

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第20巻 第7号(通巻586号) 2021.8

人との交わりこそ、人を育てる

第184回全国中小企業景気動向調査
4～6月期業況は厳しい水準のなかで改善進む
—2021年4～6月期実績・2021年7～9月期見通し—
【特別調査—中小企業の事業継続について】

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(導入編)
—数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは—

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①(製造業編)
—変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例—

大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策

地域・中小企業関連経済金融日誌(6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	東京経済大学 経済学部教授
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：安川、新井、大島）

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

信金中金月報

2021年8月号 目次

	人との交わりこそ、人を育てる.....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一朗 (小樽商科大学 大学院商学研究科教授)	
調 査	第184回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況は厳しい水準のなかで改善進む..... 地域・中小企業研究所 4 —2021年4～6月期実績・2021年7～9月期見通し— 【特別調査—中小企業の事業継続について】	
	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(導入編)..... 鉢嶺 実 18 —数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは—	
	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①(製造業編)..... 阿部貫人 28 —変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例— 鉢嶺 実	
	大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策..... 刀禰和之 51	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌(6月).....	59
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(6月).....	64
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計.....	65

人との交わりこそ、人を育てる

信金中金月報掲載論文編集委員
齋藤 一郎
(小樽商科大学 大学院商学研究科教授)

新型コロナウイルスの蔓延により、当地北海道でも新型コロナウイルス緊急事態宣言が発出されている。今月号が発行される頃には、まん延防止等重点措置へと移行していると思われるが、それでも人流の抑制は強く要請されるだろう。殊、勤務地である小樽と住まいのある札幌は、特定措置区域に指定されており、日々、リモートワークを余儀なくされている。授業は全てオンライン配信。「2001年宇宙の旅」に出てくるモノリスのように、学生の名前だけがずらりと並んだモニター画面を前に、教室でひとり授業を行う。回線上の制約もあり、ビデオは全てオフ、音声はミュートの状態で、授業はまるで独り言のようで、デジタルストレスは溜まる一方だ。普段は授業をサボりがちな学生たちからも、授業のオンライン配信に関しては不満も多く、一日も早い対面授業の再開が望まれている。菅内閣では、国・地方行政のIT化やDXの推進を目的とした、IT分野を担当するデジタル庁の創設を目論んでいるが、教育のデジタル化には慎重な態度が求められるだろう。人は人と交わる中で人格が陶冶されていくことを思い知らされている今日この頃である。

顧みて、今日わが身があるのも、人との交わり、あるいは人との関係の中で形づくられてきたと思う。高校3年の1月まで、私は歴史学者になりたいと思っていた。いや、祖父母の家が東北大学雨宮キャンパスの近隣にあったことから、「一郎は大きくなったら、この大学に入るんだよ」と刷り込まれていたためかもしれない。しかし、そのような夢も、共通一次試験という多肢択一の試験によって、あえなく潰えた。ところが、大人は子供を騙すのが上手い。歴史が好きなら、経済学部へ進むのも一手だと言い出した。経済学部には、経済史関連の科目があり、他学部履修でも歴史を学ぶことはできると。だが、実際に授業を受けてみると、思ったものとは大きく異なった。中世古城の庭石が東を向いていようと西を向いていようと、そんなことはどうでもよかった。

そうした中で、村岡俊三教授の世界経済論や大槻幹郎教授の経済計画論、高橋幸雄教授の経営工学特殊講義、武藤滋夫助教授の経営情報論だけは、欠かさず出席していた。自身の関心が歴史から理論へ移っていったというよりは、授業を担当する先生たちに魅せられたからだ。当

時のノートはいまでも手許にある。興味の赴くままに雑食的に授業を選択してきたが、学部も3年になると、所属するゼミを決めなければならない。どうしたものかと考えあぐねていたら、同郷の友人が高橋幸雄ゼミの門を叩くという。付和雷同的に、彼の後ろを追いかけて高橋ゼミに籍を置いてはみたものの、そこでは、オペレーションズリサーチをテーマとしていた。線形計画法？待ち行列？黒板が数式で埋め尽くされる中、ゼミでは、ただひたすらに頭を垂れて、嵐が通り過ぎる忍耐を学んだ。

就職では、アルバイト先の社長さんからの紹介で、福田赳夫元首相から推薦状を頂いた。それを懷に第一志望の北海道東北開発公庫を受けたが、元来のバカさ加減からか、ものの見事に最終面接で落ちた。事の顛末を報告するために、当時赤坂プリンスホテル旧館に事務局を構えていた清和会を訪れたが、その時の福田赳夫元首相の呆れた顔はいまでも忘れられない。

就職に失敗したのは9月中頃。一月後には、多くの企業の内定式が迫っていた。仕方なく指導教官の高橋幸雄先生を伺い、大学院への進学を切り出したら、「お前が受験したら、絶対落としてやる」とありがたいお言葉を頂戴し、その代わり、第一勧業銀行がお前を欲しがっている旨のお話を頂いた。どうやら、ゼミ恒例の企業見学の際に目を付けられたらしい。当時は、学友というか悪友たちと遊ぶことに夢中で、ほとんどアパートの自室には居なかったもので、第一勧業銀行が誘いをかけてくれていたことに全く気づかなかった。痺れを切らした当時の人事第一部の採用担当者が、ゼミの指導教官に連絡を入れたという次第。就職先に選択の余地がなかった私は、すぐさま第一勧業銀行を訪問した。当の採用担当者にこっそり絞られた後、即日、役員面接が行われ、入行が決まった。昭和60年入行組では最後の内定者であり、人事第一部からははぐれ鳥と呼ばれていた。

バブル経済の崩壊から累積する不良債権の処理に忙殺されていた30代。あらためてわが身の浅学非才を悟り、北海道大学大学院経済学研究科の門を叩いた。当時、北海道大学大学院経済学研究科で金融論を担当されていたのが、濱田康行助教授であった。他大学の先生を介して濱田康行先生を紹介して頂いたが、濱田康行先生はなかなか会って下さらなかった。まだ、社会人大学院生が珍しく、海のものとも山のものともわからない三十路の志願者をどうしたものかと悩まれたに違いない。初めてお目にかかったのは、受験日も間近な頃、大森駅東口の大衆中華店で餃子をつつきながら「面接」を受けた。

その後、修士課程を終えたタイミングで、小樽商科大学商学部助手の公募があり、無給生活に些かの不安を覚えていた妻の後押しもあって応募した。ここまでやってこられたのも、折々に良き人々に巡り会えたことに尽きる。そこには、デジタルな交流にはないリアルな関係があった。

第184回全国中小企業景気動向調査

(2021年4～6月期実績・2021年7～9月期見通し)

4～6月期業況は厳しい水準のなかで改善進む

【特別調査－中小企業の事業継続について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2021年6月1日～7日
- 調査方法：原則として、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
- 標本数：15,309企業（有効回答数 13,760企業・回答率 89.9%）
※ 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 71.5%
- 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）

- 21年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△31.6、前期比5.5ポイント改善と、厳しい水準のなかでの改善となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△14.7と前期比27.0ポイント改善、同収益判断D.I.は△16.8と同23.3ポイント改善した。販売価格判断D.I.は△0.6と前期比4.6ポイント上昇した。人手過不足判断D.I.は△12.1と前期比横ばいだった。設備投資実施企業割合は1.2ポイント上昇して20.5%となった。業種別の業況判断D.I.は全6業種中、小売業を除く5業種で、地域別では全11地域中、四国を除く10地域で、それぞれ改善した。
- 21年7～9月期（来期）の予想業況判断D.I.は△31.4、今期実績比0.2ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別には全6業種中、製造業など3業種で、地域別には全11地域中、首都圏など6地域で、それぞれ改善見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2021年 1～3月	2021年 4～6月	2021年 7～9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

全業種総合

○厳しい水準のなかで改善進む

21年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△31.6、前期比5.5ポイントの改善と、依然として厳しい水準のなかでの改善となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△14.7、前期比27.0ポイントの大幅改善、同収益判断D.I.が△16.8、同23.3ポイントの大幅改善となった。一方、前期比売上額判断D.I.は△22.1、前期比13.7ポイント改善、同収益判断D.I.は△23.7、同10.9ポイント改善となった。

販売価格判断D.I.は△0.6と、前期比4.6ポイント上昇した。一方、仕入価格判断D.I.はプラス22.6と、同12.7ポイントの大幅上昇となった（図表2）。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△12.1と、人手「不足」超のまま前期比横ばいだった（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△10.2、前期比3.8ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった。

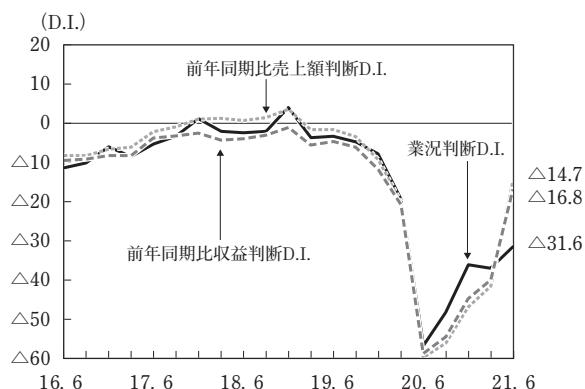
なお、設備投資実施企業割合は20.5%と、前期比1.2ポイントの上昇となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、小売業で小幅悪化がみられたものの、それ以外の5業種では改善した。最も改善幅が大きかったのは製造業（9.8ポイント）で、次いで卸売業（7.4ポイント）、サービス業（6.1ポイント）の順だった。

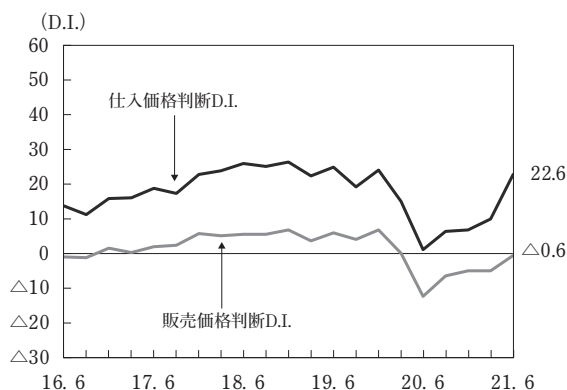
一方、地域別の業況判断D.I.は、全11地域

中、四国で小幅悪化したものの、それ以外の10地域では改善した。最も改善幅が大きかったのは、北海道（8.6ポイント）で、次いで東北（8.1ポイント）、首都圏（6.8ポイント）の順だった。

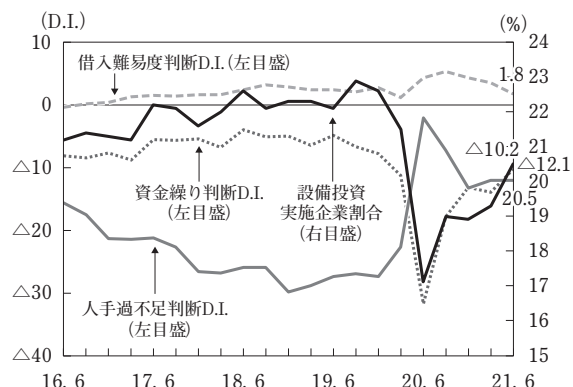
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



○ほぼ横ばい圏の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△31.4、今期実績比0.2ポイントの改善見通しと、ほぼ横ばい圏の見通しとなっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、小売業、建設業、不動産業を除く3業種で小幅改善を見込んでいる。一方、地域別では、全11地域中、首都圏、九州北部など6地域で改善が見込まれている一方で、東海など5地域では悪化見通しと、まちまちとなっている。

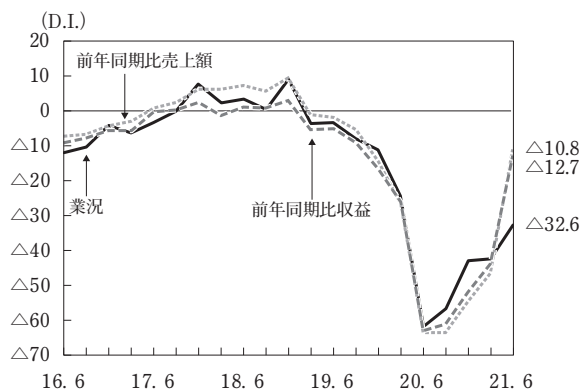
製造業

○4四半期続けて改善

今期の業況判断D.I.は△32.6、前期比9.8ポイントの改善と、4四半期続けて改善した(図表4)。

前年同期比売上額判断D.I.は△10.8、前期比35.7ポイントの大幅改善、同収益判断D.I.は△12.7、同31.3ポイントの大幅改善となった。一方、前期比売上額判断D.I.は前期比19.6ポイント改善して△18.2、同収益判断D.I.は同15.6ポイント改善して△20.6と、ともに改善した。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格判断D.I.は大幅上昇

設備投資実施企業割合は23.5%と、前期比2.2ポイント上昇した。

人手過不足判断D.I.は△8.8（前期は△6.2）と、2020年4～6月期のプラス7.1（人手「過剰」超）をピークに、その後は4四半期続けて人手「不足」超の方向で推移し、人手不足感は一段と強まった。

販売価格判断D.I.は△1.1と、前期比4.9ポイント上昇した。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス30.0と、前期比16.6ポイントの大幅上昇となった。

なお、資金繰り判断D.I.は△10.1、前期比4.7ポイントの改善となった。

○製造業全22業種中、20業種で改善

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、悪化は2業種のみで、20業種が改善した(図表5)。

素材型では、全7業種で改善した。とりわけ、紙・パルプ、皮製品は10ポイント超の大幅改善となった。

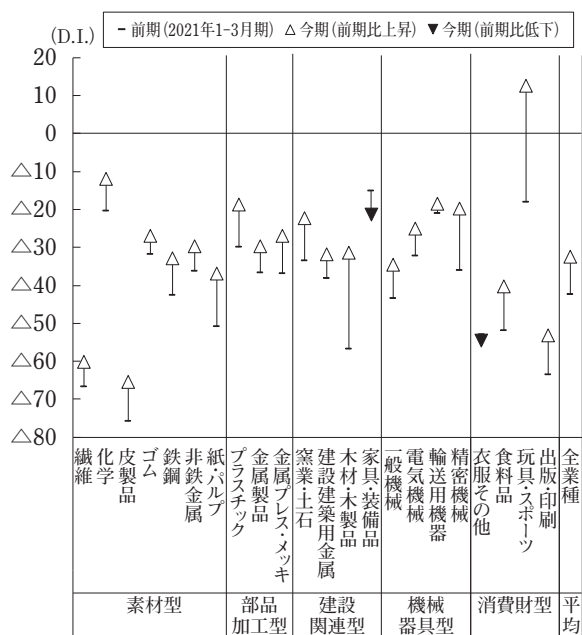
部品加工型は、4四半期続けて4業種そろっての改善となった。

建設関連型では、全4業種中、家具を除く3業種で改善した。とりわけ、木材は20ポイント超の大幅改善となった。

機械器具型は、4業種すべてで改善した。とりわけ、精密機械は10ポイント超の大幅改善となった。

消費財型では、全4業種中、衣服が小幅悪化したものの、それ以外の3業種では改善し

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



た。とりわけ、玩具・スポーツは30ポイント超の大幅改善となり、製造業で唯一、プラス水準へ転じた。

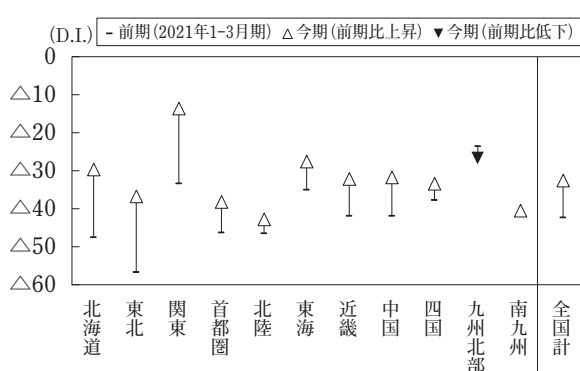
○総じて改善傾向

販売先形態別の業況判断D.I.は、5形態すべてで改善した。とりわけ、問屋商社型は10ポイント超の大幅改善となった。

一方、輸出主力型の業況判断D.I.は△14.9、前期比9.4ポイントの改善、内需主力型は△32.9、同9.7ポイントの改善となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、すべての階層で改善した。改善幅は、1～19人で7.1ポイント、20～49人で11.1ポイント、50～99人で19.0ポイント、100人以上の階層で14.3ポイントだった。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



○全11地域中、10地域で改善

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、九州北部で悪化したものの、それ以外の10地域では改善した（図表6）。最も改善幅が大きかったのは東北（19.9ポイント）で、次いで関東（19.7ポイント）、北海道（18.0ポイント）の順だった。なお、マイナス水準に着目すると、北陸（△42.7）、南九州（△40.5）、などが相対的に厳しい水準にとどまっている。

○一段と改善する見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比2.7ポイント改善の△29.9と、5四半期続けての改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、玩具、窯業など9業種が横ばいないしは悪化を見込むものの、それ以外の13業種では改善を見込んでいる。また、地域別には、東海、近畿、四国で小幅悪化が見込まれているものの、それ以外の8地域では改善を見込んでいる。

卸売業

○2四半期ぶりの改善

今期の業況判断D.I.は△38.6、前期比7.4ポイントの改善となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△14.4、前期比33.4ポイントの改善、同収益判断D.I.は△16.8、同29.5ポイントの改善となった。

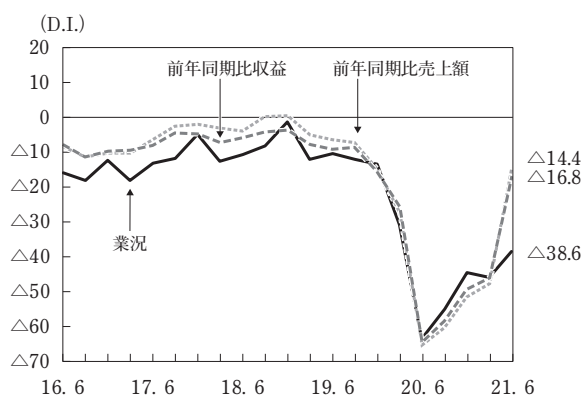
○全15業種中、13業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、繊維と玩具で小幅悪化したものの、それ以外の13業種では改善した。一方、地域別では、全11地域中、関東と四国で悪化がみられたものの、それ以外の9地域では改善した。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△37.4、今期実績比1.2ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、貴金属や玩具など8業種で改善が見込まれている。また、地域別には、全11地域中、東北、首都圏など4地域で改善が見込まれている。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



小売業

○業況は小幅悪化

今期の業況判断D.I.は△46.3、前期比2.0ポイントの小幅悪化となった（図表8）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△27.2、前期比18.5ポイントの大幅改善、同収益判断D.I.は△29.5、同14.2ポイントの大幅改善となった。

○全13業種中、8業種で悪化

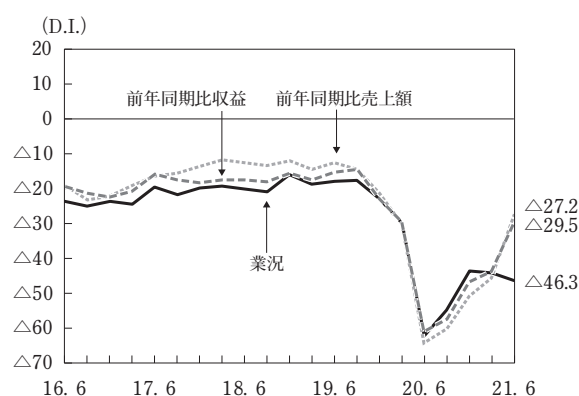
業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、家具や燃料など8業種で悪化した。とりわけ、木建材では22.6ポイント大幅悪化し、△47.6となった。一方、地域別では全11地域中8地域で悪化となった。なかでも、関東や東北では10ポイント以上の大幅悪化となった。

○小幅悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△46.7、今期実績比0.4ポイントの小幅悪化を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、衣服や家電などを除く7業種で悪化の見通しとなっている。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



る。また、地域別では全11地域中、東北や関東などを除く6地域で悪化ないし横ばいの見通しとなっている。

サービス業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△42.1、前期比6.1ポイントの改善となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△16.0、前期比36.7ポイントの大幅改善、同収益判断D.I.は△19.2、前期比31.8ポイントの大幅改善となった。

○全8業種中、5業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中5業種で改善した。とりわけ、洗濯・理容・浴場では18.8ポイント大幅な改善で、△47.7となった。地域別では全11地域中8地域で改善となった。なかでも、東北では19.3ポイントの大幅な改善となった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△41.1、今期実

績比1.0ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、自動車整備などを除く6業種で改善ないし横ばいの見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、首都圏、近畿など7地域で改善ないし横ばいの見通しとなっている。

建設業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△10.7、前期比2.4ポイントの改善となった（図表10）。

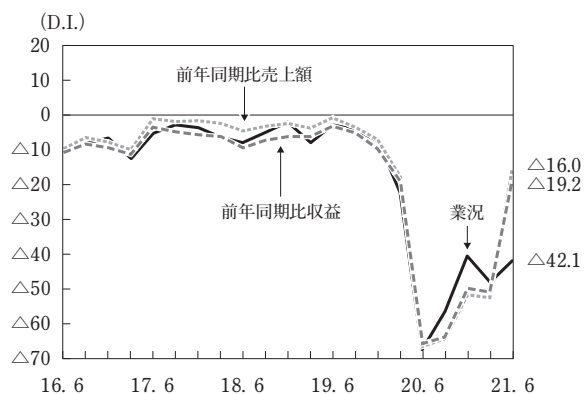
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△13.6、前期比10.5ポイント改善し、同収益判断D.I.は△14.8、同9.2ポイントの改善となった。

○全4請負先中、3請負先で改善

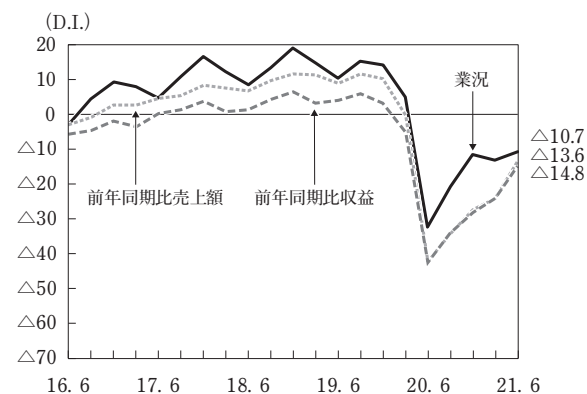
業況判断D.I.を請負先別でみると、全4請負先中、官公庁を除く3請負先で改善となった。とりわけ、個人では前期比13.8ポイント改善し△16.5となった。

地域別では全11地域中6地域で改善となった。なかでも、北海道では10ポイント以上の大幅改善となっている。

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



○悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△13.7と今期実績比3.0ポイントの悪化を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中2請負先で悪化、地域別には全11地域中、8地域で悪化の見通しとなっている。

不動産業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△9.2、前期比5.5ポイントの改善となった（図表11）。

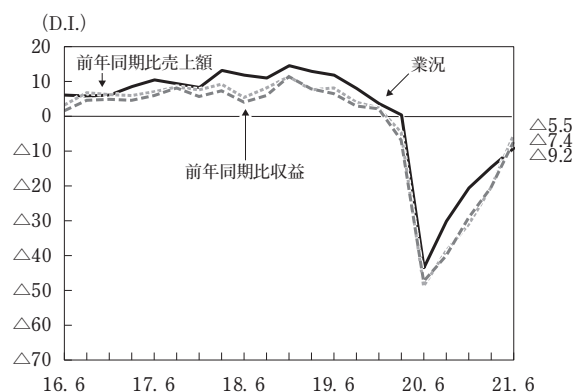
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△5.5、前期比15.0ポイントの改善、同収益判断D.I.は△7.4、同13.3ポイントの改善となった。

○全11地域中、9地域で改善

業況判断D.I.を業種別でみると、5業種中、貸家業を除く4業種で改善した。とりわけ、建築業では9.9ポイント改善し、△0.8となった。

地域別では、全11地域中、中国と四国を

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



除く9地域で改善となった。なかでも、関東、首都圏では9ポイント以上の改善となった。

○悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△14.7、今期実績比5.5ポイントの悪化を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、貸事務所を除く4業種で悪化の見通しとなっている。地域別には、全11地域中、近畿と四国を除く9地域で悪化の見通しとなっている。

特別調査 中小企業の事業継続について

○過半数が事業継続に危機感

現下の状況を受けての、事業継続についての感触については、12.5%が「強く危機を感じている」、44.0%が「やや危機を感じている」と回答し、合計で過半数が危機を感じているとの結果になった。対して、「あまり危機を

感じていない」は36.6%となり、「全く危機を感じていない」は4.8%、「むしろ好機と感じている」は2.1%にとどまった（図表12）。

規模別にみると、規模が小さいほど危機を感じている割合が高い傾向にあった。業種別では、旅館・ホテルや飲食店、繊維関連産業

図表12 事業継続に向けての感触と会社の業歴

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		事業継続					貴社の業歴				
		強く危機を感じている	やや危機を感じている	あまり危機を感じていない	全く危機を感じていない	むしろ好機と感じている	10年未満	10年以上30年未満	30年以上50年未満	50年以上100年未満	100年以上
全 体		12.5	44.0	36.6	4.8	2.1	3.9	23.1	35.1	33.8	4.1
地域別	北海道	14.6	46.3	32.5	4.2	2.4	2.9	16.9	33.9	42.0	4.4
	東北	19.2	45.8	30.1	3.5	1.4	1.7	17.1	35.9	38.0	7.4
	関東	11.7	43.3	37.9	5.0	2.1	1.8	17.3	36.2	38.8	5.9
	首都圏	9.7	44.6	39.1	4.7	2.0	2.9	27.1	39.1	29.0	1.8
	北陸	15.8	44.8	32.8	4.8	1.8	4.1	20.6	36.2	35.1	4.1
	東海	13.9	43.9	35.8	4.4	2.1	3.1	16.0	32.1	43.9	4.9
	近畿	12.3	41.9	37.3	5.5	3.0	5.6	22.4	33.3	33.4	5.3
	中国	15.1	44.3	32.8	5.9	1.9	6.3	21.5	27.6	39.2	5.4
	四国	14.2	43.8	36.7	3.7	1.6	3.2	27.8	32.0	31.5	5.6
	九州北部	9.4	44.9	40.4	3.7	1.7	5.8	34.6	34.4	23.2	2.0
	南九州	10.3	41.9	40.0	5.9	1.9	8.2	37.5	35.6	16.9	1.8
規模別	1～4人	14.9	43.7	35.9	4.1	1.4	6.7	31.9	36.2	21.9	3.3
	5～9人	12.0	47.0	34.6	4.7	1.7	3.9	26.2	37.1	29.7	3.1
	10～19人	11.4	44.8	36.9	4.6	2.3	2.6	19.3	38.2	36.2	3.8
	20～29人	10.8	44.7	37.0	4.5	2.9	1.4	17.1	34.4	42.4	4.7
	30～39人	10.6	42.6	36.4	7.1	3.2	1.2	12.2	33.3	46.5	6.8
	40～49人	13.5	41.3	37.1	5.3	2.8	1.6	15.1	30.8	47.7	4.8
	50～99人	8.5	39.5	42.3	6.2	3.5	0.8	6.4	26.7	59.2	7.0
	100～199人	8.1	37.4	44.0	7.0	3.7	0.7	8.1	23.7	60.4	7.0
	200～300人	6.5	38.3	43.0	6.5	5.6	0.0	2.8	21.5	67.3	8.4
業種別	製造業	12.7	45.4	35.1	4.4	2.4	2.0	17.3	35.9	40.2	4.6
	卸売業	13.8	45.5	33.7	4.2	2.7	3.4	18.3	33.5	38.3	6.5
	小売業	17.4	47.2	29.4	4.2	1.9	4.8	24.0	32.0	33.6	5.6
	サービス業	14.9	43.6	35.7	4.4	1.5	6.6	31.8	34.8	25.3	1.5
	建設業	7.4	40.4	44.6	5.9	1.7	3.3	22.1	36.7	34.6	3.2
	不動産業	5.4	37.2	48.0	6.7	2.7	6.9	40.3	39.1	13.2	0.5

