

Asahi Information Report No. 117

中小企業景況調査 2023年 10-12月期



街の鼓動に敏感です

朝日信用金庫

年頭にあたって

朝日信用金庫
理事長 伊藤 康博

新春を迎え、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

はじめに、1月1日に発生しました能登半島地震において犠牲となられた方々に哀悼の意を申し上げますとともに、被災されたすべての方々に心よりお見舞いを申し上げます。

さて、昨今の金融・経済環境を振り返ると、全般的な景気はアフターコロナのステージに入ったこともあり、緩やかな回復基調にあるといわれております。しかし、ロシア・ウクライナ戦争の長期化による原材料価格の高騰を端緒とした世界的なインフレの発生や、金利の急上昇が起きました。また、日本国内では円安の進行や物価高に賃金上昇が追い付かず、実質賃金が低下するなど、実態としては厳しい状況が続いています。

一方で中小企業に目を向けると、業況は回復しつつあるものの、コロナ禍で増大した債務の負担が大きく、資金繰りに苦労をされている先や、人員の確保、人件費の上昇で悩んでいる先が増えています。このような環境の中、当金庫は本年も地域経済の活性化に向けて、本業支援を中心とした活動を行ってまいります。お取引先に適したソリューションを提供するため、事業内容の分析から始め、ヒアリング・相談を行い、一緒になって課題に立ち向かってまいります。

また去年は、創立100周年を迎え、様々な記念事業を展開し、その一つとして、支店や営業所の存在する市や区が計画するSDGs事業に対しての寄付を行いました。今後も地域との連携を強化し、微力ながらお役に立てるよう努めてまいります。

朝日信用金庫は、100周年の節目にあたり、「不易流行」を念頭に置いた活動を行っております。新しい時代に即した業務の改革を推進しつつも、信用金庫としての本分と地元の皆さまへの感謝の心を忘れず、お客さまとの信頼関係を深め、地域経済の発展と安心・安全な生活に貢献してまいります。

以上

CONTENTS

年頭にあたって

2023年10-12月期の中小企業景況調査結果

(本調査は1967年10月より開始しています。)

●特別調査

2024年の経営見通し

●17のゴールに向かって No.5

徳岡商会株式会社

●元気企業訪問シリーズ No.121

Bonjour mojo²

●一般財団法人 朝日中小企業経営情報センター (ACC) の活動紹介

朝日信用金庫は次世代経営者の応援団!

Asahi Information Report No.117

2023年10-12月期の中小企業景況調査概要

● 調査対象の選定

当金庫のお取引先

● 調査票の回収状況

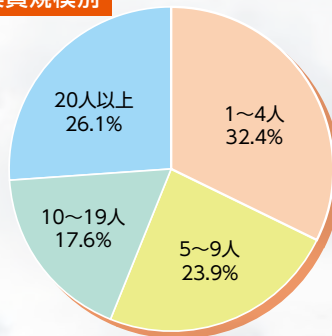
調査依頼先数：856件 回答数：544件 回答率：63.6%

● 調査の方法

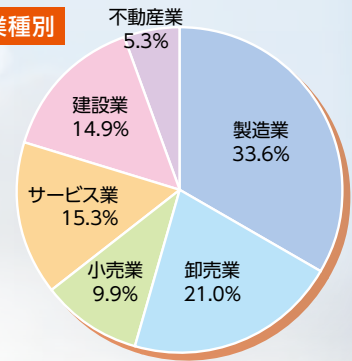
郵送および聴取

● 回答企業の内訳

従業員規模別



業種別



● 調査内容

売上、収益、価格、設備、借入等について実数だけではなく、経営者の感覚や判断を聴取

● 調査期間

2023年11月中旬～12月上旬

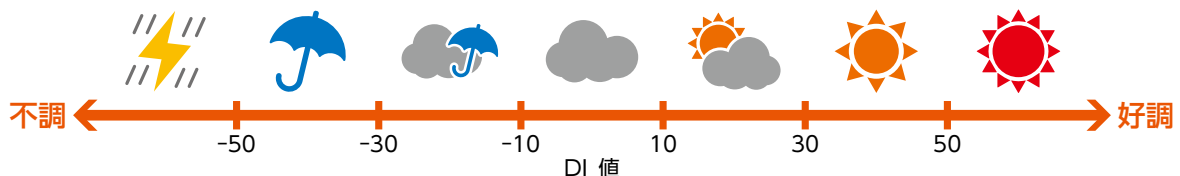
※本資料の計数は四捨五入による端数処理のため、表やグラフの合計が100%にならないことがあります。

《景気動向判断指数について》

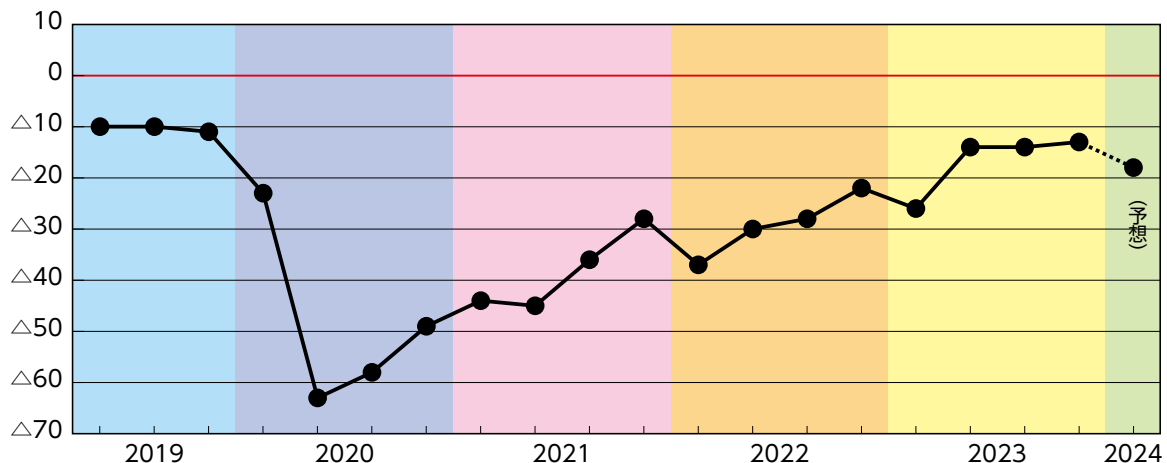
この調査では、景気判断の基準として「DI」（Diffusion Index の略）による分析方法を用いています。

「DI」とは「増加」（または「上昇」、「過剰」など）したと答えた企業割合から、「減少」（または「下降」、「不足」など）したと答えた企業割合を差し引いた数値のことで、不変部分を除き「増加」したとする企業と「減少」したとする企業のどちらの力が強いかを時系列的に比べる方法です。

天気図の見かた



歴年業況感 DI 推移グラフ



全業種



概要

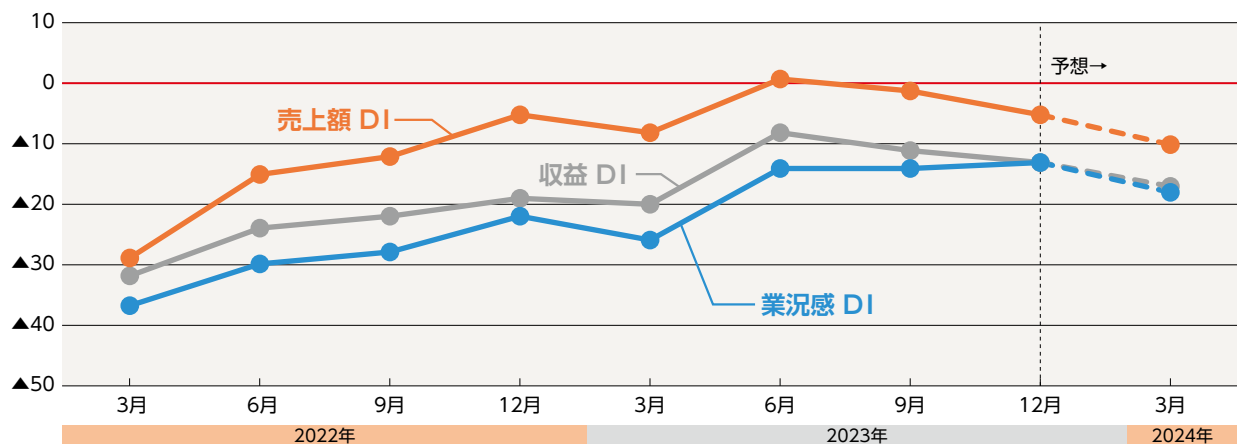
業況感はわずかに回復したものの、売上額・収益は2期連続で後退しました。

業況感を業種別に見ると、卸売業と建設業は回復傾向が続いている一方、サービス業は大きく下落しています。

来期の見通し

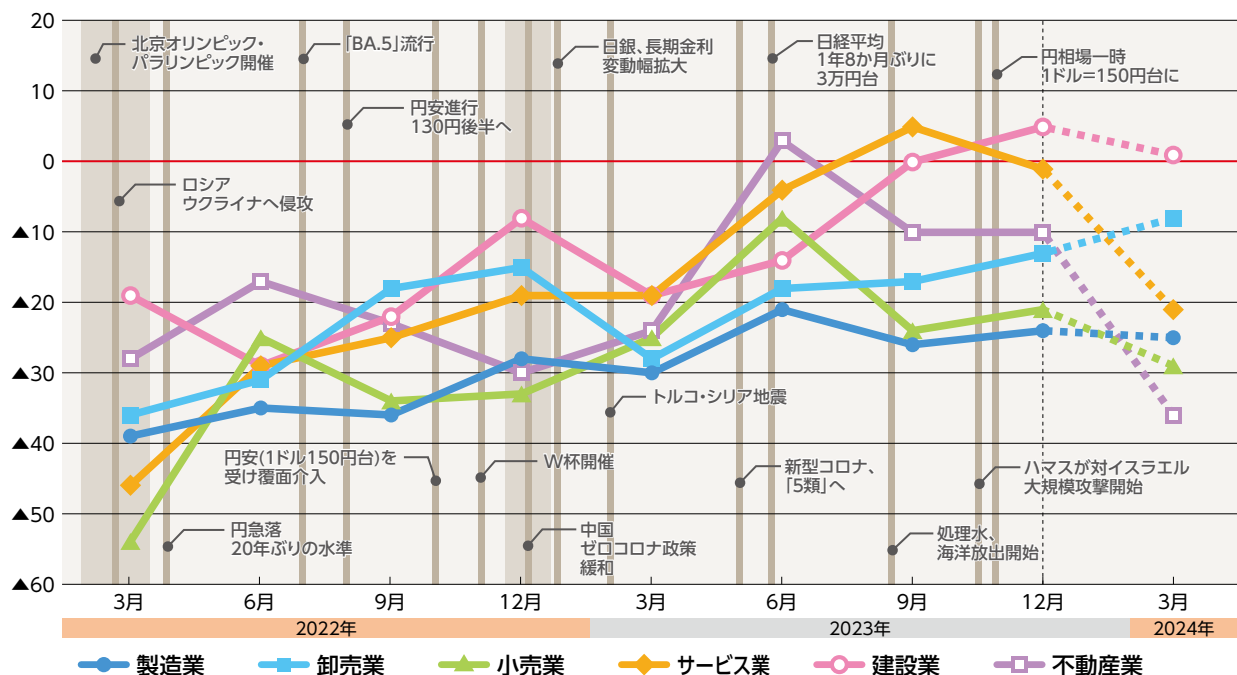
業況感・売上額・収益ともに悪化する予想をしています。

主要指数の推移



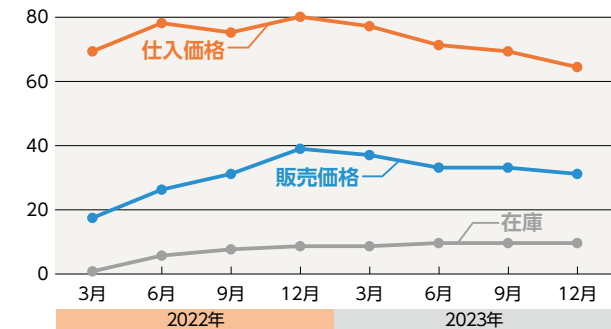
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲37	▲30	▲28	▲22	▲26	▲14	▲14	▲13	▲18
売上額	▲29	▲15	▲12	▲5	▲8	1	▲1	▲5	▲10
収益	▲32	▲24	▲22	▲19	▲20	▲8	▲11	▲13	▲17

