小企業の“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　信金中金月報2019年2月号

・鉢嶺　実「長寿企業の“継続力”を考えるー円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”」信金中央金庫 地域・中小企業研究所　信金中金月報2017年1月号

調　査

信用金庫における飲食業への支援方法

― 地域コミュニティの強化 ―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

仲野　修造

（キーワード）経営支援、労働力の確保、産学官民の連携、地域コミュニティの形成

（視　点）

飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。飲食店の出店は規制が緩く、初期投資が比較的少ないなど、新規参入の敷居が低い。しかし、開店してから早々に閉店する飲食店も少なくない。大手フランチャイズチェーン店などによる低価格競争は激化し、中小企業・小規模事業者の飲食業は、生き残りをかけた戦略を模索している。

そこで本稿では、飲食業市場の動向を分析するとともに、飲食業への経営支援に積極的な信用金庫の事例と堅調に業績を伸ばしている飲食業の事例を紹介する。そのうえで産学官民が連携した地域におけるコミュニティ形成の必要性について考察してみた。

（要　旨）

- 飲食業の市場規模は、2017年で25兆6,561億円であり、2011年の22兆8,282億円以降増加傾向にある。飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。少子高齢化の影響もあり、長期的にみると国内の飲食業は縮小することが予想される。
- 飲食業は、他業種と比べると労働時間が長く賃金は低い。高校卒業者および大学卒業者の卒業3年以内の離職率をみると、2015年3月の卒業生は、金融・保険業の21.9％に対して、飲食業は57.0％と高くなっている。労働環境が厳しいことなどから、従業員の定着率が低いと考えられる。
- 2018年9月末の信用金庫の飲食業向け貸出金残高は、8,808億円となった。2007年度末の1兆304億円からは減少傾向にあったが、2015年度末の8,414億円以降は増加に転じている。
- 2017年度末の飲食店営業施設数は、142万軒となった。2003年度末の152万6千軒をピークに減少傾向にある。最近15年間では、約10万6千軒の飲食店営業施設が減少したことになる。
- 飲食業への支援は、産学官民が連携のうえ地域におけるコミュニティを形成することがある。本稿では、桐生信用金庫、湘南信用金庫、新宮信用金庫の事例を紹介する。さらに、人材雇用・育成に積極的な飲食業の経営事例を取り上げる。

はじめに

消費者のニーズが多様化していることから、街には多種多様な料理を提供する飲食業が数多くあり、テイクアウトやデリバリーなど提供方法も様々である。飲食業は、①人口減少や核家族化、少子高齢化などの社会構造の変化や、②消費者の食生活のあり方、などによって需要が大きく変化する。また、東日本大震災以降は食の安全性に関する意識が高まるなど、経営が経済情勢に大きく影響されやすい。近年の飲食業を取り巻く環境は、急速に変化している。経営資源が限られる中小企業・小規模事業者の飲食業は、経営の舵取りが難しくなっている。

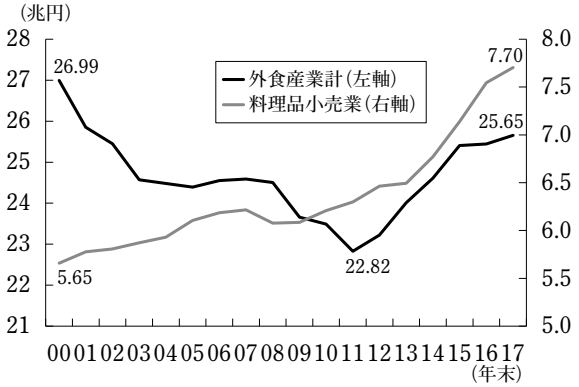
そこで本稿では、飲食業への経営支援に取り組んでいる信用金庫の事例を紹介しつつ、産学官民が連携した地域におけるコミュニティ形成の必要性について考察してみた。

1. 飲食業の動向

(1) 飲食業の現状

わが国の飲食業は、1964年の東京オリンピック開催をきっかけに大きな市場を形成してきた。2017年の飲食業の市場規模は、前年比0.8％増加の25兆6,561億円と、2011年の22兆8,282億円以降は増加傾向にある（**図表1**）。また、中食産業といわれる惣菜などの料理品小売業の市場規模は、2000年の5兆6,593億円から2017年には7兆7,040億円と増加傾向にあり、今後はさらに外食と中食との競争の激化が予想される。

図表1　外食産業と料理品小売業の市場規模推移



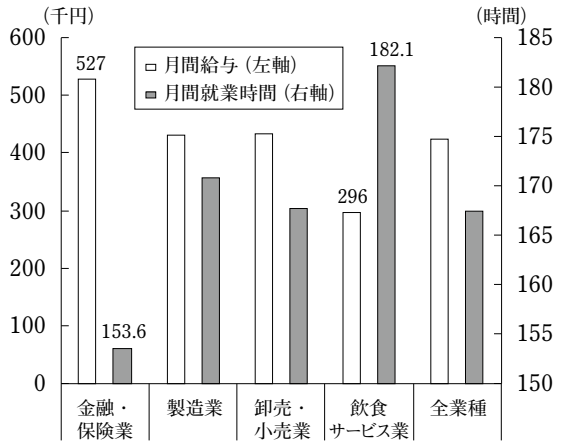
（備考）一般社団法人日本フードサービス協会『外食産業市場規模推計の推移』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。少子高齢化の影響もあり、長期的にみると国内の飲食業は縮小することが予想される。飲食店の出店は規制が緩く、初期投資が比較的少ないなど新規参入の敷居が低い。近年は、他業種からの新規参入も相次ぎ、企業間の競争は激化し、各社生き残りをかけた戦略を模索している。市場縮小のなか、新規出店や店舗改装、業態転換など様々な戦略を選択し、多様化する消費者ニーズをいかに捉えるかが重要である。

(2) 労働力の確保が課題

飲食業は、調理や盛り付けなどの人手を要する工程が多く、他業種と比べた場合、高い労働集約性が特徴の一つとして挙げられる。厚生労働省の「毎月勤労統計調査」によると、飲食サービス業の2018年の月間給与は、296千円となった（**図表2**）。飲食業は、他業種と比べると一番低く、一番高い金融・保険

図表2　2018年業種別正規就業者の月間給与と就業時間（代表例）



（備考）厚生労働省『毎月勤労統計調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

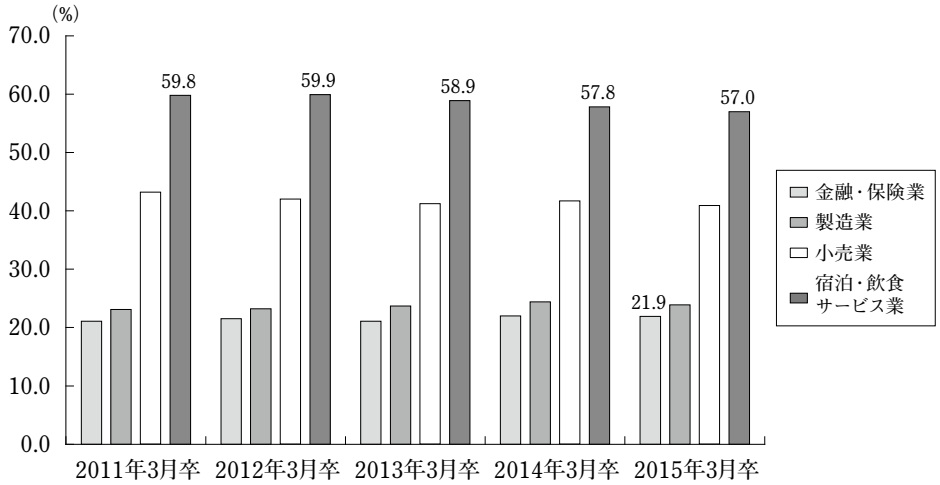
業は527千円となっている。月間就業時間では、飲食業が182.1時間と一番高く、金融・保険業は、153.6時間と少なくなっている。飲食業は、他業種と比べると労働時間が長く賃金は低いといえる。

