

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第21巻 第2号(通巻592号) 2022.2

卒業論文のテーマから見る若者の関心事

第186回全国中小企業景気動向調査
10～12月期業況は厳しい水準ながら改善進む
—2021年10～12月期実績・2022年1～3月期見通し—
【特別調査—2022年(令和4年)の経営見通し】

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」③(商業編)
—“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例—

自治体による中小企業支援政策の効果の可視化
—「市場志向」および「情報的資源」概念に基づくフレームワークの構築と検証—

地域・中小企業関連経済金融日誌(12月)

日本中小企業学会第41回全国大会
国際交流セッション講演抄録

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委員	村上 恵子	県立広島大学 経営情報学部教授

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

2022年2月号 目次

	卒業論文のテーマから見る若者の関心事	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 村上恵子 (県立広島大学 経営情報学部教授)	
調 査	第186回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は厳しい水準ながら改善進む	4
	—2021年10～12月期実績・2022年1～3月期見通し— 【特別調査—2022年（令和4年）の経営見通し】	
	地域・中小企業研究所	
	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」③（商業編）.....	18
	—“不変の原理”を抛り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例—	
	新谷春香 鉢嶺 実	
査読付論文	「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文	42
	自治体による中小企業支援政策の効果の可視化	43
	—「市場志向」および「情動的資源」概念に基づくフレームワークの構築と検証— 琉球大学 国際地域創造学部 准教授 松平好人	
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（12月）.....	69
信金中金だより	日本中小企業学会第41回全国大会	74
	国際交流セッション講演抄録	
	近畿大学 経営学部教授 近畿大学経営イノベーション研究所長 文能照之 (日本中小企業学会常任理事)	
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（12月）.....	82
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	83

卒業論文のテーマから見る若者の関心事

信金中金月報掲載論文編集委員
村上 恵子
(県立広島大学 経営情報学部教授)

『信金中金月報』2月号がみなさまのお手元に届くのは、卒業を間近に控えた大学生が自身の学びの集大成とも言える卒業論文を提出し、ほっと一息つく時期に重なる。卒業論文発表会が開催される大学では発表に向けていまだ落ち着かない日々を送る学生もいるが、この時期、多くの学生は卒業論文を書き上げるという生みの苦しみからは少なくとも解放されていると思われる。

筆者が専門ゼミナールを担当する学科では、すべての学生に卒業論文の提出と卒業論文発表会での報告が義務付けられており、毎年、60名強の学生が卒業論文を提出する。卒業論文のテーマは基本的に学生が自身の関心に基づいて決定するため、例年、多様なテーマの卒業論文が提出されるが、そのうち金融に関するテーマを選択する学生は全体の1割から2割程度である。少人数教育を特色とする公立大学であるため学生数が少なく、傾向を読み解くのに十分なデータは無いが、学生たちが書く卒業論文に定番のテーマはあるのか、それともその時々金融・経済情勢に応じてテーマは変化するのかを、過去5年間までさかのぼり、当時の状況を振り返りつつ確認してみたい。

まず2016年、この年は1月に日本銀行がマイナス金利付き量的・質的金融緩和を導入した年である。この時期に書き上げられ、2017年1月末に提出された卒業論文の題目を見ると、「家計の有価証券での資産運用」、「(株式投資収益率に見られる)半年効果」、「心理的バイアスと投資活動」、「確定拠出年金」といった言葉が並ぶ。2017年は1月に個人型確定拠出年金iDeCoの加入対象が拡大され、10月には日経平均株価が16日連続で上昇する等、世界的な株高が観測された年であるが、この時期に書かれた論文では「投資信託商品の手数料」や「ロボアドバイザーの普及」、「投資を促す金融教育」の他、「暗号通貨(ビットコイン)」や「社会的インパクト投資」といったキーワードが確認できた。1月につみたてNISAがスタートし、6月に金融庁の新たな検査・監督のあり方が示された基本方針が公表された2018年は、卒業論文の題目に「キャッシュレス決済」、「クラウドファンディング」、「仮想通貨」という言葉が見られる。2019年は6月に金融審議会市場ワーキング・グループの報告書が公表され、老後

資金に注目が集まった年である。この年は、「REIT」や「NISA」、「ロボアドバイザー」等のテーマで書かれた卒業論文を目にすることができた。そして、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年に執筆された卒業論文では、「ESG投資」の他、「ご当地ファンド」や「クラウドファンディング」、「個人型確定拠出年金」といった言葉が並んだ。なお、地方銀行や保険会社の経営戦略や財務分析など、金融機関の経営や財務に着目した論文は、どの年も数本存在した。

ここから見えてきたのは、投資や資産形成に関心を持つ学生が毎年一定数存在することである。先述の問いに答えるならば、投資や資産形成は近年、卒業論文の定番テーマの1つになっているという回答になろう。これは筆者が勤務する大学特有の傾向であるかもしれない。この分野は先行研究や参考資料、利用可能なデータが多く公表されており、大学生がテーマとして選択しやすいことが影響している可能性もある。しかし、日本証券業協会が3年毎に実施している「証券投資に関する全国調査」の最新版(2021年12月15日発表)でも、20代の若者のうち証券投資が必要だと考える割合は34.4%で、この値は前回2018年調査の23.5%から10.9%上昇したことが報告されている。資産形成の必要性を感じている若者の増加は全国的な傾向でもあるようだ。

ところで、同時期、信用金庫をテーマに卒業論文を書いた学生はいたか。何度も見直したが、過去5年間で確認できたのは、2018年度に書かれた信用金庫の経営分析に関する2本の論文だけであった。地方銀行に関する卒業論文はほぼ毎年提出されているにもかかわらず、である。信用金庫は研究テーマになりにくいのか。そこで、過去の『信金中金月報』を読み直し、どのようなテーマの論文が掲載されているかを確認した。「信用金庫のガバナンスについての検証—理事会の構成・運営状況を考慮した実証研究—」(2020年5月号)、「地域金融機関による経営者教育が企業経営に与える影響の検証—金沢信用金庫による取り組み事例—」(2019年7月)、「信用金庫再編後の経営改善効果—合併効果の推計—」(2017年7月)、「判別分析による問題信用金庫の財務特性について」(2010年4月)など、信用金庫に関する多様な研究論文が掲載されている。ガバナンスや経営者教育、経営改善、財務特性は、金融論ゼミナールに所属する学生だけでなく、会計学ゼミナールや経営学ゼミナールに所属する学生の関心を引くテーマにも思える。信用金庫は興味深い研究対象になり得るはずなのになぜ…、そのようなことを考えていたら、筆者のゼミナールに所属する学生が卒業論文のテーマの相談に来た。「信用金庫による事業承継の支援に興味がある」とのこと、さて、これを機に私も信用金庫の研究の世界に一歩足を踏み入れてみようか。

調 査

第186回全国中小企業景気動向調査 (2021年10～12月期実績・2022年1～3月期見通し)

10～12月期業況は厳しい水準ながら改善進む

【特別調査—2022年（令和4年）の経営見通し】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2021年12月1日～7日
2. 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
3. 標本数：15,285企業（有効回答数 13,905企業・回答率 91.0%）
※ 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 72.1%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

概況

1. 21年10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△19.7、前期比9.4ポイント改善と、厳しい水準ながら改善が進んだ。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△3.4と前期比11.1ポイント改善、同収益判断D.I.は△10.6と同6.6ポイント改善した。販売価格判断D.I.はプラス10.4と、大幅上昇しておよそ30年ぶりの水準となった。人手過不足判断D.I.は△20.8と人手不足感は一段と強まった。設備投資実施企業割合は19.9%と前期比横ばいだった。業種別の業況判断D.I.は全6業種で改善した。また、地域別でも全11地域で改善した。

2. 22年1～3月期（来期）の予想業況判断D.I.は△21.1、今期実績比1.4ポイントの小幅低下を見込んでいる。業種別は全6業種中、小売業とサービス業を除く4業種で、地域別は全11地域中6地域で、それぞれ低下見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2021年 7～9月	2021年 10～12月	2022年 1～3月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○厳しい水準ながら改善進む

21年10～12月期（今期）の業況判断D.I.は△19.7、前期比9.4ポイントの改善と、厳しい水準ながら改善が進んだ（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△3.4、前期比11.1ポイントの改善、同収益判断D.I.が△10.6、同6.6ポイントの改善となった。一方、前期比売上額判断D.I.は△2.0、前期比16.4ポイント改善、同収益判断D.I.は△9.4、同11.9ポイント改善と、季節的な要因もありともに大幅な改善となった。

販売価格判断D.I.はプラス10.4、前期比7.0ポイントの大幅上昇で、1991年10～12月期（プラス11.4）以来、およそ30年ぶりの水準まで上昇した。一方、仕入価格判断D.I.はプラス44.2と、同14.7ポイント上昇し、2008年7～9月期（プラス52.3）以来、およそ13年ぶりの水準まで上昇した（図表2）。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△20.8（マイナスは人手「不足」超、前期は△15.3）と、2四半期続けて人手不足感が強まった（図表3）。

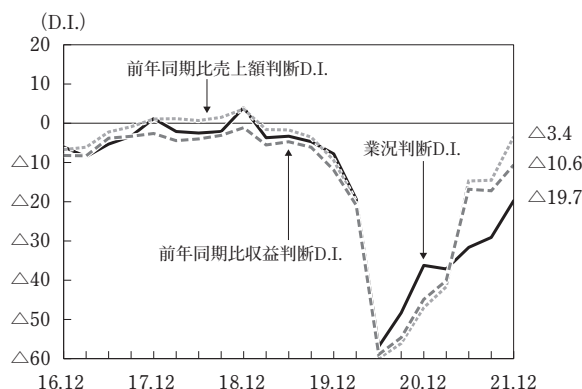
資金繰り判断D.I.は△9.6、前期比1.4ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった。

なお、設備投資実施企業割合は19.9%と、前期比横ばいとどまった。

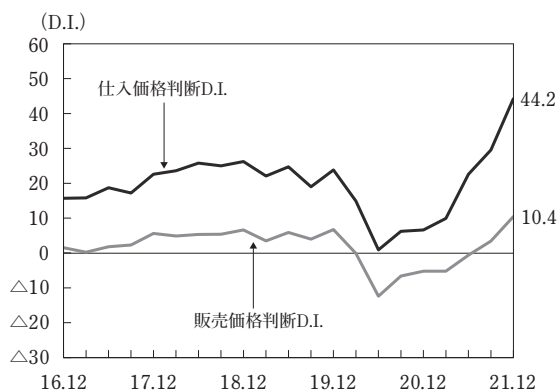
業種別の業況判断D.I.は、全6業種で改善した。最も改善幅が大きかったのはサービス業（13.1ポイント）で、次いで卸売業（10.3ポイント）、製造業（9.4ポイント）の順だった。

一方、地域別の業況判断D.I.も、全11地域で改善した。最も改善幅が大きかったのは、北陸（16.4ポイント）で、次いで九州北部（15.5ポイント）、南九州（13.3ポイント）、東北（11.5ポイント）、関東と中国（ともに10.6ポイント）の順だった。

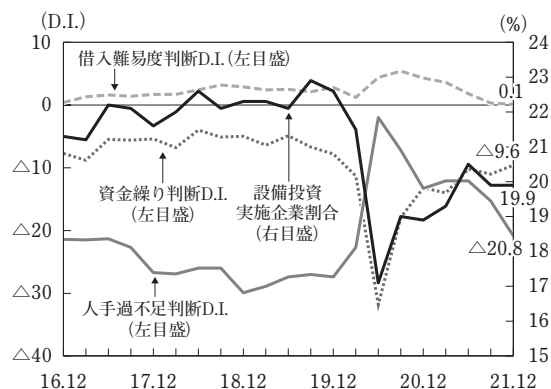
図表1 主要判断D.I.の推移



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



○小幅低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△21.1、今期実績比1.4ポイントの小幅な低下見通しとなっている。なお、今回の予想低下幅は、過去10年の平均（5.4ポイントの低下見通し）に比べれば小幅にとどまっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、小幅改善を見込む小売業とサービス業を除く4業種で小幅低下を見込んでいる。一方、地域別では、全11地域中、北海道など6地域で低下見通しとなっている。

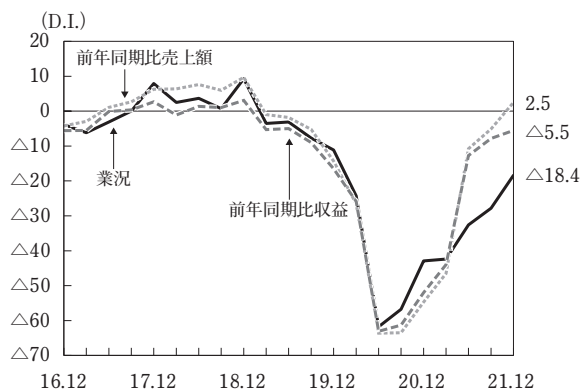
製造業

○6四半期続けて改善

今期の業況判断D.I.は△18.4、前期比9.4ポイントの改善と、6四半期続けての改善となった（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス2.5、前期比7.6ポイントの改善、同収益判断D.I.は△5.5、同2.3ポイントの改善となった。また、前期比売上額判断D.I.は前期比16.4ポイント改善してプラス1.2、同収益判断D.I.は同11.4ポイント改善して△7.2と、ともに大幅に改善した。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○販売価格・仕入価格の判断DIが大幅上昇

設備投資実施企業割合は22.1%、前期比0.3ポイント低下と、2四半期続けての低下となった。

人手過不足判断D.I.は△18.2（前期は△13.4）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6四半期続けて人手「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.はプラス9.7と、前期比7.0ポイント上昇し、2四半期続けてのプラス水準となった。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス53.8と、前期比15.2ポイントの大幅な上昇となった。

なお、資金繰り判断D.I.は△9.5、前期比1.0ポイントの改善となった。

○製造業全22業種中、16業種で改善

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、16業種で改善した（図表5）。

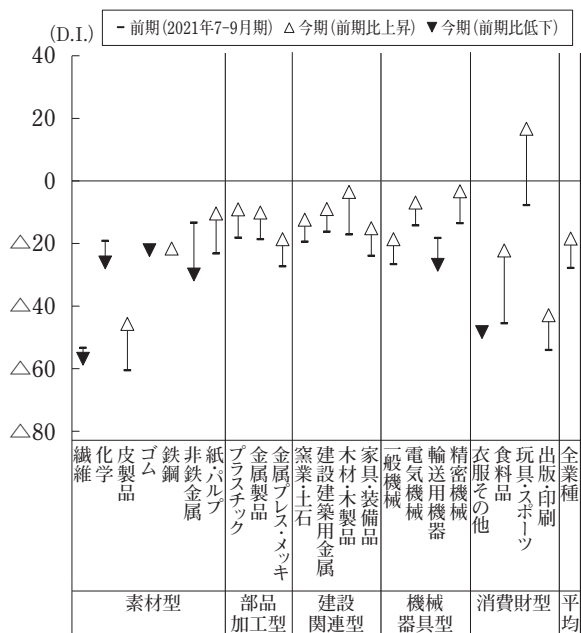
素材型では、全7業種中、改善3業種、低下4業種とまちまちだった。なかでも、皮製品と紙・パルプは10ポイント超の大幅改善となった。

部品加工型は、3業種そろって10ポイント近い改善となった。

建設関連型でも4業種そろって改善した。とりわけ、木材は10ポイント超の大幅改善となった。

機械器具型は、輸送用機器が10ポイント近い低下となったものの、それ以外の3業種では改善した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



消費財型では、全4業種中、衣服が小幅低下したものの、それ以外の3業種では改善した。とりわけ、玩具・スポーツと食料品は20ポイント超の大幅改善となった。

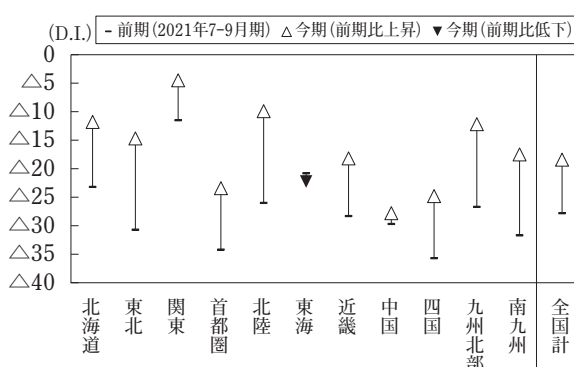
○総じて改善

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、最終需要家型や問屋商社型の改善幅が顕著であった。

また、輸出主力型の業況判断D.I.は△0.4、前期比11.9ポイントの改善、内需主力型は△18.7、同9.4ポイントの改善と、そろって改善した。

従業員規模別の業況判断D.I.も、全ての階層で改善した。ちなみに、階層別の改善幅は、1～19人で11.5ポイント、20～49人で8.6ポイント、50～99人で3.4ポイント、100人以上で3.9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、東海で小幅低下したものの、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陸（16.1ポイント）で、次いで東北（16.0ポイント）、九州北部（14.5ポイント）の順だった（図表6）。なお、マイナス水準に着目すると、中国（△27.8）、四国（△24.8）、首都圏（△23.4）などが相対的に厳しい水準にある。

○小幅低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比0.6ポイント低下の△19.0と、7四半期ぶりの小幅低下を見込んでいる。

業種別では、全22業種中、輸送用機器やゴムなど15業種で改善を見込んでいる。また、地域別では、東海など4地域で改善を見込むものの、それ以外の7地域では横ばいないし低下を見込んでいる。

卸売業

○三四半期続けての改善

今期の業況判断D.I.は△26.2、前期比10.3ポイントの改善と、三四半期続けての改善となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△4.2、前期比12.4ポイントの改善、同収益判断D.I.は△10.8、同8.6ポイントの改善となった。

○全11地域で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、貴金属など3業種で低下したものの、それ以外の12業種では改善した。一方、地域別では、全11地域で改善した。とりわけ、北陸と九州北部では20ポイント以上の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△29.4、今期実績比3.2ポイントの低下を見込んでいる。業種別では、全15業種中、再生資源など6業種で低下が見込まれている。また、地域別で

は、全11地域中、首都圏と東海を除く9地域で横ばいないし低下が見込まれている。

小売業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△37.7、前期比9.2ポイントの改善となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△13.2、前期比18.6ポイントの改善、同収益判断D.I.は△23.0、同11.5ポイントの改善となった。

○全13業種中、10業種で改善

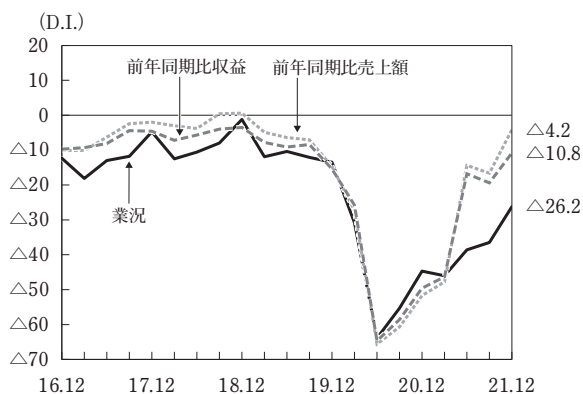
業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、木建材や飲食店など10業種で改善した。一方、家電は20ポイント超低下し、△30.9となった。また、地域別では、全11地域中すべての地域で改善が見られた。

○小幅改善の見通し

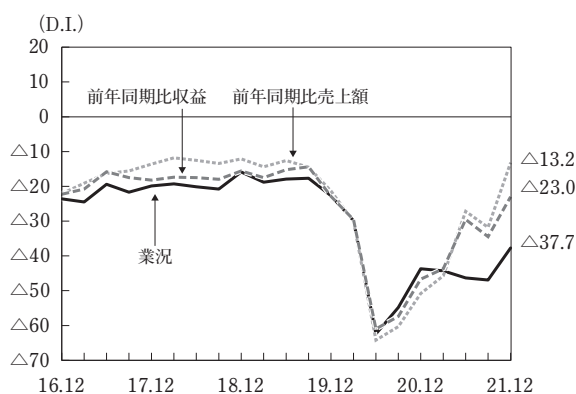
来期の予想業況判断D.I.は△35.9、今期実績比1.8ポイントの改善を見込んでいる。

業種別では、全13業種中、飲食店や玩具など8業種で改善の見通しとなっている。ま

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



た、地域別では、全11地域中、北海道、東北、関東、東海以外の7地域で改善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△26.7、前期比13.1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△7.2、前期比14.3ポイントの改善、同収益判断D.I.は△11.9、前期比10.5ポイントの改善となった。

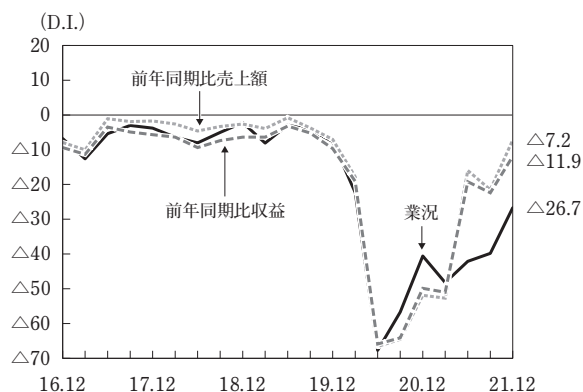
○全8業種中、7業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中7業種で改善した。ちなみに、ホテル・旅館は、前期比30ポイント超改善し△46.8となった。地域別では全地域で改善となった。なかでも、九州北部では30ポイント超の改善となった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△26.3、今期実績比0.4ポイントの小幅改善を見込んでいる。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



業種別では、全8業種中、ホテル・旅館など5業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では、全11地域中、6地域で低下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△1.2、前期比7.3ポイントの改善となった（図表10）。

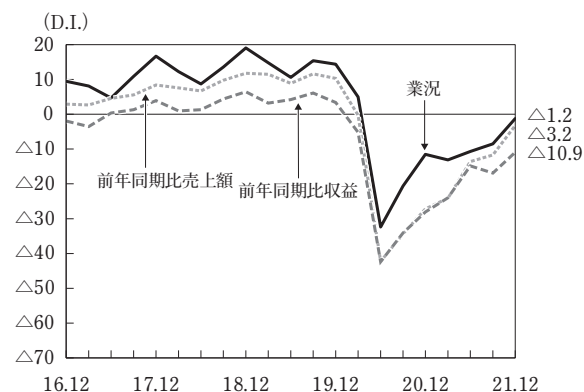
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△3.2、前期比8.5ポイント改善し、同収益判断D.I.は△10.9、同6.0ポイントの改善となった。

○全請負先が改善

業況判断D.I.を請負先別でみると、全請負先で改善となった。とりわけ、個人では前期比11.1ポイント改善し△8.3となった。

地域別では、全11地域中、北海道を除く10地域で改善となった。なかでも、北陸、中国、四国、南九州で10ポイント以上の改善となっている。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△6.9と今期実績比5.7ポイントの低下を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、3請負先で低下、地域別では、全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

不動産業

○業況は改善

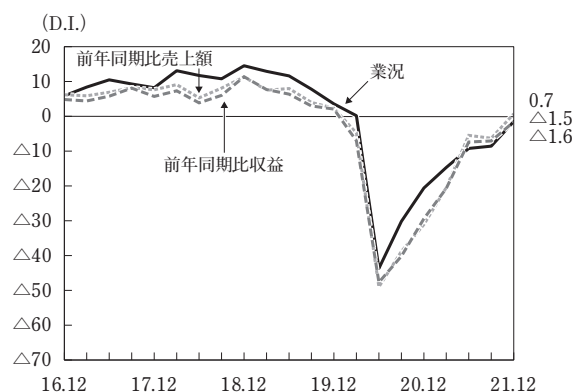
今期の業況判断D.I.は△1.5、前期比7.1ポイントの改善となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は0.7、前期比7.0ポイントの改善、同収益判断D.I.は△1.6、同5.5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、貸家を除く4業種で改善した。とりわけ、貸事務所では20ポイント超改善し、△9.0となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



地域別では、全11地域中、東北、南九州の2地域で低下、9地域で改善となった。なかでも、北陸の改善幅が相対的に大きかった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△4.2、今期実績比2.7ポイントの低下を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、貸事務所、貸家を除く3業種で低下の見通しとなっている。地域別では、全11地域中、四国、九州北部、南九州を除く8地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 2022年（令和4年）の経営見通し

○景気見通しは大幅改善

2022年の我が国の景気見通しについては、「良い」（「非常に良い」・「良い」・「やや良い」の合計）と回答する割合が14.5%、「悪い」（「やや悪い」・「悪い」・「非常に悪い」の合計）が57.5%となった。この結果、「良い－悪い」

は△43.0と、1年前の調査（△82.0）と比べて39.0ポイントの大幅改善となった（図表12）。1992年の同調査開始以来の平均（△55.7）は上回ったものの、コロナ前の水準は下回った。地域別では、北陸、関東、近畿、東海などで、比較的強気の見通しとなっている。また、

図表12 我が国の景気見通し

（単位：％）

選択肢		1			2			3			4			5			6			7			(A)-(B)
		良い (A)	非常に良い		良い	やや良い		普通	悪い (B)		やや悪い	悪い	非常に悪い										
全 体	2022年見通し		14.5	0.3		1.9	12.4		28.0	57.5			40.4	15.3	1.8	△ 43.0							
	2021年見通し	3.5	0.1	0.5	3.0	10.9	85.5	40.8	37.1	7.7	△ 82.0												
	2020年見通し	14.6	0.3	2.8	11.5	43.0	42.3	33.1	8.2	1.1	△ 27.7												
	2019年見通し	20.2	0.3	3.6	16.3	48.0	31.8	25.2	5.9	0.7	△ 11.6												
	2018年見通し	22.7	0.3	3.6	18.8	50.1	27.2	20.9	5.5	0.8	△ 4.5												
	2017年見通し	11.7	0.2	1.6	9.9	43.8	44.5	34.2	9.3	1.1	△ 32.8												
地 域 別	北海道	13.5	0.2	1.1	12.2	26.6	59.9	38.1	19.6	2.2	△ 46.4												
	東北	13.2	0.1	1.7	11.5	23.1	63.6	43.9	17.9	1.8	△ 50.4												
	関東	17.7	0.5	2.1	15.0	27.4	54.9	40.9	12.2	1.7	△ 37.2												
	首都圏	11.9	0.4	1.8	9.8	29.4	58.6	40.4	16.5	1.8	△ 46.7												
	北陸	18.9	0.0	1.7	17.2	29.2	51.9	41.3	9.4	1.2	△ 33.1												
	東海	17.0	0.0	2.1	14.9	27.3	55.7	41.8	12.2	1.7	△ 38.7												
	近畿	16.3	0.3	2.4	13.6	29.2	54.5	39.3	13.7	1.4	△ 38.1												
	中国	12.9	0.3	1.1	11.5	28.7	58.4	42.5	14.4	1.4	△ 45.5												
	四国	11.1	0.2	1.4	9.5	23.8	65.1	42.6	18.8	3.6	△ 54.0												
九州北部	九州	15.0	0.2	2.0	12.9	25.6	59.4	38.1	18.7	2.6	△ 44.5												
	九州	14.8	0.1	2.6	12.1	29.3	55.9	37.9	15.4	2.6	△ 41.0												
規 模 別	1～4人	11.5	0.1	1.5	9.9	26.9	61.6	40.5	18.5	2.6	△ 50.1												
	5～9人	13.1	0.4	1.6	11.2	27.0	59.9	41.0	16.9	2.0	△ 46.7												
	10～19人	16.8	0.6	2.4	13.8	26.8	56.4	41.2	13.8	1.5	△ 39.7												
	20～29人	15.2	0.0	1.9	13.4	29.8	54.9	41.2	12.8	1.0	△ 39.7												
	30～39人	17.7	0.2	2.3	15.3	30.5	51.7	37.1	13.5	1.1	△ 34.0												
	40～49人	18.6	0.3	2.1	16.2	29.8	51.5	40.0	10.0	1.5	△ 32.9												
	50～99人	19.6	0.1	2.5	17.0	31.1	49.4	39.9	8.8	0.6	△ 29.8												
	100～199人	20.7	0.0	4.0	16.7	33.7	45.7	36.6	9.1	0.0	△ 25.0												
	200～300人	21.1	0.0	3.5	17.5	40.4	38.6	34.2	4.4	0.0	△ 17.5												
業 種 別	製造業	16.6	0.3	2.4	13.9	28.2	55.2	39.4	14.3	1.5	△ 38.6												
	卸売業	15.4	0.3	1.9	13.3	26.0	58.6	41.2	15.6	1.7	△ 43.1												
	小売業	12.2	0.3	1.0	10.9	23.2	64.6	42.5	19.6	2.5	△ 52.4												
	サービス業	13.7	0.2	1.9	11.7	28.1	58.1	39.3	16.1	2.8	△ 44.4												
	建設業	12.6	0.2	1.7	10.7	31.0	56.4	40.6	14.4	1.4	△ 43.8												
不動産業	14.8	0.1	2.0	12.7	33.9	51.3	40.2	9.9	1.1	△ 36.5													

従業員規模別にみると、規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、不動産業、製造業で比較的強気の見通しとなった。

来の平均（△41.1）を上回ったが、コロナ前の水準を下回った。

地域別では、南九州、北陸、近畿で比較的強気の見通しとなった。また、従業員規模別では、我が国の景気見通しと同様、規模の大きい企業ほど強気の傾向がみられた。業種別では、不動産業、製造業で強気の見通しとなった。

○業況見通しも大幅改善

2022年の自社の業況見通しについては、「良い－悪い」が△27.1となり、1年前の調査（△58.2）に比べて31.1ポイントの大幅改善となった（図表13）。1992年の同調査開始以

図表13 自社の業況見通し

(単位：%)

選択肢		1			2			3			4			5			6			7			(A)-(B)
		良い (A)	1		2		3		普通	悪い (B)	5		6		7								
非常に良い	良い		やや良い	やや悪い	悪い	非常に悪い																	
全 体	2022年見通し	15.3	0.3	2.5	12.6	42.3	42.4	32.1	9.0	1.3	△ 27.1												
	2021年見通し	6.5	0.2	1.0	5.3	28.8	64.7	41.8	19.0	4.0	△ 58.2												
	2020年見通し	13.4	0.2	2.3	10.8	51.1	35.6	28.2	6.2	1.1	△ 22.2												
	2019年見通し	19.3	0.3	3.5	15.6	52.7	28.0	22.4	4.7	0.8	△ 8.6												
	2018年見通し	19.9	0.3	3.2	16.4	52.3	27.8	22.2	4.8	0.9	△ 7.9												
	2017年見通し	14.7	0.2	2.4	12.2	50.2	35.1	27.7	6.5	0.9	△ 20.3												
地 域 別	北海道	11.9	0.1	1.3	10.4	41.8	46.4	34.6	10.4	1.3	△ 34.5												
	東北	13.9	0.1	2.2	11.6	33.9	52.2	36.7	14.1	1.4	△ 38.3												
	関東	18.6	0.3	3.8	14.5	38.6	42.9	34.0	8.3	0.5	△ 24.3												
	首都圏	13.1	0.2	2.3	10.6	44.9	42.0	31.6	9.1	1.4	△ 28.9												
	北陸	19.2	0.0	2.6	16.6	40.6	40.2	32.4	6.5	1.4	△ 21.1												
	東海	17.2	0.4	2.5	14.3	41.7	41.1	31.6	8.5	1.0	△ 23.9												
	近畿	18.7	0.5	3.1	15.1	40.4	40.9	31.7	7.7	1.5	△ 22.2												
	中国	12.3	0.2	2.8	9.4	45.2	42.5	32.3	8.9	1.2	△ 30.2												
	四国	10.9	0.0	1.4	9.5	44.4	44.7	33.1	9.5	2.0	△ 33.8												
規 模 別	九州北部	15.5	0.3	2.8	12.4	45.1	39.4	29.2	8.3	1.8	△ 23.9												
	南九州	15.8	0.1	2.4	13.2	47.8	36.4	27.1	8.1	1.2	△ 20.6												
業 種 別	1～4人	10.1	0.1	1.5	8.5	40.7	49.2	35.0	12.0	2.1	△ 39.1												
	5～9人	13.9	0.1	1.9	11.9	41.8	44.3	32.9	9.8	1.6	△ 30.4												
	10～19人	18.0	0.4	3.1	14.4	42.7	39.3	31.6	6.8	1.0	△ 21.3												
	20～29人	19.0	0.2	3.6	15.3	43.5	37.4	29.4	7.5	0.5	△ 18.4												
	30～39人	20.0	0.3	3.3	16.4	45.0	35.0	27.7	7.4	0.0	△ 15.0												
	40～49人	21.0	0.3	4.3	16.3	43.8	35.2	30.0	4.5	0.7	△ 14.2												
	50～99人	23.8	0.5	3.9	19.4	43.3	32.9	27.6	4.9	0.4	△ 9.1												
	100～199人	22.8	0.7	4.0	18.1	47.1	30.1	26.1	4.0	0.0	△ 7.2												
	200～300人	24.6	0.0	5.3	19.3	52.6	22.8	20.2	2.6	0.0	1.8												
業 種 別	製造業	18.9	0.3	3.4	15.2	40.0	41.1	31.5	8.4	1.3	△ 22.2												
	卸売業	15.2	0.4	2.0	12.8	37.8	47.1	35.7	9.9	1.4	△ 31.9												
	小売業	12.0	0.3	1.6	10.1	35.8	52.2	37.2	12.8	2.2	△ 40.2												
	サービス業	13.7	0.1	2.2	11.4	42.3	43.9	32.0	10.0	1.9	△ 30.2												
	建設業	13.6	0.1	2.4	11.1	49.4	37.0	29.9	6.5	0.6	△ 23.4												
不動産業	14.4	0.3	2.4	11.7	57.7	27.9	23.0	4.8	0.2	△ 13.6													

