

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中央金庫月報

第13巻 第1号(通巻493号) 2014.1

## 特集「展望 2020年の信用金庫経営」

2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営

2020年における価値志向型信用金庫の課題と展望

2020年度までの日本経済の中期展望  
—10年代後半の年平均実質成長率は1.5%へ高まる見通し—

地域経済の中期展望

2020年の中小企業経営と信用金庫

道州制導入に向けた議論の動向と地域経済および  
信用金庫への影響について

信用金庫の持続的成長に向けた取組み

データを活用した信用金庫の業務運営の高度化にむけて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動状況(11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り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 (<http://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	清水啓典	一橋大学名誉教授・一橋大学大学院 商学研究科特任教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学 国際総合科学部教授
委員	川波洋一	九州大学大学院 経済学研究院教授
委員	鹿野嘉昭	同志社大学 経済学部教授
委員	首藤 恵	早稲田大学大学院 ファイナンス研究科教授

### 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：山田、品田)

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

# 信金中金月報

## 2014年1月号 目次

特集 発刊にあたって	2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営	助川 徹	2
特別寄稿論文	2020年における価値志向型信用金庫の課題と展望	日本大学 商学部教授 長谷川勉	7
調査	2020年度までの日本経済の中期展望	角田 匠	30
	—10年代後半の年平均実質成長率は1.5%へ高まる見通し—		
	地域経済の中期展望	峯岸直輝	42
	2020年の中小企業経営と信用金庫	鉢嶺 実 藤津勝一 中西雅明 吉田智哉	62
	道州制導入に向けた議論の動向と地域経済および 信用金庫への影響について	松崎祐介	78
	信用金庫の持続的成長に向けた取組み	刀禰和之	90
	データを活用した信用金庫の業務運営の高度化にむけて	長谷川慶和 熊谷直紀	106
	地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）		117
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（11月）		120
	地域・中小企業研究所研究員が学会にて研究報告		122
	2013年信金中金月報（第12巻）総索引		123
統計	信用金庫統計、金融機関業態別統計		127

2014

1

# 2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 副所長

助川 徹

## 1. 本号の問題意識

本号は、特集「2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営」と題し、信金中央金庫 地域・中小企業研究所のスタッフの書下ろしにより問題提起を試みるものである。現在、大転換期を迎えている信用金庫経営の将来像を考えるとともに、それに向けた「次の一手」を具体化するため、必要な議論や検討を行う手がかりや材料を提供できないか、という問題意識からスタートした取組みである。

我々が経験したことのない経営環境における模範解答のない新たな将来像作りは、個別の信用金庫において取り組まれるものであるが、業界の動きとしてとらえれば、数多くの組織における数多くの議論や挑戦によるトライ・アンド・エラーのなかから何かを見いだしていくものなのではないか。この特集号が何らかの問題提起として受け止められ、全国各地で数多くの議論がおり、目に見える挑戦や成果につながることを期待している。

当研究所としては、それらの挑戦や成果についての情報を収集・整理し、業界において共有できるよう流通に努めることで、次の議論や検討につながる正のスパイラル作りに貢献したいと考えている。

## 2. 厳しさをまず信用金庫経営とそれを取り巻く環境

我々の問題意識の源泉は、第1に、厳しさをまず信用金庫経営とそれを取り巻く環境である。比較的安定的に増加を続ける預金に対して、貸出金は、減少に歯止めがかかる動きは見られるものの、力強い反転にいたっていない。加えて、下方硬直性のある預金金利に対して、貸出金の利回り低下はとまらず、本業の収益は減少を続けている。本業の収益性の低さは、我が国金融機関の共通の悩みである。また、すでに始まっている人口減少、新規創業率の低さと廃業率の高さによる中小企業数の減少は、信用金庫の顧客基盤に直結する深刻な問題である。

アベノミクスの効果もあり、今後、景気循環に起因するいくつかの問題は解決されよう。信用金庫がこれまで取り組んできた、低成長時代に適応した信用金庫作りのための経費削減やその他の努力が報われる。その一方で、すでに生じてしまった、あるいはこれから生じる社会の

構造や仕組みの変化に起因する問題の解決には、これまでの努力を否定するほどの、抜本的な見直しが求められるものもあるのではないか。

いわゆる失われた20年の間、我々は、財務体質の強化や右肩上がりの経済拡大を前提としない経営に取り組んでおり、一定の結果をだしてきた。それでも大きな方向転換が組織の隅々までもれなく浸透しているとは断言しにくい。現在、利用されている自金庫ならではの細かい経営の仕組みや社内のルールには、資金需要が旺盛な時代に成功したビジネスモデルを支えてきたものも多い。一つひとつのルールの運用や企業文化についてじっくり考えてみると、きつたはずのカジの向きと整合的でないものは、まだまだ残っているのではないか。我々が大転換期に立っており、今後さらに環境の変化が見込まれると認識するのであれば、これまでの成功体験をひとまず横において、経営や業務運営について幅広い領域での再設計の議論が求められる。

### 3. 金融行政の変遷と信用金庫経営の変化

我々の問題意識の源泉は、第2に、今年度導入された「金融モニタリング基本方針」による問題提起である。バブル崩壊や金融自由化以降、信用金庫経営に大きな影響を与えることとなった金融行政の節目を思い起こすと、1999年の金融検査マニュアル導入、2003年から始まったリレーションシップバンキング・地域密着型金融の一連の取組みがある。ここでは、それらをきっかけとして信用金庫経営に生じた変化に着目して議論を続ける。

金融検査マニュアル登場以前から金利自由化の進展を背景に、金利リスクをはじめとする各種リスク管理の必要性については多くの信用金庫において意識され、実際に態勢整備の動きもみられた。筆者も信用金庫におけるALMを中心としたリスク管理態勢構築に関わり、多くの信用金庫を訪問した。それでも当時は、「金利リスクでつぶれた金融機関はない。」といった認識がまかり通ったり、必要性は理解しながらも経営資源の制約から実体が伴わないケースが散見されたりした。金融検査マニュアルの導入を境に取組み姿勢は一変し、急速にリスク管理態勢の整備やリスクの定量化が進展した。また、インターナル・コントロールという概念が提示されたことにより、相互けん制が機能する管理体制の構築、文書化やエビデンスの重視といった内部管理態勢の仕組みは一気に高度化が図られた。

信用金庫は、歴史的背景や信用金庫制度の仕組みから当然に地元やその構成員である中小企業・住民等を重視した経営に取り組んできた。リレーションシップバンキングや地域密着型金融といった概念が提案された際も、「信用金庫の3大ビジョン」をもちだすまでもなく、これまでも取り組んできたのに、と感じた向きは少なくない。それでも実際に取組みが開始されると、自金庫の意識や行動を社外からも理解してもらえるように分かりやすく情報発信の方法を工夫したり、伝統的な金融商品・サービスの提供にとどまらない課題解決策の提供にも積極的

に取り組むよう活動の領域を拡大したり、間違いなく大きな変化が観察された。

いずれのケースにおいても、金融当局からの問題提起の有無に関わらず、個別の信用金庫は一定の問題意識をもち、程度に差はあれ、取り組んでいた、あるいは取り組む予定であったのではないか。そのような状況で金融行政により新たな仕組みや概念が提案されると、それらは信用金庫経営を大きくかつ一斉に変えるきっかけとして作用してきたといえないだろうか。

今年度導入された「金融モニタリング基本方針」は、新たな問題提起をしている。市場の中長期的な見通しを踏まえた経営戦略の立案や、これを実現するための手段や計数目標の裏づけにより経営の全体像の設計を求め、ビジネスモデルの持続可能性や経営戦略と整合的な人事上の仕組みにまで言及することで建前論や絵に描いたもちにならないよう整合的な詳細設計をも求めている。本号は、もともと将来を意識した問題提起の特集号として企画を進めてきたが、この「金融モニタリング基本方針」という金融機関の経営を大きく変えるきっかけがすでに提示されている点に着目すれば、「大転換期」がさっそく始まっているといえる。

#### 4. 「次の一手」へのこだわり

信用金庫経営の将来像や中長期的な経営戦略を考えるにあたり、時間軸はどのように設定すればよいのだろうか。代表的な前提条件である人口については、国立社会保障・人口問題研究所が2010～60年を対象に将来推計を公表している。この推計で1億人を割ると予想されている48年が取り上げられることも多い。せっきくの取組みなので、これらを意識して35年先や47年先の長期を見据えた議論を始めるべきか。ただし、遠い未来に生じるイベントを予想することは困難である。実際のところ当事者意識をもつことも難しい。インターネットが引き起こした社会的変化やスマートフォンの普及などの例をあげるまでもなく、我々は将来の変化について現実のものとなるまで実感をもって認識することが苦手である。

本号では、将来に向けた明確な方向性について議論しつつ、それに向けて今日、何を始めるべきかという足元の議論を重視した。このため、2020年という比較的近い将来に時間軸を設定している。また、問題提起のあり方についても、遠い将来におびえて、今やるべきことを先延ばしするような状況を助長してしまうようなことのないように心がけ、目標にむけた今日の一步を決断するために有効な材料の提示を意識している。なかには、「その議論は10年前から繰り返されている。」と、お叱りを受けるようなものも含まれているかもしれない。これは、将来に向けた準備の一環として、必要であれば、これまで積み残してきたものも含めて対応を図るべきと考えているためである。

また、将来のことは誰にも予想できないといいながらも、可能な限り客観的な情報収集やそれに基づく予測を試みている。繰り返しになるが、先の見えない不安感の醸成を避け、当たら

ないまでも前提条件付きで今後生じるかもしれないことの大きさを試算し、先手先手の対応策の立案や心の準備に役立つ情報発信に挑戦している。

## 5. 差別化戦略時代の新たな経営戦略立案にむけて

これまでの議論により、新たな時代に適応した経営戦略立案の必要性と、本号がそのための手がかりや材料の提示に取り組もうしている趣旨はご理解いただけたことと思う。経営戦略立案を議論していくにあたり、意識せざるを得ないのは「差別化」「個別性」といったキーワードになるのではないか。すなわち、多くの金融機関が価格競争に陥り収益性の低下に苦しむほど厳しい競争環境下で、多くの信用金庫に有効と思われるのは、規模の経済によって競合金融機関を圧倒することではなく、顧客に選ばれる金融機関を目指し差別化を図ることであろう。これは、金融当局が求める経営戦略のイメージである地元や自金庫の状況を踏まえ持続可能性を意識した個別性の高い経営戦略とも整合的である。

信用金庫にとって、この差別化には2つの意味合いがあるのではないか。第1に、これまで我が国の金融機関は、業態に関わらず、どちらかといえば横並び意識が強く、戦略・戦術面で独自路線を採用するケースはまれであった。規制が厳しく、認められた金融商品・サービスをもれなく取り扱うことが一先でも多くの顧客獲得や業容拡大につながるという判断が有効であった時代の行動様式が影響していると推測される。成功が約束されていない独自の経営戦略を選択することは、金融機関にとって共通の新たな挑戦となろう。第2に、信用金庫は、歴史的に他業態の金融機関が顧客に提供する商品・サービスに大きく劣後しないように努め、顧客に対してもこれをアピールしてきた。信用金庫にとって差別化を図る試みは、組織内の意思決定の問題にとどまらず、顧客とのコミュニケーションのあり方の見直しにもつながる問題である。リレーションシップバンキング・地域密着型金融以降、地域金融機関性を顧客に説明する場面は増えてきていると思われるが、さらに進めて競合金融機関との違いを前面に出したメッセージを工夫しなければならない。

自由化の時代といえども、そもそも取り扱う金融商品単体で差別化を図ることは現実的でない。チャンネル、商品・サービスの提供方法、相談等の関連したサービスなどの総合的な組合せで顧客にとっての付加価値に差をつけるか、価値観、存在意義、歴史、信頼感、イメージなどへの共感あるいは顧客との共有による経済効果以外での価値で勝負するか、といった議論になる。いずれの議論においても自分たちはどのような顧客のためのどのような金融機関であるのか、自己を再定義し、それを実現するための優先順位付けの手がかりとなる判断軸や価値観を改めて整理する必要がある。本号がそのような議論の手がかりの発見やきっかけにつながれば幸いである。

## 6. 本冊子の使い方

本号は、信用金庫経営の将来像を考え、それに向けた「次の一手」を具体化するため、必要な議論や検討を行う手がかりや材料を提供するため、一人でも多くの方の参考となるよう執筆している。一方、個別性の高い経営戦略の検討にあたっては、一般化した議論では不十分なものとなろう。この相容れない2つの方向性は両立するものではないが、少なくとも論点や検討すべき項目の整理と情報収集の試みは、読者各位の参考になると信じている。

それぞれの報告は、当研究所のスタッフが日ごろの調査研究活動を通じて積み上げた問題意識に基づき、執筆に取り組んだものである。我々の能力や知見の限界、誌面の制約からカバーした範囲は必ずしも問題に対して網羅的なものとはなっていないであろう。また、具体的な解決策を提示したものでもない。読者各位の議論、検討の際の手がかり、たたき台として活用いただきたい。

冒頭申し上げたとおり、読者各位の本号に対するコメント、個別金庫における新たな挑戦や成果については、もう一步踏み込んだ次の議論につなげていきたいと考えている。ふるって当研究所までお寄せいただきたい。

最後に、直前でのお願いにもかかわらず本号への寄稿を快く引き受けていただいた日本大学商学部 長谷川勉教授に厚くお礼申し上げます。信用金庫経営の将来像を議論するにあたり、自らの存在意義や価値観から考え直すことには大きな意味がある。先生の問題提起に対して我々がいかに真剣に向き合い考えるかにより、結果として描出される全体像の説得力に大きな違いが現れることとなろう。それでは、さっそく先生の報告からはじめていただきたい。



## 2020年における価値志向型信用金庫の課題と展望

日本大学 商学部教授

長谷川 勉

### はじめに一長期的<sup>すうせい</sup>趨勢と議論の前提

本稿は、いわゆる当然なすべきといった当為の論考によって全体が覆われているわけではない。マクロ環境的に想定される経済・社会環境に基づき、信用金庫の選択肢を列挙し、その中から特定のタイプについて重点的に言及することを目的とする。一つに焦点を当てる意味は、他の項目については、後に述べるように他の場所でおそらく度々言及されるところと思われるからであり、触れる機会の少ない道標についてここで述べたおくことは、近い将来の信用金庫の研究並びに現実の選択に少なからぬ貢献をできるのではないかと考えるからである。

さて、膨張する世界経済にいながらも、次第にフロンティアが縮小している現代の日本社会において、企業・人はますます不安定化する世界に生きようとしている<sup>(注)1</sup>。日本もその例外ではなく、むしろ縮小という言葉が当てはまる社会を迎えようとしている。グローバル化する中での人口減少・企業数の減少

は、以前より予想されてきたが、今更ながら全く異なった前提を我々に突きつけていることを認識させられている。しかしながら、今日の主流派経済学は構造上の変化を想定した上で分析されるものではなく、一定の構造を前提とした分析を主としている。この場合、成長・拡大する社会を前提としている。多くの人々が気づいているように、この前提はもはや崩れている。崩れているからこそ、グローバル企業は新天地を求めて移動するのである。他方、反対に移動を制限している信用金庫における預貸率の低下は、その象徴である。そして、信用金庫は袋小路に入り込んでいる。外部環境が変化するという淡い期待を抱きながら、預貸率低下・証券運用という悪循環過程から抜けられずにいる。本稿の基準としている2020年においても今とは異なる構造的変化が起きることは期待（予想）できない。何故なら、仮に構造に働きかける何らかの公的（主として政策）・私的力が働いたとしても、今から2020年までの間に構造上の変化が生じることを想定するにはあまりにも時

(注)1. Cf., Bauman, G. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press. 森田典正 (2001)、『リキッド・モダニティ』大月書店。

間が足りないからだ。構造変化は長い年月を必要とする。従って、信用金庫を展望するとき、短期的な変動に自らを調整するのではなく、信用金庫を強く規定する構造変化に自らを調整していく点からの考察が必要である。

さて、その調整の仕方は、個々の信用金庫を取り巻く環境、運営に関する思想・ミッション、そして経営資源によって異なる。全てが同一方向に向かって進むと想定することは難しい。そこで、いくつかの軸を提示したい。

- 1 大都市圏と地方圏
- 2 大規模と小規模
- 3 顧客志向と会員（メンバー）志向

以上の軸によって分析を進めると、いくつかの以下のような可能性が生じてくる。多くの信用金庫は軸の両端に位置することなく、この軸の中のいずれかにおいてポジションを定めるものと考えている。故に、二分法的分類が要求される場合、いずれかに傾斜していることをもって判断しなければならない。

- 1 広域型と狭域型
- 2 独立型と連携型
- 3 投資銀行型と貸出型—金融商品
- 4 リレーションシップバンキング型（顧客志向）とメンバーシップバンキング型（会員志向）
- 5 集権型（経営者中心）と分権型（経営者・メンバー中心）—意思決定方式
- 6 規模の経済性とネットワークの経済性

以上のような要素が絡み合った信用金庫の像を将来において想定することができる。例えば、広域型は営業区域が広域にわたるだけ

でなく、中小企業のグローバルな展開に対応し、海外向け取引の拡大を図ろうとする。これらは、一般的に規模が大きく、経営資源の内部化が進み、独立型である。大都市であれば貸出中心であるが、地域によっては投資銀行化している信用金庫も想定される。その場合、グローバルな展開には関心がない。そして、リレーションシップまたはメンバーシップのいずれかを志向するかについては、ミッションに基づく組織デザインによって決定される為、他の要因との関連性を法則的に述べることはできないであろう。例えば、大規模であっても、メンバーを所有者かつ利用者として見なしながら、関係性を構築することは可能である。ただし、リレーションシップ型よりも調整コストがかかる。同様に、集権型あるいは分権型の選択は、メンバーの位置づけに依拠している為、一般的な傾向を述べることはできない。大規模化すればするほど集権型になるという議論は、垂直型のガバナンスを前提としている。故に、ガバナンスあるいはメンバーの経営に参加する仕組みが異なったものであれば、大規模であるにも関わらず、分権型の設計も可能である。最後に、大規模化した場合、規模の経済性がある程度可能となる為、中央組織への依存度は低下する、また連携等のネットワークの経済性への関心も低下するかもしれない。ただし、欠落している経営資源を外部に求める場合は当然ある。その場合、中央組織であるとは限らない。

このようにして、全ての組み合わせのパターンについて言及することは望ましいこと

ではあるが、紙幅の都合上、従来そしてこの後言及される可能性が低く、かつ理解することに困難さが伴うパターンを中心としてその他のパターンを比較させる方法で、以下において詳述することにしよう。該当するパターンとは、メンバーへの貸出を中心とした連携型・狭域型・分権型の信用金庫である。さらに、中央組織をはじめとして他の組織との連携を必要とする信用金庫である。

そして、さらに、全体を通底する部分として、2020年において信用金庫は特定の価値の実現を志向することを運営の根幹に置くようになるかと予想している。この考えの下では、地域金融機関と中小企業専門金融機関は、選択され、実現を求められる多様な価値の一つに過ぎない。

なお、以下の図表1は、これから述べる論述を鳥瞰した時に得られる象徴的用語の対比である。

図表1 信用金庫の鍵概念

	従来	2020
対象	顧客	メンバー
事業	取引	参加
意思決定	集権	分権
ネットワーク	縦糸	横糸
関係性	リレーションシップ	メンバーシップ
ミッション	地域・中小企業	価値志向
経済性	規模	ネットワーク
効率性	自主独立・内部化	プラットフォーム
効用	顧客満足	メンバー満足
サービス形態	一方向的サービス	共感・共同生産

## 1. 信用金庫存在の条件

信用金庫を必要とする外的条件は存在するのかという問いは縮小する社会の中において特に重要である。以前より別の機会において協同組織金融機関の存在理由について言及してきたが、本稿においては、そうした先述を改めて別の形で示し、さらに新たな知見を交えて再考したい。

第一の考察として、取引コストアプローチからみることにしよう。よく知られたCoaseに始まるこの学派の考え方は<sup>(注)2</sup>、周知のごとく、取引を行うにはコストがかかるという考え方である。そして、この取引コストを最小とする効率的な取引形態あるいは組織形態が選択されるというものであった。この考えからすれば、協同組織金融機関の潜在的メンバーは、サービス提供者にとって、そのメンバーの嗜好、メンバーに対する訴求を含むマーケティング活動、取引を管理するための物的コスト、そして全体の人的資源のコストがかかる対象となる。企業、個人はあらゆる領域・水準において分布している。そして、それらは、規模、所得、資産、地位、情報量、嗜好等がそれぞれ異なっている分、コストはかかることになる。他方、サービスの買い手すなわち潜在的メンバーにとってみれば、望ましい売り手と価格を探すためのコストがかかる。これらは、調整費用と呼ばれる。

さらに、情報の非対称性と不完備性は、別

(注)2. Coase, R (1937), "The Nature of Firm," *Economica*, pp.386-405. Coase, R. (1960), "The Ploblem of Social Cos," *Journal of Law and Economics*, pp.1-44.

の取引コストをもたらす。金融サービスの提供者は、買い手の経済内容および買い手が契約を履行する意思すなわちモラルについてその全てを把握していない。故に、把握しようとすれば、両者の間では、取引コストが発生する。

また、この契約に対してコミットメントが不完全となる場合、取引が行われず機会コストが発生したり、あるいはこの不完全コミットメントを解消するための何らかの必要となってくる。別の言い方をすれば、動機づけにかかわる不完全なコミットメントが金融機関と顧客の間には存在し、これらを取り除く長期・相互的なスキームが求められ、コストがかかる。

類似した観点からとなるが、金融サービスの供給者および需要者いずれにおいても、機会主義的な行動（自己に都合の良い振る舞い）を起こす可能性があり、ホールドアップ等の問題が発生する懸念から取引が行われない場合、あるいはこの懸念を払拭するための手立てが講じられることによるコストが発生する可能性がある。または、機会主義的な行為が行われ、損失が顕在化する場合がある。

さらに、借入れ条件として金利よりも借入機会とタイミングを求める集団がある。長期安定的な資金供給を需要する階層が存在する一方で、時間コストの節約を希望する階層が存在する。例えば、短納期を要求される下請け企業は、現金仕入れに基づく生産・納入

を求められるかもしれない。その場合、一般金融機関が行っているような融資手続きをまわって、機会損失を発生させてしまう。従って、時間節約的な取引を求めることになる。

また、金融リテラシー（金融を理解する能力）が低い階層は、金融サービス供給者と需要者との間で情報の非対称性等をもたらす。供給者による機会主義的行動あるいは不完全なコミットメント、そして需要者側におけるそれに対する懸念によって取引が成立しない可能性が生じる。機会損失あるいは金融商品・サービスの説明のために多くの時間とコストを要する。

なお、取引の性格という観点から見れば、小規模企業との取引は、特殊な物的・人的投資を必要とし、取引頻度が高く、継続性がある。かつ、取引は不確実かつ複雑性を帯びており、その成果を測定すること、つまり取引の満足度を測ることは難しい。さらに、単発の取引に見えても、いくつかの取引単位と連結しているため、取引の性格は単独に比べて異なる。

しかしながら、取引コストアプローチにおいては、所得志向な経済組織において可能でないあるいは実行できない取引の実行を志向する道具的（instrumental）な協同信用金庫を説明することはできない<sup>(注)3</sup>。あくまでも、効率性の原則と所得志向によって集合することを動機として協同信用金庫の設立を考

---

(注)3. Valentinov, V. (2004), "Toward a social capital theory of cooperative organization," *Journal of Cooperative Studies*, vol.37 (3), p.4.

えているため、それ以外の動機によって設立された協同信用金庫の説明は困難となる。

第二のグループとして、上記以外ものは構造アプローチとして考察することができる。これらは、個々の企業あるいは個人の属性にアプローチするのではなく、あるいは行動に対する動機に着目するのではなく、何らかの経済・社会関係によって規定されている集合的行動・行為に着目する方法である。

まず、我々の社会においては、しばしば企業・個人の能力・資産、そして将来の経済合理的予測とは関係なく分析され、社会的・心理的ラベルを貼られる集団がいる。そして、その集団は、経済取引において、同様の扱いを受ける場合がある。しばしばバイアスと呼ばれ、例えば、高齢者・女性・NPO・マイナーな産業に属する企業・個人等が挙げられる。しかし、このことを明らかにすることは困難な作業である。何故なら、経済取引はしばしば複合的な要因によって決定されるのであって、この要因だけを強い因子として特定することは難しいからだ。

次に、バーゲニングパワーつまり交渉力は経済主体間に均等に配分されていない場合、規模、名声、その他の経営資源が付与する交渉力は経済主体間において非対称性であり、優位者と劣位者は常に存在する。しばしば、構造的観点から下請け問題において分析された事柄は、金融取引においても異なった形で現れている。そして、その場合、取引を行わないことから発生する機会損失またはホールドアップ問題等がみられる。

さらに、関係性アプローチにおいては、人的接触型の相対取引を求める潜在的メンバーを確認することができる。ただし、このことは協同組織金融機関のみを存在理由とするわけではない。効率化経営の中で選択された組織様式と関係している。

ところで、経済主体が自らの価値判断に基づいて特定の価値を実現しようとする運動も、人と人との関係という視点に立脚するならば、このアプローチの項目に入れることができる。何故なら、この価値の実現は常に他者との関係にいて図られるからである。そして価値実現の為に、協同組織という組織形態を利用すると考えられる。なお、こうした特定の価値観の実現の為に、協同信用金庫が必須であるわけでない。様々な運動の形態もこれらに寄与する。

さて、構造分析は経済的領域においても妥当する。資金偏在とは、しばしば日本の高度成長期における金融構造を示して使われた言葉であるが、この概念を拡充すると、資金の潤沢な地域および集団とそうでない集団・地域に分化する可能性は依然として存在し、均質的配分を期待することはできない。関係性アプローチにおけるネットワーク分析において企業集団という形で分析される事象ではあるが、企業関係の外側に排除された関係の固定化は排除された階層の機会を奪うことになる。また、地域においても、資金が域外に流出し、恒常的に都市部に集中する現象もある。この場合も一過性でないため、構造問題として把握できる。

次に、資本主義の不安定性が挙げられる。この現象は変動の構造化であり、長期的に繰り返すという意味でその社会固有の現象であり、構造の項目に入れた。仮に政策的にこの不安定性が除去可能であるならば、その資本主義は形容詞付きの資本主義ということになる。ここではミンスキーの視点に依拠した<sup>(注)4</sup>。ミンスキーは、資本主義経済は依然として貨幣的不安定性を有しており、常に変動を繰り返すとした。景気変動の理論史をみれば、貨幣的要因に限られることなく、シュンペーター、ヴィクセル、ハイエク、ケインズ等様々であるが、信用の膨張と収縮はほぼどの理論においても言及されることであり、それらを中心に扱ったミンスキーを取り上げ、構造的要因として指摘することに飛躍はないと考える。むしろ、本テーマに即して問題となるのは、それらが所得・支出不確実性を発生させ、かつ担保、人的保証といったリスク補完に乏しく、または信用履歴に乏しい企業と個人に影響を及ぼす場合に限られる。この前提は、他の項目とも関係している。そのため、潜在的メンバーの属性として考えてもよい。ただし、他の項目同様、資本主義の不安定性が協同組織の存立の絶対条件であると述べているわけではない。

上記のような要因は、メンバー候補者（潜在的メンバー・会員）がマーケットという取引を選択することは可能性として低く<sup>(注)5</sup>、

公的・官僚的組織あるいは金融仲介機関を選ぶことになる。さらに、こうした要因中で取引コスト・関係性・構造からみて、最適な組織形態として協同組織金融機関が選択されてきたと考えられる。

そして、上述した要因のいくつかが関わることによって、以下のような状況を一般金融機関と顧客との間で、程度の差こそあれ、惹起させる。すなわち、信用リスクの測定不能・情報生産コスト高・取引コスト高、そして価値観の不一致を通じて、貸出拒絶—信用割当の発生、赤字主体側からの資金借入動機の減退、不利な取引条件の設定、高金利、価値実現の未達が発生する。

これらの金融ギャップの解消には、法制あるいは補助金といった政策ないしは政府系金融機関の設立と民間の自助努力が考えられる。前者は、法律によって金融機関に対して一律にこの種の問題の解決を強制する方法であり、アメリカの地域再投資法やイギリスの銀行改善命令がある。また、補助金は直接的な方法である。他方、政府系金融機関の設立は間接的であるが、強制的に市場経済に参入し、問題の解決を図る組織行動である。

ところで、協同組織金融機関は、後者でかつ補助金的でなく組織的解決の手段を提供する。その意味で、強制的法に依拠せず、自立した組織運営を通じて、解消する手段を提供している。

---

(注)4. Cf., Antoni,E.D. (2013) “Cooperative banking A Minskian perspective,” In Goglio,S. &Alexopoulos, Y. eds. (2013), Financial Cooperative and Local Development, Routledge, pp.21-36.

(注)5. Cf., Van Bekkum, O.-F. & van Dijk,G. (Eds), (1997), Agricultural co-operatives in the European union. Trends and issues on the eve of the21st century. Assen : van Gorcum. p.189. 協同組織を市場の失敗に対する拮抗力として捉えている。

この点に至るには、上の要因だけでなく、全く皆無の状態から存在に至るまでの何らかの飛躍が必要である。Draheimは、「これらの非物質的な動機は経済合理的な動機と常に分けることができないかもしれないが、それらは人間の非合理的な領域から支配的に生じる<sup>(注)6</sup>」と述べている。つまり、社会的包含、同感、利他主義、地域・集団への帰属意識、積極的な主体になろうとする意思、イノベーションする意思、そして本能等が協同信用金庫の創設への動因となるとしている。

協同組織金融機関の設立前史における関係者の精神構造は、シュンペーターやカーズナーが言及したような企業者精神ほどに明らかになっているわけではなく、今後の研究の進展が望まれる領域である。

なお、上記のような協同組織金融機関の存立条件の消滅及び問題性が解消しているにもかかわらず、組織が存続しているケースがあるかもしれない。経路依存性は、そうした惰性を説明する用語となっている。その場合、以下で示すような様々な問題を抱え、退場ないしは組織様式の転換（この場合、主として株式会社方式への転換）が迫られることになる。

## 2. 価値志向型信用金庫の出現—地域金融機関の終焉と始まり

2020年頃までには、地域金融機関を脱皮し、メンバーによって選択された特定の価値を実現する為に協同する金融組織に再構成さ

れる信用金庫が見られるであろう。地域はこれの中では特定の価値の一つでしかなく、他の価値を優先する信用金庫も登場するであろう。

さて、社会においては経済活動の結果として誘発される様々な経済的・社会的諸問題が存在しており、大多数の人々は、価値判断の相違があるものの、問題の存在を問題として認識している。それらに対して、人々は公的、私的に様々な立場から問題の解決を図ろうと努力を重ねてきた。公的金融制度の整備は、その代表であり、また協同組織金融制度の確立も、公的部門に依拠しない問題解決のためのシステムである。

そこに、新しい傾向として、協同組織金融を包含しながら、協同組織の形態にこだわらない組織形態が登場してきた。それは、ソーシャルバンク、ソーシャルファイナンス、そしてソーシャルインベストメントといった言葉に象徴される流れである。これは、消費者の多重債務・発展途上国の累積債務・開発政策・地域金融・中小企業金融・差別問題・環境汚染・政治・戦争等の経済的・社会的問題に対して、金融手段を通じてその解決を試みようとするものである。つまり、多様な個人や組織の価値観の実現を金融によって可能にしようとするものである。もちろん、これらの問題の中には、信用金庫が従来より扱っていたものもある。この解決方法の大きな特徴は、あくまでも市場経済の枠組みの中で、政府に依拠せず、問題への接近を図ろうとする

---

(注)6. Draheim, P. (1955), Die Genossenschaft als Unternehmungsstyp. Vandenhoeck & Ruprecht, S.22

ことにほかならず、従来の社会主義的解決や資本主義における社会政策的解決とは、種類を異にする。

しかも、その手法には、選択の自由がある。資金の出し手は、自らの価値基準に基づいて、価値を実現できる組織に、資金を委ねることができる。

例えば、Benedikterは、ソーシャルファイナンスは人々を何らかの制限から自由にするにあるとし、大多数の人々の創造の可能性を開拓することができるようになるという<sup>(注)7</sup>。また、貨幣が、ソーシャルファイナンスによって循環することによって、生産、仕事、文化、社会的予期せぬ出会い等の創造的運動を促進するとも述べている<sup>(注)8</sup>。この考え方は、冒頭で筆者が掲げた特定の価値判断に基づく問題領域群よりは、拡大した考え方であり、創造が働く領域を広くとっている。

このことをイギリスの音楽産業と銀行の関係を例にとってみよう<sup>(注)9</sup>。イギリスの音楽産業は中小企業によって占有されている。故に、ファイナンスに関して、中小企業一般に起因する問題を抱えているものの、それら独自の問題もある。この困難は、音楽産業の成長力を阻害する要因であり、機会損失を発生させている。一般的な中小企業に比べて、音楽産業に属する中小企業は、内部金融を利用する比率が高く、銀行から提供される様々な金融手段を利用する比率が低い。また、同時

に、補助金と寄付に依存する率も比較的高いという。

こうしたことが生じる背景には<sup>(注)10</sup>、「我々は他とは異なっており、複雑である」「文化的ギャップがあり、別の言語で会話している」「同一産業の内にある心地よい資金供給者を求める」「無形資産を評価することの困難」「ロイヤルティーの流れを監視することの困難」「音楽産業のマネジメントスキルに関する負のイメージ」「サポートの欠如」「ハイリスク産業という認識」「産業固有のイメージ」「参入・退出に関する障壁」「音楽産業内部における部門ごとの相違」があるという。以上のような要因が、音楽産業と銀行業との間に存在しており、これが資金流通の障害になっているという。同報告書はこれをファンディングジレンマ（筆者はこれをファイナンシャルギャップと呼んでいる）の現象が発生しているとしている。

価値志向の金融機関とは、このファンディングジレンマを解消したいということが一つの価値基準となって、そのための手法を提供している金融機関を指す。信用金庫も組織形態上そのひとつである。中小企業の金融困難そして地域の衰退問題を解決する意思をもった金融機関であり、価値志向の組織である。

それでは、何故このように信用金庫を従来とは異なる分析枠組みからみていく必要があるのか。このような問題解決=価値実現であ

(注)7. Benedikter, R. (2011), Social banking and social finance, p.55.

(注)8. Ibid., p. 56.

(注)9. Wilson, N., Stokes, D., and Blackburn, R. (2001), Banking on a hit, The Funding Dilemma for Britain's Music Businesses, pp.1-84.

(注)10. Ibid., pp.8-18.



るならば、従来と何ら変わりがないという批判も当然出てくる。異なる点は、「地域」「中小企業」という枠組み・鋳型を外し、改めて多様な価値実現の選択肢の一つとして再構成することであり、流動化・不安定化する世界の中であって必然的となるであろう。何故なら、環境は組織の固定化を許さないからだ。その中であって、価値実現の視座にたてば、例えば、信用金庫は地域金融機関でなければならぬ必然性は消滅する。中小企業というメンバーの為の組織であればよい。また、地域の為の信用金庫であってもよい。その場合、メンバーは当該地域の利害関係者ということになる。さらに、自然環境を志向する組織であってもよく、その場合メンバーは自然環境の利害の代弁者となる。このように、信用金庫は様々な価値を実現する為に再組織化される可能性をもってくる。このことは既に現在においても進行し続けている。従って、従来の枠組みによって規定されている地域における中小企業の為の金融機関は信用金庫にとって一つのカテゴリーでしかない。2020年においては、信用金庫に期待される価値実現の領域は拡大しており、従来の枠組みにおいては経営政策において<sup>そこ</sup>齟齬を来すようになるかもしれない。

### 3. 協同という戦略優位性—縦紐帯型信用金庫の限界

特定の価値志向に基づき再構成される信用金庫には、いくつかの特質がある。その一つは「協同」に関する扱いが他の組織とは異なる

ということにある。従来の信用金庫はリレーションシップバンキングに象徴されるように、縦につながろうとする。すなわち、信用金庫と会員間つながりに経営の重心をおく。これは、一人一票を除けば、株式会社型における株主と企業の関係と表面的には大きく変わることがない。縦につながる結果、金庫とメンバーとの間には良好な関係が構築されたかもしれないが、横のつながりすなわちメンバー間のつながりは希薄化した。これは、協同を標榜する金融機関にとって問題を内包させることになる。そこで、まず横のつながりに関する協同について、今一度再考してみよう。

#### 3-1. 相互性と協同

相互扶助・自立共助という言葉は、協同組織であるならば、頻繁に耳にする。しかしながら、何をどのように協同しているのかについて実態を問われると、答えに窮する場合も多い。まして、メンバーが意識的に協同しているかという点になるとなおさらであろう。協同組織金融は、徒競走における二人三脚のようなわかりやすい協力するゲームではない。従って、協同は行為や取引の背後に隠れてしまっているという前提から考えをスタートさせたほうがよい。

言い換えれば、協同組織のメンバーたちが無意識のうちに実行しているこの行為を説明することは容易でないかもしれないということになる。確かに、字句通りにみていくと、具体的なイメージを描くことは難しい。競争原

理が貫徹する市場経済の時代において、地域コミュニティや共同体の崩壊という言葉がしばしば<sup>そじょう</sup>俎上にあがるとき、相互性の現代における不安定性と希薄性を認識せざるをえない。

にもかかわらず、この言葉は、協同組織金融機関の根幹をなす言葉であり、もっとも経営政策的に重要な言葉でもある。相互扶助・自立共助とは、前述の言い換えになるが、経済的・社会的理由から有利な条件で借入ないしは他の金融サービスを受けることができない人々が、互いに協力することによって、少しでも協力する以前よりも有利な条件で、金融サービスを享受しようとする考え方に他ならない。もちろん、弱者な存在ではないし、互いに依存し合う集団でもありえない。まず、自らが自立していることが前提となっている。そして、その上で、一人では得ることのできないサービスを協同することによって、取引コストを引き下げ、リスクを分散し、よりよいサービスを得ようとする集合行為に他ならない。

このことは、株式会社型組織と大きく異なる点である。古典派・新古典派経済学に基づけば、株主は自らの利益を巡って協力することは配当を高めてもらうこと、あるいは株価を押し上げることを除けばなく、借入を巡って株主として借入者が協同することはない。

自立共助・相互扶助における一番の誤解は、悪平等と高コストになるという点であ

る。しかし、この考え方は、相互扶助・自立共助によってもたらされる信用・流動性リスクの低下、取引コストの低下、そして人々が集まることによって高まる規模の経済性や信用力の高まり等の点を見逃している。また、メンバー個人においては、確率的には所得の変動があり、長期的にみれば、平準化の為の何らかの金融サービスを必要とする。従って、短期的なメリットのみによってメンバー間の享受したサービス量の満足を測定することは、この組織モデルにとって適しているとはいえない。

ところで、この協同に関して、クロポトキンは歴史を回顧すれば、国家があらゆる権力を集中させ、ときに共有地を収奪し、場合によっては団結を禁止し、そしてあらゆる共同作業を抑圧した結果、個人主義を助長し、相互扶助を衰退させてしまったと考えた。しかしながら、こうした破壊にもかかわらず、詳細な調査は根強い相互扶助の実践を示していたという<sup>(注)11</sup>。クロポトキンの著書が公刊された1900年前後における彼の結論は、不利な環境にもかかわらず、相互扶助の進展を疑うものではなかった。

しかしながら、その後の100年はクロポトキンの結論を力強く裏付けてくれるものではなかったかもしれない。国家への集中に伴って共同体の破壊と自発的協力の衰退が起きてきた<sup>(注)12</sup>と、多くの人々は考えるようになって

(注)11. Kuropatkin, P. (1902), Mutual Aid : A Factor of Evolution. 大杉栄訳・同時代社編集部現代語訳 (1996)『相互扶助論』同時代社、248-250ページ。

(注)12. Taylor, M. (1987), Possibility of Cooperation : Studies in Rationality and Social Change, Cambridge U.P. 松原望訳 (1995)『協力の可能性』木鐸社、209ページ。

てきている。まるで、ホッブスの万人の万人に対する戦いと国家の必要性を裏付けるように歴史は進行した。

こうして、クロポトキンの懸念した国家、そして彼が言及しなかった貨幣の力<sup>(注)13</sup>は、人と人の間に介入し、相互扶助の可能性を減退させた。

しかしながら、危機を抱えつつも協同組織金融が存在しているということは、ソーシャル・キャピタルそしてそのカテゴリーに属する協同が、表面的形態を変えながらも、機能しているとも考えられる。今少し、全く異なる観点からみてみよう。

Homansは、相互行為、感情、そして行為の間には正の関係があるとした。そして、個人同士が相互行為をすればするほど、感情を共有し、集団行為に従事する可能性が増すとしている<sup>(注)14</sup>。そして、同類性仮説においては、「社会的な相互行為は、ライフスタイルや社会経済的特徴が似た個人間で行われる<sup>(注)15</sup>」という。協同組織金融論においてもコモンボンド（共通の紐帯）が前提となっており、日本の協同組織においては、社会経済的特徴が類似した企業・個人が、似たような社会的地位・位置と資源を基に集合している組織である。従って、上記二つの説を結合するならば、相互行為の条件は満たしていることになる。しかし、ここでの行為者の何らかの交換

と交流に関しては、容易に説明することはできない。また、同類性を基本としつつも、メンバーが完全に均質というわけではない。あるいは時間の経過とともに異質化することもある。この場合、Linが述べているような努力を必要とする異質的相互行為が観察されるかもしれない。

つまり、この場合、合理的行為によって説明することは難しい。Olsonは利他的個人あるいは非合理的個人からなる集団が、時には、彼らの共通の、あるいは集団的利益を目指して行為するということもある<sup>(注)16</sup>。これは個人は自己の利益を最大にするよう行為し、また集団も同様であるという考えとは一致しない。

協同組織金融機関のメンバーは、個人的利益の最大化を目指しつつも、行為としてその目的に沿って行動しているわけでもなく、また結果として最大化を得られるわけでもない。その際、全てではないが、利他的行為あるいは非合理的行為であることを強く意識しているわけでもない。従って、方法論的個人主義アプローチから行為に接近すること自体、分析を深化させる過程において行き詰まる。個人的利得の最大化と効率化を目指す経済主体が、他に比較優位な経済組織との取引があるにもかかわらず、退出しない理由が見当たらないからだ。しかし、非合理行為とし

(注)13. 貨幣は、人と人との間の交換・贈与に代わって媒介することによって、人と人との間の関係を希薄化させる働きを持っている。

(注)14. Lin, N. (2001), *Social Capital: A theory of Social Structure and Action*, C.U. P. 筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳 (2008) 『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房、50ページ。

(注)15. 同訳書、51ページ。

(注)16. Olson, M. (1965) *The Logic of Collective Action*, H.U. P. 依田博・森脇俊雅訳 (1983) 『集合行為論—公共財と集団理論』ミネルヴァ書房、3ページ。

て見なす場合、単体の経済主体として効率性と最大化を追求している行為と整合的でなくなる。

協同組織とは、経済主体間の相互作用によって作り出された経済・社会構造に規定されながら、さらに相互作用を繰り返す中で、お互いに行為に及ぶ組織である。他者の経済資源や社会資源を最初から利用する者もいれば、他方でそのただ乗りを許容している者もあり、その中で集合行為を追求している。個人のメリットだけでは説明がつかない。他方、同類原理によって説明できる相互行為もある。

ところで、相互性あるいは相互行為は単なる心的態度ではなく、協同組織金融機関という場においてメンバーが繰り返し広げる経済取引・経営への参加という行為を通じてあらゆる場面に登場する。しかし、これら全てが協同を意識しているわけではなく、無意識的な場合がむしろ多い。「取引を通じて『協同』を学ぶ」という考え方もあるくらいだ。ゆえに、協同行為は、協同組織金融機関を規定している制度及び慣行によって促されるといってよい。協同あるいは相互に作用し合うという行為は、一端設立した組織においては意識的に行なわれることを前提にする必要はない。それらは全て経済取引、出資、そして経営あるいはその他の活動に参加することを通じて、協同そして相互性が確保される仕組みになっている。しかし、これは諸刃の剣である。メンバーは相互行為という認識をも

てなければ、Homansが述べた共感—集合行為というルートが確立できなくなるからだ。例えば、総代会に象徴されるガバナンスの機能不全は、共同決定という集合行為がうまく行われなかったことと同義であるかもしれない。

さて、この問題を、これ以上人間の感情から推論しつづけることはここでの課題ではなく、また障害を伴う。何故なら、個人の感情の存在を外部から確認することは困難な作業である。むしろ、この協同が具体的な行為として発現する様式についてみることにしよう<sup>(注)17</sup>。

まず、基本的に見られるのは、預金者と借入者が相互に協同することによって、資金を融通し合う行為であり、日本における無尽・頼母子講、世界に散見する回転貯蓄信用組織が、その事例である。これは、お互い様の関係であり、相互性がわかりやすい。拠出によって集められた共同財産を、共同決定によって、個人に融通し、かつこのプロセスを、特別な事情がない限り、繰り返す様式は、相互性として明確性を有している。

ところが、以下の展開は「協同」「相互性」を不明確にする。規模の拡大に伴って大量の資金がプールされるようになる。もはや互いに顔を合わすこともなく、場合によっては全く面識がない場合もある。その場合であっても、純粋な価格メカニズムがこの組織に貫徹されない限り、メンバー間で預金・借入に関して利害が不均等を伴うかもしれないが、分散化されるため、そこにはほとんど意

(注)17. 以下の記述は、長谷川勉「協同組織金融における公と私」日本大学商学部「公と私」研究会編『公の中の私、私の中の公』日本評論社、85-112ページ、所収における著作を加筆・修正したものである。

識されない相互性が生まれる。つまり、メンバーの行っている経済取引がどの時点で他のメンバーに貢献しているのかについては取引時点で明確化することはできなくなる。

さらに、他の金融サービスからみれば、メンバーが受けることができる便益は、複雑かつ多岐にわたっている。また、総代会への参加等のメンバーが提供する無償サービスも同様である。

整理すると、メンバーは金銭的・物的・サービスを協同組織に提供するが、それらは一様ではない。他方、受け取ることができる便益は、借入金利、預金金利、配当、借入と預金に関する金融取引の機会、取引条件、そして他の金融サービス・商品等に分けることができ、これも一様ではない。故に、預金者と借入者との間の単線的な資金融通のみから相互性が成立しているわけではない。それは頼母子講のケースである。

また、協同の開始時点=組織への加入から脱退ないしは組織の解散までの間に、一人のメンバーが提供したものと受け取ったものが必ずしもバランスするとは限らない。この問題は、利害計算の困難さを伴ってメンバー自身のための判断を難しくしている。従って、この場合、協同するというインセンティブは、確実な見返りだけに基づくわけではないということになる。そこには、見返りへの期待と見返りを期待しない心的態度が見られる。

ところで、メンバーは、上述した仕組みの下で、様々な協同行為を実行する。列挙するならば、まず、出資配当制限・内部留保によ

る共同利益の優先がみられる。換言すれば、内部留保の蓄積は世代を超えた蓄積の結果であり、その時々の実果を拒否したもの、従って資産は世代にわたる共有資産である。また、出資がある場合には、出資証券の価値が変化しない。次に、連帯責任による協同と相互性が挙げられる。ただし、歴史的経験と一部の地域に限られる。これは、組織が外部から資金調達を行う際、効果を発揮する。すなわち共同信用を創出することを通じて、外部に対する保証機能を果たすからである。保証人制度は、借入者のモラルハザードを防止することと、借入者の担保不足を補填する合理的機能を果たす役割があるが、これらは当該組織内部におけるソーシャル・キャピタルの蓄積を前提としている。なお、メンバー間を超えて、一定の集団間同士における相互保証制度を導入している地域もある。これは、橋渡しソーシャル・キャピタルの蓄積の結果である。さらに、協同組織金融機関における中央機関の存在は、メンバー間の協同・相互性が外延化した形態であるといえよう。

以上の点を箇条書きにまとめるならば、以下ようになる。

- ①出資配当制限・内部留保による全体の利益の優先
- ②無限責任あるいは連帯責任による共同責任
- ③特定のメンバーによる預金・借入限定型
- ④メンバーに残余処分権のない様式
- ⑤経営へのコミットメント—無償労働という相互性=互酬性

- ⑥個別組織間で締結される相互保証制度
- ⑦中央組織は相互性の外延形態
- ⑧価値不変の出資証券
- ⑨価格メカニズムによる短期経済合理性に依拠するのではなく長期継続関係において図られる合理的な貸出態度

このように、意識することなく、協同組織に参加することを通じて、協同を実践しているといえ、協同がこのシステムに支えられている構図が見て取れる。しかしながら、先述したように、協同が実践されているとはいえ、意識的に行われているわけではないため、メンバー間において共感へと行為が昇華するわけでもない。また、メンバーへのこれらに関する認知活動が行われていないのであれば、なおさらである。この機械的繰り返しは、協同組織の基底部分であるソーシャル・キャピタルを浸食し続けことになる。

### 3-2. 協同の果実一再考

メンバーおよび潜在的メンバーへの訴求という形式をとって、協同がもたらす経済的・社会的効果について述べることにしよう。その際、個人・利己主義の特質が短視眼的であるということを念頭におくと、分かりやすい。

- ①長期的な関係を結ぶことにより、メリットを享受できる。メリットには、借入が困難な時期に借り入れることができる他、時間の節約、柔軟な取引条件の獲得、対等な立場に立つことによる満足感を得ることが挙げられる。なお、金利に関する満足度は、どの金融機関と比較するかによって異なる

ため、満足する場合もあれば、そうでない場合もある。預金についても似たようなことがいえる。

- ②メンバー個人においては、良い時・悪い時があるわけであり、この変動の影響を緩和してくれる。一種の保険機能を有している。
- ③企業・人々が集まることによって、規模の経済性の利益を享受することができる。例えば、個人一人の時よりも、信用力が高まり、より大きな資金調達が可能となる。また、資金運用においても、その選択肢は広がることになる。これらは全てメンバーの利益となる。
- ④株式会社型金融機関と異なり、利用することにより、配当という経済メリットを享受できる。
- ⑤協同組織金融機関とともに企業が存立することを通じて、雇用が確保され、その結果、地域社会が安定することになり、社会的な安心感を得ることができる。つまり、快適な社会・経済環境を確保することが可能となる。
- ⑥自分たちの金融機関であるという自負心を抱くことができる。また、親近感は重要な訴求要素といえる。
- ⑦地域固有の文化、例えば、祭り、他の行事の維持・発展に対して、企業を支えることを通じて、または直接支援することを通じて、貢献することができる。
- ⑧融取引以外のサービスを提供は、地域固有のものであればあるほど、独自性を発揮するため、ますます協同組織金融機関固有の

特性としてメンバーに有益となる。

以上のごとく、長期的・抽象的な言葉に終始したが、この長期的なメリットを、如何に具体的に、かつ継続的にねばり強く訴求するか、協同組織金融機関の将来は依拠しているといっても過言ではない。イメージも重要だが、当該地域・集団固有の具体的な有形・無形の貢献をあらゆる媒体をつうじて、訴えることこそ、残された効果的な手段であると考えられる。従来は、このことを抽象的にのみ語るか、何もしてこなかったものであり、地域・集団内において、他形態の金融機関と同列に扱われ、かつその中で地位低下に陥ったとしても当然のことであるといえる。まず協同組織金融機関特性の理解とアピールについて考えるべきであろう。これは、協同組合原則の中で組合員教育の考えとも一致する。

## 4. 協同組織金融のソーシャルキャピタル

### 4-1. メンバーシップバンキング再考とロイヤルティー

最初に二つのシナリオについて説明した、すなわちリレーションシップ型とメンバーシップ型である。これは、取引の対象である相手をどのように位置づけているかについての問いである。後の議論として、ソーシャルキャピタルのなかでも特に「つながり」について主張する予定でいるが、そのことを理解する為にも、「メンバーシップバンキング」の考え方をここで簡単に再整理しておきたい。

リレーションシップバンキングとメンバー

シップバンキングの違いは、質的・量的面にわたる。後者は、一瞥すると、組織と資金供給者、組織と資金需要者、組織と資本供給者におけるリレーションの集束にみえる。その意味では、組織とメンバーとの間には少なくとも3本の情報・感情の交通経路が形成されることになり、交流量は単一に比べて増大する。一般的に考えられる狭義の関係性バンキングは単線であり、場合によっては、金融サービスの総合化戦略に基づき複線的となるが、三本であることは少ない。また経路は、片方向的である場合が多い。そこでは、情報が顧客から金融機関側へと一方的に流れ、相互にビジネスにコミットしたり、感情の交通が継続することは少ない。

しかも、ここでみられる現象は単なる容量だけの問題ではない。そこには、情報と感情の質的変換と深化が生じる。例えば、所有・統治・参加等の感覚は、株式型金融機関からそれら全てを享受することはできない。何故なら、いずれの感覚も、協同組織金融というシステムのみが同時に生み出すことができるものであり、システム内在的であるからだ。これらは単なる感情ではあるが、いずれも、信頼・ロイヤルティーの熟成を通じて、組織の収益・効率性およびメンバーのそれに関連する。また、情報についても、情報の種類が多様化するばかりか、一つひとつの情報内容が深化する。加えて、場所と時間に関する特殊な場が形成される。これは、基本的にコピーすることは困難な性格をもっている。

こうして、特別な情報・感情が、複線的な

ルートを通じて、双方向的に交通するのである。特に、二つの主体がこの関係性を積極的に主体的に発展・維持するならば、単なる貸出リレーションシップ・単品的リレーションシップを超えて、借入者として、預金者として、出資者として信用金庫とつながること、この関係性を複雑化しつつも、より一層強化することになる。

このことによって、以下のような特徴が現れる。

- ①メンバーのニーズの把握が容易となり、金融商品・サービス開発コストが低下する。
- ②金融商品・サービスにおける総合化を促す。すなわち、総合金融サービスリレーションシップが可能となる。そのことは、単なる貸出リレーションシップバンキングとは異なることを意味する。
- ③当該金融市場におけるセグメンテーション化が起こる。
- ④金融機関に対しては、信頼・ロイヤルティーが一般的なそれに比べて高まる。端的には、顧客維持率の上昇につながる。
- ⑤金融機関の情報生産及びメンバーのシグナリング機能への動機が高まる。
- ⑥組織運営に関して長期的かつ多角的評価が行われる。何故なら、メンバーは出資による配当・預金利子・借入利子・他の金融サービス手数料という多角的な取引の中で利害を計算し、加えて経済計算以外の感情も挿入されるからで

ある。

- ⑦経済取引から感情交流までのリレーションシップの発展が比較的容易かつ期間が短縮化する。ただし、全てのメンバーがこの発展経路をたどり、最終段階すなわち感情の相互交流にまで到達するとは限らない。
- ⑧金融機関からメンバーへのコミットメントが高まる。

#### 4-2. ネットワーク創造・維持能力―「つながり」資本と競争優位に関するアプローチ

狭域型・連携型の信用金庫にとって社会関係資本の一つであるつながりは最も重視すべき資本となっているはずである。金融リテール市場において協同組織金融機関が競争優位に立つための方策に関しては、これまで様々な提案がなされてきた。ここでは、そうした先行する提案・研究とは異なる視座から一つの鳥瞰図的な提示をしたいと考えている。従って、以下の枠組みは決して即効的な効果を期待できるものではなく、より中長期的な観点から協同組織金融機関に適した方策を述べていることを前提とし、論を進めたい。

まず、筆者が度々言及してきた社会関係資本に関する輪郭をOECDの見解に沿って再述してみることにしよう(OECDは、2001年に社会関係資本に関する報告書を刊行している)。

まず、報告書においては、社会関係資本の福利へのインパクトを挙げている。Putnamの教育、児童福祉、近隣地区の活力、健康、幸福、民主的政府と社会関係資本とのプラス



の関係への言及に参照しながら、次のように述べる。

まず、健康について考えると、デュルケーム<sup>(注)18</sup>が述べるように、社会的なつながりと健康にはプラスの関係がある。逆に社会的孤立は病気の帰結ではなく原因であると考えられる<sup>(注)19</sup>。心理学の文献においては、精神的健康と人々のサポート的な関係性との間には確固たる関連があるとしている<sup>(注)20</sup>。次に児童福祉についてみると、社会関係資本の最小単位としてみなされる両親の重要性は高く、ついで、社会的ネットワークがつづく。児童は、そのような組織を通して、コンプライアンスや彼らの価値への固守を会得する。

さらに犯罪についてみるならば、犯罪率は私利、経済的不平等そして社会的信頼と関係しているという<sup>(注)21</sup>。Sampsonは、アメリカのデータから、貧困や他の要因をコントロールした時ですら、匿名性、限られた知己、監督されない若者、そして低い市民参加に特徴付けられる地域は犯罪のリスクの増大に直面するという<sup>(注)22</sup>。

公的施設と政府による社会的統合・内包を促進する際の効率性はかなり社会関係資本に依拠するかもしれない。この点はPutnamの文献群において度々言及される点である。社会的、市民的スキルは、自発的な市民アソシエーションにおいて育成され、それらのスキ

ルが、政府のパフォーマンスにプラスの影響を与えるからである。Putnamは、こうした育成組織を民主主義の学校と呼んでいる。

ところで、社会関係資本の影響をこうした政治的・社会的面のみに限られるわけではない。同レポートでは、近年の研究成果を踏まえて、経済的面にまで言及している。

まず、企業・組織における生産性については次のようにみる。企業は様々なタイプのイントラネットあるいは企業間ネットワークに具現化された協力的信頼の規範から利益を得る存在として捉える。何故なら、これらは調整を促進し、交渉、強制、不完全情報、不必要な官僚主義から生じる取引コストを低減するからである。

すなわち、経済主体間の信頼ベースの関係は競争優位の一部としてみている。買い手と売り手は、信頼とネットワークに基づきこしらえられた取引の繰返しを通じて、長期協力関係と相互義務を維持している<sup>(注)23</sup>。このことは、一企業の生産性をもって競争力を測定するのではなく、企業間ネットワークの存在とその強度によって測ろうとするものであり、産業集積論においても論じられる視点である。

地域の学習ネットワーク、協力のネットワーク、そして情報の相互流通を可能にする産業集積は、従来から述べられてきたように、高い生産性をもたらす。これも、社会関

(注)18. Durkheim, E. (1897), *Le suicide : etude de sociologie*. 宮島喬『自殺論』中公文庫、1985。

(注)19. OECD (2001), *The well being of nations*, p.53

(注)20. Brown & Harris (1978), *Social Origins of depression*.