を中心に事業継続の危機を感じているとの回答が目立った。

○仕入や調達の困難化を懸念

事業継続を困難化させるものとして重視しているリスクについては、「仕入や調達の困難化」が26.5%で最も高く、以下「物流の停止(20.1%)」、「経営者の離脱(18.0%)」、「従

業員の参集不能(17.8%)」、「販売先の倒産(17.6%)」が続いた。また、「特にリスクは意識していない」は28.0%となった(図表13)。

規模別にみると、規模が小さいほどリスクを意識していない割合が高い傾向にあった。業種別では、卸売業で「販売先の倒産」、建設業で「従業員の参集不能」が高くなるなど、まちまちだった。

図表13 事業継続を困難化させるものとして重視しているリスク

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		事業所の 使用不能	経営者の 離脱	仕入や 調達 の 困難化	社内の 不正行為	インフラ (電気・水 道・通信等) の障害	物流の停止	従業員の 参集不能	販売先の 倒産	社内設備や システムの 故障	特にリスク は意識して いない
全 体		9.5	18.0	26.5	1.5	6.2	20.1	17.8	17.6	11.6	28.0
地 域 別	北 海 道	9.7	18.4	26.9	1.5	9.2	23.7	24.5	15.3	12.9	24.8
	東 北	9.5	18.7	24.2	1.9	6.6	16.5	19.4	17.6	15.4	28.0
	関 東	10.1	17.7	28.7	1.0	7.9	20.7	17.7	17.0	16.5	28.2
	首 都 圏	9.3	18.6	25.6	1.4	5.6	20.5	13.0	17.8	7.9	28.9
	北 陸	7.2	18.2	24.0	1.5	5.4	18.6	17.9	16.6	13.1	27.9
	東 海	10.7	19.2	27.8	1.5	7.5	20.4	21.1	16.3	15.2	26.9
	近 畿	9.9	16.0	29.2	1.7	5.2	20.1	18.2	21.1	11.4	27.3
	中 国	11.9	17.5	24.1	1.5	6.3	18.0	23.7	16.6	12.7	26.9
	四 国	11.4	15.2	23.8	1.9	6.0	20.3	19.0	20.3	12.5	27.9
九 州 北 部		7.3	21.0	28.1	2.0	4.9	21.5	17.1	14.7	9.0	26.3
南 九 州		7.2	16.9	22.0	1.9	4.6	18.0	15.6	15.5	8.9	35.7
規 模 別	1 ～ 4 人	7.9	20.6	24.5	0.8	4.1	16.1	10.3	15.7	7.3	32.9
	5 ～ 9 人	8.2	19.2	28.0	1.2	4.1	19.4	18.1	18.6	9.4	27.6
	10 ～ 19 人	9.3	16.9	26.6	1.9	6.0	19.8	21.4	19.6	12.1	27.6
	20 ～ 29 人	8.9	15.9	28.1	2.1	7.0	23.9	22.3	20.6	12.9	25.0
	30 ～ 39 人	11.0	17.2	24.6	2.1	9.0	23.6	27.4	19.4	17.0	21.9
	40 ～ 49 人	17.0	12.7	23.1	3.2	13.4	23.9	27.9	14.0	19.7	23.0
	50 ～ 99 人	11.6	12.4	32.1	3.1	11.7	29.7	21.2	20.8	19.8	21.8
	100～199人	18.8	15.5	33.9	1.8	11.8	30.6	25.8	11.4	23.6	18.5
	200～300人	21.7	16.0	30.2	2.8	17.9	32.1	18.9	15.1	32.1	14.2
業 種 別	製 造 業	11.3	16.9	27.1	1.3	7.2	23.2	17.5	22.7	17.1	23.6
	卸 売 業	7.5	16.8	31.7	1.2	3.1	28.9	11.8	32.8	8.6	23.1
	小 売 業	10.5	18.3	26.5	1.3	5.5	21.9	12.6	11.9	8.1	31.4
	サービ ス業	14.9	16.9	11.5	2.0	8.6	13.4	23.9	10.7	15.3	31.8
	建 設 業	4.5	19.3	27.9	1.8	6.2	15.6	29.1	12.5	6.8	31.0
	不 動 産 業	5.3	22.8	35.9	2.5	5.2	9.3	7.9	5.5	4.9	34.9

(備考) 最大3つまで複数回答

○4分の1が災害対策取らず

災害に備えて取っている対策については、「損害保険への加入」が37.2%、「社内の連絡体制の整備」が27.0%となった。対して、「特に対策は取っていない」は25.9%と、全体の約4分の1が災害対策を取っていないと

の結果になった（図表14）。

規模別にみると、規模が小さいほど「特に対策は取っていない」の割合が高くなり、特に4人以下の階層では4割を超えた。

業種別では、すべての業種で「損害保険への加入」が最も多かった。

図表14 災害に備えてとっている対策

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		建物や設備の耐震化	技術や情報のバックアップ	社内の連絡体制の整備	損害保険への加入	必要な資金の確保	取引先との事前の協議	原材料等の代替調達先確保	自然災害を想定した訓練	その他	特に対策は取っていない
全 体		13.5	20.0	27.0	37.2	20.1	9.1	6.0	4.8	0.6	25.9
地 域 別	北 海 道	9.8	21.3	32.9	42.8	21.3	9.4	6.7	4.8	0.8	23.3
	東 北	15.8	23.2	36.2	46.9	17.2	9.0	5.7	5.9	0.8	18.6
	関 東	13.4	26.2	29.1	44.1	16.6	9.3	6.3	6.7	1.0	22.3
	首 都 圏	11.9	15.5	24.6	26.5	22.0	10.0	5.6	3.3	0.5	31.5
	北 陸	10.5	20.9	23.6	46.1	14.3	8.1	5.5	3.3	0.6	24.6
	東 海	17.9	22.5	29.8	39.4	18.2	9.3	6.1	6.9	1.0	23.0
	近 畿	15.8	23.3	27.2	38.7	22.2	8.3	6.4	4.2	0.4	22.8
	中 国	9.6	20.1	23.5	41.9	17.1	10.3	4.6	4.7	0.5	29.6
	四 国	14.7	16.6	20.3	40.5	17.4	6.3	5.0	6.6	1.1	27.6
規 模 別	九 州 北 部	9.4	15.7	24.7	41.4	23.6	9.9	6.9	3.7	0.8	24.2
	南 九 州	14.4	15.9	20.7	35.2	20.0	7.5	6.2	7.0	0.5	30.3
	1 ～ 4 人	10.5	11.0	11.6	31.8	16.1	6.8	4.4	2.8	0.7	40.2
	5 ～ 9 人	12.0	16.0	22.3	38.4	20.1	8.8	6.0	3.3	0.5	27.2
	10 ～ 19 人	14.2	23.8	32.2	38.8	21.4	11.2	6.9	4.2	0.6	19.7
	20 ～ 29 人	14.1	23.2	38.9	44.4	23.2	10.7	7.9	5.5	0.6	15.8
	30 ～ 39 人	15.4	31.3	41.3	43.0	24.7	10.9	4.9	6.7	0.4	11.9
	40 ～ 49 人	20.0	30.4	50.2	41.7	23.2	10.7	5.8	10.7	0.7	8.9
	50 ～ 99 人	16.9	38.0	50.5	41.8	24.7	12.8	8.6	9.3	1.3	9.7
業 種 別	100～199人	28.8	41.2	56.6	35.8	24.5	8.8	9.9	15.0	0.4	5.1
	200～300人	28.7	50.9	54.6	32.4	33.3	8.3	13.9	13.9	0.9	3.7
	製 造 業	13.8	22.8	28.5	37.3	20.1	10.5	7.9	4.6	0.5	24.0
	卸 売 業	12.1	19.9	25.5	37.7	21.0	9.9	7.4	3.2	0.3	26.3
	小 売 業	12.3	11.3	18.8	35.7	17.7	6.6	5.1	4.4	1.0	33.0
	サービ業	15.1	19.0	29.3	35.5	19.2	7.3	2.3	8.4	0.8	25.8
業 種 別	建 設 業	13.3	23.9	36.0	39.4	21.3	11.7	6.4	4.9	0.6	20.5
	不 動 産 業	14.5	20.4	19.7	38.1	22.7	5.4	2.8	2.8	0.5	28.1

(備考) 最大3つまで複数回答

○BCPは大きい企業を中心に作成進む

事業継続計画（BCP）の作成（予定を含む。）の状況については、「作成している（予定を含む。）」が15.7%、「作成していない」が84.3%となった（図表15）。

作成のきっかけとしては、「業界団体からの薦め」が4.2%と最も高かった。対して、作成していない理由としては、「BCPについ

てよくわからない」が31.1%となった。

過去に行った同様の調査と比較すると、作成している企業は、2009年（9.7%）、2012年（14.5%）からは上昇傾向にある。ただし、作成は比較的規模の大きい企業に偏っており、規模の小さい企業では、作成状況に大きな変化はみられない。

図表15 BCPの策定状況

（単位：％）

選択肢			1	2	3	4	5	6		7	8	9	0
		作成（予定）している							作成していない				
			行政からの 薦め	業界団体 からの 薦め	取引先か らの要求	他社が 災害・被害 を受けた	自社が 災害・被害 にあった	その他		日常業務 が忙しく 余裕が ない	作成の ための 人材が いない	BCPに ついてよく わから ない	当社には 必要ない
全 体		15.7	3.3	4.2	2.5	1.0	1.1	3.5	84.3	23.5	9.3	31.1	20.3
地 域 別	北 海 道	19.9	4.3	7.2	1.0	1.3	0.9	5.1	80.1	20.5	11.4	32.2	16.1
	東 北	18.8	3.6	5.1	2.2	1.4	2.4	4.2	81.2	24.0	8.6	33.7	14.9
	関 東	18.4	4.2	4.1	4.1	1.0	1.3	3.7	81.6	26.1	9.0	28.7	17.8
	首 都 圏	10.9	2.2	2.7	1.7	0.8	1.0	2.5	89.1	23.3	8.5	30.1	27.2
	北 陸	14.4	3.3	3.4	1.8	0.8	1.0	4.1	85.6	22.3	12.4	34.3	16.6
	東 海	21.1	3.4	5.3	5.6	1.1	1.0	4.8	78.9	23.2	10.9	28.9	15.9
	近 畿	17.3	3.7	4.9	3.1	1.3	1.0	3.3	82.7	23.5	9.6	30.7	18.9
	中 国	15.9	2.6	3.9	2.1	1.2	1.5	4.6	84.1	24.7	9.4	32.0	18.0
	四 国	16.2	4.7	4.9	1.6	1.4	0.8	2.7	83.8	28.0	9.9	31.6	14.3
九 州 北 部		12.7	2.7	3.2	0.7	0.8	1.0	4.2	87.3	27.0	5.4	32.1	22.8
南 九 州		11.6	4.3	2.9	1.0	0.6	1.0	1.9	88.4	21.1	8.1	36.3	22.8
規 模 別	1 ～ 4 人	6.4	1.7	1.7	1.0	0.3	0.4	1.5	93.6	19.1	7.1	35.0	32.4
	5 ～ 9 人	8.8	1.9	3.0	1.1	0.5	0.6	1.6	91.2	24.7	10.4	37.3	18.8
	10 ～ 19 人	15.7	3.2	4.4	2.0	1.3	1.0	3.8	84.3	27.1	10.5	32.8	13.9
	20 ～ 29 人	21.4	4.5	6.0	2.9	1.1	1.8	5.0	78.6	27.9	10.1	28.6	12.0
	30 ～ 39 人	25.7	5.5	6.5	4.2	2.5	1.6	5.3	74.3	28.2	11.9	21.5	12.8
	40 ～ 49 人	34.1	7.3	11.1	3.2	3.0	3.0	6.6	65.9	25.5	10.0	20.5	9.9
	50 ～ 99 人	39.1	6.1	8.5	9.1	2.6	2.9	9.9	60.9	23.7	11.3	16.0	10.0
	100～199人	47.0	11.1	9.6	11.5	2.2	4.4	8.1	53.0	23.7	11.9	11.5	5.9
	200～300人	64.5	6.5	10.3	19.6	3.7	1.9	22.4	35.5	16.8	7.5	8.4	2.8
業 種 別	製 造 業	19.3	3.1	3.7	5.1	1.5	1.5	4.3	80.7	25.4	10.0	28.9	16.4
	卸 売 業	14.6	2.8	3.7	2.1	0.9	1.3	3.9	85.4	25.4	10.8	31.4	17.8
	小 売 業	11.1	2.5	3.6	1.2	0.6	0.8	2.4	88.9	20.6	7.5	36.2	24.5
	サービ ス業	14.6	3.6	4.1	1.0	1.2	1.6	3.2	85.4	22.4	8.8	32.0	22.2
	建 設 業	18.5	5.4	7.2	1.0	0.9	0.3	3.8	81.5	23.6	9.8	30.3	17.8
	不 動 産 業	8.5	1.6	2.7	0.5	0.4	0.6	2.6	91.5	20.9	7.7	29.1	33.9
2009年9月調査		9.7	2.4	3.7	1.7	0.5	0.5	0.9	90.3	25.0	11.0	36.7	17.7
2012年3月調査		14.5							85.5				

○事業継続には様々な機関が頼りに

事業継続にあたって日頃から頼りにしている相談先については、「税理士・公認会計士」が57.4%と最も高く、以下「金融機関(55.5%)」、「業界団体・同業他社(15.3%)」、「商工会・商工会議所(14.3%)」、「取引先(13.6%)」と続いた。対して、「特にない」

は14.1%にとどまった(図表16)。

規模別、業種別にみても、どの階層においても「特にない」は1割から2割程度にとどまっており、多くの企業が事業継続にあたって何らかの機関を頼りにしていることがうかがえる。

図表16 事業継続にあたって日頃から頼りにしている相談先

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		地方自治体	商工会・商工会議所	業界団体・同業他社	取引先	警察署・消防署	金融機関	税理士・公認会計士	弁護士	診断士等 コンサルタント	特にない
全 体		4.4	14.3	15.3	13.6	0.4	55.5	57.4	3.5	5.1	14.1
地域別	北海道	7.1	18.1	19.3	14.3	0.4	51.7	55.1	3.1	4.1	14.9
	東北	5.9	19.6	19.3	15.1	0.9	51.3	56.3	3.3	5.8	14.1
	関東	4.9	17.9	17.1	16.3	0.4	52.3	54.7	4.5	5.4	15.9
	首都圏	3.7	9.2	13.1	11.6	0.5	58.9	55.4	2.5	3.6	14.0
	北陸	5.2	20.0	15.1	14.3	0.2	51.3	54.8	2.6	6.3	13.5
	東海	3.1	13.4	14.2	15.9	0.3	52.9	61.2	3.9	6.8	14.4
	近畿	2.8	12.6	15.5	15.0	0.3	54.2	62.8	5.7	6.2	13.9
	中国	4.9	17.5	13.1	11.4	0.2	54.5	58.3	4.4	7.7	12.9
	四国	3.7	16.8	16.6	12.4	0.5	59.5	56.3	2.1	6.1	13.4
規模別	九州北部	6.4	13.4	15.5	12.8	0.0	66.4	57.8	1.7	3.0	12.4
	南九州	7.0	21.8	15.5	10.8	0.4	56.3	49.9	2.7	3.3	14.7
	1～4人	3.4	16.9	11.3	12.2	0.3	51.6	50.3	1.9	2.2	18.1
	5～9人	3.7	15.8	14.3	13.1	0.5	57.1	59.8	2.6	3.8	13.4
	10～19人	4.8	13.9	15.2	15.1	0.2	58.0	63.9	3.3	5.8	10.9
	20～29人	5.1	10.7	19.3	14.6	0.2	57.9	61.3	4.6	7.9	11.6
	30～39人	5.4	9.0	19.9	13.5	0.3	57.7	62.2	5.7	9.2	11.8
	40～49人	5.7	10.1	23.3	12.7	1.2	58.3	60.4	7.2	9.2	11.3
	50～99人	6.3	11.1	21.1	15.4	0.6	56.2	60.1	8.6	10.0	12.0
業種別	100～199人	6.5	11.3	21.1	17.8	0.7	58.9	58.2	6.5	10.2	10.5
	200～300人	13.9	4.6	23.1	29.6	1.9	52.8	45.4	6.5	8.3	16.7
	製造業	4.1	14.0	13.4	16.3	0.4	57.9	57.4	3.3	7.0	13.4
	卸売業	2.6	13.2	13.6	15.5	0.2	55.5	61.2	3.6	4.8	13.6
	小売業	4.0	19.6	13.6	12.7	0.3	54.2	52.8	2.2	3.9	14.7
	サービス業	6.3	15.8	17.8	8.9	0.7	54.8	54.7	3.0	4.3	14.9
業種別	建設業	5.9	11.4	19.2	12.0	0.3	54.0	60.1	4.3	4.3	14.5
	不動産業	3.6	9.3	17.3	12.9	0.5	52.1	59.2	6.5	3.4	14.8

(備考) 最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

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

(1) 新しい取り組み

- ・コロナ禍においてもネット販売を強化し、売上増加。転機ととらえている。
(パン、コーヒー等製造 北海道)
- ・コロナで大口先からの受注が減少。販路拡大のため、HPやSNS等を活用した。
(通信機器部品製造 埼玉県)
- ・事業再構築補助金を活用し、最新型の金属加工機械導入を検討している。対応可能なオーダーが増えるため、業況回復に寄与することが期待される。
(精密部品加工 千葉県)
- ・飲食店がコロナの影響を受けており、受注が大きく減少している。今後はネット販売に注力していく方針。真空機や冷凍庫など、地方配達用の設備を充実する。
(魚介類卸売 北海道)
- ・近年、インターネット販売に注力してきた。コロナ禍において、店頭売上が減少する一方でネット販売は好調であり、全体の売上は維持している。
(衣服小売 長野県)
- ・コロナ禍を受け最大の売上減少に見舞われ、時短営業など固定費を圧縮する対策をしている。今後、補助金を活用しキッチンカーの導入も検討している。
(レストラン 山口県)
- ・コロナ禍で、テイクアウトが増加し売上げは好調。口コミにより新規顧客も増加。後継者も育成できている。
(唐揚げ小売 福岡県)
- ・約800社の取引先に対し、サブスクリプションサービスを展開して収益源としていく。
(建設機械の販売・レンタル 神奈川県)

(2) 経営面での苦境

- ・コロナの影響で売上げ減が続いており、補助金でやりくりしている。コロナの終息まで耐えたい。
(豆腐類製造 北海道)
- ・最低賃金の上昇分を売上げに転嫁できず、苦しい。リモートの継続で、今後紙媒体の仕事が激減すると予想され、イベント関連のグッズへ営業しているが、イベントも開催中止等苦戦している。
(手帳、教材梱包 埼玉県)
- ・歯科の診療控えが発生し、受注量が低下。材料費も高騰しており、受注に影響している。
(歯科技工所 千葉県)
- ・受注減少により資金繰りが悪化している。消費税や社会保険料の延納申請をしてしのいでいる。
(プラスチック金型製造 神奈川県)
- ・コロナ禍による消費低下のため、受注は低下している。以前は人手不足だったが、今は人件費削減が課題である。
(自動車、建材、家電製造 静岡県)
- ・コロナ禍による売上減少に加えて、米中による大量購入により仕入れ値が上昇。業況悪化に追い打ちをかけている。
(海産物卸売 北海道)
- ・コロナにより、受注先の遊興店等の営業停止の影響を受けている。マスクの普及に伴いガーゼの売上も低迷。過剰在庫をネット販売で処分していく方針。
(呉服卸売 静岡県)
- ・コロナの影響で売上げが確保できていない。事業再構築補助金もチャレンジしたものの、対象にならず断念した。
(珍味、調味料卸売 山口県)
- ・4月以降、経費削減で契約解除されるケースが出始めている。特に関東圏で多い。飛び込みによる新規開拓もできないため、毎月売上が微減している。
(コーヒー、水小売 新潟県)
- ・昨年より、定期購読による書籍販売が軒並み打ち切りになったことで売上げが減少した。
(書籍、文具販売 岡山県)
- ・コロナ禍により売上げの低迷が続いている。このままなら廃業を視野に入れなければならない。
(氷小売 大分県)
- ・名刺や領収書、冊子等の受注減の影響を受けている。新事業も検討しているが、景気停滞を受け動き出すには困難な状況。
(印刷業 北海道)
- ・コロナの影響で宿泊客のキャンセルが続出、業況非常に厳しい。予約が入っていないときは休館するなどし、固定費削減に努めている。
(宿泊業 北海道)

(3) ウッドショックおよび半導体不足からの影響

- ・ウッドショックに危機感あり。現状で影響は出ていないが、近い将来木材価格の高騰は必至。販売価格への転嫁が可能か不安。(家具製造販売 北海道)
- ・業況は良好であるが、ウッドショックによって今後の動きが全く読めない。過去に経験したことのない状況が予想される。(一般製材製造 北海道)
- ・ウッドショックにより、受注が増えてきている。(矢板、ベニヤ、角材製造 埼玉県)
- ・コロナの最悪期よりは改善したが、ウッドショックを受け材料調達に支障が出ている。(型枠塗装 新潟県)
- ・ウッドショックにて販売価格が上昇しているが、材木を切り出す職人が高齢化しており、問題視している。(ヒノキ建築用製品 三重県)
- ・ウッドショックの影響で特需となり、利益は増加。ただ、製材後の乾燥機の稼働力に限りがあり、増産力は限られる。(製材業 岡山県)
- ・ウッドショックによる木材価格の高騰により、住宅価格の値上げや工期の遅れが懸念される。(建築業 秋田県)
- ・現在発生しているウッドショックについては、今後2年以上続くとみている。(リフォーム、内装仕上げ 岩手県)
- ・ウッドショックが本格化した場合、どのくらいまで悪影響が出るか予測がつかない。(一戸建て建築 静岡県)
- ・ウッドショックによる木材仕入が困難になっており、仕入ルートの確保が今後の課題。(型枠大工工事 静岡県)
- ・コロナの影響は一時的だったが、ウッドショックのほうを今は心配している。(土地売買、建物建築 兵庫県)
- ・鉄道関連は当面受注回復が見込めない。半導体関連の受注に期待。(鉄道車両部品、半導体装置部品製造 新潟県)
- ・半導体不足の影響は6月以降に出てくる。大手自動車メーカーの工場休業を受け、当社も休業せざるを得ない状況になる見通し。(金属プレス 静岡県)
- ・コロナと半導体不足の影響で売上げ減少。今後は価格交渉を進め、利益率を改善していく方針。(自動車、二輪部品製造 静岡県)
- ・今年に入って、半導体不足により自動車の納品が2～3か月待ちとなっている。(自動車小売 静岡県)

(4) 事業継続について (BCP等)

- ・事業継続に危機感はあるが、具体的には動いていない。BCPについてさほど興味はない。(機械刃物製造 茨城県)
- ・事業の内容に問題はないが、後継ぎがおらず、あと何年続くかわからない。(木彫り製造 茨城県)
- ・BCPについてはよく情報を持っておらず、必要性も感じていない。(金属部品加工 新潟県)
- ・今期中に、補助金を活用しながら事業継続計画 (BCP) の策定を検討。(建築金物製造 新潟県)
- ・情報のバックアップは本社以外でも行っている。また、サイバーセキュリティ対応も取引先から求められており、対策を進めている。(専用機の設計製作 三重県)
- ・地震対策の限度がどこまでか不明であるため、毎年少しずつ強化を図っているが、ゴールが見当たらない。(塩化亜鉛類製造 大阪府)
- ・BCPについて、業界団体で当社が中心となり導入推奨している。(建機製造、板金 兵庫県)
- ・BCP作成済みであり、短期間の代表者離脱には十分対応が可能。(学校給食製造 岡山県)
- ・BCPという言葉は知っているが、組織として具体的な活動は行っていない。(靴、アパレル卸 静岡県)
- ・物流の停止を大きなリスクととらえており、BCPは業界団体からの勧めもあり作成を予定している。(生鮮水産物卸売 兵庫県)
- ・BCPについて、言葉はよく聞くがあまりわかっていない。災害時の対応は何も定まっていない。(婦人服、スポーツウェア小売 北海道)
- ・このアンケートで改めてBCPについて考えなければならぬと感じた。ただ、実際BCPを作成するには資金など余裕のある企業ではないと難しいのではないかと。(電動工具、建築材料小売 岐阜県)

※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。

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」（導入編）

— 数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは —

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） 危機対応、新型コロナウイルス、自然災害、感染症、長寿企業、事業継続、戦争、売上げ激減、資金繰り、地震、水害、噴火、火災、政変、ショック

（視 点）

2020年春以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済社会が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりをみせている。新型コロナウイルスのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や経済金融面での危機（ショック）など、企業経営上の危機は様々な形で突如襲い掛かってくる。そういった事業環境の激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

本稿は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所における2021年度の年間調査テーマのひとつとして掲げる「中小企業の危機対応」の導入編として、中小企業経営の現場目線から見た危機対応にまつわる問題提起を試みる。今後は、本稿を皮切りに、数々の危機を乗り越えてきた長寿企業（老舗企業）の危機対応事例も交えた調査レポートを順次、発信していく所存である。

（要 旨）

- 新型コロナウイルス禍の長期化で、経済社会に根差す企業活動も未曾有の危機に見舞われている。感染症の拡大は、地震や洪水等などの自然災害と並び、重大なリスクを顕在化させる「災害」のひとつとして認識されるようになっていく。
- 歴史をさかのぼれば、約100年前の「スペイン風邪」をはじめとして、人類はさまざまな感染症の拡大により、甚大な被害を受けてきた経緯がある。
- 企業経営に未曾有の危機をもたらすものは、感染症ばかりではない。そうしたなかで、業歴の長い企業（長寿企業）は、戦争をはじめとした幾多の危機を乗り越えて今日を迎えている。こうした長寿企業の「危機対応」が、今日の新型コロナウイルス禍で環境激変にあえぐ中小企業・小規模事業者の経営に示唆するものは大きいとみられる。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済社会が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりをみせている。新型コロナウイルスのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や経済金融面での危機（ショック）など、企業経営上の危機は様々な形で突如襲い掛かってくる。そういった事業環境の激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

