

高水準の収益対比で控えめな企業の支出スタンスの背景

—— 中小企業を中心に ——

(別紙) 参考事例

以下では、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の作成にあたって、日本銀行の本支店・事務所による企業等へのヒアリングの際に聞かれた主な声のうち、本文中に取り上げきれなかったものを掲載している。

それぞれの文頭には、当該ヒアリング先の業種名と、()内には、当該ヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を記載している。

なお、項番は、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の本文に則している。

		本文中の 記載箇所
1. はじめに	… 別1	(2～3頁)
2. 収益対比で控えめな支出スタンスの背景	… 別1	(3～9頁)
(1) リーマン・ショック等のトラウマ	… 別1	(3～4頁)
(2) 人口減少による中長期的な内需の先細り懸念	… 別3	(4～5頁)
(3) 中小企業経営者の高齢化と事業承継問題	… 別4	(5～6頁)
(4) 人手不足によるボトルネック	… 別6	(7頁)
(5) 機動的なM&A等に備えた手元資金の積み上げ	… 別6	(7～8頁)
(6) 技術革新の方向性やタイミングを巡る不透明感	… 別7	(8～9頁)
(7) タイムラグ (収益改善に設備投資などが追い付いていない)	… 別8	(9頁)
(8) その他の背景	… 別8	
3. 今後の見通しと課題	… 別9	(9～13頁)
(1) リーマン・ショック等のトラウマを巡る今後の見通し	… 別9	(9～10頁)
(2) 人口減少による内需の先細り懸念を巡る今後の見通し	… 別10	(10～11頁)
(3) 中小企業の事業承継問題を巡る今後の見通し	… 別10	(11～13頁)

1. はじめに

(支出スタンスを前傾化している事例)

- 生産用機械 (京都) ・半導体需要の増加等を踏まえて、工場を拡張するなど支出のアクセルを踏んでいる。今後も、シナジー効果が確実に得られるM&A案件であれば、営業キャッシュフローを上回る支出も辞さない方針である。
- 生産用機械 (前橋) ・収益が改善する中で、最新の加工設備への入れ替えを加速するほか、これまで外注していた工程を内製化するため、新規に生産設備を導入する。これにより、2018年度の設備投資額は前年の2倍に増加する予定。
- 生産用機械 (金沢) ・これまで設備投資に慎重であった取引先の経営者は、世界経済の好調を確信し始めており、ここにきて設備投資に踏み切る先が増えている。
- 輸送用機械 (名古屋)
- 卸売 (下関) ・近年、積極的な営業活動もあり、安定的に収益が確保できるようになってきた。このため、更なる需要獲得を企図して、養殖場や物流施設の建設といった大型投資を進めている。
- 小売 (那覇) ・沖縄県は人口が増加しているほか、好調な観光需要も持続が見込まれることから、新店舗開設や既存店の改装を積極化している。

2. 収益対比で控えめな支出スタンスの背景

(1) リーマン・ショック等のトラウマ

- 電気機械 (札幌) ・需要が旺盛なため、本来であれば生産能力の増強に向け工場建設などの大型設備投資を実施したいが、リーマン・ショック時に需要が急減し、設備過剰に陥るなど痛い目にあったトラウマがあるため、現状は既存施設の空きスペースを利用した製造ラインの拡張などにとどめている。
- 金属製品 (松江) ・リーマン・ショックの際に受注が一気になくなり倒産の危機に陥ったことから、少しでも現預金を確保しておきたいと考えようになった。今後、同様の事態が発生した場合でも耐えうるように、支出を抑えた堅実な経営を行い、従業員の生活を守ることが経営者としての使命と考えている。
- 建設 (鹿児島) ・リーマン・ショック後の取引先の経営悪化を契機とした資金繰り難の経験から、突発的な外部ショックに対する耐性を高めることを企図して現預金の確保を最優先にしている。現在も東京を中心とした大都市部での受注が好調であるが、期間収益の多くは現預金として積み上げている。
- 窯業・土石 (神戸) ・リーマン・ショック時に受注が激減し、設備過剰から業績が大幅に悪化した過去の苦い経験がある。こうしたトラウマは未だに払拭されておらず、今次景気回復局面においても、リスクテイクして新たな設備投資に踏み切る必要はないと考えている。

