

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第8号(通巻622号) 2024.8

経営者が廃業する意識とは？

第196回全国中小企業景気動向調査
4～6月期業況は小幅改善
—2024年4～6月期実績・2024年7～9月期見通し—
【特別調査—中小企業における災害等への対応について】

改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か(前編)
— 一連の「伊藤レポート」から読み解く“人的資本”議論の核心—

再生可能エネルギー事業への参入で飛躍を図る中小企業
—会川鉄工株式会社(福島県いわき市)による風力発電事業への挑戦—

信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策

地域・中小企業関連経済金融日誌(6月)

地域・中小企業研究所が
「SMSを活用した顧客接点強化セミナー」を開催

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会（敬称略、順不同）

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

問い合わせ先

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

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

信金中金月報

2024年8月号 目次

	経営者が廃業する意識とは？	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	
調 査	第196回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況は小幅改善 ー2024年4～6月期実績・2024年7～9月期見通しー 【特別調査ー中小企業における災害等への対応について】	4
	地域・中小企業研究所	
	改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か(前編)	19
	ー一連の「伊藤レポート」から読み解く“人的資本”議論の核心ー	
	平岡芳博	
	再生可能エネルギー事業への参入で飛躍を図る中小企業	32
	ー会川鉄工株式会社(福島県いわき市)による風力発電事業への挑戦ー	
	藁品和寿	
	信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策	41
	刀禰和之	
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(6月)	49
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「SMSを活用した顧客接点強化セミナー」を開催	54
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(6月)	55
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	57

経営者が廃業する意識とは？

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

この間、当方は、沖縄県や愛知県で事業承継に関する調査研究活動を行っていることを紹介しているが、先日（6月14日（金））、長野市で開催された三遠南信事業承継協議会で講演を行った。三遠南信地域とは、愛知県の三河地域（豊橋市を中心とした東三河地域）、静岡県の遠州地域（浜松市を中心とした地域）、南信地域（飯田市を中心とした南信州地域）を指す。当該地域は、歴史的にみると天竜川や豊川など中央構造線の川筋・谷筋に沿って各街道があり、「塩の道」を通じて経済的な交流があったとのことである。文化的な繋がりของ深さも、愛知県の「花祭」（国指定の重要無形民俗文化財）や長野県の「遠山の霜月祭」、静岡県の「川合花の舞」（静岡県指定の無形民俗文化財）など似た特徴を持っている祭があることが証左となっている。現在は、三つの地域を合わせて約250万人の人口を抱えており（全国14位相当）、製造品出荷額は約13兆5千億円（全国6位相当）、農業産出額も約3千億円（全国7位相当）と他の地域と比べても相対的に大きなプレゼンスを有している。

ただ、県境を跨いだ隣接地域の事業承継支援をどのような形で進めるかについては、行政区域の壁があったが、愛知県、静岡県、長野県の事業承継・引継ぎ支援センターが中心となって、昨年度から連携会議を行っている。3月22日（金）に愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと愛知大学中部地方産業研究所が共催する形で連携会議を行ったことが縁となり、長野市で開催される会議で講演をする機会を得た（報告内容の詳細は、別の機会で行いたい）。

現在、各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターが中心となり、事業承継支援機関と連携して支援を行っているが、地域内の後継者不在の実態などを十分に把握しきれていない部分があるため、市町村レベルで事業承継支援を行えないか、各地で模索が進んでいる。その中でも、愛知県豊橋市の事例が全国的にも注目されている。豊橋市は、令和3年8月に「とよはし事業承継ひろば」を発足、市役所レベルで事業承継支援のプラットフォーム構築を行った先進地域の一つである。とよはし事業承継ひろばは、豊橋市商工業振興課が中心となり、地元金融機関である豊橋信用金庫や豊川信用金庫・蒲郡信用金庫・岡崎信用金庫の他、豊橋商工会議所、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターが中心となって支援体制を構築している。活動としては、事

業承継啓発セミナーや個別相談会の他、豊橋市が自ら作成したリーフレット『廃業させないまち とよはし』を発行し、事業承継を行った事業者へのインタビュー記事や事業承継支援の流れを分かり易く解説している。当方が、豊橋市商工業振興課の皆さんからプラットフォーム発足のきっかけなどをヒアリング調査したところ、平成29年度に行った商店街へのアンケート調査がきっかけとのことである。回答の中で、「後継者不足」を経営課題とした団体が27%にも上ったことが衝撃的であったとのことであった。

市役所・町役場レベルで事業承継支援を行うことは難しいのではないかと、というお話しをお聞きする機会も多いが、当方は、幾つかの利点があることを説明するようにしている。まず、地域の事業者支援は地域課題の一つであるとの視点が重要であり、魅力的なまちづくりを考える上でも重要なパーツとなること、また、自治体が関与することで事業者から高い信頼が得られること、商工会議所・商工会、地域金融機関や事業承継・引継ぎ支援センターと連携することで地域資源の有効活用が可能であること、移住定住政策とのリンクが可能であること、などである。これらのことを理解いただければ、更に市町村レベルで事業承継支援が活発化するのではないかと期待している。

一方で、地域の中小事業者の廃業に対する意識を知ること重要である。当方は、日本政策金融公庫総合研究所が2023年11月に行った調査結果（「経営者の引退と廃業に関するアンケート（2023年）」）が、大変参考になると考えている（アンケート対象者などの詳細情報は、当該資料を参照してほしい）。

廃業時の平均年齢は64.2歳と、前回調査（2019年：58.8歳）と比較しても上昇していることや、廃業時の組織形態に関して、「個人」が84.5%と「法人」の15.5%と比べても圧倒的に高いこと、「個人」の比率が前回調査（74.6%）と比べても高くなっている点などは、支援対象が高齢化した中小零細事業者であることが浮かび上がってくる。さらに、後継者の検討状況についても、「後継者を探すことなく事業をやめた」が95.5%を占めており、「後継者は決まっていたが事情により承継できなくなった」（1.1%）、「後継者にしたい人はいたが承諾してくれなかった」（0.4%）、「後継者にふさわしい人を探したが見つからなかった」（2.6%）と低くなっている。後継者を探すことなく廃業した理由は、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」が55%であり、「事業に将来性がなかった」の21.5%を大幅に上回っている。廃業を決めた時と廃業時の従業員数は、「1人（経営者のみ）」が各71.2%、72.3%であることを考え合わせると、事業承継支援における廃業支援が相当困難であることが推測される。今後は、市町村レベルでの生活支援と廃業支援を同時に行うなど、様々な側面からの支援が重要になると考えている。

第196回全国中小企業景気動向調査
(2024年4～6月期実績・2024年7～9月期見通し)

4～6月期業況は小幅改善
【特別調査—中小企業における災害等への対応について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2024年6月3日～7日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標 本 数：14,814企業（有効回答数 13,220企業・回答率 89.2%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.6%
- 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

概 況

- 24年4～6月期(今期)の業況判断D.I.は△7.8、前期比1.5ポイント改善と、2四半期ぶりの小幅改善となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス6.1と前期比1.0ポイント改善、同収益判断D.I.が△5.0と同0.1ポイント低下した。販売価格判断D.I.はプラス27.0と4四半期ぶりに上昇した。人手過不足判断D.I.は△25.1と2四半期続けて人手不足感が緩和した。設備投資実施企業割合は21.6%と前期比1.6ポイント上昇した。業種別の業況判断D.I.は全6業種中、建設業を除く5業種で、地域別には全11地域中7地域で、それぞれ改善となった。
- 24年7～9月期（来期）の予想業況判断D.I.は△6.5、今期実績比1.3ポイントの改善を見込んでいる。業種別には全6業種中、サービス業と不動産業を除く4業種で、また、地域別には全11地域中、近畿、中国、四国を除く8地域で、それぞれ改善する見通しとなっている。

業種別天気図

時 期 業種名	2024年 1～3月	2024年 4～6月	2024年 7～9月 (見通し)
総 合			
製 造 業			
卸 売 業			
小 売 業			
サ ー ビ ス 業			
建 設 業			
不 動 産 業			

地域別天気図（今期分）

地 域 業種名	北 海 道	東 北	関 東	首 都 圏	北 陸	東 海	近 畿	中 国	四 国	九 州 北 部	南 九 州
総 合											
製 造 業											
卸 売 業											
小 売 業											
サ ー ビ ス 業											
建 設 業											
不 動 産 業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調← → 低調

全業種総合

○業況は小幅改善

24年4～6月期（今期）の業況判断 D.I. は $\Delta 7.8$ 、前期比1.5ポイントの改善と、2四半期ぶりの小幅改善となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断 D.I. がプラス6.1、前期比1.0ポイント改善した一方で、同収益判断 D.I. が $\Delta 5.0$ 、同0.1ポイントの低下となった。また、前期比売上額判断 D.I. はプラス2.7、前期比7.5ポイント改善、同収益判断 D.I. は $\Delta 6.4$ 、同4.9ポイント改善と、季節的な要因もあり、ともに改善となった。

販売価格判断 D.I. はプラス27.0、前期比4.7ポイントの上昇と、4四半期ぶりに上昇した。また、仕入価格判断 D.I. はプラス52.7、同6.4ポイントの上昇と、6四半期ぶりの上昇となった（図表2）。

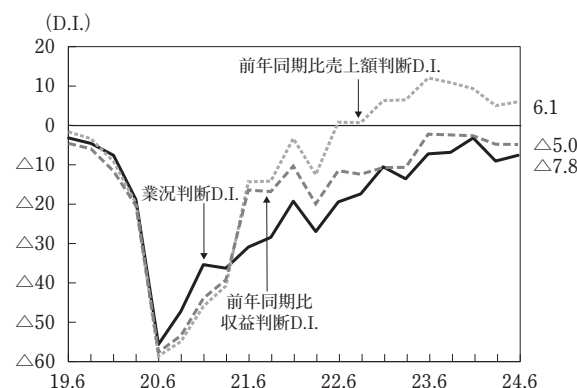
雇用面では、人手過不足判断 D.I. が $\Delta 25.1$ （マイナスは人手「不足」超、前期は $\Delta 26.1$ ）と、2四半期続けて人手不足感がやや緩和した（図表3）。

資金繰り判断 D.I. は $\Delta 7.2$ 、前期比1.6ポイント改善と、4四半期ぶりの小幅改善となった。

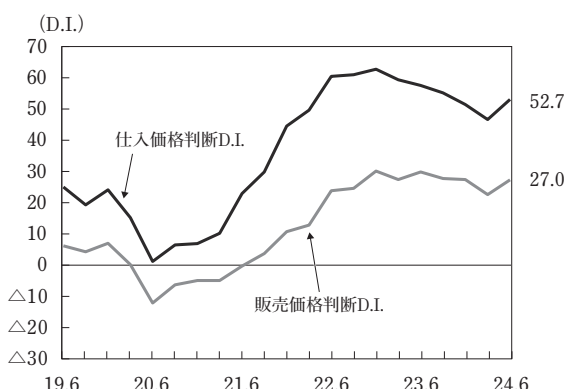
設備投資実施企業割合は21.6%、前期比1.6ポイント上昇と、2四半期ぶりの上昇となった。

業種別の業況判断 D.I. は、全6業種中、建設業を除く5業種で改善した。最も改善幅が大きかったのはサービス業（3.6ポイント）で、次いで卸売業（3.2ポイント）、不動産業（2.2ポイント）の順だった。

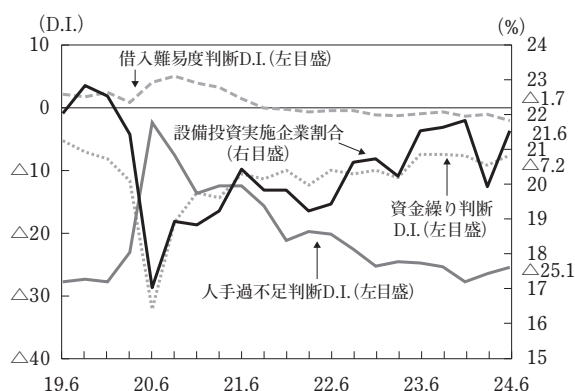
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



一方、地域別の業況判断 D.I. は、全 11 地域中、九州北部などを除く 7 地域で改善した。最も改善幅が大きかったのは北海道 (9.0 ポイント) で、次いで北陸 (5.2 ポイント)、関東 (3.6 ポイント) の順だった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は $\Delta 6.5$ 、今期実績比 1.3 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断 D.I. は、全 6 業種中、サービス業と不動産業を除く 4 業種で改善を見込んでいる。一方、地域別では、全 11 地域中、近畿、中国、四国を除く 8 地域で改善の見通しとなっている。

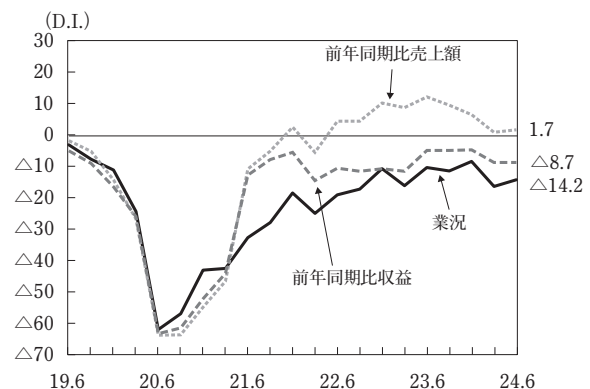
製造業

○2 四半期ぶりの小幅改善

今期の業況判断 D.I. は $\Delta 14.2$ 、前期比 2.1 ポイント改善と、2 四半期ぶりの小幅改善となった (図表 4)。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 1.7、前期比 0.8 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は $\Delta 8.7$ 、同横ばいとなった。また、前期比売上額判断 D.I. は 0.0、前期比 11.4 ポイント改善、同収益判断 D.I. は $\Delta 8.9$ 、同 7.8 ポイント改善と、季節的な要因もあり、ともに改善となった。

図表 4 製造業 主要判断 D.I. の推移



○原材料価格 D.I. は 8 四半期ぶりに上昇

設備投資実施企業割合は 23.3%、前期比 0.7 ポイント上昇と、3 四半期ぶりの上昇となった。

人手過不足判断 D.I. は $\Delta 20.7$ (前期は $\Delta 21.6$) と、2 四半期続けて人手不足感がやや緩和した。

販売価格判断 D.I. はプラス 23.7、前期比 4.3 ポイント上昇と、一進一退が続くなかで 2 四半期ぶりの上昇となった。一方、原材料 (仕入) 価格判断 D.I. はプラス 53.3、前期比 8.1 ポイント上昇と、8 四半期ぶりに上昇へ転じた。

なお、資金繰り判断 D.I. は $\Delta 9.0$ 、前期比 2.1 ポイントの改善となった。

○製造業全 22 業種中、改善は 11 業種

業種別の業況判断 D.I. は、製造業全 22 業種中、11 業種で改善、10 業種で低下、横ばいが 1 業

種とまちまちだった（図表5）。

素材型では、全7業種中、繊維など3業種が改善したものの、それ以外の4業種では低下した。とりわけ、化学は10ポイント超の大幅低下となった。

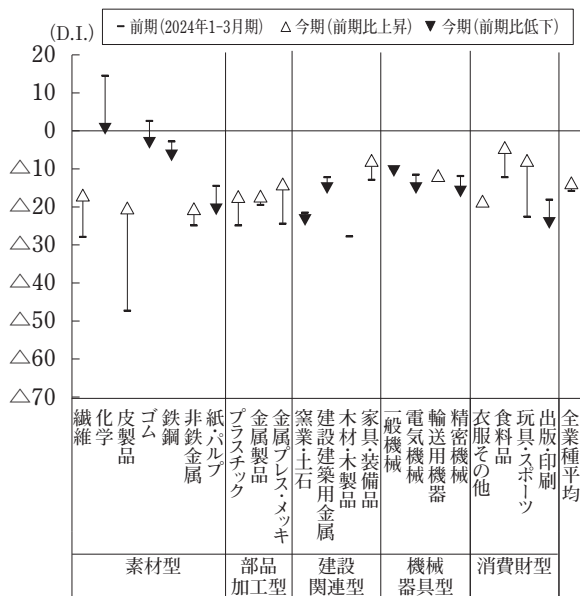
部品加工型は、全3業種そろって改善した。

建設関連型は、全4業種中、家具で改善、木材で横ばい、窯業と建設金属は低下とまちまちだった。

機械器具型は、全4業種中、輸送用機器で小幅改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

消費財型では、全4業種中、出版・印刷で低下したものの、それ以外の3業種では改善した。とりわけ、玩具・スポーツは10ポイント超の大幅改善となった。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○輸出主力型は小幅低下

販売先形態別の業況判断 D.I. は、全5形態中、最終需要家で小幅低下したものの、それ以外の4形態では改善した。

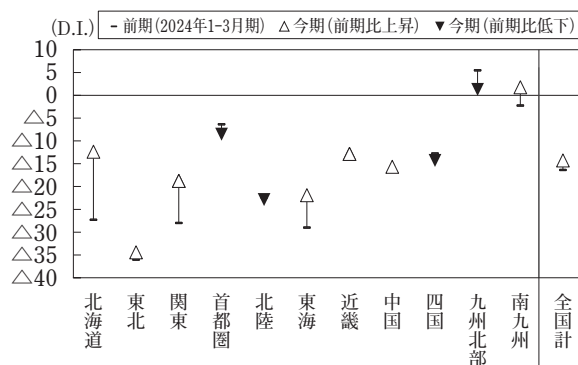
また、輸出主力型の業況判断 D.I. は△12.4、前期比0.1ポイントの小幅低下となった一方で、内需主力型は△13.2、同2.8ポイント改善した。

従業員規模別の業況判断 D.I. は、すべての階層で改善した。ちなみに、前期比の改善幅を見ると、1～19人で0.8ポイント、20～49人で1.6ポイント、50～99人で7.2ポイント、100人以上で9.5ポイントと、規模が大きいほど改善幅も大きかった。

○全11地域中、7地域で改善

地域別の業況判断 D.I. は、全11地域中、九州北部や首都圏など4地域で低下したものの、それ以外の7地域では改善した（図表6）。最も改善幅が大きかったのは北海道（14.9ポイント）で、次いで関東（9.2ポイント）、東海（7.1ポイント）、南九州（4.0ポイント）の順だった。なお、D.I.の水準に着目すると、九州北部と南九州がプラス水準（それぞれ1.3、1.8）で、それ以外の9地域ではマイナス水準となっている。なお、東北（△34.3）や北陸（△22.8）などが相対的に厳しい水準にある。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△11.2と、今期実績比3.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、輸送用機器やプラスチックなど16業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、四国と南九州を除く9地域で改善見通しとなっている。

