

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第16巻 第13号(通巻545号) 2017.12

金融機関の合従連衡と理念、ビジョン、戦略

改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨
—仮想通貨の普及に向けて—

地域活性化での活用が期待される電子地域通貨
—電子地域通貨の商用化に向けて—

上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(1)
—上場可能でも上場しない企業(中島商会)の視点—

信用金庫の若手職員育成事例について②
—城南信用金庫—

地域・中小企業研究所が「事業性評価にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所が「危機管理セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(10月)

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取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	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

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：荻野、大島、岸本)

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

信金中金月報

2017年12月号 目次

	金融機関の合従連衡と理念、ビジョン、戦略	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一郎 (小樽商科大学大学院 商学研究科教授)	
調 査	改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨	4
	—仮想通貨の普及に向けて—	
	地域活性化での活用が期待される電子地域通貨	11
	—電子地域通貨の商用化に向けて—	
	上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(1) ...	18
	—上場可能でも上場しない企業(中島商会)の視点—	
	信用金庫の若手職員育成事例について②	28
	—城南信用金庫—	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が「事業性評価にかかる情報交換会」を開催 ...	35
	地域・中小企業研究所が「危機管理セミナー」を開催	36
	地域・中小企業関連経済金融日誌(10月)	37
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(10月)	43
	2017年信金中金月報(第16巻) 総索引	45
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	50

金融機関の合従連衡と理念、ビジョン、戦略

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

金融業界ではいま、営業基盤の先行きを見据えての合従連衡がそこここでみられる。業務連携はもとより、経営統合や合併など、業態を問わず、例を挙げればそれこそ枚挙に暇がない。もちろん、信用金庫業界もその埒外ではなく、直近では、9月1日に静岡県中部の2金庫、県西部の2金庫の合併がそれぞれ発表された。筆者が住む北海道においても、1月23日に江差信用金庫と函館信用金庫が合併し、新たに道南うみ街信用金庫としてスタートした。さらに、2018年1月には札幌信用金庫、北海信用金庫、小樽信用金庫の3金庫が合併し、北海道信用金庫が生まれようとしている。

一般に、金融機関の合従連衡に際しては、その目的として営業基盤の拡充や経営体質の強化が発せられ、これを以て、地域における継続的かつ安定的な金融サービスの提供に資する旨が表明されることが多い。報道等においても「生き残りをかけた再編」や「経営効率を高め、生き残りを図る」といったフレーズが常套句だ。だが、それぞれの金融機関には、それぞれの経営判断があり、その是非はやがて、金融機関を利用する顧客によって下されるであろう。それでもなお、経営統合や合併の報に接するにつけ頭をよぎるのは、果たして、その合従連衡が戦略性を帯びたものなのだろうかということである。合従連衡が戦略として立案されたものならば、それは経営理念やビジョンの実現を念頭に置いているはずだからだ。

信用金庫の会長室や理事長室にも、大概、経営理念が額装され飾られている。そこには「会員（顧客）」や「地域」への貢献、あるいは「信用金庫」自身も含めた共存共栄が謳われていることだろう。表現こそ千差万別だが、経営理念には、いつの世も一貫して墨守してきた魂—あるいはスピリット—が宣明されている。協同組織金融機関あるいは地域金融機関として希求して止まないもの、それこそが経営理念である。これに対して、ビジョンは経営理念に至るマイルストーン（里程）としてありながらも、その時々時代の環境に適合させながら変化していく、より具体的な到達目標である。制定された経営理念の下、それを追求し具現化するために中期経営計画が策定されるが、その計画に掲げられたさしあたりの到達目標がビジョンであ

る。別言するならば、経営理念で描いた「ありたい」姿に一步でも二歩でも近づくため、中間目標として「あるべき」姿がビジョンであると言ってもよい。

リーダーシップ研究で知られるBurt Nanusの所説に従うならば、ビジョンは以下の要件を満たしていなければならない。①組織的にも時代に適合している、②将来のあり方を明示し、組織の高い理想を写し出している、③目的と方向性が明らかである、④人々に熱意を持たせ、やる気を奮い起こさせる、⑤非常に明瞭でわかりやすい、⑥組織の個性、独自の能力が反映されている、⑦野心にあふれている。これらの要件を満たしているビジョンは、経営者が判断を下す際の拠り所となるであろうし、取り組むべき事業像も明らかにしてくれる。また、こうしたビジョンを外部に向けて発することは、ステークホルダーに事業のイメージを浸透させ、共感や共働を喚起する助けとなろう。さらに、外部要因や内部要因の変化に直面しては、事業の見直しを余儀なくされることが少なくない。その際に、事業再構築の道しるべとなるのがビジョンである。

経営理念の下、中期的な経営計画のさしあたりの到達点としてビジョンを描いたならば、次にすべきことは、現状は「こうである」という認識を固めることだ。ビジョンを「絵に描いた餅」にしないためには、現状を適確に把握し、ビジョンと現状の間のギャップがどのくらいあるのか、それを推し計ることが重要となる。ギャップは、ある一定の期間—中期経営計画の期間—をとおして埋めるべきmustな事柄である。そしてこのmustな事柄を如何に遂行しビジョンに到達するか、その算段こそが戦略である。言い換えるならば、戦略とは、将来的に「ありたい」に近づき、それを実現するために「こうしよう」という営為であると捉えることができるだろう。

金融機関の戦略立案作業では、ともすれば現状は「こうである」から発想し、「前年比」「他行（競合）比」を睨みながら戦略が練り上げられ、その結果、経営理念はお題目、ビジョンは単なるスローガンと化してしまうケースもあると聞く。金融機関の経営統合や合併は、如何なる発想を背景としているのだろうか。その発想は果たして、当該金融機関の経営理念やビジョンと整合的なのだろうか。そして、経営理念やビジョンを、究極のあるいはさしあたりの到達点としてみたときに、経営統合や合併は如何なる戦略性を有しているのだろうか。金融機関の合従連衡は戦略的に行われるべきであるし、「顧客」や「地域」への貢献を標榜した経営理念やビジョンにそぐうものでなければならぬと、筆者は考える。

改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨

－仮想通貨の普及に向けて－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) ブロックチェーン、改正資金決済法、フィンテック、仮想通貨、
ビットコイン、デジタル・ゴールド

(視 点)

2017年4月に、改正資金決済法が施行したことで、仮想通貨の法的な定義が明確になり、仮想通貨取引所は仮想通貨交換業として登録が義務付けられるなど、仮想通貨の普及に向けた環境整備が着実に進んでいる。

そこで本稿では、仮想通貨、それを支えるブロックチェーン技術の普及を推進する業界団体を概観するとともに、仮想通貨事業に先駆的に取り組む^{クォイネ}QUOINE(株)(東京都千代田区)の取組事例を紹介する。

(要 旨)

- ブロックチェーン技術は、仮想通貨の一つであるビットコイン・ブロックチェーンを起源とすることから、仮想通貨をきっかけに注目されてきた。2017年7月から、仮想通貨の購入にかかっていた消費税が非課税となったことから、今後も、仮想通貨への関心は高まっていくだろう。
- 仮想通貨やブロックチェーン技術の普及を推進する業界団体としては、(一社)日本ブロックチェーン協会(JBA)、ブロックチェーン推進協会(BCCC)、(一社)日本仮想通貨事業者協会(JCBA)があり、それぞれ存在感を高めつつある。
- 仮想通貨の代表的な利用方法の一つに「決済」がある。仮想通貨の移動は、銀行等の預金口座を介さないことから全国銀行資金決済システム(全銀システム)の稼働時間等を考慮する必要がないなど、機動的かつ安価に決済をすることができるメリットがある。また、仮想通貨を“金投資のデジタル版”と捉えれば、仮想通貨は、個人・法人の資産運用手段の一つと位置づけられる可能性を秘めている。

1. はじめに ―ブロックチェーン技術の仮想通貨での活用―

(一社)全国銀行協会が事務局である「ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会」は、2017年3月16日に、「ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会報告書―ブロックチェーン技術が銀行業務に変革をもたらす可能性を見据えて―」を公表した。本報告書の序文では、「ブロックチェーン技術は、一般に、「取引履歴を暗号技術によって過去から1本の鎖のようにつなげ、ある取引について改竄を行うためには、それより新しい取引について全て改竄していく必要がある仕組みにすることで、正確な取引履歴を維持しようとする技術」とされる。同技術を活用したシステムは、データの破壊・改竄が極めて困難であること、実質的

なゼロ・ダウンタイム・システムが実現できる可能性があること等の特長があることから、今後、金融分野に限らず、様々な業務やシステムへの応用が期待されている。」(抜粋)と記述され、ブロックチェーン技術の実用化に向けたさらなる研究や開発等が期待されている。ブロックチェーン技術は、仮想通貨の一つであるビットコイン・ブロックチェーンを起源とすることから、ブロックチェーンといえば真っ先にビットコインが想起される等、まずは金融分野で注目を集めている。

ビットコインに代表される仮想通貨は、2017年4月1日に施行された「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」によって改正された「資金決済に関する法律」^(注1)(以下、「改正資金決済法」という。)のうち2条5項で、不特定多数の間での物品購入(もしくは借受

図表1 主な仮想通貨一覧

順位	名称	時価総額
1	Bitcoin (ビットコイン)	42,451,403,594
2	Ethereum (イーサリアム)	19,334,904,488
3	Ripple (リップル)	6,781,595,344
4	Litecoin (ライトコイン)	2,202,126,938
5	Dash (ダッシュ)	1,458,060,680
6	NEM (ネム)	1,442,268,000
7	Ethereum Classic (イーサリアム クラシック)	1,389,182,165
8	IOTA (アイオタ)	708,324,379
9	Monero (モネロ)	604,448,823
10	Stratis (ストラティス)	484,412,257
世界全体の時価総額		88,212,667,750

(備考) 1. 2017年7月26日10:40現在(日本時間)

2. 時価総額の単位は米ドル

3. <https://coinmarketcap.com>(リアルタイムで仮想通貨の時価総額を一覧、確認可能なサイト)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 主な仮想通貨交換所

事業社名	所在地	サービス名	取扱い仮想通貨	主なサービス特長
QUOINE株式会社	東京都千代田区	Quoine	ビットコイン イーサリアム	取引手数料ゼロ 通貨ペア数14
コインチェック株式会社	東京都渋谷区	coincheck	ビットコイン	最短10分でビットコイン決済
テックビューロ株式会社	大阪府大阪市	Zaif	ビットコイン ネム モナコイン	取引手数料ゼロ
BTCボックス株式会社	東京都中央区	BTCBOX	ビットコイン	2年以上サーバーダウンゼロ
ビットバンク株式会社	東京都品川区	bitbank	ビットコイン	国内最大のビットコインニュー スメディアBTCN運営
株式会社bitFlyer	東京都港区	bitFlyer	ビットコイン イーサリアム	bitWireで1秒送金

(備考) 各社ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 (2017年7月末現在)

け)、サービス提供の決済・売買・交換に利用できる財産的価値で、電子情報処理システムによって移転可能なものと定義されている。平易に言えば、多くの人々の間で使用できる「電子記録である財産的価値」あるいは「デジタル通貨」といえる。なお、仮想通貨^(注2)全体の時価総額の大半はビットコインで占められているが、そのほかにもさまざまな種類がある^(注3)(図表1)。また、仮想通貨を入手、換金できる仮想通貨取引所(仮想通貨交換業者)は10数社あるとされ(図表2)、今後、FX(外国為替証拠金取引)事業者からの参入等で増えていくと見込まれている。

2017年7月から、2016年12月公表の「平成29年度 税制改正大綱」に基づき、仮想通貨の購入にかかっていた消費税が非課税^(注4)

となったことから、今後も、仮想通貨に対する関心は高まっていくであろう。

そこで本稿では、仮想通貨やブロックチェーンの普及を促す業界団体を概観するとともに、仮想通貨事業者として先駆的に活躍するQUOINE株式会社(東京都千代田区)の取組みを紹介する。

2. 仮想通貨・ブロックチェーン技術の普及を推進する業界団体

仮想通貨やブロックチェーン技術の普及を推進する業界団体としては、(一社)日本仮想通貨事業者協会(JCBA)、(一社)日本ブロックチェーン協会(JBA)、ブロックチェーン推進協会(BCCC)がある(図表3)。

(一社)日本仮想通貨事業者協会は、2016

(注)1. 2014年2月、当時世界最大のビットコイン取引所であった(株)マウントゴックス(MTGOX)の経営破たん(民事再生手続き開始)をきっかけに仮想通貨の利用者保護の必要性が高まり、自民党IT戦略特命委員会資金決済小委員会での議論を経て、2014年9月、自主規制団体である日本価値記録事業者協会(現・日本ブロックチェーン協会)が設立された。その後、2015年12月に「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告～決済高度化に向けた戦略的取組み～」が公表され、本報告書をもとに法案が作成され、2016年4月に成立した「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」につながっている。

2. 真壁昭夫著(2017年)『仮想通貨で銀行が消える日』では、仮想通貨をマイニング(一種の計算ゲーム)によって発行されるもの(マイニング型)と、発行者がいるもの(アセット型)との2つにわかりやすく大別している。

3. なお、改正資金決済法2条5項の定義にもとづくと、利用範囲が限定される電子マネーやゲーム通貨などは仮想通貨ではない。

4. なお、仮想通貨の売買等により得た利益にかかる所得税は非課税にならない。

図表3 仮想通貨・ブロックチェーン技術の普及を推進する業界団体

	日本仮想通貨事業者協会	日本ブロックチェーン協会 (JBA)	ブロックチェーン推進協会 (BCCC)
所在地	東京都千代田区永田町	東京都港区赤坂	東京都品川区大井 (インフォテリア(株)内)
設立	2016年12月19日	2016年4月15日	2016年4月25日
母体	仮想通貨ビジネス勉強会	日本価値記録事業者協会	—
目的	仮想通貨ビジネスの健全な発展	ブロックチェーン業界の自主規制 (当局との折衝窓口)	ブロックチェーン技術の普及
役割	勉強会・情報提供等 (自主規制団体を志向)	産業振興 (ブロックチェーン部門) 自主規制 (仮想通貨部門)	推進・普及
参加者	正会員21社、準会員21社 ^(注1)	95社 ^(注2)	140社 ^(注3)

(注)1. 2017年5月12日現在のホームページ参照

2. 2017年6月9日付ニュースリリース参照

3. 2017年7月18日現在のホームページ参照

(備考) 各協会ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

年12月19日に、(一社)仮想通貨ビジネス勉強会を改組する形で発足した。同協会の前身である(一社)仮想通貨ビジネス勉強会は、銀行、証券会社、金融商品取引業者が仮想通貨ビジネスを始めるにあたって必要な情報の調査・研究、知見の集約、意見交換を行う目的を持つ組織である。同協会は、この目的を承継するとともに、登録仮想通貨交換業者を正会員とする自主規制団体を目指している。

(一社)日本ブロックチェーン協会は、2016年4月15日に、(一社)日本価値記録事業者協会^(注5)を改組する形で発足した。同協会は、ブロックチェーン技術の社会インフラへの応用および政策提言などを行うことを目的とした自主規制団体として、政策当局との窓口機能の役割を果たしている。

ブロックチェーン推進協会は、2016年4月25日に、発起メンバー34社で、国内におけ

るブロックチェーン技術の普及啓発、研究開発推進、海外のブロックチェーン団体との連携などを目的に設立された^(注6)。同協会には、普及委員会、技術委員会、運営委員会の3つの委員会がある。2017年2月に、この普及委員会の下に金融部会が新設され、主に地方銀行やインターネット専門銀行等と、月1回の頻度で、ブロックチェーン技術に関する情報交換を行っている。同協会は、2017年5月15日から、ブロックチェーン技術を実装した仮想通貨「Zen^{セン}」の社会実験を開始した。「Zen」は、商取引等で使用できるよう、対日本円為替レートの推移を安定させた仮想通貨である。現在、「1Zen≒1円」に対日本円為替レートを安定化させる仕組みが機能するという仮説を検証する実証実験^(注7)が行われている。

(注)5. 2014年9月12日に設立された。

6. 2016年中に一般社団法人化を目指す。

7. ブロックチェーン推進協会が主催する「ブロックチェーン大学校」の授業料を「Zen」で支払うことができるようにする等 (<http://bccc.global/ja/blockchainuniversity>)、実証実験に取り組んでいる。

3. QUOINE株式会社（東京都千代田区）の挑戦

(1) 会社の概要

同社は、ブロックチェーン金融を事業とする仮想通貨事業者であり、2014年11月に東京都千代田区に設立された（図表4）。

取材に応じていただいた^{かやもり}栢森加里矢CEOは、ブロックチェーンが金融を変革する可能性で共鳴したMario Gomez Lozada^(注8)氏とともに、2014年5月、共同創設者として、シンガポールにQUOINE Pte.Ltdを設立した。「シンガポールから世界へ仮想通貨を広めたい」という熱い想いの下、同年11月、QUOINE Japan（東京都千代田区、現QUOINE株式会社）を設立し、同時に仮想通貨取引所QUOINEX（コインエックス）を開設した。開設後1年ほどで、月間取引高125億円を超えるわが国有数の仮想通貨取引所に成長している。当時、わが国では、世界初となる仮想通貨を規制する改正資金決済法の議論が進んでいたことから、2016年3月、本社機能をQUOINE株式会社に移管し^(注9)、わが国での仮想通貨事業を本格化した。現在、創業地のシンガポールのほか、ベトナム、フィリピン、ロシアに拠点を構え、グローバルで事業を展開している。

2016年4月に、同社CEOに就任した栢森氏は、大手商社において国際事業や新規事

図表4 同社の概要



同社の概要	
法人名	QUOINE株式会社
代表	栢森 加里矢
本部所在地	東京都千代田区平河町
設立	2014年11月
社員数	50名
事業内容	ブロックチェーン金融

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた栢森加里矢CEO（右）、紺野勝弥CFO（左）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業開発で高い実績を積み上げた後、大手通信会社の海外事業部門では投資事業の第一線で活躍してきた。栢森CEOは、前職でシンガポールに駐在していた時、スマホやタブレットさえあれば仮想通貨でリアルタイムかつ低コストで送金できることを知り、「仮想通貨は金融の常識を変える」という大きな期待と確信を抱くに至った。この期待と確信が原動力となり、同社の創業につながっている。

