

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第18巻 第6号(通巻563号) 2019.7

歴史の中の金融ビジネス革新

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—

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—

信用金庫の若手職員の育成事例 ④

—新宮信用金庫—

地域金融機関による経営者教育が企業経営に与える影響の検証

—金沢信用金庫による取り組み事例—

地域・中小企業関連経済金融日誌(4・5月)

統計



信金中央金庫

SCB

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2019年7月号 目次

	歴史の中の金融ビジネス革新 .....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一郎 (小樽商科大学大学院 商学研究科教授)	
調 査	輸出の現状と先行き展望 .....	4
	—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	
	BCP(事業継続計画)への取組みを「稼ぐ力」に生かす中小企業 .....	22
	—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	
	信用金庫の若手職員の育成事例 ④ .....	46
	—新宮信用金庫—	
	刀禰和之	
査読付論文	「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文 .....	53
	地域金融機関による経営者教育が企業経営に与える影響の検証 .....	54
	—金沢信用金庫による取り組み事例—	
	桃山学院大学経済学部准教授 北野友士	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌 (4・5月) .....	78
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (4・5月) .....	85
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	87

# 歴史の中の金融ビジネス革新

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

時は17世紀、ウィリアム3世（1650-1702年）治世下のイングランド。当時、ロンドンの商人たちの間には、金（Gold）や貴重品の保管を金匠（Goldsmith）に委せるという商習慣があった。なぜなら、金匠の地下室には、その商売柄、火災や盗難に備えて頑丈な金庫が据えられており、それが金の保管に適していたからだ。イングランド初期銀行史を手がけたA.E.フェヴァーは著書『ポンド・スターリング：イギリス貨幣史』の中で、金匠が金の保管を生業としていたことを次のように記している。

「金匠は、シティーの商人のなかで富裕かつ名望のある人々であった。彼らは日常の業務によって、地金市場に入ってくる貴金属や、国内および外国のさまざまなタイプの鋳貨の市場になじむことになった。彼らは自己の財産を安全に保管するための金庫をもっており、それを容易に他人の利用に供することができた」（邦訳p.118）。

金匠がいつ頃から保管業を営むようになったかは定かではないが、現存する最古の預かり証の発行年が1654年であることや、ジェームズ1世（1566-1625年）の治政下において、金匠が本来業務を営むかわらで、金の保管を請け負っていたという記述も残されていることから、17世紀には金の保管がビジネスとして成立していたとみてよいだろう。

金匠の本業はもちろん保管業ではない。本来的な業務は地金の加工であり、貨幣の鋳造である。しかし、同時期、金匠の中には貨幣の鋳造とともに、装飾品や歯科材料である金属冠の製作に乗りだす者が現れた。すなわち、金匠のうち、ある者は堅牢な金庫を活かして保管業へと事業を展開し、またある者は金をはじめとする金属加工技術に依りながら金属細工師やジュエリーデザイナーへと転身した。さらに、後者の中からは、歯科材料である金属冠の製作に特化する者も現れた。British Dental Associationのウェブサイトによれば、金属冠の製作を生業とする者たちは、後にOperators for the Teethと呼ばれるようになった。

では、Operators for the Teethとなる道を選ばなかった金匠たちは、その後どうなったか。保管業を営むようになった金匠は、安心・安全の見返りとして手数料をとるようになる。文字どおり貸金庫業である。だが、事業の展開は保管業にとどまらなかった。金匠は、金を預かる際に「斯く斯く然々の金を預かりました」という文言を記した預かり証を発行した。預けた者

は預かり証を呈示することで金を引き出す。引き出す金が預けたうちの一部であるときは、残額を預かり証の裏面に記入する。保管業としては当然の取引仕法だが、やがて預かり証は単なる保管証明以上の働きをするようになる。

商取引が量的にも地理的にも拡大するようになると、いちいち支払いのために金を引き出すために、金匠のもとに出向いたり、手に入れた金を預けに行ったりすることは面倒だ。そこで、商人たちは決済時に金の受け渡しをせず、代わりに預かり証を裏書譲渡するという方法を思いついた。当初は、指図式で、後には持参人払い式で裏書譲渡がなされるようになった。金匠が発行した預かり証は、兌換が約束された紙幣へと変貌を遂げたのである。とはいえ、金匠が預かり証を発行するようになってから、持参人払い式の裏書譲渡ができるようになるまでには、実に200年近くの時間を要した。持参人払い式の裏書譲渡が、イングランドでポピュラーなものになるのは18世紀も末の頃である。

この段階になると、金匠は金の預かり保管とともに、決済に伴う金の収納、払い出しや、顧客間の振替決済、差額決済（相殺）なども請け負うようになり、金匠は出納業をも兼ねるようになる。保管業と出納業を兼ねるようになると、金匠の下にはますます金が集まり、預け入れから引き出しまでの平均滞留期間も長くなっていった。なぜなら、帳簿上での振替や相殺を駆使することで、実際には金を動かすことなく、記帳だけで決済が済むようになるからだ。飛躍の準備はできた。保管業・出納業へと展開した金匠は経験的に、常時、自分の金庫にどのくらいの金が滞留しているかを知っている。問題は、この滞留した金をどうするかだ。金匠は、この滞留した金を貸出に振り向けることを思いついた。こうして金匠は、一步、また一步と、近代銀行業へと近づいていったのである。

歯科医と銀行家。異質とも思えるこのふたつの職業は、17世紀イングランドの金匠を起源とし、金属加工技術の腕に覚えのある者は、Operators for the Teeth を経て、現代の歯科医へと連なった。他方で、保有するファシリティを活かした者は、保管業・出納業を経て、近代銀行業を展開する途を辿った。こうした事業の変遷は、何を強みとしてビジネスモデルを変革すべきかという現代的な問いに通じるところがある。と同時に、金匠の保管業・出納業としての展開は、預かり資産の増加を重視し始めた現代の銀行業のいわば「先祖返り」ともみえる。折しも、2019年4月24日付けの日本経済新聞では、三井住友銀行が業績評価基準を見直し、顧客の運用残高をどれだけ増やしたかを重視することを報じている。さらにいえば、金に代替する預かり証の流通や帳簿上での振替決済は、媒体こそ違え、まさにキャッシュレス決済そのものである。いつの時代においても、「過去はいつも新しく、未来はつねに懐かしい」（森山大道）のだ。

## 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 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 輸出、世界経済、保護主義、経済連携協定、新輸出大国コンソーシアム、信用金庫

(視 点)

2017年以降、輸出は国内景気のけん引役を果たしてきたが、18年後半から増勢が鈍化するに至り、足元では減少基調に転じている。過去を振り返ると、輸出が国内景気転換のキッカケとなってきた状況が確認できるだけに、今後を見通すことは、日本経済の先行きを占ううえでも重要といえよう。

本稿ではまず、日本経済における輸出の位置付け、地域別、品目別の輸出構成とその推移を再確認した。そのうえで、最近の輸出動向を振り返るとともに当面の先行きを展望した。なお、景気循環、通商政策などの議論はさておき、世界経済のグローバル化の進展の流れを受け、対外取引が活発化するといった将来展望に異論を差し挟む余地はないと考えられる。この点を踏まえ、中小企業による輸出取引を後押しし得る政府の動き等を概観した。

(要 旨)

- 日本の輸出依存度は、他の多くの国に比べ低い。ただ、輸出は長きにわたり国内景気の転換のキッカケとなる動きを示してきた。今後も日本経済のリード役を担う状況に大きな変化はないと考えられる。
- 17年以降、輸出は国内景気のけん引役を果たしてきたが、足元では減少基調に転じている。アジア向けの半導体等製造装置、通信機などの落込みが顕著で、世界景気の減速に加え、ITサイクルが後退期に入っていることが影響している。
- 輸出はしばらく伸び悩みを余儀なくされようが、世界経済は中期循環的な回復局面にあるとみている。IT関連需要の持直しが見込まれる19年度下期には、輸出は回復の勢いを取り戻そう。ただ、米国政府が保護主義的な通商政策を採用しており、世界的に貿易取引が停滞しかねない点には注意を要する。
- 国内市場の縮小が懸念されるなか、中小企業が海外需要をうまく取り込むことは、自社の生き残り、さらなる発展のために重要なテーマといえる。中小製造業の輸出取引は限定的となっているが、政府はこうした状況を打破するべく、様々なサポート策を用意している。また、TPP11、日欧EPAなど、複数国間での経済連携協定が相次いで発効の段階に入っていることも追い風といえる。
- 信用金庫は引き続き、“よき相談相手”として、取引先企業の今後のビジョン等に真摯に耳を傾けるとともに、“地域の結節点”として、各支援機関と連携を図りつつ個々の企業の海外展開ニーズに即応したきめ細やかなサポートを実現していきたい。

(注) 本稿は、2019年5月時点の情報に基づき執筆している。

## 1. 日本経済における輸出の位置付けと特徴

まず始めに、日本経済における輸出の位置付けを再確認した上で、日本の財輸出の地域(仕向け先)別・品目別構成を概観する。

### (1) 日本経済における輸出の位置付け～景気転換のキッカケの側面も

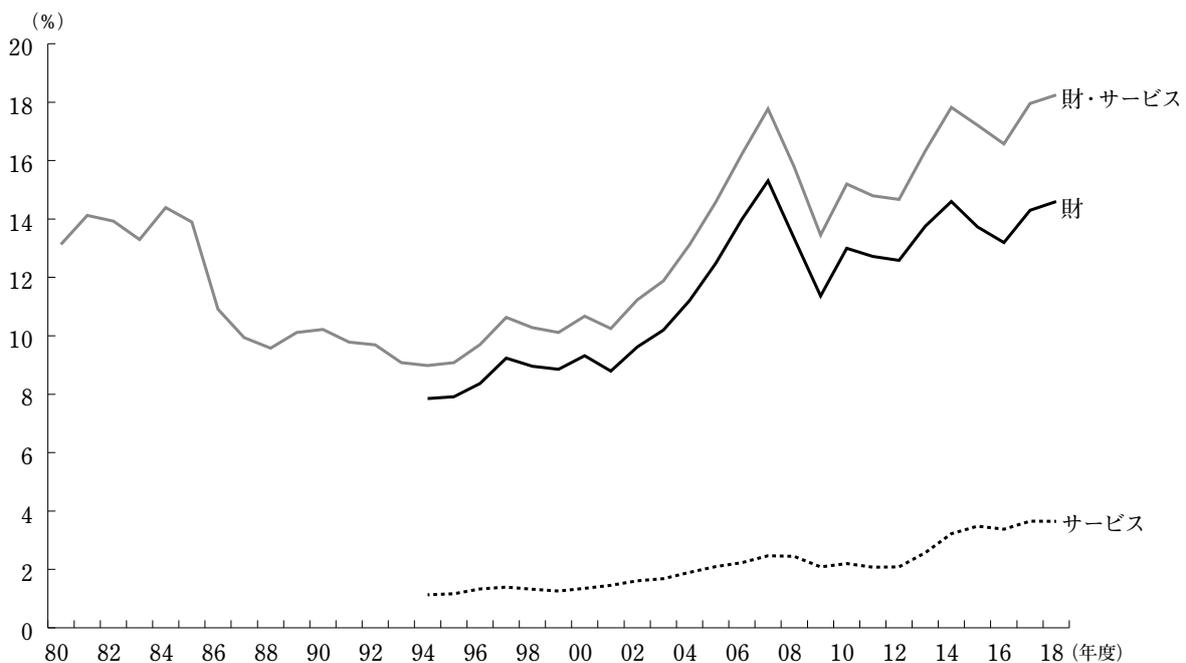
財・サービス輸出の名目GDPに対する比率をみると、80年代後半から90年代は10%前後で推移していたが、2000年代には上昇基調をたどった。09年度こそ、リーマンショックに伴う世界的な景気後退の影響から大きく低下したものの、その後は再び上昇トレンドを取り戻しており、18年度の比率は18.2%に達している(図表1)。94年度以降、

財、サービスそれぞれの輸出実績が公表されている。名目GDPに対する比率はいずれも上昇傾向にあるが、財の方が比率は大きい(18年実績は財が14.6%、サービスが3.6%)。

ちなみに、GDPを構成する主要な需要項目の00年度から18年度にかけての年平均増減率を比べると、財・サービス輸出が3.4%増加したのに対し、個人消費は0.3%増、設備投資は0.4%増にとどまり、公共投資に至っては2.2%減少している。長期的なトレンドとしてみられる財・サービス輸出の対GDP比率の上昇は、国内民間需要の伸び悩み、公共事業縮減の動きを反映している面もあるが、グローバル化の流れが続くなか、日本を含め、国際的な貿易取引が拡大していることがより大きいと考えられる。

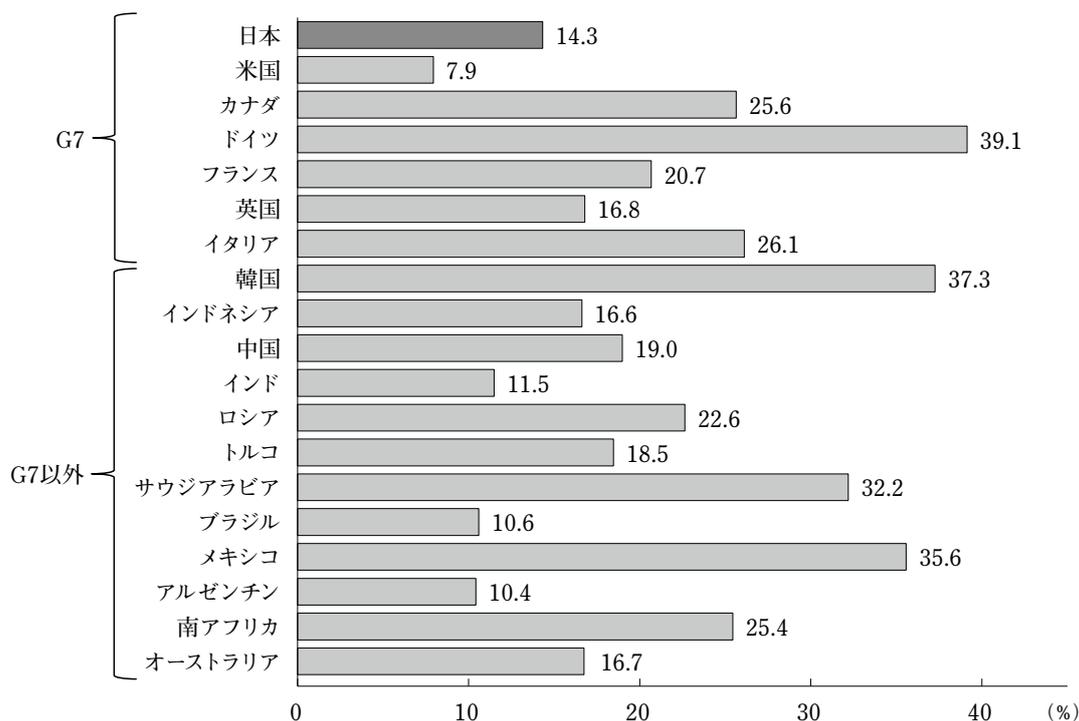
なお、名目GDPに対する財輸出の比率を

図表1 GDPに占める財・サービス輸出のウエイト



(備考) 名目ベース。内閣府資料より作成

図表2 GDPに占める財輸出のウエイト（17年、G20参加国）



(備考) アルゼンチンは16年実績。国連、IMF資料より作成

G20参加国間で比べると、日本（14.3%）はG7の中で米国に次いで低い。また、新興国を多く含むG7以外の国々のなかで日本を下回るのは、インド、ブラジル、アルゼンチンのみとなっている（図表2）。国際比較の観点からは、日本経済の輸出依存度は相対的に低いといえる。

もっとも、過去の景気転換点とその時期に発行された『経済財政白書』などにおける景気の現状に係る記述とを比べると、ほとんどの局面において、輸出が増えれば景気が好転し、減少すれば悪化してきたことを読み取れる（図表3）。今後も輸出が日本経済のリード役を担う状況に大きな変化はないと考えら

れる。

## (2) 地域別・品目別にみた財輸出の状況

以下、財務省の「貿易統計」<sup>(注1)</sup>から得られる輸出金額のデータを基に、財輸出の地域別、品目別の構成とその推移を概観する。

### イ. 地域別

主要な地域別に比率の推移を追うと、米国、EU向けが徐々に低下する一方で、中国向けは着実に高まっており、18年の比率は19.5%と米国（19.0%）を上回っている。また、中国以外のアジア向けも上昇基調をたどっており、中国向けを合わせた比

(注)1. 関連データとして、日本銀行の「実質輸出」（「貿易統計」の輸出金額を輸出物価指数で除した数量ベースのデータ）がある。毎月の季節調整値が公表されており、動向を追うのに有用であるが、地域別・品目別実績の公表状況の細密さを考慮し、本稿では財務省「貿易統計」を用いた。

図表3 過去の景気転換点と経済白書などにおける関連の記述

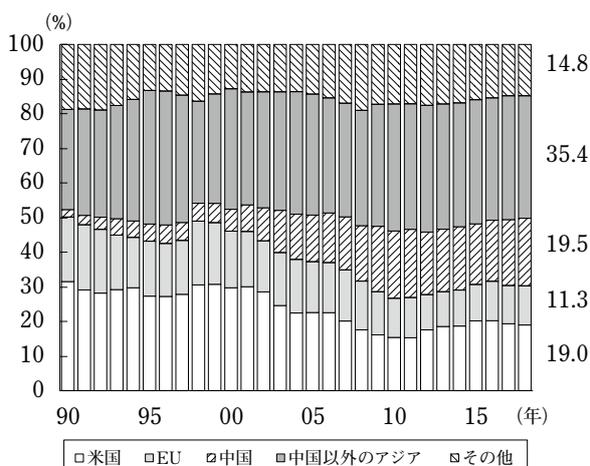
好況・不況（期間）	『経済財政白書』などの景気の現状に係る記述
不況 (97年5月～99年1月)	秋口から生じた株価の下落、そして複数の金融機関破たんによる金融システムへの信頼低下等が、家計や企業の心理を悪化させ、回復を頓挫させた。アジア通貨・経済混乱も先行き不透明感を増幅した。(98年経済白書)
好況 (99年1月～00年11月)	今回の景気回復局面においては、国内消費が伸び悩む中で、輸出と設備投資が回復のエンジンとして働いた。とりわけ、輸出の増加が景気回復に果たした役割は大きかった。米国を中心とした世界的なIT関連需要の増大によって、日本からアジアへの半導体その他の電子部品等のIT関連財の輸出が増加するという好循環が生まれたことが大きな理由である。(01年『経済財政白書』)
不況 (00年11月～02年1月)	00年半ば以降米国経済が急速に減速して、世界的なIT需要が冷え込み、我が国のアジア向け輸出は減少することとなった。今回の景気回復は外需依存、IT依存の偏った回復であったため、世界的なIT需要の動向に景気全体が左右されることとなり、景気後退局面においても、IT関連部門の生産、投資の減少が景気の悪化に大きく寄与した。(01年『経済財政白書』)
好況 (02年1月～08年2月)	日本経済は、00年11月以降、世界的なITバブル崩壊の影響を受けて景気後退局面にあったが、米国経済とアジア経済が回復に向かい、為替も円安となったことを受け、輸出が増加に転じたことを起点に、徐々に明るい動きがみえ始め、02年1月には底入れをした。(03年『経済財政白書』)
不況 (08年2月～09年3月)	今回の景気後退は、08年9月における米国のリーマンショックの前後で2段階に区分できる。リーマンショック前の第一段階は、米国を中心とする金融不安、景気の減速、原油・原材料価格の高騰などから、我が国の景気も緩やかながら弱まりを示した時期である。リーマンショック後の第二段階では、金融不安が世界的な金融危機へと発展し、世界景気は一段と下振れ、世界同時不況と呼ぶべき事態に至った。こうしたなかで、日本経済の状況も一変し、外需の大幅な減少に伴う企業部門の急速な悪化が始まった。(09年『経済財政白書』)
好況 (09年3月～12年3月)	今回の景気持ち直しは、その初期段階を中心に、海外景気の改善と経済対策によって支えられたことが特徴である。輸出増加の背景には、新興国を始めとする海外景気の改善があるが、世界各国における在庫の急速な圧縮に伴う在庫復元効果という面もあった。(10年『経済財政白書』)
不況 (12年3月～12年11月)	09年1～3月期を底に持ち直してきた我が国経済は、11年3月に生じた大震災による一時的な落ち込みを乗り越え、12年夏場にかけて回復に向かっていった。しかしながら、欧州政府債務危機を背景として海外景気が減速するなかで、年央から景気は下向きとなっていった。(日本経済2012-2013、12年ミニ白書)
好況 (12年11月～)	株価上昇に伴う資産効果や消費者マインドの改善に伴い、13年前半には、個人消費が成長に大きく寄与した。輸出は過去の回復局面と比べて伸びは低いものの、アメリカや中東向けの自動車輸出の増加、尖閣諸島を巡る状況の影響で落ち込んだ中国向け輸出の持ち直しなどを背景に、成長を押し上げた。(日本経済2013-2014、13年ミニ白書)

(備考) 内閣府資料より作成

率は、90年時点で31.1%であったが、18年には54.9%に達している（図表4）。

アジア向け輸出の比率が上昇している要因として、日本を含めた東アジア諸国の間で生産ネットワークが形成され、国際的な分業が着実に進行・深化していることが挙げられよう<sup>(注2)</sup>。また、中国政府が01年12月のWTO（世界貿易機関）加盟を契機に、多岐にわたる分野で市場開放（関税率の削減、外資による出資および進出地域の制限

図表4 地域別にみた輸出額構成比



(備考) 計数は18年。財務省資料より作成

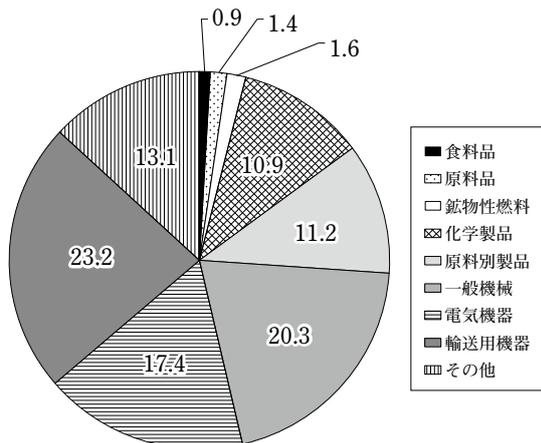
(注)2. 内閣府「日本経済2018-2019（18年ミニ白書）」にて、日本、アジア諸国間で構築されたサプライチェーンの状況等、関連の記述がなされている。

撤廃など)を押し進めてきたことも一因と考えられる。

#### ロ. 品目別

18年実績をみると、比率が大きい順に輸送用機器、一般機械、電気機器となっており、3者を合わせると60.8%に達する。いわゆる加工組立型製品が日本の主力輸出品となっている(図表5)。ちなみに、食料品の比率は0.9%に過ぎないが、00年から18年にかけての年平均増加率は6.8%と、全体の増加率(2.6%増)を大きく上回っている。政府は農林水産省主導のもと、各種施策<sup>(注3)</sup>を講じることにより、農林水産物および食品の輸出金額を18年の9,068億円から20年までに1兆円に拡大する意向である。

図表5 輸出額の品目別構成(18年)



(備考) 財務省資料より作成

#### ハ. 主要地域向けの品目別輸出

主要地域向けの品目別輸出の状況を視覚的に確認するべく、18年実績を基にスカイライン図を作成した(図表6)。9つの品目それぞれで描かれる長方形の横幅は当該地域向け輸出に占める構成比を、縦幅は特化係数を表している。長方形の面積が大きい品目が当該地域向け輸出の主力に位置付けられる。

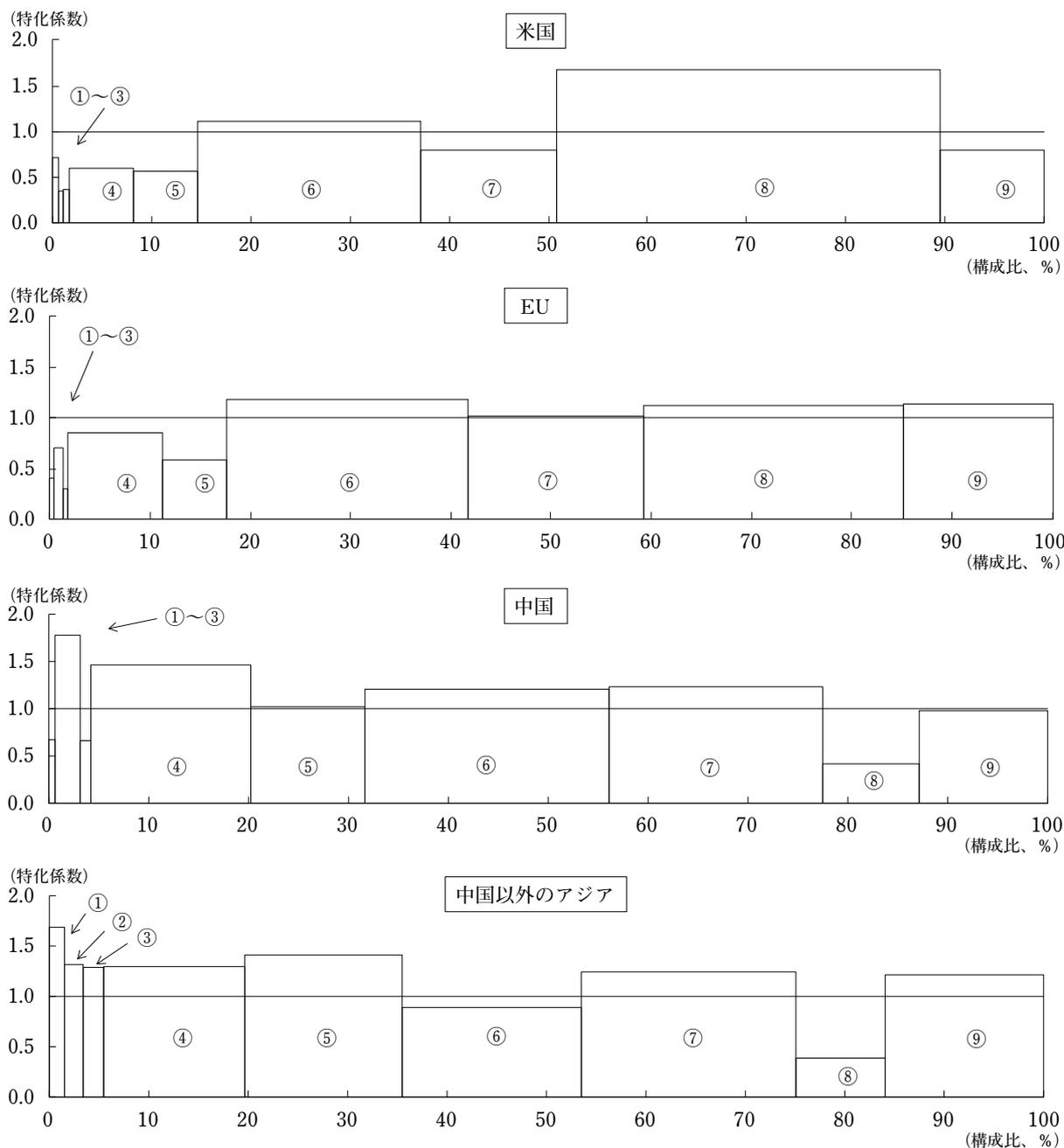
以下、後での記述を踏まえ、いくつかの品目に絞る形で概説する。図表5で確認したとおり、日本の主力輸出品は加工組立型製品であるが、このうち輸送用機械(図表6の⑧)については、米国向けで構成比、特化係数ともに大きい半面、中国向け、中国以外のアジア向けにおける存在感は小さい。一般機械(同⑥)、電気機器(同⑦)に目を転じると、4地域いずれでも相応のウエイトを占める。なお、アジア向けにおいては、一般機械に該当する半導体製造装置、電気機器に該当する半導体等電子部品の比率が高いことが1つの特徴となっている。

ちなみに、食料品(同①)については、いずれの地域でも構成比は低いものの、その他アジア向けにおいて特化係数が高くなっている。なお、EU向けにおいては、現状、構成比、特化係数いずれも極めて小さくなっている。

(注)3. ①国内産品のプロモーション促進、事業者への商談・マッチング支援などを内容とする「海外需要創出等支援対策事業」、②輸出に積極的に取り組もうとする産地・農業者などによるコミュニティ形成促進などを旨とする「グローバル産地の形成支援」など。詳細は農林水産省ホームページを参照願いたい (<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/index.html>)。

図表6 主要地域別にみた輸出額の品目別構成比、特化係数（18年）

※図中に示した番号（①～⑨）は、以下の品目を表す。  
 ①食料品、②原料品、③鉱物性燃料、④化学製品、⑤原料別製品、⑥一般機械、⑦電機機器、⑧輸送用機器、  
 ⑨その他



(備考) 1. 各品目の特化係数は、以下の算式により求めた。  
 = 地域向け輸出額に占める品目Aの輸出額の割合 ÷ 世界向け輸出額に占める品目Aの輸出額の割合  
 2. 財務省資料より作成

## 2. 最近の輸出動向と当面の見通し

2. では、1. で確認した地域別、品目別の状況などを踏まえつつ、最近の輸出動向を振り返るとともに、当面の先行きを展望する。

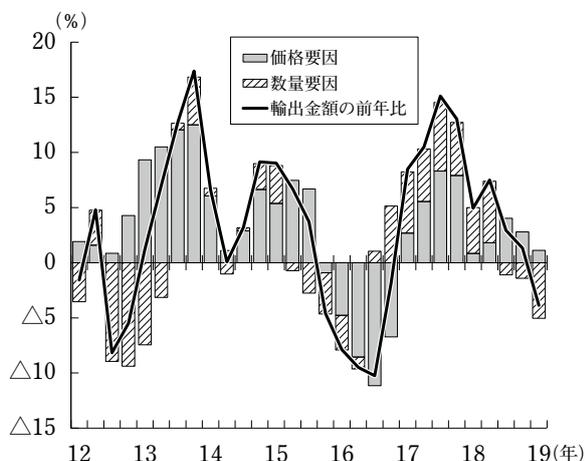
### (1) 最近の輸出動向

輸出金額の前年同期比の推移をみると、17年中は、世界経済の回復を追い風に、2ケタ増を示す場面もあったが、18年後半からは増勢が鈍化しており、19年1~3月は3.9%減とマイナスに転じている（図表7）。

