

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第12号(通巻626号) 2024.12

割安な日本円と金融政策

引き続き業況は回復基調も、人手不足は依然深刻
ー全国中小企業景気動向調査(2024年7-9月期)コメントよりー

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業
ー株式会社トレードトラスト(静岡県浜松市)の挑戦ー

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②
ー会宝産業株式会社(石川県金沢市)の挑戦ー

PIFの活用により企業価値を高める中小企業
ー武蔵コーポレーション株式会社(埼玉県さいたま市)の挑戦ー

中小企業における災害対策の現状および
対策強化へ向けた考察

信用金庫の新しいビジネスモデル策定
ー「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要ー

地域・中小企業研究所が
「エンゲージメント向上セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(10月)

統計

**信金中央金庫**

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会（敬称略、順不同）

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

	割安な日本円と金融政策	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)	2
調 査	引き続き業況は回復基調も、人手不足は依然深刻 ー全国中小企業景気動向調査（2024年7-9月期）コメントよりー	篠田雄大	4
	SDGsの実践により企業価値を高める中小企業 ー株式会社トレードトラスト（静岡県浜松市）の挑戦ー	藁品和寿	15
	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② ー会宝産業株式会社（石川県金沢市）の挑戦ー	藁品和寿	23
	PIFの活用により企業価値を高める中小企業 ー武蔵コーポレーション株式会社（埼玉県さいたま市）の挑戦ー	藁品和寿	29
	中小企業における災害対策の現状および 対策強化へ向けた考察	品田雄志 篠田雄大	41
	信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ー「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要ー	刀禰和之 森川友理	60
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（10月）		69
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「エンゲージメント向上セミナー」を開催		72
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（10月）		73
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計		75

割安な日本円と金融政策

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)

円安がなかなか終息しない。国際商品市況もあいまって輸入物価が上昇し、国内の物価水準も持続的な上昇傾向を示すようになってきた。長く続いたデフレ傾向を打ち破るビッグプッシュ要因となったと考えられる。とは言え、日本円の外為相場はどれほど安いのだろうか？ 実のところ、外為相場の割安や割高の水準を測ることは、なかなか難しい。確かに、経済学のテキストには実質為替レートという概念がある。円ドルレートの場合なら、米国の財価格に円ドルレートを乗じて日本円単位の価格を計算し、それを日本の財価格で割ることで、算出される。計算値は、米国の財1単位が、日本の財何単位と交換できるかを示している（この逆数が交易条件に当たる）。しかし、個別財を使うとその財特有の偏りがあるかもしれない。他方で、物価水準として消費者物価指数などを使うと、割安・割高の水準ではなく、他の年と比べた変化しか見ることができない。

実質為替相場水準の簡便な指標として、Economist誌が算出しているビッグマック指数がある。同誌のHPでは半年毎の数値が提示されており、本稿執筆時点では2024年7月の数値が最新である。当時の円ドル相場は6月末の160円余という円安水準から少し変化しており、同誌は150.48円/ドルという数値を使っている。日本のビッグマックは480円、米国のビッグマックは5.69ドルであった。同誌は、アメリカサイドから見ているので、日本の価格をドル換算して3.19ドル、それを米国価格で割ると0.56となる。つまり、日本円はビッグマックで測った実質では、44%過小評価とされている。

ビッグマックはほぼ世界共通の内容の品が各国店舗で提供されており、この指数で「一物一価」からの乖離を測ることができる。ビッグマック価格には、食材だけでなく人件費や家賃および光熱費なども含まれているので、各国の物価水準をかなり良く反映している。したがって、ビッグマック指数は、両国の物価水準を反映した実質為替相場の水準の、意外に良い近似であると考えられる。日本円は購買力平価水準と比べて、ほぼ4割安の水準にあることになる。インバウンドの観光客が押し寄せるのも道理である。

各国のビッグマック指数は様々な値である。本年7月においては、総じて欧州諸国が購買力平価の水準に近い（スイスが例外で約4割高）。欧米の諸国民にとって日本経済全体が常時4割引きのバーゲンセール状態なのである。アジア諸国はおしなべて割安の為替相場となっており、

韓国やタイが3割安、中国も4割安、ベトナム・香港・マレーシアやフィリピンは5割安、インドネシアと台湾は6割安である。もちろん、各国の生活水準や食生活習慣が異なるので、マクドナルドも各国の事情を勘案してビッグマックの価格付けをしているだろう。米国との生活水準の相違を反映させるために、一人当たり GDP 格差を調整した指数も計算されているが、日本円の指数はあまり変わらず、40%過小評価とされている。

時系列でみると、日本円のビッグマック指数が購買力平価に近かった時期は、2009～2012年頃にまで遡らなければならない（2011年頃は1割高）。つまり、日本銀行の強力な緩和政策（QQE）が実施されて以来、円安が続いているのである。ただし、3割安の境界線をはっきりと越えたのは、2022年1月以降である。2021年秋からアメリカの金融政策は引締め方向に転換しつつあり、2022年3月以後になると米国連邦準備は利上げを繰り返して、日米の金利差は拡大した。対応するように、円安も強まったのである。2023年7月が最後の利上げで、5.25~5.50%水準に到達した。2024年9月の最初の0.5%利下げまで、1年以上もの間、この高金利水準が維持された。他方で、日本は漸く2024年3月にマイナス金利から脱して0.1%水準に利上げし、8月にも再び利上げして0.25%水準に到達しただけである。現在も含めて、5%前後の利子率格差が持続してきている。

ただし、5%前後の利子率格差は今回が初めてではない。2006~2007年も、折からの不動産ブームと国際商品市況高騰に応じたアメリカの利上げで、日米利子率格差は5%近くに上昇していた。ただし、2006年8月には日本サイドでゼロ金利解除が実施されて0.25%に利上げされ、翌7月にも0.5%への利上げが実施されている。この時期の円ドルレートは、ビッグマック指数で測って2割前後の割安に留まっている。単純な短期政策金利格差だけでは、近年のような極度の円安は説明できないのではないだろうか。

日本円の割安水準が3割を超える頃、長短金利操作（YCC）終了を見込んだ国債空売りが激しくなっていた。利子率格差に対応したキャリートレードも盛んだと言われた。その指標とされる「在日外国銀行の本支店間勘定」の資産も、2022年後半に急増した。国債空売りとの関連は明らかではないが、円安進行によって YCC の維持がより難しくなっていたことは確かだろう。他方で、日本円需要の持続的な低下も指摘されている。貿易収支の赤字は珍しくなくなった。経常収支の黒字を支えている所得収支黒字も、日本にあまり還流していないと報告されている。新型 NISA でグローバルなポートフォリオが選択されて、定期的にまとまった円売りが出ているともいう。これらの現象の一部は日本の低金利と米国の高金利の影響を受けているのだろう。今後も局面は変化していくだろうが、市場の短期的変動に振り回されずに、自然利子率水準への正常化を進めることが望ましいであろう。

引き続き業況は回復基調も、人手不足は依然深刻

ー全国中小企業景気動向調査（2024年7－9月期）コメントよりー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員
篠田 雄大

(キーワード) 工場誘致、人手不足、後継者不足、外国人材、海外情勢、仕入価格高騰、
価格転嫁、キャッシュレス、インターネットバンキング、M&A

(視 点)

本稿では、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている全国中小企業景気動向調査（調査期間：2024年9月2日～6日）において、信用金庫調査員が全国の中小企業から聴取したコメントをもとに、中小企業の経営の状況についてまとめた。

はじめに2024年9月調査の結果を概観したのち、当調査でいただいた中小企業からのコメントを6項目に分類して紹介し、結びにて本稿の総括を行っている。

(要 旨)

- 調査対象時期である7～9月には、日本商工会議所が「中小企業におけるインボイス制度、電子帳簿保存法、バックオフィス業務の実態調査結果」を公表したり、中小企業庁がM&Aのガイドラインを改正するなどといった出来事があった。
- 2024年7～9月期調査を概観すると、業況や資金繰りは前期から引き続いて改善した一方で、人手不足感は依然として深刻な結果となった。
- 業況については、堅調であるという声が相応に聞かれている一方で、様々な理由により厳しいとの声も聞かれた。
- インバウンド需要の増加や商圏人口の減少といった外部環境の変化による影響を指摘する声も聞かれた。
- 資格保有者や即戦力となる人材が不足しているとの声や、若い世代からの募集が少ないという声が聞かれるなど、人材不足感は依然として強い。
- 前回に引き続いて、仕入価格の上昇に悩まされているという声が目立った。対して、価格転嫁が進んでいるという声も相応に聞かれるようになってきた。
- キャッシュレス対応については、積極的な中小企業と消極的な中小企業との二極化がみられた。
- 新規事業の開始による収益源確保や新商品の開発に向けたクラウドファンディングの活用など、前向きな取組みを行っているとの声も聞かれた。一方で、取組みの成果が不透明であるという声もあった。

はじめに

信金中央金庫では、全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに「全国中小企業景気動向調査」を取りまとめている（図表1）。

図表1 全国中小企業景気動向調査の調査表（左下、破線の円部分が「調査員のコメント」）

特別調査「中小企業におけるデジタル化とキャッシュレスへの対応について」

問1. 貴社では、事業上の情報収集・情報発信等において、パソコンやスマートフォン等でインターネットを利用していますか。以下の1～4の中から1つ選んでお答えください。
また、同様に事業上で電子メールを利用していますか。あてはまるものを以下の5～7の中から1つ選んでお答えください。

インターネットの利用

電子メールの利用

1. 利用しており、自社ホームページも開設
2. 利用しているが、自社ホームページは未開設
3. 利用していないが、今後利用したい
4. 利用することは考えていない

5. 利用している
6. 利用していないが、今後利用したい
7. 利用することは考えていない

回答欄

インターネット
1.～4.

電子メール
5.～7.

問2. 貴社では、インターネットバンキングを契約していますか。契約している方は、契約している主な理由または状況を1～5の中から1つ選んでお答えください。契約していない方は、契約していない主な理由を6～9の中から1つ選んでお答えください。

契約している

契約していない

1. 支店や休日でも利用できる
2. 社内全体のIT化・事務負担軽減
3. 残高管理が容易である
4. 金融機関の店舗に行く必要がない
5. 契約しているがほとんど使っていない

6. 金融機関職員が訪問するから不要
7. パスワード管理等操作が面倒
8. セキュリティに不安がある
9. 利用する機会がない
0. インターネット利用環境がない

回答欄

1.～0.

問3. 7月に実施された新紙幣の発行に伴い、貴社では何らかの対応（設備投資など）を実施しましたか。以下の1～3からお答えください。また、新紙幣導入を機にキャッシュレス支払手段の導入または強化をしましたか。以下の4～7からお答えください。

新紙幣発行に伴う対応

キャッシュレス支払手段

1. 対応した
2. 対応の必要性を感じているが、まだ対応していない
3. 対応の必要性を感じていない

4. 既に導入済みでさらに強化した
5. 既に導入済みで強化はしていない
6. 新たに導入した
7. 導入していない

回答欄

新紙幣対応
1.～3.

キャッシュレス支払
4.～7.

問4. 貴社では、取引先や顧客との決済にあたって、現在、どのようなキャッシュレス支払手段を活用していますか。主に活用しているキャッシュレス支払手段を以下の1～9の中から3つ以内で選んでお答えください。活用していない方は0とお答えください。

1. クレジットカード
2. デビットカード
3. Qコード決済
4. 電子マネー（交通系・流通系）
5. プリペイドカード

6. デジタル通貨（地域電子通貨・暗号資産）
7. 口座振替（自動引落）サービス
8. 電子記録簿（でんさい等）
9. その他（ ）
0. 活用していない、関係ない

回答欄

1.～0.

問5. 問4の1～9で挙げたキャッシュレス支払手段について、導入している方は感じている不満を、導入していない方は導入していない理由を以下の1～9の中から3つ以内で選んでお答えください。

1. 初期費用が高い
2. 手数料が高い
3. セキュリティが不安
4. 決済手段が多すぎて何を使うべきかわからない
5. キャッシュレスに対応していない取引先がある

6. 災害や障害時に利用不能になる
7. 現金化までに時間がかかる
8. 個人情報などのデータ管理が煩雑
9. わかる人がいない
0. 不満を感じない

回答欄

1.～0.

調査員のコメント

お忙しいところご協力いただきましてありがとうございました。

第197回全国中小企業景気動向調査表（製造業）

2024年7～9月期

信用金庫

<番号記入要領>

金庫コード …… 手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。
地域番号 …… 下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。
業種番号 …… 下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。
従業員数 …… 雇用人、家族従業員を含み、パートを除く従業員数を0 | 0 | 5 | 人 のように記入してください。
また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。

※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままです。

(地域番号表)

(01)	北海道	(13)	東京都	(25)	滋賀県	(37)	愛媛県
(02)	青森県	(14)	神奈川県	(26)	京都府	(38)	徳島県
(03)	岩手県	(15)	新潟県	(27)	大阪府	(39)	高知県
(04)	宮城県	(16)	山梨県	(28)	兵庫県	(40)	福岡県
(05)	秋田県	(17)	長野県	(29)	奈良県	(41)	佐賀県
(06)	山形県	(18)	富山県	(30)	和歌山県	(42)	長崎県
(07)	福島県	(19)	石川県	(31)	鳥取県	(43)	熊本県
(08)	茨城県	(20)	福井県	(32)	島根県	(44)	大分県
(09)	栃木県	(21)	岐阜県	(33)	岡山県	(45)	宮崎県
(10)	群馬県	(22)	静岡県	(34)	広島県	(46)	鹿児島県
(11)	埼玉県	(23)	愛知県	(35)	山口県	(47)	沖縄県
(12)	千葉県	(24)	三重県	(36)	香川県		

(業種番号表)

(11) 食品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業
(12) 繊維工業（衣服、その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品・毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業
(13) 衣服、その他の繊維製品製造業	(21) 窯業・土石製品製造業	(29) 電気機械器具製造業
(14) 木材、木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 輸送用機械器具製造業
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 精密機械器具製造業
(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) 貴金属製品製造業
(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板金業を含む）	(33) がん具・運動競技用具製造業
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業
		(35) プラスチック製品製造業
		(36) その他の製造業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本調査の特徴の1つに、実際に中小企業から聞き取りをしている信用金庫職員の視点からその企業を分析した「調査員のコメント」欄の存在がある。コメント欄には、その企業の状況について、定型的な質問への回答からだけではわからない実態が細かく記述されており、中小企業の現状を探るうえで有用な情報源となっている。

そこで本稿では、2024年9月調査の結果を振り返るとともに、「調査員のコメント」欄への記述内容から、中小企業の経営環境を概観する。

なお、第197回調査の調査期間は2024年9月2日～6日である。その前後の時期においては、中小企業庁が「中小 M&A ガイドライン」を改訂し、経営者保証に関するトラブルの防止や、適切でない譲受け等の規制を図るなどの動きがあった（図表2）。

調査 5

図表2 2024年7－9月の中小企業（産業）関連の出来事

月日	出来事
7月8日	日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2024年7月）を公表。地域別の景況について、一部弱めの動きが見られるものの、概ね「回復」ないしは「持ち直し」の傾向にあることを示した。
7月19日	内閣府、2024年度の年央試算を公表。我が国の今年度実質GDP成長率を0.9%と予測し、緩やかな成長が見込まれる旨を示した。一方で、前回試算（2024年1月）の1.3%からは下方修正となった。
8月29日	政府、令和6年台風第10号で被災した中小企業・小規模事業者への支援措置を実施。具体的には特別相談窓口の設置や債務返済の条件緩和、小規模企業共済災害時貸付の適用等を行った。
8月30日	中小企業庁、「中小M&Aガイドライン」を改訂。経営者保証に関するトラブル防止や、適切でない譲受け等の規制を目的とした内容の拡充が図られた。
9月9日	日本商工会議所、「中小企業におけるインボイス制度、電子帳簿保存法、バックオフィス業務の実態調査結果」を公表。BtoB企業では約4分の3、BtoC企業では約4分の1がインボイス発行事業者登録を行っている旨を示した。

（備考）各種報道発表資料等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 2024年9月調査における主要判断項目の概観

2024年9月の主要な判断項目を概観する。

業況判断 DI は、前期比2.2 ポイント上昇の△5.6と、2期連続の改善となった（図表3左上）。2024年12月見通しも△1.9と今期実績比でさらなる改善を見込んでいることから、引き続き業況は回復基調にあるといえよう。

資金繰り判断 DI は、前期比0.6 ポイント低下の△7.8となった（図表3右上）。前期比では芳しくない結果となったものの、コロナ禍の影響で大きな落込みをみせた2020年9月（△31.8）と比べると大幅に回復している。2024年9月見通しは△7.4と、再び改善する見通しとなっている。資金繰りは安定して推移しているといえようが、実質無利子・無担保融資の返済の進展具合や、金利上昇などの状況変化を注視する必要がある。

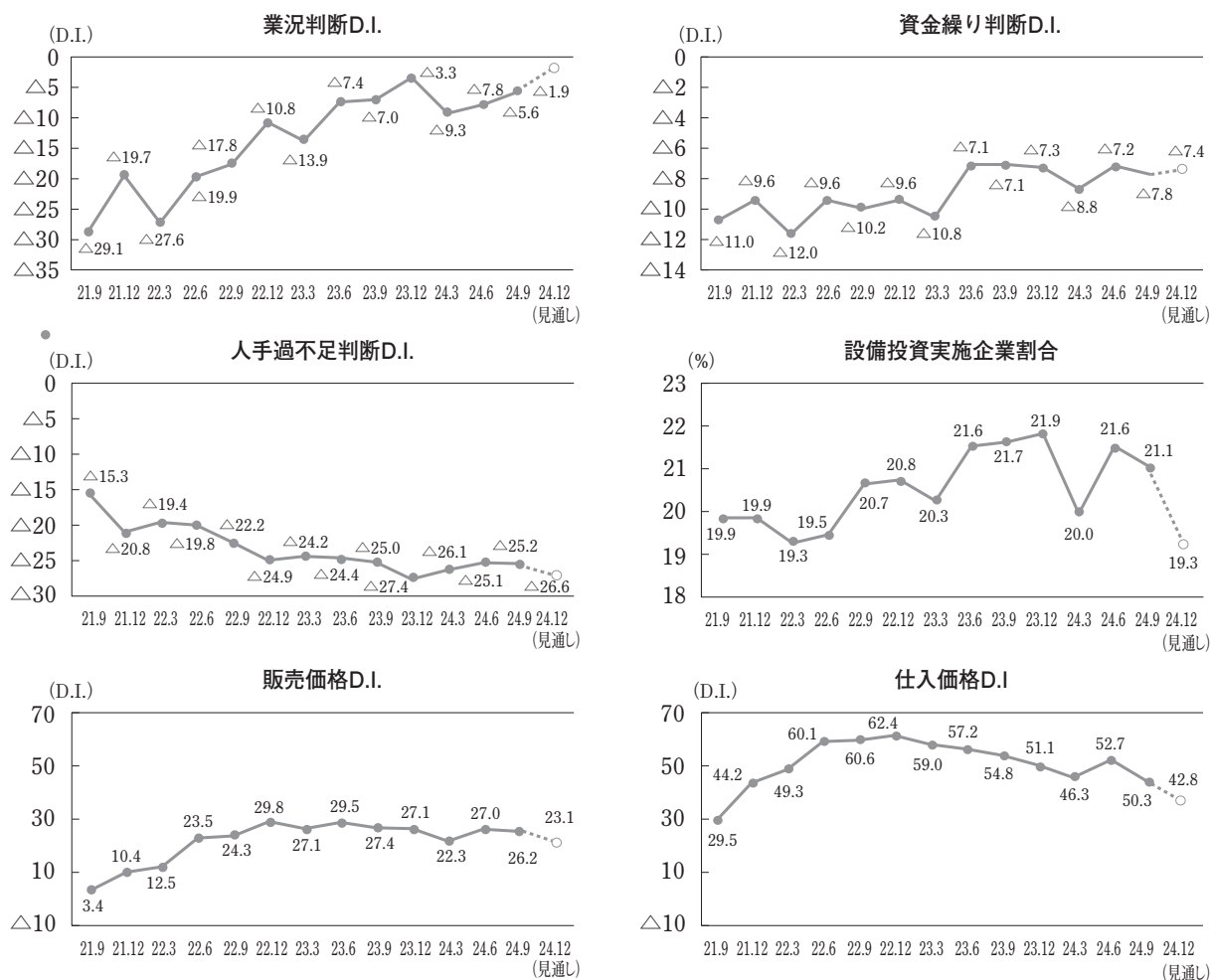
人手過不足判断 DI は、△25.2となり前期比でマイナス幅が0.1 ポイント拡大（人手不足感がやや強まる）した。依然、マイナス幅はコロナ前の水準（2019年は、△27～△29程度で推移）に近い水準となっており、深刻な状況が続いている（図表3左中段）。来期はさらに人手不足感が強まると見込まれている。

設備投資実施企業割合は、前期比0.5 ポイント低下し、21.1%となった。前期は2四半期ぶりに上昇したが、今期は一転低下となった（図表3右中段）。なお、2024年9月見通しはさらに低下する見込みとなっているが、中小企業の設備投資実績は見通しを上回るケースが多いため、来期の設備投資が落ち込むことを必ずしも示唆しているものではない。

また、販売価格 DI、仕入価格 DI はともに低下した（図表3下）。なお、2024年12月見通しは、さらに低下する見通しとなっている。

全体としては、業況や資金繰りが改善ないし安定している一方で、人手不足の深刻さが依然として継続しているといえよう。

図表3 全国中小企業景気動向調査における主要指標の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 調査員のコメントから

今回も、信用金庫調査員を通じて、全国の中小企業・小規模事業者から多数のコメントが寄せられている。本稿では、これらのコメントを「業況堅調・苦境」「人手・後継者不足とその対策」「販売価格・仕入価格」「海外情勢（中国、ロシア）からの影響」「デジタル化やキャッシュレスへの対応」「前向きな取組み」の6つに分け、動向を概観した。

(1) 業況堅調・苦境

業況については、堅調であるという声（図表4）がある一方で、様々な理由により厳しいとの声も聞かれた（図表5）。

コロナ禍関連では、「コロナ禍で停滞していた工事が再開し、大幅な増収増益となる。（避難器具製造 埼玉県）」のように業況が好転したとの声がある一方で、「コロナ禍を経たネット環境の拡充により、現物を用いた販促品への支出を削減する取引先が増加している。（販促品小売 神奈川県）」といった企業行動の変化の影響に触れる声も聞かれた。

図表4 業況が堅調であるとのコメント

コメント	業種	都道府県
半導体工場の誘致や札幌駅周辺の再開発等によって需要が旺盛であり、受注は安定している。	鉄鋼素材次加工	北海道
お盆の時期であり、花や墓参り用品の売上が伸びた。材料価格の上昇は多少みられるが、収益の減少は少ないと予想している。	葬祭業	岩手県
7～9月は例年閑散期となるが、今年に関しては近隣の競合他社の撤退もあいまって、例年より売上が増加。	電気機械器具小売	埼玉県
地元固定客を中心に安定した売上を確保しており、業況は堅調に推移している。	婦人服販売	千葉県
大手ゼネコンとの取引を中心に毎月安定した受注を確保している。	土木建築工事	東京都
来年3月に新工場の建設を予定。完成後は販路の拡大につながる可能性があることから、売上増加が見込める。	電気工事業	山梨県
立地条件が良く、家族連れに人気。口コミやSNS宣伝効果等で、遠方より買いにくる新規顧客も多い。	洋菓子小売	三重県
業況は安定しており、前年と同程度の仕事量は確保している。来年は大阪万博関連の受注予定もあり、売上高は増加の見通しである。	歯ブラシ卸売	大阪府
所有不動産の入居率が高く、家賃収入は安定している。今後、不動産売買の停滞を予想しており、物件収入に関しては、慎重に対応していく。	不動産売買・賃貸	福岡県
コロナ禍が落ち着き、県外雇の好調によって売上高が伸長している。原材料費高騰はあるものの、受注増により高ロットでの仕入が可能のため、価格転嫁は急務ではない。	冷凍餃子製造	宮崎県

（備考）第197回全国中小企業景気動向調査および東京都信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成（以下同じ）

図表5 業況が厳しいとのコメント

コメント	業種	都道府県
最低賃金の上昇でパートの時給が上がっており、人件費増加により収益が悪化している。	生鮮食品販売	北海道
商圏人口の減少と燃料高騰の影響から売上・収益は減少傾向にある。	クリーニング業	秋田県
デジタル化、ペーパーレス化が加速する中、業況は一層厳しくなっている。	紙・紙製品卸売	山形県
Web制作関連の補助金が終了し、売上が減少した。	インターネット広告業	群馬県
個人店で自転車を買う人は減る一方だが、流行りのロードバイク系は販売知識がないため、取り扱うことが難しい。	自転車関連部品卸売	群馬県
価格高騰、工事期間の長期化、材料不足、借入審査が厳しい等の要因から、不動産の売れ行きが良くない。	不動産管理業	千葉県
物流コストの上昇、包材・宅配便の値上げ等の影響により、利益が圧迫されてきている。	麺・惣菜等製造	東京都
大手企業との競争激化による受注減少に加え、原材料の高騰の影響もあり利益も減少している。	農機・建機部品製造	新潟県
自動車メーカーの不正検査の影響で金型受注が停滞し、売上が減少。資金繰りも厳しい状況が続いている。	金型製造	愛知県

新規事業の開発費用がかさみ、経営を圧迫している。現状コンサル会社に中期事業計画書の作成を依頼している。	アルミ精密加工品製造	京都府
現状、卸売業全体のニーズが減っているため、何かしら派生できるものを見つけ、強みを作っていけないと業態的に難しくなっていくと史料される。	タイヤ卸売	岡山県
現在取り扱っている商品はコンビニやスーパー等で手軽に入手可能であり、個人経営の専門店と同業他社を含めて厳しい状況にある。	嗜好品小売	福岡県

(2) 人手・後継者不足とその対策

即戦力となる従業員や資格取得者の確保が困難であるとの声や、働き方改革による労働力不足への対応に苦慮しているとの声(図表6)、後継者が見つからず、事業の継続が困難であるとの声(図表7)、日本人労働者を十分に採用できず、外国人材の活用を進めているとの声が聞かれた(図表8)。

図表6 人手不足により、事業が好調でないとするコメント

コメント	業種	都道府県
提案から成約へ結び付けられる営業力が不足している。ノウハウの蓄積、即戦力人材の確保を急務としている。	家電・リフォーム	山形県
人手不足に悩んでおり、ハローワークに求人を出しても希望の人材が集まらない。	製紙機械製造	静岡県
人手不足が課題。従業員が確保できれば、売上ももう少し伸びると考えている。	LPガス・ガス機器小売	静岡県
人材が不足しており、特に自動車検査員、自動車整備士等の資格保有者の確保に苦戦している。	自動車関連製品小売	静岡県
業界を通して人員不足感が否めない。残業を減らす等の職場改善も積極的に行っているが、現場作業が多いため、若年層からの応募が少ない。	総合工事業	滋賀県
受注は増加傾向にあるが、人手不足が課題となっている。若い人材がなかなか集まらず、現状は経験者を中心に即戦力となる人材確保を考えている。	総合建設業	山口県

図表7 後継者不足に関連するコメント

コメント	業種	都道府県
高齢になってきているため、事業の縮小をしている。また、後継者も不在のため、業務内容の整理を図っている。	設備工事業	青森県
経営者が高齢であり、今後は事業承継の予定はなく、近い将来は廃業を視野に入れている。	茶・海苔小売	岩手県
後継者不在につき、廃業を予定している。今後の事業展開についても、積極性は感じられない。	建築・リフォーム業	埼玉県
販売先からの需要は幅広くあるものの後継者がおらず、事業の拡大は見込めない。	家電販売・修理電気工事	千葉県
後継者育成が課題であるが、代表者の高い技術力が取引先からの信頼へとつながっているため、後継者候補がいても育成には時間を要する可能性が高い。	包装設備等修理	福岡県
代表者も高齢となっているが、明確な後継者も不在で今後の事業承継も厳しい状況。	青果小売	大分県

図表8 人手不足への対策についてのコメント

コメント	業種	都道府県
高校生への説明会等を開催し、人材不足の解消に向けて取組む。	農業用機械製造	北海道
まだまだ人の力が必要な業界であるため、社員が退職しないように社内イベント等を開催して親睦を図っている。	電気工事業	岩手県
人手不足を外国人労働者で対応しており、今後も採用を増やしていく見込み。外国人寮をリフォームするなど、他社との差別化を図り、人材確保を目指している。	総合工事業	埼玉県
業容拡大に伴う継続的な雇用のため、6時間のコアタイムを設けたフレックス制度を導入するなどして、人手不足の解消を目指す。	ベビー・マタニティ用品小売	長野県

人材不足の観点から、工場内のオートメーション化を検討中。以前より検討している工場移転計画と絡め今後の設備投資を計画している。	化粧品容器製造	愛知県
人材の確保が現状の課題となっている。補助金を利用した設備投資を行うなど、省人化や効率化を進めながらカバーしていく方針。	工作機械部品製造	愛知県

(3) 販売価格・仕入価格

販売価格 DI や仕入価格 DI については、ともに前期比で低下となり、上昇一服感がみられた。中小企業において価格交渉・価格転嫁の動きが進むなかで、コスト高騰分を販売価格の引上げで補うことができたとする声が徐々に聞かれるようになってきた（図表9）。一方で仕入価格の上昇も著しく、利幅が圧迫されているとする声も幅広い業界で聞かれた（図表10）。なかには、「来月からチョコレートの仕入値が1kgあたり2,000円上がるため、今後チョコレート商品は無くしていく予定。（洋菓子小売 宮城県）」など、特定品の仕入価格上昇により、販売商品の見直しを余儀なくされたとする声も聞かれた。

図表9 販売価格が引き上げられているとするコメント

コメント	業種	都道府県
最低賃金の上昇分もスムーズに価格転嫁できている。	総合ビルメンテナンス事業	山形県
原材料や経費の高騰により値上げを要請しているが、部品点数が多く他にまとめて引き受けられる業者も多くないことから、要請は認められる見込み。	自動車部品製造	愛知県
取引先の大手メーカーが価格転嫁に応じてくれたため、業況は堅調である。	オートバイ関連部品製造	三重県
物価高騰の影響を受け、仕入価格は上昇するも販売価格へ転嫁できている。現状、業況に問題がなく安定した売上を確保できている。	農業機械・自動車販売修理	滋賀県
既存取引先との価格交渉、新規先への販路開拓が図れており、業況は順調に推移している。	鮮魚卸売	兵庫県
価格転嫁を順次行っている最中であり、売上を拡大できるよう、取扱商品を増加させていく。	ランチャーム卸売	大阪府
仕入先からの値上げ要請も増えてきていることから、製品の販売価格を引き上げる交渉を行っており、主要取引先からは概ね了承をいただいている。	超硬合金製造	岡山県
空室になった際には家賃引上げを行っており、引上げ後も即座に入居者が決まっていることから、入居状況は順調。	不動産賃貸業	福岡県

