

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第22巻 第8号(通巻610号) 2023.8

金融政策正常化、空売りアタックと2段構造の金融政策

サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本経営」
ー橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージー

地域経済のコロナ下の動向及び現状と先行き
ー“地域別全産業活動指数”を試算して地域経済の「水準」と「方向性」を解明ー

第192回全国中小企業景気動向調査
4～6月期業況はコロナ前の水準を回復
ー2023年4～6月期実績・2023年7～9月期見通しー
【特別調査ーアフターコロナと中小企業】

新たな時代を見据えて
「事業の革新」に挑む中小企業①(製造業編)
ーダイナミック・ケイパビリティやデザイン経営など新たな経営戦略の実践に活路ー

地域・中小企業関連経済金融日誌(6月)

統計



SCB

信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	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 地域創生学部教授

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

2023年8月号 目次

	金融政策正常化、空売りアタックと2段構造の金融政策	2
	関西大学 総合情報学部教授 地主敏樹	
調 査	サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本経営」..... 藁品和寿 4 ——橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ——	4
	地域経済のコロナ下の動向及び現状と先行き	13
	——“地域別全産業活動指数”を試算して地域経済の「水準」と「方向性」を解明—— 峯岸直輝	
	第192回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況はコロナ前の水準を回復	32
	——2023年4～6月期実績・2023年7～9月期見通し—— 地域・中小企業研究所 【特別調査—アフターコロナと中小企業】	
	新たな時代を見据えて 「事業の革新」に挑む中小企業①（製造業編）..... 加古川陸 47 ——ダイナミック・ケイパビリティやデザイン経営など新たな経営戦略の実践に活路—— 鉢嶺 実	47
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（6月）	69
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（6月）	76
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	78

金融政策正常化、空売りアタックと2段構造の金融政策

信金中金月報掲載論文編集委員長

地主 敏樹

(関西大学 総合情報学部教授)

日本でもインフレ率が高まってきた。CPI総合指数では昨春以来、金融政策目標の2%を超え続けており、この年末年始には4%台に到達した。原油価格高騰が収まり始めた影響もあり、やや低下してきたが依然として3%台である。供給サイドの影響を反映し易い生鮮食品とエネルギー関連を除いたコアコア指数でみると、直近まで上がり続けて4%台に到達している。欧米のような高率ではないが、金融政策正常化支持の意見が出るのも頷けよう。

米国FRBは、供給ショックの連続・持続で予想を裏切られ、引締め転換したが量的緩和のテーパリングに時間がかかり、利上げは1年余り出遅れた。挽回しようとして、急速で大幅な利上げを行ってきた。昨年3月から今年5月まで10回連続の政策会合で利上げし、政策金利を0.25%から5.25%まで引き上げた。通常の金利調整幅は0.25%ポイントであるが、今回の利上げは平均幅が0.50%ポイントで、異例の0.75%ポイント利上げも4回実施された。供給要因の鎮静化もあって、直近ではCPI総合・コア指数ともに5%前後の上昇に収まりつつあり、6月の政策会合で利上げを停止した。賃金上昇が収まるかどうか、実質利子率を0%にまで引き上げられたので、様子見をするのだろう。

昨年の日本は米国の急速利上げの波及効果に揺さぶられた。春先から円安に振れ始めて、秋口には1ドル150円近傍にまで進んだ。原油など国際商品価格の高騰と重なり、輸入品価格が大きく上昇して問題化した。米国だけでなく、ECBなど各国中央銀行も金融引締めを進める中、日本の金融緩和維持は特異に見えたであろう。中でも、10年物金利を0%近傍に留めるイールドカーブ・コントロールの維持が疑問視され、国債市場でのアタックが始まった。大規模な空売りに対して、日本銀行は指値オペで無制限に購入し続けた。

空売りアタックには有名な先例がいくつもある。1991年ポンド危機と1998年のアジア通貨危機では、固定相場維持を困難とみた大規模な空売りに中央銀行が敗北し、外為相場は暴落した。買い支えには米ドルなど外貨が必要であり、各中央銀行に利用可能な外貨には限界があり防衛できなかったのである。空売り側が勝てなかった例もある。リーマン危機後に大手投資銀行株が空売りされた際には、米国政府が当該株式の空売りを規制して、アタックを止めた。今回は、長期国債購入の円資金を日本銀行が「印刷」することができ、資金面では買い支えに限

界がなかった。さらに、長期国債の過半を保有している日本銀行がその貸出を制限したので、空売りに使える長期国債が足りなくなって、アタックは鎮静化した。

今回の空売りアタックは凌ぐことができたが、将来的にはどうだろうか？非伝統的金融政策と金融政策正常化はおそらく例外的事象ではなく、繰り返されることになると考えられる。現在の金融政策の運営枠組みは、①通常時の伝統的金融政策と②非常時の非伝統的金融政策との2段構造であると言えよう。①はインフレ目標実現を目指す短期金利の調節であり、先進各国間にほとんど相違点はない。他方、②の中核はゼロ金利制約下での量的緩和と長期金利コントロールであり、各国で細部は異なる。重要なことは、2段構造の①と②の間に移行が繰り返されて行くと予想される点である。①から②への移行はゼロ金利近傍の急速緩和であり、②から①への移行が政策正常化なのである。

先進各国で人口成長率が低下しており、技術進歩率が高まらない限り、趨勢的成長率が低下し、（実質）自然利子率も低下してしまう。さらに、①のインフレ目標政策の成功により趨勢的インフレ率も低位に落ち着いたので、両者の合計である景気中立的な（名目）自然利子率も低下した。長期均衡としては悪くない状態だが、負のショックが発生すると、対応する金融緩和はゼロ金利制約にぶつかり易くなったのである。②の非伝統的金融政策の出番が増えることとなり、付随して金融政策正常化も繰り返されるはずだ。

世界金融危機とコロナ禍対応の非伝統的金融政策が各国で実施されたので、それらの出口の経験により、政策正常化の標準的パターンが形成されてきた。最初に量的緩和の資産購入額を削減する「テーパリング」、その終了後に一連の利上げを開始、最後に保有資産額を減らす「量的引締め」、というパターンである。量的な調整の影響は不確実性が高いので、テーパリングに時間をかけて新規購入停止に進み、その後しばらくは保有資産額を維持しながら利上げを進めて、経済状況が少し落ち着いてから満期到来分の再投資を削減・停止して、売却は避けながら保有資産額を緩々と削減するのが、標準的である。

日本の場合、実践上は種々の面倒な問題が起こり得ようし、イールドカーブ・コントロール解除と（満期のない）ETF・REIT売却を前後に付け足す必要もあるが、政策正常化の中核は標準パターンを踏襲できよう。ただ、デフレへの逆戻りだけでなくインフレ高騰も避けたいので、開始タイミングの判断はなかなか難しい。なお、インフレ率は欧米ほど高くないので、利上げペースは緩やかにできるだろう。人口成長率が低いので自然利子率が低いことを通じて、利上げの到達水準は低めになるだろう。したがって、国債価格低下などマイナスの影響も軽減できるのではないだろうか。

サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本経営」

一橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) サステナビリティ経営、人的資本経営、人材版伊藤レポート 3.0、
伊藤邦雄名誉教授

(視 点)

本稿では、2014年公表の「伊藤レポート」(経済産業省)により国内外で大きな反響を呼び、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)の第一人者である一橋大学・伊藤邦雄名誉教授による講演録(2023年3月17日の信金中央金庫における講演)とともに、信用金庫業界に対するメッセージを紹介する。

(要 旨)

- 未来の予測が困難となる VUCA^(注1) 時代に突入する昨今、日本型人事慣行が限界を迎えている。こうした中、「人材版伊藤レポート」(2020年9月)、「人材版伊藤レポート 2.0」(2022年5月)は、日本企業の人事制度に対して「パンドラの箱」を開けるとともに、国内外から反響を呼んだ。
- 人材は、「人的資源」ではなく、適切な環境を整備、提供すれば、その価値が「伸び縮み」する「人的資本」ととらえるべきである。日本企業の再生の道を閉ざさないために、「潮目を変えなければならない」段階であり、抜本的な発想の転換が求められている。
- 「人材版伊藤レポート 2.0」は、「人材版伊藤レポート」(2020年9月公表)の内容をさらに深掘りし、「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みを提示している。最も強調したいことは、3つの視点の中では「視点① 経営戦略と人材戦略は連動しているか」である。また、5つの共通要素の中では、「共通要素② 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか(知・経験のダイバーシティ)」である。
- 会社と社員との「選び・選ばれる関係」づくりの鍵は、会社と社員との「対話」のきっかけになる「パーパス(存在意義)」であり、パーパスを中心に置きながら社員と会社がお互いによく理解する(しようとする)ことによって構築される。また、企業価値創造の観点から、人材戦略、経営戦略および企業文化を連動させることも大切だろう。

(注)1. Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会あるいは事業活動において、不確実性が高く将来の予測が困難な状況であること。

はじめに

信金中央金庫において、2014年公表の「伊藤レポート^(注2)」(経済産業省)により国内外で大きな反響を呼び、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)の第一人者である一橋大学・伊藤邦雄名誉教授(図表1、講師のご紹介)が、「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」をテーマに講演を行った(2023年3月17日開催)。

本稿では、講演録とともに、講演中にあった伊藤名誉教授からの信用金庫業界に対するメッセージならびに主な質疑応答の内容を紹介する。

図表1 伊藤邦雄名誉教授



(備考) 信金中央金庫 SDGs推進部撮影

【講師のご紹介】

(経歴)

一橋大学商学部卒業。一橋大学教授、一橋大学大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。一橋大学名誉教授。現在、一橋大学 CFO 教育研究センター長

(職歴)

2014年に座長として「伊藤レポート」(経済産業省の「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」の最終報告書)をまとめ、国内外から大きな反響を呼んだ。その後、経済産業省「持続的成長のための長期投資(ESG・無形資産投資)研究会」(「伊藤レポート2.0」)座長、「SX研究会」(「伊藤レポート3.0」)座長、「企業価値の向上と人的資本の研究会」(「人材版伊藤レポート」、「人材版伊藤レポート2.0」)座長、経済産業省・東京証券取引所「DX銘柄」選定委員長、経済産業省「GXファイナンス研究会」座長、内閣府「非財務情報可視化研究会」座長、「TCFD(気候変動財務情報タスクフォース)コンソーシアム」座長、「人的資本経営コンソーシアム」会長、経済産業省・東京証券取引所「SX銘柄」評価委員会委員長などを歴任。

(注)2. 経済産業省ホームページ

(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/kigyou-toushika.html) を参照

1. 講演録：人的資本経営～地域金融機関を視野に入れて

(1) 限界を迎えた日本型人事慣行

講演タイトルは「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」としているが、以下では、業種に関わらず非常に大切であると思うことを伝える。

まず、現実問題として、従来の日本型雇用システムが「意図せざる限界」を迎えていることを直視しなければいけない。米国のギャラップ社が実施している「エンゲージメント・サーベイ」(2017年公表)では、エンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合がわが国では6%で、米国の32%と比べて大幅に低い上、調査対象の139か国中132位と最下位レベルであった。2022年公表の同調査でも、5%に留まり、129か国中128位となっている。

また、ある調査では、「今の会社に長くは勤めたくない一方で転職もしたくない」という結果が示され、さらには、人的資本への投資額(対GDP比)は、主要な先進国の中で日本は最低水準であり、年々低下傾向である。こうした現実を踏まえると、「人的資本経営」を日本企業に声高に訴えかけてはいるものの、かなり厳しい状況からのスタートといえる。

日本型人事慣行、いわゆる「メンバーシップ型雇用」は、ある時期から通用しなくなっている。10年ほど前までは、日本企業の経営者は社員のエンゲージメント(組織への愛着心)に対して楽観的であったといえる。一方、当時より、海外の経営者からは、「キーパーソンが明日にでも辞めてしまうかもしれない」との不安で眠れない日々を送るほど、社員の離職に対する危機感を抱いていたと直接聞いている。「仕事が人を育てる」といったOJT発想は大切であるが、この発想も、今のように外部環境の変化が激しい時代には馴染まなくなっている。経営者の多くは、「人材は大切」と言いながら、総体的に大切であると考えてきたのであって、社員一人ひとりを「きめ細かに」^み見てこなかったのだろう。他社でも通じる人材を育成することを阻害してきた「受動的キャリア形成^(注3)」についても、与えられた職務の中で社員自身が自ら能力を磨いてきたという能動的な要素も交じり、中途半端なキャリア形成となっている。

こうした中、「人材版伊藤レポート」(2020年9月)ならびに「人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月)の公表によって、“パンドラの箱”を開けるチャレンジに取り組み、国内外で反響を呼ぶことになった。

(注)3. 異動や昇進の主導権を企業が持っている中で経験を積むプロセスのこと。

(2) 求められる人的資本経営

人材については、無形資産の中で最も大切にもかかわらず、大学の授業等でも「人的資源」と呼んできた事実がある。人材を「資源」とみなせば、「管理」する必要性に駆られ、「コスト(費用)」として処理したくなり効率性を求めたくなる。人材を「価値が伸び縮みする」存在、まさに「資本」と捉えるよう、抜本的な発想の転換が必要である。例えば、人的資本に危機感を持つシンガポールでは、国家を挙げてスキルアップを目指す「スキルズ・フューチャー^(注4)」に取り組んでいる。わが国も変わらなければ再生の道が閉ざされるため、「潮目を変えられるか?」ではなく、「潮目を変えなければならない」段階にきているといえよう。

「人材版伊藤レポート^(注5)」では、「変革の方向性」を示しており(図表2)、これに尽きる。また、人材戦略に求められるモデル名を「3P・5F モデル」と名付けて、図表3のとおり示している。

図表2 変革の方向性



(備考) 講演資料

(注)4. 2015年に始まったシンガポール政府によるキャリアサポート制度の総称のこと。

5. 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html) を参照

図表3 3P・5F（3つの視点・5つの共通要素）モデル

視	点①	経営戦略と人材戦略は連動しているか
視	点②	目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握（見える化）できているか
視	点③	人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化が定着しているか
共通要素① 目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、それに最適な多様な人材が活躍する人材ポートフォリオを柔軟に構築できているか（動的な人材ポートフォリオ）		
共通要素② 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか（知・経験のダイバーシティ & インクルージョン）		
共通要素③ 目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略と現在の人材のスキルや専門性とのあいだのスキルギャップを埋めているか（リスクリング・学び直し）		
共通要素④ 多様な個人が仕事に主体的、意欲的に取り組んでいるか（従業員エンゲージメント）		
共通要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方を会社が提供しているか（柔軟な働き方）		

（備考）講演資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3つの視点（図表3上）のうち最も強調したいことは「視点①」であり、「経営戦略を実現するための人材はいるか、いないのであれば外部から採用できるか」ということを経営者に問いたい。また、「経営戦略と人材戦略との連動を甘く見ていないか」ということも問いたい。従来、日本企業では、人事部門と経営企画部門が必ずしも密な連携をできていないケースが多く、最近ようやく、一部の企業で、経営戦略策定の初期段階から人事部門が参画する事例をみるようになった。人事部門と経営企画部門がコミュニケーションをとらないという事態は避けるべきである。そのほか、「人材をきめ細かく看ているか」ということも問いたい。日本型人事慣行のもとで、それぞれの人材の個性、能力および専門性をきめ細かく見てこなかったゆえに、経営戦略と人材とのギャップの可視化が遅れたのではないだろうか。

また、5つの共通要素（図表3下）のうち、「共通要素②」では、「知・経験のダイバーシティ」の重要性が最も強調したいことである。同じ日本人であっても、知と経験は多様であるため、ダイバーシティがとても需要であり、一体感を持たせることが大事である。さらに、「共通要素③」では、スキルギャップがあるのなら、会社側はそのギャップを埋める機会を与え、社員側も主体的に機会をとらえて新たなスキルを獲得することが必要だろう。

（3）会社と社員との「選び・選ばれる関係」づくりに向けて

会社と社員個人によるパーパス（存在意義）を共有するにあたって、会社は、「この会社にはあなたが幸せになれる要素がこんなにあります」と提示するとともに、「この会社で幸せになれるのは、こういう価値観に共感できる人です」とパーパスを明示することが必要である。ま

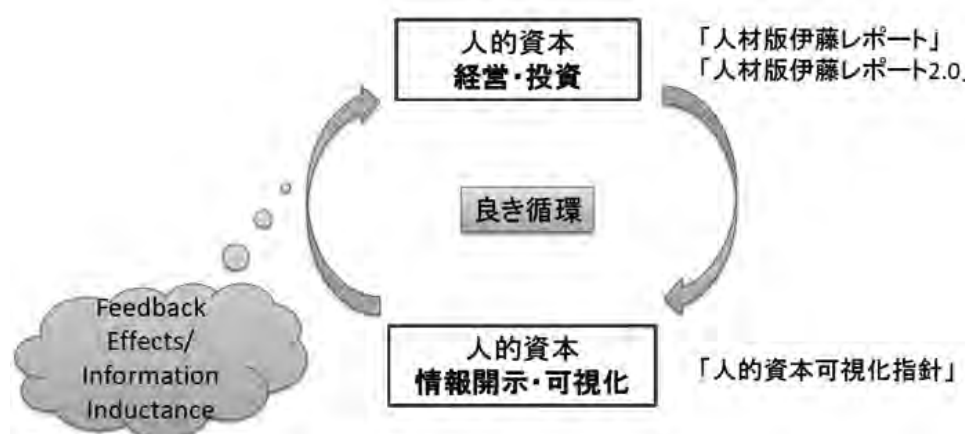
た、社員は、「私はこの会社でこんなことをしたい」と自分の意思で選択するとともに、「私はこの会社で、仕事を通してこうして社会に貢献（社会課題解決）したい」という想いを大切にすることが必要だろう。社員も、会社側に伝えているようで伝えていないのではないだろうか。

日本型雇用慣行のもとで、社員における「雇用し続けてくれる」との意識が、いわば「悪性の安心感」を醸成してきたのだろう。今後は「選び・選ばれる関係」づくりが重要となる。そして、この「選び・選ばれる関係」づくりの鍵は、会社と社員との「対話」のきっかけとなる「パーパス（存在意義）」であり、パーパスを中心に置きながら社員と会社がお互いによく理解する（しようとする）ことによって構築される。また、企業価値創造の観点から、人材戦略、経営戦略および企業文化を連動させることが大切である。

なお、社会的要請の高まっている人的資本開示の見取り図を示すと、**図表4**のとおりである。人的資本情報には、「比較可能性に対する要請が強い項目（定量的な情報、例：女性管理職比率）」と「自社のビジネスモデル・戦略に照らして独自性のある取組み・項目」があり、特に后者は、投資家から注目され強く開示が要請されている。

このように潮目が変わっていく中で、今後、2極化が進展していくと思われ（**図表5**）、それぞれ後者の会社（太字・下線）を目指していかなければならない。

図表4 人的資本投資とその可視化に向けて



（備考）講演資料

図表5 2極化の進展

「人(社員)に優しい」という常套句のメッキが剥げる会社 vs 真に「人を大切にする会社」との評判を高める会社
入社3年時での退社が続出する会社 vs それに歯止めをかけられる会社
「びっくり退社」が増える会社 vs 「びっくり退社」が起こらない会社
人材市場で評価(レピュテーション)を落とし有能人材が敬遠する会社 vs 評価を高め有能人材を惹きつけられる会社
従業員エンゲージメント調査を行わず、行っても経営陣がそれを重視しない会社 vs エンゲージメント調査を行い、調査結果を丁寧に分析して、今後のエンゲージメント向上につなげられる会社
現在の企業文化に楽観的で、実は心理的安全性が確保されていない会社 vs 社員が活性化するよう企業文化を見直し、心理的安全性の確保に向けて努力する会社
社員が会社の人事異動を受動的に受け止め、自らキャリア形成をしようというモチベーションが薄い会社 vs 社員との対話を通して、自律的キャリア形成を促し、支援していく会社
OJTばかりで、社員が新たなスキルや能力を獲得する機会(=リスクリング)を会社が提供しない会社 vs 社員が新たなスキルや能力を獲得する機会を提供し、人材への投資を積極的に推進している会社
社員にリスクリングの機会は提供するが、社員が受け身(義務)となってしまう会社 vs リスクリングを通して社員が新たなスキルや能力を獲得したら称賛し、自身の希望を聞いて適所へ積極的に配置する会社
社員のスキルの可視化が行われず、経営戦略と人材戦略が連動しない会社 vs 可視化が きめ細かく行われ、2つの戦略が連動する会社

(備考) 講演資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 一橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ

このように2極化が進展していく中で、信用金庫の皆さまへは、以下をメッセージとして伝えたい(図表6)。

図表6 信用金庫の皆さまへのメッセージ

自金庫のパーパス(存在意義)をもう一度見つめ直しましょう。
そして、職員は、自分自身のパーパスを重ね合わせてみましょう。
人生は、「終身成長」、「終身学習」
リスクリングとは、互いに学び合い、教え合うこと。
組織内にもっと「対話」を取り入れ、お互いをもっと知りましょう。
お客様から見て、最も信頼できる、最も親しい金融機関はどこですか。
人的資本経営の盛り上がりを受けて、これから人的資本獲得競争が激しくなります。その競争は、「業界内」だけでなく、「異業種間」で起こるでしょう。
組織が「働きがい」のある場になっているか、そしてWell-being(心身の健康、つながり等)を感じられる場になっているか、再確認しましょう。

(備考) 講演資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

パーパスあるいは企業理念をベースに議論を重ねることは大切である。日本企業では、一般的に、「会議」や「会話」があっても、「対話」が少なかったのではないだろうか。「対話」をもっと組織内に取り入れて、お互いをよく知ることが大切である。

お客様からみて最も信頼できる、最も親しい金融機関であり続けるために、**図表5**で示した後者の組織（太字・下線）を目指さなければならない。

ある企業のトップとの対談で、「終身雇用」ではなく「終身成長」もしくは「終身学習」という言葉を聞いた。これは、米国IBMの「学習に飽和点はない」という言葉にも通ずる。また、リスクリング（学び直し）においては、独学よりも互いに学び合うコレクティブ・リスクリング^(注6)が日本企業に馴染むのではないだろうか。

3. 質疑応答

以下では、以上の講演後に行われた質疑応答の内容を紹介する。

質問1. 「対話」について、さらに詳細を教えてください。

回答1. 「会話」と「対話」は明確に異なる。「会話」は、なんとなく価値観が共通している人同士等で気楽にコミュニケーションをとることである。一方、「対話」は、場合によっては価値観の違う人同士で、「知と経験のダイバーシティ」を意識しながら、お互いの違いを確認して、どのようにしたら違いを埋めることができるのかを探りながら行うコミュニケーションである。上司は「会話」のつもりで、部下は「対話」のつもりでコミュニケーションをとり、「対話という名の会話」になってはいなかっただろうか。これでは、エンゲージメントは下がってしまうこともありうる。これから経営者には「対話能力」が大切だろう。

質問2. 活力ある組織をつくっていく上で、経営者の心構えとして持っておくべきポイントを教えてください。

回答2. パーパス（存在意義）を中心に置きながら社員と対話を深めることに加えて、社員が自分のキャリアを自律的・自発的に選んでいけるための機運と仕組みをつくる必要がある。「あなたは4月1日からこの部署です」と受動的に言われるのでは、社員が自らキャリア形成をしている実感を持ってないが、社員自身が選んだのであれば、ハードワークであっても取り組むだろう。「どういう仕事をしたいのか」、「その次にどうしたいのか」等を上司と部下との間で「対話」をして、社員の主観的なウェルビーイングを高めることを、会社側も支援していくべきだろう。

(注)6. 職員同士等、同じ志を持つ仲間とともに学び直すこと。

おわりに

金融庁は、2023年3月期決算からの人的資本の情報開示の一部義務化を見据え、投資家と企業との建設的な対話に資する充実した企業情報の開示を促すため、「記述情報の開示の好事例集」を公表している。直近では、2023年1月31日に、「記述情報の開示の好事例集2022」が公表された^(注7)。本事例集では、投資家・アナリストが期待する主な人的資本関連の開示のポイントが示されている。この中には、本講演でも言及のあった「KPIの目標設定にあたり、なぜその目標設定を行ったのかが、企業理念、文化及び戦略と紐づいて説明されることは有用」、「人的資本開示にあたり、経営戦略をはじめとする全体戦略と人材戦略がどう結びついているかを開示することは有用」等が明記されている。

従業員エンゲージメントは、会社と社員との相互理解・相思相愛の度合いを示すものといえよう。本講演を踏まえると、「従業員エンゲージメントの向上」と「経営戦略と人材戦略との連動」とはほぼ同義ではないだろうか。また、人的資本経営を定着させるためには、本講演や質疑応答で強調された会社と社員との「対話」がキーワードとなり、従業員が自律していることを前提に、会社には、従業員の「期待」に耳を傾ける姿勢が求められている。さらに今後は、「対話」のきっかけとなる「パーパス（存在意義）」の役割もますます重要になろう。これらを実践する上で、会社には、「未来の戦略」を設定することが期待されているのではなかろうか。

〈参考文献〉

- ・ 講演資料（2023年3月17日）「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」
- ・ 経済産業省「人材版伊藤レポート」、「人材版伊藤レポート2.0」
- ・ 金融庁（2023年1月31日）「記述情報の開示の好事例集2022」

(注)7. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230131/00.html>) を参照

地域経済のコロナ下の動向及び現状と先行き

ー “地域別全産業活動指数”を試算して地域経済の「水準」と「方向性」を解明 ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

峯岸 直輝

(キーワード) 地域経済、短観、生産、建設、小売、宿泊、第3次産業、地域別支出総合指数

(視 点)

23年5月に新型コロナの感染症法上の位置付けが5類に引き下げられ、コロナ下の状況に区切りがついた。コロナが節目を迎えた現時点において、本稿では、地域経済がコロナ前の水準をどの程度回復したのか、回復の足取りはどのようなテンポで推移しているのかといった基調的な動向を把握するため、地域別にコロナ下の各産業の活動状況を振り返り、地域の経済動向を供給面から総括的に捉える“地域別全産業活動指数”などを試算することで、各地域経済の現状の「水準」を解明し、先行きの「方向性」を展望してみた。

(要 旨)

- 地域別の企業景況感を日銀『短観』の業況判断DIからみると、東北で回復が遅れている一方、九州・沖縄、四国、中国などで改善している。製造業は、部品不足で低迷していた東海が供給制約の緩和を背景に改善するなど、持直しに転じた地域が多い。非製造業は、総じて経済活動の正常化で回復が続き、特に西日本の地域が好調である。
- 地域別の鉱工業生産は、コロナ前（19年）と比べた「水準」でみると東北と九州が堅調であるが、他の地域はコロナ前を回復していない。ただ、「方向性」はおおむね回復基調にあり、特に東海などは供給制約の緩和で自動車の持直しが押上げに寄与している。
- 地域別の実質建設工事出来高は、近畿、九州・沖縄、北海道、東海でコロナ前の水準を回復している一方、東北、四国、北陸などは弱含んでいる。建設コストの上昇などが重荷になっているが、国土強靱化関連工事・インフラ整備や政府の財政支援を受けた工場整備等が下支えしている地域も見受けられる。
- 地域別の第3次産業の活動状況は、新型コロナに伴う行動制限や水際対策の緩和などで広義対個人サービスの回復テンポが強まっている一方、供給制約の長期化等で製造業依存型事業所向けサービスなどは弱含んでいる。事業所向けのサービス業が集積している大都市圏で回復が遅れる一方、医療・福祉や個人向けのサービス業などのウエイトが高い地方圏では堅調に回復しているものと推測される。
- 地域経済動向を供給面から総括的に捉える“地域別全産業活動指数”を試算すると、足元（23年4月）、九州・沖縄は「水準」がコロナ前をほぼ回復し、「方向性」も改善ペースが速い。一方、北陸や四国は、「方向性」は改善しているものの、回復ペースは緩やかで「水準」は低い。また、東海は、「水準」が未だに低いものの、「方向性」はプラス幅が大きく、急速に改善している。先行きは、“地域別全産業活動指数”の変化率の変化（加速度）が総じてプラスであり、当面、回復基調で推移するものと見込まれる。

(注) 本稿は原則、2023年7月3日現在の情報に基づき記述している。

1. 問題意識

23年5月8日に、新型コロナの感染症法上の分類が、結核と同じ危険度の2類相当から季節性インフルエンザ等と同等の5類に移行した。22年3月21日に「まん延防止等重点措置」が全面解除され、行動制限や水際対策などが段階的に緩和されてきたが、新型コロナの流行が始まった20年から3年以上経って、ようやくコロナ下の状況に区切りがついた。この間、新型コロナの感染拡大と収束の波を8回経ており、「緊急事態宣言」等が発令されるなど、休業・時短営業要請や行動制限、外出・移動の自粛などで地域経済に甚大な影響が及んだ。また、世界的な感染拡大による都市封鎖・物流網の混乱等による供給制約を契機とした部材不足や物価高騰は、生産活動の抑制や在庫不足による小売業の販売機会の逸失、コスト高に伴う企業収益の圧迫や家計の購買力低下などの経路でも地域経済に影響が波及した。足元、水際対策の撤廃や供給制約の緩和などを背景に、訪日外客数や新車販売などが改善しており、経済活動の正常化で地域経済はコロナ前の水準へ徐々に持ち直しつつある。コロナが節目を迎えた現時点において、本稿では、地域経済がコロナ前の水準をどの程度回復したのか、回復の足取りはどのようなテンポで推移しているのかといった基調的な動向を把握するため、地域別にコロナ下の各産業の活動状況を振り返り、地域の経済動向を供給面から総括的に捉える“地域別全産業活動指数”などを試算することで、各地域経済の現状の「水準」を解明し、先行きの「方向性」を展望してみたい。