(注)21. International Crime Victim Survey, in OECD report, p.54.

(注)22. Sampson, R (1995), "The Community", in J.Wilson and J.Petersilia (eds.), *Crime*, pp.193-216.

(注)23. Humphrey & Schmitz (1998), "Trust and inter-firm relations in developing and transition economies", *The journal of development studies*, 34 (4), pp.32-45.

係資本の視点から見れば、物理的に集積された企業群が構築したネットワークの利益であり、それらに基づく信頼、協力、義務を前提としている。

また、企業間だけではなく、企業内ネットワークと協力の規範はチームワークを促進し、効率と質を高め、情報と知識のフローを改善することができる。日本の製造業にしばしばみられ、また言及されることでもある。職探しにおける社会関係資本の役割はBourdieu以降、しばしば言及されるところである。個人においてつながりの数が多い人ほど、同じ能力でそれらを持っていない人に比べて、職業獲得機会が多いとされている。

最後に、一国のGNPと社会関係資本の指標の一つである個人間の一般的信頼との間には正の関係があるという<sup>(注)24</sup>。また、信頼は貯蓄、リスクテイクそして投資を刺激することができるという研究結果もある<sup>(注)25</sup>。

ところで、社会関係資本の指標の一つである集団に属するという事と経済成長との関係は上記のことに反して明確ではない。Putnamは市民組織と経済発展との間に正関係をみたが、他の研究によれば、労働組合、政党、職域・業域における団体等と経済発展との間の関係はクリアーではないという。また、他のタイプの集団においては、負の関係すら見られるという。故に、集団に属するという事と経済発展とを一義的に関係づけるデータには現在のところ乏しいと言わざるを得な

い<sup>(注)26</sup>。その意味においては、社会関係資本のインフラストラクチャーという全体と経済指標との関係をみることは重要であろう。

さて、本稿における社会関係資本の位置は次のようになる。社会関係資本とは人と人とのつながりであり、そこから派生する信頼・協力・忠誠であり、さらに慣行であるところで規定したい。この規定は、信用金庫における社会関係資本を意識したものであり、先行する社会関係資本の定義を否定するものでなければ、同列に加えるべき性格でもない。むしろ、この決めごとがそれらを逸脱しているとは考えていない。

さて、「つながり」は地域においては、犯罪率の低下・教育効果、企業あるいは組織においては生産性の向上、そして一国経済のレベルにおいては経済発展との間で一定の関数をもつ。ここでは、そうした「つながり」を信用金庫内部および外部との間でみていこうとするわけである。特に、信用金庫が社会関係資本をどのように利用してきたのか、あるいは信用金庫は、逆に、社会関係資本をどのように産出してきたのかについて考えることになる。また、社会関係資本は、現代社会において、どのようにその蓄積量に変化しているのかについて、信用金庫と関連付けて論じる必要がある。というのも、これから述べる信用金庫における社会関係資本の質と量の変化は、今述べた組織の生産性と関係をもつからであり、さらには競争力の源泉と関

(注)24. OECD (2001), The well being of nations,p59.

(注)25. Guiso et al. (2000), "The role of social capital in financial development", NBER working paper No.7563.

(注)26. OECD (2001), The well being of nations, p60.

連しているからである。

これらについては、例えば、Putnamは回  
転信用組合という項目において以下のように  
述べている。自発的協力が、社会関係資本に  
よって促進される事例の一つとして、  
Putnamは回転信用組合を取り上げている。  
以下において、彼の言葉を要約してみよう<sup>(注)27</sup>。回転信用組合は、日本では、頼母子  
講と呼ばれてきたものであり、今日において  
は沖縄の模範を観察することができる。ま  
た、世界中の到る所でみることができる非公  
式な相互組織である。基本的には、メンバー  
は定期的に回転信用組合に出資し、順番に金  
額の一部あるいは全部を利用することができ  
る組織である。そこには、資金を手にしたと  
たんに脱退するという、いわゆる裏切りのリ  
スクがあり、しかもそれらを抑制するサルク  
ションが整備されているわけではない。にもか  
かわらず、集合行為の論理に反して、メン  
バーは義務を履行し続ける。従って、メン  
バーの選択が重要となる。信頼と誠実につ  
いて周囲から評価されている人物でなければ、  
組合に加入することはできない。そこでは、  
その人物の評判・名声が必要となる。

この信頼という社会関係資本があること  
によって、またその信頼がネットワーク間を  
駆け巡ることによって、はじめて申込者は加入  
することができるわけである。物的・貨幣資  
本の不足から一般的信用市場を利用できない  
者にとっても、その社会関係資本さえ蓄積さ

れていれば、回転信用組合を利用することが  
できる。

こうして過程を経て創設された回転信用組  
合は、さらにその基盤となったコモンボンド  
の連帯を強化するように機能する。こうし  
て、回転信用組合と既にある社会関係資本は  
相互利用を通じて、そのパフォーマンスをあ  
るいは蓄積を高めることができる。

回転信用組合は、小規模な金融組織であ  
り、今日の信用金庫と比較することは困難で  
ある。しかし、社会関係資本を利用するとい  
う点において、筆者が提示した一つのシナリ  
オには該当する。従って、2020年における  
信用金庫は、この社会関係資本であるつな  
がりとどのような関係を有しているのかとい  
う問いは、今述べたことを参照にすると成立す  
る。その際、2020年においては二つの可能  
性があることをまず指摘しておきたい。一つ  
には、こうした資本を経営の土台とせず、蓄  
積も行わないタイプである。基本的に数字に  
よって表現できる資本量を経営の土台として  
考え、その上で収入と効率を追求していく信  
用金庫の像である。今ひとつがこの「つな  
がり」を経営の土台におく考えである。その場  
合、つながりは理論的には、次のような場  
において関係してくることになる。すなわち、  
信用金庫の業務遂行内部、業務遂行する役職  
員と会員・員外顧客、そして会員同士の間で  
蓄積と利用がなされる。

協同によって始まった信用金庫ではある

---

(注)27. Putnam, R. (1993), Making democracy work. 川田潤一訳『哲学する民主主義』NTT出版、2001年、206ページ以下参照。

が、今日協同は必ずしも目に見える形で十全たる機能発揮をしているわけではない。むしろ、現代社会を俯瞰するならば、信用金庫の外側において、しばしば至る所で「協同」を確認することができる。故に、協同が社会において消失したわけではない。信用金庫における今日までの関係性構築の方法に問題があったといわざるを得ない。つまり、縦の紐帯（業務遂行内部とメンバーとの関係）の形成と強化に力点が置かれ、横の紐帯のそれはなおざりにされ、メンバー同士が協同を意識する機会が減少したと考えられる。意識の減少はやがて仕組みとしての協同の減少につながる。すなわち、先に言及したように、事業に参加することを通じて協同を実践するという仕組みが毀損されてしまうことになる。そのことは、必然的に別の経営資本の利用を促すことになるか、そうでなければ社会関係資本と貨幣資本の両資本の低レベル化により、競争劣位にたたされる。

このように考えるならば、外部環境によって部分的に規定される狭域・貸出・連携型の信用金庫は、必然的に社会関係資本とのつながりの蓄積と利用に資源を集中することが要求されるようになる。つながりは、社会ネットワーク分析として近年脚光を浴びている領域の一部ではあるが、信用金庫に関してはほとんど研究されてはいない。従って、それぞれの利害関係者間においてどのような形のネットワークが最適なのか、あるいはどの程度の強度が望ましいのかについては不明である。しかし、この計量的に分析されるネット

ワーク分析の結果を待たずとも、効率性は別として、現実世界においては試行の繰り返し、すなわち帰納的方法によって、一つの結論を得ることができる。言い換えれば、ある特定のつながりとリスク、取引コストの削減、収入の三つの関数関係によって検証することができれば、ネットワークを資本としてコントロールする可能性が生じてくる。ただし、この可能の程度はコントロールの手法に依拠することは言うまでもない。そして、業務遂行組織はこのつながりをコントロールすることが一つのタスクとなるであろう。

従って、二つのタイプはこれを機会に全く異なる道程を歩むことになる。数字によって表記可能な貨幣資本を重視する信用金庫と社会関係資本を重視する信用金庫とに分化する可能性がある。分化は、外的環境に応じて引き起こされるが、いずれに分化していくかは現段階においては理論的に深化させることはできていない。

## 5. コスト削減のための中央組織のプラットフォーム—拡大する矛盾と合意形成の行き詰まり

冒頭で述べたシナリオの一つとして考えられる狭域型・貸出型・連携型・分散型の信用金庫にとって中央組織はコスト削減の為の欠くことのできない組織である。何故なら、これらのタイプの組織は、単独では十分な規模の経済性を発揮できない。その代わりにネットワークの経済性を享受できる体制を有している。この特性を生かす為には、必然的に中

中央組織の機能発揮が求められる。反対に、大規模化が進行した信用金庫にとっては、中央組織は外部資源利用の選択肢として重要性を低下させる。

### 5-1. 存在理由とミッション

中央組織はいつどのような形で必要とされたのであろうか。信用金庫の歴史はそのことを詳細に物語ってくれている。それは、信用金庫を取り巻く環境の改善から始まり、次いで信用金庫間の資金調整へと機能を拡充し、今日様々な機能を備えた組織へと至っている。

そこで、こうした歴史的な要請について理論的に存在理由に関して検討してみることにしよう。まず、前提となるのは、個々の信用金庫においてはコスト面から賄うことができない機能を遂行しているということである。換言すれば、金融商品・サービスには規模の経済性と範囲の経済性が存在し、個別金庫の規模においてはそうした経済性のメリットを享受することができず、大規模金融機関の生産性に比して劣位となってしまう。特に、近年の金融技術革新あるいは情報技術革新は個別金庫対応を難しくさせる。何故なら、莫大な開発投資・設備投資がかかるからである。故に、事業の協同化を行う必然性が生まれてくる。また、新しいビジネスモデルの開発についても、個別で可能なものとそうでないものがあり、前者の場合、協同するメリットが生じてくる。

各金庫間の資金調整もこうした規模の経済性から説明することができる。こうしてみる

と、中央組織の存在理由とは、全て個々では賄うことができない機能の協同化にあると言える。

中央組織のミッションとは、この理由を反映したものになる。すなわち個々の金庫の要請を始源としているわけであるから、基本的には各金庫のミッションの一般化に他ならない。その上で、各金庫の協同信用金庫間協同を実現することへと結実し、最終的にはそれらは各信用金庫に貢献するものでなければならない。

ただし、忘れてはならないことは、信用金庫全体と個別の利害が平行して存在している中で、各信用金庫の先にある人々の存在である。壮大なる利害体系の網の中にあっても、あくまでも、中央組織のミッションはメンバーのためのものであるであり、信用金庫や中央組織そのものにあるのではない。終着駅を間違えるようなことをしてはならない。

### 5-2. 機能と課題

存在理由と機能は曖昧な境界線上にたっている。便宜的に切り離して後者を述べよう。組織の機能は、各利害関係者間の利害調整、認知、圧力団体、金融商品・サービスの設計、余裕資金運用と資金調整、資金調達、人的資源開発サポート、経営サポート、信頼性の創造、ミッション貯蔵機能、中央組織内部のコントロール、個別金庫への監査、そして情報発信と伝達が挙げられる。

これら機能に基づくと、中央組織が行う方策は、ブランドの浸透・プロモーション、

ミッションの継続的喚起と認知、資金ポートフォリオの全体的構築、画一的基礎商品設計、各金庫におけるミーティングポイントの増加、有機的意思決定システムの構築等求められてきた。

ここで忘れてはならないことは、あくまでもプラットフォームに徹するということである。すなわち、多彩な商品とメニューを中央組織は用意し、個別金庫はそれらを選択できるような仕組みにしておくということである。逆に、全ての中央製商品を、全ての金庫の合意に基づき開発・生産するというになると、恐らくいつまでも合意できず何も生まれないであろう。ただし、莫大な開発投資がかかるものは別である。

このことによって、信用金庫の自由度は拡大し、また信用金庫と中央機関との間でのよい意味での緊張関係が生まれる。

さて、様々な機能に関して全信協と信金中金に分けて考えてみると、前者が調整機能を担い、後者が生産機能を担っていることになる。ただし、求められている機能から乖離<sup>かいり</sup>して、依拠する収入の性質と規模の相違に依って、この区分の間で、業務の重複と空白が生まれており、二つある組織の非効率性を露呈し始めている。ただし、世界をみれば、統一型と分離型に分かれており、分離しているから非効率であるという理由はあたらない。むしろ、分離しているからこそ、これから述べる新しい課題にも対応できるばかりでなく、従来からある機能分担の効率性を図ることができるのである。

そこで、両中央組織がなすべきことは、調整と生産という尺度を用いて、業務移管にはじまるスクラップ&ビルドをおこなうということ、両組織の間にあるグレーゾーンに関しては時限的協同タスクチームを創設すること、そしてこれらに関する共同研究を行うことが求められる。

同時に、こうした一連の取り組みの中で、長年抱えてきた中央組織と個別金庫の間にあると思われる利益相反の問題にも切り込まなければならない。この問題は、個別金庫においては信金中金に対してガバナンス機能を発揮することができないことに端を発する。故に、全信協は個別信金の代理として信金中金に対してガバナンス機能を発揮すべきであろう。それは、いわば、有機的意思決定システムの二層構造の構築である。このことは、先に述べた全信協が担う調整機能とも合致する。

むしろ全信協の主たる機能は、こうした各金庫、政府、そして市民等の利害関係者の利害調整と情報発信を通じて行うことにあるのであり、そこに会員収入に依拠する根拠がある。

さて、両中央組織に共通することは、こうした業務の調整の中で、職員の動機付けを行うことにある。内部マーケティングに該当する項目でもあるが、詳細は他の機会に譲るとして、最も重要なことは、職員全員が利害関係者の頂点に立っている会員を認識することであり、次に個別信用金庫が位置していることを確認するということである。日常業務の中で、自らの組織の為に仕事を遂行し

ているような誤解があってはならない。故に、職員においては、定期的に信用金庫のミッション教育が行われることによって、担保する必要がある。実務研修のみでは、やがて組織全体に歪みが生じ、無意識のうちに自壊へと至るかもしれない。

全信協と信金中金という二つの中央組織は、各信用金庫にとっていずれも欠くことのできない存在である。それは、個別金庫では負担できない調整と生産の機能を担っているからである。特に、後者についてはコスト・ベネフィットが認識しやすいため理解されているが、前者の調整機能はベネフィットを体得しづらい。それは、調整機能のもつ性質ゆえである。その為、従来これらの調整費用は、金利や手数料ではなく会費収入によって賄われてきたのである。協同する金融組織として銘記しておかなければならない視座である。

## おわりに —物語創造と共感の信用金庫

2020年まで続く微かな傾向線をかろうじて辿ることができたとき、貨幣タームで測定することができる資本を土台として経営する信用金庫と、協同・つながり・ネットワーク

といった社会関係資本を基礎とするタイプの二つが想定される。今回は、そのうちの後者について言及してきた。それは従来より信用金庫が蓄積してきたやり方と親和的である。特定の価値を志向する信用金庫は、取引相手を顧客としてではなくメンバーと見なし、取引に物語性を帯びさせることに傾注する。ライフサイクルの始めと終わりに挟まれて起伏に富んだ交流と交渉が展開するメンバーとの交わりは、縮小する社会の中においてメンバーのロイヤルティーを維持し、共感をもたらす。そこにメンバーと信用金庫のつながり（縦の紐帯）ではなくメンバー同士の横の紐帯すなわち協同が加わるならば、紐帯強度が高められた組織運営が可能となり、最終的には経営上の数字に正の効果をもたらすものと考えられる。

他方、前者の貨幣タームにより測定される経営資本重視型の信用金庫においては、その存立と発展は外部環境、特にマーケットポジションに依拠するであろう。故に、内部環境的には、どのような価格、サービスとターゲット層を設定し、それらに適した人的資本を備えることに基本的にかかっている。機会を改めて研究したいと考えている。

# 2020年度までの日本経済の中期展望

—10年代後半の年平均実質成長率は1.5%へ高まる見通し—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

角田 匠

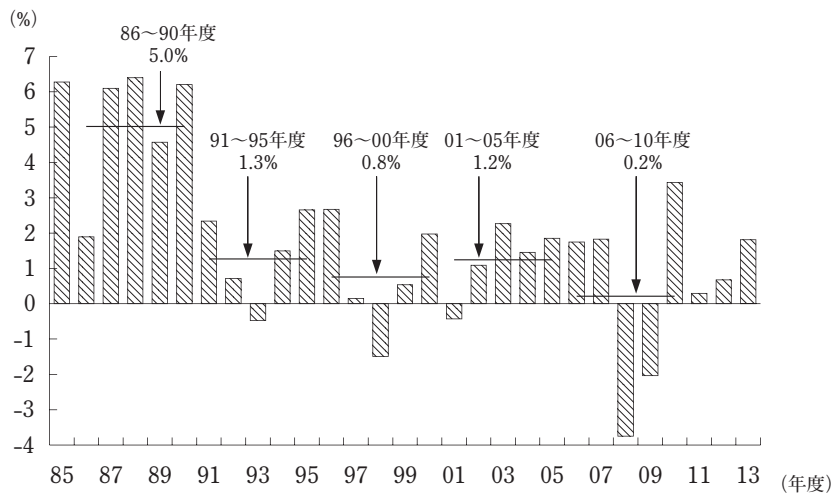
## 1. 人口減少局面に入った日本経済

### (1) 日本経済はバブル崩壊以降成長が続く

日本経済は90年代以降成長を余儀なくされている。バブル崩壊後の構造調整に時間を要したことに続いて、08年のリーマン・ショックで外部環境が大幅に悪化したことも影響した。特に、超円高や欧州債務危機による世界経済の停滞は、輸出に依存する日本経済に

とって大きな打撃となった。また、11年に発生した東日本大震災が、停滞する日本経済に追い討ちをかける格好となった。80年代半ば以降の実質成長率を5年刻みでみると、バブル期の86～90年度は年平均5.0%と高成長を記録したが、その後は91～95年度1.3%、96～00年度0.8%、01～05年度1.2%と1%前後に減速した。さらに、リーマン・ショックに見舞われた06～10年度には0.2%まで落ち込んだ(図表1)。

図表1 85年度以降の実質成長率の推移



(備考) 1. 94年度以前の成長率は旧統計ベース  
 2. 13年度は4～9月の前年比  
 3. 内閣府資料より作成



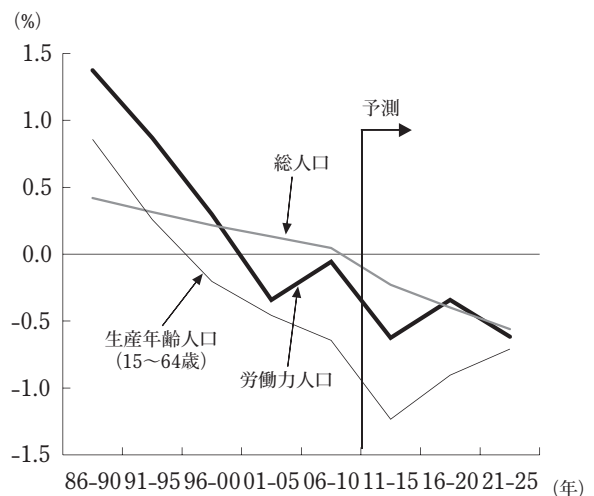
人口動態の変化も日本経済の成長力を低下させる要因になった。10年（平成22年）国勢調査の結果を踏まえて遡及改定された日本の総人口は、08年に記録した1億2,808万人まで増加が続いてきたが、経済活動の中心となる生産年齢人口（15～64歳人口）は、95年をピークに減少に転じている。バブル崩壊以降の構造調整、リーマン・ショックや超円高など相次ぐ外部環境の悪化が長期にわたる低成長の主因であるが、こうした中核人口の減少も日本経済の活力を阻害する要因になってきたと考えられる。

## (2) 人口減少の影響は今後も日本経済の下押し要因に

国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、日本の総人口は08年をピークに減少局面に入っており、48年には1億人を割り込むと予測されている。もっとも、5年ごとの年平均減少率をみると（図表2）、11～15年は0.23%、16～20年は0.40%、21～25年は0.56%、26～30年は0.68%と徐々に減少率が拡大するが、年平均で1%を超えるのは46～50年以降である。今後10年程度の人口減少率は緩やかにとどまる見通しである。

生産年齢人口はすでに減少に転じており、減少率も拡大している。11～15年の年平均減少率は1.23%と、06～10年（年平均0.64%減）に比べて減少ペースが加速する見通しである。これは、12年から団塊の世代<sup>(注)1</sup>が老年人口（65歳以上）に移行し始めたため、14年中に

図表2 総人口等の年平均増減率



(備考) 1. 労働力人口の予測の前提は<sup>(注)2</sup>を参照  
2. 厚生労働省資料などより作成

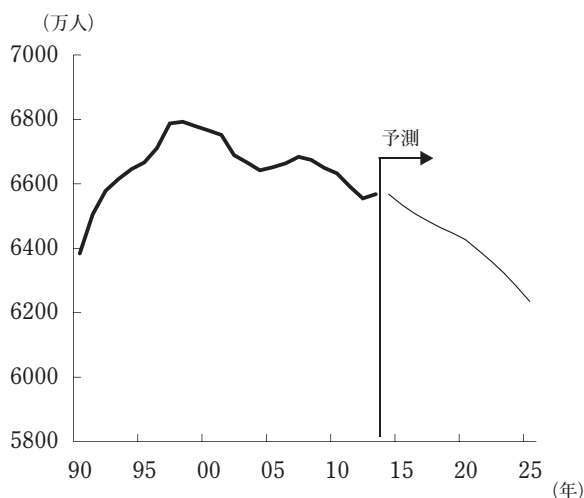
団塊の世代全員が生産年齢人口から抜けることとなる。団塊の世代の影響が一巡する16～20年の生産年齢人口の減少率は0.90%に鈍化すると予測されている。

労働力人口（就業者＋完全失業者）は生産年齢人口と同様に減少傾向が続いている。98年のピーク（6,793万人）から徐々に減少し、12年には6,555万人とピーク比で238万人減少した（図表3）。ただ、労働力人口は景気動向に左右される側面もある。景気回復局面では、不況で求職活動を休止していた離職者が労働市場に復帰することで、人口減少下でも労働力人口が増加することがある。実際、05～07年は景気回復の動きが広がったことで労働力人口は3年連続で増加した。足元でも景気回復の動きを反映して労働力人口は増加している。

もっとも、中長期的にみれば労働力人口の

(注)1. 戦後のベビーブーム期である1947年（昭和22年）～49年（昭和24年）生まれの世代が一般に「団塊の世代」と呼ばれている。

図表3 労働力人口の推移と予測

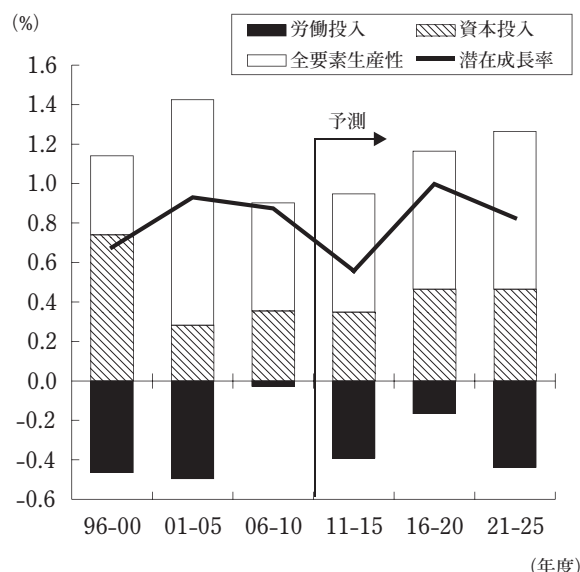


(備考) 1. 労働力人口の予測の前提は(注)2を参照  
 2. 13年は1～9月の平均  
 3. 総務省『労働力調査』より作成

減少トレンドには変化がないと考えられる。今回の中期経済予測では、求職活動を見送っていた離職者の一部が労働市場へ復帰すると想定<sup>(注)2</sup>しているが、それを考慮しても16～20年の労働力人口の減少ペースが鈍化するに過ぎない。人口減少下で労働力人口の減少を最小限にとどめるには、女性や高齢者の有効活用が条件となるが、今回の予測では女性や高齢者の労働参加率の上昇ペースは緩やかにとどまると想定している。

人口減少は労働供給の縮小を通じて、潜在成長率<sup>(注)3</sup>を押し下げる。コブ・ダグラス型生産関数を前提に潜在成長率を算出すると、90年代以降、労働投入の減少が潜在成長率を押し下げ続けている。団塊の世代が65歳に到

図表4 潜在成長率の中長期見通し



(備考) 内閣府資料などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が推計

達する11～15年度は、労働投入量の減少ペースが加速することによって、潜在成長率は0.4%ポイント程度押し下げられる(図表4)。しかし、その後の5年間については、求職活動を見送っていた離職者が労働市場へ復帰することや、構造的失業率の低下によって労働投入量の減少ペースが鈍化すると想定している。団塊の世代の労働市場からの退出の影響も一巡し、労働投入量の減少による押し下げ幅は縮小しよう。また、デフレ脱却と景気回復で企業の設備投資の伸びも高まり、資本ストックの寄与が高まると予想される。潜在成長率は今後徐々に高まり、16～20年度平均では1.0%程度まで回復すると予測した。

なお、将来の潜在成長率は、現在の経済情

(注)2. 男女別・年齢別の労働力率(年齢別労働力人口÷各年齢の人口)は景気変動の影響で変化するが、中長期的には比較的安定している。雇用環境が悪化した98年以降、若年層と男性の労働力率は大幅に低下したが、中長期的には労働需給のひっ迫などで、年齢別の労働力率は回復すると考えられる。今回の予測では求職活動を見送っていた離職者が予測期間の最終年である20年までに労働市場に復帰すると想定した。具体的には、20～24歳(男女)と25～64歳(男性)の労働力率が20年までに90年代前半の水準まで回復すると仮定した。また、女性の労働力率も緩やかな上昇が続くと想定した。

3. 実際のGDPから資本と労働の寄与以外の部分である全要素生産性(TFP)を求め、そのTFPに資本と労働の最大投入量を加えて潜在GDPを算出した。なお、最大労働投入量は労働力人口から構造的失業者を除いた労働力に時間数を乗じて算出した。

勢等を延長して推計した固めの予測値で、上振れする可能性がある。例えば、景気回復に伴う人手不足で、女性や高齢者の労働参加率が想定を上回って上昇することが考えられる。この場合には、労働投入量のマイナス寄与が縮小し、潜在成長率は押し上げられる。また、TFP(全要素生産性)は足元の伸びを前提に予測しているが、規制改革やTPP(環太平洋経済連携協定)など成長戦略の効果で、予測を上回る伸びとなることも十分考えられる。

## 2. 日本経済のけん引役として期待される設備投資

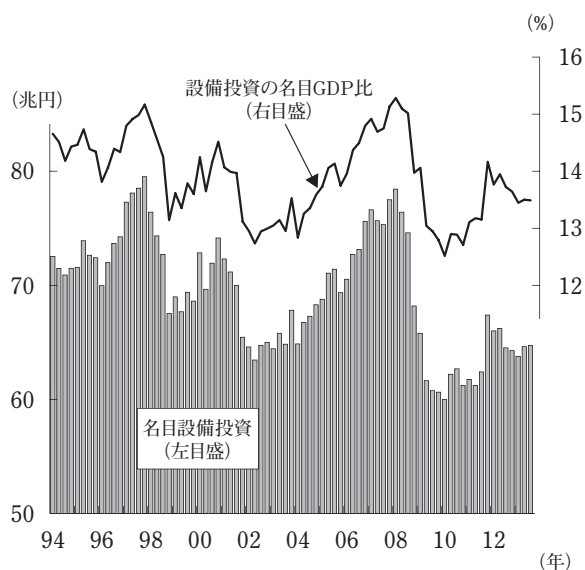
### (1) 企業の投資余力は大きい

日本経済の中期的成長のけん引役として期待されるセクターが設備投資である。

設備投資はリーマン・ショック後の深刻な景気後退で大幅に落ち込んだあと、やや持ち直したものの明確な回復には至っていない。名目設備投資(GDPベース)の水準をみると、07年度の76.8兆円をピークに大きく落ち込み、09年度には60.7兆円に減少した。その後も回復力は鈍く、12年度は64.6兆円と低水準にとどまっている。設備投資の名目GDP比をみても、過去最低に近い水準に低迷している(図表5)。リーマン・ショック後の超円高が長引いたことで、設備投資の海外流出が加速したほか、欧州債務危機や東日本大震災の発生も企業の投資マインドを萎縮させる要因になった。

もっとも、企業のキャッシュフローの状況などから判断すると、足元の設備投資は抑制されすぎている。法人企業統計ベースの設備投

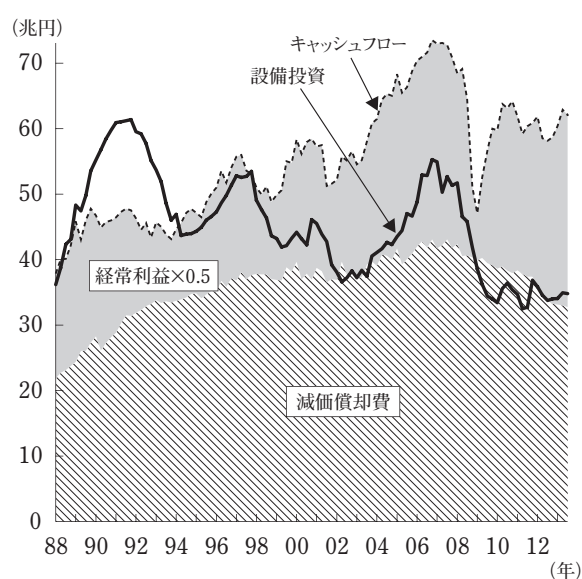
図表5 名目設備投資とGDP比



(備考) 内閣府資料より作成

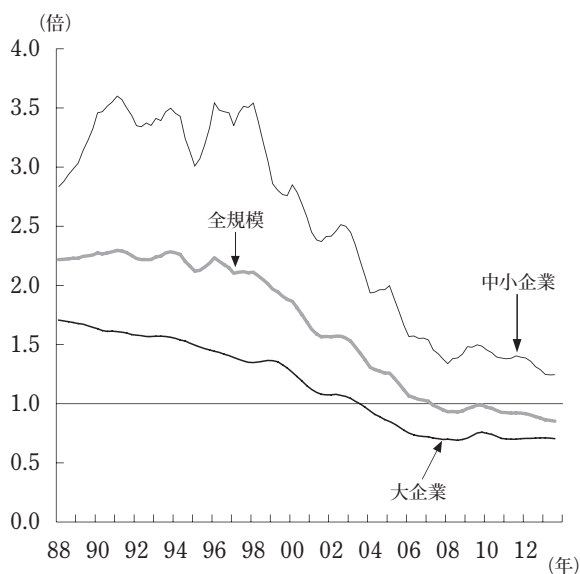
資(季節調整済み年率)は、リーマン・ショック後に大幅に落ち込み、09年1~3月から12年1~3月まで減価償却費を下回る水準で推移した(図表6)。減価償却費は設備の価値が低下する分を費用として計上するもので、減価償

図表6 設備投資とキャッシュフロー



(備考) 1. 金融・保険を除く全規模・全産業  
2. 財務省『法人企業統計季報』より作成

図表7 負債比率（DEレシオ）の推移



(備考) 1. 負債比率=有利子負債÷自己資本  
2. 財務省『法人企業統計季報』より作成

却費の水準は既存設備を維持するために必要な投資の目安である。企業のリストラ圧力が強まり、設備投資が大きく削減された02～03年頃でさえ、設備投資は既存設備を維持する減価償却費のレベルで下げ止まっている。足元では景気回復を受けて設備投資は上向しているが、キャッシュフローとの比較でみるとその水準はなお抑制されている。

企業は90年代後半から2000年代前半にかけて、バブル崩壊後の本格的な構造調整を余儀なくされた。当時は金融危機が深刻化したこともあって、過剰債務の削減が経営の優先課題となり、設備投資を抑制することで債務返済の原資を捻出する必要に迫られた。

しかし、2000年代半ば頃までに過剰債務の調整は一巡した。有利子負債残高を自己資本で除して求める負債比率（DEレシオ、全産業）をみると、90年代後半から2000年代前半にか

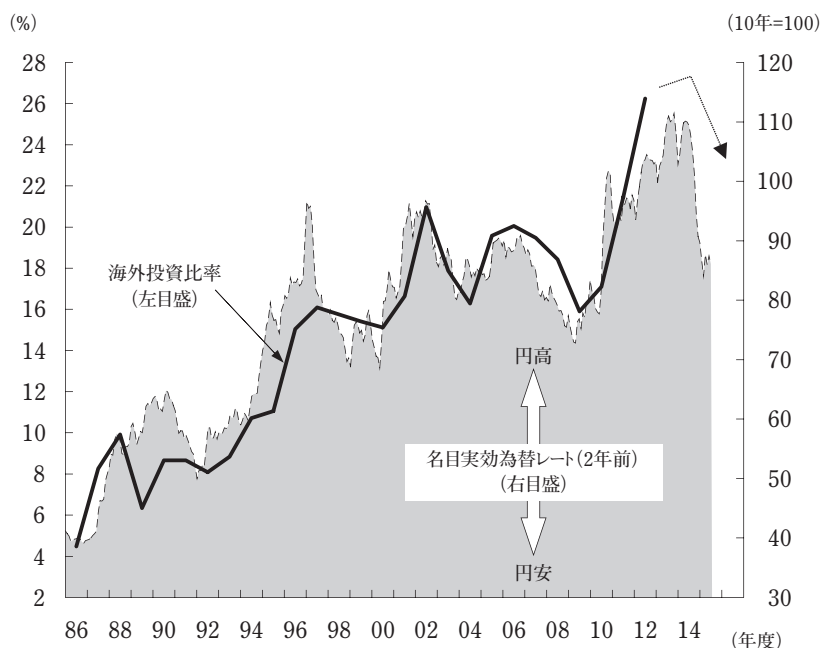
けて大幅に低下し、07年6月末以降は借入金が担保される水準である1倍を下回っている（図表7）。過剰債務の削減など構造調整が進んだ現在、企業が必要以上に設備投資を抑制する理由は見当たらない。08年のリーマン・ショックから5年が経過し、東日本大震災の影響も薄れつつあるなか、企業はキャッシュフローの有効活用として、これまで先送りしてきた設備投資を増やし始める可能性が大きい。

## (2) 円高是正も設備投資回復の追い風に

12年末頃から始まった円高是正の動きも設備投資回復の追い風になる。特に、製造業にとって、為替相場の変動は国内外の投資決定において重要なファクターである。例えば、為替相場と海外設備投資比率の関係をみると、リーマン・ショック後の急激な円高局面では、2年程度遅れて海外投資比率が急上昇している（図表8）。円高に伴う競争力の低下で、設備投資の海外流出が進んだことを意味している。一方、2000年代半ば頃に円安が進んだことを受けて、2000年代後半にかけて海外設備投資比率は低下している。「国内回帰」といわれた現象で、国内での設備投資は大幅に回復した。

足元ではリーマン・ショック以降の円高が修正されており、今後は海外にシフトしていた投資の軸足が国内に傾いてくる可能性がある。実際、電機や自動車、素材産業などいくつかの業種で計画中の海外シフトを見直す動きが出始めている。当面は、これまでに計画された海外投資が継続されようが、円安傾向が維持されれば、国内投資を見直す動きは

図表8 海外設備投資比率と円レート



(備考) 1. 海外設備投資比率=現地法人設備投資÷(現地法人設備投資+国内法人設備投資)  
 2. 経済産業省『海外事業活動基本調査』などより作成

徐々に広がっていくと考えられる。

過去の動きと同様に2年程度のタイムラグがあると仮定すると、14年後半から15年にかけて投資の軸足が国内へシフトし、海外投資比率が低下していくことになる。円安傾向が続くことが条件ではあるが、設備投資はこれまで抑制されすぎていた反動に国内回帰の動きが加わって、中期的な回復局面に入っていくと予想される。

### 3. 消費税増税の影響が一巡する2010年代後半にかけて成長テンポが加速

#### (1) 消費税増税の影響で14～15年度の景気回復ペースは鈍化

13年度の日本経済は堅調な推移が見込まれるものの、消費税率が現行の5%から8%へ引き上げられる14年度には、景気は大き

く減速する可能性が高い。13年度下期にかけて、個人消費を中心に増税前の駆け込み需要が見込まれるため、14年度入り直後はその反動減が避けられない。消費税率の引上げで家計の税負担は8兆円程度(税率1%で約2.7兆円の負担増)増えるため、駆け込み需要の反動が一巡した後も増税の影響による実質購買力の低下が個人消費の下押し圧力となろう。

こうしたなか、政府は消費税増税による景気の腰折れを避けるため、13年度の補正予算で5.5兆円(国費ベース)の経済対策を打ち出すことを発表した。被災地のインフラ復旧などに1.1兆円、防災・減災対策など公共投資に1.2兆円が充てられるほか、低所得者向けの簡素な現金給付なども盛り込まれている。ただ、13年2月に成立した12年度補正予算(緊急経済対策、国費ベースで約10兆円)



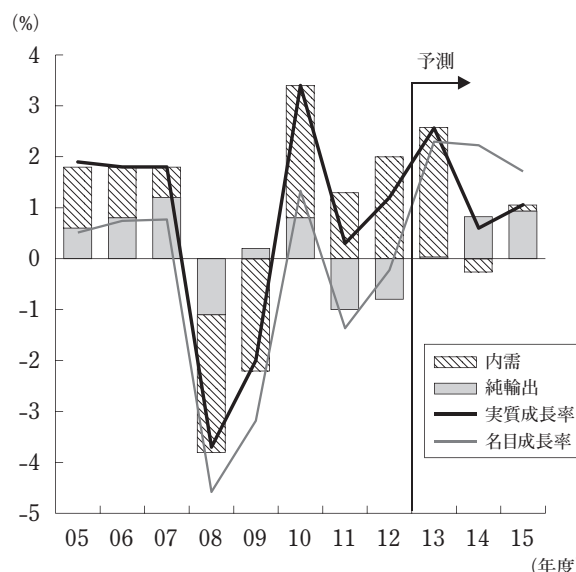
の効果で、足元の公共投資は押し上げられている。公共事業だけでも5兆円超が追加された12年度補正予算に比べて今回の経済対策の規模は小さく、景気を押し上げる効果は限られる。14年度の日本経済は消費税増税によって大きく下押しされよう（図表9）。

#### <13年度>

13年度は家計部門が景気回復のリード役となる。個人消費は前年比2.3%増と高めの伸びが予想される。株高を背景に消費マインドが上向いたことに続き、雇用・所得環境が改善してきたことも個人消費にとって追い風となる。14年4月に消費税率が5%から8%へ引き上げられるため、年度末に向けて増税前の駆け込み需要が本格化しよう。住宅投資も駆け込み需要の影響で6.5%増と高めの伸びが見込まれる。円高是正による輸出採算の改善などで企業の投資マインドは上向いており、設備投資は0.5%増と小幅ながら増勢を維持すると予想される。公共投資は15.5%増と予測した。緊急経済対策による押し上げ効果が寄与し、高い伸びが見込まれる。

輸出は前年比5.0%増と3年ぶりにプラスに転じよう。ただ、2年連続で減少した反動を考慮すると回復の勢いは鈍い。一方、輸入は火力発電用のLNG（液化天然ガス）や原油を中心に増加が続くとみられる。純輸出の寄与度は、前年度の△0.8%ポイントから改善するものの、0.0%ポイントにとどまると予測した。

図表9 GDP成長率の短期予測



(備考) 内閣府資料、予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

#### <14年度>

14年度は、消費税増税の影響で景気が下押しされる。個人消費は駆け込み需要の反動減が一巡した後も、増税の影響による実質購買力の低下で伸び悩む公算が大きい。政府は低所得者向けに現金を配る簡素な給付措置を講じる方針だが、その効果は限定的とみられる。個人消費は1.4%減とリーマン・ショックに見舞われた08年度以来6年ぶりに減少すると予想される。住宅投資も消費税増税の影響で2.6%減とマイナスに転じると予測した。ただ、14年4月から住宅ローン減税の控除額が拡大されることで、反動減の影響はやや緩和される。また、年度下期頃から15年10月の消費税率の再引上げを意識した前倒しの需要が出始める可能性もある。

緊急経済対策の効果が徐々に薄れていくことで、公共投資の増勢は鈍化しよう。人手不足の影響などで一部工事の進捗が14年度にずれ込むとみられるほか、消費税増税に備え

た公共投資の積増しがプラス要因となるが、14年度の公共投資は2.8%増と前年に比べて減速すると予測した。

14年度の景気を支えたと想定しているのが輸出である。世界経済の回復テンポが高まることや円高是正に伴う価格競争力の回復で輸出の伸びが加速しよう。安全が確認された原発の再稼働で燃料輸入の増加にも歯止めがかかる見通しで、純輸出の寄与度は0.8%ポイントに高まると予想される。

#### <15年度>

15年10月に消費税率が8%から10%に引き上げられるため、15年度も家計の税負担増が続く。駆け込み需要による影響はニュートラル（上期は駆け込み需要、下期は反動減）となるが、年度平均では1%分の消費税が家計の負担増となる。前年度の景気減速で賃金の回復にも弾みが付かないとみられ、個人消費は

横ばい圏の動きが続くと予想される。世界経済の持続的拡大に伴う輸出の好調が日本経済の回復をけん引するものの、15年度も景気回復の勢いは弱いとみられる。

#### (2) 2016～20年度の経済見通し

16年度以降の日本経済は、リーマン・ショックや東日本大震災、消費税率引上げなど2000年代後半から続いてきた景気の下押し要因が一巡する。デフレ脱却と民需主導による自律回復が実現し、成長テンポが高まろう。16～20年度の年平均成長率は、実質1.5%、名目2.4%と前の5年間に比べて成長ペースが高まると予測した（図表10）。

人口の減少が続くことが個人消費にとってマイナス要因となるが、一方で労働需給のひっ迫を背景に賃金引上げの動きが広がってくると予想される。消費税増税の影響が一巡することもあって、16～20年度の実質個人消

図表10 GDP成長率の予測

(単位：%)

	12年度 〈実績〉	短期予測			06～10年度 実績・年平均	中期予測	
		13年度 〈予測〉	14年度 〈予測〉	15年度 〈予測〉		11～15年度 年平均	16～20年度 年平均
実質GDP	0.7	2.6	0.7	1.1	0.2	1.0	1.5
個人消費	1.5	2.3	△1.4	△0.1	0.5	0.7	0.8
住宅投資	5.3	6.5	△2.6	△3.4	△7.3	1.7	△1.8
設備投資	0.7	0.5	2.8	2.2	△1.7	2.2	3.4
在庫投資(寄与度)	△0.1	△0.2	0.1	△0.2	△0.0	△0.1	0.1
政府最終消費	1.5	2.0	0.6	1.0	1.2	1.3	1.3
公共投資	1.3	15.5	2.8	△0.6	△3.0	3.0	△0.2
純輸出(寄与度)	△0.8	0.0	0.8	0.9	0.3	0.1	0.4
〈輸出〉	△1.2	5.0	8.8	7.9	2.4	3.7	4.9
〈輸入〉	3.8	4.2	3.3	2.6	0.2	3.8	3.4
内需(寄与度)	1.5	2.5	△0.2	0.1	△0.1	1.0	1.2
名目GDP	△0.2	2.3	2.3	1.7	△1.0	0.9	2.4
GDPデフレーター	△0.9	△0.3	1.6	0.6	△1.2	△0.1	0.9

(備考) 内閣府資料、予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

費は年平均で0.8%増と緩やかなペースで拡大を続けよう。ただ、住宅投資については、人口の減少による影響が避けられないと考えられる。14～15年度の消費税率引上げで建替え需要が前倒しされるため、16年度以降はその反動も下押し要因となろう。

設備投資はこれまで抑制されすぎていた反動に、円安による国内回帰の動きも加わって、中期的な回復局面を迎えると予想される。5年ごとの年平均増減率は、06～10年度（実績）の1.7%減から11～15年度には2.2%増とプラスに転じ、16～20年度には3.4%増へ加速すると予測した。設備投資は、16年度以降の内需回復の原動力となろう。

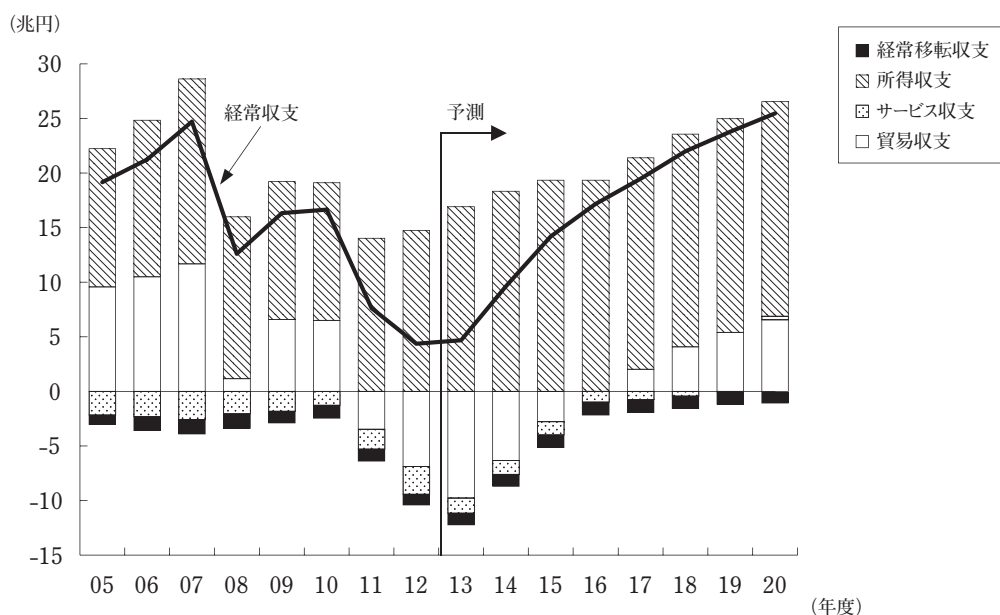
日本経済の成長をけん引するもう一つのセクターが輸出である。カギを握る世界経済は、リーマン・ショックや欧州債務危機から立ち直る局面に入ってくるとみられる。円高是正も

進み、16年度以降の為替レートは1ドル110円程度で安定すると想定した。超円高と世界経済の停滞に見舞われた2000年代後半から12年頃までと比べて、輸出環境は大きく改善すると想定した。16～20年度の輸出の年平均増加率は4.9%、輸出から輸入を差し引いた純輸出の年平均寄与度は0.4%ポイントへ高まると予測した（11～15年度は0.1%ポイントと予測）。

貿易収支は今後徐々に赤字幅が縮小しよう。2000年代半ば頃までの大幅な貿易黒字に回復する可能性は小さいが、安全が確認された原発の再稼働を前提にすれば、貿易収支は16年度にほぼ均衡し、17年度からは再び黒字に戻ると予想される。サービス収支の赤字縮小と所得収支の黒字拡大で、経常収支の黒字幅は拡大していこう（図表11）。

所得収支の黒字は、2000年代後半にかけて拡大が続き、07年度には16.9兆円に達し

図表11 経常収支の推移と予測



(備考) 日銀資料、予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所



た。リーマン・ショック後は世界的な金利の低下や世界経済の悪化で利子・配当の受取りが減少し、10年度の所得収支黒字は12.6兆円に縮小したが、13年度には16兆円程度まで回復しよう。

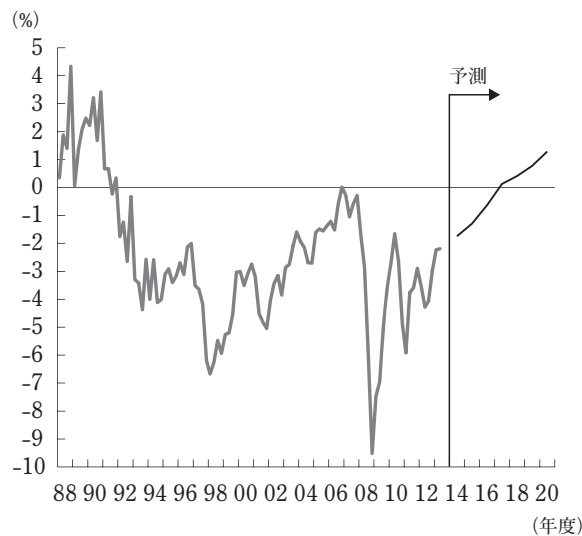
先行きについても、所得収支黒字の拡大が予想される。企業の海外進出などで日本の対外資産が増加傾向をたどっているうえ、円高是正や世界景気の回復も所得収支の受取りを増やす要因になる。18年度には所得収支黒字の拡大で経常収支の黒字は20兆円を上回る水準まで回復し、20年度の経常収支の黒字は25.4兆円と過去最高だった07年度（24.7兆円）を上回ると予測した。

### (3) 16年度にはデフレ局面から脱却へ

日本経済は、バブル崩壊後の構造調整の一巡と、リーマン・ショックや東日本大震災の影響が薄れていくことで、中期的に潜在成長率を上回るペースで回復しよう。この結果、マクロベースでみた需給ギャップ<sup>(注)4</sup>は16年度中にほぼ解消し、17年度以降は小幅ながらもプラス圏で推移すると予想される(図表12)。

需給ギャップの縮小とともに、デフレ圧力も弱まっていく。日銀の物価目標であるコア消費者物価の前年比は13年度にプラスに転じ、その後は上昇率を高めていくと予測した。ただ、14～15年度は消費税率の引上げの影響で個人消費の減速は避けられず、外食や家電、自動車など嗜好品は増税分を価格に

図表12 需給ギャップの推移と予測



(備考) 1. 14年度以降の予測は年度平均  
2. 内閣府資料などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が推計

転嫁するだけで精一杯と考えられる。デフレ脱却は、需給ギャップが解消し、民需主導の自律回復局面を迎える16年度と予想される。なお、消費税増税の影響が一巡する16年度下期には、日銀が目標とするコア消費者物価の上昇率（消費税増税の影響を除く）が2%に到達しよう。

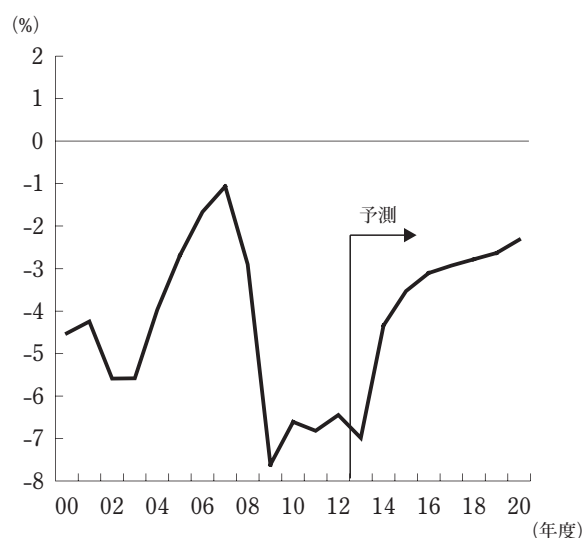
## 4. 今後の金融政策と長期金利の中期展望

### (1) 財政赤字の拡大には歯止めがかろうが、赤字縮小ペースは緩やか

日本経済は自律回復メカニズムを取り戻し、中期的に安定成長軌道をたどると予測しているものの、財政再建という大きな課題を克服できるかどうかは不透明である。政府は国と地方の基礎的財政収支(プライマリーバ

(注)4. GDPギャップ=(実際の実質GDP-潜在GDP)÷潜在GDP×100。潜在GDPの算出方法は(注)3を参照。なお、潜在GDPを「平均的な水準で生産要素を投入したときに実現可能なGDP」と定義する場合もある。需給ギャップのレベルについては、相当の幅をもってみる必要がある。

図表13 国・地方の基礎的財政収支のGDP比



(備考) 内閣府資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所が試算

ランス<sup>(注)5)</sup>のGDP比を、15年度に10年度(△6.6%)比で半減し、20年度に黒字化する目標を掲げているが、達成に向けたハードルは高い(図表13)。