- 生産用機械 (高松) ・リーマン・ショック前に能力増強投資を実施し、その直後に受注が大幅に落ち込み経営が悪化した苦い経験から、大型投資には慎重なスタンスを取っており、時間外勤務や人員配置の工夫で対応できない受注は断っている。
- 生産用機械 (京都) ・収益水準は、ようやくリーマン・ショック後の落ち込みから回復したが、バブル崩壊後に抱えた有利子負債が未だ残存しており、その返済負担がなお重い状況にある。次の経済危機時に備え、なるべく既存の設備・技術を活用することで支出を抑制し、債務圧縮を優先していく方針。
- 輸送用機械 (水戸) ・最近、高水準の受注環境にあるものの、リーマン・ショック時に需要が急激に減少し、手元資金に事欠く事態を経験したことから、投資には慎重なスタンスで臨んでいる。
- 飲食 (京都) ・当社の収益は、外国人観光客による押し上げなどもあって増加している。もっとも、リーマン・ショックや東日本大震災の際に大幅減益となった苦い経験があることから、設備投資には慎重にならざるを得ない。
- 鉄鋼 (仙台) ・20年以上前になるがバブル崩壊後の資金繰り難の経験は大変厳しいものであり、会社の方針として金融危機等の外部環境の急変リスクに備える堅実経営を徹底している。このため、現在は中国向け建機需要の拡大に伴い収益は上向いているものの、設備投資には消極的で現預金を厚めに確保している。
- 運輸 (鹿児島) ・バブル期に行った過剰投資で経営が悪化した経験から、リスクテイクに対しては慎重なスタンスを堅持している。遊休地開発においても、リスクの大きい自社での開発事業を避け、他社に商業施設開発用地として賃貸する形態とした。
- 宿泊 (青森) ・バブル期の投資失敗の記憶が未だ強く残り、更新投資についても極力抑制している。当面は、新規の借入れを抑制し、借入過多の状況を少しでも改善させていきたい。
- 生産用機械 (横浜) ・過去にメガソーラー向け装置の生産用ライン増設を実施した後、外部環境の変化から同装置の受注が激減し、過剰設備を抱えるとともに、人員整理を余儀なくされた苦い経験がある。このため、当分の間は生産能力の増強を企図した工場増設等を行わない方針。
- 輸送用機械 (広島) ・過去に手を広げ過ぎて失敗した経験がトラウマとなり、すぐに収益に結びつかない、中長期的な視点での投資には慎重に対応している。電気自動車など大きな資金が必要となる分野では、他社と連携することで対応する方針。
- 運輸 (松山) ・バブル期の有価証券投資の失敗や、経営多角化の失敗により過剰債務を抱えた苦い経験から、支出に慎重になっている。
- 食料品 (松江) ・先代社長が売上の拡大を狙い、過剰な設備投資を行った結果、財務内容が悪化したため、投資には慎重になっている。
- 建設 (釧路) ・過去に公共工事が大きく削減された際、経営が悪化し、資金繰りに窮した。その教訓を踏まえ、建機の購入など多額の資金を要する投資は抑制している。また、運転資金を自己資金で賄えるよう、現預金を積み増している。

- 化学
(福岡) ・ここ数年、売上が増加する中、営業拠点の再編など徹底的なコストカットを実施し、経営危機時に抱えた債務を完済したが、財務基盤の更なる強化が必要と考え、しばらくは内部留保を充実させていく方針。
- 小売
(福岡) ・白物を中心に家電の買い替えサイクルを迎えていることに加え、スマホの新機種投入効果もあって収益は好調。もっとも、営業赤字に苦しんだ過去の経験から、財務基盤の安定化が最優先課題と捉えており、しばらくは現預金を増加させていく方針。
- 電気機械
(高松) ・当社が製造しているスマホ向け部品は、製品サイクルが短いため、需要が急減するリスクを常に抱えている。このため、現預金は総資産の4割程度と厚めに確保している。
- 業務用機械
(京都) ・先行きの景気悪化に備えるため、これまで積み上げてきた現預金を取り崩すことには消極的である。
- その他
製造業
(高松) ・直近2年間の高収益は、原油価格の下落と為替円安によって実力以上に押し上げられた「追い風参考記録」と認識している。また、リーマン・ショック後に資金繰りに苦しんだ記憶が今なお根強く残っている。このため、設備投資は減価償却の範囲内に抑えつつ、財務内容の改善を進めており、借入金残高は過去最低水準となっている。
- 化学
(高松) ・当社は代替生産拠点を持っていないため、災害発生時には長期にわたって製品供給が滞ってしまう可能性が高い。また、主力製品は輸出比率が高く、2012年頃のように1ドル80円を下回る円高になると、利益が吹き飛ぶおそれがある。こうした事態に備えるため、現預金を厚めに確保している。
- 金融機関
による見方
(高知) ・リーマン・ショック等の経験から、東京五輪後の景気後退に備えて借入金を圧縮し、現預金を厚くしておこうとする先が多い。企業に設備投資を提案しても、企業側が負債増加を敬遠し、投資計画の規模縮小を申し出るケースも少なくない。