(2) 事業の概要

同社は、仮想通貨取引所QUOINEXを運営している。現物通貨取引を基本とし、法定通貨と仮想通貨の取引および仮想通貨同士の取引を提供している。取り扱う通貨

(注)8. メリルリンチ日本証券、クレディ・スイス・アジア・パシフィックで活躍した同社CTO（最高技術責任者）である。
9. QUOINE Pte.LtdはQUOINE株式会社の100%子会社となる。

図表5 同社サービスの特長

	同社	A社	B社	C社
ビットコイン現物取引手数料	0%	0.01%~0.15%	0%	-0.10%
通貨ペア数	14種類	2種類	3種類	1種類
取引可能時間	24時間	24時間（原則）	24時間	24時間
スマホアプリ対応	○	○	○	○
サポート体制	メール/LINE	メール	メール	メール

(備考) 同社ホームページより引用

は、2つの仮想通貨（ビットコイン、イーサリアム）と法定通貨10通貨（日本円、米ドル、ユーロ、人民元、香港ドル、豪ドル、シンガポールドル、フィリピンペソ、インドネシアルピア、インドルピー）である。それゆえに、取引できる通貨ペア数^(注10)が圧倒的に多い（図表5）。

ビジネスモデルは、同業他社と異なり、投資家個人を直接の取引相手とする「BtoC」だけではなく、オンライン証券会社やFX（外国為替証拠金取引）業者などの金融商品取引事業者を業務提携先とする「BtoB」で展開している。すなわち、業務提携先の“黒子役”として、業務提携先の仮想通貨事業を側面支援している。また、海外にある10社以上の仮想通貨取引所と接続して仮想通貨を融通し合えることから、取引を媒介するにあたって通貨の在庫を持つことなく、業務提携先に対して十分な流動性を提供できる。

栢森CEOとともに取材に応じていただいた紺野勝弥CFOも大手通信会社の財務部門において投資金融で活躍するなど、同社の経営陣および社員の多くは金融業務経

験者で占められている。そのため、社内には「セキュリティにバグ（欠陥）があってはならない」という意識が極めて高い。しかも、「BtoB」ビジネスのため、CMなど広告宣伝費にコストをかける必要がないことから、システム基盤やセキュリティの高度化にコストをかけることができる。それゆえに、2017年4月に改正資金決済法が施行されて以降、現在までに正常な価格が表示されない等のシステム障害を一切引き起こしていない。こうした「高いセキュリティ水準」は、同社のDNAの中に脈々と根付いているといえよう。

(3) 今後の展望

現在、改正資金決済法に基づき、仮想通貨交換業者として登録申請を行っており、遅くとも2017年9月以降には登録事業者として活動できる見込みである。

栢森CEOは、わが国では、FX（外国為替証拠金取引）の利用者が少なくはなく、Tポイントをはじめとしたロイヤリティ・ポイントも広く普及していることから、仮想通貨は馴染みやすいと考えている。ま

(注)10. ビットコイン、イーサリアムそれぞれと交換できる法定通貨数の組合せ

た、近年着実に増えているインバウンド需要や2020年の東京オリンピック・パラリンピックでは、来日外国人を中心に仮想通貨を使って精算をしたいニーズが少なからずあると推測する。こうしたなか、同社は、いつでもどこでも仮想通貨で決済できるよう、仮想通貨取引を普及する“ハブ”になりたいと考えている。近い将来、仮想通貨交換業者のための取引所、いわば「仮想通貨取引における東証」を目指したいと意気込む。

4. おわりに

2017年6月に入ってから、ビットコインの分裂騒動問題が表立って報道されるようになったり、イーサリアムが一時的に大幅な価値下落をしたりするなど、仮想通貨の信用あるいはブロックチェーン技術の信頼性が失われかねない事態が続いている。また、海外の仮想通貨取引所では、本人確認を義務付けないケースがあることから、犯罪等の支払い手段に仮想通貨が指定されるケースも目立つ。とはいえ、わが国では、2017年4月に改正資金決済法が施行したことで、仮想通貨の法的な定義が明確になり、仮想通貨取引所は、仮想通貨交換業として登録が義務付けられるなど、仮想通貨の普及に向けた環境整備が着実

に進んでいる。

『信金中金月報2017年10月号』「実用化に向けて期待高まる『ブロックチェーン』技術—貿易金融でのブロックチェーン技術の応用への挑戦—」^(注11)で紹介した**村式(株)**(神奈川県鎌倉市)の事例にあったとおり、仮想通貨の代表的な利用方法の一つに「決済」がある。仮想通貨の移動は、銀行等の預金口座を介さないことから全国銀行資金決済システム(全銀システム)の稼働時間等を考慮する必要がないなど、機動的かつ安価に決済をすることができるというメリットがある。また、仮想通貨は、“デジタル・ゴールド”と呼称されることがあり、“金投資のデジタル版”と捉えれば、仮想通貨は、個人・法人の資産運用手段の一つと位置づけられる可能性を秘めている。例えば、金融デリバティブ大手のトレーダーズホールディングス(株)参加のグループ会社が提供する「みんなのビットコイン」^(注12)では、本稿の事例で取り上げた**QUOINE(株)**のシステムが利用され、仮想通貨取引サービスが提供されている。銀行や信用金庫等が、このような形での仮想通貨交換業者との業務提携により「〇〇信用金庫(銀行)のビットコイン」といったサービスを提供するようになれば、ますます仮想通貨の普及は広がりを見せるであろう。

〈参考文献〉

- ・ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会(2017年3月16日)『ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会報告書-ブロックチェーン技術が銀行業務に変革をもたらす可能性を見据えて-』
- ・真壁昭夫(2017年4月)『仮想通貨で銀行が消える日』祥伝社新書

(注)11. <http://www.scbri.jp/PDFsangyoukigyoy/scb79h29F03.pdf>参照

12. <http://www.tradershd.com/group/min-btc/>参照

地域活性化での活用が期待される電子地域通貨

－電子地域通貨の商用化に向けて－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) ブロックチェーン、フィンテック、地域活性化、電子地域通貨、デジタル化、仮想通貨、さるぼぼコイン

(視 点)

2000年前後から、地域活性化の手段の一つとして地域通貨が注目されてきた。地域通貨の利用目的は千差万別であり、それゆえに「地域通貨を電子化する必要があるのか」という検討は必要なものの、ビットコインに代表される仮想通貨あるいはそれを支えるブロックチェーン技術に注目が集まるなか、地域通貨の流通を促進する観点から、地域通貨の電子化、すなわち電子地域通貨への期待が高まりつつある。

そこで本稿では、「電子地域通貨」を定義付けしたうえで、株式会社アイリッジ（東京都港区）が先駆的に進める電子地域通貨の商用化に向けた取組みを紹介する。

(要 旨)

- 本稿でいう「電子地域通貨」とは、「ある特定の地域社会（コミュニティ）の内部に限り、ブロックチェーン技術の利用等によって、不特定多数同士での交換が可能な価値の媒体」である。
- 電子地域通貨の流通では、それぞれの地域の価値を顕在化させるとともに、その交換を促進することが重要となる。そのためには、多岐にわたる価値の記録や流通の見える化など、円滑な取引ができることが求められる。
- 電子地域通貨の“真”の流通を達成するツールとして、紙媒体ではない電子媒体の活用への期待が高まっているといえる。店舗側と利用者側の双方がメリットを享受でき、地域内で持続的に循環するサイクルに乗せることができれば、電子地域通貨が地域活性化の“潤滑油”の機能を担うことへの期待はますます高まるだろう。

1. はじめに

地域通貨は、2000年に入り、商店街活性化等の取組みが注目されたことをきっかけに、地域活性化のツールの一つとして全国に広がりを見せ、2017年4月19日現在で、677件の地域通貨が存在するといわれる^(注1)。

地域活性化で利用される地域通貨の目的は、利用しているコミュニティそれぞれによって千差万別である。それゆえに「地域通貨を電子化する必要があるのか」という検討は必要なものの、ビットコインに代表される仮想通貨あるいはそれを支えるブロックチェーン技術に注目が集まるなか、地域通貨の流通を促進する観点から、地域通貨の電子化、すなわち電子地域通貨への期待が高まりつつある。

そこで本稿では、「電子地域通貨」を定義付けしたうえで、株式会社アイリッジ（東京都港区）による電子地域通貨の商用化に向けた取組みを紹介する。

2. 電子地域通貨とは

「平成14年度経済産業省中小企業委託調査事業 地域通貨を活用した地域商業等の活性化に関するモデル調査事業 調査報告書」（2003年3月）によると、地域通貨とは、「ある特定の地域内、または、コミュニティの内部でのみ流通する価値の媒体」と定義している。すなわち、地域通貨は、米ドルや日本円

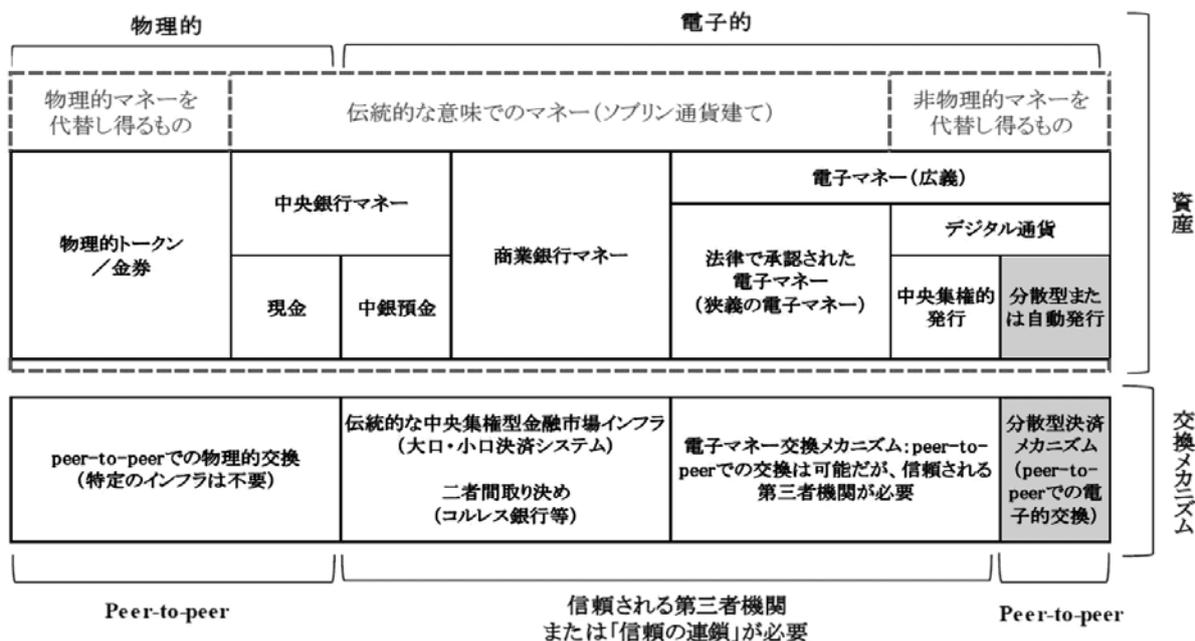
といった法律により強制通用力を規定され絶対的な価値を持つ法定通貨とは異なり、地域社会（コミュニティ）やグループの参加者の間で自発的に通用する相対的な価値を持つものといえる。本報告書では、地域通貨の特徴として、貨幣の持つ4つの機能、具体的には「評価機能（モノやサービスの価値を一定の尺度により表現）」、「交換機能（モノやサービスの交換を仲立ち）」、「貯蓄機能（価値を維持・保存）」、「増殖機能（貨幣を他者に貸し付けることによって貨幣そのものが商品としての価値を持ち利子を生む）」のうち、「評価機能」と「交換機能」に特化していることが挙げられている。本報告書から引用すると、「地域通貨は、貯めても、他人に貸しても何の得にもならないお金であり、それだけに、何かに値付けして、それと交換してこそ価値が出るお金」とわかりやすく言い換えている。

また、国際決済銀行が2015年11月に公表した「決済・市場インフラ委員会報告書 デジタル通貨」（日本銀行抄訳）によると、デジタル通貨（電子通貨）は、①資産であり、需要と供給によって価値が決定される、②分散型元帳（ブロックチェーン技術）の利用により、遠隔での^{ピア-ツー-ピア}peer-to-peer^(注2)の価値移転が可能、③デジタル通貨スキームは、金融機関等の特定の運営者が存在せず、もっぱらノンバンクが多様なサービスを提供する、という3つの特徴を持つとし、**図表1**のように分

(注)1. <http://cc-pr.net/list/>参照。本サイトでは、2003年2月22日から、全国にある地域通貨を網羅し紹介している。

2. 不特定多数の利用者（コンピューター）がサーバを介さずに直接データのやりとりをする方式

図表1 電子通貨の分類



(備考) 国際決済銀行 (2015年11月) 『決済・市場インフラ委員会報告書 デジタル通貨』(日本銀行抄訳) より引用

類している。

以上を総括すると、電子地域通貨とは、「ある特定の地域社会(コミュニティ)の内部に限り、ブロックチェーン技術の利用等によって、不特定多数同士での交換が可能な価値の媒体」といえそうである。

以下3では、この電子地域通貨の商用化に向けて先駆的に実証実験等に挑戦する株式会社アイリッジ(東京都港区)の事例を紹介する。

3. 株式会社アイリッジ(東京都港区)による電子地域通貨への挑戦

(1) 会社の概要

同社は、2008年8月、小田健太郎代表取締役社長の「インターネットを通じて世の中に新しい価値を創り出し続けていきたい」という熱い想いの下、創業した(図表2)。

図表2 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社アイリッジ
代表	小田 健太郎
本部所在地	東京都港区麻布台
設立	2008年8月
社員数	61名
事業内容	O2O(Online to Offline)ソリューションビジネス

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた(株)アイリッジ FinTech事業推進チーム 川田修平チームリーダー
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2015年7月には東証マザーズへの上場を果たし、2017年4月現在、社員数は61名であ

る。社名のiRidge(アイリッジ)の「Ridge」が新しい地球が創られる場所である海底山脈を意味することからも、小田社長の「時代に合わせた新しい価値を創り出し続けたい」という熱い想いが裏付けられる。

同社の主な事業は、O2O^(注3)を中心とするインターネットの企画、開発、運用であり、2009年11月から、位置情報機能とプッシュ通知機能を組み合わせた「popinfo^{ポップインフォ}」を主にサービス提供している^(注4)。この「popinfo」を利用すれば、例えばA店に月5回以上来店する利用者に限定して割引クーポンを配布するなど、特定のユーザーにターゲットを絞った販売促進等に活用することができる。大手小売店を中心に導入され、2017年4月現在、ユーザー数は6,000万を超えた。このO2Oソリューションビジネスをさらに強化するため、2016年3月、ロケーションバリュー(株)^(注5)(東京都港区)と戦略的パートナーとして業務提携をし、顧客基盤のさらなる拡大に努めている。なお、銀行業界では、主に地方銀行を中心に、「popinfo」を活用した(株)NTTデータのアプリバンキングシステムでの導入実績がある^(注6)。このアプリバンキング

システムでは、入出金明細・残高の照会等をいつでもどこでも利用できることに加え、預金口座の入出金時にアプリでお知らせをするプッシュ機能も利用できる。2017年7月からは、機能をさらに拡充した「次世代バンキングアプリ」^(注7)が提供されている。

また、O2Oソリューションビジネスの実効性をより高めるため、2015年から、「決済」の領域に事業を拡大し、アプリ決済やブロックチェーンを活用したフィンテックにも注力している。2016年3月には、大手クレジットカード会社である(株)クレディセゾンと(株)デジタルガレージ^(注8)(東京都渋谷区)とともにフィンテック関連サービスの共同開発に取り組むなど、オープンイノベーション(外部連携)に積極的である。2016年7月には、(株)デジタルガレージの決済事業を手がける子会社(株)イーコンテクスト(東京都渋谷区)と連携して、バスの予約、支払い、乗車がスマホアプリで完結するアプリ決済「BUS PAY」のサービス提供を開始している^(注9)。さらに、2017年5月には、同社は、飛騨信用組合(岐阜県高山市)と共同で、スマホアプリ

(注)3. オンラインtoオフラインのことで、消費者にインターネット上のWebサイトやアプリを通じて情報を提供し、実店舗への集客や販売促進につなげることをいう。

4. 2010年7月からはスマートフォン対応となっている。

5. スマートフォンを利用した販売促進システムやアプリケーションの開発・販売するインターネット企業 (<http://www.locationvalue.com/>参照)

6. 2012年に三菱東京UFJ銀行が、為替レートプッシュ通知サービスで導入し、2015年以降、西日本シティ銀行、静岡銀行、横浜銀行、北陸銀行、鳥取銀行等の「アプリバンキング」で導入されている。なお、2017年9月を目処に、一部の信用金庫でも「アプリバンキング」が導入される予定である。

7. インターネットバンキング契約を必要とせず、残高・明細確認をリアルタイムに確認できる機能や税金等を支払える機能に加えて、収支管理機能(残高・明細をグラフやタイムラインでの可視化により把握できる機能)、預金機能(利用者が自由に用途や目標金額を設定し、さまざまな預金ルールで積み立てることができる機能)、ペイジー支払い機能が拡充された。

8. インターネット、ブロードバンド、モバイル等に関連した事業を行う企業・事業持株会社 (<http://www.garage.co.jp/ja/>参照)

9. 2016年7月19日から、(株)平成エンタープライズが埼玉県で運行する路線バスで、2016年8月1日からは、海部観光(株)が徳島～大阪間で運行する高速バスでサービスが利用できる。

