

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第19巻 第2号(通巻570号) 2020.2

信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているか？

第178回全国中小企業景気動向調査
10～12月期業況は2四半期続けて低下
—2019年10～12月期実績・2020年1～3月期見通し—
【特別調査—2020年(令和2年)の経営見通し】

中小企業の「継続力」を考える③
—ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”のカー

中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは
—働き方改革には経営改革・革新が不可欠—

日本中小企業学会第39回全国大会
国際交流セッション講演抄録

地域・中小企業関連経済金融日誌(12月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

2020年2月号 目次

	信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているか？……………	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 家森信善 (神戸大学 経済経営研究所教授)	
調 査	第178回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は2四半期続けて低下…………… 地域・中小企業研究所	4
	—2019年10～12月期実績・2020年1～3月期見通し— 【特別調査—2020年（令和2年）の経営見通し】	
	中小企業の「継続力」を考える③…………… 曾根翔太	18
	—ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”のカー 鉢嶺 実	
	中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは 矢口有寿	36
	—働き方改革には経営改革・革新が不可欠— 藤津勝一	
信金中金だより	日本中小企業学会第39回全国大会……………	63
	国際交流セッション講演抄録 滋賀大学 経済学部教授 弘中史子 (日本中小企業学会理事)	
	地域・中小企業研究所が「業務効率化セミナー」を開催……………	70
	地域・中小企業関連経済金融日誌（12月）……………	71
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（12月）……………	77
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計……………	79

信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているか？

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

筆者は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）のファカルティ・フェローとして、2019年5月に全国の地域金融機関の支店長7,000人に対して「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」を実施した。調査の主たる目的は、事業性評価の中に自然災害リスクがどのように組み込まれているかという点であったが、同時に、2017年1月に実施した「現場から見た地方創生にむけた地域金融の現状と課題に関する実態調査」（詳しくは、家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割』中央経済社2018年）のフォローアップも目的としていた。ここでは、事業性評価に関する部分を紹介したい。

この調査では2,623人から回答を得た（全体の回収率37.5%）が、とくに1,303人の信用金庫支店長（厳密には、副支店長、次長を含む）が回答してくださり、信金の回収率は48.2%の高率であった。多くの信金支店長が協力してくださったことに、改めて感謝を申し上げたい。

さて、この調査では、「貴支店の法人営業担当者の持つ事業性評価の能力は、3年前（2016年3月期末）と比べてどう変化したか」と尋ねてみた。回答者全体（地銀、第二地銀、信金、信組の合計）では、「かなり向上」が7.7%、「やや向上」が52.4%であった。この両方の合計を「向上」とすると60.1%である。全く同じ質問をした前回調査の結果では「かなり向上」が5.3%、「やや向上」が38.2%で、両者を合計した「向上」は43.5%に過ぎなかったもので、この2年半ほどの間に、事業性評価の能力が「向上」したと感じる支店長が非常に増えていることになる。

金融庁は、『金融行政のこれまでの実践と今後の方針』（2019年 金融行政方針）において、「事業性評価に基づく融資について・・・一定の進展が見て取れる」とコメントしていたが、金融機関の営業現場でも同様の認識を持っていることが確認できた。つまり、各金融機関の努力によって、地域金融全体として事業性評価の能力の底上げが進んでいると評価できよう。

ただ、信用金庫業界に関しては若干の留保が必要である。実は、「かなり向上」と「やや向上」をあわせると、確かに信用金庫では42.0%から56.0%に14%ポイント増加しているのであるが、「かなり向上」の比率だけに絞ると、地方銀行が16.8%（前回は6.3%）と大きく伸ばしているのに対して、信用金庫は5.0%（前回は5.2%）とむしろ前を下回っているのである。

また、この調査では、「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている」という文に対す

る共感度を尋ねている。先の質問が変化を聞いているのに対して、こちらは現在の水準を聞いていることになる。「強く共感する」が20.4%（前回調査では6.1%）、「ある程度共感する」が68.5%（同 63.0%）であり、前回調査と比べて、事業性評価が定着しているという見方が広がっている。ただし、「強く共感する」の比率を業態別に見ると、地方銀行が29.2%（前回調査7.8%）、第二地方銀行が27.5%（同 8.6%）と20%ポイント程度の大きな増加を示している一方で、信用金庫は15.8%（同 4.7%）で、信用金庫の改善幅は銀行ほどではない。

このように、今回の調査からは、あくまでも支店長の主観的な判断ではあるが、信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているものの、他の業態（特に地方銀行）での伸びが著しいために信用金庫業界全体としては優位に立てていない状況がうかがえる。

その理由の一つは、信用金庫の人事評価が、事業性評価への取り組みのインセンティブを与える方向に十分に変わっていない可能性が指摘できる。実際、今回の調査で、「人事評価や人事政策に過去3年以内にどのような変化があったか」を尋ねたところ、「大きな変化があった」比率は、地方銀行では29.5%と高い値であったが、信用金庫では12.5%にとどまっており、逆に「変化していない」との回答は地方銀行が16.2%であるのに対して、信用金庫では35.3%にも達している。つまり、地方銀行に比べると、信用金庫の多くが、人事評価の仕組みを新しい環境に十分に適応したものに改革できていないことになる。

最後に、非常に心配で気になる回答結果を紹介しておきたい。それは、「現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか」という質問への回答である。全体では、「非常に強く感じる」が22.8%と前回の25.0%から低下しているが、その主因は、信金支店長の回答が前回の26.8%から21.4%に大幅に悪化しているためであり、他の業態ではこのような大きな落ち込みは見られない。第二地銀や信用組合ではむしろ増加しており、減少している地方銀行でも0.7%ポイントの減少である。信用金庫の支店長のやりがいが低下している理由の一つは、信用金庫で小型店の比率が高まっており、支店長の繁忙化が進んでいることが影響しているのかもしれない。支店は営業の拠点であると同時に、人材育成の拠点でもある。しかし、小規模な店舗ではOJTの機会も乏しくなるし、支店としての戦略を立てて実践することも難しくなる。これは、支店長レベルだけではなく、一般職員についても当てはまることであろう。営業拠点だけではなく、人材育成の拠点としての小規模支店のあり方について検討することが必要である。

そのほかにも多くの興味深い点が明らかになっている。既に経済産業研究所のホームページで結果を公表しているが、さらに、今年中に、書籍の形でも公表する予定である。参考にしてもらえれば幸いである。

調 査

第178回全国中小企業景気動向調査 (2019年10～12月期実績・2020年1～3月期見通し)

10～12月期業況は2四半期続けて低下 【特別調査－2020年（令和2年）の経営見通し】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2019年12月2日～6日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,372企業（有効回答数 14,250企業・回答率 92.7%）
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.4%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

概況

1. 19年10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△7.8、前期比3.1ポイント低下と、2四半期続けての低下となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△9.4と前期比5.9ポイント低下、同収益判断D.I.は△11.9と同5.8ポイント低下した。販売価格判断D.I.は同2.7ポイント上昇してプラス6.7となった。人手過不足判断D.I.は△27.4と前期比0.4ポイント人手不足感が強まった。設備投資実施企業割合は0.3ポイント低下して22.6%となった。業種別の業況判断D.I.は、全6業種で低下した。地域別では、全11地域中、改善は4地域にとどまり、7地域が低下した。
2. 20年1～3月期（来期）の予想業況判断D.I.は△12.3、今期実績比4.5ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全6業種で、地域別には全11地域で、それぞれ低下する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2019年 7～9月	2019年 10～12月	2020年 1～3月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

1. 全業種総合

○10～12月期としては11年ぶりの低下

19年10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△7.8と、前期比3.1ポイント低下した（図表1）。なお、10～12月期の業況が低下したのは、リーマンショック時の2008年10～12月期（前期比11.0ポイント低下）以来、11年ぶりのことである。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△9.4、前期比5.9ポイント低下、同収益判断D.I.が△11.9、同5.8ポイント低下となった。また、前期比売上額判断D.I.は△2.8、前期比2.4ポイント低下、同収益判断D.I.は△6.6、同2.5ポイント低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス6.7と、前期比2.7ポイント上昇した（図表2）。小売業やサービス業の上昇（それぞれ7.8ポイント、7.0ポイントの上昇）が全体を押し上げた。なお、仕入価格判断D.I.は、プラス23.8と、同4.8ポイント上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△27.4（マイナスは人手「不足」超、前期は△27.0）と前期比0.4ポイントのマイナス幅拡大となり、高水準ななかで4四半期ぶりに人手不足感が強まった（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△7.8、前期比1.1ポイント低下と、2四半期続けての低下となった。

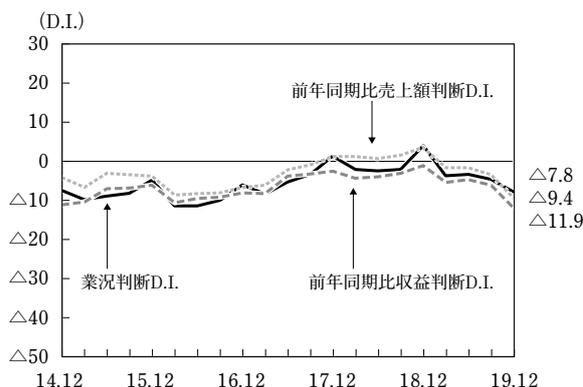
設備投資実施企業割合は22.6%と、前期比0.3ポイント低下したものの、高水準を持続した。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種で低下

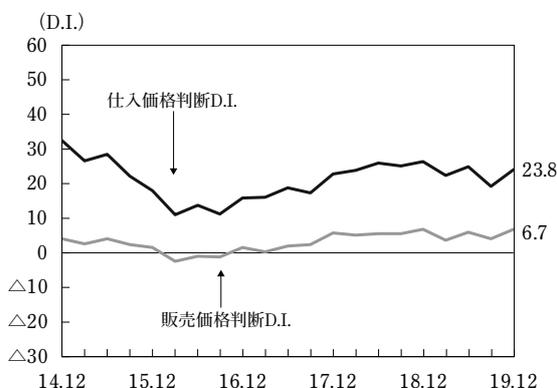
した。最も低下幅が大きかったのは小売業（5.0ポイント）で、次いで不動産業（4.2ポイント）、製造業（3.4ポイント）の順だった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、東北、四国、九州北部、南九州で小幅改善したものの、それ以外の7地域では低下した。と

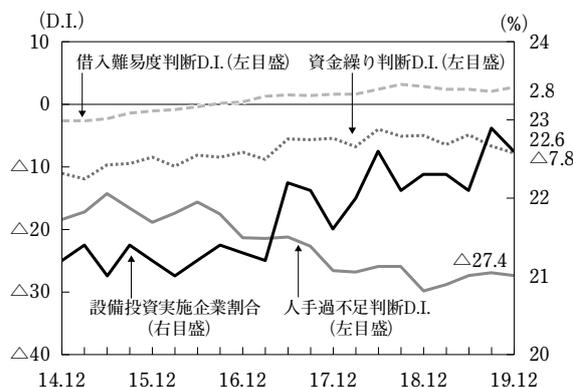
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



りわけ、北海道、関東、東海の低下幅は6ポイント超と、相対的に低下幅が大きかった。

○すべての業種・地域で低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△12.3、今期実績比4.5ポイントの低下を見込んでいる。実現すれば、3四半期連続の低下はリーマンショック時以来、11年ぶりのこととなる。ただ、今回の予想低下幅は、過去10年の平均（5.6ポイントの低下見通し）に比べれば、わずかに小幅なものとなっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種で低下する見通しとなっている。相対的には建設業の低下幅（7.7ポイントの低下見通し）が最も大きくなっている。一方、地域別でも、全11地域で低下の見通しとなっている。

2. 製造業

○業況は3年半ぶりの水準まで低下

今期の業況判断D.I.は△11.1、前期比3.4ポイントの低下と、およそ3年半ぶりの水準まで低下した（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.は△14.3、前期

比9.1ポイント低下、同収益判断D.I.は△16.5、同7.5ポイント低下した。また、前期比売上額判断D.I.は前期比2.0ポイント低下して△5.3、同収益判断D.I.は同1.8ポイント低下して△9.4と、ともに低下となった。

○人手不足感が4四半期続けて小幅緩和

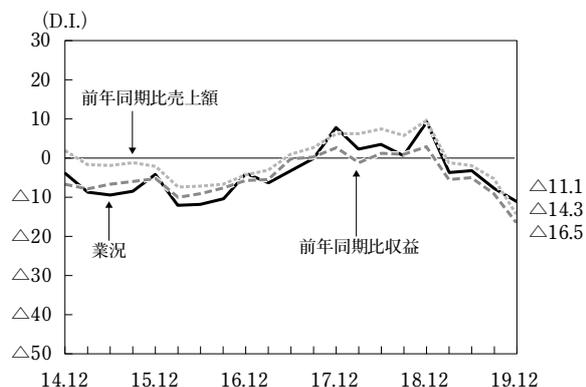
設備投資実施企業割合は25.4%、前期比1.2ポイント低下と、およそ2年前の水準まで低下した。

人手過不足判断D.I.は△22.6（前期は△23.2）と、人手不足感は4四半期続けて小幅緩和したが、依然として厳しい水準での推移となっている。

販売価格判断D.I.はプラス3.6と、前期比1.3ポイント上昇し、11四半期続けてプラス水準（「上昇」という回答が「下降」を上回る）を維持した。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス22.4と、前期比2.4ポイントの上昇となった。

なお、資金繰り判断D.I.は△8.4、前期比0.5ポイント低下と、2四半期続けての低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



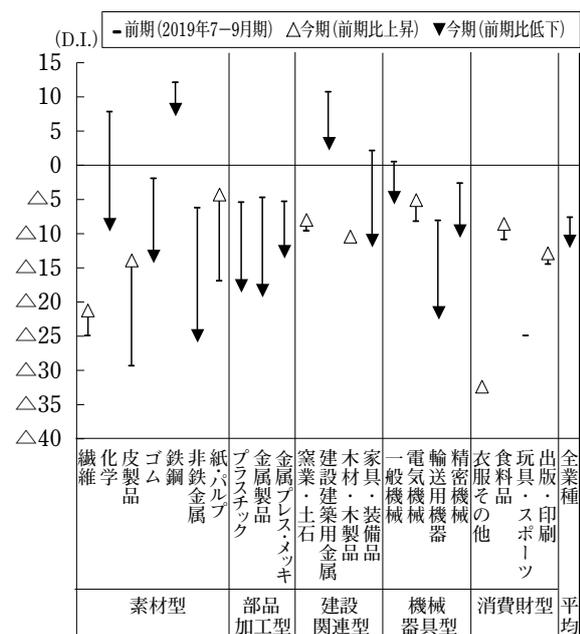
○業種別にはまちまち

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、改善ないし横ばいが10業種、低下が12業種とまちまちだった（図表5）。

素材型業種は、紙パルプなど3業種が改善したものの、非鉄金属や化学など4業種では低下した。

部品加工型業種は、全3業種で低下した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



とりわけ、金属製品は10ポイント超の大幅低下となった。

建設関連型業種は、全4業種中、改善・低下2業種ずつとまちまちだった。

機械器具型業種は、電気機械が小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。とりわけ、輸送用機器は10ポイント超の大幅低下となった。

消費財型業種は、全4業種中、食料品など3業種で改善したほか、玩具・スポーツは横ばいだった。

○100人以上が4年ぶりのマイナス転換

販売先形態別の業況判断D.I.は、問屋商社型で若干の改善がみられたものの、それ以外の4形態では低下した。低下幅の大きさは、中小メーカー型（4.7）、大メーカー型（4.6）の順だった。

輸出主力型の業況判断D.I.は、前期比2.4ポ

イント低下して△10.2、内需主力型も同3.2ポイント低下して△10.2となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、50～99人で小幅の改善がみられたものの、それ以外の階層では低下した。とりわけ、100人以上の階層は10ポイント超の低下となり、およそ4年ぶりのマイナス水準へ転じた。

○全11地域中、8地域で低下

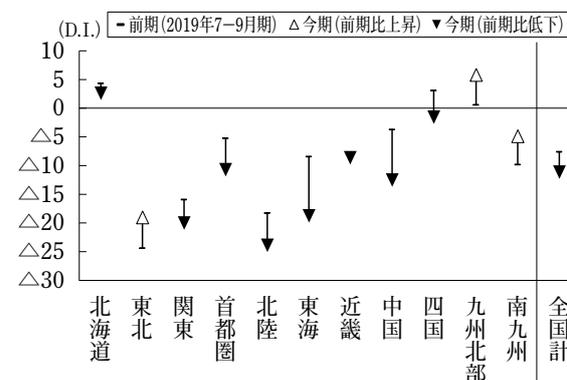
地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、東北、九州北部、南九州で改善がみられたものの、それ以外の8地域では低下した（図表6）。とりわけ、東海では前期比10ポイント超の大幅な低下となった。なお、水準面でプラスを維持しているのは、北海道と九州北部の2地域のみとなった。

○一段と低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比5.6ポイント低下の△16.7と、一段の低下を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、電気機械や輸送用機器など5業種が改善ないしは横ばい見

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



通しにあるものの、それ以外の17業種では低下見通しとなっている。

また、地域別には、全11地域で低下の見通しとなっている。とりわけ、北海道、東北、四国では10ポイント超の大幅な低下見通しとなっている。

3. 卸売業

○業況は2四半期続けての低下

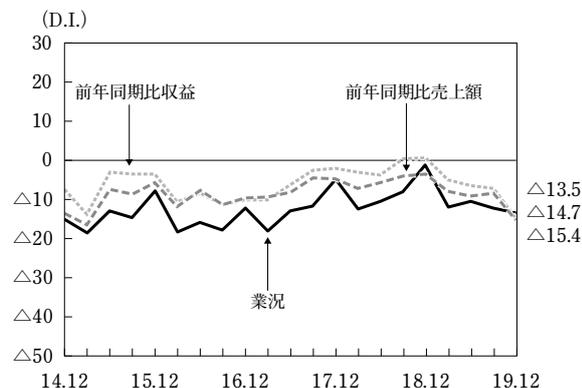
今期の業況判断D.I.は△13.5、前期比1.4ポイントの低下と、2四半期続けての低下となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△14.7、前期比7.6ポイントの低下、同収益判断D.I.は△15.4、同7.0ポイントの低下となった。

○全15業種中、7業種が低下

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、医薬・化粧品や貴金属など8業種で改善したものの、それ以外の7業種では低下した。一方、地域別には、全11地域中、北陸など5地域で改善したものの、それ以外の7地域では低下した。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△18.9、今期実績比5.4ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全15業種中、4業種で改善が見込まれている一方で、それ以外の11業種では低下見通しとなっている。また、地域別には、全11地域中、横ばい見通しの九州北部以外の10地域で低下が見込まれている。

4. 小売業

○業況は低下

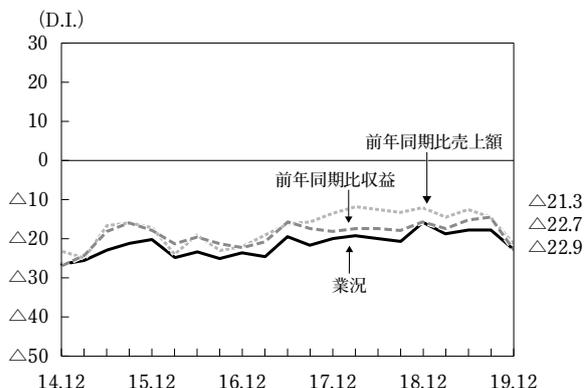
今期の業況判断D.I.は△22.7、前期比5.0ポイントの低下となった（図表8）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△21.3、前期比6.8ポイントの低下、同収益判断D.I.は△22.9、同8.5ポイントの低下となった。

○全11地域中、9地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、9業種で低下した。とりわけ、家具、家電、自動車は10ポイント超の大幅低下となった。また、地域別では全11地域中、9地域で低下となった。なかでも、北海道、関東が10ポ

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



イント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△24.3、今期実績比1.6ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、木建材や家電など6業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、四国や南九州など6地域で低下の見通しとなっている。

5. サービス業

○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△7.6、前期比3.3ポイントの低下となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△7.0、前期比3.3ポイントの低下、同収益判断D.I.は△9.7、前期比4.5ポイントの低下となった。

○全11地域中、6地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、7業種で低下した。とりわけ、娯楽業では10ポイント超の低下となった。地域別では全11地域中、6地域で低下となった。なかでも、北陸、

東海が10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△10.7、今期実績比3.1ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、5業種で低下の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、四国や南九州など9地域で低下の見通しとなっている。

6. 建設業

○業況は低下

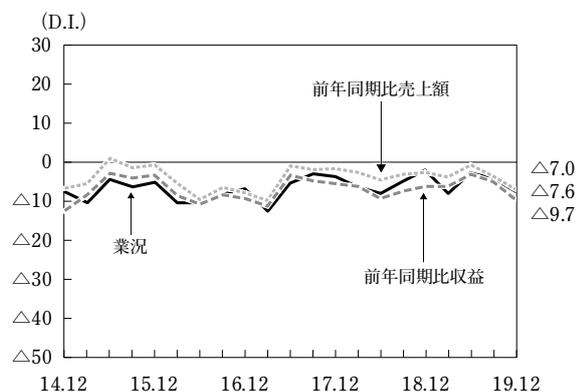
今期の業況判断D.I.は、前期比1.0ポイント低下のプラス14.4となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス10.3、前期比1.3ポイント低下し、同収益判断D.I.はプラス3.4、同2.7ポイントの低下となった。

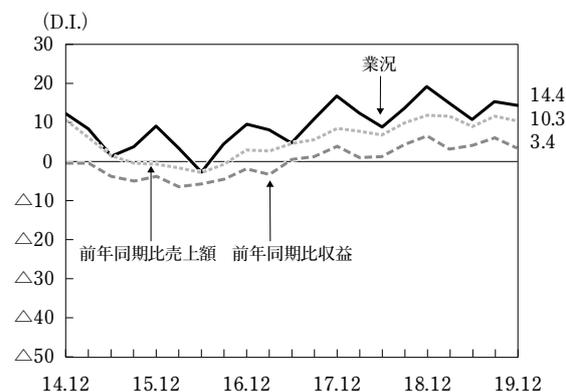
○4請負先中、3請負先で低下

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

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



地域別では、全11地域中、6地域で低下となり、1地域では横ばい、4地域では改善となった。なお、南九州では10ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比7.7ポイント低下のプラス6.7を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先で低下、地域別には全11地域中、9地域で低下の見通しとなっている。

7. 不動産業

○業況は低下

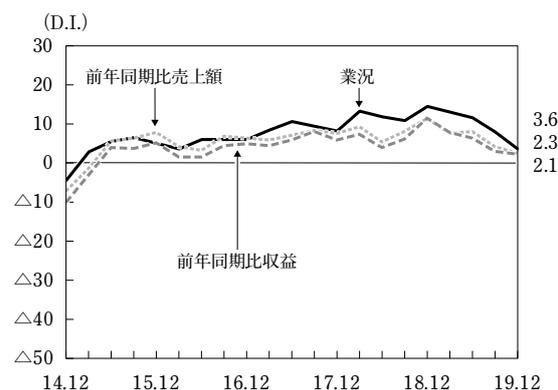
今期の業況判断D.I.は、前期比4.2ポイント低下のプラス3.6となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス2.3、前期比1.7ポイントの低下、同収益判断D.I.はプラス2.1、同0.9ポイントの低下となった。

○全11地域中、8地域で低下

業況判断D.I.を業種別で見ると、全5業種

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



中、貸事務所を除く4業種で低下した。

地域別では、全11地域中、8地域で低下となった。なかでも、北海道では10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比1.6ポイント低下のプラス2.0を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、貸家では改善を見込んでいるものの、貸事務所は横ばい、建売や仲介など3業種は低下の見通しとなっている。地域別では全11地域中、8地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 2020年（令和2年）の経営見通し

○景気見通しは2年連続で低下

2020年の我が国の景気見通しについては、「良い」（「非常に良い」・「良い」・「やや良い」の合計）と回答する割合が14.6%、「悪い」（「やや悪い」・「悪い」・「非常に悪い」の合計）が42.3%となった。この結果、「良い－悪

い」は△27.7と、1年前の調査（△11.6）と比べて16.1ポイントの低下となった（**図表12**）。2年連続の低下となったものの、1992年の同調査開始以来の平均（△55.2）は大きく上回った。

地域別では、北陸、東海、関東などで、や

図表12 2020年の我が国の景気見通し

（単位：％）

		良い (A)			普通	悪い (B)			(A)-(B)		
		非常に良い	良い	やや良い		やや悪い	悪い	非常に悪い			
全 体	2020年見通し	14.6	0.3	2.8	11.5	43.0	42.3	33.1	8.2	1.1	△ 27.7
	2019年見通し	20.2	0.3	3.6	16.3	48.0	31.8	25.2	5.9	0.7	△ 11.6
	2018年見通し	22.7	0.3	3.6	18.8	50.1	27.2	20.9	5.5	0.8	△ 4.5
	2017年見通し	11.7	0.2	1.6	9.9	43.8	44.5	34.2	9.3	1.1	△ 32.8
	2016年見通し	15.1	0.2	1.8	13.0	45.1	39.9	31.2	7.7	1.0	△ 24.8
	2015年見通し	13.7	0.2	1.8	11.6	36.0	50.3	37.5	11.3	1.5	△ 36.6
地 域 別	北海道	19.9	0.2	4.8	15.0	43.6	36.5	30.5	5.5	0.4	△ 16.6
	東北	13.1	0.0	2.3	10.8	38.2	48.7	37.0	9.7	2.0	△ 35.6
	関東	12.6	0.2	1.8	10.6	36.3	51.1	38.3	11.4	1.3	△ 38.6
	首都圏	13.6	0.4	2.6	10.6	48.6	37.7	28.5	8.1	1.1	△ 24.1
	北陸	11.0	0.3	2.4	8.3	37.5	51.6	40.9	9.9	0.7	△ 40.6
	東海	11.4	0.4	2.0	9.0	37.5	51.1	40.8	9.2	1.2	△ 39.7
	近畿	17.8	0.5	3.7	13.6	39.7	42.5	33.6	8.1	0.8	△ 24.7
	中国	12.9	0.0	1.8	11.1	42.5	44.6	35.8	7.5	1.4	△ 31.7
	四国	14.0	0.0	1.6	12.4	46.0	40.0	32.5	6.4	1.1	△ 26.1
九州北部	九州	17.2	0.2	2.6	14.5	47.8	35.0	27.6	6.0	1.3	△ 17.7
	九州	16.3	0.1	4.1	12.0	49.9	33.8	26.6	6.6	0.7	△ 17.5
規 模 別	1～4人	12.4	0.3	2.2	9.8	44.4	43.2	31.7	10.2	1.3	△ 30.8
	5～9人	14.5	0.2	3.0	11.2	42.5	43.1	33.5	8.3	1.2	△ 28.6
	10～19人	15.4	0.2	3.2	11.9	42.2	42.4	34.1	7.5	0.8	△ 27.1
	20～29人	15.8	0.1	2.8	13.0	43.7	40.5	33.0	6.8	0.7	△ 24.7
	30～39人	17.0	0.4	4.1	12.5	40.2	42.8	35.5	6.2	1.1	△ 25.8
	40～49人	17.9	0.5	3.4	14.1	42.5	39.6	33.0	6.2	0.3	△ 21.7
	50～99人	18.2	0.4	3.2	14.6	40.4	41.4	34.5	5.7	1.3	△ 23.2
	100～199人	16.8	0.3	3.0	13.5	41.8	41.4	37.0	4.0	0.3	△ 24.6
200～300人	15.0	0.9	1.8	12.4	54.0	31.0	24.8	5.3	0.9	△ 15.9	
業 種 別	製造業	13.0	0.3	2.4	10.3	40.4	46.6	35.7	9.6	1.3	△ 33.6
	卸売業	14.8	0.3	2.7	11.8	40.9	44.4	34.3	9.2	0.8	△ 29.6
	小売業	13.7	0.2	2.7	10.8	41.1	45.1	34.3	9.5	1.4	△ 31.4
	サービス業	14.3	0.4	2.7	11.2	46.5	39.2	30.5	7.5	1.3	△ 24.9
	建設業	18.4	0.2	3.6	14.6	47.7	33.8	28.6	4.6	0.6	△ 15.4
	不動産業	16.2	0.4	3.8	12.0	46.5	37.3	30.8	5.9	0.6	△ 21.2

や慎重な見通しとなっている。また、従業員規模別にみると、規模が大きいほどやや強気の傾向があった。業種別では、製造業、小売業で慎重な見通しが目立った。

○業況見通しも2年連続で低下

2020年の自社の業況見通しについては、「良い－悪い」が△22.2となり、1年前の調査（△8.6）に比べて13.6ポイント低下した

（図表13）。2年連続の低下となったものの、1992年の同調査開始以来の平均（△40.9）は大きく上回った。

地域別では、北陸、東北、関東で慎重な見通しが目立った。また、従業員規模別では、我が国の景気見通しと比較して、規模の大きい企業ほど強気の傾向があった。業種別では、昨年を引き続いて小売業で慎重な見通しが目立った。

図表13 2020年の自社の業況見通し

(単位：%)