○売上額見通しは3年ぶりのプラス

2022年の自社の売上額見通し（伸び率）を「増加－減少」でみると、1年前の調査（△29.3）に比べて36.9ポイント上昇し7.6となった。増加が減少を上回ったのは3年ぶりとなった（図表14）。

地域別では、東北を除くすべての地区でプラスの見通しとなっている。

従業員規模別では、4人未満を除くすべての階層でプラスとなった。また、総じて規模が大きいほど強気の傾向がみられた。業種別では、小売業を除くすべての業種でプラスとなった。

○過半数が1年以内に業況上向くと予想

自社の業況が上向く転換点については、「すでに上向き」が14.8%、「6か月以内」が

図表14 自社の売上額伸び率の見通し

(単位：%)

選択肢	増加 (A)	1				2				3				変化 なし	減少 (B)	6				(A)-(B)
		2				3				4						9				
		30%以上	20~29%	10~19%	10%未満	10%未満	10~19%	20~29%	30%以上	10%未満	10~19%	20~29%	30%以上			10%未満	10~19%	20~29%	30%以上	
全 体	2022年見通し	34.2	1.6	2.6	9.9	20.2	39.1	26.7	16.3	6.8	2.1	1.5	7.6							
	2021年見通し	20.2	1.2	1.8	5.8	11.5	30.2	49.6	23.0	15.1	6.7	4.7	△ 29.3							
	2020年見通し	24.8	0.6	1.0	5.6	17.6	46.4	28.8	20.6	5.9	1.4	0.9	△ 3.9							
	2019年見通し	31.8	0.7	1.3	7.7	22.0	45.7	22.5	16.6	4.2	1.0	0.7	9.3							
	2018年見通し	31.6	0.8	1.5	7.2	22.1	46.4	22.0	16.4	4.1	0.9	0.6	9.6							
	2017年見通し	28.1	0.6	1.2	6.7	19.6	45.3	26.6	19.2	5.4	1.1	0.8	1.5							
地 域 別	北海道	30.9	1.2	2.5	7.2	20.0	38.3	30.7	18.8	8.3	2.6	0.9	0.3							
	東北	32.8	1.4	2.3	9.9	19.1	31.1	36.1	21.3	9.5	3.9	1.4	△ 3.3							
	関東	36.8	1.3	2.2	10.5	22.8	37.6	25.6	18.2	5.5	1.6	0.3	11.2							
	首都圏	29.1	1.2	2.0	8.5	17.4	44.4	26.5	15.6	6.9	2.1	1.9	2.7							
	北陸	40.7	2.3	2.5	13.7	22.2	35.1	24.2	17.2	5.0	1.6	0.5	16.5							
	東海	37.7	1.4	3.2	8.9	24.3	38.0	24.2	15.4	5.6	1.7	1.5	13.5							
	近畿	39.7	1.9	3.3	12.2	22.2	35.4	24.9	15.2	6.5	1.8	1.4	14.9							
	中国	33.3	2.2	2.3	9.1	19.7	37.4	29.3	17.3	8.5	1.2	2.3	4.0							
	四国	31.3	2.5	2.3	6.6	19.9	39.3	29.5	19.4	6.4	1.6	2.1	1.8							
九州北部	九州	32.4	2.0	2.6	11.4	16.4	42.0	25.6	13.7	6.4	3.7	1.8	6.8							
	九州	35.7	1.2	3.0	13.5	18.0	43.0	21.4	12.3	6.1	1.8	1.2	14.3							
規 模 別	1～4人	25.4	1.3	1.9	7.2	15.0	44.1	30.5	17.0	8.4	2.8	2.2	△ 5.1							
	5～9人	33.2	1.7	2.4	9.6	19.5	37.6	29.2	18.0	7.3	2.5	1.4	4.0							
	10～19人	37.5	1.5	3.3	11.3	21.3	37.1	25.3	16.3	6.3	1.7	0.9	12.2							
	20～29人	40.9	2.1	3.4	11.7	23.7	37.2	21.9	14.6	4.8	1.5	0.9	19.0							
	30～39人	40.0	1.4	2.3	13.2	23.2	37.6	22.4	14.4	4.8	1.7	1.5	17.6							
	40～49人	45.4	2.2	3.4	12.8	27.0	33.7	20.9	15.2	4.2	0.8	0.7	24.5							
	50～99人	46.6	1.6	2.3	12.6	30.1	32.6	20.9	14.4	4.9	0.9	0.6	25.7							
	100～199人	50.7	0.7	5.1	14.9	30.1	33.7	15.6	10.9	4.0	0.4	0.4	35.1							
	200～300人	48.2	0.0	1.8	14.9	31.6	33.3	18.4	13.2	4.4	0.9	0.0	29.8							
業 種 別	製造業	39.2	1.2	3.0	11.8	23.2	36.2	24.6	14.9	6.6	1.8	1.3	14.7							
	卸売業	35.9	1.0	2.4	9.9	22.6	36.0	28.1	18.8	6.7	1.8	0.9	7.7							
	小売業	30.0	1.7	1.6	8.1	18.6	37.6	32.4	19.5	7.7	3.2	1.9	△ 2.4							
	サービス業	33.5	2.2	2.8	9.0	19.6	42.3	24.2	14.8	6.1	2.0	1.3	9.3							
	建設業	30.6	1.9	2.9	9.8	16.1	40.8	28.6	16.8	7.9	2.0	1.9	2.0							
不動産業	29.0	2.0	2.1	8.5	16.4	50.1	20.9	13.1	4.5	1.9	1.4	8.1								

13.4%、「1年後」が23.1%となり、合計で51.3%が現在を含めて1年以内に業況が上向くと回答した（図表15）。

一方、「業況改善の見通しは立たない」は0.2ポイント低下の18.2%にとどまった。

従業員規模別にみると、従業員10人以上の階層では、軒並み「すでに上向き」が「業況改善の見通しは立たない」を上回っている

ものの、9人以下の階層では正反対の結果となっている。業況改善は、規模による二極化の様相となっている。

○仕入価格の上昇には経費削減で対応

様々な分野で経営上の問題となっている原材料・仕入価格については、「販売価格に転嫁できている・仕入価格は上がっていない」

図表15 自社の業況が上向く転換点

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7
		すでに上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しなし
全 体	2022年見通し	14.8	13.4	23.1	14.6	9.9	6.0	18.2
	2021年見通し	9.6	10.4	23.3	19.0	12.5	6.8	18.4
	2020年見通し	15.2	9.1	14.8	8.9	8.9	8.8	34.2
	2019年見通し	19.3	8.5	13.3	10.2	8.6	8.7	31.3
	2018年見通し	17.9	8.4	14.5	9.0	9.8	9.4	31.0
	2017年見通し	14.0	8.9	15.0	10.5	10.3	9.6	31.6
地 域 別	北海道	13.2	8.1	20.6	15.8	11.4	8.4	22.5
	東北	11.9	14.1	21.4	15.8	7.2	6.5	23.0
	関東	17.7	13.8	24.2	13.1	8.4	6.5	16.3
	首都圏	14.1	11.1	23.7	15.0	11.2	7.0	17.9
	北陸	14.8	16.7	22.0	15.3	8.0	5.2	18.0
	東海	16.1	16.4	22.5	13.0	9.8	5.1	17.1
	近畿	16.7	17.4	25.5	13.4	9.1	4.3	13.6
	中国	13.3	12.7	24.1	16.9	9.4	4.5	19.0
	四国	11.2	12.3	20.2	15.1	9.3	6.5	25.3
九州北部	九州北部	17.9	9.3	20.5	14.1	11.9	6.8	19.5
	南九州	13.4	12.8	21.7	15.8	9.8	4.8	21.7
規 模 別	1～4人	9.4	11.0	21.0	14.7	10.1	6.5	27.5
	5～9人	13.7	13.6	23.6	14.6	10.1	6.8	17.5
	10～19人	16.8	14.7	24.0	15.2	9.8	5.6	13.9
	20～29人	20.5	15.7	23.5	13.2	10.2	5.7	11.3
	30～39人	17.6	14.3	24.9	15.3	9.3	5.3	13.2
	40～49人	21.2	16.4	24.9	13.6	10.3	4.2	9.4
	50～99人	23.3	12.0	26.3	15.0	8.8	6.1	8.5
	100～199人	22.5	20.7	24.4	14.5	7.6	3.6	6.5
	200～300人	30.4	17.9	27.7	11.6	8.0	2.7	1.8
業 種 別	製造業	17.6	14.5	23.4	14.5	9.2	5.8	15.0
	卸売業	12.3	13.6	23.9	14.9	10.1	5.7	19.5
	小売業	10.4	12.4	21.4	15.4	9.7	5.7	25.0
	サービス業	11.4	13.5	24.5	15.2	9.7	5.8	19.9
	建設業	17.7	10.9	22.3	13.9	11.1	6.8	17.2
不動産業	17.4	14.9	23.4	13.1	10.3	6.8	14.0	

は21.3%となった。残りの78.7%の対応（複数回答）については、「経費の削減（38.5%）」が最も高く、以下「仕入先・仕入方法の変更（16.8%）」、「製品・商品・サービスの見直し（15.8%）」、「生産性の向上（システム投資な

ど）（10.2%）」が続いた（図表16）。一方、「特に対応はしていない」は19.4%となっており、多くの企業が何らかの対応を取っていることがわかる。

図表16 原材料・仕入価格の上昇への対応

(単位：%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0		
	販売価格に転嫁できている・仕入価格は上がっていない	販売価格に転嫁できていない										
		仕入先・仕入方法の変更	製品・商品・サービスの見直し	経費の削減	生産性の向上（システム投資など）	代替品の確保	仕入の削減（生産・販売量の調整）	仕入の中止	その他	特に対応はしていない		
全 体	21.3	78.7	16.8	15.8	38.5	10.2	8.3	9.9	0.7	1.5	19.4	
地域別	北海道	24.5	75.5	16.1	19.5	44.4	11.4	7.1	9.7	0.4	1.6	13.5
	東北	19.4	80.6	20.5	16.7	45.0	11.1	10.9	12.5	1.5	1.8	16.3
	関東	23.3	76.7	18.9	14.6	38.2	12.5	8.8	11.4	0.4	2.7	15.7
	首都圏	18.9	81.1	13.0	12.9	36.6	6.2	5.3	8.6	0.5	1.0	27.1
	北陸	23.0	77.0	17.8	15.4	37.6	12.1	9.8	10.1	0.5	2.1	16.8
	東海	21.9	78.1	18.2	17.0	35.3	13.6	9.2	7.6	0.8	2.3	18.2
	近畿	23.3	76.7	21.0	18.3	38.8	11.2	12.6	10.0	0.9	2.0	13.0
	中国	26.6	73.4	19.0	15.4	34.6	12.9	8.0	11.2	0.3	1.4	16.4
	四国	20.1	79.9	14.0	18.1	41.9	10.8	8.0	14.4	0.9	0.9	18.1
九州北部	19.2	80.8	11.9	14.8	38.8	12.1	6.2	7.5	0.5	0.7	23.5	
南九州	16.1	83.9	16.1	15.1	39.8	7.6	5.9	14.1	1.4	0.4	24.4	
規模別	1～4人	20.4	79.6	13.5	13.1	33.9	4.0	6.7	11.2	1.1	1.0	28.4
	5～9人	20.9	79.1	17.4	16.3	38.9	7.4	8.2	11.4	0.5	1.3	18.2
	10～19人	23.1	76.9	17.7	16.8	39.9	10.7	9.1	9.0	0.4	1.5	15.3
	20～29人	19.5	80.5	19.6	19.1	42.9	16.1	10.4	8.3	1.0	2.0	13.7
	30～39人	22.6	77.4	21.2	17.9	43.1	16.7	10.6	8.6	0.3	1.8	11.2
	40～49人	21.1	78.9	18.7	18.6	43.8	19.5	7.9	7.6	0.6	2.0	13.6
	50～99人	22.8	77.2	20.7	18.1	44.5	21.5	10.2	8.1	0.0	3.8	9.0
	100～199人	21.5	78.5	20.7	17.1	42.5	30.5	12.0	5.5	0.0	2.2	9.8
200～300人	30.7	69.3	21.1	13.2	35.1	27.2	9.6	4.4	0.9	4.4	4.4	
業種別	製造業	19.5	80.5	17.9	16.7	40.5	16.3	8.6	10.5	0.6	2.3	15.7
	卸売業	26.0	74.0	18.4	17.7	36.8	7.3	10.2	11.7	0.9	1.5	14.4
	小売業	21.9	78.1	15.4	18.3	37.4	5.5	6.2	13.0	0.9	0.9	21.3
	サービス業	20.3	79.7	11.2	16.4	40.4	7.2	6.1	7.8	0.4	1.0	25.0
	建設業	18.7	81.3	21.4	11.7	42.0	10.4	11.4	8.1	0.3	1.5	18.1
	不動産業	25.6	74.4	13.0	11.2	26.0	5.2	5.6	4.7	1.5	0.9	32.0

(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) 新しい取組み

- ・DXに向けて従来より活動しており、パイオニアになることで市場シェアを高める戦略を取っている。
(地図データ製作 北海道)
- ・靴底をきれいにする新商品を開発。各種制御盤の製造開発で培った技術を活かして医療機器分野の開拓にも乗り出す。
(電気機械製造 群馬県)
- ・インターネット販売が増加傾向。HPやSNSを活用し、宣伝強化を図っている。品揃えで他店との差別化を行っている。
(酒類販売 埼玉県)
- ・新たにNC旋盤やマシニングセンタなど機械を導入し、さらなる売上増が見込まれる。
(農業用機械製造 神奈川県)
- ・新規事業として地ビール製造販売に着手している。
(醤油、味噌、酒類卸売 新潟県)
- ・一時的に売上げが減少したものの、Web商談等のシステム導入により営業活動の効率化を図っている。
(溶剤、塗料卸売 静岡県)
- ・コロナ禍を受けて低調。関連企業と連携し、新事業や地域活性化事業に着手し、長期的な改善努力を図っている。
(不動産業 愛知県)
- ・SNSを活用したセミナーや独自の顧客フォローアップなど付加価値向上に努めている。
(税理士 愛知県)
- ・デジタル化が進むにつれ、印刷用紙の需要が減っている。紙を使用したマスクケースを開発する計画もあり、売上高増加への対策を講じている。
(紙卸売 大阪府)
- ・製造部門を廃止し、ネット販売を開始したことで、売上増加と利益確保を図れた。
(ナッツ製造小売 佐賀県)

(2) 仕入の困難化

- ・小麦や油など原材料価格上昇を受け、商品価格をやむなく改定。消費者の反応は敏感であり、売上が減少した。
(洋菓子製造 北海道)
- ・国産木材の引合いが強く、仕入価格が上がっている。ガソリン等も値上がりしているが、価格転嫁はできていない。
(チップ製造 岩手県)
- ・コロナの影響で中国や東南アジアからの部品調達が困難な状況。他ルートからの割高な仕入れを活用している。
(電気機械器具製造 福島県)
- ・原材料（生クリーム、小麦粉、砂糖、乳製品）の価格高騰を受け、販売価格をやむなく引き上げた。そのため業況は少々悪化している。
(洋菓子製造 千葉県)
- ・ウッドショックによって輸入木材の仕入価格は高止まりしている。全額は転嫁できていない。また、最近パワービルダーが高値で資材を購入するため、木材価格はさらに高騰が見込まれる。
(建築資材卸売 神奈川県)
- ・資材の仕入価格が上昇したうえ、調達に今までにないほど時間を要するため、工期のめどが立たない仕事も増えている。
(電気工事業 山梨県)
- ・ウッドショックで新築工事が難航、住宅設備も半導体不足を受け供給滞る。対策として中古物件をリノベーションして販売する方針。
(建売住宅販売 滋賀県)
- ・ダンプ燃料に不可欠な添加剤など一部商品が品薄な状況にある。メーカーへの問い合わせなど、余計な労力を要している。
(ガソリン、軽油小売 兵庫県)
- ・中国産石材の価格高騰を受け、国内産への変更を検討中。
(石材加工販売 岡山県)
- ・外国産（特にブラジル）の肉の仕入価格が高騰を続けている。
(肉類小売 大分県)

(3) 人手の不足、人件費高

- ・慢性的な人手不足が続いている。労働条件改善したいが、人手不足による悪循環が続いている。
(とび土工工事 北海道)
- ・人員が不足しており、新規事業への取組みについては考えられない。
(コンクリート二次製品用型枠製造 山形県)
- ・受注増加し人手不足のため、求人を複数掲載予定。
(防災設備 神奈川県)
- ・業界の人手不足が深刻。廃業する同業者もいる。現在は受注制限している。
(自動車板金 新潟県)
- ・熟練者の退職後、人材が見つからない。
(アルミダイカスト製品製造 静岡県)
- ・インターネットを活用して求人活動しているが、人が集まらない。人手不足が一番の課題。
(砂、残土、碎石卸 愛知県)
- ・パートの入れ替わりが激しく定着しない。常に人手を欲しているが、最低賃金上昇の影響も考慮しなければいけない。
(かまぼこ、てんぷら製造 和歌山県)
- ・テイクアウト需要により、売上高は増加している。人手不足は常態化しており、時給を引き上げても集まりは悪い。
(ハンバーガーFC 兵庫県)
- ・外国人労働者に依存しており、コロナにより人手不足で事業継続にも支障が出ている。廃業した同業者もある。
(女性用ユニフォーム製造 岡山県)
- ・主要取引先工場の閉鎖に伴い、売上減少見通し。人材も不足しているが、先行き不透明感から対応できない状況。
(バーナー部品、触媒製品製造 広島県)
- ・人件費高、原材料高の販売価格への転嫁は難しい。機械化を図り、生産性向上と人件費削減に向けて努めていく。
(綿化合製品製造 福岡県)

(4) その他経営上の問題点

- ・コロナの影響で出版関連の受注が低調、加えて原材料値上がりにより収益悪化。稼働時間調整により経費節減に努める。
(印刷出版 北海道)
- ・大手ECサイト経由の通販部門拡大に伴い、売上は増加したが、支払手数料の経費が過大となり採算が悪化している。
(土産菓子小売 北海道)
- ・携帯電話料金引下げ要請に加え、商品仕入れの遅延などから影響を受けている。(携帯電話代理店 北海道)
- ・データの電子化により紙離れが進み、業況は右肩下がり。先行き不透明感から、借入にも慎重。
(印刷業 秋田県)
- ・店舗老朽化、固定客高齢化、大型量販店やネット販売店等との競合により売上減少。人縁、地縁の営業には限界がある。
(寝具販売、リフォーム 茨城県)
- ・新聞購読者は減っていないが、広告収入が減少している。保険等の見直しを検討している。
(新聞販売 茨城県)
- ・印鑑レス社会への移行が進んでいる。廃業を選択している同業者も増えている。
(印鑑、はがき小売 埼玉県)
- ・12月の旅行の予約が入っていない。毎年恒例のツアーも見送った。
(旅行代理店 埼玉県)
- ・2020年に開業したが、稼働当初よりコロナによる高齢者の外出控えなどを受けて集客に苦戦している。
(デイサービス(通所型) 神奈川県)
- ・コロナ長期化により受注が大幅減。今後、廃業も視野に入れて規模縮小も検討している。
(FRP製品卸売 静岡県)
- ・コロナにより業界全般的に大打撃を受けており、業績回復の見通しが立たない。(酒類販売業 兵庫県)
- ・大手メーカー撤退を受け、受注は大幅減少見込み。他業種参入を含め検討中。(海運業 広島県)
- ・新車の納期が遅れて、中古車の価格が高騰している。在庫や値付けなど、難しいことが多い。
(中古車販売 福岡県)

※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」③（商業編）

－ “不変の原理” を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

新谷 春香

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、卸売業、小売業、商人道、近江商人、構造変化、自然災害、東日本大震災、経営理念

(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、世界経済が混迷するなか、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）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。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』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」「建設業編」（『信金中金月報』2021年8月号、11月号）に引き続き、「商業分野（卸売業・小売業）の危機対応」に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

(要 旨)

- わが国の商業（卸売業・小売業）は、江戸時代の初めごろより商取引を専門的に行う問屋として本格的に発展してきた経緯があり、食料品や呉服などの生活必需品関連を中心に、そのころを起源とする長寿企業も多い。
- 近年、中小規模の卸売業者・小売業者は、中長期的に進行する危機的かつ不可逆的な構造変化による地盤沈下の影響で淘汰を余儀なくされてきたケースも多かったが、最近では予測困難な自然災害（地震、水害等）や、主要取引先のアクシデント、後継者問題など、「危機対応」を要する場面も多様化している。
- 卸売業・小売業の「危機対応」の局面では、100年単位の時を経ても色褪せることのない「商人道」のごとく、代々の経営者たちの教えの中に潜む“不変の原理”がその拠り所となることも多いとみられる。

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、世界経済が混迷するなか、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）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。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』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」「建設業編」（『信金中金月報』2021年8月号、11月号）に引き続き、「商業分野（卸売業・小売業）の危機対応」に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

1. 今日の企業の経営理念としても脈々と受け継がれている先人たちの「商人道」

卸売業や小売業に代表されるわが国の商業は、商人が誕生する古代・中世の時代を経て、貨幣経済が発展する戦国期にその端緒をみる事ができる。織田信長・豊臣秀吉の時代には城下町の建設に始まり、商業を振興する政策が進められた。彼らの政策を受け継いだ徳

川家康の時代に入ると、商業は本格的に発展することになった。商人たちの多くは商取引を専門的に取り扱う業者となる問屋へと成長し、卸売業務を中心とする商業活動が活発化した。とりわけ江戸の頃からは、“近江商人”など、わが国の卸売業や小売業の発展に大きな勢力を持った商人たちが台頭してきたこともあり、この頃を起源とする長寿企業も多い（詳細は本稿末の参考付表を参照）。

なお、帝国データバンクのデータ（2021年5月時点）をもとに、卸売業と小売業について小分類ごとに長寿企業（ここでは業歴100年以上と定義）の出現割合を見てみると（図表1）、食料品や呉服の関連、あるいはそれらを総合的に扱う百貨店など、古来から日常生活に欠かせない商品を取り扱う業種が上位に目立つ状況にある。

ちなみに、江戸時代から明治・大正にかけて時代を形成してきた商人たちの思考は「商人道」などと呼ばれながら、現代の企業の経営理念などにも受け継がれているものが多い（図表2）。例えば、近年では“社会的責任経営（CSR経営）”が注目されているが、近江商人と呼ばれた人々は、江戸時代からすでに「三方よし」という表現で社会的責任経営の重要性を認識していたとみられ、現代に至るまでその考えは多くの企業の経営理念として脈々と受け継がれている。

図表1 卸売業と小売業の小分類による長寿企業（老舗）の出現率（上位30業種）

【卸売業】					【小売業】				
(単位：社、%)					(単位：社、%)				
順位	業種	老舗企業 (A)	企業全体 (B)	老舗出現率 (A/B)	順位	業種	老舗企業 (A)	企業全体 (B)	老舗出現率 (A/B)
1	砂糖卸売業	67	188	35.64	1	百貨店	25	85	29.41
2	火薬類卸売業	53	167	31.74	2	宗教用具小売業（製造小売）	50	171	29.24
3	各種商品卸売業（従業者が常時100人以上のもの）	34	121	28.10	3	宗教用具小売業（製造小売でないもの）	114	509	22.40
4	酒類卸売業	508	2,471	20.56	4	呉服・服地小売業	559	2,646	21.13
5	味噌・しょう油卸売業	31	171	18.13	5	履物小売業（靴を除く）	7	34	20.59
6	生糸・繭卸売業	4	25	16.00	6	料亭	107	558	19.18
7	畳卸売業	41	269	15.24	7	畳小売業（製造小売でないもの）	5	27	18.52
8	米麦卸売業	281	1,854	15.16	8	肥料・飼料小売業	122	684	17.84
9	和洋紙卸売業	155	1,028	15.08	9	酒小売業	624	3,516	17.75
10	漁網・漁具卸売業	33	224	14.73	10	米穀類小売業	203	1,198	16.94
11	履物卸売業（靴を除く）	20	139	14.39	11	陶磁器・ガラス器小売業	82	490	16.73
12	荒物卸売業	143	998	14.33	12	畳小売業（製造小売）	94	579	16.23
13	繊維原料卸売業（生糸、繭を除く）	12	86	13.95	13	菓子小売業（製造小売）	439	2,751	15.96
14	セメント卸売業	74	583	12.69	14	苗・種子小売業	54	341	15.84
15	陶磁器・ガラス器卸売業	120	991	12.11	15	茶小売業	132	838	15.75
16	雑穀・豆類卸売業	76	629	12.08	16	豆腐・かまぼこ等加工食品小売業（製造小売）	24	153	15.69
17	非金属鉱物卸売業（石炭、石油を除く）	21	181	11.60	17	書籍・雑誌小売業	229	1,480	15.47
18	薪炭卸売業	9	82	10.98	18	寝具小売業	196	1,273	15.40
19	乾物卸売業	192	1,835	10.46	19	荒物小売業	37	266	13.91
20	コーヒー・茶類卸売業	107	1,039	10.30	20	豆腐・かまぼこ等加工食品小売業（製造小売でないもの）	6	50	12.00
21	板ガラス卸売業	26	258	10.08	21	乾物小売業	33	280	11.79
22	肥料・飼料卸売業	169	1,700	9.94	22	靴小売業	108	968	11.16
23	石炭卸売業	6	62	9.68	23	金物小売業	105	994	10.56
24	染料・顔料卸売業	21	218	9.63	24	家具小売業（製造小売でないもの）	194	1,865	10.40
25	縫い糸・手編糸卸売業	12	132	9.09	25	骨とう品小売業	22	217	10.14
26	缶詰・瓶詰食品卸売業（気密容器入りのもの）	28	313	8.95	26	その他のじゅう器小売業	17	170	10.00
27	金物卸売業	313	3,556	8.80	27	紙・文房具小売業	123	1,285	9.57
28	織物卸売業（室内装飾繊維品を除く）	163	1,942	8.39	28	がん具・娯楽用品小売業	79	912	8.66
29	文房具・事務用品卸売業	186	2,253	8.26	29	たばこ・喫煙具専門小売業	25	299	8.36
30	その他のじゅう器卸売業	38	473	8.03	30	かばん・袋物小売業	40	482	8.30

(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をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 商業分野をめぐる歴史上の人物等

近江商人 (江戸～明治時代)	江戸時代に、江戸・大阪・京都をはじめ各地に店舗を構え、商業界に大きな勢力を有した近江（現在の滋賀県）出身の商人達の総称。大阪商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人の一つである。売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」という商人魂に基づき、社会的責任経営の重要性を知っていたとされている。現代の企業のCSR経営に繋がる考え方の先駆けともいわれ、「三方よし」は今日でも多くの企業において経営理念として掲げられている。
石田梅岩 (1685～1744)	丹波国桑田郡（現・京都府亀岡市）出身の江戸時代中期の思想家。「道」の実践における万民平等と、経済と道徳の関係についての哲学的考察（石門心学）を説くことにより町人の代表的哲学となった。士農工商に関し、武士も庶民も職域の相違にすぎないとし、商いの利潤を武士の俸禄と同じく正当に請求できるものとする一方で、儉約や勤勉、正直など商人道徳をわかりやすく説き、その考え方は農村部や武士を含め全国的に普及した。代表的な著書である「都鄙問答（とひもんどう）」の中で“真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり”という言葉がある。
渋沢栄一 (1840～1931)	明治、大正、昭和期にかけて活躍した実業家。「日本資本主義の父」と呼ばれ、合本主義（後の株式会社形態）に基づき500もの企業の設立に携わった。一方で、儒教の倫理に基づき、生活の苦しい人々のために養育院の設立、運営にも携わった。道徳経済合一説では、営利の追求も資本の蓄積も、道義に適ったものでなくてはならないと説いた。左手に論語、右手に算盤という宣伝文句で知られる著書「論語と算盤」は、今日まで読み継がれている。2021年のNHK大河ドラマ「青天を衝け」ではその生涯が描かれ、あらためて注目された。2024年度より市中に出回る予定の新1万円札の肖像画となることが決定している。

(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

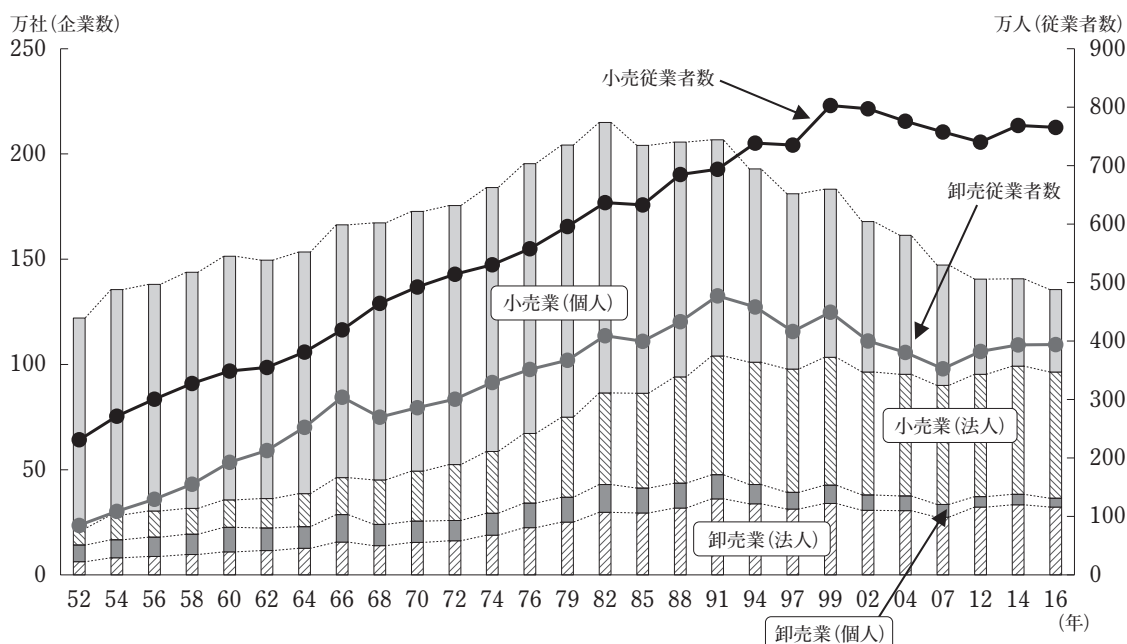
2. 裾野が広がる卸売業・小売業の危機対応

(1) 危機的かつ不可逆的な構造変化への対応立ち遅れで失われてきた存立基盤

江戸時代から本格的に流通を支配してきた卸売業・小売業ではあるが、昭和に入り資本の自由化が進むなか、高度経済成長期以降に急速に台頭してきたスーパーマーケットや大型商業施設から中小企業・小規模事業者を守るという考えの下に成立したのが「大規模小売店舗法（大店法）^(注1)」であった。しかし、同法の厳しい運用がピークに達していた1980年代前半に小売商店数はピークを迎え、それ以降は減少傾向が続いている（図表3）。これ