図表3 地域通貨プラットフォームの概要



(備考) 同社提供資料より引用

りを活用した電子地域通貨プラットフォームの実証実験を開始した。この取組みは、金融機関が電子地域通貨を導入する全国で初めての事例となる。

以下(2)では、地域経済を盛り上げるための基盤として構築された電子地域通貨プラットフォームを紹介する。

(2) 事業の概要 —電子地域通貨への挑戦—

同社は、2016年11月から、飛騨信用組合と電子地域通貨プラットフォームの構築に取り組んでいる(図表3)。

2017年5月15日から8月20日まで、同信用組合の役職員230名ほどを対象に、地元の飲食店など47店舗が参加して、電子地域通貨「さるぼぼコイン」を利用できる実証実験が行われた。1円=1コインとして、有人窓口で現金をコインに交換する形で、

役職員1人あたり3万円、計700万円の「さるぼぼコイン」が配布された。支払方法はQRコード決済のため、参加店舗はQRコードを掲示するだけで対応でき、クレジットカード決済のように専用端末を置く必要はない。来店客がスマホで支払操作をすることになるが、図表4のとおり、簡単な操作であり、実証実験中にシステムおよび運用面でのトラブルは起きていない。また、店舗側、とりわけ店主1人で切り盛りしているようなワンオペの店にとって、来店客の支払時にスマホ画面の確認をする以外に一切の手間がなく、実証実験後の検証でも好意的な意見が多く寄せられた。実証実験の期間中、「さるぼぼコイン」での決済件数は4,000を超え、配布した計700万コインのほぼ100%が利用された。

電子地域通貨プラットフォームの商用化

図表4 地域通貨「さるぼぼコイン」の支払いフロー



(備考) 同社提供資料より引用

は、今回の実証実験結果を検証したうえで、2017年11月に商品化されている。参加店舗が同信用組合に支払う手数料は、クレジットカード手数料より低い1%台を予定している。現金からコインへの交換は、現在、同信用組合の有人窓口での対応となっているが、勘定系システムと連携させて口座からのオンラインチャージやATMチャージにも対応できるようにしたいという。また、「さるぼぼコイン」への交換時にプレミアムを付与して普及を促したり、有効期限を設けることで利用促進を図ったりする仕組みも導入したいという。さらに、同社が提供する技術の強みである「位置情報」機能を活かして、来店ポイントやスタンプラリーなどで来店誘致を図ったり、リピーター客に限定して電子クーポンを配信するなど販促ツールでの活用を目指すとしている。

(3) 今後の展望

電子地域通貨プラットフォームの商用化に向けて、ブロックチェーン技術の検証を進めて活用を図っていききたいという。また、飛騨高山地域は、人気アニメ映画「君の名は。」のモデルとなった地域で、若年層の国内旅行者や訪日外国人などの観光客が増えている。同社は、商用化後、こうした観光客も巻き込みながら、同地域の人口約12万人のうち2割以上まで利用者を増やしたいと意気込む。

そのほか、同社は、この電子地域通貨プラットフォームを応用して、企業内で使える「オフィスコイン」を開発し、社内で実証実験を進めている。食堂など社内での支払いで現金が一切不要になるとともに、例えば早帰りをしたらコインを配布したり業績に貢献した社員へ報奨金としてコインを配布したりするなど、社内の各種制度との

連動を図ることもできる。今後、法人向けに販売を検討していきたいという。

同社は、今後、O2Oビジネスソリューション事業で培ってきた高い技術力、ノウハウと決済事業とを組み合わせた「O2O×フィンテック」の分野での先駆者としてリードしていきたいと意気込む。

4. 電子地域通貨の普及への期待

上記2のとおり、「電子地域通貨」の流通では、それぞれの地域の価値を顕在化させるとともに（評価機能）、その交換を促進する（交換機能）ことが重要となる。そのためには、多岐にわたる価値の記録や流通の見える化など、円滑な取引ができることが求められる。それを達成するツールとして、紙媒体ではない電子媒体の活用への期待が高まっているといえる。

「決済・市場インフラ委員会報告書 デジタル通貨」（国際決済銀行、日本銀行抄訳）で「現状、デジタル通貨は広範に利用されておらず、将来の普及を妨げる課題も多いことから、金融サービスや経済に与える影響は限定されている。長期的にも、一部ユーザー向

け商品に止まる可能性がある。」と指摘されているとおり、短期間での普及に否定的な意見がある。とはいえ、香川県高松市で2010年から官民連携で推進している「めぐりんマイル」^(注10)などの先進的な事例もある。直近では、本稿で紹介した「さるぼぼコイン」のほか、2017年9月から、(株)三菱総合研究所と近鉄グループホールディングス(株)が、あべのハルカス（大阪市阿倍野区）にて、ブロックチェーン技術を活用した仮想地域通貨「近鉄ハルカスコイン」の社会実験^(注11)に取り組んでいる。店舗側と利用者側の双方がメリットを享受でき、地域内で持続的に循環するサイクルに乗せることができれば、電子地域通貨が地域活性化の“潤滑油”の機能を担うことへの期待はますます高まるだろう。こうした期待のなか、信用金庫にとって、電子地域通貨の取組みに参画することは、地元での資金の流れ、個人間・企業間の取引明細データを含む商流などを把握できることにつながり、融資後のモニタリングやビジネスマッチングといった地元支援に活かせるのではなかろうか。

〈参考文献〉

- ・国際決済銀行（2015年11月）『決済・市場インフラ委員会報告書 デジタル通貨』（日本銀行抄訳）
- ・(株)日本総合研究所（2003年3月）『平成14年度経済産業省中小企業庁委託調査事業 地域通貨を活用した地域商業等の活性化に関するモデル調査事業 調査報告書』

(注)10. <https://www.0909megurin.com/>参照。めぐりん事務局が主体となり電子マネーを発行している。

11. (株)三菱総合研究所ホームページ (http://www.mri.co.jp/news/press/public_office/023107.html) 参照

上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(1)

—上場可能でも上場しない企業(中島商会)の視点—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

(キーワード) 上場しない選択、株主利益、企業参加者の利益、互恵関係、人を大切にする経営

(視 点)

非上場の企業及びその株式を保有し、経営に関わる創業者とその一族にとって、株式の新規公開には様々なメリットがあり、彼らには現在も旺盛な上場意欲があることが思料される。

しかしながら、融資担当者は非上場の担当先企業に対して「上場しない選択」を助言する必要もあると考えられる。株式の上場が企業にとって必ずしも正解とは限らず、実際に上場しない選択をする企業が存在するからであり、当該助言が優良な融資先の維持につながるからである。

本論は、上場しない選択を行う企業のうち、上場可能でも上場しない企業であり、かつ今後も上場しないことを明言する株式会社中島商会をケーススタディとして取り上げ、同社が上場しない選択をした理由を明確にして、その有用性を考察する。なお、今回は、MBO (Management Buyout) により自らの意思で非上場化することで、上場しない選択を行った株式会社アデランスをケーススタディとして同様の議論を行う予定である。

(要 旨)

- 融資担当者が担当企業に対して「上場しない選択」を進言する一助とするため、上場可能でも上場しない企業が当該選択を行う理由を明確にすることを目的として、上場しない選択の有用性を考察する。
- そのために、上場可能でも上場しない企業で、かつ今後も上場しないと明言する塗料専門の卸売業者(専門商社)の中島商会をケーススタディとして、同社社長の中島弘晶氏への取材を中心に同社の経営方針や施策を調査している。
- 調査の結果、中島商会が上場しない選択を行う理由は、同社が顧客、取引先、従業員等の企業経営に直接関わる企業参加者の利益の重視を根幹とするため、株主の利益を重視する傾向の強い上場企業にはそぐわないと同社社長が判断したことにあると論結される。
- 同社は、急成長が望めない中、互恵関係を重視する「人を大切にする経営」を行うために具体的マネジメントを実行し、企業の存続を可能にしている。同社にとって上場しない選択には、当該マネジメントを阻害し、買収されるリスクも高いと想定されるため、有用性があると考えられる。融資担当者は、このような企業に対して、必ずしも上場が最善の策とは限らないと助言し、当該企業に対して円滑な資金供給の継続を検討する必要がある。

謝辞

取材への協力、取材内容や本社の掲載をご快諾いただいただけでなく、岡山マツダの写真掲載のご許可にもお骨折りいただいた中島商会の中島弘晶代表取締役社長に深く感謝します。

はじめに ー上場しないという選択についてー

株式の新規公開(IPO:Initial Public Offering)は、経営者としても企業としても大きな目標であり、様々なメリットがある。経営者は自社株式を大量保有する創業者あるいはその一族(以下、創業経営者という)の場合がほとんどであり、IPOにより膨大な資産を手にする点で直接的なメリットがある。企業が上場するメリットについては、資金調達円滑化・多様化、企業の知名度の向上(人材確保の向上を含む)そして社内管理体制の充実と従業員の士気の向上(パブリックカンパニーとなることによる従業員モチベーション向上)があるとされる^(注1)。日本取引所グループ社の統計によれば、東証と旧大証におけるIPOの企業数はリーマンショック後の2009年の19件をボトムとして、直近は2015年が95件、2016年が84件、2017年(7月まで)43件で推移しており^(注2)、月平均で6~8件となるのがわかる。よって、非上場企業あるいは創業経営者には現状でも旺盛な上場意欲があると思料される。

このような流れに逆らうように、上場基準を満たせるにも関わらず上場しない企業や自らの意思で上場を廃止して非上場化する企業も存在する。前者は、新聞社や雑誌社のように報道や言論の中立性の観点から上場しない

方針を掲げる場合もあるが、サントリーのように「上場企業では株主に許されないような経営手法を採ってきた(島田:2012)」企業もある。野口(2017)は、ローソンの社長を経験した現在のサントリーの社長の新浪氏への取材の中で、彼が「社長になった当初は上場も有りではないかと思ったが、今は全く考えていない」と述べ、その理由として「上場企業の社長も経験して思うのは、日本は20年の厳しい時代を乗り越えてきた中で、株主偏重主義がずいぶん入ってきたんじゃないかということです。…(中略)…非上場企業のサントリーの場合、長期的にもの考えて社会のためになることをやっていける。上場企業もルールが明確とかよいところもあるけど、今後の世界の潮流を考えたら社会に企業が役立って、長い間企業が成長できる基盤を作っていくこと(が大事)だと思います」と述べた旨を報告している。同社は子会社のサントリー食品インターナショナルを上場しても、サントリーホールディングスは上場しない選択をしている。

後者は、株主から経営陣が株式を買取るMBO(Management Buyout)によって自らの意思で上場を廃止し、非上場化する企業である。東京証券取引所と日本取引所自主規制法人は、2016年12月に連名でMBO後の再上場に関するパブリックコメントを募集する中で、直近10年間で100社以上のMBOによる非上場

(注)1. 詳細は日本取引所グループHP「上場のメリット」を参照のこと。
・URL: <http://www.jpx.co.jp/equities/listing-on-tse/ipo-benefits/index.html> (2017.9.4参照)
2. 詳細は日本取引所グループHP「新規上場基本情報」を参照のこと。
・URL: <http://www.jpx.co.jp/equities/listing-on-tse/new/basic/04.html> (2017.9.4参照)

化があったこと、特に2007年から2012年に集中していることを明らかにしている^(注3)。MBOの中には、投資ファンドが経営改善後の再上場による資金回収を目的として資金を拠出して非公開化する場合もあり、トーカロ(再上場2003年)、キトー(同2007年)、チムニー(同2012年)、すかいらく(同2014年)は投資ファンドの援助を得て再上場を果たしている。当該パブリックコメントはこのような再上場の増加を意識したものである。吉本・勝部(2016)は、2000～2014年にかけてMBOによって上場を廃止した企業126社のうち、ある程度詳細なデータを取れる2008年以降の85社を対象に調査し、親会社から独立した企業が3社、オーナー企業で事業承継目的が確認された企業が41社(資金調達は金融機関からの借入金)、投資ファンドの援助を得て再上場した企業が2社(チムニーとすかいらく)、投資ファンドに売却された企業が6社、金融機関からの借入金で調達し、継続している企業が20社～30社、完全に合併独立した企業も3社あると分析している。これらの企業のうち、創業経営者の全額出資で非公開化した企業にCCC(カルチュア・コンビニエンス・クラブ)社がある。創業経営者である増田社長は、2011年2月3日の記者会見において、MBOを決断した理由を「株主を気にするあまり意思決定が遅れる恐

れがあった」、「短期的には大きな利益を生まない事業にも今後は積極投資する」と述べている^(注4)。小屋(2011)は、同社がMBOを行った理由には上場維持費用の増加(会計基準の厳格化、J-SOX(金融商品取引法上の内部統制)の導入、IFRS(国際財務報告基準)準拠による開示項目の変更、有価証券報告書等の継続開示に係る費用等)もあったとの旨を述べている。吉本・勝部(2016)は、一般的なMBOのメリットについて、片庭(2000)の議論を踏襲し、①短期的な市場の声に惑わされることなく、中長期的な経営戦略が構築できること(経営の自由度)、②市場での買収を仕掛けられるリスクがなくなること、③これまでの経営方針や雇用を継続できること、④のれんわけ(事業承継)等があると述べているが、①～③については非上場企業の利点と読み替えることができる^(注5)。CCC社の選択は少なくとも①に則ったものであることがわかる。

二つの企業の上場に係るアプローチは真逆であるが、上場しない選択の理由については「短期的な市場の声に惑わされることなく、中長期的な経営戦略が構築できること」で一致している。換言すれば、両社ともに上場企業が中長期的な経営戦略を構築できないこと、すなわち経営の自由度が低下することを問題にしていることがわかる。経営の自由度

(注)3. 詳細は日本取引所グループHP「MBO後の再上場時における上場審査について」を参照のこと。

URL:<http://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000020ffh-att/20161202-01.pdf> (2017.9.5参照)

4. 詳細は、2011年2月3日付日本経済新聞電子版「『TSUTAYA』のCCCがMBO 買い付け総額700億円 4日からTOB」を参照のこと。

・URL:https://www.nikkei.com/article/DGXNASGD0301A_T00C11A2000000/ (2017.9.6参照)

5. ④は上述のMBOを事業承継に利用することを意味するが本論の焦点と異なるためここでは言及しない。

は、特に投資家（株主）が上場企業に「企業価値の向上」を求めるようになってきた現状では、より一層低くなることが懸念される。企業価値の向上は、企業の経済価値（売却金額）を高くすることであるため、企業の中長期的な戦略と一致するとは限らないからである。例えば、企業価値の代表的な計算方法であるDCF (Discounted Cash Flow) 法は、企業が将来に生み出すキャッシュフローをベースに計算されるが、中長期的な経営戦略に必要な設備投資や新規投資はキャッシュフローの減少要因となるため、「リスクのある成長投資より、還元強化の方が企業価値向上に貢献する^(注6) (竹内：2016)」と主張する機関投資家も出てくる。企業に必要な一定の知名度と潤沢な手元流動性あるいは円滑な資金調達方法があれば、上場しないという選択が経営の自由度を高める手段となる可能性があることがわかる。

1. 非上場企業へのアプローチ — 融資担当者の立場から —

上述のように、IPOには様々なメリットがあるため、企業及び創業経営者が上場意欲を持つのは当然である。また、相応の手数料を得られるため、証券会社の積極的な営業攻勢も想定されよう。しかしながら、上場した後の企業は、経営の自由度が低下し、買収されるリスクを抱え、経営方針や雇用の確保のために株主を中心とするステークホルダーへの

説明責任を果たさねばならず、さらに様々な上場維持費用を負担する必要がある。上場後にMBOで非上場化する場合でも、その資金を金融機関からの借入で調達すれば多額の借入金返済と利息支払が待ち受けることとなり、投資ファンドからの出資で調達すれば再売却や創業経営者自身が解任される可能性がある（吉本・勝部：2016）。よって、融資担当者は、担当企業の上場が企業の持続的発展に寄与するか否かを見極め、場合によっては、必ずしも上場が最善の策とは限らないと助言することも必要である。それは上場を契機に優良な融資先を失わないことにも直結しよう。

適切な助言には、上場しないという選択の有用性をより具体的に把握する必要があると考える。それは、「これまでの経営方針や雇用を継続できること」が、なぜ非上場企業のメリットになるのかを具体的に説明することにもつながると考える。

2. 本論の目的と対象企業

上場可能でも上場を選択しない企業には、上場可能でも上場しない企業とMBOにより自らの意思で非上場化した企業の2種類がある。上場しない選択の有用性は、上場のデメリットの裏返しとなるため、どちらのアプローチでも共通すると想定される。

本論では、上場可能でも上場を選択しない企業が、上場しない理由を明確にすることを

(注)6. この議論は、Jenson (1986) の、利払いや配当支払いによってキャッシュフローを減少させ、経営者の裁量を制限することが、株主価値の棄損可能性を減少させるために、企業価値が向上するとの議論と通底する。

目的として、その有用性を「経営の自由度の確保」、「買収されるリスクの回避」、「経営方針と雇用の継続」の視点から考察する。MBOにより自らの意思で非上場化する企業については、今回の論文で取り上げる。融資担当者が安易な上場意欲を持つ企業に適切な助言を行うための一助としたい。

3. ケーススタディ企業の選定

上場可能でも上場しない選択を行った企業2種類のケーススタディの対象企業について、上場可能であるが上場しない企業については株式会社中島商会对象企業とする。同社は、長期に継続している企業（企業の平均存続年数を超える38年以上^(注7)）で、東証一部上場の可能性がある未上場企業^(注8)のうち、将来も上場の意思がないことを明言する企業であり、取材に快諾いただいたからである。MBOにより自らの意思で非上場化する企業については、株式会社アデランスを対象とする。同社は上場中にアクティビスト・ファンドであるスティー爾・パートナーズに買収され、彼らの派遣した経営者を受け入れたものの経営が迷走し、創業者の根本信男氏が社長に再就任して経営権を取り戻し、スティー爾・パートナーズは最終的に撤退している。

その後、同社は、スカイマーク社やイトキン社の企業再生を手がけたインテグラル^(注9)社の投資ファンドを受入れて、MBOにより非上場化し、MBO当時の社長（現会長）の根本氏と副社長（現社長）の津村佳宏氏が株式の50.1%を保有したまま、インテグラル社とともに経営の立直しを行っている。よって、アデランスは、上場のメリット、敵対的買収をされた場合の問題点、そしてMBOによる上場をしない選択のメリットを全て具体的に経験した稀有な企業と考えられるからである。アデランス社については、前述のとおり次回で取り上げる。