		良い				普通	悪い				(A)-(B)
		(A)	非常に良い	良い	やや良い		(B)	やや悪い	悪い	非常に悪い	
全 体	2020年見通し	13.4	0.2	2.3	10.8	51.1	35.6	28.2	6.2	1.1	△ 22.2
	2019年見通し	19.3	0.3	3.5	15.6	52.7	28.0	22.4	4.7	0.8	△ 8.6
	2018年見通し	19.9	0.3	3.2	16.4	52.3	27.8	22.2	4.8	0.9	△ 7.9
	2017年見通し	14.7	0.2	2.4	12.2	50.2	35.1	27.7	6.5	0.9	△ 20.3
	2016年見通し	16.8	0.3	2.4	14.2	49.2	33.9	26.5	6.3	1.1	△ 17.1
	2015年見通し	15.3	0.2	2.3	12.7	44.9	39.9	30.4	8.1	1.4	△ 24.6
地 域 別	北海道	15.0	0.2	2.6	12.2	52.0	33.1	27.2	4.9	1.0	△ 18.1
	東北	11.9	0.1	2.0	9.8	44.6	43.5	33.0	8.4	2.1	△ 31.5
	関東	11.9	0.2	1.2	10.4	45.1	43.0	32.4	9.9	0.7	△ 31.1
	首都圏	12.1	0.3	2.0	9.8	54.7	33.2	25.4	6.7	1.1	△ 21.1
	北陸	10.2	0.1	1.5	8.6	47.0	42.7	36.4	5.5	0.9	△ 32.5
	東海	11.9	0.2	1.7	10.0	48.1	40.0	33.0	5.9	1.1	△ 28.2
	近畿	17.5	0.3	3.9	13.4	49.0	33.4	26.8	5.2	1.4	△ 15.9
	中国	12.8	0.2	2.7	9.9	49.0	38.2	29.7	6.8	1.7	△ 25.4
	四国	11.2	0.0	0.9	10.3	52.9	35.9	30.0	5.7	0.2	△ 24.7
九州北部	九州北部	14.8	0.5	2.4	11.9	57.7	27.5	22.6	3.7	1.1	△ 12.7
	南九州	13.9	0.3	2.1	11.5	58.4	27.7	22.8	4.6	0.4	△ 13.8
規 模 別	1～4人	8.9	0.3	1.8	6.9	51.0	40.0	29.8	8.5	1.6	△ 31.1
	5～9人	12.7	0.3	2.0	10.4	52.7	34.6	28.3	5.1	1.2	△ 21.9
	10～19人	15.4	0.3	2.5	12.6	51.3	33.3	26.8	5.7	0.7	△ 17.9
	20～29人	15.4	0.0	2.8	12.6	51.6	33.0	27.4	4.8	0.9	△ 17.7
	30～39人	17.3	0.1	3.6	13.6	48.4	34.3	28.0	5.2	1.1	△ 17.0
	40～49人	18.1	0.3	2.8	15.0	50.1	31.7	27.4	3.7	0.6	△ 13.6
	50～99人	20.8	0.1	3.4	17.3	47.9	31.3	26.1	4.3	0.9	△ 10.5
	100～199人	19.2	0.0	2.7	16.5	48.8	32.0	26.9	5.1	0.0	△ 12.8
200～300人	18.6	0.9	0.0	17.7	54.9	26.5	22.1	3.5	0.9	△ 8.0	
業 種 別	製造業	13.1	0.3	1.8	11.0	48.0	38.9	30.2	7.3	1.3	△ 25.7
	卸売業	13.6	0.3	2.6	10.8	47.9	38.4	31.1	6.2	1.1	△ 24.8
	小売業	9.7	0.2	1.6	7.9	48.4	42.0	32.1	8.2	1.7	△ 32.3
	サービス業	12.4	0.2	2.5	9.7	53.4	34.2	26.5	6.5	1.2	△ 21.8
	建設業	17.7	0.3	3.1	14.4	56.8	25.5	21.4	3.5	0.5	△ 7.7
	不動産業	14.6	0.3	3.2	11.1	59.8	25.7	23.3	2.0	0.4	△ 11.1

○売上額見通しは5年ぶりのマイナス

2020年の自社の売上額見通し（伸び率）を「増加－減少」で見ると、13.2ポイント低下の△3.9となった（図表14）。減少が増加を上回ったのは5年ぶりとなった。

地域別では、近畿、九州北部、南九州を除く8地区でマイナスとなった。とりわけ東北、北陸では他地区と比較して慎重な見通しとなっている。

従業員規模別では、9人以下でマイナスとなる一方、10人以上の階層では軒並みプラスとなった。また、総じて規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、建設業、不動産業でプラスとなった。

○「業況改善の見通しなし」が過去最多

自社の業況が上向き転換点については、「すでに上向いている」とする回答割合が4.1

図表14 2020年の自社の売上額対前年比伸び率

(単位：%)

		増加				変化なし	減少				(A)-(B)		
		(A)	30%以上	20~29%	10~19%		10%未満	(B)	10%未満	10~19%		20~29%	30%以上
全 体	2020年見通し	24.8	0.6	1.0	5.6	17.6	46.4	28.8	20.6	5.9	1.4	0.9	△ 3.9
	2019年見通し	31.8	0.7	1.3	7.7	22.0	45.7	22.5	16.6	4.2	1.0	0.7	9.3
	2018年見通し	31.6	0.8	1.5	7.2	22.1	46.4	22.0	16.4	4.1	0.9	0.6	9.6
	2017年見通し	28.1	0.6	1.2	6.7	19.6	45.3	26.6	19.2	5.4	1.1	0.8	1.5
	2016年見通し	29.9	0.9	1.2	7.1	20.7	44.3	25.9	18.8	5.1	1.2	0.8	4.0
	2015年見通し	27.9	0.7	1.5	6.6	19.2	42.3	29.8	21.6	5.8	1.4	0.9	△ 1.8
地 域 別	北海道	24.7	0.5	0.4	6.1	17.7	45.4	29.9	21.5	6.5	1.0	1.0	△ 5.2
	東北	22.8	0.6	0.4	4.5	17.3	38.4	38.8	26.3	10.0	1.8	0.8	△ 16.0
	関東	23.4	0.3	0.4	5.0	17.6	44.5	32.1	22.0	7.7	1.7	0.8	△ 8.8
	首都圏	22.1	0.5	1.1	5.0	15.6	52.3	25.6	18.2	5.3	1.0	1.1	△ 3.5
	北陸	22.7	0.6	0.7	4.8	16.6	44.0	33.3	24.2	7.0	1.8	0.3	△ 10.6
	東海	26.0	0.7	0.8	5.4	19.1	40.2	33.8	24.1	6.0	2.3	1.4	△ 7.8
	近畿	30.7	0.9	1.6	7.3	21.0	43.2	26.1	18.0	5.6	1.6	0.9	4.6
	中国	26.1	0.3	1.5	5.5	18.8	41.8	32.1	23.8	5.3	1.7	1.2	△ 6.0
	四国	21.1	0.5	1.4	4.3	14.9	49.4	29.5	24.3	4.3	0.2	0.7	△ 8.5
九州北部	25.5	0.5	0.7	6.3	18.0	52.4	22.1	18.7	2.4	0.3	0.7	3.4	
南九州	24.2	0.9	1.2	5.9	16.2	52.2	23.6	17.9	5.0	0.5	0.1	0.7	
規 模 別	1～4人	16.5	0.6	0.8	4.2	10.9	51.4	32.1	22.1	6.7	1.8	1.4	△ 15.5
	5～9人	23.6	0.6	1.3	5.6	16.1	49.0	27.4	19.6	6.1	1.0	0.7	△ 3.8
	10～19人	29.0	0.8	1.0	6.5	20.7	43.9	27.1	19.4	5.9	1.0	0.8	2.0
	20～29人	29.9	0.6	1.0	6.2	22.1	43.4	26.7	19.0	5.7	1.3	0.6	3.2
	30～39人	30.4	0.6	1.8	5.2	22.8	40.7	28.9	21.0	5.4	1.5	1.0	1.5
	40～49人	32.3	0.3	0.9	6.9	24.2	39.6	28.0	22.5	4.4	0.7	0.5	4.3
	50～99人	38.2	0.3	0.6	8.2	29.1	36.3	25.5	19.1	4.0	1.8	0.6	12.6
	100～199人	38.4	0.3	1.7	7.1	29.3	36.4	25.3	20.9	3.0	1.3	0.0	13.1
200～300人	35.4	0.0	0.9	4.4	30.1	40.7	23.9	20.4	2.7	0.0	0.9	11.5	
業 種 別	製造業	26.0	0.5	0.9	5.4	19.2	44.2	29.9	20.3	6.6	1.9	1.1	△ 3.9
	卸売業	26.2	0.4	1.2	5.2	19.4	42.6	31.3	23.8	5.6	1.0	0.8	△ 5.1
	小売業	18.4	0.5	0.6	3.6	13.8	46.5	35.1	26.4	6.7	1.0	0.9	△ 16.6
	サービス業	24.1	0.4	1.0	4.8	17.9	49.2	26.7	20.4	5.1	0.8	0.5	△ 2.5
	建設業	28.8	1.0	1.4	8.2	18.2	47.8	23.3	15.3	5.6	1.4	1.1	5.5
不動産業	24.9	1.1	1.6	7.1	15.2	54.1	21.0	15.1	3.7	1.4	0.8	3.9	

ポイント低下し、15.2%となった（図表15）。過去最高となった昨年から一転し、3年ぶりの減少となった。

一方、「業況改善の見通しは立たない」とする回答割合は、前年から2.9ポイント上昇し、34.2%となった。2002年の調査開始以来、最多となった。

従業員規模別にみると、従業員40人以上の階層では、軒並み「すでに上向き」が「業

況改善の見通しは立たない」を上回っているものの、39人以下の階層では正反対の結果となっている。業況改善は、規模による二極化の様子が大きいといえよう。

○7割が「消費増税の影響は見通し通り」

消費税率引上げについて、引上げ前の見通しと比べてどのような影響を受けたかについては、「見通しと変わらない」が70.7%とな

図表15 自社の業況が上向き転換点

(単位：%)

		すでに上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しなし
全 体	2020年見通し	15.2	9.1	14.8	8.9	8.9	8.8	34.2
	2019年見通し	19.3	8.5	13.3	10.2	8.6	8.7	31.3
	2018年見通し	17.9	8.4	14.5	9.0	9.8	9.4	31.0
	2017年見通し	14.0	8.9	15.0	10.5	10.3	9.6	31.6
	2016年見通し	14.9	9.1	14.5	9.8	10.5	10.3	30.8
	2015年見通し	14.1	8.9	14.6	10.7	9.9	10.2	31.6
地 域 別	北海道	17.9	6.2	10.9	7.5	8.3	10.1	39.1
	東北	13.2	9.7	13.6	8.2	9.2	9.3	36.8
	関東	12.9	10.7	18.4	9.1	9.2	9.4	30.2
	首都圏	13.6	7.5	13.2	8.6	8.1	9.5	39.4
	北陸	14.0	9.5	19.2	8.3	8.9	8.4	31.6
	東海	15.3	10.3	18.6	11.6	9.3	6.2	28.8
	近畿	18.0	12.8	16.0	9.3	9.6	7.8	26.5
	中国	16.8	9.8	13.9	8.4	9.6	9.2	32.2
	四国	13.6	5.2	13.6	6.6	8.9	11.9	40.3
九州北部	九州北部	19.0	6.9	13.3	7.7	10.8	10.2	32.1
	南九州	13.2	8.4	13.6	8.6	7.6	8.9	39.7
規 模 別	1～4人	8.9	6.1	11.2	6.5	7.5	9.2	50.5
	5～9人	14.8	9.2	14.8	7.8	9.2	9.2	35.0
	10～19人	16.3	10.6	16.9	11.1	10.5	9.0	25.5
	20～29人	21.4	11.3	15.3	9.8	10.2	9.3	22.7
	30～39人	21.5	9.1	19.3	10.9	8.3	7.6	23.3
	40～49人	21.6	12.7	17.8	11.1	9.9	8.0	18.8
	50～99人	23.9	12.3	19.4	12.2	8.6	7.2	16.3
	100～199人	23.9	13.3	21.8	11.9	9.2	6.5	13.3
200～300人	28.8	17.1	16.2	11.7	9.0	7.2	9.9	
業 種 別	製造業	14.7	10.8	16.9	9.8	8.9	8.4	30.6
	卸売業	14.3	8.6	16.3	10.0	9.7	9.2	32.0
	小売業	9.3	7.5	10.3	8.4	7.7	8.6	48.1
	サービス業	13.6	8.8	13.8	7.4	8.6	9.6	38.1
	建設業	24.2	7.3	13.5	8.3	9.7	8.4	28.7
不動産業	16.8	10.8	18.2	8.0	9.1	10.3	26.9	

り、多数を占めた。「見通しより悪い影響」は24.9%、「見通しより良い影響」は4.4%となった。「見通しより悪い影響」の内訳をみると、「売上の減少（14.0%）」「利幅の縮小（6.7%）」が続いた（図表16）。

業種別にみると、すべての業種で「見通しと変わらない」が過半数を占めたものの、小売業では「見通しより悪い影響」「見通しより良い影響」とも、回答が比較的多かった。

図表16 10月以降の自社の経営（消費税率引上げ前の見通しとの比較）

(単位：%)

	見通しより良い影響						見通しと変わらない	見通しより悪い影響					
	ポイント還元制度	食品等の軽減税率	自動車・住宅等の各種税制優遇措置	特需の発生	その他	売上の減少		利幅の縮小	事務負担の増加	その他			
全体	4.4	1.8	0.7	1.0	0.6	0.2	70.7	24.9	14.0	6.7	4.0	0.2	
地域別	北海道	5.0	2.2	0.8	1.0	0.8	0.2	71.5	23.5	11.8	6.5	5.0	0.3
	東北	3.6	1.3	0.4	0.4	0.9	0.4	65.9	30.6	16.0	8.9	5.2	0.4
	関東	4.1	1.3	0.3	1.1	0.9	0.4	69.4	26.5	15.6	6.0	4.7	0.2
	首都圏	3.8	1.6	0.7	0.7	0.6	0.2	72.9	23.3	12.5	7.1	3.6	0.2
	北陸	5.3	2.3	0.6	1.5	0.6	0.3	67.9	26.8	15.8	6.9	3.8	0.3
	東海	4.3	1.8	0.4	1.5	0.5	0.2	70.9	24.7	15.0	5.8	3.7	0.2
	近畿	4.1	1.5	0.7	1.4	0.4	0.2	72.2	23.6	14.7	5.4	3.4	0.2
	中国	4.6	2.3	0.6	1.2	0.2	0.3	68.5	26.9	15.1	6.1	5.2	0.5
	四国	3.9	1.6	1.4	0.7	0.0	0.2	69.4	26.7	12.9	9.9	3.7	0.2
九州北部	3.6	1.3	0.7	0.7	0.8	0.2	70.7	25.7	13.5	8.5	3.7	0.0	
南九州	8.7	4.3	1.6	1.2	1.3	0.3	65.6	25.7	14.4	6.2	4.7	0.4	
規模別	1～4人	4.6	2.3	0.6	0.9	0.5	0.3	67.1	28.3	16.7	7.5	3.7	0.3
	5～9人	4.5	1.7	0.7	1.2	0.6	0.2	70.3	25.2	14.4	7.5	3.2	0.1
	10～19人	4.3	1.5	0.6	1.0	0.8	0.3	71.5	24.3	13.2	6.8	3.9	0.3
	20～29人	4.3	1.2	1.1	0.9	0.7	0.3	74.1	21.6	10.5	5.9	4.9	0.2
	30～39人	4.1	1.9	0.5	0.8	0.5	0.3	75.7	20.2	12.1	4.3	3.7	0.1
	40～49人	5.5	2.6	0.7	1.6	0.6	0.0	71.8	22.7	12.3	6.4	3.9	0.1
	50～99人	3.4	0.6	1.1	1.0	0.6	0.0	76.5	20.1	10.8	3.7	5.6	0.1
	100～199人	2.4	0.7	0.0	1.0	0.7	0.0	80.3	17.3	7.1	3.7	6.4	0.0
200～300人	1.8	0.9	0.9	0.0	0.0	0.0	75.2	23.0	4.4	2.7	15.0	0.9	
業種別	製造業	2.7	0.6	0.6	0.5	0.7	0.3	75.1	22.2	12.8	6.0	3.3	0.2
	卸売業	4.4	1.6	1.4	0.5	0.6	0.4	66.9	28.7	16.8	6.6	5.0	0.3
	小売業	8.7	5.6	1.5	0.7	0.5	0.3	55.5	35.8	22.4	7.7	5.3	0.3
	サービス業	4.2	2.6	0.2	1.0	0.2	0.1	71.4	24.4	13.0	7.3	3.8	0.3
	建設業	3.2	0.5	0.1	1.7	0.9	0.1	78.0	18.8	7.4	6.9	4.4	0.0
	不動産業	4.5	0.3	0.2	3.5	0.5	0.1	76.4	19.0	10.6	6.0	2.0	0.4

「調査員のコメント」から

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

(1) 活況、新しい取組み

- ・以前のように高価で大きな仏壇が売れなくなっている中で、コンパクト化、洋風化するなどして販路拡大を模索するとともに、お寺にも積極的に接触し、仏具のリフォームや顧客紹介を依頼している。
(仏壇、仏具製造 秋田県)
- ・台風等の自然災害の影響により、需要が増加している。
(コンクリートブロック製造 三重県)
- ・東京オリンピックの仕事から戻ってきた従業員が職場内勉強会を開き、東京での仕事のやり方等、作業効率向上に向けた取組みも行っている。
(看板製造 岡山県)
- ・大手ジーンズメーカーとデニム家具の試作開発を進めていたが、販売にめどがついたことから、事業展開を図る。必要な設備について、補助金申請を行う予定である。
(家具製造 岡山県)
- ・10月以降、消費増税に伴い大手工場が設備投資を鈍化させており、売上に悪影響が出ている。
(建築資材卸 滋賀県)
- ・大阪府内においては、2025年の万博までは建設業界多忙と予想している。
(生コン、建材卸 大阪府)
- ・低燃費車やEV車の台頭により、採算が悪化している。一部ガソリンスタンドを閉鎖し、主要仕入れ先である石油元売りの協力を得て小規模介護施設を開設した。
(石油等小売 長野県)
- ・静岡にプロバスケットチームが発足し、NBAで日本人が活躍したことから、バスケットボール関連が好調。
(スポーツ用品小売 静岡県)
- ・フラワーアレンジメントの教室を開催して新規獲得するほか、商品を長持ちさせて在庫破棄を減らす努力をしている。
(生花一般 三重県)
- ・新型設備導入により、新規顧客を獲得。仕事量が増加しているが、働き方改革により労働時間を抑えねばならず、業務効率化の方法を模索中。
(クリーニング 神奈川県)

(2) 苦境、将来への懸念

- ・先日の豪雨災害で部品会社が被災したため、元受け企業から生産を一時停止してほしいとの依頼あり。復旧のめどが立っておらず、納品できない製品が山積み状態となっている。
(農機具部品製造 新潟県)
- ・昆布を含め北海道の水産物が不漁で、仕入れ価格が上昇している。気候変動が影響しており、短期的な改善が見込めない。
(昆布加工 福井県)
- ・廃プラスチック問題に頭を抱えている。
(プラスチックトレイ製造 静岡県)
- ・地場産業の衰退に歯止めがかからない。業態転換等は、従業員も多く抱えているため大きなリスクが取れないので検討できない。
(瓦製造 兵庫県)
- ・台風19号による被害を受け、工場内の在庫が売り物にならない状態になった。12月中に機械は直す予定だが、従来通りにまで回復するには時間がかかる。
(米穀卸 静岡県)
- ・2018年の災害後の観光客激減から徐々に回復の兆しがあったものの、消費増税後に売上げが減少に転じた。販売先からの値下げ交渉に日々追われている。
(土産物卸 岡山県)
- ・キャッシュレス化の弊害として、事務負担の増加、粗利の低下、代金回収サイトの長期化が起きている。
(タバコ、宝くじ小売 静岡県)
- ・消費増税に伴い、レジなど設備資金が必要となったうえ、顧客の購入単価が低下した。
(パン小売 広島県)
- ・台風19号の影響で売上げが減少。地元鉄道の再開通までは落ち込みが予想される。
(旅館 長野県)
- ・地元大手企業の低迷を受け、手掛けていた工場の清掃受注を失ったことで売上げが減少している。リストラを進めて収益を確保している。
(清掃業 三重県)
- ・年間9,000人位いた韓国人宿泊客が実質ゼロとなり、収益に大きく影響している。
(旅館 山口県)

(3) 特別調査のテーマ（2020年（令和2年）の経営見通し）

- ・新幹線の延伸や高速・高規格道路の工事が多いことから、向こう数年は安定して受注が発生する見通しである。
(生コン製造 北海道)
- ・オリンピック後の仕事の減少を予想し、従業員数を削減した。
(建築材製造 静岡県)
- ・消費増税前の想定ほどは数字が下がらなかったものの、見通しには懸念を抱いている。
(管材、外構資材卸 宮城県)
- ・台風19号の影響により、店舗浸水や交通網障害などが発生したものの、一過性のものであり2020年の業況見通しは明るい。人材確保が当面の課題。
(観光土産品卸 長野県)
- ・消費増税前と受注の変動に大きな変化は見受けられない。戸建ての建築数に陰りがみられるため、在庫管理を慎重に行う。
(建築資材卸 静岡県)
- ・販売先である食料店でキャッシュレスが進んだことで、販売量は増税前とほぼ変わらなかった。ポイント還元終了後は予測ができない。
(食肉卸 静岡県)
- ・訪日外国人によるインバウンド消費の影響はあるものの、国内市場はプライダル市場の縮小や消費増税による節約志向が避けられない。
(真珠、貴金属加工販売 三重県)
- ・消費増税の影響はないものの、2020年の見通しは少し悪くなると想定。
(スポーツジム運営 静岡県)
- ・今後、ウィンドウズ7のサポート終了に伴う受注増が期待されている。
(情報サービス業 岡山県)
- ・増税およびオリンピック後についても経営に懸念ない。新工場を建設する予定。
(プラント工事 千葉県)
- ・オリンピックや万博誘致などの影響から、観光業関係からの受注が非常に多く、ここ数年は続くと思料している。
(型枠工事 大阪府)
- ・以前はオリンピックごろには業況が上向くと見通していたが、現在は業況改善の見通しは立たないと感じている。
(不動産の売買・仲介 茨城県)
- ・2020年以降は景気が後退するとの先入観を持っている人が多いが、景気は大部分が人の「気」である。購入する「気」が上向くように、政策企画を官民一体で発信していきたい。
(不動産分譲 愛知県)

(4) その他

- ・東京オリンピックについては、海外からの観光客が浴衣を買うという見方がある一方で、警備員が東京に集中してしまって地方の花火大会が中止となり、浴衣の需要が減少するのではないかとの見方がある。
(浴衣製造 静岡県)
- ・人手不足解消のため、外国人労働者のみならず、障がい者採用も検討している。
(米菓製造 愛知県)
- ・台風15号の影響で受注が増加するも、材料が不足している。
(アルミ建材等卸 千葉県)
- ・カタログギフトを販売しているが、一度単価を決めると1年間価格変更ができないため、仕入れの値上りが利幅の縮小に直結する。
(海苔等食料品卸 新潟県)
- ・大阪万博開催に伴い、資材や機材が仕入れ困難になる可能性がある。
(住宅サッシ外壁卸 滋賀県)
- ・消費増税に伴い、包装フィルムなどの仕入れ額が上昇したため、商品の値上げを検討している。税率の内訳など、レジでの負担も増えた。
(菓子小売 青森県)
- ・消費増税に伴い、販売価格を7~8%程度値上げしたが、売上の落ち込みはなかった。
(洋菓子小売 群馬県)
- ・韓国人客が減っているが、東南アジアからの旅行客が増えている。
(旅館 北海道)
- ・従業員の福利厚生を図りたいと考えており、中退共や財形預金を検討している。
(内装仕上工事 岩手県)
- ・後継者がいないため、新規採用を控えている。M&Aも視野に入れている。
(土木工事 大阪府)
- ・業界全体が人材不足で日々多忙だが、それによって利益が増しているというわけではないように感じる。
(土木一式総合建設 岡山県)
- ・2018年の豪雨災害から1年経過し、人口が戻りつつある。地元に戻ってこない方から、土地を売りたいとの相談がある。
(不動産仲介 岡山県)

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

中小企業の「継続力」を考える③

ーファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”のカー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

曾根 翔太

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、ファミリービジネス、ファミリーガバナンス、同族経営、継続力

(視 点)

中小企業経営者の平均引退年齢が、後継者確保の困難性などを背景に長期的な上昇傾向にあるなか、事業を継続していくうえでの事業承継問題の重要性をあらためて認識する動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える② ～ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは～」（信金中金月報2019年11月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”のガバナンス面に焦点を当てている。長寿企業が備えているとみられる“ファミリーガバナンス”という切り口を中心に、企業へのヒアリング調査も重ねながら「継続力」の源泉との関連性を探ってみた。

(要 旨)

- 一般に、ファミリービジネスのオーナー経営者といえ、すべて独断で意思決定しているのではないかといったイメージもありがちだが、実際には、経営に参画している親族役員や後継者なども含めた協議を経て一定のバランスを保ちながら意思決定を進めているといった、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況が相応に機能しているケースも少なくない。
- 一方、「家族の協力」を重視するファミリービジネスの後継者は、経営の意思決定にかかるプロセスなどにおいて“ファミリーガバナンス”の存在を認識することができれば、次代を担う後継者は、それを「家族の協力」と受け止め、真の後継者としてのモチベーション向上という好循環へつなげていけるといえる面もあるとみられる。
- ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の存在は、次代を担う後継者を生み出す原動力であり、中小企業にとっての「継続力」の源泉のひとつであることは間違いないとみられる。

はじめに

中小企業経営者の平均引退年齢は、後継者確保の困難などを背景に長期的な上昇傾向にあり（図表1）、事業を継続していくうえでの事業承継問題の重要性をあらためて認識する動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える②～ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは～」（信金中金月報2019年11月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”のガバナンス面に焦点を当てている。長寿企業が備えているとみられる“ファミリーガバナンス”という切り口を中心に、企業へのヒアリング調査も重ねながら「継続力」の源泉との関連性を探ってみた。

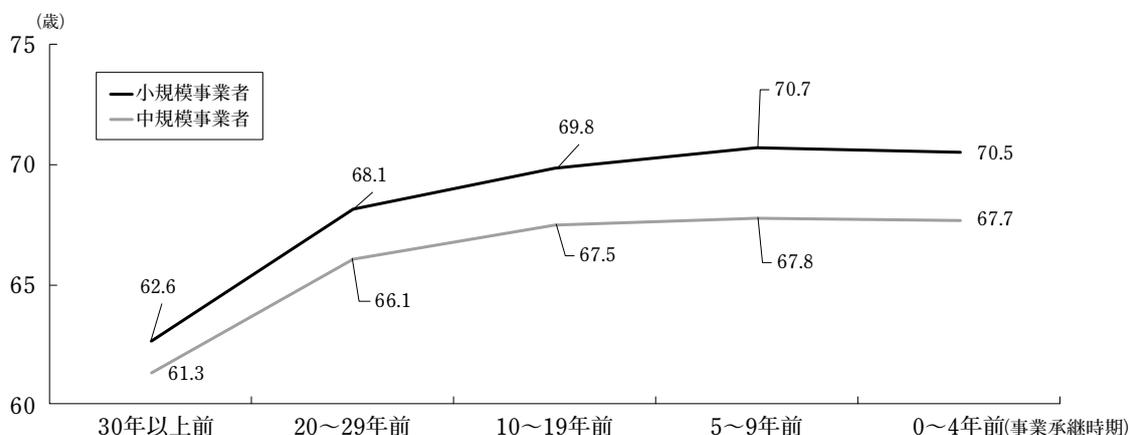
1. ファミリービジネスの継続力に繋がる“ファミリーガバナンス”

(1) オーナー系企業の意味決定に垣間みえる“ファミリーガバナンス”

（一財）商工総合研究所の調査によると、中小企業の実質的な意思決定機関として「取締役会」と回答した企業の割合は67.7%と、「経営者のみ」という回答（20.0%）を大きく上回っている。また、これをファミリービジネスの概念に近い「オーナー系企業」に限ってみると、「経営者のみ」という回答は36.0%にも及び、「取締役会」（52.3%）を上回る状況ではないものの、オーナー一族の経営者が迅速に意思決定しているケースの多いことがうかがえる（図表2）。

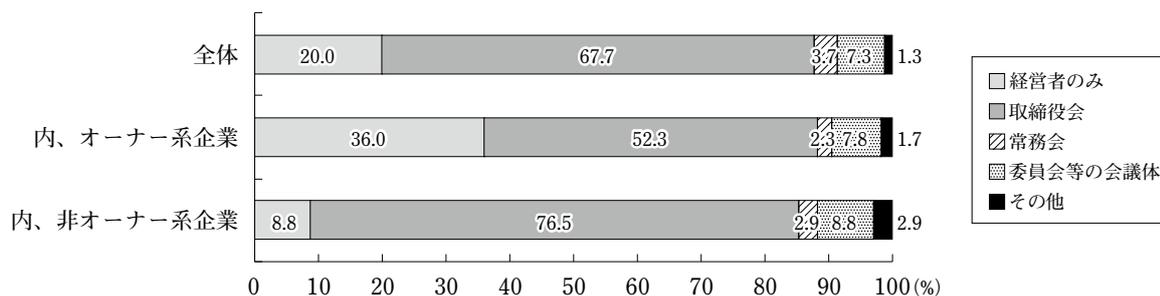
ところが、同じ調査で中小企業の意思決定の方法をみてみると、「経営者が単独で意思決定」という回答は、全体で5.5%、オーナー系企業に限っても8.7%に過ぎず、「意見を参考にして専ら経営者が決定」や「メンバーが議論後に経営者が決定」など、何らか