価格面、数量面に分けて状況を見ると、輸出価格（為替相場や商品等の市況の動きを反映）は、足元でも前年比プラスを維持しているが、輸出数量（日本製品に対する海外からの需要を反映）は、18年7~9月以降、前年割れが続いている。

以下、18年度下期における輸出の増勢鈍化の背景について、地域別・品目別輸出の動きから確認する。輸出総額の前年比は、18

図表7 輸出金額の前年比の推移



(備考) 財務省資料より作成

年上期の5.16%増から下期には1.21%減へとマイナスに転じたが、主要地域別の寄与度をみると、上期中の輸出をリードしてきた中国向け、中国以外のアジア向けが、下期になると一転して押下げ要因となっている。主要地域の下期の寄与度を上期と比べると、米国が0.62ポイント上昇したのに対し、EUは0.17ポイント低下している。また、中国向けおよび中国以外のアジア向けの低下幅は、それぞれ2.43ポイント、3.17ポイントと大きくなっている。

これらの点を踏まえ、中国向け、中国以外のアジア向けの品目別輸出に着目すると、両地域いずれでも一般機械と電気機器の寄与度の低下幅が大きく、総額ベースの輸出の減少をもたらした大きな要因であることを読み取れる（図表8）。

一般機械については、両地域向けで主力品に位置付けられる、半導体製造装置の落込みが大きく、18年度下期の前年比はいずれも2ケタマイナスとなった（中国：△10.8%、中国以外のアジア：△26.4%）。

電気機器に目を転じると、通信機（携帯電話やスマートフォンなど）が低迷しており、18年度下期には中国向けが53.3%、中国以外のアジア向けが42.5%もの大幅減を記録している。

### (2) 当面の見通し、リスク要因

#### イ. 当面の見通し

図表8からは、足元で輸出の増勢鈍化をもたらしている大きな要因が、アジア向け

図表8 輸出総額の前年比に対する地域・品目別の寄与度

(%、ポイント)

		総額 (世界)	米国	EU	中国	中国除く アジア	その他
18年度上期 (①)	総額 (品目計)	5.16	0.24	0.61	1.80	1.80	0.72
	食料品	0.17	0.01	0.00	0.05	0.10	0.01
	原料品	0.08	△ 0.00	0.01	△ 0.02	0.08	0.01
	鉱物性燃料	0.41	0.05	0.03	0.07	0.11	0.15
	化学製品	0.99	0.15	0.15	0.32	0.38	△ 0.00
	原料別製品	0.73	0.03	0.08	0.10	0.56	△ 0.05
	一般機械	1.37	0.04	0.17	1.09	△ 0.07	0.14
	電気機器	0.95	0.11	0.13	0.11	0.54	0.07
	輸送用機器	0.66	△ 0.27	0.01	0.20	0.02	0.70
	その他	△ 0.19	0.13	0.02	△ 0.12	0.10	△ 0.32
18年度下期 (②)	総額 (品目計)	△ 1.21	0.86	0.43	△ 0.63	△ 1.37	△ 0.51
	食料品	0.07	0.01	0.01	0.03	0.04	△ 0.02
	原料品	△ 0.03	0.00	△ 0.01	△ 0.03	0.00	△ 0.00
	鉱物性燃料	0.20	△ 0.01	0.04	0.09	△ 0.05	0.13
	化学製品	0.48	0.19	0.05	0.15	0.07	0.01
	原料別製品	△ 0.29	0.02	△ 0.02	△ 0.14	△ 0.19	0.04
	一般機械	△ 0.55	0.35	0.06	△ 0.26	△ 0.60	△ 0.10
	電気機器	△ 0.58	0.08	△ 0.00	△ 0.45	△ 0.20	△ 0.00
	輸送用機器	0.19	0.03	0.07	0.06	0.09	△ 0.07
	その他	△ 0.70	0.18	0.23	△ 0.08	△ 0.53	△ 0.50
ポイント差 (②-①)	総額 (品目計)	△ 6.37	0.62	△ 0.17	△ 2.43	△ 3.17	△ 1.22
	食料品	△ 0.11	0.00	0.00	△ 0.02	△ 0.06	△ 0.03
	原料品	△ 0.10	0.00	△ 0.02	△ 0.01	△ 0.07	△ 0.01
	鉱物性燃料	△ 0.20	△ 0.06	0.01	0.02	△ 0.16	△ 0.01
	化学製品	△ 0.52	0.05	△ 0.10	△ 0.17	△ 0.31	0.01
	原料別製品	△ 1.01	△ 0.00	△ 0.10	△ 0.24	△ 0.75	0.09
	一般機械	△ 1.91	0.31	△ 0.11	△ 1.35	△ 0.53	△ 0.24
	電気機器	△ 1.54	△ 0.03	△ 0.13	△ 0.56	△ 0.74	△ 0.07
	輸送用機器	△ 0.47	0.30	0.06	△ 0.14	0.07	△ 0.77
	その他	△ 0.51	0.05	0.20	0.05	△ 0.62	△ 0.18

(備考) 財務省資料より作成

のIT関連品目が振るわないことにあると確認できる。背景としては、景気の先行き不透明感が強まるなか、一大消費市場である中国を中心に、世界的にスマートフォン販売が増勢一服となっていること、そして、世界的にIT関連需要が循環的な減速

期に入っており、電子機器の工場が集積するアジア地域において、関連の生産活動が低迷していることが挙げられる。

IT関連需要の動きを確認するべく、世界半導体出荷額の前年比の動きをみると、3~4年周期で好不調の波を繰り返してい

るが、足元では17年中にピークアウトし、減速基調をたどっている。また、当該データと日本の輸出は、おおむね連動した動きとなっている。当面の間、IT関連需要は減速基調で推移し、輸出の下押し圧力となる。もっとも、IT分野は世界的な規模で中長期的な市場拡大が見込まれ<sup>(注4)</sup>、足元でみられる減速はあくまでも循環的なものにとどまると予想される。過去のトレンドを踏まえれば、IT関連需要は、19年後半に底打ちすると見込まれる(図表9)。

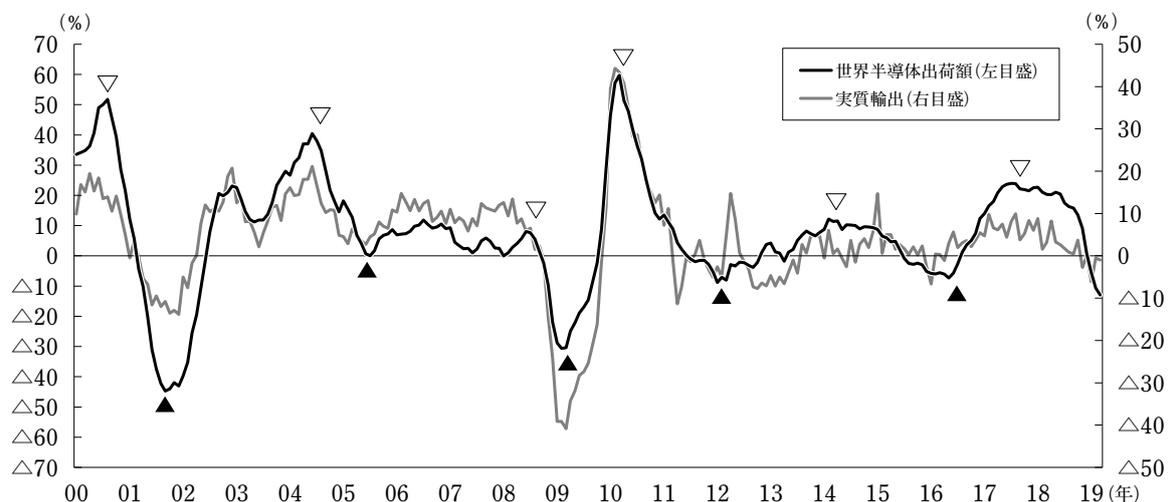
また、足元でみられる経済データの動きなどを踏まえ、世界的な景気後退を懸念する向きもあるが、当研究所では、世界景気の減速はしばらく続くものの、基調としては上向いており、深刻な状況に陥ることな

く、比較的早期に回復すると見込んでいる。日本の輸出は当面、伸び悩みを余儀なくされようが、IT関連需要の持ち直しが期待できる19年の後半辺りから、徐々に回復の勢いを取り戻そう。

ちなみに、IMF(国際通貨基金)は、19年4月に公表した「世界経済見通し」で、世界の経済成長率予測について、19年を3.3%とし、前回の予測(19年1月)から0.2ポイント下方修正した。

もっとも、ここ数年の世界経済の成長ペース(3%台前半)から大きく減速する姿を想定してはいない(図表10)。また、20年については前回と同じ3.6%と予測しており、成長ペースが再び高まる姿を想定している。

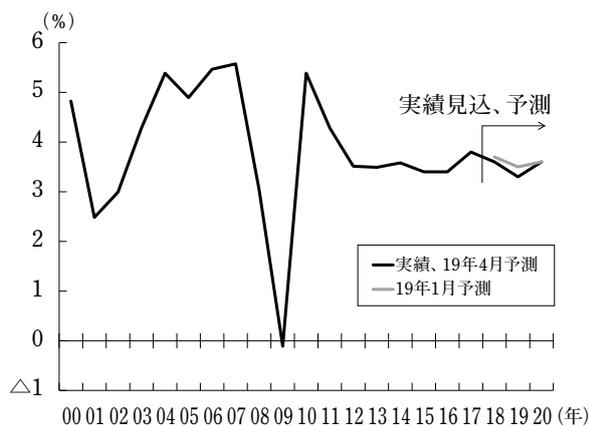
図表9 世界半導体出荷額と実質輸出の推移(前年比)



(備考) 1. 世界半導体出荷額の前年比は3か月移動平均値を基に算出  
2. 米国半導体工業会(SIA)、日本銀行資料より作成

(注)4. 例えば、総務省『情報通信白書(18年版)』では、「インターネット技術や各種センサー・テクノロジーの進化等を背景に、パソコンやスマートフォンなど従来のインターネット接続端末に加え、家電や自動車、ビルや工場など、世界中の様々なモノがインターネットへつながるIoT時代が到来している」「今後は、コネクテッドカー(インターネットに接続が可能で情報通信端末としても使用できる車)の普及によりIoT化の進展が見込まれる自動車・輸送機器、デジタルヘルスケアの市場が拡大している医療、スマート工場やスマートシティが拡大する産業用途(工場、インフラ、物流)などの高成長が予測される」などと論じている。

図表10 世界経済成長率の推移と見通し



(備考) IMF資料より作成

### ロ. リスク要因

しかしながら、IMFは世界の経済成長の先行きについて、「予測から上振れする可能性よりも下振れする可能性の方が高い」と指摘しており、最大のリスク要因として、米国と各国との貿易摩擦が想定以上に激しくなることを挙げている。

トランプ政権は「米国の巨額の貿易赤字は、諸外国における不公正な貿易慣行に起

因する」といった考えのもと、保護主義的な通商政策を採用している。18年を振り返ると、安全保障上の脅威を理由に、鉄鋼・アルミニウムへの追加関税措置を実施<sup>(注5)</sup>したほか、カナダ、メキシコとの間でNAFTA（北米自由貿易協定）に代わる新しい貿易協定<sup>(注6)</sup>を締結することで合意に至る（9月）などの動きがあったが、特に大きなインパクトを及ぼしたのは、当然ながら、中国との間で繰り広げられた追加関税・対抗措置の動きである（図表11）。

5月9～10日に開催された両国の閣僚級による通商協議は物別れに終わった。これを受け、米中両国の対立は激しさを増している。

米政府は、これまで猶予してきた第3弾の追加措置として、2,000億ドル相当の輸入品（食料品、家具など）に対する関税率を10%から25%に引き上げた。また、中

図表11 米中間の追加関税・対抗措置

		米国→中国	中国→米国
18年	第1弾 (7月6日)	340億ドル相当に25%の追加関税 (産業機械、電子部品など)	340億ドル相当に25%の追加関税 (大豆等の農産物、自動車など)
	第2弾 (8月23日)	160億ドル相当に25%の追加関税 (プラスチック製品、集積回路など)	160億ドル相当に25%の追加関税 (化学工業製品、医療設備など)
	第3弾 (9月24日)	2,000億ドル相当に当初10%の追加関税 (食料品、家具など) ※25%への引上げは猶予	600億ドル相当に5～10%の追加関税 (液化天然ガス、食料品など)
19年	第3弾の追加措置 (米→中：5月10日) (中→米：6月1日)	上記2,000億ドル相当への追加関税を10% から25%へ引上げ	上記600億ドル相当への追加関税を5～ 10%から5～25%へ引上げ

(備考) 内閣府資料などより作成

(注)5. 3月の追加関税は日本、中国などを対象としていたが、6月には適用除外としていたメキシコ、EU、カナダを対象に加えた。これを受け、EUはバーボンウイスキー、オートバイなど28億ユーロ相当、カナダは鉄鋼、アルミ製品、バーボンウイスキーなど166億カナダドル相当に対し、報復関税を発動した。

6. 新しい貿易協定は、USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定：US-Mexico-Canada Agreement）などとも呼ばれる。各国議会での批准等を経て、20年1月から発効になると見込まれている。米国政府による自動車産業の国内回帰等への意向が色濃く反映される内容となっている。

図表12 米中通商協議の主なテーマと米国側の指摘

テーマ	米国の指摘	
貿易赤字	米国内の雇用の減少につながっている	
中国製造2025	国内産業の振興を図るため、外国企業の活動を制限したり、不利益を与えている	
補助金	WTO協定で禁止されている国内産業への補助金支給を行っている可能性がある	
知的財産権侵害	強制技術移転	米国企業が中国に進出する際、中国企業との合弁を要件とするなどして、技術移転を強制している
	買収による先端技術取得	中国政府が米国企業の技術・知的財産を獲得すること等を目的に、中国企業への資金供与等を通じて米国企業の買収等を促進、指示している
	サイバー攻撃	米国内のコンピュータへ進入のうえ営業秘密を窃取し、米国企業に不利益を与えている

(備考) 財務省資料などより作成

国の通信機器大手企業への輸出を禁止する措置を発動したほか、6月末を目途に、第4弾の追加関税措置（対象はスマホ、パソコン、衣類、玩具など。約3,000億ドル相当）を発動する意向を示している。

一方の中国政府も、6月からLNG（液化天然ガス）、木材などに対する関税率を引き上げると発表した。また、5月の終わりには、デジタル家電等の製造に欠かせない資源であるレアアース（希土類）の輸出を規制する可能性にも言及した。一部には、①大量に保有する米国国債の売却、②人民元の切り下げ、などの対抗措置を講ずることも想定されると指摘する向きもある。

6月28～29日に日本で開催されるG20首脳会合にて、トランプ大統領、習近平国家主席との間で何らかの協議がなされる可能性はあるものの、多岐にわたる通商協議のテーマ（図表12）のうち、中国政府による国有企業への補助金支給、強制技術移転などの分野で妥結点を見出すのは困難といった指摘もあり、交渉が進展するか予断を許さない。

また、4月16日の閣僚級協議を皮切りに、日米両国による貿易交渉も進められている。

18年12月に米通商代表部（USTR）が公表した22分野からなる日本政府への要求項目をみると（図表13）、幅広い分野につ

図表13 米国政府が対日交渉で掲げた主な要求事項

自動車	・日本の非関税障壁への対処 ・米国の生産、雇用を増やす条項の導入
農業	・関税の削減、撤廃による米国産品の包括的な市場アクセスを求める
サービス貿易 (通信・金融を含む)	・参入規制の禁止
知的財産	・米国製品の市場参入を阻害する制度の防止
医薬品・医療機器	・米国製品に対する透明で公正な制度の確立
為替	・不公正な競争優位を得るための為替操作を阻止

(備考) 各種資料より作成

いて議論する構えであることが読み取れ、当該交渉で議論するのはあくまでも物品貿易に係るもののみと捉える日本政府との間には隔たりがある。前掲の図表6でみたとおり、米国向けの主力輸出品は輸送機器であるが、米政府が自動車の輸入に数量制限を課すことが懸念されている。また、為替介入の制限を求める意向を示している点にも警戒を要しよう。

5月のトランプ大統領訪日時に開催された日米首脳会談では、早期に成果を出すため協議を加速する方針で一致した。安倍政権は、7月の参院選後なるべく早く大枠合意を目指すシナリオを想定しているが、20年11月に大統領選を控えるトランプ氏が早急な対応を求めてくる可能性もあろう。

### 3. 中小企業による海外展開

2.にて、輸出の当面の先行き見通しとリスク要因をみてきたが、短期的な循環の動きや一部の国の通商政策の議論はさておいても、グローバル化の流れを受け、対外取引が中長期的にも拡大していくという展望に異論を差し挟む余地は少ないと考えられる。一方、先行き日本の人口減少は不可避とみられ、国内市場の縮小も懸念されるなか、中小企業が海外需要をうまく取り込むことは、自社の更なる発展、生き残りを実現していくうえで、重要なテーマの1つとなろう。

こうした点を踏まえ、3.では、中小製造業の輸出への取組状況を確認したのち、政府による中小企業の海外展開に資する支援施策

や、各国・地域との経済連携協定の締結に向けた動きを概観する。

#### (1) 中小製造業による輸出への取組みは限定的

日銀短観にて、製造業の売上高に占める輸出額の割合（以下、「輸出比率」という。）をみると、17年度は大企業が32.5%であるのに対し、中堅企業は8.2%、中小企業は6.1%にとどまる。時系列での推移を追うと、大企業の輸出比率が上昇傾向をたどる一方、中堅・中小企業は伸び悩んでいる。

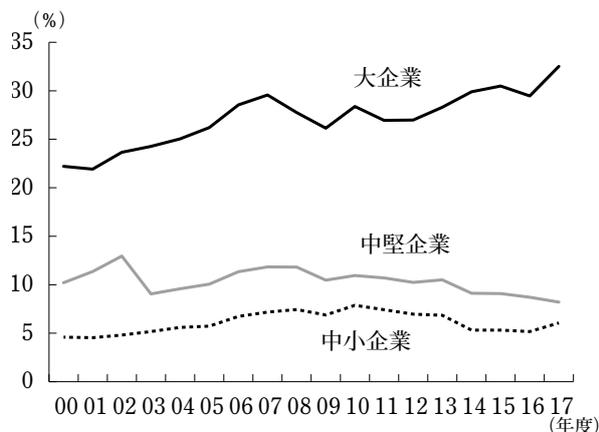
中小製造業の輸出比率を業種別にみると、電気機械、生産用・業務用機械、輸送用機械といった加工組立型の分野で相対的に高くなっている。前掲の図表5、6でみたとおり、これら分野の輸出総額に占めるウエイトは大きく、現地の消費・投資需要への対応、あるいは国内取引先企業の現地工場向けの対応といった形で、海外展開が進んでいることがうかがえる。一方で、木材・木製品、食料品など、輸出比率が1%に満たない業種も存在する。これら業種に属する製品には、魅力度の高い伝統工芸品や、地域ならではの原材料を活用した特産品も少なからず含まれるが、総じてみれば、海外販路開拓が道半ばであることが垣間見える（図表14）。

#### (2) 海外販路開拓に関連した中小企業支援施策

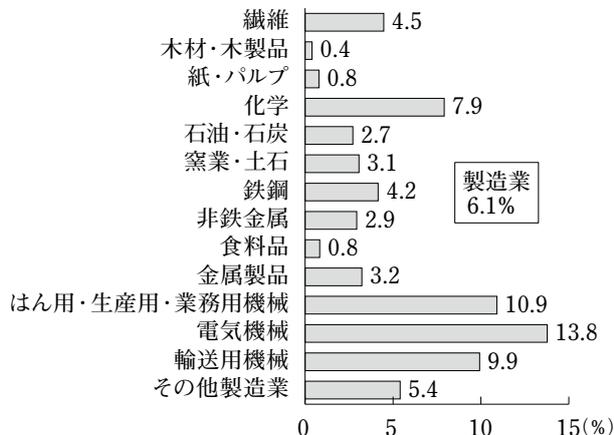
前述のとおり、中小製造業による海外展開の動きは、総じて大企業に比べ遅れている。

図表14 売上高に占める輸出額の状況（製造業）

＜企業規模別にみた時系列推移＞



＜中小製造業の状況（業種別、17年度）＞



（備考）企業規模別の区分は、資本金に基づく（大企業：10億円以上、中堅企業：1億円以上10億円未満、中小企業：2千万円以上1億円未満）。輸出額には商社を経由した間接輸出を含む。日銀短観より作成

政府はこうした状況を打破するべく多様なサポート策を用意しており、海外展開を実現する際に踏む一般的なステップ（知る・調べる、計画する・準備する、海外に展開する）の別に施策をまとめた「中小企業海外展開支援施策集」や、融資・リース・保証、補助

金・税制・出資などの制度別に施策をまとめた「中小企業施策利用ハンドブック」を毎年発行し、周知を図っている。

図表15は、「中小企業施策利用ハンドブック」にて示された、主な海外展開支援施策である。これらのうち、「貿易保険」と「新輸

図表15 中小企業を対象とした主な海外展開支援施策（制度別）

支援制度	施策名	概要
融資・リース・保証	貿易保険	輸出先国のカントリーリスクや自然災害、海外取引先の破綻などにより、貨物代金を受け取れない場合に保険金が支払われるもの
補助金・税制・出資	中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（輸出支援事業）	輸出を検討している日本の中小企業と海外企業との橋渡しをサポートするもの。また、経済連携要諦の活用に係る個別相談にも対応
	海外ビジネス戦略推進支援事業	海外展開に係る事業計画の策定、外国語Webサイトを活用した海外販路開拓などを支援するもの
情報提供・相談	JAPANブランド育成支援事業	複数の中小企業等が連携して取り組む、海外展開に係る戦略策定、商品開発、展示会への出展、などをサポートするとともに、経費の一部を補助するもの
	中小企業国際化支援アドバイス事業	海外展開に係る事柄について、無料で何度でも専門家によるアドバイスが受けられるもの
	新輸出大国コンソーシアム	海外展開を図る中堅・中小企業に対し、様々な段階（情報収集、計画策定、販路開拓）に応じて、各支援機関が連携して総合的な支援を提供するもの

（備考）中小企業庁「中小企業施策利用ガイドブック」より作成

出大国コンソーシアム」には、相当数の信用金庫が関与している。

貿易保険は、事業者が貿易取引や海外投融資を行う際に発生するリスク（戦争・テロ、自然災害など輸出先国のカントリーリスク、海外取引先の破産などバイヤーにかかるリスク）の軽減を図るものであるが、当該保険事業を営む独立行政法人日本貿易保険（NEXI）は、現時点で41の信用金庫との間で、①取引先企業への貿易保険の紹介、②取引先企業からの相談案件の取次ぎを内容とする業務委託契約を締結している。

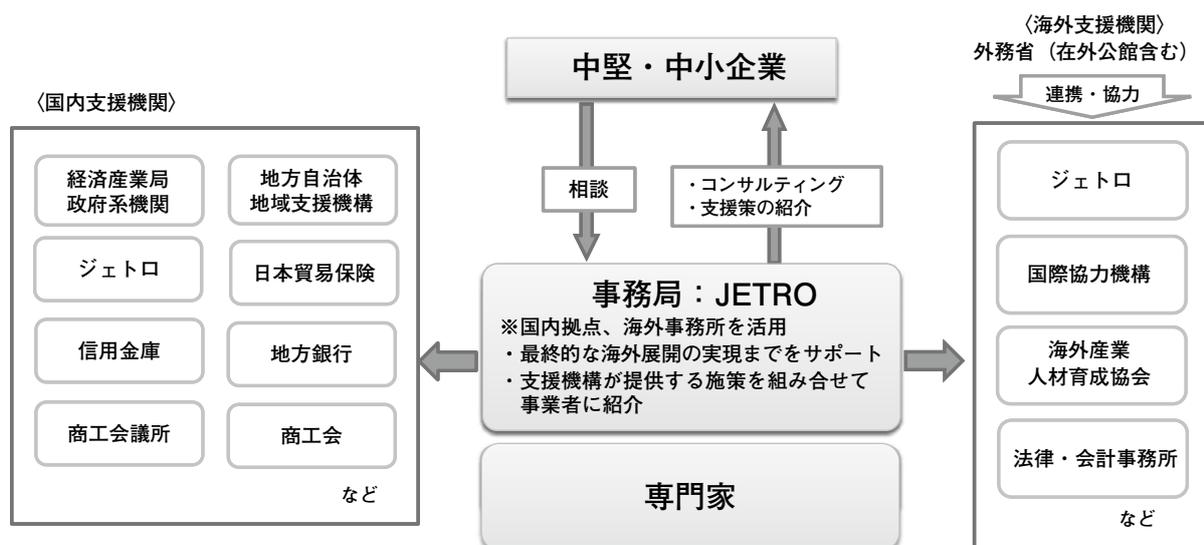
一方、新輸出大国コンソーシアムは、16年2月に設立された支援の枠組みである。海外展開を検討する中堅・中小企業の課題が様々であることを踏まえ、専門家が国内支援機関などの機能を活用しながら総合的に支援することを目指している（図表16）。国内支

援機関は政府系機関、自治体、商工会議所、金融機関など多様なメンバーからなり、19年5月15日時点で1,119を数えるが、このなかには142の信用金庫が含まれる。原則、相談をしたい中堅・中小企業にとっての窓口はジェトロ（日本貿易振興会）であるが、国内支援機関でも受け付ける体制をとっている。国内支援機関となっている信用金庫のなかには、ホームページで①新輸出大国コンソーシアムに係る相談の受付ができること、②受付後もジェトロなどと連携して情報提供、支援メニューの案内といったサポートを行うこと、などを伝えているところがある。

### (3) 経済連携協定締結の動き

米国政府が保護主義的な通商政策を採用する一方、2国間、あるいは複数の国の間で、貿易や投資の自由化・円滑化を進め、経済関

図表16 新輸出大国コンソーシアムの概要



(備考) 経済産業省資料などより作成

係を幅広く強化することを目的に、経済連携協定<sup>(注7)</sup>を締結する動きが進んでいる。

最近、日本もメンバーとなっている大型の経済連携協定が相次いで発効となった。具体的には、環太平洋地域の11か国（米国を除く）が参加するTPP11、日本とEU（欧州連合）との経済連携協定である日欧EPAである。また、中国、韓国、オーストラリアなど16か国をメンバーとするRCEPについても、協定締結に向けた交渉が進められている<sup>(注8)</sup>。いずれも、参加国合計ベースの経済規模と人口規模は大きく、相応のインパクトがあるといえる（図表17）。

日本政府は経済連携協定の発効により、国際的な企業取引の拡大、企業間競争を通じた生産性向上とそれに伴う賃金増加などのプラ

ス効果が表れるとしており、日本の経済成長率の押し上げ効果をTPP11では1.5ポイント、日欧EPAでは1.0ポイントと試算している。

経済連携協定の発効に伴い、多くの貿易品目において関税は即時、ないしは段階的に撤廃されることとなる。これにより、輸出企業には、輸入者のコスト削減要求に応えられる（価格競争面で優位に立てる）ことがメリットとして生じる。以下、日本からの輸出という点にフォーカスし、TPP11、日欧EPAの関税軽減の中身を概観する。

#### イ. TPP11

日本政府はすでに、複数の国と2国間交渉により経済連携協定を締結済みであり、

図表17 日本が関係する主な経済連携協定

名称	参加国	進捗状況	名目GDP		人口	
			実数 (兆ドル)	ウエイト (対世界)	実数 (億人)	ウエイト (対世界)
TPP11 (環太平洋パートナーシップに関する包括的および先進的な協定)	11か国（日本、オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、ベトナム）	18年12月30日発効	10.6	13.1	5.1	6.7
日欧EPA (経済上の連携に関する日本国と欧州連合との間の協定)	29か国（日本、EU加盟28か国）	19年2月1日発効	22.1	27.5	6.4	8.5
RCEP (東アジア地域包括的経済連携)	16か国（日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、インド、ASEAN加盟10か国）	交渉中 (19年中の妥結合意を目指している)	25.5	31.6	35.8	47.5

(備考) 外務省、世界銀行資料より作成

(注)7. 関連の協定は、FTA（自由貿易協定）またはEPA（経済連携協定）と呼ばれる。外務省は、FTAを「特定の国や地域の間で、物品の関税やサービス貿易の障壁等を削減・撤廃することを目的とする協定」、EPAを「貿易の自由化に加え、投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作り、様々な分野での協力の要素等を含む、幅広い経済関係の強化を目的とする協定」と解説しているが、「近年世界で締結されているFTAの中には、関税撤廃・削減やサービス貿易の自由化にとどまらない、様々な新しい分野を含むものも見受けられる」とも指摘している。また、両者に明確な違いはないと指摘する有識者も多いことから、本稿では経済連携協定と表記する。

8. 18年11月に開催されたRCEP首脳会合において、19年の交渉妥結を目指すことで合意に至った。ただ、インド政府が国内産業保護の観点から関税の削減・撤廃に慎重なスタンスをとっていることなどを背景に、交渉が難航すると指摘する向きもある。

その中にはTPP11に参加する国も相応に含まれる<sup>(注9)</sup>。協定発効に伴い、新たにカナダ、ニュージーランド、ベトナムへの輸出に係る関税が即時撤廃、ないしは段階的に削減（数年後に撤廃）されることとなった。

それぞれの国への輸出に際しての関税撤廃・削減の内容は、カナダが①乗用車およびトラックについて段階的に縮小したのちに撤廃、②鉄鋼製品、化粧品、清酒などは即時撤廃、ニュージーランドが③自動車部品の一部について即時撤廃、そしてベトナムが④乗用車トラックについて段階的に縮小したのちに撤廃、⑤魚介類（ブリ、サバ、サンマ）、味噌については即時撤廃、などとなっている。

## ロ. 日欧EPA

日本から輸出する自動車部品の9割以上（金額ベース）は関税が即時撤廃となった。また、乗用車に係る関税も8年後に撤廃となる。

このほか、農林水産品（牛肉、茶、水産物など）や酒類についても、関税が即時撤廃となっている。前掲の図表6で確認したとおり、現状、EU向け輸出における食料品の存在感は小さいものとなっているが、