また、労働環境が厳しいことから、従業員の定着率が低いと考えられる。高校卒業者および大学卒業者の卒業3年以内の離職率をみると、2015年3月卒業生は、金融・保険業の21.9％に対して、飲食業は57.0％と高くなっている（**図表3**）。飲食業の離職率は、過去5年間をみても57％以上であり、他業種と比べても高い。飲食業は、従業員の労働条件、労働環境などの整備・改善が求められよう。今後はさらなる少子高齢化の進展により、若年層の人口が一層減少することから、若年層の採用促進や職場定着率を高めることが喫緊の課題となっている。

（3）飲食業向け貸出の動向

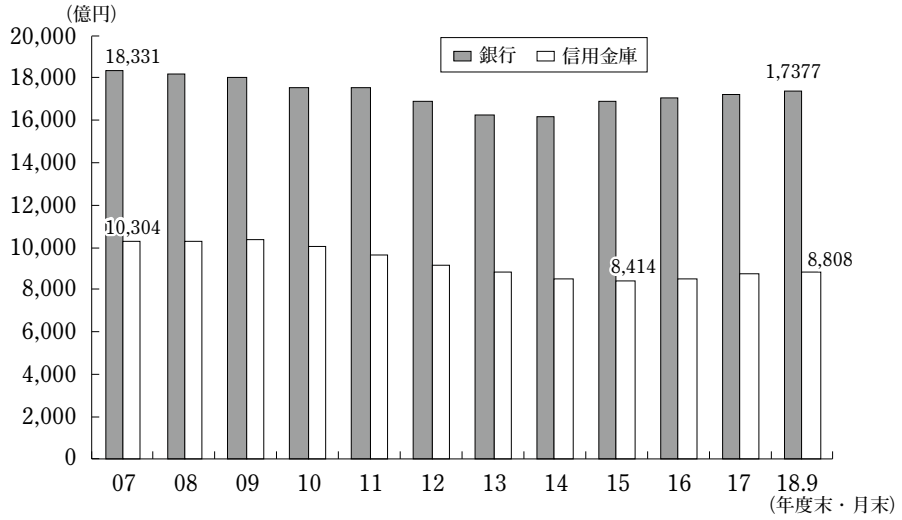
日本銀行の「貸出先別貸出金」によると、信用金庫の2018年9月末の飲食業向け貸出金残高は、8,808億円となった（**図表4**）。2007年度末の1兆304億円からは減少傾向にあったが、2015年度末の8,414億円以降は増加に転じている。なお、銀行においても減少割合は信用金庫より低いものの、ほぼ同様の推移である。

図表3　高校卒業者および大学卒業者の卒業3年以内の離職率（代表例）



（備考）厚生労働省『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4　飲食業向け貸出の推移



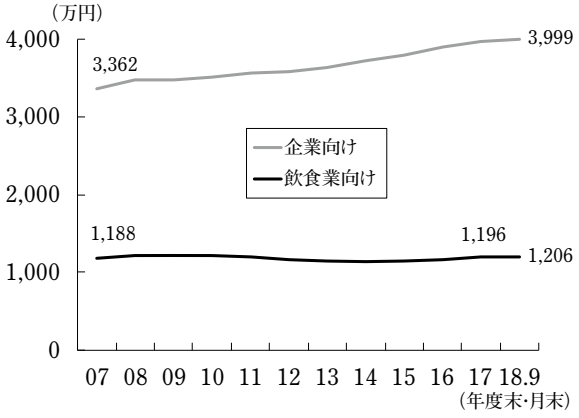
（備考）日本銀行『貸出先別貸出金』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2018年9月末の飲食業向け貸出先数は73,008先と、2017年9月末（72,947先）と比べて61先増加となった。2018年9月末の1先あたり飲食業向け貸出金額は1,206万円である（**図表5**）。企業向け貸出金額の平均が3,999万円のため、飲食業向け貸出は1先あたり貸出額が小さい傾向にある。過去10年間における飲食業の1先あたりの貸出額は、2007年度末の1,188万円から2017年度末の1,196万円程度と大きな変化がない。

(4) 飲食店営業施設数の推移

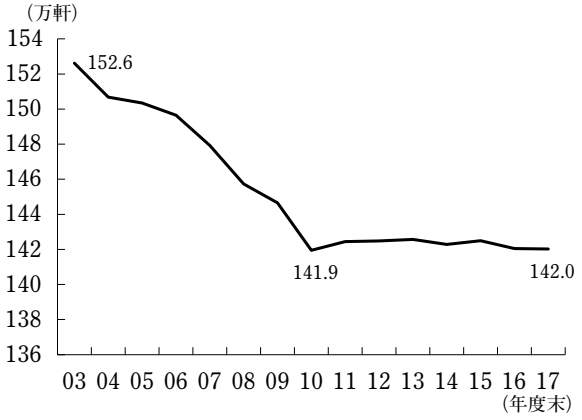
2017年度末の飲食店営業施設数は、142万軒となった（**図表6**）。2003年度末の152万6千軒をピークに減少傾向にある。最近15年間では、10万6千軒の飲食店営業施設が減少している。飲食業は、参入障壁が低く容易に開業できるものの、廃業件数が開業件数を上

図表5　1先あたり貸出金残高の推移



（備考）日本銀行『貸出先別貸出金』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6　飲食店営業施設数の推移



（備考）厚生労働省『衛生行政報告例』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

回っているため、営業施設数が減少しているといえる。

廃業理由としては、競合店の存在による販売不振が挙げられる。開業して1年目は、店舗の清潔さや物珍しさに加えて宣伝効果により一時的な売上は確保できるものの、固定客を獲得しないと長く経営を続けていくことが困難である。他店でなく、自店を選んでもらうために、コンセプトや立地、サービス、商品、価格などで付加価値のある飲食店にすることが求められている。

2. 信用金庫における飲食業への支援策について

(1) 信用金庫に求められる役割

飲食業経営者は、飲食店の勤務経験が豊富で料理やフロアマネジメントができても、財務面が脆弱なケースがある。また飲食店勤務から独立して創業することが多いことから、経営が安定軌道に乗るまでには、信用金庫による財務面や販路拡大といった経営支援業務が不可欠である。

信用金庫の飲食業への支援施策は大きく、①創業時の創業資金融資などの開業支援、②創業後の成長期や安定期などの企業に対する経営支援の2つに分かれる。企業が継続的に成長するためには、常に市場需要を見極めて、各企業のライフステージごとの課題を解決していくことが重要になる。こうした多様な課題を解決するため、地域密着型金融を強みとする信用金庫には、産学官民が連携のうえきめ細かいサポートを行うことで、地域活性化を支援する役割が求められている。

(2) 信用金庫の取組事例

本稿では、桐生信用金庫、湘南信用金庫、新宮信用金庫の3金庫の飲食業支援に関する取組事例を紹介する。これらの3金庫は、創業期での支援や販路拡大といった創意工夫を行っている。

ケース1　桐生信用金庫（図表7）

群馬県桐生市に本店を置く桐生信用金庫は、創立100周年に向けてのスローガンとして「ALL FOR SMILE～すべては笑顔のために～」を掲げている。お客様、役職員、地域のすべてを笑顔にできるようにとの願いが込められている。

同金庫は、2018年10月、中小企業のあらゆる経営課題の解決と、個人顧客のライフイベントに応じる総合相談所として顧客相談に特化した店舗「Kiricos（キリコス）桐生」を開設した（**図表8**）。営業時間は午前9時から午後7時で、年末年始を除く年間361日営業している。他店舗より営業日・時間ともに拡大し、平日の日中に来店が難しい顧客層に

図表7　信用金庫概要

信用金庫名	桐生信用金庫
理事長名	津久井 真澄
本店所在地	群馬県桐生市
創立	1925年2月
預金残高	5,058億円
貸出金残高	3,156億円
常勤役職員数	522人

