

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第16巻 第3号(通巻535号) 2017.2 増刊号

## 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」**

増刊号発刊にあたって

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—

信用金庫のカードローンの推進策について

共同化による経費の削減

地域内シェア向上のための競合金融機関との差別化

信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察

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—

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—

信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み

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～**信金中央金庫**

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<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	齋藤一朗	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：住元、中西)

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

# 信金中金月報

## 2017年2月増刊号目次

	増刊号発刊にあたって 信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	2
調 査	人口減少局面の到来と信用金庫経営 ..... 奥津智彦	4
	—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—	
	信用金庫のカードローンの推進策について .....	高牟礼貞宜 20
	共同化による経費の削減 .....	住元文和 34
	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 44
	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 50
	地方創生に向けた地域産業連関分析データの活用 .....	曾與島弘貴 57
	—持続的な信用金庫経営に向けて—	
	石神明広	
信用金庫中堅職員のさらなる活躍に向けて .....	奥津智彦 75	
—信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に—		
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 88	
今、改めて考える信用金庫の源流 .....	中西雅明 98	
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～		

2017

2  
増刊号

# 増刊号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
松崎 英一

2015年8月の信金中金月報増刊号で初めて「5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデルの検討」を特集し、その後2016年2月、8月の各増刊号と続け、本号で4回目の特集となる。

最初の増刊号の巻頭で、本特集は「各信用金庫において中長期的ビジネスモデル構築に向けた検討を行う際に、参考資料として活用されることを想定している」と記載した。全国には265の信用金庫があり、将来予想される人口減少や地域産業の盛衰、他金融機関との競合状況等、おかれている外部環境は千差万別である。また、預貸率や店舗網等信用金庫自身に関することも同様である。したがって、「信用金庫のビジネスモデルはこれだ」というものではなく、265のビジネスモデルが存在するものと考えられる。こうしたなか、本号を含め今回の特集が、各信用金庫においてそれぞれのビジネスモデルを構築するうえでの一助となれば幸甚である。

信用金庫は非営利の金融機関であるが、信用金庫の思想的源流である報徳思想では、道徳と経済の調和が大事であると説いている。非営利であるからといって収益を生まなくて良いというわけではない。特に金融業は、事業を安定的に継続し、預金者、借入人が安心して取引できる環境を整えるため、一定レベルの収益をあげて経営基盤の強化に努める使命を持っている。そのため、「5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデル」を特集しようとする、永続的に存在できるようなビジネスモデルは何かと考え、収益をあげていく方法を論じがちになってしまう。

そこで特集号では、収益拡大や営業基盤の強化等の営業面のレポートのほかに、バランスをとるために、巻末に「今、改めて考える信用金庫の源流」を毎号掲載した。もともと協同組織は、困

難を極めた人たちが相互扶助の精神で助け合うため、必要性に迫られて創設されており、信用金庫は、地域の中小企業や個人の金融ニーズにこたえるため設立された。なぜ各信用金庫が設立されたのか、ビジネスモデルを考える時に、改めて思い返す必要があるように思う。

先般、金融庁が「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。当該ベンチマークは、ビジネスモデルの延長線上にあるものと考えられる。すべての信用金庫に共通するビジネスモデルは存在しないと考えているが、協同組織金融機関として株式会社銀行にはない特徴はあるだろう。Face to Faceの人的つながりを強みとしている信用金庫は、顧客のニーズにきめ細かく対応することが得意である。金融仲介機能を発揮するために、顧客のニーズを適切に把握し、次のステップとして顧客ニーズに沿った支援メニューの拡充が必要になる。その支援メニューについては、これまでの増刊号においても多くの信用金庫の取組みを紹介してきた。

さらに、Face to Faceの人的つながりを強みとする信用金庫にとって、最大の経営課題は人材の育成と言える。本号では、将来の信用金庫を担う中堅職員の役割について再確認し、中堅職員を取り巻く諸課題の解消・緩和のための方策を考察した。また、安倍政権下、2015年9月に女性活躍推進法が施行されたこともあり、女性職員のキャリア形成について、信用金庫業界においても取組みが進んでいる。そうした活動を支援するため、2012年4月から当研究所が主管部門となって運営を開始した「しんきん実務研修プログラム」の中で、女性の活躍推進にかかるセミナー・情報交換会に取り組んできたが、その内容をもとに、信用金庫の女性職員のキャリア形成にかかるヒントを提供した。

信用金庫は、信用組合時代から100年以上の長きにわたり、基本理念を守りながら発展してきた。今後も、協同組織の理念を守りながら、変えるべきものは変えて発展していくことになるであろう。当研究所は、各信用金庫がビジネスモデルを構築する際の参考となるように、信金中金月報を始めとして参考情報の発信に引き続き努めていきたいと考えている。

# 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－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 人口減少、高齢化、地域金融機関、信用金庫、本業支援、働き方改革

(視 点)

2016年に、総務省「2015年国勢調査」の結果の一部が公表されているが、人口の減少、高齢化の進行を裏付ける内容となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」から確認できるとおり、こうしたトレンドが今後も続くことは避けられない見通しである。

当然ながら、人口減少は経済成長に負のインパクトを与える要因であり、全国の信用金庫においては、地元経済、地元産業の活力の維持・向上につながる有効な活動を展開し、人口減少の影響をいかに和らげていくかが重要なテーマの1つとなっている。

こうした点を踏まえ、本稿では、まず始めに、統計資料を用いて人口減少および高齢化の現状と先行きを概観・展望した。そのうえで、人口減少局面における地域金融機関経営のあり方について考察している金融庁「金融レポート」、日本銀行「金融システムレポート（別冊）」の論点整理を行うとともに、政府が「働き方改革」に注力していることに鑑み、信用金庫の本業支援の意義、あり方について、地域雇用の確保・拡充といった観点から検討した。

(要 旨)

- 15年国勢調査によれば、1920年（大正9年）の調査開始以来、初めて日本の人口が前回調査比マイナスとなった。また、高齢化率（65歳以上人口の比率）も25%を超えるに至っている。その一方で、人手不足感が強まるなか、女性および高齢者の働き手としての存在感が高まっていることも確認される。
- 将来推計人口によれば、人口減少、高齢化のトレンドが中長期的にも続くことは避けられない見通しである。
- 人口減少が不可避であることを踏まえ、金融庁および日本銀行は、地域金融機関の経営環境は将来的にも厳しい状況が続くと分析している。それとともに、地域の経済成長、経済活力の維持・向上を実現するため、地域金融機関が地元の産業・企業に対するサポート（本業支援）力を一段と強化することの重要性を説いている。
- 信用金庫が地元企業の本業支援に注力し、取引先企業の業容拡大、経営再生に係る成功事例を積み上げていくことは、地域雇用の確保・拡充につながる行為でもある。政府は「働き方改革」を推進するため、地元の实情に精通する地域金融機関に連携を要請するなど、高い期待を寄せている。一助となるべく、顧客向けセミナーなどの場で、女性、高齢者の労働市場への参画を促し得る中小企業施策について周知・徹底を図るのも有効な方策と考えられる。

(注) 本稿は2016年11月2日時点の情報（政策、統計データ等）に基づいて記述している。

## 1. 日本の人口の現状、将来見通し

まず始めに、総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」により、日本の人口の現状、先行き見通しを概観する。

2016年に、2015年国勢調査の結果の一部が公表されているが、当該調査は全数調査であり、項目も多岐にわたる。このため、集計が完了し、全容が公表されるまでには相応の時間を要する<sup>(注1)</sup>。本稿で紹介する計数等は、公表済みの「人口速報集計」「抽出速報集計」「人口等基本集計」から得られたものである(図表1)。

また、国立社会保障・人口問題研究所による最新の推計は、本稿執筆時点では10年国勢調査の結果を基準年としたものであり、公

表時期は全国を対象とするものが12年1月、各地域(都道府県・市区町村)を対象とするものが13年3月となっている。15年国勢調査を基準とした地域別推計結果の公表は、来年以降となる見通しである。

### (1) 人口の現状

#### イ. 日本の人口は国勢調査開始以来、初の減少

15年の日本の人口は1億2,709万4,745人となり、前回調査に比べて96万2,607人(0.8%)減少した。

国勢調査において、日本の人口が前回調査比でマイナスとなったのは、1920年(大正9年)の調査開始以来、初めてである(図表2)。

前回調査に比べた人口増減の状況を都道

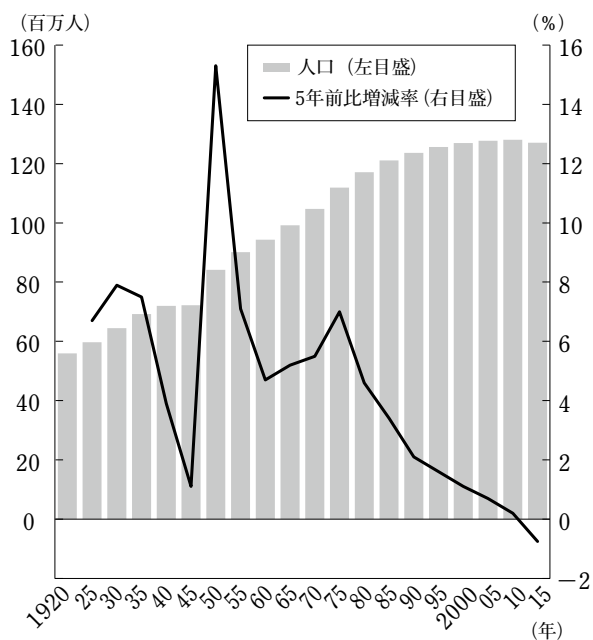
図表1 15年国勢調査の公表スケジュール

集計区分	主な内容	公表予定時期
人口速報集計	人口および世帯数の速報	16年2月(公表済み)
抽出速報集計	全調査事項に関する主要な結果の速報	16年6月(公表済み)
人口等基本集計	人口、世帯数、外国人の人口、65歳以上の人口など(人口・世帯数の確定結果)	16年10月(公表済み)
就業状態等基本集計	労働力状態、職業別の就業者数、自営や勤めの仕事をしている人数など	17年4月
世帯構造等基本集計	世帯構成(母子世帯・父子世帯の数、親子で同居している世帯数など)	17年9月
抽出詳細集計	産業、職業などをより細かく分類した就業者数など	17年12月
従業地・通学地集計	勤務先や通学先による人口(昼間人口)など	17年6月以降
人口移動集計	人口の転出入状況など	17年1月以降
小地域集計	町丁、字といった基本単位区別の人口など	該当する基本集計等の公表後

(備考) 1. 公表予定時期は全国データに関するもの。都道府県別の結果は、集計が完了した地域から順次公表される。  
2. 総務省資料より作成

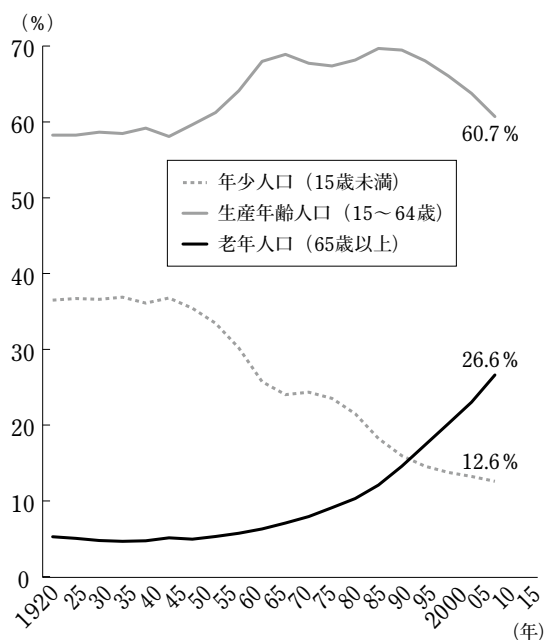
(注) 1. 15年国勢調査の公表予定等の詳細については、総務省が公表している以下の資料を参照願いたい。  
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/pdf/shukeitaikai.pdf>

図表2 日本の人口の推移



(備考) 総務省『国勢調査』より作成

図表3 年齢階層(3区分)別の人口比率の推移



(備考) 総務省『国勢調査』より作成

府県別にみると、首都圏に属する1都3県（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）に、愛知県、滋賀県、福岡県、沖縄県を加えた1都7県では、05～10年に続き10～15年もプラスとなった。一方、大阪府では10～15年にマイナスに転じている。また、上記以外の38の道府県では、05～10年、10～15年いずれもマイナスとなった。このうち33の道府県では、10～15年の方が人口減少幅は大きく、地方圏において人口減少のペースが加速していることを読み取れる。

ロ. 人口の4分の1強が65歳以上に

年齢階層（3区分）別の人口割合の推移をみると（図表3）、老年人口（65歳以上）比率は、1950年に4.9%を記録して以降、着実に高まっており、15年には26.6%と調査開始以来、初めて25%を超えた。

一方、年少人口（15歳未満）比率は12.6%、生産年齢人口（15～64歳）比率は60.7%となった。年少人口比率は75年に24.3%を、生産年齢人口の比率は90年に69.7%を記録して以降、低下の一途をたどっている。

都道府県別にみると、10年調査では沖縄県においてのみ、年少人口比率が老年人口比率を上回っていたが、15年調査では逆転しており、47都道府県すべてで老年人口比率が年少人口比率を上回る状況に至っている。生産年齢人口の比率に目を向けると、2000年以降、47都道府県すべてで低下が続いているが、15年の水準をみると、比率が最も高い東京都が65.9%であるのに対し、最も低い島根県では55.0%と地域間でバラつきがある。



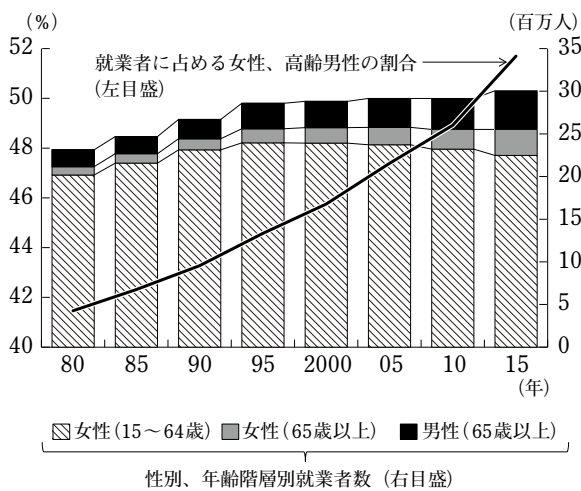
#### ハ. 就業者の過半数が女性または高齢男性に

就業者数の推移をみると、95年の6,414万人をピークに減少が続いており、15年には5,814万人となった。こうしたなか、就業者に占める女性、高齢（65歳以上）男性の比率は上昇基調をたどっており、15年には51.7%と、調査開始以来、初めて

過半数に達した（図表4）。

女性、高齢男性就業者の増減状況を見ると、15～64歳の女性就業者は微減傾向となっている一方で、男女を問わず高齢の就業者の数が増加している。10年から15年にかけての高齢就業者の増加率は男性が24.3%、女性が32.4%に達している。

図表4 女性、高齢（65歳以上）男性の就業状況



(備考) 総務省『国勢調査』より作成

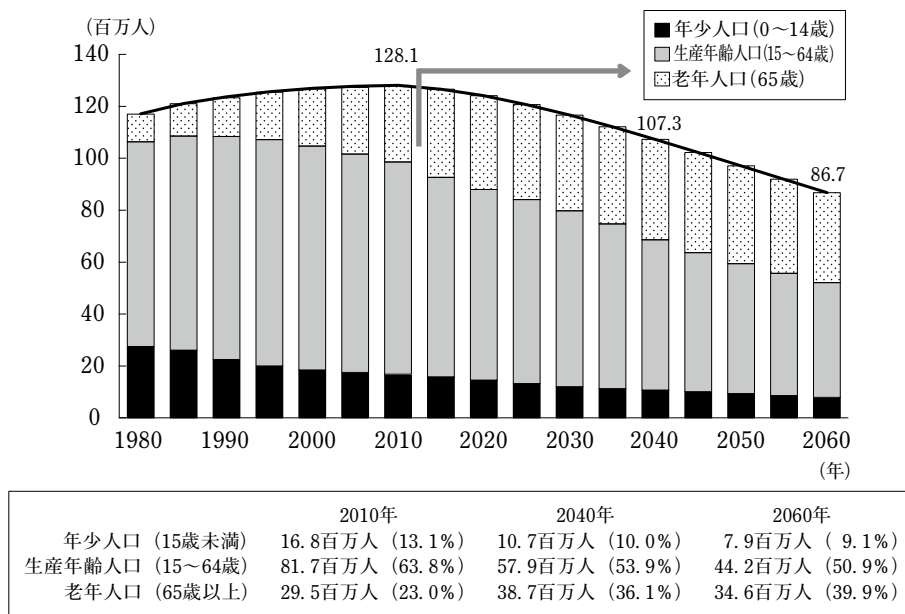
#### (2) 人口の将来見通し

国立社会保障・人口問題研究所による最新の将来推計人口の推計期間は、全国を対象とするものが2060年（参考推計として2110年）まで、都道府県・市区町村を対象とするものが2040年までである。以下、「出生中位・死亡中位仮定」に基づく結果について概説する。

##### イ. 人口の見通し

日本の人口は今後も減少傾向をたどり、2048年には1億人を割り込み、2060年には

図表5 日本の将来推計人口



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

8,674万人になると予想されている。

年齢階層（3区分）別にみると、老年人口比率はさらに高まり、2060年には39.9%に達すると予想されている。一方、年少人口比率は、2044年に10%を割り込み、2060年には9.1%となる見通しである。また、生産年齢人口比率も低下し続け、2060年にはほぼ50%となる見込みである。（図表5）。

2010年から2040年にかけて、47都道府県すべてで人口は減少すると予想されている。この間、全国では16.2%の減少が見込まれているが、東京都、神奈川県、愛知県、滋賀県、沖縄県では、減少率が1割未満にとどまる見通しだ。一方、青森県、秋田県では、減少率が3割を超える見込みである。年齢階層（3区分）別の状況をみると、2040年には全国の老年人口比率が36.1%まで高まり、生産年齢人口比率が53.9%まで低下する見通しである。これに対し、北海道、青森県、秋田県、徳島県、高知県では老年人口が4割超に達すると予想されている。また、青森県、秋田県、高知県では生産年齢人口が5割を割り込む見通しである。

#### ロ. 15年人口の実績値と推計値の比較

15年の人口について、国勢調査から得られる実績値と、国立社会保障・人口問題研究所が算出した推計値とを比べてみると、全国では、実績値が推計値を49.7万人上回っている。この5年間で人口は減少したものの、推計当時（12年1月）の前提よりも、実際の動きの方が底堅いものであったことを読み取れる。

一方、都道府県の実績値と推計値とを比較してみると、35の都道府県で実績値が推計値を上回り、12の府県で実績値が推計値を下回った。ちなみに、実績値の上ぶれ幅が大きい順に、東京都（16.6万人）、埼玉県（6.1万人）、福岡県（5.6万人）、大阪府（3.1万人）、千葉県（3.0万人）となっている。

将来推計人口は、コーホート要因法（特定の仮定を置いて、基準年の男女別、年齢別人口の先行きの数値を予測する方法）に基づき算出されている。また、一定の仮定を置くのは、①将来の生残率（ある年齢の人口が、5年後まで生き残る確率）、②将来の純移動率（地域人口に対する他地域間との転入超過数の比率）などである。いわゆる都市部に属する都府県において、実績値が推計値を上ぶれるケースが目立っているが、これは、純移動率が想定よりも高かった（他地域からの人口流入が想定よりも早いペースで進んだ）ことが一因と考えられる（図表6）。

## 2. 金融庁、日本銀行の問題意識

1. でみてきたとおり、15年国勢調査の結果は、人口減少および高齢化が着実に進行していることを裏付ける内容となっている。その一方で、生産年齢人口の減少に呼応して人手不足感が強まるなか、女性および高齢男性の“働き手”としての存在感が一段と高まっていることも確認される。

「将来推計人口」では、人口減少、高齢化のトレンドが中長期的にも続くことをあらた

図表6 2015年人口の実績値と推計値の比較（全国、都道府県）

(万人)

		国勢調査 (実績値)		将来人口 (推計値)	増減数 (10年～15年)		実績値と 推計値の 乖離 (④-⑤)			国勢調査 (実績値)		将来人口 (推計値)	増減数 (10年～15年)		実績値と 推計値の 乖離 (④-⑤)
		2010年 ①	2015年 ②	2015年 ③	実績値 ④ (②-①)	推計値 ⑤ (③-①)				2010年 ①	2015年 ②	2015年 ③	実績値 ④ (②-①)	推計値 ⑤ (③-①)	
	全 国	12,805.7	12,709.5	12,659.7	△ 96.3	△ 146.0	49.7	24	三重県	185.5	181.6	182.1	△ 3.9	△ 3.3	△ 0.5
1	北海道	550.6	538.2	536.1	△ 12.5	△ 14.5	2.0	25	滋賀県	141.1	141.3	142.0	0.2	0.9	△ 0.7
2	青森県	137.3	130.8	130.6	△ 6.5	△ 6.8	0.3	26	京都府	263.6	261.0	261.5	△ 2.6	△ 2.2	△ 0.4
3	岩手県	133.0	128.0	126.6	△ 5.1	△ 6.4	1.3	27	大阪府	886.5	883.9	880.8	△ 2.6	△ 5.7	3.1
4	宮城県	234.8	233.4	230.6	△ 1.4	△ 4.3	2.8	28	兵庫県	558.8	553.5	553.2	△ 5.3	△ 5.6	0.2
5	秋田県	108.6	102.3	102.3	△ 6.3	△ 6.3	0.0	29	奈良県	140.1	136.4	137.0	△ 3.6	△ 3.0	△ 0.6
6	山形県	116.9	112.4	111.6	△ 4.5	△ 5.3	0.8	30	和歌山県	100.2	96.4	96.1	△ 3.9	△ 4.1	0.2
7	福島県	202.9	191.4	191.3	△ 11.5	△ 11.6	0.1	31	鳥取県	58.9	57.3	56.7	△ 1.5	△ 2.1	0.6
8	茨城県	297.0	291.7	292.2	△ 5.3	△ 4.8	△ 0.5	32	島根県	71.7	69.4	68.7	△ 2.3	△ 3.0	0.7
9	栃木県	200.8	197.4	197.4	△ 3.3	△ 3.4	0.1	33	岡山県	194.5	192.2	191.3	△ 2.4	△ 3.2	0.8
10	群馬県	200.8	197.3	197.1	△ 3.5	△ 3.7	0.2	34	広島県	286.1	284.4	282.5	△ 1.7	△ 3.5	1.9
11	埼玉県	719.5	726.7	720.6	7.2	1.1	6.1	35	山口県	145.1	140.5	139.9	△ 4.7	△ 5.3	0.6
12	千葉県	621.6	622.3	619.2	0.6	△ 2.4	3.0	36	徳島県	78.5	75.6	75.6	△ 3.0	△ 3.0	0.0
13	東京都	1,315.9	1,351.5	1,334.9	35.6	19.0	16.6	37	香川県	99.6	97.6	96.9	△ 2.0	△ 2.6	0.7
14	神奈川県	904.8	912.6	914.8	7.8	10.0	△ 2.2	38	愛媛県	143.1	138.5	138.3	△ 4.6	△ 4.8	0.2
15	新潟県	237.4	230.4	229.7	△ 7.0	△ 7.7	0.7	39	高知県	76.4	72.8	73.0	△ 3.6	△ 3.5	△ 0.1
16	富山県	109.3	106.6	106.4	△ 2.7	△ 2.9	0.2	40	福岡県	507.2	510.2	504.6	3.0	△ 2.6	5.6
17	石川県	117.0	115.4	115.3	△ 1.6	△ 1.7	0.1	41	佐賀県	85.0	83.3	82.8	△ 1.7	△ 2.2	0.5
18	福井県	80.6	78.7	78.5	△ 2.0	△ 2.2	0.2	42	長崎県	142.7	137.7	137.1	△ 5.0	△ 5.6	0.6
19	山梨県	86.3	83.5	83.8	△ 2.8	△ 2.6	△ 0.3	43	熊本県	181.7	178.6	177.6	△ 3.1	△ 4.2	1.1
20	長野県	215.2	209.9	209.1	△ 5.4	△ 6.2	0.8	44	大分県	119.7	116.6	116.9	△ 3.0	△ 2.7	△ 0.3
21	岐阜県	208.1	203.2	203.5	△ 4.9	△ 4.5	△ 0.4	45	宮崎県	113.5	110.4	110.7	△ 3.1	△ 2.8	△ 0.3
22	静岡県	376.5	370.0	369.6	△ 6.5	△ 6.9	0.4	46	鹿児島県	170.6	164.8	165.0	△ 5.8	△ 5.7	△ 0.1
23	愛知県	741.1	748.3	747.0	7.2	6.0	1.3	47	沖縄県	139.3	143.4	141.0	4.1	1.7	2.3