2. 地域別の企業景況感～製造業も改善に転じ、非製造業は特に西日本が好調

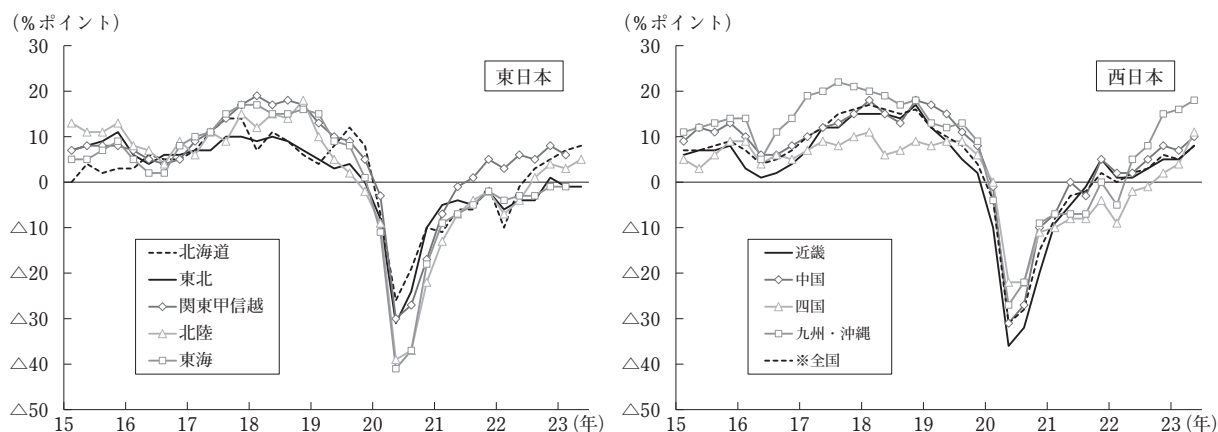
各地域^(注1)の企業景況感を日銀『短観』等の業況判断DI（全産業）からみると（図表1）、20年6月、9月調査をボトムに総じて回復してきたが、23年6月調査は、東北が△1でマイナス圏にあり、回復が遅れている。一方、九州・沖縄は+18で水準が高く、四国や中国も2ケタ台のプラスに高まるなど、改善が進んでいる。

製造業・非製造業別にみると、20年のコロナ禍による著しい悪化から回復してきたが、製造業は22年頃から回復の動きが足踏みないし悪化してきた（図表2）。北海道は21年12月調査の+12から23年6月調査は△9、東北は+2から△12へ低下しており、21年下期頃の直近のピーク時と比べて大幅に落ち込んでいる^(注2)。九州・沖縄は底堅いが、多くの地域では、部材価格の高騰によるコスト増加分を十分に価格転嫁できなかったり、世界的なPC・スマホ需要

(注)1. 本稿の地域区分は、原則、①北海道、②東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）、③北関東（茨城、栃木、群馬）、④南関東（埼玉、千葉、東京、神奈川）、※関東＝③＋④、⑤甲信越（新潟、山梨、長野）、⑥北陸（富山、石川、福井）、⑦東海（岐阜、静岡、愛知、三重）、⑧近畿（滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山）、⑨中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、⑩四国（徳島、香川、愛媛、高知）、⑪九州（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島）、⑫沖縄。この区分と異なる場合は図表の備考に記している。

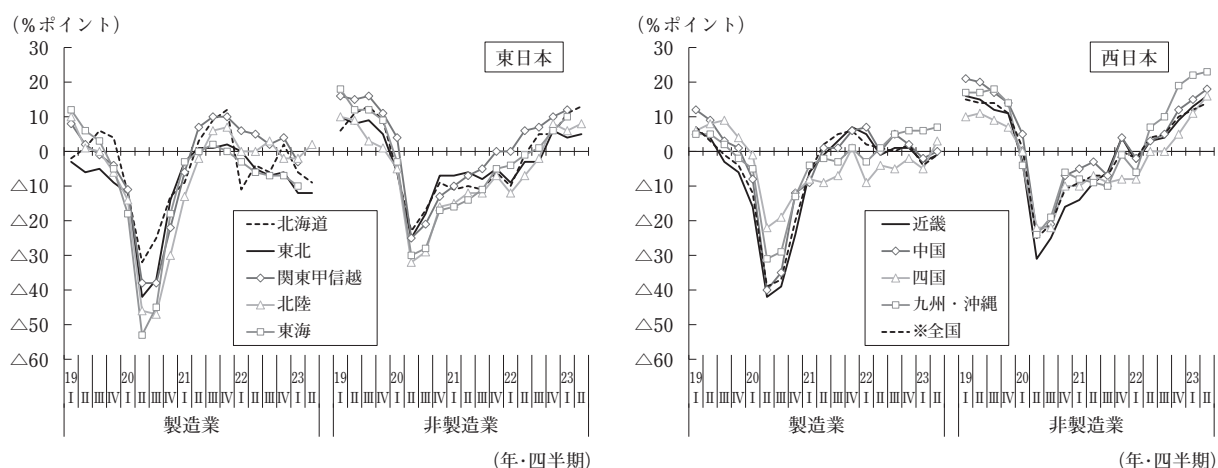
2. 22年3月調査で調査対象企業の見直しが実施されたため、21年12月調査以前は旧ベースである点に留意を要する。

図表1 地域別の企業景況感（全産業、日銀『短観』の業況判断DI）



- (備考) 1. 業況が「良い」と回答した割合－業況が「悪い」と回答した割合。関東甲信越と東海は23年3月調査まで
 2. 22年3月調査などで調査対象企業の見直しが実施されている点に留意を要する。
 3. 日本銀行『関東甲信越地域業況判断DI』、『東海地域業況判断DI』、各支店『企業短期経済観測調査（短観）』より
 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

図表2 地域別の製造業・非製造業の企業景況感（日銀『短観』の業況判断DI）



- (備考) 1. 業況が「良い」と回答した割合－業況が「悪い」と回答した割合。19 I は19年3月調査を示す。関東甲信越と東海は23年3月調査まで
 2. 日本銀行『関東甲信越地域業況判断DI』、『東海地域業況判断DI』、各支店『企業短期経済観測調査（短観）』より
 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

の低迷や海外経済の減速、部品不足等による供給制約などの影響を被ったりしたため、製造業が弱含みで推移した。ただ、足元、部品不足等で製造業が低迷していた東海が、23年3月調査（除く静岡県）の△11から6月調査は△6へ改善するなど（静岡県は△12→△4）、供給制約の緩和、価格転嫁の進展や部材価格の上昇一服などを反映して、持直しに転じた地域が多い。一方、非製造業は、経済活動の正常化による外出・移動の活発化やインバウンド需要の高まりなどで総じて回復基調が続いている。23年6月調査は、九州・沖縄が＋23に達し、中国は＋18、近畿、四国は＋13と高い。ただ、東北は＋5、北陸は＋8で比較的低く、西日本の方が東日本に比べて非製造業の景況感が良好である。

3. 地域別の第2次産業の活動状況～鉱工業生産・建設工事出来高の動向

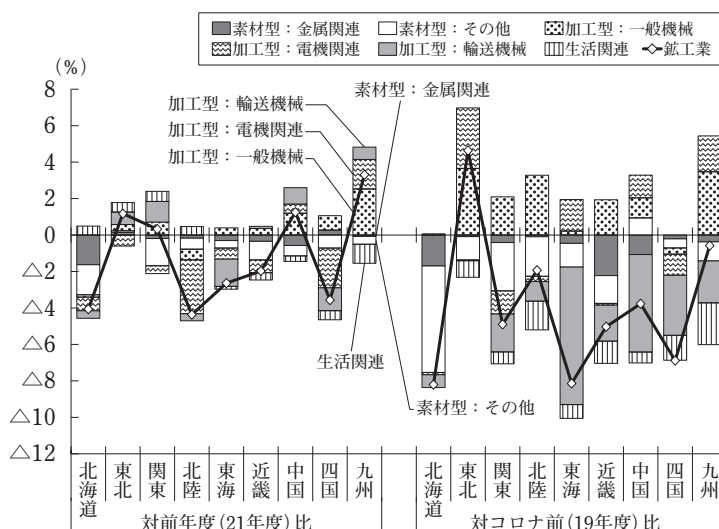
本章では、第2次産業である製造業・鉱業と建設業の各地域の活動状況を、主に経済産業局『鉱工業指数』の鉱工業生産指数と国土交通省『建設総合統計』の建設工事出来高の数値を用いて確認することにする。

(1) 鉱工業(製造業+鉱業)の活動状況～鉱工業生産指数の動向

各地域の鉱工業生産指数をみると、22年度の対前年度比は、九州が3.3%増と伸び率が高く、中国や東北は1.2～1.3%増加し、関東は前年度の水準を若干上回った(図表3左)。半導体等の部品不足が緩和へ向かったことから輸送機械が押上げに寄与し、設備投資の回復で生産用機械などの一般機械も改善した。特に九州は、半導体集積回路(CCD、ロジック等)などの電子部品・デバイスも押上げに寄与しており、イメージセンサーや半導体製造装置等の市場競争力の高い企業の製造拠点が立地していること

が伸び率を高めた。一方、北陸や北海道は4%超落ち込んでおり、四国も3.6%減少した。北海道は、鉄鋼やパルプ・紙・紙加工品などの素材型製品が押し下げ、北陸や四国はPC・スマホ等のIT関連製品の需要低迷の影響で電子部品・デバイスなどの電機関連の落ち込みが大きい。電子部品・デバイスの生産は、立地企業や製造品目の違いが地域の明暗を分けた。また、輸送機械は供給制約の緩和で生産に持直しの動きがみられ、日産自動車・スバル・スズキ等の製造拠点がある関東やマツダ・三菱自動車等の工場がある中国などは前年度比プラスになったが(図表4)、東海などでは上海市のロックダウン(22年3月末～5月末)等の影響もあって回復が遅れ、造船業が集積している四国は輸送機械が20年に入ってから減少基調で推移した。

図表3 22年度の地域別鉱工業生産の増減率・業種別寄与度



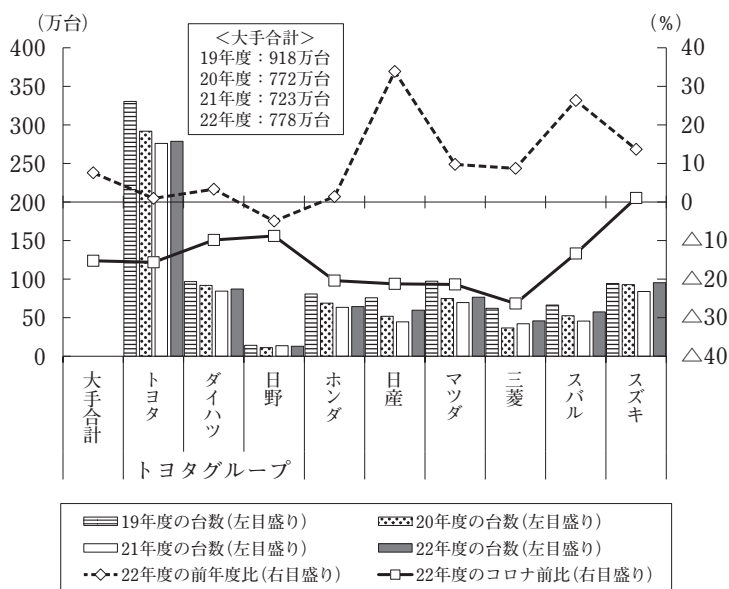
- (備考) 1. 地域区分は、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない点に留意を要する。22年度の15年基準(原数値)における対前年度(21年度)比(左)、対コロナ前(19年度)比(右)の増減率
2. 業種分類は、素材型：金属関連は鉄鋼、非鉄金属、金属製品、素材型：その他は窯業・土石製品、化学、石油・石炭製品、プラスチック製品、パルプ・紙・紙加工品、鉱業、加工型：一般機械は生産用機械、汎用機械、業務用機械、加工型：電機関連は電子部品・デバイス、電気機械、情報通信機械、加工型：輸送機械は輸送機械、生活関連は繊維、食料品・たばこ、その他工業とした。
3. 経済産業省経済産業局『鉱工業指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

22年度の鉱工業生産指数をコロナ前である19年度と比較すると(図表3右)、東北は4.6%増加しており、コロナ前の水準を回復した唯一の地域である。九州は0.6%減で小幅なマイナスであり、コロナ前に迫っている。東北と九州は、生産用機械等の一般機械や電子部品・デバイス等の電機関連の増加が押し上げに寄与したが、九州は、輸送機械や食料品などが押し下げてコロナ前の水準に達しなかった。一方、北海道と東海は8%を超えるマイナス幅であり、四国はコロナ前を7%、

近畿や関東は5%程度下回るなど、回復が遅れた。北海道は、食料品などが回復しているものの、化学・石油製品やペーパーレス化等でパルプ・紙・紙加工品などが落ち込んだ。東海は、輸送機械が7.5%ポイント押し下げており、部品不足で自動車の生産が抑制されたことが大きく影響した。愛知県や宮城県・岩手県・福岡県などに製造拠点があるトヨタ自動車の22年度の国内生産台数は、コロナ前の19年度を16%下回る。大手自動車メーカー合計では15%減少しており、東海の他に自動車工場が立地している中国、九州、関東などで生産の重荷になっていた。四国は、造船関連などの輸送機械の他、電機関連や食料品・繊維等の生活関連製品が弱含んでいる。近畿や関東は、生産用機械などの一般機械が押し上げに寄与した一方、輸送機械が両地域共に2%ポイント程度押し下げており、関東は化学等の素材型製品や情報通信機械等の電機関連、近畿は金属製品・鉄鋼・化学(除く医薬品)・プラスチック製品といった素材型製品や食料品等の生活関連製品なども回復が遅れていた。同じ業種でも地域によって差が生じており、電機関連は電子部品・デバイスが堅調な東北や九州は押し上げに寄与したが、関東・四国などは弱含んでいる。食料品は、コロナ禍に伴う外食・宴会等の抑制や値上げなどで業務用を中心に酒類などの生産が落ち込んだ一方、水産・野菜食料品は増加しており、農林水産業や食品加工業が集積している北海道は食料品が押し上げに寄与した。

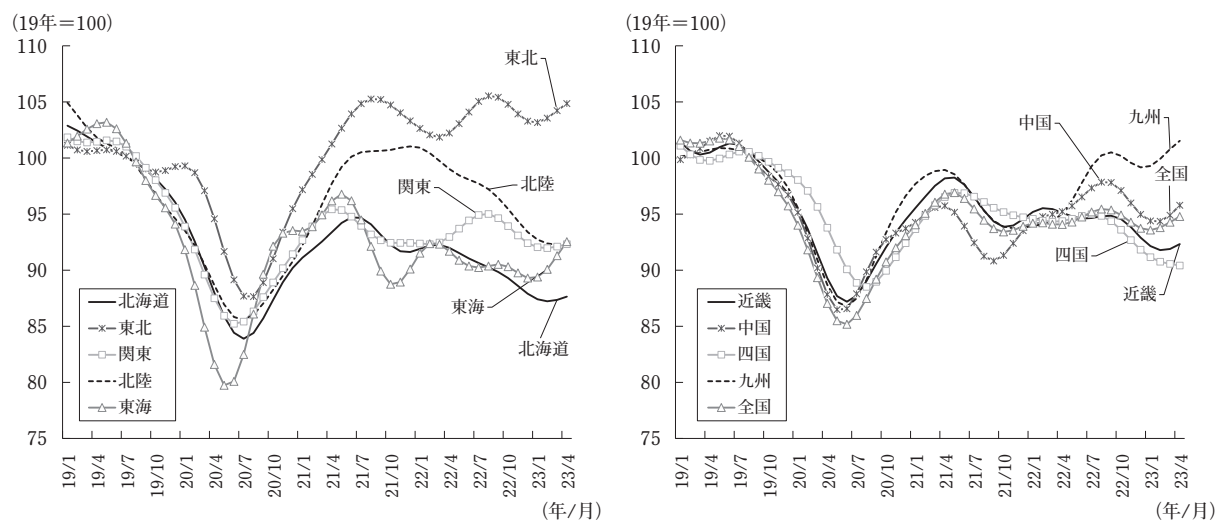
地域の生産活動について、基調的にどのような推移を辿っており、先行き、どのような経路を進むのかを展望するために、鉱工業生産指数の季節的な変動や悪天候等の一時的で不規則な

図表4 大手自動車メーカーの国内自動車生産台数



(備考) 1. 速報値であり、数値が修正されることがある点に留意を要する。
2. コロナ前は19年度とした。
3. 各自動車メーカー資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

図表5 地域別の鉱工業生産指数の基調的推移（趨勢・循環変動成分、19年＝100）



- (備考) 1. 地域区分は、経済産業局の管轄に基づくため、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない。
 2. 15年基準の原数値から当研究所が趨勢・循環変動成分を抽出してコロナ前の19年を100とした数値。本稿では、趨勢・循環変動成分の抽出において、米商務省センサス局の季節調整プログラム（ソフトウェア）“X-13ARIMA-SEATS”を用いており、X-11法（ヘンダーソン加重移動平均）によってレベルシフト等の外れ値を設定せずに算出している点に留意を要する。
 3. 23年4月は原則、速報値。全国も地域別に合わせて15年基準の数値を用いた。
 4. 経済産業省経済産業局『鉱工業指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

変動の影響を除いた趨勢・循環変動成分^(注3)（以下、「トレンド」と呼ぶ。）から動向を把握することにする（図表5）。足元（23年4月）の生産（トレンド）の「水準」は、コロナ前の19年を100とすると、東北と九州が100を超えて堅調であるが、他の地域は中国を除いて95を下回るなど、回復が遅れている。ただ、生産の「方向性」を変化率（対3か月前比）からみると、おおむね回復に向かっており、四国は△0.8%、北陸は△0.5%でマイナスだが、減少率は縮小して下げ止まりつつある。一方、東海は、半導体等の部品不足の緩和に伴う自動車の回復が顕著で3.5%増と堅調であり、九州は2.3%増、東北は1.6%増、中国は1.5%増と回復ペースが強まっている。先行き、物価高に伴う節約志向の高まりや海外経済の減速が懸念されるが、コロナ禍から脱却して経済活動が正常化するに従い、飲食店等の客足の回復や出社・物流の活発化などで食料品やパルプ・紙関連のウエイトが高い北海道、自動車の挽回生産が見込まれる東海、関東、中国などで持直しの動きが強まろう。北陸などは、IT関連需要の低迷が響いて電機関連の生産が弱含んでいるが、車載関連需要の回復やEV化による需要増、IT関連製品の在庫

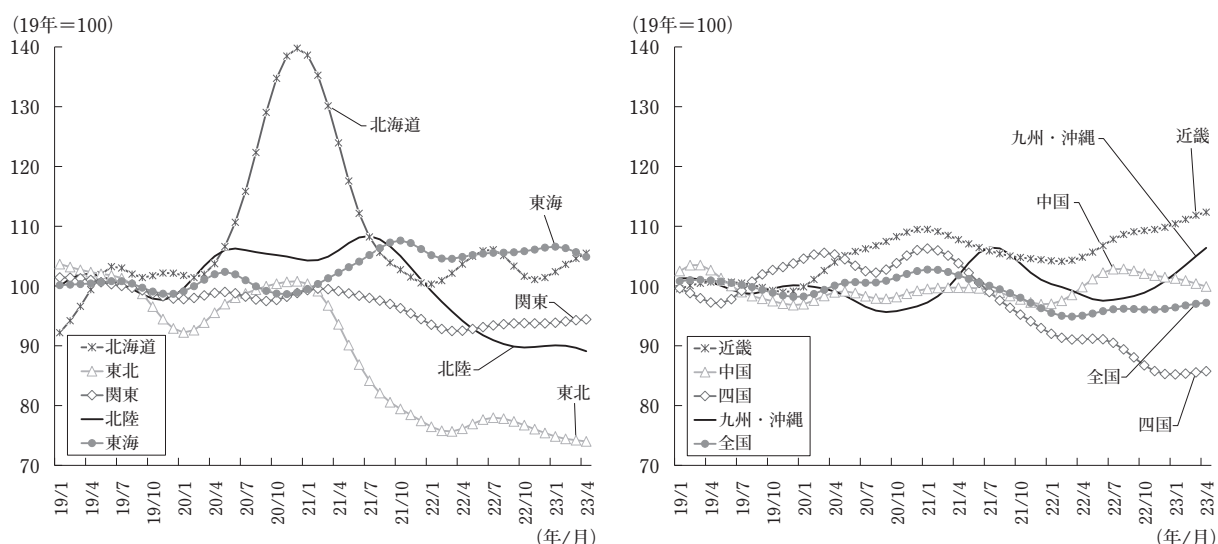
(注)3. 時系列データの原数値は、主に趨勢・循環変動成分、季節変動成分、不規則変動成分に分解できる。季節調整値は原数値から季節変動成分を取り除いた数値であり、季節調整値から不規則変動成分を控除したのが趨勢・循環変動成分である。経済産業省は、鉱工業生産指数の予測値の試算において、趨勢・循環変動成分を利用している。製造工業生産予測指数を基に鉱工業生産指数の予測値を試算しているが、製造工業生産予測指数の生産見込み（計画）は生産の実績値より上振れする（実現率（（生産実績値÷生産見込み－1）×100）はマイナス）傾向がある。実現率の季節変動成分と趨勢・循環変動成分を「パターン化された成分」と捉え、このパターンで補正した実現率はゼロ近傍に集中しており、補正することで実績値を高い確度で予見できるとしている。季節変動成分はX12-ARIMAで算出される予測結果、趨勢・循環変動成分は抽出した直近の前月比で延長した数値を用いることで予測値を試算している。詳細は経済産業省『企業の生産計画は実績をどれくらい予見できているか』（ミニ経済分析）参照

調整の進展、DXや情報化・省力化投資などに伴う中長期的なIT 需要が下支えして生産が持直しに転じる可能性がある。

(2) 建設業の活動状況～実質建設工事出来高（民間＋公共）の動向

各地域の建設業の活動状況について、国土交通省『建設総合統計』の建設工事出来高を実質化した指数からみることにする（図表6）。足元（23年4月）の実質建設工事出来高（トレンド）の「水準」がコロナ前の19年を上回っているのは、近畿、九州・沖縄、北海道、東海である。近畿は、22年度の新設住宅着工戸数がコロナ前（19年）より3.2%上回るなど、全国が建築費高騰による住宅価格の上昇や人手不足などで4.9%下回っているのとは対照的である。22年度の新設住宅着工戸数は、近畿では滋賀県、大阪府、京都府でコロナ前の水準を上回っており、千葉県・埼玉県といった大都市近郊や福岡県・宮城県といった地方中枢都市などで堅調である。地方では戸建て持ち家志向が強く、住宅価格の上昇の影響などで注文住宅等が弱含んだ一方、都市部では経済再開による繰越需要の顕在化や市街地再開発の進展、住まいの見直し機運の高まりや利便性の高い物件への根強い需要などが押上げているものと推測される。また、建設工事が回復している地域は、国土強靱化関連工事や高速道路等のインフラ整備、物流拠点の新設、都市再開発、サプライチェーンの見直しや経済安全保障の強化などに伴う国内工場の整備などで、建設需要が高まっている可能性がある。例えば、世界最大の半導体受託製造 TSMC（台湾）

図表6 地域別の実質建設工事出来高の基調的推移（趨勢・循環変動成分、19年＝100）



- (備考) 1. 建設工事出来高の趨勢・循環変動成分を当研究所が抽出してコロナ前の19年を100とした数値（建設デフレーターで実質化）
2. 建設工事は民間＋公共。出来高ベースであり、着工した工事費額を進捗率等で月別の出来高に展開している点に留意を要する。
3. 地域別の建設デフレーターは、建築・土木別のデフレーター（全国）を各地域の建築・土木の割合で加重平均した数値を用いた。
4. 地域区分は、経済産業局の管轄に従って、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない。
5. 国土交通省『建設総合統計』、『建設デフレーター』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

の系列工場が建設されている熊本県では、22年5月の民間非居住用建築物の着工床面積が前年同月の7倍、工事費（予定額）は24倍に拡大した^{（注4）}。他に高性能半導体を生産する工場整備の支援を受ける特定半導体生産施設整備等事業者としてキオクシア（三重県）やマイクロンメモリ（広島県）、経済安全保障推進法に基づく半導体の安定供給確保の支援ではルネサスエレクトロニクス（茨城県・山梨県・熊本県）やキャノン（栃木県・茨城県）などの計画が認められている。先行き、TSMCが国内第2工場を熊本県に建設する方針を示しており、最先端半導体の受託製造を目指すラピダスは北海道千歳市に半導体工場を建設する計画（23年9月着工、25年1月完成予定）を発表するなど、政府の財政支援を受けた工場の整備が後押ししている。

一方、実質建設工事出来高の「水準」が低位にとどまる地域もあり、東北はコロナ前の水準を約25%、四国は約15%、北陸は1割程度下回る。「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」（21～25年度）が実施されているものの、「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」（18～20年度）や災害復旧等による押し上げ効果のはく落、北陸新幹線関連工事の一巡などで低迷している。また、世界的な資材等の供給制約や価格高騰などで建設コストが上昇しており、住宅投資や設備投資の重荷になっている可能性がある。

現状（23年4月）の実質建設工事出来高の「方向性」を変化率（対3か月前比）からみると、東海や中国などは小幅なマイナスで回復に一服感がうかがえる一方、九州・沖縄、北海道、近畿などはプラスで改善している。企業の設備投資意欲は底堅く、インフラや家屋・建築物等の老朽化で整備の需要も顕在化することから、当面、持直しの動きが続こう。

4. 地域別の第3次産業の活動状況～小売業や観光産業は回復基調

（1）個人向けにモノ・サービスを供給する産業の地域別の活動状況

本節では、第3次産業のうち、小売業販売額、世帯のサービス支出、延べ宿泊者数といった経済指標から、主として個人向けにモノやサービスを提供している産業について地域別の活動状況を把握し、先行きの方向性を展望することにする。

①小売業の活動状況～実質小売業販売額の動向

コロナ禍における小売業の活動状況をみると、19年10月の消費税率の引上げ（8%→10%）に伴う駆け込み需要の反動減でコロナ前から弱含んでおり、20年4～5月の「緊急事態宣言」で一段と落ち込んだが、巣ごもり需要や在宅勤務・オンライン授業等で食料・家事用品・家電・

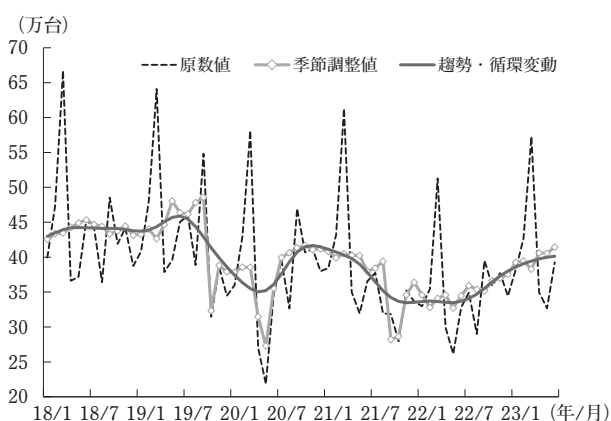
（注）4. TSMC、ソニー系列、デンソーの合弁会社「ジャパン・アドバンスド・セミコンダクター・マニュファクチャリング（JASM）」の熊本県菊陽町のロジック半導体工場。着工は22年4月21日、23年9月竣工、24年12月出荷開始予定。敷地面積21万3,339㎡、延床面積22万6,423㎡（建設面積7.2万㎡）、投資額は約86億ドル、最大助成額は4,760億円（認定特定半導体生産施設整備等計画等より）

IT 関連などの需要が高まり、モノの消費に持直しの動きがみられた（図表8参照）。しかし、21年に入ると、新型コロナの感染再拡大や在宅勤務の普及などに伴う外出・移動の抑制、巣ごもり需要の一巡、半導体不足等の供給制約による自動車・家電等の店頭在庫不足、モノの価格上昇などで実質化した小売業販売額は減少基調で推移した。22年度は、ウクライナ紛争の影響で物価上昇が顕著になり、消費者マインドの悪化などで実質小売業販売額は一段と弱含んだが、10月の全国旅行支援の実施や水際対策の大幅緩和などによる外出・移動の活発化やインバウンド需要の回復も寄与して持直しに向かった。

足元、半導体等の部品不足の緩和などで新車販売が回復へ向かうなど、物価高に伴って家計の購買力が低下する中、小売業販売は緩やかな持直しの動きが続いている。国内新車販売台数（登録車＋軽自動車）の推移をみると、22年度は439万台で前年度比4.0%増と4年ぶりにプラスとなった。19年10月の消費税率引上げやコロナ前である18年度は526万台であり、22年度は18年度の水準を16.6%下回る。18年度の月平均の販売台数は43.8万台／月であり、足元（23年6月）のトレンドは40.1万台／月のため（図表7）、積み上がった受注残の解消に向けて18年度の水準まで納車ペースが回復すれば、販売台数は9.2%分押し上げられる計算になる。先行き、新車販売の下支えやインバウンド需要の回復に加え、23年5月の新型コロナの感染症法上の分類引下げによる外出・移動の活発化で衣料品、化粧品、靴・靴・アクセサリ等の身の回り品、光熱費の負担増や「省エネ家電買替促進事業」等で省エネ家電、株高に伴う資産効果で宝飾・貴金属・時計等の高額商品などが堅調に推移し、小売業販売を押し上げるものと見込まれる。

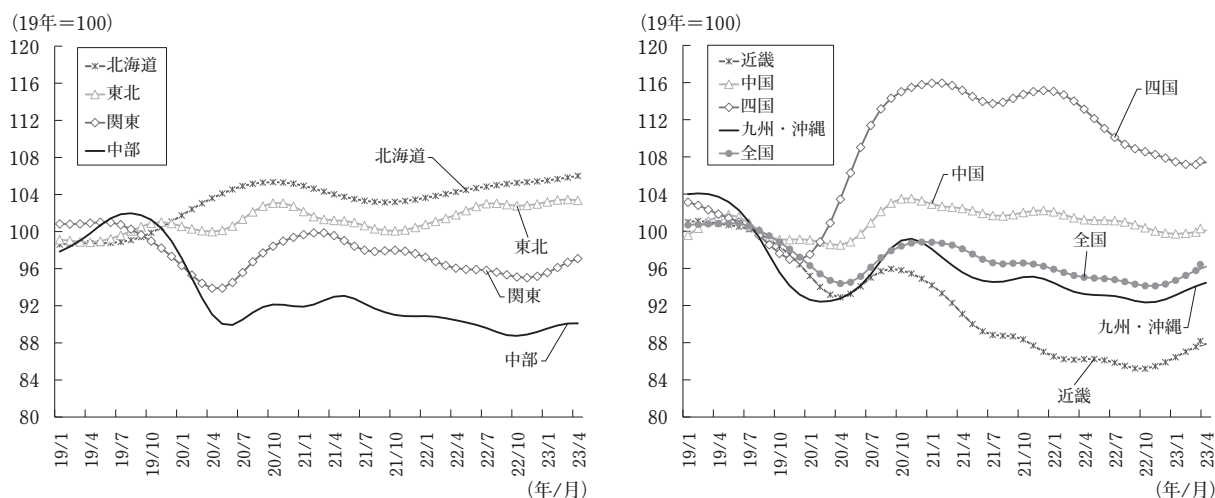
地域別にみると、足元（23年4月）の実質小売業販売額（トレンド）の「水準」は、四国、北海道、東北、中国がコロナ前の19年を上回っている一方、近畿、中部、九州・沖縄、関東では回復が遅れている（図表8）。ただ、「方向性」を変化率（対3か月前比）からみると、近畿、関東、九州・沖縄は1.5～1.6%増で伸び率が比較的高く、四国は横ばい圏だが総じてプラスで改善傾向がみられる。近畿、中部、九州・沖縄、関東はコロナ前と比べた水準が低く、低調な推移が続いていたが、足元は回復基調に転じて持ち直しつつある。