業況感DI 業種別推移

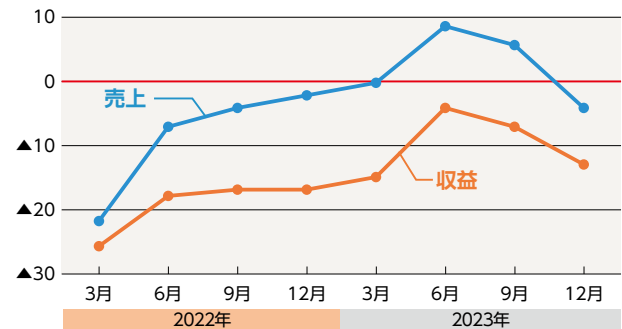


項目別DIの推移

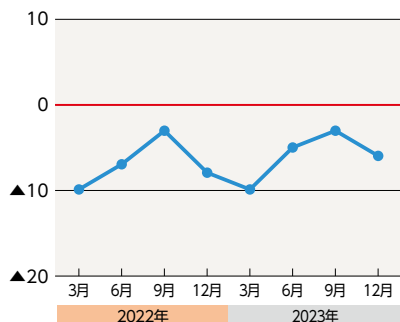
販売価格・仕入価格・在庫



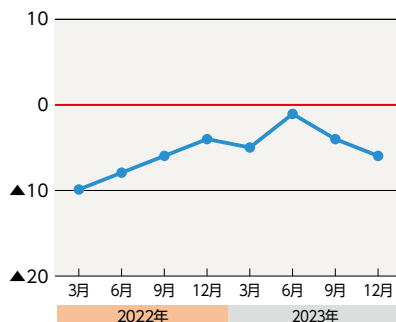
前年同期比 売上・収益



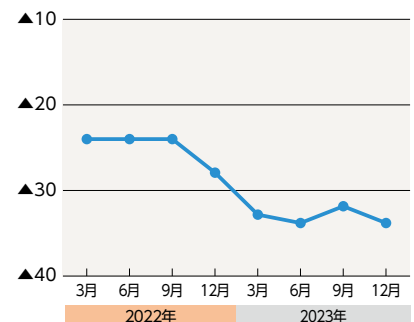
資金繰り



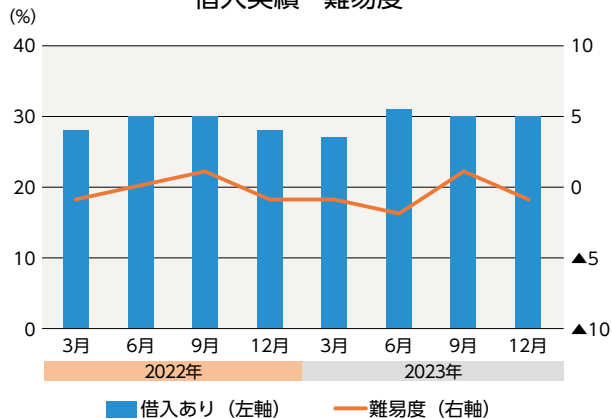
残業



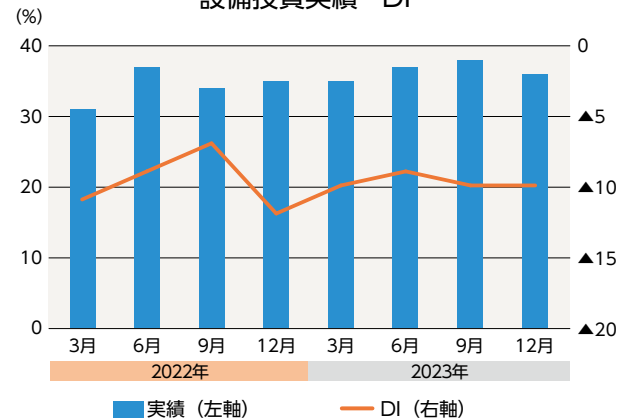
人手



借入実績・難易度



設備投資実績・DI



経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	売上の停滞・減少	41.4% (1)	39.9%
2	原材料高・仕入高	33.8% (2)	29.0%
3	人手不足	22.5% (3)	27.6%
4	利幅の縮小	21.8% (5)	17.5%
5	仕入先からの値上げ要請	22.0% (4)	13.4%

(複数回答)

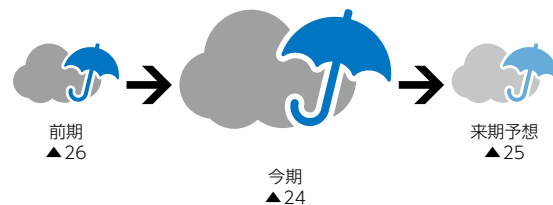
重点経営施策トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	販路を広げる	43.7% (1)	44.9%
2	人材を確保する	30.8% (3)	37.3%
3	経費を節減する	40.7% (2)	37.0%
4	情報力を強化する	19.9% (4)	20.6%
5	技術力を強化する	8.4% (6)	9.2%

(複数回答)

製造業



概要

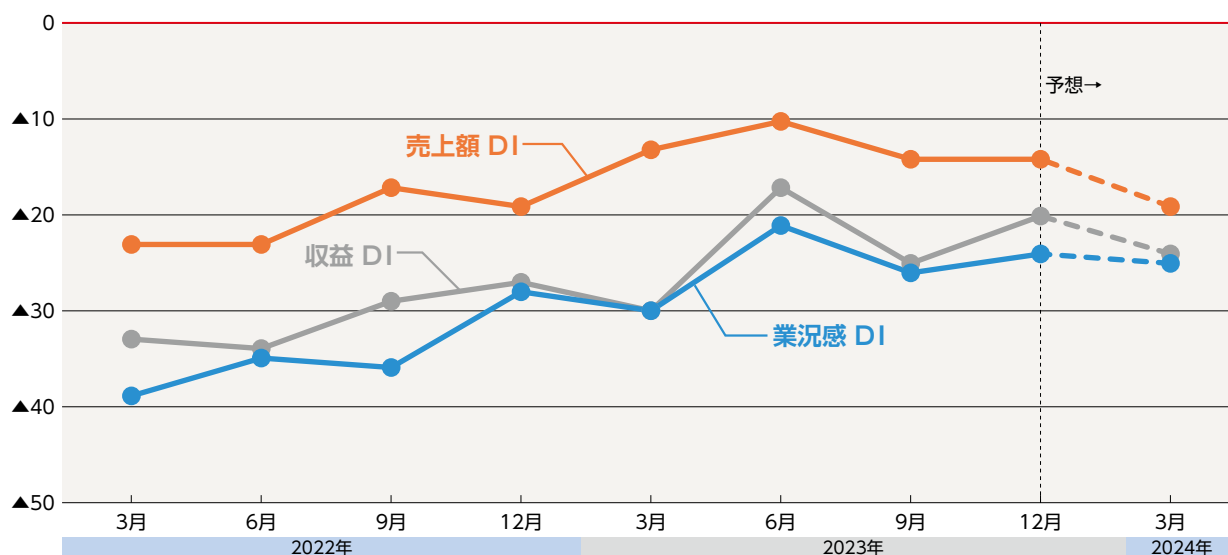
業況感・収益は改善し、売上額は横ばいで推移しました。

経営上の問題点では、「売上の停滞・減少」が半数を超える企業から指摘されています。前年同期に最も多く指摘された「原材料高」を挙げる企業は10ポイント以上減少しました。これは原材料価格DIが緩やかに減少していることにも表れています。重点経営施策では、前年同期と同様「販路を広げる」「経費を節減する」「人材を確保する」の順に指摘されています。

来期の見通し

業況感は横ばい、売上額・収益は下落すると予想しています。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲39	▲35	▲36	▲28	▲30	▲21	▲26	▲24	▲25
売上額	▲23	▲23	▲17	▲19	▲13	▲10	▲14	▲14	▲19
収益	▲33	▲34	▲29	▲27	▲30	▲17	▲25	▲20	▲24

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	売上の停滞・減少	49.0% (2)	50.3%
2	原材料高	57.3% (1)	42.6%
3	人手不足	19.4% (5)	21.9%
4	利幅の縮小	21.8% (4)	18.6%
5	仕入先からの値上げ要請	24.8% (3)	16.4%

(複数回答)

重点経営施策トップ5

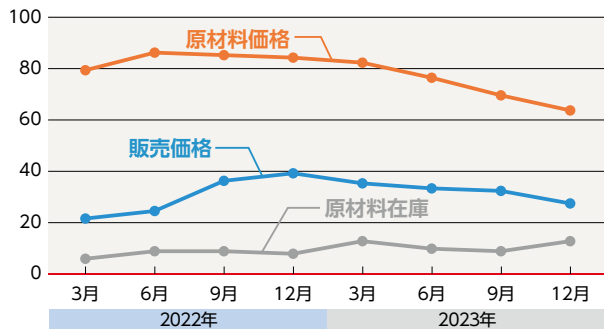
() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	販路を広げる	55.3% (1)	56.3%
2	経費を節減する	46.1% (2)	37.2%
3	人材を確保する	24.3% (3)	33.3%
4	情報力を強化する	17.5% (5)	23.5%
5	新製品・技術を開発する	19.9% (4)	21.3%

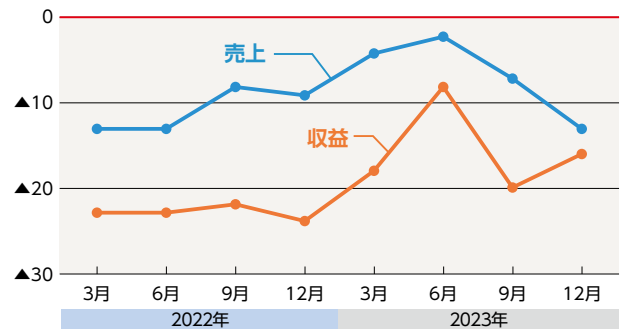
(複数回答)

項目別DIの推移

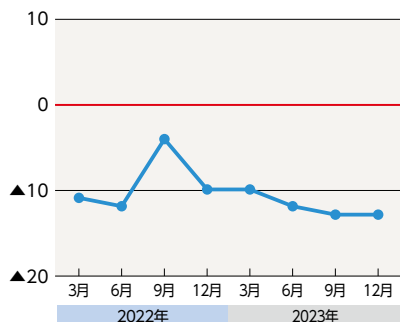
販売価格・原材料価格・原材料在庫



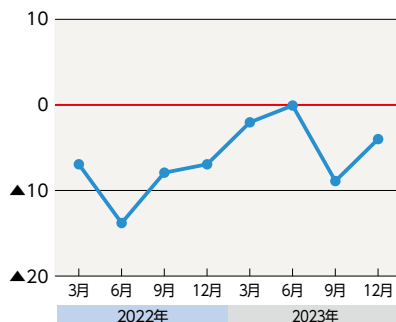
前年同期比 売上・収益



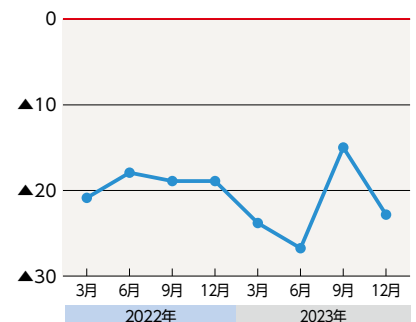
資金繰り



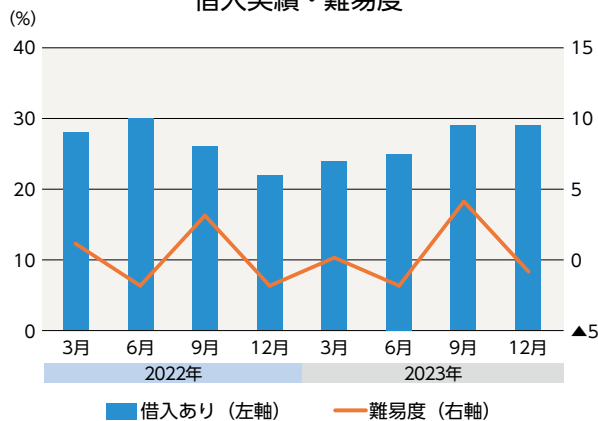
残業



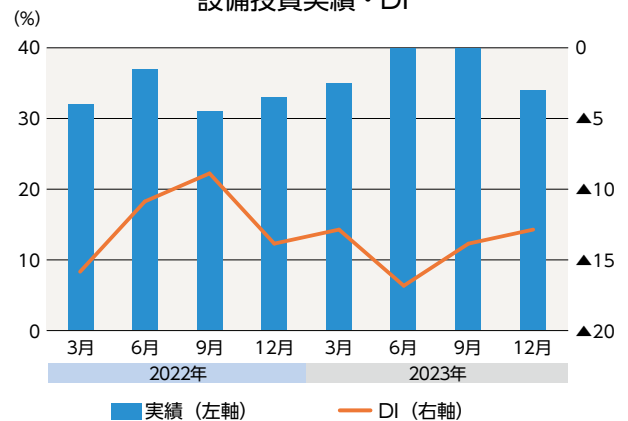
人手



借入実績・難易度



設備投資実績・DI



従業員規模別 景況天気図

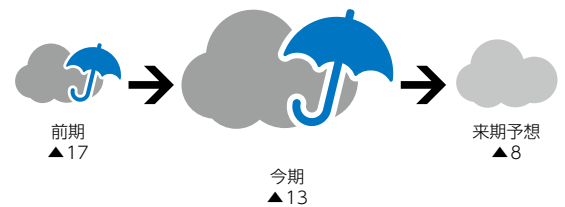
	前期	今期	来期(予想)
1~4人			
5~9人			
10~19人			
20~49人			
50人以上			