図表10 仕入価格の上昇に悩まされているとするコメント

コメント	業種	都道府県
資材や人件費等が高騰しており、仕入コストは上がり続けているが、すべてを価格転嫁することはできないため、収益性は緩やかに低下している。	不動産売買・仲介	北海道
荷主との値上げ交渉は実施済みだが、燃料費や車両費等の変動が続き、収益環境がなかなか安定しない。	運送業	岩手県
仕入価格高騰につき、販売価格に転嫁しているものの、仕入額の上げ幅に追いついていない。	生コン・建築工具等卸	千葉県
オークション等の影響でトラック仕入代金が大幅に値上げしているため、資金繰りの是正が求められる。	大型中古車販売	静岡県
仕入価格の増加に伴い価格交渉を続けているが、価格転嫁が難しく、交渉が難航している。	青果物小売	愛知県
仕入価格の上昇スピードが早く、販売価格への転嫁が遅い。キャッシュレスや新紙幣対応のための設備資金もあり、キャッシュアウトが非常に多い。	総合スーパー	兵庫県
漁獲量が減少しており、水産加工品の高騰が続いているため、仕入先の見直し、販売先に対する価格転嫁に取り組んでいる。	水産加工卸	和歌山県

原材料の高騰により、売上が下がり収益も出ていない。これ以上値上げはしたくない。	豆腐・油揚げ卸売	岡山県
仕入価格、造成費用等が上昇傾向にあるが、土地の販売価格は数年前と比較して据置き、もしくはやや低下している状況である。	不動産仲介	山口県

(4) 海外情勢（中国、ロシア）からの影響

中国における経済の不安定化や、ロシアによるウクライナへの侵攻をはじめとした海外情勢の変化により、原材料の調達や商品の販促等に影響が出ているとする声（図表11）が製造業や卸売業を中心に聞かれた。

図表11 中国やロシア等の情勢による影響を受けたとするコメント

コメント	業種	都道府県
中国向け水産物の禁輸が長引いており、輸出入関連業務の売上が減少。現在は水産物に限らず販路を模索している。	包装資材卸売	北海道
昨年の同時期は、欧米各国による禁輸政策の影響でロシア産の海産物が過剰に輸入され、在庫分の損切りによる赤字が膨らんだ。今年はその状況が是正されている。	海産物卸売	北海道
昨年度はウクライナ危機により、輸入でんぷんが高騰したことから、売上高が増加した。今期については備蓄と販売のバランスをとりながら利益確保に努める。	食品製造	北海道
中国の需要低迷から売上は減少傾向。原材料高、人件費高は続いており、単価交渉に取り組んでいく方針である。	エネクター部品	埼玉県
最大の生産拠点である中国におけるEV市場での出遅れが大きく影響し、受注は低調。景況の見通しも芳しくない。	精密機械部品製造	長野県
仕入先は中国がメインであり、円安及び経済不安の影響により原価は高騰を続け利益は減少している。	ベビー・マタニティ用品小売	長野県
中国向け油圧機器の受注が減少していることから、主要な取引先との価格交渉を継続している。不採算部門の撤退も視野に業務改善に注力中。	油圧製品・自動車部品等製造	岐阜県
中国からの研磨材、研磨石に使用する砂の仕入価格が高騰し、収益を圧迫している。	研磨石製造	奈良県

(5) デジタル化やキャッシュレスへの対応

今回の特別調査では、中小企業におけるデジタル化やキャッシュレスへの対応についての聞き取りを行った。導入や利用に対して前向きな声が聞かれた一方（図表12）、様々な要因から導入に対して後ろ向きな声や、導入後に不満を示す声等が聞かれた。（図表13、14）。

図表12 デジタル化やキャッシュレス等に前向きな中小企業のコメント

コメント	業種	都道府県
来客の2～3割はHPからの問合せであり、成約率も高いため、一定の効果は得られている状態である。今後もHPによる情報提供の強化に努めていく。	不動産売買・仲介	秋田県
DX推進室を開設するなど、積極的にデジタル化を進めている。紙をなくす取組みをトップダウンで行っている。	パイプハウス・農業資材等製造	山形県
営業地域の賃貸住宅は飽和状態と言われているが、SNS等を活用することで空室のリスク軽減を図れており、売上を維持できている。	アパート経営	神奈川県
顧客管理の方法として、電子メールやLINEの活用を前向きに検討している。振込やクレジットの決済を多用しており、現金決済は非常に少ない状態にある。	飲食業	静岡県
インターネットバンキングを契約しており、給与振込もWEB口座内で行われている。社内DX化にも積極的で、社員の事務負担軽減を図り、働き方改革を実践している。	マンション建設等 大型工事	三重県

図表13 デジタル化やキャッシュレス等に後ろ向きな中小企業のコメント

コメント	業種	都道府県
地場の同業者や中小企業からは手形や振込での決済依頼が多く、現状、キャッシュレス化を進める必要性は低い。	鉄鋼加工品製造	北海道
商店街を利用する高齢者がメインの顧客であることからキャッシュレス決済の需要が低く、あまり導入の必要性を感じない。	酒類・本・文具小売	青森県
キャッシュレス化は消費者向けには導入しているが、法人取引では設備等も考慮して導入予定はない。法人取引でのキャッシュレス化は、でんさい以外は困難な印象を受けた。	パチンコ台製品製造	埼玉県
不動産売買においては紙ベースでの契約が大半であり、キャッシュレスにはほど遠い。キャッシュレス化実現のためには、不動産売買のシステムを根幹から変える必要がある。	建売業・土地売買業	神奈川県
代表、従業員ともに70代であるため、キャッシュレスの導入は難しい。	バインダー製造	大阪府
個人情報の流出や通信障害など不安に感じるところも多く、正直なところ導入にはあまり前向きになれていない。一方、人手不足解消のためにはデジタル化が必要である。	総合工事業	岡山県
対象先は昔ながらの旋盤加工が強みであり、キャッシュレスやIT化には無縁である。	旋盤加工	福岡県

図表14 デジタル化やキャッシュレスを利用しているものの、課題や不満を示しているコメント

コメント	業種	都道府県
本部主導でキャッシュレス対応を行っているが、業務の効率化が図られる一方、手数料の増加や対応できる人材の不足等が課題となっている。	雑貨・食料品小売	宮城県
キャッシュレス対応によって顧客の満足度は高くなったが、回収サイトが長期化することから、資金繰りは厳しくなっている。	清掃用品賃貸業	群馬県
キャッシュレス化は進んでいるが、ほぼクレジットカードで、その他の支払い手段は利用客が高齢のためほとんど利用がない。	鯉のぼり製造	埼玉県
キャッシュレス等のデジタル化は進んでいるものの、手数料が高いことや、入金までのタイムラグが長いこと等が不満である。	自動車部品製造	静岡県
デジタル化は自社HP・Web・Eメール・インターネットバンキングを導入済。手数料がかかる点、現金化が遅い点、データ管理が煩雑な点等に不満がある。	ガソリン小売	兵庫県
コンビニ経営をしているためキャッシュレス化は進んでいるが、取扱数が多すぎて大変である。	コンビニ経営	愛媛県
決済方法が多過ぎて、日々日報が合わずにレジ締めが遅くなる。レジでの会計はスムーズ・スマートでも、経理担当者にとっては手間と時間がかかる。	理美容業	宮崎県

(6) 前向きな取組み

最後に、中小企業による前向きな取組みについて、図表15で紹介する。新事業の拡大やクラウドファンディングの活用など、様々な取組みがみられた。一方で、「営業担当を新規で採用するも、現状は十分な成果が見られない。(総合工事業 山口県)」のように、思惑通りの効果が出ないケースも想定されることには留意が必要であろう。

図表15 前向きな取組みについてのコメント

コメント	業種	都道府県
収益面ではコロナ関係の支援金の恩恵が少なくなったものの、太陽光発電を設置することで、光熱費を削減するなど、営業努力している。	麺類製造	岩手県
店舗前で近隣住民を中心にしたイベントを開催するなど、地域に根付いた店舗を目指して、日々営業している。	豆腐等製造	神奈川県
原材料の高騰等により経営に支障をきたしているが、新規事業として始めた印鑑作成が海外で多くの受注を獲得している。	精密部品製造	山梨県
商品の販売だけではなく、「体験」を付加価値として取り入れ、実店舗への集客増加を目指している。	中古品小売	静岡県
乳幼児の外出サポートや、学童の送迎等を行う「子育て支援タクシー」を開始し、利益増加と地域貢献を目指す。	タクシー業	愛知県
顧客の健康管理を推進するための新商品開発に向け、クラウドファンディングの活用を検討中である。	医療用機器製造	兵庫県
新顧客獲得に向けて、チラシ等を作成するなど努力している。	建材什器卸売	鳥取県
畳の需要は低下が見込まれることから、ふすまや網戸、建具等への参入を考えており、関連する事業者をM&Aで譲り受けることも視野に入れている。	畳製造	沖縄県

おわりに

本稿では、2024年9月に実施した全国中小企業景気動向調査における調査員のコメントをもとに、中小企業の動向について、「業況堅調・苦境」「人手・後継者不足とその対策」「販売価格・仕入価格」「海外情勢（中国、ロシア）からの影響」「デジタル化やキャッシュレスへの対応」「前向きな取組み」の6つに分類してまとめた。

当調査の結果から、前回調査に引き続いて中小企業の業況は改善傾向にあり、価格転嫁についても徐々に進展しているとする声も多く聞かれるようになってきた。一方で、変化する海外情勢やデジタル化・キャッシュレスの浸透等、激変する外部環境への対応が中小企業にとって不可欠であることも再確認できる結果となった。

またデジタル化やキャッシュレスへの対応については、ペーパーレスや従業員の事務負担軽減等につながるとして積極的に実施しているという声が聞かれた一方、対応によるメリットや恩恵を感じづらいとする声もあった。直近では新紙幣の導入やインバウンド需要の増加等もあり、対応の必要性がより高まっていると考えられる。こちらの内容については、後日分析結果を「産業企業情報」として発信する予定である。

2024年12月調査（調査時期：12月初旬）においては、特別調査のテーマを「2025年（令和7年）の経営見通し」と題し、我が国全体や、中小企業の業況の見通しだけでなく、脱炭素化への取組みについても尋ねる予定である。

本稿で採用しているコメントは、いずれも信用金庫職員が調査員となり、渉外活動を通じて収集したものである。事業者の置かれている現下の状況について、数多くのコメントをお寄せいただいた。調査にご協力いただいた中小企業経営者と信用金庫職員の方々に対して心からお

礼を申し上げたい。今後とも各信用金庫においては、本調査を経営者とのリレーションを一段と深めるためのツールとして活用していただければ幸いである。

〈参考文献〉

・信金中央金庫「第197回全国中小企業景気動向調査（2024年7－9月期）」

SDGsの実践により企業価値を高める中小企業

－株式会社トレードトラスト（静岡県浜松市）の挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）中小企業、SDGs、地方創生、物流、共同配送、積合せ、おもてなし

（視 点）

「SDGs」という言葉や考え方が広く知られるようになり、産業企業情報 No.2024-4（2024年7月31日発行）のとおり、SDGs ビジネスを本業につなげようと邁進する中小企業も少なくない。

中小企業においてSDGsへの取組みを地方創生につなげる動きが出ている中、本稿では、その好事例として、静岡県浜松市に本社を置き、一般貨物自動車運送を主業とする（株）トレードトラストの取組みを紹介する。同社は、「共同配送」や「積合せ」という事業モデルにより、“街の物流コンサルティング”を志向したSDGs経営を実践することで、企業価値を高めることにつなげている。

（要 旨）

- 中小企業によるSDGsの取組みを、「中堅・中小企業ならではのコミュニティ密着型の日本型SDGs」、あるいは「地域に貢献することを前提に社会課題を解決し、SDGsの目標達成につなげていく取組み」という意味の「地域貢献型SDGs」と表現する有識者がいる。
- （株）トレードトラストは、社是、経営理念、感動企業宣言ならびにSDGs行動宣言に基づき、「共同配送」と「積合せ」を事業モデルに、「物流は何の為にあるか」を常に考え続けながら“街の物流コンサルティング”を志向し、共同配送エリア内を中心とした地元の地域活性化に努めている。
- 本事例から得られたとおり、中小企業にとってのSDGsとは、まさに「自社の事業を紐解いていくとSDGsにつながる」、「SDGsを目的化して事業に取り組むのではなく、日常業務の繰り返しがSDGsにつながっている」ものといえよう。
- 同社の取組みは、まさに“本来的な意味でのSDGs経営”を体現しているといえる。また、“地域発”のSDGsへの取組みは、今や、“かけ声”の段階から“実践”の段階に移ってきているともいえよう。

1. はじめに ー 本業を通じたSDGsの取組みで地方創生へ ー

「SDGs」という言葉や考え方が広く知られるようになり、産業企業情報 No.2024-4^(注1) (2024年7月31日発行) のとおり、中小企業においても、SDGs ビジネスを本業につなげようと邁進する動きが出ている。

笹谷 (2022) は、「地方創生」という言葉を、東京にも地域コミュニティがあるとの観点から、「コミュニティ創生」という言葉に置き換え、中堅・中小企業によるSDGsの取組みを、「中堅・中小企業ならではのコミュニティ密着型の日本型SDGs」と表現している。また、藤田 (2022) は、中小企業に推奨するSDGsの取組みを、「地域に貢献することを前提に社会課題を解決し、SDGsの目標達成につなげていく取組み」という意味の「地域貢献型SDGs」と表現し、その進め方として、次の4つのステップを紹介している。

〈4つのステップ〉

手順1 自社とお客様の関係を描き出してみる

手順2 自社の商品・サービスと強化ポイントを整理する

※「SDGsに関連して、その商品・サービス、事業をどうしたいのか」もしくは「どんな商品・サービス、事業を育てていくことでSDGsに貢献するのか」ということが明確になっていることが大切

手順3 お客様のニーズ・課題を掘り起こす

手順4 企画書をつくり、実現度を高めていく

こうした地域貢献を前提としたSDGsへの取組みとして、例えば、(有)谷地林業(岩手県久慈市)は、創業時の木炭製造を軸に時流に応じて事業を拡大しながら、地域に根差した経営を実践している。森林整備事業や木炭製造事業を通じて、木炭のさらなる活用の可能性を広げながら、50年、100年先も森林資源を利用できる「循環型林業」を志向している。地元の久慈市が、2022年11月に環境省より脱炭素先行地域に選定されたことを受け、同社本社のある山形町地域で、地元建設事業者と協力しながら太陽光発電の導入を進める等、「地域を再エネで牽引していく会社」としても役割を果たしている。また、(有)新家青果(兵庫県洲本市)は、淡路島産玉ねぎのブランド向上に向けて“淡路島発”の農業モデルの確立に挑戦している。安価な中国産の入荷の増大に伴い玉ねぎの価格が低迷し、1969年～1999年の30年間で淡路島産玉ねぎの生産量は半分になった。新家社長は、「この後30年間で淡路島の玉ねぎ生産はなくなってし

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20240731-sdgs-sdgs.html>) を参照

まうのではないか」との危機感から、「どのように栽培したら淡路島の農家の所得を守ることができるのか」という課題意識を持った。そこで、「淡路島産の玉ねぎを守りたい」という熱い思いから、「淡路島産ブランド」の向上に加えて、差別化も図れる新たなブランド玉ねぎの研究栽培に取り組んでいる。なお、これら事例の詳細は、産業企業情報 No.2024-7^(注2) (2024年8月14日発行)を参照願いたい。

このように、中小企業においてSDGsへの取組みを地方創生につなげる動きが出ている中、本稿では、静岡県浜松市に本社を置き、一般貨物自動車運送を主業とする(株)トレードトラストの取組みを紹介する。同社は、「共同配送」や「積合せ」という事業モデルにより、“街の物流コンサルティング”を志向したSDGs経営を実践することで、企業価値を高めることにつなげている。

なお、本稿作成に際して、(株)トレードトラスト 代表取締役会長 宮澤 寛^{かん}様、業務部業務統括課課長 宮澤 瑛^{えい}様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

2. 株式会社トレードトラストによるSDGsへの挑戦

(1) 事業の概要

同社は、1962年6月に、個人事業主として創業し、2024年6月で62年目を迎えた(図表1)。創業時、トヨタ系列大手の自動車部品の梱包輸送に始まり、その後、評判が広がり、外資系を含めた複数の自動車ディーラーの部品を取り扱うことになった。事業拡大に伴い、1970年4月、宮沢自動車部品梱包株式会社として法人化した。なお、2007年4月に、現在の社名に変更している。国道1号線沿いの顧客との取引を中心とした、いわゆる“国道1号線ビジネス”

図表1 同社の概要

代 表 者	宮澤 寛 (会長) 宮澤 稜 (社長)
本社所在地	静岡県浜松市
主 力 業 務	一般貨物自動車 運送業
従 業 員 数	170名
創 業 年 月	1962年6月
設 立 年 月	1970年4月
資 本 金	2,000万円



(備考) 1. 中央写真は、取材に応じていただいた代表取締役会長 宮澤寛様 (右)、業務部 業務統括課 課長 宮澤瑛様 (左)
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20240814--sdfs-1.html>) を参照

を展開してきたことで、現在の事業モデルの一つである「共同配送（複数メーカーの商品を配送）」の礎を築くことができた。

その後、平成に入ってから、自動車部品以外の取扱いも開始し、現在、共同配送の対象は、「自動車部品」に加えて、「菓子」、「食品」、「家電」、「酒」、「電子部品」、「生活雑貨」の7つのジャンルに広がっており、取引先メーカーも150以上となっている。ジャンルを問わず、配送物は、四角い段ボールに入っている。それ故に、同社の事業モデルの一つである「積合せ」の実現が可能となっている。当初、トラック6台で対応していたが、1台あたりの配送エリアが広すぎて取引先に迷惑をかけることがあったため、今では、大型・中型・小型からハイエース、軽貨物車両まで、取引先のニーズに応じて幅広い車両を揃え^(注3)、静岡県に留まらず愛知県の三河・尾張地区を含めて、100以上のエリアとコースをカバーしている。

現在、主要な取扱いメーカーの利便性に配慮しながら、県内を中心に、シェアロジセンター4か所（浜松・小牧（愛知県岩倉市）・静岡・沼津）と物流センター3か所（白鳥（浜松市内）・立野（浜松市内）・富士）を拠点に、「共同配送」および「積合せ」の事業モデルを展開している。なお、「シェアロジ」とは、「共同配送の拠点」であり^(注4)、「同社のネットワークを最大限に活用した物流」を意味する独自の造語である。

共同配送事業に加えて、チャーター便（企業専属便）事業も取り扱っている。チャーター便では、各メーカーによって輸送量にばらつきがあるため、「共同配送」との組み合わせや配送車両の大きさを調整すること等によって、環境に配慮した効率的な配送に努めている。

社はおよび経営理念、感動企業宣言を掲げ、SDGs 行動宣言で謳っているとおり、常に「物流とは何の為にあるか」を考え、持続可能な「我がまちの為に物流」の実現に向けて日々邁進している。

社是 「常に高い質を求め続ける」

経営理念

- 〈E〉 商流を通じて社会に安全と安心を拡げます
- 〈S〉 地球・社会・地域に貢献し、企業市民を目指します
- 〈G〉 企業は最高の品質と人からより展開します

感動企業宣言

- 〈1〉 カスタマー様の商品・依頼品を荷物・貨物に致しません
- 〈2〉 軍隊のような規律で、ホテルマンのようなサービスを提供いたします
- 〈3〉 挨拶日本一の企業を目指します

(注)3. 現在の保有台数は160台である。なお、全国の貨物輸送運送事業者（約62,000社）のうち、100台以上の車両を保有するのは約2%に過ぎない。

4. 物流センターは、出荷・集荷のみをメインとする拠点

SDGs 行動宣言

- ◆ 「物流とは何の為にあるか」を常に考え、メーカー様、カスタマー様、お届け先のお客様、そして地域経済、人々の暮らしを支えるため、物流の新たな価値を作り出していくことで持続可能な「我がまちの為の物流」を実現します。
- ◆ 更なる従業員満足、顧客満足を叶えるため、個々が今以上に活躍できる、ワークライフバランスの向上、ホワイト物流の推進等、働きがいのある多様な安心安全な職場づくりに努めます。
- ◆ 環境適合車、ハイブリッド車の積極導入、エコドライブ活動・安全活動の更なる推進、従業員への安全・環境教育等を通し、世界が抱える問題に対し真摯に取り組んで参ります。

(備考) 同社配布資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2026年初頭には、「共同配送」をさらに効率化する観点から、東名高速道路・浜松インターチェンジ近くの新社屋（浜松市東区下石田町）に移転する予定である。

(2) SDGs経営の実践

同社のSDGsとの出会いは、2019年6月、**浜松いわた信用金庫（静岡県）**からSDGsに関する提案を受けたことがきっかけである。同金庫からのアドバイス等で、自社が構築してきた「共同配送」および「積合せ」の事業モデルそのものがSDGsであることに気づけたという。

EC 市場の成長に伴って商品を梱包する段ボール資材等が増え、それに応じて配送車両も増えたことが、物流業界全体のCO₂排出量の増加につながっている。同社では、「共同配送」により、通常、1メーカーごとに商品を積載して1か所もしくは複数か所に配送するところを、7つのジャンルの複数メーカーの商品を、各拠点を起点として分割したエリアおよび設定コースで配送する、いわゆる「ジャンル型×エリア別」での「ハイブリッド共同配送」により、配送の効率を上げるとともに、CO₂削減にも大きく貢献している。

「ハイブリッド共同配送」に高付加価値を上乘せする取組みも実践している。具体的には、担当者が必要に応じて専門知識等を習得する研修を受けた上で、特定信書便のほか、共同検体集配便^(注5)やビジネススーツ便^(注6)等に取り組んでいる。また、大手製紙業や製菓業等の取扱いメーカーにとって最適かつ効率的な物流戦略等の提案、その実現に向けた物流コンサルティング支援にも取り組んでいる。

このように、ステークホルダー（メーカー、納品先、協力会社等）と相互に協力し合いながら、物流業界全体のイメージ革新に挑んでいる。また、「シェアロジ」による物流の地産

(注)5. 病院・学校・企業を訪問して病理検体や集団検診の検体等を集材・輸送している。集材担当者は、専門知識が必要なため、約半年間の研修を受けている。なお、医療品や医療機器等についても、東海地区から関東地区への幹線輸送を取り扱っている。
6. 共同検体集配便をはじめ、集材担当者は、担当する集材場所に応じてビジネススーツを着用し、「安心・安全・清潔」を心がけた業務に取り組んでいる。

地消ならびに共同配送エリア内での地域活性化につなげることを常に意識し、「街の物流コンサルティング」を志向している。

(3) さらに高みを目指して

配送事業では、新規業務の開始、トラックの乗り換え、配送コースの変更等の「変化」をきっかけに事故が生じやすい。そこで、現・宮澤稜社長は、2023年4月に就任後、社是を踏まえて、月1回、「変化点会議」を開催し、「トレードトラスト式カクニン」および「トレードトラスト式アンゼン」という徹底した考え方の下、担当ごとに何かしら「変化」を感じ取ったら報告し合い、全社員で共有をする取組みを行っている。

トレードトラスト式カクニン

- ◆ その瞬間の状況を正確に把握すること
- ◆ 確認・チェックは仕事→作業ではない
- ◆ 場所×タイミング×回数＝確認の方法

トレードトラスト式アンゼン

- ◆ 何が危険か常に考える事
- ◆ 安全はそもそも存在しない→本来存在するのは危険
- ◆ やっばりな運転→かもしれない運転を追求

(備考) 同社配布資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2020年6月、「おもてなし規格認証2020 金認証^(注7)」の認定を受けた。その後、2022年5月には、ISO23592^(注8)（おもてなし規格認証サービスエクセレンス診断）の認定も取得した。また、ある同業者との入札で競った時の経験から、「あいさつ」の大切さを実感している。「笑顔で出社、笑顔で帰社、ありがとうが飛び交う会社」の実現を目指し、まさに「挨拶日本一」を謳った感動企業宣言の実現を志向している。

社員の健康面では、ドライバーの長時間労働の是正等のほか、月1回の安全衛生委員会で、安全で健康的な労働環境に向けて社員から積極的に意見を募り、それに対して即時の改善を繰り返しながら、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。また、ハーブティー講座や太極拳講座といった健康増進を目的とした研修も積極的に提供している。2024年に入ってから、毎月、独自の「健康ニュース」を配布し、旬の食材の紹介や熱中症予防対策等の情報提供のほか、参加賞付きクイズ等を通じて、社員の健康への意識を高めている。こうし

(注)7. 日本全体のサービス業の底上げを図るため、サービス品質を「見える化」するための規格認証制度。経済産業省の検討を経て、民間規格として運用されている。詳細は、<https://omotenashi-jsq.org/institution/>を参照

8. 詳細は、日本規格協会グループホームページ (https://www.jsa.or.jp/isotc312sp/about_isotc312/) を参照

た取組み姿勢が高く評価され、働きやすい職場認証制度^(注9)(運転者職場環境良好度認証制度)の登録(2021年4月)、ふじのくに健康づくり推進ホワイト事業所^(注10)の認定(2021年9月)、健康経営優良法人2022／2023^(注11)の認定(2022年3月、2023年3月)につながっている。

事業の安全面では、毎年決定する年間テーマを踏まえた毎月のスローガンを事務所内にポスターとして掲示し(図表2)、全社員の安全への意識を高めている。また、保有トラックの一部に、SDGsラッピングをしている(図表3)。実際に運行し

てみると、ラッピングを意識してドライバーの安全運転意識が自然と高まり、事故防止につながっているという。さらに、地元の小学生等から視線を浴びることで、ドライバー自身にSDGsを理解しようという意識も高まっているという。

こうした“地元愛”を起点とした“浜松発の”SDGsへの取組み等は、コーポレートカラーの3色にも表されている。なお、2022年、このコーポレートカラーでオリジナルの制服を新調し、チームの一体感の醸成にも努めている。

図表2 事務所内にポスター掲示されるスローガン



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 保有トラックへのSDGsラッピング



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 国土交通省ホームページ (https://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk1_000025.html) を参照

10. 静岡県ホームページ (<https://www.pref.shizuoka.jp/kenkofukushi/kenkozukuri/1051544/1003104/index.html>) を参照

11. 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html) を参照

コーポレートカラーの意味合い

グリーン……「安全」、「環境」、「静岡県のお茶の色」

オレンジ……「太陽」、「元気」、「静岡県のみかんの色」

アイボリー…「大地」、「アカウミガメの産卵地である中田島砂丘から継承」、「浜松まつり（長男誕生祝風）の中田島砂丘から未来への挑戦」

（備考）同社配布資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そのほか、SDGsの活動実績を、ホームページやインスタグラム^(注12)等を通じて積極的にPRすることで、取扱いメーカーから好評を得るとともに、採用面でも面接希望者が確保できる等、一定の成果が出ている。

3. おわりに ― 中小企業では日常業務の繰り返しがSDGs ―

同社は、本業である物流を通じたSDGsへの取組みにより、配送エリアを中心とした地元のコミュニティ創生に邁進している。宮澤寛会長は、「自社の事業を紐解いていくとSDGsにつながる（どの事業者もSDGsに既に取り組んでいるはず）」、「SDGsを目的化して事業に取り組むのではなく、中小企業では日常業務の繰り返しがSDGsにつながっている」と言い切る。

産業企業情報 No.2024-4では、「経営全体を見渡せる大局観や幅広い知識に、中小企業の強みである「意思決定のスピードの速さ」が加われば、中小企業にこそ、“かけ声”だけの「ウォッシュ（見せかけ）」に終わらない、「ビジネス（事業）そのものがSDGs」となる本来の意味でのSDGs経営が実践できるのではないだろうか。」と締め括った。同社の取組みは、まさに“本来の意味でのSDGs経営”を体現するものといえる。“地域発”のSDGsへの取組みは、今や、“かけ声”の段階から“実践”の段階に移ってきているともいえよう。

第一生命保険(株)は、「責任投資活動報告」を公表する際、ニュースリリース^(注13)の副題に、「将来世代を含むすべての人々の幸せの前提となる持続可能な社会の実現を目指して」と表現し、敢えて「将来世代」を強調している。SDGsを含むSX（サステナビリティトランスフォーメーション）の取組み全般にいえることとして、「将来世代のため」は最も大切なキーワードであろう。すなわち、SDGsへの取組みは、今を生きる我々世代の責任といえるのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・ 笹谷秀光、『Q&A SDGs経営』、日本経済新聞出版、2022
- ・ 藤田源右衛門、『中小企業でもできるSDGs経営の教科書』、あさ出版、2022

（注）12. <https://www.instagram.com/tradetrust/?hl=ja> を参照

13. 直近のニュースリリース (https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2023_028.pdf) を参照

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②

－ 会宝産業株式会社（石川県金沢市）の挑戦 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）国際協力機構（JICA）、民間連携事業、中小企業・SDGsビジネス支援事業、
SDGs経営、環境配慮型自動車リサイクルシステム

（視 点）

2023年度から、SDGsを経営戦略に取り込み、事業機会に活かしたい中小企業にとって有効なサポート策の一つである、独立行政法人国際協力機構（JICA）の「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取組み事例を紹介してきた。

本稿では、産業企業情報 No.2024-6（2024年8月13日発行）において紹介した、当該支援事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業3社（鈴木薄荷（株）（兵庫県神戸市）、（株）シティック（北海道日高郡新ひだか町）、東海電子（株）（静岡県富士市））に続き、会宝産業（株）（石川県金沢市）の事例を紹介する。

（要 旨）

- シリーズ・レポートとして、JICAの「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を活用してさらなる飛躍を図る中小企業の事例を紹介するものを発行する。昨年度同様、個社の事例をニュース&トピックスにて紹介するとともに、順次、複数社の事例をとりまとめた産業企業情報を発刊していく予定である。
- 今回は、石川県金沢市に本社を置き、環境配慮型の精緻な自動車解体技術を有する会宝産業株式会社の事例を紹介する。同社は、2021年10月から22年12月、JICA支援事業を活用してケニアにおいて環境配慮型自動車リサイクルシステムの普及に関する案件化調査を実施、引き続き2023年5月から24年11月までは、ビジネス化に向けた実証事業に取り組んでいる。

1. はじめに

2023年度は、産業企業情報 No.2023-1^(注1) (2023年4月4日発刊)において、中小企業がSDGsを経営戦略に取り込んで事業機会に活かす上で有効な施策の一つとして、独立行政法人国際協力機構(以下、「JICA」という。)が取り組む「中小企業・SDGs ビジネス支援事業^(注2)」(以下、「JICA 支援事業」という。)を紹介したことを皮切りに、シリーズ・レポートとして、JICA 支援事業を活用してさらなる飛躍を図る中小企業の事例を紹介するものを発行してきた。

2024年度も、昨年度に引き続き、個社の事例をニュース&トピックスにて紹介するとともに、順次、複数社の事例をとりまとめた産業企業情報を発刊していく予定である。

なお、本稿作成に際して、会宝産業株式会社 執行役員 海外事業部 部長 鈴木大詩様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

2. 個別事例の紹介(会宝産業株式会社)

(1) 企業の概要

同社は、1969年5月に創業、1992年2月に(有)近藤自動車商会から現社名へ社名変更している。主な事業は、自動車リサイクル・中古自動車部品の輸出・販売である(図表1)。具体的には、使用済み自動車(以下、「ELV」とい

