

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第21巻 第5号(通巻595号) 2022.5

事業承継と地域金融機関の役割

灰色のサイ

—不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在—

第187回全国中小企業景気動向調査

1～3月期業況は4四半期ぶりに悪化

—2022年1～3月期実績・2022年4～6月期見通し—

【特別調査—原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について】

環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④(飲食・宿泊業編)

—新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例—

地域・中小企業関連経済金融日誌(3月)

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

- 委員長 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：奥津、品田)

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

信金中金月報

2022年5月号 目次

	事業承継と地域金融機関の役割	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	
調 査	灰色のサイ	4
	—不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在—	
	第187回全国中小企業景気動向調査	
	1～3月期業況は4四半期ぶりに悪化	15
	—2022年1～3月期実績・2022年4～6月期見通し— 【特別調査—原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について】	
	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④(飲食・宿泊業編)	29
	—新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例—	鉢嶺 実
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(3月)	55
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3月)	62
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	63

事業承継と地域金融機関の役割

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

事業承継とは、一般的に、事業を家族・親族に引き継ぐ親族内承継、従業員などに引き継ぐ従業員承継、M&A などを利用して第三者に引き継ぐ第三者承継がある。日本の中小企業（いわゆる、ファミリービジネス）においては、まず、親族内承継を模索し、家族・親族において後継者がいない場合、従業員などから後継者をサーチする。それでも無理な場合は、M&A を通じた第三者承継を目指すという段取りになる。

中小企業庁は、2018年元旦の年頭所感（当時は安藤久佳長官）で、以下のような発言を残している。

「第一に日本経済・地域経済を支える中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継に向けた集中支援を行います。今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人（日本企業全体の1/3）が後継者未定です。現状を放置すると、中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があります。そのため、経営者の早期の気づきの促進から後継者とのマッチング、事業承継、第二創業まで、切れ目のない支援を今後10年集中して実施してまいります。」（原文そのまま）

2008年に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（経営承継円滑化法）が成立し、その後、何度か改正が行われ、事業承継における贈与税・相続税の優遇や公的金融機関・信用保証協会などを通じた支援を実施しているが、2018年の段階で事業承継に対する危機感が相当なものであることが分かる。

2019年、日本政策金融公庫が従業員数299人以下の企業を対象としたインターネット調査を実施しているが、廃業予定企業が52.6%に上るとしている。また、廃業理由として「子どもがいない」、「子どもに継ぐ意思がない」、「適当な後継者が見つからない」など、いわゆる「後継者不在」による廃業が29.0%となっている。2015年の調査でも、同様の結果となっていることを考え合わせると後継者不在による廃業は今後も喫緊の課題である。

また、後継者不在を理由とした事業承継の問題は、地域間で大きな差異があることが近年の調査から明らかになっている。2021年11月の帝国データバンクの調査（2021年全国企業「後

継者不在率」動向調査)によると、全国の後継者不在率は、61.5%となり4年連続で低下傾向となっている。一方、都道府県別の後継者不在率については、最も低いのが、三重県で35.8%である。順に、茨城県(45.5%)、和歌山県(47.5%)、香川県(47.9%)、鹿児島県(49.4%)である。後継者不在率が高い都道府県は、順に、鳥取県(74.9%)、沖縄県(73.3%)、島根県(72.4%)、山口県(71.0%)、北海道(71.0%)となっている。最も高い鳥取県と最も低い三重県との差は、39.1ポイントもあり、これらの差がどのように生じているのかを調査することも大変興味深い。

上述の通り、後継者不在を解消しながら事業承継を進めることは、地域経済再生のためにも重要な課題であるが、現在、政府が推進しているのは中小企業を対象とした第三者承継である。2021年に中小企業庁が「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会取りまとめ」(中小M&A推進計画)を策定しており、中小企業の事業承継をM&Aを通じ解消しようと意図している。具体的には、各都道府県に設置している事業承継・引継ぎ支援センターとM&A支援機関が連携して、中小企業の事業承継をサポートすることを提案している。M&A支援機関とは、商工会議所・商工会などの商工団体、公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業等専門家、M&A専門業者などであるが、信用金庫も含めた地域金融機関も重要な役割を果たすことが期待されている。レポートには、信用金庫におけるM&A支援実績(及び事業承継にかかわる案件)が示されている。2013年には84件(うち事業承継案件は49件)であったものが、2019年には824件(うち事業承継案件は582件)と大幅に増加しており、特に規模の小さい企業の事業承継支援には、信用金庫など地域に密着した金融機関の貢献は欠かせないものとしている。

今回、我々が沖縄県・コザ信用金庫と共同で行った、事業承継に関するアンケート調査結果を紹介したい。沖縄県は本土復帰後に創業した企業が相対的に多いため、経営者年齢上昇に伴い、高い後継者不在率となっている。コザ信用金庫と当研究プロジェクトでは、2018年5月～6月にかけて事業承継・M&Aに関するアンケート調査を実施した。調査方法は、取引先企業を対象に支店長レベルで対面のヒアリング調査を実施し、389社から回答を得ている。詳細は、打田委千弘、上山仁恵、島袋伊津子、富村圭(2019)『経済環境研究』(沖縄国際大学経済環境研究所)に譲るが、推定結果から、事業承継で問題となっているのは、個人事業主や売上が減少傾向を示している企業であること、後継者の決定では、現経営者と後継者とのコミュニケーションの程度が高いことが重要であること、現経営者と後継者とのコミュニケーションが高いのは、後継者が子息・子女であることなどが明らかになっている。今後も、信用金庫とのコラボレーションを通じて地域の事業承継支援をサポートしたいと考えている。

灰色のサイ

－ 不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主席研究員

平岡 芳博

(キーワード) 中国経済、灰色のサイ、不動産バブル、住宅用不動産、デベロッパー、
三道紅線、総量規制、恒大、住宅ローン、デレバレッジ

(視 点)

中国の不動産バブルが言われて久しい。

中国の金融当局者が発表した論文で「灰色のサイ」(通常の状態の延長線上で予測可能であるにもかかわらず直視されることがなく、ひとたび発現すると大きな問題となり得るリスク)とも名指しされたこのバブルに対し、中国政府は2020年後半に不動産関連融資の総量規制を含む政策を発表するなど、リスク対応に舵を切った。

これが契機となって表面化した恒大集団の経営危機等は、日本版バブルの崩壊(地価の下落が企業のバランスシートを直撃することとなった)を一面で想起させるが、中国“不動産バブル”の方は主なリスクの所在が住宅物件であるなど、日本のケースとは様相を異にしている。

本稿では、中国の住宅用不動産を取り巻く環境や、不動産バブルの形成に至った構造的要因を示すとともに、リスクの質や重さを推定し、健全化に向けた方向性についても展望する。

(要 旨)

- 中国の住宅市場を構成しているのは主に集合住宅(分譲マンション)である。
- 歴史的・社会背景的な要因が、住宅物件を取り巻く権利関係や、ひいては中国の不動産バブルそのものを特徴づける構造要因ともなっている。
- 銀行等は、デベロッパーに対する開発資金・運転資金の貸出という供給サイドと、個人に対する物件購入資金の貸出という需要サイドの両面から、取引の成立を支える役割を果たしている。
- 個人向けの住宅ローンについては、不良債権比率が極めて低い現状にあるものの、現下の不動産マーケットの状況からは、不良債権比率の上昇圧力が存在しているとみられ、今後は家計の債務負担も高まることが予想される。
- 積み上がった不動産バブルの縮小に向け、デレバレッジの途を用意しておくことが重要。また、地方政府の新たな財源創出や、税体系の整備等、実需に見合った住宅マーケットの創出の観点からの環境整備も求められる。

はじめに

2020年8月、中国の金融当局者が発表した論文中で「金融安全に対する最大の灰色のサイ」と名指しされたのは、不動産バブルであった。

「灰色のサイ」とは、「ブラックスワン」（黒い白鳥。ハクチョウは白いものという常識を覆して“発見”されたオーストラリア固有種のように、既存の知識や経験からは予測不可能かつ極端な事象で、実際に起きると甚大な影響を及ぼすリスク）との対比で、「（普段はおとなしいが、暴れだすと手が付けられないサイのように）通常の状態の延長線上で予測可能であるにもかかわらず直視されることがなく、ひとたび発現すると大きな問題となり得るリスク」のことである^(注1)。

中国経済で「灰色のサイ」の例えが登場したことは、それ以前にもあった。積み上がった債務（特に企業部門）を念頭に構造改革派の立場から「灰色のサイへの備え」を説いた周小川・中国人民銀行総裁（当時）の論考（2017年1月）はその一例である。経済関連のシンポジウムで楼継偉・元財政相が「中国で金融システムリスクが発生する確率は、2008年に起きた世界金融危機前の米国の金融リスクより高い」と警鐘を鳴らしたのもその頃（2018年1月）のことである。

企業債務と金融システムリスクに関する

周・前総裁や楼・元財政相の指摘は、その後の経済運営が比較的早期に景気対策重視に転じたこともあって、構造改革としての推進力を得るには至らなかった。

現下の「灰色のサイ」である不動産バブルに関しては、債務関連規制の導入を契機とした大手デベロッパーの経営危機が日本でも盛んに報じられた。土地バブルの崩壊が企業のバランスシートを直撃した日本版バブルからの連想もあって、崩壊時の波及先は企業と捉えがちであるが、そもそも中国“不動産バブル”の方は所在が住宅物件であるなど、日本のケースとは様相を異にしており、波及先は企業だけとは限らない。

本稿では、中国の不動産市場を取り巻く構造等も踏まえながら、不動産バブルの所在と形成に至った構造要因を探り、付随するリスクの質や重さを推定するとともに、健全化に向けた方向性を展望する。

1. 中国経済の拡大・減速と構造要因の振り返り

不動産バブルの検討を始める前に、これまでの中国経済の発展過程を振り返っておきたい。目新しい情報ではないが、不動産バブルを生みだした下地が中国経済の発展構造自体にあるとも言えることから、改めて概観するものである。

中国経済は、過去10年以上にわたって異

(注)1. 「灰色のサイ」の名付け親であるミシェル・ワッカー (Michele M. Wucker) 氏は、その著書“*The Gray Rhino*” (2016年)の中で「灰色のサイ」につき「目視すべきだが往々にして見ていない脅威、あるいは見ていたとしても故意に受け流している脅威」、「高い蓋然性と甚大な影響を伴う脅威」、「自分たちの方向を目標けて2トンのサイが角を向けチャージを掛けようとするときのように、到来しつつあることを直視すべき事象」と表現している。

例の高速成長を遂げてきた。足下では2022年のGDP実質成長率目標が「5.5%前後」に設定されるなど相応の減速を見せているが、それでも5%台の年成長率といえれば7~8年で実額が1.5倍に拡大するペースである。

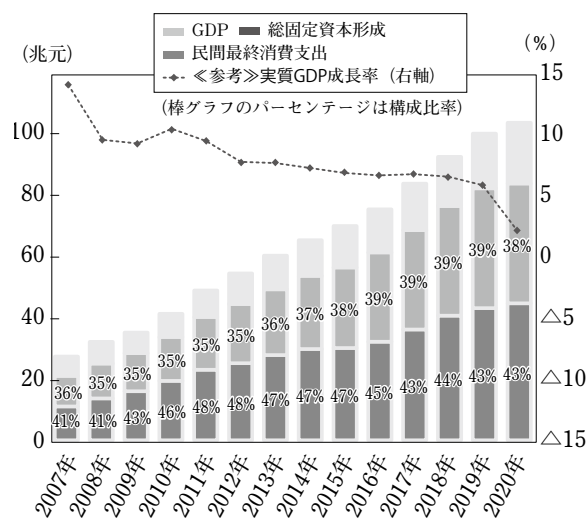
よく知られているように、2008年の世界金融危機(リーマンショック)直後に中国政府が掲げた経済政策が、いわゆる「4兆元^(注2)の景気刺激策」であった。社会基盤や生産設備への重点的な資金配分を通じてGDPの拡大を図る「投資けん引型の経済政策」である。高水準の投資はGDPの拡大に直結した反面、投資という“特需”の恩恵に与るところが大きかった大型国有企業等において非効率な収益構造が温存されるという副作用を生んだ。その結果、「投資けん引型の経済政策」を続けるうちに、特に製造業において過剰設備や過剰生産を生み、製品価格の下落が収益を圧迫するという悪循環となって現れたのである。

「投資けん引型の経済政策」はまた、特に企業部門に債務の増大をもたらした。投資原資の多くが借入で賄われたからである。生産性の創出につながらない債務の存在は成長の重石となる。

中国の名目GDPの推移(図表1)を見ると、まず中国のGDP拡大がいかにもハイペースであったかが実感される。もう一つ目を引くのが、「総固定資本形成」の大きさである。名目GDPに占める割合は、世界金融危機後の2010年から一貫して40%台半ばという異例の高水準で推移している。「投資けん引型の経済政策」は今に至るまで継続していると言えよう。

一方で、中国国家统计局が別途開示している「固定資産投資」関連の数値をたどると、2016年ごろから、民間投資の伸びの鈍化を補うように、不動産開発投資が水準を上げてきていたことが分かる(図表2)。すなわち、

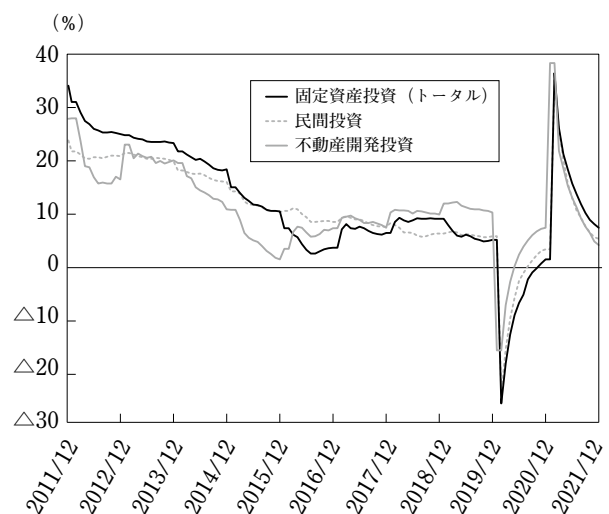
図表1 中国 名目GDPと投資・消費の推移



(備考) 中国 国家统计局資料より作成。 図表2も同じ。

(注)2. 当時のレートで約57兆円に相当。

図表2 固定資産投資の伸び率(前年同期比)



ここ5～6年の経済成長は、同じ「投資けん引型」ながら、不動産部門による下支えがあったことが窺える。ハーバード大学のケネス・ロゴフ教授の指摘によれば、中国の不動産・建設業（関連業界を含めた広義の不動産業）が中国の経済活動に占める割合は約29%と他国の水準を大幅に上回っている^(注3)。不動産投資によるGDP拡大効果は大きいですが、経済的には将来の成長エンジンを形づくるとは考えづらい。

2. 中国不動産市場の概観

中国の不動産バブルの主な舞台となっているのは住宅市場である^(注4)。同じ“不動産”バブルでも、かつての日本においては、地価の高騰が企業の資金調達力を拡大し、資金が企業のバランスシートに流れ込んだが、中国の不動産バブルにあっては、住宅開発と住宅購入を通じ企業と個人に資金が流入した。

中国の住宅市場を構成しているのは主に集合住宅（分譲マンション）である。歴史的・社会背景的な要因が、マンションを取り巻く権利関係や、ひいては中国の不動産バブルそのものを特徴づける構造要因ともなっており、以下、それらを列挙する。なお、で示した数値は、「中国人民銀行調査統計司」が都市部住民世帯を対象に実施したサンプル調査（『2019年中国城鎮居民家庭資産負債情況

調査』）の結果から一部を書き出したものである。

- 中国の土地は公有であり、企業や個人による所有・売買は禁じられている。（計画経済の時代、住宅は福祉の一環として低家賃で支給されていた。）
- 1990年に土地所有権（居住用地の使用年限は70年）の払下げが可能となった。
- 1998年ごろから土地所有権を介した分譲住宅の開発や販売が本格化^(注5)
- 土地所有権の売却代金（払下げ料）は地方政府の財源に充当される。（いわゆる「土地財政」）
- 中国では賃貸市場は主流でなく、結婚に際し（親族から資金をかき集めてでも）マンションを購入するのが伝統的
- 都市部世帯の住宅保有率は96.1%。
- 保有住宅軒数は「1軒」が58.4%、「2軒」が31.0%、「3軒以上」が10.5%で、平均保有軒数は1.5軒。

複数の住宅を保有している世帯が半数近くに上るという調査結果にも表れているように、中国において住宅用不動産は多分に「資産形成」あるいは「(値上がり目的の)投資対象」としての位置づけを有している。その背景としては、安心・安全性に長けた金融商品の少なさや、現物資産を指向する国民的な

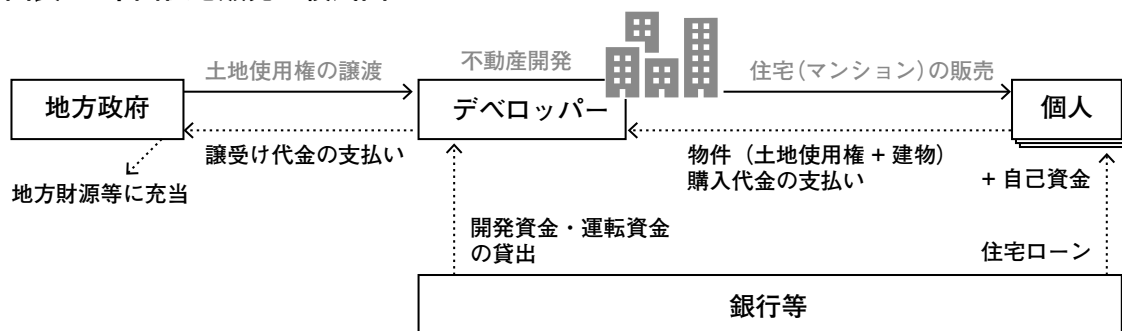
(注)3. 2016年実績。Kenneth S. Rogoff, Yuanchen Yang (2020), *PEAK CHINA HOUSING*, NBER Working Paper 27697

4. 国家統計局によれば、不動産販売総面積の推移は以下のとおり。

	<不動産販売総面積>	<うち住宅>
■2010年	10.5億㎡	9.3億㎡
■2020年	17.6億㎡	15.5億㎡

5. 土地所有権を介した住宅用不動産の“市場化”開始の動機として、1997年のアジア金融危機の影響に抗うための内需拡大があったとされる。（『北京週報日本語版』2019年9月17日）

図表3 中国住宅販売の模式図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 作成

どが指摘されている。

以上の整理を踏まえ、資金調達面も加えて住宅市場の概要を模式的に示せば図表3のようになる。

地方政府から土地使用权の譲渡を受け、街の開発や分譲マンション建設の役割を果たすのがデベロッパーであり、個人は物件（土地使用权+建物）を購入する。銀行等は、デベロッパーに対する開発資金・運転資金の貸出という供給サイドと、個人に対する物件購入資金の貸出という需要サイドの両面から、取引の成立を支える役割を果たしている。

3. 中国住宅価格の動向と水準

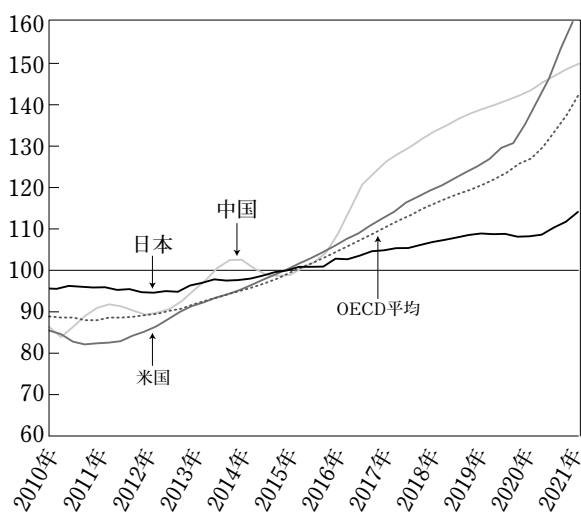
(1) 住宅価格の推移

ここで、中国の住宅価格のこれまでの動向を確認しておきたい。

図表4は、2010年以降の住宅価格指数の動きを、中国、米国、日本、OECD平均別に示したものである。量的緩和といった環境もあり、各国とも総じて緩やかな上昇を示す中、中国の上昇幅が相対的に大きかったことが見て取れる。

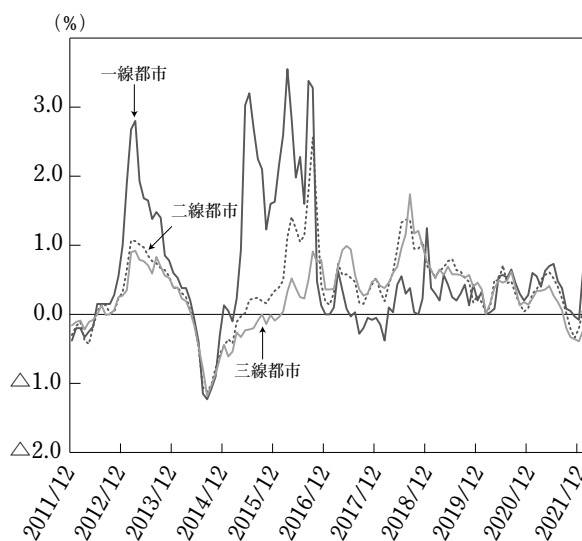
図表5は、中国住宅価格の推移（前月比）

図表4 住宅価格指数の推移（2015年=100）



(備考) OECDデータベースより作成

図表5 中国住宅価格の推移（前月比）



(備考) Bloomberg、中国 国家统计局資料より作成

を、都市区分^(注6)別に示したものである。

中国の住宅価格は、時々の金融政策とも連動する形で、2016年ごろまで上下に振れていたが、2016年後半に不動産政策の転換があり、その後は変動幅が縮小している。

(2) 住宅価格の水準

不動産価格の高騰が“バブル”の域に達しているかを見るには、不動産価格のすう勢とともに“割高感”を測ることが必要である。なお、バブルの発生とは、経済的諸条件からは考えられないほどのレベルまで資産価格が上昇することであり、資産価格と本源的価値の乖離額が“バブル”に当たる。

中国住宅価格の割高感を測るため、「住宅価格／可処分所得比率^(注7)」を国や都市別に拾った結果は、**図表6**のとおりである。

中国の住宅価格の伸びは都市規模別にバラつきがあるが、「住宅価格／可処分所得比率」は北京、上海、深圳等の一線都市を中心に極めて高く、中国全体としても他国に水を空けた水準に達していることが見て取れる。

中国全土とは言えないまでも、“定期借地

権”付きの物件の価格が各地で可処分所得40年分の高値に達している状態は、“バブル”が存在することの証左と言えよう。バブルの継続は少なくとも10年にわたっているとみられ、持続性の点からも異例と言える^(注8)。

4. 2020年の不動産関連規制とその影響

(1) 「三道紅線」と“総量規制”