(2) 人口減少による中長期的な内需の先細り懸念

- 小売
(高知) ・人口減少によって当地の市場規模が縮小しているほか、eコマースやドラッグストア、ディスカウントストアなど他業態との競合が激化しているため、スーパー業界は値下げ圧力にさらされ続けている。こうした中では、新規出店などの積極的な設備投資を行うことには慎重にならざるを得ない。
- 小売
(秋田) ・人口減少が続くもとの、インターネット販売の台頭もあって来客数が趨勢的に減少するなど、先行きも収益悪化が懸念されるため、新規出店等の設備投資には踏み出せない。
- 小売
(函館) ・他社よりも高品質な商品を提供できていることが奏功し、現在は安定した収益を上げている。もっとも、今後は当地の人口減少やドラッグストアなど他業態との競合激化が予想されるため、新規出店等は行わない考え。
- 小売
(北九州) ・人口減少に伴い域内需要の縮小が避けられないことから、今後は新規出店を抑制し、不採算店の閉鎖や既存店の改装に注力する方針。

- 飲食
(神戸) ・人口減少による中長期的な需要の減少は避けられないことから、先行きも新規出店などの設備投資は考えていない。
- 卸売
(鹿児島) ・取引先であるドラッグストアやディスカウントストア等のプレゼンス拡大に伴い当社の受注量も増加している。取引先からは、更なる取引拡大に向けて「倉庫や営業拠点の新設をお願いしたい」と言われているが、中長期的には人口減少に伴う需要の先細りが避けられないとみており、既存設備で対応できる範囲内での受注にとどめている。
- 小売
(本店) ・ホームセンター事業の売上は、アクティブシニアと言われる団塊世代に支えられてきたが、同世代も 70 歳代になり、先行きの下支え効果は期待できない。こうした中で、有利子負債を増やしてまで積極的に設備投資を行うことは、今のところ考えていない。
- 金属製品
(札幌) ・人口減少による内需の縮小が予想されるため、新工場建設などの大規模な能力増強投資に踏み切る考えはない。当社のような中小企業は、成長が期待できる外需の取り込みは難しいため、稼いだ収益は将来に備え現預金として積み上げておく方針。
- 生産用機械
(静岡) ・工作機械業界は好不調の波が比較的大きい。一旦後退局面に入ると、国内企業としか取引のない当社は、外需でカバーすることができないため厳しい舵取りを迫られる。このため、現在の事業環境が好調であるからといって、設備投資を積極化させる考えはない。
- 電気機械
(横浜) ・東京五輪後に国内景気が急速に後退すると予想しているため、能力増強といった大規模な設備投資は抑え、現預金を積み上げている。
- 窯業・土石
(福島) ・住宅の省エネ基準が 2020 年に義務化される見通しにあり、1 戸当たりの断熱材使用量が増加しているため、当面は安定的な受注が期待できる。もっとも、中長期的には人口減少による住宅着工戸数の落ち込みが想定されるため、大規模な投資の実施には踏み切れないでいる。
- 建設
(本店) ・当地の建設業者は、公共工事の受注増加から、総じて業績は堅調である。もっとも、今後も社会インフラ関連の工事が安定的に発注されるかどうか不透明であるとして、設備投資に関しては、慎重姿勢の先が多い。
- 不動産
(本店) ・最近は一戸建ての空室率が上昇しており、不動産を巡るリスクが多少高まっているようにも思われるため、むやみに手を広げず、立地条件の良い土地を厳選するなど無理な投資は行わない方針である。
- 不動産
(本店) ・収益は改善傾向にあるが、首都圏の不動産価格は既に高値圏にあるため、今手を出すと痛い目にあう可能性が高いと感じていることから、稼いだ収益は、専ら金融機関からの借入金返済に充てている。