図表1 企業の概要

代 表 者	近藤 高行
本社所在地	石川県金沢市
主 力 業 務	自動車リサイクル・中古自動車部品の輸出・販売
従 業 員 数	150名
創 業 年 月	1969年5月
資 本 金	8,200万円



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた執行役員 海外事業部 部長 鈴木大詩様
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

う。)の解体工程で生じた有価物を分別し、素材として国内販売している。また、リユース可能なエンジンや外装・足回り類は、中古部品として海外へも販売しており、タイ、UAE、シンガポール、インド、ケニアに拠点を有している。なお、同社の新興国や開発途上国での自動車リサイクル事業の展開は、中期経営計画でも中核的な取組みに位置付けられている。

同社は経営理念として、「会宝産業は、社員一人一人が、よろこびを表現し、お客様に信頼と安らぎの実感を提供し続け、自然環境との調和を計る会社です。」を掲げるとともに、「会

(注)1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.sebri.jp/reports/industry/20230404-sdgssdgs1-jica.html>) を参照

2. JICA ホームページ (https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/activities/index.html) を参照

宝人十ヶ条」を掲げ、人的資本経営にも前向きに取り組んでいる。「私の宣言」も掲げ、この宣言の下、例えば、社員が60歳以上の高齢になっても生涯、同社で働き続けられるよう、「会宝農園プロジェクト」に取り組んでいる^(注3)。

会宝人十ヶ条 (ten of the company)

- 一条 「心のこもった日本一のあいさつをしよう。」
- 二条 「あたりまえのことをあたりまえにやろう。」
- 三条 「過去に感謝しよう。未来に挑戦しよう。」
- 四条 「努力を積み上げて大きな信頼を築こう。」
- 五条 「すべての人に、笑顔を贈ろう。」
- 六条 「自分は他の誰かの“宝”であると自覚しよう。」
- 七条 「利他の心を持った真のプロになろう。」
- 八条 「約束事は最後の最後までやり抜こう。」
- 九条 「地球環境をよくするために行動しよう。」
- 十条 「人に感動をあたえる人になろう。」

私の宣言 (statement)

私は生涯、楽しく会宝産業で働く
私は生涯、楽しく学び続ける
私は生涯、楽しく己に挑戦し続ける
私は常に家族のことを思い、安全作業に徹する
私は自分の夢を会宝産業で実現する
私は会宝産業を幸せの発信基地として、全世界に良い影響を与える

環境方針についても、「会宝産業株式会社は使用済自動車を適切に分別処理し、部品のリユース、資源のリサイクルを積極的に進めることで環境負荷の低減に取り組みます。また、当社の事業活動が地球規模における資源循環型社会の一翼を担えるよう、この環境方針を定めます。」を掲げ、環境経営にも積極的に取り組んでいる。この中で、(2)で触れる「地球規模の循環型社会を実現する」という一大プロジェクトに、社員一丸となって、常にフロンティア精神を忘れず挑んでいる。

こうした高い志に基づく事業活動の結果、過去から数々の輝かしい受賞を重ね、2024年に

(注)3. 同社ホームページ (<https://kaihosangyo.jp/company/>) を参照

入ってからだけでも、3月に「健康経営優良法人 中小規模法人部門 ブライト 500 認定^(注4)」、「第14回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員会特別賞^(注5)、「はばたく中小企業・小規模事業者300（事業再構築・生産性向上部門）」^(注6)、6月には「2024年度かがやきカンパニー大賞^(注7)」を受賞している。

(2) JICA 支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

① 地球規模の循環型社会の実現に向けて

循環型社会形成推進基本法に基づく5番目の個別法として、2002年7月12日、使用済自動車の再資源化等に関する法律（自動車リサイクル法）が制定され、2005年1月1日に施行された。循環型社会の構築への機運が高まっていく中、同社は、特に新興国や開発途上国においてはELVについて放置する手段しか持たない実状を憂慮し、自動車製造で世界トップクラスの日本として、「造りっ放しにはせず、後始末まで責任を持つ」という高い志で、本業を通じた環境保全活動に挑んでいる。

2007年には、本社に隣接する形で、自動車リサイクルの知識・技術を習得できる国際リサイクル教育センター（IREC）を設立し、海外からの研修生を受け入れ、自動車リサイクルシステムの導入展開に取り組んでいる。IRECでは、同社独自の「ELV リサイクルマニュアル」により、開発途上国に適応した解体方法を学習することができ、さらには日本の環境保護規制の仕組みについても幅広く学ぶことができる等、態勢を万全に整えている。

また、世界的に中古自動車部品に関する認証・規格がない中、同社は、「どのようにしたら中古自動車部品を安心・安全に提供できるのか」と考えるに至った。そこで、各種ISO等取得支援コンサルティングの（株）サン・パートナーズ（東京都千代田区）とともに、約1年半かけ、中古自動車部品規格基準「JRS（PAS777）」を策定し、2013年10月に英国規格協会（BSI）から認証を受けた。これをきっかけに、ケニアをはじめとする海外展開では、各国の政府関係者等に、JRSに適合した中古自動車部品のみ輸入するよう提案している。なお、JRSのノウハウは、同業他社を含めて広くオープンにして共有できるようにしている。これに限らず、「競争から協調へ」をコンセプトに、同社が培ってきたノウハウについては、「会宝リサイクラーズアライアンス^(注8)」を通じて、自動車リサイクルに特化した経営分析・仕入調達・海外輸出の一括サポートを提供できるサービスとして同業他社に広く提供している。

(注)4. 経済産業省ホームページ (https://kenko-keiei.jp/houjin_list/) を参照

5. <https://www.htk-gakkai.org/a0013/Oshirase/Pub/Shosai.aspx?AUNo=274&OsNo=32> を参照

6. 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/2023/detail.html>) を参照

7. (一社) 石川県経営者協会ホームページ (<https://www.ishikawakeikyo.or.jp/kagayakicompany>) を参照

8. 同社ホームページ (<https://kra.jp/>) を参照

② JICA 支援事業を活用したケニアでの事業展開への挑戦

ケニアでは、2008年6月に、長期開発戦略である「Kenya Vision 2030」が策定されてから、環境保全の観点で、自動車リサイクルについても関連する法令・規制の枠組みづくりが進められている。こうした中、2017年頃、ケニア政府関係者（産業化省等）から協力依頼を受けたことをきっかけに、「ケニアの自動車リサイクル産業の

図表2 JICA支援事業の一環でIRECへの研修生受入れ

① 第3回現地研修（解体研修）



② 第3回現地研修（技術研修）



③ 第3回現地調査（プレゼンテーション）



④ ケニアからIRECへの受入れ研修



（出所）業務完了報告書p.2

確立に貢献したい」という熱い想いで、JICA 支援事業への応募に至った。また、ケニアでは、自動車全体の9割以上が日本車で、日本製中古車についても年間約10万台、新規登録されていることから、「同社が培ってきた技術や経験が大いに活かせる」という想いを強くしたという。なお、JICA 支援事業については、2021年10月から22年12月の契約期間で「環境配慮型自動車リサイクルシステムの案件化調査」、2023年5月から24年11月の契約期間で「自動車リサイクル事業のテストマーケティングにかかるビジネス化実証事業」と、2度にわたり採択された。これら事業を通じて、現地での解体研修、日本への研修生の受入れ、直近では日本から中古自動車部品を輸入するテストオークションを試行する等、現地でのバリューチェーン構築に向けて邁進している（図表2）。

中小企業にとって、新しい事業を立ち上げるためのシードマネーを調達することは難しい。この観点から、JICA 支援事業による調査経費をはじめとした資金面での支援は大いに助かったという。また、JICAのサポートによる事業であることで、同社の信用度をさらに高めることができ、現地の政府関係者や民間事業者等とのパートナーシップを深められたことも、JICA 支援事業を活用した大きなメリットとなっている。特に、ケニアの首都ナイロビに本拠を置く金融グループのNairobi Commodities Exchange Limitedとの接点を持てたことで、2024年4月、現地に合弁会社（KAIHO EAST AFRICA LIMITED）を設立することができ

たことは、成果として大きい。なお、現在、合弁会社には社員を2名、派遣している。

また、JICA 支援事業での案件化調査の段階から、地元の北國銀行に関わっていただいている。このことは、同社の事業に対する理解をさらに深めていただき、今後、ケニアでの事業において、特に金融面から伴走支援をしていただく上でメリットがあると考えている。

そのほか、ケニアを含む海外展開にあたって、現地で働く社員の倫理観、マナー、価値観は大きく異なることから、「現地で働く人に受け入れられる環境・仕組みを整えることができるのか」は課題であり、現地のパートナー企業からアドバイス等を得ながら試行錯誤をしているところである。

3. おわりに

同社は、社員一丸となって「より良い会社にしていこう」という意欲に燃え、「社員全員が「この会社で働いてきて良かった」と思えるような会社にしたい」と意気込む。同社ホームページの採用情報欄では、「「宝に会う」から会宝産業。宝は社員です。あなたも宝です。」と謳っているが、まさに人的資本経営そのものを実践している。

創業者メッセージ^(注9)の中に、「…会宝産業の使命は、静脈産業の確立であり、循環型社会の創造です。そして、未来に生きる人たちに、この美しい地球を残していくという大きな使命があります。そのミッションを抱えて行動しているかぎり、会宝産業という企業はこれからも社会に存在することを許される。そう信じています。…」とある。同社は、同業他社に対して、「会宝リサイクラーズアライアンス」等を通じて、同社が培ってきたノウハウを広くオープンにしているが、こうした創業者の熱い想いが、事業一つひとつに体现されているといえよう。

業務完了報告書(2022年10月)によると、地元の北國銀行が、同社の合弁会社への出資について積極的に支援を行っている。こうした海外事業展開への意欲も熱意も高い地域企業に対して、信用金庫を含む地域金融機関には、財務面からの“目利き力”に加えて、各社の事業の実態を踏まえたきめ細かいサービス等の提供を通じて、地域企業の事業を深く理解し伴走支援をしていく姿勢が求められているといえよう。

〈参考文献〉

- ・独立行政法人国際協力機構・会宝産業株式会社(2022年10月)「ケニア国 環境配慮型自動車リサイクルシステムの案件化調査 業務完了報告書」

(注)9. 同社ホームページ(<https://kaihosangyo.jp/company/>)を参照

PIFの活用により企業価値を高める中小企業

－ 武蔵コーポレーション株式会社（埼玉県さいたま市）の挑戦 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、企業価値、SDGs、サステナビリティ、PIF、不動産、埼玉縣信用金庫

(視 点)

「SDGs」という言葉や考え方が広く知られるようになり、金融市場でも、ESGの要素を取り入れたサステナブルファイナンスが広がりを見せている。また、産業企業情報 No.2024-4 (2024年7月31日発行) のとおり、SDGs ビジネスを本業につなげようと邁進する中小企業も少なくない。

こうした中、企業のSDGsへの取組みを環境面・社会面・経済面から評価し、継続的に支援をするための資金供給の手段として、ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF) への注目が集まっている。

本稿では、埼玉県さいたま市に本社を置き、収益不動産の売買・仲介を主業とする武蔵コーポレーション(株)と埼玉縣信用金庫によるPIF 実行に向けた取組みを紹介する。同社は、PIFを活用し、自社が取り組むSDGs ビジネスについてオーソライズを得ることで、企業価値の向上につなげている。

(要 旨)

- インパクト投資の拡大に向けて、市場成長に向けたルール化等がある程度進む中、GSG国内諮問委員会が把握しているインパクト投資残高は、2023年度調査で11兆5,414億円となり、前年度調査の5兆8,480億円と比べておよそ倍増した。なかでも、企業の事業活動が、SDGsの3つの側面（環境面、社会面、経済面）に与える変化や影響を包括的・定量的に評価し、継続的に支援をするための新たな資金調達手段の一つとして、PIFへの関心が高まりつつある。
- 今回の事例を総括すると、迅速かつ円滑なPIF実行にあたっては、信用金庫と取引先との密接なリレーションシップを前提に、信用金庫側の徹底したスケジュール管理、取引先側の透明性の高い情報の開示とクイックレスポンスが、大きな鍵を握っているといえそうである。
- 今後、PIFを通じて、“SDGsとのつながり”を実感できた中小企業が地域金融機関との対話を深め、経済的価値と社会的価値を両立させながら企業価値を高めていくことを期待したい。また、インパクトファイナンスに関して政府が既に公表している方針やガイダンス等では、民間資金を巻き込み、インパクトファイナンスを主流化していくことが意図されている。“地域発”のPIFの地道な積み重ねが、インパクトファイナンスの主流化に大きく貢献していくことも期待したい。

はじめに

「SDGs」という言葉や考え方が広く知られるようになり、金融市場でも、ESGの要素を取り入れたサステナブルファイナンスが広がりを見せている。また、産業企業情報 No.2024-4^(注1) (2024年7月31日発行) のとおり、SDGs ビジネスを本業につなげようと邁進する中小企業も少なくない。

こうした中、企業のSDGsへの取組みを、環境面・社会面・経済面から評価し、継続的に支援をするための資金供給の手段として、ポジティブ・インパクト・ファイナンス (以下、「PIF」という。) への注目が集まっている。

そこで、本稿では、埼玉県さいたま市に本社を置き、収益不動産の売買・仲介を主業とする武蔵コーポレーション(株)の取組みを紹介する。同社は、PIFを活用し、自社が取り組むSDGs ビジネスについてオーソライズを得ることで、企業価値の向上につなげている。併せて、本件に深く関わった埼玉縣信用金庫(埼玉県)の担当の方々からのコメントも紹介する。

なお、本稿作成に際して、武蔵コーポレーション(株) 財務・会計部／マーケティング部 課長 末長賢将様、財務・会計部 塩谷拓巳様、埼玉縣信用金庫 地域創生部 事業ソリューショングループ 主任推進役 田口和彦様、大宮西支店 支店長 久保裕毅様、主任 黒柳輝様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 広がりをもせる PIF

インパクト投資を巡っては、環境省が、2020年7月15日に「インパクトファイナンスの基本的考え方^(注2)」を、2021年3月26日に「グリーンから始めるインパクト評価ガイド^(注3)」を公表している。これらは、大規模な民間資金を巻き込みながらインパクトファイナンスを主流化していくことを目的とし、さまざまな手法や領域等がある中で共通する基本的な流れをまとめたものである。

また、インパクト投資の基本的意義や考え方、拡大に向けた方策等については、2022年10月から計8回にわたり、サステナブルファイナンス有識者会議に設置された「インパクト投資等に関する検討会^(注4)」において、幅広く議論が行われてきた。「インパクト投資に関する基本的指針(案)」への意見募集(パブリックコメント)で寄せられた意見等を踏まえ、第9回検討会(2024年2月20日)での議論を経て、2024年3月29日、金融庁は、「インパクト投資(インパ

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20240731-sdgs-sdgs.html>) を参照

2. 環境省ホームページ (<https://www.env.go.jp/press/108151.html>) を参照

3. 環境省ホームページ (<https://www.env.go.jp/press/109376.html>) を参照

4. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/singi/impact/index.html>) を参照。座長は、東京大学大学院経済学研究科の柳川範之教授である。

クトファイナンス)に関する基本的指針」を公表した。

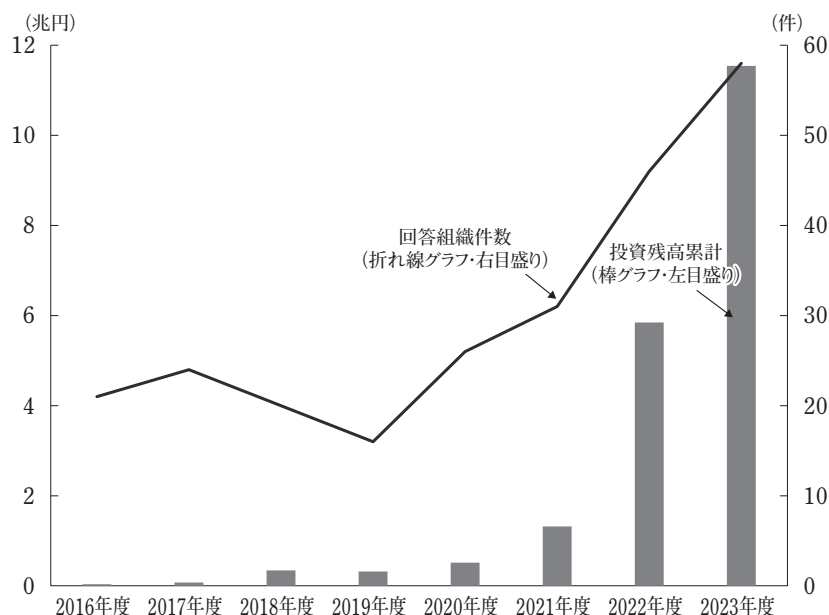
基本的指針は、インパクト投資を巡るさまざまなステークホルダー同士で対話等を行う際に必要となる共通理解・認識を示したものであり、金融当局と市場関係者との間のコミュニケーション・ツールとしての役割も期待されている。

2024年7月9日には、「金融庁サステナブルファイナンス有識者会議 第四次報告書^(注5)」が公表された。第四次報告書は、主として、2023年7月から24年6月までの市場関係者の取組みと課題等にかかる議論を掲載している。このうち、「3. サステナブルファイナンスの取組みと課題」の「(8) インパクト投資(インパクトファイナンス)の推進」では、インパクト評価やそれを価値向上につなげる企業戦略の在り方は、官民を通じて大きな課題となっているとし、インパクトを金銭価値化するインパクト加重会計の事例や研究を積み重ねながら、上場市場、地域企業など、特性に応じて対象を区分けして議論していくことが重要であるとして、今後への期待感が示されている。なお、これらについて、ニュース&トピックス No.2024-12^(注6)(2024年4月15日発行)、No.2024-55^(注7)(2024年7月22日発行)で紹介しているので、参照願いたい。

こうした制度上の整備を受けて、ニュース&トピックス No.2024-25^(注8)(2024年5月8日発行)のとおり、GSG 国

内諮問委員会が2024年4月26日に公表した「日本におけるインパクト投資の現状と課題-2023年度調査-」によると、把握しているインパクト投資残高は11兆5,414億円(回答した58団体の投資残高の総和)となり(図表1)、2022年度調査の5兆8,480億円と比べておよそ倍増している。なかでも、企業の事業活動が、SDGsの3つの側

図表1 インパクト投資残高(推計)の推移



(備考) GSG国内諮問委員会(2021年度までの残高等はインパクト投資市場の状況(<https://impactinvestment.jp/impact-investing/market.html>)、2022年度と23年度の残高等は「日本におけるインパクト投資の現状と課題 2022年度/2023年度調査」)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20240709.html>)を参照

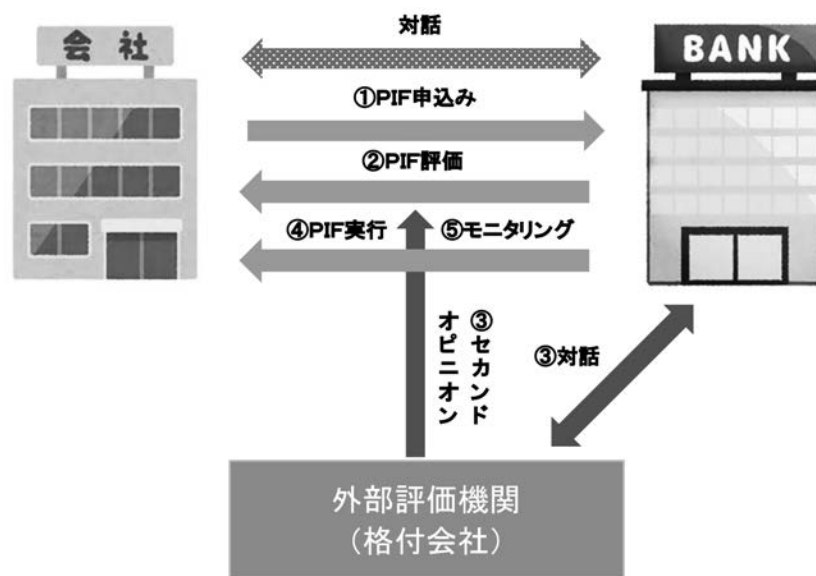
6. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20240415-post-485.html>)を参照

7. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20240722-post-501.html>)を参照

8. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20240508---2023.html>)を参照

面（環境面、社会面、経済面）に与える変化や影響を包括的・定量的に評価し、継続的に支援をするための新たな資金調達手段の一つとして、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（以下、「PIF」という。）（図表2）への関心が高まりつつある。実際、（株）日本格付研究所^{（注9）}（JCR）や格付投資情報センター^{（注10）}（R&I）

図表2 ポジティブ・インパクト・ファイナンスのスキーム概要



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

のホームページをみても、セカンドオピニオンの実施案件は増えている。

こうした中、2024年8月に埼玉縣信用金庫がPIFの取扱いを開始し、第1号案件として武蔵コーポレーション（株）に融資を実行した。ちなみに、信用金庫単独での実行は関東地区で初となる。

以下、2. では、同社の事業概要や実践するSDGs 経営、PIFの活用を目指した取組みから同社および埼玉縣信用金庫が得た知見、知識やノウハウ等について概説する。併せて、本件に深くかかわった同金庫の担当の方々からのコメントを紹介する。

2. 武蔵コーポレーション株式会社による PIF の活用

（1）事業の概要

同社は、武蔵コーポレーショングループ^{（注11）}の中核企業であり、関東1都6県を中心に、収益不動産の売買・仲介を主業としている（図表3）。創業時の不動産仲介から、その後、不動産再生・売買、付随する賃貸管理や施工、家賃保証等と事業の幅を大きく広げてきた。主業は、収益面や第三者からみると、不動産再生・売買と捉えられることが多いが、不動産売買は「狩猟型ビジネス」、一方の賃貸管理は「農耕型ビジネス」であり、想いとしては「賃貸管理を通じてスケールアップしていきたい」と考えていることから、こうした“会社の想

（注）9. <https://www.jcr.co.jp/greenfinance/sustainability/topic/> を参照

10. <https://www.r-i.co.jp/rating/esg/sustainabilityfinance/index.html> を参照

11. グループ企業は、武蔵コミュニティ（株）（収益不動産の賃貸管理事業）、武蔵コンストラクション（株）（収益不動産のリフォーム、企画・提案、施工業務）、（株）ホームサポート（家賃債務保証業務）の3社である。

い”を伝える広報戦略については、常に試行錯誤している。

2018年に一旦、本社機能を東京都千代田区丸の内に移転した。都内に本社機能に移転したことで、認知度は上がり人財も採用できた一方、社員の出入りが激しい印象となり、「賃貸管理を通じてスケールアップしていきたい」という考え方とかみ合わなくなっていた。そのため、

2023年に、現在の所在地（さいたま市大宮区）に戻している。さいたま市周辺は、都内より家賃が安く、生活環境は良好で交通の便も良い。同社がさいたま市の“シンボル”といえる大宮ソニックシティにオフィスを構えていることもあり、地元の人財が定着しやすくなっている。なお、採用の観点から、ローカルマーケティングに力を入れており、特に2022年秋頃から、埼玉県を中心に広告看板の設置を進め、さらなる認知度向上に努めている。

事業では、売り手・買い手・社員それぞれが“幸せ”になることを志し、企業理念として「三方よし」を掲げている^(注12)。その想いをロゴマーク（図表4）に込め、誠実・志・知性を表す青色、すべてのステークホルダーが丸く収まるという意味を込めた円形で示している^(注13)。ミッションは「住まいで人を笑顔に」であり、常に入居者の視点で考える、“入居者ファースト”を実践している。このミッションを実現するため、「チームプレーに徹しよう」、「チャレンジしよう」、「会社を楽しもう」という3つのバリューを掲げている。

こうした企業理念やミッション、バリューの下、「行列のできる会社」、「予約の絶えない会社」、「紹介してもらえる会社」を目指し、社員一丸となって、常に「期待を上回ることをやろう」という意欲に燃えている。大谷社長の「利益は社員に可能な限り還元」という“想い”も、社員のモチベーションアップに大きく貢献しているといえよう。

バブル期に建築されたアパートやマンション等の集合住宅の多くは、築30～40年を迎え

図表3 同社の概要

代 表 者	大谷 義武
本社所在地	埼玉県さいたま市大宮区
主 力 業 務	不動産を活用した総合的資産運用サービス
従 業 員 数	250名
設 立 年 月	2005年12月
資 本 金	1億円

(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた財務・会計部／マーケティング部 課長 末長賢将様（左）、財務・会計部 塩谷拓巳様（右）
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



図表4 ロゴマーク



(出所) 同社ホームページ

(注)12. <https://www.musashi-corporation.com/aboutus/philosophy.php>を参照

13. <https://www.musashicorp.jp/aboutus/logomark.php>を参照

老朽化しており、適切な再生や維持管理が急務となっている。こうした社会課題に向き合うため、同社は、中古のアパートやマンションを買い取り、リノベーションをした上で、不動産投資を検討している顧客に販売している^(注14)。他社では買取りが困難といわれる物件にも積極的に対応している。顧客には、単なる物件の紹介だけでなく、税理士等の専門家の紹介や資金調達の支援等も行い、きめ細かいサービスに努めている。

また、「ReBreath（リブレス）」^(注15)というサービスも展開し、さまざまな問題を抱える中古不動産を自社で買い取り、大規模修繕や100項目にわたるチェックを実施、不動産投資家に対して、建物の保証（賃料の滞納保証や雨漏りや設備等）を付した上で、満室での引渡しを行っている。同社のブランドサービスの一つである。

こうした他社には難しいといわれるサービスを迅速かつ効果的に提供できる背景には、同社独自のオーナーズクラブ^(注16)や10万人を超えるメール会員の存在が挙げられる。生の声を聴くことで、業務の品質向上にもつなげている。また、グループ会社3社と一体となり、一気通貫したサポート体制を提供していることも、同社の強みとなっている。

企業理念をさらに追求するため、現在、大手ベンダーと連携して、特に水回り、ブレーカー、ガス、エアコン、給湯器といった生命維持に関わる設備の耐用年数や修繕履歴等のデータベース化に挑戦している。今後、構築できたデータベースを基に、「住まいで人を笑顔に」の完全実現に向けて、取り扱う中古不動産の設備に関するコンサルティング（交換や点検等の提案等）につなげていきたいと大いに意気込む。

（2）SDGs 経営の実践

さまざまな課題を抱える中古のアパートやマンションを放置していると、住環境が悪化し、さらに入居者が入らなくなるという“負の連鎖”に陥る懸念がある。同社の本業は、この“負の連鎖”を断ち切り、住まいにまつわる困難の解決に貢献するものであり、まさに“SDGs 活動そのもの”である。また、中古不動産の活用は、それを解体し新築するよりもCO₂排出量は少なく、環境にも配慮した事業となっている。

企業理念「三方よし」の実践に向けて、社員の幸福度の最大化にも積極的に取り組んでいる。時間外労働時間の削減、有給休暇の取得促進のほか、勤続年数に応じてリフレッシュ休暇やお祝い金を付与している。社員の喫煙率もゼロを達成し、健康経営の取り組みを推進している。

また、「誰もが活躍できる組織風土」を醸成するため、ダイバーシティ経営にも積極的に取り組んでいる。上司・部下あるいは同僚の間での“風通し”は良好で、例えば意欲や実力に

(注)14. 同社には、1級建築士6名をはじめ、多数の専門家が在籍する。また、100項目にわたる厳しいチェック項目をクリアしなければ物件を販売できないルールとしており、投資家に対して大きな安心を提供している。

15. <https://www.musashi-corporation.com/rebreath/>を参照

16. 不動産オーナーのコミュニティのこと。<https://www.musashi-corporation.com/owners/>を参照

応じて、年齢や性別を問わず、責任ある業務に挑戦させる等、全社的なフォロー体制も充実している。平均年齢27.3歳と若い会社であり、業界での知識・経験が豊富な高齢社員を雇用することで若手社員に刺激を与え、“好循環”を生み出している。

2016年12月からは、公益財団法人武蔵奨学金を運営し、経済的に恵まれないものの、学習意欲のある児童・生徒および学生を持つ埼玉県内の家庭に対して、返済義務のない奨学金の給付を行っている。2023年までの累計で43名に上り、社会に求められる人材の育成に貢献している。

そのほか、地域密着を意識した社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。例えば、2009年から、毎月、地元の氷川神社（さいたま市）や靖国神社（東京都千代田区）の参道の清掃活動を行っている。社員にとっては、謙虚な気持ちを忘れず、日々の行動を振り返る良い機会になっているという。地元のサッカーチーム「大宮アルディージャ」や卓球チーム「T. T 彩たま」のスポンサーとなる等、スポーツへの協賛を通じて、地域の文化・経済の底上げにも貢献している。

なお、図表5は、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が公表するインパクトレーダー^{（注17）}に基づき、埼玉縣信用金庫が同社の環境・社会・経済に及ぼすインパクトを分析し、特定したものである。

（3）PIFの活用

埼玉縣信用金庫は、2023年度からの3年間で「地域の持続可能性を支えていく3年間」

図表5 インパクトレーダーにより特定したインパクト（国際標準産業分類：自己所有物件または賃貸物件による不動産業）

	インパクトエリア	インパクトトピック		
社会	人格と人の安全保障	紛争	現代奴隷	児童労働
		データプライバシー	自然災害	
	健康および安全性			
	資源とサービスの入手可能性、アクセス可能性、手ごろさ、品質	水	食糧	住居
		健康と衛生	教育	エネルギー
		移動手段	情報	コネクティビティ
		文化と伝統	ファイナンス	
	生計	雇用	賃金	社会的保護
	平等と正義	ジェンダー平等	民族・人種平等	年齢差別
		その他の社会的弱者		
社会経済	強固な制度・平和・安定	市民的自由	法の支配	
	健全な経済	セクターの多様性	零細・中小企業の繁栄	
	インフラ			
	経済収束			
環境	気候の安定性			
	生物多様性と生態系	水域	大地	土壌
		生物種	生息地	
	サーキュラリティ	資源強度	廃棄物	

（備考）1. ■ ポジティブ増大 ■ ネガティブ緩和 ■ ポジティブ・ネガティブ双方のインパクトエリア
2. 「ポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）17. <https://greenfinanceportal.env.go.jp/pdf/114286.pdf> を参照

に位置付け、中期経営計画「5つのつなぐ」を実践しており、PIFについては、中期経営計画ならびに「さいしん理念^(注18)」の実現につながる金融手法と位置付けて推進してきた。

こうした中、設立1年後からの取引深耕先である同社との間で、2024年8月22日、第1号案件が実現した^(注19)。実行当日には、同社の本社がある大宮ソニックシティの会議室にて、マスコミ7社総勢10名の記者を前に、記念盾贈呈式が開催された(図表6)。なお、贈呈式では、同金庫大宮西支店の久保支店長が司会進行役、地域創生部の田口主任推進役がPIFの概要説明を務め、「開式→出席者(同社 大谷義武代表取締役、同金庫 池田啓一理事長)の紹介→概要説明→記念盾贈呈・記念撮影→歓談→閉式」という段取りで進められた。

同社では、事業の性質上、常に資金需要がある中、同金庫からのPIFの提案に対し、資金調達手段の多様化等につながるという意味で、「ありがたい」という第一印象を持ったという。提案を受けた当初、PIF自体への理解は深くなかったものの、同金庫から説明を受けるにつれて、自社の事業自体がPIFにマッチしていることに気づくことができ、社内外へ広報できる有効な手段であるという認識も強めることができたという。