エリア別 景況天気図

	副都心	都心近接	東部	北部
業況感				
売上額				
収益				
資金繰り				

※サンプルが5先未満のエリアは1先の業績の影響が大きいため掲載していません。

卸売業



概要

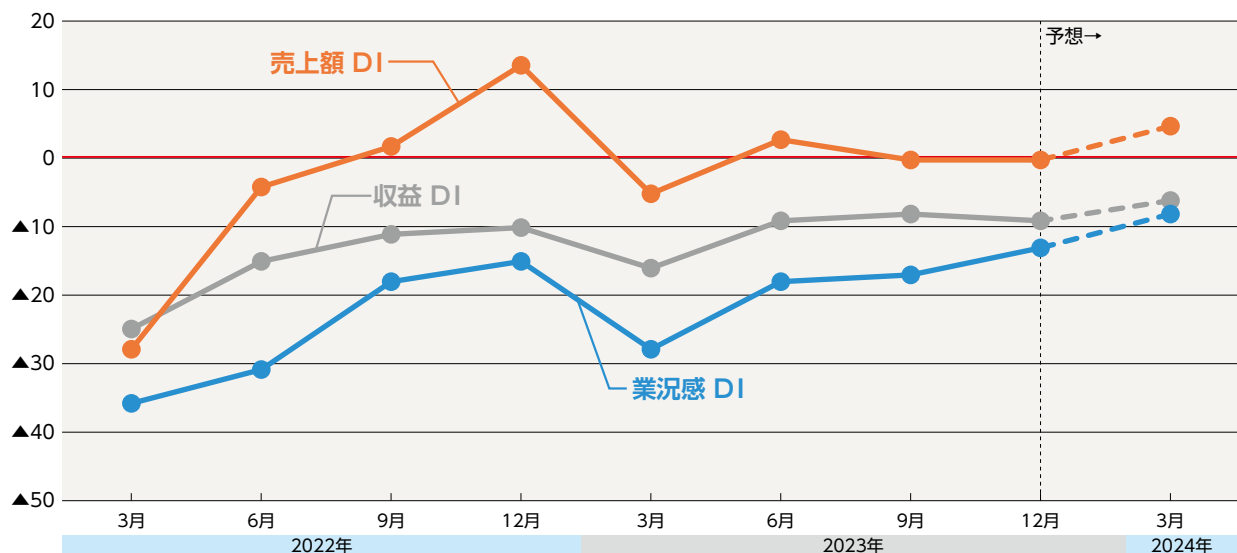
業況感は3期連続で改善し、売上額・収益は横ばいで推移しています。

経営上の問題点で最も多く指摘されたのは「売上の停滞」です。また、ランク外ですが7番目の「人件費の増加(13.2%)」は前年同期の倍以上の企業から指摘されました。重点経営施策では「販路を広げる」が7割近い企業から挙げられました。「新しい事業を始める」「機械化を推進する」(ランク外)を挙げる企業が前年同期と比べ大幅に増えています。

来期の見通し

業況感・売上額・収益ともに引き続き改善が期待されています。売上額はプラス圏内に転じる予想です。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲36	▲31	▲18	▲15	▲28	▲18	▲17	▲13	▲8
売上額	▲28	▲4	2	14	▲5	3	▲0	0	5
収益	▲25	▲15	▲11	▲10	▲16	▲9	▲8	▲9	▲6

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	売上の停滞・減少	37.2% (2)	37.7%
2	利幅の縮小	31.4% (3)	28.1%
3	仕入先からの値上げ要請	44.5% (1)	26.3%
4	同業者間の競争の激化	20.4% (5)	24.6%
5	為替レートの変動	29.2% (4)	23.7%

(複数回答)

重点経営施策トップ5

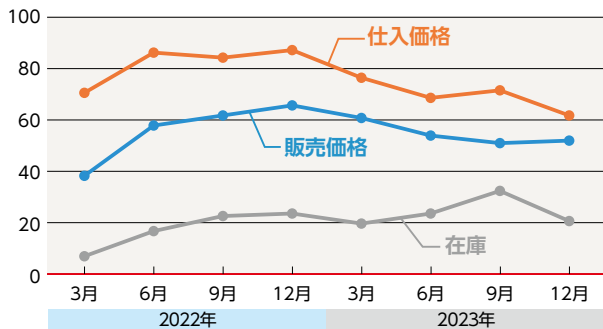
() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	販路を広げる	57.7% (1)	68.4%
2	経費を節減する	41.6% (2)	44.7%
3	情報力を強化する	37.2% (3)	37.7%
4	人材を確保する	21.2% (5)	24.6%
5	品揃えを充実する	25.5% (4)	20.2%

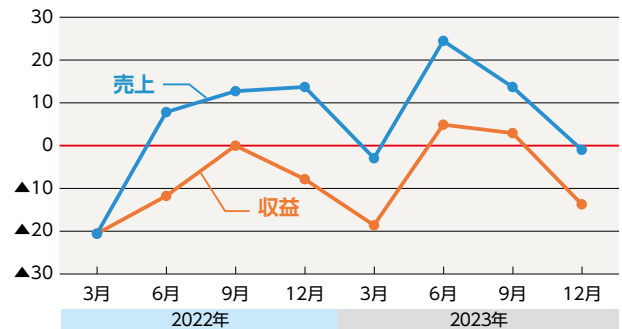
(複数回答)

項目別DIの推移

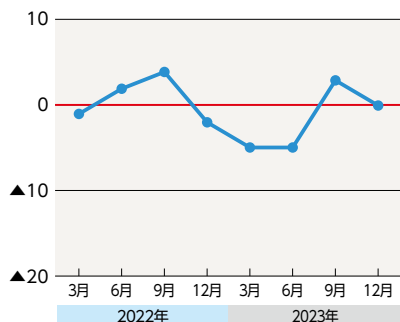
販売価格・仕入価格・在庫



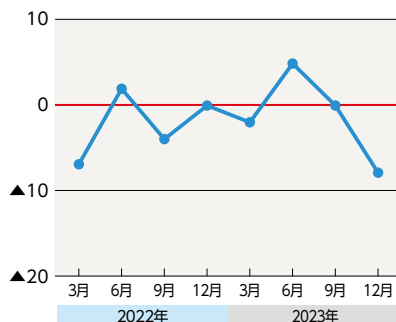
前年同期比 売上・収益



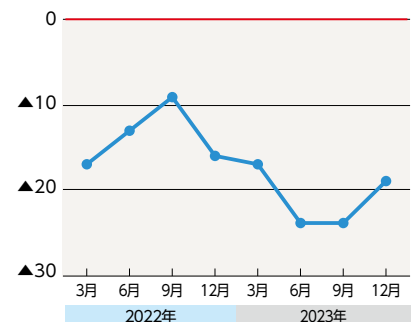
資金繰り



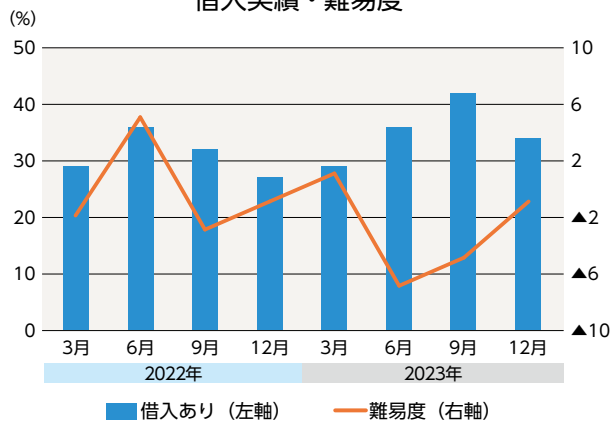
残業



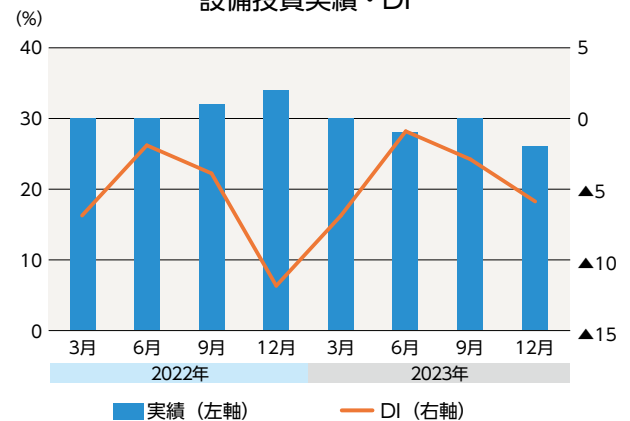
人手



借入実績・難易度



設備投資実績・DI



従業員規模別 景況天気図

	前期	今期	来期(予想)
1~4人			
5~9人			
10~19人			
20~49人			
50人以上			

エリア別 景況天気図

	都心	副都心	都心近接	東部	北部
業況感					
売上額					
収益					
資金繰り					

小売業



概要

業況感は回復した一方、売上額・収益は大きく下落しています。

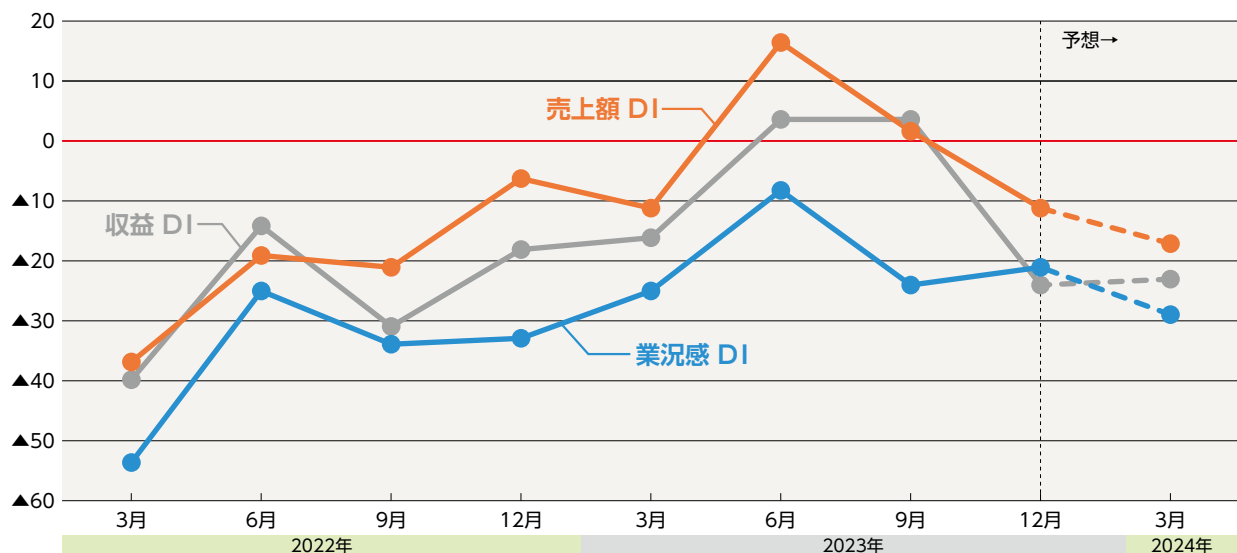
経営上の問題点として4割を超える企業から「売上の停滞・減少」「人手不足」が指摘されています。特に「人手不足」は前年同期の2倍近く増加しています。重点経営施策では、「品揃えを改善する」「経費を節減する」「人材を確保する」が挙げられています。

項目別DIでは、前年同期と比較した売上・収益が2期連続で下落しています。また、人手は依然として厳しい状況が続いています。

来期の見通し

業況感・売上は下落する一方、収益は横ばいで推移する見込みです。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲54	▲25	▲34	▲33	▲25	▲8	▲24	▲21	▲29
売上額	▲37	▲19	▲21	▲6	▲11	17	2	▲11	▲17
収益	▲40	▲14	▲31	▲18	▲16	4	4	▲24	▲23