(3) 中小企業経営者の高齢化と事業承継問題

- 行政機関
による見方
(高知) ・支出スタンスが抑制的な企業の共通項は、経営者の高齢化に伴う企業家精神の減退である。中小企業では、社長が長期にわたって経営にあたる傾向があることもあり、高齢化した社長のもとで、新規の設備投資が抑制されている。

- 卸売
(大阪) ・後継者が見つからない場合には廃業の可能性もあるため、不要不急のキャッシュアウトを避け、更新投資も先送りしている。少なくとも現経営者が健康な間は、安定的に経営していける見通しにあるが、リスクの大きい投資は行わない方針。
- 窯業・土石
(長崎) ・海外への販路拡大に成功していることに加え、国内での販売動向も上向きつつあるが、後継者が見つからないため、これ以上の規模拡大は考えていない。
- 物品賃貸
(熊本) ・取引先の建設業者では、後継者不在で5～10年後の事業が見通せず、廃業も視野に入れているため、投資には積極的になれないようだ。
- 金融機関
による見方
(高知) ・60歳以上の高齢経営者は、先行き5～7年程度で引退することもあってか、30～40歳代の若手経営者に比べ、事業拡大に向けた長期的な設備投資を実施する意欲が乏しい印象である。
- 業界団体
による見方
(金沢) ・夫婦二人で切り盛りするような小規模の飲食店では、子供に後を継がせるほどの経営状況になく、業容拡大を企図した設備投資もほとんど行われていない。こうした中、自分の代で店をたたむケースが相次いでおり、店舗数はかつての半分以下にまで減少している。
- 建設
(鹿児島) ・現場作業員の不足感が強まるもとの、受注制限をせざるを得ないケースが増えているが、当社社長は高齢で後継者もないため、特段の対応は行わず、手持ちの受注案件が完成し、従業員の再就職先等の目途がついた段階で廃業することを決めた。
- 宿泊
(高知) ・社長が高齢で後継者が不在であることや、ここ数年業績の悪化が続いており、先行きについても宿泊客数の減少が止まらないと考えていることから、借入金を完済した後も老朽化した設備のリニューアルは行わず、廃業することを決めた。
- 宿泊
(札幌) ・北海道内の宿泊施設をみると、後継者不在を理由に投資を控える経営者が多いほか、後継者の目途がつかないため、自分の代で廃業しようと考えている経営者が少なくない。
- 宿泊
(松本) ・当温泉郷では、黒字経営ながらも、後継者不在によりやむを得ず廃業する宿泊施設が多いほか、新規の設備投資を実施する施設も少ない。
- 物品賃貸
(大阪) ・経営者が高齢化し、かつ後継者が不在の取引先では、収益が改善していても、事業の売却や廃業を見据えて、設備投資を抑制する動きが広がっている。
- 経済団体
による見方
(秋田) ・しっかりと収益を計上しているような企業であっても、後継者がいないため、廃業を視野に事業を縮小する先がみられている。
- 経済団体
による見方
(岡山) ・中小企業の人材難は相当深刻であり、後継者がいないことを理由に、廃業を検討している先も珍しくない。そうした先では、いくら足もとの収益が良くても投資をせず、借入金の返済や現預金の積み上げを優先している。
- 経済団体
による見方
(静岡) ・最近、大手メーカーの下請け企業で、一定の受注は確保できているにもかかわらず、後継者不在から廃業を決めた先がみられた。事業承継に悩む中小企業からは、「お金より人材が欲しい」との声が聞かれている。