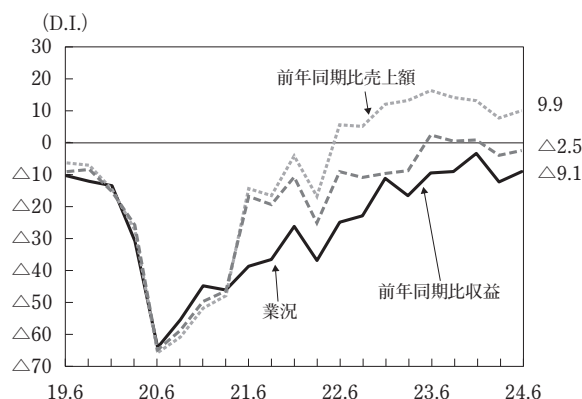
卸売業

○2四半期ぶりの改善

今期の業況判断 D.I.は△9.1、前期比3.2ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス9.9、前期比2.3ポイントの改善、同収益判断 D.I.は△2.5、同1.5ポイントの改善と、ともに改善した。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、9地域で改善

業種別の業況判断 D.I.は、全15業種中、医薬・化粧品や紙製品など9業種で改善した。一方、地域別では、全11地域中、中国で低下、四国で横ばいとなったものの、それ以外の9地域では改善した。とりわけ、北海道と関東では10ポイント超の大幅改善となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△8.9、今期実績比0.2 ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、貴金属など5業種が改善見込みとなっている。また、地域別には、全11地域中、改善見通しは5地域、横ばいが1地域、低下見通しは5地域となっている。

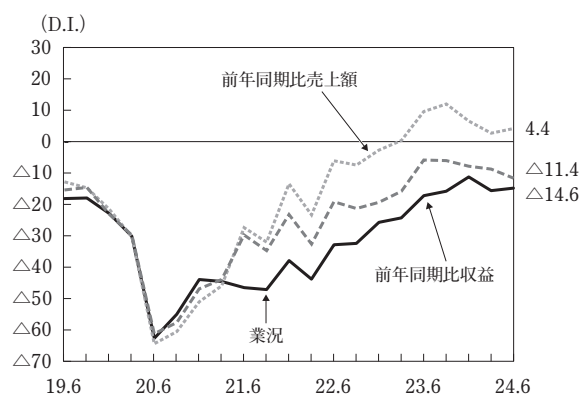
小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は△14.6、前期比0.8 ポイントの改善となった（図表8）。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス4.4、前期比1.5 ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△11.4、同2.9 ポイントの低下となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で改善

業種別の業況判断 D.I. は、全13業種中6業種で改善したもの、7業種で低下した。業種別にみると、カメラが10 ポイント超の大幅低下となった。地域別では、全11地域中、7地域で改善となった。とりわけ、北陸では10 ポイント超の大幅改善となった。

○全11地域中、6地域で改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△13.4、今期実績比1.2 ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、7業種で改善、1業種が横ばい、5業種で低下の見通しとなっている。また、全11地域中、6地域で改善、5地域で低下の見通しとなっている。

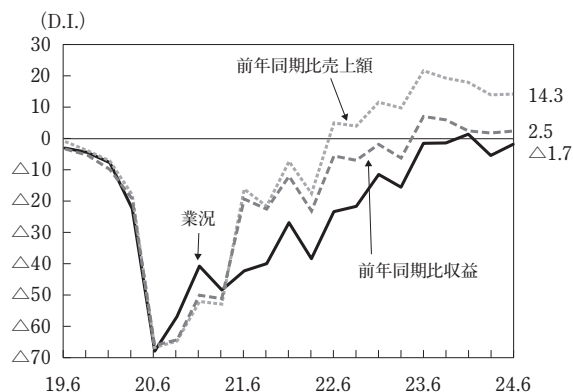
サービス業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. は△1.7、前期比3.6ポイントの改善となった（図表9）。

前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 14.3、前期比0.2ポイントの改善、同収益判断 D.I. はプラス 2.5、同0.6ポイントの改善となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種中、6業種が改善

業種別の業況判断 D.I. は、全8業種中、6業種が改善となった。とりわけ、物品賃貸は10ポイント超の大幅改善となった。地域別では、全11地域中、7地域で改善となった。とりわけ、中国では20ポイント超、北陸では15ポイント超の改善となった。

○小幅低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△2.1、今期実績比0.4ポイントの低下を見込んでいる。

業種別では、全8業種中3業種で低下、2業種で横ばいの見通しとなっている。また、地域別では全11地域中5地域で低下の見通しとなっている。

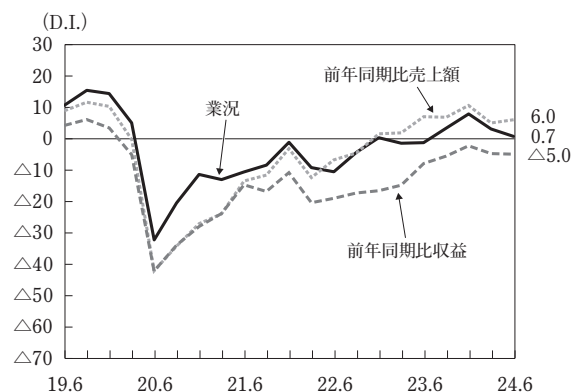
建設業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I. はプラス 0.7、前期比2.4ポイントの低下となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス 6.0、前期比1.0ポイントの改善、同収益判断 D.I. は△5.0、同0.2ポイントの低下となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、9地域で低下

業況判断 D.I.を請負先別でみると、全4請負先中、官公庁と大企業の2先で低下となった。

地域別では全11地域中、北海道、北陸を除く9地域で低下となった。中でも、中国、九州北部、南九州は10ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.はプラス 4.1と、今期実績比3.4ポイントの改善を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先すべてで改善の見通しとなっている。地域別には全11地域中9地域で改善の見通しとなっている。なかでも、関東、南九州は10ポイント超の大幅改善を見込んでいる。

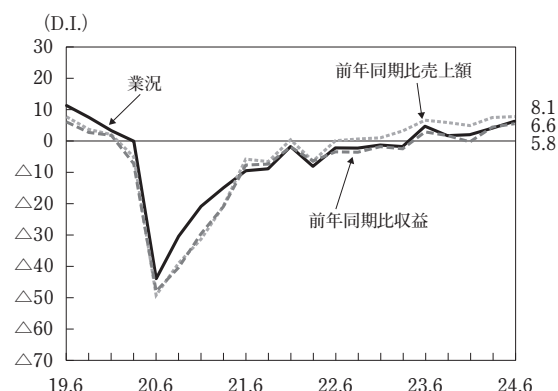
不動産業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I.はプラス 6.6、前期比2.2ポイントの改善となった(図表11)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス 8.1、前期比0.3ポイントの改善、同収益判断 D.I.はプラス 5.8、同1.1ポイントの改善となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全5業種中、4業種で業況改善

業況判断 D.I.は、全5業種中、貸家を除く4業種で改善となった。

地域別では、全11地域中、5地域は改善、1地域で横ばい、5地域は低下となった。なかでも、東海と四国は10ポイント超の改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I.はプラス 2.4と今期実績比4.2ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全5業種中、4業種で低下を見込んでいる。地域別には、全11地域中、8地域で低下、1地域で横ばい、2地域で改善の見通しとなっている。

特別調査

中小企業における災害等への対応について

○地震、火災、風水害などを警戒

普段意識している災害については、「地震」が68.2%と最も高くなり、以下「火災（44.2%）」、「風・水害（台風・ゲリラ豪雨など）（43.1%）」、「コロナなどの感染症（28.4%）」、「雪害（7.7%）」と続いた。一方で、「あまり意識していない」は11.5%にとどまった（図表12）。

地域別、従業員規模別、業種別にみると、すべての階層で「地震」との回答が最も多かった。ほか、北海道、東北、北陸、関東（甲信越を含む。）では「雪害」との回答が、建設業では「風・水害（台風・ゲリラ豪雨など）」との回答が多い傾向にあった。

図表12 普段意識している災害

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		地震	火災	風・水害 (台風・ゲ リラ豪雨 など)	雪害	上記以外の 自然災害	コロナなど の感染症	犯罪行為 (大規模テ ロなど)	国際紛争	その他	あまり意 識してい ない
全 体		68.2	44.2	43.1	7.7	3.6	28.4	0.9	3.4	0.8	11.5
地 域 別	北 海 道	49.7	45.5	37.9	33.4	5.2	28.3	1.0	3.7	1.0	13.7
	東 北 道	76.2	47.3	47.1	16.4	4.7	32.7	1.3	4.4	0.7	6.0
	関 東 道	71.2	51.4	45.3	12.4	4.2	31.1	1.1	3.1	1.3	8.2
	首都圏	67.6	38.6	30.6	2.1	2.5	28.9	1.0	3.2	0.6	15.3
	北 陸 道	70.1	48.0	44.8	22.8	4.1	24.6	0.4	3.5	1.2	10.3
	東 海 道	76.9	47.5	53.2	1.6	3.7	24.7	1.1	3.1	1.2	8.4
	近 畿 道	73.2	49.6	50.0	3.9	3.8	29.6	1.0	4.1	0.5	9.2
	中 国 道	64.6	44.9	56.9	4.6	3.0	28.8	1.1	3.6	1.2	9.6
	四 国 道	78.4	39.5	40.5	1.6	2.5	19.8	0.5	0.9	1.1	10.6
規 模 別	九 州 北 部	52.4	41.7	45.9	2.5	2.9	25.5	0.5	2.9	0.5	15.7
	南 九 州	60.1	33.0	47.2	0.7	4.8	32.9	0.3	2.5	0.1	14.0
	1 ～ 4人	62.6	40.8	37.8	6.1	3.0	26.0	0.9	2.8	0.8	16.6
	5 ～ 9人	67.8	42.8	41.7	7.3	4.3	27.9	0.8	3.1	1.0	11.3
	10 ～ 19人	68.7	44.8	47.6	9.7	3.8	28.6	0.8	4.2	0.5	9.5
	20 ～ 29人	70.1	44.7	47.6	9.9	4.0	31.2	0.9	2.8	1.1	9.0
	30 ～ 39人	72.1	47.3	46.0	8.8	4.3	28.9	1.3	2.9	0.6	9.3
	40 ～ 49人	76.3	48.6	47.5	8.8	2.5	34.1	1.4	4.7	0.7	5.7
	50 ～ 99人	78.7	52.2	50.7	7.8	3.5	31.5	0.9	4.8	0.8	4.0
業 種 別	100 ～ 199人	82.1	51.8	51.0	7.2	5.2	32.7	0.8	5.2	2.0	2.8
	200 ～ 300人	89.7	68.4	41.9	8.5	1.7	32.5	0.0	3.4	0.9	0.0
	製 造 業	68.2	50.2	43.0	5.9	3.0	26.6	0.9	4.2	0.8	10.5
	卸 売 業	65.4	39.3	41.7	6.6	4.2	29.8	1.0	4.9	0.7	13.1
	小 売 業	65.5	45.0	35.8	7.0	3.1	31.3	0.8	3.3	0.7	13.1
	サ ー ビ ス 業	63.8	40.7	36.6	8.6	2.9	38.2	0.9	2.3	0.8	13.1
業 種 別	建 設 業	72.4	37.3	56.6	12.5	5.6	23.2	0.9	1.8	0.9	8.9
	不 動 産 業	76.4	45.8	45.0	7.2	3.0	22.2	1.4	2.4	0.9	12.1

（備考）最大3つまで複数回答

○災害への備えへの自己評価は拮抗

自社の現在の災害への備えについては、「できている（10.5％）」と「どちらかというとできている（41.0％）」に対し、「できていない（10.9％）」と「どちらかというとできていない（37.6％）」がそれぞれ拮抗した（図表13）。

実際に災害にあった際、自社のそれまでの備えについてどう感じたかについては、「できていた（5.5％）」と「どちらかというとできていた（27.5％）」に対し、「できていなかった（8.6％）」と「どちらかというとできていなかった（28.3％）」がそれぞれ拮抗した。

どちらの質問とも、従業員規模の大きい企業ほど「できている（できていた）」との回答が多い傾向にあった。

図表13 災害への備えの評価と実際

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		現在の災害への備えの自己評価				実際に災害にあった際に自社の備えをどう感じたか				
		できている	どちらかという とできている	どちらかという とできていない	できてい ない	できていた	どちらか という とできていた	どちらかとい うとできてい なかった	できてい なかった	災害に あったこ とがない
全 体		10.5	41.0	37.6	10.9	5.5	27.5	28.3	8.6	30.0
地 域 別	北 海 道	9.7	41.7	37.5	11.1	6.0	29.0	28.1	9.1	27.8
	東 北	9.6	47.3	36.0	7.2	6.2	36.8	34.1	9.7	13.2
	関 東	8.0	46.9	35.6	9.5	4.5	32.0	29.6	8.2	25.7
	首 都 圏	13.5	41.9	33.3	11.3	6.5	31.3	27.1	8.2	26.8
	北 陸	7.1	34.0	45.6	13.3	4.5	24.6	39.3	12.8	18.8
	東 海	8.6	39.3	42.6	9.5	4.2	21.7	25.4	6.9	41.8
	近 畿	8.8	40.2	40.0	11.0	4.5	26.6	32.0	9.4	27.5
	中 国	9.3	34.3	44.3	12.1	5.3	19.7	25.5	9.9	39.6
	四 国	7.4	35.3	40.8	16.6	4.0	20.5	23.5	11.6	40.3
規 模 別	九 州 北 部	12.3	43.2	33.4	11.0	6.7	22.3	17.5	6.0	47.5
	南 九 州	15.7	41.1	32.4	10.8	6.9	23.6	23.7	5.6	40.2
	1 ～ 4人	9.0	35.2	39.8	16.0	4.9	22.8	28.1	9.8	34.4
	5 ～ 9人	10.1	40.3	39.1	10.5	6.1	27.2	27.5	9.0	30.3
	10 ～ 19人	10.3	41.7	39.4	8.5	4.9	27.5	30.1	7.8	29.8
	20 ～ 29人	9.9	46.4	34.3	9.3	5.4	31.9	28.2	9.4	25.1
	30 ～ 39人	13.1	46.7	32.7	7.6	6.1	32.4	26.6	7.3	27.5
	40 ～ 49人	15.2	48.3	31.9	4.6	6.3	35.3	27.6	7.3	23.4
	50 ～ 99人	13.1	47.2	35.3	4.4	7.1	32.9	29.5	5.9	24.6
業 種 別	100 ～ 199人	15.1	53.4	25.9	5.6	6.0	36.9	30.9	6.0	20.2
	200 ～ 300人	15.4	65.8	18.8	0.0	10.4	47.2	17.9	2.8	21.7
	製 造 業	8.7	39.4	41.2	10.7	4.5	25.0	30.9	9.0	30.6
	卸 売 業	9.7	38.7	40.0	11.7	5.9	25.4	30.1	9.8	28.9
	小 売 業	10.3	39.3	37.8	12.6	5.1	26.8	28.7	9.6	29.9
	サ ー ビ ス 業	13.2	40.7	33.9	12.1	6.8	28.6	26.6	9.5	28.6
業 種 別	建 設 業	11.3	46.3	34.1	8.2	6.4	31.2	26.5	6.0	30.0
	不 動 産 業	13.4	44.3	31.9	10.3	5.6	33.9	20.4	7.6	32.5

○3分の2が何らかの事業継続保険に加入

事業継続にかかる保険、具体的には財産補償（設備や店舗が損壊した時の補償）や休業補償（休業を余儀なくされた時の損害の補償）に加入しているか、という質問については、「財産補償、休業補償の両方に加入」が30.8%、「財産補償のみ加入」が31.8%、「休業補償のみ加入」が4.7%となり、合計で約3分の2が何らかの事業継続保険に加入していた。対して、「財産補償、休業補償とも未加入」は22.0%、「災害保険に加入しているかどうかわからない」は10.7%となった（図表14）。

「財産補償、休業補償とも未加入」の内訳については、「保険料が高い（7.1%）」、「災害保険についてよくわからない（7.0%）」、「自社には必要ない（災害時の損失額が低いなど）（6.0%）」と続いた。

図表14 事業継続にかかる保険（財産補償や休業補償）の加入状況

（単位：％）

選択肢			1	2	3		4	5	6	7	8	9
		加入している（その内容）				加入していない（その理由）						災害保険に加入しているかどうかかわからない
		財産補償、休業補償の両方に加入	財産補償のみ加入	休業補償のみ加入		保険料が高い	補償内容が狭い	災害保険についてよくわからない	保険金額が低い	自社には必要ない（災害時の損失額が低いなど）		
全 体		67.3	30.8	31.8	4.7	22.0	7.1	1.5	7.0	0.3	6.0	10.7
地域別	北海道	79.7	37.3	37.3	5.1	15.6	5.3	0.8	5.5	0.3	3.7	4.7
	東北	73.2	29.4	39.1	4.8	21.2	6.3	1.5	7.3	0.1	6.0	5.6
	関東	74.1	30.4	39.6	4.0	19.6	6.4	1.8	7.5	0.5	3.4	6.3
	首都圏	54.2	27.6	21.8	4.7	28.0	8.6	1.8	8.3	0.5	8.8	17.8
	北陸	66.9	25.3	37.2	4.4	23.5	8.7	1.8	7.5	0.6	5.0	9.6
	東海	71.5	29.8	37.6	4.0	19.6	6.2	1.6	5.6	0.3	5.8	9.0
	近畿	74.5	33.3	36.5	4.7	18.3	5.9	1.7	6.4	0.2	4.1	7.2
	中国	71.6	33.0	34.1	4.4	20.6	6.3	1.1	6.6	0.2	6.6	7.8
	四国	65.4	28.5	32.9	4.0	25.5	11.4	0.7	7.7	0.0	5.6	9.1
九州北部	61.1	35.1	22.1	3.8	22.8	8.5	1.0	5.5	0.5	7.3	16.1	
南九州	68.9	34.2	27.6	7.1	19.5	5.7	0.4	7.7	0.1	5.6	11.5	
規模別	1～4人	54.4	19.0	30.6	4.8	31.9	10.2	1.7	8.8	0.6	10.6	13.7
	5～9人	66.5	30.2	30.6	5.7	22.1	7.0	1.3	8.1	0.3	5.4	11.5
	10～19人	71.9	33.9	32.5	5.5	18.2	5.7	1.4	7.4	0.2	3.5	9.9
	20～29人	77.3	39.5	33.1	4.7	15.4	5.4	1.7	5.1	0.4	2.9	7.3
	30～39人	78.8	41.5	33.5	3.8	12.5	3.7	1.0	4.7	0.0	3.1	8.7
	40～49人	80.8	47.4	31.0	2.5	12.3	5.0	0.9	3.3	0.3	2.8	6.9
	50～99人	83.8	46.2	35.8	1.9	10.3	3.6	1.7	3.0	0.0	2.0	5.8
	100～199人	88.2	46.7	39.8	1.6	5.7	2.4	0.8	1.6	0.0	0.8	6.1
	200～300人	86.3	53.8	28.2	4.3	5.1	3.4	0.0	1.7	0.0	0.0	8.5
業種別	製造業	70.1	31.8	34.2	4.1	19.9	7.5	1.5	6.7	0.3	3.9	10.0
	卸売業	66.4	29.5	33.1	3.8	22.6	6.6	1.3	7.6	0.4	6.7	11.0
	小売業	63.7	26.2	32.1	5.4	23.4	8.1	1.5	6.7	0.3	6.7	12.9
	サービス業	63.9	31.1	26.7	6.1	24.3	7.3	1.5	8.0	0.4	7.2	11.8
	建設業	69.5	36.5	27.5	5.5	21.1	6.7	1.4	7.5	0.4	5.1	9.4
	不動産業	65.7	26.7	35.8	3.2	24.6	5.4	1.8	5.4	0.4	11.6	9.7