(注) 2018年9月末現在

図表8　Kiricos個別相談ブース内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

も対応している。相談内容が多岐にわたり専門知識も必要であることから、よろず支援拠点などの専門家(注1)と連携し、毎月各支援機関の個別相談会を定期開催している。

同金庫は、桐生市および桐生商工会議所と連携して事業承継のアンケートを17年8月～18年1月までの6か月間実施した。アンケートは群馬県内で10,929件実施し、その内8,225件は同金庫が回収した。アンケートの実施を通じて、経営者と話し、事業承継についての経営者の考えや悩みを聞き取ることができた。アンケートの中にあった『どなたに事業承継の相談をしますか』という項目では、税理士との回答が50％だったのに対し金融機関は3％と少ない結果だった。今まで通りの営業スタイルでは、事業承継について相談されないことが分かり、Kiricosを作るきっかけになったようである。

ある取引先（釜飯屋）からのアンケートでは『誰か良い後継者を探してほしい』と書いてあった。そこで、3者連携（桐生市・桐生商工会議所・桐生信用金庫）にて開催している創業スクールに参加していた蕎麦打ち修行中の30代男性を事業引継ぎ支援センターの「後継者バンク」を通じて紹介した。半年程で後継者として成長したため、当該男性が店を譲り受けることになった。廃業を考えている事業者と出会ったことで、創業に至ったケースといえる。同金庫は、創業資金として融資も行った。事業承継での創業であったことから、創業するまでの手続きは複雑になるが、①初期投資金額が少なく創業できる、②事業のノウハウや経営資源を引き継ぐことができる、というメリットがある。

今後の展開としては、「Kiricos桐生」のような相談特化型店舗を太田市と伊勢崎市にも出店する意向だ。また群馬大学と提携し、理工学部の学生が創業する際に相談金融機関として当金庫が窓口になることを検討している。スタートアップ企業に対しても、財務知識や資金調達面での支援を行う方針である。

ケース2　湘南信用金庫（図表9）

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、地域に根ざした金融機関として、「つくろう わが街 果たそう 役割」を永遠のテーマとし、地域に寄り添うパートナーとして地域発展に取り組むことを経営方針に

(注)1. 群馬県よろず支援拠点の他に、群馬県事業引継ぎ支援センター、群馬県中小企業診断士協会、群馬県信用保証協会、日本政策金融公庫、群馬県発明協会、群馬弁護士会、群馬県事業承継ネットワーク事務局等の専門家と連携している。

図表9　信用金庫概要

信用金庫名	湘南信用金庫
理事長名	石渡 卓
本店所在地	神奈川県横須賀市
創立	1924年3月
預金残高	1兆1,374億円
貸出金残高	6,729億円
常勤役職員数	739人

（注）2018年9月末現在

掲げている。

同金庫は1989年に横須賀信用金庫と鎌倉信用金庫が合併して誕生した経緯があり、鎌倉市は重要な地盤の一つとなっている。本件はその鎌倉にて築100年の古民家を再生・利用したブライダルレストランの開業を支援し、成功を収めた事例である。

古都鎌倉には、鎌倉時代からの神社仏閣の他、近代の歴史的建造物が多く残されている。そのなかでも三大洋館と言われる「古我邸（**図表10**）」は、明治に建設された格式のある西洋建築である。日本で最初のカーレーサーと呼ばれる古我氏が所有していたことから古我邸と呼ばれている。その後、富裕層の別荘などで利用された後、ある老婦人の住居となっていた。しかし、その老婦人は高齢で建物の維持・管理を行うことが困難となり、鎌倉市に土地建物を寄付する意向であった。そこで鎌倉市は、自己所有ではなく、建物を有効活用できる民間パートナーを探したところ、ウエディング事業を営む㈱b.note（ビーノート）が手を挙げ、最終的に2015年4月にフレンチレストラン・結婚式場へ姿を変え開業することになる。

図表10　古我邸

（備考）湘南信用金庫提供

㈱b.noteの代表者である新井氏は、大学卒業後にホテルやレジャー施設の建設・運営を手掛ける大手企業に就職した。その後、結婚式場の支配人を任せられたことをきっかけとして、飲食・ブライダル事業に携わることになった。20年近く勤めた会社を辞めて2009年7月に㈱b.noteを設立し、鎌倉市由比ガ浜に事務所を構えた。創業当初は、神奈川県内のホテルなどでウエディングのプロデュース、インテリアディレクション業を行っていた。以前から鎌倉市内でウエディング事業を行いたいと考えており、古我邸の素晴らしいロケーションと歴史を感じさせる洋館に惚れ込み、『どうしてもこの場所で事業をやりたい』と決意した。

ところが、事業計画を作成し取引のある都市銀行などの金融機関に相談したところ、借入希望金額が大きく、どこに行っても断られたとのことだった。さらに、住宅地内にある建物を飲食店として利用するために建物の用途変更をする必要があるなど課題は山積みであった。

事業計画の作成および資金調達については、鎌倉商工会議所の経営相談員に相談した。商工会議所が仲介役となり、最終的に日本政策金融公庫と湘南信用金庫に融資案件を持ち込んだ。同金庫でも、やはり借入金額が大きく毎月の返済金額が多額になることが課題と考え、借入希望金額の内容と資金の調達方法を精査し可能な限り減額して応需することにした。設備については、どうしても開業するまでになくてはならない設備と、お客様に不便・不快をかけない範囲で2期、3期に分けても可能な工事との区分けをした。それ以外には、取引業者となるブライダル関連業者に出資を依頼した。造園業者に対しては、テラスカフェの売上を一部インセンティブにする代わりに庭の整備費等を大幅に値下げしてもらうなど、初期投資コストを少なくすることを提案した。このようにして借入金額を圧縮することで実現可能な事業計画となり、同金庫と日本政策金融公庫との協調融資を実行することができた。その後、口コミやSNSだけでなくTV雑誌などで取り上げられるようになり、事業は無事に軌道に乗り今では鎌倉の新名所の一つとなっている。

本件は、他金融機関が果たせなかった融資が実現した事例である。信用金庫が、地域の商工会議所および信用補完としての日本政策金融公庫と情報共有を図るなどの連携が不可欠だったといえる。同金庫と商工会議所は、かねてより定期的に勉強会を開催し、常に情報交換をするスキームができていた。商工会議所は日本政策金融公庫とマル経融資（小規模事業者経営改善資金）にて連携しており、金庫も日本政策金融公庫とは創業に関する連携協定を結んでいる。

同金庫のHPには、「湘南しんきんお役立ちリンク」として様々な出来事に合わせて頼りになる地域の事業者を紹介できるように外部とのリンクが数多く貼ってある。もちろん、本件の「古我邸」もリンクされている。地域との絆を深め顧客とともに発展していくため、地域コミュニティを作ることに注力する方針である。

ケース3　新宮信用金庫（図表11）

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫は、事業者へのコンサル機能の充実を重要施策として掲げ、特に「創業支援」「事業承継支援」「経営改善支援」を3本柱として定め、取引先の課題解決に取り組んでいる。

こうしたなか、同金庫は2017年5月より、食品関連のコンサルタント業者であるスターフードジャパン(株)[注2]と連携し、商品開発および販路拡大支援事業を開始した。同社

図表11　信用金庫概要

信用金庫名	新宮信用金庫
理事長名	浦木 睦雄
本店所在地	和歌山県新宮市
創立	1922年6月
預金残高	1,052億円
貸出金残高	420億円
常勤役職員数	92人

（注）2018年3月末現在

(注)2. スターフードジャパン(株)のホームページ　http://starfood-japan.com/

は、2010年4月、和歌山県和歌山市で設立され、飲食関連事業者への新商品開発、販路開拓（展示会出展・代理営業）の支援を行っている。

また、同社は和歌山県を拠点としながらも、直営店舗として関西国際空港およびなんばスカイオで「Region Style（リージョンスタイル）」を運営しており、商品企画・販路開拓・販売までをワンストップで行えることが強みである。さらに、同社は伊藤忠や国分などの大手食品商社が主催する展示会への出品支援や、近畿経済産業局と連携した地域団体商標の活用支援、6次産業化[注3]プランナーとして国内外に食材を周知する活動等にも取り組んでいる。

今般、取材対象とした事業者は、あんこ製造・卸売を手掛ける㈱ないとう（菓匠蓬莱庵）である。同社は、代表者が87歳と高齢である一方、本業のあんこ製造事業が年々縮小傾向であることから、事業承継には消極的となっていた。こうしたなか、代表者の孫が後継者として手を挙げたことから、事業承継を実現するならば既存事業（B to B）以外に新たな事業の柱が必要であると考え、B to C向けの新商品開発に取り組むこととなった。しかしながら、同社には新商品開発に必要なアイディアや知識、ノウハウ、販売先開拓への人脈や手法にも乏しく、またそれに割ける従業員の余裕もないことから、スターフードジャパン㈱と新宮信用金庫との本事業に参画することとなった。

新商品開発に際しては、同金庫を含む三者による定期的な打合せ（概ね1か月に1回、これまでに17回）に加え、本部担当者と営業店担当者が協力しながら日々のサポートを重ね、試作品の製造、原価計算、売価決定、ネーミング、パッケージデザイン、商談イベントへの出品による顧客調査等に取り組んできた。こうして完成したのが『老舗あんこ屋がつくった』シリーズの各商品である（**図表12**）。現状、売上面で本業の代わりとなるには至っていないが、同社では引き続き前向きに取り組んでいく意向である。また、本事業を通じて得た商品開発のノウハウを活かしながら、自主的に商品ラインナップの拡充にも努めている。

同金庫ではこうした新規事業支援とともに本業の販路拡大支援にも取り組んでおり、信金中金が行うビジネスマッチング情報掲載ページなどを通じて他金庫取引先との取引も

図表12 『老舗あんこ屋がつくった』シリーズ

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）3. 6次産業化とは、農林水産物を収穫・漁獲（1次産業）するだけでなく、加工（2次産業）し、流通・販売（3次産業）まで手掛けることで、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り組みである。

決定した。

本件は、事業承継、商品開発、販路拡大等複数の課題を抱えていた企業に対する支援事例である。いずれの課題も一朝一夕に解決するものではなく、本事例のように新商品開発や事業として成り立つまでには、相応の時間を要することも事実である。ただ、本件のように後継者（代表者の孫）や若い経営者の方が、新規事業に進出することに熱心なケースも多く、同金庫では今後も同様なケースに対して粘り強く対応していく必要があると考えている。

3. 飲食業の経営事例

堅実な経営で業績を伸ばしながらも、人材採用・育成に特色のある飲食業の経営事例を紹介する。

(1) 有限会社 寿し処阿部（図表13）

同社は、2005年1月、現代表者である阿部浩氏（47）（以下、「阿部社長」という。）が渋谷区広尾に設立した。東京都内で直営店として「意気な寿し処阿部」を5店舗、「鮨六式」を1店舗、「意気な寿し処ABELIA（アベリア）」1店舗、合計7店舗を展開している。

阿部社長は新潟県出身で、高校卒業後に東京の築地にある寿司屋に就職するため上京した。板前修行を積み、30歳の時に独立し個人事業主として創業した。その後、個人事業主から有限会社に法人成りをした。

各店舗の店内は落ち着いた雰囲気であり、あたたかみのある和モダンな空間で上質な鮮魚を味わえる（**図表14**）。魚介類は阿部社長自ら産地に出向き、厳選して漁港と直接契約し産地から直接仕入れすることができる。また、阿部社長の実父が作る魚沼産のお米を使うなど、鮮度に強いこだわりを持っている。「意気な寿し処阿部」は、価格設定を一人あたり8千円程度に設定しているが、高級志向の「鮨六式」の顧客単価は2万円程度となっている。「意気な寿し処ABELIA（アベリア）」は、イタリアンと寿司が融合したメニューを提供している。阿部社長と高級フレンチで修行したシェフが手掛けており、今までにない

図表13　有限会社寿し処阿部の概要

当社の概要	
社名	有限会社 寿し処阿部
代表者	阿部 浩
所在	東京都渋谷区広尾
創業	2005年1月
個人創業	2002年8月
従業員数	140人（パート・アルバイト含む）
事業内容	寿司店の経営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14　広尾本店の店舗内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

新たな飲食店となっている。

各店舗の店長は、メニューの価格設定や仕入れについて一任されている。そのため「意気な寿し処阿部」は5店舗あるが、提供する料理や価格は店舗によって異なっている。店舗の立地によって来店する客層が違うことから、全店一律のメニューより顧客のニーズに応えられるというメリットがある。また、店長に経営感覚を養って欲しいとの願いもある。従業員の意識の変化により、新形態の店舗を出店している。高級志向の「鮨六式」は、店長から『今までとは違う高級な店舗を六本木でやってみたい』との要望があったことから開業した。

寿司職人になるためには、厳しい修行が必要とされている。同社でも、寿司を握れるようになるまでには最低3年はかかる。また一人前になるまでには、10年間は修行が必要である。苦労して採用しても修行が厳しく、すぐに辞めてしまうことも多いようである。こうした状況に対応するため、同社の採用は、現状地方出身の高校生の新卒採用が主となっている。板前の採用の際に重要視するのは、将来は独立し自分の店を持つことを目指している人であることだ。同社では、独立支援を積極的に行い、夢を叶えた板前を数多く輩出している。全国の高校に採用情報を郵送するとともに、学校に訪問し就職の斡旋を担当している教師に同社のアピールも行っている。福利厚生も充実させていることから、修行後に独立を目指す地方出身者の確保ができている。2019年4月の新卒採用は15人の予定である。人材の確保ができれば、今後も積極的に出店する方針だ。

(2) 株式会社 カワイハイ（図表15）

同社は、東京都内に焼肉店「ニクアザブ」を5店舗運営している。「ニクアザブ」は、リーズナブルで1人でも楽しめるバー感覚の焼肉店として繁盛している。また、おまかせコース（3,000円）（**図表16**）では、13種類のお肉を店員が目の前で焼いてくれるサービスもある。

図表15　株式会社カワイハイの概要

当社の概要	
社名	株式会社 カワイハイ
代表者	濱野 健嗣
所在	東京都港区西麻布
創業	2015年2月
従業員数	59人（パート・アルバイト含む）
事業内容	焼肉店の経営

当社の概要	
社名	有限会社 カワイハイ
代表者	濱野 健嗣
所在	東京都港区西麻布
創業	2000年11月
従業員数	4人
事業内容	バーの経営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16　おまかせコース

（備考）(株)カワイハイ提供

代表者の濱野健嗣氏（40）（以下、「濱野社長」という。）は、バー「ドランカー」を運営している㈲カワイハイの代表者でもある。同社は、㈲カワイハイから焼肉店「ニクアザブ」の経営を引き継ぐ法人として、2015年2月に設立された。

濱野社長は、2000年11月に知人から「ドランカー」を紹介してもらい、店長として勤務した。「ドランカー」は、1984年5月から港区西麻布で営業している。8坪の小さい店舗で、地元に愛される人気のバーである。2000年8月に前経営者が亡くなったことで一度閉店になりかけたが、店を残したいと思った常連客の4人が出資し、2000年11月に㈲カワイハイを設立して再スタートした。その後、濱野社長は『自分で店を経営したい』との想いが強くなり、2005年6月に㈲カワイハイを4人の出資者から買い取り代表取締役に就任した。

「ドランカー」の経営が安定し、毎月利益が確保できるようになったことから、2011年7月に別業態である焼肉店「ニクアザブ」を出店した。濱野社長は、仕事終わりに焼肉店によく1人で行っていたが、1人では1人前を3～4種類ぐらいしか食べられず、半人前で対応してくれるお店がなかった。また、多くの焼肉店では、店員とお客のコミュニケーションが少ないと感じたことが出店のきっかけとなったようである。バー感覚の焼肉店で一人でも気軽に利用できる店舗を作れば楽しめる焼肉店になると思い、別業態への進出を決意した。

「ドランカー」の常連客に対し、焼肉店である「ニクアザブ」に来店してもらうよう誘致することで、オープン当初から売上を確保した。『オープン当初は、おいしくなかった』と濱野社長は振り返る。しかし、「ドランカー」の常連客とは信頼関係が築けていたことから、常連客から「ニクアザブ」の問題点・改善策について教えてもらうことができた。その結果、徐々に料理の品質やサービスを向上・改善し「ニクアザブ」のブランド力を強化した。そして2015年2月、焼肉店とバーとの経営を区分けするために㈱カワイハイを設立した。

同社では、社員用とアルバイト用のステップアップシートを策定し、人材育成に積極的に取り組んでいる。人材採用の際に大切にしていることは、自分の役職を上げる力や独立を果たすための力を付けるなど、成長志向が強い人材であることだ。店長を店舗代表と呼び、経営者の一人としての認識を持ってもらうようにしている。今後は、より経営感覚を養うため、独立支援や店舗の収益に応じたインセンティブ報酬の導入を検討している。

同社は、3ヵ年計画を策定しており、当面の目標は「ニクアザブ」の20店舗出店である。さらに、1次産業である農業へ進出する構想も練っている。

4. 信用金庫が飲食業支援に取り組むにあたって

(1) 地域コミュニティの形成

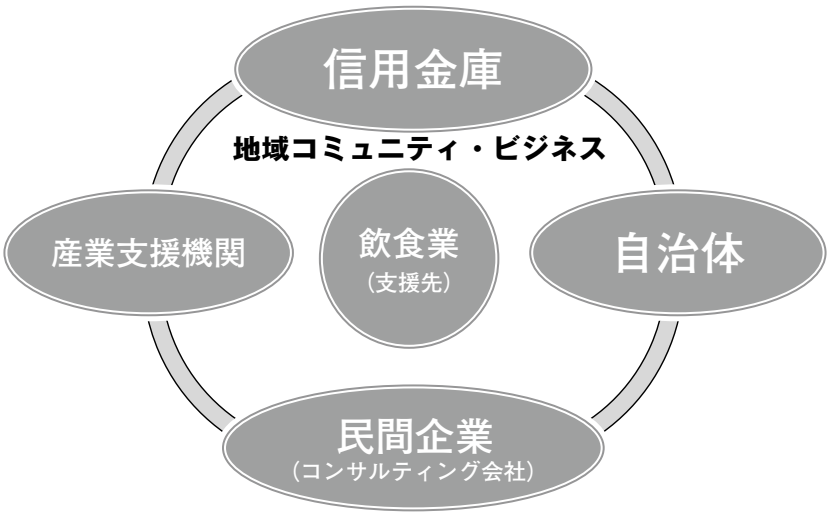
信用金庫における飲食業への支援は、各信

用金庫を取り巻く地域特性や競合状況などを勘案し、自金庫に適した形で実施していくことが肝要である。本稿の各信用金庫の事例は、自治体や産業支援機関、コンサルティング会社などと連携している共通点があった（**図表17**）。地域金融機関である信用金庫が、地域の主体たる多様な機関を結び付けることで、地域活性化や持続的な発展に貢献できる。近年、各地の信用金庫が外部機関との業務提携を推し進めている。これは、互いの取引先や異なる特性を活かして、新たな支援方法を創出する狙いがある、と考えられる。信用金庫は、相互扶助を基本理念とする協同組織の地域金融機関であり、地域コミュニティの輪を形成するために大きく貢献できるだろう。支援先の多様な課題に対して実効性のある支援を提供するために、産学官民が連携しきめ細かいサービスを行う必要がある。地域コミュニティの輪を形成し、常に情報を共有し合うことで地域活性化への貢献が期待できる。

(2) 人材雇用の支援

中小企業における人材不足は、経営上の課題として強く認識されている。飲食業においても人材不足が課題となっており、こうした状況に対応するため、前項の飲食業の経営事例では様々な創意工夫を行っている。人口減少や少子高齢化の進展により、人材不足は深刻化することが予想される。信用金庫は、飲食業を営む中小企業・小規模事業者に対して人材雇用の支援が必要となるだろう。人材不足の対応方法として、女性やシニア層、外国人の雇用などの多様な人材の活用が挙げられる。多様な人材を採用し、様々な違いを尊重して積極的に活かすことで、多様化する顧客ニーズにも対応できる。信用金庫は、人材紹介業との連携や人材採用セミナーの開催、信用金庫職員OBを紹介し派遣するなどの支援を通じて、取引先の持続可能な経営の実現に貢献する必要があるだろう。

図表17　信用金庫の地域活性化のコミュニティ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

本稿では、信用金庫の飲食業への支援施策を中心に述べてきたが、中小企業の経営上の課題を把握するためには、信用金庫が身近な相談相手として認識される必要がある。地域に密着し常日頃から顧客とのコミュニケーションをとり、信頼関係を構築することが地域の課題解決に取り組む第一歩といえよう。今後ますます、信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスによる地域密着型経営の強化が求められていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

・厚生労働省・農林水産省『外食・中食産業に係る経営力向上に関する指針』(2016年)
・信金中央金庫 地域・中小企業研究所ニュース＆トピックス『信用金庫の飲食業向け貸出の動向』(2019年1月25日)
・中小企業庁『中小企業白書』(2018年版)
・経済産業省『事業分野別指針の概要について』(2018年)
・経済産業省『ダイバーシティ2.0検討会報告書』(2017年)

地域・中小企業関連経済金融日誌（2019年3月）

1日 ● 中小企業庁、「平成29年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表 資料1

○ 金融庁、経営強化計画等の履行状況（平成30年9月期）について公表（宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの各信用金庫および信金中央金庫について言及）

4日 ○ 金融庁、武蔵野銀行に対し信託業務の兼営を認可

○ 中小企業庁、長時間労働に繋がる商慣行に関するWEB調査の結果を公表

7日 ○ 金融庁、大垣共立銀行に対し信託業務の兼営を認可

8日 ○ 消費者庁および金融庁、「ギャンブル等依存症に関連すると考えられる多重債務問題に係る相談への対応に際してのマニュアル」を更新

13日 ○ 金融庁、「郵政民営化法施行令の一部を改正する政令(注)」の2019年3月13日公布（4月1日より施行）について公表

(注) 郵便貯金銀行（ゆうちょ銀行）の通常貯金と定期性貯金の預入限度額をそれぞれ1,300万円とするもの

15日 ● 内閣府、「地域再生法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表 資料2

18日 ○ 金融庁、北陸銀行に対し信託業務の兼営を認可

○ 中小企業庁、2019年2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(注)（復興特措法による減免を含む）を実現した1,606の自治体を公表

(注)「生産性向上特別措置法」で、自治体の策定する「導入促進基本計画」に基づき「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業に対して、自治体の判断により固定資産税の特例をゼロとする制度が新設されたことを受けた措置

19日 ● 日本銀行、「2019年度の考査の実施方針等について」を公表 資料3

○ 中小企業庁、東日本大震災で被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象とする「東日本大震災復興緊急保証」について、適用年限を2020年3月31日まで延長する政令の閣議決定を公表

○ 国土交通省、「平成31年地価公示」を公表

20日 ● 特許庁、「事例から学ぶ　商標活用ガイド」を発行 資料4

22日 ● 特許庁、「地域団体商標ガイドブック2019」を公表 資料5

○ 中小企業庁、東日本大震災および平成30年北海道胆振東部地震による災害により被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象とする中小企業信用保険法の特例措置について、適用期限を2020年3月31日まで延長する政令の閣議決定を公表

26日 ● 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「平成30年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表 資料6

27日 ○ 総務省、「地方公会計の推進に関する研究会報告書」を公表

28日	●	金融庁、投資用不動産向け融資に関するアンケート調査の結果を公表	資料7
	●	中小企業庁、第155回中小企業景況調査(2019年1-3月期)の結果を公表	資料8
	○	金融庁、貸金業関係資料集を更新	
29日	●	金融庁、「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針）」を公表	資料9
	●	中小企業庁、平成30年中小企業実態基本調査（平成29年度決算実績）速報を公表	資料10
	○	金融庁、株式会社近畿大阪銀行と株式会社関西アーバン銀行に対し、両行の合併を認可（合併行名は株式会社関西みらい銀行）	
	○	金融庁、AFSコーポレーション株式会社（イオンフィナンシャルサービス株式会社の子会社）に対し、銀行を子会社とする持株会社になることを認可	
	○	金融庁、KDDI株式会社の子会社（4月1日付で「auフィナンシャルホールディングス株式会社」に商号変更）に対し、銀行を子会社とする持株会社になることを認可	
	○	金融庁、株式会社ふくおかフィナンシャルグループに対して、株式会社十八銀行を子会社とすることを認可	
	○	中小企業庁、「消費税軽減税率まるわかりBOOK」を改訂（2019年1月から、軽減税率対策補助金制度が拡充されたことに伴う措置）	
	○	内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESASに新機能（問合せ機能、サマリー機能）を追加	

※「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）

中小企業庁、「平成 29 年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表（3 月 1 日）

中小企業庁は、「平成 29 年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表した。これは、平成 29 年度地域商業自立促進事業の自立促進支援事業を活用した商店街の事例について、事業実施の背景や事業の成果等を掲載したものである。6 つの事業タイプ別に計 26 事例が紹介されている。内訳は、①地域資源活用（4 事例）、②構造改善（3 事例）、③外国人対応（5 事例）、④地域交流（6 事例）、⑤新陳代謝（3 事例）、⑥少子・高齢化（5 事例）となっている。

（https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2019/190301jireisyu.htm 参照）

（資料 2）

内閣府、「地域再生法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表（3 月 15 日）

内閣府は、「地域再生法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表した。この法律案は、人口減少社会に対応した既存ストックの活用による「多世代共生型のまち」への転換（住宅団地の再生、空き家を活用した移住促進、公的不動産の利活用）を図ることにより、地方の魅力を向上させるための

ものである。法律案の「概要」の構成は以下のとおり。

○法案の趣旨

○法案の概要

1. 地域住宅団地再生事業の創設

住宅団地再生に係る課題への総合的・一体的な取組み

2. 既存住宅活用農村地域等移住促進事業の創設

移住者に対する空き家・農地の取得の支援

3. 民間資金等活用公共施設等整備事業の創設

PPP/PFI 導入に向けたコンサルティング

○目標

（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kettei.html 参照）

（資料 3）

日本銀行、「2019 年度の考査の実施方針等について」を公表（3 月 19 日）

日本銀行は、「2019 年度の考査の実施方針等について」を公表した。考査を実施する上での重点事項は以下のとおり。

①収益力・経営体力	持続性の高い利益と経営体力の確保、収益管理の向上
②ガバナンス	自己資本および収益力とリスクのバランスを踏まえた経営管理、ガバナンスの有効性確保、海外 G-SIFIs の在日拠点のガバナンス体制の確認、内部監査を通じた自律的なリスク管理の充実、経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制の整備
③信用リスク管理	適切な審査・管理と融資戦略に見合った体制の整備、海外関連与信の管理強化、大口・集中リスクの管理強化、適切な償却・引当、企業の活力向上支援
④市場リスク管理	経営陣の市場リスク管理への適切な関与、リスクプロファイルに見合った管理体制の整備
⑤流動性リスク管理	リスクプロファイルに見合った管理体制の整備
⑥オペレーショナルリスク管理	デジタライゼーションの進展を踏まえたリスク管理体制の整備、サイバーセキュリティ管理体制の整備・強化、システムリスク管理体制の整備・強化、マネー・ローンダリング対策の強化、業務継続体制の実効性向上

（http://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy19.pdf 参照）

（資料 4）

特許庁、「事例から学ぶ　商標活用ガイド」を発行（3 月 20 日）

特許庁は、商標の活用事例集「事例から学ぶ　商標活用ガイド」を発行した。内容紹介は以下のとおり。

1. 中小企業等の活用事例

●企業等における商標の作り方、権利化の動機、権利取得後の活用方法・効果などについて、具体的に紹介

●商標に込めた想いや、実際に商標を活用して感じたことなど、企業等の「生の声」を掲載

2. 商標制度の紹介

●「商標って、なに?」「商標権って、どんな権利?」「手続きの方法は?」といった素朴な疑問に分かりやすく回答

(https://www.jpo.go.jp/support/example/trademark_guide2019.html 参照)

(資料 5)

特許庁、「地域団体商標ガイドブック 2019」を公表 (3 月 22 日)

特許庁は、「地域団体商標ガイドブック 2019」を公表した。地域団体商標活用事例について、成功に至ったポイント、地域団体商標の出願までの経緯や権利取得後の効果等を掲載している。権利者だけでなく、産品を取り扱う販売業者等の声を掲載することにより、現場の「生の声」を届けている。事例となっている地域団体商標は①「津軽の桃」(青森県)、②「豊川いなり寿司」(愛知県)、③「京鹿の子絞」(京都府)、④「石州瓦」(島根県)、⑤「小石原焼」(福岡県)、⑥「沖縄黒糖」(沖縄県)。

(https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/tiikibrand.html 参照)

(資料 6)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「平成 30 年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表 (3 月 26 日)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部は、「平成 30 年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表した。掲載されている信用金庫の事例は以下のとおり。

1. ゆたかなコミュニティの創造に向けた情報マッチングの取組み<京都信用金庫>
2. 行政と連携した創業塾「柏崎・社長のたまご塾」～あなたの夢の実現に寄り添います～
<柏崎信用金庫>
4. 全国の公務員が集う「よんなな会」と地域金融機関職員の連携づくり<城南信用金庫ほか>
5. 「『ものづくりベンチャー企業』の量産化試作をサポートする『Makers Boot Camp』に対する支援を通じた、京都における『ものづくり企業』の活性化への取組み」
<京都、浜松いわた、京都中央の 3 信用金庫ほか>
7. 取引先ワイナリー PR 企画「東北しんきんワイナリー紀行」
<東北 6 信金 (山形・米沢・盛岡・花巻・ひまわり・二本松)・信金中央金庫>
10. 自ら問題を発見・解決できるものづくり人財の育成<西尾信用金庫>
15. 産学官金連携「気仙沼シャーク地産都消プロジェクト」<東京東、気仙沼の 2 信用金庫>
18. 東京圏大手企業 OB 等の地方企業へのマッチング<亀有信用金庫>
21. ハローワークと連携した人材確保支援～全国初!!島田モデルの展開～ <島田信用金庫>

23. 中学生が地域の大学生や大人と交流するキャリア教育プログラム「中学生だっぴ」の参加と支援＜津山信用金庫＞
25. 天浜線　人と時代をつなぐ花のリレー・プロジェクト＜浜松いわた信用金庫＞
30. 待機児童対策として、研修施設を小規模保育事業者に賃貸～当金庫のビジネスモデル「巡リズム」に関連する地方創生の取組み～ ＜枚方信用金庫＞

（https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kinyu/jirei.html 参照）

（資料 7）

金融庁、投資用不動産向け融資に関するアンケート調査の結果を公表（3 月 28 日）

金融庁は、投資用不動産向け融資に関するアンケート調査の結果を公表した。調査結果（主なポイント）に、「金融機関に求められる対応」として以下の点が列挙されている。

- ●投資用不動産向け融資に取り組む場合には、紹介業者・サブリース業者・管理業者等の業務の適切性を検証するなど、取引スキームのリスク評価を行い、これに基づき取引方針を明確に定めること。
- ●融資審査において、物件の売買価格の妥当性を検証するとともに、事業性融資と判断される場合には、物件の生むキャッシュ・フローを基礎として融資全期間にわたる収支シミュレーションを行うこと。
- ●顧客対応を紹介業者・保証会社に任せきりにせず、自らが顧客とのリレーションを十分に構築し、事業・収支計画、顧客の知識・経験・リスクの理解度や財産・収入の状況等について主体的に把握した上で、必要なリスク説明を行うこと。
- ●本稿の事例等を参考に、あらためてポートフォリオにおける投資用不動産向け融資の実態把握・リスク評価を行い、必要な場合には、これまでの顧客保護やリスク管理のあり方の適切性について点検を行うこと。

（https://www.fsa.go.jp/news/30/20190328.html 参照）

（資料 8）

中小企業庁、第 155 回中小企業景況調査 (2019 年 1-3 月期) の結果を公表（3 月 28 日）

中小企業庁は、第 155 回中小企業景況調査 (2019 年 1-3 月期) の結果を公表した。

2019 年 1-3 月期の全産業の業況判断 D.I. は、前期（2018 年 10-12 月期）比で 1.1 ポイント減少の△ 14.9 となり、2 期ぶりに低下した。産業別にみると製造業 D.I. は、同 4.3 ポイント減少の△ 14.5 となり、非製造業 D.I. は、横ばいの△ 15.0 となっている。

（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/155keikyo/155sokuhou.pdf 参照）

（資料 9）

金融庁、「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針）」を公表（3 月 29 日）

金融庁は、「金融システムの安定を目標とする検査･監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針）」

を公表した。
そのうち、「4.個別金融機関の健全性の確保（ミクロ健全性の視点）」の「(2)健全性の評価の視点」では、①資産の質、②資本とリスクテイク、③収益、④流動性、⑤リスク管理、⑥ビジネスモデルの持続可能性の 6 つの視点を挙げている。また、「(3)監督上のアプローチ」では検査・監督の進め方について、①個別金融機関の実態把握、②最低基準抵触の蓋然性に応じた働きかけ、③健全性と金融仲介機能の発揮の両立、④ベスト・プラクティスの追求に向けた探究型対話、⑤オン・オフ一体の継続的なモニタリングなどのような点を中心に充実させていく必要があるとしている。
（https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20190329-5.html 参照）

（資料 10）

中小企業庁、平成 30 年中小企業実態基本調査（平成 29 年度決算実績）速報を公表（3 月 29 日）

中小企業庁は、平成 30 年中小企業実態基本調査（平成 29 年度決算実績）速報を公表した。速報のポイントは以下のとおり。

●売上高は 524 兆 8,733 億円（前年度比 0.6%減）、経常利益は 22 兆 8,471 億円（同 4.3%増）
●法人企業の付加価値額は 127 兆 8,498 億円（同 2.5%増）
●海外に子会社、関連会社または事業所を所有する法人企業の割合は 1.0%（同 0.0 ポイント上昇）
●新製品または新技術の研究開発を行った法人企業の割合は 2.2%（同 0.1 ポイント上昇）
●特許権・実用新案権・意匠権・商標権を所有する法人企業の割合は 5.4%（同 0.1 ポイント上昇）
●社長（個人事業主）について、年齢別割合は 60 歳代（32.5%）、在任期間は 30 年以上（32.3%）が最大

（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/190329chousa.pdf 参照）

信金中金だより

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ　イ　ト　ル	執筆者
19.3.1	金融調査情報	30-27	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-3 －「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から－	吉田哲朗
19.3.4	内外金利・為替見通し	30-12	物価の基調は弱く、日銀は現行の超緩和的なスタンスを維持する見通し	角田　匠 奥津智彦
19.3.14	金融調査情報	30-28	足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクト	刀禰和之
19.3.14	金融調査情報	30-29	若手職員向け奨学金の返済支援制度について	刀禰和之
19.3.18	産業企業情報	30-16	BCP(事業継続計画)への取組みを「稼ぐ力」に生かす中小企業 －中小企業の身の丈に合った実効性と収益力向上をもたらすBCPへのヒント－	藤津勝一
19.3.22	金融調査情報	30-30	信用金庫の営業店人員の適正配置策－経営戦略 ㉑－	刀禰和之
19.3.22	金融調査情報	30-31	信用金庫の渉外活動のテリトリー錯綜解消策－経営戦略 ㉒－	刀禰和之
19.3.26	内外経済・金融動向	30-7	輸出の現状と先行き展望 －短期的なリスク要因はあるものの中長期的な将来に向け拡大基調が続こう－	奥津智彦
19.3.26	産業企業情報	30-17	急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム －支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る－	桑田　仰 鉢嶺　実
19.3.27	金融調査情報	30-32	信用金庫における飲食業への支援方法 －地域コミュニティの強化－	仲野修造
19.3.27	産業企業情報	30-18	中小企業における「人材活用」④ －「働き方改革」による生産性向上への期待－	髙橋嶺太 藁品和寿

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ　イ　ト　ル	講座・講演会・番組名称	主　催	講師等
19.3.1	講演	千年企業の“継続力”－信用金庫の現場からみた“老舗企業”－	老舗企業研究会 定例会	東京都中小企業診断士協会	鉢嶺　実
19.3.12	講演	2019年の経済見通し	さんしん未来塾	三条信用金庫	角田　匠
19.3.26	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	代々木支店経営者会	興産信用金庫	鉢嶺　実

3. 原稿掲載

発行日	タ　イ　ト　ル	掲載紙	発　行	執 筆 者
19.3.11	TREND〈米国経済〉	週刊 金融財政事情	金融財政事情研究会	角田　匠

統　計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

(1) 業態別預貯金等
(2) 業態別貸出金

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

(凡　例)

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

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店舗数				会員数	常勤役職員数				
	本店(信用金庫数)	支店	出張所	合計		常勤役員	職員			合計
							男子	女子	計	
2015. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
17. 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
12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 2	261	6,836	254	7,351	9,254,026	2,181	67,759	41,002	108,761	110,942
3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
4	261	6,835	254	7,350	9,244,003	2,174	68,756	43,375	112,131	114,305
5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	68,528	43,235	111,763	113,928
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,006	42,961	110,967	113,110
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	42,740	110,489	112,630
8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	42,539	110,031	112,172
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,257	109,273	111,412
10	261	6,816	247	7,324	9,223,840	2,138	66,784	42,108	108,892	111,030
11	261	6,810	242	7,313	9,220,621	2,140	66,560	42,028	108,588	110,728
12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 1	260	6,810	240	7,310	9,215,565	2,137	65,861	41,446	107,307	109,444
2	259	6,805	236	7,300	9,212,813	2,133	65,628	41,264	106,892	109,025

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
2019年2月25日	桑名	三重		桑名三重	259	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

（単位:億円、%）

年月末	預金計	前年同月比増減率	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率	実質預金	前年同月比増減率	譲渡性預金	前年同月比増減率
2015. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
17. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
17. 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
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. 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
12	1,445,831	1.6	603,031	5.6	839,395	△ 1.0	3,405	13.3	1,444,302	1.6	1,386	△ 10.5
19. 1	1,433,348	1.5	591,581	5.4	838,427	△ 1.0	3,340	11.9	1,432,553	1.5	1,490	0.2
2	1,438,601	1.6	600,595	5.6	834,530	△ 1.0	3,476	16.1	1,437,833	1.6	1,215	3.2

（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
2015. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
17. 3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
17. 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
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. 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
12	74,671	1.4	55,174	0.6	254,315	1.5	266,743	1.3	37,980	0.2	307,331	1.8
19. 1	73,201	1.1	54,583	0.8	252,265	1.4	264,377	1.1	37,642	0.0	304,968	1.8
2	73,279	1.3	54,739	0.9	253,142	1.5	265,567	1.3	37,733	0.1	305,708	1.8

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
2015. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
17. 3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
17. 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
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. 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
12	304,345	2.2	61,553	1.9	28,341	1.7	24,024	2.1	29,399	1.2	1,445,831	1.6
19. 1	302,298	2.1	61,000	1.7	28,219	1.7	23,753	1.9	29,098	1.5	1,433,348	1.5
2	303,771	2.2	61,380	1.5	28,285	1.8	23,865	1.9	29,202	1.5	1,438,601	1.6

（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	前年同月比増減率	個人預金	前年同月比増減率	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率
2015. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
17. 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
12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 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
12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 1	1,433,347	1.5	1,113,567	1.1	428,880	6.0	683,909	△ 1.6	769	13.5
2	1,438,600	1.6	1,120,356	1.2	437,779	6.1	681,815	△ 1.7	753	5.3

年月末	一般法人預金	前年同月比増減率	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率	公金預金	前年同月比増減率
2015. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	r126,751	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
17. 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
12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 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
12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 1	249,236	2.2	141,890	4.0	106,956	△ 0.1	382	△ 3.7	58,930	7.7
2	249,433	2.4	142,025	4.8	107,023	△ 0.5	377	△ 8.8	56,851	7.7

年月末	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率	金融機関預金	前年同月比増減率	政府関係預り金	譲渡性預金
2015. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	･･･	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
17. 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
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	1,549
18. 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
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	･･･	11,488	1.8	0	1,386
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	1,490
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	1,215

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計	前年同月比増減率	割引手形	前年同月比増減率	貸付金	前年同月比増減率	手形貸付	前年同月比増減率	証書貸付	前年同月比増減率	当座貸越	前年同月比増減率
2015. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
17. 3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
17. 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
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. 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
12	717,720	1.5	7,843	△ 5.2	709,877	1.5	38,544	1.6	639,445	1.3	31,886	5.6
19. 1	712,377	1.4	6,858	△ 4.3	705,518	1.4	37,908	2.0	636,918	1.2	30,692	5.2
2	711,918	1.2	6,689	△ 3.5	705,229	1.3	37,641	1.4	636,762	1.1	30,825	5.1

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道	前年同月比増減率	東北	前年同月比増減率	東京	前年同月比増減率	関東	前年同月比増減率	北陸	前年同月比増減率	東海	前年同月比増減率
2015. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
17. 3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
17. 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
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. 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
12	31,264	△ 0.1	24,825	1.5	140,152	2.5	130,731	1.9	17,205	△ 0.4	146,343	0.5
19. 1	30,739	△ 0.4	24,628	1.8	139,224	2.3	130,043	1.9	17,077	△ 0.5	144,925	0.4
2	30,805	△ 0.3	24,581	1.4	139,037	2.1	129,959	1.8	17,056	△ 0.7	144,903	0.3

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
2015. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
17. 3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
17. 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
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. 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
12	153,988	1.8	32,302	1.5	10,741	2.5	12,713	0.6	16,126	△ 0.3	717,720	1.5
19. 1	152,972	1.7	32,135	1.4	10,662	2.1	12,632	1.2	16,007	△ 0.3	712,377	1.4
2	152,884	1.5	32,092	1.0	10,672	1.8	12,619	0.9	15,977	△ 0.1	711,918	1.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

（単位:億円、%）

年月末	貸出金計			企業向け計			製造業			建設業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
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
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
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9	7.2

年月末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2014. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
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
12	28,716	0.7	4.0	25,993	△ 0.0	3.6	167,043	4.2	23.2	58,775	△ 0.5	8.1

年月末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
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
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
12	8,815	0.9	1.2	6,018	2.2	0.8	22,443	△ 0.6	3.1	2,837	△ 0.8	0.3

年月末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個　人			住宅ローン		
		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比		前年同月比増減率	構成比
2014. 3	21	…	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
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
12	55	△ 4.1	0.0	53,889	0.3	7.5	202,412	0.7	28.2	169,359	0.6	23.5

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		うち信金中金預け金		買入手形	コールローン	買現先勘定	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債権	金銭の信託	商品有価証券
2015. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
17. 6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	0	1,946	1,668	55
18. 2	13,250	376,280	(4.0)	317,016	(4.0)	0	780	0	0	1,789	1,659	57
3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	631	0	0	1,860	1,761	60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	0	1,855	1,805	61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	0	2,155	1,847	22
8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	599	0	0	2,278	1,879	22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	0	2,214	1,906	20
10	13,304	384,818	(1.3)	323,847	(1.3)	0	567	0	0	2,289	1,984	20
11	13,940	381,920	(1.6)	322,734	(1.4)	0	555	0	0	2,219	1,987	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	0	2,276	1,938	20

年月末	有価証券		国債		地方債	短期社債	社債		公社公団債	金融債	その他	株式
2015. 3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565
16. 3	432,426	(2.1)	93,047	(△6.3)	94,737	49	171,054	(△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343
17. 3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529
17. 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
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. 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
12	423,878	(1.2)	68,153	(△12.3)	91,627	129	149,339	(△4.1)	64,841	12,250	72,246	8,193
19. 1	425,756	(0.9)	67,107	(△15.1)	91,906	129	149,667	(△3.6)	64,723	11,834	73,109	8,309
2	425,161	(0.9)	66,776	(△13.5)	91,813	129	149,096	(△3.3)	64,375	11,502	73,219	8,302

年月末	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券	余資運用資産計(A)		信金中金利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
2015. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995	(5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
17. 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
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. 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
12	0	47,472	57,343	1,618	834,278	(2.1)	330,390	49.5	57.6	29.2	22.8	39.6
19. 1	0	47,903	59,064	1,668	825,943	(1.6)	321,786	49.6	57.5	29.6	22.4	38.9
2	0	47,698	59,662	1,681	831,881	(2.0)	327,910	49.4	57.7	29.5	22.7	39.4

(備考) 1. (　)内は前年同月比増減率
2. 預貸率＝貸出金/預金×100(%)、預証率＝有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)
3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

（単位:億円、%）

年月末	信用金庫	前年同月比増減率	国内銀行（債券、信託を含む）	前年同月比増減率	大手銀行（債券、信託を含む）	前年同月比増減率	うち預金	前年同月比増減率	うち都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	前年同月比増減率
2015. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
17. 3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
17. 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
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. 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
12	1,445,831	1.6	9,755,139	1.7	6,447,245	1.8	4,489,421	2.3	3,659,640	4.8	2,651,511	2.6
19. 1	1,433,348	1.5	9,718,127	1.3	6,443,403	1.2	4,509,514	1.7	3,681,835	4.1	2,627,018	2.5
2	1,438,601	1.6	9,697,077	1.3	6,415,181	1.1	4,492,337	1.1	3,672,328	3.6	2,632,686	2.5

年月末	第二地銀	前年同月比増減率	郵便貯金	前年同月比増減率	預貯金等合計	前年同月比増減率
2015. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
17. 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
12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 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	—	—	—	—
12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 1	647,706	△ 2.2	—	—	—	—
2	649,210	△ 2.1	—	—	—	—

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

2. (2) 業態別貸出金

（単位:億円、%）

年月末	信用金庫	前年同月比増減率	大手銀行	前年同月比増減率	都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	前年同月比増減率	第二地銀	前年同月比増減率	合計	前年同月比増減率
2015. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
17. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
17. 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
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. 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
12	717,720	1.5	2,562,486	0.4	1,985,180	5.7	2,074,837	4.6	517,481	△ 0.5	5,872,524	1.9
19. 1	712,377	1.4	2,534,032	△ 0.4	1,964,581	4.9	2,071,947	4.7	514,824	△ 0.5	5,833,180	1.5
2	711,918	1.2	2,530,431	△ 0.3	1,960,365	5.3	2,074,546	4.7	515,721	△ 0.3	5,832,616	1.5

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

ホームページのご案内

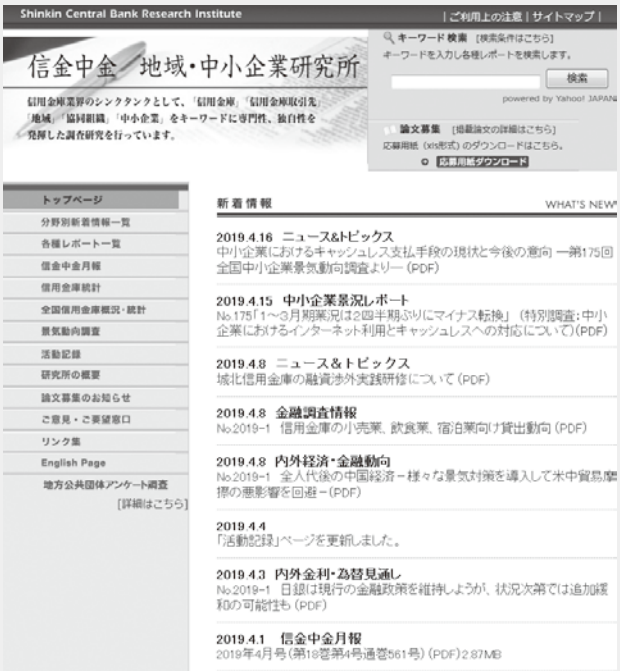
当研究所のホームページでは、当研究所の調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】
https://www.scbri.jp/



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2019年5月1日 発行
2019年5・6月合併号 第18巻 第5号（通巻562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