- | | |
|-----------------------|--|
| 経済団体
による見方
(本店) | ・廃業予定の先は勿論のこと、事業継続意欲があっても未だ後継者が決まってい
ない先では、設備投資には慎重である。特に建物・設備の耐用年数が長く、
投資回収に長期を要する旅館等では、その傾向が顕著。 |
| 対個人
サービス
(松山) | ・高齢の現代表者は明言していないが、そう遠くないうちに後継者に事業を承
継することを意識し、バランスシートをきれいにしておきたいと考えている
ようであり、設備投資には慎重である。 |
| 不動産
(本店) | ・いつか息子に後継者として戻ってきてもらうためにも、今のうちに債務を圧
縮し、身ざれいになっておきたい。中長期的には国内の不動産市場が人口減
少で縮小していく見通しにある中、後継者が将来、新たな事業に踏み出せる
余地を残しておきたいという意図もある。 |
| 経済団体
による見方
(広島) | ・事業承継に関する相談件数は増加傾向にある。もともと、零細企業は収益的
に厳しい先が多く、買収先に旨みが少ないため、第三者への事業承継は難し
い。 |

(4) 人手不足によるボトルネック

- | | |
|---------------|---|
| はん用機械
(神戸) | ・需要が増加しているため、能力増強投資を実施したいが、機械を稼働させる
人員の確保が難しいことから、やむを得ず設備の更新投資にとどめている。 |
| 運輸
(岡山) | ・受注増加に対応するため、倉庫の増築を検討していたが、仮に倉庫を増築し
てもトラックドライバーの不足により受注に制約が生じることから、投資の
先送りを決めた。 |
| 運輸
(福岡) | ・取扱物量の増加に伴い増収基調にあるため、トラックの追加購入を決めたが、
トラックメーカーの人手不足に伴い納車が1年先になると言われており、現
在、納車待ちの状況にある。 |
| 建設
(長崎) | ・能力増強を企図して工場新設を行っているが、建設会社の人手不足により工
期が半年程度遅延している。 |
| 化学
(前橋) | ・2017 年度に完工予定であった設備投資案件が、工場建設にあたる作業員の
不足が原因で、2018 年度に後ズレすることとなった。 |
| 食料品
(神戸) | ・国内の惣菜需要が好調なことから、積極的な能力増強投資を計画しているも
の、工事業者の人手不足に伴い、着工時期が後ズレしている。 |

(5) 機動的なM&A等に備えた手元資金の積み上げ

- | | |
|---------------|--|
| 医療
(札幌) | ・全国展開を進めるにあたり、人材確保を目的としたM&Aを順次実施してお
り、機動的にM&Aを実施するため現預金を積み上げている。 |
| はん用機械
(神戸) | ・新たに進出を検討している分野の知見を有するメーカーを買収したいと考
えている。M&Aはタイミングが成否に関わるため、急に理想的な企業が現れ
ても買収資金に困らないように手元資金を厚めに確保している。 |
| 紙・パルプ
(松山) | ・中長期的に板紙需要の伸びが期待できる東南アジア市場に進出したいと考
えているが、単独での進出は難しいため、M&Aによる進出を検討している。
そのための投資資金として、現預金を積み上げている。 |

- 電気機械 (仙台) ・センサー事業を中心に積極的に海外企業を買収する方針であるため、手元資金を蓄えて、企業買収関連の投資に備えている。
- 建設 (札幌) ・ここ数年で稼いだ利益は財務基盤の強化に充ててきたが、今後の利益の使い道としては、人材確保を企図したM&Aなど将来を見据えた投資に振り向けていきたい。
- 繊維 (金沢) ・海外ブランドとの取引好調等から収益が改善しており、今後の成長に向けた設備投資やM&Aを検討しているが、現時点では、コストに見合った効果が期待できる投資案件が見当たらず、現預金が積み上がっている。
- 卸売 (福岡) ・好調な収益水準が続く中、良い案件があれば積極的に買収していくスタンスだが、最近では案件に恵まれず、結果として現預金が積み上がっている。