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	売上の停滞・減少	42.9% (1)	40.7%
1	人手不足	20.6% (4)	40.7%
3	利幅の縮小	25.4% (3)	25.9%
4	仕入先からの値上げ要請	33.3% (2)	24.1%
5	人件費の増加	14.3% (6)	16.7%

(複数回答)

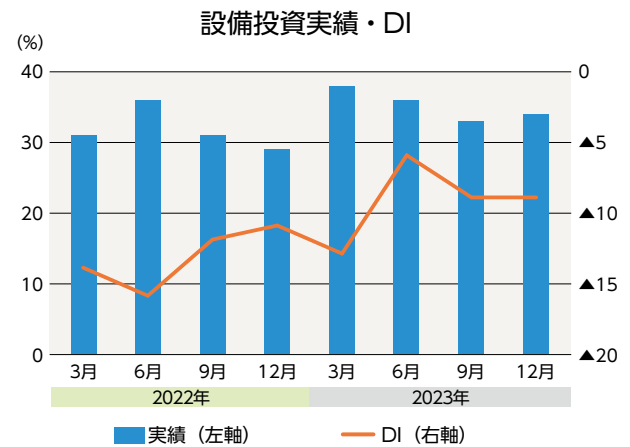
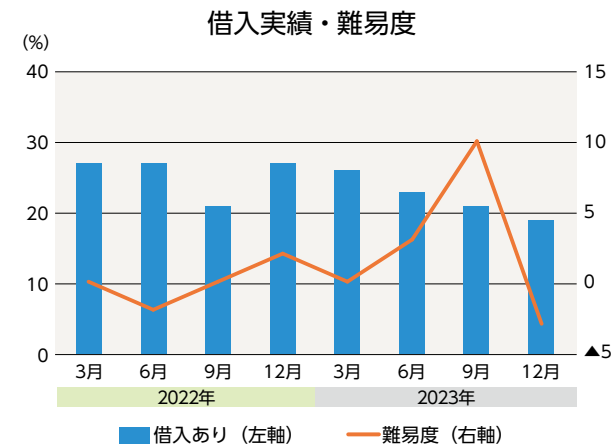
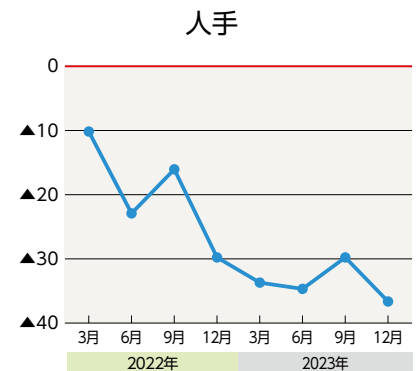
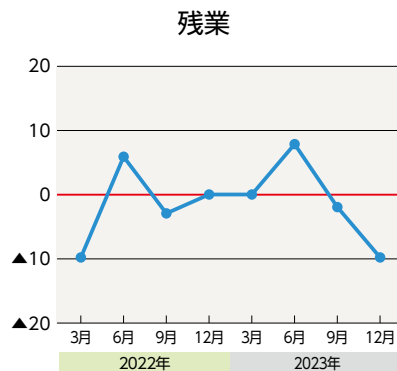
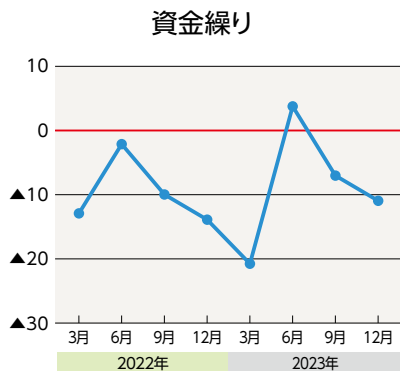
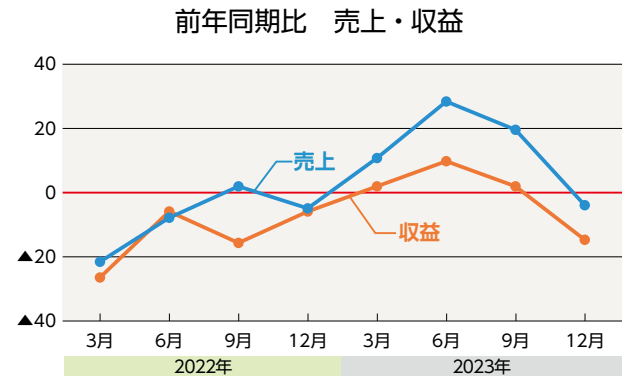
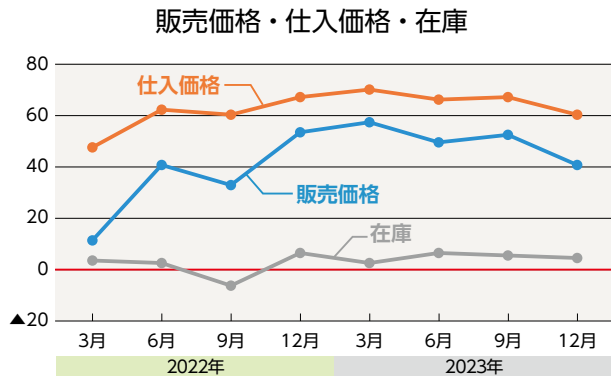
重点経営施策トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	品揃えを改善する	28.6% (2)	31.5%
1	経費を節減する	42.9% (1)	31.5%
1	人材を確保する	23.8% (3)	31.5%
4	宣伝・広告を強化する	14.3% (5)	16.7%
4	売れ筋商品を取り扱う	20.6% (4)	16.7%

(複数回答)

項目別DIの推移



従業員規模別 景況天気図

	前期	今期	来期(予想)
1～4人			
5～9人			
10～19人			
20人以上			

エリア別 景況天気図

	副都心	都心近接	東部	北部
業況感				
売上額				
収益				
資金繰り				

※サンプルが5先未満のエリアは1先の業績の影響が大きいため掲載していません。

サービス業



概要

業況感・売上額・収益ともに前期まで順調に回復してきましたが下落に転じています。特に売上額の下落幅は大きくなりました。

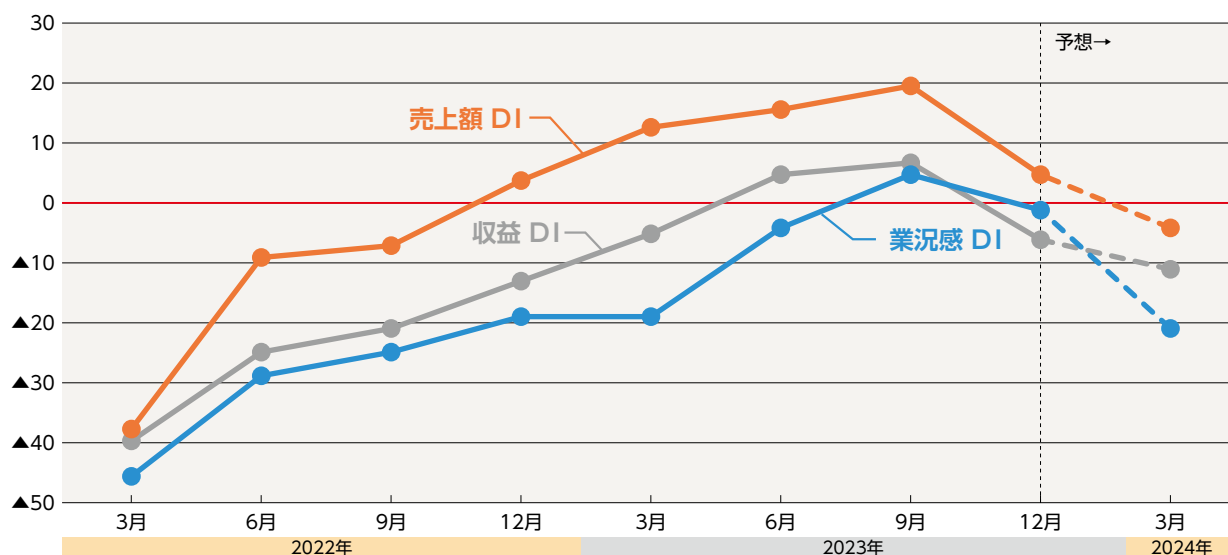
経営上の問題点では、前年同期と同様「人手不足」が最も多く、過半数の企業から挙げられています。一方、重点経営施策では「人材を確保する」を指摘する声が最も多く57.8%にのびりました。次いで「販路を広げる」「経費を節減する」が挙げられています。

前年同期と比べた売上・収益は大きく下落しています。また人手DIが他の業種と比べて突出して厳しい状況になっています。

来期の見通し

業況感・売上額・収益はともに下降を強める予想で、特に業況感の下落が大きくなっています。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲46	▲29	▲25	▲19	▲19	▲4	5	▲1	▲21
売上額	▲38	▲9	▲7	4	13	16	20	5	▲4
収益	▲40	▲25	▲21	▲13	▲5	5	7	▲6	▲11

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	人手不足	51.3% (1)	51.8%
2	売上の停滞・減少	40.0% (2)	34.9%
3	材料価格の上昇	35.0% (3)	31.3%
4	人件費の増加	30.0% (4)	27.7%
5	利幅の縮小	15.0% (5)	18.1%

(複数回答)

重点経営施策トップ5

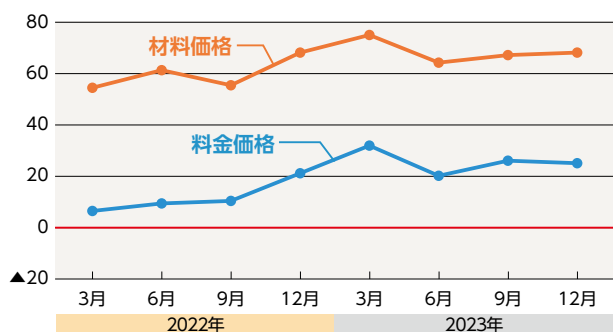
() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	人材を確保する	50.0% (1)	57.8%
2	販路を広げる	38.8% (3)	39.8%
3	経費を節減する	43.8% (2)	33.7%
4	教育訓練を強化する	23.8% (5)	26.5%
5	技術力を強化する	25.0% (4)	20.5%

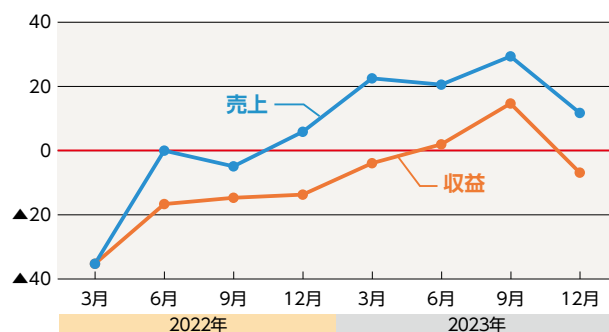
(複数回答)