今回の中期経済見通しを前提にすると、15年度中に消費税率が10%まで引き上げられることで、プライマリーバランスのGDP比は15年度に△3.5%まで縮小すると試算される。10年度比で赤字半減という目標はほぼ達成できる計算になる。16年度以降は、デフレ脱却で日本経済が本格回復局面を迎え、税収も順調に増加していこう。ただ、高齢化に伴う社会保障費の増大などで歳出も増加していく見通しで、プライマリーバランスの改善ペースは緩やかにとどまろう。20年度のプライマリーバランスのGDP比は△2.3%、金額ベースで

は約13兆円の赤字が残ると試算される。

仮に、消費税率の引上げによってプライマリーバランスの黒字化を達成するには、さらに、4~5%程度の税率引上げが必要になる。しかし、短期間での大幅な消費増税は経済への負担が大きく、景気の悪化で逆に税収が減少することにもなりかねない。経済への負担を抑えながら財政再建を進めていくためには、社会保障費の見直しを中心とする歳出の抑制を本格的に進めていくことが必要であろう。

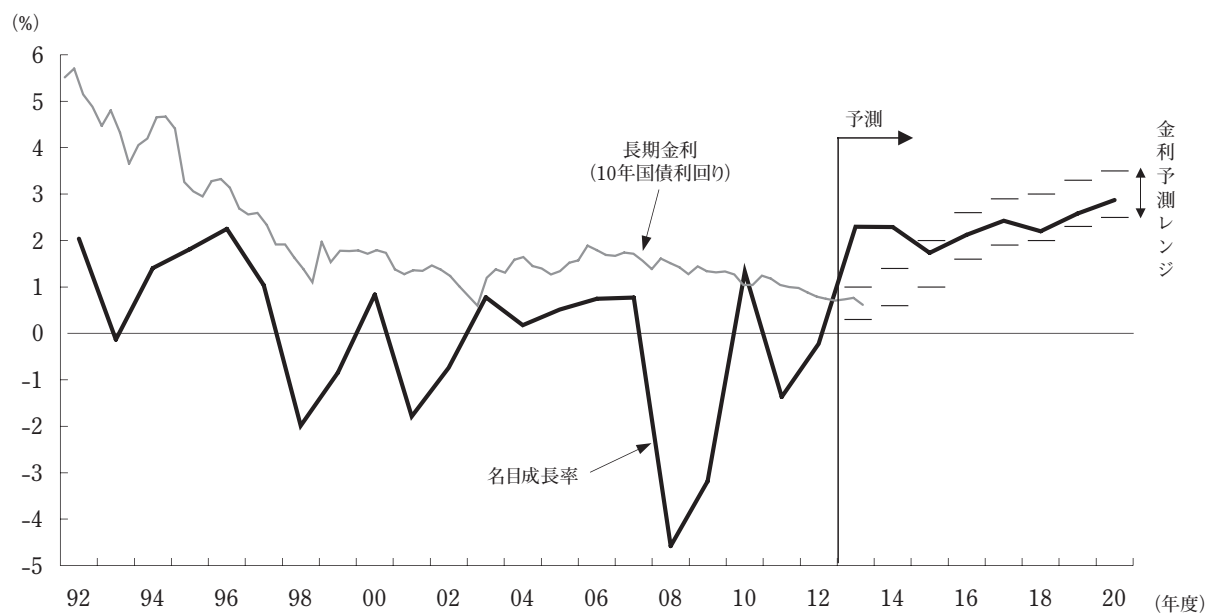
## (2) 長期金利は経済情勢に見合った範囲で推移する見通し

14~15年度は、消費税率引上げの影響で景気回復ペースは緩やかにとどまり、消費者物価上昇率(消費税の影響を除くベース)は、日銀が目標とする2%に届かないと予測している。14年度に日銀は追加的な金融緩和に踏み切るとみられ、長期金利(10年国債利回り)も低水準に抑制された状態が続こう。

景気回復の動きを反映して長期金利が切り上がるのは、消費税率の引上げが一巡する16年度以降と予想される。16年度中には、消費者物価上昇率が2%に達するなどデフレ脱却が確認できるとみられ、13年4月から始まった「量的・質的金融緩和」は打ち切れよう。16年度末の無担保コールレートの誘導目標は0.25%へ引き上げられると想定した。長期金利はデフレ脱却の動きを反映する形で上

(注)5. プライマリーバランスは、過去の借金である公債の元利払い費を除いた歳出(社会保障費や公共事業費など)を、その年の税収等でどれだけ賄っているかを示す指標。プライマリーバランスが均衡している場合、債務残高のGDP比は、 $\frac{\text{当期末の債務残高}}{\text{当期のGDP}} = \frac{\{(1+\text{金利}) \times \text{前期末の債務残高}\}}{\{(1+\text{成長率}) \times \text{前期のGDP}\}}$ となるため、金利と成長率が等しければ債務残高のGDP比を安定させることができる。

図表14 名目成長率と長期金利の予測レンジ



経済成長率と金利見通し

(単位：%)

	12年度 (実績)	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
名目成長率	-0.2	2.3	2.3	1.7	2.1	2.4	2.2	2.6	2.9
実質成長率	0.7	2.6	0.7	1.1	1.3	1.7	1.3	1.6	1.8
デフレーター上昇率	-0.9	-0.3	1.6	0.6	0.8	0.7	0.9	1.0	1.0
10年国債利回り(レンジ) (年度平均)	0.51-1.03 0.78	0.30-1.00 0.70	0.60-1.40 1.0	1.00-2.00 1.5	1.60-2.60 2.0	1.90-2.90 2.4	2.00-3.00 2.5	2.30-3.30 2.8	2.50-3.50 3.0
無担保コール翌日物(年度末)	0-0.10	0-0.10	0-0.10	0-0.10	0.25	1.00	2.00	2.00	2.00

(備考) 内閣府、日銀資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

昇し、16年度後半にかけて節目となる2%を上回って推移すると予想される(図表14)。

もっとも、長期金利が急騰する可能性は小さい。財政面では消費税増税と景気回復でプライマリーバランスの赤字は徐々に縮小していく見通しである。20年度のプライマリーバランスの黒字達成は難しいとみられるが、財政リスクは低下しよう。また、中期的にも企業と家計を合わせた民間部門は貯蓄超過が

続き、国全体としての資金余剰の状態は維持されると予想される。国全体の資金余剰幅と定義上一致する経常黒字は、世界経済の持ち直しと円高是正を背景に再拡大する見通しで、余剰資金が国債の消化を支える構図が崩れる可能性は低い。中長期的にみても、資金需給のタイト化に伴う過度な金利上昇リスクは小さく、長期金利はデフレ脱却後も経済情勢に見合ったレンジで推移すると予想される。

## 地域経済の中期展望

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

峯岸 直輝

### (要 旨)

- 日本の人口は08年の1億2,808万人をピークに減少している。20年にはピーク時より約400万人減少して1億2,410万人になると推計されている。都道府県別では、10～20年に人口が増加するのは東京・神奈川・愛知・滋賀・沖縄のみである。秋田・青森・高知・岩手・山形等は、人口が約1割減少するおそれがある。高齢化率が現時点で低い沖縄・埼玉・千葉・神奈川等は、老年人口が10～20年に3割程度増えると見込まれており、早急に高齢者数の増大に備える必要がある。
- 世帯数は、全国で見ると10年の5,184万世帯から19年には5,307万世帯に増加すると推計されている。高齢者の単独・夫婦世帯の増加が押し上げに寄与する。20年には減少に転じ、5,305万世帯と見込まれる。都道府県別にみると、10～20年に増加するのは沖縄・滋賀・愛知・東京・神奈川等である。世帯数の減少が見込まれる地域でも、減少ペースは小世帯化の効果が働くため、人口よりも緩和されるものと考えられる。
- 家計の消費支出額は、世帯主の高齢化や小世帯化で1世帯当たりでは減少する公算が高い。一方、所帯を維持するためには一定の固定費がかかり、耐久財の多くは家族で共用できるので、小世帯化は1人当たりの消費支出額を拡大させる。そのため、人口の減少率ほど家計の消費支出額が落ち込まない可能性がある。特に鳥取・山形・福島・岩手等の大家族傾向が強い地域は、消費支出額の減少率が人口に比べて小幅にとどまるものと見込まれる。
- 若年・壮年層の人口減少によって、結婚等に伴う新たな住宅の取得者が減少するものと見込まれる。世帯数の増加率が高い埼玉・千葉・愛知・滋賀・沖縄等は住宅着工戸数（対世帯数比）が多く、世帯数の増加率が低い青森・秋田・島根・高知・長崎等は少ない傾向がある。新所帯等の減少が見込まれる地域は、住宅建設に下押し圧力がかかるおそれがある。
- 労働力人口比率は、全国で見ると10年に男性が74%、女性が50%であった。20年は、年齢別の労働力人口比率が10年と同水準であると仮定した場合、各々70%、46%に低下する。仮に高齢者の継続雇用や女性の育児環境の整備等が進めば、男性は72%で低下幅が縮小し、女性は49%で10年と同水準を維持できる可能性がある。ただ、高齢者や子育て期の女性の労働力をすでに活用している地域では、これらの押し上げ効果は期待薄である。
- 生産年齢人口は、全国で見ると90年代半ばをピークに減少している。サブプライム住宅ローン危機前の景気拡大期（02～07年度）には、大半の都道府県で就業者数が減少したものの、県内総生産は総じて増加した。就業者数が減っても、資本ストックの蓄積や技術進歩等による生産性の向上で底堅い経済成長を成し遂げられる可能性がある。ただ、就業者数の増加率が高い地域の方が、県内総生産の増加率も高い傾向がある。労働力を確保しやすい地域は資本ストックの蓄積も進み、県内総生産が押し上げられる可能性がある。
- 将来的に、資本ストックの蓄積や技術進歩が潜在成長率を下支えしようが、資本ストックを有効活用できる有能な労働力の確保や人材の育成などを実施することが、潜在成長率を高めるうえでは重要である。そして、当該地域において産み出された付加価値が地元の就業者に報酬として着実に支払われ、地元で所得が還元されなければ、地域経済に対して生産性の向上に伴う恩恵が十分に及んでいかない点に留意が必要であろう。

# 1. 将来の人口と世帯の構造変化

## (1) 人口減少・少子高齢化の現状と見通し (全国)

日本の総人口は、08年の1億2,808万人をピークに減少している。13年の総人口は1億2,730万人（概算値）であり、ピーク時に比べて78万人、0.6%減少した<sup>(注)1</sup>。日本はすでに人口減少社会に突入している（図表1）。

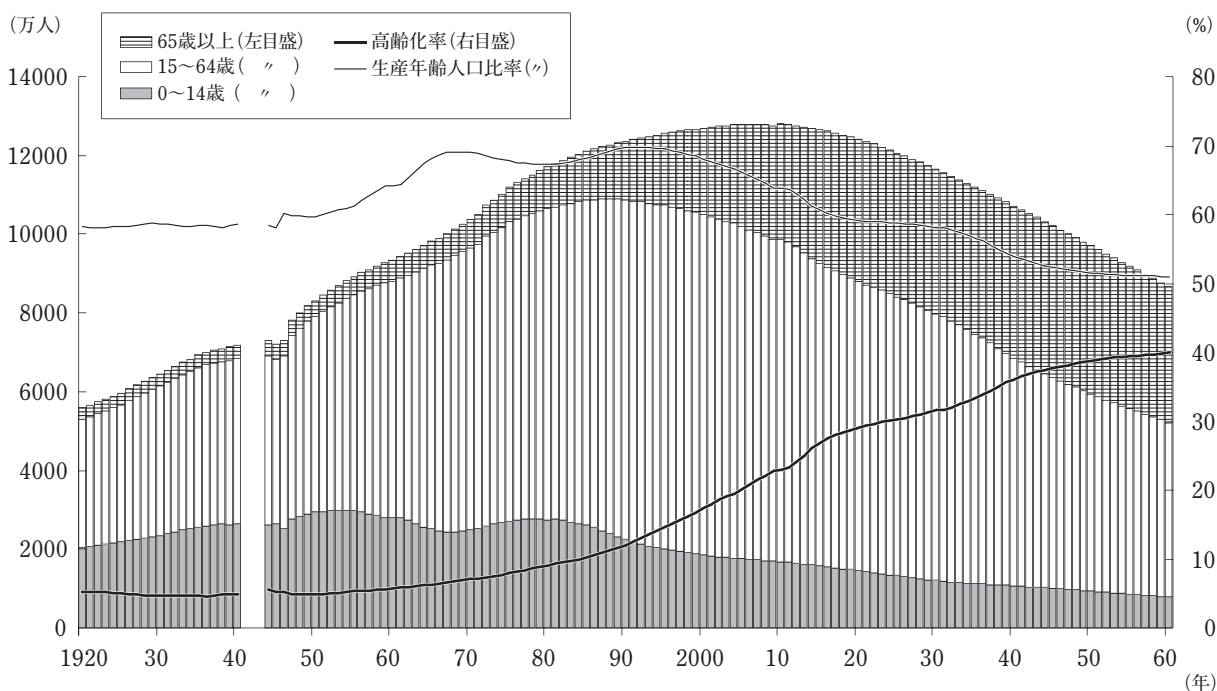
総人口が減少する一方で、老年人口（65歳以上人口）は増加しており、12年には3,000万人を突破、13年には3,149万人になった。老年人口が2,000万人を超えたのは1998年であり、14年間で1,000万人、50%増加したことになる。逆に、年少人口（15歳未満人口）、生産年

齢人口（15～64歳人口）は減少している。年少人口は、第2次ベビーブーマー（1971～74年生まれ）による押上げで1978年には2,771万人に達し、1980年代前半頃まで2,700万人程度だったのだが、少子化の流れを受けて1996年に2,000万人を割り込んだ。13年には1,646万5千人にまで減少している。生産年齢人口は1995年の8,726万人をピークに減少に転じ、13年は7,935万5千人と8,000万人を下回っている。

高齢化率（65歳以上人口比率）は13年に25.1%に達し、人口の4人に1人は高齢者である。一方、生産年齢人口比率は1990年代前半頃に約7割だったが、13年には62.1%と6割程度の水準に低下している。

将来は、少子化の影響で人口の減少が進む

図表1 日本の総人口（年齢3区分別）、高齢化率、生産年齢人口比率の推移



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』より作成

(注) 1. 10月1日時点の数値。13年は概算値



と同時に、団塊の世代（1947～49年生まれ）が老年人口へ移行するに伴って、高齢化率の上昇や生産年齢人口比率の低下は一段と加速することが見込まれている。

国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計<sup>(注)2</sup>によると、総人口は15年に1億2,660万人、20年には1億2,410万人になると見込んでいる。この20年の数値は08年の人口のピークから398万人、約3%減少することを示す。10年の人口は1億2,806万人であるので、10～15年は146万人、15～20年は250万人減少し、10～20年の間に396万人減少することになる。この10年間の減少率は3.1%（年率換算は0.3%）であるが、減少数の396万人は静岡県の総人口377万人（10年）を上回る規模に相当する。長期的には、26年に1億2千万人、38年に1億1千万人、48年に1億人、57年に9,000万人を割り込む。人口が1,000万人減るまでのスパンが短縮化しており、減少ペースが徐々に加速している。

年少人口は、15年に1,583万人、20年に1,457万人へと減少し、各歳の平均人口が100万人となる1,500万人を下回る水準に落ち込む。10年は1,684万人であるので、10～15年に約100万人、15～20年に約125万人減少し、10～20年の間に約230万人の減少が見込まれる。

労働力として所得を産み出し、税金や社会保障料等を納めて年少人口や老年人口<sup>(注)3</sup>を支える生産年齢人口は、すう勢的な縮小が予想される。15年に7,682万人、20年に7,341万人と

なり、20年の数値は1995年のピーク時より約1,400万人、約16%少ない水準である。10年は8,173万人であるので、10～15年に約490万人、15～20年に約340万人減り、10～20年の間に830万人も減少することが見込まれる。愛知県の総人口741万人（10年）を大幅に上回る規模で生産年齢人口がこの10年間に喪失することを意味する。生産年齢人口比率は、10年の63.8%から15年に60.7%、20年には59.2%へと60%を下回る水準に低下するものと見込まれる。

一方、老年人口は、15年に3,395万人、20年に3,612万人と見込んでいる。10年は2,948万人であるので、10～15年で約450万人、15～20年で約220万人が増加し、10～20年の間に約660万人増加する。特に、団塊の世代が66～68歳になる15年は5年前と比べて約15%増と大幅な増加が見込まれる。高齢化率は上昇が続き、10年の23.0%から15年に26.8%、20年には29.1%と約3割に達する。

10～20年の10年間は、人口は3.1%、年率換算で0.3%の緩やかな減少が見込まれるが、人口の年齢構成は大幅な変化が生じることになる。

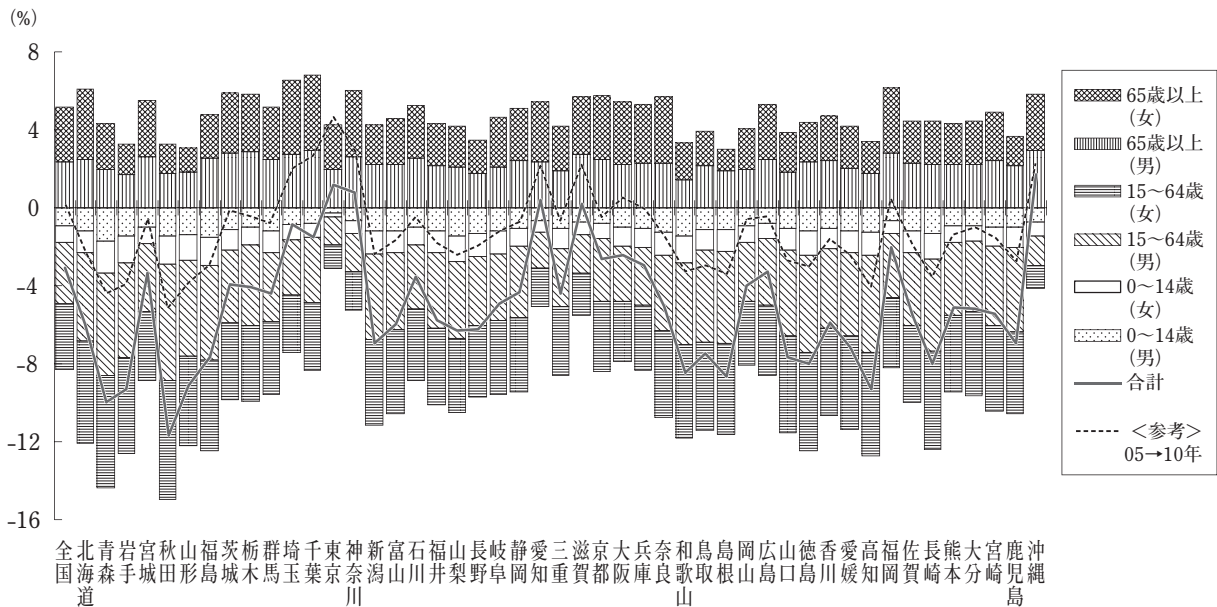
## (2) 人口減少・少子高齢化の現状と見通し (都道府県)

都道府県別に05～10年の人口の推移をみると、38道府県が減少している（図表2）。特に秋田県が5.2%減、青森県が4.4%減、高知県・岩手県が4.0%減、山形県が3.9%減と落込み

(注)2. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』

3. 年少人口と老年人口を合わせた人口を従属人口という。

図表2 各都道府県の将来人口推計（年齢3区分別・男女別、10→20年）〈参考〉05→10年実績



（備考）総務省統計局『国勢調査』、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（13年3月推計）

が著しい。増加は東京都や神奈川県などの南関東や沖縄県・滋賀県・愛知県など9都府県のみである。65歳未満の人口が増加したのは東京都と沖縄県だけであった。一方、65歳以上の人口は全ての都道府県で増加しており、高齢化が進行している。

10～20年の将来人口は、全国で見ると、前述のとおり、年率換算で0.3%の緩やかな減少が見込まれる。しかし、都道府県別に見ると、人口の増加が予想される地域がある一方で、大幅な減少が予想される地域もあり、都道府県間で状況は大きく異なっている。

国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計<sup>(注)4</sup>によると、10～20年に人口の増加が見込まれるのは、東京都・神奈川県・愛知県・滋賀県・沖縄県の5都府県である（図表2）。他の42道府県は軒並み減少が予想され

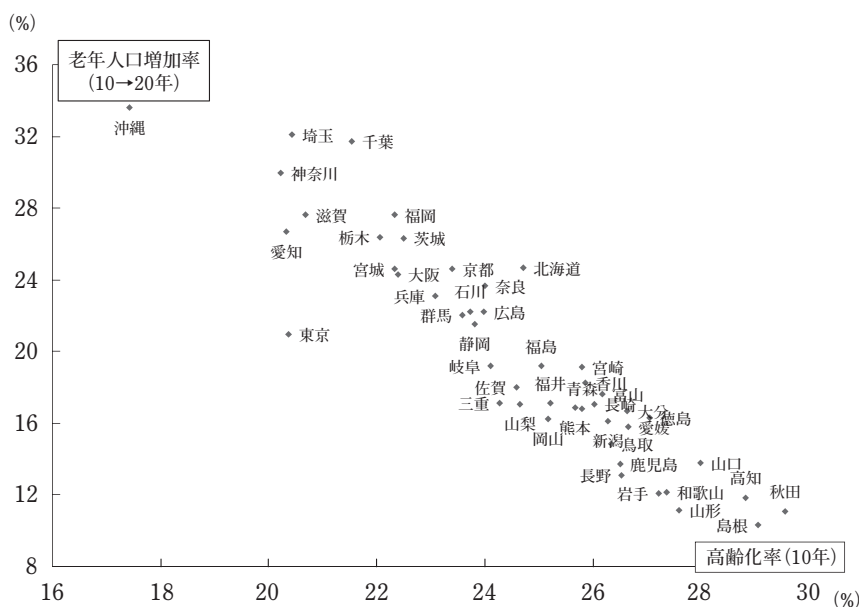
ている。特に減少率が大きい上位5位は、秋田県・青森県・高知県・岩手県・山形県であった。これらの県の減少率は9～12%に達しており（年率換算1.0～1.2%減）、10年間に約1割の人口が減少してしまう。

人口の増加が見込まれる地域でも、押し上げに寄与しているのは65歳以上の老年人口である。全ての都道府県で、青少年や若年・壮年層などの世代に当たる年少人口や生産年齢人口は総人口の押し下げに寄与する。特に、秋田県・青森県などの東北や北海道、高知県・徳島県などの四国、和歌山県・奈良県といった近畿南部、山陰や山口県、長崎県などで65歳未満の人口の押し下げ圧力が著しい。

図表3は、現在の高齢化率（10年）と将来の老年人口増加率（10→20年）の散布図である。現在、高齢化率が高い秋田県・島根

(注)4. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（13年3月推計）

図表3 高齢化率（10年）と老年人口増加率（10→20年）



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（13年3月推計）

県・高知県・山口県・山形県などは、将来的に大幅な老年人口の増加はみられない。一方、老年人口の大幅な増加が見込まれるのは、沖縄県・埼玉県・千葉県・神奈川県・滋賀県など、現在の高齢化率が低く、将来人口が増加ないし減少率が小幅にとどまるような地域である。現在、高齢化率が低い地域は、若年・壮年層のボリュームが厚いため、この10年間に高齢化率が著しく上昇するおそれはないものの、老年人口の絶対数が大幅に増加することに備える必要がある。

### (3) 世帯構造の現状と見通し（全国）

全国の世帯数は、単独世帯の増加などを背景に、増加基調が続いている。国立社会保障・人口問題研究所による世帯数の将来推計<sup>(注)5</sup>によると、一般世帯数は10年の5,184万世帯

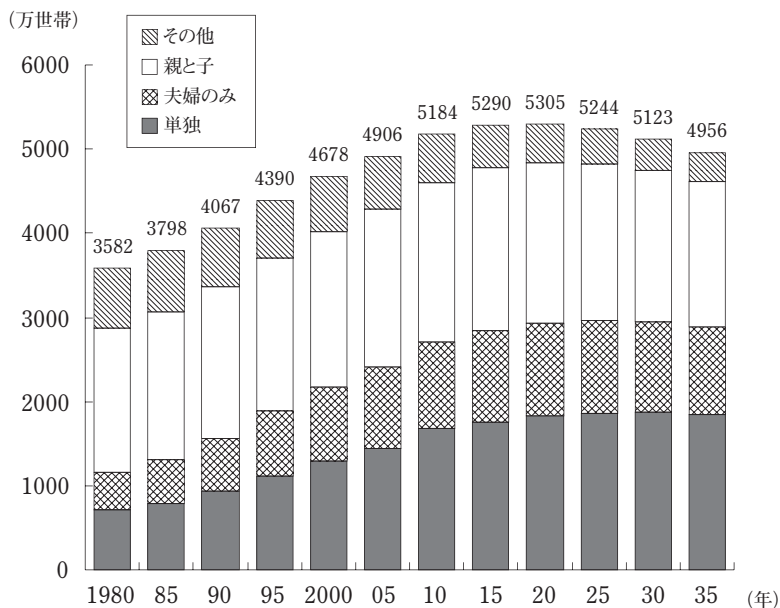
から15年には5,290万世帯へと増加し、19年には5,307万世帯でピークを迎える。20年は若干減少して5,305万世帯と見込んでいる（図表4）。19年のピーク時には10年に比べて122万世帯、2.4%増加し、その後はすう勢的に減少していく。長期的にみると、21年に5,300万世帯、27年に5,200万世帯、31年には5,100万世帯、34年には5,000万世帯を割り込む。

人口が減少する中で世帯数が19年まで増加し、世帯数のピークが人口よりも約10年程度後にズレ込むのは、小世帯化の進行が下支えするからである。将来的に小世帯化が見込まれており、平均世帯人員は10年の2.42人から15年は2.34人、20年は2.29人へ漸減し、35年頃になると2.20人程度に落ち着く。20年以降は、小世帯化による押し上げ効果を人口減少に伴う押し下げ効果が上回り、世帯数は減少

(注)5. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（全国推計）』（13年1月推計）



図表4 家族類型別の世帯数の推移（全国）



(備考) 1. 「親子」は、「夫婦と子」と「一人親と子」を合わせた世帯とした。  
 2. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（全国推計）』（13年1月推計）

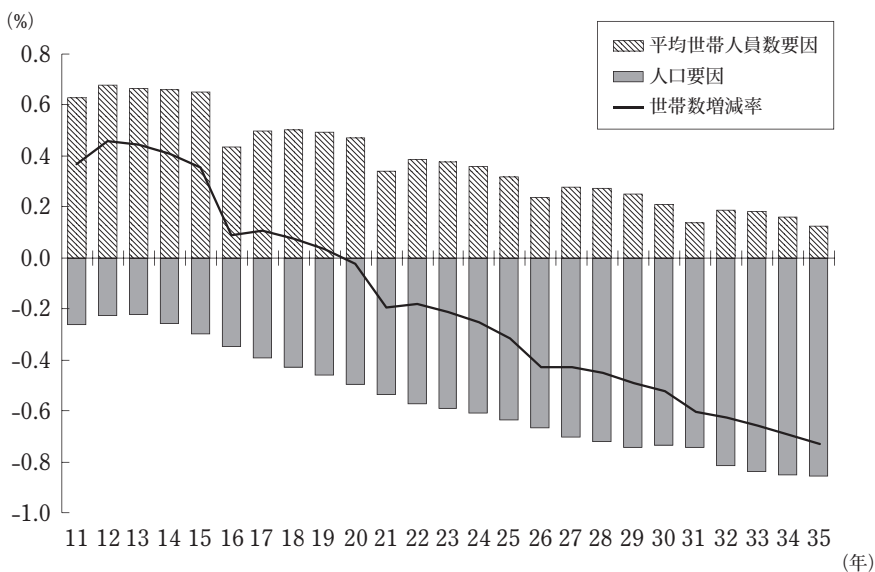
基調をたどる（図表5）。

家族類型別にみると、主に世帯数の増加に寄与するのは単独世帯である。単独世帯は10年の1,678万世帯から15年には1,764万世帯、20年には1,827万世帯と見込まれる。ピー

クを迎えるのは30年の1,872万世帯であり、世帯数全体が最大となる19年よりも10年程後にズレ込む。

世帯主を65歳未満と65歳以上で分けると、65歳未満の世帯は10年の3,564万世帯から20

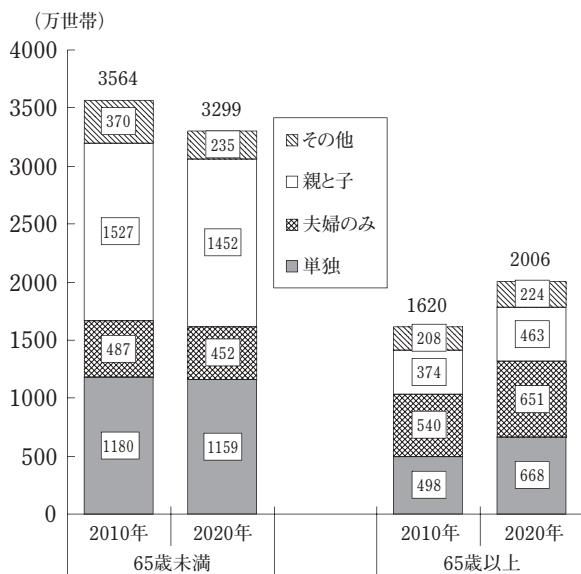
図表5 世帯数増減率（前年比）の要因分解（全国）



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（全国推計）』（13年1月推計）

年には3,299万世帯へ265万世帯、7.4%減少する(図表6)。特に、三世帯世帯などを含む「その他」が134万世帯、「夫婦と子や一人親と子」の世帯が75万世帯減少することが響く。一方、65歳以上の世帯では10年の1,620万世帯から20年には2,006万世帯へ386万世帯、23.8%増加する。65歳以上の世帯では、どの家族類型も増加しており、特に、単独世帯は170万世帯増、「夫婦のみ」の世帯は111万世帯増と押し上げに大きく寄与する。今後、高齢者の単独や夫婦のみの世帯の増加が予想され、地域社会において高齢者世帯をサポートする体制を強化することが喫緊の課題である。

図表6 家族類型別・年齢別の世帯数の推移(10年と20年)



(備考) 1. 「親子」は、「夫婦と子」と「一人親と子」を合わせた世帯とした。  
 2. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(13年1月推計)

#### (4) 世帯構造の現状と見通し(都道府県)

都道府県別に05~10年の世帯数をみると、秋田県と高知県を除く45都道府県で増加した(図表7)。増加率は東京都が10%を超え、南関東の各県や滋賀県・愛知県が7%超と高かった。南関東・東海・近畿といった都市圏や宮城県・福岡県等の地方都市で増加率が高い。三世帯世帯が減少した一方、単独世帯や夫婦のみの世帯が押し上げに寄与した。

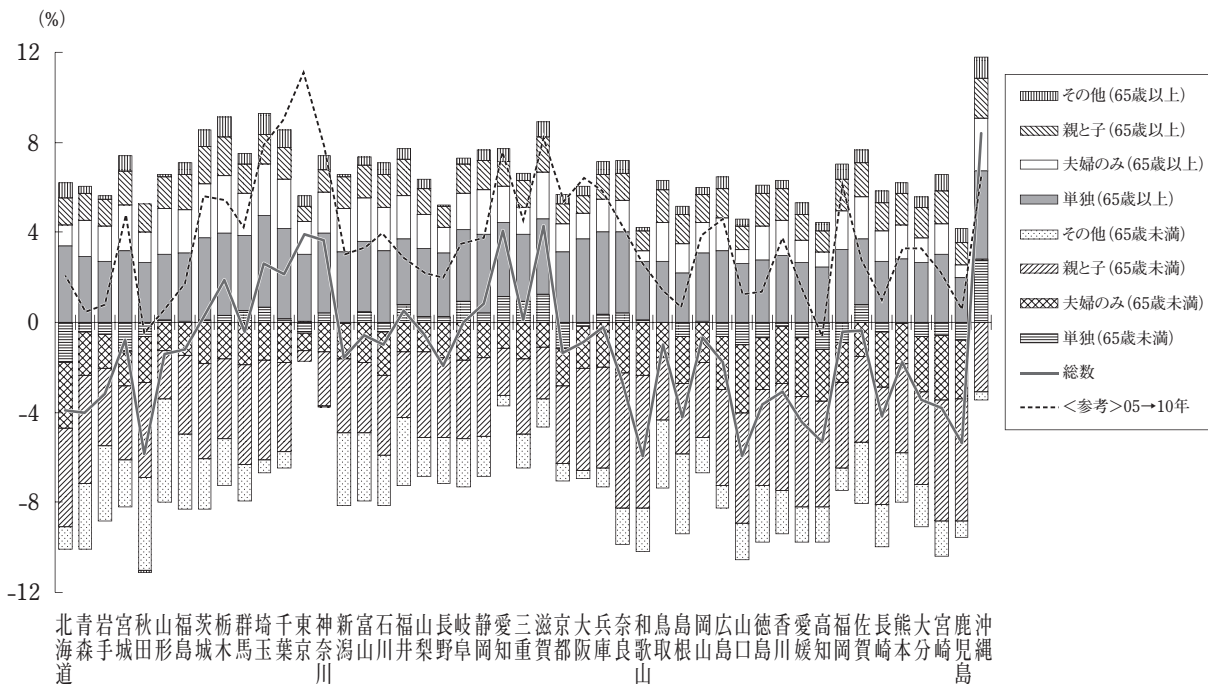
都道府県別の将来推計<sup>(注)6</sup>をみると、20年の世帯数は10年と比べて35道府県で減少が見込まれる。特に山口県が6.0%減、和歌山県が5.9%減、秋田県が5.8%減、鹿児島県が5.4%減、高知県が5.3%減であり、減少率は5.0%超に達するおそれがある(図表7)<sup>(注)7</sup>。しかし、人口は10%を超える減少率が見込まれる県があるものの、世帯数の減少率は最大でも6.0%にとどまっている。世帯数の減少ペースは人口に比べると緩慢である。

一方、12都県ではプラスが見込まれ、増加率が高いのは、沖縄県の8.4%、滋賀県の4.3%、愛知県の4.0%、東京都の3.9%、神奈川県3.7%などである。人口が増加している沖縄県・滋賀県や南関東・東海などでは、世帯数も増加するものと推測される。

世帯主年齢別・家族類型別にみると、世帯主が65歳以上では、秋田県で「その他」の世帯が減少するのを除いて、全ての都道府県でどの家族類型も増加が見込まれる。特に、高度

(注)6. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(09年12月推計)。この推計は、05年までの総務省統計局『国勢調査』に基づいて算出されているため、10年までの『国勢調査』に基づいて算出した『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(13年1月推計)と比べて全国世帯数が10年は3.0%、15年は4.4%、20年は4.9%下振れしている点に留意を要する。  
 7. この増減率の算出に際して用いた10年の世帯数は、実績値ではなく将来推計値である。

図表7 各都道府県の家族類型別・年齢別の世帯数増減率(10→20年)〈参考〉05→10年実績



(備考) 1. 「親と子」は、「夫婦と子」と「一人親と子」を合わせた世帯とした。この推計は、『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(13年1月推計)と比べて全国の世帯数が10年は3.0%、15年は4.4%、20年は4.9%下振れしている点に留意を要する。  
 2. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(09年12月推計)

経済成長期や団塊の世代の住宅取得時期と重なったバブル景気前後に世帯の流入が顕著だった東京都・愛知県・大阪府・福岡県等の都市部の周辺地域や、団塊の世代が比較的多い北陸などで世帯主が65歳以上の押上げ効果が大きい。世帯主65歳以上の家族類型別では、単独世帯の押上げ寄与が最も大きく、特に都市圏で高齢単独世帯の大幅な増加が予想される。また、「夫婦のみ」の世帯も増加に大きく寄与すると見込まれ、南東北・関東・北陸・東海などの東日本で押上げ幅が比較的大きい。

一方、世帯主が65歳未満では、沖縄県は「単独」や「夫婦のみ」の世帯、東京都は「その他」の世帯が増加するのを除いて、全都道府県で単独世帯以外のどの家族類型も減少が見込まれる。世帯主が65歳未満で主に押下げ効

果が大きいのは、「夫婦と子や一人親と子」や「夫婦のみ」の世帯の減少である。「夫婦と子や一人親と子」は北関東・近畿・四国・九州など、「夫婦のみ」は主に北海道や西日本で減少が比較的大きい。また、山形県・秋田県や北陸・山陰地方などのように大家族傾向が残っている地域では、三世帯世帯を含む「その他」の世帯の減少の影響も大きい。

世帯主の高齢化や小世帯化など、地域に実情に合わせて世帯構造が変化するものと見込まれる。このような世帯構造の変化に伴って、家計の消費支出額や住宅着工戸数などの地域経済の動向にも影響が及ぶものと考えられる。そこで次章では、人口動態・年齢構成や世帯構造の変化が地域経済に与える影響について考察する。

## 2. 人口動態・年齢構成や世帯構造の変化が地域経済に与える影響

### (1) 都道府県別の家計の消費支出額の動向

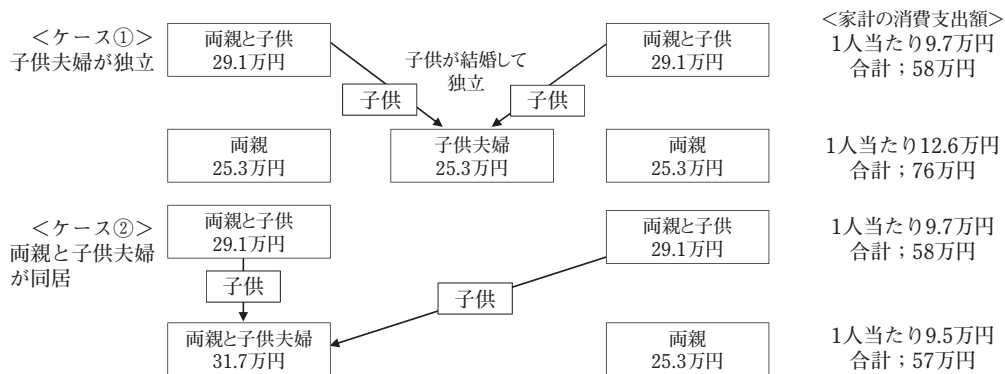
20年には42道府県で人口が10年の水準よりも減少するものの、世帯数は小世帯化の影響で減少率が人口よりも緩慢になる。世帯人員数や子育て世代の減少、世帯主の高齢化などを背景に、1世帯当たりの消費支出額が縮小する一方、小世帯化に伴う家計の固定費の総額が増すなど、1人当たりの消費支出額は拡大するものと見込まれる。

総務省統計局『家計調査年報』によると、12年の1か月当たりの消費支出額(全国)は、単身世帯が15.6万円、2人世帯が25.3万円、3人世帯が29.1万円、4人世帯が31.7万円であった。家賃や光熱費など、所帯を維持するために世帯人員数に関係なく支払わなければならない一定の固定費が生じたり、耐久消費財などは家族で共用できたりするため、世帯人員が1人増えた時の追加的な支出額は徐々に減少する。

例えば、**図表8**のケース①は、両親と子供1人の3人世帯の子供同士が結婚して新たに所帯を構えた場合を示している。結婚前は共に3人世帯で暮らしていたので、1世帯当たりの消費支出額は約29.1万円、1人当たり約9.7万円である(合計約58万円)。結婚後は2人世帯が3世帯になるので、1世帯当たりの消費支出額は約25.3万円に減少する一方、1人当たりは約12.6万円に増加する(合計約76万円)。子供の結婚独立に伴って約3割も消費支出の合計が増加することになる。ちなみに、ケース②は、子供夫婦が一方の両親と同居する場合である。4人世帯と2人世帯になるので、1人当たり約9.5万円、合計約57万円になる。家計の消費支出額は、このような小世帯化の影響が下支えすることで、人口の減少率ほど落ち込まない可能性がある。

**図表9**は、10～20年の家族類型や世帯主年齢の構造変化に伴って、各都道府県の消費支出額がどのように変化するかを示している<sup>(注)8</sup>。増加が見込まれるのは、沖縄県の3.9%増、東京都の2.9%増、神奈川県1.7%増、愛

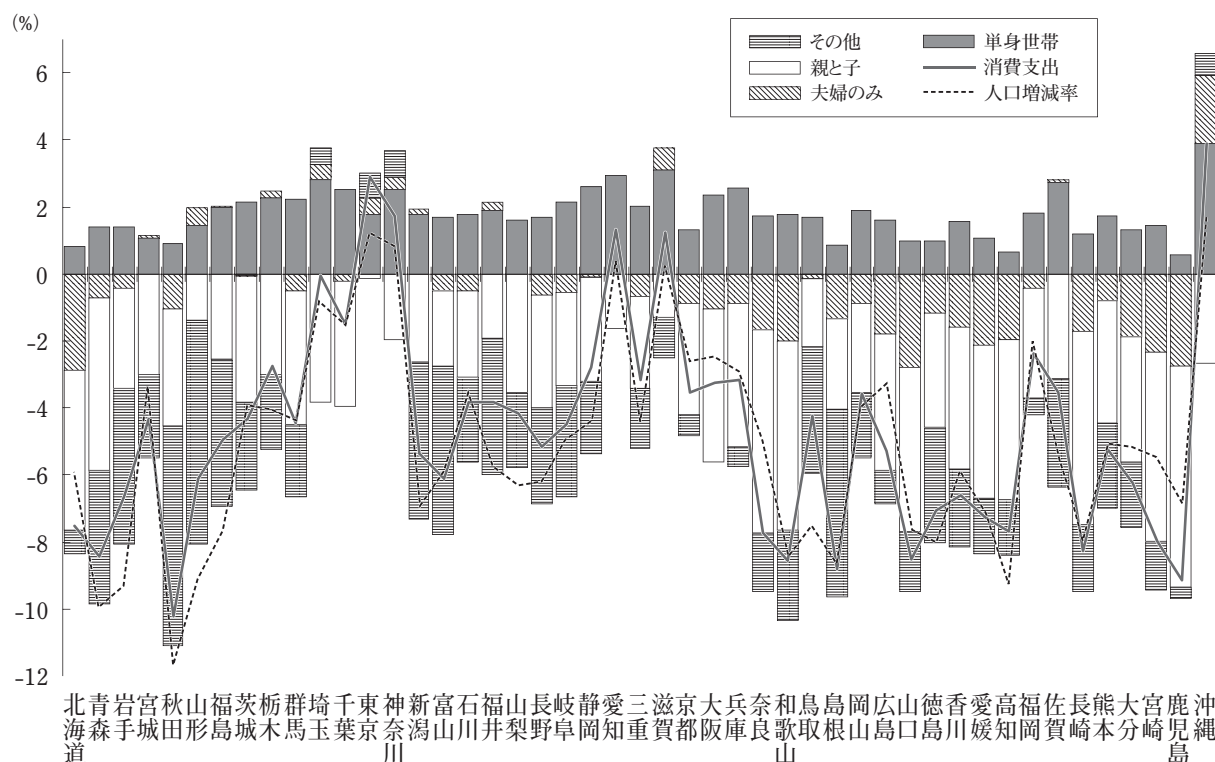
図表8 小世帯化による消費増加のイメージ図



(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所が作成

(注)8. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(09年12月推計)に基づいて算出した。

図表9 各都道府県の世帯構造の変化に伴う家計の消費支出額の増減率（10→20年）



(備考) 1. 家族類型別・世帯主年齢別の消費支出額（09年）×家族類型別・世帯主年齢別の世帯数の合計として算出した。  
 2. 都道府県の家族類型別・世帯主年齢別の消費支出額が公表されていない場合は、全国を基準に各都道府県の消費水準に合わせて試算した。この世帯数の将来推計は、『日本の世帯数の将来推計（全国推計）』（13年1月推計）と比べて全国の世帯数が10年は3.0%、15年は4.4%、20年は4.9%下振れしている点に留意を要する。  
 3. 総務省統計局『全国消費実態調査』、国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）』（09年12月推計）より作成

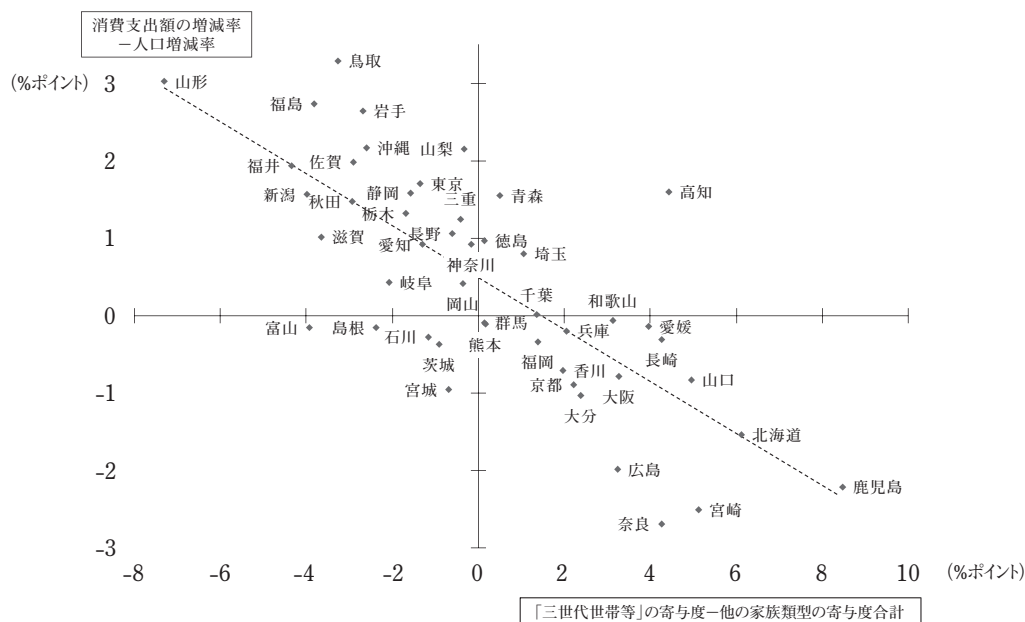
知県の1.3%増、滋賀県の1.2%増であった。その他の42道府県は軒並みマイナスであり、特に、秋田県は10.2%減、鹿児島県は9.1%減、島根県は8.8%減、和歌山県・山口県は8.5%減と大幅に減少するおそれがある。人口の減少による世帯数の落込みが顕著であることに加え、教育費などの負担が大きい子育て世代が減少したり、世帯主の高齢化で消費水準が低下していたりする地域で消費支出額の大幅な縮小が見込まれる。特に、北海道や西日本では「夫婦と子や一人親と子」および「夫婦のみ」の世帯の消費支出額の落込みが大きく、人口の減少を上回るペースで消費支

出額の縮小が進む傾向が強い。また、東北、北関東、甲信越、北陸、東海、山陰などは、三世帯世帯を含む「その他」の世帯（以下「三世帯世帯等」という。）による消費支出額の押下げ寄与が顕著である。単身世帯は、全ての都道府県で消費支出の押上げに寄与するものの、鹿児島県、高知県、北海道などではその効果が小幅にとどまる。一方、沖縄県、滋賀県、愛知県、埼玉県、佐賀県など、将来的に人口の増加が見込まれる地域や都市部周辺などのベッドタウンでは、単身世帯による消費支出の押上げ効果が比較的大きい。

図表10は、消費支出額の増減率が人口増減



図表10 小世帯化に伴う消費支出額の下支え効果



(備考) 図表9の算出結果および国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』(13年3月推計)より作成

率を上回るか下回るかの目安を示している。縦軸は、消費支出額の増減率から人口増減率を差し引いた値であり、世帯構造の変化が消費支出額を下支えする度合いを示している。横軸は、図表9でみた消費支出額の増減率の「三世代世帯等」の寄与度から「三世代世帯等」以外の家族類型の寄与度合計を差し引いた値である。三世代世帯などの大家族の消費支出の総額が減少し、核家族世帯や単身世帯といった小規模の世帯が増加すると数値のマイナス幅が大きくなる。つまり、横軸のマイナス幅が大きいくほど、小世帯化に伴う消費支出額の変化が大きいくことを表わしている。消費支出額の増減率が人口増減率を大きく上回っているのは、鳥取県、山形県、福島県、岩手県などである。これらの県は大家族傾向が元来強いため、この10年間で三世代世帯が減少し、小世帯化が進展する過程で1人当たりの消費支

出額が増え、消費支出額の減少ペースが人口の減少率より抑制されることが要因と考えられる。逆に、すでに世帯人員数が少ない地域では、小世帯化の余地が乏しいため、人口減少率を上回る消費支出額の減少に見舞われるおそれがある。人口が減少している地域でも、世帯構造の違いによって、将来的な家計の消費支出額の動向が異なることが予想される。

## (2) 住宅着工戸数と世帯数との関連性

若年・壮年層の人口減少に伴って、結婚による子供の独立や子育てのための住環境の改善などを目的とした新居の取得などが減少することが見込まれる。今後、このような住宅一次取得者層が減少し、徐々に住宅建設戸数が縮小するおそれがある。

新設住宅着工戸数(全国)の推移をみると、バブル経済期の87年度には173万戸、消

費税率引上げ前の96年度には163万戸に達していたが、その後は段階的に減少している。00年代前半は120万戸前後で推移し、サブプライム住宅ローン危機やリーマンショック等に見舞われた00年代後半には急激に減少し、10年代は80万戸台で推移している。

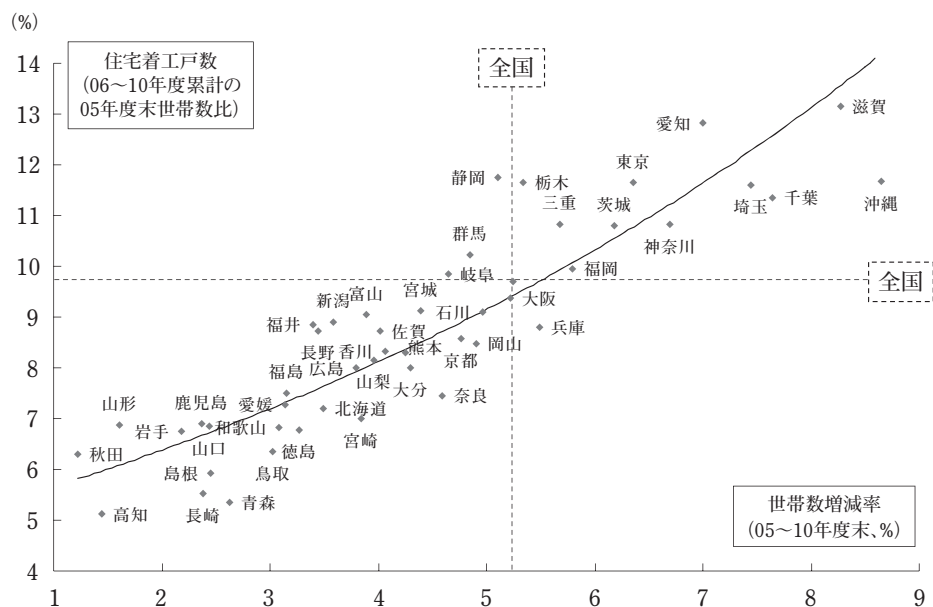
世帯数の増加率が低下している地域は、新たに所帯を構える世帯の数が減っているケースが多く、住宅を新設する世帯数が減少するものと見込まれる。

図表11は、世帯数<sup>(注)9</sup>増減率（05～10年度末）と新設住宅着工戸数（06～10年度の累計の対05年度末世帯数比）の散布図である。世帯数の増加率が高い沖縄県、滋賀県、千葉県、埼玉県、愛知県などは、この5年間に世帯数の10%超に相当する規模の住宅が着工された。

一方、世帯数の増加率が低い高知県、青森県、長崎県、島根県、秋田県、鳥取県などの着工戸数は5～6%程度にとどまる。結婚等で独立しても既存のマンションや中古住宅等に所帯を構えるケースなどがあるものの、図表11から、世帯数の増減率と着工戸数の間にはおおむね一定の関係性を見出すことができる。

図表12は、建築確認の厳格化<sup>(注)10</sup>やサブプライム住宅ローン危機前である01～05年度の新設住宅着工戸数を、世帯数増減率（00～05年度末）で指数関数によって回帰（各都道府県の横断面データ）した結果に基づく着工戸数の将来推計である。11～15年度は、大半の都道府県で世帯数の増加による着工戸数の押上げ効果がはく落する。東京都、栃木県、愛知県、滋賀県、神奈川県などは世帯数（10年度末）の

図表11 世帯数増減率（05→10年度末）と住宅着工戸数（06～10年度）

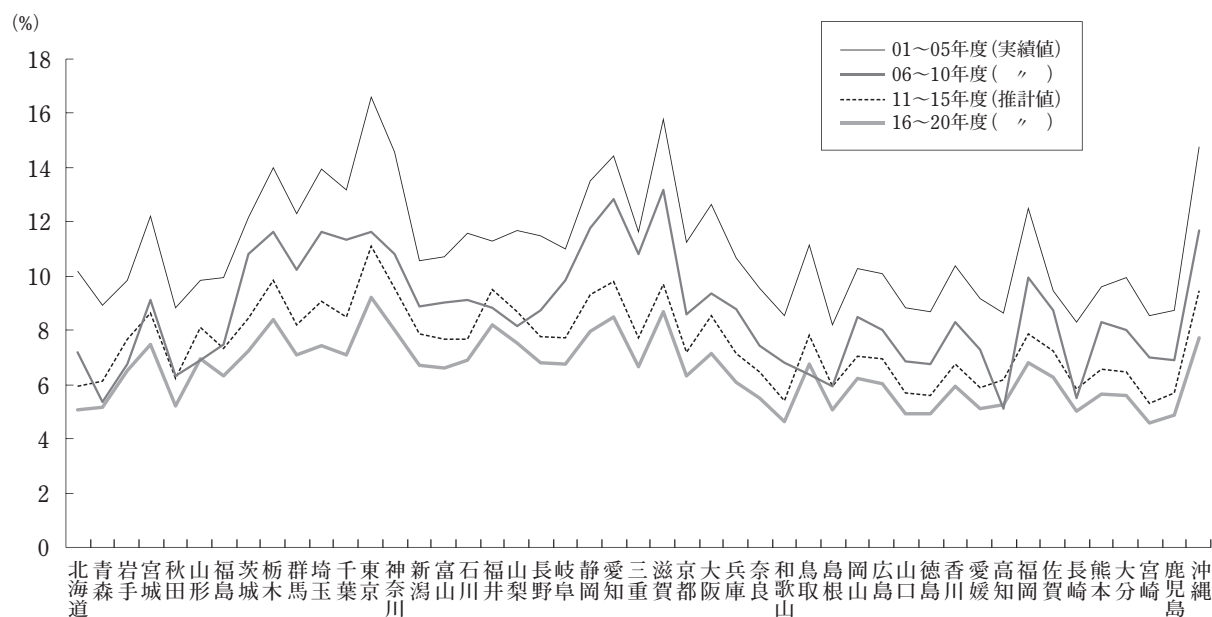


(備考) 国土交通省『住宅着工統計』、総務省『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査』より作成