本稿は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所における2021年度の年間調査テーマのひとつとして掲げる「中小企業の危機対応」の導入編として、中小企業経営の現場目線から見た危機対応にまつわる問題提起を試みた。今後は、本稿を皮切りに、数々の危機を乗り越えてきた長寿企業（老舗企業）の危機対応事例も交えた調査レポートを順次、発信していく所存である。

1. 新型コロナウイルス禍を機に高まる「危機対応」の重要性

(1) 感染症拡大は地震や洪水等の自然災害と並ぶ経営上のリスクに

世界的な新型コロナウイルス禍の長期化が、経済社会のあらゆる分野に多大な影響を及ぼし続けている。2021年6月現在の全世界の延べ感染者数は1億7,000万人以上、死者数は380万人以上にも及んでいる。WHO（世界

保健機関）が2020年3月12日にパンデミックを宣言して以来1年3か月以上が経過し、一部の国ではワクチン接種の進展などを受けて経済活動の再開を探る動きも出てきているが、相次ぐ変異型ウイルスの登場など、予断を許さない状況が続いている。

わが国における新型コロナウイルスの感染状況についても、2020年春以降、新規感染者数は増減を繰り返しながら、3度の緊急事態宣言を経た2021年6月現在においても、収束する動きはみられない（図表1）。延べ感染者数は78万人超、死者数は1万4,000人超にも及び、世界的な水準との比較では感染拡大が抑制されているとの見方もあるものの、ワクチン接種の出遅れなどを背景に、一部の地域では医療逼迫ともいえる状況をたびたび招くなど、厳しい状況が続いていることに変わりはない。

この間、経済社会活動は移動や会合などを中心に大きな制約を受け続け、関連の企業収益にも多大な影響を及ぼしてきた。新型コロナウイルス感染拡大が与えた影響や実態について重点的に分析している2021年版の「中小企業白書」によると、2020年の中小企業・小規模事業者の売上高は、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業を中心に、大幅な前年割れに見舞われていることがわかる（図表2）。建設業や製造業など、比較的影響が軽微にとどまっているような業種もあるものの、緊急事態宣言下での休業・時短要請が直撃している飲食業や、インバウンド需要蒸発や都道府県をまたぐ移動の制限などで

緊急事態宣言 (1回目) 4/7~5/25

緊急事態宣言 (2回目) 1/8~3/21

緊急事態宣言 (3回目) 4/12~6/20

第一波

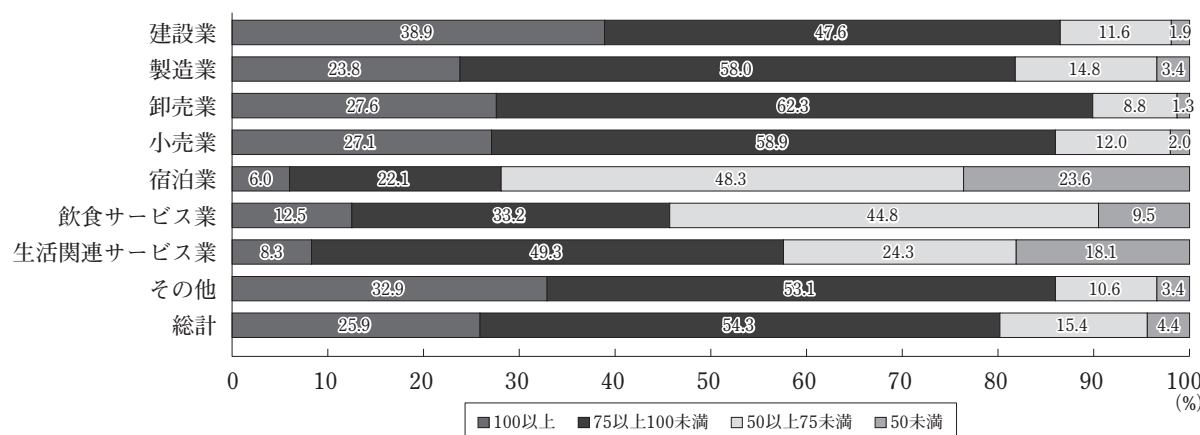
第二波

第三波

第四波

2020年3月 2020年4月 2020年5月 2020年6月 2020年7月 2020年8月 2020年9月 2020年10月 2020年11月 2020年12月 2021年1月 2021年2月 2021年3月 2021年4月 2021年5月 2021年6月

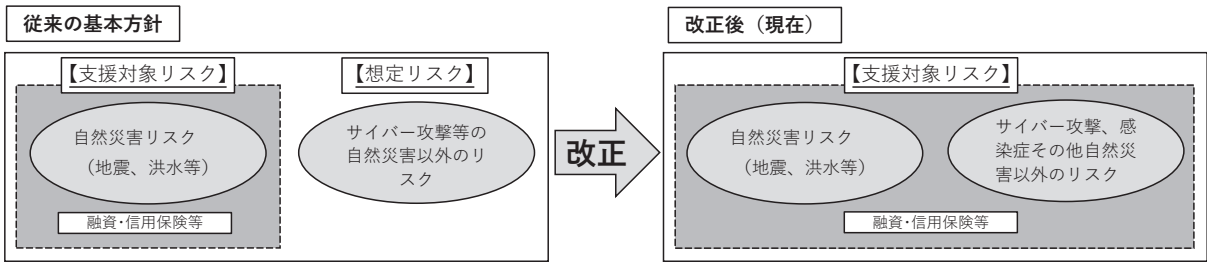
図表2 2020年の売上高（業種別）



(備考) 1. (株)東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」で、2020年の年間の売上高見通しについて前年同期を100とした場合の程度を聞いたもの。
2. 中小企業庁『中小企業白書(2021年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

支援対象となるリスクを大幅に拡充し、それまで想定していた自然災害リスク（地震、洪水等）のみならず、感染症なども想定した自然災害以外のリスクも支援対象としていくことを基本方針に明記した（図表3）。新型コロナウイルス感染拡大に見舞われる以前は比較的ノーマークなケースが多かった感染症というリスクは、目下の状況を受け、いまや大地震や水害などと並び、事業継続の危機にも

図表3 事業継続力強化計画にかかる基本方針の改正（2020年10月～）



（備考）中小企業庁 経営安定対策室『事業継続力強化計画認定制度の概要（令和元（2019）年7月16日施行）』（2020年10月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

直結しかねないような重大なリスクを顕在化させる「災害」のひとつとして認識されるまでに至っている。

こうした状況を受けた「危機対応」の重要性が、事業継続という観点から、いまあらためて脚光を浴びている。

(2) 過去にも経済社会に甚大な被害をもたらしてきたさまざまな感染症

目下の新型コロナウイルス禍を契機に、さまざまな「感染症」そのものへの関心も高まっている。とりわけ、「あのときはどうだったのか」という観点から今日の状況と比較対照されることの多い感染症のひとつとして、およそ100年前に世界的に猛威を振るった「スペイン風邪^(注1)」（新型インフルエンザ）によるパンデミックがある。

第一次世界大戦（1814～1818年）の末期ごろより感染が広がり始めたスペイン風邪は、全世界で人口の3分の1以上が感染し、死者数には諸説あるものの、最大で5,000万人以上が命を落としたともいわれる、人類史

上最大のパンデミックのひとつである。第一次世界大戦の死者数が全世界で約1,000万人ともいわれていることと比較しても、いかに大規模な被害をもたらしていたかをうかがい知ることができよう。

わが国においては、1818年（大正7年）当初の“第一波”における死亡者数はごくわずかにとどまっていたものの、同じ年の秋口以降より広がり始めた“第二波”では、ウイルスが変異したことなどで致死率が高まり、26万人以上が死亡。さらに、第一波の翌年末ごろより広がり始めた“第三波”でも、18万人以上が死亡したといわれている（図表4）。そ

図表4 わが国における「スペイン風邪」の感染状況

感染の波	およその期間	感染による死亡者数
第一波 (春の先触れ)	1918(大正7)年5月～7月	死亡者はごくわずか
第二波 (前流行)	1918(大正7)年10月～ 1919(大正8)年5月	国内で26.6万人が死亡
第三波 (後流行)	1919(大正8)年12月～ 1920(大正9)年5月	国内で18.7万人が死亡

（備考）速水融『日本を襲ったスペイン・インフルエンザ』（2006年12月）、磯田道史『感染症の日本史』（2020年9月）、本郷和人ほか『疫病の日本史』（2020年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 第一次世界大戦のさなかで情報統制が敷かれていたため、当時は中立国だったスペインでの流行ばかりが報じられてしまったために、スペインが発生源ではないにもかかわらず「スペイン風邪」と呼ばれるようになってしまったといわれている。

の後100年を経た医学や公衆衛生の発達などもあり、今日の新型コロナウイルス禍の状況と単純に比較はできないものの、わが国における「スペイン風邪」は感染収束までに2～3年の歳月を要しており、当時の経済社会活動に大きな打撃を与えたであろうことは想像に難くない。

ちなみに、わが国の歴史をさらに長期的に振り返ると、奈良時代到大流行した天然痘（痘瘡）^(注2)や、江戸時代後期にたびたび大流行したコレラなど、海外由来とみられるさまざまな感染症が、国内でも猛威を振るっていたことを確認することができる（図表5）。前述したスペイン風邪と同様、感染症による推定死者数はその都度膨大であり、当時の経済社会活動にも甚大な被害をもたらしたであ

ろうことがうかがわれる。

近年では、感染症対策の進展などにより、2002年秋ごろより中国や香港で流行したSARS（重症急性呼吸器症候群）を水際で食い止めることができたケースもあるが、目下の新型コロナウイルスの世界的な大流行から得られる教訓は、人類の歴史として今後に引き継がれていくことになると考えられる。

（3）新型コロナウイルス禍を経て経済社会の変化のスピードは加速

長引く新型コロナウイルス禍は、経済社会構造にさまざまな不可逆的な（元には戻らない）変化をもたらすといわれている。たとえば、リモートワークやオンライン商談会、あるいはデータを駆使した在庫管理などに象徴

図表5 わが国における主な感染症の動き

時期	感染症を巡る動き（斜線太字で一部海外の動きも付記）
紀元前1世紀ごろ	崇神天皇5年（西暦300年ごろ）疫病が流行し国民の大半が死亡（日本書紀より）
737（天平9）年	天然痘（痘瘡）の大流行で藤原4兄弟（武智麻呂、房前、宇合、麻呂）が死亡（当時の総人口の約3割が死亡）
（14世紀ごろ）	※ヨーロッパで「黒死病」とよばれるペストが大流行し2,500万人（全人口の1/4～1/3）が死亡
1607（慶長12）年	結城秀康（徳川家康の次男）が梅毒（当時は「肥前わずらい」ともいわれ大流行していた）で死亡
1716（享保元）年	江戸でインフルエンザとみられる風邪が大流行
1803（享和3）年	はしか（風疹）が大流行
1822（文政5）年	長崎からコレラ（音訳して「酷烈辣（これら）」「狐狼狸（ころうり）」などとも称される）が流行（文政コレラ）
1858（安政5）年	黒船によってもたらされたコレラ（ころうり）が大流行（安政コレラ）
1877（明治10）年	西南戦争の帰還兵によって全国にコレラが蔓延
1918（大正7）年	「スペイン風邪」が感染拡大（日本国内で40万人以上、全世界で2,500～4,000万人が死亡したともいわれる）
1957（昭和32）年	「アジア風邪」が感染拡大（全世界で200万人以上が死亡）
1968（昭和43）年	「香港風邪」が感染拡大（全世界で100万人以上が死亡）
1996（平成8）年	大阪で病原性大腸菌「O-157」の集団感染が発生（9,500人以上が感染し3人が死亡）
2009（平成21）年	新型インフルエンザ（H1N1）が感染拡大（全世界で約2万人が死亡）
2014（平成26）年	東京・代々木公園でヒトスジシマカから「デング熱」の感染者が発生、その後2か月で全国159人に感染拡大
2020（令和2）年	新型コロナウイルスが感染拡大（現）（※日本国内で1万4,000人以上、全世界で380万人以上が死亡（2021年6月末現在））

（備考）図表4に同じ

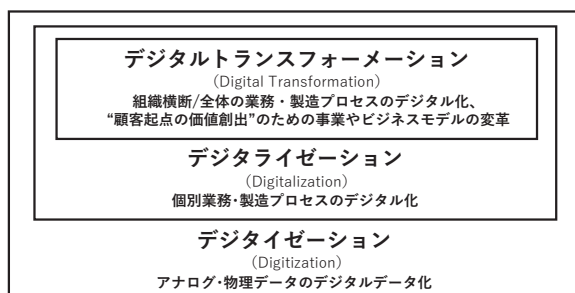
（注）2. 1980年5月にWHOは天然痘（痘瘡）の世界根絶宣言を行っており、現在に至るまで患者の発生は見られない。

される「デジタルトランスフォーメーション (DX)」(図表6) という概念で括られるような動きは、このところ急速に脚光を浴びつつあるものの、実は新型コロナウイルス感染拡大よりもずっと以前から、「働き方改革」や「2020東京五輪対応」といった文脈も含めて、近未来の経済社会が目指すべき姿としてイメージされていたものであった。

ところが、2020年春からの新型コロナウイルス感染拡大により、多くの人々が「いつかは」という認識の下で近未来の姿として描いていたDXなどのさまざまな構造変化が、突如として対応不可避なものとして目前に迫ってきたような状況となり現在に至っているという構図がある。

これはすなわち、新型コロナウイルス禍によって「経済社会が変化した」というよりは、むしろ「変化のスピードが加速した」というべきものではないかと考えられる。構造

図表6 DX (デジタルトランスフォーメーション) の構造



- (備考) 1. 企業がDXの具体的なアクションを設計できるように、DXを3つの異なる段階に分解したもの。ただし、これらは必ずしも下から順に実施を検討するものではないとされている。
2. DXの推進指標における“DXの定義”は、上記図表中、いちばん外側の枠の範囲とされている。
3. 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会『DXレポート2 中間とりまとめ (概要)』(2020.12.28)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

変化の方向性自体は、新型コロナウイルス感染拡大の以前から展望されていたものでありながら、「まだまだ先の話であろう」といった具合に、多くの人々の間にはどこか“油断”のようなものが存在していた。ところが、新型コロナウイルスの登場により、「10年かかるような変化が1年で起きている」とも言われるがごとく、こうした“油断”は瞬く間に払拭され、半ば強制的に構造変化のスピードを加速させているのが、現在の姿ではないかと思われる。

そもそも環境変化 (環境激変) への対応は、企業存続のうえでの王道であり、変化対応力が生死を分けるという状況は、コロナ禍の前後でも変わっていないとみられる。むしろ、新型コロナウイルス禍によって変わったことがあるとすれば、それは「変化のスピード」という部分ではないかと考えられる。加速するスピード感への対応こそが、来たるべきアフターコロナ時代に求められる重要なスキルのひとつとなっていることは間違いない。DX (=デジタル (IT) へ、フォーメーション (経営体制) を、トランス (変換) していくこと) の流れも含めて、スピード感をもって変化対応していくことが、アフターコロナ時代の中小企業経営には一段と求められていくことになりそうだ。

2. 長寿企業の「危機対応」の経験が示唆するものとは

目下の新型コロナウイルス禍の長期化により、わが国の中小企業・小規模事業者の多く

は、生活関連業種を中心に、未曾有の危機ともいえるような状況に直面している。今後についても、直ちに先行き不透明感が拭い去られるような気配はなく、厳しい事業環境への対応を余儀なくされる状況は続きそうだ。

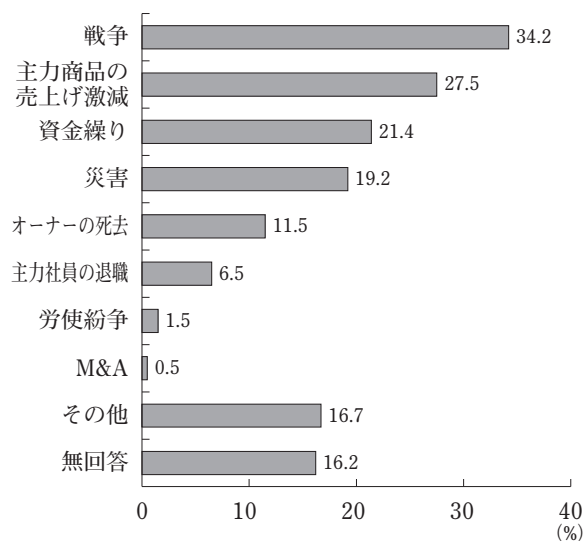
ところで、「そもそも事業継続の危機をもたらすものとは何か」ということを考えたときに、感染症ばかりが危機というわけではないことは言うまでもない。例えば、帝国データバンクが業歴100年以上の長寿企業を対象に実施したアンケート調査の結果をみると、「創業以来の危機となった出来事、事件」として最も多くの回答を集めたのは「戦争（34.2%）」であり、次いで「主力商品の売上げ激減（27.5%）」、「資金繰り（21.4%）」、「災害（19.2%）」、「オーナーの死去（11.5%）」などと続いていた（図表7）。今日的な新型コロナウイルス禍が「売上げ激減」や「資金繰り」

といった問題を引き起こしているなかで、それらを上回る「戦争」という回答の重みは、そうした幾多の困難を乗り越えて今日を迎えている長寿企業だからこそ備えている「危機対応力」のようなものの存在を彷彿させる。「戦争」をはじめとした数々の危機を乗り越えてきた長寿企業の貴重な経験は、代々の経営者の間で、家訓・社訓などの形で引き継がれていることも多いとみられる。

ちなみに、同じアンケート調査で「創業以来のピンチをどのように乗り越えたか」についての自由回答欄をみると、さまざまな対応のなかにも今日的な危機対応に示唆するような回答も多いように見受けられる（図表8）。これらの長寿企業からすれば、「目下の新型コロナウイルス禍は危機的状況ではあるが、あのときはもっと危機的状況だった」といったようなケースも少なくないのではないかとと思われる。危機対応という切り口から、長寿企業が長寿たる所以を探っていくことは、今日的な新型コロナウイルス禍の長期化に直面している中小企業・小規模事業者にとって示唆するような部分も大きいのではないかとと思われる。

また、わが国の経済社会に大きな影響を与えたとみられる出来事を超長期的な目線で振り返ると、自然災害であれば大地震や水害（台風や津波など）のみならず、火山の大噴火も当時の経済社会に甚大な被害をもたらしている（図表9）。ちなみに、わが国には111の活火山があり、そのうち富士山を含めて50は常時観測の対象となっている。ひとたび破局的

図表7 創業以来の危機となった出来事、事件



(備考) 1. (株)帝国データバンクが業歴100年以上の老舗企業（約4,000社）を対象にアンケート調査を実施
2. (株)帝国データバンク『百年続く企業の条件』（2009年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 創業以来のピンチをどのように乗り越えたか（主な回答）

戦争	個人資産の投入（回答多数）
	家族、社員が一丸となって問題に立ち向かう（回答多数）
	軍需品の生産（回答多数）
	代替品や、原料を代替してしのいだ（回答多数）
	主力商品の変更ならびに販売先の変更（製造）
	戦災復興に下請けとして対応（建設）
	取引の大小にこだわらず、ひたすら商売を積み重ねた（和洋紙卸売）
	暖簾分けした人達が一時的に戻ってきて支えてくれた（眼鏡製造）
	得意先の土地を借りて再開した（食料原料製造）
	地元の人々の協力による再建（不動産）
主力商品の 売上げ激減	扱い商品の変更（回答多数）
	新規事業の立ち上げ、販路開拓、新商品の開発（回答多数）
	商圏の拡大（回答多数）
	コンサルタントなどの導入（回答多数）
	販路の拡大は行わず、地元密着と、従業員の力で乗り越えた（水産練製品製造）
	多品種化とニッチな分野を増やす（製造）
	リポートなどの商習慣の見直し（清酒製造）
	よい未来を信じて、ひたすら耐えた（食料品製造）
	地域密着をやめインターネットの活用で全国へ進出（専門商品小売）
資金繰り	含み資産の活用、売却（回答多数）
	一族の援助（回答多数）
	主力取引金融機関の全面的支援（回答多数）
	社外から経理、管理部門へ人材を投入（建設）
災害	阪神・淡路大震災で壊滅的な被害を受けたが、直ちに震災復興対策本部を設置、率先して神戸港の復興に当たるとともに、国や関係業界への被害を最小限に食い止めるべく働きかけた（物流）
	取引先の災害支援部隊による救援措置と、復旧後の社員総出による展開（電気機器製造）
	休造蔵を借りて製造。蔵を再建（清酒製造）
	いずれにしろ人命最優先、その次に食料品としての安全性を確保（清酒製造）
	阪神・淡路大震災の直前に自動化の新製造蔵を竣工し、蔵数の集約化も図っていたことが、結果として被害を最小限に止めることとなった（清酒製造）
オーナーの 死去	オーナーの子息を後継者にして対応（回答多数）
	養子をとって後継者にした（水産物加工）
	時代の動向に沿って経営転換を図った。経営者をオーナーから社外へ（織物卸）
主力社員の 退社	若手の育成を早急に進めた（回答多数）
	社長自ら、営業から出荷まですべてこなした（金物卸）
	若い技術者の昇格人事（料理品小売）
	固定客のフォローに専念（茶小売）
M&A	資本提携を行い、持ち株会社を設立し子会社化により事業を承継した（調味料製造）

（備考）（株）帝国データバンク『百年続く企業の条件』（2009年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

噴火が現実のものとなれば、その経済社会的な被害は計り知れないという指摘もある。また、たびたびの戦争や政変、あるいは近年の経済社会の成長拡大過程でもたらされたオイルショックやバブル崩壊、あるいはリーマンショックなど、事業継続という観点から越え難い危機ともいえるような出来事も多い。

感染症の拡大も含め、ここに示すような危機が事業継続にもたらす影響はさまざまであり、一律に扱うことは難しい。しかし、「超えがたい危機」という本質的な部分では共通するものがあり、今日的な新型コロナウイルス禍と重なる部分も多いのではないかとと思われる。事業継続を阻むさまざまな危機（アクシデ

図表9 わが国の経済社会に多大な影響を与えたとみられる出来事など

年	できごと	区分	経済社会への影響など
710(和銅3)年	平城京遷都	政変	政治の中心地が平城京(奈良)へ移動
737(天平9)年	天然痘の大流行	感染症	当時の総人口の約3割が死亡
794(延暦13)年	平安京遷都	政変	政治の中心地が平安京(京都)へ移動
800(延暦18)年	富士山噴火(延暦大噴火)	噴火	降灰で相模国足柄路が一時閉鎖などの被害(～802年)
864(貞観6)年	富士山噴火(貞観大噴火)	噴火	北麓にあった「剱の海」が溶岩で埋まる(～866年)。5年後に「貞観地震」が発生
1185(元暦2)年	鎌倉幕府成立	政変	壇ノ浦の戦いで平氏一門が滅亡、政治の中心地が鎌倉(神奈川)へ移動
1336(建武3)年	室町幕府成立	政変	政治の中心地が室町(京都)へ移動
1467(文正3)年	応仁の乱	戦争	京都全域が壊滅的な被害(～1477年)
1582(天正10)年	本能寺の変	政変	織田政権は瓦解、豊臣政権構築の契機に
1600(慶長5)年	関ヶ原の戦い	政変	豊臣政権は統一政権の地位を失い、徳川幕藩へ道筋
1603(慶長8)年	江戸幕府成立	政変	政治の中心地が江戸(東京)へ移動
1657(明暦3)年	明暦の大火	火災	江戸の大半が焼失、死者推定6～10万人、別名「振袖火事」
1707(宝永4)年	富士山噴火(宝永大噴火)	噴火	約2週間の噴火で関東一円に降灰、農作物などに甚大な被害
1783(天明3)年	浅間山噴火	噴火	火砕流、土石なだれで約1,500人が死亡、降灰から「天明の大飢饉」へ
1792(寛政4)年	雲仙岳噴火	噴火	地震と岩屑なだれで約15,000人が死亡(島原大変肥後迷惑)
1853(嘉永6)年	ペリー来航	政治経済	日本に開国を要求、鎖国時代の終焉へ
1867(慶応3)年	大政奉還・明治維新	政治経済	明治天皇が東京へ行幸(東京奠都)、明治政府が本格始動
1894(明治27)年	日清戦争	戦争	下関条約を締結(1895年)→三国干渉(遼東半島放棄)
1904(明治37)年	日露戦争	戦争	ポーツマス条約(1905年)→日比谷焼打ち事件
1914(大正3)年	第一次世界大戦	戦争	1818年に終戦。大正デモクラシー→軍国主義、終戦前後に「スペイン風邪」流行
1923(大正12)年	関東大震災	地震	死者・行方不明者約10万5,000人、明治以降では最大規模の地震被害
1937(昭和12)年	日中戦争	戦争	盧溝橋事件を境に日本関東軍と中国国民党軍が全面戦争に突入(～1945年)
1939(昭和14)年	第二次世界大戦・太平洋戦争	戦争	アメリカへの真珠湾攻撃(1941年)を機に太平洋戦争へ展開(～1945年)
1945(昭和20)年	広島・長崎に原爆投下、終戦	戦争	各地で空襲被害も激化、死者300万人以上
1959(昭和34)年	伊勢湾台風上陸	水害	紀伊半島から東海地方で甚大被害、死者・行方不明者5,000人以上
1960(昭和35)年	チリ地震の津波被害	水害	南米チリで世界の観測史上最大の地震(M9.5)、東北太平洋岸で津波被害
1960(昭和35)年	池田内閣の所得倍增計画	経済社会	1961年からの10年間で倍增目標、実際の日本経済はそれを上回る成長
1971(昭和46)年	ニクソン・ショック	経済金融	別名ドル・ショック、1ドル＝360円の固定相場制から変動相場制へ移行(1973年)
1973(昭和48)年	第一次オイルショック	経済社会	第四次中東戦争勃発を機に石油価格が急上昇、狂乱物価、戦後初のマイナス成長
1979(昭和54)年	第二次オイルショック	経済社会	イラン革命を機に石油価格が急上昇、世界同時不況(～1983年ごろまで)
1985(昭和60)年	ブラザ合意	経済金融	急激な円高進行と相次ぐ金利引き下げが「バブル経済」を誘発
1989(平成元年)年	消費税スタート(3%)	経済社会	1950年の「シャウプ勧告」に基づく所得税中心の税体系の終焉
1989(平成元年)年	米ソ冷戦終結	政治経済	ソ連や東欧諸国の民主化、「ベルリンの壁」崩壊、東西冷戦は終結へ
1989(平成元年)年	日経平均株価史上最高値	経済金融	12/29に史上最高値(3万8915円)記録、その後、暴落に転じる(バブル崩壊)
1991(平成3)年	雲仙・普賢岳噴火	噴火	火砕流が発生し43人が死亡・行方不明
1995(平成7)年	阪神淡路大震災	地震	震源は兵庫県南部(M7.3)、死者約6500人、当時としては戦後最大の地震被害
2008(平成20)年	リーマンショック	経済金融	米リーマン・ブラザーズ破綻後、連鎖的に世界規模の金融危機が発生、株価暴落
2011(平成23)年	東日本大震災	地震	震源は東北地方太平洋沖(M9.0)、死者行方不明者2万2,000人以上、被害甚大
2014(平成26)年	御嶽山噴火	噴火	山頂付近の登山客ら63人が死亡・不明
2016(平成28)年	熊本地震	地震	熊本県を震源とする震度7の大地震が2回発生(M6.2、M7.3)、死者273人
2018(平成30)年	西日本豪雨	水害	平成に入って最大の豪雨被害、正式名称は「平成30年7月豪雨」、死者200人超
2020(令和2)年～	新型コロナウイルス感染拡大	感染症	全世界が感染症の危機に晒され、人類が過去に経験したことのない事態に直面中