項目別DIの推移

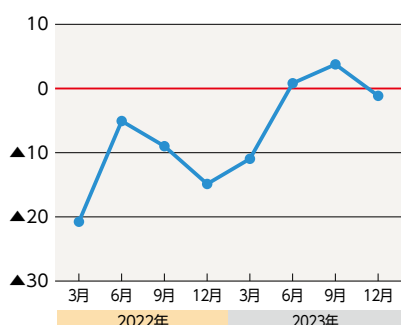
料金価格・材料価格



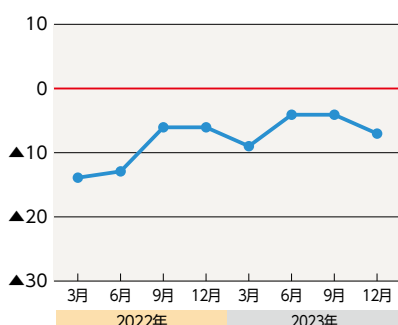
前年同期比 売上・収益



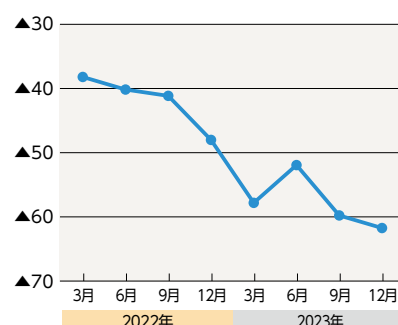
資金繰り



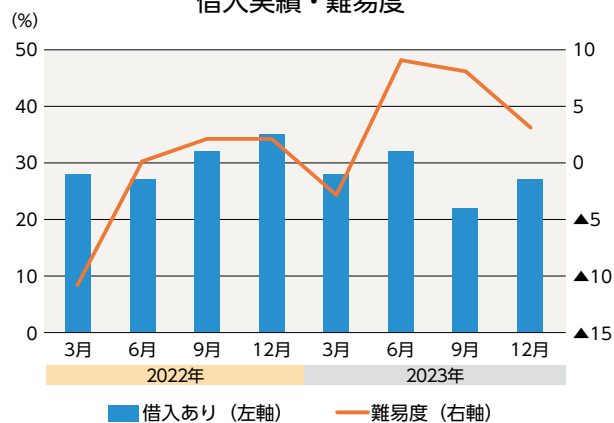
残業



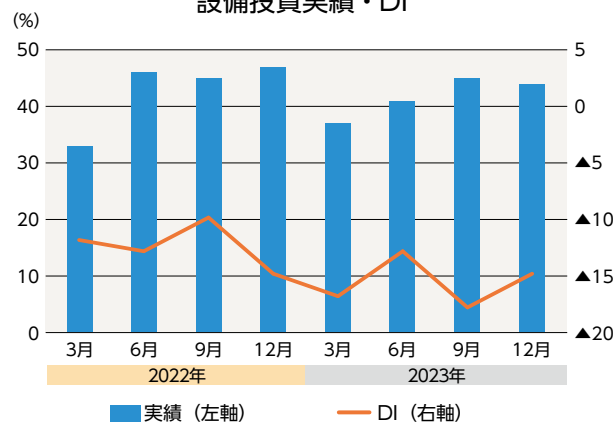
人手



借入実績・難易度



設備投資実績・DI



従業員規模別 景況天気図

	前期	今期	来期(予想)
1~4人			
5~9人			
10~19人			
20~49人			
50人以上			

エリア別 景況天気図

	都心	副都心	都心近接	東部
業況感				
売上額				
収益				
資金繰り				

※サンプルが5先未満のエリアは1先の業績の影響が大きいため掲載していません。

建設業



概要

業況感・収益は3期連続で改善している一方、売上額は後退しました。

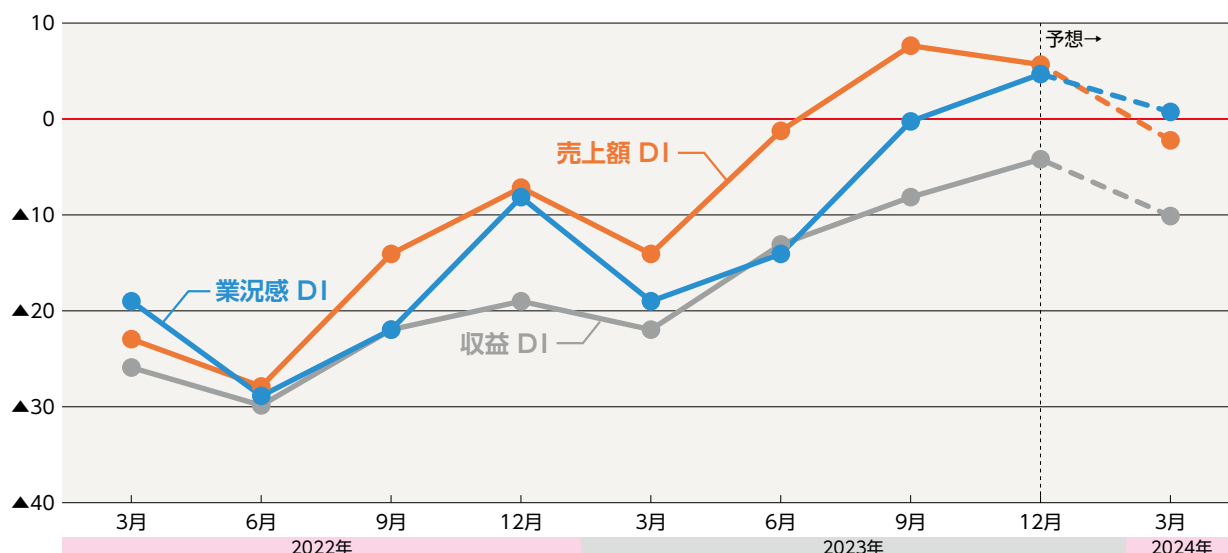
経営上の問題点では、6割近い企業が「材料価格の上昇」を挙げています。また「人件費の増加」を指摘する企業が10ポイント以上増加しています。重点経営施策では、前年同期と同様6割を超える企業から「人材を確保する」が挙げられました。また「労働条件を改善する」を挙げる回答が大きく増加しています。

項目別に見ると、請負価格と材料価格の乖離が大きいまま推移しています。また、残業が増加し人手不足の深刻な様子が露呈しています。

来期の見通し

業況感・売上額・収益ともに下落を予想しています。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲19	▲29	▲22	▲8	▲19	▲14	0	5	1
売上額	▲23	▲28	▲14	▲7	▲14	▲1	8	6	▲2
収益	▲26	▲30	▲22	▲19	▲22	▲13	▲8	▲4	▲10

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	材料価格の上昇	68.2% (1)	59.3%
2	人手不足	49.4% (2)	55.6%
3	売上の停滞・減少	30.6% (3)	28.4%
4	人件費の増加	10.6% (7)	22.2%
5	下請の確保難	14.1% (5)	19.8%

(複数回答)

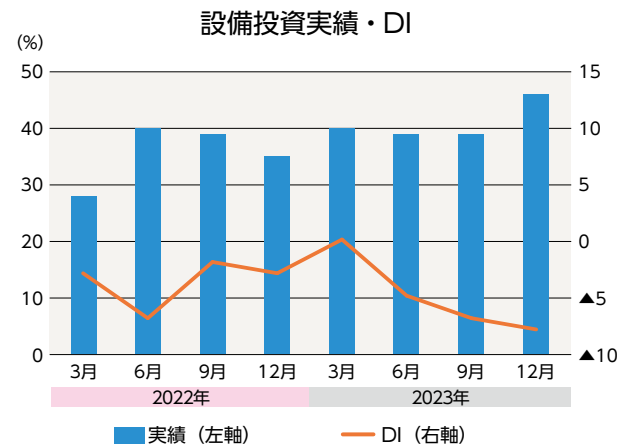
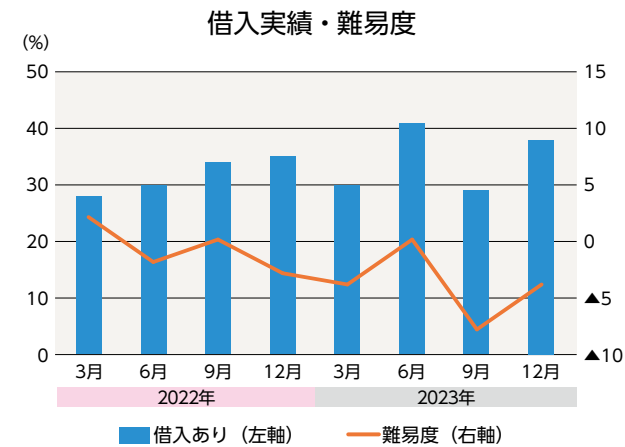
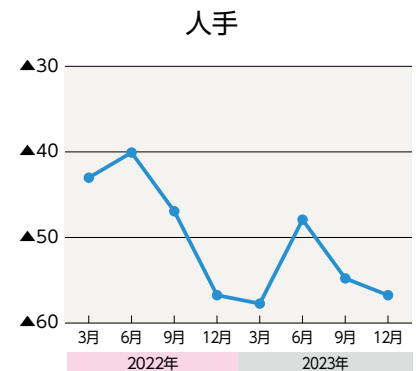
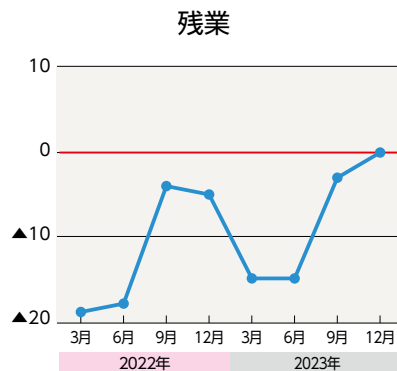
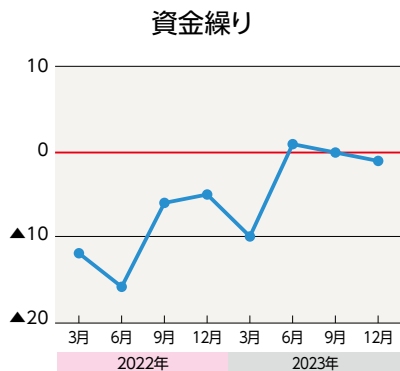
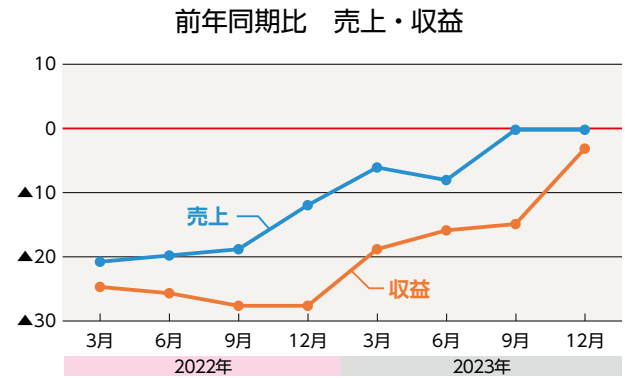
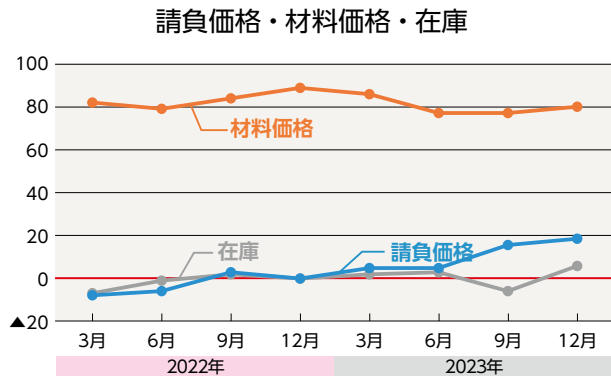
重点経営施策トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	人材を確保する	61.2% (1)	60.5%
2	技術力を高める	36.5% (2)	40.7%
3	経費を節減する	30.6% (3)	35.8%
4	販路を広げる	30.6% (3)	27.2%
5	情報力を強化する	23.5% (5)	16.0%
5	労働条件を改善する	7.1% (7)	16.0%

(複数回答)

項目別DIの推移



従業員規模別 景況天気図

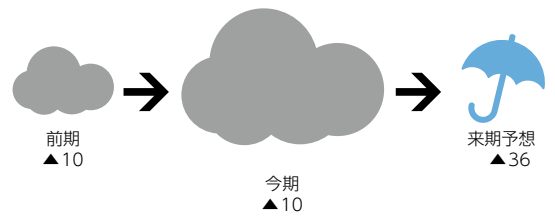
	前期	今期	来期(予想)
1～4人			
5～9人			
10～19人			
20人以上			

エリア別 景況天気図

	副都心	都心近接	東部	北部
業況感				
売上額				
収益				
資金繰り				

※サンプルが5先未満のエリアは1先の業績の影響が大きいため掲載していません。

不動産業



概要

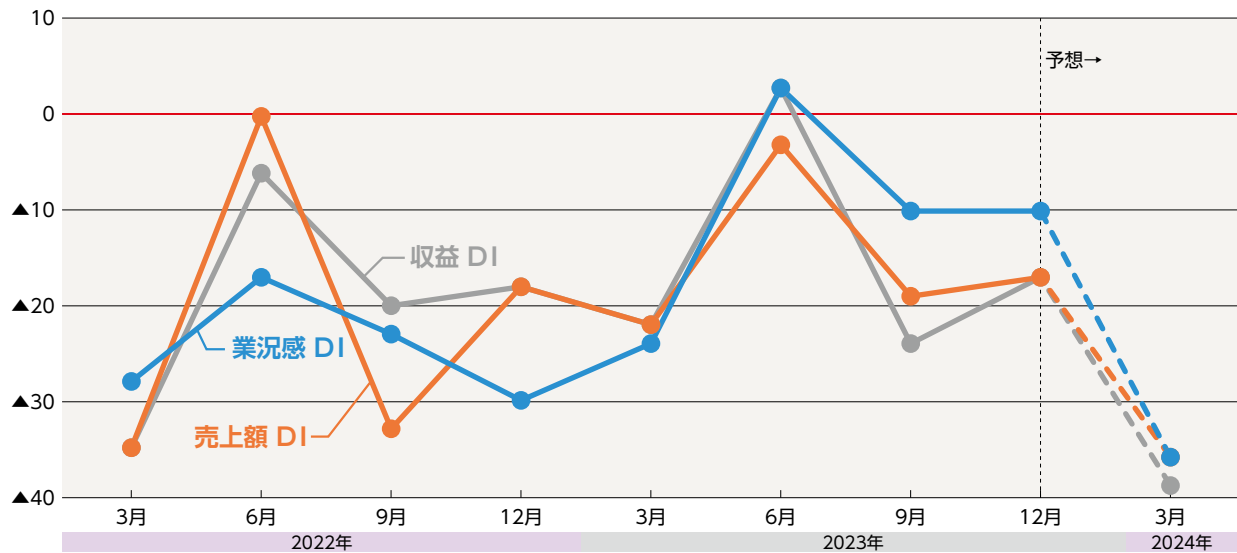
業況感は横ばい、売上額・収益は回復しました。

経営上の問題点は「大手企業との競争の激化」が最も多く、次いで「売上の停滞・減少」「商品物件の不足」が挙げられました。重点経営施策では「情報力を強化する」「販路を広げる」「経費を節減する」の順に指摘されました。項目別に見ると、在庫がマイナス圏での推移を続けています。