(注)9. 総務省『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査』による世帯数

10. 07年6月の『改正建築基準法』施行で建築確認が厳格化され、申請業務に遅延が生じたため、着工戸数が大幅に減少した。

図表12 新設住宅着工戸数の対世帯数比の将来推計



(備考) 1. 推計値は01～05年度の住宅着工戸数(対00年度末世帯数比)をLn(住宅着工戸数) =  $\alpha + \beta \times$  世帯数増減率とした回帰式で各都道府県の数値から算出した。ただし、 $\alpha$ はこの回帰式が01～05年度の実績値と一致する数値に設定した。  
 2. 国土交通省『住宅着工統計』、総務省『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査』、国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(09年12月推計)などより作成

10%前後の規模の着工戸数が見込まれる<sup>(注)11</sup>。

一方、宮崎県、和歌山県、徳島県、鹿児島県は5%台になるおそれがある。16～20年度は11～15年度より総じて低下すると見込まれるが、新所帯や建て替えなどの下支えがあり、大幅に低下することは回避されそうである。

都市部などでは、足元、都心回帰や都市再開発の動きが活発であることに加え、消費税引上げ前の駆け込み需要、金利先高観の台頭、建設費用上昇への懸念などから住宅着工戸数は堅調な推移が続いている。しかし、地域によっては、住宅取得世代の減少が住宅建設を下押しする傾向が続く可能性がある。

### (3) 労働力人口の将来推計と女性・高齢者の潜在的な労働力

第1章で、10～20年に全ての都道府県で生産年齢人口が減少することを示したが、これは働き手として財やサービスを供給することで所得を稼ぎ、地域経済を支える労働力の人口が減少することにつながる。

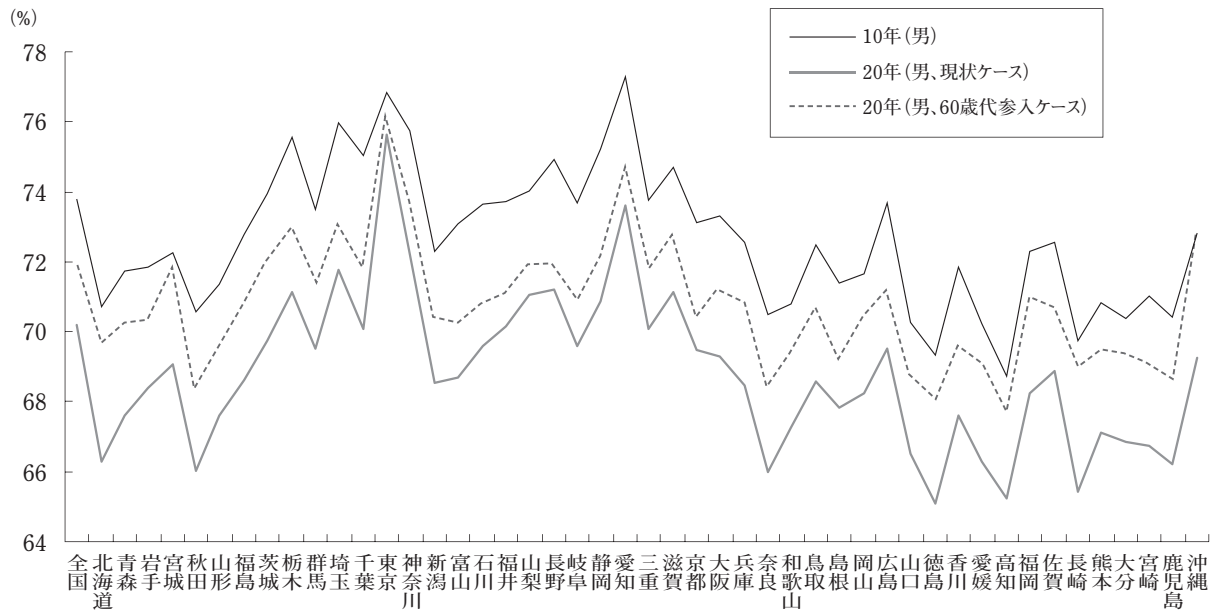
図表13は、15歳以上人口に占める労働力人口(就業者数+完全失業者数)の割合である労働力人口比率を示している。男性は10年に全国で74%<sup>(注)12</sup>であった。愛知県、東京都、埼玉県、神奈川県、栃木県などの関東や東海といった産業集積地で比較的高い。一方、高

(注)11. 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(09年12月推計)は、『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(13年1月推計)に比べて下振れしているため、全国推計による世帯数を都道府県別推計の構成比で按分して算出した。

12. 総務省統計局『国勢調査』の数値。15歳以上人口は不詳を除いてから算出した。



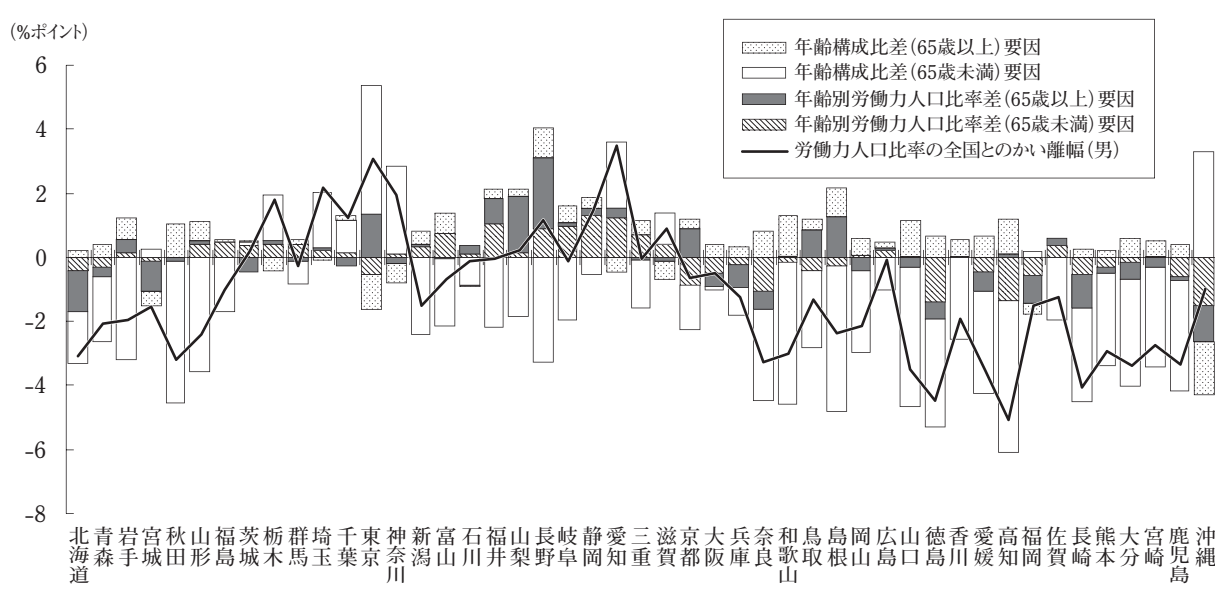
図表13 各都道府県の労働力人口比率（男、10年実績・20年推計）



(備考) 1. 20年は年齢別の労働力人口比率が10年の実績値と同じと仮定して推計した。  
 2. 60歳代参入ケースは、労働力人口比率が60～64歳は10年の55～59歳と60～64歳の平均値、65～69歳は10年の60～64歳と65～69歳の平均値まで上昇すると仮定した。  
 3. 総務省統計局『国勢調査』、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

知県、徳島県、長崎県、愛媛県、山口県など、西日本や北日本で比較的低い傾向がある。各都道府県の労働力人口比率の全国とのかい離幅は、年齢構成比差要因と年齢別労働力人口比率差要因に分解することができる。年齢構成比差要因は、働き盛りで労働力人口比

図表14 各都道府県の労働力人口比率の全国とのかい離幅（男、10年）



(備考) 1. 年齢構成比差要因は年齢別構成比の全国との差×年齢別労働力人口比率、労働力人口比率差要因は年齢別労働力人口比率の全国との差×年齢別構成比として算出した。  
 2. 総務省統計局『国勢調査（10年）』より作成

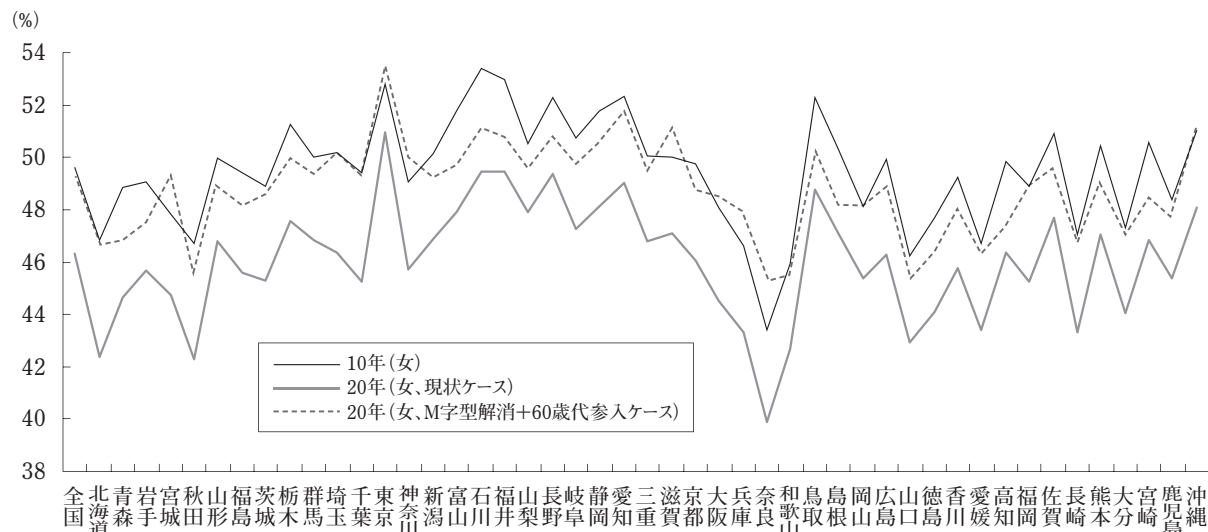
率が高い年齢層の割合が全国の水準に比べて高いと押し上げに寄与する。一方、老年人口比率が高いなど、労働力人口比率が低い年齢層の割合が全国に比べて高いと押し下げに寄与する。年齢別労働力人口比率差要因は、各年齢の労働力人口比率が全国の水準よりも高い(低い)と押し上げ(押し下げ)に寄与する。例えば、女性が結婚・出産・育児を契機に退社して専業主婦になる傾向が強い地域は、この要因による押し下げ寄与が大きくなる。

図表14は、男性(10年)の要因分解を示している。東京都などの関東や愛知県・沖縄県などは、働き盛りの労働力人口比率が高い世代が多いことが労働力人口比率の押し上げに寄与している。一方、他の36道府県は、65歳未満の労働力人口比率が高い世代が少ないために、全体の水準が大幅に押し下げられている。愛知県などの東海や福井県などの北陸

は、65歳未満の労働力人口比率が高いことが押し上げに寄与した。長野県・山梨県・福井県などの北陸・甲信や山陰、東京都、京都府などは、65歳以上の労働力人口比率が高い。

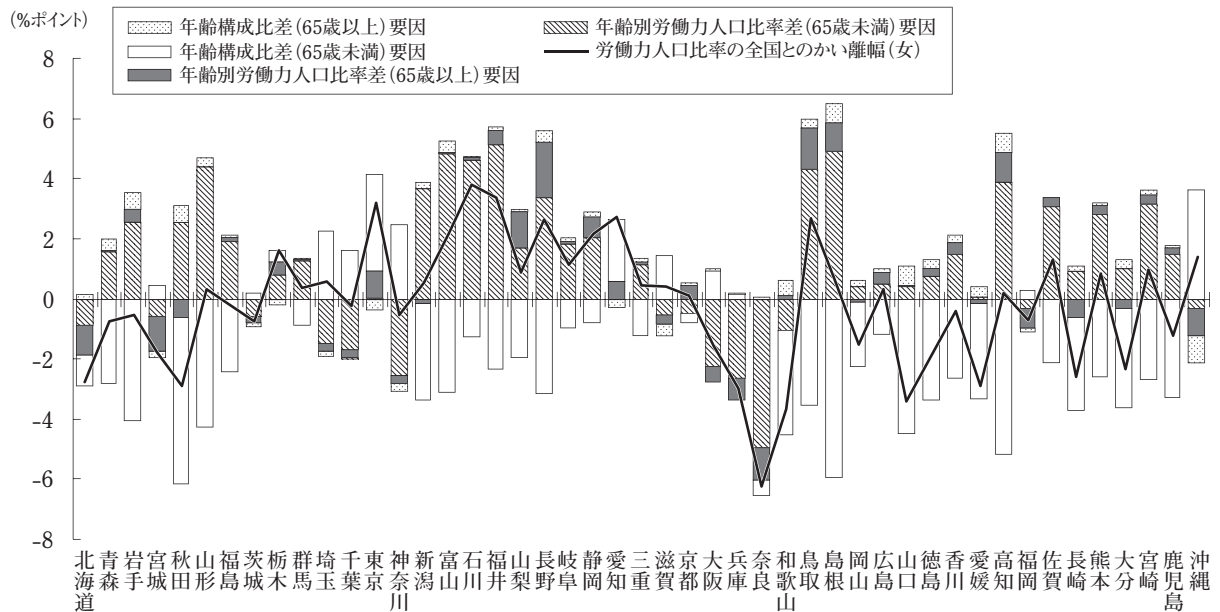
女性の労働力人口比率は10年に全国で50%であった(図表15)。特に石川県・福井県・愛知県・長野県・富山県・静岡県などの中部地方や東京都・鳥取県などで全国の水準を大きく上回る。東京都・神奈川県などの南関東や沖縄県・愛知県・滋賀県などの地域では、65歳未満の働き盛りの人口層が厚い(図表16)。一方、島根県・秋田県・高知県などの34道府県は、少子高齢化の影響で65歳未満の働き手となる世代の人口ボリュームが小さいことが、労働力人口比率の大幅な押し下げに寄与している。また、東北・中部・山陰・九州や高知県などは、65歳未満の女性の労働力人口比率が高く、山陰・甲信は65歳以上で

図表15 各都道府県の労働力人口比率(女、10年実績・20年推計)



(備考) 1. 20年は年齢別の労働力人口比率が10年と同じと仮定して推計した。  
 2. M字型解消は、原則、女の30~44歳の労働力人口比率が10年の25~30歳と45~49歳で線形補間した数値にまで上昇すると仮定したケースである。60歳代参入ケースは、労働力人口比率が60~64歳は10年の55~59歳と60~64歳の平均値、65~69歳は10年の60~64歳と65~69歳の平均値まで上昇すると仮定した。  
 3. 総務省統計局『国勢調査』、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

図表16 各都道府県の労働力人口比率の全国とのかい離幅（女、10年）



(備考) 1. 年齢構成比差要因は年齢別構成比の全国との差×年齢別労働力人口比率、労働力人口比率差要因は年齢別労働力人口比率の全国との差×年齢別構成比として算出した。  
 2. 総務省統計局『国勢調査（10年）』より作成

も労働意欲が強い傾向がある。一方、奈良県・兵庫県・大阪府などの近畿や神奈川県・千葉県・埼玉県といった東京都周辺部などでは女性の労働市場への参加率が低い。これらの都市圏では、女性が結婚・出産・育児などに伴って労働市場から退出し、年齢別の労働力人口比率が主に30歳代～40歳代前半で落ち込むM字型曲線を描くことが多い。

将来的には、各年齢の労働力人口比率を現状の水準に維持できたとしても、人口の年齢構成の変化から総じて全体の労働力人口比率の低下が見込まれる。

20年の労働力人口比率は、年齢別の同比率が10年と同じ水準であると仮定した場合、全国では男性が70%、女性が46%に低下するおそれがある（図表13、15の現状ケース）。男女共

に年齢構成の変化による要因で10年よりも4%ポイント押下げられる可能性がある。ただ、年金支給開始年齢の引上げに合わせて、『高齢者雇用安定化法』が改正され、希望者を65歳以上まで継続雇用する措置が実施されている<sup>(注)13</sup>。働きたい者が働きやすい社会へと環境が整備されることで、高齢者の労働市場参入が促進される公算が高い。仮に、20年における60～64歳の労働力人口比率が10年の55～59歳と60～64歳の中間に、20年の65～69歳の労働力人口比率が10年の60～64歳と65～69歳の中間になる水準まで上昇したとすると、全国では男性の労働力人口比率が全体で72%に改善する（図表13の60歳代参入ケース）。おおむね下落幅を半分程度緩和することができる。北陸や甲信など、すでに高齢者の労働

(注) 13. 経過措置があるので、60歳の定年制度がある企業は、希望者全員の定年の延長が段階的に実施される。

意欲が高い地域では、高齢者の雇用促進による効果が小さいものの、西日本などの高齢化率が高い地域では押し上げ効果が大きい。

また、前述のとおり、都市圏では育児環境が整備されていない、通勤時間が長い、所得水準が高いため共働きの必要性が低いなどの理由で、30歳代～40歳代前半の女性の労働力人口比率の落込みが顕著である。仮に、20年までに保育施設の整備などが進み、女性のM字型曲線のくぼみが解消したうえで、男性の場合と同様に60歳代の労働力人口比率が上昇した場合、全国では10年と同程度の労働力人口比率を全体で維持できると試算される(図表15のM字型解消+60歳代参入ケース)。北陸・甲信や山陰など、すでに女性の労働力が活用されている地域ではこの効果は小さいものの、奈良県・神奈川県などのベッドタウンとなっている都市圏で大幅な押し上げ効果が見込まれる。

将来的に、高齢者数は都市圏において大幅な増加が見込まれることから、高齢者向けのサービスを提供する従業者が不足する可能性が高い。都市圏には主婦や働く意思のある高齢者など、潜在的な労働力が多いものと考えられるので、育児環境の整備や高齢者の雇用促進を早急に行うことで、労働力を掘り起こし、高齢社会に対応したサービスの提供が行える体制を構築する必要がある。

### 3. 人口動態の変化に伴う地域経済の潜在成長力

08年をピークに日本の人口は減少してい

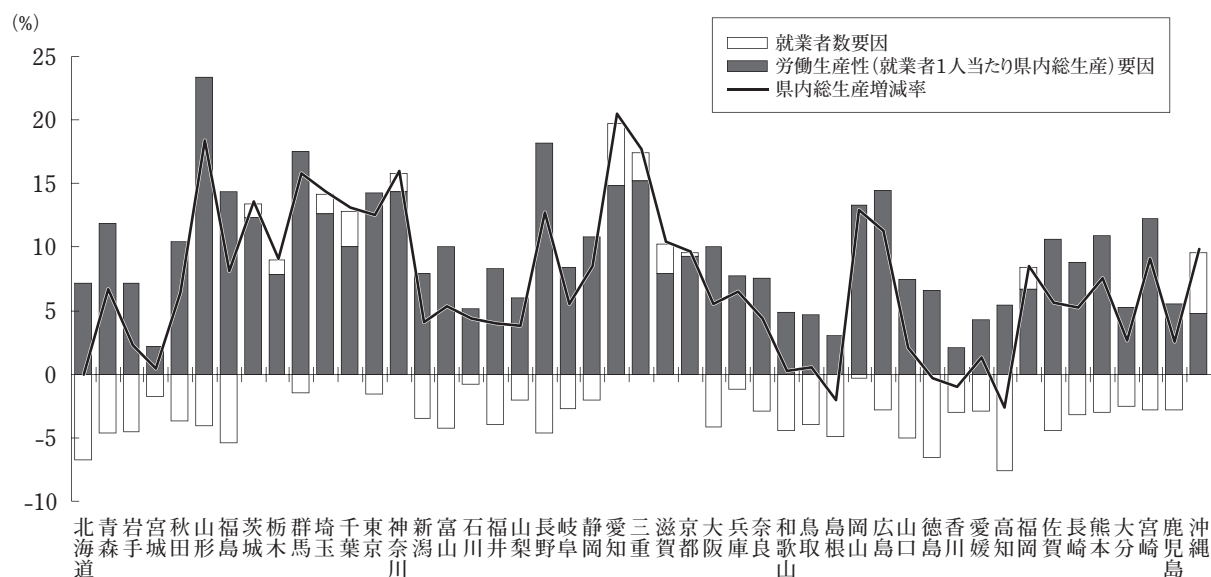
るが、生産年齢人口は90年代半ばからすでに減少している。経済活動に従事する労働力が縮小を余儀なくされるおそれがあり、地域経済の潜在的な成長力も押し下げられる可能性がある。

図表17は、サブプライム住宅ローン危機やリーマンショック前の景気拡大期に当たる02～07年度の各都道府県の県内総生産(実質)増減率(07年度の対02年度比)である。この期間にマイナス成長だったのは、高知県・島根県・香川県・徳島県・北海道の5道県であった<sup>(注)14</sup>。他の42都府県はプラス成長であり、愛知県・山形県・三重県・神奈川県・群馬県などが高い伸び率を示した。この期間は輸出主導型の景気拡大局面であり、輸送機械や半導体等の電機関連工場の集積地で比較的成長率が高い。大半の地域で経済活動が活発化したが、この期間の就業者数は36都道府県で減少している。

図表17は、県内総生産の成長率を労働生産性(就業者1人当たりの県内総生産)要因と就業者数要因に分解したグラフも示してある。就業者数要因の押し上げ効果が大きいのは、愛知県・沖縄県・千葉県・滋賀県・三重県などであり、プラスに寄与したのは11府県のみである。愛知県では、07年度の県内総生産が02年度に比べて20.5%増加したが、そのうち就業者数の押し上げ寄与は5.0%ポイントにとどまり、約15%ポイントは労働生産性の押し上げによる効果であった。一方、福島県は就業者数要因が約5%ポイントの押し下げに寄与したものの、

(注)14. 固定基準年方式による実質値。連鎖方式でマイナスになったのは北海道と高知県の2道県のみである。

図表17 県内総生産（実質）増減率（02→07年度）と要因分解



(備考) 1. 県内総生産＝労働生産性×就業者数なので、 $\text{Ln}(\text{県内総生産}) = \text{Ln}(\text{労働生産性}) + \text{Ln}(\text{就業者数})$ より、 $\text{県内総生産増減率} = \text{労働生産性増減率} + \text{就業者数増減率}$ として要因分解した。県内総生産は実質値（固定基準年方式、05年基準）を用いた。  
 2. 内閣府『県民経済計算』より作成

労働生産性要因が約14%ポイントの押し上げに寄与し、県内総生産は8.2%増加している。つまり、生産年齢人口の縮小などを背景に就業者数が減少している地域でも、新たな工場の立地や生産能力増強、生産工程の効率化などが行われれば、県内総生産がすう勢的に縮小する状況を回避できよう。

ただ、生産年齢人口が減っても労働生産性を引き上げれば県内総生産の成長を維持できるとは必ずしも保証できない。図表18は、県内総生産と就業者数の増減率の関係を示した散布図である。愛知県や三重県のような就業者数の増加率が高い地域は、県内総生産の成長率が高い。高知県や島根県のような就業者数が減少している地域は、県内総生産が減少あるいは低成長であることが分かる。

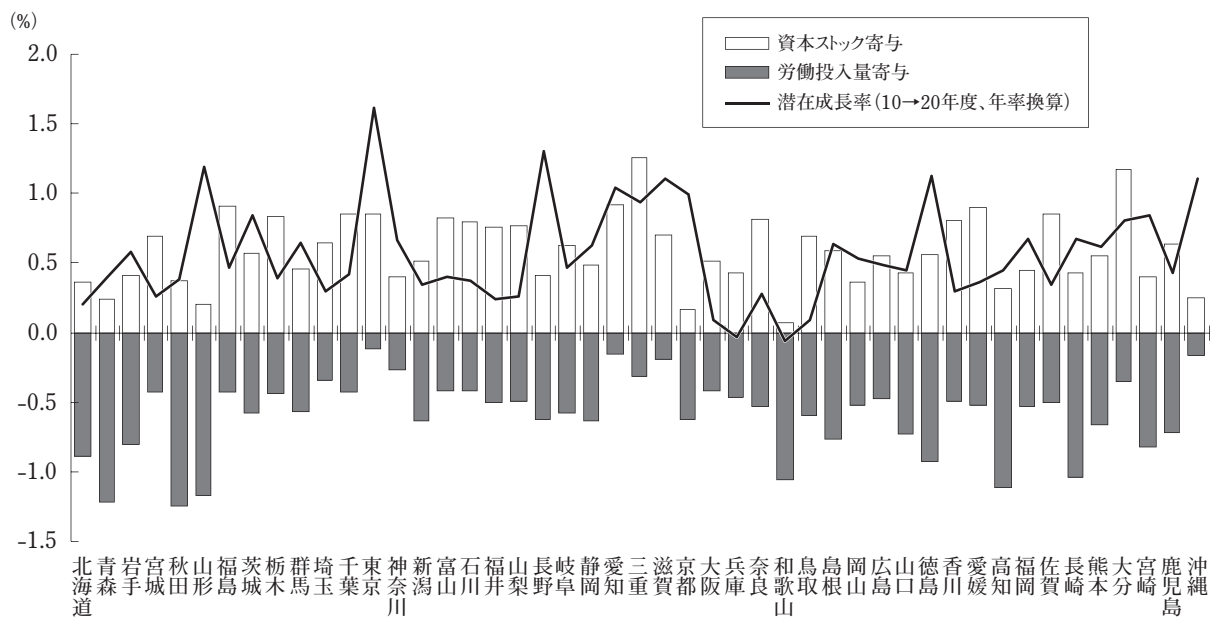
また、図表19は、就業者数と民間資本ス

トックの増減率の関係を示している。労働生産性を引き上げるには、新技術の導入などによる効率化が不可欠であり、資本ストックの蓄積が重要になってくる。資本ストックの蓄積による経済活動の効率化・省力化などで人材を削減できる余地が生まれる一面があるものの、図表19より、就業者数の増加率が高い地域で資本ストックの増加率も高い関係がある。工場の立地などで資本ストックが拡大する地域は、各工場等では効率化が進みながら、生産能力の増強に合わせてその資本を活用する有能な就業者が必要になる。生産年齢人口が豊富で安定的な労働力を確保できる地域の方が、企業が工場等の事業所を立地する際に選択されやすい傾向があるものと考えられる。つまり、働き盛りの人材を確保しやすい地域は資本ストックが蓄積されやすく、その工場





図表20 各都道府県の潜在成長率（10→20年度、年率換算）



(備考) 1.  $\text{Ln}(\text{県内総生産} \div (\text{就業者数} \times \text{労働時間})) = \alpha + \beta \text{Ln}((\text{民間資本ストック} \times \text{稼働率}) \div (\text{就業者数} \times \text{労働時間})) + \gamma$  (タイムトレンド) としてパラメーターを算出した。推計期間は85～09年度の25年間。タイムトレンドは $\gamma$ がマイナスあるいはプラスでも有意水準10%で棄却されない場合はタイムトレンドを除いて算出した。県内総生産は固定基準年方式による実質値、稼働率は製造業(全国)を用いた。  
 2. 就業者数は図表13、15で算出した10～20年の労働力人口増減率(現状ケース)、民間資本ストックは97～07年度末のトレンドで延長して算出した。  
 3. 内閣府『県民経済計算』、厚生労働省『毎月労働統計調査』、国立社会保障・人口問題研究所資料などより作成

比べてプラス成長あるいは同水準を維持するものと試算される。ただ、この推計は、過去に大型工場の立地などで生産能力が大幅に増強された地域で、資本ストックや労働投入量による効果を上回る部分に相当する技術進歩の押し上げ効果が強めに現れているおそれがある。技術進歩による押し上げ効果が強かった地域であっても、今後、高い技術進歩を持続させられる保証はない。産業集積効果や産学連携等によって新成長分野を促進させるなど、地域経済を活性化することで潜在成長力を維持する必要があるだろう。

生産年齢人口が減少しても、県内総生産の大幅な縮小は回避されるものと考えられる。今後、高齢者や女性の労働市場への参入が活発化すれば、労働投入量の押下げ効果が縮小し、潜在成長率は図表20で示した数値を上回る可能性もある。しかし、当該地域において産み出された付加価値が地元の就業者に報酬として着実に支払われ、地元で所得が還元されなければ、地域経済に対して生産性の向上に伴う恩恵が十分に及んでいかない点には留意するべきである。

## 2020年の中小企業経営と信用金庫

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

中西 雅明

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 智哉

### はじめに

来たるべき2020年へ向けての信用金庫の外部環境を展望していくうえで、中小企業の動向を見極めていくことが重要であることはいうまでもない。

実際、「中小企業の健全な発展」は、「地域社会繁栄への奉仕」や「豊かな国民生活の実現」と並び、信用金庫業界が掲げる3つのビジョンの一翼を担っており、その重要性に対する認識は、全国津々浦々の信用金庫に浸透している状況にある。

そこで本稿では、まずは「中小企業の回顧と検証」として、これまでの「全国中小企業景気動向調査」の調査結果や中小企業政策の流れなどを振り返りながら、中小企業をとりまく環境変化の方向性を、産業構造変化やIT化、

グローバル化などの動向も踏まえて展望する。

そのうえで、2020年へ向けてのこうした構造的な変化を中小企業が飛躍のチャンスとしていくために必要な経営とは何かなどについて、それを支援する信用金庫の在り方も含めて論じてみた。

### 1. 中小企業経営の回顧と検証

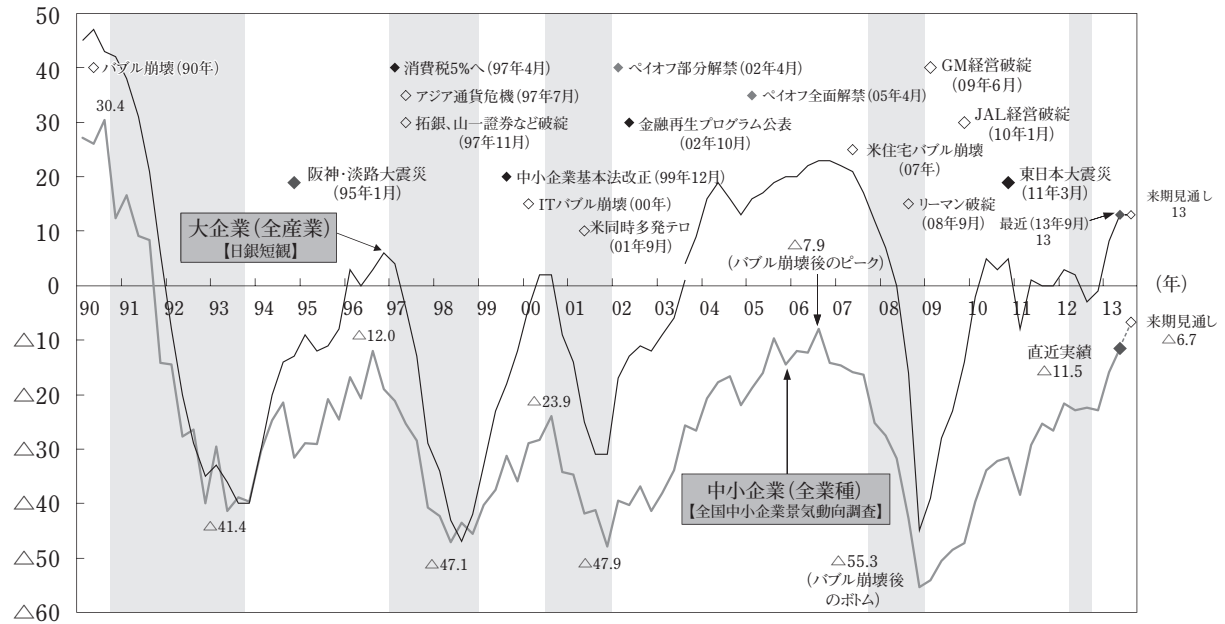
#### (1) 中小企業は“失われた20年”から脱却できるか

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている全国中小企業景気動向調査の結果（業況判断D.I.）を長期にわたって振り返ると、“バブル崩壊”の局面で92年1～3月期にマイナスに転じて以降、およそ20年にわたって上昇と下降を繰り返しつつも、一貫して水面下で推移してきた。いわゆる“失われた20年”を象徴する動きといえる。



図表1 信用金庫取引先企業の業況判断D.I.推移 (90年10～12月期～2013年7～9月期)

(D.I.)



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』をもとに作成  
 2. シャドー部分は景気後退期。直近は暫定的な景気後退期間 (2012年5月～11月)

ただ、リーマンショックの影響などから急速に落ち込んだ09年1～3月期の△55.3をボトムとして、業況判断D.I.は緩やかな改善基調に転じている。東日本大震災の直後は一時的に悪化したが、その後は復興需要が下支えとなって改善基調を回復し、13年7～9月期は△11.5と、リーマンショック以前の水準まで改善した (図表1)。

当面の業況判断D.I.は、“アベノミクス”の効果などからプラス水準への転換をうかがう動きで推移していくことが見込まれる。しかし、2020年までを展望すれば、段階的な消費税引上げによるマイナス効果を“東京オリンピック”などのプラス効果でどこまで吸収できるのかは未知数であるほか、わが国の人口減少が続くなか、台頭著しいアジア新興

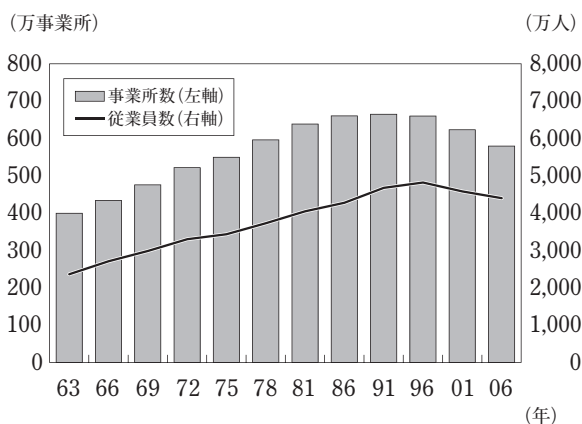
国経済をはじめとしたグローバル化の動向次第によって、国内を事業基盤としていることの多いわが国の中小企業の動向が大きく影響を受けることは間違いないとみられる。

20年以上にわたってマイナス水準で推移している業況判断D.I.が、2020年へ向けて“失われた20年”を脱しきれるかどうかは、引き続き予断を許さない状況といえよう。

(2) 中小企業経営者の世代交代は“第二の創業”のチャンスとなるか

わが国の中小企業の数と、そこで働く従業員数は、90年代半ばをピークに緩やかな減少傾向に転じつつ現在に至っている。これは、80年代半ば以降、廃業率が開業率を上回る状態が続いていることが背景にある。

**図表2 中小事業所数とその従業員数の推移**  
 -2000年代以降は事業所・従業員ともに減少傾向



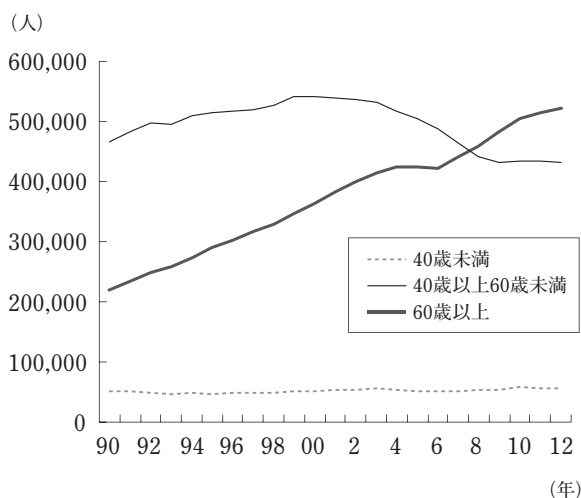
(備考) 1. 中小企業庁『中小企業白書 [2011年度版]』(p.69 第2-1-17図、p.70 第2-1-18図)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 従業者数299人以下(卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下)の事業所を中小事業所としており、一次産業の事業所および『公務』は含まない。

すなわち、小規模企業の減少傾向を受けた廃業率の高止まりと、創業機運の長期低迷といった要因が“開廃業率の逆転”をもたらし、これが90年代以降の事業所数減少につながっている(図表2)。こうした状況に危機感を抱く現下の安倍政権の成長戦略では、欧米並みの開廃業率(10%台)を念頭に、新規開業支援を図ることが打ち出されており、今後の動向が注目される。

一方、中小事業所の就業者数が減少に転じるなかで、経営者の高齢化も進んでおり(図表3)、後継者の育成が中小企業にとってますます重要な課題となっている。

とはいえ、経営者の交代は、抜本的な経営革新を図る好機でもある。世代交代を機に、販路開拓、設備拡張、新分野進出などに積極的に取り組む経営者は少なくない。経済環境

**図表3 社長の年代別構成の推移**



(備考) 帝国データバンク『社長調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を的確にとらえたなかで事業承継が円滑に進めば、中小企業が2020年へ向けて“第二の創業”を成し遂げる絶好のチャンスとなる(注)1。

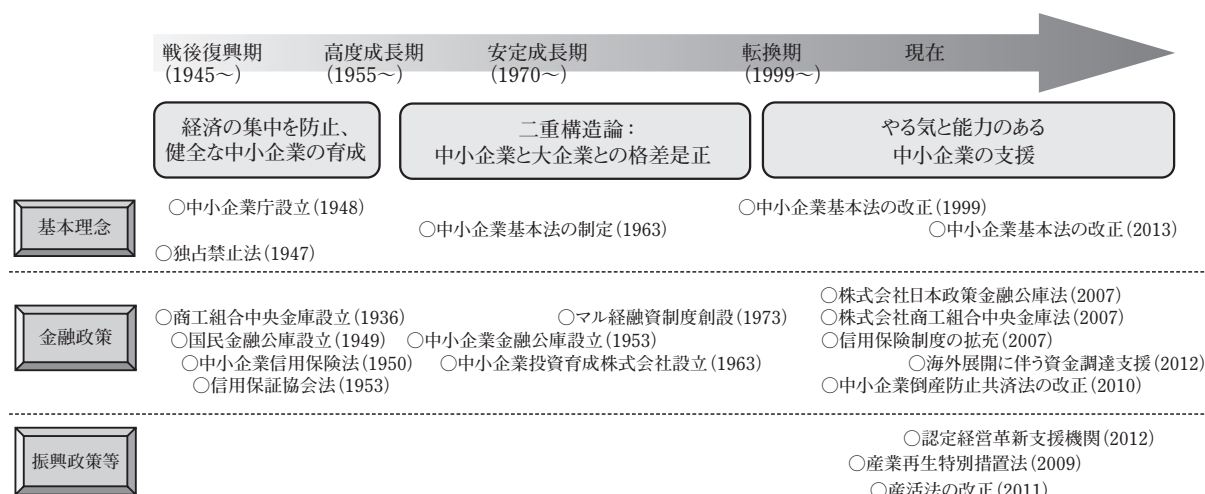
経営者だけでなく、従業員の高齢化も、熟練技能の承継という観点から中小企業の競争力を左右する問題となっていくと考えられる。円滑な技能承継には、計画的なOJT・OFF-JTや、マニュアル整備などの「技術の可視化」が有効といわれている。中小企業がその持ち味を活かしながら競争力を維持・向上していくうえで、IT活用などを通じた「技術の可視化」の実現により適切な技能承継策を講じられるかどうか、2020年へ向けての重要なポイントの一つといえよう。

### (3) “自助努力”が求められる中小企業政策のスタンスは不変

戦後の中小企業政策は、1963年に制定された中小企業基本法を軸に、その体系が整えられ

(注)1. 『2012年版中小企業白書』(p.162) コラム3-2-3『中小企業の世代交代時の取組』参照

図表4 中小企業政策の変遷



(備考) 中小企業庁『日本の中小企業・小規模事業者政策(2013年8月)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

てきた。その36年後の1999年には、バブル崩壊後の長びく景気低迷の中で基本理念の転換を含む中小企業基本法の抜本改正が実施され、それまでのいわゆる二重構造論<sup>(注)2</sup>に基づく社会的弱者としての中小企業観から、わが国経済のダイナミズムの源泉としての中小企業観への転換が明確にされ現在に至っている(図表4)。

なお、2013年には、中小企業基本法の基本理念に「小規模企業」の意義等が新たに規定されるとともに、小規模企業への情報提供の充実、小規模企業の資金調達円滑化にかかる支援等を講じることを目的とした「小規模企業活性化法」が成立、施行された。今般、新たに規定された中小企業基本法第三条(基本理念)では、小規模企業が、「地域における経済の安定並びに地域住民の生活の向上及び交流の促進」および「将来におけるわが国の経済及び社会の発展」に寄与するという重要な意義を有するものであることに鑑み、そ

の活力が最大限発揮されなければならないものであることが新たに盛り込まれている。

こうした政策の変遷は、戦後の中小企業のダイナミックな変化をあらためて認識させるものであり、信用金庫にとってより身近な存在である小規模事業者にとっても、今後はさらにキメ細かい支援メニューが打ち出されてくることが期待される。なお、今後のわが国の産業発展を加速させるためには、小規模企業にとっても使い勝手がよく、効果的な政策の構築が必須であることはいうまでもない。その意味において、当面は小規模企業基本法(仮称)制定へ向けての議論の行方が注目されるころではあるが、中長期的な視点で見れば、“自助努力”を求める中小企業基本法の基本理念は不変であることからすれば、2020年を展望した中小企業経営は、引き続き政策支援に依存しない自立したスタンスが求められていくことはいうまでもない。

(注)2. 近代的大企業と、それに劣位する前近代的な中小企業という二つのセクターが存在するという考え方

## 2. 中小企業をとりまく環境変化の方向性

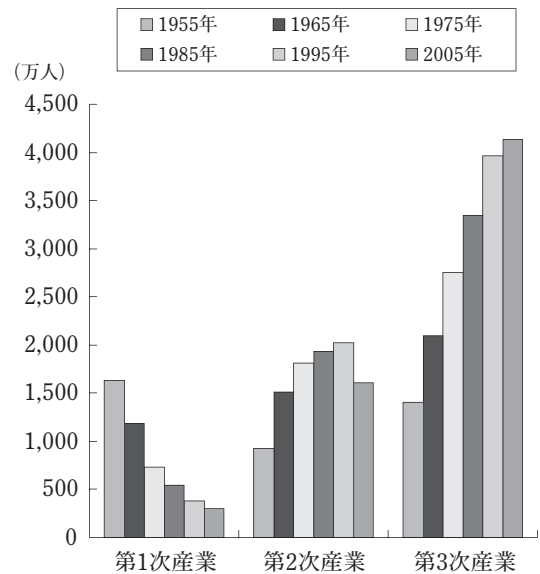
以下では、2020年を展望した中小企業の環境変化の方向性について、①産業構造の変化と成長分野、②ITへの対応、③グローバル化への対応、という3つの視点から展望してみた。

### (1) 産業構造変化の中でさまざまな成長分野が台頭へ

これまでわが国では、第1次産業（主として農林水産業）の構成割合が縮小を続ける一方で、第2次産業（主として製造業）、第3次産業（主として流通・サービス業）が拡大していくという構造変化が進展してきた（図表5）。特に第3次産業の拡大は顕著であり、“ハードからソフトへ”の流れを背景に、サービス業の拡大がそのけん引役となっている。2020年までを展望しても、このような構造変化の方向性は不変とみられ、今後も地域のニーズに合った多種多様な中小サービス業が勃興していくものと予想される。

一方で、第3次産業の中でも卸売業や小売業といった流通関連の業種においては、大規模なネット通販ビジネスの拡大や、大型ショッピングセンター等の郊外展開による商業立地の変化、さらには「オムニチャネル」戦略<sup>(注)3</sup>の展開などにより、構造的に厳しい状況におかれている。2020年までを展望しても、こうした構造変化は一段と加速していくものとみられ、中小規模の流通関連事業者においては、地域

図表5 産業別就業者数の推移



(備考) 総務省『国勢調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

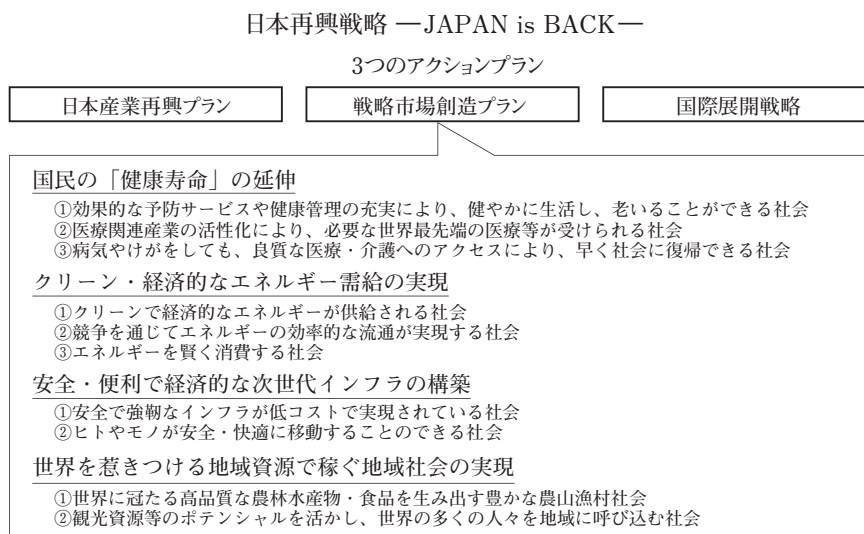
密着型展開の強化や、特定の商品分野への特化といった差別化戦略、あるいはネット販売による遠隔地からの需要の取込みといった環境変化への対応がこれまで以上に求められよう。

一方、第2次産業を裾野から支える中小製造業について、企業数・事業所数が減少傾向にあることから、わが国の経済に占めるウェイトはやや低下している。しかし、中小製造業は、良質な雇用創造などを通じて地域経済の根幹を支えていく存在として2020年においても重要な位置を占めていくことには変わりはないとみられる。すう勢的には大企業の国内製造拠点の閉鎖、海外移転が進んでいるものの、“アベノミクス”を背景に経済環境好転の兆しもみられる現在は、それぞれの地域内での連携を進めるなどで自立した経営の足固めを行う好機であるともいえよう。

(注)3. 小売業者が、実店舗やWebサイトのほか、ソーシャルメディア、テレビ、ダイレクトメールなど、オンライン・オフラインを問わずあらゆる顧客との接点を統合して、顧客満足を追求していく戦略



図表6 日本再興戦略 —JAPAN is BACK— における成長分野



(備考) 内閣府『日本再興戦略 —JAPAN is BACK—』(2013年6月) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、産業構造変化の中で、様々な成長分野が生まれていることも見逃せない。今後の成長分野として、安倍政権の「日本再興戦略」(13年6月)では、医療・介護、環境・エネルギー、農業、観光といった分野があげられており、今後の動向が注目されている(図表6)。

とりわけ、医療・介護分野については、需要の中心となる高齢者人口が2040年頃まで増加していく見込みであり、成長分野の一つとして、各方面の期待を集めている。2020年へ向けて、都市部を中心に「団塊の世代」の医療・介護ニーズが本格化していくことは必然であり、それに関連したさまざまなサービスの需給がひっ迫していく可能性がある。一方で、地方部では域外への人口流出が進行し、需要がまばらな地域では、在宅の医療・介護サービスが十分に行き渡らないなどというような、厳しい状況も想定されよう。

また、環境・エネルギー分野については、

FIT(固定価格買取制度)を背景に、太陽光を中心に再生可能エネルギーによる発電事業が活況となっている。ただ、「日本再興戦略」では、過熱気味ともいわれる太陽光発電よりはむしろ、風力、地熱などの導入促進に向けた規制改革を一段と進めるような内容となっている。既存の電力会社の独占打破を目指す「電力システム改革」が順調に進めば、それぞれ地域の特性に合った発電事業が各地域の“資源”として定着し、電力小売り自由化の動きとあわせて地域を活性化していく原動力となる可能性を秘めている。

一方、農林水産業分野では、地域内の製造業や流通業者も巻き込みながら、特色ある新事業を創出していく“6次産業化”の動きへの期待が大きい。都市部近郊では、大消費地へのアクセスの良さや事業者の多様性を背景とした取組みを展開しやすい。また、地方部では、地域特有の一次産品のブランド力を生

かしながら、地域一丸となって取り組むことが成長の原動力として期待されよう。

さらに、観光業については、時間的あるいは資金的に余裕のあるシニア層の増加という追い風が見込まれるほか、2020年の東京オリンピック開催を受け、海外からの観光客増加も見込まれるなど、ビジネスチャンスが広がっている。

なお、今後の成長が期待される分野の多くには“地域”の視点が共通しており、地域経済社会に根ざす中小企業は、その取り組み次第では大きなチャンスを得ていくことが可能であろう。

## (2) “ITリテラシー”は企業存続の分かれ目に

中小企業を取り巻くビジネス環境は、インターネットに代表される情報技術(IT)の進展によって、急速に変化している。これまでのように、ITを業務の効率化など“守り”の分野に活用するばかりではなく、ITを情報収集・発信するための戦略的なツールとして捉え、下請けからの脱却、多品種・少量・短納期への対応、業務の可視化による戦略的経営の推進など、“攻め”の分野にも積極的に活用し、経営力を高める取組みを展開していく必要がある。

そういった意味で、2020年へ向けて、中小企業にとってのIT活用領域が今後ますます広がっていくことには疑いの余地がない。当面の対応としては、自社のウェブサイト作成・活用はもちろんのこと、社内の意思疎通のための社内ブログ作成、FacebookなどのSNSの戦略的活用など、コストのかからない“情報

発信”のツールを活用していくことの重要性が一段と増していくものと思われる。また、中長期的なグローバル化の流れに対応すべく、英語や中国語などによる情報の受発信もできる体制を構築し、IT活用とあわせて自社の“可能性”を広げていくような取組みも今後一段と求められていくことになるだろう。

2020年へ向けての中小企業は、“ITリテラシー”(ITを使いこなす能力)が企業存続の分かれ目になりかねない状況を認識しつつ、ビジネスツールとしてのIT化の潮流を飛躍のチャンスに変えていくような積極姿勢が一段と問われていくことになるだろう。

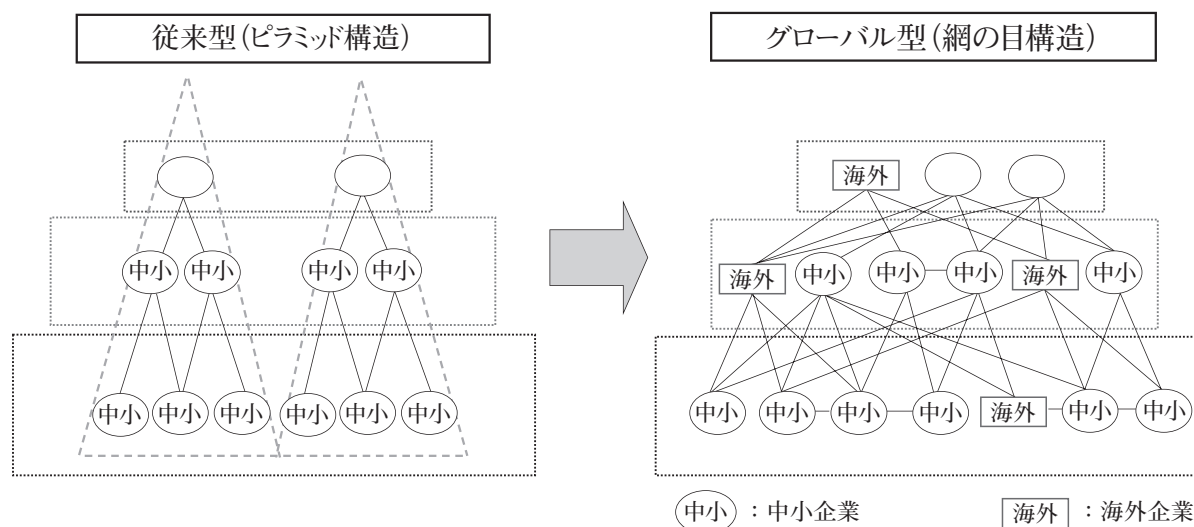
## (3) グローバル型への的確な対応も今後ますます重要に

構造的に進展するグローバル化の動きへの対応は、国内を事業基盤としていることの多い中小企業にとっても、最も重要な経営課題の一つといえる。

とりわけ、大手企業のグローバル展開が進んでいる製造業の分野においては、リーマンショック以降の大手企業の国際競争力低下などに直面し、中小企業が下支えするピラミッド型の取引構造は、各社が多くの取引先へ販路を広げる“網の目構造”へ変化しているといわれている(図表7)。こうしたなかで、国内空洞化への対応も含めて、「中小ものづくり企業」は、今後のあり方そのものが問われている。

2020年へ向けてのグローバル化の方向性は、その時々の世界情勢や為替相場に大きく影響を受ける面もあり、的確な見通しを立て

図表7 グローバル型への構造転換



(備考) 『2013年版ものづくり白書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

づらいのが実情だ。とはいえ、中長期的にグローバル化が進展する大きな流れに変化はないとみられることから、中小企業はこれを的確に見極めつつ、常に自社にとってのベストの選択を求めていくことが必須になっていくものと思われる。

なお、自社でこれを克服していくことが現実的に困難なケースでは、信用金庫など対外的なネットワークをもつ取引先との連携などを通じて、進むべき方向性を模索していくことが2020年へ向けて今後ますます重要になっていくことになるだろう。

### 3. 構造変化をチャンスとする中小企業と支援する信用金庫のあり方

#### (1) 企業経営の前提条件の大きな変化

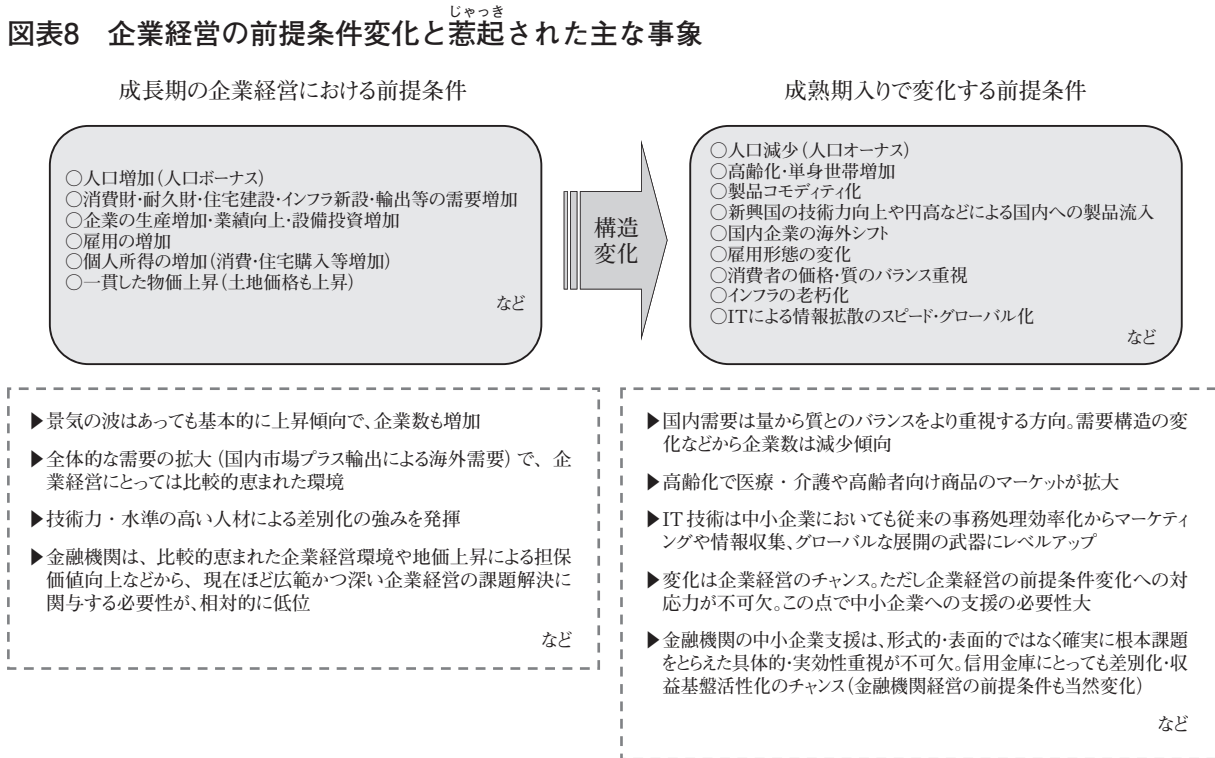
中小企業を含む企業経営において、前提となる環境で大きな構造変化が起こっている。現状は、経済成長期のように「つくれば売れ