は、1980年代に入り急速に進展したモータリゼーション（車社会化）に対応した大型店の郊外出店の加速で、商業立地そのものが変質し、中小小売業者の存立基盤となっていた商店街の“地盤沈下”という構造変化への対応が立ち遅れていたことが主因とみられる。しかし、さらにその根源的な要因を深掘りすれば、大規模小売店対中小小売店の対立構造によるものというよりは、後継者不足などの内部的な要因や、コンビニエンスストアの台頭、無店舗販売のような新たな販売チャネルの登場などによる競争力そのものの低下によることも大きいと考えられる。このように、近年の中小卸売・小売事業者は、中長期的に進行する流通構造の緩やかな変化によ

図表3 卸売業および小売業の事業所数（法人・個人）と従業者数の推移



(備考) 経済産業省『商業統計』と総務省統計局『経済センサス』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 中小小売業の事業活動機会の確保と小売業の正常な発展を目的に、旧・百貨店法に代わり1974年に制定・施行された、大型店舗の出店を規制する法律。調整対象は、店舗面積、開店日、休業日数、閉店時刻の4項目。日米構造協議における規制緩和の要請などに起因する運用適正化を経て、2000年、店舗周辺の環境や騒音対策などに重点を置いた大規模小売店舗立地法（大店立地法）の施行に伴い、廃止された。

て、存立基盤そのものが揺るがされると同時に、こうした危機的かつ不可逆的な構造変化の波にのまれていったという状況をうかがい知ることができよう。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」をみると、バブル崩壊後の、卸売業・小売業の業況判断D.I.は、徐々に全業種平均を下回るような形で推移してきた（図表4）。これも、長い期間をかけて中小の卸売・小売業者の多くが、構造変化への対応に苦心していることを象徴しているものと考えられる。

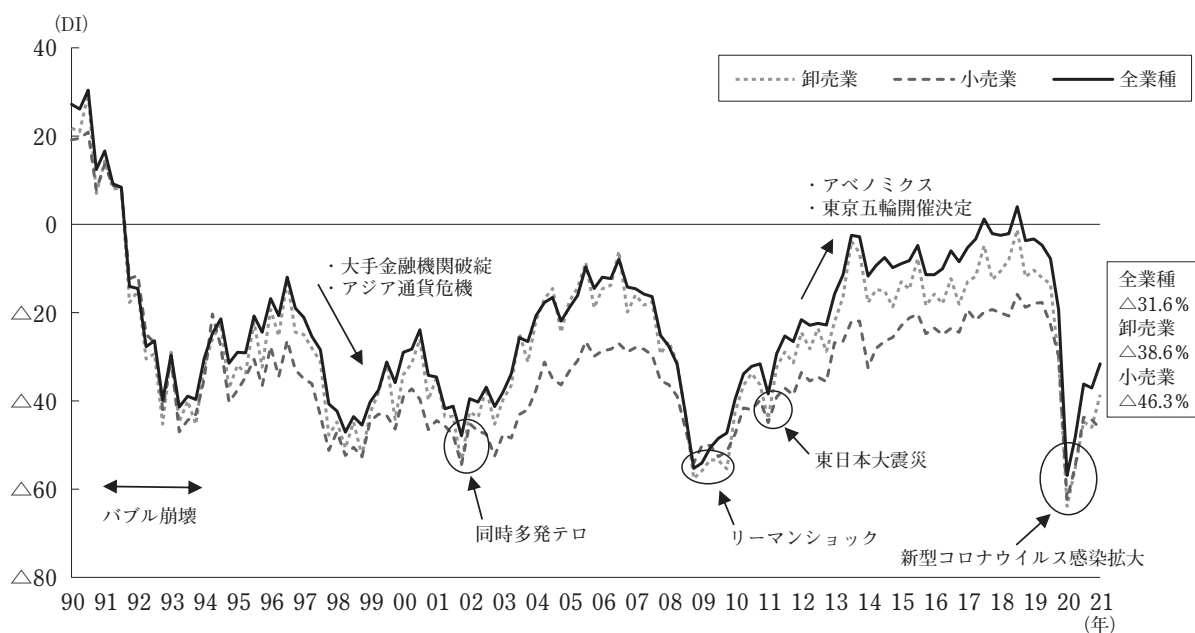
(2) 突発的な自然災害のみならず取引先のアクシデントなども固有の危機

卸売業や小売業に携わる事業者が直面してきた経営上の危機は、前述してきたような永

年の構造変化ばかりではない。すなわち、近年では、予測困難な自然災害の発生リスクも上昇しており、地域社会レベルでの経済的ダメージが卸売業や小売業に携わる事業者の経営を直撃するケースも増えている。ちなみに、わが国の自然災害の被害額の割合は全世界の14.3%を占め“災害大国”ともいえるほどの高い水準にあるのが実態となっている（図表5）。

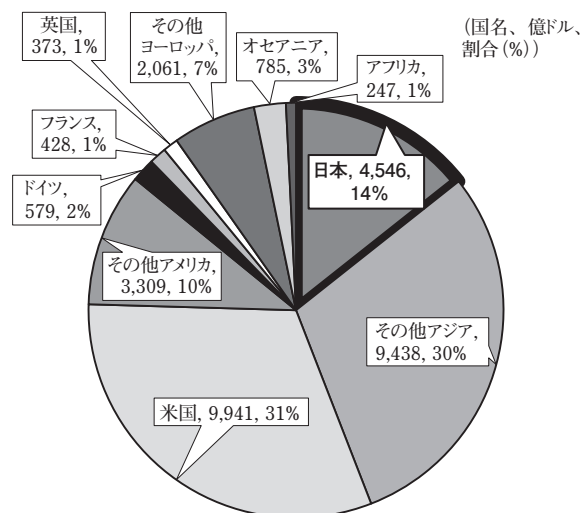
そもそも卸売業や小売業は、他業種に比べステイクホルダーが分散されているため、災害や経済危機に左右されにくい性質はある。しかし、2011年の東日本大震災以降、地震や水害などによる自然災害が各地で頻発しており、こうした状況を受けて、事前の備えが事業継続に重要であるという認識は急速に広まっている。とりわけ、損害を最小限に抑え、事業の継続や早期復旧を図るためのBCP

図表4 卸売業と小売業の業況判断D.I.の推移（1990年4-6月期～2021年7-9月期）



(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・中小企業研究所作成

図表5 世界における自然災害被害額と被害額の割合



(備考) 1. ルーバン・カトリック大学疫学研究所データベース (EM-DAT) より1985年～2018年の自然災害による被害額を集計、2018年12月時点でのデータを用いている。
 2. EM-DATでは「死者が10人以上」「被災者が100人以上」「緊急事態宣言の発令」「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。
 3. 中小企業庁『小規模企業白書 (2019年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(事業継続計画) 策定の動きも着実に広がりつつある。

こうしたなかで、2011年3月に発生した東日本大震災を機に復旧・復興のための様々な補助金等の支援策が政府によって創設されてきた。例えば、2011年に創設された「中小企業等グループ施設等復旧整備補助金 (グループ補助金) ^(注2)」は、その後、2016年の熊本地震や各地で頻発している水害等で被災した中小企業にも同様のスキームが適用されるなど、活用の裾野が広がっている。また、2019年に施行された「中小企業強靱化法」では、2020年10月以降、支援対象となるリ

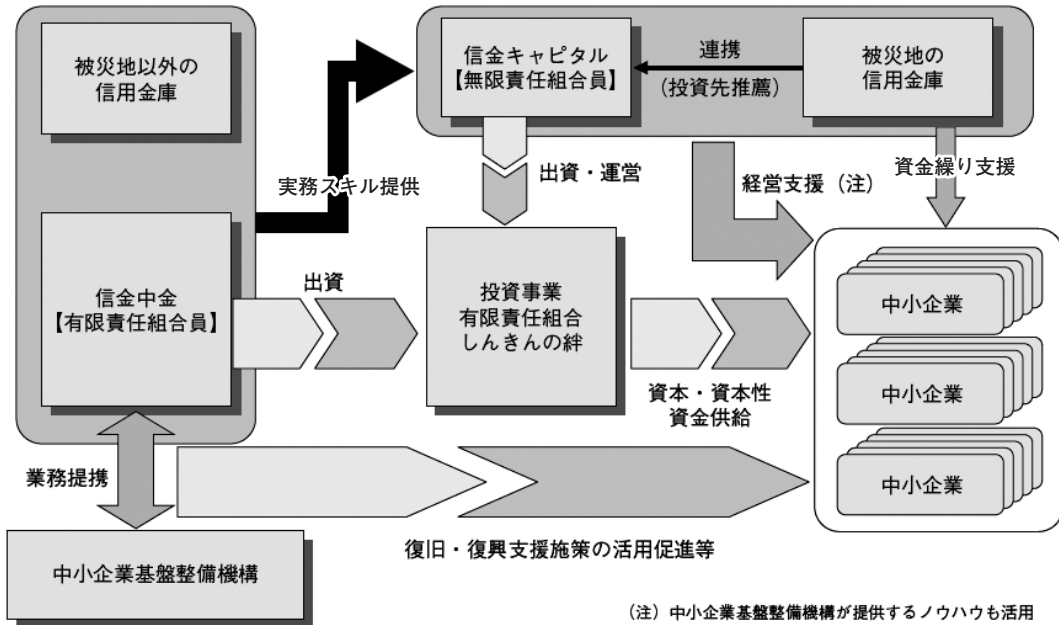
スクを大幅に拡充し、それまで同法で想定していた自然災害リスク (地震、洪水等) のみならず、サイバー攻撃や感染症なども念頭に置いた自然災害以外のリスクも支援対象とすることとなっており、想定されるリスクの裾野は一段と広がっている。

信用金庫業界においても、信金中央金庫が中心となり、子会社の信金キャピタルとの共同出資により2011年12月から「復興支援ファンド『しんきんの絆』」の運営を開始した (図表6)。「しんきんの絆」は東日本大震災後、11信用金庫の取引先に対して、累計39先、総額20億400万円の投資を実行するなど、業界特有の相互扶助精神の下で、被災企業の復旧・復興へ一定の役割を果たしてきた。

なお、『中小企業白書 (2021年版)』において、事業継続上、近年で最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化 (図表7) をみると、他業種に比べ、卸売業では「主要取引先の倒産」、小売業では「その他自社特有の事情」が目立っている。卸売業や小売業における事業継続上の危機は、中長期的に進行する不可逆的な構造変化や、東日本大震災のような突発的な自然災害のみならず、身近な取引先のアクシデントや、後継者問題など自社固有の事情によってもたらされる面も少なくないという実情を示すものといえる。

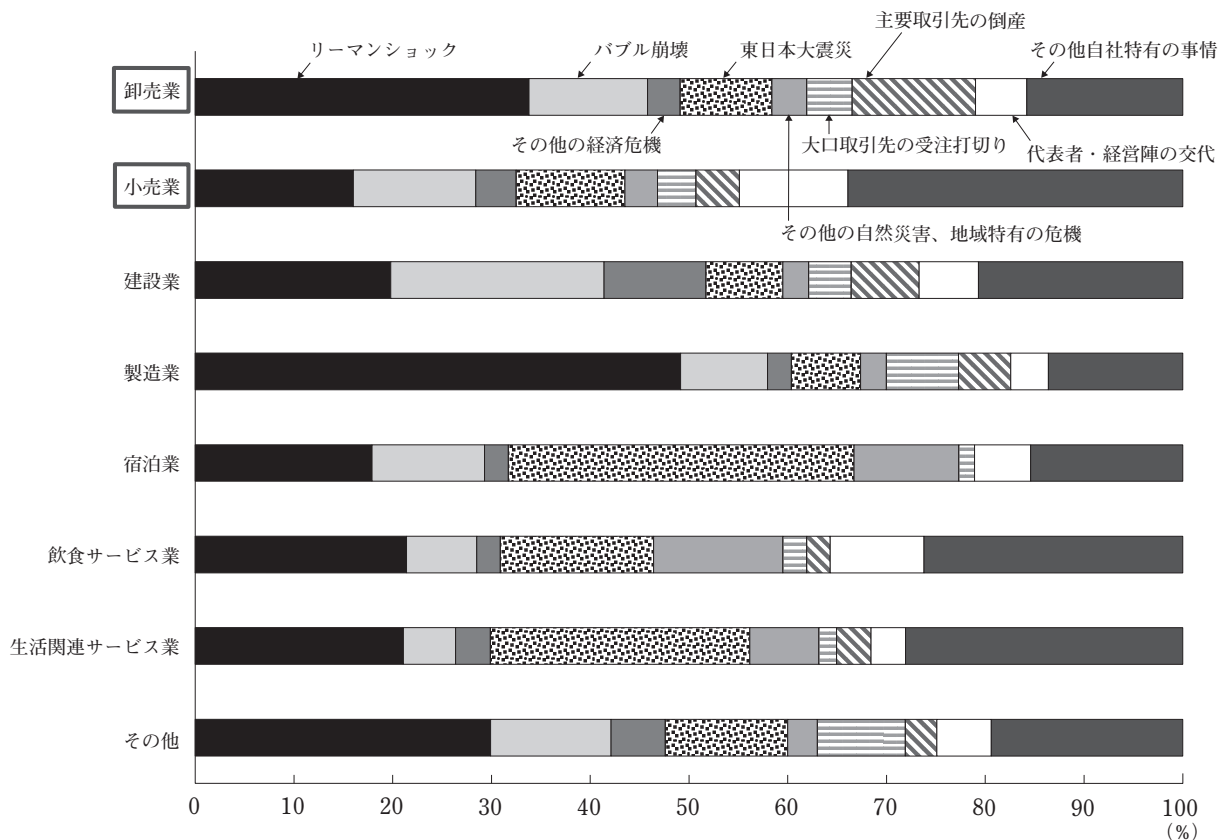
(注)2. 復興のリード役となり得る「地域経済の中核」を形成する中小企業等の2社以上がグループを構成して復興事業計画を作成、都道府県の認定を受けた場合に施設・建物の復旧にかかる補助金 (補助率3/4) を受けられる制度。

図表6 「しんきんの絆」のスキーム図



- (備考) 1. 現在は新規の投資は行っていない。
 2. 信金中央金庫ニュースリリース資料 (2011.11.4) より引用

図表7 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. ㈱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

3. 環境激変に挑む業歴の長い卸売業・小売業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む卸売業・小売業の「危機対応」の事例として、長い業歴を持つ4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「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る。

(1) 株式会社守半海苔店（東京都大田区

創業：1901年）

①同社概要（図表8）

同社は、1901年（明治34年）創業の、東京・大田区大森の海苔の加工販売事業者である。JR大森駅近くに本社兼店舗、加工場を構えている。年商約1億5,000万円で、贈答品を中心に、近年では店舗販売に加えてインターネット販売にも注力している。代表取締役の小谷千砂子氏（49）（以下、「小谷社長」という）は、さまざまな異業種経験を経て、「父親（三代目）の代で事業を閉じてしまうのはもったいない」との思いから一念発起し、2014年に四代目社長に就任し現在に至っている。

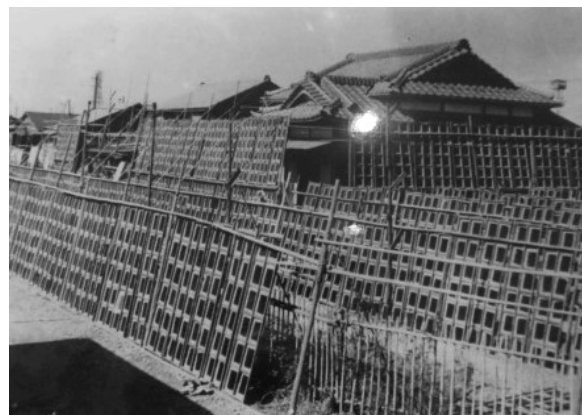
創業当時の品川から大森へかけての東京湾沿岸は、広大な海苔の漁場として栄え、大森界限にはひしめくほどの海苔問屋が軒を連ねていた（図表9）。同社の創業に先立つ1884年（明治17年）、同地で海苔卸売業「守半本店」を開業した守屋半助が、そ

図表8 株式会社守半海苔店の概要



(備考) 1. 写真(上)は社長の小谷千砂子氏
2. 写真(下)は店舗兼事務所外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 1945年頃の大森における海苔乾かしの様子



(備考) 大森海苔のふるさと館所蔵資料より

の長女夫妻である守屋初重・みよに海苔の小売業として「守半海苔店」を開業させたのが同社の始まりとされている。

初重・みよ夫妻は、創業間もなく海苔を食べやすく便利に保管できる販売商品を作れないかと考えた末に、「やきのり」を小さく切って茶筒缶に入れて販売した(図表10)。これは、日本で初めての試みともいわれている。

経営は順調に進んでいたものの、1923年(大正12年)の関東大震災では、社屋が火災に見舞われ、さらには1945年(昭和20年)の第二次世界大戦中の東京城南空襲(4月15日)でも壊滅的な被害を受けてきた。こうしたなかで初重・みよ夫妻は、同地に残り再建に奔走。明確な記録は残っていないものの、今日に繋がる同社の基盤作りはこの時期に行われたといわれている。

ところが、高度経済成長期まっただ中の1962年(昭和37年)には、東京湾沿岸部

の埋立て計画に応じる形で大森の海苔養殖業者は漁業権を放棄することとなり、大森の海苔を仕入れることができなくなった。こうした状況を受けて同社では、全国各地を探し回った結果、香りやくちどけが大森産に似た佐賀・有明産の海苔を新たに取り扱うことで、事業の存続を図っていくこととなった。

同社では、2014年に小谷社長(創業者夫妻の曾孫)が四代目となり、時代に合った新しい取組みに次々と挑戦している。例えば、2020年からの新型コロナウイルス感染拡大の影響で売上激減に見舞われたことを受け、メディア露出やSNS(フェイスブック、インスタグラム)を通じた情報発信を増やすことで巻き返しを図る一方で、オンラインでの販売を本格的にスタートさせた。経済産業省が創設した「おもてなし規格認証^(注3)」の紺認証☆☆(独自の創意工夫が凝らされたサービスを提供している事業者としての認証)を取得するなど、積極的なPR活動も展開している。先祖代々から受け継いできた、「店舗をむやみに拡大しない」「質を落とさず販売し続ける」という教えを守りながらも、時代に合う柔軟な考えを取り入れ、“不易流行”を基に小谷社長は創業150年を目指している。

図表10 看板商品のひとつ「やきのり」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. サービス産業の活性化・生産性向上及び地域の活性化を目的に、経済産業省の主導で2016年より創設された制度

②同社の危機対応（図表11）

●東京にある17の漁業組合の漁業権放棄の受入れ決定による産地の変更

100年以上の歴史を有する同社であるが、組合の漁業権放棄の受入れにより、大森産の海苔を仕入れることができなくなった局面では、大きな影響を受けた。

戦後の高度経済成長の影響を受けて東京湾の水質は悪化し、海苔の収穫量が減少。さらに1957年（昭和32年）、東京港湾整備に伴う埋立て計画が発表された。長い交渉の末、江戸時代から続いていた大田区の家業養殖は1962年（昭和37年）に終わりを告げるようになってしまった。

このような厳しい状況に追い込まれた同社は、代々続いた会社を途絶えさせないという強い思いの中、今後も事業を継続させるために別の産地の海苔へ切り替えることを決意。前工場長が精力的に全国を飛び回り、香りやくちどけで大森産に似た海苔を探した結果、佐賀・有明産がベストであると判断、調達ルートを再構築することで、以後安定的に仕入れることができるようになった。現在でも、毎年1月頃には同社の職人が佐賀の海苔市場まで買い付けに出向き、一つ一つの浜の海苔を吟味しながら一年分を仕入れている。

●新型コロナウイルスの影響を受け売上大幅減少

2014年に現社長が四代目として事業承継した後の、最大の危機が新型コロナウイルス感染拡大による売上激減である。企業の動きが軒並み停止し、益暮れの挨拶等の贈答品としての需要が激減。売上は通常の半分近くまで急減した。

このような厳しい状況で同社が利用したもののひとつが、小規模事業者持続化補助金だった。取引信用金庫を通じて補助金を申請、採択された後、ホームページを一新しオンライン販売を本格的にスタートさせた。その結果、新型コロナウイルスで来店できなくなっていた顧客からの受注が復活、最近では店頭販売よりもオンラインや電話注文が多くなってきている。とりわけ同社の看板商品のひとつである「特製海苔茶漬」

図表11 同社の沿革

1884(明治17)年	守屋半助（創業者夫妻の父）が東京・大森で海苔卸売業「守半本店」を開業
1901(明治34)年	守屋初重・みよ（守屋半助の長女）夫妻により同地に海苔小売業として同社を開業
1923(大正12)年	関東大震災により社屋が火災に見舞われるものの、再建
1945(昭和20)年	第二次世界大戦中の、東京城空襲（4月15日）により大田区は壊滅的な被害を受け、当社も例外なく全焼する。子どもたちは全員長野へ疎開させ、守屋初重・みよの2人が同地に残り事業を再建
1962(昭和37)年	大森の組合が漁業権を放棄し、海苔養殖の漁場は終焉を迎えたことを受け、仕入産地を佐賀・有明へ変更
2001(平成13)年	開業100周年
2014(平成26)年	現社長が事業承継し四代目に就任
2016(平成28)年	開業115周年を迎え、社内の組織改革を推進。社内を管理課、製造課に分けてメディア露出を増やしていく。大田区/大田区産業振興協会主催の「大田のお土産100選」に登録される。
2020(令和2)年	経済産業省創設「おもてなし規格認証」紺認証☆☆を海苔店で全国で初めて取得

（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

は、一部メディアで紹介されたことなどからオンライン経由でも注文が急増、生産が追い付かないほどの人気ぶりとなっている。

なお、同社商品は“高級品”のイメージから気軽に手を出しにくいという面もあった。それ自体は決して悪いことではないが、こうした状況を受け、ワンコイン商品のラインナップも拡充させた。その結果、顧客層は着実に広がりを見せている。直近の売上もコロナ前に戻る勢いを取り戻しつつあり、危機に陥った際の素早い転換が功を奏したといえよう。

(2) 株式会社横田屋本店（宮城県気仙沼市 創業：1706年）

①同社概要（図表12）

同社は、創業1706年（宝永3年）と、江戸時代から続く老舗の海苔、海産物の卸小売業者である。年商約40億円、大手流通業者や飲食店への海苔の卸売が9割を占めるほか、直営店舗が宮城県気仙沼市内に2箇所ある。磨かれた目利きが全国の産地を回り、厳選して仕入れた海苔を自社工場ですべて丁寧に焼き上げる主力製品のひとつ「朝めしのり」は、全国レベルで根強いファンも多い。代表取締役を務める猪狩儀一氏（62）は、2010年より十二代目社長を務め、2011年3月の東日本大震災からの復旧・復興局面では、従業員と一致団結しながら陣頭指揮をとってきた。

図表12 株式会社横田屋本店の概要



- （備考）1. 写真（上）は社長の猪狩儀一氏
 2. 写真（下段左）は店舗兼事務所ビル外観
 3. 写真（下段右）主力商品の「朝めしのり」
 4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

創業当時の横田屋は、気仙沼一の豪商と言われた三代目猪狩新兵衛を筆頭に廻船問屋として同地に根差していた。1843年（天保14年）、四代目猪狩新兵衛（後に猪狩神社^{（注4）}（図表13）に祀られる人物）の時代、順調だった事業が台風により積荷や船をすべて失うという危機に見舞われた。その時新兵衛は、そのまま立ち寄った江戸で日本橋の海苔商人に出会い、海苔養殖を強く勧められた。その後、本業である廻船業を立て直すのは厳しい状況であることを悟った

（注）4. 気仙沼市の五十鈴神社境内に1877年に建立された神社。海苔の養殖をはじめとした様々な事業で気仙沼の発展に貢献した四代目猪狩新兵衛の業績を称え、新兵衛の存命中に建立された。

図表13 四代目猪狩新兵衛を祀っている猪狩神社



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

新兵衛は、一転、江戸・大森の海苔養殖地を訪れ、門外不出とも言われていた海苔の製法を知る技術者8人を気仙沼へ連れ帰ることに成功した。これにより、新兵衛は一家の再生だけではなく、東北に海苔の養殖という新しい産業を生み出したと言われている。

1857年（安政4年）、技術を持ち帰った4年後には、海苔の定着に成功。販売は日本橋の海苔商が全面的に請負う形で、苦境からの脱却に成功した。以後、気仙沼では海苔養殖が新たな事業として根付き、生業にする漁民も増えた。その後の同社では海苔の卸小売りを中心としながら複数の海産物の加工販売も手掛けるようになり現在に至っている（図表14）。九代目猪狩儀兵衛は気仙沼信用金庫の初代理事も務めるなど、地域経済に密着した存在となっている。

なお、2011年3月11日の東日本大震災では、同社も甚大な被害を受けた。多くの社員も被災し壊滅的な状況の中ではあったが、震災の数日後には被災した店舗再開の

図表14 明治末期の八日町店舗（現本社）



(備考) 同社提供

ために自然と社員が集まり出し、復旧・復興へ向けて動き始めることができた。これは「他利があり自利がある」という先祖からの教えを守りながら、目先の顧客だけではなく、社員も大事にする経営をしてきた同社だからこそその復元力（レジリエンス）の象徴といえよう。

時代の変化に柔軟に対応しつつ、時には大胆な施策も行いながら、今後も伝統の味と豊かな三陸の海の恵みを真心込めて届け続けていく意向である。

②同社の危機対応（図表15）

●委託先の経営危機へ果敢に立ち向かう

2006年、岩手県盛岡市にあった加工委託販売先の企業が経営危機に陥り、同社にも大きな影響が及びかねない事態に直面した。資金繰りが圧迫されながらも同社は大胆に、M&Aを決断した。他行がやや及び腰な中で、地元・気仙沼信用金庫の資金支援を受けるとともに、社長の弟である専務を同地に派遣、外食産業を中心とした業務用食品卸売業についても学びながら立て直し

図表15 同社の沿革

1706(宝永3)年	初代・猪狩治兵衛政満が岩手県遠野より気仙沼へ移住。横田屋の屋号で廻船問屋を創業
1843(天保14)年	四代目・猪狩新兵衛、台風で難破し船を失う。その際たどり着いた江戸で日本橋の海苔商人・桔梗屋五郎左衛門と出会い海苔の養殖を勧められる。一回は断るも、本業挽回はままならず窮地に陥る。
1857(安政4)年	桔梗屋を訪ね援助を頼み、その足で大森の海苔場へ。当時海苔の製法は門外不出であったが、新兵衛は8人もの技術者を連れ帰り、およそ4年をかけて、海苔の定着に成功
1877(明治10)年	海苔養殖が気仙沼の新しい事業に根付き、人々は感謝の気持ちを込め気仙沼市内に新兵衛を祀る、猪狩神社を建立する。
1931(昭和6)年	合名会社横田屋本店を設立
1979(昭和54)年	株式会社横田屋本店へ組織変更
1992(平成4)年	昭和後期から衰退してきていた気仙沼湾の海苔養殖が途絶
2006(平成18)年	盛岡にある主要取引先の経営危機を自社への全面取り込み(M&A)で乗り越える。これを機に委託分野の内製化を実現
2011(平成23)年	3月に東日本大震災が発生。店舗や工場が津波により甚大な被害を受けるが5月には本社店舗を再開
2013(平成25)年	信用金庫業界の復興支援ファンド「しんきんの絆」を利用し被災した建物の修繕を本格化
2014(平成26)年	気仙沼「海の市」内の店舗が営業を再開
2020(令和2)年	補助金等を活用し、高台に赤岩工場を再興

(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

に注力した。長い時間はかかったが、元の社員が残っていたこともあり、内製化を軌道に乗せることができ、利益率も向上した。現在は同社の盛岡支店として、業務用卸売に特化した拠点として機能している。同社の大胆ともいえる危機対応が、結果的に新事業拡大のきっかけとなり、現在では大型小売店舗との取引拡大を担う戦略拠点として機能するまでに至っている。

●東日本大震災による被災からの復旧・復興

2011年3月11日、東日本大震災が発生、東北地方の太平洋沿岸部は甚大な津波被害に見舞われた。本社兼店舗にも高さ2mほどの津波が押し寄せ、港近くの倉庫と工場に保管していた海苔原料も全て流出した(図表16)。しかしながら、同社の被害状況を心配していた社員たちが、自身が被災していたにも関わらず数日後には本社に集まり出した。その結果、僅か2か月後には店舗を再開する一方で、店内に残っていた商品在庫のうち傷みの少ない缶詰等は綺麗にした上で地域住民に無償で提供するなど、地域貢献的な活動も惜しまなかった。一方、被災した工場は1年程度生産ラインが停止した状態であったが、岡山県などの遠隔の産地に保管してあった海苔原料については、千葉県や神奈川県などの同業他社の協力を得られたことで、物流を止めることなく出荷することができた。また、仕入、販売を管理しているメインサーバーは幸いに

図表16 東日本大震災直後の同社の様子



(備考) 同社提供

もM&Aを行った盛岡支店が管理していたため、得意先との取引も今まで通りスムーズに行われた。さらに、経営陣の素早い判断で、他より一歩早く本社店舗などの修繕を業者に依頼し、建設業の震災特需がピークを迎える前に工事に着手できたことが、早い再開に繋がった。建物等の復旧・復興局面では、信用金庫からの紹介で復興支援ファンド「しんきんの絆」やグループ補助金などの資金もフルに活用し、事業の再興を果たすことができた。

同社はこの未曾有の震災を経験し、改めて従業員の大切さと、同業他社との横つながり大切さを実感したという。危機的な局面を振り返りつつ、「設備資金はもちろん大事だが、最終的に人である」と猪狩社長は語っている。どのような危機に面しても、柔軟かつ大胆に、周囲の協力も得ながら素早い対応ができることが、同社の強みといえそうだ。

(3) アサヤ株式会社（宮城県気仙沼市 創業：1850年）

①同社概要（図表17）

同社は、1850年（嘉永3年）、初代・廣野太兵衛によって、漁具商「廣野屋」として創業以来、150年以上にわたり漁業の盛んな三陸沿岸の宮城県気仙沼市を中心に漁網、ロープ、漁具、養殖資材などを幅広く取り扱う長寿企業である。

現在の年商約17億円の顧客別の売上構

図表17 アサヤ株式会社の概要



（備考）1. 写真（上）は廣野社長（右）と藤野顧問
 2. 写真（下）は事務所内にある経営理念を記す風
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

成比は、マグロ延縄船を中心とした漁船漁業向け、ホタテ・カキ・ワカメなどの養殖漁業向け、定置漁業向けがそれぞれ3分の1ずつとなっている。取扱う漁具の種類は、漁網（定置網の仕立て）、塗装（船舶の塗装）、鉄工（漁撈機械^{ぎょうろう}（注5）の修理）、染網（定置網の防汚加工）など3万点以上にも及び、「漁民の利益につながる、よい漁具を」をモットーに、あらゆる漁具を取り扱っている。