今回の協定発効は、中小食料品製造業者にとって、ビジネスチャンスを拡大する好機となり得よう。

経済連携協定発効のメリットを輸出企業が享受するためには、輸入国の税関に対し「特定原産地証明書」を提出する必要がある。この点を踏まえ、ジェトロでは、特定原産地証明書の発行までに必要なルール・手続きを平明にまとめた資料を作成し、基本的な流れを案内している<sup>(注10)</sup>。その一方で、経済連携協定を締結した国に輸出している中小企業の29.7%が「減免措置等を利用する予定はない」と応えているといったアンケート調査の結果も示している（図表18）。このなかには、輸出額自体が小さく、メリットと負荷の大きさを比較した結果、利用しないと判断しているケースもあろうが、支援機関などに相談しないまま

図表18 経済連携協定に係る関税減免措置の利用状況 (%)

	中小企業 (1,155社)	大企業 (317社)
利用している	43.8	64.4
利用を検討中	26.5	16.1
利用する予定がない	29.7	19.6

(備考) 1. 日本が経済連携協定を締結している国に輸出をしている企業を調査対象とする。  
2. 調査期間は18年11月～19年1月  
3. ジェトロ資料より作成

(注)9. 経済連携協定を発効済みの国、地域は以下のとおり（カッコ内は発効年月）。なお、ASEAN全体との経済連携協定については、インドネシアを除く。

シンガポール（02年11月）、メキシコ（05年4月）、マレーシア（06年7月）、チリ（07年9月）、タイ（07年11月）、インドネシア（08年7月）、ブルネイ（08年7月）、ASEAN全体（08年12月）、フィリピン（08年12月）、スイス（09年9月）、ベトナム（09年10月）、インド（11年8月）、ペルー（12年3月）

10. ジェトロが示す大まかなプロセスは、①経済連携協定を発効済みの国・地域の確認、②輸出品目のHSコード（商品分類のために定められた9ケタの番号）の特定、③輸出品目に係る関税率の調査（通常適用される税率よりも経済連携協定に係る税率の方が低いかを確認）、④原産地規則を満たしているかの確認、⑤特定原産地証明書の準備、といったものになっている。

(<https://www.jetro.go.jp/theme/wto-fta/epa.html>)

手続きが面倒そうだという理由で二の足を踏んでいる、あるいは制度利用に必要な手続きを知らない・分からないというケースも含まれよう<sup>(注11)</sup>。

## おわりに

『中小企業白書（2016年版）』では、中小企業が輸出取引に代表される海外展開を行ううえで制約となっている要因として、海外展開に係る情報・ノウハウ不足、人材・パートナー不足、国内業務多忙を挙げている。

その一方で、ジェトロが実施した別のアンケート調査の結果をみると、輸出や海外拠点設立といった海外ビジネスを展開している中小企業の多くが経営上のプラス効果を楽しんでいることを確認できる。特に、売上高、企

業・製品のイメージ、営業・マーケティングの能力の3項目については、「かなり増加／かなり向上」「増加／向上」の回答割合合計が5割を超えている（図表19）。

海外展開を実現して成功を収めている中小企業のなかには、外部機関の力を借りつつ、情報・ノウハウ、ヒトに係る制約を克服したケースも少なくないと考えられる。信用金庫においては引き続き“中小企業のよき相談相手”として、取引先企業の今後のビジョンに真摯に耳を傾け、必要としている情報、課題となっている事象等について把握するとともに、“地域の結節点”として、各支援機関との連携を図りつつ、きめ細やかなサポートを実現していくことが期待されよう。

図表19 海外ビジネスによる経営への影響

(%)

項目	影響						
	① かなり向上 ／かなり増加	② 向上／増加	③ 変わらない	④ 悪化／減少	⑤ かなり悪化 ／かなり減少	⑥ 無回答	①+②
企業の売上高	11.4	51.0	29.5	2.5	0.4	5.2	62.4
企業・製品のイメージ	10.1	45.8	34.3	0.7	0.0	9.0	55.9
営業・マーケティングの能力	6.6	44.3	38.7	0.7	0.0	9.7	50.9
製品・サービスの種類、品揃え	5.8	40.4	43.5	0.5	0.0	9.9	46.2
製品・サービスの生産能力	5.0	31.4	51.4	0.8	0.0	11.5	36.4
製品・サービスの品質	4.6	29.3	54.7	0.9	0.0	10.5	33.9
デザイン・研究開発の能力	3.1	26.1	58.7	0.6	0.0	11.6	29.2
企業の国内雇用者数	1.9	21.3	63.0	2.7	0.2	11.0	23.2

(備考) 1. 調査対象は輸出、海外進出（海外拠点の所有）のいずれかを行っている中小企業2,079社  
 2. 当該調査における中小企業は、中小企業基本法の定義に基づく。  
 3. 調査期間は17年11月～18年1月。日本貿易振興機構（ジェトロ）資料より作成

(注) 11. これまで日本が締結してきた2国間での経済連携協定では、一般的に、商工会議所が「特定原産地証明書」を作成する第三者証明制度が適用されるのに対し、TPP11、日欧EPAでは、輸出企業自らが関連の手続きを行う自己証明制度が適用されている。企業にとって事務面での負荷が大きいことが利用を抑制していると指摘する向きもある。

## 〈参考文献〉

- ・ 経済産業省『通商白書』（各年版）
- ・ 内閣府『経済財政白書』（各年版）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・ 総務省『情報通信白書』（各年版）

# 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—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) BCP、自然災害、防災、事業継続、稼ぐ力、収益力向上、ビジネスチャンス

(視 点)

東日本大震災から8年が経過し、復興は未だ道半ばである。2018年も西日本豪雨、大阪北部地震、北海道胆振東部地震などが起きているが、中小企業のBCP策定率は相変わらず低位のままである。確かに、中小企業にBCPの策定はハードルが高く感じられることはあろう。しかし、一旦被災すれば顧客離れや資金繰り等の問題から事業継続に致命的ともなりかねない中小企業だからこそ、その必要性は大きい。事後対応の限界からBCP策定企業への支援策など事前対策を重視した中小企業強靱化法案も第198回国会で5月29日に可決・成立している。そこで、本稿ではBCPを策定・運用する中小企業の事例から、取組みの意義・背景、緊急時対応にとどまらない様々な効果、身の丈に合った効果的なBCPに無理なく取り組むための考え方・策定時の留意点など、未策定中小企業の取組みへのきっかけとなるヒントを見ていきたい。

(要 旨)

- BCPの策定が進む大企業や中堅企業に対して、産業競争力の源泉でもある中小企業の策定率は低位のままである。この実態に、政府では事前対策を一段と重視する方向にある。
- 中小企業の取組事例として、小規模ながらBCPで公共事業の元請として受注力と収益力をより強化した岡山市の株式会社奥野組と、BCPへの取組みを販路拡大や顧客との信頼関係強化、新ビジネスのチャンス獲得につなげて平時の収益力も強化している食品用の乾燥設備等の設計・製作を手掛ける静岡県藤枝市の西光エンジニアリング株式会社を紹介する。
- 上記2事例と、過去のBCPに関する拙稿での3事例の合計5社の取組みでは、各社とも明確な事業の目的意識を持ち、現場の実態に合わせた実効性を重視し無理のない範囲からBCPを進めている。ただし、専門家の活用や他社連携、継続的取組みによる内容充実などに工夫を凝らしている。また、全役職員を巻き込み方向性を一にした主体的取組みによる実効性を重視したBCPの策定・運用が、組織力を高め平時の稼ぐ力まで向上させている。

## はじめに

2018年は、大雪、豪雨、台風、地震などで大きな被害が相次いだ。予想を超える事態も起こり、人的被害はもちろん、中小企業経営にも直接被害だけでなく、取引関係を通じた間接被害も含めて様々な影響を及ぼしている。ちなみに、日本損害保険協会によれば、18年6月から9月に発生した地震・風水災だけで、各種損害保険の支払保険金は1兆3,129億円と東日本大震災の1兆3,203億円に匹敵する程である<sup>(注1)</sup>。

こうした災害時に話題になるのが防災やBCP (Business Continuity Plan：緊急時企業存続計画または事業継続計画)<sup>(注2)</sup>である。09年の新型インフルエンザや11年の東日本大震災などを経て、大企業や中堅企業などではこれまでにBCPの策定はかなり進んできた。これに対して中小企業の策定率は、第1章でみるように相変わらず低位にとどまったままである。中小企業の多くが、経営資源が限られ日々の業務が多忙な中で、BCPに取り組む余裕などないというのもわかる。ただ、さすがに頻発する自然災害などから、中小企業でも防災面での備えを進める動きは増えているのではないだろうか。もちろん防災は大変重要なのだが、被害を最小にとどめるだけでなく、早期復旧して事業を継続する企業経営のあるべき姿勢からすると、やはり防

災レベルから一步踏み出してBCPによる対応が望まれる。

ただし、経営の危機は自然災害だけではなく、BCPの対象は頻度や影響度で考える必要があり、仕入れや販売先などまで含めた一連の業務の流れ・取引関係に係るバリューチェーンの変化（価格や品質などではなく自社のBCPへの未対応が原因で取引中止に至る事業継続上のリスクもある。）やリーマン・ショックのような経済的要因など様々有る。実は、BCPへの取組みは事業のあり方の再確認となり、環境変化への対応という平時の経営力強化、すなわち「稼ぐ力」の向上にもつながる。

そこで、BCPの策定・運用を、変化に対応した稼ぐ力の向上にもつなげている中小企業の事例から、身の丈に合い無理がなく実効性や様々なメリットにつなげるBCP策定・運用のヒントを見ていきたい。

## 1. 中小企業にこそ求められるBCPの策定

### (1) BCPへの警鐘となる多発する自然災害

『中小企業白書2016年版』に、自然災害について1985年から2015年のデータで「我が国の国土面積は全世界のわずか0.25%を占めるのみであるにもかかわらず、被害額は17%を占めており自然災害による被害を受けやすい国であるといえる。」との記載があ

(注)1. 一般社団法人日本損害保険協会のニュースリリース『2018年6月から9月に発生した地震・風水災に係る各種損害保険の支払件数・支払保険金等について』(2018年12月20日)による。

2. 内閣府の事業継続ガイドラインでは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーンの途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」と定義している。なお、景気や為替の変動による需要や資産の減少を対象とするかについては議論があるとしている。

る。特に近年は、様々な地域で規模の大きな自然災害（地震、台風、豪雨・水害、突風、高潮、火山噴火、豪雪など）が立て続けに起こっている（図表1）。11年の東日本大震災（被害額16兆9,000億円）以降、16年の熊本地震（同3兆8,000億円）、18年の大阪府北部地震（同1兆2,000億円）など被害額が兆円規模のものをはじめ、多大な被害を人的・物的に

もたらしている。18年は図表1以外にも1月の草津本白根山の3,000年ぶりの噴火、4月の島根県西部地震などもあり、まさに頻発といった状況である。しかも、災害のたびに「何十年に1度」であるとか「かつて経験したことのない」などといった有り難くない表現が聞かれることも珍しくない。北海道胆振東部地震にとまなう想定外の全道でのブラッ

図表1 2011年以降の主な自然災害

発生年月日		災 害	震度、波高、雨量等	死者 行方不明者 (人)	負傷者 (人)	住戸被害数 (棟)
2011年	3月11日	東日本大震災	最大震度7(宮城県)津波最大波9.3m以上(福島県)、被害額16.9兆円	22,199	6,230	1,147,273
2012年	7月11日 ～14日	平成24年九州北部豪雨	期間降水量816.5mm(熊本県)被害額は九州北部4県で約2,000億円	32	27	14,782
2014年	8月19日	平成26年広島市豪雨土砂災害	1時間降水量257.0mm(広島県)水害被害額444億円	76	68	4,769
2015年	9月9日 ～11日	平成27年9月関東・東北豪雨	期間降水量647.5mm(栃木県)水害被害額約2,940億円	8	80	19,723
2016年	4月14日	熊本地震	最大震度7(熊本県)熊本県被害額約3.8兆円	272	2,808	205,950
	6月16日	内浦湾地震	最大震度6弱(北海道)	0	1	3
	10月21日	鳥取県中部地震	最大震度6弱(鳥取県)	0	30	14,444
2017年	7月5日 ～6日	平成29年九州北部豪雨	期間降水量660.0mm(福岡県)最大瞬間風速45.0m/s 水害被害約1,900億円	44	34	3,753
2018年	2月3日 ～11日	2月4日からの大雪	積雪深最大559cm(石川県白山市)国道8号線石川県加賀市～福井県福井市で停滞車両最大約1,500台、物流などに影響	116	1,539	409
	6月18日	大阪府北部地震	最大震度6弱(大阪府)直接被害額は1.2兆円	4	434	27,192
	6月28日 ～7月8日	平成30年7月豪雨(西日本豪雨)	期間降水量1,852.5mm(高知県)広島県の土砂災害や岡山県の堤防決壊など。水害被害額は1兆940億円で平成最大の豪雨被害	232	427	51,337
	9月4日	台風21号	最大瞬間風速58.1m/s(大阪府)関西国際空港で高潮被害と連絡橋にタンカーが風に流され衝突	14	954	50,869
	9月6日	北海道胆振東部地震	最大震度7、被害額は公共土木施設や農林水産業、全道での停電、観光業で2,119億円	41	749	10,134
	9月29日 ～10月1日	台風24号	最大瞬間風速56.6m(鹿児島県)、期間降水量460.0mm(高知県)、波浪最高値11.7m(静岡県)南西諸島や東日本など全国55か所で最大瞬間風速が観測史上最大	2	195	1,994

(備考) 内閣府HP防災情報のページ、国土交通省HPの水害被害額、熊本県庁、国立研究開発法人防災科学研究所、神戸大学、北海道庁などの発表より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

クアウト（停電）や、関西国際空港が台風の高潮で水没し滑走路の閉鎖だけでなく、停電、さらには風に流されたタンカーの連絡橋への衝突まで起きて多くの利用者が空港島からの避難に窮し、物流やインバウンド旅行などにも大きな影響をもたらす結果となった。

こうした災害は企業経営に少なからず影響するため、起きる度に防災計画やBCPなどが話題となる。当研究所の18年12月の全国約16,000先の信用金庫取引先中小企業を対象とした「自然災害・異常気象が2018年の経営に与えた影響」の調査では、何らかのマイナスの影響を受けた割合は51.5%に上っている。自然災害は直接的被害だけでなく、国内外の調達・供給網にも影響は及ぶ。被災地域の企業だけでなく、遠隔地の企業でも被災地の企業とのバリューチェーンでの関係などから事業継続に支障を来し、場合によっては倒産に至るようなケースもあるなど、影響の度合い、期間、範囲は思いのほか大きい。

ちなみに、(株)帝国データバンクの「東日本大震災関連倒産」の動向調査（6年間の累計で2017年3月1日発表）によると、倒産は長期かつ広範に及んでいる。6年目でもまだ関連倒産はあり、都道府県別で関連倒産がなかったのは島根県のみ、最も件数が多いのが東京都で全体の23.4%を占めている。また、直接被害での倒産件数は全体の1割、つまり、間接的な影響によるものが実に9割を占めるという結果である。自社事業のバリューチェーンを踏まえたBCPの重要性を表している。

東日本大震災以外でも、比較的記憶に新しい企業活動に大きく影響した災害として07年7月20日の新潟県中越沖地震がある。エンジンの重要部品であるピストンリングで国内シェア5割の企業が被災し、直後には再開に数か月はかかるのではとも言われた。幸い、自動車メーカー各社が協力して復旧応援体制が組まれたため、実際には3日程度で生産を再開させていった。それでも全ての国内自動車メーカーのラインが一時は止まり、約12万台の自動車生産が遅延したとされている。同ピストンリングメーカーに部品を供給する周辺企業まで含めた復旧が、ライバル関係を超えた自動車メーカー各社のチームワークによる素早い対応でなされたのはさすがで、自動車メーカー各社が生産現場の経験に裏打ちされたポイントを理解した行動は、まさに実効性のあるBCPに不可欠な考え方・現場力の賜物であろう。とはいえ、世界に冠たる我が国の自動車メーカーでさえ、バリューチェーンに大きなリスクが見られた事例ともいえよう。その後、09年には新型インフルエンザの懸念、東日本大震災のあった11年には10月にタイの洪水により自動車や電機メーカーなどで部品調達などに影響が出るなど、BCPが話題となる事象が相次いだ。

自然災害以外でも、97年から98年にかけてのアジア通貨危機や、この通貨危機も遠因となった我が国の金融危機、08年のリーマン・ショックなど大企業から中小企業まで経営に少なからず影響した事象も起きている。さらには、こうしたマクロ的な外部の事象だ

けでなく個々の企業に固有の問題、例えば、経営者の健康や事業承継、従業員の退職・採用、仕入れ・販売などの取引関係、資金調達などで事業継続に影響するような出来事も起きているはずである。

自然災害の頻発ばかりに目が行きがちだが、このように事業継続にかかる様々な事象が起こり得る中では、防災計画レベルではなく事業継続を図るBCPを策定・運用する体制を整備し、常に訓練などで内容を検証しつつ改善を図る取組みの必要性は極めて大きい(図表2)。事業継続のためには、自社を取り巻く内外環境、ステークホルダー(利害関係者)への責任も含めて、対応を具体的に考えた経営が不可欠である。

業種柄、電気・ガス・水道・通信・放送・交通・建設、さらに、医療介護・医薬品などの業種では、事業継続の可否が人命や被災対応・復旧などに大きく関わるため、BCPへの意識が高い。IT関連企業や製造業などにおいても、顧客企業からBCPの策定・運用を要請されるのも珍しいことではない。ま

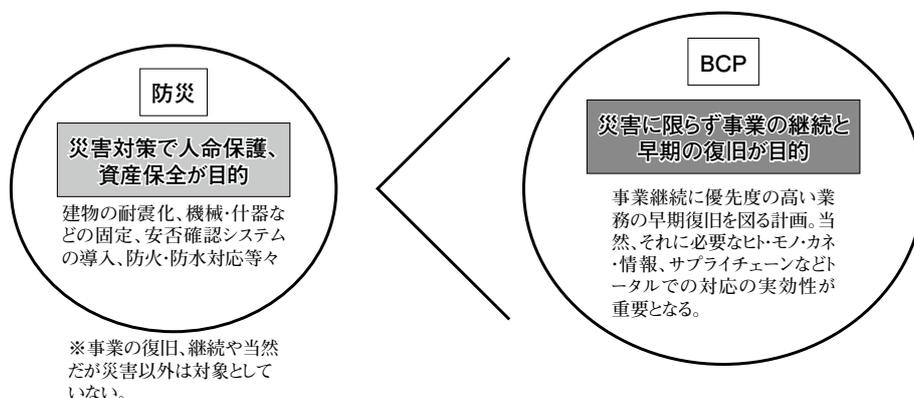
た、BCPがあることが新規取引の前提条件になることもある。

一連の災害の状況からすれば、中小企業でも防災への関心は相当程度高まっていようが、さらに一歩進めてBCPに取り組むことが強く望まれる。政府では、防災・減災を強化するため、被災中小企業の事後的救済の限界から事前対策を重視し、事業継続強化計画等の策定企業について、法認定を通じた金融・税制支援・補助金の優先採択など様々な支援策を盛り込んだ中小企業強靱化法案を2月15日に閣議決定し、5月29日に可決・成立、6月5日に公布されている。

## (2) 低位にとどまる中小企業のBCP策定率

政府は、14年6月の「国土強靱化基本計画」のアクションプログラムで、サプライチェーン寸断などによる企業競争力低下を招かないよう、重要目標としてBCP策定率を20年までに大企業でほぼ100%、中堅企業で50%と定め、18年のアクションプログラムでも同じ目標値を掲げた<sup>(注3)</sup>。内閣府が18年

図表2 防災計画とBCP



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

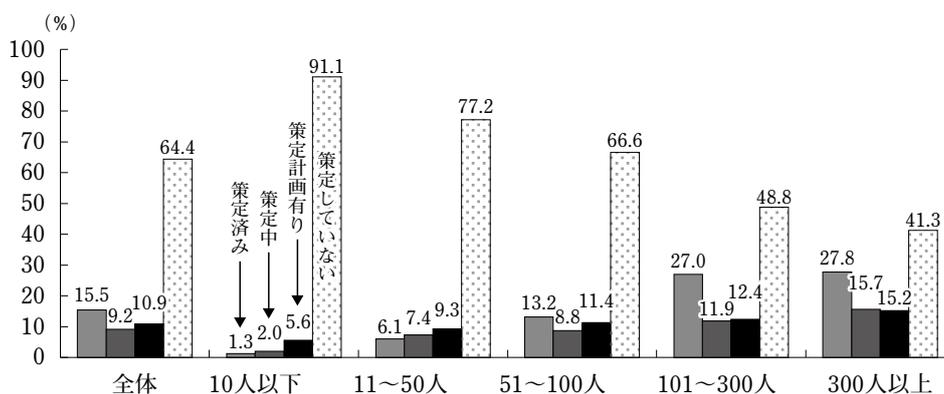
3月に発表した『平成29年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』によれば、BCPを「策定済み」としているのは大企業で07年の18.9%から17年は64.0%、「策定中」を含めると35.3%から81.4%と相当程度進んでいる。中堅企業でも「策定済み」が12.4%から31.8%、「策定中」を含め15.8%から46.5%と目標水準達成に近づいている。

このように、大企業や中堅企業ではBCPの策定は進んでいるようなのだが、中小企業ではどうであろうか。図表3は、『中小企業白書2016年版』の中小企業の従業員規模別にみたBCPの策定状況である。全体では「策定済み」が15.5%で、内閣府の調査による大企業や中堅企業と比較すると、策定率はかなり低くなっている。また、従業員規模で見ると、10人以下ではわずかに1.3%、11～50人でも6.1%にとどまっている。51人～100人では13.2%と2桁とはなっているが、や

はり低位といわざるを得ない。101人以上の層では27%台と内閣府調査の中堅企業に近くなっており、同じ中小企業でも規模によりかなり格差がある。

当研究所が09年9月に行った信用金庫取引先中小企業約16,000先（従業員20人未満が約70%）を対象としたBCPの策定状況に関する調査では、策定率は9.7%（従業員別では、1～19人：6.5%、20～49人：14.8%、50～99人：19.5%、100～199人：27.0%、200～300人：38.3%）であった。当研究所の調査以降、経営に少なからぬ影響があったと思われる大きな自然災害や経済的な事象が起こっているにもかかわらず、中小企業におけるBCPの策定率や規模間格差にはあまり変化がないと推察される。もちろん、BCPとまていかなくとも、防災計画策定や取引先分散、他社との連携、損害保険への加入などなんらかの対応に一定の努力はなされたであ

図表3 中小企業の従業員規模別BCPの策定状況



(備考)『中小企業白書2016年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 大企業は、卸売業：資本金10億円以上かつ常用雇用者101人以上、小売業：資本金10億円以上かつ常用雇用者51人以上、サービス業：資本金10億円以上かつ常用雇用者101人以上、製造業その他：資本金10億円以上かつ常用雇用者301人以上。中堅企業は、卸売業：資本金1億円超10億円未満かつ常用雇用者101人以上、小売業：資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者51人以上、サービス業：資本金5千万円以上10億円未満かつ常用雇用者101人以上、製造業その他：資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者301人以上

う。しかし、事業継続という観点からは不十分な状況が続いていることに変わりはない。ちなみに、株式会社帝国データバンクが16年から毎年行っている『事業継続計画（BCP）に関する意識調査』によれば、18年調査（18年6月14日発表）で従業員規模別にBCPを「策定している」企業の割合は、5人以下で4.5%（2016年調査：5.3%）、6～20人7.4%（同8.3%）、21～50人11.5%（同12.2%）、51～100人20.8%（同19.9%）、101～300人26.6%（同26.7%）と、進展はみられない。

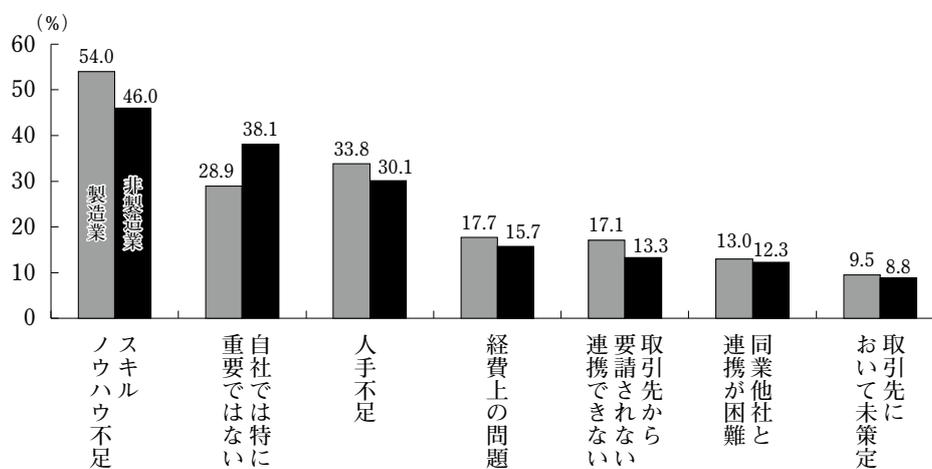
### (3) BCPへの理解不足や正常性バイアスなどが策定率低迷の背景

では、策定しない理由は何か。図表4にみられるように、「スキル・ノウハウ不足」が製造業で54.0%、非製造業では46.0%と最も多い。これは、多少なりとも意識だけはあるということなのであろうか。また、「取引先から

要請されない・連携できない」「同業他社と連携が困難」「取引先において未策定」などは、事業継続についての主体性に問題があるといえよう。取引先の対応不足が自社の大きなリスクとなっている場合や、何かあれば取引先は注文をキャンセルして他社に発注する「転注」が可能のため特に要請がないことも有り得る。被災後に復旧しても転注となった仕事が戻らないことは普通にある。そうしたリスクの可能性も含めて対応を図る必要がある。「自社では特に必要ではない」の製造業28.9%、非製造業38.1%の背景は、後述の正常性バイアスが大きいのではないだろうか。このように、リスクの把握・対応を考えない、あるいは事態を想像できないなどで未対応のままに現状を甘受する経営になっていれば、自然災害に限らず環境変化への事業継続力が脆弱である可能性が高いということになる。

09年9月の当研究所の調査での未策定の理

図表4 BCPを策定しない理由



(備考) 『中小企業白書2016年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

由では、BCPについて「よくわからない」が40.6%と最も多く、「業務繁忙余裕なし」が27.6%と続き、「当社には必要なし」19.6%、「人材不足」12.2%となっていた。「よくわからない」には、「言葉自体を知らない」「言葉は聞いたことはあるがよくわからない」などが含まれるものと思われる。「当社には必要なし」というのも、実はBCPという言葉やその意味を知らないことがその背景にあるという場合が一定程度含まれているのではないだろうか。こうしてみると、未策定の理由は、BCPという言葉を知らない、あるいは、防災との混同などBCPを理解していない、一定の理解はあっても対応する余裕がない、事態をイメージできないなど具体的行動に至るほどの認識がないということである。そうした状況には現在もあまり変化はなさそうで、**図表4**の結果も合わせてみると、BCPの認識・知識の不足に加えて、自分にとって不都合な情報を無視したり過小評価する「正常性バイアス」が働いているケースも少なくないのではないかと推察される。ちなみに、災害に対する保険・共済に未加入の理由でも「災害に遭わないと思っていた」が最多といわれる。

BCPに限らず、経営計画の策定や計画的な事業承継などでも必要性とは裏腹に、事業継続に必要な中長期的な視点も含めた変化への対応を図る経営行動に至らない中小企業が少なくないのが実態といえよう。いずれにしても、「備えても災害でどうなるかはその時にしなければわからない」「防災は考えてい

る」「その時にできることをやるしかない」「余裕がない」など事業継続にまで思いが至らないか、一定の認識や懸念は持っていても具体的に行動を起こすことには躊躇する現実がある。第2章では、一般的にはこのような状況の中で、BCPの策定・運用を積極的に経営に生かしている2つの中小企業の事例を見ていく。第3章では、より多くの中小企業がBCPに取り組むきっかけとなるよう、本稿2事例と『信金中金月報2011年12月号』「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性について」で取り上げた3事例のケースと併せて、取組みの背景や経緯、策定における留意点、様々な導入効果などについて整理し、多くの未策定の中小企業が無理のない形でBCPの取組みをスタートさせ、また、緊急時対応だけでなくよりメリットが見込める内容とするためのヒントについて見ていく。

## 2. BCPを平時の業務に生かし収益力を強化する中小企業事例

### (1) 株式会社奥野組…BCPでの強み強化がもたらす受注力・収益力向上

#### イ. 企業概要

当社は、岡山市で1946年（昭和21年）に現社長の祖父、奥野一男氏が創業、64年に株式会社として法人成りした役職員15人の建設工事業者である。創業以来、公共土木工事が主体で、現状の官民比率は97：3、元請工事がほぼ100%である（**図表5**、**図表6**）。

護岸の石組みなどで技術力が高評価を得るとともに、自社で精緻な積算基準を持ち

図表5 株式会社奥野組の概要



当社の概要	
社名	株式会社 奥野組
代表者	代表取締役 奥野 一三 (4代目)
所在地	岡山県岡山市北区北方1丁目1番6号
創業	1946年 (設立1964年)
資本金	2,100万円
年商	5億円 (2018年6月期)
役員数	15人 (役員3人、正社員11人、パート1人)
事業内容	公共工事を中心とする建設 (道路・橋梁・下水道・堰堤・河川・建築・解体・造成)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 奥野一三社長



(備考) 信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

受注後の工事内容変更などに対しても適切に対応するノウハウにも長け、技術および施工管理能力に優れている。ちなみに、当社の施工技術や経営への評価を表す最近の表彰等の実績として、16年に一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会のレジリエンス認証取得<sup>(注4)</sup>、災害対策関係功勞

者表彰、続く17年には工事成績優秀企業認定と優秀施工工事表彰、18年も災害対策関係功勞者表彰 (レジリエンス認証取得以外は国土交通省中国地方整備局) などがある。

さらに、10年程前から入札が電子化されたが、大学卒業後、1年間とはいえ異業種の大企業での就業経験もある現社長にはICT化に抵抗感はなかった。当初は社内に反発もあったが早くからパソコンの導入を進め、現状では年齢の高い社員でも普通に使いこなしている。

こうした実績や環境変化に合わせた社内体制整備の積極的な姿勢などが工事発注者からの高い信頼度、評価につながり、小規模でありながら公共工事を元請けとして受注する力につながっている。また、国土交通省岡山河川事務所から、岡山市中心部を流れる旭川の点検パトロールなども請け負っている (図表7～図表10)。