る」という時代ではない。短期的対応のみに振り回されず、中長期的視点をより重視し、小手先ではなく経営の前提条件という構造的な変化への対応が、企業経営の持続・発展の大きなカギを握る局面を迎えている(図表8)。

当研究所が、全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている全国中小企業景気動向調査の結果(業況判断D.I.)は、バブル崩壊後約20年ぶりにプラス水準への転換をうかがわせる状況にあり、成長への変化の兆しがようやく見えてきた。長期にわたり水面下の低迷が続いてきたのは、戦後復興、高度経済成長から続いたインフラ整備や人口増加等による需要の拡大、物価・不動産価格の一貫した上昇などを前提とした時代からの大きな転換に、対応が追いついていなかったからである。

かつては、モノ不足時代のやや供給者の論理に偏った対応でも、需要拡大の中での競争であったため、企業が存続・成長することは比

図表8 企業経営の前提条件変化と惹起された主な事象



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

較的可能であった。ところがここ20年は、企業経営の前提条件、つまり環境が構造的に大きく変化している。人口は一部の都市などを除けば減っており、最近では国全体としても人口減少の時代をむかえている。人数の問題だけでなく、人口構成も高齢化が一段と進み、単身世帯が若年層だけでなく高齢層でも増加の一途をたどっている。一方で、情報化の進展で瞬時にして様々な情報が国内外に広がり、中小企業でも世界を相手としたビジネスも可能にするなど、20年前とは異なるビジネスチャンスも現実のものとなっている。グローバル化の中身も、かつては日本から海外へという方向でとらえられることがほとんどであったのに対して、海外、とりわけアジア諸国などから日本へという流れも大きくなり、双方向でのグローバル化となっている。成熟化した経

済下で、より質を重視する需要へのシフトなど、様々な面で構造的な変化が起こっている。

変化を好ましくないとマイナスにとらえるむきもある。企業規模の大小や業種を問わず、従来のパターンの繰り返しに固執するのみの企業にとっては、まさに好ましくないものであろう。従前と同じままでは、変化が厳しい経営状況を招来させる可能性があるからだ。しかし、変化のスピードや度合いに差はあっても、否応なく企業内外の環境は時々刻々と変化している。そうであれば変化を企業経営に活力をもたらすものとしなければならない。企業活動の前提条件の変化を新たなビジネスチャンスとして積極的にとらえていくことは、意欲ある経営者にとっては手腕を発揮するまたとない機会でもある。製品・仕入れ・生産・販路・対象顧客・広告宣伝・価



格政策・アフターサービス・財務・人事など様々なファクターをどのように組み合わせて変化に対応していくのか、地域内連携、地域外も含めた同業・異業種他社との協力関係構築や、ITによる情報活用など幅広く様々な知恵を絞り、積極的な攻勢での経営革新へのチャレンジが期待される。良い方向への兆しが見え始めた今こそ、中長期的な成長への基礎をしっかりと築くことが求められている。

## (2) 変化をチャンスとする中小企業の主体的な取り組み

### イ. 中長期的な経営の基礎固めに絶好のタイミングが到来

前述のとおり、変化は新たな製商品・サービス、その提供の仕方、画期的生産方法や販売方法の創出など様々な革新をもたらす大きなチャンスでもある。これを生かすのは経営者の意欲と経営力強化への取り組み姿勢に負うところが大きい。

長期の景気低迷・デフレの中で、大企業や中堅企業などではヒト・モノ・カネの無駄をそぎ落とし、スリム化を図ると共に強みに経営資源を集中し、グローバル化や情報化などを進めてきた。再成長への準備体制づくりに注力してきたわけで、今後は、変化をとらえた攻勢に向けた具体的な動きが一段と加速してくるものとみられる。

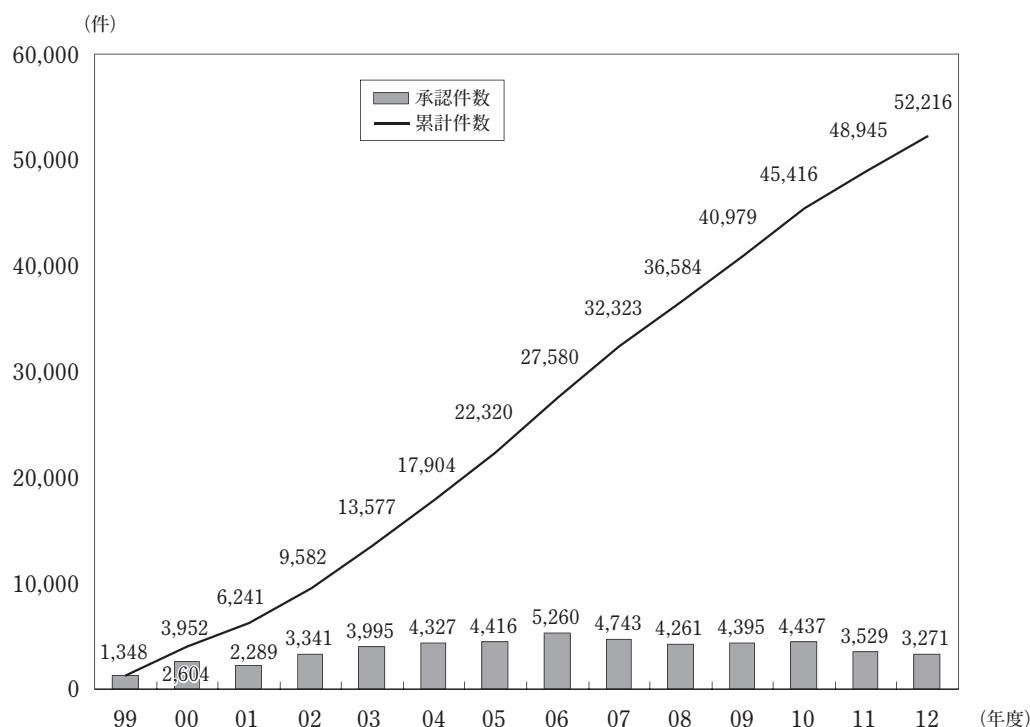
中小企業においても、徹底的に地域・ニッチ市場に特化するなど得意分野を絞り込む、既存の強みを生かしつつ他社との協業で経営資源を組み合わせ新たな顧客価値を創造す

る、既存の技術や人材といった経営資源を利用しつつ転業するなど、革新的取組みで果敢に成長を目指してきた企業もある。その変革の多くは、必ずしもはなばなしく目立つものでもない。また、経営革新やイノベーションは、とかく派手な最先端技術によるものや、巨額の研究開発費を投じた大企業によるものといったイメージでとらえられがちである。実際には、変革へのヒント・機会は、研究室の中などではなく日頃の業務や生活などの活動において発見され、高度な技術開発というより既存の技術や経営資源を改良したり上手く組み合わせることなどで、製品やサービスに具体化されるケースのほうが多い。こうしたものは最先端で派手なものよりリスクが低く、確実性も高い身近なものである。つまり、中小企業にとっても縁遠いものではない。

たとえば、中小企業庁の経営革新計画の承認件数は、スタートした99年度から12年度までの14年間で、5万2,216件と年平均で約3,730件にもなっている(図表9)。420万社といわれる現状の中小企業数からすると、年平均の承認企業数では0.1%にも満たないが、実際に承認となった企業以外にも、承認を目指している企業や、そのほかにも経営革新に取り組んでいる意欲的企業は多数あるはずだ。

著名な経営学者であるP. F. ドラッカーは、「企業の使命は変化に対応するイノベーションを維持継続することである」としている。変化は時々刻々と起きているのだから、これに対応しなければ、かつては顧客価値のあったものでも次第にその価値は低減していく。老

図表9 経営革新計画承認件数の推移



(備考) 中小企業庁『経営革新の評価・実態調査報告書』(平成20年度) および経営革新支援HP、中小企業基盤整備機構 J-Net21HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

舗企業の事業継続の最大のポイントは、理念に沿って強みは徹底的に守りながらも、常に新しい風を取り入れて顧客に認められる価値を創出し続けてきたことにある。まさに「不易流行」である。単純に同じことを繰り返し、まったく同じものを作り続けるのとは違う<sup>(注)4</sup>。

前述のとおり、幸いにしてアベノミクスによる異次元の金融緩和、行き過ぎた円高の是正、公共事業の拡大などの効果も徐々にではあるが中小企業にも現れ、回復から成長への変化の兆しがみえつつある。ちなみに、当研究所の13年7～9月期の全国中小企業景気動向調査の特別調査、『「アベノミクス」がもたらす中小企業への影響』では、よい影響が

あったのは第一の矢の金融緩和で6.9%、第二の矢の財政政策で6.6%と、小規模企業を中心とする層がまだ効果を明確に感じていない状況がみうけられる。しかしながら、急がれている震災からの復興やアベノミクスの第二の矢による公共事業拡大の効果は、建設と不動産の2業種には現れている。人件費・資材の価格上昇や手当て難によるマイナスはあるものの、すでにこれらの業況判断D.I.はプラスに転換している。また、円安効果が出ている自動車関連の中小製造業などにもやや明るさが出てきたのは事実である。今後は、こうしたカンフル剤的效果が徐々に中小企業全体にも波及し、本来の目的である持続的な成

(注)4. 中小企業のイノベーションに関しては、信金中金月報2013年12月号『事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み』参照

長軌道に向けた中小企業の構造転換の本格化が、早期に実現することが強く望まれる。景気回復となれば、これまでの厳しい状況より中小企業にも変化への対応がより行い易くなることは間違いない。

医療・介護問題や労働人口減少、都市部を含め各地で発生している高齢者などの買い物難民、エネルギー・環境や農業問題、社会インフラ老朽化などは、対応すべき課題であるとともにビジネスチャンスととらえることができる。海外からの観光客の取込み、地域ブランドへの取組みや、クール・ジャパンに代表される世界的に評価の高いジャパン・ブランドの育成などももちろんそうである。

さらに、20年開催の東京オリンピックや27年に東京・名古屋間で開通予定の中央リニア新幹線など、大型プロジェクトの始動による様々な分野への波及効果にも期待がかかる。このような下支えが中長期的にも見込まれる中であって、自らの変革へのチャレンジを怠れば、バブル崩壊以降、久々に訪れた“変革への絶好のタイミング”を、みすみす逃すことになりかねない。ここでの基礎固めの成否が中長期的な展開にも大きく影響することになるだけに、企業経営者としては、まさに腕のみせどころといえる。変革を続けることが企業経営そのものであることを忘れてはなるまい。

## 口. 変革で成長基盤を再構築する上でのポイント

成長基盤を再構築する上で重要なのは、①何をどのように変革し、②自らがどのような

姿を目指しているのか、③その目的は顧客から評価され続けるための価値を作り出すものとなっているのか、ということである。創出される製品・商品・サービスを評価するのは経営者や企業ではなく顧客であり、経営者や企業が評価するものとイコールとは限らない。中小企業の強みである柔軟性で、大企業病のような固定的な考え方に陥ることなく、これまでに蓄積した有形無形の経営資源と知恵をフルに活用すべきである。

そのためには、徹底的に顧客とのコミュニケーションを図り、本当に顧客が望んでいることは何かを正しくとらえることがスタートとなる。顧客自身も潜在的ニーズであるために本来は何を望んでいるのかを明確に認識していない場合や、ニーズを満たす手段と目的を混同していることもある。このため、企業側がこれを顕在化させ真の目的を気づかせることが必要な場合もある。つくれば売れる時代から成熟した時代のニーズへの対応は、質を高め、厚い信頼を得て顧客を長きにわたる支援者（ファンあるいはサポーター）とする顧客ロイヤリティ（何がしかの対象に顧客が忠誠を示すこと。顧客はその対象を選好し、反復的にそれを選択する）を作り上げることなど、中長期的な戦略の視点が欠かせない。こうした本質的取組みで、しなやかに環境変化を受け止めて果敢に経営のかじ取りをすることこそが、経営者の使命である。

もう一つ重要なことは、中小企業にヒト・モノ・カネなど経営資源が不足しているのは当たり前であり、これを成長の制約要因とし

て言い訳にしていれば、永久に成長発展できないどころか、存続そのものも危うくなりかねない、ということである。知恵を使ってその不足をどのように補うのかが経営者の最も重要な仕事である。業界動向、同業他社の動き、顧客の変化、その他様々な情報収集や、同業・異業種との協力体制のネットワーク構築など、これまでの枠にとらわれず弱みをカバーして強みを生かす、あるいは、ターゲットの顧客を変えて弱みを強みとする逆転の発想で戦略を組み立て直すなど、様々な知恵による施策が望まれる。ITの利用も、従来の事務合理化やあまり明確な目的意識のないホームページへの掲載などのレベルから、より積極的なマーケティングや他の中小企業等との連携などにブラッシュアップすること

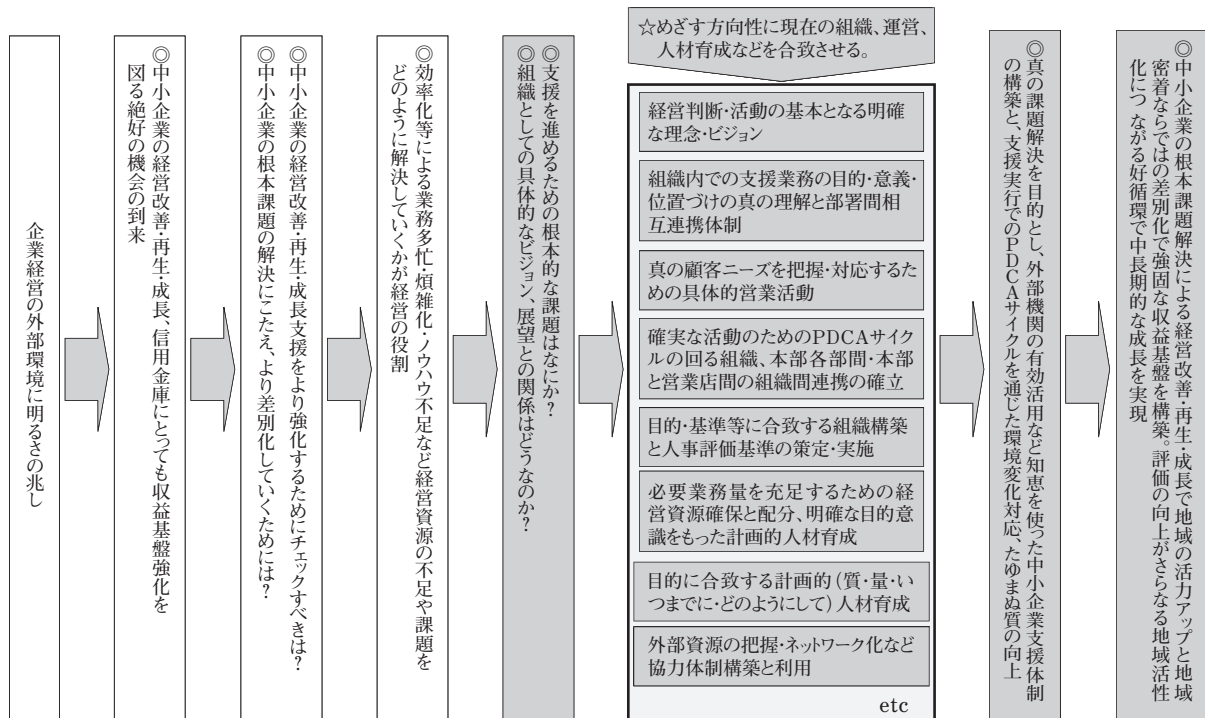
が、中小企業には有効な武器となろう。小規模企業であっても、他社との協力関係やターゲット顧客の範囲などは、自社が立地する地域内の深耕はもちろん、海外も含めた広範な地域に及ぶことなど、ビジネスチャンスは今後さらに広がると考えられるからである。

### (3) 本質をとらえた中小企業支援は信用金庫差別化の武器

#### イ. さらなる強化が求められる中小企業へのソフト面の支援

前述のとおり、景気に明るさが増してくるとは、中小企業が現状からの脱皮を図りやすい環境を提供してくれるという意味において大きなチャンスとなる。同時に、支援者の立場にある信用金庫にとっても、中長期的視点で支援

図表10 中小企業支援を武器とした差別化への道筋



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



体制を充実させ、中小企業という地域資源の活性化による収益基盤の再構築を通じ、自らの体質強化を進めるチャンスである(図表10)。

もちろん、個々の信用金庫の環境や経営資源などにより、支援内容の違いや強弱などはあって当然である。支援においては、自ら直接行なう場合もあれば、有効な外部の専門家や施策の活用もあろう。ただし、どのような場合も、対象とする中小企業の実態把握が支援のスタートラインに立つ必要条件である。この点、03年度の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」から、地域密着型金融への取組み強化はすでに10年を超えている。さらに、中小企業金融円滑化法対応での経営改善計画書策定支援といったこともあり、信用金庫においても企業経営問題への理解・取組みや実態把握は従前よりかなり積極的になり、様々な効果も出てきている。たとえば、ビジネスマッチングなどは各地の信用金庫でかなり積極的に行なわれるようになり、10年前と施策実施の状況などは隔世の感がある。このほか、外部専門家の利用として地元の税理士協会や中小企業診断士協会などとの提携なども積極化している。今後こうしたソフト(知恵・ノウハウ)面での努力が継続され、景気回復とも相まってさらなる成果拡大につながっていくことが期待される。

人口減少や高齢化、中小企業数の減少といった厳しい現実がある中で、信用金庫にとって創業支援や新規取引先開拓といった方向性ももちろん重要である。しかし、信用金庫の営業地盤の活性化を考えると、既存中小

企業の根本課題解決による体質強化をソフト面からも支援することは、それらと同等以上に重要であることはいうまでもない。既存中小企業との取引の質・量や長年にわたる様々ななかかわり、地域経済におけるウエイト、これまで地域の中小企業が蓄積してきた経営資源など、地域密着型金融を推進していく上で他に代えがたい貴重な財産だからである。

#### ロ. 中小企業の根本課題への対応こそがポイント

信用金庫自身の中長期的な経営力強化という観点からは、収益基盤である地元中小企業を、より自律・自立したしなやかで対応力のある筋肉質の企業体質にレベルアップするための支援が強く求められる。そのためには、中小企業の適切な実態把握とより強固な信頼関係の醸成を図り、顧客ロイヤリティを高め、差別化を図ることが肝要であろう。なぜなら、経営革新・改善支援への取組み(もちろん、表面的ではない支援)は、一般の相談対応などと比較して密着度・情報密度が濃くなり、中小企業経営者との関係性は格段に強化されるからである。信用金庫の収益性向上やビジネスチャンスの拡大、さらにリスクコントロール上の意味も大きい。信用金庫の課題の一つである若手人材などの育成という点でも、中小企業の経営問題への深い関与は、企業経営の知識・ノウハウだけでなく、経営者との関係構築など幅広く様々な面で成長を促すことにもなる。換言すれば、信用金庫最大の差別化要因である地域密着度の強化に不可

欠なのである。一見遠回りのようだが、中小企業と信用金庫の本物の収益力強化への近道であり、地域密着型金融機関がなすべき最も重要な地域貢献ではないだろうか。

ではそのためのポイントは何か。「根本的な課題」への対応という的をはずさないことである。もちろん、目先の課題を満たすことでも一定程度の満足感を生み出すことはできるし、中小企業経営者もそれを強く望む場合が多い。しかし、対症療法の繰返しでは構造的変化への対応は期待しにくい。

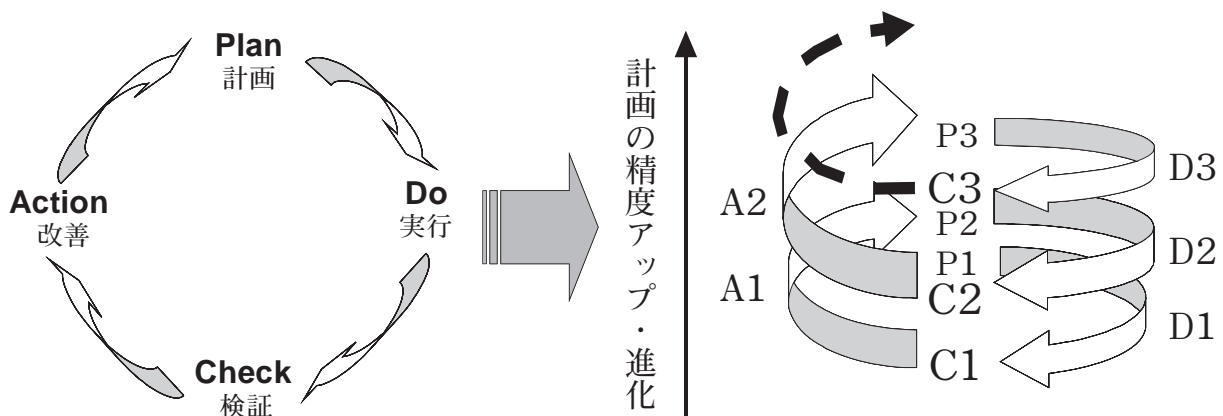
新たな成長モデルに向けて地域の中小企業は主体的に自らを変革していく意欲をもたなければならない。一方で、これを支援する信用金庫にも、中小企業支援における中長期的なビジョン・目標設定とこれを実現するためのステップごとの具体策、その確実な実行と見直しによる経営力強化が不可欠である。信

用金庫が経営改善などで中小企業経営に求めるPDCAサイクル<sup>(注)5</sup>は、信用金庫自身の経営ビジョン・目標達成にも求められている(図表11)。

こうした本質的取組みは、中小企業と信用金庫双方にとって新たな取組みに積極的にチャレンジする文化を構築していくことでもある。もちろん、1年2年といった短期的視点で十分なレベルアップや効果は期待しにくい。計画的に取り組み、常に結果評価と修正による方向性のブレない努力を続け、中長期的な視点で経験と実績の積上げを継続することが欠かせない。

支援における組織体制、人材育成、中小企業経営者の意識など、全てのベクトル合せとレベルアップは、一朝一夕にできるものではなく、効果が日にみえて実感できるまでには時間を要する。しかし、やるとやらないでは

図表11 PDCAサイクル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 計画遂行のための管理マネジメントサイクルのひとつ。Plan (計画)：現状分析と将来予測に基づき計画を策定、Do (実行)：計画に則した実行、Check (検証)：実行結果を計画と比較して評価、Action (改善)：評価に基づく改善という4つのステージを経て、さらに次のサイクルに進む。

中長期的に大きな差が結果となって現れる。中小企業経営者には、小さな効果の積重ねでもよいから、具体的にこれを示し勇気付けることも、継続的・積極的に取り組む意欲を高めることにつながる。

“顧客の抱える本質的な問題への取組み”という方向性での積極的活動の継続は、顧客はもちろん広くステークホルダーからの評価

の違いにも現れ、信用金庫の経営数値にも反映される差別化につながる。

環境好転の兆しのある今こそ、性急にわかりやすい効果ばかりを求めず、中小企業、信用金庫ともに持続的成長（規模的成長もあるが、特に質的な面において）に向けた柔軟な発想で経営基盤を構築し、2020年代へ向けた飛躍を期すべき時であろう。



# 道州制導入に向けた議論の動向と地域経済および信用金庫への影響について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 地域活性化支援室 調査役

松崎 祐介

## 1. はじめに

近時、地方自治のあり方に関して、道州制の議論が盛んに行われている。

自民・公明両党による道州制の議論については、06年度の第28次地方制度調査会において、広域自治体改革のあり方として「道州制の導入が適当」との答申後、現在、第二次安倍政権下において道州制基本法案（骨子案）の国会提出を目指して調整を行っているところである。

道州制は、現在の都道府県に代わる10程度の道州を設置したうえで、道州・基礎自治体を中心とした地方分権体制への移行を目的としているものであるが、道州の数・区域、国からの財源・権限・人材の移譲内容等は、これからの検討課題となっており、議論が拡散している状況である。

本稿では、現在議論が行われている道州制の内容について整理し、道州制導入に伴う地域経済および信用金庫への影響等について整理する。

## 2. 道州制の概要

### (1) 現在、道州制が議論されている経緯

近時、道州制に関する議論が活発化している。議論が活発化したきっかけは、12年12月に実施された衆議院議員総選挙において、自民党が「『道州制基本法』の早期制定後5年以内の道州制導入を目指す」旨を、政権公約として掲げたことである。

道州制に関する議論は、第一次安倍政権時代から進められており、06年に第28次地方制度調査会「道州制のあり方に関する答申について」にて、広域自治体改革の具体策として「道州制の導入が適当と考えられる」としたうえで、具体的な制度設計や課題が示された。その後、07年に道州制担当大臣（第一次安倍内閣で新設）の私的諮問機関として、道州制ビジョン懇談会が設置され、議論が進められた。

民主党に政権交代後、道州制担当大臣は設置されず、道州制ビジョン懇談会も廃止され

図表1 自由民主党「道州制基本法（骨子案）」で示された道州制の概要

組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国に10程度の道州を設置する。</li> <li>・都道府県は、廃止する。</li> <li>・基礎自治体は、現状を基本とする（自主合併は、妨げない）。</li> <li>・基礎自治体の権能を補完する必要がある小規模な基礎自治体については、道州が地方機関を設置して、その事務を支援するなどの仕組みを設けることができるようにする。</li> <li>・東京および政令市のあり方は、検討する。</li> </ul>
権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国の関与」等をできるだけ廃し、二重・三重行政をなくす。</li> <li>・国は、国家の存立に関すること、全国的に統一的定めが必要なこと等を行い、機能を集約・強化する。</li> <li>・道州は、道州内に関することを行うとともに、このことに関し、道州法を制定できる。ただし、国の権限に属することは除くとともに、基礎自治体の能力に応じ、事務・権限を移譲する。</li> <li>・基礎自治体は、その能力に応じて事務・権限を担い、立法することができる。</li> </ul>
首長・議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議会は、現行の都道府県の区域以下の選挙区から選出された議員で構成する。</li> <li>・定数については、従来の「市町村合併」時の方式を参考にする。</li> <li>・首長は、住民の直接選挙で選出される。</li> <li>・首長の多選制限や議会権限の強化策を検討する。</li> </ul>
税・財政制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国・地方の役割分担に応じて制度設計するが、中央政府に依存しない税・財源とする。</li> <li>・財政調整制度を設ける。</li> <li>・現在の国と地方の債務の処理について検討する。</li> </ul>

(備考) 道州制推進本部「道州制のイメージ」より抜粋

たが、12年12月に第二次安倍政権が発足後に再び議論が進展、現在は道州制基本法案（骨子案）の国会提出に向けて調整が進められている状況である。

## (2) 道州制の概要

現在、国会への提出に向け調整が進められている道州制基本法案（骨子案）は、道州制導入の在り方について具体的な検討に着手するための、基本的方向性、手続き、スケジュール等について定めることを目的としている。

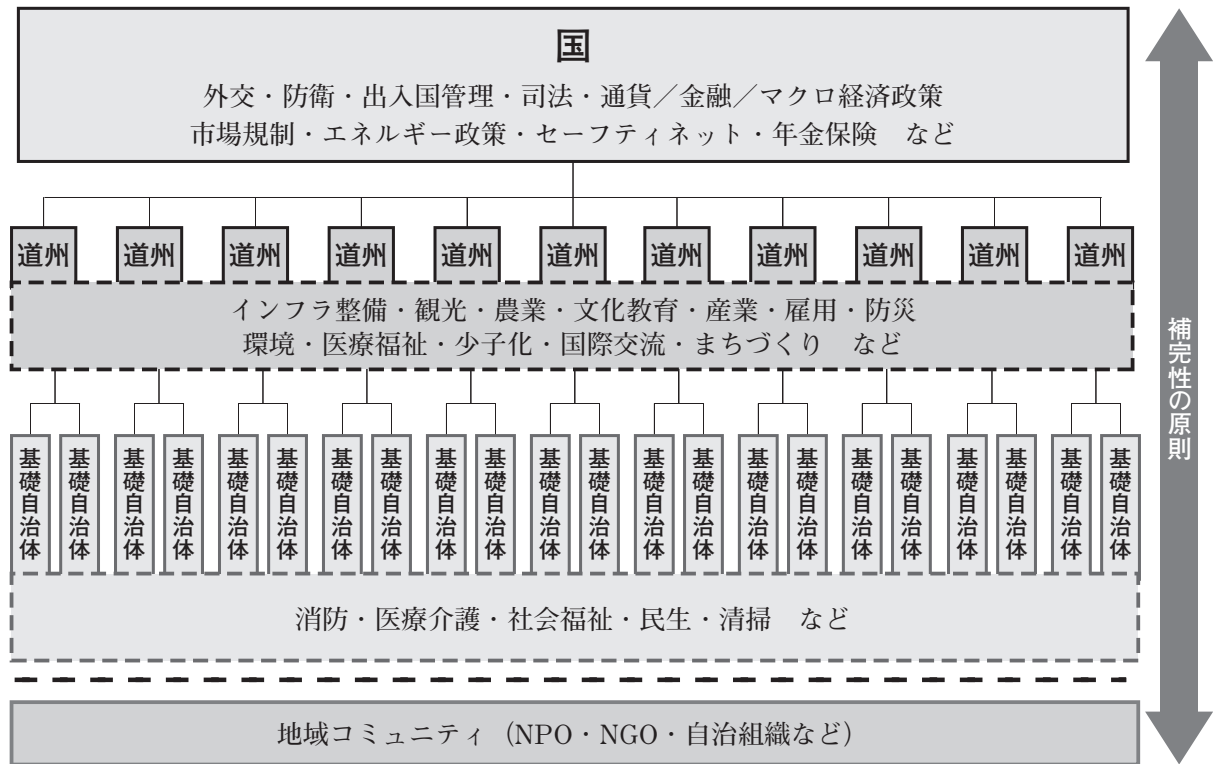
基本的方向性としては、都道府県を廃止して広域的な地方公共団体である道州を設置すること、国の事務を国防や外交等の国家存立

の根幹にかかわるもの等に限定し、それ以外の事務を道州に権限委譲すること、住民に身近な事務は都道府県から基礎自治体に大幅に承継すること等があげられている。

また、道州制基本法案（骨子案）の別紙で示された道州制のイメージでは、設置する道州の数を10前後とすること、道州の財源は中央政府に依存しない税・財源とすることなどがあげられている。（道州制の概要は（図表1）、道州制導入後の役割分担のイメージ図は（図表2）のとおり）。

手続き・スケジュールに関しては、道州制基本法案（骨子案）成立後、内閣府に内閣総理大臣の諮問機関として道州制国民会議が設置

図表2 道州制導入に伴う役割分担のイメージ



(備考) 自由民主党「道州制基本法案(骨子案)」、道州制推進本部「道州制のイメージ」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

され、道州制の重要事項について調査審議を行い、3年以内に答申を行わなければならない。

また、政府は、道州制国民会議の答申があった後、当該答申にもとづき2年を目途に法制の整備を実施しなければならない。結果として、道州制基本法案(骨子案)が国会で成立した際には、5年後に道州制が導入される見込みとなっている。

### (3) 道州制導入の目的

道州制導入の目的について、道州制答申の「道州制の検討の方向」での記載内容にもとづき、3つの視点から整理する。

### イ. 地方分権の推進および地方自治の充実強化

現在、地域において判断することがふさわしい事務に関しても、国が依然として法令や補助金等を通じてかかわり、あるいはブロック単位に設置された各府省の地方支分部局を通じて自ら事務を実施しているものが多い。このため、地域の課題に対して画一的な対応が強いられ、住民ニーズからの乖離<sup>かいり</sup>等の問題が生じている。

そこで、道州制を導入し、国・広域自治体および基礎自治体の役割を体系的に見直し、都道府県から市町村、国から道州へ大幅な権限委譲を行うことにより、地域における政策形成時の住民参加拡大、行政に対する住民の

評価や監視の実効性向上が図られ、自己決定および自己責任を基本とした地域社会実現が期待される。

#### ロ. 自立的で活力ある圏域の実現

中央集権的な政策プロセス、東京圏への一極集中化により、地方圏における地域の活力低下がもたらされてきたと考えられる。また、活動圏の拡大等により、広域行政課題が増加しており、複数の政治行政主体がばらばらの対応となり、地域資源や能力を適切に組み合わせ活用できないことが懸念される。

そこで、道州制導入により、道州が広域行政の主体として各道州の諸課題に主体的かつ自立的に対応できるようにする。その結果、圏域相互間、海外諸地域との競争と連携が一層強まり、東京の一極集中の是正および自立的で活力ある圏域の実現が期待される。

#### ハ. 国と地方を通じた効率的な行政システムの構築

現在、国が設ける諸制度にもとづいて地方公共団体が実施する事務には、多くの国の関与（協議や許可等）が設けられ、これに伴う複雑な事務手続きが問題とされている。また、同種の事務についても、規模等に応じて国と地方公共団体に振り分けられている場合も多い。

そこで、国から道州への権限委譲等を進めることにより、国と地方を通じた行政の効率化と責任の所在の明確化が期待される。

#### (4) 道州制導入にかかる懸念事項

地域ニーズの地域政策への反映、東京への一極集中化の是正、国と地方間の行政の効率化等、期待される部分も大きい道州制であるが、一方で道州制導入を懸念する意見もみられる。ここでは、道州制導入の目的に対する主な懸念事項について、制度面、文化面に分けてみていきたい。

##### イ. 制度面

第1の懸念事項は、道州制基本法案（骨子案）の理念どおりに、国から道州へ財源（税源）・権限・人材を適切に委譲できるかである。現在の中央集権体制での既得権益者は、自分たちの利益を可能な限り守ろうとすることが考えられ、制度が骨抜きになる可能性がある。

全国知事会では、13年4月18日付の自由民主党道州制推進本部に対する道州制基本法案（骨子案）への要請文の中で「道州制が中央集権体制を改め、地方分権型国家を構築する、正に国のあり方を根底から見直す改革とするならば、法案骨子案において、国の出先機関の原則廃止、国の中央府省の解体・再編が不可避である」と主張している。

第2の懸念事項は、道州間・道州内における格差の発生である。現在、地域ごとに高速道路や新幹線などの社会資本整備状況や産業集積状況には格差がある。仮に、既存の資本をベースとした道州制による広域自治が行われた場合、道州間・道州内での格差が発生・拡大する可能性が高い。

全国町村会では、12年11月に公表した「道

州制の何が問題か」の中で、道州間の格差について「税源の豊かな東京や、既にインフラが整っている地域が明らかに有利である。道州制によって、一極集中が是正されるどころか、ますます加速し、地域間格差は拡大する」、道州内の格差についても「州都への集権、投資の集中が強まり、州都以外の旧県庁所在地や、周辺の中小都市、農山漁村を多く抱える町村は衰退する。これにより、道州内の中心部と周縁部の格差も拡大する。」との見解を示している。また、「道州制では地域間競争によって疲弊した地域に対するセーフティネットは考慮されていない。道州制により、「選択と集中」の論理による「地域切り捨て」の時代が到来する。」との懸念を示している。

第3の懸念事項は、道州制導入に伴う企業への影響があげられる。道州制施行後は、各道州にて道州内の政策を決定することとなるため、広域展開している企業では、道州ごとに異なる対応が発生する可能性がある。また、県を事業エリアとする産業（テレビ局、地方銀行等）においては、道州単位での組織のあり方、ビジネスモデルについて検討を行う必要性も出てくるものと考えられる。

## ロ. 文化面

都道府県から道州への移行は、行政上の制度面に加えて、日本人の国民性への適合という観点からも合意に向けたハードルが存在するものと考えられる。

第1に、「地域主導」となった場合に、地

域・住民で判断できるのかという課題が挙げられる。日本人は、長らく中央集権的な統治体制に依存しており、地域・住民が自ら政策等を判断することに慣れていない。道州制が導入されて自由に判断できることとなった場合に、自ら判断できるのか。

第2に、道州制導入に伴い、都道府県という100年来の地域区分が取り払われることによる、地域的・文化的（精神的）変化に対応できるのかという課題が挙げられる。全国知事会では、13年1月23日に公表した「道州制に関する基本的考え方(概要版)」における基本原則の中で、「地理的・歴史的・文化的条件など、地方の意見を最大限尊重して決定しなければならない」との見解を示している。

## 3. 道州制の導入に伴う環境変化

道州制に関しては、現時点で明確な解はなく、制度内容がある程度固まらなければ諸懸念の顕在化の有無や程度は判断できない。また、論点や関係主体が多岐におよんでいることから、議論が拡散している状況である。

そこで、現時点での情報から、地域経済にどのような変化が起こりうるのか、人口・企業の動向、金融環境の変化の2点から推察したい。

### (1) 人口・企業の動向

道州制の導入に伴い、道州内の地域産業政策や中小企業対策等は、国から道州に権限委譲が行われる。各道州では、道州内の政策について自ら判断・決定することができるよう



になるため、政策実行までのスピードが早くなるものと考えられる。

また、各道州内において、道州単位での域内経済の合理化を目指し、選択と集中が進められるものと考えられる。各道州では、道州都や産業の中核都市に重点的に資源を配分し、それ以外の地域では、人口減少や高齢化進展が進展する中、医療等の公共サービスを効率的に提供するために、地域機能の集約が進められる。その結果、道州都や中核都市への人口・産業の集中が進み、それ以外の地域では、さらなる過疎化進展も想定される。現在の県庁所在地においても、道州内で州都や産業拠点にならなかった場合、人口・企業が流出する可能性もある。

さらに、企業誘致等で道州間の競争が発生し、豊かな税源やインフラをもつ東京等の大都市圏への集中が進み、結果、道州内・道州間の両面における二極化が進展するものと推察する。

## (2) 金融環境の変化

州都や産業集積地での人口・企業の流入、それ以外の地域での人口・企業の流出による二極化が進行した場合、金融機関も人口・企業の動きに合わせて選択と集中を進め、道州都や中核都市に経営資源を重点的に配分するものと考えられる。そのため、州都・中核都市においては「競争激化」、それ以外の地域では「市場縮小」が課題になるものと考えられる。

## イ. 道州都、中核都市での競争環境の激化

道州都や中核都市では、人口・企業の増加に伴い、競合金融機関も都市部に集中するであろう。特に、二極化の進展に伴い市場が今まで以上に明確になることから、都銀等の大手金融機関は、集中的に経営資源を投入することが可能となろう。

また、道州都・中核都市以外を営業エリアとしている信用金庫も、顧客を求めて都市部へ進出し、業界の垣根を超えた競争が激化するものと考えられる。

## ロ. 道州都、中核都市以外の地域における市場縮小

道州都や中核都市以外の地域では、人口や企業の流出に伴い市場が縮小していく。競合金融機関は効率化を進め、道州都や中核都市へ経営資源を配分していくものと予想され、競争は少なくなるものと考えられる。

## 4. 市場環境変化への対応

### (1) 地方銀行業界の動向

一部の地方銀行では、(図表3)のとおり、経済の広域化をにらんだ金融グループ形成の動きがみられる。ここでは、店舗戦略を中心に、3金融グループの動向についてみていきたい。

#### イ. 山口フィナンシャルグループ

山口フィナンシャルグループは、06年に山口銀行ともみじホールディングスの経営統合により、広島県、山口県、九州北部地区を主たる営業基盤とする金融持株会社として誕

図表3 地方銀行業界における広域金融グループ形成の動き（例）

<p>1. 山口フィナンシャルグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・06年10月に設立された、山口銀行、もみじ銀行および北九州銀行からなる金融持株会社</li> <li>・山口県、広島県および福岡県北部を営業基盤とする地域金融グループを形成</li> <li>・06年に山口銀行ともみじホールディングスにより山口フィナンシャルグループを形成。11年10月に、北九州市を中心とする九州北部への「地域密着型金融」機能強化を目的として、北九州銀行を新設</li> </ul>
<p>2. ふくおかフィナンシャルグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・07年4月に設立された、福岡銀行、熊本ファミリー銀行（13年4月1日より「熊本銀行」に行名変更）および親和銀行（07年10月に統合）からなる金融持株会社</li> <li>・福岡県、熊本県および長崎県を核に九州を営業基盤とする地域金融グループを形成</li> </ul>
<p>3. フィデアホールディングス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・09年10月に設立された、荘内銀行および北都銀行からなる金融持株会社</li> <li>・ホールディングスの本社を、両行の本店所在地である山形県鶴岡市、秋田県秋田市ではなく、宮城県仙台市に設置</li> </ul>

（備考）各銀行ホームページ、IR資料の情報をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

図表4 山口フィナンシャルグループのエリアごとの店舗戦略等

	広島県	山口県	福岡県
グループ内銀行	もみじ銀行	山口銀行	北九州銀行 (11年10月開業)
支店・出張所数	117	137	30
主な店舗戦略	グループ内の重複店舗の整理や支店機能の見直し		店舗網、営業体制の強化
店舗戦略に関する直近の動向	<p>13年1月 呉海岸通支店を呉中央支店へ統合 吉浦出張所を支店昇格</p> <p>13年4月 手城出張所を福山東支店へ統合</p> <p>13年5月 大島支店を柳井南支店へ統合 ⇒出張所（無人店舗）の設置</p> <p>13年7月 五日市支店を廿日市支店へ統合</p> <p>13年8月 平和通支店を広島支店へ統合 ⇒もみじ銀行堺町支店平和通出張所を新規出店</p>		<p>11年10月 コレットプラス出張所開設</p> <p>11年11月 直方支店開設 新宮支店開設</p> <p>12年2月 到津支店開設</p> <p>12年3月 宗像支店開設</p> <p>13年3月 千早支店開設 菊田支店開設</p> <p>13年8月 ひびきの支店開設</p>
その他の注目すべき戦略	<p>〈「YMFG」による統制機能の強化〉 YMFGの統制機能を強化し、企画・管理部門の集約やグループ横断的BPRなどにより、企画力・行動力・連携力を高める。これによる余剰人員を営業部門に再配置し、営業力を高める。</p> <p>〈グループネットワークを活かした連携による地域活性化〉 グループが有する広域ネットワークを活かし、地域と地域、地域とお客さま、お客さまとお客さまをつなぐことで、地域のポテンシャルを引き出すとともに、地域外からの需要取込みによりマーケットの拡大を図る。</p> <p>〈感動を創造するCSの提供〉 一つの地域・銀行では実現不可能な金融グループならではの独自の魅力ある商品・サービスの提供や顧客対応力の向上により、お客さまに感動を創造するCSを提供する。</p>		

（備考）山口フィナンシャルグループ2012年度決算説明資料および中期経営計画（YMFG中期経営計画2013）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成。支店、出張所数は13年3月31日現在



生した。

11年10月には、山口銀行の九州域内における事業を分割し、北九州市を本店とした北九州銀行を設立、北九州エリアへの店舗網、営業体制の強化を進めている。一方で、広島県・山口県におけるグループ内の重複店舗整理や支店機能の見直し、本部機能の集約も同時に行い、グループ全体での経営資源配賦の効率化を進めている（図表4）。

また、顧客サービス面においても、中期経営計画（YMFG中期経営計画2013）にて、グループネットワークを活用した地域活性化や商品開発を重点施策とするなど、広域な商圈をもつ強みを活用した顧客サービス強化を進める計画である。

#### ロ. ふくおかフィナンシャルグループ

ふくおかフィナンシャルグループは、2007年4月に設立された、福岡銀行、熊本ファミリー銀行（13年4月1日に「熊本銀行」に行名変更）および親和銀行（07年10月に統合）からなる金融持株会社である。

当グループでは、09年度から12年度までの3か年において、本部等の非営業部門の人

員を650人削減する一方で、営業部門の人員を100人増加するなど、スケールメリットを活用した効率化と営業戦力の強化を進めている。13年度から15年度までの3か年においても、非営業部門の人員を230人削減し、営業部門の人員を150人増員するなど、全体の人員を抑制しながら営業戦力の強化を図る計画である。

また、店舗戦略においては、（図表5）のとおり、各エリアにて、今後3年間で最大10店舗の新規出店、約30店舗の店舗立替を実施し、顧客接点の強化を行う計画である。

#### ハ. フィデアホールディングス

フィデアホールディングスは、09年10月に設立された、荘内銀行および北都銀行からなる金融持株会社であり、ホールディングスの本社を両行の本店所在地である山形県鶴岡市、秋田県秋田市ではなく宮城県仙台市に設置している。

地区戦略については、山形県・秋田県では農業、医療介護、エネルギー等の新分野の推進、宮城県では個人リテール・富裕層向けビジネスの推進を掲げるなどエリアごとに戦略

図表5 ふくおかフィナンシャルグループにおける新規出店、店舗立替の計画

	新規出店	店舗立替
福岡銀行（福岡エリア）	3～5店舗	15店舗程度
熊本銀行（熊本エリア）	1～2店舗	7店舗程度
親和銀行（長崎エリア）	2～4店舗	7店舗程度
合計	最大10店舗	約30店舗

（備考） ふくおかフィナンシャルグループ2012年度会社説明会資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

を定めている。

宮城県では、個人リテール戦略推進を目的とした、保険相談を中核的業務に据えるカフェスタイル型の個人特化型店舗の開設、荘銀ビジネスカレッジでのFPの育成など、エリア戦略に添った出店、人材育成を進めている。

## (2) 信用金庫業界における対応の方向性

地方銀行業界においては、グループ化によるスケールメリットを生かした顧客接点、顧客サービス強化が進みはじめている。このように外部環境が厳しくなる中で信用金庫が競争力を保つためには、今まで以上に地域の現状・ニーズを把握し、より地域の現状・ニーズにあったサービスを提供していく必要がある。

ここで留意すべきは、金融機関へのニーズが従来の金融機能だけではなく、新事業創出支援、商品開発支援、販路拡大支援等といった地域経済の振興に関するものから地域のコミュニティづくりにいたるまで、より広いものとなっており、これらの課題解決能力の差が金融機関の競争力の差となっていくものと考えられる点である。

幅広い地域ニーズに対応するためには、自金庫にて対応できるものは当然対応していくとして、自金庫だけでは対応できないものについて、外部資源を有効に活用していく必要がある。「自金庫取引先間の連携」「行政との連携」「専門家との連携」「大企業との連携」等が考えられるが、信用金庫業界独自の強みとして「信用金庫間の連携」「他金庫取引先との連携」も選択肢として活用できる。

信用金庫が主体的に地域ニーズを把握し、解決策を考えることにより、必要な機能がみえてくる。必要な機能がみえたと、自金庫にて対応すべき領域、必要となる外部連携先、行政への要望事項等がはっきりする。ニーズ把握から課題解決まで地域関係者と一体となって取り組み、しっかりとフォローしていくことにより、信用金庫と地域関係者との接点は強化され、信用金庫の顧客拡大につながる。このサイクルを生み出すことが地域金融機関としての信用金庫の差別化、競争力強化につながるものと考えられる。

「課題解決型金融」「選択と集中」「外部連携」「地域振興」「行政への関与」、これらに対応するためには、地域の情報に広くアンテナを張り、自金庫を介して何ができるかを主体的に考えることがスタートであり、重要である。

以下では、市場動向への対応、地方公共団体との関係性強化・地域の経済政策への積極的な関与の2点に分けて検討したい。

### イ. 市場動向への対応

道州都・中核都市では、先ほどの地銀業界の例にもあるように、競合他行も積極的に経営資源を投入してくるであろう。そのため、競争激化に備えて、一定の経営規模確保、金庫間連携による案件への対応力強化等について検討が必要となろう。また、都市内の細分化したエリアや、金融マーケットにおける特定の分野（カードローンへの集中等）など、

選択と集中による競争力確保についても検討が必要となろう。

一方、道州都・中核都市以外の地域においては、市場の縮小に備えて、新たな地域産業・サービスの創出や都市部進出等による収益源確保に向けた検討が必要となろう。また、経営の効率化についても検討が必要になるものと考えられるが、地域金融を支える役割をもつ信用金庫にとって、「地域の金融インフラ維持」と「事業継続のための一定の利益確保」のバランスをいかにとっていくか、難しい判断が必要になるものと考えられる。

#### ロ. 地方公共団体との関係性強化・地域の経済政策への積極的な関与

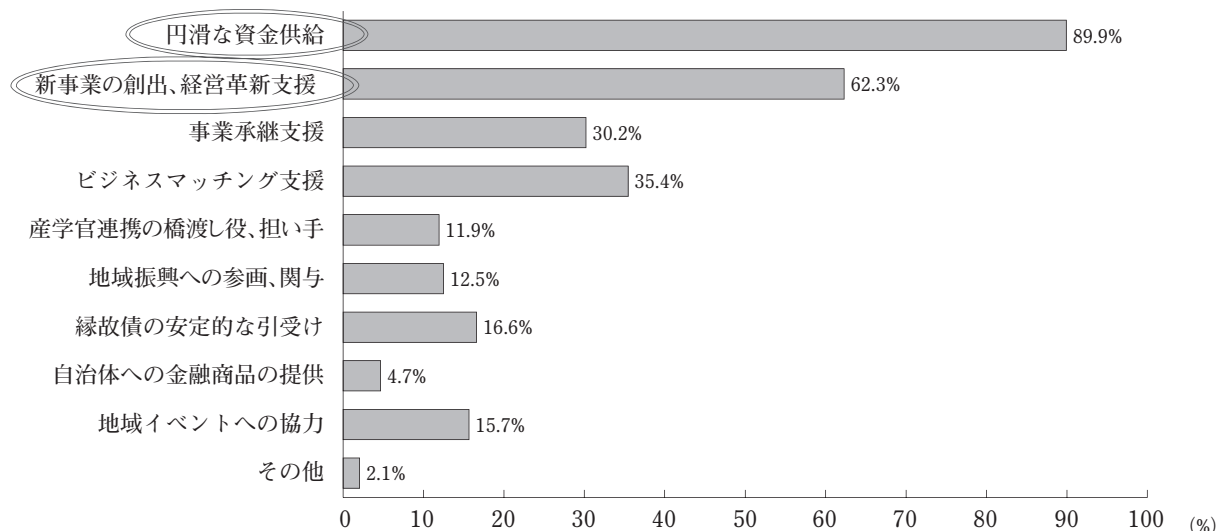
道州内の地域経済やまちづくり関連の政策については、権限が各道州や基礎自治体に移譲されるため、各地域の産業振興や中小企業

対策等を各道州や基礎自治体が自ら企画・立案することになる。そのため、金融取引・取引先支援等を通じて地域経済を支え、地域の情報が集積する地域金融機関の役割は大きくなり、地域行政機関と一体となって産業振興等に取り組むことが、これまで以上に求められるようになるものと考えられる。

では、地方公共団体は、地域金融機関に対してどのような役割を期待しているのだろうか。(図表6)は、13年1月から2月にかけて信金中央金庫が地方公共団体に対して実施したアンケートのうち、地元の金融機関に期待する役割についての回答である。

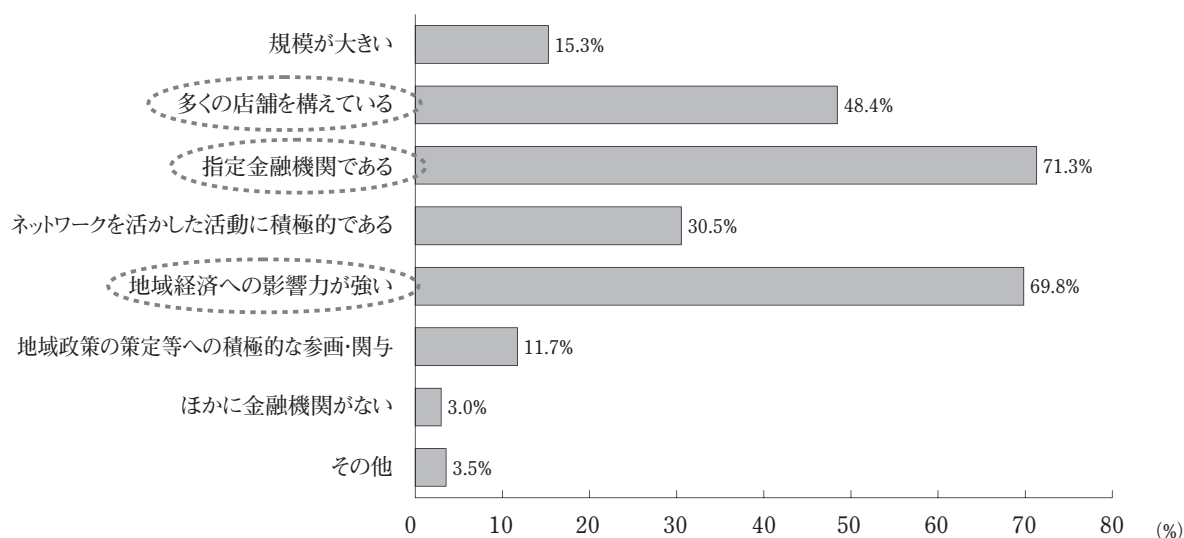
地元の金融機関に期待する役割については、「地元中小企業、地域住民に対する円滑な資金供給」(89.9%)、「地域における新事業の創出、経営革新支援」(62.3%)に高い期待が寄せられている。

図表6 地元の金融機関に期待する役割 (全回答先)



(備考) 1. 最大3つまでの複数回答  
2. 無効、無回答を除く。

図表7 金融機関に存在感があると感じる理由



(備考) 1. 最大3つまでの複数回答  
2. 無効、無回答を除く。

また、同アンケートにおける金融機関に存在感があると感じる理由(図表7)については、「指定金融機関である」(71.3%)が最も高く、次いで「地域経済への影響力が強い」(69.8%)、「多くの店舗を構えている」(48.4%)となっている。

(図表6)(図表7)から、金融機関に対して「円滑な資金供給」に加えて「地域における新事業の創出や経営革新支援」を期待しており、これらの取組みを通じて地域経済への影響力を強くしていくことにより、地域の行政主体に対して存在感を示していくことができるものと考えられる。

また、道州制導入後は、地域経済への強い影響力を背景とした地域政策策定への関与や産学官連携の担い手等の役割も期待されてくるであろう。経済面以外でも、店舗等の地域コミュニティ拠点への活用等、広くまちづく

り全般に信用金庫の活躍の場が増えてくるであろう。

ここで、行政と連携した中小企業支援策の一例として、信用金庫のもつ金融・情報・顧客支援機能と行政のもつ支援機能を、信用金庫にてワンストップで展開することを提案したい。