(備考) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

めて確認するとともに、ここ最近の地方から  
都市部への人口流出が想定より速いペースで  
進行している様子が窺えることをみてきた。  
15年国勢調査を基準とした推計結果でも、先

行きの人口減少、高齢化の進行といったシナ  
リオが描かれることは避けられないであろう。  
人口減少は、経済成長に負のインパクトを  
もたらす要因<sup>(注2)</sup>であり、当然ながら信用金

(注)2. 例えば「選択する未来」委員会（経済財政諮問会議が設置）が15年10月に公表した資料では、人口減少は、①労働投入の減少に直結するほか、②資本投入（住宅ストックや企業の従業員1人当たりの装備の減少など）にも影響が及ぶうえ、③イノベーションの抑制などにより生産性が低下する可能性もあるとの指摘がなされている。また、高齢化の進行により懸念される事象として、生産性向上の停滞以外に、高齢者による貯蓄の取崩し、社会保障負担の増大などを挙げている。  
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/index.html>

庫経営にも大きな影響が及び得る。こうしたなか、金融庁および日本銀行は、人口減少が地域金融機関の経営にもたらす影響について分析するとともに、今後一層の強化を図るべき方策等について論じている。

以下、既知の事象も多いと推察されるが、金融庁、日本銀行それぞれが公表したレポート等の内容について概説する。

### (1) 金融庁「金融レポート」「金融仲介機能のベンチマーク」

#### イ. 金融レポート

16年9月に、金融庁は「平成27事務年度金融レポート<sup>(注3)</sup>」(以下「金融レポート」という。)を公表した。金融レポートは、15事務年度(15年7月～16年6月)の金融行政の進捗状況や実績、金融市場の分析結果等をまとめたものであり、ここで指摘された問題意識などは、16事務年度の「金融行政方針」(金融行政が目指す方向性と、その実現に向けた金融行政のガイドラインを示すもの)に色濃く反映されている。

I. 我が国の金融システムの現状、II. 金融行政の重点施策に関する進捗・評価、III. 金融庁の改革の3部構成となっているが、信用金庫にとって特に関連が深いのは、II. のなかの地域金融機関に関する記述である。

ここでは、①人口減少と、それに伴う貸出規模の縮小を前提とした収益シミュレー

ション、②貸出金利回りが相対的に底堅く推移している地域銀行でみられる特徴の洗い出し、③地域銀行の取引先企業を対象としたアンケート調査など、様々な切り口から分析がなされている。

各種分析の内容と結果、そこから得られた結論などについて、**図表7**のとおりまとめたので参照願いたい。

#### ロ. 金融仲介機能のベンチマーク

金融庁は、金融レポートの公表に合わせて、新たに「金融仲介機能のベンチマーク」を導入すると公表している。これは、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略などにも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要」との判断に基づく。

金融仲介機能のベンチマークは、全ての地域金融機関が採用する共通ベンチマーク(5指標)と、地域金融機関それぞれが自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる選択ベンチマーク(50指標)からなる(**図表8**)。

例えば、共通ベンチマークのうち、(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化では、「メインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標の改善や就業者数の増加がみられた先数および同先に対する融資額の推移」がベンチマークとなっている。

(注)3. 金融レポートの全文は、以下のホームページより閲覧できる。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4.html>

図表7 「金融レポート」における地域金融機関に関する記述  
 (Ⅱ.1「金融行政の重点施策に関する進捗・評価」のうち地域金融機関)

### 1. 人口減少と貸出業務の将来

#### (1) 主な分析とその結果

- ・人口減少、高齢化の進行などを前提に、地域銀行の先行きの収益構造を試算  
 ⇒25年3月期には、地域銀行の6割超において、顧客向けサービス業務の利益率がマイナスになる見通し

#### (2) 結論

- ・人口減少等により、借入れ需要の減少が予想されるなか、単純に貸出残高を積み上げて収益を拡大することはさらに困難になる恐れがある。
- ・中小金融機関ほど営業経費等の面で規模の利益が働きにくいいため、早期に自らのビジネスモデルの持続可能性について真剣に検討する必要がある。

### 2. 貸出業務の収益性の差異

#### (1) 主な分析とその結果

- ・貸出金利回りの低下幅が比較的緩やかな地域銀行を、平均的な地域銀行と比較  
 ⇒貸出先に関する特徴：①大企業・地公体向け貸出等を抑制する一方、中小企業向け貸出を伸ばすとともにメイン化を推進している、②小口分散化の傾向がより強くみられる、③「正常先最下位」「その他要注意先」への貸出を相対的に伸ばしている、など  
 ⇒取組みに関する特徴：①顧客ニーズ・経営課題の把握に際し、独自の仕組みを構築している、②企業の事業性の評価等を顧客に開示しながら、課題共有のための対話を実施している、③顧客への経営支援について、営業店任せではなく、本部が積極的にサポートしている、など

#### (2) 結論

- ・安定的な経営を実現している地域銀行は、①地元中小企業等の顧客基盤を中心に、小口分散化した融資サービスを提供している、②地元顧客をよく理解し、経営状況が悪化した企業に対して有効な経営支援を行い、取引先企業の突発破たんを未然に防いでいる、などの特徴を有する。
- ・企業側のニーズ、課題に沿ったサービスの提供といった取組みを組織的かつ継続的に行っていくためには、経営管理（ガバナンス）が確立され、十分に機能していることが重要

### 3. 顧客企業からの評価等

#### (1) 「企業ヒアリングおよびアンケート調査」の概要、分析結果

- ・企業からの地域金融機関に対する評価を把握するため、約3,200社の企業を対象に、面談によるヒアリング調査、書面によるアンケート調査を実施  
 ⇒企業は金融機関に対して「融資の金利条件の良さ」以上に、「自社や自社の事業への理解」「長年の付き合いによる信頼関係」を求めている。一方で、小規模企業を中心に、金融機関に「経営上の課題や悩みを全く相談していない」企業が一定数存在する。  
 ⇒企業が「提供して欲しい情報」と、金融機関から「実際に提供を受けている情報」との間にはギャップが存在する（企業は自社の事業に直結する情報を求めているが、金融機関は経済・金融・国際情勢といった一般的な情報、金融商品に関する情報などを提供する傾向がある）。  
 ⇒債務者区分が下位の企業、小規模企業において、運転資金を証書貸付（長期資金）で調達しているケースが多い。

#### (2) 「条件変更先等調査」の概要、分析結果

- ・長期にわたり条件変更が繰り返されている取引先の現状、金融機関による支援状況を把握するため、地域銀行6行の協力により得た1,000社の情報を基に分析  
 ⇒長期条件変更先は、担保・信用保証による保全割合が高い。一方、短期貸付の割合は低い。  
 ⇒条件変更の内容は、元金返済猶予が多いものの、返済期限延長を伴わないものも相当数存在。企業の負担軽減につながる金利減免はごくわずかしか実施されていない。

### 4. 金融仲介の質を高めるベンチマークの活用

(備考)『金融レポート』において地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行、埼玉りそな銀行を指す。金融庁資料を基に作成

図表8 「金融仲介機能のベンチマーク」にて示された項目

1. 共通ベンチマーク<5>
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化 <1>
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上<3>
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換 <1>
2. 選択ベンチマーク<50>
(1) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション<4>
(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資 <7>
(3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供 <16>
(4) 経営人材支援 <2>
(5) 迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供 <4>
(6) 業務推進体制 <2>
(7) 支店の業績評価 <1>
(8) 個人の業績評価 <2>
(9) 人材育成 <1>
(10) 外部専門家の活用 <2>
(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携 <3>
(12) 収益管理態勢 <1>
(13) 事業戦略における位置づけ <2>
(14) ガバナンスの発揮 <3>

(備考) < >内の数字は、各項目に該当するベンチマークの数。金融庁資料より作成

金融庁は、地域金融機関との対話の進め方について検討する観点から、28年3月期の実績ベースで計数把握が可能な項目等の提出を求めている。今後、地域金融機関は、定期的な計数報告を要することとなる見通しである。

## (2) 日本銀行「金融システムレポート（別冊）」

時期は15年5月とやや古いですが、日本銀行が

金融システムレポートの別冊という位置づけで「人口減少に立ち向かう地域金融～地域金融機関の経営環境と課題<sup>(注4)</sup>」と題するレポートを公表している（図表9）。

当レポートでは、地域金融機関の収益力が2000年代に入ってから趨勢的に低下していると分析しており、その要因としてマクロ的な要因、すなわち「長期にわたる超低金利環境の継続」と、「人口減少等の構造的な下押し圧力が、地域経済により強く働いてきたこと」の2つを挙げている。特に、後者は長期にわたり地域金融機関にとって経営の逆風になるものと見込んでいる。

経営環境の先行きの厳しさを展望したうえで、地域金融が活力ある産業として存立していくことが地域の経済活力の維持・向上のためにも必要不可欠であるとの見解を示している。また、地域金融機関における業務運営面での収益向上策として、①地域の産業・企業の活力向上に向けた金融支援力強化、②事業領域の拡充や新たな金融ニーズの掘り起こし、③情報技術の活用等による業務革新やコスト構造の見直し、④資産負債管理（ALM）や有価証券運用の高度化の4つを挙げている（図表9）。

## (3) 小括

金融庁「金融レポート」、日本銀行「金融システムレポート（別冊）」いずれにおいても、信用金庫に代表される地域金融機関が地

(注)4. 金融システムレポート（別冊）の全文は、以下のホームページより閲覧できる。  
<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/>

図表9 金融システムレポート別冊（15年5月）で示された地域金融機関の課題

<p><b>1. 収益源の拡大・多様化に向けた課題</b></p> <p>(1) 地域経済の下支えや活性化に貢献していくこと                  (2) 金融サービスの付加価値と効率性を高めていくこと</p> <p><b>2. 業務運営面で求められる取組み</b></p> <p>(1) 地域の産業・企業の活力向上に向けた金融支援力強化                  ・地域の産業、企業の育成支援（地域経済の成長を促す分野を中心に）                  ・経営不振企業の再生、事業承継や転廃業を通じた適切な資源の再配分、新陳代謝の促進</p> <p>(2) 事業領域の拡充や新たな金融ニーズの掘り起こし                  ・住宅ローンに比べ収益性が相対的に高い消費者ローン                  ・グローバル経済の成長を取り込める海外業務、外貨建て融資                  ・借り入れ手法の多様化に繋がる電子記録債権やABLの活用                  ・個人資産運用ニーズに対応した投資信託、保険等の預り資産販売</p> <p>(3) 情報技術の活用等による業務革新やコスト構造の見直し                  ・企業間やリテール決済における即時化、時間外・休日対応の充実化                  ・オープン系技術を活用した勘定系システムの高度化、業務プロセスの再構築、など</p> <p>(4) 資産負債管理（ALM）や有価証券運用の高度化                  ・経済、金利環境の先行きを自らしっかりと展望したうえでALM運営、有価証券運用を行う                  ・やや長い目で見た人口動態や地域経済の動向も踏まえながら、幅広い観点から資産負債・収益の構成等を検討</p>
--

（備考）日本銀行資料を基に作成

元の経済成長、経済活力の維持・向上を促すために、地元の産業・企業に対するサポート（本業支援）力を一段と高めることの重要性が説かれている。

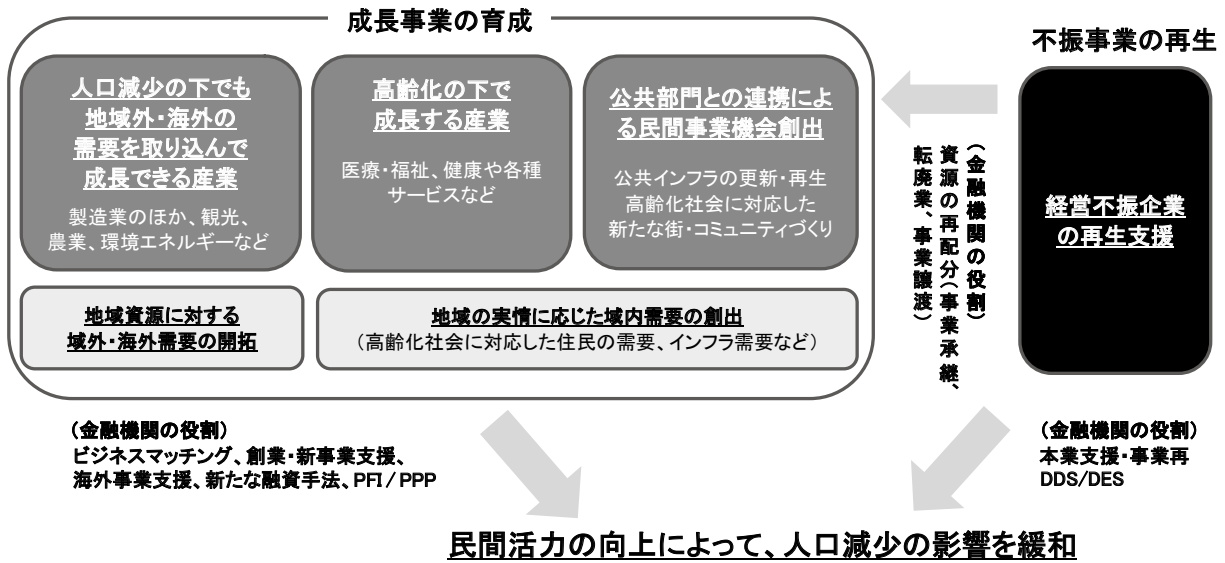
相当数の信用金庫が「経営相談」「経営サポート」「企業支援」などの名称を冠した専担部署、課を設置するなどして、いわゆる本業支援の取組みを実践・強化しているが、人口減少、高齢化の進行に伴うマイナスの影響が中長期的にも及ぶと懸念されるなか、自らが有する顧客ネットワーク力を活かしつつ、成長分野の発掘および育成、事業性評価の推進、経営が滞っている企業に対する再生支援などにさらに注力していくことは、自金庫の収益底上げはもちろん、地元における人口減少の影響を和らげることにつながる行為と考えられる。

また、いずれのレポートも、信用金庫が本業支援を推し進めていくうえでの手引書とし

での活用余地があろう。

図表7の3. (1) にて紹介をしているが、「金融レポート」には、企業向けアンケート調査の結果の1つとして、金融機関に「提供して欲しい情報」と実際に「提供を受けている情報」との間にギャップが存在することを示すものがある。これに関していえば、取引先に対し、より有効なサポート内容が何であるのかを検討するうえでの一助となり得る。また、「金融システムレポート（別冊）」にて図示されている、地域経済の活性化と地域金融機関の役割は、地域金融機関による地元の産業・企業に対するサポートが、地域経済にもたらす効果をフロー図で表したものであり、本業支援に係る一連の活動が地元経済にどのようにプラスに作用し得るのか、今後、一層の注力を図るべき分野がどこなのか、などを再確認するために参考となる（図表10）。

図表10 地域経済の活性化と地域金融機関の役割



(備考) 日本銀行資料より作成

### 3. 地域雇用の確保・拡充に向けて

信用金庫が本業支援に注力し、取引先企業の業容拡大、経営再生などに係る実績を積み上げていくことは、地元における雇用の確保・拡充にもつながる行為であり、政府が“最大のチャレンジ”に位置づけている「働き方改革」とも関連性を有する。

以下、中小企業の雇用の担い手としてのプレゼンスの大きさを再確認したうえで、働き方改革に関連した動きなどについて概説する。

#### (1) 雇用の担い手としての中小企業

『16年版中小企業白書』によれば、中小企業で働く従業者は3,361万人であり、会社(民営・農林水産業を除く)で働く人の70.1%を占める(図表11)。都道府県別にみると、割合が最も低い東京都でも43.0%に達

しており、12の県では9割以上となっている(青森、秋田、山形、山梨、奈良、和歌山、鳥取、島根、佐賀、長崎、熊本、宮崎)。

1. で、地方から都市部への人口流出について論じたが、この点、総務省「住民基本台帳人口移動報告」からも、地方圏から東京圏への人口流出が続いており、ここ数年、その流れが強まっていることが確認される<sup>(注5)</sup>。取引先の本業支援に注力し、地域における雇

図表11 会社で働く従業者の状況

(万人、%)

中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
従業者	割合	従業者	割合	従業者	割合	従業者	割合
3,361	70.1	1,127	23.5	1,433	29.9	4,794	100.0

<主な留意点>

- ・会社と個人事業所(民営)の合算
- ・会社以外の法人および農林漁業は含まない
- ・企業の規模別区分は中小企業基本法に基づく
- ・14年7月時点(総務省「経済センサス」を再編加工)

(備考) 中小企業庁資料より作成

(注)5. 総務省のホームページに2015年の結果が掲載されている。http://www.stat.go.jp/data/idou/2015np/kihon/youyaku/index.htm



用機会の提供に貢献する活動は、特に地方圏において意義が大きいと考えられる。

## (2) 「働き方改革」の概要と就業にみられる諸課題

働き方改革は、16年9月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍社会プラン<sup>(注6)</sup>」を実現するための取組みに位置づけられている。なお、当プランについて政府は“少子高齢化の問題に真正面から立ち向かう”ことを目指すものに位置づけている。また、多様な働き方を可能にするためには、社会の発想や制度を

大きく転換しなければならないとしている。働き方改革に関連する施策は、大きくは、**図表12**にて示した3つからなる。

関連施策からは、女性、高齢者の労働市場への参加に対する期待の高さが窺えるが、現状、様々な課題を有しているのも事実である。

1. で記したとおり、就業者に占める女性、高齢男性の比率は5割を超え、人手不足を補う存在としてプレゼンスを高めてはいるものの、働き盛りの男性に比べ、賃金水準の低いパート・アルバイト・その他（以下「パート等」という。）の比率が高くなっている（**図表13**）。男性就業者全体に占めるパート等の割合は15年時点で12.4%であるが、60～64歳、65歳以上の階層では、いずれも2割

**図表12 「働き方改革」に関連する施策**

1. 同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善
(1) 合理的・不合理な待遇差を事例等で示すガイドラインの策定
(2) 年率3%程度を目途に、最低賃金を引き上げ、全国加重平均が1,000円となることを目指す
2. 長時間労働の是正
(1) 親事業者の法令違反が疑われる場合に、中小企業庁や公正取引委員会に通報する制度の構築
(2) 36（サブロク）協定における時間外労働規制のあり方について再検討を開始
(3) 時間外労働時間について、欧州諸国に遜色のない水準を目指す
(4) 若者の長時間労働の是正を目指し、女性活躍推進法、次世代育成支援対策推進法等の見直しを進める
3. 高齢者の就労促進
(1) 65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業等に対する支援の実施
(2) 継続雇用延長や定年延長を実現するための優良事例の横展開
(3) 高齢者雇用を支える改正雇用保険法の施行
(4) 企業における再就職受入支援や高齢者の就労マッチング支援の強化

(備考) 一億総活躍国民会議資料を基に作成

**図表13 就業者に占める「パート・アルバイト・その他」の比率**（%、ポイント）

	2010年		2015年		2010⇒2015年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
全体(15歳以上)	11.9	42.4	12.4	43.0	0.5	0.7
15～19歳	58.0	74.8	57.9	73.3	△ 0.1	△ 1.5
20～24歳	32.7	39.0	30.9	36.5	△ 1.8	△ 2.6
25～29歳	13.0	29.3	12.4	28.8	△ 0.6	△ 0.4
30～34歳	7.5	34.6	8.1	34.7	0.6	0.1
35～39歳	5.3	41.7	6.0	40.3	0.7	△ 1.4
40～44歳	4.5	47.0	4.8	45.4	0.3	△ 1.7
45～49歳	4.2	48.3	4.6	47.3	0.4	△ 0.9
50～54歳	4.9	47.6	5.0	48.1	0.0	0.5
55～59歳	7.2	47.2	6.8	48.5	△ 0.4	1.3
60～64歳	22.6	50.1	21.4	53.7	△ 1.2	3.6
65歳以上	22.7	30.1	25.1	38.0	2.4	8.0

(備考) 総務省『国勢調査』より作成

(注)6. 政府は一億総活躍社会を「女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会」と定義している。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusokatsuyaku/>

を超えている。また、10年から15年にかけての比率の変化に着目すると、65歳以上で2.4ポイントの上昇を示している。一方、女性就業者全体に占める「パート・アルバイト・その他」の割合は43.0%に達しており、男性の12.4%を大きく上回っている。

また、労働力率を男女別・年齢階層別にみると（図表14）、男性は25歳から59歳までの階層で9割を超えている。この点、過去から大きな変化はない。ただ、定年制度の存在もあり、60歳以上の労働力率は低く、65歳以上では34.1%にとどまる。男性全体でみた労働力率が徐々に低下しているが、これは、高齢男性の労働市場への参加が相対的に少ないなかで、高齢化率が高まったことが要因である。女性の労働力率をみると、20～30歳代を中心に労働力が低下する、いわゆるM字カーブの底は着実に浅くなっており、女性の

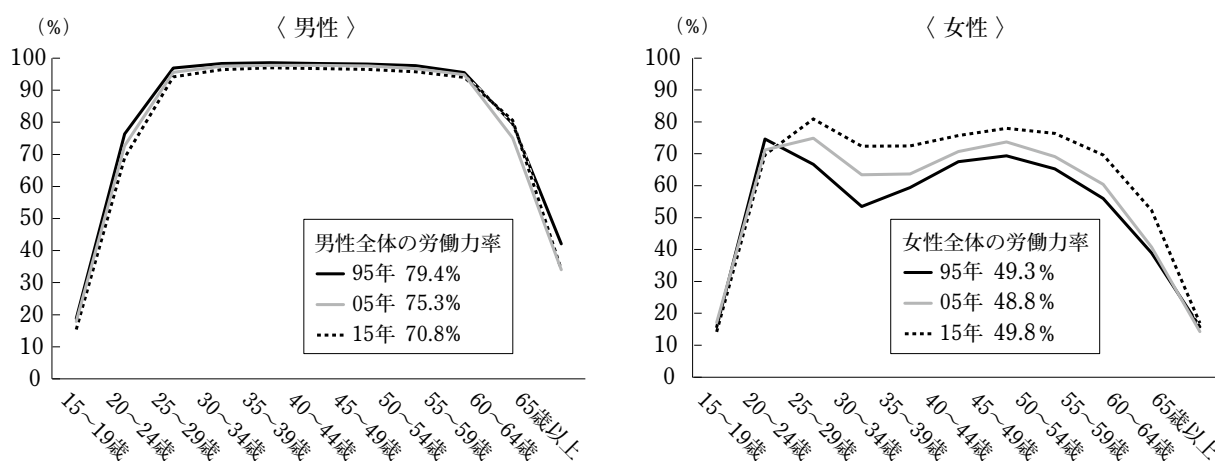
社会進出が進んでいることを確認できる。ただ、M字カーブが残存していることが、男性に比べ労働力率が低水準にとどまる一因となっているのも事実である。

### (3) 信用金庫への視座

就業状況の改善を実現するため、政府はこれまでも増して信用金庫を始めとする地域金融機関に強い期待を寄せている。

厚生労働省は15年10月以降、「働き方改革」を推進するべく、地方版政労使会議<sup>(注7)</sup>の都道府県開催を推進しているが、地域金融機関に対して、当該会議に参画するとともに、「地域の実情に応じ、生産性の高い産業・企業を育成し、いかに質の高い雇用の創出につなげていくか」についての提案・議論を行うことを要請している<sup>(注8)</sup>（図表15）。政府が金融機関に対し、労働行政への協力を求