PIF評価書の作成においては、SDGsを目的化して事業に取り組んできたわけではなく、結果としてSDGsにつながっていたことから、「KPIとして何

図表6 PIF契約の記念盾贈呈式

① 贈呈式



② 記念盾



③ 記念盾贈呈



④ テレビ取材



(備考) 1. 写真①および③(右)は、埼玉縣信用金庫 池田啓一理事長、写真①および③(左)、④は同社 大谷義武代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)18. <https://www.saishin.co.jp/saishin/houshin/>を参照。「1. 地域の発展に貢献します」、「2. お客様の夢と共に歩みます」、「3. 挑戦と誇りに満ちた職場を創造します」を掲げている。

19. 埼玉縣信用金庫ホームページ (https://www.saishin.co.jp/_news/contents/21085/20240822NR2.pdf)を参照

を設定するか」に最も苦慮した。また、事業の性質上、KPIが売上目標と捉えられ、設定方法によっては、経営方針・理念等に反した販売につながる懸念があることから、この観点からも、KPI 設定では細心の注意を払ったという。

こうした苦労はあったものの、同金庫との対話を通じて、“当たり前”のこととして取り組んできた事業がPIF 評価書によって“見える化”されたことにより、“SDGsとのつながり”を感じることができ、同社としても「発見」につながった。PIFの大きなポイントは、「(各事業単体ではなく) “会社全体”としての取組みが評価されていること」であるとも実感している。また、「埼玉縣信用金庫が、当社の事業について、深く理解されていた」ことにも改めて驚かされたという。

マスメディアでの報道による反響は大きく、特に若手社員の親には大変喜ばれたという。インターン等での学生への説明を含めた採用面でも、今回のPIFへの取組みを積極的にアピールしていきたいという。オーナーズクラブや会報(武蔵 TIMES)等でも、積極的にPRしている。

以下では、本件に深く関わった埼玉縣信用金庫の担当の方々から頂戴したコメントを紹介する。なお、コメントを総括すると、迅速かつ円滑なPIF 実行にあたっては、信用金庫と取引先との密接なリレーションシップを前提に、信用金庫側の徹底したスケジュール管理、取引先側の透明性の高い情報の開示とクイックレスポンスが、大きな鍵を握っているといえそうである。

インタビュー①埼玉縣信用金庫大宮西支店

支店長 久保裕毅様(写真右)、主任 黒柳輝様(写真左)

武蔵コーポレーション様は、2009年から、毎月第3土曜日に、氷川神社(さいたま市大宮区)の清掃ボランティア活動を行っており、当支店職員(過去の担当者含む)も継続的に参加している。また、地元のスポーツチームのスポンサーや各種スポーツ等の大会への協賛、武蔵奨学会を通じた学生支援など、地域貢献活動にも積極的である。こうしたCSRに積極的な姿勢は、当金庫の経営方針と親和性が高く、当金庫としては、同社と親交をさらに深めていきたい。



2024年4月頃、当金庫本部(地域創生部)から、PIFに関する情報を入手したことをきっかけに、当金庫の活動を啓蒙する有効な手段の一つとして、PIFに取り組む判断に至った。PIF提案先として、埼玉県 SDGs パートナー制度の登録企業等から数社を検討する中で、当支店で

は、武蔵コーポレーション様の清掃ボランティア活動に継続的に参加している経験を踏まえ、同社で第1号案件の組成を目指すこととした。

関東圏の信用金庫が単独でPIFを実行するのは初めてとなるため、当金庫としては“チャレンジ”であり、「わからないことをどのように形にしていくか」という“生みの苦しみ”に直面した。こうした中、2024年5月頃から、信金中央金庫からの情報提供や他の信用金庫の事例等を参考にしながら、「同社と一緒に勉強しながら取り組んでいく」という姿勢でスタートした。なお、こうした新しい取組みにおいては、信用金庫単独で対応できないことが多いため、全国の信用金庫に関する情報を蓄積している信金中央金庫の役割は大きいと考えている。今後も、信金中央金庫と情報連携しながら、新たな商品・サービスの開発に関するノウハウを得て、信用金庫業界に広く展開をしていくことは大切であると強く認識しているところである。

PIF 実行に向けては、通常の審査手続きに加えて、評価レポートの作成、第三者意見の取得、メディア対応等、複合的な要素が絡み合うことから、本部および外部機関との「調整」や「スケジュール管理」が大きな鍵を握る。このスケジューリングを円滑に進めることができた主な要因は、経営陣、本部、営業店が一丸となれたことであり、こうした「“信用金庫らしい”チームワークの良さ」が、同社にとっても当金庫にとっても第1号案件であるにもかかわらず、迅速な対応につながった。

当支店では、同社に対して、久保裕毅支店長、市川俊太次長、黒柳輝主任の3名で重層的に同社をサポートしてきた。このことも、迅速な対応ができた要因の一つである。とりわけ、同社の担当者である黒柳主任が、清掃ボランティア活動等を通じて同社の若手社員と良好な関係を構築したことは、最大の要因だろう。

黒柳主任は、武蔵コーポレーションが取り組む氷川神社での清掃ボランティア活動に、担当者となる前から積極的に参加してきた。こうした中で、同社の若手職員が大勢の前で堂々とスピーチする姿に感銘し、平均年齢が20代後半と若い会社であることもあって活気を感じることができ、同社の“良さ”を肌で実感してきた。「仕事だけではない顔」をお互いに持つことで、相互理解も深められた。こうした中、黒柳主任は、「何か新たなことを同社に提案できないか」と常に思い悩む中、2024年5月、当金庫地域創生部の田口主任推進役を講師とするPIFに関する勉強会に参加したことをきっかけに、「PIFこそ、武蔵コーポレーション様の“良さ”をさらに広げるきっかけになる」と確信し、同社への提案に至った。初の取組みということもあり、庫内調整には苦心したが、田口主任推進役や久保支店長、市川次長等のサポートを受けつつ、同社担当者との対話もさらに深めながら、久保支店長が描いたスケジュールに従って、PIF 実行に至ることができた。

取引先の定性評価は、「信用金庫の“FaceToFace”の強み」であると自負している。今回のPIF 実行にかかる経験を糧に、当金庫内でも横展開するとともに、他の信用金庫にも“PIFの良さ”を広げていきたい。

最後に、当金庫からの提案を快く受け入れていただき、スピーディーに対応していただいた武蔵コーポレーション様には、改めて感謝申し上げたい。

インタビュー② 埼玉縣信用金庫地域創生部 事業ソリューショングループ

主任推進役 田口和彦様

当金庫は、2023年4月からスタートした中期経営計画「5つのつなぐ」を踏まえて、地域創生部内に、「M&A」、「補助金関連支援」、「高度金融（ポジティブ・インパクト・ファイナンス、シンジケートローン）」の3つのコア項目に注力する事業ソリューショングループを再編した。こうした推進体制の下、2024年度より、今回実行した「さいしんポジティブ・インパクト・ファイナンス」を商品化している。

本件については、大宮西支店が同社と緊密に連携し、PIF 実行に向けたスケジュール管理も徹底していたことから、本部担当者として非常にやりやすかった。また、当支店が、武蔵コーポレーション様に対しPIFへの理解を深めてもらえるよう積極的な提案活動を行ったことも、本部担当者が同社との対話をスムーズに進める上での後押しとなっている。



PIF を実行する途上では、UNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）が示すインパクトトレーダー^{（注20）}と照合しながら、同社の事業活動に伴うインパクトをポジティブとネガティブの両面で特定していく。特定作業においては、同社との間で、少なくとも3回以上、対面でのディスカッションを重ねる等、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書（以下、「評価書」という。）」の内容を充実させることに尽力した。この特定作業や、特定したインパクトと設定したKPIとの関係性を示す作業に最も苦心した。

JCR（（株）日本格付研究所）からの第三者意見の取得手続きの際には、約1か月間で4～5回ほどのディスカッションを重ねながら、評価書の充実に取り組み、その間、同社との間でもディスカッションを重ねた。2024年7月から、評価書の詳細を煮詰めていったが、同社の情報開示への積極的な姿勢やレスポンスの速さが奏功し、想定よりも迅速に対応できたことに感謝申し上げたい。

今回の当金庫として初めての経験から、迅速かつ円滑なPIF 実行にあたっては、営業店現場がPIFへの理解を深めた上で対象取引先と良好かつ深みのあるリレーションを構築していること、併せて、対象取引先の情報開示の透明性やレスポンスの良さが大きな鍵を握っていると実感している。

当金庫内部では、PIFへの理解が十分に浸透しきっていないことから、今回の経験を、当金庫内で横展開していきたい。

（注）20. https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/12/PI-Impact-Radar_J.pdf を参照

おわりに

PIFは、国際的に認知されている枠組みに則り、業種別かつ個社別にインパクトを特定し、SDGsとの関連性を示すことで、各企業のSDGsへの貢献度合いを“見える化”できる。計測しやすい定量的な目標をKPIとして設定することから、社内外に対して成果を伝えやすく、社員のモチベーション維持にも貢献できるツールの一つといえる。また、実行時だけでなく融資する期間全般にわたり、金融機関との対話の機会が継続されることから、社会的なインパクトの地域への波及効果についても見極められるツールといえよう。さらに、PIFの大きなポイントは、取材先からのコメントにあったとおり、各事業単体ではなく、“会社全体”としての取り組みを評価する点である。通常の投融資よりも経営全般について深く入り込むことから、“FaceToFace”を得意とする信用金庫にとっては、真の意味での伴走支援をする上で、有効な金融手法の一つといえるのではないだろうか。取材先からは、「“当たり前”のこととして取り組んできた事業がPIF 評価書によって“見える化”されたことにより、“SDGsとのつながり”を感じることができた」という言葉も頂戴した。今後、PIFを通じて、こうした“SDGsとのつながり”を実感できた中小企業が地域金融機関との対話を深め、経済的価値と社会的価値を両立させながら企業価値を高めていくことを期待したい。

インパクトファイナンスに関して政府が既に公表している方針やガイダンス等では、民間資金を巻き込み、インパクトファイナンスを主流化していくことが意図されている。“地域発”のPIFの地道な積み重ねが、インパクトファイナンスの主流化に大きく貢献していくことも期待したい。

〈参考文献〉

・GSG国内諮問委員会（2024年4月26日）「日本におけるインパクト投資の現状と課題 -2023年度調査-」

中小企業における災害対策の現状および 対策強化へ向けた考察

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 雄大

(キーワード) 災害対策、ハザードマップ、事業保険、耐震、現預金、資金繰り、人手不足、
クロス分析、リスクファイナンス判断シート、啓発活動、ロジットモデル

(視 点)

本稿では、第196回全国中小企業景気動向調査(調査期間:2024年6月3日~7日)における特別調査(テーマは中小企業における災害等への対応について)の結果を基に、中小企業における災害対策の現状を分析したうえで、対策強化に向けた考察を行った。

分析の結果、経営資源が不足していたり、業況の低迷や価格交渉が進まないなど経営に余裕がない企業で災害対策に消極的な傾向があることが明らかになった。とりわけ、資金繰りが苦しい中小企業において、その傾向が顕著にみられた。

一方で、災害時には運転資金や復旧資金などの確保が喫緊の課題となる。関東経済産業局では、災害に対する事前準備や資金面での検討の具体化に向けて、中小企業向け支援ツールである「リスクファイナンス判断シート」を作成している。信用金庫においては、こういった支援策の紹介等を通じ、中小企業に対して意識の醸成を促すことが必要となろう。

(要 旨)

- 中小企業におけるBCP(事業継続計画)の策定比率は、依然として低位にとどまっている。先行研究では、中小企業において策定が進まない理由として、経営資源の不足に加え、BCP策定の必要性を感じていない経営者の存在が挙げられている。
- こうした実情に鑑み、信金中央金庫では、全国の信用金庫の協力を得て実施している「全国中小企業景気動向調査」の特別調査において、「中小企業における災害等への対応について」をテーマにアンケートを実施した。本調査の特長は、具体的にイメージが湧きやすく回答が比較的容易であろう設問としたことである。
- 本調査の結果からは、①資金繰りが苦しかったり人手が足りないなど、経営資源が不足している企業、②販売価格が引き上げられないなど経営に余裕がない企業、③小規模な企業、などで災害対策への取組みに消極的な傾向がみられた。
- 関東経済産業局は、2024年5月に「リスクファイナンス判断シート」を作成した。同シートは、中小企業の経営陣に対して、通常時に限らず非常時まで含めた高いレベルでの資金繰りの意識を持つよう促すことを狙いとしている。信用金庫にとっても、取引先企業の備えの状況を事前に把握し、場合によっては資金繰り支援や行政機関等の支援策の提示などを行える点で、有益なツールとなりえよう。

はじめに^(注1)

本稿では、全国の信用金庫の協力のもと取りまとめている「全国中小企業景気動向調査(以下、「本調査」という。)」の結果をもとに中小企業における災害対策の現状についてまとめるとともに、災害対策の強化へ向けて関東経済産業局が実施している支援ツールについて紹介する。

通常、企業の災害対策の尺度としてはBCP（事業継続計画）の策定割合が用いられることが多く、中小企業に対してもBCP策定が促されてきた。しかしながら度重なる推進にも関わらず、中小企業におけるBCP策定率は、低位にとどまっているのが現状である。例えば、2019年版中小企業白書で示されているBCP策定率は、従業員21～30人で10.1%、31～50人で14.2%、51～100人で19.8%にとどまる。また、帝国データバンクが2016年以降毎年行っている「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」でも、中小企業の策定率は年々上がってはいるものの、最新の2024年5月調査で16.5%にとどまっている。

中小企業がBCP策定を行わない理由として、先行研究では、人手不足(2019年版中小企業白書)、資金不足や人手不足(久保、松丸(2023))、「[スキル]」「[人手]」「[時間]」の3つ(帝国データバンク(2024))、「人手不足、ノウハウ不足、費用など(ヒト・モノ・カネ・ジョウホウ)」(堀越(2022))などが挙げられている。また、家森、浜口、野田(2019)では、自己資本比率が低いほどBCP策定率が低いことを示しており、経営の余裕度がBCP策定に影響をおよぼすことを示唆している。

また、中小企業経営者においては「会社規模が小さすぎて策定するほどの必要性を感じない」「当社の業態から見て、影響は少ない」(久保(2022))のように、事業継続計画(BCP)を策定する必要がそもそもないとの声も根強いのが現状である。

そこで今回の本調査では、「事業継続計画(BCP)」の策定について直接聞くのではなく、より中小企業経営者にとって具体的にイメージが湧きやすく回答が比較的容易であろう設問とすることで、中小企業における災害対策の現状について調べた。

今回、調査結果を踏まえ、関東経済産業局が主に資金面から中小企業の災害対策を促すために開発した「リスクファイナンス判断シート」についてまとめた。同シートは、中小企業の経営陣に対して、通常時に限らず非常時まで含めた高いレベルでの資金繰りの意識を持つよう促すことを狙いとしている。信用金庫にとっても、取引先企業の備えの状況を事前に把握し、場

(注)1. 本稿の作成に当たっては、大熊正哲先生(岡山大学)、尾崎泰文先生(釧路公立大学)、永田邦和先生(長野県立大学)、播磨谷浩三先生(立命館大学)、森祐司先生(高崎経済大学)、山田佳美先生(駿河台大学)(以上、五十音順)から大変貴重なアドバイスをいただきました。この場をお借りして心からお礼申し上げます。ただし、ありうべき間違いについてはすべて筆者の責に帰するものです。また、3章の執筆に当たっては、「リスクファイナンス判断シート」について、関東経済産業局産業部 中小企業振興グループ 中小企業課の方々からご説明いただくとともに、貴重な資料をご提供いただきました。この場をお借りして心からお礼申し上げます。

合によっては資金繰り支援や行政機関等の支援策の提示などを行える点で、有益なツールとな
りえよう。

全体の構成は以下のとおりである。1章では、今回の本調査での質問設計やその結果概要に
ついてまとめ、どのような企業が災害対策の面でハイリスクに該当するのかを定義する。2章
では、災害対策についての回答結果を、地域や規模といった属性や、業況などの経営状況とク
ロス集計することで、どのような企業群でハイリスクな企業が多いかについて考察する。3章
では、関東経済産業局の「リスクファイナンス判断シート」について紹介する。「おわりに」で
は、中小企業の災害対策の深化に向けて考察する。稿末の補論では、2章の結果についてロジ
ットモデルなどを用いて統計的な分析を行う。

1. 調査の設定とその概要

今回の特別調査の中から、中小企業の災害への取組みに関連する設問を5問抜粋した。なお、
次章にて分析を実施するにあたり、各設問に対して未実施、あるいはそれに類する回答をした
場合には「ハイリスク」とみなすものとする。各設問のハイリスク割合を図表1で示した。

まず1問目として、BCPの策定状況そのものを聞くのではなく、「自社における災害の備え
についての自己評価」について尋ねた。当然、自己評価と実際の取組み水準に乖離があるケー
スもあろうが、中小企業における災害への意識を確認するうえで有効であると考えられる。結
果、「できている（10.5%）」と「どちらかというとできている（41.0%）」に対し、「できてい
ない（10.9%）」と「どちらかというとできていない（37.6%）」がそれぞれ拮抗した。なお、
次章での分析に当たって、本稿では、「できていない」、「どちらかというとできていない」と

図表1 特別調査における設問ごとのハイリスク割合

① 災害への備えの 自己評価	「できていない」「どちらかというとできていない」 48.5%	「できている」「どちらかというとできている」 51.5%
② 保険の 加入状況	「未加入」「加入しているかわからない」 32.7%	「財産補償、休業補償の両方に加入」「財産補償のみ加入」「休業補償のみ加入」 67.3%
③ 建物の 耐震状況	「できていない」「どちらかというとできていない」「わからない」 47.6%	「できている」「どちらかというとできている」 52.4%
④ ハザードマップ の確認状況	「確認して問題があったが、対策は取っていない」「確認していない」 44.6%	「確認して大きな問題がなかった」「確認していない」 55.4%
⑤ 現預金の 保有状況	「売上の1か月未満」「把握していない」 35.3%	「売上の1か月以上」 64.7%

(備考) 1. 各設問の回答状況ごとにハイリスクとみなした割合を算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

回答をした合計48.5%の企業を「ハイリスク」とみなす。

2問目に保険への加入状況を尋ねた。具体的には、財産補償と休業補償に加入しているかどうかである。事業保険に加入することにより、災害時に事業を再開するための資金を確保できる可能性が高くなる。調査の結果、「財産補償、休業補償の両方に加入」が30.8%、「財産補償のみ加入」が31.8%、「休業補償のみ加入」が4.7%となり、合計で約3分の2が何らかの事業継続保険に加入していた。対して、「財産補償、休業補償とも未加入」は22.0%、「災害保険に加入しているかどうか分からない」は10.7%となった。本稿では、「財産補償、休業補償とも未加入」、「災害保険に加入しているかどうか分からない」と回答をした合計32.7%の企業をハイリスクとみなす。

3問目に事業に供している建物の耐震状況について尋ねた。建物の耐震は、地震等の大規模災害が発生した場合において、被害額や事業再開までの日数を最小化するための重要な災害対策となる。調査の結果、「できている」が20.5%、「どちらかというときできている」が31.8%となり、合計で全体の半分程度にとどまった。対して、「できていない」が12.2%、「どちらかというときできていない」が22.2%、「わからない」が13.2%となった。本稿では、「どちらかというときできていない」、「できていない」、「わからない」と回答をした合計47.6%の企業をハイリスクとみなす。

4問目にハザードマップの確認、および問題がある（自社が被害想定区域に立地する等）と判明した場合の対応状況について尋ねた。昨今は地球温暖化などを要因とした大規模水害が多く発生しており、自社のリスク要因について把握できているかが重要となる。調査の結果、「確認して、大きな問題はなかった」が48.1%、「確認して問題があり、対策を取った」が7.2%だったのに対し、「確認して問題があったが、対策は取っていない」が16.7%、「確認していない」が27.9%となった。なお本稿では、「確認して問題があったが、対策は取っていない」、「確認していない」と回答をした合計44.6%の企業をハイリスクとみなす。

5問目に、現預金の保有状況について尋ねた。中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」では、災害時の資金繰りを確保するために、平常時から最低でも月商の1か月分以上の現預金を保有しておくことを推奨している。調査の結果、「売上の3か月分以上」が28.9%、「売上の1～3か月分」が35.8%と、合計で6割強となった。一方、残りの3分の1以上の企業では、不測の出費への備え等の面で問題があるという結果となった。なお本稿では、「売上1か月未満の保有」、「把握していない」と回答をした合計35.3%の企業をハイリスクとみなす。

結果、各項目において、3割から5割近くの中小企業で十分な災害対策をできていない現状が明らかになった。これらの要因としては、先行研究から、業況、資金繰り、人手などが影響をおよぼしている可能性が考えられる。

そこで2章および補論では、これらハイリスクとみなされる企業において、何が災害対策策定の阻害要因となっているかを考察する。

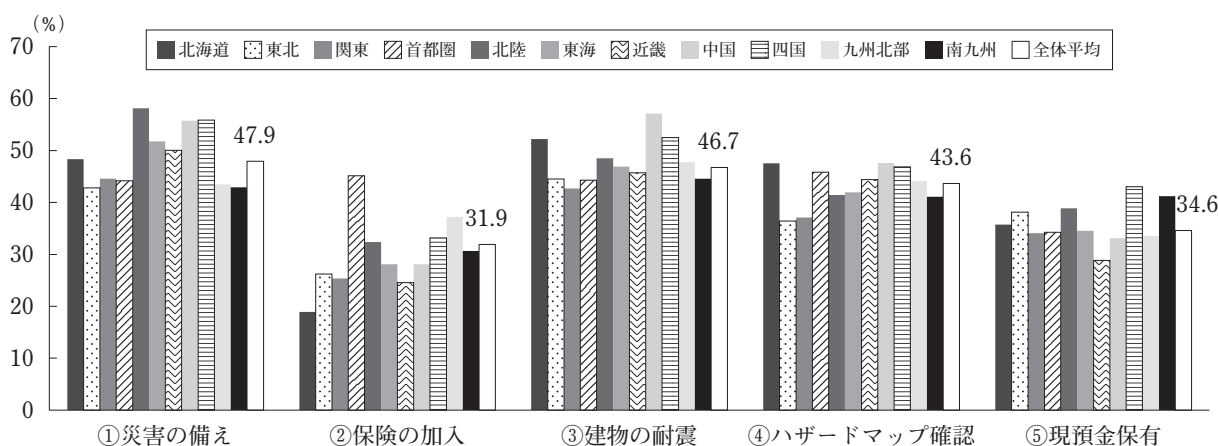
2. クロス分析を用いた企業のリスクを高める要因の考察

本章では、本調査を用いて、どういった企業がハイリスクの状況にあるかについて、前章で示した5つの項目別に考察する。なお、稿末の補論ではロジットモデルなどを用いた統計的分析を実施しているので、興味のある方はそちらも併せて参照されたい。

まず、地域、規模（従業員数）、業種といった属性別に分析する。

地域別にみると、一部の設問において全体平均と比較してハイリスクの回答が多い地域があったものの、特定の地域で取り立ててハイリスクの企業が多いとの傾向はみられなかった（図表2）。対して、規模別ではすべての設問で規模が小さいほどハイリスクとみなされる企業の割合が高くなっており、零細企業を中心に災害対策が進んでいないことがうかがえる（図表3）。また、業種別では不動産業でハイリスクの割合がおおむね低くなっている一方で、製造業で建物の耐震、小売業で現預金の備えが相対的に進んでいない傾向がみられた（図表4）。

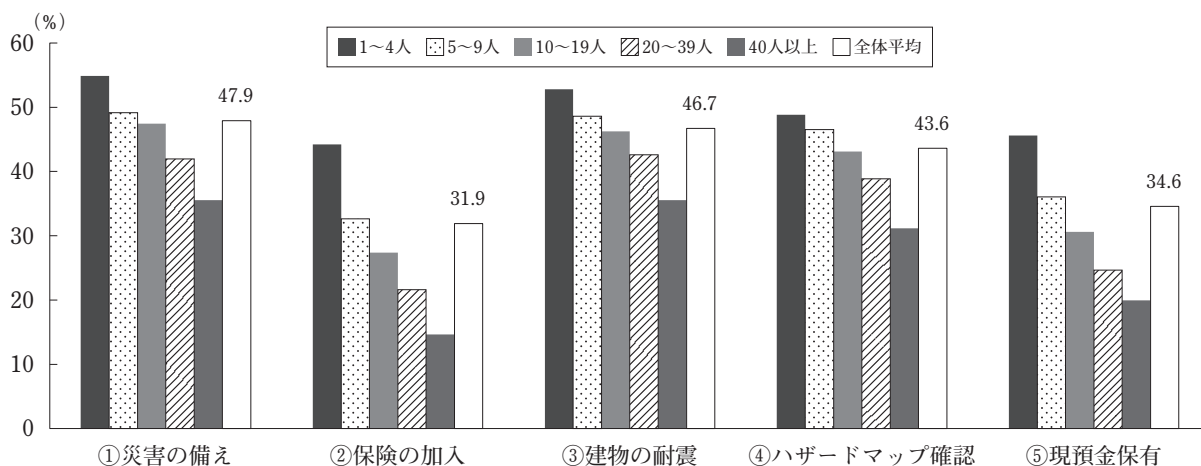
図表2 地域別にみた「ハイリスク」の回答割合



（備考） 1. 各設問の回答状況ごとにハイリスクとみなした割合を算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

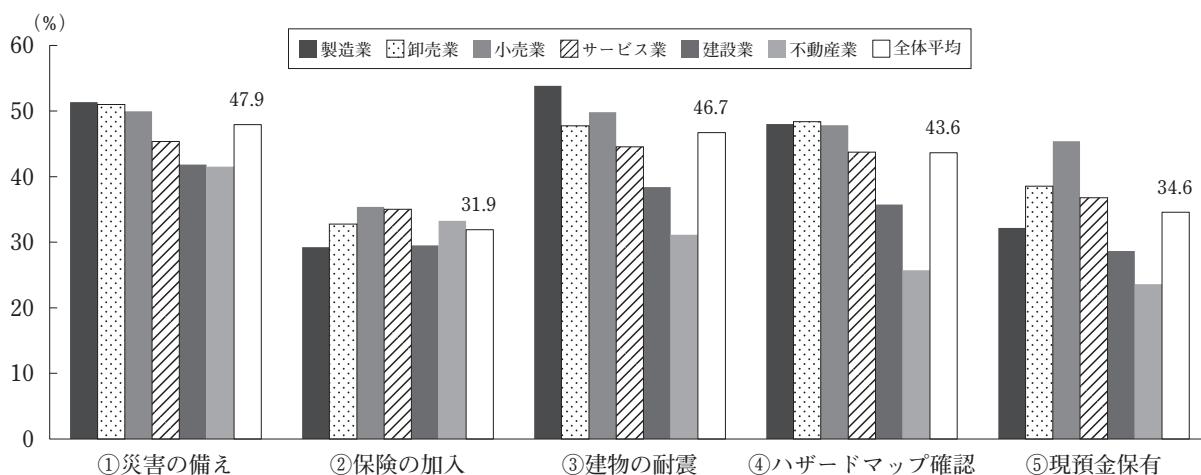
次に先行研究を参考に、資金不足や人手不足、業況や価格交渉の状況などの経営の余裕度がおよぼす影響について考察する。まず、経営の余裕度を示すとみられる業況については、回答企業全体の業況判断DIが△7.8だったのに対し、ハイリスクとみなされる企業群においては、5つの項目のいずれでも業況判断DIが△10を下回っている（図表5左）。とりわけ「現預金保有状況」への回答からハイリスクとみなされる企業群での業況判断DIの低さが際立っている。このことから、現時点での業況が悪い企業においては、相対的に災害対策が進んでいない傾向

図表3 従業員規模別にみた「ハイリスク」の回答割合



(備考) 1. 各設問の回答状況ごとにハイリスクとみなした割合を算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 業種別にみた「ハイリスク」の回答割合



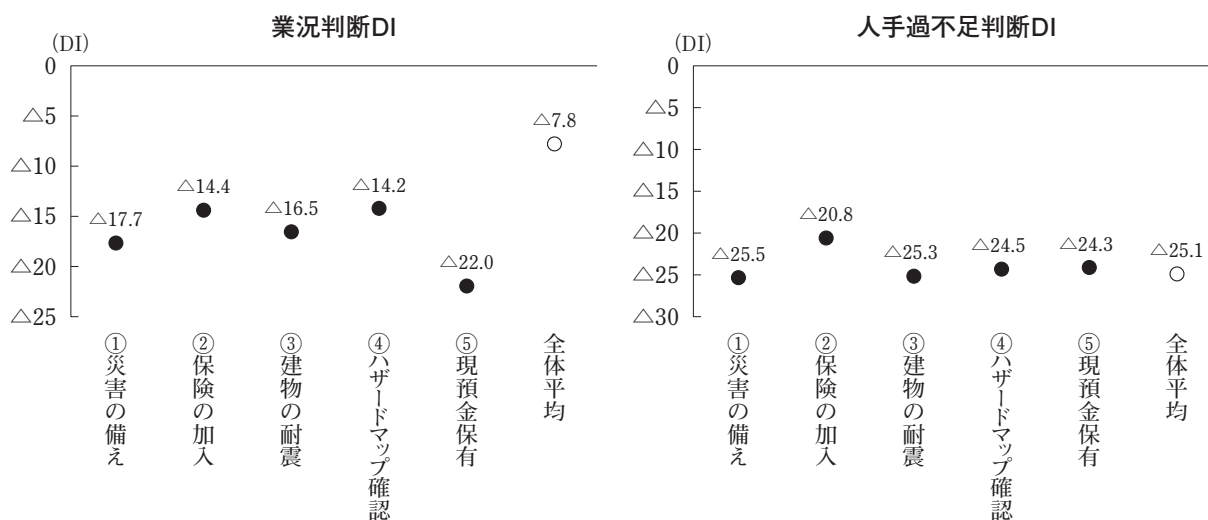
(備考) 1. 各設問の回答状況ごとにハイリスクとみなした割合を算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

がみてとれる。企業の業況そのものを改善していくことが災害対策にもつながることとなる。

対して人手不足については、回答企業全体の人手過不足判断 DI (△25.1) とハイリスクとみなされる企業群の人手過不足判断 DI との間に大きな差はみられなかった (図表5右)。とりわけ「保険の加入」への回答からハイリスクとみなされる企業群では人手不足感がむしろやや弱い傾向がみられた。先行研究と異なる結果となった理由としては、先行研究における「人手不足」が「BCPを策定できる人材の不足」を意味しているのに対し、本調査における「人手不足」が「営業、生産などを行う人材の包括的な不足」を意味しており、両者における「人手不足」の意味合いが異なる可能性が考えられよう。