4. ケーススタディ —株式会社中島商会^(注10)—

(1) 同社の概要

帝国データバンクによれば、同社は1950年に設立された岡山県岡山市に本社をおく塗料専門の卸売業者（専門商社）であり、2017年3月において、資本金5,000万円、売上高191億円、従業員320名となっている（**図表1**）。関連会社を含めれば、全国・海外に39拠点のネットワークを持ち、主に企業を顧客とする^(注11)。同社社長によればグループ全体の総資本利益率

(注)7. 帝国データバンクによれば、日本企業の平均年齢は37.16年とされる。

URL: <http://www.tdb.co.jp/trivia/index.html> (2017.9.8参照)

8. 東京証券取引所（2017）の上場基準を参考に、純資産10億円以上で、直近1年の売上高が100億以上（時価総額は計算できないため除外）か、最近2年間の利益の額の総額が5億円以上の企業を対象とする。

9. インテグラル社は、『Trusted Investor＝信頼できる資本家』を経営理念として、スカイマーク社、イトキン社等の事業再生を手がけている。詳細はインテグラル社HPを参照のこと。

URL: <https://www.integralkk.com/> (2017.9.11参照)

10. 以下、特段の記載がない限り、2017年9月21日に中島商会本大会議室における同社代表取締役社長の中島弘晶氏への取材及び説明資料（中島：2017）による。

11. 詳細は、中島商会HPを参照のこと。

URL: <http://www.nakashima-shokai.co.jp/index.php/campany/data.html> (2017.9.11参照)

図表1 中島商会本社



図表2 岡山マツダ本社



(備考) 両図表ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(ROA) は1.5%程度とのことである。

同社の創業社長は、第二次世界大戦終了後に山口県の塗料販売店で勤務した後、1950年に岡山で独立・創業している。同社は、創業当時から自動車メーカーのマツダ株式会社（当時の社名は東洋工業株式会社）の塗装を手がけるだけでなく、「互恵関係を大事にしたい」という思いから、(株)岡山マツダ（マツダ車の販売会社）を設立し、分社化している（図表2）。同社の社長は中島商会社長の親戚である。中島商会の主な仕入先は創業時からの取引先である日本ペイント株式会社（約70%）であり、また、マツダ社の自動車塗装専門の関連会社を用意している^(注12)。同社及び同グループ企業は、自動車塗装事業の他、野外作業を前提とする汎用塗料（建設用塗料）事業、屋内作業を前提とする工業用塗料事業（電化製品、農機具、金属製品等）、施工管理の関連会社を事業の中核に据えている。

(2) 同社の現状と問題

同社の自動車塗料事業は、仕入れた塗料を調色して販売しており、その技術に独自のノウハウを持つが、顧客の細かな要望に応えるため、利益率は低くなる傾向がある。技術的なハードルが高い一方で利益率が低いと、過去、何度か外資系企業が参入を試みたものの、最終的には断念している。

塗料卸売業界全体の傾向として、各企業が自らの得意分野別に棲分けされており、同業他社から自社の得意分野への参入はないと想定される。また、日本独自の利益率が高く、導電、断熱、落書防止、防音等の機能を持つ機能性塗料の市場が期待されるが、現状では商品が汎用化しつつあると述べる。

中島社長は、このような状況を精査し、業界各社は当面は低位安定的に経営できるが、将来的には厳しいと分析する。第一に機能性塗料は、そもそも市場規模が小さい上、技術的な限界に達しており、各社とも

(注)12. (株)NNCを指すが、2017年に入って中島商会に吸収されている。

量産化に舵を切っているため、利益率が低下する傾向にある点を挙げる。第二に自動車用塗料について、電気自動車が普及すれば、塗装すべき部品数が激減する可能性が高い点を挙げる。第三に、建設用塗料市場は塗料販売会社の減少や建材の無塗装化によって市場規模が縮小している点を挙げる。第四に建設塗料に関わる施工業者が減少している点を挙げる。同社の取引先の施工業者は年間の完工高が1億円未満の同族経営の企業が多く、同社のアンケート調査では、同規模の企業で廃業を考えている企業は92%にも及ぶ^(注13)。社長は、そもそも施工業者は利益水準が低く、子供に会社を継がせる意識に乏しいことが理由である旨を述べている。

(3) 同社の経営の方向性

中島社長は、上述のような認識から、現在のうちに将来への布石を打つ必要があると述べている。その第一が、頭打ちになっている国内業界を離れ、海外展開を行うことである。同社は、マツダ社やそのサプライヤーに対応するためにメキシコに関連会社を設立するだけでなく、中国の富裕層相手に上海に高級壁塗り素材を展開する等の手を打ち始めている。第二に、主として海外経由で粗利益率の高い仕入先を開拓し、求められるスペックに応じた商品の提供幅を拡大する方法の模索である。第三に、塗

料販売店の吸収・買収（M&A）の推進である。これらのうち、次期3ヵ年の中期経営計画のなかで具体的な売上の数値目標を設定したのがM&Aの積極推進（20億円/全体220億円）である。

中島社長は、塗料販売店は全国に約3,000社程度あるが、約80%が従業員10名以下で利益率は低いという。顧客となる施工業者も減少傾向にあるなかで、以前より販売店への値引要請も強くなっていると述べる。彼は、その原因を家電量販店やスーパー等のリフォーム事業への参入に求めている。彼は、家電量販店等は本業で利益を上げればよく、リフォームをほぼ原価で引き受けるので、下請けの施工業者の利益が圧迫され、塗料販売店もそのあおりを受けると分析する。よって、多くの塗料販売店は以前にも増して経営が苦しくなっており、同社が塗料販売店からM&Aの相談を受けることも多くなったと述べる。彼は、事業拡大（売上高増加）に直接結びつくこと、このような塗料販売店は、商売の継続と従業員の雇用保証を目的としており、M&A仲介業者の案件のように時価総額を限界まで吊り上げて売り込むようなことをしないこと、そして同社は売掛金と製品在庫の状況を見ることで適正な企業価値を把握できるノウハウを持っていることから、M&Aの積極推進を中期経営計画に掲げたと述べる。

(注)13. 同社のアンケート調査の回答店数は997社、年間完工高1億未満の施工店数640件、事業継続の意志を表明した店数は51件とのことである。

中島社長は、小さな塗料販売店は収益管理等がわかっていない場合も多いため、買収した企業に役員（社長）を送り込み、中島商会の企業理念やノウハウを提供することで収益改善できる場合も多いと述べ、20名程度の専門要員がいると胸を張る。彼らは一定期間を過ぎると本社に戻り、次の買収先に派遣される。買収先の従業員は解雇せず、買収前の給料を保証する。社長は、たいていの場合、従業員の給料は中島商会より安いと、業務への取組状況に合わせて昇給させ、同社の給与テーブルに吸収できるようになれば、改めて人事制度の統一や企業全体を本社に吸収する等を行うと述べている。

(4) 同社の経営方針と上場しない選択

同社は、創業当時から日本ペイント社やマツダ社との互惠関係を軸に成長した企業であり、換言すれば高い利益率を経営目標に設定できない。中島社長は、企業を持続的に成長させるためには利益額を増加させること、その意味で営業キャッシュフローを増加させることを経営戦略の中核におき、M&Aに関する同社のメリットは地域の施工業者等の囲込みと売上高及び利益額の上乗せと割り切る。同社は「限界まで膨らました時価総額」での買収を受けないが、被買収先との約束を大切に、地域に密着した事業を継続するために経営改善

を行い、買収先の従業員を大切に扱う。また、中島社長は人材の育成が中堅企業の肝であるとして、社内研修費に年間3,000万円かけると述べる。同社の純利益が2016年度2億、2017年度1.2億円(帝国データバンク)であることを考えれば、相当の費用であるとわかる。

中島社長は、「確かに社内で上場を希望する社員がいないわけではないが、金融機関からの借入による資金調達も難しくないので、自分を含めて経営者一族が莫大な資産を得ること以外に上場するメリットを感じられない」と述べる。彼は「特に上場後に求められるROAの向上のためには、利益率の低いマツダ社との取引を停止することが手っ取り早いかもしれないが、それこそ本末転倒もよいところだろう。リース会社から自前の本社や工場の売却、リース化で資産圧縮することを打診される機会も多いが、本業になんら意味のある活動とは思えない。約束を反故にする買収先企業の人員整理は、現在だけでなく将来の信頼を失うので考えもしない」という^(注14)。また、「ただでも利益率の低い企業が上場維持費用を負担することは経営の圧迫にしかならないし、そもそも上場したところで地味な会社なため、継続的に一定量の売買がなされる企業になるとは思えない」と上場しない選択の理由を述べる。

(注)14. 同社は中期経営計画の中でROAを1.5%から2.0%に向上することを目標としているが、中島社長は「無理をして達成するのではなく、安易な売掛金を抑える等業務改善の意味合いが強い」と述べている。

5. 検証結果

中島社長が実践している経営の方向性は、同社の企業方針の根幹ともいえる「互恵関係を大事にしたいという想い」に基づいている。このことは、利益率等が低くなるとしても創業以来の取引先である日本ペイントを中心に仕入れ、顧客であるマツダ社をはじめとする企業との関係を大事にすること、さらに買収先企業を適正価格で買い取る一方で彼らの事業継続への想いを受け継ぎ、被買収先の従業員の雇用保証をするだけでなく、同社の社員として戦力化するための教育を行う姿勢からもわかる。中島社長は、このような経営方針を実践するには、機関投資家等の株主が要求するROAや企業価値の向上ではなく、利益額あるいは営業キャッシュフローの増加を行う経営を行う必要があると考えており、経営の自由度を確保するため、上場をしない選択を行っていることがわかる。彼は、上場すれば、人材育成にお金をかけることも難しくなるのではないかと懸念しているが、上場企業が純利益の1/3を社内研修費に使うのであれば、相応の説明責任を求められよう。また、中島社長も認めるように、上場企業の中で急成長が期待できない企業は、安値で放置される可能性があり、敵対的買収の対象となるリスクも低くないと想定される。

6. 結論とインプリケーション

中島商会の経営方針は、株主だけでなく、顧客、従業員、取引先等の企業の経営に直接

かかわる利害関係者を意味する「企業参加者（小林：1978）」の利益を重要視した企業の存続を経営の根幹におくものであり、中島社長はそれを互恵関係と表現していると考えられる。現状の中島商会の財務内容や現在も複数の証券会社が上場の勧誘に来ていることを考慮すれば、同社はいずれかの市場に上場できる能力があることが窺える。よって、中島社長が、中島商会上場しない理由は、同社が企業参加者の利益の重視を根幹とするため、株主の利益を重視する傾向の強い上場企業にはそぐわないと判断したことにあると論結される。

中島商会は、創業から続くような企業参加者との互恵関係を愚直に実践し、従業員を撫育する「人を大切に経営」を行うため、利益額や営業キャッシュフローの増加のマネジメントを行い、企業の存続を可能にしている。それは、株主や投資家が求めるROAの向上あるいは企業価値の向上とは異なるため、同社の上場しない選択には、「買収されるリスクの回避」と「経営の自由度の確保」によって「経営方針と雇用の継続」が可能となる点で有用性があると言える。

企業に根ざした融資担当者の立場から見れば、同社のような企業の場合、万が一にでも効率性の視点で信用のある大口取引先との関係を縮小させないよう留意し、経営にとって上場が最善かどうかを熟考するよう促し、かつ円滑な融資を心がけることは考慮に値すると思われる。それは、上場を機会に他に融資先を奪われないための予防的措置にもなるも

のと思われる。

本論は、今回、上場可能であるが上場しない企業として中島商會をケーススタディとして取り上げ、急成長が望めない中、人を大切にしている経営を行うことで企業の存続を可能にするため、上場しない選択を行ったことを発見している。人を大切にしている経営を行う企業は上場企業にも存在するが、当該経営方針を堅持し、株主の求めるROAや企業価値向上あるいは利益の継続的な増加を蔑ろにすれば、その企業の株式は株式市場内で割安に放

置され、買収されるリスクが高まる。その意味でも中島商會が上場を選択しないという判断には有用性がある。逆に、アデランスは短期的な利益を求める相手に買収された経験を持ち、最終的にMBOにより自らの意思で非上場化している点で中島商會と真逆の道歩んできた。次回は、アデランスをケーススタディとして取り上げ、非上場化した企業にも本論と同様の議論が成立するかについて検討したい。

〈参考文献〉

- ・ Jenson, C. M., Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, American Economic Review, Vol.76, No.2, 323-329,1986
- ・ 片庭浩久『MBOのしくみのわかる本』中経出版（2012年4月）
- ・ 小林順治「企業の社会的責任と経営理念」『上智経済論集』第25巻第1号,pp7-27（1978年10月）
- ・ 小屋知幸「MBO急増は何を意味するのか」『日経ビジネスオンライン』日経BP社（2011年3月）
URL: <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110228/218649/>（2017.9.5参照）
- ・ 中島弘晶『中島商會 中期経営計画2019～モノからコトへの成長とイノベーション～』株式会社中島商會,2017.9.21取材時資料（2017年4月）
- ・ 野口恭平「サントリー新浪社長 非上場企業の強みとは」『NHK NEWS WEB,2017.6.20』（2017年6月）
URL: https://www3.nhk.or.jp/news/business_tokushu/2017_0620.html（2017.9.6参照）
- ・ 島田知穂「上場へと動く サントリーの思惑－独自性は維持できるのか」『週刊東洋経済2012年12月29日・1月5日合併特大号』東洋経済新報社,20-21（2012年12月）
- ・ 竹内弘文「KDDI、投資か還元か 会社側と市場の間に温度差 高収益でも死角あり」『日本経済新聞朝刊2016年11月2日版』日経新聞電子版（2016年11月）
URL: <http://www.nikkei.com/article/DGKKZO09057490R01C16A1DTA000/>（2017.9.1参照）
- ・ 東京証券取引所『2017 新規上場ガイドブック（市場第一部・第二部編）』株式会社東京証券取引所上場推進部（2017年7月）
- ・ 吉本政和・勝部伸夫「わが国における上場企業のMBO：MBOの目的とその実態」『熊本学園商学論集第20巻第56号』熊本学園大学商学会,141-172（2016年3月）

信用金庫の若手職員育成事例について②

－城南信用金庫－

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

(キーワード) 3年以内離職率、若手職員の早期離職の未然防止、新入職員研修、
フォロー体制

(視 点)

厚生労働省の調査では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。少子化に伴い採用活動の「売り手市場」が続くと予想されるなか、信用金庫の間で若手職員の早期離職の未然防止が課題の一つに浮上している。近年拡充が叫ばれる若手職員向け研修は、若手職員の早期戦力化と同時に、人的密着度の強化による早期離職の未然防止策の意味合いもある。

そこで本稿では、若手職員の育成策として城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する。同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、2～5年目職員の離職率を9.48%に抑えている。

(要 旨)

- 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。
- 売り手市場による採用難が続くと予想されるなか、若手職員の早期離職の未然防止が信用金庫経営における課題の一つになりつつある。
- 城南信用金庫は、人材開発プログラムに則り職員の育成に取り組む。平成29年度の新入職員については入庫前研修、新入職員研修、OJTマンツーマン制度などを実施し、一人ひとりの抱える課題にも応じている。
- 本部職員・先輩職員による手厚いフォロー体制が奏功し、同金庫における2～5年目職員の離職率は9.48%にとどまる。

はじめに

厚生労働省の調査では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。少子化に伴い採用活動の「売り手市場」が続くと予想されるなか、信用金庫の間で若手職員の早期離職の未然防止が課題の一つに浮上している。近年拡充が叫ばれる若手職員向け研修は、若手職員の早期戦力化と同時に、人的密着度の強化による早期離職の未然防止策の意味合いもある。

そこで本稿では、若手職員の育成策として城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する。同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、2～5年目職員の離職率を9.48%に抑えている。

1. 若手職員の早期離職の状況

(1) 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」の概要

近年、『入庫から2～3年の（優秀な）若手職員の離職が目立つようになった。』との声が信用金庫から聞かれる。わが国では深刻な人手不足が生じており、転職市場が活況である。またライフスタイルや価値観の多様化により、職場への帰属意識が低下したことが早期退職の精神的なハードルを下げたとの意見もある。

ところで若手職員の早期離職は本当に最近の事象なのだろうか。厚生労働省「新規学卒

就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）」で大学卒就職者の3年以内離職率をみると、26年3月に大学を卒業した新規学卒就職者のうち、1年目に離職12.3%、2年目に離職10.6%、3年目に離職9.4%の合計32.2%であった^(注1)（図表1）。平成2年（西暦1990年）以降の推移をみると、4年の23.7%が最も低い一方で、16年の36.6%が最も高く、平均すると3割前後となる。

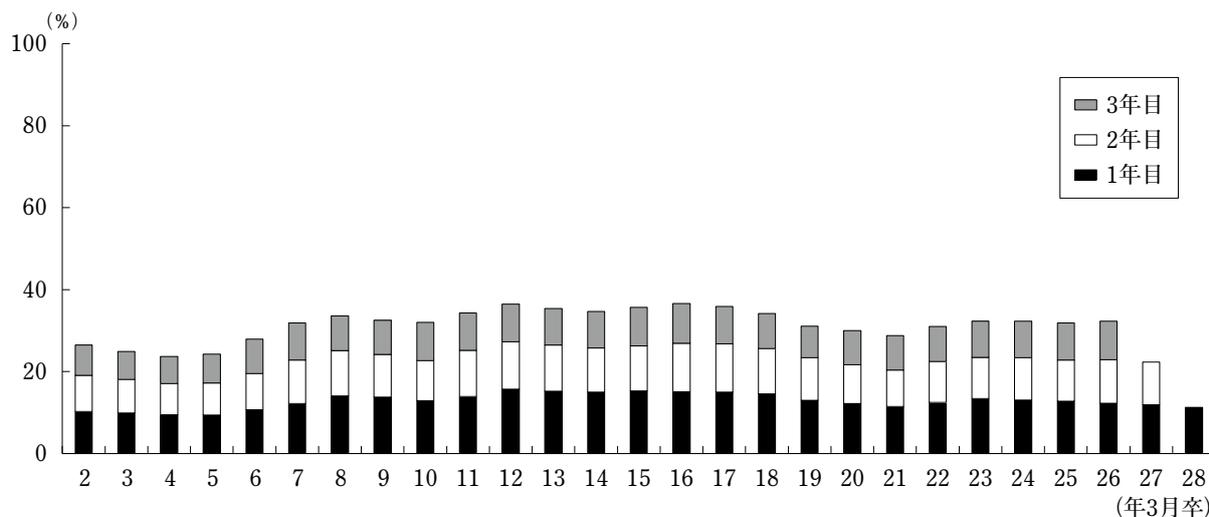
26年3月新規学卒就職者（大学卒）の産業別の3年以内離職率は、金融・保険業で21.8%となり、平均より低い（図表2）。また、事業規模別の離職率をみると、5人未満が59.1%に達する一方で、1,000人以上は24.3%となり相対的に規模の大きい事業所の方が離職率は低かった。