図表14 労働力率の推移（男女別・年齢階層別）

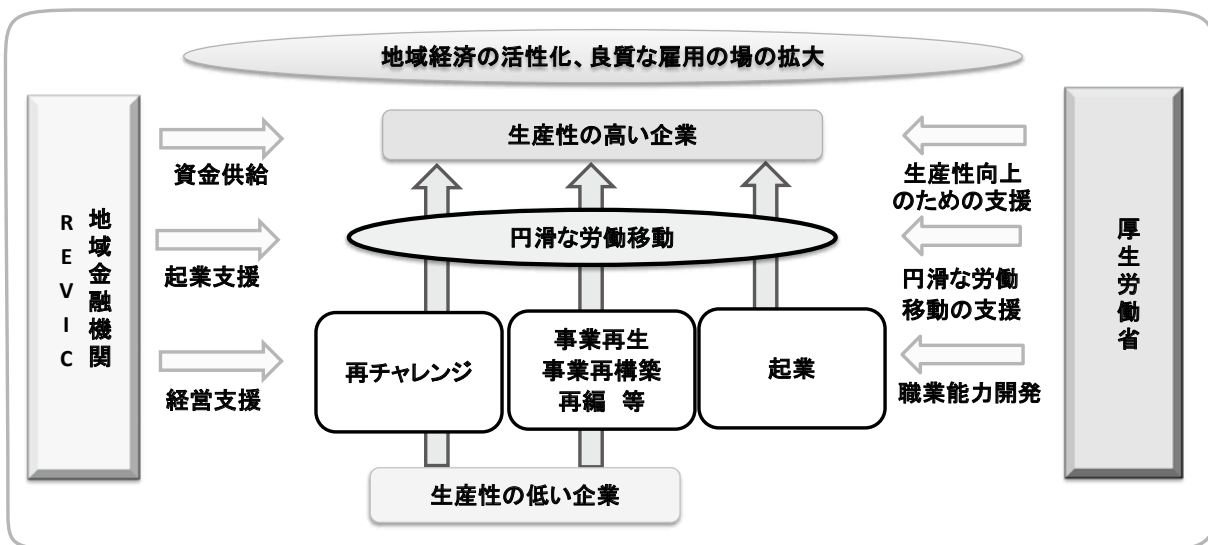


（備考）労働力率は15歳以上人口に占める労働力人口の割合。総務省『国勢調査』より作成

(注)7. 地公体および労使関係者から構成される会議

8. 15年12月25日に厚生労働省が開催した「全産業の生産性革命に向けた労働・金融連絡会議」において、今回の要請の趣旨説明、協力要請がなされている。http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000109118.html

図表15 労働行政にかかる政府と地域金融機関の連携スキーム



(備考) 厚生労働省資料より作成

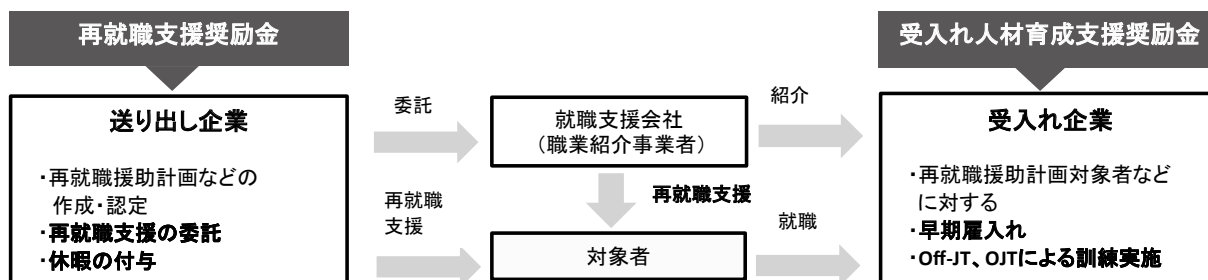
めるのは異例との報もある。また、いわゆる中小企業施策（補助金、制度融資、窓口相談など）に対する中小企業経営者の認知度は総じて低いと指摘されている。多くの信用金庫が、顧客向けセミナーや勉強会を開催しているが、そうした場に労働局、あるいは地公体の労働政策分野の担当者を講師として招き、関連施策について説明・質疑応答する時間を設けるのも一案であろう。

ちなみに、厚生労働省が利活用促進を目指している施策の代表例として、「労働移動支援助成金制度」が挙げられる。事業縮小など

に伴い、従業員を退職させざるを得なくなるケースもあろうが、そうした場合に、再就職を援助する措置を講じた事業主に対し助成するものであり“失業なき労働移動”の実現を目指すものといえる（図表16）。

このほかにも、①人材不足に直面する中小企業、小規模事業者による人材発掘・紹介・定着支援を行う「中小企業・小規模事業者の人材確保支援」、②非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化・人材育成・処遇改善等の取組を実施した企業に対して助成する「キャ

図表16 「労働移動支援助成金制度」の概要



(備考) 厚生労働省資料より作成

リアアップ助成金」、③高年齢者の雇用環境の整備や高年齢の有期契約労働者を無期雇用に転換する事業主に対して助成する「高年齢者雇用安定助成金」など、女性、高齢者の労働市場への参加促進を実現し得る、多様な施策が存在する<sup>(注9)</sup>。

## まとめ

先行きの人口減少が避けられないなか、地元根ざし、地元経済の情勢と一蓮托生の関係にある信用金庫の経営環境は厳しさを増すことが懸念される。ただ、その一方で、行政、企業、そして住民など地域構成員からの信用金庫に対する期待は一段と高まると考えられる。

金融庁、日本銀行による分析内容をみるまでもなく、地元における高いプレゼンス、多様な地域構成員とのリレーションといった信用金庫ならではの強みを活かし、地元経済の再生・活性化に貢献していくことが地域構成員の潜在的な望みであり、これに応えること

は、自らの経営基盤を確保・強化していくためにも重要といえよう。

なお、本業支援に代表される活動に関しては、即効性の高い奇手・奇策といったものは存在しない。地道・愚直・真摯といった言葉を胸に地域構成員との深耕を図りつつ、多様なニーズに応じていくことが求められる。まさに、論語の「行くに徑<sup>ゆ</sup>に由<sup>こみち</sup>らず」を実践していくことが重要といえよう。

筆者が静岡支店に在籍していた折、地元大学生から「就職先としての信用金庫」に対するイメージについて意見収拾する機会に恵まれた<sup>(注10)</sup>。地域経済の先行きの不透明さを踏まえ、将来性を不安視する意見もあったが、地元のために精力的に活動している信用金庫の存在を前向きにとらえ、就職先としての魅力度の高さを指摘する声も数多く聞かれた。忌憚のない若者の声のいくつかを紹介し、本稿を締めくくりたい。

- ・地域経済と密接に係ることは良い面もあるが、人口流出、高齢化などを考えると、将来性は不透明だと思う。
- ・消滅可能性都市など閑散とした地域で働く可能性もあり、怖いイメージもある。
- ・地元のため、働き甲斐のある仕事に就きたいと考えているが、信用金庫はその希望を満たしてくれると考える。
- ・自分は地元が好きなので、地域のために目いっぱい働ける信用金庫の存在は、とても気になる。
- ・これからは地域の重要度が増していくと思うので、日本の将来のために必要な業種だと思う。地域活性化のために様々なことができるのは素晴らしいことだと思う。

(注)9. 中小企業施策を概観したい場合には、中小企業庁が毎年発行している「中小企業施策利用ガイドブック」が有用である。ホームページから全文を入手できる。<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/index.html>

10. 15年4月、静岡大学連携講座にて講演をした際、学生から意見収集したものである。

## 〈参考文献〉

- ・金融庁『金融レポート』(2016年9月)
- ・日本銀行『金融システムレポート(別冊)』(2015年5月)
- ・中小企業庁『中小企業白書2016年版』(2016年4月)
- ・中小企業庁『中小企業施策利用ガイドブック2016年版』(2016年4月)

# 信用金庫のカードローンの推進策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

高牟礼 貞宜

(キーワード) カードローン、個人ローン、極度貸付、非対面、極度増額、途上審査

(視 点)

貸出金利回りの低下が続く中、既存の商品群の中であって貸出金利回りの下支えに貢献する数少ない商品として、カードローンへの期待が高まっているが、その残高の伸びは銀行等と比較すると緩やかである。カードローンは一括りに「個人ローン」として語られることが多いが、目的を問わず急な出費に応えるための融資枠であるために、住宅ローンはもとより、教育ローンやマイカーローンなどといった目的ローンとは異なる推進戦略を求められる面がある。

そこで本稿では、カードローン推進の考え方の整理を試みる。

(要 旨)

- 日本人は今日でも借金を知られたいくないと感じる傾向が強く、とりわけ資金使途を制限しないカードローンではそうした心理がより強く働くと言われ、他の商品とは異なる推進戦略が求められるが、一方で高い利回りを期待できる商品でもある。
- 信用金庫の年度末ベースのカードローン残高は、1994年に1兆1,880億円でピークを迎えた後、2012年に5,326億円で底を打つまで一貫して減り続け、以後緩やかな増加に転じているがその伸びは銀行等と比較しても緩やかである。
- カードローンは、マス広告など非対面の推進とより親和性が高いが、対面による推進を中心に据えざるを得ない信用金庫においては、両者のメリットをうまく取り入れた推進策の構築が求められる。

## はじめに

信用金庫の2015年度決算において、本業のもうけを示すコア業務純益は9年連続の減少となった。これは、主として貸出金利回りの低下を反映したもので、前年度から貸出金利回りが低下した信用金庫は265金庫中254金庫、貸出金利息で経費をまかなえなかった信用金庫も214金庫に及んだ。先ごろ公表された金融行政方針においては、特徴あるビジネスモデルの確立を通じた相応の利回り確保を促しているが、これには一定の時間を要するものと思われる。

こうした中、既存の商品群の中であって貸出金利回りの下支えに貢献する数少ない商品として、個人ローン、とりわけカードローンへの関心が高まっている。

本稿では、その取組みについての考え方の整理を試みる。

### 1. カードローンの特徴について

カードローン<sup>(注1)</sup>を性格づけるもっとも大きな要素は、資金用途を制限しない極度貸付であるということだろう。このことにより、カードローンの推進においては、同じ「個人ローン」に括られる住宅ローン、教育ローン、マイカーローンなどの目的ローンとは異なる戦略を求められることになる。

日本人は今日でも借金を知られたいくないと感じる傾向が強く、とりわけ資金用途を制限

しないカードローンでは、住宅ローンはもとより、教育ローンやマイカーローンなどと比較しても、利用していることを周囲に知られたいくないという心理がより強く働くと言われる。

それゆえカードローンは、他の商品のように需要を喚起したり、利用自体を提案するようなセールスを行いにくく、同様の理由により、誰が、いつ使うか、いくら使うのかが予測できないか、もしくは予測しづらい。

つぶさに見れば利用の兆候を読み取ることができるケースがあるにせよ、そうした先に個別にセールスをかけることは、利用額の小ささを勘案すれば非効率と判断せざるを得ないケースが多い。

また、資金用途を制限しない極度貸付であるために、「顧客に役立つ融資か」、「固定化しないか」などといった融資の健全性についての検証が行いにくいという面もあり、地域に密着して営業する信用金庫においては、積極的な推進に迷いを感じる面もある。

一方、収益性の高さはカードローンのひとつの際立った特徴だろう。

カードローンは、目的を問わず急な出費に因應するための融資枠であるため、他の目的ローンと比較しても金利を高めを設定することが許容されている。

一般に、預金取扱金融機関が提供しているカードローンは、利息制限法を意識して15%弱程度を上限金利として設定しているケースが多いようだ。最低金利については、信用力

(注)1. ここで扱うカードローンとは、ローンカードやバンクカードによるキャッシングや応急ローンといった資金用途を制限しない貸付（事業資金については制限するもの、制限しないもの双方を含む）を想定する。

に応じた極度額によっては1桁台前半の金利帯が用意されているケースもあるものの、実態としては、その平均利回りは12~14%程度、保証料を差し引いても6%を上回る実収が得られると見られ、金額あたりの収益貢献の大きさが期待される商品である。

また、仮審査申込書に記載される属性情報は家族構成、就業形態や居住形態など多岐にわたることから、未取引先についてはこれら豊富な属性情報の入手が期待でき、既取引先についても属人化した情報を組織全体で共有化できるといった意味でメリットは大きい。

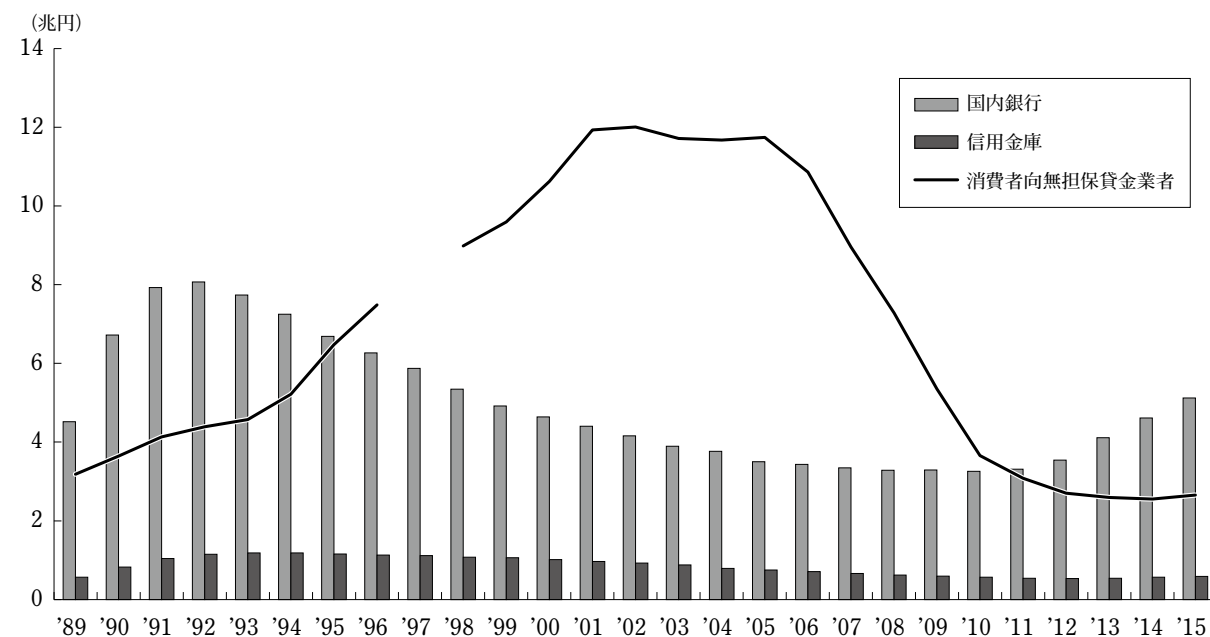
さらに、与信審査を保証会社に委ねるケースが多いことから、信用金庫に特別なノウハウが求められず推進に取り組みやすい点も特徴である。

## 2. 信用金庫および他業態のカードローンの状況について

信用金庫のカードローン残高の推移を年度末ベースで見ると、1988年に4,029億円であった残高は、その後1994年に1兆1,880億円でピークを迎えた（図表1）。

信用金庫業界においては、1980年代後半からカードローンの販売に力を入れ、その発行枚数はバブル崩壊前後でピークに達したと見られるが、利用残高はバブル崩壊後の1994年まで増加を続けることとなった。この間、数多くの取引先の延滞に加え、契約の不備等を理由とした保証会社による保証否認も発生したと言われ、この苦い経験がその後の推進を鈍らせるひとつの要因となっている可能性もあるほか、過去に契約を結んだ利用者が年齢

図表1 カードローン残高の推移（年度末ベース）



（備考）日本銀行『貸出先別貸出金』、金融庁『貸金業関連資料集』より作成  
消費者向無担保貸金業者の1997年計数については、データが欠落している。



制限に達したことによる多数の契約終了も頭打ちの要因となっていると見られる。

1995年以降漸減に転じると、2012年に5,326億円で底を打つまで一貫して減り続け、以後増加に転じている。

国内銀行も信用金庫と同様の傾向を示しているが、2年程度先行しながら推移しており、1992年に8兆715億円でピークを迎え、2010年に3兆2,554億円で底を打って増加に転じている。ただし、その増加ペースは信用金庫と比較して速く、信用金庫は水をあけられている状況にある。

一方、バブル崩壊後、信用金庫・銀行といった預金取扱金融機関の多くが不良資産を抱えて融資の抑制を余儀なくされると、取って代わったのが貸金業者であった。

そのうち、1989年に3兆1,816億円であった消費者向無担保貸金業者<sup>(注2)</sup>の融資残高は、ソフトなイメージを演出するテレビCMなどの大量のマス広告と、ATMの設置・提携数の拡大による利便性の向上や無人機等の導入による心理的な抵抗感の除去といった諸々の施策により急激に伸張し、2002年には12兆74億円にまで拡大した。

またその間、三洋信販(株)、プロミス(株)、アコム(株)、(株)武富士、アイフル(株)といった大手各社は株式の公開を果たし、その資金力を背景に成長を加速した。

しかしその後、過剰な取立てに対する社会的批判の高まり、最高裁による「みなし弁

済」の否定（いわゆる「グレーゾーン金利」での貸付の無効化）、多重債務者の増加に対応した貸金業法の改正などが行われると、2006年からは急激な縮小に転じ、ピークから実に残高の78.7%が消失した2兆5,544億円で2014年に底を打った後、2015年によりやう増加に転じている。

なお、2006年12月に公布された改正貸金業法（公布後段階施行され、2010年6月に完全施行された）により、総量規制（貸金業者からの借入残高が年収の3分の1を超えると、新規の借入れができなくなる。）の導入や、監督、行為規制、登録要件、財産要件等の強化が行われ、併せて出資法の改正により上限金利の引下げが行われると、市場からの退出を余儀なくされる貸金業者が多数発生した。業者数はそれ以前から長期的な減少トレンドにはあったものの、貸金業法および出資法の改正案が成立した後の2003年以降は廃業が加速し、2002年度末に26,281社あった貸金業者は、2015年度末には1,886社と、事業者の減少率はこの間だけでも実に92.8%に及ぶ。

この一連の法改正は、貸金業者にとって大きな打撃を与えるものとなる一方、総量規制など貸金業法に定める上述の規制の適用を受けない預金取扱金融機関には大きなアドバンテージを与えるものとなった。

---

(注)2. 消費者信用を扱う事業者としてはクレジットカード会社、信販会社などもあるが、本稿では、その事業内容が信用金庫業界のカードローン事業と類似し、また計数の峻別も容易な消費者向無担保貸金業者に絞って比較を行う。

### 3. カードローンに求められるサービス・商品特性について

それでは、カードローンの利用者は、利用に際して何を重視しているのだろうか。

日本貸金業協会は、借入経験者等に対して行ったアンケート調査を「資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告」として取りまとめて公表している。この中で、借入先を選択する際に重視するポイントについて問うた設問において最も多かったのは「金利が低いこと」で、65.1%（複数回答）の回答者が選択している。

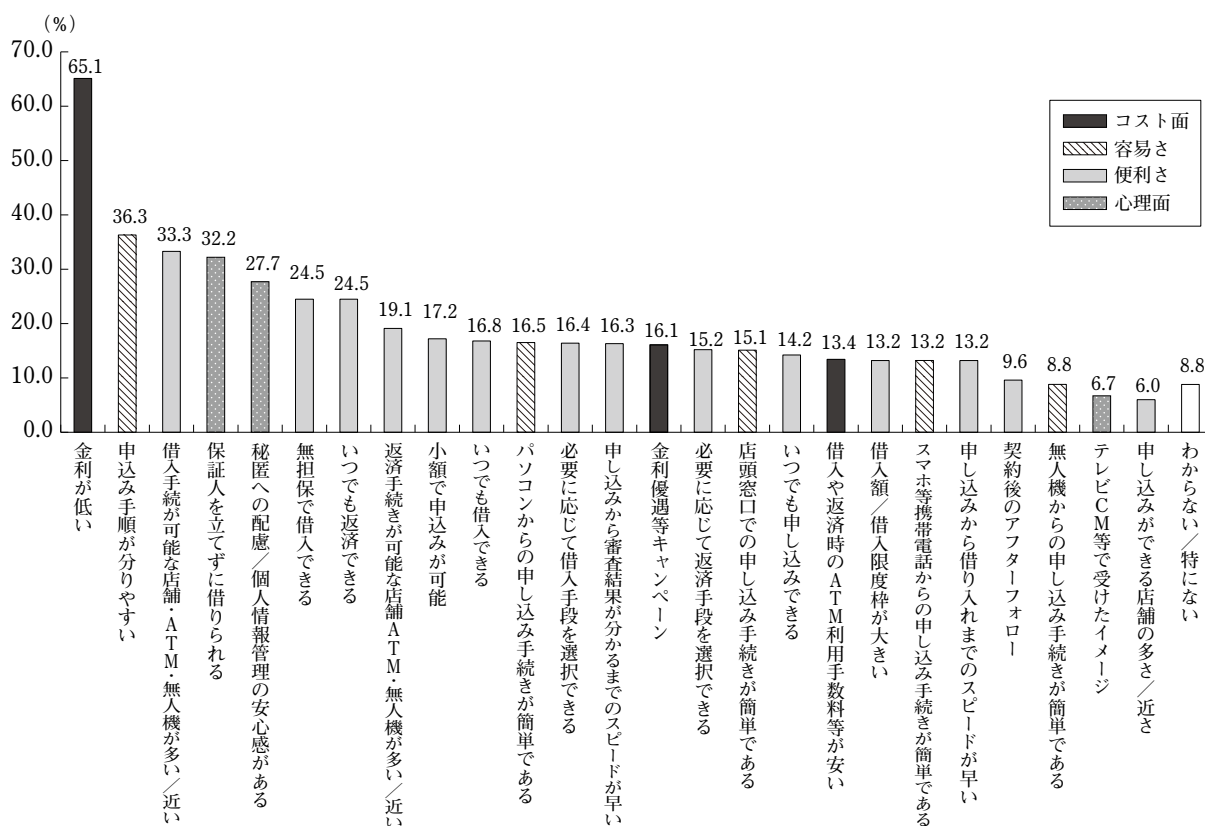
カードローンは一般に、他のローンに比べ

て金利選好度が低いといわれてきたが、利息制限法の改正前後から最低適用金利を前面に出した広告等が多くなったことも影響してか、金利も相当程度意識されている様子が窺われる（図表2）。

この傾向に対して、各金融機関は、商品の適用金利に幅を持たせることで対応している。適用金利を一律に引き下げるのではなく、適用金利の上限は15%弱としながら、顧客の信用力に応じた極度額によってはより低い金利を適用するというもので、下限を1%台としているケースもある。