（注）5. 魚介類・貝類や海藻を捕獲・収穫する機械

江戸時代の同社は、気仙沼に一軒しかない漁具屋として大いに繁盛していた。麻でできた釣糸等を売っていたことから、漁師から「アサヤさん」と親しみを込めて呼ばれていた。その後、明治に入り商号を「麻屋」に変更。以後、200海里問題によるマグロ漁船減船や東日本大震災など数々の危機を乗り越えながら今日に至っている。現在では、気仙沼本社のほか、石巻（宮城県）、釜石（岩手県）、宮古（同）に拠点を構え、世界有数ともいわれる三陸の漁場を幅広くカバーしている（図表18）。

代表取締役社長を務める廣野一誠氏（38）（以下、「廣野社長」という）は、大手ITコンサルティング企業や、知人の起業に合わせてその経営に参画するなど、多様な業務経験を経て2014年末に父親の経営する同社へ入社。幅広い現場経験も積み重ねながら同社経営の中樞を担い続け、2021年11月に父親の後を継いで七代目社長へ就任している。

図表18 漁船の進水式の様子



（備考）同社提供

代々受け継いでいる「漁民の利益につながる、よい漁具を」という経営理念に加えて、新たに「社員が主役になれる仕事」や「三方よしの三百年企業」といった新しい経営理念も前面に打ち出しながら、「漁業のあり方を変えていく」という立場から同社の躍進を担っている。ちなみに、廣野社長は、一般社団法人 気仙沼青年会議所の2021年度理事長も務めるなど、地域経済に根差した活動にも精力的に参画している。

近年の漁業の現場では、少子高齢化を背景に若年労働力不足や、高齢化による身体的負担の増加などの新たな課題に直面している。こうした状況を受けて省力化機械の販売やそのメンテナンスにも注力するなど、時代の変化に柔軟に対応している。創業者・廣野太兵衛が「人の役に立つ仕事をする」という志で事業を起こし、それは七代目まで脈々と受け継がれてきた。同社では三陸の漁業に寄り添いながら、今後も進化を続けていく。

②同社の危機対応（図表19）

●マグロ漁船の減船による需要減の克服

戦後のわが国は、遠洋漁業の活発化により、1970年代半ばには世界の漁獲量の7分の1を占めるほどの漁業大国として発展を遂げ、気仙沼港もわが国有数のマグロ漁船の基地となっていた。しかしながら、オイルショック（1973年）や200海里問題^{（注6）}

（注）6. 1977年頃、それぞれの国の岸から200海里（およそ370km）を排他的経済水域と定め、外国の漁船は勝手に入って漁をしてはならないという国際的なルールが制定され、わが国の遠洋漁業に大きなマイナスの影響をもたらした国際問題

図表19 同社の沿革

1850(嘉永3)年	初代・廣野太兵衛が廣野屋を創業。漁業者のために麻でできた漁具(釣糸)を仕入れて販売する事業を開始。麻を売っていることから商号を麻屋へ変更
1875(明治8)年	二代目・廣野太兵衛が東京から鉄線の買付を開始
1945(昭和20)年	第二次世界大戦終戦。無条件降伏の調印により、一切の船舶の渡航が禁止されるが、マッカーサーラインの設定により12海里まで漁業可能に
1948(昭和23)年	四代目・廣野善兵衛によって(株)麻屋商店へ改組。その後、善兵衛は気仙沼市長を4期16年務める。
1952(昭和27)年	日米安保条約の調印によりマッカーサーラインは撤廃、遠洋漁業が活発化する。気仙沼はマグロ漁船の基地のひとつとして発展
1975(昭和50)年	世界の総漁獲量の7分の1を日本が占める。
1977(昭和52)年	排他的経済水域の設定により、200海里以内が自国の管理水域となる。
1988(昭和63)年	五代目・廣野甚吉によりアサヤ(株)へと社名変更。甚吉は気仙沼信用金庫の理事長も務める。
1999(平成11)年	オイルショックや遠洋漁船減船の影響に加え、遠洋マグロ漁船を2割減船する政策が出され、当社の経営状況が厳しさを増す。
2011(平成23)年	東日本大震災が発生。気仙沼本社・石巻支店・釜石支店・宮古支店の4拠点が被災、全壊。内陸部の工場を仮設事務所として営業を再開
2013(平成25)年	気仙沼本社の新社屋が完成
2014(平成26)年	釜石支店・宮古支店の新社屋が完成
2017(平成29)年	石巻支店の新社屋が完成
2021(令和3)年	廣野一誠が七代目社長に就任

(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

などの影響を受け、わが国の遠洋漁業は急速に事業の縮小、統合、減船を余儀なくされた。さらに追い打ちをかけるかのように、昭和から平成にかけては遠洋マグロ漁船を2割減船する政策まで打ち出されるなど、全盛期で100隻以上あったマグロ漁船が10隻程度にまで激減してしまった。つれて2000年代半ばの同社の経営状況も極めて厳しい状況に追い込まれていた。

こうしたなかで、同社は取引金融機関等と連携して、顧客に代金支払いを早めてもらうよう依頼、不採算現場の閉鎖やリストラも行い、財務の建て直しを図っていった。賞与も削減する等、できることは全て行い、危機的状況を乗り越えるために社員全員で困難を乗り越えていく日々が続いた。こうした厳しいなかでも、同社では「人の役に立つ仕事をする」という創業の精神を愚直に実践し、外部専門家の助けも借りながら、数年の歳月をかけてこれらの危機を克服していった。

●東日本大震災による被災と急増する復旧・復興需要への対応

2011年3月11日、東日本大震災が発生。気仙沼本社を含む4拠点(石巻、釜石、宮古の各支店)すべてが被災、全壊した(図表20)。魚市場に隣接していた本社(当時)が津波によって流されていく様子を見ながら、当時の社長である廣野浩氏(六代目、現社長の実父)は、「明日から会社をやろう。マ

図表20 東日本大震災で被災した同社の本社(当時)



(備考) 同社提供

イナスからの出発だ！」と声に出し、「(会社を)潰してはダメだ。漁師さんが立ち上がるなら、アサヤも立ち上がらなくてはならない。アサヤにできる仕事があるはずだ！」と心に誓ったという。しかし、現実には社員の行方すら分からず、携帯電話も通じない。とにもかくにも、内陸部にあった工場(現在の本社)を拠点にすることだけを決め、人伝いに会った社員に声をかけていった。その結果、震災発生から3日後ぐらいから徐々に社員が集まり始めるようになった。

通信が回復すると、「宮古の漁協から大量の注文がきているがどうしましょうか」という相談が舞い込み、その流れは瞬く間に全支店へ広がっていった。これほどの大量の注文をメーカーがこなせるのか、資金繰りは大丈夫なのか、といったこと以前に、「なんとか三陸の皆様のお役に立ちたい」という思いのみで業務に邁進していった。その後、被災を免れた内陸部の工場を活用し、業務を本格的に再開。常に顧客である漁師のことを気かけ、漁師に寄り添うという同社の信念の下、気持ちが折れないよう、陣頭指揮をとった藤野顧問(当時は常務取締役)と営業社員が現場を回り、声をかけながら歩く日々が続いたという。

その後の約3年間は漁業現場の旺盛な復旧・復興需要への対応から、想像を絶する忙しさに翻弄されつつも、「お客様の顔を見ながら仕事をしているから、自然と馬

力が働く」との言葉通り、メーカーと連携しながらのフル操業で、自らの復旧・復興はもちろんのこと、三陸沿岸の漁業全体の復興にも大きな役割を果たしてきた。同社では、東日本大震災という未曾有の危機を、社員一丸となって顧客とともに乗り越え、地域経済に根差す企業としての存在感を一段と高めることにつながった。

(4) 株式会社太陽(滋賀県彦根市 創業: 1877年)

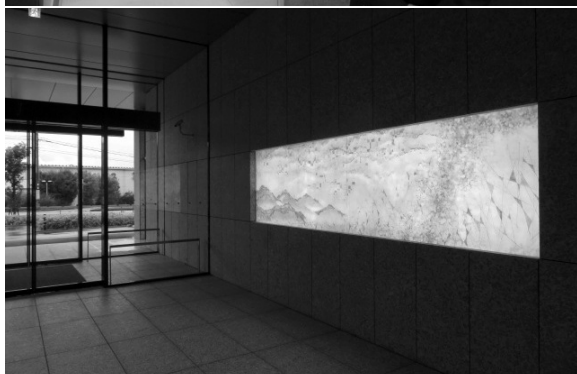
①同社概要(図表21)

同社は、1877年(明治10年)に滋賀県長浜市出身の表具師^(注7)である初代・中川松次郎が、古来より彦根城の城下町として発展してきた彦根市で「中川文松堂」として立ち上げたことに始まる、襖紙・壁紙・表装材料等の卸売業者である。

現在の年商は約5億円(グループ会社含む)で、高級感のあるオリジナルブランドの襖紙や壁紙を中心に、全国の販売代理店向けの卸売が主力事業となっている。襖紙、壁装材、天井材から、インテリア照明、ルームアクセサリに至るまで、オリジナルな創造力を発揮しながら「日本の心」を伝える製品づくりに取り組んでいる。ちなみに、同社が存立している彦根市の周辺は、いわゆる「近江商人」たちの本宅や本店があったことから、襖や掛け軸、衝立などに布や和紙を巧みに張り付ける職人(表具師)の技術は重宝されてきた経緯があ

(注)7. 襖や巻物、掛け軸、衝立などに布や紙を張る職人のこと

図表21 株式会社太陽の概要



同社の概要

法人名	株式会社 太陽
代表	中川 寛之 (五代目)
所在地	滋賀県彦根市
創業	1877 (明治10) 年
従業員数	20名
事業内容	和紙製襖紙製造卸売販売業

- (備考) 1. 写真 (上) は社長の中川寛之氏
 2. 写真 (下) は滋賀中央信用金庫彦根営業部入口にある同社の作品
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

り、同社の原点を支える存立基盤にもなっている。明治時代の初期に表具師としてスタートした同社であるが、二代目経営者のころにはすでに和紙の仕入と加工販売も手掛けるようになっていた。現在では、インテリア和紙の「燦」や越前和紙壁紙「^{さん}耀」、インテリア・アートパネル「巨匠」など、高級感のあるオリジナルブランドの襖紙や壁紙を、全国の代理店を通じて、和室のある一般家庭や旅館、飲食店などへ納入している (図表22)。また、その一方でニーズ

の多様化にも対応、量産品的な商品も取り扱っている。

代表取締役社長の中川寛之氏 (47) (以下、「中川社長」という) は、飲食関連企業での勤務を経て27歳で同社に入社。その後、40歳の節目で父親の後を継いで五代目社長に就任して現在に至っている。

中川社長は、父親の経営する同社へ入社後に現場経験を重ねるなかで“古いものよさを活かせば新しいことにも挑戦できる”ということに気付き、現在では企業ポリシーとして「襖、和紙といった日本の伝統文化を、現代の暮らしに取り入れる製品を開発する」を掲げながら、時代の変化に合わせた商品開発に注力している。ちなみに、創業140年を超える同社には、代々で受け継がれている「社是七訓」 (図表23) があり、毎朝の朝礼で全社員が唱和している。なかでも五番目に掲げられている「和心協力」 (われらは和の心をもって一致協力し全取引関係と協調し常に総力を結集して事業の限りない発展とお互いの幸福増進

図表22 ショールーム内にある襖紙の見本帳



- (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表23 社是七則

産業報国	われら産業人は事業を健全に推進し地域社会の発展に寄与し国民経済社会の隆昌に貢献いたします
創造開発	われらは旺盛な研究心をもち常に情報の蒐集に努め新しい技術と製品の開発に努力します
真剣勝負	われら常に真剣勝負でことに臨み全力を傾注して難事にも敢えて積極的に取り組みこれを徹底的に仕上げることに努めます
誠心努力	われらは公明正大を旨とし誠心誠意をもって人と事に当り正しい商道を守って社会の信用を高めるよう努力します
和心協力	われらは和の心をもって一致協力し全取引関係と協調し常に総力を結集して事業の限りない発展とお互いの幸福増進に努めます
礼節謙譲	われらは常に礼節を守り謙虚な心を忘れず互いに相手を尊敬し健康で明るい社会と職場を作るよう努力します
敬愛報恩	われらは父母を敬愛する心を職場と取引の場に生かし常に感謝と報恩の誠をつくすことに努めます

(備考) 同社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に努めます) は、地域経済の中枢でも活躍してきた中川社長の祖父(三代目)からの訓え「常に相手の喜ぶことをしなさい」にも通じるものがあるとのことで、いわゆる近江商人の「三方よし」の精神が受け継がれているものでもあるといえる。

②同社の危機対応(図表24)

●バブル崩壊後、所有していた卸売団地内の土地取得費用が資金繰りを圧迫

公共的な施設の移転計画へ協力する過程で、三代目・中川芳之助氏の時に取得していた卸売団地内の土地(約1200坪)の取得費用が、バブル崩壊とともに本業を圧迫するようになり、メインバンクとの関係が悪化した。こうしたことを受けて土地を取得せざるをえなかった経緯をよく知る信用金庫にあらためて相談、その後は継続して信

図表24 同社の沿革

1877(明治10)年	初代・中川松次郎が滋賀県長浜市にて中川文松堂の屋号で創業。表具師としてのものづくりをしていた。その後、二代目・中川美之助が現在の事務所がある彦根市へ移転。中川紙店の屋号で和紙の販売を開始
1949(昭和24)年	太陽紙業(株)として会社設立
1967(昭和42)年	三代目・中川芳之助が彦根百貨卸商業協同組合の初代理事長となる。
1970(昭和45)年	自社ブランド製品がヒットし高級襖紙メーカーとして全国展開。東京営業所を構える。
1991(平成3)年	四代目・中川明就任
1992(平成4)年	(株)太陽へ社名変更。ビニールクロスを取入れ内装品販売へと事業拡大する。
2014(平成26)年	五代目・中川寛之就任

(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

用金庫からの支援を受けられることとなった。ちなみに、三代目・中川芳之助らが中心となって1967年に立ち上げた「彦根百貨卸商業協同組合」は、2012年には四代目・中川明氏(中川社長の父親)が理事長を務め、2018年に開設50周年を迎えた。その後、同組合は時代の役割を終え、2019年に閉鎖されたが、1981年にはJR南彦根駅を誘致するなど、彦根市の経済へ大きな貢献を果たしてきた。

●襖や壁紙のある和室の減少

日本人の文化の構造的な変化が同社にも影響を与えている。生活スタイルの欧米化、間取りの少ないマンションが増えた結果、和室のない住宅が増え、ハウスメーカーなどからの受注は減少基調にある。このようななか、同社は時代に合わせた柔軟な対応の一環として、それまでは納入先にサンプルとして和紙の現物を張り付けた見本帳を

見て判断してもらっていたものを、IT導入補助金を活用してWEBカタログへの転換を促し、エンドユーザーの裾野拡大へも対応できるような体制へシフトしつつある。

また、昨今の新型コロナウイルス感染拡大局面では、渾身の想いで開発した和紙壁紙の新商品展示会は開催直前で中止となり、出鼻をくじかれるような形となってしまったものの、和紙をあしらった衝立は、アフターコロナの生活様式にマッチして受注が増えるなどの展開にもつながった。「今までは自分たちが良いと思ったものから作っていくことも多かったが、これからはもっとマーケティングにも力を入れなければならない。祖父から教わった『相手が喜ぶことをしなさい』、ということであらためて実感している」と中川社長は語る。足元のピンチをチャンスに変えるべく、ポストコロナ時代を見据えた同社の挑戦は今後も続いていくことになる。

4. 代々の教えは100年単位で色褪せない「商人道」の“不変の原理”

本件で取り上げた4件の危機対応事例を振り返ると、①**株守半海苔店**では、先祖代々受け継がれてきた手法を守り続けながらも、新型コロナ禍に対応した持続化補助金などを活用した新しい販売チャンネルを拡大したこと、②**株横田屋本店**では、委託先の経営危機に瀕した際に果敢にM&Aで立ち向かい、また、東日本大震災で被災した時も、同業他社・外部機関からの支援を受けながら地域貢献も惜しまなかったこと、③**アサヤ株**では、急速に厳しさを増す事業環境の中でも創業時の精神を忘れることなく外部専門家の支援などでそれらの困難を乗り越え、さらに東日本大震災で被災した時も、同様の精神で顧客に寄り添い続け社員一丸で乗り越えてきたこと、④**株太陽**では、近江商人の「三方よし」にも通じる“和心協力”の精神で、時代の流れに柔軟に対応し、ピンチをチャンスに変えるべく挑戦し続けていること、などが特筆される（図表25）。

図表25 取材先の危機対応事例

危機対応	
株守半海苔店	海苔の漁場閉鎖時にはすぐに産地変更で対応、新型コロナウイルス感染拡大に際しても取引金融機関の協力を受けながら新たな販売チャンネルの開拓をする等、事業環境の激変に柔軟に対応してきた。先祖代々からの教えを守りながらも、常にチャレンジ精神を持ち合わせている。
株横田屋本店	委託先が経営危機に瀕した際は、思い切ったM&Aで立ち向かう。また、東日本大震災の際は同業他社や取引金融機関の協力を得ながら、社員総動員で復旧・復興に挑んでいった。
アサヤ株	事業環境の変化を受け経営状況が悪化しながらも、創業時の精神を忘れず実践し続け、外部専門家の協力を得ながら社員全員で困難を乗り越えた。また、東日本大震災の際は、企業理念にもとづき、顧客である漁師のことを第一に考え急増する復旧・復興需要へ全力で対応していった。
株太陽	襖や和室の減少という構造変化の影響を受けるも、時代に合わせた商品開発を厭わず、常にチャレンジ精神をもって危機対応へ取り組んできた。「社は七則」を常に念頭に置き、全社員で毎日唱和するなど理念の定着を図っている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、すべての企業に共通していることとして、明確な“経営理念”が存在しており、常にそれらに基づいた経営をしていた、という点が挙げられる。独自の使命が明確に言語化されていることが企業の在り方を示しており、経営判断の軸になってきたといえる。(株)守半海苔店では「店舗をむやみに拡大しない」「質を落とさず販売し続ける」、(株)横田屋本店は「他利があり自利がある」、アサヤ(株)は「人の役に立つ仕事をする」「漁民の利益につながる、よい漁具を」、(株)太陽は「和心協力」など社是七則、があった。そしてこれらは、第一章の後半でもふれてきた「商人道」にも通

じるものがあると考えられる。

卸売業や小売業のように、流通の“川中”から“川下”に位置しながら、一般の消費者をはじめ数多くの顧客を有する業種における「危機対応」の局面では、100年単位でも色褪せない「商人道」のような、代々の教えの中に潜んで“不変の原理”がその拠り所となる。こうした“不変の原理”が、さまざまな危機対応の局面では事業継続を根幹から支える原動力となりうるものであることを、混迷の時代を生きる私たちは、いまいちど認識しなければならないといえるだろう。

〈参考資料〉

- ・近江商人ゆかりの町連絡会『近江商人 日野、東近江（五個荘）、近江八幡 学べるミニBOOK』（リーフレット）
- ・加来耕三『渋沢栄一と明治の起業家に学ぶ危機突破力』（2021年3月、大日本印刷(株)）
- ・グロービス経営大学院『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（2014年9月、東洋経済新聞社）
- ・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)）
- ・(一社)商工総合研究所『平成28年度調査研究事業 中小卸売小売業の現状～商業統計調査を中心として分析～』
- ・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』（各回版）
- ・末永國紀『近江商人 三方よし経営に学ぶ』（2011年6月、(株)ミネルヴァ書房）
- ・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・産業調査部門編『百年続く企業の条件』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・日経MOOK『長寿企業逆境に勝つ強さの秘訣』（2020年4月、日経BP 日本経済新聞社出版本部）
- ・日本統計協会『新版日本長期統計総覧 第3巻』（2006年9月）
- ・彦根百貨卸商業協同組合『彦根百貨卸商業協同組合五〇年誌』（2019年3月）
- ・廣田誠、山田雄久、木山実、長廣利崇、藤岡里圭『日本商業史～商業・流通の発展のプロセスをとらえる～』（2017年9月、(株)有斐閣）
- ・森田健司『なぜ名経営者は石田梅岩に学ぶのか』（2015年10月、三省堂印刷(株)）

参考付表 老舗（卸業・小売業）の創業年表

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1566（永禄9）年	西川産業	東京都中央区	寝具類卸	桶狭間の戦い（1560）
	京都西川	京都市下京区	同上	
	西川リビング	大阪市中央区	同上	
1585（天正13）年	メルクロス	東京都中央区	各種商品卸	
1597（慶長2）年	桑名屋	岐阜県大垣市	菓子・パン類卸	慶長の役
1603（慶長8）年				徳川家康征夷大將軍に
1611（慶長16）年	松坂屋	名古屋市中区	百貨店	
	ヒサヤ大黒堂	大阪市中央区	医薬品小売	
1613（慶長18）年	ベトロスター関東	群馬県前橋市	ガソリンスタンド	
1614（慶長19）年	炭平コーポレーション	長野県長野市	セメント卸	大坂冬の陣
1615（元和元）年	丸栄	名古屋市中区	百貨店	大坂夏の陣
1629（寛永6）年	ホリグチ	群馬県渋川市	鉄鋼・同加工品卸	
1637（寛永14）年				島原の乱
1639（寛永16）年	九州東邦	熊本県熊本市	医薬品卸	
1648（慶安元）年	児島洋紙	福岡市博多区	和洋紙卸	
1653（承応2）年	小津産業	東京都中央区	和洋紙卸	
1658（万治元）年	大木	東京都文京区	医薬品卸	
	西野金陵	香川県琴平町	酒類卸	
1661（寛文元）年	浅香工業	堺市堺区	家具・建具卸	
	井上喜	福岡市博多区	化学製品卸	
1662（寛文2）年	東急百貨店	東京都渋谷区	百貨店	
	モリリン	愛知県一宮市	各種商品卸	
1663（寛文3）年	森六	東京都港区	化学製品卸	
1666（寛文6）年	ユアサ商事	東京都中央区	各種商品卸	
	マツモト交商	東京都中央区	染料・顔料卸	
	さとう	京都府福知山市	スーパーストア	
1669（寛文9）年	岡谷鋼機	名古屋市中区	鉄鋼・同加工品卸	
1673（延宝元）年	三越	東京都中央区	百貨店	
1674（延宝2）年	三木産業	東京都中央区	化学製品卸	
1687（貞享4）年				生類憐みの令発布
1690（元禄3）年	山本山	東京都中央区	乾物卸	
1700（元禄13）年	大沼	山形県山形市	百貨店	
	外興	大阪市中央区	婦人・子供服卸	
1688～1704	材惣木材	名古屋市中川区	木材・竹材卸	
1712（正徳2）年	国分	東京都中央区	缶詰・瓶詰食品卸	
1716（享保元）年	カカシ米穀	埼玉県深谷市	米麦卸	徳川吉宗8代將軍に →享保の改革
	廣屋国分	東京都中央区	酒類卸	
1717（享保2）年	ぬ利彦	東京都中央区	酒類卸	
	紙安	石川県金沢市	生鮮魚介卸	
	本久	長野県長野市	セメント卸	
	大丸	大阪市中央区	百貨店	
1726（享保11）年	中北薬品	名古屋市中区	医薬品卸	
1728（享保13）年	藤崎惣兵衛商店	埼玉県寄居町	酒類卸	
1749（寛延2）年	矢尾百貨店	埼玉県秩父市	百貨店	
1751（宝暦元）年	タキヒヨー	名古屋市中区	婦人・子供服卸	
	山形屋	鹿児島県鹿児島市	百貨店	
1752（宝暦2）年	たち吉	京都市下京区	陶磁硝子器小売	
	田村商店	新潟県長岡市	和洋紙卸	
1754（宝暦4）年	岩田屋	福岡県中央区	百貨店	
1758（宝暦8）年	イオン	千葉市美浜区	スーパーストア	
	伊勢久	名古屋市中区	化学製品卸	
1751～1764	濱村屋	静岡県葵区	食料飲料卸	
1764（明和元）年	山形屋海苔店	東京都中央区	乾物小売	
1772（安永元）年	松本米穀精麦	埼玉県熊谷市	肥料・飼料卸	
1774（安永3）年				解体新書 執筆される

（備考） 1. 創業が江戸時代以前で、最新期（2009年）の年商が50億円以上の卸売業・小売業を掲載
 2. 株式会社データバンク『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

参考付表 老舗（卸業・小売業）の創業年表（続）

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1777（安永6）年	平成薬品	岐阜県岐阜市	医薬品卸	
1783（天明3）年	中庄	東京都中央区	和洋紙卸	天明の大飢饉
1787（天明7）年				松平定信が老中筆頭に
1790（寛政2）年	福寿園	京都府木津川市	コーヒー・茶類卸	→寛政の改革
1792（寛政4）年	ライオン事務器	東京都中野区	家具・建具卸	
1793（寛政5）年	丸魚富山中央魚市	富山県富山市	生鮮魚介卸	
1789～1801	小倉貿易	東京都中央区	各種商品卸	
1801（享和元）年	永井産業	兵庫県姫路市	和洋紙卸	
1804（文化元）年	小田島	岩手県花巻市	医薬品卸	
	岡野薬品	長野県松本市	医薬品卸	
	ミツカン	愛知県半田市	食料飲料卸	
	テクノアソシエ	大阪市浪速区	金物卸	
	浜屋	兵庫県姫路市	宗教用具製造小売	
1806（文化3）年	セキチュー	群馬県高崎市	各種商品小売	
	佐賀玉屋	佐賀県佐賀市	百貨店	
1812（文化9）年	ツカモト	東京都中央区	織物卸	
1813（文化10）年	芝翫香	大阪市中央区	宝石貴金属製品小売	
1819（文政2）年	藤崎	仙台市青葉区	百貨店	
	東朋テクノロジー	名古屋市中区	産業用電気機器卸	
	入交コーポレーション	高知県高知市	建設石材窯業製品卸	
1822（文政5）年	九州伊藤忠食品	熊本県熊本市	食料飲料卸	
1825（文政8）年	三木楽器	大阪市中央区	楽器小売	外国船打払令
1828（文政11）年	小西安	東京都中央区	化学製品卸	
1829（文政12）年	川清商店	愛知県豊橋市	酒類卸	
	天満屋	岡山市北区	百貨店	
1830（天保元）年	宮澤商店	岩手県花巻市	ガソリンスタンド	
	土金	東京都文京区	セメント卸	
	秋田屋	名古屋市中区	酒類卸	
	そごう・西武	大阪市中央区	百貨店	
1831（天保2）年	高野	東京都千代田区	室内装飾繊維品卸	
	高島屋	大阪市中央区	百貨店	
1832（天保3）年	長瀬産業	大阪市西区	各種商品卸	
	中澤氏家薬業	高知県高知市	医薬品卸	
1833（天保4）年				天保の大飢饉
1835（天保6）年	タキイ種苗	京都市下京区	種苗卸	
1839（天保10）年	杉山商事	東京都中央区	砂糖卸	
	カネヒラ鉄鋼	大阪市西区	鉄鋼・同加工品卸	
1841（天保12）年	オギノ	山梨県甲府市	スーパーストア	天保の改革
	豊島	名古屋市中区	織物卸	
1843（天保14）年	岡島	山梨県甲府市	百貨店	
1845（弘化2）年	日本紙パルプ商事	東京都中央区	和洋紙卸	
1847（弘化4）年	三傳商事	秋田県秋田市	各種商品卸	
	横手水産物地方卸売市場	秋田県横手市	生鮮魚介卸	
	とをしや薬局	長野県安曇野市	医薬品小売	
1848（嘉永元）年	河合産業	兵庫県高砂市	建設石材窯業製品卸	
1849（嘉永2）年	山本海苔店	東京都中央区	乾物小売	
1850（嘉永3）年	フレッセイ	群馬県前橋市	スーパーストア	
1852（嘉永5）年	三島石油	石川県小松市	ガソリンスタンド	
1853（嘉永6）年				ペリー来航
1848～1854	サンゲツ	名古屋市中区	建築材料卸	
1854（安政元）年	森友通商	東京都中央区	各種商品卸	日米和親条約締結
	藤桂京伊	愛知県稲沢市	酒小売	
1855（安政2）年	田島屋	茨城県土浦市	米麦卸	
1856（安政3）年	尾賀亀	滋賀県近江八幡市	石油卸	

（備考）1. 創業が江戸時代以前で、最新期（2009年）の年商が50億円以上の卸売業・小売業を掲載
 2. 株式会社データバンク『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

参考付表 老舗（卸業・小売業）の創業年表（続）

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1857（安政4）年	広川	広島市西区	食料飲料卸	
1858（安政5）年	丸紅	東京都千代田区	総合商社	日米修好通商条約締結
	伊藤忠商事	東京都港区	総合商社	安政の大獄
	山中産業	大阪市中央区	非鉄金属卸	
	三谷屋	広島県世羅町	各種食料品小売	
1859（安政6）年	イリス	東京都品川区	特殊産業用機器卸	
	シマツ	愛知県刈谷市	機械工具類卸	
1860（万延元）年	佐藤	福島県郡山市	各種商品卸	桜田門外の変
1861（文久元）年	堀田丸正	東京都中央区	織物卸	
	蝶理	大阪市中央区	各種商品卸	
1862（文久2）年	信友	名古屋市中区	糸卸	
	外市	京都市下京区	織物卸	
1863（文久3）年	相馬商事	北海道函館市	肥料・飼料卸	薩英戦争
	くろがねや	山梨県甲府市	金物小売	
1864（元治元）年	横浜松坂屋	横浜市中区	百貨店	禁門の変
	瀧定名古屋	名古屋市中区	織物卸	
	根来	大阪市中央区	装粧品卸	
1865（慶応元）年	日本シイベルヘグナー	東京都港区	各種商品卸	
	吉田興産	長野県長野市	ガソリンスタンド	
	前田商店	大阪市中央区	製菓原料卸	
	えびす本郷	鳥取県鳥取市	菓子・パン類卸	
1866（慶応2）年	川徳	岩手県盛岡市	百貨店	薩長同盟が結成される
	高儀	新潟県三条市	金物卸	
	井澤金属	大阪市中央区	非鉄金属卸	
1867（慶応3）年	田辺商事	横浜市中区	砂糖卸	大政奉還
	豊島屋	長野県岡谷市	ガソリンスタンド	
	ヒダ	静岡県葵区	建設石材窯業製品卸	
1868（慶応4）年	小島洋酒店	山形県米沢市	酒類卸	戊辰戦争
	糸庄	群馬県高崎市	建設石材窯業製品卸	明治維新
	オキナヤ	埼玉県熊谷市	産業用電気機器卸	
	内藤	埼玉県桶川市	石油卸	
	カワグチ	千葉市中央区	酒類卸	
	中沢乳業	東京都港区	乳製品卸	
	本間東邦	新潟市中央区	医薬品卸	
	内藤倉吉商店	新潟県長岡市	石油卸	
	富山中央木材	富山県富山市	木材・竹材卸	
	カラヤ	福井県越前市	鉄鋼・同加工品卸	
	モリキ	長野県飯山市	医薬品小売	
	小浅商事	名古屋市中村区	乾物卸	
	峰澤鋼機	愛知県岡崎市	機械工具卸	
	浅野産業	岡山市北区	石油卸	
	石崎商事	愛媛県四国中央市	和洋紙卸	
	ハマモク	高知県高知市	木材・竹材卸	

（備考）1. 創業が江戸時代以前で、最新期（2009年）の年商が50億円以上の卸売業・小売業を掲載
 2. ㈱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

「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

ここに掲載した査読付論文は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、大学に籍を置く学者・大学院生を対象として2003年11月より募集している「信金中金月報掲載論文」に応募のあった論文で、編集委員会が委嘱した審査員による審査を経て、編集委員会が一定のレベルに達しているものと認め、信金中金月報への掲載を決定したものである。

当論文募集の対象分野は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野としており、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もってわが国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としている。