○約半数が耐震に不安

自社で使用している建物の耐震状況については、「できている」が20.5%、「どちらかというとできている」が31.8%となり、合計で全体の半分程度にとどまった。対して、「できていない」が12.2%、「どちらかというとできていない」が22.2%、「わからない」が13.2%となった（図表15）。

また、自社所在地周辺のハザードマップ（洪水や土砂災害、地震・津波など）の確認状況については、「確認して、大きな問題はなかった」が48.1%、「確認して問題があり、対策を取った」が7.2%だったのに対し、「確認して問題があったが、対策は取っていない」が16.7%、「確認していない」が27.9%となった。

図表15 建物の耐震状況とハザードマップの確認状況

（単位：％）

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		建物の耐震について				ハザードマップの確認について				
		できている	どちらかか いうとでき ている	どちらかか いうとでき ていない	できて いない	わからない	確認して、 大きな問 題はな かった	確認して 問題があ り、対策 を取った	確認して 問題があ ったが、 対策は 取ってい ない	確認して いない
全 体		20.5	31.8	22.2	12.2	13.2	48.1	7.2	16.7	27.9
地 域 別	北 海 道	16.7	30.7	23.5	15.6	13.5	46.1	5.7	16.9	31.3
	東 北 道	20.4	34.6	24.5	11.4	9.0	55.2	7.9	15.2	21.7
	関 東 道	18.1	38.5	22.3	11.1	9.9	55.5	6.7	14.1	23.8
	首都 圏	22.7	32.5	19.6	8.8	16.3	46.4	6.9	16.1	30.5
	北 陸 道	18.2	32.6	21.8	16.1	11.4	49.6	8.1	17.0	25.3
	東 海 道	21.8	31.0	24.0	14.3	8.9	48.6	8.8	19.2	23.4
	近 畿 道	21.0	30.3	24.5	12.5	11.7	46.5	7.1	18.6	27.8
	中 国 道	18.1	24.2	23.5	17.8	16.3	45.6	6.3	19.7	28.4
	四 国 道	17.9	28.3	22.3	18.9	12.6	43.3	7.7	21.5	27.4
九 州 北 部	17.9	33.0	20.4	9.2	19.6	48.9	5.3	10.1	35.7	
南 九 州	22.4	32.5	20.0	10.2	14.8	49.0	9.1	13.1	28.9	
規 模 別	1 ～ 4人	17.7	28.2	22.6	14.0	17.5	44.8	5.1	16.8	33.3
	5 ～ 9人	19.6	30.9	21.3	13.8	14.3	46.1	6.5	16.5	31.0
	10 ～ 19人	20.4	32.5	24.7	11.7	10.7	48.0	7.9	16.9	27.2
	20 ～ 29人	22.1	34.4	21.4	10.9	11.2	52.1	7.8	17.9	22.3
	30 ～ 39人	21.4	35.1	22.3	9.6	11.5	52.7	8.0	18.3	21.1
	40 ～ 49人	28.3	39.4	18.0	6.7	7.6	53.6	11.3	15.4	19.7
	50 ～ 99人	25.1	36.8	23.4	8.5	6.2	55.2	10.8	16.2	17.8
	100 ～ 199人	26.4	38.4	18.4	12.0	4.8	55.6	12.9	16.5	14.9
	200 ～ 300人	35.7	39.1	14.8	6.1	4.3	60.0	21.7	9.6	8.7
業 種 別	製 造 業	15.7	29.8	27.2	13.8	13.5	43.2	7.7	20.1	29.0
	卸 売 業	17.5	31.6	24.0	13.3	13.7	43.1	7.1	17.8	32.0
	小 売 業	19.2	30.5	21.5	12.6	16.2	44.8	6.5	16.5	32.2
	サ ー ビ ス 業	23.6	31.1	19.4	10.1	15.9	47.7	7.6	14.0	30.8
	建 設 業	25.8	35.3	18.2	11.8	8.9	56.2	7.1	13.5	23.2
	不 動 産 業	31.1	37.2	13.8	7.9	9.9	66.9	6.8	12.8	13.6

○6割超の企業が災害対策金融支援を経験

預金の保有状況（売掛金の回収直前など、現金が最も少ない時期を想定）については、「売上の3か月分以上」が28.9%、「売上の1～3か月分」が35.8%と、合計で6割強となった。「BCP策定基準」では、売上の1か月分以上の現預金を常に確保しておくことが推奨されているため、残りの3分の1以上の企業では、問題があるという結果となった（図表16）。

災害対策金融支援については、「コロナ禍の時に受けたことがある」が57.2%、「自然災害の時に受けたことがある」が1.8%、「コロナ禍、自然災害の両方で受けたことがある」が2.8%となり、合計で6割超の企業が災害対策金融支援を受けた経験があった。

図表16 現預金の保有状況と災害対策金融支援の受給状況

（単位：％）

選択肢				1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
				現預金の保有状況						災害対策金融支援			
				売上の3 か月以上	売上の1～ 3か月分	売上の2 週間分～ 1か月分	売上の2 週間未満	ほとんど 保有して いない	把握して いない	コロナ禍の 時に受けた ことがある	自然災害 の時に受 けたこと がある	コロナ禍、自 然災害の両方 で受けたこと がある	受けたこと がない
全 体				28.9	35.8	13.7	5.2	9.3	7.0	57.2	1.8	2.8	38.1
地 域 別	北 海 道	28.3	35.5	15.0	6.2	8.7	6.3	58.5	1.6	2.8	37.2		
	東 北	25.1	35.8	15.1	6.7	11.3	6.1	50.8	5.8	7.2	36.2		
	関 東	29.3	35.9	14.4	4.5	9.7	6.2	57.9	1.8	1.9	38.4		
	首 都 圏	29.1	36.2	13.6	4.9	7.9	8.2	56.4	1.7	2.2	39.7		
	北 陸	27.6	32.5	16.7	5.9	9.6	7.7	53.9	1.5	4.9	39.6		
	東 海	30.3	34.6	13.7	5.2	10.1	6.0	55.4	1.2	1.5	41.8		
	近 畿	33.5	36.7	10.8	4.2	9.0	5.9	63.7	1.5	3.0	31.9		
	中 国	29.3	37.0	14.3	5.2	8.8	5.4	59.9	1.2	2.3	36.6		
	四 国	21.7	33.9	12.9	7.4	15.0	9.0	58.3	0.9	1.9	38.9		
	九 州 北 部	26.6	38.7	14.8	4.6	6.1	9.0	59.0	1.4	0.9	38.8		
南 九 州	23.2	34.9	15.2	6.2	12.0	8.6	48.9	2.2	5.2	43.8			
規 模 別	1 ～ 4人	21.1	32.2	15.9	7.0	13.5	10.3	52.4	1.8	2.1	43.7		
	5 ～ 9人	26.5	36.8	14.6	5.3	9.8	7.0	62.6	1.8	2.3	33.3		
	10 ～ 19人	30.9	37.9	12.6	4.9	8.1	5.7	61.0	1.6	3.5	33.9		
	20 ～ 29人	35.6	38.4	11.8	3.6	6.2	4.3	62.5	2.1	3.0	32.4		
	30 ～ 39人	38.0	38.3	11.7	2.2	5.1	4.7	54.7	1.9	4.7	38.6		
	40 ～ 49人	39.0	40.0	9.7	3.6	4.0	3.7	58.0	1.6	3.1	37.3		
	50 ～ 99人	42.5	37.9	10.6	2.9	2.6	3.6	55.8	1.3	3.9	39.0		
	100 ～ 199人	44.9	33.2	12.6	4.0	2.8	2.4	48.0	4.9	4.5	42.6		
	200 ～ 300人	39.7	39.7	14.7	2.6	0.9	2.6	47.4	1.7	2.6	48.3		
業 種 別	製 造 業	29.8	37.4	13.1	4.3	9.2	6.1	60.1	2.2	3.3	34.4		
	卸 売 業	24.8	35.8	17.2	6.9	8.8	6.5	57.8	1.7	3.6	37.0		
	小 売 業	19.5	34.1	16.9	8.2	12.3	9.0	53.9	1.5	2.2	42.4		
	サ ー ビ ス 業	28.9	33.1	13.9	5.3	9.7	9.0	55.2	1.8	2.8	40.2		
	建 設 業	33.6	37.2	11.3	3.6	8.4	6.1	58.0	1.7	2.1	38.2		
	不 動 産 業	41.6	34.4	8.7	3.4	5.5	6.5	53.4	1.6	2.6	42.4		

（参考）過去に実施した同一調査の結果

選択肢	1	2	3	4	5	6
2009年7～9月期	13.9	28.9	19.2	12.6	16.8	8.6
2020年4～6月期	24.9	42.3	15.8	6.0	6.6	4.4

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) 災害への対応

- ①東日本大震災の被災地であったことから、災害対策に対する意識は高いものの、資金繰りの事情から対応が難しい。
(真空容器の設計・製作 茨城県)
- ②予備電源の確保や地下水の利用、工場の改修等、しっかり災害対策をしている。(マンホール鉄蓋製造 埼玉県)
- ③有事の際にリモート勤務に切り替えられるよう、ガイドラインを作成済。(ベビー・マタニティ用品小売 長野県)
- ④工場立地は津波被害を受ける可能性が高いが、国内生産拠点の存続の必要性が下がっているため、国内での新規投資を控えている。
(鑄造品製造 静岡県)
- ⑤昨年、BCP計画を策定しており、災害時の備えをしている。現預金も年商並みに保有していることから、特段懸念なし。
(カーボン製自動車部品製造 静岡県)
- ⑥非接触式出口スイッチや、屋外で靴や手を洗浄する設備を設置するなど、感染症対策は施してある。現預金の保有状況も考慮している。
(鉄筋工事請負 愛知県)
- ⑦BCP策定は必要と認識しているものの、業種柄、本社所在地以外に別拠点を設けることが難しい。
(トラック荷台製造 三重県)

(2) 業況堅調

- ①人流回復にくわえ、客室単価上昇から増収基調が継続しており、事業推移は順調である。きめ細やかな料金設定等により、今後も増収が見込まれる。
(接客業 北海道)
- ②地元のプレミアム付きデジタル商品券によって客単価が上がっており、消費の動向が良い。
(食料品全般・LPガス小売 千葉県)
- ③店舗の改装やブランドの集約化により、効率化が図られ、増収増益となった。当面業況は良好に推移する見込み。BCP対策も特段問題はない。
(化粧品小売 新潟県)
- ④祭りの再開を受けて受注が回復。数か月分の受注が確保できている。
(藍染生地製造 静岡県)
- ⑤ホームページの閲覧数が増加しており、問い合わせ件数が増加している。大阪のみならず、京都からの利用者も一定数確保している。
(訪問介護 大阪府)
- ⑥売上は回復基調にあり、国内旅行の需要も高まっている。大阪万博も開催予定であり、先行きは明るい。(旅行代理店 和歌山県)
- ⑦大手半導体企業の山口工場新設が決まり、当面は安定した受注が期待できる。一方で設備が老朽化しており更新資金のねん出が課題。
(半導体部品製造 山口県)

(3) 苦境

- ①政府の石油への補助金が縮小し価格が上昇しているため、販売量は減少傾向にある。(ガソリン・石油 北海道)
- ②元請の減産を受けて低調。新規先開拓や内製化、資金繰り改善などを図る。
(工作機械設計製造 新潟県)
- ③年々セメント等の原材料が高騰している。加えて、高温によるセメントへの影響や、大雨・強風による現場管理負担の増大といった夏場の天候不順による影響が大きくなっている。
(土木工事業 富山県)
- ④ネット販売が主流になり、店舗在庫の売れ残りや、価格競争の激化が発生している。QRコード決済での支払いが多く、手元資金不足も課題。
(スポーツ用品卸 静岡県)
- ⑤今年に入ってから集客が低迷しており、新規受注も低調である。建築コストも高止まりしており、顧客の購買意欲が低下している。
(注文住宅請負・リフォーム 愛知県)
- ⑥婚礼行事が再開してきて売上は回復傾向にあるものの、コロナ前の6割程度にとどまる。(ブライダル 兵庫県)
- ⑦自動車メーカーの生産停止を受け、販売する車がない。極めて厳しい状況である。(自動車販売・整備業 岡山県)

(4) 人手不足

- ①前期に退職者が出たことから、製造部門の人手が不足している。人手不足から、休暇の取得のハードルが上がっているのが課題。(農機具製造 北海道)
- ②退職者が出たことにより人材不足の状況が続いている。技術を持った作業員がいなければ、仕事量が増加してもこなせないため意味がない。(自動車整備 青森県)
- ③受注は安定しているものの、対応する人材が不足している。待遇面や時間管理等で規制のある外国人労働者に頼らざるを得ない状況。(解体工事業 神奈川県)
- ④技能実習生の雇用により現状では人手不足は解消されている。(ダイカスト製品製造 静岡県)
- ⑤雇用及び人材教育について課題を感じており、外国人実習生の受入を実施している。(輸入品販売 愛知県)
- ⑥新築工事の受注が減少しており、売上は前期に比べやや減少見込。求人情報を出しているものの、応募者が少なく採用できていない。(建設業 滋賀県)
- ⑦人員確保のため、福利厚生の実装化を検討している。(型枠工事業 岡山県)
- ⑧ものづくり補助金を活用して設備投資を実施するも、人手不足により設備効果は限定的。(歯科技工 香川県)

(5) 販売価格・仕入価格

- ①固定取引先による安定した収入はあるものの、原材料高騰により収益が伸びずにいる。今後は販路開拓に力を入れていく方針。(一般印刷業 岩手県)
- ②乳製品の値上げが追い風となり、売上や収益は大幅に増加した。(牛乳・ヨーグルト製造 群馬県)
- ③ウッドショックによる仕入価格高騰は落ち着いており、業況は好調。従業員も2人増加する予定で、順調に推移する見込み。(木材および木材製品製造 埼玉県)
- ④緑茶の仕入値は変化がないものの、梱包費や袋代の価格が上がっている。(緑茶製造 静岡県)
- ⑤材料価格が上がっているが、顧客満足度を維持するために料金を変えずに営業している。その上人件費は増加しているため、業況は依然として厳しい。(鰻料理 三重県)
- ⑥資材高騰が大きく収益を圧迫している。取引先に対して販売価格に転嫁することを伝えるも、実際値上げするのは数か月後となる見込み。(建設用品小売 滋賀県)
- ⑦原材料価格が高騰しているが、組合に加入しているため1社単独での価格見直しは困難。(生コンクリート製造 岡山県)

(6) 前向きな取組み

- ①水揚げ量減少により、主力である秋鮭以外の商品開発も視野に入れている。また、HP等のECサイトを構築し、収益強化を図る。(水産加工業 北海道)
- ②特定の電子機器に特化せずに、様々な製品を受注している。長期的な受注を得るために、技術の取得向上に注力している。(電気機器組立・検査 岩手県)
- ③役職員の3分の1はパートであるため、チーム単位での勉強会を継続して行うことで生産性向上に努めている。(計器部品製造 山形県)
- ④国内の受注は低下している一方、海外の受注が増加しているため、売上はやや増加傾向である。今後は東南アジアでの販路開拓を検討している。(かまぼこ製造 静岡県)
- ⑤取引先からの受注減少により、売上は減少傾向にある。現在、副業人材4名を活用し、販路開拓や生産体制の見直しを図っており、来期以降の立て直しに向けて努めている。(バイトホルダー製造 愛知県)
- ⑥分別作業を一部自動化した。カメラとAIを利用して自動判別が可能になった。(自動車プラスチック部品 愛知県)
- ⑦店舗の立地が劣る中、オークション等のネット販売に注力している。(中古オートバイ販売業 岡山県)

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

改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（前編）

――連の「伊藤レポート」から読み解く“人的資本”議論の核心――

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主席研究員

平岡 芳博

（キーワード）人的資本経営、人的資本投資、伊藤レポート、企業価値の向上、企業価値経営、協創、ROE、無形資産、有形資産、非財務情報、人的資本可視化指針

（視 点）

わが国において、人的資本経営に注目が集まるきっかけとなったのが、経済産業省が2020年9月に公表した「人材版伊藤レポート」であるとされる。

同レポート以降“人的資本経営”はバズワード化した感もあるが、経済産業省ホームページに掲げられているその定義（「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」）の具体形をイメージできる企業関係者は今も多くないのではないか。

“人的資本経営”には多くの概念が包摂されており、それが様々な理解を生む要因にもなっていると思料されるが、本稿（レポート前編）では“人的資本経営”という考え方を生むこととなった議論の筋道を2014年の「伊藤レポート」まで遡って読み解くことを通じて、その意義や本質、必然性等を明らかにしたい。

（要 旨）

- 「人材版伊藤レポート」など一連の“伊藤レポート”は、先行する2014年の「伊藤レポート」から始まる“企業価値向上”に係る協創イニシアティブの流れを受けたものである。
- 「伊藤レポート」では、そのころ経済の「インベストメント・チェーン」上に構造的に立ち現れていた機能不全に対し、投資家サイド・企業サイドが様々な取組みを共有・協創することによって改善することが推奨された。
- 企業価値を生み出す投資のあり方を考える中で、人材や研究開発、知識・ノウハウ、ブランド等の無形資産への投資は重要である。
- 日本企業の無形資産への投資額は2000年代後半から減少し、特に人材育成・組織再編投資については1998年をピークに減少傾向を辿るなどした。また、日本は無形資産投資／有形資産投資の比率が欧米諸国と比べて低い水準にある。
- 人的資本への投資、特に企業価値を生む人的資本の拡充は、今後、2014年の「伊藤レポート」が唱導する企業価値協創イニシアティブの実践において欠かせない打ち手になるものと思われる。特に人手不足のさらなる深刻化が懸念される今日、生産性向上の面からも、その選択肢はいっそう重要になろう。
- レポートの後編では、「人的資本可視化指針」や他の個別事例を参考に、人的資本の拡充・構築に向けた方法論につき考察するとともに、人的資本経営を通じた中長期的な価値創造に関する開示のあり方について検討する。

1. はじめに

わが国において人的資本経営に注目が集まるきっかけとなったのが、経済産業省が2020年9月に公表した「人材版伊藤レポート」であるとされる。

同レポート以降“人的資本経営”はバズワード化した感があるが、経済産業省ホームページに掲げられているその定義（「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」）^(注1)の具体形をイメージできる企業関係者は今も多くはないのではないかと。