来期の見通し

業況感・売上額・収益ともに大きく下落する予想です。

主要指数の推移



	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月
業況感	▲ 28	▲ 17	▲ 23	▲ 30	▲ 24	3	▲ 10	▲ 10	▲ 36
売上額	▲ 35	0	▲ 33	▲ 18	▲ 22	▲ 3	▲ 19	▲ 17	▲ 36
収益	▲ 35	▲ 6	▲ 20	▲ 18	▲ 22	3	▲ 24	▲ 17	▲ 39

経営上の問題点トップ5

() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	大手企業との競争の激化	24.2% (3)	37.9%
2	売上の停滞・減少	39.4% (1)	27.6%
2	商品物件の不足	24.2% (3)	27.6%
4	同業者間の競争の激化	39.4% (1)	24.1%
5	商品物件の高騰	21.2% (5)	20.7%

(複数回答)

重点経営施策トップ5

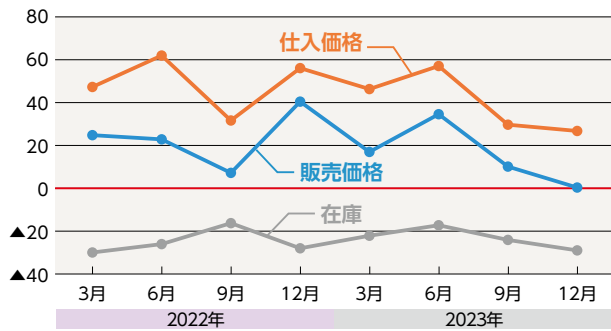
() 内は前年同期の順位

		前年同期	今期
1	情報力を強化する	39.4% (2)	44.8%
2	販路を広げる	42.4% (1)	27.6%
2	経費を節減する	18.2% (3)	27.6%
4	宣伝・広告を強化する	18.2% (3)	17.2%
4	不動産の有効活用を図る	15.2% (6)	17.2%

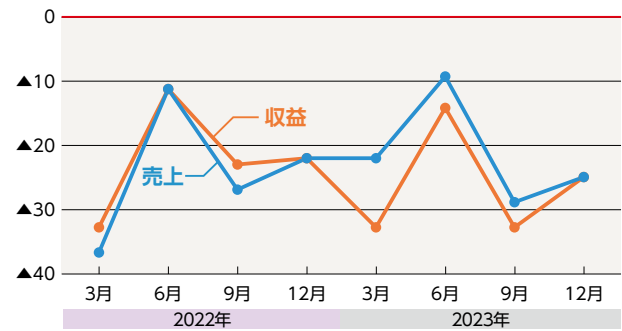
(複数回答)

項目別DIの推移

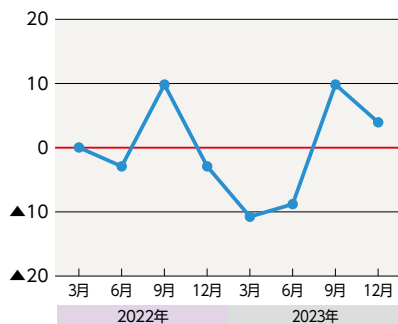
販売価格・仕入価格・在庫



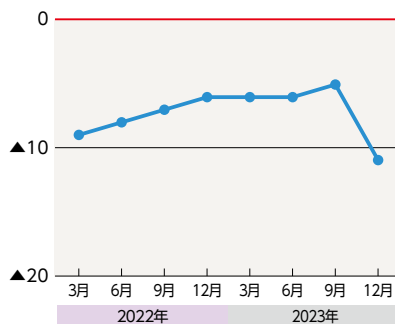
前年同期比 売上・収益



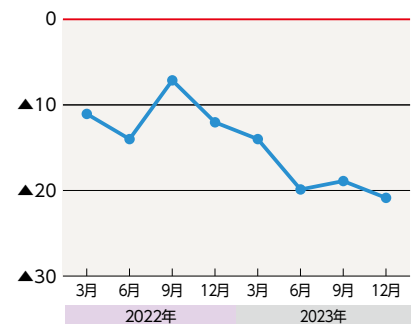
資金繰り



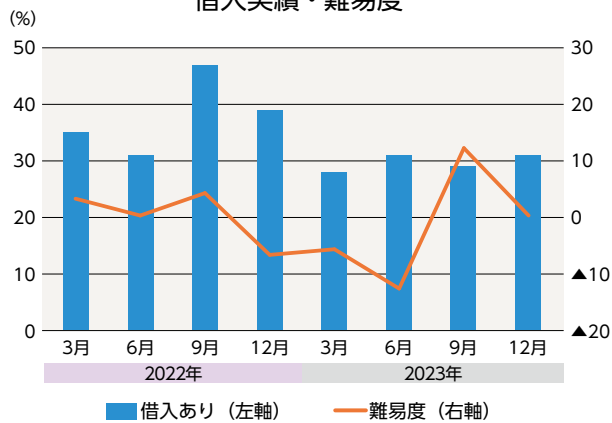
残業



人手



借入実績・難易度



従業員規模別 景況天気図

	前期	今期	来期(予想)
1~4人	☁️🌧️	☁️🌧️	🌧️
5~9人	☀️	☁️	🌧️
10人以上	☁️	☁️	☁️

エリア別 景況天気図

	都心近接	東部
業況感	☁️	☁️
売上額	☁️	☁️🌧️
収益	☁️	☁️🌧️
資金繰り	☁️	☁️

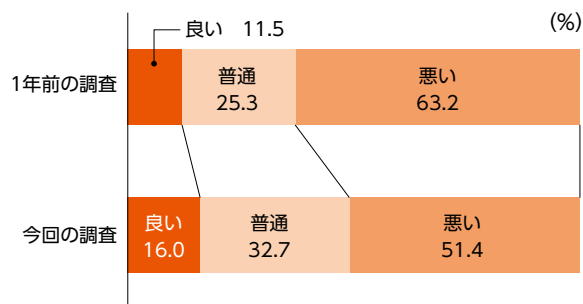
※サンプルが5先未満のエリアは1先の業績の影響が大きいため掲載していません。

特別調査 2024年の経営見通し

(2023年12月調査／回答数：544件)

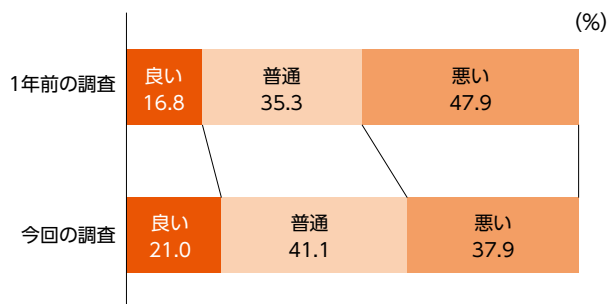
日本の景気の見通し

2024年の景気の見通しについて聞いたところ「良い」が16.0%、「普通」が32.7%、「悪い」が51.4%となりました。1年前の調査に比べ「悪い」が10ポイント以上減少しました。



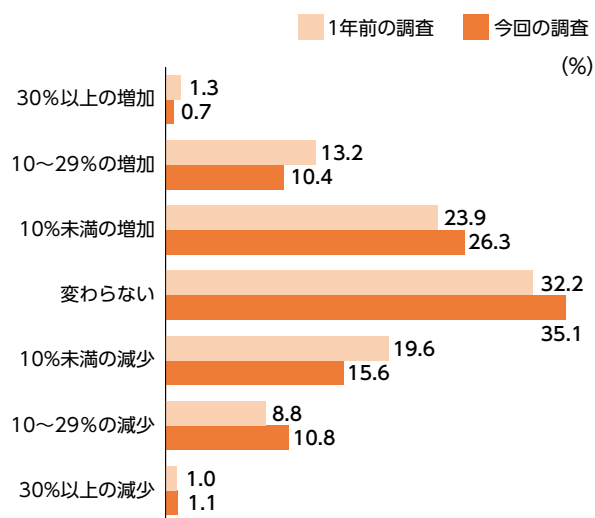
自社の業況見通し

自社の業況見通しについては、「良い」が21.0%、「普通」が41.1%、「悪い」が37.9%でした。日本の景気見通しと同様、前回調査よりも「悪い」が減少しています。業種別にみると、「良い」の回答が最も多かったのは建設業の24.7%、「悪い」の回答が多かったのは製造業で43.5%でした。



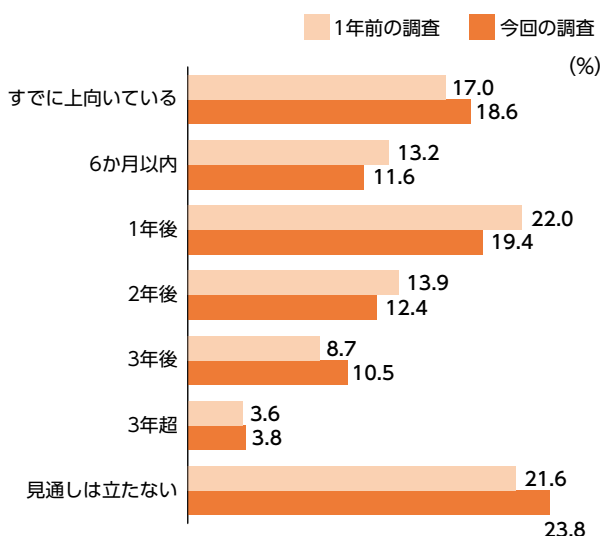
売上増減の見通し

売上額の増減見通しについては「変わらない」が最も多くなりました。「増加」が37.5%、「減少」が27.5%と「増加」が「減少」を10ポイント上回りました。



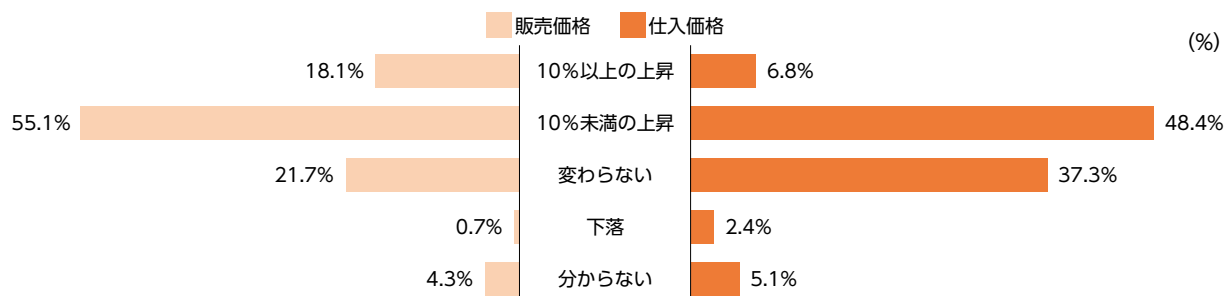
業況が上向く転換点

業況が上向く転換点の時期については「すでに上向いている」が18.6%と前回調査を上回りました。



価格の動向

今年の販売・仕入価格の見通しを尋ねると、「10%未満の上昇」とする回答が最も多くなりました。



お客さまからのコメント

製造業

人材確保のため、給与を含む労働条件の改善を目指しています。その財源確保のために特に利益率の悪い案件・得意先について値上げ交渉を行っています。

(組版編集/文京区/21名)

原材料の高騰に苦労している。

(チョコレート菓子製造/豊島区/89名)

コロナ禍を乗り切っても、すぐに回復は難しい。

(印刷/文京区/4名)

中国経済により、得意先の動きがとても悪い。まだまだ厳しい状況が続くと思います。

(機械器具/江戸川区/9名)

重要な得意先が関西に拠点を移したため来年以降は苦しい…

(メッキ/足立区/5名)

売上・収益ともにコロナ前に戻ったのは良かったが、戻ただけではダメ!!両方とも10% UP目標!