また、当論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取り組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴点としている。

【査読付論文に係る留意点】

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

（参考）「信金中金月報掲載論文」募集要項（一部抜粋）

テーマ	募集する論文の分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」、「中小企業」、「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、具体的には、当該分野における理論的、実証的、実務的、法制的、歴史的の研究の論文とします。
応募資格	原則として、大学に籍を置く学者・大学院生とします。 なお、応募資格を有する方による共同執筆も可とします。
応募論文の扱い	編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会において「信金中金月報」への掲載可否を決定します（審査員の氏名、審査内容に関するお問い合わせには応じません）。また、掲載可とされた論文（以下「掲載論文」という。）は、当研究所ホームページにも掲示します。 なお、掲載論文の著作権は当研究所に帰属します。
編集委員会	編集委員会は次の委員で構成します。（敬称略、順不同） 委員長 地主 敏樹 関西大学 総合情報学部教授 副委員長 藤野 次雄 横浜市立大学名誉教授 委員 打田委千弘 愛知大学 経済学部教授 委員 永田 邦和 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 委員 村上 恵子 県立広島大学 経営情報学部教授
募集方法等	締め切りを定めない随時募集

- ・ 詳しくは、当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/>) に掲載されている募集要項等を参照
- ・ なお、本論文は、2021年9月の編集委員交替前の編集委員会の下で審査されたものです。

自治体による中小企業支援政策の効果の可視化

－「市場志向」および「情報的資源」概念に基づくフレームワークの構築と検証－

琉球大学 国際地域創造学部

准教授 松平 好人

目次

I. はじめに

II. 先行研究

1. 中小企業支援政策と効果

2. 市場志向

(1) 市場志向の構成要素・測定項目

3. 情報的資源

(1) 情報の非対称性

(2) 情報的資源の測定項目

III. 中小企業支援政策の効果の可視化

1. 効果可視化のフレームワークの構築

(1) 効果分析に必要な基本要素の整理

(2) フレームワークの構築

2. パイロット調査

(1) パイロット調査の方法・概要

(2) 市場志向・情報的資源の結果 (3社)

(3) 分析結果の内的妥当性・外的妥当性

(4) 市場志向・情報的資源と最終成果との関係

(5) フレームワークの実行可能性

IV. 結論

(キーワード) 自治体、中小企業の事業化支援政策、政策効果の可視化、市場志向、情報的資源

(要旨)

社会において中小企業が存続していくためには、既存事業に留まることなく、「新たな価値の創造」、つまり新規事業開発が不可欠となる。しかし、資源が限定的である中小企業にとって新規事業に挑戦するのは、その潜在性があっても、経営資源が乏しければ成長させるのは容易ではない。中小企業のこうした制約から、不足する資源を自社単独で補完するのは困難である。そこで企業内部で不足する経営資源を補うため、外部にそれを求めることになる。その経営資源の補完に、自治体の中小企業支援政策の存在意義がある。ただ、自治体の中小企業支援政策の効果を実証的に解明したものは極めて少ない。この意味するところは深刻である。なぜならば、支援側に対しては、当該支援政策の改善、継続、停止についての診断および意思決定のためのエビデンスの欠如、また、納税者に対しては、納めた税金に見合うだけの価値ある支援（サービス）が提供されているか否かの判断材料の欠如を意味するからである。こうした状況を変えるべく、本研究では、第一に自治体の中小企業支援政策のとりわけ間接支援（非資金的資源）による効果を測定する変数（指標）として「市場志向」および「情報的資源」という2つの学術的概念について、先行研究に基づき理論的検討を行う。第二に、自治体の中小企業支援政策の間接支援の効果を実証化するフレームワークを構築し、パイロット調査に基づきその実行可能性を検証する。

謝辞

査読者の方から、大変貴重かつ有益なコメントを数多く頂戴しました。ここに感謝とともに心より篤く御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

I. はじめに

本研究は、自治体の中小企業支援政策でもとりわけ新規事業の促進政策の効果を明らかにするため、先行研究レビューを行い、効果を可視化する理論的フレームワークを構築し、実行可能性を検証することを目的とする。

新規事業の促進に着目する理由は、新規事業の展開を実施している中小企業は、実施していない中小企業と比べ、経常利益率が増加傾向にあることが示されているからである（中小企業白書2017年度版、p.343）。

では、なぜ新規事業開発が必要なのか。中小企業を取り巻く市場環境をみると、少子高齢化による国内需要の変容、大企業を中心とした海外生産等の国際展開の拡大による総需要の減少など、激しく変化している。既存の製品・サービスへの需要は、時間の経過や市場環境の変化に伴い陳腐化が避けられず、市場で淘汰される。既存事業は、陳腐化するという危機感を持つことが必要であるとされる（みずほ産業調査39 [2012]）。

こうした状況において、中小企業が社会において存続し、成長を続けるためには、「価値」を提供し続けなければならない。言い換えれば「絶え間なき新しい価値の創造」が不可欠となる。こうした「新しい価値の創造」こそ、新規事業開発である。

しかし、いくら中小企業が潜在的な成長性をもつような「きらりと光るアイデア」を持

っていたとしても、自社の経営資源に限りがあるため、新規事業の展開は容易ではない。そこで外部に不足する経営資源の補完を求めることになる。その1つの候補として、中小企業支援政策が挙げられる。

国の中小企業支援政策の本格的な展開は、1948年の中小企業庁設立を嚆矢とする。1963年制定の中小企業基本法では、大企業と中小企業との生産面での格差縮小を目指す「二重構造論」を背景に中小企業を弱者と位置づけた政策であった（大林 [1996]）。しかし、1999年の中小企業基本法の改正後で、意欲あふれる中小企業の先進的取組みを側面支援する内容に大きく変化した（黒畑 [2012]）。特に基本法改正後は、地方自治体においても一定の役割を分担しつつ中小企業対策を講じる責務があることが明確化された（植田ほか [2014]）。現状では、地方自治体の中小企業政策は、依然として内容の似ているものが多数で、自治体独自の中小企業への支援政策を講じる場所は少ない（植田ほか [2014]）。こうしたことから、調査した結果、自治体独自の中小企業支援政策が少ない中でも、従来からの補助金・助成金提供型の直接（ハード）支援とは一線を画した、販路開拓やプロモーション機会の提供といった間接（ソフト）支援に力点を置いた独特な支援策があることがわかった^(注1)。それは、大阪市経済戦略局が所管、大阪産業局が実施する、地域経済の成長への寄与を目的とした新規の

(注)1. 中小企業支援政策の文脈では、直接（ハード）支援とは、研究・技術開発等に対する補助金・助成金などの資金的（カネ）資源の提供による支援を意味し、他方、販路開拓のような非資金的資源の支援は、間接（ソフト）支援を意味する。なお、英語では、直接（ハード）支援を"direct business support"、間接（ソフト）支援を"indirect business support"と表現することが一般的である。

事業化を促進する「大阪トップランナー育成事業」である（名取 [2015] [2017]）。元来、大阪市は中小企業支援政策を他都市に先駆けて展開してきている（本多 [2013]）。間接支援に力点を置いている「大阪トップランナー育成事業」^(注2)の存在を発見したことも、本研究で目指す政策効果を可視化する理論的フレームワーク構築の契機の一つである。

本稿の構成は、次の通りである。第2章で中小企業支援政策の先行研究をレビューし、問題点を明らかにする。その上で政策効果を可視化するために「市場志向」および「情報資源」という2つの変数（指標）の必要性を示し、先行研究をレビューする。第3章で、先行研究レビューを踏まえ、効果分析に必要な基本的要素を整理した上で、政策効果を測定し、可視化する理論的フレームワークを構築する。そして、構築した理論的フレームワークを用いたパイロット調査の結果に基づき、理論的フレームワークの実行可能性を検証する。第4章で期待される貢献と今後の研究課題を挙げ、結語とする。

II. 先行研究

1. 中小企業支援政策と効果

名取 [2017] は、自治体による中小企業の新事業支援政策は多いが、そのほとんどは技術開発に対する補助金にとどまる、と指摘した。また、鹿住 [2000]、江島 [2006] も指摘するように、中小企業への公的支援政策は補助金や税制優遇措置など直接支援が中心

で、戦略的な経営ノウハウの提供などのような知識資源の外部からの間接支援は少ない。

名取 [2017]、鹿住 [2000] と江島 [2006] の一連の指摘について、「中小企業白書 2014年版」(p.451)に当たった。「市区町村の中小企業施策の実施状況」をみると、871の市区町村自治体で本研究が注目する新しい事業活動への支援制度を有している自治体の割合は、56.4%である。その自治体の支援制度の内訳は、「融資・リース・保証」、「補助金・税制・出資」、「情報提供・相談業務」、「セミナー・研修・イベント」の4項目であり、本研究が着目する新たな事業活動に対する支援としては、4項目の中の「補助金・税制・出資」の割合が59.5%と最も高いことがわかった。それゆえに、名取 [2017]、鹿住 [2000] と江島 [2006] の各主張は、中小企業白書 [2014] の数字からも裏付けられた。

こうした中小企業に対して補助金提供を核とする支援の根拠とは何であろうか。補助金を正当化する理由として、中小企業は大企業とは異なる資金的資源の制約にさらされ、資金調達や情報アクセスなどに困難があるとされてきた (Beck and Dermirguc-Kunt [2006])。また、中小企業に対する補助金は、社会の安定や企業間の規模による格差を緩和する効果が望めるとして、公平性の視点からも正当化された (Biggs [2002])。こうした正当化の理由から、補助金型の支援が続けられてきた側面もある。

日本の公的機関による中小・ベンチャー企

(注)2. 「大阪トップランナー育成事業」については、Ⅲの2で説明される。

業への外部支援に関する研究について、名取 [2015] は、「自治体の中小企業政策に関する研究は少なくはないが、中小企業支援政策に関する効果や課題について理論的に解明したものは極めて乏しい」と指摘した。中川 [2011] は、中小企業に対する政策支援に対する効果をきちんと計測することの必要性を主張した。本多 [2016] は、政策効果やその因果関係の実態を明らかにし、政策の理解を深める政策評価が必要とした。

こうした状況の中で、国内における中小企業支援政策の効果の中でも、中小企業の新規事業支援政策の中心を担ってきた補助金型の支援の効果についてみていく。岡室・加藤 [2013] は、公的補助金が研究開発型企業の開業時における雇用の成長に加え、正規雇用の相対的拡大をもたらすことを示した。こうした「効果あり」とする研究がある一方、「効果を確認できない」とする研究もある。Inoue and Yamaguchi [2017] は、「日本版 SBIR」の受賞企業と売上、雇用、および特許数の変化の関係を調査し、受賞企業の方が優れているとはできないことを示した。関沢ほか [2020] は、中小企業庁が実施する「ものづくり」補助金の効果を分析した結果、採択事業者になったことによる付加価値額、従業員数、有形固定資産額に統計的に有意な影響はみられないとした。このように、国内の中小企業への公的支援政策は補助金型が中心である。そのため、研究対象も補助金に焦点を絞ったものが多い。

中小企業政策の補助金以外を対象にした研

究はわずかだがある。本多 [2016] は、大阪市のビジネスマッチング支援の事例研究から、販路開拓、外注先確保という直接的効果に加えて、情報、刺激、学習、気づきという間接的効果があるとした。近藤 [2016] も、承認制度による支援措置の間接的効果を指摘し、地方自治体の関係団体や商工会等の担う支援事業との連携がより効果的であるとした。しかし、間接的効果の研究では、学術的概念や理論的フレームワークを用いた分析はなされていない。

公的機関の中小企業に対する新規事業支援策についての先行研究では、政府支援は中小企業の技術開発と信用力強化の効果がある点を指摘した研究（江島 [2006]）、自治体（大阪市）の支援について、Jensen *et al.* [2007] によるイノベーション形態の STI・DUI モードという学術的概念をもとにした横断的組織・自律的グループ・統合的機能の各々の強化に効果がある点を指摘した研究（名取 [2015] [2017]）がある。しかし、この他では支援策の効果を理論的に解明したものは筆者の調べた限りほとんどない。

これまでにレビューしたわが国と比べ、欧米では公的機関による中小・ベンチャー企業に対する外部支援については、例えば行政が民間の人材を活用して支援する英国の「Business Link」の研究や米国の「SBIR (Small Business Innovation Research)」の研究など多くの研究蓄積がある。ゆえに、次に海外の先行研究をレビューする。

公的機関による中小・ベンチャー企業に対

する外部支援の効果についての海外の先行研究のレビューから、次の3点がわかった。第一に、中小企業支援政策の効果についての研究では、補助金などの直接支援である資金的資源の提供に関するものが多いことである (Storey and Tether [1998], Kaufmann and Tödtling [2002], Keizer, J. A. *et al.* [2002], Hsu, F. M. *et al.* [2009], Meuleman and Maeseneire [2012])。例えばKaufmann and Tödtling [2002] は、直接金融支援は研究開発に集中し、イノベーションの商品化を無視することがあることを指摘した。

第二に、中小企業支援政策の効果についての研究では、非資金的資源の提供に関する研究が少なく、不十分であるということである (Larsson *et al.* [2003], Lagacé and Bourgault [2003], Lambrecht and Pirnay [2005])。

例えばLambrecht and Pirnay [2005] は、ベルギーのワロン地域の中小企業に対する民間の外部コンサルタントについての公的支援の評価を試みている。助成を受けた民間外部コンサルタントにより、中小企業が受ける正の質的な影響について言及している点で、ワロン地域では有効である。ただし、民間外部コンサルタントによって、純雇用創出、離職率、財務指標に対しては大きな影響はないことが明らかになった。

第三に、資金的資源の直接支援とともに非資金的資源の間接支援も重視している支援があることである。英国のBusiness Link (BL) では、交付金の提供とともに一般ビジネス情報、販売・市場アドバイス、技術アドバイス

などの支援も行っている (Mole *et al.* [2008])。また、補助金提供だけではなく、商業化アドバイス・特許アドバイスを提供している支援もある (Meyer [2005])。米国のSBIRでは、若い研究者が採択されれば、第一段階で賞金がもらえる。そして、技術が実現可能と評価されれば、第二段階に進み、さらに賞金がもらえる。さらに実用化に成功すれば、第三段階として、政府による製品調達とともにベンチャーキャピタルの紹介を受けられる (Lerner [1999], Audretsch [2003])。このように、補助金の提供だけではなく、ベンチャーキャピタルの紹介 (結果として、資金調達先として資金的資源を得るわけではあるが)、すなわち、資金調達に直結する外部ネットワークという非資金的資源も支援している。

これまでの国内および海外の中小企業政策の効果についての先行研究をまとめると次のようになる。中小企業支援政策の効果の研究では、①補助金・助成金などの直接支援である資金的資源の提供に関するものが多くを占めている。②非資金的資源の提供に関する研究が少なく、不十分である。

こうしたことから、非資金的資源の提供にみられる間接支援の研究が求められる。ただし、間接支援の効果を測定する理論的フレームワークは未構築である。そこでまず、効果を測定する変数を定める必要がある。こうした変数の候補として、マーケティング領域で研究蓄積のある「市場志向」の概念、そして経営資源の中でも見えざる資産とされる「情報資源」の概念を提案する。「市場志向」

の概念を用いる理由については次の2で、「情報的資源」の概念を用いる理由については、3で詳しく説明する。

では、なぜこれまでにこうした間接支援の効果を測定できるとみられる「市場志向」および「情報的資源」という2つの概念が見落とされてきたのだろうか。先行研究レビューから明らかのように、国内および海外の中小企業支援策では補助金・助成金を提供する直接支援が現在まで主流である。それゆえに、中小企業支援策の効果について明らかにしようとすれば、自ずと広く実施されている資金的資源の提供による効果となる。ゆえに、販路開拓のような非資金的な資源を補完するような間接支援の効果についての研究が乏しくなり、間接支援の効果を測定する変数が俎上についてこなかったのではないかと考えられる。

2. 市場志向

これまでの先行研究のレビューから、国内・海外ともに中小企業支援政策の中心は補助金提供型であること、それに伴いそれを対象にした研究が多いことを確認した。

補助金型の支援を受けて研究・技術開発が進展し、試作品の完成までこぎつけたとしても、それで終わりではない。試作品ができて、市場で商品として普及し、経済的成果につながられなければ何もならない。ここに補助金型支援の盲点がある。端的に言えば、「製品ができるまでは支援しました。あとは、売ることにかけてはプロのそちら（中小企業）にお任せします」というのが補助金型支援の

論理である。しかし次に、「死の谷」(Merrifield [1995], Branscomb and Auerswald [2001])という開発段階と事業化段階の間の障壁がある。商品を製造・販売して売上につなげるためには、経営資源を適切に調達する必要がある。「死の谷」を越えても、さらに「ダーウィンの海」という障壁がある。それは、事業化されて市場投入された製品・サービスが、既存商品や他企業との競争や真の顧客の受容という荒波にもまれる障壁を指す(伊丹 [2009])。事業を軌道に乗せるには、競合他社に対する優位性を構築して、競争に生き残ることが必要である。「ダーウィンの海」を乗り越えることで、産業化段階(Auerswald and Branscomb [2003])として売上を拡大し、事業の収益化を果たし、主力事業への成長を図っていく。

ただ、経営資源が限定的である中小企業が単独でこうした2つの大きな障壁である「死の谷」、「ダーウィンの海」を乗り越えるのは容易ではない。そこで、中小企業が市場に意識を向け続け、ひとり立ちできるように事業推進の初期段階における公的支援が不可欠となる。そこで必要となるのが、間接支援である。本稿で論じるのは、「死の谷」および「ダーウィンの海」という2つの関門を乗り越えるために必要とされる間接支援である。

しかし、そもそも中小企業支援政策に関する効果や課題について理論的に解明したものは極めて乏しいことから(名取 [2015])、補助金型のような直接支援の効果ではなく、非資金的資源を提供する間接支援の効果を理

論的に明らかにした研究はほとんどない。そうした問題を解決するため、本研究は、中小企業支援政策のなかでも新規事業を促進する間接支援の効果を可視化するための新たな理論的フレームワークの構築を試みる。構成要素として「市場志向」(Market Orientation) (Narver and Slater [1990]) および「情報的資源」(Informational Resources) (加護野ほか [2003]、伊丹・加護野 [2003]) の2つの概念を採用する。

市場志向の概念を用いる理由は3つある。第一に、自治体の新規事業促進政策は、技術・研究開発のための補助金中心の従来から繰り返されてきた直接支援だけに留めるべきではなく、市場に意識を向け続ける組織文化を醸成させる間接支援もすべきと考えられるからである。

第二に、自社の強みの把握や市場ニーズの把握など広くマーケティング活動を行っている中小企業の方が、新規事業の成功や業績向上につながる傾向があることが指摘されているからである (中小企業白書 [2017])。

第三に、マーケティングの研究領域において、市場志向的組織であればあるほど、概ね収益性などの成果が高いことを示す研究が蓄積されているからである。

市場志向は、企業の成長、存続のために、顧客の声に応え、競合他社の動きに目を配り、組織として対応していくことを指す概念である。市場志向は多くの研究者の注目を集め、マーケティングをはじめ複数領域で研究の蓄積が進んでいる。その源流については、Druckerが提唱したマーケティング・コンセ

プトであるとの指摘も少なくない (Day [1994])。市場志向がマーケティングの研究領域において、鍵概念として急速に普及していくのは、その後の1980年代末から1990年代にかけてである。

市場志向の定義については、大別すると2つの視点からのものがある。1つめは、Narver and Slater [1990] による組織の文化的視点からの定義、2つめは、Kohli and Jaworski [1990] による行動的視点からの定義がある。市場志向の研究の系譜を整理するうえで重要なのは、視点の違いによる定義という点ではなく、異なる視点に基づくにも関わらず、操作的定義上では、双方とも共通の行動を市場志向の構成要素としている点である (猪口 [2012])。具体的には、市場情報の収集、市場情報の組織内での共有、職能部門を越えての組織全体での市場への対応、これらを市場志向の構成概念として捉えている点で共通しているのである。そうした行動がみられる組織を「市場志向が高い」とされるのである。本研究では、Narver and Slater [1990] による文化的視点からの市場志向の定義を採用する。Narver and Slater [1990] は市場志向の定義を「買い手に継続的に優れた価値を創造するために必要な行動を最も効果的・効率的に生み出し、その結果として優れた事業成果をあげる組織文化である」(p.21) とした。すなわち、市場志向とは組織文化であり、そしてその文化によって、顧客にとって優れた価値を創造するために必要となる行動が生み出されていく、との立場である。

(1) 市場志向の構成要素・測定項目

市場志向の原点であり、代表的研究である Narver and Slater [1990] においては、市場志向の構成要素は「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3つである。顧客志向と競合他社志向は、ターゲット市場における顧客と競合他社についての情報を獲得する活動とそうした情報を組織全体に普及させる活動を含んでいる。そして、部門間調整とは、顧客と競合他社の情報に基づき、ターゲットとなる顧客に優れた価値を創造するため、経営資源を組織的に活用する活動である。Narver and Slater [1990] による市場志向の構成要素は、もう1つの代表的研究である Kohli and Jaworski [1990] が開発した構成要素とほぼ同意である。

Narver and Slater [1990] の測定項目は、「顧客志向」、「競合他社志向」、「部門間調整」の3つの構成要素ごとに表現されている(図表1)。

市場志向は企業にとって重要と考えられる。理由は、市場志向的組織であればあるほど、概ね成果が高いことを示す研究が蓄積されているからである。例えば、市場志向の成果として、組織成果(収益性、事業成果に関する総合評価、市場シェアなど)(Narver and Slater [1990], Kohli et al. [1993])、顧客

成果(製品・サービスに対する顧客の知覚品質、顧客満足、顧客ロイヤルティなど)(Kirca et al. [2005])、従業員成果(組織コミットメント、団結心、職務満足、役割コンフリクトなど)(Kirca et al. [2005], Jaworski and Kohli [1993])、革新性(市場シェア、売上、収益性、開発目的の達成)(Narver et al. [2004])が指摘されている。マーケティング論の市場志向の先行研究から、企業組織が市場志向的になることが、具体的成果につながるということがわかる。

3. 情動的資源

本研究では、中小企業支援政策の効果の可視化に用いる新たな理論的フレームワークの構成要素として「市場志向」に加え、「情動的資源」(加護野ほか [2003]、伊丹・加護野 [2003])の概念も提案する。市場志向は「組織文化」であり、この変数(指標)だけでは効果が十分に測定できない。ゆえに、支援により直接的に獲得できるものとして「情動的資源」の概念が必要である。

情動的資源の概念を用いる理由には2つある。第一の理由は、自治体の新規事業促進政策は、技術・研究開発のための補助金中心の従来から繰り返されてきた直接支援だけに留

図表1 市場志向の測定項目

変数	項目		
市場志向	【顧客志向】 ・顧客へのコミットメント ・顧客価値の創造 ・顧客ニーズの理解 ・顧客満足度を目標 ・顧客満足度を測定 ・購入後のアフターサービスの充実	【競合他社志向】 ・競合他社の情報共有 ・競合他社への素早い対応 ・競合他社戦略の議論 ・競争優位構築の機会	【部門間調整】 ・部門を問わず顧客要求にこたえる ・部門を問わない情動的共有 ・戦略について部門での統合 ・全部門で顧客の価値創造 ・他部門との資源共有

(出所) Narver and Slater [1990]

めるべきではなく、事業化へ向けて信用力などを補完する間接支援をすべきと考えられるからである。自治体の支援は、個別企業が本当に必要とする特殊な支援、つまり、企業特異性 (firm-specific) (伊丹・加護野 [2003]) のある情動的資源を提供することを伴ってはじめて有効性が発揮できる。

第二の理由は、支援としての情動的資源の提供が、中小企業が抱える情報の非対称性を補完・解消する役割があるからである。新規事業に挑戦する中小企業は、これまでの事業の経験からさまざまな経営資源を蓄積してきた中小企業に比べ、特に情動的資源が不足している。そうした情報の非対称性を補完することで、事業化が促進される。中小企業白書 [2017] では、新規事業展開の課題の多くとして「必要な技術・ノウハウの取得」が指摘されており、ここでは大企業と比べた情報の非対称性を確認できる。

情動的資源は、目に見えない資源であるため「見えざる資産」(伊丹[1980]、Itami[1987]) とされる。例えば、企業活動に必要な技術・顧客情報、ノウハウや技術、信用力、ブランド・イメージ、従業員のモラル (士気) などが挙げられる (伊丹 [1980]、Itami [1987])。こうした資源は、固定性が高く、お金を出しても購入できないため市場から調達することはできない。また、情動的資源は企業特異性が高いため、他社からの模倣も困難である。成果があがる事業活動をもたらす源泉となるのが、見えざる資産である情動的資源なのであり、競争力の真の源泉となる (伊丹[1980])。

(1) 情報の非対称性

江島 [2006] は支援の合理性の論拠として、情報の非対称性を指摘した。情報の非対称により支援先として出現していない中小企業を、支援でもって市場に出現させることを挙げた。市場の側からみると、情報の非対称性から中小企業の情報を調べようとするとコスト高となり、投資や支援が敬遠されるという問題を解消するため、支援の合理性を説いた。このように江島 [2006] では、政策目的として、潜在的な中小企業を市場で顕在化させるという意図から、情報の非対称性を補完する間接支援の合理性が論じられている。

他方、本研究では、江島 [2006] とは別のフェーズを想定した政策目的を主張したい。それは、情報の非対称により新事業開発が進まない既存中小企業の新事業を促進させるフェーズにおける間接支援の合理性である。つまり、情報の非対称性を補完する合理性は、支援のフェーズにより異なり、江島 [2006] では、潜在的中小企業の顕在化であり、他方、本研究では既存中小企業の新事業展開の促進である。時系列で説明すると、潜在的な中小企業を市場で顕在化させることがまずは必要であり、そこで主力とする事業を展開していく。しかし、主力事業としてきた既存の製品・サービスへの需要は、時間の経過や市場環境の変化に伴い陳腐化を避けられず、市場で淘汰されていく。生き残るためには、新たな価値創造として新規事業開発を進めなければならない。こうしたことから、情報の非対称性の補完が必要な支援のフェーズ

が江島 [2006] と本稿では異なることがわかる。すなわち、潜在的中小企業を市場に顕在化させる支援のフェーズ（江島 [2006]）、本研究では、既存中小企業の新事業を促進させる情報の非対称性を補完する支援のフェーズである。後者について、説明を続ける。

Akerlof [1970]の研究やRothchild and Stiglitz [1976]の研究は、情報の非対称性が商品の売り手と買い手の間にあると指摘した。しかし、情報の非対称性は指摘された商品の売り手と買い手の間にだけ限定されるのではなく、同じ買い手であっても、一部の買い手よりも多くの情報を持つ場合、情報の非対称性があるとできる。例えば、中古車の買い手が何度も特定の中古車の業者と取り引きすることで、その業者の中古車の程度が値段の割によいなどの質的な情報を蓄積することになる。而して、買い手同士の間で、中古車店に関する質的な情報についての非対称性が生じる。

これを中小企業支援政策の文脈で捉えてみよう。これまで事業を維持してきた中小企業には、事業化し、市場で経済的成果を得るに至るまでの過程で、さまざまな情報資源が

多く蓄積している。他方、新規事業にのり出す中小企業には、事業化に類する情報資源は極めて乏しい。さらに大企業と比較するならば、情報資源の蓄積の差は歴然であろう。こうした情報の非対称性を補完する支援の必要性が、江島 [2006] の顕在化を支援するフェーズとは別のフェーズでの政策目的なのである。

したがって、情報の非対称に対する公的機関による支援の合理性および政策目的には2つあると考えられ、先行研究による①潜在的な中小企業を市場に出現させる（江島 [2006]）、本研究の指摘する②既存の中小企業の新規事業開発を促進させる、ということが出来る。本研究では、情報の非対称性を「アクター間で情報量に差がある状態」という意味で用いる。

(2) 情報資源の測定項目

情報資源の測定項目を図表2に示す。先行研究をもとにした12項目に、新たに「技術力」と「販路開拓」を加えた14項目とした。この新たに「技術力」と「販路開拓」という

図表2 情報資源の測定項目

変数	項目	
情報資源	・技術導入ルート	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・広告のノウハウ	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・プロジェクト遂行能力	名取 [2017]
	・事業計画策定能力	名取 [2017]
	・外部とのネットワーク	名取 [2017]
	・社員のモチベーション	名取 [2017]
	・資金調達力	名取 [2017]
	・製品・サービス開発	名取 [2017]
	・プロモーション機会	名取 [2017]
	・事業化スピード	名取 [2017]
	・市場情報の獲得ルート	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 伊丹 [2012]
	・信用力や知名度	伊丹 [1984], 伊丹・加護野 [2003], 加護野ら [2003], 伊丹 [2012], 名取 [2017]
	・技術力	
	・販路開拓	

(出所) 表に記載

2項目を加えた理由は、新事業展開を実施していない企業が抱えている課題の上位2つが、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」で43.8%、「販路開拓が難しい」31.2%となっているからである。(中小企業白書2017年度版、pp.344-345)。

Ⅲ. 中小企業支援政策の効果の可視化

1. 効果可視化の理論的フレームワークの構築

(1) 効果分析に必要な基本的要素の整理

先行研究レビューを踏まえ、効果を可視化する理論的フレームワークの構築に向けて、まず効果分析に必要な基本的要素を明確にする。そこで参考となるのが、近年、米国、英国を中心に重要性が指摘され、わが国でも重要性が認知されている、エビデンスに基づく政策決定(Evidence-Based Policy Making: EBPM)^(注3)の考え方であるが、その源流(岩崎[2010]、Baron[2018]、青柳[2018])であるエビデンスに基づく医療(Evidence-Based Medicine: EBM)^(注4)において、問いの設定に用いられる「PICO」(Richardson [1995])という枠組みである。この問いの設定は、「評価設問の設定」と言い換えが可能である(小林[2020])。経済産業省の委託調査「平成30年度政策評価調査事業報告書」において、「PICO」という枠組みから、事業の効果分析に必要な基本的要素を整理することが有効であるとの指摘がなされている(三菱UFJ

リサーチ&コンサルティング[2019])。事業の効果分析におけるPICOとは、Population(誰に対して)、Intervention(どのような事業を行い)、Comparison(どんな状況・誰と比較して)、Outcome(何に対する効果)、のそれぞれの頭文字をとったものである。

効果検証には、この「PICO」の枠組みに、Data Collection(どういったデータを用いて)のD、およびAnalytical Method(どのような手法で分析)のAを加えた「PICODA」の枠組みで考えることが有用であるとも指摘されている(三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2019])。

本研究は、中小企業の新規事業の促進に対する間接支援の効果検証および可視化を目的としている。こうした目的のために、「PICODA」の各項目に沿って効果分析に必要な基本的要素を整理したものが、**図表3**である。

(2) フレームワークの構築

ここまで、効果分析に必要な基本的要素を「PICODA」の枠組みに沿って明示した。先行研究レビューで述べたように、中小企業政策の効果の研究蓄積が乏しい中、新規事業を促進する間接支援の効果に焦点を絞り、研究を少しでも前進させる必要がある。先行研究レビューおよび「PICODA」の枠組みによる効果分析に必要な基本的要素を踏まえた上で、中小企業の新規事業支援策の効果可視

(注)3. Evidence-Based Policy Making(EBPM)とは、「①政策目的を明確化させ、②その目的のため本当に効果が上がる行政手段とは何かなど、「政策の基本的枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組」(総務省[2018])のことである。