(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ント)をいかに乗り越えていくか、さらには、いかにして危機前の状況をいち早く取り戻していくか(復元力、レジリエンス)などを考えるとき、先人たちの「危機対応」の経

験がヒントになる可能性は大きい。長寿企業の長寿たる所以、すなわち、数々の危機を乗り越えてきた「継続力」の源泉は何だったのか、時代はいま、その答えを必要としている

のかかもしれない。

おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2021年度の年間調査テーマのひとつとして「中小企業の危機対応」を掲げ、新型コロナウイルス禍の長期化に直面する中小企業・小規模事業者が、目下の危機を乗り越えていくためのヒントを探るべく、長寿企業（老舗企業）の危機対応の経験などについて、年間を通してヒアリング調査等を実施していくこととした。

第1四半期の「製造業編」を皮切りに、以

後、四半期ごとに、業歴の長い企業が今日に至るまでの過程で乗り越えてきたさまざまな「危機」に対し、どのような形でそれを乗り越え、その経験は今日の経営にどのような形で活かされているのかなどについて、順次、探っていくことを計画している。

目下の新型コロナウイルス禍の収束が未だ見通せないなかでのヒアリング調査は困難を極めていくことも予想されるが、この困難を乗り越えることも私たち自身の「危機対応」の一環と捉え、全国の信用金庫とも適宜連携しながら、調査研究を推進していく所存である。

〈参考資料〉

- ・石弘之『感染症の世界史』（2018年1月、株式会社KADOKAWA）
- ・磯田道史『感染症の日本史』（2020年9月、株式会社文藝春秋）
- ・加来耕三『危機突破力 ―渋沢栄一と明治の起業家たちに学ぶ―』（2021年3月、日経BP）
- ・橘川武郎『ゼロからわかる日本経営史』（2018年10月、日本経済新聞出版社）
- ・高島正憲『経済成長の日本史 古代から近世の超長期GDP推計730-1874』（2017年11月、（一財）名古屋大学出版会）
- ・帝国データバンク 史料館・産業調査部『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（経済産業省）『DXレポート ―ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開―』（2018年9月）
- ・成毛眞『アフターコロナの生存戦略』（2020年11月、株式会社KADOKAWA）
- ・日本銀行統計局『明治以降 本邦主要経済統計』（1966年7月、日本銀行統計局）
- ・鉢嶺実「千年企業の継続力 ―なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか―（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報』2018年12月号）」
- ・鉢嶺実「いまあらためて注目される老舗企業の底力 ―なぜ“存亡の危機”を乗り越えていくことができたのか―（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報』2011年9月号）」
- ・速水融『日本を襲ったスペイン・インフルエンザ ―人類とウイルスの第一次世界戦争―』（2006年2月、藤原書店）
- ・本郷和人・井沢元彦『疫病の日本史』（2020年9月、株式会社宝島社）

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①（製造業編）

－ 変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

阿部 貫人

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）長寿企業、危機対応、製造業、サプライチェーン、BCP、リスクマネジメント

（視 点）

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）など、さまざまな形で突如襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げながら先行して発信している「導入編」（前掲）に引き続き、「製造業の危機対応」に焦点を当て、製造業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

（要 旨）

- 業種にかかわらず、業歴の長い企業（長寿企業）は、何十年あるいは何百年という長期にわたり事業を継続させてきたなかで、さまざまな危機に直面しながらも、それを乗り越えてきたという経緯がある。そうした長寿企業の「危機対応」の経験が、今日の中小企業経営に示唆する部分は多くあるとみられる。
- 本稿で紹介する製造業の長寿企業3社の危機対応の在り方は、各社さまざまではあるが、代々の経営者たちの企業家精神を受け継ぎ、時代の変化に対応しながら変革に挑み続けてきたという点では共通している。
- 直近の『中小企業白書（2021年）』では、感染症流行などの事業環境変化に対応し、新製品開発や新事業分野への進出など柔軟な対応ができている企業ほど、売上回復も早いとの結果が示されており、目下のコロナ禍への危機対応に示唆する部分も大きいとみられる。

はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）など、さまざまな形で突如襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げながら先行して発信している「導入編」（前掲）に引き続き、「製造業の危機対応」に焦点を当て、製造業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

1. 業歴が長ければ危機対応の経験も多い

何十年あるいは何百年という長い業歴を有する企業（長寿企業、老舗企業）は、その事業展開の過程のなかで、さまざまな危機を乗り越えてきた経験を有している。長寿企業にまつわる統一的な決め（定義など）はないものの、業歴の長さに比例して危機対応の経験も多いとみられ、今日の新型コロナウイルス禍への対応も含めた企業経営における危機対応の在り方などに対しても、貴重な示唆を与えるものが少なくないと思われる。

ちなみに、帝国データバンクの著書『百年続く企業の条件』（2009年）の巻末資料「老舗の創業年表」をみると、製造業分野においては、1505年（永正2年）創業の剣菱酒造（兵庫県神戸市）や大永年間（1521～1528年）創業の虎屋（東京都港区）をはじめとして、清酒や和菓子などの食料品関連分野を中心に、100年単位の長い業歴を有する企業が多数存在していることを確認することができる（詳細は巻末の参考付表を参照）。

なお、帝国データバンクの最新データ（2021年5月時点）をもとに、製造業の業種（小分類）ごとの長寿企業（ここでは業歴100年以上と定義）の出現率（企業数全体に占める長寿企業の占める割合）をみると（図表1）、「清酒」「しょう油」「こうじ」「味噌」など、日本古来の醸造・発酵技術をベースとしつつ、さまざまな業界事情により参入障壁が高い（＝分母が増えない）といった業種が上位を占めるという傾向をみてとることができる。一方、今日のわが国産業をけん引している電機や自動車などの加工組立型の産業分野にかかる業種はほとんどみられず、100年単位の長いスパンで見たわが国の産業構造変化の一端を垣間見ることができよう。

なお、いわゆる「危機対応」に迫られる状況といえば、業種ごと、地域ごと、あるいは時代背景ごとに、さまざまな場面があるとみられる。しかし、事業継続の危機をもたらすという部分では共通するものがあり、それぞれの「危機対応」が今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいものと思われる。

図表1 長寿企業の出現率（製造業小分類による上位30業種）

（単位：社、％）

順位	業種	老舗企業 (A)	企業全体 (B)	老舗出現率 (A/B)
1	清酒製造業	799	1044	76.53
2	しょう油・食用アミノ酸製造業	257	436	58.94
3	こうじ・種こうじ・麦芽・もやし製造業	19	38	50.00
4	味ぞ製造業	138	282	48.94
5	蒸留酒・混成酒製造業	144	307	46.91
6	精麦業	7	15	46.67
7	煙火製造業	31	68	45.59
8	普通れんが製造業	5	12	41.67
9	和たる製造業	5	13	38.46
10	製綿業	11	30	36.67
11	食酢製造業	33	92	35.87
12	ぶどう糖・水あめ・異性化糖製造業	10	28	35.71
13	綿紡績業	5	15	33.33
14	生薬・漢方製剤製造業	28	86	32.56
15	毛筆・絵画用品製造業（鉛筆を除く）	18	56	32.14
16	麻織物業	4	13	30.77
16	脂肪酸・硬化油・グリセリン製造業	4	13	30.77
18	セメント製造業	7	23	30.43
19	銅第1次製錬・精製業	3	10	30.00
19	金庫製造業	3	10	30.00
21	粘土かわら製造業	23	79	29.11
22	手すき和紙製造業	9	31	29.03
23	新聞業（新聞巻取紙を使用して印刷発行を行うもの）	40	144	27.78
24	石灰製造業	23	84	27.38
25	寒天製造業	6	22	27.27
26	小麦粉製造業	13	51	25.49
27	日本びょうぶ・衣こう・すだれ製造業	7	28	25.00
27	自動車タイヤ・チューブ製造業	3	12	25.00
29	毛織物業	24	97	24.74
30	その他の精穀・製粉業	60	244	24.59

（備考） 1 母集団（B）が10以上となる業種を対象とした
2. 帝国データバンク提供のデータ（2021年5月時点）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 近年の製造業に危機対応を迫った「リーマンショック」と「東日本大震災」の衝撃

本章では、近年のわが国の製造業に大きな衝撃を与えたさまざまな危機のうち、①2008年9月の米リーマン・ブラザーズ破綻を機に、外需の激減などで加工組立型の製造業を中心に大きな衝撃を与えた「リーマンショック」と、②同じく加工組立型の製造業のサプライチェーンにかかる復元力（レジリエンス）を

考えるきっかけにもなった2011年3月の「東日本大震災」、の2つの比較的最近の“出来事”について、多くの製造業が直面した「危機」という観点から取り上げてみた。

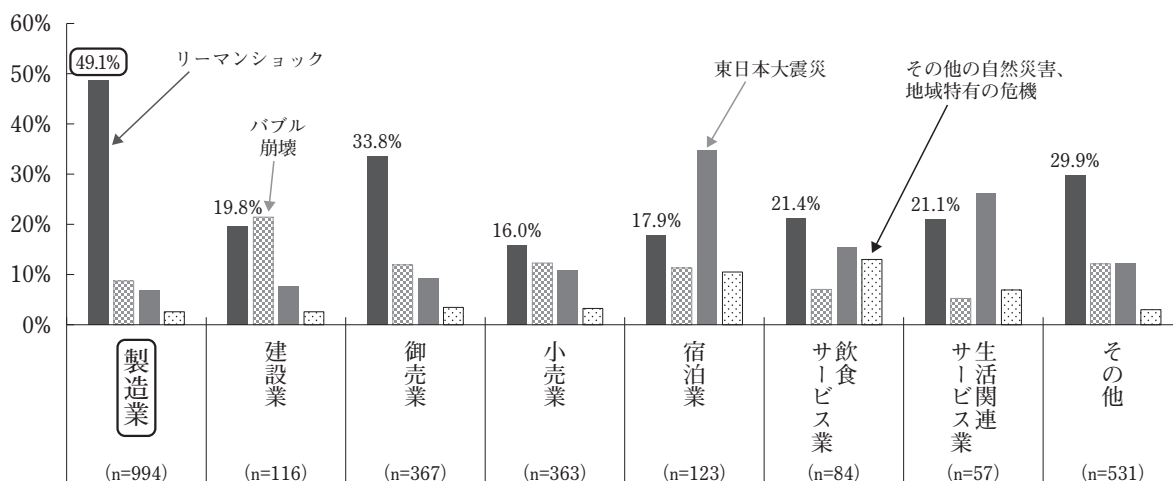
（1）先行き不透明感が混迷を極めた「リーマンショック」の衝撃

2008年9月のリーマン破綻を受けて「100年に一度の金融危機」ともいわれた「リーマンショック」は、翌2009年にかけて世界の金融市場を大きく震撼させた。わが国においても、2008年末ごろから急速に広がる生産調整と人手過剰感を背景に「派遣切り」が社会問題化するなかで東京・日比谷公園内に「年越し派遣村」が出現したり、日経平均株価が2009年3月10日にバブル崩壊後の最安値（7,054円98銭）を記録するなど、先行き不透明感が混迷を極める一大ショック（危機）であった。

このリーマンショックの衝撃は、世界中のあらゆる産業分野に及ぶこととなるが、とりわけ製造業（特に輸送用機器などの加工組立型の製造業）には大きな打撃となった。例えば、最新の『中小企業白書（2021年版）』において、近年で最も影響の大きかった経済危機や事業環境変化として「リーマンショック」と回答した中小企業の割合は、製造業で49.1%にも及び、他の業種と比べてもダントツで高い割合を示している（図表2）。

また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所でとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の当時の結果を見ても、リーマンショック時の製造業の業況判断D.I.は、全産

図表2 最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化（業種別）



(備考) 1. 株式会社東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」において最も影響が大きかった経済危機や事業環境変化について聞いたもの。
2. 中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

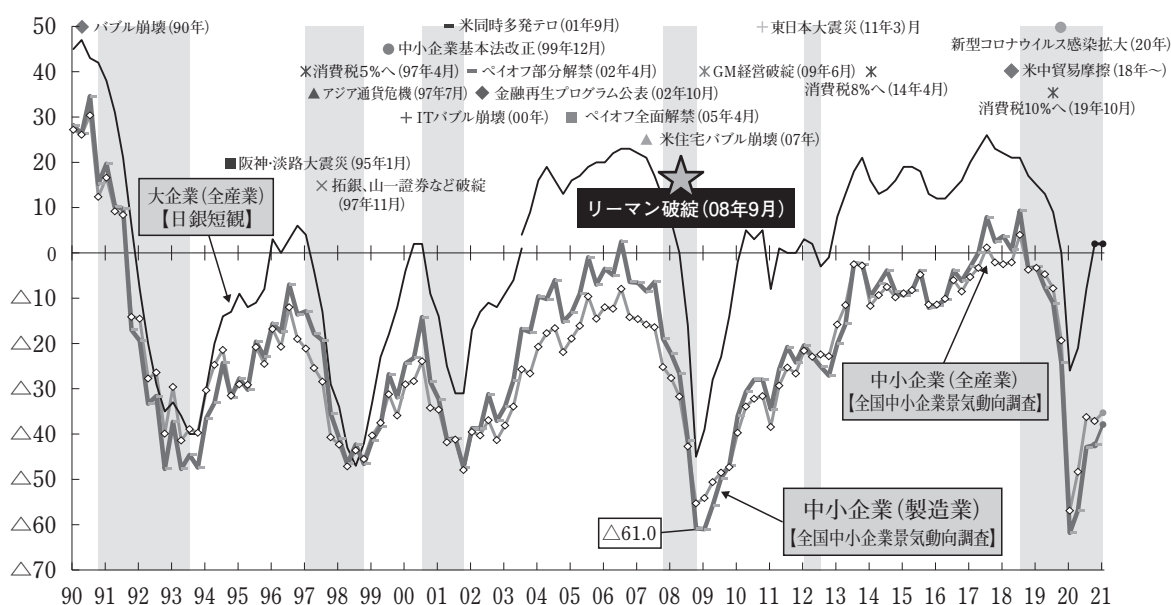
業と比べても一段と大きく落ち込む結果となっていた（図表3）。

また、それ以外の関連指標をみても、人手過不足判断D.I.や設備過不足判断D.I.は急速に「過剰」超へ転じ、資金繰り判断D.I.も大幅に悪化するなど、極めて厳しい状況に追い込まれていた様子をうかがい知ることができ

る（図表4）。当時のこうした状況を打開するため、政府は緊急保証制度・セーフティネット貸付などの金融支援策を次々と打ち出しており、こうした支援策によって事業継続の危機を乗り越えた中小製造業も多かったとみられる。

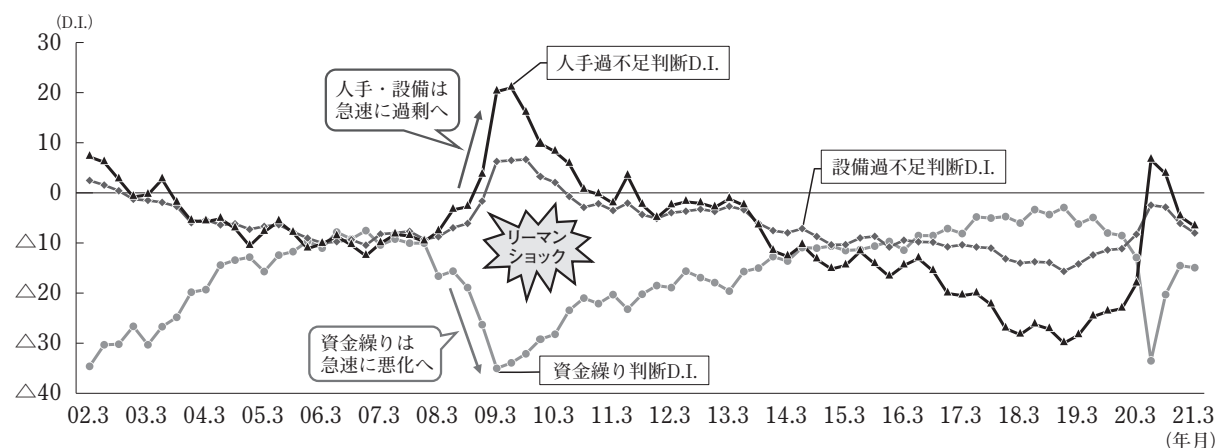
その後のわが国の景気は、このリーマン

図表3 業況判断D.I.（製造業および全産業）



(備考) 全国中小企業景気動向調査などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 リーマンショックが製造業の資金繰り・人手過不足・設備過不足に与えた影響



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究作成

ショック時を“どん底”に、長期の回復トレンドを辿っていくこととなるが、いずれにしても、当時のリーマンショックは、とりわけ製造業にとっては「危機対応」を迫られる衝撃的な“出来事”のひとつだったといえよう。

(2) サプライチェーン寸断に見舞われた東日本大震災

2011年3月11日に発生した、東北地方太平洋沖を震源とするM9.0の巨大地震「東日本大震災」は、東北地方の太平洋沿岸部を中心に甚大な被害をもたらした。とりわけ、生産拠点の被災や道路網の寸断は、広域的なサプライチェーン全体にも大きな被害をもたらすなど、加工組立型の製造業を中心に、「危機対応」の要でもある事業継続計画（BCP）の在り方を考え直す契機にもつながった。

前出の「全国中小企業景気動向調査」に付随して2011年6月に実施した特別調査「東日本大震災からの復興と中小企業」の結果を見ると（図表5）、東日本大震災により何らか

の被害を受けたという回答は製造業全体で68.0%にも及び、とりわけ東北（88.1%）、関東（79.0%）、東海（73.8%）ではその割合が高かった。また、被害を受けたという回答の内訳をみると、東北や関東において「原材料等の不足」や「物流の遅延・停止」を挙げる企業の割合が高かったほか、被災地とは物理的に離れている東海においても「受注キャンセル」を挙げる企業の割合が高いなど、東日本大震災によるサプライチェーン寸断の影響は、被災地のみならず、広域にわたる製造業にも「危機対応」という面で大きな影響を及ぼしていたことをうかがい知ることができる。

なお、同調査結果を製造業の小分類別にみると（図表6）、被害を受けたという回答は、輸送用機器で81.3%と、とりわけ高い割合を占めていた。その内訳をみると、「受注キャンセル」や「物流の遅延・停止」などの回答割合が高く、自動車関連の製造業を中心にサプライチェーンの寸断に大きな影響を受けて

図表5 東日本大震災による直接的もしくは間接的な被害（製造業）

		被害を受けた										被害を受けず
			建物等の 損傷	物流の遅 延、停止	原材料等 の不足	電力 不足	消費自粛 の雰囲気	原発 事故	受注 キャンセル	労働力 不足	その他	
	全 国	68.0	6.6	28.9	29.6	9.2	19.8	4.9	19.4	0.6	2.0	32.0
地域別	北 海 道	61.4	5.9	34.2	23.9	0.6	20.1	5.3	13.3	0.0	1.8	38.6
	東 北	88.1	35.7	50.0	40.2	6.3	18.2	21.3	27.3	1.7	3.8	11.9
	うち岩手、宮城、福島	91.3	46.7	35.3	6.0	14.1	32.1	28.8	2.2	3.3	8.7	8.7
	関 東	79.0	11.6	34.8	40.2	21.6	17.4	6.4	22.3	0.3	3.0	21.0
	首 都 圏	69.9	6.7	25.7	27.9	20.2	20.2	4.0	16.5	0.8	1.1	30.1
	北 陸	58.9	2.3	26.5	21.5	2.3	22.4	5.9	14.2	0.9	2.3	41.1
	東 海	73.8	3.6	29.3	27.1	4.4	18.9	4.0	33.7	0.7	3.6	26.2
	近 畿	63.4	1.9	25.3	30.2	1.0	23.9	2.4	18.4	0.4	2.0	36.6
	中 国	57.7	1.9	25.0	27.4	0.5	11.5	2.9	25.0	0.5	1.4	42.3
	四 国	49.2	0.8	23.4	27.3	1.6	14.8	2.3	7.0	0.0	0.8	50.8
	九 州 北 部	58.1	2.4	26.3	31.7	1.2	15.0	1.2	12.0	0.6	0.6	41.9
	南 九 州	62.5	1.0	27.5	34.0	1.0	21.0	2.5	14.0	0.0	1.5	37.5

図表6 東日本大震災による被害が大きかった製造業小分類業種

		被害を受けた										被害を受けず
			建物等の 損傷	物流の遅 延、停止	原材料等 の不足	電力 不足	消費自粛 の雰囲気	原発 事故	受注 キャンセル	労働力 不足	その他	
	製造業	68.0	6.6	28.9	29.6	9.2	19.8	4.9	19.4	0.6	2.0	32.0
	うち家具・装備品	74.4	4.4	28.9	40.0	6.7	30.0	2.2	13.3	0.0	2.2	25.6
	うちパルプ・紙・紙加工品	75.6	4.2	35.3	32.8	9.2	23.5	7.6	29.4	0.0	2.5	24.4
	うち化学工業	77.5	10.0	40.0	47.5	7.5	12.5	2.5	5.0	2.5	2.5	22.5
	うちゴム製品	79.2	12.5	35.4	37.5	12.5	12.5	2.1	25.0	0.0	0.0	20.8
	うち非鉄金属	74.6	11.1	30.2	25.4	15.9	12.7	7.9	20.6	0.0	1.6	25.4
	うち輸送用機器	81.3	5.7	33.7	26.4	15.0	7.3	1.6	45.1	0.0	1.0	18.7

（備考） 図表5、6とも全国中小企業景気動向調査（2011年4-6月期特別調査「東日本大震災からの復興と中小企業」）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いた様子がうかがわれる結果となっていた。

ちなみに、近年ではあらゆる産業分野の電子化が進展していることなどから、サプライチェーン全体も相互に連動性を強めており、すでに東日本大震災の当時においても、自動車関係のみならず、液晶テレビやスマートフォン、家電・エレクトロニクス、産業機械など、多様な分野にも影響が及んでいた様子がうかがえる（図表7）。

直近でも、世界的な半導体不足が広範な産業分野の生産活動に大きな影響を及ぼしている状況があるなど、サプライチェーンを構成する製造業各社にとっては、安定供給にまつわる「危機対応」の重要性を再認識する機会

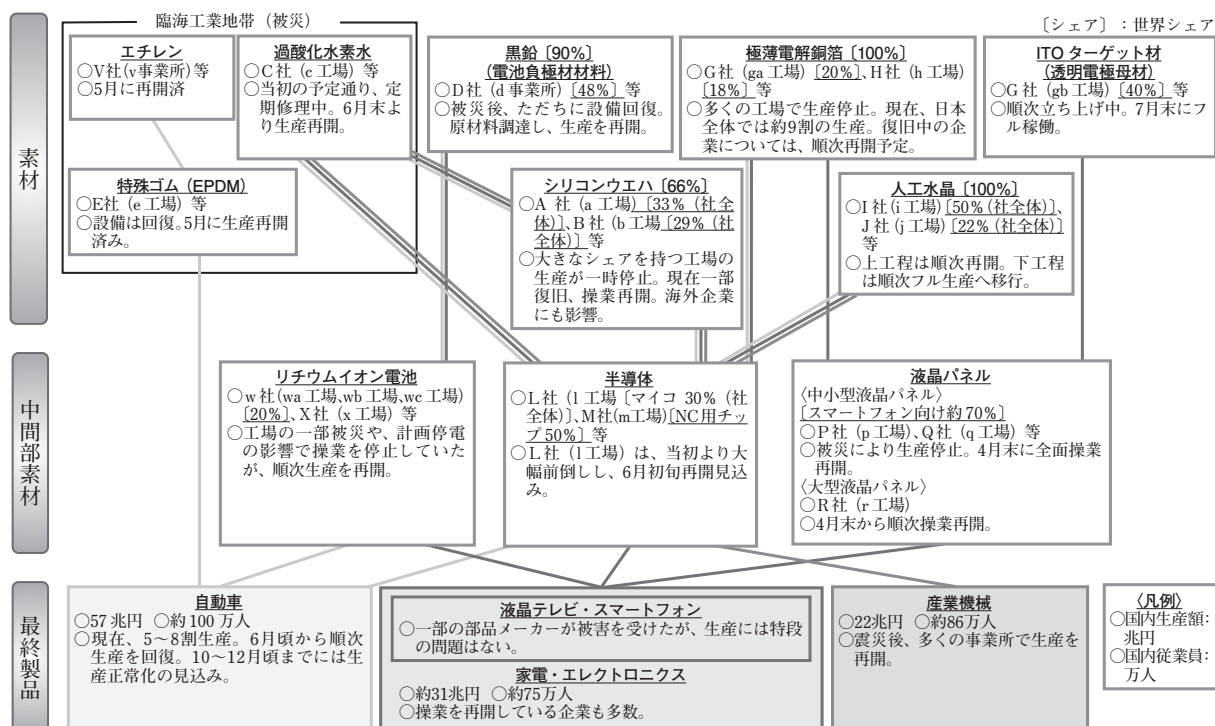
は増加している。

2011年の東日本大震災での経験も踏まえ、こうした被害を最小限に抑えていくうえでの事業継続計画（BCP）策定とその有効性の検証や、実際に危機に直面した際の復元力（レジリエンス）の発揮などの重要性は一段と高まっている。

（3）業歴の長い企業ほど「危機対応」の経験も多様

以上、近年の製造業に大きな衝撃を与えてきた“出来事”として、「リーマンショック」と「東日本大震災」について述べてきた。これら2つの出来事は、発生からまだ10

図表7 サプライチェーン全体に波及した東日本大震災の影響（一例）



（備考）1. 経済産業省「産業構造審議会基本政策部会（第3回）」における資料配布時点（2011年5月）の東日本大震災からの復旧状況を併記
 2. 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書（2011年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

年余と日が浅く、現存する多くの製造業者が共通して直面してきた危機でもあろう。

しかし、本稿の「導入編」でも述べてきたとおり、企業は業歴が長ければ長いほど、乗り越えてきた危機の種類も当然ながら多様化していく。歴史を遡れば、バブル崩壊（1990年代前半）やオイルショック（1970年代前半）のように、経済社会全般に多大なる衝撃を与えたものもあれば、太平洋戦争（1941～1945年）のように、国民生活全体に壊滅的な打撃を与えてきたようなものもある。また、阪神淡路大震災（1995年）や伊勢湾台風（1959年）あるいは関東大震災（1923年）のように、局地的な大災害をもたらした出来事もあれば、取引先倒産や不祥事対応など、その企

業固有の危機もある。これらはいずれも、事業継続の危機をもたらすという意味では共通しており、業歴の長い企業ほど、「危機対応」の経験（危機を乗り越えてきた経験）も多様とみられる。それらの貴重な経験は、直接的に今日の経営に活かされているものもあれば、「先人たちからの訓え」として企業の中で、あるいは地域経済社会の中で、語り継がれているようなケースも少なくないと思われる。