中国の金融当局者が論文の中で不動産バブルを「金融安全に対する最大の灰色のサイ」と論じた2020年8月から12月にかけて、不動産分野で2つの政策が発表された^(注9)。それぞれの骨子は以下のとおりである^(注10)。

① 「三道紅線（3つのレッドライン）」政策（2020年8月）

- デベロッパーの財務数値に関し3つの“レッドライン”を設定
- 3つのレッドラインは
 - A) 前受金等を除いた負債の対資産比率 > 70%
 - B) 純負債の対資本比率 > 100%
 - C) 現預金の対短期負債比率 < 100%

図表6 住宅価格／可処分所得 比率

	米国	日本	(東京)	中国	(北京)	(上海)	(深圳)
2010年	2.68	13.61	11.64	17.13	22.29	20.68	—
2015年	2.62	9.24	8.66	26.42	33.06	26.68	20.75
2020年	3.52	13.00	13.97	29.06	44.18	41.49	44.90

(備考) NUMBEO資料より作成

(注)6. 中国の経済メディア「第一財經」グループによる等級区分(337都市を6グループに分類)。「一線都市」が北京、上海、広州、深圳の4都市。「二線都市」が大連や珠海など30都市。「三線都市」は70都市。

7. NUMBEOデータ“Price to Income Ratio”。ウェブサイトによれば、サイズ90㎡のマンション価格(中央値)と世帯あたり可処分所得(中央値)による比率とされている。

8. 日本の土地バブルや米国の住宅バブルはほぼ5年で崩壊。

9. 実施は2021年の年初からとされるが、発表の時点で一定の“アナウンス効果”が生じたものと思われる。

10. 各種報道、レポート類に基づきまとめたもの。計算式の記載は省略している。

- 該当（抵触）するレッドライン数の多寡に応じて、当該デベロッパーに適用される有利子負債の年間増加率の上限が変動（「0%」から「15%」まで）

②不動産関連融資の総量規制(2020年12月)

- 商業銀行に対し、不動産関連融資残高の限度割合（不動産関連融資、個人向け住宅ローン）を設定
- 各限度割合は、融資銀行の類型（「大型国有銀行」「中型銀行」など）に応じて決定
- 限度割合を超過している銀行については、超過ポイントに応じた猶予期間内には是正

これら施策から直接の影響を受けて経営危機に直面した筆頭は、大手デベロッパー「恒大集団」であった。恒大集団は、高レバレッジ経営の下、業種特性でもある資金回収期間の長さを物件の先行販売や支払サイトの長期化等で補う、いわば自転車操業的なビジネスモデルで事業を拡大してきたが、「三道紅線（3つのレッドライン）」のすべてに抵触していることで新規借入が難しくなり、それが資金繰りに影響した。

置かれている状況については同業他社も大きくは変わらない。中国の大手デベロッパー上位30社のうち20社が「三道紅線」のいずれかに抵触しているとされ^(注11)、デベロッパーの多くは中期的に債務削減を余儀なくさ

れるものとみられる。

なお、恒大集団は、2021年12月に複数の格付機関から一部デフォルトの認定を受け^(注12)、前後して広州省政府からワーキングチームの派遣を受けたことが発表された。同ワーキングチームは資産査定等に当たっているものとみられるが、本稿脱稿時点において債務再編計画等は発表されていない。

(2) 規制強化の背景等

2020年後半に発表された施策は、不動産バブルの冷却に向け劇薬的な効き目も持ち得る“総量規制”だけでなく、デベロッパーを標的とした「三道紅線」が組み合わされた強い内容となっている。

これらのうち特に「三道紅線」については、中国政府が掲げている「共同富裕」推進の一環として、格差縮小や住宅コスト抑制に向け不動産業界、特に巨額の利益を上げてきた大手デベロッパーに警鐘を与えるシグナルと捉える見方がある。そのように考えれば中央政府が恒大集団を救う可能性は低いものとみられ、今後については、資産査定・債務交渉を経て、国有不動産会社や地方政府等による採算部門の引受けを通じ、仕掛物件の完成・供給を急ぎ社会の混乱を防ぐ、といった方向性も視野に入ってくる。

新築住宅価格は、ここに来て中小都市を中心に下げ傾向にある。これに対し地方政府はマンション販売の促進策を打ち出すなど微修

(注) 11. Bloomberg調べ（2021年10月29日現在）。(2021年10月31日 “Two Thirds of China’s Top Developers Breach a ‘Red Line’ on Debt”)

12. “Restricted default”（2021年12月9日 フィッチ・レーティングス）、“Selective default”（2021年12月17日 S&P Global Ratings）。

正に努めているが、中央政府サイドで“政策的に”繰り出される経済政策には想定を超えた効果を招きかねない（微修正も効きづらい）ものもあり、規制の導入に際しては、シグナル効果の見極めも含め慎重な取り扱いが求められる。

5. 住宅ローンへの波及可能性

図表3で見たとおり、商業銀行はデベロッパーに対する開発資金・運転資金の貸出という供給サイドと、個人に対する物件購入資金の貸出という需要サイドの両面から、取引の成立を（したがって、不動産バブルの形成を）支える役割を果たしてきた。

2020年に発表された2つの不動産関連規制（特に「三道紅線」）がデベロッパー業界に大きく影響したことが大きく報じられたこともあり、不動産関連規制の波及先が専ら供給サイドであるという印象を与えるが、不動産価格に下落があった場合には、商業銀行が同じく融資を出している需要サイドも構造的に影響を受けることになる。

ただ、早い時点で資金繰りに影響を受け一部デフォルトと認定された恒大集団と違って、住宅物件の実勢価格が多少下がったことにより住宅ローンに直ちにデフォルトが生じるわけではない。とはいえ、中国の住宅価格が下がれば担保価値も低下し、洗い替えのタ

イミングで追加担保を要求される可能性等もあり、住宅ローンの現状について把握しておくことは重要である。

住宅ローンに関する統計データ等が十分とは言えないことから、以下、国有4大銀行が有している貸出債権を集計・分析することを通じて住宅ローンの「質」を推定する^(注13)。

(1) 国有4大銀行の貸出債権の概観

図表7は、2012年以降の国有4大銀行の不良債権比率等の推移を示したものである。不良債権比率は近時では低位安定で推移しており、中国の開示データでは「不良債権」とカウントされない「関注」（要注意先に相当）を加えた比率は低下傾向にある。

他方、「不良債権＋関注」の実額を見ると、2015年以降、ほぼ高原状態にあることが分かる（図表8）。

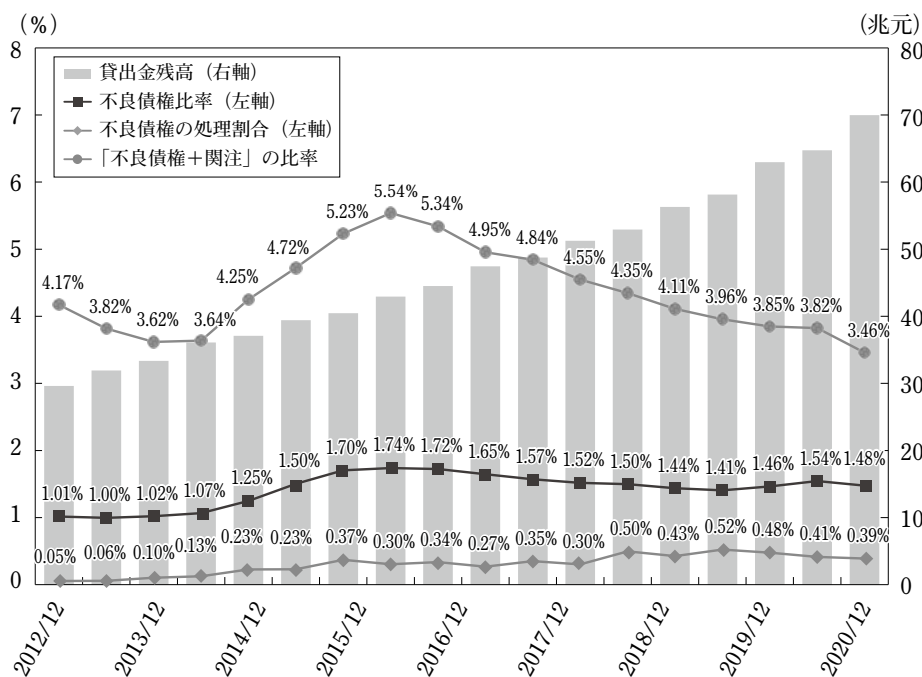
図表9は、貸出金残高等の推移を、大きく「企業向け」と「個人向け」に分けて示したグラフである。「企業向け」の残高が微増にとどまっているのに対し、残高を伸ばしているのが「個人向け」である。「個人向け」の8割方を住宅ローンが占めている。

これらを総合すると、トータルの貸出金における不良債権比率の着きを支えているのは、一つには貸出残高の拡大（特に「個人向け」）と推定される。

(注) 13. 中国の公表数値については、その信ぴょう性に疑念を表す向きもあるが、上場企業にあっては各株式市場のルールに基づいた業績開示がなされており、内容について一定の信頼が担保されている。特に大手企業や海外市場で資金調達を行っている企業などでは開示内容も詳細に亘り、情報の捕捉度も高い傾向が見られる。

中国の「国有4大銀行」（中国工商銀行、中国建設銀行、中国農業銀行、中国銀行）はこれらの条件に合致しており、しかも中国の銀行業界において高い市場シェア（約40%）を占めていることから、「国有4大銀行」の貸出債権を概観するとともに必要な補正と比較を行えば、中国債務の実態的な「質」をある程度推定することが可能になる。

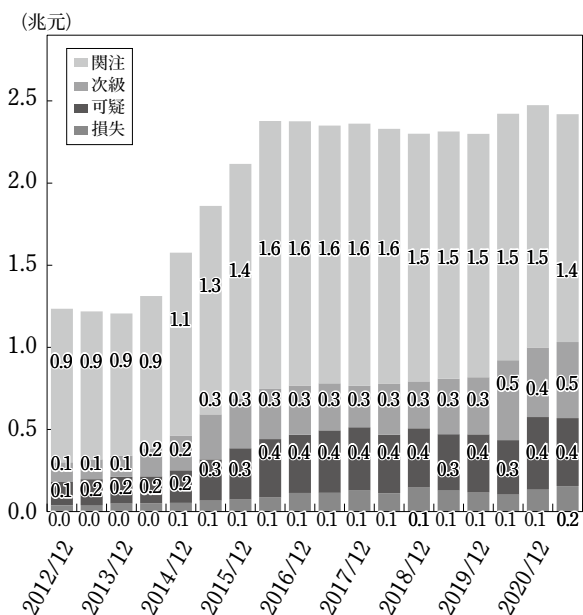
図表7 不良債権比率等の推移 (国有4大銀行 合算ベース)



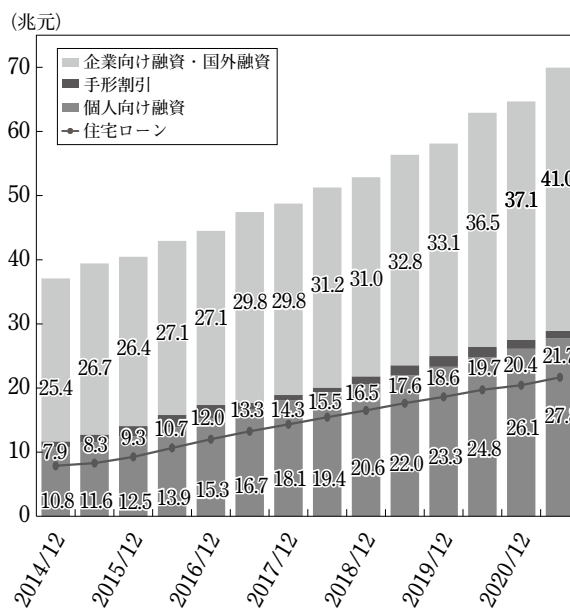
・不良債権比率：各期末の開示不良債権残高（4行計）÷ 各期末の貸出金残高（4行計）
 ・不良債権の処理割合：各期の償却額・譲渡損益（4行計）÷ 各期末の貸出金残高（4行計）
 なお、期中の償却額・譲渡損益は、6月分については中間期決算の数値。12月分については通期決算の数値から中間期の数値を差し引くことにより算出した。

(備考) 各行の決算開示資料より作成

図表8 要注意先以下の分類債権 実額 (国有4大銀行 合算ベース)



図表9 貸出金残高の推移 (国有4大銀行 合算ベース)



(備考) 各行の決算開示資料より作成。図表9も同じ。

(2) 住宅ローン債権の状況

図表10と図表11は、国有4大銀行の貸出金の業種分布と不良債権比率（「関注」は含まず）を、それぞれ2016年6月末時点と2021年6月末時点で示したものである。

「不動産業」向けの貸出金（シェアは5%で変わらず）の不良債権比率は1.54%から2.98%へと上昇しているのに対し、「個人」向けの貸出金はシェアを上げる（37%→43%）一方で不良債権比率は低位かつ下げている（0.97%→0.48%）。

平時、個人向けの住宅ローンに関しては、居住用物件で不動産価格の下落など特段の事象がない限りにおいて不良債権比率も低位にとどまるのが通常であり、国有4大銀行の個人向け貸出の低い不良債権比率（2021年6月末時点）は、そのような“平時モード”が反

映されたものと推察される。

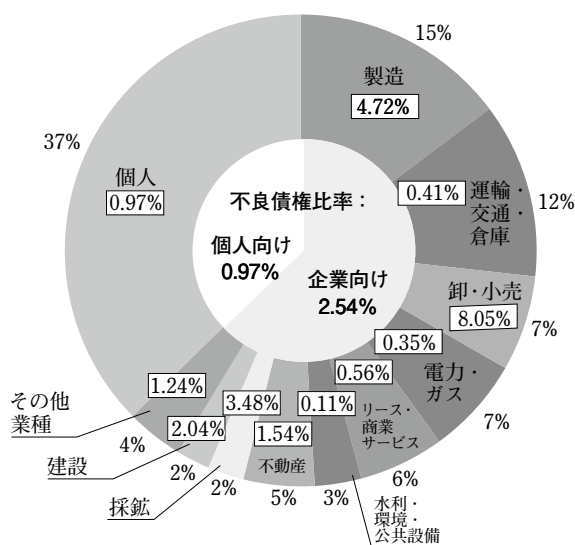
しかしながら、中国における現在の不動産マーケットの状況からは、住宅ローンについても不良債権比率の上昇圧力が存在しているとみられ、今後は家計の債務負担も高まることが予想される。

6. おわりに

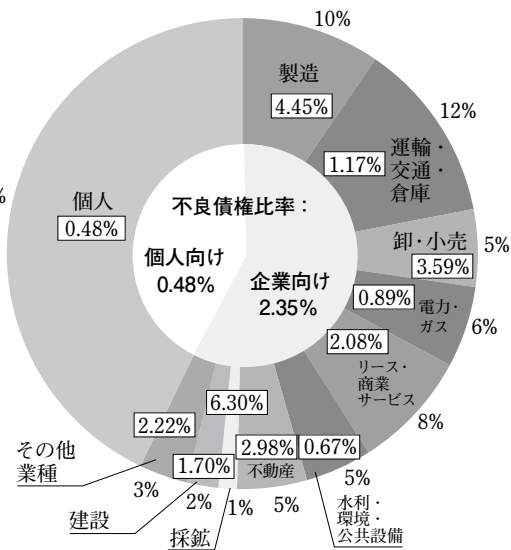
ここまで、中国の不動産バブルの概要につき、構造要因やリスクの内容も含めて点検してきたが、住宅価格の上昇トレンドを逃すまいとする個人の投資熱の高まりの下、経済的諸条件から乖離した価格実勢（バブル）が形成されていることが窺われた。

弾けないバブルはない。重要なことは、貸出の拡大でバブルを支えたり、経済規模の拡大によって希釈することではなく、バブルの

図表10 貸出金の業種分布と不良債権比率
2016年6月末（国有4大銀行 合算ベース）

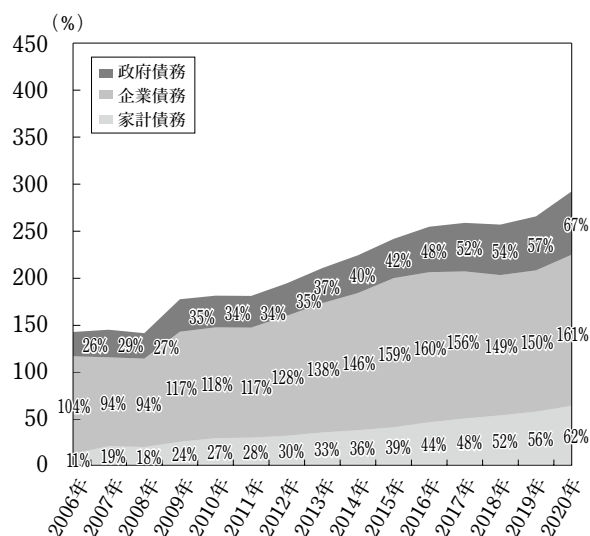


図表11 貸出金の業種分布と不良債権比率
2021年6月末（国有4大銀行 合算ベース）



・ドーナツチャートの外側に示した数値（パーセンテージ）は、貸出金全体に占める割合。
 ・ドーナツの中ほどに囲み線で示した数値（パーセンテージ）は、業種ごとの不良債権比率。
 （備考）各行の決算開示資料より作成

図表12 中国：債務規模(対GDP比)の推移



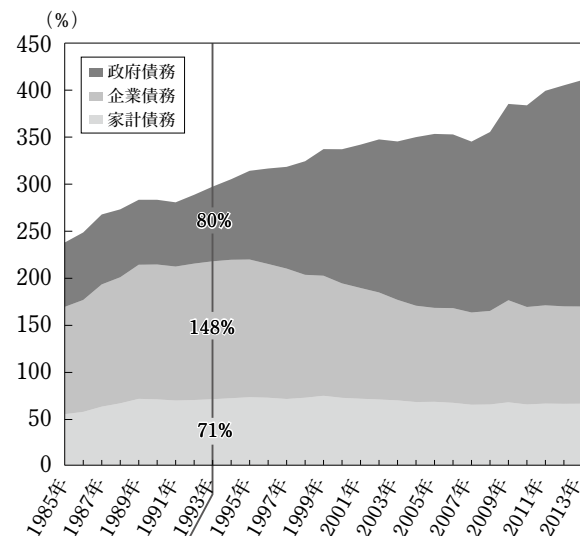
(備考) BISデータより作成。図表13も同じ。

縮小に向けたデレバレッジの途を準備しておくことである。

デレバレッジとは、つまるところ、額面を満たさない資産の損失を確定し、当該損失を関係者でどう分担するかの作業である。

図表12は、中国の政府債務・企業債務・家計債務の残高の推移である。「4兆元の景気刺激策」以降、かつての日本並みの水準まで積み上がった企業債務に加え、個人の不動産投資を反映して最近では家計債務の積み上がりが見られる。日本では、1990年過ぎの地価バブル崩壊で商業銀行に付け変わった含み

図表13 日本：債務規模(対GDP比)の推移



損が、数年をかけて政府サイドに寄せられる(図表13)、その後時間をかけて処理されるという経過をたどった。

中国の政府債務はGDPの6割強と比較的低い水準にとどまっており、その“余力”を活用してバブル残滓の置き所とする等の検討が必要である。

併せて、地方政府による過剰な不動産(使用权)の販売を防ぐため、地方政府の新たな財源創出や、税体系の整備等、実需に見合った住宅マーケットの創出の観点からの環境整備も重要になってこよう。

調 査

第187回全国中小企業景気動向調査 (2022年1～3月期実績・2022年4～6月期見通し)

1～3月期業況は4四半期ぶりに悪化

【特別調査—原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2022年3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：15,252企業（有効回答数 13,628企業・回答率 89.4%）
※ 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. 22年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△27.6、前期比7.9ポイント悪化と、4四半期ぶりに悪化した。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△12.8と前期比9.4ポイント悪化、同収益判断D.I.は△20.4と同9.8ポイント悪化した。販売価格判断D.I.はプラス12.5と、およそ30年ぶり水準のなかで一段と上昇した。人手過不足判断D.I.は△19.4と人手不足感はやや緩和した。設備投資実施企業割合は19.3%と前期比で小幅低下した。業種別の業況判断D.I.は全6業種で、また、地域別でも全11地域で、それぞれ悪化した。
2. 22年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△24.8、今期実績比2.8ポイントの改善を見込んでいる。業種別には全6業種中、建設業と不動産業を除く4業種で、地域別には全11地域中9地域で、それぞれ改善見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2021年 10～12月	2022年 1～3月	2022年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○4四半期ぶりの業況悪化

22年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△27.6、前期比7.9ポイントの悪化と、4四半期ぶりに業況悪化となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△12.8、前期比9.4ポイントの悪化、同収益判断D.I.が△20.4、同9.8ポイントの悪化となった。また、前期比売上額判断D.I.は△21.9、前期比19.9ポイント悪化、同収益判断D.I.は△26.9、同17.5ポイント悪化と、季節的な要因もありともに大幅な悪化となった。

販売価格判断D.I.はプラス12.5、前期比2.1ポイントの上昇で、1991年以来、およそ30年ぶりの水準のなかで一段と上昇した。一方、仕入価格判断D.I.はプラス49.3と、同5.1ポイント上昇し、直近のピークである2008年4～6月期（プラス53.8）に迫る水準まで上昇した（図表2）。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△19.4（マイナスは人手「不足」超、前期は△20.8）と、4四半期ぶりに人手不足感が若干緩和した（図表3）。

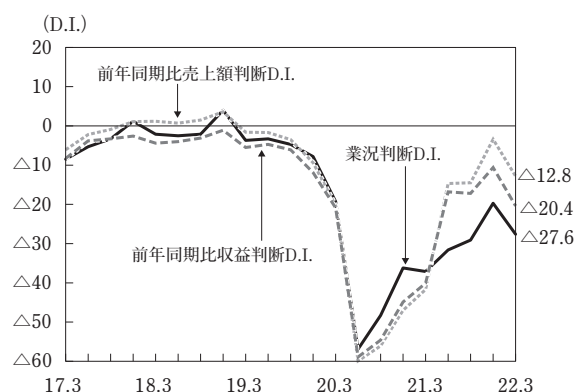
資金繰り判断D.I.は△12.0、前期比2.4ポイントの悪化と、2四半期ぶりの悪化となった。

なお、設備投資実施企業割合は19.3%と、前期比0.6ポイント低下した。

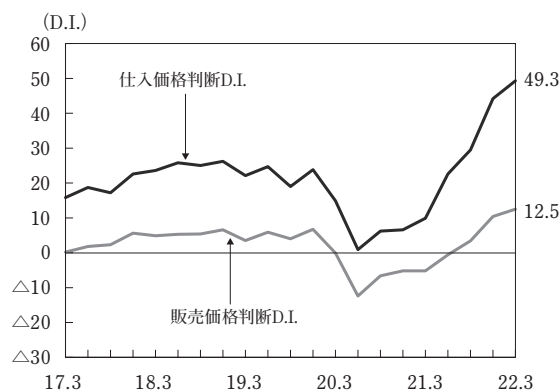
業種別の業況判断D.I.は、全6業種で悪化した。最も悪化幅が大きかったのはサービス業（11.5ポイント）で、次いで卸売業（10.6ポイント）、建設業（8.1ポイント）の順だった。