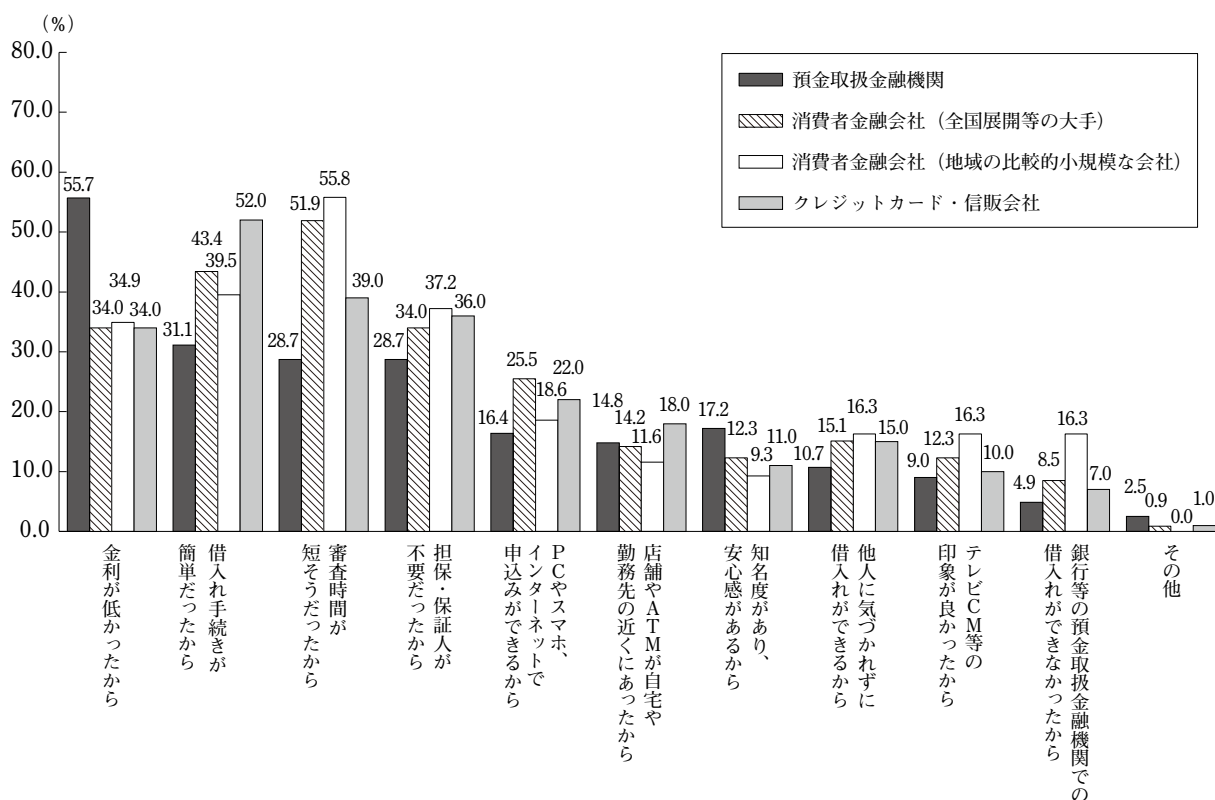
他の商品と比較して高い金利は、資金使途を問わない融資枠の利便性の対価として得ら

図表2 借入先を選択する際に重視するポイント



（備考）日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』（H28.10.28）より作成

図表3 新たな借入を行ったときに借入先の業態を選定した理由



(備考) 日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』(H28.10.28) より作成

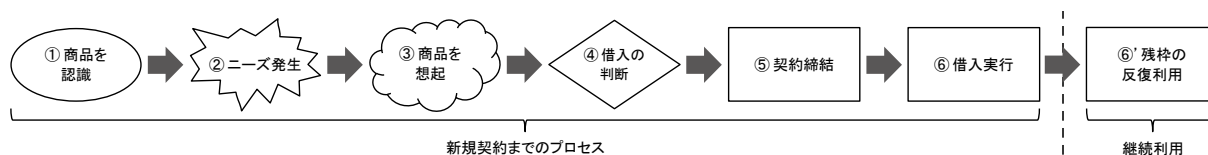
れるもので、信用金庫にとってのカードローンの魅力の一つである。適用金利を一律に引き下げてしまうことは、対象顧客層を狭めてしまったり、極度額が低下してしまうなど、逆に顧客利便性の低下につながる可能性もあることから、金利設定に際しては、商品性を十分に理解したうえで、競合他社を睨んだ慎重な検討が必要だろう。

また、新たな借入を行ったときに借入先の業態を選定した理由を問うた別の設問においては、預金取扱金融機関を選定した人の55.7%が「金利が低かったから」と回答しており、その割合は全ての業態の中で最も高くなっている(図表3)。この点から、金利の

低さについて一定の評価を得ていると見られることもできる。

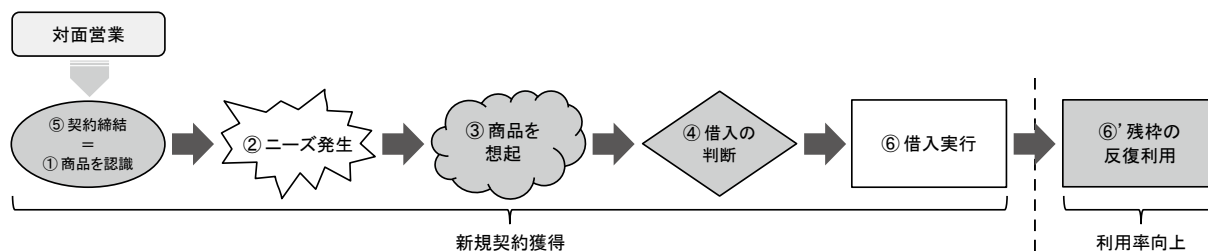
一方、金利に続く項目について図表2を見ると、「申し込み手順が分りやすいこと」(36.3%)、「借入手続きが可能な店舗・ATM・無人機が多い/近いこと」(33.3%)、「保証人を立てずに借りられること」(32.2%)、「他人に気づかれないことへの配慮/個人情報管理の安心感があること」(27.7%)など、コスト面以外の項目が並んでおり、手続きの容易さ、借入・返済時の便利さ、他人に気づかれないことへの配慮や個人情報管理の安心感といった心理的な負担の軽減などの重要性を窺わせる結果となっている。

図表4 初めてカードを利用するに至るプロセス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 対面営業を主としたアプローチのプロセス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3においても、金利以外の選択項目では、「知名度・安心感がある」と「店舗等が近隣にあった」を除いては他の業態と比較して預金取扱金融機関が最も低くなっており、「借入れ手続きが簡単だった」、「審査時間が短そうだった」との回答では、特に大きく水を開けられている。

こうした事項に配慮して充足度を高め、またこれらを積極的に前面に出してPRしていくことが、カードローン推進に資することになりそうだ。

#### 4. カードローン推進策の検討

##### (1) カードローン推進策の特徴と効果

ある人が初めてカードを利用するに至るプロセスをおおまかに、

- ① 資金ニーズの有無にかかわらず、具体的なカードローンの商品の認識、
- ② 何らかの事情による借入ニーズの発生、

- ③ ②のニーズが発生することによって①の知識を想起、
- ④ 借入の是非の判断（支出を切り詰めるなどして乗り切れるのか、借入への抵抗感や羞恥心など心理的な葛藤を乗り越えて借入をするのか、また、誰から借りるのか、などの検討）
- ⑤ 契約の締結、
- ⑥ 借入の実行、
- ⑥' 反復利用、

のような段階に分けて考えると（図表4）、信用金庫が採り得るアプローチ方法としては、大きく分けて以下の2通りが考えられ、そのそれぞれの長所、短所を理解して推進策を講じる必要がある。

##### イ. 対面による推進

1つ目のアプローチは、多くの信用金庫

において主たる推進方法として採用されている対面営業である。

信用金庫は、営業エリアが限定され、かつ既に渉外人員を抱えているため、営業担当者の対面による推進活動で契約を獲得するケースが多いと考えられる（図表5）。

また、既存の取引顧客層を多く抱えていること、前述のとおり誰に利用可能性があるのか分からないことから、資金ニーズの発生見込みにかかわらず、幅広く契約を結ぶべく営業推進を行うこととなる。

推進の結果、申込みを得て、与信審査をパスすれば、契約を締結してカードを発行することとなるが、この⑤の契約締結が①の商品の認識とともに、②のニーズ発生の前に行われることになってしまう点が、この方法の最大のデメリットである。

多くの信用金庫において、利用率の低迷に頭を悩ませており、その向上に苦心している模様だが、地域等により多少の相違はあるものの、信用金庫のカードローンの利用率をおよそ2割程度と考えれば、カード発行費用、人件費ほか推進にかかったコストの8割方は広告宣伝費的な性格をもって費消されてしまうことを覚悟しなければならない。言い換えれば、契約までのステップは広告宣伝活動に過ぎず、大量の未利用カードが発生して利用率が低迷するのは避けられない。

また、言うまでもなく、訴求できる対象者はフェイス・トゥ・フェイスで会える相手に限られ、その数はテレビCMなどマス

広告に比べて圧倒的に少なくならざるを得ない。

一方で、フェイス・トゥ・フェイスでの説明等を経ることから、潜在ニーズの掘り起しが可能で、既往借入が少なく相対的に優良な契約の獲得につながりやすい。

また、その後契約締結先に②の資金ニーズが発生すれば、既に契約をしてカードを保有していることから、③の商品を想起する局面では、商品に関する認識が相応に深まっていることも期待でき、さらに④借入判断の局面においても同様の理由で心理的な葛藤といったハードルを一定程度下げる効果も期待できる。

他方で「利用することを知られたくない」と感じる傾向が相対的に強いカードローンの性格上、契約後の局面において営業担当者が対面でプッシュする役割を担うことは困難か、または逆効果となる可能性もあり、対面によるプッシュが可能なのは、実質的に契約までの初期段階に限定されてしまう。

信用金庫から借り手の背中を押すような何らかのプッシュを行いたいのは、図表5中の色をつけたステップであり、契約締結後のプッシュは何か別の手段により補う必要がある。

#### メリット

- ・潜在ニーズの掘り起しが可能で、相対的に優良な契約を獲得しやすい
- ・カード発行済みであることから、ニー

ズ発生後は利用に至りやすい

- ・フェイス・トゥ・フェイスの推進により、相対的に契約を獲得しやすい

デメリット

- ・契約時点ではニーズが未発生である
- ・契約者も多く、カード発行費用等のコストの大部分は広告宣伝費的に費消され、カード利用率が低位に止まる
- ・訴求対象者への接触数が少ない
- ・プッシュできるのは、未契約者に契約を勧める局面までに限られる

を非対面のマス広告で代替することで効率性を追及している。

有名タレントが親しみやすくソフトなイメージとともに利便性の高さを訴えるTVCMを高い頻度で流し、①の商品を知らしめる段階だけでなく、③の商品を想起させる段階や、④の借入判断の段階で敷居を低め、背中を押すうえでも機能させている。

④までの段階をクリアして⑤の契約にまで至れば、極めて高い確率で⑥の借入実行に進むこと、つまり、高い利用率が期待できる。

こうした広告戦略に併せて、ATMの設置・提携数の拡大による利便性の向上や、無人機等の導入による非対面化の推進により心理的な抵抗感の低減も図っている。

なお、彼らは、ほぼ唯一⑥'のカード残枠の利用促進についてのみ、職員が電話による営業を行う。

①で商品を知った人のうち、実際に借入を行うに至る人の割合は極めて限定的であるにせよ、膨大な広告への接触数（リーチ数）の拡大によりカバーされている。

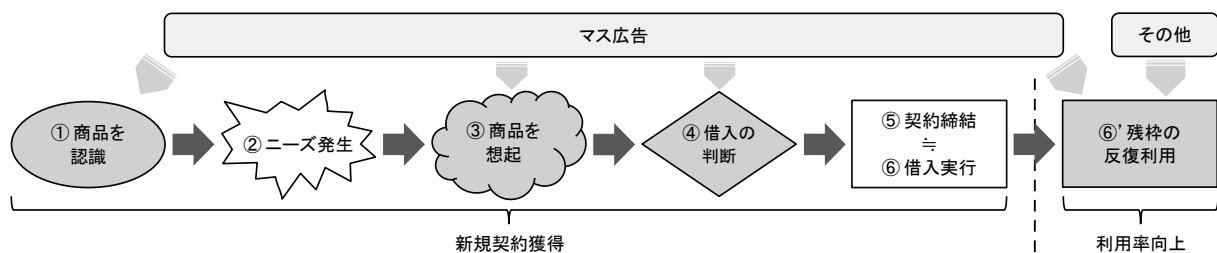
#### ロ. 非対面による推進

もう1つは非対面を主としたアプローチ（図表6）である。

これを徹底した形で採用して大きな効果を挙げたのが、一時は小口の個人ローンで12兆円規模にまで拡大した市場を牽引して隆盛を極めた消費者向大手無担保貸金業者である。

彼らは、新規契約獲得のための活動を渉外人員を抱えて人海戦術で行っているわけではなく、プッシュを要する局面の大部分

図表6 非対面営業を主としたアプローチのプロセス



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

この方法の効果は、規模を拡大し、全国で営業を行う大手業者において最も大きいことが容易に想像されるが、多少の違いこそあれ大手銀行や、地域を限定した形で地方銀行等においても採用されている。

営業エリアが限定され、かつ渉外人員を抱える信用金庫においては、営業を代替するほどの高頻度のマス広告投入に特化した営業推進を行うことはコスト面、効率面から困難だが、信用金庫で獲得する新規契約の中でも、広告やポスティングなど、渉外担当による対面での推進を経ずに獲得される契約については、こうした流れに類するものと考えられる。

#### メリット

- ・人的販売によらず、非対面で営業推進が行える
- ・訴求対象者への接触数が多い
- ・様々な局面にある訴求対象者に対して推進効果が期待できる
- ・カード利用率が高い

#### デメリット

- ・相応の効果を得るためにはコストの絶対額が大きくなりがちである
- ・営業エリアによっては無駄が生じる可能性がある

## (2) 信用金庫におけるカードローン推進策

以上から、そもそもカードローンという商品自体、規模を拡大し、非対面で行う推進方

法に、より適していることが窺えるが、信用金庫においては非対面に特化できない以上、前述の2つの推進策を織り交ぜた推進施策を講じることになる。

カードローンの推進において一定の成果を挙げている複数の信用金庫と保証会社に対してヒアリングを行った。

### イ. 対面による推進策（未契約先へのアプローチ）

前述のとおり、契約後の局面において営業担当者が対面でプッシュする役割を担うことは困難であり、対面による営業推進が可能な対象先は、ほぼ未契約先に限られることとなる。

未契約者を対象としたカードローン推進では、第1段階で本部から渉外係にカードローンの契約獲得を指示すると、まずは定例訪問先からの獲得を目指すことになり、その後一定期間を経て一巡すると、契約の獲得ペースは踊り場にさしかかり、渉外係からも回り尽くしたとの声が聞かれるようになる。ここまではほとんどの信用金庫に共通するようだ。

この段階で推進が停滞してしまう信用金庫もあるようだが、この中にはまさに「付き合い」での契約が多く含まれることも想定され、ここで契約先の拡大を止めてしまうと、残高・利用率ともに低位に止まってしまう傾向がある。

したがって、次の段階以降で、いかにして定例訪問先以外にまで母集団を拡大して

いくかが課題になる。母集団を拡大せずに新商品を投入したり、金利を引き下げたりすることは、利用率や収益性の低下につながりかねない。

このために行われている施策としては、日中面談率の低下を補うための職域サポート契約<sup>(注3)</sup>に基づく「職域サポートローン」、同様の目的で面談率の高い休日に行う「ローラー訪問」や、来店客に対するテラー係による「窓口セールス」、低利の目的ローンのセット商品として販売する方法などが見られた。

職域においては、保証会社が職域向けに用意した商品を活用して適用金利を思い切って引き下げた商品を提供したり、借入に対する心理的ハードルがより低い職域向け教育ローンを取引の入口として提供したりするなどの工夫が、また、セット販売ではカードローン契約を低利の目的ローン利用の条件とし、その後の取引拡大の糸口とする工夫が行われている。

しかしながら、全体としてみれば、こうした施策は推進活動を側面支援するものであり、成果を挙げるカギは、根気強く着実に推進を行っていく力にこそありそうだ。

ヒアリングを行った信用金庫では、窓口でのセールスに限らず、本部職員から営業店のテラー、融資係といった内勤の職員まで、全職員に目標を課して推進しているケースも見られた。

また、カードローン推進を特別な推進項

目と捉えず、日常的な顧客とのコンタクト時のメニューとして、全ての年齢層の渉外係の口から自然に出てくるまでに定着させているケースや、顧客に費用負担がかからない点を活かして新規顧客との最初の取引商品として位置づけて推進しているケースなど、深く根付かせ、地道な努力により実績を積み上げている様子が窺われる。

#### 口. 非対面による推進策（未契約先・既契約先双方へのアプローチ）

非対面による推進には、未契約先・既契約先双方にアピールすることが期待される。また、これにより対面による推進策の限界である接触数の少なさを補う意味でも、この実施如何が業績に差を生むことになる。

非対面による推進施策のうち、営業店において行われるものとしては、ポスティング、チラシ配布、店頭広告などがある。中でも対面営業のリーチ数の少なさをカバーする方法として、大量のチラシを配布することが可能なポスティングは広く知られているが、種々の制約から、徹底して行っている信用金庫数はさほど多くないようにみえる。

全国の信用金庫の推進施策に接している保証会社の実感によるところでは、ポスティングをどこまで地道に行うかが、最終的には最も大きな差を生むといい、徹底したポスティングの継続により大きな実績を

(注)3. 信金中金月報2015年8月増刊号『信用金庫の職域セールスへの取組みについて』（2015年8月）参照



挙げた事例もある。

一方、本部が行うものとしては、まずテレビ、ラジオ、新聞などのマス広告があるが、コストとの見合いで十分な出稿数・露出を確保できるか、十分な効果を得ることができるか、など自金庫に適しているかといった視点で十分に検討する必要もある。

自金庫の営業エリアに無駄なくアプローチできるか、といった点も重要で、こうした観点からは、新聞への折込広告、郵便局の配達地域指定郵便（ダイレクトメール）を活用している例もある。なお、最近ではウェブ広告でもエリアや検索キーワードなどを限定した「ターゲティング広告」が行われるようになっており、こうした手段も検討の余地がありそうだ。

#### ハ. 非対面による推進策（既契約先へのアプローチ）

低迷するカード利用率の引上げを目的として、近時、多くの信用金庫で実績を挙げて効果が認識されているのが、既契約先へのダイレクトメールだ。

上述の配達地域を指定して未契約先・既契約先双方へのアプローチを図る郵便局のダイレクトメールとは異なり、自金庫が保有する既契約先の顧客情報を元に、契約の存在を思い出してもらうために送付するもので、未契約者を含む対象先に発送するよりも対象者数は少なくなるものの、より高い効果が期待できる。

さらに、その中でも最も効果が高い施策

と見られるのは、極度増額と併せて行うダイレクトメールの発送である。

カードローンの極度額は、契約当初はプラス加点がない状態で設定されるが、その後、順調な返済履歴など信用力を積み重ねると、徐々に高い極度額を設定することが可能になってくる。極度額は高い方が安心感があり使い勝手も良いことに加え、適用金利も段階的に低くなることから、信用力が増して極度額の引き上げが可能な状態になった契約者がいれば、随時引き上げを行うことにより利用率の向上が期待できる。

一方で、そうした状態にある契約者を自金庫が放置している間に他社がより高極度や低金利の契約を締結してしまえば肩代わりされてしまうが、仮に肩代わりされても分からないという点はさらなる問題である。

こうした事態を防ぐために、自金庫の契約の限度額を最大限の状態にしておくようなメンテナンスが必要である。

ダイレクトメールはある程度のコストもかかることから、ヒアリングを行った信用金庫においては、おおよそ半年に1度のペースで極度増額の可能な契約者の洗い出しを行い、ダイレクトメールを発送している。

## 5. その他

### (1) 債務者のケアへの取組み

融資の健全性についての検証が困難であるという性質や、バブル崩壊後の苦い経験から、過剰な債務を負う契約者が出る可能性を否定できないカードローンの推進に慎重な向

きもある。

しかし、信用金庫が地域に貢献していくためには信用金庫自身が適正な収益を確保して財務的にも健全な状態で存続することが前提になることや、既に自金庫エリアに過剰債務の問題が発生している実態があることなどに目を向ければ、むしろ取引を自金庫に取り込んで債務管理へのアドバイスを行っていくという方針が検討されて然るべきだろう。

信用金庫における債務者のケアに向けた対応としては、弁護士・司法書士等を紹介したり連携を図ったりするケースや、自金庫に相談窓口を設けるケースなどがあり、自金庫での対応策としては、状況に応じて過払金返還請求手続を勧め、複数の債務をまとめて返済計画を立て、証書貸付に借り換えさせて返済を進めるといった対応がとられているケースが多い。

改正貸金業法の完全施行後6年を経て、多重債務問題は相当程度改善された模様だが、その一方で、総量規制の適用のない預金取扱金融機関間の貸出競争により新たに過剰債務を負うケースがあるとの指摘が徐々に聞かれるようになってきている。最近では金融庁がその実態について調査を始めたとの報道もあり、信用金庫も地域金融機関としてこうしたケアへの積極的な配慮が必要となりそうだ。

また、信用金庫が債務者の状況を独自にリアルタイムで把握し、管理していくことは、コスト的にもなかなか困難だが、保証会社か

ら知らされる毎月の途上審査の結果<sup>(注4)</sup>は、債務者の信用状態を知るうえで手掛かりとなるものだ。

こうした情報を有効活用して、よりアクティブに働きかける枠組みを作ることなども検討されるべきだろう。

## (2) 商品性理解の重要性について

カードローンに限った話ではないが、重要なことは、商品を導入したら、その商品性に関して十分に理解を深めたうえで施策を講じるということだろう。商品を導入して営業店に通達するだけでは、仏造って魂入れずということになりかねないが、そうしたケースは意外と多い。

カードローンの推進に際しては、獲得件数を職員への割当て目標とするケースや、極度額の累計を目標とするケースがある。

新規獲得推進にあたっては、さしあたって利用予定のない顧客が小額で仮審査申込を記入してしまうケースや、渉外係が度重なる推進に伴う気兼ね等から小額での仮審査申込で良しとしてしまったりするケースも考えられる。件数だけを目標としてしまうと、それでも1件の達成だが、カードローンの特性としては、極度額が大きくなるほど借入をまとめられるなど使い勝手が良く、また安心感も高いことから、利用率が上がる傾向がある。また、極度額が大きくなれば段階的に適用金利も低くなることから、仮審査申込時に申込極度額

(注)4. 保証会社によっては、保証先の信用情報について毎月個人信用情報機関に照会し、信用状態の変化に応じて極度枠内での利用限度額を増減するケースがある。信用金庫は債務者の信用状態の変化を限度額の増減で知ることになるが、例えば限度額が引き下げられれば、その背景には他社からの借入の増加や、他社借入れの延滞などがあった可能性を意味している。

を低く抑えてしまうことは契約者にとってもメリットが乏しい。こうした点で、目標設定には極度額を意識することも重要だろう。

前にも述べたとおり、未契約先の多くは利用可能性がほぼ不明であることから、この局面で渉外係に利用率の向上を求めることも不合理であり、渉外係が多数の推進項目を抱える今日、達成可能な他の目標に意識が向いてしまうことになりかねない。

また、資金用途を限定しない個人ローンとして、カードローンと並んで証書貸付方式のフリーローンを取り扱う信用金庫が多いが、その性格についても十分に理解して使い分けを図る必要があるだろう。

一定額の融資を実行した後、基本的には返済するだけの証貸方式のフリーローンは、ある程度まとまった資金ニーズがあり、計画的に返済を進めたいケースに適し、カードローンは限度額内で繰り返し何度も利用できる点が特長となっている。

金庫サイドから見れば、証貸のフリーローンは契約後すぐに残高が計上されるほか、元利均等弁済の場合、実行直後の利息収入が大きく計上される点が魅力だが、その後弁済が進むにつれて残高と利息収入が加速度的に減

少するという点で、残高増加ペースは緩やかながら、ある程度の残高維持が期待できるカードローンと対照的である。こうした点も踏まえたくえて、顧客ニーズに応じた推進を行う必要があるだろう。

挙げていけばキリがないが、商品の性質を理解し、その理解が本部から渉外係まで共有されることで、より効率的な推進が可能になると考えられる。

## おわりに

今日、ほとんどの金融機関がマイナス金利にあえいでおり、それゆえにその大多数が高収益のカードローンへの注力を事業計画に掲げ、マス広告を活用した推進を行っている。

一方で、信用金庫業界は相対的に効率の劣る対面営業を中心として推進活動を行わなければならないが、カードローン残高の推移を見ても銀行に水をあけられているのが実態である。

こうした中で、信用金庫が地域住民の金融ニーズに適切に対応し、適正な収益を確保して地域に貢献していくためにも、商品への理解を深め、より効果的な推進を目指すことが求められる。