これまで信用金庫および公的機関でそれぞれ提供していた企業の経営支援サービス(商品開発、販路開拓、財務面の支援等)、補助金や融資の資金調達等について、信用金庫を通じてワンストップで提供できるようになれば、企業側からみた利便性は向上し、新事業創出や経営革新の支援にもつながるものと考えられる。信用金庫から顧客への提案内容も充実し、地域企業においても、行政機関においても信用金庫の存在感は向上するであろう。

## 5. おわりに

これまで、現在議論が行われている道州制の内容、道州制導入に伴う地域経済および信用金庫への影響等について概括した。

道州制の動向については、直近では議論が進んでいない状況にあるが、現在の道州制基本法案が国会で成立した際には、成立後5年で道州制が導入される見込みであり、その動向に注目しておく必要がある。

地域経済への影響については、首都圏・政令指定都市・県庁所在地・その他市町村、それぞれにおいて、人口・企業の動向や競争環境に与える影響に変化があることから、信用金庫においては、自らの営業エリアにおける影響を認識し、将来の方向性を検討していく必要がある。

人口・企業の動向や競争環境の変化は、仮

に道州制導入に至らなかった場合においても、緩やかながらも同様の傾向で進行していくものと考えられる。実際に、経済の広域化をにらんで動き出している地方銀行（グループ）もある。

金融機関に求められる役割は、近年になり多様化しており、道州制の導入によりさらに多様化していくであろう。

信用金庫は、従来から金融を軸として地域と信頼関係を築いてきたが、これからは、地域が抱えるニーズをより深く把握し、解決策を考え、地域関係者（行政・企業等）とともに積極的に取り組んでいくことが重要となろう。

地域から、金融機関としてだけでなく、地域の課題解決のパートナーとして認識されることが最大の差別化要因になるものと考えている。



## 信用金庫の持続的成長に向けた取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき  
刀禰 和之

### はじめに

リレバンが始まった2003年から10年が経過した。この間の信用金庫を取り巻く変化を概観すると、中小企業の資金需要が盛り上がらないなか、他業態を巻き込んだ貸出競争が激化している。結果、本業の収益である貸出金利息は減少し、収益性の低下が深刻である。これに対し多くの信用金庫は、コスト削減を前提とした体力勝負を展開することで、利益を確保する状況にあらう。

社会生活に目を向けると、1990年代から始まった「IT革命」が死語となるほど、情報通信分野は激変してしまった。これは、フェイス・トゥ・フェイスを活動の基本とする信用金庫にとって、地域、顧客との関わり方に大きな変革をもたらしている。

一方で、信用金庫に対する地域からの期待や社会的責任の要請は日増しに高まっている。特に東日本大震災以降、地域金融インフラの担い手としての信用金庫の役割が再認識

された。地域活性化や地域貢献に向けた諸活動は、将来的には信用金庫の経営基盤の強化に寄与しようが、短期的にはコスト増を招く一面もある。

地方銀行などとの競争の激化、地域間格差の拡大に加え、中期的な視点で信用金庫を取り巻く環境変化を考えると、わが国は本格的な人口減少社会を迎えようとしている。縮小するマーケットで生き残るべく、さらなる競争激化も予想されよう。その一方で、地域における金融インフラの最後の担い手として信用金庫の役割は一段と高まっていくものと期待される。

信用金庫が今後も地域に存続し、良質な金融サービスを提供し続けるためには、収益力を強化し適切な利益を確保することが不可欠である。持続的な成長を実現するに足る利益を受益者である地域、顧客から得ていく必要がある。信用金庫にとってこれからの数年間は、かつての成功体験が通用しない、新しい時代の到来に向けた、変革のチャンスな

のかもしれない。大げさにいうなら時代の変化に適応したビジネスモデルに再構築する時期が来たとも考えられる。なお、2013年9月に公表された「金融モニタリング基本方針」では、個々の信用金庫に5～10年後を見据えた中長期の経営戦略を求める方針が打ち出されており、信用金庫が真剣に自らの将来を考える良いタイミングとなっている。

そこで、本稿の前半部分では、近年の信用金庫を取り巻く環境変化について再確認してみる。そのうえで、信用金庫が今後も持続的な成長を続けるために必要な諸施策について、最大の課題である「収益力の強化」をキーワードに論点整理を図っていきたい。

## 1. 信用金庫の経営課題

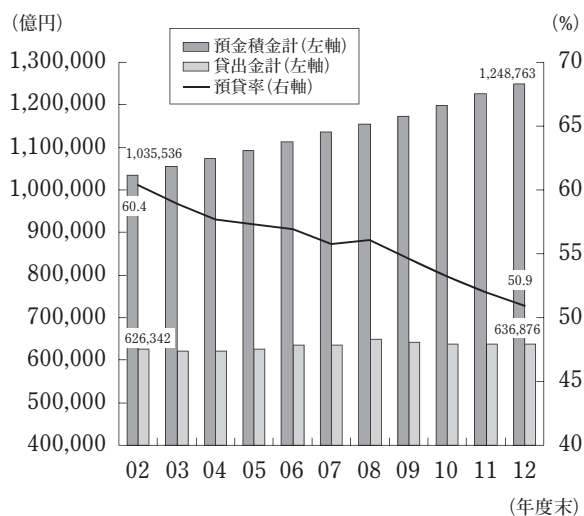
信用金庫の抱える経営課題を再確認し問題意識を共有するため、この10年間の環境変化を、いくつかの視点から概観してみたい。信用金庫が持続的成長を図るための「次の一手」を議論するうえで、現状把握は欠かせない。

### (1) 貸出環境の変化

環境変化の第一が貸出環境の変化である。多くの信用金庫にとって目下の最大の経営課題は、『貸出金が伸びない。』ことであろう。この背景には、わが国経済の低迷や他金融機関との競争激化などがあげられる。

全国信用金庫の2012年度末の貸出金残高は、前期比0.1%減少の63兆6,876億円となり、前年度（0.0%増）から再び減少に転じた（図

図表1 信用金庫の預貸金残高の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成

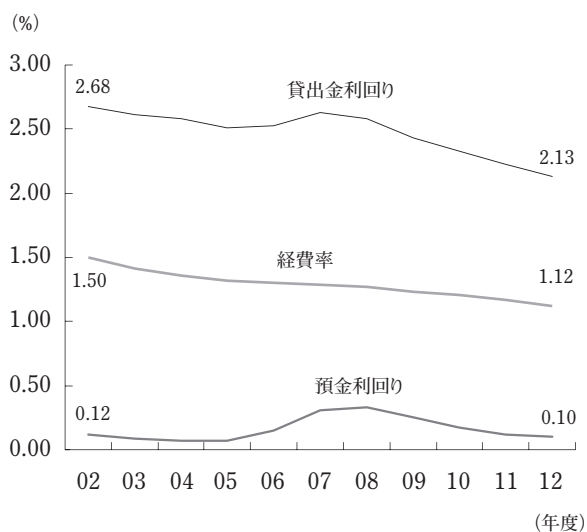
表1)。2002年度末との比較では、1兆534億円の増加だが、その間、預金残高が21兆円あまり増えたため、2012年度末の預貸率は50.9%にまで低下している。

2013年に入ってわが国経済に復活の兆しが見え始めたものの、中小企業の設備投資意欲は限定的で、貸出の好転までは難しい状況にある。全国信用金庫の預貸率は2013年4月以降、月末ベースで50%を割っており、直近では30%台に陥った地区もある。

貸出金残高の伸び悩みに加え、貸出金利回りの低下も深刻である。全国信用金庫の2012年度の貸出金利回りは、2.13%となり、2002年度から0.55ポイント低下した（図表2）。資金需要が乏しい環境下で貸出を維持・伸長させるため、競合金融機関より少しでも低い貸出金利を提示する金利競争から脱却できない状況にある。『金利は最大の顧客サービスである。』との意見もあろうが、現在の金利競争は



図表2 信用金庫の貸出金利回り等の推移



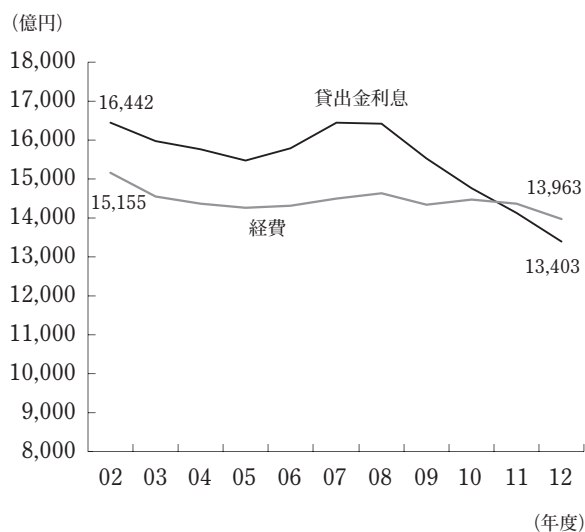
(備考) 図表1と同じ

体力勝負・我慢比べの様相を呈しており、信用金庫がスケールメリットを追求しやすい地方銀行や第二地方銀行に追随し続けるのには限界がある。

こうしたなか、全国信用金庫の貸出金利息と経費の差額は、2011年度に統計開始以来はじめて△237億円の「逆転状態」となった(図表3)。貸出金利息の減少が経費の削減を上回ったことから、2012年度の差額は△559億円に達した。

2012年度の差額を地区別にみると、全11地区中8地区で、預金規模別では全10階層中8階層でマイナスとなった。信用金庫別にみても、270金庫中192金庫の差額がマイナスとなるなど、本業の利益(貸出金利息)で経費(人件費、物件費など)を賄えない信用金庫が続出している。他業態である都市銀行、地方銀行、第二地方銀の差額は、縮小傾向にあるものの、プラスを維持しており、この状況は信用金庫固有とみられる。

図表3 信用金庫の貸出金利息と経費の推移



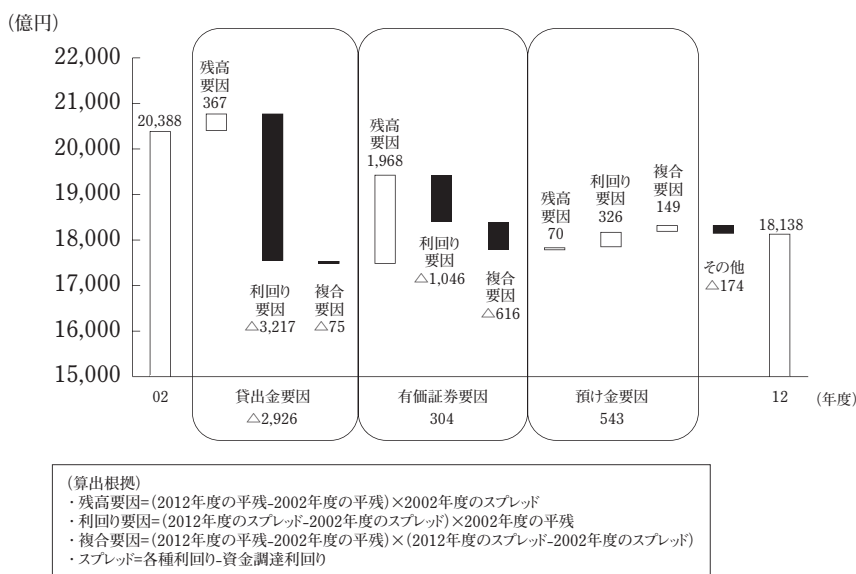
(備考) 図表1と同じ

信用金庫の収益性の低下について、コア業務粗利益の増減要因から分析してみたい。全国信用金庫の2012年度のコア業務粗利益は1兆8,138億円となり、直近のピークである2006年度から6年連続で前期を下回った。2002年度(2兆388億円)との比較では、2,250億円、11.0%減少している。

2002年度から2012年度にかけてコア業務粗利益の増減を要因分析すると、貸出金要因が△2,926億円、有価証券要因は304億円、預け金要因は546億円となった(図表4)。貸出金要因のなかでも利回り要因による減少が△3,217億円と突出しており、この10年間に限れば、貸出金スプレッドの縮小が信用金庫の収益性低下の最大の要因であることがうかがえる。

多くの信用金庫が貸出金残高を伸ばし、また利益を増大させるため、法人顧客、個人顧客の新規開拓や取引深耕に専念してきた。にもかかわらず、貸出金が伸びにくい環境にあることが信用金庫を取り巻く第一の課題である。

図表4 信用金庫のコア業務粗利益の増減要因



(備考) 図表1と同じ

## (2) 地域、顧客との関わりの変化

地域、顧客と信用金庫の関わり方も劇的に変化した。人口の少子高齢化や地方部の過疎化が進展し、また国民のライフスタイルの変化などから核家族・給与所得(サラリーマン)化も進んでいる。フェイス・トゥ・フェイスの営業を活動の基本とする信用金庫にとって、平日昼間の面談率低下、ウェットな人間関係を望まない顧客層の増加は、地域、顧客との密着度を弱める方向に作用してきた。大げさにいえば、国民のライフスタイルの変化は地域コミュニティの結束力を弱め、それが信用金庫と地域、顧客との関係を希薄化させてしまった。

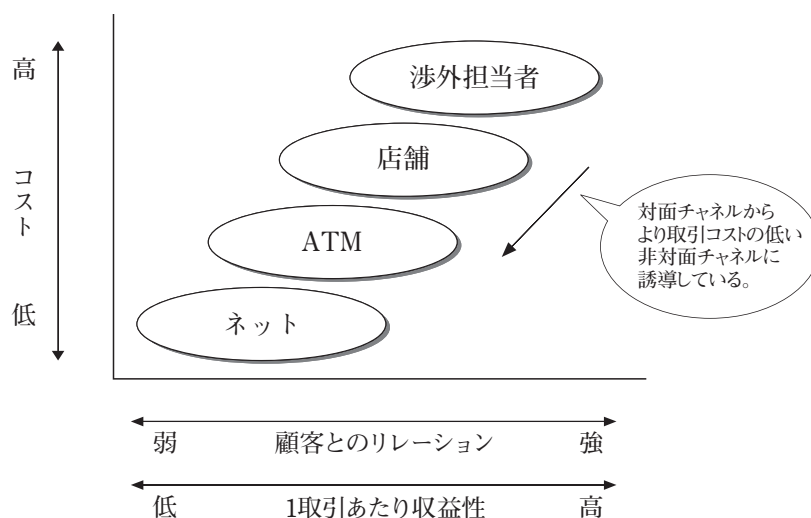
こうした動きを加速させているのが、情報通信技術の急速な発達である。インターネットおよび携帯電話は1990年代の登場から10数年でわが国の企業活動・社会生活全般に浸透した。さらにスマートフォンの普及により、「いつでも」「誰でも」「どこからでも」「容易に」情報

を得たり、金融取引を行うことが可能となった。この結果、個々の信用金庫が提供する商品・サービスは全国の金融機関と絶えず比較されるようになったし、渉外担当者によるきめ細かな訪問営業を利用しなくても、顧客は直接、金融取引を行えるようになった。

信用金庫が、自らの経営判断として地域、顧客との関係に距離をおく動きもある。1990年代以降、信用金庫が推し進めてきた「経営合理化」により、高コストな人的チャネルから低コストのダイレクトチャネルへの誘導が行われた(図表5)。渉外活動の効率化が進み、定期積金の集金や現金届け、通帳返しなどが「雑サービス」として見直されてきた。

信用金庫が消極的な選択として地域、顧客との関係を再構築した面もある。近年の情報管理の厳格化などにより、かつてのウェットな営業活動を実施しにくい社会情勢となっている。一例をあげると、個人情報の保護を

図表5 低コストチャンネルへの誘導



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

主な理由に職域セールスを行いにくくなった。

その一方で、信用金庫に対する地域、顧客からの要請は年々高まっている。地域活性化や地域貢献活動の強化、地域における金融インフラの維持など、信用金庫が地域においてリーダーシップを発揮することへの期待は高い。地域、顧客との関係が薄くなりつつある一方で、高い密着度を求める向きもあり、こうしたギャップが信用金庫の経営のかじ取りを難しくしている。

信用金庫が今後も持続的な成長を続けるための第二の課題は、信用金庫と地域、顧客との距離間(感)を再設定し、密着度を高め直す取組みだと考える。

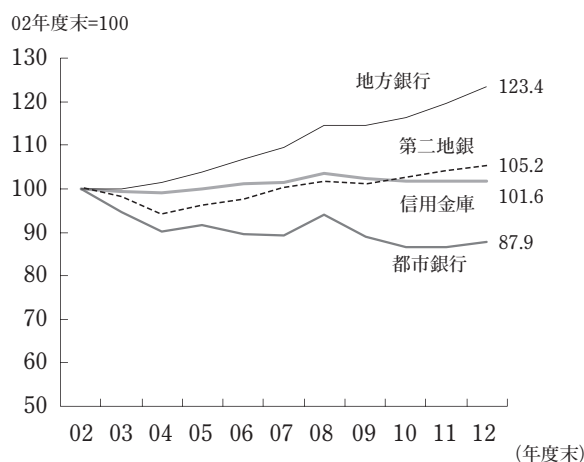
### (3) 競争環境の変化

信用金庫を取り巻く競争環境をみると、他業態、とりわけ地方銀行との貸出競争が激しさを増している。地方銀行の2012年度末の貸出金残高は、2002年度末比で23.4%増と、

信用金庫(1.6%増)を大きく上回った(図表6)。預貸率の推移でも、地方銀行は7割台を維持する一方で、信用金庫は低下傾向に歯止めがかからない(図表7)。

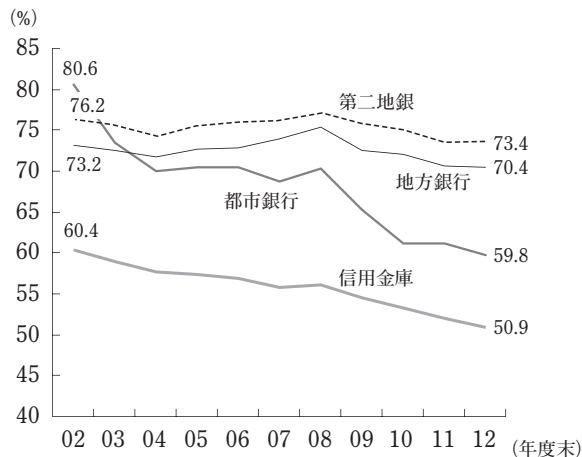
近年の地方銀行の営業姿勢は、大きく①地元回帰、②有望市場への進出の二つが特徴とみられる。地方銀行は、スケールメリットときめ細かい顧客ニーズに応える商品・サービス

図表6 業態別の貸出金残高の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成

図表7 業態別の預貸率の推移



(備考) 図表6と同じ

開発力を武器に信用金庫取引先への融資攻勢を強めている。

地方銀行の動きのうち、地元回帰は、地域における存在感を高める取組みである。地域の全ての法人および個人顧客に良質な金融サービスを提供するなかで、顧客を囲い込んでいく活動である。これは将来の地域経済の縮小を見越し、今のうちに少しでも高い地域シェアを確保しておくための活動と考えられる。

地元回帰の活動と並行し、少しでも有望と考えられる市場への進出も加速させている。ここでいう有望市場とは、地元以外の他地域と、成長業種・企業という2つのマーケットを意味する。貸出の見込める東京、名古屋、大阪といった3大都市圏だけでなく隣接する都道府県、地方中核都市への越境進出が増え、地域で集めた預金を大都市で運用する地方銀行が増えている。また、医療・介護関連や環境関連といった成長マーケットへの

集中的な経営資源の投入にも熱心である。

こうした地方銀行の攻勢は、信用金庫にとって現在の優良顧客を奪われるだけでなく、将来の顧客を失う可能性もある。地方銀行が地域における存在感を高め、リーダーシップを発揮していくなか、信用金庫の存在感が埋没する心配もある。競争環境の変化を考えるうえで、信用金庫は、地方銀行とのすみ分け、対抗策を考えることが第三の課題となる。

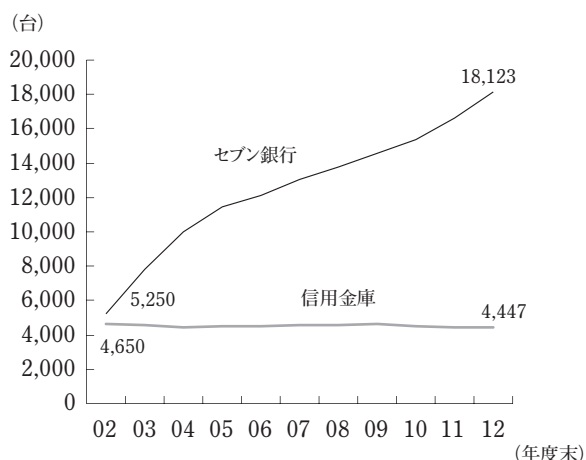
優良顧客との取引獲得を中心とする地方銀行との競争は、直接・間接的に目に見える戦いである。これに対し、信用金庫の潜在顧客層を取り込んでいる新形態銀行への備えは不十分ではないか。新形態銀行とは、インターネット専門や流通系の銀行などを指し、2000年以降に新設された銀行の総称である<sup>(注)1</sup>。

新形態銀行は、「いつでも」「どこからでも」の手軽さや、手数料の安さなどを武器に顧客数を増やしている。特にインターネット、スマートフォンを使いこなす30代以下の若年層のライフスタイルに適した商品・サービス、チャネル展開を図ることで、近年急速に存在感を増している。

例えば、2001年5月に開業したセブン銀行は、セブンイレブンの全国展開に合わせてATM網を充実させており、若者から中高年までの幅広い層の支持を得ている。2012年度末には全国47都道府県に1万8,123台のATMを設置済みだが、この数は信用金庫の店外CD・ATM設置台数4,447台をはるかに上回る規模である(図表8)。

(注)1. ジャパンネット銀行、セブン銀行、ソニー銀行、楽天銀行、新銀行東京、住信SBIネット銀行、イオン銀行、じぶん銀行、大和ネクスト銀行(2013年12月時点)

図表8 信用金庫の店外CD・ATM設置台数とセブン銀行ATM設置台数の推移

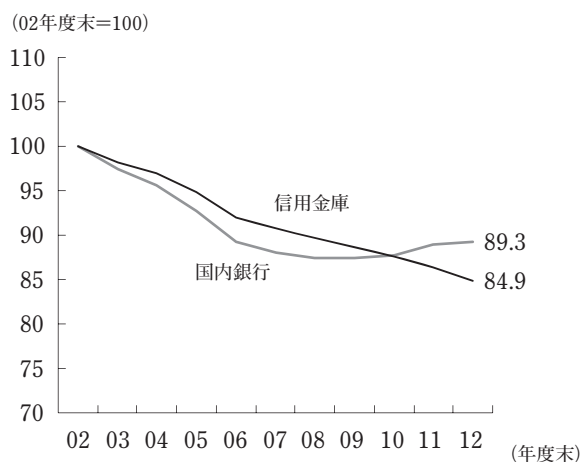


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』およびセブン銀行公表資料より作成

新形態銀行の台頭は統計にも現れ始めている。国内銀行の個人預金口数は2009年度末を底に3年連続で前期を上回った(図表9)。この要因の一つが新形態銀行の顧客獲得とみられ、預金口数増加の過半を占めたと推計される。

新形態銀行は、機動的な経営も強みの一つである。預金顧客の獲得だけでなく、ソニー銀行のように住宅ローン分野で信用金庫の強

図表9 国内銀行の個人預金口数の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および日本銀行『預金者別預金』より作成

力な競争相手に浮上している銀行もある。近い将来、活動領域をもう一段、拡大する新形態銀行が登場する可能性もあり、信用金庫との競争が激化することも予想されよう。

新形態銀行は、都市銀行の全国展開力と信用金庫のきめ細かい顧客サービスを併せ持つ強力なライバルとなっていく可能性もある。

## 2. 環境変化への取組み

第1章では信用金庫を取り巻くこの10年の変化を、①貸出環境、②地域、顧客との関わり、③競争環境の3点から確認した。これらの3要素は相互に関連するものであり、当然、持続的成長に向けた取組みも複合的な視点から論じるべきである。

そこで本稿では、「収益力の強化」をキーワードにそれぞれの課題への対応策を論じていく。信用金庫が今後も地域に存続し、良質な金融サービスを提供し続けるためには、収益力を強化し適切な利益を確保することが不可欠である。地域における金融インフラを維持するに足りる利益を受益者である地域、顧客から得ていく必要がある。

### (1) 融資営業力の強化

信用金庫が取り組むべき第一手が、営業力、とりわけ中小企業に対する「融資営業力の強化」である。貸出金残高を積み上げると同時に貸出金利回りの向上を図ることで、貸出金利息の減少に歯止めをかける。信用金庫は、経費と貸出金利息の逆転状態から脱却し、かつてのように本業の収益の範囲で経営が成り



立つビジネスモデルに回帰せねばなるまい。

この10年間の融資スタイルは、都市銀行から地方銀行、信用金庫まで業態を問わず質（貸出金利回り）の低下を量（貸出金残高）の拡大でカバーするものであった。こうした「薄利多売」の融資スタイルは、いずれ行き詰るのではないか。業種は異なるが、低価格を強みとする家電量販店や飲食チェーンの多くが安値合戦の結果、苦境に陥っていることからイメージできよう。これからは貸出金残高を伸ばす取組みだけでなく、貸出金利回りを維持・高める活動も求められる。いわば、質と量のバランスを重視した融資営業の推進である。

貸出金残高を積み上げつつ貸出金利回りを向上させるといふ、一見相反する目標を信用金庫が両立させるためには、リレーションシップ・バンキング、地域密着型金融の理念を再確認し、顧客の抱える課題解決の支援を通じて融資取引につなげていく「課題解決型営業」の実践が不可欠である（図表10）。

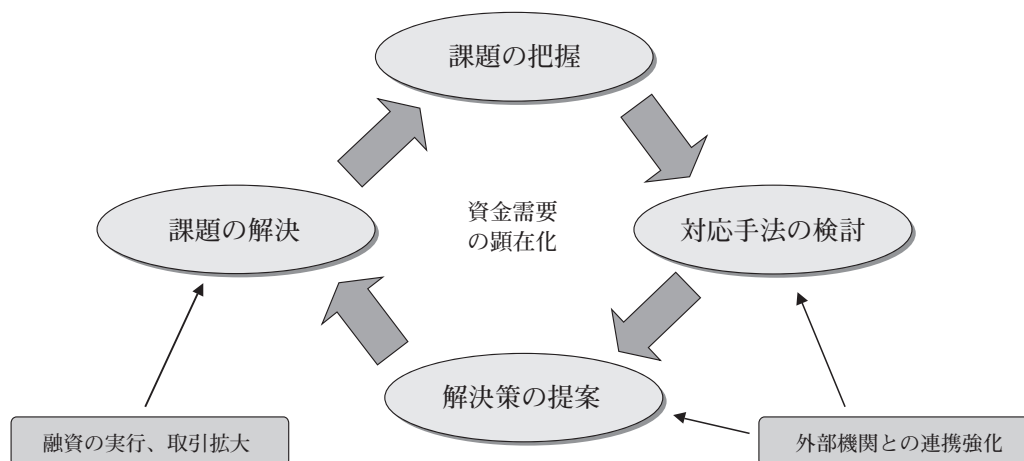
課題解決型営業は、金利以外の付加価値

サービスを顧客に提供することで満足度を高め、適正な利益を獲得する営業手法である。すでに取り組みられている、中小企業に対する販路拡大支援やビジネスマッチング、財務分析、事業承継・M&Aといった顧客の課題解決の支援活動を強化していく。

顧客の抱える課題を把握するためには、顧客との密着度を高め、ウェットな関係を再構築するなかで本音や実態を把握する必要がある。その際、信用金庫は『付加価値サービスを提供するためにはコストがかかる』ことを顧客にハッキリ伝え、そのうえで少なくとも必要最低限の利益を徴求するべきであろう。

課題解決型営業の実践に関連し、「貸出金を創る」取組みの強化も不可欠である。創業支援への取組みがその典型例となる。顧客の新規創業を資金面から後押しすることで、新規顧客の開拓、囲い込みを実現する。と同時に地域にとって雇用創出の効果などが期待できる。かつてのベンチャーブーム、IPOブームのような創業支援ではなく、地に足のついた支援活動

図表10 顧客の課題解決をベースとする融資営業の実践



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



の強化が求められよう。2013年に入って取組みが活発化した補助金等の申請支援業務も顧客の課題解決支援を通じて新規資金を創出するメリットがある。

個人顧客に対する融資営業力の強化も課題解決型営業のスタイルを取り入れ、展開していく。生活資金や住宅資金にかかる顧客の相談に応えるなかで融資を実行する。当然、課題解決に見合った適切な利益を個人顧客からも徴求していくべきである。

ただし、個人顧客のうちマスリテール層に対する融資営業については、渉外担当者の介在ウェイトをなるべく下げ、マスセールスを多用した方が効率的である。ポスティングや新聞折込み広告などは、対象先やアプローチ方法を創意工夫し反応の精度をあげていく。数年前からHPのデザイン改善・機能向上を図ることで、マスリテール層の取込みに成功している地方銀行もみられる。信用金庫においてもHPやインターネットバンキングなどのネットチャネルをこれまで以上に活用することが求められよう。

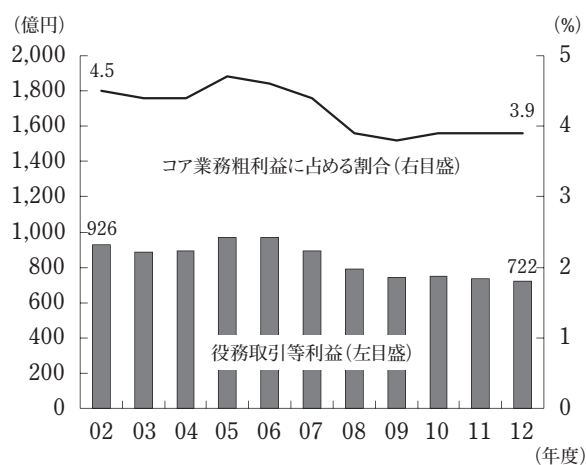
## (2) 収益源の多様化

信用金庫を取り巻く経営環境は、地域や規模によって異なる。人口構造の変化に伴う地域間の経済格差は拡大こそすれ是正は容易ではない。となると、これからの信用金庫は、これまで以上に地域特性、規模特性に見合ったビジネスモデルを構築していく必要がある。2013年9月に公表された金融モニタリング基本方針には、『金融機関の健全性を判断する上で

は、現在のビジネスモデルの将来にわたる持続可能性はどうか、また、金融機関を取り巻く経済金融情勢の今後の変化を踏まえ、潜在的リスクはどこに存在するのか、について分析することが重要であり、こうした観点から金融機関の収益構造及び将来の展望についての議論を金融機関との間で深めていく。』との一文が盛り込まれた。今後、信用金庫が持続的な成長を続けるためには、本業である貸出金利息の増強を通じた収益力の強化を柱に据えつつも、収益源の多様化にも取り組んでいくべきである。具体的な施策には、役務取引等利益の強化、市場運用の強化などがある。預金の獲得を収益源と位置付け、当該預金を原資に市場運用で経営を成り立たせる信用金庫が増加することも見込まれる。本稿では、役務取引等利益の強化について検討していく。

2012年度の全国信用金庫の役務取引等利益は722億円となり、2002年度から22.0%減少した（図表11）。コア業務粗利益に占める

図表11 信用金庫の役務取引等利益の推移



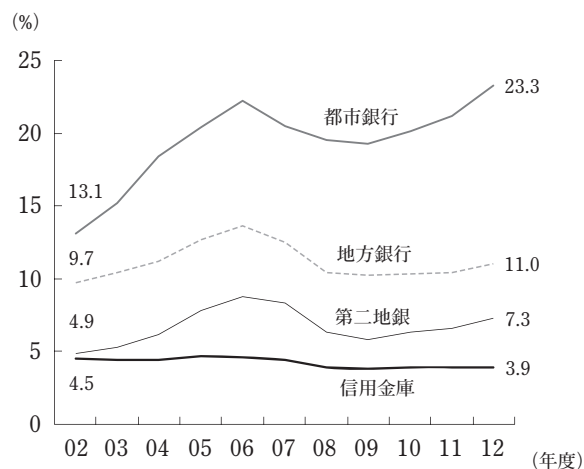
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成

割合は2002年度の4.5%から2012年度には3.9%に低下している。役務取引等利益が減少した要因は、預り資産の推進などで「その他受取手数料等」が増加したものの、取引件数の減少などから「受入為替手数料」が減少したことが大きい。また、保証料の増加などにより「その他支払手数料等」が増えたことも役務取引等利益の減少につながった。

他業態に目を向けると、2012年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、都市銀行が23.3%、地方銀行は11.0%などとなり、収益源の多様化が進展している(図表12)。

信用金庫が地域における金融インフラを担うためには、地域、顧客からサービスに見合った相応の負担をいただく必要がある。貸出に伴う利益獲得が限定的と予想されるなら、顧客から手数料という形で頂戴する。1人ひとりの顧客に対するクロスセルを強化すると同時に、各種手数料を採算ベースにまで

図表12 コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合の推移(業態別)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成

引き上げたり、手数料体系の改訂を進める。

今後については、店頭やATMへの来訪が困難な老人に対する有料の現金・年金届けといったサービスの導入も検討に値しよう。将来的な法改正を見越して信用金庫だからこそ提供可能な有料サービスのネタ探しを真剣に行っていく必要がある。

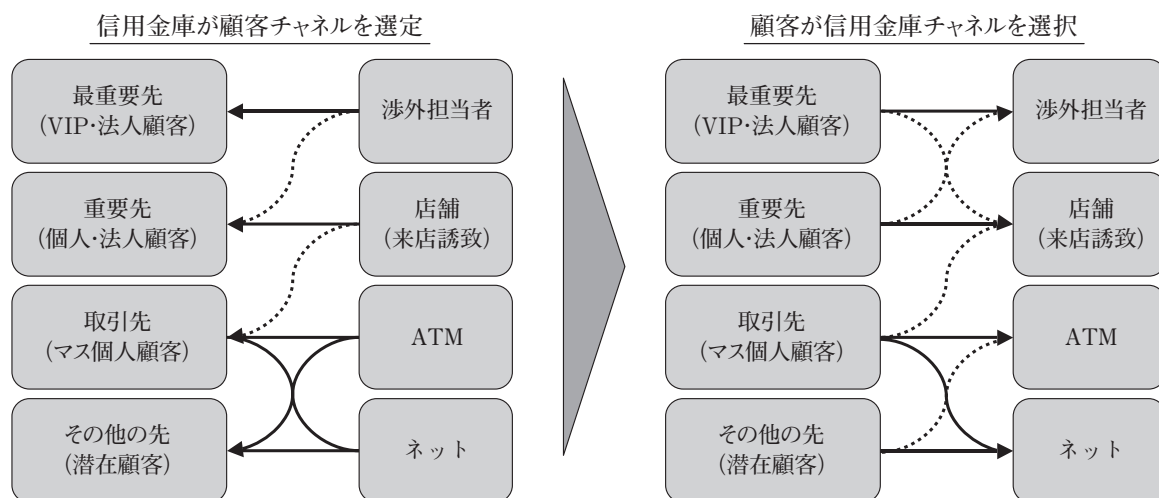
### (3) 顧客チャネルの整理・再設定

信用金庫は、これまで顧客利便性の提供や低コストチャネルへの誘導を目的に提供するチャネルを多様化させてきた。顧客の課題解決を支援できるハイレベルな職員は限られる。融資営業を強化し、中小企業、さらには個人顧客に対する課題解決型営業に特化していくには、例えばベテランの渉外担当者による高付加価値サービスの提供は一定基準以上の顧客に限定するなどの顧客セグメントが求められる。

その一方で、信用金庫と地域、顧客との密着度低下の主因は顧客セグメントとの反省もある。定期積金の集金効率化が渉外担当者や地域、顧客との密着度を低下させたとの意見は根強い。数年サイクルで繰り返される渉外体制・活動基準の見直しの議論は、経営の合理化が営業力の低下を招いたとの疑問が根底にあるとみられる。

信用金庫が持続的成長を続けるための第二手は、「顧客チャネルの整理・再設定」となる。引き続き、より多くの収益を信用金庫にもたらす可能性の高い顧客を高コストチャネルが担当し、小口のマスリテール層や未取引先との取引は低コストチャネルに誘導する顧

図表13 顧客セグメントと提供チャネルの再設定



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

客セグメントを強化する (図表13)。

再設定にあたっては、信用金庫が提供するチャネルを選択するのは顧客の側にあることを確認する。例えば、住宅ローン取引を行っている個人顧客の多くは渉外担当者による定期的な訪問よりネット、ATM取引の充実を求めているのではないか。店頭やネットを重視している法人顧客も多いはずである。

もちろん、全ての顧客の要望を信用金庫が受け入れる必要はない。コストに見合わない小口顧客への渉外担当者の訪問回数などは制限すべきだろう。投入するコストと得られる利益のバランスを勘案し決定していくことになる。

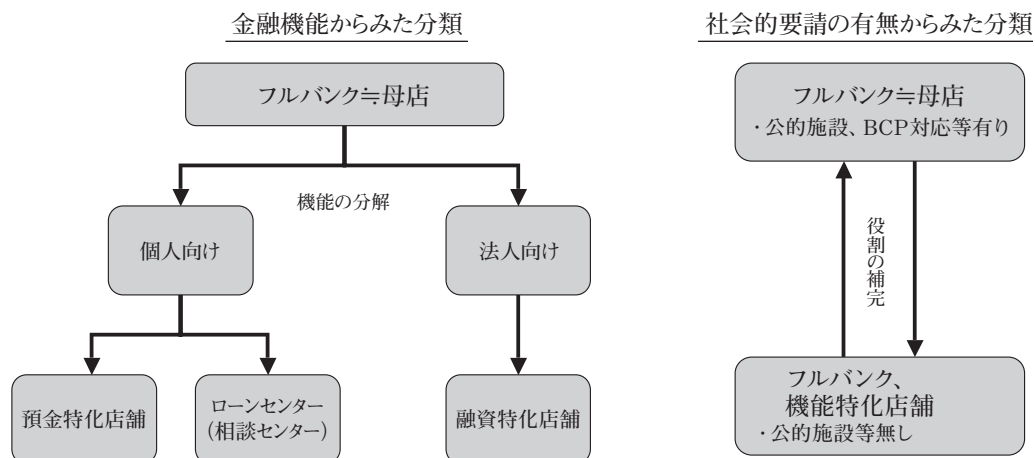
同時に渉外体制・活動基準も再構築し、渉外担当者の役割や配置を積極的に見直していく。渉外担当者の人材育成と顧客サービスの充実とは別物と考え、能力の高い渉外担当者を中小企業の課題解決に振り分ける層別(重層)管理を採用することを勧める。

関連して、近年、弱体化が心配される職域

セールスの仕組みも再構築したらどうか。中小企業を担当する渉外担当者は顧客企業の訪問時に従業員にもセールスを行う。それによって、企業・個人の両方を囲い込んでいく。

店舗・店外ATMについては、適切なマーケティング分析を実施し、再配置を進める必要がある。限られた営業エリアといいながらも、きめ細かい配置を維持すべき地域、拠点にピンポイント配置で十分な地域、今後の成長が見込める充実すべき地域など、メリハリのある店舗・店外ATM体制を再構築する。渉外担当者と同様、店舗運営に投入できる職員数も限られるのだから、全店一律のフルバンクサービスを見直し、機能・役割を特化させる(図表14)。商店街に立地する店舗、住宅地の店舗、工場地帯に立地する店舗では求められる機能も異なるはずである。顧客ニーズが多岐に亘りさらに要求水準の高い地域に立地する店舗にはハイパフォーマンスの職員を厚く配置し、預金機能の提供で十分顧客ニーズを満たすこ

図表14 店舗体制の見直し（例）



（備考）図表13と同じ

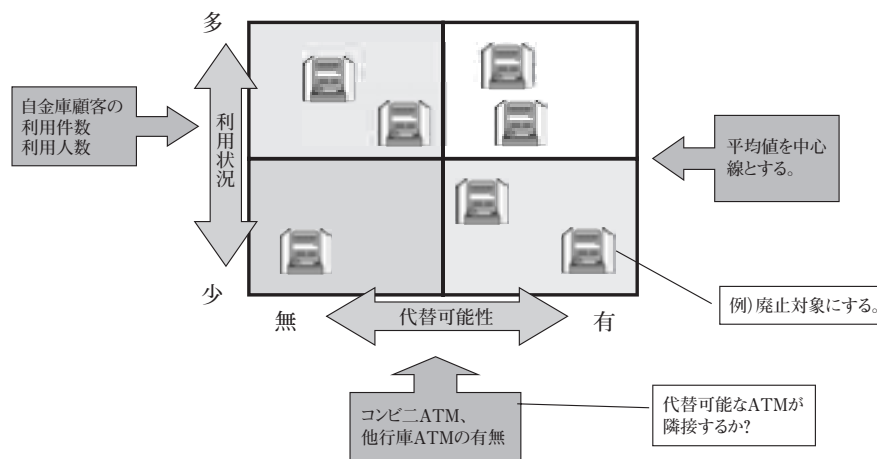
とが可能な地域に立地する店舗には事務処理を確実にこなせる最低限の職員を配置したらどうか。同時に必要に応じて提供する機能を取捨選択し、過剰なサービスを改廃する。余剰となった経営資源はより多くの顧客が課題解決を待っている店舗に傾斜配置し直す。

店外ATMについても、そもそもの位置付けから見直すべきである（図表15）。顧客利便性を補完する役割に重点を置くなら、自金庫の

店外ATMを廃止し、コンビニATMに代替しても問題は少ないのではないかと。PR・看板効果を重視するなら、コストを容認できる範囲で店外ATMを好立地に配置して必要がある。

また、今後は店外ATMを積極的なセールスの場と位置付け、単純な入出金以外の機能を付加することも期待される。地方銀行のなかには、IT技術を活用し、ATM専用カードローンを取り扱ったり、貸金庫併設型の店外ATM

図表15 店外ATMに対するマーケティング（例）



（備考）図表13と同じ

コーナーを設けたりしているケースもみられる。

#### (4) 地方銀行への対抗策

地方部においては人口の高齢化・過疎化などによりマーケットが縮小する一方で、潜在マーケットの大きい大都市部ではビジネスチャンスを求め地方銀行の進出が加速していくと予想される。いずれの地域においても信用金庫と地方銀行との競争はさらに激化が見込まれる。

信用金庫が競合金融機関の攻勢に対抗し、生き残るためには前述の(1)～(3)までの諸施策を実行していくことが求められよう。

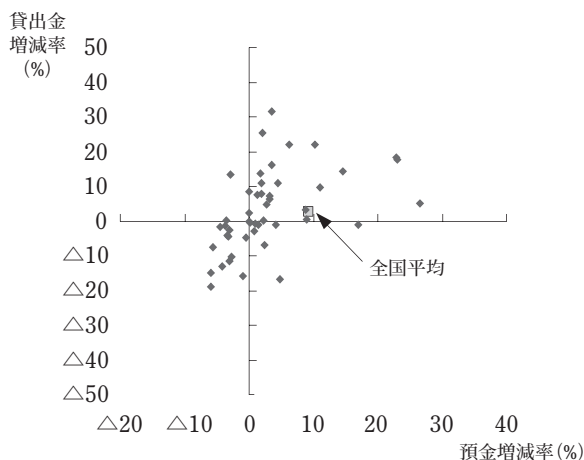
#### (5) 預金セールスの再定義

信用金庫業界にとってこの10年間は預金獲得が極めて順調だったとみられる。近年の預金セールスの特徴をあげると、年金受給口座や定期性預金の獲得に注力する信用金庫が増えている。特に団塊世代が年金受給年齢に入ったこともあり、年金受給口座の獲得を通じた「集まる預金」の仕組みづくりに注力する信用金庫は多い。

しかしながら、今後の本格的な人口減少社会を視野に入れると、預金セールスに苦勞する時代の到来も想定される。10数年後には、『金利を上乗せしても預金が集まらない時代が到来するのではないか。』との潜在的な危機感を有する信用金庫も増えてきた。

すでに都道府県レベルでは預金の移動が始まっている。2002年度末から2012年度末までの国内銀行、信用金庫、ゆうちょ銀行の預金残高合計の変化を都道府県別にみると、預

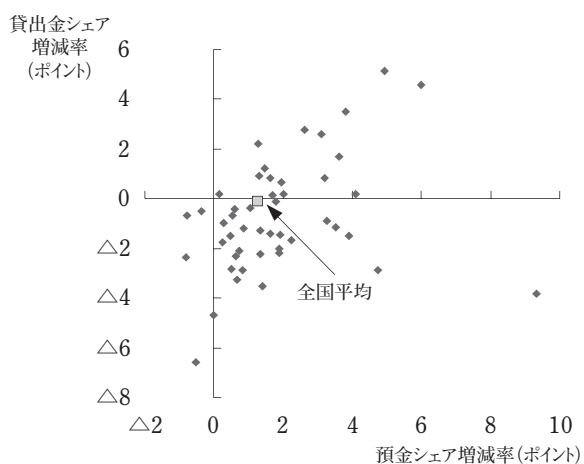
図表16 都道府県別の預金増減状況 (02年度末→12年度末)



(備考) 1. 信用金庫、国内銀行、ゆうちょ銀行の合計  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』、日本銀行『都道府県別預金・現金・貸出金』およびゆうちょ銀行公表資料より作成

金残高が減少した地区が散見される(図表16)。統計に表れない地域の信用組合やJAに預金移動した可能性も残るが、減少額の大半は預金そのものの減少または都市部などへの流出と想像される。信用金庫の預金シェアの変化をみても、都道府県によって預金シェアが低下している地区も目に付く(図表17)。

図表17 信用金庫の都道府県別のシェア変化 (02年度末→12年度末)



(備考) 図表16と同じ



多くの信用金庫にとって預金残高の増減は、地域の顧客からの信頼度の証という意味合いがある。そのため、預金の減少が経営に与えるインパクト以上に預金の減少に対し過敏な信用金庫は多い。しかしながら、これからはマーケットの縮小に合わせ預金残高が減少していくことを想定した経営について議論する必要があるのではないかと。単なる預金残高の増減ではなく地域シェアの維持を重視し、PRしていくことも一手であろう。

また、金融機関にとって預金は、製造業や小売業のような「在庫」ではなく「収益の原資」である。低コストで集めた預金を市場運用や信金中金預け金で運用し、経営を成り立たせる信用金庫もある。もちろん、金利設定やコストには配慮が必要となろうが、今後は預金セールスを強化し、市場運用で安定的な利益を確保するビジネスモデルを志向する信用金庫が増えていくと予想される。

信用金庫は、来るべき預金減少時代に備え、預金セールスの意味合い、位置付けを早急に再定義する必要があるのではないかと。

### 3. 「自ら考える職員」の育成

信用金庫の最大の武器は、昔も今も涉外担当者を中心とするフェイス・トゥ・フェイスの営業活動である。今後、信用金庫が課題解決型営業を強化していくうえで、職員の質の向上は不可欠であり、それこそが競合金融機関への最大の対抗策となる。

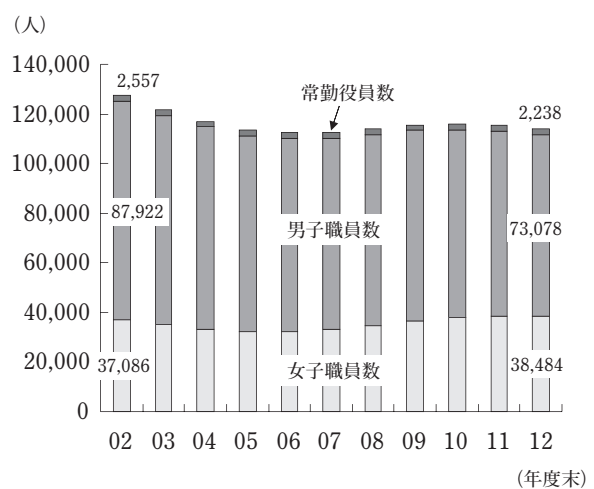
第1章、第2章では、信用金庫が持続的な成長を続けるために必要な取組みを検討して

きたが、これらの諸課題を解決する前提こそ職員の育成だと考える。ハイパフォーマンスを発揮できる職員をいかに多く確保するかが成長を左右する。目下の信用金庫の経営課題は『貸出金が伸びない』ことだと論じたが、その原因を突き詰めると職員の質にかかる課題にたどり着く。

全国信用金庫の2012年度末の役職員数は、11万3,800人となり、2002年度末から10.7%減少した（図表18）。内訳は、男子職員が2002年度末比16.8%減の7万3,078人となった一方で、女子職員は3.7%増の3万8,484人であった。団塊世代の職員の大量退職後も男子職員の採用は退職者数を下回る状況にあり、経験豊富なベテラン職員の不足、若手職員のスキル低下が深刻となっている（図表19）。

今後、信用金庫が求めるべき人材像は「自ら考える職員」である。これは、顧客の課題解決に何をすべきか自ら考え判断のできる職員、地域にとって何をすべきか臨機応変に対

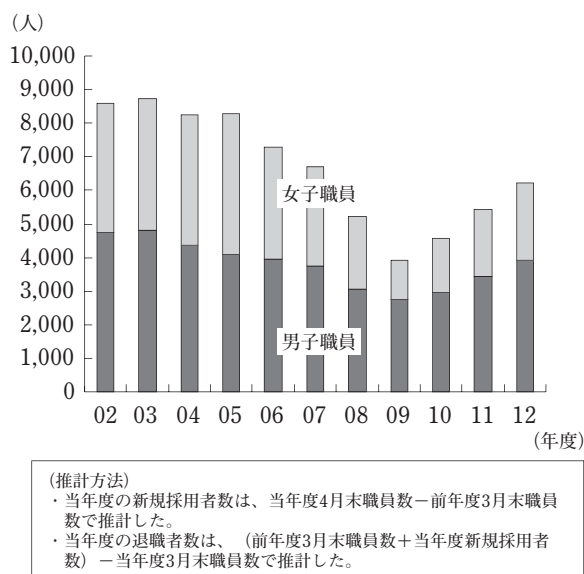
図表18 信用金庫の常勤役職員数の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成



図表19 信用金庫の退職者数の推移（推計）



(備考) 図表18と同じ

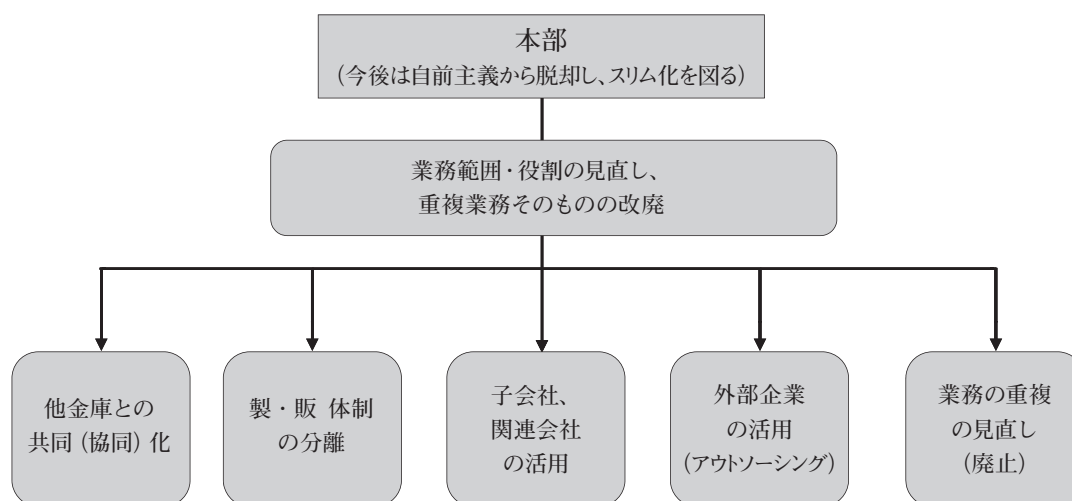
応できる職員を意味する。

信用金庫は「自ら考える職員」を育成し、増やしていくためにも、各種研修の充実や自己啓発への取組みを促していく。多くの信用金庫において営業店職員に余裕がない現在、先輩が若手職員を自発的に教育するシーンはみられなくなった。だからこそ、これからは

本部主導による研修の強化、制度として確立したOJT、ローテーションルールの徹底が不可欠となる。

人材育成を考えるうえで、役職定年や退職再雇用のベテラン職員の活用、派遣・パート職員といった非正規職員の活用も不可欠である。ベテラン職員には定型的な業務だけでなくそれまで培った経験を活かした業務、若手職員の人材育成に資する業務にも携ってもらうべきである。彼（女）らも若手職員を育てることに喜びを見出すと思われる。また、金融機関全般に遅れている女性職員の活躍促進も見逃せない。現状、信用金庫の女性支店長や女性管理職は数える程だが、人事諸制度の見直しやロールモデルの確立を通じ将来の幹部候補生を育成していく。『最近の女性職員は優秀でモチベーションも高い。』との意見をよく聞く。男性は融資と渉外営業、女性は窓口と後方事務といった固定観念を払拭し、性別に関係なく育成していくことが求められ

図表20 本部機能のスリム化



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。そのためにも人事制度の改革を含めた意識変革を早急に実行すべきである。

人材育成に関連し、本部職員に対する人材育成にも早急に手を付ける必要がある。営業力を高めるためには渉外担当者を増やすと同時に本部の企画立案・サポート能力を強化することも不可欠である。決算経理やマーケット関係など専門知識が求められる業務には、特定の個人に業務運営を依存せざるをえない状況がある。リスク管理という観点を含め、ローテーションが可能となるような人員の配置、職員の教育を実施していく。

一方で、今後は本部機能の共同化やアウトソーシングを徹底し、本部人員のスリム化を図るなかで職員を確保していく必要性も高まろう（図表20）。自金庫の本部で全てを完結させるのではなく、近隣または遠方の信用金庫と業務を共同（協同）化させたり、子会社や外部企業に業務委託していくことで、スリム化を図ることを勧める。

## おわりに

2013年10～11月にかけて行われた地方銀行（グループを含む。）の2013年度上期決算発表をみると、貸出金残高の伸長に加え、好調な預り資産販売や市場運用などにより好決算が相次いでいる。個々の銀行においては、

貸出金利回りの低下といった課題もあろうが、総じて最悪期を脱したとの認識が主流のようである。地方銀行は獲得した利益を用いてさらなる店舗展開、新商品・サービスの提供、地域貢献活動などに取り組んでおり、拡大・再成長の好循環に入っている。それに対し、信用金庫はどうなのだろうか。

大局的には、地方銀行も信用金庫も同じ地域金融機関に属する。にもかかわらず、近年の存在感の違いはどこから生じているのだろうか。この要因の一つが地方銀行と信用金庫の同質化だと考える。信用金庫から「信用金庫らしさ」が薄れ地銀化してきたのではないか。職員の営業スタイルもスマートなものとなり、かつてのドブ板営業を知らない若い職員が増えてしまった。

だからといって、原点回帰の名のもとに、信用金庫が昭和時代のビジネスモデルに戻ることが正解とも考えにくい。時代の変化に合わせ、残すべき文化（伝統）と見直すべき文化を取捨選択するなかでこれからの生き残り策を検討していくべきである。

金融モニタリング基本方針が公表された際、戸惑う信用金庫も散見されたが、同方針をきっかけに個々の信用金庫が自らのビジネスモデル、信用金庫らしさについて考えるチャンスを得たと考えたい。