図表7 国内新車販売台数の推移



（備考） 1. 登録車＋軽自動車（全国、貨物車・バスを含む）
2. 季節調整値、趨勢・循環変動成分は当研究所が算出
3. 日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

図表8 地域別の実質小売業販売額の基調的推移（趨勢・循環変動成分、19年＝100）



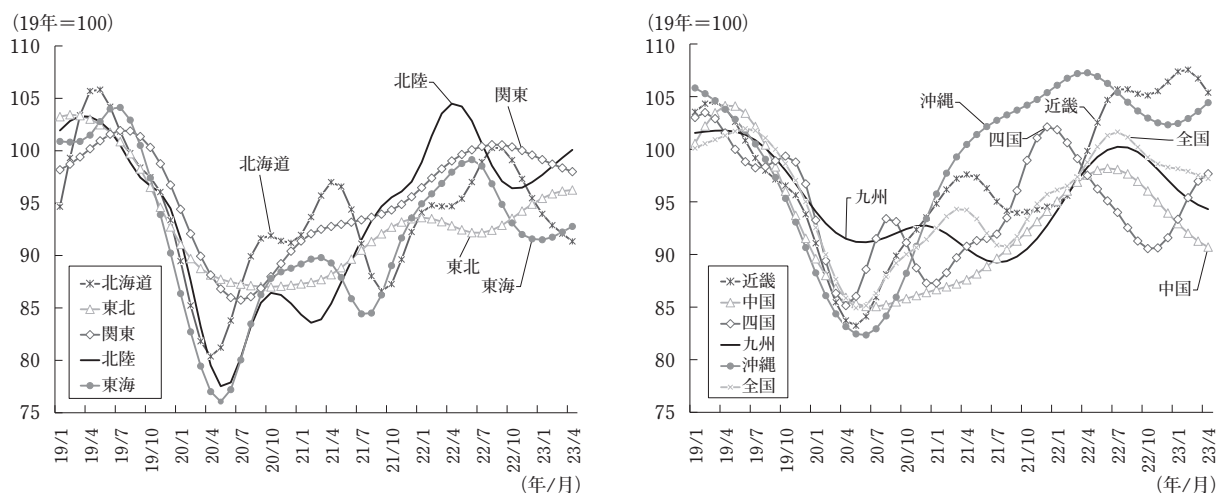
（備考）1. 経済産業局別小売業販売額・前年比と消費者物価指数から当研究所が指数化・実質化し、趨勢・循環変動成分を抽出してコロナ前の19年を100とした数値。経済産業局別小売業販売額は参考指標であり、消費者物価指数は財（全国）を用いている点に留意を要する。
2. 地域区分は、経済産業局の管轄で、関東は甲信越・静岡県を含み、中部は福井県・静岡県を含まない北陸・東海、近畿は福井県を含む。
3. 経済産業省『商業動態統計』、総務省統計局『消費者物価指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

②個人向けサービスの状況～世帯の実質サービス支出の動向

コロナ禍では外出・移動の自粛などで対面型サービス業を中心に著しい影響が及んだが、個人向けサービスの動向を総務省統計局『家計調査』の1世帯（二人以上世帯）当たりサービス支出額を実質化した推移からみることにする（図表9）。全国の実質サービス支出（トレンド）をみると、22年3月に「まん延防止等重点措置」が全面的に解除され、経済活動が正常化へ向かったことから、22年度に入って回復基調で推移し、夏場にはコロナ前である19年の水準に持ち直した。10月の全国旅行支援の実施などで宿泊・飲食サービスなどの需要は回復しているものの、食料品・光熱費等の生活必需品の物価上昇に伴う消費者マインドの悪化や家計の購買力の低下、スマホ通信料の低価格プランへの移行などによる節約志向の高まり、新型コロナウイルスの感染拡大の長期化（第7～8波）による高齢者等の外出自粛、観光支援策による需要喚起効果の一服などもあり、世帯におけるサービス全体の支出は実質値でみると緩やかに減少している。

地域別にみると、足元（23年4月）の実質サービス支出（トレンド）の「水準」は、中国、北海道、東海、九州などで19年を5%以上下回る一方、近畿や沖縄は比較的堅調である。「方向性」を変化率（対3か月前比）でみると、北海道、中国、九州、近畿、関東などで弱含み傾向にあるが、四国、北陸、沖縄、東海などは改善しつつある。足元、家計調査には含まれないインバウンド需要が水際対策の撤廃や円安進行などで拡大しており（図表10参照）、宿泊・飲食サービス業などの個人向けサービス業の活動を下支えしている。

図表9 地域別の1世帯当たり実質サービス支出の推移（趨勢・循環変動成分、19年＝100）



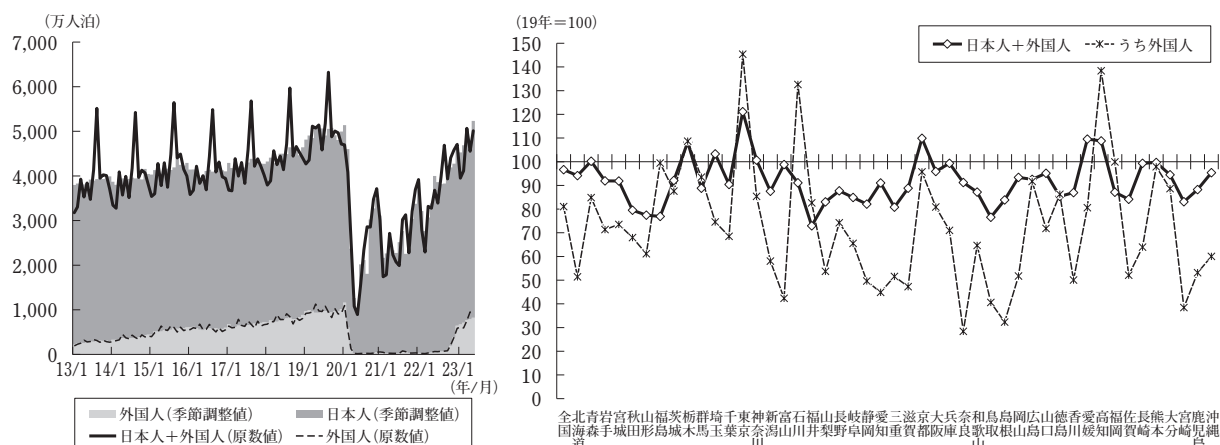
- (備考) 1. 『家計調査』の1世帯（二人以上世帯）当たりのサービス支出額と消費者物価指数から当研究所が指数化・実質化し、趨勢・循環変動成分を抽出してコロナ前の19年を100とした数値。地域区分は、関東は甲信を含み、北陸は新潟県を含む。
2. サービス支出額は収支項目分類表に基づいて用途分類のサービスに該当する項目を合計しており、通信や自動車等維持などの内訳項目の一部で扱いが異なる点に留意を要する。消費者物価指数は持家の帰属家賃を除くサービス（全国）を用いている。
3. 『家計調査』の世帯の消費支出であるため、必ずしも自地域内の企業・事業所等に対して支出がなされているとは限らない。
4. 総務省統計局『家計調査』、『消費者物価指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

③観光産業の活動状況～都道府県別の延べ宿泊者数の動向

地域経済にとって、観光産業は自然・景観・文化・天然資源・地場産品などの地域資源を有効活用し、域外から所得を獲得するために重要な産業である。そのため、政府はコロナ禍で大きな痛手を被った観光関連産業を支援するGoToトラベル等のGoToキャンペーンや県民割（地域観光事業支援）、全国旅行支援などを実施してきた。コロナ下で観光産業の動向がどのように推移してきたのかを観光庁『宿泊旅行統計調査』による延べ宿泊者数からみると、GoToトラベルの実施（20年7月～12月）、21年4月以降の県民割、21年10月の「緊急事態宣言」等の解除、22年3月の「まん延防止等重点措置」の全面解除、4月の県民割の対象エリア拡大（地域ブロック割）、10月の全国旅行支援や水際対策の大幅緩和などの実施を契機に、延べ宿泊者数が増加してきた（図表10左）。足元（23年5月）、全国の延べ宿泊者数（第1次速報値）は5,012万人泊でコロナ前である19年同月の98%まで回復している。うち外国人は897万人泊で、水際対策の撤廃や円安進行などを背景に増加しているが、国際線の運航再開が回復途上にあり、中国人観光客が海外旅行制限措置等で低水準にあるなど、コロナ前（19年同月）を8%下回っている。

足元（23年4月）の延べ宿泊者数（季節調整値）を都道府県別にみると、東京都、京都府、愛媛県、高知県、栃木県、埼玉県、神奈川県などがコロナ前の水準を超えている（図表10右）。一方、福井県、鳥取県や福島県・山形県・秋田県といった東北はコロナ前の水準を2割以上下

図表10 延べ宿泊者数の推移(左)と都道府県別延べ宿泊者数の水準(23年4月、19年平均=100、右)



- (備考) 1. 左図は全国(23年5月は第1次速報値)の推移で季節調整値は日本人・外国人別に当研究所が算出した数値である点に留意を要する。右図の都道府県別の延べ宿泊者数は23年4月の第2次速報値を当研究所が季節調整して19年の月平均=100として算出した数値
2. 観光庁『宿泊旅行統計調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

回っており、回復が遅れている。外国人客への依存度が高い地域では、外国人客の回復の遅れが観光産業の足かせになっているが、外国人の延べ宿泊者数は、都道府県によって回復度合いの差が顕著である。東京都、高知県、石川県、栃木県などは既にコロナ前の水準を回復している。NHK 朝ドラ効果などが期待されている高知県は、インバウンド需要も堅調であり、石川県は、兼六園や和倉温泉等の温泉地などの観光地が多い他、北陸新幹線等による首都圏へのアクセスの良さに加え、飛騨高山・白川郷や京都といった他の観光名所への周遊中継地点として機能していることが奏効した。大都市からアクセスが良く、周遊ルートとして人気がある日光等の観光名所を有する栃木県も回復が著しい。一方、奈良県、島根県、宮崎県などはコロナ前の2～3割台、鳥取県、富山県、愛知県、滋賀県、静岡県なども4割台にとどまる。中国人観光客の回復の遅れに加え、国際線の本格的な再開が遅延している影響を被った地域などで回復がもたついている。

(2) “地域別第3次産業活動指数”の動向～広義対事業所サービスの回復が遅れる

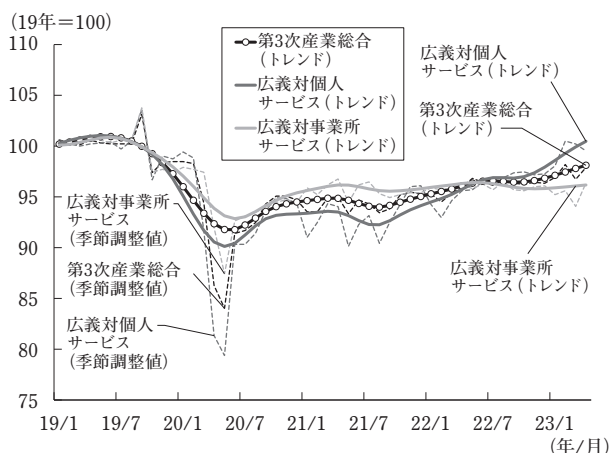
本章では、主に小売業、個人向けサービス、観光業の活動状況についてみてきたが、本節では、これらの産業を含む第3次産業全体の活動状況について地域別にみることにする。地域別の第3次産業の活動状況をみるために、経済産業省『第3次産業活動指数』(全国)の各構成業種について、各地域の付加価値額ウェイトで加重平均した指数を“地域別第3次産業活動指数”と定義して算出した^(注5)。

(注)5. 山澤(2022年)『生産側都道府県別月次実質 GDP の作成』では、第3次産業活動指数は全国値しかなく、『県民経済計算』の産業別ウェイトを利用して再構成したものを都道府県別の第3次産業活動指数の代替的推計法として位置付けている。

全国の第3次産業活動指数は、20年4～5月の「緊急事態宣言」で対面型サービス業の活動が大幅に悪化し、小売業や宿泊・飲食サービス業等も含む広義対個人サービスの落込みが顕著であった一方、広義対事業所サービスはコロナ禍の影響が比較的軽微であった（図表11）。第3次産業活動指数は、最初の「緊急事態宣言」解除に伴う回復後の20年度下期頃から弱含み、21年度下期に入ると行動制限の緩和などで緩やかな上昇に転じた。22年10月の入国制限の大幅緩和や全国旅行支援の実施などで宿泊・飲食サービス業や旅行・娯楽業などが回復へ向かうと、広義対個人サービスが広義対事業所サービスよりも速いペースで持ち直し、足元、広義対個人サービスは19年の水準を回復している。

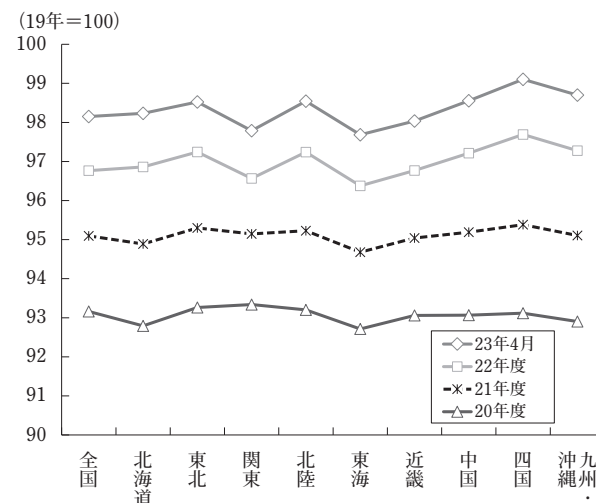
“地域別第3次産業活動指数”をみると、足元（23年4月）は、事業所向けのサービス産業が集積している東海、関東、近畿といった大都市圏で全国の水準を下回るなど、回復が遅れている（図表12）。大都市圏に集積している情報通信業や金融・保険業は堅調であるが、卸売業などが弱含んでおり、特に製造業依存型事業所向けサービスの回復がもたついていることが影響した。一方、医療・福祉の活動は堅調であるため、医療・福祉のウエイトが高い四国、九州・沖縄、中国といった地方圏で回復ペースが比較的強い。足元は、新車販売やインバウンド需要の回復、新型コロナウイルスの感染症法上の分類引下げによる外出機運の高まりなどを背景に、小売業、宿泊・飲食サービス業や娯楽業といった広義対個人サービスのウエイトが高い地域で改善が進んでいるものと見込まれる。

図表11 第3次産業活動指数の推移（全国）



- （備考）1. 季節調整値と当研究所が算出した趨勢・循環変動成分（トレンド）をコロナ前の19年を100として算出した数値
2. 経済産業省『第3次産業活動指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

図表12 “地域別第3次産業活動指数”の動向



- （備考）1. 当研究所が各地域の第3次産業（除く教育・公務）の業種別付加価値額（15年度）構成比に基づいて第3次産業活動指数（学習支援業を除く全国）から推計した“地域別第3次産業活動指数”をコロナ前の19年を100として算出した数値。直近（23年4月）は趨勢・循環変動成分（トレンド）
2. 地域区分は、経済産業局の管轄に従って、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない点に留意を要する。
3. 経済産業省『第3次産業活動指数』、内閣府『県民経済計算』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

5. 地域経済動向の総括的で基調的な「水準」と「方向性」 ～供給面と需要面から検証

(1) 地域別の産業活動（供給面）の総括的な動向～“地域別全産業活動指数”を試算

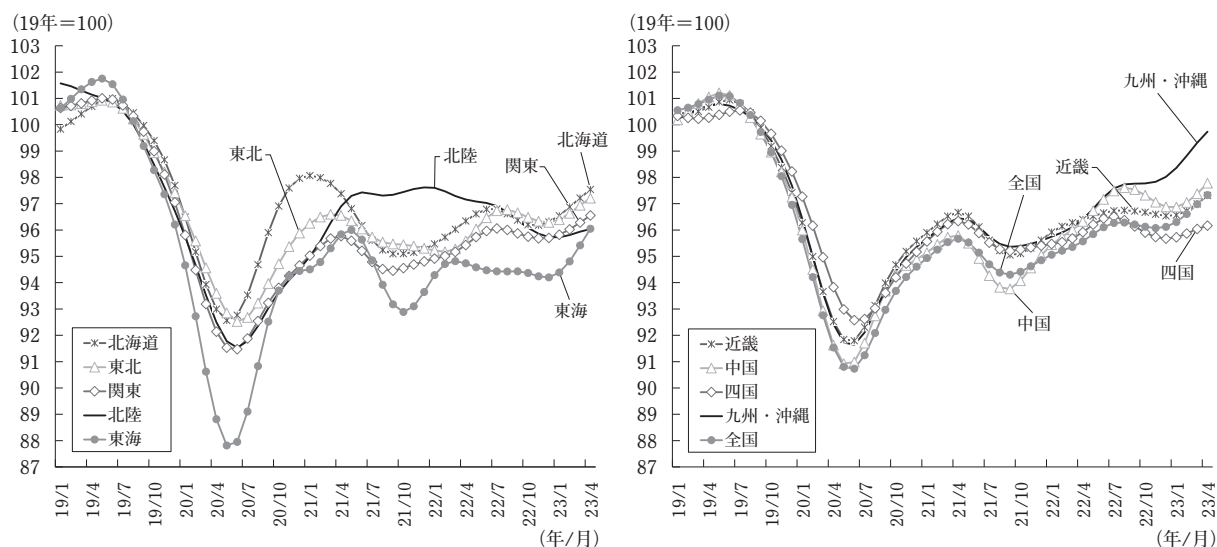
地域の経済動向は、日本銀行『地域経済報告（さくらレポート）』、内閣府『地域経済動向』、財務省『全国財務局管内経済情勢報告』等の公的機関のレポートで把握することができる。これらのレポートでは、地域の景気判断が示されており、総括判断や需要項目等別の個別判断がなされている。「持直しの動きがみられる」や「緩やかに持ち直している」など、景気の方角性が記されているが、各地域の経済動向がどの程度の「水準」にあり、「方角性」としてどの程度のペースで回復や悪化しているのかを客観的な数値に基づいて明確に把握することはできない。また、四半期ごとの公表なので、3か月前の経済状況と比較するケースが多いが、景気判断に利用される経済指標には悪天候等の不規則的な変動の影響が反映される可能性があり、一時的な要因によって景気判断がなされる恐れがある。そこで本稿では、地域経済の総括的で基調的な動向を把握できるように、経済産業局別鉱工業生産指数、建設工事出来高、第3次産業活動指数などの経済指標を用いて当研究所が算出した“地域別鉱工業生産指数”、“地域別建設業活動指数”、“地域別第3次産業活動指数”を統合することで“地域別全産業活動指数^(注6)”を試算した（図表13、14）。

現状（23年4月時点）の“地域別全産業活動指数”をコロナ前（19年）と比べた「水準」は、半導体等の部品不足の影響で自動車を中心に生産の回復が遅れた東海、IT需要の低迷の影響を受けた北陸や造船も低調である四国が低く、コロナ禍からの経済活動の再開に伴って持直しの動きがみられる広義対個人サービスのウエイトが小さい関東も回復がもたついている。東北は、製造業が堅調である一方、東日本大震災関連工事のはく落で減少基調を辿ってきた公共投資が国土強靱化関連工事や災害復旧などで下げ止まったものの、これらの効果の一服で弱含んでいる。各地域の産業活動は総じてコロナ前の水準を下回っているものの、九州・沖縄は、製造業や建設業がコロナ前を回復していることから、回復ペースが最も速い。中国は、建設業がコロナ前を回復し、製造業やサービス業も持ち直していることから、コロナ前の水準に近付きつつある。近畿も全国の水準を上回っており、建設業が高速道路関連や国土強靱化関連工事などが下支えして押上げに寄与した。また、北海道は、生産活動が弱含んでいるものの、製造業のシェアが小さいことから押下げ効果が限られ、建設業の活動が底堅いことから、全国の水準を上回っている。

足元（23年4月）の地域経済の「方角性」を変化率（対3か月前比）からみると、総じて第3

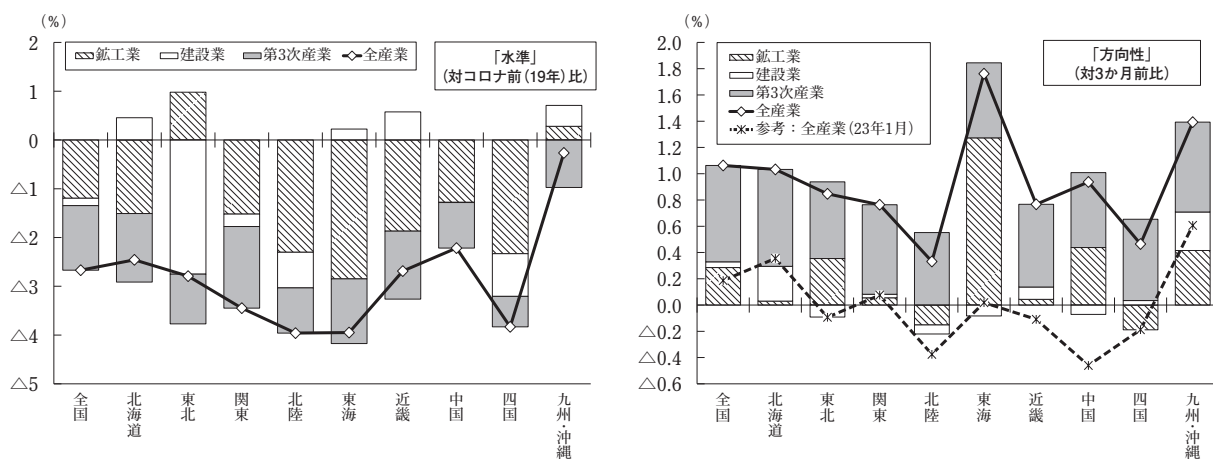
(注)6. 経済産業省は、「建設業活動指数」、「鉱工業生産指数」、「第3次産業活動指数」を付加価値額ウエイトで加重平均することで、日本全体の生産活動状況を供給面から把握できる「全産業活動指数」を公表していたが、20年7月分で公表を終了している。

図表13 地域経済の総括的で基調的な動向を示す“地域別全産業活動指数”の推移



- (備考) 1. “地域別全産業活動指数”は、①経済産業局別の鉱工業生産指数（15年基準）から当研究所が趨勢・循環変動成分を抽出した“地域別鉱工業生産指数”（図表5参照）、②当研究所が地域別の建設工事出来高を実質化して趨勢・循環変動成分を抽出した“地域別建設業活動指数”（図表6参照）、③当研究所が第3次産業活動指数（15年基準、全国）の業種別指数から『県民経済計算』の産業別付加価値額（15年度）をウェイトとして推計した地域別指数の趨勢・循環変動成分である“地域別第3次産業活動指数”（図表12参照）について、各地域の産業別付加価値額（15年度）で加重平均してコロナ前の19年を100とした数値。農林水産業、教育、公務は含まない。
2. 地域区分は、経済産業局の管轄に従って、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない点に留意を要する。
3. 経済産業省『第3次産業活動指数』、経済産業局『鉱工業指数』、国土交通省『建設総合統計』、『建設デフレーター』、内閣府『県民経済計算』などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

図表14 “地域別全産業活動指数”の現状（23年4月）の「水準」（左）、「方向性」（右）と産業別寄与度



- (備考) 1. “地域別全産業活動指数”については図表13の備考参照
2. 現状（23年4月時点）の「水準」はコロナ前（19年）と比べた変化率、「方向性」は3か月前と比べた変化率とした。
3. 地域区分は、経済産業局の管轄に従って、関東は甲信越・静岡県を含み、東海は静岡県を含まない点に留意を要する。
4. 経済産業省『第3次産業活動指数』、経済産業局『鉱工業指数』、国土交通省『建設総合統計』、『建設デフレーター』、内閣府『県民経済計算』などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

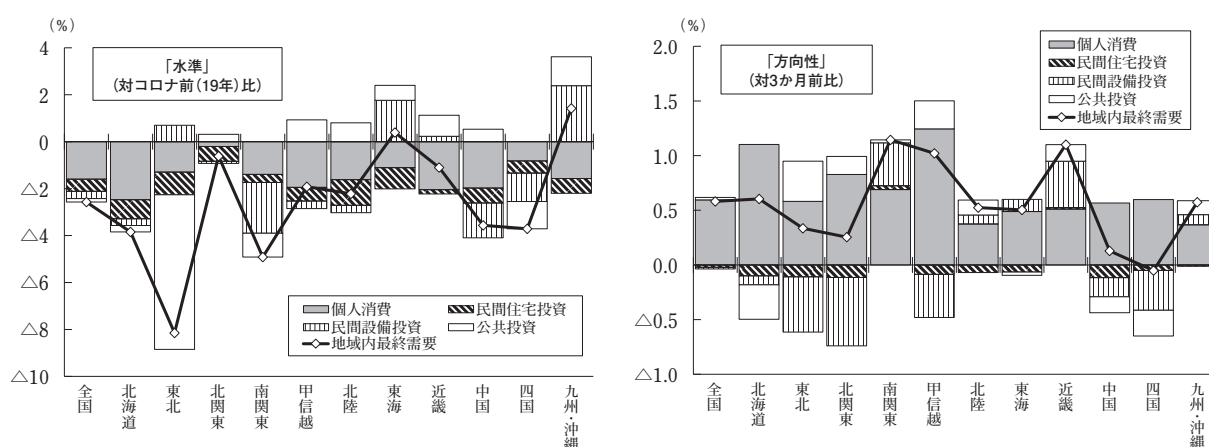
次産業活動指数の持直しが押上げに寄与しており、供給制約の緩和で自動車の生産が回復していることで、東海、中国、九州・沖縄、東北で製造業の改善が顕著である。ただ、北陸や四国は生産活動が押下げに寄与しており、若干ではあるが回復の足かせになっている。

先行き、製造業は、海外経済の減速の影響が懸念されるものの、半導体等の部品不足の解消で自動車の挽回生産が顕在化すると見込まれるうえ、IT関連の生産調整が徐々に進んでおり、企業の設備投資意欲は根強く、DXや情報化・省力化投資等による中長期的なIT関連需要は底堅いことから、生産の持直しが地域経済を下支えする可能性がある。製造業が回復に向かえば、製造業依存型事業所向けサービスも回復の動きが強まり、事業所向けのサービス業が集積する大都市圏などで第3次産業活動が活発化することが期待できよう。

(2) 地域内最終需要の動向～4つの需要項目別の地域別支出総合指数のトレンドを統合

前節では、地域経済の動向を産業活動といった供給面からみた。本節では、地域内の個人消費や住宅投資・設備投資・公共投資などの需要面から、地域経済の「水準」や「方向性」の基調的な動向をみることにする。内閣府は『地域別支出総合指数 (RDEI)』という各地域の消費、民間住宅、民間企業設備投資、公共投資といった4つの需要項目別の支出指数(実質値)を公表している。本稿では、この4つの地域別支出総合指数(季節調整値)から不規則変動成分を取り除き、内閣府『県民経済計算』の需要項目別支出額をウェイトとして加重平均することで総括的かつ基調的な“地域内最終需要指数”を試算した(図表15)。

図表15 “地域内最終需要指数”の現状(23年3月)の「水準」(左)、「方向性」(右)と需要項目別寄与度



- (備考) 1. 『地域別支出総合指数』の地域別消費総合指数、地域別民間住宅総合指数、地域別民間企業設備投資総合指数、地域別公共投資総合指数の4つの需要項目別の指数(季節調整値)について、当研究所が趨勢・循環変動成分を抽出し、『県民経済計算』の民間最終消費支出、総固定資本形成(民間住宅、民間企業設備、公的)の支出額(15年度)をウェイトとして加重平均した数値。移出入や在庫変動を含まない地域内最終需要(除く地方政府等最終消費支出)に着目している点に留意を要する。
2. 現状(23年3月時点)の「水準」はコロナ前(19年)と比べた変化率、「方向性」は3か月前と比べた変化率とした。
3. 内閣府『地域別支出総合指数(RDEI)』、『県民経済計算』などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

現状（23年3月）の“地域内最終需要指数”をコロナ前（19年）と比べた「水準」からみると、個人消費は北関東でコロナ前の水準に迫っているものの、総じてコロナ前を回復しておらず、押下げに寄与している（図表15左）。東北は、公共投資の大幅な減少が響いて低迷している。南関東も比較的水準が低く、需要面からみると設備投資の回復の遅れが重荷になっている。一方、九州・沖縄と東海は、設備投資の改善が押上げに寄与しており、コロナ前の水準を回復した。ただ、設備投資の増加は、中長期的には供給能力の高まりなどを反映して雇用の拡大や域内所得の底上げ、産業集積などにつながる可能性があるものの、短期的には、他地域から機械設備・資材などを調達することで移入も増加するため、必ずしも設備投資の増加分が自地域の生産活動の活発化や所得の改善などの形でそのまま地元経済に貢献するわけではない点には留意を要する。なお、住宅投資は、建設資材の価格高騰や人手不足などによる建設コストの上昇などを背景に、総じてコロナ前の水準に達していない。

足元（23年3月）の“地域内最終需要指数”の「方向性」を変化率（対3か月前比）からみると（図表15右）、新車販売の回復などで耐久財消費が改善^{（注7）}したことなどを反映して、総じて個人消費が押上げに寄与した。特に、甲信越、北海道、北関東で個人消費の押上げ幅が大きい。足元は、南関東や近畿といった大都市圏で設備投資が回復傾向にあり、住宅投資は下げ止まりつつある。投資需要に持直しの動きがみられる南関東、近畿や個人消費が堅調な甲信越で地域内最終需要の回復ペースが高まっている。一方、四国は「方向性」が横ばい圏にあり、中国も小幅なプラスにとどまるなど、回復に力強さを欠いている。