図表1 経営者の平均引退年齢の推移

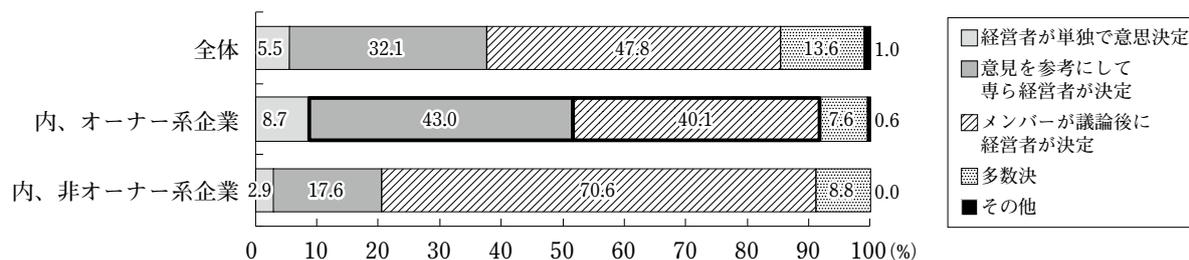


（備考）中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 中小企業の実質的な意思決定機関



図表3 中小企業の意味決定の方法



(備考) 図表2とも (一財) 商工総合研究所『コーポレートガバナンスと中小企業』(2017年12月) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の形で“他者”からの情報のインプットも交えて経営者としての判断(意思決定)を下しているようなケースが圧倒的に多いのが実情となっている(図表3)。

一般に、ファミリービジネスのオーナー経営者といえ、すべて独断で意思決定しているのではないかといったイメージもありがちだが、実際には、経営に参画している親族役員や後継者なども含めた協議を経て一定のバランスを保ちながら意思決定を進めているといった、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況が相応に機能しているケースも少なくないものと推察される。

(2) “ファミリーガバナンス”が生み出す後継者のモチベーション向上

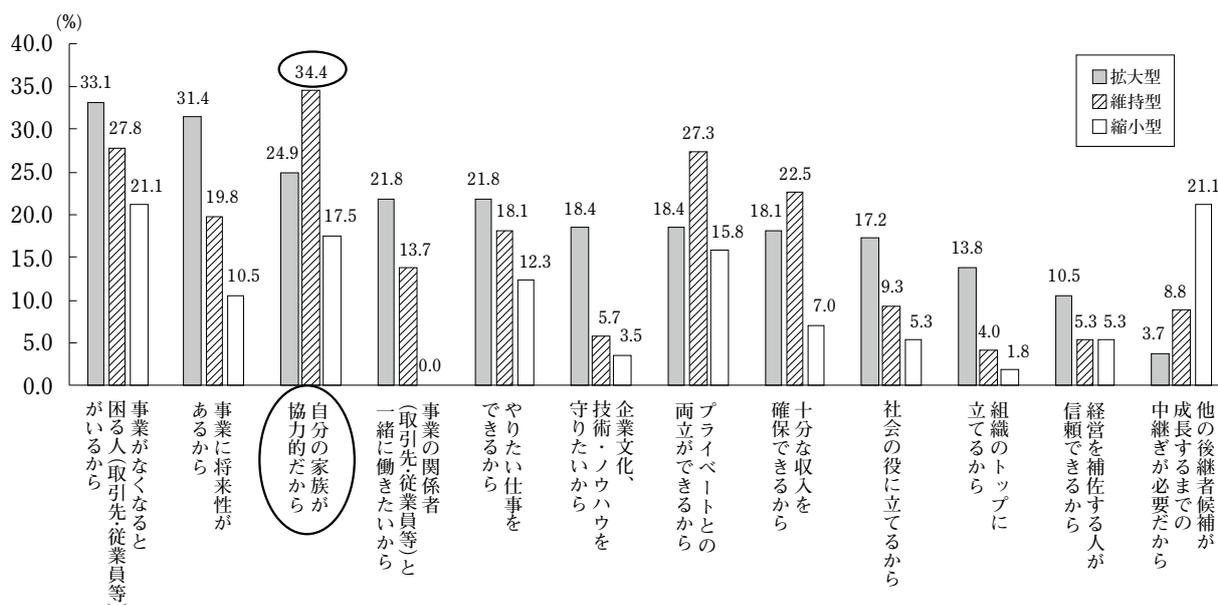
一方、「経営者の世代交代」に焦点を当て

た2019年版の『中小企業白書』では、事業承継を受ける側である後継者たる人材が、事業を「継ぎたい」あるいは「継いでもよい」と考える理由に着目した調査を実施している。

これをみると、事業の拡大を指向している「拡大型」の後継者の場合、「事業がなくなると困る人がいるから」あるいは「事業に将来性があるから」といったような、本業にまつわる理由が回答の上位を占めている。これに対し、現状維持を指向するタイプである「維持型」の後継者に限ってみると、一転して「自分の家族が協力的だから」という回答が34.4%と最も多く、他のタイプとは異なる傾向を示している(図表4)。

長期的な事業の「継続力」を備えた老舗企業(ファミリービジネスであることが多い)の多くが、「事業の成長・拡大」よりもむしろ

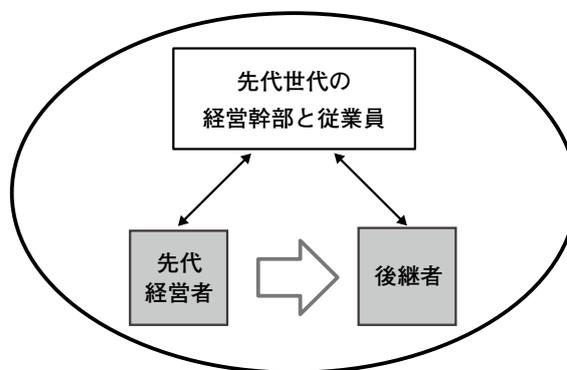
図表4 後継決定者が事業を継ぎたい・継いでもよい理由(事業承継後の事業規模に対する意向別)



(備考) 1. 事業承継後の事業規模に対する意向について、「拡大型」とは「新しい事業分野への進出・新商品やサービスの開発をしたい」又は「新しい顧客・取引先を開拓したい」者を、「維持型」とは「現状を維持していきたい」者を、「縮小型」とは「事業規模を縮小のうえ経営したい」者を、それぞれタイプ分けした。
2. 中小企業庁『中小企業白書(2019年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る「事業の長期存続」を指向する傾向にあることを勘案すれば^(注1)、この「維持型」というタイプの中にはファミリービジネス的な企業が相対的に多く含まれているものと推察される。こうした「維持型」企業の後継者の視点から見た「家族の協力」とは、前述したような先代経営者による“ファミリーガバナンス”と密接に関連しているのではないかと推察される。すなわち、経営の意思決定にかかるプロセスに対し、ファミリービジネスといえどもオーナー経営者の独断で決めているわけではなく、後継者本人はもちろんのこと先代世代の経営幹部や従業員も巻き込みながら進めているような状況がみられれば(図表5)、次代を担う後継者候補はそれを「家族の協力」と受け止め、真の後継者としてのモチ

図表5 先代経営者から後継者への事業承継



(備考) 『ファミリービジネス白書(2018年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ベーション向上という好循環につながっていくのではないかとと思われる。

ファミリービジネスの「継続力」の源泉を探っていくうえで、“ファミリーガバナンス”の存在は、極めて大きなカギを握っているものと推察される。

(注)1. 信金中金月報2010年8月号「『老舗』の経営が示唆するものは何か —なぜ『老舗』は長く存続できるのか—」を参照

(3) 規模の大きなファミリービジネスにも みられる“ファミリーガバナンス”

ファミリービジネスについての統一的な定義はないとされているが^(注2)、仮にこれを「創業家など親族の影響下にある企業（同族企業）」と定義付けたとすれば^(注3)、その対象は、中小企業・小規模事業者に限ることなく、わが国を代表するような大手企業もその範疇に含まれると考えることができる^(注4)。

そうしたなかで、前述してきたような“ファミリーガバナンス”が企業としての「継続力」を支えているような状況は、中小企業・小規模事業者のみならず、“規模の大きなファミリービジネス”においても、その存在を認識することができる（図表6）。

例えば、“榎尾四兄弟”が1957年に設立したことでも知られるカシオ計算機株（本社：東京都渋谷区、東証第1部上場）の経営を引き継いでいる現社長の榎尾和宏氏は、日経BP社「日経ビジネス」の取材に対し、創業家がつくってきたものをいい形で継承しなければならぬという使命感を抱きつつ、「たまたま自分が代表して社長をしているだけという意識である」とも語っている。また、社外取締役を迎えるにあたって「経営のアドバイスももちろんのこと、自分が間違ったらいつでも代えてくださいということだ」なども語っており、前述してきたような“ファミリーガバナンス”の精神を自ら率先して実践しているような状況をうかがい知ることが

図表6 ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”（大手企業の事例）

<p>カシオ計算機株 (創業1946年) (設立1957年)</p>	<p>現社長榎尾和宏氏は、創業家がつくってきたものをいい形で継承しなければならぬという使命感の下、親族が社内に複数名いる中で、「たまたま自分が代表して社長をしているだけ」という意識を抱いている。『ファミリービジネスオーナーが『裸の王様』にならないように自分が仮に間違っただとしても、<u>正してくれる仕組みが必要である</u>』と認識している。トップダウンの独断ではなく、一族で力を合わせて経営力を強化し、創業期から幾多の危機を乗り越えてきた。</p>
<p>小林製薬株 (創業1886年) (設立1919年)</p>	<p>現会長の小林一雅氏は「同族同士で派閥ができる可能性がある」と指摘している。自身は弟である豊氏に社長業をバトンタッチして会長になったが、<u>絶対に派閥ができないようにものすごく気を使った</u>という。 カリスマ性で経営を引っ張った一雅氏と、意見を聞くのが得意な豊氏は全く違うタイプの経営者。週1回1時間、一雅氏、豊氏、一雅氏の息子で現社長の章浩氏と役員1人を入れたミーティングを開き、重要な課題を話すようにした。<u>感情的にもお互いが立て合って、相手を傷つけないように気を付けていた</u>と話し、一族の団結力を最優先に考えていた。</p>
<p>オタフクソース株 (創業1922年) (設立1952年)</p>	<p>オタフクホールディングスの現社長・佐々木茂喜氏は創業者の孫にあたる。孫は21人（社内には8人）もいるが、<u>個の力は弱いから団結せよ</u>という意義でファミリー憲章を制定した。 父は創業者（祖父）の後を継ぎ、父の後は父の弟である叔父3人が年長順に社長を務めた。 1人目はコンピュータ導入の推進など進取の気性に富むタイプ。2人目は製造畑で職人肌。3人目は現在の会長で、営業出身で全国展開を推進した。<u>兄弟の役割分担が明確</u>で、ファミリービジネスの力を存分に発揮した。 佐々木社長自身、従兄弟たちと「<u>一人一人は大きな器ではないため、みんなで協力して頑張るしかない</u>」と、年4回のファミリー会で食事会、勉強会を行っている。親族での初詣とお盆旅行は50年ほど続いており、創業以来、事業承継等での揉め事はなく一族の団結力を維持している。</p>

(備考) 1. 創業、設立年はそれぞれの企業のホームページより引用。なお、オタフクソース株の創業・設立年は、グループを統括しているオタフクホールディングス株の創業・設立年を掲載
2. 日経BP「日経ビジネス」(2019年6月10日号)「知られざる実像、同族経営」、同『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』(2019年11月)などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 2. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の継続力を考える①」(p21) 参照
3. 信金中金月報2019年11月号「中小企業の継続力を考える②」(p34) 参照
4. 日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏が監修している『ファミリービジネス白書2018』によれば、ファミリービジネスの占める割合は東証第1部上場企業でも46.9%に及ぶとされている。

できる^(注5)。

企業規模の大小にかかわらず、「継続力」を発揮しているようなファミリービジネスの多くは、先祖代々で継承してきた会社に対し、親族関係者が愛着や思い入れを抱きつつ、損得勘定を超越して、会社を存続、繁栄させていこうという共通認識が醸成されているなど、まさに“ファミリーガバナンス”を実践している状況にあると考えられる。

こうした共通認識の下、親族関係者がそれぞれの得意分野を活かして経営に参画しながら力を合わせることで、事業の将来性を確かなものとしていくと同時に、事業承継を円滑に進めていける環境を作っているものと思われる。

以下、第2章では、一族の団結力で“ファミリーガバナンス”を発揮しているようなケースも含めて、代々にわたって事業承継を成し遂げているファミリービジネスの事例を紹介する。

2. ファミリーガバナンスによって継続力を発揮する中小企業事例紹介

(1) 有限会社岩切美巧堂（鹿児島県霧島市、従業員11名）

同社は、1916年（大正5年）に「岩切^{すざき}錫器製作所」として創業したことに始まる、鹿児島県霧島市で業歴100年超に及ぶ老舗企業である。主力事業は鹿児島の伝統工芸品である

薩摩錫器（錫を原材料とした酒器、茶器、置物などの日用品）の製造販売で、本社・霧島市を中心に、同社製品は鹿児島市内、霧島市内、指宿市内などのホテルや旅館、道の駅のみならず、全国の百貨店、東京の「かごしま遊楽館」^(注6)等、全国で広く取り扱われている。また、ふるさと納税返礼品として扱われる薩摩錫器の大半は同社によってまかなわれているなど、鹿児島の伝統産業振興の一翼も担っているような状況にある（図表7）。

図表7 有岩切美巧堂の概要



同社の概要

法人名	有限会社岩切美巧堂
代表	岩切 薫
所在地	鹿児島県霧島市
創業	1916年（大正5年）
社員数	11名（パート含む）
事業内容	薩摩錫器の製造

(備考) 1. 写真（上）は岩切薫代表取締役
写真（下）は薩摩錫器工芸館
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)5. 日経BP「日経ビジネス」(2019年06月10日号)「特集 知られざる実像 同族経営」参照

6. 東京・有楽町にある鹿児島県のアンテナショップで、薩摩錫器のギャラリー（販売所）も併設されている。

ちなみに、鹿児島県霧島市を代表する伝統工芸品で、鹿児島県の伝統的工芸品にも指定されている薩摩錫器は、明治以降の家庭にも数種類の錫器があるといわれるほどに、伝統的生活文化の1アイテムとして、鹿児島の庶民に親しまれてきた経緯がある。鹿児島市内にかつて錫鉱山があったことから、錫器の製造を手がける事業者は最盛期に10件以上にも及ぶなど、地域の特性に根ざした産業を形成していた時代もあった。

同社においても、1933年のシカゴ万博への出品、1962年の皇太子両殿下への献上(図表8)、1984年の天皇陛下への献上などを経て数々の賞を受賞し、地域のトップ企業として、常に業界をリードしながら100年以上にわたって事業を継続してきた経緯がある。

現在、同地で薩摩錫器の製造を手がける事業者は、ほぼ同社のみとなりつつあるが、近年のわが国の伝統工芸品を見直す動きもフォローとなって、目下の業況は堅調に推移している。

現・代表取締役(5代目)の岩切薫氏(56)

図表8 皇太子両殿下(1962年当時)に献上された同社の錫器(レプリカ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(以下「岩切社長」という。)は、大学入学当時は教員を志望していたものの、就職活動時には一転して“家業”を継ぐ意思が芽生え、知人のツテを通じて関西の大手錫器メーカーに入社し、3年間、見習いとして勤務してきた。そこでは、錫器の製造工程などの基本的なことから、時間内に一定の品質、数量の製品を完成させるなどの生きた生産管理を学び、その経験は現在にも活かされている。その後、父親(3代目)の経営する岩切美巧堂に入社し、同社が脈々と受け継いできた製造のノウハウを修得していく傍らで、全国の百貨店や物産展、ホテル等への営業活動も行っていった。近年では、市や県の伝統工芸品としてのPRや、旅行会社の体験ツアーを通じて売上増大を実現するなど、同社の躍進に貢献している。2016年には、会社創立100周年を記念して同社敷地内に体験・体感型のミュージアムショップ「薩摩錫器工芸館」を開設、中学生の社会科見学や団体旅客の受入れなどにも取り組んでいる(図表9、10)。そうした新しい活動の軌道化が見えてきた2018年4月に、叔父(4代目)の跡を継いで代表取締役となり現在に至っている。

なお、現在の同社では、岩切社長を中心に事業を推進しているが、製造現場を得意とする岩切社長の実弟(52)や、ホームページ作成と営業活動を得意とする岩切社長の従兄弟(46)も経営に参画している。また、先代社長ら(岩切社長の父親など)も引き続き製造現場の一翼を担うなど、同族企業としての“チーム力”を存分に発揮している。岩切

図表9 薩摩錫器工芸館のギャラリー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 霧島市のメダル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社長の息子たち（大学生2名）も含めて、次代を担う可能性を秘めた人材が層を成す同社の躍進が期待されよう。

(2) 株式会社土用亭（栃木県鹿沼市、従業員14名）

同社は、1951年（昭和26年）に現社長・福田輝雄氏（77）、（以下「福田社長」という。）の父親・真澄氏（故人）が、栃木県鹿沼市の中心街で大衆食堂「ますみや」として創業以来、約70年を経て、現在ではうなぎ料理店「土用亭」を営んでいる老舗の飲食店である。本格的にうなぎ料理店を始めたのは1967年で、

愛知県西尾市一色町から仕入れた、裂きたて、焼きたてのうなぎの提供にこだわりを持っている。1990年に鹿沼市中心部から東北自動車道・鹿沼IC（インターチェンジ）近くの現在地へ移転し、同時に「土用亭」へ店名変更して現在に至っている（図表11）。

福田社長は、学校卒業後は、東京の証券会社に勤務していたが、当時65歳の父・真澄氏より店を継ぐよう懇願され、結婚を機に家業を継いだ。そうしたなかで、福田社長は証券会社在籍時に、勤務先の近くで食べたうなぎの

図表11 株土用亭の概要



同社の概要

法人名	株式会社土用亭
代表	福田輝雄
所在地	栃木県鹿沼市
創業	1951年（昭和26年）
社員数	14名（パート含む）
事業内容	飲食業

(備考) 1. 写真（上）は福田桐子取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

味が忘れられず、大衆食堂「ますみや」を継いでから間もなく、近隣の川で獲った天然うなぎを使った料理も提供するようになっていた。

うなぎ料理を提供するにあたっては、父・真澄氏の弟にあたる叔父が東京でうなぎ料理店を営んでいたため、叔父から捌き方や焼き方、タレの調合など、うなぎ料理店についての基本的なことを学ぶことができた。その後、独自に研究を重ね、うなぎのタレと白米のタレを分ける等の工夫を加え、“秘伝のタレ”として今日の同店の人気を支えている。

1990年には鹿沼IC近くの現在の場所に、本格的なうなぎ料理店として移転し、新たな店名を「土用亭」と改称して現在に至っている。広い駐車場も擁している現在の店舗（60席）は、近隣のゴルフ場帰りの顧客や地元の常連客などを取り込みながら、業況は順調に推移している。

福田社長の次女で同社取締役の福田桐子氏（47）（以下、「福田取締役」という。）は学校卒業後、携帯ショップ勤務などを経て、25歳で今の夫を福田家の婿養子として迎える形で結婚すると同時に、夫（調理師）と共に家業に入り、現在に至っている。2008年、36歳で子育てが一段落したタイミングで、本格的に“若女将”としてホールを切り盛りする傍らで経営全般を担うようになっていった。当時、苦戦していた店の収益を建て直すため、テーブル席をメインにバリアフリーを取り入れるなどの大規模改装を行った（図表12）。家族連れを意識した小上がりや個室など、様々な用途にも対応できるように変更し、最

図表12 「土用亭」の店内



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 看板メニューのうなぎ



（備考）同社提供

大80人を収容できる宴会場を増築し、団体客も受け入れ可能とした。同時に、「うなぎ」の大きなイラスト入りの看板を通り沿いに立て、駐車場も広げることで鹿沼ICの利用者を着実に取り込めるようになっていった。うなぎをメインとしたわかりやすいメニューに変更し、ホームページも立ち上げな

から各種メディアの取材へも積極的に対応、地元ラジオでCMも流すなど、劇的に経営を好転させた経営手腕は内外から高い評価を受けるに至っている。

福田取締役は、学生時代から店を手伝っていた経緯もあり、厳しい環境下でも家業を何とか立て直したいという思いが人一倍強かった。また、「父親（福田社長）のうなぎ料理の味を幼いころから大変美味しく感じながら育ってきた」と語っており、この味をより多くの人に伝え、広めたいという強い思いが事業意欲を根底から支える原動力となっている。その活躍ぶりは「栃木県女性経営者100人すみれ会」のwebサイトでも紹介されており、近い将来の代表取締役就任（事業承継）も視野に入っている。

次代を担う福田取締役は、今後も調理人である夫や2人の大学生の息子たちとも適宜連携を強めながら、家族の力で繁盛店としての地位を確たるものにしていきたいと考えている。

(3) 日東香料株式会社（東京都目黒区五本木、従業員7名）

同社は、1969年（昭和44年）の創業以来、約50年間、各種香料、シーズニング、食品添加物、食品素材の開発、製造及び販売を行っている（図表14、15、16）。

香料には大きく分けて天然香料と合成香料があり、複数の香料を独自の配合率で調合することによって、新たな香りを作り出す事ができる。同社は約50年にわたるノウハウの

蓄積によって開発された独自の調合香料を多数保有しており、これが同社の大きな強みになっている。食品に使用される「フレーバー」は実際の食品の香りをベースに創造したもので、菓子、飲料、パン、加工食品などに広く使用され、製造後長時間経っても新鮮な香りを保つ等、商品開発上欠かす事のできない原料となっている。一方、シャンプー、洗剤、芳香剤、香水などに使われている香料は総称して「フレグランス」といい、天然には存在しない空想上の香りを作り出すことも

図表14 日東香料(株)の概要



同社の概要

法人名	日東香料株式会社
代表	今井 佳代子
所在地	東京都目黒区
創業	1969年（昭和44年）
社員数	7名（パート含む）
事業内容	香料製造販売

(備考) 1. 写真（上）は今井清会長（左）佳代子社長（右）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社のエントランス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 同社の香料



(備考) 同社提供

可能である。同社はフレーバー、フレグランス双方の調香が可能であり、顧客の要望に合わせた繊細な調香と、小ロット短納期対応、確かな実績とノウハウによって支持を得てきた。付随サービスとして始めた香料以外の食品添加物や、機能的食品素材の卸売も好調で、大手食品メーカーから小規模メーカーまで幅広い顧客のニーズに対応している。

同社は現・社長（3代目）である今井佳代子氏（42）（以下、今井社長という。）の祖父・今井惣寿氏（故人）が当時の勤務先（大手化学メーカー）から分離独立し、香料メーカーとして創業したのがその始まりである。ちなみに創業者・惣寿氏は、会社設立当時の社長方針として「1、今日の仕事を明日に延

ばすこと勿れ 1、段取りを考えて計画行動せよ 1、見本の収集・迅速なる提出・連絡確認、中間報告、最終報告を怠ること勿れ

1、商品知識・努力・熱意・行動・反省・得意先への感謝が成功の鍵なり 1、友愛・愛社精神が即ち家庭の幸福なり」を掲げており、今日においても社訓として引き継がれている状況にある。

今井社長の父親でもある2代目社長（現・会長）の清氏（72）（以下、「今井会長」という。）は、大学在学中に人手が足りないことを理由に父・惣寿氏より懇願され、事業を父と共同で行うことになり大学を中退して家業に入った。学生時代よりおぼろげながら「自分が継ぐ事になるだろう」という意識もあったため、ごく自然な流れで家業の“手伝い”へ入っていった。その後、今井会長が35歳の時に父・惣寿氏が63歳で急逝したため、それをきっかけに事業承継することとなる。今井会長は、弟2人とも力を合わせて研究開発に注力することなどで着実に製品ラインナップを広げ、現在では名だたる大手食品メーカー等にとっても必要不可欠な存在となっている。

今井会長の長女である今井社長は、大学卒業後、幼少期から家業としてなじみのあったバターやクッキー等の香りもイメージしながら、いったんは同社に入社したものの、家業独特の“甘え”を断ち切るため、その2年後には某食品素材メーカーに転職、約6年間の“修行”を経て32歳の時に同社に戻ってきた。その後、将来の事業承継も視野に入れ、

事業に従事する傍らで大学院（夜間）にも通いながら経営学を学び、2014年、開発・製造を担う3歳年下の弟との役割分担も意識しながら37歳の時に3代目社長に就任した。

ちなみに、勉強熱心な今井社長は、社長就任直前のタイミングで、取引金融機関である城南信用金庫の若手経営者育成塾「未来塾」にも参加、自分と同じような境遇にいる若手経営者との交流が、今日においても貴重な糧となっている。「未来塾」に参加していた時期は、まだ事業承継前であったため、他の参加者の事業承継時の苦労話なども大いに参考になった。今井社長は、自らの事業承継について、「未来塾への参加は、事業を引き継ぐ決断をする上で大きな後押しとなった」と語っている。また、「未来塾」の卒業生で構成されるOB会にも積極的に参加しながら交流を深める中で、経営者仲間との共同開発が得意先である大手企業との取引拡大につながるなど、ビジネスの面でも具体的な成果を上げられるような場ともなっている。今井社長は、今後も「未来塾」などで得た人的ネットワークをフルに活用しながら、グローバルなマーケットでの展開を一段と強めていく意向で、今後の更なる躍進が期待されよう。

(4) 株式会社黒川商会・伊万里運輸株式会社(佐賀県伊万里市、従業員160名(グループ含む))

同社は、代表取締役（2代目）である黒川隆太氏（68）（以下、「黒川社長」という。）の父親が、1954年（昭和29年）、コンクリート

用細骨材（海砂）の採取販売や土木工事などを手掛ける「黒川商会」を個人創業したのがその始まりである。その後、この「黒川商会」を軸として、同社の細骨材運搬を手掛ける伊万里運輸(株)の設立（1968年）、自動車整備業を営む(株)アイケイ自動車のグループ企業化（1994年）更に木材輸送の波多津運輸(有)の子会社化（2019年）など、企業グループとして発展を遂げながら現在に至っている。

現在の従業員規模は、グループ総勢で約

図表17 株式会社黒川商会・伊万里運輸(株)の概要



同社の概要

法人名	株式会社黒川商会 伊万里運輸株式会社
代表	黒川 隆太
所在地	佐賀県伊万里市
創業	1954年（昭和29年）
社員数	160名（グループ含む）
事業内容	細骨材の販売、土木建設、運輸業

(備考) 1. 写真（上）は黒川隆太代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

160名にも及んでいる。その主な内訳は、細骨材（海砂）の採取販売と公共土木工事を手掛ける(株)黒川商会が約25名、細骨材、重機、一般貨物、食料品などの運搬と給食配送事業を手掛ける伊万里運輸(株)が約95名、自動車整備、板金塗装、中古車販売などと併せて携帯電話代理店も営む(株)アイケイ自動車が約30名、波多津運輸(有)が約10名などとなっており、黒川社長が前出3社の代表取締役を務めている状況にある（図表17～21）。

黒川社長は、大学の土木工学科を卒業後、ひとまず中堅ゼネコンにエンジニアとして入社した。しかしそのおよそ3年後、結婚を機に父親（先代社長）の強い勧めもあって家業へ入ることを決断した。黒川社長は長男で、きょうだいは妹2人という状況にあったため、いずれは自分が家業を継ぐものなのだろうと考えていた。そのため、大学進学に際しても自らの意思で家業と関連した土木関係の学科を選択しており、卒業後の就職先が中堅ゼネコンであったことも「いつかは家業を継ぐ」という思いがあったのであった。

入社からおよそ20年が経過した1996年、当時77歳だった父親の後を受けて2代目社長に就任（当時45歳）したものの、土木建設業界をとりまく事業環境が極めて厳しい時期にあたり、就任直後の2年間は赤字を余儀なくされていた。バブル時代の営業手法で契約を取りに行くスタイルには限界がみられたこともあり、古参社員を中心にやむなくリストラを断行、経営の抜本的な立て直しを図っていった。今日に至っては同社と競合する企業

図表18 伊万里運輸(株)が取得しているISO 9001



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 同社の主力であるコンクリート用細骨材



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 伊万里運輸(株)のトラック



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 企業理念

「いい仕事、味あるサービスで、
地域と自分に誇れる会社を創る」

(備考) 同社ホームページを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

が少なくなっていることもあり、地域経済を支える企業グループとして事業基盤を着実に固めながら現在に至っている。

黒川社長は、社長就任の以前から商工会議所青年部の活動等にも積極的に参加し、そこで培われていく人々の「和」を重視してきた。また、それらの活動の一環で事業計画や経営計画を熱心に学んできたことを活かし、毎年度ごとに同社の経営計画を自らの手で作成、それを社員一人ひとりの目標と共有化していくなど、経営意識を高められるような活動にも精力的に取り組んでいる。ちなみに、伊万里運輸(株)では、運送業では珍しいISO 9001の認証を取得しており、黒川社長の経営意識の高さがうかがえよう。

黒川社長には3人の娘がいるものの、男性社会の色彩が強い業種でもあることから、娘たちへの事業承継は想定しづらいのではないかと考えていた。また、こうした状況下にあっても「事業を引き継いでくれる婿をもらってほしい」という話へは展開させず、事業の継続へ向けては、第三者への事業譲渡も視野に入れざるを得ないと考えていた。

こうしたなかで黒川社長の長女・亜紀子氏が、結婚に際して自らの意思で「夫を婿養子とし、家業の後継者候補として迎え入れて欲しい」という旨を黒川社長（父親）へ打診、黒川社長はこれを受け入れることを決断した。娘婿（黒川淳一氏（43）現・専務取締役）は、もともと取引先の中堅ゼネコンに勤めていたエンジニアではあったものの、経営者としての能力が当時は未知数でもあったこ

とから、商工会議所や運送関係の業界団体の青年部などへ積極的に参画させることなどで“後継者育成”に努め、地元の経営者仲間との人脈が構築されていくなど、活動の成果も目に見えるようになっていった。

今日では経営計画の策定など中枢的な業務の引継ぎも順調に進んでおり、近い将来の娘婿への事業承継（実現すれば3代目）はほぼ現実のものとなっている。

今後へ向けては、次代を担う黒川専務を中心に、運送業で培ってきたノウハウを活かした物流業務の拡充を軸に、更なる業務の安定化を図っていく意向である。

(5) 株式会社大和三光製作所（東京都新宿区西新宿、従業員約100名）

同社は、現社長・大和輝明氏（71）（以下「大和社長」という）の祖父・大和哲三氏（故人）が1915年（大正4年）に創業して以来、ほぼ一貫して各種工業用の乾燥装置、熱処理装置、焼却装置および関連プラントの製造を手がけてきた、業歴100年超の長寿企業である。化学、食品、繊維、建材、電気電子、その他幅広い産業分野に納入実績があり、国内では累計で約7,000基、海外では累計約40カ国に約200基の納入実績を有している（**図表22**）。

例えば、同社の主力製品である乾燥装置は、食品関連では某有名食品メーカーのスナック菓子やあられ、ふりかけ、インスタントラーメン、農産物、ペットフードなどの製造工程で用いられている。また、食品や製紙

図表22 (株)大和三光製作所の概要





株式会社大和三光製作所
YAMATO SANKO MFG. CO., LTD.