# データを活用した信用金庫の業務運営の高度化にむけて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 SDB室室長

長谷川 慶和

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 SDB室調査役

熊谷 直紀

## 1. はじめに

一般社団法人全国銀行協会では、2012年12月に「よりよい銀行づくりのためのアンケート」の結果を公表しており、顧客からみた信用金庫像を知ることができる。アンケートによれば、信用金庫の印象評価（複数回答）として、事業者からは「対応が早い」（14.9%）、「頻繁にコミュニケーションを取っている」（14.5%）といった項目で高い評価を受けている。また、個人からは<sup>(注)1</sup>、「地域の生活に密着している」（37.3%）、「接客態度がよい」（26.1%）といった項目で高い評価を受けている。このような評価は、信用金庫の基本的スタンスである「Face To Face」が浸透していることの表れであり、信用金庫の強みとして維持していかなければならない。

「Face To Face」を実践するのは、“人”である。しかし、信用金庫からは職員の目利き

力、情報収集力、提案力等の低下への危機感の表れと思われる言葉を耳にすることがある。また、「金融ジャーナル」が全国71の地銀、第二地銀、信用金庫および信用組合の支店長等役職者1,350人から回答を得たアンケートの結果<sup>(注)2</sup>をみると、「自分の若い頃と比べた現在の法人営業担当者の平均的な『目利き力』をどのように評価するか」という質問に対して、「やや低下」との回答が最も多くなっている。2020年においても信用金庫が強みを発揮し続けるためには、“人”の育成のための研修やOJTが重要な役割を担っていくことはいままでもないが、中核となるべき中堅職員層が薄い、業務多様化による一人当たり業務量の増加等により、研修やOJTだけでは、“人”の育成を維持できなくなる可能性も考えられる。

その一助になると考えられるのが、業務へのデータの活用である。後述するように、信用リスク管理業務では貸出関連データを活用

(注)1. 「信用金庫・信用組合」の合算によるもの

2. 2013.7金融ジャーナル『地域金融の現場からみた地域密着型金融』

して、内部格付制度の構築、貸出採算管理などを行っている。内部格付は、統一的な基準での信用力評価を可能とし、融資業務の効率化と融資担当者のスキルの向上を実現した。また、貸出採算管理は、内部格付をベースにして算出されるデフォルト率を活用することにより、リスク・リターンのバランスを踏まえた貸出運営に寄与している。

信用金庫のみならず、金融機関は、大量の顧客属性データや取引履歴データ、さらには顧客との面談記録データを保有している。本稿では、これらデータから読み取れる傾向・知見の活用、そしてデータ化による組織内の情報共有化を通して、顧客の実態把握、深度のある顧客対応等信用金庫の業務運営の高度化につながる取組みを提案したい。

## 2. 信用リスク管理でのデータ活用例

リスク管理業務は、データの活用が進んでいる業務分野といえる。市場リスク管理においては、有価証券やバンキング勘定の金利リスクをVaRにより計測することが一般的となっているが、これは金利や株価指標の過去の変動から、計測時点におけるポートフォリオの最大損失額を予測するものである。

信用リスク管理においても、信用VaRによるリスクの計測が一般的となっているが、信用VaRを計測する際のパラメータは過去データから推定する必要があり、データの活用は不可欠なものとなっている。

ここでは、信用リスク管理でのデータの活用状況をみるため、内部格付、貸出採算管理、データベースの3業務を取り上げる。

### (1) 内部格付

内部格付は、信用金庫が定めた格付ルールに基づき、定量データ（顧客の決算情報）と定性データ（決算書以外の顧客関連情報）を使用して、顧客の信用力を評価するものである。金融機関は資産の自己査定によって、顧客を「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」に区分しているが、業況が良好で財務内容に特段の問題がない「正常先」の中にも様々な信用力の顧客が存在している。内部格付は、自己査定での債務者区分よりも細かく信用力に序列を付ける道具といえる。そして、金庫内での信用力評価の統一的なモノサシとなり、担当者によってまちまちになりがちな顧客に関する評価目線を統一化することに寄与している。また、年度中に発生したデフォルト<sup>(注)3</sup>先数を格付ランクごとの期首全体先数で割って算出するデフォルト率は（図表1）、格付ランクごとの信用力を数値化したものといえ、「デフォルト率×未保全率」で算出される信用コスト率<sup>(注)4</sup>の基礎数字となり、適正収益を見積る際に必要となる。

このような内部格付の導入は、1998年に制定された金融検査マニュアルが大きな契機となっている。それ以前の信用リスク管理は

(注)3. 「デフォルト」の定義は「破綻懸念先以下にランクダウンすること」としている信用金庫が多い。

4. 信用コスト率を「デフォルト率×未保全率÷(1-(デフォルト率×未保全率))」で算出する場合もある。

図表1 内部格付を活用したデフォルト率の計算例

債務者区分	格付ランク	全体先数(期首)	デフォルト先数(期中)	デフォルト率
		A	B	B÷A
正常先	1	100	0	0.00%
	2	250	0	0.00%
	3	500	1	0.20%
	4	700	2	0.29%
	5	1,000	3	0.30%
	6	700	3	0.43%
	7	400	4	1.00%
その他 要注意先	8	80	1	1.25%
	9	20	1	5.00%
要管理先	10	10	1	10.00%
破綻懸念先	11	10	—	—
実破・破綻先	12	10	—	—

個別貸出の審査管理が中心であったが、内部格付の導入やバーゼルⅡの施行等が契機となって、貸出ポートフォリオ管理や信用リスク量の計測が進んだ。さらに、内部格付や信用リスク量の計測結果を活用することで、信用力に応じた顧客管理、リスク・リターンのバランスを踏まえた科学的・合理的な業務運営が可能になった。

信用金庫業界においても、顧客の信用力を評価する内部格付は、債務者区分決定の参考情報としてだけでなく、格付ランクで決裁権限者・与信額等が決まる「貸出権限体系」の構築、格付ランクごとのデフォルト率等を用いた「貸出金利体系の構築」、「信用リスク量の計測」等で活用されており、信用リスク管理の高度化や与信業務の効率化に大きく寄与している。さらに、信用リスク管理での活用のみならず、格付付与過程で把握した「強

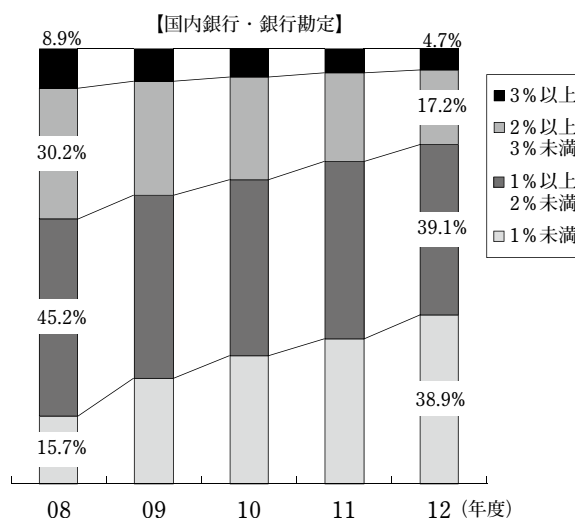
み」「弱み」を顧客に開示し、経営改善、財務アドバイス等に活用している信用金庫もある<sup>(注)5</sup>。

## (2) 貸出採算管理

図表2は、国内銀行の利率別貸出残高の推移をみたものである。リーマンショックが発生した2008年度から2012年度にかけて、「1%未満」の貸出のみが増加しており、金利競争の激しさがうかがわれる。図表には示されていないが、信用金庫業界でも高い貸出利率の貸出が減少し、低い貸出の割合が増加している傾向がみられ、適正収益の確保が厳しい状況となっている。

貸出の原価は、「資金調達原価率（調達金利+経費率）」、「信用コスト率（デフォルト率×未保全率）」で構成されていると考えることができる<sup>(注)6</sup>。この原価を上回る貸出金利を適用することによって、適正収益を確保す

図表2 利率別貸出残高の割合



(資料) 日本銀行『利率別貸出金』より作成

(注)5. 格付開示に係るこのような取組みは、地方銀行でもみられる。

6. 期間コスト率も原価の一つであるが、単純化のため、本稿では除外して論じる。

ることが可能となる。

信用コスト率のうち、デフォルト率は自金庫の実績デフォルト率（前掲図表1参照）を使用する信用金庫と後述するSDBスコアリングモデル（以下「SDBモデル」という。）から算出される予想デフォルト確率を使用している信用金庫<sup>(注)7</sup>とに大別できる。統計的手法で構築されているSDBモデルは、顧客の決算データを用いて1年後の予想デフォルト確率を算出する。実績デフォルト率、SDBの予想デフォルト確率とも、自金庫が保有するデータから算出されるデフォルト率であり、これらを使用することにより、科学的・合理的な採算性把握が可能となる。

図表3は格付ランク別の平均実行金利と貸出の原価（資金調達原価率+信用コスト率）を比較し、採算状況を分析している例である。このような分析を行うことにより、「平均実行金利は信用力が低くなるにつれて高くなっており、信用力に応じた貸出金利が適用

できている。」「ただし、信用力の高い格付ランク（1、2）および信用力の低い格付ランク（9、10）では、平均実行金利が貸出原価を下回っている。」といったことが把握でき、現状の金利適用状況の問題点がみえてくる。また、顧客ごとに貸出金利と貸出原価を比較することによって、融資担当者は自分の顧客に関する貸出採算を把握することが可能になる。金利交渉をしているのは、現場で顧客と接している融資担当者であり、同担当者が貸出採算を把握しておくことは適正収益の確保を目指すうえで不可欠であろう。

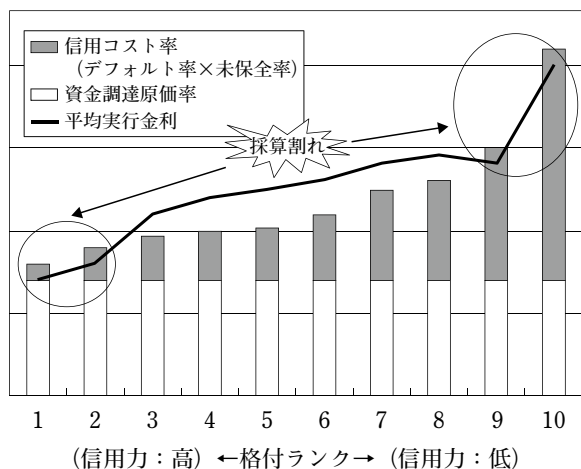
適正収益は内部留保の蓄積につながり、信用金庫が地域貢献に係る取組みを行う際の原資になるものである。今後、そのような信用金庫の役割がますます重要になる中において、本業である貸出で原資を蓄えることは重要な課題であり、貸出採算の管理強化が重要になってくる。

### (3) 信用リスクデータベース

信用リスクデータベースは、2000年頃より各業態で構築が進んだ。いずれのデータベースも大量のデータを蓄積し、当該データを加工した統計情報やスコアリングモデルを会員に提供している。

信用金庫業界では、2004年にSDB（信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース）が構築された。SDBでは、蓄積データを活用して、SDB統計情報やSDBモデルを

図表3 格付ランク別の採算状況(イメージ)



(注)7. SDBモデルの予想デフォルト確率を使用しているのは、「年度によって実績デフォルト率が大きく変動する」「信用力の高い格付ランクでは、デフォルトが発生せず、実績デフォルト率が算出できない」などの理由による。



作成・還元している。SDBは、純粋に信用金庫の顧客である中小企業のデータ<sup>(注)8</sup>のみで構築されているため、規模の大きい企業のデータは含まれておらず、他のデータベースよりも信用金庫の顧客の財務データの特徴を捉えるのに有効である。SDB統計情報には財務指標の平均値などが「売上規模別」「債務者区分別」「黒字先のみ」等で収録されており、信用金庫は財務分析で活用している。

また、予想デフォルト確率とSDB階級が算出されるSDBモデルは、「信用金庫の内部格付を補完するため格付ランクのノッチ調整」「格付ランクごとのデフォルト確率の算出」等で活用されている。

さらに、内部格付とSDB階級を組み合わせることにより、信用力評価の精度が上がるとして、貸出権限体系の構築に活用されている事例もある(図表4)。この活用により、信

用力評価の高いゾーンについては、営業店に貸出権限を委譲することにより、融資対応のスピードを高めることができる。他業態との競合上、スピードは譲ってはならないものであり、有効な活用の一例となっている。

リスクに見合った適切な対応を図りつつ、金融仲介機能を果たしてきた信用金庫にとって、リスクを正確に把握することは不可欠である。SDBは、様々な場面で信用金庫の信用リスク管理の高度化に貢献している。

### 3. 将来に向けたデータ活用領域の拡大

ここまで紹介してきた信用リスク管理におけるデータの活用例を踏まえ、さらなるデータ活用によるもう一段の科学的・合理的業務運営の推進を、信用リスク管理面、営業活動面の2つの活用領域で議論してみたい。信用リスク管理面では、内部格付に採用されているものの、必ずしも信用力評価の精度向上に寄与しているとは言いえない定性評価項目の選定のためのデータ分析を取り上げた。また、信用VaRを計測する際のパラメータである資産相関を推計することにより、より実態に即した信用VaRの計測が可能になるのではないかという問題意識のもと、資産相関推計でのデータ分析を取り上げる。

営業活動面では、メガバンクや地方銀行での導入が進んでいるイベント・ベースド・マーケティング(以下「EBM」という。)を取り上げる。また、顧客との面談によって収

図表4 内部格付とSDB階級の組合せによる貸出権限体系(イメージ)

		S D B 階 級										
		S1	S2	S3	S4	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
内 部 格 付	1											
	2											
	3	Iゾーン										
	4	Iゾーン										
	5	Iゾーン										
	6											
	7	IIゾーン										
	8	IIゾーン										
	9											
	10	IIIゾーン										

Iゾーン…営業店の貸出権限大  
IIゾーン…営業店の貸出権限小  
IIIゾーン…本部決裁

(注)8. 財務データ、業種データ等。なお、顧客を特定できるデータ(顧客名等)は含まれていない。

集した情報や面談の記録を顧客管理や営業支援のシステムに入力・データ化することで、信用金庫全体で組織的に情報を活用できる態勢を構築し、営業活動を高度化する取組みについても取り上げる。

## (1) 信用リスク管理面

### イ. 定性評価項目の選定

内部格付は、金庫内での信用力評価の統一したモノサシであり、評価精度を向上させることは、信用リスク管理のさらなる高度化に資する。内部格付では、定量データにもとづく定量評価項目と定性データにもとづいて評価する定性評価項目の組合せによって信用力を評価している。しかし、定性評価項目の中には、ほとんどの評価結果が「良い」となりがち項目（経営者の人柄等）や判断基準が曖昧で評価者次第で判断が左右されてしまう項目（決算書に対する知識、立地条件等）など、デフォルトとの間に相関がみられず、信用力評価の精度向上に寄与していない項目もある。

一方、定性的なものであっても、「業歴」や「所有不動産の有無」のように、客観的な事実に基づき評価される項目については、信用力評価の精度向上への寄与が認められるものがある。例えば、SDBデータで業歴とデフォルト率の関係をみると、創業1～2年目の顧客のデフォルト率は低い。デフォルト率のピークは、6～11年目の顧客にみられ、11

年以上経過した顧客のデフォルト率は低位安定しているという傾向がみられる。中小企業白書（2002）や日本政策金融公庫においても業歴とデフォルト率の関係を分析しており、ここでは業歴5年未満の顧客のデフォルト率が最も高いという結果が出ている。この点においては、SDBデータと異なる結果となっている<sup>(注)9</sup>が、業歴6年目以降のデータについては、デフォルト率の傾向がおおむね一致している。

また、ある信用金庫では、自金庫の流動性預金平残と平均月商を比較した指標を定性評価項目としているが、信用力評価の精度向上に寄与している結果がみられる。このような取引情報は、年に1回しか更新されない決算情報と比較して、よりタイムリーに資金繰りの状況を捉えることができ、顧客の信用力の変化を迅速に捉えられる可能性がある。

信用力評価にどのような定性評価項目が有効かは、データによる検証によって判断しなければならないが、客観的な評価が可能な項目については、有効な評価項目となり得る。さらに、開示されている情報が少ない中小企業については、定性評価を十分に活用して信用力評価を行うことに意義があろう。数値などで客観的に捉えにくいとしても、金融機関との取引振りや主要取引先との関係等、顧客の信用力評価に重要な定性評価項目については、金庫内で統一した評価基準を設けるなどして活用することが考えられる。

(注)9. 創業間もない企業についてデフォルト率の傾向が異なるのは、これまで信用金庫が慎重な与信判断を行っていたことが要因の一つと考えられる。

「Face To Face」で顧客と接している信用金庫は、他業態よりも多くの定性情報を得る立場にいる。こうして収集した定性情報と信用力評価に相関がみられるかを分析することにより、信用力評価の精度向上に寄与していくものと思われる。そして、このことは、融資担当者の融資スキルの向上にも資することになる。

## ロ. 信用VaR計測における資産相関推計

多くの信用金庫は、貸出ポートフォリオからの発生が予想される最大損失額をVaRで計測している。

信用VaRの計測には、デフォルト時貸出残高、デフォルト率、デフォルト時損失率<sup>(注)10</sup>、そして資産相関が必要になる。資産相関とは、複数の債務者が同時にデフォルトする可能性に影響を与えるものであり、信用VaRの算出結果を大きく左右する項目となる（図表5）。

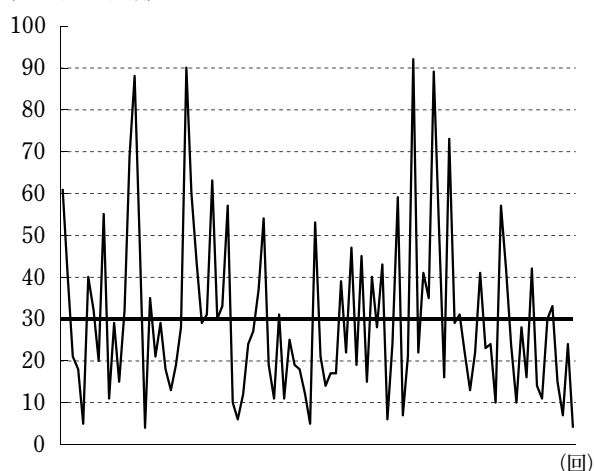
しかし、資産相関の推定には、大量かつ時系列のデフォルトデータが必要になるため、個別の信用金庫で推定することは困難であり、資産相関の値は、「一律0.1とする」などの仮定をおいて算出している場合が多いと思われる。

「一律0.1」とは、どのカテゴリー（業種、企業規模等）でも、同時デフォルトの発生可能性が同じということになる。2002年度から2011年度の10年間に於ける、SDBモデルの分類による業種別実績デフォルトデータを用いて、資産相関を推定したところ、資産相関の強さは業種ごとに異なっていた<sup>(注)11</sup>。

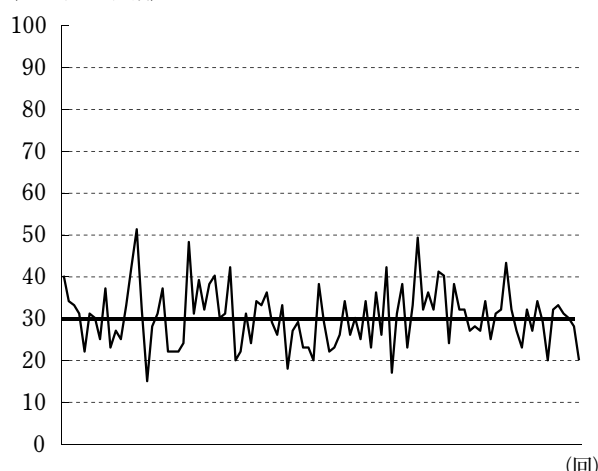
業種に限らず、企業規模や地域等といったカテゴリー別の企業数、デフォルト先数の時系列推移を用いると、カテゴリーに応じた資産相関の推定ができる。そして、与信集中リスクを定量的に把握することが可能となり、信用リスク計測の精緻化、カテゴリー別与信限度額

図表5 資産相関とデフォルト先数(イメージ)

資産相関が強い場合  
(デフォルト先数)



資産相関が弱い場合  
(デフォルト先数)



(注)10. デフォルトが発生した場合におけるデフォルト時点の与信残高に対する損失額の割合。未保全率で代替する場合が多い。

11. 2013年2月「SDBレビューVol.54」(SDB参加金庫限り)

の設定、カテゴリごとの集中リスクを勘案したプライシング等への活用が期待できる<sup>(注)12</sup>。

## (2) 営業活動面

### イ. EBM

EBMとは、退職金の振込み、定期預金の増加、カードローン残高の減少等の「取引情報」と結婚、引越し等の「顧客属性情報」の変化を「イベント」と位置づけ、当該イベントが発生した顧客に対して最適な商品・サービスを提案することで成約率を高めようとするマーケティング手法であり、個人取引の分野で用いられている。どのようなイベントが発生した際に、どのような商品・サービスを提案することが望ましいかの判断は、統計的手法が活用されており、与信業務で活用されるスコアリングモデルとアプローチは似ている（スコアリングモデルでは、財務上の特徴（自己資本比率が低い、保有現預金が少ない等）から予想デフォルト確率を推計）。

大量の個人顧客や潜在顧客を対象としているメガバンクや地方銀行では、テレビ等により宣伝対象先を絞らない広告を行う一方で、EBMを活用して、金融ニーズが見込まれる顧客にピンポイントで接触する<sup>(注)13</sup>営業スタイルを取っている。これは、顧客の金融ニーズが顕在化する頻度は高いものではなく、数少ないタイミングを捉えて営業を行わなけれ

ば販売機会を逸するとの考えに基づいている。住宅取得、子供の進学、退職金受取りなどによる金融ニーズは、一生涯に何度も訪れるものではない。また、大量の顧客にやみくもにアプローチをかけても、効果が薄いとの判断も働いていると思われる。

一方、信用金庫では、営業担当者が顧客を直接訪問して顧客のニーズを把握し、顧客に最適な商品・サービスの提供を行っている。また、新規開拓などでは、類似の顧客の金融ニーズを参考にして、商品・サービスの提供を行っており、例えば、これまでも多くの信用金庫で「預金口座をもっており、来月から年金受給が予定されている顧客」「今年度小学校に入学する子供がいる顧客」等のリストアップを行い、成果をあげている。

ただし、「イベント」から適時のタイミングで、最適な商品・サービスを提案するEBMに優れた点があることは事実である。しかし、顧客には顧客の考え方・価値観がある。ローンへの抵抗感の有無、リスク選好型なのか否か等顧客の特性を理解しないまま、あるいは顧客との関係が構築できていないまま、最適タイミングで最適商品・サービスを提供しても、営業活動の実効性は限定的になる。

また、先述の「よりよい銀行づくりのためのアンケート」によれば、金融ニーズが発生するタイミングやライフイベントとして、

(注)12. 資産相関を推計するためには、時系列での企業数、デフォルト先数が必要であり、大量データに基づくデフォルトデータがなければ推定は難しい。また、大量のデータ数を確保しようとする、カテゴリを細分化することが困難となり、必然的に業種や地域による分散効果が働いてしまうこととなる。分散効果が働くと与信集中リスクは小さく見積もられることとなるため、目的に応じたカテゴリ区分の設定が必要であり、推定された結果が自金庫の活用目的に合ったものであるかについても、合わせて検証が必要と考えられる。

13. 顧客との接触は店頭のみならず、電話、ATM、Eメール、ダイレクトメール、インターネットなどの様々なチャネルが活用されている。

「老後の生活に不安を感じた時」(47.7%)、  
「医療・治療等で出費が必要な時」(47.3%)、  
「現在の生活に不安を感じた時」(29.4%)、  
「自分以外の冠婚葬祭で出費が必要な時」  
(25.6%) 等が上げられている(図表6)。こ  
のようなタイミングやライフイベントは、  
日々、顧客と接していなければ把握できな  
いものである。

しかし、このような営業活動にとって重要  
な情報は、顧客管理システムや営業支援シ  
ステム等、何らかのツールを活用し、組織的な  
情報共有に努めなければ、属人的な活用にと  
どまる。また、顧客属性データと取引履歴  
データの紐付けがなければ、営業対象先のリ  
ストアップも、経験則や思い付きによる単純  
なもの域を出ることは難しい。

EBMの導入が有効か否かはビジネスモデ  
ル次第であるが、信用金庫の営業力を科学

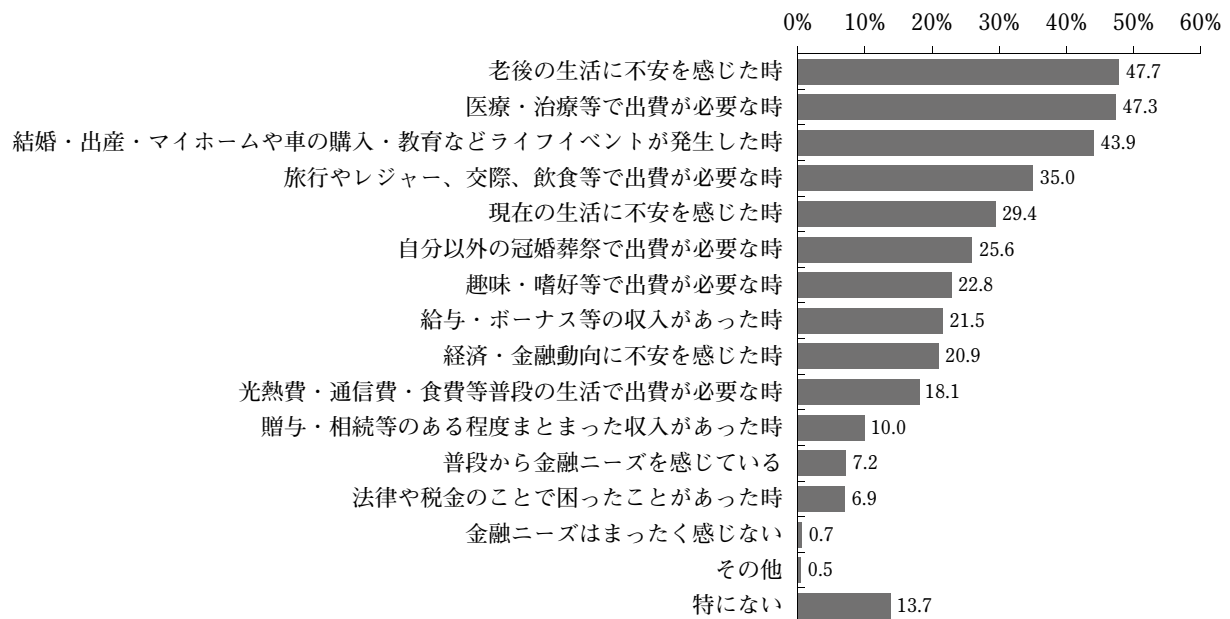
的・合理的に向上させるためにはデータ整備  
とその活用が必要である。

## ロ. 顧客情報データの取扱い

「Face To Face」で顧客と向き合っている  
信用金庫であるが、顧客から収集した情報や  
面談の内容はどのように記録・保存されてい  
るであろうか。

これまでも議論し尽くされた話であるが、  
営業担当者まかせで紙ベースによる記録・保  
存を行った場合、内容の品質に大きな差が生  
じてしまう。せっかく獲得することのできた  
情報もその時点の営業担当者の頭の中に記録  
され、顧客カードには「○月○日○○様と面  
談」としか記録されないとすれば、情報の価  
値はないに等しく、引継ぎのためのツールと  
しても足りない。また、営業担当者の努力に  
より一定の品質が確保された場合でも、その

図表6 金融ニーズのタイミング・ライフイベント



(資料) 一般社団法人全国銀行協会『よりよい銀行づくりのためのアンケート』調査結果報告書

共有は同一店舗内に限られ、僚店・本部での組織的な共有には適さない蓄積方法である。

現在では、顧客管理システム、営業支援システムなどITを活用した情報蓄積・活用のツールを導入している信用金庫も多いと思われるが、紙ベースの議論と同様に、情報の活用を意識した運用の仕組みが工夫されなければならない。

融資に関する顧客との面談記録の全てを顧客管理や営業支援のシステムに登録することを義務付けている信用金庫では、本部担当者が毎日必ず、登録されている情報を閲覧している。この本部担当者は、営業店担当者に交渉のアドバイスをを行っているほか、営業店の担当者だけでは解決に時間を要する問題を把握した場合には、他部門との同行訪問をコーディネートするなどにより、迅速な解決につなげている。経験の浅い担当者は、見込み案件が発生した際、それを成約に結びつける能力が十分ではないかもしれないが、それを本部がサポートする体制を構築している。営業店の担当者が迅速に情報を登録すれば、本部からのサポートも早いタイミングで得られるため、営業店にとっても情報を速やかに登録することの動機付けとなっている。さらに、この信用金庫では、交渉プロセスを詳細に登録しているため、未成約案件にかかる情報も蓄積できており、次回セールス時の材料としても活用している。

また、情報の共有化は、顧客に対する金融仲介機能の発揮にも貢献する。図表7は、中堅・中小企業が金融機関に求めているサービスであるが、「販売先の紹介」(50.7%)、「新規参入分野の市場情報の提供」(23.5%)、「仕入先企業の紹介」(22.1%)などが上位に位置している。

「販売先の紹介」や「仕入先企業の紹介」に関する顧客のニーズに応えるには、営業店と本部の連携が不可欠である。顧客の販売、仕入れニーズに関する情報をデータで蓄積していくことにより、本部の仲介ないしは営業店がデータを検索して、販売先、仕入先を紹介するといったアクションを取ることにも可能になる<sup>(注)14</sup>。

ここでは、EBMと顧客情報データを取り上げ議論をしてきたが、このほかにもデータ活用が有効な領域は数多く存在しよう。営業活動面においてデータ活用による業務運営の高度化を図ることは、活動の効率・効果向上面だけでなく、付加価値の創造面でも意味があると思われる。組織的に上手に情報を収集・活用できれば、顧客に対する課題解決力を向上することにもつながるのではないかな。

#### 4. おわりに

本稿においては、データ活用がもたらす業務運営の高度化について論じてきた。

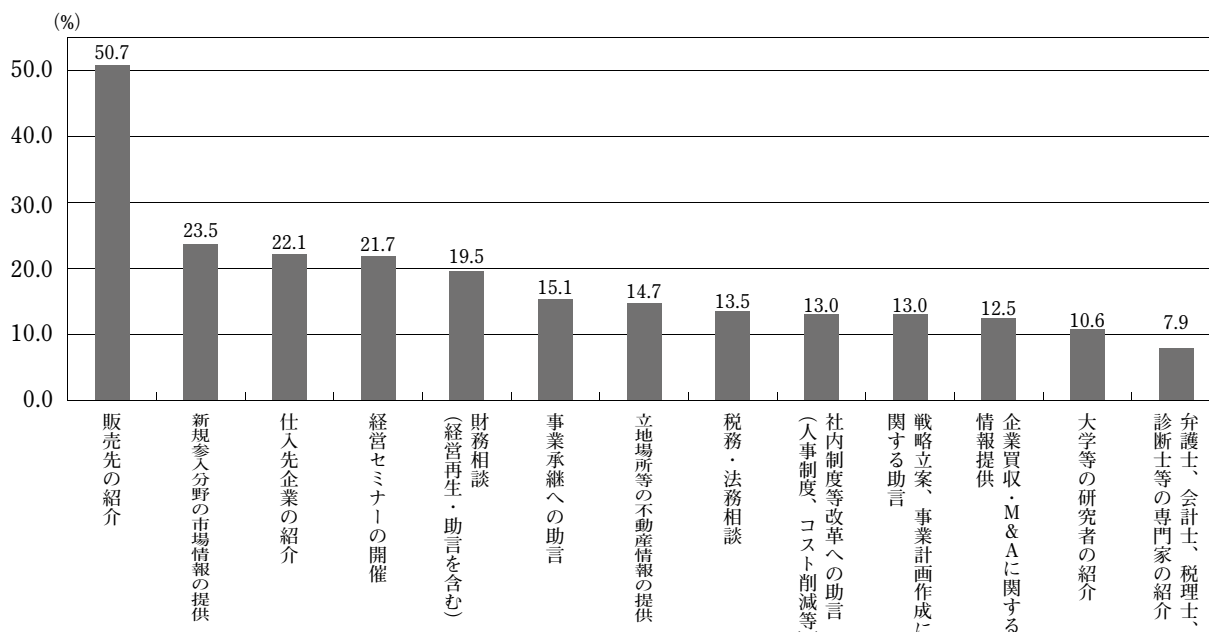
しかし、データ活用に取り組むには、まず

---

(注)14. 金融庁が2013年10月に公表した『新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集』では、「データベースを活用したマッチング」として大阪市信用金庫(現:大阪シティ信用金庫)の取組みが紹介されている。当金庫は、顧客企業の事業内容、技術、ノウハウ、特許、保有設備等を多方面にわたって調査して詳細な技術データベースを構築。これをビジネス・技術マッチングに活用するなどしている。



図表7 中堅・中小企業が金融機関に求めているサービス



注：サービスへの要望に関する質問については複数回答  
 (出所) 金融庁『地域経済における金融機能の向上に関する調査研究報告書』より作成

活用目的を明確にする必要がある。目的に沿わないデータを収集することは無駄な作業を増やすだけでなく、様々なデータが混在することによって、かえってデータ活用の妨げになることも考えられる。

また、データの精度向上にも取り組まなければならない。預金・貸出金残高などの勘定系データについては、その正確性は担保されているが、担当者による入力が必要なデータについては、その入力ルールを整備したり、更新状況を定期的に確認するという、一見地

味な作業を継続的に行わなければ、データの質が低下し、分析の意味さえもなくなってしまう可能性がある。

さらに、収集したデータが、分析しようとする事項に対する説明力を有しているかについて、絶えず検証を続ける必要がある。説明力を有するデータとは何か、どのように分析すれば有効かといったことを発見するには、これまでの業務経験に基づく知識も必要となる。必要なデータを収集・分析し、業務に活用できる人材の育成が必要になるだろう。

### 〈参考文献〉

- ・家森信善他「地域金融の現場からみた地域密着型金融」、『月刊 金融ジャーナル』2013年7月号、p.46-59 (2013) 金融ジャーナル社
- ・加藤毅「顧客起点のEBMが営業プロセスを変えた」、『週刊 金融財政事情』2010年7月12日号、p.15-19 (2010) 金融財政事情研究会
- ・尾藤剛『ゼロからはじめる信用リスク管理』(2011) 大久保豊監修、金融財政事情研究会
- ・戸谷圭子『リテール金融マーケティング』(2006) 東洋経済新報社
- ・金融庁「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集」(2013) 金融庁ホームページ

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2013年11月）

- 1日 ● 内閣府、「地域の経済2013—景気回復の着実な波及をめざして—」を公表 資料 1
- 金融庁、金融機関における貸付条件の変更等の状況について公表 資料 2
- 5日 ○ 経済産業省、「平成25年台風第26号による災害に関する追加の被災中小企業者対策」を実施
- 7日 ○ 金融庁、中小企業・小規模事業者支援事業におけるつなぎ融資の円滑化について公表
- 中小企業庁、補助金交付までの間の事業資金に対するつなぎ融資の円滑化を図るための要請について公表
- 8日 ○ 中小企業庁、中小企業・小規模事業者向けに「最低貸金引上げに伴う中小企業・小規模事業者への支援施策紹介マニュアル」を作成
- 15日 ○ 経済産業省、大島町における台風災害に係る追加の被災中小企業者対策を実施
- 22日 ● 総務省、「個人企業経済調査（動向編）平成25年7～9月期結果（確報）」を公表 資料 3
- 経済産業省、下請取引の適正化等について要請 資料 4
- 26日 ○ 金融庁、年末における中小企業・小規模事業者に対する金融の円滑化について公表
- 27日 ○ 中小企業庁と金融庁、認定経営革新等支援機関による不適切な行為の防止について注意喚起
- 29日 ● 内閣府、「地域経済動向（平成25年11月）」を公表 資料 5
- 総務省、平成24年度地方公共団体普通会計決算の概要について公表
- 総務省、平成24年度都道府県普通会計決算の概要について公表
- 総務省、平成24年度市町村普通会計決算の概要について公表
- 福島県と経済産業省、原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」制度を拡充
- 金融庁、「金融庁の1年（平成24事務年度版）」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)

#### 内閣府、「地域の経済2013—景気回復の着実な波及をめざして—」を公表（11月1日）

内閣府は、「地域の経済2013—景気回復の着実な波及をめざして—」を公表した。

地域別の景気回復の波及状況について、以下の言及がなされている。

- ・生産の持直しは必ずしも大都市を抱える都道府県が先行しているわけではない。
- ・消費は大都市を抱える都道府県を中心に高い伸び。
- ・景気ウォッチャー調査で都市規模別に景況感をみると、大都市に比べ、中都市、小都市の景況感は遅れるも、2012年11月と比べると大幅に改善。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/whitepaper.html#chiiki> 参照)

### (資料2)

#### 金融庁、金融機関における貸付条件の変更等の状況について公表（11月1日）

金融庁は、金融機関における貸付条件の変更等の取組み状況（円滑化法の施行日から2013年8月末までの実績）の概要を取りまとめた。

中小企業に対しては、実行件数と謝絶件数に占める実行件数の比率が97.5%（信用金庫は97.7%）、申込件数に占める実行件数の比率が93.6%（同94.1%）となっている。また、住宅ローンに対しては、実行件数と謝絶件数に占める実行件数の比率が91.8%（信用金庫は93.5%）、申込件数に占める実行件数の比率が81.3%（同84.7%）となっている。

円滑化法が終了した2013年4月以降に限定すると、中小企業に対しては、申込件数に占める実行件数の比率は97.1%と、円滑化終了前の2012年10月～2013年3月までの95.0%からは上昇している。また、住宅ローンに対しては、同比率は88.7%と、円滑化終了前の2012年10月～2013年3月までの84.3%からは上昇している。

(<http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131101-2.html> 参照)

### (資料3)

#### 総務省、「個人企業経済調査（動向編）平成25年7～9月期結果（確報）」を公表（11月22日）

総務省は、2013年7～9月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。

今期（2013年7～9月期）の業況判断DIは△64.0で、前期（2013年1～3月期）の△61.8と比べ、2.2ポイント悪化している。DIの悪化は4期ぶりである。

また、来期（2013年7～9月期）の業況見通しDIは△58.3となっており、今期の業況判断DI（△64.0）に比べると5.7ポイントの改善を見込んでいる。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01toukei06\\_01000028.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei06_01000028.html) 参照)

(資料4)

経済産業省、下請取引の適正化等について要請 (11月22日)

経済産業省は、親事業者 (約20万社) 等に対し下請取引の適正化等について要請した。

具体的には、下請代金支払遅延等防止法の遵守、金融繁忙期の下請事業者の資金繰りへの配慮、下請事業者の適切な利益の確保、原材料価格等の上昇への配慮、消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保などを要請している。

(<http://www.meti.go.jp/press/2013/11/20131122002/20131122002.html> 参照)

(資料5)

内閣府、「地域経済動向 (平成25年11月)」を公表 (11月29日)

内閣府は、2013年11月の地域経済動向を公表した。

前回調査 (2013年8月) と比較して、全11地域のうち5地域 (東北、北関東、北陸、中国、四国) で景気判断を上方修正した。残りの6地域 (北海道、南関東、東海、近畿、九州、沖縄) は前回と変更がなかった。

分野別にみると、生産分野では、北陸で増加、東海で緩やかに増加の動きがみられた。消費分野では、沖縄で増加、東北、東海で緩やかに増加の動きがみられた。雇用情勢では、北陸、東海、北海道で着実な改善の動きがみられた。

各地域の景況判断

	北海道	東北	北関東	南関東	東海	北陸	近畿	中国	四国	九州	沖縄
回復している											※○
緩やかに回復している		○				○					
緩やかに回復しつつある		※			※○	※					
持ち直している	※○			※○			※○	○	○	※○	
緩やかに持ち直している			○					※	※		
持直しの動きがみられる			※								

(注) 1. ○は、今回調査の判断。※は、前回調査 (平成25年8月) の判断  
2. 出所は内閣府『地域経済動向』

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2013/1129chiiki/menu.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動状況(11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
13.11.1	内外経済・為替見通し	25-8	ー景気回復、デフレ圧力の低下で、日銀は様子見スタンスを継続ー	斎藤大紀 黒岩達也
13.11.1	ニュース&トピックス	25-16	2012年度末 信用金庫の企業向け貸出先数の動向	刀禰和之 品田雄志
13.11.1	ニュース&トピックス	25-17	2012年度末 信用金庫の個人預金口数の動向	刀禰和之 品田雄志
13.11.12	ニュース&トピックス	25-18	2012年度 信用金庫の経費の動向	刀禰和之 品田雄志
13.11.12	ニュース&トピックス	25-19	2012年度 信用金庫の貸出金利回りの動向	刀禰和之 品田雄志
13.11.13	産業企業情報	25-7	事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組みー変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み意欲の重要性ー	藤津勝一
13.11.18	経済見通し	25-3	実質成長率は、13年度2.8%、14年度0.7%、15年度1.0%と予測	角田匠
13.11.26	ニュース&トピックス	25-20	2012年度末 信用金庫の個人向け貸出先数の動向	刀禰和之 品田雄志

### 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
13.11.7	講演	医療介護向け融資推進について	医療介護向け融資推進にかかる勉強会	熊本中央信用金庫	鉢嶺実
13.11.9	講演	最近の金融市場・当面の経済動向について	いわしん金融塾	磐田信用金庫	斎藤大紀
13.11.13	講演	アベノミクス効果と今後の日本経済	「だいしん会」講演会	大田原信用金庫 黒磯支店	角田匠
13.11.13	講演	高齢者の生活実態の変化と都道府県別の特徴	中栄信用金庫 中堅・若手職員向け研修	中栄信用金庫	峯岸直輝
13.11.15	講演	アベノミクス効果と今後の日本経済	第41回 地域金融懇談会専門部会	埼玉縣信用金庫	角田匠

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
13.11.18	講演	産官学で進める地域づくり	産官学連携事業 第2回セミナー 「産官学で進める地域づくり」	尾西信用金庫	助川徹
13.11.19	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	金沢星稜大学 特殊講義 (実戦：地域金融論)	金沢信用金庫（寄附講座）	鉢嶺実
13.11.20	講演	日本経済と金利・為替の見通し	多摩信用金庫 すまいる プラザ国立講演会	多摩信用金庫	斎藤大紀
13.11.20	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	ふじしん経済研究会	富士信用金庫	鉢嶺実
13.11.22	講演	環境変化に挑む中小企業の経営事例	こましん合同経営者会	小松川信用金庫	鉢嶺実
13.11.22	講演	最近の信用金庫を取り巻く環境とその対応	第23回信用金庫・九州信栄研究会・共栄火災合同研究会	九州信栄研究会	助川徹
13.11.26	講演	日本経済の現状と金利・為替見通し	資金運用担当部門向け勉強会	新潟県信用金庫協会	角田匠
13.11.26	講演	今後3か年の経済・金利見通し	経済・金利情勢にかかる勉強会	平塚信用金庫	斎藤大紀



## 地域・中小企業研究所研究員が学会にて研究報告

11月23日(土)と24日(日)の2日間にわたり、沖縄大学(沖縄県那覇市)で開催された日本ベンチャー学会(会長:金井一頼 大阪商業大学教授) 第16回全国大会に地域・中小企業研究所の鉢嶺実 上席主任研究員が参加し、「信用金庫による創業支援への取組み」をテーマに報告を行いました。

(報告のもとになったレポートについては、

<http://www.scbri.jp/PDFsangyoukigyou/scb79h24F13.pdf> をご参照ください。)

また、11月30日(土)に東洋大学(文京区白山)で開催された生活経済学会(会長:藤野次雄 横浜市立大学特任教授、信金中央金庫 地域・中小企業研究所長) 関東部会には、峯岸直輝 主任研究員が参加し、当研究所が実施した「地方公共団体アンケート『地域経済社会の現況と地方公共団体の対応』」の結果をもとに、「地方公共団体(市区町村)が懸念している地域の課題とその要因～地方公共団体に対するアンケート調査結果に基づく分析～」をテーマに報告を行いました。

(アンケート調査結果については、

<http://www.scbri.jp/chikoutai.htm> をご参照ください。)

学会に参加した大学教員、研究者、実務家などからは、信用金庫における創業支援の取組みや地公体アンケート調査結果の特徴点などについての質問に加え、分析・推計手法や調査研究の深化に向けた課題などの意見が寄せられ、両報告とも学会ならではの活発な議論が展開されました。



日本ベンチャー学会で発表した鉢嶺上席主任研究員



生活経済学会で発表した峯岸主任研究員

# 2013年信金中金月報（第12巻）総索引

## 巻頭言

---

### 2月号（通巻482号）

- リレバン導入10年、第二章へ

横浜市立大学 国際総合科学部教授 藤野次雄

### 3月号（通巻483号）

- 日本の大学数は多すぎるのだろうか

同志社大学 経済学部教授 鹿野嘉昭

### 4月号（通巻484号）

- 大卒女性の総合職採用の積極化を期待する

同志社大学 経済学部教授 鹿野嘉昭

### 5月号（通巻485号）

- 異次元の金融緩和と成長金融

昭和女子大学理事長  
信金中央金庫 金融研究アドバイザー 平尾光司

### 6月号（通巻486号）

- 株式市場の機能の再生—英国の考え方

早稲田大学大学院 ファイナンス研究科教授 首藤 恵

### 7月号（通巻487号）

- 株式投資チェーンと利用者のための市場

早稲田大学大学院 ファイナンス研究科教授 首藤 恵

### 8月号（通巻488号）

- 期待を膨らませる政策

一橋大学名誉教授 清水啓典

### 9月号（通巻489号）

- アジアの世紀

一橋大学名誉教授 清水啓典

### 10月号（通巻490号）

- 成長企業 融資しやすく

一橋大学名誉教授 清水啓典

## シリーズ

---

### ：メインストリートの金融

#### 1月号（通巻481号）

- メインストリートの金融 ④—金融システムの組替え—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

#### 2月号（通巻482号）

- メインストリートの金融 ⑤—商業用不動産バブルとリレバン—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

#### 3月号（通巻483号）

- メインストリートの金融 ⑥—「大いなる田舎国家」の金融—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

#### 4月号（通巻484号）

- メインストリートの金融 ⑦—ソーシャルメディア普及の背景にある社会変化にどうかかわるのか①—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

#### 5月号（通巻485号）

- メインストリートの金融 ⑧—ソーシャルメディア普及の背景にある社会変化にどうかかわるのか②—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

## 6月号 (通巻486号)

- メインストリートの金融 ⑨—The Future of Community Banking—

茨城大学 人文学部教授 内田 聡

## ：地域金融市場の実証分析

### 3月号 (通巻483号)

- 地域貸出市場と地域金融機関(後編) —シフト・シェア分析による地域別・都道府県別分析—

横浜市立大学 国際総合科学部教授 藤野次雄

### 9月号 (通巻489号)

- 地域貸出市場における地域金融機関の位置づけ I (前編) —シェア、特化係数と競争度、集中度—

横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科特任教授 藤野次雄

## ：ILOレポート「景気下降局面で発揮される協同組織金融機関の強じん性」

### 10月号 (通巻490号)

- 景気下降局面で発揮される協同組織金融機関の強じん性 I

スターリング大学 応用社会科学部教授 ジョンストン・バーチャル

### 11月号 (通巻491号)

- 景気下降局面で発揮される協同組織金融機関の強じん性 II

スターリング大学 応用社会科学部教授 ジョンストン・バーチャル

### 12月号 (通巻492号)

- 景気下降局面で発揮される協同組織金融機関の強じん性 III

スターリング大学 応用社会科学部教授 ジョンストン・バーチャル

## 査読付論文

---

### 4月号 (通巻484号)

- 景気変動と地域金融機関の貸出行動

神戸大学大学院 経済学研究科 講師 小葉武司  
福岡国際大学 国際コミュニケーション学部 准教授 壺内慎二

## 特別寄稿論文

---

### 6月号 (通巻486号)

- 「金融教育に関するアンケート」調査からみた日本と台湾における消費者教育の実態とその課題

横浜市立大学 国際総合科学部教授 藤野次雄  
横浜市立大学 国際総合科学部准教授 張 櫻馨

### 12月号 (通巻492号)

- 日本のアベノミクス 景気回復が望ましい成長につながるか

コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所所長  
コロンビア大学R.D.カルキンス国際ビジネス名誉教授  
ヒュー・パトリック

(邦訳) 昭和女子大学理事長

信金中央金庫 金融研究アドバイザー 平尾光司  
信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員 間下 聡

- 日経平均と日本経済の低迷 —新株価指数導入と宮川公男博士の新著に寄せて— 成城大学 社会イノベーション学部教授 村本 孜

## トピックス

---

### 2月号 (通巻482号)

- 今後の成長分野と信用金庫の取組み状況

高橋浩明

## 7月号 (通巻487号)

- 「小規模企業活性化法」のポイント 中西雅明

## 9月号 (通巻489号)

- 中国のシャドーバンキングと地方政府債務 黒岩達也

## 10月号 (通巻490号)

- 中小企業の販売・仕入価格判断D.I.の動向 - 第152回全国中小企業景気動向調査より - 中西雅明

## 調査

---

### 1月号 (通巻481号)

- 蓄エネルギーが担う新たな産業と社会インフラ - 蓄電池普及による社会変化の兆し - 毛涯郷史
- 高齢者の生活実態の変化と都道府県別の特徴 - 団塊世代の退職後の姿と各都道府県における高齢者の行動パターンを考察 - 峯岸直輝
- 経済見通し 実質成長率は12年度1.1%、13年度1.5%と予測 - 輸出の落込みで当面の景気は弱含み - 角田 匠

### 2月号 (通巻482号)

- 中小サービス業の経営環境と景況感 - 「全国中小企業景気動向調査」より⑥ - 鉢嶺 実、上林眞也
- 高齢者向け住宅・施設の動向 - 各住宅・施設の現況と、堅実経営を続ける事業者の事例 - 鉢嶺 実、吉田智哉
- 第150回全国中小企業景気動向調査 10~12月期業況はマインドの停滞を反映 特別調査 - 平成25年の経営見通し 地域・中小企業研究所

### 3月号 (通巻483号)

- 物価動向の現状とデフレ脱却に向けた展望 - デフレからの脱却が日本経済の本格回復の条件 - 角田 匠

### 4月号 (通巻484号)

- 地域別にみた日本経済の景況判断 - 生産活動には総じて底入れの兆し - 斎藤大紀

### 5月号 (通巻485号)

- 信用金庫による創業支援への取組み事例 - 新たな“地域インフラ”としての役割を担う - 鉢嶺 実
- 太陽光発電事業の概要と参入に係る留意点 - 中小企業による大規模太陽光事業の事例を踏まえて - 村田滋一、毛涯郷史
- 信用金庫における中小企業景気動向調査と地域情報還元の意義 - 地域情報還元がもたらす地域とのつながり - 伊藤祐希、奥津智彦
- 経済見通し 日本経済の中期展望 - 13~17年度の年平均成長率は名目2.0%、実質1.3%と予測 - 角田 匠
- 第151回全国中小企業景気動向調査 1~3月期業況はわずかに悪化もマインドは改善方向 特別調査 - 中小企業が新政権に期待すること 地域・中小企業研究所

### 6月号 (通巻486号)

- 中小企業経営におけるエネルギーマネジメントの視点 - 求められるエネルギー利用環境変化への対応 - 毛涯郷史

### 7月号 (通巻487号)

- 経済見通し 実質成長率は、13年度2.8%、14年度0.3%と予測 - 輸出の持直しと財政政策を支えに景気は回復基調を維持 - 角田 匠
- 中長期的な視点が求められる円滑化法後の中小企業支援 - 中小企業の課題解決を中心に据えた組織的活動が鍵 - 藤津勝一

### 8月号 (通巻488号)

- 「中小ものづくり企業」の挑戦① - “技術力”は中小ものづくり企業の原動力 - 西村千秋、鉢嶺 実
- 信用金庫の視点でひも解く2013年版中小企業白書 - 中小企業・小規模事業者の“自己変革”を導き出すための道しるべ - 中西雅明
- 第152回全国中小企業景気動向調査 4~6月期業況は大幅に改善 特別調査 - 中小企業における“本業”の現状と今後について 地域・中小企業研究所

### 9月号 (通巻489号)

- 厳しさを増すガソリンスタンド経営の将来展望 - 問われるエネルギーインフラとしての役割とビジネスモデルの見直し - 毛涯郷史
- 市場拡大が見込まれる医療・介護業界の特徴と動向 - 留意点と対応強化を図る信用金庫の取組み - 吉田智哉、鉢嶺 実

### 10月号 (通巻490号)

- 経済見通し 実質成長率は、13年度2.8%、14年度0.3%と予測 -内外需とも底堅く、日本経済は当面も高めの成長が続く見通し- 角田 匠
- 地域別にみた日本経済の景況判断 -アベノミクス効果もあって景気は総じて持直し- 斎藤大紀

### 11月号 (通巻491号)

- 「中小ものづくり企業」の挑戦② -“販路拡大”を目指して「情報発信」- 佐原行雄、鉢嶺 実
- 円高是正後の輸出入動向と今後の展望 -輸出の動向が消費税率引上げ後の日本経済のカギを握る- 角田 匠
- 第153回全国中小企業景気動向調査 7~9月期業況は一段と改善 特別調査-「アベノミクス」がもたらす中小企業への影響について  
地域・中小企業研究所

### 12月号 (通巻492号)

- 事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み-変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み  
意欲の重要性- 藤津勝一

## 信金中金だより

---

### 2月号 (通巻482号)

- 日本中小企業学会第32回全国大会国際交流セッション講演抄録 愛媛大学 藤川 健  
日本中小企業学会会員

## 統計トピックス

---

### 8月号 (通巻488号)

- 2012年度中の信用金庫の預金・貸出金動向 刀禰和之、品田雄志

### 12月号 (通巻492号)

- 2012年度末 信用金庫の不動産向け融資の動向 刀禰和之、品田雄志

# 統計

## 1. 信用金庫統計

(1) 信用金庫の主要勘定概況……………	127
(2) 信用金庫の店舗数、合併等……………	129
(3) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金…	130
(4) 信用金庫の預金者別預金……………	131
(5) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金…	132
(6) 信用金庫の貸出先別貸出金……………	133
(7) 信用金庫の余裕資金運用状況…	134

## 2. 金融機関業態別統計

(1) 業態別預貯金等……………	135
(2) 業態別貸出金……………	136

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)

- 金額は、単位未満切捨てとした。
- 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。
- 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  
〔r〕 訂正数字    〔b〕 b印までの数字と次期以降との数字は不連続
- 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、鹿児島島の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(<http://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) 信用金庫の主要勘定概況

### ○預 金

10月の全国信用金庫の預金は、月中1,454億円、0.1%減と、前年同月(3,532億円、0.2%減)と同様に減少した。

- ①要求払預金は、月中1,645億円、0.3%増と、前年同月(653億円、0.1%減)の減少から増加となった。
- ②定期性預金は、月中2,932億円、0.3%減と、前年同月(2,586億円、0.3%減)と同様に減少した。
- ③外貨預金等は、月中167億円、6.5%減少した。