近年、重要性を増している「危機対応」のあり方を考えるとき、こうした業歴の長い企業の貴重な経験の数々は、製造業に限ることなく、今日の中小企業経営全体に多くの示唆を与えるものと考えられる。

3. 環境激変に挑む業歴の長い製造業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む製造業の「危機対応」の事例として、長い業歴を持つ3社の取組みを紹介する。直面する危機の内容やその対応などについては各社さまざまではあるが、事業継続を念頭に置いた製造業の「危機対応」の在り方を考える上では、それぞれ示唆に富む部分も多く参考になろう。

(1) 株式会社吉田金属製作所（東京都大田区京浜島、創業：1948年）

①同社の概要

同社は、1948年（昭和23年）に、ものづくり企業の集積地である東京都大田区にて創業し、板金加工からアルミの溶接・組立などを手掛ける企業である（図表8）。大手総合電機メーカーとその系列企業群とは50年以上にわたる取引があり、現在では、超大型ダンプトラックの冷却装置の土台部分の溶接加工・組立などを請け負っている。とりわけ、アルミ溶接の分野において、熟練の技術を有しており、軽量さが求められる新幹線の送風機向けのアルミ製インペラ（羽根車）の生産に携わっていた経験もあり、他社との差別化を図っている。またその傍ら、自社製品として、業務用食品加温・冷蔵機器の企画・設計から製造・販売までを一貫して手がけるメーカーとして、国内だけではなく、海外にも事業を展開している。代表的な自社製品としては、「中華まん蒸し

器」や「焼きいも機」などがある（図表9）。煮る、焼く、蒸すを得意としている。

同社では、先代経営者の時代より掲げている社は「信用を重んじ、确实を旨とす」の下、取引先に対し、ものづくり企業として“真面目に素早く”、“真摯な対応”ができるような体制づくりに注力している（図表10、11）。

図表8 株式会社吉田金属製作所の概要



同社の概要	
法 人 名	株式会社 吉田金属製作所
代 表	大宮 光太郎
所 在 地	東京都大田区京浜島
創 業	1948年（昭和23年）
従 業 員 数	約30名（グループ従業員を含む）
事 業 内 容	板金加工、アルミの溶接・組立等

(備考) 1. 取材に応じていただいた大宮社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 同社の製品

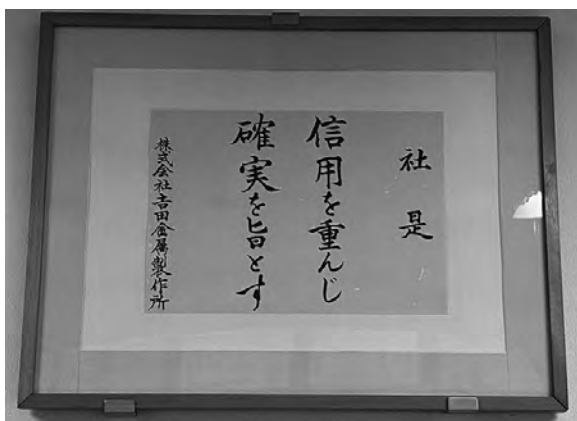


(備考) 同社提供

図表10 同社の工場内風景



図表11 同社の社是



(備考) 図表10、11とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

現在、自社製品の販売先は、海外向けが中心で、タイや台湾の日系のコンビニエンスストアなどが主なユーザーとなっている。製造については、台湾の協力工場に委託しているものの、販売前の仕上げ工程については、同社の国内工場が長年培ってきたノウハウのもとで行い、あくまでも“Made In Japan”として販売することで付加価値を高めている。

近年では、自社開発したスチーム装置（高圧蒸気は特許取得）を使い、“誰でもカ

ンタン・スピーディーに使える”をキャッチコピーとして、業務用冷凍食材解凍機「クイックスチーマー」を開発、主に国内のファミリーレストランや喫茶店などをターゲットに販売促進するなど精力的に活動している。今後の事業展開について大宮社長は、時代の移り変わりに柔軟に向き合いながら変革を行い、リスク分散として販売・商品チャネルの拡充を図っていくとのことである。さらに、これまで対応してこなかった個人向け商品の開発とインターネット販売などにも挑戦していく意向である。

②同社の危機対応（図表12）

●バブル崩壊時の経験を踏まえ、特定企業依存型からバランス重視型へ

1978年（昭和53年）に、現・代表取締役社長の大宮光太郎氏（66）（以下、「大宮社長」という。）が、家業を手伝うべく、勤めていた保険会社を退職し、先代（二代目）が経営していた同社へ入社した。この当時、大手電機メーカーの汎用送風機の溶接・組立事業を請け負うなど、品質・技術面が高く評価され、完成品外注先の認定工場となるまで成長していった。1983年には、優良企業として中小企業庁長官賞を受賞するなど、業績においても好調に推移していた。

ところが、90年代に入り、バブル崩壊に伴う電機メーカーの送風機事業の再構築（リストラ）をきっかけに状況は一変。具体的には、送風機専用の組立工場（千葉県）の受注がほぼゼロとなり、工場売却とそこ

図表12 同社の沿革

1948(昭和23)年	資本金30万円にて東京都大田区大森で創業。プレス板金、へら絞りにて、家庭金物や魔法瓶を製造販売
1957(昭和32)年	魔法瓶保温櫃、アイスクリーム店頭販売用大型魔法瓶等の製造を開始
1961(昭和36)年	二代目大宮正男氏が代表取締役に就任。アイスクリームの配送用各種コンテナの製造を開始
1970(昭和45)年	自社製品の営業部門を分離独立するため、(株)ヨシキン設立(資本金1,000万円)。冷凍冷蔵ストッカーや肉まん、あんまんの店頭販売用蒸し器(スチーマー)の開発、製造を開始
1971(昭和46)年	大手電機メーカーの新幹線用アルミ製インペラの製造を開始
1977(昭和52)年	本社工場を同じ大田区内の京浜島工業団地に移転
1981(昭和56)年	優良企業として東京都知事賞受賞。また大手電機メーカーの汎用送風機完成外注の認定工場となる
1983(昭和58)年	優良企業として中小企業庁長官賞受賞
1992(平成4)年ごろ	バブル崩壊の流れから取引先の手電機メーカーが送風機の生産から撤退。専用工場の売却などで対処するとともに事業バランスを抜本見直し
2008(平成20)年	三代目大宮光太郎氏が代表取締役に就任(現)。直後にリーマンショックの影響を受け海外での工事代金回収不能に直面、それまでの蓄積で対処するとともに本業専念の重要性を再認識

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で働いていた従業員(約20名)の配置転換等を余儀なくされる事態となった。

こうした危機に対し、同社では、自社製品の製造・販売に一段と力を入れ、国内だけではなく海外にも目を向け、特定企業の下請け的な事業の依存度を低下させるべく、事業の幅を広げていった。これが現在の売上の柱である海外事業展開の足がかりになるとともに、特定企業依存のリスクヘッジとして自社製品事業とのバランスを重要視するようになった。厳しい状況下であるにもかかわらず、そこで立ち止まることなく、今後拡大が見込まれる市場へ積極

的にアプローチして事業ポートフォリオを構築していったことが、今日の事業基盤の安定につながっている。

●リーマンショック時の経験から本業に専念することの重要性を再認識

大宮社長が代表取締役に就任した2008年のリーマンショック時にも、会社存続にかかわる大きな危機に直面した。当時、同社では、台湾・タイを中心としたアジア各国へ自社製品を納入しており、コンビニエンスストアの新規出店などに付随した下水道工事についても依頼を受けるなど、本業とは異なる事業も一部で手がけるようになっていた。当時の新興国・途上国は経済成長や都市化によるインフラ需要が拡大しており、そのなかの1つとして、上下水道の整備や設備更新需要が高まっていたことも背景にあった。

そうしたなか、2008年秋のリーマンショックによる世界的な景気低迷が大きく影響し、海外での工事代金を回収できない事態が発生、最終的には、工事代金の大半を回収できず、貸し倒れとして多額の損金処理を余儀なくされた。それまでの蓄積があったことから、何とか乗り越えられたものの、こうした事態を受けてからは、本業に専念することの重要性を再認識するとともに、海外取引先の与信管理の徹底には改めて留意すべきであることを学んだ。その後、資金の備えはもちろんのこと、日々の金融機関との関係性の構築にも力を入れ、現在に至るまで

事業を存続させてきた。

目先の利益にとらわれず、長期的な視点で堅実経営を行っていることが、70年超にも及ぶ同社の事業継続の原動力となっているといえよう。

(2) 株式会社若松（東京都港区芝、創業1812年）

①同社の概要

同社は、幕末の1812年（文化9年）に現在の東京都港区芝で「若松屋」として創業したことに始まる、業歴200年超に及ぶ老舗企業である（図表13）。現在、3つの事業（酒造業、雑貨小売業、不動産賃貸業）を行うが、現在の主力事業は都心では珍しい清酒の製造販売で、都内を中心に飲食店や酒屋、スーパーなどで取り扱われている。主力銘柄「江戸開城」（図表14）は、清酒業界の常識を覆し東京の水道水（清酒造りに適した成分であることを実証済み）を仕込水として使用するなど、その話題性から東京土産としても人気を集めている。

創業当初、酒蔵を営んでいた「若松屋」は、近隣だった薩摩屋敷の御用商人として仕えていた。ちなみに、東京湾に直接通じる水路があったともいわれる「若松屋」の奥座敷には、密談の場として、西郷隆盛や勝海舟などといった歴史に名を残す偉人たちが頻繁に訪れていたとも伝わっている。その後、明治に入り、時代の変化に伴い、酒蔵を一度廃業するも、飲食業、雑貨小売業、不動産賃貸業など、時代の変化に合わ

図表13 株式会社若松の概要

	
同社の概要	
法人名	株式会社 若松
代表	齊藤 俊一
所在地	東京都港区芝
創業	1812年（文化9年）
従業員数	約4名
事業内容	酒造業、不動産賃貸業、雑貨小売業



(備考) 1. 写真（上）は取材に応じていただいた齊藤社長
2. 写真（下）工場内風景
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社の主力銘柄「江戸開城」



(備考) 同社提供

せて業態を変えながら、現・代表取締役社長（七代目）の齊藤俊一氏（66）（以下、「齊藤社長」という。）まで事業を継続させてきた。

齊藤社長の代になってからは、インターネット時代の到来を背景に、先代の時から主業として行ってきた“物販業”の先行きに大きな危機感を抱くようになり、新しい事業の柱が必要であると考えていた。そうしたなかで、齊藤社長は、同社の祖業である酒造りに目をつけ、大手酒造メーカーでミニブリュアリー（小さい醸造所）経営を手掛けた経験を有する杜氏の寺澤善実氏（59）との出会いをきっかけに、清酒製造に再参入を目指すようになる。

まず港区・芝の自宅を醸造所に改装し、今の発展の足掛かりとなる「その他醸造酒」免許を取得、そして2016年には廃業予定の酒蔵をM&Aすることによって、苦難の末に念願の清酒免許を取得し、100年の時を超えて清酒製造に再参入を果たすことができた。こうした困難を乗り越えて、東京23区で唯一の酒蔵となった同社は、現在本社の軒先に「東京港醸造」の看板を掲げて、試飲もできる場を提供するなど、港区話題のスポットとなっている。“東京のどまん中で100年の時を超えて再興した酒蔵”という話題性もあって、その認知度は着実に向上している。

2017年には清酒「江戸開城」の品質面が高く評価され、東京国税局酒類鑑評会の清酒純米燗酒部門で優秀賞を受賞、さらに

2019年には、過去の実績にとらわれることなく、高い理想を追い求め、常識の打破に挑むなどの勇気ある決断とその取組みが評価され、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」で特別賞を受賞するなど、地域に根ざす企業の一角として躍進を遂げている。

目下のところは、新型コロナウイルス禍の影響で販売面の苦戦が続いているが、今後については、これまで以上にメディアでの注目度を高め、東京五輪や大阪万博などを契機に、東京の地酒を世界に発信していければと考えている。

②同社の危機対応（図表15）

●約100年前に事業環境激変を受けて酒造業を廃業、業態転換で企業として存続

同社は、初代・齊藤重三郎により、1812年（文化9年）に現在の東京都港区芝の地で酒造業（酒蔵）として創業するものの、四代目・齊藤茂吉の時、後継者問題や酒税法の大幅改正などの影響で事業存続が困難となり、1909年（明治42年）に酒蔵を閉じることを余儀なくされた。具体的には、三代目を引き継いだばかりであった齊藤茂七が若くして亡くなり、酒造りのノウハウを後継者へ引継ぐ体制が整えられなかったことや、酒税法の改正により、酒税の税率が大幅に上がり（当時国税の3～4割を占めていた）、酒類の製造販売を営む酒蔵にとっては、非常に厳しい事業環境に陥ったことが背景にある。四代目・齊藤茂吉は「東京酒造組合」を設立し、初代組合頭首

図表15 同社の沿革

1812(文化9)年	長野県飯田市の紙問屋若松屋 林金三郎と杜氏 齊藤繁三郎が江戸で酒造業として創業
江戸末期	薩摩上屋敷の御用商人として仕え江戸城無血開城にも貢献した
1890(明治23)年	酒税法の大幅改正などの影響を受け、酒造業を廃業
大正・昭和	酒類販売・飲食業に業種を転換。戦後は雑貨業
1952(昭和27)年	有限会社 若松屋として法人化し、金物・雑貨業として主に工場・船舶会社などへの外商業務を展開
1984(昭和59)年	不動産部門と小売部門を新設
1990(平成2)年	「BAY HOMES」の名称でファッション雑貨小売業を展開
1993(平成5)年	株式会社若松屋へ組織変更
2006(平成18)年	杜氏・寺澤氏との出会いで、酒造業再興の可能性が現実味
2010(平成22)年	酒造(その他醸造酒)免許取得に成功。
2016(平成28)年	清酒免許取得。株式会社若松へ社名変更し、清酒製造を開始

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に就任するなど東京の酒蔵の中心的な存在として功績を残していった一方で、自社の経営は親族のサポートのもとで何とか続けていた(図表16)。しかしそうしたなか、追い打ちをかけるかのように酒税法が改正

図表16 明治の頃の同社従業員



(備考) 1. 左奥の建物が、西郷隆盛らが立ち寄ったとされる「奥座敷」とみられる
2. 同社提供

されるなど、外部環境は急速に厳しさを増し、それまで約100年続けてきた酒造業は廃業へと追い込まれることになってしまった。こうした危機に対し、同社では、それまで培ってきた酒の知識などを生かす形で、飲食業へと大きく業種を変え、事業体としての存続の危機を乗り越えていった。ちなみに、この飲食店は「若松屋酒場」として、地元住民に愛される店として戦前まで事業を営んでいた。このように、同社では、本業(酒造業)が継続困難(不可能)となるなかで、大胆な業種転換によって事業存続を図ってきたという経緯があり、100年以上前の出来事とはいえども、その“業種転換のDNA”は、今日に引き継がれていたものと思われる。

●100年の時を超えて、東京のどまん中で“酒蔵復活”へ挑戦

同社では戦後、外商業務(物販)などを経て、平成に入るところには東京都港区芝に雑貨店「BAY HOMES」を開業、地元商店街の一員としての存在感を強めていた。しかし、バブル崩壊後の長引く景気低迷やインターネット時代の到来を背景に、物販業そのものの先行きに大きな危機感を抱きはじめるようになり、新たな集客の要となるような事業が必要であると考え始めていた。そうした危機に対し、齊藤社長は、同社が創業当時に当地で酒造りをしていたことに改めて着目し、話題性や集客力のある酒蔵(酒造業)を復活させることを決断し

た。この挑戦には数々の困難や試練が見込まれ、誰もが無謀だという反対意見を唱える状況にあったものの、齊藤社長は持ち前の挑戦意欲でそれらの困難を乗り越えて“酒蔵復活”を進めていった。具体的には、①大手酒造メーカーでミニブリューアリー経営の経験を有する杜氏・寺澤氏への協力依頼、②免許取得にあたり酒造業を所管する税務当局への度重なる交渉、③廃業予定の酒蔵を見付け出し買収、④醸造所として東京・芝の自宅を全面改装、⑤法定酒造量（年間6万ℓ）をクリアするための多額の設備投資、などが挙げられる。

これらの困難を8年の歳月をかけて乗り越え、100年の時を経て“酒蔵復活”を果たすことができた。齊藤社長は、これらすべてを実現できたのは、“商店街を活性化させたい”、“地域を明るくしたい”という強い思いがあったからだという。結果として、諦めず果敢に挑戦し続けてきたことが実を結び、今日の事業基盤の“再構築”につながっていったといえよう。

(3) 株式会社になべん（東京都中央区日本橋室町、創業1699年）

①同社の概要

同社は、1699年（元禄12年）創業の、東京・日本橋にて鰹節及び加工食品の製造から販売まで一貫して手がける鰹節専門店

である。創業当時から伝わる“鰹節の価値”を伝承しながらも、新たな食文化を生み出すなど、「かつお節・だし」にこだわりを持ちながら“商い”を続けている、創業300年超の老舗企業である（図表17）。

同社では、半年間にわたり手間隙をかけ、熟成させて作られる“本枯鰹節^(注1)”を中

図表17 株式会社になべんの概要

同社の概要	
法人名	株式会社 になべん
代表	高津 伊兵衛（十三代当主）
所在地	東京都中央区日本橋室町
創業	1699年（元禄12年）
従業員数	約200名
事業内容	鰹節および加工食品の製造・販売



（備考）1. 写真（上）は取材に応じていただいた高津社長
 2. 写真（下）主なヒット商品、（左）つゆの素、（右）フレッシュパック
 3. （上）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影、（下）同社提供

（注）1. 原料魚（鰹）の頭と内臓部分を取り除き、煮て、骨を除き、燻して乾燥させた状態のものを「荒節」、荒節の表面を削り、カビ付けと天日干しを2回以上繰り返したものを「枯節」という。になべんでは、カビ付けと天日干しを4回以上行って芳醇な香りに仕上げた鰹節を「本枯鰹節」と呼んでいる。本枯鰹節は、完成までに4～6か月程度かかるため、鰹節の中でも高級品として扱われる。

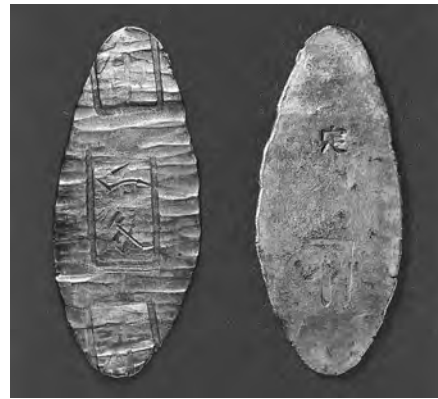
心に事業を展開しながら、今日に至っている。品質を守りながら、それまでの業界の常識を変える画期的な商品を世の中に多く生み出してきた。例えば、オレンジ色のラベルで馴染みのある「つゆの素」や、削り節を小分けに包装した「フレッシュパック」など、多くのヒット商品を輩出している。

同社は、もともと、伊勢（現在の三重県）出身であった初代・高津伊兵衛が、日本橋四日市土手蔵（現在の野村証券日本橋本社付近）で戸板を並べ「鰹節・塩干類」を売る店を開いたことが始まりとされている。その後、鰹節問屋として個人商店「伊勢屋伊兵衛」を開業、当時から良品廉価の商売を行っていたことから、世間の信頼も厚く、この頃から鰹節の販売業者としての事業基盤を固めていった。

以後、300年以上にわたる同社の歴史は、革新の連続であった。例えば、初代・高津伊兵衛は、「現金掛値なし^(注2)」の現金正価商売を同業に先駆けて導入した。また六代目・高津伊兵衛の時代（天保年間、1830年代）には、現代の商品券の先駆けともいわれる、鰹節の恰好をした銀製の切手^(注3)（商品券）を発行した（図表18）。

近年では、1960年代に、醤油と昆布に初めて本物の鰹節だしを加えた「つゆの素」や、酸化しない小分けパックの削り節「フレッシュパック」を時代に先駆け発売する

図表18 銀製の切手



（備考）同社提供

など、同社の歴史は革新の歴史でもあった。

こうした功績が認められ、1979年（昭和54年）には、第18回農林水産祭・水産部門において「天皇杯」を受賞。そして1997年（平成9年）には、「本枯鰹節 フレッシュパック」が、第46回全国水産加工たべもの展で農林水産大臣賞を受賞するなど、鰹節業界を牽引する企業として躍進を続けている。

さらに、現社長で十三代当主の高津伊兵衛氏（51）になってからは、だしを身近で味わえる体験型店舗として、にんべん日本橋本店に「日本橋削り場」と「日本橋だし場」を併設（図表19）。さらに、だしの新たな魅力を引き出した料理を味わえる場として、旧本店跡地に飲食店「日本橋だし場はなれ」をオープンさせるなど、時代の変化に合わせたチャレンジを続けている。

今後についても高津社長は、鰹節専門店

（注）2. 当時は、商品の代金を盆と暮れにまとめて回収する掛売りが一般的で、また商品には定価がなく、もっぱら顧客との相対で値段を取り決めていた。こうした商習慣を改め、それぞれに正価を定め、その場で商品と代金を交換する新しい商売のスタイルを「現金掛値なし」と呼んでいた。

3. 表面に金額を記し、他面には発行店の刻印（カネにんべん）が記してあった。

図表19 にんべん日本橋本店／日本橋だし場



(備考) 同社提供

として安心して安全な食品作りを心がけていく一方で、だしの領域を一段と広げ、より多くの人にだしの良さを理解していただけるよう、さらなる挑戦を続けていく意向である。

② 同社の危機対応（図表20）

●幕末から明治へかけての混乱期（1867年ごろ）に御用金の未回収問題に直面

300年以上の長い歴史を有する同社ではあるが、幕末から明治にかけての混乱期には、御用金の未回収問題で創業以来最大の危機に直面した。

すなわち、幕末期のにんべんは、「徳川五人衆」とも呼ばれるほどまでに躍進を遂げていた江戸の大商人の一人として、幕府の財政を賄うため、勘定奉行を通じて、莫大な御用金を毎年上納していた。この御用金は、本来返済されることを前提として納めていたものであったが、1867年（慶応3年）、江戸幕府の“消滅”にともない、これまで長年に亘り、幕府や諸大名へ納めていた御用金や貸付金、売掛金の大半が回収不能に陥り、事業継続の危機ともいえるような状

図表20 同社の沿革

1699(元禄12)年	初代伊兵衛、日本橋の四日市土手蔵で鰹節・塩干類の商いを始める
1704(宝永元)年	当時の豪商たちが店を並べる小舟町三丁目に、本格的な「鰹節問屋」を開業
1720(享保5)年	瀬戸物町（現・室町）に移転し、本店とする
1830年代	銀製の薄板で作られた商品券を発行（商品券を広く市中に広めた最初の事例とされている）
1849(嘉永2)年	勘定奉行により御用達を請けたまわり徳川五人衆となり、名字帯刀を許される
1867(慶応3)年	幕末から明治の混乱期 に、御用金等の未回収問題が発生
1904(明治37)年	商品券の取付け騒動が勃発
1918(大正7)年	個人商店の「伊勢屋伊兵衛」から、法人組織の「株式会社高津商店」（資本金100万円）となる
1923(大正12)年	関東大震災 に伴う火災で創業来の店舗が焼失
1944(昭和19)年	戦災 により店舗が焼失
1948(昭和23)年	店舗を新築
1960(昭和35)年	貿易業務を開始
1964(昭和39)年	「つゆの素」を開発し、発売
1969(昭和44)年	かつおぶし削りぶし「フレッシュパック」を業界に先駆けて発売（現在も同社主力商品の一翼を担うロングセラー）
1979(昭和54)年	創業280周年。第18回農林水産祭・水産部門において「天皇杯」を受賞する
1997(平成9)年	「本枯鰹節フレッシュパック」が、第46回全国水産加工たべもの展で農林水産大臣賞を受賞する
2003(平成15)年	ISO9001:2000-HACCPを取得
2009(平成21)年	代表取締役社長に高津克幸氏が就任する
2010(平成22)年	コレド室町内に本店を移転。「日本橋だし場」を開業
2014(平成26)年	日本橋室町一丁目に本社を移転。コレド室町2に「日本橋だし場はなれ」をオープン
2020(令和2)年	十三代高津伊兵衛を襲名

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

況へと追い込まれた。しかし、こうした危機的な状況のなかでも、八代目・高津伊兵衛は、これらの危機を誰にも口外せず、し

かも土地や美術品などを手離すことも一切なく、自力でこの危機を乗り越え、明治の激動期へ適応していったと伝えられている。

歴史を振り返ると、この危機を乗り越えることが出来た背景には、大きく分けて2つの要因があると考えられる。ひとつには、前出の“商品券”の発行によって、潤沢な手元資金を確保できていたことが大きな支えになったといわれている。また、同時期に鯉節の付加価値を高めた本枯鯉節の投入によって、高品質で利益率の高い商売が軌道に乗っていたことも、混乱期の危機を乗り越えていく原動力になっていたようである。

同社では、手元に資金を蓄えておくことの重要性を創業当時からよく認識していたもようで、それは、現在の高い内部留保を心がける経営にも受け継がれているとのことである。

●突然起こった商品券の取付け騒動（1904年）を同業者等の応援で乗切る

1904年（明治37年）、十代目・高津伊兵衛の時には、商品券（商品切手）の取付け騒動という大きな危機に直面した。同年6月16日午後、根拠のない中傷記事に先導された数千人の群衆が同社の店舗へ商品券を持って押しかけ、日本橋の交通が全面ストップしてしまうとともに、その行列は翌日まで続く騒動となった。同社では、これに対応すべく、同業者（十代目当主は東京鯉節問屋組合の頭取をしていた）や魚河岸の応援を得て全力で現物を取り寄せた。そ

の結果、袋入りの鯉節は路上に山をなし、1日で5万4,000枚もの商品券をすべて現物に引き換えることができた。また、現物との交換に際しては、上質品のみを量目以上に渡したこともあり、この騒動はかえって同社の信用を不動のものとし、その後の商品券の販売増加につなげることができたとのことである。

日ごろから同業者や地域との良好な関係を構築していたことが、突発的な危機に際しても、周囲の協力の下、ピンチをチャンスに変えられるような結果につなげることができたといえよう。

●関東大震災（1923年）で初代からの店舗が焼失、1年後には同地で再興

1923年（大正12年）9月1日の関東大震災（M7.9、震度6）では、日本橋一帯が大火災に見舞われた。同社においても、1721年（享保6年）に初代が建てた堅牢な土蔵造りの店舗（図表21）が、多くの家宝・財産・貴重な美術品などと共に焼失してしまうという大惨事となった。とりわ

図表21 関東大震災前の店舗



（備考）同社提供

け、店舗焼失のダメージは事業継続の危機ともいえる状況にあったものの、1か月後には近隣に仮店舗を設けて営業を再開、翌年には同地にて新店舗を再建、魚河岸全体が震災を機に築地へ移転していくなか、同社ではあえて日本橋にとどまって顧客の近くで再起を目指すことを、このときあらためて決断している。

●東京空襲（1944年）で焼失した店舗を3年後に再興、社名も改め再起を目指す

太平洋戦争勃発後の1942年（昭和17年）には、同社店舗が統制物資の配給所として使われるなど、通常の商売ができない状態が続いていた。こうしたなか、1944年（昭和19年）11月29日の東京空襲によって店舗が消失するという惨事に見舞われた。