人的資本の議論は同レポート以降も、続編的なレポート類が世に出る中でさらなる展開を遂げている。2022年8月には内閣官房から「人的資本可視化指針」が発表されるなど、中心となる論点は総論から人的資本開示の各論へと移行した感もあるが、その実践にあっては「誰に向けた開示なのか」「何のために（何を目指して）開示するのか」「何を開示するのか」等についてしっかりと意識しておくことが重要である。

“人的資本経営”には多くの概念が包摂されており、それが様々な理解を生む要因にもなっていると思料されるが、本稿（レポート前編）では“人的資本経営”という考え方を生むこととなった議論の筋道を2014年の「伊藤レポート」まで遡って読み解くことを通じて、その意義や本質、必然性等を明らかにしたい。

その上で、後編においては、個別事例にも触れながら“人的資本経営”という経営のあり方を考察するとともに、人的資本経営を通じた中長期的な価値創造に関する開示のあり方につき検討したい。

2. “人的資本経営”に関わる議論の系譜と一連の“伊藤レポート”

“伊藤レポート”を生んだ各研究会の座長を務めた伊藤邦雄氏（一橋大学 CFO 教育研究センター長）は、先ごろ経済誌の情報発信サイトに掲載されたインタビュー記事^(注2)の中で、スタートとなった2014年のレポート（通称「伊藤レポート」）から直近の『伊藤レポート 3.0』まで5本のレポートの関係性につき、次のように語っている。（文章は原文ママ。）

(注)1. https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

2. 東洋経済 ONLINE（2023年11月29日）「『個と企業』を新時代へ誘う人的資本経営・前編」（最終確認日2024年6月21日）

- 「人材版伊藤レポート」以降、「人的資本」というキーワードとともに、リスクリング研修が注目されるようになりました。もちろん悪いことではありませんが、一方で表面だけを見ている人が多いとも感じていました。
- 人的資本経営へのストーリーは、私の中では2014年の「伊藤レポート」から始まり、2017年の「伊藤レポート2.0」のESG（環境・社会・企業統治）、そして2022年の「伊藤レポート3.0」のサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)という流れを受けたものであり、すべてがつながっています。
- 当然、その中でも根幹にあるのは、日本企業の競争力を高めることです。有形資産ではなく無形資産こそが、そのためのドライバーになります。
- 企業経営者の多くは、時代とともに経営の旬のテーマが切り替わってきたと考えているフシがありますが、それは間違いです。これは3階建ての企業価値アーキテクチャーなのです。1階はROE8%超を提唱した「伊藤レポート」、2階がESGやSXに触れた「伊藤レポート2.0」と「3.0」、そして3階が「人材版伊藤レポート」とその「2.0」です。
- そういった意味では、「人材版伊藤レポート」を読んでいただいて人的資本経営に興味をもってもらうのはすごくうれしいけれど、それは3階のところだけを見ているにすぎないのです。基盤の部分を経営陣と今後の経営人材となるキーパーソンで共有し、3階建ての全体像をつかめなければ、日本企業は強くなりません。

インタビューの中で伊藤氏は、「人的資本経営へのストーリー」が（本稿の冒頭に挙げた「人材版伊藤レポート」から始まるのではなく）先行する2014年の「伊藤レポート」から始まる流れを受けたものであり、すべてがつながっていることを指摘している。

また、流れの根幹にあるのが「日本企業の競争力を高めること」であり、「有形資産ではなく無形資産こそが、そのためのドライバー」になると説明している。

さらには、2014年の「伊藤レポート」以降の流れを「3階建ての企業価値アーキテクチャー」（すなわち、1階部分が「伊藤レポート」、2階部分が「伊藤レポート2.0」と「3.0」、3階部分が「人材版伊藤レポート」とその「2.0」）と呼んだことは、いわば三段ロケットの一体性を表現したものと解される。

このように考えると、“人的資本”の核心を探るためには、2014年の「伊藤レポート」に遡って見るが必要になってくる。ポイントを絞って読み解いていきたい。

3. 研究会・検討会の系譜と各レポートの振り返り

図表1は、一連の“伊藤レポート”の流れをつかむため、各レポートを生み出した研究会・検討会（経済産業省を事務局とするもの）を中心に時系列で示したものである。

太枠で囲んだ研究会・検討会が伊藤氏を座長とするもので、うち経済産業省を事務局とするものを左列に並べた。

図表1 一連の“伊藤レポート”を生み出した研究会・検討会の系譜

――＜経済産業省を事務局とする研究会・検討会の流れ＞――		【参考】（機関投資家／投資先企業の行動規範）
2013年	日本再興戦略 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（2013年7月～）	
2014年	日本再興戦略（改訂2014） ⇒（2014年8月）■報告書（通称「伊藤レポート」）①	（2014年2月）◇「日本版スチュワードシップ・コード」策定（※金融庁）
2015年	日本再興戦略（改訂2015）	（2015年6月）◆「コーポレートガバナンス・コード」策定（※東証）
2016年	日本再興戦略2016 「持続的な価値創造に向けた投資のあり方検討会」（2016年2月～3月） 「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」（2016年8月～） ⇒（2017年5月）■『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス～ESG・非財務情報と無形資産投資』（価値協創ガイダンス） ⇒（2017年10月）■報告書『伊藤レポート2.0』②	
2017年	未来投資戦略2017 ⇒（2017年10月）■報告書『伊藤レポート2.0』②	（2017年5月）◇「日本版スチュワードシップ・コード」改訂（第一次）
2018年	未来投資戦略2018	（2018年6月）◆「コーポレートガバナンス・コード」改訂（第一次）
2019年	成長戦略（2019年）	
2020年	成長戦略（2020年） 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（2020年1月～） ⇒（2020年9月）■報告書『人材版伊藤レポート』③	（2020年3月）◇「日本版スチュワードシップ・コード」改訂（第二次）
2021年	「非財務情報の開示指針研究会」（2021年6月～） 「人的資本経営の実現に向けた検討会」（2021年7月～） ⇒（2022年5月）■報告書『人材版伊藤レポート2.0』④	（2021年5月）「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会」（SX研究会）（2021年5月～） ⇒（2022年8月）■『価値協創ガイダンス2.0』■『伊藤レポート3.0』⑤
2022年		（2021年6月）◆「コーポレートガバナンス・コード」改訂（第二次） 「非財務情報可視化研究会」（2022年2月～）（※内閣官房 新しい資本主義実現本部） ⇒（2022年8月）■『人的資本可視化指針』
2023年		

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、右列には、参考として（金融庁／東証を主管とする）「日本版スチュワードシップ・コード」「コーポレートガバナンス・コード」の流れを示している。

次に、左列の流れに戻って、研究会・検討会と各“伊藤レポート”（図中の①～⑤）の関係性は以下のとおりである。

各研究会・検討会は15～40名規模の委員（機関投資家サイド、企業サイド、市場関係者、アカデミアなど）で構成され、そこでは予め設定されたテーマについて検討が重ねられた。

それぞれの“伊藤レポート”は、各研究会・検討会の「報告書」とされており^{（注3）}、議論の過程についても総じて詳しく述べられている。しかしながら、考え方や議論の整理にわたる記載が中心となっていることを踏まえれば、内容的には「報告書」というよりは、企業（一義的には上場企業）や投資家（機関投資家）に向けられた「イニシアティブ」（状況の変化・移行を促すため、向かうべき方向性を示して事を進める取組み）^{（注4）}と位置づけるのが内容をより適切

（注）3. 報告書名に共通する“伊藤レポート”というアイコンに埋没して気づきにくいのが、研究会・検討会の名称を眺めるとその殆どに「持続的成長」「持続的な企業価値の向上」「サステナブルな企業価値創造」といったキーワードが埋め込まれており、一連の研究会・検討会には「成長」や「企業価値向上」といったテーマが通底していることに気づかされる。

4. したがって、強制力を伴うものではない。

に言い表すと思われる。

以下、主要な研究会・検討会と各「伊藤レポート」の内容を概観していく。

(1) 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」

プロジェクトと「伊藤レポート」（図表1内の①）

通称「伊藤レポート」は、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクトにおける議論の報告書である。

同プロジェクトにおける議論は広範にわたり、レポートも100ページを超える大部であるが、以下、ポイントを絞って内容の整理を試みる（図表2参照）。

図表2 「伊藤レポート」のインベストメント・チェーンに係る記述のポイント

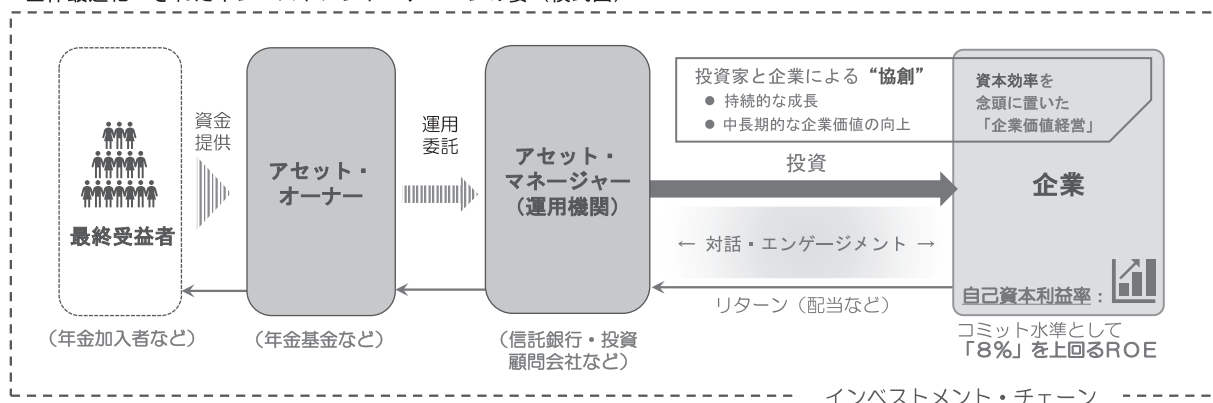
■日本のインベストメント・チェーンに係る問題意識（プロジェクト開始当時）

（日本企業の業況）	(a)	イノベーション創出能力を持ちながら過去20年にわたって低迷する日本企業の収益性
（投資家／資本市場）	(b)	企業の中長期的な成長（企業価値の向上）に期待・着目した投資行動をとる投資家層が薄い日本の資本市場 短期志向に立った投資行動（ショートターミズム）が広がる日本の資本市場
（投資家／企業）	(c)	投資家と企業（経営者）間の対話不足（もしくは対話のクオリティ不足）が助長する両者の意識ギャップ
（財務情報・非財務情報の開示）	(d)	中長期的な企業価値の判断材料としては限界のある現行の制度開示情報
（投資家／企業）	(e)	投資家・企業間に存在する、「資本効率」「企業価値向上」に対する価値観のミスマッチ

■目指す姿

（日本企業の業況）	(a)	長期的視点に立った競争力の創出と事業収益力の向上
（投資家／資本市場）	(b)	企業のイノベーション創出能力が収益性・資本効率の向上につながり、それを評価する投資家が長期資金を供給することで更なるイノベーション投資が行われるという好循環の実現
（投資家／企業）	(c)	共通の目標（中長期的な企業価値向上）に向けた対話（「緊張」「協調」「双方向」の関係性）の推進
（財務情報・非財務情報の開示）	(d)	非財務情報を含む中長期的な情報（中長期的な価値創造につき投資家が評価するための情報）の効果的な開示
（投資家／企業）	(e)	中長期的なROEの向上を長期的な企業価値の向上につなげる「企業価値経営」の実現

“全体最適化”されたインベストメント・チェーンの姿（模式図）



（備考）「伊藤レポート」の内容を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

イ) 日本のインベストメント・チェーンに係る当時の問題認識

「伊藤レポート」がその冒頭で掲げた取組みは、インベストメント・チェーン（資金の拠出者から、資金を最終的に事業活動に使う企業に至るまでの経路）の弱さや短期化等の問題を克服すること（“インベストメント・チェーンの全体最適化”）であった。

本来、年金基金等のアセット・オーナーが保有する資金は長期安定的な給付を確保すべき性質のものであり、アセット・マネージャーの受託者責任として、長期的なリターンが最大となるよう運用すべき性質のものである。そして、当該資金が持続的成長の期待できる企業へと投じられ、さらなる企業価値の向上とリターンを招くというのが、あるべきインベストメント・チェーンの好循環である。

ところが、プロジェクトが開始したころ日本企業の収益性は長く低迷しており、それもあって資本市場は（企業の投資を支える）長期リスクマネーの十分な供給源たり得ず、それがさらに日本企業の長期的な競争力の低下を招く（運用機関も受託者責任を果たせない）という悪循環が存在したとされる。

好循環の妨げとなった要素として「伊藤レポート」は下枠に示した事象を例示している。

以下、各事象に続いてカッコ内に記載したコメントは、「伊藤レポート」における記述等に基づき本稿において補足した内容である。

- 企業の持続的な成長に期待・着目した投資行動をとる投資家層の薄まり
- 短期志向に立った投資行動（ショートターミズム）の広がり
（長期にわたって株価上昇期待の薄い状態が続いたため、短期の投資機会の追求（企業の自己株式購入等のイベントに期待した投資行動等）が経済合理性に合致していたことなどが背景。）
- 投資家と企業（経営者）間の意識ギャップ
- 中長期的な企業価値の判断材料としては限界のある現行の制度開示情報
（企業の中長期的な価値創造をイメージするための統合的な情報や経営戦略等を投資家が欲しているのに対して、企業サイドの説明は財務面に偏るといった意識ギャップが存在。また、非財務情報の中には定量的な計測に限界があるものもある。）
- 投資家と企業間に存在する「資本効率」「企業価値向上」に対する価値観のミスマッチ
（投資家が長期投資できる企業とは、持続的な競争優位により中長期的に資本コスト（企業と株主・投資家の間にある暗黙の信頼関係、期待、役割と義務を含む財務・非財務両面を総合して企業が認識すべきコスト^(注5)）を上回る利益を創出できると見込まれる企業であるが、当の企業サイドはROE（資本利益率）を重要な指標として認識はしていても、必ずしも最重要視しているわけではない、という価値観のミスマッチが存在。）

(注)5. 「伊藤レポート」44 ページより。

ロ)「伊藤レポート」の提唱内容

「伊藤レポート」では、経済の「インベストメント・チェーン」上に構造的に立ち現れていた上述のような機能不全に対し、投資家サイド・企業サイドが下枠に示したような取組みを共有・協創することによって改善することが推奨された。

- 共通の目標（中長期的な企業価値向上）に向けた対話（「緊張」「協調」「双方向」の関係性）の推進
- 非財務情報を含む中長期的な情報（中長期的な価値創造につき投資家が評価するための情報）の効果的な開示
- 中長期的なROEの向上を長期的な企業価値^(注6)の向上につなげる「企業価値経営」の実現

なお、「企業価値経営」の推進に向けて企業が意識すべきROEの水準について、「個々の企業の資本コストの水準は異なるが、グローバルな投資家と対話をする際の最低ラインとして8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべき」ことが推奨されている^(注7)。

〈BOX1〉

「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの参加メンバーのひとり（機関投資家サイド）が、当時、とある投資家向けコミュニティサイトにコラムを掲載している。プロジェクトの眼目の1つでもある“対話”に関連して“企業に望むこと”も綴られており、当時における投資家サイドのロジック（ならびに企業との温度差）が率直に表れた内容であることから、以下、参考までに次ページにて抜粋・紹介する。（文章は原文ママ。）

なお、「伊藤レポート」が提唱するアクションと照らし合わせると、投資家サイドの主張が強く表れている印象も持たれるが、経営における中核的な指標として置かれたROEは、投資家・企業の“協創”コミュニケーションにおける共通の指標として、また企業価値創造を促進するベンチマーク・経営規律として機能し得る、企業サイドにとっても有益な指標（KPI）と考えられる。

(注)6. 「伊藤レポート」では“企業価値”を株主価値・経済価値と捉えて(狭義の企業価値)議論が進められたとされる。(伊藤2016『コーポレートガバナンス改革と会計の役割』(「商学論究」第63号))

7. 「伊藤レポート」13 ページ

- では、具体的に何を対話するのか。投資家は企業の価値創造のプロセスを知りたいのである。そのためには、1) 商品やサービスに対する価格の決定権は誰が握って、どのように決まってくるのか 2) わが社が世の中にとって不可欠であるという存在感はどこに由来するのか 3) まだ儲かっていない事業、輝きを失いつつある事業を含めて、事業ポートフォリオをどのように最適化していくのか 4) 画期的なイノベーションにどのように取り組んでいるのか 5) 新しい時代に合った経営革新をいかに実践しているか などについて議論をしたい。
- まさに、経営の中身そのものである。何も企業の秘密を知りたい、それを教えてほしいということではない。会社の持っている組織能力について理解を深め、投資家として自信を持ちたいのである。こうした長期投資に資する情報提供が会社側から徹底されるのであれば、目先の短期的な情報に惑わされることは減少するので、短期志向のインセンティブは低下していこう。
- 企業の経営力やその実行に対する信頼感は、今のところ十分でない。投資家を納得させつつ、彼らの意見を自らの経営に上手く咀嚼し織り込んでいくことが求められる。そのプロセスにおいて、ROEや資本コストを意識した経営を実践する。経営の仕組みの中に、ROEと資本コストをビルトインしてほしいのである。

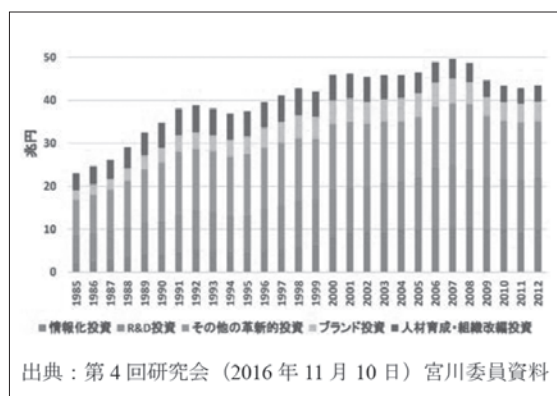
(2) 「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」と

『伊藤レポート2.0』（図表1内の②）

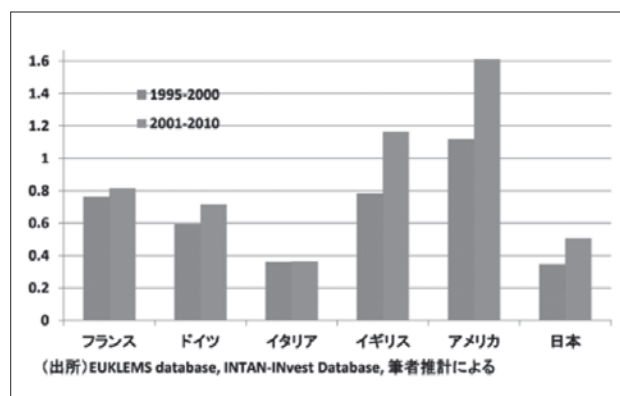
報告書の表題に“人材版”が入る前の伊藤レポートであるが、企業価値を生み出す投資のあり方を考える中で、人材や研究開発、知識・ノウハウ、ブランド等の無形資産への投資に検討が及んでいる^(注8)。