## 〈参考文献〉

- ・日本貸金業協会『資金需要者等の借入れに対する意識や行動に関する調査結果報告』（2016年10月）
- ・消費者金融連絡会編『経済学で読み解く消費者金融サービス』（2004年6月）

## 共同化による経費の削減

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

住元 文和

(キーワード) 経費、人件費、物件費、収益力、共同化、システム投資

(視 点)

信用金庫に限らず金融機関を取り巻く収益環境は、一段と厳しさを増している。収益の維持・増加のためには、経費削減が1つの選択肢になり得るが、信用金庫では、今までも経費削減に取り組んできており、さらなる削減が難しくなっている。しかし、現在の量的・質的金融緩和策の下では、収入の増加を図ることも難しく、引き続き経費削減が収益の維持・増加のための有効策の1つとならざるを得ないであろう。

そこで本稿では、経費率の推移等を概観しつつ、経費削減策について考察してみたい。

(要 旨)

- 直近10年間の業態別の経費率の推移等をみると、すべての業態で経費の削減が続けていたわけではない。
- しかし、収入が伸びなければ、経費削減は収益力の維持・向上の一方策として考えざるを得ない。
- 単独の信用金庫のみでは、経費削減の余地が少なくなっており、共同化によって規模の利益を享受することも検討に値する。
- かけられる経費額は限られており、システム投資等必要不可欠な投資を行っていくためにも、今まで以上にメリハリをつけた経費配分が求められるであろう。

## はじめに

収益力を強化するためには、入（収入）を増やすか、出（支出）を減らす、あるいはそのどちらも行うかである。各信用金庫では、今までも経費の削減に取り組んできており、削れるものは削ってきた、乾いた雑巾をさらに絞っているというのが実感ではないだろうか。しかしながら、日銀による量的・質的金融緩和策により信用金庫を取り巻く収益環境は一段と厳しさを増しており、他金融機関との競争激化による貸出金利の低下にも終わりが見えない状況が続いているため、収入を増加させるのは難しい状況にあると思料される。このような環境下、収益を増加あるいは維持していくためには、引き続き経費削減が有効策の1つにならざるを得ないであろう。

では、どのようにして経費を削減していけば良いのであろうか。収入を増加させるためには、そのための経費が必要であり、また、基盤を強化していくためにも経費は必要であ

る。したがって、経費をやみくもに減らしては縮小均衡に陥るものと考えられ、ただ減らせば良いというものではないと思われる。

本稿では、最近の経費率の推移等を概観しつつ、経費削減策について考察してみたい。

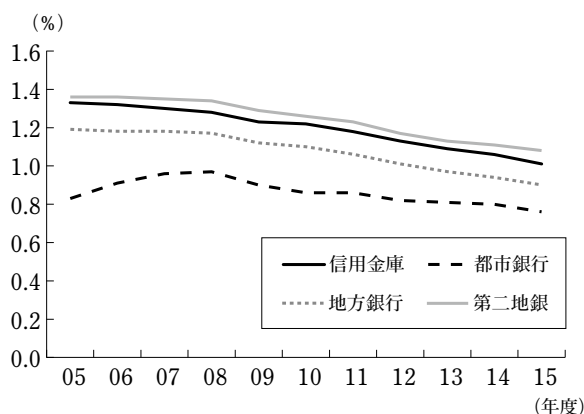
## 1. 最近の経費動向

### (1) 経費の推移

直近10年間の業態別の経費率の推移を見たのが図表1である。都市銀行（2005年度0.83%→2015年度0.76%）は2008年度まで増加した後減少に転じているが、信用金庫（同1.33%→1.01%）や地方銀行（同1.19%→0.90%）、第二地方銀行（同1.36%→1.08%）は右肩下がりととなっている。

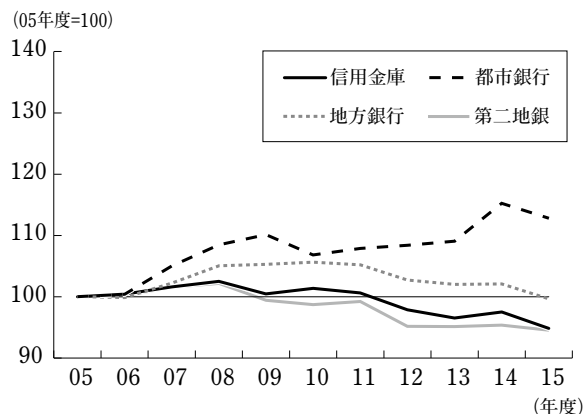
この間、都市銀行を除く各業態は経費の削減を続けていたわけではなく、経費総額で見ると、信用金庫（同1兆4,271億円→1兆3,532億円）と第二地方銀行（同7,532億円→7,120億円）は、2008年度をピークとして減少に転じ、地方銀行（同2兆3,352億円→2兆3,267億

図表1 経費率の推移



(備考) 1. 信用金庫については各ディスクロージャー誌より、銀行については全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成（以下同様）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 経費額の推移



(備考) 1. 2005年度の計数を100として指数化  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

円)は2010年度をピークとして減少に転じている。都市銀行(同2兆7,575億円→3兆1,106億円)は2010年度を除き対前年度比プラスで推移していたが、2015年度は5年振りに対前年度比マイナスとなっている(図表2)。

したがって、経費率の低下が継続しているのは、経費を削減していることもさることながら、預金の増加による効果も大きかったと言えるであろう。

それでは、経費を人件費と物件費に分解してみると、どのような経緯を辿っているのかを、次に見てみたい。

## (2) 人件費の推移

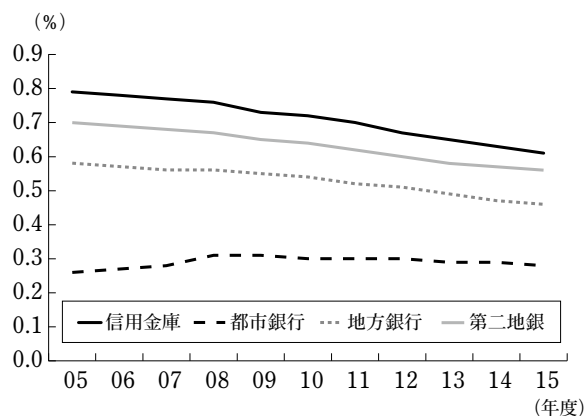
直近10年間の業態別の人件費率の推移を見たのが図表3である。都市銀行(2005年度0.26%→2015年度0.28%)はほぼ横ばいであるが、信用金庫(同0.79%→0.61%)や地方銀行(同0.58%→0.46%)、第二地方銀行(同0.70%→0.56%)は経費率と同様右肩下がりとなっている。なお、信用金庫の人件費率

は、4業態の中で最も高く推移している。

人件費の総額でみると、信用金庫(同8,535億円→8,224億円)は横ばいで推移した後2011年度から減少に転じており、第二地方銀行(同3,930億円→3,677億円)は2008年度を除いて2005年度の水準を下回って推移している。それに対し、地方銀行(同1兆1,610億円→1兆1,747億円)は2008年度に2005年度の水準を超えた後、2010年度をピークとして減少に転じるが、2015年度においても2005年度の水準を超えている。都市銀行(同9,629億円→1兆2,196億円)も、2008年度に2005年度の水準を超え、2009年度も大幅に増加した後、ボックス圏での動きとなっている(図表4)。

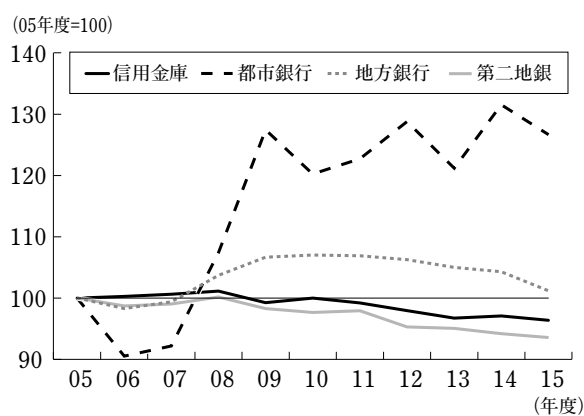
この間の役職員数を見てみると、信用金庫は、2006年度末を底として増加に転じ、2010年度末をピークに再び減少しており、第二地方銀行も同様に、2006年度末を底として増加し2008年度末をピークに減少している。信用金庫および第二地方銀行ともに、

図表3 人件費率の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 人件費額の推移



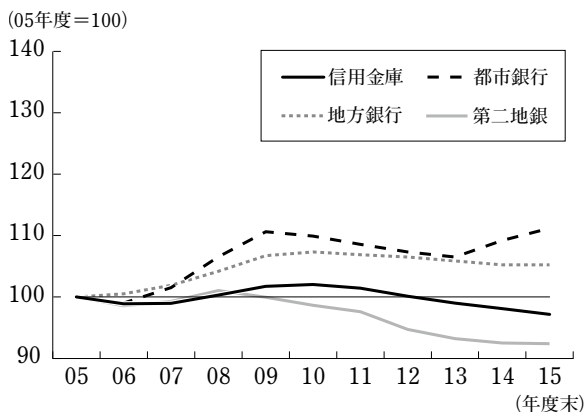
(備考) 1. 2005年度の計数を100として指数化  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2015年度末は、この10年間で役職員数が最も少なくなっている。これらに対して、地方銀行は、2010年度末まで増加した後減少しており、都市銀行は、2006年度末まで増加した後減少してあり、都市銀行は、2006年度末を底として2009年度末まで増加した後減少したが、2014年度末から再び増加している。都市銀行および地方銀行は、2005年度末よりも役職員数を増加させている（図表5）。

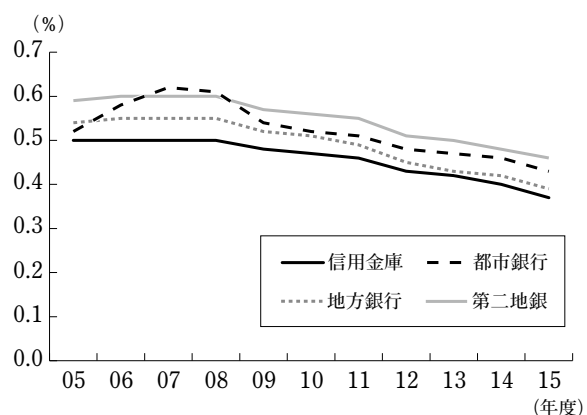
### (3) 物件費の推移

直近10年間の業態別の物件費率の推移を見たのが図表6である。都市銀行（2005年度

図表5 役職員数の推移



図表6 物件費率の推移



0.52%→2015年度0.43%)は2007年度まで増加した後減少に転じているが、信用金庫（同0.50%→0.37%）や地方銀行（同0.54%→0.39%）、第二地方銀行（同0.59%→0.46%）は2008年度まで横ばいで推移した後減少に転じている。

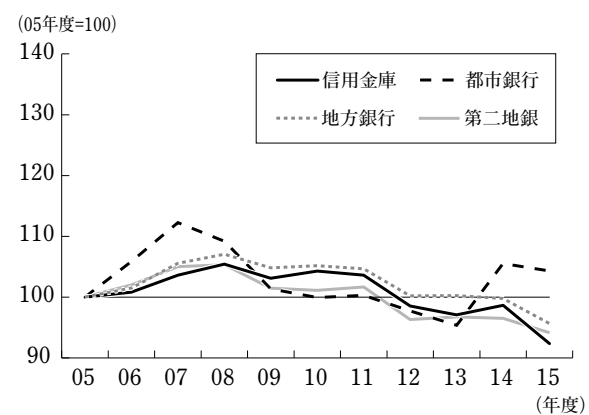
物件費の総額で見ると、都市銀行を除く3業態（信用金庫（同5,405億円→4,991億円）、地方銀行（同1兆511億円→1兆53億円）、第二地方銀行（同3,206億円→3,018億円））では、概ね同様の推移となっており、2008年度をピークに減少に転じている。都市銀行（同1兆6,394億円→1兆7,100億円）は、2007年度をピークに減少に転じているが、2014年度に再び増加し、2015年度も2005年度の水準を上回っている（図表7）。

信用金庫の物件費率は、4業態の中で最も低く推移しているが、この10年間の物件費の削減率も4業態の中で最大となっている。

### (4) OHRの推移

これまでは、ボリューム（預金）の面から経費を見てきたが、利益を切り口とした場合

図表7 物件費額の推移



はどうだろうか。

直近10年間の業態別のOHRの推移を見たのが図表8である。リーマンショックの影響を受けた2008年度を除くと、各業態とも概ね微増で推移している。ちなみに、リーマンショックの影響を強く受けた第二地方銀行が業務粗利益を大きく減少させた2008年度を除いて、信用金庫のOHRは最も高くなっている。

OHRを業務粗利益と経費に分解してみると、信用金庫および第二地方銀行は、2005年度と比較すると業務粗利益の減少を経費の削減で補いきれずOHRが上昇している。地方銀行は、業務粗利益が減少しているものの経費はほぼ同額となっている。ただし、リーマンショック以降2010年度をピークとして、業務粗利益と経費の両方とも微減となっており、利益の減少に合わせて経費を削減しているとも言え、この5年間でみると、OHRはほぼ横ばいとなっている。都市銀行は、業務粗

利益の減少率が最も小さいが、経費を増加させていることからOHRが上昇している。

## 2. 共同化による経費の削減

### (1) 経費削減の視点

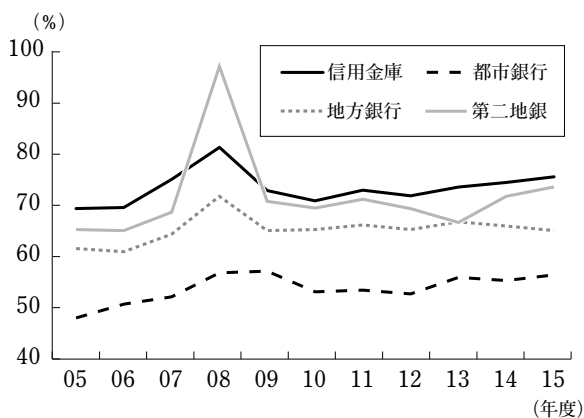
各信用金庫では、これまでも経費の削減に知恵を絞っており、給水光熱費や文房具等の身の回りの物の節約、店舗網の再構築や人事制度の見直しといった抜本的改革、事務の集中化やアウトソーシング等の効率化等を行ってきた。

前述したが、経費は減らせば良いというものではなく、今まで見てきたとおり、どの業態も経費削減一辺倒というわけではない。業容拡大に係る経費や将来に向けた投資等減らしてはいけないものもある。また、人件費削減に伴うモチベーションの低下等数値では図れないマイナス要因も考えなければならない。

しかしながら、収入が伸びなければ、経費の削減は、収益力の向上あるいは維持のための一方策として考えざるを得ない。

では、どのようにして削減していくか。目的を終えた施策のための費用や当初想定した効果が上がらなかった施策に係る費用等、無駄な経費が発生していないか洗い出していく必要はあるし、事務の効率化も引き続き行っていく必要があるだろう。また、店舗網や人事制度は環境の変化に応じて常に見直していかなければならないであろう。しかし、多くの信用金庫では、これまでもこのような視点からの経費削減を続けてきているため、経費

図表8 OHRの推移



(備考) 1.  $OHR = \text{経費} \div \text{業務粗利益}$  で計算している。ただし、銀行の業務粗利益は、資金利益、役務取引等利益、特定取引等利益、その他業務利益の和と定義した。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



削減の余地が少なくなっており、今までとは違う視点からの方策も考えなければならないと思われる。素直に考えれば、信用金庫は人件費率が各業態の中で最も高いため、ここに手をつけるべきだが、強みである渉外力を弱体化させることにもなりかねず、営業戦略を見直すのであればともかく、なかなか下げにくいところである。

最近、よく聞かれるようになってきたのが共同化である。特定の業務を複数の信用金庫で一緒に行うことによって、規模の利益を享受しようというものである。地方銀行業界でも、複数の地方銀行がシステムを共同化することが発表されていたが、信用金庫業界では、以前からしんきん共同センターや共同調整等で共同化を行っており、業界内の連携の下地はできているものと考えられる。カードローンの県統一キャンペーン等の融資推進、ビジネスマッチング、大規模災害に備えた広域連携等経費削減目的以外の共同化が多数見受けられるが、経費削減を目的とした事務の共同化も見られるようになってきた。また、信用金庫同士の共同化だけでなく、地方銀行とのメール便の共同運行等他業態との共同化も見られるようになっている。

## (2) 共同化を行ううえでの留意事項

共同化は、規模の利益の享受を目的としているため、参加者が多くなればなるほど効果が大きくなると考えられるが、反面意見の集約が困難となる恐れがある。また、事務の全てが共同化できるわけではなく、①各信用金

庫に共通する事務であること、②定型的な事務で判断の余地がほとんど無いこと、③事務量が一定量以上あること、等を満たす必要があると思われる。

目的は、今までと変わらない効果を安い費用で得ることにあり、どの業務を、誰と一緒にやっていくのが最も効率的になるかをよく検証しておかなければならない。共同化したものの、意思決定に時間がかかりすぎるようになったり、問い合わせへの対応に今まで以上に時間を取られるようになる、取扱量が少なく経費削減効果を十分得ることができない等があっては、体制構築に力を注いだものの、顧客サービスの低下を招いたり、費用対効果に疑問が生じることになりかねない。サービスの水準は一定程度維持したうえで、経費削減を図ることが前提となるだろう。

## 3. 経費削減を目的とした共同化事例

静岡県内の12信用金庫では、平成26年5月に（一社）静岡県信用金庫協会（以下、「県協会」という。）内に信金静岡共同センター（以下、「共同センター」という。）を設立、手形管理・交換業務を皮切りに順次業務を拡大し、現在では口座振替、手形発行および本人確認書類登録の各業務も行っている（手形発行は現在4金庫、本人確認書類登録は現在10金庫のみが共同化されており、残りの信用金庫は今後順次移行予定）。

共同センターの人員は、センター長1名、副センター長2名、役席者5名、嘱託・パート29名の合計37名（内信用金庫からの出向

者5名、信用金庫定年による県協会再雇用者3名、パート職員も共同化に伴い信用金庫から県協会へ転籍)で、1日当たりの処理量は図表9のとおりである。

共同化を実施した背景としては、①金融業界の競争激化、②各金庫が個別にシステムを維持・更新することに対する費用の削減ニーズ、③各金庫における事務集中センターの属

人化かつ高齢化、等があげられる。静岡県内の信用金庫は、県内全域に広範に所在しているが、共同センターが県央部の静岡市に所在していることに加え、交通網が発達しているため、現物の運搬にそれほど困難は伴っていない。また、近隣の金庫で共同メール便を運行する等コスト削減を図るとともに、アウトソーシングも活用して効率化を図っている。

図表9 共同センターの1日当たりの処理量

業務名	平均	ピーク日
手形交換業務		
持出枚数 (枚)	2,560	6,855
内信金交換分 (枚)	1,131	2,614
持出金額 (百万円)	2,384	8,325
内信金交換分 (百万円)	608	2,735
持帰枚数 (枚)	1,747	5,519
持帰金額 (百万円)	1,982	6,445
口座振替件数 (件)	2,641	5,506
手形発行冊数 (冊)	57	177
本人確認書類登録先数 (先)	853	1,299

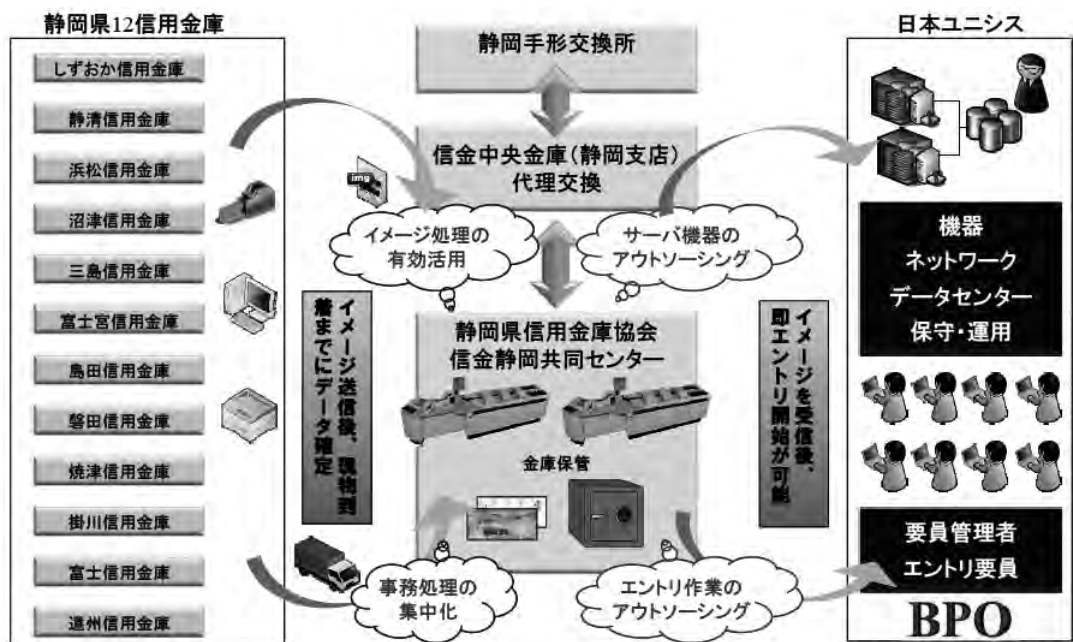
(備考) (一社) 静岡県信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 信金静岡共同センター



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 手形管理・交換業務イメージ図



(備考) 日本ユニシス株式会社資料より引用

図表12 手形発行業務イメージ図



★印は現在加盟金庫、他金庫は今後随時加盟予定

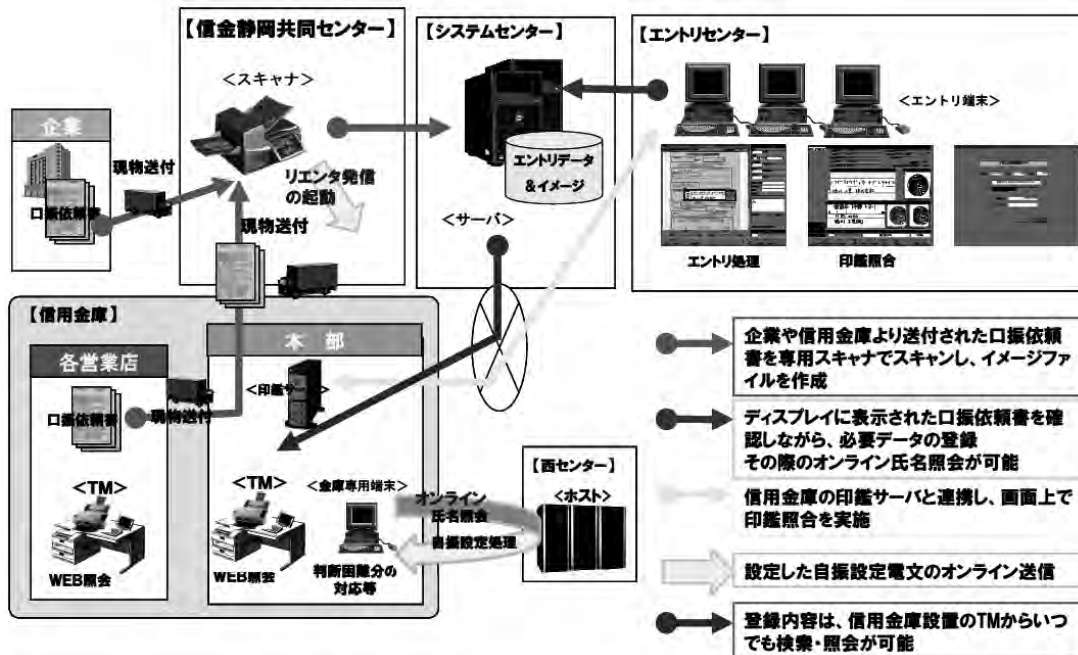
(備考) 日本ユニシス株式会社資料より引用

共同化にあたっては、県協会を中心に共同化準備委員会を組織し、業務毎に幹事金庫を数金庫選定し幹事金庫が主体となって協議を推進した。また、口座振替業務を開始するにあたり、各金庫の負担を可能な限り軽減する