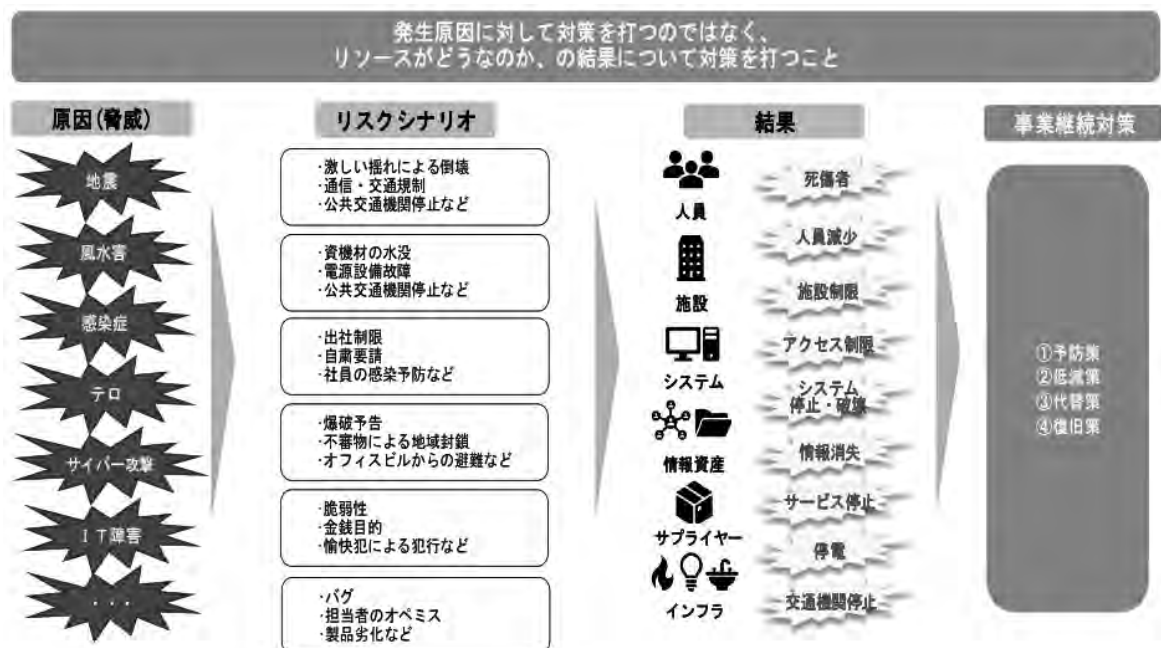
疎開先（神奈川県）で難を逃れることができた高津家では、戦後の物資不足の下、約30名の従業員とともに、鯉節のほかにも、鯉でんぶ、乾物類、国産ウイスキーまでさまざまな商品を販売しながら店の再興を目指していった。そして、終戦から約3年後の1948年（昭和23年）3月17日（初代の誕生日）に、社名をそれまでの高津商店から「株にんべん」に改め、創業の地・日本橋に再興した新店舗の下で、家業の再興を実現した。戦災を機に、初代からつないできた志を受け継いでいく決意を新たにしつつ、今日に至っている。

4. 不確実性の時代を生き残るための取組み

近年、新型コロナウイルス感染症の拡大のみならず、世界レベルで進展する経済社会情勢のめまぐるしい変化など、中小企業をとりまく事業環境の不確実性は一段と高まりつつある。そのため、企業としては、日ごろから不測の事態に備えておくことの重要性が、近年ますます高まる方向にある。例えば、前述してきたように、わが国の製造業においては、東日本大震災を契機として、サプライチェーン寸断のリスクなどに備えた事業継続計画（BCP）の策定があらためて重要視されてきた経緯もあるが、有事を意識した運転資金の確保や各種保険への加入、BCPの策定やその実効性の検証など、平時から対応しておくべき事項も少なくないものと思われる。

ちなみに、直近の『ものづくり白書（2021年版）』においても、「今後世界的な不確実性の高まりが想定されるため、これまで以上にサプライチェーンの強靱化を図ることが重要である」と指摘している。具体的には、事業を着実に継続させていくために、危機の内容の違いに左右されずに事業を着実に継続していくことを目的とした「オールハザード型」のBCP策定も今後は必要になっていくとしている。さらに、リスクを起因とする従来のBCP対策に加え、人員・設備（リソース）が一部機能不全になったという「結果そのもの」に着目した対策である「リソースベース」のBCP策定も推奨されている（図表22）。

図表22 「リソースベース」のBCPの考え方



(備考) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書 (2021年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これまでサプライチェーンにおいて想定されてきた被害といえば、地震や台風などといった自然災害によるものが中心であり、BCPの策定においてもそれに沿ったものが推奨されてきた。しかし、近年の新型コロナウイルス感染拡大を契機として、国内における自社の被害想定にとどまらず、世界規模でサプライチェーン全体をも俯瞰するような対策が欠かせないものとなってきている。とりわけ、財務基盤が脆弱であるケースが多い中小企業にとって、事業の中断による顧客流出やマーケットシェアの低下は、自社の存続そのものにまで影響を与え得る事態にもなりかねない。そのため、これまで以上に実効性のある対策は不可欠であり、今後の生き残り戦略としてますます重要性を高めていくことになろう。さらに、製造業の場合は、こうした取組みを自社だけではなく、供給・調達先を

含めて連携しながら行うことにより、非常時の迅速な対応が可能となり、真のレジリエンス（復元力）にもつながるのではないと思われる。

製造業者として、想定される危機への対応のみならず、想定外の危機による被害を最小限に抑えていくためにも、これまで以上にリスクマネジメントを強化していくことが求められている。

おわりに

本稿で取り上げた危機対応事例を振り返ると、例えば、(株)吉田金属製作所のケースでは、環境激変（バブル崩壊に伴う主要取引先の事業再構築）に対応するため、特定企業へ依存していた事業バランスを見直し、自社製品の販売拡大に注力していた。また、(株)若松のケースでは、時代の変化を事業再構築の機

会と捉え、既存事業を大胆に見直し、新たな分野（祖業・酒蔵の復活）へと展開していった。さらに、**㈱にんべん**のケースでは、日ごろより危機的状況を打破できるような体制づくりを構築すべく、時代や業界に先行して新たな商品やサービスの開発・提供を続け、安定した収益基盤を確立しながら危機を乗り越えていた（図表23）。

これらの事例企業に共通して言えることがあるとすれば、代々の企業家精神自体は受け継ぎながらも、時代の変化に対応し、積極的に新たなことに挑んでいることではないかと思われる。

ちなみに、目下のコロナ禍への対応について重点的に分析している2021年版の『中小企業白書』においても、感染症流行のような事業環境の変化に屈することなく、新製品の

開発や新事業分野への進出など、柔軟な対応ができている企業ほど、売上の回復度合いが高いとの結果が示されている（図表24）。

事業環境が苦しい状況にあっても、あきらめることなく自ら変革に取り組み続ける企業には、新たな成長の機会が訪れることの証であり、厳しい状況のなかで事業存続を目指す多くの中小企業へ示唆する部分も多いとみられる。今後においても、新型コロナウイルス禍の長期化も予想されるなか、米中の覇権争いや自然災害など、不確実性の伴う事業環境は続いていくとみられ、事業環境激変への柔軟な対応力が中小企業経営者には今後ますます求められていくことになるとみられる。

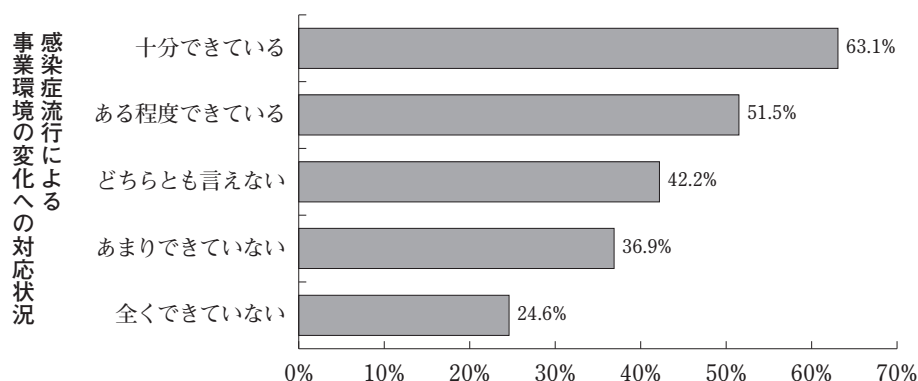
当研究所では、企業経営の視点から今後も引き続き危機対応（リスクマネジメント）に焦点を当てた調査研究を重ね、近年のコロナ

図表23 取材先の危機対応事例

	危機対応
株式会社吉田金属製作所 （板金加工業）	・バブル崩壊に伴う主要取引先の事業撤退を受け、受注がほぼゼロとなる⇒特定企業への依存体質から脱却。他の事業にも注力し、新たな市場（海外）へと販売拡大させていった。 ・リーマンショック時、本業周辺も一部手がけるが、海外での工事代金の大半を回収できない事態が発生⇒資金の備えや本業に専念することの重要性を再認識し、堅実経営を心がけていった。
株式会社若松 （酒造業）	・後継者問題や酒税法の大幅改定などの事業環境激変を受け、酒造業を廃業⇒それまでに培った酒の知識などを生かし、飲食業へと大胆に業態転換し、事業体として存続させていった。 ・バブル崩壊後の景気低迷やインターネット時代到来を背景に、事業（物販業）の先行きに大きな危機感を抱く⇒既存事業を大幅に見直し、大きく業態を変え、新たな事業分野（祖業＝酒造業）へと（再）挑戦していった。
株式会社にんべん （鯉節製造販売）	・幕末から明治へかけての混乱期、幕府などへ納めていた御用金や売掛金などが回収不能に陥る⇒日ごろより、新たな商品・サービスの開発・提供を行い、資金繰り・収益基盤ともに安定させていたことが奏功。 ・根拠のない中傷記事に先導された大勢の群衆が店へ商品券を現物と交換するよう押しかけた⇒日ごろから同業者・地域との良好な関係を構築しており、ピンチの時も周囲の応援を得られ、何とか対応できた。 ・関東大震災により店舗が焼失⇒顧客の近くで再起を目指し、1か月後には仮店舗を設けて営業再開。 ・東京空襲により店舗が焼失⇒戦後の物資不足の下、鯉節以外の商品も販売しながら店の再興を目指した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表24 事業環境変化への対応状況別に見た売上高回復企業の割合



(備考) 1. 売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。
2. 中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

対応も含め、未曾有の危機に対して、企業が どうをもとに、今日の中小企業経営に示唆する
どう対処し、どのように乗り越えていけばよ ようなヒントを探っていくこととしたい。
いのか、業歴が長い企業の危機対応の経験な

〈参考資料〉

- ・加来耕三『渋沢栄一と明治の起業家たちに学ぶ危機突破力』（2021年3月、日経BP）
- ・橘川武郎『ゼロからわかる日本経営史』（2018年10月、日本経済新聞出版社）
- ・経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（各年版）
- ・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、第一法規株式会社）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回）
- ・高津伊兵衛（株にんべん十三代当主）『「だし」再発見のブランド戦略』（2020年5月、株式会社PHP研究所）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・東京商工会議所『長寿企業の訓え 長寿企業における変革・革新（イノベーション）活動』（2015年）
- ・東京商工会議所中央支部『時代を超え 未来につなぐ 老舗の奥義』（2012年2月）
- ・富山和彦『コロナショック・サバイバル』（2020年5月、株式会社文藝春秋）
- ・仁木一彦『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』（2012年2月、東洋経済新報社）
- ・日本経済新聞社『200年企業』（2010年1月、日本経済新聞出版社）
- ・日本経済新聞社『200年企業Ⅱ』（2012年11月、日本経済新聞出版社）
- ・日経MOOK『100年企業強さの秘密』（2019年6月、日本経済新聞出版社）
- ・日経MOOK『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』（2020年4月、日経BP 日本経済新聞出版本部）
- ・株式会社にんべん（300年記念社史編集プロジェクト）『一筋の道—にんべん物語—』（1999年、株式会社日本法令）
- ・ねじめ正一『商人』（2012年3月、株式会社集英社）

(参考付表) 老舗 (製造業) の創業年表

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1505 (永正2) 年 (1521～1528年) 大永年間	剣菱酒造 虎屋	神戸市東灘区 東京都港区	清酒製造 菓子製造小売	桶狭間の戦い 本能寺の変
1550 (天文19) 年 1560 (永禄3) 年	小西酒造 鍋屋バイテック	兵庫県伊丹市 岐阜県関市	清酒製造 動力伝導装置製造	
1584 (天正12) 年 (1573～1592年) 天正年間	ヤマトインテック 日本香道 ヒガシマル醤油	長野県塩尻市 東京都豊島区 兵庫県たつの市	銑鉄鋳物製造 線香・香製造 しょうゆ等製造	
1602 (慶長7) 年	養命酒製造	東京都渋谷区	蒸留酒・混成酒製造	
1616 (元和2) 年 1624 (寛永元) 年 1634 (寛永11) 年	ヒゲタ醤油 カステラ本家福砂屋 両口屋是清	東京都中央区 長崎県長崎市 名古屋市中区	しょうゆ等製造 生菓子製造 生菓子製造	徳川家康が征夷大將軍に ヨーロッパ船来航制限 日本人の海外渡航禁止 島原の乱
1637 (寛永14) 年 1645 (正保2) 年 1659 (万治2) 年 1662 (寛文2) 年	月桂冠 ヤマサ醤油 菊正宗酒造 キッコーマン 宮坂醸造 辰馬本家酒造	京都市伏見区 千葉県銚子市 神戸市東灘区 千葉県野田市 長野県諏訪市 兵庫県西宮市	清酒製造 しょうゆ等製造 清酒製造 しょうゆ等製造 清酒製造 清酒製造	
1675 (延宝3) 年	酒悦	東京都台東区	めん類製造	
1678 (延宝6) 年 1699 (元禄12) 年 1700 (元禄13) 年 1705 (宝永2) 年 1706 (宝永3) 年 1707 (宝永4) 年 1711 (正徳元) 年	田辺三菱製菓 にんべん 福田金属箔粉工業 IzutsuMother 井筒 大塚産業クリエイツ 赤福 大関	大阪市中央区 東京都中央区 京都市山科区 京都市下京区 京都市下京区 滋賀県長浜市 三重県伊勢市 兵庫県西宮市	医薬品製剤製造 水産食料品製造 非鉄金属製造 身辺衣料品製造 身辺衣料品製造 自動車部分品製造 生菓子製造 清酒製造	
1717 (享保2) 年 1725 (享保10) 年 1743 (寛保3) 年 1752 (宝暦2) 年 1753 (宝暦3) 年 1765 (明和2) 年 1772 (安永元) 年	小野薬品工業 沢の鶴 竹本油脂 白鶴酒造 カネダイ 東京風月堂 エスエス製菓 イチビキ	大阪市中央区 神戸市灘区 愛知県蒲郡市 神戸市東灘区 宮城県気仙沼市 東京都中央区 東京都港区 名古屋市熱田区	医薬品製剤製造 清酒製造 界面活性剤製造 清酒製造 水産食料品製造 生菓子製造 医薬品製剤製造 しょうゆ等製造	徳川吉宗が8代將軍に 享保の改革 「解体新書」執筆 天明の大飢饉 寛政の改革
1781 (天明元) 年	武田薬品工業	大阪市中央区	医薬品製剤製造	
1790 (寛政2) 年 1801 (享和元) 年 (1801～1804年) 享和年間	伊勢半 丸栄陶業 鶴屋吉信	東京都中央区 愛知県碧南市 京都市上京区	仕上用化粧品等製造 粘土かわら製造 生菓子製造	
1808 (文化5) 年 1815 (文化12) 年 1819 (文政2) 年	小山本家酒造 平岩鉄工所 塩野香料 ナйкаイ塩業 石塚硝子	さいたま市西区 愛知県碧南市 大阪市中央区 岡山県玉野市 愛知県岩倉市	清酒製造 自動車部分品製造 香料製造 塩製造 ガラス容器製造	

(参考付表) 老舗（製造業）の創業年表（続）

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1823(文政6)年	戸田工業	広島県大竹市	無機顔料製造	外国船打払い令
1827(文政10)年	ヤマサちくわ	愛知県豊橋市	水産練製品製造	
1830(天保元)年	朝日酒造	新潟県長岡市	清酒製造	
1831(天保2)年	大和重工	広島県安佐北区	銑鉄鋳物製造	
1842(天保14)年	川島織物セルコン	京都市左京区	じゅうたん類製造	天保の大飢饉 天保の改革
	宝酒造	京都市下京区	蒸留酒・混成酒製造	
1845(弘化2)年	ハチ食品	大阪市西淀川区	調味料製造	
	西酒造	鹿児島県日置市	蒸留酒・混成酒製造	
1847(弘化4)年	久光製薬	佐賀県鳥栖市	医薬品製剤製造	ベリー来航 日米和親条約締結
1848(嘉永元)年	上村工業	大阪市中央区	化学工業製品製造	
	帝國製薬	香川県東かがわ市	医薬品製剤製造	
1852(嘉永5)年	柏屋	福島県郡山市	生菓子製造	
1853(嘉永6)年	IHI	東京都江東区	航空機エンジン製造	日米修好通商条約締結 安政の大獄
1854(安政元)年	マルコメ	長野県長野市	みそ製造	
	津田電線	京都府久御山町	電線・ケーブル製造	
	尾崎商事	岡山市北区	学校服製造	
1855(安政2)年	加島屋	新潟市中央区	水産食料品製造	桜田門外の変 生姜事件 薩英戦争 禁門の変 薩長同盟が結成 大政奉還 戊辰戦争 明治維新
	イセト	京都市中央区	事務用紙製品製造	
1858(安政5)年	かどや製油	東京都品川区	植物油脂製造	
1861(文久元)年	フンドーキン醤油	大分県臼杵市	しょうゆ製造	
1862(文久2)年	佐藤鉄工	富山県立山町	建築用金属製品製造	薩長同盟が結成 大政奉還 戊辰戦争 明治維新
1863(文久3)年	日立建機ティエラ	滋賀県甲賀市	建設・鉱山機械製造	
1865(慶応元)年	鈴廣かまぼこ 明石被服興業	神奈川県小田原市 岡山県倉敷市	水産練製品製造 学校服製造	
1866(慶応2)年	二階堂酒造	大分県日出町	蒸留酒・混成酒製造	
1867(慶応3)年	日本コーンスターチ	東京都港区	でんぶん製造	薩長同盟が結成 大政奉還 戊辰戦争 明治維新
1868(慶応4)年	スギヨ	石川県七尾市	水産練製品製造	
	マルハチ村松	静岡県大井川町	調味料製造	
	杉治商会	愛知県半田市	配合飼料製造	
	イズコン	島根県出雲市	コンクリート品製造	薩長同盟が結成 大政奉還 戊辰戦争 明治維新
	カモ井食品工業	岡山県倉敷市	水産食料品製造	
	濱田酒造	鹿児島県いちき串木野市	蒸留酒・混成酒製造	

(備考) 1. 創業が江戸時代以前で、最新期（2009年）の年商が50億円以上の製造業を掲載
2. (株)帝国データバンク『百年続く企業の条件』（2009年9月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀欄 和之

(キーワード) 大和証券株式会社、ベテラン層、上席アドバイザー制度、
ライセンス認定制度

(視 点)

若年人口の減少と定年延長の流れを受け、わが国の多くの企業でベテラン層社員の割合が高まりつつある。ベテラン層の割合上昇は信用金庫も同様の傾向にあり、年齢構成ピラミッドの更なる変化が予想される。こうした状況下、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためにはベテラン層の活躍拡大が不可欠であり、活躍拡大に向けた各信用金庫の取組みも活発化している。信用金庫は、人事制度改革を通じてベテラン層に求める役割や処遇を再設定すると同時に、時代の変化に応じた知識・スキルの習得、さらには働き方の転換を求めている必要がある。

そこで本稿では、ベテラン層の活躍拡大策で先行する他業態のうち、大和証券株式会社の取組事例を紹介したい。今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を考えるうえで、同社の取組みは参考になる。

(要 旨)

- 大和証券株式会社の45歳以上社員（総合職）は、2019年度末の3,000人から10年後には4,500人に増える予想で、ベテラン層の活躍拡大が経営課題の一つとされる。
- 営業分野をみると、同社は2005年度に「上席アドバイザー制度」を導入しており、2017年度には対象者の雇用上限年齢も撤廃済みである。
- また同社は、2015年度に「ライセンス認定制度」を導入し、自己研鑽に励む認定者の55歳以降の処遇を優遇することにした。
- 若手だけでなくベテラン層の間でも資格取得などの自己研鑽に取り組む姿勢が強まり、また社内における活躍の場が拡大方向にある。

はじめに

若年人口の減少と定年延長の流れを受け、わが国の多くの企業でベテラン層社員の割合が高まりつつある。ベテラン層の割合上昇は信用金庫も同様の傾向にあり、年齢構成ピラミッドの更なる変化が予想される。こうした状況下、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためにはベテラン層の活躍拡大が不可欠であり、活躍拡大に向けた各信用金庫の取組みも活発化している。信用金庫は、人事制度改革を通じてベテラン層に求める役割や処遇を再設定すると同時に、時代の変化に応じた知識・スキルの習得、さらには働き方の転換を求めている必要がある。

そこで本稿では、ベテラン層の活躍拡大策で先行する他業態のうち、大和証券株式会社の取組事例を紹介したい。今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を考えるうえで、同社の取組みは参考になる。

1. 問題意識

(1) 社員年齢構成の変化

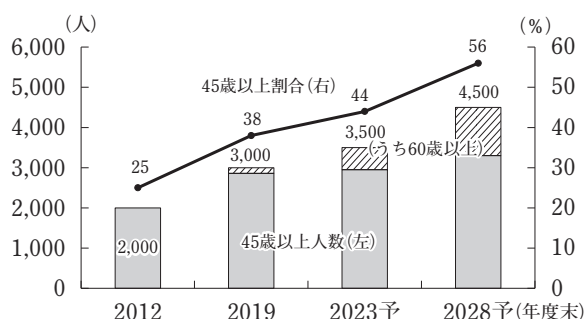
大和証券株式会社の2019年度末の社員数（地域限定総合職を含む総合職）は、約8,000人である。社会環境の変化などにより、同社においても45歳以上のベテラン層の人数・割合とも上昇傾向にあり、2019年度末の3,000人・38%から、5年後の2023年度末に3,500人・44%、10年後の2028年度末には4,500人・56%となり、総合職の過半数に達

する見込みである（図表1）^(注1)。なかでも60歳以上の再雇用社員は、2019年度末の140人から、2023年度末に550人、2028年度末には1,200人にまで急増が予想される。

同社が今後も持続的な成長を続けるためには、社員の年齢構成の変化予想を踏まえた諸施策に取り組んでいく必要がある。同社は、総合職全体の半数を占める見通しのベテラン層が今後も時代の変化に応じた高い専門性を維持しつつ、モチベーションを持って活動する必要があると考える。

なお、同社のモデル昇格年齢（大卒の23歳で入社）は、25～26歳で主任、28～30歳で代理、32～33歳で上席代理、35～37歳で次長、40～45歳で副部長・部長となる。55歳でキャリア職への移行（いわゆる役職定年）があり、60歳の定年退職後は再雇用社員となる。そのため同社では、45歳を社員一人ひとりが自身のキャリア形成や退職後の生活設計といったキャリアビジョンを（再）検討するタイミングと捉えており、45歳以

図表1 45歳以上社員の想定（イメージ）



(備考) 1. 45歳以上割合の分母は地域限定総合職を含む総合職計の8,000人
2. 図表1から6まで大和証券資料より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 総合職全体の人数は現状維持（8,000人）を想定している。

上社員をベテラン層と位置付けている^(注2)。

(2) 営業スタイルの変化

1990年代後半以降、長期的な視点に立った資産運用や資産形成のニーズがわが国で高まるなか、証券会社の営業スタイルについても、より高度な資産管理型のコンサルティング営業を求められるようになった。そのためには個々の社員の提案能力を強化する必要があり、年齢や役職に関係なく全員が最新の知識・スキル習得に取り組む社風への転換が急務と考えられる。

同社は、2005年度から資格取得や自己啓発による資格ポイントの取得を昇格要件に盛り込んでいる。その際、若手社員だけでなく管理職の昇格要件にも資格ポイントを設定し、厳格に運用している^(注3)。これは、①社風を変えるには若手だけでなく管理職の意識改革が必要である、②経験豊富なベテラン層も時代の変化に応じた最新の知識・スキルを習得する必要がある、などの問題意識を同社が有するためである。制度導入当初はベテラン層を中心に消極的な意見もあったようだが、導入から15年超が経過し現在では同社内に定着している。

なお、同社を中心とする大和証券グループの人材育成の基本方針は、『自分を好きになり、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指す』ことである。そのため同社(グループ)の教育体系は、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成の実現を後押しするスタイルとなり、大きく①必須プログラムと、②選択型プログラムに分かれる(図表2)。

2. 上席アドバイザー制度の導入

ベテラン層の活躍拡大を目的に同社は、2005年度に「上席アドバイザー制度」を導入し、意欲・能力の高いベテラン層を優遇することにした。上席アドバイザーは、本支店の地域コンサルタント課に所属する営業員で、希望する地域や店舗で営業活動が続けることが可能なほか(転居を伴う転勤がない)、処遇面では55歳のキャリア職への移行も留保される(移行前の給与テーブルが維持される)。

また同社は60歳以降の再雇用社員の活躍を拡大するため、2006年度に大和マスター制度を導入した。その後、2013年度、2017年度に同制度を改定しており、現在はマスター(上席アドバイザー)に認定された社員

図表2 必須プログラムと選択型プログラム

必須プログラム (今の業務に必要な要素)	入社後5年間の若手社員教育『ダイワベシックプログラム』『Q-Road』やマネジメント層向けの研修など、職責に応じて今の業務に必要な要素を習得するために受講するもの
選択型プログラム (将来のキャリアに必要な要素)	300を超えるeラーニングや応募・選抜型の研修、60を超える資格に対する費用補助制度など、若手から女性、ベテランまで全ての社員が自らの将来キャリアビジョンに必要な要素を選択して受講できるもの

(注)2. 同社は、45歳の社員を対象にキャリアデザイン研修を実施し、意識改革を促す。

3. 例えば資格ポイントが未達の場合、副部長や部長に昇格できない。

の雇用上限年齢を廃止済みである。処遇面では、給与は再雇用テーブルの最高金額に、賞与は社員と同テーブルにする優遇を実施している。

2020年12月1日現在、同社の再雇用社員は241人いるが、マスター（上席アドバイザー）は18人おり、最高齢者は69歳となる。また、マスター（あんしんプランナー、フィナンシャルコンサルタント）は15人、非営業のマスターも86人いる^(注4)。

同社のベテラン層に対する人事施策の流れは以下のとおりである（図表3）。

3. ライセンス認定制度の導入

(1) 制度の仕組み

上席アドバイザー制度の導入により、営業分野での活躍継続を希望するベテラン層のモチベーションが高まる一方で、本社勤務などの非営業分野に携わるベテラン層の活躍拡大も急がれた。こうしたなか同社は、2015年度に45歳以上のベテラン層を対象とする「ライセンス認定制度」を導入した（図表4）。同制度は、45歳以降に取得した資格・ASP研修^(注5)、勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアした社員にライセンスを付与する仕