図表7 旭川丸の内水辺整備工事



(備考) 株式会社奥野組提供

(注)4. レジリエンスとは、外部環境の変化や想定外の事態など逆境を受け止め、対応力を発揮して成長につなげる反発力。同認証は、産学官民で企業や学校等各種団体の事業継続の積極的取組みを広め、社会全体の強靱化を進めてレジリエンス立国の構築を目的に設立された「一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会」が、内閣官房の「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づいて行うもの。

図表8 河川パトロール（洪水警報時）



（備考）株式会社奥野組提供

図表9 高梁川復旧工事現場



（備考）株式会社奥野組提供

図表10 大型土のう作成・配置現場



（備考）株式会社奥野組提供

#### 口. BCPへの取組みに重要な経営者の事業継続への問題意識

現社長が04年に4代目として事業を承継した当時は、工事量と単価の両面で厳しい業界環境にあり、大幅な減収に見舞われた。このため、河川工事から工事量が相対的に豊富な道路工事に同業の多くがシフトし、県内で河川工事業者は10社以下となった。創業当初から公共工事主体の当社

は、①民間工事では経験や営業体制がないこと、②前述のような河川工事での技術力・工事实績への高評価こそが最大の強みであることを再確認し、公共事業の河川工事主体での事業継続に注力することとした。競合の減少もあり、強みを生かした受注への注力で08年からは売上高も回復傾向となった。こうした厳しい状況を経験し、自社の先行きを考えるにつけ他社との最大の差別化要因である石積みなど外部から高く評価されている技術力や信用の承継はもちろんだが、変化する環境の中で事業を継続するために何かしなければならないという思いが社長にはあった。

そうした折り、11年の東日本大震災で建設業への社会からの期待が大きいことを認識した。さらに、10年から11年にかけて大雨時に国や自治体各方面から当社社員の携帯電話にパトロール要請の連絡が直接入ったことがあり、自社で適切にコントロールする仕組みを構築しないと事故防止や緊急対応に支障を来すとの懸念を持ち、BCPにつながるきっかけとなった。ただし、この時点ではBCPという言葉はまだ認識していなかった。

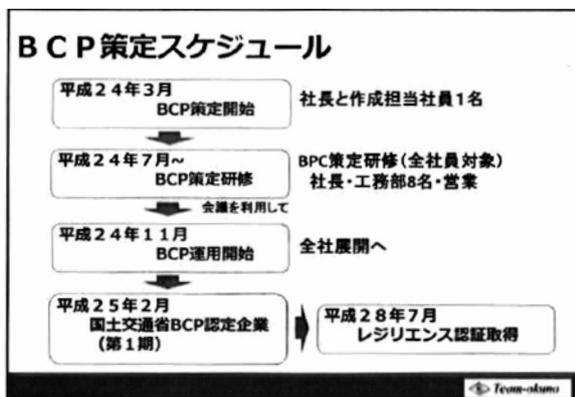
12年になり、東日本大震災時に既にBCPを策定し運用していた仙台の建設会社の話を聞く機会があり、初めてBCPを知った。そこで、岡山県の委託でBCPの普及を図っている公益財団法人岡山県産業振興財団の専門家派遣制度も活用した。実際の策定作業は奥野社長と策定担当社員1

名で進め、同年7月には全社員を対象にBCP研修を実施し、事業継続連携ネットワークには地元岡山県や徳島県、和歌山県の建設業者を含み、11月に運用を開始した。翌13年2月には国土交通省中国地方整備局の「中国地方における地域建設業の事業継続計画認定」でBCP認定企業となった（図表11）。

このようにして当社はBCPへの取組みを進めたが、そのきっかけと背景からすると、当社は公共土木工事主体ということから、防災から発災後の復旧まで社会活動に係るインフラの維持継続に大きな役割を担い、BCPの必要性を切実に感じられる業界に身を置き、発注元の高評価があったことが大きいのは確かであろう。元請で、河川の緊急時のパトロールまで行っているとなれば、BCPの策定などで平時はもちろん、緊急時でも対応可能な経営品質を確保できる組織体制を整備・運用することは、ニーズに応え事業を継続発展させるために不可欠な要素であることは言うまでもない。

しかし、具体的なBCPへの取組みに積極的に臨んだ背景には、それ以外の現社長の経営への取組姿勢や意識が関わっている点を見逃す事は出来ない。具体的には、事業承継早々に経営危機に見舞われ、経営について深く考える機会となった時の経緯・考え方に現れている。元々は家業の承継を考えていたわけではなく他社での就業経験もある社長は、俯瞰的な目線で自社を眺めることができた。そして、緊急時のパトロールにかかる上記のような出来事での経験や、同業他社のBCPについて話を聞く機会に参加したり、パソコン導入など柔軟性や常に学び生かそうとする姿勢があった。技術を有する社員、業務の進め方、業界環境などについて先入観なく適切にとらえ、目先のみに固執せず事業継続のために何が課題なのかという視点がある。その結果、事業継続で社会的使命を果たし価値を創出し続けるという目的が明確化し、形式的ではなく実態に合わせて「現場で実効性のあるBCP」を重視した取組みにつながっている。

図表11 奥野組のBCP策定への取組み



(備考) 株式会社奥野組提供

#### ハ. 事業継続は経営をどれだけ「自分事」として意識できるかがカギ

社長は、「BCPの策定・運用は、経営資源の何かが自然災害などで減少した際に、事業の継続を前提に事前に実効性の高い対応を考えておくことである。となれば、まず現状を適切に把握し、どのような経営資源を有しているのかを整理する必要がある。つまり、自社にはどのような武器があ

るのかを具体的にすること。」と言う。社会インフラの一翼を担う存在価値を再認識し、生かすべき経営資源を明確にすることは、どのような姿を目指すのかという経営理念の達成に向けた道筋を示す経営者最大のミッション遂行のための判断には不可欠である。奥野社長は、石組みの技術などの高い評価から客観的な自社の存在価値（強み＝武器）を認識した結果、事業継続のための経営課題をより「自分事」ととらえて取り組むようになった。何のために経営するのか、中長期的視点が明確になったともいえよう。

また、BCPを通じて社内コミュニケーションの向上や社員間の相互連携、多能工化など組織力の向上という副次効果がみられた。社長は、BCPや経営計画が未策定の中小企業について、「経営に関して様々なことを自分事としてイメージして考える機会がない、あるいは、イメージできないのではないか。結果としてできない理由を挙げ変化への対応が進まないのでは。」としていた。現在は、さらなる活性化を目指し、アジア諸国の同業者の技術力や現場でのICT活用など急速なレベルアップなども見据え、将来の中核となる新卒人材の採用・育成や新たな展開の模索なども行っている。

## (2) 西光エンジニアリング株式会社…「稼ぐBCP」で平時の収益力も強化

### イ. 企業概要

当社は、静岡県藤枝市で現社長の岡村邦

康氏が製茶機械メーカーを脱サラして87年に創業した。熱や乾燥に関する技術をコアに焙煎設備、乾燥設備、モズク処理施設など、大手企業が参入しにくいニッチ市場向けの専用機の開発・設計・製作を行っている。製造設備を持たないファブレス企業とすることで、研究開発に人材・資金などの経営資源を集中させ、役職員数14人の小規模ながら、独自技術の特許取得やブラックボックス化など攻守を交えた知財戦略で強みを発揮している（図表12、図表13）。ち

図表12 西光エンジニアリング株式会社の概要



同社の概要		
社名	代表者	西光エンジニアリング 株式会社 代表取締役 岡村 邦康 (創業者)
所在地	所在地	静岡県藤枝市高柳3丁目30-23
創業	創業	1987年
資本金	資本金	1,500万円
年商	年商	3億円 (2018年10月期)
役員数	役員数	14人 (役員2人、正社員11人、パート1人)
事業内容	事業内容	焙煎プラント・特殊乾燥設備・モズク処理プラントの設計・製作

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 岡村邦康社長



(備考) 信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

なみに、研究開発費は年間2,000万円程度（直近期売上高研究開発比率は6.7%）を投じている。研究開発にはこの他に公的な補助金なども活用し、さらに、九州工業大学との共同研究によるマイクロ波減圧乾燥機の開発など産学連携にも積極的である（図表14、図表15、図表16）。

このように、中小企業の強みである柔軟性を生かし、目的の達成に自社内外の経営

図表15 自社開発の5段型マイクロ波減圧乾燥機



（備考）西光エンジニアリング株式会社提供

図表14 公的認定等の実績

静岡県の経営革新計画承認	
2000年5月	「グリーンモズクの機械開発、製作及び生産、販売」
2006年3月	「マイクロ波を利用した紙管乾燥装置の開発及び販売」
2014年4月	「マイクロ波加熱と電熱加熱を併用する乾燥機の開発及び販売」
2015年4月	「短時間での膨化乾燥により、膨化程度と焙煎程度を任意に制御できる麦茶等穀類焙煎機の開発及び販売」
2016年3月	「マイクロ波減圧乾燥機用乾燥トレイ自動搬入出装置の開発と販路拡大」
2017年3月	「減圧程度と品温で乾燥を制御するマイクロ波減圧機の開発と販路拡大」
関東経済産業局の異分野連携新事業分野開拓計画の認定	
2007年7月	「熱風乾燥とマイクロ波加熱を併用した紙管、帆立貝柱及びモズク乾燥方法の開発と事業化」
経済産業省・農林水産省の農商工連携事業計画認定	
2008年9月	「宮古島モズクを用いた半生タイプの商品開発と販売」
一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会のレジリエンス認証国土強靱化貢献団体認証取得	
2017年8月	「平成29年度 国土強靱化貢献団体認証」
経済産業省の地域未来家人企業に選定	
2017年12月	地域未来投資促進法に基づく高付加価値を創出し地域経済に波及効果を及ぼす地域経済を牽引する事業者として「地域未来牽引企業」に選定

（備考）1. 西光エンジニアリング株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 一般社団法人レジリエンスジャパンおよびレジリエンス認証については30ページの注4を参照

図表16 マイクロ波減圧乾燥機によるドライフルーツ



（備考）西光エンジニアリング株式会社提供

資源を組み合わせることで効果的に強みの維持強化を図り、常に環境変化に対応する新たな付加価値創出に挑戦している。また、社内コミュニケーションが活発で、社長は社員からの提案は絶対に否定せず挑戦させる。なお、当社のファウンドリー（製造請負企業）は、下請ではなく経営資源を出し合い互いに成長を目指す水平の関係性という位置付けである。

## ロ. 遠隔地連携など平時でも「稼ぐBCP」 策定に至る経緯

創業後、4～5年は下請けで自動車エンジン用アルミ部品の熱処理のライン専用機に関する設計・施工などを行っていた。しかし、これでは創業で目指した独自技術による研究開発型企业とは異なることから、自社技術・自社製品で自立した経営基盤の確立に舵を切った。

こうした折、大手飲料メーカーの麦茶製造用焙煎機の開発を受注し、これが現在中核である自社開発製品展開のスタートとなった。ちなみに、無人運転が可能なこの「全自動麦茶焙煎機」は2001年に特許を取得した。沖縄営業所開設の契機となる沖縄県漁連とのモズクの新商品開発でも洗浄装置等の開発を担い、これも特許を取得した。こうした独自の研究開発による付加価値製品の展開で、税引前当期利益の対売上高比率は約10%という高収益体質を実現している。

その当社が事業継続について最初に意識したのは、95年1月の阪神淡路大震災である。当社の製品は独自技術のため、被災により事業継続不可となればユーザーに多大な影響が及ぶことになるからである。

03年には藤枝市も想定震源域にある東海地震の被害想定で甚大な被害予想が発表された。そこで、具体的な対応としてモズク関連の機械装置のメンテナンス等で沖縄に03年1月に開設した営業所で、重要経営資源である設計・技術情報という知的資産のバックアップデータを保管し、隔月で

データ更新するなど本社業務の一部代替の体制を構築した。

06年になると静岡県が「静岡県事業継続計画モデルプラン」でBCPのひな型を発表し、ここで初めて「BCP」を知った。このひな型を入手したが、大手企業がサプライチェーンを守るために仕入先や外注先をどう確保するか代替手段を考えるような垂直型連携を想定したもので、自社の実態にはややそぐわないものであった。すなわち、普段から連携する中小企業間で水平の相互関係で共助ができるものでなければと考えた。また、同一地域内であるファウンドリーは、たとえその企業が被災を免れたとしても、インフラが被害を受ければ同時に機能停止に陥る可能性がある。地域や自社のバリューチェーンの事情を考えた内容のBCP、つまり、実効性を重視することへの気付きがあった。

地震の被害想定が発表される度に、ユーザーからはもしもの時の機械のメンテナンスや修理などのアフターサービス、発注済の機械装置などはどうなるのかといった声が寄せられるようにもなっていた。そして、11年3月の東日本大震災でいよいよ本格的にBCPに取り組むことを決断した。

12年になり静岡県第1次地震被害想定が発表となり、最低限の備えという意味で、静岡県信用保証協会の「BCP特別保証」を活用した事前予約で激甚災害時の事業再建金融融資による資金面の裏付けを得ることを考えるなど、BCP策定の具体化を模

索していた。そんな時に、11年に開催された北海道での展示会に出展した折に知己を得た旭川の株式会社エフ・イーから、当社の販売代理店となる申し出がなされた。同社は根菜類など野菜洗浄機、選別機などを設計・製造する研究開発型企业である。地理的に遠隔地ということもあり、当社側からは信頼関係に基づくBCPでの相互連携を含めた提携を提案した。株式会社エフ・イー側もこれを受け入れて同社も北海道経済産業局の支援を活用して火災を想定したBCPを策定することとなった。

こうした遠隔地企業との連携も踏まえ、当社は13年に費用の3分の2が補助される商工会の専門家派遣制度も活用し、南海トラフ巨大地震を想定したBCPの策定作業を開始し、社長自身で完成させた。これをベースに同年12月には株式会社エフ・イーと「災害時における相互応援協定」を締結し、前述の静岡県信用保証協会のBCP特別保証で資金的裏づけもできた。このBCPで重視されたポイントは次のようなものである。

BCPの目標を「早期の業務再開」と「事業機会逸失と顧客離れの回避」に絞り、想定する被災レベルを大破と厳しく設定した。本社大破でも遠隔地連携で全国のユーザーに対応可能とする。つまり、沖縄でのデータ保管をより安全確実にするため、同地金融機関の貸金庫での管理体制とし、沖縄営業所が沖縄から静岡までの既納入先装置の復旧やメンテナンスを行う。一方、株

式会社エフ・イーとは業務契約書を締結し、相互に販売代理店として協力するとともに、緊急時の代替生産や北海道から静岡までの既存納入先装置の保守・補修業務を依頼した。この支援体制では、株式会社エフ・イーだけでなく、同社社長が会長を務め30社からなる旭川機械金属工業振興会も協力する。

もうひとつ重要な点として、BCPを飾り物にせず、負担感を軽減させつつ社員も積極的に毎年のブラッシュアップ（1か月の期間で、全社員が参加し1回1時間の作業を5～6回で行う。）に主体的に取り組めるように、平時の経営改善に役立つ「稼ぐBCP」にすることを目指した。そのため、パートナーとの相互連携では平時の収益拡大につながるものとした。販売網拡充となる販売代理はこの点で重要なポイントである。また、双方の社員同士のコミュニケーションや技術補完で葉物野菜洗浄用に当社の海藻洗浄技術を提供し、逆に株式会社エフ・イーからは高速画像処理技術を得るなどで活性化につながっている（秘密保持契約を行った上で行われている。）。

#### ハ. BCPによる事業継続体制構築がもたらす新展開など収益力向上への寄与

このように、BCPではあるが平時での展開力を強化し、ビジネスチャンス拡大に繋げている。独自技術の強みだけでなく、具体的な資金面の裏付けもあるBCPなど一連の積極的な事業継続についての体制整

備がユーザーから高く評価された結果、海外展開や、食品・化粧品その他様々な用途で成長が期待されるセルロースナノファイバーの濃縮装置といった新分野でのビジネスが具体的に動き出している。事業継続なくして研究開発型企業として価値創出を続けるという目的達成は有り得ず、限られた経営資源の中で持続可能な体制構築のために何が必要でどこからどのようにそれを調達し、どう組み合わせるのか、想像力、行動力、柔軟性が重要であることがわかる。当社の場合、遠隔地企業との連携が大きなポイントであり、信頼関係を基盤にそれぞれに工夫・努力をし、しかも、平時も念頭に置いたWin-Winの連携が研究開発型企業として新たな展開、経営持続力向上に大きなメリットをもたらしている。

### 3. 中小企業の実効性・収益力向上につながるBCP策定へのヒント

#### (1) 事例企業のBCP導入の背景、留意点、導入効果などに見る特長

本稿の2事例と、『信金中金月報2011年12月号』「中小企業の緊急時企業存続計画 (BCP) 策定の重要性について」で取り上げた3事例も参考に、各社がBCPの導入を決断した背景・経緯、策定の考え方や留意点、導入効果などを再度確認してみる (図表17)。

#### イ. 事業継続の意味の真の理解がBCPへの取組みの背景

ここに掲げた5社ともに、事業継続を考

え始めた当初は、BCPという言葉や内容を知っていたわけではない。考え始めたきっかけは、他地域での被災の状況を見聞したり、地元ハザードマップや被害想定などから我が身に置き換えて被害を考えた、日常の業務で起きた事故やトラブルなどから危機感を持った、強みや事業に対する外部からの評価などから自社の存在意義・価値を再認識し果たすべき責任を考えた、業界や自社の先行きに対する危機感を持ったなど、何らかの防災・減災や事業継続への意識を惹起する出来事があった。もともと、経営者に自ら成し遂げたい事への意欲や社員の安全・雇用を守る責任感が強く、そのために備えるのは当然といった場合もある。その際に、正常性バイアスが働いたり、事業の目的意識が曖昧、利害関係者に及ぼす影響や自らの立場がどうなるかをイメージできないなどがあると、具体的な行動にはつながりにくかったはずである。

つまり、5事例の経営者は、事業を継続することの真の意味・重要性を既に認識していたか、気付く感度を持っていたということになる。第1章で見たように業種や企業規模などでBCP策定率に差異はあるが、比較的小規模な事業者で策定率が低い業種でも、意識が高くBCPに取り組んでいるところはある。かつてBCP以外のテーマで取材をした町の酒飯店では、策定率が低い小売業で、パートも含めて役職員数は10人に満たない規模ながら、専務取締役の社長夫人が商工会議所の講座でBCPを学び、

図表17 本稿2事例を含む5事例におけるBCPの導入経緯・背景、策定における留意点・考え方、導入効果

	BCP導入の背景や経緯	策定における留意点・考え方	導入効果
株 奥 野 組	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の技術力や信頼という強みを発揮できるのは、公共事業、しかも元請として工事を受注し、河川パトロールも請け負うことである。つまり、的確に発注者や社会の要請に応え続けていく必要性を切実に感じる立場にあった。</li> <li>●11年の東日本大震災時には社会からの建設業への大きな期待を認識した。ところが、河川パトロールにおける適切なコントロールの仕組みがなく、事故防止や緊急対応に支障を来たす懸念持ち、これが緊急時対応や事業継続性を具体的に考えるひとつのきっかけとなった。</li> <li>●12年に東日本大震災時にBCPを策定済みであった建設会社の社長の話を聞き、BCPという言葉や内容について初めて知った。高評価を維持するためには、平時も含めて事業の継続性をより確実にしておくことが必要であり、専門家派遣制度を活用しつつBCPを策定した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業継続を前提として実効性の高い対応には、まず現状を適切に把握し現有の経営資源を整理する。換言すると自社の武器を具体的に示す。そうすることで、存在価値と目指す姿のむけて、何をどうしなければならぬかが明確になる。先入観なく現状を適切に捉えることは、本質的な課題を明らかにし、それに対応することになるため、形式的でなく実態に合わせた「現場で実効性あるBCP」につなげられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の存在価値、強みを認識した結果、経営課題をより自分中心としてとらえられるようになり、中長期的視点も持てるようになった。</li> <li>●BCPを通じて社内でのコミュニケーションが向上し、社員間の相互連携や、多能工化による仕事の偏りの解消と効率化という副次的な効果がみられる。</li> <li>●中長期的な視点により、人材の採用・育成や、新たな展開についても、検討や具体的な動きにつながっている。</li> </ul>
西 光 エ ン ジ ニ ア リ ン グ 株	<ul style="list-style-type: none"> <li>●阪神淡路大震災で自社が事業継続不可となった場合のユーザーへの多大な影響を意識。その後、東海地震の被害想定発表で設計・技術情報や沖縄営業所での保管体制構築、県の事業継続計画モデルプランでBCPを知り、そのひな型から自社の実情に合ったもので実効性を重視すべきという気付きを得た。</li> <li>●ユーザーから地震などがあつた場合のアフターサービスや発注済み装置についてどうなるのかなど事業継続性にかかる声が増加し、東日本大震災でいよいよ本格的にBCP策定に取り組むこととした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業継続をより確実にするため、BCPの目標を絞り込み、想定被災レベルを厳しく設定したものとする。自社の実態を冷静にみて、全国に存在するユーザーに対応するため、遠隔地のパートナーとの信頼関係に基づく連携を活用する。</li> <li>●BCPが形式的であつたり、継続性がなければ意味がないため、負担感を軽減させて社員が主体的に取り組めるよう、平時の経営改善にも役立つ「稼ぐBCP」を目指した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●連携パートナーとの相互連携で、相互の販売代理だけでなく、双方社員同士のコミュニケーションや技術補完による活性化の効果がみられる。</li> <li>●BCPなど一連の事業継続についての体制整備がユーザーから高く評価され、海外展開や新分野での具体的なビジネスにつながる大きなメリットをもたらしている。</li> </ul>
A 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員の事故、事業の先行き見通し懸念や常識では不利とされる立地条件などに対し、経営を見直すための模索の中で、書籍によりBCPを知り、災害や物流の利便性の面では不利とされる立地がむしろ強みになることに気付き、30年後もこの世の中から必要とされる企業であるべくBCPを通じた価値創出への取組みを決断した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●BCPの実効性のためには社員の意識が重要。なによりも経営者自身が危機感を持って考え勉強し、行動しなければ現場も危機感や経営感覚を持って判断・行動することはできず、これにより会社の行く末も決まる。</li> <li>●災害が起こることは防ぎようがないため、設備や人の面とともに、資金面でも備える。現預金と発災時の県信用保証協会の予約保証システムの利用で復旧に必要な期間の想定などから4-5か月は持ちこたえられる水準を確保した。</li> <li>●BCPの内容は訓練により体で覚える。同時に、普段気付かない、気に留めないことが業務全体を止めしてしまうこともあり得るため、常に内容をチェックする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●BCPへの取組みを通じて内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）など実態の把握・分析ができた。同時に役員間でのコミュニケーションが密になった。この結果、単なる緊急時の事業継続にとどまらず、周辺新分野への展開など長期的視点で発展を狙う事業戦略の具体化にもつながった。</li> <li>●BCPのマンネリ化防止という意味合いも含めて平常時・緊急時とも事業の存続・発展（＝企業価値向上）のため、目標を定めた継続的な人材育成を実施。結果として、社風に沿った行動の習慣化（企業文化の創出）や判断力・行動力が向上し現場力・組織力が強化された。</li> </ul>
B 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●阪神大震災での中小企業の厳しい実態を見聞きし、さらに東日本大震災で大きな危機感を抱いた。すなわち、東海地震が起これば、現状で企業として存続できないと考えた。そうした折りにメインバンクの信用金庫からBCPの情報を得、専門家の支援を受けつつ策定することを決断した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業継続には自社で可能な負担の範囲を考慮しつつ、社員の命を守る、緊急時も半年程度は持ちこたえる資金確保のメドをつける、連絡手段などの仕組みや設備面の備えをする、顧客や仕入先など重要な関係先に迷惑をかけない、などをポイントとした。</li> <li>●机上の計画では気付かない事や不足があるため、訓練や実際に起こったことから計画の欠陥や不足を見つめて順次ブラッシュアップする。</li> <li>●事業承継もBCPの重要課題と認識。具体的な目標を設定し、パトタッチに向け後継者育成、将来展開に備えた設備等の充実、財務面の備えなども行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個々の社員が危機感を持つようになり、社員の相互連携も密になった。モラル向上で仕事への取組姿勢が改善され、顧客からの信頼度が向上した。</li> <li>●BCPは管理職の育成にも効果を発揮しており、個人事業的色彩から組織的対応に体制が強化された。BCPやこうした対応の変化は大手顧客からも評価され、新規受注や今後の営業エリア拡大に大きな武器として活用できる。</li> </ul>
C 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務上危険物を扱うため、一般企業以上に安全面や事故への危機感を持っていた。ところが、幸い問題は起きなかったものの火薬庫敷地内への不審者進入があり、緊急時の対応策が定められていない事に気付いた。</li> <li>●社長は、他社での就業経験などから取引先との信頼関係の重要性は常々感じていたこともあり、これを機に具体策を検討し始めたところ、そのタイミングで東京都のBCP策定支援事業のDMが届いた。この説明会に参加してBCPの必要性を強く感じ、支援制度を活用した策定を決断した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●最初は、対象をひとつに絞り込むなど割り切りを持って取り組まないと、限られた経営資源の中では取捨がつかなくなる。こうして策定した計画に基づく机上および実際の訓練での問題・課題の洗い出しと、日常業務の中で気付きに対応しながらブラッシュアップを図るのが現実的である。</li> <li>●BCPの策定に際しては、対応を誤ればその地域で事業継続が不可能となる可能性があるとの認識を持ち、社員とその家族の命と先行きの雇用・生活を守らなければ事業継続はできない、仕入先や顧客には緊急時には早期に状況説明し復旧のメドなどを示す、資金面でも3か月は業務を回せるものを確保する、などをポイントとした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●危機管理は相当に考えていたつもりだが、BCP策定で足りなさを認識させられた。とらえ方が表面的であつたり部分的で全体の流れが考慮されていなかった。こうしたことも含めウィークポイントが具体的にわかり、多くの気付きがあつた。</li> <li>●特定社員への業務集中や、現状では他の社員で代替できない業務があるなど業務体制の見直しにつながった。</li> <li>●BCPは営業面で顧客からの関心が高く、大手企業が関心を持つたり、新規取引先からの受注につながるなど成果が出ている。</li> </ul>

(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. A社、B社、C社の詳しい内容については『信金中金月報2011年12月号』「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性について－平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定－」を参照

自社の実態に応じた無理のない内容での策定を行った。その結果、東日本大震災時に来店客や社員の安全が確保され、商品の被害もほとんど回避できた。法人客も含めて供給責任も果たせ、顧客の評判が向上するなど効果を確認できた事例があった。

5事例の経営者やこの酒販店の事例からすると、BCPへの取組みの有無に最も根本的な部分で影響しているのは、業種や企業規模、経営資源の多寡ではなく、情報・知識・経験などから来る経営への取組姿勢・考え方の違いではないだろうか。BCPに主体的に取り組む事例企業では、経営者であれば事業継続を考え行動するのは当然であり、むしろ、BCPに取り組まない事が不思議であるということのようである。

#### ロ. 実効性を重視するBCP策定時の留意点・考え方

事例企業では、全ての経営者が策定に深くかかわり、緊急時でも現場で本当に実行可能かを重視している。また、当初は経営者のみや経営者と特定の役員・社員での策定であっても、次第に全社員を巻き込み個々人が「自分事」としてとらえて考え、自律して行動できることを目指している。策定したBCPが画餅に帰することのないよう、ひな型などにとらわれ過ぎることなく、実情に合わせた実効性を全ての事例の経営者が考えている。さらに言えば、何を重視し何を守らなければならないかを役職員それぞれが理解することで、想定外の事

態でも判断・行動できることを目指しているのではないだろうか。それだけ本気で取り組んでいるということである。反対に、形式的な取組みでは経営者が策定を指示はしても実際の関与が薄く、導入効果や持続性に疑問符がつく。

BCPのひな型の項目を事例に倣って埋めていくようなことではなく、奥野社長や岡村社長のように、自社の現場などの実態を見て現実に対応できる内容として作り込むこと、自分事として取り組むことである。さらに、策定したものの不足があったり、策定時には適切でも時間経過とともに実態とのズレが生じていくため、各社の指摘にあるように常に見直し・改善を怠らないことも不可欠である。そうした実効性と継続性のために、BCPを緊急時だけの特別なものとせず、事例の各社では平時での事業の効果的価値創出のあり方にもつなげ、収益力を強化する日常業務の一貫という位置付けにしている。そうすることで、業務効率化、残業削減、社内のコミュニケーション向上による効果的・効率的な業務体制、顧客評価の向上などの結果につながり、意欲をもってBCPを継続できるようにしている。

#### ハ. 平時の収益力も向上させるBCPの導入

次に、そのBCPへの取組みが平時の事業活動でも効果を上げ、業務効率化や受注力向上、新たなビジネスチャンスなどで稼

ぐ力の向上に寄与している点を中心に、導入の様々な効果についてみる。

短期間に劇的な効果が発現するというわけではないが、具体的には事例各社にみられるように中核業務の内容や業務のプロセスなどを再確認することで、①自らの立ち位置と事業ターゲットの明確化に基づく体制整備、②策定・運用過程での社内や顧客・仕入先・連携先などとのコミュニケーションの活発化・情報共有、③役職員個人の業務内容や進捗・業務負荷の把握、④そうした情報共有による人材の効果的活用とそれに伴うモチベーションの向上、⑤モチベーション向上による社員の多能工化などでの効率化や組織力向上、⑥目的が明確となるため必要な人材像や育成内容がはっきりとし人材採用でのアピール力や育成効果が向上、などの効果である。もちろん、⑦BCPによる顧客からの信頼度向上による取引関係強化、⑧新規顧客獲得、⑨新分野へのビジネスチャンス獲得、⑩資金調達力などにも結びついている。

このように、BCPと平時の効率化や収益力向上は、一見関係がないように思われるが、環境変化への組織対応力強化が中長期的な収益力向上（変化対応による事業継続力）をもたらしていると考えられる。実は、収益力強化につながる背景として、BCPの取組みは経営計画の策定・実行と似通っており、経営効率改善や効果的な価値提供につなげやすいという言い方もできよう。経営計画では、何を目的にどのよう