(6) 技術革新の方向性やタイミングを巡る不透明感

- 輸送用機械 (静岡) ・現在、電気自動車化の進展に備えた研究開発に取り組んでいる。今後、新製品が自動車メーカーに採用され、量産化を進める際には、かなりの投資が必要となる。これに備えるため、収益が好調でも支出を抑制し、手元資金を積み上げている。
- 輸送用機械 (大分) ・電気自動車には走行距離などの面で多くの課題が残っているため、国内市場でどこまで普及していくか不透明な状況にある。このため、当社では電気自動車に関連した先行投資を控え、様子見のスタンスとしている。
- 鉄鋼 (北九州) ・中長期的にはエレクトロニクス・精密製品事業の拡大を図りたいと考えているが、投資額が経営体力対比巨額になるため、主流となる製品や製造技術を慎重に見極める必要があり、投資が実行できるのはまだ数年先である。
- 運輸 (静岡) ・中長期的には、自動仕分け機等の省人化設備やA Iの導入を検討しているが、そのタイミングや投資規模については検討中であり、現時点では投資に備えて現預金を積み上げている。
- 建設 (甲府) ・I C T投資の重要性は認識しているが、コストに見合った効果があるかを慎重に見極めているところ。スーパーゼネコンが導入して生産性向上等の効果が確認された設備や機材に絞って投資することを検討している。
- 情報通信 (金沢) ・I T業界は技術革新のスピードが早く、当社がデータセンター業務で用いるサーバーも小型化が進んでいる。このため、どのタイミングでどのようなサーバーを導入すべきかについては、慎重に見極める必要がある。
- 情報通信 (新潟) ・県内企業は、I Tに精通した人材が乏しいことから、最新のシステムやソフトウェアの投資効果を見積もることができず、こうした投資を敬遠する企業が多い。
- 生産用機械 (福岡) ・大型旋盤を一括で更新する設備投資を計画していたが、旋盤の技術革新のペースが非常に速いため、陳腐化リスクの軽減を企図して、投資時期を分散させることとした。

(7) タイムラグ（収益改善に設備投資などが追い付いていない）

- 生産用機械
(高知) ・全国的に防災工事などが増加する中で当社製品の販売も伸びており、収益が増加していることから、M&Aや研究開発投資への支出を積極的に増やしている。もっとも、収益改善のペースが支出の増加以上に速いため、現預金は2012年時点の倍近くにまで増加している。
- 化学
(高松) ・業績が好調に推移する中、現預金が想定以上に積み上がっているため、その一部を既存設備の更新、外需獲得に向けた生産ラインの増設、M&A等に振り向けていくことを検討中。
- 建設
(大阪) ・受注好調を背景に、自己資本比率は70%を超え、投資余力も相応にある。このため、設備投資やM&Aを実施したいが、有望案件が見つからない。結果的に現時点では現預金が積み上がっている。
- 建設
(福岡) ・これまで実質無借金経営を掲げて、期間収益を手元資金として積み上げてきたこともあり、自己資本比率は十分すぎる水準にまで達しているため、将来を見据えた新たな投資など前向きな支出を模索しているところ。

(8) その他の背景

- 飲食
(本店) ・生ものを扱う飲食店では、ひとたび食中毒が発生すれば、営業停止処分を受け、その後も厳しい経営を強いられることになる。仮にそうした状況に陥っても、従業員の雇用を維持していけるよう、現預金を厚めに確保している。
- 不動産
(本店) ・首都直下地震のような大地震後は、物件自体の物理的な毀損もさることながら、経済の混乱等により10年単位で賃料収入の大幅低下が継続する可能性があるため、その間持ちこたえられるだけの十分な蓄えを保有しておく必要がある。
- 業界団体
による見方
(那覇) ・1970年代に開業した中小のホテルを中心に、耐震工事やリニューアル工事が必要な時期に差し掛かっているが、世界同時多発テロやSARSによる風評悪化に伴って需要が急減した過去の経験が忘れられず、投資に踏み切れずにいる。
- 化学
(大阪) ・海外進出に伴うリスクに備えるためのバッファを確保する考えから、手元資金を厚めに持つようにしている。
- 食料品
(大阪) ・業績は改善しているが、先行きの金利急騰リスクを懸念しており、キャッシュインは専ら借入金の早期返済に充てている。それが一段落したら現預金を積み上げていきたい。
- 不動産
(福岡) ・リーマン・ショック以降に取得した収益物件の利回りが高いため、収益的には安定しているが、地価高騰や人件費上昇に伴う建築コスト増加から、新規の分譲マンションを建築して販売することが困難化している。このため、期間収益はやむなく現預金として積み上げている。
- 建設
(秋田) ・作業員の大半を占める高年層を中心に、職人的作業への執着やIT機器への苦手意識から、ICT建機等に拒否反応を示す者が多く、最新設備の導入に二の足を踏んでいる。