図表3 ベテラン層に対する人事施策の流れ（代表例）

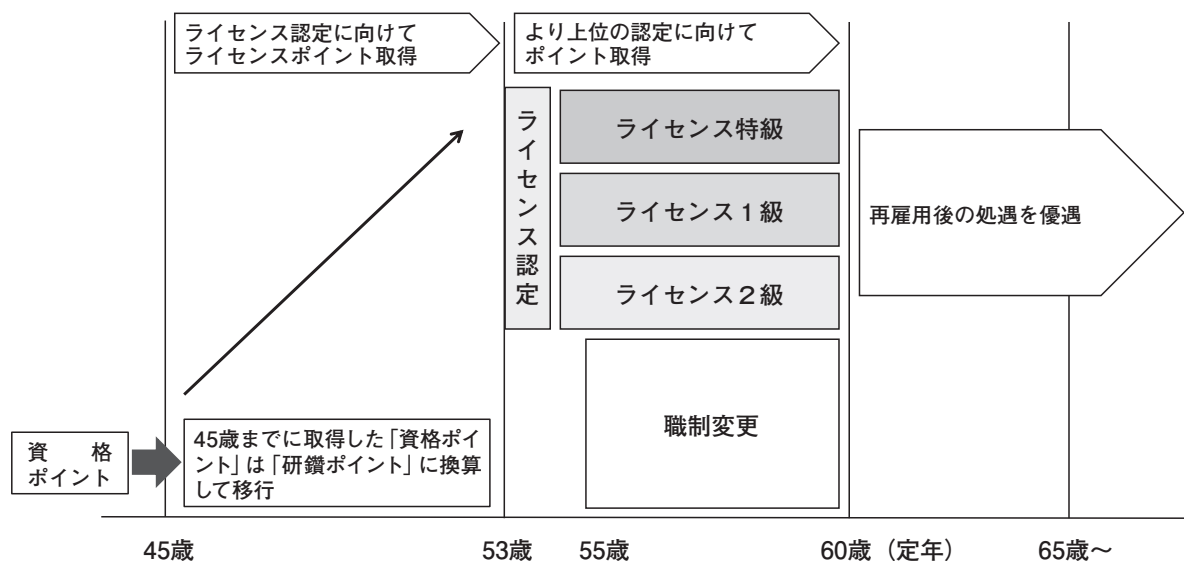
年度	制 度	概 要
2005	上席アドバイザー制度導入	● 40代後半～転勤せずに希望する支店で営業の仕事を続けることができる ● キャリア職への移行を行わない
2006	大和マスター制度導入	● 60歳以降の継続雇用制度。上席アドバイザーのうち一定の雇用基準を満たす者について、マスターとして本人の希望に応じて60歳以降も雇用（1年毎の雇用契約、65歳まで）
2013	大和マスター制度改定①	● 希望者全員が再雇用制度の対象（法定の該当年齢まで雇用）※
	大和マスター制度改定②	● マスター（上席アドバイザー）の雇用期間延長（最長70歳まで） ● 定年後継続して働き続ける場合、最大10日間「継続雇用特別休暇」付与
2015	ライセンス認定制度導入 ASPの導入	● 一定のスキル向上を実現している社員に特別な権利を付与（再雇用後の処遇を優遇、キャリア職への移行を行わない） ● APS：アドバンスド・スキルビルディング・プログラム／45歳以上を対象とした研修プログラムのこと
2017	大和マスター制度改定③	● マスター（上席アドバイザー）の雇用上限年齢廃止
2018	理事制度の導入	● 新たに社員の最高職位として理事制度を新設
2021	ライセンス認定制度見直し 継続雇用制度	● ベテラン社員の配置候補先に求められるスキル習得に積極的に取り組む社員をより優遇する制度に見直し ● 本人が希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても継続雇用（1年毎の契約、最長70歳まで）

（備考）※希望者は当該年齢まで勤務可能
2016年3月31日までは61歳まで 2019年3月31日までは62歳まで 2025年3月31日までは64歳まで
2025年4月1日以降は65歳まで

（注）4. マスターの種類によって処遇は異なる。

5. Advanced Skill-building Program 45歳以上の社員を対象としたスキル向上・健康増進のためのeラーニングを中心とした約40講座で構成される研修プログラム

図表4 ライセンス認定制度（2021年4月改正前）



組みである。高いライセンスを得たベテラン層は、55歳以降の処遇が優遇される。

ライセンス認定に必要なポイントは、①研鑽ポイントと、②賞与ポイントの両方である。どちらか一方が未達だと、認定されない。①は、45歳までに取得した資格ポイントと45歳以降に取得したライセンスポイントを合算したものである。また②は、業績考課の結果などをポイント化したものである。

時代の変化スピードは加速しており、これまでベテラン層が蓄積してきた経験や知識・スキルだけでは対応できない業務も増えてきた。同社は、ベテラン層こそ自己研鑽に力を入れ、最新の知識・スキルにアップデートするべきと考え、専用の研修プログラムを整備している。

認定基準に達した社員は、53歳時点で3段階のライセンス（特級、1級、2級）を認定され、55歳のキャリア職移行が留保される。

また、60歳の再雇用後の給与は再雇用テーブルに一定割合を上乗せする（特級は+30%、1級は+20%、2級は+10%）。なお、53歳のライセンス認定後でも認定級を高めることは可能なので、55歳以降も自己研鑽のインセンティブとなっている。

（2）2021年4月の制度見直し

同社は、2021年4月に人事制度を改定した。この背景には、①デジタル・トランスフォーメーションが進展するなか、専門人材の採用・活躍の場を整備、②2021年4月施行の改正高年齢者雇用安定法への対応、③社員の働きがい高め、能力を最大限に発揮できる場の提供などがある（図表5）。

ベテラン層向けの改定では、継続雇用制度を拡充し、本人が継続雇用を希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても最長70歳まで継続雇用する^{（注6）}。今後、社員のキャ

（注）6. マスター（上席アドバイザー）の雇用上限年齢は2017年度に廃止済みである。

図表5 人事制度改定の概要（参考）

エキスパート・コースの新設	● 高度な専門性を要する特定の職務・役割を担う社員を対象に「エキスパート・コース」を新設 ● 等級や年齢に縛られずに、職務・役割・実績を反映することが可能な報酬体系（初任給40万円～） ● 等級や昇給という概念は無く、職務・役割・実績に応じたグレードを決定
ベテラン層の活躍支援の人事制度拡充	ベテラン社員向け人事制度の拡充 ● 同社の事業戦略で今後必要となる部門に求められるスキルを自ら習得し、当該部門に所属して活躍する社員の処遇を優先する人事制度を拡充 ● リカレント教育を社外ではなく社内で受講 継続雇用制度 ● 本人が継続雇用を希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても最長70歳まで継続雇用 ※本支店営業員の雇用上限年齢は2017年度に廃止
フレックスタイム制度・テレワーク制度の拡充	● 組織の生産性を最大化する勤務体系を整備するため「フレックスタイム制度」および「テレワーク制度」を拡充

リアはますます長期化していくので、経験豊富なベテラン層が知識・スキルをアップデートし、長きに亘って活躍し続けられる環境が必要である。そこで同社はライセンス認定制度の見直しを合わせて実施した（図表6）。

制度見直しのポイントは、大きく①認定基準の変更、②認定級・インセンティブの再設定の2点である。

① 認定基準の変更

これまでのライセンス認定基準である「研鑽ポイント」および「賞与ポイント」に加え、「公表されている配置候補先にシフト（異動）すること」を要件に加えた。

制度導入から5年が経過し、ベテラン層がライセンス認定に向け自己研鑽に取り組む風土は社内に定着したと考えられる。同社が拡充したい業務や分野は時代によって

図表6 ライセンス認定制度の見直し（イメージ）

【2021年3月まで】

認定基準		認定級	インセンティブ	再雇用後 給与上乗せ
研鑽 P	賞与 P			
		特級	キャリア職 移行保留	+30%
		1級		+20%
		2級		+10%

【2021年4月から】

認定基準			認定級	インセンティブ	再雇用後 給与上乗せ
研鑽 P	賞与 P	A S P を 活かし配置 候補先へ シフト			
		+	S級	キャリア職 移行保留	+30%
		+	A級		+20%
		+	B級		+10%
		+	C級		なし

（備考）変更後は予定を含む。

変化するので、ベテラン層に求める知識・スキルも見直しが求められる。

そこで同社は事業戦略に合わせて適宜、ベテラン層の配置候補先を社内にアナウンスし、当該部署での活躍に必要なASP研修のカリキュラム受講などを促す^(注7)。同社の事業戦略で今後必要となる部門で求められる知識・スキルを積極的に習得し、そのうえで当該部門にて活躍するベテラン層をライセンス認定する。なお、同社が拡充する業務に従前から携わっているベテラン層については、新たな異動の必要はない（ライセンス認定される）。

② 認定級・インセンティブの再設定

認定級を特級・1級・2級の3段階から、S級・A級・B級・C級の4段階に再編成した。同社戦略上の拡充業務以外でも自己研鑽に取り組み現部署で高い専門性を発揮するベテラン層は多く存在する。そこで、これまで同様、研鑽ポイントと賞与ポイントで認定するC級を新設した。

ライセンス認定されたベテラン層は55歳のキャリア職への移行が留保されるほか、S級・A級・B級は60歳以降の再雇用後も処遇が優遇される。

4. 評価・導入効果

導入効果を挙げると、45歳以上のベテラン層の自己研鑽に取り組む姿勢が強まり、ま

た社内における活躍の場も拡大方向にある。

(1) 自己研鑽意欲の向上

ベテラン層の自己研鑽意欲が高まった。ライセンス認定制度を導入以降、資格取得やASP研修に積極的なベテラン層が増加している。制度導入後、45歳以上の6割強にあたる1,800人が2万講座を超えるプログラムを受講済みである。また、導入前後の50歳以降の資格ポイントの年間取得平均を比較すると、導入前（2013年10月～2014年9月）の0.5ポイントから、導入後（2015年10月～2016年9月）では1.7ポイントに、ASP研修による研鑽ポイントを反映させると4.0ポイントに上昇した。

(2) ベテラン層のモチベーション向上

2021年4月の人事制度改定により、定年退職後も70歳まで活躍が可能となった。専門性を高めることで、引き続き活躍できる仕組みが整備されたことから、ベテラン層のモチベーションや働き甲斐の向上が期待される。

(3) 活躍の場の拡大

同社が今後の事業戦略を展開するうえで必要な人員を、ベテラン層中心に配置しやすくなった。ベテラン層の活躍の場が拡大すると同時に、同社としても経営資源の最適な配置が進むと考えられる。

(注)7. ASP研修のカリキュラムを拡充の予定

おわりに

2021年3月末の信用金庫の常勤役職員数（速報）は、前年同月末比893人、0.8%減の10万3,149人となり、10期連続で減少した。多くの信用金庫で職員数の減少に加え、人員構成の歪みに起因する管理職不足なども顕在

化しており、ベテラン層の活躍拡大は喫緊の課題となりつつある。

今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を実現するためには、再雇用職員の処遇改善などに留まらず、本稿事例のように職員一人ひとりの知識・スキル習得を支援していくことも必要だと考えられる。

〈参考資料〉

・大和証券グループ本社ニュースリリース、ディスクロージャー誌等

地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年6月)

- 3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」の特則の適用開始等を受けた取組状況に関するアンケート調査の結果について公表
- 4日 ● 金融庁、地域銀行の令和3年3月期決算の概要を公表 資料1
 - 金融庁、主要行等の令和3年3月期決算の概要を公表 資料2
 - 内閣府、地域経済動向（令和3年6月）を公表 資料3
- 8日 ○ 経済産業省、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた事業者に対する、日本政策金融公庫および商工中金等による中小企業者・小規模事業者向け新型コロナ対策資本金劣後ローンについて、貸付限度額を7.2億円から10億円に引き上げ（2021年7月1日から）
- 10日 ○ 内閣府、金融庁、財務省、厚生労働省、農林水産省および中小企業庁、事業者の実情に応じた資金繰り支援等の徹底について、金融機関に対し要請
- 15日 ○ 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況に関する調査結果（2020年12月末時点（確報値））を公表
 - 金融庁、「災害等における被災者等支援について－金融上の措置要請－」を公表
- 18日 ● 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局および内閣府地方創生推進事務局、「まち・ひと・しごと創生基本方針2021」の閣議決定について公表 資料4
 - 日本銀行、当面の金融政策運営について公表（新型コロナ対応資金繰り支援特別プログラムの期限を2022年3月末まで半年間延長することを決定）
- 25日 ○ 中小企業庁、令和元年度補正予算中小企業生産性革命推進事業として実施している「共同・協業販路開拓支援補助金」について、第3回公募の採択事業者を公表（長野、呉、高鍋、鹿児島相互の4信用金庫も展示会・商談会型の採択事業者に決定）
- 28日 ○ 金融庁、池田泉州銀行に対し、信託業務の兼営を認可
- 30日 ● 金融庁、「投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について（令和2事務年度）」を公表 資料5
 - 金融庁、「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」および「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表 資料6
 - 経済産業省、第164回中小企業景況調査（2021年4-6月期）の結果を公表 資料7
 - 金融庁、「ゼロトラスト^(注)の現状調査と事例分析に関する調査報告書」を公表

(注) ゼロトラストとは、ネットワークの内外にかかわらず、従業員の端末通信や情報資産へのアクセス等についても常に監視することでセキュリティを確保する考え方

※「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 3 年 3 月期決算の概要を公表 (6 月 4 日)

1. 損益の状況 (銀行単体ベース)

当期純利益は、7,082 億円を計上した。前期に比べ、与信関係費用が増加し、債券等関連損益が減少したものの、経費が減少し、株式等関係損益が増加したことなどから、前期比 2.6% 増加した。

2. 不良債権の状況 (銀行単体ベース)

不良債権額 (5.3 兆円) は前期比 0.5 兆円増加し、不良債権比率 (1.78%) は前期に比べ 0.08 ポイント上昇した。

3. 自己資本比率の状況 (銀行単体ベース)

(1) 国際統一基準行 (11 行) の総自己資本比率 (14.07%) は、前期に比べ 0.79 ポイント、普通株式等 Tier1 比率 (13.48%) は、同 0.75 ポイント上昇した。

(2) 国内基準行 (2020 年 3 月期 92 行、2021 年 3 月期 90 行) の自己資本比率 (9.70%) については、前期に比べ 0.18 ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210604-2/20210604-2.html> 参照)

(資料 2)

金融庁、主要行等の令和 3 年 3 月期決算の概要を公表 (6 月 4 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、2 兆 1,016 億円を計上した。新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い、与信関係費用が増加したものの、一部大手銀行グループにおいて前期に計上した特別損失が剥落したことなどにより、前期比 1.5% 増加した。

2. 不良債権の状況 (銀行単体ベース)

不良債権額 (2.6 兆円) は前期に比べて 0.5 兆円増加し、不良債権比率 (0.75%) は前期に比べ 0.16 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 (16.98%) は前期比 0.02 ポイント低下する一方、普通株式等 Tier1 比率 (13.05%) は同 0.28 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 (11.43%) は、前期比 0.39 ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210604-1/20210604-1.html> 参照)

(資料 3)

内閣府、地域経済動向（令和 3 年 6 月）を公表（6 月 4 日）

今回調査（2021 年 6 月）では、前回調査（2021 年 3 月）から、景況判断を全 12 地域（北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄）において下方修正した。

分野別にみると、前回調査と比較して、鉱工業生産については、四国において上方修正し、東海を除く残る 10 地域においては横ばいとした。東海については、下方修正した。個人消費については、全 12 地域において判断を下方修正した。雇用情勢については、全 12 地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2021/0604chiiki/menu.html> 参照)

(資料 4)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局および内閣府地方創生推進事務局、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2021」の閣議決定について公表（6 月 18 日）

本基本方針の「概要」に、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2021」の考え方について以下のような記述が見られる。

- 新型コロナウイルス感染症は地域経済や住民生活になお大きな影響を及ぼしている一方、地方への移住に関する関心の高まりとともにテレワークを機に人の流れに変化の兆しがみられるなど、国民の意識・行動が変化。
- こうした変化を踏まえ、本基本方針では、①地域の将来を「我が事」として捉え、地域が自らの特色や状況を踏まえて自主的・主体的に取り組めるようになる、②都会から地方への新たなひとやしごとの流れを生み出すことを目指す。これにより、訪れたい・住み続けたいと思えるような魅力的な地域を実現していく。
- この実現に向け、感染症が拡大しない地域づくりを含め、総合戦略に掲げた政策体系（4つの基本目標^(注1)および2つの横断的目標^(注2)）に基づいて取組みを進めるに当たり、新たに、3つの視点（ヒューマン、デジタル、グリーン）を重点に据え、地方創生の取組みのバージョンアップを図りつつ、まち・ひと・しごと創生本部が司令塔となって、政策指標をしっかりと立て、全省庁と連携を取りながら政府一丸となって総合的に推進する。

(注1) ①稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする、②地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる、③結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる、の4つ

(注2) ①新しい時代の流れを力にする、②多様な人材の活躍を推進する、の2つ

(<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/index.html#an20> 参照)

(資料 5)

金融庁、「投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について（令和 2 事務年度）」を公表（6 月 30 日）

本資料の「概要版」では、「リスク性金融商品販売の状況」、「金融庁の取組（「見える化」、重要情報提供）」、「顧客側の意識・行動」、「販売側の体制について」、「今後、重要となる課題」の 5 点について説明している。うち、「今後、重要となる課題」については、以下のように記されている。

- 各金融事業者の取組方針を実現するための経営戦略：取組方針に基づく取組みの中で業務の持続可能性を確保するための事業戦略についての検討（経営戦略上の位置づけ、ターゲットとする顧客ニーズ、目指すサービス内容の付加価値、サービス提供体制、人材育成やインセンティブ体系、投資戦略等）
- 長期分散提案プロセスの改善：「重要情報シート」等を活用した適切かつ丁寧な顧客説明。ライフプランに基づいた顧客への最適なポートフォリオの分析とそれに基づく長期分散投資の提案について営業現場（インターネットを通じた販売も含む。）における浸透
- 「見える化」や情報提供の改善：上記の点も含めた、各事業者の取組方針や KPI 等の進捗状況等の情報が、顧客にとって有用で事業者選択に活用される形で提供されるよう改善の上、更なる浸透を目指す。

(https://www.fsa.go.jp/news/r2/kokyakuhoni/202106/fd_202106.html 参照)

(資料 6)

金融庁、「金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート」および「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表（6 月 30 日）

『「金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート」の概要』は、「地域銀行における共同センターと自行の IT 戦略・IT ガバナンスのあり方」について、以下のように整理している。

- IT コストの効率性・適切性について「システム経費／預金量」を指標として確認。昨事務年度と同様、信用金庫は地域銀行と比較して、システムに係るコスト効率が良いという結果であった。
- IT ガバナンスの発揮状況は、「IT リソース」の分野で地域銀行、信用金庫ともに「はい」（＝取組みを実施している。）の回答割合が最も低く、特に「IT 人材の確保・育成」に課題を抱えていることがわかった。
- 新たな IT・デジタル技術の取組みに関する回答のうち、クラウド、AI 技術、RPA については、地域銀行の方が取組みが大きく進んでいることがうかがえた。
- 地域銀行の共同センターに関する課題を踏まえ、今事務年度、基幹系システムの移行コスト低減の可能性について、外部の有識者（ベンダー、IT コンサルティング会社等）からヒア

リングを行った。

- ヒアリング結果より、移行プロセスの各フェーズにおいて、移行コスト低減に向けた、①ツールを用いたデータ移行、②機能カスタマイズ・事務の削減、③スイッチングしやすいシステム構成の3パターンの取組みが考えられる。

一方、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」の事例集には、以下の事例が取り上げられている。

- (1) システム統合・更改に伴い発生したシステム障害
 - (2) プログラム更新、普段と異なる特殊作業などから発生したシステム障害
 - ①ソフトウェアの不具合
 - ②設定ミス・操作ミス等の管理面・人的要因
 - (3) 日常の運用・保守等の過程の中で発生したシステム障害
 - ①サードパーティの提供するサービス等の要因
 - ②ハードウェア・回線等の不具合
 - ③設定ミス・操作ミス等の管理面・人的要因
 - ④取引量増加に伴う容量不足等
 - (4) サイバー攻撃・不正アクセス等の意図的な要因から発生したシステム障害
- (<https://www.fsa.go.jp/news/r2/20210630/20210630.html> 参照)

(資料 7)

経済産業省、第164回中小企業景況調査（2021年4-6月期）の結果を公表（6月30日）

2021年4-6月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2021年1-3月期）比で3.7ポイント増加の△25.8となり、2期ぶりに上昇した。産業別にみると製造業D.I.は、同7.8ポイント増加の△17.2となった。非製造業D.I.は、同2.4ポイント増加の△28.8となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210630004/20210630004.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(6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
21.6.1	金融調査情報	2021-8	信用金庫の非対面チャネルの強化 ー事前課題の集計結果ー	刀 棚 和 之
21.6.1	金融調査情報	2021-9	コロナ禍における信用金庫経営② ー事前課題の集計結果ー	刀 棚 和 之
21.6.3	内外金利・為替見通し	2021-3	早ければ6月会合で、企業の資金繰り支援策の期限が延長される可能性も	奥津智彦 鹿庭雄介
21.6.9	ニュース&トピックス	2021-18	2021年5月末の預金・貸出金動向(速報) ー信用金庫は預金6.8%増、貸出金6.1%増と鈍化ー	井上有弘
21.6.16	地域調査情報	2021-1	平時と災害時における地域の支え合いの仕組みづくりをサポートー宮城県石巻発 一般社団法人日本カーシェアリング協会の取組みー	藤村武志 千葉康平
21.6.21	産業企業情報	2021-3	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(導入編) ー数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとはー	鉢 嶺 実
21.6.23	金融調査情報	2021-10	大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策	刀 棚 和 之
21.6.28	産業企業情報	2021-4	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①(製造業編) ー変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例ー	阿部貫人 鉢 嶺 実
21.6.30	金融調査情報	2021-11	やさしく読み解くSDGs(1) ーSDGsとは何者なのかー	平岡芳博

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
21.6.24	講演	激動する投資環境ー押さえておきたい世界経済の動向ー	お客様セミナー (会場およびZoom配信)	多摩信用金庫	角 田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
21.6.11	ワクチン接種が本格化するも消費活動の正常化にはなお時間	J-MONEY Online	(株)エディト	角 田 匠

統計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

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

〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数	〔一〕 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	
2017. 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
19. 3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
19. 9	257	6,788	240	7,285	9,176,423	2,124	64,525	42,156	106,681	108,805
12	257	6,772	231	7,260	9,166,395	2,118	63,711	41,583	105,294	107,412
20. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
20. 5	255	6,754	229	7,238	9,145,333	2,108	63,512	43,204	106,716	108,824
6	255	6,754	229	7,238	9,120,257	2,086	63,087	43,033	106,120	108,206
7	255	6,753	228	7,236	9,116,865	2,086	62,916	42,878	105,794	107,880
8	255	6,750	228	7,233	9,115,481	2,087	62,725	42,749	105,474	107,561
9	254	6,743	227	7,224	9,118,050	2,082	62,438	42,520	104,958	107,040
10	254	6,730	226	7,210	9,117,966	2,080	62,235	42,418	104,653	106,733
11	254	6,720	225	7,199	9,115,169	2,081	62,105	42,336	104,441	106,522
12	254	6,721	225	7,200	9,114,916	2,077	61,839	42,089	103,928	106,005
21. 1	254	6,718	224	7,196	9,113,512	2,076	61,609	41,911	103,520	105,596
2	254	6,709	225	7,188	9,111,710	2,074	61,406	41,753	103,159	105,233
3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
4	254	6,700	225	7,179	9,097,562	2,068	62,169	44,044	106,213	108,281
5	254	6,696	226	7,176	9,098,625	2,067	61,994	43,922	105,916	107,983

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
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
2020年2月10日	備前	日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸	鶴来	はくさん	254	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2017. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
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
19. 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
19. 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
12	1,465,868	1.3	636,093	5.4	826,054	△ 1.5	3,719	9.2	1,464,715	1.4	1,542	11.2
20. 3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0
20. 5	1,485,795	3.4	674,527	11.1	807,693	△ 2.2	3,574	△ 3.0	1,484,784	3.4	984	△ 19.9
6	1,522,349	4.5	708,117	14.1	810,553	△ 2.5	3,677	△ 2.8	1,521,691	4.6	993	△ 24.8
7	1,536,384	6.0	718,025	17.4	814,885	△ 2.1	3,472	△ 5.5	1,535,724	6.0	1,321	△ 5.6
8	1,551,624	6.8	733,026	18.7	815,021	△ 1.9	3,575	△ 6.7	1,550,950	6.8	1,209	△ 15.2
9	1,556,379	6.9	738,395	18.7	814,167	△ 1.9	3,816	0.1	1,555,582	6.9	732	△ 47.8
10	1,562,777	7.5	747,064	19.8	812,033	△ 1.7	3,680	△ 1.8	1,561,819	7.4	953	△ 30.5
11	1,564,445	7.6	749,849	20.0	810,927	△ 1.7	3,668	△ 0.1	1,563,759	7.6	1,024	△ 24.9
12	1,579,500	7.7	764,819	20.2	811,049	△ 1.8	3,630	△ 2.4	1,578,780	7.7	897	△ 41.7
21. 1	1,573,049	8.2	758,962	21.5	810,591	△ 1.6	3,495	△ 3.7	1,572,111	8.2	862	△ 42.6
2	1,579,887	8.2	769,763	20.9	807,499	△ 1.4	2,624	△ 28.7	1,578,888	8.2	1,751	19.8
3	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3
4	1,591,375	8.1	789,628	19.7	799,806	△ 1.0	1,940	△ 46.7	1,590,558	8.1	2,350	150.4
5	1,588,281	6.8	785,154	16.4	801,258	△ 0.7	1,868	△ 47.7	1,587,607	6.9	2,440	147.8

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2017. 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
19. 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
19. 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
12	75,858	1.5	55,781	1.1	256,724	0.9	272,023	1.9	38,088	0.2	311,456	1.3
20. 3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
20. 5	77,942	5.5	56,070	2.9	261,067	3.2	275,699	3.9	38,178	1.4	316,847	3.8
6	79,634	5.9	57,555	4.4	267,394	4.8	283,311	5.2	38,973	2.3	322,525	4.3
7	79,607	6.7	57,717	5.0	272,791	7.6	285,017	6.3	38,953	2.7	323,798	5.1
8	80,155	7.4	58,409	5.9	275,593	8.4	288,072	7.0	39,497	3.5	326,942	5.9
9	80,152	7.3	58,758	6.0	276,745	8.5	288,554	7.1	39,481	4.0	326,622	5.3
10	80,198	7.8	58,782	6.2	278,648	9.2	289,563	7.4	39,538	4.1	327,179	6.0
11	80,810	7.9	58,634	5.9	278,927	9.3	289,713	7.5	39,497	4.3	326,654	5.9
12	83,580	10.1	59,391	6.4	280,884	9.4	291,810	7.2	39,771	4.4	329,490	5.7
21. 1	82,657	10.9	59,049	7.1	279,964	9.6	290,745	7.8	39,627	5.0	328,462	6.4
2	82,654	10.7	59,387	7.3	281,129	9.4	292,320	7.8	39,876	5.4	330,176	6.4
3	80,842	8.7	58,384	5.9	279,418	9.5	287,645	6.9	39,277	4.7	329,627	6.1
4	84,030	10.4	59,422	6.9	283,359	9.2	294,653	7.8	39,970	5.1	332,779	6.3
5	83,902	7.6	59,241	5.6	282,578	8.2	293,762	6.5	40,001	4.7	333,168	5.1