6. おわりに

地域経済の現状を把握するには、前述の通り、日本銀行『さくらレポート』や内閣府『地域経済動向』などの公的機関による資料が有効であり、地域別の経済指標や各需要項目の状況を確認したり、地域の生の声や実情等の情報を収集したりする際には重要な資料である。その半面、地域の景気判断は「持直しの動きがみられる」等のように記され、客観的な数値に基づく総括的な地域経済の「水準」の高低や「方向性」のペースの強弱を明確に把握することが難しい。また、公的機関の資料では、一時的な不規則変動の影響を受けた地域の経済指標や、偏りがあるサンプルから得られたヒアリング結果^{（注8）}などの情報に基づいて景気判断がなされる可能性を否定できない。

そこで本稿は、地域経済の動向をアンケート調査などのような感覚的な調査結果に基づくの

（注）7. 図表7参照。内閣府『四半期別 GDP 速報』による23年1～3月の国内家計最終消費支出の耐久財は実質で前期比5.4%増加した。

8. 調査の標本抽出で偏りが生じたり、アンケートやヒアリング等に応じる回答者は応じない者と比べて特性が異なったりするなど、バイアスが生じる可能性がある。

先行きは、**図表13**の“地域別全産業活動指数”における23年4月の変化率（対3か月前比）の変化（加速度）が総じてプラスであり^{（注9）}、新型コロナの感染症法上の分類引下げや供給制約の緩和などの経済活動の正常化、インバウンド需要の回復、賃上げ機運の高まり、企業の設備投資意欲の底堅さなどが下支えして、当面、回復基調で推移するものと見込まれる。ただ、4月は、部品不足の緩和などに伴う自動車の増産などで経済活動が上振れしており、指数の結果が強めに現れている点には留意する必要がある。また、物価の高止まりによる家計の購買力の低下が

(備考) 1. 図表13、14の備考参照
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

個人消費を押し下げ、世界的な金融引締め長期化などで海外需要が落ち込めば、製造業や製造業依存型事業所向けサービス業、個人向けサービス業などの活動が弱含む可能性があり、これらの要因が地域経済のリスクになる恐れも考えられる。「方向性」(変化率)の変化幅は、マイナスに転じると回復ペースが鈍化し、ピークに達しつつある兆候と捉えることができるため、先行きを展望するうえで今後の推移を注視することが重要である。

〈参考文献〉

1. 経済産業省（2016年）『企業の生産計画は実績をどれくらい予見できているかー製造工業生産予測指数の上方バイアスを補正する試みー』（ミニ経済分析）経済産業省大臣官房調査統計グループ経済解析室
2. 田邊靖夫他（2012年）『地域別支出総合指数（RDEI）の試算について』経済財政分析ディスカッション・ペーパー（内閣府政策統括官（経済財政分析担当））
3. 内閣府『地域経済動向』内閣府政策統括官（経済財政分析担当）
4. 日本銀行『地域経済報告（さくらレポート）』日本銀行調査統計局地域経済調査課
5. 三谷信彦他（2019年）『地域別消費総合指数の改訂について』経済財政分析ディスカッション・ペーパー（内閣府政策統括官（経済財政分析担当）付）
6. 山澤成康（2022年）『生産側都道府県別月次実質GDPの作成』跡見学園女子大学マネジメント学部紀要（第34号）

第192回全国中小企業景気動向調査

(2023年4～6月期実績・2023年7～9月期見通し)

4～6月期業況はコロナ前の水準を回復

【特別調査－アフターコロナと中小企業】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2023年6月1日～7日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標本数：14,914企業（有効回答数 13,696企業・回答率 91.8%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.8%
- 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）

- 23年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△7.4、前期比6.5ポイント改善とコロナ前の水準を回復した。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス12.3と前期比5.7ポイント改善、同収益判断D.I.は△2.3と同8.6ポイント改善した。販売価格判断D.I.はプラス29.5と2四半期ぶりに上昇した。人手過不足判断D.I.は△24.4と2四半期ぶりに人手不足感が若干強まった。設備投資実施企業割合は21.6%と前期比1.3ポイント上昇し、およそ3年ぶりの水準を回復した。業種別の業況判断D.I.は全6業種で、地域別にも全11地域で、それぞれ改善した。
- 23年7～9月期（来期）の予想業況判断D.I.は△5.6、今期実績比1.8ポイントの改善を見込んでいる。業種別には不動産業を除く5業種で、また、地域別には全11地域中、北陸と四国を除く9地域で改善の見通しとなっている。

業種別天気図

時期 業種名	2023年 1～3月	2023年 4～6月	2023年 7～9月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○業況はコロナ前の水準を回復

23年4～6月期（今期）の業況判断 D.I. は $\Delta 7.4$ 、前期比6.5ポイント改善し、2019年10～12月期の $\Delta 7.8$ 以来、およそ3年半ぶりにコロナ前の水準を回復した（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断 D.I. がプラス12.3、前期比5.7ポイントの改善、同収益判断 D.I. が $\Delta 2.3$ 、同8.6ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断 D.I. はプラス5.6、前期比11.7ポイント改善、同収益判断 D.I. は $\Delta 5.8$ 、同12.0ポイント改善と、ともに大幅な改善となった。

販売価格判断 D.I. はプラス29.5、前期比2.4ポイントの上昇と、2四半期ぶりに再び上昇に転じた。一方、仕入価格判断 D.I. はプラス57.2、同1.8ポイントの低下と、2四半期続けての小幅低下となった（図表2）。

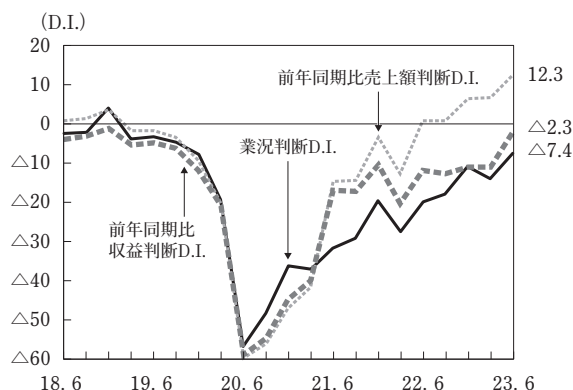
雇用面では、人手過不足判断 D.I. が $\Delta 24.4$ （マイナスは人手「不足」超、前期は $\Delta 24.2$ ）と、2四半期ぶりに人手不足感が若干強まった（図表3）。

資金繰り判断 D.I. は $\Delta 7.1$ 、前期比3.7ポイント改善し、2019年10～12月期の $\Delta 7.8$ 以来、およそ3年半ぶりの水準まで回復した。

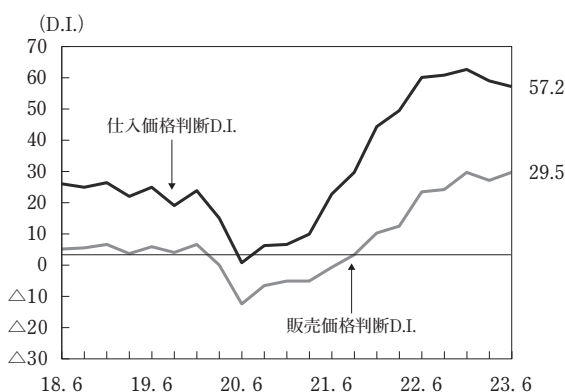
設備投資実施企業割合は21.6%、前期比1.3ポイント上昇し、2020年1～3月期の21.5%以来、およそ3年ぶりの水準を回復した。

業種別の業況判断 D.I. は、全6業種で改善した。最も改善幅が大きかったのはサービス業（14.0ポイント）で、次いで卸売業と小売業（ともに7.1ポイント）、不動産業（6.5ポイント）の順だった。

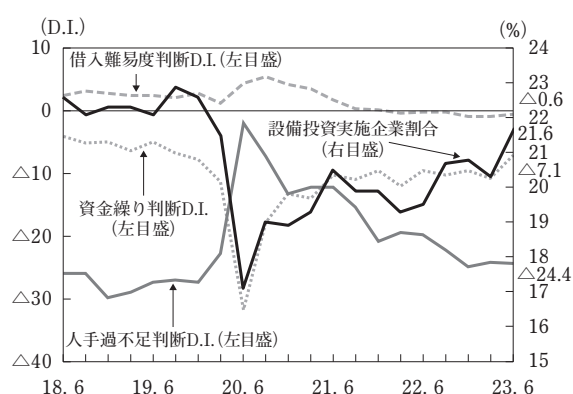
図表1 主要判断D.I.の推移



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



一方、地域別の業況判断 D.I. も、全11地域で改善した。最も改善幅が大きかったのは北陸（14.2 ポイント）で、次いで北海道（13.5 ポイント）、近畿（8.3 ポイント）、の順だった。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△5.6、今期実績比1.8 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I. は、全6業種中、不動産を除く5業種で改善を見込んでいる。一方、地域別でも、全11地域中、北陸と四国を除く9地域で改善の見通しとなっている。

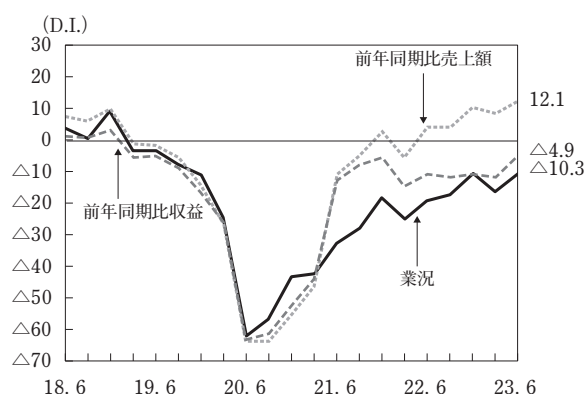
製造業

○2四半期ぶりに改善基調を回復

今期の業況判断 D.I. は△10.3、前期比5.8 ポイントの改善と、2四半期ぶりに改善した（図表4）。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス12.1、前期比3.4 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△4.9、同6.6 ポイントの改善となった。また、前期比売上額判断 D.I. はプラス4.9、前期比11.9 ポイント改善、同収益判断 D.I. は△8.1、同12.6 ポイントの改善と、ともに大幅な改善となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格 D.I. は4四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は24.6%、前期比1.9 ポイント上昇し、2020年1～3月期の25.1%以来、およそ3年ぶりの水準を回復した。

人手過不足判断 D.I. は△20.6（前期は△21.6）と、2四半期続けて人手不足感は緩和した。

販売価格判断 D.I. はプラス29.6、前期比1.5 ポイント上昇と、2四半期ぶりの上昇となった。一方、原材料（仕入）価格判断 D.I. はプラス59.4、前期比3.7 ポイントの低下と、4四半期続けて小幅低下した。

なお、資金繰り判断 D.I. は△8.3、前期比3.1 ポイントの改善となった。

○製造業全22業種中、16業種で改善

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

素材型では、全7業種中、改善4業種、低下3業種とまちまちだった。とりわけ、ゴムと非鉄金属は10ポイント超の大幅改善となった。

部品加工型は、全3業種中、金属製品が小幅低下したものの、プラスチックと金属プレスは改善した。

建設関連型は、全4業種中、建設金属が低下したものの、それ以外の3業種では改善した。

機械器具型は、全4業種中、電気機械を除く3業種で改善した。とりわけ、輸送用機器は10ポイント超の大幅な改善となった。

消費財型では、全4業種で改善した。とりわけ、衣服以外の3業種は10ポイント超の大幅改善となった。

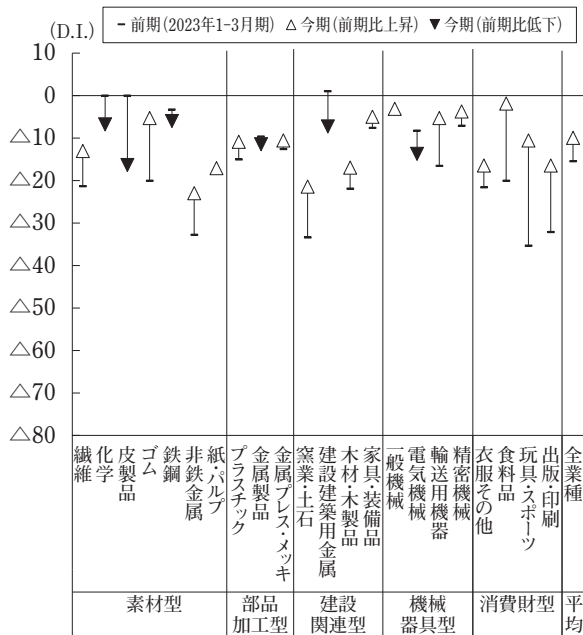
○総じて改善

販売先形態別の業況判断 D.I. は、全5形態で改善した。とりわけ、最終需要家型は10ポイント超の大幅改善となった。

また、輸出主力型の業況判断 D.I. は△2.3、前期比11.2ポイントの改善、内需主力型は△10.0、同5.4ポイントの改善と、ともに改善した。

従業員規模別の業況判断 D.I. は、すべての階層で改善した。前期比の改善幅をみると、1～19人で5.9ポイント、20～49人で3.5ポイント、50～99人で7.2ポイント、100人以上で10.9ポイントと、規模の大小によらず総じて改善した。

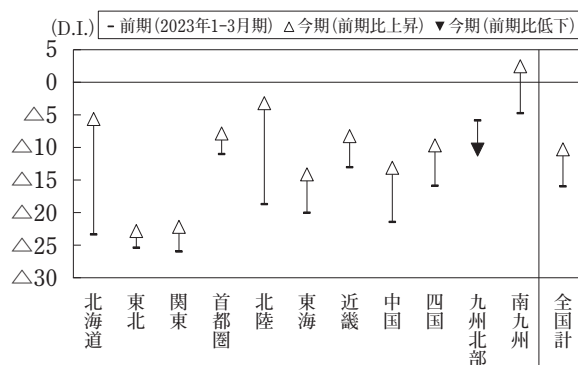
図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○南九州がプラス転換

地域別の業況判断 D.I. は、全 11 地域中、九州北部を除く 10 地域で改善した。最も改善幅が大きかったのは北海道 (17.9 ポイント) で、次いで北陸 (15.6 ポイント)、中国 (8.5 ポイント) の順だった。なお、D.I. の水準に着目すると、南九州がプラス 2.5 と、2019 年 10 ～ 12 月期のプラス 2.3 以来、およそ 3 年半ぶりのプラス転換となった。一方、東北 (△22.9)、関東 (△22.4) などは相対的に厳しい水準にある (図表 6)。

図表 6 地域別業況判断 D.I. の推移



○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△7.5 と、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 22 業種中、18 業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全 11 地域中、北陸、中国、四国、南九州を除く 7 地域で改善の見通しとなっている。

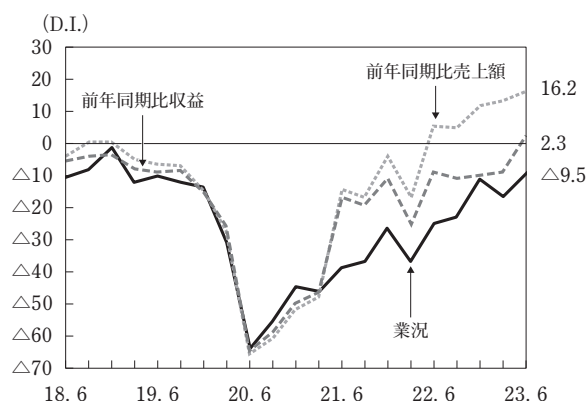
卸売業

○2 四半期ぶりの改善

今期の業況判断 D.I. は△9.5、前期比 7.1 ポイントの改善と、2 四半期ぶりの改善となった (図表 7)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 16.2、前期比 3.1 ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 2.3、同 11.1 ポイントの改善となった。

図表 7 卸売業 主要判断 D.I. の推移



○全 15 業種中、10 業種で改善

業種別の業況判断 D.I. は、全 15 業種中、貴金属や化学など 5 業種で低下したものの、10 業種は改善した。とりわけ、繊維品は 20 ポイント超の大幅改善となった。一方、地域別では、全 11 地域中、九州北部で小幅低下したものの、それ以外の 10 地域では改善した。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△8.2、今期実績比1.3 ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、9業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、北海道や東北など7地域で改善の見通しとなっている。

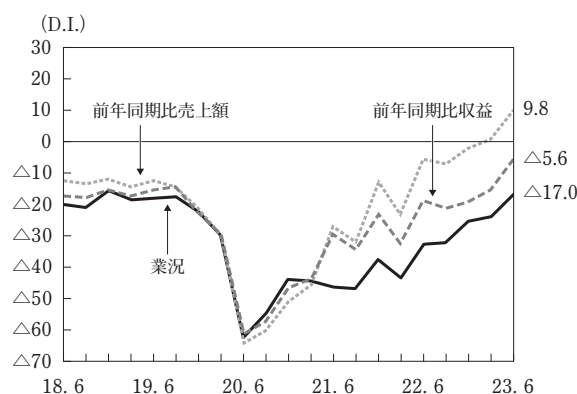
小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I.は△17.0、前期比7.1 ポイントの改善となった（図表8）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I.は9.8、前期比9.2 ポイントの改善、同収益判断 D.I.は△5.6、同10.0 ポイントの改善となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、8地域で改善

業種別の業況判断 D.I.は、全13業種中、9業種で改善、4業種で低下した。中でも、飲食店は30 ポイント超の大幅改善となった。地域別では、全11地域中、8地域で改善、3地域で低下となった。

○全11地域中、5地域で改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△15.8、今期実績比1.2 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、6業種で改善の見通しとなっている。家具、家電は10 ポイント超の改善の見通しとなっている。また、全11地域中、5地域で改善の見通しとなっている。

サービス業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は△1.4、前期比 14.0 ポイントの改善となった（図表9）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 21.8、前期比 11.9 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は 7.2、同 13.3 ポイントの改善となった。

○全8業種中、7業種で改善

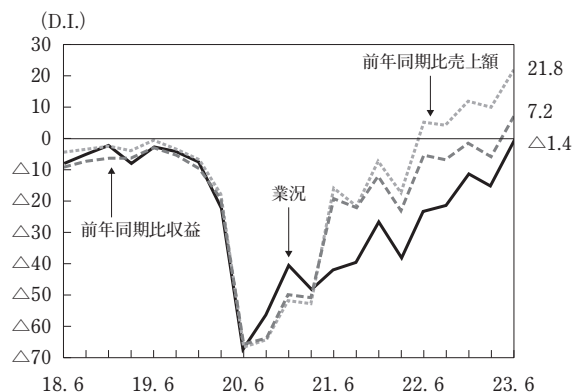
業種別の業況判断 D.I. は、全8業種中、7業種で改善となった。とりわけ、ホテル・旅館は20 ポイント近い大幅改善となった。地域別では全11地域中、九州北部を除く10地域で改善となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 0.6、今期実績比 2.0 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、5業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、7地域で改善の見通しとなっている。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



建設業

○業況は改善

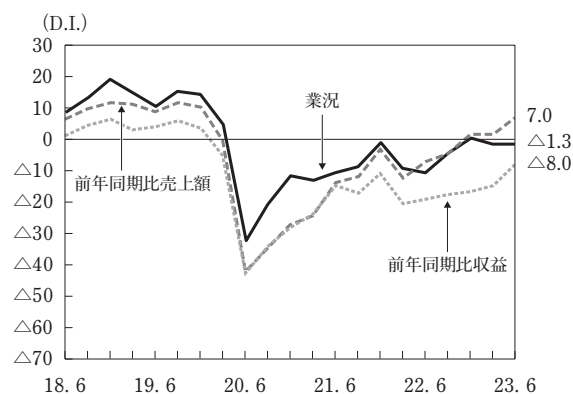
今期の業況判断 D.I. は△1.3、前期比 0.2 ポイントの改善となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. は 7.0、前期比 5.2 ポイント改善し、同収益判断 D.I. は△8.0、同 6.9 ポイントの改善となった。

○全11地域中、5地域で改善

業況判断 D.I. を請負先別でみると、全4請負先中、官公庁を除く3請負先で改善となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



地域別では全11地域中、北海道、東北など5地域で改善となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 2.0 と、今期実績比 3.3 ポイント改善を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先が改善、地域別には全11地域中、中国、四国を除く9地域で改善の見通しとなっている。

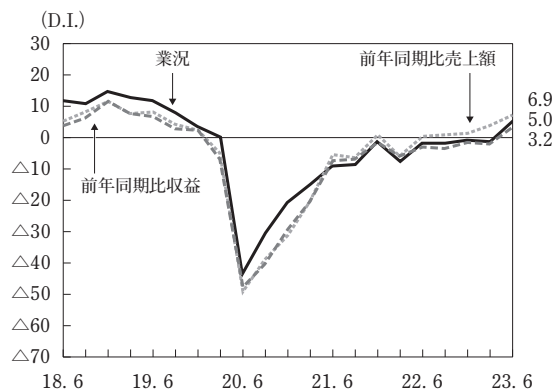
不動産業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. はプラス 5.0、前期比 6.5 ポイントの改善となった（図表 11）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 6.9、前期比 3.4 ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 3.2、同 5.4 ポイントの改善となった。

図表 11 不動産業 主要判断 D.I. の推移



○全11地域中、10地域で改善

業況判断 D.I. は、全5業種で改善、中でも、建売は 9.3 ポイントの改善となった。

地域別では、全11地域中、中国を除く10地域で改善した。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. はプラス 1.6 と今期実績比 3.4 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全5業種中、4業種で低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、関東を除く10地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 アフターコロナと中小企業

○4割強が賃上げ、約2割が一時金支給

賃上げおよび一時金支給の実施状況については、賃上げについては44.4%が実施、一時金については21.5%が実施となった（図表12）。従業員規模別にみると、大きな企業ほど賃上げ実施や一時金支給の比率が高い傾向にあった。

原資については、賃上げでは「販売価格引上げ」が18.5%、「経費の節減」が14.3%、「内部留保の取り崩し」が9.0%と、販売価格引上げの比率が高い。一方で一時金支給では、「販売価格引

図表12 賃上げや一時金の支給の有無

(単位: %)

選択肢			1	2	3	4	5		6	7	8	9	0
		賃上げの実施						一時金の支給					
		実施した					賃上げ はしてい ない	支給した					一時金 は支給 してい ない
			販売 価格の 引上げ	経費の 節減	内部留 保の取 り崩し	その他			販売 価格の 引上げ	経費の 節減	内部留 保の取 り崩し	その他	
全 体		44.4	18.5	14.3	9.0	2.5	55.6	21.5	6.3	7.7	6.0	1.4	78.5
地 域 別	北 海 道	50.3	20.5	16.7	9.7	3.5	49.7	22.9	6.9	7.0	7.6	1.4	77.1
	東 北	47.4	18.4	15.6	11.1	2.3	52.6	21.1	5.9	7.2	6.1	2.0	78.9
	関 東	48.2	19.3	14.6	10.7	3.5	51.8	22.8	6.6	6.0	8.7	1.6	77.2
	首 都 圏	37.8	15.9	14.4	6.1	1.4	62.2	18.3	5.5	7.9	4.0	0.8	81.7
	北 陸	45.6	19.6	12.7	10.0	3.1	54.4	20.3	5.2	7.0	5.7	2.3	79.7
	東 海	49.3	18.7	15.2	11.7	3.7	50.7	21.6	6.1	7.3	6.8	1.4	78.4
	近 畿	51.1	22.3	14.3	10.9	3.5	48.9	26.8	8.4	8.6	7.9	1.9	73.2
	中 国	47.3	20.0	12.1	12.6	2.6	52.7	22.0	6.5	6.7	7.9	0.9	78.0
	四 国	40.6	17.9	13.1	8.2	1.4	59.4	19.2	6.4	7.9	3.8	1.0	80.8
九 州 北 部	35.2	16.2	12.6	5.5	1.0	64.8	19.2	6.0	7.1	5.3	0.7	80.8	
南 九 州	34.4	15.1	12.7	5.4	1.3	65.6	20.6	4.3	10.9	3.3	2.1	79.4	
規 模 別	1 ～ 4 人	34.6	14.4	12.0	6.2	2.0	65.4	17.7	4.7	7.3	4.4	1.3	82.3
	5 ～ 9 人	42.1	18.0	14.0	8.0	2.1	57.9	19.8	6.0	7.1	5.6	1.2	80.2
	10 ～ 19 人	48.9	20.3	15.8	10.3	2.5	51.1	22.1	5.9	8.4	6.4	1.4	77.9
	20 ～ 29 人	55.7	21.2	18.1	12.9	3.5	44.3	26.1	8.1	8.7	7.7	1.5	73.9
	30 ～ 39 人	55.3	24.9	16.2	11.9	2.2	44.7	27.9	10.1	8.0	8.1	1.8	72.1
	40 ～ 49 人	50.1	22.1	13.2	10.9	4.0	49.9	23.6	8.4	7.4	5.6	2.1	76.4
	50 ～ 99 人	58.7	23.0	17.8	13.5	4.4	41.3	28.6	8.7	8.1	10.8	1.0	71.4
	100 ～ 199人	59.6	24.2	17.4	14.3	3.8	40.4	31.2	8.0	11.4	10.1	1.7	68.8
	200 ～ 300人	60.2	30.5	15.3	11.9	2.5	39.8	33.0	12.3	7.5	12.3	0.9	67.0
業 種 別	製 造 業	50.9	23.8	14.4	10.2	2.5	49.1	23.9	8.4	7.5	6.6	1.3	76.1
	卸 売 業	44.4	20.3	13.3	7.9	2.9	55.6	21.4	7.5	7.5	5.1	1.3	78.6
	小 売 業	35.2	15.2	13.1	5.2	1.7	64.8	17.2	4.9	7.7	3.6	1.0	82.8
	サービ ス業	41.7	17.0	14.1	8.3	2.3	58.3	19.1	5.1	7.8	4.8	1.4	80.9
	建 設 業	49.7	15.5	17.4	13.5	3.3	50.3	25.5	4.7	8.9	9.8	2.1	74.5
	不 動 産 業	31.9	10.0	12.7	6.4	2.8	68.1	16.7	3.8	6.6	5.1	1.2	83.3

上げ」が6.3%、「経費の節減」が7.7%、「内部留保の取り崩し」が6.0%と、横一線になっている。

業種別では、賃上げについては小売業や不動産業でやや低い一方、一時金支給については大きな差はなかった。

○電力・エネルギー価格上昇分の転嫁困難

原材料・仕入価格の上昇分や電力・エネルギー価格の上昇分相当を、販売価格に転嫁（上乘せ、値上げ）できているかについては、原材料・仕入価格については「転嫁できていない」が27.7%にとどまった一方で、電力・エネルギー価格については48.2%と約半数が「転嫁できていない」と回答しており、価格転嫁の状況にズレがみられた（図表13）。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど転嫁できている割合が高い。従業員50人以上の

図表13 原材料・仕入価格や電力・エネルギー価格の上昇分の、販売価格への転嫁状況（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8
		原材料・仕入価格				電力・エネルギー価格			
		全て転嫁できている	ほぼ転嫁できている	やや転嫁できている	転嫁できていない	全て転嫁できている	ほぼ転嫁できている	やや転嫁できている	転嫁できていない
全 体		4.3	24.3	43.7	27.7	2.4	13.2	36.3	48.2
地 域 別	北 海 道	3.8	25.5	46.6	24.1	1.9	13.2	39.5	45.4
	東 北	3.0	24.0	43.7	29.3	1.8	11.4	34.4	52.4
	関 東	4.9	23.3	45.5	26.3	2.5	11.8	36.4	49.3
	首 都 圏	4.0	22.2	43.5	30.3	2.5	14.0	37.3	46.2
	北 陸	4.5	27.4	37.9	30.1	1.3	13.0	32.3	53.4
	東 海	4.4	25.8	44.7	25.1	2.1	14.1	35.7	48.1
	近 畿	5.1	28.6	42.3	24.0	2.6	14.4	36.5	46.5
	中 国	5.1	23.5	44.9	26.5	2.4	10.8	34.8	52.0
	四 国	5.5	20.5	43.5	30.4	3.3	10.5	32.9	53.3
	九 州 北 部	4.6	22.6	43.1	29.7	3.6	11.8	33.1	51.6
	南 九 州	2.9	19.2	45.1	32.9	2.3	11.9	37.7	48.0
規 模 別	1 ～ 4 人	4.8	21.8	40.7	32.8	2.8	11.5	32.7	53.1
	5 ～ 9 人	3.9	23.3	45.6	27.2	2.2	13.2	35.6	48.9
	10 ～ 19 人	4.1	26.6	43.6	25.7	2.4	13.3	37.9	46.5
	20 ～ 29 人	4.3	26.0	47.1	22.7	2.5	14.3	38.9	44.4
	30 ～ 39 人	3.4	28.1	45.1	23.4	1.8	15.7	38.9	43.7
	40 ～ 49 人	5.0	22.9	44.5	27.6	2.2	14.5	37.1	46.1
	50 ～ 99 人	4.0	29.8	46.5	19.7	1.0	15.9	44.4	38.7
	100 ～ 199 人	4.1	26.9	49.6	19.4	2.4	17.3	43.4	36.9
	200 ～ 300 人	4.2	33.9	45.8	16.1	1.9	16.7	48.1	33.3
業 種 別	製 造 業	3.5	25.8	47.6	23.0	2.1	14.3	39.8	43.8
	卸 売 業	5.1	32.7	43.9	18.3	2.1	15.2	35.3	47.4
	小 売 業	4.9	22.0	41.8	31.3	2.2	10.4	31.0	56.4
	サービ業	4.4	16.2	39.7	39.6	2.4	9.5	34.1	54.0
	建 設 業	3.9	25.6	47.0	23.6	2.6	15.8	41.3	40.3
	不 動 産 業	5.6	19.4	31.8	43.2	3.9	12.0	27.8	56.3

企業に限れば、原材料・仕入価格の8割以上、電力・エネルギー価格の6割以上は転嫁できている（「ほぼ転嫁できている」、「やや転嫁できている」を含む。）と回答した。

○売上はほぼコロナ前の水準に回復

新型コロナウイルス感染拡大前（およそ3年前）と比較した現在の売上については、「ほぼ変わらない（90～110%）」が40.4%と最も多くなった（図表14）。「減少（51%～70%）」は7.0%、「大幅減少（50%以下）」は1.5%にそれぞれとどまっており、大半の企業では売上がほぼコロナ前の水準に回復したと言える。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど「増加（151%～200%）」や「やや増加（111%～150%）」の比率が多くなった。