- 飲食
(釧路) ・人口減少や高齢化が進む中で、成長性のある海外に出店したいと考えているが、海外事業などを任せられる高度スキルを持った優秀な人材が社内にはいないため、実現に向けたハードルは高い。
- 電気機械
(青森) ・産業機械向けの電子部品の需要が増加傾向にあるため能力増強投資を計画しているが、生産設備の納期が長期化していることから、設備投資が計画通りに進んでいない。
- 電気機械
(松本) ・設備投資には積極スタンスながら、生産設備メーカー側の納期遅延が頻発していることから、設備投資の計画期間をやや長めに見積もるようにしている。
- 輸送用機械
(静岡) ・完成車メーカーからの受注が増加しているため、生産設備の増強を進める計画にあるが、機械メーカーの繁忙度が高まっているためか、納入時期が大幅に後ズレしており、計画に遅れが生じている。
- 運輸
(松山) ・当社が使用する冷凍トラックを製造している特殊車両メーカーの供給制約から、納車待ちの期間が長期化しているため、当社の設備投資計画にも遅れが生じている。
- 石油・石炭
(松本) ・大規模なプラント新設を 2018 年度中に予定しているが、用地取得が遅れていることから、着工時期が後ズレしている。
- 小売
(長崎) ・出店希望地域での土地の入札では、同業他社のほか、マンションデベロッパーやホテル等との競合も激しく、用地の確保が困難。
- 不動産
(高知) ・南海トラフ地震による津波対策として事務所等の高台への移転を実施しているものの、高知県は平地面積が少ないほか、高知市周辺は市街化調整区域に設定されていることから、適地を見つけることが難しく、思ったように設備投資が進んでいない。

3. 今後の見通しと課題

(1) リーマン・ショック等のトラウマを巡る今後の見通し

- 運輸
(福島) ・リーマン・ショック以降、厳しい資金繰り環境にあったため、トラックの更新を年 10 台程度に控えていたものの、耐用年数を超えた車両が増加したほか、ひと頃に比べて金融機関の貸出態度が緩和的になっていることから、最近では年 25 台程度のペースで車両更新を行っている。
- 小売
(鹿児島) ・低金利環境が継続するもとで、収益の改善が続いている今は、設備投資を実施する好機と考え、銀行借入も積極的に活用しながら、本社や販売店、整備工場の改装・建て直しを前倒しする計画にある。
- 情報通信
(金沢) ・当社の主要顧客である中小企業では、業績好調が続く中、従来は設備投資の後に回されがちだったシステム投資を行い、受発注管理や経理・財務事務を効率化する動きが活発化している。
- 金融機関
(高知) ・創業や新事業支援を推進し、企業のバックアップを図ることで、企業の新陳代謝を促すことは、結果的に企業の支出スタンスの拡大にもつながると考えている。

- 食料品
(鹿児島) ・水産加工品の輸出を柱に創業した際、信用力や実績がない中で、多くの金融機関に融資を断られたが、地元地銀は当社の高い加工技術や販路の状況などを精査のうえ融資に応じてくれた。その結果、積極的にリスクテイクすることができ、事業を軌道に乗せることができた。

(2) 人口減少による内需の先細り懸念を巡る今後の見通し

- 卸売
(鹿児島) ・将来的な米国本土での事業展開の足掛かりとして、日本とのつながりが強いハワイの企業へ出資し、地元産品を卸していく計画。
- 宿泊
(那覇) ・2020年の那覇空港第2滑走路の完成や、行政による多様な観光客の誘客等により、海外からの観光客が引き続き増加すると予想されるため、現在の低金利環境を活かし、新たなホテルを急ピッチで開設している。
- 飲食
(京都) ・人口減少により国内需要は縮小していく見通しにあるため、海外での新規出店を積極化する予定である。
- 卸売
(高知) ・需要増加が見込まれる首都圏や海外に進出するため、収益改善で蓄積した手元資金も活用して、関東に物流センターを建設したほか、東南アジアへの進出を企図して現地の水産加工会社を買収するなど積極的に投資を行っている。
- 対個人
サービス
(前橋) ・世界的にフィットネスクラブの市場が拡大し続ける見通しにあるため、海外企業を買収して海外進出を進めている。
- 卸売
(高松) ・インバウンド客を中心に日本酒の人気の高まっていることから、これまで投資コストに見合う収益を確保できないとして見送っていた酒造設備の能力増強投資を決断した。
- 金融機関
(松山) ・国内需要の縮小を海外需要の取り込みでカバーしようとする動きがみられるが、海外進出に必要な優秀な人材を確保できていないことが障壁となっているケースが多いため、行政機関には海外業務に携わる人材育成を後押しする支援策を期待している。