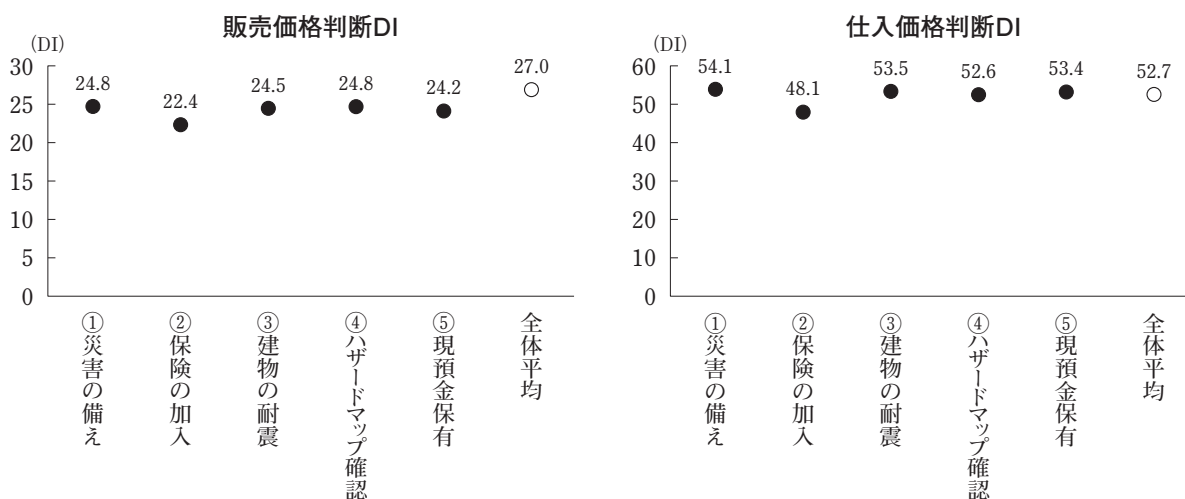
次に、販売価格と仕入価格についても考察した。結果、販売価格については、回答企業全体

図表5 「ハイリスク」と回答した企業群におけるDI (1)



(備考) 1. 各設問において、ハイリスクと回答した企業群のDIを算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 「ハイリスク」と回答した企業群におけるDI (2)

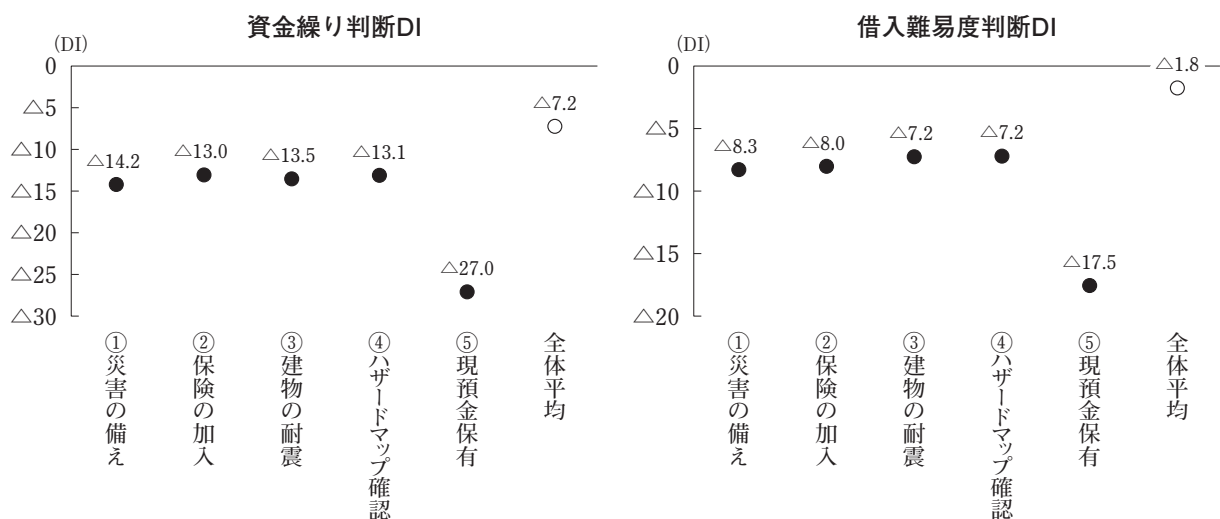


(備考) 1. 各設問において、ハイリスクと回答した企業群のDIを算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の販売価格判断 DI (27.0)と比較し、ハイリスクとみなされる企業群の販売価格判断 DIがやや低い傾向がみられた(図表6左)。一方で仕入価格については、回答企業全体の仕入価格判断 DI (52.7)と比較し、「保険加入」以外の4項目においてハイリスクとみなされる企業群の仕入価格判断 DIがやや高い傾向がみられた(図表6右)。これらのことから、物価上昇傾向にある現時点において価格転嫁が進んでいない企業においては、災害対策が進んでいないことがうかがえる。価格転嫁の可否が企業の収益や業況に影響をおよぼすことは想像に難くない。価格交渉力が弱いがゆえに経営環境が厳しく、災害対策に手が回っていない企業も少なからず存在していよう。

最後に資金不足についてである。本稿では、「資金繰り判断DI」「民間金融機関からの借入難易度判断DI」の2点から資金不足の状況をみる。まず資金繰り判断DIについては、回答企業全体の資金繰り判断DIが△7.2だったのに対し、ハイリスクとみなされる企業においては、5つの項目のいずれでも資金繰り判断DIが△10を下回っている（図表7左）。とりわけ「現預金保有状況」への回答がハイリスクとみなされる企業での資金繰り判断DIの低さが際立っている。同様の傾向が図表7右の民間金融機関からの借入難易度判断DIにおいても当てはまることから、現時点での資金繰りが苦しい企業においては、相対的に災害対策が進んでいない傾向がみてとれる。企業の資金繰りそのものを改善していくことが災害対策にもつながるものと思われる。

図表7 「ハイリスク」と回答した企業群におけるDI（3）



(備考) 1. 各設問において、ハイリスクと回答した企業群のDIを算出
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信用金庫調査員を通じて中小企業経営者からいただいたコメントには、「東日本大震災の被災地であったことから、災害対策に対する意識は高いものの、資金繰りの事情から対応が難しい（真空容器設計・製作 茨城県）」、「建物の老朽化等、災害リスクが高まっているが、設備投資をする資金余裕はない（菓子製造 愛知県）」、「災害対応に気を配る必要はあるが、原材料高騰等で売上・利益が減少しているため、十分にはできていない（石油製品小売 滋賀県）」といったものがあり、業況悪化や資金繰り難などに直面し、経営に余裕がないために災害対策が進んでいないケースもあることがうかがえる。

ここまで、アンケート結果を用いて、平常時における災害対策の状況と、企業間で対策の程度に差が生じている背景について分析を行った。なお、災害時におけるこれまでの事例をみると、復旧のための資金繰りについて、多くの企業で苦労している実態がある。このことを踏まえ、3章では資金面をサポートする関東経済産業局の取組みについて紹介する。

3. 関東経済産業局の「リスクファイナンス判断シート」^(注2)

2章の分析において、資金繰りが苦しいと回答した中小企業における災害対策への未着手が顕著であった。実際、被災から復興する際に最も役立ったものの約8割は資金面での対策^(注3)であるという結果が出ている。その一方で、今回の特別調査では、3分の1以上の企業が前述の「中小企業 BCP 策定運用指針」で推奨されている売上の1か月分以上の現預金を常に確保できているという結果も出ており、資金面での備えが不十分な中小企業が少なくないと思料される。

当該アンケート調査の結果は、事前に「何のために」「どの程度の」資金が必要となるかを検討し、万一の事態に向けた適切な備えを行うことが重要であることを示唆している。

一方で、「通常時」の資金繰りについては把握していても、このような「非常時」の資金繰りにまで意識を向けることができる中小企業の経営者は、そう多くないのではなかろうか。

こうした状況下、関東経済産業局(以下「関東経産局」という。)は、2024年5月に「リスクファイナンス判断シート」(図表8、以下、「当シート」という)を作成した。当シートの作成に当たっては、地方公共団体や中小企業から

図表8 実際のリスクファイナンス判断シートの画面

リスクファイナンス判断シート【入力用】																																																																									
前提情報																																																																									
業種	建物価格(再調達額)		想定する地震		休業期間の目安																																																																				
	円				#N/A																																																																				
従業員数	設備価格(再調達額)		想定する水災		休業期間の目安																																																																				
人	円				#N/A																																																																				
企業名・住所等	当期純利益																																																																								
	円																																																																								
地震																																																																									
1. 想定する休業期間																																																																									
2. 必要な資金等																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>資金の名称</th> <th>(A)年間合計額</th> <th>(B)休業期間で発生した額</th> <th>参考 (B)の目安・参考値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ア 賃金給与</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>#N/A 円</td> </tr> <tr> <td>イ 役員費と配当</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ウ その他経費(社保等)</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>#N/A 円</td> </tr> <tr> <td>エ リース料等</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>オ 社庫等の賃料</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>カ 買掛金増減</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>キ 借入金返済</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ク 税金</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ケ 過失利益</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>① 運転資金等 小計</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>コ 建物の償却・修繕費</td> <td></td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>サ 設備の償却・修繕費</td> <td></td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>シ その他費用</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>② 必要資金 合計</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										資金の名称	(A)年間合計額	(B)休業期間で発生した額	参考 (B)の目安・参考値	人件費				ア 賃金給与	円	円	#N/A 円	イ 役員費と配当	円	円		ウ その他経費(社保等)	円	円	#N/A 円	エ リース料等	円	円		オ 社庫等の賃料	円	円		カ 買掛金増減	円	円		キ 借入金返済	円	円		ク 税金	円	円		ケ 過失利益	円	円	円	① 運転資金等 小計		円		コ 建物の償却・修繕費		円	円	サ 設備の償却・修繕費		円	円	シ その他費用		円		② 必要資金 合計		円	
資金の名称	(A)年間合計額	(B)休業期間で発生した額	参考 (B)の目安・参考値																																																																						
人件費																																																																									
ア 賃金給与	円	円	#N/A 円																																																																						
イ 役員費と配当	円	円																																																																							
ウ その他経費(社保等)	円	円	#N/A 円																																																																						
エ リース料等	円	円																																																																							
オ 社庫等の賃料	円	円																																																																							
カ 買掛金増減	円	円																																																																							
キ 借入金返済	円	円																																																																							
ク 税金	円	円																																																																							
ケ 過失利益	円	円	円																																																																						
① 運転資金等 小計		円																																																																							
コ 建物の償却・修繕費		円	円																																																																						
サ 設備の償却・修繕費		円	円																																																																						
シ その他費用		円																																																																							
② 必要資金 合計		円																																																																							
3. 調達可能な資金																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>資金の名称</th> <th>調達できる見込額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ス 振替金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>セ 売掛金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ソ 有価証券(株式・債権等)</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>タ 固定資産</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>チ 地震保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ツ 休業補償保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>テ その他保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ト 借入金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ナ 増資</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ニ 公的支援金・補助金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ヌ その他()</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>③ 調達可能資金 合計</td> <td>円</td> </tr> </tbody> </table>										資金の名称	調達できる見込額	ス 振替金	円	セ 売掛金	円	ソ 有価証券(株式・債権等)	円	タ 固定資産	円	チ 地震保険	円	ツ 休業補償保険	円	テ その他保険	円	ト 借入金	円	ナ 増資	円	ニ 公的支援金・補助金	円	ヌ その他()	円	③ 調達可能資金 合計	円																																						
資金の名称	調達できる見込額																																																																								
ス 振替金	円																																																																								
セ 売掛金	円																																																																								
ソ 有価証券(株式・債権等)	円																																																																								
タ 固定資産	円																																																																								
チ 地震保険	円																																																																								
ツ 休業補償保険	円																																																																								
テ その他保険	円																																																																								
ト 借入金	円																																																																								
ナ 増資	円																																																																								
ニ 公的支援金・補助金	円																																																																								
ヌ その他()	円																																																																								
③ 調達可能資金 合計	円																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>円 余裕があります</td> <td>円 足りません</td> </tr> </tbody> </table>										運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)		円 余裕があります	円 足りません																																																												
運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)																																																																									
円 余裕があります	円 足りません																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>円 余裕があります</td> <td>円 足りません</td> </tr> </tbody> </table>										必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)		円 余裕があります	円 足りません																																																												
必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)																																																																									
円 余裕があります	円 足りません																																																																								
水災																																																																									
1. 想定する休業期間																																																																									
2. 必要な資金等																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>資金の名称</th> <th>(A)年間合計額</th> <th>(B)休業期間で発生した額</th> <th>参考 (B)の目安・参考値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ア 賃金給与</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>#N/A 円</td> </tr> <tr> <td>イ 役員費と配当</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ウ その他経費(社保等)</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>#N/A 円</td> </tr> <tr> <td>エ リース料等</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>オ 社庫等の賃料</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>カ 買掛金増減</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>キ 借入金返済</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ク 税金</td> <td>円</td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ケ 過失利益</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>① 運転資金等 小計</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>コ 建物の償却・修繕費</td> <td></td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>サ 設備の償却・修繕費</td> <td></td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>シ その他費用</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>② 必要資金 合計</td> <td></td> <td>円</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										資金の名称	(A)年間合計額	(B)休業期間で発生した額	参考 (B)の目安・参考値	人件費				ア 賃金給与	円	円	#N/A 円	イ 役員費と配当	円	円		ウ その他経費(社保等)	円	円	#N/A 円	エ リース料等	円	円		オ 社庫等の賃料	円	円		カ 買掛金増減	円	円		キ 借入金返済	円	円		ク 税金	円	円		ケ 過失利益	円	円	円	① 運転資金等 小計		円		コ 建物の償却・修繕費		円	円	サ 設備の償却・修繕費		円	円	シ その他費用		円		② 必要資金 合計		円	
資金の名称	(A)年間合計額	(B)休業期間で発生した額	参考 (B)の目安・参考値																																																																						
人件費																																																																									
ア 賃金給与	円	円	#N/A 円																																																																						
イ 役員費と配当	円	円																																																																							
ウ その他経費(社保等)	円	円	#N/A 円																																																																						
エ リース料等	円	円																																																																							
オ 社庫等の賃料	円	円																																																																							
カ 買掛金増減	円	円																																																																							
キ 借入金返済	円	円																																																																							
ク 税金	円	円																																																																							
ケ 過失利益	円	円	円																																																																						
① 運転資金等 小計		円																																																																							
コ 建物の償却・修繕費		円	円																																																																						
サ 設備の償却・修繕費		円	円																																																																						
シ その他費用		円																																																																							
② 必要資金 合計		円																																																																							
3. 調達可能な資金																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>資金の名称</th> <th>調達できる見込額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ス 振替金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>セ 売掛金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ソ 有価証券(株式・債権等)</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>タ 固定資産</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>チ 水災保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ツ 休業補償保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>テ その他保険</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ト 借入金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ナ 増資</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ニ 公的支援金・補助金</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>ヌ その他()</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>③ 調達可能資金 合計</td> <td>円</td> </tr> </tbody> </table>										資金の名称	調達できる見込額	ス 振替金	円	セ 売掛金	円	ソ 有価証券(株式・債権等)	円	タ 固定資産	円	チ 水災保険	円	ツ 休業補償保険	円	テ その他保険	円	ト 借入金	円	ナ 増資	円	ニ 公的支援金・補助金	円	ヌ その他()	円	③ 調達可能資金 合計	円																																						
資金の名称	調達できる見込額																																																																								
ス 振替金	円																																																																								
セ 売掛金	円																																																																								
ソ 有価証券(株式・債権等)	円																																																																								
タ 固定資産	円																																																																								
チ 水災保険	円																																																																								
ツ 休業補償保険	円																																																																								
テ その他保険	円																																																																								
ト 借入金	円																																																																								
ナ 増資	円																																																																								
ニ 公的支援金・補助金	円																																																																								
ヌ その他()	円																																																																								
③ 調達可能資金 合計	円																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>円 余裕があります</td> <td>円 足りません</td> </tr> </tbody> </table>										運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)		円 余裕があります	円 足りません																																																												
運転資金等からの過不足金額 (①と③の差額)																																																																									
円 余裕があります	円 足りません																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>円 余裕があります</td> <td>円 足りません</td> </tr> </tbody> </table>										必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)		円 余裕があります	円 足りません																																																												
必要資金合計からの過不足金額 (②と③の差額)																																																																									
円 余裕があります	円 足りません																																																																								

(備考) 1. 関東経済産業局資料より引用
2. 当シートの白枠内を入力していくことで、必要資金の過不足を算出可能

(注)2. リスクファイナンス判断シートの使い方については、信用金庫向けeラーニングシステム「Sels (セルズ)」に掲載しているので、信用金庫関係者においては、そちらも併せて参照されたい。
3. 関東経済産業局 HP「リスクファイナンス判断シート」を提供します! (https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chushokigyo/kyojinka/risk_finance_sheet.html)より

寄せられた「被災した際にどれだけの資金が必要になるのか？その備えができているのか？」といった現場の声を参考にしたり、実際に水害を受けた事業者に対してヒアリングを行った結果、「水災特約を付した保険に加入したことで水害発生から2週間ほどで2億円が支払われ、窮地を脱した」「水災特約を解約したところで被災し、被害額が増大した」なども参考にしており、中小企業の実態を踏まえたものとなっている。

当シートは、中小企業が被災した際の対応資金を適切に準備するための支援ツールに位置付けられる。企業の基本情報や想定する災害、休業期間等の白枠内を、入力ないしプルダウンからの選択によって埋めていくことで、必要となる資金と調達可能な資金の差額を把握することが可能となる。

算出可能な災害は、「地震」および「水災」の2種類であり、実際の策定事例を図表9にて示している。当シートの活用を通じて、

図表9 リスクファイナンス判断シートの策定事例

1. 株式会社A（観光業）

創業：昭和50年代 従業員数：11名 業種：ホテル

ハザードマップ情報

●水災（浸水深） ●地震
 計画規模 : 0~2.9m 震度6強
 想定最大規模 : 0.4~3.5m (主要建物が新耐震基準を満たしていない)

一課題とされていること
 大規模な水災が発生すると事業の継続に向けて相当な費用が発生することは分かっているのですが、事前対策を含めて何から優先して考えていけば良いかわかりません。

A社 代表取締役
関東 ケイタさん

リスクファイナンス判断シート【入力用】

前提情報

業種 宿泊業、飲食サービス業	建物価格（再調達額） 335,000,000 円	想定する地震 震度6強（主要建物が新耐震基準を満たしていない）	休業期間の目安 2週間~1ヶ月が目安です
従業員数 11 人	設備価格（再調達額） 23,000,000 円	想定する水災 浸水深0.5メートル~3メートル	休業期間の目安 2週間~1ヶ月が目安です
企業名・住所等 —	当期純利益 2,000,000 円	Point 1	

水 災

1. 想定する休業期間
2週間 **Point 2**

2. 必要な資金等

資金の名称	(A)年間合計額	(B)休業期間で発生した額	参考 (B)の目安・参考値
人件費			
ア 賃金給与	20,000,000 円	767,123 円	672,959 円
イ 役員費と配当	2,500,000 円	95,890 円	
ウ その他経費（社保等）	3,000,000 円	115,068 円	100,944 円
エ リース料等	2,500,000 円	95,890 円	
オ 社屋等の賃料			
カ 買掛金現金支払	3,000,000 円	115,068 円	
キ 借入金返済	5,000,000 円	191,781 円	
ク 税金	4,000,000 円	153,425 円	
ケ 過剰利益	2,000,000 円	76,712 円	76,712 円
① 運転資金等 小計		1,610,959 円	
コ 建物の復旧・修繕費	30,000,000 円	130,315,000 円	
サ 設備の復旧・修繕費	21,000,000 円	8,947,000 円	
シ その他費用			
復旧資金等 小計		51,000,000 円	
② 必要資金 合計		52,610,959 円	

3. 調達可能な資金

資金の名称	調達できる見込額
ス 預貯金	3,000,000 円
セ 売掛金	400,000 円
タ 固定資産	
チ 水災保険	51,000,000 円 Point 4
ツ 休業補償保険	
テ その他保険	
ト 借入金	
ナ 増資	
ニ 公的支援金・補助金	
ヌ その他（ ）	
③ 調達可能資金 合計	54,400,000 円

Point 5

運転資金等からの過不足金額（①と③の差額）
 1,789,041 円 余裕があります 円 足りません

必要資金合計からの過不足金額（②と③の差額）
 1,789,041 円 余裕があります 円 足りません

Point 3

必要となる資金のほとんどが建物・設備に対する資金であることを確認。

Point 4

「調達可能な資金」は大部分が保険であることが分かったため、保険の付保状況や適用範囲について改めて確認の必要あり。

Point 5

保険以外の資金手当ては特になし。被災時に受け取れる支援金の仕組みや金融機関の融資制度についても事前に情報収集しておく必要あり。

Point 6

休業期間が2週間かつ保険の適用があれば、ファイナンス面ではおおよそカバーできる結果に。

（備考）関東経済産業局資料より引用

中小企業の経営者の方々が「通常時」のみならず、「非常時」まで含めた高いレベルで資金繰りへの意識を持つことで、日頃から備えるべき内容を明確にするための第一歩となることが期待される。

また、当シートを信用金庫が活用した場合、大きく3つのメリットを享受できると考えられる。1点目は、取引先企業の備えの状況を事前に把握できる点である。災害時に必要な資金と、現時点で調達可能な資金とを比較することで、災害発生時の取引先企業に対しての支援の道筋を明確にすることが可能となる。2点目は、平時における対策の推進である。当シートを通じて仮に資金不足が明らかとなった場合、信用金庫が持つソリューションや行政機関等の支援策を事前に提示することが可能となる。3点目は、災害発生時の早期の復旧・復興である。実際に災害が発生した際にも、事業継続に向けた対応を円滑に行うことが期待できる。

加えて、信用金庫取引先の災害リスクを正しく把握することは、信用金庫における信用リスクの低減にも寄与するものと考えられる。関東経産局としても、信用金庫をはじめとする金融機関が当シートを活用し、取引先の意識向上や、リレーションの深化等に役立ててもらうことを期待している。

おわりに

本稿では、中小企業における災害対策の現状について、第196回全国中小企業景気動向調査の結果を用いて分析を行い、その結果から浮彫りとなった「資金繰り面」での課題に対して、関東経産局が提供するサービスの紹介等を通じて改善案を提示した。

中小企業における災害対策を進めるための手段やツールは、関東経産局のみならず各所で整備されている。しかし、当然ながら当の中小企業において災害意識が希薄であれば、このような取組みの効果が表れることは期待し難い。

そこで重要な役割を果たすことが期待されるのが、信用金庫ではなかろうか。当調査では、「近年の大規模災害を想定しながら、BCPのブラッシュアップを金庫から促していく（炭素製品製造 岡山県）」といったコメントも聞かれ、信用金庫によって災害対策を進めるための働きかけが行われていることが示された。また、「今回の調査を機に、災害に対しての感覚を常に持って対応していきたい（衣服卸 鹿児島県）」という声もあり、信用金庫からの働きかけが、中小企業における災害対策への意識醸成につながっていることも示唆している。

日々の業務に追われる中小企業は、災害対策になかなか意識を向けづらい現状がある。信用金庫業界を起点とした啓発活動や経営支援が、多くの中小企業の災害対策に対する意識を高め、有効な対応を促す上での「転機」となることを願わずにはいられない。

補論：ロジットモデルなどを用いた統計的分析

補論では、2章のクロス分析で指摘したハイリスクとみなされる企業とその属性について、統計的手法を用いて有意性を検証する。

本稿では、「はじめに」で触れた先行研究を踏まえ、以下の4つの仮説を設定した。

- ① 経営資源が不足している企業は災害対策に消極的になる。人手の不足や資金繰りの困難、民間金融機関からの借入困難に直面している企業においては、災害対策に手が回らなくなる。
- ② 経営に余裕がある企業は災害対策に積極的になる。業況が良かったり価格転嫁ができている企業においては、災害対策を行う経営上の余裕ができる。また、これらの企業はその他の企業と比較して経営力が高い（経営者の能力が高い、経営体制が強固であるなど）と見込まれる。経営力が高ければ、防災にも力を入れると考えられる。
- ③ 小規模企業は災害対策に消極的になる。①の経営資源、②の経営力に加え、そもそも被害額が限定的であるために災害対策に意義を見いださない企業も多くなると考えられる。
- ④ 地域特性が災害対策に影響をおよぼす。例えば、将来の人口減少が予測される地域では、防災費用を回収できる可能性が下がるため、災害対策に消極的になる。また、災害リスクの高い地域では、災害対策に積極的になる。

これらの仮説および2章の分析結果を踏まえ、被説明変数に以下の①から⑥の通り設定した。うち、①から⑤についてはそれぞれ「ハイリスク」に該当する企業にダミー変数を付し、ロジットモデルで推計した。⑥については順序ロジットモデルで推計した。

- ① 災害への備えの自己評価
- ② 保険加入
- ③ 建物の耐震
- ④ ハザードマップの確認とその対応
- ⑤ 現預金の保有高
- ⑥ ①から⑤について、ハイリスクに該当する個数

また、説明変数を①から⑩の通り設定した。うち、①から⑧については本調査から、⑨については国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」から、⑩については地盤工学会関東支部 HP^(注4) から取得している。なお、各変数について、記述統計量は図表 10、説明変数間の相関係数は図表 11 の通りである。多重共線性については、

(注)4. GNSについて、一般向けのわかりやすい資料については地盤工学会関東支部「自然災害に対するリスク資料 GNS 2017 年度」を、算出方法の詳細については菊本ほか（2017）を参照されたい。

図表10 記述統計量

	観測値	中央値	標準誤差	最小値	最大値			観測値	中央値	標準誤差	最小値	最大値	
ハイ リスク	①_自己評価	13,075	0.48	0.50	0	1	ダミー 変数	業況「良い」	13,220	0.19	0.39	0	1
	②_保険加入	12,880	0.33	0.47	0	1		人手「不足」	13,220	0.29	0.45	0	1
	③_建物耐震	13,057	0.47	0.50	0	1		販売価格「上昇」	13,220	0.31	0.46	0	1
	④_ハザードマップ	12,935	0.45	0.50	0	1		仕入価格「上昇」	13,220	0.55	0.50	0	1
	⑤_現預金保有	12,976	0.35	0.48	0	1		資金繰り「苦しい」	13,220	0.17	0.38	0	1
	⑥_①から⑤の個数	12,597	2.09	1.52	0	5		借入「難しい」	11,769	0.13	0.34	0	1
企業 規模	1～4人	13,220	0.35	0.48	0	1	人口予測 2020年比 市区町村	2030年	13,160	95.01	6.64	76.25	112.34
	5～9人	13,220	0.19	0.39	0	1		2040年	13,160	89.27	12.30	56.07	120.82
	10～19人(参照変数)	13,220	0.17	0.38	0	1		2050年	13,160	82.76	16.72	39.35	124.66
	20～39人	13,220	0.14	0.35	0	1	人口予測 2020年比 都道府県	2030年	13,220	95.13	4.33	85.33	102.14
	40人以上	13,220	0.14	0.35	0	1		2040年	13,220	89.41	8.27	71.52	103.27
業種	製造業(参照変数)	13,220	0.32	0.47	0	1	災害 危険度	2050年	13,220	82.94	11.59	58.41	102.50
	卸売業	13,220	0.14	0.34	0	1		GNS(市区町村)	13,220	4.36	3.96	0.30	20.97
	小売業	13,220	0.17	0.37	0	1		GNS(都道府県)	13,220	5.13	2.30	0.77	8.97
	サービス業	13,220	0.13	0.34	0	1							
	建設業	13,220	0.16	0.37	0	1							
	不動産業	13,220	0.08	0.28	0	1							

(備考) 1. 第196回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
2. 人口および災害危険度の「市区町村」「都道府県」は、それぞれ信用金庫本店所在地ベース

図表11 相関係数

	従業員規模				業種					業況 人手 販売価格 仕入価格 資金繰り 借入						人口予測2020年比 市区町村			人口予測2020年比 都道府県			災害危険度 GNS	
	1～4人	5～9人	20～39人	40人以上	卸売業	小売業	サービス業	建設業	不動産業	「良い」	「不足」	「上昇」	「上昇」	「苦しい」	「難しい」	2030年	2040年	2050年	2030年	2040年	2050年	市区町村	都道府県
従業員規模	1～4人	1.00																					
	5～9人	-0.35	1.00																				
	20～39人	-0.29	-0.20	1.00																			
	40人以上	-0.30	-0.21	-0.17	1.00																		
業種	卸売業	-0.01	0.00	0.01	-0.03	1.00																	
	小売業	0.20	-0.00	-0.08	-0.08	-0.18	1.00																
	サービス業	0.00	-0.00	-0.02	0.03	-0.15	-0.17	1.00															
	建設業	-0.11	0.03	0.05	-0.02	-0.18	-0.19	-0.17	1.00														
	不動産業	0.17	0.01	-0.08	-0.09	-0.12	-0.13	-0.12	-0.14	1.00													
ダミー変数	業況「良い」	-0.12	0.01	0.04	0.07	-0.00	-0.02	0.02	0.02	0.01	1.00												
	人手「不足」	-0.15	-0.01	0.07	0.09	-0.04	-0.04	0.08	0.12	-0.09	0.11	1.00											
	販売価格「上昇」	-0.05	-0.01	0.03	0.04	0.09	0.06	-0.03	-0.01	-0.05	0.20	0.10	1.00										
	仕入価格「上昇」	-0.05	0.01	0.02	0.00	0.01	0.02	-0.03	0.08	-0.12	0.11	0.13	0.50	1.00									
	資金繰り「苦しい」	0.11	0.02	-0.05	-0.09	-0.01	0.05	0.00	-0.04	-0.07	-0.14	0.05	0.01	0.09	1.00								
	借入「難しい」	0.09	0.01	-0.04	-0.07	-0.00	0.03	0.03	-0.05	-0.05	-0.08	0.03	-0.01	0.04	0.45	1.00							
人口予測 2020年比 市区町村	2030年	0.05	0.03	-0.02	-0.03	-0.01	0.00	0.02	-0.01	-0.00	0.00	-0.08	-0.02	-0.03	-0.04	0.00	1.00						
	2040年	0.05	0.03	-0.03	-0.03	-0.02	0.00	0.02	-0.01	-0.00	0.00	-0.09	-0.02	-0.03	-0.04	0.00	1.00	1.00					
	2050年	0.06	0.03	-0.03	-0.03	-0.02	0.00	0.02	-0.01	-0.00	0.00	-0.09	-0.02	-0.03	-0.04	-0.00	0.99	1.00	1.00				
人口予測 2020年比 都道府県	2030年	0.05	0.02	-0.02	-0.03	-0.02	0.00	0.02	-0.02	0.00	0.00	-0.08	-0.01	-0.03	-0.05	-0.02	0.66	0.69	0.70	1.00			
	2040年	0.06	0.02	-0.03	-0.04	-0.03	0.00	0.02	-0.02	0.00	-0.00	-0.09	-0.01	-0.03	-0.04	-0.02	0.67	0.70	0.71	1.00	1.00		
	2050年	0.06	0.02	-0.03	-0.04	-0.03	0.00	0.02	-0.02	0.01	-0.00	-0.09	-0.01	-0.03	-0.04	-0.02	0.67	0.70	0.71	1.00	1.00	1.00	
災害危険度 GNS	市区町村	0.07	0.01	-0.05	-0.03	-0.00	0.00	-0.02	-0.03	-0.00	-0.02	-0.08	-0.03	-0.05	-0.02	0.01	0.44	0.45	0.46	0.41	0.42	0.42	1.00
	都道府県	0.02	0.01	-0.02	0.01	-0.01	-0.01	0.00	-0.03	0.00	-0.00	-0.06	-0.03	-0.03	-0.02	-0.00	0.51	0.52	0.53	0.61	0.61	0.62	0.48