図表14 コロナ前と比較した現在の売上げ

（単位：%）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7
		大幅増加 (201%以上)	増加 (151%～ 200%)	やや増加 (111%～ 150%)	ほぼ 変わらない (90～110%)	やや減少 (71%～89%)	減少 (51%～70%)	大幅減少 (50%以下)
全 体		0.5	3.7	22.7	40.4	24.2	7.0	1.5
地 域 別	北 海 道	0.4	3.5	23.1	41.1	24.3	6.1	1.5
	東 北	0.3	3.1	19.3	38.9	28.8	7.9	1.7
	関 東	0.7	3.5	23.3	40.5	24.0	7.0	1.0
	首都圏	0.6	4.1	22.3	42.7	22.2	6.6	1.5
	北 陸	0.6	4.3	21.6	39.6	26.3	5.3	2.4
	東 海	0.4	3.1	24.8	41.1	21.5	7.7	1.5
	近 畿	0.5	3.8	22.7	37.2	26.8	7.4	1.6
	中 国	0.9	3.8	21.4	38.1	26.3	8.3	1.1
	四 国	0.7	3.4	20.4	40.7	24.3	8.5	2.1
規 模 別	九州北部	0.3	4.4	23.2	43.9	22.2	4.9	1.0
	南 九 州	0.8	4.0	25.6	38.5	23.0	6.9	1.2
	1 ～ 4 人	0.6	3.0	19.3	41.9	25.2	8.0	2.0
	5 ～ 9 人	0.3	3.4	23.2	41.0	23.2	7.6	1.3
	10 ～ 19 人	0.5	4.4	24.3	39.6	23.2	6.7	1.4
	20 ～ 29 人	0.8	3.9	23.8	37.5	27.2	6.0	0.7
	30 ～ 39 人	0.6	5.1	28.0	40.1	20.8	5.0	0.4
	40 ～ 49 人	0.5	5.4	24.6	36.4	25.1	5.7	2.3
	50 ～ 99 人	0.7	3.4	25.1	42.4	22.8	4.9	0.7
業 種 別	100 ～ 199 人	0.4	5.2	28.5	38.6	20.2	6.0	1.1
	200 ～ 300 人	0.0	6.7	32.5	34.2	21.7	3.3	1.7
	製 造 業	0.6	3.9	24.7	35.9	25.7	7.6	1.5
	卸 売 業	0.4	4.4	24.8	36.9	25.3	7.0	1.2
	小 売 業	0.6	2.7	18.7	38.4	28.6	9.0	2.0
	サービス業	0.4	3.9	21.3	40.1	25.5	7.0	1.9
業 種 別	建 設 業	0.6	3.6	23.3	47.3	19.6	4.6	1.0
	不 動 産 業	0.4	4.1	20.4	54.9	14.1	4.8	1.3

○現状維持志向が強まる

3～5年後に向けた事業展開については、「現状維持」が47.2%と、前回調査（2017年6月）と比較して3.4ポイント上昇した（図表15）。対して、「新販路・市場の開拓」は25.9%と、前回調査と比較して7.3ポイント低下している。「特に考えていない（わからない）」が4.3ポイント上昇（今回11.7%、前回7.4%）したことから合わせると、不透明感が増す中で、新販路や市場への開拓志向が弱まり、現状維持やわからないとの回答が増加したと考えられる。

従業員規模別にみると、前回調査では規模が大きいほど「現状維持」の比率が低下する傾向にあったが、今回はそのような傾向がみられなかった。

図表15 3～5年後に向けた事業展開

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6
		現在の事業を、現状のまま継続したい	新しい販路・市場を開拓したい	新しい製品・商品・サービスを開発したい	全く異なる事業を手がけたい	事業は縮小・撤退する	特に考えていない（わからない）
全 体		47.2	25.9	10.9	1.7	2.6	11.7
地 域 別	北 海 道	54.0	22.0	9.8	2.7	2.5	9.0
	東 北	45.8	29.7	10.4	1.0	4.0	9.0
	関 東	44.3	29.9	11.7	2.0	2.2	9.9
	首 都 圏	49.5	22.6	7.6	0.9	3.1	16.3
	北 陸	44.1	26.7	13.9	1.9	2.4	11.0
	東 海	44.3	28.2	14.3	2.1	1.9	9.1
	近 畿	43.6	29.5	13.9	2.3	2.0	8.7
	中 国	45.3	29.3	14.1	1.2	2.9	7.1
	四 国	48.7	24.6	8.5	0.7	2.5	14.9
規 模 別	九 州 北 部	51.1	22.7	8.6	1.8	1.8	14.0
	南 九 州	49.2	22.2	8.1	2.0	3.1	15.4
	1 ～ 4 人	48.5	21.4	9.0	1.8	3.8	15.4
	5 ～ 9 人	47.7	26.3	10.0	1.7	2.4	12.0
	10 ～ 19 人	47.5	27.9	10.4	1.8	1.8	10.6
	20 ～ 29 人	43.9	30.5	15.3	1.6	1.8	6.8
	30 ～ 39 人	46.5	29.8	13.6	1.2	1.5	7.5
	40 ～ 49 人	49.2	28.7	9.5	1.5	2.1	9.0
	50 ～ 99 人	41.9	31.4	15.8	1.2	1.5	8.2
業 種 別	100 ～ 199 人	43.8	32.2	14.6	1.5	1.9	6.0
	200 ～ 300 人	43.7	26.1	22.7	0.8	0.8	5.9
	製 造 業	40.2	31.4	15.1	1.2	2.5	9.5
	卸 売 業	38.7	33.5	12.7	1.8	2.2	11.1
	小 売 業	47.9	18.9	10.7	2.4	4.2	15.9
	サ ー ビ ス 業	51.3	21.3	9.5	1.7	2.4	13.8
	建 設 業	59.6	22.2	4.4	1.8	1.9	10.0
	不 動 産 業	56.7	21.0	6.2	1.3	2.1	12.7

（参考）2017年6月調査結果

選択肢	1	2	3	4	5	6
全 体	43.8	33.2	11.9	1.3	2.4	7.4

○賃上げ等待遇面での改善を急ぐ

人材確保のための職場環境改善策については、「賃上げ等、待遇面の改善」が41.7%と最も多くなった（図表16）。以下、「ワークライフバランスの充実（長時間労働是正）」が22.2%となった。対して、「特にない」は34.2%となった。

従業員規模別では、規模が大きいほど各種の取組みをしている割合が高かった。また業種別では、建設業や製造業で賃上げを行っている比率が高かった。

図表16 人材確保のための職場環境改善実施策

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		賃上げ等、待遇面の改善	ワークライフバランスの充実（長時間労働是正等）	テレワーク等、IT化の推進	人事管理（評価、処遇）の適正化	非正規雇用の処遇改善	高齢者の就業促進	女性が活躍しやすい環境整備	外国人材の活用	子育て、介護との両立	特にない
全 体		41.7	22.2	6.7	17.0	4.5	14.3	12.8	6.5	5.4	34.2
地 域 別	北 海 道	49.0	23.5	6.7	16.6	6.2	18.9	11.9	7.5	4.0	27.8
	東 北	44.0	20.7	4.6	19.2	5.6	22.3	13.6	4.5	7.2	32.6
	関 東	44.1	25.9	7.4	21.9	5.8	19.6	14.3	7.0	7.2	29.4
	首 都 圏	34.3	21.0	6.7	13.8	3.4	9.2	9.0	4.5	3.3	42.8
	北 陸	44.6	21.0	7.8	17.7	3.6	15.4	15.7	7.5	6.4	32.3
	東 海	45.5	24.0	7.1	18.8	4.6	17.9	17.1	9.5	6.3	28.3
	近 畿	47.9	24.4	7.7	20.2	4.7	13.4	14.1	7.8	5.8	28.1
	中 国	45.2	23.3	5.8	17.1	5.5	18.3	13.8	6.8	8.3	29.3
	四 国	38.0	15.0	5.3	14.5	3.7	11.5	14.5	7.1	6.0	38.0
規 模 別	九 州 北 部	40.6	19.7	4.1	14.1	4.4	9.5	11.5	4.4	6.1	37.0
	南 九 州	31.2	19.4	6.5	13.5	4.5	12.7	11.9	5.2	5.4	44.0
	1 ～ 4 人	31.3	16.0	5.7	12.2	3.9	10.4	10.4	3.1	4.1	48.5
	5 ～ 9 人	41.2	22.4	6.2	16.1	4.1	15.3	12.9	5.5	5.2	34.4
	10 ～ 19 人	47.1	24.7	6.3	17.7	5.4	16.4	13.9	8.1	6.1	27.7
	20 ～ 29 人	50.6	26.5	8.6	22.5	5.0	18.0	14.1	9.7	5.2	22.1
	30 ～ 39 人	55.2	29.5	9.3	20.7	4.1	18.1	14.8	11.9	6.0	18.1
	40 ～ 49 人	46.6	26.4	6.8	21.7	5.4	15.5	17.1	8.6	7.8	23.5
	50 ～ 99 人	53.1	28.9	9.1	26.1	5.2	17.5	13.0	10.4	6.7	19.6
業 種 別	100 ～ 199人	56.3	32.8	7.5	24.3	5.2	18.7	17.5	11.2	10.1	14.2
	200 ～ 300人	57.5	36.7	9.2	30.0	6.7	13.3	14.2	14.2	6.7	14.2
	製 造 業	45.8	24.7	6.2	18.1	4.5	17.4	13.8	10.5	5.6	27.3
	卸 売 業	41.3	22.4	7.5	18.2	5.0	13.1	12.2	4.3	5.0	35.3
	小 売 業	30.8	15.3	4.3	12.0	5.5	9.7	12.2	2.7	4.7	47.8
	サービ	41.0	20.7	6.7	16.3	5.6	13.5	14.6	5.5	5.6	35.2
	建 設 業	53.0	26.3	7.4	20.7	3.2	19.2	9.4	7.8	5.2	25.0
不 動 産 業	27.7	20.7	10.4	14.4	2.5	5.5	14.5	0.5	6.2	48.7	

（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) 従業員の待遇改善

<待遇改善を実施>

- ①人材流出阻止のため、賃上げを実施。今後は福利厚生改善にも着手し、人材確保につなげる。
(肥料、農業資材卸 岩手県)
- ②需要が拡大する一方、人手不足が深刻である。企業型DCに加入するなど処遇を改善しながら、人材の流出防止や生産性の向上に努める。
(医療、介護サービス 兵庫県)
- ③一時期の半導体不足が解消され、売上好調。職場環境整備に向けて時短勤務の導入や定年制の撤廃を実施した。
(塗料製造 岡山県)

<待遇改善を実施できず>

- ①請負金額がコロナ前と変わっていないため、賃上げは難しい。徹底的な経費節減を行っている。
(削井工事 茨城県)
- ②原材料やエネルギーの価格上昇分を転嫁できないことから、賃上げを実施できなかった。
(土木工事 新潟県)
- ③取引先の設備投資意欲が低下しており、売上に影響が出ている。業況厳しく、賃上げはできていない。
(機械工具、電子部品卸 岡山県)

(2) コロナ禍からの回復

- ①コロナ禍が落ち着き、宴会が増加しているうえ、客層も個人客から団体客中心に移行している。北海道新幹線工事関係者の宿泊も好調。
(宿泊、宴会 北海道)
- ②コロナ終息により、音楽フェスの再開が予想され、売上増大を見込んでいる。
(ウクレレ、ギター卸 埼玉県)
- ③コロナ禍でSNSに動画を投稿する人が増えたため、売上が増加した。
(空調機器、音響部品製造 神奈川県)
- ④コロナの5類への移行に伴い需要は回復しているが、同業他社の攻勢も強まっており、競合が激化している。
(遊技場 長野県)
- ⑤補助金申請による設備の増設を受けて、作業が効率化している。業況もコロナ禍以前より良好。
(自動車部品製造 愛知県)
- ⑥結婚式再開のため売上は回復してきているが、フォトウェディングの浸透を受けて大幅な売上増には至らない。
(ブライダル貸衣装 兵庫県)
- ⑦コロナ感染症5類化に伴う飲食店の活性化に期待する。
(珍味、調味料卸 山口県)

(3) 販売価格への転嫁

<価格転嫁が進む>

- ①2月頃から順次、客室販売価格を引き上げている。今後は設備やサービスを見直し、客室単価をさらに引き上げていく。
(ビジネスホテル 静岡県)
- ②原材料価格の転嫁が進んでおり、業況は順調。
(金属加工製品 兵庫県)
- ③取引先との交渉の甲斐もあり、仕入価格高騰を販売価格に転嫁できている。
(建築金物製造 岡山県)

<価格転嫁が進まず>

- ①取引先との交渉がうまくいかず、価格改定に踏み切れない。
(麺製造 青森県)
- ②原材料価格高騰については価格転嫁できているが、電力、エネルギー価格については価格転嫁できていない。
(機械、設備部品加工 埼玉県)
- ③公共工事について、国や県相手だと価格転嫁できるが、市町村相手だと価格転嫁ができないことがある。
(土木工事 静岡県)

(4) 人手の不足

- ①元請けが人手不足により失注しており、当社の売上にも影響が出ている。(包装資材卸 北海道)
- ②賃上げを実施しているが、人手不足が続いている。特にパート職員は定着率が悪く、苦慮している。(ビルメンテナンス 山形県)
- ③人手は常に不足。人材確保のため職場環境改善に取り組んでいるが、同業者も同じ取り組みをしており、差別化ができない。(保育園 埼玉県)
- ④人手不足からの脱却には至っていない。不採算・非効率な取引を見直すことで利益重視の体制を作る予定。(冠婚葬祭贈答品卸 新潟県)
- ⑤人手不足を受け、DXを活用して働きやすい職場環境に努める。(車両小売 愛知県)
- ⑥受注は好調だが、人手不足のため個人住宅等は断ることもある。賃上げと昇給を実施し、社員のモチベーションアップにつなげる。(総合工事 和歌山県)
- ⑦受注はコロナ前から変わらず好調だが、人手不足が深刻で、高齢化も課題。ハローワークに加え大手人材サイトも利用しているが、採用できない。(緩衝材等卸 岡山県)

(5) 前向きな取組み

- ①M&Aを進めており、営業エリアの拡大を目指している。(石油製品、LPガス小売 北海道)
- ②受注確保に向けた差別化や競争力確保のため、カーボンニュートラルへの取組みを検討している。ただし、費用対効果が不明であり、どこまで対応するかは企業内で協議予定である。(総合建設業 山形県)
- ③従来は受注先が1社限定だったが、計画的な営業活動により複数の受注先を確保したため、業績は回復傾向にある。(電気機械製造 神奈川県)
- ④空き家処分に関する相談が増加しており、ごみ処分業者や建物解体業者と連携し、事業化を検討。(不動産仲介、管理業務 新潟県)
- ⑤PB商品の開発やオリジナル商品のOEM供給など、高い利益を確保できる商品の展開に注力している。(食品小売 静岡県)
- ⑥SNSを活用してPRを積極的に行った結果、遠方からの来店客が増加している。(野球用品小売 愛知県)
- ⑦国内市場縮小は顕著であり、海外向け商品開発に注力中。日本酒以外にチューハイやジン、ウイスキーを生産し、業況回復を目指す。(日本酒製造 広島県)

(6) 信用金庫による支援

- ①工期の長期化により資金繰りが悪化しており、金庫として金融面、経営面で積極的に支援していく。(管工事業 山形県)
- ②これまで外国に発注していた商品がコロナを受けて輸入不能になり、当社への依頼が殺到。生産ラインを1ライン増設し、生産性を向上させた。運転資金が必要になったため、金庫が対応した。(理化学機器製造 神奈川県)
- ③店舗販売が低調であり、今後はECサイトを活用した販売に注力していく。金庫としては、取引先の紹介や資金支援に取り組む。(繊維製品卸 神奈川県)
- ④酒造会社とのコラボ商品販売など、様々なことに挑戦している。販路拡大に課題があり、金庫としてサポートしていく。(酒、たばこ、飲料水小売 新潟県)
- ⑤販路拡大に向けて当金庫主催のビジネスマッチングに参加した結果、2社と取引開始となり、東南アジア圏への販路開拓にも兆しがみえてきた。(菓子製造 長野県)
- ⑥事業再構築補助金を活用して設備投資を実施するため、金庫からは投資対効果の厳密な検証が必要と伝えられた。(紙加工、紙器製造 静岡県)

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

新たな時代を見据えて 「事業の革新」に挑む中小企業①(製造業編)

ー ダイナミック・ケイパビリティやデザイン経営など新たな経営戦略の実践に活路 ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

加古川 陸

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業の革新、製造業、人手不足、設備投資、デジタル化、ダイナミック・ケイパビリティ、デザイン経営、アフターコロナ

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな“事業の革新”へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第1弾として、製造業分野の中小企業における「事業の革新」について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

(要 旨)

- 中小製造業をとりまく事業環境は、新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて回復局面にある一方で、人手不足の高まりや設備投資マインドの回復の遅れなど、新たな経営課題も浮上している。これに伴い、デジタル化への対応も含めて「事業の革新」へ取り組むことの重要性が高まっている。
- 経済社会情勢の不確実性が増していくなか、新時代を生き抜く新しい経営戦略として「ダイナミック・ケイパビリティ (企業変革力)」や「デザイン経営」などが脚光を浴びている。それらの中に示された環境変化対応への考え方などは、「事業の革新」を目指す中小製造業にとって、経営戦略上、大いに参考にすべきものと思われる。
- 本稿に掲載した企業事例における「事業の革新」への取り組みでは、不確実性の高い時代を生き抜くために、各社それぞれがその強みを活かしながら変革に挑み、新たな事業展開の糸口を見出そうとしている点などが特筆された。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目、これを2023年度を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探っていくこととした。

本稿では、第1弾として製造業分野の中小企業における「事業の革新」に着目、戦略的な経営に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、製造業分野に携わる中小企業における「事業の革新」の在り方などについて考察を進めていくこととする。

まず冒頭の1. では、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」のデータなどから、近年の中小製造業をとりまく事業環境等を概観する。続く2. では、近年の目まぐるしい事業環境変化のなかで注目されている新しい経営戦略の例として、「ダイナミック・ケイパビリティ」と「デザイン経営」についてその概略を紹介する。さらに、3. では、独自の「事業の革新」に挑む製造業分野の中小企業の取組み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、4. でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

本稿が、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

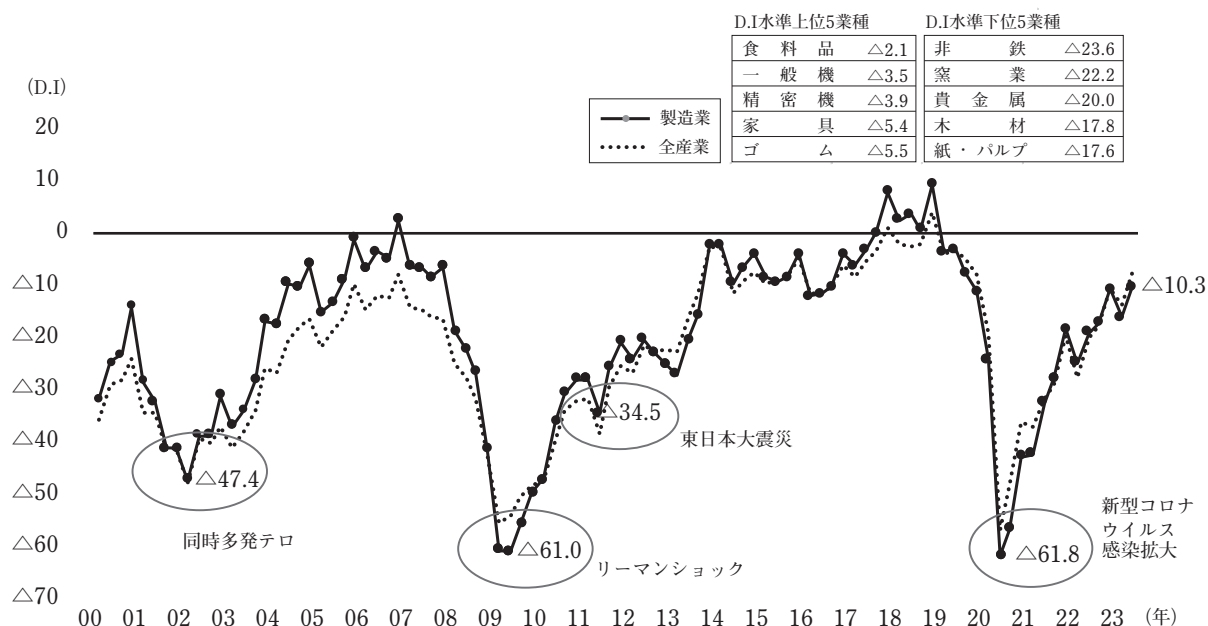
1. 全国中小企業景気動向調査からみた製造業の現況

(1) 業況はコロナ禍を経て回復局面

リーマンショックや東日本大震災といった経済社会情勢の激変や、2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小製造業をとりまく事業環境は、大きく変容してきた。さらに、近年では構造変化の流れを超越して、それまでの延長上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

一時はコロナ感染拡大の長期化が懸念される場面もあったが、直近では“コロナ明け”が鮮明となり、業況は押しなべて回復基調に転じている。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」にて製造業の業況判断D.I.の推移をみても、コロナの影響が直撃した2020年4-6月期には△61.8と、リーマンショックを超える厳しい状況となっていたものの、直近では回復傾向が鮮明化しており、コロナ前

図表1 製造業の業況判断 D.I. の推移



(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

をキャッチアップするほどの水準にまで回復している（図表1）。ただ、建設金属や化学など順調に回復している業種がある一方で、玩具や窯業など回復の遅れが目立つ業種もあるなど、バラツキがみられるのも実態となっている。

(2) 「事業の革新」へ向けては新たな経営課題への対応も急務

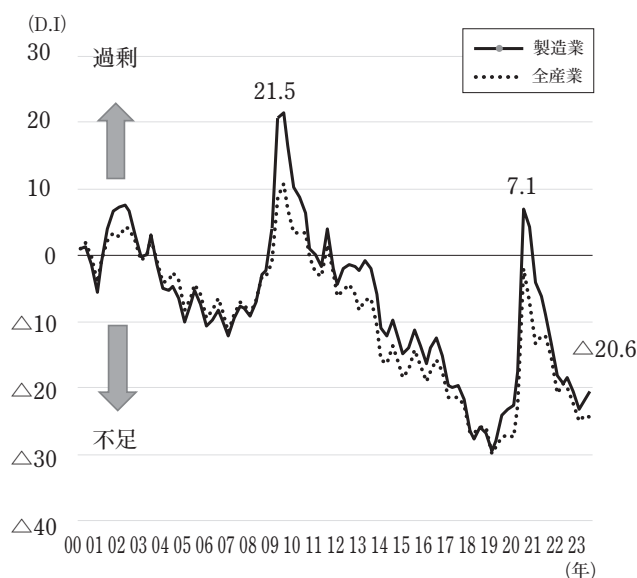
製造業全体としての業況は回復傾向が鮮明となる一方で、人手不足や設備投資マインドの伸び悩みといった新たな経営上の問題にも直面している。

同じく「全国中小企業景気動向調査」より人手過不足判断D.I.の推移をみると、人手不足の強まりはコロナ前に迫る状況にあり、人手不足に対応した人材の確保・育成は喫緊の経営課題となりつつある（図表2）。

また、設備投資実施企業割合の推移をみても、コロナ禍前のピークであった27.3%に対し直近では24.6%にとどまっており（図表3）、業況はコロナ禍前の水準まで戻りつつあるものの、依然として払拭されない先行き不透明感などから、設備投資マインドの回復には遅れが目立つ状況にある。

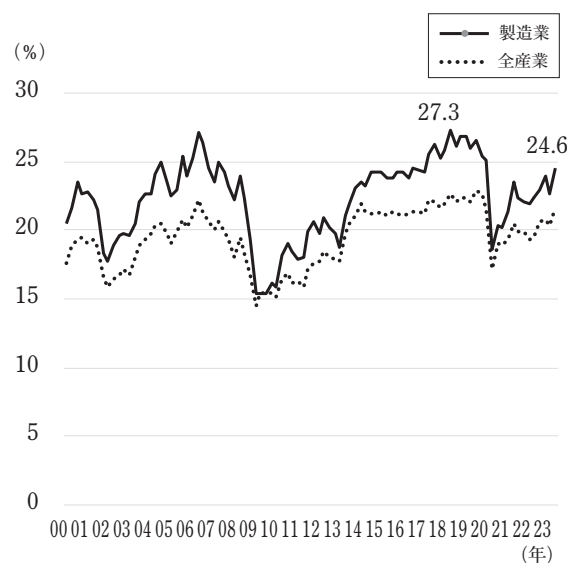
しかし、中小製造業各社が、コロナ禍を経た業況回復局面からアフターコロナ時代へ向けたさらなる飛躍を目指していくうえでは、従来からの延長線上を超越した「事業の革新」も必要であり、人材の確保・育成や、デジタル化投資の推進などが、これまで以上に求められていく

図表2 製造業の人手過不足判断 D.I.の推移



(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3 製造業の設備投資実施企業割合の推移



(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

ことになろう。同じく「全国中小企業景気動向調査」に付随して実施した「特別調査」より中小製造業のデジタル化投資の現状を見てみると、規模の小さい企業ほどデジタル化への対応が遅れているという傾向が顕著にみられるような状況にある（図表4）。

図表4 製造業のデジタル化投資への満足度と今後の投資計画（従業員規模別）

（単位：％）

		満足度					今後の計画			
		大いに満足している	やや満足している	あまり満足していない	まったく満足していない	もともとデジタル化投資を実施していない	拡充する予定	現状維持の予定	縮小する予定	デジタル化投資は行わない
製造業全体		4.4	40.2	30.0	3.7	21.7	29.6	51.7	0.7	18.0
1～4	人	2.9	25.3	25.6	4.4	41.9	11.9	48.6	1.1	38.4
5～9	人	4.3	35.3	29.8	4.2	26.4	21.2	56.5	1.2	21.2
10～19	人	3.9	42.0	31.3	3.3	19.5	27.0	57.7	0.7	14.6
20～29	人	5.2	44.1	33.1	3.4	14.2	31.9	56.6	0.7	10.8
30～39	人	5.4	50.2	31.3	4.6	8.5	44.5	47.3	0.4	7.8
40～49	人	5.3	56.5	27.5	4.3	6.3	44.1	51.5	0.5	3.9
50～99	人	6.0	50.5	35.8	2.5	5.3	55.5	42.7	0.0	1.8
100～199	人	5.7	59.0	28.6	1.9	4.8	51.9	45.2	0.0	2.9
200～300	人	7.3	55.2	32.3	3.1	2.1	64.6	35.4	0.0	0.0

(備考) 全国中小企業景気動向調査(2023年1～3月期特別調査)をもとに 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

近年の設備投資の中でも、デジタル化投資は「事業の革新」の取組みにおいて根幹を成すもののひとつであり、実態からみても今後課題を残しているといえよう。新たな時代に適応するべく事業を変革していくためには、事業再構築を一步踏み越えて、製品と表裏一体で提供されるサービスも含め、売り手や消費者の視点に立つ考え方をとり入れるなど、これまでの経営戦略を抜本的に見直していくことも、今後ますます重要になっていくものと思われる。

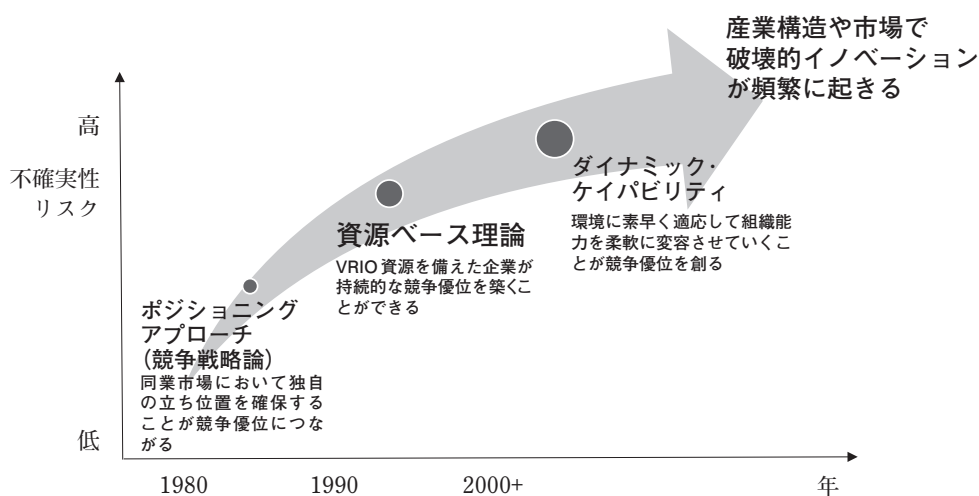
2. 中小製造業における新時代の経営戦略

本稿では、不確実性が高まるなかで新時代を生き抜いていくことを念頭に、近年特に注目を集めている新しい経営戦略の中から、とりわけ製造業分野との親和性が高いと思われる「ダイナミック・ケイパビリティ（企業変革力）」と「デザイン経営」について着目した。以下では、その概略を紹介する。

（1）環境変化に適応しながら組織能力変容を図る「ダイナミック・ケイパビリティ」

ダイナミック・ケイパビリティ（企業変革力）とは、①ポジショニングアプローチ（競争戦略論）、すなわち、企業の生み出す製品・商品およびブランドの価値を高め、同業他社との差別化を図ることが競争優位性を保つうえで重要とする考え方と、②資源ベース理論、すなわち、企業が独自に保有する人材、ノウハウ、ブランド、知的財産などの内部資源が競争優位性を保つうえで重要とする考え方の、2つの理論から派生した、新しい経営戦略理論のひとつである（図表5）。