一方、地域別の業況判断D.I.も、全11地域で悪化した。最も悪化幅が大きかったのは、北陸（22.6ポイント）で、次いで北海道（16.6ポイント）、東北（15.0ポイント）、中国（13.0ポイント）の順だった。

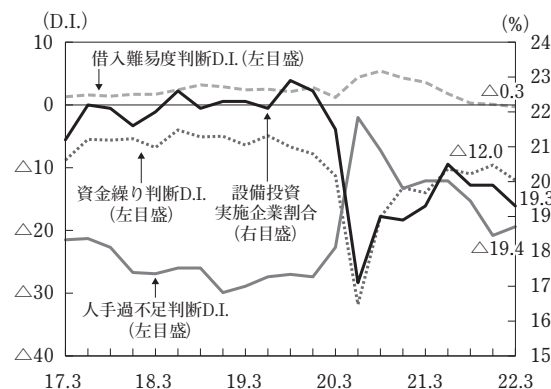
図表1 主要判断D.I.の推移



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



○やや持ち直す見通し

来期の予想業況判断D.I.は△24.8、今期実績比2.8ポイントの改善見通しと、やや持ち直す見通しとなっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、さらなる悪化を見込む建設業と横ばい見通しの不動産業を除く4業種で改善を見込んでいる。一方、地域別では、全11地域中、東北と九州北部を除く9地域で改善見通しとなっている。

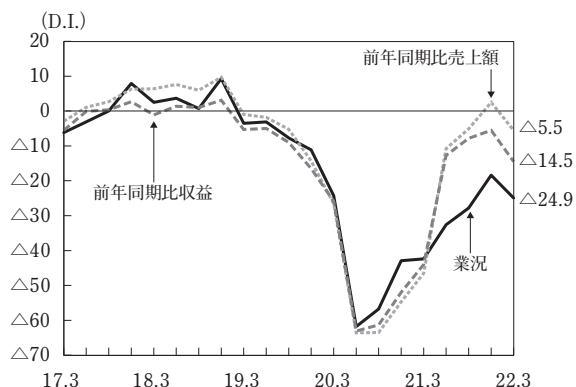
製造業

○7四半期ぶりの悪化

今期の業況判断D.I.は△24.9、前期比6.5ポイントの悪化と、7四半期ぶりの悪化となった(図表4)。

前年同期比売上額判断D.I.は△5.5、前期比8.0ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△14.5、同9.0ポイントの悪化となった。また、前期比売上額判断D.I.は前期比20.2ポイント悪化して△19.0、同収益判断D.I.は同17.3ポイント悪化して△24.5と、ともに大幅に悪化した。

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が上昇

設備投資実施企業割合は22.0%、前期比0.1ポイント低下と、3四半期続けての小幅低下となった。

人手過不足判断D.I.は△19.3(前期は△18.2)と、業況悪化のなかで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12.6と、前期比2.9ポイント上昇し、7四半期続けての上昇となった。一方、原材料(仕入)価格判断D.I.はプラス58.8と、前期比5.0ポイントの上昇となった。

なお、資金繰り判断D.I.は△11.3、前期比1.8ポイントの悪化となった。

○製造業全22業種中、13業種で悪化

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、9業種で改善したものの、13業種は悪化した(図表5)。

素材型では、全7業種中、紙・パルプが10ポイント超の悪化となったものの、それ以外の6業種では軒並み改善となった。

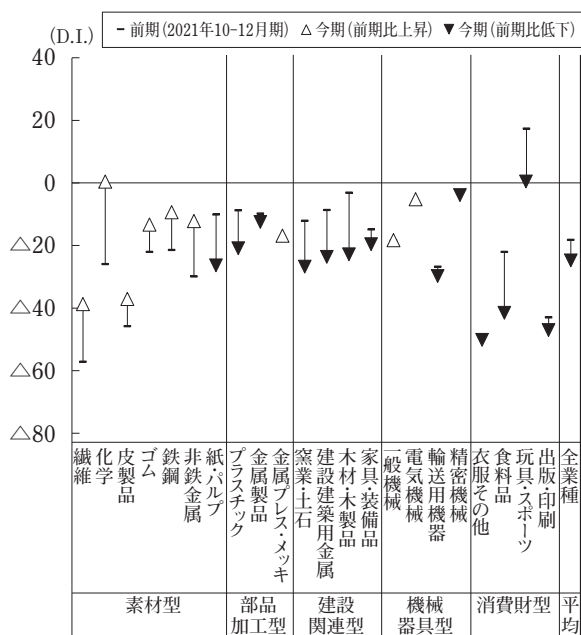
部品加工型は、金属プレスが小幅改善したものの、それ以外の2業種では悪化した。

建設関連型は4業種そろって悪化した。とりわけ、木材は20ポイント近い大幅悪化となった。

機械器具型は、全4業種中、改善・悪化2業種ずつで、全般に小動きだった。

消費財型では、4業種すべてで悪化した。とりわけ、食料品は20ポイント近い大幅悪化となった。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○総じて悪化

販売先形態別の業況判断D.I.は、5形態すべてで悪化した。とりわけ、最終需要家型の悪化幅は16.2ポイントと、5形態の中で最大だった。

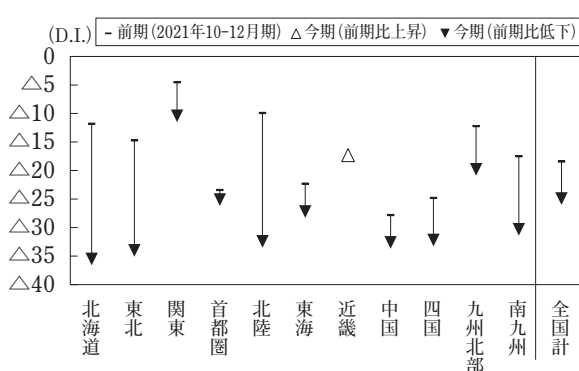
また、輸出主力型の業況判断D.I.は△6.7、前期比6.3ポイントの悪化、内需主力型は△25.5、同6.8ポイントの悪化と、そろって悪化した。

従業員規模別の業況判断D.I.も、全ての階層で悪化した。ちなみに、階層別の悪化幅は、1～19人で7.3ポイント、20～49人で3.0ポイント、50～99人で11.3ポイント、100人以上で4.9ポイントだった

○全11地域中、10地域で悪化

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、近畿で小幅改善したものの、それ以外の10地域

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



では悪化した。最も悪化幅が大きかったのは北海道(23.7ポイント)で、次いで北陸(22.5ポイント)、東北(19.3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、北海道(△35.5)、東北(△34.0)、中国(△32.6)、北陸(△32.4)、四国(△32.2)などが相対的に厳しい水準にある。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△21.6と、今期実績比3.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、輸送用機器や紙・パルプなど11業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、東北と九州北部で悪化が見込まれているものの、それ以外の9地域では改善を見込んでいる。

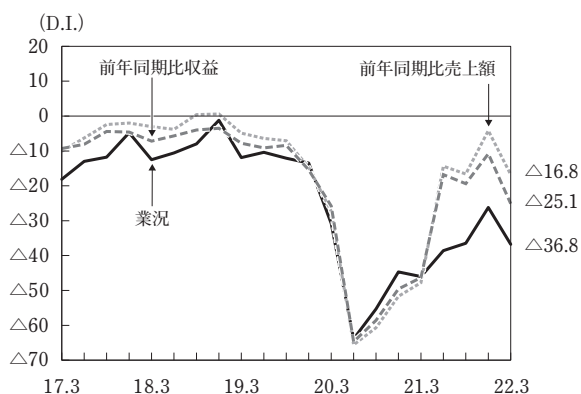
卸売業

○4四半期ぶりの悪化

今期の業況判断D.I.は△36.8、前期比10.6ポイントの悪化と、4四半期ぶりの悪化となった(図表7)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△16.8、

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



前期比12.6ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△25.1、同14.3ポイントの悪化となった。

○全11地域中、10地域で悪化

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、鉱物燃料など3業種で改善したものの、それ以外の12業種では悪化した。一方、地域別では、全11地域中、東北で小幅改善したものの、それ以外の10地域では悪化した。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△32.2、今期実績比4.6ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、繊維や紙製品など11業種で改善が見込まれている。また、地域別には、全11地域中、北陸や関東など7地域で改善が見込まれている。

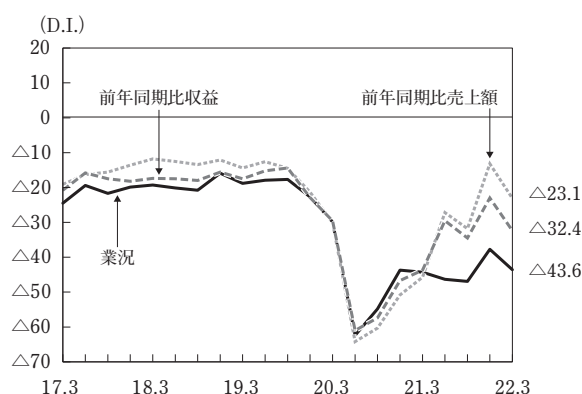
小売業

○業況は悪化

今期の業況判断D.I.は△43.6、前期比5.9ポイントの悪化となった（図表8）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△23.1、

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



前期比9.9ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△32.4、同9.4ポイントの悪化となった。

○全13業種中、9業種で悪化

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、家電や飲食店など9業種で悪化した。一方、燃料は13.8ポイント改善し、△28.0となった。また、地域別では全11地域中9地域で悪化となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△38.6、今期実績比5.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、燃料や木建材を除く11業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中すべての地域で改善の見通しとなっている。

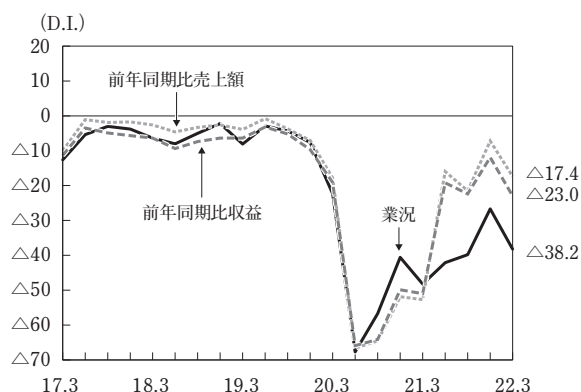
サービス業

○業況は悪化

今期の業況判断D.I.は△38.2、前期比11.5ポイントの悪化となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△17.4、

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



前期比10.2ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△23.0、前期比10.2ポイントの悪化となった。

○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業種で悪化した。ちなみに、ホテル・旅館は、前期比40ポイント超悪化し△87.1となった。地域別では全11地域で悪化となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△31.2、今期実績比7.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、ホテル・旅館など7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、中国を除く10地域で改善の見通しとなっている。

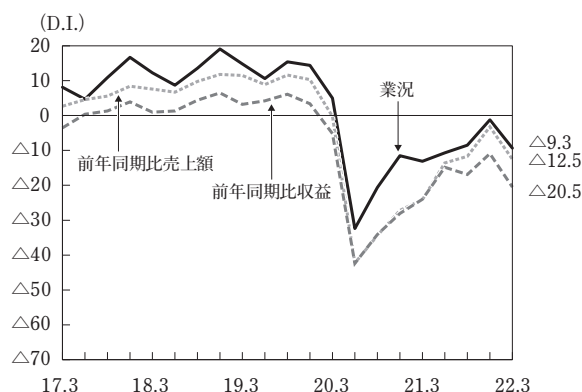
建設業

○業況は悪化

今期の業況判断D.I.は△9.3、前期比8.1ポイントの悪化となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△12.5、

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



前期比9.3ポイント悪化し、同収益判断D.I.は△20.5、同9.6ポイントの悪化となった。

○全請負先が悪化

業況判断D.I.を請負先別で見ると、全請負先で悪化となった。とりわけ、個人では前期比16.6ポイント悪化し△24.9となった。

地域別では全11地域中、東海を除く10地域で悪化となった。

○悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△13.9と、今期実績比4.6ポイントの悪化を見込んでいる。

請負先別では、個人を除く3請負先で悪化、地域別には全11地域中、6地域で悪化の見通しとなっている。

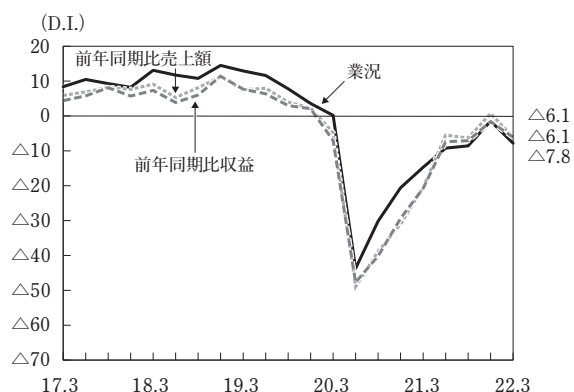
不動産業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△7.8、前期比6.3ポイントの悪化となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△6.1、前期比6.8ポイントの悪化、同収益判断D.I.は

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



△6.1、同4.5ポイントの悪化となった。

○全11地域中、8地域で悪化

業況判断D.I.を業種別でみると、5業種中、

貸家を除く4業種で悪化した。

地域別では、全11地域中、関東、九州北部、南九州の3地域で改善したものの、8地域で悪化となった。

○横ばいの見通し

来期の予想業況判断D.I.は、△7.8と今期実績比横ばいを見込んでいる。業種別には、2業種で改善、2業種で悪化、1業種で横ばいを見込んでいる。

地域別には、全11地域中、4地域で改善、5地域で悪化、2地域で横ばいを見込んでいる。

特別調査

原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について

○7割超が仕入上昇の悪影響を受ける

最近の原材料・仕入価格の上昇による収益への影響については、「危機的な悪影響」は2.0%、「かなり悪影響」は24.6%、「多少悪影響」は48.9%となり、合計で75.5%が何らかの悪影響を受けている結果となった。対して、

「ほとんど影響はない」は19.3%、「むしろ好影響」は1.0%となった（図表12）。

業種別にみると、製造業と建設業で悪影響との回答が比較的多くみられた。とりわけ、食料品製造業や、個人を主な受注対象とした建設業で、悪影響との回答割合が高かった。

図表12 最近の原材料・仕入価格の上昇による収益への影響

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7
		危機的な悪影響	かなり悪影響	多少悪影響	ほとんど影響はない	むしろ好影響	わからない	その他
全 体		2.0	24.6	48.9	19.3	1.0	3.9	0.3
地域別	北海道	2.5	29.3	49.0	15.4	0.8	2.8	0.2
	東北	3.9	28.2	50.7	13.8	0.6	2.1	0.7
	関東	2.3	27.4	49.3	17.8	0.7	2.2	0.2
	首都圏	1.2	17.6	48.1	25.6	1.5	5.6	0.4
	北陸	2.2	28.0	50.6	15.0	0.8	3.3	0.0
	東海	2.3	27.5	48.3	17.2	0.6	3.6	0.5
	近畿	1.9	27.6	50.5	15.3	1.2	3.3	0.2
	中国	3.4	25.9	45.8	20.4	0.3	3.9	0.2
	四国	1.0	32.0	43.9	17.8	1.3	3.6	0.3
規模別	九州北部	1.2	24.3	48.8	21.7	0.8	3.3	0.0
	九州南部	1.6	19.8	49.4	22.8	0.6	5.9	0.0
	1～4人	2.1	20.6	45.8	24.0	0.8	6.3	0.4
	5～9人	2.0	24.3	50.4	18.2	1.3	3.7	0.2
	10～19人	2.1	26.5	51.0	16.5	1.0	2.7	0.3
	20～29人	1.9	27.3	51.6	15.8	1.0	2.2	0.1
	30～39人	1.4	26.9	49.5	17.8	1.5	2.8	0.2
	40～49人	2.3	27.9	47.1	20.0	1.1	1.4	0.2
	50～99人	1.2	32.2	52.0	11.3	0.9	1.7	0.7
業種別	100～199人	2.3	31.5	51.0	13.6	1.2	0.4	0.0
	200～300人	0.9	26.3	57.9	14.9	0.0	0.0	0.0
	製造業	2.3	29.4	51.3	12.9	1.2	2.7	0.2
	卸売業	1.9	25.4	51.2	15.9	1.7	3.7	0.3
	小売業	2.0	21.7	49.1	21.4	0.7	4.8	0.2
	サービス業	1.8	18.7	42.6	30.0	1.0	5.7	0.3
建設業	2.0	27.6	53.3	13.9	0.5	2.4	0.3	
不動産業	0.8	13.8	36.6	39.5	1.1	7.3	0.8	
(参考) 2008年3月調査		1.9	20.0	51.1	20.5	1.0	4.9	0.5

○9割の企業で仕入価格が上昇

原材料・仕入価格の1年前と比較した変化は、「5～10%程度の上昇」が22.2%と最も高く、以下「3～5%程度の上昇（19.7%）」、「0～3%程度の上昇（18.3%）」が続き、全体の6割強の企業で仕入価格上昇は10%以下となった。一方で、10%以上上昇した企業は、全体

の3割弱となった。「わからない（10.9%）」は、比較的規模の小さな企業に多くみられた（図表13）。

業種別にみると、製造業、卸売業、建設業で価格が上昇したとの回答が比較的多くみられた。とりわけ、建築資材や燃料関連などの業種で、上昇したとの回答割合が高かった。

図表13 原材料・仕入価格の1年前と比較した変化

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		0～3% 程度の上昇	3～5% 程度の上昇	5～10% 程度の上昇	10～15% 程度の上昇	15～20% 程度の上昇	20～25% 程度の上昇	25～30% 程度の上昇	30%以上 の上昇	むしろ 低下	わから ない
全 体		18.3	19.7	22.2	13.3	7.3	2.8	1.9	2.8	0.7	10.9
地 域 別	北 海 道	15.6	20.5	24.0	14.3	8.5	3.0	2.7	3.2	1.1	7.0
	東 北 道	16.8	21.1	22.8	13.5	9.6	3.6	2.0	3.6	0.7	6.2
	関 東 圏	18.4	20.8	21.7	13.6	7.6	3.6	1.6	4.3	0.5	7.8
	首 都 圏	22.1	20.1	20.3	12.5	6.0	1.7	1.5	1.6	0.5	13.8
	北 陸 道	17.1	16.6	23.3	16.2	8.7	3.1	2.6	2.4	0.6	9.4
	東 海 道	15.5	19.8	22.9	12.5	6.9	4.2	2.7	3.4	0.9	11.1
	近 畿 道	15.6	18.2	24.3	15.6	8.4	2.7	1.6	3.7	0.5	9.4
	中 国 道	19.7	18.6	19.3	13.7	8.7	3.1	2.4	3.6	0.9	10.1
	四 国 道	18.1	21.2	18.9	13.7	6.5	3.4	1.0	3.6	1.3	12.2
九 州 北 部 南 九 州	九州北部	16.6	20.6	23.8	11.0	7.0	3.5	1.7	1.7	0.7	13.6
	九州南部	21.8	20.5	22.2	8.8	4.8	2.0	1.4	1.6	0.3	16.6
規 模 別	1 ～ 4 人	20.0	18.9	19.5	11.7	6.9	2.3	1.5	1.7	1.1	16.5
	5 ～ 9 人	16.4	19.4	21.9	15.3	8.2	2.9	2.1	3.1	0.7	10.1
	10 ～ 19 人	17.3	20.7	23.7	13.2	8.7	3.3	2.2	2.8	0.4	7.7
	20 ～ 29 人	18.3	21.1	24.8	13.8	7.6	2.9	1.8	4.2	0.1	5.4
	30 ～ 39 人	17.6	17.6	27.0	12.7	7.3	3.6	1.7	3.4	0.3	8.8
	40 ～ 49 人	21.3	20.8	20.8	14.2	5.9	2.1	2.0	3.7	0.6	8.6
	50 ～ 99 人	15.3	19.3	27.2	16.8	6.4	4.3	2.1	4.1	0.1	4.4
	100 ～ 199 人	17.6	24.2	26.2	13.3	3.5	2.7	2.0	5.9	0.0	4.7
200 ～ 300 人	17.5	23.7	28.9	9.6	3.5	2.6	3.5	4.4	0.0	6.1	
業 種 別	製 造 業	14.9	19.6	24.2	15.6	8.7	2.9	2.6	4.6	0.3	6.6
	卸 売 業	18.3	21.5	22.4	14.4	7.4	2.9	1.9	2.7	0.9	7.7
	小 売 業	23.4	21.3	21.7	10.5	5.2	2.4	1.5	1.3	1.4	11.5
	サ ー ビ ス 業	26.2	20.8	16.5	9.7	4.4	1.8	0.8	1.1	0.6	18.0
	建 設 業	12.3	19.5	26.2	15.0	10.1	4.0	2.3	3.5	0.1	7.1
不 動 産 業	20.4	12.5	16.4	11.4	5.7	2.4	0.6	0.8	1.4	28.5	
(参考) 2008年3月調査		19.5	24.5	21.9	11.7	6.2	2.3	1.4	2.1	2.6	7.9

○販売価格への転嫁に企業間で格差

原材料・仕入価格の上昇のうち販売価格に転嫁できている割合については、「仕入価格上昇の100%」が5.9%、「仕入価格上昇の80～100%程度」が11.2%と、ほとんど転嫁できている企業がある一方で、「仕入価格上昇の0～20%程度」が23.2%、「仕入価格上昇の0%」が6.0%とほとんど転嫁できていない企業も

あり、企業間で格差がみられた。また、「仕入価格は上昇していないので転嫁の必要なし」は6.4%にとどまった（図表14）。

業種別にみると、製造業やサービス業で価格転嫁が進んでいない企業が多くみられた。とりわけ、旅館・ホテルや飲食店のほか、食料品製造業、衣服製造業、印刷業などで価格転嫁が進んでいない。