同社の概要	
法人名	株式会社大和三光製作所
代表	大和 輝明
所在地	東京都新宿区西新宿
創業	1915年(大正4年)
社員数	100名(パート含む)
事業内容	製造業

(備考) 1. 写真(上)は大和輝明代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の工場などから発生する各種の産廃汚泥や下水汚泥等の熱乾燥処理も可能であり、シンガポールの汚泥処理場に納入した実績もあるなど、社会インフラの一翼を担っている。なお、日本初の本格的な器械製糸の工場である富岡製糸場^(注7)(群馬県富岡市)(図表23)でも同社の乾燥装置が納入されていた実績がある。2014年に富岡製糸場が世界遺産に正式登録された際には、同社の乾燥装置7台も含

(注)7. 明治政府が掲げた「殖産興業」の一翼を担うべく、1872年(明治5年)に群馬県富岡市で操業した、世界最大規模の官営の製糸工場。国産生糸の需要減少などから、1987年には操業を停止しているが、2014年6月には主要な建造物等が「富岡製糸場と絹産業遺産群」としてユネスコの世界文化遺産に登録された。

図表23 富岡製糸場



(備考) 同社提供

めて世界遺産に認定されるなど、社会インフラを担う長寿企業ならではのエピソードも持ち合わせている。

ちなみに、大和三光製作所の「三光」には、創業者である祖父・哲三氏の「太陽、月、そして星の光」という意味が込められている。哲三氏は、これらの光が人間社会にもたらす深遠な意義を感じ取り、地球上の全ての生物に平等に与えられる大きな恵みの力を信じていた。そこで、社名に「三光」の名を冠し、自分たちの進むべき方向を定め、事業の運営を通して社会に貢献することが自分たちの生き方であるとの思いを表現した。

なお、創業者の哲学は社訓「熱・誠意・努力」として社内の各所に掲げられており、当社の社名「大和三光」とともに創業者の思いとして受け継がれている。

大和社長は、幼少期から工場が遊び場のよなものだったことに加え、創業者である祖父(初代)から、父(2代目)、叔父(3代目)と事業承継が行われてきたため、自身もいつか

図表24 同社が入居する新宿三井ビル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

は事業を継ぐのであろうとの思いをごく自然に抱いており、1971年の大学卒業後、そのまま当社に入社した。その後、本社経理や海外営業などに従事しながら、技術畑だった叔父の後を継いで1986年に4代目社長に就任した。社長就任当時は、自身を幼少期から知る大先輩たちに囲まれ“お手並み拝見”といった空気も感じられたが、結果的に多くの大先輩たちが“よき師”としてサポートしてくれたことは大きな心の支えとなっていた。

今後も引き続き大和社長体制の下で、当面は現在の経営体制を維持しながらも、次代を担う後継者については、海外事情に明るい大和社長の長男（39）や、次男（38）のみならず、従兄弟も含めて社内でそれぞれの得意分野を活かして活躍しているため、それぞれが候補者と言える状況にある。大和社長は、後継者を自らが指名するのではなく、できれば候補者間の合議で決定して欲しいとの思いを抱いている。同社では今後も同族での経営を軸としながらも、将来に向けてはおおよそ100名にも及ぶ全社員が力を合わせて事業を

図表25 同社の乾燥機



(備考) 同社提供

継続、発展させていくことが必要と考えている（図表24、25）。

おわりに

本稿の冒頭でも指摘してきたような、ファミリービジネスの「継続力」を探っていくうえで極めて大きなカギを握るとみられる“ファミリーガバナンス”の存在は、今回の企業ヒアリングのなかでも随所にみられたように思われた。

例えば、(有)岩切美巧堂（鹿児島県霧島市）や日東香料(株)（東京都目黒区）あるいは(株)大和三光製作所（東京都新宿区）のケースでは、現社長を中心としつつも、代々の社長（父親や叔父）や社長の兄弟、従兄弟、息子たちなど、複数の親族がそれぞれの現場で活躍し続けており、一般の企業（非ファミリービジネス）にはみられない強い“団結力”のようなものが、事業の長期存続の原動力にもなっているように思われた。さらに、(株)土用亭（栃木県鹿沼市）や日東香料(株)のケースでは、現社長の娘が自らの意思で積極的に“家

業”を継承しに行くスタンスが明確で、そのような状況を生み出してきた親世代の経営スタンスの中に、後継者を生み出していく“ファミリーガバナンス”と呼べるような何かが息づいていたのではないかと思われた。また、娘婿への事業継承が視野に入っている(株)黒川商会・伊万里運輸(株) (佐賀県伊万里市) のケースでは、業種柄、現社長の娘が自らの意思で“跡継ぎを見つけてきた”という

ような形ではあるが、前出2社と同様に、社長の娘をキーパーソンとした展開によって「継続力」が発揮されており、ファミリービジネスにおける事業承継のカギを握る“ファミリーガバナンス”の存在を感じさせるものであった(図表25)。

近年、“ガバナンス”といえば、「管理・統治」という意味で使われることが多く、企業経営のキーワードのひとつとしてしばしば用

図表25 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

	「継続力」の源泉 ～“ファミリービジネス”の強み～
有限会社岩切美巧堂 (薩摩錫器の製造)	会社が健全で長く継続するためには、 <u>社長1人だけで判断するのではなく、複数名の親族経営者による合議制で決議することにより、互いが納得したうえで業務を行うことができる</u> 。さらには社長が会社を私物化しないことでガバナンスを効かせて、健全な経営を持続し長期にわたって継続可能な事業とすることができている。また、親族で得意分野を活かして力を合わせて経営を行うことで経営力、継続力の強化につながっていると感じられる。
株式会社土用亭 (飲食業)	社長の次女・福田桐子氏は、幼少期から家業で苦労する両親の姿を見ていたこと、学生時代から店を手伝っていたことから、厳しい環境下でも家業を何とか立て直したいという思いが強く、結婚については婿養子をもらう覚悟でいた。桐子氏は父親のうなぎ料理を個人的にも大変美味しく感じており、この味をより多くの人に伝え、広めたいという思いも事業を継続させている原動力となっていたと思われる。桐子氏は父親の仕事を好きになろうと工夫する姿勢を感じさせ、職人気質が強すぎないことも事業承継のしやすさにつながっていると思われる。飲食業界という変化の激しい業界においても、 <u>家族で力を合わせて得意分野を活かして困難を乗り越えていることが継続力、経営力につながっていると思われる</u> 。
日東香料株式会社 (香料製造販売)	事業継続の秘訣としては、創業者の急逝により、今井佳代子社長の父親が2人の弟と力を合わせて様々な市場競争力のある商品を開発し、大手食品メーカーや加工メーカーにとってなくてはならない存在となったことが大きく寄与している。 今井社長は、幼少期から父親と叔父が香料の開発を行っている際に出てくるバターやクッキー等の香料の匂いが忘れられないことや、祖父(創業者)に毎日が誕生日のように可愛がられていたことなど、 <u>事業承継については会社に愛着と強い思い入れがあるため、損得勘定ではなく一族で力を合わせて会社を発展させていきたいと語っており、それが今後の成長、発展の原動力になっていくとみられる</u> 。
株式会社黒川商会 伊万里運輸株式会社 (細骨材の販売、 土木建設、運輸業)	黒川社長は、 <u>事業計画や経営計画を熱心に学んできたことを活かし、毎年度ごとに同社の経営計画を自らの手で作成、それを社員一人ひとりの目標と共有化している</u> 。 黒川社長には3人の娘がいるが、男性社会の色彩が強い業種で、娘たちへの事業承継は想定しづらく、第三者への事業譲渡も視野に入れていた。しかし、 <u>長女・亜紀子氏から、結婚に際して自らの意思で「夫を婿養子とし、家業の後継者候補として迎え入れてほしい」という旨を打診され、受け入れる</u> 。婿養子を商工会議所の青年部などへ積極的に参画させることなどで“後継者育成”に努め、中枢業務の引継ぎを行い、近い将来事業承継予定。このように家族が力を合わせることが事業の承継、発展につながっている。
株式会社大和三光製作所 (乾燥装置等の製造)	当社は代々、大和社長以外にも取締役や、技術者として親族が在籍しているが、製造工程、経営判断等については親族と血縁関係のない役員も会議で、全員が自分の考えや思いを主張し、方針を決定している。 このように、 <u>1人の事業承継者の独断ではなく、多くの経営幹部や一般社員が協力し、力を合わせ、風通しよく意見できることで、多角的に事象を検討することができ、ガバナンスが効き、経営力、継続力が培われている</u> 。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いられている。例えば“コーポレートガバナンス（企業ガバナンス）”といえ、統治面も含めた企業の管理体制のことを指すのが一般的である。

これに対して、“ファミリーガバナンス”というキーワードは、ファミリービジネスという概念が定まり切れていないのと連動して、まだまだ一般的には馴染みのない概念かもしれない。しかし、「継続力」を発揮しているファミリービジネスに出会うたびに、“ファミリーガバナンス”というべき何かがそこに存在していることを確信する。そし

て、その中心的な役割を果たしているのは、創業者を筆頭とした代々の経営者たちであり、その存在の大きさそのものが求心力を生み、一族としての“まとまり”につながっているのは紛れもない事実であろう。

ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の存在は、次代を担う後継者を生み出す原動力となっていることは間違いのない。今後も引き続き、中小企業の「継続力」というテーマを極めていくうえで、“ファミリーガバナンス”の存在も念頭に置きながら、その解明に努めていくこととしたい。

〈参考文献〉

- ・落合康弘『事業承継のジレンマ ー後継者の制約と自律のマネジメントー』（2016年5月、株白桃書房）
- ・後藤俊夫『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』（2017年3月、第一法規株）
- ・後藤俊夫『事業承継と地方再生（「日経グローバル」連載記事）』（2018.4.2～2019.5.6、日本経済新聞社）
- ・後藤俊夫『ファミリービジネスの視点から見た事業承継』（信金中金月報、2019年11月号）
- ・一般財団法人商工総合研究所『コーポレートガバナンスと中小企業』（2017年12月）
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2019年版）
- ・東京商工リサーチ『休廃業・解散企業動向調査』（2018年）
- ・日経トップリーダー・小野田鶴『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年11月、株日経BP）
- ・日経ビジネス『特集 知られざる実像 同族経営』（2019.6.10、株日経BP）
- ・日本経済新聞社『100年企業 強さの秘密』（2019年6月）
- ・野村進『千年、働いてきました 老舗企業大国ニッポン』（2018年8月、株新潮社）
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会『ファミリービジネス白書（2015年版）ー100年経営をめざしてー』（2016年1月、株同友館）
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会『ファミリービジネス白書（2018年版）ー100年経営とガバナンスー』（2018年5月、株白桃書房）

中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは

－働き方改革には経営改革・革新が不可欠－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

矢口 有寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) **働き方改革、ワークライフバランス、生産性向上、事業継続性、
経営改革・革新、経営管理**

(視 点)

働き方改革の事項適用が順次スタートし、中小企業での対応も一定程度進んでいるようである。もちろん、小規模事業者などの場合、あまり精緻なルール化をしていないことで従業員の事情に応じた臨機応変で自由度の高い働き方を可能とし、人材の定着や多様な能力の活用などにつながり、実質的に働き方改革を実践しているケースもあろう。しかし、認識不足や対応すべきかがわからない、対応はすべきだがどうしたらよいか分からないなど、やや混乱した状況が多いようにみえる。このような場合、働き方改革を通じた生産性向上という本来の目的につながりにくいどころか、従業員にとっては時短ハラスメント、企業側にもコスト増などむしろマイナスの効果が懸念される。そこで、関連法対応のためにとりあえず形式を満たすような目先のHow Toではなく、本来の目的である生産性向上、すなわち、企業の事業継続力ある稼ぐ力につなげるためにどのようなことが根源的な部分で求められるのかについて、働き方改革に取り組み、成果を上げている中小企業事例から考えてみたい。

(要 旨)

- 中小企業の働き方改革は、認識・理解不足、どう対応すればよいかわからない、形式的な対応にとどまるなど課題がある場合が少なくないようである。しかし、働き方改革による従業員の能力発揮は、生産性向上をもたらす重要なポイントである。
- 中小企業事例として、厳しい環境下ながら働き方改革による体制整備で店舗や配達機能などを生かし新たな付加価値創出を図る鹿沼相互信用金庫取引先の株式会社瀬谷新聞店（栃木県鹿沼市）、約30年前からの徹底した働き方改革で高収益企業に変貌した建設機材レンタルの拓新産業株式会社（福岡県福岡市）、経営革新を働き方改革で成し遂げ活力ある組織を実現させた黒糖焼酎醸造の株式会社町田酒造（鹿児島県大島郡）の3社を紹介する。
- 上記3事例では、従業員を付加価値創出に不可欠な経営資源と認識し、特に近年は人口減少や働き方への意識が大きく変わる構造変化の中で、働き易く能力を発揮できる労働環境を、経営管理の結果を生かし業務のあり方にまで遡ってチェックして実現させている。

はじめに

働き方改革の事項適用が順次始まっており、今後も、中小企業については20年4月の罰則付きの「残業時間の上限」、21年4月の「同一労働同一賃金原則」、23年4月には「月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ」などが適用開始となる。大企業では対応が進み、中小企業も従業員が同居親族のみの個人事業など働き方改革への対応が必要のないところ以外では、罰則のある項目を中心に一定程度の取組みは行われているようである。ただ、中には働き方改革の項目の名称や内容を認識していない、対応が必要かどうかわからない、必要だが何をすべきかわからないというところもまだある。また、罰則があるから仕方なくなど消極的で受身の対応になっている場合にも注意すべき点がある。すなわち、働き方にかかる業務の現状把握が不十分で対応の内容が適切さを欠くと、業務遂行への支障や取組みが時短ハラスメントを惹起するなど、むしろ生産性やモチベーションを低下させ従業員と企業の双方に逆効果となる懸念がある。

ところで、経営環境の大きな変化に対して、中小企業も自社の付加価値の内容やその効果的な創出方法、提供方法などを適応させていくことが事業の継続発展に不可欠であることは言うまでもない。実際、人口の減少と

その構造変化、情報化、グローバル化などの経営への大きなインパクトは、中小企業経営者自身が強く感じているはずである。事業継続に求められるのは、ニーズに相応しい価値を効果的に創出すること、すなわち「生産性向上（＝稼ぐ力の向上）」である。実は、従業員の活性化を通じた「生産性向上」こそが働き方改革の目的である。信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』での中小企業3事例では、改革の成否のカギは経営者の目的意識・意欲と現場重視の試行錯誤で実効性を追求する姿勢にあった。

そこで、まず働き方改革に関する中小企業の対応についてのいくつかの調査結果で状況を確認し留意点をみていく。その後、上記レポートでの働き方改革の実効性のポイントを踏まえ、相対的に取り組みの困難性が大きいとされる受注産業の業種を含めて新たな中小企業3事例を加え、どのように着手し取り組むべきか、実効性・生産性向上に資する基本的考え方のポイントをみていきたい。

1. 中小企業の働き方改革における懸念と求められる生産性向上への姿勢

(1) 中小企業の働き方改革への取り組みでの懸念

図表1^(注1)のような働き方改革の改正事項

(注)1. 働き方改革の事項・内容などについて、詳しくは厚生労働省「労働施策基本方針」(2018年12月28日)の「働き方改革を進めるための関係法律整備に関する概要」(<https://www.mhlw.go.jp/content/000332869.pdf>)「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html)「時間外労働の上限規制」(<https://www.mhlw.go.jp/content/00046185.pdf>)「年5日の年次有給休暇の確実な取得解説」(<https://www.mhlw.go.jp/content/00463186.pdf>)などを参照のこと。

図表1 主な働き方改革の事項と企業規模別適用開始時期

主な改正事項	適用時期	
	中小企業	大企業
年5日間の年次有給休暇の取得	2019年4月1日	2019年4月1日
勤務間インターバル制度の導入促進	2019年4月1日	2019年4月1日
産業医・産業保健機能の強化（労働時間の客観的把握義務を含む）	2019年4月1日	2019年4月1日
高度プロフェッショナル制度新設	2019年4月1日	2019年4月1日
フレックスタイム制の拡充	2019年4月1日	2019年4月1日
残業時間の上限（罰則付き）	2020年4月1日	2019年4月1日
同一労働同一賃金原則の適用	2021年4月1日	2020年4月1日
月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ	2023年4月1日	2010年4月1日

(備考) 1. 大企業の月60時間超の残業の割増賃金率引き上げは2010年4月1日に実施済み。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

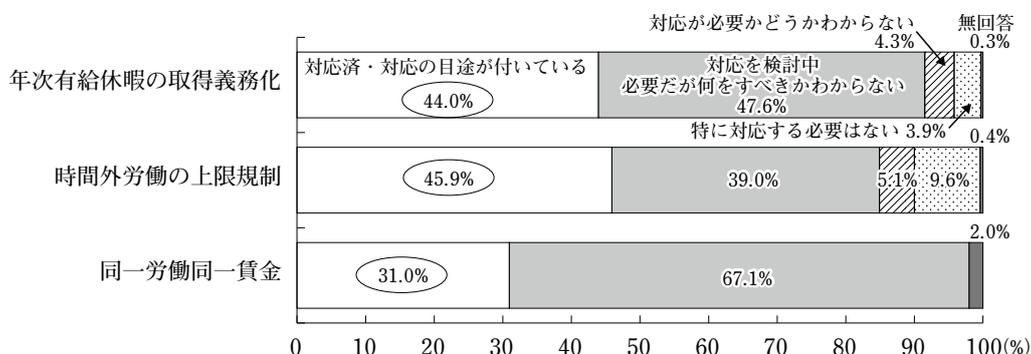
の適用が、中小企業と大企業別に一部開始時期の差はあるが順次スタートしている。中小企業には、19年4月に適用となった年次有給休暇10日以上保有者に対する年5日以上取得と、20年4月に適用となる罰則付きの残業時間の上限規制が特に身近な事項とされている。そこで、まずは対応の状況をいくつかの調査でみてみる。

まず、帝国データバンクの「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」（2018年

9月14日：調査対象のうち中小企業が79.7%）では、「取り組んでいる（37.5%）」と「現在は取り組んでいないが、今後取り組む予定（25.6%）」という前向きな層が63.1%と、取り組みは進みつつあるように見える。

さらに、図表2の日本商工会議所・東京商工会議所が2019年1月9日に発表した中小企業を対象とした「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査集計結果」^(注2)でも、「対応済・対応の目途が付いている」としている

図表2 中小企業の働き方改革の準備状況



(備考) 日本商工会議所・東京商工会議所『「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」集計結果』（2019年1月9日発表、調査対象は中小企業2,881社、回答企業2,045社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 調査期間は18年10月22日から12月3日、中小企業2,881社を対象とし回答企業数は2,045社（回答率：71.0%）、従業員規模別の企業数割合は20人まで27.9%、50人まで58.9%、100人まで77.5%、300人まで95.8%

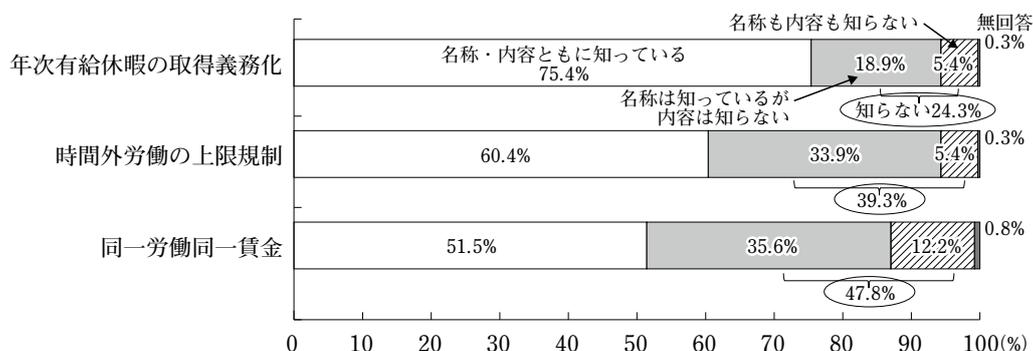
のは19年4月適用の「年次有給休暇の取得義務化」で44.0%、20年4月から適用の「時間外労働の上限規制」で45.9%、21年4月から適用の「同一労働同一賃金」で31.0%と、この調査でも中小企業の実践は一定程度進みつつあるようだ。

ただ、この商工会議所の調査では図表3のような認識不足を示す結果も出ている。すなわち、「年次有給休暇の取得義務」について、「名称は知っているが内容は知らない」の18.9%と「名称も内容も知らない」の5.4%を合わせて24.3%（従業員50人以下では33.9%）、その施行時期を「知らない」が23.5%（同33.3%と3分の1）となっている。「時間外労働の上限規制」についても、「名称は知っているが内容は知らない」が33.9%あり、「名称も内容も知らない」の5.4%を合わせて39.3%と4割近く（同52.0%と過半）、その施行時期について「知らない」が33.7%（同44.0%）である。さらに、「同一労働同一賃金」では「名称は知っているが内容は知らない」の35.6%と「名称も内容も知らない」の12.2%を合わせて47.8%（同59.6%とほぼ

6割）、施行時期を「知らない」が49.6%（同61.4%）である。認識が不十分な中小企業経営者も少なからず存在し、規模間格差がある。

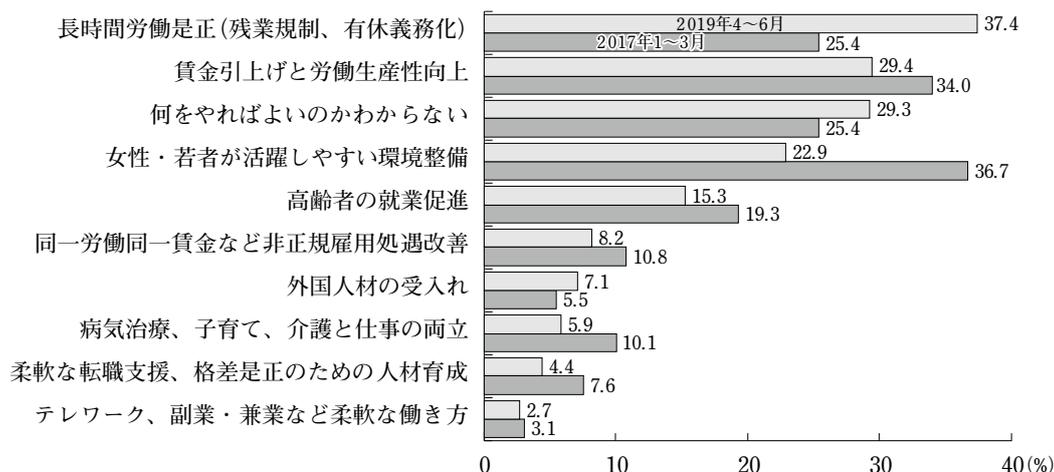
このような気にかかる点は、当研究所の調査結果にもみられる。図表4は、全国の信用金庫取引先約16,000先（従業員数20人未満が約7割）を対象とした「全国中小企業景気動向調査」の特別調査で、働き方改革への取り組みについて「現在取り組んでいる、あるいは今後重点的に取り組もうとしている項目」を、2017年1～3月期調査と2019年4～6月期調査で比較したものである。「長時間労働の是正（残業規制、有休義務化）」と「外国人材の受け入れ」「何をやればよいかわからない」は2017年1～3月期調査より増加している。特に、「長時間労働是正（残業規制、有休義務化）」が17年3月期調査の25.4%から37.4%へ12.0%ポイントもアップしており、適用時期や罰則のある項目を優先させて取り組んでいる合理的な行動の結果といえる。「外国人材の受け入れ」も人手不足の深刻化を映して7.1%とごくわずかだが前回比1.6%ポイント増加している。

図表3 働き方改革の項目別認知状況



(備考) 図表2に同じ。

図表4 働き方改革への取組み



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第176回全国中小企業景気動向調査：特別調査 中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について』より作成
 2. 最大3つまで複数回答

気にかかるのは、「何をやればよいのかわからない」の3.9%ポイントの増加と、上記の「長時間労働是正」「外国人材の受入れ」以外の項目で取組割合が軒並み低下している点である。確かに、余裕のない中で優先度の高い長時間労働の問題から取り組んでおり他の項目は先行き実施する、あるいは既に実施済ということもあるのかもしれない。しかし、上記の認識の状況や「何をやればよいのかわからない」の増加などからは、取組割合が低下した項目について、実施済や先行き実施することを視野に入れている中小企業が多数あるとはあまり考えにくい。

割合が低下した項目別の状況は、「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が36.7%から22.9%と13.8%ポイントも低下、その他も「高齢者の就業促進」は19.3%から15.3%、「同一労働同一賃金など非正規雇用処遇改善」は10.8%から8.2%、「病気治療、子育て・介護と仕事の両立」は10.1%から5.9%、

「賃金引上げと労働生産性向上」(＝付加価値向上)も34.0%から29.4%などとなっている。これらは、生産性向上という働き方改革の本来の目的達成に関係する重要な項目である。すなわち、従業員が事情に合わせた働き方を選択しやすい環境整備や、そのための業務の内容と方法の適正化、女性・高齢者・障害者なども含め幅広い人材の雇用・能力の活用、従業員の相互連携による多様な能力の発揮、外部資源の効果的活用など、モチベーションが高くより付加価値を生み出す組織の実現に関係する項目だからである。

また、既に取り組んでいる中小企業においても、現状の取り組みで一定の働き方の改善があり、従前以上の付加価値創出(＝生産性向上)が見込めるのならよい。しかし、不十分な現状認識・分析に基づいていたり、罰則や適用開始時期を意識して形式を整えることを優先してしまった場合などは、取組みが形骸化していないか注意が必要である。

(2) 中小企業が働き方改革に積極的に取り組みにくい理由

このように、働き方改革に取り組まない、取り組めない、むしろ生産性やモチベーション低下となっていないかが懸念され、その理由として以下のようなものが考えられる。

①前述の商工会議所の調査結果にあるように「名称も内容も知らない」「名称は知っているが内容は知らない」という認識や意識の欠如、②一定の認識や意識はあるが情報や知識の不足で実際にどう対応すべきかに窮している、③残業時間の上限のような罰則がある項目には仕方なく36協定^(注3)締結と労働基準監督署への届出などで形式は整え対応した、④人事面その他管理についての意識がやや希薄なため感覚的な管理でルール化に消極的、⑤売上確保や取引継続のためなど目先の対応に追われ取り組む余裕などないという意識が強い、⑥業務の属人性依存が大きいため手を付けにくい、⑦ICTの活用や合理化設備導入などで従業員の負担軽減や業務効率化をすることへの意欲・情報・知識・資金の不足、などである。

①の経営に関する情報感度や意識がやや低い層、②の意識はあるが具体的にどうすべきか困っている層、⑦の中でも情報や知識、資金面の問題については、行政や支援機関、金融機関などが情報提供や専門家の紹介など具体的なサポートにつなげる必要がある。

③から⑦については、中小企業には余裕がなく対応が難しい、自社には関係ない、中小企業と大企業は違うなどの意識が強く、働き方改革には積極的に取り組めない、取り組みようがないなどの考え方から抜け出せず、思考停止のような状況ともいえよう。