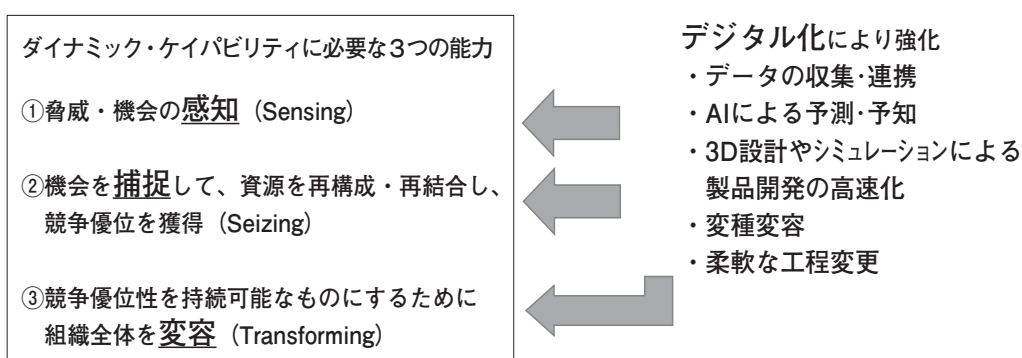
図表5 ダイナミック・ケイパビリティにつながる経営戦略論の系譜



（備考）1. VRIO 資源とは、価値 (Value)、希少性 (Rare)、模倣困難性 (Inimitability)、組織 (Organization) を経営資源として捉えたもので、ユタ大学経営大学院教授 B. パーニー氏が提唱したとされている。
2. Felix Partners 株式会社の資料などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて一部加筆して作成

近年の事業をとりまく環境や状況が予測困難なほど激しく変化する中で、企業がその変化に対応するために自己を変革させる能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティの強化こそが、最も重要な課題のひとつであると位置づけられている。具体的には、①感知（Sensing）、②捕捉（Seizing）、③変容（Transforming）、の3つの能力を最大限に発揮するため（図表6）、これらをデジタル技術などによって増幅すると同時に、データの収集・分析、AI技術を駆使することによって環境や状況の変化に対する予測精度を高め、不確実性を低減する効果を期待するというものである。

図表6 ダイナミック・ケイパビリティの概念図



（備考）経済産業省・厚生労働省・文部科学省「ものづくり白書（2020年版）」などをもとに信金中央金庫地域・中小企業研所作成

例えば、デジタル技術を活用して販売した製品からデータを収集して、顧客ニーズを捉えつつ、企業が保有している資産・知識・技術を再構成したサービスの提供によって顧客体験価値を創造するような取組みは、ダイナミック・ケイパビリティの考え方に通じるものである。また、デジタル化の推進により実現する高度な変種変量生産やカスタマイゼーションの精緻化は、顧客の特殊かつ少量のニーズを逃さず網羅的に捕捉することを可能にするという点で、ダイナミック・ケイパビリティという新しい経営戦略に沿ったものであると考えられる。

先行き不透明感が増していく時代で中小製造業が生き残っていくためには、新しい技術を取り入れるばかりでなく、既存の経営資源との融合もスピーディな対応を図っていくうえで必要不可欠である。変化対応の重要性が高まるなか、新時代の経営戦略のひとつとして、ダイナミック・ケイパビリティという考え方は、今後ますます注目を集めていくことになろう。

（2）デザインを戦略的にビジネスの中核に取り込む「デザイン経営」

社会や市場の変化、新しい技術の台頭など、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、これまでの事業の常識や経験が通用しにくい状況が生まれている。こうした状況下で企業が生き残

るために重要性を増しているもののひとつに、「デザイン経営」という考え方がある。

デザイン経営とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。ここでいうデザインには、ブランド構築に資するデザインとイノベーションに資するデザインの2つがあり、前者は企業が大切にしている価値や意志を表現する営み、後者は顧客の潜在ニーズを基に事業を構想する営みとして捉えられる。

特許庁によれば、デザイン経営には、①経営チームの中に必ずデザイン責任者^(注1)を設置すること、②事業戦略構築の最上流からデザイン責任者が関与すること、といった2つの必要条件があり、具体的に取り組んでいくうえでは、さまざまな場面にデザインの考え方をとり入れていくことが求められている。革新的な技術の開発のみでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわち大局的なデザインを描きながら取り組むことではじめてイノベーションが起きるという考え方に立脚している。

特許庁は、2018年5月に『『デザイン経営』宣言』を公表し、ビジネスの最上流からデザインの考え方や手法を取り入れることの重要性を訴えた。2021年には、中小企業のためのハンドブックとして「みんなのデザイン経営」という小冊子を発行した（図表7）。このハンドブックでは、『『デザイン経営』宣言』の中でデザインの役割として示した「ブランディング」と「イノベーション」という枠組みを発展させ、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」という3つの枠組みの下で、それに対応した9つの入り口を示すとともに、経営上の課題別に9つの入り口のどれが該当するのかを例示している（図表8）。

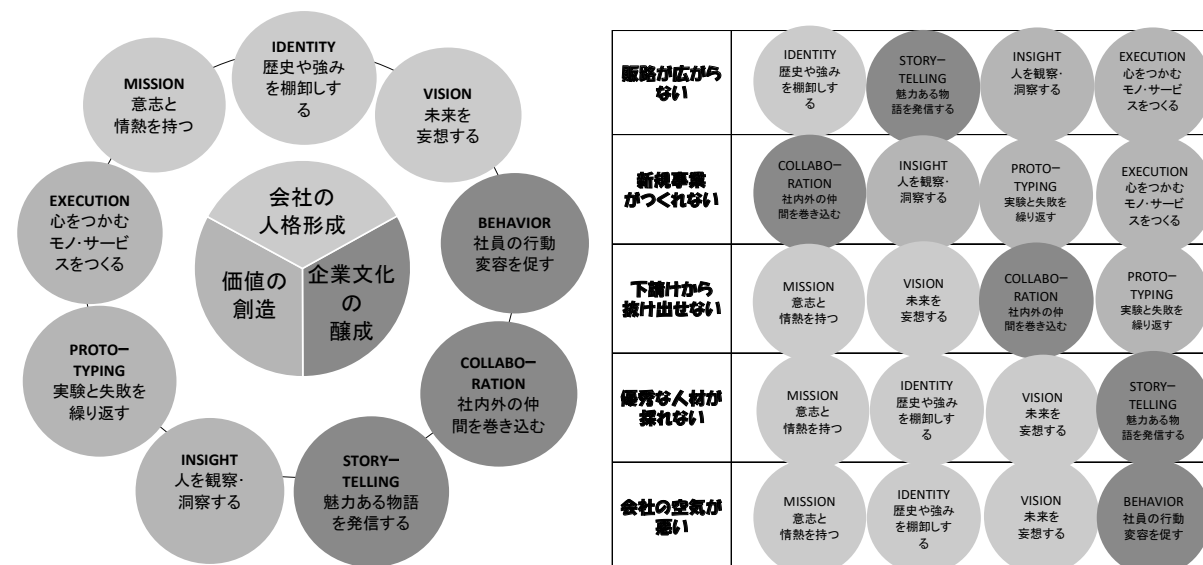
図表7 特許庁作成のハンドブック
「みんなのデザイン経営」の表紙



（備考）特許庁デザイン経営プロジェクトチーム作成（2021年5月）

（注）1. デザイン責任者とは、製品・サービス・事業が顧客起点で考えられているかどうか、またはブランド形成に資するものであるかどうかを判断し、必要な業務プロセスの変更を具体的に構想するスキルを持つ者をいう。

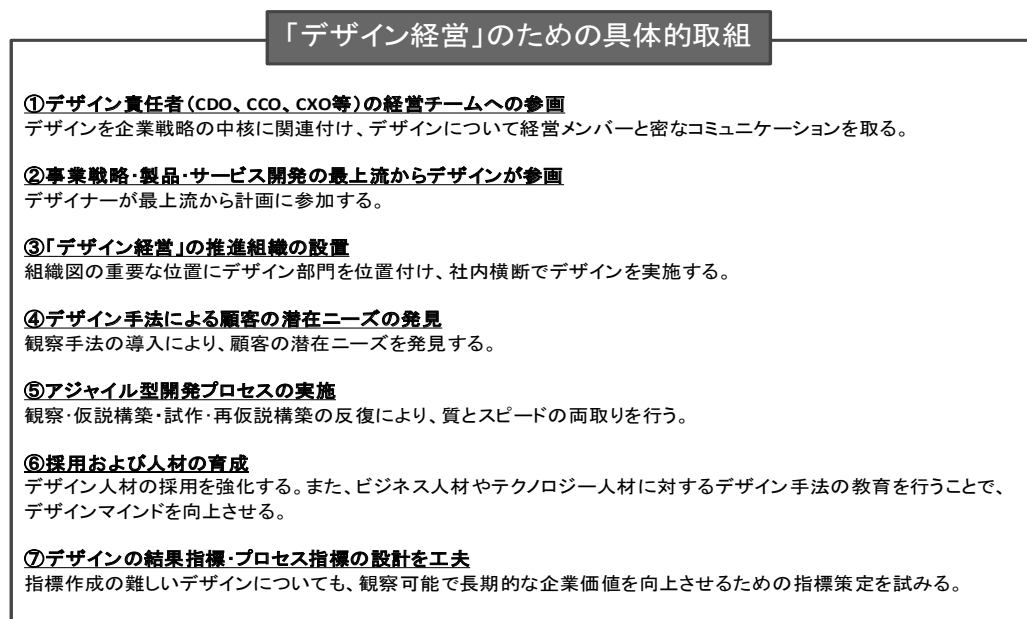
図表8 デザイン経営における3つの枠組みと9つの入り口（左）および経営課題別の入り口（右）



（備考）経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』（2018年5月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業が抱える問題への取組みは無数に存在しており、どのような取組みが有効かは各社各様である。こうしたなかで、自社の課題をあらためて掘り下げ、自社ならではのデザイン経営を模索してみることも、状況によっては有益な展開へつながっていく可能性を広げることになる。なお、特許庁は、『「デザイン経営」宣言』の中で、デザイン経営のための具体的な取組みについてもわかりやすく例示しているのので、併せて参考としていただきたい（図表9）。

図表9 「デザイン経営」の具体的な取組み



（備考）経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』（2018年5月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 「事業の革新」に挑む中小製造業の取組み事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えて新たな「事業の革新」に取り組む中小企業の事例として、5件の取組みを紹介する。「事業の革新」への取組みは各社さまざまであるが、それぞれ示唆に富む部分が多く参考になろう。

(1) 株式会社^{ファイナル}final(神奈川県川崎市)

① 同社の概要

株式会社finalは、ヘッドホンおよびイヤホンを製造、販売する神奈川県川崎市の音響機器メーカーである（図表10）。

同社はもともと、2007年に米国の大手電気・電子製品メーカーによって子会社として設立された。当初は、テレビなどに内蔵されるスピーカーのOEM・ODM^(注2)を行っていた。その後、海外イヤホン製造工場の買収をきっかけに、ヘッドホンおよびイヤホンの製造を本格化。その軌道化を見据え、2014年、現社長・細尾満氏（以下「細尾社長」という。）ら経営陣によるMBO^(注3)によって独立、自社ブランドでのヘッドホンおよびイヤホン製造販売に事業の主軸を移して現在に至っている。

直営店、家電量販店、ECサイトでは、自社ブランド「final」を掲げ、「現実と体験が区別できない世界」を創り出すべく基礎研究・開発・商品企画・デザイン・設計・製造・販売まで全てのプロセスを自社で行っている。ヘッドホンおよびイヤホンは、高価格帯（イヤホンで約20万円、ヘッドホンで約60万円）に見合うハイエンド（高音質）の有線をラインナップしている一方で、ワイヤレス製品専門で高音質ながら誰もが手の届く価格帯の「ag」というサブブランドの展開も行っている（図表11）。

オーディオファンから定評のある高級機に加え、VGP（国内最大級のオーディオビジュアルアワード）で10期連続入賞・殿堂入りを果たしている「Eシリーズ」や「Dシリーズ」といっ

図表10 株式会社final



（備考）写真は細尾満社長（同社提供）

（注）2. いずれも委託先ブランドの製品の生産を受託する形態だが、OEM（Original Equipment Manufacturing）は、製品設計や開発を製造委託企業が行うのに対し、ODM（Original Design Manufacturing）は、製品設計や開発まで含めて受託企業側で行うという点で相違している。

3. Management Buy-Outの略。経営陣（もしくは従業員）が自社の株式等を買収して独立すること。

たロングセラー品や、コロナ禍の外出自粛に伴う「巣ごもり消費」などで需要が増えた普及価格帯のワイヤレスイヤホン「ag」が現在の売れ筋となっている。メディアでの紹介や、神奈川県川崎市のふるさと納税の返礼品に採用されるなど、近年では多方面から注目される機会も増えている。社内に音響研究部門を設けており、社員約50名の内、研究者が半数を占める。九州大学大学院芸術工学研究院などとの共同研究も行っており、研究成果を基にした製品も発売している。「仕事を『面白い』と感じるためには、個人の好奇心や探究心がインセンティブとして働く仕組みが重要だ」と考える細尾社長の理念の下に参集した優秀な社員たちが、革新的なものづくりを実践している。

2021年には、本社及び直営店「final STORE」を現在の川崎市幸区へ拡張移転した。直営店「final STORE」では、「final」および「ag」製品の試聴・購入はもちろん、ハイスペックな音を求めるコアなユーザーからの音や製品に関する相談や修理依頼も受け付けている（図表12）。また、イヤホンを自分で作れる組立イベントや、自分だけの音を探せるイヤホンチューニングイベントなど、体験型の催しも実施している。なお、2023年6月より、「final STORE」は新ブランド「REB」を前面に掲げた「REB STORE」へリニューアル。「REB STORE」では、不定期で川崎のfinal本社で営業しつつ、「REB fes」として全国のユーザーと直接コミュニケーションを取るために全国各地でのイベント開催も予定している。

② 同社の「事業の革新」

通常、マーケティングは、ターゲットとなる人物像（ペルソナ）を設定してユーザーの視点を理解しようというところから始まることも多いが、同社は、そうしたオーソドックスな手法とは一線を画し、実際のユーザーの動向や会話、SNSの書き込みなどから得られた“ピース”をひ

図表11 同社の主力製品



（備考）1. 上はヘッドホン「final」D8000、下はワイヤレスイヤホン「ag」UZURA
2. 同社提供

図表12 直営店「REB STORE」の店内



（備考）同社提供

たすらにかき集めて、「マス単位でのお客様」ではなく「一人ひとりのお客様」を徹底的に見ていくように心掛けている。これは、細部にこだわるコアなユーザーが多いという特質を捉え、“買う”という行為の裏に隠された“本音”を見つけることで、コアなユーザーに支えられたメーカーとして生き残ることが可能だと考えたためである。

また、高音質を技術的に裏付けるための基礎研究には徹底的にこだわっている（図表13）。

基礎研究を着実にフォローしていくことで地道に物事を突き詰め、音響工学や音響心理学などの研究と重ね合わせることで、より良い音質が実現し、それが新しい価値観や技術の発見にも繋がっている。細尾社長は、これを「基礎研究のマネタイズ」と表現しているが、結果的にはそれが同社の「事業の革新」に繋がる原動力となっているものとみられる。

③ 今後の展望

細尾社長は、ブランドが成立するために2つの要素があると言う。一つ目は「作り手たちの本気度が製品から見えるかどうか」、二つ目は「お客様の期待値を超え続けることができるかどうか」とのことである。同社は、これまでは自社ブランド中心の展開でコアなユーザーを中心に一定の地位を築いてきたが、最近では、人気アニメとのコラボレーション商品に取り組む機会も増加している。既製品の型ではなく、あえて一から新たにデザインを落とし込んだ型を作り、コアなアニメファンでも十分に満足感が得られるようなこだわり抜いた付属品を作るなど、手間をかけたものづくりを行っている。ユーザーは、そうした取組みの背景にある作り手の本気度を見抜き、その製品から膨大な量の世界観を感じ取るものだ、と細尾社長は語っている。

同社の目指すところとして「技術的な裏付けのある質の高さがユーザーの高揚感に繋がるような、ハイエンドな製品を作り続けるブランドでありたい」という想いがある。手が届きやすい価格帯と、ハイエンド商品という両極を取りそろえる異色のメーカーとして、“良い音を届けたい”という同社の本気度は、ユーザーの期待値を超え続け、これからも着実に同社のファンの心をとらえ続けていくことになろう。

図表13 自社工場（川崎市）における組立ての様子



（備考）同社提供

(2) 新興窯業株式会社（愛知県尾張旭市）

① 同社の概要

新興窯業株式会社は、外装タイルの専門メーカーとして、愛知県尾張旭市に本社を構えつつ、岐阜県土岐市の約76,000㎡の面積を有する工場を主力の生産拠点としている。創業以来、70年以上にわたり磨き続けた高い窯業技術と最新設備の導入により、常に新しい感覚でものづくりに励んでいる（図表14）。

都市・住まいの表情を作り出す外装タイルには、耐久性や安全性などの高い品質と、優れたデザイン性が求められると同時に、原材料の仕入れから高度な焼成工程、完成品の綿密な検査に至るまで、妥協を許さない開発精神も求められる。こうしたなかで、同社では、日ごろから品質向上に注力するとともに、焼き物が持つ柔らかな風合いを大切にした商品を開発し、美しく、安らぎのある空間の創造に貢献している。大手建材・住設機器メーカーLIXIL社向けの床・壁タイルの製造を中心に、同社製品は駅や公園、スポーツ競技場などにおいて幅広い用途で利用されている。

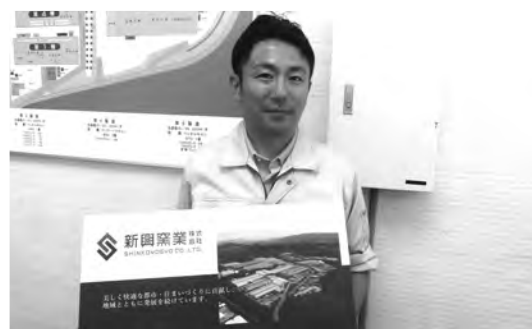
現社長・津田健太氏（43）（以下「津田社長」という。）は三代目として、「窯業技術を基盤に新しい価値を創造する」ことを目標に掲げ、主力のタイル事業に加え、さまざまな受託加工や希少金属リサイクル事業など、本業で培ってきた窯業技術をベースに新しいビジネスへのチャレンジを続けている。

② 同社の「事業の革新」

同社では、長年をかけて培った知見や高い技術力を展開させ、様々な取組みを行っている。

例えば、2006年から本格展開している受託加工事業では、20種類以上の焼成・熱処理炉を備えている強みを活かし、窯を使った焼成技術や粉体成型技術を応用した熱処理・焼成の受託加工サービスを行っている（図表15）。新製品開発を念頭に置いた小ロット生産およびOEM生産も受託可

図表14 新興窯業株式会社



同社の概要	
会社名	新興窯業株式会社
代表	津田 健太
創業	1947年（昭和22年）
所在地	本社：愛知県尾張旭市 工場：岐阜県土岐市
従業員数	129名
事業内容	床・壁タイル開発、製造業

（備考）1. 写真はデジタルプリントした当社タイルを持つ津田健太社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社の焼成炉



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

能で、顧客の多様なニーズに合わせて最適なプロセスで行えることを強みとしている。

また、従来、タイルの色合いは職人の目視による判定が中心で、職人の経験に基づいて圧力を調整するなどの対応をとることが一般的だった。こうしたなかで、同社では、不定・複雑系な窯業のプロセスをAI技術で最適化をできるよう、独自に開発した「色ぶろ」と「圧力ぶろ」で数値化を実現した。これにより、より厳密な品質管理体制の構築や安定性が高まり、顧客が求める多品種・小ロット生産での製造も可能となった。

さらに、同業他社との差別化の一環として、2023年に「デジタルプリント施釉設備」を導入した（図表16）。デジタルプリント施釉とは、タイル表面にインクジェットの技術を応用してデジタルプリントする手法であり、そこには同社のノウハウや経験が集約されている。例えば、同設備を使って表面に天然石の模様をデジタルプリントすれば、見た目や手触り感は天然素材と見分けがつかないほど、自然な仕上がりが実現される。また、デジタル画像を自由にプリントできるため、写真やイラストをプリントすることも可能で、今後はその応用範囲も大きく広がっていくことが期待されている。

保有する高い技術力と設備を、さまざまな分野へ展開している同社の取り組みは、まさに「事業の革新」といえよう。

図表16 同社のデジタルプリント施釉設備



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③ 今後の展望

近年では、タイル事業だけでなく、受託加工事業で得たノウハウを応用して、希少金属リサイクル事業とヒートシンク事業にも注力している。希少金属リサイクル事業では、市中のスクラップ（都市鉱山）業者や、工程不良品を抱えるレアメタル商社等からの委託を受け、同社の炭化炉を使った精錬技術により希少金属を回収している。モーターや電子機器に必須なネオジム磁石、タンタル、リチウム等が回収できることで、社会における循環システムの構築にも貢献している。

また、2021年には、JFEグループから事業承継したヒートシンク^{（注4）}事業を本格化。JFEグループが特許取得していた特殊な素材の提供と、高い拡散接合技術によるフラット構造の最適設計によって、各種電子機器の発熱問題の解決を目指している。電気自動車や高速通信データ

（注）4. 物体が発した熱を蓄積・放熱することを目的に、機器に取り付けられる部品

センターなど、応用範囲は広く、展開次第では多大な売上貢献も期待できよう。

同社では、「今後もタイル事業を超えて、新分野への参入は必要」（津田社長）と捉えており、長年培ってきたタイル製造技術とデジタル技術を融合させ、新たな価値を生み出し続けていく意向である（図表17）。

図表17 同社工場の航空写真



（備考）同社提供

（3）久留米^{かすり}絣 研究舎合同会社（福岡県福岡市）

① 同社の概要

久留米絣研究舎は、重要無形文化財のひとつである久留米絣^{（注5）}を使用して“久留米絣×ファッション”に挑む高級衣料品の製造販売業者である（図表18）。

久留米絣は、図案-括り-染色-織りなど、その工程は30以上にも及び、糸の段階で染められ、模様の入った糸で柄を合わせながら織られる「先染め織物」と呼ばれる伝統的な手法で製造されるところに特徴がある。綿織物として吸湿性と通気性に優れ、丈夫で柔らかく着心地が良い、素朴で精巧な美しさがあるなどの特長を有する生地として知られる。

創業者・清川航氏（33）（以下「清川CEO」という。）は、祖父が久留米絣に関する事業を営んでいた経緯から、幼少期から久留米絣が身近にあった。ただ、販売されている久留米絣は、呉服や工芸品として扱われているものが大半だった。

優れた素材であるにもかかわらず、このままでは久留米絣の衰退も危惧されると考えた清川CEOは、「久留米絣の伝統を残したい」と考える一方で、「久留米絣の概念を変えたい」という強い思いから、パリコレにも参加したというモードファッション歴30年超のベテランデザイナー瀬上貴司氏と、生地や縫製などのモノづくり面で豊富な経験を有するプロダクトディレ

図表18 久留米^{かすり}絣 研究舎合同会社



同社の概要	
会社名	久留米絣研究舎合同会社
代表	清川 航
創業	2022年（令和4年）
所在地	福岡県福岡市中央区
従業員数	3名
事業内容	衣料品製造、販売

（備考）1. 左はデザイナー瀬上貴司氏、中央は代表社員清川航氏、右はディレクター岡桃子氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）5. 久留米絣（くるめかすり）は、200年以上の伝統を持つ、福岡県久留米市およびその周辺地域で製造されてきた絣（かすり：あらかじめ染め分けた糸（絣糸）を用いて製織される綿織物）のひとつで、備後絣（広島県福山市周辺）、伊予絣（愛媛県松山市）とともに、日本三大絣のひとつとされる。

クター岡桃子氏との3人で独立を決意。独立直後から福岡県が主催する新規事業創出プログラム「ISSIN^(注6)」に参加するなど、販路拡大に注力しながら新たな境地を積極的に開拓している。

② 同社の「事業の革新」

“久留米絣だから購入する”といった消費者は限られており、若い世代ほどその認知度も低くなる傾向にある。こうした流れに危機感を抱いた清川CEOは、「着物から“着る物”へ」というコンセプトを掲げ、“久留米絣×ファッション”というスタイルで伝統を受け継いでいくことを決意した。まずは、ファッションアイテムとしての優位性を保つため、デザイン、生地、縫製の三つに徹底的にこだわった。一つ目のデザインについては、ファッションデザイナー瀬上貴司氏とプロダクトディレクター岡桃子氏の経験を最大限に活かし、久留米絣の特長を、デザインのみならず機能性にも優れたファッションアイテムとして展開していった（図表19）。二つ目の生地については、主に協力会社である野村織物有限会社（福岡県八女郡広川町）（図表20）で織られた久留米絣を使用。同社は創業125年を迎える老舗企業で、染色から機織りまで一貫して行えるところに大きな強みを有している。一方、アメリカン・シーアイランドコットン^(注7)という高級綿を用いた久留米絣の取扱いにも挑むなど、新たな素材開発にも余念がない。三つ目の縫製については、通常の生地より小幅な38cmの久留米絣の取扱いを熟知している地元のウシジマ被服（福岡県八女市）（図表21）と連携。同社の高い縫製技術も、ファッションとして展開していくうえで欠かせないものとなっている。

また、同社では、ファッションの作り手の想いを教育コンテンツ「布楽堂」としてYouTube

図表19 同社商品の一例
(撮影場所：フランス・パリ)



(備考) 同社提供

図表20 野村織物有限会社



(備考) 1. 左は4代目社長野村周太郎氏、右は妻・野村さやか氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)6. ISSINとは、福岡県ベンチャービジネス支援協議会が主催する、「スタートアップ企業」と「第二創業ベンチャー・アトツギ(家業後継者)」を対象にした成長支援プログラム。スタートアップ向け「GROWTHコース」と第二創業ベンチャー・アトツギ向け「CRAFTEDコース」の2コースを設け、それぞれのゴール目標達成に向け徹底したコミットメントと伴走支援を行う。

7. 主にカリブ海周辺の西インド諸島を産地とする高級素材で、希少性が高いことから「幻のコットン」とも呼ばれている。長さ、細さ、強さを兼ね備え、シルクのような光沢で最高級の品質を実現する素材としてかつての英国の王侯貴族が門外不出としていたことでも知られている。

を利用して精力的に発信している。これは、同社の宣伝のためというよりむしろ、洋服や久留米絣に興味を持ってもらうことで業界全体が活性化し、結果として久留米絣の伝統を守ることに繋がると考えているためである。伝統を守るためという思いから出発しつつ、産地企業と協力しながら、業界そのものの底上げをも視野に入れた同社の取組みは、まさに「事業の革新」といえよう。

③今後の展望

清川CEOは今後の目標として「日本発のハイブランド化を目指す」を掲げている。社会情勢や、顧客ニーズの変化に合わせて、ブランドも提案を変化させていかなければならないと考えている。高価格自体がステータスともなり得るようなハイブランド商品として、着物や呉服、工芸品を超越し、久留米絣を“ファッションアイテム”とすることで、これからも新たな市場を開拓していきたいと考えている。今後もInstagramなどSNSを活用した情報発信へ積極的に取り組んでいく。その一方で、福岡市内に開設した現在の直営店舗のみならず、百貨店のPOPUPイベント等（図表22）へも積極的に出展していくことで、まずは触れてもらい、着てもらい、知ってもらい、関わる機会を提供したいと、清川CEOは語っている。日本から世界へ発信する古くて新しいブランドとして、同社の今後の躍進が期待される。

図表21 ウシジマ被服



（備考） 1. 左は牛島優氏、右は代表牛島英二氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 西武百貨店(東京・池袋)でのPOPUPイベントの様子



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(4) 株式会社広島精機（広島県廿日市市）

① 同社の概要

株式会社広島精機は、広島県廿日市市の各種歯車をベースとした機械装置の専門メーカーである（図表23）。船舶用ポンプや水門昇降機をはじめ、一般産業機械向けに精密な歯車や変速機・減速機^(注8)を手がける。創業以来70年以上にわたり承継してきた歯車の製造技術を礎として、歯車を機構部品として組み込んだ変・減速機やトランスミッション、さらにはそれらの動力伝達機構を組み込むさまざまな産業用機械製造へと事業領域を広げてきた。提案・設計・開発・生産・アフターサービスに至るまで一貫生産体制を整え、全工程のトータルな管理技術をコアコンピタンスとしている。

代表取締役の柳原邦典氏（以下「柳原社長」という。）は、「私たちは、堅実に蓄積された技術力と創意工夫により、動力伝達機構を主体としたモノづくりに取り組み、生活の向上と安心安全の追求さらには、社会に貢献する会社を目指します」という経営理念を掲げ、独自の精密加工技術が生む歯車を活用した駆動ユニットの開発までを手がけるなどして付加価値を高めることに注力している（図表24・25）。

2004年には、中国・江蘇省に拠点を構え、変・減速機やトランスミッションの現地供給も開始するなど、海外でも展開を広げながら現在に至っている。

図表23 株式会社広島精機



同社の概要

会社名	株式会社広島精機
代表	柳原 邦典
創業	1946年（昭和21年）
所在地	広島県廿日市市
従業員数	49名
事業内容	各種歯車、機械装置設計・製造

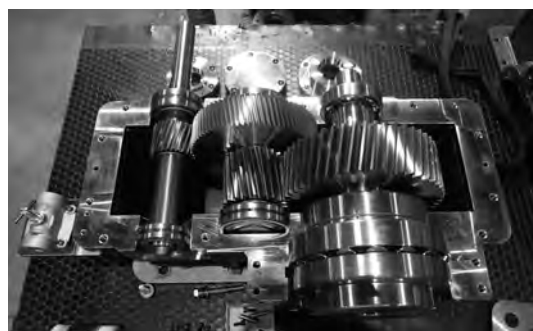
（備考）写真は柳原邦典社長（同社提供）

図表24 歯車加工の様子



（備考）同社提供

図表25 減速機



（備考）同社提供

（注）8. 変速機・減速機とは、モーターなどの動力源から得た動力の回転速度を、歯車等によって変速したり減速したりして必要な動力（トルク）を得るために利用される機械装置。変速機（トランスミッション）は速度を変化させることが可能であるのに対し、減速機は一定速という違いがあり、機構的に両者を組み合わせた装置も多い。

② 同社の「事業の革新」

同社では、長年にわたり受注生産を中心に事業を展開してきた。しかし、今後へ向けては自社製品の開発も必要であるとの判断の下、中小企業庁の「事業再構築補助金」も活用しながら、変・減速機の技術を応用した新たな中小型船舶向け推進装置の研究・開発に注力している（図表26）。自社製品への展開は、メーカーとしての価格決定権の獲得を通じた付加

価値の増大にもつながっていくと考える同社では、事業構造そのものの再構築をも視野に入れた展開を強めており、メーカーとして受注生産中心からの脱却を目指す動きはまさに「事業の革新」といえよう。