(備考) 1. 第196回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
2. 人口および災害危険度の「市区町村」「都道府県」は、それぞれ信用金庫本店所在地ベース

おおむね問題ない水準と判断した。

- ① 企業規模。従業員数に応じて5つの階層（1～4人、5～9人、10～19人、20～39人、40～299人）を設定した。小規模な企業では災害対策に消極的になることが考えられる。中間の10～19人を基準とし、小規模な階層での想定符号は正、大規模な階層での想定符号は負である。
- ② 業種。本調査の定義に応じて、製造、卸売、小売、サービス、建設、不動産の6つの業種に分類した。
- ③ 業況。本調査では、業況を5段階に分けて調査している。うち、上位2つの回答（良い、やや良い）と回答した企業にダミー変数を付した。業況が良い企業では経営の余裕度が高いと考えられるため、想定符号は負である。
- ④ 人手。業況と同様に、5段階のうち「不足、やや不足」と回答した企業にダミー変数を付した。人手が不足している企業では経営資源が不足しているため、想定符号は正である。
- ⑤ 前期比販売価格。5段階のうち「上昇、やや上昇」と回答した企業にダミー変数を付した。販売価格が引き上げられている企業では相対的に経営に余裕があるうえ、経営力も高いと考えられるため、想定符号は負である。
- ⑥ 前期比仕入価格。5段階のうち「上昇、やや上昇」と回答した企業にダミー変数を付した。仕入価格が上昇している企業では相対的に経営に余裕がない可能性が高いため、想定符号は正である。
- ⑦ 資金繰り。5段階のうち「苦しい、やや苦しい」と回答した企業にダミー変数を付した。資金繰りがひっ迫している企業では、経営資源が不足しているうえに経営に余裕もないと考えられるため、想定符号は正である。
- ⑧ 民間金融機関からの借入難易度。「難しい」と回答した企業にダミー変数を付した。資金繰りと同様、借入が困難な企業では、経営資源が不足しているうえに経営に余裕もないと考えられるため、想定符号は正である。
- ⑨ 将来の人口予測。本稿では、調査元の信用金庫の本店が所在する地域における予測人口を用いた。係数の採用にあたっては、頑健性を検証するため、地域については2通り（調査元信用金庫の本店所在市区町村^(注5)、調査元信用金庫の本店所在都道府県）、時点については3通り（2030年と2040年と2050年における、2020年対比での予測人口指数）の合計6通りで推計したが、いずれも推計結果に大きな差はみられなかった。後述の図表では、

(注)5. 東京23区においてはそれぞれの区の人口、政令指定都市については個別の区ではなく市全体の人口を用いた。ただし、福島県の一部の市町村については東日本大震災を受けてデータが公表されていないため、欠損値として扱った。また、本調査では中小企業の所在地域のデータは存在せず、どの信用金庫が調査元となったかのデータのみ存在する。本来は中小企業の所在地域を用いるべきではあるものの、信用金庫の地域密着性の高さを考慮すると大きな問題は生じないと判断した。

調査元信用金庫の本店所在市区町村における2040年の予測人口指数を記載する。将来、人口が増加したり減少率が相対的に小さいと予測される地域では、人口の大幅な減少が予測される地域と比較して、災害によって長期休業や廃業に追い込まれた場合の逸失利益が大きいと考えられる。このことから、想定符号は負である。

- ⑩ 災害の危険度。本稿では、地盤工学会関東支部が公表している、自然災害に対するリスク指標である「GNS」を用いた。人口と同様、調査元信用金庫の本店所在市区町村と本店所在都道府県^(注6)の2通りで推計した。後述の図表では、本店所在市区町村と本店所在都道府県の2通りのGNSを用いた推計結果を記載する。災害の危険度が高い地域に所在する中小企業では、危険度の低い地域の企業と比較して災害対策を行う合理性が高いと考えられる。このため、想定符号は負である。

推定結果については、被説明変数に①から⑤を用いたときのロジットモデルの係数を図表12、限界効果を図表13に、被説明変数に⑥を用いたときの順序ロジットモデルの係数図表14、限界効果を図表15にそれぞれ示した^(注7)。

仮説①から④について、図表12および図表13からは、それぞれ以下のことが指摘できる^(注8)。

- ① 経営資源の不足に関連し、人手不足については災害への自己評価（図表12の式1と式2、図表13の式11と式12）や建物の耐震（図表12の式5と式6、図表13の式15と式16）、ハザードマップの確認（図表12の式7と式8、図表13の式17と式17）において正で有意^(注9)、資金繰りの困難さについては保険加入を除くすべての式（図表12の式1と2、5～10、図表13の式11と12、15～20）において正で有意、借入困難についてはすべての式において正で有意であった。このことから、人手不足や資金繰りの困難に直面している企業では、おおむね災害対策に消極的であると考えられる。
- ② 経営の余裕度に関連し、業況の良さについてはハザードマップの確認を除くすべての式（図表12の式1～6、9と10、図表13の式11～16、19と20）において負で有意、販売価格引上げについてはすべての式において正で有意であった。このことから、業況が良い企業や販売価格が引き上げられている企業は相対的に経営に余裕があり、経営力も高いことから、災害対策にも積極的であると考えられる。
- ③ 企業規模に関連し、基準である10～19人の階層と比較し、小規模な企業ではほぼすべて

(注)6. 都道府県別のGNSについては「自然災害に対するリスク指標 GNS 2017年版」から、市区町村別のGNSについては地盤工学会関東支部 HP (https://jibankantou.jp/group/gns2_2023.html) から取得した。なお、都道府県別のGNSについては、データの制約から洪水のリスクが反映されていない。

7. なお、頑健性の確認のため、ロジットモデルや順序ロジットモデルの代わりにプロビットモデルや順序プロビットモデルを用いて推計した結果、有意性にほぼ変化は見られなかった。

8. 文中では省略するが、図表14および図表15においても同様の結果となっている。

9. ただし、保険加入については想定とは異なり負で有意となった。

正で有意、大規模な企業ではすべて負で有意となった。企業規模と災害対策との間には強い関連性があるといえる。

④ 地域特性については、設問によってまちまちの結果となった。

将来の人口見通しについては、災害へ備えの自己評価、建物の耐震、現預金保有高に対しては想定通り負で有意となったものの、保険加入については正で有意（図表12の式3と式4、

図表12 リスク要因にかかるロジットモデルの係数

	①現在の災害への 備えの自己評価		②事業継続にかかる 保険加入		③建物の耐震		④ハザードマップの 確認		⑤現預金の保有状況 (月商比)		
	「できていない」「どちらか というとできていない」=1		「加入していない」「わか らない」=1		「できていない」「どちらか というとできていない」 「わからない」=1		「確認して問題があった が、対策は取っていない」 「確認していない」=1		「2週間～1か月分」「2週間 未満」「ほとんど保有してい ない」「把握していない」=1		
(式番号)	式1	式2	式3	式4	式5	式6	式7	式8	式9	式10	
定数項	0.422*** (0.160)	0.461*** (0.158)	-2.859*** (0.179)	-2.739*** (0.176)	0.728*** (0.161)	0.785*** (0.159)	-0.112 (0.161)	-0.306* (0.159)	-0.559*** (0.175)	-0.644*** (0.173)	
従業員規模	1～4人	0.335*** (0.058)	0.335*** (0.058)	0.671*** (0.062)	0.676*** (0.062)	0.372*** (0.059)	0.370*** (0.059)	0.305*** (0.059)	0.310*** (0.059)	0.572*** (0.063)	0.574*** (0.063)
	5～9人	0.094 (0.062)	0.094 (0.062)	0.187*** (0.068)	0.187*** (0.068)	0.167*** (0.063)	0.167*** (0.063)	0.191*** (0.063)	0.190*** (0.063)	0.231*** (0.069)	0.231*** (0.069)
	20～39人	-0.228*** (0.067)	-0.227*** (0.067)	-0.303*** (0.078)	-0.306*** (0.078)	-0.146** (0.068)	-0.142** (0.068)	-0.150** (0.068)	-0.160** (0.068)	-0.248*** (0.077)	-0.251*** (0.077)
	40人以上	-0.539*** (0.068)	-0.538*** (0.068)	-0.688*** (0.083)	-0.700*** (0.083)	-0.543*** (0.069)	-0.540*** (0.069)	-0.479*** (0.069)	-0.486*** (0.069)	-0.453*** (0.080)	-0.454*** (0.080)
業種	卸売業	-0.063 (0.062)	-0.061 (0.062)	0.098 (0.068)	0.100 (0.068)	-0.278*** (0.062)	-0.276*** (0.062)	0.008 (0.062)	0.000 (0.061)	0.285*** (0.067)	0.282*** (0.067)
	小売業	-0.278*** (0.061)	-0.276*** (0.061)	-0.019 (0.066)	-0.018 (0.066)	-0.381*** (0.061)	-0.377*** (0.061)	-0.163*** (0.060)	-0.173*** (0.060)	0.395*** (0.065)	0.390*** (0.065)
	サービス業	-0.385*** (0.064)	-0.382*** (0.064)	0.153** (0.070)	0.155** (0.070)	-0.474*** (0.064)	-0.469*** (0.064)	-0.248*** (0.064)	-0.263*** (0.064)	0.126* (0.070)	0.120* (0.070)
	建設業	-0.458*** (0.059)	-0.455*** (0.059)	0.089 (0.065)	0.095 (0.066)	-0.680*** (0.060)	-0.676*** (0.060)	-0.504*** (0.060)	-0.516*** (0.060)	-0.060 (0.067)	-0.066 (0.066)
	不動産業	-0.572*** (0.077)	-0.569*** (0.077)	-0.218*** (0.083)	-0.219*** (0.083)	-1.166*** (0.081)	-1.161*** (0.081)	-1.164*** (0.084)	-1.175*** (0.084)	-0.615*** (0.090)	-0.621*** (0.090)
ダミー変数	業況「良い」	-0.229*** (0.050)	-0.229*** (0.050)	-0.237*** (0.057)	-0.237*** (0.057)	-0.183*** (0.050)	-0.182*** (0.050)	-0.057 (0.051)	-0.060 (0.051)	-0.207*** (0.057)	-0.209*** (0.057)
	人手「不足」	0.261*** (0.044)	0.262*** (0.044)	-0.110** (0.049)	-0.108** (0.049)	0.187*** (0.044)	0.188*** (0.044)	0.116*** (0.044)	0.111** (0.044)	0.063 (0.049)	0.061 (0.049)
	販売価格「上昇」	-0.215*** (0.049)	-0.215*** (0.049)	-0.150*** (0.054)	-0.150*** (0.054)	-0.155*** (0.049)	-0.156*** (0.049)	-0.169*** (0.049)	-0.168*** (0.049)	-0.118** (0.054)	-0.118** (0.054)
	仕入価格「上昇」	0.180*** (0.045)	0.181*** (0.045)	-0.164*** (0.049)	-0.163*** (0.049)	0.116** (0.046)	0.119*** (0.045)	0.046 (0.046)	0.039 (0.046)	0.015 (0.050)	0.012 (0.050)
	資金繰り「苦しい」	0.314*** (0.058)	0.314*** (0.058)	0.047 (0.062)	0.045 (0.062)	0.255*** (0.058)	0.256*** (0.058)	0.228*** (0.058)	0.226*** (0.058)	1.080*** (0.060)	1.079*** (0.060)
	借入「難しい」	0.462*** (0.064)	0.461*** (0.064)	0.322*** (0.066)	0.324*** (0.066)	0.412*** (0.064)	0.411*** (0.064)	0.365*** (0.063)	0.368*** (0.063)	0.896*** (0.066)	0.897*** (0.066)
予人口 測口	2040年	-0.005*** (0.002)	-0.006*** (0.002)	0.023*** (0.002)	0.019*** (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.008*** (0.002)	-0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.005** (0.002)
災害危険度 GN S	市区町村	-0.004 (0.005)		0.007 (0.006)		-0.009* (0.005)		0.025*** (0.005)		0.009 (0.006)	
	都道府県		0.002 (0.010)		0.051*** (0.011)		-0.004 (0.010)		0.001 (0.010)		-0.003 (0.011)
Num.Obs.		11620	11620	11439	11439	11603	11603	11499	11499	11532	11532
AIC		15500.0	15500.5	13454.8	13433.5	15343.9	15346.6	15209.9	15230.8	13282.6	13284.8
BIC		15632.5	15632.9	13587.0	13565.7	15476.4	15479.0	15342.2	15363.1	13415.0	13417.2
Log.Lik.		-7731.983	-7732.230	-6709.422	-6698.760	-7653.954	-7655.275	-7586.946	-7597.386	-6623.307	-6624.407
RMSE		0.49	0.49	0.45	0.45	0.48	0.48	0.48	0.48	0.44	0.44

(備考) 1. 第196回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

2. 人口および災害危険度の「市区町村」「都道府県」は、それぞれ信用金庫本店所在地ベース

3. 上段の***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。下段のカッコ内は標準誤差

図表13の式13と式14)となった。

また、地域における災害リスクの高さについては、建物の耐震に対しては想定通り負で有意となったものの、保険の加入状況やハザードマップの確認に対しては一部（保険加入については図表12の式4と図表13の式14、ハザードマップについては図表12の式7と図表13の式17）において正で有意となった。

図表13 リスク要因にかかるロジットモデルの限界効果

	①現在の災害への 備えの自己評価		②事業継続にかかる 保険加入		③建物の耐震		④ハザードマップの 確認		⑤現預金の保有状況 (月商比)		
	「できていない」「どちらか というどできていない」=1		「加入していない」「わか らない」=1		「できていない」「どちらか というどできていない」 「わからない」=1		「確認して問題があつた が、対策は取っていない」 「確認していない」=1		「2週間～1か月分」「2週間 未満」「ほとんど保有してい ない」「把握していない」=1		
(式番号)	式11	式12	式13	式14	式15	式16	式17	式18	式19	式20	
定数項											
従業員規模	1～4人	0.079*** (0.014)	0.079*** (0.014)	0.135*** (0.012)	0.135*** (0.012)	0.087*** (0.014)	0.086*** (0.014)	0.071*** (0.014)	0.073*** (0.014)	0.111*** (0.012)	0.112*** (0.012)
	5～9人	0.022 (0.015)	0.022 (0.015)	0.038*** (0.014)	0.037*** (0.014)	0.039*** (0.015)	0.039*** (0.015)	0.045*** (0.015)	0.045*** (0.015)	0.045*** (0.013)	0.045*** (0.013)
	20～39人	-0.054*** (0.016)	-0.054*** (0.016)	-0.061*** (0.016)	-0.061*** (0.016)	-0.034** (0.016)	-0.033** (0.016)	-0.035** (0.016)	-0.037** (0.016)	-0.048*** (0.015)	-0.049*** (0.015)
	40人以上	-0.127*** (0.016)	-0.127*** (0.016)	-0.138*** (0.016)	-0.140*** (0.016)	-0.127*** (0.016)	-0.126*** (0.016)	-0.112*** (0.016)	-0.114*** (0.016)	-0.088*** (0.015)	-0.088*** (0.015)
業種	卸売業	-0.015 (0.015)	-0.015 (0.015)	0.020 (0.014)	0.020 (0.014)	-0.065*** (0.014)	-0.065*** (0.014)	0.002 (0.014)	0.000 (0.014)	0.055*** (0.013)	0.055*** (0.013)
	小売業	-0.066*** (0.014)	-0.065*** (0.014)	-0.004 (0.013)	-0.004 (0.013)	-0.089*** (0.014)	-0.088*** (0.014)	-0.038*** (0.014)	-0.041*** (0.014)	0.077*** (0.013)	0.076*** (0.013)
	サービス業	-0.091*** (0.015)	-0.090*** (0.015)	0.031** (0.014)	0.031** (0.014)	-0.111*** (0.015)	-0.110*** (0.015)	-0.058*** (0.015)	-0.062*** (0.015)	0.024* (0.014)	0.023* (0.014)
	建設業	-0.108*** (0.014)	-0.108*** (0.014)	0.018 (0.013)	0.019 (0.013)	-0.159*** (0.014)	-0.158*** (0.014)	-0.118*** (0.014)	-0.121*** (0.014)	-0.012 (0.013)	-0.013 (0.013)
	不動産業	-0.135*** (0.018)	-0.135*** (0.018)	-0.044*** (0.017)	-0.044*** (0.017)	-0.273*** (0.018)	-0.271*** (0.018)	-0.272*** (0.019)	-0.275*** (0.019)	-0.120*** (0.017)	-0.121*** (0.017)
ダミー変数	業況「良い」	-0.054*** (0.012)	-0.054*** (0.012)	-0.047*** (0.011)	-0.047*** (0.011)	-0.043*** (0.012)	-0.043*** (0.012)	-0.013 (0.012)	-0.014 (0.012)	-0.040*** (0.011)	-0.041*** (0.011)
	人手「不足」	0.062*** (0.010)	0.062*** (0.010)	-0.022** (0.010)	-0.022** (0.010)	0.044*** (0.010)	0.044*** (0.010)	0.027*** (0.010)	0.026** (0.010)	0.012 (0.009)	0.012 (0.009)
	販売価格「上昇」	-0.051*** (0.011)	-0.051*** (0.011)	-0.030*** (0.011)	-0.030*** (0.011)	-0.036*** (0.011)	-0.036*** (0.011)	-0.040*** (0.011)	-0.039*** (0.011)	-0.023** (0.010)	-0.023** (0.010)
	仕入価格「上昇」	0.042*** (0.011)	0.043*** (0.011)	-0.033*** (0.010)	-0.033*** (0.010)	0.027** (0.011)	0.028*** (0.011)	0.011 (0.011)	0.009 (0.011)	0.003 (0.010)	0.002 (0.010)
	資金繰り「苦しい」	0.074*** (0.014)	0.074*** (0.014)	0.009 (0.012)	0.009 (0.012)	0.060*** (0.013)	0.060*** (0.013)	0.053*** (0.013)	0.053*** (0.013)	0.210*** (0.011)	0.210*** (0.011)
	借入「難しい」	0.109*** (0.015)	0.109*** (0.015)	0.065*** (0.013)	0.065*** (0.013)	0.096*** (0.015)	0.096*** (0.015)	0.085*** (0.015)	0.086*** (0.015)	0.174*** (0.013)	0.174*** (0.013)
予人測口	2040年	-0.001*** (0.000)	-0.001*** (0.000)	0.005*** (0.000)	0.004*** (0.000)	-0.002*** (0.000)	-0.002*** (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.001*** (0.000)	-0.001** (0.000)
G N S	災害危険度	-0.001 (0.001)		0.001 (0.001)		-0.002* (0.001)		0.006*** (0.001)		0.002 (0.001)	
	市区町村 都道府県		0.000 (0.002)		0.010*** (0.002)		-0.001 (0.002)		0.000 (0.002)		-0.001 (0.002)
	Num.Obs.										
	AIC	15500.0	15500.5	13454.8	13433.5	15343.9	15346.6	15209.9	15230.8	13282.6	13284.8
	BIC	15632.5	15632.9	13587.0	13565.7	15476.4	15479.0	15342.2	15363.1	13415.0	13417.2
	Log.Lik.										
	RMSE	0.49	0.49	0.45	0.45	0.48	0.48	0.48	0.48	0.44	0.44

(備考) 1. 第196回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
2. 人口および災害危険度の「市区町村」「都道府県」は、それぞれ信用金庫本店所在地ベース
3. 上段の***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。下段のカッコ内は標準誤差

これらの結果からは、保険加入が望ましい地域、具体的には将来の人口見通しが相対的に明るい地域や、災害リスクが高いと見込まれる地域において、むしろ保険加入が進んでいなかったり、ハザードマップを確認する動きが広がっていない可能性が示唆される。

図表14 リスク要因の個数にかかる順序ロジットモデルの係数

(式番号)	①から⑤の個数	
	式21	式22
0 1	-1.510*** (0.142)	-1.483*** (0.140)
1 2	-0.423*** (0.141)	-0.397*** (0.139)
2 3	0.473*** (0.141)	0.499*** (0.139)
3 4	1.534*** (0.142)	1.561*** (0.140)
4 5	3.015*** (0.146)	3.041*** (0.144)
従業員規模	1～4人	0.625*** (0.052)
	5～9人	0.251*** (0.055)
	20～39人	-0.275*** (0.060)
	40人以上	-0.716*** (0.060)
業種	卸売業	0.018 (0.054)
	小売業	-0.156*** (0.054)
	サービス業	-0.262*** (0.057)
	建設業	-0.496*** (0.052)
	不動産業	-1.055*** (0.068)
ダミー変数	業況「良い」	-0.261*** (0.044)
	人手「不足」	0.185*** (0.038)
	販売価格「上昇」	-0.239*** (0.043)
	仕入価格「上昇」	0.068* (0.040)
	資金繰り「苦しい」	0.532*** (0.051)
	借入「難しい」	0.698*** (0.057)
人口予測 2040年	-0.001 (0.002)	0.000 (0.002)
GNS 災害危険度	市区町村	0.010** (0.005)
	都道府県	0.013 (0.009)
Num.Obs.	11194	11194
AIC	37095.5	37097.0
BIC	37256.6	37258.1
RMSE	2.43	2.43

図表15 リスク要因の個数にかかる順序ロジットモデルの限界効果

	effect.0	effect.1	effect.2	effect.3	effect.4	effect.5
従業員規模	1～4人	-0.085	-0.059	-0.007	0.052	0.067
	5～9人	-0.035	-0.024	-0.002	0.022	0.027
	20～39人	0.043	0.024	-0.003	-0.026	-0.012
	40人以上	0.121	0.054	-0.018	-0.068	-0.026
業種	卸売業	-0.003	-0.002	0.000	0.002	0.001
	小売業	0.024	0.014	-0.001	-0.014	-0.016
	サービス業	0.041	0.023	-0.003	-0.024	-0.025
	建設業	0.080	0.041	-0.009	-0.047	-0.046
	不動産業	0.197	0.061	-0.042	-0.099	-0.084
ダミー変数	業況「良い」	0.040	0.023	-0.002	-0.024	-0.026
	人手「不足」	-0.026	-0.017	-0.001	0.016	0.019
	販売価格「上昇」	0.036	0.021	-0.001	-0.022	-0.024
	仕入価格「上昇」	-0.010	-0.006	0.000	0.006	0.007
	資金繰り「苦しい」	-0.069	-0.051	-0.009	0.042	0.059
	借入「難しい」	-0.086	-0.068	-0.018	0.051	0.080
人口予測 2040年	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
GNS 市区町村	-0.001	-0.001	0.000	0.001	0.001	0.000

	effect.0	effect.1	effect.2	effect.3	effect.4	effect.5
従業員規模	1～4人	-0.086	-0.059	-0.007	0.052	0.068
	5～9人	-0.035	-0.024	-0.002	0.022	0.027
	20～39人	0.043	0.024	-0.003	-0.026	-0.012
	40人以上	0.122	0.054	-0.018	-0.068	-0.027
業種	卸売業	-0.002	-0.001	0.000	0.001	0.001
	小売業	0.024	0.014	-0.001	-0.015	-0.016
	サービス業	0.041	0.023	-0.003	-0.025	-0.026
	建設業	0.081	0.041	-0.009	-0.047	-0.047
	不動産業	0.197	0.061	-0.042	-0.099	-0.084
ダミー変数	業況「良い」	0.040	0.023	-0.002	-0.024	-0.026
	人手「不足」	-0.026	-0.017	-0.001	0.016	0.019
	販売価格「上昇」	0.036	0.021	-0.001	-0.022	-0.024
	仕入価格「上昇」	-0.010	-0.006	0.000	0.006	0.007
	資金繰り「苦しい」	-0.069	-0.051	-0.009	0.042	0.059
	借入「難しい」	-0.086	-0.068	-0.018	0.051	0.080
人口予測 2040年	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
GNS 都道府県	-0.002	-0.001	0.000	0.001	0.001	0.001

- (備考) 1. 第196回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
2. 人口および災害危険度の「市区町村」「都道府県」は、それぞれ信用金庫本店所在地ベース
3. 上段の***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。下段のカッコ内は標準誤差

以上の結果からは、3章や「おわりに」で示唆したように、中小零細企業における災害対策の強化に向けて、企業に身近な地域金融機関である信用金庫の役割が大きいことがうかがえよう。

〈参考資料〉

- ・菊本統、下野勘智、伊藤和也、大里重人、稲垣秀輝、日下部治（2017）「我が国の自然災害に対する統合的リスク指標」『土木学会論文集F6（安全問題）』Vol.73, No.1, pp.43-57
- ・久保俊一郎（2022）「中小企業のBCP策定促進にかかる課題の考察－策定率と未策定理由の分析から－」『東洋大学大学院紀要』58集, pp.29-60
- ・久保俊一郎、松丸亮（2023）「中小企業の事業継続計画（BCP）策定促進策にかかる考察～東京都板橋区所在中小企業向けアンケート/分析結果から～」『地域安全学会論文集』No.43, pp.57-65
- ・地盤工学会関東支部「自然災害に対するリスク指標 GNS 2017年度」
- ・地盤工学会関東支部HP「全国の市町村別リスク指標2023年版」(https://jibankantou.jp/group/gns2_2023.html 2024年9月21日閲覧)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「第196回全国中小企業景気動向調査」
- ・中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」
- ・中小企業庁（2019）『2019年版 中小企業白書』
- ・帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」各年版
- ・堀越昌和（2022）「中小企業とBCP－東日本大震災からCovid-19パンデミックまで－」『危険と管理』53巻, pp.11-26
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2018）「中小企業の災害対応に関する調査（2018年12月）」
- ・家森信善・浜口伸明・野田健太郎（2019）「BCPの取り組みを促す上での金融機関の役割の現状と課題」RIETI Discussion Paper Series, 19-J-037

信用金庫の新しいビジネスモデル策定

－「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

刀襦 和之

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

森川 友理

（キーワード）新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、金利上昇局面のビジネスモデル再設定、本業支援の更なる強化、経営スタイルのシンプル化

（視 点）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は2017年度から信用金庫役職員向け集合研修「経営戦略プランニング研修」を開催しており、2024年度についても合計8回開催する予定である。信用金庫業界のトレンドや各金庫の取組事例に関する講義および意見交換を通じて、研修受講金庫の有する知見やノウハウの共有を目指している。特に2024年度研修については、信用金庫業界で深刻化する人手不足への対応策をメインテーマに取り上げたほか、金利上昇局面のビジネスモデルの再設定（軌道修正）にも焦点をあてている。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要を紹介した後、ビジネスモデルの再設定に関する講義および意見交換時の内容を還元したい。

なお、本稿は2024年10月末現在（第5回終了時点）の情報で作成しており、全8回が終了した後には内容をアップデートする予定である。

（要 旨）

- 本稿では、金利上昇局面における「ビジネスモデルの再設定（軌道修正）」に関する問題提起と意見交換の内容を紹介する。
- 預金セールの意見交換では、残高伸長に取り組む信用金庫が大勢を占める一方で、残高維持（微減）を容認する声も聞かれた。
- 融資セールの意見交換では、貸出金利の引上げに向けた推進活動に加え、本業支援の更なる強化を重視する声が強かった。
- ビジネスモデル全般の見直しに関する意見交換では、経営スタイルのシンプル化に賛同する信用金庫があったものの、その主因に人手不足を挙げる声が大勢を占めた。

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、取組事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

はじめに

信用金庫経営を取り巻く内外環境の不透明感が高まるなか、既存のビジネスモデルに対する限界を指摘する声が年々強まっている。特に足元で深刻化する常勤役職員の減少と、金利のある世界の到来を受け、多くの信用金庫が5年後・10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルへの転換を迫られている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加え、レポート化(形式知化)の難しいノウハウ(暗黙知)を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員(講師)による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修手法である。対面かつ少人数ならではの活発なコミュニケーションを通じて、時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。

1. 「経営戦略プランニング研修 (2024年度)」の概要

(1) 2024年度の研修概要

当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築する際のポイントとなる諸課題について、最初に講師が業界動向の講義および問題提起を行う。その後、講師および研修受講金庫間で意見交換し、各信用金庫の有する知見やノウハウを共有する点が他の集合研修と異なる特徴となる。そのため3日間の研修を通じて、講師が目指すべき信用金庫像(モデル金庫)を提示したり、唯一無二の回答を提供したりはしていない。あくまでも自ら考える事を重視するスタイルである。

2024年度の当研修については、前年度に続き預金規模別で開催中である(図表1)。具体的には、①預金規模1兆円以上(Aコース)を2回、②同4,000億円以上1兆円未満(Bコース)を2回、③同4,000億円未満(Cコース)を2回実施するのに加え、④預金規模に拘らない未設定コースを2回の、合計8回の開催を予定する。なお、当研修で使用するテキスト(取り上げる先進事例など)も規模感に見合ったものを心掛けている。

次に当研修の受講金庫数(予定)は2024年10月現在で61金庫^(注1)となる(図表2)。地区別では、全11地区から受講申込みがあり、なかでも関東地区の19金庫が多い。また預金規模別

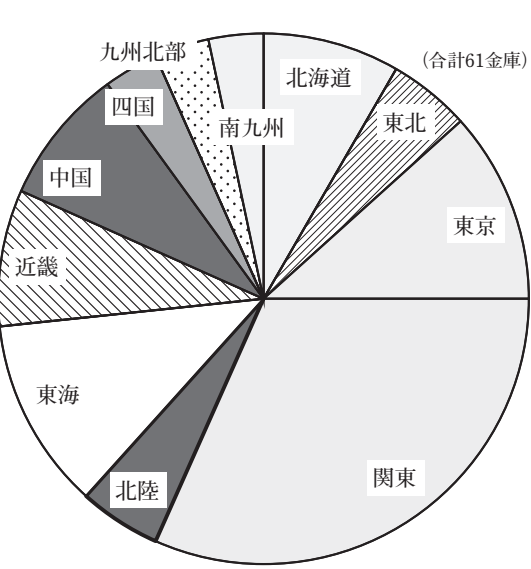
(注)1. 複数回に役職員を派遣する信用金庫がある。

では、1,000億円台から3兆円超まで開きがある。その他の属性を確認すると、所属部門でみると例年同様に企画部門の役職員が大半を占め、また受講者の役職では副部長（課長）クラスが目立った。

図表1 研修の概要

研 修 名	経営戦略プランニング研修（2024年度）
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2024年8月～11月
開催回数	8回
研修期間	1回あたり3日間
統一テーマ	人手不足対策
講義内容	①業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有） ②ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正） ③人材戦略（現状把握・採用強化等） ④人材戦略（人材育成・人事制度改革） ⑤人材戦略（人員の再配置） ⑥業務効率化（経営合理化） ⑦業務効率化（営業力強化）
募集人数	1回あたり6人（原則）
募集方法	預金規模で3コースを募集 A：預金残高が1兆円以上（2回） B：預金残高が4,000億円～1兆円未満（2回） C：預金残高が4,000億円未満（2回） 未設定：コース設定なし（2回）

図表2 2024年度の研修受講金庫（地区別）



（備考）1. 講義内容は、第1回研修の例
2. 受講金庫は、2024年度10月現在（予定を含む）。なお沖縄県は全国に入る。
3. 図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）カリキュラム例