図表3 企業による無形資産への投資状況

〈日本企業の無形資産投資額の推移〉



〈無形資産投資／有形資産投資 比率の国際比較〉



（備考）「伊藤レポート2.0」より

（注）8. 「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」のスタートに先立つ2016年6月に発出された『日本再興戦略2016』の施策の中に、「長期的な経営戦略に基づき人的資本、知的資本、製造資本等への投資の最適化を促すガバナンスの仕組みや経営者の投資判断と投資家の評価の在り方、情報提供の在り方について検討を進める」ことが含まれている。

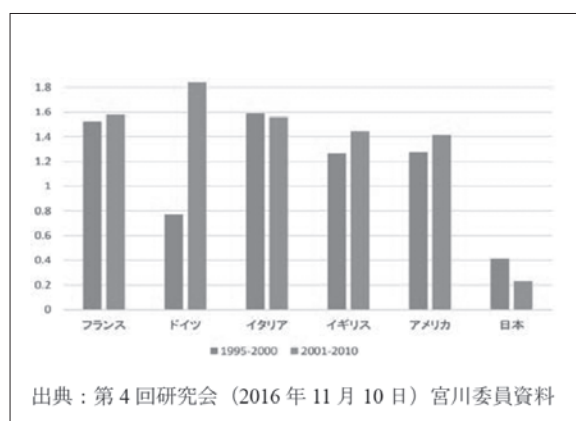
そこでは、日本企業の無形資産への投資額が2007年を境に減少していることや、無形資産投資／有形資産投資の比率が、日本は欧米諸国と比べて低い水準にあることが示された^(注9)。

(図表3)

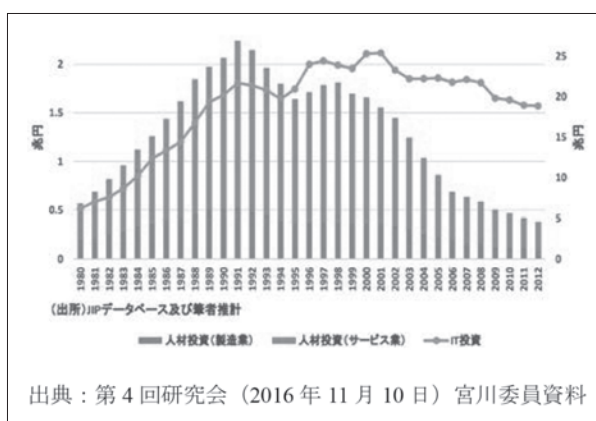
また、無形資産投資のうち人材投資^(注10)に関しては、日本の人的投資が諸外国に比べて低い水準にあること、日本では人材投資が1998年をピークに減少傾向を辿っていることなどが指摘されている。(図表4)

図表4 企業による人的投資の状況

〈人材投資の国際比較 (対GDP比)〉



〈日本の人材投資額等の推移〉



(備考)「伊藤レポート2.0」より

なお、「持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会」のメンバーでもあった学習院大学経済学部の宮川教授は、別稿^(注11)において、無形資産投資に係る研究者レベルの計測結果等を踏まえて(研究者レベルの細分化された定義に基づく)「無形資産の方が、有形資産より効率的に生産性を向上させることができる」とする先行研究に言及している。

また、同じく学習院大学の滝澤教授は、最近のレポート^(注12)の中で、2000年代の人的資本投資額と、その後の時間当たり労働生産性上昇率との間に「緩やかながら正の相関性が見られる」とする先行研究を紹介している。

(注)9. 日本における無形資産投資が長く低調だった背景として、『伊藤レポート2.0』は、無形資産投資の多くが費用計上され短期的に利益を押し下げる構造があること、また、企業業績が低調であった時期に新規投資や人材への投資が控えられたこと等に触れている。

10. 日本ではOJT (on-the-job training) が馴染み深いのが、データの補足性にバラつきがあることから、OFF-JT 費用を人材投資と定義して国際比較したもの。

11. 宮川2018『生産性向上と日本経済』(月刊資本市場2018.1 (No.389))

12. 滝澤2024『日本の労働生産性と無形資産投資』(日本労働研究雑誌 No.765 / April 2024)

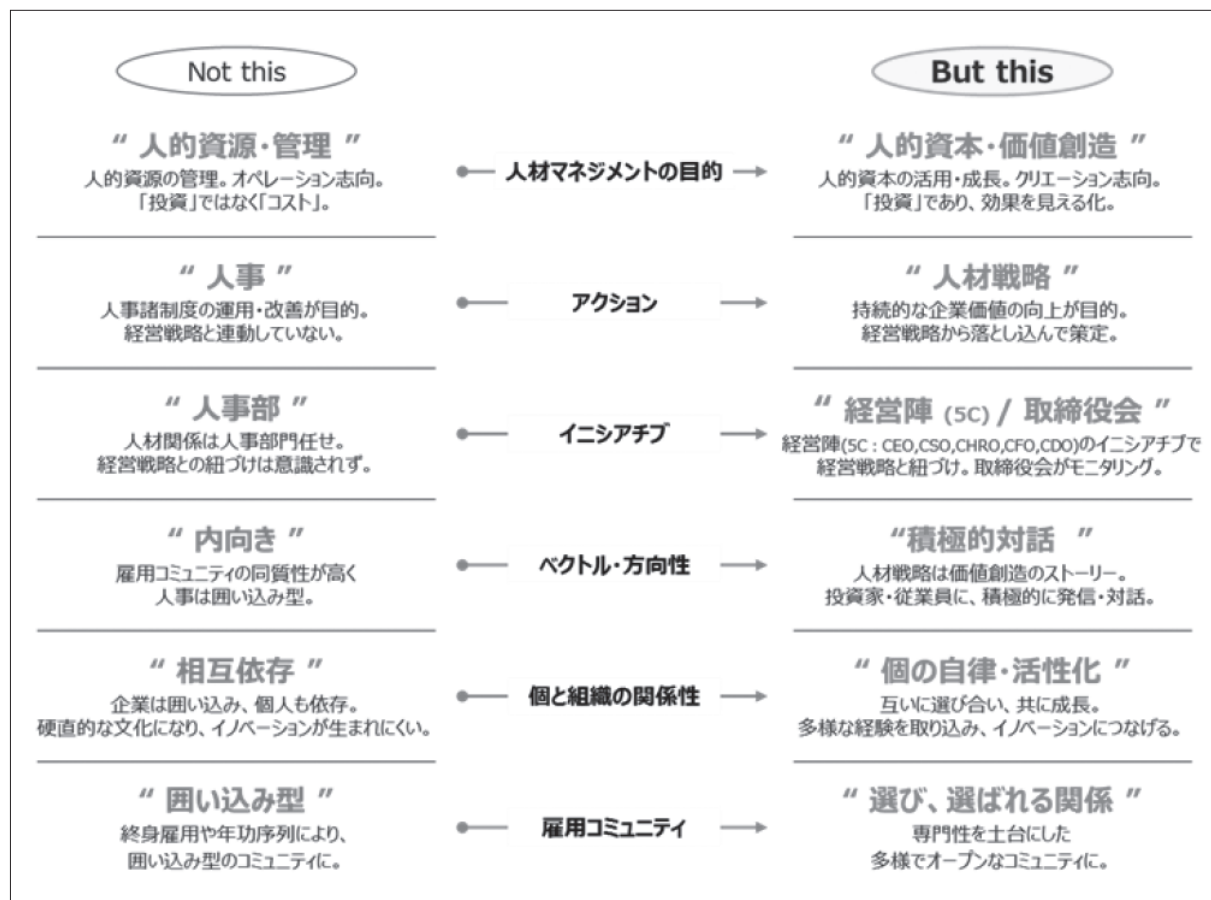
(3)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」と

『人材版伊藤レポート』（図表1内の③）

「持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である一方で（中略）目指すべきビジネスモデルや経営戦略と、足下の人材及び人材戦略のギャップが大きくなってきている」との課題認識の下で編まれた、人材戦略に特化したレポートである。

レポート中、まず図表5にあるような「変革の方向性」が掲げられた上で、「3つの視点」（①経営戦略と人材戦略の連動、② As is - To be ギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着）から「5つの共通要素」（①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方）に基づき具体的な戦略・アクション・KPIを考えることが推奨されている。

図表5 「人材版伊藤レポート」にて示された人材戦略の変革の方向性



(4) 「人的資本経営の実現に向けた検討会」と

『人材版伊藤レポート2.0』（図表1内の④）

「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組み、その重要性、およびその取組みを進める上で有効となる工夫が「アイディアの引き出し」として数多く提示されている。

(5) 「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会」

(SX研究会) と『伊藤レポート3.0』（図表1内の⑤）

長期的・持続的な収益力の拡大と企業価値の向上は2014年の「伊藤レポート」以来の日本企業の課題であることを改めて確認した上で、気候変動問題や人権問題をはじめとする“サステナビリティ課題”をめぐる状況が企業活動の持続性に及ぼす影響を踏まえ、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）—社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと—の必要性と実現に向けての取組みを説いた内容である。

本文25 ページほどの短いレポートには、「日本市場・資本市場の現状」(ROEの推移状況や、アンケート調査の紹介など)や「非財務情報開示をめぐる動向」「伊藤レポート公表後の主な流れ」なども参考として盛り込まれている。

〈BOX2〉

〈一連の「伊藤レポート」(本文)における“人的資本”系列のワードと本文での登場回数〉

	(a) 「人材」(*)	(b) 「人的資本」	(c) 「人材投資」 「人材への投資」 「人的資本投資」	(d) 「人材戦略」	(e) 「人的資本経営」
①伊藤レポート	23	1	0	0	0
②伊藤レポート2.0	55	14	12	1	0
③人材版伊藤レポート	128	21	3	140	0
④人材版伊藤レポート2.0	278	24	2	78	19

(*) 単独表記の「人材」だけでなく、「人材育成」「専門人材」「経営人材」等の熟語を含めた件数。
なお、「人材投資」「人材への投資」は (c) としてカウントした。

上に掲げた表は、各“伊藤レポート”に“人的資本”系列のワードが登場した回数をまとめたものであり、以下、多く登場するワードの面から、“人的資本”の文脈における各レポートの主題と位置付けを探った。なお、分量の少ない「伊藤レポート3.0」(⑤) はカウントの対象から除いている。

特記事項は以下のとおりである。

- “人的資本”系列のワードが一定レベルで登場し始めるのは、「③人材版伊藤レポート」からではなく、それに先立つ「②伊藤レポート2.0」からである。「②伊藤レポート2.0」の中で、ますます重要になる投資として「無形資産投資」が挙げられ、その1つである「人的資本への投資」が、理論面も含め、いわば総論的・基礎研究的に採り上げられている。
- 他方、ある程度内容が各論・具体論にわたる「③人材版伊藤レポート」では、「人材戦略」といった用語が現れる。
- 次の「④人材版伊藤レポート2.0」では、各ステークホルダーが実施すべき具体的な取組み等が議論・検討されていることから、同じ「人材」であっても、他の単語と組み合わせられた用語（「経営人材」「人材ポートフォリオ」「デジタル人材」など）が増えている。
- なお、「人的資本経営」という用語は「④人材版伊藤レポート2.0」において初めて登場している（カウント数は19）。「人的資本経営」の定義については特に見当たらない。

4. ここまでのまとめに代えて

人的資本への投資、特に企業価値を生む人的資本の拡充は、今後、2014年の「伊藤レポート」が唱導する企業価値協創イニシアティブの実践において、欠かせない打ち手になるものと思われる。特に人手不足のさらなる深刻化が懸念される今日、生産性向上の面からも、その選択肢は一層重要になろう。

一方で、具体論として人的資本をどのように拡充・構築していくかについては、理論的に確立されたものは見出しづらいのも現状である。また、人的資本という無形資産の世界の話だけに有意なKPIも想定し難い。さらには、企業の事業ポートフォリオが多岐にわたる中で、単独のKPIを置いて人的資本を構築していくことはあまり現実的とは言えない。いずれにしても、今後とも企業は「走りながら考える」ことを余儀なくされよう。

“伊藤レポート”の直系的な存在ではないが、内閣官房から2022年8月に公表された『人的資本可視化指針』^(注13)がある。内外の開示フレームワークや開示事例にも触れながら（専ら任意開示に向けた）開示の手引書・資料集として作成されたものである。

後編では、同指針や他の個別事例を参考に、人的資本の拡充・構築に向けた方法論について考察するとともに、人的資本経営を通じた中長期的な価値創造に関する開示のあり方について検討したい。

(注)13. その位置付けにつき、同指針内では「人的資本に関する情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂されており」と説明。巻末付録として多数の実例資料集も添えられている。

〈参考文献等〉

- ・ 伊藤レポート
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itoreport.pdf
- ・ 伊藤レポート2.0
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itoreport2.0.pdf
- ・ 人材版伊藤レポート
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
- ・ 人材版伊藤レポート2.0
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf
- ・ 伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）
<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>
- ・ 人的資本可視化指針
https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/wg/2210_04local/230428/local06_ref02.pdf

再生可能エネルギー事業への参入で飛躍を図る中小企業

― 会川鉄工株式会社（福島県いわき市）による風力発電事業への挑戦 ―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）中小企業、脱炭素、再生可能エネルギー、風力発電、福島発、国内産業化、地域活性化、しんきんグリーンプロジェクト

（視 点）

信金中央金庫は、中期経営計画『SCB ストラテジー 2022』において、信用金庫業界独自のグリーン戦略を通じて「信用金庫＝グリーン」のブランドイメージの定着を企図し、2021年9月から、「しんきんグリーンプロジェクト」を推進している。また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、産業企業情報 No.2022-1（2022年4月19日発行）を皮切りに、「脱炭素」をキーワードとした題材で、随時、情報発信を継続してきた。

本稿では、福島県いわき市に本社を置き、再生可能エネルギー関連製品の製造等を主業とする会川鉄工（株）の取組みを紹介する。同社は、海外勢に押されている風力発電市場に、“福島発”で風穴を開ける先駆的な存在として、果敢に挑戦をしている。

（要 旨）

- 風力発電産業は、サプライチェーン形成への期待が大きく、関連産業への波及効果や地域活性化への寄与に対する期待も大きい。今後、国策として、風力発電事業を国内産業化するために国内市場を育成することが求められているといえる。
- 会川鉄工（株）は、設立以来、常に時代の変化を先取りして時流に乗りながら、事業転換を図ってきた。東日本大震災後は、風力発電事業への参入に大きく舵を切り、多大な自助努力を積み重ねながら、2017年6月、いわき四倉中核工業団地内に、「国内初」となる、最新鋭の機械を集積した風力発電タワー専門工場を操業するに至った。風力発電事業が国内産業化していく機運が出始めている中で、さらなる事業拡大が期待されている。
- わが国の産業政策において再生可能エネルギー関連産業の育成が有力な選択肢の一つとなる中、「脱炭素化」という時代の潮流に乗りながら、会川鉄工（株）のように、意欲を高く持って再生可能エネルギー事業に挑戦する中小企業が、「地元発」として、数多く登場していくことを期待したい。そのために、海外メーカーに対抗できるよう、国のバックアップがより強く求められるとともに、支援をする地域金融機関には、再生可能エネルギー関連事業に対する理解が求められているともいえよう。

はじめに

信金中央金庫は、中期経営計画『SCB ストラテジー 2022』において、信用金庫業界独自のグリーン戦略を通じて「信用金庫＝グリーン」のブランドイメージの定着を企図し、2021年9月から、「しんきんグリーンプロジェクト」を推進している^(注1)。また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、産業企業情報 No.2022-1^(注2)（2022年4月19日発行）を皮切りに、「脱炭素」をキーワードとした題材で、随時、情報発信を継続してきた^(注3)。

こうしたなか、本稿では、海外勢に押されている風力発電市場に、“福島発”で風穴を開ける先駆的な存在として、果敢に挑戦している中小企業の実例を紹介する。

なお、本稿作成に際して、会川鉄工株式会社 代表取締役 会川文雄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. 国内産業として育成が期待される風力発電事業

（一社）日本風力エネルギー学会が公表する「我が国における風力発電の歴史（1869年～2008年）」によると、風力発電事業は、1983年に東京都三宅村で100kW級の風力発電機での実証実験が行われた頃から設備の大型化に向かい、2003年に北海道せたな町で1,200kWの洋上風力発電所の運転が開始したことをきっかけに洋上風力へのシフトが始まったといわれている。

こうした流れの中、わが国での風力発電の導入量は、（一社）日本風力発電協会（以下、「JWPA」という。）によると、時系列で着実に増加してきている（図表1①）。系統接続エリア^(注4)別にみると、東北電力エリア^(注5)で導入量が最も多い（図表1②）。また、JWPAが公表する「JWPA Wind Vision 2023^(注6)」には、風力発電は、太陽光発電と並んで導入ポテンシャルが大きく（図表2）、「風力発電の大量導入および主力電源化が不可欠であることは明確」と明記されている。

経済産業省が2020年12月に公表した「洋上風力発電ビジョン（第1次）概要」によると、特に洋上風力発電設備は、構成機器・部品点数が多いことから、サプライチェーンのすそ野が広く（図表3）、サプライチェーン形成への期待がある。事業規模が数千億円に至る場合もあり、関連産業への波及効果や地域活性化への寄与に対する期待も大きい。

(注)1. 信金中央金庫ホームページ (<https://www.shinkin-central-bank.jp/investor/plan/>) を参照

2. 信金中央金庫ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20220419-1-5.html>) を参照

3. 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/>) において、「産業企業情報」ならびに「ニュース&トピックス」を中心に検索、参照願いたい。