図表14 原材料・仕入価格の上昇のうち販売価格に転嫁できている割合

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		仕入価格 上昇の 100%	仕入価格 上昇の 80～100% 程度	仕入価格 上昇の 50～80% 程度	仕入価格 上昇の 20～50% 程度	仕入価格 上昇の 0～20% 程度	仕入価格 上昇の0%	転嫁どころ か販売価格 は低下して いる	仕入価格は 上昇して いないので 転嫁の 必要なし	わからない
全 体		5.9	11.2	18.0	20.2	23.2	6.0	0.8	6.4	8.3
地 域 別	北 海 道	4.9	14.5	23.8	21.9	19.2	4.7	0.7	5.6	4.8
	東 北 道	5.6	12.4	18.1	20.4	24.8	7.9	0.9	4.8	5.1
	関 東 道	6.4	11.3	18.6	21.0	23.3	6.0	0.7	7.1	5.5
	首 都 圏	6.9	9.2	14.7	19.0	24.8	5.9	0.6	8.4	10.5
	北 陸 道	5.8	10.6	20.0	18.3	23.6	6.9	1.3	5.4	8.2
	東 海 道	5.7	11.1	19.4	20.9	23.1	5.5	0.8	5.7	7.8
	近 畿 道	5.6	12.7	19.1	20.6	22.5	6.9	0.7	4.6	7.4
	中 国 道	5.2	11.9	21.4	20.3	21.6	4.8	1.2	6.7	6.9
	四 国 道	5.8	12.0	18.1	22.5	21.5	6.0	0.5	6.5	7.1
九 州 北 部	4.9	10.8	15.0	20.3	27.6	3.2	0.5	7.4	10.4	
九 州 南 部	4.4	10.3	15.7	19.0	20.3	6.6	1.1	6.7	15.7	
規 模 別	1 ～ 4 人	6.1	9.2	14.3	16.6	24.0	6.9	1.3	9.0	12.6
	5 ～ 9 人	6.1	11.9	19.1	20.1	22.8	6.0	0.5	5.5	8.0
	10 ～ 19 人	5.6	13.1	18.8	23.0	22.5	5.4	0.4	4.9	6.3
	20 ～ 29 人	6.1	12.8	22.3	21.9	22.1	4.9	0.7	4.5	4.7
	30 ～ 39 人	5.0	11.7	22.2	21.9	23.2	5.1	0.5	5.1	5.3
	40 ～ 49 人	5.9	11.4	18.9	20.7	23.1	6.8	1.1	6.8	5.4
	50 ～ 99 人	4.8	13.2	21.4	26.3	22.3	4.4	0.4	4.0	3.2
	100 ～ 199 人	5.4	9.7	23.7	24.9	27.2	3.9	0.0	2.3	2.7
	200 ～ 300 人	5.3	13.2	18.4	28.1	22.8	5.3	0.0	2.6	4.4
業 種 別	製 造 業	4.9	10.4	19.3	22.2	26.5	6.9	0.6	3.2	5.9
	卸 売 業	8.0	16.5	21.6	20.5	18.9	3.2	0.7	4.4	6.3
	小 売 業	7.1	11.9	17.1	17.5	22.6	6.6	1.1	8.0	8.2
	サ ー ビ ス 業	5.9	6.8	9.9	13.5	26.4	10.6	1.0	12.9	12.9
	建 設 業	4.0	12.4	21.6	26.2	22.3	3.4	0.7	2.6	6.8
	不 動 産 業	7.1	9.3	14.6	15.8	15.1	3.3	0.7	16.8	17.4
(参考) 2008年3月調査		4.7	8.8	15.8	20.2	29.2	8.4	3.1	4.4	5.5

○調達の量・質が確保できている企業は4割

調達遅延、数量確保困難などといった声も聞かれているなかでの、各種資材や製商品の量や質の確保状況については、「必要量・質が確保できている」が40.7%となった(図表15)。

確保ができていない企業が行っている対策については、「販売先への納期の調整(16.3%)」が最も高く、以下「代替商品の調達(同等品

質)(14.0%)」、「仕入先の変更・多角化(13.1%)」が続いた。また、「特に対応を行っていない」は21.7%となった。

規模別にみると、規模が小さいほど「特に対応を行っていない」の比率が高かった。また、業種別にみると、特に建設業で何らかの対応を迫られている企業が多くみられた。

図表15 各種資材や製商品の量や質の確保状況

(単位: %)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		必要量・質が確保できている	代替商品の調達(同等品質)	代替品の調達(品質の見直しなど)	仕入れ先の変更・多角化	受注(販売)数量の制限	受注(販売)の停止	販売先への納期の調整	取扱商品の見直し(新商品など)	その他	特に対応を行っていない
全 体		40.7	14.0	7.8	13.1	6.1	1.5	16.3	5.0	0.8	21.7
地域別	北海道	46.9	14.9	8.5	12.4	7.4	1.8	16.4	4.9	0.6	15.5
	東北	46.4	15.6	8.9	13.0	6.7	1.6	17.6	5.1	1.1	15.1
	関東	45.9	13.3	8.5	13.7	6.7	1.7	18.9	4.4	0.8	17.3
	首都圏	36.7	10.0	5.7	11.6	5.3	1.2	12.3	3.9	0.6	30.6
	北陸	43.9	15.4	6.9	11.1	4.9	1.4	16.4	6.3	0.7	19.3
	東海	42.0	15.1	8.6	14.3	6.4	1.7	19.1	5.5	0.7	18.4
	近畿	41.3	18.4	9.0	15.1	6.6	1.9	20.0	5.2	1.0	14.9
	中国	41.6	15.4	8.6	15.4	5.5	0.7	17.5	5.0	1.0	19.9
	四国	39.9	14.9	6.5	12.5	6.3	1.6	17.2	7.3	1.0	20.1
九州北部	九州	37.4	11.4	7.5	12.9	5.1	0.5	12.7	4.6	1.0	26.5
	九州	32.1	14.5	9.4	11.1	6.0	1.4	13.2	7.8	0.6	30.5
規模別	1～4人	35.7	11.7	5.9	10.3	5.9	1.6	12.5	5.5	0.7	31.3
	5～9人	38.2	13.6	8.1	13.9	6.8	1.5	17.7	4.3	0.8	22.0
	10～19人	44.1	14.5	7.9	13.3	6.4	1.5	17.6	5.3	0.8	16.9
	20～29人	45.5	14.8	10.1	15.7	6.5	1.3	18.5	4.5	0.4	13.8
	30～39人	45.9	15.8	8.7	15.3	5.6	0.9	18.7	4.7	1.4	14.0
	40～49人	46.5	17.1	8.6	12.5	4.9	1.1	16.1	6.2	1.2	14.7
	50～99人	47.3	20.8	10.3	18.4	4.9	1.2	22.1	3.9	0.5	9.9
	100～199人	46.5	18.8	11.3	19.5	5.1	1.2	24.6	3.1	1.2	5.1
	200～300人	55.3	16.7	10.5	15.8	4.4	2.6	21.9	1.8	0.9	5.3
業種別	製造業	46.5	13.2	7.8	13.6	5.8	1.3	17.8	3.4	0.8	16.1
	卸売業	42.5	17.2	8.1	14.9	8.8	2.2	18.5	6.7	0.7	14.6
	小売業	40.8	12.5	6.6	11.6	6.9	2.1	11.6	8.0	0.6	22.8
	サービス業	39.7	9.5	6.4	8.0	4.5	0.7	8.1	4.9	1.0	33.7
	建設業	36.8	20.6	10.3	16.6	5.8	1.4	25.1	4.2	0.6	15.5
不動産業	23.4	9.5	6.3	12.1	3.9	1.0	12.2	4.3	1.3	47.0	

(備考) 最大3つまで複数回答

○仕入先見直し時は価格や品質を重視

仕入先の見直し等を検討するにあたって重視する点については、「仕入価格」が45.9%と最も高くなり、以下、「商品の品質（31.5%）」、「安定供給力（26.4%）」、「日頃からの付き合い・紹介（19.1%）」が続いた。対して、「仕入先の見直しは検討していない」は34.1%と

なった（図表16）。

規模別にみると、規模が小さいほど「日頃からの付き合い・紹介」や「仕入先の見直しは検討していない」の比率が高かった。そのほかの選択肢については、規模が大きいほど比率が高かった。

図表16 仕入先の見直し等を検討するにあたって重視する点

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		仕入価格	商品の品質	日頃からの付き合い・紹介	安定供給力	支払期日・支払方法	配送・納期の融通	注文単位	SDGs等、環境問題への取組み	その他	仕入先の見直しは検討していない
全 体		45.9	31.5	19.1	26.4	3.1	12.4	4.7	1.4	0.5	34.1
地域別	北海道	51.8	34.1	21.5	29.6	3.4	13.5	5.5	1.3	0.4	30.0
	東北	51.9	34.0	20.0	30.2	3.5	16.9	5.4	1.2	1.0	29.3
	関東	47.9	33.5	17.3	30.3	3.4	13.7	4.3	1.2	0.2	34.4
	首都圏	36.9	24.3	17.3	21.0	3.0	8.9	3.8	1.1	0.5	41.7
	北陸	48.3	32.6	22.9	24.8	3.0	15.5	6.4	2.6	0.3	30.0
	東海	50.2	36.5	18.2	30.0	2.3	14.3	5.0	1.6	0.7	31.1
	近畿	52.0	37.4	19.5	31.0	3.1	13.2	5.1	1.5	0.6	27.8
	中国	47.8	33.2	19.4	27.8	4.1	14.4	5.7	1.0	0.2	35.4
	四国	48.6	30.8	19.8	24.3	3.7	13.6	4.2	1.0	0.0	33.2
九州北部	九州北部	40.8	27.8	24.6	20.0	2.8	9.8	4.3	1.5	0.0	36.3
	九州南部	42.6	28.0	18.4	21.6	3.5	12.0	4.1	2.5	0.6	36.5
規模別	1～4人	38.2	24.6	18.3	16.6	2.9	9.6	5.1	0.9	0.6	43.5
	5～9人	44.6	28.3	21.3	24.2	3.5	12.3	4.7	0.8	0.5	33.8
	10～19人	48.8	33.3	20.4	29.7	3.2	14.8	5.1	1.4	0.3	30.5
	20～29人	52.4	38.4	20.4	33.5	3.0	15.3	4.3	2.3	0.3	25.3
	30～39人	52.8	37.5	19.1	36.4	2.5	14.1	4.2	2.7	0.9	27.5
	40～49人	53.2	37.2	17.4	34.4	3.2	13.7	3.8	2.6	0.1	28.2
	50～99人	60.5	48.1	15.1	43.7	3.7	15.1	2.9	2.3	0.4	20.7
	100～199人	59.2	51.0	16.5	51.4	2.7	14.9	5.5	3.9	0.0	17.3
	200～300人	51.3	50.4	12.4	53.1	1.8	14.2	2.7	3.5	0.9	21.2
業種別	製造業	50.2	36.6	16.4	31.7	3.3	13.2	5.5	1.4	0.4	29.2
	卸売業	51.7	33.9	18.8	31.7	4.5	12.9	6.3	1.1	0.4	29.0
	小売業	40.2	30.1	16.1	21.1	2.7	11.1	6.8	1.2	0.5	38.8
	サービス業	35.8	23.8	17.8	17.5	2.8	10.5	3.5	2.0	0.5	46.8
	建設業	54.5	32.9	26.3	29.8	2.7	16.1	2.5	1.5	0.3	26.6
不動産業	30.7	19.2	24.8	14.5	2.2	7.2	0.8	1.1	1.4	47.2	

(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

- 業況は良好。SDGsなどへの取組みにも注力する方針。(土木工事建築 北海道)
- フラワーアレンジメントを通じた高付加価値化に取り組む。販路拡大については当庫とタイアップしている。(園芸用品小売 北海道)
- 事業再構築補助金を活用し、近隣に新工場建設を計画している。(生鮮食料品卸 山形県)
- 車検などのWeb予約を開始したほか、SNSも利用した新規顧客獲得策を展開している。(石油製品小売 新潟県)
- コロナ禍により観光客の確保が厳しい中、ワーキングスペースとしての部屋の提供などを模索している。(旅館業 長野県)
- ハラル認証を取得し、東南アジアへの輸出に向けて設備導入と商品の改良を行った。(魚肉練り製品製造 静岡県)
- 新型コロナの影響もあるが、SNSを活用した通信販売や商品紹介を行っており、県内外のリピーターを多く獲得している。(精肉店 静岡県)
- 事業再構築補助金に採択され、新規事業の準備を行っている。(喫茶店、インターネットカフェ 愛知県)
- キッチンカーの加工など、従来より付加価値を付けた商品で生き残りをかけている。(中古車販売 大阪府)
- 今般、自動車の中古部品をインターネットオークションを通じて販売開始。(自動車整備、販売 兵庫県)
- 飲食店の営業が回復しないことを受け、インターネットやSNSを利用した販売に重点を置いている。海外に向けての営業も行う見込み。(清酒製造 兵庫県)
- 利益率改善のためにDX化などによる経費削減を検討している。また、SNS等を駆使した宣伝方法を模索している。(洗濯業 岡山県)
- 昨年に設備投資を実施し、作業効率が大幅に改善した。(金属くず業 広島県)

(2) 仕入の困難化

- カニ等が不漁で、仕入価格が上昇。昨年の赤潮の影響もある。(鮮魚製造 北海道)
- 小麦粉やバター等が値上がりしているが、販売価格に転嫁できていない。(菓子製造 青森県)
- 半導体不足に加え、トイレ用品の仕入が難しく、売掛回収に支障が出ている。(建材卸、ガソリンスタンド 秋田県)
- 部材調節が厳しい状況が続いている。生産ラインを一部止めざるを得ない。(医療機器、情報機器製造 岩手県)
- 資材の価格上昇が急激すぎて、見積もり段階と発注段階で原価の変動が大きく、収益見込みがずれてしまう。(建設業 栃木県)
- これまでは仕入価格の上昇を価格転嫁してきたが、今後は消費者に受け入れられないだろうと危惧している。(総合工事業 埼玉県)
- 海外からの仕入が高騰し、入手が困難になっている。コロナ陽性者が出ており、工場の停止などが起きている。(ゴムホース、チューブ製造 埼玉県)
- 半導体入手が困難な状況。受注に関しては問題なく案件も多数来ている状態。(ソフト開発 神奈川県)
- ウッドショックや半導体不足の影響で住宅建築が遅れている。(不動産仲介 新潟県)
- 原油高により、ボイラー代や燃料代、野菜の仕入や包装資材など、あらゆる点で価格が上昇している。近く10%程度の値上げを実施予定。(パン、おやき製造 長野県)
- 利用している電力会社(新電力)から40%近い値上げ提示有。早急に見直しを行う方針。(綿織物製造 静岡県)
- 給湯器が不足している。今は代替機で対応している状態。(不動産業 京都府)
- 大豆等の仕入価格が高騰している。販売価格には転嫁できておらず、同業他社の状況を注視している。(豆腐、大豆食品製造 兵庫県)

(3) 人手の不足、人件費高

- 中国人実習生が入国制限を受けているため、人手不足。提携する人材組合を増やし、人員増を図る。
(ホタテ、毛ガニ製造 北海道)
- 医療関連の受注が増加しており、フル稼働の状態。人員不足が課題。
(ハーネス加工 岩手県)
- 新型コロナ対応のため、人手が不足している。
(介護老人保健施設 茨城県)
- パート募集しているが、人材確保が難しい。
(玩具小売 埼玉県)
- コロナによるテナントの空きが多いことから、従業員が独立機運を高めており、人手不足となっている。
(美容院 神奈川県)
- 精密板金業界は機械化が難しい工程が多く、人材不足が急務の課題となっている。
(シャーシ、カバー、ヒートシンク製造 長野県)
- 従業員独立を受けて売上減、人員不足に悩んでいる。当庫が販路開拓や後継者育成支援を行う。
(金型製造 静岡県)
- 受注が重なった時の人員不足が課題。地元零細企業のM&Aも検討中。
(舗装工事 静岡県)
- 人手不足で仕事を断ることもある。
(碎石、川砂、山砂卸 愛知県)
- 従業員の高齢化が進んでおり、若手人材の確保および育成が課題。
(電気通信工事 滋賀県)
- 従業員の高齢化が課題であり、若い人材を欲している。
(模型製造 大阪府)
- 現場作業員を募集しても応募がなく、人員確保が課題。
(岩盤爆砕 大阪府)
- 工務担当のベテランが1人退職するため、経験者を至急確保する必要がある。
(住宅建築 岡山県)
- 即戦力としての人手不足が慢性化している。
(土木一式 岡山県)
- 仕入価格の上昇を転嫁できず、業界動向をうかがっている。人材不足が深刻である。(金属加工 広島県)

(4) ロシア・ウクライナ情勢

- ウクライナ情勢を受けて、さらなる価格上昇が見込まれる。調達の遅延や数量確保困難もありうる。
(小麦粉製造 北海道)
- ロシアの経済制裁に伴い、イカの輸入が滞ることが心配である。
(スルメ製造 北海道)
- ロシアへの輸出を行っており、2月分の代金が入金されるか不安。
(業務用食品製造 北海道)
- 仕入はヨーロッパからが多く、ウクライナ情勢を受けて遅延などが見込まれる。
(バイクの修理、販売 千葉県)
- ウクライナ情勢を受けシャンプー等が値上がりする恐れあり。
(美容院 神奈川県)
- 半導体不足に伴う中古車需要増加や、ロシアへの販売ルートの閉鎖により、厳しい経営環境となっている。
(廃棄自動車処理業 神奈川県)
- ウクライナ問題を踏まえ小麦価格の上昇を懸念している。
(米飯、パン製造 新潟県)
- コロナやウクライナ問題の影響が受注に出始めている。
(アルミ、ステンレス加工 新潟県)
- ウクライナ情勢を受けて、海外の物流に変化がないか注視している。
(自動車電装整備 山梨県)
- ウクライナ問題を受け、穀物の価格上昇が予想されている。販売商品の種類の増加も検討している。
(砂糖、小麦粉卸売 静岡県)
- ロシア向け車両の部品を一部製造しており、出荷停止などの影響が懸念される。(金属製品製造業 愛知県)
- ロシア産が日本に入らなくなるため、仕入価格のさらなる上昇が予想される。(水産加工卸 愛知県)
- ウクライナ問題を受けて、輸入に頼っている部材の供給や価格に不安を感じる。(建売、土地売買 大阪府)
- ベニヤや合板の入荷が相変わらず少ない。ロシアからの外材も多く使われており、今後さらに合板が減る恐れもある。
(製材業 岡山県)
- ウクライナ情勢の長期化により今後の受注や供給に大きな影響があると思料される。
(産業用重電機器 愛媛県)

※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」④（飲食・宿泊業編）

－ 新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊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

清水 啓輔

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、飲食業、宿泊業、人流抑制、自然災害、
新型コロナウイルス

(視 点)

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化などによって、世界経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機(ショック)、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」「商業編(卸売業・小売業)」(『信金中金月報』2021年8月号、11月号、2022年2月号)に引き続き、目下のコロナ禍で最も大きな影響を受けているとみられる「飲食・宿泊業」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)

- 飲食業や宿泊業の起源は古く、飲食業については江戸時代前期ごろに、また宿泊業についてはそれ以前から旅人等に利用されていた湯治場などに、それぞれルーツを持つものが多いといわれている。
- 飲食業や宿泊業は、サービスの不可分性などにより、利用客の減少が直接的に業績に影響しやすく、景気動向のみならず、自然災害(地震・水害)による自粛ムードや風評被害などにも翻弄されてきた。とりわけ、今般の新型コロナウイルス感染拡大に伴う“人流抑制”は、市場の急減という形で飲食業や宿泊業に未曾有の危機をもたらしている。
- 創業者から脈々と受け継がれてきた企業文化を拠り所としつつ、大きな環境変化に対し、自らの変化も大胆に許容するマインドを持ち続けることが、飲食・宿泊業における危機対応のカギを握ると思われる。

はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化などによって、世界経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）、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、目下のコロナ禍で最も大きな影響を受けているとみられる「飲食・宿泊業」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。まず、冒頭の第1章において、飲食業と宿泊業の成立ちや今日に至るまでの発展の経緯等について概観する。続く第2章では、目下のコロナ禍に至るまでの近年の市場規模や業況の推移を踏まえたうえで、これに対応した官民の支援の動きについてその一部を紹介する。さらに第3章では、長い業歴の中で数々の環境激変を乗り越えてきた飲食業や宿泊業の危機対応事例について、ヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、最終章でこれらの事例が示唆するものについて若干の

考察を加えてみた。

本稿が、新型コロナウイルス感染拡大などにより大きな危機に直面している中小企業やその経営者の一助になれば幸いである。

1. 飲食・宿泊業における発展のあゆみ

(1) 江戸時代初期ともいわれる飲食業の起源

わが国内における飲食業の歴史は、江戸時代初期ごろからといわれている。江戸時代前期に、浅草金龍山（浅草寺）門前で奈良茶飯^(注1)を提供する茶店があり、一般的にはこれがわが国最古の料理店のひとつといわれている。この時代に、握りずしや天ぷら等、代表的な日本料理が生まれ、さらに明治以降、西洋文化が国内に流入したことにより数多くの料理店が繁栄を見せた。太平洋戦争末期から戦後期においては、食糧難のため飲食業の繁栄に一時陰りが見えたものの、経済復興と共に戦前の水準を超えるまで市場は回復していった。1970年には、大手ファミリーレストランやファストフードチェーンの日本国内での開業が相次いだことで、この年は「外食元年」とも呼ばれている。このころより、外食そのものが娯楽化し、本格的に産業化していった（図表1）。

ちなみに、わが国における最古の飲食店については諸説あるが、京都市北区の「一文字屋和輔^(注2)」（西暦1000年（長保2年）創業）もそのひとつといわれている。それ以外にも京

(注)1. 少量の米に炒った大豆や小豆、焼いた粟、粟など保存の利く穀物や季節の野菜を加え、塩や醤油で味付けした煎茶やほうじ茶で炊き込んだもの。浅草金龍山門前の茶店では、これに汁と菜をつけて提供され、定食の原型とされている。

2. 西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を現在も提供中。

図表1 わが国における飲食業発展の歴史

江戸時代	江戸時代初頭まで、町に飲食店らしきものは存在しなかったが、その後、全国各地から多くの人（単身の武士など）が江戸へ移住する中、長い平和のもとで日本文化が成熟していくとともに、外食文化もまた、大いに発展した。わが国の外食文化は、江戸時代前期におこった浅草金龍山（浅草寺）門前に出現した奈良茶飯の店から始まり、後期には「八百善」のような高級料亭も誕生するようになった。また、握り鮓やてんぷらなど、わが国を代表する数々の料理もこの時代に生み出された。
明治・大正・昭和前期	明治以降、外食の世界にも数多くの西洋文化が流入した。すき焼きやカレーなど現在でも食べられている料理がこの時期に登場し、明治・大正期には和洋の料理店が共に繁栄した。戦時期に入ると、大正期までにみられたような華やかさは影を潜め、食糧難の中で雑炊を提供する雑炊食堂が現れるなど、貧窮状態を反映した外食の形態が見られるようになった。
戦後期	戦後、経済の復興とともに戦前の水準をとり戻した外食は、1970年ごろよりファミリーレストランやファストフードを展開する企業が台頭し始め、今日でいう「外食産業」として急速に発展し、外食そのものが日常化していった。高度経済成長期を経て、人々の生活が豊かになるにつれ、各国の料理を供する様々な料理店が現れた。また、グルメガイドブックが盛んに出版され、食べ歩きが流行する等、外食そのものが娯楽にもなっていた。

（備考）国立国会図書館東京本館 第145回常設展示『「外食」の歴史』（2006年9月21日～11月14日）の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

都には長寿企業が数多く存在している。その理由としては、数多くの寺社仏閣と共存するなかで、伝統を守り育てる土壌があったことや、重要文化財が多く存在したことから第二次世界大戦における戦禍を免れたことなどが寄与していると考えられる。