年 月 末	近 畿		中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2017. 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
19. 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
19. 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
12	308,240	1.2	62,501	1.5	28,784	1.5	24,533	2.1	29,805	1.3	1,465,868	1.3
20. 3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
20. 5	310,377	2.3	62,973	2.8	29,097	2.9	25,132	5.4	30,033	3.4	1,485,795	3.4
6	319,332	3.9	64,735	3.9	29,732	3.9	26,025	7.4	30,809	4.1	1,522,349	4.5
7	324,153	6.0	64,932	4.8	29,912	5.0	26,245	9.1	30,836	4.6	1,536,384	6.0
8	327,107	6.9	65,707	5.5	30,125	5.3	26,503	9.4	31,102	5.0	1,551,624	6.8
9	330,165	7.6	65,670	5.8	30,166	5.5	26,633	10.2	31,028	4.8	1,556,379	6.9
10	331,808	8.2	66,305	6.9	30,339	6.1	26,846	10.7	31,289	5.9	1,562,777	7.5
11	333,201	8.7	66,336	6.8	30,254	6.0	26,822	10.6	31,276	6.2	1,564,445	7.6
12	336,316	9.1	66,828	6.9	30,490	5.9	27,049	10.2	31,607	6.0	1,579,500	7.7
21. 1	335,057	9.6	66,484	7.6	30,427	6.1	26,914	11.0	31,393	6.8	1,573,049	8.2
2	335,814	9.4	66,913	7.4	30,571	6.0	27,199	11.2	31,600	7.2	1,579,887	8.2
3	324,479	6.3	66,315	7.0	30,428	5.6	26,012	9.2	31,203	7.0	1,555,959	7.1
4	337,035	9.4	67,544	7.5	30,848	6.4	27,603	11.1	31,772	6.9	1,591,375	8.1
5	336,288	8.3	67,233	6.7	30,749	5.6	27,404	9.0	31,605	5.2	1,588,281	6.8

(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
2017. 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
19. 3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
19. 9	1,455,692	1.2	1,118,662	0.7	445,558	5.6	672,203	△ 2.2	891	20.8
12	1,465,866	1.3	1,132,667	1.1	461,486	6.2	670,281	△ 2.1	891	19.6
20. 3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
20. 5	1,485,793	3.4	1,132,645	1.8	471,650	8.1	660,140	△ 2.2	845	7.7
6	1,522,347	4.5	1,153,450	2.6	492,954	10.0	659,634	△ 2.2	852	2.9
7	1,536,383	6.0	1,153,534	3.1	492,928	11.3	659,691	△ 2.2	905	7.4
8	1,551,623	6.8	1,162,247	3.3	502,115	11.6	659,225	△ 2.2	898	△ 0.5
9	1,556,378	6.9	1,157,743	3.4	498,897	11.9	657,902	△ 2.1	935	4.9
10	1,562,776	7.5	1,165,261	3.6	508,545	12.0	655,761	△ 2.0	946	5.4
11	1,564,443	7.6	1,160,429	3.5	504,863	11.8	654,600	△ 2.1	956	6.4
12	1,579,498	7.7	1,172,497	3.5	516,664	11.9	654,852	△ 2.3	972	9.1
21. 1	1,573,048	8.2	1,168,959	3.7	513,829	12.6	654,142	△ 2.2	978	11.1
2	1,579,886	8.2	1,179,414	4.0	525,987	12.8	652,446	△ 2.2	972	16.5
3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
4	1,591,374	8.1	1,181,979	4.1	532,689	12.6	648,425	△ 1.9	855	0.9
5	1,588,279	6.8	1,174,295	3.6	526,511	11.6	646,948	△ 1.9	826	△ 2.2

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
2017. 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
19. 3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
19. 9	263,974	1.6	155,254	2.3	108,342	0.7	370	△ 3.1	62,394	8.3
12	266,154	2.8	158,797	4.4	107,002	0.6	347	△ 10.4	56,963	2.4
20. 3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
20. 5	286,873	12.5	180,236	22.1	106,280	△ 0.5	349	△ 8.2	56,778	△ 2.8
6	299,497	14.3	192,563	24.5	106,573	△ 0.3	352	△ 7.8	59,176	△ 0.8
7	306,360	20.1	199,396	35.2	106,580	△ 0.6	375	1.8	64,285	0.0
8	312,329	20.7	204,601	35.4	107,351	0.1	369	△ 3.3	64,663	8.2
9	320,721	21.4	211,660	36.3	108,680	0.3	373	0.9	65,320	4.6
10	324,639	25.2	215,078	42.3	109,167	1.2	385	5.2	61,467	3.2
11	324,080	22.8	214,701	37.3	108,978	1.7	392	8.2	66,745	12.9
12	329,087	23.6	219,753	38.3	108,922	1.7	403	16.1	65,655	15.2
21. 1	326,142	27.4	216,127	45.7	109,606	2.1	401	19.3	65,839	9.8
2	324,438	23.8	214,207	38.9	109,832	2.2	391	15.7	64,129	19.8
3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
4	337,424	23.2	225,973	35.5	111,064	4.1	380	7.4	61,765	18.6
5	334,613	16.6	222,967	23.7	111,288	4.7	350	0.1	68,808	21.1

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		
2017. 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
19. 3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901
19. 9	18,572	19.4	43,819	4.2	0	...	10,657	△ 0.4	0	1,405
12	14,489	△ 3.8	42,471	4.7	0	...	10,077	△ 12.2	0	1,542
20. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747
20. 5	21,470	0.6	35,305	△ 4.8	0	...	9,492	△ 13.6	0	984
6	20,784	27.3	38,389	△ 11.4	0	...	10,220	△ 1.8	0	993
7	24,044	21.6	40,238	△ 9.5	0	...	12,199	17.4	0	1,321
8	24,540	59.4	40,120	△ 9.4	0	...	12,378	30.6	0	1,209
9	25,852	39.2	39,465	△ 9.9	0	...	12,588	18.1	0	732
10	22,425	33.2	39,039	△ 8.5	0	...	11,404	11.0	0	952
11	28,224	79.1	38,517	△ 11.1	0	...	13,185	35.6	0	1,024
12	27,208	87.7	38,444	△ 9.4	0	...	12,254	21.6	0	897
21. 1	27,947	49.9	37,889	△ 8.2	0	...	12,104	16.5	0	862
2	28,309	88.9	35,816	△ 7.0	0	...	11,900	17.4	0	1,751
3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058
4	29,237	58.9	32,525	△ 3.3	0	...	10,200	△ 3.6	0	2,350
5	33,369	55.4	35,435	0.3	0	...	10,559	11.2	0	2,440

(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	
2017. 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
19. 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
19. 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
12	724,667	0.9	7,161	△ 8.6	717,505	1.0	38,359	△ 0.4	646,056	1.0	33,089	3.7
20. 3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8
20. 5	739,405	3.8	5,988	△ 5.5	733,417	3.9	34,236	△ 2.1	668,408	4.3	30,771	1.9
6	751,340	5.1	4,853	△ 31.8	746,486	5.4	33,525	△ 5.1	682,771	6.3	30,190	△ 0.4
7	761,913	6.7	4,399	△ 29.0	757,514	7.0	32,891	△ 7.9	695,071	8.4	29,551	△ 3.0
8	767,191	7.2	3,923	△ 42.3	763,268	7.6	32,345	△ 10.4	701,915	9.3	29,006	△ 5.1
9	773,323	7.4	3,850	△ 37.2	769,472	7.7	32,224	△ 13.6	707,257	9.9	29,990	△ 9.9
10	775,668	8.2	4,246	△ 28.9	771,422	8.5	31,925	△ 13.5	710,785	10.6	28,710	△ 8.1
11	775,057	7.8	3,683	△ 45.2	771,373	8.3	31,955	△ 13.9	710,479	10.3	28,938	△ 7.6
12	782,032	7.9	4,471	△ 37.5	777,560	8.3	32,206	△ 16.0	715,670	10.7	29,683	△ 10.2
21. 1	780,036	8.4	4,386	△ 29.1	775,649	8.8	31,594	△ 15.9	715,335	11.1	28,720	△ 10.1
2	780,879	8.3	4,260	△ 36.6	776,619	8.7	31,151	△ 16.7	717,057	11.2	28,409	△ 11.0
3	784,373	7.9	3,859	△ 36.5	780,514	8.3	30,479	△ 18.5	721,127	11.0	28,907	△ 14.1
4	784,845	7.7	3,625	△ 35.4	781,219	8.0	28,830	△ 18.5	724,897	10.4	27,492	△ 12.3
5	784,537	6.1	3,632	△ 39.3	780,904	6.4	28,046	△ 18.0	725,527	8.5	27,330	△ 11.1

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	
2017. 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
19. 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
19. 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
12	31,755	1.5	24,674	△ 0.6	140,180	0.0	132,952	1.6	17,206	0.0	147,260	0.6
20. 3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4
20. 5	32,160	4.6	24,914	2.0	143,235	3.3	135,621	3.8	17,165	0.5	149,966	3.7
6	32,893	6.3	25,170	2.9	145,949	5.0	137,959	5.2	17,255	1.0	152,430	4.9
7	33,475	8.1	25,452	4.1	148,835	7.4	139,774	6.6	17,439	2.1	154,193	6.5
8	33,748	8.5	25,642	4.6	150,300	8.4	140,620	6.9	17,586	2.7	154,769	6.7
9	33,861	8.5	25,910	5.1	152,247	9.2	141,504	6.9	17,609	2.9	155,881	6.3
10	33,967	9.0	25,825	5.6	153,279	10.1	141,670	7.5	17,600	3.0	155,884	7.3
11	33,985	8.7	25,812	5.5	153,314	9.9	141,442	7.1	17,572	2.7	155,748	7.0
12	34,519	8.7	26,054	5.5	154,880	10.4	142,418	7.1	17,677	2.7	157,205	6.7
21. 1	34,183	9.3	25,917	6.0	154,730	11.1	142,060	7.5	17,614	2.7	156,586	7.5
2	34,240	8.4	25,999	6.2	154,892	11.1	142,105	7.3	17,596	2.3	156,691	7.3
3	34,901	8.6	26,410	6.8	155,471	10.6	142,466	6.7	17,616	2.6	157,693	6.7
4	34,295	8.8	26,088	6.7	156,095	9.9	142,451	6.6	17,490	2.6	157,782	6.9
5	34,145	6.1	26,158	4.9	155,977	8.8	142,325	4.9	17,474	1.7	157,554	5.0

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	
2017. 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
19. 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
19. 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
12	156,260	1.4	32,559	0.7	11,092	3.2	12,987	2.1	16,285	0.9	724,667	0.9
20. 3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9
20. 5	160,783	4.9	32,961	3.1	11,316	4.3	13,324	5.4	16,434	3.1	739,405	3.8
6	163,130	5.8	33,437	4.2	11,413	5.1	13,594	7.0	16,567	3.7	751,340	5.1
7	165,399	7.4	33,827	5.2	11,525	6.6	13,761	8.5	16,675	4.3	761,913	6.7
8	166,800	7.9	34,012	5.5	11,585	6.2	13,824	8.2	16,739	4.4	767,191	7.2
9	168,199	8.4	34,179	5.5	11,657	6.1	13,906	8.5	16,799	4.3	773,323	7.4
10	168,940	9.2	34,455	7.0	11,668	6.1	13,943	9.2	16,858	4.9	775,668	8.2
11	168,656	8.5	34,511	6.6	11,657	5.7	13,935	8.5	16,846	4.4	775,057	7.8
12	170,141	8.8	34,713	6.6	11,732	5.7	14,091	8.4	17,011	4.4	782,032	7.9
21. 1	170,001	9.4	34,643	6.8	11,714	6.1	14,041	9.1	16,952	5.0	780,036	8.4
2	170,418	9.2	34,632	6.4	11,704	5.6	14,050	9.0	16,955	5.0	780,879	8.3
3	170,806	8.9	34,603	6.0	11,771	5.7	14,058	8.6	16,961	4.8	784,373	7.9
4	171,608	8.5	34,656	6.8	11,770	6.1	14,086	7.9	16,915	4.0	784,845	7.7
5	171,730	6.8	34,740	5.3	11,833	4.5	14,114	5.9	16,855	2.5	784,537	6.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計											
							製造業			建設業					
		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比
2017. 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			
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			
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			
19. 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			
12	724,666	0.9	100.0	467,896	1.4	64.5	61,694	△ 0.3	8.5	52,840	1.8	7.2			
20. 3	726,750	0.9	100.0	468,462	1.4	64.4	60,907	△ 0.9	8.3	53,114	1.9	7.3			
6	751,338	5.1	100.0	493,626	7.9	65.6	64,762	7.3	8.6	56,992	14.5	7.5			
9	773,322	7.4	100.0	517,376	11.7	66.9	68,232	11.9	8.8	64,168	23.8	8.2			
12	782,030	7.9	100.0	525,702	12.3	67.2	69,391	12.4	8.8	67,342	27.4	8.6			
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,898	12.6	67.3	69,007	13.2	8.7	68,902	29.7	8.7			

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比
2017. 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
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
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
19. 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
12	28,772	0.1	3.9	25,888	△ 0.4	3.5	170,004	1.7	23.4	57,744	△ 1.7	7.9
20. 3	28,511	0.2	3.9	25,898	0.7	3.5	170,709	1.5	23.4	57,302	△ 2.2	7.8
6	30,722	10.0	4.0	28,785	13.4	3.8	172,691	2.5	22.9	56,903	△ 2.5	7.5
9	32,855	16.1	4.2	30,916	20.0	3.9	173,284	2.2	22.4	56,496	△ 2.6	7.3
12	33,624	16.8	4.2	31,533	21.8	4.0	172,997	1.7	22.1	56,056	△ 2.9	7.1
21. 3	33,664	18.0	4.2	31,703	22.4	4.0	172,705	1.1	22.0	55,603	△ 2.9	7.0

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比
2017. 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
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
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
19. 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
12	8,929	1.2	1.2	6,097	1.3	0.8	22,564	0.5	3.1	2,863	0.8	0.3
20. 3	9,053	3.0	1.2	6,114	1.6	0.8	21,934	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3
6	11,706	33.4	1.5	6,558	9.6	0.8	22,838	2.9	3.0	2,946	4.2	0.3
9	12,868	45.7	1.6	6,740	11.8	0.8	24,042	7.7	3.1	3,052	5.2	0.3
12	13,274	48.6	1.6	6,805	11.6	0.8	24,424	8.2	3.1	3,026	5.7	0.3
21. 3	13,712	51.4	1.7	6,733	10.1	0.8	r 24,279	r 10.6	3.0	3,020	4.1	0.3

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個 人			住宅ローン		
		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比
2017. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
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
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
19. 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
12	42	△ 24.4	0.0	53,353	△ 0.9	7.3	203,416	0.4	28.0	170,517	0.6	23.5
20. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,451	0.8	28.1	171,328	1.0	23.5
6	38	△ 17.5	0.0	54,541	△ 1.1	7.2	203,171	0.3	27.0	171,239	1.0	22.7
9	34	△ 22.3	0.0	52,990	△ 0.9	6.8	202,954	△ 0.1	26.2	171,461	0.8	22.1
12	32	△ 23.9	0.0	52,781	△ 1.0	6.7	203,546	0.0	26.0	172,485	1.1	22.0
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,540	△ 0.4	25.9	172,463	0.6	21.9

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年 月 末	現 金	預 け 金		うち信金中金預け金	買入手形	コール ローン	買 現 先 勘 定	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭 債 権	金 銭 の 信 託	商 品 有価証券	
2017. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	0	2,351	1,736	19
19. 9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	0	2,798	1,905	19
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	0	3,194	1,946	18
20. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	0	3,438	1,926	18
20. 5	13,953	397,041	(3.1)	339,566	(3.8)	0	476	0	0	3,802	2,003	18
6	13,704	423,143	(4.7)	354,788	(2.8)	0	617	0	0	3,898	1,993	18
7	14,616	433,409	(9.6)	357,158	(5.8)	0	715	0	0	4,027	2,076	18
8	14,258	449,946	(12.3)	364,270	(5.8)	0	672	0	0	4,245	2,144	18
9	15,021	454,902	(14.5)	338,902	(5.4)	0	1,026	0	0	4,482	2,167	17
10	13,766	458,800	(15.0)	368,214	(7.6)	0	1,026	0	0	4,611	2,196	16
11	14,004	464,142	(17.0)	372,293	(9.2)	0	1,040	0	0	4,520	2,264	17
12	15,165	473,966	(19.1)	379,775	(11.1)	0	1,206	0	0	4,598	2,250	16
21. 1	14,318	468,108	(19.4)	374,211	(11.3)	0	867	0	0	4,693	2,249	16
2	13,230	473,796	(18.7)	374,433	(9.7)	0	974	0	0	4,847	2,266	16
3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	0	5,040	2,234	16
4	14,562	490,431	(24.3)	376,803	(9.3)	0	962	0	0	5,288	2,365	16
5	13,916	487,989	(22.9)	371,899	(9.5)	0	868	0	0	5,359	2,388	16

年 月 末	有価証券		国 債	地 方 債	短期社債	社 債		公社公団債	金 融 債	そ の 他	株 式	
2017. 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
19. 3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484
19. 9	421,164	(△1.3)	61,188	(△17.8)	87,637	39	150,738	(△0.2)	60,765	8,878	81,094	8,786
12	430,319	(1.5)	63,629	(△6.6)	87,058	139	154,204	(3.2)	60,141	7,919	86,144	8,422
20. 3	430,760	(△0.4)	64,535	(△5.4)	85,744	19	154,969	(2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647
20. 5	435,553	(2.5)	65,078	(0.8)	84,584	364	155,988	(3.7)	58,206	6,400	91,381	8,452
6	439,122	(4.3)	67,117	(7.5)	84,576	825	156,419	(4.5)	57,966	6,128	92,324	8,360
7	443,181	(4.7)	68,630	(10.4)	84,659	1,180	157,916	(4.6)	58,045	5,824	94,045	8,148
8	448,168	(6.4)	71,492	(16.4)	85,666	1,180	157,767	(5.2)	58,044	5,540	94,181	8,097
9	445,324	(5.7)	69,203	(13.0)	85,169	670	157,797	(4.6)	57,749	5,293	94,754	8,098
10	450,333	(5.9)	70,005	(12.2)	85,646	1,109	158,829	(4.3)	57,894	5,009	95,926	8,086
11	449,955	(5.2)	69,819	(11.1)	85,388	1,159	158,362	(3.6)	57,643	4,757	95,962	7,769
12	448,137	(4.1)	69,116	(8.6)	85,092	1,309	158,519	(2.7)	57,102	4,542	96,874	7,748
21. 1	452,432	(5.6)	72,624	(16.8)	85,048	1,289	158,395	(2.9)	57,023	4,178	97,193	7,659
2	458,404	(7.0)	77,034	(24.7)	85,263	1,049	158,503	(3.1)	57,092	4,071	97,338	7,665
3	465,724	(8.1)	77,454	(20.0)	85,387	599	159,262	(2.7)	57,567	3,877	97,818	9,865
4	459,196	(6.1)	75,107	(16.4)	84,540	1,244	158,729	(2.1)	56,396	3,791	98,542	7,667
5	461,925	(6.0)	75,430	(15.9)	84,840	1,344	158,675	(1.7)	56,170	3,666	98,839	7,755

年 月 末					余資運用資産計(A)	信金中金 利 用 額 (B)	預 貸 率	(A)/預金	預 証 率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券							
2017. 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
19. 3	0	47,908	60,316	1,893	829,333 (2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
19. 9	0	48,514	62,366	1,892	838,104 (1.1)	321,416	49.4	57.5	28.9	22.0	38.3
12	0	49,597	65,251	2,015	849,001 (1.7)	341,541	49.3	57.8	29.3	23.2	40.2
20. 3	0	48,945	65,567	2,329	831,286 (0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7
20. 5	0	48,973	69,875	2,235	852,849 (2.8)	339,566	49.7	57.3	29.2	22.8	39.8
6	0	48,984	70,607	2,230	882,498 (4.5)	354,788	49.3	57.9	28.8	23.2	40.2
7	0	49,214	71,205	2,225	898,046 (7.1)	357,158	49.5	58.4	28.8	23.2	39.7
8	0	49,452	72,275	2,236	919,454 (9.3)	364,270	49.4	59.2	28.8	23.4	39.6
9	0	49,631	72,554	2,198	922,941 (10.1)	338,902	49.6	59.2	28.5	21.7	36.7
10	0	50,608	73,831	2,214	930,753 (10.4)	368,214	49.6	59.5	28.7	23.5	39.5
11	0	50,490	74,702	2,261	935,945 (10.9)	372,293	49.5	59.7	28.7	23.7	39.7
12	0	50,825	73,268	2,257	945,340 (11.3)	379,775	49.4	59.8	28.3	24.0	40.1
21. 1	0	51,085	74,098	2,230	942,686 (12.1)	374,211	49.5	59.8	28.7	23.7	39.6
2	0	51,430	75,208	2,247	953,536 (12.6)	374,433	49.3	60.2	28.9	23.6	39.2
3	0	52,875	77,706	2,572	942,604 (13.3)	326,208	50.3	60.5	29.8	20.9	34.6
4	0	51,653	77,901	2,350	972,824 (14.6)	376,803	49.2	61.0	28.8	23.6	38.7
5	0	52,472	79,027	2,377	972,463 (14.0)	371,899	49.3	61.1	29.0	23.3	38.2

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		うち都市銀行		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
							前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率				
2017. 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
19. 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
19. 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
12	1,465,868	1.3	9,920,309	1.6	6,537,687	1.4	4,618,607	2.8	3,753,587	2.5	2,758,676	4.0
20. 3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
20. 5	1,485,795	3.4	10,428,645	5.6	6,889,390	5.3	5,036,718	9.2	4,185,090	10.2	2,894,289	6.4
6	1,522,349	4.5	10,444,809	6.0	6,857,665	5.8	5,029,181	10.7	4,152,902	11.8	2,932,022	6.6
7	1,536,384	6.0	10,441,543	6.0	6,864,933	5.4	5,035,874	9.9	4,136,708	10.4	2,917,676	7.3
8	1,551,624	6.8	10,496,251	6.8	6,893,951	6.4	5,055,263	11.1	4,147,217	11.4	2,938,073	7.6
9	1,556,379	6.9	10,514,174	6.2	6,913,477	5.3	5,071,382	10.0	4,167,414	10.6	2,934,785	8.0
10	1,562,777	7.5	10,515,229	6.2	6,891,639	4.9	5,052,760	8.9	4,142,070	9.1	2,953,071	8.8
11	1,564,445	7.6	10,633,575	6.8	6,999,664	6.0	5,144,332	10.2	4,216,440	10.5	2,965,137	8.5
12	1,579,500	7.7	10,625,669	7.1	6,945,539	6.2	5,084,986	10.0	4,154,038	10.6	3,002,622	8.8
21. 1	1,573,049	8.2	10,666,413	7.7	6,994,047	6.7	5,115,483	9.7	4,188,059	9.9	2,997,653	9.7
2	1,579,887	8.2	10,723,204	8.3	7,023,158	7.6	5,122,568	10.0	4,194,305	10.0	3,022,137	9.8
3	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
4	1,591,375	8.1	11,027,685	8.1	7,271,525	7.6	5,287,971	8.3	4,356,087	7.3	3,069,887	9.3
5	1,588,281	6.8	11,070,555	6.1	7,300,198	5.9	5,318,286	5.5	4,378,220	4.6	3,104,047	7.2

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	
2017. 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
19. 3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
19. 9	617,796	△ 5.5	1,819,026	0.8	13,167,954	1.4
12	623,946	△ 4.9	1,839,132	1.1	13,225,309	1.5
20. 3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
20. 5	644,966	5.3	—	—	—	—
6	655,122	5.4	1,874,800	2.3	13,841,958	5.3
7	658,934	6.9	—	—	—	—
8	664,227	7.2	—	—	—	—
9	665,912	7.7	1,874,272	3.0	13,944,825	5.8
10	670,519	8.8	—	—	—	—
11	668,774	8.0	—	—	—	—
12	677,508	8.5	1,897,530	3.1	14,102,699	6.6
21. 1	674,713	9.4	—	—	—	—
2	677,909	9.1	—	—	—	—
3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
4	686,273	8.5	—	—	—	—
5	666,310	3.3	—	—	—	—

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2017. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7
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
19. 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
19. 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
12	1,465,868	1.3	636,093	5.4	826,054	△ 1.5	3,719	9.2	1,464,715	1.4	1,542	11.2
20. 3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0
20. 5	1,485,795	3.4	674,527	11.1	807,693	△ 2.2	3,574	△ 3.0	1,484,784	3.4	984	△ 19.9
6	1,522,349	4.5	708,117	14.1	810,553	△ 2.5	3,677	△ 2.8	1,521,691	4.6	993	△ 24.8
7	1,536,384	6.0	718,025	17.4	814,885	△ 2.1	3,472	△ 5.5	1,535,724	6.0	1,321	△ 5.6
8	1,551,624	6.8	733,026	18.7	815,021	△ 1.9	3,575	△ 6.7	1,550,950	6.8	1,209	△ 15.2
9	1,556,379	6.9	738,395	18.7	814,167	△ 1.9	3,816	0.1	1,555,582	6.9	732	△ 47.8
10	1,562,777	7.5	747,064	19.8	812,033	△ 1.7	3,680	△ 1.8	1,561,819	7.4	953	△ 30.5
11	1,564,445	7.6	749,849	20.0	810,927	△ 1.7	3,668	△ 0.1	1,563,759	7.6	1,024	△ 24.9
12	1,579,500	7.7	764,819	20.2	811,049	△ 1.8	3,630	△ 2.4	1,578,780	7.7	897	△ 41.7
21. 1	1,573,049	8.2	758,962	21.5	810,591	△ 1.6	3,495	△ 3.7	1,572,111	8.2	862	△ 42.6
2	1,579,887	8.2	769,763	20.9	807,499	△ 1.4	2,624	△ 28.7	1,578,888	8.2	1,751	19.8
3	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3
4	1,591,375	8.1	789,628	19.7	799,806	△ 1.0	1,940	△ 46.7	1,590,558	8.1	2,350	150.4
5	1,588,281	6.8	785,154	16.4	801,258	△ 0.7	1,868	△ 47.7	1,587,607	6.9	2,440	147.8

(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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

○当研究所の概要、活動状況、組織

○各種レポート

内外経済、中小企業金融、地域金融、
協同組織金融、産業・企業動向等

○刊行物

信金中金月報、全国信用金庫概況・統計等

○信用金庫統計

日本語／英語

○論文募集

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2021年8月1日 発行

2021年8月号 第20巻 第7号(通巻586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