なお、2013年10月末の預金の前年同月比増減率は、2.3%増となった。

### ○貸出金

貸出金は、月中2,647億円、0.4%減と、前年同月(6,376億円、1.0%減)と同様に減少した。

- ①割引手形は、月中132億円、1.5%減と、前年同月(1,321億円、12.4%減)と同様に減少した。
- ②貸付金は、月中2,514億円、0.4%減と、前年同月(5,055億円、0.8%減)と同様に減少した。

なお、2013年10月末の貸出金の前年同月比増減率は、0.8%増となった。

### ○余資運用資産

余資運用資産は、月中962億円、0.1%増と、前年同月(2,550億円、0.3%増)と同様に増加した。

主な内訳をみると、預け金は、月中2,475億円、0.8%増となった。

コールローンは、月中1,486億円、37.8%増となった。

有価証券は、地方債(702億円増)、社債(665億円増)、投資信託(248億円増)等が増加したものの、国債(3,219億円減)、外国証券(123億円減)等が減少したことから、月中1,668億円、0.4%減となった。



信用金庫の主要勘定増減状況 (2013年10月末)

(単位：百万円、%)

区 分	残 高	前月比増減		前年同月比 増 減 率	前 年 同 月		
		増 減 額	増 減 率		月中増減額	月中増減率	前年同月比 増 減 率
現 金 (小切手・手形)	1,274,312 ( 91,128)	△ 126,561 (△ 44,619)	△ 9.0 (△ 32.8)	0.9 ( 7.8)	△ 129,850 (△ 115,304)	△ 9.3 (△ 57.7)	△ 3.3 (△ 6.9)
預 け 金 (信金中金預け金) (譲渡性預け金)	30,681,627 ( 23,789,950) ( 72,500)	247,535 ( 475,731) ( 15,000)	0.8 ( 2.0) ( 26.0)	8.0 ( 8.2) (△ 14.7)	△ 61,192 (△ 89,792) ( 25,000)	△ 0.2 (△ 0.4) ( 41.6)	2.5 ( 0.1) ( 52.8)
買 入 手 形	0	0	—	—	0	—	—
コ ー ル ロ ー ン	541,390	148,606	37.8	11.6	△ 36,172	△ 6.9	5.3
買 現 先 勘 定	0	0	—	—	0	—	—
債券貸借取引支払保証金	0	0	—	—	0	—	—
買 入 金 銭 債 権	218,108	△ 4,044	△ 1.8	△ 43.3	5,955	1.5	8.5
金 銭 の 信 託	137,846	△ 1,574	△ 1.1	△ 35.5	△ 6,285	△ 2.8	△ 4.5
商 品 有 価 証 券	4,128	△ 881	△ 17.5	△ 31.5	226	3.8	△ 5.1
有 価 証 券	38,474,816	△ 166,836	△ 0.4	1.7	482,341	1.2	5.7
国 債	9,863,612	△ 321,935	△ 3.1	△ 2.1	144,564	1.4	7.7
地 方 債	7,545,312	70,214	0.9	10.7	138,554	2.0	13.1
短 期 社 債	20,981	4,000	23.5	△ 35.1	20,987	184.4	90.6
社 債	16,326,131	66,579	0.4	3.2	193,971	1.2	5.3
株 式 債 権	529,595	2,141	0.4	△ 13.8	△ 36,584	△ 5.6	△ 9.9
貸 付 信 託	1	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0
投 資 信 託	680,105	24,870	3.7	△ 0.0	8,083	1.2	0.3
外 国 証 券	3,407,144	△ 12,349	△ 0.3	△ 7.6	11,624	0.3	△ 5.4
そ の 他 の 証 券	101,931	△ 355	△ 0.3	△ 2.1	1,141	1.1	△ 10.0
小 計	71,332,231	96,246	0.1	4.0	255,024	0.3	4.2
貸 出 金 (月 中 平 残) (うち金融機関貸付金)	63,432,656 ( 63,257,925) 1,228,068	△ 264,712 ( 172,324) 16,612	△ 0.4 ( 0.2) 1.3	0.8 ( 0.6) 20.6	△ 637,628 (△ 8,901) △ 11,553	△ 1.0 (△ 0.0) △ 1.1	△ 0.4 (△ 0.5) 19.7
割 引 手 形	870,539	△ 13,279	△ 1.5	△ 6.3	△ 132,106	△ 12.4	△ 3.9
貸 付 金	62,562,116	△ 251,434	△ 0.4	0.9	△ 505,523	△ 0.8	△ 0.4
手 形 貸 付	3,895,037	△ 53,030	△ 1.3	△ 2.8	△ 72,120	△ 1.7	△ 5.1
証 書 貸 付	56,114,158	△ 9,662	△ 0.0	1.3	△ 286,605	△ 0.5	0.0
証 当 座	2,552,919	△ 188,743	△ 6.8	△ 0.6	△ 146,797	△ 5.4	△ 3.0
預 金 ・ 積 金 (月 中 平 残)	127,656,914 ( 126,976,137)	△ 145,419 ( 262,160)	△ 0.1 ( 0.2)	2.3 ( 2.4)	△ 353,203 ( 39,533)	△ 0.2 ( 0.0)	1.7 ( 1.7)
要 求 払 預 金	45,597,510	164,539	0.3	4.8	△ 65,332	△ 0.1	3.3
当 座 預 金	2,420,560	△ 248,121	△ 9.2	5.9	△ 422,690	△ 15.6	1.3
普 通 預 金	41,122,183	667,715	1.6	4.9	298,439	0.7	3.7
貯 蓄 預 金	1,064,987	6,550	0.6	△ 1.7	4,231	0.3	△ 1.9
通 知 預 金	183,305	△ 60,773	△ 24.8	42.7	△ 88,004	△ 40.6	11.1
別 段 預 金	775,582	△ 201,815	△ 20.6	△ 1.8	142,800	22.0	△ 2.6
納 税 準 備 預 金	30,890	983	3.2	△ 0.0	108	△ 0.3	△ 0.7
定 期 性 預 金	81,821,355	△ 293,248	△ 0.3	1.1	△ 258,699	△ 0.3	1.0
定 期 預 金	76,876,319	△ 303,815	△ 0.3	1.2	△ 271,479	△ 0.3	1.1
定 期 積 金	4,945,035	10,567	0.2	△ 1.6	12,781	0.2	△ 1.7
外 貨 預 金 等	238,047	△ 16,710	△ 6.5	△ 9.4	△ 29,173	△ 9.9	△ 16.2
実 質 預 金	127,565,785	△ 100,800	△ 0.0	2.3	△ 237,899	△ 0.1	1.7
譲 渡 性 預 金	77,661	1,460	1.9	1.8	△ 3,483	△ 4.3	1.9
借 用 金	667,865	5,844	0.8	23.1	△ 17,374	△ 3.1	14.7
預 貸 率	49.6						

純 資 産	6,919,025	△ 4,638	△ 0.0	2.6	△ 4,061	△ 0.0	2.6
出 資 金	809,528	△ 164	△ 0.0	0.0	△ 154	△ 0.0	4.7
普 通 出 資 金	635,163	△ 164	△ 0.0	△ 0.1	△ 154	△ 0.0	0.2
優 先 出 資 金	174,365	0	0.0	0.5	0	0.0	25.2
優 先 出 資 申 込 証 拠 金	0	0	—	—	0	—	—
資 本 剰 余 金	86,691	0	0.0	1.1	0	0.0	60.7
資 本 準 備 金	86,691	0	0.0	1.1	0	0.0	60.7
そ の 他 資 本 剰 余 金	0	0	—	—	0	—	—
利 益 剰 余 金	5,867,641	△ 4,466	△ 0.0	3.1	△ 4,132	△ 0.0	1.6
利 益 準 備 金	458,114	0	0.0	2.6	0	0.0	1.8
そ の 他 利 益 剰 余 金	5,409,526	△ 4,466	△ 0.0	3.1	△ 4,132	△ 0.0	1.6
特 別 積 立 金	5,170,529	△ 4,539	△ 0.0	2.8	△ 3,672	△ 0.0	1.2
繰 越 金	236,701	0	0.0	9.3	43	0.0	12.2
未 処 分 剰 余 金	2,295	73	3.2	381.1	△ 503	△ 51.3	△ 71.5
処 分 未 済 持 分	△ 1,045	79	—	—	117	—	—
自 己 優 先 出 資	0	0	—	—	0	—	—
自 己 優 先 出 資 申 込 証 拠 金	0	0	—	—	0	—	—
そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	△ 1,071	1	—	—	109	—	—
繰 延 ヘ ッ ジ 損 益	△ 3,357	0	—	—	0	—	—
土 地 再 評 価 差 額 金	160,639	△ 87	△ 0.0	△ 0.3	0	0.0	6.4

(備考) 預貸率=貸出金/預金・積金×100 (預金には譲渡性預金を含む。)

## 1. (2) 信用金庫の店舗数、合併等

### 信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店舗数				会員数	常勤役員	常勤役員数			合計
	本店 (信用金庫数)	支店	出張所	合計			職 員			
							男子	女子	計	
2009. 3	279	7,126	266	7,671	9,311,661	2,290	76,956	34,766	111,722	114,012
10. 3	272	7,089	258	7,619	9,317,116	2,271	76,640	36,722	113,362	115,633
11. 3	271	7,052	261	7,584	9,318,325	2,258	75,867	37,835	113,702	115,960
12. 3	271	7,005	259	7,535	9,318,366	2,238	74,678	38,344	113,022	115,260
6	271	7,006	257	7,534	9,322,161	2,242	76,271	40,532	116,803	119,045
9	271	6,999	257	7,527	9,316,044	2,242	75,422	39,874	115,296	117,538
12.10	271	6,993	255	7,519	9,314,822	2,243	75,233	39,742	114,975	117,218
11	270	6,984	253	7,507	9,314,703	2,241	75,056	39,663	114,719	116,960
12	270	6,986	253	7,509	9,317,924	2,237	74,824	39,409	114,233	116,470
13. 1	270	6,983	255	7,508	9,318,882	2,234	74,556	39,325	113,881	116,115
2	270	6,984	254	7,508	9,320,030	2,230	74,320	39,218	113,538	115,768
3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
4	270	6,984	252	7,506	9,301,308	2,230	75,394	40,913	116,307	118,537
5	270	6,984	252	7,506	9,303,032	2,226	75,222	40,869	116,091	118,317
6	270	6,984	251	7,505	9,292,314	2,239	74,785	40,676	115,461	117,700
7	270	6,984	250	7,504	9,288,949	2,244	74,519	40,468	114,987	117,231
8	270	6,984	250	7,504	9,286,774	2,243	74,299	40,296	114,595	116,838
9	270	6,978	244	7,492	9,289,894	2,241	73,960	40,000	113,960	116,201
10	270	6,972	245	7,487	9,289,878	2,237	73,765	39,948	113,713	115,950

### 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
2004年11月22日	足利 小山	足利小山	301	合併
2005年1月4日	伊勢崎太田	アイオー	301	名称変更
2005年2月14日	北海 古平	北海	300	合併
2005年2月14日	阪奈 八光	大阪東	299	合併
2005年3月14日	(大分県信組) 杵築	(大分県信組)	298	合併・解散
2005年7月19日	仙台 塩竈	杜の都	297	合併
2005年10月17日	高鍋 西諸	高鍋	296	合併
2005年11月21日	新川水橋 滑川	にいかわ	295	合併
2005年11月21日	広島 大竹	広島	294	合併
2006年1月10日	多摩中央 八王子 太平	多摩	292	合併
2006年10月16日	三島 伊豆	三島	291	合併
2006年10月16日	愛媛 三津浜	愛媛	290	合併
2006年11月6日	島根中央 (出雲信組)	島根中央	290	合併
2007年1月9日	下関 津和野 宇部 吉南	西中国	287	合併
2007年10月9日	名寄 士別	北星	286	合併
2007年11月26日	かんら ぐんま 多野	しののめ	284	合併
2008年1月15日	沼津 駿河	沼津	283	合併
2008年1月15日	きのくに 湯浅	きのくに	282	合併
2008年1月21日	伊達 (室蘭商工信組)	伊達	282	合併
2008年3月17日	鶴岡 酒田	鶴岡	281	合併
2008年5月19日	八戸 十和田	八戸	280	合併
2008年7月7日	盛岡 二戸	盛岡	279	合併
2009年2月16日	山形 (山形庶民信組)	山形	279	合併
2009年7月13日	羽後 秋田ふれあい	羽後	278	合併
2009年10月13日	西中国 岩国 (下関市職員信組)	西中国	277	合併
2009年11月9日	八戸 あおもり 下北	青い森	275	合併
2009年11月24日	北見 紋別	北見	274	合併
2010年1月12日	山口 萩	萩山口	273	合併
2010年2月15日	杵島 西九州	九州ひぜん	272	合併
2011年2月14日	富山 上市	富山	271	合併
2012年11月26日	東山口 防府	東山口	270	合併
2013年11月5日	大阪市 大阪東 大福	大阪シティ	268	合併

# 1. (3) 信用金庫の預金種別別預金・地区別預金

## 預金種別別預金

(単位：億円、%)

年月末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2009. 3	1,154,531	1.5	385,019	0.7	764,590	2.0	4,921	△ 13.7	1,152,438	1.5	517	△ 43.1
10. 3	1,173,806	1.6	388,510	0.9	780,139	2.0	5,157	4.8	1,171,806	1.6	470	△ 9.1
11. 3	1,197,465	2.0	401,123	3.2	790,761	1.3	5,580	8.1	1,195,493	2.0	525	11.6
12. 3	1,225,884	2.3	422,706	5.3	798,587	0.9	4,590	△ 17.7	1,223,269	2.3	498	△ 5.0
6	1,247,750	2.0	434,583	3.7	810,227	1.0	2,940	5.1	1,246,141	1.9	898	22.3
9	1,250,281	2.1	435,526	4.2	811,835	1.1	2,919	△ 10.2	1,248,283	2.1	797	1.6
12.10	1,246,749	1.7	434,872	3.3	809,248	1.0	2,627	△ 16.2	1,245,904	1.7	762	1.9
11	1,243,586	1.6	431,334	3.0	809,659	1.0	2,593	△ 11.8	1,242,594	1.6	849	10.8
12	1,260,119	1.9	443,601	3.7	813,844	1.0	2,674	△ 8.0	1,258,165	1.9	772	2.4
13. 1	1,247,839	1.6	431,551	3.2	813,618	0.8	2,668	△ 8.0	1,246,987	1.6	737	0.1
2	1,253,059	1.7	438,729	3.6	811,677	0.8	2,652	△ 11.2	1,252,210	1.7	670	△ 7.8
3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4
4	1,262,871	1.6	450,147	3.0	810,183	0.9	2,539	△ 13.1	1,261,950	1.7	695	△ 7.7
5	1,257,518	1.8	442,596	3.5	812,369	1.0	2,552	△ 22.5	1,256,574	1.8	713	△ 15.0
6	1,273,930	2.0	453,738	4.4	817,451	0.8	2,740	△ 6.8	1,272,413	2.1	810	△ 9.8
7	1,268,196	2.1	444,568	4.5	821,055	0.9	2,572	△ 6.4	1,267,298	2.1	751	△ 16.3
8	1,273,900	2.3	449,513	4.8	821,900	1.0	2,486	△ 7.6	1,272,305	2.2	763	△ 16.6
9	1,278,023	2.2	454,329	4.3	821,146	1.1	2,547	△ 12.7	1,276,665	2.2	762	△ 4.4
10	1,276,569	2.3	455,975	4.8	818,213	1.1	2,380	△ 9.4	1,275,657	2.3	776	1.8

(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	
2009. 3	60,762	1.7	41,643	2.1	213,414	0.7	219,830	1.4	34,931	1.9	231,857	2.2
10. 3	62,249	2.4	42,044	0.9	216,091	1.2	222,137	1.0	35,517	1.6	236,300	1.9
11. 3	63,609	2.1	42,455	0.9	219,358	1.5	225,747	1.6	35,885	1.0	242,861	2.7
12. 3	65,059	2.2	45,660	7.5	223,533	1.9	231,594	2.5	36,003	0.3	248,839	2.4
6	66,532	1.1	47,683	4.8	226,892	1.8	235,597	1.9	36,505	△ 0.1	251,488	2.3
9	66,684	2.0	47,694	3.3	227,135	1.9	235,582	2.0	36,369	△ 0.1	253,256	2.8
12.10	66,132	1.3	47,629	2.5	227,030	1.6	235,306	1.4	36,090	△ 0.7	252,164	2.5
11	66,571	1.3	47,444	2.7	226,278	1.5	234,318	1.3	35,846	△ 0.9	251,451	2.4
12	67,731	1.0	48,113	3.2	228,584	1.8	237,655	1.6	36,225	△ 0.4	255,266	2.7
13. 1	66,160	1.2	47,712	3.1	226,685	1.5	235,136	1.3	35,865	△ 0.6	253,330	2.3
2	66,186	1.3	48,518	4.2	227,401	1.4	236,098	1.4	36,004	△ 0.3	254,397	2.5
3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
4	67,128	1.3	48,950	3.6	229,286	1.2	237,764	1.2	36,121	△ 0.6	256,380	2.4
5	66,682	1.5	48,701	3.6	228,663	1.5	236,166	1.3	35,972	△ 0.4	255,615	2.5
6	68,005	2.2	49,352	3.5	230,968	1.7	239,686	1.7	36,360	△ 0.3	258,739	2.8
7	67,414	2.3	49,174	3.8	229,699	1.8	238,549	1.9	36,134	△ 0.4	258,416	3.0
8	67,613	2.4	49,516	3.9	230,535	1.9	239,783	2.0	36,252	△ 0.4	259,605	3.2
9	68,191	2.2	49,587	3.9	230,924	1.6	240,109	1.9	36,146	△ 0.6	261,470	3.2
10	67,675	2.3	49,692	4.3	230,971	1.7	240,187	2.0	36,199	0.3	260,766	3.4

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	
2009. 3	230,428	1.5	53,589	0.5	22,362	2.6	19,858	1.8	24,447	0.5	1,154,531	1.5
10. 3	236,386	2.5	53,671	0.1	23,230	3.8	20,001	0.7	24,785	1.3	1,173,806	1.6
11. 3	242,384	2.5	54,435	1.4	23,929	3.0	20,195	0.9	25,182	1.6	1,197,465	2.0
12. 3	247,833	2.2	55,002	1.0	24,656	3.0	20,595	1.9	25,619	1.7	1,225,884	2.3
6	252,547	2.0	56,166	1.1	25,299	3.3	21,304	2.0	26,154	1.4	1,247,750	2.0
9	252,989	1.8	56,292	2.0	25,316	3.9	21,250	1.6	26,176	1.9	1,250,281	2.1
12.10	252,218	1.5	56,112	1.9	25,346	3.6	21,190	1.0	26,017	1.4	1,246,749	1.7
11	252,059	1.6	55,858	1.9	25,288	3.1	21,090	0.8	25,888	1.2	1,243,586	1.6
12	255,145	1.9	56,583	2.3	25,627	3.5	21,416	△ 0.0	26,279	0.0	1,260,119	1.9
13. 1	253,019	1.5	55,980	2.0	25,444	3.2	21,112	0.5	25,911	0.4	1,247,839	1.6
2	254,010	1.6	56,365	2.1	25,527	3.3	21,192	0.5	25,874	0.6	1,253,059	1.7
3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
4	255,856	1.7	56,639	1.5	25,637	2.7	21,425	0.6	26,173	0.7	1,262,871	1.6
5	255,136	2.1	56,338	1.5	25,534	2.4	21,203	0.7	26,012	0.6	1,257,518	1.8
6	258,144	2.2	57,206	1.8	25,882	2.3	21,555	1.1	26,383	0.8	1,273,930	2.0
7	257,013	2.1	56,745	1.5	25,815	2.3	21,415	1.5	26,219	0.8	1,268,196	2.1
8	258,119	2.4	57,063	1.6	25,937	2.5	21,559	1.8	26,338	0.9	1,273,900	2.3
9	259,150	2.4	57,172	1.5	25,831	2.0	21,530	1.3	26,318	0.5	1,278,023	2.2
10	258,908	2.6	56,889	1.3	25,863	2.0	21,528	1.5	26,332	1.2	1,276,569	2.3

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (4) 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	
2009. 3	1,154,529	1.5	944,286	2.2	276,390	0.9	667,109	2.7	778	24.8
10. 3	1,173,805	1.6	960,208	1.6	281,284	1.7	678,066	1.6	847	8.9
11. 3	1,197,462	2.0	978,354	1.8	291,020	3.4	686,397	1.2	926	9.3
12. 3	1,225,883	2.3	998,543	2.0	306,106	5.1	691,494	0.7	933	0.7
6	1,247,749	2.0	1,009,040	1.8	315,454	4.4	692,675	0.7	900	△ 0.1
9	1,250,272	2.1	1,006,847	1.9	311,314	4.4	694,620	0.8	903	△ 2.0
12.10	1,246,748	1.7	1,011,627	1.7	317,782	3.9	692,949	0.7	886	△ 3.4
11	1,243,585	1.6	1,006,384	1.7	312,040	3.8	693,441	0.8	893	△ 3.2
12	1,260,118	1.9	1,018,214	1.8	319,825	4.3	697,480	0.7	899	△ 1.8
13. 1	1,247,837	1.6	1,012,448	1.6	314,031	3.9	697,487	0.6	919	1.0
2	1,253,058	1.7	1,018,846	1.6	321,668	4.1	696,230	0.5	937	6.1
3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
4	1,262,869	1.6	1,020,782	1.3	325,766	3.5	694,145	0.3	861	△ 7.5
5	1,257,517	1.8	1,014,002	1.6	319,963	4.2	693,165	0.5	864	△ 6.6
6	1,273,929	2.0	1,025,469	1.6	329,439	4.4	695,127	0.3	893	△ 0.7
7	1,268,195	2.1	1,021,511	1.6	322,514	4.4	698,144	0.3	843	△ 7.1
8	1,273,899	2.3	1,028,299	1.7	328,869	4.8	698,585	0.4	835	△ 6.6
9	1,278,021	2.2	1,023,104	1.6	324,717	4.3	697,555	0.4	822	△ 8.9
10	1,276,567	2.3	1,028,793	1.6	332,529	4.6	695,437	0.3	817	△ 7.8

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	
2009. 3	178,052	△ 1.1	96,105	0.0	81,701	△ 2.3	237	△ 26.3	22,184	3.3
10. 3	179,509	0.8	94,976	△ 1.1	84,257	3.1	267	12.5	23,233	4.7
11. 3	181,934	1.3	96,853	1.9	84,723	0.5	349	30.5	25,841	11.2
12. 3	189,710	4.2	103,472	6.8	85,908	1.3	322	△ 7.6	26,732	3.4
6	189,968	3.8	103,886	6.3	85,755	1.0	318	△ 13.6	38,288	△ 2.8
9	195,362	4.1	108,527	6.8	86,494	1.0	333	△ 11.3	37,027	△ 1.5
12.10	187,772	1.8	100,714	2.8	86,741	0.7	308	△ 14.4	36,691	2.0
11	187,532	1.5	100,845	2.2	86,385	0.9	294	△ 15.3	38,923	1.4
12	195,199	2.2	108,835	3.3	86,054	0.9	301	△ 12.2	36,102	2.4
13. 1	186,642	1.9	99,568	3.0	86,748	0.6	317	△ 5.4	38,196	1.2
2	186,156	2.1	98,859	3.2	86,964	0.9	324	4.3	37,275	3.7
3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
4	194,465	0.7	105,776	△ 0.7	88,373	2.4	308	△ 3.7	36,121	15.0
5	191,865	1.9	103,054	3.2	88,484	0.6	318	△ 2.1	40,443	6.7
6	196,997	3.6	108,781	4.7	87,861	2.4	347	9.1	40,633	6.1
7	191,888	4.0	103,525	5.5	88,013	2.2	341	2.8	43,691	7.1
8	195,000	6.3	106,395	9.8	88,253	2.4	344	6.7	40,262	△ 0.3
9	200,872	2.8	111,383	2.6	89,147	3.0	333	0.0	42,415	14.5
10	196,507	4.6	106,551	5.7	89,627	3.3	321	4.2	40,231	9.6

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			
2009. 3	9,366	3.0	11,958	2.9	857	14.0	10,001	△ 14.4	0	517
10. 3	9,297	△ 0.7	13,154	9.9	778	△ 9.2	10,850	8.4	0	470
11. 3	10,311	10.8	14,471	10.0	1,055	35.6	11,329	4.4	0	525
12. 3	11,120	7.8	15,546	7.4	62	△ 94.0	10,892	△ 3.8	0	498
6	13,974	△ 17.8	24,208	8.4	102	50.0	10,447	2.9	0	898
9	13,732	△ 15.8	23,197	9.3	95	37.9	11,030	1.0	0	797
12.10	14,595	△ 5.2	22,052	7.4	39	8.1	10,653	0.0	0	762
11	16,554	△ 4.9	22,306	6.5	59	81.6	10,741	△ 0.5	0	849
12	13,313	△ 6.7	22,730	8.8	56	△ 4.6	10,598	3.1	0	772
13. 1	16,284	△ 6.0	21,822	7.4	86	55.1	10,546	0.1	0	737
2	16,312	△ 3.8	20,913	10.4	45	9.6	10,776	0.7	0	670
3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
4	16,313	16.0	19,746	14.4	59	△ 20.4	11,496	7.4	0	695
5	17,730	△ 3.4	22,634	16.5	75	△ 18.2	11,202	△ 3.2	0	713
6	14,165	1.3	26,396	9.0	69	△ 32.1	10,825	3.6	0	810
7	16,764	2.9	26,843	9.9	81	△ 11.6	11,099	2.2	0	751
8	13,188	△ 20.0	27,008	13.1	63	△ 13.3	10,332	△ 2.8	0	763
9	16,033	16.7	26,363	13.6	16	△ 82.9	11,625	5.3	0	762
10	15,098	3.4	25,112	13.8	18	△ 54.8	11,031	3.5	0	776

(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(3)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

# 1. (5) 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	
2009. 3	648,786	2.1	13,003	△ 22.3	635,782	2.7	54,019	△ 10.3	551,706	4.4	30,057	△ 1.3
10. 3	641,574	△ 1.1	10,515	△ 19.1	631,059	△ 0.7	48,306	△ 10.5	553,842	0.3	28,911	△ 3.8
11. 3	637,550	△ 0.6	10,623	1.0	626,927	△ 0.6	45,356	△ 6.1	553,402	△ 0.0	28,168	△ 2.5
12. 3	637,888	0.0	11,473	8.0	626,414	△ 0.0	42,926	△ 5.3	556,522	0.5	26,965	△ 4.2
6	630,589	△ 0.2	10,893	10.8	619,696	△ 0.4	39,426	△ 5.3	554,902	0.1	25,367	△ 4.0
9	635,222	△ 0.0	10,612	8.4	624,609	△ 0.2	40,799	△ 5.0	556,633	0.3	27,176	△ 3.3
12. 10	628,846	△ 0.4	9,291	△ 3.9	619,554	△ 0.4	40,078	△ 5.1	553,767	0.0	25,708	△ 3.0
11	629,302	△ 0.3	9,265	△ 5.1	620,037	△ 0.2	40,208	△ 5.1	553,984	0.2	25,844	△ 2.8
12	634,877	△ 0.5	10,971	△ 6.5	623,906	△ 0.4	41,629	△ 4.7	555,575	△ 0.0	26,701	△ 2.2
13. 1	628,116	△ 0.5	9,587	△ 6.3	618,529	△ 0.4	40,612	△ 5.0	552,193	△ 0.0	25,723	△ 2.3
2	627,598	△ 0.5	9,266	△ 7.5	618,331	△ 0.4	40,555	△ 5.1	552,073	△ 0.0	25,702	△ 2.1
3	636,876	△ 0.1	10,612	△ 7.5	626,263	△ 0.0	40,848	△ 4.8	558,683	0.3	26,731	△ 0.8
4	628,896	△ 0.4	8,858	△ 19.2	620,037	△ 0.0	38,496	△ 4.9	556,442	0.3	25,098	△ 1.2
5	628,728	0.0	8,858	△ 8.7	619,870	0.1	37,254	△ 5.2	557,528	0.6	25,087	△ 2.0
6	631,590	0.1	9,897	△ 9.1	621,693	0.3	37,505	△ 4.8	559,255	0.7	24,932	△ 1.7
7	630,823	0.3	8,805	△ 8.1	622,017	0.5	37,796	△ 4.5	558,971	0.9	25,249	△ 1.2
8	632,871	0.6	9,669	4.0	623,202	0.6	38,121	△ 3.9	560,116	1.0	24,964	△ 2.2
9	636,973	0.2	8,838	△ 16.7	628,135	0.5	39,480	△ 3.2	561,238	0.8	27,416	0.8
10	634,326	0.8	8,705	△ 6.3	625,621	0.9	38,950	△ 2.8	561,141	1.3	25,529	△ 0.6

## 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	
2009. 3	31,786	2.1	23,392	3.1	125,048	0.9	121,363	1.5	18,647	1.8	127,618	3.6
10. 3	31,002	△ 2.4	22,908	△ 2.0	122,517	△ 2.0	119,524	△ 1.5	18,293	△ 1.8	127,512	△ 0.0
11. 3	30,572	△ 1.3	22,266	△ 2.7	120,147	△ 1.9	118,931	△ 0.4	17,638	△ 3.5	128,436	0.7
12. 3	30,445	△ 0.4	22,249	△ 0.0	119,147	△ 0.8	118,145	△ 0.6	17,215	△ 2.3	131,005	2.0
6	29,326	△ 0.7	21,844	△ 0.5	118,144	△ 1.0	116,778	△ 0.8	16,961	△ 2.2	129,876	1.4
9	29,847	0.1	22,010	△ 0.1	118,475	△ 1.0	117,581	△ 0.5	16,927	△ 2.6	131,290	1.3
12. 10	29,675	△ 0.4	21,885	△ 0.2	117,566	△ 1.3	116,487	△ 0.8	16,658	△ 3.1	129,640	0.9
11	29,698	△ 0.3	21,900	△ 0.1	117,601	△ 1.2	116,729	△ 0.6	16,629	△ 2.9	129,677	1.0
12	30,065	△ 0.8	21,989	△ 0.7	118,698	△ 1.0	117,512	△ 0.8	16,647	△ 3.7	131,160	0.7
13. 1	29,369	△ 1.1	21,791	△ 0.5	117,627	△ 1.0	116,441	△ 0.7	16,489	△ 3.4	129,561	0.6
2	29,434	△ 1.6	21,762	△ 0.9	117,479	△ 0.9	116,353	△ 0.7	16,484	△ 3.2	129,521	0.6
3	30,346	△ 0.3	22,042	△ 0.9	118,533	△ 0.5	117,810	△ 0.2	16,699	△ 2.9	132,174	0.8
4	29,459	△ 0.3	21,649	△ 1.1	117,552	△ 0.7	116,471	△ 0.5	16,508	△ 2.9	130,300	0.4
5	29,228	△ 0.2	21,625	△ 0.9	117,465	△ 0.3	116,536	0.0	16,537	△ 2.6	130,275	0.7
6	29,345	0.0	21,596	△ 1.1	118,232	0.0	116,835	0.0	16,508	△ 2.6	131,009	0.8
7	29,351	0.1	21,604	△ 0.9	118,130	0.3	116,738	0.2	16,473	△ 2.3	130,779	1.1
8	29,464	0.2	21,683	△ 0.7	118,314	0.7	117,091	0.5	16,459	△ 2.4	131,156	1.3
9	29,566	△ 0.9	21,799	△ 0.9	118,850	0.3	117,953	0.3	16,425	△ 2.9	132,482	0.9
10	29,542	△ 0.4	21,724	△ 0.7	118,706	0.9	117,573	0.9	16,279	△ 2.2	131,340	1.3

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	
2009. 3	131,004	1.9	30,793	1.9	11,023	3.1	12,258	4.6	14,810	1.0	648,786	2.1
10. 3	130,804	△ 0.1	30,417	△ 1.2	10,893	△ 1.1	12,096	△ 1.3	14,560	△ 1.6	641,574	△ 1.1
11. 3	131,324	0.3	30,178	△ 0.7	10,685	△ 1.9	11,862	△ 1.9	14,465	△ 0.6	637,550	△ 0.6
12. 3	131,895	0.4	30,055	△ 0.4	10,487	△ 1.8	11,874	0.0	14,310	△ 1.0	637,888	0.0
6	130,850	0.1	29,472	△ 0.5	10,316	△ 2.8	11,732	△ 0.6	14,233	△ 0.2	630,589	△ 0.2
9	131,586	0.2	29,845	△ 0.0	10,368	△ 2.3	11,836	△ 0.5	14,394	0.0	635,222	△ 0.0
12. 10	130,265	△ 0.2	29,406	△ 0.4	10,246	△ 2.6	11,659	△ 1.0	14,300	△ 0.2	628,846	△ 0.4
11	130,264	△ 0.2	29,444	△ 0.0	10,215	△ 2.6	11,685	△ 0.7	14,403	0.4	629,302	△ 0.3
12	131,572	△ 0.3	29,607	△ 0.6	10,205	△ 3.1	11,831	△ 1.3	14,529	△ 0.4	634,877	△ 0.5
13. 1	130,225	△ 0.2	29,370	△ 0.6	10,150	△ 2.7	11,664	△ 0.8	14,372	△ 0.1	628,116	△ 0.5
2	130,019	△ 0.3	29,384	△ 0.9	10,160	△ 2.7	11,613	△ 1.3	14,336	△ 0.3	627,598	△ 0.5
3	131,931	0.0	29,911	△ 0.4	10,221	△ 2.5	11,722	△ 1.2	14,431	0.8	636,876	△ 0.1
4	130,735	△ 0.1	29,288	△ 0.8	10,068	△ 2.6	11,502	△ 1.9	14,342	1.0	628,896	△ 0.4
5	130,795	0.5	29,300	△ 0.3	10,057	△ 2.5	11,491	△ 1.3	14,380	1.2	628,728	0.0
6	131,739	0.6	29,302	△ 0.5	10,070	△ 2.3	11,563	△ 1.4	14,339	0.7	631,590	0.1
7	131,507	0.8	29,276	△ 0.5	10,050	△ 1.9	11,522	△ 1.1	14,337	0.6	630,823	0.3
8	132,224	1.4	29,394	△ 0.5	10,060	△ 2.0	11,591	△ 0.9	14,376	0.7	632,871	0.6
9	132,987	1.0	29,664	△ 0.6	10,086	△ 2.7	11,653	△ 1.5	14,443	0.3	636,973	0.2
10	132,694	1.8	29,339	△ 0.2	10,035	△ 2.0	11,581	△ 0.6	14,445	1.0	634,326	0.8

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (6) 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	
2009. 3	648,783	2.1	100.0	427,170	2.5	65.8	77,564	1.3	11.9	57,509	1.5	8.8
10. 3	641,573	△ 1.1	100.0	420,924	△ 1.4	65.6	73,994	△ 4.6	11.5	54,659	△ 4.9	8.5
11. 3	637,546	△ 0.6	100.0	414,550	△ 1.5	65.0	71,219	△ 3.7	11.1	52,704	△ 3.5	8.2
11.12	638,350	△ 0.3	100.0	415,755	△ 1.0	65.1	71,067	△ 3.2	11.1	52,007	△ 3.1	8.1
12. 3	637,886	0.0	100.0	413,127	△ 0.3	64.7	69,475	△ 2.4	10.8	51,095	△ 3.0	8.0
6	630,588	△ 0.2	100.0	406,569	△ 0.7	64.4	67,840	△ 2.9	10.7	48,722	△ 3.8	7.7
9	635,220	△ 0.0	100.0	410,716	△ 0.6	64.6	68,132	△ 3.3	10.7	49,633	△ 4.2	7.8
12	634,876	△ 0.5	100.0	409,898	△ 1.4	64.5	67,808	△ 4.5	10.6	49,849	△ 4.1	7.8
13. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
6	631,589	0.1	100.0	403,779	△ 0.6	63.9	64,964	△ 4.2	10.2	46,877	△ 3.7	7.4
9	636,972	0.2	100.0	408,823	△ 0.4	64.1	65,076	△ 4.4	10.2	48,113	△ 3.0	7.5

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による 貸家業		
	前年同月比 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	
2009. 3	32,996	2.0	5.0	31,793	0.7	4.9	117,600	3.1	18.1	—	—	—
10. 3	32,413	△ 1.7	5.0	30,421	△ 4.3	4.7	121,003	2.8	18.8	51,766	—	8.0
11. 3	31,439	△ 3.0	4.9	29,390	△ 3.3	4.6	123,044	1.6	19.2	52,520	1.4	8.2
11.12	31,903	△ 1.8	4.9	28,946	△ 3.3	4.5	124,774	2.0	19.5	53,163	1.7	8.3
12. 3	30,997	△ 1.4	4.8	28,329	△ 3.6	4.4	125,807	2.2	19.7	53,357	1.5	8.3
6	30,162	△ 2.8	4.7	27,740	△ 4.0	4.3	125,955	2.3	19.9	53,787	2.1	8.5
9	30,504	△ 3.2	4.8	27,868	△ 4.2	4.3	127,561	2.8	20.0	54,123	2.2	8.5
12	30,520	△ 4.3	4.8	27,824	△ 3.8	4.3	128,210	2.7	20.1	54,147	1.8	8.5
13. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5
6	29,111	△ 3.4	4.6	26,762	△ 3.5	4.2	129,669	2.9	20.5	54,994	2.2	8.7
9	29,509	△ 3.2	4.6	26,958	△ 3.2	4.2	131,102	2.7	20.5	55,449	2.4	8.7

年 月 末	サービス業 (各種サービス)			飲食業			宿泊業			医療・福祉		
	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	
2009. 3	80,166	1.9	12.3	10,284	△ 0.1	1.5	7,311	△ 1.5	1.1	16,406	7.7	2.5
10. 3	—	—	—	10,377	0.9	1.6	7,144	△ 2.2	1.1	17,196	4.8	2.6
11. 3	—	—	—	10,042	△ 3.2	1.5	6,750	△ 5.5	1.0	17,687	2.8	2.7
11.12	—	—	—	9,865	△ 3.4	1.5	6,636	△ 4.3	1.0	18,107	2.0	2.8
12. 3	—	—	—	9,655	△ 3.8	1.5	6,466	△ 4.2	1.0	18,594	5.1	2.9
6	—	—	—	9,537	△ 4.5	1.5	6,410	△ 5.3	1.0	18,601	5.0	2.9
9	—	—	—	9,456	△ 4.9	1.4	6,374	△ 5.1	1.0	18,775	5.4	2.9
12	—	—	—	9,350	△ 5.2	1.4	6,320	△ 4.7	0.9	19,213	6.1	3.0
13. 3	—	—	—	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0
6	—	—	—	9,025	△ 5.3	1.4	6,150	△ 4.0	0.9	19,176	3.0	3.0
9	—	—	—	8,974	△ 5.1	1.4	6,075	△ 4.6	0.9	19,637	4.5	3.0

年 月 末	物品貸貸業			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	
2009. 3	3,159	0.4	0.4	32,878	18.0	5.0	188,734	△ 1.2	29.0	149,717	0.4	23.0
10. 3	3,202	1.3	0.4	36,815	11.9	5.7	183,833	△ 2.5	28.6	148,755	△ 0.6	23.1
11. 3	3,078	△ 3.8	0.4	40,814	10.8	6.4	182,182	△ 0.8	28.5	149,240	0.3	23.4
11.12	3,026	△ 3.2	0.4	40,712	7.2	6.3	181,883	△ 0.2	28.4	150,622	0.9	23.5
12. 3	3,001	△ 2.5	0.4	42,638	4.4	6.6	182,121	△ 0.0	28.5	150,810	1.0	23.6
6	2,903	△ 3.3	0.4	42,500	3.9	6.7	181,517	0.0	28.7	150,925	1.1	23.9
9	2,920	△ 4.0	0.4	42,349	5.3	6.6	182,154	0.1	28.6	151,416	1.1	23.8
12	2,882	△ 4.7	0.4	42,521	4.4	6.6	182,456	0.3	28.7	152,239	1.0	23.9
13. 3	2,906	△ 3.1	0.4	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8
6	2,857	△ 1.5	0.4	45,550	7.1	7.2	182,259	0.4	28.8	152,338	0.9	24.1
9	2,877	△ 1.4	0.4	44,862	5.9	7.0	183,285	0.6	28.7	153,038	1.0	24.0

(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(5)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。  
 2. 企業向け計には、海外円借款、国内店名義現地貨を含む。  
 3. 2009年6月から日本銀行「業種別貸出金調査表」の業種分類変更に伴い、不動産業の内訳として「個人による貸家業」を追加  
 サービス業(各種サービス)の更新停止に伴い、「飲食業」、「宿泊業」、「医療・福祉」、「物品貸貸業」を追加



# 1. (7) 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		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		
		うち信金中金預け金										
2009. 3	16,741	214,336	( 3.0)	181,259	( 2.4)	0	2,439	0	759	2,653	1,768	36
10. 3	15,872	227,793	( 6.2)	190,076	( 4.8)	0	3,768	0	150	3,090	1,657	51
11. 3	16,187	258,109	( 13.3)	208,325	( 9.6)	0	1,631	0	59	2,839	1,898	52
12. 3	15,189	264,639	( 2.5)	207,198	(△ 0.5)	0	3,109	0	0	3,289	1,932	44
6	13,563	293,794	( 4.7)	228,487	( 0.9)	0	5,602	0	0	4,068	2,188	51
9	13,923	284,696	( 1.0)	220,622	(△ 0.7)	0	5,210	0	0	3,792	2,202	58
12.10	12,625	284,084	( 2.5)	219,724	( 0.1)	0	4,848	0	0	3,852	2,139	60
11	13,277	278,750	( 2.7)	215,921	(△ 0.7)	0	5,498	0	0	4,036	2,152	54
12	14,157	284,392	( 2.7)	221,554	( 0.5)	0	6,713	0	0	4,365	2,164	63
13. 1	13,403	277,748	( 1.5)	217,293	( 0.2)	0	5,220	0	0	4,021	2,138	67
2	12,500	282,982	( 1.1)	219,292	( 0.2)	0	6,299	0	0	3,733	2,137	57
3	14,501	275,885	( 4.2)	211,611	( 2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
4	13,919	294,171	( 1.4)	228,950	( 0.4)	0	4,499	0	0	3,147	2,283	68
5	13,178	281,582	(△ 0.7)	222,827	(△ 0.7)	0	4,595	0	0	2,836	2,280	96
6	13,301	294,582	( 0.2)	229,333	( 0.3)	0	4,646	0	0	2,768	2,285	95
7	13,615	291,311	( 0.7)	228,507	( 0.6)	0	4,565	0	0	2,422	2,241	77
8	13,673	297,642	( 4.1)	232,170	( 4.7)	0	4,810	0	0	2,297	2,229	74
9	14,008	304,340	( 6.9)	233,142	( 5.6)	0	3,927	0	0	2,221	1,394	50
10	12,743	306,816	( 8.0)	237,899	( 8.2)	0	5,413	0	0	2,181	1,378	41

年月末	有価証券	国債			短期社債	社債			株式			
		国債	地方債	社債		公社公団債	金融債	その他				
2009. 3	324,132	( 0.2)	97,509	(△ 4.0)	37,995	283	129,396	( 7.4)	42,510	37,492	49,394	6,580
10. 3	343,384	( 5.9)	104,547	( 7.2)	47,258	21	137,250	( 6.0)	45,377	33,622	58,250	6,773
11. 3	344,224	( 0.2)	96,241	(△ 7.9)	56,047	21	140,598	( 2.4)	48,772	30,269	61,556	6,099
12. 3	370,593	( 7.6)	103,325	( 7.3)	64,594	26	153,025	( 8.8)	54,977	32,015	66,033	5,798
6	364,930	( 4.3)	94,702	( 0.4)	64,796	159	153,688	( 6.3)	55,406	32,087	66,195	6,658
9	373,445	( 6.7)	99,351	( 10.2)	66,758	113	156,187	( 5.9)	56,324	32,213	67,649	6,515
12.10	378,269	( 5.7)	100,797	( 7.7)	68,144	323	158,127	( 5.3)	57,407	32,139	68,580	6,149
11	378,837	( 4.7)	100,125	( 4.0)	68,345	339	159,250	( 5.8)	58,268	31,985	68,996	6,197
12	382,292	( 5.9)	102,736	( 6.7)	69,189	434	159,520	( 6.4)	57,970	32,048	69,501	6,117
13. 1	385,811	( 5.8)	104,556	( 7.0)	70,103	384	160,649	( 6.3)	58,797	32,108	69,742	5,979
2	386,855	( 5.9)	104,391	( 6.6)	71,006	519	161,539	( 6.5)	59,809	32,117	69,612	5,682
3	390,414	( 5.3)	105,777	( 2.3)	72,574	211	162,413	( 6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061
4	384,415	( 5.9)	104,617	( 9.1)	71,489	339	160,521	( 5.4)	59,712	32,413	68,394	5,466
5	394,389	( 8.5)	111,597	( 18.1)	72,709	317	162,235	( 5.6)	61,380	32,340	68,515	5,413
6	395,807	( 8.4)	111,107	( 17.3)	73,926	352	162,399	( 5.6)	61,944	32,185	68,269	5,553
7	393,064	( 7.6)	107,432	( 14.4)	74,238	332	163,580	( 6.0)	62,684	32,108	68,786	5,346
8	390,267	( 4.4)	104,102	( 5.1)	74,662	272	163,749	( 4.6)	63,076	32,031	68,641	5,394
9	386,416	( 3.4)	101,855	( 2.5)	74,750	169	162,595	( 4.1)	62,783	31,630	68,180	5,274
10	384,748	( 1.7)	98,636	(△ 2.1)	75,453	209	163,261	( 3.2)	63,048	31,525	68,687	5,295

年月末	貸付信託				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								
2009. 3	0	6,602	44,613	1,150	562,869	(△ 0.1)	181,259	56.1	48.7	28.0	15.6	32.2
10. 3	0	6,037	40,327	1,167	595,768	( 5.8)	190,076	54.6	50.7	29.2	16.1	31.9
11. 3	0	5,664	38,470	1,080	625,003	( 4.9)	208,325	53.2	52.1	28.7	17.3	33.3
12. 3	0	5,747	37,077	998	658,798	( 5.4)	207,198	52.0	53.7	30.2	16.8	31.4
6	0	6,644	37,225	1,055	684,199	( 4.5)	228,487	50.5	54.7	29.2	18.2	33.3
9	0	6,726	36,761	1,030	683,329	( 4.6)	220,622	50.7	54.6	29.8	17.6	32.2
12.10	0	6,807	36,877	1,042	685,879	( 4.2)	219,724	50.4	54.9	30.3	17.6	32.0
11	0	6,627	36,899	1,052	682,608	( 3.8)	215,921	50.5	54.8	30.4	17.3	31.6
12	0	6,468	36,775	1,049	694,150	( 4.5)	221,554	50.3	55.0	30.3	17.5	31.9
13. 1	0	6,411	36,674	1,052	688,412	( 3.9)	217,293	50.3	55.1	30.9	17.4	31.5
2	0	6,325	36,339	1,050	694,566	( 3.9)	219,292	50.0	55.3	30.8	17.4	31.5
3	0	6,701	35,679	993	689,163	( 4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
4	0	5,856	35,094	1,029	702,506	( 3.7)	228,950	49.7	55.5	30.4	18.1	32.5
5	0	5,865	35,213	1,035	698,960	( 4.0)	222,827	49.9	55.5	31.3	17.7	31.8
6	0	6,232	35,201	1,034	713,487	( 4.2)	229,333	49.5	55.9	31.0	17.9	32.1
7	0	6,249	34,839	1,044	707,297	( 4.2)	228,507	49.7	55.7	30.9	18.0	32.3
8	0	6,492	34,543	1,051	710,995	( 4.1)	232,170	49.6	55.7	30.6	18.2	32.6
9	0	6,552	34,194	1,022	712,359	( 4.2)	233,142	49.8	55.7	30.2	18.2	32.7
10	0	6,801	34,071	1,019	713,322	( 4.0)	237,899	49.6	55.8	30.1	18.6	33.3

- (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 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	
2009. 3	1,154,531	1.5	7,694,225	△ 1.1	5,131,065	△ 2.5	3,133,105	3.3	2,575,584	1.9	2,002,165	2.3
10. 3	1,173,806	1.6	7,802,293	1.4	5,162,442	0.6	3,186,534	1.7	2,633,256	2.2	2,072,150	3.4
11. 3	1,197,465	2.0	7,932,558	1.6	5,232,093	1.3	3,292,961	3.3	2,742,676	4.1	2,124,424	2.5
12. 3	1,225,884	2.3	8,036,404	1.3	5,232,140	0.0	3,328,132	1.0	2,758,508	0.5	2,207,560	3.9
6	1,247,750	2.0	7,951,347	1.2	5,137,152	0.6	3,296,732	2.2	2,727,744	2.1	2,215,090	2.3
9	1,250,281	2.1	7,958,868	1.7	5,153,130	1.1	3,313,797	2.6	2,741,975	2.7	2,211,659	3.0
12.10	1,246,749	1.7	7,879,517	1.0	5,097,879	0.5	3,276,096	2.2	2,705,336	2.3	2,193,174	2.4
11	1,243,586	1.6	7,931,310	0.8	5,143,565	0.0	3,300,154	1.3	2,726,473	1.1	2,199,114	2.5
12	1,260,119	1.9	7,970,104	1.4	5,140,822	0.9	3,322,499	2.6	2,740,965	2.5	2,230,610	2.8
13. 1	1,247,839	1.6	7,947,327	1.1	5,143,007	0.3	3,326,668	2.5	2,742,754	2.2	2,213,746	2.9
2	1,253,059	1.7	7,989,171	1.5	5,169,733	0.8	3,342,475	2.9	2,753,907	2.6	2,226,139	3.3
3	1,248,763	1.8	8,258,985	2.7	5,376,279	2.7	3,447,339	3.5	2,856,615	3.5	2,282,459	3.3
4	1,262,871	1.6	8,208,888	3.0	5,328,560	3.2	3,442,399	4.7	2,844,244	4.3	2,279,933	3.2
5	1,257,518	1.8	8,245,979	3.4	5,375,641	3.5	3,474,228	4.8	2,872,017	4.3	2,272,525	3.7
6	1,273,930	2.0	8,273,479	4.0	5,361,224	4.3	3,457,887	4.8	2,856,093	4.7	2,305,310	4.0
7	1,268,196	2.1	8,211,814	3.9	5,329,493	4.0	3,429,237	4.6	2,820,634	4.0	2,280,308	4.2
8	1,273,900	2.3	8,207,722	4.0	5,310,960	4.0	3,409,578	4.5	2,801,076	4.0	2,291,522	4.5
9	1,278,023	2.2	8,288,778	4.1	5,382,192	4.4	3,471,939	4.7	2,858,995	4.2	2,298,025	3.9
10	1,276,569	2.3	8,230,135	4.4	5,345,494	4.8	3,429,274	4.6	2,817,089	4.1	2,279,349	3.9

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2009. 3	560,995	0.9	1,774,798	△ 2.3	10,623,554	△ 1.0
10. 3	567,701	1.1	1,757,977	△ 0.9	10,734,076	1.0
11. 3	576,041	1.4	1,746,532	△ 0.6	10,876,555	1.3
12. 3	596,704	3.5	1,756,353	0.5	11,018,641	1.3
6	599,105	2.4	1,767,281	0.3	10,966,378	1.1
9	594,079	1.4	1,757,967	0.5	10,967,116	1.5
12.10	588,464	0.9	—	—	—	—
11	588,631	0.8	—	—	—	—
12	598,672	1.0	1,769,113	0.4	10,999,336	1.3
13. 1	590,574	0.7	—	—	—	—
2	593,299	0.9	—	—	—	—
3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
4	600,395	0.5	—	—	—	—
5	597,813	1.1	—	—	—	—
6	606,945	1.3	1,773,057	0.3	11,320,466	3.2
7	602,013	1.5	—	—	—	—
8	605,240	1.9	—	—	—	—
9	608,561	2.4	1,764,497	0.3	11,331,298	3.3
10	605,292	2.8	—	—	—	—

- (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した。

## 2. (2) 業態別貸出金

(単位：億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行				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	都市銀行	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		
2009. 3	648,786	2.1	2,391,966	4.8	1,952,042	5.2	1,547,581	4.3	435,832	1.5	5,024,165	4.0
10. 3	641,574	△ 1.1	2,293,569	△ 4.1	1,846,180	△ 5.4	1,547,663	0.0	434,891	△ 0.2	4,917,697	△ 2.1
11. 3	637,550	△ 0.6	2,238,025	△ 2.4	1,794,237	△ 2.8	1,574,727	1.7	438,766	0.8	4,889,068	△ 0.5
12. 3	637,888	0.0	2,239,295	0.0	1,798,636	0.2	1,616,955	2.6	446,643	1.7	4,940,781	1.0
6	630,589	△ 0.2	2,212,770	0.7	1,771,611	0.4	1,610,013	3.1	442,894	1.9	4,896,266	1.5
9	635,222	△ 0.0	2,225,869	0.3	1,773,213	△ 0.0	1,639,475	3.6	444,411	1.0	4,944,977	1.4
12.10	628,846	△ 0.4	2,207,296	0.4	1,759,753	△ 0.2	1,626,387	3.2	438,651	0.7	4,901,180	1.2
11	629,302	△ 0.3	2,211,668	0.8	1,762,591	0.1	1,629,431	3.1	439,258	0.6	4,909,659	1.4
12	634,877	△ 0.5	2,241,589	1.0	1,784,657	△ 0.0	1,650,575	3.3	446,074	0.8	4,973,115	1.5
13. 1	628,116	△ 0.5	2,235,285	1.8	1,781,899	0.9	1,643,816	3.3	441,453	0.8	4,948,670	1.9
2	627,598	△ 0.5	2,253,978	2.1	1,797,856	1.1	1,645,355	3.2	441,503	0.8	4,968,434	2.0
3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2
4	628,896	△ 0.4	2,268,182	2.5	1,800,676	1.2	1,650,104	2.9	444,206	0.7	4,991,388	2.1
5	628,728	0.0	2,263,210	3.0	1,796,095	1.7	1,657,459	3.5	444,268	1.1	4,993,665	2.6
6	631,590	0.1	2,288,139	3.4	1,821,122	2.7	1,663,720	3.3	447,000	0.9	5,030,449	2.7
7	630,823	0.3	2,285,455	3.9	1,822,392	3.4	1,666,524	3.5	446,051	0.9	5,028,853	3.0
8	632,871	0.6	2,285,061	4.4	1,824,740	4.4	1,673,653	3.5	446,496	1.1	5,038,081	3.3
9	636,973	0.2	2,309,314	3.7	1,838,212	3.6	1,686,153	2.8	452,808	1.8	5,085,248	2.8
10	634,326	0.8	2,284,523	3.4	1,821,217	3.4	1,680,100	3.3	448,860	2.3	5,047,809	2.9

- (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した。

## ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、当研究所の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、「ご意見・ご要望窓口」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】

- 当研究所の概要、活動状況、組織
- 各種レポート  
内外経済、中小企業金融、地域金融、  
協同組織金融、産業・企業動向等
- 刊行物  
信金中金月報、全国信用金庫概況等
- 信用金庫統計  
日本語／英語
- アジア主要国との貿易・投資に関する各種情報  
海外ビジネス支援
- 論文募集

### 【URL】

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



ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2014年(平成26年)1月1日 発行

2014年1月号 第13巻 第1号(通巻493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