にもかかわらず、『若手職員の早期離職が増えたことなどから、適正な人員確保が難しくなっている。』との声が信用金庫から聞かれるのは、①少子化に伴う労働力人口の減少や大企業の採用意欲の上昇により新入職員の確保で苦戦が続くうえ、②雇用の流動化が進み中途採用が人事政策上の選択肢となるなか若手職員の転職が散見されるようになったことがあげられよう。

こうしたなか信用金庫は職員の定着率を高めるためにも、数少ない新入職員・若手職員を丁寧な育成していくことが求められている。かつての大手金融機関のような大量採用・大量離脱を前提とした若手の採用および

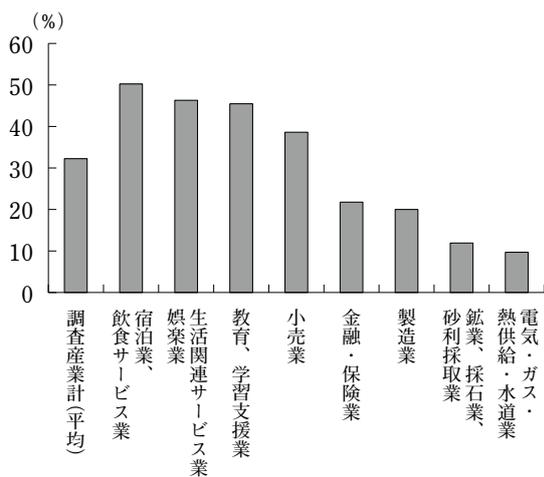
(注)1. 事業所からハローワークに対して、雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から学歴ごとに新規学校卒業者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出している（厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）」）。

図表1 新規学卒就職者の3年以内離職率の推移 (大学卒)



(備考) 1. 3年目までの離職率は、四捨五入の関係で、1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。
2. 厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況(平成26年3月卒業者の状況)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 平成26年3月新規学卒就職者(大学卒)の産業別3年以内離職率 (代表例)



(備考) 1. 調査対象のうち、その他を除く離職率の高い4業種と低い4業種
2. 厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況(平成26年3月卒業者の状況)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

引き上げるなどの処遇改善がみられる。信用金庫のなかには、地元公務員の処遇と比較して給与水準を見直す事例がある。ただし初任給の引上げは自金庫の給与体系全体の再設計にかかわる施策なため、実施には時間を要するし、相応のコスト負担を覚悟せねばならない。

次に離職理由として職場の人間関係をあげる若手職員が多い。過去の採用抑制時の影響などから信用金庫の営業店人員は減少し、また世代の近い先輩などが少ないケースもみられる。その結果、現場のOJT機能の低下や、日常業務以外の相談などを行いにくい雰囲気の可能性もある。そこで本部主導による若手職員向け研修を拡充する信用金庫が増えてきた。これは、若手職員の早期戦力化に加え、人的密着度の強化による若手フォローも大きい。本部の人事担当者が若手職員と直に接することで、仕事上の悩みなどを共有できるメリットがある。

育成スタイルは困難な時代となってきた。

(2) 早期離職の未然防止策

若手職員の早期離職の未然防止が経営上の重要課題となるなか、各信用金庫は対策に力を入れ始めた。直接的な対策として初任給を

ここ数年、従来型のOJT制度から一步踏み込んだメンター制度^(注2)を取り入れ、先輩職員が若手職員の精神的な支援を行う事例も増えてきた。若手職員のなかにはOJTを担当する先輩職員に仕事上の悩みや個人的な相談をしにくいこともあろう。そこで別途、メンターとなる先輩職員を配置し、若手職員を多面的に支援していく。

そのほか、若手職員の悩みを共有する仕組みとして人事部門や監査部門の担当者による臨店、部下が上司を評価する360度評価制度の導入などがある。加えて、自己啓発などにチャレンジする仕組み作りなど、若手職員のモチベーションを高める施策も重要となる。

若者（若手職員）の意識が昔と変わってきた以上、若手職員の早期離職防止策は処遇の見直しのみで解決せず、人材育成のあり方と合わせて検討していく必要がある。

2. 城南信用金庫の取組み

本稿では、東京都内に本店をおく城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する^(注3)。

(1) 人材開発プログラムの策定

城南信用金庫は、経営理念（3つのビジョン）^(注4)を実現するため、人材開発部が中心となって「人材開発プログラム」を策定・実践している（図表3）。

図表3 平成29年度人材開発プログラムの内容（10年目までの抜粋）

①入庫前	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会人として相応しい人材の育成を図るため、各種推薦図書を読ませ、社会人としての心構えや、当金庫の職員としての自覚を持たせることを目的とします。 ● 入庫前の宿泊の研修を実施することで、社会人としての心構えと、一生苦楽を共にする仲間を作り、人と人の絆の大切さを教育します。（入庫前研修3日間）
②新入職員（1年目）	<ul style="list-style-type: none"> ● 「新入職員研修会」の開催により金庫の理念・方針を理解、定着させ、金庫職員に相応しい人材を育成し、社会人としてのコミュニケーション能力を身に付けさせ、お客様のお困りごとを解決できる人材を育成します。（年間27日間）
③2年目～5年目（若手成長期） 5年目～10年目（若手発展期）	<ul style="list-style-type: none"> ● 「入職年度別研修」等を通じて、将来自分が金庫の職員として能力を発揮し、お客様を応援できる喜びを教え、10年後の目標設定や自らのキャリアをデザインし、自立型人間の育成を目指させます。 ● 仕事の領域を広げるため、外部機関への派遣により、幅広い知識、人格作りを目指し、金庫内では各部へのトレーニー派遣等の実践的な研修により、お客様を応援することが出来る人材を育成します。
⑦全職員	<ul style="list-style-type: none"> ● 金庫職員に相応しいコンプライアンスの徹底を図るコンプライアンス研修会の開催 ● 外部機関への研修、出向により幅広い知識を得るだけでなく、新たな人脈づくりを目的とします。 ● 各種研修ビデオの作成により、職員のレベルアップを図ります。 ● ダイバーシティの推進、各種キャリアアップセミナー、昭和女子大等のセミナー参加 ● 育児セミナーの開催、育児中の自己啓発、参考図書の推薦などの紹介

(備考) 1. ④中堅・一般職員（11年～）、⑤中級役席者（副支店長、次席他）、⑥支店長（課長、上席他）は省略
2. 城南信用金庫「平成29年度人材開発プログラムの実施について」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 2. メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします（厚生労働省「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」）。

3. 平成29年3月末の同金庫の概要は以下のとおりである。本店所在地：東京都品川区、預金残高：3兆5,787億円（譲渡性預金56億円を含む）、貸出金残高：2兆1,479億円、店舗数：85店舗、従業員数：2,098人

4. 「中小企業の健全な育成発展」「豊かな国民生活の実現」「地域社会繁栄への奉仕」

(2) 平成29年度 新入職員研修の内容

平成29年度の同金庫の新入職員は97人であった。内訳は男性38人、女性59人で、このうち91人が大学卒者であった。以下、同金庫の新入職員育成策の柱となる、①入庫前研修、②新入職員研修会、③OJTマンツーマン制度を紹介する。

① 入庫前研修（合計3日間）

同金庫は、例年3月に入庫前研修を内定者に対し実施する。同研修の開催目的は、4月1日の入庫時までには学生から社会人への意識転換を済ませておくことである。そのため、同研修では金融知識より社会人としての心構えやマナー、集団行動の大切さなどに重点を置く。また宿泊型を原則とすることで、新入職員の仲間意識を醸成する狙いもある。

29年度新入職員に対する入庫前研修は、3月8日～10日の3日間、3月28日～30日の3日間の2回開催した（内容は同じ）。前半は大学卒者を対象とした宿泊型で全信協鎌ヶ谷研修所を利用した。同金庫は地方の高校卒者を受け入れている。そのため、後半の3日間は入庫直前に開催し、東京生活に慣れさせる狙いもあることから、本部への通い型としている。卒業式などで前半の入庫前研修に参加できなかった大学卒者も後半の研修に参加する。

なお、入庫前研修の実施については内定段階から案内しており、新入職員から特段の不满などは生じていない。入庫前なので、保険をかけたほか、東京都の最低賃金

額を参考に研修参加費も支給する。

② 新入職員研修会（合計27日間）

同金庫の新入職員研修会は合計27日間である。29年度は通期型の集合研修とせず、2か月間をかけ集合研修と配属営業店でのOJT研修とを交代で実施した。

これは、集合研修とOJT研修を相互に実施することで、知識習得と現場での実践の相乗効果を期待したためである。新入職員の成長スピードも高まると考えた。

4月11日～21日の9日間の集合研修では、独自のテキストやビデオを使用し、グループワークを交えながら実施した。

営業店に正式配属された段階で最低限の接客や対応が出来るようになることが目標であり、集団行動やロールプレイングの練習などを盛り込む。信用金庫の中央機関の役割を学ぶため、4月21日には信金中央金庫を視察した（図表4）。

その後も5月の集合研修や事務センターへのシステム研修など合計27日間の研修を実施している。

図表4 信金中央金庫の視察（講義風景）



（備考）城南信用金庫 撮影

③ OJTマンツーマン制度（3か月間）

同金庫は、配属後の職場研修（OJT）として、新入職員一人ひとりにマンツーマンの教育担当が付く「OJTマンツーマン制度」を採用する。教育担当は支店長が自店の先輩職員から指名し、期間は3か月間である。29年度から教育担当向けの研修会も実施している。教育担当は、業務知識や仕事の進め方だけでなく、幅広く社会人生活について、実体験に基づく親身な指導を行い、新入職員の育成を支援する。なお、同金庫では別途メンター制度の導入について検討中である。

(3) 工夫している点など

同金庫では新入職員（若手職員）の育成にあたり、次のような工夫を凝らしている。

① 多方面からのフォロー

新入職員の育成を営業店の教育担当に任せるのではなく、本部人事部および人材開発部の役職員によるフォローなどを充実させている。また、平日夜間自主セミナーや土曜セミナーの開催などを通じ、若手のスキルアップや意識高揚を支援するなど、多方面からのフォローにより、金庫をあげて若手職員の育成に取り組む。これにより若手職員に営業店で孤立感を味わわせないように努めている。

② 同期・仲間意識の醸成

同期の仲間意識が高まるよう支援する。新入職員向けに合計30日間の集合研修を実施するほか、2年目～10年目までの職員

を対象に年次別の研修会を行っている。同期の仲間意識が高まることで、同期職員間の情報交換や悩み相談などが活発である。一例として、自分だけが苦勞しているのではなく、同期も頑張っていることを知り、前向きになる若手職員がみられるとのこと。

③ 成長イメージを提示

自身のキャリアイメージの提示を信用金庫に求める若手職員は多い。実際、最近の就活学生の傾向として『信用金庫が自分をどう育ててくれるのか？』『そのためにどのようなチャレンジの場を提供してくれるのか？』などを重視する姿勢が強まったとのことである。同金庫は人材開発プログラムを通じ職員の成長イメージを周知する。また、若手職員のモチベーションを高めるため、各種のチャレンジ施策を設定している。例えば、資格取得のための研修会の開催や外部出向・派遣制度の導入などがある。こうした諸施策が若手職員のモチベーションを高め、早期離職の防止につながっているとみられる。

特に5年目～10年目の職員からは、外部機関への出向など自金庫を客観的にみることが可能なチャレンジ施策の人気の高い。同金庫としても若手育成策の柱の一つとして期待している。

④ 経営ビジョンの周知

若手職員が早期離職する要因の一つに将来への漠然とした不安感がある。同金庫は経営陣が率先して各階層の職員に経営ビジョンを語り、周知を図っている。

(4) 効果の例

同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、低い離職率を実現している。29年10月現在、1年目の離職は1人、2～5年目の離職率は9.48%にとどまる。また、自己啓発に励む若手職員、地域のために活動する若手職員なども多く、金庫風土として定着しつつある。

おわりに

フェイス・トゥ・フェイスを活動の基本と

〈参考文献〉

- ・厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）』
- ・城南信用金庫『人材開発部の取り組み』他

する信用金庫の場合、職員の質が金庫経営を左右すると言える。なかでも若手職員の育成は喫緊の経営課題であり、各信用金庫は育成に向け創意工夫を凝らしている。

今回、紹介した城南信用金庫は、時代の変化に合わせた若手育成策を採用することで、早期戦力化を図ると同時に、早期離職の未然防止にも成功している。今後、自金庫の若手職員育成策の参考になれば幸いである。

地域・中小企業研究所が 「事業性評価にかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所は、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、平成29年9月6日(水)に「事業性評価にかかる情報交換会」を四国支店と連携して開催しました。

信用金庫においては、各地で人口減少が進むなか、信用金庫が地域の中小企業を支援し、事業性評価を通じて共通価値を創造していくビジネスモデルの構築が重要になってきています。

本情報交換会は、各参加金庫が情報・意見交換を行い、ノウハウや業務上の課題等を共有することで、今後の事業性評価にかかる取組みを支援することを目的として開催したもので、四国支店管内金庫の役職員16人（9金庫）が参加しました。

はじめに、福井信用金庫 経営サポート部 経営サポート課の田中課長が、「事業性評価にかかる取組みと課題」をテーマとして、取り組んだ背景、目的、融資情報管理システムの導入、事業性評価シートの活用および事業性評価にかかる融資商品等について講演を行いました。

ディスカッションでは、参加金庫の参加者を営業推進部門と審査部門の2グループに分け、参加信用金庫が事業性評価への取組状況について事例発表した後、金融仲介機能のベンチマークの公表、業績評価への反映方法、本部と営業店の関係、対象先の選定、事業性評価シートの内容、管理体制、融資商品、人材育成などの幅広い論点で活発な意見交換が行われました。

参加者からは、「事業性評価シートを見直す際の参考になった」「実際の運用状況が大変参考になる内容だった」などの感想が聞かれました。



福井信用金庫の講演



情報交換会の様子

地域・中小企業研究所が「危機管理セミナー」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「危機管理セミナー」を平成29年9月27日(水)に東京で、平成29年10月13日(金)に大阪でそれぞれ開催しました。

本セミナーは、自然災害などの様々な危機発生時の対応事例を紹介することにより、信用金庫業界における危機管理体制の強化を支援することを目的として開催したもので、両会場を併せて全国から133金庫、170人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、結城信用金庫の長村理事および監査部の石川部長が「関東・東北豪雨災害における対応について、当時の被災状況や対応状況、営業再開・被害者支援、改善点・反省点などを交えて講演を行いました。

次に、熊本第一信用金庫の鴻池専務理事が「平成28年熊本地震」における当金庫の対応について、自金庫と周辺の影響状況、前震と本震発生後の対応、復旧作業、取引先の被災支援、教訓と今後の対応を交えて講演を行いました。

また、埼玉縣信用金庫総合企画部の増田理事部長が「BCP対応への課題と実効性訓練」について、地震被害予想、緊急対策本部の設置、危機管理態勢の見直し、危機対応模擬訓練の実施などに関して具体的な事例を交えて講演を行いました。

最後に、信金中央金庫より「大規模災害発生時における相互支援協定の現状と実効性向上」について報告しました。

参加者からは、「実際に被災された方の体験談は、今後の危機管理対応にかなり参考になった」「机上のものではなく、実体験に基づくものなので具体的な問題点がよく理解できた」「実効性のある事業継続計画への見直しと訓練の重要性を感じた」などの感想が寄せられました。



東京会場の様子



大阪会場の様子(講師陣)

※左から埼玉縣信用金庫 増田理事部長、熊本第一信用金庫 鴻池専務理事、結城信用金庫 石川部長

地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年10月）

- 2日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年9月）を公表 資料1
- 3日 ● 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、地域経済分析システム（RESAS）資料2
を改修
- 6日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第71回）の結果—2017年9月調査—を公表
- 10日 ● 日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2017年10月）を公表 資料3
- 20日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針を公表した金融事業者のリストを更新（2017年9月末現在、朝日、旭川、尼崎、淡路、いちい、磐田、大阪、おかやま、鹿児島相互、亀有、北群馬、岐阜、京都、京都中央、桐生、呉、埼玉縣、三条、しまね、城北、西武、高崎、但馬、多摩、玉島、東春、豊川、新潟、西尾、西中国、枚方、広島、福島、碧海、水島、杜の都、横浜の37信用金庫を掲載）
- 経済産業省、「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」の施行期日政令（期日：2018年4月1日）および整備政令（危機関連保証に係る保険料率を定める等）の閣議決定を公表
- 経済産業省、平成28年熊本地震による災害に関する被災中小企業・小規模事業者支援策（2017年10月末まで）を2018年10月末まで延長
- 経済産業省、平成29年9月末までの消費税転嫁対策の取組状況を公表
- 23日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2017年10月号）を公表 資料4
- 経済産業省、平成29年「企業の賃上げ動向等に関するフォローアップ調査」の集資料5
計結果を公表
- 24日 ● 経済産業省、「平成29年7—9月期地域経済産業調査」を公表 資料6
- 25日 ● 金融庁、「平成28事務年度 金融レポート」を公表 資料7
- 金融庁、「信用保証協会向けの総合的な監督指針」を一部改正（2018年4月1日から適用）
- 26日 ○ 東海財務局および日本銀行、平成29年台風第21号に係る災害に対する金融上の措置について（三重県）要請
- 経済産業省、平成29年台風第21号に係る災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策の実施を公表（適用地域は三重県、和歌山県（27日に追加）、京都府（30日に追加））（27日に特別相談窓口における休日対応について追加）
- 27日 ○ 近畿財務局および日本銀行、平成29年台風第21号に係る災害に対する金融上の措置について（和歌山県）要請