(3) 中小企業の事業承継問題を巡る今後の見通し

- 対個人
サービス
(本店) ・幼少の頃、家業の観光施設の業況が芳しくなく、資金繰り等の面で金融機関との交渉に苦勞する父親の姿を間近で見ていたため、就職活動当初は会社を継ぐ気は全くなかった。
- 経済団体
(本店) ・事業承継のセミナーを商工会議所等で開催しても、後継者がいないことを知られたくない経営者が多いため、参加者は10名以下と低調なことが多い。
- 対事業所
サービス
(大分) ・2009年度に整備された事業承継税制は、2018年度の税制改正で適用要件が緩和されるなど制度の拡充が図られており、かなり踏み込んだ支援策である。しかし、税理士でさえも制度を十分に理解できていないケースもあり、更なる利用促進に向け周知を図っていくことが重要。

- 対事業所
サービス
(本店)

 - ・税理士業界には、M&Aは顧客の減少につながりかねないとして、企業に勧めたがらない傾向がある。もっとも、当社の経験では、特殊な会計知識が必要な企業については、M&Aで買収された後も当社の顧客として残ってくれるケースが少なくない。

- 経済団体
による見方
(本店)

 - ・負債の存在が廃業や事業承継の障害になっているケースが多い。良い意味での廃業とその後の新陳代謝が進みやすい環境を作り出していくためにも、金融機関は小口債権の放棄にケースバイケースで柔軟に応じてもらえるとうれしい。

- 運輸
(本店)

 - ・中小企業の後継者が見つからない大きな理由として、金融機関から借入れる際に経営者の個人保証を求められるケースが多いことが挙げられる。2014年に「経営者保証に関するガイドライン」が導入されたが、浸透には時間がかかりそうだ。

- 行政機関
(熊本)

 - ・金融機関、自治体と事業承継支援にかかる協定を締結し、支援制度を充実させた。例えば、当地のペンション経営者の中には高齢化により物件を手放したいとする人が多い一方で、創業ニーズも相応にあるため、こうした人達のマッチングを図っていきたい。

- 金融機関
(金沢)

 - ・後継者不足による休廃業が増加するなど地域経済へのマイナスの影響が懸念されている。こうした中で、事業承継やM&Aにかかる支援ニーズが高まっているため、専門チームを拡充したうえで、広域店舗網を活かした支援に注力している。

- 金融機関
(秋田)

 - ・取引先から事業承継支援の依頼が年々増加傾向にあるため、2016年に外部専門機関と連携して事業承継・M&A等の支援運動を開始した。こうした取り組みの中で、後継者不在で事業承継を模索していた地元酒造メーカーと飲食チェーンをマッチングさせることに成功した。

- 生産用機械
(金沢)

 - ・後継者が決まっていない段階では、借入れが発生する設備投資には消極的であったが、2年前に社長が代替わりして、執行部も若返ったため、設備投資スタンスが積極的になっており、借入金も増加している。

- 食料品
(大阪)

 - ・2年前に経営を引き継いで以降、財務状況を丁寧に把握したうえで先行き20年の事業展望を描き、支出を積極化する方向に舵を切っている。現在、築25年の工場への省人化設備の導入を進めており、コストを削減していく。

- 行政機関
による見方
(札幌)

 - ・事業承継の目途が立ったり、実際に新経営者へ承継がなされると、企業の成長・投資意欲は確実に向上する。後継者不在の不安から投資に消極的だった企業が、新経営者への承継後に企業を2社買収した事例もある。

- 金融機関
(松江)

 - ・ある中小企業のM&Aを仲介したが、事業拡大に成功したことで社長の息子が後継者になることを決意した。

以上

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	http://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	http://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	http://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	http://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	http://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	http://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	http://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北陸	金沢支店	http://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	http://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	http://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	http://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	http://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	http://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	http://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東海	静岡支店	http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	http://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近畿	京都支店	http://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	http://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	http://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中国	岡山支店	http://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	http://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	http://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	http://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四国	高松支店	http://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	http://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	http://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	http://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	http://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	http://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	http://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	http://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店	http://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html
	那覇支店	http://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm