

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第7号(通巻621号) 2024.7

アメリカの大学と日本の大学

外部環境の変化への対応が迫られる中小企業の実情
ー全国中小企業景気動向調査(2024年1ー3月期)コメントよりー

「生物多様性」による地域のブランド価値向上への挑戦
ー一般社団法人里山生物多様性プロジェクト(鳥取県西伯郡南部町)の挑戦ー

地域金融機関職員のためのフレームワーク入門
ー本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選ー

海外現地法人の現状と展望
ー売上高はV字回復も設備投資は減少。国内回帰も進まずー

信用金庫の昼休業店舗の実施状況

信用金庫のSNS導入状況

地域・中小企業関連経済金融日誌(5月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会（敬称略、順不同）

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

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

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

信金中金月報

2024年7月号 目次

	アメリカの大学と日本の大学	2
	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)	
調 査	外部環境の変化への対応が迫られる中小企業の実情 品田雄志	4
	ー全国中小企業景気動向調査(2024年1-3月期) コメントよりー	
	「生物多様性」による地域のブランド価値向上への挑戦	藁品和寿 16
	ー一般社団法人里山生物多様性プロジェクト(鳥取県西伯郡南部町)の挑戦ー	
	地域金融機関職員のためのフレームワーク入門	井上有弘 24
	ー本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選ー	
	海外現地法人の現状と展望	鹿庭雄介 35
	ー売上高はV字回復も設備投資は減少。国内回帰も進まずー	
	信用金庫の昼休業店舗の実施状況	刀禰和之 44
	信用金庫のSNS導入状況	刀禰和之 50
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(5月)	56
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(5月)	57
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	58

アメリカの大学と日本の大学

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)

イスラエルのガザ侵攻への反対運動が世界的に高まっています。最近のエール大、UCLA、コロンビア大など、米国有名大学のキャンパスにおける反対運動と逮捕者の続出は、象徴的でしょう。全米諸大学の関連逮捕者数は2千5百人を超えました。4月末には春学期が実質的に終わっている大学が多いので、一般学生の参加が増えて活発化したのだと思います。相当数の大学がほぼ全寮制に近い形態をとっているので、学生たちがいろいろな社会問題を話合う機会も多いはずです。多くの学生が参加する素地となったのではないのでしょうか。活発な民主主義の下支えともいえるでしょう。もちろん、彼らは複数の運動部に参加したり、様々な文化的な活動もしたりしています。

学生寮の運営は大変な手間だと思われませんが、親元から引き離して若者にこうした共同生活をさせることが、大学教育の一環だと考えられているのです。AIDS問題やコロナ禍の下でも、学生寮廃止の方向には進みませんでした。他方、日本では1960年代の学園紛争の後、文部省の方針もあって学生寮が減らされてきました。問題の種を減らそうとする単純な発想の産物です。現在では、親元から離れている学生のほとんどがアパートや1ルームマンションでバラバラに暮らしています。親がかりのままに、実家から通っている学生も多い状況です。日本は、若者が成長する機会を一つ減らしているようにも思えます。

日本の学生の実に多くが、アルバイトに傾注しています。雇用サイドにとっては安価で便利な労働力ですが、折角の学生時代を小銭稼ぎに費消するのはもったいないことです。若者が将来に向けてしっかりと学ぶことが、日本の生産性を高めていくはずです。中には学費を自分で負担している学生もいますが、ほとんどは消費のためでしょう。アメリカの大学では、授業をさぼってアルバイトをするなど問題外ですし、寮生活なので日常生活に余分なおカネもかかりません。ただし、オンキャンパスで働いている学生は結構いますし、(日本とは比較にならないほど学費が高いので)多額の学生ローンを背負っている学生も多いでしょう。学生ローンの大きな残高は社会的にも注目されています。

昨年末には、ハーバード大とペンシルバニア大およびMITの学長が、連邦議会下院の公聴会に呼ばれて、学内の「反ユダヤ」的な運動に対して証言を求められました。学長たちの基本

的な姿勢は、「大学にとって言論の自由は大切であり、暴力行為に訴えていない限り許容範囲内」というものであり、リーズナブルな方針であると筆者には思われました。しかし後日、二人の学長がそれぞれ辞任することになりました。学外のユダヤ系大口寄付者が寄付撤回を表明したり、ユダヤ系も多い大学教員間で意見が分かれたりしたようです。ハーバード大理事会は学長支持を決議しましたが、その後に学位論文における盗用疑惑が暴かれたりして、辞任に至りました。（経済学のラリー・サマーズ教授も、2005年に性差別的な発言をして、批判を浴びて学長職を辞任しています。）

アメリカの大学学長の第1の職務は資金集めと言われており、学者としての評価が高い人が就任しているわけではありません。企業経営者と同じく、いろいろな大学の経営ポストを歴任していくキャリアパスもあるようです。アメリカの主要大学の予算規模はおしなべて巨大化してきました。私が留学していた1980年代後半は、今から見ると小規模の古い体制だったのだと思います。卒業後、数年おきに訪問する度に、新たな建物ができて、設備も見違えるように改善されていきました。90年代半ばからのIT革命と金融自由化とでアメリカ経済は再生しましたが、主要大学はその波に上手に乗ったのだと思われます。ITと金融という高給を稼ぎ得る産業が繁栄して、卒業生を労働力として供給し、経営者たちからの巨額の寄付が入りました。寄付金を蓄積した大学基金もプロによって運用されるようになって、高い収益をもたらしました。

日本の大学も経済も、世界的なITと金融の変革の大波に乗り遅れてしまったのだと思います。日本の大学では、金融論を学ぶ学生が減少傾向にあるのではないのでしょうか。一部の優秀な学生は資産運用業界に魅力を感じていますが、大半の学生には「銀行業は衰退産業」というナラティブが受け入れられているのだと思います。情報産業に関しては分野外ですが、その将来を懸念させられる事件が相次ぎました。3メガの一角であるみずほ銀行ではシステム障害が何回も繰り返されましたし、コロナ禍の下では感染状況把握のアプリ＝「ココア」の機能不全という不祥事が発生しました。隣国の台湾や韓国で同様なアプリが運用できたことを見ると、日本の業界に国際競争力がないことが明白でしょう。

歴史の分岐点となった1995年、日本では阪神大震災と地下鉄サリン事件という2つの「圧倒的な暴力」が継起し、歴史的円高が発生しました。村上春樹氏はサリン事件の被害者にインタビューを重ねて『アンダーグラウンド』出版を準備する一方で、心理学者の故河合隼雄氏との対談集を刊行しています。「もう一回、何か若者の騒乱があるんじゃないかな」という村上氏の言葉が印象的でした。河合氏も「若者たちは何にコミットしていいかわからならない状況にいる」という趣旨で発言していました。30年経って騒乱は未だ起きていません。これからだとすると、日本の若者たちはどのようなものにコミットするのでしょうか。

外部環境の変化への対応が迫られる中小企業の実情

ー全国中小企業景気動向調査（2024年1～3月期）コメントよりー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

（キーワード）能登半島地震、自動車不正問題、2024年問題、人手不足、外国人材、賃上げ、待遇改善、仕入価格高騰、輸送コスト、設備投資、SNS

（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3月1日～7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。

従業員の待遇改善や生産性向上に向けた設備投資などに前向きに取り組んでいるとの声が聞かれた一方で、災害の発生や元請会社の問題、政策変更など、環境面から影響を受けているとの声も聞かれた。

（要 旨）

- 調査対象時期である1～3月には、政府が発注側の大手企業を対象に、中小企業との取引時における価格交渉等への取組状況を評価した結果を公表するなどの動きがあった。
- 2024年3月調査は、業況や資金繰りが改善一服となる一方で、人手不足の深刻さが継続していることがうかがえる結果となった。
- 能登半島地震に関連し、震災によって被害を受けたという声が聞かれた。調査時点ではまだ今後の影響を図りかねているとの声もあった。対照的に、需要が増加したという声や、現地の復興支援に取り組んでいるとの声も聞かれた。
- 業況については、堅調であるという声がある一方で、様々な理由により厳しいとの声も聞かれた。
- 人手不足を受けて、効率化や生産設備増大を図るという声、外国人材の活用で対応するという声、待遇改善によって離職を防ごうとする声が聞かれた。
- 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聞かれた。また、輸送コストの上昇に悩まされているという声もあった。対して、販売価格が順調に引き上げられており、価格転嫁が進んでいるという声も聞かれた。
- 補助金の交付が呼び水となり、IT関連を含めて積極的に設備投資を行うとの声も聞かれた。
- イベントの開催やSNS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、取組みが裏目に出ているという声もあった。

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）。

特別調査		中小企業における人材戦略について	
問1. 貴社では、現在の人材の状況について懸念していることはありますか。1～0の中から、あてはまるものを最大3つまで選んでお答えください。			
1. 若手が不足している 2. 高齢化が進んでいる 3. 転職者が不足している 4. 業務上必要な資格取得者が不足している 5. 生産、販売現場で働く従業員が少ない	6. 営業で働く従業員が少ない 7. 経理や事務などで働く内部の従業員が少なくなる 8. 管理職（店長、現場監督など含む）が少ない 9. 規模（売上と利益）と比較して人員が多すぎる 10. 懸念していることはない	回答欄	
		1～0	60 50 40
問2. 今後の貴社の人材に対する対応策について、最も近いものを、1～9の中から3つ選んでお答えください。			
1. 新卒採用の強化 2. 中途採用の強化 3. シニア雇用（定年・再雇用）の促進 4. 女性活躍推進 5. 非正規雇員の活用	6. 非正規雇員の正社員登用 7. 外国人の活用 8. その他() 9. 特に対応策を検討していない	回答欄	
		1～9	50 40 30
問3. 貴社では、人材育成において、職場内での実地の訓練（OJT）以外への取組みを実施していますか。1～9の中から、あてはまるものを最大3つまで選んでお答えください。実施していない方は0を選択してください。			
1. 社内研修会や勉強会の実施（勤務時間外） 2. 社内研修会や勉強会の実施（勤務時間内） 3. 資格取得等、自己啓発費の会社負担 4. 担当業務の定期的な異動 5. eラーニングの導入	6. 業界団体の研修に参加 7. 外部セミナーへの参加 8. 外部講師の派遣依頼 9. 外部出向制度の導入 10. 実施していない	回答欄	
		1～0	50 40 30
問4. 貴社では、人材定着などに向けて、2024年中に賃金（定期昇給分除く、賞与や一時金除く）の引上げを実施（実施予定を含む）しますか。引上げ方はその賃金引上げ率によって、引上げない方は引上げなかった理由によって、それぞれお答えください。			
(引上げ) 1. 0%以上2%未満 2. 2%以上4%未満 3. 4%以上6%未満 4. 6%以上	(引上げなし) 5. 賃上げに見合う価格転嫁ができない 6. 同業や同地区他の会社が賃上げがない 7. 今後の業績見通しが不透明 8. 売上の低迷や伸び悩み 9. これまでの資金を引上げ済み 10. 自社に従業員はいない（家族経営など）	回答欄	
		1～0	50 40 30
問5. 2024年4月から、建設業、自動車運搬業、医療などでは残業時間の上限規制が始まります（2024年4月）。これに伴い、貴社では、業務への影響が出ると思えますか。1～5の中から選んでお答えください。また、貴社では2024年問題を受けて何らかの対応策を取りましたか。6～8の中から選んでお答えください。			
(影響) 1. 大きく悪影響がある 2. やや悪影響がある 3. 影響はない／わからない 4. やや好影響がある 5. 大きく好影響がある	(対応) 6. 対応を取った 7. 必要性は感じているが対応していない 8. 対応を取る必要はない	回答欄	
		影響 1～5	60 50 40
		対応 6～8	50 40 30
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す。			

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。

なお、第195回調査の調査期間は2024年3月1日～7日である。調査時点の前後の時期においては、政府が発注側の大手企業を対象に、中小企業との取引時における価格交渉等への取組状況を評価した結果を公表するなどの動きがあった（図表2）。

図表2 2024年1－3月の中小企業（産業）関連の出来事

月日	出来事
1月1日	能登半島を震源とした最大震度7の地震が発生。北陸3県および新潟県を中心に多大な被害が出る（令和6年能登半島地震）。
1月12日	中小企業庁、発注側の大手企業を対象とした、中小企業との取引時の価格転嫁や価格交渉に関する取組みについての調査結果を公表。発注側の大手企業を4段階で評価。
2月28日	公正取引委員会、下請けへの支払手形の期間について、従来の120日（繊維業は90日）から60日に短縮する案を公表。
3月14日	中小企業庁、2023年度の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」を決定。「事業再構築・生産性向上」、「海外展開」、「GX」、「DX」、「人への投資・環境整備」の5分野が対象。
3月15日	経済産業省、保証料率の上乗せにより経営者保証を提供しないことを選択できる信用保証制度等を開始。上乗せ保証料率は0.25％～0.45％で、当初3年間は軽減措置有。
3月22日	連合、2024年春季労使交渉の第2回回答の集計結果を公表。中小企業の賃上げ率は4.50％と、前年同時期の3.39％から上昇。
3月27日	政府の「新しい資本主義実現会議」、論点案の中で、M&A仲介事業者に対して手数料体系の開示を求める。
3月28日	岸田首相、会見で中小企業の賃上げと稼ぐ力強化の必要性を訴える。具体策として下請法を通じた適切な価格転嫁や、繰越支援措置を通じた賃上げ支援を挙げる。

（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3月調査における主要判断項目の概観

2024年3月の主要な判断項目を概観する。

業況判断 D.I. は、前期比で6.0 ポイント低下し、△9.3となった（図表3左上）。4四半期ぶりの低下となったものの、2024年6月見通しが△5.4と今期実績比で改善を見込んでいることから、業況の回復基調は継続しているといえよう。

資金繰り判断 D.I. は、前期比1.5 ポイント低下の△8.8となった（図表3右上）。経済活動が大きく抑制されたことを反映し、2020年6月（△31.8）に大きく落ち込んだものの、その後は急速に回復している。2024年6月見通しも△7.0と、コロナ後では最高水準とな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本格化や、金利上昇などの状況変化には注視が必要である。

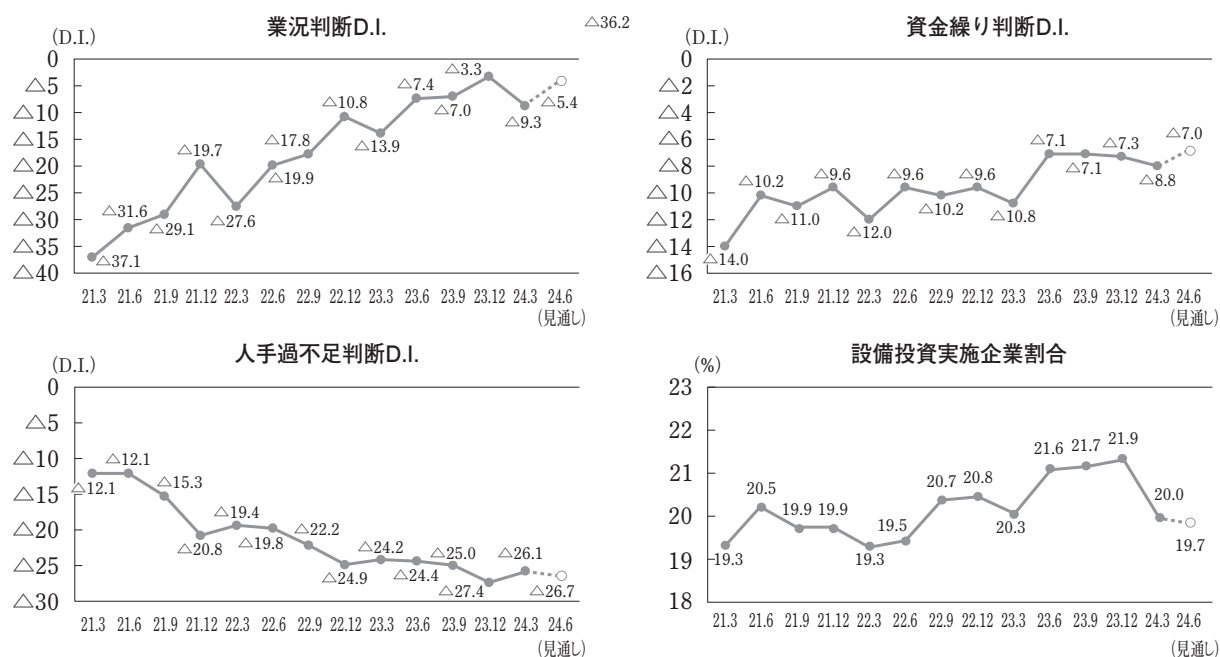
人手過不足判断 D.I. は、△26.1となった。前期比でマイナス幅が1.3 ポイント縮小（人手不足感が弱まる）したものの、マイナス幅はコロナ前の水準（2019年は、△27～△29程度で推移）とほぼ同水準となっており、深刻な状況が続いている（図表3左下）。来期は若干ながら人手不足感が強まると見込まれている。

設備投資実施企業割合は、前期比で1.9 ポイント低下し、20.0％となった。新型コロナウイルス感染拡大で落ち込んだ後に改善傾向が続いていたが、今期は改善一服となった（図表3右下）。なお、2024年6月見通しは更なる低下を見込んでいるが、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。

全体としては、業況や資金繰りが改善一服となる一方で、人手不足の深刻さが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」「苦境に直面」「価格転嫁」「人手不足・待遇改善」「設備投資・IT投資」「前向きな取組み」の6つに分け、動向をまとめた。

(1) 能登半島地震関連

まず、1月1日に発生した能登半島地震を受けての声を紹介する。震災によって被害を受けた企業、対照的に需要が増加した企業、双方から声が寄せられた(図表4)。また、「能登半島地震を受け、支援のために現地に定期的に訪問して重機を貸与している。(一般土木工事 長野県)」のように、現地支援に取り組んでいるとの声も聞かれた。

また、調査時期である3月初旬時点では「主たる販売先が北陸であるため、今後の震災の影響

響を懸念している。(海産物加工販売 北海道)」のように、今後の影響を図りかねているとの声があった。6月調査においても継続的に、能登半島地震の影響について、コメントを収集していく。

図表4 能登半島地震関連のコメント

コメント	業種	都道府県
エンドユーザーである宿泊業者が能登半島地震の影響を受けている。	総菜製造	山形県
能登半島地震の影響で旅行客が流れてきた。今後は反動減があろうが、インバウンドの回復を受けて積極的に海外営業を行う。	ホテル旅館	岩手県
震災の影響でしばらくは売れ行き好調が見込まれるが、近隣他社が値上げをしていないため、自社が値上げするか悩んでいる。	不動産代理仲介	新潟県
能登半島地震により工場の建物や機械に一部損壊が発生した。4月以降は新商品開発の取組みが稼働する。	みそ製造	新潟県
能登半島地震の影響か、正月3が日の来客は低調であったが、その後は客足が回復した。	遊技場	長野県
能登半島地震を受け、支援のために現地に定期的に訪問して重機を貸与している。	一般土木工事	長野県
1月の震災を受け、新規建築を見送った。	賃貸アパート経営	静岡県
一部の顧客が震災の被害にあったため、売上が減少した。	医療機器卸	愛知県
能登半島の大手かまぼこ製造会社が被災したことを受け、当社に受注が集中している。従業員の残業増加などが課題。	かまぼこ、天ぷら製造	和歌山県

(備考) 第195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)

(2) 外部環境(元請会社、政策)からの影響

2023年から2024年にかけて続発した大手自動車会社による不正問題の影響を受けたという声(図表5)が製造業を中心に聞かれた。3月から4月にかけて大手自動車会社での生産の一部は再開されているものの、調査時点で生産停止の状況にある製品を手掛ける中小企業も存在する。

また、2024年4月から開始されている、建設業、自動車運転業、医師などでの残業時間の上限規制(いわゆる「2024年問題」)の影響については、当該業種に限らず幅広い業種で懸念する声が聞かれた(図表6)。

図表5 大手自動車会社の不正問題から影響を受けたとするコメント

コメント	業種	都道府県
大手自動車会社の問題を受け、新車販売の契約をできない車種が増加した。結果、中古車の動きも鈍くなり、悪循環となっている。	自動車販売、修理	北海道
生産調整に加え、大手自動車会社の問題の影響を受けている。今後はカーボンニュートラル向け対策を検討中。	自動車部品製造	愛知県
大手自動車会社の不正問題を受けて不透明な状況が続いている。価格転嫁については、協力会社と交渉が進んでいる。	自動車エンジン部品製造	愛知県
大手自動車会社の不正問題や能登半島地震の影響で減収。3月に入ってから回復傾向。	スプリング製造	愛知県
大手自動車会社の不正の影響で売上げ減少。国内向けフォークリフト部品については1年間稼働しておらず、今後の再開見込みのめども立っていない。	自動車部品塗装	愛知県
大手自動車会社の不正問題を受け、影響を懸念している。自動車部品への依存度が高く、新分野への進出を模索中。	ばね製品製造	大阪府

図表6 2024年問題を懸念しているとするコメント

コメント	業種	都道府県
4月からの残業上限規制の影響は大きな問題である。人手不足で不安を抱えている。	肥料、農薬卸	青森県
2024年問題については対応の必要があると感じてはいるものの、取り組めていない。当金庫は情報提供を充実することでサポートする。	青果販売	山形県
2024年問題を受けてオークション落札車両等の納入遅れが見込まれるため、資金繰りの悪化を懸念している。	車両販売	岩手県
2024年問題を受け、外注の工事会社が打撃を受けることが予想されており、当社も影響を懸念している。	宅地造成分譲販売	栃木県
残業規制などを受けて管理を徹底しなくてはならず、効率性が強く求められる。	設備工事	埼玉県
2024年問題など、今後の社会情勢によって業況が大きく傾く危険があると感じている。	造園工事	埼玉県
商品の配達があるため、運送業の残業規制による経費負担増加を懸念している。	酒、たばこ卸	千葉県
取引先に運送業が多いため、2024年問題の影響を強く受けると考えている。	特殊車両等自動車修理	神奈川県
2024年問題を受けて配送面で大きく影響が発生すると予想しており、業務フローの見直しを検討していく。	エクステリア卸	静岡県
関連会社が運送業を営んでおり、2024年問題の影響を大きく受ける見込み。特に遠方の現場での工事所要日数の増加を懸念している。	クレーン作業	愛知県
販売先が建設業であるため、2024年問題による工期の遅れや納期の変更などの可能性を感じている。	クローゼット、扉など製造	和歌山県
2024年問題を受けて、車両整備の面でどのような影響があるか計り知れない。	自動車小売、整備	兵庫県
2024年問題に関連し、商品到着が遅れることで在庫切れが起きるリスクがあると感じているが、対応は取れていない。	ガソリン等小売	兵庫県
資格取得者が不足している。2024年問題を受け、休日増加による工期遅れが心配される。	土木建築	岡山県
2024年問題を受け、運搬料金の値上げや納期の遅れなどが見込まれる。	自動車修理販売	山口県

(3) 業況堅調・苦境

業況については、堅調であるという声（図表7）がある一方で、様々な理由により厳しいとの声（図表8）も聞かれた。

コロナ禍関連では、「コロナ禍の落ち着きを受け、葬儀業者や寺院からの受注が回復しつつある。（果物、缶詰販売 静岡県）」のようにコロナ禍の鎮静化を受けて業況が回復したとの声がある一方で、「コロナ禍が明けたものの、かつてのように近隣住民のたまり場になることがなく、売上減少が続く。（生活用品、駄菓子小売 静岡県）」といった声も聞かれた。

図表7 業況が堅調であるとのコメント

コメント	業種	都道府県
北海道新幹線の工事関係者の宿泊が多く、常時満室の状態。宴会もコロナ禍前に回復している。	宿泊、仕出し、宴会	北海道
著名人のインフルエンサーが顧客にいたため、全国からの注文が増加傾向にある。	衣類、雑貨小売	山形県
中国への販路拡大を受け、フォークリフトや貯蔵庫コンテナを購入した。	化粧品用プラスチック製品卸	茨城県
顧客ニーズの高い品揃えとメンテナンスに努めた結果、地域の認知度と信頼性の獲得に結びついた。	自転車小売	東京都
前期から今期にかけて、コロナ前から取引のあるお客様からの新規受注が徐々に増加している。取引先からの口コミで新しいお客様を獲得できる機会も増えている。	設備工事	東京都

コメント	業種	都道府県
取引先より大型案件の依頼があったため、補助金を活用してNC放電機やマルチターンテーブルを導入した。来期は増収増益を見込む。	各種金型製作	神奈川県
観光客増加に伴い売上も増加。今後はビジネスマッチングや各種イベントなどに積極的に参加していく。	ワイン、果実酒製造	山梨県
PCサーバーや大規模データセンターなどからの受注は活況で忙しい。県外での営業を強化している。	精密板金	長野県
アフターコロナにより観光需要が増していることから、業況は回復傾向にある。今後は人員への投資も検討していく。	アメニティ用品卸	静岡県
旅行客の増加に伴い売上は増加。今後も販路の拡大を図る。	歯ブラシ卸	大阪府
YouTubeやSNSなど需要の高いネット広告に注力し、事業拡大。	広告業	兵庫県
航空機部門の受注回復に伴い、大幅に収益が増加している。	ジェットエンジン部品製造	広島県
安価なスーツが増加していることで、需要が減少している。	衣料品製造	宮崎県

図表8 業況が厳しいとのコメント

コメント	業種	都道府県
中国向け輸出の停滞を受け、水産物用発泡スチロール製品の売上が激減した。今後は農産物向けなど新たな販路を目指す。	包装資材卸	北海道
地域経済の衰退を受け、賃料を引き下げても空室が続く。老朽化を受けて修繕もかさんでいる。	不動産賃貸	北海道
ディスカウントストアやドラッグストアの進出で顧客が奪われている。今後の方向性を検討している。	酒類小売	青森県
紙に対する需要が低下しており、他業態への転換など新たな取組みが必要となっている。	紙、紙製品卸	山形県
梱包需要低迷に伴い、売上も減少。今後は段ボール製造の縮小を検討している。	段ボール製造	宮城県
同業他社の新規出店やドラッグストアでの生鮮食料品販売などを受けて業績が低迷。不採算店舗を閉鎖したものの、人員削減は思うようにいかず固定費が高止まっている。	生鮮食品、総菜加工食品小売	栃木県
飲食店向け賃貸物件で家賃滞納が目立つ。業況が悪化しているテナントの撤退が増加傾向にある。	不動産管理仲介	新潟県
分譲地販売が低迷しているうえ、建築中のアパートも資材の納入遅れを受けて工期が遅延している。	不動産売買、仲介	岡山県
大手スーパーやコンビニの台頭を受け、取引先の減少が続いている。	嗜好品販売	福岡県

(4) 人手不足・待遇改善

今回の調査でも人手不足を指摘する声が聞かれた。なかには、人手不足を受けて効率化や生産設備の増大を図るという声(図表9)や、外国人材の活用で対応するという声(図表10)、賃金引上げ等の待遇改善によって離職を防ごうとする声(図表11)もあった。

一方で外国人材については、「人手不足は長年の課題ではあるが、外注で間に合わせている。外国人は信用できないので雇用はしない。(鉄筋工事 大阪府)」や「60歳以上の従業員が多くなっている。外国人実習生は長期的な戦力とは考えていない。(介護サービス 愛媛県)」といった否定的な意見もあった。

図表9 人手不足への対応として効率化や生産設備の増大を図るとするコメント

コメント	業種	都道府県
人手が足りないため、会計ソフトの導入で効率化を図る。	一般鋼材卸	埼玉県
IT化を進め業務効率化を図っており、以前に比べて従業員を増やす必要がなくなった。	婦人服卸	東京都
人手不足による生産制約を受けて、設備導入による効率化を進めてきた。日本人経験者の採用がベストだが、外国人材などの活用も視野に入れている。	プレス加工、板金	静岡県
1人1現場から、2人3現場に改めることで人手不足に対応。社労士とも相談しながら労働の効率化を進めていく。	総合工事	静岡県
運送業の人手不足を受けて、1回当たりの入荷ロットを5倍に増やした。	飲食料品卸	静岡県
マンパワー不足が課題。DX等を積極的に取り入れており、合理化に注力していく。	建築工事	大阪府
価格転嫁は十分に進んでいない。生産能力不足が問題であり、機械増設や雇用増により対応する。	超硬合金製品製造	岡山県

図表10 外国人材の活用についてのコメント

コメント	業種	都道府県
大工場建設に伴い、需要は安定している。外国人労働者を活用しているが、文化の違いなどを受けて対応に苦慮している。	生コン、コンクリート二次部品製造	北海道
魚価の高騰を受けて収益性が低下している。外国人を雇用しているが、数年で入れ替わるため安定した人材確保には至っていない。	真鱈製造	北海道
社員も外注先も高齢化が進んでおり、若手の採用が必要である。残業規制を受けて外国人技能実習生の活用も視野に入れている。	総合工事業	千葉県
若手不足や高齢化を受けて外国人を活用しているが、昔のように外国人雇用に割安感はなく、渡航費や住居費などを考慮するとむしろ割高になるケースも多い。	職別工事	千葉県
人手不足には、外国人技能実習生で対応。新たに管理職級の人材を育成することが課題。	コントロールケープル製造	静岡県
大手企業からの受注は堅調だが、従業員は毎日22時まで残業している。ワークライフバランスのため、外国人雇用を進めている。	鉄鋼板金、加工	静岡県
人材は慢性的に不足。技能実習生の安定確保が課題。加工機械の特殊性から、機械を扱える一部の人間に仕事が集中している。	鉄筋工事請負	愛知県
外国人研修生を積極的に雇用している。自社の技術向上は図れていない。	減速機部品製造	愛媛県

図表11 待遇改善による人材確保についてのコメント

コメント	業種	都道府県
人手不足が課題となっており、賃金引上げを通じて人員確保に取り組む。	土木工事	青森県
業務で必要な資格の取得者が不足しており、資格取得に向けて取り組んでいく。賃金を引き上げて人材が定着するよう取り組む。	水道施設工事	岩手県
従業員確保のために、車通勤手当を支給している。女性が事務員だけではなく工具としても現場に入っており、女性活躍の場がある。	プラスチック金型製造	埼玉県
人材確保が困難な状況下において、人材教育および福利厚生の実施に努め、人材の定着を図っている。	医薬品配置販売	東京都
福利厚生を充実させて人材を受け入れやすい環境づくりを行い、新規雇用の獲得に力を入れている。	土木・建築工事	東京都
2024年問題には対応できていない。中途採用の強化に加え、給与アップなど待遇面を強化することで流出を防ぐ。	造園業	滋賀県
従業員の平均年齢は上がっており、若手従業員の不足が目立つ。賃金アップも視野に入れながら、労働条件を改善して人材確保に努める。	食肉卸	兵庫県
研修などでスキルを向上させて質の高いサービスを提供しており、利用者の満足度は高い。また、フレックスタイムや企業型DC加入など就業環境を改善することで定着率が高まっている。	医療・介護サービス	兵庫県
人手不足を受けて、賃上げによって従業員の確保定着を図る。金庫からは、採用状況をヒアリングし、今後の採用についてアドバイスを行う。	学校給食	岡山県

(5) 販売価格・仕入価格（含む輸送コスト）

販売価格や仕入価格については、それぞれの判断 DI が低下に転じていることから、全体としては落ち着きつつあると考えられる。一方で、仕入価格の上昇に悩まされているという声（図表12）や、輸送コストの上昇に悩まされているという声（図表13）もみられた。なかには、「価格転嫁ができていないため、賃上げに対応できていない。（電設資材卸 埼玉県）」など、従業員の待遇改善の遅れにつながっている例もみられた。

対して、販売価格が順調に引き上げられているという声（図表14）もあり、価格転嫁への動きはまちまちと言えよう。

図表12 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
仕入価格高騰に加え、インターネット普及による書籍売上減少が痛手となっている。	書籍、文房具小売	北海道
冷蔵庫やレジなどの設備投資をしたいのだが、仕入価格高騰を受けて踏み切れない。キャッシュレスの導入の意向もあるが、手数料が高く踏み切れない。	飲食業	北海道
燃料や電気代、仕入値の高騰を受けて資金繰りが厳しい。価格転嫁も思い通り進まず、利益確保に苦労している。人手不足により思い切った営業展開もできない。	乳製品加工販売	秋田県
無添加化粧品をメインに製造していることから、原材料高騰の影響を受けてコスト高になっており、今後の対応策を協議している。	化粧品製造	東京都
売上は増加したが、仕入価格の上昇や建築費の高騰により利益が減少している。	不動産業	東京都
パラジウムの材料価格が高止まりしている。歯科医院等への価格転嫁はできておらず、利益率は低下。休眠顧客の掘り起こしや外注の積極活用などで経営改善を目指す。	歯科技工業	千葉県
固定客からの安定的な売上はあるものの、物価高騰に対する価格転嫁ができていない。	衛生設備維持管理	千葉県
自動車部品が値上がりしているのに対し、販売価格にそのままは転嫁できない。	自動車部品、タイヤ販売	千葉県
電力やガスなどあらゆるものが高騰しており、収益が悪化している。早急な価格転嫁が必要である。	弁当製造	静岡県
カタログ販売を行っているが、有効期間中は販売価格を引き上げられず、利幅が縮小している。	土産品卸	岡山県

図表13 輸送コスト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
天候などに仕入が大きく左右されるうえ、トラックでの輸送コストも上昇しており、課題が多い。	カニ、エビ等卸	北海道
不漁により商品が少ない。また、運賃や資材などの価格上昇が大きな問題となっている。	生鮮食料品卸	北海道
原材料や輸送費の高騰を受けて、設備投資に慎重になっている顧客が多い。従業員が高齢化して交代しても高いサービスを維持できるよう、人材育成に注力する。	産業用機械製造	静岡県
出荷が一時期に集中し、顧客が全国に存在するため、運送費増加に加え業者確保困難などの問題がある。	神社仏閣授与品製造	山口県

図表14 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
パート人件費の上昇については、価格転嫁で対応できている。同業者のM&Aによる事業拡大を視野に入れている。	ビルメンテナンス	山形県
仕入価格上昇は販売価格に転嫁できている。今後は経費節減を進めるとともに、SDGsへの取組みにも注力する。	ねじ卸	埼玉県

コメント	業種	都道府県
商品性を向上させたことにより新規取引先が増加した。加えて、価格転嫁により売上の増加が続いている。	耐熱材料卸	東京都
アクセサリーに使用する針金が高騰している。ただし、販売価格に転嫁できており、業況には影響はない。	アクセサリー製造	千葉県
主要販売先と価格交渉を行い、15%以上の値上げに成功した。増収増益見込みである。	ブラインド製造	滋賀県
仕入先からの値上げ要請を受け、今年1月に販売価格を引き上げた。今後も物価上昇が見込まれるため、引き続いて販売価格を引き上げる予定。	木材販売	鳥取県
公共工事減少を受けて出荷量は減少したが、単価を引き上げたことで利益は確保できた。	生コン製造	愛媛県

(6) 設備投資

一部の中小企業では、図表15で紹介するように、IT関連を含めた設備投資を積極的に行っている。これらの投資については、補助金の交付が呼び水となるケースもみられた。人手不足や生産コスト増への対応のためにも、適切な設備投資の実行は不可欠なものであろう。

図表15 設備投資についてのコメント

コメント	業種	都道府県
SNS等で積極的に宣伝を行っており、販路は拡大している。今後は受注に対応できるよう設備投資を行う意向がある。	鮮魚販売	北海道
燃料費や材料価格の高止まりを受け、価格転嫁に加え、コスト削減できる設備への更改を検討している。	一般クリーニング業	秋田県
市の物価高騰対策支援補助金が採択され、溶解炉の入替を実施予定。燃料使用の削減が見込まれ、経費が節減できる。	ダイカスト	埼玉県
積極的な新規設備導入によりDX化を進めることで賃金引上げに繋げている。設備の充実が、販路拡大の上でのPRポイントにもなっている。	一般機械部品製造	静岡県
自動車業界の不正問題や中国、欧州の需要低迷を受け、受注は低調。製品の幅を広げるための設備投資に積極的。	メッキ加工	長野県
IT補助金によるパソコンやHPの整備、エネルギー補助金によるプロパンガス運搬用トラック買換えなど、補助金を活用した設備投資を検討している。	米穀、プロパンガス、酒類小売	愛知県
業況は安定して順調。新鋭設備の導入を予定しているほか、既存の機械設備も順次更改していく方針。	電気機械器具製造	大阪府
ものづくり補助金が採択され、新規設備の導入を予定している。	梅加工品製造	和歌山県
大手メーカーからの受注増加によって大幅に増収増益となったことから、自己資金で老朽化設備の更新を予定している。	半導体製造装置製造	山口県
現場の熟練者が高齢になっており、今後は最新機器の導入を行い、熟練者がいなくても製造できる環境を整える。	紙器製造、加工	熊本県

(7) 前向きな取組み

最後に、中小企業が取り組んでいる前向きな取組みについて、図表16で紹介する。イベントの開催やSNSの活用など、様々な取組みがみられた。一方で、「同業者をM&Aしたものの、デューデリジェンスの不足のため収益に結び付いていない。(印刷業 静岡県)」のように、思惑通りの効果が出ていないケースもあることには留意が必要であろう。

図表16 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
業界全体のPR活動として高校生向けインターンシップや鉄筋施工体験、技能フェスティバルへの参加などを行っている。	鉄筋工事	北海道
現在、有名コンテンツとコラボした商品を作成しており、販路を拡大していく予定。	飴製造	北海道
イベントの開催などを受けて商品の認知度が上昇している。	テント用品製造	埼玉県
広告や動画等で自社をPRした採用活動が功を奏し、人材の確保が順調にできている。	光学精密・目盛彫刻	東京都
家電量販店との差別化を図るべく、定期的に販促イベントを開催しており固定客の囲い込みに成功している。	家電販売	新潟県
インスタグラムの投稿をみて来店する客が増え、最近行ったイベントでは通常の10倍の売上を計上した。	コーヒー店	静岡県
紙媒体の衰退とともに、印刷業には変化が見込まれる。Web関連に注力しており、今後は倉庫の賃貸などにも進出する意向がある。	印刷業	静岡県
インスタグラムなどSNSやネット販売に積極的に取り組んでいる。ライブ配信用スタジオを完備した新店舗建設を計画している。	婦人服販売	静岡県
生産ラインを一部自動化することを計画中。カメラによる自動検知で梱包作業まで行うことで、外注の内製化を図り、利益率を向上させる。	自動車用プラスチック部品製造	愛知県
海外にアンテナショップを出店したことを受け、売上が増加している。また、これまで国内から発送していた商品も現地から出荷できるため、コストも削減できている。	テーブルウェア販売	滋賀県
補助金の活用を模索したり、人材確保、新商品開発、ISO取得など、企業価値を高めるために経営努力をしている。	研磨石製造	奈良県
需要低迷が続いている。デザイン性の高いエクステリア販売やSNSを活用したプロモーション活動を通じ、ハンドメイドのインテリア商品販売に注力している。	水産加工物、瓦製造	兵庫県
自動車のリユース部品を通じてカーボンニュートラルに貢献し、CO2削減効果の定量化と普及・啓発活動に関心を持っている。	自動車修理、販売	兵庫県
碎石時に出てくる目の細かい石について、利用できるように模索している。地元大学との共同研究が少しずつ形になってきている。	碎石製品製造	岡山県

おわりに

本稿では、2024年3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、「能登半島地震関連」「外部環境（元請会社、政策）からの影響」「業況堅調・苦境」「人手不足・待遇改善」「販売価格・仕入価格（含む輸送コスト）」「設備投資」「前向きな取組み」の7つに分類してまとめた。

従業員の待遇改善や生産性向上に向けた設備投資などに前向きに取り組む企業の姿が目立つ一方で、災害や元請会社の問題、政策変更など、環境面から影響を受ける企業もみられた。企業からは、図表17のように厳しいコメントも寄せられている。

図表17 政策に対する厳しいコメント

コメント	業種	都道府県
賃上げ要請と残業規制について、「賃金はあげろ、でも仕事はするな」という矛盾した政策に強い憤りを感じる。中小企業の実態をもう少し把握してほしい。	総合工事業	山梨県

2024年6月調査（調査時期：6月初旬）においては、特別調査のテーマを「中小企業における災害等への対応について」とし、保険加入や耐震など、災害への備えについて調査する。

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195回全国中小企業景気動向調査（2024年1-3月期）」

「生物多様性」による地域のブランド価値向上への挑戦

ー一般社団法人里山生物多様性プロジェクト(鳥取県西伯郡南部町)の挑戦ー

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) 生物多様性、CBD COP15、昆明・モンテリオール生物多様性枠組み、TNFD、生物多様性国家戦略、地域ブランドづくり

(視 点)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、産業企業情報 No.2022-21 (2023年1月30日発行) において、「気候変動」との両輪で動き始めた「生物多様性」を巡る国内外の動きを概観するとともに、生物多様性と企業および金融機関との関わりについて簡単に整理した。

本稿では、生物多様性への社会的な関心がさらに高まる中で、鳥取県西伯郡南部町^{さいはくぐんなんぶちょう}における生物多様性への活動で中心的な役割を果たしており、地域のブランド価値向上に向けて果敢に挑戦している、(一社)里山生物多様性プロジェクトの取組みを紹介する。

(要 旨)

- CBD COP15第二部(生物多様性条約第15回締約国会議)では、“ポスト2020生物多様性枠組み”として「昆明・モンテリオール生物多様性枠組み」が採択され、これを受けて、国内では、2023年3月に「生物多様性国家戦略2023-2030」が閣議決定される等、「生物多様性」の対応への機運が高まっている。
- (一社)里山生物多様性プロジェクトは、南部町のブランド価値向上に向けた各種活動に邁進している。また、同団体が主体となり申請した「南部町の里地里山ビオトープ」は、環境省から「自然共生サイト」として認定された。こうした活動が高く評価され、「第12回地域再生大賞ー未来へつなぐ、みんなで」(優秀賞)や「第36回山陰信販地域文化賞」で表彰を受けている。さらに、2024年6月23日に開催予定の「中海オープンウォータースイム2024」に向けて、同団体が実行委員会の事務局を担うことが決定する等、南部町にとどまらず、鳥取県西部全体にまで活動範囲を広げて活躍をしている。
- 生物多様性とビジネスとの関係性がますます深まっており、地元の民間金融機関や企業等が生物多様性に対して積極的に関与を深めていく流れの中で、(一社)里山生物多様性プロジェクトのような団体が、その活動のパートナー役として協働していくことを大いに期待したい。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、産業企業情報 No.2022-21^(注1) (2023年1月30日発行)において、「気候変動」との両輪で動き始めた「生物多様性」を巡る国内外の動きを概観するとともに、生物多様性と企業および金融機関との関わりについて簡単に整理した。

本稿では、生物多様性への社会的な関心がさらに高まる中で、鳥取県西伯郡南部町^{さいはくぐんなんぶちょう}における生物多様性への活動で中心的な役割を果たしており、地域のブランド価値向上に向けて果敢に挑戦している、(一社)里山生物多様性プロジェクトの取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、同団体の直前代表理事であり、日本インテライツ株式会社の代表取締役である野口浩二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. 機運が高まる「生物多様性」への対応

2022年には、2つのCOP（締約国会議）が開催された。一つは、COP27（気候変動枠組条約第27回締約国会議）であり、もう一つがCBD COP15第二部（生物多様性条約第15回締約国会議）である。CBD COP15では、“ポスト2020生物多様性枠組み”として、生物多様性分野の「パリ協定」ともいわれる「昆明・モントリオール生物多様性枠組み」が採択された。これを受けて、国内では2023年3月に、「生物多様性国家戦略2023-2030^(注2)」が閣議決定されている。また、環境省は、2023年度中の「ネイチャーポジティブ経済移行戦略（仮称）」のとりまとめに向け、「ネイチャーポジティブ経済研究会^(注3)」において官民一体となった議論を進めているところである。

2023年6月には、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）が、「IFRS S1（サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項）」および「IFRS S2（気候関連開示）」の開示基準を公表した^(注4)。ISSBでは、次の基準開発の優先アジェンダの1つとして、TNFD（自然関連財務情報開示タクスフォース）の枠組みをベースに、気候関連に続いて生物多様性を取り上げて検討をする動きをみせている。

また、2024年1月10日から19日にかけて開催された世界経済フォーラム年次総会^(注5)では、

(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.scbri.jp/reports/industry/20230130-post-407.html>) を参照

2. 環境省ホームページ (https://www.env.go.jp/press/press_01379.html) を参照

3. 2022年3月に設置された。詳細は、環境省ホームページ (<https://www.env.go.jp/press/110713.html>) を参照

4. 詳細は、企業会計基準委員会ホームページ (https://www.asb.or.jp/jp/ifrs/exposure_draft_ssbj/y2023/2023-0626.html) を参照

5. 詳細は、世界経済フォーラムホームページ (<https://jp.weforum.org/about/world-economic-forum/>) を参照

図表1 グローバルリスクの短期・長期的な重要度ランキング

今後2年間	今後10年間
誤報と偽情報	異常気象
異常気象	地球システムの危機的変化(気候の転換点)
社会の二極化	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下	天然資源不足
国家間武力紛争	誤報と偽情報
不平等または経済的機会の欠如	AI技術がもたらす悪影響
インフレーション	非自発的移住
非自発的移住	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下
景気後退(不況、停滞)	社会の二極化
汚染(大気、土壌、水)	汚染(大気、土壌、水)

(備考) 1. リスク分類(色分け)は、「経済(斜線)」、「環境(黒)」、「地政学(縦線)」、「社会(点)」、「テクノロジー(白)」の5分類
2. 世界経済フォーラム・プレスリリース(2024年1月10日)を転記

グローバルリスクの短期・長期的な重要度ランキングが示され(図表1)、今後10年間でみると「生物多様性の喪失と生態系の崩壊」が3位に位置付けられた^(注6)。

このように、生物多様性への関心が投資家や民間企業等に波及し、「生物多様性国家戦略2023-2030」で掲げる5つの基本戦略^(注7)に横断的に関わることを期待される等、「生物多様性」に対応することへの機運が大いに高まっている。

2. 一般社団法人里山生物多様性プロジェクトの地域ブランドづくりへの挑戦

(1) 団体の概要

野口直前代表理事は、鳥取県西伯郡南部町出身で、大学では理学部物理学科、大学院では物質理学専攻を修了後、メーカーでセンサー製造の技術者として活躍、その後、日本インテライツ(株)を創業するとともに、(一社)里山生物多様性プロジェクト(図表2)を立ち上げて、生物多様性を通じた地域課題の解決に挑戦している。

(一社)里山生物多様性プロジェクトは、2019年12月に任意団体として設立され、翌20年6月に一般社団法人化した。経営理念として「良いこと、良い人、良い繋がり」、その下に、

(注)6. 詳細は、世界経済フォーラムホームページ(<https://jp.weforum.org/press/2024/01/guro-barurisuku-2024-no-ga-suru-gaguro-barurisuku2024notoppuni/>)を参照

7. 具体的には、「基本戦略1:生態系の健全性の回復」、「基本戦略2:自然を活用した社会課題の解決」、「基本戦略3:ネイチャーポジティブ経済の実現」、「基本戦略4:生活・消費活動における生物多様性の価値の認識と行動」、「基本戦略5:生物多様性に係る取り組みを支える基盤整備と国際連携の推進」の5つである。

図表2 団体の概要

代表者 (直前代表理事)	野口 浩二
所在地	鳥取県西伯郡南部町
活動内容	生物多様性の調査研究・教育普及・ 保全保護・資料収集保管活用、里地 里山ミュージアムの設置、動植物に 関するグッズの販売及び草刈り等
会員数	12名
設立年月日	2019年12月
基金	11.15万円



(備考) 1. 写真は、野口浩二直前代表理事（地域の大人と中学生の交流会（2024年1月））
2. 同団体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

利他の心を行動原則とする「3つの行動指針^(注8)」と「3つの追求^(注9)」を掲げている。活動主体は、大学生から50歳以上の社会人まで、年齢も性別も経歴もさまざまな12名の会員である。

2022年3月、同団体は、全国の地方新聞社と共同通信社が実施する「第12回地域再生大賞^(注10)－未来へつなぐ、みんなで」で優秀賞を受賞した。また、2023年11月には、鳥取・島根両県で地域文化の向上に貢献した個人・団体を表彰する「第36回山陰信販地域文化賞^(注11)」において、鳥取県の代表として選出され表彰を受けている。

(2) 団体の活動内容

同団体の活動内容は、「水田を保全する」、「南部町の里地里山」のブランド価値を高める」、「里地里山ミュージアムの設立を目指す」の3本柱である。これら活動を通じて、南部町における高齢化と若者の就職先不足という課題を解決し、豊かな里地里山を次世代に残すことを目的としている。設立を目指している里地里山ミュージアム事業では、南部町に観光収入をもたらすとともに、高齢化に伴い拡大している耕作放棄地の活用と、公立鳥取環境大学（鳥取県鳥取市）の学生や卒業生の専門性を活かせる職場づくりを期待している。

野口氏がこうした活動に取り組んだきっかけは、2019年に、南部町在住の自然観察指導員である桐原真希氏との出会いであった。当時、桐原氏は、「ザリガニを食べよう」等、南部町の生き物等を題材にしたイベントを行っていた。野口氏は、これらイベントへの参加を通じて、自身が「南部町の住民だけでなく、生存するすべての生き物を含めて好きであった」ということに気づき、自問自答を繰り返していた「南部町がなぜ好きなのか」という自分へ

(注)8. 「1. 良いこと、最後はこれが私益か公益か考える。私益は無く公益に叶うことをしよう」、「2. 良い人、相手を尊重し、相手に関心を持ち、相手から関心を得る人になろう」、「3. 良い繋がり、相手との関係を育み発展させる商品やサービスをつくろう」の3つである。

9. 「1. 良いこと、技術や職人、技術の追求」、「2. 良い人、営業や経営、人の追求」、「3. 良い繋がり、関係から生まれる商品やサービス、サービスの追求」の3つである。

10. 地域再生大賞については、<https://chiikisaisei.jp/>を参照

11. 山陰信販(株)ホームページ (<https://www.san-inshinpan.co.jp/contents/company/index.html#no4>)を参照

の問いに対する回答を得ることができたという。この気づきをきっかけに、桐原氏のサポートをしながら、南部町全体を里地里山ミュージアムにしたいという想いを強めたという。

桐原氏のサポートをしているうちに、野口氏は、想いの実現に向けたプロセスにおいて、SDGsの理念を踏まえて活動を持続させていくためには、「地域内に民間資金を循環させる」ことが重要であると気づき、「生物多様性に関心のある民間主導で行ったほうが成果を得られるのではないか」という考えを強く抱くようになった。また、南部町を活性化するために、「“今ある”地域のブランド価値を高めることを優先するべきではないか」という課題意識も生まれたという。このように、同団体の活動を将来にわたって持続可能なものとするために、「(南部町のブランド価値で)稼ぐ」ことへの意欲が高まった。

南部町内には約200のため池がある。野口氏は、自身の想いの実現に向けて活動していくにあたり、自らの足でため池を見て回った。40か所以上を観たあたりで、町内のため池には「水を田んぼに供給するためのもの」というほぼ共通した特徴があり、そこにアカガエル等が息づいていることに気づいた。町内に従来からある生態系を維持するためには、田んぼを放棄・荒廃させることはできない。そこで野口氏は、作付けしていない状況であっても湛水^{たんすい}して（水を張って）田んぼを荒廃させない活動に自力で取り組み始めた。この活動の当初、地元の住民からは「(作付けをするわけではないのに湛水するなんて)頭がおかしいのではないか」といぶかしがられたことがあったという。しかし、周囲から奇異な目で見られながらも努力を続けた結果、水だけを張った田んぼに、もともと生息していた生き物が自然な形で集まるのを目の当たりにするようになった。これをきっかけに、公立鳥取環境大学の学生らと協力して、田んぼをビオトープ^(注12)として整備し、そこで観察会等を開催するようになった(図表3)。

図表3 田んぼビオトープ(南部町下中谷)での観察・体験会



- (備考) 1. 写真(左)は、生き物調査体験会で見つけた生き物をトレーに分けて観察するガールスカウト鳥取県第3団の子どもたち(2023年5月21日)
2. 写真(右)は、冬の雪で倒れてきた竹を切り分けるガールスカウト鳥取県第3団の子どもたち(2023年5月21日)
3. 同団体提供

(注)12. 本来の自然の生態系を再現して、さまざまな生き物が生息できる空間のこと

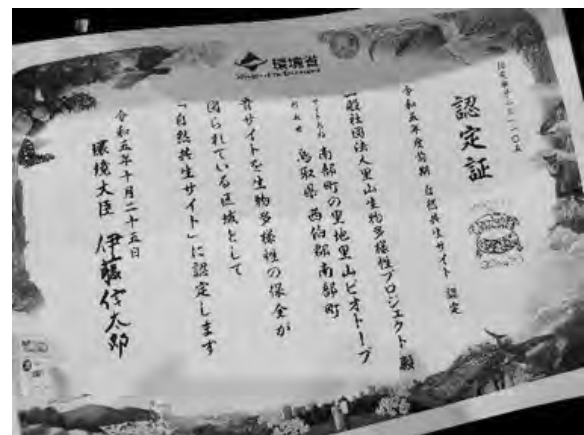
2021年1月には、保全活動の場として整備した田んぼビオトープを観光体験できるプログラムを推進するため、総額120万円を目標に、クラウドファンディング^(注13)に取り組み、目標を超える資金を集めることに成功した。この観光体験では、公立鳥取環境大学の学生らがガイド体験をできる機会も設ける等、観察案内人の育成の場としても活用したいと意気込む。

(3) 地域ブランドの価値向上に向けた挑戦

2008年のリーマンショック後、ビオトープブームに陰りが生じた頃から、野口氏は、「(生物多様性の毀損により)暮らしにくくなっていく中で、我々は何をしていかなければならないのか」という大きな課題に対して、社会に対して積極的に意見を出していかなければいけないという想いを強く抱き続けていた。

この熱い想いを原動力に、同団体が主体となって、「南部町の里地里山ビオトープ(南部町下中谷の18.64haのエリア)」を、環境省に対し「自然共生サイト^(注14)」として申請し、2022年10月、鳥取県内で唯一の「認定相当」となった。再申請により、2023年10月に、「認定」されるに至っている^(注15)(図表4)。これを受け、同団体が活動内容の柱の1つに掲げている里地里山テーマパーク構想では、観察案内人等の新たな雇用の場を提供できるようにするとともに、持続可能性の観点から、南部町の観光収入につなげていきたいと意気込む。

図表4 「自然共生サイト」認定証



(備考) 同団体提供

認定された自然共生サイトは南部町の一部にとどまっているため、当面は、「現在の活動を南部町全体にどれだけ広げていけるか」に挑戦している。その一環として、2022年5月には「第2回国際生物多様性の日祭り」、同年8月には「人と自然との共生の火祭り」を開催する等、南部町のブランド価値向上に向けた活動にも取り組んでいる。こうした活動は、地元の日本海新聞(鳥取県鳥取市)等を通じて、広くPRしているところである。

さらに、2024年2月6日に行われた^{なかうみ}中海オープンウォータースイム 2024実行委員会^(注16)では、同年6月23日に開催予定の「中海オープンウォータースイム 2024」に向けて、同団体

(注)13. READYFOR ㈱ホームページ (<https://readyfor.jp/projects/satoyamaproject/announcements>) を参照

14. 国が「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」として認定する区域のこと。詳細は、環境省ホームページ (<https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/kyousei/>) を参照

15. 鳥取県では、「鳥取県八頭船岡環境保全エリア」とともに2件が認定された。詳細は、鳥取県ホームページ (<http://db.pref.tottori.jp/pressrelease.nsf/webview/D05DB8C04BFA729A49258A4000123B0A?OpenDocument>) を参照

16. 詳細は、<https://www.facebook.com/nakaumiows> を参照。なお、中海は、鳥取県と島根県をまたぐ汽水湖のこと

が事務局を担うことが決定した。この大会は、共催するNPO 法人中海再生プロジェクト^(注17)が「泳げる中海」を目指して活動してきたシンボルとして実施される。同団体は、この活動の事務局として、「スポーツと環境保全との融合」をPRしたいと意気込む。このように、同団体の活動範囲は、南部町にとどまらず、鳥取県西部全体を丸ごとすべて“自然のテーマパーク”にすることにまで広がっており（図表5）、今後の活躍が大いに期待される。

図表5 鳥取県・中海での生き物調査（2023年8月）



（備考）同団体提供

2023年9月にTNFDから開示の枠組みが示されたことで、上場企業を中心に民間企業が自然を大切にする経営（ネイチャーポジティブ経営）に関心を高めるきっかけができた。同団体は、この流れに乗り、ネイチャーポジティブ経営に積極的な民間企業から応援を得られる存在になればいけないと強調する。そのため、地域金融機関や民間企業等に、「なぜ（一社）里山生物多様性プロジェクトと協働するのか」をしっかりと根拠づけてもらえる唯一無二の存在になるため、自分たちの活動が「価値がある」とさらに高く認められるよう、邁進したいと意気込む。

おわりに

同団体の活動の大きな特長は、活動の将来にわたる持続可能性に着目をして、“南部町”という地域のブランド価値を「収益」につなげることを強く意識した活動に取り組んでいることといえる。さらに、南部町にとどまらず、周辺地域を巻き込んだ広域で、地域のブランド価値を向上させようという挑戦では、今後の展開が大いに期待される。

環境省が2023年4月に公表した「生物多様性民間参画ガイドライン（第3版）^(注18)」では、企業等に求められる生物多様性へのアクションが網羅的に示されている。本ガイドラインは、生物多様性に取り組もうとする企業等にとって、実践に向けたファーストステップとして、大いに参考になるだろう。また、2022年12月のCBD COP15第二部で採択された昆明・モントリオール生物多様性枠組みでは、2030年ターゲットの1つとして「目標15: ビジネス」が掲げられ、生物多様性とビジネスとの関係性はますます深まっている。今後、地元の民間金融機関や企業

（注）17. 詳細は、<https://gozura101.chukai.ne.jp/nakaumi/> を参照

18. 環境省ホームページ (https://www.env.go.jp/press/press_01452.html) を参照

等が生物多様性に対して積極的に関与を深めていく流れの中で、(一社)里山生物多様性プロジェクトのような団体が、その活動のパートナー役として協働していくことを大いに期待したい。

〈参考文献〉

- ・世界経済フォーラム (2024年1月10日) 「プレスリリース：グローバルリスク報告書2024年版：環境の脅威が激化する中、「偽情報」がグローバルリスク2024のトップに」

地域金融機関職員のためのフレームワーク入門

ー本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

井上 有弘

(キーワード) 信用金庫、フレームワーク、SWOT分析、本業支援、伴走支援、
早期経営改善計画

(視 点)

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関の若手職員を読者に想定して、経営分析のためのフレームワークの基礎を解説する。フレームワークとしては、SWOT分析がよく知られているが、その前提となる内部資源や外部環境の分析に使うものも含めて、代表的な9つのフレームワークを活用場面ごとに紹介する。

(要 旨)

- フレームワークとは、物事やビジネスなどを考える際に用いる「枠組み」のことである。物事の全体像を多面的に捉え、検討漏れを防ぐことができる。また、先人の経験や知恵を活用できるので、意思決定や問題解決のスピードや効率が高まる。
- 内部資源分析のためのフレームワークとして、企業活動を分解して様々な活動の連鎖によって顧客に価値を提供していると捉えるバリューチェーン分析がある。また、強みの具体的な内容や根拠の確認に役立つのがVRIO分析である。無形資産を含む財務諸表には表れない競争力の源泉を把握するための知的資産の考え方も有用である。
- 外部環境分析のためのフレームワークとして、事業戦略を考える上で重要かつ基本的な要素を検討するのが3C分析である。3Cの1要素である顧客・市場について、マクロの観点で漏れなく検討するためにPEST分析がある。外部環境を業界構造の視点から分析するフレームワークが5F（ファイブ・フォース）である。
- 事業把握と戦略策定のためのフレームワークとして、現状のビジネスの状況を俯瞰的に図示したものがビジネスモデル俯瞰図である。地域金融機関が本業支援を進める際にも欠かせない情報となる。事業の把握をもとに、経営課題を明らかにする際に用いられる定番フレームワークがSWOT分析である。SWOT分析で整理した強みや機会などについて、強み×機会、強み×脅威などの組み合わせにおいて、どのような戦略がありうるかを検討していくのがクロスSWOT分析である。
- 地域金融機関の本部の支援担当者のみならず、営業店の渉外担当者もこれらのフレームワークを理解し、本業支援や取引先との対話のなかで使いこなすことによって、事業性の理解や本業支援の精度が高まることが期待できる。

1. はじめに

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関の若手職員を読者に想定して、経営分析のためのフレームワークの基礎を解説する。フレームワークは、中小企業の事業把握や本業支援に有効なツールであり、補助金申請支援や2024年2月から民間金融機関も補助対象となった「早期経営改善計画策定支援」にも役立つものである。フレームワークとしては^{スウォット}SWOT分析がよく知られているが、その前提となる内部資源（内部環境）や外部環境の分析に使うものも含めて、代表的な9つのフレームワークを活用場面ごとに紹介する。

2. 経営分析のフレームワークとその意義

(1) フレームワークとは

フレームワークとは、物事やビジネスなどを考える際に用いる「枠組み」のことである。

社会人になって「^{ほうれんそう}報連相」という言葉を初めて聞いた方も多いだろう。報告・連絡・相談という職場コミュニケーションの基本をあらわす日本独自のフレームワークといえる。

また、5W1Hもフレームワークである。報告書などに盛り込むべき内容に漏れがないかの確認に用いることが多いのではないだろうか。関係者で共通認識を作る際など、いつ（When）、どこで（Where）、誰が（Who）、何を（What）、なぜ（Why）、どのように（How）といった点を確認していけば、曖昧だった対象をより具体化することができる^(注1)。事業内容の把握や要因分析など経営分析に用いれば、考慮すべき点を漏れなく確認するのに役立つ（図表1）。

このほか、「^{そら}空・^{あめ}雨・^{かさ}傘」もフレームワークの1つである。これは、空をみて雲ってきたという「現状認識」について、雨が降るかもしれないという「分析」を加え、傘を持っていくという分析結果に対する「解決策」までを示している^(注2)。問題解決に必要となる手順について、現状認識、分析、解決策までの一連の流れを表したフレームワークといえる。

図表1 5W1Hの活用例

飲食店の売上増加要因を具体的に確認していくと…

5W1H		例
When	いつ	ランチ・ディナー、平日・休日、季節、…
Where	どこで	駅前店・郊外店、テーブル席・カウンター、…
Who	誰が	男女、年代、一人・グループ、…
What	何を	よく出るメニュー、ドリンク、…
Why	なぜ	味、ボリューム、接客、雰囲気、…
How	どのように	グルメサイト、SNS、口コミ、クーポン、…

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 5W1H（ゴダブリューイチエイチ）に、How much（いくらで）やWhom（だれに）を加えることもある。

2. 外資系コンサルティング会社であるマッキンゼーの日本オフィスが考えたフレームワークとされる。

(2) フレームワークの意義

このように、フレームワークを用いることによって、物事の全体像を多面的に捉え、検討漏れを防ぐことができる。また、フレームワークを用いることを通じて、先人の経験や知恵を活用できるので、意思決定や問題解決のスピードや効率が高まる。さらに、フレームワークを前提として話を進めるビジネスパーソンも多いので、共通言語としてコミュニケーションの円滑化にも資することになる。

ただし、フレームワークは「公式」ではないため答えが自動的に求まるわけではない。目的や場面に応じて適切なフレームワークを選択して、単に情報を整理するだけでなく、使う側の支援者や事業者が意味合いや解釈を引き出していくことが重要となる。

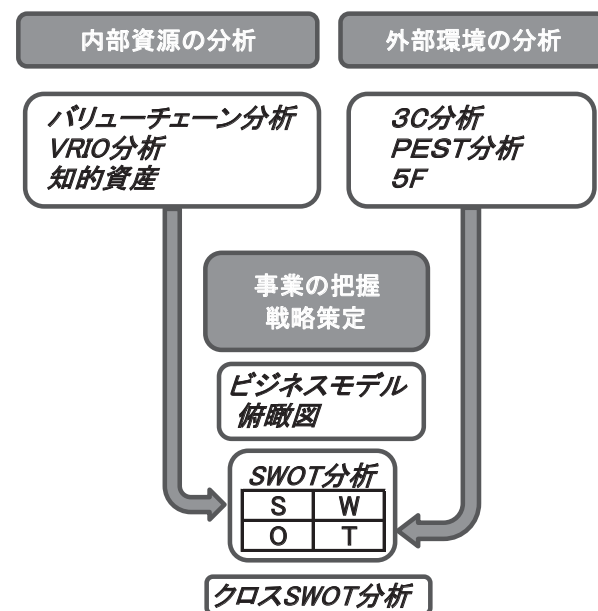
信用金庫など地域金融機関の職員が、中小企業支援にフレームワークを用いる際も同様であり、特に場面ごとに適切なフレームワークを用いることが重要となる。このため、本稿では3つの活用場面に応じて、代表的な9のフレームワークを解説する。3つの場面とは、内部資源の分析、外部環境の分析、事業の把握と戦略の策定である。

最も知られているSWOT分析とそれにもとづくクロスSWOT分析は、事業の把握や戦略策定のためのフレームワークである。ただし、それらの前段階として内部資源や外部環境の分析が必要となる。そのため本稿では、まず内部資源の分析、次に外部環境の分析のためのフレームワークを紹介し、最後に事業の把握や戦略策定に進む流れとしている。こうした流れと各フレームワークの関係は次のとおりである(図表2)。

例えば、補助金申請を支援する際には、こうした流れを踏まえて各フレームワークを用いることで、より分かり易く、審査要件を満たした事業計画書の作成を支援できる^(注3)。また、24年2月から民間金融機関も補助の対象となった「早期経営改善計画策定支援」にも役立てることができる。

経営改善計画の策定、補助金申請支援などの本業支援、伴走支援を行う際の前提として、内部資源と外部環境の分析をしっかりと行うことが重要となる。

図表2 紹介する9つのフレームワークの関係



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 補助事業の事業計画書の一般的な構成は、設備の導入や事業の再構築までの補助事業の「事業期間」と、新規事業を実際に行っていく「事業化期間」に大別される。本稿で紹介するフレームワークは、前者の事業期間に用いるものが中心となる。

3. 内部資源分析のためのフレームワーク

地域金融機関職員による本業支援などに向けて、まずは、企業がもつヒト・モノ・カネ・情報^(注4)などの経営資源、すなわち内部資源を確認していくことが出発点となる。なかでも競争力の源泉となる「強み」を抽出し、どのように活用されているか、別の活用方法はないか、不足する資源や「弱み」は何かを把握することが重要となる。

(1) バリューチェーン分析

内部資源の分析では、企業活動を分解して、様々な活動の連鎖によって顧客に価値を提供していると捉えるバリューチェーン分析を用いると理解しやすくなる。

バリューチェーン分析では、直接的に価値を生む企業の活動を主活動とする。製造業であれば、開発、調達、製造、販売、アフターサービスなどに分解できる。こうした主活動に対して、総務、人事、財務などは、主活動を支える支援活動とされる（図表3）。

バリューチェーン分析は、事業を把握する際の基礎となるものである。また、分解した活動のどこで価値が生み出されているのか、逆にどこに課題があるのかなどを把握するのに役立つ。これらの活動ごとに、内部資源の強みと弱みを確認していくことで、検討漏れを防ぐことができる。

なお、事業性評価に活用している地域金融機関も多い「ローカルベンチマーク」^(注5)ではこうした強みを「差別化ポイント」として分析している（図表4）。

図表3 バリューチェーン分析



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 ローカルベンチマークにおけるバリューチェーン分析（製造業の例）

＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞				
業務1 材料手配・金型製作	業務2 切断・研磨・パレール	業務3 プレス・アニール	業務4 検査・出荷	業務5 販売・営業
■実施内容 客先との打ち合わせ後、材料手配と金型製作を行う。光学ガラスレンズはガラスを軟化させ、プレスしてレンズを成形するため、精巧な金型製作が求められる。	■実施内容 ガラス素材を決められた重量に切断するとともに、重量により分類（秤量）する。その後、ガラス、研磨石、水およびコンパウンドを装入し、摩擦作用によりガラスの角を取っていく。	■実施内容 珪素土の枠内で光学レンズを長時間かけて溶かし、軟化した素材を金型に投入し、プレス成形する。一度、冷却したレンズに熱処理を行い、加熱により内部歪みを取り除いていく。	■実施内容 暗室にて特殊な光を当てながら表面や内部のキズ、その他15項目について全数検査（最終検査）を実施する。	■実施内容 営業はトップセールスで行っている。経営者自ら顧客の要望に耳を傾け、開発に反映させている。一昨年、社内に商談ルーム・展示室を設置し、工場見学を受け入れている。
■差別化ポイント 関連会社の比企光学（株）で金型製作が可能。顧客の要求にきめ細かく対応できる。金型製作を内製できるため、コスト競争力も高い。	■差別化ポイント タイヤ盤等を使用して、決められた重量にガラスを切断する作業は、職人技術の結晶である。ヒーターや摩擦等の熱を利用して切断する方法もあるが、コストがかかる。	■差別化ポイント 大口径のR加工（曲面加工）は、レンズに比べて入りやすく、難易度が高い。これを可能にするのが、プレス工程における温度管理技術であり、他社にない強みである。	■差別化ポイント 量産品、特殊品問わず、社内検査ルールにより、熟練担当者が全数検査を行っている点に特徴がある。品質不良を起こさない検査体制が、顧客に選ばれている理由となっている。	■差別化ポイント 経営者自ら客先を歩き、顧客の要求に耳を傾け、迅速な対応を行っている。顧客内シェアを向上させているのは、経営者と顧客の良好な関係性が構築できていることが大きい。

（備考）経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）4. 「ヒト・モノ・カネ・情報」も経営資源を把握する際の1つのフレームワークといえる。

5. ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）は、経済産業省が制定した中小企業の経営状態把握のためのツールであり、事業性評価に活用する地域金融機関も多い。その一部に、バリューチェーン分析をもとにした「業務フローと差別化ポイント」の記載欄がある。（詳細は、http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ 参照）

補助金の事業計画書等に図示すれば、審査員など対象企業を直接には知らない部外者でも生産工程やサービス提供プロセスを理解しやすくなる。例えば、補助金による設備投資によって、どの生産工程が効率化できるかなどを分かり易く示すことができるのである。

(2) VRIO 分析

強みを把握する際は、社長の発言内容だけでなく、支援者として強みの具体的内容や根拠を確認する必要がある。また、一見すると弱みにみえるものが、外部環境の変化によっては強みに転じることもある。こうした強みの確認に役立つのが^{ブリオ}VRIO 分析である（図表5）。

VRIO 分析では、強み、すなわち内部資源がもつ競争力について、①経済価値、②希少性、③模倣困難性、④組織能力の4つの観点から確認する。強みの有無だけでなく、組織の体制や運営など強みを活用する能力があるかもポイントとなる。VRIO 分析や後述する知的資産の枠組みなどを用いて、対象企業の強みについて、もう一步踏み込んで把握していく。

補助金審査など対外的に自社の競争力を示す場面では、強みの根拠を説得力をもって示すことが重要となる。採択された後も補助事業を遂行できることが伝えられれば、実現可能性の審査項目にも応えることができる。

図表5 VRIO分析

視点	内部資源の競争力を見極める問い
経済価値 (Value)	・市場ニーズはあるか？ ・機会や脅威に対応できるか？
希少性 (Rarity)	・所有する企業が少ない内部資源か？ ・獲得が難しい内部資源、技術であるか？
模倣困難性 (Inimitability)	・競合企業に真似されにくいのか？ ・模倣にかかるコストはどうか？
組織能力 (Organization)	・有効活用する仕組みはあるか？ ・継続的に活用できる組織能力はあるか？

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 知的資産

強みを検討する際のフレームワークとしては、知的資産の考え方も有用である。知的資産とは、無形資産を含む財務諸表には表れない競争力の源泉である。中小企業がもつこうした強みは外部からは把握しにくく、経営者自身も十分に認識できていない場合もある。こうした強みを把握、見える化し、経営に生かしていこうとするのが知的資産経営である。

知的資産のフレームワークでは、企業がもつ財務諸表には表れない強みを人的資産、構造資産、関係資産の3つに分類して捉えるのが一般的である（図表6）。人

図表6 知的資産による強みの分類

知的資産の種類	具体例
人的資産	個人がもつ知識・ノウハウ・技能・スキル・経験など（社員が退職すると企業から失われてしまうもの）
構造資産	企業が仕組みとしてもつ経営理念・企業文化・システム・マニュアル・データベース・知的財産権など
関係資産	顧客・仕入先・外注先・業界団体・金融機関・地域などとの関係（強みとなる対外的な関係）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的資産とは、社員がもつ技術や資格、人脈や経験など、人に帰属する強みである。構造資産とは、マニュアルや顧客データベース、人材育成制度など企業が仕組みとしてもつ強みである。関係資産とは、企業の対外関係に付随した強みである。例えば、社員が退職すると企業から失われてしまう人的資産については、マニュアル化などによって構造資産としておくことが対応策となる。さらに、不足する経営資源を社外から調達するために、外注先や協力先、外部専門家などとの関係を強化する方法もある。

4. 外部環境分析のためのフレームワーク

前述の内部資源が自社でコントロールできるものであるのに対して、自社ではコントロールできないものが外部環境である。感染症の拡大、国際情勢の影響を受けた供給網の混乱、資源高や物価高、人手不足などのマクロの観点だけでなく、自社が属する業界、取引先や利害関係者、自社製品・サービスの顧客といったミクロの観点からも検討していく。

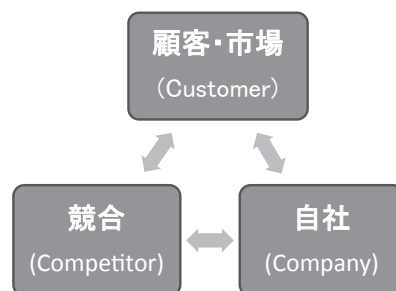
(1) 3C 分析

事業戦略を考える前提として、重要かつ基本的な要素を検討するのが3C分析である(図表7)。すべてのビジネスにおいて最低限の登場人物は、英語で頭文字がCとなる顧客・市場(Customer)、競合(Competitor)、そして自社(Company)の3つである。このうち、外部環境として分析すべきは、顧客・市場と競合である。

なかでも重要なのは、顧客(Customer)である。特に新規顧客開拓や事業再構築を行うような場合、新たな顧客をどのように設定するか、感染症対策などでニーズが変化した顧客にどのように対応するかなど「顧客はだれか」が重要となる。またターゲットとする市場の規模、成長性や成熟度なども確認しておく必要がある。

顧客や市場を想定したうえで、その市場での競合企業(Competitor)を把握していく。中小企業の場合は狭い地域やニッチな分野が市場となることも多い。このため、マクロ的な一般論ではなく対象企業にとっての具体的な競合企業を確認していく。これにより、競合企業との関係における対象企業の製品やサービスの相対的な位置づけ、すなわちポジショニングも明らかになってくる。

図表7 3C分析



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) PEST 分析

3Cの1要素である顧客・市場について、マクロの観点で漏れなく検討するためのフレームワークに^{ベスト}PEST分析がある(図表8)。

PEST分析では、次の4つの要因について分析していく。それらは、①政治的要因(政策、法規制、税制、海外動向等)、②経済的要因(景気、物価、金利、為替、株価等)、③社会的要因(人口動態、ライフスタイル、価値観、流行等)、④技術的要因(新技術、特許等)である。

マクロの外部環境分析は、地域金融機関などの支援者が特に情報収集の面で協力し易いものといえる。

図表8 PEST分析

中小トラック運送業の外部環境に関するPEST分析の例

P	政治的要因 (Politics)	・貨物運送事業への参入規制の緩和 ・労働時間法制の変更(2024年問題) ・「物流革新緊急パッケージ」の導入
E	経済的要因 (Economics)	・労働力、ドライバー不足 ・エネルギー価格、燃料費の高騰 ・多重下請構造の常態化
S	社会的要因 (Society)	・当日配達宅配サービスの普及 ・送料無料慣行の見直し ・ネットスーパーの利用拡大
T	技術的要因 (Technology)	・食品の冷凍技術の向上 ・配車マッチングなど運輸DXの普及 ・開発途上の自動運転技術

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

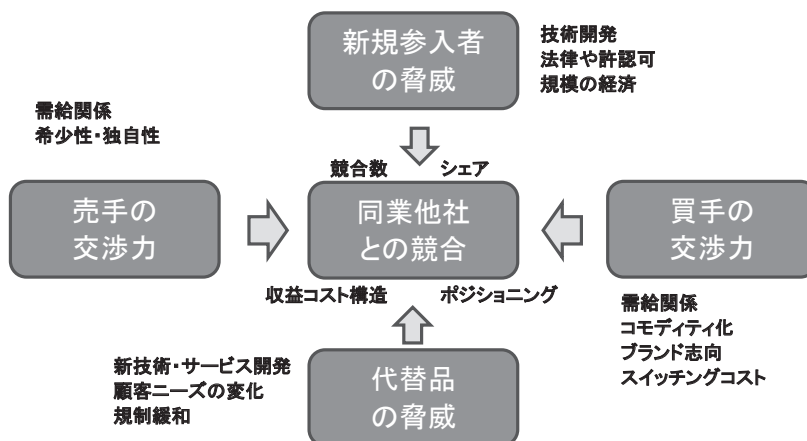
(3) 5F (ファイブ・フォース)

外部環境について、業界構造の観点から分析するフレームワークが5F(ファイブ・フォース)である(図表9)。これは、文字通り5つの「力」による業界構造への影響を分析するものである。自社が属する業界に働く外部からの5つの圧力とは、①新規参入者の脅威、②代替品の脅威、③売手の交渉力、④買手の交渉力、⑤同業他社との競合である。

こうした検討をもとに、すでに参入している業界であれば、今後に生じうる脅威に備えることができる。新規参入する際には、自社にとって優位性のある業界、すなわち魅力的なビジネスの土俵を選んで参入することができる。なお、現状の業界構造では脅威の対象であった企業が、経営環境の変化によっては協調する関係に転じるなど、業界構造自体が変化する場合もあることにも留意すべきである。

前述のPEST分析などのマクロ的な観点での

図表9 5F (ファイブ・フォース)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

外部環境分析では、政府の統計データや報告書などの公開資料が活用しやすい。一方で中小企業にとっての競合企業や属する業界の分析では、公開資料だけでなく地域金融機関がもっている情報も活用したい。信用金庫をはじめとした地域金融機関は、顧客との取引関係や役職員の人的関係を通じて、地域における競合状況や業界構造を把握し易いため、対象企業自身では気づきづらい点も含めて外部環境の分析に役立つ情報を提供できる場合が多い。

5. 事業把握と戦略策定のためのフレームワーク

ここまでで、企業がもつ内部資源、企業を取り巻く外部環境が把握できたことになる。

地域金融機関では、こうした把握・分析をもとに「ビジネスモデル俯瞰図」を作成し、取引先の事業性を理解する際の基本資料としていることも多い。

(1) ビジネスモデル俯瞰図

ビジネスモデル俯瞰図とは、文字通り企業の現状のビジネスの状況を俯瞰的に図示したものである（図表10）。ビジネスの全体像を外部の人でも理解できるように、仕入先や販売先、外注先などの商流、内部の業務プロセスなどを示すことが多い。こうしたビジネスモデル俯瞰図は、地域金融機関が本業支援を進める際にも欠かせない情報となる。

図表10 ビジネスモデル俯瞰図（飲食店の例）



（備考）中小企業庁「早期経営改善計画（1年計画）」策定例より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、24年2月から民間金融機関も補助対象となった「早期経営改善計画策定支援」においても、アクションプランや損益計画などとともに、早期経営改善計画に含むべき内容とされている^(注6)。なお、ビジネスモデル俯瞰図には、事業の特徴、強みや弱み、業務プロセスごとの特徴や問題点など、内部資源の分析にもとづく情報も記載していく。

地域金融機関にとっては、こうした形で事業内容を把握、記録し、適宜見直して情報の鮮度を保つことができれば、担当者の交代時など業務引継ぎもスムーズとなる。事業への深い理解は、経営者との信頼関係を深め、長期的に企業に寄り添うことになる伴走支援に際しても役立つものとなろう。

(2) SWOT 分析

こうした事業の把握をもとに、経営課題を明らかにする際に用いられる定番のフレームワークがSWOT分析である。内部資源および外部環境の分析にもとづいて把握した情報を4区分で整理する(図表11)。

すなわち、内部資源のS(強み、Strengths)とW(弱み・課題、Weaknesses)、外部環境のO(機会、Opportunities)とT(脅威、Threats)の4つである。

なお、弱みと捉えていた点が強みに転じることもあるため、一面的に捉えないように留意する必要がある。例えば、時間をかけて顧客ごとに丁寧に接客することと、接客方法がマニュアルにより標準化されていることは、状況によって強みにも弱みにもなりうる。

図表11 SWOT分析(食品スーパーの例)

プラス要因		マイナス要因	
内部資源	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)	
	・社長の目利力と商品知識 ・会話を楽しんでもらう接客	・価格競争力の低さ ・組織的な運営が不十分	
外部環境	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)	
	・おうち時間の増加 ・手料理の再評価	・大手スーパーの進出 ・宅食サービスの普及	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) クロス SWOT 分析

SWOT分析を行ったうえで、いよいよ戦略立案に取り組む際に用いるのが、クロスSWOT分析である(図表12)。SWOT分析で整理した強みや機会などについて、強み×機会、強み×脅威などの組み合わせごとに、どのような戦略をとるかを検討していく。

例えば、強みと機会を組み合わせた「積極化戦略」では、強みを機会にぶつけて事業の強化

(注)6. 中小企業庁の「【金融機関用】経営改善計画策定支援事業(早期経営改善計画策定支援)〈ポストコロナ持続的発展事業〉」の「マニュアル・FAQ」(8頁)には、「作成する計画はビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン・資金実績・計画表や損益計画などの経営改善を目的とした内容です。計画策定支援や伴走支援を通して、信頼関係を構築し、自己の経営を見直す契機とすることによって、早期の経営改善の取組を促進します。」とある。

図表12 クロスSWOT分析（食品スーパーの例）

		内部資源	
		強み	弱み
		・社長の目利力と商品知識 ・会話を楽しんでもらう接客	・価格競争力の低さ ・組織的な運営が不十分
外部環境	機会	強み×機会 【積極化戦略】 接客のなかで商品情報を提供し、自宅で手料理を作る顧客向け販売をさらに強化する。	弱み×機会 【弱点強化戦略】 社長に頼らない原価管理の仕組みを導入し、家で調理する「内食」需要の拡大に対応していく。
	脅威	強み×脅威 【差別化戦略】 旬の献立提案など商品知識を活かした接客により、大手スーパー等と販売手法の差別化を図る。	弱み×脅威 【防衛策】 店舗運営や仕入の効率化で、大手スーパー等に価格面でも対抗する。（または価格面では勝負しない。）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

や拡大を図っていく。もちろん、クロス SWOT 分析によって最適な戦略が自動的に求まるわけではないが、4つの組み合わせごとにとりうる戦略を検討していくことによって、漏れを減らして幅広く戦略の可能性を検討することができる。また、すでに複数の事業を行っている場合には、内部資源の配分や重点事業の見直しの参考とすることもできる。

経営資源が限られることが多い中小企業においては、まずは自社の強みを活用していくことが基本となる。その際、クロス SWOT 分析の「積極化戦略」は、自社の強みを外部環境の機会に活かしていこうとするものであり、有力な選択肢となることが多い。

クロス SWOT 分析も公式ではないので、企業への安易な提言は慎むべきではある。しかし、自社の強みや弱み（課題）、外部環境の機会や脅威を幅広く確認したうえで、今後の事業の方向性（戦略）を検討することになるので、経営者や幹部社員、支援者など関係者の議論の土台となり、バランスよく戦略の方向性を検討することができる。

なお、戦略の方向性が決定した後は、事業計画やアクションプランの策定などによって、戦略を具体化し、実行していくことになる^{（注7）}。

（注）7. 補助事業の事業計画書の構成でいえば後半の「事業化期間」に相当し、支援者としては実行支援をしていく段階となる。

6. おわりに

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関での活用を想定して、本業支援や伴走支援に役立つツールとして経営分析のフレームワークを紹介してきた。

特に感染症の拡大以降、大型の補助金制度が導入され、地域金融機関の職員が事業の把握を前提に新規事業の計画策定などの補助金申請支援に携わることが増えてきている。また、24年4月から適用された改正後の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」では、いわゆるゼロゼロ融資の返済が本格化していることを踏まえて、資金繰り支援フェーズから経営改善・事業再生支援フェーズへの転換が求められている。さらに、経営改善にむけて補助金を活用して早期経営改善計画策定等を支援する制度が、民間金融機関でも利用可能となった。この他、内閣府が24年4月に開始した「地域デジタル化支援促進事業」では、営業活動を通じて事業内容を理解している地域金融機関職員が中小企業のデジタル化を支援することで、地域金融機関に対して補助金が交付される。デジタル化支援においても、業務プロセスを含めた内部資源の分析と理解が前提となるだろう。

もちろん、繰り返し述べたように、フレームワークによって戦略や解決策が自動的に求まるわけではない。とはいえ、こうしたフレームワークの限界や、目的や場面に応じたフレームワークの選択といった留意点を踏まえれば、その活用によって事業への理解が深まるメリットは大きい。

地域金融機関の本部の支援担当者のみならず、営業店の渉外担当者もこれらのフレームワークを理解し、本業支援や取引先との対話のなかで使いこなすことによって、事業性の理解や本業支援の精度が高まることが期待できる。担当する取引先に対してフレームワークを適切に用いることによって、その効果を実感してもらえれば幸いである。

〈参考文献〉

- ・堀公俊（2022年）『ビジュアル ビジネス・フレームワーク第2版』（日経文庫）
- ・平賀均 他（2016年）『新版 コンサルタントのフレームワーク』（同友館）
- ・湊谷嶺、鉢嶺実（2023年）「新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）―地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える―」（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『産業企業情報』No.2023-18）

海外現地法人の現状と展望

－売上高はV字回復も設備投資は減少。国内回帰も進まず－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鹿庭 雄介

要 旨

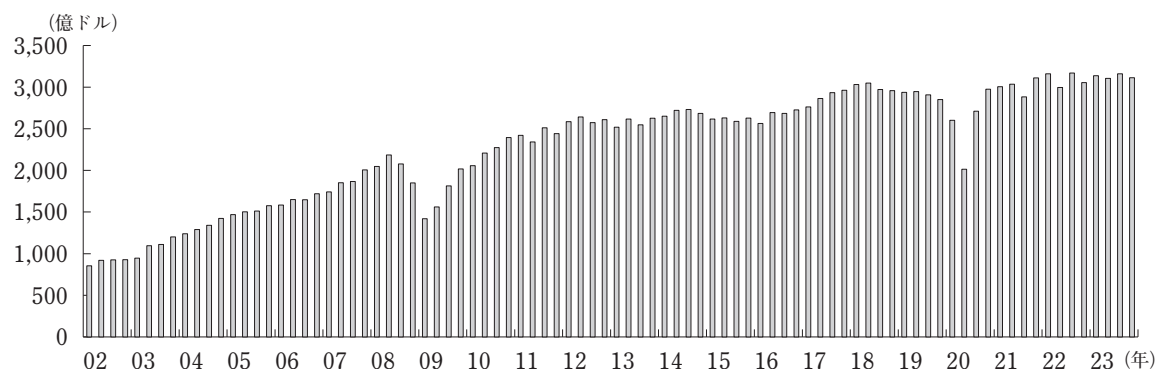
海外現地法人の売上高は業種別、地域別に細かく見るとコロナショックによる落込みと、その後の回復度合いに差がみられるものの、全体としてはV字回復を遂げたと言える。ただ、売上高が急回復した一方で、海外現地法人の設備投資額は回復が遅れており、多くの業種や地域でコロナ前を下回った状態にある。こうした背景には、コロナ禍の数年間にコロナと直接関係のないところで、海外現地法人の置かれる環境が大きく変化したことが投資行動に影響を与えたためであろう。具体的には、①中国経済の減速継続、②地政学リスクの高まり、③一次産品価格の上昇などが挙げられる。かかる状況下、国内回帰の動きに注目が集まるが、人件費の面での優位性が残されていることなどから、海外生産比率は横ばい圏内での動きにとどまっている。一段と円安が進み、その状態が定着するといった新たな環境変化が起こらない限りは一部業種などの限られた動きにとどまろう。

1. コロナ禍における海外現地法人への影響

20年に発生したコロナショックによって日本経済は需要と供給の両面から大幅な制約を受けた。その後も、制限措置の発令と解除が繰り返されたことなどから経済活動の回復ペースは緩慢なものとなっていた。しかし、こうした中で海外現地法人は想定外のV字回復を遂げている。経済産業省の海外現地法人四半期調査によると、海外現地法人の売上高はコロナショック直後の20年4～6月期に急減したが、翌7～9月期には大きく反発しショック直前の水準近くまで急回復している（図表1）。リーマンショック時と比較しても、反発力の強さは明白である。日本企業は様々な国に海外現地法人を設立し活動を行っているが、当時、各国において制限措置の導入タイミングやスタンスがまちまちであったことで悪影響が分散され、売上高の早期回復につながった可能性がある。

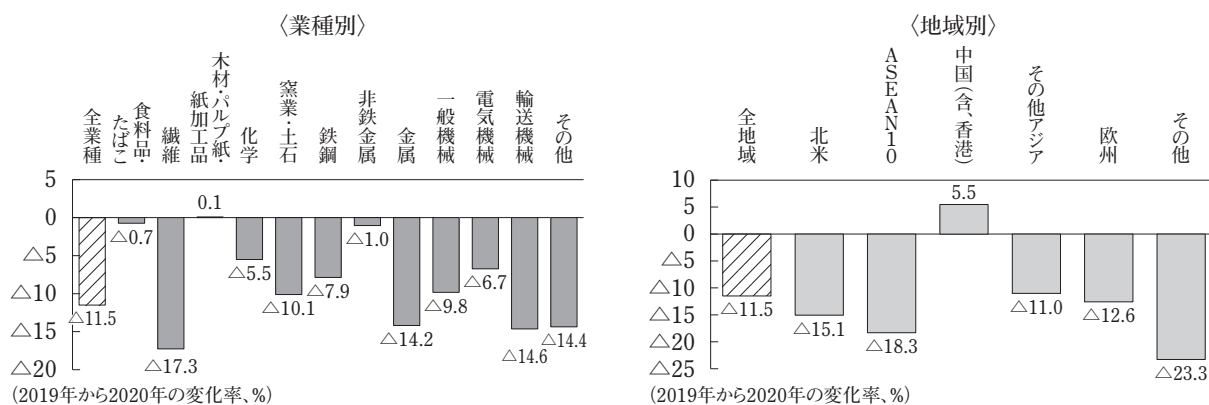
より細かく業種別、地域別に見るとどうか。図表2で、海外現地法人の売上高がコロナショ

図表1 海外現地法人の売上高（全体）



（備考）経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

図表2 コロナ禍における海外現地法人の売上高変化率（2019年→2020年）



（備考）経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

（備考）経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

ックによってどの程度の影響を受けたのかを19年から20年にかけての変化率から確認する。まず、業種別にみると食料品・たばこ（△0.7%）や非鉄金属（△1.0%）などで減少率が相対的に小さいことが分かる。前者には生活必需品が多く含まれていることが、後者は幅広い産業で使用されていることが、それぞれ需要を下支えすることで落込み度合いが小さくなった可能性がある。また、木材・パルプ・紙・紙加工品（+0.1%）は、19年から20年にかけて売上高が僅かながら増えている。オンラインショッピングの増加により、梱包材や段ボールの需要が伸びたことなどが背景にあると考えられる。

一方で、コロナ禍に入って売上高が大きく落ち込んだのが、繊維（△17.3%）である。外出制限やイベントの中止により新しい衣服やファッションアイテムの需要が大幅に減少したこと、在宅勤務の増加によりカジュアルな服装が増えて高級ファッションやビジネスアパレルの需要が減少し単価が下落したことが影響したと考えられる。また、輸送機械（△14.6%）は、コロナ禍における移動需要が減少したことに加え、裾野の広い産業がゆえ、サプライチェーン

の混乱などによる供給面からの制約も生じた可能性が高い。

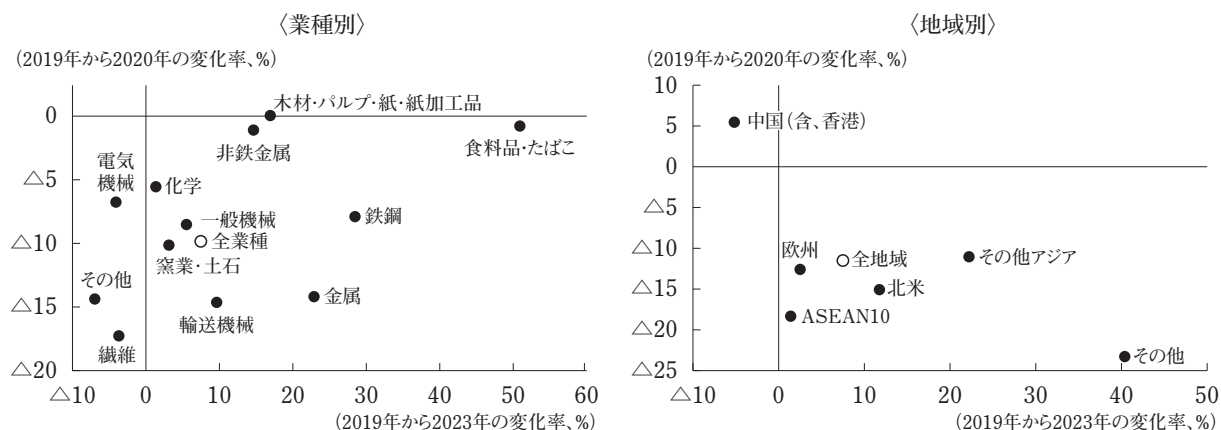
次に、地域別に確認すると、最も減少率が大きかったのがその他(△23.3%)である。その他には中東やアフリカ、中南米の新興国が多く含まれており、先進国と比べてワクチン等の医薬品の供給が遅れ気味となったことが厳しい制限措置の長期化へとつながり、海外現地法人の生産活動再開に時間がかかったと推察される。また、ASEAN10(東南アジア諸国連合)も△18.3%と大きく落ち込んだが、医薬品の確保が遅れたことに加え、同地域は他国のサプライチェーンに深く組み込まれていることから、これら国々における制限措置の影響などを間接的に受け、生産活動が思うように継続できなかった可能性がある。他方で、中国(香港を含む、+5.5%)は主要国・地域の中で唯一売上高が増えた国である。コロナ禍の初期において、他国に先駆けて経済活動を再開した結果、海外現地法人の生産が押し上げられたとみている。

2. 海外現地法人のコロナ禍からの回復状況

冒頭の図表1でみたとおり、日本の海外現地法人の売上高はコロナショック直後こそ大幅減となったが、すぐに急回復し、その後も堅調に推移している。ただ、回復の程度には業種や地域によって差が見られる。図表3は縦軸にコロナ禍における売上高変化率(2019年→2020年)を、横軸にコロナ前からコロナ後にかけての売上高変化率(2019年→2023年)をそれぞれ取ったものである。右下に行けば行くほど、コロナショックにおける売上高の減少率が大きかった半面、コロナ後は大幅に改善していることを意味している。

まず、業種別にみるとその多くが足元23年にコロナ前の19年水準を上回っていることが確認できる。コロナ禍で半ば強制的に押さえつけられていた需要が、コロナ後に顕在化して売上高を押し上げた可能性がある。なかでも、回復が著しいのが食料品・たばこ(19年から23年

図表3 海外現地法人の売上高変化率(2019年→2020年、2019年→2023年)



(備考) 経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

(備考) 経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

の変化率、+50.9%)や鉄鋼(同+28.5%)、金属(同+22.9%)であり、原材料価格の上昇などによる値上げも売上増加の一因とみられる。他方、回復が遅れているのが、その他(同△7.0%)や電気機械(同△4.1%)、繊維(同△3.7%)などで、足元においてもコロナ前の水準を回復していない。

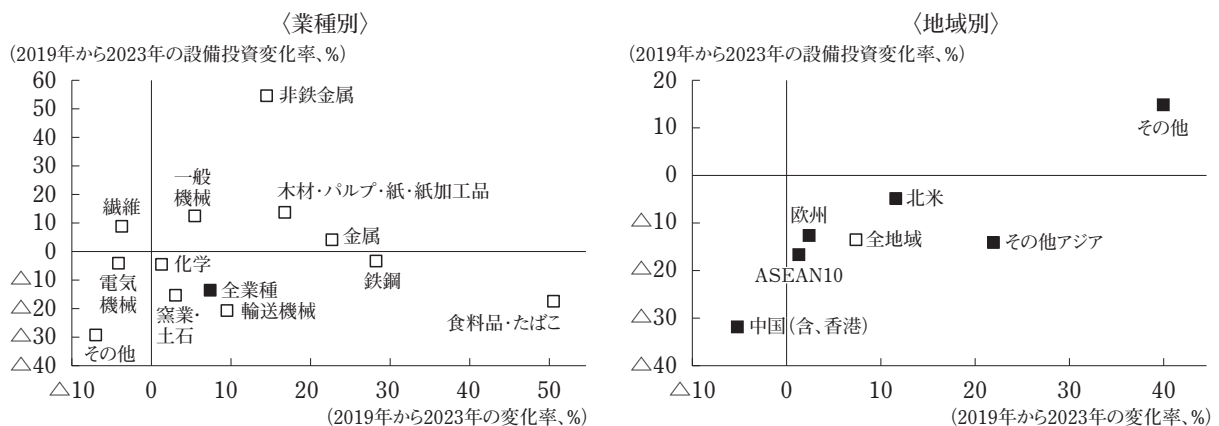
次に、地域別にみると直近23年の海外現地法人の売上高は、中国(香港を含む)を除く全ての国・地域でコロナ前の19年水準を回復していることが分かる。特に、その他(同+40.4%)、その他アジア(同+22.2%)の売上高が大きく増えている。いずれの地域にも新興国が多く含まれていることから、コロナ禍の反動も相まって需要が急増した可能性が指摘できる。一方、中国はコロナショック直後こそ他国に先駆けていち早く売上高が持ち直したものの、その後は中国経済の弱さを反映して減少トレンドが続き、直近23年の売上高はコロナ前の19年対比で5%以上も減少している。

3. 海外現地法人の売上高と設備投資の関係

以上みてきたように、海外現地法人全体の売上高はコロナショックの発生で一時急減したものの、その後急回復を遂げている。もっとも、より細かく見ると回復度合いには差がみられ、一部の業種や国・地域ではコロナ前の水準を依然として下回っていることが分かった。他方、コロナ前からコロナ後にかけて海外現地法人の設備投資はどのように推移してきたのだろうか。

図表4は横軸にコロナ前からコロナ後にかけての売上高回復率(2019年→2023年)を、縦軸に同期間における設備投資額の変化率(2019年→2023年)をそれぞれ取ったものである。まず全体の動きをみると、売上高はコロナ前の19年から足元23年にかけて7.5%増加したにもかかわらず、設備投資額(有形固定資産(土地を除く)の当期取得額)は逆に13.5%減少して

図表4 海外現地法人の売上高変化率と設備投資変化率(2019年→2023年)



(備考) 経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

(備考) 経済産業省「海外現地法人四半期調査」より作成

いる。設備投資額を業種別にみると、非鉄金属(+54.5%)や木材・パルプ・紙・紙加工品(+13.7%)、一般機械(+12.5%)などで増加した半面、その他(△29.3%)や輸送機械(△20.7%)など、減少している業種の方が多い。さらに地域別では、新興国が多く含まれるその他(+14.8%)以外の国・地域のすべてにおいて設備投資額がコロナ前から減少している。中国(香港含む)は19年から23年にかけて売上高と設備投資額が共に減少しており、先述の通り中国経済の減速の影響が素直に織り込まれた結果と言えよう。しかし、それ以外の国・地域では売上高の増加に反して設備投資が減少している状況にある。

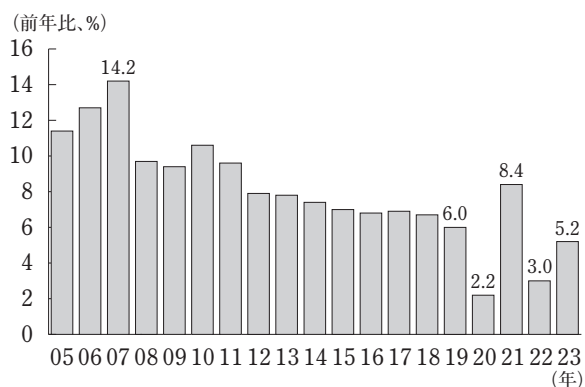
4. 設備投資が足元で減少している理由

コロナ前から海外現地法人の売上高が増加しているにもかかわらず、多くの業種や地域で設備投資額が減少しているのはなぜか。その要因の一つとして、コロナ禍の数年間にコロナと直接関係のないところで、海外現地法人の置かれる環境が大きく変化し、投資行動に影響を与えた可能性が考えられる。

その筆頭に挙げられるのが中国経済の減速継続であろう。リーマンショック前の07年に14.2%増であった中国の経済成長率は年々低下を続け、コロナショック直後の20年には2.2%増にまで低下している(図表5)。直近23年は5.2%増とやや持ち直したものの、22年の3.0%増という低成長からの戻りとしては弱い。結果として、中国国内を主なマーケットとする海外現地法人を中心に売上が低迷しており、その影響が他の国・地域における設備投資額の動きにも波及している可能性がある。

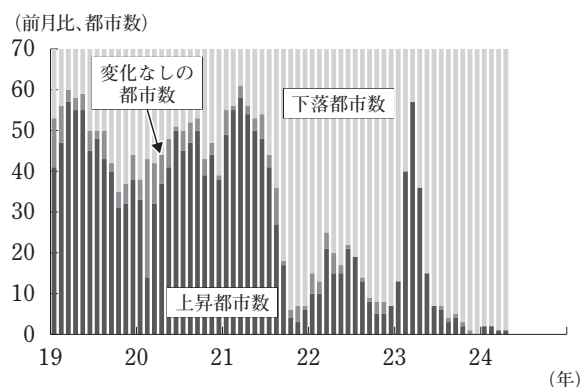
以下、いくつかのデータを基に中国経済の現状を概観する。市場の需給を色濃く反映する中古住宅の価格をみるとここ半年は上昇都市数が2都市以内にとどまり、大多数の都市が前月から下落している(図表6)。このため、マンションの販売不振の影響を受けやすい不動産開発投

図表5 実質GDP成長率(中国)



(備考) 中国国家統計局資料より作成

図表6 中古住宅価格(中国、70都市)



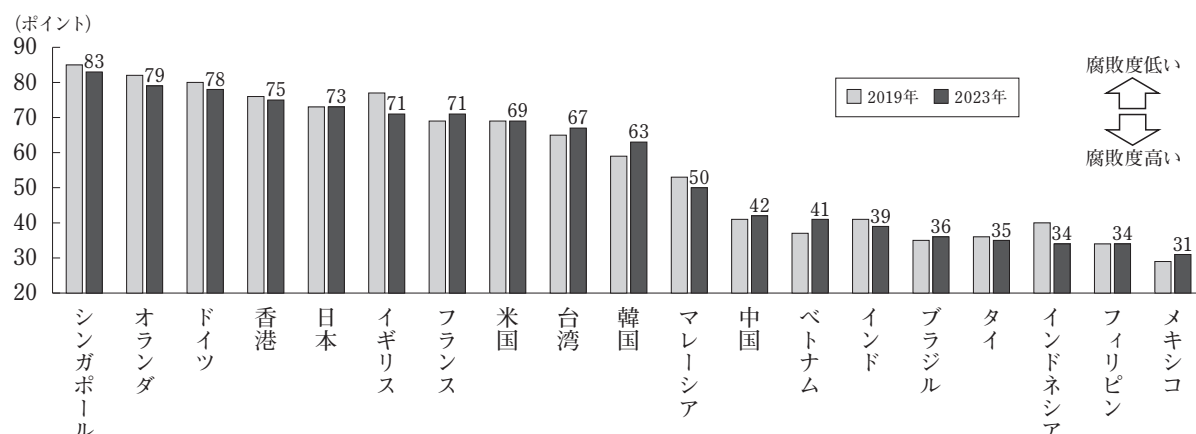
(備考) 中国国家統計局資料より作成

資（4月：年初来累計前年比9.8%減）は、2年以上も前年割れの状態が続いており、固定資産投資全体の下押し要因となっている。また、住宅投資の減少が家具や家電などの売上減少を通じて、個人消費に悪影響を与えている恐れもある。実際、4月の名目小売売上高は前月比年率0.4%増（当研究所試算）と今年に入って最も低い伸び率となり、コロナ後の20年～23年平均増減率（前年比3.7%増）を大きく下回った状況にある。中国経済が巨大なマーケットであることに変わりはないものの、不動産問題による下押し圧力などもあって成長スピードの鈍化が続いており、海外現地法人の活動を抑制する要因となっている可能性がある。

第二に、地政学リスクの高まりが挙げられる。22年2月から続くウクライナ戦争や、23年10月のイスラム組織ハマスのイスラエル奇襲に始まる中東情勢の緊迫化は日本企業の慎重姿勢を強め、周辺諸国や関係諸国なども含めた海外展開全般に係る方針の見直しへとつながった可能性が指摘できる。また、今年11月の米大統領選挙によってトランプ前大統領が振り返りとなった場合、米中貿易摩擦の更なる激化も予想される。景気減速と相まって、先行き中国に展開する海外現地法人の活動が一段と抑制される可能性もあろう。

また、その国自身が有するリスクにも目を向ける必要があるだろう。図表7は国際的なNGOであるトランスパレンシー・インターナショナルが公表している腐敗認識指数を、日本の海外現地法人が展開する主な国別にみたものである。なお、同指数は賄賂、公権力の乱用、公的サービス分野での縁故主義、利益相反防止・情報開示などに向けた法制度の有無などに係るデータを合成し指数化したものであり、点数が高いほど汚職が少ないことを示している。これによると、日本よりも同指数が高い国はシンガポール、オランダ、ドイツ、香港の4か国のみであるが、いずれもコロナ前の19年に比べて数値は低下している。また、それ以外の国に目を向

図表7 腐敗認識指数（2019年→2023年）

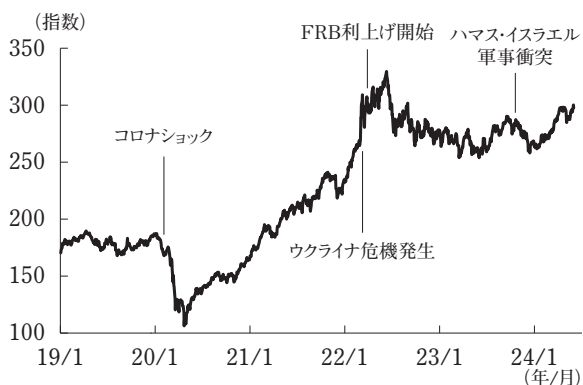


（備考） 1. 日本の海外現地法人が展開する国を中心に掲載
2. トランスパレンシー・インターナショナル資料より作成

けると、中国、ASEAN 諸国の多くで同指数が50を下回っており、19年から低下している国も散見される。ここ最近、世界各地で紛争などが発生する中、日本企業が各国の政治リスクに対し、よりセンシティブとなり、投資抑制の一因となっている可能性もある。

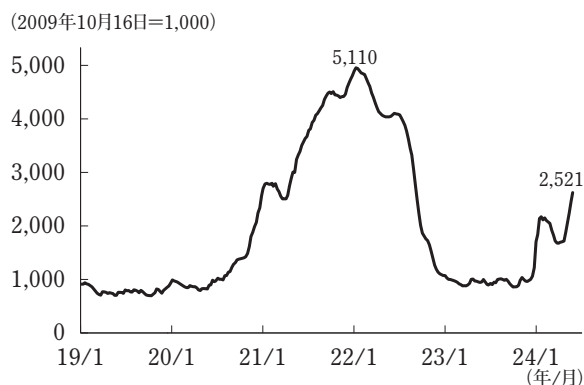
第三に、一次産品価格の上昇が挙げられる。国際商品市況を表す代表的なデータであるCRB 指数の動きを追うと、需給バランスの崩れに加え、先述の地政学リスクの高まりなどを背景にコロナ前よりも高水準で推移している（図表8）。商品価格の高止まりを反映した資材、原燃料に係るコスト負担の増加が、投資マインドを抑制している可能性がある。なお、海上運送航路の運賃水準を示す上海輸出コンテナ運賃指数（SCFI）をみると、23年中は概ねコロナ前の水準で推移していたが、24年に入り再び上昇トレンドにある（図表9）。こうした輸送コストの負担増加が海外現地法人の活動にネガティブに作用する恐れもあり注意を要する。

図表8 CRB指数



（備考）各種資料より作成

図表9 上海輸出コンテナ運賃指数（SCFI）

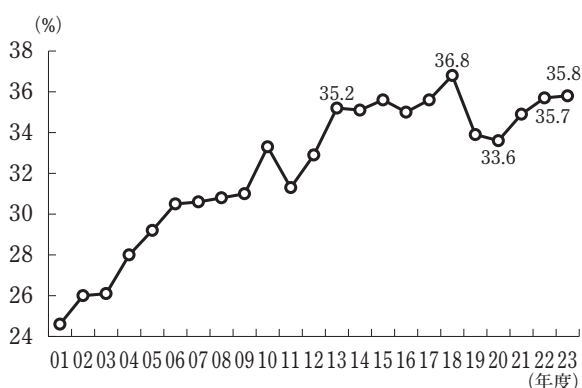


（備考）上海航運交易所資料より作成

5. 国内回帰は進んでいるか

海外現地法人の置かれる状況が厳しさを増す中で、海外にある工場などを国内に戻す「国内回帰」の動きが広がるとの見方がある。この点を踏まえ、製造業における海外生産比率の動きをみると、10年代半ば頃まではリーマンショックによる影響を受けた時期を除いて、概ね右肩上がりでも上昇を続けてきたことが分かる（図表10）。ただ、その後は上昇基調が崩れ、19年から20年にかけては米中貿易摩擦やコロナショックの影響などもあり低

図表10 製造業の海外生産比率



（備考）1. 海外生産比率＝海外生産高/（国内生産高＋海外生産高）
 2. 23年度は実績見込み
 3. JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－海外直接投資アンケート結果（第35回）－」より作成

下に転じた。しかし、21年以降は再び上昇しており、総じてみればここ10年間の海外生産比率は30%半ばでの推移が続いてきた。こうした状況を見る限り、製造業全体として国内回帰の動きがコロナ禍以降進んだと判断するのは早計と言えよう。

もっとも、先行き海外現地法人の国内回帰が進む可能性は残されている。その要因の一つが、海外現地生産の最大のメリットでもある人件費の安さに対する優位性の喪失であろう。図表11はアジア各国の海外現地法人における労働者の基本給を円建てで示したものである。これをみると、コロナ前の19年から直近23年にかけて、円建ての基本給が大幅に上昇していることが分かる。アジア各国の所得水準が年々上昇していることに加え、この間に円安が大幅に進んだことも影響している。例えば、中国では作業員の基本給が19年時点で5.4万円であったのに対し、23年には8.1万円と3万円近くも上昇している。さらに、5年程度の実務経験を有するエンジニアクラスの基本給は8.7万円から12.8万円と4万円超の上昇となっており、確実に日本人労働者との差は縮まっていると考えられる。賃金格差の縮小を背景に、国内回帰の動きが強まる可能性は否定できないが、その一方でスリランカやミャンマー、バングラデシュのように賃金水準が日本に比べ格段に低い国が存在するのも事実である。このような現状を踏

図表11 海外現地法人の基本給比較（月額、円建て）

(単位：万円)	作業員		エンジニア	
	2019年	2023年	2019年	2023年
韓国	21.6	34.1	27.3	38.6
香港	20.2	30.1	28.2	49.7
シンガポール	21.0	27.2	30.6	41.2
台湾	11.8	17.0	15.1	22.3
中国	5.4	8.1	8.7	12.8
マレーシア	4.5	6.3	9.3	12.2
タイ	4.9	5.8	8.6	10.5
インドネシア	3.8	5.3	5.6	7.3
インド	3.0	4.7	6.2	7.4
ベトナム	2.6	3.8	5.1	7.4
フィリピン	2.6	3.8	4.2	6.2
カンボジア	2.1	3.6	4.7	7.0
パキスタン	1.4	2.0	4.8	3.9
ラオス	1.7	1.8	3.0	3.1
バングラデシュ	1.1	1.6	4.1	4.2
ミャンマー	1.7	1.6	4.1	3.7
スリランカ	1.4	1.5	3.4	2.7

(備考) 1. ドル建ての基本給を円建てに換算（日次平均、2019年1ドル109.0円、2023年1ドル140.6円）
2. 日本貿易振興機構（ジェトロ）「海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」より作成

まえると、日本の企業がインフラ整備の状況などを踏まえつつ、より賃金水準が低い国々へ進出し、サプライチェーンに組み込むことを模索、検討する動きも相応にあるのではないかと考えている。

以上みてきたように、海外現地法人の売上高はコロナ禍からいち早く回復してきた一方で、コロナ以外の環境変化の影響もあって海外拠点の設備投資は抑制されており、日本企業が積極的に海外展開を進める動きもみられない。こうした中で、国内回帰の動きが期待されており、政府も税制優遇等によって後押しを強めているが、日本との賃金格差がまだ大きい国があることなどを踏まえると、一段と円安が進み、その状態が定着するといった新たな環境変化が起こらない限りは一部の業種などの限られた動きにとどまろう。国内マーケットの縮小が見込まれる中、長期的には各国の市場規模に合わせて海外現地法人の進出先が決まっていく流れにも変化はないとみている。

信用金庫の昼休業店舗の実施状況(2024年4月現在)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 窓口営業時間の柔軟運用、昼休業店舗、人員の適正配置、効率化の選択肢、働き方改革の実現、自金庫営業体制の将来イメージ

(視 点)

2016年の規制緩和で信用金庫店舗の窓口営業時間の柔軟運用が可能となった。これを受けて少人数・小型店舗を中心に昼休業の実施が相次いでいる。特にコロナ禍における営業体制の縮小を経て、昼休業店舗は信用金庫業界に定着した感が強い。当研究所が信用金庫のホームページ上で昼休業店舗の実施状況を確認したところ、2024年4月現在、実施中が2,505店舗となり、総店舗数(7,077店舗)の35.3%に達した。足元では各信用金庫を取り巻く内外環境の変化などを踏まえ、昼休業店舗を追加実施する動きもみられる。

そこで本稿では、信用金庫の昼休業店舗の実施状況を確認するとともに、その狙いや今後の検討課題を取りまとめた。

(要 旨)

- 当研究所が信用金庫のホームページ上で確認したところ、2024年4月現在、昼休業店舗を有する信用金庫は205金庫に達し、総店舗数ベースでは3割強を占めた。
- 信用金庫が昼休業店舗を実施する目的は、①人員の適正配置、②効率化の選択肢、③働き方改革の実現、④競合との関係など多様である。
- 昼休業店舗とは別に、平日休業店舗や、終了前倒し・開始後倒し店舗を展開する信用金庫があり、こうした柔軟運用の取組みも少しずつ増加傾向にある。
- 取組時の検討課題は、①窓口の位置付け、②店舗運営の標準化、③職員への配慮などがあり、自金庫営業体制の将来イメージを庫内で共有することが求められる。

※本稿における昼休業店舗の実施状況は、2024年4月に信用金庫のホームページ上（トップページ以外に店舗一覧、重要なお知らせ、ニュースリリースなど）で該店舗をカウントしたものとなる。そのため、確認時のホームページ掲載内容と実際の昼休業店舗の実施状況との間にタイムラグが生じている可能性などがある。

はじめに

2016年の規制緩和で信用金庫店舗の窓口営業時間の柔軟運用が可能となり、当座預金を取り扱う支店でも昼休業の実施が解禁された。当初は普及困難との意見が根強かったものの、コロナ禍による営業活動の自粛対応もあり、現在では信用金庫の店舗・営業戦略の一手法として定着したと言える。また、今後についても少人数・小型店舗から順に昼休業の実施は広がっていくと予想される。

そこで本稿では、信用金庫店舗の窓口営業時間の柔軟運用に関連して、昼休業店舗に焦点をあてることにした。

1. 2024年4月現在の昼休業店舗の実施状況

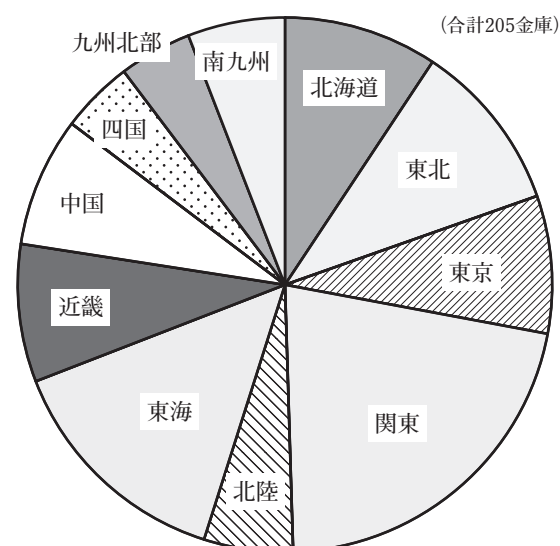
コロナ禍を経て信用金庫の間で少人数・小型店舗への昼休業の実施は定着したと考えられる。そこで当研究所が信用金庫のホームページ上で昼休業店舗を有する信用金庫を確認したところ、2024年4月現在、205金庫で実施事例がみられた^(注1)(図表1)。

地区別の実施状況では、北海道、南九州、四国の信用金庫で昼休業店舗ありが9割を超え、関東、東海、中国も8割台であった。その一方で、昼休業の実施割合が最も低い近畿では5割台に留まる。

次に同様の手法で2024年4月現在の昼休業店舗数を確認すると、2,505店舗となり、2024年3月末の総店舗数(7,077店舗)の35.3%に達した(図表2)。地区別では南九州の店舗で昼休業の実施割合が5割を超え、北海道、九州北部、東海、東北が続いた。

信用金庫別では25金庫で昼休業店舗の実施割合が9割を超え、そのうち本店を含む全店舗で昼休業を実施中が13金庫あった。ちなみに昼休業の時間帯は、大半の信用金庫が11時30分～12時30分の1時間を採用している。ただし隣接する複数店舗で昼休業を実施する信用金庫の場合は、顧客利便性の維持に配慮し、A支店を11時～12時、B支店を12時～13時とするなどの対応がみられた。

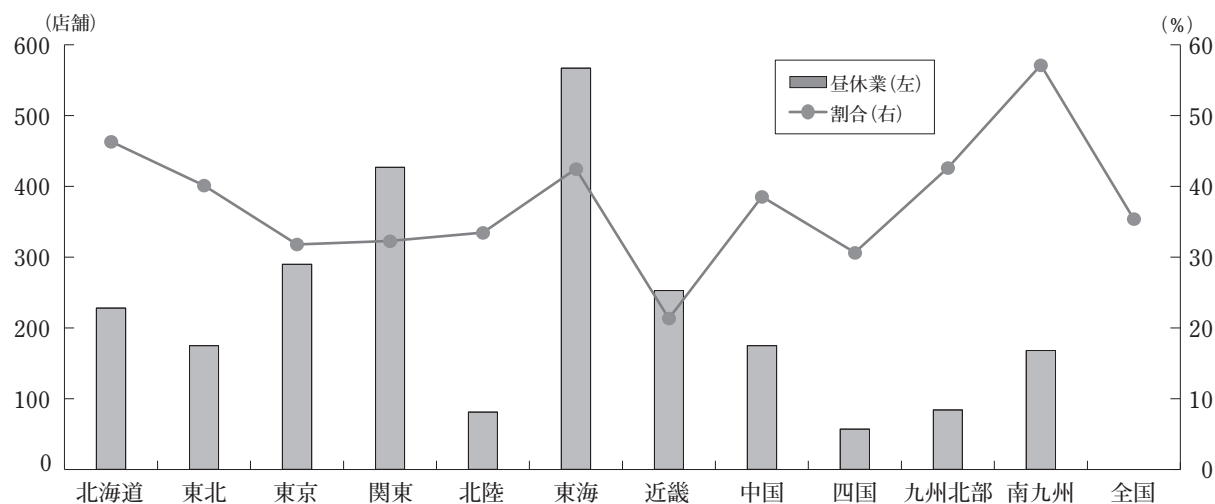
図表1 昼休業の実施金庫数
(2024年4月現在・地区別)



(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。
2. 図表1から6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 全店舗のうち1店舗でも昼休業店舗がある信用金庫数

図表2 昼休業の実施店舗数（2024年4月現在・地区別）



2. 実施のメリット・デメリット

(1) 実施の目的（メリット）

信用金庫が昼休業店舗を実施する目的は、①人員の適正配置、②効率化の選択肢、③働き方改革の実現、④競合との関係など多様である（図表3）。

図表3 実施の目的

人 員 の 適 正 配 置	来店客の少ない小型店舗や融資ニーズの乏しい個人特化型店舗などの実態に見合った人員配置が可能となる。
効 率 化 の 選 択 肢	店舗統廃合を回避するための選択肢として昼休業を実施し、ローコスト運営が可能な少人数店舗化を図る。
働 き 方 改 革 の 実 現	店舗職員の昼食休憩時間の確保や、皆で昼食休憩をとることでコミュニケーション活発化も期待される。
競 合 と の 関 係	競合金融機関の動きに合わせて自金庫でも昼休業店舗を実施する（逆に差別化のため実施しないケースもある）。

① 人員の適正配置

来店客の少ない店舗や融資ニーズの乏しい店舗に対し、フルバンクサービスを提供するに足りる人員を配置する必要性は乏しい。そうだとするなら昼休業店舗の実施に合わせて少人数店舗化を図っても顧客利便性の低下は限定的だと考えられる。

② 効率化の選択肢

店舗統廃合を回避し対面の店舗チャネルを維持する手段として少人数（ローコスト）で運営が可能な昼休業店舗に切り替え、店舗採算を改善する。ただし信用金庫によっては、昼休業店

舗を店舗統廃合の前段階に位置付ける考え方もある。

③ 働き方改革の実現

店舗職員が昼食休憩時間を確保しやすくするなどの働き方改革を実現するため、昼休業店舗を実施する。また店舗職員と一緒に昼食休憩を取ることでコミュニケーションの活発化なども期待される。

④ 競合との関係

競合金融機関の昼休業時間帯に窓口を開けておくと、両替ニーズなどを有する未取引先が自金庫店舗に殺到する可能性もある。そこで自金庫も昼休業を実施し来店客を抑制する。逆に競合金融機関との差別化を理由に昼休業店舗を未実施の信用金庫もある。

(2) 実施の課題（デメリット）

一方、店舗昼休業を実施する課題を挙げると、①顧客利便性の低下、②コスト削減効果が限定的、③職員の不公平感拡大などがある（図表4）。

図表4 実施の課題

顧客利便性の低下	昼休業店舗の実施により顧客利便性が低下し、不満や苦情を訴えてくる恐れがある。
コスト削減効果が限定的	昼休業店舗の実施により人員の効率化が可能となるが、既に少人数店舗の場合、コスト削減効果は限定的である。
職員の不公平感拡大	昼休業を実施する店舗職員に対し、（昼休業を）未実施店舗の職員が不公平感を抱く可能性がある。

① 顧客利便性の低下

信用金庫が昼休業店舗を実施することで、企業等の昼休み時間に店舗窓口で手続きを行いたい顧客の利便性低下に繋がってしまう。また昼休業時間の前後に店舗窓口が混雑し、待ち時間の増加が生じる可能性もある。

② コスト削減効果が限定的

昼休業店舗の実施に伴う物件費の削減効果は乏しく、また昼休業に合わせて人員の効率化を行わなければ人件費の削減も難しい。なお昼休業の実施に伴う当該店舗の時間外勤務の増減は、ケースバイケースのようである。

③ 職員の不公平感拡大

昼休業を未実施の店舗職員のなかには、昼休業の実施店舗に対して不公平感を抱くケースがあり得る。また少人数化を前提とした昼休業店舗ではなく、十分な人数が手当てされる通常店舗への配属を希望する職員も一定数いると考えられる。

3. その他の柔軟運用例

信用金庫店舗の窓口営業時間の柔軟運用に関連して、昼休業店舗以外に次のような取組事例が確認された（図表5）。

図表5 昼休業以外の柔軟運用の例

平日休業店舗	①単独店舗で平日休業を実施、②母店・サテライト店の子店で平日休業を実施、③2店舗が交代で平日休業を実施などの事例がある。
終了前倒し店舗	窓口営業時間を午前中に限定し、午後は窓口業務を終了する事例がある（代表例は9時～12時営業の午前中営業店舗）。
開始後倒し店舗	個人向け相談店舗の窓口営業時間を10時開始とする事例がある。当該店舗の営業時間の延長や休日営業の有無は信用金庫によって異なる。

（1）平日休業店舗

単独の店舗で平日休業を実施する事例のほか、母店・サテライト店の子店を対象に平日休業を実施する事例があった。また、A支店を月・水・金営業、B支店を火・木営業とする隔日営業を取り入れる信用金庫などもあった。

（2）終了前倒し店舗

午前中のみ窓口営業を行い午後は窓口業務を終了する午前中営業店舗の事例（9時～12時まで営業）があった。ヒアリングベースとなるが、当該店舗の職員は午後から母店で業務を行ったり、自店の事務処理を実施したりしている。

（3）開始後倒し店舗

個人顧客に対する相談特化型の店舗などで、10時スタートとする開始後倒し店舗の事例があった。なお窓口業務の終了時間は当該店舗の位置付けによって、15時に終了とする信用金庫、夕方や休日にも窓口を開ける信用金庫に分かれた（延長時間は相談のみ）。

4. 取組時の検討課題など

今後、信用金庫が昼休業店舗の実施を拡大または縮小するうえでの検討課題は、①窓口の位置付け、②店舗運営の標準化、③職員への配慮などとなる。

(1) 窓口の位置付け

自金庫の店舗・営業戦略における店舗窓口の役割や位置付けを明確にする必要がある。これまで店舗窓口で行っていた各種手続きや現金の入出金は非対面チャネルへの誘導などが進んでいる。そのため、対面営業を前提とする店舗窓口のあるべき姿(将来イメージ)を議論し庫内で共有することが求められる。

(2) 店舗運営の標準化

昼休業店舗の実施の有無にかかわらず、1店舗あたり人員の効率化や非正規職員化は進む方向にある。また災害発生時などの緊急時には柔軟な応援体制の実現が求められる。そのためにも店舗によって異なる事務処理やレイアウト、什器の配置などの標準化に取り組む必要がある。

(3) 職員への配慮

常勤役職員の減少が続く、また若手・中堅職員の価値観の多様化がみられるなか、信用金庫はこれまで以上に働き方改革に取り組み、職員エンゲージメントを高めていく必要がある。少人数・小型店舗を主な対象とする昼休業店舗の実施は、働き方改革を実現するための選択肢の一つとなり得る。

おわりに

コロナ禍の営業自粛期間を通じて多くの信用金庫が昼休業店舗を実施してきた。この間、並行して非対面チャネルへの顧客誘導や手続きの簡便化などに取り組み、また社会的にはキャッシュレスの普及も急速に進んだ。そのため新型コロナウイルス感染症の5類引下げ後も引き続き来店客数は限定的な状況が続いているとみられる。中長期的な人口動態などを考えれば、来店客数の減少方向に歯止めをかけるのは困難だろう。

こうした状況を勘案すると、今後、信用金庫は昼休業店舗の存続を前提とした店舗・営業戦略を検討していくことが求められる。

信用金庫のSNS 導入状況（2024年5月現在）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

（キーワード）SNS、若年層との接点強化、取引先の本業支援、コミュニケーションツール、コンセプトの庫内共有、継続的な運営体制の確保、評価方法の確立

（視 点）

総務省「令和5年版 情報通信白書」によると、わが国のソーシャルメディア利用者数は、2022年に1億人を超え、更に増えていく予想である。この10年におけるSNSの普及は目覚ましいものがあり、今や日常生活からビジネスシーンまでのあらゆる分野で不可欠なコミュニケーションツールに成長したと言える。

こうしたなか若年層取引や取引先本業支援の強化を目的に、SNSを導入する信用金庫が増えている。しかしながらSNSの継続運営および期待した成果の実現に試行錯誤する信用金庫は多く、苦慮の声も散見される。まずは庫内でSNSの導入目的を再確認し、目指すゴールの実現に向けた整合性のある取組みの実施が求められよう。

そこで本稿では、信用金庫のSNS 導入状況を確認すると同時に、取組みの実効性を高めるための留意点を取りまとめた。

（要 旨）

- 当研究所が信用金庫のホームページ上で確認したところ、SNSの導入金庫は2024年5月現在で125金庫あり、種類別ではLine、Instagramの導入が目立った。
- 若年層との接点強化や取引先の本業支援を目的にSNSを導入したものの、その後の継続運営に苦慮する信用金庫は多い。
- この背景には、最終目的が曖昧ななかでSNSの閲覧件数に意識が向かい過ぎるなどの「目的と手段の混在」があると考えられる。
- 取組時の検討課題は、①SNSはツールであることの理解徹底に加え、②コンセプトの庫内共有、③継続的な提供体制の確保、④評価方法の確立などがある。

※本稿におけるSNS導入状況は、2024年5月に信用金庫のホームページ上（トップページのリンク、重要なお知らせ、ニュースリリースなど）で金庫公式SNSをカウントしたものとなる。ただし採用専用SNSや、顧客組織、金庫クラブ活動を紹介するSNS、期間限定のSNSなどはカウント対象外としている。

はじめに

フェイス・トゥ・フェイスの日常業務では接点を確保しにくい若年層などとの関係を強化し、顧客化していくツールとしてSNSに期待する声が信用金庫の間で強まっている。しかしながらSNSを有効活用できている信用金庫は少数に留まり、SNSの取扱いで「成功した」と言い切るためのハードルは想像以上に高いと考えられる。

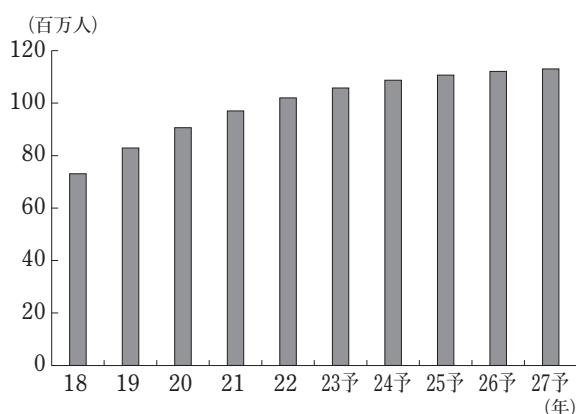
そこで本稿では、信用金庫のSNSの導入状況を確認すると同時に、取組みの実効性を高めるための検討課題などを考えていくことにした。

1. 2024年5月現在のSNSの導入状況

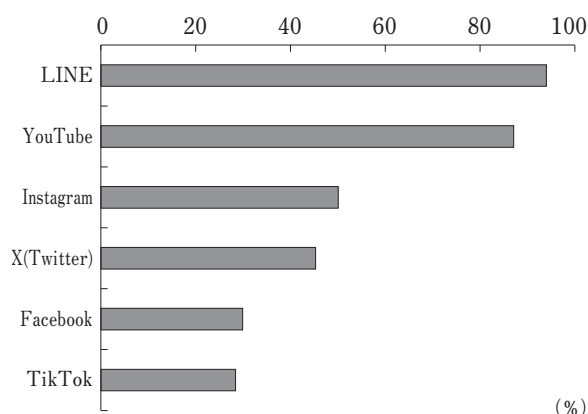
(1) SNSの普及拡大

わが国のソーシャルメディア利用者数は、2022年に1億人を超え、更に増加していくと予想される（図表1）。種類別ではLineとYouTubeの利用率が5割を超え、幅広い世代で普及がみられる（図表2）。

図表1 ソーシャルメディア利用者の推移



図表2 主なソーシャルメディア系サービス/アプリ等の利用率（22年）



- （備考） 1. 図表1はソーシャルメディアサイトやアプリケーションを月1回以上利用する人の数（アカウントの有無は問わない）。
2. 図表2は利用率上位を記載した。
3. 図表1は総務省「令和5年版 情報通信白書」、図表2は総務省情報通信政策研究所「令和4年度 情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

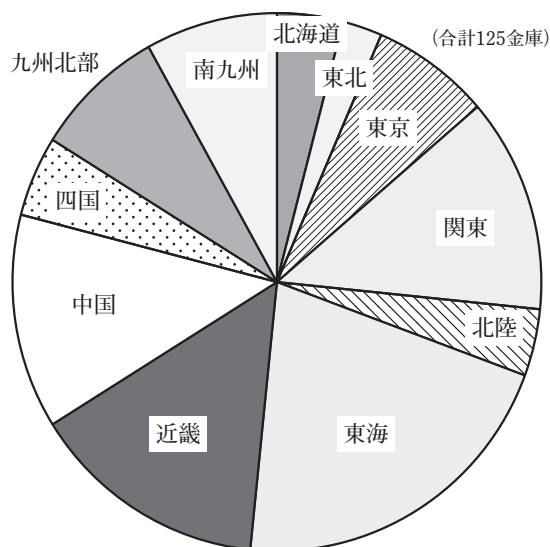
(2) 信用金庫の導入状況

ここ10年でSNSが急速に普及し、コミュニケーションツールとしての地位が確立するなか、信用金庫業界でも導入の動きが広がっている。当研究所が信用金庫のホームページ上でSNSの導入状況を確認したところ、全金庫の半数となる125金庫に達した（図表1）。SNSの導入割合を地区別でみると、最も高い中国が8割となり、九州北部と南九州、東海で7割を超えた。

一方、東北は1割台、北海道が2割台に留まるなど、西高東低の導入傾向が窺われる。

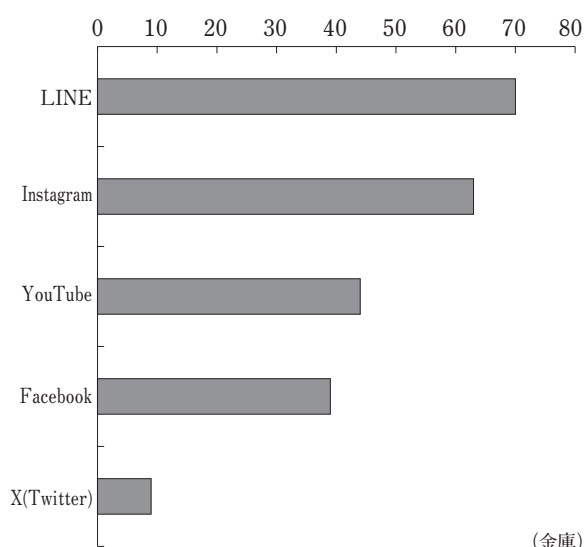
次に信用金庫が取り扱うSNSの種類を確認すると、Lineが70金庫、Instagramが63金庫などとなった（図表4）。ここ数年の傾向として、Facebookを新たに開始する信用金庫は少なく、Instagramを取り扱う信用金庫が増えている。

図表3 SNSの導入金庫数
(2024年5月現在・地区別)



(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。
2. 図表3から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 主なSNSの導入種類
(2024年5月現在・累計)



2. 導入の目的

(1) メリット・狙い

信用金庫がSNSを導入する狙いは、大きく①顧客接点の強化、②取引先等の支援、③人材戦略の活用、④情報提供ツールの整備などである（図表5）。

目的の第1は、日常業務で接点を持ちにくい会社員や公務員などの給与所得者、未成年や大学生などを含む10～20代の若年層との接点強化である。信用金庫はSNSを通じて若年層などに直接メッセージ（キャンペーン情報など）を届けたり、意見や要望を吸い上げたりすることが可能となるので、SNS閲覧者との関係を構築していくなか、最終的には新規開拓や取引深耕に繋げる狙いがある。

目的の第2は、取引先の本業支援や地域活性化・地域貢献活動である。企業情報や商材情報などの提供を通じて取引先の販路拡大を支援したり、地元イベントの還元を通じて観光誘致を図ったりする動きが信用金庫の間で活発である。特にコロナ禍の際、地元飲食店などを紹介する信用金庫が多かった。

目的の第3は、若手職員の育成やモチベーション向上、採用活動の強化といった人材戦略面の活用である。SNSに掲載する取引先への取材および記事の取りまとめなどで若手職員の目利き力の向上を目指す信用金庫がある。またSNSで自金庫の活動などをPRし、学生の応募を増やしたり、直接コミュニケーションを取ったりする狙いも大きい。

そのほかでは、競合金融機関への対抗や、災害発生時のBCP対策の一環としてSNSを導入する信用金庫もある。

図表5 導入の目的

① 顧客接点の強化		
顧 客 接 点 の 強 化	日常業務で接点を持ちにくい顧客（主に個人）に対する情報提供やコミュニケーションのツールとして活用する。	
若年層との接点強化	特に若年層に訴求する情報提供などを行うことで、取引開始および取引深耕に繋げる。	
個 人 取 引 の 推 進	キャンペーン情報の提供などにより、新規開拓や預金商品、個人ローン商品を推進する。	
② 取引先等の支援		
取引先の本業支援	自金庫SNSで取引先の商品・サービスを紹介し、販路拡大などを支援する。	
地域活性化・地域貢献	地元のイベント紹介や観光誘致を行うことで、地域の活性化および地域貢献活動に取り組む。	
③ 人材戦略面の活用		
若 手 職 員 の 育 成	若手職員がSNSに掲載する取引先情報を収集するなか、目利き力や応対話法を学ぶ（研修の位置付け）。	
職 員 の 意 識 高 揚	自金庫のイベント情報、営業店・職員紹介などの幅広いPR活動を通じてモチベーション向上などを図る。	
採 用 活 動 の 強 化	学生に自金庫の活動などをPRするほか、専用SNSを立ち上げコミュニケーションに活用する。	
④ 情報提供ツールの整備		
品 揃 え の 充 実	競合金融機関への対抗を含め品揃えの一環としてSNSを導入する。	
B C P 対 策	災害や障害発生時にSNSで自金庫の店舗営業状況、ATM稼働状況などを情報発信する。	

(2) デメリット・課題

SNSを導入する際の課題は、①目的と手段の混在、②取扱いにくさ、③継続体制に難などが挙げられる（図表6）。

課題の第1は、SNSの導入目的と目的実現のための手段が混在しやすいことである。例えば、若年層取引を強化するためSNSを導入するのなら、若年層顧客の口座数を増やすことが最終目的のはずである。ところが閲覧数を伸ばすことに目が行き過ぎてしまい、結果として導入目的が曖昧になってしまうケースなどがみられる。

課題の第2は、SNSの取扱いの難しさである。一般にSNSはインパクトのある速報性と簡

潔性が重視される。一方で厳格な情報管理やコンプライアンスが求められる信用金庫は、若年層などに訴求する面白いコンテンツの提供が難しい。いわゆる「バズる」と「炎上する」は紙一重なので、実際の運用では慎重な取扱いが求められてしまう。

課題の第3は、継続運営に苦慮する信用金庫の多さである。SNSを導入することで目的を達成してしまい、定期的な情報提供に息切れしてしまう信用金庫もある。職員不足が深刻化する昨今、SNSの運営にマンパワーを割くことは困難となりつつある。

図表6 導入の課題

目的と手段の混在	SNSを導入する狙いや目的、目指すゴールが不明瞭となり、結果的に目的と手段が混在してしまう。
取扱いにくさ	信用金庫は情報管理やコンプライアンスの厳格運用を徹底する必要があるため、速報性と簡潔性が求められるSNSを取り扱いにくい。
継続体制に難	SNSの導入がゴールとなってしまう、導入から一定期間が経過すると定期的な情報提供が難しくなる。

3. 取組時の検討課題など

信用金庫が新たにSNSを導入し、有効活用していくための検討課題は、① SNSはツールであることの理解徹底に加え、②コンセプトの庫内共有、③継続的な提供体制の確保、④評価方法の確立などがある（図表7）。

図表7 主な検討項目

SNSはツールであることの理解徹底	SNSの閲覧数を増やし取引に繋げるには魅力的なコンテンツおよび商品・サービスの提供が必要である。
コンセプトの庫内共有	SNSのターゲットや提供するコンテンツ、目的（目指すゴール）を庫内で十分に検討し共有する必要がある。
継続的な提供体制の確保	SNSを導入後も継続的に情報提供が可能な人員の配置、コンテンツの用途を立てておく必要がある。
評価方法の確立	SNSの導入から一定期間後に効果検証できるようなKPIを設定する必要がある。

（1）SNSはツールであることの理解徹底

SNSはあくまでもコミュニケーションツールの一つに過ぎないことを理解徹底する必要がある。特に若年層との接点強化の目的でSNSを導入しても、魅力的なコンテンツ提供がなければ閲覧数は増えない。また、仮に高い閲覧数を誇っても取引開始・深耕したくなるような商品・サービスの提供がなければ顧客化は困難である。ただし情報提供チャネルの整備（品揃え）を導入目的とするなら、「とりあえずSNSを用意しておく」との考え方も成り立つと考えられる。

(2) コンセプトの庫内共有

SNSの導入目的(目指すゴール)を庫内で再確認し共有する必要がある。コンセプトを明確にすることで、ターゲットの属性、取り扱うSNSの種類(LineかInstagramかなど)、提供するコンテンツとその発信頻度なども決まってくる。導入目的、ツール、コンテンツ、更には推進したい商品・サービスなどが一貫通貫して初めてSNS活用の実効性も高まると考えられる。

(3) 継続的な情報提供体制の確保

繰返しとなるが多くの信用金庫でSNSの導入が目的化してしまい、その後の継続運営に苦慮しているのが実際である。SNS担当者の配置もしくは取扱マニュアルの整備は可能なのか、それに加えて定期的な情報提供のためのコンテンツの目途が立つのか、などを企画段階で十分に吟味することが重要となる。

(4) 評価方法の確立

信用金庫にとってSNSは初期投資がほぼ不要であり、導入のハードルが低い特徴を有する。そのため費用対効果の算出が曖昧だったり、効果検証の方法を決めずにスタートしたりしてしまうケースもあるようだ。導入にあたっては、導入目的と整合性のあるKPIを設定し、一定期間後に効果検証することが望まれる。

おわりに

急速な人口の減少と少子高齢化を背景に、若年層取引の強化に取り組む信用金庫は多い。その際の対応策としてSNSの導入が挙げられるが、これまで若年層顧客の伸長に繋がった信用金庫の事例は皆無に近いとみられる。

と言うのもSNSは若年層にアプローチするためのコミュニケーションツールに過ぎない。まずは若年層が継続的に信用金庫のSNSを閲覧し、信用金庫ファンになるような魅力的なコンテンツの提供が不可欠である。同様に競合金融機関より優れた商品・サービスの提供も求められるが、そこまで思い至らずにSNSを始めるケースも散見される。若年層取引の強化＝SNSの導入ではなく、提供するコンテンツや商品・サービスと合わせて対応策を検討していくことが大切だと考えられる。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年5月)

- 10日 ● 中小企業庁、「令和5年度中小企業の動向」および「令和6年度中小企業施策」(中 資料1
小企業白書)、ならびに「令和5年度小規模企業の動向」および「令和6年度小規模
企業施策」(小規模企業白書)を公表
- 14日 ○ 金融庁および総務省、株式会社ゆうちょ銀行における子会社保有を認可^(注)
(注) 今回保有を認可した子会社の概要: ①投資運用業を行う会社および②投資専門会社
- 20日 ○ 中小企業庁、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」(第17次締切)の
補助金交付候補者の採択結果^(注)について公表
(注) 信用金庫が認定支援機関を務める15者を含む185者を採択

※「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)

中小企業庁、「令和5年度中小企業の動向」および「令和6年度中小企業施策」(中小企業白書)、
ならびに「令和5年度小規模企業の動向」および「令和6年度小規模企業施策」(小規模企業白
書)を公表(5月10日)

2024年版の中小企業白書および小規模企業白書の内容構成は以下のとおり。

中小企業白書	小規模企業白書
第1部 令和5年度(2023年度)の中小企業の動向 第1章 令和6年能登半島地震の被災地域の状況 第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の 影響と対応 第3章 中小企業・小規模事業者の現状 第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と 今後の展望 第2部 環境変化に対応する中小企業 第1章 人への投資と省力化 第2章 中小企業を支える資金調達 第3章 中小企業の成長 第4章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関 令和5年度において講じた中小企業施策 参考文献 附属統計資料 図表索引	第1部 令和5年度(2023年度)の小規模事業者の 動向 第1章 令和6年能登半島地震の被災地域の状況 第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の 影響と対応 第3章 中小企業・小規模事業者の現状 第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と 今後の展望 第2部 経営課題に立ち向かう小規模事業者 第1章 小規模事業者の経営課題と対応 第2章 小規模事業者に対する今後の期待 第3章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関 令和5年度において講じた小規模企業施策 参考文献 図表索引

(<https://www.meti.go.jp/press/2024/05/20240510002/20240510002.html>)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年5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
24.5.1	金融調査情報	2024-1	最近の信用金庫と国内銀行の不動産業向け貸出と不動産価格の動向	間下 聡
24.5.2	金融調査情報	2024-2	2023年度の全国信用金庫主要勘定状況(速報) ー「金利ある世界」を見据えた信用金庫の預金動向ー	井上有弘
24.5.2	金利・為替見通し	2024-2	24年6月にECBが利下げを開始、FRBは9月以降にずれ込むと予想。日銀の追加利上げは24年9月	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.5.8	ニュース&トピックス	2024-25	盛り上がりをみせるインパクト投資 ー「日本におけるインパクト投資の現状と課題ー2023年度調査ー」からー	藁品和寿
24.5.9	ニュース&トピックス	2024-26	トランジション・ファイナンス推進で期待されるグリーンフィンテック ー「ASEAN諸国における金融分野での気候関連テクノロジーの動向および各国の取り組みに関する委託調査報告書」からー	藁品和寿
24.5.14	産業企業情報	2024-2	外部環境の変化への対応が迫られる中小企業の実情 ー全国中小企業景気動向調査(2024年1ー3月期)コメントよりー	品田雄志
24.5.20	経済見通し	2024-1	実質成長率は24年度0.5%、25年度1.1%と予測 ーインフレ圧力は根強く、24年度も景気回復ペースは緩慢ー	角田 匠
24.5.20	産業企業情報	2024-3	水素エネルギーの普及・拡大への貢献で飛躍を図る中小企業 ー株式会社西川精機製作所(東京都江戸川区)による超小型燃料電池モビリティの開発への挑戦ー	藁品和寿
24.5.21	ニュース&トピックス	2024-28	拡大が期待されるグリーンボンド市場 ー「日本におけるグリーンボンドの開示情報分析2023年」からー	藁品和寿
24.5.23	金融調査情報	2024-3	信用金庫の昼休業店舗の実施状況(2024年4月現在)	刀禰和之
24.5.23	金融調査情報	2024-4	信用金庫のSNS導入状況(2024年5月現在)	刀禰和之
24.5.24	金融調査情報	2024-5	信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策	刀禰和之
24.5.31	経済金融情報	2024-1	海外現地法人の現状と展望 ー売上高はV字回復も設備投資は減少。国内回帰も進まずー	鹿庭雄介

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
24.5.13	講演	内外経済と金融市場の展望	令和リーダーズクラブ総会	さわやか信用金庫	奥津智彦
24.5.17	講座	協同組織金融機関の意義	北海道信用金庫提供講義「商学特講(地域金融と信用金庫)ー信用金庫の役割と地域経済活性化ー」	小樽商科大学	大野英明

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
24.5.18	物価を考える 持続力のカギ④ 大都市部と地方	日本経済新聞	(株)日本経済新聞社	角田 匠
24.5.31	信金の戦略策定を支援 事例まとめた冊子発行	ニッキン	(株)日本金融通信社	刀禰和之

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.scbri.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(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. 6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
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
4	254	6,643	207	7,104	8,886,395	2,006	58,444	43,321	101,765	103,771
5	254	6,643	207	7,104	8,885,273	2,004	58,293	43,210	101,503	103,507
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
7	254	6,644	207	7,105	8,838,347	2,014	57,400	42,877	100,277	102,291
8	254	6,644	205	7,103	8,827,785	2,014	57,354	42,480	99,834	101,848
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

信用金庫の合併等

年 月 日	異 動	金 庫 名	新金庫名	金庫数	異動の種類
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松	磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城	南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前	日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸	鶴来	はくさん	254	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
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. 6	1,624,783	1.7	826,940	4.4	796,971	△ 0.9	872	△ 42.2	1,624,156	1.7	3,032	5.9
9	1,621,384	1.4	826,083	4.1	794,500	△ 1.1	800	△ 39.0	1,620,502	1.4	2,722	△ 4.4
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
4	1,630,890	0.7	854,619	3.4	775,499	△ 1.9	771	△ 23.3	1,629,858	0.7	830	△ 69.9
5	1,623,620	0.6	846,558	3.3	776,307	△ 2.1	754	△ 19.9	1,622,938	0.5	847	△ 70.7
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
7	1,628,297	0.4	848,222	3.0	779,285	△ 2.3	790	△ 11.8	1,627,644	0.4	845	△ 72.5
8	1,629,343	0.3	852,206	3.0	776,393	△ 2.5	743	△ 6.5	1,628,710	0.3	839	△ 70.5
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

(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. 6	87,354	2.4	60,744	1.8	290,203	2.2	300,316	1.5	40,883	1.4	343,791	2.6
9	86,135	2.0	60,732	1.1	289,192	1.6	299,911	1.6	40,607	1.2	343,805	2.7
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
4	87,364	1.0	60,669	0.4	290,618	0.3	302,225	0.8	40,576	0.1	344,746	1.2
5	87,005	0.8	60,289	0.1	288,787	0.1	300,403	0.7	40,700	0.3	345,382	1.1
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
7	87,186	0.4	60,423	△ 0.0	288,243	△ 0.4	302,064	0.7	40,723	△ 0.0	346,715	0.9
8	87,148	0.8	60,493	△ 0.3	288,257	△ 0.4	303,036	0.7	40,847	△ 0.1	345,979	0.4
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

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. 6	338,808	0.4	68,464	0.9	31,577	1.8	28,005	1.4	32,215	1.3	1,624,783	1.7
9	338,927	△ 0.0	68,309	1.0	31,522	1.4	27,814	0.8	32,033	1.2	1,621,384	1.4
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
4	341,121	0.5	68,578	0.0	32,108	2.1	28,062	0.3	32,341	0.7	1,630,890	0.7
5	338,613	0.3	68,081	0.1	32,110	2.6	27,798	0.0	31,996	△ 0.1	1,623,620	0.6
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
7	339,763	0.2	68,554	0.3	32,404	2.6	27,854	△ 0.2	31,957	△ 0.2	1,628,297	0.4
8	340,054	0.2	68,636	0.2	32,521	2.9	27,972	0.0	32,019	△ 0.2	1,629,343	0.3
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

(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. 6	1,624,782	1.7	1,204,493	1.6	575,730	7.0	628,384	△ 2.7	369	△ 52.6
9	1,621,383	1.4	1,200,101	1.3	575,568	6.3	624,179	△ 2.8	344	△ 52.8
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
4	1,630,889	0.7	1,207,964	0.3	597,347	4.4	610,294	△ 3.2	313	△ 28.3
5	1,623,619	0.6	1,199,384	0.3	590,814	4.5	608,240	△ 3.3	320	△ 24.8
6	1,632,728	0.4	1,208,645	0.3	600,919	4.3	607,398	△ 3.3	319	△ 13.6
7	1,628,296	0.4	1,204,578	0.1	597,703	4.0	606,539	△ 3.3	326	△ 13.3
8	1,629,342	0.3	1,209,646	0.2	604,470	4.2	604,863	△ 3.4	303	△ 13.6
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

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. 6	333,071	0.0	217,574	△ 1.7	115,166	3.4	324	△ 6.9	77,957	10.7
9	335,241	0.5	218,769	△ 0.4	116,145	2.6	319	△ 5.5	76,633	8.3
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
4	344,021	0.6	228,236	0.9	115,454	0.0	323	0.1	67,385	4.8
5	335,702	0.3	220,180	0.7	115,211	△ 0.3	302	△ 9.4	76,508	2.6
6	333,233	0.0	217,805	0.1	115,119	△ 0.0	301	△ 7.0	79,128	1.5
7	330,886	△ 1.2	215,731	△ 1.7	114,822	△ 0.2	325	△ 2.3	80,881	6.9
8	328,951	△ 0.2	214,118	0.2	114,521	△ 1.0	304	△ 1.2	79,167	0.4
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

年 月 末							金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 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		
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. 6	31,648	2.7	46,307	17.0	0	△ 100.0	9,255	△ 2.6	0	3,032
9	29,734	△ 1.9	46,896	15.9	0	△ 100.0	9,402	△ 1.5	0	2,722
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
4	27,386	1.6	39,995	7.2	0	...	11,514	26.1	0	830
5	33,390	0.4	43,115	4.4	0	...	12,020	24.6	0	847
6	31,741	0.2	47,385	2.3	0	...	11,716	26.5	0	962
7	32,498	16.9	48,380	1.2	0	...	11,946	39.0	0	845
8	31,683	2.2	47,481	△ 0.6	0	...	11,573	22.3	0	839
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

(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. 6	785,824	0.1	3,829	3.1	781,994	0.1	29,907	5.9	723,978	△ 0.1	28,108	2.7
9	792,655	0.7	3,903	1.1	788,751	0.7	31,801	7.2	726,295	0.3	30,654	4.9
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
4	796,946	1.3	4,341	△ 1.5	792,605	1.3	31,667	4.6	730,938	1.0	29,999	7.0
5	794,984	1.3	3,734	△ 1.6	791,250	1.3	30,879	4.4	730,412	1.0	29,958	6.6
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
7	795,768	1.0	3,663	△ 15.3	792,105	1.0	31,468	3.6	730,274	0.7	30,363	8.0
8	795,842	1.0	3,535	△ 5.0	792,307	1.1	31,658	3.2	730,063	0.7	30,584	7.4
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

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. 6	34,136	△ 0.2	26,260	0.5	154,630	△ 0.7	142,930	0.4	17,261	△ 1.0	159,439	1.0
9	34,484	0.3	26,661	1.4	155,501	△ 0.0	144,337	1.1	17,375	△ 0.6	161,421	1.7
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
4	34,576	1.3	26,877	2.4	156,104	0.6	145,795	2.1	17,222	△ 0.2	162,117	1.9
5	34,377	1.1	26,787	2.1	155,523	0.6	145,791	2.1	17,260	0.0	161,708	1.8
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
7	34,500	0.4	26,788	1.8	155,492	0.3	146,083	1.9	17,223	△ 0.5	161,653	1.2
8	34,623	0.8	26,808	1.8	155,138	0.3	146,244	2.1	17,245	△ 0.5	161,693	1.3
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

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. 6	172,053	0.1	34,478	△ 0.6	11,946	1.0	14,246	0.8	16,758	△ 0.5	785,824	0.1
9	173,158	0.6	34,651	△ 0.1	12,040	1.5	14,382	1.3	16,962	0.9	792,655	0.7
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
4	174,047	1.0	34,753	0.1	12,180	2.8	14,639	2.7	16,945	1.4	796,946	1.3
5	173,412	0.9	34,709	0.1	12,179	2.5	14,598	2.8	16,932	1.1	794,984	1.3
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
7	173,638	0.5	34,752	0.5	12,234	2.0	14,724	2.9	16,973	1.0	795,768	1.0
8	173,577	0.6	34,780	0.7	12,268	2.2	14,756	3.2	17,003	1.1	795,842	1.0
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

(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. 6	785,823	0.1	100.0	528,648	0.1	67.2	67,561	△ 1.6	8.5	67,697	△ 0.7	8.6			
9	792,653	0.7	100.0	536,181	1.0	67.6	68,566	△ 0.2	8.6	69,588	0.3	8.7			
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			

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
2020. 3	28,508	0.2	3.9	25,885	0.6	3.5	170,624	1.5	23.4	57,275	△ 2.2	7.8
21. 3	33,660	18.0	4.2	31,690	22.4	4.0	172,619	1.1	22.0	55,571	△ 2.9	7.0
22. 3	33,678	0.0	4.2	31,624	△ 0.2	4.0	175,363	1.5	22.2	55,201	△ 0.6	7.0
22. 6	33,383	△ 0.7	4.2	31,399	△ 1.4	3.9	176,026	1.8	22.4	54,936	△ 0.7	6.9
9	34,035	0.2	4.2	31,732	△ 0.3	4.0	177,787	2.4	22.4	54,658	△ 0.7	6.8
12	34,425	0.8	4.3	31,910	0.0	4.0	179,113	2.8	22.4	54,277	△ 0.8	6.8
23. 3	34,019	1.0	4.2	31,666	0.1	3.9	180,431	2.8	22.6	53,886	△ 2.3	6.7
6	33,485	0.3	4.2	31,374	△ 0.0	3.9	181,462	3.0	22.8	53,641	△ 2.3	6.7
9	34,017	△ 0.0	4.2	31,548	△ 0.5	3.9	183,477	3.2	22.8	53,622	△ 1.8	6.6
12	33,960	△ 1.3	4.2	31,441	△ 1.4	3.9	184,480	2.9	22.9	53,281	△ 1.8	6.6
24. 3	33,378	△ 1.8	4.1	31,100	△ 1.7	3.8	185,716	2.9	23.0	53,019	△ 1.6	6.5

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
	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	9,042	2.9	1.2	6,112	1.6	0.8	21,930	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3
21. 3	13,699	51.5	1.7	6,732	10.1	0.8	24,276	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3
22. 3	13,655	△ 0.3	1.7	6,605	△ 1.8	0.8	23,682	△ 2.4	3.0	3,065	1.5	0.3
22. 6	13,572	△ 2.7	1.7	6,565	△ 2.0	0.8	23,605	△ 2.8	3.0	3,011	0.7	0.3
9	13,514	△ 2.6	1.7	6,562	△ 1.5	0.8	23,705	△ 1.9	2.9	3,083	0.7	0.3
12	13,476	△ 2.2	1.6	6,570	△ 1.5	0.8	23,955	△ 1.2	3.0	3,054	0.8	0.3
23. 3	13,366	△ 2.1	1.6	6,467	△ 2.0	0.8	23,853	0.7	2.9	3,095	0.9	0.3
6	13,183	△ 2.8	1.6	6,341	△ 3.4	0.7	23,787	0.7	2.9	3,069	1.9	0.3
9	13,138	△ 2.7	1.6	6,305	△ 3.9	0.7	23,955	1.0	2.9	3,211	4.1	0.3
12	13,053	△ 3.1	1.6	6,321	△ 3.7	0.7	23,984	0.1	2.9	3,201	4.7	0.3
24. 3	12,854	△ 3.8	1.5	6,230	△ 3.6	0.7	24,031	0.7	2.9	3,266	5.5	0.4

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 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	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,612	0.9	28.1	171,328	1.0	23.5
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,707	△ 0.4	25.9	172,462	0.6	21.9
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,723	△ 2.2	6.5	204,694	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1
22. 6	25	△ 12.8	0.0	52,445	△ 1.2	6.6	204,729	0.5	26.0	174,895	1.2	22.2
9	25	△ 8.0	0.0	50,927	△ 1.1	6.4	205,544	0.7	25.9	175,457	1.2	22.1
12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	206,024	0.6	25.8	176,102	1.0	22.0
23. 3	29	9.5	0.0	51,103	△ 1.1	6.4	206,653	0.9	25.8	176,447	1.1	22.1
6	42	63.9	0.0	51,838	△ 1.1	6.5	207,019	1.1	26.0	176,778	1.0	22.2
9	42	67.9	0.0	51,063	0.2	6.3	208,020	1.2	25.8	177,347	1.0	22.0
12	48	60.7	0.0	50,730	0.0	6.2	208,727	1.3	25.9	177,993	1.0	22.0
24. 3	49	66.0	0.0	52,279	2.3	6.4	209,193	1.2	25.9	178,108	0.9	22.1

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年 月 末	現 金	預 け 金	うち信金中金預け金	買入手形	コール ローン	買 現 先 勘 定	債券貸借 取引支払 保証金	買入金銭 債 権	金 銭 の 信 託	商 品 有価証券
2020. 3	15,105	379,640 (0.7)	305,844 (1.7)	0	396	0	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070 (19.6)	326,208 (6.6)	0	650	0	0	5,040	2,234	16
22. 3	15,162	473,339 (4.2)	317,772 (△2.5)	0	486	0	0	6,311	2,610	13
22. 6	13,741	488,671 (△2.3)	379,383 (△0.5)	0	801	0	0	6,400	2,727	13
9	14,414	447,974 (△10.3)	341,972 (2.4)	0	1,017	0	0	6,480	2,711	12
12	14,824	452,272 (△9.8)	374,972 (8.0)	0	1,219	0	0	6,415	2,622	10
23. 3	15,048	434,281 (△8.2)	329,445 (3.6)	0	428	0	0	6,105	2,471	10
4	14,071	463,775 (△6.7)	385,354 (1.1)	0	770	0	0	6,093	2,507	10
5	14,130	457,947 (△6.3)	383,813 (2.3)	0	918	0	0	5,998	2,514	10
6	14,148	461,888 (△5.4)	387,830 (2.2)	0	1,030	0	0	6,082	2,539	10
7	14,011	454,698 (△4.0)	382,051 (1.9)	0	796	0	0	6,082	2,550	10
8	13,914	454,258 (△3.0)	383,068 (0.9)	0	736	0	0	6,026	2,661	10
9	14,312	447,915 (△0.0)	343,120 (0.3)	0	584	0	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400 (△0.9)	381,654 (0.8)	0	1,224	0	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638 (△1.0)	376,878 (0.3)	0	1,468	0	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174 (1.0)	380,892 (1.5)	0	1,096	0	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988 (△0.2)	379,873 (0.7)	0	1,356	0	0	5,891	2,937	9
2	13,302	454,833 (△0.2)	381,326 (0.8)	0	1,212	0	0	5,881	2,959	9
3	14,466	437,645 (0.7)	314,602 (△4.5)	0	566	0	0	5,802	2,927	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. 6	492,444 (7.1)	86,690 (18.2)	82,506	619	163,427 (3.0)	50,420	3,494	109,512	8,873
9	491,320 (5.3)	85,143 (14.5)	82,026	269	164,387 (3.1)	48,868	3,401	112,118	8,800
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
4	476,335 (△2.4)	79,893 (△6.3)	77,431	379	163,178 (0.7)	44,705	3,463	115,008	8,680
5	475,713 (△3.2)	79,578 (△6.9)	77,562	729	163,602 (0.6)	44,230	3,550	115,822	8,229
6	473,934 (△3.7)	77,639 (△10.4)	76,991	539	164,074 (0.3)	43,450	3,613	117,010	8,014
7	478,027 (△2.8)	79,114 (△7.7)	77,328	614	165,856 (0.6)	43,156	3,706	118,993	7,936
8	479,907 (△2.1)	79,983 (△4.4)	77,510	614	166,495 (1.0)	42,950	3,794	119,749	7,997
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

年 月 末	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券	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)
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. 6	0	56,148	91,464	2,713	1,004,801 (2.2)	379,383	48.2	61.7	30.2	23.3	37.7
9	0	54,996	92,939	2,757	963,932 (△2.6)	341,972	48.8	59.3	30.2	21.0	35.4
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
4	0	53,022	90,743	3,006	963,565 (△4.5)	385,354	48.8	59.0	29.1	23.6	39.9
5	0	52,369	90,605	3,035	957,233 (△4.6)	383,813	48.9	58.9	29.2	23.6	40.0
6	0	52,185	91,395	3,093	959,635 (△4.4)	387,830	48.7	58.7	29.0	23.7	40.4
7	0	52,088	91,951	3,136	956,177 (△3.4)	382,051	48.8	58.6	29.3	23.4	39.9
8	0	52,201	91,949	3,155	957,515 (△2.5)	383,068	48.8	58.7	29.4	23.4	40.0
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

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

2. 預貸率＝貸出金/預金×100(%)、預証率＝有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)

3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金		うち都市銀行		地方銀行	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率
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. 6	1,624,783	1.7	10,965,755	△ 0.4	7,061,588	△ 2.3	5,408,023	3.0	4,436,312	3.0	3,221,788	3.3
9	1,621,384	1.4	10,930,192	△ 0.7	7,069,230	△ 2.5	5,422,962	3.2	4,433,173	2.7	3,182,461	2.9
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
4	1,630,890	0.7	11,355,392	3.4	7,390,900	4.1	5,721,463	5.1	4,660,231	4.1	3,271,090	2.1
5	1,623,620	0.6	11,377,797	3.3	7,429,146	4.0	5,761,330	5.1	4,692,533	4.0	3,260,253	1.9
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
7	1,628,297	0.4	11,355,219	3.4	7,408,511	4.5	5,736,982	5.7	4,638,187	4.3	3,256,382	1.3
8	1,629,343	0.3	11,370,928	3.5	7,421,799	4.6	5,745,977	5.6	4,642,987	4.2	3,257,886	1.6
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

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. 6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
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
4	693,402	2.0	—	—	—	—
5	688,398	1.8	—	—	—	—
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
7	690,326	1.2	—	—	—	—
8	691,243	1.6	—	—	—	—
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

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
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. 6	785,824	0.1	2,803,471	3.1	2,137,000	1.8	2,390,962	3.1	528,020	2.5	6,508,277	2.7
9	792,655	0.7	2,845,038	4.7	2,164,551	3.7	2,422,696	3.8	535,051	3.4	6,595,440	3.8
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
4	796,946	1.3	2,903,272	4.9	2,194,568	3.8	2,486,932	4.6	545,588	4.0	6,732,738	4.3
5	794,984	1.3	2,904,636	4.5	2,195,129	3.5	2,489,203	4.4	546,033	3.9	6,734,856	4.0
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
7	795,768	1.0	2,919,788	3.9	2,198,651	2.7	2,504,234	4.0	550,596	3.6	6,770,386	3.6
8	795,842	1.0	2,933,283	4.0	2,204,810	2.7	2,505,901	3.8	551,367	3.7	6,786,393	3.6
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

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

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

○レポート

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

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

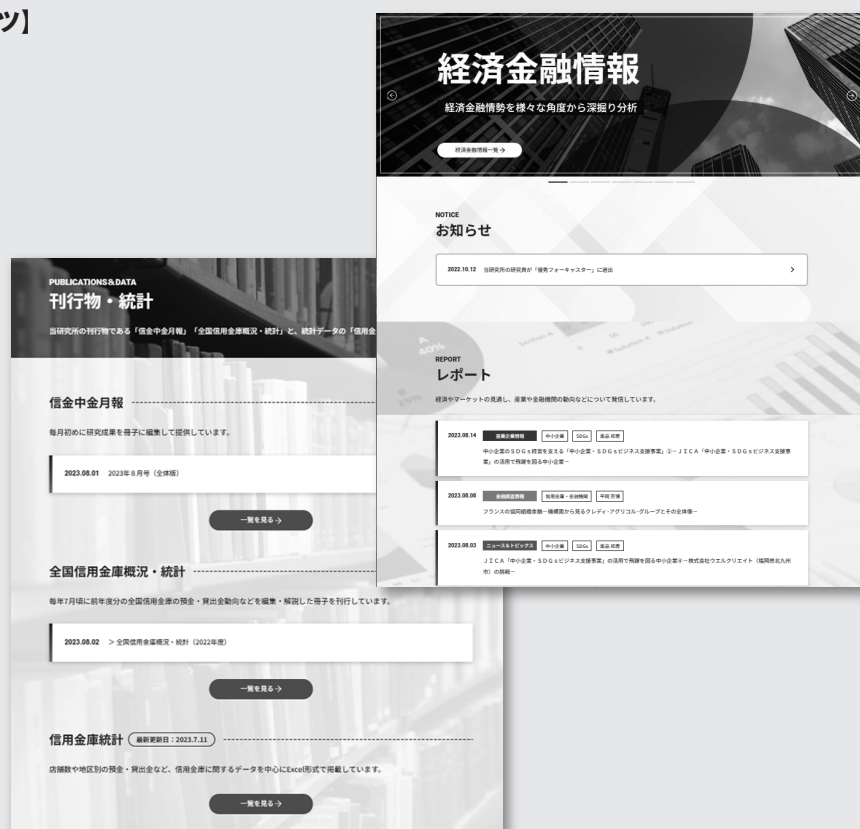
活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2024年7月1日 発行

2024年7月号 第23巻 第7号(通巻621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