(機械工具/江戸川区/7名)

求人の際、社会保険加入義務のない労働時間・日数で他社とのダブル・トリプルワークを希望する人の応募がありました。「たくさん働いてたくさん稼いだ人がトクする」税制や社会保障制度への転換が必要に感じます。

(理化学機器製造販売/板橋区/14名)

「労働人口減少」である2024年問題への対策が急務と考えている。(医薬品・コンタクト用品/文京区/52名)

印刷業界の停滞は材料高が続く限り終わらず、この間さらに電子化が進みそう。(DTP製版/文京区/60名)

2025年ごろには半導体の国内での状況がよくなると思っていて、それに備え、「ヒト・モノ・カネ」を揃えていく。

(看板製造販売/墨田区/6名)

小売業

夜勤帯の人材不足に頭を悩ませている。人件費増加により利益幅が減少。

(コンビニ/江戸川区/3名)

卸売業

輸入60%以上の弊社では、現在の円安下では注文が増えても利益が出にくい。(ニット製品卸/墨田区/2名)

物流の2024年問題により、メーカー各社から「翌日出荷」から「翌々日出荷」に変更する通知が増えてきました。(理化学・研究機器卸/千代田区/17名)

大企業の利益拡大。零細企業の弱体化がさらに進行していくでしょう…(印刷包装容器卸/台東区/7名)

難しい時代だからこそ、「強み」に集中して、よりシンプルにしたいと思っています。(大豆卸/墨田区/5名)

サービス業

当社の場合、現場に人を向けないことには商売にならず、とにかく人手を確保することが最優先です。

(介護サービス/墨田区/23名)

得意先との価格交渉が難しい。

(警備/江戸川区/40名)

建設業

働き方改革による建設業界の動向が気になります。人件費の上昇を考えると、「改革中止」を叫びたいところです。

(管工事/北区/8名)

前期と比較すると、売上・収益は上昇しているものの、人材は高齢化。さらに新人の採用は大変難しくなっています。

(機械据付業/足立区/4名)

有給・残業規制などにより労働時間が減少している。その分工期が延びコストUPにつながっている。休暇制度を見直す必要あり。

(商業施設の設計施工/台東区/18名)

社会情勢に左右されない経営基盤を作っていきたい。(冷凍空調設備/江戸川区/10名)

不動産業

地方アパートの退去が増え、リフォーム(原状回復工事)を行ってもなかなか入居が決まらない。

(不動産賃貸/江戸川区/3名)



のゴールへ
向かって

(荒川支店お取引先)



Prof. Dr. Toshiyuki Kameoka

A photograph of a traditional Japanese building with a thatched roof, surrounded by trees and a stone wall. The building is partially obscured by a large, gnarled tree in the foreground. The scene is set in a rural or historical area, with a clear blue sky and some clouds. The building has a white wall and a dark roof, typical of traditional Japanese architecture. The stone wall in the foreground is made of irregular stones, and there are some plants growing along it. The overall atmosphere is peaceful and historical.

“狂牛病で倒産”の危機を乗り越える

しかしながら2001年9月、欧米を中心に感染が広がった「狂牛病」(＝BSE／牛海綿状脳症)の発生が国内で初めて輸入牛から確認されると、原因物質の異常プリオンが蓄積される牛の頭部や脊髄等の除去・焼却が義務化された。そして、国産牛にも発生するかもしれないという風評が広がるとともに、同社のビーフエキスへの発注はゼロとなり、牛骨由来の加工食品27品目中21品目の回収命令が出された。牛由来のもののすべてがストップし、同社は倒産の寸前まで追い込まれたという。

そこで、徳岡社長は農水省の担当者に対して同社の「蒸製骨粉」は通常の肉骨粉とはまったく異なり、世界の動物及び動物由来製品の衛生基準を策定しているOIE(国際獣疫事務局／本部パリ)の基準もクリアしていると説明。摂氏133度以上の高温と3気圧以上の圧力釜で牛骨を蒸すことにより、異常なプリオンは完全に不活化されるので何ら問題はないと主張した。「それでも当時、OIEの存在自体を知らなかった農水省の担当者は理解してくれず、21品目の出荷が解禁になるまで約半年かかりました。その間は豚皮を加工したスープでなんとか凌ぎましたが、ビーフエキスの注文が回復したのは数年前のことで、BSEの余波はかなり続いた」と言う。



「お母さんの手作りのようなペットフード」を！

こうして最大の経営危機を乗り越えた同社が現在、全売上高の約4割を占める犬・猫用ペットフードの製造を開始したのは翌2002年からである。きっかけは有機野菜や無添加食品等、安全性に配慮した食品や食材を販売する『大地を守る会』(現／オイシックス・ラ・大地)からの依頼だった。同会とは以前から有機肥料の納入先として親しくしており、「人間の命も大切だ

がペットにも安全で安心なものを食べさせたい」という顧客の要望があり、そういうペットフードを作ってほしいという注文をいただいたんです。そこで調べてみたら、当社のビーフエキスもカルシウム製剤も動物の健康に役立つと確信し、どこよりも良い製品を作ろうと思いました」。

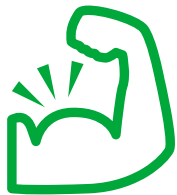
やがて、『こだわりのジロ吉ごはんだよ!』というキャッチコピーで発売した商品のコンセプトは、これまで生業としてきた動物たちへの感謝と恩返しであり、動物たちの信頼を裏切らない食べ物を提供することだった。合言葉は「お母さんの手作りのようなペットフード」で、誤って人が食べても安全なように原材料のトレーサビリティを100%開示。誰もが安全な自然食と納得できる国産の牛肉粉とビーフエキス、牛骨カルシウム等にニンジンや玄米、おから等の有機・減農薬野菜と穀物、ワカメや昆布、カツオエキス等を加えて製造し、合成保存料や着色料、香料は一切使用していない。



ちなみに、2021年度の日本のペットフードの市場規模は前年比約5%増の4,000億円で、シェアの上位を外資系メーカーの大量生産品が占めている(日本経済新聞調べ)。コロナ禍の影響もあって室内飼育や小型犬化、高齢化や肥満化が進み、風味や栄養にこだわる高価な製品が伸びており、高齢ペット向けの療法食も発売された。動物病院等へのネット直販で販路を広げている同社も最近、ユーザーの要望で腎臓病の犬に特注の療法食を提供し、「おかげで元気になった」と喜ばれたという。

「これからも多くのお客様に喜ばれる商品を作りたい」と言う徳岡社長は昨年12月、台東区と当金庫がタイのバンコクで共催した「テスト販売・商談会」に参加。ペットのオーガニック商材に関心があるタイの富裕層向けビジネスに一步を踏み出した。「次は、インドネシアへ!」と張り切る徳岡社長は今後、東南アジアのペットフード市場にも進出したいと考えている。





手作りパンの風味と店主の人柄で、地域に根付いた“街のパン屋さん”

Bonjour mojo² (ボンジュール モジョモジョ／根津支店お取引先)

谷根千（谷中・根津・千駄木）界隈で、一人の女性が13年前に開業したパン屋さんは、かわいい動物パンと店主の人柄が評判となった。その後に2号店で自家製のコッペパン、3号店でサンドウィッチを製造・販売し、高齢者から子どもまで幅広いファンに愛されているこの店は、何を大切にしながら商売を続けてきたのか。その心を店主の大平由美さん（47）に聞いた。



趣味で始めた仕事に長蛇の列

大平さんは福島県いわき市の出身。実家は3代続く老舗のパン屋だったので幼い頃からパンに囲まれて育ち、パン作りの技術はすべてそこで習得した。けれども、上京後は「パン屋になろうと思わず、趣味の作品づくりの一環として動物の形のパンをつくってイベントに出品したら、『食べたいから売ってほしい』と言われたのが始まりでした」という。

そこで、縁のあった谷中地区を中心に2008年から車で移動販売をスタート。好評だったので3



年後に千代田線根津駅に近い路地裏の民家を改装し、厨房を作り窓売り販売を開始した。自身のアフロヘアの髪形にちなみ、「Bonjour mojo²」と名付けたこの店は、「宣伝もしないので最初は閑古鳥が鳴いていましたが、趣味で始めた仕事だし、生活できなければアルバイトで暮らそうと思っていました」。

ところが、テレビの街歩き番組で紹介されたのがきっかけで人気に火がついたため2014年6月にコッペパンと焼菓子専門の2号店「大平製パン」を不忍通り沿いにオープン。父から教わった原材料を使用し、祖父の代から変わらぬ製法で作ったコッペパンは柔らかく、レトロな香りとほんのり甘い風味が評判となり、びっくりするほど多くのお客さんが店頭に並んだ。大平さんは「その頃は毎日500個くらいのコッペパンが飛ぶように売れ、開店して30分くらいで1回焼い

Bonjour mojo² 動物パン



文京区根津2-33-2
七弥ハウス101
Instagram @bonjour_mojo2
11:00～なくなり次第終了

大平製パン コッペパン専門店



文京区千駄木2-44-1
Instagram @ohiraseipan
平日9:00～20:00／土日9:00～19:00

大平パン サンドウィッチ



台東区谷中1-2-12
Instagram @ohirapan
平日7:30～／土日祝8:00～
なくなり次第終了

※3店舗とも定休日：月・火・第一日曜日

た分が全部なくなっていました。お客さんの行列が絶えないので朝から夕方4時頃まで焼き続け、とうとう椎間板ヘルニアになってしまいました（笑）」と明るく笑う。

好きな「パン屋」を専業でやれる幸福

その開店から約10年が経過し、過熱したブームは過ぎ去ったが、その影響からか、谷根千界限では新しいパン屋が次々にオープンした。けれども元来、古い建物が好きだったという大平さんの店は何も変わっていない。千駄木二丁目のバス停前「大平製パン」のガラスの引き戸を開け、店内に入ると左手に焼きそばパンや明太子ポテト、玉子ドック等、多彩な調理パンが並ぶショーケースがある。また、右手の菓子パンコーナーではジャムやクリームチーズ、あんこバター等の中から、好みの具材を注文すればその場でコッペパンに挟んでくれる。ラスクやクッキー等の焼菓子やセミハード系のパンもあり、5席のイートインスペースでレモン牛乳やコーヒー、ココア等と一緒に食べることができる。（イートインは現在休止中）

さらに2022年2月言問通り沿いにサンドウィッチ専門の3号店を構えた。大平さんはこれらの店のスタイルを変える必要はないと思っていると言う。実際に、昼間は6～7人のアルバイトと一緒に3軒の店を切り盛りし、文京区の幼稚園

2ヶ所に卸売販売。ネット通販の常連客にパンを配送するだけで手一杯で、今でも“売り切れ御免”の状態が続いており、これ以上新しいパンを作るゆとりはないからだ。

加えて自家製のうどんやそばと同様、毎日作って売るのが原則のパンの製造は毎朝3時に起床。小麦粉と塩、酵母、水等をミキシングして捏ね上げた生地を一次発酵させ、分割・成型してしばらく休ませ、高温多湿下で二次発酵を施し、オーブンで焼き上げる作業を繰り返さなければならない。大平さんは毎日、この作業を午前11時頃まで一人で行い、サンドウィッチ用の食パン2～3斤を6本、酒ダネを加えた独自の風味のコッペパンを200本程度作っている。まさに体力勝負の仕事なので、小柄で細身の大平さんは地元客から「最近痩せたようだけど大丈夫？」と心配されるこ



ともあるという。そんな毎日をどういう思いで過ごしているのか聞いてみたら、こんな答えが返ってきた。

「良いことなんですよね、きっと。毎日パンづくりと販売に追われていますが、いろいろと大変な時代に多くのお客さまにパンを買っていただき、好きなパン屋を専業でやれている。アルバイトのスタッフも多くなったので、やらなければいけないという気持ちもありますが、今後もしできる範囲で続けていきたいと思っています」。

「売れ残ると、お客の方が心配してくれる」

コロナ禍が一段落して観光客の来訪も増えてきたが、大平さんの店は地元客が多く、群馬や茨城から毎月1回、まとめ買いに来るお客さんもいるという。「柔らかくふかふかで、ほんのり甘いコッペパンがおいしい」「パンの焼印の女の子のイラストがかわいい」「昔ながらのコッペパンに気持ちがほっこりする」ー高齢者から幼児まで、幅広い年齢層のファンはこんな気持ちでパンを買いに来るようだ。パンの値頃感も良く、5個