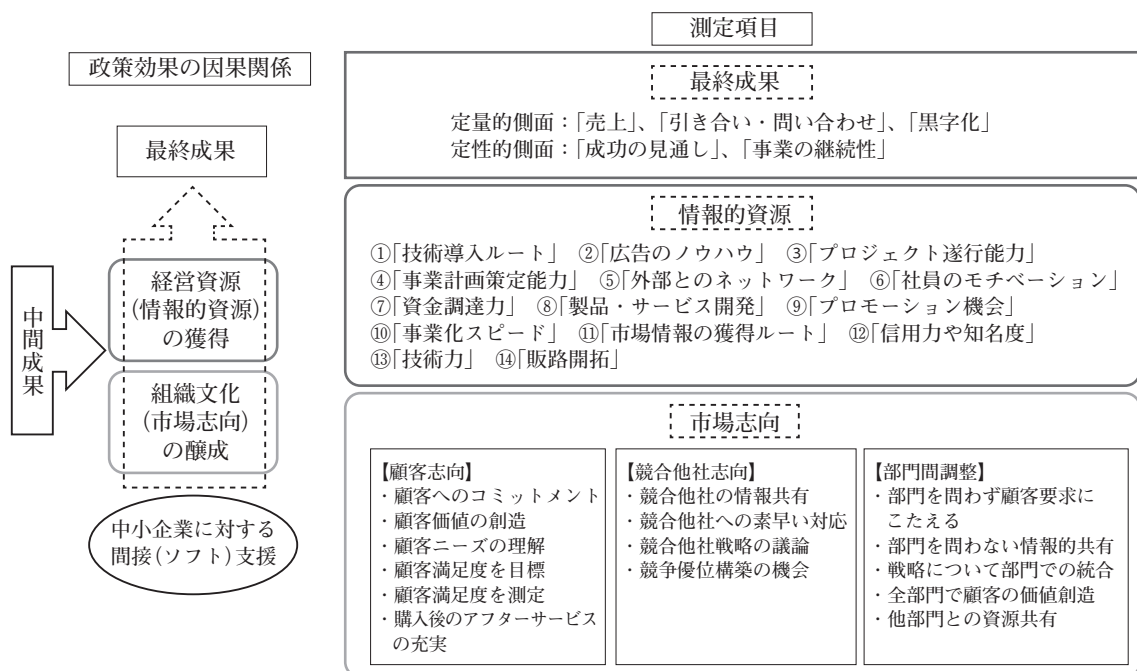
4. Evidence-Based Medicine (EBM)とは、患者への医療行為の意思決定において、その時点で得られる最善のエビデンス(科学的根拠)を利用しようとする医療のあり方である(田辺[2020])。このEBMの考え方は、近年日本でも進められている、エビデンスに基づく政策決定(Evidence-Based Policy Making)の源とされ、医療以外の領域でも応用されている。

図表3 効果分析に必要な基本的要素

項目		今回の具体例
Population	誰に対して	中小企業に対して
Intervention	どのような事業を行い	新規事業を促進する間接支援を行い
Comparison	どんな状況・誰と比較して	支援前と比較して
Outcome	何に対する効果	市場志向、情動的資源および最終成果(売上など)に対する効果を
Data Collection	どういったデータを用いて	質問調査票・インタビュー調査を用いて
Analytical Method	どのような手法で分析	定性的に分析する

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2019]を参考に筆者作成

図表4 政策効果可視化の理論的フレームワーク



(出所) 筆者作成

化する理論的フレームワークの提示を試みる(図表4)。

政策効果を可視化する本フレームワークは、自治体の中小企業支援政策の間接支援により、中小企業に対して、まず中間成果として市場志向を醸成し、その上で、情動的資源を獲得する。次に、こうした中間成果(市場志向および情動的資源)を得られることで、

最終成果(売上など)につながるという支援効果が発現する因果関係の仮説に基づいている。最終成果の測定項目には、「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」、という定量的側面だけではなく、「成功の見通し」、「事業の継続性」という定性的側面も入れている^(注5)。理由は、企業組織の成長は「売上」に代表される組織規模の量的な拡大だけを意味するの

(注)5. 例えば中小企業白書[2017]では、オープンイノベーションを活用している中小企業は、活用していない企業に比べて、「自社の知名度向上」、「技術力の向上」といった項目で効果に差があるとしている。白書では「売上高の増加」、「利益の増加」という定量面の効果に加え、「自社の知名度向上」、「技術力の向上」という定性面での新事業展開における効果も示している。

ではないからである(十川ほか[2013])。「売上」などの規模の拡大とともに、「成功の見通し」や「事業の継続性」につながる新しい管理スタイルの確立や組織構造の構築という質的な発展もともなうものである。

各測定項目の質問には、「大変高まった」のように変化の最も顕著なもの、「ある程度」、「少し」、「全くなし」の4段階のリッカート尺度を用いた測定とする。リッカート尺度を用いた理由は、リッカート尺度は、二項目選択式「はい/いいえ」の回答に比べ、「大変〜」、「ある程度〜」、「少し〜」といった微妙な程度の違いを測定できるためである。つまり、リッカート尺度のメリットは、あるトピック、本研究でいえば効果に対する回答者の認識をより細かく調べることができる。

構築した中小企業支援政策の効果を測定し、可視化する理論的フレームワークについて、構成概念である市場志向(Market Orientation)および情報的資源(Informational Resources)のそれぞれの頭文字をとり、「MI-Measurement Scale」(市場志向-情報的資源に基づく測定尺度)としたい。

2. パイロット調査

(1) パイロット調査の方法・概要

構築した理論的フレームワークの実行可能性を検証するために、中小企業3社の事例研究を総合し、パイロット調査(pilot study)として整理する。

パイロット調査という用語は、社会科学の研究において、2つの方法で用いられている。

第一に、主要な研究の準備のために行われる「小規模バージョン(small scale version)または試行(trial run)」であり、いわゆる実行可能性の調査である(Polit *et al.* [2001])。第二に、質問票調査あるいはインタビューのような特定の研究手法の事前テストまたは「試用(trying out)」である(Baker [1994])。今回の3社の事例研究を総合したパイロット調査は、今述べた調査の実行可能性および質問票調査の事前テストと位置づけられる。

次にパイロット調査の概要である。構築した理論的フレームワーク「MI-Measurement Scale」の実行可能性を検証するためのパイロット調査と位置づけ、自治体大阪市による「大阪トップランナー(Top Runner)育成事業(以下、「TR事業」と略す)」を分析対象とし、支援を受けた中小企業3社に対して、理論的フレームワークを用いて間接支援の効果を明らかにする。

分析対象のTR事業は、大阪市経済戦略局が所管し、公益財団法人大阪産業局が実施するものであり、地域経済の成長への貢献を目的とした成長産業分野の事業化を支援することを目的としている。TR事業の支援内容は、事業プロジェクトの計画立案・進捗管理、事業戦略の構築支援、資金調達支援、知的財産支援、製品・サービスの開発促進支援、マーケティング・販路開拓支援、展示会支援、海外展開支援、実証実験実施支援などである。こうした支援内容から、事業化を促進する間接支援に力点が置かれていることがわかる。

この間接支援の効果を明らかにするため

に、支援を受けた中小企業3社^(注6)に対して、構築した理論的フレームワークを用いて、質問票調査およびインタビュー調査を実施した^(注7)(松平・名取 [2019a]、松平・名取 [2019b]、Matsudaira・Natori [2019])。パイロット調査の概要は、**図表5**の通りである。質問票調査およびインタビュー調査は、各回2時間程度、インタビュー対象者は、代表取締役社長(森秀樹氏は当時)の各氏である。

(2) 市場志向・情動的資源の結果 (3社)

3社の事例研究から得られた市場志向および情動的資源についての評価基準と事例分析についてまとめたものが、**図表6、7**である。また、質問票調査では4段階のリッカート尺度の回答で、**図表6、7**にあるレーティング◎は、「大変

高まった」のように変化の程度が最も顕著なもの、○は「ある程度」、△は「少しだけ」、×は「全くなかった」を表す。また、「3社での変化度合評価」では、変化の程度が最も著しい◎が付いた企業数に応じて、☆印を付した。

図表6からは、TR事業の支援により市場志向(顧客志向・競合他社志向・部門間調整)のほとんどで変化がみられ、組織文化としての市場志向が醸成されていることが確認できた。

図表7から、TR事業の支援により情動的資源のほとんどで変化がみられ、情動的資源を獲得していることが確認できた。

図表6、7の結果から、市場志向の醸成と情動的資源の獲得は、TR事業の間接支援による中間成果と考えられる。そして、被支援企業がこうした中間成果を得たことで、最終

図表5 パイロット調査の概要

事例企業	会社概要	支援対象プロジェクト	新規事業のポイント
株式会社笑美面 インタビュー実施日: 2018年6月27日、8月6日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 榎並将志氏 2012年1月設立、従業員13名、 資本金700万円、売上1億2,800万 円(2016年10月期)	【2015年 TR事業認定】 「高齢者住宅紹介」事業 高齢者向け住宅を希望する利用者および利用者家族と施設・支援者とのマッチング。	施設について100項目以上の質的データからマッチング、利用者者に最適な施設を紹介。紹介は一切無料。
株式会社 I & C インタビュー実施日: 2018年6月6日、8月7日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 佐田幸夫氏(当時) 2008年12月設立、従業員14名、 資本金1億2,500万円、売上5億円 (2017年11月期) 大阪本社のほか、東京、デンマーク(オーデンセ)、米国(ニューヨーク)にも拠点	【2013年 TR事業認定】 「LAP」事業 LAPとは、電動で高さを変えられる洗面台。電動昇降により、子ども、大人、高齢者、介護者まで高さを変えて使用可能。LAPにはセンサーがつけられており、自動的に検知して高さの調整も可能。	世界で唯一電動で高さを調節できる洗面台。
ムラテックシステム株式会社 インタビュー実施日: 2018年11月16日、12月7日、 各2時間	本社: 大阪市 代表取締役社長: 森秀樹氏(当時) 1997年1月設立、従業員5名、 資本金4,000万円、売上1億5,600 万円(2018年3月期)	【2013年 TR事業認定】 「スマート見張り隊」事業 無線ネットワーク規格「Z-WAVE」を用いて電気の「見える化」や家電の「自動化」に必要なセンサーやスイッチを組み合わせ、省エネ、ホームセキュリティ、家族を見守るシステム。	日本では他にない、メーカーを問わずにあらゆる家電の制御が無線可能。

(出所) 筆者作成

(備考) ムラテックシステム株式会社は、現在はコトソリューションズ株式会社

(注)6. 支援による効果は、即座に出るものではなく、一定期間を要する。3社の新事業を事例研究の分析対象にした理由は、3社の新事業はそれぞれ認定されて2年間の支援が終了してから一定期間が経過しており、政策効果を検証する対象として適切であると判断したためである。

7. 質問調査票については、付録を参照されたい。

図表6 市場志向の評価基準と結果 (3社)

変数	項目	TR 事業による支援後の変化				
		笑美面	I & C	ムラテックシステム	3社での変化度合評価	
市場志向	顧客志向	顧客へのコミットメント	○	○	○	☆☆
		顧客価値の創造	○	○	○	☆☆☆
		顧客ニーズの理解	○	○	○	☆☆☆
		顧客満足度を目標	○	○	○	☆☆
		顧客満足度を測定	○	○	○	☆☆
		購入後のアフターサービスの充実	△	○	○	☆☆
	競合他社志向	競合他社の情報共有	△	○	○	☆☆
		競合他社への素早い対応	×	○	○	☆☆
		競合他社戦略の議論	△	○	○	☆☆
		競争優位構築の機会	○	○	○	☆☆☆
	部門間調整	部門を問わず顧客要求にこたえる	○	○	○	☆
		部門を問わない情報の共有	○	○	○	☆☆
		戦略について部門での統合	○	○	△	☆☆
		全部門で顧客の価値創造	○	○	○	☆☆
	他部門との資源共有	○	○	○	☆	

(出所) 筆者作成

図表7 情報的資源の評価基準と結果 (3社)

変数	項目	TR 事業による支援後の変化			
		笑美面	I & C	ムラテックシステム	3社での変化度合評価
情報的資源	技術導入ルート	○	○	○	☆☆
	技術力	○	○	○	☆
	広告のノウハウ	○	○	○	☆☆☆
	プロジェクト遂行能力	○	○	○	☆☆
	事業計画策定能力	○	○	○	☆☆☆
	外部ネットワーク	○	○	○	☆☆
	社員のモチベーション	○	○	○	☆☆
	資金調達力	○	○	×	☆☆
	製品・サービス開発	○	○	△	☆☆
	プロモーション機会	△	○	○	☆☆
	事業化スピード	○	○	○	☆☆
	市場情報の獲得ルート	○	○	○	☆
	販路開拓	○	○	○	☆☆☆
	信用力や知名度	○	○	○	☆☆

(出所) 筆者作成

成果にどのような変化がもたらされたのかを示したのが、次の図表8である（レーティングは図表6、7と同じである）。

最終成果についての結果をみると、3社と

もに中間成果を獲得したことで、自社の最終成果に概ねプラスの効果が出ていることが確認できた。

図表8 最終成果の評価基準と事例分析結果 (3社)

	売上	引き合い・問い合わせ	黒字化	成功の見通し	事業の継続性
笑美面	◎	◎	○	◎	◎
I & C	○	◎	◎	◎	◎
ムラテックシステム	○	◎	○	○	○

(出所) 筆者作成

(3) 分析結果の内的妥当性・外的妥当性

これまでの3社の分析結果をどのように受け止めるのかについて、「内的妥当性」、「外的妥当性」という2つの視点から評価する。内的妥当性 (Internal Validity) とは、分析対象となったサンプルに対する政策の因果効果の確からしさ (Scriven [1991], 佐々木 [2010]、小林 [2019]) を意味する。分析対象は、支援を受けた3社である。そして、支援政策によって、市場志向の醸成、情動的資源の獲得、これら2つの中間成果が、次なる売上をはじめとする最終成果へつながるという因果関係を確認できた。ただし、問題として、パイロット調査は3社の分析のため、因果効果の確度は高くないことである。ゆえに、今後はサンプル数を増やす必要がある。

次に、外的妥当性 (External Validity) とは、内的妥当性のある分析結果を他のサンプルや他の政策に一般化できるかどうか (Scriven [1991], 佐々木 [2010]、小林 [2019]) を意味する。今回のTR事業という同じ政策により支援を受けた他の企業のサンプル数を増やして、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用することは可能である。また、TR事業以外の間接支援に力点を置く政策であれば、同様に分析結果を適用することは可能である。今回のように大阪市という都市部

で行った政策には一定程度効果があると確認された。しかし、社会的文脈が異なる地方で都市部と同じような効果がみられるとは限らないとの指摘がある (三菱UFJリサーチ&コンサルティング [2019])。補助金・助成金提供型の支援とは異なり、間接支援の場合、自治体の資金力の大小は問題にならないため、その点での都市部と地方での差異による問題は生じにくい。ただ問題が生じる可能性として、間接支援を担う人材の確保 (能力、経験、ネットワークの有無)、販路開拓の多様性、プロモーション機会という場の提供などで、都市部の方が有利な点があるのではないか。この点について、実際パイロット調査で取り上げた中小企業へのインタビューから事例をあげると、支援側の人材について、I&C社は海外の販路開拓を目指していて、デンマーク大使館の投資部長につながりを持つ支援コーディネーターからの紹介が契機となり、大阪市のお墨付きを背景に信頼関係を築いていき、新製品が国民の福祉に大いに資すると評価され、最終的にデンマーク外務省の国家プロジェクト認定にまで到達している。また、ムラテックシステム社は、国内の販路開拓を目指していて、技術に精通し、かつ広範な人的ネットワークを有するPanasonic や大日本インキ化学工業にかつて在籍していた支

援コーディネーターから多くの販路先候補の紹介を受け、その中の1つであった東証一部建材商社「北恵」から、大企業の製品ではできないあらゆるメーカーの製品が無線で制御可能な点に高い評価を受け、正式契約を結んでいる。また、TR事業を所管する大阪市経済戦略局では支援先企業に対して、新規事業をプロモーションする場を大阪産業創造館（大阪市経済戦略局の中小・ベンチャー企業支援拠点）にて積極的に提供し、大阪府内から多くの来場者を集め、盛況である。こうした点からも、都市部に有利な点がかがえる。こうした、都市部と地方との社会的文脈の違いを考慮しつつ、効果の可視化を進める必要がある。

以上の内的妥当性および外的妥当性について整理したのが、**図表9**である。**図表9**の評価のレーティングは、◎が「条件を満たす」、○が「ある程度条件を満たす」、△が「少しだけ条件を満たす」、×が「条件を満たさない」を表す。

内的妥当性、外的妥当性については、3社

の事例研究にとどまるため、今後課題はあるものの、**図表4**の理論的フレームワークを適用することで、間接支援による、市場志向（顧客志向・競合他社志向・部門間調整）、情動的資源、および最終成果（売上など）に対する効果について明らかにできることがわかり、間接支援の効果の可視化への有用性を確認できた。加えて、組織文化（市場志向）が醸成され、その上で経営資源（情動的資源）の獲得があり、これら2つの中間成果がもたらす次なる最終成果（売上など）につながる因果関係のモデルを企業事例3社という限られた範囲ではあるが、一定程度根拠づけることもできた。

(4) 市場志向・情動的資源と最終成果との関係

パイロット調査の結果による最終成果とのつながりの視角から、市場志向と情動的資源との関係を考える。2つの概念の関係は、最終成果につながるためには、中間成果である「市場志向」が必要条件、中間成果である「情動的資源」が十分条件ではないかと推測され

図表9 内的妥当性・外的妥当性の評価

項目	評価	評価理由
内的妥当性	△	<ul style="list-style-type: none"> 支援政策によって、市場志向の醸成、情動的資源の獲得、その上で、最終成果（売上など）へつながる因果関係を確認できた。 パイロット調査は3社の分析のため、因果関係の確からしさを高めていく必要がある。ゆえに、サンプル数を増やして定量分析にかけ、政策と効果間の定量的な因果推論という質の高いエビデンスを示すことが求められる。
外的妥当性	△	<ul style="list-style-type: none"> 今回のTR事業という同じ支援策により、支援を受けた他の企業に対して（サンプル数を増やして）、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用することは可能である。また、間接支援に力点をおく他の支援策に対しても、同様の枠組みを適用することは可能である。 今回のように都市部の支援策に一定程度の効果が確認されたが、社会的文脈が異なる地方で同じ効果があるとは限らない。

（出所）筆者作成

る(松平[2021])。理由は、新規事業の促進をより効果的にするには、市場志向を醸成する間接支援だけでは十分ではないとみられ、効果をさらに高めるには市場志向に加え、実際に中小企業に不足しており、必要としている経営資源の1つである情動的資源の補完が必要であるからである。たとえば、価値体系・ものの捉え方・行動パターンである組織文化である市場志向が企業内に根づいたとしても、パイロット調査で間接支援により中小企業が獲得した情動的資源の中でも、効果が大きいことが示唆された、「事業計画策定能力」、「広告ノウハウ」、「販路開拓」など中小企業が現実には抱えている情動的資源の不足は解消されないままであり、(限られた経営資源をもたない中小企業が、自力であらゆる情動的資源を補完するのは難しく)最終成果にプラスの影響を与えるとは考えにくいからである。したがって、間接支援により中小企業に組織文化(市場志向)が根づいた上で、さらに当該企業に不足し、必要としている企業特異性を有する情動的資源を補完する支援がなされることで、市場志向の醸成単独よりも、最終成果に一層効果的につながるのではないかと考えられる。間接支援が最終成果へとつながるためには、市場志向と情動的資源のどちらか一方の条件だけでは不十分であり、「市場志向の醸成が必要条件、そして情動的資源の獲得が十分条件となり、これら2つの中間成果がもたらす次なる最終成果につながる」という2つの概念と最終成果との関係性がパイロット調査における仮説の域は出ないものの、示

されるのである(図表4の左部「政策効果の因果関係」)。

(5) フレームワークの実行可能性

ここまでの3社の事例研究によるパイロット調査の結果から、提示した理論的フレームワーク「MI-Measurement Scale」の有用性は、ある程度明らかにできたであろう。ここでは、実行可能性を検証するために「妥当性」、「信頼性」(酒井[2002])という2つの条件から評価を試みる。

妥当性とは、「何を測定している質問なのか」、「一連の質問で何がわかるのか」という疑問に関係する。質問で測定したいと目指したことを測ること(知ること)ができたとき、「妥当性がある」とできる(酒井[2002])。

信頼性とは、「測定した内容を、どのくらい正確に、首尾一貫して測っているのか」という疑問に関係する。同じ条件下で、同一人物に同じ質問を複数回きいても、同じ回答であれば、「信頼性がある」とできる。また、全く同じ質問を異なる対象者にしても、回答が同様の傾向がある場合も「信頼性がある」とできる(酒井[2002])。

パイロット調査の結果に基づき、「妥当性」、「信頼性」という2つの条件から構築した理論的フレームワークの評価を試み、整理したのが図表10である(図表10にある評価のレーティングは、図表9と同じである)。

以上の検証から、構築した理論的フレームワークを用いて間接支援の効果を可視化する実行可能性は、一定程度あるとできるだろう。

図表10 妥当性・信頼性の評価

条件	評価	評価理由
妥当性	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット調査において、間接支援による効果として測定したい変数「市場志向」の醸成、「情動的資源」の獲得、について測定することができた。また、最終成果（「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」、「成功の見通し」、「事業の継続性」）についても測定できた。 ・ただし、「売上」、「引き合い・問い合わせ」、「黒字化」については、今回のリッカート尺度による程度の回答に加えて、今後、定量的に示す必要がある。
信頼性	○	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ質問調査票を用いて、同一人物にきいた場合、同じ回答が得られる可能性は高いとみられる。なぜならば、質問票調査後、その得られた回答について対象者に確認しながら、インタビュー調査を進めたからである。 ・3社という限定された範囲ではあるが、全く同じ質問を異なる対象者に対して行い、回答に同じような傾向があることが確認できた。

(出所) 筆者作成

IV. 結論

先行研究の体系的レビューから、国内、海外ともに中小企業政策の間接支援の効果の研究が十分ではないとの知見を得た。そして、効果分析に必要な基本的要素を「PICODA」の枠組みに基づいて整理した上で、「市場志向」および「情動的資源」の概念を中小企業政策の効果可視化の変数として採用した理論的フレームワークを構築するに至り、「MI-Measurement Scale」と名づけた。

本理論的フレームワークが間接支援効果の可視化に寄与するための実行可能性を検討するため、自治体による支援を受けた3社の事例研究を総合し、パイロット調査として示した。その結果、TR事業の間接支援により、中小企業では市場志向が醸成され、情動的資源を獲得しており、これら2つの中間成果が最終成果（売上など）につながるという効果が明らかになった。ゆえに、図表4で示した間接支援による中間成果（市場志向および情動的資源）が最終成果（売上など）につながるという因果関係について一定程度、可視化

できることを確認した（図表4の左部「政策効果の因果関係」）。

実際に理論的フレームワークを3社の企業事例に適用し、支援効果を可視化できたことで、自治体を含む支援側、被支援企業、納税者という三者に対する有用性を示すとともに、実行可能性をある程度示すことができた。実行可能性については「妥当性」、「信頼性」（酒井 [2002]）という2つの条件からも根拠づけることができた。

本フレームワークを用いることで、今後、中小企業政策の効果の可視化に関して、以下の3つの問題を新たに解決でき、研究推進による社会への貢献が果たせるのではないだろうか。

第一に、自治体の中小企業支援政策の効果の研究蓄積は乏しく、そうした中での研究対象は補助金による直接（ハード）支援についての効果にとどまる。この問題に対して、中小企業支援政策の中でも、販路開拓やプロモーション機会の提供など間接（ソフト）支援の効果を最終成果（売上など）との関係から明らかにできる（学術的および実践的貢献）。

第二に、国内の自治体による中小企業支援

政策の効果の研究では、学術的概念、理論的フレームワークを用いた研究はほとんどない。この問題に対しては、新たに「市場志向」および「情報的資源」という学術的概念を変数にした理論的フレームワークを用いて効果を可視化できる。このフレームワークは一般性があり、間接支援を行う異なる自治体による中小企業支援策同士の比較が可能となり、効果と課題をあぶり出し、支援政策の底上げに資する。加えて、国内にとどまらず、海外の中小企業支援政策に対しても適用できる(学術的貢献)。

第三に、国内では中小企業政策について論じる際、典型的に示されるのは、予算、支援メニュー、支援件数にとどまることが多い。しかし、これでは支援を受けた中小企業にとって、効果の有無が皆目わからない。この問題に対して、市場志向および情報的資源という2つの変数(指標)を用いて効果を可視化することで、被支援企業はもとより、自治体を含む支援側に対しては、当該支援政策の改善、継続、停止のための診断および意思決定のエビデンスの提供、また、納税者に対しては、納めた税金に見合うだけの価値ある支援(サービス)が提供されているかを判断するための材料の提供が可能となる(実践的貢献)。

今後の課題は、本フレームワークを適用して、さらに事例研究を積み重ね、その上で質問票調査により多くのサンプルを集め、共分散構造分析などを行い、中小企業政策の効果が発現する因果関係の構造を数字上で示し、可視化することである。すなわち、「市場志向」

と「情報的資源」の両概念の関係を最終成果とのつながりの視角から定量的に明らかにする必要がある。本稿ではパイロット調査から、最終成果につながるための「市場志向」(中間成果)が必要条件、「情報的資源」(中間成果)が十分条件ではないかという関係を仮説として暫定的に示した。また、相互補完的な関係とすることができるかもしれない。しかし、現段階では両概念と最終成果との関係について決定的なことはいえない。そのため、こうした関係性について明確にするためには、次の3つの仮説の検証が必要となる。

仮説Ⅰ：市場志向が最終成果に影響する

仮説Ⅱ：情報的資源が最終成果に影響する

**仮説Ⅲ：市場志向が情報的資源を介して、
最終成果に影響する**

中小企業のサンプル数を増やした上で、上記3つの仮説について定量分析(共分散構造分析)にかけることで、最終成果に対する「市場志向」、「情報的資源」の必要条件と十分条件という関係および相互補完関係について判定ができるであろう。

また、共分散構造分析を行うことで、**図表3**の効果分析に必要な基本的要素で示した Analytical Method (どのような手法で分析)の項目について、今回のパイロット調査では定性分析にとどまったが、定量分析も加えることで政策と効果の因果関係の構造の精緻化が可能となり、学術的妥当性を高められる。さらに、支援政策と効果との間の因果関係を示す証拠を定量的に示すことは、政策評価の

文脈においては、当該支援政策の効果および実施の妥当性を評価する十分なエビデンス（施策効果の因果関係を示すもの（小林[2019]））となろう。

本研究で提示した「市場志向」および「情報資源」の概念に基づく理論的フレームワークを用いて、中小企業支援策の効果を測定し、可視化することは、次のような支援策による新規事業促進の論理を示しうる。

すなわち、間接支援に力点を置いた中小企業支援政策により、中小企業が市場志向を醸成して、市場と向き合い、マーケティング活動を活発に行い、新たなビジネスモデルの構築を試みる。その上で、当該企業が本当に必要とする情報資源を支援により獲得して効果的に活用することで、新規事業展開を軌道にのせて成功に近づけ、継続的な成長を達成していく。

最後に、本稿の位置づけおよびそこから帰結する留保すべき点について述べる。本稿は、検証の結果、構築した理論的フレームワークを用いて自治体による中小企業に対する間接支援の効果を可視化する実行可能性について一定程度あるとしたものの、位置づけとして試論の域を出ていない。理由は、支援策の効果を可視化する理論的フレームワークの検証が、3社という限られた事例研究から成るパイロット調査に基づくためである。そこで、明らかになった留保すべき3点を以下に示す。

留保すべき点の第一は、市場志向と情報資源との関係についてである。3社の事例研究から、最終成果（売上など）につながるた

めの「市場志向」（中間成果）が必要条件、「情報資源」（中間成果）が十分条件ではないかという関係を仮説として暫定的に示すことができた。また、「市場志向」と「情報資源」は、相互補完的な関係であるとする事ができるかもしれない。しかし、両概念と最終成果との関係について、現時点で決定的なことはいえない。ゆえに、こうした関係性について明確にするためには、既に今後の課題として論じたように、「市場志向」、「情報資源」そして「最終成果」の3項間の仮説について、サンプルサイズを大きくして検証を試みなければならない。

留保すべき点の第二は、内的妥当性（図表9）、つまり分析対象となったサンプルに対する政策の因果効果の確からしさについてである。支援により、市場志向の醸成および情報資源の獲得から最終成果へとつながるという因果関係を3社の事例研究により明らかにした。既に図表9で示したように、今後はサンプルサイズを大きくし、定量分析にかけ、政策と効果間の定量的な因果推論という質の高いエビデンスを提示することが求められる。

留保すべき点の第三は、外的妥当性（図表9）、すなわち内的妥当性のある分析結果を他のサンプルや他の政策に一般化できるかどうかについてである。既に図表9で指摘したように、今回対象としたTR事業という同じ支援策により、支援を受けた他の企業に対して（サンプル数を増やして）、確認できた政策と効果の因果関係の枠組みを適用していくことが必要となる。また、TR事業のように

新規事業を促進するために間接支援に力点を
おき、TR事業以外の他の自治体の中小企業
支援策に対しても、同様の枠組みを適用して
いくことも求められる。

以上、留保した3点を今後の研究で詳らか
にすることで、本研究で構築を試みた自治体
による新規事業を促進する中小企業支援政策
の効果を可視化する理論的フレームワークの
実行可能性が高まり、学術的妥当性が向上し、

かつ実践的適用を一層図ることができる。同
時に、試論の域を脱することに近づいていく
であろう。

本研究で構築した理論的フレームワークに
より中小企業支援政策の効果を可視化し、効
果の検証を待たなければならないが、支援策
によって、中小企業が本当に必要とする支援
がなされ、新規事業展開が促進され、花開く
ことを切に願ひ、結びとしたい。

〈参考文献〉

- ・青柳恵太郎「EBPMが継承すべきEBMの思考法」『行政&情報システム』10月号, 28-32, (2018)
- ・猪口純路「市場志向研究の現状と課題」『マーケティングジャーナル』31 (3), 119-131, (2012)
- ・伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社 (1980)
- ・伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社 (1984)
- ・伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社 (2009)
- ・伊丹敬之『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞社 (2012)
- ・伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社 (2003)
- ・植田浩史ほか『中小企業・ベンチャー企業論グローバルと地域のはざままで』有斐閣 (2014)
- ・岩崎久美子「教育におけるエビデンスに基づく政策 - 新たな展開と課題」『日本評価研究』10(1), 17-29, (2010)
- ・江島由裕「外部経営資源が中小企業経営に与える影響分析」『日本ベンチャー学会誌 JAPAN VENTURES REVIEW』No.7, March, (2006)
- ・大林弘道「中小企業と産業政策・社会政策」巽信晴・佐藤芳雄編『新中小企業を学ぶ』第16章, 有斐閣 (1996)
- ・加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版 (2003)
- ・岡室博之・加藤雅敏「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因：研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析」『フィナンシャルレビュー』112, 8-25, (2013)
- ・鹿住倫世「資金支援から経営ノウハウ支援へ」『経済セミナー』No.548, 日本評論社 (2000)
- ・小林庸平「エビデンスに基づく政策形成の考え方と本書のエッセンス」小林庸平 (監訳・解説)『政策評価のための因果関係の見つけ方』100-137, 日本評論社 (2019)
- ・小林庸平「エビデンスに基づく政策形成 (EBPM) の現状と課題 - Based-Evidenceが先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか -」『日本評価研究』20 (2), 33-48, (2020)
- ・近藤健一「自治体の中小企業イノベーション支援施策の間接的効果にかかる試論 - 経営革新計画承認制度を事例に -」『経営研究 (大阪市立大学)』67 (1), 67-87, (2016)
- ・黒畑誠「中小企業支援機関の経営指導に関する一考察」『日本経営診断学会論集』12, 21-26, (2012)
- ・酒井隆『調査・リサーチの進め方』日本経済新聞社 (2002)
- ・佐々木亮『評価論理 - 評価学の基礎 -』多賀出版 (2010)
- ・関沢洋一ほか「ものづくり補助金の効果分析：回帰不連続デザインを用いた分析」RIETI Discussion Paper Series, 15-J-063 (2020)
- ・総務省 (EBPMに関する有識者との意見交換会事務局)「EBPM (エビデンスに基づく政策立案) に関する有識者との意見交換会報告 (議論の整理と課題等)」(2018)
- ・十川廣國編著『経営組織論 第2版』中央経済社 (2013)
- ・田辺智子「エビデンスに基づく政策立案の推進に向けて - Based-Evidenceが先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか - 医療の経験からの示唆 -」『日本評価研究』20 (2), 19-31, (2020)
- ・中小企業庁編「第4部 第1章 中小企業・小規模事業者の支援の在り方」『中小企業白書 2014年版』450-508, (2014)