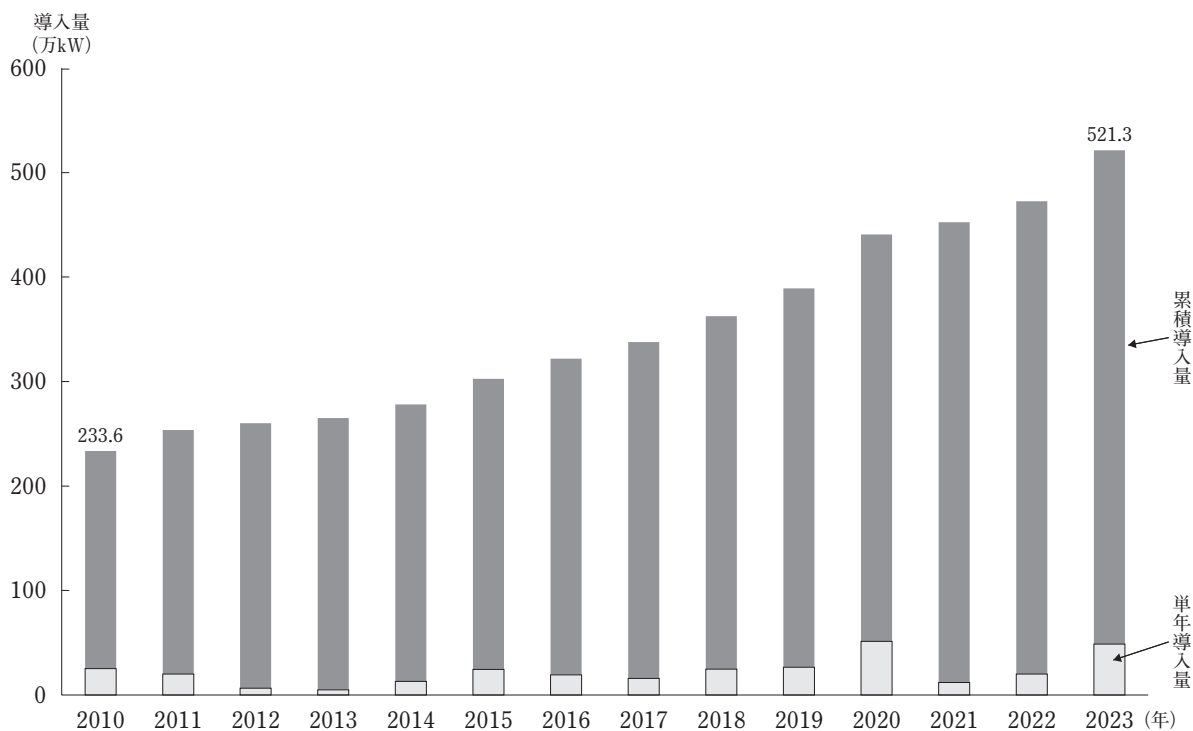
4. 電力会社ごとの全国10エリア

5. 青森県、岩手県、秋田県、宮城県、山形県、福島県、新潟県

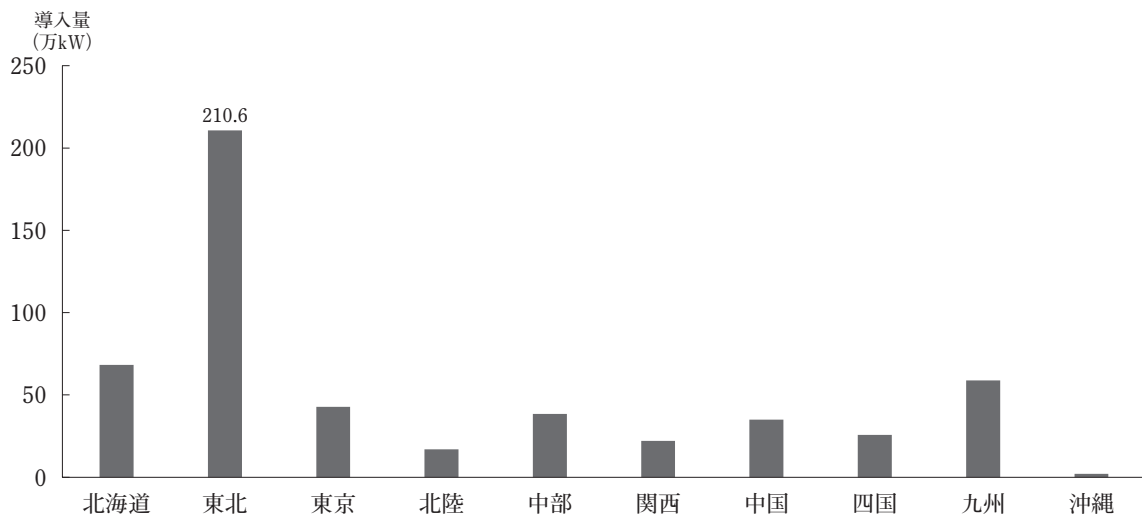
6. <https://jwpa.jp/information/7513/> を参照

図表1 わが国の風力発電の導入量

① 導入量の推移



② 系統接続エリア別



(備考) (一社) 日本風力発電協会 (2024年2月2日) 「【速報版】日本の風力発電導入量 (2023年12月末時点)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 再生可能エネルギーのポテンシャル

エネルギー種類		既導入量※1 (2021年3月時点)	2030年導入目標 (第6次エネ基)	導入ポテンシャル
太陽光発電	住宅用等太陽光	62GW	103.5-117.6GW	210GW※2
	公共系太陽光			2,536GW※2 (うち農地2,447GW)
風力発電	陸上風力	4.5GW	17.9GW	159GW※3
	洋上風力(着床式)		5.7GW	128GW※4
	洋上風力(浮体式)			424GW※4
水力発電		29GW(一般水力) 21GW(揚水)	50.7GW	47GW(一般水力)※5
地熱発電		0.6GW	1.5GW	8.9GW※6
バイオマス発電		5.0GW	8.0GW	-

※1 水力発電以外は資源エネルギー庁資料(出所参照)に基づく数字。水力発電(一般水力)は、包蔵水力調査における「既開発」と「工事中」の最大出力の合計値。水力発電(揚水)は、エネルギー白書2021に基づく数字。

※2 環境省調査(出所参照)における、レベル3(設置可能な全ての場所に積極的に導入した場合のポテンシャル)。

※3 環境省調査(出所参照)における、6.5m/s以上のポテンシャルに限定。

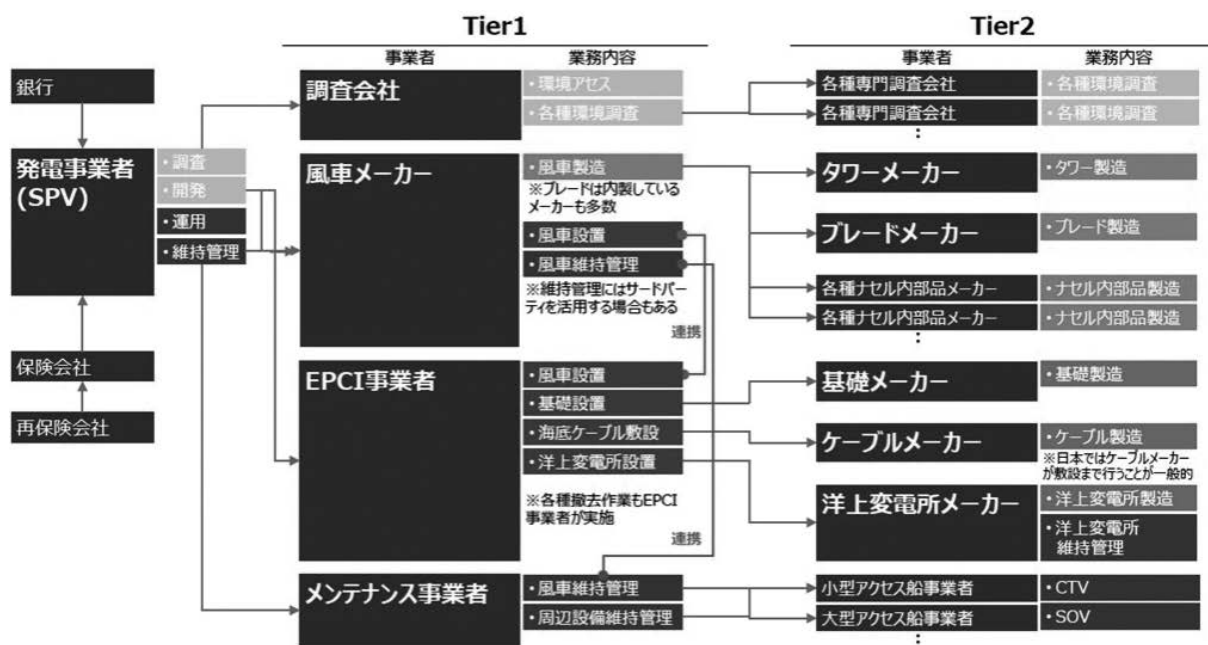
※4 JWPA調査(出所参照)に基づくポテンシャル。

※5 包蔵水力調査(出所参照)に基づくポテンシャル。

※6 環境省調査(出所参照)における、基本条件(国立公園なし、傾斜掘削なし)のポテンシャル。

(出所)「JWPA Wind Vision 2023」6頁

図表3 洋上風力発電の契約構造



※契約形態はプロジェクトごとに多様なパターンが存在するが、ここでは、風車以外のコンポーネントの設計・調達・設置をEPCI事業者が一括して行うEPCI契約の場合における各ステークホルダーの関係を示している。

(出所) 洋上風力の産業競争力強化に向けた官民協議会(2020年12月15日)「洋上風力産業ビジョン(第1次)概要」28頁

資源エネルギー庁によるインタビュー^(注7)で、JWPAの加藤代表理事は、「日本で風力発電が普及してこなかったのは、日本国内にマーケットがなかったことも大きな原因」と指摘している。実際、風力発電事業からは、日立製作所、富士重工業、三菱重工業、日本製鋼所といった国内資本の大手メーカーがいずれも撤退しており、JWPAが公表する2023年12月末の新規導入の風車シェアをみると、デンマークやドイツの大手メーカーを中心に海外勢5社^(注8)が占めている。風力発電事業を国内産業化するためには、今後、国策として、ホームマーケット（国内市場）を育成することが求められているといえよう。

2. 会川鉄工株式会社による風力発電事業への挑戦

(1) 企業の概要

同社は、1958年3月に設立、福島県いわき市に本社を置き、火力・原子力発電所向けの設計・製作・据付、近年では再生可能エネルギー関連製品の製作に取り組んでいる（図表4）。「真心と技術で社会の発展に貢献いたします」をモットーに、環境保全への高い意識を持った“ものづくり”を常に心がけている。

図表4 同社の概要

代 表 者	会川 文雄
本社所在地	福島県いわき市
主 力 業 務	各種プラント向け大型容器、再生可能エネルギー関連製品の設計・製作・据付
従 業 員 数	100名
設 立 年 月	1958年3月
資 本 金	3,000万円



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた代表取締役 会川文雄様
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

会川社長は、大学の理系学部を卒業後、都内の貿易関係の商社に勤めていたが、常磐炭鉱の閉山をきっかけに、26歳の時、炭鉱関係の受注がなくなって経営が厳しくなった同社に入社した。当時在籍していた100名ほどの社員と知恵を絞り、鋳物製車輪の製造や船舶のエンジン、その後、1973年に東京電力福島第一原子力発電所が稼働したことをきっかけに、原子力発電所関連のタンク（放射能で汚染された機器類を保管する大型容器等）の製造を請け負う等、常に時代の変化を先取りして時流に乗りながら、事業転換を図ってきた。東日本大震災後は、(2)のとおり、風力発電事業への参入に大きく舵を切っている。

こうした経営努力が高く評価され、2017年12月には、経済産業大臣から、地域経済のバリ

(注)7. <https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyoku/interview07katou01.html> を参照

8. Vestas（デンマーク）、Siemens（ドイツ）、Knercon（ドイツ）、GE（米国）、MingYang（中国）

ューチェーンの中心的な担い手となる「地域未来牽引企業」(図表5)として選定された。また、地元の福島民報社、福島民友新聞社、河北新報社、福島テレビ、福島中央テレビのほか、日刊工業新聞社やテレビ東京「ガイアの夜明け」で取組みが紹介される等、大いに注目を浴びている。

図表5 「地域未来牽引企業」認定証



(備考) 同社提供

(2) “福島発”の風力発電事業への挑戦

福島第一原子力発電所が1973年に営業運転を開始した後、同社は、タンクをはじめ大型容器等を納入する等、東日本大震災前までは、県内外の原子力発電所や火力発電所を主な取引先としていた。当面、原子力発電所関連事業に注力する心づもりで経営に取り組んでいたが、東日本大震災の発生に伴い、主な取引先であった原子力発電関連の受注はなくなり、大津波によって旋盤やプレス機械が使用不能となり、従業員も県内外への避難を余儀なくされる等、今後の経営に暗雲がたちこめた。2011年5月末までに工場を再開できたものの、売上を回復するまでには至らなかった。

福島県は、2012年3月、東日本大震災を受けて、前年の2011年3月に策定した「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン」を「福島県復興計画」と整合させ、原子力に頼らない「再生可能エネルギーの飛躍的な推進」を強調した。これを踏まえ、同社は、2012年7月に発足した「福島県再生可能エネルギー関連産業推進研究会」に参加する等、「同社として何ができるのか」を積極的に模索し、福島県沖で世界初の大規模な浮体式洋上風力発電の実証実験が行われること等を踏まえ、風力発電事業への参入を英断した。

会川社長は、風力発電産業の国産化で雇用の創出に成功しているドイツへ視察に出向き、風力発電タワーの製造を手がける工場を視察した。視察の中で、「我々の技術で十分に製造できる」と確信を得たものの、国内企業では大手を含めて製造の実績がなかったため、2012年頃から、風力発電に関する勉強を自助努力で重ねてきた。

福島県は、2014年2月、ドイツのノルトライン＝ヴェストファーレン州との間で「省エネルギー、エネルギー効率及び再生可能エネルギーの分野における連携に関する覚書」を締結した^(注9)。これをきっかけに、同社は、ドイツにおける風力発電関連の展示会等へ積極的に出展する等、海外での販路拡大に向けたPRに努めてきた。

(注)9. 福島県ホームページ (<https://www.pref.fukushima.lg.jp/site/fukushima-saiene/global-nrw.html>) を参照

また、会川社長は、海外視察を通じて、風力発電タワーの製造では、曲げ技術が大きな鍵を握ることを実感した。そこで、2016年頃から、ひまわり信用金庫（福島県いわき市）をはじめ地元の取引金融機関からの資金支援を受け、海外メーカー等との競合を勘案し、ドイツ、フィンランド、ポルトガル等から最新鋭の機械を購入、導入した。もともと有していた高い溶接技術も評価され、国立研究開発法人産業技術総合研究所福島再生可能エネルギー研究所の実証フィールド用風力発電タワーの製作を請け負うこともでき、円錐形に鉄板を溶接するノウハウをさらに高めることができた。

当時、浮上式洋上風力発電事業の実証実験に関わっていた（株）日立製作所の工場長等と交渉を重ねる中、「2,000kW 規模の風力発電であれば国産化したい」という機運が高まった。この機運を受けて、2017年6月、同社は、いわき四倉中核工業団地内に、「国内初」となる、最新鋭の機械を集積した風力発電タワー専門工場^(注10)を操業した（図表6、7）。

しかしこの頃から、海外メーカーは、2,000kWを超える大規模な3,000～4,000kWクラスの風力発電を売り込むようになった。国内資本の大手メーカーは、この大規模化に対応しきれないまま、国内外の入札で海外メーカーにことごとく敗北を喫し、撤退していくことになる。

こうした状況を受け、同社は、海外メーカーとの取引を余儀なくされた。そこで、JIS（日本産業規格）ではなく、国際的に高く評価される

図表6 タワー専用工場（全景）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 海外製の最新鋭の機械が集積するタワー専用工場内（全景）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）10. 同社ホームページ (https://aikawatk.co.jp/wind_power.html) を参照

品質に関する認証を取得する必要性が生じた。当時、英語の堪能な社員はいなかったため、英語力のある人材を2名採用し、専門用語の解説に苦勞しながらも膨大な英語の関連資料を読み解き、手順書を日本語・英語で準備した結果、自前でISO 9001（品質マネジメントシステム）やISO 14001（環境マネジメントシステム）の取得^(注11)に至ることができた。こうした努力が実を結び、ようやく海外メーカーと交渉できる出発点に立つことができた。

2018年8月、(公社)いわき産学官ネットワーク協会^(注12)が事務局となり、いわきウィンドバレー推進協議会^(注13)が立ち上がった。本協議会は、いわき地域における新たなエネルギー関連産業の創出と、将来的な一大風力産業クラスターの実現を目的に設立された。会川社長は、その会長職として、地元の企業と連携・協力しながら、“地域中核企業”として中心的な役割を果たしている。

(3) さらなる飛躍に向けて

洋上風力発電が脚光を浴びつつある中、造船業界では、関連の資機材輸送船の受注を受ける等、商機が生まれている。こうした機運を捉え、同社は、一部の大手造船所と、製造した風力発電タワーを船舶ドックで組み立てる等の折衝を進めているところである。

また、同社が設立した風力発電タワー専用工場の敷地には、空きスペースがある。現在、製造のペースは月3基であるが、風力発電産業が国内産業化していく機運が出始めている中で、今後増えていくだろう受注に対応していくため、会川社長は、この空きスペースに、さらに工場を新設したいと大いに意気込む。

おわりに

COP 26（国連気候変動枠組条約第26回締約国会議；開催国：英国・グラスゴー、期間：2020年10月31日～11月13日）では、化石燃料の「段階的廃止」か「段階的削減」かという文言を巡って激しい議論が行われた。COP 28（開催国：UAE・ドバイ、期間：2023年11月30日～12月13日）では、COP 27^(注14)（開催国：エジプト・シャルム・エル・シェイク、期間：2022年11月6日～20日）で踏み込めなかった、化石燃料の「段階的廃止」に合意できるかどうかに関心が集まった。最終的には、化石燃料の「段階的廃止」という文言では合意できず、化石燃料からの「脱却」という表現になっている^(注15)。

(注)11. 同社ホームページ (<https://aikawatk.co.jp/company.html>) を参照

12. いわき地域内外の産学官の人材、技術、資金、情報の結節交流拠点として、いわき地域の新事業・新産業の創出を支援している。詳細は、<https://iwaki-sangakukan.com/> を参照

13. 2023年3月時点で39企業が参画している。詳細は、<https://www.city.iwaki.lg.jp/www/contents/1494807643708/simple/wind.pdf> を参照

14. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbrj.jp/reports/newsttopics/20221205-27cop27.html>) を参照

15. 詳細は、国立研究開発法人国立環境研究所ホームページ (<https://www.nies.go.jp/social/navi/colum/cop28.html>) を参照

このように、COPでは、石炭火力を含む化石燃料の見直しが、引き続き大きな論点となっている。こうした中、わが国の産業政策において、立地条件等からみて、風力発電をはじめとする再生可能エネルギー関連産業の育成は有力な選択肢の一つといえよう。「脱炭素化」という時代の潮流に乗って、会川鉄工（株）のように、意欲を高く持って再生可能エネルギー事業に挑戦する中小企業が、「地元発」として、数多く登場していくことを期待したい。そのために、海外メーカーに対抗できるよう、国のバックアップがより強く求められるとともに、支援をする地域金融機関には、再生可能エネルギー関連事業に対する理解が求められているともいえよう。

〈参考文献〉

- ・ 洋上風力の産業競争力強化に向けた官民協議会（2020年12月15日）「洋上風力産業ビジョン（第1次）概要」
- ・ 一般社団法人日本風力発電協会（2023年5月）「JWPA Wind Vision 2023 ―安心・安定・持続可能な社会の実現に向けた風力発電の貢献―」

信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策

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 欄 和之

(キーワード) ジュニアボード制度、チーム(活動)型、個人(活動)型、若手・中堅職員の育成、将来のマネジメント層の育成、モチベーション向上

(視 点)