（2）宿泊業の起源は温泉や湯治場と密接に関連

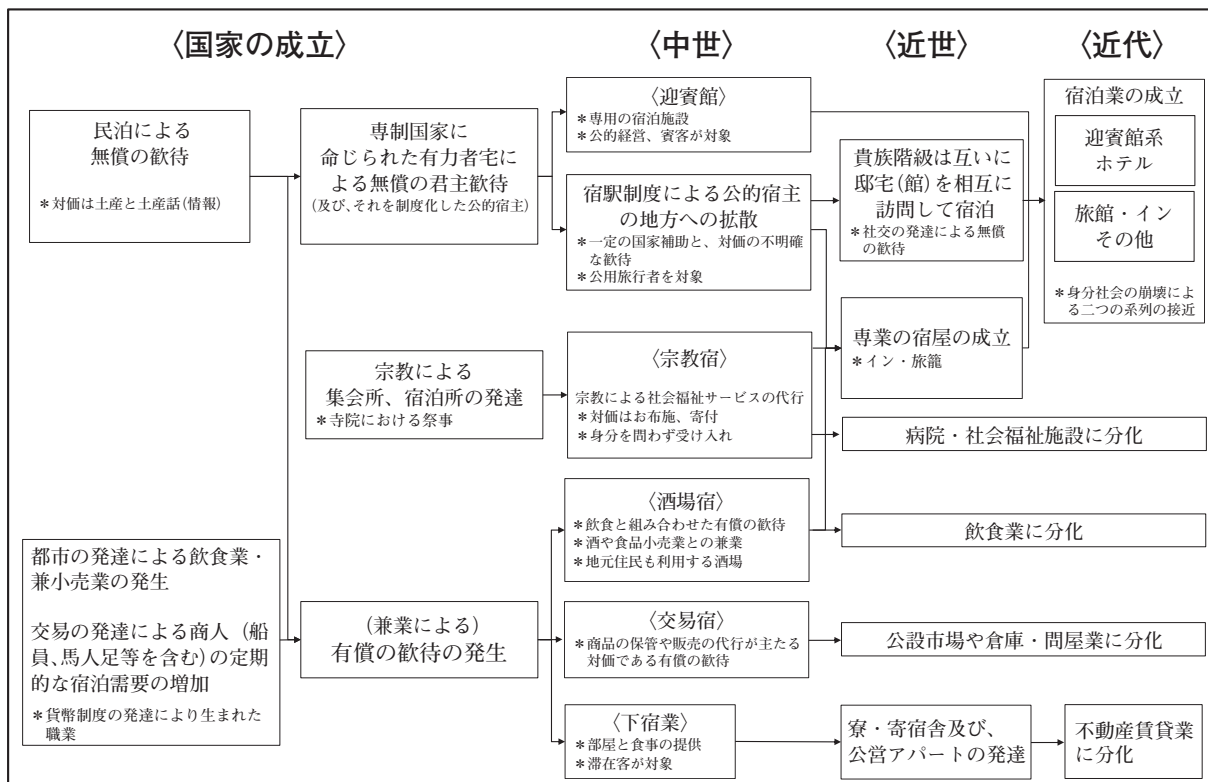
一方、宿泊業の起源を遡ると、宿泊業は、律令国家が成立した奈良時代に、宿駅制度の前身である「駅伝制度」が敷かれ、公用旅行者のための「駅家」が整備されたものに端を発するといわれている。また、駅家に泊まることのできない者のために、仏教による無料の歓待施設である「布施屋」や、「悲田処」という貧民収容施設も生まれる一方で、平安時代に入ると外国からの使節のために国営の

「迎賓館」が首都や港町に設けられた。そして、鎌倉時代に宿屋は「木賃宿（寝床だけを提供する宿）」と「旅籠（食事を提供する宿）」に区別されるようになった。木賃宿に宿泊する際に、湯を沸かすための薪代や馬の飼料代を旅人が代金として支払うようになり、これが“宿泊サービスの対価”として社会に認知されたようになったきっかけ（すなわち宿泊業の起源）ともいわれている（図表2）。

ちなみに、世界で最も歴史の長い宿泊業者は、山梨県早川町の「西山温泉慶雲館^(注3)」（705年（慶雲2年）創業）といわれている。わが国の全国各地の温泉地には老舗旅館が多くみられるが、鎌倉時代から保養や療養目的に温泉が活用されていたほか、それ以前の平安時代にも、社寺が清めの儀式や病人・行き倒れ人の救済のために温泉を利用していたとの記録も残されている。そのため、社寺によ

（注）3. 武田信玄や徳川家康の隠し湯ともいわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブックの認定を受けたことでも知られている。

図表2 宿泊業と宿泊施設の起源と発達の系図



(備考) 大野正人『古代から近世における宿泊施設と宿泊業の発達過程の研究』(横浜商大論集、2020年3月14日)をもとに 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り温泉開発が行われた事例も多くあり、温泉寺や宿坊を起源として旅館が発達していった背景がうかがえる。

2. 市場規模の推移などからみた飲食・宿泊業

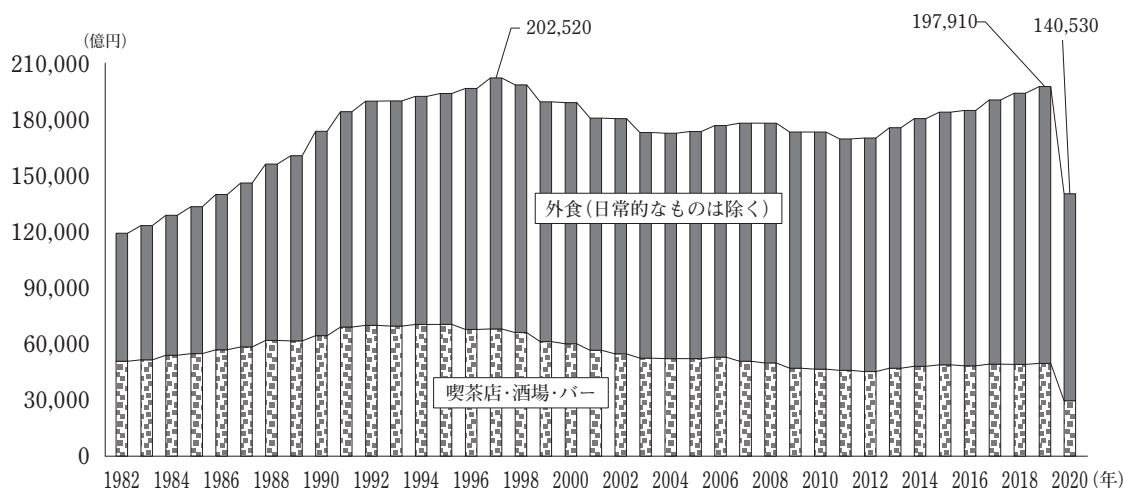
(1) コロナ禍を受けて飲食・宿泊業の市場は激減

公益財団法人日本生産性本部の「レジャー白書」の推計によると、飲食の市場規模は、日本経済の発展とともに伸張し、バブル崩壊を経てもなお市場拡大が続き、1997年には20兆円超のピークに達していた。しかし、90年代後半以降、日本経済が本格的なデフレ時代に突入し、激しい低価格競争や、スー

パーやコンビニエンスストアなどによる総菜(持帰り弁当など)市場の台頭などにより、飲食市場は緩やかに縮小していった。その後、2010年代半ばごろより“アベノミクス”による景気拡大などによって回復がみられたが、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大によって、外食などの行動制限が飲食業界を直撃、急激な市場の縮小に見舞われながら今日に至っている(図表3)。

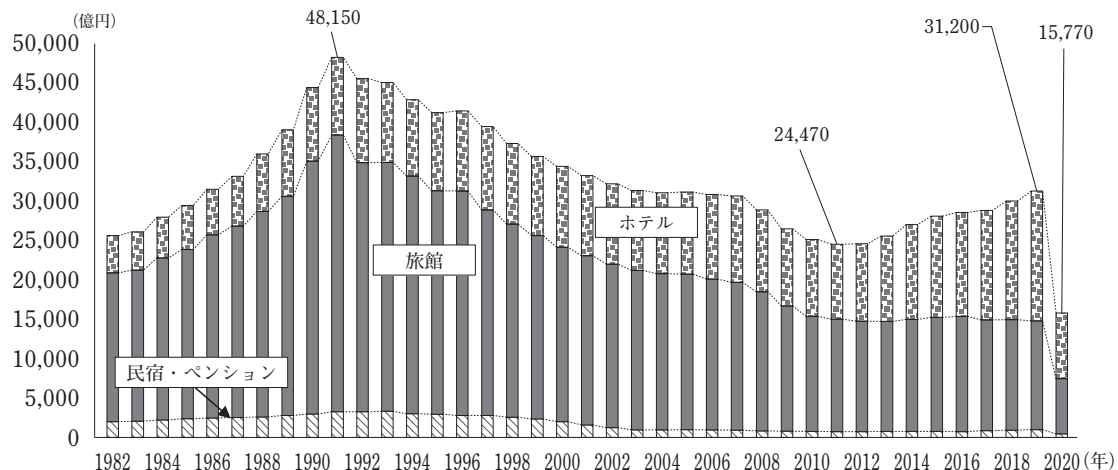
一方、同じくレジャー白書の推計による宿泊関連の市場規模の推計をみると、バブル期にはレジャー・リゾート市場の活性化などにより市場の急拡大がみられたものの、バブル崩壊後は急速に市場の縮小が進み、リーマンショック(2008年)や東日本大震災(2011

図表3 飲食の市場規模推移



(備考) 公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書』(各年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 宿泊関連の市場規模推移



(備考) 図表3に同じ

年)がこれに追い打ちをかけ、2011年の市場規模はピーク時の約半分程度まで縮小していた。飲食市場と同様に、その後は市場の回復がみられ、訪日外国人の増加などで市場は順調に拡大してきたものの、2020年春以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響が直撃、渡航制限などから外国人観光客によるインバウンド需要も“蒸発”し、前出の飲食と同様に市場は急激に縮小して現在に至っている(図表4)。

2022年3月現在、新型コロナウイルスの影響は長期化し、最悪期は脱したとの見方も広がっている一方で、いまだ完全に払拭されたとはいえない状況が続いている。飲食・宿泊に関わる事業者にとっては、長引くコロナ禍を経て、消費者の行動様式がどのように変質していくかを注意深く見極めながら、体制の立て直しを図っていく必要があるとみられる。

(2) 業況判断D.I.でもコロナ禍の影響は深刻

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取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」をみると、2020年3月以降の「飲食店」と「旅館・ホテル」の業況判断D.I.は、全業種平均を大きく下回りながら推移する状況が続いている（図表5）。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災時の状況をはるかに越える悪影響を受けていることを反映しているものとみられる。

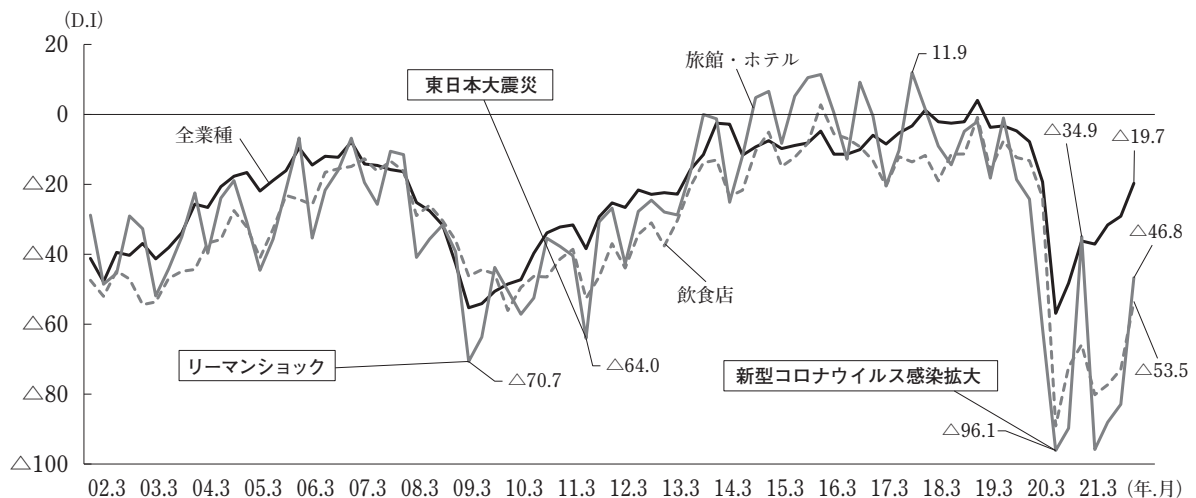
ちなみに、2020年12月の調査では、「GoToトラベル事業」により「旅館・ホテル」を中心に一時的な回復がみられ、政府による支援策が飲食店や宿泊業者に対して一定の効果をあげていたことをみてとることができる。しかし、その後の感染再拡大などによってGoToトラベル事業も中止に追い込まれ、今日に至るまで厳しい状況が続いている。2022年に入っても、ロシアのウクライナ侵攻など経済

社会情勢は混迷の度合いを深めつつある。一方で、ワクチン接種の進展などによりコロナ禍自体は最悪期を脱しつつあるともみられる。今後の一段の状況改善が期待されよう。

(3) 官民を挙げてコロナ禍対応の支援策も拡充

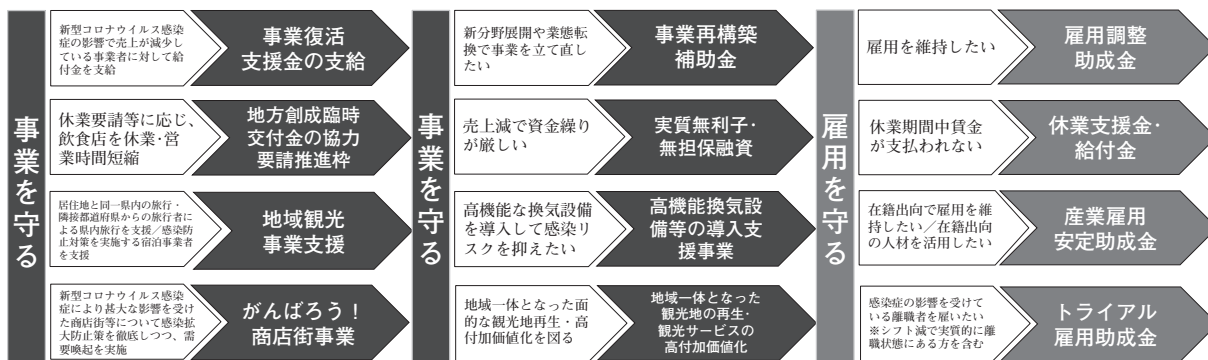
長引くコロナ禍に対応するため、政府や民間企業による新型コロナウイルス関連の各種支援策も拡充されてきた。先述の「GoToトラベル事業」のほか、「雇用調整助成金」や「休業支援金」などの支援策は、苦難に直面する中小企業にとっては大きな助けとなってきた（図表6）。また、資金繰りの面においては、日本政策金融公庫や、信用金庫をはじめとした民間金融機関による実質無利子・無担保融資（いわゆる“ゼロゼロ融資”）によって中小企業の足元の資金繰りは安定し、コロナ禍においても、企業全体の倒産件数が歴史的な低水準にとどまる要因となった。

図表5 飲食店と旅館・ホテル業の業況判断D.I.の推移（2001年10-12月期～2021年10-12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

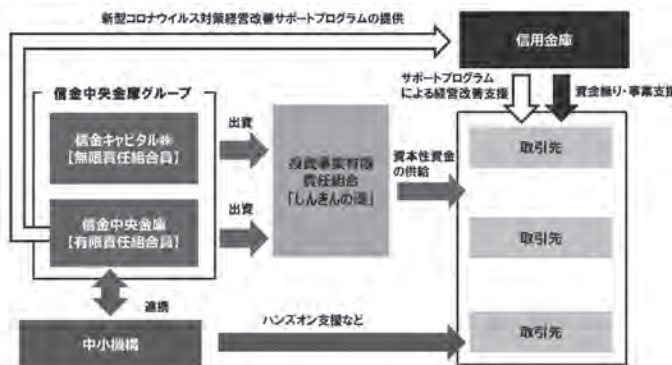
図表6 新型コロナウイルス感染症に伴う各種の公的支援（抜粋）（2022年3月18日現在）



（備考）内閣官房ホームページ「新型コロナウイルス感染症対策」から一部抜粋して信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 「しんきんの礎」の概要とスキーム図

名 称	投資事業有限責任組合しんきんの礎
出資総額	100億円
出 資 者	有限責任組合員 信金中央金庫 無限責任組合員 信金キャピタル株式会社 (信金中央金庫100%子会社)
存続期間	20年間 (内投資期間3年間)
投資形態	普通株式、種類株式、劣後債等



（備考）信金中央金庫ニュースリリース資料（2020.6.19）などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

一方、民間企業においてもさまざまな支援策が打ち出されてきた。例えば、信金中央金庫では、新型コロナウイルス対策支援ファンド「しんきんの礎」を設立、2020年6月よりその運用をスタートさせている（図表7）。本ファンドは、新型コロナウイルスの影響により財務体質が低下した信用金庫取引先企業や、新型コロナウイルス感染拡大以前より業績が低調であったものの、信用金庫等の支援により投資期間内での改善が見込まれる企業を主な投資対象先としている。飲食業や宿泊業のほか、スキー場運営事業者等の多様な業種の中小企業に利用されており、資本性資金の提供による財務体質の維持向上や、資金繰

り支援の後押しなどにつながっている。長引くコロナ禍で未曾有の危機に直面してきた飲食業や宿泊業にかかわる事業者にとっても、こうした官民の支援策をタイムリーに活用することで、当面の危機をなんとか乗り越えてきたケースは多いとみられる。ただ、中長期的な観点から“アフターコロナ”を展望すれば、本業の立ち直りこそが事業継続の根幹であることに変わりはない。関連の事業者にとっては、環境変化を見極めつつ、的確に構造変化へ対応していくことがこれまで以上に求められていくことになる。

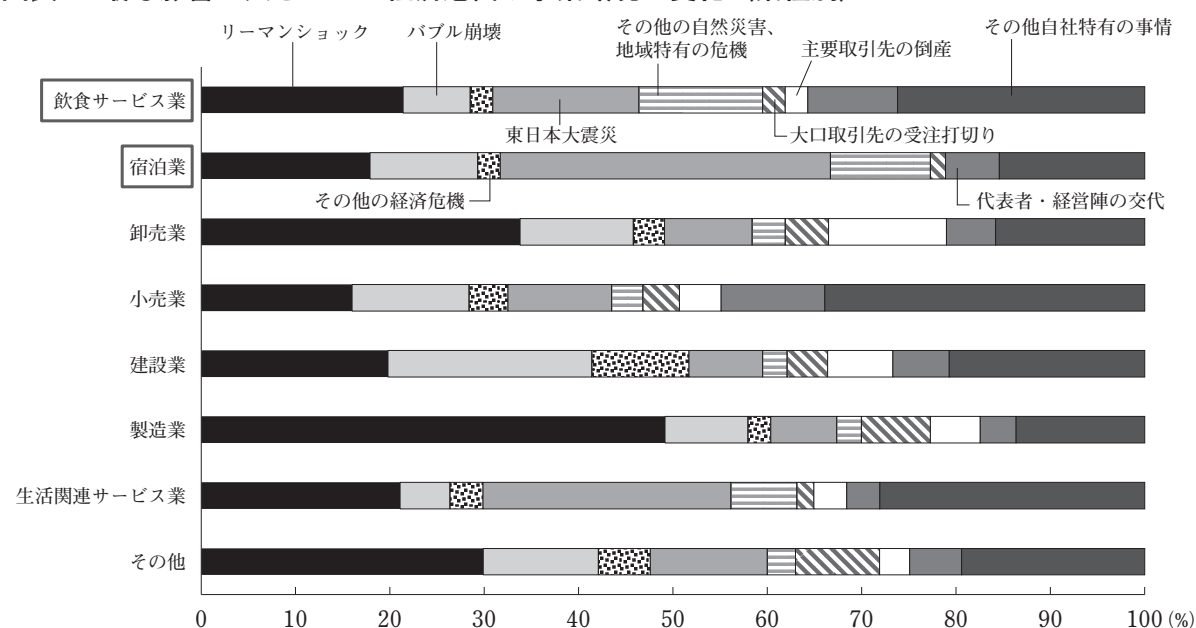
(4) わが国経済社会は過去にも数々の経済危機や事業環境激変に直面

『中小企業白書（2021年版）』によると、事業継続上、最も大きかった経済危機や事業環境の変化として、宿泊業では「東日本大震災」が、また飲食サービス業では「その他の自然災害、地域特有の危機」の影響が、他の業種に比べ目立っている（図表8）。東日本大震災発生に起因する原発事故の“風評被害”で外国人観光客が一時的に激減したことに加え、台風や豪雨による水害等の自然災害発生に伴ういわれのない風評被害などもその一例であろう。飲食業や宿泊業は、他の産業と比較して、サービスの不可分性により、利用客の減少が直接的に業績に影響しやすい。今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴う“人流抑制”も、利用者激減という形で飲

食・宿泊業に多大な悪影響をもたらしてきたが、同様のことがいえるだろう。

目下のコロナ禍は、飲食業や宿泊業のみならず、わが国の経済社会全体に未曾有の危機をもたらしてきた。しかし、歴史を振り返れば、バブル崩壊やリーマンショック、あるいは東日本大震災など、わが国経済社会には数々の経済危機や事業環境激変に直面してきており、それらの困難を乗り越えてきた貴重な経験を蓄積している中小企業も多い。これらの中小企業が有しているさまざまな「危機対応」の貴重な経験のなかには、今日のコロナ禍に直面する中小企業の経営に示唆するものも多く、今後はこれらの“知見”をあらためて見直す機会も増えていくことになりそうだ。

図表8 最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化（業種別）



(備考) 1. (株)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飲食・宿泊業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む飲食・宿泊業の「危機対応」の事例として、業歴の長い事業者を中心に5件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) 東高円寺 こまつ 小満津 (東京都杉並区 創業：1979年)

①同店概要 (図表9)

「東高円寺 小満津」は、東京メトロ丸ノ内線「東高円寺」駅から徒歩5分程の場所に店舗を構えるうなぎ料理店である。店主のうなぎ料理人としての技術と、提供する料理の質には妥協しないという思いから、上質なうなぎ料理にこだわりながら、適正な価格を頂戴する、言わば「高付加価値路線」を進んでいる(図表10)。座席数はテーブル3席のみで、1日6組を上限とした完全予約制をとっている。6年連続で「ミシュランガイド東京」にビブグルマン^(注4)として掲載されるなど、上質なうなぎを提供する店として知られている。

同店は、当地での創業から数えて43年目を迎えるが、「小満津」の源流は、明治初期創業で、かつて伝説のうなぎ屋といわれた名店「京橋 小満津」にある。「京橋 小満津」は、