ため、取引先企業を訪問し、口座振替依頼書を直接共同センターに送付してもらうように依頼した。現在直接送付されるものが約7割、金庫経由が約3割となっている。

共同センターの費用については、10%を各

図表13 口座振替業務イメージ図



区分	口座振替書の受付	形式チェック / 前書き	スキャン	エントリベリファイ	印鑑照合	自振り設定	書類送達	口座振替書の照会
		✓ 届出書 / 依頼書 振り分け					届出書 / 依頼書 返送	
受付企業	作業	信金静岡共同センター						信用金庫
受付営業店	作業	信用金庫	信金静岡共同センター	信用金庫	信金静岡共同センター	信用金庫	信用金庫	

以上の業務フローの中で、「エントリ」または「印鑑照合」で信金静岡共同センターが判断困難な場合に限り、信用金庫が判断することとしている

(備考) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ資料より引用

金庫の均等割、90%を取扱件数割（取扱業務の事務負荷により1件当たりの計算件数は変えている）としている。

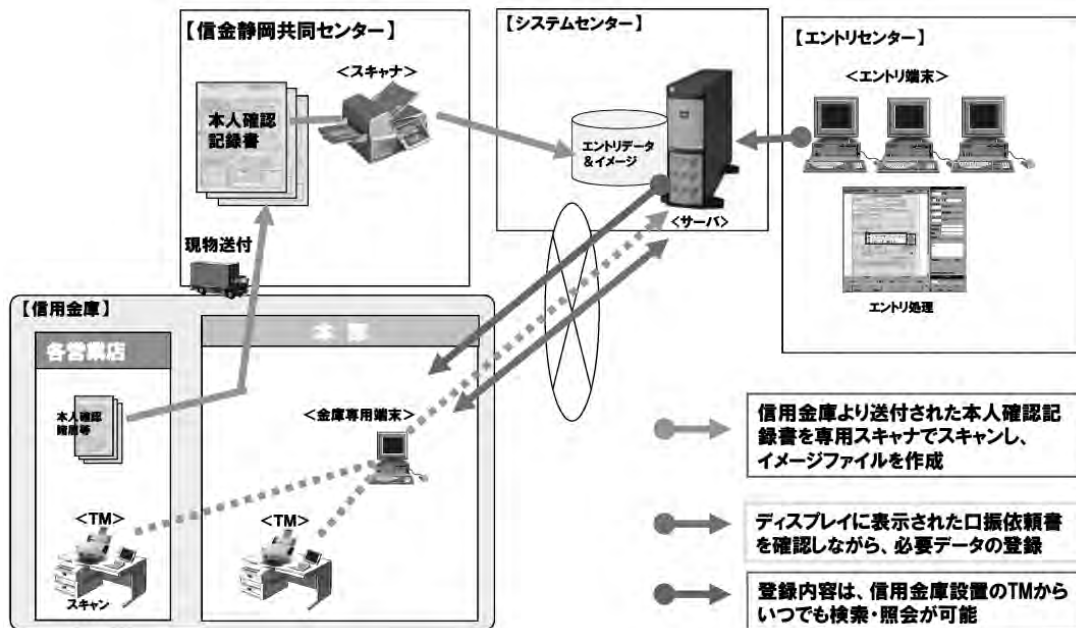
各金庫へのアンケートによれば、共同化された業務の人員が削減できたことにより、営業部門の強化、新規業務の開始、残業の削減等ができたとの声が聞かれている。また、システム投資の削減、システム機器の撤去、人員の削減等だけでなく、手形や本人確認書類

の共同保管によりリスク管理の強化にもつながっており、各金庫の内部監査も省力化されていると考えられる。

県協会では、各金庫のコストや人員の更なる削減に資するため、キャッシュカードや預金通帳の発行を共同化することを現在検討している。

また、信金中央金庫では、地方公共団体や税務署等公的機関から照会される預金調査の

図表14 本人確認書類登録業務イメージ図



(備考) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ資料より引用

共同化を検討している。公的機関からは、全国の信用金庫で約800万件/年の照会があり、約650人の信用金庫職員が当該事務に関わっている。

預金調査の依頼を受けると、進捗管理や照会作業を多くの信用金庫が手作業で行っており、事務は煩雑である。共同化することにより、各金庫では当該事務作業から解放されるため、人員や残業時間の削減効果が見込まれる。

### おわりに

金融機関を取り巻く環境は厳しさを増しているが、信用金庫には地域や中小企業の発展に尽くすという大きな使命がある。しかし、その使命も経営基盤が安定していればこそ果たせるものである。本稿では、収益を増加させるという視点から共同化による経費削減策

について取り上げた。

最近、フィンテックという言葉をよく聞くようになった。日本でフィンテックがどこまで普及するか判然としないが、フィンテックに係る投資も考えておかなければならないであろう。また、今後どのような新たな金融サービスが出てくるか分からず、それらにも対応を迫られることは十分考えられる。引き続きシステム投資もおざなりにはできないであろう。

かけられる投資額は限られており、必要不可欠な投資（これらについてもできる限り安い費用で最大限の効果を求めるのはもちろんであるが）を行っていくためにも、工夫を重ねて経費削減を図っていく必要があるだろう。今まで以上にメリハリをつけた経費配分が求められていると思われる。



# 地域内シェア向上のための競合金融機関との差別化

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

住元 文和

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) 地域内シェア、Face to Face、非対面サービス、顧客組織化

### (視 点)

信用金庫は、中小企業専門、地域限定、非営利の金融機関として、銀行とは一線を画した組織と言える。しかしながら、それは金融機関側からの見方であり、営業姿勢等には違いがあるものの、取扱商品にそれほど大きな差異があるわけではないため、顧客から見た場合、信用金庫と銀行との違いが分かりにくいものとなっている。

そこで本稿では、地域金融機関として信用金庫の存在感を今まで以上に高めていくため、銀行との差別化を図る方策について考えてみたい。

### (要 旨)

- 信用金庫の存在意義を測る指標の1つとして地域内シェアがある。信用金庫が地域になくてもはならない金融機関として認知されるためにも、地域内シェアを高めることで、存在感が高まり、営業基盤の強化にもつながっていくと考えられる。
- 信用金庫の強みは、Face to Faceに代表される顧客とのつながりの強さである。信用金庫が自らの強みを活かし、競合金融機関との差別化を図るため、近年、顧客の組織化に取り組む事例が増えている。
- 本稿では若年層の組織化事例を紹介する。

## はじめに

信用金庫は、中小企業専門、地域限定、非営利の金融機関として、銀行とは一線を画した組織と言える。しかしながら、それは金融機関側からの見方であり、営業姿勢等には違いがあるものの、取扱商品にそれほど大きな差異があるわけではないため、顧客から見た場合、信用金庫と銀行との違いが分かりにくいものとなっている。

そこで本稿では、地域金融機関として信用金庫の存在感を今まで以上に高めていくため、銀行との差別化を図る方策について考えてみたい。

### 1. 信用金庫の存在感とは？

信用金庫の中小企業専門や地域限定といった役割を考えると、その存在感は決して規模（預金量や融資量）の大小で測られるものではなく、また、非営利の協同組織なので、収益の拡大でもない。信用金庫は、地域金融機関なので、地域への貢献が存在意義の1つのはずである。そうであるならば、地域からの信頼の度合い、地域への貢献度が、信用金庫の存在感を測る指標として相応しいのではないかと思われる。「預金は信頼の証」「融資は貢献の証」と言われるが、それが正しければ、地域内の預金シェア、融資シェアが信用金庫の存在感を測る指標の1つとなるであろう。お祭りへの参加やイベントの開催等、地域貢献活動による存在感の発揮ももちろん大切であるが、本業での地

域内シェアで存在感を示す必要があるだろう。地域内シェアの高まりが、存在感の高まりとともに営業基盤の強化にもつながっていき、地域になくってはならない金融機関として認知されることになると思われる。

また、収益面から考えても、今後予想される人口減少等を勘案するとシェア向上は重要となってくる。もちろん、減少するか否かにかかわらず、シェア向上は図っていくべきであるし、地域活性化のために、人口や事業所の減少を食い止め、増加させる施策を打ち出していくことが第一である。しかし、それでもやむを得ず減少していくリスクは想定しておかざるを得ず、その場合、業容の維持、拡大のために地域内シェア向上の重要度はさらに増してくる。いずれにしても、地域内シェアは、信用金庫にとって重要な指標であろう。

### 2. 競合金融機関との差別化

次に、地域内シェアを向上させる方策について、考えてみたい。前述したとおり、信用金庫と銀行では、金融商品に大きな違いはない。ということは、商品性以外で競合金融機関との違いを出し、信用金庫を顧客から選んでもらう必要がある。では、どこで差別化を図っていくかであるが、信用金庫の強みは、Face to Faceに代表される顧客とのつながりの強さであり、強みを活かすべきであろう。

最近では、インターネットバンキングやフィンテック等、非対面サービスが、効率性

や顧客の利便性等から注目を集めている。非対面サービスは、誰でも同じサービスが受けられるものであり、自金庫へ誘導するための宣伝や、より優位なシステムの開発等、資金力または組織力の勝負となるであろう。したがって、信用金庫がこの分野で都市銀行等の金融機関よりも優位性を発揮し、競合金融機関よりも取引量を増加させることは困難であると思われる。

しかし、すべての顧客が一律のサービスを求めているわけではない。特に昨今は、事業性評価をはじめとして、顧客に合わせた提案が強く言われている。商品性に大差が無いのであれば、顧客ニーズを先につかみ、他金融機関よりも早く提案することが大事となってくるので、顧客接点に強みのある信用金庫に優位性があると思われる。つまり、多くの信用金庫が認識しているとおおり、一見非効率と思われる職員数の多さは、他の金融機関にはなかなか真似ができない「痒い所に手が届く」サービスを行うことによって、差別化につながっていると言える。

そのために信用金庫では、集金等を通じて顧客との会話機会を積極的に作り、顧客ニーズの把握に努めているのであるが、懸念されるのは、顧客訪問の目的が集金等になっているとの声が聞こえることである。そもそもの訪問目的は、顧客ニーズの把握であったにもかかわらず、いつの間にか、手段が目的になっているというものである。話を戻すと、本来信用金庫の強みであったはずの営業活動が、他の金融機関との差別化につながらず

(集金等に来てもらえることに対する感謝はあるだろうが)、逆に弱みになりかねないということである。

現在、金融庁が示している事業性評価や金融仲介機能のベンチマークは、「貸すも親切、貸さぬも親切」の信用金庫が今まで行ってきたことと変わりはない。つまり、顧客をよく把握し、顧客のためになることのお手伝いをしていく、信用金庫にとって利益となることでも顧客のためにならないことはやらない、という基本姿勢は、金融庁が言っていることと同じである。そういう意味では、信用金庫は、他の金融機関よりも一歩先んじていると思われる。

顧客接点を強化するために、信用金庫は、他にも各種施策を展開しているが、なかでも顧客の組織化が多く見られる。最も多いのは顧客の中小企業経営者を集めた会合と思われるが、信用金庫によっては、女性経営者や若手経営者、創業希望者、若年層等、年齢や性別等を基準として複数の組織化を図っているところも見受けられる。

それぞれの組織では、顧客との懇親を深めるだけではなく、顧客ニーズに合わせた活動を行っている。例えば、販路拡大を目的としたビジネスマッチング、経営者として必要な知識習得のための勉強会、創業までに準備しておかなければならないことの情報提供等の経営に密着したものから、婚活パーティーやスキー旅行等の生活に密着したものまで幅広い活動が行われている。これらの活動は、顧客の囲い込みという側面も強く、地域シェア



の維持・拡大にも貢献している。

まとめると、信用金庫は、その存在感を発揮するために地域内シェアの拡大を図っていく必要があり、他の金融機関よりも迅速に顧客ニーズへ対応する必要があるということになるのではないだろうか。非対面サービスのように、効率的に預金量や融資量を増大させることは困難だが、今まで同様、一見非効率と思われる手間隙をかけた営業活動等による他金融機関との差別化が、5～10年後のビジネスモデルの一方策になり得ると考える。

### 3. 若年層の組織化事例

本稿では若年層取引の強化に向けた特徴的な施策として、キッズ世代<sup>(注1)</sup>の組織化を図っている飯能信用金庫の事例を取り上げる。

#### (1) 「はんしんキッズクラブ」の設立

埼玉県に本店を置く飯能信用金庫は、平成24年に「はんしんキッズクラブ」を設立し、同年12月から会員募集を行っている（図表1）。同金庫は、若年層（将来の顧客であるキッズ

図表1 信用金庫の概要

信用金庫名	飯能信用金庫
本店所在地	埼玉県飯能市
創業	昭和26年7月
預金量	1兆1,784億円
貸出金量	4,727億円
店舗数	43店舗
常勤役員数	865人

(備考) 平成28年3月末

世代およびその保護者)との取引強化を検討していた。その一方で、それまでキッズ世代向けのイベントなどを未実施であり、何らかの訴求策が必要との認識であった。検討を進めるなか、将来の顧客であるキッズ世代を対象とする同クラブを設立し、組織化することとした。

同クラブ設立の主な狙いは、①将来の顧客であるキッズ世代を早い段階から囲い込む、②キッズ世代向けの活動を通じて、資金ニーズの高い保護者世代との取引を深耕する、③キッズ世代を組織化することで、効率的なイベント案内などを可能とするなどである。

#### (2) 仕組み

「はんしんキッズクラブ」の加入対象（会員）は、0才～12才のキッズ世代である。12才に達した年度末に自動退会となる。申込みは（保護者による）申込み書への記入と、本人名義のアンパンマンキャラクター入り普通預金通帳が必要である。なお同クラブの新規加入費や年会費は無料だが、日帰りツアーなどの参加には実費を徴求する。事務局は同金庫の営業推進部である。

同クラブの活動内容は、①各種スポーツ活動（野球教室・バスケットボール教室・サッカー教室開催・プロ野球観戦ツアー開催等）、②各種体験活動（古民家体験・陶芸教室・テレビ局仕事体験等）、③旅行・催し物（親子旅行会・親子観察会・飛行機、自動車

(注)1. 本稿では若年層の範囲を明確にするため、12才以下を「キッズ世代」と呼ぶ。

図表2 28年度の各種イベント（代表例）

イベント名	対 象	費 用
バスケットボール教室	キッズ60人	無 料
西武ライオンズ観戦ツアー	親子100人	無 料
グッジョバ!!日帰りツアー	親子8回・計640人	有 料
ミュージカル教室	キッズ2回・計60人	無 料
野球教室	キッズ120人	無 料

（備考）同金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

工場見学・潮干狩り・アンパンマン関連イベント等）、④金融教室（キッズ・マネースクールの開催等）である。

28年度の主な会員向けイベントは図表2のとおりである。

日帰りツアーなどは旅行会社と連携して企画する。有料での募集となるため、一定金額を負担してでも参加したくなる付加価値の高いツアーを企画する。これまで同クラブの活動がスポーツに偏っていたので、文化や芸術系のイベントを増やしたいと考え、28年度には新たにミュージカル教室を開催した。

### （3）取組み状況

#### ① 新規会員の獲得

営業店の渉外担当者およびテラーが営業活動のなかで同クラブの会員を募集している。Face to Faceの提案を重視するため、現在はホームページ経由やメールオーダーでの申込みは未実施である。保護者には兄弟姉妹分の申込みを勧めるほか、口コミでの紹介獲得に期待している。また、地域イベントでチラシを配布するなどのPRも実施している。

#### ② 各種イベントの案内

営業店の渉外担当者およびテラーがFace to Faceの営業活動のなかで各種イベントを案内している。幅広いPR活動の一環で、同金庫のホームページに同クラブの紹介コーナーがあるが、実際の申込み受け、有料イベントの代金徴求は営業店を通じて行う。

#### （4）評価

現状、月間150人前後の新規申込みがあり、28年4月には同クラブの会員数が1万人を突破している。日帰りツアーを含め、キッズ世代とその保護者による各種イベントへの参加ニーズは高く、定員を上回ることも多い。営業推進面では保護者に対するセールスを実施し、囲い込みにつなげている。

会員数が1万人を超えた一方で、12才の自動退会も毎年発生している。同金庫では今後の課題として、13才から18才（または20才）までの顧客組織化を検討する必要があると考えている。会員の保護者との接点を確保するため、Face to Faceによる情報提供に加え、29年1月、LINE@公式アカウントを立ち上げた。

## おわりに

信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するうえで、若年層との取引強化は地域内シェアを維持するための重要施策の1つとされる。昨年来、本稿で取り上げた若年層の組織化事例が信用金庫の間で増えつつ

ある。こうした施策は、短期的には収益を確保しにくく手間を要することから銀行に苦手な分野とされる。実際、メガバンクや地域銀行では非対面サービスの強化を通じた若年層の取込みに熱心であり、業態ごとの顧客組織化・若年層獲得策にも差が生じつつあると言えよう。

(1. 2. 住元文和)

(3. 刀禰和之)

## 〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』



# 信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察

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  
刀襦 和之

(キーワード) 営業店評価、目標設定、金融仲介機能のベンチマーク、本業支援

(視 点)

近年、営業店評価（目標設定）を見直す信用金庫が増えてきた。これまでの預金獲得を重視した営業活動から、融資セールスへの移行、さらには収益獲得を意識した営業活動に目標のウェイトを再配分する動きが強まっている。信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、本業支援を促すような評価体系も求められており、各信用金庫の見直しに向けた取組みが加速すると思われる。

そこで本稿では信用金庫の営業店評価のあり方について考えてみた。

(要 旨)

- 信用金庫を取り巻く環境が急速に変化するなか、営業店評価（目標設定）を見直す動きが強まっている。
- 営業店評価の見直しでは、大きく①収益獲得を意識した目標ウェイトへの変更、②店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定の2点が主流となる。
- 営業店評価の見直しにあたっては、①役職員間の問題意識の共有、②地域や営業店の実態把握、③営業現場への権限移譲、④人事制度改革などが課題となる。

## はじめに

日本銀行によるマイナス金利政策の開始以降、信用金庫の間で営業店評価（目標設定）を見直す動きが加速している。これは、近年の主流だった融資案件の獲得を最優先とする営業店評価の体系では収益の確保が難しくなってきた背景がある。貸出金利息＝貸出金の平残×利回りとする、近年の競争環境では貸出金の積上げによる増収効果を利回りの低下による減収効果で打ち消す状況が起こっている。

また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、本業支援を促すような評価体系も求められており、一部の地域銀行では計数目標そのものを営業店評価の項目から排する動きもある。こうした状況下、各信用金庫の営業店評価の見直しに向けた取組みが加速すると思われる。

そこで本稿では信用金庫の営業店評価のあり方について考えてみた。

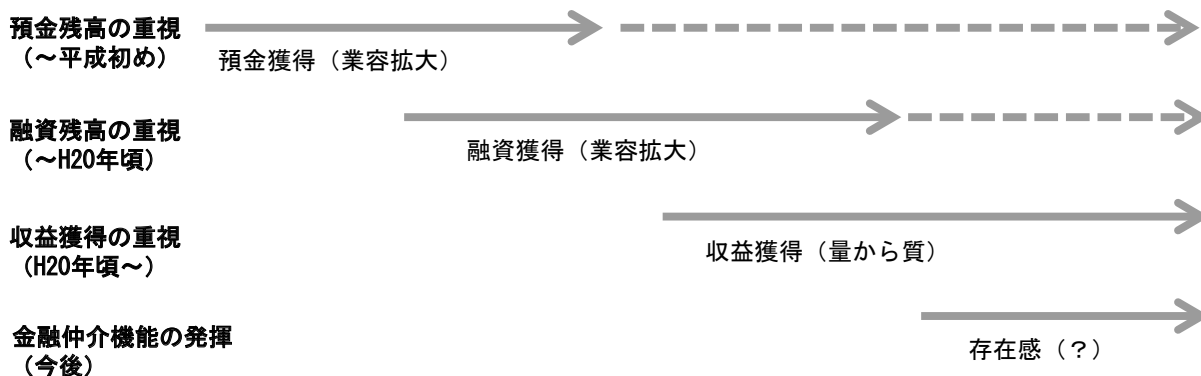
## 1. 営業店評価(目標設定)を取り巻く課題

信用金庫を取り巻く環境が急速に変化するなか、営業店評価（目標設定）を見直す動きが強まっている。

信用金庫の営業店評価の優先項目を振り返ると（図表1）、戦後の高度成長期からバブル経済期頃までは預金の獲得が評価されてきた。当時は中小企業の資金需要が旺盛だったことから、各信用金庫はいかに良質な個人預金を獲得するかを重視しており、営業店評価も預金獲得のウェイトが大きかった。その後、バブル経済の崩壊そしてデフレ経済が深刻化するなか、低迷する中小企業の資金需要を掘り起こすため、多くの信用金庫が「預金セールス」から「融資セールス」に営業体制を再構築した。それに伴い営業店評価のウェイトも預金から融資の獲得に移っていったとされる。

ところが、業態を超えた低金利競争が激化するなか、平成20年頃より貸出金の伸長に収

図表1 営業店評価のウェイト変化（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

益の確保がしだいに追い付かなくなっていった。信用金庫の貸出金残高は、平成25年5月に前年同月比で増加に転じて以降、残高を積み上げており年度末ベースでは3年連続で前期を上回る。その一方で貸出金利回りの低下は続き、結果として貸出金利息は27年度で8年連続の減少となった。貸出金利息で経費を賄えない逆転現象も5年連続で生じている。特に日本銀行による28年2月のマイナス金利政策の開始以降、業態を超えた低金利競争は激化の一途にあり、28年度以降の信用金庫経営についても厳しい状況が予想される。

こうした状況下、『現在の営業店評価の体系を抜本的に見直す時期に来ている』との意見が信用金庫の間で浮上しつつある。融資案件の獲得ウェイトを高め過ぎた結果、採算を軽視した金利競争を行っているとの疑問もあるようだ。また、新規案件の獲得に意識が偏り、取引深耕・複合取引といった丁寧なセールス活動が後回しになっているとの疑問もみられる。

営業店の職員にとって営業店評価は重要な活動上のインセンティブである。仮に現在の営業店評価の体系が自金庫の目指す方向と異なるようなら、これまでの慣習に捉われない新しい営業店評価の体系に再構築する必要があるだろう。

## 2. 見直しの方向

近年の信用金庫における営業店評価の見直しでは、大きく①収益獲得を意識した目標

ウェイトへの変更、②店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定の2点が主流となる(図表2)。もちろん個々の信用金庫の置かれた市場環境や競合状況、経営資源などによって取りうる戦略(≒営業店評価)に差異はあろう。ただし、既存の営業店評価の体系が限界に近づいている点については多くの信用金庫で共通の課題とみられる。

### (1) 収益獲得を意識した目標ウェイトへの変更

営業店評価において、預金や融資の獲得目標に加え、収益目標を課す信用金庫が増加中である。一例をあげると、貸出金利息や役務収益(預かり資産)の獲得額や、貸出金利回りの維持を目標に課す信用金庫がある。より積極的に収益を意識した活動を促す信用金庫では貸出金利息の極大化を重視し、営業店に対し一定の平残(獲得額)または利回りの自由度を与えている。

その一方で、信用金庫にとって預貸金残高の維持・伸長は重要な経営指標であり、業容拡大と収益獲得とのバランスには工夫が求められる。現状、収益確保のため業容の縮小を受け入れる営業店評価の設定は困難であろう。

### (2) 店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定

急速な少子高齢化や人口減少が進み、地域の産業構造にも変化がみられる。こうした環境変化は、地域銀行より営業エリアが狭い信用金庫においても同様であろう。信用金庫の本店近くの住宅街で高齢化が進む一方、本店