信用金庫の常勤役職員数が減少するなか、今後のマネジメント層の不足を懸念する声が増え、高まっている。本稿で紹介する「ジュニアボード制度」は、営業店の優績者や幹部候補生を対象に、自金庫経営に関する改善策などを現場目線ではなく経営目線で報告させる人材育成プログラムである。近年、同制度を導入する信用金庫が増えつつある。

信用金庫の抱える問題意識によって、対象となる職員や取りまとめる報告の内容が異なるものの、実施金庫からは総じて高い評価の声が聞かれる。将来のマネジメント層の育成に加え、若手・中堅職員のモチベーション向上や、現場の意見を経営に直接反映できるなどのメリットも期待される。ただし同制度を運営する事務局の負担は相応に重いので、導入にあたっては慎重な検討が求められよう。

そこで本稿では、若手・中堅職員の育成手法として信用金庫が導入する「ジュニアボード制度」について、その仕組みや最近の動向、実施時の留意点を取りまとめた。

(要 旨)

- 2023年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.9%、1,933人減少の9万7,150人となり、13年連続で前年度末を下回った。
- マネジメント層として今後の活躍が期待される若手・中堅職員を対象に「ジュニアボード制度」を導入する信用金庫が増えつつある。
- 同制度は、報告の取りまとめ方法によって①チーム(活動)型と、②個人(活動)型に分かれるが、いずれのタイプも経営陣向け報告の実施を重視している。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の関与、②ゴールの明確化、③サポート体制の充実などがある。
- 同制度は、優秀なプレイヤー職員が次のステップとして求められるマネジメント能力などを学ぶ機会となり得るので、導入を検討してみるのも一案である。

はじめに

多くの信用金庫で職員年齢構成ピラミッドが瓢箪型^{ひょうたん}となり、支店長や本部部長などの管理職不足が深刻化しつつある。こうしたマネジメント層不足への対応策として、役職定年制度の廃止や若手職員の登用、更には業務効率化で管理職の人数を削減する動きが信用金庫の間で活発である。

本稿で紹介する「ジュニアボード制度」は、マネジメント層への登用が期待される若手・中堅職員の育成策の一つであり、近年、導入事例が増えているものである。

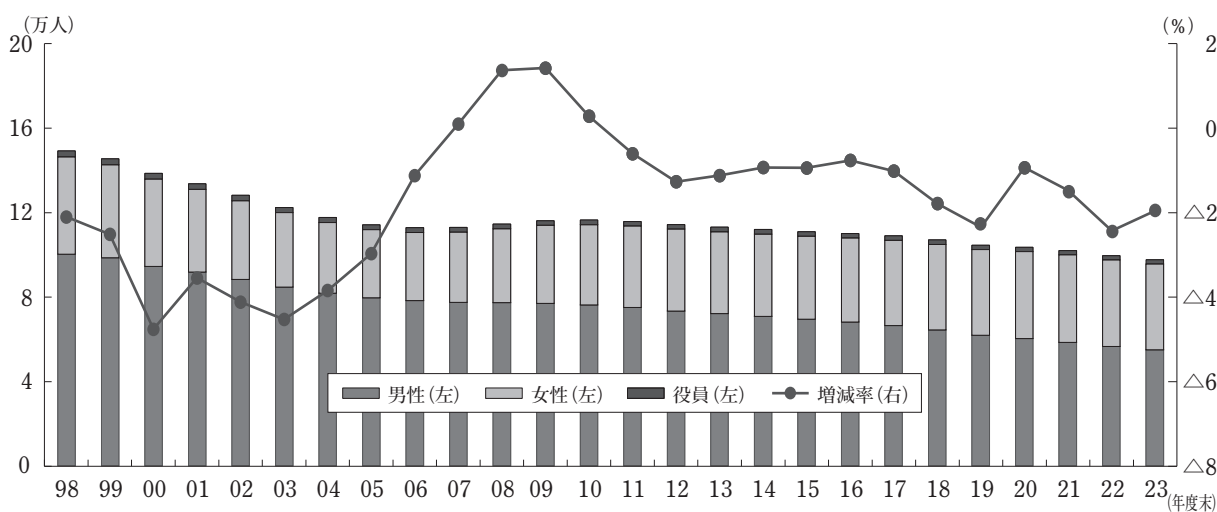
1. 2023年度末の信用金庫の常勤役職員数

参考までに2023年度末までの信用金庫の常勤役職員数の推移を確認しておく。

(1) 全国の常勤役職員数

2023年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.9%、1,933人減少の9万7,150人となった(図表1)。新規採用者数で中途・定年退職者数を賄えないことから、信用金庫の常勤役職員数は13年連続で前年度末を下回った。特に近年は男性職員の減少が顕著であり、相対的に女性職員比率の上昇傾向が強まっている。また、信用金庫の常勤役職員数のピーク(1994年度末の16万293人)からの減少幅は4割に達し、足元の人手不足感を訴える声は大きい。

図表1 常勤役職員数の推移



(備考) 図表1から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 地区別の常勤役職員数

2023年度末の地区別の常勤役職員数は、全11地区で前年度末から減少した（図表2）。2013年度末の常勤役職員数と比べると、全11地区で減少がみられ、なかでも北陸が28.0%減、東北が21.5%減などとなった。また、2023年度末の1金庫あたり常勤役職員数は、東京の742.2人から東北の155.6人まで5倍近い差が生じている。

図表2 地区別の常勤役職員数

（単位：人、%、億円）

地 区	03年度末	13年度末	22年度末	23年度末	13年度末比		1 金庫 役職員	PH預金	PH貸出金
					増減率	増減数			
北 海 道	5,571	5,028	4,430	4,355	△ 13.3	△ 673	217.7	19.4	8.1
東 北	6,677	5,355	4,348	4,203	△ 21.5	△ 1,152	155.6	14.2	6.4
東 京	21,029	18,971	17,455	17,071	△ 10.0	△ 1,900	742.2	16.6	9.1
関 東	23,326	21,857	19,085	18,724	△ 14.3	△ 3,133	382.1	16.0	7.9
北 陸	4,442	3,678	2,706	2,648	△ 28.0	△ 1,030	176.5	15.1	6.5
東 海	23,102	22,284	19,617	19,087	△ 14.3	△ 3,197	561.3	18.2	8.6
近 畿	21,336	20,803	18,768	18,580	△ 10.6	△ 2,223	640.6	17.9	9.3
中 国	6,721	6,193	5,089	5,010	△ 19.1	△ 1,183	250.5	13.5	6.9
四 国	2,327	2,175	2,057	2,053	△ 5.6	△ 122	205.3	15.7	6.0
九 州 北 部	2,865	2,555	2,334	2,275	△ 10.9	△ 280	175.0	11.9	6.6
南 九 州	4,171	3,394	2,973	2,923	△ 13.8	△ 471	224.8	10.8	5.8
全 国	121,792	112,525	99,083	97,150	△ 13.6	△ 15,375	382.4	16.5	8.2

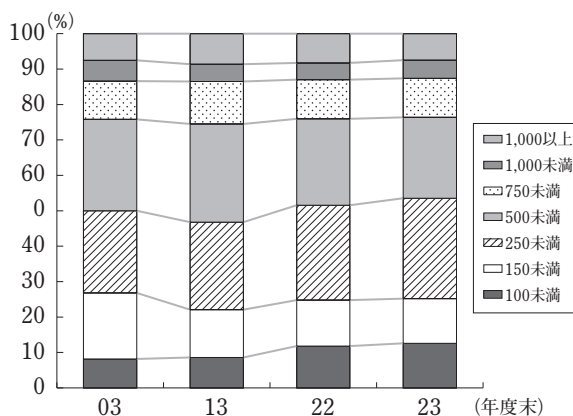
（備考）沖縄県は全国に含む。

(3) 信用金庫別の常勤役職員数

2023年度末の信用金庫別の常勤役職員数は、①149人以下が64金庫（構成比25.1%）、②150人以上499人以下が130金庫（同51.1%）、③500人以上は60金庫（同23.6%）となった（図表3）。また、1,000人以上の信用金庫が19金庫あり、そのうち2,000人以上となると1金庫に留まる。

2013年度末の構成比と比較すると、100人未満の割合が8.6%から12.2%に上昇している。

図表3 信用金庫別の常勤役職員数（構成比）



近年、多くの信用金庫で職員年齢構成ピラミッドが瓢箪型となり、人手不足と人員配置のミスマッチが深刻である。こうした状況もあり、今後のマネジメント層の育成は喫緊の経営課題

の一つに浮上しつつある。そこで本稿では、支店長や本部部長といったマネジメント層の育成策に注目し、その育成手法の一つである「ジュニアボード制度」を取り上げることにした。

2. ジュニアボード制度の仕組み

(1) 本稿におけるジュニアボード制度の定義

ジュニアボード制度は、『企業等が社内で選抜した若手社員や中堅社員によって構成される擬似的な経営委員会を設置し、経営における様々な課題に関して解決策の提言を行わせる仕組み』のことで、1930年代のアメリカ企業で始まったとされる。

これに対し本稿では、『若手・中堅職員を対象に日常業務とは別に自金庫経営に関する施策決定プロセスを経営目線で学ぶ人材育成プログラム』と定義する。同制度のメンバー（受講者）は自金庫の経営課題の解決策などを取りまとめ、経営陣に報告（提案）するスタイルが主流である。

(2) 目的

信用金庫がジュニアボード制度を導入する目的は、①マネジメント層の育成、②職員のモチベーション向上、③現場目線の意見聴取などである（図表4）。

図表4 導入の目的

マ ネ ジ メ ン ト 層 の 育 成	将来のマネジメント層候補者を対象に経営目線で自金庫施策を考えさせ、経営陣に提案する訓練を行う。
職員のモチベーション向上	メンバーに選ばれることで職員のモチベーションが向上し、また業務運営の円滑化などが期待される。
現 場 目 線 の 意 見 聴 取	経営陣や本部関連部門は、現場の意見を聴取し、今後の施策立案時などの参考にできる。

① マネジメント層の育成

将来の支店長や本部部長、更には経営陣といったマネジメント層を育成する狙いがある。一般に営業店の若手・中堅職員は本部の指示で活動しており、自金庫のビジネスモデルを俯瞰的にみたり、経営目線で施策を企画立案したりする経験に乏しい。そこで同制度では日常業務で習得の難しい施策決定プロセスを経験することに重点を置いている。

② 職員のモチベーション向上

同制度のメンバーに選ばれた若手・中堅職員のモチベーションを高める狙いがある。自ら金庫経営に関わる機会を得ることで当事者意識が高まり、中途退職の未然防止などにも繋がる。

また、報告書の取りまとめを通じて、経営陣や本部関連部門と接点を持つことで、その後の円滑な業務運営も期待される。

③ 現場目線の意見聴取

経営陣や本部関連部門は同制度のメンバーによる現場発の意見や提案を聴取でき、経営判断に活用することが可能となる。営業現場と経営との心理的な距離感が縮まれば組織の風通しが良くなるし、若手・中堅職員にとって納得感の高い事業計画の策定や商品・サービスの取扱いも期待される。

(3) タイプ（代表例）

ジュニアボード制度を経営陣向け報告の取りまとめ方法で分けると、大きく①チーム（活動）型と、②個人（活動）型からなる（図表5）

図表5 ジュニアボードの分類（例）

チ　ー　ム（活動）型	ジュニアボード制度のメンバーが共同で1つの報告を取りまとめるスタイルである。リーダーシップやマネジメント能力の向上を目指す。
個　人（活動）型	ジュニアボード制度のメンバーが各自の問題意識に沿って報告を取りまとめるスタイルである。自己完結能力の向上を目指す。

① チーム（活動）型

メンバーが協力して1つの報告を取りまとめるスタイルで、中期経営計画の原案づくりが代表例となる。メンバー間の役割分担や本部関連部門を含めた連携策を学ぶなか、リーダーシップやマネジメント能力を磨く狙いがある。

② 個人（活動）型

メンバーが各自の問題意識を前提に改善策などの報告を取りまとめるスタイルで、個人の自己完結能力を引き上げる狙いがある。相対的に少人数（5～6人）のメンバーで同制度を運営する場合に向いているとされる。

(4) 内容

これまでヒアリングした信用金庫のジュニアボード制度の内容を集約すると、以下のとおりとなる。

① 対象（メンバー）

20～30代の若手・中堅職員を同制度のメンバーとする信用金庫が多い。また同制度の実施目的によって、部門長に一步手前の副部長クラスをメンバーとする信用金庫、本部職員や女性職員にメンバーを限定する信用金庫などもある。

② 選抜方法

公募制度と指名制度があるが、前者の場合も所属長の推薦などを条件としている。通常は兼任で同制度のメンバーとなるが、所属部門の理解や本部関連部門の協力を得やすいよう、敢えて人事異動を発令する信用金庫もある。

③ ゴール（成果）

経営陣向け報告で自金庫の抱える課題の改善策や新規事業を提案することが同制度のゴールとなる。別途、全職員向けの報告会の開催や、提案内容および判断結果を庫内に還元する信用金庫などもある。

④ 実施期間

1年間で1クール（回）を基本とし、また次年度事業計画への反映のため年末を終了とする信用金庫が多い。半期で1クール（年2回）の運営を行う信用金庫もあるが、その場合、事務局の負担増を覚悟する必要があるようだ。

⑤ 年間スケジュール（研修プログラム）

ジュニアボード制度の年間スケジュールおよび研修プログラムの例は、図表6のとおりである。

図表6 年間スケジュール（例）



（備考）複数金庫のジュニアボード制度から作成した。

3. 取組時の検討課題など

今後、信用金庫がジュニアボード制度の導入を検討する際の留意点は、(1) 経営陣の関与に加えて、(2) ゴールの明確化、(3) サポート体制の充実などとなる（図表7）。

図表7 主な検討課題

経 営 陣 の 関 与	メンバーが活動するうえで本部関連部門の協力を得るためにも、経営陣の理解と後押しが必要である。
ゴ ー ル の 明 確 化	最終報告のイメージなどを経営陣・本部各部およびメンバー間で共有して臨む必要がある。
サ ポ ー ト 体 制 の 充 実	メンバーが期限内に一定水準の報告を取りまとめるよう、事務局による適切なサポートや所属部門などの協力が必要である。

(1) 経営陣の関与

ジュニアボード制度の実効性を高めるためには、経営陣の理解と積極的な後押しが求められる。というのも経営陣の後押しがあって初めて、本部関連部門の協力を得やすくなるだろう。ただし経営陣は、メンバーの意見や改善提案に寛容であることが不可欠で、仮に厳しい指摘などに終始すると活動そのものが委縮してしまう恐れもある。

(2) ゴールの明確化

ジュニアボード制度の活動は現業を抱えての実施であり、最終報告を逆算した進捗管理が重要である。そのため、最終報告までのスケジュール、報告の内容・水準などを事前に経営陣・事務局・メンバー間で共有しておく必要がある。特に経営陣向け報告のレベル感を擦り合わせておいた方が無難であろう。

(3) サポート体制の充実

事務局による適宜適切なサポートが必要である。事務局の職員は、ジュニアボード制度のメンバーに対し適切なアドバイスを実施し、必要に応じてメンバー内の議論などを軌道修正することもあるだろう。ただし過剰な関与により、メンバーのモチベーションを低下させないような配慮も不可欠となる。

おわりに

近年、『優秀な中堅職員の離職が相次いでいる。』との話を信用金庫から聞くことが多い。この背景には、過度な業務負荷や処遇に対する不満もあろうが、プレイヤーからマネージャーへの役割転換に失敗し中途退職に至るケースもあると想像される。

本稿で紹介したジュニアボード制度は、優秀なプレイヤー職員が次のステップとして求められるマネジメント能力や施策の企画立案プロセスを学ぶ機会となり得る。疑似的ながら金庫経営に携わることも可能なので、当事者意識の高まりや、モチベーション向上にも寄与すると考えられる。

同制度の運用に伴う負荷も相応に見込まれるが、信用金庫としてそれ以上のメリットが期待されるので、若手・中堅職員の人材育成策として同制度の導入を検討してみるのも一案と言える。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年6月)

- 3日 ● 経済産業省、特許庁による「IPAS成果事例集～事例で振り返る6年間のIPASの成果と創業期への支援で明らかになった知財戦略策定のポイント」の公開について 資料1
公表
- 4日 ○ 中小企業庁、中小企業生産性革命推進事業「事業承継・引継ぎ補助金」(9次公募)の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 経営革新(創業支援類型)で信用金庫が認定経営革新等支援機関(認定支援機関)を務める1件を含む24件、同(経営者交代類型)で信用金庫が認定支援機関を務める12件を含む165件、同(M&A類型)で信用金庫が認定支援機関を務める2件を含む44件に対し交付決定
- 5日 ● 金融庁、主要行等の令和6年3月期決算の概要を公表 資料2
- 7日 ○ 内閣府、金融庁、財務省、厚生労働省、農林水産省、水産庁および中小企業庁、コロナ資金繰り支援策の転換を踏まえた事業者支援の徹底等について官民金融機関等に対し要請
- 12日 ● 金融庁、地域銀行の令和6年3月期決算の概要を公表 資料3
○ 金融庁、NISA口座の利用状況調査(2024年3月末時点)を公表(28日更新)
- 21日 ○ 金融庁、コロナ関連の金融機関の資金繰り支援に関する相談を受け付けていた「新型コロナウイルスに関する金融庁相談ダイヤル」を廃止し、経営改善・事業再生に関する事業者の声を聞く「経営改善・事業再生支援の取組に関する金融庁相談窓口」^(注)を設置
(注) コロナ関連の金融機関の資金繰り支援についての相談も、引き続き本窓口で受付
- 25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」(18次締切)の補助金交付候補者採択^(注)について公表
(注) 信用金庫が認定支援機関を務める147者を含む2,070者を採択
- 26日 ● 金融庁、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表 資料4
- 27日 ● 金融庁、「経営者保証改革プログラム」を受けた経営者保証に依存しない融資を促進するための取組事例集を公表 資料5
- 28日 ● 金融庁、「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」を公表 資料6
● 金融庁、「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査【調査結果報告書】」を公表 資料7
● 金融庁、「マネー・ローンダリング等対策の取組と課題(2024年6月)」を公表 資料8
● 中小企業庁、「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書」を公表 資料9
○ 金融庁、2023事務年度の取組に関する「金融仲介機能の発揮に向けたプロセスレポート」を公表
○ 金融庁、「企業アンケート調査の結果(金融庁作成)」を公表

※「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)

経済産業省、特許庁による「IPAS成果事例集～事例で振り返る6年間のIPASの成果と創業期への支援で明らかになった知財戦略策定のポイント」の公開について公表（6月3日）

Intellectual Property Acceleration program for Startups (IPAS) とは、特許庁が2018年度から実施している、主にビジネスと知財の専門家からなるメンタリングチームを組成し、スタートアップに派遣してビジネスに対応した適切なビジネスモデル、製品戦略等の診断・構築、および知財戦略構築の支援を行う伴走支援プログラムのことである。2023年度までの6年間のスタートアップ支援の成果をまとめた本事例集の内容構成は、以下のとおり。