図表9 東高円寺 小満津の概要



同店の概要	
店舗名	東高円寺 小満津
代表	前田 治雄
所在地	東京都杉並区和田
創業	1979年 (初代は明治初期)
事業内容	うなぎ料理店

(備考) 1. 写真は店主の前田治雄氏ご夫妻
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同店のうなぎ



(備考) 同店より提供

元々うなぎの間屋を営んでいたところから派生し、うなぎ料理店を始めたのが創業のきっかけとされている。当時、魯山人^(注5)をはじめとする食客や文豪からも愛され、“天下無敵”と称される伝説的なうなぎの名店として名を馳せていた。とりわけ、二代目店主である前田得徳氏(故人)は名人と評

(注)4. ミシュランガイドに導入された評価指標のひとつ。コストパフォーマンスのよい良質な店に与えられるとされている。

5. 北大路魯山人(1883~1959年)は、日本の陶芸家・書家であり稀代の料理人としても知られている。1925年には東京・赤坂に会員制の高級料亭「星岡茶寮」を開業し、「食器は料理の着物」などの名言を残している。

され、同業者が見学に来るほどの腕前だったといわれている。しかし、戦後になって良質な天然うなぎの仕入が難しくなり、そこに後継者不在の問題も重なったため、1964年（東京オリンピック開催年）に惜しまれつつも閉店した。

「東高円寺 小満津」は、二代目店主の孫である現・店主の前田治雄氏（72）（以下「前田店主」という。）が、1979年に「小満津」の暖簾を復活させるかたちで開業した。前田店主は大学卒業後、料理人として都内のうなぎの本店や日本料理店等で修業を積んできた。その間、名人と呼ばれた祖父から自宅で直接うなぎの調理についての指導を受ける機会もあったという。

うなぎの調理過程には、捌いたうなぎに串打ちをした後に白入れと呼ばれる素焼きを行う作業がある。灰が立たぬよう炭をうちわで常にあおりながら幾度となくうなぎを裏返し、うなぎ自身から出る脂を再びうなぎにまとわせ焼き切る手法は「万遍返し」と呼ばれている職人技である（図表11）。他にも、専用の器具による丁寧な骨抜きや蒸らしの作業

図表11 うなぎを焼く前田店主



（備考）同店より提供

等、先代より受け継いだきめ細やかな作業工程がある。これらの職人技を受け継ぐ過程で祖父は帰らぬ人となるが、その2年後には一念発起で、「どうせなら小満津」という熱い想いの下、名店・小満津を現在の地に復活させた。「当たり前仕事を 当たり前」に手を抜かず 祖父が貫いた江戸前職人の技術をこの地で継承しています。」という同店のホームページに掲載されている言葉の通り、うなぎの名店としての流れを受け継ぎながら現在に至っている。

②同社の危機対応（図表12）

●うなぎ高騰局面における仕入先変更の決断

開店直後は集客に苦戦する場面も多かった。しかし、高付加価値路線に転換したところからメディアに取り上げられる機会も増え、経営は順調かにみえた。しかし、2014年にうなぎの稚魚「シラスウナギ」の漁獲量減少からうなぎの価格が急騰、極度の仕入困難に陥った。それまで、うなぎの仕入価格の上昇

図表12 同店の沿革

明治初期	「京橋 小満津」創業
1950(昭和25)年	前田店主 生まれる
1964(昭和39)年	天然うなぎの調達困難化などで「京橋 小満津」閉店
1971(昭和46)年	前田店主 都内のうなぎ店等で調理人としての修行開始
1977(昭和52)年	祖父・前田得徳氏 他界
1979(昭和54)年	「東高円寺 小満津」開店
1985(昭和60)年	店舗を近隣の街道沿いへ移転
2014(平成26)年	うなぎ仕入価格の高騰を機に仕入先を変更
2018(平成30)年	「東高円寺 小満津」創業40周年
2020(令和2)年	新型コロナウイルス感染拡大を機にテイクアウトも本格展開

（備考）同店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

時には、顧客の理解を得ながら販売価格の引上げなどにより対応してきたが、当時ほうなぎの仕入価格が平時の6倍程度まで急騰し、価格転嫁にも限界があり商売が成り立たなくなってしまう。そうしたなかで、長年取引を続けてきた問屋との取引関係に見直しの余地があるのではとの思いに至り、同業者仲間の情報などをもとに慎重に検討した結果、仕入先を別の問屋へ切り替えることを決断した。新たな取引を始めた問屋が、仕入れ価格の交渉にも柔軟に対応してくれたことにより、なんとか商売を継続することができた。厳しい局面の最中での仕入先変更にはリスクもあったが、結果的には思い切った決断が功を奏する形となった。

●新型コロナウイルスの影響による売上減少と事業承継

2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大による「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」の発令による営業時間短縮や酒類提供規制が影響し、同店でも売上が大きく減少した。こうしたなかで同店では、テイクアウトによる料理の提供や、ホームページの充実、フェイスブック（SNS）の活用などで対応してきた。新メニューや空席の情報、仕込みの様子等を積極的に投稿しつつ、SNS上で顧客との交流を持つことで、来店をためらう常連客との接点を維持するように努めてきた。

なお、一時は自身の年齢も考えて店をたたむことも検討したが、前田店主の次男（29）が

図表13 同店の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

店を継ぎたいと申し出たため、同店は次世代へと引き継がれていくこととなった（図表13）。「東高円寺 小満津」は、明治初期からの名店「京橋 小満津」の流れをくんだ老舗うなぎ店であるが、それに慢心することなく、「当たり前」に仕事を行いながらも、日々の業務は常に改善を心がけ、時代の潮流に合わせて自らも変化していくマインドを持ち続けている。100年の時を超えて伝説の名店の流れを引き継ぐ同店の今後の躍進が期待される。

(2) 日本橋とよだ（東京都中央区 創業：1863年）

①同社概要（図表14）

同社は、1863年（文久3年）に創業した高級和食会席料理店である。現社長である橋本亨氏（59）（以下「橋本社長」という。）は五代目にあたる。

創業当初は、魚河岸として栄えていた日本橋において「天狗寿司」という店名で、鮪屋台を営んでいた。その後、和食料理店の併設へも展開を拡げていった（図表15）。関東大

図表14 日本橋とよだの概要



同社の概要

会社名	株式会社 日本橋とよだ
代表	橋本 亨
所在地	東京都中央区日本橋室町
創業	1863年（文久3年）
従業員数	5名
事業内容	割烹料理店

(備考) 1. 写真は代表取締役社長の橋本亨氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

震災（1923年）や、第二次世界大戦末期の空襲（1944～1945年）では大きく被災したものの、その都度同地にて再興を果たしてきた。1961年（昭和36年）に現在の日本橋室町へ移転したのを機に、和食料理店として業態を一本化し現在に至っている。

2019年12月、建物の老朽化のため、メインバンクである地元の信用金庫と相談のうえ、店舗ビルの建替えを決断した。2年間の休業中に新型コロナウイルス感染拡大で多くの飲食店が客数減に見舞われるなか、それらが一時沈静化したタイミングとなる2021年12月より営業を再開している（図表16）。

なお、建替え前は、ビルの1階から3階までを店舗として使用し、宴会用の大広間も備えていた。また、仕出し弁当の取り扱いもあったため、4階部分は弁当用の厨房として

図表15 1872年当時の外観



(備考) 同社提供

図表16 現在の店舗外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

使用していた。今般の店舗ビル建替え後は、1階でカウンター6席と3室の個室のみと、大幅に席数を縮小する一方で、高単価のコース料理（会席料理）のみの提供とするなど、経営方針も大きく変更した。「一人一人のお客様に対し目の届く距離で料理を提供し、楽しんでもらいたい」という橋本社長の長年の夢を実現した形だ。今回の建替えにより、今まで以上に来店客との距離が近くなり、出来立ての料理の提供ができ、来店客の表情を間近で見ることができるため、改めて料理をする喜びを実感できていると橋本社長は話す。

橋本社長は、学校卒業後、浅草の高級会席

料理店「草津亭」で料理修業に励んだ経験を有するほか、1990年頃には、業界の先輩のすすめから、約1年間、ドイツの日本大使館の公邸料理人として渡独した経験も持つ。当時のドイツでは、日本食に必要な食材や酒類の調達に難儀したが、そこで初めて目にする現地の野菜やワインについて学ぶ機会が多くあり、幅広い見識を積むことができた。そうした経験も活かし、現在では和食会席料理店ながらワインの品揃えが日本酒を上回るなどの特色を持ち、日本橋を代表する老舗の高級会席料理店としての地位を確立している。

②同社の危機対応（図表17）

●関東大震災、東京大空襲による被災からの復興

1923年（大正12年）、関東大震災に伴う火災により店舗焼失に見舞われたが、その5年後には、常連客等の支援もあり、営業を再開

することができた。また、1944～1945年の太平洋戦争末期の戦況悪化時には、外食は“贅沢品”とされ営業停止を余儀なくされた。しかし、営業停止期間中にもかかわらず、日本橋に本店のある大手銀行のトップが常連であったこともあり、「とよだをなくすわけにはいかない」と、社食として仕出し弁当を発注してくれたため、経営をつなぐことができた。日本橋地区も空襲に見舞われたものの、店に落ちた焼夷弾が偶然にも不発弾であったため戦災を免れた。また、日本銀行が近隣であったため、日本銀行消防隊の必死の消火活動により焼失を免れた。度重なる危機においても、常連客や地域住民等に支えられてきた様子がうかがえるが、それも日頃の仕事ぶりが評価されていたからこそであり、その日々の積み重ねが今日においても老舗料理店としての揺るぎない信用につながっている。

●新型コロナウイルス感染拡大の影響と今後の経営方針

2020年春ごろより新型コロナウイルス感染拡大が本格化しているが、「緊急事態宣言」等により飲食店の営業が厳しい制限を受けていた期間は、ちょうど建替え工事の最中であった。2021年12月のリニューアルオープン時には、国内での新型コロナウイルス感染拡大が小康状態にあったこともあり、オープン前から再開を待つ常連客の予約が殺到するなど、活況ともいえるような様相を呈していた。しかし、年明け早々、「オミクロン株」により感染が再拡大し、予約が相次いで

図表17 同社の沿革

1863(文久3)年	当時魚河岸だった日本橋で「天狗寿司」として初代・豊田米吉氏が開業
1872(明治5)年	「天狗寿司」と「とよだ」の2店舗に
1898(明治31)年	橋本喜太郎氏（2代目）就任
1923(大正12)年	関東大震災により店舗焼失
1927(昭和2)年	橋本豊吉氏（3代目）就任
1928(昭和3)年	店舗改築・再興
1944(昭和19)年	第二次世界大戦の戦況悪化で一時営業停止、空襲による店舗焼失は免れる。
1957(昭和32)年	橋本敬氏（4代目）就任
1961(昭和36)年	日本橋界隈での店舗移転を機に割烹料理一筋となる
1995(平成7)年	現社長の橋本亨氏（5代目）就任
1999(平成11)年	店舗改装し新たにカウンター席を設置
2019(令和元)年	店舗ビル建替え（一時休業）
2021(令和3)年	リニューアルオープン

（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

図表18 同社の会席料理（一例）



（備考） 同社提供

キャンセルとなってしまった。リニューアルオープン直後ということもあり、現状では大きなアクションを起こさずに経済社会の動向をしっかりと見極めた上で今後の対応を探っていく方針を決めている。

橋本社長の今後の目標は、会席料理というジャンルそのもののポジションを高めていくことだ（図表18）。そのために「日本橋とよだと言えど〇〇」と言えるような、名物となるようなメニューも必要ではないかと考えている。日本橋を代表する老舗の会席料理店としての、今後の同店のますますの躍進が期待される。

（3）株式会社古名屋（古名屋ホテル）（山梨県甲府市 創業：1912年）

①同社概要（図表19）

株式会社古名屋は、山梨県甲府市にて業歴110年を迎える老舗ホテルである。同社の中核施設「古名屋ホテル」は、甲府駅から5分程度の中心市街地に所在している。ホテル事業のほかに、結婚式場（ゲストハウスウェ

図表19 株式会社 古名屋の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 古名屋
代表	伴野 公亮
所在地	山梨県甲府市
創業	1912年（明治45年）
従業員数	70名
事業内容	ホテル・結婚式場業

（備考） 1. 写真は代表取締役の伴野公亮氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ディング）2か所と、レストラン、ワイナリーを保有し、甲府市内では指折りのウェディング事業者となっている。

同社はもともと、「古名屋旅館」として、1912年（明治45年）に甲府市内で創業した。創業者は、山梨県かじかざわ鰍沢町（注6）で宿屋「粉屋」を運営していた伴野かめよ氏である（図表20）。現代表者、伴野公亮氏（59）（以下「伴野社長」という。）は、その末裔で五代目にあたる。ちなみに、社名「古名屋」の由来については、当時、名古屋との交易が盛んであったという土地柄から、その前身である「粉屋」と名古屋をもじって「古名屋」としたのではないかとされている。

1920年代、ビリヤード台や自動演奏ピアノを設置するなど、当時としてはモダンな娯楽施設を有する旅館として、順調に経営を続け

（注）6. 鰍沢町は甲府市中心部から南西約20kmの富士川沿いにあり、かつては駿河と甲斐を継ぐ輸送路の中継点として栄えていた。

図表20 創業当時の古名屋旅館



(備考) 1. 右から2番目が創業者・伴野かめよ氏と言われる
2. 同社提供

ていた。しかし、第二次世界大戦末期の甲府大空襲（1945年）により全館が焼失、営業休止を余儀なくされた。

終戦直後は敷地内の温泉を地域住民に開放することなどで戦後復興に貢献しつつ、旅館再興を果たしてきた。その後、1973年には、地上8階建の甲府市内初のシティーホテルとして全面建替えを断行、ホテル内には県内初の洋式宴会場を設置し、ウェディング事業も開始した。2005年には甲府市内に南フランスのリゾートをイメージしたゲストハウスウェディング施設「オステルリー・ド・コートダジュール」をオープンし、ウェディング事業を拡大。さらに、2013年には、甲府駅北口のワイナリー「サドヤ」を古名屋グループの傘下としたうえで、その敷地内にワイナリーウェディング施設「シャトー・ド・プロヴァンス」とレストラン「リアル・ドール」を増設するなど、積極的に投資を行い、ホテル事

業に加えて、ウェディング事業も拡大してきた。なお、同社では時代が変わっても「もてなしの心」と「感謝の気持ち」を大切に、顧客、社員、取引先などを含む地域と共に歩む経営スタンスの下、地域経済社会に根ざす企業としてこれからも躍進を図っていく意向である。

②同社の危機対応（図表21）

●戦禍からの復興

第二次世界大戦末期の甲府大空襲により、同社含め辺り一面が焼け野原となってしまった。その際に同社では自らも被災した状況の中で少しでも地域市民の憩いの場になればと、敷地内に湧出していた温泉を一般市民に

図表21 同社の沿革

1912(明治45)年	古名屋旅館創業
1920(大正9)年	ビリヤード台や自動演奏ピアノなどモダンな娯楽設備を設置
1945(昭和20)年	甲府大空襲により全館消失。焼け野原の市内で温泉を一般市民に開放
1973(昭和48)年	四代目当主・伴野完により地上8階地下1階のシティーホテルを完成。県内初の洋式宴会場「アレキサンドリア」を設置
2005(平成17)年	五代目当主・伴野公亮により甲府市内にゲストハウスウェディング会場「オステルリー・ド・コートダジュール」をオープン
2006/2007(平成18/19)年	ノロウイルス感染拡大へ迅速対応
2012(平成24)年	古名屋100周年「パティスリー和三郎」を開業
2013(平成25)年	サドヤワイナリーを古名屋グループの傘下に入れる。ゲストハウスウェディング会場「サドヤシャトー・ド・プロヴァンス」とレストラン「リアル・ドール」開業 食材偽装問題へ迅速対応
2016(平成28)年	2016～2018年 パティスリー和三郎の和三盆クッキーでモンドセレクション金賞を3年連続受賞
2022(令和4)年	古名屋110周年

(備考) 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

無料開放し、甲府市復興の一端を担ってきた。元をたどれば、同社の創業者・伴野かめよ氏も、私財を慈善事業に投じるなど、地域への貢献には積極的であったといわれている。伴野社長も「事業を行う地域のために何ができるかということを中心に考えている」と話す。創業者の地域を想う姿勢が、代々の代表者にも引き継がれているといえよう。

●ノロウイルスの流行と食材偽装問題

伴野社長は、代表就任直後から、大きな二つの危機に直面してきた。一つは2006～2007年頃のノロウイルス^(注7)の大流行である。同社のゲストハウスウェディング会場でも、100名近くの集団感染が発生してしまった。状況からみて、同社の側に原因はなかったとみられたものの、顧客や従業員を守ることを最優先し、同社側が全責任を背負うような形でいち早く関係者への謝罪をすることで早急に事態収拾を図り、結果としてそれが早期の営業再開につながった。二つ目の危機は2013年頃に勃発した食材偽装問題^(注8)である。当ホテルにおいても、あらためて精査してみた結果、一部の食材表記に問題があることが判明した。当時、まずは何より従業員に対し、正確な現状と、マスコミに対して会見を開くことをあらかじめ説明したうえで、その後すみやかに記者会見を開いた。食材偽装自体は問題ではあるが、その際の迅速で誠意ある対応

が評価され、思いの外客離れも起きず、むしろ「頑張れ」といった応援の声も顧客から届くなど、老舗ホテルとしての信用をあらためて固めていくきっかけとなった(図表22～25)。

●新型コロナウイルス感染拡大の影響と今後について

同社においても、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により大きな影響を受けている。とりわけ結婚披露宴の激減から売上

図表22 古名屋ホテルのロビー内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表23 古名屋ホテルのエントランス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 手指や食品などを介して経口で感染し、おう吐、下痢、腹痛などを引き起こすウイルスの一種。近年のわが国では、2006/2007シーズンに全国的な大流行がみられた。

8. 全国の主要ホテルやレストランで提供されていた料理のメニューで、表示していた食材や産地と異なるものを使用していたことが「食材偽装問題」として2013年ごろのわが国で急速に社会問題化した。信用失墜により倒産に陥った事業者も存在したといわれている。

図表24 オステルリー・ド・コートダジュール



(備考) 同社提供

図表25 サドヤ シャトー・ド・プロヴァンス



(備考) 同社提供

高は大きく落ち込んでいる。そこで、同社では将来のアフターコロナを見据えながら、新たにグランピング^(注9)事業への参入を計画している。山梨県内でも観光客の多い山中湖や河口湖エリアに土地を取得し、後継者である息子(28)が中心となって2023年より事業を開始する予定となっている。

新型コロナウイルスの感染拡大は、同社にとって危機的な状況をもたらすものとなっているが、そうした局面においても、前向

きな経営姿勢を失うことなく、中長期的な視点から将来へ向けた布石を打ち続ける同社の躍進が期待されよう。

(4) 株式会社環翠楼^{かんすいろう} (神奈川県足柄下郡箱根町 創業：1614年)

①同社概要 (図表26)

株式会社環翠楼は、神奈川県足柄下郡箱根町にて業歴400年を超える老舗旅館である。和宮親子内親王^(注10)が病氣療養のために登楼していたほか、初代内閣総理大臣・伊藤博文や、文豪・夏目漱石、軍人・東郷平八郎等の著名な人物も数多く登楼した歴史を有している。1614年(慶長19年)に、箱根塔ノ沢

図表26 株式会社 環翠楼の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 環翠楼
代表	梅村 美成
所在地	神奈川県足柄下郡箱根町
創業	1614年(慶長19年)
従業員数	25名
事業内容	旅館業

(備考) 1. 写真は社長の梅村美成氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

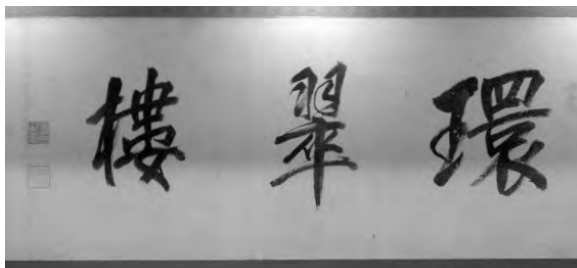
(注)9. 「グラマラス」と「キャンピング」の合成語で、大自然を楽しみながら高級ホテル並のサービスが受けられる施設類を指す。利用者は、通常のキャンプと違いテントを設営することも料理を作ることもなくテント泊を楽しむことができる。

10. 孝明天皇(明治天皇の父)の妹で、『和宮様』の呼称でも広く親しまれている。幕末の動乱を収める「公武合体」の象徴として、江戸幕府第14代将軍・徳川家茂に嫁ぐこととなった悲劇のヒロインとしても知られている。

で湯治場として開湯したのが同社の創業と伝わっている。1890年（明治23年）には、定宿としていた伊藤博文が漢詩から引用して「環翠楼」と命名した（図表27）。溪流沿いに立地する1919年（大正8年）建築の本館北棟（木造4階建）、1924年（大正13年）建築の本館南棟（同）、明治時代の建物を移築して2019年にリニューアルした別館（木造3階建）の木造建築3棟は、国の登録有形文化財にも指定されている（図表28、29）。

現代表者の梅村美成氏（67）（以下「梅村社長」という。）は、環翠楼で生まれ育ち、若い時分から自然と旅館の仕事を手伝っていたが、22才の頃より経理業務に本格従事するなど、旅館経営に携わるようになっていっ

図表27 伊藤博文の直筆による「環翠楼」の書



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表28 建物外観（本館）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た。当時は決算申告修正等の問題が山積みであり、約3年をかけて帳簿の修正作業を行う等、多大な苦勞を重ねてきた。先代（大叔父）が亡くなったのを機に、梅村社長が経営を引き継いで現在に至っている。

2019年に、地元の信用金庫の協力もあり、本館よりも築年数の古い別館を大幅に改装した。明治時代に建てられた木造建築としての趣を踏襲しつつ、客室にベッドやソファを設置、食事についても施設内のレストランでイタリアンを提供するなど、和風の温泉旅館でありながらホテルライクなサービスも提供している。

なお、別館の改装については、跡取り息子である梅村哲氏（35）のアイデアが全面的に盛り込まれている。哲氏は大学卒業後、外部での修業などを経て、現在は“若旦那”として環翠楼の経営の一翼を担っている。2021年には本館4階大広間の襖画^{ふすま}の修繕資金を集めるためにクラウドファンディングも活用するなど、取組みの裾野を広げている（図表30）。

図表29 建物外観（別館）



（備考）同社提供

図表30 修繕中の襖画



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の危機対応 (図表31)

●震災や戦争の影響

1923年(大正12年)の関東大震災では同社の裏山が崩れて建物が大きく損壊する等の被害を被った。震災から3年後にようやく経営を再開できるようになったが、経営再開当時に一番客となったのが明治大学の応援部だった。その恩義が現在にも伝わっており、毎年の「箱根駅伝」では明治大学ののぼり旗を立てて応援をしている。