30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

31日 ○ 近畿財務局および日本銀行、平成29年台風第21号に係る災害に対する金融上の措置について（京都府）要請

○ 中小企業庁、平成28年度熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定(熊本第一信用金庫が代表者であるグループを含む熊本県の101グループ) 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)

日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年9月）を公表（10月2日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年9月）を公表した。中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比3ポイント改善のプラス10となった。改善幅が大きかった業種は、「鉄鋼」（11ポイント改善のプラス30）、「自動車」（11ポイント改善のプラス30）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント改善のプラス8となった。改善幅が大きかった業種は、「小売」（4ポイント改善のマイナス5）、「対個人サービス」（4ポイント改善のプラス7）など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan09a.htm>/参照)

(資料2)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、地域経済分析システム（RESAS）を改修（10月3日）

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局は、地域経済分析システム（RESAS）を改修した。内容は以下のとおり。

1. RESAS関連事例紹介ページの公開

地域経済分析システム（RESAS：リーサス）を活用して全国各地で地方創生の様々な取り組みが行われていることを受け、各地の自治体、団体等によるRESASを活用した分析・取組事例やRESAS関連イベントを紹介するページを公開。

2. 利便性向上のための改修

RESASをより便利に利用できるよう、以下のシステム改修を実施。

- 拡大・縮小機能の改善
- データ更新日一覧の追加
- 地図でのメッシュ表示の機能改善

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/>参照)

(資料3)

日本銀行、地域経済報告―さくらレポート― (2017年10月) を公表 (10月10日)

各地域の景気の総括判断をみると、6地域（北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、九州・沖縄）で、「拡大している」、「緩やかに拡大している」としているほか、3地域（北海道、東北、四国）では、「緩やかな回復を続けている」等としている。この背景をみると、海外経済の緩やかな成長に伴い、輸出が増加基調にあるなかで、労働需給が着実に引締まりを続け、個人消費の底堅さが増しているなど、所得から支出への前向きな循環が強まっていることなどが挙げられている。

前回（2017年7月時点）と比較すると、4地域（関東甲信越、東海、近畿、中国）で総括判断を引き上げている。主な背景としては、①輸出や生産が、電子部品・デバイス等を中心に増勢を強めていること（東海、近畿、中国）、②個人消費が、耐久消費財や高額品の販売堅調などにより上向いていること（東海、中国）、③公共投資が、2016年度第2次補正予算の執行やオリンピック関連工事の発注に伴い増加していること（関東甲信越）が挙げられている。一方、残り5地域では、総括判断に変更はないとしている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer171010.htm>/参照)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート (2017年10月号) を公表 (10月23日)

日本銀行は、金融システムレポート(2017年10月号)を公表した。「金融システムレポート 概要」の「2017年10月号のポイント」は以下のとおり。

金融仲介活動

- 民間非金融部門の資金調達環境はきわめて緩和した状態にあるが、全体として金融経済活動において行き過ぎた動きはみられない。
- 不動産市場については、首都圏などで引き続き高値取引が見られるが、全体として過熱の状況にはないと考えられる。

金融システムの安定性

- 金融経済活動において大きな不均衡がみられないほか、金融機関は全体として資本と流動性の両面で相応に強いストレス耐性を備えていることから、わが国の金融システムは安定性を維持していると判断される。
- 貸出の積極化などによる金融機関のポートフォリオ・リバランスは、経済情勢の改善に寄与してきており、これが企業や家計のより前向きな経済活動へと結びついていけば、金融機関の収益力の回復にもつながっていくと考えられる。

金融機関の収益力低下に伴う潜在的な脆弱性

- 金融機関の収益低下は、低金利環境が続く先進国において概ね共通にみられる現象であるが、そうしたなかでも、本邦金融機関の収益性は国際的にみて低さが目立つ。従業員数や店舗数は、需要対比で過剰になっている可能性が高く、このことが本邦金融機関間の競争の激化を通じて収益性を低下させる構造的要因となっている。
- 企業が借入を行う際に、これまでの取引履歴や企業支援力に関わらず、複数の取引金融機関の中から貸出金利の一番低い金融機関を選択することが常態化すれば、中長期的には金融機関の情報生産活動の停滞を通して資金配分の効率性が低下する可能性も考えられる。

マクロプルーデンスの視点からみた課題

- 人口や企業数の減少は全国共通にみられるショックであり、そのもとでの地域金融機関間の競争激化は、資金利益の減少という共通エクスポージャーの影響度の増大を通じて、システムリスクにも影響を及ぼし得る。
- 金融システムの効率性と安定性の双方を将来にわたって維持していくためには、適正な競争環境のもと、金融機関が収益性を改善させていくことが重要である。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr171023.htm>/参照)

(資料5)

経済産業省、平成29年「企業の賃上げ動向等に関するフォローアップ調査」の集計結果を公表(10月23日)

経済産業省は、平成29年「企業の賃上げ動向等に関するフォローアップ調査」の集計結果を公表した。その「大企業・中小企業における調査結果の概要」の中で中小企業については以下の記述がみられる。

- 今年度賃金の引上げを実施した企業の割合は、正社員で66.1%、非正規社員で36.5%となり、昨年度より増加した。
- 賃金を引き上げた企業の引上理由のうち、最も多かったものは、正社員、非正規社員ともに「人材の採用・従業員の引き留めの必要性」であったが、非正規社員では、「最低賃金引上げのため」が次いで多かった。
- 賃金を引き上げた企業のうち、平成29年度に月例給与を引き上げた企業は92.0%、賞与・一時金を増額した企業は24.9%となり、いずれも昨年度より増加した。
- 月例給与を引き上げた企業のうち、ベースアップを行った企業も昨年よりも増加した。
- 同一労働同一賃金ガイドライン(案)について、本調査以前から「内容を含め知っていた」企業は42.0%にとどまった。懸念材料として多かったのは「人件費の負担増」や「就業規則・賃金規定等の見直し」であった。
- 長時間労働の新たな上限規制については、本調査以前から「内容を含め知っていた」企業は

47.1%にとどまった。「本調査によって内容を知った」企業も含め、「新たな上限にかかる長時間労働なし」と「対応できる見込み」としたのは83.0%であった。また、対応が困難な企業の理由としては、「人員不足」が最も多かった。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171023002/20171023002.html>参照)

(資料6)

経済産業省、「平成29年7-9月期地域経済産業調査」を公表（10月24日）

経済産業省は、各地域の経済動向を把握するために、地方経済産業局が四半期ごとに行っている地域経済産業調査の結果をとりまとめた。今回の調査結果のポイントは、以下のとおりとなっている。

全体の景況判断は、前期から据え置き、「緩やかに改善している」とした。生産は、輸送機械が自動車部品で好調、電子部品・デバイスが半導体集積回路で好調など、堅調に推移している。設備投資は、生産性向上や省力化のための投資で積極的な動きとなっている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移している。個人消費は、高額商品が好調に推移し、インバウンド消費も引き続き好調となっている。地域別の景況判断は、全地域で据え置いた。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171024001/20171024001.html>参照)

(資料7)

金融庁、「平成28事務年度 金融レポート」を公表（10月25日）

金融庁は、「平成28事務年度 金融レポート」を公表した。「平成28事務年度 金融レポート 主なポイント」には、地域金融機関について以下の記述がある。

- 現状、地域銀行のバランスシートの健全性に問題はないが、貸出利鞘の縮小により、本業利益（貸出・手数料ビジネス）がマイナスとなる銀行が年々増加
- ハイリスクな有価証券運用、不動産融資（アパート・マンションローンを含む）の拡大等により、足もとの利益を確保する動き
- ビジネスモデルの持続可能性に懸念のある地域金融機関が増える一方、経営改革に取り組む先も徐々に増加
- 企業アンケート調査（回答数8,901社）によれば、
 - 銀行は総じて、格付けが低い企業への取組みが不十分
 - >銀行による企業への訪問は、債務者区分が下位になるほど減少
 - >担保・保証がないと融資に応じてくれないとする企業は、全体の4割（要注意先以下で5割強、正常先上位でも2割強）
 - >過去1年以内に資金繰りに困った企業のうち特段支援を受けていない先は、全体の約3割（要注意先以下で約4割）
 - 貸出金利回りの低下幅が緩やかな銀行は、経営上の課題や悩みの把握、提供するサービ

スの効果の双方において、利回り低下幅の大きい銀行よりも顧客企業から比較的高い評価を得ている。

○政府系金融機関との取引を選択した理由のトップは、借入条件の良さ

また、アパート・マンションローンと銀行カードローンの増加については、以下の記述がある。

- アパート・マンションローン（個人による貸家業向け貸出）は、借り手の相続税対策等を目的に、特に地域銀行で増加傾向。築年数の経過とともにアパート収支のみで返済資金を賄えない借り手が増える傾向。金融機関は、金利上昇や空室・賃料低下等のリスクを適切に評価し、借り手に分かりやすく伝える必要
- 銀行カードローンについては、低金利環境を背景に近年残高が増加し、過剰な貸付が行われているとの批判。現在、各銀行において、全国銀行協会の「申し合わせ」を踏まえた対応を行っているが、金融庁は、貸金業法における多重債務発生抑制の趣旨等を踏まえ、業務運営の適正化をスピード感を持って推進する。このため、検査を通じて業務運営の詳細な実態把握を行うとともに、「カードローンホットライン」を開設し、利用者から直接情報収集する。

(<http://www.fsa.go.jp/news/29/20171025.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(10月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
17.10.4	内外金利・為替見通し	29-7	日銀は当面、現行の金融緩和策を継続しよう	角田 匠 奥津智彦
17.10.13	中小企業景況レポート	169	全国中小企業景気動向調査結果(2017年7~9月期) 特別調査: 中小企業経営と地域との関わりについて	—
17.10.18	ニュース&トピックス	29-45	中小企業の地域活動への参加と経営への影響 —地域活動に積極参加する中小企業ほど業況が良い傾向—	荒木田友則 市野寛明
17.10.20	ニュース&トピックス	29-46	北朝鮮情勢と今後の見通し —国連制裁が続けば、政治・経済ともに厳しい状況に—	黒岩達也
17.10.20	金融調査情報	29-9	上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(1)	吉田哲朗
17.10.23	ニュース&トピックス	29-47	2017年9月末の全国信用金庫の預金・貸出金動向(速報)	高牟礼貞直
17.10.30	金融調査情報	29-10	信用金庫の貸出金利回り動向 —地区間の利回り格差はセクター別構成比の差が主要因—	間下 聡
17.10.31	金融調査情報	29-11	地域銀行の融資推進策について	刀禰和之
17.10.31	ニュース&トピックス	29-48	中国経済情勢と中長期目標	黒岩達也

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
17.10.13	講演	業況堅調企業の経営事例に みる中小企業経営のヒント	浦和中尾支店後援会	川口信用金庫	鉢嶺 実
17.10.17	講座	我が国中小企業の現状と課題 I	グローバルビジネス特論C (中小企業論)	昭和女子大学 (城北信用金庫寄付講座)	松崎英一
17.10.20	講演	日本の現状と今後の動向について	東京シティ蔵前会	東京シティ信用金庫	奥津智彦
17.10.23	講座	地域経済の現状と地域金融 の役割	地域金融論	富士大学 (花巻信用金庫提供講座)	松崎英一
17.10.24	講座	我が国中小企業の現状と課題II —事業継続へ向けて躍進する 中小企業の経営事例—	グローバルビジネス特論C (中小企業論)	昭和女子大学 (城北信用金庫寄付講座)	鉢嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
17.10.1	景気の現状・先行きを占う国内「設備投資」の回復の可能性	バンクビジネス	(株)近代セールス社	奥津智彦
17.10.1	中堅・中小企業によるIoT活用術	りそなーれ	りそな総合研究所(株)	藁品和寿

2017年信金中金月報（第16巻）総索引

巻頭言

1月号（通巻533号）

- 信用金庫に生き続ける報徳の教え 信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一

2月号（通巻534号）

- マイナス金利政策をどう考えるべきか 明治大学 政治経済学部教授 勝 悦子

3月号（通巻536号）

- 新しい信用保証制度を中小企業への効果的な支援手段に 神戸大学 経済経営研究所教授 家森信善

4月号（通巻537号）

- 地域活性化と地域金融機関の役割 横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授 藤野次雄

5月号（通巻538号）

- トランプ政策による予期せざるドル高円安 一橋大学大学院 商学研究科教授 小川英治

6月号（通巻539号）

- 十二銀行にみる地域金融機関の「脱地域化」 小樽商科大学大学院 商学研究科教授 齋藤一郎

7月号（通巻540号）

- フィンテックと日本の金融システム 明治大学 政治経済学部教授 勝 悦子

8月号（通巻541号）

- 営業現場から見た地方創生に取り組む上での課題 神戸大学 経済経営研究所教授 家森信善

10月号（通巻543号）

- 人口減少・少子高齢化と地方公共団体の最近の動向 横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授 藤野次雄

11月号（通巻544号）

- BREXITの行方 一橋大学大学院 商学研究科教授 小川英治

12月号（通巻545号）

- 金融機関の合従連衡と理念、ビジョン、戦略 小樽商科大学大学院 商学研究科教授 齋藤一郎

調査

1月号（通巻533号）

- 経済見通し 実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測 —景気の本格回復までにはなお時間を要する見通し— 角田 匠

- 「事業性評価」のための方法論 井上有弘

- 長寿企業の“継続力”を考える —円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”— 鉢嶺 実

- 知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆 —知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上— 藤津勝一

2月号（通巻534号）

- 第166回全国中小企業景気動向調査 10～12月期業況は2四半期続けて改善 —2016年10～12月期実績・2017年1～3月期見通し—
【特別調査—2017年（平成29年）の経営見通し】 地域・中小企業研究所

- 到来するIoT社会と中小企業 ④ —地域の課題解決に活用される「IoT」— 三輪和政
薬品和寿
- 急速に脚光浴びる「フィンテック」⑤ —利用者本位の「フィンテック」に向けて— 薬品和寿
- コンテンツツーリズムによる魅力溢れる地域づくり —「大河ドラマ」、「アニメ」、「ロケ誘致」の事例からの示唆— 石川浩史
薬品和寿
鉢嶺 実

2月増刊号 (通巻535号)

- 人口減少局面の到来と信用金庫経営 —地域雇用の確保・拡充のためにも、本業支援への注力が重要— 奥津智彦
- 信用金庫のカードローンの推進策について 高牟礼貞宜
- 共同化による経費の削減 住元文和
- 地域内シェア向上のための競合金融機関との差別化 住元文和
刀禰和之
- 信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察 刀禰和之
- 地方創生に向けた地域産業連関分析データの活用 —持続的な信用金庫経営に向けて— 曾與島弘貴
石神明広
- 信用金庫中堅職員のさらなる活躍に向けて —信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に— 奥津智彦
- 信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み 松崎英一
- 今、改めて考える信用金庫の源流 報徳思想を踏まえた独自の取組みと二宮金次郎像の全国への普及
～さがみ信用金庫と愛知県岡崎地区の石工業～ 中西雅明

3月号 (通巻536号)

- 中小企業の財務状況と景気動向 —中小企業の収益性・付加価値分析と中小企業景気動向指数CIの算出— 峯岸直輝
- 中国経済を下支えする個人消費と第3次産業 —コト消費の掘り起こしが内需拡大のカギ— 黒岩達也
- 急速に脚光浴びる「フィンテック」⑥ —「API エコノミー」の形成に向けて— 薬品和寿

4月号 (通巻537号)

- 経済見通し 実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測 —世界経済の回復を背景に国内景気も持直しへ— 角田 匠
- 信用金庫の職域セールス強化策について 刀禰和之
- 「稼ぐ力」を磨く中小企業 —顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」— 藤津勝一

5月号 (通巻538号)

- 第167回全国中小企業景気動向調査 1~3月期業況は前期見通しに比べ小幅な低下にとどまる —2017年1~3月期実績・2017年4~6月期見通し—
【特別調査—人手不足下における中小企業の人材活用策について】 地域・中小企業研究所
- 到来するIoT社会と中小企業 ⑤ —「AI(人工知能)×IoT」で生み出される新たな付加価値とは— 雨宮裕樹
薬品和寿
- 中小建設業の動向と今後の展望 —「全国中小企業景気動向調査より」— 森本龍雄
- 「ベンチマーク」の捉え方 井上有弘

6月号 (通巻539号)

- 地域別にみた経済動向 —主要な需要項目別に地域間で経済状況を比較— 峯岸直輝
- 円滑な事業承継に資する「後継者教育」 —実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは— 鉢嶺 実
- 急速に脚光浴びる「フィンテック」⑦ —SNS情報等の新たな情報を活用したフィンテックサービスへの挑戦— 藁品和寿
- 信用金庫と銀行の不動産業向け貸出動向 —不動産市況との関係とリスク管理上の課題— 間下 聡
- 信用金庫における今後の本店・本部のあり方について 刀禰和之

7月号 (通巻540号)

- 経済見通し 実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測 —世界経済の持ち直しを受けて国内にも景気回復の動きが広がる— 角田 匠
- 急速に脚光浴びる「フィンテック」⑧ —生体認証技術の高度化への挑戦— 藁品和寿
- 地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上 —中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮— 藤津勝一
- 信用金庫の若手職員の育成事例について ① —さわやか信用金庫— 森本龍雄
刀禰和之

8月号 (通巻541号)