2024年度の研修カリキュラムは図表3のとおりである。原則として水曜日の午後にスタートし、金曜日の夕方に終了する流れである。

図表3 2024年度のカリキュラム

日 程	開 始	終 了	時 間	講義内容（テーマ）
1日目	13時00分	15時00分	120分	業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有）
	15時00分	16時30分	90分	ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）
2日目	09時00分	11時30分	150分	人材戦略①（現状把握・採用強化等）
	12時30分	15時00分	150分	人材戦略②（人材育成・人事制度改革）
	15時00分	16時30分	90分	人材戦略③（人員の再配置）
3日目	09時00分	11時30分	150分	業務効率化①（経営合理化）
	12時30分	15時00分	150分	業務効率化②（営業力強化）
	15時00分	16時00分	60分	意見交換（フリーディスカッション）

（備考）1. 事務連絡や昼食・休憩時間等の記載は省略
2. カリキュラムは、第1回研修の例

当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築する際の諸課題から、優先順位の高いテーマをピックアップしている。2024年度は新しい試みとして、信用金庫業界で深刻化する「人手不足対策」を統一テーマに掲げ、研修2日目を人材戦略、同3日目を業務効率化の切り口でカリキュラムに設定した。また足元で金利上昇がホットなテーマとして浮上してきたため、研修初日に関連講義を設定すると同時に、研修全般のサブテーマとして取り扱うことにしている。

より具体的な意見交換の内容は図表4のとおりである。1日目は過去10年の信用金庫業界の動向と受講金庫の計数変化を中心に持ち上げ、問題意識を共有する狙いがある。2日目は常勤役職員の減少を前提とした人材戦略であり、職員数の確保と個々の職員の活躍拡大、更には再配置策について意見交換を行う。そして最終の3日目は業務効率化の観点から、少人数体制などの経営の合理化と営業力の強化策について取り上げている。

図表4 意見交換の内容

日 程	講義の目的・内容
1日目	・過去10年間の信用金庫業界の動向と受講金庫の動きを確認する。 ・金利上昇局面の信用金庫ビジネスモデルについて意見交換を行う。
2日目	・常勤役職員数が減少するなかの人材戦略として、①職員数の確保、②個々の職員の活躍拡大、(能力アップなど)、③人員の再配置に関する講義および意見交換を行う
3日目	・常勤役職員数の減少に対応する業務効率化策として、①経営合理化、②営業力の強化に関する講義および意見交換を行う

2. ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）

本稿は、講義内容②「ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）」における問題提起および研修受講金庫との意見交換の内容を紹介する。

新型コロナウイルスの感染収束に伴う経済活動の正常化を背景に、日本銀行は2024年3月の金融政策決定会合でマイナス金利政策を解除し、17年ぶりの利上げに踏み切った。続く7月末には政策金利を0.25%にまで引き上げており、今後の利上げ継続を示唆している。金利のある世界の到来により、信用金庫はこれまでの「金融緩和を前提としたビジネスモデル構築」から、「金利上昇を前提としたビジネスモデル構築」への転換を求められるようになった。

当研修では、金利のある世界の到来による信用金庫経営への影響を預金・貸出金・収益構造の面から幅広く問題提起し、研修受講金庫間で意見交換を行っている（図表5）。ただし研修受講金庫からは、『現在の地域経済の状況などを勘案すると、金利が短期間で上昇すると思えない。そのため信用金庫のビジネスモデルを今すぐ抜本的に見直す必要性は乏しく、これまでのビジネスモデルを軌道修正するので十分ではないか』や、『金利上昇は数年単位を要するため、

ビジネスモデルの転換も時間をかけて少しずつ修正していけば良い』などの意見が相次いだ。

また決算への影響については、『今期は調達コストの上昇が限定的だが、来期は年度を通じてフルにコスト負担がかかるので厳しい決算が予想される』『調達コストの上昇に貸出金利の引上げが遅行するため、減益予想となる』などが散見された。なかには、『当金庫は低預貸率金庫なので、金利上昇局面では収益改善が遅れやすい』といったコメントもあった。

その一方で、『当金庫は預金連動型貸出を日頃から標榜していたため、追随率も高く、むしろ収益は改善予想である』『貸出金利の引上げに加え、運用内容の見直しにより現時点での決算着地点は想定の範囲内で収まるだろう』まで様々であった。

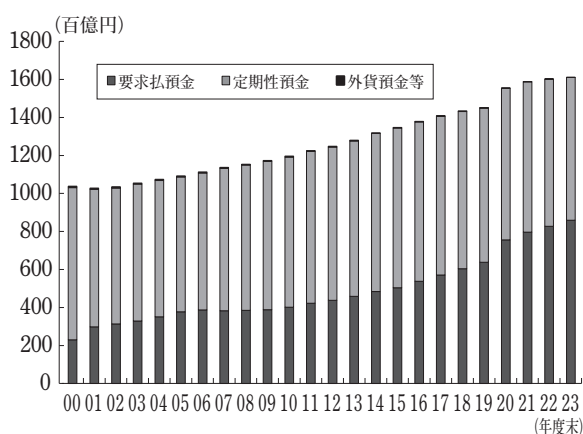
図表5 想定されるビジネスモデルの変化（例示）

預 金	✓ 預金を集めにくくなる（集まりにくくなる） ✓ 調達コストの上昇（収益への負担） ✓ 推進チャネルの弱体化（店頭営業や渉外営業の効率化の課題） ✓ 預かり資産の推進縮小（定期預金からの振替えに課題）
貸 出 金	✓ 貸出金利の引上げと金利競争のバランスに難（割切りの必要性） ✓ 資金需要が限定的ななかでの金利上昇への対応（過去の金利上昇との違い） ✓ 新規開拓や本業支援の重視（企業向け貸出の推進強化） ✓ 住宅ローンの再評価（収益化も）
収益構造	✓ 預貸率の上昇（預証率を含めた預金残高の適正化） ✓ 収益管理や金利コントロールの徹底（個社別収益管理など） ✓ 収益性の改善（貸出金利の増加） ✓ 役務手数料、市場運用のあり方の再設定（自然体化の意見あり）

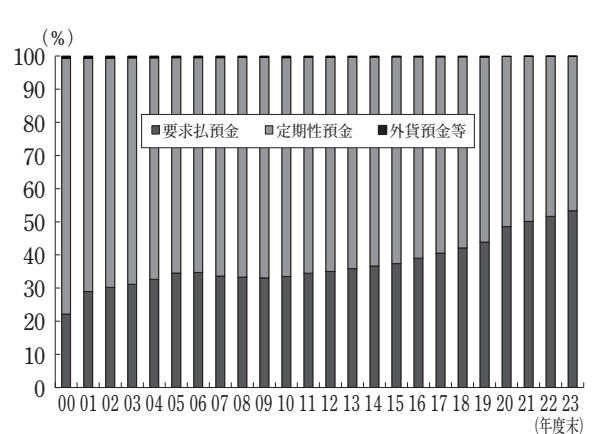
3. 預金セールスに関する意見交換

2023年度末の信用金庫の預金残高（161兆1,644億円）は、過去最高を更新すると同時に22年連続で前年度末を上回ったものの、足元では伸び率の鈍化が顕著である。特に近年は金融緩和の影響などから流動性預金の比率が上昇しており、金利上昇に対する調達コストの増加を懸念する声は根強い（図表6、7）。

図表6 預金種類別の預金残高



図表7 預金種類別の預金構成



そこで研修受講金庫に対し、①足元の預金残高の増減状況および、②推進スタンス、更には③10年後（中長期）の預金残高のイメージをヒアリングし、意見交換を行った。

（1）足元の預金残高の増減状況

既に預金残高が伸び悩み状況、若しくは減少傾向の信用金庫が目立った。減少の要因として『相続預金の流出が止まらない』『コロナ預金が落ち始めた』などがあり、新規の預金積上げで減少分をカバーすることが困難な信用金庫の増加が想像される。ただし現時点では、預金金利の上昇をきっかけに、自金庫の普通預金が急速に他行庫に流れていくと言った危機感までは聞かれなかった。

（2）推進スタンス

預金セールスの推進スタンスは、（再）強化を打ち出す信用金庫、自然体（様子見）の信用金庫に大きく分かれ、地域特性や規模特性による傾向は感じられなかった。比較的多かった研修受講金庫のコメントをみると『預金規模〇〇兆円（〇〇億円）は維持したい』があり、経営陣を中心に預金規模を重視する意識がまだまだ強いことが窺われた。

具体的な推進策を挙げると、融資特化から預貸併進への移行が一部でみられたものの、営業店への更なる負担増を懸念する声が複数の信用金庫から寄せられた。一例を挙げると『営業店職員が疲弊するなか、現在の目標設定に預金項目を盛り込む（復活させる）のは困難である』などとなる。そこで『預金の減少分は公金預金の獲得でカバーする』研修受講金庫、『融資セールスとの親和性が高い法人預金の獲得に注力する』研修受講金庫などがあった。引き続き年金受給口座の獲得を重視する信用金庫は多いが、足元では他行庫との競争が激化しており、有効な打ち手を模索する動きもみられる。

その他の意見では、『預金残高の維持を考えると、これまでのような店舗統廃合を行いにくい』や、『定期預金の満期先に預かり資産を提案する営業スタイルを見直す必要が出てきた』などもあった。

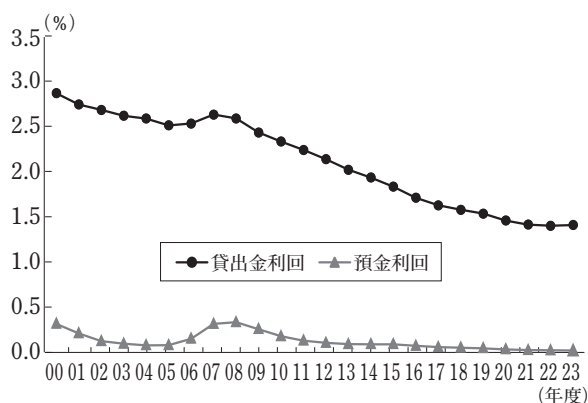
（3）10年後（中長期）の預金残高のイメージ

10年後の預金残高は、研修受講金庫の半数以上が減少予想であった。『人口が減少するなか預金残高の増加するイメージが湧かないし、精神論以外の残高増加策を職員に説明できない』『無理に預金を集める時代ではなくなっているだろう』と言った意見がある一方で、『低預貸率の当金庫は余資運用で収益を獲得しているので、預金を集め続ける必要がある』『最初から預金減少を打ち出すのは、経営者として如何なものか』などのコメントもあった。

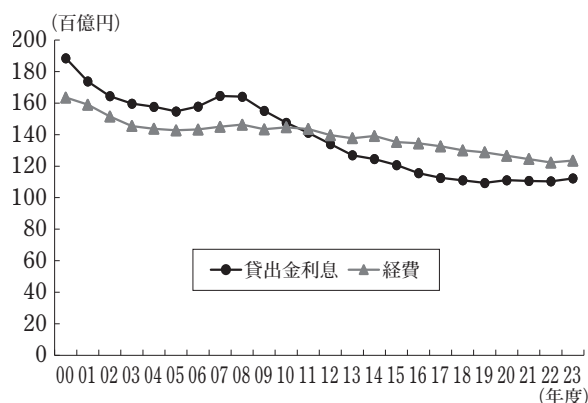
4. 融資セールスに関する意見交換

信用金庫の貸出金利回りは、2007年度を直近のピークに前期を下回って推移していたが、採算改善への取組みなどが奏功し、2023年度に前期比0.01ポイント上昇の1.40%になった（図表8）。また、2023年度の信用金庫の貸出金利息も前期比増加に転じており、今後の金利上昇期待も含め底打ち感が強まってきたと考えられる（図表9）。

図表8 貸出金利回りの推移



図表9 貸出金利息の推移（参考）



（1）貸出金利の引上げ活動

そこで研修受講金庫に貸出金利の引上げ状況をヒアリングし、意見交換を行った。研修受講金庫の多くが年度初来、金庫基準金利や金庫短プラ・長プラを引き上げており、新規実行時の貸出金利回りは改善方向にある。

一方、既先に対する貸出金利の引上げについては地域特性が強く感じられた。地元の地域銀行が強い地盤の信用金庫の場合、当該地銀の動向に追随する傾向が強く、『貸出金利の引上げは地銀の動きを見て決める』という声が非常に多かった。一方、既先の金利引上げに動いている信用金庫からは『顧客にちゃんと説明すれば納得してくれる』が相次ぎ、期限を決めて取引先との交渉を行う研修受講金庫が複数みられた。その際は、①難交渉が予想される先には支店長などが訪問する、②最終的に理解を得られなくても交渉履歴は逐一記録する、などを指示しているとのこと。

（2）職員への周知

多くの信用金庫が貸出金利の本格的な引上げ交渉を10年以上行ってこなかったため、一部で経験不足による若い職員の不安感が高まっている。そこで庫内研修や説明会の開催、Q & Aの作成などに加え、当研究所が提供するeラーニングシステム「Sels」を活用して周知を図る

研修受講金庫が非常に多かった。『先ずはSelsで触りの部分を勉強させ、その上で金利引上げに関する研修を実施した』研修受講金庫があった。

5. 経営スタイルのシンプル化に関する意見交換

当研修では、金利上昇の継続を前提とした中長期的な信用金庫のビジネスモデルのあり方として「預貸金ビジネスへの回帰」を問題提起した。金利上昇が続けば、いずれは貸出金利息で経費を賄える2011年度以前の状況に信用金庫の収益構造が改善する可能性はある。となると、信用金庫のビジネスモデルは、かつてのように「預金を集めて貸出を行う（だけ）」と言ったシンプルな経営スタイルに回帰することも想像されよう。

当研究所からの問題提起に対する研修受講金庫の反応は、『考え方には賛同できる』が大勢を占めた一方で、経営スタイルのシンプル化は「金利上昇」ではなく、「人手不足」により求められている対応だと指摘する声が強かった。『限られた経営資源を有効活用するには業務の取捨選択を強めていく必要があり、そのなかで不採算のサービスなどを見直すべき。結果として経営スタイルのシンプル化が進むだろう』とのコメントが的を射た感想と言えよう。

また、『金利が上昇していくと、資金繰りに窮する中小企業が増えると予想されるので、信用金庫は（本業支援に力を入れるより）資金繰り支援に特化すべき』とのコメントが一部の信用金庫から出た。ただし、こうした意見に同意する声は限定的で『金利が上昇するなか、信用金庫は大手金融機関より高い金利で顧客に融資セールスをする必要がある。となると、本業支援などの付加価値をこれまで以上に提供する必要がある』『昭和・平成初めの金利上昇は資金需要が旺盛な時代だった。現在は資金需要が限られるなかでの金利上昇なので、販路拡大支援などの本業支援に取り組み、顧客の資金ニーズを創出する必要がある』とのコメントが聞かれた。

意見交換を通じて研修受講金庫の多くが今後の融資セールスでは、『顧客の資金繰り支援に加えて、これまで以上に本業支援を強化する』必要性を挙げていた。ただし本業支援に割ける人員や育成コストを勘案すると、本業支援メニューの取捨選択を強める動きは広がっており、事業承継・M&Aや人材マッチング、補助金申請支援などに注力分野を絞る信用金庫があった。その他、SDGsや脱炭素、DX関連の本業支援に対する関心は高いものの、信用金庫の規模特性や地域特性で取り組みスタンスに違いがみられた。

おわりに

研修受講金庫などとの意見交換を通じて「信用金庫のビジネスモデルは大きな転換期にある」点を再確認できた。本稿では金利のある世界の到来によるビジネスモデルの見直しについて取り上げたが、地域の人口減少・少子高齢化や経済衰退、DXやBPRの加速など信用金庫を取り巻く経営環境は多方面から変わりつつある。

『大手の自動車メーカーなどは10年後20年後に到来する社会に向けて自社の目指す方向を示しているのだから、信用金庫ももっと真剣に将来像について考えるべき』との意見があった。近年、若手・中堅職員の中途退職が増加する背景の一つに「自金庫の将来への不安」があると言われる。信用金庫として将来に向けた具体的な経営ビジョンを提示していく事がこれまでも増して大切だと考える。

<参考資料等>

- ・信金中金月報2024年6月号「特集号」(<https://www.scbrj.jp/publication/geppo/20240603-20246.html>)
- ・信用金庫のホームページ、ディスクロージャー誌等

地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年10月)

- 1日 ● 日本銀行、第202回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2024年9月－）＜概要、資料1
要旨＞を公表（＜調査全容＞は翌2日に公表）
- 経済産業省および公正取引委員会、公正取引委員会および中小企業庁が令和6年
11月1日以降に手形等により下請代金を支払う場合には、手形等のサイトを60
日以内に短縮することを求める注意喚起を行なった^(注)ことを公表
- (注) 下請法に基づく定期調査において、サイトが60日を超える手形等により下請代金を支払っ
ており、かつ、現金払への変更や手形等のサイトを60日以内に短縮する予定はないと回答し
た親事業者約600者に対して。
- 7日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2024年10月）を公表 資料2
- 10日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第99回＜2024年9月調査＞）の結
果を公表
- 21日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「金融機関における生成AIの利用状況とリスク管 資料3
理－アンケート調査結果から－」を公表
- 中小企業庁、M&A支援機関登録制度に係る登録フィナンシャル・アドバイザーお
よび仲介者を公表（令和6年度公募(9月分)）^(注)
- (注) 2信用金庫が登録
- 24日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2024年10月号）を公表 資料4
- 25日 ● 経済産業省、令和6年9月20日から同月23日までの間の豪雨による災害が激甚災害 資料5
として指定されたことに伴い、石川県輪島市の被災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が10月25日に閣議決定されたこ
とを公表
- 中小企業庁、富山県の52事業者^(注)に対し令和6年能登半島地震「中小企業特定施
設等災害復旧費補助金（なりわい再建支援事業）」の交付を決定
- (注) 1信用金庫に交付

※「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)

日本銀行、第202回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2024年9月－）＜概要、要旨＞を公
表（＜調査全容＞は翌2日に公表）（10月1日）

今回の中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比1ポイント改善のゼロとなった。改善幅が大きかった業種は「自
動車」（9ポイント改善のプラス9）、「電気機械」（8ポイント改善のプラス8）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比2ポイント改善のプラス14となった。改善幅が大きかった業種は「物品賃貸」（4ポイント改善のプラス30）、「運輸・郵便」（3ポイント改善のプラス10）など。
(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan09a.htm>)

(資料2)

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2024年10月）を公表（10月7日）

「Ⅰ(1)各地域の景気の総括判断」には、「一部に弱めの動きもみられるが、すべての地域で、景気は『緩やかに回復』、『持ち直し』、『緩やかに持ち直し』としている。」と記されている。地域別に前回（2024年7月）と比較すると、判断を引き上げた北陸、東海を除く7地域（北海道、東北、関東甲信越、近畿、中国、四国、九州・沖縄）で判断を据え置いている。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer241007.htm>)

(資料3)

日本銀行、金融システムレポート別冊「金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理－アンケート調査結果から－」を公表（10月21日）

内容構成は以下のとおり。

金融システムレポート別冊シリーズについて

本別冊の要旨

Ⅰ. はじめに

Ⅱ. 生成AIの利用状況

BOX1 生成AIを導入していない理由

Ⅲ. 生成AIの導入目的と利用分野

BOX2 生成AIのユースケース

例1: 文書作成の補助

例2: システム開発・運行管理

Ⅳ. 生成AI利用開始後の評価

Ⅴ. 生成AIのリスクとガバナンス

Ⅵ. おわりに

BOX3 従来型AIの利用の現状

1. 従来型AIの利用状況

2. 従来型AIの導入目的と利用分野

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb241021.htm>)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート（2024年10月号）を公表（10月24日）

内容構成は以下のとおり。

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| I. わが国金融システムの安定性評価（要旨） | 4. バランスシート運営を巡るリスク |
| II. 金融資本市場から観察されるリスク | 5. 経営環境の変化がもたらすリスク |
| 1. 国際金融市場 | V. 金融システムの頑健性 |
| 2. 国内金融市場 | 1. 金融機関の損失吸収力 |
| 3. 金融市場を巡るリスク | 2. マクロ・ストレステスト |
| III. 金融仲介活動 | BOX1 8月初にかけて生じた金融・為替市場の急激な相場変動について |
| 1. 銀行部門の金融仲介活動 | BOX2 年齢別・地域別にみた住宅ローンのリスク特性 |
| 2. ノンバンク部門の金融仲介活動 | BOX3 原材料・人件費上昇の信用コストへの影響 |
| 3. 金融循環 | BOX4 「共同データプラットフォーム」の概要 |
| IV. 金融機関が直面するリスク | 付録：基本用語の定義 |
| 1. 信用リスク | |
| 2. 有価証券投資にかかる市場リスク | |
| 3. 資金流動性リスク | |

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr241024.htm>)

(資料5)

経済産業省、令和6年9月20日から同月23日までの間の豪雨による災害が激甚災害として指定されたことに伴い、石川県輪島市の被災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が10月25日に閣議決定されたことを公表（10月25日）

中小企業信用保険の特例措置（政令、令和6年10月30日公布・施行予定）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、一般保証およびセーフティネット保証とは別枠での信用保証を利用できる特例措置を講じる（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/2024/10/20241025006/20241025006.html>)

地域・中小企業研究所が 「エンゲージメント向上セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、2024年10月4日(金)に「しんきん実務研修プログラム」(ノウハウ共有コース)の一環として「エンゲージメント向上セミナー」をオンラインにて開催しました。

昨今、全国の信用金庫では主に若手・中堅職員の中途退職者の増加による常勤役職員数の減少を受けて、人手不足への対応が急務となっております。これに伴い、信用金庫では業務効率化の更なる推進に加えて、採用した職員の定着に向けた取組みが強く求められています。

こうしたなかで、職員の離職防止に効果的とされるエンゲージメントの向上が多くの信用金庫で課題となっている状況にあります。

本セミナーは、エンゲージメント向上に関する有効事例を共有することにより、信用金庫の離職防止等を支援することを目的に開催しました。

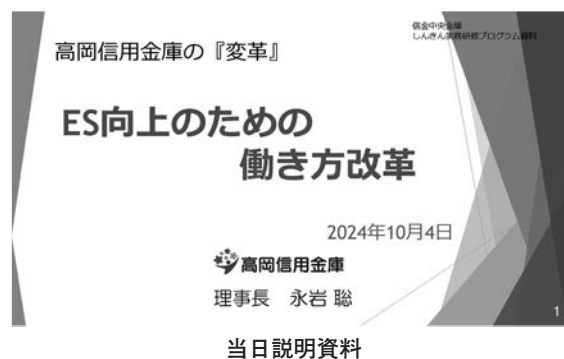
当日は、高岡信用金庫 理事長 永岩 聡 様を講師に迎え、「高岡信用金庫の変革 ES向上のための働き方改革」をテーマにエンゲージメント向上策を行った背景、各種施策の導入時の課題とその対応策、実際の導入効果まで事例を交えてご講演いただきました。

セミナーには全国から155金庫、347人の信用金庫役職員の方々が参加し、セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほぼすべての回答者から「とても参考になった」「参考になった」との回答を頂き、盛況裡に終了しました。

引き続き当研究所では、ノウハウ共有コースのWebセミナーを順次開催していく予定です。



高岡信用金庫 永岩理事長



当日説明資料

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年10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
24.10.2	金利・為替見通し	2024-7	FRB の利下げペースは年明け以降緩やかに。日銀の追加利上げは 25 年 1 ～ 3 月期と 7 ～ 9 月期を想定	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.10.4	産業企業情報	2024-9	中小企業における災害対策の現状および対策強化へ向けた考察	品田雄志 篠田雄大
24.10.7	産業企業情報	2024-10	PIF の活用により企業価値を高める中小企業 ー武蔵コーポレーション株式会社(埼玉県さいたま市)の挑戦ー	薬品和寿
24.10.9	金融調査情報	2024-9	最近の信用金庫と国内銀行の宿泊業向け貸出動向	間下 聡
24.10.11	ニュース&トピックス	2024-78	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (21) 配当性向 ー配当性向は内部留保の蓄積を図るため低下傾向であるー	西 俊 樹
24.10.11	ニュース&トピックス	2024-79	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (22) 純資産配当率ー純資産配当率は上昇傾向にあるー	西 俊 樹
24.10.11	ニュース&トピックス	2024-80	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (23) 常勤役職員 1 人当り貸出金ー信用金庫のパーヘッド預金は他業態に比べ低い水準にあるー	西 俊 樹
24.10.17	産業企業情報	2024-11	SDGs の実践により企業価値を高める中小企業 ー株式会社トレードトラスト(静岡県浜松市)の挑戦ー	薬品和寿
24.10.18	経済金融情報	2024-3	地方創生における EBPM のためのデータ分析シリーズ ー地域の稼ぐ力・経済成長要因・経済波及効果の分析方法<前編>ー	峯岸直輝
24.10.18	経済金融情報	2024-4	地方創生における EBPM のためのデータ分析シリーズ ー地域の稼ぐ力・経済成長要因・経済波及効果の分析方法<後編>ー	峯岸直輝
24.10.23	ニュース&トピックス	2024-82	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (24) 2024 年度上期の預金動向ー8 年近く続いた定期性預金の減少は転換点にー	井上有弘
24.10.23	ニュース&トピックス	2024-83	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (25) 2024 年度上期の貸出金動向 ー 2024 年 9 月末の貸出金残高は過去最高の 80.9 兆円となるー	西 俊 樹
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-84	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (26) 常勤役職員 1 人当り貸出金ー信用金庫のパーヘッド貸出金は他業態に比べ低い水準にあるー	西 俊 樹
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-85	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (27) 1 店舗当り預金ー信用金庫のパーブランド預金は他業態に比べ低い水準にあるー	西 俊 樹
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-86	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (28) 1 店舗当り貸出金ー信用金庫のパーブランド貸出金は他業態に比べ低い水準にあるー	西 俊 樹
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-87	データで読み解くこれからの信用金庫経営 (29) 預金利回ー信用金庫の預金利回は他業態に比べ高い水準にあるー	西 俊 樹
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-88	データで読み解くこれからの信用金庫経営(30) RORA ー RORA の上昇には、リスク・リターンのバランス感覚が求められるー	西 俊 樹

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
24.10.28	ニュース&トピックス	2024-89	社会・環境課題解決に向けた「インパクト」の創出への期待 ー「情報の非対称性」の解消に向けてー	薬品和寿
24.10.30	金融調査情報	2024-10	信用金庫の新しいビジネスモデル策定① ー「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要ー	刀禰和之 森川友理
24.10.30	ニュース&トピックス	2024-91	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-01) ー営業店2課体制の実施ポイントー	刀禰和之 森川友理
24.10.31	産業企業情報	2024-12	引き続き業況は回復基調も、人手不足は依然深刻 ー全国中小企業景気動向調査(2024年7-9月期)コメントよりー	篠田雄大

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
24.10.1	講演	内外経済・金融市場の現状 と今後の見通し	資金運用担当者勉強会	長野県信用金庫協会	角 田 匠
24.10.3-4	講演	中期経営計画の策定傾向等	経営戦略プランニング研修 (トレーニー派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
24.10.9-11	講演	ビジネスモデルの再設定等	第4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 森川友理
24.10.11	講演	今後の景気見通しと中小企 業を取り巻く経済環境	ゴールドンクラブ 特別講演会	鹿児島相互信用金庫	角 田 匠
24.10.16-18	講演	ビジネスモデルの再設定等	第5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 森川友理
24.10.22	講演	経済指標の見方	新入職員研修	東京シティ信用金庫	鹿庭雄介
24.10.23	講演	今後の景気見通しと中小企 業を取り巻く経済環境	金利・経済についてのセミナー	三条信用金庫	角 田 匠
24.10.24-25	講演	中期経営計画の策定傾向等	経営戦略プランニング研修 (トレーニー派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	奥津智彦 刀禰和之 森川友理
24.10.24	講演	景気分析(実践編)	マーケット勉強会	信金中央金庫 大阪支店	鹿庭雄介
24.10.28	講演	国内外の経済・金利見通し	経済情勢見通しにかかる勉強会	平塚信用金庫	鹿庭雄介
24.10.29	講演	国内外の経済・金利見通し	金利にかかる勉強会	姫路信用金庫	鹿庭雄介
24.10.31	講演	環境激変に挑む！中小企業 の経営事例	かわしんビジネスクラブ講演会	川之江信用金庫	鉢 嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
24.10.7	信用金庫のジュニアボード制度による人 材育成策(下)	ニッキンレポート	(株)日本金融通信社	刀禰和之
24.10.11	「午後休業」に関心 効率化で訪問活動充実	ニッキン	(株)日本金融通信社	刀禰和之
24.10.24	ESP調査、23年度優秀フォーキャス ター5氏が語る予測の勘どころ	ESPフォーキャスト調査	(公社)日本経済研究セ ンター	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. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
 4. 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
 5. 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)

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	
2020. 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
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
22.12	254	6,651	207	7,112	8,914,225	2,011	58,100	42,208	100,308	102,319
23. 3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
23. 9	254	6,642	205	7,101	8,823,592	2,012	56,987	42,161	99,148	101,160
10	254	6,635	206	7,095	8,818,148	2,010	56,824	42,028	98,852	100,862
11	254	6,624	205	7,083	8,813,650	2,006	56,697	41,955	98,652	100,658
12	254	6,623	205	7,082	8,810,505	2,004	56,379	41,636	98,015	100,019
24. 1	254	6,622	205	7,081	8,806,971	2,004	56,156	41,397	97,553	99,557
2	254	6,623	203	7,080	8,801,863	2,003	55,947	41,243	97,190	99,193
3	254	6,620	203	7,077	8,780,041	2,001	54,773	40,376	95,149	97,150
4	254	6,620	203	7,077	8,778,989	1,996	57,028	43,050	100,078	102,074
5	254	6,621	203	7,078	8,777,389	1,994	56,858	42,942	99,800	101,794
6	254	6,621	203	7,078	8,747,928	2,002	56,393	42,703	99,096	101,098
7	254	6,622	203	7,079	8,731,753	2,002	56,177	42,486	98,663	100,665
8	254	6,622	203	7,079	8,721,327	2,002	55,965	42,313	98,278	100,280
9	254	6,621	203	7,078	8,717,607	2,002	55,644	42,082	97,726	99,728