また、第二次世界大戦中の1942年ごろからは、営業停止を余儀なくされ、士官クラスの傷痍軍人の療養施設として運用されていた時期もあった。

近年では、東日本大震災(2011年)直後の、国内需要の一時的な落込みに加え、原発事故関連の風評被害などにより、海外からの旅行客が激減したことも大きな売上減少要因となっていた。海外からの入国者数に左右される現状が浮き彫りとなった形ではあるが、現在では英語表記のホームページを充実させるなど、インバウンド需要の直接的な取込み

図表31 同社の沿革

1614(慶長19)年	箱根塔ノ沢に湯治場として開湯。当時の名は「元湯」。小野湖山(幕末明治期の志士、漢詩人)の書に水戸光圀公登樓の記録があるが何年かは定かではない。
1644(寛永21)年	皇室や将軍への献上湯が始まる。
1873(明治6)年	未整備だった私道(現国道1号線)を当館主を含めた地元有志たちの手により整備
1877(明治10)年	静寛院宮 和宮様が病氣療養のため環翠楼へ登楼
1880(明治13)年	篤姫が和宮終焉の地となった元湯に行きたいと登楼
1884(明治17)年	環翠楼改装工事(このときの名は「元湯鈴木」)
1890(明治23)年	伊藤博文翁登楼「環翠楼」の名前をいただき、以後、定宿とされる。同年夏、夏目漱石も登楼し定宿とされる。
1891(明治24)年	ロシア最後の皇帝ニコライが切りつけられる(大津事件)。伊藤博文翁、環翠楼での宴の最中にこの伝達を受ける。
1895(明治28)年	日清戦争後講和条約を結ぶため李鴻章翁(当時の中国の大統領)が来日し環翠楼へ宿泊。
1905(明治38)年	桂太郎翁、東郷平八郎翁など歴史上人物が数多く登楼。
1916(大正5)年	NCR製キャッシュレジスターを購入。当時はアメリカ合衆国デートン市に工場があり、船便で運ぶ(現在も帳場で現役使用中)。
1919(大正8)年	環翠楼(本館北棟)建設、箱根登山鉄道開通。
1923(大正12)年	関東大震災。箱根も被災し、環翠楼も一部崩壊
1924(大正13)年	環翠楼改築工事(現在の建物)
1942(昭和17)年	第二次世界大戦が始まり旅館業一時中止。その間、傷痍軍人の療養所となる。
1945(昭和20)年	終戦後、旅館業再開。
2019(令和元)年	別館を大規模リニューアル
2021(令和3)年	クラウドファンディングを活用し本館大広間の襖画の修繕費用を調達

(備考) 同社ホームページ等から信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にも注力している。その後、外国人観光客数は順調に回復傾向をたどり、コロナ禍直前には売上全体の4割程度を占めるまでに拡大していた。

●新型コロナウイルス感染拡大による影響と

アフターコロナを見据えた対応

同社においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響は非常に大きく、外国人観光客の激減などで売上が大きく減少した。「緊急事態宣言」などによる予約客の急減を受けて一時的に休業したこともあったが、最近では単身客からの予約増加といった、それまでとは違った傾向もみられるようになっており、現在では、こうした新しいニーズへの対応を模索している。具体的には、それまでの部屋単位の価格設定を見直し、提供するサービスを「食事」「入浴」「休憩」等のように細分化し、顧客が必要なサービスをそれぞれ選択し、価格を設定するようなサービス提供形式を検討すべきではないかと梅村社長は考えている。新型コロナウイルス感染拡大を憂うばかりではなく、そこから起きる事象を見極め、これからの変化対応していく意向である。

●噴火活動レベルの引上げにまつわる“風評被害”

わが国有数の温泉観光地・箱根においても、火山活動の活発化によって噴火警戒レベルが引き上げられることもある。最近では、2015年に箱根山の噴火警戒レベルが3（入山規制）に引き上げられた。実際に影響があるとみられるのは広い箱根町のごく一部であるにもかかわらず、箱根町全体が一括りにみられてしまうことで、来訪者が激減するという“風評被害”に見舞われた。同社では、こう

した“誤解”が繰り返されることのないよう、正確でキメ細かい情報に基づいて適切に行動してもらうことの重要性をあらためて痛感している。

(5) 天ヶ瀬温泉街の取組み事例（大分県日田市）

大分県日田市の天ヶ瀬温泉は、別府、湯布院と並ぶ「豊後三大温泉」の一つに数えられる。およそ1300年前（奈良時代初期）に編さんされた「豊後国風土記^(注11)」にもその記述があることでも知られる、わが国でも最も長い歴史を有する温泉の一つである（図表32）。

江戸時代の日田地方は、北部九州における交通の要衝（天領＝幕府直轄地）として九州一の繁栄を誇っていた。そのため、九州地域の諸大名の参勤交代の際には、天ヶ瀬温泉が本陣宿として利用されていた歴史を有している。また、高度成長期には天ヶ瀬温泉が筑豊

図表32 天ヶ瀬温泉（大分県日田市）の沿革

飛鳥時代	約1300年前（奈良時代初期）に編さんされた「豊後国風土記」に、大地震（678年）が起きて、その際に山あいから温泉が噴出し始めたとの記載あり。
江戸時代	日田地方が幕府直轄の天領地として栄え、九州各地の諸大名が参勤交代の際に天ヶ瀬温泉の宿を利用
1953（昭和28）年	西日本水害 大分県全域での被害総額178億円
1986（昭和61）年	梅雨前線豪雨による玖珠川氾濫 地下駐車場、浴場が浸水
2017（平成29）年	九州北部豪雨で鉄橋流出などの被害
2020（令和2）年	梅雨前線豪雨で被害 旅館組合に加入する旅館14軒の内7軒が浸水により営業停止

（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

（注）11. 奈良時代初期に編纂された豊後国（現在の大大分県南部）の風土記。現在現存する5つの風土記のうちの一つ。

炭田^(注12)関係者の保養地として発展してきた経緯もある。

しかし、歴史ある天ヶ瀬温泉街の中央を流れる玖珠川は、大雨によりたびたび氾濫し、地域に水害をもたらしてきた。特に、2020年7月豪雨では大規模な氾濫が発生し、温泉街一帯に甚大な被害をもたらした。温泉組合に属する14軒の旅館のうち、玖珠川流域に立地する7軒が被災し、営業休止を余儀なくされる事態に陥った。当時、2020年初頭から感染拡大のみられ始めた新型コロナウイルスによる最初の緊急事態宣言明けのタイミングであり、天ヶ瀬温泉街が再起を目指して動き始めていた矢先の出来事であった。水害から1年以上経過した現在も、温泉街全体としては復興の途上にある(図表33)。こうした中で、各温泉旅館や、「天ヶ瀬温泉つなぐ会議(温泉街の後継者等の若手で作る団体)」、「天ヶ瀬温泉未来創造プロジェクト(あまみら)」、「天ヶ瀬まちづくり会」といった地元団体が、地

図表33 河川工事中の玖珠川の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

元信用金庫も含めて互いに協力し合い、復興に向けて活動を活発化させている状況にある。

●有限会社旅館本陣のケース

同社は、1910年(明治43年)に創業の玖珠川流域に立地する老舗温泉旅館である(図表34)。大庭清見会長(70)は創業時から数えて三代目にあたる。10年ほど前に、顧客から盲導犬と一緒に宿泊したいとのニーズがあったことから、「わんちゃんと泊まれる宿」をコンセプトとして営業方針を大転換したところ、愛犬家から大きな反響があり、2020年7月の水害以前は来客のほぼすべてが愛犬同伴となっていた。客室内では、愛犬をゲージに入れる必要がなく、食事も愛犬と一緒にと

図表34 有限会社 旅館本陣の概要



同社の概要

会社名	有限会社 旅館本陣
代表	大庭 正徳
所在地	大分県日田市
創業	1910年(明治43年)
従業員数	3名
事業内容	宿泊業

(備考) 1. 写真は会長の大庭清見氏(左)と社長の大庭正徳氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)12. 福岡県の北九州市・中間市・直方市・飯塚市・田川市・山田市・遠賀郡・鞍手郡・嘉穂郡および田川郡の6市4郡にまたがる石炭の産地。戦前・戦後は国内最大級の炭鉱地帯として栄えた。

ることが可能。また、温泉には愛犬専用の浴槽を設置し一緒に入浴することができるため、愛犬家から好評を博していた。当時の客室は稼働ベースで7～8室、従業員は家族とパート数名で構成されていた。後継者である大庭正徳社長（36）は、大学卒業後、料理学校等での修行などを経て、後継者含みで旅館経営に参画してきた。ただ、2020年7月の水害により、当館も大きく被災、現在は営業を休止し、早期の再建へ向けての準備を進めている状況にある（図表35）。もともと既存建物が老朽化していたこともあり、今回の被災をひとつの契機として建物を取り壊し、1日に5組程度が宿泊できる新しい温泉ホテルとしての再建を予定している。建設にあたっては、取引信用金庫との連携の下、各種の補助金等を利用し、2023年1月の再オープンを目指している。新ホテルでは、床材などにもこだわり、今まで以上に愛犬同伴の宿泊客に寄り添う形でのホテル形態としつつ、料理等のサービス面の向上も図ることで、客単価引き上げに繋げていきたいと考えている。また、大庭

図表35 現状の本陣の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

正徳社長は、天ヶ瀬温泉つなぐ会議（温泉街の後継者等の若手で作る団体）の会長も務め、地域全体の復興活動にも尽力している。

●合資会社ホテル浮羽のケース

同社は、天ヶ瀬温泉で旅館・ホテル業を主業としながら、バス3台を保有して旅客運送業も営んでいる（図表36）。1954年（昭和29年）に創業し、現在では本館（浮羽）、別館（新紫陽）の2つの施設を擁している（図表37、38）。本館と別館を合わせ、客室数43室、収容可能人数200人以上を誇る天ヶ瀬温泉エリアでも有数の宿泊事業者である。現社長である高瀬邦寛氏（74）は二代目にあたる。なお、社名の「浮羽」とは、天ヶ瀬の隣町である浮羽町（現・福岡県うきは市）に由来し、創業者（叔父）の郷里であったこ

図表36 合資会社 ホテル浮羽の概要



同社の概要

会社名	合資会社 ホテル浮羽
代表	高瀬 邦寛
所在地	大分県日田市
創業	1954年（昭和29年）
従業員数	45名
事業内容	宿泊業

（備考）1. 写真は代表取締役の高瀬邦寛氏ご夫妻
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表37 浮羽別館 新紫陽



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表38 はなこじぞうの冒険 (絵本)



(備考) 1. 女将作成の同社オリジナルキャラクター
2. 同社提供

とから命名された。

1984年のリニューアルオープン当時は、団体旅行客を中心として賑わいを誇った。しかし、土日などの休日の客室稼働率と比較して、平日客室稼働率が伸び悩んでいたため、保有している3台のバスを活用した平日専用の高齢者団体向け特別プランを開発する等により、客室の稼働率向上に努めてきた。その後、1994年に、別館を新設し現在の体制となり、業容の拡大を図っていった。

別館の「新紫陽」という名前は、^{あじさい}紫陽花に由来している。先んじて1984年に本館をリ

ニューアルオープンした際、6月の紫陽花の見ごろの時期であったこともあり、初心を忘れないためにとの思いで命名した。

別館横に新たに取得した敷地に専用設備を建設し、利用者専用の浴室と作業スペースを設ける。新型コロナウイルスの感染拡大により、働き方が多様化し、新たに生まれたワーケーション需要の取込みと、経営するホテルでの食事や宿泊などのサービスを組み合わせることで、既存設備とのシナジー効果も期待している。当該施設は、順調ならば2023年度中のスタートを予定している。

●天ヶ瀬温泉の復興に向けて

天ヶ瀬温泉は、福岡県方面からの来客者が多く、かつてはフェリーを利用した韓国人を中心とした海外からの観光客が多く訪れていた。合資会社ホテル浮羽では、2018年頃に、海外からの観光客は全体の4割程度に達していたという。ただ、2019年の日韓貿易紛争をきっかけに急激に日韓関係が悪化したため、韓国からの観光客は急減していた。

そこへ、新型コロナウイルス感染拡大や豪雨による水害が重なり、海外からの観光客のみならず国内の観光客も激減している状況にある。一時期は、政府施策であるGoToトラベル事業により一時的に観光客が増加したが、その後の感染再拡大の影響もあり厳しい状況は続いている。

現在も水害の爪痕が残る天ヶ瀬温泉街ではあるが、「天ヶ瀬温泉つなぐ会議」の主催にて、玖珠川に架かる赤いつり橋の再建や温泉

街に点在する公園のライトアップ、ちょうちんの明かりで彩るイベントなどが相次いで開催されている（図表39）。その他にも「天ヶ瀬温泉未来創造プロジェクト」により復興支援グッズが製作される等、復興に向けた取り組みも精力的に行われている。また、徐々にではあるが、宿泊施設の事業再開や、新たにスーパーマーケットが開業する等の明るい話題も聞こえ始めている。各企業や地元の若手、行政等が協力し合い、一日も早く天ヶ瀬温泉街が元の姿を取り戻し、コロナ禍以前の

活況を取り戻すことを願うばかりである。

また、天ヶ瀬温泉つなぐ会議では、復興とにぎわい再生に向けた長期的な指針や将来像を示す「復興ビジョン」を策定した（図表40）。観光需要の創出に向けたさまざまなプロジェクトのほか、地域力強化や「次の災害」に向けた防災対策も盛り込んでいる。

4. 受け継がれてきた企業文化を拠り所としつつ環境変化への対応も重視

本稿では、震災や戦争による被災からの復興も含めて、各事業者の「危機対応」について取り上げてきた。具体的には、①東高円寺小満津では、うなぎの仕入価格高騰による仕入困難に直面したが、長年の取引先である仕入先の変更を断行することで仕入価格交渉が柔軟にできるようになった、②株日本橋とよだでは、新型コロナウイルス感染拡大に直面している中にありながらも、新メニュー開発など前向きな姿勢を貫いた、③株古名屋では、ノロウイルス流行や食材偽装問題に直面

図表39 再建された赤いつり橋



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表40 天ヶ瀬温泉街復興ビジョンで示された具体的な取り組み

2031年度までの基本計画	2022年度実施予定の主な事業
①コミュニティ強化	大学生などを招き、地域住民と料理やステージを楽しむ天ヶ瀬温泉交流会開催
②温泉の魅力増進	観光客向け「温泉染め」体験
③オンリーワンの川辺空間の創出	カヌーなどのアクティビティ、あずまや設置、子ども対象の魚のつかみ取りなど水辺体験
④気軽に行ける秘境の滝	市観光協会の桜滝ライトアップに協力
⑤散策したくなる街並み	地元おすすめ散策ルート設定、統一的设计による案内板の作成
⑥遊休地の利活用	今後の活用に関する意向調査
⑦明かりきらめく温泉街	打ち上げ花火、灯りの実証実験、ナイトウォーク
⑧グルメ、商品開発	地元素材を使った商品の開発や情報発信
⑨防災に関する取組	大学やNPO法人と連携した梅雨前の防災研修会

（備考）『西日本新聞』（2022年3月14日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しても常に顧客と従業員を守るために、真摯に対応することであらためて信頼を獲得した、④**株環翠楼**では、400年の伝統を守りつつ、クラウドファンディングの利用など新しい経営手法にも積極対応した、⑤**天ヶ瀬温泉**では、水害や新型コロナウイルスにより甚大な被害を受けてきたものの、温泉旅館や地元団体、信用金庫など温泉街全体が協力し合うことで復興に挑んでいった、といった取り組みを紹介してきた（**図表41**）。

本稿でとりあげてきた各事業者は、目下のコロナ禍においても、中長期的な事業継続のために“アフターコロナ”も視野に入れたさまざまな対応策を実施していた。また、5件の危機対応事例に共通して言えることがあるとすれば、創業者から脈々と受け継がれてきた企業文化を拠り所としながらも、近時の事業環境の変化などを見極め、飲食・宿泊業者としての顧客満足の追求のために、自らの変化も大胆に許容している姿勢ではないかと考

えられた。現在、新型コロナウイルス感染拡大や不安定な国際情勢などにより、数多くの企業が未曾有の危機に直面している。事業環境が激変する時代に生きるいまこそ、従来からのビジネスモデルの枠組みにとらわれることなく、むしろゼロベースで対応策を検討していくようなスタンスを取り入れていくことも、企業存続のための大きなカギを握るものと思われる。今後の各社のますますの躍進に期待したい。

おわりに

本稿で紹介した天ヶ瀬温泉街の事例では、地元の信用金庫が被災企業とともに再建計画を協議し、水害からの復興に対し、信用金庫も地域の一員として尽力するような形で営業再開を目指しているのが印象的だった。また、その他の事例においても、「誰よりも相談しやすい」「うちの事をよくわかってくれている」と口にする経営者が多く、信用金庫

図表41 各社の危機対応

危機対応	
東高円寺 小満津	うなぎの仕入価格の高騰による仕入困難時に、永年取引先であった仕入先業者の変更を断行した。コロナ禍においては、SNSの積極活用などにより顧客との交流維持に努めている。
株日本橋とよだ	関東大震災や戦争による被災に直面しても、周囲の助けを得ることで復興を遂げてきた。コロナ禍においては、これまで以上に来店客に密着しながら、看板メニューの新規開発など、常に進化を追い求めている。
株古名屋	ノロウイルスの流行や、食材偽装問題に直面した際も、適切なリスクマネジメントの下で真摯に対応しつつ、顧客や従業員を守ることを第一に考える姿勢を堅持した。地域を想う経営姿勢が創業者から代々引き継がれている。コロナ禍においては新たにグランピング事業へ挑戦している。
株環翠楼	震災や戦争を乗り越え、古くからの伝統ある建物を守りつつ、ホテルライクなサービス提供を行うことや、襖の修繕資金をクラウドファンディングにより調達する等、伝統と革新の融合を図っている。
天ヶ瀬温泉	水害により町全体が甚大な被害に見舞われているが、各企業が新たなビジネスの創出や、補助金を利用した事業再建を積極的に行っている。また地元の若手団体が中心になり、温泉街一丸となって復興に挑んでいる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を最も身近な相談者と捉えていただいている様子が伺えた。今般の取材を通して、地域経済社会に根ざす信用金庫とその取引先企業の間には、危機対応の局面でも揺らぐことのない強い信頼関係が構築されていることを実感することで、信用金庫として目指すべき姿をあらためてそこに感じる事ができたのは大きな成果であった。

地域経済を支える役割を持つ信用金庫には、苦境に直面している中小企業のために何が出来るかを共に考えていくことが期待されている。これからもこうした期待に応えていける存在であり続けることが、近年急速に重要性が高まっている「危機対応」の真髄のひとつでもあるように思われた。

なお、当研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマとして「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、目下で経済社会

に対して未曾有の危機をもたらしている新型コロナウイルス感染拡大のみならず、長い業歴を持つ中小企業の過去の「危機対応」にもあらためて焦点を当てながらヒアリング調査を重ね、そこから得られる貴重な教訓を探り出すよう努めてきた。過去の出来事とはいえ、事業継続の危機ともいえるような極めて厳しかった経験（体験）を振り返っていただくのは心苦しいような部分もあったものの、取組事例としてご登場いただいた全国各地の経営者のみなさまに全面的に取材協力いただいたことで、今日ますます関心が高まっている「リスクマネジメント」の本質に迫ることができたのではないかと考えている。取材機会を取り持っていたいただいた全国の信用金庫関係者の方々と併せ、この場を借りてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」の結びとさせていただきます。

〈参考資料〉

- ・エー・アール・ティ(株)『月刊江戸楽』(2022年2月号)
- ・大野正人『古代から近世における宿泊施設と宿泊業の発達過程の研究』(2020年3月、横浜商大論集)
- ・国立国会図書館東京本館常設展示資料『「外食」の歴史』(2006年)
- ・小島政二郎『天下一品 食いしん坊の記録』(2012年7月、(株)河出書房新社)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(各回版)
- ・高瀬純子(絵)、Dixon Houce(文)『はなご地蔵の冒険』(2004年12月、浮羽別館 新紫陽)
- ・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)
- ・仁木一彦『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』(2012年2月、東洋経済新報社)
- ・日経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)
- ・(公財)日本生産性本部『レジャー白書』(各年版)
- ・伴野匡『甲府古名家物語』(非売品)(1988年9月)
- ・深津嘉成『予測不可能な時代に先手を打つ リスク大全』(2021年6月、(株)インプレス)

地域・中小企業関連経済金融日誌(2022年3月)

- 1日 ● 金融庁、「銀行の引当開示の充実に向けて」を公表 資料1
- 内閣府、地域経済動向(令和4年3月)を公表 資料2
- 金融庁、経営強化計画等の履行状況(令和3年9月期)について公表(宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの4信用金庫と信金中央金庫に言及)
- 経済産業省、金融庁、総務省、厚生労働省、国土交通省、警察庁および内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター、「サイバーセキュリティ対策の強化について(注意喚起)」を発出
- 4日 ● 金融庁、「廃業時における『経営者保証に関するガイドライン』の基本的考え方」について公表 資料3
- 金融庁、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」および「中小企業活性化パッケージ」について公表 資料4
- 経済産業省、金融庁および財務省、「中小企業活性化パッケージ」を策定、公表 資料5
- 7日 ○ 金融庁、「中小企業等の金融の円滑化に関する意見交換会」を開催(全国信用金庫協会会長が参加)
- 8日 ○ 内閣総理大臣、財務大臣兼金融担当大臣、厚生労働大臣、農林水産大臣および経済産業大臣、事業者等に対する金融の円滑化について官民の金融機関等に対して要請
- 内閣府、金融庁および中小企業庁、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」等を通じた一層の事業再生支援について株式会社地域経済活性化支援機構および独立行政法人中小企業基盤整備機構に対して要請
- 9日 ○ 経済産業省、日本健康会議による「健康経営優良法人2022」認定法人の決定について公表(大規模法人部門に2,299法人^(注1)、中小規模法人部門に12,255法人^(注2)を認定)
- (注1) うち上位法人「ホワイト500」に、静岡、浜松磐田、京都、大阪の4信用金庫、それ以外に水戸、足利小山、高崎、桐生、しのめ、東京東、三条、福井、山梨、長野、しずおか焼津、三島、富士、豊橋、蒲郡、北伊勢上野、桑名三重、大阪シティ、枚方、北おおさか、西中国の21信用金庫を認定)
- (注2) うち上位法人「ブライト500」以外に北見、空知、苫小牧、遠軽、山形、栃木、佐野、大田原、鳥山、アイオー、利根郡、館林、北群馬、米子、水島、津山、備北、広島みどり、徳島、観音寺、川之江、大分の22信用金庫を認定)
- 10日 ○ 金融庁、京都中央信用金庫に対し、産業競争力強化法に基づき、事業適応計画を認定(実施時期:2022年3月~2024年3月)
- 中小企業庁、M&A支援機関登録制度に係る登録ファイナンシャルアドバイザーおよび仲介業者(令和3年度2次公募分)を公表(苫小牧、豊川、高崎、東濃、播州、東京東、鳥取、福岡ひびき、豊田、新潟の10信用金庫が登録)
- 国土交通省、足立成和信用金庫と一般財団法人民間都市開発推進機構による「千住まちづくりファンド有限責任事業組合」の設立について公表
- 11日 ○ 総務省、2021年(令和3年)個人企業経済調査結果を公表
- 14日 ○ 金融庁、株式会社千葉銀行に対し、産業競争力強化法に基づき事業適応計画を認定(実施時期:2022年3月~2026年3月)