また、③のような受身の対応では注意すべき点がある。つまり、罰則に抵触しないようになど対応は進めていても、現場の実態把握やそれを基にした業務遂行に支障のない具体性・納得性のある施策、つまり業務のあり方の適正化が欠けているなど、取り組み方の問題である。こうした場合、表面的には残業が減少し、休日の取得も増える。しかし、業務の量や内容、実施方法などはほぼ従来通りのため、遂行に支障が出る。その結果、従業員には残業代の減少の一方で、隠れ残業や仕事の持ち帰りでの対応などが起こり、いわゆる時短ハラスメントになりかねない。企業側も業務遂行に支障を来たし、その対応のために外注費などでコスト負担が増え生産性が低下するなどもあり得る。

また、CSR・SDGs^(注4)などに取り組む大企業などのサプライチェーンの中にある中小企業は、これらの観点からも直接だけでなく間節的な関係も含めて取引継続の条件として「働き方改革」で問題のないことが求められることも考えられる。この場合も、生産性向上に結びつかなければ、③と同様にとりあえ

(注)3. 正式には「時間外・休日労働に関する協定届」という。労働基準法第36条により、会社は法定労働時間（1日8時間、週40時間）を超える時間外労働及び休日勤務などを命じる場合、労働者が一人であっても書面による協定を結び労働基準監督署に届け出ることが義務付けられている。時間外労働の上限時間が法的に定められており、厳密な労働時間の管理が不可欠で違反に対しては罰則も設けられている。

4. CSRとSDGsについては信金中金月報2019年10月号『事例に見るSDGs^{エスディージーズ}（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化』を参照

ずは凌いだとしても、生産性や競争力の低下で事業の継続性に問題が生じる可能性が高まる。

(3) 従業員を貴重な経営資源として重視する姿勢がもたらす生産性向上

確かに、業務量・内容・遂行方法などは従来のままで、単純に残業削減や休暇取得などを進めれば、業務に支障を来し、貴重な経営資源である「人」の疲弊や離職などを引き起こすのは当然である。働き易い環境の整備により、離職防止や活性化、意欲や能力のある人材の採用・育成につなげ、自主性や向上心を持ちモチベーションの高い従業員が存分に能力を発揮でき、多様性を生かせる組織にしていく。その結果として、新たな発想やよりニーズに合致し差異化され付加価値の高い製商品・サービスを効率的に創出する生産性向上がもたらされる。働き方改革の目的である生産性向上（＝付加価値の増大）の実効性のためには、事業・業務について創出すべき価値の明確化と現状の適切な把握、その結果から効果的で無理のない業務遂行に向けての経営改革・革新は必須といえる。中小企業経営にとって厳しい現実があるからこそ、働き易い環境の整備などで付加価値を高める絶えざる改革・革新という経営者本来の役割が、事業継続のためにより強く求められるはずである。

信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』で述べたように、一見遠回りのようなが、働きやすい環境整備がもたらす従業員の主体性を伴った能力発揮や相互に事情

を考慮したモチベーションの高い働き方が、生産性向上をもたらす重要な要素となっている。すなわち、業務の適正な量と質のコントロール、適切な人員配置や合理的・効果的な業務配分、個々の従業員のスキルアップやモチベーションにつながる多能工化など人材育成・能力向上、従業員相互の連携・協働などで付加価値向上を図る仕組みの組織とすることである。

同レポートの中小企業事例3社では、持続的な経営のために、従業員を目指す付加価値を生み出す貴重な経営資源として重視する、あるいは、働き方の理想を追求する姿勢が経営者に共通してみられた。

具体的には、データ入力やプログラム開発の企業は、残業がなく個々の事情に合わせた働き方ができる企業を徹底して目指した。納得性が高く平等な人事評価に基づく完全時給制による同一労働同一賃金をベースに、全員を正社員化し自由出勤などを実現させた。働き易い環境が高い能力の人材の採用や能力発揮に結びつき、業務の質と顧客の評価を高め、厳しい環境下でも黒字経営を継続する収益性を生み出している。

サイン・看板の企画施工企業は、目指す価値の創出のために情報共有による進捗管理や特定個人に偏重しない合理的な業務の割り振りなどで生産性を向上させ、創造性の高い仕事の実現と残業削減や休暇取得促進を両立させた。

事務機器販売企業は、ICTを活用しペーパーレスやテレワーク、サテライトオフィスな

どで自社の働き方改革と生産性向上を推進しつつ、そのノウハウを生かした中小企業に相応しい働き方と生産性向上を顧客企業にもたらしソフト面の独自価値を事務機器やソフトウェア販売に付加した。また、自社オフィスを働き方改革の成果を見せるショールーム化し、属人化しやすい営業は組織的対応として営業力を格段に向上させ、競合他社との大きな差異化に成功した。

いずれも、目指す価値のためにどのような事業や業務のあり方が相応しいのか、そのために「人」にどのようにして能力を存分に発揮し持続的・効果的に働いてもらえばよいのか、必要なルールや仕組みをそれぞれの企業の事情に合わせて試行錯誤しつつ構築している。図表5は、この3事例から事業継続性のある経営力強化の観点で基本的に重視すべきと思われる6つのポイントである。

もちろん、中小企業の場合、あまり精緻なルール化をしていないことがむしろ従業員の事情に応じた臨機応変な対応につながり、働

図表5 働き方改革の実効性のための基本的な6つのポイント

1	経営者の働き方改革への取組の目的と理由が前向きで明確
2	従業員が懸念なく働き方の選択や休暇などの制度を利用できるための配慮
3	業務の過度な属人化を廃し効果的に組織で成果を上げられる体制構築
4	従業員にとっての取組目的・理由を理解（=従業員が自分事として理解）し全社的な取組みとする。
5	従業員の自律的で責任感ある業務とプライベートのタイムマネジメント
6	実効性向上のための制度等の適合性改善への継続的な努力

(備考) 信金中金月報2018年12月号『働き方改革』を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』より作成

き方の自由度を高め人材の多様な能力の活用や経験豊富な人材の離職防止などにつながっているケースもあろう。一見ルーズではあるが、こうした効果的対応も否定するものではない。ただ、その場合も経営者の働き方への理解や柔軟性・行動力と業務遂行の両立を考えた適切な対応があるからこそである。「人」という経営資源を経営者がどのように価値創出に結びつけるかという根本的な部分の考え方により、働き方への取り組み方は大きく左右されるのではない。

次章では、こうした取組みでのポイントを踏まえつつ、上記の当研究所の特別調査の結果から、人手不足感が強く改革に取り組みにくいのではと思われる建設関連など受注産業の企業や、取り組み項目の割合として「長時間労働の是正」に続き大きかった「賃金引上げと労働生産性向上」や「女性・若者が活躍しやすい環境整備」などの視点も含め、働き方改革を積極的に進めてきた新たな中小企業の事例を紹介したい。

2. 働き方改革による経営改革・革新が付加価値を高める中小企業事例

(1) 株式会社瀬谷新聞店…働き易い環境整備で新聞店の新価値創造にチャレンジ

イ. 企業概要

当社は、栃木県足利市で有限会社瀬谷新聞店を経営していた現社長の父親の瀬谷健一氏が、店主が高齢化し後継者も不在となっていた鹿沼市の新聞店の営業権を引き継ぐため、足利市の同社とは別に株式会社

瀬谷新聞店を2007年4月に設立したことに始まる。09年には下都賀郡壬生町^{みぶ}に安塚店を開店し、2店舗体制とした。新聞6紙を扱い、鹿沼市のほぼ全域と壬生町の一部をエリアに、配達部数は約6,000部、太宗を占める鹿沼市でのシェアは20%程度である（図表6、図表7）。

前社長の急逝で11年に事業承継した現社長は、新聞配達の地域密着という特徴のさ

らなる強化や単なる新聞配達にとどまらない多様な価値の提供で、事業基盤である地域の活性化を担うプラットフォームとして是非ともあってほしい存在を目指している。このため、新事業の開始、他業種とのコラボレーションやビジネスマッチング、地域・社会貢献の場とすべく18年に鹿沼店を新築移転し、これを機に牛乳販売と2階部分のレンタルスペース事業を開始した。

併せて、地元情報を掲載する無料ミニコミ紙「せやTOWN」の制作配布、店舗前スペースを活用した地域コミュニティづくりの場として春と秋に「せやマルシェ」の開催、毎年夏に小中学生を対象に新聞を教材として様々な事への関心を高め読解力向上を図るNIE（Newspaper In Education）「せや塾」の開催、フィリピンなど東南アジアを中心に貧しい子供達のために不要となった靴を回収してNPO法人を通じて送る社会貢献など活動の幅を広げ、地域での存在感を高めている（図表8から図表11）。

社長は、当初は事業承継の意識はあまりなかったとのことである。ただ、幼少期から両親の苦勞する姿をみてきており、いつ

図表6 株式会社瀬谷新聞店の概要



当社の概要	
社名	株式会社瀬谷新聞店
代表者	代表取締役 瀬谷一世（2代目）
所在地	栃木県鹿沼市下田町1-1021-20
創業	2007年
資本金	100万円
年商	2億8,200万円（2019年3月期）
役員数	46人（役員1人、正社員8人、パート・アルバイト37人）
事業内容	新聞販売、牛乳乳製品販売、レンタルスペース

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 瀬谷一世社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 店舗2階のレンタルスペース



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 新たな価値創出を目指す取組み

項目	内容
乳製品の販売・配達	高齢者の健康維持を推進すべく2018年（平成30年）10月の本社移転を機に開始。現在年間250先（月間売上高約80万円）の配達先を500先へ拡大を目指す。
せやTOWN（ミニコミ紙）	同社と愛読者を結ぶ架け橋として地元の身近なニュースや出来事を記事にし情報発信を行っている。
せやマルシェ	春と秋に開催する青空市場。同社が地域のコミュニティの場として人と人を繋げるためのイベントとして実施している。
せや塾	NIE（Newspaper In Education・学校などで新聞を教材として活用すること）の理解と浸透を図ることを目的に小中学生を対象に毎年夏に開催している。NIEを通し、子供達がこれからの社会がどんなに変化して予測困難な時代になっても、自ら課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、判断して行動し、それぞれに思い描く幸せを実現させるために実施している。
社会貢献	不要になった靴を集め、東南アジアを中心とした世界の貧しい子供達に贈る活動を行っている。地元住民の協力もあり、現在までに約2,000足以上を寄贈している。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 せやマルシェ



（備考）株式会社瀬谷新聞店HPより

アなどにも頻繁に取り上げられる存在となっている。自らの活発な情報発信とメディアによるパブリシティ効果は、「瀬谷ブランド」の構築に大いに貢献していると考えられる。

ロ. 働き方改革による構造変化への対応と成果

人口減少、ネットでの新聞購読やニュースその他の情報閲覧増加などで印刷物の新聞離れが起き、その一方では配達人材の確保難など、新聞販売業を取り巻く環境は厳しさを増している。こうした構造的な変化の中で、社長は新聞の価値を再度認識してもらうこと、また、新聞販売店の店や人材、配達ネットワークといった経営資源を、前述のように様々な活動に活用して新たな付加価値創造につなげ、果敢に事業継続性を高めつつある。

こうした活動のベースとして、財務面や業務を効率的・効果的に進めるための体制づくりは欠かせない。社長は就任前から経

図表11 せや塾



（備考）株式会社瀬谷新聞店HPより

かは事業を継がなければという思いはどこかにあり、前社長の急逝に際し、周囲から女性経営者の少ない業種だからこそ自分らしい経営をすればよいという背中を押す言葉もあった。現在ではその言葉のように多様な活動に積極的に取り組み、地元メディ

営数值などについて自ら確認し、課題などを把握していた。前社長の急逝により11年に実際に経営を担う立場になり、鹿沼相互信用金庫への相談や社会保険労務士を積極的に活用するなどして、財務体質改善や無理・無駄・ムラがなく安全や健康、ワークライフバランスに配慮した働き方への改革を進めていった（図表12）。

当社では、設立時から社会保険労務士を活用して人事労務規定は導入されていたが、前新聞店時代から引き継いだ非効率な配達体制や人手不足の状況からほぼ休みなしの勤務が実情となっていた。そんな折、本来休日であった配達員に急遽出勤を依頼し、出勤途中に交通事故で亡くなるという前社長時代の出来事が、働き方改革への本格的な取組みの大きなきっかけとなった。

勤務実態を正しく把握するため、配達員に面談調査を実施したところ、テリトリーの割り振りや配達ルートなどに問題が確認された。そこで、配達員の週1回の確実な休暇取得と配達時間は1日3時間までとい

う「基本に忠実」な本来の労働環境に改善した。すなわち、配達員には兼業・副業といった人も多く他の仕事に無理や不都合が及ばないようにすることなども考え、テリトリーやルートを効率的なものに見直し、さらに業務量に見合った人員とするため配達員3人の増員も行った。

ただ、本来あるべき環境となったのだが、労働時間減少は給与減ともなるため、中には理解が得られない配達員もいた。この点について社長は、実際の収入減以外に急遽若い社長となり、従業員とのコミュニケーション、信頼関係構築などの不十分さにも原因があると考えた。そこで、足利市からの通いをやめ鹿沼市に居を移し、配達業務もいっしょにこなすなど約3年をかけて徐々に信頼関係を構築し、適切な業務量とこれに見合った賃金、休暇が確実に取得できる体制への理解を浸透させていった。3人の増員でも人件費負担が増加することもなく適切な労働環境で業務遂行が可能となり、入れ替わりが多いとされる配達員の定着率も向上した。しかも、業務中の交通事故が格段に減少したことは大きな成果としている。

一方、事務関係でも配達・集金はすでにシステム化されていたが、集金後の帳簿管理が手作業で、毎月、事務職員が残業で対応する実態があった。そこで、低コストで帳簿管理が可能となるクラウド化のシステムを導入した。これにより、作業量削減と正確な事務処理が実現し、現在は配達と事務の双方で基本的に残業はなくなっている。

図表12 働き方改革への取組み実績

項目	内容
①	配達員の1日3時間までの勤務と週1日休暇取得という本来の勤務が可能な体制の確立（残業、休日出勤なしへ）
②	帳簿管理のクラウド化により事務職員の残業をほぼ解消
③	産休・育休の完全取得
④	女性活用の促進（19年11月にパート2名を正社員に登用）
⑤	生活弱者（引きこもり者）雇用による自立支援と配達員確保の両立（5人採用）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、産休・育休は社長自らが取得し、女性従業員の対象者も全員取得している。さらに、女性従業員の能力・意欲を生かせるよう19年11月にパート従業員2名を正社員に登用した。

さらに引きこもりなど生活弱者を積極的に雇用することも進めている。新聞配達は、ルートを覚えればこうした人達が不得手とする人との接触がなくとも業務をこなせるため、彼らの自活支援と人手確保の目的で、自治体や支援施設からの紹介でこれまでに5人を採用し活躍している。

こうした女性の活用、新聞を活用した「せや塾」のような子供の教育、地域内の生活弱者の能力を生かす活動などは、本業に関連して社会課題の解決と事業の成立を達成するSDGsの活動としても注目されるものである。

ハ. 従業員満足度向上で目指すさらなる体制強化

働き方改革に関連した取組みでは、生活弱者支援・活用を生活保護受給者や介護など事情に合わせられる働き口が見つからない人などにも広げることを検討している。また、ベースアップの実施や、社会保険労務士と相談しつつハラスメント等への対応などを盛り込んだ就業規則の改定についても現在進めている。

事業環境が厳しさを増す中で、目標とする「地域で生き残る新聞店は、地域に一番密着・浸透した新聞店」のためには、地域

に在ってほしい存在となる新たな付加価値創出が必要である。そのための地域活性化の様々な取り組みと、そのベースとなる「人財力」を高める働き方改革が、今後、一段と効果を発揮してくるものと期待される。

(2) 拓新産業株式会社…30年前からの徹底した職場改革で高収益体質に変貌

イ. 企業概要

当社は、福岡市早良区さわらの建設機材レンタル業者である。藤河次宏会長が、大学卒業後、建材商社勤務を経て1976年に建設機材販売業として創業、85年にレンタル業に転換した。役職員64人、年商は7億円(2019年9月期)、具体的なレンタル商品は、工事現場の足場を主力に、トイレ、ハウス、備品などである(図表13、図表14、図表15)。

図表13 拓新産業株式会社の概要



当社の概要		
社名	拓新産業株式会社	
代表者	代表取締役 宮里 誠(2代目)	
所在地	福岡県福岡市早良区早良2-10-6	
創業	1976年(1977年設立)	
資本金	4,500万円	
年商	7億円(2019年9月期)	
役員数	64人(役員3人、正社員51人、嘱託6人、パート4人)	
事業内容	建設機材レンタル業	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 藤河次宏会長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

従業員であった現在の宮里社長は、藤河会長の経営理念や経営方針を推進すべく事業承継に手を挙げ、他の従業員の賛同も得て18年7月に就任した2代目である。

「わが社の繁栄と社員の幸せとの調和を図り、地域の発展に寄与しよう」という経営理念のもと、①「働きやすい職場環境」、②「変化に耐えられる強靱な体質をもった企業」、③「利益の一部を早良地区へ、平

図表15 レンタル用仮設機材置き場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

成8年より継続的に寄付」という三つのベスト・バランスを常に重視している(図表16)。

①はまさに働き方改革に関するもので、図表16の当社の考えるベスト・バランスとは、の最初の“社員にとって”の記述にある「完全週休二日制・有給休暇の完全消化・残業ゼロ・休日出勤ゼロ」を実現させている。その結果が②や③に波及しているといえよう。

図表16 拓新産業株式会社の経営理念とベスト・バランス

当社の「経営理念」
“わが社の繁栄と社員の幸せとの調和を図り、地域の発展に寄与しよう”
 この経営理念の下、当社は、「ベスト・バランス」を常に心がけています。

当社の考えるベスト・バランスとは、

- ◆社員にとって、「働きやすい職場環境」を作る
 当社は平成元年から、
完全週休二日制・有給休暇の完全消化・残業ゼロ・休日出勤ゼロを実現させています。
- 将来も安心して、安定した生活設計が立てられる企業づくりを目指しています。
- ◆当社にとって、「変化に耐えられる強靱な体質をもった企業」(強い会社)
- ◆地域にとって、利益の一部を早良地区へ、平成8年より継続的に寄付
 このことから早良商工会では、「地域社会福祉活動復興基金」として福祉事業へ取り組みが開始されたほか、当社がきっかけとなり地域内で寄付の輪も広がりました。

これからも、この三つの課題を解決していきます。

(備考) 拓新産業株式会社HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

新卒採用では就職情報サイトなどには
いっさい頼らず、自社HPに採用説明会の
掲示をするだけで、魅力ある職場環境の効
果から毎年2~3人程度の採用に対して数
百人の学生が応募してくる人気ぶりであ
る。女性の採用も進み、現在、役職員の
39%が女性となっている。

創業以来一貫して黒字経営で、とりわけ
働き方改革を契機としたキャッシュフロー
重視の付加価値経営への傾斜が奏功してい
る。ちなみに、売上高は非効率な受注の削
減でピーク比2割程度減少しているが、逆
に利益は大幅に増加し、売上高経常利益率
では働き方改革をスタートさせた30年前
の2%程度からここ6~7年の実績では12~
15%という高い収益性をキープしている。

口. 事業継続力向上のため魅力ある職場環 境に大改革

当社の働き方に関する取組みは、創業者
である現会長がスタートさせたもので、そ
の粘り強く実効性を伴う継続的な取組み
は、(公財)日本生産性本部「ワークライ
フバランス推進会議~生涯活躍と働き方改
革を実現する民間運動~」の第8回ワーク
・ライフ・バランス大賞優秀賞受賞(2014
年)、経済産業省「ダイバーシティ経営企
業100選」選出(2015年)、人を大切にする
経営学会「第6回日本でいちばんたいせつ
にしたい会社大賞」(経済産業省および中
小企業庁の後援)審査委員会特別賞受賞
(2016年)など、外部からの高い評価にも

結びついている。

働き易い職場と生産性向上を見事に両立
させ、注目される当社であるが、創業から
10年が経ち事業の内容をそれまでの足場
機材の販売からレンタルに転換した頃、新
卒採用の合同説明会に参加したものの、
ブースにはひとりも学生が来なかった。実
は、これが当社の働き方改革を通じた経営
革新のきっかけとなった。当時社長であっ
た藤河会長も、採用に際して一定の厳しさ
があることは当然承知していた。しかし、
学生がひとりも来ないという事態に大きな
ショックを受け、魅力ある企業にならなけ
れば将来がないとの強い危機感を持ったと
のことである。そこで、「一流の中小企業
を目指す」、すなわち、規模の拡大ではな
く働き易い環境で個々の従業員が能力を発
揮し活力ある質の高い企業の実現を決意
し、魅力ある職場環境にすることに本気で
取り組むことを社内で宣言した。

具体的な取組みとしては、①まず年次有
給休暇の完全消化、②続いて完全週休2日
制、③残業ゼロ・休日出勤ゼロ、④女性社
員の育児休業の100%取得・全員復帰など
である(図表17)。もちろん、社内外での
抵抗もあり簡単に導入が進んだわけではな
く、施策の実施および実効性のために様々
な取組み・工夫がなされた。たとえば、有
給休暇取得促進のため、休暇理由の記載を
不要にし、消化率が低い従業員を朝礼で3
か月に一度社長自ら発表したり直接面談す
るなど、取得するのが当たり前となるよう

図表17 主な働き方改革の取組みとその実績

主な働き方改革の取組み	取組実績
完全週休2日制への移行	90年から交替制の土曜休日、94年から土曜出勤者の水曜休業の導入により完全週休2日体制を確立
年次有給休暇の完全消化	完全週休2日制とともに最初に当時の藤河社長が社内に実施を宣言して取り組み始めた。朝礼で取得率の低い社員を発表するなど取得徹底に注力し、3年程をかけて浸透させれば達成
残業ゼロ・休日出勤ゼロ	25年くらい前から取り組み、ほぼ残業ゼロを達成。水曜日のノー残業デーから始め、業務効率化などでその他の曜日にも全社員がほとんど定時退社、休日出勤も無し
育児休暇完全取得	「育児休業・介護休業ガイドブック」作成で周知、育休は復帰後時短勤務を15分単位で設定可能とし、時差出勤、土曜交替出勤免除などの体制整備と相まって100%取得全員復帰。介護休暇取得の社員も珍しくない。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社内の意識改革のために経営者の本気度を伝えることに注力した。

同時に、ただ休暇取得などを促すだけではなく、実際に社員が有給休暇を取得しやすい業務のあり方への見直しや、コミュニケーション活発化による良好な社内の関係性構築、経営理念や目標共有のための仕組みや工夫など環境整備を進めた。

このために欠かせないのは、まず業務の適切な実態把握に基づき、従業員に過剰な負荷のかからない受注の量と質とする体制、様々な無駄の排除、業務を効率的に行うための従業員の相互補完・連携など、従来からの仕事のあり方を徹底的に見直していった。もちろん、実効性と持続性のために重要な、従業員が十分に理解し自主的に効率的な業務遂行に取り組むものにも忘れていない。そのきっかけとして、たとえば残業の原因となっていた書類作成の過度な集中を、優先度に応じて支障のないものは翌日対応として分散するなど、細かな改善の具体的な事例を積み重ねてその効果を社員に見せていくことで、しだいに

従業員側からの主体的な改善策が出てくる自主的な活動につなげていった。部門を跨ぐメンバーでの社員の自主的な委員会活動も、社内の課題解決や人材育成、相互理解やスムーズな人間関係作りに寄与し、働きやすい環境づくりに役立っている。ダイバーシティの観点では、女性活用で総務部の女性の能力の効果的活用として仕入れや消耗品、光熱費など経費の削減を進め、これが全社的なコスト削減にも波及した。

産休や育休、介護休暇や急な休みでも業務に支障が出ないように、事務の女性従業員は2~3年で業務のローテーションを行い、多業務対応が可能な人材育成を図っている。加えて、育児休業からの復帰のしやすさにも配慮し、15分単位で設定可能な時短勤務や時差出勤、土曜日の交替出勤制の免除、子供の看護休暇など支援体制を整備している。

ところで、受注産業である当社でなにより困難性が大きかったのは、休日や時間外の顧客対応をしないことに協力を得るため、断固たる姿勢を顧客に示すことであったと思われる。受注する側が自らの都合を

強く主張するなど、取引継続や売上確保の力関係からすればとてもできないと考えるのが普通であろう。しかし当社は、実は収益性悪化の原因となる休日の仕事や時間外のレンタル機材の返却等は一切断っている。もちろん、取引先には理由の説明と協力要請は工夫して継続的に行っている。すなわち、効率的でミスのない質の高い顧客対応に十分に配慮しつつ、立場を考慮して営業ではなく機材センターの人員が顧客の現場を月に一度は訪問している。また、顧客からの無理な要望など不合理な受注を回避しやすい状況とするため、かつては1社で売上高の10%以上を占める取引先もあったが、現在は分散化で2%程度に抑えている。規模を追わず、自社の方針に合わない無理な受注の排除が結果として収益性の大幅向上・健全経営を実現させている。

前述のとおり、当社は規模拡大ではなく社員・会社・地域の3つのベスト・バランスで質が高く継続性のある経営を目指しており、売上高経常利益率が10%以上という極めて高い収益性を実現させ、賞与などで従業員に報いている。課題の根源を見据えた表面的ではない働き方改革への取組みが、働き易さと効率的な業務推進で生産性を大きく向上させているのである。

ハ. 働き易い環境による持続可能なビジネスモデルのさらなる強化を目指す

今後も、少子高齢化により人材の問題が経営上最大のポイントとの認識で、適切な

現状把握や事業環境を考えた財務シミュレーションなどで、継続性を検討・確認しつつ経営力の源泉である人材の働き易い環境の維持向上を重視していく。規模を追うのではなく当社の強みであるモチベーションが高く質の高い人材を生かし、中小規模に相応しい無理のない効率的で付加価値の高い事業展開のさらなる推進である。

(3) 町田酒造株式会社…働き方改革での従業員活性化がもたらす経営革新

イ. 企業概要

当社は、91年発売の「里の曙」ブランドで知られる鹿児島県奄美大島特産の黒糖焼酎（黒糖焼酎の製造は奄美群島に限られる）のメーカーである（**図表18**、**図表19**、**図表20**）。ボトルのラベルに栃木県栃木市出身で、奄美に移住しその自然を描き日本

図表18 町田酒造株式会社の概要



当社の概要		
社名	町田酒造株式会社	
代表者	代表取締役 中村安久 (8代目)	
所在地	鹿児島県大島郡龍郷町大勝3321	
創業	1983年 (有限会社石原酒造取得)	
資本金	2,000万円	
年商	20億4,900万円 (2019年3月期)	
役員数	64人 (役員7人、正社員52人、パート5人)	
事業内容	黒糖焼酎醸造	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表19 18年12月完成のレセプションホールのショップで中村社長と女性社員



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 主な製品



(備考) 町田酒造株式会社HPより

のゴーガンとも称される日本画家、田中一村の日本画を使用したものもある。

当社は、戦前より「住の江」という銘柄名で焼酎を製造し83年に有限会社となった石原酒造を町田實孝氏が経営する株式会社町田建設が88年に買い取り、91年3月に現在地に移転し新工場での操業を開始した。同年4月に株式会社化、11月には現社名の町田酒造株式会社に商号を変更した。

里の曙は、通常より黒糖の使用割合を増やし、黒糖焼酎で初めての減圧蒸留の採用と3年貯蔵による雑味がなくまろやかでスッキリとした口当たりで従来のイメージを一新し、島外を含めて広く人気を集める

ことになった。18年5月の「ロサンゼルス国際スピリッツコンペティション」で「里の曙 ゴールド」「里の曙 原酒」「NANKAI SYOCYU」の出品した3商品が全てゴールドメダルを受賞し、なかでも「里の曙 ゴールド」は焼酎カテゴリー部門最高評価の「BEST OF SHOCYU」となった。翌19年も3月の「ベルリン国際スピリッツコンペティション」において「里の曙」が金賞、「里の曙 ゴールド」が銀賞を受賞した。さらに、4月にパリで行われた女性のワインのプロが審査する「フェミニナリーズ世界ワインコンクール2019」ではリキュールで「奄美たんかん酒」が金賞と、相次いで受賞歴を重ねている。

研究開発室も設け専門スタッフを3名配置し、製造品の成分分析など品質管理の徹底や新商品開発などブランド力を支える製品造りに大きな力を注いでいる。さらに、国内だけでなく国際展開の強化のため、19年4月には国際的な食品衛生管理手法「HACCP」(ハサップ)の認証を取得し、現在はより要求水準の高い食品安全マネジメントの認証規格FSSC2200の取得を目指している。環境面でも発生する焼酎粕をリサイクルプラントで飼料や肥料にし、排水も浄水設備で処理する徹底ぶりである。

口、働き方改革を通じた従業員の意識改革による経営革新

当社は、強いリーダーシップを発揮していた創業者でもある町田實孝社長が13年

に急逝し、その後、経営の方向性が定まらず、やや混乱状態となっていた。働き方改革による経営革新の立役者である現在の中村社長は、金融機関の支店長として当社を取引先としていたが、この時は既に奄美大島の支店からは異動していた。ところが、創業社長夫人からの信頼が厚く、経営の混乱收拾を懇願され、意を決して金融マンから当社社長に転身したという経緯がある。当然ながら、いきなり金融マンから経営者として全責任を負うには相当の覚悟が必要であったものと推察される。ただ一方では、金融機関時代の人事部での人事課長としての勤務経験や、多くの企業経営者を見てきたこと、また、社長は公益財団法人日本生産性本部の認定経営コンサルタントの資格も有し、外部の目線で企業経営を冷静に見られたことが社長の言う「第二創業」と位置づける経営革新に大いにプラスになったと考えられる。