- ・中小企業庁編「第2部 第3章 新事業展開の促進」『中小企業白書 2017年版』342-408, (2017)
- ・中川利香「中小企業支援政策の必要性と課題－既存文献の整理－」『経済論集（東洋大学経済研究会）』37（1）, 75-86, (2011)
- ・名取隆「自治体による中小企業のイノベーション促進政策の方法と効果－「大阪トップランナー育成事業」の事例分析から－」『関西ベンチャー学会誌』第7号, 32-40, (2015)
- ・名取隆「中小企業のイノベーション促進政策の効果－「大阪トップランナー育成事業」のアンケート調査を中心として2012－」『関西ベンチャー学会誌』第9号, 16-25, (2017)
- ・本多哲夫『大都市自治体と中小企業政策－大都市にみる政策の実態と構造－』同友館 (2013)
- ・本多哲夫「自治体における中小企業政策と政策評価－大阪市のビジネスマッチング支援のケーススタディ－」『経営研究（大阪市立大学）』67（2）, 1-18, (2016)
- ・松平好人・名取隆「中小企業に対するイノベーション促進政策の効果－「大阪トップランナー育成事業」認定企業の事例分析」『関西ベンチャー学会誌』第11号, 81-90, (2019a)
- ・松平好人・名取隆「大阪市による中小企業に対するイノベーション促進政策の効果－市場志向と情報資源の視点から－」『日本地域政策研究』第23号, 74-81, (2019b)
- ・松平好人「自治体の中小企業イノベーション促進政策の効果に関する仮説構築－「大阪トップランナー育成事業」を事例として－」『関西ベンチャー学会誌』第13号, 34-44, (2021)
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング『平成30年度政策評価調査事業（エビデンスを創出するための効果分析の設計等に関する調査）報告書』（2019）
- ・みずほコーポレート銀行産業調査部編「経営・財務の視点新規事業推進に対する視点」『みずほ産業調査』39（2）, 393-402, (2012)
- ・Akerlof, G. A. *The Market for Lemons: Quality Uncertainty & the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 84, 488-500, 1970.
- ・Audretsch, D. B. *Standing on the Shoulders of Midgets: The U.S. Small Business Innovation Research Program (SBIR)*, Small Business Economics, 20, 129-135, 2003.
- ・Auerswald P. E. and L. M. Branscomb. *Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States*, Journal of Technology Transfer, 28, 227-239, 2003.
- ・Beck, T. and A. Dermircuc-Kunt. *Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint*, Journal of Banking & Finance, 30(11), 2931-2943, 2006.
- ・Baker, T. *Doing Social research*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Inc, 1994.
- ・Baron, J. *A Brief History of Evidence-Based Policy*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 678(1), 40-50, 2018.
- ・Biggs, T. *Is small beautiful and worthy of subsidy? Literature review*, International Finance Corporation (IFC), 2002.
- ・Branscomb, L. M. and P. E. Auerswald. *Taking Technical Risks: How Innovators, Managers, and Investors Manage Risk in High-Tech Innovations*, Cambridge, MA: MIT Press, 2001.
- ・Day, G. *The Capabilities of Market-Driven Organization*, Journal of Marketing, 58 (October), 37-52, 1994.
- ・Hsu, F. M., Horng, D. J. and C. C. Hsueh. *The effect of government-sponsored R&D programmes on additionality in recipient firms in Taiwan*, Technovation, 29(3), 204-217, 2009.
- ・Inoue, H. and E. Yamaguchi. *Evaluation of the Small Business Innovation Research Program in Japan*, SAGE Open, 7(1), 1-9, 2017.
- ・Itami, H., with Roehl, T. W. *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- ・Jaworski, B. J. and A. K. Kohli. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57, 53-70, 1993.
- ・Jensen, M. B *et al.*, *Forms of knowledge and modes of innovation*, Research Policy, 36, 680-693, 2007.
- ・Kaufmann, A. and F. Tödting. *How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria*, Technovation, 22, 147-159, 2002.
- ・Keizer, J. A., Dijkstra, L. and J. I. M. Halman. *Explaining innovative efforts of SMEs.: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands*, Technovation, 22, 1-13, 2002.
- ・Kirca, H. A., Jayachandran, S. and W. Bearden. *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing, 69, 24-41, 2005.
- ・Kohli, K. A. and B. J. Jaworski. *Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54(2), 1-18, 1990.
- ・Kohli, K. A., Jaworski, B.J. and A. Kumar. *MARKOR: A Measure of Market Orientation*, Journal of Marketing Research, 30(4), 467-477, 1993.

- Lagacé, D. and M. Bourgault. *Linking manufacturing improvement programs to the competitive priorities of Canadian SMEs*, Technovation, 23, 705-715, 2003.
- Lambrecht, I. and F. Pirnay. *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium*, Entrepreneurship and Regional Development, 17, 89-108, 2005.
- Larsson, E., Hedelin, L. and T. Gärling. *Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Businesses in Rural Sweden*, Journal of Small Business Management, 41(2), 205-212, 2003.
- Lerner, J. *The government as venture capitalist: the long-run impact of the SBIR program*, Journal of Business, 72, 285-318, 1999.
- Matsudaira, Y. and T. Natori. *The Effects of Support to Promote Innovation at SMEs by Local Governments in Japan: Market Orientation and Informational Resources*, International Journal of Japan Association for Management Systems, 11(1), 81-89, 2019.
- Merrifield, B. D. *Obsolescence of Core Competencies versus Corporate Renewal*, Technology Management, 2(2), 73-83, 1995.
- Meuleman, M. and W. De Maeseneire. *Do R&D subsidies affect SMEs' access to external financing?*, Research Policy, 41(3), 580-591, 2012.
- Meyer, M. *Independent inventors and public support measures: insights from 33 case studies in Finland*, World Patent Information, 27(2), 113-123, 2005.
- Mole, K., Hart, M., Roper, S. and D. Saal. *Differential gains from business link support and advice: a treatment effects approach*, Environment and Planning C: Government and Policy, 26, 315-334, 2008.
- Narver, J., Slater, S. F. and D. L. MacLachlan. *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*, The Journal of Product Innovation Management, 21, 334-347, 2004.
- Narver, J. and S. F. Slater. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, 54(4), 20-35, 1990.
- Polit, D. F., Beck, C. T. and B. P. Hungler. *Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization*, 5th Ed., Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2001.
- Richardson, W. S., Wilson M. C., Nishikawa J. and R. S. Hayward. *The well-built clinical question: a key to evidence-based decisions*, ACP J Club, Nov-Dec; 123(3): A12-3, 1995.
- Rothschild, M. and J. Stiglitz. *Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information*, Quarterly Journal of Economics, 259-280, 1976.
- Scriven, M. *Evaluation Thesaurus*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1991.
- Storey, D. J. and B. S. Tether. *Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union*, Research Policy, 26, 1037-1057, 1998.

〈付録〉 質問調査票

<p>大阪トップランナー育成事業認定企業 様 アンケート調査ご協力をお願い</p> <p>I. 貴社プロフィール 大阪トップランナー育成事業認定年度： 年 貴社名： 本社所在地： 主たる事業： 設立年月： 資本金： 円 従業員： 名 売上（直近の決算時）： 円 ご回答者様氏名： ご回答者様の所属および役職： ご回答者様のご連絡先（電話又はメール）：</p> <p>II. 質問および回答欄 以下の質問は、貴社の大阪トップランナー育成事業（以下、TR事業）への取り組みの度合とTR事業認定をきっかけとして、貴社内に生じた変化に関するものです。それらについてわかりやすくお答え下さい。なお、TR事業のコーディネーターの存在も念頭に置いてお答え下さい。</p> <p>質問1. TR事業の対象プロジェクトの認定時、貴社の製品またはサービスはどの段階に位置していたでしょうか。また、認定に伴う支援後はどこに変化したでしょうか。</p>	<p>TR事業認定時</p> <p>○製品またはサービスは、</p> <p><input type="checkbox"/> ①開発中（アイデア段階も含む） <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> ②開発後の改善（技術的に製品をよくする、サービスをよくする） <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> ③開発後の販路拡大（国内の既存業界） <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> ④開発後の販路拡大（国内の新しい業界） <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> ⑤開発後の海外展開 <input type="checkbox"/></p> <p>質問2. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の顧客志向（顧客に対して意識を向けること）にどの程度、変化が生じたでしょうか。</p> <p>○顧客に対するコミットメント（主体的・積極的な関与）は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変増えた</p> <p><input type="checkbox"/> ある程度増えた</p> <p><input type="checkbox"/> 少しだけ増えた</p> <p><input type="checkbox"/> 全く増えなかった</p> <p>○顧客価値の創造は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変するようになった</p> <p><input type="checkbox"/> ある程度するようになった</p> <p><input type="checkbox"/> 少しだけするようになった</p> <p><input type="checkbox"/> 全く増えていない</p> <p>○顧客ニーズの理解は、</p> <p><input type="checkbox"/> 大変深まった</p> <p><input type="checkbox"/> ある程度深まった</p>
--	--

- 少しだけ深まった
- 全く深まっていない

- 顧客満足度を目標と、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 顧客満足度の測定は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 購入後のアフターサービスの充実は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

○これまでの質問2で、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、顧客志向が高まったと回答された方へ。

顧客志向が高まった結果、貴社にどのような行動があらわれたでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問3. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の競合他社志向（競合他社に対して意識を向けること）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- セールス・パーソンたちによる競合他社の情報共有は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 競合他社の行動に、素早い対応は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- トップマネージャーによる競合他社の戦略についての議論は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 競争優位を構築するための機会をうかがうことは、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

○これまでの質問3で、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、競合他社志向が高まったと回答された方へ。
競合他社志向が高まった結果、貴社にどのような行動があらわれたでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問4. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに関係する、部門・職能を横断した統合の機能にどのような変化が生じたでしょうか。

- 部門を問わず、顧客の要求にこたえることは、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 部門を問わず、情報共有は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- 戦略について部門での統合は、
- 大変するようになった
- ある程度できるようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

- すべての部門が顧客価値の向上には、
- 大変するようになった
- ある程度努めるようになった
- 少しだけ努めるようになった
- 全く努めていない

- 他の部門とのさまざまな資源の共有は、
- 大変するようになった
- ある程度するようになった
- 少しだけするようになった
- 全くしていない

質問5. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の技術を導入するルートにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 技術を導入するルートは、
- 大変広がった
- ある程度広がった
- 少しだけ広がった
- 全く広がらなかった

質問6. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の技術力（設計等）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 技術力（設計等）は、
- 大変向上した
- ある程度向上した
- 少しだけ向上した
- 全く向上しなかった

質問7. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の広告のノウハウ（新聞、雑誌、テレビなどに取り上げられるなど）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 広告のノウハウは、
- 大いに向上した
- ある程度向上した
- 少しだけ向上した
- 全く向上しなかった

質問8. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、プロジェクト遂行能力（プロジェクトマネジメント能力）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- プロジェクトマネジメント能力は、
- 大変高まった
- ある程度高まった
- 少しだけ高まった
- 全く高まらなかった

質問9. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、新規事業の事業計画策定能力にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 事業計画策定能力は、
- 大変高まった
- ある程度高まった
- 少しだけ高まった
- 全く高まらなかった

質問10. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに関係する外部とのネットワーク（人脈、コネクションなど）

形成にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 外部とのネットワークは、
- 大変増えた
ある程度増えた
少しだけ増えた
全く増えなかった

質問 11. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに関する社員のモチベーションにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 社員のモチベーションは、
- 大変高まった
ある程度高まった
少しだけ高まった
全く高まらなかった

質問 12. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の資金調達力（補助金を含む）にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 資金調達力は、
- 大変高まった
ある程度高まった
少しだけ高まった
全く高まらなかった

質問 13. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトでの製品・サービス開発にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 製品・サービス開発は、
- 大変成功した
ある程度成功した
少しだけ成功した
全く成功しなかった

質問 14. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関するプロモーション機会にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- プロモーション機会は、
- 大変増えた
ある程度増えた
少しだけ増えた
全く増えなかった

質問 15. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトの事業化スピードにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 事業化スピードは、
- 大変早まった
ある程度早まった
少しだけ早まった
全く早まらなかった

質問 16. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の市場情報の獲得ルートにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 市場情報の獲得ルートは、
- 大変広がった
ある程度広がった
少しだけ広がった
全く広がらなかった

質問 17. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関する販路開拓にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 販路開拓は、
- 大変広がった
ある程度広がった
少しだけ広がった
全く広がらなかった

質問 18. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の信用力や知名度にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 信用力や知名度は、
- 大変高まった
ある程度高まった
あまり高まらなかった
全く高まらなかった

信用力や知名度が「たいへん高まった」「ある程度高まった」と回答された方へ。

信用力や知名度が高まった結果、貴社にどのような変化や成果があったでしょうか。具体的に、わかりやすくご記入下さい。具体例は、いくつでも構いません。

質問 19. 上記の質問の他にどんなことでも構いませんので、TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、大きく変化した点を自由にいくつでもご記入下さい。

① TR事業プロジェクト認定前

② TR事業プロジェクト認定に伴う支援後

質問 20. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトに関する引き合い、問い合わせにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 引き合い、問い合わせは、
- 大変増えた
ある程度増えた
少しだけ増えた
全く増えなかった

質問 21. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、貴社の認定プロジェクトの売上にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 売上は、
- 大変増えた
ある程度増えた
少しだけ増えた
全く増えなかった

質問 22. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトに対する将来の成功見通しにどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 成功の見通しは、
- 大変高まった
ある程度高まった
少しだけ高まった
全く高まらなかった

質問 23. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトの黒字化にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 黒字化は、
- 大変高まった
ある程度高まった
少しだけ高まった
全く高まらなかった

質問 24. TR事業のプロジェクト認定に伴う支援によって、認定プロジェクトの継続にどの程度、変化が生じたでしょうか。

- 対象プロジェクトの継続性は、
- 大変高まった
ある程度高まった
少しだけ高まった
全く高まらなかった

質問 25. 上記の質問やTR事業に関して、追記事項、ご感想、ご意見、ご提言、問題点等を自由にご記入下さい。

質問は以上になります。
ご回答、ありがとうございます。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年12月)

- 1日 ● 内閣府、「地域経済動向（令和3年12月）」を公表 資料1
- 3日 ● 金融庁、「地域銀行の令和3年9月期決算の概要」を公表 資料2
- 金融庁、「主要行等の令和3年9月期決算の概要」を公表 資料3
- 九州財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（熊本県下）について要請
- 福岡財務支局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 7日 ○ 関東財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（埼玉県）について要請
- 中国財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 日本銀行、「『事業者における顧客情報の利用を巡る法律問題研究会』報告書 法人顧客情報の取引と利用に関する法律問題－商取引における新たな価値創造に向けて－」を公表
- 10日 ● 経済産業省、第166回中小企業景況調査（2021年10-12月期）の結果を公表 資料4
- 13日 ● 日本銀行、「第191回 全国企業短期経済観測調査（短観－2021年12月－）」を公表 資料5
- 東北財務局、CSF（豚熱）の患畜の確認を踏まえた金融上の対応（宮城県）について要請
- 東北財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（青森県下、岩手県下）について要請
- 17日 ● 日本銀行、「『新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーション基本要領』の一部改正等について」および「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」を公表 資料6
- 金融庁、株式会社UI銀行（株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループの100%子会社）に対し、銀行業の免許を付与
- 21日 ● 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表（サステナビリティ情報に関する開示） 資料7
- 日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」を公表 資料8
- 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、年末の資金繰り支援の徹底等について官民金融機関等に対し要請
- 金融庁、「学生等の学びを継続するための緊急給付金の支給に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 金融庁、「新型コロナウイルス感染症生活困窮者自立支援金の支給に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 金融庁、「個人向け緊急小口資金等の特例貸付の実施に伴うお願いについて」（事務連絡）を发出
- 22日 ○ 金融庁、「金融庁の1年（2020事務年度版）」を公表

- 中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」および「はばたく商店街30選」を選定、公表^(注)
(注) 革新的な製品・サービス開発、地域経済の活性化、多様な人材活用の観点から、優れた取り組みを行っている中小企業・小規模事業者および商店街が対象
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（10月）の結果を公表
- 23日 ○ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、「令和3年度 金融機関等の地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果」を公表
- 24日 ● 金融庁、「令和4年度税制改正について－税制改正大綱等における金融庁関係の主要項目－」を公表
- 金融庁、「NISA口座の利用状況調査（2021年9月末時点）」を公表
- 金融庁、京都中央信用金庫の産業競争力強化法に基づく事業適応計画を認定（実施時期：2022年1月～2026年3月）
- 国土交通省、令和4年度税制改正の大綱（24日閣議決定）において、住宅ローン減税の延長等^(注)が盛り込まれたことを公表
(注) 住宅ローン減税の入居に係る適用期限の4年間（2022年～2025年）延長、2022年度以降に入居する場合、既存住宅を含めた住宅の環境性能等に応じた借入限度額の上乗せ措置等の新設など

※「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）

内閣府、「地域経済動向（令和3年12月）」を公表（12月1日）

今回調査（2021年12月）では、前回調査（2021年8月）から、景況判断を東北、沖縄において上方修正し、東海、中国において下方修正した。残る8地域（北海道、北関東、南関東、甲信越、北陸、近畿、四国、九州）においては判断を横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2021年8月）と比較して、鉱工業生産については、判断を沖縄において上方修正し、東北において横ばいとしたものの、残る10地域において下方修正した。個人消費については、全12地域において判断を上方修正した。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/2021/1201chiiki/menu.html>参照)

（資料2）

金融庁、「地域銀行の令和3年9月期決算の概要」を公表（12月3日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、5,468億円を計上した。2020年9月期に比べ、債券等関係損益が減少したものの、資金利益および役務取引等利益が増加し、与信関係費用が減少したことなどから、32.4%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高（5.4兆円）は2021年3月期比0.1兆円増加し、不良債権比率（1.81%）は同0.03ポイント上昇した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11行）の総自己資本比率（14.22%）は、2021年3月期比0.15ポイント、普通株式等Tier1比率（13.68%）は、同0.20ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（2021年3月期 90行、2021年9月期 89行）の自己資本比率（9.85%）については、2021年3月期比0.15ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211203-2/20211203-2.html>参照)

（資料3）

金融庁、「主要行等の令和3年9月期決算の概要」を公表（12月3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、18,577億円を計上した。債券等関係損益が減少したものの、2020年9月期に新型コロナウイルス感染症の影響で増加した与信関係費用の反動減を主因として、また、資金利益、役員取引等利益、株式等関係損益の増加もあって、2020年9月期比76.7%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高は2.5兆円（2021年3月期比0.1兆円減）、不良債権比率は0.73%（同0.02ポイント低下）となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率は17.53%（2021年3月期比0.55ポイント上昇）、普通株式等Tier1比率は13.67%（同0.62ポイント上昇）となった。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率は11.66%（2021年3月期比0.23ポイント上昇）となった。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211203-1/20211203-1.html>参照)

（資料4）

経済産業省、第166回中小企業景況調査（2021年10-12月期）の結果を公表（12月10日）

2021年10-12月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2021年7-9月期）比で5.1ポイント増加の△23.3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2.2ポイント減少の△19.7となった。非製造業D.I.は、同7.5ポイント増加の△24.6となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/12/20211210005/20211210005.html>参照)

(資料5)

日本銀行、「第191回 全国企業短期経済観測調査（短観－2021年12月－）」を公表（12月13日）

今回の中小企業の業況判断D.I. は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比2ポイント改善のマイナス1となった。改善幅が大きかった業種は「窯業・土石製品」（12ポイント改善のプラス2）、「造船・重機等」（11ポイント改善のマイナス9）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比6ポイント改善のマイナス4となった。改善幅が大きかった業種は「宿泊・飲食サービス」（34ポイント改善のマイナス36）、「対個人サービス」（13ポイント改善のマイナス27）など。

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

(資料6)

日本銀行、「『新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーション基本要領』の一部改正等について」および「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」を公表（12月17日）

「(参考) 中小企業等向け資金繰り支援の延長」によれば、「新型コロナ対応資金繰り支援特別プログラム」の一部が2022年3月末までから同年9月末まで半年間延長されることになった。延長の対象は、新型コロナ対応特別オペのうち、中小企業等向けである制度融資分のバックファイナンス措置と、プロパー融資分となっている。

(https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/rel211217a.pdf参照)

(https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/k211217b.pdf参照)

(資料7)

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表（サステナビリティ情報に関する開示）

(12月21日)

金融庁は、「サステナビリティ情報」に関する開示の好事例を取りまとめた事例集を公表した。構成は以下のとおり。

はじめに～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

「サステナビリティ情報」

(1) 「気候変動関連」の開示例

(2) 「経営・人的資本・多様性等」の開示例

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/singi/20211221.html>参照)

(資料8)

日本銀行、金融システムレポート別冊「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」を公表（12月21日）

レポート本編の構成は以下のとおり。

1. はじめに
2. 引当方法の見直し例：グループ引当
3. 引当方法の見直し例：フォワードルッキング引当
4. 入口審査・中間管理の工夫例
5. おわりに

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb211221.htm>/参照)

(資料9)

金融庁、「令和4年度税制改正について一税制改正大綱等における金融庁関係の主要項目」を公表（12月24日）

本資料における主要項目は、以下のとおり。

1. 投資しやすい環境の整備と更なるデジタル化の推進
 - ◆ 金融所得課税の一体化（金融商品に係る損益通算範囲の拡大）
 - ◆ NISA口座開設時におけるマイナンバーカード等の活用
 - ◆ 信託における特定口座利用の明確化（認知症等における投資者保護）
 - ◆ 税務手続の更なるデジタル化の推進
2. 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた対応
 - ◆ 新型コロナウイルス感染症に関する特別貸付けにおける消費貸借契約に係る印紙税の非課税措置の延長
3. 保険
 - ◆ 生命保険料控除制度の拡充
 - ◆ 火災保険等に係る異常危険準備金制度の拡充及び延長
4. 国際課税
 - ◆ 国際課税の整備に係る所要の措置
 - ◆ 日本版スクークに係る非課税措置の延長
 - ◆ 保険会社及び保険持株会社に認められている外国子会社合算税制（CFC, Controlled Foreign Company 税制）特例の拡充
5. その他の要望項目
 - ◆ 経営者の私財提供に係る譲渡所得の非課税措置の拡充及び延長
 - ◆ 銀行等保有株式取得機構に係る課税の特例の延長
 - ◆ 金融機能強化法に基づく資本増強等に係る登録免許税の軽減措置の拡充及び延長
 - ◆ 完全子法人株式等の配当に係る源泉徴収の見直し

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/sonota/20211224.html>参照)

日本中小企業学会第41回全国大会 国際交流セッション講演抄録

近畿大学 経営学部教授
近畿大学経営イノベーション研究所長

文能 照之
(日本中小企業学会常任理事)

国際交流セッション共通演題 「持続的成長に向けた中小企業の経営とCSR」

はじめに： 日本中小企業学会第41回全国大会について

日本中小企業学会の第41回全国大会は、2021年10月9日と10日の2日間にわたって開催された。笹川洋平理事(福岡大学)に全国大会準備委員長をお引き受けいただき、前田啓一副会長代行(大阪商業大学)がプログラム委員長となって本大会の準備が進められた。

昨年の第40回記念全国大会が、新型コロナウイルス感染症流行のためオンライン方式での開催となったことから、今年は開催校の福岡大学にて開催できることを期待し準備が進められてきた。しかしながら、コロナウイルスの変異株であるデルタ株が蔓延する兆しを見せているほか、ラムダ株という新種も発見され、感染状況の悪化が懸念されるようになった。また、全国大会開催日までに、会員並びに関係者のすべてにワクチン接種が行き

渡らないことを鑑み、対面方式での開催を断念する決定がなされた。

第41回大会における統一論題のテーマは、「ダイバーシティ経営と個性ある中小企業ー持続可能社会形成を目指す中小企業の役割向上についてー」であった。グローバル化が進展するなか、中小企業の持続可能性を高めるためにも、ダイバーシティ経営は避けて通れない。とりわけ、昨今はSDGsへの取組が世界的規模で進められており、日本においてもこの課題について正面から取り組んでいかなければならない状況にあることを踏まえてテーマが決定された。

統一論題セッションでは、前田啓一氏(大阪商業大学)と渡辺俊三氏(名城大学)が座長を務め、報告者として3名にご登壇いただいた。第一報告の出家健治氏(熊本学園大学)には、「ダイバーシティ経営の登場の背景と構造的な諸問題ービジネス(経済価値)

と人権（社会的価値）の狭間でー」というタイトルでご報告いただき、藤本寿良氏（大阪経済大学）が討論者を務めた。第二報告の許伸江氏（跡見学園女子大学）には「中小企業とダイバーシティ・マネジメント」というタイトルでご報告いただき、弘中史子氏（中京大学）が討論者を務めた。第三報告は、池田潔氏（大阪商業大学）に「CSRから見た中小企業の本質とダイバーシティ・マネジメントー地域・社会と共生する中小企業ー」というタイトルでご報告いただき、額田春華氏（日本女子大学）が討論者を務めた。

1. 国際交流セッションの概要

第41回大会の国際交流セッションは、「持続的成長に向けた中小企業の経営とCSR」を共通演題に掲げ、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の協賛を得て、大会初日10月9日（土）の午後に開催された。国際交流セッションの企画は、プログラム委員長の前田啓一氏（大阪商業大学）、会長代行の池田潔氏（大阪商業大学）と、セッションのコーディネーターを担当することになった筆者が担当した。今次大会の統一論題のテーマとの関連性を踏まえつつ、新型コロナウイルスによる世界的なパンデミックの状態から回復を遂げるには、中小企業の知恵や創意工夫でこれに立ち向かうことが必要であるとの認識を確認した。また、欧米で議論が先行している持続的な成長に向けての対応が不可避な状況になってきており、国内の中小企業においてもその対策を検討する時期が到来していることについても

認識の一致をみた。こうしたことから、上述の共通演題を設定することとなった。

新型コロナウイルスにより、海外から報告者を本セッションに招聘することが困難であることや、インターネットを活用した報告の場合は時差の問題があることから、近隣諸国から上記演題に精通している研究者や実務経験を有する方を選定することにした。その一人が韓国延世大学の文斗哲教授である。文氏は、ウィスコンシン大学マディソン校にて修士、ニューヨーク市立大学にて博士の学位を取得し、2007年から現職に就いている。また、現在は、韓国中小企業学会における次期会長の職とともに、LGディスプレイ社の社外取締役も務めている。研究面では、CSRに関する研究業績が豊富で当該分野における韓国の第一人者であり、中小企業のCSRへの取組状況を評価する同伴成長委員会の要職にも就いている。

今一人がパナソニック코리아顧問の盧運夏氏である。盧氏は、1987年8月に成均館大学大学院貿易学科を卒業し、複数の企業勤務を経てパナソニック코리아の創立に携わり、2000年12月に同社へ入社、2004年に役員に昇進を果たしている。そして、2010年に同社の代表取締役就任し、2019年6月から現職に就いている。社長就任時には、売上拡大を求める姿勢を取らず、同社誕生の祖である松下幸之助氏の意味を忠実に受け継ぎ、従業員や取引先等からも評価される経営を実践し通した。また対外活動にも積極的に関わってきた。その取組は、韓国のメディアでも広く紹介さ

れ、2012年3月には「誇らしい商工人賞（ソウル商工会議所瑞草区商工会）」、2016年2月には「幸せプラス社会貢献大賞（産業通商部長官賞）」、2017年6月には「第11回 国家持続可能経営大賞（副総理兼企画財政部長官賞）」、2018年12月には「韓国の経営大賞（KMAC/韓国能率協会）（相生経営 最優秀賞）」、2019年3月には「2019大韓商議・Forbes Korea社会貢献大賞_名誉の殿堂（5年連続）受賞」など、多くの受賞実績を有している。

国際交流セッション当日は、筆者が司会・コーディネーターを務め、最初に協賛者である信金中央金庫 地域・中小企業研究所の大野英明所長からご挨拶をいただいた。続いて延世大学経営学部教授の文斗哲教授、パナソニック코리아顧問の盧運夏氏のお二人にご報告をいただいた。

報告での使用言語は、文氏は韓国語で、兵庫大学の李良姫氏に通訳で文氏の報告内容を伝えていただいた。盧氏は日本語で報告いただいた。

以下では、当日の報告概要を記したい。

第一報告の概要

文斗哲氏（延世大学経営学部教授）
「ESGの世界的潮流と企業の諸課題」
“Global ESG Trends and Corporate Challenges”

文氏の報告は、ESGの世界的な進展状況と韓国における企業の取組について解説するもので、①ESGとは何か、②ESGの国際的流れ、③ESG経営をどのようにするか、の3つのパートに分けて報告された。

まず「①ESGとは何か」では、CSR及びESGの概念を踏まえ中小企業がESGに取り組まなければならない意味について報告された。韓国では、今、ESGの烈風が吹いており、韓国経済連合会が企業経営者に対して行った調査では、ESGへの関心度は66.3%と高くなっている。この背景には、国際会計基準（IFRS）財団が2020年9月に持続可能な経営報告基準の制定機関を設立することを表明し、気候変動が企業経営に及ぼす影響が無視できない大きさになっていることから会計への反映を提唱したことが挙げられ、これ以来、企業は透明性を求められるようになっていくことが冒頭紹介された。

また、中小企業がESGに取り組まなければならない理由として、供給網への拡散が指摘された。これは、ESGが価値チェーンまたはサプライチェーンにも拡張されたことを意味する。グローバル企業は協力企業から発生するESGリスクを自社の責任として認識し、協力企業の選定と取引維持においてESG管理のための方針と行動綱領を策定しており、韓国の大手企業もこれに準じた行動をとっていることが報告された。

次に、「②ESGの国際的流れ」では、Carrots Sticks（2020）に基づくESG情報公開の趨勢のほか、CDP（炭素情報公開プロジェクト）に基づき金融・投資機関が企業投資と貸出などに意味がある情報として使用していること、さらには、G20財務大臣及び中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース

(TCFD)」による報告に基づいた活動が始められていることが報告された。

一方、地域的にみれば、EUでは2021年3月10日からEUのESG開示規定である持続可能な金融開示規定 (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR) の適用が始まり、資産運用者は、個別金融商品のESG投資方針を開示する必要が生じ、大手企業は年次報告書に環境、社会、人権尊重などに対する方針と成果を開示しなければならなくなっている。

米国では、アメリカ証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission, SEC) が投資者に与える影響が大きい環境関連リスクの開示を求めていることや、持続可能会計基準委員会 (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) は経済的意思決定を主な目的にする情報利用者の観点で11セクター、77の産業別持続可能性領域の優先順位を表す非財務情報の重要性の指導を整え注目を集めていることが紹介された。

韓国では、低炭素グリーン成長基本法及び炭素中立・グリーン成長基本法により、毎年事業報告書に温室ガス排出量及びエネルギー消費量の開示を求めている。韓国の金融機関では、農協銀行と新韓銀行はESG経営が優秀な企業を対象に貸出金利を引き下げ、限度額を引き上げるESG貸出を実施していることが紹介された。

上述のようにESGに対する取組が広がりを見せるなか、ESG投資の状況が示された。2005年金融機関の投資意思決定時投資対象企業のESGを考慮する国連責任投資原則 (UN