図表26 実験棟外観

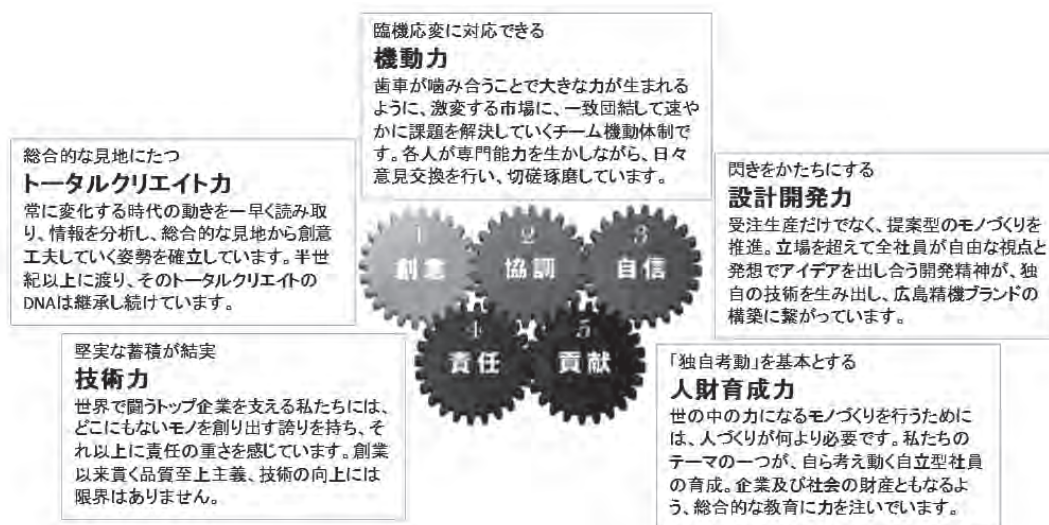


（備考）同社提供

③ 今後の展望

同社では、社員が働きやすい職場づくりの一環として、会社経営にかかる“思想”を、主要製品である歯車（ギア）になぞらえ、「企業を動かす5つのギア」として可視化している。すなわち、「広島精機を動かす5つのギア（思想）」として、①創意、②協調、③自信、④責任、⑤貢献、という5つのキーワードを掲げ、その想いについてホームページなどで積極的に発信している（図表27）。

図表27 広島精機を動かす5つのギア（思想）



（備考）同社資料などをもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

同社においては、自社製品の開発など、今後へ向けて「新しい仕事をどう作っていくか」が引き続き重要な経営課題となっていくとみられることから、働き方改革の社長方針をホームページで明示するなど、優秀な人材の確保を念頭に置いた職場環境づくりに注力している。今後についても、消費者向けECサイトやSNSでの情報発信などを通じて企業としての知名度を一段と高め、未来を担う人材の確保・育成に注力していく意向である。

(5) 株式会社古賀総研（東京都八王子市）

①同社の概要

同社は「身につけた技術で世の中に恩返しを」という想いで、1996年に大手企業研究所OBの古賀康史氏が中心となって八王子市で創業した技術調査・特許調査専門会社である。現・代表取締役の安齋昭夫氏（77、工学博士）は、3代目社長として、「豊富な技術体験を結集して、21世紀を担う技術開発に貢献する」という理念の下、事業を展開している。正社員79名と大手企業や大学等の第一線を退いた業務委託者164名（うち学位保持者60数名）の“シルバー技術者集団”（平均年齢70歳超）ともいうべき調査員が、現役時代に培った専門知識・技術を更にブラッシュアップし、顧客から依頼される「社会的潮流や技術動向調査」を通して、社会貢献にも繋がる事業を行っている（図表28）。

調査員は、日立製作所、東芝、富士通、NTT、ソニー、日本製鉄、日産自動車、アステラス製薬、富士フィルム、関東学院大学といった大手企業や大学の第一線をリタイヤした専門技術者で、AI・IoT技術、環境・エネルギー、先進モビリティ、医療・バイオ、ものづくりシステム、有機・無機材料といった専門性の高い最先端分野の調査依頼に対して、分野毎に調査チームを編成するなどにより、ほぼ全産業分野をカバーすることが出来ている。

調査に関しては、特許調査部門と技術調査部門に大別されている。特許調査部門では、2008年より特許庁の認定登録機関として先行調査業務などを行っている。現在では、無機化学、金属加工、半導体機器などの分野を中心に年間約2,000件近くの調査を受託し、特許庁の特許審査の迅速化に貢献している（図表29）。一方、技術調査部門については、特許庁以外のNEDO^(注9)

図表28 株式会社古賀総研

同社の概要	
会 社 名	株式会社古賀総研
代 表	安齋 昭夫
創 業	1996年（平成8年）
所 在 地	東京都八王子市
従 業 員 数	79名（＋業務委託者164名）
事 業 内 容	技術・特許調査事業

（備考）1. 写真は安齋昭夫社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）9. NEDO（New Energy and Industrial Technology Development Organization：新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、持続可能な社会の実現に必要な技術開発の推進を通じてイノベーションを創出することを目的とする国立研究開発法人。

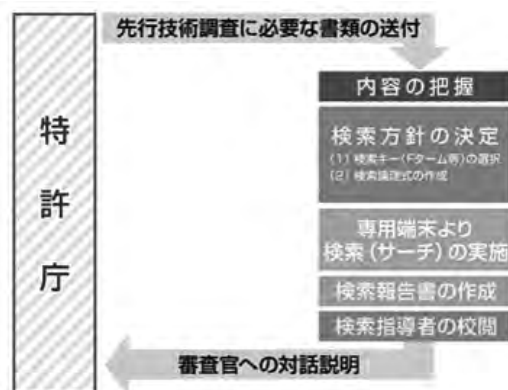
やJST^(注10)などの官公庁関連や、大手メーカー、商社、大学などからの、新しい注目技術等についての調査案件に幅広く対応している。各分野の専門技術調査員は、技術文献、ネット情報、特許文献の読み込みと分析により、要望の技術動向分析やライバル企業の技術力評価、さらに知財分析と提案などを行っている。ちなみに、科学技術論文の翻訳や抄録作成は年間数万件にも及び、事業開始以来の累計では、国内トップクラスの抄録作成実績を有している。

② 同社の「事業の革新」

少子高齢化が進む中で、日本社会の持続的発展のためには高齢者の活躍が不可欠である。こうした社会環境の中、定年を迎え一線から退く技術者の、第二の技術者人生をより充実したものにしたい、社会に役立てたい、という思いから同社はスタートした経緯があり、現在もその思いはしっかりと引き継がれている。大手企業が新規事業分野に進出するにあたって、市場性を含めた技術調査依頼に対して、多様な分野の技術者OBたちが、その豊富な知識と経験を活かし、課題の発見、技術の深掘り、顧客との啓発・協創を何よりも大切にしながら調査を行っている。調査員は、長年培った専門知識をもとに、技術調査を通して社会に貢献できることに喜びを見出すことができるなど、さまざまなシニア層の雇用創出のなかでも出色の革新的な取り組みとなっている。

なお、同社は、**多摩信用金庫**（本店:東京都立川市）が主催する第20回多摩ブルー・グリーン賞（2022年）で、経営部門（多摩グリーン賞）の最優秀賞・特別賞を受賞した（図表30）。「シルバー技術者集団が専門知識を磨き上げ日本の産業技術の活性化に貢献」といった取り組みが高く評価されたもので、時代の流れを的確に捉えて躍進する同社を象徴する大きなトピックといえよう。

図表29 特許調査業務フロー



（備考）同社提供

図表30 「多摩グリーン賞」受賞時のポスター（2022年）



（備考）多摩信用金庫提供

（注）10. JST（Japan Science and Technology Agency：科学技術振興機構）は、科学技術の振興を図ることを目的とする国立研究開発法人

③ 今後の展望

近年、世界のビジネス、産業構造は大きく、かつ急激に変化を遂げつつある。このグローバル化が進んだ激しい競争環境の中で、技術の深層底流を見極めスピーディに優位性のある技術を開発し、戦いに勝ち抜くことが益々重要になってきている。同社においても、今後はより幅広い分野において、複雑化する社会課題・技術課題の解決に向け、一層の深掘りが求められる。こうしたなかで同社では、顧客の視点や事業分野独特の発想の理解と吸収を通じて調査員のさらなるスキルアップに繋げていくとともに、医療・バイオなど今後のニーズ拡大が見込まれる分野の人材確保を進め対応の精度を高めていきたいと考えている。

同社では、実務に裏付けられた専門知識をベースに、多様な分野の技術者の協力による俯瞰的な技術動向の調査や特許調査を通して、顧客の技術開発や知財戦略立案に貢献していくことを目指しており、同社の躍進は、わが国の産業技術の発展にも貢献していくこととなりそうだと（図表31）。

図表31 同社が入居する建物の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

4. 中小製造業における「事業の革新」とは

本稿では、激変するアフターコロナ時代を見据えた「事業の革新」への取組み事例を取り上げてきた。これらの事例からは、「事業の革新」は、その置かれた状況によって各社さまざまであることがあらためて確認できた。具体的には、①株式会社finalは、「マス単位でのお客様」ではなく「一人ひとりのお客様」のニーズ把握に努めるとともに、高音質を技術的に裏付けるための基礎研究に徹底的にこだわり「基礎研究のマネタイズ」を実現している。②新興窯業株式会社は、窯業技術を応用し受託加工事業、希少金属リサイクル事業、ヒートシンク事業へ参入するなど、保有する高い技術力と設備をさまざまな分野へ展開する動きがみられる。③久留米絣研究舎合同会社は、久留米絣の伝統を受け継ぎつつ、着物や呉服、工芸品を超越した“久留米絣×ファッション”という新しいスタイルを確立し、産地企業と連携しながらブランドを構築している。④株式会社広島精機は、歯車技術を応用し自社製品の開発に努めるとともに、事業構造そのものを再構築しようとする取組みがみられた。さらに、⑤株式会社古賀総研においては、第一線をリタイヤしたシルバー技術者が専門知識を磨き上げ、技術調査を通じて日本の産業技術の活性化に貢献しており、さまざまな企業の「事業の革新」を後押しする動きが確

認できた。

なお、2. で紹介した「ダイナミック・ケイパビリティ」と「デザイン経営」の2つの経営戦略と各企業の取組みについて、それぞれのポイントとなる部分を抽出してみた（図表32）。各企業の取組みは、それぞれの「事業の革新」の根幹を成す部分でもあり、示唆に富むものといえそうだ。

図表32 ヒアリング企業における「ダイナミック・ケイパビリティ」と「デザイン経営」

	ダイナミック・ケイパビリティ	デザイン経営
株式会社final	ユーザーが求める高音質を基礎研究のマネタイズとして提供	SNSやイベント開催などユーザーとの接点を多く持つことで的確にニーズを捉え、ブランド力をデザイン
新興窯業株式会社	窯業技術を変容し、希少金属リサイクル事業とヒートシンク事業に参入	電気中心の社会に先駆けて新規事業でイノベーションをデザイン
久留米絨研究舎合同会社	従来までの久留米絨を変容し、“ファッション×久留米絨”として市場を開拓	顧客ニーズの変化に合わせて、産地企業と連携しながらブランド構築をデザイン
株式会社広島精機	歯車製造の技術を変容し、自社製品の開発を行う	受注生産から自社製品開発により、事業構造そのものを再構築しイノベーションをデザイン
株式会社古賀総研	社会情勢を感知し、新分野の技術調査依頼に対応するため多分野の技術者を雇用	第一線をリタイヤした専門技術者が、技術調査を通じて産業技術の活性化をデザイン

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

不確実性の高い時代を生き抜くために、新時代の経営戦略に基づき事業を展開することで、各社それぞれがその強みを変革しながら「事業の革新」に繋がっていると考えられた。自社の強みを最大限に活かした「事業の革新」への取組みは、企業の成長にとって今後ますます重要な選択となってくるといえるだろう。

〈参考資料〉

- ・菊澤研宗『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』（2018年9月、中央経済社）
- ・経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（各年版）
- ・経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』（2018年5月23日）
- ・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）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・デービット・アトキンソン『国運の分岐点』（2019年9月、講談社）
- ・デビット・J・ティース『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』（2013年3月、ダイヤモンド社）
- ・特許庁デザイン経営プロジェクト「みんなのデザイン経営」（2021年5月）
- ・永井一史『これからのデザイン経営』（2021年3月、クロスメディア・パブリッシング）
- ・鷲田祐一『デザイン経営』（2021年12月、有斐閣）

地域・中小企業関連経済金融日誌(2023年6月)

- 1日 ○ 金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の一部改正^(注)、適用を公表
(注)「他業銀行業高度化等会社(一定の銀行業高度化等会社を含む)」設立に向けて、銀行本体を含む銀行グループにおいて、採算性・事業継続性を検証するための実証実験を行う場合の考え方を明確化するもの
- 2日 ● 金融庁、地域銀行の令和5年3月期決算の概要を公表 資料1
● 金融庁、主要行等の令和5年3月期決算の概要を公表 資料2
- 5日 ○ 関東財務局および日本銀行、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害等に対する金融上の措置について要請(埼玉県)
○ 東海財務局および日本銀行、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害等に対する金融上の措置について要請(静岡県)
○ 経済産業省、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害に関して、茨城県、埼玉県、静岡県および和歌山県の5市1町^(注1)に災害救助法が適用されたことを踏まえ、被災中小企業・小規模事業者支援措置^(注2)を実施
(注1) 6月6日に茨城県取手市および和歌山県海南市の2市に災害救助法が適用されたことを受け、支援策の対象地域を追記済み
(注2) 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等
- 6日 ○ 関東財務局および日本銀行、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害等に対する金融上の措置について要請(茨城県)
○ 近畿財務局および日本銀行、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害等に対する金融上の措置について要請(和歌山県)
- 9日 ● 日本銀行、地域経済報告ーさくらレポートー(別冊シリーズ)「地域の企業における人材確保に向けた取り組み」を公表 資料3
● 日本銀行、『『デジタルマネーの私法上の性質を巡る法律问题研究会』報告書ーデジタルマネーの権利と移転ー』を公表 資料4
● 経済産業省、激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律に基づき、令和5年5月5日の地震による災害により被害を受けた石川県珠洲市の中小企業者等に対し、中小企業信用保険の特例措置を講ずることとする政令等の6月9日閣議決定を公表 資料5
- 13日 ● 金融庁、「DDSを含む資本性借入金の引当方法について」を公表 資料6
- 14日 ○ 経済産業省、経済産業大臣名で「令和5年5月5日の地震(石川県能登地方を震源とする地震)による石川県珠洲市の区域に係る災害により影響を受けている下請中小企業との取引に関する配慮について」と題する要請文書を発出
- 16日 ○ 金融庁、経済産業省および環境省、「トランジション・ファイナンスにかかるフォローアップガイダンスー資金調達者とのより良い対話に向けてー」を策定
○ 中小企業庁、中小企業生産性革命推進事業「事業承継・引継ぎ補助金」(5次締切)の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 経営革新(創業支援型)で大川、城南の2信用金庫、経営革新(経営者交代型)で京都、しずおか焼津、西尾、碧海、川崎、豊橋、蒲郡の7信用金庫、経営革新(M&A型)で大阪、東京東、高崎、豊田の4信用金庫が採択された。
- 22日 ● 経済産業省、中小企業の挑戦を応援する5つの報告書およびガイドラインを公表 資料7

- 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づく取組方針等を公表した金融事業者リスト（令和5年3月末時点）を公表^(注)
(注) 2022年10月末時点のリスト（2023年1月20日公表）に掲載された28信用金庫に加え、のど共栄、蒲郡、桐生、呉、西武、千葉、川崎、大阪、杜の都の9信用金庫を掲載
- 23日 ● 金融庁、信用金庫・信用組合に対する立入検査に係る実態調査（案件名「モニタリングの実施状況等に係るコンサルティング業務」）報告書を公表 資料8
- 金融庁、2022事務年度の「FSA Analytical Notes—金融庁データ分析事例集—」を公表 資料9
- 中小企業庁、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（14次締切）補助金交付候補者の採択^(注)について公表
(注) 採択されたのは、信用金庫が認定支援機関を務める191者を含む2,470者
- 27日 ● 金融庁、「脱炭素等に向けた金融機関等の取組みに関する検討会報告書 ネットゼロに向けた金融機関等の取組みに関する提言（ガイド）」を公表 資料10
- 中小企業庁、令和4年度補正予算中小企業生産性革命推進事業「共同・協業販路開拓支援補助金（第7回公募）」の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 展示会・商談会型で呉信用金庫が採択事業者。
- 28日 ● 金融庁、「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査【調査結果報告書】」を公表 資料11
- 金融庁、「顧客本位の業務運営を確保するための環境整備に関する調査」を公表
- 金融庁、2022事務年度の「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」を公表
- 金融庁、自ら実施した「企業アンケート調査の結果」を公表
- 29日 ○ 金融庁、NISA口座の利用状況調査（2022年12月末時点（確報値）および2023年3月末時点）を公表
- 30日 ● 金融庁、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表 資料12
- 金融庁、「リスク性金融商品の販売会社における顧客本位の業務運営のモニタリング結果」（2022事務年度）を公表 資料13
- 金融庁、「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題（2023年6月）」を公表 資料14
- 金融庁、「インパクト投資等に関する検討会報告書—社会・環境課題の解決を通じた成長と持続性向上に向けて—」を公表
- 金融庁、「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」を改訂し、第2版^(注)として公表
(注) IT・デジタル技術を活用した金融機関のDX（デジタルトランスフォーメーション）に関して相応の進展が見られたことなどを踏まえ、DXの考え方・着眼点を盛り込んだもの

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

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

（資料1）

金融庁、地域銀行の令和5年3月期決算の概要を公表（6月2日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、8,776億円を計上した。前期に比べ、債券等関係損益が悪化したものの、株式等関係損益が増加し、経費と与信関係費用が減少したこと等により、2.7%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高（5.6兆円）は前期比0.1兆円増加し、不良債権比率（1.76%）は前期に比べ0.05ポイント低下した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（2022年3月期11行、2023年3月期10行）の総自己資本比率（13.90%）は、前期比0.49ポイント、普通株式等Tier1比率（13.50%）は、同0.57ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（2022年3月期89行、2023年3月期90行）の自己資本比率（9.98%）については、前期比0.27ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230602/20230602.html>)

（資料2）

金融庁、主要行等の令和5年3月期決算の概要を公表（6月2日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、28,807億円を計上した。外債を中心に債券等関係損益が悪化し、経費が増加したものの、投資信託解約益の増加や貸出金残高の増加、為替の影響等により資金利益が増加したこと等により、前期比6.6%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高は3.2兆円（前期比0.2兆円減）、不良債権比率は0.81%（同0.11ポイント低下）となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率は14.92%（前期比0.80ポイント低下）、普通株式等Tier1比率は11.87%（同0.48ポイント低下）となった。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率は11.34%（前期比0.22ポイント低下）となった。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230602-1/20230602-1.html>)

（資料3）

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（別冊シリーズ）「地域の企業における人材確保に向けた取り組み」を公表（6月9日）

本別冊の目次は、以下のとおり。

要旨

1. はじめに

2. 人手不足の現状と事業活動への影響

(1) 企業の人手不足感の強まりとその背景

(2) 事業活動への影響

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

(2) 人材獲得チャネルの多様化

(3) 継続的な賃上げに向けた対応

4. おわりに

(別紙) 参考事例

日本銀行各支店等のホームページアドレス

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb230609.htm>)

(資料4)

日本銀行、「『デジタルマネーの私法上の性質を巡る法律問題研究会』報告書
ーデジタルマネーの権利と移転ー」を公表（6月9日）

本報告書の内容構成は以下のとおり。

1. はじめに ―― 背景・問題意識
2. 検討の対象と順序
3. 資金移動業者が提供するデジタルマネー
4. 第三者型前払式支払手段の発行者が提供するデジタルマネー
5. 仲介者が存在する預金型および資金移動型デジタルマネー
6. 電子決済手段
7. わが国における利用者保護と海外のデジタル資産に関する動向を踏まえた考察
8. おわりに

(https://www.boj.or.jp/about/release_2023/rel230609a.htm)

(資料5)

経済産業省、激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律に基づき、令和5年5月5日の地震による災害により被害を受けた石川県珠洲市の中小企業者等に対し、中小企業信用保険の特例措置を講ずることとする政令等の6月9日閣議決定を公表（6月9日）

中小企業信用保険の特例措置（政令、令和5年6月14日公布・施行）の概要は以下のとおり。
市町村長等から事業所または主要な事業用資産に係る罹災証明を受けた中小企業者が事業の再建に必要な資金を借り入れる際、一般保証とは別枠での信用保証を利用できる特例措置（借入債務の額の100%を保証）。

	一般保証限度額	災害関係保証限度額
普通保険	2 億円	+ 2 億円
無担保保険	8,000 万円	+ 8,000 万円
うち特別小口保険	2,000 万円	+ 2,000 万円

(<https://www.meti.go.jp/press/2023/06/20230609002/20230609002.html>)

(資料6)

金融庁、「DDSを含む資本性借入金の引当方法について」を公表（6月13日）

金融庁は、多くの金融機関で資本性借入金の全額貸倒引当金計上という方法を採用している結果、多額の引当負担が資本性借入金の活用の障害となっているとの指摘があるとしている。このような状況を踏まえ、金融庁は、金融機関にヒアリングを行い、その際に確認された全額引当以外を含む主な引当事例等を取りまとめて公表した。

具体的には、今回、「DDSを含む資本性借入金の引当方法について」を公表するとともに、

「資本性借入金の取扱いの明確化に係る『主要行等向けの総合的な監督指針』等の一部改正について（令和2年5月27日）」を更新した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230613/20230613.html>)

(資料7)

経済産業省、中小企業の挑戦を応援する5つの報告書およびガイドラインを公表（6月22日）

今回、公表された5つの報告書およびガイドラインは以下のとおり。

1. 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書
2. 中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会 中間取りまとめ報告書
3. 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン
4. 中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス
5. 経営力再構築伴走支援ガイドライン

(<https://www.meti.go.jp/press/2023/06/20230622001/20230622001.html>)

(資料8)

金融庁、信用金庫・信用組合に対する立入検査に係る実態調査（案件名「モニタリングの実施状況等に係るコンサルティング業務」）報告書を公表（6月23日）

プロティビティ合同会社に委託された本調査の報告書の内容構成は以下のとおり。

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| はじめに：本件調査の目的 | 5 財務(支)局に対するアンケートおよびヒアリング結果 |
| 1 本件調査の概要 | リング結果 |
| 2 調査結果（要約） | Appendix.1 調査要領 |
| 3 改善策の提言 | Appendix.2 アンケート質問項目 |
| 4 信用金庫・信用組合に対するアンケートおよびヒアリング結果 | Appendix.3 検査・監督におけるリモート会議形式の活用に向けて |

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/monitoring2022/monitoring2022.html>)

(資料9)

金融庁、2022事務年度の「FSA Analytical Notes—金融庁データ分析事例集—」を公表（6月23日）

今回紹介された分析事例は以下のとおり。

1. 足元の企業財務の動向
2. 銀行融資の信用リスクに関する分析
3. 気候関連リスクの分析

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/fsaanalyticalnotes/index.html>)

(資料10)

金融庁、「脱炭素等に向けた金融機関等の取組みに関する検討会報告書 ネットゼロに向けた金融機関等の取組みに関する提言（ガイド）」を公表（6月27日）

本報告書の構成は以下のとおり。

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1. はじめに | 6. ネットゼロにコミットした金融機関が気候 |
| 2. 本報告書の位置づけ・対象 | 変動対応を行う際の論点 |
| 3. 金融機関による「移行」に向けた取組みの現状と課題 | 7. 地域における脱炭素等の取組みの加速化に向けて |
| 4. 企業の移行に向けた取組みの現状と課題 | <コラム1>ISSBでのスコープ3に関する議論 |
| 5. 金融機関の果たすべき役割（エンゲージメント） | <コラム2>TCFD、PRIなどのサステナビリティ開示をめぐる動向 |

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230627.html>)

(資料11)

金融庁、「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査【調査結果報告書】」を公表（6月28日）

株式会社帝国データバンクに委託された本調査の報告書の目次は以下のとおり。

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| I. 調査概要 | IV. 調査結果「金融機関から受けた非金融 |
| II. 調査結果「経営状況および取引金融機関に関する質問」 | サービス（経営人材）に関する質問」 |
| III. 調査結果「メインバンクに関する質問」 | V. 調査結果「事業承継に関する質問」 |
| | VI. 調査結果「経営者保証・事業再生に関する質問」 |

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230628/20230628.html>)

(資料12)

金融庁、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表（6月30日）

レポートの内容構成は以下のとおり。

- | | |
|---------------|--------------------|
| 第1部 はじめに | 第3部 事例集 |
| 第2部 障害分析概要 | 第1章 業態全体の障害傾向（事象別） |
| 第1章 集計期間 | 第2章 事例 |
| 第2章 主な障害傾向 | |
| 第3章 今後の金融庁の対応 | |

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230630-2/20230630-2.html>)

(資料13)

金融庁、「リスク性金融商品の販売会社における顧客本位の業務運営のモニタリング結果」
(2022事務年度)を公表(6月30日)

内容構成は以下のとおり。

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1. はじめに | 5. 第2線及び第3線による検証態勢の課題 |
| 2. リスク性金融商品における販売の現状 | 6. 来事務年度の対話・モニタリングの主なポイント |
| 3. 「顧客の最善の利益の追求」に向けた課題 | [コラム] 対面取引における工夫と顧客獲得状況 |
| 4. 顧客本位の業務運営の確保に向けた「取組方針」策定の課題 | [参 考] 「顧客本位の業務運営に関する原則」 |

(https://www.fsa.go.jp/news/r4/kokyakuhoni/fdreport/fd_202306.html)

(資料14)

金融庁、「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題(2023年6月)」
を公表(6月30日)

内容構成は以下のとおり。

はじめに(本レポートの趣旨)

第1章 我が国の金融機関を取り巻くリスクの状況

第2章 金融機関におけるマネロン等リスク管理態勢の現状と課題

第3章 マネロン対策等に係る金融庁の取組

(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/20230630/20230630.html>)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2023年6月)

1.レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
23.6.1	ニュース&トピックス	2023-24	人的資本経営の実践に向けて鍵を握る「リスクリング」 ー社員の「スキルの明確化」に向けてー	薬品和寿
23.6.2	金利・為替見通し	2023-3	Fed、ECB ともに利上げの最終局面を迎える。 先行き日米金利差縮小を通じた緩やかな円高を見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介 正岡未来
23.6.7	産業企業情報	2023-5	サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本経営」 ー橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへの メッセージー	薬品和寿
23.6.7	ニュース&トピックス	2023-25	盛り上がり期待されるインパクト投資 ー地域での展開への期待もー	薬品和寿
23.6.7	ニュース&トピックス	2023-26	脱炭素に向けて役割を期待される地域金融機関 ー「脱炭素等に向けた金融機関等の取組みに関する検討会 報告書(案)」よりー	薬品和寿
23.6.7	金融調査情報	2023-3	最近の信用金庫と国内銀行の不動産業向け貸出と不動産価 格の動向	間下 聡
23.6.9	ニュース&トピックス	2023-27	「ヒト(人財)」の観点からみる「骨太の方針2023(原案)」 ー日本経済の構造転換の鍵を握る「人材の活性化」ー	薬品和寿
23.6.12	経済金融情報	2023-1	世界経済の現状と見通し ーコロナ禍における新興国の回復遅れが顕著ー	鹿庭雄介
23.6.16	ニュース&トピックス	2023-28	サステナブルファイナンス市場の健全な発展に向けて求め られる専門人材② ー金融庁による業界団体を通じた金融機関等へのアンケート 結果よりー	薬品和寿
23.6.19	ニュース&トピックス	2023-29	ESG経営における「人権尊重経営」では「国家の体制」にも注目 ー体制が異なる国家間での深まる覇権争いー	薬品和寿
23.6.19	ニュース&トピックス	2023-30	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍 を図る中小企業③ ー株式会社ワイビーエム(佐賀県唐津市)の挑戦ー	薬品和寿
23.6.29	産業企業情報	2023-6	新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業① (製造業編) ーダイナミック・ケイパビリティやデザイン経営など新た な経営戦略の実践に活路ー	加古川陸 鉢 嶺 実

2.講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
23.6.1	講演	環境激変に挑む中小企業の危 機対応	広島経済同友会幹事会	広島経済同友会	鉢 嶺 実
23.6.5	講座	金融機関からみた中小企業の 現状と課題	高崎経済大学中小企業論	高崎経済大学	品田雄志
23.6.7~9	講演	業界動向・ビジネスモデル等	第6回 経営戦略プランニング 研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之
23.6.13	講演	知っておきたい「SDGs経営」	会員向け講演会	須賀川法人会	薬品和寿

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
23.6.15	講座	地域における信用金庫業界の 取組みについて	城西大学寄付講座「地域金融 機関のトゥデイ&フューチャー」	城西大学、飯能信用金庫	大野英明
23.6.20	講演	SDGs経営にかかる講演「環 境変化に挑む中小企業の経営 事例」	たてしん経営者会総会講演会	館山信用金庫	奥津智彦
23.6.22	講演	環境激変に挑む中小企業の危 機対応	取引先経営者の会総会	蒲郡信用金庫	鉢嶺 実
23.6.23	講演	混迷する世界情勢と日本経 済、そして東三河でのビジネ ス最前線	取引先経営者の会総会	蒲郡信用金庫	角田 匠
23.6.29	講演	中小企業の「事業継続力」とは	経営者の会セミナー	アルプス中央信用金庫	鉢嶺 実

3.原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
23.6.9	GDP2次速報後の日本経済の見通し	J-MONEY Online	(株)エディット	角田 匠

統計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

（単位：店、人）										
年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2019. 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
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
21. 9	254	6,685	223	7,162	9,034,716	2,045	60,739	43,020	103,759	105,804
12	254	6,667	217	7,138	9,024,066	2,041	60,066	42,517	102,583	104,624
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
22. 5	254	6,659	215	7,128	8,996,834	2,027	60,112	43,841	103,953	105,980
6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
7	254	6,658	215	7,127	8,940,528	2,021	59,347	43,329	102,676	104,697
8	254	6,657	214	7,125	8,932,942	2,022	59,139	43,093	102,232	104,254
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
10	254	6,655	207	7,116	8,922,587	2,013	58,567	42,606	101,173	103,186
11	254	6,650	206	7,110	8,917,798	2,011	58,428	42,519	100,947	102,958
12	254	6,651	207	7,112	8,914,225	2,011	58,100	42,208	100,308	102,319
23. 1	254	6,651	206	7,111	8,910,602	2,012	57,861	41,945	99,806	101,818
2	254	6,647	206	7,107	8,906,714	2,011	57,648	41,761	99,409	101,420
3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
4	254	6,643	207	7,104	8,886,395	2,006	58,444	43,321	101,765	103,771
5	254	6,643	207	7,104	8,885,273	2,004	58,293	43,210	101,503	103,507