から離れた地域に新興住宅地が造成されたり、新たな中小企業の集積地域が誕生したりするケースがあるだろう。営業エリア内の市場に変化がみられるにもかかわらず、全店一律型の営業店評価を適用することについて「適正な評価が難しい」との意見がある。そこで一定のエリアをグループ化しエリア単位で目標を割り振る信用金庫<sup>(注)1</sup>や、店質に応じた目標設定を行う信用金庫<sup>(注)2</sup>などがある。

### 3. 金融仲介機能の発揮に向けた評価体系の再構築

信用金庫が本業支援に取り組み金融仲介機能をさらに発揮するには、本業支援を促すような評価体系への転換も必要とされる。

#### (1) 本業支援の評価

平成28年9月に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」では、選択ベンチマークの項目に業績評価や人材育成なども盛り込まれた（図表2）。

事業承継やM&A、販路開拓のためのビジネスマッチングなどは手間のかかる業務であり、また成果が現れるのに時間を要するケースがみられる。そのため、従来型の半期または1年間の期限とする営業店評価の体系が馴染まなくなりつつある。ベンチマークで示された数値等を向上するために営業店評価を見直すのでは本末転倒と言えようが、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、結果として金融仲介機能のベンチマークに記載され

図表2 金融仲介機能のベンチマーク（選択ベンチマークより一部抜粋）

(6) 業務推進体制	34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員数に占める割合
	35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合
(7) 支店の業績評価	36. 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
(8) 個人の業績評価	37. 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
	38. 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める割合
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(13) 事業戦略における位置づけ	46. 事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容
	47. 地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較

（備考）金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 営業店単位の評価ではなく、エリア単位の評価を重視するイメージ

2. 預金店舗、預貸併進店舗、融資店舗などの区分け、または小型店舗、中型店舗、大型店舗などの区分けがある。

るような諸施策の取組みが不可欠だと考えられる。となると、営業店が本業支援に取り組みたくなるような目標設定は必要と言えよう。

## (2) 計数目標を軸とする営業店評価の見直し

将来的には計数目標そのものの廃止も検討の俎上にあがるだろう。これは、『計数目標を軸とする営業店評価の体系が顧客目線の営業活動を妨げ、金融機関の間で低金利競争を激化させる要因の一つとなっている』との考え方があるためである。個々の営業店は自店の目標を達成するため、ニーズの乏しい顧客に対しても金融機関の都合による商品・サービス提供を行っているのではないかとの懸念もある（図表3）。

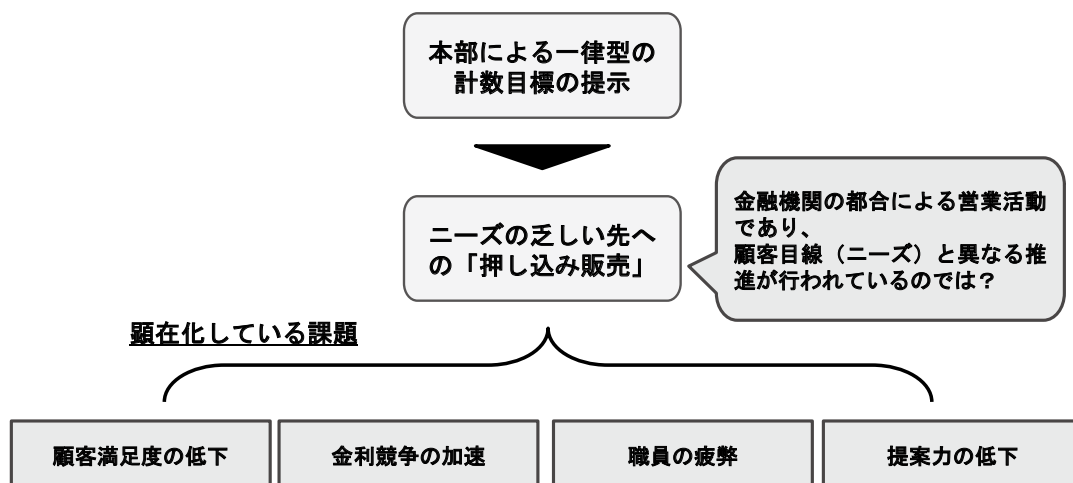
地域銀行や信用金庫の営業店は、営業店評価の項目達成のみを追求する結果、①顧客の抱える課題解決のための提案力が低下、②付加価値提案の能力不足を低金利の提案でカバーする、といった悪循環に陥っているとの

厳しい意見や、営業店評価の達成に追われた若い職員のモチベーションが低下し、それが近年の退職増加の要因との意見もみられる。

すでに営業店評価における計数項目（いわゆるノルマ）を廃止した地域銀行も各地で現れている。これらの銀行にヒアリングすると、『計数目標の廃止は地域との共存共栄を図るための結果』とのコメントがあった。営業エリアの拡大ではなく地元の深掘りで成長を目指す戦略を採用するなか、地域から必要とされる金融機関になるためには銀行目線の営業推進策が成り立たないとの経営判断があったとされる。

計数目標を廃止した地域銀行は、顧客の抱える課題の解決策をPDCAで進捗管理することで営業店を評価する方式に切り替えた。また個人評価の体系も定量ベースから定性評価に見直しつつある。現状、計数目標を廃止しても地元の貸出減少はみられず、貸出金利回りの低下幅も他の地域銀行に比べ小さい状況

図表3 計数目標を軸とする営業店評価の抱える課題



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



にある。ただし、これらの地域銀行は、地元を重視した経営戦略への転換、支店長や渉外担当者の意識改革などの組織・風土改革を合わせて実施しており、営業店評価における計数目標の廃止は銀行全体の成長戦略の一要素とされる。

#### 4. 見直し時の留意点

営業店評価の見直しにあたっては、①役職員間の問題意識の共有、②地域や営業店の実態把握、③営業現場への権限移譲、④人事制度改革などが課題となる（図表4）。

##### (1) 役職員間の問題意識の共有

営業店評価の納得性を高めるため、自金庫の目指す方向を役職員間で共有する必要がある。なかでも営業店評価の見直しに先立ち営業店職員の意識改革は不可欠とされる。実際、収益を意識した活動の大切さを営業店長や渉外担当者などに繰り返し説明し、営業活動の見直しを促している信用金庫もある。

##### (2) 地域や営業店の実態把握

営業店評価の客観性を高めるため、地域の状況や営業店の有する経営資源などについて実態把握する必要がある。近年、より融資の見込める都市部などに進出する信用金庫がある。こうした信用金庫では、本店所在地の営業店と融資に特化したい地域の営業店とでは異なる営業店評価を実施している。また仮に自金庫として注力したい分野のノウハウを有する職員が限定されるなら、人材育成やノウハウ蓄積を営業店評価の項目に盛り込むことも求められよう。

##### (3) 営業現場への権限委譲

営業店の職員がより柔軟な営業活動に取り組めるよう、営業店長の権限幅などを拡大する必要がある。かつての全店一律型かつ預貸金のボリューム獲得を重視した営業店評価が機能しにくくなっていると言われる現在、これまで以上に営業店長に自店運営の裁量権を与え、各営業店の判断で目標を達成す

図表4 見直し時の留意点

役職員間の問題意識の共有	営業店評価の納得性を高めるため、自金庫として目指す方向を役職員間で共有する。
地域や営業店の実態把握	営業店評価の客観性を高めるため、地域の状況や営業店の有する経営資源などを実態把握する。
営業現場への権限移譲	営業店の職員がより柔軟な営業活動に取り組めるよう、営業店長の権限幅などを拡大する。
人事制度改革	営業店評価の見直しに合わせて、本業支援への取組みなどを評価するような人事制度に改革する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るスタイルへの転換が必要である。また、足元では競合金融機関との競争が激化しており、融資判断などのスピードがこれまで以上に重要となっている。

#### (4) 人事制度改革

やや中期的な課題となるが、営業店評価の見直しは人事制度改革そのものを意味する。一般的な人事制度は、半期または1年間の実績を定量面から評価し昇進・昇格や賞与に反映させる仕組みである。本業支援を評価する場合、定量面だけでなく定性面の評価も必要となるため、これまでの人事制度の仕組みでは運用が困難になると考えられる。例えば数年間をかけて事業承継に取り組んだ職員の評価について、半期ベースでどのように評価するかなどが検討課題となる。

#### 〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』

すでに一部の地域銀行では時代の変化に対応した人事制度への抜本改革が始まっており<sup>(注3)</sup>、こうした流れは今後信用金庫の間にも広がる可能性がある。

#### おわりに

今回、ヒアリングを実施した地域銀行・信用金庫の多くが『営業店評価や計数目標の設定自体に問題があるのではなく、自庫の経営戦略と評価体系との間で乖離が生じていることに課題が残る』との意見であった。

営業店評価を見直すうえでは、自庫の経営戦略、言い換えれば5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築を踏まえたうえで再構築する必要があると考えられる。金融仲介機能のベンチマークへの対応は、営業店評価のあり方を考えるよいタイミングと言えよう。

---

(注)3. 例えば、①ダイバーシティに対応したコース別人事制度の見直し、②働き方改革の実現に対応した勤務体系の見直し、③定量評価から定性評価型の評価制度に対応した昇進・昇格制度の見直しなどが行われている。

# 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 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 しんきん地方創生支援センター

曾與島 弘貴

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 しんきん地方創生支援センター

石神 明広

### (視 点)

2015年度までにほぼ全ての地方自治体が地方版総合戦略の策定を完了しており、地方創生は戦略策定から本格的な事業展開の段階へと移行している。

地域金融機関においては、今後、各自自治体からの要請を踏まえ、KPIの検証・見直しなど、地方版総合戦略の改訂に向けた協力や、地方版総合戦略の個別施策の実施に向けた協力などが求められることとなり、特に、各地域を経営基盤とする信用金庫が果たすべき役割は、これまで以上に重要になってくるものと考えられる。

また、金融当局は地域金融機関に対して、地方創生を経営戦略・管理の一環として位置付けるとともに、地方自治体や取引先への支援のみならず、地域経済の将来的な見通しを踏まえた経営戦略の立案や収益管理体制の構築を図るよう求めており、「金融仲介機能のベンチマーク」の活用においても、「経営の安定化」と「地域の活性化」を最終目標として位置付けている。

本稿では、今後、信用金庫における地域経済分析の実施およびその結果の活用にかかる重要性が増していく状況にあることに鑑み、地域経済分析ツールとして本中金が作成した「地域産業連関分析データ」について、紹介する。

### (要 旨)

- わが国では、国および都道府県の産業連関表が作成・公表されているものの、市町村単位の産業連関表は、一部の政令指定都市を除き、継続的に作成されていない。市町村単位の産業連関表を作成し、地域産業連関分析を行うことは、地域の実態的な産業構造が把握できるのみならず、地域において具体的な事業・施策を実施するにあたり、事前にそれらの波及効果を試算することも可能となる。
- 本中金が作成した「地域産業連関分析データ」を活用することにより、市町村単位で、産業特性、産業間の相互依存関係、各産業の生産額・雇用者数の将来見込みおよび支援策の実施に伴う経済波及効果が把握できることから、当該データを地方版総合戦略におけるKPIの検証やその達成に向けたPDCAサイクルを確立するためのツールとして活用することができるだけでなく、地方版総合戦略の推進における各事業の有効性を検証するためのツールとしても活用することができる。
- 信用金庫においても、「地域産業連関分析データ」を将来的な経営の持続に向けた経営計画や営業戦略の策定・見直しにかかる外部環境把握ツールや、金融仲介機能のベンチマークの活用にかかる各種計数等の検証ツール、また、地域産業に対する金融仲介機能の発揮度合いの検証ツールとして、活用することができる。

## はじめに

地域金融機関が地方創生に向けた具体的な取組みを行なうにあたっては、地域経済の現状、中長期的な見通しおよびその課題等の外部環境について、分析・把握することが不可欠であり、監督官庁においても、こうした取組結果を取引先企業の成長可能性や持続可能性の評価に具体的に役立てるよう要請しているところである。

一方、経済活動の現状や経済波及効果を把握するためのツールとしては、現在、国および都道府県において、産業連関分析が用いられており、その有効性が証明されているが、市町村においては、政令指定都市などの限られた地方自治体における利用にとどまっている状況にある。

本中金では、信用金庫における地域経済の現状把握や地域経済分析の多様化に向けた一助として、今般、全市町村を対象とした「地域産業連関表および地域産業連関分析結果」（以下「地域産業連関分析データ」という。）を作成し、信用金庫に対して、営業エリアに位置する市町村の地域産業連関分析データを提供できるようにした。

以下では、「地域産業連関分析データ」を用いた地方創生に向けた産業振興の具体的なアプローチ等を紹介するとともに、持続的な信用金庫経営に向けた「地域産業連関分析データ」の活用について考察を行う。

## 1. 産業連関表の概要等

ここではまず、産業連関表の仕組みや機能について概説する。

なお、この概説については、地域調査情報（16-2）および同情報（17-2）と重複するため、敢えて簡潔なものにとどめた。より詳しい情報を得たい場合には、既刊のレポート<sup>(注1)</sup>を参照されたい。

### (1) 産業連関表の仕組み

産業連関表とは、「一定期間に一定の地域（全国、都道府県、市町村等）で行われた、産業相互間における財・サービスの取引を行列形式にまとめた表」であり、通常は取引基本表、投入係数表、逆行列係数表の3表からなる。ちなみに、産業連関表は部門分類（取引基本表の中間需要、中間投入を構成する部門の数）に応じ、13部門表、34部門表などと呼ばれることがある。

図表1は、仮設地域の3部門表である。次頁以降の記述を読む際の参考とされたい。

取引基本表は、各産業間でなされた財・サービスの取引を金額で表示したものであり、狭義的には、これのみを産業連関表と呼ぶこともある。タテ（列）方向に見ると、表頭の各部門の費用構成（生産するために、原材料等をどの部門からどれだけ購入したか）が、ヨコ（行）方向に見ると、表側の各部門の販路構成（生産物をどの部門へどれだけ販

(注)1. 既刊の地域調査情報は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページから入手することができる。

図表1 仮設地域の産業連関表（3部門表）

●取引基本表

(億円)

●投入係数表

		中間需要				最終需要					移輸入	市町村内生産額				
		第1次産業	第2次産業	第3次産業	内生部門計	民間消費支出等	一般府消費支出	総固定資本形成等	移輸出	最終需要計			第1次産業	第2次産業	第3次産業	
中間投入	第1次産業	10	25	50	85	15	0	25	5	45	△20	110	第1次産業	0.09	0.13	0.21
	第2次産業	20	35	40	95	50	5	60	40	155	△60	190	第2次産業	0.18	0.18	0.17
	第3次産業	40	45	20	105	65	30	55	20	170	△35	240	第3次産業	0.36	0.24	0.08
	内生部門計	70	105	110	285	130	35	140	65	370	△115	540	内生部門計	0.64	0.55	0.46
粗付加価値	雇用者所得	10	50	70	130								雇用者所得	0.09	0.26	0.29
	営業余剰	20	15	25	60								営業余剰	0.18	0.08	0.10
	その他	10	20	35	65								その他	0.09	0.11	0.15
	粗付加価値部門計	40	85	130	255								粗付加価値部門計	0.36	0.45	0.54
市町村内生産額		110	190	240	540								合計	1.00	1.00	1.00

※主な用語の解説

中間投入…各産業が財・サービスを生産するために、原材料等をどの産業からどれだけ購入したかを示す。  
 内生部門…生産活動にかかる産業間の取引を示す中間投入・中間需要部門のこと。粗付加価値、最終需要は外生部門という。  
 粗付加価値…生産活動により新たに産み出された価値のこと。雇用者所得や営業余剰は、粗付加価値の分配状況を示す。  
 雇用者所得…サラリーマンなどが働いて受け取る所得。賃金のほか、雇用主が負担する社会保険料なども含む。  
 営業余剰…企業が得た利潤が該当する。雇用者所得に含まれない、個人業主の所得も含まれる。  
 中間需要…各産業の生産物が、他産業の生産活動の過程で、原材料等としてどれだけ販売されたかを示す。  
 最終需要…家計、企業、政府の消費や投資、移輸出などを指す。

●逆行列係数表（開放型）

	第1次産業	第2次産業	第3次産業
第1次産業	1.02	0.02	0.04
第2次産業	0.06	1.06	0.05
第3次産業	0.05	0.04	1.02
列和 (逆行列係数)	1.13	1.12	1.10

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

売したか) が、それぞれ明らかとなる。なお、販売額には国外、地域外からの移輸入品も含まれるが、産業連関表で成立するバランス式<sup>(注2)</sup> の関係から一括控除され、結果的に、各部門のヨコ(行)の生産額はタテ(列)の生産額と一致する。

投入係数表は、取引基本表の表頭の部門が1単位を生産するのに必要とされる、各部門からの原材料等の投入構成比率を示すものである。一方、逆行列係数表は、取引基本表の表頭の部門で生産される財・サービスへの需要

が変化した場合に、各産業に対してどの程度の生産波及効果が及ぶかを示すものである。

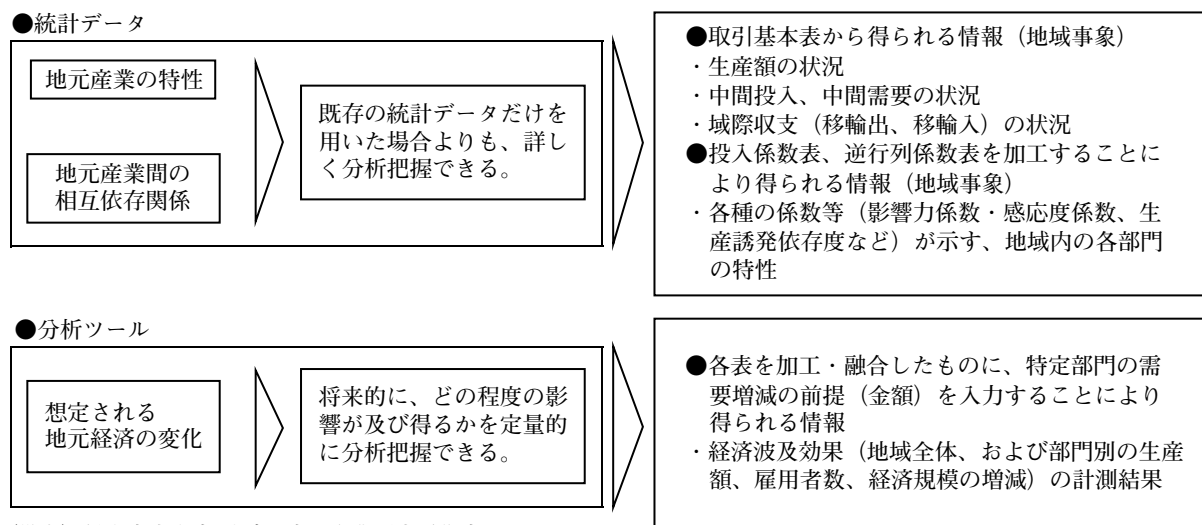
(2) 産業連関表の機能

産業連関表は、統計データ機能と分析ツール機能を有するものであり、地域経済の現状を把握する場合のみならず、将来を展望する際にも有用なツールとなる。図表2は、これら2つの機能とそれぞれから得られる情報についてまとめたものである。

(注)2. 取引基本表では、いずれの部門でも下記のバランス関係が成立する。

域内に供給される原材料、完成品の合計(生産額+移輸入) = 各部門からの需要合計(中間需要+最終需要)
これを变形すると、 $\text{中間需要} + \text{最終需要} - \text{移輸入} = \text{生産額}$ となる。

図表2 産業連関表が有する2つの”機能”



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

イ. 統計データ機能

取引基本表から得られる情報により、①金額ベースで見た地域の部門別の活動状況（地域内生産額）、②地域内の各部門間での相互依存関係（中間投入額、中間需要額）、③部門別に見た地域外との取引状況（移輸出額、移輸入額）などを把握することができる。

また、逆行列係数表からは、特定産業の係数をタテ（列）方向に見ることにより、当該産業に対する需要の増減が地域内のどの産業に強い影響を与えるかが明らかとなる。

さらに、投入係数表、逆行列係数表を適宜加工することにより、各部門の特徴を見るうえで有用な各種の係数等を算出することもできる（図表3参照）。

ロ. 分析ツール機能

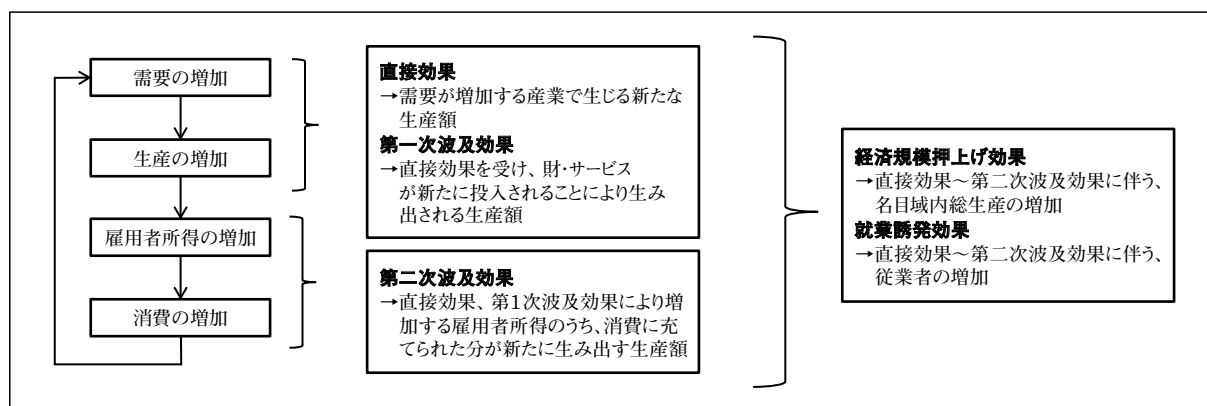
産業連関表により「経済波及効果」、すなわち、特定の事象（地域内のある産業に新たな需要が発生するなど）を想定した場合に、財・サービスの取引や消費活動を通じ、地元の産業全体にどの程度の影響が及び得るかを定量的に計測できる。

図表3 産業連関表から算出できる代表的な係数等

名称	概要	明らかとなる事象
影響力係数	ある部門に1単位の最終需要が発生した場合に、全部門の生産にどの程度の影響を及ぼすかを示す。	地域内の各部門が、他の産業に影響を与える傾向が強いかどうかを明らかにできる。
感応度係数	全部門に1単位の最終需要が発生した場合に、各部門に発生する誘発額がどの程度になるかを示す。	地域内の各部門が、他の産業から影響を受ける傾向が強いかどうかを明らかにできる。
生産誘発依存度	生産誘発額（ある部門の生産額が、各最終需要項目によってどれだけ誘発されたかを示す）を、需要項目別の構成比で表したものを示す。	各部門の生産活動に、どの経済主体（家計部門、企業部門、政府部門など）が強い影響を与えているかを把握できる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 経済波及効果の流れ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4は、需要増加を前提した場合の、経済波及効果分析の流れを示したものである。生産額（直接効果から第二次波及効果まで）のほか、名目域内総生産（経済規模押し上げ効果）、従業者（就業誘発効果）がどれだけ増加し得るかを、地域全体だけでなく、部門別にも算出することができる。

## 2. 全市町村を対象とした「地域産業連関分析データ」の作成およびその意義等

わが国では、国および都道府県の産業連関表が作成・公表されているものの、市町村単位の産業連関表は、一部の政令指定都市を除き、継続的に作成されていない。

市町村単位の産業連関表を作成し、地域産業連関分析を行うことは、地域の実態的な産

さくせい業構造が把握できるのみならず、地域において具体的な事業・施策を実施するにあたり、事前にそれらの波及効果を試算することも可能となる。

### (1) 本中金が作成した「地域産業連関分析データ」の内容

本中金では、全市町村の「地域産業連関分析データ」を簡易に作成できるよう「地域産業連関表自動作成ツール」を作成した。このツールでは、分析対象とする市町村名と当該市町村における一定期間の人口推移を入力することにより、図表5のとおり市町村毎の「地域産業連関分析データ」が自動的に作成される。