遊休資産の処分による負債圧縮や低利融資への借換え、過剰在庫圧縮のため新規焼酎製造の一時停止、費用対効果を考えた広告宣伝費の削減、出張経費の定額支給から実費支給への変更や割安なパック旅行商品の利用などによる節減、役員出張時の日当全額廃止、設備投資や経費支出に際しての3先以上への相見積もり徹底などを断行した。環境が厳しさを増す中で、経営の混乱からそれまで手が付けられていなかった。

さらに、これらにも増して注目されるのが、矢継ぎ早の「働き方改革」施策の導入

である。その目的は、従業員が能力を存分に発揮できる働きやすい環境整備を通じた意識改革・活力ある企業文化醸成にある。中村社長は、経営参画こそ働き方改革の柱と位置付けており、現在では委員会活動を通じて従業員が主体的に課題解決に取り組むなど、仕事を「自分事」とする意識の醸成が変化対応力のある活性化された組織の推進力となっている。

こうした積極的な取組みの背景には、中村社長の金融マン時代の人事部を含む経験や知識・ノウハウがある。加えて、奄美群島では役所や金融機関など一部を除くとまだ週休1日が普通といった状況で、従業員の健康や生活の安定、能力を十分に発揮し主体的に事業に貢献できる働き方とのギャップを強く認識していたと推察される。

図表21は主な実施施策の取組内容である。16年4月の社長就任早々、隔週週休2日制の2か月の試行を行い、従業員や取引先等の関係者から苦情や不都合とする意見はなく、6月には就業規則の大幅改定を機に完全週休2日制（年56日の休日増）の実施に踏み切った。各職場での業務効率化・創意工夫により残業や休日出勤が増加することなく完全週休2日制を達成した。これだけでも従前と比較すれば働き易さと生産性は大きく向上しているが、この就業規則改定では、図表21のように有給休暇の半日単位・時間単位取得や兼業・副業の推奨以外にも配偶者出産時特別休暇制度（有給で2日）、育児休業当初5日間有給制度、自

図表21 主な働き方改革の実施策

実施時期	項目	実績等	
2016年	6月	4月から2か月の隔週週休2日の試行を経て完全週休2日制	残業、休日出勤など副作用なく完全定着
		兼業・副業禁止規定を廃止し推奨・積極促進	12名が活用
		有給休暇半日単位・時間単位取得制度	取得者多数
		自己啓発支援制度	業務上必要な免許・資格等を合格取得の場合、受験料・旅費・登録料等と報奨金を支給。7名受給
	10月	法律に定める期間や条件を上回る育児休業期間、介護休業期間、子の看護休暇回数付与制度	取得者はまだなし
12月	女性の管理職登用	2名を初登用し、月額給与は10万円以上アップ	
2017年	4月	職能資格給導入	給与規定改定の中で成果・能力主義人事制度のため導入。主任・係長・課長代理を多数発令
		大幅賃上げの実施（平均7.71%アップ）	給与規定改定の一環で月額給与を平均7.71%アップ
		初任給制定（地元金融機関並みへ）	地元金融機関と同水準の初任給
		子育て支援手当拡充	第1子8,000円、第2子6,000円から1人当たり8,000円で人数打ち切りなし
	パートタイマー正社員登用	希望者は全員150時間の研修・訓練後に正社員に登用。これまで1名の実績	
10月	定年延長	60歳から70歳へ大幅延長、適用者2名	
2018年	4月	退職金制度全面改訂	最終職位により従来1.49倍から2.13倍へ。30歳中途入社、60歳で退職と仮定して職位により1,200万円から1,500万円程度

(備考) 町田酒造(株)資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

己啓発支援制度なども取り入れられた。さらに、同年10月に育児休業期間等の法律上の規定を上回る期間や回数の付与、慶弔見舞金規定改定で結婚祝い金や出産祝い金・災害見舞金その他の提供を開始、12月には女性の積極活用としてベテラン非役職女性従業員2名の管理職登用と営業企画職に初の女性従業員登用を行った。

続く17年は、4月に創業以来の大幅な給与規定改定を実施し平均7.71%、1人平均月額2万円の賃上げを実施するとともに、多くの従業員を役職に就け、初任給も地元金融機関と同水準とした。さらには、子育て支援手当の拡充、有給の人間ドック休暇制度やバースディ休暇制度導入、インフ

ルエンザ予防接種全額補助、労働災害補償上乗せ保険加入、パートタイマーの希望者を正社員に登用する制度を導入。続いて、10月には定年を60歳から70歳へ大幅延長、県内企業初となる育孫休暇制度なども取り入れた。18年には退職金制度全面改定で、支給額を職位に応じて従来水準の1.49倍から2.13倍に拡充した。このように、次々に従業員の生活や働き易さを改善、働きがいやモチベーションの向上を図る施策を実現させていった。

もちろん、会社としてはコスト増にもなるが、業務の効率化や経費節減とともに、働き易い環境整備による主体性を持った従業員による生産性向上、業容拡大などの経

営革新効果が大きく上回っているということである。

これらの取組みは、2018年に鹿児島県知事からの県内企業初の「かごしま働き方改革推進企業」の認定と奄美群島企業初の「女性活躍推進優良企業」として表彰、鹿児島県労働局からこれも奄美群島企業初の「ベストプラクティス企業」選定などに輝いている。当然、新聞その他で取り上げられるケースや、中村社長がセミナーの講師などに招聘されることも多く、パブリシティ効果もかなり大きいと考えられる。

ハ. グローバル展開も目指すダイバーシティ経営

当社は、23年3月期に年商28億円（19年度予想比20%増）、当期利益で1億2,000万円（同50%増）を目指している。19年4月から販促活動を北海道から東北へ、続いて北関東、沖縄でも開始し、通販関連業者との関係強化も推進している。一方、輸出では17年10月にロサンゼルス、18年4月に中国、さらにマレーシアへも展開する。働き方改革の効果で、人材採用ではUターンに加えてIターンによる他県出身者、大学院卒でTOEIC900点台の語学堪能者、大手百貨店の外商経験者、19年1月には米国ユタ大学化学工学科で微生物や醸造を専攻した米国人も入社と、多様性やグローバルなダイバーシティ経営が実現しつつある。さらなる事業継続力のアップに向けて、働き方改革による多様な人材獲得、能力と自主性

を生かす人材育成・活用が大きな力を発揮している。

3. 働き方改革での企業と従業員のWin-Winの関係による事業継続力

(1) 働き方改革は構造的変化対応として極めて重要

前章で積極的に働き方改革、あるいは働きやすい環境整備への取組事例での経営者の考え方や具体的取組をみたところで、第1章でもみたような中小企業で働き方改革が進まない、進みにくい、形式的にとどまるなどの状況と比べてどうであろうか。

中小企業は法定労働時間を超える場合は書面協定が必要という「36協定」の締結率の低さなどにもみられるように人事や労使問題への意識の不十分さがあるといえないだろうか（図表22）。中小規模の厳しさ・事情はあるにせよ、とかく売上高や目先対応に直結することを優先させるあまり、中長期的な視点や人事・労務・財務面その他の適切な経営判断に必要な現状把握、最低限のルール化などが不

図表22 特別条項付き36協定の締結状況と延長時間

従業員数	締結割合
全体	40.50%
1～9人	35.70%
10～30人	45.60%
31～100人	52.50%
101～300人	68.10%
301人以上	96.10%

（備考）厚生労働省『平成25年度労働時間等総合実態調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

十分となりがちである。また、受注産業などで立場が弱いため取引確保・継続のためには不採算や長時間労働につながる不合理な要求にも対応せざるを得ず、働き方改革は進めにくいという強迫観念といえるようなものもある。こうしたことの結果、働き方改革に取り組んでいる場合でも、仕方なく、もしくは形式的などとなりがちである。経営者が、従業員には残業削減や休暇取得などのメリットはあるが、企業側にはコスト増や売上減少など負担を強いるものでしかないといった認識をしている場合も少なくないと推察される。

本稿の事例3企業の経営者における働き方改革に対する理解や行動は、こうしたものとは全く逆である。すなわち、働き方改革が形式的で業務の見直しを伴っていないと、従業員と企業の双方にとって効果は見込みにくい。根本的な経営課題に遡っての事業のあり方の見直しや業務の棚卸をし、無理・無駄・ムラの排除と働きやすい環境を通じた従業員の効果的・効率的な能力発揮につながる仕組みを再構築する。これにより、評価される付加価値を効率的に創出し、生産性向上で事業継続力を高めることを目的として取り組まれている。働き方改革などと言われるまでもなく、事業の継続発展のために不可欠なこととして主体的に、そして組織全体を巻き込む形で推進されている。しかも、3社は経営に余裕があるから取り組んだわけではない。むしろ厳しい状況だからこそ取り組むべきと考えがゆえに、実効性を追求したものになったといえる。

また、働き方改革の目的として忘れてはならない重要な理由がある。信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』でも述べたように、人口減少など構造的変化への対応である。これは中小企業も既に実感し、不可避のものである。拓新産業株式会社の藤河会長が、新卒採用の合同説明会で自社ブースに学生がひとりも来なかったことに大きなショックを受け、このままでは将来はないと感じて働き方改革に着手したのは約30年前である。現在の人手確保の難易度はその当時よりかなり高いはずである。重要な点は、30年前のような人口増加時とはまったく逆に、現在は人口減少、とりわけ生産年齢人口が急速に減少する変化の中にあり、これは10年や20年で解決するような問題ではないということである。つまり、働き方改革関連法への対応という以前に、さらなる人手確保の深刻化が予想され、一方で労働環境・働き方に対する考え方も大きく変化していることを十分に認識しておく必要がある。生産性向上を通じた事業継続性向上には、機械化やICTの効果的導入などもあるが、人材の採用と「人財」として能力を高め、変化に対応した付加価値向上に主体的に寄与するような育成・活用がカギを握ることになる。事情の変化に応じて一定の働き方の選択が可能で、過度な負担を強いることなくワークライフバランスが実現でき、自らの成長期待が持て、コミュニケーションによる相互理解や協同による効率的で変化対応力のある組織が求められ

ている。

人手不足の中で、既に採用では企業が人を一方的に選ぶ時代ではなく、むしろ、企業側が選ばれる時代といえる。求職者や従業員にとって事情に合わせた働き方が選択できる意味は大きく、必ずしも給与水準が求職者の企業選択での最大要因ではないことは、中小企業の有能な人材採用と活用に大きなチャンスとみることもできる。それでも現実には中小企業が働きやすい環境を積極的に整備できる程甘くはないという意見もあろう。しかし、本当に改善の余地はまったくないのか。多様な視点でみてみる必要があるであろう。実際に、前章の事例3社は、働き方改革関連法云々ではなく、前向きに働き方の環境整備を

して活力ある組織を構築し、稼ぐ力の向上につなげている。その取組みからポイントを整理してみよう。

(2) 本稿事例3社の経営革新をもたらず働き方改革におけるポイント

第2章の事例3社は、自ら働きやすい環境の必要性を認識してその実現に積極的に取り組み、企業と従業員、さらには顧客や地域住民などのステークホルダーも含めたWin-Winの関係構築に努力し、事業継続性や収益力の向上という結果につなげている。こうした点は第1章の図表5の3社での実効性のポイントとも共通している（図表23）。

図表23 事例3社の働き方改革におけるポイント

	項目	内容	共通する内容の図表5の項目番号
イ	「人」が付加価値創出の欠くべからざる経営資源と認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者が事業の継続性やそのための収益力確保に「人」が主体性を持って能力を発揮することが不可欠と強く認識している。 ● 「人」の確保・育成・能力発揮のために、従業員の私的な面も考慮した働き方の選択ができる働きやすい環境整備（ワークライフバランスの実現）が必要であることを理解している。 	1
ロ	事業・業務の棚卸や人の確保・育成のためのキャリア目標などの提示	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革施策の実効性のため、適切な現状把握に基づき無理なく施策が実行できるよう、経費節減や不必要な業務のリストラ、逆に必要な部分へは経営資源を投入するなど無理・無駄・ムラなく業務がスムーズに進められるようメリハリある見直し、改革を行っている。 ● 賃金や休暇などで具体的なメリットを示したり、求められる人材像や昇進・昇格の基準や女性活用の推進などを明確化するとともに、キャリアアップを支援し従業員の意識改革や能力向上を積極的に後押ししている。 	2、3
ハ	働き方施策の実効性のための現場で無理なく実行できる内容を重視	<ul style="list-style-type: none"> ● 実効性確保のため、実際に施策対象となる従業員の納得性や実際の制度等の利用のしやすさを確保するため、試行期間を設けたりボトムアップで現場で回せる仕組みづくりに注力するなどの努力がなされている。 ● 働き方改革の意義の真の理解や取組の実効性確保のために従業員を活動の主役として巻き込む努力がなされている。経営者からの積極的な説明や社内の委員会活動を通じた自主的な取組みにより、従業員にとって「自分事」とする工夫やコミュニケーションによる相互理解の促進などが図られている。 	4、5、6
ニ	取組み・成果の積極的情報発信や外部評価の獲得によるブランディング効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内だけでなく外部に対してのこうした活動の積極的な情報発信が行われ、また、地域貢献などとも結びついたPR活動が、従業員のモチベーション向上や、魅力ある企業として多様な人材を引き付ける大きな力となり、ブランディングの効果を発揮している。 	4、6

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

イ. 「人」が付加価値創出の欠くべからざる経営資源と認識

経営者が、従業員は付加価値創出の欠くべからざる経営資源であり、その能力を発揮し易い労働環境とすることで取組意識が向上し、事業成果も大きく違ってくると理解している。従業員が主体的・効率的に能力を発揮し、有機的に連携する活性化された組織を構築するものであり、私的な事情も考慮され一定の働き方の選択ができる働き易い環境整備、すなわち、ワークライフバランスを重視することがポイントとなる。

ロ. 事業・業務の棚卸や人の確保・育成のためのキャリア目標などの提示

業務の見直しや棚卸をすることで、常識や当然として疑わなかったことも含めて冷静な視点で再評価し、事業継続や働き易さを阻害する無理・無駄・ムラのチェックと解消に取り組んでいる。冷静な視点とは、経営者だけでなく、従業員、取引先、顧客や地域など多様な視点も含めて理解・判断できる、ということである。すなわち、この業務や作業の本当の目的は何か、何のために行っているのか、本当に必要なのか、行う際のポイントは何か、などを突き詰めて「見える化」することが棚卸である。その上で、どのようにすれば合目的で、無理・無駄・ムラがなく生産性向上と必要な価値創出ができるのかが浮き彫りにされてくるからである。

また、給与や休暇制度その他の支援施策

なども最低限のレベルを満たしていればよいのではなく、自社や地域などの実態・質を考慮し可能な対応を図っている。そのためベースアップや賞与、様々な手当てなどでの支援、業務量に見合った合理的な増員などの負担増は、財務面の改善効果や無駄な業務・経費の削減、また、業務効率化による採算向上などの成果を活用した無理のないものとしている。つまり、無理・無駄・ムラを省き、効率的に業務が遂行されたことによる収益力向上の成果配分なのである。

さらに、従業員が自らのキャリアアップの見通しや目標をわかり易くする、女性活用など活躍の可能性を示すなど、モチベーションアップや努力につなげ易くすることも重要である。こうした働き易く先行きの展望が具体的にイメージできる環境が、中長期的にも経営力を左右する人材を引き付ける採用力をアップし、能力向上意欲や定着にも結びついている。

ハ. 働き方施策の実効性のための現場重視とその人材育成効果

経営者のリーダーシップの一方で、現場を重視し、トライアル期間を設けるなど現場で実際に取り組める仕組みとなるよう、ボトムアップで実効性を確かなものとする工夫もなされている。さらに、働き方改革の主役たる従業員自身が意義や施策などを十分に理解し、公私ともに充実してワークライフバランスの達成と業務の成果向上の

両立がなされるよう、経営者から折に触れた説明など情報発信がなされている。

また、委員会活動を活用して業務や働き方を「自分事」としてとらえ、主体的活動や組織内のコミュニケーションが活発化し、部門間の壁も越えての情報共有・相互理解、連携して成果を上げることのできる組織が目指されている。実は、従業員にはそうした制度・仕組みなど整備された環境を活用しつつ効率的に業務をこなし、生産性向上と私生活面を両立できるよう自らをコントロールする自立性も求められる。実効性のある働き方改革は、こうした人材育成のツールになり得る点も見逃せない。

二. 取組み・成果の積極的情報発信や外部評価の獲得によるブランディング効果

働き方改革への取組みの成果や製品などの積極的な情報発信、それらの受賞・表彰・認定など外部からの様々な評価とそれに伴うマスコミ等への露出などでのブランディングの効果と従業員のモチベーション向上も見逃せない。従業員にとっては働き方改革による直接的メリットとともに、これら様々な副次効果によるブランディングが製品や自社への愛着心、自己研鑽や業務への取組み意識向上などをもたらしている。

例えば、株式会社瀬谷新聞店では、乳製品の配達やレンタルスペースなどの新展開、さらに地域活性化への貢献活動などの相乗効果で「瀬谷ブランド」を地域内で着実に浸透させ、厳しい業界環境下ながら差

異化により展開力を向上させていると考えられる。

拓新産業株式会社では、中小規模で最も強みを発揮できるよう、売上規模やエリアの拡大を追わず、優良取引先の囲い込みと質の高い従業員の無理・無駄・ムラのない効率的な働き方の追求が収益性の高い企業を実現させ、「拓新ブランド」が構築されている。

町田酒造株式会社も、国内だけでなく海外展開を念頭に置いた品質・環境対応の製品造り、ブランド浸透を目指す積極的PRや販路開拓の進展、さらには地域活性化の活動などにも積極的で、様々な媒体への露出も多く、ブランド力を高めている。もちろん、その背景には働き方改革を起爆剤とした人材の活性化がある。

いずれも、働き方の環境整備による個々の従業員の力が発揮された組織力があってこそで、環境変化に対応する付加価値創造といえよう。中小企業には難しい、慣行や常識などとして思考停止に陥らないよう、本当に業務のあり方が現状のまままでよいのか、無理・無駄・ムラはないのか、多様な視点で眺めれば、改革・改善が可能な点はまだまだあるはずである。

(3) 経営の本質の捉え方が左右する働き方改革

第1章でも述べたように、受注産業では取引先との関係上、働き方改革が進めにくいとよくいわれる。しかし、従業員への過剰な負

担の常態化は事業継続性の低下を来たす場合が少なくない。この点では拓新産業株式会社の働き方改革を通じた事業モデルの革新が参考となる。同社では、どのような顧客ターゲットを対象にすることが自社の経営にとって合理的なのか、ヒト・モノ・カネなど経営資源の質と量及びそれらが無理なく最も効果を発揮できる事業・業務のあり方を考え、売上規模の拡大や大口取引継続を最優先するのではなく、利益・採算・キャッシュフローを重視する経営を追求している。藤河会長は、顧客からの不合理な受注や時間外での対応要求などは低価格受注や残業・休日出勤など従業員への過剰な負荷やコスト増を招きよいこととはないと、断固としてこれには応じない。顧客への説明努力は続けつつ、時には受注を断ってでも理解のある優良な取引先への小口分散化を図っている。もちろん、営業部門など社内での抵抗もあったが、藤河会長がリーダーシップを発揮して社内文化を変革していった。結果は前述のとおり高収益体質の実現である。もちろん、こうした方針の大転換には時間をかけ、試行錯誤しつつ無理のないよう着実に進められている。本当は何が自社の、そして従業員のためになるのかを考える姿勢がある。すなわち、数字での確認など事実を冷静に把握し、受注産業の中小企業がリスクを低減させ強みを無理なく発揮すべく、できること、本当にやるべきことは何か、取組順位等を勘案しつつ試行錯誤で現場で実行可能なものとして進め、企業文化を変えていくことの重要性を示している。

受注産業ではないが、他の2社でも同じような考え方が根底にはあると思われる。株式会社瀬谷新聞店では、配達のリテリヤルートの適正化などで配達員の本来の勤務ルールでの勤務体制とし、残業削減や休暇取得を人件費負担増なく行った。事務でも帳簿管理のクラウド化での作業量削減と正確な処理の実現やパート従業員の正社員化など従業員が活性化する体制とした。もちろん企業側も生産性が向上し、その付加価値創出効果の従業員への利益配分として現在はベースアップの具体化が検討されている。

町田酒造株式会社も、中村社長が従業員の意識改革を働き方改革によるショック療法で行い、それまでの常識を打破する経営革新を行ったといえる。従業員の残業や休暇、給与水準、育児や介護などの都合に合わせた働き方、女性活用、健康への配慮、副業による能力発揮と広い視野の獲得、多様な人材採用などを通じて意欲や自主性を高め、業務の効率・質の向上を実現させる企業文化の一新を実現した。

結局、受注産業であるかどうかという以前に、そもそも、自社がどのような価値を提供してどのような目標・目的を達成したいのか。そのための仕組み（事業・業務のあり方）に無理・無駄・ムラはないのか、もし問題があれば事業継続性・稼ぐ力に欠ける。無理・無駄・ムラへの対応は、部分最適ではなく全体最適を図ることであり、企業と従業員がWIN-WINの関係で事業が組み立てられていることが本質的に重要なのである。自ら考

え行動し他の経営資源を使って付加価値を生み出す「人」の意識や能力向上・発揮、組織のあり方、そして企業文化に深く関係する働き方は、事業の根幹を左右するものといえよう。働き方改革に取り組んでいない、取組みが形式的といった企業と本稿の事例3社では、こうした部分で認識や取組みの本質の捉え方、本気度に差異があるのではないだろうか。ショートターミズムや必要以上に常識や慣行などにとらわれ本質的な改革・改善を先送りし続けるのか、本来あるべき前向きな目的を持って構造変化に対応し活力ある企業を目指すのか、経営の根本にかかる考え方が最大のカギといえる。

このような観点から、事例3社のそうした考え方が現れた経営への取組みで注目される点を最後に紹介しておきたい。すなわち、自社の置かれている状況を常に客観的・具体的に認識する視点を持ち、実態把握に基づく課題の把握と対応を行っている。だからこそ、これが常識であるとか仕方がないではなく、一見できそうにないと思われる課題も数字などで状況を冷静に確認し、重要度や改善点、施策の優先度などのヒントを得るとともに、柔軟で多様な攻めの視点からできることを考えている。要するに経営者にとって最重要の役割である経営の舵取りに判断材料を提供する経営管理で業務全体をきちんと捉える事を行っている。第1章(2)の取り組みにくい理由の④に事例3社は取り組んでいるということである。

実際、3社の社長とも財務面などはきちん

と自らチェックし、金融機関への説明・対応、あるいは相談も行っている。瀬谷社長は社長就任前から経営数値について自分の目で確認をし、自社の特長や課題を把握していた。経営を担う立場になると、メインバンクである鹿沼相互信用金庫への財務面の課題解決に向けての相談や、人事労務でも社会保険労務士を積極的に活用するなど、財務体質の改善や無理・無駄・ムラがなく安全や健康、ワークライフバランスに配慮した働き方への改革を進めていった。藤河会長は、前述のとおり財務を重視し、事業環境の変化を常に確認して業績予想のシミュレーションを自身の手で常に行なっている。働き方改革でもこれを基にリスクを考えつつ進めている。中村社長も、元金融マンで経営コンサルタントとしての知識・ノウハウを存分に発揮したのは当然である。財務面と現場の実態から、収益構造や組織、従業員の意識などの課題を冷静にチェックし、柔軟な発想で成すべきことを着実に実行していった。

3社とも働き方改革の施策に必要な費用は実態の把握に基づく無理・無駄・ムラの排除で捻出するなど、一定の目途や裏付けを持ち工夫して取り組んでいる。現場実態や数値等を把握し、冷静な目線や柔軟な発想で実効性を確保するために合理的で可能な対応を積み上げ、その判断のための現状把握に必要な管理をきちんと行っているのである。実は、中小企業経営者が働き方改革を進めにくいと感じている背景として、こうした経営管理面の課題、つまり現実が具体的に捉えられていな

いため、適切な経営判断がしにくいという点が意外に大きいのではないだろうか。

ただ様子を見て時間が過ぎるのではなく、とにかく自社の実態と働き方改革についての情報収集からでも着手し、実効性ある施策につなげてほしい。もちろん、小規模企業で経営資源の制約が大きいこともあろうし、必ずしも経営者がこの分野に明るいとも限らない。社内に知識を持つ人材がいないこともあろう。さらに、働き方の問題は、同業種同規模でも個社毎に事情は異なり、オーダーメイド対応が必要である。そこで、まず一步踏み出すために、専門的な知識やノウハウについては、事例企業でもあった社会保険労務士などの専門家への相談・活用が考えられる。この点では、全国各都道府県に設置されている「働き方改革推進支援センター」^(注5)や「よろず支援拠点」^(注6)などが相談窓口となり、専門家の紹介や具体的な対応を支援している。

〈参考文献〉

- ・藤津勝一「『働き方改革』を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント」信金中金月報2018年12月号
- ・藤津勝一「事例にみるSDGs^{エスディージーズ}（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化」信金中金月報2019年10月号

また、金融機関や経営者団体などが主催するセミナーで取組事例の紹介や専門家のアドバイスが受けられる機会もあろう。

働き方改革への取組みをチャンスに、より多くの中小企業経営者が根本的な経営課題を把握し具体的解決に取り組み、事業継続性を再構築していくことを期待したい。

おわりに

中小企業が変化に対応し、価値を創出して事業継続力をより確かなものにするために、従業員が能力を発揮できる働きやすい環境整備、つまり働き方改革の必要性は、高まりこそすれ低下することはなかろう。成否は、経営者が従業員を重要な経営資源としてどれだけ理解し実効性ある具体策につなげられるか、知識やノウハウの有無ではなく本気度と行動力・実行力にかかっているのではないだろうか。

(注)5. 働き方改革に向けて、特に中小企業・小規模事業者の様々な課題に対応するため、ワンストップ相談窓口として厚生労働省が各都道府県に開設、配置している。社会保険労務士などの専門家が、無料で労務管理上の問題を聞き、就業規則の作成方法、賃金規定の見直しや労働関係助成金の活用などを含めたアドバイスを行う。対応は、窓口相談、電話、メール、さらに、企業への訪問もある。

6. 中小企業、小規模事業者の経営上のあらゆる相談に応えるために、国が各都道府県に設置した無料の経営相談所。独立行政法人中小企業基盤整備機構が全国本部となっている。

日本中小企業学会第39回全国大会 国際交流セッション講演抄録

滋賀大学 経済学部教授

弘中史子

(日本中小企業学会理事)

国際交流セッション共通演題 「ASEAN諸国の中小企業政策:マレーシアを中心に」

はじめに 日本中小企業学会第39回全国大会について

日本中小企業学会第39回全国大会は、2019年9月14日と15日の2日間にわたり、名古屋市北区の愛知学院大学名城公園キャンパスにて開催された。

副会長の林伸彦氏（愛知学院大学）にプログラム委員長、関千里氏（愛知学院大学）に大会準備委員長をお引き受けいただき、開催準備が進められた。

今大会の統一論題は「事業承継と中小企業～大廃業時代を生き抜く中小企業～」であった。2017年に開催された第37回大会の前日に、日本経済新聞で「大廃業時代」という言葉がトップに掲載され、これがプログラム委員会の着想へとつながった。中小企業経営者の平均的な引退年齢は70歳とされるが、2025年に70歳を超える経営者が245万人になると

いう。特に課題とされているのは、黒字企業でありながら後継者がいないことを理由にする廃業が多々見受けられることである。本学会では、第30回の大会でも「世代交代期の中小企業経営」というテーマで事業承継をとりあげたが、その後ほぼ10年が経過し、中小企業をとりまく環境も大きく変化している。そこで、改めて事業承継について問い直したいという意図から、統一論題が設定された。

統一論題セッションでは、佐竹隆幸氏（関西学院大学）と渡辺俊三氏（名城大学）が座長をつとめ、報告者として3名にご登壇いただいた。第一報告の神谷宣泰氏（名古屋市立大学）には、「後継経営者の状況的学習と課題－中小製造業の事業承継と経営革新－」というタイトルでご報告いただき、黒瀬直宏（嘉悦大学）が討論者をつとめた。第二報告の鉢嶺実氏（信金中央金庫 地域・中小企業研究所）には、「事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウ

ハウ”の承継問題～経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える～」というタイトルでご報告いただき、山田基成氏（名古屋大学）が討論者をつとめた。第三報告の辻田素子氏・松岡憲司氏（龍谷大学）は、「老舗・長寿企業の事業承継～京都老舗企業にみるイノベーション～」というタイトルでご報告いただき、高橋美樹氏（慶應義塾大学）が討論者をつとめた。

国際交流セッションの概要

第39回大会の国際交流セッションは「ASEAN諸国の中小企業政策：マレーシアを中心に」を共通演題に掲げ、信金中央金庫地域・中小企業研究所の協賛を得て、大会第一日目の9月14日の午後に開催された。

国際交流セッションの企画は本学会中部部会役員会で構想した。その結果、日本経済に大きな影響をあたえ、今後も関係が拡大・深化すると思われるASEAN諸国を題材にすることとし、中でもこれまであまり注目されてこなかったマレーシアを取り上げることにしたのである。

ASEAN諸国は一律ではない。各国がそれぞれの歴史・文化・社会をもち、経済にもそれぞれが色濃く影響している。そこでまず、ASEAN各国の産業構造等の特徴と発展の歴史、課題・展望を明らかにしたいと考え、第一報告を舟橋學氏（国際協力機構）に依頼した。

舟橋氏は、学部で経営学を専攻し、デンマーク、スウェーデンの専門商社、日本のメーカーでの勤務の後、青年海外協力隊員

（職種：経済）としてボツワナに赴任した。協力隊終了後に米国の大学院（専攻：公共政策）を経て、本格的に途上国の中小企業振興に関わるようになり、これまでにブルガリア、セルビア・モンテネグロ、インドネシア、ベトナムに長期専門家として派遣されている。各国の政府機関の中で中小企業・産業振興に従事してこられ、博士論文では、インドネシアの地方の中小零細企業を取り上げておられる。現在は、JICAで民間セクター開発分野の国際協力専門員として、アジア、アフリカ、中東、南東欧、南米における産業・中小企業振興に関わっておられる。

第二・第三報告はマレーシアに焦点をあて、第二報告ではマレーシアの現地の中小企業、第三報告ではマレーシアに進出する日本企業についての理解を深めたいと考えた。

そこで第二報告は、プトラ・マレーシア大学からZariyawati Binti Mohd Ashhari氏を招聘し、マレーシアの中小企業政策の概要と、ローカルの中小企業の現状についてご報告いただくことにした。

マレーシアのプトラ・マレーシア大学は、経済・経営学分野の研究実績でマレーシアのトップにたつ大学である。Zariyawati氏は同大学の会計ファイナンス学科の上級講師で、公認会計士の資格も持つ。専門はファイナンスで、近年は中小・零細企業のファイナンスに関心を持っており、マレーシアの中小企業公社のプロジェクトに関わったり、現地の中小企業へのインタビュー調査や統計的実証分析を行ったりと精力的に研究している。ま

た筆者とは、日本とマレーシアの中小企業に関する比較研究を行なっている。

第三報告は、日本貿易振興機構の関根成子氏に依頼した。マレーシアはASEAN諸国の中で、日本企業の進出が最も早くから進んできた国の1つである。そこで、マレーシアの文化・歴史的な背景と経済状況を踏まえた上で、同国に進出している日本企業・中小企業がどのような課題を抱え、どのような展望を持っているのかを学ぶことが重要と考え、同氏に依頼した。

同氏は1989年に東京外国語大学のインドネシア・マレーシア語学科をご卒業後、日本貿易振興機構（ジェトロ）へ入構し、市場開拓展示事業部、お客様サポート部、ビジネスライブラリー、貿易投資相談課（経済連携協定や東南アジア地域を担当）などを歴任した。2013年にクアラルンプール事務所次長としてマレーシアに駐在し、2016年からは海外調査部主査（TPP担当）をつとめ、2018年から福井貿易情報センター所長をつとめている。得意分野は経済連携協定、自由貿易協定を活用するための実務（原産地証明など）である。

国際交流セッション当日は、筆者を司会として、最初に協賛者である信金中央金庫 地域・中小企業研究所の松崎英一所長からご挨拶をいただいた。次に、足立文彦氏（金城学院大学）、岡室博之氏（一橋大学）がコーディネータをつとめ、3名にご登壇いただいた。その後、参加者からの質問をベースにパネル・ディスカッションが行われた。

報告での使用言語は、舟橋氏、関根氏は日本語、Zariyawati氏は英語（通訳なし）とした。ただしZariyawati氏に対しては、ミックインターナショナル株式会社所属の鈴木美津子氏に、ウィスパリング通訳で舟橋氏・関根氏の報告内容を伝えていただいた。またパネル・ディスカッションのZariyawati氏への通訳も、鈴木氏に依頼した。

以下では、当日の報告概要を記したい。

第一報告の概要 舟橋學氏（国際協力機構）「ASEAN諸国の中小企業政策の比較と今後の展望:工業化と裾野産業振興政策を中心に」

舟橋氏の報告は、工業化と裾野産業の育成という視点から、ASEAN諸国の中小企業政策を比較するものであった。

まず各国の工業化の経緯を、日本の代表的産業である家庭用電化製品・自動車から概観した。日本、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム各国で、これら2分野の輸出・輸入比率が時系列でどのように変化してきたかが示された。家庭用電化製品では、ASEANの中でタイが順調に輸出比率を伸ばし、自動車においても、タイが1990年代後半に急激に伸長してきた。またタイは、海外からの投資増加と経済成長が同期しており、政変・洪水でも成長に陰りがみえなかった。一方でマレーシアはFDIに過度に依存せず成長してきた。

次に、マレーシアに焦点をあて、その工業振興を主としてタイと比較して分析した。時

系列でみると、タイはマレーシアよりもわずかに早く外資100%出資を許可し、金型をはじめ部品加工分野に対して投資優遇を積極的に行っていた。またODAを活用しながら、サプライヤーとなるローカル企業への技術支援も着実に実施してきた。一方でマレーシアも、外資系企業を含む大企業と中小企業とのリンケージを創出し、ローカル企業を育成しようと試みた。しかしながらマレーシアのプログラムに参加した日系企業の7割以上がローカル企業の育成が困難であると感じ、マレーシア政府のプログラムにも否定的であった。

両国の政策に類似点が多いにもかかわらず、異なる結果が生まれてしまった理由は、プラザ合意・アジア通貨危機前後の政策と、政策が発するメッセージに原因があると類推される。マレーシアはプラザ合意という外的ショックが起きてから出資比率制限緩和を行った。しかも、それは従来の保守志向と異なる政策であったことから、諸外国の政府・企業にメッセージが伝わりにくかった可能性がある。またマレーシアは、プラザ合意と通貨危機のわずか2-3年前というタイミングで国民車の新会社が設立されたため、海外からの投資意欲減退の影響を受けることとなってしまった。

最後に、舟橋氏はASEANの中でも新新興国であるベトナムにも着目する。ベトナムは日本商工会の法人会員数、FDI総額、輸出額の変遷でタイと同様のカーブを描いている。また電子機器の輸出においてサムスンの進出をきっかけに急激な成長を見せており、資本

財や中間財等の輸入も増加している。一方で裾野産業向けの優遇政策が具体性に欠けていること、特定少数の外資に依存しているためローカルのサプライヤー数の増加が遅いこと、日本企業が期待する自動車分野での成長が未知数であるという課題も抱えている。

第二報告の概要 Zariyawati Binti Mohd Ashhari 氏 (プトラ・マレーシア大学) 「マレーシアの中小企業:その現状と課題」

Zariyawati氏はマレーシアの中小企業と中小企業政策について概観したあとで、対照的な2社のケーススタディを示し、最後にマレーシアの中小企業が直面する課題を提示した。

マレーシアの中小企業は従業員数と売上高によって定義され、「製造業」と「それ以外」の業種で基準が異なる。また、従業員数と売上高によって中企業・小企業・零細企業に区分されている。全企業の98.5%が中小企業で、中小企業の中ではサービス業が9割近くを占めており、最も多い。女性がオーナーシップを持つ企業も2割を超えている。中小企業はマレーシア経済に大きな役割を果たし、GDP比率で3割を占めており、この比率は年々増加している。

中小企業政策という面からみると、中小企業開発協議会の傘下に中小企業庁がおかれ、様々な省庁や民間組織、各地方政府など多くの組織が中小企業支援に関わっている。支援プログラムは、人材育成、資金調達のアクセス、市場へのアクセス、イノベーションと技

術の採用、インフラストラクチャー、法律面・規制などへの対応など多岐にわたる。この他にも、民間企業と協力して女性起業家を支援するためのプログラムもあるZariyawati氏の所属する大学も中小企業向けプログラムを開講しているという。こうしたプログラムによって、中小企業の業績向上を包括的に支援できている。

ケースとして紹介された1社目はNuri社である。家族経営で伝統的な食品を生産し、地元で販売していた企業であったが、世代間で事業継承を行うごとに、革新的な経営を進めてきた。政府のHALAL認証を取得し、さらにブランディングに注力して、現在は全国に販売網を広げ、輸出にも積極的に取り組んでいる。2社目はAlif Ceria社である。女性が設立した新興企業で、幼児教育で画期的な教育システムを提供して急成長している。ミッションやコミットメント・行動原則を明確に定めて、それとカリキュラム・プログラム等を連動させている。マレーシアでは共働きが多いため、そうした家庭向けのサービスも提供している。

マレーシア政府は、現在、観光業に携わる中小企業の振興に力を入れている。自然保護をすすめるとともに、地方の貧困を削減し経済成長をもたらすと考えられるからである。

最後に、マレーシアの中小企業の直面する課題として、「イノベーション・技術の適用」「資金へのアクセス」「法・規制への適応」「人材の育成」「市場へのアクセス」「インフラストラクチャーの整備」などがあげられた。

第三報告の概要 関根成子氏（日本貿易振興機構）「マレーシアの投資環境：マレーシアに進出する日本企業の現状と課題」

関根氏の報告では、マレーシアの概要に続いて経済・産業の全体像が紹介され、最後に日本企業の投資先としてのマレーシアについて分析がなされた。

マレーシアの大きな特徴として、ブミプトラ、華人系、インド系等からなる多民族国家であることをあげられる。国語はマレー語であるが、英語・中国語・タミル語の話者がいる。国教はイスラム教であるが、各民族は信仰の自由がある。

同国は1957年に独立後、7代の首相が就任している。建国後、長らく国民戦線（BN）による政権が続いてきたが、2018年に野党連合であった希望連盟が政権を獲得し、マハティール氏が再び首相に返り咲いた。同国の有名な政策としては、マレー系・先住民族を優遇するブミプトラ政策、日本・韓国をロールモデルとするルック・イーストポリシー（最近は中国も対象）などがある。

経済面でみると、マレーシアはASEAN諸国のなかでも堅調な内需を背景に安定的な成長をとげてきた。同国の1人あたりGDPは、シンガポール・ブルネイについてASEAN諸国の中で第3位であり、消費意欲が旺盛である。同じ製品分野でも設定価格帯が上下に広く、嗜好も幅広いのが特徴である。またイスラム教徒が多く、多民族国家であるためハラール認証が定着し、食品や化粧品、金融な

どの産業に活用されている。一方で、通貨が原油価格や為替と連動するため不透明な先行きであると同時に、他のASEAN諸国と比較して財政赤字がやや多いという不安要因も抱えている。

産業面でみると、マレーシアのリーディング産業は電気・電子産業関連であり輸出の4割、輸入の3割を占める。マレーシアに進出している日本の製造業も、約4割が同産業関連である。日本で関心が高い自動車分野については、2.0%から3.0%の安定的な成長が続いている。マレーシアは東南アジアで唯一国民車を生産する国であり、2019年には新たな国家自動車計画が発表される予定である。

投資面でみると、日本はシンガポールについてマレーシアでの投資残高が多く2位で、日本企業にとっては国民の語学力と親日性が魅力となっている。また日本と比較すると、労働の担い手である若年者の層が厚いのも特徴である。

マレーシアに進出する日本企業の課題は労務問題である。これまで外国人労働者に大きく依存してきたが、政府は就労許可を厳格化し、新規の外国人労働者の流入を制限するようになり労働力がひっ迫するようになった。また、最低賃金令を施行し、雇用保険も導入したため、労務コストが大幅に増加している。

マレーシアの商工会議所会員約600社のうち、約120社が中小企業である。サービス産業においては会社設立時の最低払込資本金が高額であるため、進出自体が難しい。すでに進出している企業にとっては人材・労働者の

確保以外にも、為替レートの変動、コスト競争の激化、新規開拓、などが課題となっている。これらは、中小企業により大きな影響を与えている。

パネル・ディスカッションとまとめ

3名の報告が行われた後に、パネル・ディスカッションが実施された。参加者からの質問・関心は、「マレーシアでは、高い付加価値を追求する中小企業が増えているのか」「マレーシアの女性起業家はどのような現状にあるのか（ワークライフバランスはどうなっているのか、イスラム教としての制約はあるのか）」、「日本企業と現地企業との取引関係はどのような状況なのか（ローカルの自動車メーカーの一次部品メーカーとして、日系企業がどの程度食い込んでいるのか）」「中国経済はどのような影響を与えているのか」など、多岐にわたった。パネル・ディスカッションの時間にやや制約があったことが心残りであった。

最後に、コーディネータの岡室氏から、日本の中小企業と深い関わりのあるASEAN諸国への理解を深めるとともに、その発展経緯の違いを把握することの重要性が強調された。また足立氏からは、各国に関わる研究をする際に、まずは経済関連の統計データを抑えた上で論じることが必要であり、その際に国際協力機構や日本貿易振興機構がデータソースとして貴重であることが指摘された。

日本の中小企業のグローバル化が進む中で、改めてASEAN諸国の状況を比較・整理

して理解し、これまで本学会ではメインでとりあげることのなかったマレーシアに着目できたことは、このセッションの大きな成果であると考えている。

謝辞

日本中小企業学会の国際交流セッションは、継続的に信金中央金庫 地域・中小企業研究所による協賛を受けている。第39回全

国大会においても国際交流セッションを盛況のうちに終えることができた。あたたかいご支援に心より御礼申し上げたい。

報告者の舟橋學氏、Zariyawati Binti Mohd Ashhari氏、関根成子氏をはじめ、プログラム委員長の林伸彦氏、大会準備委員長の関千里氏、日本中小企業学会中部部会役員各位にも感謝の意を表したい。

地域・中小企業研究所が 「業務効率化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「業務効率化セミナー」を2019年12月6日(金)に東京で開催しました。

本セミナーは、信用金庫を取り巻く経営環境が厳しさを増し、経営全般の効率化や生産性向上が課題となるなか、業務の効率化・集中化に積極的に取り組む信用金庫の事例を紹介することにより、信用金庫の経営効率化、営業店を「事務処理の場」から「相談・セールスの場」に変革し営業力強化につなげる取組みを支援する目的で開催したもので、全国から101金庫、137人の信用金庫役職員が参加しました。

はじめに、旭川信用金庫の取組事例として、システム部の石田管理役と人事部の古田管理役が情報系WEBシステムの構築による金庫内情報の効率的な蓄積・共有を中心とした当金庫の業務効率化の取組みについて講演を行いました。

次に、京都信用金庫の取組事例として、事務集中部の四方部長、藤田課長および西村調査役が講演を行い、バックオフィスセンター（BOC）の導入による営業店事務の集中化について紹介しました。

両金庫の講演に続き、信金中央金庫 事務統括部の羽根次長と赤松審議役が本中金における業務効率化の取組みとして、RPAの導入や電子契約サービスの活用等について紹介しました。

参加者からは「他信金における業務効率化の実例を聞くことができ、当庫でも応用できるところは積極的に取り入れたい。」「支店のムダ・ムリなものを省き、相談業務に特化していきたい悩みは、どの信金にもあると思う。同じようにできない部分もあるが、参考になった。」「考え方や目指したい方向は大いに共感できた。」などの感想が寄せられました。



講師陣

※右から 旭川信用金庫 古田様、石田様
京都信用金庫 四方様、藤田様、西村様
本中金 事務統括部 羽根次長、赤松審議役



セミナーの様子

地域・中小企業関連経済金融日誌（2019年12月）

- 3日 ○ 中小企業庁、令和元年台風第19号「被災中小企業者等支援策ガイドブック」ならびに各種リーフレットを更新（20日に再度更新）
- 6日 ● 金融庁、「地域銀行の令和元年9月期決算の概要」を公表 資料1
- 金融庁、「主要行等の令和元年9月期決算の概要」を公表 資料2
- 日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）「地域における人材の確保・育成に向けた企業等の取り組み」を公表 資料3
- 経済産業省、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付を決定（愛媛県において愛媛信用金庫が代表者を務める1グループを含む23グループ52者に対して）
- 12日 ● 経済産業省、第158回中小企業景況調査（2019年10-12月期）の結果を公表 資料4
- 13日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2019年12月）を公表 資料5
- 18日 ● 金融庁、預金等受入金融機関に係る検査マニュアル等を廃止、「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」を策定し、融資に関する検査・監督についての相談受付窓口を設置 資料6
- 20日 ● 金融庁、令和2年度税制改正の大綱における主要項目について公表 資料7
- 金融庁、金融審議会「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」報告を公表 資料8
- 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況に関する調査結果を公表
- 金融庁、「金融庁の1年（2018事務年度版）」を公表
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（令和元年改訂版）および第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の閣議決定を公表
- 総務省、「令和2年度地方債計画」を公表
- 23日 ○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「地域再生基本方針の一部変更について」の閣議決定を公表
- 24日 ● 金融庁、事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則について公表（中小企業庁も25日に公表） 資料9
- 金融庁、「経営者保証に関するガイドライン」の特則の積極的な活用について、金融機関関係団体等に対し要請
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 25日 ● 中小企業庁、令和2年度税制改正（中小企業・小規模事業者関係）の概要を公表 資料10
- 金融庁、信用金庫電子決済等代行業者等届出一覧を公表
- 金融庁、株式会社徳島銀行と株式会社大正銀行の合併を認可

- 26日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
 - 経済産業省、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付を決定（岡山県、広島県において呉信用金庫が代表者を務める1グループを含む42グループ133者に対して）
 - 中小企業庁、2019年11月末までに先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロの措置^(注)（復興特措法による減免を含む）を実現した自治体1,639を公表
(注)「生産性向上特別措置法」で、自治体の策定する「導入促進基本計画」に基づき「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業に対して、自治体の判断により固定資産税の特例をゼロとする制度が新設されたことを受けた措置
- 27日 ○ 内閣府 地方創生推進事務局、中心市街地再生促進プログラム（2020-2024）（仮称）中間とりまとめを公表

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

（資料1）

金融庁、「地域銀行の令和元年9月期決算の概要」を公表（12月6日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

中間純利益は、4,667億円を計上した。前年同期に比べて資金利益、役務取引等利益および株式等関係損益が減少したものの、債券等関係損益が増加し、与信関係費用が減少したこと等から、前年同期比10.4%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（4.8兆円）は前期比横ばいとなり、不良債権比率（1.72%）は前期に比べ0.02ポイント低下した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11行）の総自己資本比率（14.13%）は、前期に比べ0.29ポイント、普通株式等Tier1比率（13.62%）は、同0.25ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（93行）の自己資本比率（9.62%）については、前期（94行）に比べ0.15ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20191206-2/20191206-2.html> 参照)

（資料2）

金融庁、「主要行等の令和元年9月期決算の概要」を公表（12月6日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、15,610億円を計上した。債券等関係損益が増加し、経費が減少したものの、資金利益、役務取引等利益および株式等関係損益が減少し、与信関係費用が増加したことから、前年同期比10.6%減少した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額(2.0兆円)は前期比横ばいとなり、不良債権比率(0.61%)は前期に比べ0.03ポイント上昇した。

3. 自己資本比率の状況(グループ連結ベース)

(1) 国際統一基準行(4グループ)の総自己資本比率(17.83%)は前期比横ばい、普通株式等Tier1比率(13.41%)も同0.10ポイント上昇した。

(2) 国内基準行(3グループ)の自己資本比率(11.16%)は、前期比0.64ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20191206-1/20191206-1.html> 参照)

(資料3)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—(別冊シリーズ)「地域における人材の確保・育成に向けた企業等の取り組み」を公表(12月6日)

日本銀行は、地域経済報告—さくらレポート—(別冊シリーズ)「地域における人材の確保・育成に向けた企業等の取り組み」を公表した。目次は以下のとおり。

要旨

1. はじめに

2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

- ①企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化
- ②採用範囲の拡大と自前の人材育成の強化
- ③ダイバーシティの推進
- ④就労意識の変化への制度・運用面のきめ細かな対応
- ⑤給与・人事制度の見直し等を通じたモチベーションの向上

(2) 関係者と連携した取り組み

- ①教育機関等との連携の強化
- ②地域の「強み」を活かした事業や起業への支援

3. おわりに ～課題と展望～

(BOX) テレワークの活用による新しい働き方の実現

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb191206.htm/> 参照)

(資料4)

経済産業省、第158回中小企業景況調査(2019年10-12月期)の結果を公表(12月12日)

経済産業省は、第158回中小企業景況調査(2019年10-12月期)の結果を公表した。

2019年10-12月期の全産業の業況判断D.I.は、前期(2019年7-9月期)比で4.5ポイント減少の△21.1となり、4期連続で低下した。産業別にみると製造業D.I.は、同5.2ポイント減少の△22.4となった。非製造業D.I.は、同4.2ポイント減少の△20.6となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/12/20191212003/20191212003.html> 参照)

(資料 5)

日本銀行、全国企業短期経済観測調査(短観、2019年12月)を公表(12月13日)

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査(短観、2019年12月)を公表した。中小企業の業況判断 D.I. は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比 5 ポイント悪化のマイナス 9 となった。悪化幅が大きかった業種は、「鉄鋼」(11 ポイント悪化のマイナス 20)、「生産用機械」(10 ポイント悪化のマイナス 8) など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比 3 ポイント悪化のプラス 7 となった。悪化幅が大きかった業種は、「通信」(19 ポイント悪化のプラス 15)、「小売」(10 ポイント悪化のマイナス 14)、「宿泊・飲食サービス」(10 ポイント悪化のマイナス 15) など。

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

(資料 6)

金融庁、預金等受入金融機関に係る検査マニュアル等を廃止、「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」を策定し、融資に関する検査・監督についての相談受付窓口を設置(12月18日)

金融庁は、預金等受入金融機関に係る検査マニュアル等を廃止し、「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」を策定した。本文書は、引当・償却について現状の実務を否定するものではない。現在の債務者区分を出発点に、現行の会計基準に沿って、金融機関が自らの融資方針や債務者の実態等を踏まえ、認識している信用リスクをよりの確に引当に反映するための見積りの道筋を示したものである。本文書では、どのような見積方法が信用リスクをよりの確に引当に反映することができるかは、金融機関ごとに異なると考えられている。ここでは、各金融機関がその経営理念、経営戦略・方針、内部管理態勢、融資方針やリスク管理等を踏まえた上で検討することとしている。また、検討に際して生じる悩みや課題について関係者で議論できるよう、金融庁に融資に関する検査・監督についての相談受付窓口を設置した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/yuushidp/20191218.html> 参照)

(資料 7)

金融庁、令和 2 年度税制改正の大綱における主要項目について公表(12月20日)

金融庁は、「令和 2 年度税制改正について—税制改正大綱における主要項目—」を公表した。内容構成は以下のとおり。

1. 資産形成を支援する環境整備

◆ NISA 制度の見直し

2. 簡素で中立的な投資環境の整備

- ◆ 金融所得課税の一体化（金融商品に係る損益通算範囲の拡大）〔金融庁主担、農林水産省・経済産業省が共同要望〕

3. 保険・特別法人税

- ◆ 生命保険料控除制度の拡充
- ◆ 特別法人税の撤廃または課税停止措置の延長〔厚生労働省主担、金融庁ほか 5 省が共同要望〕

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20191220.html> 参照)

(資料 8)

金融庁、金融審議会「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」報告を公表（12月20日）

金融庁は、金融審議会「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」報告を公表した。

その「概要」の中で、まず決済法制について、「キャッシュレス時代の利用者ニーズに応え、利便性が高く安心・安全な決済サービスを実現するため、柔軟かつ過不足のない規制を整備」している。そこで「資金移動業」、「前払式支払手段」、「無権限取引への対応」、「収納代行」について検討内容を説明している。

次に、「金融サービス仲介法制」について、「多様な金融サービスの提供をワンストップで受けられる利便性の高い金融仲介サービスを実現する観点から、このようなサービスを提供しようとする仲介業者に適した業種を創設」している。そこで、「新たな仲介業の創設」とそれについての「業務範囲」、「参入規制」、「行為規制」、「その他」について検討内容を説明している。

(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20191220.html 参照)

(資料 9)

金融庁、事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則について公表（中小企業庁も 25 日に公表）（12月24日）

金融庁および中小企業庁は、相次いで事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則について公表した。この特則には、経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、原則として前経営者、後継者の双方からの二重徴求を行わないことが盛り込まれている。中小企業庁によると、ポイントは以下のとおり。

- ①前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止
- ②後継者との保証契約は、事業承継の阻害要因となり得ることを考慮し、柔軟に判断
- ③前経営者との保証契約の適切な見直し
- ④金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性

⑤事業承継を控える事業者におけるガイドライン要件の充足に向けた主体的な取組みの必要性
(<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/191225jigyoshokei.html> 参照)

(資料 10)

中小企業庁、令和 2 年度税制改正 (中小企業・小規模事業者関係) の概要を公表 (12 月 25 日)

中小企業庁は、令和 2 年度税制改正 (中小企業・小規模事業者関係) の概要を公表した。資料にある改正内容の主な項目は、以下のとおり。

- オープンイノベーション促進税制の創設 (法人税・法人住民税・事業税) (新設)
- 特定新規中小会社が発行した株式を取得した場合の課税の特例および特定中小会社が発行した株式の取得に要した金額の控除等 (エンジェル税制) (所得税・個人住民税) (拡充)
- 中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例措置の延長 (所得税・法人税・個人住民税・法人住民税・事業税) (延長)
- 中小法人の交際費課税の特例措置の延長 (法人税・法人住民税・事業税) (延長)
- 中小企業・小規模事業者の再編・統合等にかかる税負担の軽減措置の延長 (登録免許税・不動産取得税) (延長)

(<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2019/191225zeiritu.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(12月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
19.12.2	金融調査情報	2019-23	信用金庫の本店・本部の建替え事例 —北門信用金庫・さわやか信用金庫—	刀禰和之
19.12.2	金融調査情報	2019-24	地域金融機関の副業の解禁（制度化）動向	刀禰和之
19.12.3	内外金利・為替見通し	2019-9	米国、欧州の中央銀行に合わせる形で、日銀も当面は様子見姿勢を保とう	角田 匠 奥津智彦
19.12.4	内外経済・金融動向	2019-5	中小企業の経営状況と生産性の規模別比較 —税務・財務等の各種統計からみた日本企業の収益状況の推移—	峯岸直輝
19.12.11	経済見通し	2019-4	実質成長率は19年度0.9%、20年度0.3%と予測 —消費税増税の影響で今年度下期は個人消費が弱含み—	角田 匠
19.12.12	ニュース&トピックス	2019-53	民法改正の実務への影響について —消滅時効の改正に伴う書類の保存期間の見直し—	安川武志
19.12.13	金融調査情報	2019-25	SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1 —地方公共団体(鹿児島県大崎町)の事例から—	吉田哲朗
19.12.18	産業企業情報	2019-6	中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは —働き方改革には経営改革・革新が不可欠—	矢口有寿 藤津勝一
19.12.25	産業企業情報	2019-7	中小企業の「継続力」を考える③ —ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力—	曾根翔太 鉢嶺 実
19.12.26	ニュース&トピックス	2019-62	対米貿易摩擦に翻弄される中国経済 —第一段階の合意は本格的な貿易摩擦の始まりに過ぎない—	黒岩達也

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
19.12.5	講演	信用金庫を取り巻く経営環境と今後の成長戦略	理事長会	群馬県信用金庫協会	松崎英一
19.12.9	講演	国内外の経済・金利見通し	資金運用担当者情報交換会	千葉県信用金庫協会	角田 匠
19.12.18	講演	内外経済情勢と金融市場の展望	第34回ならちゅうしん経営研究会	奈良中央信用金庫	角田 匠
19.12.21	講演	地域創生をめぐる主な動きおよび信用金庫の取組事例	第23期 かしん経営大学	鹿児島信用金庫	広沢将之

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
19.12.1	アプローチの精度を高めるCRMの活用ノウハウ －(第1回)非効率な営業実態とCRMの活用による改善余地－	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.12.1	銀行対応時の“ちょっとした工夫” －融資取引条件の見直し交渉に先立って準備すべきこと－	粉体技術	(一社)日本粉体工業技術協会	佐々木城彦
19.12.5	フィナンシャルトピック －債権法改正前の突貫作業－	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
19.12.5	ミクスチャー時代の視点 －非対面セールスの模索余地－	金融財政Business	(株)時事通信社	佐々木城彦
19.12.5	債権法改正で保証の実務はこう変わる！施行後の保証契約ではこんな取組みを行おう	バンクビジネス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.12.19	フィナンシャルトピック －膨れ上がる“紙”との格闘－	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
19.12.19	銀行目線での基本リスクマネジメント －実際のところ銀行はリスクをどう捉えてどう業務に落としているのか？－ 〔中小・零細事業者に携わるオペレーショナル・リスク〕	保険毎日新聞	(株)保険毎日新聞社	佐々木城彦
19.12.23	社長さんに伝えたい[5]銀行はあなたのココを見ている －不況時を生き抜くために－	新日本保険新聞 (生保版)	(株)新日本保険新聞社	佐々木城彦
19.12.30	ぶっちゃけ銀行事情	アポロニア21	(株)日本歯科新聞社	佐々木城彦
19.12.30	リテール金融戦線 異変あり	月刊 消費者信用	(一社)金融財政事情研究会	佐々木城彦
19.12.30	営業店の「生産性向上」ゼミナール －繁忙日における提案と事務の両立－	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.12.30	アプローチの精度を高めるCRMの活用ノウハウ －個人顧客の開拓・深耕につながるデータの活用方法－	近代セールス	(株)近代セールス社	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、鹿児島県の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(<https://www.scbri.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2015. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
18. 3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,006	42,961	110,967	113,110
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,257	109,273	111,412
18. 11	261	6,810	242	7,313	9,220,621	2,140	66,560	42,028	108,588	110,728
12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 1	260	6,810	240	7,310	9,215,565	2,137	65,861	41,446	107,307	109,444
2	259	6,805	236	7,300	9,212,813	2,133	65,628	41,264	106,892	109,025
3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
4	259	6,800	235	7,294	9,198,177	2,131	66,239	43,290	109,529	111,660
5	259	6,800	234	7,293	9,199,154	2,124	66,022	43,161	109,183	111,307
6	258	6,801	233	7,292	9,192,282	2,122	65,526	42,941	108,467	110,589
7	257	6,801	234	7,292	9,183,066	2,125	65,262	42,689	107,951	110,076
8	257	6,800	234	7,291	9,178,595	2,125	64,989	42,491	107,480	109,605
9	257	6,788	240	7,285	9,176,423	2,124	64,525	42,156	106,681	108,805
10	257	6,784	238	7,279	9,172,362	2,125	64,333	42,003	106,336	108,461
11	257	6,774	232	7,263	9,169,029	2,123	64,184	41,924	106,108	108,231

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
2013年11月5日	大阪市	大阪東 大福	大阪シティ	268	合併
2014年1月6日	三浦藤沢		かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松	磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城	南郷	宮崎第一	256	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												
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	△ 4.7	
18. 3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9	
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1	
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	
18.11	1,431,084	1.7	588,687	5.6	839,067	△ 0.8	3,330	9.6	1,430,229	1.7	1,427	△ 13.4	
12	1,445,831	1.6	603,031	5.6	839,395	△ 1.0	3,405	13.3	1,444,302	1.6	1,386	△ 10.5	
19. 1	1,433,348	1.5	591,581	5.4	838,427	△ 1.0	3,340	11.9	1,432,553	1.5	1,490	0.2	
2	1,438,601	1.6	600,595	5.6	834,530	△ 1.0	3,476	16.1	1,437,833	1.6	1,215	3.2	
3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5	
4	1,447,278	1.6	616,953	5.7	826,814	△ 1.1	3,511	5.9	1,445,646	1.6	1,048	△ 4.9	
5	1,436,613	1.3	607,060	5.4	825,867	△ 1.5	3,684	12.9	1,435,790	1.3	1,229	4.0	
6	1,455,664	1.4	620,293	5.9	831,583	△ 1.6	3,787	13.0	1,454,316	1.4	1,323	△ 7.1	
7	1,448,200	1.3	611,516	5.8	833,005	△ 1.6	3,678	9.3	1,447,438	1.3	1,400	△ 4.5	
8	1,452,594	1.4	617,233	5.9	831,528	△ 1.7	3,833	12.9	1,451,359	1.3	1,428	△ 1.3	
9	1,455,693	1.2	621,573	5.2	830,310	△ 1.6	3,809	13.4	1,454,669	1.2	1,405	4.2	
10	1,453,634	1.2	623,490	5.4	826,396	△ 1.6	3,748	12.0	1,452,915	1.3	1,372	2.0	
11	1,453,681	1.5	624,555	6.0	825,451	△ 1.6	3,673	10.3	1,452,492	1.5	1,365	△ 4.3	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率											
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
18. 3	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	2.3
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
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
18.11	73,521	1.2	54,585	0.5	252,368	1.5	263,920	1.1	37,721	0.0	303,699	1.9
12	74,671	1.4	55,174	0.6	254,315	1.5	266,743	1.3	37,980	0.2	307,331	1.8
19. 1	73,201	1.1	54,583	0.8	252,265	1.4	264,377	1.1	37,642	0.0	304,968	1.8
2	73,279	1.3	54,739	0.9	253,142	1.5	265,567	1.3	37,733	0.1	305,708	1.8
3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
4	74,276	1.0	55,115	1.3	254,787	1.3	267,546	1.4	37,921	△ 0.2	307,036	1.6
5	73,813	1.0	54,453	0.8	252,821	1.0	265,208	1.1	37,624	△ 0.5	305,015	1.0
6	75,190	1.6	55,105	0.6	255,095	0.9	269,056	1.5	38,063	△ 0.1	309,198	1.3
7	74,564	1.5	54,937	0.6	253,332	0.7	267,901	1.6	37,903	△ 0.0	307,920	1.1
8	74,605	1.7	55,141	0.5	254,188	0.8	269,060	1.8	38,155	0.4	308,615	1.2
9	74,693	1.0	55,407	0.7	254,842	0.6	269,331	1.7	37,948	0.0	310,171	1.4
10	74,379	1.4	55,306	0.7	255,119	0.7	269,567	1.7	37,977	0.0	308,390	1.2
11	74,870	1.8	55,349	1.3	255,061	1.0	269,312	2.0	37,844	0.3	308,407	1.5

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											
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
18. 3	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
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
18.11	301,451	2.4	60,988	2.0	28,135	1.9	23,725	2.3	29,006	1.0	1,431,084	1.7
12	304,345	2.2	61,553	1.9	28,341	1.7	24,024	2.1	29,399	1.2	1,445,831	1.6
19. 1	302,298	2.1	61,000	1.7	28,219	1.7	23,753	1.9	29,098	1.5	1,433,348	1.5
2	303,771	2.2	61,380	1.5	28,285	1.8	23,865	1.9	29,202	1.5	1,438,601	1.6
3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
4	305,310	2.5	61,521	1.2	28,402	1.6	24,111	1.7	29,221	0.7	1,447,278	1.6
5	303,320	2.3	61,218	1.7	28,250	1.3	23,832	1.5	29,028	1.0	1,436,613	1.3
6	307,197	2.1	62,265	2.1	28,604	1.5	24,222	2.2	29,575	1.7	1,455,664	1.4
7	305,633	1.9	61,910	1.9	28,462	1.1	24,046	1.9	29,459	1.6	1,448,200	1.3
8	305,977	1.5	62,245	1.9	28,594	1.3	24,219	2.0	29,597	1.9	1,452,594	1.4
9	306,822	1.4	62,049	1.2	28,581	1.1	24,162	1.3	29,591	1.4	1,455,693	1.2
10	306,482	1.6	62,001	1.1	28,578	1.1	24,231	1.7	29,534	1.4	1,453,634	1.2
11	306,444	1.6	62,089	1.8	28,532	1.4	24,245	2.1	29,441	1.4	1,453,681	1.5

(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
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
9	1,437,737	1.8	1,109,851	1.4	421,691	6.3	687,413	△ 1.3	737	20.8
18.11	1,431,083	1.7	1,108,427	1.2	423,944	6.0	683,765	△ 1.4	708	14.1
12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 1	1,433,347	1.5	1,113,567	1.1	428,880	6.0	683,909	△ 1.6	769	13.5
2	1,438,600	1.6	1,120,356	1.2	437,778	6.1	681,815	△ 1.7	754	5.3
3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
4	1,447,277	1.6	1,123,199	1.2	445,323	6.3	677,112	△ 1.8	754	△ 0.8
5	1,436,612	1.3	1,112,282	1.0	436,275	5.9	675,214	△ 1.9	784	3.3
6	1,455,663	1.4	1,123,598	1.0	448,040	6.0	674,721	△ 2.0	827	8.9
7	1,448,199	1.3	1,118,523	0.9	442,538	6.0	675,133	△ 2.0	842	14.4
8	1,452,593	1.4	1,124,770	1.0	449,725	6.1	674,132	△ 2.1	903	20.3
9	1,455,692	1.2	1,118,662	0.7	445,558	5.6	672,203	△ 2.2	891	20.8
10	1,453,633	1.2	1,124,578	0.9	453,955	5.8	669,716	△ 2.1	897	24.2
11	1,453,679	1.5	1,121,027	1.1	451,256	6.4	668,864	△ 2.1	897	26.6

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
18. 3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
9	259,616	2.8	151,736	4.6	107,490	0.3	382	5.1	57,561	8.0
18.11	250,797	2.2	143,934	4.4	106,468	△ 0.4	386	△ 0.7	60,812	8.6
12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 1	249,236	2.2	141,890	4.0	106,956	△ 0.1	382	△ 3.7	58,930	7.7
2	249,433	2.4	142,025	4.8	107,023	△ 0.5	377	△ 8.8	56,851	7.7
3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
4	263,089	2.6	155,762	4.5	106,971	0.0	349	△ 17.0	50,670	8.3
5	254,904	2.4	147,612	4.1	106,904	0.0	381	△ 6.3	58,426	4.1
6	261,962	3.2	154,643	5.5	106,928	0.1	382	△ 3.9	59,684	3.3
7	255,009	3.1	147,388	4.9	107,245	0.8	368	△ 7.8	64,276	3.4
8	258,633	5.1	151,098	8.9	107,145	0.3	382	△ 4.8	59,711	△ 4.2
9	263,974	1.6	155,254	2.3	108,342	0.7	370	△ 3.1	62,394	8.3
10	259,267	3.1	151,073	5.2	107,820	0.4	366	△ 1.8	59,515	2.0
11	263,835	5.1	156,355	8.6	107,110	0.6	362	△ 6.1	59,091	△ 2.8

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2015. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	1,348
18.11	19,024	3.9	41,784	10.8	0	...	11,042	△ 4.8	0	1,427
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	1,386
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	1,490
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	1,215
3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901
4	14,650	1.1	36,016	11.5	0	△ 100.0	10,314	△ 9.7	0	1,048
5	21,332	3.7	37,090	4.2	0	△ 100.0	10,995	△ 5.5	0	1,229
6	16,317	7.2	43,364	1.9	0	△ 100.0	10,414	△ 3.0	0	1,323
7	19,766	7.8	44,506	1.5	0	...	10,386	△ 8.2	0	1,399
8	15,390	△ 17.8	44,318	1.6	0	...	9,474	△ 14.2	0	1,428
9	18,572	19.4	43,819	4.2	0	...	10,657	△ 0.4	0	1,405
10	16,832	△ 0.5	42,680	3.0	0	...	10,268	△ 6.4	0	1,372
11	15,751	△ 17.2	43,338	3.7	0	...	9,721	△ 11.9	0	1,365

(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
18. 3	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	5.1
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
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
18.11	709,807	1.6	6,513	△ 5.5	703,293	1.7	37,022	2.1	635,991	1.5	30,279	4.8
12	717,720	1.5	7,843	△ 5.2	709,877	1.5	38,544	1.6	639,445	1.3	31,886	5.6
19. 1	712,377	1.4	6,858	△ 4.3	705,518	1.4	37,908	2.0	636,918	1.2	30,692	5.2
2	711,918	1.2	6,689	△ 3.5	705,229	1.3	37,641	1.4	636,762	1.1	30,825	5.1
3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2
4	714,862	1.3	7,365	△ 4.1	707,496	1.4	36,381	1.8	641,056	1.2	30,058	4.4
5	711,944	1.1	6,342	△ 6.1	705,601	1.2	34,982	1.1	640,447	1.0	30,172	4.7
6	714,786	1.0	7,121	△ 6.2	707,665	1.1	35,359	1.7	641,966	0.9	30,339	5.1
7	713,591	0.9	6,203	△ 7.4	707,388	1.0	35,715	1.6	641,180	0.8	30,492	4.5
8	715,635	1.1	6,804	4.4	708,831	1.0	36,135	1.8	642,125	0.9	30,569	3.9
9	719,968	0.7	6,141	△ 18.5	713,827	0.9	37,337	1.0	643,178	0.7	33,311	5.0
10	716,749	1.0	5,976	△ 8.3	710,773	1.1	36,935	0.6	642,587	0.9	31,250	4.5
11	718,865	1.2	6,727	3.2	712,137	1.2	37,124	0.2	643,680	1.2	31,332	3.4

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
17. 3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
18. 3	31,429	0.9	24,631	3.3	137,489	4.1	128,602	2.4	17,227	0.9	146,120	1.8
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
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
18.11	30,704	△ 0.3	24,494	1.6	138,747	2.7	129,366	2.1	17,059	△ 0.2	144,391	0.6
12	31,264	△ 0.1	24,825	1.5	140,152	2.5	130,731	1.9	17,205	△ 0.4	146,343	0.5
19. 1	30,739	△ 0.4	24,628	1.8	139,224	2.3	130,043	1.9	17,077	△ 0.5	144,925	0.4
2	30,805	△ 0.3	24,581	1.4	139,037	2.1	129,959	1.8	17,056	△ 0.7	144,903	0.3
3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6
4	30,981	1.4	24,505	1.0	139,644	1.7	130,782	2.1	17,016	△ 0.5	145,379	0.4
5	30,746	1.0	24,416	0.9	138,577	1.3	130,593	2.0	17,073	△ 0.1	144,569	0.0
6	30,929	0.9	24,454	0.6	138,908	0.9	131,046	1.9	17,084	△ 0.5	145,237	0.1
7	30,942	0.9	24,448	0.5	138,451	0.6	131,046	1.9	17,075	△ 0.5	144,736	0.0
8	31,102	1.0	24,496	0.6	138,602	0.7	131,425	2.0	17,113	△ 0.4	144,987	0.1
9	31,205	1.1	24,630	△ 0.0	139,388	0.1	132,257	1.6	17,108	△ 0.5	146,609	0.2
10	31,150	1.6	24,439	△ 0.0	139,101	0.3	131,722	1.9	17,081	△ 0.0	145,177	0.5
11	31,256	1.7	24,461	△ 0.1	139,437	0.4	131,964	2.0	17,103	0.2	145,550	0.8

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
18. 3	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
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
18.11	152,655	2.0	31,985	1.7	10,666	2.5	12,536	0.7	15,888	△ 0.7	709,807	1.6
12	153,988	1.8	32,302	1.5	10,741	2.5	12,713	0.6	16,126	△ 0.3	717,720	1.5
19. 1	152,972	1.7	32,135	1.4	10,662	2.1	12,632	1.2	16,007	△ 0.3	712,377	1.4
2	152,884	1.5	32,092	1.0	10,672	1.8	12,619	0.9	15,977	△ 0.1	711,918	1.2
3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4
4	153,802	1.6	31,979	0.9	10,797	2.4	12,642	1.1	15,986	0.8	714,862	1.3
5	153,225	1.5	31,965	0.7	10,843	2.0	12,641	1.4	15,926	0.8	711,944	1.1
6	154,158	1.3	32,068	0.6	10,856	2.1	12,702	1.4	15,969	0.8	714,786	1.0
7	153,914	1.2	32,130	0.7	10,805	1.8	12,673	1.4	15,985	0.8	713,591	0.9
8	154,584	1.5	32,212	0.6	10,902	2.6	12,771	2.3	16,031	1.1	715,635	1.1
9	155,075	0.9	32,388	0.3	10,980	2.8	12,807	1.8	16,092	1.0	719,968	0.7
10	154,638	1.3	32,187	0.7	10,997	3.4	12,764	2.0	16,057	1.1	716,749	1.0
11	155,307	1.7	32,351	1.1	11,019	3.3	12,838	2.4	16,128	1.5	718,865	1.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増減率			増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	
2015. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1
17.12	707,072	2.6	100.0	452,559	2.9	64.0	62,051	△ 0.9	8.7	50,412	2.5	7.1
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1
6	707,372	2.4	100.0	450,139	2.9	63.6	60,348	0.1	8.5	48,562	3.1	6.8
9	714,562	1.7	100.0	457,469	2.1	64.0	61,594	△ 0.6	8.6	50,885	3.0	7.1
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9	7.2
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2
6	714,785	1.0	100.0	457,219	1.5	63.9	60,330	△ 0.0	8.4	49,758	2.4	6.9
9	719,966	0.7	100.0	463,122	1.2	64.3	60,953	△ 1.0	8.4	51,818	1.8	7.1

年 月 末	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業			
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増減率			増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比			
2015. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7				
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5				
17. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4				
17.12	28,496	△ 0.2	4.0	26,010	△ 0.1	3.6	160,231	5.4	22.6	59,090	1.3	8.3				
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3				
6	27,682	1.3	3.9	25,548	0.3	3.6	163,717	5.1	23.1	59,126	0.7	8.3				
9	28,511	0.7	3.9	25,914	0.1	3.6	165,718	4.6	23.1	59,016	0.0	8.2				
12	28,716	0.7	4.0	25,993	△ 0.0	3.6	167,043	4.2	23.2	58,775	△ 0.5	8.1				
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1				
6	27,916	0.8	3.9	25,380	△ 0.6	3.5	168,373	2.8	23.5	58,395	△ 1.2	8.1				
9	28,280	△ 0.8	3.9	25,755	△ 0.6	3.5	169,433	2.2	23.5	58,048	△ 1.6	8.0				

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増減率			増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比			
2015. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4				
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4				
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,866	△ 0.4	0.4				
17.12	8,730	2.1	1.2	5,887	1.3	0.8	22,582	0.4	3.1	2,861	0.1	0.4				
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4				
6	8,728	1.8	1.2	5,909	2.2	0.8	22,479	△ 0.1	3.1	2,778	0.0	0.3				
9	8,808	1.6	1.2	5,961	1.7	0.8	22,463	△ 0.5	3.1	2,870	△ 1.5	0.4				
12	8,815	0.9	1.2	6,018	2.2	0.8	22,443	△ 0.6	3.1	2,837	△ 0.8	0.3				
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3				
6	8,774	0.5	1.2	5,982	1.2	0.8	22,186	△ 1.3	3.1	2,826	1.6	0.3				
9	8,831	0.2	1.2	6,026	1.0	0.8	22,312	△ 0.6	3.0	2,901	1.0	0.4				

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸				地方公共団体				個人				住宅ローン			
	前年同月比		構成比	前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		
	増減率			増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比	増減率	構成比			
2015. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9				
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0				
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0				
17.12	58	12.1	0.0	53,680	2.6	7.5	200,833	1.8	28.4	168,300	1.5	23.8				
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7				
6	58	7.4	0.0	55,676	1.7	7.8	201,557	1.3	28.4	168,694	1.0	23.8				
9	58	12.1	0.0	54,805	1.0	7.6	202,287	0.9	28.3	168,982	0.7	23.6				
12	55	△ 4.1	0.0	53,889	0.3	7.5	202,412	0.7	28.2	169,359	0.6	23.5				
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5				
6	46	△ 19.9	0.0	55,174	△ 0.9	7.7	202,391	0.4	28.3	169,487	0.4	23.7				
9	44	△ 23.0	0.0	53,516	△ 2.3	7.4	203,327	0.5	28.2	169,947	0.5	23.6				

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。

2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先勘	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
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
18.11	13,940	381,920	(1.6)	322,734	(1.4)	0	555	0	2,219	1,987	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	2,748	1,804	20
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
7	14,154	395,219	(2.9)	337,562	(3.9)	0	557	0	2,710	1,877	19
8	14,049	400,596	(3.6)	344,095	(5.2)	0	577	0	2,751	1,880	20
9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	2,798	1,905	19
10	13,435	398,684	(3.6)	341,966	(5.5)	0	575	0	2,909	1,927	19
11	14,143	396,613	(3.8)	340,670	(5.5)	0	575	0	2,991	1,935	20

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
18. 3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797
9	427,119	(2.9)	74,513	(△4.4)	92,396	29	151,177	(△3.3)	66,846	13,556	70,775	7,895
18.11	428,365	(2.4)	72,850	(△7.4)	92,247	129	150,175	(△3.6)	65,929	12,721	71,524	8,037
12	423,878	(1.2)	68,153	(△12.3)	91,627	129	149,339	(△4.1)	64,841	12,250	72,246	8,193
19. 1	425,756	(0.9)	67,107	(△15.1)	91,906	129	149,667	(△3.6)	64,723	11,834	73,109	8,309
2	425,161	(0.9)	66,776	(△13.5)	91,813	129	149,096	(△3.3)	64,375	11,502	73,219	8,302
3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484
4	423,621	(1.2)	65,434	(△11.5)	91,203	139	149,844	(△1.5)	63,577	10,656	75,610	8,295
5	424,746	(1.1)	64,529	(△11.8)	91,069	139	150,368	(△1.1)	63,360	10,332	76,675	8,400
6	420,842	(0.4)	62,399	(△13.3)	89,851	139	149,636	(△1.1)	62,825	9,914	76,895	8,466
7	423,242	(△0.2)	62,124	(△16.1)	90,075	139	150,944	(△0.6)	62,476	9,612	78,855	8,490
8	421,148	(△1.2)	61,405	(△17.4)	88,672	129	149,896	(△0.9)	61,681	9,216	78,998	8,672
9	421,164	(△1.3)	61,188	(△17.8)	87,637	39	150,738	(△0.2)	60,765	8,878	81,094	8,786
10	425,214	(△1.0)	62,391	(△16.0)	87,743	139	152,160	(0.7)	60,479	8,611	83,069	8,633
11	427,534	(△0.1)	62,801	(△13.7)	87,475	139	152,752	(1.7)	60,352	8,292	84,107	8,486

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券								
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
18. 3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
9	0	45,783	53,751	1,570	828,327	(2.6)	308,737	49.6	57.5	29.6	21.4	37.2
18.11	0	46,894	56,424	1,605	829,009	(2.1)	322,734	49.5	57.8	29.9	22.5	38.9
12	0	47,472	57,343	1,618	834,278	(2.1)	330,390	49.5	57.6	29.2	22.8	39.6
19. 1	0	47,903	59,064	1,668	825,943	(1.6)	321,786	49.6	57.5	29.6	22.4	38.9
2	0	47,698	59,662	1,681	831,881	(2.0)	327,910	49.4	57.7	29.5	22.7	39.4
3	0	47,908	60,316	1,893	829,333	(2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
4	0	46,933	60,066	1,704	837,094	(1.5)	331,566	49.3	57.7	29.2	22.8	39.6
5	0	47,400	61,087	1,750	829,115	(1.2)	327,074	49.5	57.6	29.5	22.7	39.4
6	0	47,405	61,181	1,762	844,259	(1.8)	345,119	49.0	57.9	28.8	23.6	40.8
7	0	47,828	61,855	1,783	837,780	(1.3)	337,562	49.2	57.7	29.1	23.2	40.2
8	0	48,589	61,968	1,814	841,024	(1.2)	344,095	49.2	57.8	28.9	23.6	40.9
9	0	48,514	62,366	1,892	838,104	(1.1)	321,416	49.4	57.5	28.9	22.0	38.3
10	0	48,894	63,346	1,903	842,764	(1.2)	341,966	49.2	57.9	29.2	23.5	40.5
11	0	49,375	64,539	1,962	843,813	(1.7)	340,670	49.4	57.9	29.3	23.4	40.3

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
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
18. 3	1,409,771	2.2	9,777,912	3.0	6,489,503	3.2	4,502,834	4.8	3,593,112	4.6	2,620,107	3.0
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
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
18.11	1,431,084	1.7	9,749,613	1.2	6,475,134	1.0	4,530,049	1.6	3,702,540	4.2	2,625,252	2.7
12	1,445,831	1.6	9,755,139	1.7	6,447,245	1.8	4,489,421	2.3	3,659,640	4.8	2,651,511	2.6
19. 1	1,433,348	1.5	9,718,127	1.3	6,443,403	1.2	4,509,514	1.7	3,681,835	4.1	2,627,018	2.5
2	1,438,601	1.6	9,697,077	1.3	6,415,181	1.1	4,492,337	1.1	3,672,328	3.6	2,632,686	2.5
3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
4	1,447,278	1.6	9,898,386	0.9	6,547,737	0.4	4,605,737	0.7	3,778,018	2.8	2,732,368	4.3
5	1,436,613	1.3	9,872,844	0.3	6,540,691	△ 0.1	4,611,772	0.4	3,797,306	2.4	2,719,714	3.2
6	1,455,664	1.4	9,847,195	0.8	6,478,025	0.3	4,542,511	0.6	3,711,756	2.3	2,747,926	3.4
7	1,448,200	1.3	9,845,845	1.2	6,512,949	1.0	4,578,419	2.1	3,746,166	2.5	2,716,895	3.3
8	1,452,594	1.4	9,824,087	1.3	6,474,047	1.0	4,547,739	1.8	3,722,531	2.3	2,730,467	3.7
9	1,455,693	1.2	9,893,235	1.5	6,560,510	1.7	4,608,581	2.8	3,767,275	3.2	2,714,929	2.9
10	1,453,634	1.2	9,895,863	1.7	6,567,130	1.6	4,637,296	3.0	3,793,768	3.4	2,712,637	3.5
11	1,453,681	1.5	9,951,654	2.0	6,600,784	1.9	4,666,725	3.0	3,814,351	3.0	2,732,002	4.0

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
9	654,304	△ 1.6	1,803,749	0.5	12,979,489	1.9
18.11	649,227	△ 2.0	—	—	—	—
12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 1	647,706	△ 2.2	—	—	—	—
2	649,210	△ 2.1	—	—	—	—
3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
4	618,281	△ 8.1	—	—	—	—
5	612,439	△ 5.3	—	—	—	—
6	621,244	△ 5.1	1,831,338	0.9	13,134,197	0.9
7	616,001	△ 5.0	—	—	—	—
8	619,573	△ 4.6	—	—	—	—
9	617,796	△ 5.5	1,819,026	0.8	13,167,954	1.4
10	616,096	△ 5.0	—	—	—	—
11	618,868	△ 4.6	—	—	—	—

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

2. 大手銀行は、国内銀行-(地方銀行+第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合計	
		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率
2015. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
17. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
18. 3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,329	0.0	5,808,871	2.8
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
18.11	709,807	1.6	2,542,781	0.8	1,962,957	5.6	2,061,301	4.9	512,104	△ 0.3	5,825,993	2.2
12	717,720	1.5	2,562,486	0.4	1,985,180	5.7	2,074,837	4.6	517,481	△ 0.5	5,872,524	1.9
19. 1	712,377	1.4	2,534,032	△ 0.4	1,964,581	4.9	2,071,947	4.7	514,824	△ 0.5	5,833,180	1.5
2	711,918	1.2	2,530,431	△ 0.3	1,960,365	5.3	2,074,546	4.7	515,721	△ 0.3	5,832,616	1.5
3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
4	714,862	1.3	2,574,868	0.3	1,996,178	2.1	2,130,706	6.6	478,837	△ 7.9	5,899,273	1.9
5	711,944	1.1	2,551,346	0.2	1,976,212	1.7	2,133,421	5.7	477,614	△ 5.2	5,874,325	1.8
6	714,786	1.0	2,559,150	△ 0.2	1,984,608	1.2	2,142,480	5.5	480,176	△ 5.3	5,896,592	1.5
7	713,591	0.9	2,546,270	△ 0.2	1,974,349	1.2	2,147,939	5.5	479,879	△ 5.4	5,887,679	1.4
8	715,635	1.1	2,540,447	0.0	1,968,974	1.2	2,154,447	5.6	480,895	△ 5.2	5,891,424	1.6
9	719,968	0.7	2,562,091	0.1	1,982,818	0.7	2,160,071	5.2	482,601	△ 5.8	5,924,731	1.5
10	716,749	1.0	2,549,546	0.6	1,971,688	1.2	2,162,622	5.4	481,628	△ 5.6	5,910,545	1.8
11	718,865	1.2	2,561,026	0.7	1,979,915	0.8	2,169,583	5.2	484,345	△ 5.4	5,933,819	1.8

- (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 logo and the text 'Shinkin Central Bank Research Institute' and 'ご利用上の注意 | サイトマップ |'. The main heading is '信金中金 地域・中小企業研究所'. Below this, there is a sub-heading: '信用金庫業界のシンクタンクとして、「信用金庫」「信用金庫取引先」「地域」「協同組織」「中小企業」をキーワードに専門性、独自性を発揮した調査研究を行っています。'

The page is divided into two main columns. The left column is a navigation menu with the following items: トップページ, 分野別新着情報一覧, 各種レポート一覧, 信金中金月報, 信用金庫統計, 全国信用金庫概況・統計, 景気動向調査, 活動記録, 研究所の概要, 論文募集のお知らせ, ご意見・ご要望窓口, リンク集, English Page, 地方公共団体アンケート調査. A link labeled '[詳細はこちら]' is located below the menu.

The right column is titled '新着情報' (WHAT'S NEW) and contains a list of recent publications:

- 2020.1.15 中小企業景況レポート**
速報版 第178回全国中小企業景気動向調査 「10～12月期業況は2四半期続けて低下」（特別調査:2020年(令和2年)の経営見通し)(PDF)
- 2020.1.8**
「活動記録」ページを更新しました。
- 2020.1.7 内外金利・為替見通し**
No.2019-10 20年中、日銀は現行の金融政策を維持すると見込み(PDF)
- 2020.1.6 信金中金月報**
2020年1月号(第19巻第1号通巻569号)(PDF)3.50MB
- 2019.12.26 中小企業景況レポート**
速報版 第178回全国中小企業景気動向調査 「10～12月期業況は2四半期続けて低下」（特別調査:2020年(令和2年)の経営見通し)(PDF)
- 2019.12.26 ニュース&トピックス**
対米貿易摩擦に翻弄される中国経済～第一段階の合意は本格的な貿易摩擦の始まりに過ぎない～(PDF)
- 2019.12.25 産業企業情報**
No.2019-7 中小企業の「持続力」を考える⑧ ～ファミリービジネスにおける「ファミリーガバナンス」の力～(PDF)
- 2019.12.18 産業企業情報**
No.2019-6 中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは～働き方改革には経営改革・革新が不可欠～(PDF)
- 2019.12.13 金融調査情報**
No.2019-25 SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1～地方公共団体(鹿児島県大崎町)の事例から～(PDF)
- 2019.12.12 ニュース&トピックス**
民法改正の実務への影響について～消滅時効の改正に伴う書類の保存期間

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2020年2月1日 発行

2020年2月号 第19巻 第2号(通巻570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