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
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	1,588,700	2.1	796,811	5.4	790,813	△ 0.9	1,075	△ 47.9	1,587,787	2.0	2,500	21.5
22. 5	1,613,925	1.6	819,458	4.3	793,523	△ 0.9	943	△ 49.5	1,613,298	1.6	2,901	18.8
6	1,624,783	1.7	826,940	4.4	796,971	△ 0.9	872	△ 42.2	1,624,156	1.7	3,032	5.9
7	1,621,721	1.7	823,168	4.6	797,656	△ 1.0	896	△ 34.6	1,620,791	1.7	3,081	5.6
8	1,624,404	1.4	826,753	4.2	796,855	△ 1.2	795	△ 41.5	1,623,796	1.4	2,849	△ 4.6
9	1,621,384	1.4	826,083	4.1	794,500	△ 1.1	800	△ 39.0	1,620,502	1.4	2,722	△ 4.4
10	1,625,780	1.3	833,116	3.9	791,821	△ 1.2	842	△ 29.2	1,625,143	1.3	1,700	△ 35.5
11	1,621,253	1.1	830,147	3.6	790,237	△ 1.3	867	△ 26.3	1,620,549	1.1	1,406	△ 48.2
12	1,628,378	1.1	839,095	3.5	788,474	△ 1.2	807	△ 30.3	1,627,627	1.1	1,125	△ 61.2
23. 1	1,620,101	1.0	833,231	3.7	786,083	△ 1.5	786	△ 31.6	1,619,442	1.0	1,006	△ 62.4
2	1,622,667	0.8	840,562	3.5	781,333	△ 1.8	771	△ 32.3	1,621,956	0.8	968	△ 62.7
3	1,602,802	0.8	827,401	3.8	774,291	△ 2.0	1,109	3.1	1,601,689	0.8	725	△ 70.9
4	1,630,890	0.7	854,619	3.4	775,499	△ 1.9	771	△ 23.3	1,629,858	0.7	830	△ 69.9
5	1,623,620	0.6	846,558	3.3	776,307	△ 2.1	754	△ 19.9	1,622,938	0.5	847	△ 70.7

(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
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	82,563	2.1	59,475	1.8	285,918	2.3	293,211	1.9	39,746	1.1	338,518	2.6
22. 5	86,314	2.8	60,205	1.6	288,463	2.0	298,133	1.4	40,564	1.4	341,367	2.4
6	87,354	2.4	60,744	1.8	290,203	2.2	300,316	1.5	40,883	1.4	343,791	2.6
7	86,763	2.6	60,471	1.4	289,412	2.0	299,713	1.8	40,760	1.7	343,547	2.7
8	86,454	2.2	60,686	1.2	289,600	1.8	300,761	1.6	40,924	1.7	344,345	2.4
9	86,135	2.0	60,732	1.1	289,192	1.6	299,911	1.6	40,607	1.2	343,805	2.7
10	86,379	2.1	60,754	1.2	289,783	1.3	300,979	1.5	40,722	1.2	344,186	2.4
11	86,764	1.9	60,574	1.2	288,772	1.2	299,974	1.3	40,581	1.2	342,940	2.1
12	87,484	1.7	60,863	1.0	289,569	1.2	301,196	1.2	40,673	1.0	344,769	2.0
23. 1	86,427	1.9	60,446	1.1	288,217	1.2	299,951	1.2	40,372	0.8	343,260	1.9
2	86,122	1.4	60,530	1.1	288,585	1.0	300,665	1.1	40,505	0.5	343,339	1.6
3	83,620	1.2	60,063	0.9	287,056	0.3	296,132	0.9	39,640	△ 0.2	343,108	1.3
4	87,364	1.0	60,669	0.4	290,618	0.3	302,225	0.8	40,576	0.1	344,746	1.2
5	87,005	0.8	60,289	0.1	288,787	0.1	300,403	0.7	40,700	0.3	345,382	1.1

年 月 末	近 畿		中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	330,406	1.8	67,400	1.6	30,946	1.7	26,547	2.0	31,522	1.0	1,588,700	2.1
22. 5	337,366	0.3	67,991	1.1	31,286	1.7	27,787	1.3	32,040	1.3	1,613,925	1.6
6	338,808	0.4	68,464	0.9	31,577	1.8	28,005	1.4	32,215	1.3	1,624,783	1.7
7	338,799	0.2	68,286	1.1	31,560	1.7	27,931	1.3	32,044	0.9	1,621,721	1.7
8	339,104	△ 0.1	68,463	1.0	31,601	1.4	27,955	1.1	32,110	0.7	1,624,404	1.4
9	338,927	△ 0.0	68,309	1.0	31,522	1.4	27,814	0.8	32,033	1.2	1,621,384	1.4
10	340,161	△ 0.0	68,619	0.8	31,624	1.3	28,023	0.9	32,135	1.1	1,625,780	1.3
11	339,422	△ 0.1	68,337	0.7	31,539	1.6	27,903	0.8	32,019	1.1	1,621,253	1.1
12	340,964	0.0	68,483	0.5	31,691	1.3	28,087	0.7	32,185	1.0	1,628,378	1.1
23. 1	339,451	△ 0.2	68,148	0.4	31,576	1.3	27,837	0.7	31,998	0.8	1,620,101	1.0
2	340,253	△ 0.3	68,531	0.4	31,701	1.6	27,974	0.7	32,076	0.8	1,622,667	0.8
3	332,820	0.7	67,675	0.4	31,737	2.5	26,730	0.6	31,787	0.8	1,602,802	0.8
4	341,121	0.5	68,578	0.0	32,108	2.1	28,062	0.3	32,341	0.7	1,630,890	0.7
5	338,613	0.3	68,081	0.1	32,110	2.6	27,798	0.0	31,996	△ 0.1	1,623,620	0.6

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
21. 9	1,597,901	2.6	1,184,270	2.2	541,032	8.4	642,499	△ 2.3	730	△ 21.8
12	1,610,109	1.9	1,197,826	2.1	558,849	8.1	638,383	△ 2.5	585	△ 39.8
22. 3	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
22. 5	1,613,923	1.6	1,195,099	1.7	565,316	7.3	629,347	△ 2.7	426	△ 48.3
6	1,624,782	1.7	1,204,493	1.6	575,730	7.0	628,384	△ 2.7	369	△ 52.6
7	1,621,720	1.7	1,202,618	1.6	574,583	7.0	627,648	△ 2.7	377	△ 50.6
8	1,624,402	1.4	1,206,503	1.4	579,978	6.6	626,163	△ 2.8	351	△ 53.0
9	1,621,383	1.4	1,200,101	1.3	575,568	6.3	624,179	△ 2.8	344	△ 52.8
10	1,625,779	1.3	1,206,156	1.1	584,100	5.8	621,699	△ 2.9	348	△ 44.6
11	1,621,251	1.1	1,199,513	1.0	579,229	5.8	619,922	△ 2.9	352	△ 41.2
12	1,628,376	1.1	1,209,213	0.9	590,087	5.5	618,786	△ 3.0	330	△ 43.4
23. 1	1,620,100	1.0	1,203,430	0.9	585,925	5.6	617,180	△ 3.1	315	△ 44.9
2	1,622,666	0.8	1,209,381	0.7	593,927	5.1	615,136	△ 3.2	308	△ 45.0
3	1,602,800	0.8	1,202,059	0.5	589,387	4.8	612,348	△ 3.2	315	△ 37.0
4	1,630,889	0.7	1,207,964	0.3	597,347	4.4	610,294	△ 3.2	313	△ 28.3
5	1,623,619	0.6	1,199,384	0.3	590,814	4.5	608,240	△ 3.3	320	△ 24.8

年 月 末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
21. 9	333,313	3.9	219,772	3.8	113,195	4.1	338	△ 9.6	70,759	8.3
12	335,910	2.0	222,940	1.4	112,631	3.4	330	△ 18.2	67,723	3.1
22. 3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0
22. 5	334,646	0.0	218,645	△ 1.9	115,659	3.9	334	△ 4.5	74,527	8.3
6	333,071	0.0	217,574	△ 1.7	115,166	3.4	324	△ 6.9	77,957	10.7
7	334,918	0.2	219,470	△ 1.1	115,107	3.1	332	△ 2.5	75,591	9.9
8	329,659	0.0	213,655	△ 1.1	115,688	2.4	308	△ 11.6	78,776	7.3
9	335,241	0.5	218,769	△ 0.4	116,145	2.6	319	△ 5.5	76,633	8.3
10	333,718	△ 0.8	217,153	△ 2.3	116,203	2.1	353	10.0	75,794	13.1
11	332,477	△ 0.2	216,195	△ 1.3	115,901	1.7	372	12.7	78,474	7.9
12	335,922	0.0	220,152	△ 1.2	115,421	2.4	341	3.3	72,816	7.5
23. 1	328,217	△ 0.2	212,290	△ 0.9	115,582	1.1	338	2.1	77,121	7.0
2	327,505	0.1	212,283	0.1	114,882	0.2	332	△ 1.4	74,165	5.3
3	331,487	0.5	215,924	0.9	115,228	△ 0.1	327	3.2	58,302	6.4
4	344,021	0.6	228,236	0.9	115,454	0.0	323	0.1	67,385	4.8
5	335,702	0.3	220,180	0.7	115,211	△ 0.3	302	△ 9.4	76,508	2.6

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		
2019. 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
21. 3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058
21. 9	30,323	17.2	40,432	2.4	0	*	9,554	△ 24.1	0	2,849
12	27,518	1.1	40,201	4.5	0	510.0	8,645	△ 29.4	0	2,905
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0	2,500
22. 5	33,245	△ 0.3	41,278	16.4	0	△ 100.0	9,646	△ 8.6	0	2,901
6	31,648	2.7	46,307	17.0	0	△ 100.0	9,255	△ 2.6	0	3,032
7	27,796	3.3	47,791	14.2	0	△ 100.0	8,589	△ 0.0	0	3,081
8	30,978	△ 1.1	47,795	13.6	0	△ 100.0	9,459	△ 1.5	0	2,849
9	29,734	△ 1.9	46,896	15.9	0	△ 100.0	9,402	△ 1.5	0	2,722
10	29,762	12.6	46,028	13.4	0	△ 100.0	10,106	17.7	0	1,700
11	32,377	1.2	46,094	13.2	0	△ 100.0	10,782	11.2	0	1,406
12	27,604	0.3	45,208	12.4	0	△ 100.0	10,420	20.5	0	1,125
23. 1	32,819	1.8	44,298	11.3	0	...	11,327	19.3	0	1,006
2	31,888	△ 1.4	42,274	11.1	0	...	11,609	11.4	0	968
3	19,639	5.9	38,661	6.7	0	...	10,947	26.9	0	725
4	27,386	1.6	39,995	7.2	0	...	11,514	26.1	0	830
5	33,390	0.4	43,115	4.4	0	...	12,020	24.6	0	847

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	788,013	0.4	4,067	5.4	783,945	0.4	31,307	2.7	722,721	0.2	29,915	3.4
22. 5	784,491	△ 0.0	3,798	4.5	780,693	△ 0.0	29,565	5.4	723,041	△ 0.3	28,085	2.7
6	785,824	0.1	3,829	3.1	781,994	0.1	29,907	5.9	723,978	△ 0.1	28,108	2.7
7	787,863	0.3	4,326	2.9	783,536	0.3	30,367	6.4	725,075	△ 0.0	28,094	2.7
8	787,197	0.5	3,724	2.2	783,473	0.5	30,670	6.6	724,348	0.1	28,455	3.4
9	792,655	0.7	3,903	1.1	788,751	0.7	31,801	7.2	726,295	0.3	30,654	4.9
10	790,392	0.6	3,829	△ 10.2	786,563	0.7	31,876	7.5	725,420	0.2	29,267	5.2
11	790,917	0.9	3,812	2.5	787,104	0.9	32,343	8.0	725,124	0.5	29,636	4.8
12	797,103	1.0	4,683	2.4	792,419	1.0	33,185	6.7	728,326	0.6	30,907	4.8
23. 1	792,921	1.0	4,025	1.2	788,895	1.0	32,843	6.7	725,794	0.6	30,257	5.7
2	793,004	1.1	3,889	0.6	789,115	1.1	32,881	5.9	726,045	0.8	30,188	4.7
3	798,304	1.3	4,014	△ 1.3	794,290	1.3	32,768	4.6	729,871	0.9	31,650	5.7
4	796,946	1.3	4,341	△ 1.5	792,605	1.3	31,667	4.6	730,938	1.0	29,999	7.0
5	794,984	1.3	3,734	△ 1.6	791,250	1.3	30,879	4.4	730,412	1.0	29,958	6.6

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	34,654	△ 0.7	26,557	0.5	155,056	△ 0.2	143,090	0.4	17,401	△ 1.2	159,940	1.4
22. 5	33,977	△ 0.4	26,217	0.2	154,551	△ 0.9	142,665	0.2	17,258	△ 1.2	158,847	0.8
6	34,136	△ 0.2	26,260	0.5	154,630	△ 0.7	142,930	0.4	17,261	△ 1.0	159,439	1.0
7	34,336	△ 0.0	26,310	0.6	154,950	△ 0.6	143,310	0.5	17,317	△ 1.0	159,625	1.1
8	34,335	0.0	26,321	0.9	154,658	△ 0.3	143,196	0.7	17,340	△ 0.6	159,571	1.3
9	34,484	0.3	26,661	1.4	155,501	△ 0.0	144,337	1.1	17,375	△ 0.6	161,421	1.7
10	34,451	0.4	26,553	1.2	155,160	△ 0.2	143,993	1.0	17,315	△ 0.8	160,333	1.4
11	34,476	0.5	26,567	1.5	155,173	0.0	144,174	1.3	17,295	△ 0.5	160,569	1.7
12	35,008	0.7	26,793	1.8	156,025	0.1	145,297	1.4	17,347	△ 0.4	162,266	1.7
23. 1	34,571	0.9	26,679	1.9	155,368	0.3	144,736	1.5	17,289	△ 0.3	161,099	1.6
2	34,572	0.7	26,702	1.6	155,010	0.2	144,855	1.7	17,289	△ 0.2	161,225	1.8
3	35,026	1.0	27,094	2.0	155,753	0.4	145,890	1.9	17,330	△ 0.4	163,065	1.9
4	34,576	1.3	26,877	2.4	156,104	0.6	145,795	2.1	17,222	△ 0.2	162,117	1.9
5	34,377	1.1	26,787	2.1	155,523	0.6	145,791	2.1	17,260	0.0	161,708	1.8

年 月 末	近 畿		中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	172,024	0.7	34,683	0.2	11,832	0.5	14,273	1.5	16,795	△ 0.9	788,013	0.4
22. 5	171,805	0.0	34,660	△ 0.2	11,881	0.4	14,200	0.6	16,739	△ 0.6	784,491	△ 0.0
6	172,053	0.1	34,478	△ 0.6	11,946	1.0	14,246	0.8	16,758	△ 0.5	785,824	0.1
7	172,679	0.4	34,559	△ 0.4	11,985	1.4	14,307	0.9	16,799	△ 0.3	787,863	0.3
8	172,446	0.6	34,537	△ 0.1	11,996	1.8	14,296	1.0	16,814	0.0	787,197	0.5
9	173,158	0.6	34,651	△ 0.1	12,040	1.5	14,382	1.3	16,962	0.9	792,655	0.7
10	173,003	0.5	34,589	△ 0.2	12,029	1.7	14,358	1.1	16,929	0.9	790,392	0.6
11	173,002	0.9	34,597	0.0	12,056	2.0	14,366	1.2	16,956	1.2	790,917	0.9
12	174,150	0.9	34,789	0.1	12,078	1.8	14,555	1.5	17,110	1.5	797,103	1.0
23. 1	173,301	0.9	34,674	0.2	12,006	1.7	14,462	1.8	17,038	1.4	792,921	1.0
2	173,338	1.0	34,734	0.3	12,050	2.1	14,506	2.0	17,033	1.4	793,004	1.1
3	173,783	1.0	34,906	0.6	12,146	2.6	14,612	2.3	17,006	1.2	798,304	1.3
4	174,047	1.0	34,753	0.1	12,180	2.8	14,639	2.7	16,945	1.4	796,946	1.3
5	173,412	0.9	34,709	0.1	12,179	2.5	14,598	2.8	16,932	1.1	794,984	1.3

(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					
2019. 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	
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	
21. 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	
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,766	0.7	67.4	68,329	△ 0.9	8.6	69,822	1.3	8.8	
6	785,823	0.1	100.0	528,827	0.1	67.2	67,565	△ 1.6	8.5	67,709	△ 0.7	8.6	
9	792,653	0.7	100.0	536,360	1.0	67.6	68,570	△ 0.2	8.6	69,600	0.3	8.7	
12	797,101	1.0	100.0	540,566	1.4	67.8	69,206	0.1	8.6	70,536	0.6	8.8	
23. 3	798,303	1.3	100.0	540,726	1.6	67.7	68,638	0.4	8.5	70,476	0.9	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			前年同月比			前年同月比			前年同月比	
		増	減 率		増	減 率		増	減 率		増	減 率
2019. 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
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
21. 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
22. 3	33,681	0.0	4.2	31,637	△ 0.2	4.0	175,454	1.5	22.2	55,238	△ 0.6	7.0
6	33,386	△ 0.7	4.2	31,412	△ 1.4	3.9	176,122	1.8	22.4	54,975	△ 0.7	6.9
9	34,038	0.2	4.2	31,745	△ 0.3	4.0	177,882	2.4	22.4	54,697	△ 0.7	6.9
12	34,429	0.8	4.3	31,922	0.0	4.0	179,206	2.9	22.4	54,313	△ 0.8	6.8
23. 3	34,023	1.0	4.2	31,678	0.1	3.9	180,526	2.8	22.6	53,921	△ 2.3	6.7

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比	
		増	減 率		増	減 率		増	減 率		増	減 率
2019. 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
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
21. 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
22. 3	13,668	△ 0.3	1.7	6,607	△ 1.8	0.8	23,686	△ 2.4	3.0	3,066	1.4	0.3
6	13,585	△ 2.7	1.7	6,567	△ 2.0	0.8	23,608	△ 2.8	3.0	3,012	0.7	0.3
9	13,528	△ 2.6	1.7	6,563	△ 1.5	0.8	23,708	△ 1.9	2.9	3,083	0.7	0.3
12	13,490	△ 2.2	1.6	6,572	△ 1.5	0.8	23,959	△ 1.2	3.0	3,055	0.8	0.3
23. 3	13,380	△ 2.1	1.6	6,468	△ 2.0	0.8	23,857	0.7	2.9	3,095	0.9	0.3

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個 人			住宅ローン		
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比	
		増	減 率		増	減 率		増	減 率		増	減 率
2019. 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
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
21. 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
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,723	△ 2.2	6.5	204,521	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1
6	25	△ 12.8	0.0	52,445	△ 1.2	6.6	204,550	0.5	26.0	174,895	1.2	22.2
9	25	△ 8.0	0.0	50,927	△ 1.1	6.4	205,365	0.6	25.9	175,457	1.2	22.1
12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	205,847	0.6	25.8	176,101	1.0	22.0
23. 3	29	9.5	0.0	51,103	△ 1.1	6.4	206,473	0.9	25.8	176,446	1.1	22.1

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年 月 末	現 金	預 け 金		うち信金中金預け金	買入手形	コー 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
2019. 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
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
21. 9	14,673	499,838	(9.8)	333,832	(△1.4)	0	696	0	5,813	2,525	15
12	15,007	501,414	(5.7)	347,051	(△8.6)	0	700	0	6,054	2,688	15
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
22. 5	14,076	489,011	(0.2)	375,099	(0.8)	0	751	0	6,354	2,692	13
6	13,741	488,671	(△2.3)	379,383	(△0.5)	0	801	0	6,400	2,727	13
7	13,753	473,963	(△4.1)	374,828	(△0.1)	0	736	0	6,474	2,734	13
8	13,721	468,545	(△6.9)	379,459	(△0.3)	0	1,012	0	6,453	2,719	13
9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	1,017	0	6,480	2,711	12
10	13,302	457,883	(△8.7)	378,375	(9.3)	0	1,150	0	6,503	2,733	12
11	14,106	453,190	(△9.4)	375,626	(8.2)	0	1,213	0	6,462	2,648	11
12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	1,219	0	6,415	2,622	10
23. 1	14,402	452,959	(△8.0)	376,962	(10.7)	0	1,203	0	6,322	2,621	10
2	13,399	455,755	(△7.8)	377,971	(10.7)	0	811	0	6,369	2,581	10
3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
4	14,071	463,775	(△6.7)	385,354	(1.1)	0	770	0	6,093	2,507	10
5	14,130	457,947	(△6.3)	383,813	(2.3)	0	918	0	5,998	2,514	10

年 月 末	有価証券		株 式									
			国 債	地 方 債	短期社債	社 債	公社公団債	金 融 債	そ の 他			
2019. 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
21. 3	465,724	(8.1)	77,454	(20.0)	85,387	599	159,262	(2.7)	57,567	3,877	97,818	9,865
21. 9	466,244	(4.6)	74,299	(7.3)	85,278	764	159,331	(0.9)	54,508	3,598	101,224	8,328
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. 3	486,875	(4.5)	84,181	(8.6)	83,716	589	161,228	(1.2)	52,365	3,508	105,355	11,343
22. 5	491,513	(6.4)	85,531	(13.3)	83,066	759	162,483	(2.3)	51,250	3,509	107,722	8,989
6	492,444	(7.1)	86,690	(18.2)	82,506	619	163,427	(3.0)	50,420	3,494	109,512	8,873
7	492,264	(6.7)	85,717	(18.4)	82,355	389	164,756	(3.5)	50,101	3,493	111,160	8,704
8	490,465	(5.7)	83,726	(14.7)	82,607	519	164,790	(3.2)	49,700	3,446	111,644	8,704
9	491,320	(5.3)	85,143	(14.5)	82,026	269	164,387	(3.1)	48,868	3,401	112,118	8,800
10	489,273	(3.2)	85,186	(9.6)	80,931	479	164,330	(2.4)	47,970	3,331	113,027	8,691
11	488,105	(2.6)	85,091	(9.6)	80,491	459	164,623	(2.3)	47,534	3,324	113,765	8,837
12	486,337	(2.5)	83,779	(11.2)	79,759	469	164,159	(1.9)	46,873	3,337	113,947	9,081
23. 1	483,769	(△0.0)	83,492	(2.0)	78,898	509	163,563	(1.4)	46,313	3,291	113,957	8,872
2	482,305	(△1.3)	83,118	(△3.3)	78,511	449	163,555	(1.1)	45,936	3,242	114,376	8,724
3	464,159	(△4.6)	77,197	(△8.2)	75,694	0	159,072	(△1.3)	44,463	3,174	111,433	11,489
4	476,335	(△2.4)	79,893	(△6.3)	77,431	379	163,178	(0.7)	44,705	3,463	115,008	8,680
5	475,713	(△3.2)	79,578	(△6.9)	77,562	729	163,602	(0.6)	44,230	3,550	115,822	8,229

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							
2019. 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
21. 3	0	52,875	77,706	2,572	942,604 (13.3)	326,208	50.3	60.5	29.8	20.9	34.6
21. 9	0	53,695	82,093	2,451	989,808 (7.2)	333,832	49.1	61.8	29.1	20.8	33.7
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. 3	0	55,404	87,532	2,878	984,798 (4.4)	317,772	49.5	61.8	30.5	19.9	32.2
22. 5	0	56,330	91,722	2,629	1,004,413 (3.2)	375,099	48.5	62.1	30.3	23.1	37.3
6	0	56,148	91,464	2,713	1,004,801 (2.2)	379,383	48.2	61.7	30.2	23.3	37.7
7	0	55,743	91,798	2,798	989,939 (1.1)	374,828	48.4	60.9	30.2	23.0	37.8
8	0	55,226	92,163	2,727	982,932 (△0.7)	379,459	48.3	60.4	30.1	23.3	38.6
9	0	54,996	92,939	2,757	963,932 (△2.6)	341,972	48.8	59.3	30.2	21.0	35.4
10	0	54,128	92,711	2,814	970,860 (△2.7)	378,375	48.5	59.6	30.0	23.2	38.9
11	0	52,900	92,782	2,918	965,739 (△3.4)	375,626	48.7	59.5	30.0	23.1	38.8
12	0	53,452	92,665	2,969	963,703 (△3.6)	374,972	48.9	59.1	29.8	23.0	38.9
23. 1	0	53,946	91,512	2,974	961,288 (△3.8)	376,962	48.9	59.2	29.8	23.2	39.2
2	0	53,908	91,074	2,963	961,233 (△4.4)	377,971	48.8	59.2	29.7	23.2	39.3
3	0	51,028	86,372	3,304	922,504 (△6.3)	329,445	49.7	57.5	28.9	20.5	35.7
4	0	53,022	90,743	3,006	963,565 (△4.5)	385,354	48.8	59.0	29.1	23.6	39.9
5	0	52,369	90,605	3,035	957,233 (△4.6)	383,813	48.9	58.9	29.2	23.6	40.0

(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		うち都市銀行		地方銀行	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	4.1
22. 5	1,613,925	1.6	11,011,435	△ 0.5	7,137,731	△ 2.2	5,481,704	3.0	4,510,431	3.0	3,198,039	3.0
6	1,624,783	1.7	10,965,755	△ 0.4	7,061,588	△ 2.3	5,408,023	3.0	4,436,312	3.0	3,221,788	3.3
7	1,621,721	1.7	10,980,836	△ 0.1	7,085,503	△ 1.9	5,427,229	3.7	4,444,683	3.7	3,213,705	3.4
8	1,624,404	1.4	10,977,178	△ 0.3	7,093,277	△ 1.9	5,440,705	3.6	4,455,048	3.5	3,203,784	3.1
9	1,621,384	1.4	10,930,192	△ 0.7	7,069,230	△ 2.5	5,422,962	3.2	4,433,173	2.7	3,182,461	2.9
10	1,625,780	1.3	11,000,284	△ 0.3	7,128,355	△ 1.8	5,481,851	4.1	4,475,790	3.5	3,191,029	2.8
11	1,621,253	1.1	11,101,609	0.1	7,216,123	△ 1.1	5,562,937	4.8	4,536,284	4.2	3,205,024	2.8
12	1,628,378	1.1	11,014,583	△ 0.3	7,106,548	△ 1.8	5,461,389	3.7	4,437,758	3.1	3,221,070	2.4
23. 1	1,620,101	1.0	11,081,705	1.2	7,204,437	0.6	5,557,162	4.5	4,521,556	3.7	3,198,047	2.3
2	1,622,667	0.8	11,099,760	1.5	7,214,372	1.2	5,559,199	4.3	4,520,488	3.5	3,204,843	2.2
3	1,602,802	0.8	11,310,071	3.3	7,377,773	4.0	5,678,256	4.6	4,636,249	3.6	3,247,058	2.0
4	1,630,890	0.7	11,355,392	3.4	7,390,900	4.1	5,721,463	5.1	4,660,231	4.1	3,271,090	2.1
5	1,623,620	0.6	11,377,797	3.3	7,429,146	4.0	5,761,330	5.1	4,692,533	4.0	3,260,253	1.9

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増 減 率		増 減 率		増 減 率
2019. 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
21. 3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
21. 9	664,540	△ 0.2	1,915,979	2.2	14,522,244	4.1
12	672,799	△ 0.6	1,939,198	2.1	14,604,659	3.5
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
22. 5	675,665	1.4	—	—	—	—
6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
7	681,628	2.0	—	—	—	—
8	680,117	1.9	—	—	—	—
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
10	680,900	1.9	—	—	—	—
11	680,462	1.9	—	—	—	—
12	686,965	2.1	1,952,548	0.6	14,595,509	△ 0.0
23. 1	679,221	1.9	—	—	—	—
2	680,545	1.9	—	—	—	—
3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
4	693,402	2.0	—	—	—	—
5	688,398	1.8	—	—	—	—

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

(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
2019. 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
21. 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
21. 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
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. 3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4
22. 5	784,491	△ 0.0	2,778,099	1.8	2,119,027	0.5	2,382,332	2.8	525,074	2.0	6,469,996	1.9
6	785,824	0.1	2,803,471	3.1	2,137,000	1.8	2,390,962	3.1	528,020	2.5	6,508,277	2.7
7	787,863	0.3	2,808,484	3.6	2,140,060	2.4	2,405,952	3.3	531,106	2.7	6,533,405	3.0
8	787,197	0.5	2,818,815	4.0	2,145,583	3.0	2,412,537	3.7	531,250	2.9	6,549,799	3.4
9	792,655	0.7	2,845,038	4.7	2,164,551	3.7	2,422,696	3.8	535,051	3.4	6,595,440	3.8
10	790,392	0.6	2,850,920	5.3	2,167,408	4.3	2,432,465	4.0	536,954	3.8	6,610,731	4.1
11	790,917	0.9	2,857,758	4.9	2,170,285	3.9	2,442,682	4.2	538,867	4.1	6,630,224	4.1
12	797,103	1.0	2,882,655	5.5	2,189,968	4.5	2,458,850	4.3	543,136	4.1	6,681,744	4.3
23. 1	792,921	1.0	2,877,990	5.6	2,188,212	4.9	2,460,435	4.4	540,949	4.2	6,672,295	4.5
2	793,004	1.1	2,883,266	5.3	2,188,563	4.3	2,469,087	4.5	541,806	4.1	6,687,163	4.4
3	798,304	1.3	2,902,852	4.5	2,199,088	3.2	2,482,106	4.6	545,342	4.2	6,728,604	4.1
4	796,946	1.3	2,903,272	4.9	2,194,568	3.8	2,486,932	4.6	545,588	4.0	6,732,738	4.3
5	794,984	1.3	2,904,636	4.5	2,195,129	3.5	2,489,203	4.4	546,033	3.9	6,734,856	4.0

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

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、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、「お問い合わせ」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】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース&トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2023年8月1日 発行

2023年8月号 第22巻 第8号(通巻610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>



信金中央金庫