で1,000円前後に抑えたいと言う大平さんは10年後に1、2号店を3号店に統合し、新たな「モジョモジョ」を立ち上げたいと考えている。

最近は“もう少し儲けるようにしたら”と言われることもあるが、「私はうちのパンを買ってくれる人がいれば、それで十分なんです。近所の子どもが『モジョモジョ』と話しかけてくれたり、パンが売れ残っていると、夕方通りかかった方が『何か買って行こうか』と心配してくれたり。私が『いいんですよ、買わなくても』と言うと、『二つしか買えないけど、ごめんね』とお客さんの方が気を遣ってくれる（笑）。かえって申し訳なく思っています」。

最近は、どの業界でも事業の効率化と付加価値の追求ばかりが重視されるが、それとは対称的な大平さんの個人事業は、地元の人々の生活に根付く“街のパン屋さん”のあるべき姿の一つと言えるのではないだろうか。



朝日信用金庫は次世代経営者の応援団！

● 「次世代マネジメントカレッジ」

当財団の研修事業及び異業種交流事業の一環として、ご参加企業の円滑な事業承継とご発展を願い、平成21年6月に発足いたしました。ここでは、経営力強化のためのノウハウとマインドを学んでいただく体系的カリキュラムを通じて、次世代リーダーの皆さまの経営活動を支援させていただきます。また、異業種間の幅広いネットワーク構築の場としてもご活用いただけます。

今期は13期生として19名の方が受講されています。累計の受講者数は470名となりました。



	開催日	テーマ
第1回	令和5年 6月15日 (木)	～持続可能な企業経営～ 「百年企業を目指して」 コロナ禍、世代交代等
第2回	令和5年 7月13日 (木)	～経営戦略～ 「持続可能な経営ヴィジョン」
第3回	令和5年 9月 7日 (木)	～組織運営とリーダーシップ～ 企業を支えるヒトと組織とリーダーシップ
第4回	令和5年10月19日 (木)	～経営をデザインする～ 環境変化を踏まえ、フレームワークで描く自社の未来図
第5回	令和5年11月16日 (木)	～財務戦略～ 経営を支える「お金」
第6回	令和6年 2月 8日 (木)	～事業計画～ ビジネスモデルを基にした経営革新計画書の作成

講座概要 (令和5年度)

- ◇受講対象者 後継者または経営幹部の方 (満50歳以下)
- ◇受講期間 6月～2月 (6回開催)
- ◇会場 朝日信用金庫 西町ビル (台東区東上野1-2-1)
- ◇定員 25名程度
- ◇内容
 - ①マネジメントセミナー
 - ②経営情報提供サービス
 - ③経営相談サービス
- ◇受講料 80,000円
- ◇講師陣 「NPO ビジネスサポート」
(中小企業診断士を主体としたコンサルタント・ファーム)
- ◇講義形式 講義+グループワークを主体とした参加型で行い、生々しい経営の実態を疑似体験できるケースメソッドを用いて、一貫性があり実務に近い講座を実現します。

●「次世代マネジメントクラブ」

「次世代マネジメントカレッジ」の卒業生のための組織で、原則年5回開催します。現在の会員数は122名です。①自己開発して更なる成長をしていきたい ②もっと異業種の方々と交流を深め、ネットワークを広げていきたい等の会員ニーズにお応えするために活動しています。

今年度は多様化する時代に合わせて様々な分野からテーマを吟味して提供いたします。いずれの講座も会員同士が「悩みや課題」、「経験・体験」等を語り合うことによって新たな気づきが得られるよい機会になっています。



	開催日	テーマ
第1回	令和5年 5月18日(木)	時代を読み解く東洋の帝王学
第2回	令和5年 7月11日(火)	アンコンシャス・バイアス研修
第3回	令和5年 9月21日(木)	南極観測隊調理人の挑戦!
第4回	令和5年11月21日(火)	アフターコロナ時代の事業承継と経営支援
第5回	令和6年 2月20日(火)	売上を上げる!Instagramの戦略的活用法

これからも朝日信用金庫とACCは地元中小企業の発展のために次世代リーダーを育成、応援していく活動を続けてまいります。

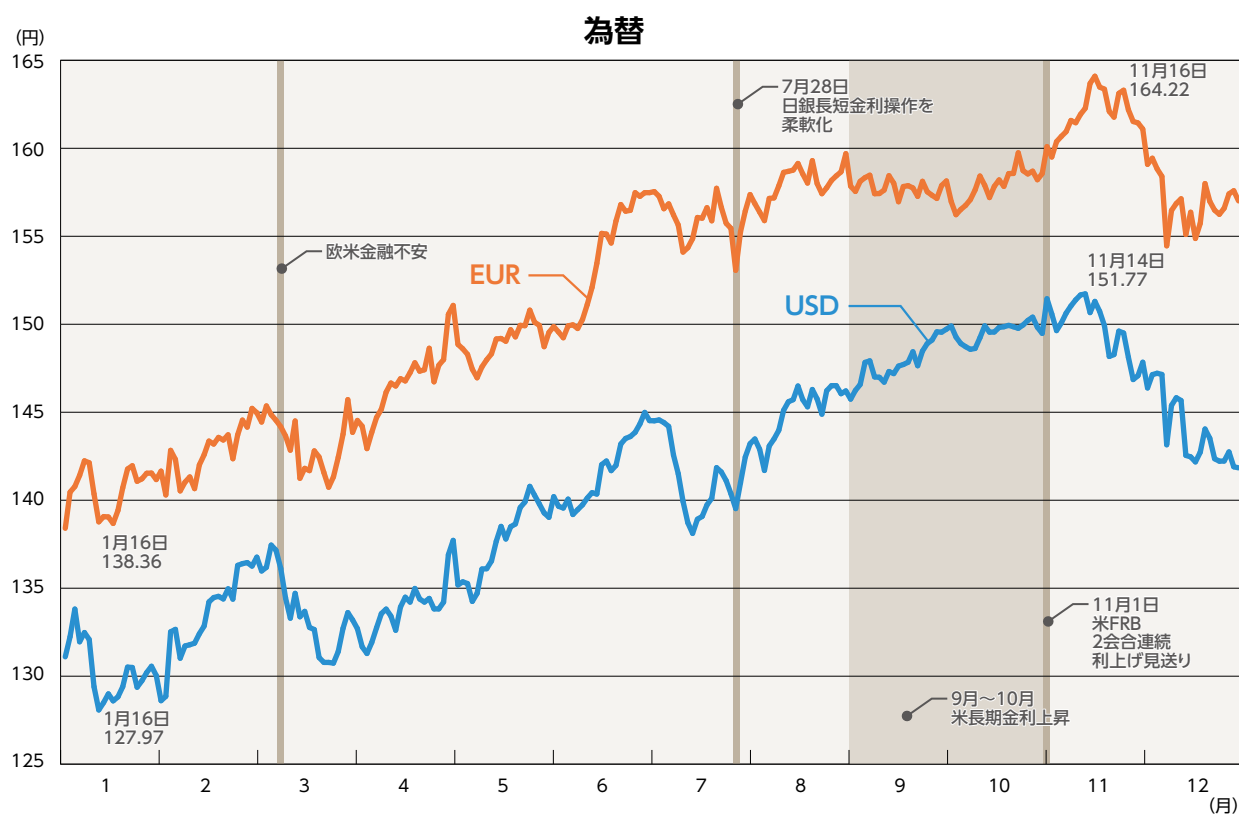
※ご興味がある方はお取引営業店またはACC事務局までお問い合わせください。

一般財団法人 朝日中小企業経営情報センター (ACC)

台東区東上野1-2-1 朝日信用金庫西町ビル5階
電話03-5818-1281



ご参考 2023 年の回顧

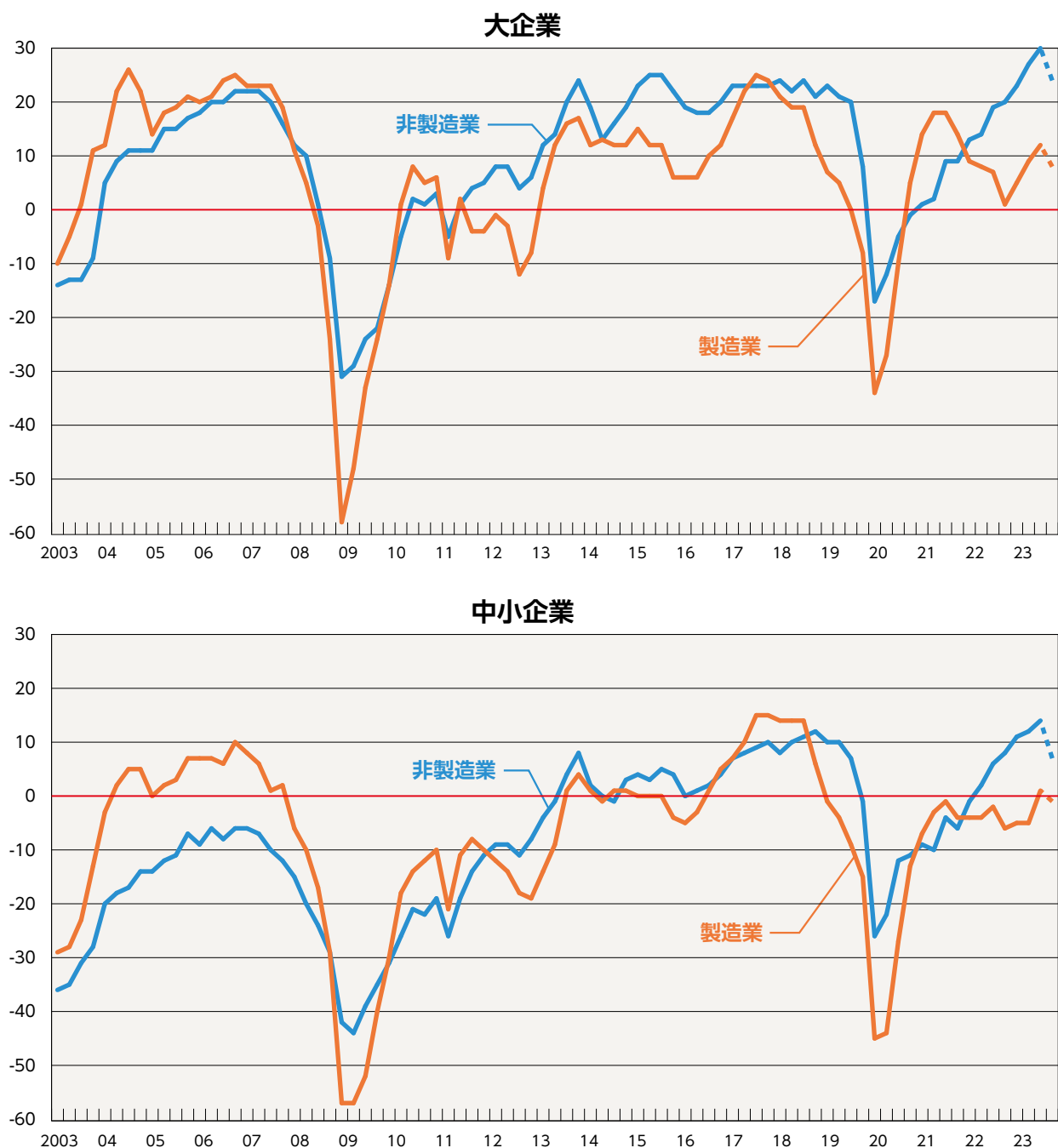


【ご参考】日銀短観（2023年12月調査）

2023年12月の日銀短観が発表されました。

大企業の製造業の業況判断DIは、プラス12ポイントと3期連続で改善しました。自動車の生産の回復が続いていること・企業間の価格転嫁が進んでいることが主な要因です。一方、大企業の非製造業の業況判断DIはプラス30ポイントと7期連続の改善で、32年ぶりの高い水準です。外国人旅行者の増加に伴う宿泊・飲食サービス業の好調が主な要因です。

中小企業の製造業の業況判断DIはプラス1ポイントと2期ぶりに改善が見られコロナ禍前の2019年3月の水準まで回復しました。また、中小企業の非製造業の業況判断DIはプラス14ポイントと7期連続の改善で、1991年8月の水準となりました。多くの業種で価格転嫁の動きが進み、収益の改善が見え始めていることが主な要因です。

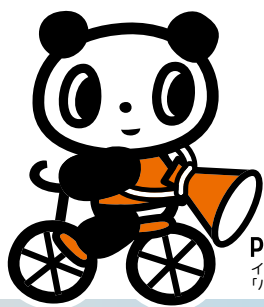


Asahi Information Report



街の鼓動に敏感です

朝日信用金庫



pannapitta
イメージキャラクター
「パンナピッタ」