な価値を創出するのか、そのためにいかに経営資源を調達して効率的に配分すべきかを考える。すなわち、現状把握・分析、方向性の決定、具体的な方策を組み込んだ経営計画策定、実行による評価、改善というPDCAのサイクルを回す。一方、BCPでは、自然災害その他の緊急時を想定するという違いはあるが、自社の現状を適切に把握し、中核事業の維持に必要な要素を特定する。中核事業の維持と早期復旧という方向性のために特定した必要経営資源の確保と配分の計画を策定して訓練などで実効性や効果を検証し、課題の洗い出しと改善を行うPDCAサイクルを回す。緊急時の制約というより厳しい状況であるが、自社の価値創出の中核を成す事業を継続させるために必要な経営資源を現実的・効果的に保全・調達・活用する方法を計画することとなる。緊急事態の突然の大きな変化ではないにしろ平時でも変化は必ず起きており、考え方や対応での重なりは大きく、BCPの策定・運用は平時の経営改善・収益力向上（＝稼ぐ力）の再構築にもつながる。

## (2) 事例からの策定への着手とより実効性を高めるためのヒント

図表4で見たように、中小企業のBCP未策定の理由で上位4つのうち2番目の経営者の事業継続に対する意識・感度に起因する「自社では特に重要ではない」以外は、「スキル・ノウハウ不足」「人手の不足」「経費上の問題」という経営資源の制約である。しかし、本稿

の事例企業でも経営資源の制約はすべてにあった。結局、小規模であることや経営資源の不足、日常業務の忙しさなど、できない理由を並べるのではなく、どうすればできるのか、それぞれに工夫や柔軟な発想で取り組んでいる。最初から完璧を求めるのではなく、影響度と頻度により最も優先度の高い対象事象に可能な範囲から取り組むなど、スタートラインに立つ工夫をしている。実際、事例企業でも、議論がまとまりやすいように危機の対象を絞り込み、情報やノウハウなど不足は外部支援機関の専門家派遣制度で補う、他地域企業と連携するなど知恵を使い努力は惜しまず可能な範囲を広げて、中核事業の価値の維持に必要な目標時間内での早期復旧に不可欠な経営資源の確保を行っている。策定後は、訓練や日常業務を通じた気付きなどから修正・改善で内容を充実させ、重視すべき実効性を高めてあるべき姿に近づけている。

人手や知識・ノウハウがなく自社で取り組めるのか、どう取り組めばよいのかなどであれば、支援機関や専門家への相談、セミナーや勉強会への参加、取組経験のある経営者に話を聞くなど、まずは情報収集であろう。また、防災計画のレベルから考え始めるなどとかく高く感じる心理的ハードルを下げて緒に就くための何らかの工夫も必要であろう。例えば、A社でも当初は社員にかなり抵抗感があったとのことだが、社員の中に防災に知識・理解のある地元の消防団員が複数いたことから、彼らが理解を促進する役割を果たしていた。多くの社員にとってはあまり馴染み

のないBCPより、安否確認方法、ハザードマップや被災想定の確認、建物や構築物の耐震性、設備等の固定状況、避難経路の確保や誘導、営業時間外の対応、取組みの責任者とその役割の明確化など、誰でも内容や効果などが分かりやすい防災・減災のレベルから入れば、比較的抵抗感も少なく、その先のBCPの理解につなげやすくなる。

もちろん、目的はあくまで事業継続であり、この点、本来の目的が曖昧にならないように、目指すあるべき姿をきちんと持つておくことは重要である。例えば、目の前の自社の実態とそれに大きくとらわれた限られた範囲のみでBCPを考えると、様々な制約が先に立ち本来目指すべき姿からズレたものになって行く、途中で挫折する、防災の域を出ない中途半端な内容で終わるなどの可能性もあるからだ。そこで、まず現状の経営資源などに縛られず、すぐに全てが実現可能かは一旦置いて中核事業を継続するのに最低限必要なものを考え、現状とのギャップから課題を見出す。いわゆるバックキャストの考え方である。その上で、過去の実績や現状に基づいて実現可能と考えられることを積み上げて目標を立てるフォーキャストにより、あるべき姿と方向性がブレないよう目標へのステップを組み立てる。中小企業は経営資源の制約が多く取組みへのハードルが高いと感じるのであればなおさら、結果につなげるためにあるべき姿・方向性を明確にしたうえで、支援機関・専門家の活用や他社との連携など課題を克服する知恵・工夫に最大限努力しつつ現実

的なアプローチを行うことが重要であろう。本稿の2事例の場合は、両社長とも事業の目的・目指す姿が明確なため、その達成のためにBCPでも実効性重視の姿勢が顕著である。つまり、事業継続に必要なあるべき姿が想起され、その実現のために視野を広くして情報を収集し、様々な事を柔軟な発想で考え、外部資源も活用しながらより効果の見込める具体策を構築していく行動力に結びついたと考えられる。これは、環境変化の中で、経営者が経営改善・経営革新で自らの強みをより発揮したり、新たなビジネスチャンスを見出す行動と同じである。

また、岡村社長が県のBCPのひな型を見て自社のビジネスモデルとの差異から実効性重視を強く感じたのと同様に、奥野社長の言葉にもこの実効性に関しての言及があった。すなわち、「一般的にBCPの策定はひな型などフォーマットがあり、予想される特定の事象に対してこうするという計画になる。最初はそれでもよいが、結局、様々なズレが出てくる。想定外の事も起こる。結果として、対象を特定すると使いにくくなりかねない。むしろ、自分達の事業ができなくなってしまうように、困らないようにするためにはどうするかと考えた方がよい。」「また、緊急事態で本当にどうなるのかは正確にはわからないが、考えて準備しているかどうかで対応力が大きく違ってくることは確かである。」というのである。もちろん、BCPの認定取得での資金調達面の優遇などのために一定の形式に則ることが必要な場合はある。また、取引先企業か

らBCP策定の要望がある場合には、必要項目を確認して合わせねばならないのは当然である。

ただし、そのひな型・フォーマットなどに合わせることで自体が目的化しないよう、あくまで自社の事業継続にとって効果的な内容にすることを忘れてはならない。最初は特定の事象・想定で始めた方が着手しやすいが、必ず訓練や日常業務での不足や修正すべき点などの気づきを社内で情報共有し知恵を集めて考え、改善していく。中核事業の継続という目的のために優先すべき事柄とその要素を役職員が十分に理解し訓練を通じて対応は体で覚えておく。また、訓練や日常業務の中で様々なことを考えてシミュレーションしてみることが、想定外の事象への臨機応変な対応にもつながろう。結果として最終的に目指すのは、こうした一連の活動から価値を効果的に維持向上させるために改めるべき様々なポイント・気づきが得られ、それに対して自社の全体像と目的を役職員が理解したうえで、置かれた状況からどうすべきか、自分ができていることを考えて判断し行動できる人材・組織を育成することにある。つまり、本物の組織的な変化対応力を構築すること、という言い方もできよう。

BCPはこうした活動であるため、変化を感じ取り臨機応変に対応する力が緊急時だけでなく平時の稼ぐ力を強化することにもつながることは容易に理解できよう。収益力の高い、あるいは長年黒字経営を続ける中小企業などによく見られる、目標が明確で組織の上

下左右の情報共有がなされガラス張りで活気があり、役職員には共有する目標・方針に沿って自ら判断・実行できる自律した行動が多くみられる状況ということになる。

最後に、平時の収益力にもつながる実効性のあるBCP策定で押さえておくべき主なポイントを大まかな策定手順に沿って見ておく。

#### ①中核業務の業務フローを明確化する

業務が複数ある場合には、それぞれの重要度から優先すべき業務を明らかにする。その上で、重要業務に係る社内の人・機械設備などの経営資源だけでなく、仕入先や販売先といった外部の利害関係者も含めてフローを図示するなど明らかにする。これにより、理解しているようで気付かなかった設備や人員その他の配置・利活用方法などにおける無駄・無理・ムラの発見、新たな重要性・価値などへの気付きにもつながる。

#### ②BCP策定で対象とする緊急事象を選定する

地震・水害その他における地域の被害想定やハザードマップ、自社の立地や建物・機械設備などの耐震性、原材料や製品在庫の保管体制や量、ロジスティクス、通信・電気・水道等インフラにおける災害の種類やその程度毎の被害・復旧想定などから、自社の人的・物的被害や仕入先・販売先などとの関係を含めた業務上の被害・影響を想定する。これを基に対象事象の発生頻度

と影響度の大きさから対応における優先順位を付ける。なお、バリューチェーンでの関係先がBCPを未策定あるいは緊急時の対応を考えていない場合はこれもリスクとして把握し対応を考える必要がある。

#### ③早期復旧のタイムリミットや必要経営資源を明らかにする

②の結果から最優先すべき危機に対して供給責任を果たし信頼を維持し、中核事業を継続するために、自社の資金面その他の事情から復旧のタイムリミットを把握してそれまでの期間内に復旧する目標時間を設定し、その復旧に必要な経営資源を明らかにする。資金面については、想定される被災状況から復旧までの必要資金を具体的に想定し、次の④の段階も含めてこれを満たすための現預金の蓄積、保険の活用、西光エンジニアリング株式会社・A社・B社にみられた県の保証協会による「BCP特別保証」による激甚災害時の事業再建資金融資の事前予約のような制度利用など、情報収集により自社に相応しい策の利用も考える。

#### ④業務復旧の具体的な対応策を盛り込みBCPを策定

中核業務の死守のために不可欠で急がれるものを早期復旧策で優先させる。また、必要に応じて仕入先、外注先、販売先、あるいは遠隔地の同業などとの緊急時の相互補完など現実的で実効性のある連携体制を

柔軟に考える。必要な対応策については、その実施にかかる人的体制・責任者と、誰がいつまでに何をどのようにどこで行うのかを明らかにする。もちろん、現場の人間が実際に想定される事態の中で実行が可能な内容としなければならない。

#### ⑤策定したBCPの内容を社内で周知・理解を促進させる

BCPには全員がかかわるため、策定したBCPは社内での周知から理解・参加意欲につなげるよう納得性のある形で十分に説明する。そのためにも④での現場を考えた内容が重要となる。

#### ⑥訓練など実効性の検証と必要な改善・修正による継続性の担保

⑤とともに社内や連携先などとの訓練による実効性向上、必要箇所の修正や改善を行う。また、BCPへの取り組みからの気づき、コミュニケーションやモチベーションの向上で役職員の主体的な姿勢を引き出し、平時の業務活動の一環とし効率化など改善活動につなげ、役職員が効果を実感しモチベーションを持って継続できる取り組みとする。また、BCPへの対応を外部にも情報発信し、既存取引先との信頼関係強化や相互の業務改善、新規取引先獲得、BCPの連携関係を平時にも生かすなどで新たなビジネスチャンスにもつなげていく。このように、社内全体や連携先を含めた主体的な参加意識のもとに結果・効果に

つながることが、意味のある継続的取り組みとなる。

### おわりに

BCPは、緊急時を対象とはしているが、経営者として俯瞰的に自社の経営をみて冷静に評価・判断し、柔軟かつ積極的に変化に対応する行動であり、ゴーイング・コンサーンたる企業の経営における基本といえる。企業規模や業種で必要の有無が変わるものではない。もちろん、経営資源の多寡など個別の状況により、企業毎に内容は変わる。たとえば、小規模企業などの場合、分厚いBCPの計画書を策定しなくとも、事業を継続するために最低限必要な事を確認し、できることから全員で理解を進めつつ順次取組み、訓練をして実効性を高める活動をしておくだけでも、いざという時の行動には大きな違いが出てこよう。想定外の事象にも判断の糸口ができるのではないだろうか。逆に、コストをかけ形式的には整った立派なBCP計画書を策定しても、現場での実効性に疑問符が付くようでは意味がない。結局は、経営者の事業への積極的で真剣な取組姿勢と、それに基づくBCPの理解・位置付けが、BCPの内容や社内外の理解の獲得、つまり実効性につながっている。そして、その組織的取組みが顧客などからの評価などを通じて、緊急時だけでなく平時の収益力、新たなビジネスチャンスなどにまで広がりをもたせる結果になっている。自社の実態や能力などに合わせ、できるところからでも社内の理解を得て取り組める実効

性あるBCPこそが、組織全体としてモチベーション・変化対応力を高め、平時を含めた稼ぐ力となり事業の維持発展につながると考えられる。

#### 〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』2016年6月
- ・株式会社帝国データバンク『事業継続計画（BCP）に関する意識調査』2018年6月
- ・内閣府『平成29年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』2018年3月
- ・内閣府『事業継続ガイドライン』2013年8月改定
- ・藤津勝一「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性についてー平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定ー」信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2011年12月号』

## 信用金庫の若手職員の育成事例④

### －新宮信用金庫－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 若手職員のモチベーション向上、視察研修、職員の自主性、  
チームワーク強化

(視 点)

近年、若手職員の中途退職の増加が信用金庫においても問題となっている。増加の背景に労働市場の流動化などがあるが、それ以上に若手職員のモチベーション低下が影響しているのではないだろうか。そうだとするならば、若手職員に対し日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを与えて、彼（女）ら自身の成長を促すと同時にモチベーションを再浮揚させる施策実施が求められる。

本稿では、新宮信用金庫が2017年度に開始した「チャレンジ研修」を紹介する。自発的に参加を表明した若手職員を4人程度の班に編成し、自らの問題意識に基づいた視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでをチーム単位で行わせるものである。参加した職員は自らの成長や地元・自金庫の抱える諸課題に気付き、またチームワークの大切さを再確認している。

(要 旨)

- 若手職員のモチベーション向上や更なるスキルアップを目的に選抜型研修を実施する信用金庫は多い。
- 選抜型研修の一つである視察研修に取り組む際の検討課題は、①職員の自主性の尊重、②本部のバックアップおよびフォロー、③施策継続性の確保などがある。
- 新宮信用金庫は、2017年度に「チャレンジ研修」を開始し、チーム単位で他地域の信用金庫への視察を行うことにした。2018年度は2班7人を派遣している。
- 同研修に参加した職員は、自身の成長を感じ、また地元・自金庫の抱える諸課題を再認識できた。同金庫はチームワーク強化にも寄与すると評価している。

## 1. はじめに

近年、若手職員の中途退職の増加が信用金庫においても問題となっている。増加の背景に労働市場の流動化などがあるが、それ以上に若手職員のモチベーション低下が影響しているのではないだろうか。そうだとするならば、若手職員に対し日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを与えて、彼（女）ら自身の成長を促すと同時にモチベーションを再浮揚させる施策実施が求められる。

本稿では、新宮信用金庫が2017年度に開始した「チャレンジ研修」を紹介する。自発的に参加を表明した若手職員を4人程度の班に編成し、自らの問題意識に基づいた視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでをチーム単位で行わせるものである。参加した職員は自らの成長や地元・自金庫の抱える諸課題に気付き、またチームワークの大切さを再確認している。

## 1. 求められる若手職員のモチベーション向上策

厚生労働省の「新規学卒就職者の離職状況（平成27年3月卒業者の状況）」では、2015年3月大学卒の新規学卒就職者の3年以内離職率は31.8%となり、ここ数年は31～32%で推移している<sup>(注1)</sup>。また、金融・保険業の離職率は21.7%にとどまり、平均より低い結果で

あった。しかしながら多くの信用金庫の現場感覚を代弁すると、『近年、若手職員の中途退職が増加している』だろう。

若手職員の中途退職が増加する背景に労働市場の流動化や、転職に対する精神的抵抗感の低下などが考えられるが、より根本的な要因として若手職員のモチベーション低下があるのではないだろうか。現在の業務内容に満足せず、更なる成長や経験、働き甲斐などを求める若い職員がモチベーションを維持できず、中途退職するケースが増えている可能性もある。

解決策の一つとして近年、信用金庫で導入が増えている選抜型研修は、日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを提供することで、将来のマネジメント層を担う若手職員の成長を促し、またモチベーションを再浮揚させる狙いがある<sup>(注2)</sup>。

本稿では、選抜型研修の一種である視察研修を紹介する。選抜された若手職員が自らの問題意識に基づき視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでを行うものである。期間や予算、視察先数などの制約のなかで視察研修を実施する必要があるため、職員自身の自立や成長を促す効果が期待される。

なお、視察研修には、原則として①単独（1人）で派遣するタイプと、②4～5人程度のチームで派遣するタイプがある。両者の違いをあげると、①は視察研修に参加する職員の

(注)1. 事業所からハローワークに対して、新規学卒者として雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から各学歴ごとに新規学校卒業者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出している。

2. 経営陣への提言を柱に据えるタイプもある。信金中金月報2018年10月号「信用金庫の若手職員の育成事例③-京都北都信用金庫-」を参照願う。

自立（自律）にウェイトを置いたもので、一方の②は職員のチームワークや仲間意識の醸成にウェイトを置いたものと位置付けられる。

## 2. 視察研修の導入時の検討課題

視察研修を実施する際の検討課題は、①職員の自主性の尊重、②本部のバックアップおよびフォロー、③施策継続性の確保などが挙げられる（図表1）。

### ① 職員の自主性の尊重

若手職員の課題解決力や折衝力などを高めるため、可能な限り本人の問題意識や自主性を尊重する必要がある。同研修の事務局（役員を含む本部職員）は、最低限のアドバイスにとどめ若手職員の自由な議論や企画立案を見守るよう心掛ける。若手職員が自ら苦勞し創意工夫するなかで成長を促す必要がある。

### ② 本部のバックアップおよびフォロー

視察先の選定やアポイント取りでは、適宜、事務局がサポートする必要がある。一般に若手職員は日常業務に追われ、他信用

金庫などとの接点は乏しいとみられる。例えば視察先の選定にあたり事務局が適切なアドバイスを実施したり、若手職員のアポイント取りの後には事務局から先方にフォロー電話を入れたりするなどのサポート策が求められる。

### ③ 施策継続性の確保

施策の継続性を確保するため、職員が経験したくなるような研修にする必要がある。受講を希望する若手職員が限られてくると、彼（女）らの一巡後は当該研修の実施が困難になる可能性もある。継続性を確保するためにも、未参加者が次回は申し込みたくなるよう、視察研修の報告会を全職員向けに実施することなどが求められる。

## 3. 新宮信用金庫のチャレンジ研修

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫は、2017年度に「チャレンジ研修」を開始し、若手職員の成長を後押しすることにした（図表2）。2018年度は2班7人の職員を他地域に派遣している。

図表1 検討課題

職員の自主性の尊重	若手職員の課題解決力や折衝力などを高めるため、可能な限り本人の問題意識や自主性を尊重する必要がある。
本部のバックアップおよびフォロー	視察先の選定やアポイント取りでは、適宜、事務局がサポートする必要がある。
施策継続性の確保	施策の継続性を確保するため、職員が手を挙げたくなるような研修にする必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 新宮信用金庫の概要

本店所在地	和歌山県新宮市
創 立	1922年6月
預 金 残 高	1,057億円
貸 出 金 残 高	431億円
常勤役員数	107名
店 舗 数	8店舗

（備考）2019年3月末

## (1) 狙い

新宮信用金庫は、2017年度から視察研修「チャレンジ研修」を年1回実施している。

同金庫は職員教育に熱心で、外部研修への派遣などに積極的である。同研修開始の直接のきっかけは、2016年度に同金庫の理事長が講師を務める若手職員向け自主勉強会である。

チャレンジ研修は、同勉強会から発展したものであり、常務理事の発案で開始することになった。

同研修の狙いは、①他地域・他信用金庫の視察を通じ職員の成長を促すこと、②地元・自金庫の良い点または課題などを再認識すること、③チームワークの醸成、④プレゼンテーション能力の向上などである。

同研修で特に重視した点が③である。同金庫の役職員数は100人前後であり、業務継続には全職員が協力する姿勢が不可欠である。そのため同研修では、チーム単位での活動を基本に据え、さらに班編成にあたっては年次や所属の異なる職員からなるメンバー構成を求めている。

## (2) チャレンジ研修について

### ① 年間スケジュール

同研修は、班編成および視察先の企画立案から実際の視察、視察報告会までの1年間をかけた長期研修である。以下、2018年度の流れを参考に年間スケジュールを紹介する（図表3）。

同金庫は、4月に代理職以下の若手職員を対象とする視察研修の募集を行う。同研

図表3 年間スケジュール（2018年度）

2018年 4月	チャレンジ研修の参加募集 第1回土曜研修までに班編成を実施
5～8月	土曜研修等で視察研修の企画立案 (班単位)
8月	事務局向けプレ発表会
9月	常務会でプレゼンテーション (派遣する班の選抜)
10月	視察先とのアポイント調整等
11～12月	視察の実施（2泊3日）
2019年 1月	常務会で役員向け報告
2月	職員向け報告会

(備考) 新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

修への参加は職員の自主性に任せたものであり、参加の強制は一切しない。前年度に同研修の派遣班に選ばれた職員の再応募も可能である。

なお、同研修に応募した職員全員が視察研修に派遣される訳ではない。同金庫役員向けプレゼンテーションで評価の高い班を派遣している。

1チーム4人程度の班編成を行った後、5～8月までの4か月間で具体的な視察テーマ、視察を希望する地域・信用金庫などを検討する。各班は、月1回の土曜研修での議論に加え、休日や業務終了後にも自発的に集まり検討を重ねている。

各班は、8月に事務局を対象とするプレ発表会を開催し、進捗状況を共有する。事務局からのアドバイスを踏まえた企画案のブラッシュアップを行い、9月の常務会でプレゼンテーションに臨む。理事長以下の役員が各班のプレゼンテーション内容を採点し、高評価の班から当該年度の視察班に

選抜する。なお、2017年度・2018年度とも評価の高かった上位2班を選抜した。

選抜された班は視察先へのアポイント取りなどを行い、11～12月に実際の視察を実施する。視察期間は平日の3日間である。

班のメンバーは視察終了後に報告書を取りまとめ、翌年1月の常務会で視察研修の報告を行う。さらに2月には職員向け報告会などを開催する。

同金庫は、視察研修で得た報告や問題提起などを踏まえ、次年度の事業計画に関連する施策を反映させるようにしている。

## ② 視察内容

同研修の最も中心的なカリキュラムである他地域への派遣の概要は**図表4**のとおりである。

視察は、3日間（2泊3日）で、期間中に信用金庫2金庫、異業種1先、観光名所1か所の合計4先を訪問する。職員の興味・関心を広げることも目的としているので、視察先の観光名所への訪問も義務付けてい

る。視察先へのアポイント取り、スケジュール調整などは班の職員が手分けして実施する。

1人あたりの予算は7万円で、交通費や宿泊費など期間中の全費用を枠内で賄う必要がある。同金庫では、見聞を広げるため職員には予算を有効活用し、視察先で名物料理などを楽しむよう指示している。

## ③ 班編成

同研修に参加する職員は、代理職以下からの立候補であり、営業成績や資格取得状況などの制約は設けていない。受講を申し出た職員数にもよるが、4人程度のチームに班編成する。2018年度は18人の職員が参加し、5班を編成している。

具体的な班編成は職員の自主性に任せる。同金庫は班編成も同研修の一環と位置付けており、最初に役職の高い職員からリーダーを決めるだけである。リーダーは、イ) 同じ部店の職員を同じ班にしない、ロ) 男女混合の班編成とするなどの条件のなかで、メンバーを決めていく。

**図表4 視察内容**

期 間	3日間（2泊3日）
参 加 者	参加を希望する代理以下の職員で選抜された班
視 察 先	国内の信用金庫2金庫、異業種1先、観光名所1か所の合計4先
予 算	1人7万円（宿泊、交通費など期間中すべての費用）
基本条件	・ 研鑽テーマやスケジュールは参加者が検討する。 ・ 移動は公共交通機関を利用する。 ・ 支出は予算内とする。

（備考）新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (3) 2018年度の視察派遣

2018年度は18人の職員が同研修に参加し、5班が編成された。常務会でのプレゼンテーションの結果、2班7人の派遣を決定している。

スケジュール調整などの結果、A班の4人は12月に岡山県（**図表5、7**）を、B班の3人は11月に福井県（**図表6、8**）をそれぞれ視察した。なお、2018年度については信金中

図表5 訪問先 A 班（岡山県）

12月5日（1日目）	児島ジーンズストリート、 倉敷美観地区
12月6日（2日目）	吉備信用金庫
12月7日（3日目）	児島商工会議所、 高田織物株式会社

（備考）図表5・6とも新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 訪問先 B 班（福井県）

11月19日（1日目）	小浜信用金庫
11月20日（2日目）	福井信用金庫、永平寺
11月21日（3日目）	武生特殊鋼材株式会社

図表7 取組み（A 班）



（備考）図表7・8とも新宮信用金庫提供

図表8 取組み（B 班）



図表9 アポイント調整などで特に注意した点（A 班より）

- ・アポイント段階で、質問事項における担当部署・現場で働いている方々とお会いしたいという事を明確に伝える。
- ・訪問スケジュールに余裕を持った行程表を作成する事が重要である。
- ・選定した金庫等と関連性の深い企業を選定する。
- ・訪問先での時間確保を最重要視するため、訪問場所（地区）を集約化する。

（備考）新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中央金庫の職員もオブザーバーとして1人ずつ同行した。

派遣先で得た知見などは、常務会・職員向け報告会で還元され、2019年度の事業計画などに反映されている。

参考までに同研修に参加した職員が視察先の選定などで注意した点は以下のとおりである（図表9）。

## 4. 導入効果等

### （1）評価

同研修に参加した職員は、自身の成長を感じ、また地元・自金庫の抱える諸課題を再認識することができた。同金庫は同研修を通じ職員のチームワーク強化にも寄与すると評価している。これは視察班に選抜された職員だけでなく、選抜に漏れた職員についても同様である。

職員数の限られる同金庫が持続的経営を実現するためには、全ての職員がモチベーション高く活躍する必要がある。若手職員のモチベーション向上、自己啓発意識の高揚などにつながったとみている。また、職員が還元する他地域の情報や他信用金庫の取組みは同金庫の業務運営において貴重なヒントとなって

図表10 参加職員のコメント（B班より）

- 当金庫、女子部の今後の取組みについて
  - 発言、提案できる機会を前向きにとらえ、当金庫、当地方の女性が働きやすい環境を目指す。
  - 「新宮信金ファン」を増やすための活動、業務スキル調査資料を参考にした「営業力強化・スキルアップ」、多種多様な人材の「ロールモデルの作成」に取り組む。
- 自ら課題を見つけて積極的、主体的に学ぶ姿勢を身につける。
  - もっとお客様や職員と寄り添っていくために、自分ができること一つひとつチャレンジしていく。
  - 資格試験（FP、銀行業務検定）、いろいろな方とコミュニケーションをとり、自己研鑽に努める。
- 一から予算・日程・アポイントを取る等、とても苦労したがとても良い経験となった。
- パワーポイントでの発表が大学時代以来のことでスキルの低さを痛感した。
  - 経験不足であったが、試行錯誤をしながら発表資料を作成できたことはとても勉強になった。
- 外の世界を見せて頂く機会を作って頂き、ありがとうございました。
  - 改めて当金庫の良いところに気づくことができました。
- 戦う地域は狭くとも考えは広く持たないといけないと感じた。
  - 今自分達が行っている取組みが全てではない。
- 仕事効率を上げ自己啓発の時間を作ることもできると感じた。
  - 2泊3日の研修旅行、3日分の仕事は段取り次第で取り返すことができる。
- 外に出ることで自身の身なりやマナー等を顧みる良い機会となる。
  - 地元の方が相手といえど、接客業でありサービス業、最低限の身だしなみやマナーは必須である。

（備考）新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いる。

実際に視察派遣に選抜された職員のコメントは上記のとおりである（図表10）。

## （2）今後の検討課題

同金庫は、今後の検討課題として視察先の距離的な制約をあげる。同金庫の立地する新宮市は、名古屋・大阪まで鉄道で3時間以上を要する。そのため2泊3日の日程かつ4先の視察となると、訪問可能な地域は中部圏から中国地方に限定されてしまう。そこで今後は、より自由な視察案を企画できるよう、3泊4日の行程や視察先数の絞込みについても柔軟に検討していく方向である。

また視察後のフォローアップの強化も不可欠だと考える。参加職員は視察結果を庫内に

還元するだけでなく、その後の施策実施に何らかの形で関わる仕組み作りなどを検討していく。

## おわりに

本稿の作成にあたっては、同金庫のチャレンジ研修に実際に参加した職員にもヒアリングした。参加した職員は、『日常業務では味わえない新しい事を経験してみたい』『地元以外の地域・信用金庫を仕事目線で訪問してみたい』などの理由で参加したとのことである。おそらく多くの用金庫の若手職員も同様の考えを持っているのではないだろうか。手間はかかるものの、比較的低予算で実施可能な施策として検討の余地はあろう。

# 「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文

信金中央金庫

地域・中小企業研究所

ここに掲載した査読付論文は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、大学に籍を置く学者・大学院生を対象として平成15年11月より募集している「信金中金月報掲載論文」に応募のあった論文で、編集委員会が委嘱した審査員による審査を経て、編集委員会が一定のレベルに達しているものと認め信金中金月報への掲載を決定したものである。

当論文募集の対象分野は、信金中央金庫 地域・中小企業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・経済分野としており、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もってわ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る。

また、当論文募集は、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り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、を特徴点としている。

## 【査読付論文に係る留意点】

- ・ 審査員による審査および編集委員会における掲載可否の決定は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所および応募論文の関係者等が関与しない形で、独立性、客観性、公平性を確保し厳正に行われている。
- ・ 応募のあった時点から当月報掲載までには一定の時間の経過がある。
- ・ 掲載した論文の文責は執筆者にある。

## (参考) 「信金中金月報掲載論文」募集要項 (一部抜粋)

テーマ	募集する論文の分野は、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、具体的には、当該分野における理論的、実証的、実務的、法制的、歴史的の研究の論文とします。
応募資格	原則として、大学に籍を置く学者・大学院生とします。 なお、応募資格を有する方による共同執筆も可とします。
応募論文の扱い	編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会において「信金中金月報」への掲載可否を決定します(審査員の氏名、審査内容に関するお問い合わせには応じません)。また、掲載可とされた論文(以下「掲載論文」という。)は、当研究所ホームページにも掲示します。 なお、掲載論文の著作権は当研究所に帰属します。
編集委員会	編集委員会は次の委員で構成します。(敬称略、順不同) 委員長 小川 英治 一橋大学大学院 経営管理研究科教授 副委員長 藤野 次雄 横浜市立大学名誉教授 委員 勝 悦子 明治大学 政治経済学部教授 委員 齋藤 一郎 小樽商科大学大学院 商学研究科教授 委員 家森 信善 神戸大学 経済経営研究所教授
募集方法等	締め切りを定めない随時募集

・ 詳しくは、当研究所ホームページ (<https://www.sebri.jp/>) に掲載されている募集要項等を参照

# 地域金融機関による経営者教育が企業経営に与える影響の検証

## —金沢信用金庫による取り組み事例—\*

桃山学院大学経済学部准教授

北野 友士

(キーワード) 地域金融機関、経営者教育、中小企業、地域経済、雇用の質の向上

(要 旨)

近年、わが国における中小企業支援策は非常に充実しているといえるが、施策情報の受け手側である中小企業の経営者側に、有益な情報を収集して活用する能力などが不足しているおそれがある。経営者やその予備軍に対して、経営スキルを磨くための経営者教育プログラムを受講する機会を提供することは、中小企業における業績の改善や経営革新、ひいては地域経済の活性化などの効果をもたらさう。そこで本稿では、金沢信用金庫が開講している『きんしん経営塾』を取り上げ、地域金融機関による経営者教育の効果を検証した。分析の結果、『きんしん経営塾』の受講は、「販路の開拓」という業務プロセス、「多様な人材の確保」や「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」などの人事面、「中期経営計画の策定」や「新規事業の立ち上げ」などの中長期的な取り組み、において有意にプラスの影響を与えていることがわかった。これらの結果には経営者自身の意欲も影響していると推察されるが、地域金融機関が経営者教育プログラムに取り組むことは、地域経済における中小企業の経営改善や成長促進、雇用の質の向上に貢献しうる可能性が示唆される。

---

\*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「地方創生に向けて地域金融に期待される役割—地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して—」の成果である北野(2017)を加筆・修正したものである。本稿の調査に当たっては、営業推進部を中心とした金沢信用金庫の協力を得た。また、本稿の原案に対して、プロジェクトリーダーである家森信善教授(神戸大学)や、同プロジェクト研究委員の諸先生方、ならびに経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の出席者から多くの有益なコメントをいただいた。さらに『信金中金月報』の匿名のレフェリーからは、本稿に対して的確な指摘や助言をいただき、分析内容が飛躍的に改善した。ここに記して感謝の意を表したい。なお本稿に誤りがあれば、それは筆者の責任である。

## I. はじめに

近年、わが国における中小企業支援策は非常に充実している。平成30年度の『中小企業白書』を確認してみると、経営力強化・生産性向上、事業承継・再編・統合、インバウンドの拡大、安定した事業環境の整備、災害からの復旧などさまざまな中小企業施策が講じられようとしている。しかしながら、安田(2014)は2000年代に行われたきめ細かな支援策が、総じて中小企業に認知されていない問題を指摘している。安田(2014)は施策の浸透度の低さの原因として、施策を理解する時間がないことの影響が大きいことを指摘し、施策情報を入手しやすくすること、情報提供のルートとして金融機関が中核となることを提言している。ただし、安田(2014)でも指摘しているように、施策情報の受け手側が本来有効な施策に対してメリットを感じていないという可能性もある。

上記のような有益な情報を収集して活用する能力も含めて、経営者が企業経営を行うのに必要な能力を備えていることについては、本来であれば自明のことのように思える。しかしながら、そもそも経営コンサルタントという職業が成り立っていることから分かります。社内外でさまざまな訓練を受けた大企業の経営者であっても、必要に応じてアドバイスを求めている。斬新なアイデアを活かした起業家や、事業承継により親の会社を引き継いだ二代目、などより多様な背景を持つ中小企業経営者には十分に経営者としての訓練

を受ける機会がなかった可能性がある。家森・北野(2017)の調査からも、現在の中小企業の経営者が必ずしも経営者となる準備をしていなかったことが読み取れる。そうした創業(希望)者などの経営者やその予備軍に対して、経営者としての教育を受ける機会を提供することは、中小企業における業績の改善や経営革新を促進し、ひいては地域経済の活性化にも資するものである。

そこで本稿では、金沢信用金庫が開講している『きんしん経営塾』の事例を分析し、地域金融機関による経営者教育が中小企業の経営に与える影響について検証する。またその検証を通じて、地域金融機関等が経営者教育に取り組む意義を明らかにし、中小企業経営者による経営スキルの向上やその意欲の喚起を促す重要性も示したい。まず第2節では経営者教育の効果に関する先行研究を考察し、本稿の分析枠組みを提示する。第3節では経営者教育の取り組み事例として、金沢信用金庫による『きんしん経営塾』の概要を紹介する。そのうえで第4節では経営者教育の効果を検証するために行ったアンケート調査の結果を概観する。さらに第5節ではカイ2乗検定を用いて、『きんしん経営塾』の受講企業と、それ以外の企業との比較・検証を行う。最後に第6節では本稿の結論と政策的な含意をまとめるとともに、今後の課題について述べる。

## Ⅱ. 経営者教育と企業行動および企業業績

本節では先行研究に基づき経営者教育と企業業績との関係性を考察したうえで、本稿における分析枠組みを提示する。

### 1. 先行研究

経営者教育と密接な関係にある起業家教育は先進国において、非常に関心を集めている研究テーマであり、さまざまな研究がなされている。しかしながら、Brown and Hanlon (2016) は従来の起業家教育に関する研究が系統だった有効なプログラムを欠いていると批判した上で、カナダにおいて行動観察尺度法 (Behavioral Observation Scales, BOS) に基づいて起業家のパフォーマンスを検証している。Brown and Hanlon (2016) は、起業家が選択した事業と、起業家のバックグラウンドなどを構成する行動との関係を観察し、起業家のバックグラウンドが雇用や売上などに有意に影響していることを指摘した。

またSaraiva and Gabriel (2016) はEU諸国における検証から、起業家教育が若い世代の起業願望に影響を与えている、としている。Rauch and Hulsink (2015) もオランダにおける起業家教育プログラムの効果を実証している。一方でKyrö (2015) は起業家教育が人間の思考を変化させ、行動志向をもたらすなど、これまでの教育のパラダイムを刷新する教授法が求められることを指摘している。さらにFayolle and Gailly (2015) はフランスでの起

業家教育プログラムの効果を検証し、受講前に何らかの形で起業に触れていた受講者には、効果がマイナスか全くないかであったという。

いずれにせよ、起業家教育に関する研究の主な関心は、起業家の育成に効果があるのか、また効果があるとすれば、それはどのようなプログラムか、という点にある。

これらに対し、経営者教育の効果を検証した先行研究もいくつか存在する。Bruhn and Zia (2011) は先行研究に基づいて従来の起業家精神と企業の成長との関係に焦点を当てた研究だけではなく、近年は経営資本 (Managerial capital) あるいはビジネススキルがもう一つの企業の成長の原動力として注目されていることを紹介している。Bruhn and Zia (2011) はボスニア・ヘルツェゴヴィナにおいてマイクロクレジットのサービスを提供している財団からの借入のある顧客445名 (18~35歳) をランダムに選定し、3分の2を経営・金融教育プログラムに招待する処置群とし、残り3分の1を対照群として調査を行った。処置群はさらに最初の5単元のみを受講する者と、追加的に金融危機に関する問題を扱う単元も受講する者へと分けられた。Bruhn and Zia (2011) は事前に金融や経営の知識などを計測したうえで、約6か月間の経営者教育プログラムを実施し、その約5か月後から電話での事後調査を行った。なお処置群のうち実質的にプログラムに参加したのは39%にとどまったという。調査の結果、経営の知識等の不足が倒産確率や開業率に影響を与えないとは言えないが、経営者教育プログラムが経営実務や

投資、貸出条件に有意な影響を与えたと結論付けている。さらに、教育プログラム実施前に金融リテラシーの高かった創業者は、業績や売上をより改善したという。

Drexler *et. al.* (2014) はドミニカ共和国で個人事業主に対して、標準的な会計教育プログラムと、金融上の意思決定に関する経験則 (rules of thumb) を教育するプログラムとを対象を分けて実行し、何も処置を施さない対照群との比較を試みた。なお金融上の意思決定に関する経験則とは、企業の口座と個人の口座を分ける必要性に焦点を当てたものである。口座を分けることに期待される教育効果は、事業そのものの持続可能性や収益性を監視できるようにすることと、事業にかかる運転資本を食いつぶさないようにすることの2つである。分析の結果、金融上の意思決定に関する経験則のプログラムを受けた処置群は、対照群と比較して、事業と個人の口座の分別、事業費用の蓄え、財務報告書の質、収益など検証したほとんどの項目で統計的に有意な改善が認められたという。これに対して、標準的な会計教育プログラムを受けた処置群は、対照群と比較して、統計的に有意な改善が認められたのは事業費用の蓄えのみであった。Drexler *et. al.* (2014) はこれらの結果から、金融リテラシー教育を含む経営者教育プログラムの有用性を導き出している。

Adomako and Danso (2014) はガーナのベンチャー企業を対象に、内部資源論 (Resource-

Based Views, RBV) の観点から金融リテラシー、資金の利用可能性、および資源の流動性と企業業績との関係について検証した。ここで Adomako and Danso (2014) は月次決算書を作成しているか、月次決算書を検証しているか、などの質問を通じて金融リテラシーを評価している。また資金の利用可能性については、自社の成長に必要な資金の利用可能性に関する満足度を質問することで評価している。さらに資源の流動性については、主要な経営資源が幅広い事業活動に活用されているか、主要な経営資源に代替的な利用可能性があるか、などの質問によって評価している。そして、これらの要素を説明変数、ROEやROAに基づいて評価した企業業績を被説明変数として回帰分析を行い、金融リテラシーが企業業績と有意に正の関係であることを結論付けた。加えて特に資金の利用可能性や資源の流動性が高い場合において、金融リテラシーが企業業績を向上させることを見出した。

その他にもインドのマイクロファイナンス利用者への調査に基づいて金融リテラシー教育プログラムが女性のエンパワーメントに寄与したと指摘する Biji (2012) がある。また Brooks *et. al.* (2015) はケニアのスラムで若い女性創業者向けに、ビジネストレーニング、もしくは地元の創業成功者の紹介 (メンターシップ) を実施した結果、何も受講しなかった層と比べて、メンターシップ受講者で利益が25%増加したという<sup>(注1)</sup>。そして Ekanem

---

(注)1. なおその利益増加の主な要因は、地元経済の知識を深めた結果がもたらしたサプライヤーマネジメントによるコスト削減であったという。

(2012) は黒人や少数民族の起業家や個人が金融上の困難に陥ったときにとるべき行動を知らないか無視していると指摘し、金融リテラシーや倒産前の相談を促進する教育が必要であると結論付けている。

イタリア銀行総裁のイニャーツィオ・ヴィスコ氏はより高度な金融教育の実施が中小企業の技術革新や、経営スキル、ガバナンスに影響を与える可能性を指摘している (Visco, 2015)。近年はOECDも中小企業経営者や潜在的な起業家に対する金融教育の効果に着目している (Atkinson, 2017)。一方で、Plakalovic (2015) はスルプスカ共和国におけるインタビュー調査等に基づき、中小企業経営者が基本的な金融リテラシーも持っておらず、経営者の金融リテラシーの高さが企業の成功の必要条件となっていなかったと指摘している。そのうえで、Plakalovic (2015) は効率的な資源配分をもたらすはずの金融教育の有用性と、教育投資の効果の見えにくさに、ジレンマがあることを指摘している。

## 2. 本稿の分析枠組み

前項で確認できたことを整理すると、起業家教育に関する先行研究の主な関心は起業への関心を高めることであった。ただし、創業間もない起業家の行動について分析した Brown and Hanlon (2016) では、起業家の行動特性と企業パフォーマンスとの関連性を指摘していた。また新興国などの事例が多かったが、経営者教育プログラムを実行して効果を検証した先行研究においては、まず経営者

の金融リテラシーの向上が、企業パフォーマンスの改善に寄与するという結論が得られていた。これらの結論は中小零細企業の経営者やその予備軍に向けた金融リテラシー強化を含む経営者教育プログラムを実行することの有用性を示している。また地元の成功している経営者を知ることが地元経済を理解し、中小零細企業の経営改善に寄与する可能性が示唆されていた。これは経営者教育プログラムにメンターシップを組み込むことで、特に地方の中小零細企業に対して地域の実情に合った課題の解消につながる可能性を示唆している。一方で経営者に対する金融経済教育プログラムが有用だとしても効果が見えにくいというジレンマも指摘されていた。このことは、経営者教育への取り組み事例を取り上げ、その効果を検証することができれば、大きな意義があることを意味する。

ただし、企業経営者を経営資本としてとらえ、そのビジネススキルが企業の成長や業績に影響を与えていることを実証するのは容易ではなく、わが国における先行研究も皆無といえる。そのため本稿に先行する形で行った家森・北野 (2017) の調査では、中小企業経営者へのアンケートを通じて、中小企業の業績と経営者のバックグラウンド (金融リテラシーを含む) との関係性を考察した。家森・北野 (2017) では経営者がROEや自己資本比率を把握していることや、中期経営計画を策定していることが企業業績と関連していること、中小企業経営者の金融リテラシーと経営に関する知識等が相関していることなどを

見出した。一方で家森・北野（2017）では経営者になる準備が不足している創業者が相当の割合で存在することを指摘し、わが国の中小企業経営者に経営者として必要な知識を得る機会をさまざまな形で提供する意義を示した。

そこで本稿ではすでに経営者教育に取り組んでいる金沢信用金庫に協力を仰ぎ、経営者がビジネススキルを獲得するための経営者教育プログラムを受講した企業（受講企業）と、受講していない企業（非受講企業）とを比較し、経営者教育プログラムの受講がもたらす企業業績や企業行動への影響を検証する。そしてその検証を通じて、わが国における経営者教育プログラムの有効性や可能性を明らかにしたい。

### Ⅲ. 金沢信用金庫による『きんしん経営塾』の概要

本節では、本稿の調査対象である『きんしん経営塾』の概要を考察する。

#### 1. 『きんしん経営塾』の概要

『きんしん経営塾』は石川県金沢市に本店のある金沢信用金庫が取引先の経営者を対象として開講している経営者教育プログラムである。この経営者教育プログラムを提供しているのは、株式会社インクグロウであり、アウトソーシングの形となっている。金沢信用金庫の担当者によると、『きんしん経営塾』

の受講企業の入塾ルートとしては、大部分が金沢信用金庫職員による勧誘（声掛け）であるが、経営塾の運営母体となっている「きんしんビジネスクラブ」の会員企業宛に入塾案内（チラシ）を郵送しており、そこから入塾を希望する企業もあるという。その他のルートとしては、一度受講した企業からのリピート参加がある（第1期に社長が参加し、内容が良かったので、第2期に他の経営幹部を参加させる、など）。また受講企業は金沢信用金庫がメインバンクとなっている企業もあれば、サブとなっている企業もあるという<sup>(注2)</sup>。

金沢信用金庫として『きんしん経営塾』を開講する目的は主に、(1)きんしんのファンを作り、維持・組織していく、(2)若手経営者との接点強化と相談してもらえる関係を構築する、(3)経営に役立つような情報提供を実施する、(4)課題解決型金融を推進する仕掛けとして活用する、(5)渉外担当者のスキルアップにつながる取り組みとする、という5つである。このうち(5)の目的について補足しておく、『きんしん経営塾』には受講企業の渉外担当者も参加して、経営者と一緒に学ぶなかで、担当企業の課題を共有し、理解を深める仕組みとなっている。『きんしん経営塾』は2014年度に第1期、2015年度に第2期、2016年度に第3期が開講され、その後も毎年開講されている。『きんしん経営塾』のプログラム例は図表1のとおりである。

図表1のとおり、『きんしん経営塾』は自

(注)2. 金沢信用金庫の担当者によると、金沢信用金庫をメインバンクとしている受講企業は第1期で21社、第2期で13社であったという。

図表1 『きんしん経営塾』のプログラム例  
(第2期の構成)

回数	テーマ・内容
1	自社の存続・成長を支えるものは何か？
2	戦略目標① SWOT 分析と事業ドメインの再定義
3	企業事例発表会&交流会
4	戦略目標②中小企業の為の差別化戦略
5	手段目標 組織の活性化と人財育成
6	財務体質の改善と戦略的中期経営計画の運用

(備考) 各期の定員は30名(社)であるが、希望者がいれば定員を超えて受け入れている。  
(出所)「第2期『きんしん経営塾』総括」より。

社の存続・成長を支えるものの確認から始まり、SWOT分析、商品の差別化、人財育成、中期経営計画など、経営者として知っておくべき基本的事項を盛り込んでいる。筆者は第3期の『きんしん経営塾』において、「戦略目標②中小企業の為の差別化戦略」に相当する回にオブザーバーとして参加したが、経営学の理論などを押さえつつ、他社の成功事例などを紹介し、受講者に対してどのように自社に応用できるかを考えさせる、という内容であった。決して奇をてらった特殊なスタイ

ルではなく、良い意味で非常にオーソドックスなものであった。

『きんしん経営塾』では各回の講義後に受講者に対してアンケートを実施しており、第2期の各回の参加者の満足度は図表2のとおりである。すべての回で9割以上の受講者が「大変参考になった」もしくは「参考になった」を選んでおり、受講者の満足度の高さがわかる。

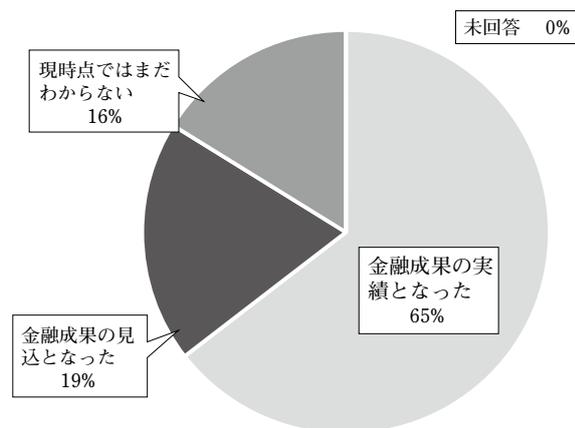
また既述のとおり、『きんしん経営塾』の特徴として、単に企業の経営者を集めて経営に必要な知識を得てもらうだけにとどまらず、金沢信用金庫側も受講者の企業を担当している渉外担当者が一緒に受講する点が挙げられる。その目的は経営者と共同での受講を通じて、地域密着型金融を推進することにある。第2期の『きんしん経営塾』が終了して2か月を経過した段階で、『きんしん経営塾』に参加した金沢信用金庫の職員に実施したアンケートの結果は図表3のとおりである。融資の実行や口座の開設につながるなど、何らかの金融成果の実績を得た職員が65%と

図表2 『きんしん経営塾』の受講者の満足度

	第1講	第2講	第4講	第5講	第6講
大変参考になった	21 (75%)	18 (64%)	10 (42%)	12 (52%)	19 (68%)
参考になった	6 (21%)	10 (36%)	13 (54%)	10 (43%)	7 (25%)
普通	1 (4%)	0	1 (4%)	1 (4%)	2 (7%)
参考にならなかった	0	0	0	0	0
未回答	0	0	0	0	0
参加人数 (出席率)	28 (93%)	28 (93%)	24 (80%)	23 (77%)	28 (93%)

(備考) 1. 上記は第2期経営塾での結果  
2. 第3講は「企業事例発表会&交流会」のため調査対象外  
(出所)「第2期『きんしん経営塾』総括」より。

図表3 職員アンケートの結果



(備考) 1. 回答者数31名  
 2. 金融成果は融資の実行や口座の開設など  
 (出所) 「第2期『きんしん経営塾』総括」より。

なっている。またその時点ではまだ実績になっていないが、金融成果が得られる見込みがあると回答した職員は19%であった。

以上から、『きんしん経営塾』は受講した経営者の満足度も高く、金沢信用金庫として金融成果にも結び付いていることがわかる。

#### IV. 経営者教育に関する調査の概要

前節で確認したとおり、『きんしん経営塾』は経営者として求められる基本的な知識や心構えを身につけられる構成となっており、受講者の満足度も高く、金沢信用金庫として金融成果も得られていた。ただし、『きんしん経営塾』はその場の満足感が得られて

終わりではなく、受講者の経営者としての資質を高めることを目的としている。『きんしん経営塾』を受講後、経営者として実際にどのように行動し、どのような成果に結びついたのかが重要である。残念ながら「『きんしん経営塾』総括」でも、『きんしん経営塾』を受講した後の経営者、ひいては企業の行動や業績に関して継続的なモニタリングは実施されていなかった。そこで本稿では『きんしん経営塾』の受講が企業行動や企業業績にどのような影響を与えたかについて、アンケート調査に基づいて検証する。

#### 1. 調査の概要

本稿におけるアンケート調査の実施概要は図表4のとおりである。『きんしん経営塾』受講の効果を検証するためには、比較対象となる企業が必要となる。しかしながら、ほとんどの受講企業が中小企業であり、企業規模や業種、業績などが同程度の企業を特定するのは困難である。また事後的に『きんしん経営塾』の成果を検証する本稿の調査手法では、比較企業を選定する過程で恣意的な選択を行ってしまう恐れがある。そこで本稿では、金沢信用金庫が行っている景気動向調査

図表4 アンケートの実施概要

実施日時	2016年11月下旬から12月上旬。
実施対象	受講企業104社（前事業年度には未受講であった第3期の40社を含む）、非受講企業（景気動向調査の対象企業）204社、合計308社。
実施方法	金沢信用金庫の担当者が企業を個別に訪問してアンケートを配布・回収。なお景気動向調査の対象企業については景気動向調査に付属する特別調査として実施。

に協力してくれている取引先を比較企業とした。景気動向調査の対象企業は今回のアンケートを実施する以前から決まっており、筆者や金沢信用金庫の担当者によるセレクションバイアスが入る余地は一切なかった<sup>(注3)</sup>。また景気動向調査の協力企業は景気を判断するうえで業種や業界が偏らないように選ばれており、当地における企業の業績や経営努力のベンチマークとして最適な企業群と考えられる。さらにアンケート用紙の配布・回収にあたっては、受講企業も非受講企業に対する景気動向調査と同様に、金沢信用金庫の渉外担当者が各企業を訪問する形で行い、回答状況が調査結果に与える影響も極力排除した。なお景気動向調査に協力している企業は224社であるが、このうち20社が『きんしん経営塾』を受講しており、比較対象となる非受講企業は204社である。

調査に当たっては、当地が2015年3月14日の北陸新幹線開業の影響で非常に業況の良い地域だったこともあり、新幹線開業効果を得るために前事業年度にどのようなことに取り組んだか、という形で質問している。そのた

め、第3期(2016年度)の『きんしん経営塾』の受講企業は前事業年度においては未受講であったが、本稿においては経営塾を受講しようという経営者の意欲を示す対象として分析する。したがって第1期もしくは第2期を受講した64社を受講済企業、第3期のみを受講した40社を受講前企業とし、合計104社を受講企業として分析対象とする。調査内容については、まず資本金や常用従業員数、主要な事業などの回答企業の属性に関する質問を行い、**図表5**に掲げる売上の増加率、営業利益の増加率、従業員の増加率などの定量的な質問を行った。**図表5**の質問項目により、『きんしん経営塾』が業績等の数字で把握できるような効果があったかを確認する。

また定量的な質問に加えて、**図表6**に掲げる企業行動に関する定性的な質問も行った。定性的な質問を行うのは、非受講企業と比較して受講企業の経営努力がどの程度のものかを検証するためである。定性的な質問の設定にあたっては、**図表1**でみた『きんしん経営塾』のプログラムの内容から期待される経営努力を質問している。まず『きんしん経営

**図表5 定量的な業績等に関する質問**

売上の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
営業利益の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
従業員の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない

(注)3. 金沢信用金庫の担当者によると、景気動向調査の対象先については、調査開始当初から業種に偏りがないように選定しており、倒産やその他やむを得ない事情にて調査が継続できなくなった場合には、原則として、同一店舗の同一業種から再選定し、入替を行っているとのことである。また調査の対象先についても、金沢信用金庫がメインバンクとなっている取引先も、サブとなっている取引先も混在している、とのことである。

塾』はSWOT分析や商品の差別化を内容に含んでおり、マーケティングや業務プロセスを見直す効果が期待される。また財務体質の改善も内容に含まれており、一定の財務の変化を促す効果も期待される。さらに組織の活性化と人材育成の内容もあり、人事面や組織の見直しの効果も期待される。最後に戦略的中期経営計画の運用が最終的なプログラムとなっており、中長期的な視野から企業経営に取り組む姿勢の強化が期待される。なお実際に調査で使用したアンケート用紙については、本稿末尾の添付資料を参照されたい。

図表6 アンケートの実施概要

マーケティング ・ 業務プロセス面	仕入れ先を変更した
	仕入れ先を増やした
	販路もしくは新規顧客を増やした
	コストの削減を図った
	商品・サービスの差別化を図った
財務面	金融機関からの借入れ条件が良くなった
	メインバンクを変更した
	借入を増やした
	増資を行った
人事面	多様な人材を雇うようになった
	人事評価制度を見直した
	人材育成に力を入れた
	従業員の賃金・給与・時給を増やした
	組織風土が改善した
中長期の取り組み	新規の設備投資を行った
	新規事業を立ち上げた
	中期経営計画を策定もしくは改訂した
	事業承継を考えるようになった（実際に社長が交代した場合を含む）

(備考) 各項目について「1 あてはまらない」、「2 ややあてはまらない」、「3 どちらともいえない」、「4 ややあてはまる」、「5 あてはまる」という5段階で評価してもらった。

## 2. 回答企業の特徴

回答企業の特徴は図表7のとおりである。まず資本金について全体のサンプルは「1000万円超～5000万円以下」が38.5%で最も多く、次いで「500万円超～1000万円以下」の27.6%が続いており、この2つの回答だけで7割近くを占めている。また個人企業などの「その他」を含めると、資本金1000万円以下の企業の合計が53.2%を占めている。

次に受講済企業と受講前企業、非受講企業の資本金についてみていく。受講済企業は「500万円超～1000万円以下」の35.9%が最も多いのに対し、非受講企業は「1000万円超～5000万円以下」が39.1%で最も多く、また受講前企業も「1000万円超～5000万円以下」が42.5%で最も多い。資本金からみた規模では非受講企業にやや大きい企業が多いが、受講済企業や受講前企業との大きな傾向の違いは見られない。

常用従業員数についても確認してみると、全体のサンプルでは「6-10人」の22.8%が最も多くなっており、「2-5人」の22.1%が続く、おおむね従業員数が増えるごとに回答割合が減少していく傾向にある。この傾向は「2-5人」と「6-10人」で50%近くを占める非受講企業の傾向が影響しているものである。これに対し、受講済企業では「21-50人」の29.7%が最も多く、「2-5人」の21.9%、「6-10人」および「11-20人」の15.6%が続く、100人を超えるような企業はほとんどない。また受講前企業は「6-10人」が32.5%で最も多く、次いで「21-50人」が

図表7 回答企業の特徴

		100万円以下	100万円超～ 300万円以下	300万円超～ 500万円以下	500万円超～ 1000万円以下	1000万円超～ 5000万円以下	5000万円超～ 1億円以下	1億円超	その他	合計	
資本金	非受講	N	4	16	16	50	77	16	6	12	197
		%	2.0%	8.1%	8.1%	25.4%	39.1%	8.1%	3.0%	6.1%	100.0%
	受講済	N	2	7	6	23	22	2	0	2	64
		%	3.1%	10.9%	9.4%	35.9%	34.4%	3.1%	0.0%	3.1%	100.0%
受講前	N	2	3	3	10	17	0	1	4	40	
	%	5.0%	7.5%	7.5%	25.0%	42.5%	0.0%	2.5%	10.0%	100.0%	
合計		N	8	26	25	83	116	18	7	18	301
		%	2.7%	8.6%	8.3%	27.6%	38.5%	6.0%	2.3%	6.0%	100.0%

		1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	101-300人	301人以上	合計	
常用従業員数	非受講	N	8	52	47	28	25	24	13	6	203
		%	3.9%	25.6%	23.2%	13.8%	12.3%	11.8%	6.4%	3.0%	100.0%
	受講済	N	2	14	10	10	19	6	1	2	64
		%	3.1%	21.9%	15.6%	15.6%	29.7%	9.4%	1.6%	3.1%	100.0%
受講前	N	1	2	13	9	12	1	1	1	40	
	%	2.5%	5.0%	32.5%	22.5%	30.0%	2.5%	2.5%	2.5%	100.0%	
合計		N	11	68	70	47	56	31	15	9	307
		%	3.6%	22.1%	22.8%	15.3%	18.2%	10.1%	4.9%	2.9%	100.0%

		製造業	建設業	卸売業	小売業	宿泊業・飲食 サービス業	理容・美容業	その他の サービス業	その他	合計	
主要な事業	非受講	N	50	29	18	37	13	3	31	17	198
		%	25.3%	14.6%	9.1%	18.7%	6.6%	1.5%	15.7%	8.6%	100.0%
	受講済	N	22	13	4	3	0	2	13	6	63
		%	34.9%	20.6%	6.3%	4.8%	0.0%	3.2%	20.6%	9.5%	100.0%
受講前	N	10	6	5	5	3	0	9	1	39	
	%	25.6%	15.4%	12.8%	12.8%	7.7%	0.0%	23.1%	2.6%	100.0%	
合計		N	82	48	27	45	16	5	53	24	300
		%	27.3%	16.0%	9.0%	15.0%	5.3%	1.7%	17.7%	8.0%	100.0%

30%で多くなっており、50人を超えるような企業はほとんどない。いずれにせよ、受講済企業や受講前企業は非受講企業と比較すると、100人を超えるような企業は少ないが、また50人以下の一定規模の企業が多いなど、分布に偏りがみられる。ただし、常用従業員数が「1人」という企業はほとんどない。

最後に主要な事業についてもみていくと、全体のサンプルでは、「製造業」の27.3%が最も多く、次いで「その他のサービス業」の17.7%となり、「建設業」の16.0%、「小売業」の15.0%と続いている。非受講企業については既述のとおり、もともと景気動向調査の協力企業であるため全ての産業を網羅する

形で分布している。これに対し、受講済企業は「製造業」の34.9%や「建設業」および「その他のサービス業」の20.6%が大きな割合を占める一方で、「宿泊業・飲食サービス業」が0%であり、かなり極端な分布をしている。また受講前企業は「製造業」の25.6%が最も多く、次いで「その他のサービス業」の23.1%となっているが、受講済企業と比べると各業種に散らばっている。

以上のような回答状況を踏まえたうえで、受講済企業および受講前企業の特徴をまとめておきたい。非受講企業と比較して受講済企業や受講前企業は資本金でみた場合はやや小規模であったが、常用従業員数でみた場合は

一定規模を確保していた。また主要な事業については、受講済企業も受講前企業も非受講企業と比較すると、やや偏りがみられた。そのため、次節以降での受講の影響に関する分析内容については、企業規模や業種の偏りに留意する必要があるのかもしれない。ただし、サンプルに大きな差異がみられるわけではなく、質問内容も企業規模や業種に大きく左右されるものではないと思われる。実際、先行研究でも経営者教育の影響に関する業種別の分析などは行われていない。回答企業の特徴の若干の違いには留意しつつ、次節では図表5や図表6の回答状況について分析する。

## V. 経営者教育の効果の検証

本節では前傾の図表5および図表6の質問に対する回答状況に基づいて、経営者教育の効果を検証する。まず受講済企業と非受講企業の回答状況の違いについて、カイ2乗検定を用いて分析する。そして受講前企業と非受

講企業との比較も試みる。これらの分析を通じて、『きんしん経営塾』の効果を検証する。

### 1. 受講済企業と非受講企業との比較

ここでは受講済企業と非受講企業との比較を行う。まず業績について、図表8に基づいて確認する。まず「売上の増加率」については回答割合が受講済企業も非受講企業もほとんど違いがなく、有意な差が認められなかった。一方で「営業利益の増加率」については、受講済企業の方が「減少」の割合が少し高いなど、むしろ非受講企業の方が増加の傾向を見せている。しかしながら、回答割合に顕著な差はみられず、有意な差も認められなかった。最後に「従業員の増加率」についてみていくと、今度は逆に受講済企業の方がやや増加の傾向が強いものの、やはり有意な差は認められなかった。以上の結果から今回の調査においては、『きんしん経営塾』の受講が売上や、営業利益、従業員の増加など定量

図表8 定量的な業績等に関する受講済企業と非受講企業の比較

		0~5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20%以上	減少	わからない	合計	分析結果				
売上の増加率	非受講	N	52	34	15	9	9	72	6	197		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.40%	17.30%	7.60%	4.60%	4.60%	36.50%	3.00%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	1.701	6	0.945
	受講済	N	16	11	4	3	2	23	4	63	尤度比	1.575	6	0.954
		%	25.40%	17.50%	6.30%	4.80%	3.20%	36.50%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	0.148	1	0.701
	合計	N	68	45	19	12	11	95	10	260	有効なケースの数	260		
		%	26.20%	17.30%	7.30%	4.60%	4.20%	36.50%	3.80%	100.00%				
営業利益の増加率	非受講	N	57	23	8	4	22	73	11	198		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	28.80%	11.60%	4.00%	2.00%	11.10%	36.90%	5.60%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	5.923	6	0.432
	受講済	N	16	6	1	3	4	25	7	62	尤度比	5.766	6	0.45
		%	25.80%	9.70%	1.60%	4.80%	6.50%	40.30%	11.30%	100.00%	線型と線型による連関	1.082	1	0.298
	合計	N	73	29	9	7	26	98	18	260	有効なケースの数	260		
		%	28.10%	11.20%	3.50%	2.70%	10.00%	37.70%	6.90%	100.00%				
従業員の増加率	非受講	N	127	13	3	1	1	34	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	63.50%	6.50%	1.50%	0.50%	0.50%	17.00%	10.50%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	7.962	6	0.241
	受講済	N	44	5	2	0	2	8	2	63	尤度比	8.264	6	0.219
		%	69.80%	7.90%	3.20%	0.00%	3.20%	12.70%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	2.39	1	0.122
	合計	N	171	18	5	1	3	42	23	263	有効なケースの数	263		
		%	65.00%	6.80%	1.90%	0.40%	1.10%	16.00%	8.70%	100.00%				

図表9 マーケティング・業務プロセス面での受講済企業と非受講企業の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
仕入れ先の変更	非受講	N	137	10	29	18	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.80%	5.00%	14.60%	9.00%	2.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	5.046	4	0.283
	受講済	N	35	3	12	11	2	63	尤度比	4.764	4	0.312
		%	55.60%	4.80%	19.00%	17.50%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	4.378	1	0.036
合計	N	172	13	41	29	7	262	有効なケースの数	262			
	%	65.60%	5.00%	15.60%	11.10%	2.70%	100.00%					
仕入先の増加	非受講	N	123	10	24	37	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	61.80%	5.00%	12.10%	18.60%	2.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.928	4	0.416
	受講済	N	33	4	11	12	4	64	尤度比	3.649	4	0.456
		%	51.60%	6.30%	17.20%	18.80%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	1.962	1	0.161
合計	N	156	14	35	49	9	263	有効なケースの数	263			
	%	59.30%	5.30%	13.30%	18.60%	3.40%	100.00%					
販路の開拓**	非受講	N	66	23	37	61	15	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.70%	11.40%	18.30%	30.20%	7.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	15.389	4	0.004
	受講済	N	8	3	19	26	8	64	尤度比	16.667	4	0.002
		%	12.50%	4.70%	29.70%	40.60%	12.50%	100.00%	線型と線型による連関	11.905	1	0.001
合計	N	74	26	56	87	23	266	有効なケースの数	266			
	%	27.80%	9.80%	21.10%	32.70%	8.60%	100.00%					
コストの削減	非受講	N	53	12	45	69	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.50%	6.00%	22.50%	34.50%	10.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	6.226	4	0.183
	受講済	N	8	3	17	29	6	63	尤度比	6.691	4	0.153
		%	12.70%	4.80%	27.00%	46.00%	9.50%	100.00%	線型と線型による連関	3.992	1	0.046
合計	N	61	15	62	98	27	263	有効なケースの数	263			
	%	23.20%	5.70%	23.60%	37.30%	10.30%	100.00%					
商品サービスの差別化	非受講	N	64	14	73	39	9	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.20%	7.00%	36.70%	19.60%	4.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	4.225	4	0.376
	受講済	N	12	6	26	15	4	63	尤度比	4.446	4	0.349
		%	19.00%	9.50%	41.30%	23.80%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	3.136	1	0.077
合計	N	76	20	99	54	13	262	有効なケースの数	262			
	%	29.00%	7.60%	37.80%	20.60%	5.00%	100.00%					

(注) \*\*:p<0.01, \*:p<0.05, † :p< 0.1 (以下、同じ)

的に把握可能な成果につながっているとの結果は得られなかった。

それでは外部からはわかりにくい定性的な経営努力についてはどうであろうか。まずマーケティング・業務プロセス面に対する受講の影響について、図表9で確認したい。「仕入れ先の変更」、「仕入先の増加」、「販路の開拓」、「コストの削減」、「商品サービスの差別化」という全ての項目で、受講済企業の方が「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計したポジティブな回答の割合が高い。その中でも、統計的に有意な差が認められたのは、「販路の開拓」(1%水準)であった。

次に財務面での経営努力に関する受講の影響について、図表10で確認したい。図表10のとおり、「借入条件の改善」や「メインバンクの変更」、「借入の増加」という3つの項目において、受講済企業の方がポジティブな回答の割合が高くなっている。しかしながら、統計的に有意な差が認められた項目はなく、『きんしん経営塾』の受講が財務面に影響を与えているとの結果は得られなかった。

続いて人事面での経営努力に関する受講の影響について、図表11で検証したい。図表11のとおり、「多様な人材の確保」、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業

図表10 財務面での経営努力に関する受講済企業と非受講企業の比較業の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
借入条件の改善	非受講	N	70	5	78	30	19	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	34.70%	2.50%	38.60%	14.90%	9.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.167	4	0.53
	受講済	N	16	1	24	14	7	62	尤度比	3.12	4	0.538
		%	25.80%	1.60%	38.70%	22.60%	11.30%	100.00%	線型と線型による連関	2.385	1	0.123
合計	N	86	6	102	44	26	264	有効なケースの数	264			
	%	32.60%	2.30%	38.60%	16.70%	9.80%	100.00%					
メインバンクの変更	非受講	N	185	1	15	—	1	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	91.60%	0.50%	7.40%	—	0.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.838	3	0.28
	受講済	N	59	0	3	—	2	64	尤度比	3.567	3	0.312
		%	92.20%	0.00%	4.70%	—	3.10%	100.00%	線型と線型による連関	0.238	1	0.626
合計	N	244	1	18	—	3	266	有効なケースの数	266			
	%	91.70%	0.40%	6.80%	—	1.10%	100.00%					
借入の増加	非受講	N	125	8	21	23	24	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	62.20%	4.00%	10.40%	11.40%	11.90%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.819	4	0.431
	受講済	N	38	0	8	7	11	64	尤度比	5.631	4	0.228
		%	59.40%	0.00%	12.50%	10.90%	17.20%	100.00%	線型と線型による連関	0.79	1	0.374
合計	N	163	8	29	30	35	265	有効なケースの数	265			
	%	61.50%	3.00%	10.90%	11.30%	13.20%	100.00%					
増資	非受講	N	191	0	7	2	2	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	94.60%	0.00%	3.50%	1.00%	1.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.951	4	0.413
	受講済	N	60	1	2	0	1	64	尤度比	4.101	4	0.392
		%	93.80%	1.60%	3.10%	0.00%	1.60%	100.00%	線型と線型による連関	0.001	1	0.982
合計	N	251	1	9	2	3	266	有効なケースの数	266			
	%	94.40%	0.40%	3.40%	0.80%	1.10%	100.00%					

員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」という全ての項目において、受講済企業の方がポジティブな回答の割合が高くなっている。加えて、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、および「組織風土の改善」については1%水準で、「多様な人材の確保」については5%水準で統計的に有意な差が認められた。

最後に中長期の取り組みに関する受講の影響について、図表12で検証したい。図表12のとおり、「新規事業の立ち上げ」、「中期経営計画の策定」、および「事業承継への対応」において、受講済企業の方がポジティブな回答の割合が高くなっている。また「中期

経営計画の策定」については1%水準で、「新規事業の立ち上げ」は10%水準で統計的に有意な差が認められた。

以上で確認してきたように、『きんしん経営塾』の受講が、売上や営業利益、従業員の増加につながるなどの結論は得られなかった。調査対象とした期間は2015年度であり、2014年に受講した第1期の企業でもその前年に受講したばかりで、2015年に受講した第2期の企業に至っては受講中の事業年度であり、目に見える形で業績につなげることは難しかったのであろう<sup>(注4)</sup>。しかしながら、定性的な経営努力に目を向けると、受講済企業はほとんど全ての項目で非受講企業よりも積

(注)4 念のため第1期の受講済企業のみで分析してみたが、業績面で非受講企業との比較において統計的に有意な差は認められなかった。

図表11 人事面での経営努力に関する受講済企業と非受講企業の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
多様な人材の確保*	非受講	N	138	14	25	18	6	201	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	68.70%	7.00%	12.40%	9.00%	3.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	11.564	4	0.021
	受講済	N	29	10	11	10	3	63	尤度比	11.08	4	0.026
		%	46.00%	15.90%	17.50%	15.90%	4.80%	100.00%	線型と線型による連関	7.139	1	0.008
合計	N	167	24	36	28	9	264	有効なケースの数	264			
	%	63.30%	9.10%	13.60%	10.60%	3.40%	100.00%					
人事評価制度の見直し**	非受講	N	144	16	27	11	3	201	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	71.60%	8.00%	13.40%	5.50%	1.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.589	4	0.001
	受講済	N	31	2	19	9	2	63	尤度比	17.491	4	0.002
		%	49.20%	3.20%	30.20%	14.30%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	14.829	1	0
合計	N	175	18	46	20	5	264	有効なケースの数	264			
	%	66.30%	6.80%	17.40%	7.60%	1.90%	100.00%					
人材育成の強化**	非受講	N	93	7	35	55	8	198	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	47.00%	3.50%	17.70%	27.80%	4.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	17.033	4	0.002
	受講済	N	12	3	17	23	7	62	尤度比	17.728	4	0.001
		%	19.40%	4.80%	27.40%	37.10%	11.30%	100.00%	線型と線型による連関	14.221	1	0
合計	N	105	10	52	78	15	260	有効なケースの数	260			
	%	40.40%	3.80%	20.00%	30.00%	5.80%	100.00%					
従業員の賃金等の増加**	非受講	N	84	12	38	58	10	202	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	41.60%	5.90%	18.80%	28.70%	5.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.243	4	0.001
	受講済	N	13	7	16	16	11	63	尤度比	17.283	4	0.002
		%	20.60%	11.10%	25.40%	25.40%	17.50%	100.00%	線型と線型による連関	8.175	1	0.004
合計	N	97	19	54	74	21	265	有効なケースの数	265			
	%	36.60%	7.20%	20.40%	27.90%	7.90%	100.00%					
組織風土の改善**	非受講	N	102	7	62	23	6	200	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	51.00%	3.50%	31.00%	11.50%	3.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	16.438	4	0.002
	受講済	N	14	4	30	11	4	63	尤度比	17.287	4	0.002
		%	22.20%	6.30%	47.60%	17.50%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	13.786	1	0
合計	N	116	11	92	34	10	263	有効なケースの数	263			
	%	44.10%	4.20%	35.00%	12.90%	3.80%	100.00%					

極的な経営努力を行っており、「販路の開拓」、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」、「多様な人材の確保」、「新規事業の立ち上げ」、および「中期経営計画の策定」において統計的に有意な差が認められた。これらの定性的な経営努力に関する分析結果から、『きんしん経営塾』の受講は中期的な視点から企業の成長や、地域における雇用の質の向上につながる可能性が示唆される。ただし、それらの経営努力が短期的な業績の向上に結び付くとは限らない。

## 2. 受講前企業と非受講企業との比較

前項で確認したとおり、受講済企業はほぼ全ての項目で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っており、いくつかの定性的な経営努力の面で統計的に有意な差が認められた。しかしながら、そのすべてが『きんしん経営塾』の効果と断定することはできない。先行研究が指摘していた起業家精神と企業の業績や成長との関係と同様に、『きんしん経営塾』を受講するような経営者は意識が高く、その意欲が経営努力に結びついている可能性があるためである。ただし、受講済企業が行った経営努力に対して、事後的に経営者の

図表12 中長期の取り組みに関する受講済企業と非受講企業の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
新規の設備等	非受講	N	101	12	22	27	21	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	55.20%	6.60%	12.00%	14.80%	11.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	4.182	4	0.382
	受講済	N	33	5	11	4	9	62	尤度比	4.482	4	0.345
		%	53.20%	8.10%	17.70%	6.50%	14.50%	100.00%	線型と線型による連関	0	1	0.993
合計	N	134	17	33	31	30	245	有効なケースの数	245			
	%	54.70%	6.90%	13.50%	12.70%	12.20%	100.00%					
新規事業の立ち上げ	非受講	N	146	4	13	11	9	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	79.80%	2.20%	7.10%	6.00%	4.90%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	8.204	4	0.084
	受講済	N	41	0	10	6	5	62	尤度比	8.655	4	0.07
		%	66.10%	0.00%	16.10%	9.70%	8.10%	100.00%	線型と線型による連関	4.722	1	0.03
合計	N	187	4	23	17	14	245	有効なケースの数	245			
	%	76.30%	1.60%	9.40%	6.90%	5.70%	100.00%					
中期経営計画の策定**	非受講	N	125	8	29	13	8	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.30%	4.40%	15.80%	7.10%	4.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.245	4	0.001
	受講済	N	26	2	21	11	2	62	尤度比	17.311	4	0.002
		%	41.90%	3.20%	33.90%	17.70%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	11.372	1	0.001
合計	N	151	10	50	24	10	245	有効なケースの数	245			
	%	61.60%	4.10%	20.40%	9.80%	4.10%	100.00%					
事業承継への対応	非受講	N	104	8	25	33	14	184		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	56.50%	4.30%	13.60%	17.90%	7.60%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.368	4	0.498
	受講済	N	30	4	8	11	9	62	尤度比	3.141	4	0.535
		%	48.40%	6.50%	12.90%	17.70%	14.50%	100.00%	線型と線型による連関	1.633	1	0.201
合計	N	134	12	33	44	23	246	有効なケースの数	246			
	%	54.50%	4.90%	13.40%	17.90%	9.30%	100.00%					

意欲が与えた影響と『きんしん経営塾』の受講が与えた影響を区別することは不可能である。そこで本稿では、意欲と受講の影響を間接的に区別するため、2015年度の経営努力に『きんしん経営塾』の受講が影響を与えていない第3期（2016年度に受講）の受講企業を受講前企業として、非受講企業との比較を行う<sup>(注5)</sup>。

まずは図表13でマーケティング・業務プロセス面での経営努力について確認してみよう。受講前企業は「仕入れ先の増加」、「販路の開拓」、および「コストの削減」で非受講企業よりもポジティブな回答の割合が高く、積極的にマーケティング・業務プロセスの改善

に取り組んでいたことがわかる。特に「仕入れ先の増加」と「販路の開拓」においては1%水準で統計的に有意な差が認められた。

次に図表14で財務面での経営努力について確認する。「メインバンクの変更」については、受講前企業がわずかながらポジティブな回答の割合が高いが、総じて財務面で非受講企業との差は小さい。統計的に有意な差も認められなかった。

続いて図表15で人事面での経営努力について確認してみたい。図表15のとおり、「人事評価制度の見直し」を除き、他のすべての項目で受講前企業は非受講企業よりもポジティブな回答の割合が高い。また「多様な人

(注)5 なお売上や営業利益の増加について受講前企業と非受講企業との間で統計的に有意な差は認められなかった。従業員数の増加率については受講前企業の方が増加の傾向が強く、5%水準で統計的に有意な差が認められた。常用従業員数でみた規模の違いが影響していると思われる。

図表13 マーケティング・業務プロセスに関する受講前企業と非受講企業との比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
仕入れ先の変更	非受講	N	137	10	29	18	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.8%	5.0%	14.6%	9.0%	2.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.520	4	0.823
	受講前	N	28	3	5	4	0	40	尤度比	2.318	4	0.678
		%	70.0%	7.5%	12.5%	10.0%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.200	1	0.654
合計	N	165	13	34	22	5	239	有効なケースの数	239			
	%	69.0%	5.4%	14.2%	9.2%	2.1%	100.0%					
仕入れ先の増加**	非受講	N	123	10	24	37	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	61.8%	5.0%	12.1%	18.6%	2.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	15.530	4	0.004
	受講前	N	15	2	10	7	5	39	尤度比	12.996	4	0.011
		%	38.5%	5.1%	25.6%	17.9%	12.8%	100.0%	線型と線型による連関	7.833	1	0.005
合計	N	138	12	34	44	10	238	有効なケースの数	238			
	%	58.0%	5.0%	14.3%	18.5%	4.2%	100.0%					
販路の開拓**	非受講	N	66	23	37	61	15	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.7%	11.4%	18.3%	30.2%	7.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	14.630	4	0.006
	受講前	N	5	4	4	19	8	40	尤度比	14.528	4	0.006
		%	12.5%	10.0%	10.0%	47.5%	20.0%	100.0%	線型と線型による連関	11.996	1	0.001
合計	N	71	27	41	80	23	242	有効なケースの数	242			
	%	29.3%	11.2%	16.9%	33.1%	9.5%	100.0%					
コストの削減	非受講	N	53	12	45	69	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.5%	6.0%	22.5%	34.5%	10.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.866	4	0.143
	受講前	N	5	1	9	21	4	40	尤度比	6.550	4	0.162
		%	12.5%	2.5%	22.5%	52.5%	10.0%	100.0%	線型と線型による連関	2.972	1	0.085
合計	N	58	13	54	90	25	240	有効なケースの数	239			
	%	24.2%	5.4%	22.5%	37.5%	10.4%	100.0%					

図表14 財務面での経営努力に関する受講前企業と非受講企業との比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
借入条件の改善	非受講	N	70	5	78	30	19	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	34.7%	2.5%	38.6%	14.9%	9.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.790	4	0.774
	受講前	N	18	1	14	4	3	40	尤度比	1.795	4	0.773
		%	45.0%	2.5%	35.0%	10.0%	7.5%	100.0%	線型と線型による連関	1.596	1	0.207
合計	N	88	6	92	34	22	242	有効なケースの数	242			
	%	36.4%	2.5%	38.0%	14.0%	9.1%	100.0%					
メインバンクの変更	非受講	N	185	1	15	0	1	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	91.6%	0.5%	7.4%	0.0%	0.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.934	4	0.139
	受講前	N	35	0	3	1	1	40	尤度比	5.212	4	0.266
		%	87.5%	0.0%	7.5%	2.5%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	1.773	1	0.183
合計	N	220	1	18	1	2	242	有効なケースの数	242			
	%	90.9%	0.4%	7.4%	0.4%	0.8%	100.0%					
借入の増加	非受講	N	125	8	21	23	24	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	62.2%	4.0%	10.4%	11.4%	11.9%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.148	4	0.887
	受講前	N	26	2	3	3	6	40	尤度比	1.200	4	0.878
		%	65.0%	5.0%	7.5%	7.5%	15.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.029	1	0.864
合計	N	151	10	24	26	30	241	有効なケースの数	241			
	%	62.7%	4.1%	10.0%	10.8%	12.4%	100.0%					
増資	非受講	N	191	—	7	2	2	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	94.6%	—	3.5%	1.0%	1.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.236	3	0.744
	受講前	N	37	—	2	0	1	40	尤度比	1.436	3	0.697
		%	92.5%	—	5.0%	0.0%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	0.314	1	0.575
合計	N	228	—	9	2	3	242	有効なケースの数	242			
	%	94.2%	—	3.7%	0.8%	1.2%	100.0%					

図表15 人事面での経営努力に関する受講前企業と非受講企業との比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
多様な人材の確保*	非受講	N	138	14	25	18	6	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.7%	7.0%	12.4%	9.0%	3.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	14.202	4	0.007
	受講前	N	19	3	5	12	1	40	尤度比	11.783	4	0.019
		%	47.5%	7.5%	12.5%	30.0%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	8.480	1	0.004
合計	N	157	17	30	30	7	241	有効なケースの数	241			
	%	65.1%	7.1%	12.4%	12.4%	2.9%	100.0%					
人事評価制度の見直し†	非受講	N	144	16	27	11	3	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	71.6%	8.0%	13.4%	5.5%	1.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	8.077	4	0.089
	受講前	N	25	1	12	2	0	40	尤度比	8.064	4	0.089
		%	62.5%	2.5%	30.0%	5.0%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	1.320	1	0.251
合計	N	169	17	39	13	3	241	有効なケースの数	241			
	%	70.1%	7.1%	16.2%	5.4%	1.2%	100.0%					
人材育成の強化*	非受講	N	93	7	35	55	8	198		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	47.0%	3.5%	17.7%	27.8%	4.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	10.470	4	0.033
	受講前	N	11	2	7	14	6	40	尤度比	9.211	4	0.056
		%	27.5%	5.0%	17.5%	35.0%	15.0%	100.0%	線型と線型による連関	7.150	1	0.007
合計	N	104	9	42	69	14	238	有効なケースの数	238			
	%	43.7%	3.8%	17.6%	29.0%	5.9%	100.0%					
従業員の賃金等の増加*	非受講	N	84	12	38	58	10	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	41.6%	5.9%	18.8%	28.7%	5.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	10.345	4	0.035
	受講前	N	6	3	10	18	3	40	尤度比	11.517	4	0.021
		%	15.0%	7.5%	25.0%	45.0%	7.5%	100.0%	線型と線型による連関	9.176	1	0.002
合計	N	90	15	48	76	13	242	有効なケースの数	242			
	%	37.2%	6.2%	19.8%	31.4%	5.4%	100.0%					
組織風土の改善*	非受講	N	102	7	62	23	6	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	51.0%	3.5%	31.0%	11.5%	3.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	12.732	4	0.013
	受講前	N	12	3	11	12	2	40	尤度比	11.441	4	0.022
		%	30.0%	7.5%	27.5%	30.0%	5.0%	100.0%	線型と線型による連関	7.529	1	0.006
合計	N	114	10	73	35	8	240	有効なケースの数	240			
	%	47.5%	4.2%	30.4%	14.6%	3.3%	100.0%					

材の確保」は1%水準、「人材育成の強化」と「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」は5%水準で有意な差が認められた。「人事評価制度の見直し」については10%水準で有意な差が認められるが、受講前企業も非受講企業も積極的といえない。いずれにせよ、受講前企業が人事面においても積極的に経営努力を行っていたことがみてとれる。

最後に図表16で中長期の取り組みを確認する。図表16のとおり、「新規の設備投資」と「中期経営計画の策定」については受講前企業の方がポジティブな回答の割合が高いが、「新規事業の立ち上げ」については非受

講企業の方がポジティブな回答の割合が高い。また「事業承継への対応」についてはポジティブな回答の割合に大きな差はない。そしていずれの項目も統計的に有意な差は認められなかった。

以上で確認してきたように、受講前企業は多くの項目で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っており、「仕入れ先の増加」、「販路の開拓」、「多様な人材の確保」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」において統計的に有意な差が認められた。これらの結果から、受講前企業も企業の成長を目指し、地域における雇用の質の

図表16 中長期の取り組みに関する受講前企業と非受講企業との比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果				
新規の設備投資	非受講	N	101	12	22	27	21	183	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	55.2%	6.6%	12.0%	14.8%	11.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	2.489	4	0.647
	受講前	N	17	2	6	7	7	39	尤度比	2.416	4	0.660
		%	43.6%	5.1%	15.4%	17.9%	17.9%	100.0%	線型と線型による連関	2.286	1	0.131
合計	N	118	14	28	34	28	222	有効なケースの数	222			
	%	53.2%	6.3%	12.6%	15.3%	12.6%	100.0%					
新規事業の立ち上げ	非受講	N	146	4	13	11	9	183	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	79.8%	2.2%	7.1%	6.0%	4.9%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.711	4	0.152
	受講前	N	28	3	5	3	0	39	尤度比	7.445	4	0.114
		%	71.8%	7.7%	12.8%	7.7%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.013	1	0.908
合計	N	174	7	18	14	9	222	有効なケースの数	222			
	%	78.4%	3.2%	8.1%	6.3%	4.1%	100.0%					
中期経営計画の策定	非受講	N	125	8	29	13	8	183	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	68.3%	4.4%	15.8%	7.1%	4.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	5.800	4	0.215
	受講前	N	19	2	11	4	3	39	尤度比	5.517	4	0.238
		%	48.7%	5.1%	28.2%	10.3%	7.7%	100.0%	線型と線型による連関	4.789	1	0.029
合計	N	144	10	40	17	11	222	有効なケースの数	222			
	%	64.9%	4.5%	18.0%	7.7%	5.0%	100.0%					
事業承継への対応	非受講	N	104	8	25	33	14	184	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	56.5%	4.3%	13.6%	17.9%	7.6%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	5.642	4	0.227
	受講前	N	17	4	8	5	5	39	尤度比	5.201	4	0.267
		%	43.6%	10.3%	20.5%	12.8%	12.8%	100.0%	線型と線型による連関	0.975	1	0.324
合計	N	121	12	33	38	19	223	有効なケースの数	223			
	%	54.3%	5.4%	14.8%	17.0%	8.5%	100.0%					

向上に貢献していた可能性が示唆される。

### 3. 分析結果からみた経営者の意欲と受講の効果

ここでは本節での分析結果から受講の効果と経営者の意欲との関係を検証してみたい。まず受講前企業が多く面で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っていたことから、『きんしん経営塾』を受講するような経営者の経営スキル獲得への意欲が非常に重要であることが示唆される。今回の調査における受講前企業と受講済企業との比較は、純粋な事前と事後との比較にはなっておらず、受講時期や受講に至る経営環境も異なる。しかしな

がら、受講済企業による経営努力についても、忙しい身でありながらスキルアップのために経営塾を受講する経営者自身の意欲が大きく影響していることが推察される。

その一方で、受講済企業がほとんどの項目でポジティブな回答の割合が非受講企業を上回ったのと比較すると、受講前企業のポジティブな回答にややムラがみられることも確かである<sup>(注)6</sup>。また統計的に有意な差が認められた項目に目を向けると、受講済企業も受講前企業も非受講企業と比較して人事面で統計的に有意な差が認められたが、「人事評価制度の見直し」については受講済企業だけが有意にポジティブであった。さらに受講前企

(注)6 調査対象とした経営努力に関する18の質問項目のうち、「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した割合の合計について、受講済企業は16項目で非受講企業を上回ったのに対し、受講前企業は12項目であった。

業は「新規事業の立ち上げ」や「中期経営計画の策定」などで構成される中長期の取り組みについて、非受講企業との比較上、統計的に有意な差が認められる項目がなかった。これに対し、受講済企業は非受講企業に対して「中期経営計画の策定」や「新規事業の立ち上げ」の取り組みにおいて統計的に有意な差が認められた。今回の調査における受講済企業と受講前企業との間接的な比較から、『きんしん経営塾』の受講には、経営者の意欲の影響を考慮したとしても、人事面での取り組みの後押しや、中長期的な取り組みを促す効果が認められたといえる。

家森・北野(2017)における調査では、計数の入った中期経営計画を策定している経営者はほぼ1割にとどまる一方で、中期経営計画の策定がなされていない企業ほど「2期連続赤字」の割合が高い傾向がみてとれた。これに対し、「中期経営計画の策定」について「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した受講済企業の割合は21.9%と2倍近い。これは『きんしん経営塾』の最終課題が「戦略的中期経営計画の運用」であることから生じる当然の結果である。今回の調査で受講済企業と非受講企業との比較から導き出された『きんしん経営塾』の効果は、その多くが経営者自身の意欲によるものである可能性は高い。しかしながら、そのような意識の高い経営者であっても、『きんしん経営塾』を受講することで、中長期的な経営の視点を獲得する効果があったことは間違いない。

## VI. むすびにかえて

本稿では先行研究に基づいて、経営者に対する教育プログラムが企業のパフォーマンスにポジティブな影響を与える可能性を紹介し、わが国において経営者教育プログラムを普及させる意義を指摘した。そのうえで、実際の経営者教育プログラムの事例として、金沢信用金庫による『きんしん経営塾』をとりあげ、その教育効果を検証した。分析の結果、『きんしん経営塾』の受講は、短期的な業績の向上に寄与するとは言えないが、人事面や中期経営計画の策定、成長志向などの定性的な経営努力に対して有意にポジティブな影響が認められた。一方で受講前企業に対する分析結果から、それらの経営努力は経営者自身の意欲が大きく影響している可能性も指摘できた。しかしながら、受講済企業と受講前企業との間接的な比較による『きんしん経営塾』受講の効果として、中長期的な経営努力を促す効果が認められた。そのため、受講企業の将来的な成長や業績の改善が期待される。

これらの結果から、地域金融機関が『きんしん経営塾』のような経営者教育プログラムに取り組むことは、意欲の高い経営者に対して、中長期的な視点から持続可能な成長を目指す経営者へとステップアップする機会を提供できることが示唆される。また経営者の意欲による影響が大きいことは確かであるが、経営者教育プログラムは地域での雇用の質の向上に寄与し、地域経済に対してポジティブな影響をもたらすことが明らかとなった。

ただし、今回の調査結果についてはいくつかの留意点がある。まず『きんしん経営塾』という1つの経営者教育プログラムの事例を分析したに過ぎず、北陸新幹線の開業効果によって非常に業況の良い時期に得られた分析結果であることも間違いないであろう。またサンプル数が少ないこともあり、企業規模別や業種別などでの分析には至らなかった。さらに今回の調査では受講の効果を検証するうえで、景気動向調査の調査対象企業をベンチマークとした。事後的な調査という制約のなかで対照群の恣意的な選択を避けたうえで、当地の企業の平均的なパフォーマンスとの比較ができた点からは最適な対照群であったが、海外の先行研究の対照群と比べると、受講企業にとってややハードルの高い比較対象であったかもしれない。そのため結果的に本稿は『きんしん経営塾』の効果について、やや過小評価している可能性がある。加えて先行研究で取り上げた海外の経営者教育プロ

ラムにおいては、中小企業経営者に対する金融リテラシー教育の効果が着目されているにもかかわらず、金融リテラシーの影響を全く分析できていない。企業規模や社齢、経営者の年齢などの初期条件をそろえたうえで、金融リテラシー等の事前調査を行い、経営者教育プログラムを受講するグループと、受講しないグループとを設定し、その後の企業業績を評価するというような形で、より厳密に教育効果を検証する研究がわが国でも必要とされているのであろう。これらは今後の課題である。

いずれにせよ、大企業と比べて経営資源の乏しい中小企業にとって、経営者の経営スキルがより重要であることは間違いない。本稿の調査結果が中小企業経営者の経営スキル向上に対する意欲の喚起や、中小企業経営者に対する経営者教育プログラムの普及、ひいては経営者教育プログラムに関する研究の拡大などにつながることを期待したい。

## 〈参考文献〉

- ・北野友士（2017）「地域金融機関による経営者教育の効果の検証—金沢信用金庫による取り組み事例—」、RIETI Discussion Paper Series 17-j-056。
- ・中小企業庁（2018）「平成30年度において講じようとしている中小企業施策」『中小企業白書』、pp.420-463。
- ・安田武彦（2014）「中小企業政策情報の中小企業への認知普及—小規模企業を対象にした考察」、RIETI Discussion Paper Series, 14-j-049。
- ・家森信善・北野友士（2017）「中小企業経営者の経営能力と金融リテラシー—2016年調査の概要—」、RIEB Discussion Paper Series, DP2017-J02。
- ・Adomako, S. and A. Danso (2014), “Financial Literacy and Firm Performance: The moderating role of financial capital availability and resource flexibility,” *International Journal of Management and Organizational Studies*, Vol. 3, No. 4.
- ・Atkinson, A. (2017), “Financial Education for MSMEs and Potential Entrepreneurs”, *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, No. 43, OECD Publishing, Paris.
- ・Biji, H. K. (2012), “Financial Literacy: An Essential Tool for Empowerment of Women through Micro-finance,” *Stud*

- Brooks, W., K. Donovan, and T. R. Johnson (2015) , “Local Knowledge and Managerial Capital: Evidence from Kenyan Microenterprises,” (<https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/department-economics/donovan-localknowledgeandmanagerialcapital-evidencefromkenyanmicroenterprises.pdf> (2016年8月31日閲覧)) .
- Brown, T. C., and D. Hanlon (2016) , “Behavioral Criteria for Grounding Entrepreneurship Education and Training Programs: A Validation Study,” *Journal of Small Business Management*, Vol.54, No.2, pp.399-419.
- Bruhn, M. and B. Zia (2011) , “Stimulating Managerial Capital in Emerging Markets: The Impact of Business and Financial Literacy for Young Entrepreneurs,” *Policy Research Working Paper* No. 5642, The World Bank Development Research Group Finance and Private Sector Development Team.
- Drexler, A., G. Fischer, and A. Schoar (2014) , “Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb,” *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 6, Issue 2, pp.1-31.
- Ekanem, I. (2013) , “Influences on the behavior of black and minority ethnic (BME) communities towards debt and bankruptcy,” *International Journal of Consumer Studies*, Vol.37, Issue 2, pp.199-205.
- Fayolle, A. and B. Gailly (2015) , “The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence,” *Journal of Small Business Management*, Vol.53, No.1, pp.75-93.
- Kyrö, P. (2015) , “The Conceptual Contribution of Education to Research on Entrepreneurship Education,” *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.27, No.9-10, pp.599-618.
- Plakalovic, N. (2015) , “Financial Literacy of SMEs Managers,” Management, Knowledge and Learning Joint International Conference 2015, pp.409-416.
- Rauch, A., and W. Hulsink (2015) , “Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior,” *Academy of Management Learning & Education*, Vol.14, No.2, pp.187-204.
- Saraiva, H. I. B., and V. M. S. Gabriel (2016) , “Entrepreneurship and Education in the European Union: Students’ Perception on The Subject,” *The International Journal of Management Science and Information Technology*, Issue 22, pp.40-58.
- Visco, I. (2015) , “Special Governors’ session on advancing financial literacy through policy and research – Remarks by Ignazio Visco, Governor of the Bank of Italy,” Harnessing financial education to spur entrepreneurship and innovation,” 3rd OECD/GFLEC Global Policy Research Symposium to Advance Financial Literacy, Paris, May 7, 2015.

<添付資料>

特別調査

## 「中小企業における新幹線開業効果と対策」

※本調査は経済産業研究所による地域経済プログラム「地方創生に向けて地域金融に期待される役割—地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して—」の一環として、金沢信用金庫と北野友士（金沢星稜大学経済学部准教授[当時]）の共同により行われます。

問1. 回答者ご自身について当てはまるものとして、以下から該当するものを一つお選びください。

1. 会長 2. 社長 3. 専務・常務 4. 取締役 5. 個人事業主 6. 1～5に該当する者の親族 7. その他

問2. 直近の決算期末時点での貴社の資本金として、以下から該当するものを一つお選び下さい。

1. 100万円以下 2. 100万円超～300万円以下 3. 300万円超～500万円以下 4. 500万円超～1000万円以下  
5. 1000万円超～5000万円以下 6. 5000万円～1億円以下 7. 1億円超 8. その他（個人事業の場合など）

問3. 直近の決算期末時点での貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）は何人でしたか。以下から該当する番号を一つお選びください。

1. 1人 2. 2-5人以下 3. 6-10人 4. 11-20人 5. 21-50人 6. 51-100人  
7. 101-300人 8. 301人以上 9. わからない

問4. 貴社の現在の主要な事業を、下記の中から一つお選びください。

1. 製造業 2. 建設業 3. 卸売業 4. 小売業 5. 宿泊業・飲食サービス業  
6. 理容・美容業 7. その他のサービス業 8. 上記以外

問5. 貴社の直近の決算期における業績について、その前の事業年度との比較としてそれぞれ当てはまるものを一つお選びください。

売上の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
営業利益の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
従業員の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない

問6. 貴社が直近に決算を迎えた事業年度における取り組みについて、次の各質問について評価してください。

質問項目	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
仕入れ先を変更した	1	2	3	4	5
仕入れ先を増やした	1	2	3	4	5
販路もしくは新規顧客を増やした	1	2	3	4	5
コストの削減を図った	1	2	3	4	5
商品・サービスの差別化を図った	1	2	3	4	5
金融機関からの借り入れ条件が良くなった	1	2	3	4	5
メインバンクを変更した	1	2	3	4	5
借入を増やした	1	2	3	4	5
増資を行った	1	2	3	4	5
多様な人材を雇うようになった	1	2	3	4	5
人事評価制度を見直した	1	2	3	4	5

人材育成に力を入れた	1	2	3	4	5
従業員の賃金・給与・時給を増やした	1	2	3	4	5
組織風土が改善した	1	2	3	4	5
新規の設備投資を行った	1	2	3	4	5
新規事業を立ち上げた	1	2	3	4	5
中期経営計画を策定もしくは改訂した	1	2	3	4	5
事業承継を考えるようになった（実際に社長が交代した場合を含む）	1	2	3	4	5

問7. 経営者もしくは経営幹部が「きんしん経営塾」に参加した企業の方のみお答えください。貴社が参加した、もしくは参加している「きんしん経営塾」をお選びください。

1. 第1期（平成26年度） 2. 第2期（平成27年度） 3. 第3期（平成28年度）

以上です。お忙しいところご協力をいただきましてありがとうございました。

## 地域・中小企業関連経済金融日誌 (2019年4・5月)

- 4月1日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査(短観、2019年3月)を公表 資料1
- 3日 ○ 中小企業庁、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定(岡山県および広島県において、呉信用金庫が代表者を務めるグループを含む計30グループ61者が対象)
- 4日 ○ 金融庁、貸付自粛制度(日本貸金業協会と一般社団法人全国銀行協会が2019年3月29日より連携して実施)について公表
- 5日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」(第77回<2019年3月調査>)の結果を公表
- 経済産業省、高度外国人材の日本での活躍推進に向け、留学生を含む高度外国人材の採用に関心がある中堅・中小企業に対し、専門家が採用から定着までをきめ細かくサポートする「伴走型支援」の開始について公表
- 中小企業庁、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定(愛媛県において、愛媛信用金庫が代表者を務めるグループを含む計12グループ35者が対象)
- 8日 ● 日本銀行、地域経済報告-さくらレポート-(2019年4月)を公表 資料2
- 9日 ○ 金融庁、「リスク性金融商品販売にかかる顧客意識調査について(インターネット調査結果分析の中間報告)」を公表
- 11日 ● 金融庁、地域銀行に対する「経営者保証に関するガイドライン」のアンケート調査の結果を公表 資料3
- 12日 ○ 金融庁、パンフレット「外国人の預貯金口座・送金利用について(外国人の受入れに関わる方に知っていただきたい事項)」を公表
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査(2月調査)の調査結果を公表
- 経済産業省、「キャッシュレス・消費者還元事業」について、対象となる中小・小規模事業者の登録要領および仮登録決済事業者のリスト等を公表
- 16日 ○ 経済産業省、(一社)キャッシュレス推進協議会にて策定したコード決済(QRコード決済)における不正流出したクレジットカード情報の不正利用防止対策に関するガイドラインを公表
- 17日 ● 日本銀行、金融システムレポート(2019年4月号)を公表 資料4
- 18日 ○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS新機能(データ分析支援機能)を追加
- 24日 ● 内閣府、経済社会総合研究所(ESRI)ディスカッションペーパーシリーズNo.349「非公開銀行の破たん確率の予測:日本の信用金庫の場合」を公表 資料5

- 25日 ● 経済産業省、「平成31年1-3月期地域経済産業調査」を公表 資料6
  - 金融庁、貸金業関係資料集を更新
  - 中小企業庁、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（岡山県、広島県、愛媛県において呉信用金庫が代表者を務めるグループを含む計29グループ56者が対象）
- 26日 ● 中小企業庁、2019年版「中小企業白書」「小規模企業白書」を公表 資料7
  - 中小企業庁、平成30年度商店街実態調査の結果を公表
  - 中小企業庁、生産性向上特別措置法に基づく「先端設備等導入計画」の認定状況（2019年3月末現在）について公表（1,616自治体で、固定資産税をゼロとする措置を受けられる「先端設備等導入計画」として21,999件を認定）
- 5月8日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・自主的なKPI・共通KPIを公表した金融事業者のリストを更新（2019年3月末時点の信用金庫数は184金庫と、2018年12月末時点から4金庫増加）
- 24日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「銀行・信用金庫におけるデジタルイノベーションへの対応状況—アンケート調査結果から—」を公表 資料8
  - 総務省、個人企業経済調査（動向編）2019年1-3月期結果（確報）および2018年度結果を公表 資料9
- 29日 ○ 中小企業庁、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（岡山県、広島県、愛媛県において呉、愛媛の各信用金庫が代表者を務める2グループを含む計48グループ103者が対象）
- 30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 31日 ● 日本銀行、日銀レビュー「地域銀行の越境貸出の動向」を公表 資料10
  - 内閣府、地域経済動向（令和元年5月）を公表 資料11
  - 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況調査〔平成30年12月末時点（確報値）〕を公表

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

## （資料1）

### 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2019年3月）を公表（4月1日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2019年3月）を公表した。中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

#### 1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比8ポイント悪化のプラス6となった。悪化幅が大きかった業種は、「鉄鋼」（21ポイント悪化のプラス25）、「非鉄金属」（19ポイント悪化のプラス17）など。

#### 2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント改善のプラス12となった。改善幅が大きかった業種は、「小売」(6ポイント改善のマイナス4)、「通信」(5ポイント改善のプラス34)など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03a.htm/> 参照)

### (資料2)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—(2019年4月)を公表(4月8日)

日本銀行は、地域経済報告—さくらレポート—(2019年4月)を公表した。各地域の景気の総括判断は以下のとおり。

「引き続き全ての地域で「拡大」または「回復」としている。前回(2019年1月時点)と比較すると、輸出・生産面で海外経済の減速の影響が指摘される中、3地域(東北、北陸、九州・沖縄)が判断を引き下げる一方、5地域(関東甲信越、東海、近畿、中国、四国)が判断を据え置いている。また、北海道は、地震の下押し圧力が解消したことから判断を引き上げている。

こうした各地域の判断の背景には、企業・家計の両部門において所得から支出への前向きな循環が働くもとで、国内需要の堅調な動きが続いていることが挙げられる。すなわち、足もとでは輸出や生産に海外経済の減速の影響がみられるものの、企業収益が総じて良好な水準を維持するもとで、設備投資は増加傾向を続けているほか、個人消費も、雇用・所得環境の着実な改善を背景に、振れを伴いながらも、緩やかに増加している。」

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer190408.htm/> 参照)

### (資料3)

金融庁、地域銀行に対する「経営者保証に関するガイドライン」のアンケート調査の結果を公表(4月11日)

金融庁は、地域銀行に対する「経営者保証に関するガイドライン」のアンケート調査の結果を公表した。目次は以下のとおり。

- 調査の目的および調査概要
- アンケート調査の結果を受けた考察
  - ・経営戦略上の取組みがガイドラインの活用に与える影響
  - ・ガイドラインの活用促進が与えるメリット
  - ・ガイドラインの活用促進が与えるデメリット
  - ・事業承継時の二重徴求において旧経営者の保証を解除できない要因
  - ・改正民法の施行(2020年4月)に対する対応(旧経営者の保証)
- アンケート調査の結果を踏まえ引き続き議論していくべき内容等

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20190411.html> 参照)

#### (資料 4)

##### 日本銀行、金融システムレポート(2019年4月号)を公表(4月17日)

日本銀行は、金融システムレポート(2019年4月号)を公表した。その「概要」のポイントは以下のとおり。  
(金融循環と潜在的な脆弱性)

- 企業・家計の資金調達環境はきわめて緩和した状態にある。金融循環の拡張的な動きが継続しているが、全体としてみると1980年代後半のバブル期のような過熱感は窺われていない。
- ただし、銀行の不動産向け貸出はなお高めの伸びを示しており、その対GDP比率は、トレンドからの乖離幅がバブル期以来の水準となっている。地価動向など幅広い情報を総合すると不動産市場に過熱感は窺われないが、貸貸業向けの貸出に積極的な金融機関に自己資本比率が低めの先も多いことなどから、不動産市場を巡る脆弱性を注視していく必要がある。

##### (金融システムの安定性)

- 我が国の金融システムは全体として安定性を維持している。金融機関は、リーマンショックのようなテールイベントの発生に対して資本と流動性の両面で相応の耐性を備えている。
- もっとも、金融仲介活動の中核となる国内預貸金業務の収益性が低下を続けている。これには低金利環境の長期化に加えて、人口減少に伴う成長期待の低下と借入需要の趨勢的な低下という構造要因による面が大きいと考えられる。こうした国内収益環境のもとで、大手金融機関はグローバル展開を推進しており、システミックな重要性、海外との関連性を高めている。地域金融機関は、ミドルリスク企業向け等の国内貸出や有価証券投資を積極化しているが、総じてリスクアセット拡大に見合った収益を確保できておらず、自己資本比率、ストレス耐性は緩やかに低下している。こうした状況が長引くと、ストレス時の信用コストや有価証券関連損失に伴う自己資本の下振れが大きくなる結果、金融面から実体経済への下押し圧力が強まる可能性がある。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr190417.htm/> 参照)

#### (資料 5)

##### 内閣府、経済社会総合研究所(ESRI)ディスカッションペーパーシリーズ No.349「非公開銀行の破たん確率の予測：日本の信用金庫の場合」を公表(4月24日)

内閣府は、経済社会総合研究所(ESRI)ディスカッションペーパーシリーズ No.349「非公開銀行の破たん確率の予測：日本の信用金庫の場合」を公表した。要旨は以下のとおり。

「上場銀行について、破たん確率の計算に用いられる、株式総額からインプライされる銀行資産の市場価値とそのボラティリティと財務変数の間の統計的関係を用いて、未上場の信用金庫についてこれらの2変数をサンプル外予測する。さらに、これら2変数の推計値を用いて信用金庫の破たん確率を計算する。こうして求めた信用金庫の破たん確率は近い将来に破たんする信用金庫の識別において規制自己資本比率を補完することがわかった。」

([http://www.esri.go.jp/jp/archive/e\\_dis/e\\_dis349/e\\_dis349.html](http://www.esri.go.jp/jp/archive/e_dis/e_dis349/e_dis349.html) 参照)

## (資料 6)

### 経済産業省、「平成 31 年 1 - 3 月期地域経済産業調査」を公表 (4 月 25 日)

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

「全体の景況判断は、前期から下方修正し、『一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに改善している』とした。

生産は、輸送機械が高水準で推移しているものの、中国など海外経済減速の影響等により、生産用機械は半導体関連で、電子部品・デバイスはスマートフォン関連などで、弱い動きがみられる。設備投資は、受注増加に向けた生産能力増強や人材不足解消のための省人化投資等で増加傾向が続いている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移している。個人消費は、暖冬の影響で一部に弱い動きがみられるものの、高額品は引き続き好調である。

地域別の景況判断は、東北、関東、北陸、近畿、中国、四国、九州で下方修正した。東海、沖縄は据え置き、北海道で上方修正した。」

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/04/20190425002/20190425002.html> 参照)

## (資料 7)

### 中小企業庁、2019 年版「中小企業白書」「小規模企業白書」を公表 (4 月 26 日)

中小企業庁は、2019 年版「中小企業白書」「小規模企業白書」を公表した。各白書のポイントは以下のとおり。

#### (中小企業白書のポイント)

- 第 1 部では、最近の中小企業の動向について、中小企業の経常利益が昨年に引き続き過去最高水準にあり、景況感も改善傾向であること等を示した。また、中小企業の財務や開廃業、人手不足等について分析を行った。
- 第 2 部では、経営者の高齢化を踏まえ、引退する経営者や、新たに経営者になる者について、その現状や課題などについて分析を行った。
- 第 3 部では、社会が大きく変化する中で、中小企業・小規模企業の経営者に期待される自己変革や、周囲の関係者との関わり方の再構築について、検討材料を提供した。また、その典型例として、災害対策について分析を行った。

#### (小規模企業白書のポイント)

- 第 1 部では、最近の小規模事業者の動向について、小規模事業者の経常利益が緩やかに増加する傾向にあること等を示した。
- 第 2 部では、経営者の高齢化を踏まえ、引退する経営者や、フリーランスや副業として新たに経営者になる者について、その現状や課題などについて分析を行った。
- 第 3 部では、近年多発している自然災害における小規模事業者の被災や復旧の状況を分析し、

災害に関するリスク把握や損害保険加入を含む事前対策の進捗、実施に当たっての課題などについて示した。

(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/190426hakusyo.html> 参照)

#### (資料 8)

日本銀行、金融システムレポート別冊「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況－アンケート調査結果から－」を公表（5月24日）

日本銀行は、金融システムレポート別冊「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況－アンケート調査結果から－」を公表した。本別冊のポイントは、以下の4点である。

第1に、デジタルライゼーションの目的や狙いについては、大手行等は新サービス提供等による新規顧客のシェア獲得に積極的な一方、地域金融機関はコスト削減を優先する先が多い。今後、経営資源や技術力の差は、デジタル技術の活用度合い、金融サービス提供力の差につながっていく可能性がある。第2に、APIによる外部との接続や金融機関内の複数システムの連動、ビッグデータやクラウドサービスの活用等、デジタルライゼーションへの取組みにあたっては、特に地域金融機関で人材・ノウハウの不足とシステム面の制約が強く意識されている。これらは、金融サービス提供力の向上に向けて、顧客データを有効活用していく上でも課題となっている。

第3に、今後、デジタル技術の実装が進んでいくと、サイバーセキュリティや情報管理の重要性がより増していくとみられ、こうした点を金融機関も強く意識している。

第4に、デジタルライゼーション推進に向けた体制整備やガバナンスをみると、投資計画の策定、投資効果の評価、専門人材の育成・確保等の面で課題を抱えている先が多い。特に地域金融機関では、勘定系システムを共同で開発・運営する動きが広がる中、経営陣の主体的な関与の下で、中長期的な経営戦略と整合的なかたちでデジタルライゼーションのための経営資源を確保し、管理の枠組みや組織・体制を着実に整備していくことが重要である。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb190524.htm/> 参照)

#### (資料 9)

総務省、個人企業経済調査（動向編）2019年1～3月期結果（確報）および2018年度結果を公表（5月24日）

総務省は、2019年1～3月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）および2018年度結果を公表した。

今期（2019年1～3月期）の業況判断D.I.は△61.3で、前期（2018年10～12月期）（△58.0）に比べ、3.3ポイント悪化している。

また、来期（2019年4～6月期）の業況見通しD.I.は△59.4となっており、今期の業況判断D.I.（△61.3）に比べ、1.9ポイントの改善を見込んでいる。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01toukei05\\_01000182.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000182.html) 参照)

(資料 10)

日本銀行、日銀レビュー「地域銀行の越境貸出の動向」を公表 (5月 31 日)

日本銀行は、日銀レビュー「地域銀行の越境貸出の動向」を公表した。要旨は以下のとおり。

「地域銀行は近年、地元回帰を進めてきており、その過程では、本店所在地だけでなく隣接地域での貸出も伸ばしている。本稿では、こうした越境貸出の実態を整理し、そのことが地域銀行の経営に及ぼす影響を分析している。地域銀行の越境貸出は、都市・地方圏双方で増加しているが、経済規模が大きく、県境を越えた企業活動が活発な地域ほど増加している。また、越境貸出は、経営体力のある地域銀行ほど積極化しており、他方で、資源制約の強い地域銀行は、本店所在地での貸出に注力する傾向にある。越境貸出に伴う競争の激化は従来、相対的に高い金利を確保してきた地域銀行に対し、金利低下圧力をもたらしている。越境貸出は今後も増加すると見込まれる中、地域銀行は、採算性の確保、信用リスク管理の強化に加え、付加価値の充実などを通じ金利によらない取引先との関係強化に迫られている。」

([http://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/rev\\_2019/rev19j04.htm/](http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2019/rev19j04.htm/) 参照)

(資料 11)

内閣府、地域経済動向 (令和元年 5 月) を公表 (5月 31 日)

内閣府は、地域経済動向 (2019 年 5 月) を公表した。

前回調査 (2019 年 2 月) と比較して、景況判断を 1 地域 (北海道) において上方修正、8 地域 (東北、北関東、南関東、甲信越、北陸、近畿、中国、四国) において下方修正、残りの 3 地域 (東海、九州、沖縄) においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査 (2019 年 2 月) と比較して、鉱工業生産については、8 地域 (東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国) において下方修正、残りの 4 地域 (北海道、四国、九州、沖縄) においては横ばいとした。

個人消費については、1 地域 (北海道) において上方修正、2 地域 (中国、四国) において下方修正、残りの 9 地域 (東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、九州、沖縄) においては横ばいとした。

雇用情勢については、全 12 地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2019/0531chiiki/menu.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4・5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
19.4.3	内外金利・為替見通し	2019-1	日銀は現行の金融政策を維持しようが、状況次第では追加緩和の可能性も	角田 匠 奥津智彦
19.4.8	ニュース&トピックス	2019-2	城北信用金庫の融資渉外実践研修について	石崎佳奈
19.4.8	金融調査情報	2019-1	信用金庫の小売業、飲食業、宿泊業向け貸出動向	間下 聡
19.4.8	内外経済・金融動向	2019-1	全人代後の中国経済 －様々な景気対策を導入して米中貿易摩擦の悪影響を回避－	黒岩達也
19.4.15	中小企業景況レポート	175	全国中小企業景気動向調査結果(2019年1～3月期) 【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】	－
19.4.16	ニュース&トピックス	2019-3	中小企業におけるキャッシュレス支払手段の現状と今後の意向－第175回全国中小企業景気動向調査より－	庄司香織
19.4.22	ニュース&トピックス	2019-4	不安定な状況が続く中国経済 －米中貿易摩擦の動向次第では失速の可能性も－	黒岩達也
19.4.26	内外金利・為替見通し	2019-2	日銀は少なくとも20年春頃まで、超緩和策を継続すると表明	角田 匠 奥津智彦
19.5.8	金融調査情報	2019-2	信用金庫の若手職員育成事例④－新宮信用金庫－	刀禰和之
19.5.15	金融調査情報	2019-3	福井信用金庫の2支店の平日休業について	刀禰和之
19.5.17	ニュース&トピックス	2019-5	長期化の様相を呈する米中貿易摩擦	黒岩達也
19.5.22	経済見通し	2019-1	実質成長率は19年度0.5%、20年度0.4%と予測 －景気の腰折れリスクは低いが、当面は弱い動きが続く－	角田 匠

### 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
19.4.10	講演	信用金庫業界の概要と足跡について	新入職員研修	鹿沼相互信用金庫	松崎英一
19.4.12	講演	信金中央金庫 地域・中小企業研究所の概要と最近の活動について－[IoT]や「人材活用」の調査研究事例－	新入職員向け研修	城南信用金庫	鉢嶺 実
19.4.16	講演	消費税増税の影響と2019年度の経済見通し	法人開拓担当者向け研修	埼玉縣信用金庫	角田 匠
19.5.8	講演	海外経済情勢について －米中貿易摩擦とその影響－	兵庫県信用金庫協会役員会	兵庫県信用金庫協会	松崎英一

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
19.5.16	講座	信用金庫ネットワークと信金中央金庫の概要	国際日本学部特別講座A	明治大学	刀禰和之
19.5.28	講演	信用金庫による地域活性化への取組み	関西信栄研究会「2019年度総会」	関西信栄研究会	松崎英一

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
19.5.9	実店舗の強みを生かす対応	金融財政Business	(株)時事通信社	佐々木城彦
19.5.15	特集「個人渉外」の実践ノウハウ	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.5.15	営業店の「生産性向上」ゼミナール	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.5.23	銀行員目線での基本リスクマネジメント	保険毎日新聞	(株)保険毎日新聞社	佐々木城彦

# 統 計

## 1. 信用金庫統計

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

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
  2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
  3. 記号・符号表示は次のとおり。
 

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

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数数の推移

(単位: 店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2015. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
17. 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. 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
3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541

### 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
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
2019年6月24日	掛川	島田	島田掛川	258	合併

# 1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

## 預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
17. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
17. 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. 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
3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5

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

## 地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
17. 3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
17. 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. 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
3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
17. 3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
17. 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. 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
3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
17. 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. 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	r437,778	6.1	681,815	△ 1.7	r754	5.3
3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,751	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
17. 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. 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
3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金		譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		
2015. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	0	730
17. 6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	0	1,622
9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	0	1,592
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	0	1,549
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	0	1,007
4	14,479	△ 0.1	32,283	8.6	0	...	11,433	9.5	0	0	1,102
5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	0	1,181
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	0	1,425
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	0	1,466
8	18,726	2.7	43,615	10.9	0	...	11,047	△ 1.0	0	0	1,447
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	0	1,348
10	16,922	2.2	41,414	11.5	0	...	10,975	△ 4.4	0	0	1,344
11	19,024	3.9	41,784	10.8	0	...	11,042	△ 4.8	0	0	1,427
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	0	1,386
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	0	1,490
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	0	1,215
3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.0	0	0	901

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

# 1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

## 科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
17. 3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
17. 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. 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
3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2

## 地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	30,841	1.2	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. 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
3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
17. 3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
17. 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. 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
3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4

(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	前年同月比 増減率	構成比		
2015. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1
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
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2

年月末	卸売業		小売業		不動産業		個人による貸家業					
	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比				
	2015. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6
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
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1

年月末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品賃貸業					
	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比				
	2015. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5
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
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3

年月末	海外円借款、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人		住宅ローン					
	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比				
	2015. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8
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
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5

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

# 1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金			買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の有価証券
		うち信金中金預け金									
2015. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
17. 6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	1,625	1,688	49
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	1,946	1,668	55
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	631	0	1,860	1,761	60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	1,855	1,805	61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	2,155	1,847	22
8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	599	0	2,278	1,879	22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
10	13,304	384,818	(1.3)	323,847	(1.3)	0	567	0	2,289	1,984	20
11	13,940	381,920	(1.6)	322,734	(1.4)	0	555	0	2,219	1,987	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19

年月末	有価証券		国債		地方債		短期社債		社債		株 式	
									公社公団債	金融債	その他	
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. 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
3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484

年月末	余資運用資産計(A)				信金中金 利 用 額 (B)	預 貸 率	(A)/預金	預 証 率	(B)/預金	(B)/(A)		
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券								
2015. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995	(5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
17. 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. 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
3	0	47,908	60,316	1,893	829,333	(2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2

(備考) 1. ( )内は前年同月比増減率

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

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

## 2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		増減率	増減率	増減率	増減率
							前年同月比	増減率				
2015. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
17. 3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
17. 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. 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
3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2015. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
17. 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. 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	—	—	—	—
3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

## 2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
17. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
17. 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. 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
3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7

- (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/>

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. The header includes the institute's name and a search bar. The main content area is divided into a left sidebar with a navigation menu and a right sidebar with a 'WHAT'S NEW' section. The navigation menu includes links to the homepage, various reports, and statistics. The 'WHAT'S NEW' section lists recent updates, such as the revision of the 'Activity Record' page and the release of reports on interest rates and economic outlook.

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2019年7月1日 発行

2019年7月号 第18巻 第6号(通巻563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