- 第168回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況は総じて改善 —2017年4～6月期実績・2017年7～9月期見通し—
【特別調査—中小企業の3～5年後の事業の見通しについて】 地域・中小企業研究所
- 中小企業の「稼ぐ力」① —IT活用による「稼ぐ力」への挑戦— 延味慶輔
藁品和寿
- 急速に脚光浴びる「フィンテック」⑨ —住宅ローン相談ニーズに応えるフィンテックサービス— 藁品和寿
- 特徴ある住宅ローン商品の開発・提供について —新生銀行「パワースマート住宅ローン 安心パックW」— 刀禰和之
- 信用金庫のネット支店開設時の検討事項について 刀禰和之

9月号 (通巻542号)

- 取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待 —本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価— 藤津勝一
- 「創業・第二創業」と信用金庫 —その支援のあり方は多種多様— 鉢嶺 実
- 信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて 奥津智彦
- 事業性評価融資における信用リスク管理について 瀬野昂太
- 金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について 刀禰和之
- ベンチマークの活用に生かせる「小原語録」 —「貸すも親切、貸さぬも親切」など— 荻野和之

10月号 (通巻543号)

- 経済見通し 実質成長率は17年度1.7%、18年度1.3%と予測 —世界的な景気回復の動きは国内経済にも波及— 角田 匠
- 交通インフラ整備の地域経済への影響 —関東地方の鉄道・高速道路網整備に伴う社会・産業構造の変化— 峯岸直輝
- 信用金庫の視点でひも解く2017年版中小企業白書・小規模企業白書 —中小企業・小規模事業者のニーズを解明し課題解決へ— 藁品和寿
品田雄志

■実用化に向けて期待高まる「ブロックチェーン」技術 —貿易金融でのブロックチェーン技術の応用への挑戦— 藁品和寿

11月号 (通巻544号)

■第169回全国中小企業景気動向調査 7~9月期業況は改善、来期の見通しは26年ぶりにプラス転換 —2017年7~9月期実績・2017年10~12月期見通し—
【特別調査—中小企業経営と地域との関わりについて】 地域・中小企業研究所

■中小企業の「稼ぐ力」② —海外事業展開による「稼ぐ力」への挑戦— 市川将史
藁品和寿

■ビジネス変革の鍵を握るビッグデータ活用 —“経済成長の牽引役”を期待される「ビッグデータ」— 藁品和寿

12月号 (通巻545号)

■改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨 —仮想通貨の普及に向けて— 藁品和寿

■地域活性化での活用が期待される電子地域通貨—電子地域通貨の商用化に向けて— 藁品和寿

■上場しない選択とその有用性 —融資担当者の立場から (1) 吉田哲朗

■信用金庫の若手職員育成事例について ② —城南信用金庫— 刀禰和之

査読付論文

2月号 (通巻534号)

■政府系株主と政府系取締役が銀行の業績に与える影響 —株式会社化以降の中国銀行業に関する分析—
一橋大学大学院商学研究科研究補助員 郎 靈

7月号 (通巻540号)

■信用金庫再編後の経営改善効果 —合併効果の推計—
中央大学商学部兼任講師、中央大学企業研究所準研究員 北村仁代
中央大学商学部教授 原田喜美枝

信金中金だより

1月号 (通巻533号)

■地域・中小企業研究所が「人材育成支援セミナー」を開催

2月号 (通巻534号)

■地域・中小企業研究所が「危機管理セミナー」「職域セールスプランニング研修」を開催

3月号 (通巻536号)

■日本中小企業学会第36回全国大会国際交流セッション講演抄録
名城大学経済学部特任助手 日本中小企業学会第12期本部事務局・事務局長代行 大前智文

■地域・中小企業研究所が「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会」「営業店業務の効率化にかかる情報交換会」を開催

7月号 (通巻540号)

■地域・中小企業研究所が「営業店業務の効率化セミナー」を開催

8月号 (通巻541号)

■地域・中小企業研究所が「渉外担当優績者意見交換会」(東北支店開催)に参加

9月号 (通巻542号)

地域・中小企業研究所が「職域セールスにかかる情報交換会」を開催

11月号（通巻544号）

- 「マネジメント型まちづくりファンド（全国第1号）」の設立調印式の開催—信用金庫業界の国土交通省および民都機構との連携によるまちづくり事業の推進—

12月号（通巻545号）

- 地域・中小企業研究所が「事業性評価にかかる情報交換会」を開催
- 地域・中小企業研究所が「危機管理セミナー」を開催

増刊号・特集号

2月増刊号（通巻535号）

- 特集「5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデルの検討Ⅳ」

9月号（通巻542号）

- 特集「金融仲介機能のベンチマーク」

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 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
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金庫 地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2013. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
15.12	267	6,883	234	7,384	9,284,536	2,210	70,946	40,210	111,156	113,366
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
16. 9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
10	265	6,883	230	7,378	9,275,968	2,212	70,086	41,087	111,173	113,385
11	265	6,865	243	7,373	9,275,753	2,214	69,942	41,004	110,946	113,160
12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 1	264	6,860	244	7,368	9,276,718	2,209	69,343	40,570	109,913	112,122
2	264	6,857	244	7,365	9,276,653	2,209	69,119	40,416	109,535	111,744
3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
4	264	6,854	243	7,361	9,267,761	2,203	70,490	42,895	113,385	115,588
5	264	6,857	243	7,364	9,271,033	2,201	70,316	42,785	113,101	115,302
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
7	264	6,861	245	7,370	9,260,929	2,202	69,581	42,331	111,912	114,114
8	264	6,862	245	7,371	9,254,747	2,201	69,353	42,129	111,482	113,683
9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987

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
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
2014年1月6日	三浦藤沢			かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都		北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃		大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生		福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館		道南うみ街	264	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率			前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 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	
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7	
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
15. 12	1,357,825	2.2	507,247	4.1	848,195	1.1	2,383	3.5	1,356,476	2.3	877	7.2	
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4	
6	1,371,890	1.9	518,977	3.9	850,317	0.8	2,595	1.1	1,370,974	1.9	1,210	14.9	
16. 9	1,376,916	2.1	522,579	4.9	851,259	0.5	3,077	2.3	1,375,496	2.1	1,109	25.4	
10	1,378,867	2.3	527,314	5.2	849,168	0.6	2,384	10.7	1,377,983	2.4	1,018	20.2	
11	1,377,158	2.4	525,474	5.3	849,242	0.7	2,441	6.0	1,376,254	2.4	1,106	26.5	
12	1,388,856	2.2	535,936	5.6	850,422	0.2	2,497	4.7	1,387,634	2.2	1,366	55.7	
17. 1	1,380,856	2.3	528,508	6.2	850,273	0.1	2,073	△ 14.1	1,379,956	2.4	1,135	18.9	
2	1,386,290	2.4	536,363	6.5	847,715	0.0	2,212	△ 5.4	1,385,365	2.4	1,095	25.7	
3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7	
4	1,393,984	2.3	551,854	6.6	839,781	△ 0.3	2,347	2.9	1,392,429	2.3	1,065	34.2	
5	1,390,544	2.3	546,056	6.8	841,995	△ 0.4	2,492	8.5	1,389,687	2.3	1,238	39.7	
6	1,403,185	2.2	552,511	6.4	847,956	△ 0.2	2,717	4.7	1,402,225	2.2	1,622	34.0	
7	1,400,980	2.2	547,287	6.2	851,028	△ 0.2	2,664	18.1	1,400,063	2.2	1,719	25.5	
8	1,406,065	2.3	552,097	6.4	851,316	△ 0.2	2,651	12.2	1,405,248	2.3	1,645	43.2	
9	1,411,279	2.4	557,720	6.7	850,660	△ 0.0	2,899	△ 5.7	1,409,612	2.4	1,592	43.5	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 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
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
15. 12	71,290	1.6	52,951	1.9	240,703	1.4	253,927	1.9	37,169	1.0	286,221	3.7
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
16. 9	71,340	1.5	53,768	2.0	243,037	1.6	256,258	1.6	37,428	0.8	290,476	2.4
10	71,317	2.0	53,645	1.7	243,635	1.6	257,001	1.9	37,537	1.0	291,164	3.0
11	71,743	1.9	53,482	1.7	243,193	1.8	256,504	2.0	37,356	1.0	291,052	2.9
12	72,558	1.7	54,046	2.0	244,647	1.6	258,619	1.8	37,524	0.9	293,638	2.5
17. 1	71,460	2.2	53,413	1.7	243,702	1.7	257,190	2.0	37,287	1.0	292,213	2.6
2	71,450	2.2	53,728	1.9	244,540	1.8	257,984	1.9	37,446	0.6	293,744	2.7
3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
4	72,457	1.8	53,916	1.5	246,302	1.9	258,917	1.7	37,795	1.0	294,610	2.3
5	72,252	1.9	53,493	1.5	245,854	2.1	257,718	1.8	37,574	0.5	295,024	2.3
6	73,004	1.8	54,056	1.2	247,328	2.0	260,800	2.0	37,893	0.7	297,684	2.1
7	72,374	1.6	54,031	1.4	246,833	1.9	260,238	1.9	37,798	0.8	297,499	2.3
8	72,545	1.7	54,289	1.5	247,510	2.1	261,349	1.9	37,913	0.8	298,315	2.3
9	72,870	2.1	54,681	1.6	248,884	2.4	261,464	2.0	37,831	1.0	299,096	2.9

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	
2013. 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
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
15. 12	277,003	2.6	59,054	0.8	27,133	1.4	22,785	1.8	27,800	1.3	1,357,825	2.2
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
6	280,544	2.2	59,443	0.6	27,354	1.2	22,791	1.1	28,077	2.3	1,371,890	1.9
16. 9	285,211	3.8	59,365	0.4	27,202	0.7	22,740	0.7	28,133	2.8	1,376,916	2.1
10	285,067	3.7	59,351	0.5	27,247	0.7	22,802	0.6	28,180	2.7	1,378,867	2.3
11	284,740	3.7	59,187	1.1	27,161	0.8	22,696	0.6	28,136	2.8	1,377,158	2.4
12	287,446	3.7	59,625	0.9	27,356	0.8	22,934	0.6	28,568	2.7	1,388,856	2.2
17. 1	286,307	3.9	59,227	1.3	27,197	0.6	22,745	0.6	28,232	2.6	1,380,856	2.3
2	287,392	3.9	59,718	1.3	27,270	0.4	22,899	1.0	28,277	2.6	1,386,290	2.4
3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
4	288,827	3.7	60,017	1.3	27,468	1.1	23,123	1.3	28,594	2.8	1,393,984	2.3
5	288,630	3.8	59,418	1.1	27,360	0.7	22,880	1.3	28,400	2.4	1,390,544	2.3
6	291,135	3.7	59,930	0.8	27,568	0.7	23,107	1.3	28,712	2.2	1,403,185	2.2
7	291,292	3.5	59,769	0.8	27,553	1.0	23,127	1.7	28,639	2.3	1,400,980	2.2
8	292,555	3.6	60,145	1.0	27,668	1.6	23,212	1.9	28,763	2.1	1,406,065	2.3
9	294,590	3.2	60,373	1.6	27,668	1.7	23,261	2.2	28,750	2.1	1,411,279	2.4

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金					外貨預金等		
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2013. 3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
14. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
15.12	1,357,824	2.2	1,075,105	1.6	363,279	4.0	711,331	0.4	484	△ 14.8
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
6	1,371,888	1.9	1,077,676	1.0	373,432	4.1	703,695	△ 0.5	538	9.0
16. 9	1,376,915	2.1	1,075,701	1.2	371,678	5.0	703,400	△ 0.7	613	25.9
10	1,378,865	2.3	1,081,870	1.1	380,199	4.8	701,059	△ 0.7	602	26.5
11	1,377,157	2.4	1,076,426	1.2	375,592	5.3	700,258	△ 0.8	566	18.2
12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 1	1,380,855	2.3	1,083,181	1.1	380,586	6.0	702,038	△ 1.3	546	12.3
2	1,386,289	2.4	1,090,131	1.2	389,047	6.5	700,534	△ 1.4	540	7.8
3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
4	1,393,982	2.3	1,092,230	1.3	394,677	6.6	696,987	△ 1.3	556	10.7
5	1,390,543	2.3	1,084,978	1.4	388,413	6.7	695,996	△ 1.2	559	11.0
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
7	1,400,978	2.2	1,091,696	1.4	392,980	5.9	698,121	△ 0.9	585	10.6
8	1,406,064	2.3	1,097,935	1.6	399,231	6.2	698,084	△ 0.8	611	4.1
9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5

年月末	一般法人預金				外貨預金等		公金預金			
	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率			
2013. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
15.12	225,435	4.7	128,006	4.6	97,060	4.9	361	7.0	46,892	6.9
16. 3	227,299	5.1	126,703	5.1	100,212	5.0	376	4.9	39,244	4.0
6	227,578	5.2	126,050	5.1	101,121	5.4	398	28.0	55,876	6.8
16. 9	235,477	5.9	132,063	6.0	103,014	5.8	392	4.7	53,725	5.2
10	232,715	4.8	128,873	4.1	103,478	5.8	356	△ 3.5	52,994	15.1
11	233,034	6.5	129,501	6.6	103,197	6.4	329	△ 6.6	55,986	9.4
12	238,876	5.9	135,689	6.0	102,865	5.9	314	△ 13.0	51,319	9.4
17. 1	231,765	4.7	127,846	3.8	103,584	5.8	327	△ 6.2	54,723	18.5
2	231,931	6.8	127,057	7.8	104,538	5.7	327	△ 14.3	52,642	9.2
3	240,007	5.5	135,143	6.6	104,518	4.2	338	△ 10.0	43,961	12.0
4	246,837	6.1	141,277	7.3	105,209	4.5	342	△ 9.4	44,474	4.3
5	240,875	6.3	135,267	8.1	105,254	4.1	346	△ 9.4	53,316	2.4
6	240,537	5.6	135,397	7.4	104,784	3.6	347	△ 12.7	56,742	1.5
7	239,765	4.2	133,847	4.4	105,545	4.0	365	1.0	58,180	7.7
8	239,171	5.9	132,960	7.6	105,830	3.9	373	△ 3.5	57,782	1.0
9	252,234	7.1	144,929	9.7	106,933	3.8	363	△ 7.4	53,546	△ 0.3

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				
2013. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
15.12	14,551	3.1	32,312	8.8	26	△ 30.4	10,386	△ 5.1	0	877
16. 3	13,240	4.1	25,979	4.1	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
6	17,986	△ 4.8	37,886	13.7	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
16. 9	16,852	△ 4.0	36,869	10.2	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
10	16,631	21.8	36,359	12.4	0	△ 99.9	11,281	17.7	0	1,018
11	18,510	△ 1.2	37,473	15.7	0	△ 99.9	11,705	6.8	0	1,106
12	14,359	△ 1.3	36,956	14.3	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 1	18,402	26.1	36,318	15.1	0	△ 100.0	11,180	11.5	0	1,135
2	18,312	0.8	34,327	14.4	0	△ 100.0	11,580	1.0	0	1,094
3	14,960	12.9	28,998	11.6	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
4	14,556	0.8	29,915	6.1	0	△ 100.0	10,436	3.7	0	1,065
5	20,380	1.1	32,933	3.2	0	△ 100.0	11,369	2.8	0	1,238
6	18,275	1.6	38,463	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
7	18,710	27.2	39,466	0.4	0	△ 100.0	11,333	11.2	0	1,719
8	18,290	1.9	39,489	0.6	0	△ 100.0	11,170	2.5	0	1,645
9	14,687	△ 12.8	38,856	5.3	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 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
14. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
15. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
15.12	671,982	2.4	9,646	△ 6.6	662,335	2.6	37,766	△ 3.5	596,559	3.0	28,010	2.0
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
6	671,924	2.4	7,655	△ 7.6	664,268	2.5	33,918	△ 2.7	603,690	2.8	26,658	1.9
16. 9	681,666	2.4	7,477	△ 8.6	674,189	2.5	35,820	△ 2.8	609,166	2.9	29,202	1.8
10	679,044	2.2	7,257	△ 19.3	671,787	2.5	35,460	△ 2.5	608,996	2.7	27,330	2.8
11	680,296	2.5	7,192	△ 10.3	673,104	2.6	35,762	△ 1.9	609,746	3.0	27,594	1.8
12	689,067	2.5	8,629	△ 10.5	680,437	2.7	37,295	△ 1.2	614,422	2.9	28,719	2.5
17. 1	684,444	2.3	7,458	△ 20.2	676,986	2.6	36,453	△ 1.2	612,856	2.8	27,677	3.0
2	685,178	2.7	7,207	△ 10.3	677,971	2.9	36,290	△ 1.3	613,893	3.1	27,786	2.5
3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
4	689,626	2.8	8,081	△ 7.9	681,544	3.0	34,984	0.5	619,215	3.1	27,345	3.6
5	688,479	2.8	7,064	△ 7.6	681,414	2.9	33,744	0.1	620,212	3.1	27,457	3.2
6	690,708	2.7	7,140	△ 6.7	683,568	2.9	34,044	0.3	622,076	3.0	27,447	2.9
7	692,103	2.4	7,016	△ 16.4	685,087	2.7	34,642	1.2	622,734	2.7	27,710	4.1
8	693,170	2.7	6,815	△ 5.2	686,354	2.8	34,941	1.4	623,469	2.8	27,944	3.6
9	702,433	3.0	7,889	5.5	694,544	3.0	36,340	1.4	628,153	3.1	30,049	2.8