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) 信用金庫の預金種別別預金・地区別預金

預金種別別預金

(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	
2020. 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	
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	
22.12	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. 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	
6	1,632,730	0.4	852,390	3.0	779,583	△ 2.1	756	△ 13.3	1,632,064	0.4	962	△ 68.2	
23. 9	1,632,506	0.6	856,413	3.6	775,323	△ 2.4	769	△ 3.8	1,631,401	0.6	778	△ 71.3	
10	1,630,307	0.2	858,832	3.0	770,697	△ 2.6	777	△ 7.7	1,629,691	0.2	738	△ 56.5	
11	1,622,847	0.0	854,496	2.9	767,581	△ 2.8	769	△ 11.2	1,622,171	0.1	751	△ 46.6	
12	1,634,286	0.3	866,131	3.2	767,369	△ 2.6	785	△ 2.7	1,633,508	0.3	722	△ 35.8	
24. 1	1,622,528	0.1	857,919	2.9	763,859	△ 2.8	749	△ 4.6	1,621,918	0.1	692	△ 31.2	
2	1,624,277	0.0	863,488	2.7	760,047	△ 2.7	741	△ 3.9	1,623,675	0.1	642	△ 33.6	
3	1,611,644	0.5	859,521	3.8	751,368	△ 2.9	754	△ 31.9	1,610,365	0.5	535	△ 26.2	
4	1,633,786	0.1	880,513	3.0	752,559	△ 2.9	713	△ 7.4	1,633,154	0.2	660	△ 20.4	
5	1,621,188	△ 0.1	868,701	2.6	751,709	△ 3.1	777	3.0	1,620,553	△ 0.1	777	△ 8.2	
6	1,638,928	0.3	883,129	3.6	755,035	△ 3.1	763	0.9	1,638,135	0.3	875	△ 9.0	
7	1,630,554	0.1	873,698	3.0	756,046	△ 2.9	809	2.4	1,629,931	0.1	905	7.0	
8	1,632,820	0.2	878,525	3.0	753,519	△ 2.9	775	4.3	1,632,097	0.2	921	9.7	
9	1,636,154	0.2	880,784	2.8	754,634	△ 2.6	735	△ 4.4	1,635,224	0.2	777	△ 0.2	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	87,957	0.6	60,707	△ 0.0	289,594	△ 0.2	302,313	0.6	40,980	0.2	347,269	1.0
23. 9	87,242	1.2	60,803	0.1	289,041	△ 0.0	302,873	0.9	40,672	0.1	347,670	1.1
10	87,052	0.7	60,585	△ 0.2	288,935	△ 0.2	303,245	0.7	40,682	△ 0.0	345,963	0.5
11	87,260	0.5	60,285	△ 0.4	287,498	△ 0.4	301,553	0.5	40,363	△ 0.5	344,294	0.3
12	87,675	0.2	60,651	△ 0.3	289,208	△ 0.1	303,585	0.7	40,607	△ 0.1	347,845	0.8
24. 1	86,474	0.0	60,282	△ 0.2	287,396	△ 0.2	301,678	0.5	40,302	△ 0.1	345,440	0.6
2	86,158	0.0	60,220	△ 0.5	287,648	△ 0.3	302,125	0.4	40,455	△ 0.1	345,374	0.5
3	84,697	1.2	59,725	△ 0.5	284,967	△ 0.7	299,696	1.2	40,077	1.1	348,286	1.5
4	87,582	0.2	60,581	△ 0.1	288,007	△ 0.8	304,698	0.8	40,680	0.2	348,793	1.1
5	86,818	△ 0.2	59,922	△ 0.6	285,612	△ 1.0	301,994	0.5	40,458	△ 0.5	346,809	0.4
6	88,425	0.5	60,584	△ 0.2	287,791	△ 0.6	305,343	1.0	41,029	0.1	351,002	1.0
7	87,273	0.0	60,208	△ 0.3	285,697	△ 0.8	303,649	0.5	40,795	0.1	349,638	0.8
8	86,994	△ 0.1	60,502	0.0	285,904	△ 0.8	304,315	0.4	40,830	△ 0.0	349,834	1.1
9	87,237	△ 0.0	60,801	△ 0.0	286,527	△ 0.8	304,630	0.5	40,725	0.1	351,323	1.0

年 月 末	近 畿		中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計	
		前年同月比 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
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	340,245	0.4	68,717	0.3	32,437	2.7	27,978	△ 0.0	32,108	△ 0.3	1,632,730	0.4
23. 9	340,722	0.5	68,657	0.5	32,436	2.8	28,055	0.8	31,935	△ 0.3	1,632,506	0.6
10	340,223	0.0	68,602	△ 0.0	32,507	2.7	28,099	0.2	32,010	△ 0.3	1,630,307	0.2
11	338,770	△ 0.1	68,208	△ 0.1	32,406	2.7	27,964	0.2	31,853	△ 0.5	1,622,847	0.0
12	341,000	0.0	68,530	0.0	32,587	2.8	28,163	0.2	32,068	△ 0.3	1,634,286	0.3
24. 1	338,273	△ 0.3	68,133	△ 0.0	32,471	2.8	27,933	0.3	31,796	△ 0.6	1,622,528	0.1
2	339,256	△ 0.2	68,322	△ 0.3	32,540	2.6	28,044	0.2	31,797	△ 0.8	1,624,277	0.0
3	332,614	△ 0.0	67,826	0.2	32,352	1.9	27,193	1.7	31,741	△ 0.1	1,611,644	0.5
4	339,252	△ 0.5	68,624	0.0	32,607	1.5	28,255	0.6	32,176	△ 0.5	1,633,786	0.1
5	337,239	△ 0.4	67,688	△ 0.5	32,448	1.0	27,879	0.2	31,799	△ 0.6	1,621,188	△ 0.1
6	340,566	0.0	68,566	△ 0.2	32,762	0.9	28,231	0.9	32,068	△ 0.1	1,638,928	0.3
7	340,155	0.1	68,089	△ 0.6	32,610	0.6	28,027	0.6	31,811	△ 0.4	1,630,554	0.1
8	341,113	0.3	68,230	△ 0.5	32,699	0.5	28,051	0.2	31,792	△ 0.7	1,632,820	0.2
9	341,783	0.3	68,275	△ 0.5	32,609	0.5	27,934	△ 0.4	31,725	△ 0.6	1,636,154	0.2

(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
2020. 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
22. 3	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
22.12	1,628,376	1.1	1,209,213	0.9	590,087	5.5	618,786	△ 3.0	330	△ 43.4
23. 3	1,602,800	0.8	1,202,059	0.5	589,387	4.8	612,348	△ 3.2	315	△ 37.0
6	1,632,728	0.4	1,208,645	0.3	600,919	4.3	607,398	△ 3.3	319	△ 13.6
23. 9	1,632,505	0.6	1,204,113	0.3	600,983	4.4	602,818	△ 3.4	303	△ 11.7
10	1,630,306	0.2	1,207,971	0.1	607,718	4.0	599,944	△ 3.4	299	△ 14.0
11	1,622,846	0.0	1,200,366	0.0	602,359	3.9	597,708	△ 3.5	290	△ 17.5
12	1,634,284	0.3	1,210,530	0.1	613,085	3.8	597,147	△ 3.4	289	△ 12.6
24. 1	1,622,527	0.1	1,204,842	0.1	608,863	3.9	595,697	△ 3.4	273	△ 13.4
2	1,624,275	0.0	1,210,421	0.0	616,524	3.8	593,614	△ 3.4	273	△ 11.3
3	1,611,637	0.5	1,205,076	0.2	613,830	4.1	590,964	△ 3.4	271	△ 13.8
4	1,633,785	0.1	1,208,932	0.0	620,069	3.8	588,589	△ 3.5	265	△ 15.4
5	1,621,187	△ 0.1	1,198,941	△ 0.0	611,976	3.5	586,684	△ 3.5	272	△ 15.1
6	1,638,927	0.3	1,211,627	0.2	625,319	4.0	586,030	△ 3.5	268	△ 15.9
7	1,630,553	0.1	1,205,888	0.1	619,984	3.7	585,617	△ 3.4	277	△ 15.0
8	1,632,819	0.2	1,210,605	0.0	626,231	3.6	584,101	△ 3.4	264	△ 12.9
9	1,636,153	0.2	1,203,408	△ 0.0	620,202	3.1	582,944	△ 3.2	253	△ 16.7

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
2020. 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
22. 3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0
22.12	335,922	0.0	220,152	△ 1.2	115,421	2.4	341	3.3	72,816	7.5
23. 3	331,487	0.5	215,924	0.9	115,228	△ 0.1	327	3.2	58,302	6.4
6	333,233	0.0	217,805	0.1	115,119	△ 0.0	301	△ 7.0	79,128	1.5
23. 9	342,044	2.0	226,430	3.5	115,280	△ 0.7	326	2.3	74,862	△ 2.3
10	334,678	0.2	219,194	0.9	115,140	△ 0.9	336	△ 4.8	76,114	0.4
11	332,510	0.0	218,124	0.8	114,039	△ 1.6	339	△ 9.0	78,186	△ 0.3
12	338,579	0.7	224,452	1.9	113,762	△ 1.4	357	4.8	73,761	1.2
24. 1	328,820	0.1	214,897	1.2	113,574	△ 1.7	341	1.1	76,962	△ 0.2
2	328,225	0.2	213,697	0.6	114,192	△ 0.6	328	△ 1.1	73,667	△ 0.6
3	338,340	2.0	225,768	4.5	112,225	△ 2.6	339	3.7	57,732	△ 0.9
4	339,558	△ 1.2	226,515	△ 0.7	112,699	△ 2.3	336	4.2	72,403	7.4
5	334,177	△ 0.4	221,650	0.6	112,159	△ 2.6	361	19.2	75,029	△ 1.9
6	340,643	2.2	228,375	4.8	111,908	△ 2.7	351	16.7	74,926	△ 5.3
7	334,307	1.0	221,149	2.5	112,768	△ 1.7	382	17.6	78,179	△ 3.3
8	337,207	2.5	224,772	4.9	112,058	△ 2.1	369	21.1	73,360	△ 7.3
9	341,961	△ 0.0	227,358	0.4	114,249	△ 0.8	345	5.8	77,879	4.0

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			
2020. 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
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0		2,500
22.12	27,604	0.3	45,208	12.4	0	△ 100.0	10,420	20.5	0		1,125
23. 3	19,639	5.9	38,661	6.7	0	...	10,947	26.9	0		725
6	31,741	0.2	47,385	2.3	0	...	11,716	26.5	0		962
23. 9	27,405	△ 7.8	47,453	1.1	0	...	11,480	22.1	0		778
10	29,895	0.4	46,216	0.4	0	...	11,538	14.1	0		738
11	31,895	△ 1.4	46,288	0.4	0	...	11,779	9.2	0		750
12	27,052	△ 2.0	46,705	3.3	0	...	11,410	9.4	0		722
24. 1	31,832	△ 3.0	45,126	1.8	0	...	11,899	5.0	0		692
2	31,112	△ 2.4	42,551	0.6	0	15.3	11,957	2.9	0		642
3	17,948	△ 8.6	39,781	2.8	0	53.8	10,485	△ 4.2	0		535
4	31,165	13.7	41,235	3.0	0	38.4	12,887	11.9	0		660
5	33,005	△ 1.1	42,021	△ 2.5	0	46.1	13,035	8.4	0		777
6	28,006	△ 11.7	46,917	△ 0.9	0	35.7	11,725	0.0	0		875
7	30,513	△ 6.1	47,662	△ 1.4	0	26.6	12,174	1.9	0		905
8	26,384	△ 16.7	46,972	△ 1.0	0	28.5	11,642	0.5	0		921
9	30,693	11.9	47,183	△ 0.5	0	13.3	12,900	12.3	0		777

(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	
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	795,833	1.2		3,755	△ 1.9		792,078	1.2		31,081	3.9		730,751	0.9		30,245		7.6
23. 9	803,487	1.3		4,131	5.8		799,355	1.3		32,702	2.8		734,005	1.0		32,648		6.5
10	798,780	1.0		3,531	△ 7.7		795,248	1.1		32,592	2.2		731,394	0.8		31,262		6.8
11	798,678	0.9		3,522	△ 7.5		795,155	1.0		32,850	1.5		730,756	0.7		31,547		6.4
12	805,518	1.0		4,303	△ 8.1		801,214	1.1		33,746	1.6		734,434	0.8		33,034		6.8
24. 1	800,561	0.9		3,676	△ 8.6		796,885	1.0		33,285	1.3		731,565	0.7		32,034		5.8
2	800,546	0.9		3,545	△ 8.8		797,001	0.9		33,219	1.0		731,689	0.7		32,091		6.3
3	805,608	0.9		4,122	2.6		801,485	0.9		33,224	1.3		734,943	0.6		33,317		5.2
4	799,998	0.3		3,350	△ 22.8		796,647	0.5		31,834	0.5		732,975	0.2		31,837		6.1
5	801,013	0.7		3,253	△ 12.8		797,759	0.8		31,030	0.4		735,279	0.6		31,449		4.9
6	804,134	1.0		3,658	△ 2.5		800,476	1.0		31,179	0.3		737,578	0.9		31,718		4.8
7	803,409	0.9		3,116	△ 14.9		800,293	1.0		31,365	△ 0.3		737,132	0.9		31,795		4.7
8	805,337	1.1		3,478	△ 1.5		801,858	1.2		31,525	△ 0.4		738,386	1.1		31,946		4.4
9	809,442	0.7		3,131	△ 24.2		806,311	0.8		32,375	△ 0.9		739,561	0.7		34,374		5.2

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道			東 北			東 京			関 東			北 陸			東 海		
		前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率	
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	34,451	0.9		26,820	2.1		155,556	0.5		146,002	2.1		17,202	△ 0.3		161,985		1.5
23. 9	34,918	1.2		27,141	1.8		156,553	0.6		147,596	2.2		17,344	△ 0.1		163,973		1.5
10	34,699	0.7		26,952	1.4		155,605	0.2		146,945	2.0		17,232	△ 0.4		162,462		1.3
11	34,816	0.9		27,024	1.7		155,496	0.2		147,010	1.9		17,211	△ 0.4		162,523		1.2
12	35,319	0.8		27,250	1.7		156,769	0.4		148,152	1.9		17,289	△ 0.3		164,531		1.3
24. 1	34,890	0.9		27,080	1.5		155,772	0.2		147,602	1.9		17,197	△ 0.5		163,162		1.2
2	34,911	0.9		27,196	1.8		155,457	0.2		147,726	1.9		17,199	△ 0.5		163,126		1.1
3	35,420	1.1		27,296	0.7		156,219	0.2		148,583	1.8		17,430	0.5		164,815		1.0
4	34,672	0.2		26,875	△ 0.0		155,546	△ 0.3		147,551	1.2		17,333	0.6		163,474		0.8
5	34,653	0.8		26,952	0.6		155,510	△ 0.0		147,921	1.4		17,408	0.8		163,706		1.2
6	34,813	1.0		27,043	0.8		155,840	0.1		148,467	1.6		17,422	1.2		164,703		1.6
7	34,839	0.9		27,058	1.0		155,584	0.0		148,413	1.5		17,451	1.3		164,417		1.7
8	34,965	0.9		27,090	1.0		155,706	0.3		148,779	1.7		17,545	1.7		164,893		1.9
9	35,101	0.5		27,394	0.9		156,130	△ 0.2		149,688	1.4		17,546	1.1		166,647		1.6

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	
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	173,616	0.9		34,703	0.6		12,169	1.8		14,655	2.8		16,967	1.2		795,833		1.2
23. 9	174,791	0.9		35,008	1.0		12,416	3.1		14,907	3.6		17,131	0.9		803,487		1.3
10	174,036	0.5		34,837	0.7		12,369	2.8		14,857	3.4		17,071	0.8		798,780		1.0
11	173,675	0.3		34,816	0.6		12,382	2.7		14,929	3.9		17,082	0.7		798,678		0.9
12	174,744	0.3		35,006	0.6		12,469	3.2		15,064	3.4		17,213	0.6		805,518		1.0
24. 1	173,729	0.2		34,896	0.6		12,402	3.2		14,974	3.5		17,149	0.6		800,561		0.9
2	173,668	0.1		34,991	0.7		12,413	3.0		14,989	3.3		17,155	0.7		800,546		0.9
3	174,513	0.4		34,986	0.2		12,406	2.1		15,036	2.9		17,152	0.8		805,608		0.9
4	173,707	△ 0.1		34,761	0.0		12,374	1.5		14,965	2.2		17,025	0.4		799,998		0.3
5	173,765	0.2		34,830	0.3		12,483	2.5		15,002	2.7		17,052	0.7		801,013		0.7
6	174,472	0.4		34,939	0.6		12,537	3.0		15,064	2.7		17,101	0.7		804,134		1.0
7	174,203	0.3		34,987	0.6		12,551	2.5		15,048	2.2		17,116	0.8		803,409		0.9
8	174,748	0.6		35,095	0.9		12,578	2.5		15,067	2.1		17,136	0.7		805,337		1.1
9	175,114	0.1		35,222	0.6		12,585	1.3		15,114	1.3		17,160	0.1		809,442		0.7

(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				
2020. 3	726,750	0.9	100.0	468,301	1.4	64.4	60,903	△ 0.9	8.3	53,102	1.9	7.3
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,732	12.6	67.2	69,003	13.3	8.7	68,890	29.7	8.7
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,593	0.7	67.4	68,325	△ 0.9	8.6	69,810	1.3	8.8
22.12	797,101	1.0	100.0	540,389	1.3	67.7	69,202	0.1	8.6	70,524	0.6	8.8
23. 3	798,303	1.3	100.0	540,547	1.6	67.7	68,634	0.4	8.5	70,463	0.9	8.8
6	795,832	1.2	100.0	536,973	1.5	67.4	67,420	△ 0.2	8.4	68,009	0.4	8.5
9	803,486	1.3	100.0	544,402	1.5	67.7	68,166	△ 0.5	8.4	69,499	△ 0.1	8.6
12	805,517	1.0	100.0	546,058	1.0	67.7	67,817	△ 2.0	8.4	69,828	△ 0.9	8.6
24. 3	805,607	0.9	100.0	544,133	0.6	67.5	66,946	△ 2.4	8.3	69,591	△ 1.2	8.6
6	804,133	1.0	100.0	541,526	0.8	67.3	66,039	△ 2.0	8.2	67,442	△ 0.8	8.3
9	809,441	0.7	100.0	547,308	0.5	67.6	66,177	△ 2.9	8.1	69,262	△ 0.3	8.5

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比			前年同月比	
		増	減 率			増	減 率				増	減 率
2020. 3	28,508		0.2	3.9	25,885		0.6	3.5		170,624		1.5
21. 3	33,660		18.0	4.2	31,690		22.4	4.0		172,619		1.1
22. 3	33,678		0.0	4.2	31,624	△	0.2	4.0		175,363		1.5
22.12	34,425		0.8	4.3	31,910		0.0	4.0		179,113		2.8
23. 3	34,019		1.0	4.2	31,666		0.1	3.9		180,431		2.8
6	33,485		0.3	4.2	31,374	△	0.0	3.9		181,462		3.0
9	34,017	△	0.0	4.2	31,548	△	0.5	3.9		183,477		3.2
12	33,960	△	1.3	4.2	31,441	△	1.4	3.9		184,480		2.9
24. 3	33,378	△	1.8	4.1	31,100	△	1.7	3.8		185,716		2.9
6	32,925	△	1.6	4.0	30,746	△	2.0	3.8		186,439		2.7
9	33,340	△	1.9	4.1	31,034	△	1.6	3.8		187,746		2.3

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品貸貸業		
		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比			前年同月比	
		増	減 率			増	減 率				増	減 率
2020. 3	9,042		2.9	1.2	6,112		1.6	0.8		21,930	△	0.9
21. 3	13,699		51.5	1.7	6,732		10.1	0.8		24,276		10.6
22. 3	13,655	△	0.3	1.7	6,605	△	1.8	0.8		23,682	△	2.4
22.12	13,476	△	2.2	1.6	6,570	△	1.5	0.8		23,955	△	1.2
23. 3	13,366	△	2.1	1.6	6,467	△	2.0	0.8		23,853		0.7
6	13,183	△	2.8	1.6	6,341	△	3.4	0.7		23,787		0.7
9	13,138	△	2.7	1.6	6,305	△	3.9	0.7		23,955		1.0
12	13,053	△	3.1	1.6	6,321	△	3.7	0.7		23,984		0.1
24. 3	12,854	△	3.8	1.5	6,230	△	3.6	0.7		24,031		0.7
6	12,755	△	3.2	1.5	6,197	△	2.2	0.7		24,089		1.2
9	12,704	△	3.3	1.5	6,248	△	0.9	0.7		24,223		1.1

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個 人			住宅ローン		
		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比			前年同月比	
		増	減 率			増	減 率				増	減 率
2020. 3	38	△	21.2	0.0	53,836	△	2.7	7.4		204,612		0.9
21. 3	31	△	20.2	0.0	52,933	△	1.6	6.7		203,707	△	0.4
22. 3	26	△	13.1	0.0	51,723	△	2.2	6.5		204,694		0.4
22.12	29		10.2	0.0	50,687	△	0.8	6.3		206,024		0.6
23. 3	29		9.5	0.0	51,103	△	1.1	6.4		206,653		0.9
6	42		63.9	0.0	51,838	△	1.1	6.5		207,019		1.1
9	42		67.9	0.0	51,063		0.2	6.3		208,020		1.2
12	48		60.7	0.0	50,730		0.0	6.2		208,727		1.3
24. 3	49		66.0	0.0	52,279		2.3	6.4		209,193		1.2
6	46		11.2	0.0	53,308		2.8	6.6		209,298		1.1
9	48		12.8	0.0	52,141		2.1	6.4		209,990		0.9

(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 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
2020. 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
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
22.12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	1,219	0	6,415	2,622	10
23. 3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	1,030	0	6,082	2,539	10
23. 9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	584	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	1,224	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	1,468	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174	(1.0)	380,892	(1.5)	0	1,096	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988	(△0.2)	379,873	(0.7)	0	1,356	0	5,891	2,937	9
2	13,302	454,833	(△0.2)	381,326	(0.8)	0	1,212	0	5,881	2,959	9
3	14,466	437,645	(0.7)	314,602	(△4.5)	0	566	0	5,802	2,927	9
4	13,629	454,358	(△2.0)	314,455	(△18.3)	0	3,030	0	6,084	3,027	9
5	13,504	437,949	(△4.3)	313,295	(△18.3)	0	3,367	0	6,076	3,108	10
6	12,848	452,888	(△1.9)	313,602	(△19.1)	0	4,802	0	6,171	3,126	9
7	15,213	438,963	(△3.4)	309,308	(△19.0)	0	3,907	0	6,167	3,262	9
8	14,800	438,023	(△3.5)	309,584	(△19.1)	0	5,489	0	6,128	3,288	9
9	15,396	437,236	(△2.3)	305,847	(△10.8)	0	5,253	0	6,077	3,391	9

年 月 末	有価証券		国 債	地 方 債	短期社債	社 債		公社公債	金 融 債	そ の 他	株 式	
2020. 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
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
22.12	486,337	(2.5)	83,779	(11.2)	79,759	469	164,159	(1.9)	46,873	3,337	113,947	9,081
23. 3	464,159	(△4.6)	77,197	(△8.2)	75,694	0	159,072	(△1.3)	44,463	3,174	111,433	11,489
6	473,934	(△3.7)	77,639	(△10.4)	76,991	539	164,074	(0.3)	43,450	3,613	117,010	8,014
23. 9	479,586	(△2.3)	79,973	(△6.0)	77,048	404	166,772	(1.4)	42,233	3,926	120,613	8,174
10	479,875	(△1.9)	80,218	(△5.8)	77,115	494	166,770	(1.4)	41,608	4,042	121,118	8,248
11	477,561	(△2.1)	79,934	(△6.0)	76,580	464	166,436	(1.1)	40,790	4,203	121,442	8,253
12	473,345	(△2.6)	78,083	(△6.7)	75,282	454	165,390	(0.7)	39,917	4,343	121,129	8,420
24. 1	471,536	(△2.5)	78,631	(△5.8)	75,226	509	165,039	(0.9)	39,519	4,398	121,121	8,317
2	472,047	(△2.1)	78,667	(△5.3)	75,415	574	165,054	(0.9)	39,158	4,532	121,363	8,454
3	461,686	(△0.5)	73,698	(△4.5)	72,470	0	159,770	(0.4)	37,127	4,646	117,996	14,992
4	473,245	(△0.6)	80,799	(1.1)	74,746	936	165,112	(1.1)	37,960	4,919	122,233	8,378
5	478,374	(0.5)	83,691	(5.1)	75,052	1,629	165,783	(1.3)	37,583	5,121	123,078	8,417
6	476,595	(0.5)	83,141	(7.0)	74,656	1,539	165,185	(0.6)	37,013	5,330	122,841	8,542
7	480,104	(0.4)	84,156	(6.3)	74,844	2,239	166,536	(0.4)	36,714	5,515	124,306	8,565
8	480,080	(0.0)	83,388	(4.2)	74,877	2,653	166,535	(0.0)	36,311	5,600	124,623	8,741
9	475,998	(△0.7)	82,262	(2.8)	74,485	1,569	165,595	(△0.7)	35,808	5,734	124,052	8,787

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							
2020. 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
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
22.12	0	53,452	92,665	2,969	963,703 (△3.6)	374,972	48.9	59.1	29.8	23.0	38.9
23. 3	0	51,028	86,372	3,304	922,504 (△6.3)	329,445	49.7	57.5	28.9	20.5	35.7
6	0	52,185	91,395	3,093	959,635 (△4.4)	387,830	48.7	58.7	29.0	23.7	40.4
23. 9	0	52,036	91,996	3,179	951,046 (△1.3)	343,120	49.1	58.2	29.3	21.0	36.0
10	0	51,995	91,862	3,170	956,474 (△1.4)	381,654	48.9	58.6	29.4	23.3	39.9
11	0	51,158	91,595	3,138	950,267 (△1.6)	376,878	49.1	58.5	29.4	23.2	39.6
12	0	51,111	91,417	3,184	954,388 (△0.9)	380,892	49.2	58.3	28.9	23.2	39.9
24. 1	0	50,984	89,664	3,163	947,828 (△1.4)	379,873	49.3	58.3	29.0	23.4	40.0
2	0	51,018	89,606	3,255	950,247 (△1.1)	381,326	49.2	58.4	29.0	23.4	40.1
3	0	50,281	86,932	3,539	923,105 (0.0)	314,602	49.9	57.2	28.6	19.5	34.0
4	0	50,105	89,829	3,336	953,385 (△1.0)	314,455	48.9	58.3	28.9	19.2	32.9
5	0	49,998	90,458	3,342	942,391 (△1.5)	313,295	49.3	58.1	29.4	19.3	33.2
6	0	49,906	90,250	3,374	956,442 (△0.3)	313,602	49.0	58.3	29.0	19.1	32.7
7	0	49,924	90,426	3,410	947,628 (△0.8)	309,308	49.2	58.0	29.4	18.9	32.6
8	0	50,328	90,132	3,424	947,820 (△1.0)	309,584	49.2	58.0	29.3	18.9	32.6
9	0	50,274	89,598	3,427	943,365 (△0.8)	305,847	49.4	57.6	29.0	18.6	32.4

(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
2020. 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
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
22.12	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. 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
6	1,632,730	0.4	11,336,438	3.3	7,362,321	4.2	5,687,808	5.1	4,599,640	3.6	3,280,068	1.8
23. 9	1,632,506	0.6	11,308,652	3.4	7,362,100	4.1	5,685,599	4.8	4,578,437	3.2	3,253,024	2.2
10	1,630,307	0.2	11,344,682	3.1	7,406,503	3.9	5,741,683	4.7	4,626,627	3.3	3,247,586	1.7
11	1,622,847	0.0	11,455,766	3.1	7,514,212	4.1	5,829,981	4.8	4,708,254	3.7	3,251,089	1.4
12	1,634,286	0.3	11,378,227	3.3	7,407,318	4.2	5,720,639	4.7	4,586,723	3.3	3,273,546	1.6
24. 1	1,622,528	0.1	11,429,445	3.1	7,484,490	3.8	5,793,068	4.2	4,653,408	2.9	3,253,938	1.7
2	1,624,277	0.0	11,471,580	3.3	7,522,985	4.2	5,815,653	4.6	4,674,906	3.4	3,257,139	1.6
3	1,611,644	0.5	11,677,229	3.2	7,659,066	3.8	5,893,513	3.7	4,783,388	3.1	3,318,558	2.2
4	1,633,786	0.1	11,733,620	3.3	7,720,759	4.4	5,958,905	4.1	4,855,400	4.1	3,311,924	1.2
5	1,621,188	△	11,714,261	2.9	7,718,065	3.8	5,944,639	3.1	4,842,769	3.2	3,296,253	1.1
6	1,638,928	0.3	11,688,686	3.1	7,638,818	3.7	5,865,633	3.1	4,746,878	3.2	3,339,891	1.8
7	1,630,554	0.1	11,686,809	2.9	7,686,557	3.7	5,909,656	3.0	4,790,420	3.2	3,298,062	1.2
8	1,632,820	0.2	11,667,467	2.6	7,648,199	3.0	5,874,996	2.2	4,757,352	2.4	3,313,410	1.7
9	1,636,154	0.2										

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
2020. 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
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
22.12	686,965	2.1	1,952,548	0.6	14,595,509	△ 0.0
23. 3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
23. 9	693,528	2.2	1,941,438	0.2	14,882,596	2.7
10	690,593	1.4	—	—	—	—
11	690,465	1.4	—	—	—	—
12	697,363	1.5	1,949,066	△ 0.1	14,961,579	2.5
24. 1	691,017	1.7	—	—	—	—
2	691,456	1.6	—	—	—	—
3	699,605	2.0	1,928,029	△ 1.1	15,216,902	2.3
4	700,937	1.0	—	—	—	—
5	699,943	1.6	—	—	—	—
6	709,977	2.2	1,933,036	△ 1.3	15,260,650	2.2
7	702,190	1.7	—	—	—	—
8	705,858	2.1	—	—	—	—
9						

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 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
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. 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. 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
6	795,833	1.2	2,913,182	3.9	2,195,770	2.7	2,496,810	4.4	548,683	3.9	6,754,508	3.7
23. 9	803,487	1.3	2,949,831	3.6	2,213,822	2.2	2,522,279	4.1	554,331	3.6	6,829,928	3.5
10	798,780	1.0	2,954,492	3.6	2,215,291	2.2	2,523,923	3.7	553,631	3.1	6,830,826	3.3
11	798,678	0.9	2,982,467	4.3	2,238,273	3.1	2,530,132	3.5	554,706	2.9	6,865,983	3.5
12	805,518	1.0	3,002,127	4.1	2,252,669	2.8	2,547,311	3.5	559,169	2.9	6,914,125	3.4
24. 1	800,561	0.9	3,015,891	4.7	2,264,643	3.4	2,541,909	3.3	556,517	2.8	6,914,878	3.6
2	800,546	0.9	3,031,300	5.1	2,277,966	4.0	2,548,522	3.2	556,443	2.7	6,936,811	3.7
3	805,608	0.9	3,066,933	5.6	2,300,741	4.6	2,565,704	3.3	559,163	2.5	6,997,408	3.9
4	799,998	0.3	3,081,280	6.1	2,309,817	5.2	2,561,147	2.9	555,863	1.8	6,998,288	3.9
5	801,013	0.7	3,096,757	6.6	2,329,794	6.1	2,564,441	3.0	556,631	1.9	7,018,842	4.2
6	804,134	1.0	3,119,432	7.0	2,345,330	6.8	2,576,474	3.1	560,396	2.1	7,060,436	4.5
7	803,409	0.9	3,124,388	7.0	2,354,621	7.0	2,577,831	2.9	559,795	1.6	7,065,423	4.3
8	805,337	1.1	3,108,454	5.9	2,342,039	6.2	2,589,080	3.3	561,657	1.8	7,064,528	4.0
9	809,442	0.7										

- (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、統計データ等を揭示し、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

2024年12月1日 発行

2024年12月号 第23巻 第12号(通巻626号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