- 日本銀行、日銀レビュー 2022-J-4 「気候変動に伴い日本の金融機関が直面する物理的リスクー水害が実体経済・地価・金融機関財務に及ぼす影響を中心にー」を公表
- 15日 ● 中小企業庁、「伴走支援の在り方検討会」の報告書、「中小企業伴走支援モデルの再構築について～新型コロナ・脱炭素・DX など環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～」を公表 資料6
- 16日 ● 内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局および内閣府 地方創生推進室、「令和3年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例～」を公表 資料7
- 17日 ● 中小企業庁、「中小PMI支援^(注)メニュー」を策定 資料8
(注) PMI (Post Merger Integration) 支援とは、M&Aによって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組みへの支援のこと。
- 東北財務局および日本銀行、令和4年福島県沖を震源とする地震にかかる災害等に対する金融上の措置（宮城県、福島県）について要請
- 経済産業省、令和4年福島県沖を震源とする地震による災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策を実施（宮城県および福島県の全市町村が対象。特別相談窓口の設置、セーフティネット保証4号の適用、既往債務の返済条件緩和等の対応など）
- 中小企業庁、「事業承継ガイドライン」を改訂（改訂の主なポイントは、①掲載データや施策等を更新、②増加しつつある「従業員承継」や「第三者承継（M&A）」に関する説明を充実、③後継者目線に立った説明を充実）
- 18日 ○ 経済産業省、東日本大震災復興緊急保証（借入額の100%を保証）の適用期限を2023年3月31日まで1年延長する政令の閣議決定を公表
- 22日 ○ 国土交通省、「令和4年地価公示」を公表
- 23日 ○ 金融庁、株式会社青森銀行および株式会社みちのく銀行に対し、銀行を子会社とする持株会社「株式会社プロクレアホールディングス」の設立を認可
- 24日 ○ 個人情報保護委員会事務局および金融庁、「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」および「金融分野における個人情報保護に関するガイドラインの安全管理措置等についての実務指針」の一部改正、公布を公表（2022年4月1日より施行）
- 金融庁、「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」の公布を公表（2022年4月1日より施行）（個人である顧客に関する情報の漏えい、滅失もしくは毀損が発生し、または発生するおそれがある事態が生じた場合の当局への報告を義務付けるための改正）
- 金融庁、「金融機関における個人情報保護に関するQ&A」等の改正について公表
- 25日 ○ 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を更新（新たに「監査の状況」および「役員の報酬等」の開示の好事例を追加）
- 金融庁、現下の情勢を踏まえたサイバーセキュリティ対策の強化について公表
- 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（宮城県）について要請
- 国土交通省、「令和3年度民間住宅ローンの実態に関する調査 結果報告書」を公表
- 29日 ● 日本銀行、「2022年度の考査の実施方針等について」を公表 資料9
- 金融庁および総務省、株式会社ゆうちょ銀行における新規業務（投資一任契約の締結の媒介業務）を認可
- 30日 ● 中小企業庁、第167回中小企業景況調査(2022年1-3月期)の結果を公表 資料10

- 金融庁、「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問 (FAQ)」を一部改訂
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査 (2月) の結果を公表
- 中小企業庁、「令和3年中小企業実態基本調査 (令和2年度決算実績)」(速報) を公表

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

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料1)

金融庁、「銀行の引当開示の充実に向けて」を公表 (3月1日)

本資料の目次は以下のとおり。

◆投資家側等の声の総論

◆1. 「貸倒引当金の計上基準」における特徴的な事例

・現状の開示の分析結果 ・特徴的な事例 ・投資家側等の声

◆2. 「重要な会計上の見積り」における特徴的な事例

・現状の開示の分析結果 ・特徴的な事例 ・投資家側等の声

◆3. 将来予測情報を活用した引当方法を採用した場合について

・考え得る開示要素 ・投資家側等の声

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/singi/20220301.html>参照)

(資料2)

内閣府、地域経済動向 (令和4年3月) を公表 (3月1日)

今回調査 (2022年3月) では、前回調査 (2021年12月) から、景況判断を東海、中国において上方修正し、北関東、南関東においては横ばいとし、残る8地域 (北海道、東北、甲信越、北陸、近畿、四国、九州、沖縄) において下方修正した。

分野別にみると、前回調査 (2021年12月) と比較して、鉱工業生産については、判断を北関東、南関東、東海、中国において上方修正し、東北、北陸、沖縄において下方修正し、残る5地域においては横ばいとした。

個人消費については、全12地域において判断を下方修正した。雇用情勢については、全12地域において判断を上方修正した。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2022/0301chiiki/menu.html>参照)

(資料3)

金融庁、「廃業時における『経営者保証に関するガイドライン』の基本的考え方」について公表(3月4日)

経営者保証に関するガイドライン研究会(事務局:日本商工会議所・一般社団法人全国銀行協会)により取りまとめられた、本資料の目次は以下のとおり。

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1. はじめに | (1) ガイドラインに基づく保証債務の整理への誠実な対応 |
| 2. 基本的考え方の位置付け | |
| 3. 対象債権者の範囲の明確化 | (2) 保証債務の履行 |
| (1) リース債権者 | 5. 主たる債務者及び保証人における対応 |
| (2) 固有債権者 | 6. 支援専門家における対応 |
| 4. 対象債権者における対応の明確化 | 7. その他 |

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220304-2.html>参照)

(資料4)

金融庁、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」および「中小企業活性化パッケージ」について公表(3月4日)

中小企業の事業再生等に関する研究会(事務局:一般社団法人全国銀行協会)が策定した「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の目次は以下のとおり。

<第一部 本ガイドラインの目的等>

1. はじめに
2. 目的
3. 本ガイドラインの対象企業・対象金融機関等

<第二部 中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方>

1. 平時における中小企業者と金融機関の対応
2. 有事における中小企業者と金融機関の対応
3. 私的整理検討時の留意点

4. 事業再生計画成立後のフォローアップ

<第三部 中小企業の事業再生等のための私的整理手続>

1. 対象となる私的整理
2. 本手続の基本的な考え方
3. 本手続の適用対象となる中小企業者
4. 再生型私的整理手続
5. 廃業型私的整理手続

<附則>

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220304.html>参照)

(資料5)

経済産業省、金融庁および財務省、「中小企業活性化パッケージ」を策定、公表（3月4日）

本パッケージの内容は以下のとおり。

1. コロナ資金繰り支援の継続

年度末の資金繰り支援の徹底を官民金融機関に要請するとともに、融資期間の延長をした上で実質無利子・無担保融資、危機対応融資を6月末まで継続するなど、コロナ資金繰り支援を継続する。

2. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

事業者のフェーズ（収益力改善フェーズ・事業再生フェーズ・再チャレンジフェーズ）に応じたきめ細やかな支援を措置するとともに、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する支援体制を構築する。

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220304006/20220304006.html>参照)

(資料6)

中小企業庁、「伴走支援の在り方検討会」の報告書、「中小企業伴走支援モデルの再構築について～新型コロナ・脱炭素・DX など環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～」を公表（3月15日）

本報告書の内容構成は以下のとおり。

はじめに

I. 経営環境の変化が激しい時代における中小企業支援の在り方

1. 中小企業の経営の革新の必要性
2. 経営環境の変化が激しい時代に適合した支援モデルの構築

II. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

1. 「対話」を重視した支援モデル
2. 成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に対する支援に当たっての課題
3. 経営力再構築伴走支援モデル

III. 経営力再構築伴走支援モデルの実践

1. 基本的考え方

2. 経営力再構築伴走支援モデルを実行できる人材の育成
3. 知見、ノウハウ等の発信、共有
4. 誘因構造（インセンティブ付け）
5. 支援機関間連携
6. 経営力再構築伴走支援の導入に向けた制度改正
7. 成果の把握
8. 必要な体制とそれぞれに期待される役割

おわりに

伴走支援の在り方検討会 委員名簿

事例集

参考資料集

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002.html>参照)

(資料7)

内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局および内閣府 地方創生推進室、「令和3年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例～」を公表 (3月16日)

今回の調査結果で取り上げられた信用金庫の取組事例は、以下のとおり。

17. 無償譲渡物件のマッチングサイト活用による地域の空き家対策への貢献 (旭川信用金庫)
18. 信用金庫の広域連携による圏央道沿線地域の地域資源・地域産品の発掘・発信プロジェクト
(多摩、水戸、埼玉縣、千葉、平塚の5信用金庫)
19. 『上田市公共交通キャッシュレス化プロジェクト』をはじめとする上田市スマートシティ化計画の推進支援 (上田信用金庫)
20. 様々な人の『?』が集まる場所 Community Building 『QUESTION』 (京都信用金庫)
21. 子育て世帯を応援し、地域の活性化に取り組んでいます～たかまつしんきんキッズクラブ～
(高松信用金庫)
22. 自治体、経済団体等と連携した地域商品券の電子化による地域活性化
(日田信用金庫／筑邦銀行)

(<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/kinyu/jirei.html>参照)

(資料8)

中小企業庁、「中小PMI支援メニュー」を策定 (3月17日)

おもなポイントは以下のとおり。

1. 中小PMIの「型」の提示、普及啓蒙
 - ①中小PMIガイドラインの策定【今回措置】
 - ②PMIに関するセミナーや研修等の実施【令和4年度から実施】
2. PMIの実践機会の提供
 - ①事業承継・引継ぎ補助金等による支援【令和4年度から実施】
 - ②経営資源集約化税制による支援【措置済み】
3. PMI支援を行う専門家の育成等
 - ①士業等専門家との連携【順次実施。第一弾として、中小企業診断協会と連携】
 - ②中小企業診断士に対するガイドライン理解促進の枠組みの導入【令和4年度から実施】

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220317005/20220317005.html>参照)

(資料9)

日本銀行、「2022年度の考査の実施方針等について」を公表（3月29日）

（別紙）「2022年度の考査における重点事項」の内容構成は以下のとおり。

1. 収益力および経営体力に関する経営管理
 - A. 収益実現の取組みと経営のPDCAサイクル
 - B. 経営戦略・計画に関するリスクの把握と対応
2. ガバナンス
 - A. ガバナンスの有効性確保
 - B. 海外G-SIFIsの在日拠点のガバナンス体制
 - C. 内部監査を通じた自律的な経営管理・リスク管理
 - D. 経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制
3. 信用リスク管理
 - A. 審査・管理
 - B. 信用コストの見通し(償却・引当のあり方)
4. 市場リスク管理
 - A. リスクテイクに応じた管理体制の構築
 - B. 各種リスク・損失限度枠の適切性、接触時における対応
5. 流動性リスク管理
 - A. 大手金融機関の外貨流動性リスク管理
 - B. 地域金融機関の流動性リスク管理
6. オペレーショナルリスク管理
 - A. システムリスク管理体制
 - B. サイバーセキュリティ管理体制
 - C. 事務リスク管理・コンプライアンス管理体制
 - D. マネー・ローンダリング対策
 - E. 業務継続体制
- C. 企業の経営改善支援

(https://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy22.pdf参照)

(資料10)

中小企業庁、第167回中小企業景況調査(2022年1-3月期)の結果を公表（3月30日）

2022年1-3月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2021年10-12月期）比で3.3ポイント減少の△26.6となり、2期ぶりに低下した。産業別にみると製造業D.I.は、同2.1ポイント増加の△17.6となった。非製造業D.I.は、同5.0ポイント減少の△29.6となっている。

(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/index.htm>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
22.3.3	内外金利・為替見通し	2021-12	3月会合でも、日銀は金融政策を特段変更しない見通し	奥津智彦 鹿庭雄介
22.3.4	金融調査情報	2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取組み	刀禰和之
22.3.4	金融調査情報	2021-28	信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について －株式会社ライフシフトの取組み－	刀禰和之
22.3.11	ニュース&トピックス	2021-85	2022年2月末の信用金庫の預金・貸出金動向(速報)－リーマン・ショックを超え長期化する中小企業の資金確保の動き－	井上有弘
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-87	地域銀行における本部DX担当者の育成策について	刀禰和之
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-88	大手金融機関における「社内副業制度」の導入について	刀禰和之
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-89	最近の新卒・中途採用の動向について	刀禰和之
22.3.25	ニュース&トピックス	2021-90	ITスキル等のリスクリング策について	刀禰和之
22.3.29	ニュース&トピックス	2021-92	2022年3月時点における信用金庫の店舗内店舗数	刀禰和之
22.3.30	産業企業情報	2021-12	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④(飲食・宿泊業編) －新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の 長寿企業の危機対応事例－	清水啓輔 鉢嶺 実
22.3.31	内外経済・金融動向	2021-9	コロナ禍で進む消費のデジタル化 －拡大余地が大きいシニア世帯のネットショッピング－	鹿庭雄介

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
22.3.23	講演	信用金庫における収益と資産の分散が経営健全性に与える影響	日本金融学会関東部会	日本金融学会関東部会	品田雄志
22.3.24	講演	国内外の経済・金利見通し	国内外経済・金利見通しに関する勉強会	いちい信用金庫	奥津智彦

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
22.3.8	トレンド〈米国経済〉高インフレの長期化で年内の米利上げは6~7回に	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	角田 匠
22.3.11	ウクライナ危機で設備投資の回復シナリオに黄信号	J-MONEY Online	(株)エディト	角田 匠
22.3.31	信用金庫における預貸利鞘の決定要因	生活経済学研究	生活経済学会	品田雄志

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。
 - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数 〔一〕 該当計数なし 〔△〕 減少または負
 - 〔…〕 不詳または算出不能 〔*〕 1,000%以上の増加率 〔p〕 速報数字
 - 〔r〕 訂正数字 〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ (<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 数			合 計
							男 子	女 子	計	
2018. 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
20. 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
12	254	6,721	225	7,200	9,114,916	2,077	61,839	42,089	103,928	106,005
21. 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
12	254	6,667	217	7,138	9,024,066	2,041	60,066	42,517	102,583	104,624
22. 1	254	6,667	215	7,136	9,021,040	2,040	59,787	42,294	102,081	104,121
2	254	6,663	214	7,131	9,017,695	2,038	59,544	42,136	101,680	103,718

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	
2018. 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
20. 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
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. 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
12	1,610,111	1.9	810,372	5.9	798,579	△ 1.5	1,159	△ 68.0	1,609,384	1.9	2,905	223.6
22. 1	1,603,150	1.9	803,244	5.8	798,755	△ 1.4	1,150	△ 67.0	1,602,535	1.9	2,682	210.9
2	1,608,711	1.8	811,868	5.4	795,702	△ 1.4	1,140	△ 56.5	1,608,021	1.8	2,603	48.6

(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	
2018. 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
20. 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
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. 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
12	85,987	2.8	60,209	1.3	285,879	1.7	297,504	1.9	40,261	1.2	337,880	2.5
22. 1	84,799	2.5	59,775	1.2	284,561	1.6	296,178	1.8	40,047	1.0	336,839	2.5
2	84,919	2.7	59,851	0.7	285,564	1.5	297,387	1.7	40,274	0.9	337,764	2.2

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	
2018. 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
20. 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
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. 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
12	340,898	1.3	68,120	1.9	31,265	2.5	27,878	3.0	31,848	0.7	1,610,111	1.9
22. 1	340,269	1.5	67,844	2.0	31,140	2.3	27,635	2.6	31,721	1.0	1,603,150	1.9
2	341,594	1.7	68,229	1.9	31,191	2.0	27,779	2.1	31,817	0.6	1,608,711	1.8

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金							
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払		定期性		外貨預金等		前年同月比 増減率	
			前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2018. 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
20. 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
12	1,579,498	7.7	1,172,497	3.5	516,664	11.9	654,852	△ 2.3	972	9.1
21. 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
12	1,610,109	1.9	1,197,826	2.1	558,849	8.1	638,383	△ 2.5	585	△ 39.8
22. 1	1,603,148	1.9	1,192,645	2.0	554,748	7.9	637,314	△ 2.5	573	△ 41.3
2	1,608,710	1.8	1,200,940	1.8	564,711	7.3	635,658	△ 2.5	561	△ 42.2

年月末	一般法人預金								公金預金	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払		定期性		外貨預金等		前年同月比 増減率	
			前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率				
2018. 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
20. 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
12	329,087	23.6	219,753	38.3	108,922	1.7	403	16.1	65,655	15.2
21. 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
12	335,910	2.0	222,940	1.4	112,631	3.4	330	△ 18.2	67,723	3.1
22. 1	328,998	0.8	214,376	△ 0.8	114,283	4.2	331	△ 17.5	72,011	9.3
2	326,952	0.7	212,035	△ 1.0	114,573	4.3	337	△ 13.8	70,400	9.7

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					
							前年同月比 増減率	前年同月比 増減率			
2018. 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	
20. 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	
12	27,208	87.7	38,444	△ 9.4	0	...	12,254	21.6	0	897	
21. 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	
12	27,518	1.1	40,201	4.5	0	510.0	8,645	△ 29.4	0	2,905	
22. 1	32,211	15.2	39,797	5.0	0	△ 100.0	9,490	△ 21.5	0	2,682	
2	32,347	14.2	38,050	6.2	0	△ 100.0	10,413	△ 12.4	0	2,603	

(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 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率			
2018. 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
20. 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
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. 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
12	788,777	0.8	4,569	2.1	784,208	0.8	31,075	△ 3.5	723,668	1.1	29,463	△ 0.7
22. 1	784,333	0.5	3,974	△ 9.3	780,358	0.6	30,774	△ 2.5	720,975	0.7	28,608	△ 0.3
2	783,787	0.3	3,865	△ 9.2	779,921	0.4	31,042	△ 0.3	720,066	0.4	28,812	1.4

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道	東北		東京		関東		北陸		東海		
		前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率			
2018. 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
20. 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
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. 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
12	34,764	0.7	26,303	0.9	155,770	0.5	143,176	0.5	17,421	△ 1.4	159,452	1.4
22. 1	34,249	0.1	26,178	1.0	154,872	0.0	142,565	0.3	17,342	△ 1.5	158,417	1.1
2	34,314	0.2	26,263	1.0	154,610	△ 0.1	142,415	0.2	17,324	△ 1.5	158,308	1.0

年月末	近畿	中国		四国		九州北部		南九州		全国計		
		前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率	前年同月 増減率			
2018. 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
20. 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
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. 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
12	172,464	1.3	34,727	0.0	11,861	1.0	14,331	1.7	16,854	△ 0.9	788,777	0.8
22. 1	171,662	0.9	34,585	△ 0.1	11,804	0.7	14,201	1.1	16,794	△ 0.9	784,333	0.5
2	171,459	0.6	34,622	△ 0.0	11,799	0.8	14,216	1.1	16,788	△ 0.9	783,787	0.3

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計				製造業				建設業				
		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比
2017. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1			
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1			
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2			
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			
12	788,776	0.8	100.0	533,096	1.4	67.5	69,129	△ 0.3	8.7	70,051	4.0	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 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比
2017. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1
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
12	34,142	1.5	4.3	31,900	1.1	4.0	174,155	0.6	22.0	54,785	△ 2.2	6.9

年 月 末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品貸賃業					
		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比
2017. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,866	△ 0.4	0.4
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3
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
12	13,800	3.9	1.7	6,677	△ 1.8	0.8	24,258	△ 0.6	3.0	3,029	0.1	0.3

年 月 末	海外円借入金、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人				住宅ローン			
		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比		前年同月比 増減率	構成比
2017. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5
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
12	27	△ 15.6	0.0	51,127	△ 3.1	6.4	204,553	0.4	25.9	174,193	0.9	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、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。
 2. 海外円借入金、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先勘	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の 信託	商品 有価証券	
		うち	信金中金 預け金								
2018. 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
20. 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
12	15,165	473,966	(19.1)	379,775	(11.1)	0	1,206	0	4,598	2,250	16
21. 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
12	15,007	501,414	(5.7)	347,051	(△8.6)	0	700	0	6,054	2,688	15
22. 1	14,370	492,498	(5.2)	340,408	(△9.0)	0	722	0	6,165	2,697	15
2	13,437	494,535	(4.3)	341,343	(△8.8)	0	726	0	6,199	2,735	15

年月末	有価証券	国債						地方債		短期社債		社債			株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公団債	金融債	その他							
2018. 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			
20. 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			
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. 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			
12	474,347	(5.8)	75,341	(9.0)	85,122	1,199	161,060	(1.6)	53,103	3,507	104,449	8,379			
22. 1	483,803	(6.9)	81,793	(12.6)	85,126	1,179	161,245	(1.7)	53,011	3,498	104,736	8,427			
2	488,830	(6.6)	85,985	(11.6)	85,086	1,159	161,721	(2.0)	52,872	3,497	105,352	8,543			

年月末	余資運用資産計(A)				信金中金 利用額 (B)	預貸率 (A)/預金	預証率 (B)/預金	(B)/(A)				
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証券								
2018. 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
20. 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
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. 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
12	0	55,081	85,592	2,569	1,000,229	(5.8)	347,051	48.9	62.0	29.4	21.5	34.6
22. 1	0	56,154	87,289	2,587	1,000,273	(6.1)	340,408	48.8	62.2	30.1	21.1	34.0
2	0	56,219	87,553	2,560	1,006,480	(5.5)	341,343	48.6	62.4	30.3	21.1	33.9

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち預金		うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率
							前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率		
2018. 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
20. 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
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. 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
12	1,610,111	1.9	11,055,350	4.0	7,237,147	4.1	5,262,391	3.4	4,300,795	3.5	3,145,404	4.7
22. 1	1,603,150	1.9	10,949,916	2.6	7,160,820	2.3	5,315,987	3.9	4,359,858	4.1	3,123,134	4.1
2	1,608,711	1.8	10,928,934	1.9	7,126,577	1.4	5,326,102	3.9	4,367,547	4.1	3,134,851	3.7

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2018. 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
20. 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
12	677,508	8.5	1,897,530	3.1	14,102,699	6.6
21. 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	—	—	—	—
12	672,799	△ 0.6	1,939,198	2.1	14,604,659	3.5
22. 1	665,962	△ 1.2	—	—	—	—
2	667,506	△ 1.5	—	—	—	—

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2018. 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
20. 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
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. 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
12	788,777	0.8	2,732,352	0.0	2,094,031	△ 1.3	2,357,289	2.9	521,731	△ 0.2	6,400,149	1.1
22. 1	784,333	0.5	2,723,306	△ 0.2	2,085,247	△ 1.5	2,355,458	2.7	518,983	△ 0.7	6,382,080	0.8
2	783,787	0.3	2,736,068	△ 0.1	2,097,406	△ 1.3	2,361,030	2.6	520,045	△ 0.7	6,400,930	0.8

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 合計は、単位(億円)未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/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2022年5月1日 発行

2022年5月号 第21巻 第5号(通巻595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