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	
2013. 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
14. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
15.12	30,618	0.6	22,833	2.0	126,309	3.1	123,040	2.2	16,569	1.0	140,519	2.3
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
6	29,983	0.8	22,817	2.8	127,378	3.7	122,665	1.8	16,721	2.4	139,970	1.7
16. 9	30,552	1.4	23,183	2.6	129,343	3.6	124,224	1.8	16,883	3.1	141,966	1.8
10	30,420	0.8	23,092	2.5	129,278	3.5	123,769	1.5	16,736	2.5	140,987	1.6
11	30,610	1.7	23,175	2.3	129,739	3.9	123,875	1.8	16,759	2.3	141,064	1.8
12	31,147	1.7	23,471	2.7	131,453	4.0	125,408	1.9	16,933	2.1	142,961	1.7
17. 1	30,614	1.6	23,322	2.2	130,890	3.9	124,621	1.7	16,816	1.4	141,708	1.5
2	30,625	1.9	23,461	3.1	130,965	4.3	124,646	2.1	16,883	1.5	141,779	1.9
3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
4	30,385	0.7	23,585	3.7	132,256	4.2	125,268	2.4	16,930	2.2	142,747	2.1
5	30,217	1.1	23,756	4.0	131,874	4.1	125,179	2.4	17,052	2.0	142,322	1.9
6	30,323	1.1	23,847	4.5	132,486	4.0	125,457	2.2	17,102	2.2	142,677	1.9
7	30,399	0.9	23,867	4.3	132,777	3.5	125,786	2.1	17,128	1.9	142,816	1.7
8	30,515	1.3	23,883	4.2	133,081	4.0	125,904	2.3	17,115	2.0	143,050	1.9
9	31,133	1.9	24,318	4.8	135,084	4.4	127,364	2.5	17,249	2.1	145,034	2.1

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	
2013. 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
14. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
15. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
15.12	142,862	3.3	30,527	1.4	10,008	△ 0.4	12,152	1.1	15,427	2.4	671,982	2.4
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
6	143,509	3.0	30,299	1.3	10,036	0.2	12,033	1.5	15,374	3.1	671,924	2.4
16. 9	145,481	2.9	30,894	1.4	10,141	0.9	12,226	1.6	15,611	3.0	681,666	2.4
10	145,015	2.5	30,638	1.2	10,132	1.4	12,186	1.6	15,636	3.2	679,044	2.2
11	145,156	2.9	30,695	1.6	10,146	1.9	12,219	1.8	15,697	3.2	680,296	2.5
12	146,866	2.8	31,072	1.7	10,235	2.2	12,394	1.9	15,949	3.3	689,067	2.5
17. 1	146,102	2.4	30,888	1.5	10,176	2.0	12,288	1.8	15,845	3.4	684,444	2.3
2	146,333	3.1	30,969	1.8	10,174	2.2	12,297	2.0	15,871	3.6	685,178	2.7
3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
4	147,826	3.3	31,049	2.2	10,219	2.2	12,354	2.7	15,843	3.6	689,626	2.8
5	147,473	3.3	31,057	2.6	10,244	2.0	12,336	2.8	15,783	3.2	688,479	2.8
6	148,035	3.1	31,171	2.8	10,248	2.1	12,350	2.6	15,816	2.8	690,708	2.7
7	148,370	2.6	31,262	2.6	10,267	1.8	12,365	1.9	15,866	2.6	692,103	2.4
8	148,561	3.0	31,320	2.6	10,268	2.1	12,369	1.8	15,900	2.6	693,170	2.7
9	150,409	3.3	31,654	2.4	10,459	3.1	12,515	2.3	16,003	2.5	702,433	3.0

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計									
	前年同月比 増 減 率	構成比	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						
2013. 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
14. 3	644,790	△ 1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
15.12	671,981	2.4	100.0	428,464	1.8	63.7	63,589	△ 1.5	9.4	48,217	0.0	7.1
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
6	671,922	2.4	100.0	424,268	2.1	63.1	60,960	△ 1.3	9.0	45,718	0.7	6.8
9	681,664	2.4	100.0	433,498	2.3	63.5	61,961	△ 1.4	9.0	47,977	1.1	7.0
12	689,065	2.5	100.0	r439,569	2.5	63.7	62,643	△ 1.4	9.0	49,152	1.9	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	r439,407	2.8	63.5	61,451	△ 1.1	8.8	49,156	2.6	7.1
6	690,707	2.7	100.0	r437,047	3.0	63.2	60,257	△ 1.1	8.7	47,069	2.9	6.8
9	702,432	3.0	100.0	447,891	3.3	63.7	62,020	0.0	8.8	49,394	2.9	7.0

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				
									前年同月比 増 減 率	構成比		
2013. 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
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
15.12	28,894	△ 1.4	4.2	26,176	△ 1.8	3.8	144,279	4.6	21.4	58,411	2.1	8.6
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
6	27,540	△ 1.4	4.0	25,407	△ 1.4	3.7	147,533	5.0	21.9	57,806	△ 0.0	8.6
9	28,230	△ 1.2	4.1	25,939	△ 0.7	3.8	149,815	5.0	21.9	58,147	△ 0.2	8.5
12	28,553	△ 1.1	4.1	26,059	△ 0.4	3.7	r151,919	5.2	22.0	r58,282	△ 0.2	8.4
17. 3	27,885	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	r153,960	5.4	22.2	r58,454	1.6	8.4
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	r155,741	5.5	22.5	r58,622	r1.4	8.4
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	158,406	5.7	22.5	58,919	1.3	8.3

年 月 末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品賃貸業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
									前年同月比 増 減 率	構成比		
2013. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
15.12	8,497	△ 1.7	1.2	5,775	△ 1.5	0.8	21,959	3.9	3.2	2,868	△ 0.1	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
6	8,382	△ 0.7	1.2	5,755	△ 0.9	0.8	21,899	2.5	3.2	2,814	0.3	0.4
9	8,452	△ 0.4	1.2	5,814	0.0	0.8	22,180	2.8	3.2	2,878	△ 0.5	0.4
12	8,544	0.5	1.2	5,806	0.5	0.8	22,486	2.4	3.2	2,857	△ 0.3	0.4
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,867	△ 0.4	0.4
6	8,568	2.2	1.2	5,778	0.3	0.8	22,509	2.7	3.2	2,778	△ 1.2	0.4
9	8,669	2.5	1.2	5,858	0.7	0.8	22,596	1.8	3.2	2,915	1.2	0.4

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人		住宅ローン					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
									前年同月比 増 減 率	構成比		
2013. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
15.12	50	53.3	0.0	51,401	6.1	7.6	192,115	2.9	28.5	161,314	3.0	24.0
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
6	55	34.6	0.0	53,295	2.7	7.9	194,358	2.9	28.9	163,206	3.0	24.2
9	52	21.6	0.0	52,083	2.0	7.6	196,082	2.7	28.7	164,428	2.8	24.1
12	51	3.3	0.0	52,312	1.7	7.5	r197,183	2.6	28.6	r165,651	2.6	24.0
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	r198,394	2.5	28.6	r166,326	2.5	24.0
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	r198,949	2.3	28.8	r166,864	2.2	24.1
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	200,301	2.1	28.5	167,684	1.9	23.8

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。

2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先勘	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								
2013. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
15. 12	15,160	333,749 (2.6)	263,227 (2.0)	0	2,590	0	0	2,575	1,872	31
16. 3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
16. 9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
10	13,050	359,623 (8.2)	304,462 (14.8)	0	554	0	0	1,811	1,703	38
11	13,640	355,549 (7.6)	301,551 (14.6)	0	554	0	0	1,824	1,730	43
12	15,060	358,154 (7.3)	303,090 (15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206 (8.0)	300,611 (11.4)	0	525	0	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756 (7.6)	304,692 (9.8)	0	527	0	0	1,636	1,677	46
3	14,754	350,164 (6.8)	284,264 (7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
4	14,166	371,298 (7.4)	314,345 (9.1)	0	509	0	0	1,539	1,506	46
5	13,534	366,640 (7.2)	310,638 (8.7)	0	522	0	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213 (5.7)	317,422 (6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48
7	13,549	371,233 (5.8)	312,318 (4.7)	0	517	0	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658 (6.0)	318,298 (5.4)	0	538	0	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331 (6.4)	304,732 (3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債	株 式			
							公社	公団	債権	金融債
2013. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061	
14. 3	400,267 (2.5)	101,633 (△3.9)	80,324	39	167,223 (2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374	
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565	
15. 12	416,990 (2.7)	90,950 (△4.4)	90,822	109	167,159 (△0.9)	73,290	29,386	64,481	6,092	
16. 3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343	
6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607	
16. 9	417,184 (0.5)	84,352 (△9.7)	89,668	9	163,416 (△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826	
10	418,058 (0.5)	84,977 (△8.2)	89,745	59	162,647 (△2.6)	71,651	24,772	66,224	6,837	
11	420,585 (0.8)	86,656 (△6.2)	90,120	59	162,269 (△3.0)	71,636	24,199	66,433	6,602	
12	419,493 (0.6)	85,682 (△5.7)	90,240	59	161,636 (△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395	
17. 1	420,536 (0.8)	86,544 (△4.0)	90,388	59	160,672 (△3.6)	70,947	23,295	66,430	6,478	
2	418,928 (△0.0)	85,324 (△5.0)	90,345	59	160,020 (△4.0)	70,624	22,800	66,595	6,621	
3	426,196 (△1.4)	86,227 (△7.3)	92,158	0	162,636 (△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529	
4	413,375 (△1.0)	80,872 (△7.5)	89,655	74	158,151 (△4.6)	70,091	21,365	66,694	6,977	
5	415,916 (△0.8)	81,466 (△6.5)	90,405	74	158,909 (△4.1)	70,373	20,861	67,674	6,895	
6	418,060 (△0.0)	81,738 (△4.8)	90,906	94	159,296 (△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902	
7	421,040 (0.3)	82,539 (△5.1)	91,633	74	159,088 (△3.4)	70,281	19,873	68,933	6,856	
8	418,101 (△0.3)	79,161 (△8.5)	90,783	74	158,634 (△3.3)	69,942	19,316	69,375	7,089	
9	414,697 (△0.5)	77,981 (△7.5)	90,350	34	156,415 (△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127	

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	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							
2013. 3	0	6,701	35,679	993	689,163 (4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
15. 12	0	22,380	38,407	1,067	772,969 (2.5)	263,227	49.4	56.8	30.6	19.3	34.0
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647 (2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
6	0	29,473	39,458	1,159	790,985 (1.9)	299,418	48.9	57.6	30.4	21.8	37.8
16. 9	0	32,238	39,473	1,199	786,821 (2.5)	293,076	49.4	57.0	30.2	21.2	37.2
10	0	33,092	39,489	1,208	794,840 (3.5)	304,462	49.2	57.6	30.2	22.0	38.3
11	0	33,679	39,975	1,221	793,929 (3.4)	301,551	49.3	57.6	30.5	21.8	37.9
12	0	33,941	40,268	1,269	796,788 (3.0)	303,090	49.5	57.3	30.1	21.8	38.0
17. 1	0	34,488	40,626	1,278	793,537 (3.5)	300,611	49.5	57.4	30.4	21.7	37.8
2	0	35,000	40,267	1,288	797,557 (3.0)	304,692	49.3	57.4	30.1	21.9	38.2
3	0	35,403	39,761	1,480	794,539 (2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
4	0	36,211	40,128	1,304	802,442 (2.6)	314,345	49.4	57.5	29.6	22.5	39.1
5	0	36,710	40,144	1,309	799,788 (2.6)	310,638	49.4	57.4	29.8	22.3	38.8
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335 (2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
7	0	38,158	41,352	1,335	809,756 (2.7)	312,318	49.3	57.7	30.0	22.2	38.5
8	0	39,050	41,964	1,343	813,162 (2.5)	318,298	49.2	57.7	29.7	22.6	39.1
9	0	39,094	42,330	1,362	807,035 (2.5)	304,732	49.7	57.1	29.3	21.5	37.7

(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				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		うち預金		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2013. 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
14. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
15. 12	1,357,825	2.2	8,765,009	2.6	5,668,972	2.7	3,702,627	2.9	3,037,972	2.7	2,450,511	2.6
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
16. 9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
10	1,378,867	2.3	9,082,100	4.2	5,956,359	5.3	4,099,321	11.2	3,300,066	9.0	2,477,725	2.2
11	1,377,158	2.4	9,180,619	4.5	6,038,705	5.6	4,159,421	11.0	3,359,669	9.1	2,493,530	2.6
12	1,388,856	2.2	9,264,984	5.7	6,087,754	7.3	4,172,784	12.6	3,325,910	9.4	2,519,581	2.8
17. 1	1,380,856	2.3	9,293,060	6.1	6,144,066	8.1	4,216,335	13.5	3,357,514	9.9	2,497,673	2.5
2	1,386,290	2.4	9,288,879	4.7	6,126,583	5.7	4,201,112	10.2	3,359,894	7.2	2,509,068	2.9
3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
4	1,393,984	2.3	9,491,600	4.6	6,278,409	5.8	4,339,299	7.8	3,466,198	6.5	2,552,021	2.4
5	1,390,544	2.3	9,503,606	4.7	6,293,818	5.9	4,350,765	7.6	3,502,267	6.4	2,550,395	2.5
6	1,403,185	2.2	9,446,288	4.3	6,217,694	5.1	4,288,607	6.7	3,455,334	6.3	2,563,117	2.7
7	1,400,980	2.2	9,521,338	5.6	6,316,260	7.4	4,356,401	9.0	3,463,692	7.3	2,545,199	2.3
8	1,406,065	2.3	9,523,925	5.5	6,309,612	7.0	4,352,732	8.3	3,465,196	6.7	2,552,590	2.8
9	1,411,279	2.4										

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	
2013. 3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
14. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
15. 12	645,526	1.7	1,784,062	△ 0.3	11,906,896	2.1
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
6	648,712	1.2	1,794,290	0.7	12,222,091	2.8
16. 9	649,865	1.6	1,784,565	0.7	12,231,993	2.9
10	648,016	1.8	—	—	—	—
11	648,384	1.9	—	—	—	—
12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 1	651,321	1.8	—	—	—	—
2	653,228	2.3	—	—	—	—
3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
4	661,170	2.6	—	—	—	—
5	659,393	2.6	—	—	—	—
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
7	659,879	2.2	—	—	—	—
8	661,723	2.5	—	—	—	—
9						

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成
 2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
 3. 国内銀行・大手銀行には、全国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)未滿を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2013. 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
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
15. 12	671,982	2.4	2,433,741	2.8	1,905,620	1.8	1,838,138	3.7	487,493	3.3	5,431,354	3.1
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
6	671,924	2.4	2,435,527	2.2	1,882,436	0.3	1,854,281	3.6	490,249	3.1	5,451,981	2.8
16. 9	681,666	2.4	2,453,343	1.6	1,887,170	△ 0.3	1,882,429	3.9	497,850	3.3	5,515,288	2.7
10	679,044	2.2	2,446,022	1.9	1,875,099	△ 0.4	1,881,266	3.9	495,465	3.3	5,501,797	2.7
11	680,296	2.5	2,469,854	2.1	1,886,361	△ 0.6	1,889,242	4.0	497,268	3.7	5,536,660	2.9
12	689,067	2.5	2,501,090	2.7	1,898,668	△ 0.3	1,910,297	3.9	504,347	3.4	5,604,801	3.1
17. 1	684,444	2.3	2,495,526	2.7	1,891,209	△ 0.6	1,906,112	3.8	501,383	3.4	5,587,465	3.1
2	685,178	2.7	2,498,630	3.2	1,888,908	△ 0.1	1,908,539	4.2	501,560	3.7	5,593,907	3.5
3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
4	689,626	2.8	2,510,983	3.7	1,883,580	0.6	1,922,580	4.0	504,805	3.5	5,627,994	3.7
5	688,479	2.8	2,510,848	3.6	1,874,559	0.1	1,925,325	4.0	503,761	3.4	5,628,413	3.6
6	690,708	2.7	2,519,744	3.4	1,873,447	△ 0.4	1,930,690	4.1	506,930	3.4	5,648,072	3.5
7	692,103	2.4	2,516,262	3.7	1,864,947	△ 0.2	1,937,884	3.8	507,433	3.2	5,653,682	3.5
8	693,170	2.7	2,511,409	3.4	1,857,897	△ 0.5	1,940,363	3.8	507,980	3.4	5,652,922	3.4
9	702,433	3.0										

- (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)未滿を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、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・統計等
- 信用金庫統計
日本語／英語
- 論文募集

【URL】

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

Shinkin Central Bank Research Institute | ご利用上の注意 | サイトマップ |

信金中金 地域・中小企業研究所

信用金庫業界のシンクタンクとして、「信用金庫」「信用金庫取引先」「地域」「協同組織」「中小企業」をキーワードに専門性、独自性を発揮した調査研究を行っています。

キーワード検索 [検索条件はこちら]
キーワードを入力し各種レポートを検索します。
[検索]

論文募集 [掲載論文の詳細はこちら]
応募用紙 (xls形式) のダウンロードはこちら。
[ダウンロード]

トップページ

- 分野別新着情報一覧
- 各種レポート一覧
- 信金中金月報
- 信用金庫統計
- 全国信用金庫概況・統計
- 景気動向調査
- 活動記録
- 研究所の概要
- 論文募集のお知らせ
- ご意見・ご要望窓口
- リンク集
- English Page
- 地方公共団体アンケート調査 [詳細はこちら]

新着情報

WHAT'S NEW

2017.11.8 産業企業情報
No.29-12 新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事前的からの示唆 - 新展開の方向は顧客課題解決への「企業家」としての取り組み変遷 - (PDF)

2017.11.7 金融調査情報
No.29-14 スマートフォンの普及とともに広がるアプリ/ベンキング・スマホを起点とした「地方創生」の取組み - (PDF)

2017.11.6 金融調査情報
No.29-13 「フィンテック」を活用した新たなFPサービス「FP×FinTech」普及の可能性 - (PDF)

2017.11.2 金融調査情報
No.29-12 信用金庫のベンチマークの開示状況 - 今後のベンチマークの開示活用につなぐ - (PDF)

2017.11.2
「活動記録」ページを更新しました。

2017.11.2 内外金利・為替見通し
No.29-8 国内金利環境:物価上昇圧力はなお弱く、日銀は当面、現行の金融緩和政策を継続 (PDF)

2017.11.1 信金中金月報
2017年11月号 (第16巻第12号通巻544号) (PDF)321MB

2017.10.31 ニュース&トピックス
中国経済情勢と中長期目標 (PDF)

2017.10.31 金融調査情報
No.29-11 地域銀行の融資推進策について (PDF)

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2017年(平成29年)12月1日 発行

2017年12月号 第16巻 第13号(通巻545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