- 1 IPASとは
- 2 IPASの6年間を振り返る
- 3 IPASの成果
- 4 おわりに

(<https://www.meti.go.jp/press/2024/06/20240603003/20240603003.html>)

(資料2)

金融庁、主要行等の令和6年3月期決算の概要を公表（6月5日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

親会社株主に帰属する当期純利益は、33,788億円を計上した。前期における投資信託解約益の剥落を主因として資金利益が減益となるも、債券等関係損の縮小によるその他業務利益の増加、融資手数料等の役務取引等利益の増加、および傘下証券の業績好調を主因に、前年同期比17.3%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高は3.9兆円（前年同期比0.7兆円増）、不良債権比率は0.93%（同0.12ポイント上昇）となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

- (1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率は16.50%（前年同期比1.58ポイント上昇）、普通株式等Tier1比率は12.98%（同1.11ポイント上昇）となった。
- (2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率は11.44%（前年同期比0.10ポイント上昇）となった。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240605/20240605.html>)

(資料3)

金融庁、地域銀行の令和6年3月期決算の概要を公表（6月12日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、9,582億円を計上した。前年同期に比べ、資金利益の増加や債券等関係損失の減少等により、9%増加した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権残高（5.7兆円）は前年同期比0.1兆円増加し、不良債権比率（1.73%）は前年同期に比べ0.03ポイント低下した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

- (1) 国際統一基準行（10行）の総自己資本比率（15.40%）は、前年同期比1.46ポイント、普通株式等Tier1比率（15.05%）は、同1.51ポイント上昇した。
- (2) 国内基準行（90行）の自己資本比率（10.07%）については、前年同期に比べ0.09ポイント上昇した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240612/20240612.html>)

（資料4）

金融庁、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表（6月26日）

本レポートの内容構成は以下のとおり。

第1部 はじめに

第2部 障害分析概要

第1章 集計期間

第2章 主な障害傾向

第3章 今後の金融庁の対応

第3部 事例集

第1章 業態全体の障害傾向（事象別）

第2章 事例

別紙1 コラム：金融機関における脅威ベースのペネトレーションテスト(TLPT)の好事例及び課題

別紙2 コラム：オペレーショナル・レジリエンスに係る金融機関との対話等の概要

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20240626/20240626.html>)

（資料5）

金融庁、「経営者保証改革プログラム」を受けた経営者保証に依存しない融資を促進するための取組事例集を公表（6月27日）

本事例集の目次は以下のとおり。

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| I 事業者のガバナンス等の改善に繋がった取組 | 事例 1～事例 6 |
| II 経営者保証の徴求基準の見直しや柔軟化に関する取組 | 事例 7～事例18 |
| III コバナンツ付保証契約の活用に関する取組 | 事例19～事例21 |
| IV 既存の保証契約の適切な見直しに関する取組 | 事例22～事例25 |
| V ガイドラインやプログラムを営業現場の第一線まで浸透させるための取組 | 事例26～事例35 |

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240627-2.html>)

(資料6)

金融庁、「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」を公表（6月28日）

本レポートの内容構成は以下のとおり。

- | | | |
|-------------------------|-------------|----------------|
| I. はじめに | 一本レポートの位置づけ | V. 経営改善・事業再生支援 |
| II. 地域銀行に期待される金融仲介機能と課題 | | VI. 今後の進め方 |
| III. 創業支援 | | 資料集 |
| IV. 本業支援 | | |

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628-1/20240628.html>)

(資料7)

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

本調査を委託された株式会社帝国データバンクによる報告書の目次は以下のとおり。

- I. 調査概要
- II. 調査結果「経営状況およびメインバンクに関する質問」
- III. 調査結果「取引金融機関の提供サービスに関する質問」
- IV. 調査結果「法人インターネットバンキングに関する質問」
- V. 調査結果「金融機関から受きたい非金融サービス（経営人材）に関する質問」
- VI. 調査結果「経営者保証・事業再生に関する質問」

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20240628/20240628.html>)

(資料8)

金融庁、「マネー・ローンダリング等対策の取組と課題（2024年6月）」を公表（6月28日）

本レポートの内容構成は以下のとおり。

はじめに（本レポートの趣旨）

第1章. 日本政府におけるマネロン等対策の取組

第2章. FATF 第4次対日相互審査の指摘対応を含めた基礎的な態勢の整備

第3章. FATF 第5次対日相互審査を見据えた実効性向上に向けた取組

第4章. 金融サービスの不正利用対策

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/amlcft/20240628/20240628.html>)

(資料9)

中小企業庁、「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書」を公表(6月28日)

本報告書の内容構成は以下のとおり。

1. 本研究会の目的
2. 中小企業の成長が求められる理由
3. 成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し
4. 中小企業の成長段階ごとの課題
5. 100億企業への成長に向けて基盤となる要素
6. 100億企業の創出に向けた政策の方向性

(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/240628_report.pdf)

地域・中小企業研究所が 「SMSを活用した顧客接点強化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、2024年5月17日(金)に「しんきん実務研修プログラム」(ノウハウ共有コース)の一環として「SMS(ショートメッセージサービス)を活用した顧客接点強化セミナー」をオンラインにて開催しました。

昨今、限られたマンパワーの中でこれまで以上にお客様との接点を増加させ、効率的・効果的にアプローチをすることが多くの信用金庫で課題となっています。その解決策の1つとして、スマートフォン等の利活用の拡大に伴い非対面コミュニケーションが注目されており、その活用の重要性はますます高まっています。

本セミナーは、このような環境下で、Face to Face(対面)と非対面のコミュニケーションのバランスを保ちつつ、SMSを活用した戦略的なアプローチを行っている有効事例を共有することにより、信用金庫の顧客接点強化を支援することを目的に開催しました。

当日は、甲府信用金庫 常勤理事・営業統括部長 小尾 好彦 氏を講師に迎え、「甲府信用金庫の顧客との接点強化につなげるSMS活用」をテーマにSMSによる顧客接点強化に踏み込んだ背景、SMS導入に関する課題とその対応策、実際の導入効果まで事例を交えてご講演いただきました。

セミナーには全国から107金庫、225人の信用金庫役職員の方々が参加し、セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほぼすべての回答者から「とても参考になった」「参考になった」との回答を頂き、盛況裡に終了しました。

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



甲府信用金庫
常勤理事・営業統括部長 小尾 氏



当日説明資料

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年6月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
24.6.4	金利・為替見通し	2024-3	日銀は24年9月と25年3月に追加利上げに踏み切ると見込む。ただし、円安修正は限定的	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.6.10	ニュース&トピックス	2024-32	データで読み解くこれからの信用金庫経営(1) 店舗ー店舗数以上に減少が進む店舗窓口の利用ー	井上有弘
24.6.10	ニュース&トピックス	2024-33	データで読み解くこれからの信用金庫経営(2) 店舗内店舗ー物理的な店舗の重要性が低下するなかで顧客利便性を維持ー	井上有弘
24.6.10	ニュース&トピックス	2024-34	データで読み解くこれからの信用金庫経営(3) ATMー現金ニーズとともに必要性が残るー	井上有弘
24.6.11	ニュース&トピックス	2024-35	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業①ー鈴木薄荷株式会社(兵庫県神戸市)の挑戦ー	藁品和寿
24.6.12	ニュース&トピックス	2024-36	「脱炭素化」との両輪で社会実装が期待される「サーキュラーエコノミー」ー地方創生の観点からも期待される「サーキュラーエコノミー」の実現ー	藁品和寿
24.6.17	ニュース&トピックス	2024-37	三位一体の労働市場改革において鍵を握る「リ・スキリング」ー全世代の「リ・スキリング」に向けてー	藁品和寿
24.6.17	ニュース&トピックス	2024-38	中小企業の事例から見る「環境経営」①ー菱和建設株式会社(岩手県盛岡市)の「グリーン」への挑戦ー	藁品和寿
24.6.19	ニュース&トピックス	2024-39	中小企業の事例から見る「環境経営」②ー有限会社谷地林業(岩手県久慈市)の「グリーン」への挑戦ー	藁品和寿
24.6.19	ニュース&トピックス	2024-40	信用金庫の本店・本部の建替え動向	刀禰和之
24.6.19	ニュース&トピックス	2024-41	信用金庫のメンター制度の取組み	刀禰和之
24.6.24	ニュース&トピックス	2024-42	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業②ー株式会社シティック(北海道日高郡新ひだか町)の挑戦ー	藁品和寿
24.6.24	ニュース&トピックス	2024-43	信用金庫の店舗標準化への取組み	刀禰和之
24.6.24	ニュース&トピックス	2024-44	信用金庫のペーパーレス化への取組み	刀禰和之
24.6.24	ニュース&トピックス	2024-45	2040年を視野に入れた「脱炭素化」に向けてー中小・小規模事業者等においても期待される「GX推進」ー	藁品和寿
24.6.28	ニュース&トピックス	2024-47	データで読み解くこれからの信用金庫経営(4) 預金量ー長期的にみても預金量の位置付けの転換点にー	井上有弘
24.6.28	ニュース&トピックス	2024-48	データで読み解くこれからの信用金庫経営(5) 役職員数ー信用金庫の女性職員比率は42.4%に上昇ー	井上有弘

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
24.6.12	講演	2024年度の景気見通しと中小企業を取り巻く経済環境	本店営業部講演会	蒲郡信用金庫	角 田 匠
24.6.17	講演	環境激変に挑む!中小企業の経営事例	須賀川法人会総会講演会	須賀川信用金庫	鉢 嶺 実

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
24.6.20	講座	地域における信用金庫業界の取組みについて	城西大学寄附講座「地域金融機関のトッディ&フューチャー」	城西大学,飯能信用金庫	奥津智彦
24.6.26	講座	地域における信用金庫業界の取組み	石川県信用金庫協会提供講義「金融論」	金沢星稜大学	大野英明
24.6.28	講演	中小企業の人的資本経営について	地域事業者情報交換会	一関信用金庫	藁品和寿

統計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
 4. 記号・符号表示は次のとおり。
〔0〕ゼロまたは単位未満の計数 〔－〕該当計数なし 〔△〕減少または負
〔…〕不詳または算出不能 〔＊〕1,000%以上の増加率 〔p〕速報数字
 5. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<https://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2020. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
22. 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
23. 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
4	254	6,620	203	7,077	8,778,989	1,996	57,028	43,050	100,078	102,074
5	254	6,621	203	7,078	8,777,389	1,994	56,858	42,942	99,800	101,794

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. 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
23. 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
4	1,633,786	0.1	880,513	3.0	752,559	△ 2.9	713	△ 7.4	1,633,154	0.2	660	△ 20.4
5	1,621,188	△ 0.1	868,701	2.6	751,709	△ 3.1	777	3.0	1,620,553	△ 0.1	777	△ 8.2

(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. 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
23. 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
4	87,582	0.2	60,581	△ 0.1	288,007	△ 0.8	304,698	0.8	40,680	0.2	348,793	1.1
5	86,818	△ 0.2	59,922	△ 0.6	285,612	△ 1.0	301,994	0.5	40,458	△ 0.5	346,809	0.4

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. 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
23. 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
4	339,252	△ 0.5	68,624	0.0	32,607	1.5	28,255	0.6	32,176	△ 0.5	1,633,786	0.1
5	337,239	△ 0.4	67,688	△ 0.5	32,448	1.0	27,879	0.2	31,799	△ 0.6	1,621,188	△ 0.1

(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. 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
23. 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
4	1,633,785	0.1	1,208,932	0.0	620,069	3.8	588,589	△ 3.5	265	△ 15.4
5	1,621,187	△ 0.1	1,198,941	△ 0.0	611,976	3.5	586,684	△ 3.5	272	△ 15.1

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. 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
23. 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
4	339,558	△ 1.2	226,515	△ 0.7	112,699	△ 2.3	336	4.2	72,403	7.4
5	334,177	△ 0.4	221,650	0.6	112,159	△ 2.6	361	19.2	75,029	△ 1.9

年 月 末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金		譲渡性 預金
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率			
2020. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0		747
21. 3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0		2,058
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0		2,500
22. 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
23. 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
4	31,165	13.7	41,235	3.0	0	38.4	12,887	11.9	0		660
5	33,005	△ 1.1	42,021	△ 2.5	0	46.1	13,035	8.4	0		777

(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			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	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. 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
23. 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
4	799,998		0.3	3,350	△ 22.8		796,647		0.5	31,834	0.5		732,975		0.2	31,837		6.1
5	801,013		0.7	3,253	△ 12.8		797,759		0.8	31,030	0.4		735,279		0.6	31,449		4.9

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			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	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. 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
23. 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
4	34,672		0.2	26,875	△ 0.0		155,546	△ 0.3		147,551	1.2		17,333		0.6	163,474		0.8
5	34,653		0.8	26,952	0.6		155,510	△ 0.0		147,921	1.4		17,408		0.8	163,706		1.2

年 月 末	近 畿			中 国			四 国			九州北部			南九州			全 国 計		
		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	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. 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
23. 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
4	173,707	△	0.1	34,761	0.0		12,374		1.5	14,965	2.2		17,025		0.4	799,998		0.3
5	173,765		0.2	34,830	0.3		12,483		2.5	15,002	2.7		17,052		0.7	801,013		0.7

(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		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 ロー ン	買 現 勘 先 定	債券貸借 取引支払 保証金	買入金銭 債 権	金 銭 の 信 託	商 品 有 価 証券
2020. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
22. 9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	1,017	0	6,480	2,711	12
12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	1,219	0	6,415	2,622	10
23. 3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
23. 5	14,130	457,947	(△6.3)	383,813	(2.3)	0	918	0	5,998	2,514	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	1,030	0	6,082	2,539	10
7	14,011	454,698	(△4.0)	382,051	(1.9)	0	796	0	6,082	2,550	10
8	13,914	454,258	(△3.0)	383,068	(0.9)	0	736	0	6,026	2,661	10
9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	584	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	1,224	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	1,468	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174	(1.0)	380,892	(1.5)	0	1,096	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988	(△0.2)	379,873	(0.7)	0	1,356	0	5,891	2,937	9
2	13,302	454,833	(△0.2)	381,326	(0.8)	0	1,212	0	5,881	2,959	9
3	14,466	437,645	(0.7)	314,602	(△4.5)	0	566	0	5,802	2,927	9
4	13,629	454,358	(△2.0)	314,455	(△18.3)	0	3,030	0	6,084	3,027	9
5	13,504	437,949	(△4.3)	313,295	(△18.3)	0	3,367	0	6,076	3,108	10

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. 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
23. 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
4	473,245	(△0.6)	80,799	(1.1)	74,746	936	165,112	(1.1)	37,960	4,919	122,233	8,378
5	478,374	(0.5)	83,691	(5.1)	75,052	1,629	165,783	(1.3)	37,583	5,121	123,078	8,417

年 月 末					余資運用資産計(A)	信金中金 利 用 額 (B)	預 貸 率	(A)/預金	預 証 率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券								
2020. 3	0	48,945	65,567	2,329	831,286	(0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7
21. 3	0	52,875	77,706	2,572	942,604	(13.3)	326,208	50.3	60.5	29.8	20.9	34.6
22. 3	0	55,404	87,532	2,878	984,798	(4.4)	317,772	49.5	61.8	30.5	19.9	32.2
22. 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
23. 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
4	0	50,105	89,829	3,336	953,385	(△1.0)	314,455	48.9	58.3	28.9	19.2	32.9
5	0	49,998	90,458	3,342	942,391	(△1.5)	313,295	49.3	58.1	29.4	19.3	33.2

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金		うち都市銀行		地方銀行	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率		増 減 率
2020. 3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
21. 3	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
22. 3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	4.1
22. 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
23. 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
4	1,633,786	0.1	11,733,620	3.3	7,720,759	4.4	5,958,905	4.1	4,855,400	4.1	3,311,924	1.2
5	1,621,188	△ 0.1	11,714,261	2.9	7,718,065	3.8	5,944,639	3.1	4,842,769	3.2	3,296,253	1.1

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. 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
23. 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
4	700,937	1.0	—	—	—	—
5	699,943	1.6	—	—	—	—

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

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

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

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
21. 3	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
22. 3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4
22. 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
23. 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
4	799,998	0.3	3,081,280	6.1	2,309,817	5.2	2,561,147	2.9	555,863	1.8	6,998,288	3.9
5	801,013	0.7	3,096,757	6.6	2,329,794	6.1	2,564,441	3.0	556,631	1.9	7,018,842	4.2

- (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。

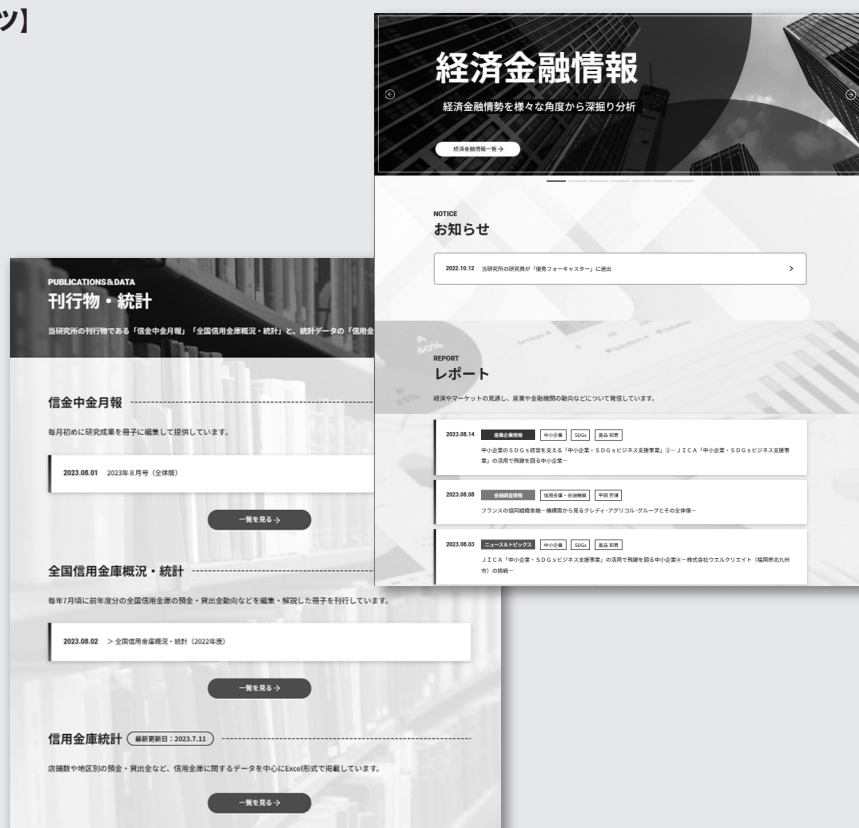
また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【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8月1日 発行

2024年8月号 第23巻 第8号(通巻622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