Principles for Responsible Investment, UN PRI) が発表されて以降、持続可能投資は継続的に増加している。2年毎に投資規模を発表するグローバル持続可能投資連合 (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA) によると2018年度の規模は30兆6,830億ドルであったが、2020年度の規模は35兆3,010億ドルであり、全体運用財産の35.9%を占める。最近2年間の地域別成長率は、カナダ18%、アメリカ42%、日本34%になっているという。

最後の「③ESG経営をどのようにするか」では、ESGの評価指標、経営推進、経営戦略の3つの視点から取組の方向性が示された。

まず、ESGの評価指標では、モルガンスタンレーが実際に使用する指標 (Morgan Stanley MSCI ratings ESG Pillars) のほか、文氏が作成した評価指標が紹介された(次頁図表参照)。

続いて、ESG経営を推進するための3つのポイントが示された。第一は、ESGに対する経営者の意識変化を促すことや、ESGに取り組むことがもはや選択ではなく必須事項となっているとの認識をもつことを指摘するものである。第二は新しい戦略履行パラダイムを作ることである。具体的には、経済的価値と社会的価値を合わせた企業の目的と目標を設定し、目標を達成するための統合的経営戦略を策定すること。そして、これに基づき戦略課題実行のための組織、人員及び実施体制を構築し、ESGの成果評価を通じてインセンティブを高めるとともに、ESGの情報を公開する仕組みを構築することである。第三は多者間ESGパートナーシップ参加である。

ESGの評価項目

大分類	中分類	評価項目例示
Environment (環境)	Emissions (排出量)	✓温室ガス節減政策 ✓温室ガス排出量
	Resource usage (資源使用)	✓水資源効率改善のための政策 ✓廃棄物発生量
	Env. Opportunities (環境機会)	✓環境に優しい認証マーク ✓環境関連研究開発費用
	Only Financial Sector (金融部門)	✓ESG AUM (Assets under management) 比重
	Env. Controversies (環境的議論)	✓化学物質、毒物などの漏れ事故
Social (社会)	Employee & Supply Chain (職員&供給網)	✓職員の健康と安全を改善するための政策 ✓職員(正規職+非正規職)性別平均賃金格差
	Product Responsibility (製品責任)	✓個人情報保護 ✓顧客満足度
	Human Rights (人権)	✓協力社選定における人権基準 ✓児童労働、強制労働排除制度
	Community (地域社会)	✓教育訓練支援 ✓金銭寄付
	Social Controversies (社会的議論)	✓産業災害、サプライヤーに対する事件事故
Governance (支配構造)	Board (理事会)	✓CEOと理事会の議長の分離 ✓理事会内女性比率
	Risk Management and Compensation (危険管理と補償)	✓CEOの補償はESGまたは持続可能性要素と連携できているのか ✓売り上げ対比内部取引比率
	Governance Controversies (支配構造議論)	✓会計・税務・独占・不正腐敗など事件事故

出所：文斗哲氏資料（日本中小企業学会第41回全国大会国際交流セッション）を一部修正。

人的・物的資源の制約を受ける中小企業では、独自にESGに取り組むよりも、共同の目標を掲げることのできる企業とのパートナーシップを模索することである。

ESG経営を行うための方策の最後は、経営戦略として位置づけることである。この取組を上手く進めている企業では、3つの活動段階を採択していることが報告された。第一段階は、危険を減らし環境規程と法律を守る努力を行うことである。企業の利益創出や事業成果を直接的に改善するために行動するのではなく、市民団体に対する資金や物品寄付、地域の多様な活動への参加、職員のボランティア支援などから始めるものである。第二段階

は、事業活動の効果を改善するものである。既存の事業モデルの中で価値チェーン全般にわたって運営を支援するもので、社会的・環境的効用の創出方法を見直すことでしばしば効率性や効果性が改善されることもある。費用節減につながる資源節約やゴミ減量、温室ガスを減縮する持続可能性プログラムが含まれる。また、生産性と勤続年数、企業評判を改善できる職員の勤務環境や健康管理、教育支援などもここに含まれる。第三段階は、革新と成長のための新しい事業モデルを確立することである。社会的・環境的問題を解決するための新しい形態の事業を創出することがこれに該当する、として報告を終えられた。

第二報告の概要

盧 運夏氏 (パナソニック코리아顧問)
『『共有価値創出を通じた持続経営』
—共存共栄の為の3自経営よりCSR/
CSV活動を中心に—』

“Sustainable Management on the basis of
independence, self-reliance and autonomy
— focusing on CSR/CSV activities for
coexistence and co-prosperity”

盧氏の報告は、パナソニック코리아 (以下、PKLと表記) の経営者として、創業者の経営理念を踏まえて共存共栄の経営に取り組んだ内容・成果と、そこから得られる教訓を示すものであった。

まず、PKLの創業者である松下幸之助氏の経営理念である、「無から有を創造すること」や、企業は「社会の公器」、おかげ様での哲学 (おかげで哲学)、共存共栄、水道哲学が紹介された。また、経営の基本は人であり、人がすべての答えであるとの考えに基づき、ものを作るまでに人を作ることを大切にしている。共存共栄は、助けるだけでなく、正しい競争をすることが大事で、一緒に反映していくことができる環境を維持することの重要性が強調された。

次に、PKLの現況について紹介された。同社はパナソニック100%出資の会社であるが、設立当初は韓国人の頭の中にその企業イメージは皆無であった。そのため企業のブランド認知度 (想起度とイメージ) の向上に取り組み、2010年度には18.6%、そして昨今では95%前後にまで上昇させることができた。しかしながら、韓国ではサムソン・LGといった財閥グループの認知度が高く、これら企業

が1部リーグだとすれば、同社は5部リーグになるという。このことが、企業の取扱商品とも深く関係している。すなわち、大型家電の多くはサムソン・LGの2社が大きなシェアを獲得しているため、競合するものは撤退しニッチ市場で活動せざるを得なくなった。その結果、商品の強みを生かした活動を展開することにより、プロジェクター・洗浄機・マッサージ機やトリマーではシェア1位を獲得することができている。

PKLの経営方針は、衆知を集めた自主・自立・自律現地化経営にある。韓国では日本とは企業を取り巻く環境が大きく異なることから、本社と事業部の広告販促費を謝絶しPKL独自で自主・自立・自律経営に向けた活動を展開することにした。独自路線を歩んだため本社との関係が悪化することもあったが、選択と集中投資で成功事例をつくることで本社の支援を得ることに成功した。また、全社員、ディーラー、協力会社、地域社会が共に栄える共存共栄の社会作りや、売上高の一定割合を寄付や社会貢献活動を通して社会に還元するプレミアムブランド価値向上のための積極的な社会貢献活動 (CSR/CSV) が行われた。

PKLでは、経営活動の目的は価値提供を通じた社会への貢献にあり、社会貢献の対価として利益ができるとの考えに基づいた経営が実践されてきた。具体的には、倫理経営と共存共栄の活動により、持続可能な経営を実現するものである。倫理経営は、ディーラー・バイヤー・本社 (事業部)・広告媒体社との取引関係を正常化するものである。商

品の出荷数量の大きさに応じて異なっていた出荷価格の統一、手形決済前受け金制度に変更、広告社・媒体社に依頼する価格の適正化などが行われた。共存共栄は、従業員・取引先とディーラー・協力会社との安定的な関係の構築と、社会還元と共有価値の創出を目指すものである。既存のルールに従っているだけでは何もできない、逆発想で相手の望むことを考え実践すればできないことはないとの考えに従って、従業員には出産奨励、歯の健康など新たな支援を実施している。

また、共存共栄のために積極的に社会貢献活動を実施している。CSR・CSVは、社会の発展の原動力を提供するものであると位置づけ、自発的労働意欲や自立意志を高揚し、社会の変革の主導と持続可能な発展を図ることを目標に、共によりよく生きる社会づくりが行われている。その具体的な事例としては、CSRツアー、大学生PRチャレンジ、結婚出産奨励制度などがある。CSRツアーは、支援施設に入居している青少年に夢を与える取組や、デジカメを無料で提供し、写真を撮らせ、撮った写真のコンテストを開催するなど、年間を通じて実施するフォトアカデミーの運営などが含まれる。また、大学生PRチャレンジは、大学生（チーム）に課題を課し、成果を競わせ、優秀な成績を上げたチームには3泊4日で日本へ見学に派遣するものである。結婚出産奨励制度は、お金がなくて結婚しない従業員に対して会社が300万円を払って結婚仲介会社に登録させたり、住宅を無償で提供する（子供を2名生むことを条件に）ものである。

共存共栄の経営を実践したPKLの主な結果と成果として、以下のものが示された。

- 完全な経営現地化定着—最高経営責任者と管理部門までローカリゼーション
本社派遣最小化（1名）、地元雇用率最大化（グローバル594社の中唯一）
- 前受け金制度化により回収率100%達成と未回収債権Zero化を実現（18年間）
- 高収益（最終利益率3.5%以上）を伴った持続的な成長と毎年度高配当実施
本社投資比回収率500%（W/FY2018）で最短最高レベルの実績を達成（代表赴任後殆ど）
- 少数精鋭（人件費は約4%）経営で1人当たりの生産性20億ウォン（2億円）レベルを達成。
固定費最小化と生産性の向上を通じた効率の最大化により利益率を最大に実現
- プレミアム価値の提供を通じた顧客・ディーラー・社会との共存共栄の実現で安定的な成長を達成し、半永久的な取引関係を維持（取引中断事例1件）
- 地域社会に貢献する社会的企業に成長し、発展する事を図る—CSR/CSV活動中心の安定した経営活動と善循環構造の定着化が実現された

最後に、共存共栄の道として重要なことは、真の価値はどこにあるのかを考え行動することであると、利他的な考えを持って相手の発展と利益を実現させて進むと、自分に成果が舞い戻り、相互がWin-Winになって共存共栄が実現できるとして報告を終えられた。

質疑応答とまとめ

お二人の報告が行われた後、質疑応答が実施された。

参加者からの質問・関心は、「①韓国では中小企業でもESGに取り組む企業が多いのはなぜか。」「②CSR・CSVに取り組んだ成果が出るまで時間を要するとのことであるが、それまで継続できた要因は何か。」「③ESG・CSRを経営に取り入れる際に、各国文化の違いによる影響はあるか。」といったものであった。

①に対しては、中小企業の50%はBtoBの大手企業と取引を行っていることから、大企業の要求する規定を順守する必要のある企業が多い、②については、取組に必要な財源は企業にとって可能な範囲でよいが継続することが大切、③については、欧州では全体的利益関係が重視されるのに対して、米国では投資家の視点が重視されるなどの差異がみられる、といった回答がなされた。

最後に、筆者から、本日のセッションの内容が日本の中小企業の方々にESGへの取組の重要性を理解する上での参考となり、今後の経営に役立てていただけることを願うとの

言葉でセッションを閉じた。

ESGに対する取組が世界的レベルで進行している中であって、日本の中小企業においてもサプライチェーンの観点からは看過できない状況となってきた。講師を務めてくださった文氏が2022年度から韓国中小企業学会の会長に就任されることになっており、本学会との連携を深めることで、両国の中小企業の更なる発展に貢献できればと願っている。

謝辞

信金中央金庫 地域・中小企業研究所による継続的な協賛を受け、日本中小企業学会第41回全国大会においても国際交流セッションを盛況のうちに終えることができた。同セッションのコーディネーターとして、大野英明 所長をはじめ、関係各位に改めて厚くお礼申し上げます。報告者の文斗哲氏・盧運夏氏、全国大会準備委員長の笹川洋平理事、プログラム委員長の前田啓一副会長代行をはじめ全国大会プログラム委員各位、日本中小企業学会九州部会役員各位、全国大会準備委員各位にも感謝の意を表し、この抄録の締めくくりとしたい。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(12月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
21.12.3	内外金利・為替見通し	2021-9	今年最後の12月会合でも、日銀の金融政策に特段の変更はない見通し	奥津智彦 鹿庭雄介
21.12.3	金融調査情報	2021-22	大和証券グループのSDGsへの取り組み	刀禰和之
21.12.8	ニュース&トピックス	2021-56	株式会社クレディセゾンの「1 on 1ミーティング」実施	刀禰和之
21.12.8	金融調査情報	2021-23	信用金庫の個人ローン残高の動向	刀禰和之
21.12.9	ニュース&トピックス	2021-58	2021年11月末の信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー統計開始以来初めて、要求払預金が定期性預金を上回るー	井上有弘
21.12.9	内外経済・金融動向	2021-6	国内観光業はコロナ禍の苦境から抜け出せるか ー渡航制限下でも国内観光支出は9割回復可能。訪日外国人の支出は円安でかさ上げもー	鹿庭雄介
21.12.20	ニュース&トピックス	2021-62	空知信用金庫の無人販売所「そらちしんきんマルシェ」について	藤澤信幸
21.12.28	産業企業情報	2021-9	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」③（商業編） ー“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例ー	新谷春香 鉢嶺 実

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
21.12.3	講座	地域金融機関の課題 地域密着金融の取り組み	静岡大学寄附講座	静岡大学、 静岡県信用金庫協会	鉢嶺 実
21.12.10	講演	日本経済の現状と展望について	東京宅建倶楽部セミナー	西武信用金庫	角田 匠
21.12.15	講演	内外経済情勢と今後の展望	第351回ならちゅうしん経営研究会 例会	奈良中央信用金庫	角田 匠
21.12.18	講演	信用金庫における預貸利鞘 の決定要因	生活経済学会九州部会研究会	生活経済学会九州部会	品田雄志

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
21.12.1	信用金庫によるまちづくり支援 ー店舗を活用した地域課題解決への貢献ー	新都市	(公財) 都市計画協会	井上有弘
21.12.10	新型コロナの感染一服で個人消費は持ち直す	J-MONEY Online	株エディト	角田 匠
21.12.14	トレンド〈米国経済〉来年の米利上げはインフレ鈍化で2回にとどまる	週刊 金融財政事情	(一社) 金融財政事情研究会	角田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
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
20. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
6	255	6,754	229	7,238	9,120,257	2,086	63,087	43,033	106,120	108,206
9	254	6,743	227	7,224	9,118,050	2,082	62,438	42,520	104,958	107,040
20. 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
6	254	6,697	225	7,176	9,060,454	2,045	61,565	43,684	105,249	107,294
7	254	6,696	225	7,175	9,046,826	2,046	61,349	43,468	104,817	106,863
8	254	6,693	223	7,170	9,037,518	2,045	61,105	43,281	104,386	106,431
9	254	6,685	223	7,162	9,034,716	2,045	60,739	43,020	103,759	105,804
10	254	6,681	223	7,158	9,029,740	2,042	60,549	42,906	103,455	105,497
11	254	6,668	222	7,144	9,026,018	2,042	60,401	42,808	103,209	105,251

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	
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	
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	
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	
20.11	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	
6	1,597,593	4.9	791,797	11.8	804,285	△ 0.7	1,509	△ 58.9	1,596,966	4.9	2,861	△ 187.8	
7	1,594,303	3.7	786,589	9.5	806,341	△ 1.0	1,372	△ 60.4	1,592,971	3.7	2,916	△ 120.7	
8	1,601,468	3.2	793,265	8.2	806,840	△ 1.0	1,361	△ 61.9	1,600,844	3.2	2,987	△ 146.9	
9	1,597,902	2.6	792,943	7.3	803,645	△ 1.2	1,313	△ 65.5	1,597,081	2.6	2,850	△ 289.0	
10	1,604,483	2.6	801,344	7.2	801,947	△ 1.2	1,190	△ 67.6	1,603,524	2.6	2,640	△ 177.0	
11	1,602,516	2.4	800,680	6.7	800,658	△ 1.2	1,177	△ 67.9	1,601,849	2.4	2,718	△ 165.2	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		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
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
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
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
20.11	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
6	85,271	7.0	59,667	3.6	283,782	6.1	295,737	4.3	40,286	3.3	334,992	3.8
7	84,494	6.1	59,636	3.3	283,574	3.9	294,201	3.2	40,074	2.8	334,317	3.2
8	84,574	5.5	59,938	2.6	284,446	3.2	295,776	2.6	40,233	1.8	336,038	2.7
9	84,437	5.3	60,013	2.1	284,377	2.7	295,149	2.2	40,086	1.5	334,630	2.4
10	84,533	5.4	60,001	2.0	285,840	2.5	296,497	2.3	40,208	1.6	335,874	2.6
11	85,108	5.3	59,834	2.0	285,177	2.2	296,031	2.1	40,090	1.5	335,773	2.7

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
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
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
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
20.11	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
6	337,285	5.6	67,817	4.7	31,012	4.3	27,600	6.0	31,790	3.1	1,597,593	4.9
7	337,792	4.2	67,491	3.9	31,032	3.7	27,557	4.9	31,732	2.9	1,594,303	3.7
8	339,687	3.8	67,734	3.0	31,148	3.3	27,635	4.2	31,857	2.4	1,601,468	3.2
9	338,952	2.6	67,580	2.9	31,068	2.9	27,581	3.5	31,636	1.9	1,597,902	2.6
10	340,409	2.5	68,034	2.6	31,208	2.8	27,766	3.4	31,765	1.5	1,604,483	2.6
11	339,947	2.0	67,798	2.2	31,040	2.6	27,666	3.1	31,651	1.1	1,602,516	2.4

(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				外貨預金等			
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率	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
20. 3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
6	1,522,347	4.5	1,153,450	2.6	492,954	10.0	659,634	△ 2.2	852	2.9
9	1,556,378	6.9	1,157,743	3.4	498,897	11.9	657,902	△ 2.1	935	4.9
20.11	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
6	1,597,592	4.9	1,184,693	2.7	537,950	9.1	645,953	△ 2.0	779	△ 8.4
7	1,594,302	3.7	1,182,929	2.5	536,710	8.8	645,446	△ 2.1	764	△ 15.5
8	1,601,466	3.2	1,188,977	2.2	543,821	8.3	644,397	△ 2.2	748	△ 16.6
9	1,597,901	2.6	1,184,270	2.2	541,032	8.4	642,499	△ 2.3	730	△ 21.8
10	1,604,481	2.6	1,192,480	2.3	551,565	8.4	640,277	△ 2.3	629	△ 33.4
11	1,602,515	2.4	1,186,714	2.2	547,420	8.4	638,685	△ 2.4	599	△ 37.2

年 月 末	一般法人預金				外貨預金等		公金預金			
	前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率	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
20. 3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
6	299,497	14.3	192,563	24.5	106,573	△ 0.3	352	△ 7.8	59,176	△ 0.8
9	320,721	21.4	211,660	36.3	108,680	0.3	373	0.9	65,320	4.6
20.11	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
6	333,018	11.1	221,371	14.9	111,292	4.4	348	△ 1.2	70,373	18.9
7	334,033	9.0	222,045	11.3	111,638	4.7	341	△ 9.0	68,743	6.9
8	329,483	5.4	216,242	5.6	112,884	5.1	349	△ 5.5	73,395	13.5
9	333,313	3.9	219,772	3.8	113,195	4.1	338	△ 9.6	70,759	8.3
10	336,421	3.6	222,318	3.3	113,774	4.2	321	△ 16.6	66,993	8.9
11	333,422	2.8	219,144	2.0	113,941	4.5	330	△ 15.8	72,686	8.9

年 月 末	要求払			定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	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	
20. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	△	9,971	△ 1.3	0	747	
6	20,784	27.3	38,389	△ 11.4	0	△	10,220	△ 1.8	0	993	
9	25,852	39.2	39,465	△ 9.9	0	△	12,588	18.1	0	732	
20.11	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	
6	30,815	48.2	39,555	3.0	0	△	9,502	△ 7.0	0	2,861	
7	26,897	11.8	41,842	3.9	0	△	8,592	△ 29.5	0	2,916	
8	31,328	27.6	42,064	4.8	0	△	9,607	△ 22.3	0	2,987	
9	30,323	17.2	40,432	2.4	0	*	9,554	△ 24.1	0	2,849	
10	26,426	17.8	40,563	3.9	0	*	8,582	△ 24.7	0	2,640	
11	31,973	13.2	40,709	5.6	0	510.0	9,688	△ 26.5	0	2,718	

(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
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
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
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
20.11	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
6	784,506	4.4	3,714	△ 23.4	780,792	4.5	28,221	△ 15.8	725,214	6.2	27,356	△ 9.3
7	785,340	3.0	4,204	△ 4.4	781,135	3.1	28,535	△ 13.2	725,257	4.3	27,343	△ 7.4
8	783,020	2.0	3,640	△ 7.2	779,379	2.1	28,759	△ 11.0	723,120	3.0	27,499	△ 5.1
9	786,442	1.6	3,860	0.2	782,582	1.7	29,651	△ 7.9	723,708	2.3	29,222	△ 2.5
10	785,143	1.2	4,266	0.4	780,877	1.2	29,629	△ 7.1	723,441	1.7	27,806	△ 3.1
11	783,303	1.0	3,716	0.8	779,587	1.0	29,926	△ 6.3	721,382	1.5	28,278	△ 2.2

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
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
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
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
20.11	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
6	34,224	4.0	26,117	3.7	155,820	6.7	142,237	3.1	17,448	1.1	157,808	3.5
7	34,343	2.5	26,128	2.6	155,907	4.7	142,479	1.9	17,494	0.3	157,799	2.3
8	34,331	1.7	26,085	1.7	155,164	3.2	142,193	1.1	17,445	△ 0.8	157,521	1.7
9	34,355	1.4	26,289	1.4	155,637	2.2	142,737	0.8	17,489	△ 0.6	158,665	1.7
10	34,282	0.9	26,217	1.5	155,516	1.4	142,485	0.5	17,462	△ 0.7	158,089	1.4
11	34,276	0.8	26,170	1.3	155,070	1.1	142,263	0.5	17,398	△ 0.9	157,802	1.3

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
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
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
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
20.11	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
6	171,718	5.2	34,699	3.7	11,817	3.5	14,129	3.9	16,851	1.7	784,506	4.4
7	171,976	3.9	34,728	2.6	11,817	2.5	14,175	3.0	16,854	1.0	785,340	3.0
8	171,321	2.7	34,589	1.6	11,780	1.6	14,149	2.3	16,800	0.3	783,020	2.0
9	172,075	2.3	34,698	1.5	11,854	1.6	14,197	2.0	16,804	0.0	786,442	1.6
10	171,987	1.8	34,662	0.6	11,823	1.3	14,200	1.8	16,774	△ 0.4	785,143	1.2
11	171,352	1.5	34,569	0.1	11,818	1.3	14,185	1.7	16,751	△ 0.5	783,303	1.0

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		製造業		建設業	
	増	減	率	%	増	減	率	%	増	減	率	%
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
19.12	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
6	784,505	4.4	100.0	527,995	6.9	67.3	68,675	6.0	8.7	68,204	19.6	8.6
9	786,441	1.6	100.0	530,957	2.6	67.5	68,718	0.7	8.7	69,339	8.0	8.8

年 月 末	卸売業		小売業		不動産業		個人による貸家業					
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比					
	増	減	率	%	増	減	率	%				
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
19.12	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
6	33,651	9.5	4.2	31,859	10.6	4.0	172,878	0.1	22.0	55,368	△ 2.6	7.0
9	33,966	3.3	4.3	31,860	3.0	4.0	173,601	0.1	22.0	55,124	△ 2.4	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		構成比		前年同月比		構成比					
	増	減	率	%	増	減	率	%				
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
19.12	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	24,279	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3
6	13,971	19.3	1.7	6,705	2.2	0.8	24,309	6.4	3.0	2,988	1.4	0.3
9	13,889	7.9	1.7	6,667	△ 1.0	0.8	24,183	0.5	3.0	3,060	0.2	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		構成比		前年同月比		構成比					
	増	減	率	%	増	減	率	%				
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
19.12	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
6	29	△ 22.9	0.0	53,126	△ 2.5	6.7	203,382	0.1	25.9	172,683	0.8	22.0
9	27	△ 20.4	0.0	51,536	△ 2.7	6.5	203,947	0.4	25.9	173,232	1.0	22.0

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先 勘定	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	
			うち信金中金預け金								
2017. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
20. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
6	13,704	423,143	(4.7)	354,788	(2.8)	0	617	0	3,898	1,993	18
9	15,021	454,902	(14.5)	338,902	(5.4)	0	1,026	0	4,482	2,167	17
20.11	14,004	464,142	(17.0)	372,293	(9.2)	0	1,040	0	4,520	2,264	17
12	15,165	473,966	(19.1)	379,775	(11.1)	0	1,206	0	4,598	2,250	16
21. 1	14,318	468,108	(19.4)	374,211	(11.3)	0	867	0	4,693	2,249	16
2	13,230	473,796	(18.7)	374,433	(9.7)	0	974	0	4,847	2,266	16
3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
4	14,562	490,431	(24.3)	376,803	(9.3)	0	962	0	5,288	2,365	16
5	13,916	487,989	(22.9)	371,899	(9.5)	0	868	0	5,359	2,388	16
6	13,882	500,393	(18.2)	381,321	(7.4)	0	912	0	5,619	2,446	16
7	14,834	494,285	(14.0)	375,498	(5.1)	0	714	0	5,681	2,465	16
8	13,900	503,530	(11.9)	380,918	(4.5)	0	713	0	5,679	2,506	16
9	14,673	499,838	(9.8)	333,832	(△1.4)	0	696	0	5,813	2,525	15
10	13,577	501,966	(9.4)	346,127	(△5.9)	0	735	0	5,925	2,573	15
11	14,025	500,659	(7.8)	347,002	(△6.7)	0	793	0	5,939	2,681	15

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債	債権				株式	
							公社	公債	債	金融債		その他
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
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
6	439,122	(4.3)	67,117	(7.5)	84,576	825	156,419	(4.5)	57,966	6,128	92,324	8,360
9	445,324	(5.7)	69,203	(13.0)	85,169	670	157,797	(4.6)	57,749	5,293	94,754	8,098
20.11	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
6	459,670	(4.6)	73,296	(9.2)	84,672	1,374	158,591	(1.3)	55,409	3,661	99,520	7,816
7	460,955	(4.0)	72,388	(5.4)	85,030	1,219	159,122	(0.7)	55,258	3,641	100,223	8,144
8	463,917	(3.5)	72,976	(2.0)	85,402	1,224	159,614	(1.1)	55,096	3,612	100,904	8,308
9	466,244	(4.6)	74,299	(7.3)	85,278	764	159,331	(0.9)	54,508	3,598	101,224	8,328
10	473,655	(5.1)	77,718	(11.0)	85,561	1,079	160,452	(1.0)	54,164	3,548	102,738	8,271
11	475,710	(5.7)	77,635	(11.1)	85,573	1,219	160,826	(1.5)	53,951	3,490	103,383	8,338

年月末	債権				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
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
6	0	48,984	70,607	2,230	882,498	(4.5)	354,788	49.3	57.9	28.8	23.2	40.2
9	0	49,631	72,554	2,198	922,941	(10.1)	338,902	49.6	59.2	28.5	21.7	36.7
20.11	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
6	0	52,821	78,747	2,349	982,941	(11.3)	381,321	49.0	61.4	28.7	23.8	38.7
7	0	53,141	79,495	2,413	978,953	(9.0)	375,498	49.1	61.2	28.8	23.5	38.3
8	0	53,345	80,610	2,435	990,263	(7.7)	380,918	48.8	61.7	28.9	23.7	38.4
9	0	53,695	82,093	2,451	989,808	(7.2)	333,832	49.1	61.8	29.1	20.8	33.7
10	0	54,160	83,916	2,494	998,450	(7.2)	346,127	48.8	62.1	29.4	21.5	34.6
11	0	54,621	84,956	2,538	999,825	(6.8)	347,002	48.7	62.2	29.6	21.6	34.7

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
									前年同月比 増減率			
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
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
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
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
20.11	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
6	1,597,593	4.9	11,018,502	5.4	7,232,291	5.4	5,247,183	4.3	4,303,082	3.6	3,116,520	6.2
7	1,594,303	3.7	11,001,147	5.3	7,225,013	5.2	5,230,791	3.8	4,283,921	3.5	3,107,988	6.5
8	1,601,468	3.2	11,010,412	4.8	7,236,028	4.9	5,247,689	3.8	4,302,659	3.7	3,107,340	5.7
9	1,597,902	2.6	11,008,363	4.7	7,253,964	4.9	5,250,513	3.5	4,313,300	3.5	3,089,859	5.2
10	1,604,483	2.6	11,037,750	4.9	7,266,222	5.4	5,264,248	4.1	4,321,683	4.3	3,103,499	5.0
11	1,602,516	2.4	11,083,399	4.2	7,300,945	4.3	5,308,092	3.1	4,351,444	3.2	3,115,247	5.0

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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
20. 3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
6	655,122	5.4	1,874,800	2.3	13,841,958	5.3
9	665,912	7.7	1,874,272	3.0	13,944,825	5.8
20.11	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	—	—	—	—
6	669,691	2.2	1,919,777	2.3	14,535,872	5.0
7	668,146	1.3	—	—	—	—
8	667,044	0.4	—	—	—	—
9	664,540	△ 0.2	1,915,979	2.2	14,522,244	4.1
10	668,029	△ 0.3	—	—	—	—
11	667,207	△ 0.2	—	—	—	—

- (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、全国国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。
4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表
5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2017. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
18. 3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5
19. 3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
20. 3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
6	751,340	5.1	2,776,961	8.5	2,169,806	9.3	2,255,363	5.2	508,976	5.9	6,292,640	6.7
9	773,323	7.4	2,741,453	7.0	2,138,295	7.8	2,276,024	5.3	515,735	6.8	6,306,535	6.4
20. 11	775,057	7.8	2,750,634	7.4	2,142,711	8.2	2,278,752	5.0	518,643	7.0	6,323,086	6.5
12	782,032	7.9	2,730,980	6.0	2,122,596	6.6	2,290,291	4.9	523,168	6.8	6,326,471	5.9
21. 1	780,036	8.4	2,731,116	6.1	2,117,356	6.4	2,293,482	5.0	522,919	7.1	6,327,553	6.1
2	780,879	8.3	2,741,353	6.6	2,125,902	6.9	2,299,277	5.0	524,055	7.0	6,345,564	6.3
3	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
4	784,845	7.7	2,738,596	1.7	2,116,274	1.1	2,303,259	4.0	528,172	6.7	6,354,872	3.6
5	784,537	6.1	2,728,008	△ 1.0	2,107,412	△ 2.0	2,317,272	3.3	514,421	2.4	6,344,238	1.6
6	784,506	4.4	2,718,938	△ 2.0	2,098,381	△ 3.2	2,318,567	2.8	515,002	1.1	6,337,013	0.7
7	785,340	3.0	2,710,737	△ 1.6	2,088,097	△ 3.1	2,327,923	2.5	517,057	0.6	6,341,057	0.6
8	783,020	2.0	2,708,946	△ 1.4	2,083,036	△ 2.8	2,324,565	2.1	515,953	0.2	6,332,484	0.4
9	786,442	1.6	2,715,909	△ 0.9	2,086,451	△ 2.4	2,333,700	2.5	517,045	0.2	6,353,096	0.7
10	785,143	1.2	2,706,998	△ 0.7	2,077,075	△ 2.2	2,338,741	2.4	517,244	△ 0.0	6,348,126	0.7
11	783,303	1.0	2,723,889	△ 0.9	2,087,774	△ 2.5	2,342,512	2.7	517,157	△ 0.2	6,366,861	0.6

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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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

The screenshot displays the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. At the top, there is a header with the institute's name and a utility link for 'Site Map'. Below the header is a main banner for '信金中金 地域・中小企業研究所' (Shinkin Chūkan Chūkyō Chūshūgiyō Kenkyūjo) with a brief description of their research focus. A left-hand navigation menu lists various sections like 'Home', 'Reports', 'Statistics', etc. The main content area features a 'New Information' (新着情報) section with a list of recent publications, including news articles, research reports, and statistical data, each with a date and a PDF icon.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2022年2月1日 発行

2022年2月号 第21巻 第2号(通巻592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