図表5 地域産業連関分析データの内容

表	取引基本表、投入係数表、逆行列係数表（閉鎖型）、逆行列係数表（開放型）
係数等	生産誘発額・係数・依存度、粗付加価値誘発額・係数・依存度、移輸入誘発額・係数・依存度
その他	産業連関分析結果、経済波及効果測定、産業間の依存関係、各産業の影響力係数・感応度係数、各産業の域外取引の傾向、各産業の粗付加価値額・粗付加価値額構成比、生産額・雇用者数の将来予測、地域間交易额

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 「地域産業連関分析データ」の活用効果

本中金が作成した「地域産業連関分析データ」を活用することにより、市町村単位で、産業特性、産業間の相互依存関係、各産業の生産額・雇用者数の将来予測および支援策の実施に伴う経済波及効果を把握できることから、当該データを地方版総合戦略におけるKPIの検証やその達成に向けたPDCAサイクルを確立するためのツールとして活用することができるうえ、地方版総合戦略の推進における各事業の有効性を検証するためのツールとしても活用することができる。

また、信用金庫が営業エリアに位置する市

町村に対して、「地域産業連関分析データ」に基づく経済規模の縮小見込み等を示すことにより、改めて地方創生の必要性にかかる理解を求め、市町村における地方創生に向けた取組みの強化を促すためのツールとしても活用することができる。

加えて、信用金庫においても、「地域産業連関分析データ」を将来的な経営の持続に向けた経営計画や営業戦略の策定・見直しにかかる外部環境把握ツールとして、また、金融仲介機能のベンチマークにおける目標設定の検証ツールとして活用することができる。

### 【参考】

#### ☆「地域産業連関分析データ」の作成手順

市町村単位の産業連関表の作成手法は、サーベイアプローチとノンサーベイアプローチの2種類に大別される。サーベイアプローチとは、作成対象自治体において、事業者に対してアンケートなどを実施し、その回答を元にして産業連関表を作成する手法である。一方、ノンサーベイアプローチとは、既存の統計調査等を活用し、実地調査などを行わずに作成対象自治体の産業連関表を作成する手法である。本中金の「地域産業連関分析データ」の作成手法は、ノンサーベイアプローチを採用しており、次の手順により作成している。

#### 【生産額の推計】

1. 生産額の推計では、産業ごとに就業者数や製品生産額などの指標を定め、それらの指標において、都道府県の数値に対する作成対象自治体の数値の割合（按分比）を算出する。そして、その按分比を都道府県の各産業の生産額に乘じることで作成対象自治体の各産業の生産額を算出する。

#### 【中間投入額と粗付加価値額の推計】

2. 作成対象自治体の生産額を用いて中間投入額と粗付加価値額を推計する。推計は、作成対象自治体の生産額に都道府県の投入係数を乘じる方法で行う。

#### 【最終需要部門の推計】

3. 最終需要部門の推計は、生産額の推計と同様に最終需要の各項目にかかる指標を定め、それらの指標において按分比を算出し、算出した按分比を都道府県の最終需要に乘じる方法で行う。

#### 【移輸出額および移輸入額の推計】

4. 移輸出額については、都道府県の各産業の生産額に対する移輸出額の割合を算出し、この割合を市町村の各産業の生産額に乘じることで算出している。移輸入額については、都道府県の域内需要の合計に対する作成対象自治体の域内需要の合計の割合を算出し、この割合を都道府県の移輸入額に乘じることで算出する。

#### 【地域間移出額および地域間移入額の推計】

5. 地域間移出額については、作成対象自治体の需要から移輸入を控除した額と生産額との差を算出する。

#### 【取引基本表、投入係数表および逆行列係数表の作成】

6. 内生部門計、域内最終需要、移輸出、移輸入、生産額を5.の式に当てはめて発生した差額が、正の数であれば作成対象自治体から県内他自治体への地域間移出として、負の数であれば、県内他自治体から作成対象自治体への地域間移入として計上することにより取引基本表を作成する。
7. 取引基本表を用いて、投入係数や逆行列係数等を算出することで、投入係数表および逆行列係数表を作成する。

#### ☆「地域産業連関分析データ」の対象年次

- ◆「地域産業連関分析データ」は、各都道府県が作成・公表している産業連関表を基に、上記作成手順に沿って作成している。
- ◆平成28年9月現在、全都道府県が公表している産業連関表の最新時点が2005年であるため、地域産業連関表の作成時点も2005年となっている。



図表6 地域の主要産業の把握

生産額 生産額特化係数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産額の大きい産業</li> <li>→地域において市場規模が大きい産業</li> <li>・生産額特化係数が全国水準（1.0）を上回る産業</li> <li>→地域において比較優位性を持つ産業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産額が大きく、生産額特化係数が高い産業</li> <li>→地域における重要産業</li> </ul>
粗付加価値額 粗付加価値額特化係数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・粗付加価値額の大きい産業</li> <li>→地域の雇用者所得を多く生み出し、地域税収の主な財源となっている産業</li> <li>・粗付加価値額特化係数が全国水準（1.0）を上回る産業</li> <li>→地域において産業集積度合いが強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・粗付加価値額が大きく、特化係数が高い産業</li> <li>→地域において稼ぐ力が強い産業</li> </ul>
就業者構成比 粗付加価値額特化係数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業者構成比の大きい産業</li> <li>→雇用吸収力が高く、地域の雇用を下支えしている産業</li> <li>・粗付加価値額特化係数が全国水準（1.0）を上回る産業</li> <li>→地域において産業集積度合いが強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業者構成比が大きく、粗付加価値特化係数が高い産業</li> <li>→雇用吸収力が高く、稼ぐ力が強い産業</li> </ul>

(備考) 1. 生産額特化係数：国の各産業の生産額の構成比に対する地域の各産業の生産額の構成比の割合  
 粗付加価値額：地域内の各産業の生産活動において新たに生み出された付加価値  
 粗付加価値額特化係数：国の各産業の粗付加価値額の構成比に対する地域の各産業の粗付加価値額の構成比の割合  
 就業者構成比：地域内の各産業の就業者数の割合  
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 「地域産業連関分析データ」を用いた地方創生に向けたアプローチ等

ここでは、「地域産業連関分析データ」を用いた地方創生に向けた具体的なアプローチ等を紹介することとしたい。

#### (1) 産業振興による地域活性化策の検討

##### イ. 地域における主要産業の把握

「地域産業連関分析データ」により、分析対象市町村における各産業がもたらす生産額や各種係数等を把握できる。これらを用いて、まずは、図表6のとおり、地域の主要産業を把握する。

なお、効率的な産業振興を図るためには、地域において真に「稼ぐ力」を有している産業を対象に振興策を講じるべきである。しかしながら、市町村によっては、農

林水産業や観光業など地域資源に根ざした産業に対して、安易に振興策を講じている例も少なくはない。

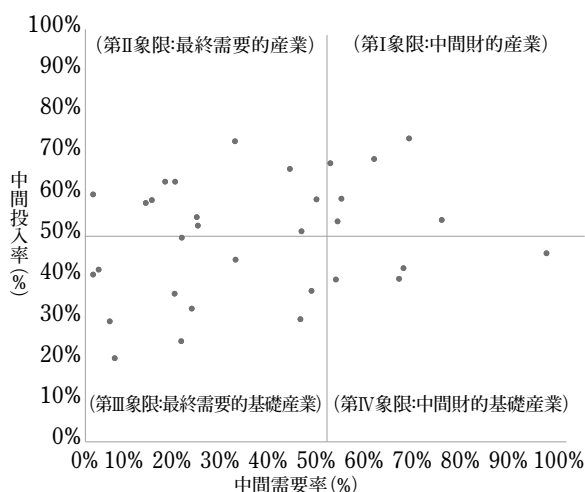
今後の人口減少により、自治体財政についても弱体化が懸念されており、従来どおりの予算規模の確保が困難になる可能性も高まることから、財政支出の伴う産業振興については、生産額、粗付加価値および特化係数等の客観的なデータを把握したうえで、改めて、対象とすべき産業を検討すべきであろう。

##### ロ. 産業連関分析結果を用いた主要産業の地域特性の把握

次に、主要産業の地域特性を把握する。

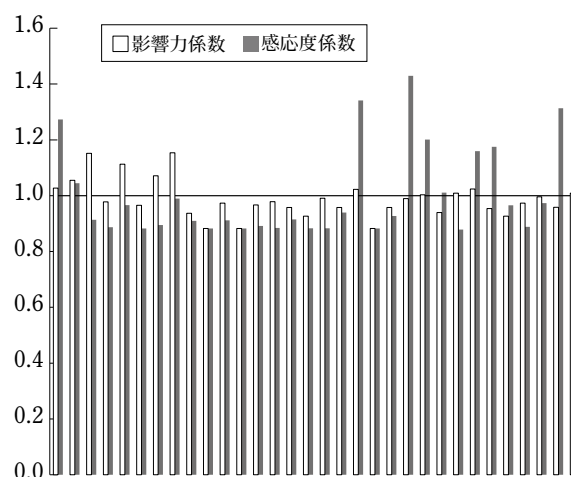
「地域産業連関分析データ」により、分析対象市町村の様々な産業連関分析結果が把握できるが、ここでは、「産業間の依存

図表7 産業間の依存関係



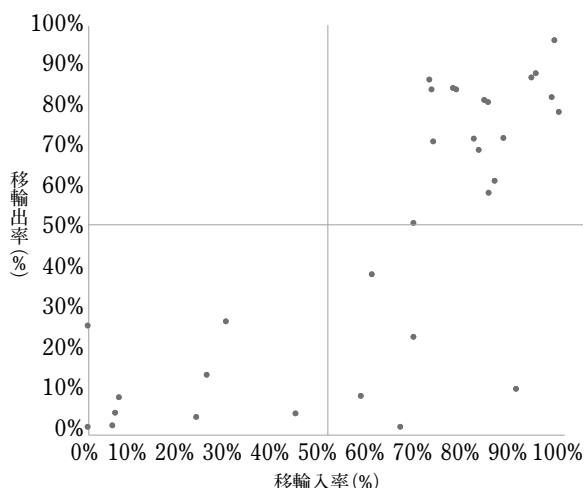
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 各産業の影響力係数・感応度係数



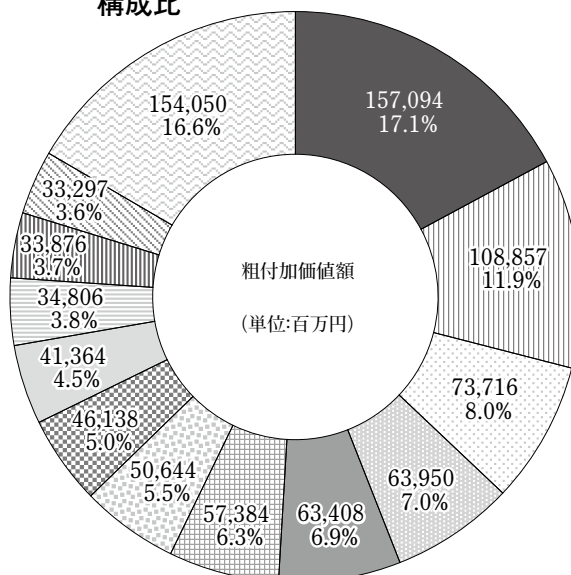
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 各産業の域外取引の傾向



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 各産業の粗付加価値額と粗付加価値構成比



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

関係」(図表7参照)、「各産業の影響力係数・感応度係数」(図表8参照)、「各産業の域外取引の傾向」(図表9参照)、「各産業の粗付加価値額と粗付加価値額構成比」(図表10参照)の4つの分析結果を用いて、主要産業の地域特性を把握することとしたい。

具体的には、「産業間の依存関係」により、主要産業が、産業間取引において多く

の財・サービスの売買を行っている産業(中間財的産業、中間財的基礎産業)であるか、最終消費者に多くの財・サービスを販売している産業(最終需要的産業、最終需要的基礎産業)であるかが把握できる。

「各産業の影響力係数・感応度係数」では、主要産業が、生産を行う際に産業全体の生産を誘発する可能性が高い産業(影響

図表11 地域特性の把握にかかる分析結果の用語・意味

中間投入率	各産業の生産活動に必要な原材料などの購入費用を中間投入と言い、それを各産業の地域内生産額で除した割合
中間需要率	ある産業の財・サービスが、他の産業における生産活動の原材料として販売されたものを中間需要と言い、それをその産業の需要額合計で除した割合
影響力係数	各産業の産業全体に与える生産波及効果の大きさを表す係数で、逆行列係数表の各産業の列和を列和全体の平均で除した割合
感応度係数	各産業が生産を行う際に、どの産業が生産波及効果を強く受けるかを表す係数で、逆行列係数表の各産業の行和を行和全体の平均で除した割合
移輸出率	地域外の需要を賄うために供給される財・サービスを移輸出と言い、移輸出を地域内生産額で除した割合
移輸入率	地域内の需要を賄うために地域外から調達する財・サービスのことを移輸入と言い、移輸入をその産業の地域内需要計で除した割合

中間財的産業	産業間取引において多くの財・サービスを売買する産業。地域内の資金循環において重要な地位を占める。
最終需要的産業	他の産業から多くの原材料などを購入して生産を行い、最終消費者（地域外を含む）に多く財・サービスを販売する産業
最終需要的基礎産業	最終消費者（地域外を含む）に多く財・サービスを供給する産業
中間財的基礎産業	産業間取引において多くの財・サービスを販売する産業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

力係数が高い産業) であるか、他の産業から原材料として財・サービスを購入される可能性が高い産業 (感応度係数が高い産業) であるかが把握できる。

「各産業の域外取引の傾向」では、主要産業について、地域外への財・サービスの販売割合 (移輸出率)、地域外からの財・サービスの調達割合 (移輸入率) が把握できる。

「各産業の粗付加価値額と粗付加価値額構成比」では、主要産業の地域における粗付加価値から見た地域シェア・市場規模が把握できる。

これらの4つの分析結果を比較することにより、地域における主要産業の調達・販売構造や他産業への影響力等の特性を把握することが可能となる。

## 八. 主要産業の地域特性に応じた地域活性化策の検討

地域における主要産業およびその地域特性の把握を踏まえ、次のように産業振興の具体的なアプローチを検討することができる。

①主要産業が中間財的産業であり、影響力係数・感応度係数ともに全国水準を上回り、一定の粗付加価値構成比を有している場合

中間財的産業は、産業間取引において多くの売買を行うため、地域内の資金循環において重要な地位を占める。

また、中間財的産業に位置し、かつ、影響力係数・感応度係数ともに全国水準を上回っている産業は、生産を行う際に産業全体の生産を誘発するだけでなく、他産業から原材料として財・サービスを購入される可能性が高くなる。

地域の主要産業が、そうした特性を持ち、一定の粗付加価値構成比を有していた場合、その産業は地域におけるハブ産業であるとも言えることから、主要産業への支援を講じることが、間接的に他産業を支援することにもつながり、結果的に産業全体の生産を誘発させることとなる。

主要産業の特性が①の条件を満たした場合は、主要産業への集中的な支援が地域内の資金循環の促進といった活性化をもたらすこととなる。

②主要産業が最終需要的産業であり、移輸出率が高く、一定の粗付加価値構成比を有している場合

最終需要的産業は、最終消費者に多く財・サービスを販売する産業である。

また、最終需要的産業に位置し、かつ、移輸出率が高い産業は、域外へ多くの財・サービスを販売していることとなる。

地域の主要産業が、そうした特性を持ち、一定の粗付加価値構成比を有していた場合、その産業は域外市場産業に該当することから、主要産業への支援を講じることが、域外マネーの確保およびその強化につながる。

主要産業の特性が②の条件を満たした場合は、主要産業への支援が域外マネーの流入の増加につながることから、今後の人口減少による生産・消費額の減少といった負の影響に左右されずに、地域の雇用を維持し所得を向上させるといった活性化をもた

らすこととなる。

③主要産業が最終需要的基礎産業であり、移輸出率が低く、一定の粗付加価値構成比を有している場合

最終需要的基礎産業は、最終消費者に多く財・サービスを販売する産業である。

また、最終需要的基礎産業に位置し、かつ、移輸出率が低い産業は、域内へ多くの財・サービスを販売していることとなる。

地域の主要産業が、そうした特性を持ち、一定の粗付加価値構成比を有していた場合、その産業は域内市場産業に該当することから、今後の人口減少による生産・消費額の減少といった負の影響を主要産業が直接的に受けることとなる。

主要産業の特性が③の条件を満たした場合は、主要産業におけるビジネスモデルの転換や域外需要の取込みといった施策を検討することが求められる。

④主要産業が中間財的基礎産業であり、移輸入率が高く、一定の粗付加価値構成比を有している場合

中間財的基礎産業は、産業間取引において多くの売買を行う産業である。

また、中間財的基礎産業に位置し、かつ、移輸入率が高い産業は、域外から原材料等を多く購入していることとなる<sup>(注3)</sup>。

地域の主要産業が、そうした特性を持ち、一定の粗付加価値構成比を有していた場合、その産業の生産が増加したとして

(注)3. 中間財的基礎産業に位置する産業は、中間投入率が低いことから、一見すると、原材料の調達割合が低く捉えられるが、域外からの原材料の調達の有無や調達割合は、別途、移輸入率を見て判断する必要がある。

図表12 地域間交易額

(百万円)	A市	B市	C市	D市	E市	F市	地域間移出額
A市	0	3,000	1,000	8,000	20,000	18,000	50,000
B市	18,000	0	17,000	175,000	420,000	520,000	1,150,000
C市	19,000	58,000	0	88,000	120,000	215,000	500,000
D市	40,000	110,000	15,000	0	218,000	217,000	600,000
E市	35,000	120,000	10,000	105,000	0	130,000	400,000
F市	38,000	109,000	17,000	74,000	122,000	0	360,000
地域間移入額	150,000	400,000	60,000	450,000	900,000	1,100,000	3,060,000

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

も、域外へ需要が流出することとなることから、主要産業への支援による経済波及効果は限定的である。

主要産業の特性が④の条件を満たした場合は、主要産業に対する地域の自給率の向上を図るための施策を検討することが求められる。

## (2) 地域間連携による地域活性化策の検討

「地域産業連関分析データ」により、図表12のとおり、地域間交易額が把握できる。

これをヨコ（行）方向に見ると、同一都道府県内において、各自治体が他自治体へどれだけ財・サービスを移出したかを把握できる。また、タテ（列）方向に見ると、各自治体が他自治体からどれだけ財・サービスを移入したかを把握できる。

昨今、地方創生においては、自治体間の地域資源の回遊などの地域間連携により交流人口の増加を検討するケースが増えているが、その際、地域間交易額も併せて把握することにより、実施効果の高い地域間連携を検討することが可能になるものと考えられる。

## (3) 経済波及効果等の計測による各種支援事業・施策の有効性の検証

「地域産業連関分析データ」により、地域のある産業に新規需要が発生した場合に、財・サービスの売買や消費を通じて、地域産業全体にどの程度の影響が生じるかを定量的に計測することが可能であり（図表13参照）、また、人口変化に伴う地域産業の生産額および雇用者数の将来予測（シミュレーション結果）を把握することも可能となる（図表14参照）。

これらは、地方版総合戦略におけるKPIの検証やその達成に向けたPDCAサイクルを確立するためのツールとして活用することができるだけでなく、地方版総合戦略の推進における各事業や地域活性化施策の有効性を検証するためのツールとしても活用することができる。

また、信用金庫が市町村に対して、人口変化に伴う地域産業の生産額および雇用者数の将来予測や当該市町村が実施している（または、実施を検討している）事業の経済波及効果等の情報を提供することは、地方銀行等競

図表13 新規需要による経済波及効果（一般機械製造業に新たに10,000百万円の新規需要が発生したときの経済波及効果）

	条件 入力欄 (百万円)	第一次			第二次			波及効果		
		波及効果 (生産額: 百万円)	波及効果 (粗付加価値額: 百万円)	波及効果 (雇用機会: 人)	波及効果 (生産額: 百万円)	波及効果 (粗付加価値額: 百万円)	波及効果 (雇用機会: 人)	合計 (生産額: 百万円)	合計 (粗付加価値額: 百万円)	合計 (雇用機会: 人)
001 農林水産業		0	0	0	2	1	1	3	1	1
002 鉱業		0	0	0	0	0	0	0	0	0
003 飲食料品		0	0	0	8	3	0	8	3	0
004 繊維製品		0	0	0	0	0	0	0	0	0
005 パルプ・紙・木製品		1	0	0	0	0	0	1	0	0
006 化学製品		0	0	0	0	0	0	0	0	0
007 石油・石炭製品		0	0	0	0	0	0	0	0	0
008 窯業・土石製品		1	1	0	0	0	0	1	1	0
009 鉄鋼		4	2	0	0	0	0	4	2	0
010 非鉄金属		0	0	0	0	0	0	0	0	0
011 金属製品		12	5	1	0	0	0	12	5	1
012 一般機械	10,000	1,992	818	73	0	0	0	1,992	818	73
013 電気機械		5	2	0	0	0	0	5	2	0
014 情報・通信機器		0	0	0	0	0	0	0	0	0
015 電子部品		2	1	0	0	0	0	2	1	0
016 輸送機械		1	0	0	2	1	0	3	1	0
017 精密機械		1	0	0	0	0	0	1	0	0
018 その他の製造工業製品		21	7	1	4	1	0	25	8	1
019 建設		3	1	0	5	2	0	8	4	1
020 電力・ガス・熱供給		2	1	0	1	0	0	3	2	0
021 水道・廃棄物処理		3	1	0	2	1	0	5	2	0
022 商業		59	43	9	31	23	5	90	66	14
023 金融・保険		30	18	1	30	18	1	61	35	2
024 不動産		5	3	0	80	54	1	84	57	1
025 運輸		16	6	1	7	3	1	23	9	2
026 情報通信		11	7	1	8	5	1	19	13	1
027 公務		0	0	0	2	1	0	2	2	0
028 教育・研究		39	32	3	8	7	1	47	39	4
029 医療・保険・社会保障・介護		0	0	0	14	8	1	14	8	1
030 その他の公共サービス		3	2	1	4	2	1	6	4	1
031 対事業所サービス		29	15	4	6	3	1	35	18	5
032 対個人サービス		0	0	0	36	20	6	36	20	6
033 事務用品		5	0	0	1	0	0	6	0	0
034 分類不明		2	9	0	0	1	0	3	10	0
合計	10,000	2,247	975	95	253	155	19	2,500	1,130	114

【経済波及効果を計測する際の主な前提条件】
・企業の生産能力に限界がなく、あらゆる需要にこたえられる。
・財・サービスの生産に必要な原材料等の費用構成（投入構造）は、短期的には変化せず「一定」とであると仮定する。
・各部門が使用する投入量は、その部門の生産量に比例する。（生産水準が2倍になれば、使用される原材料等の投入量も2倍になる。つまり、「規模の経済性」はないものと仮定）
・生産波及は、途中段階で中断しないものとする。（新規需要の増加には全て生産増で対応し、在庫取り崩し等による波及の中断はないものとする。）
・各部門が生産活動を個別に行った効果の和は、それらの部門が同時に行ったときの総効果に等しいものとする。 （例えば、ある産業活動によって発生した公害が他の産業にもたらすマイナスの影響は存在しないなど、各産業の相互干渉がないものとする。）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

合金融機関との差別化を図り、地方創生に向けた個別事業について、具体的に関与する契機にもなろう。

なお、地方創生については、市町村によっ

て、取組みの遅れやバラツキが生じているが、こうした情報提供は、それを是正するためのツールにもなり得るものと考えられる。

図表14 2015年から2020年への人口変化に伴う地域産業の生産額および雇用者数の変化

	2015年生産額 (百万円) (見込み)	2015年雇用者数 (人) (見込み)	2020年生産額 (百万円) (見込み)	2020年雇用者数 (人) (見込み)	人口減少等に伴い 減少する生産額 (百万円) (見込み)	人口減少等に伴い 減少する雇用者数 (人) (見込み)
農林水産業	8,441	1,889	8,255	1,847	△187	△42
鉱業	1,215	35	1,190	34	△24	△1
飲食料品	97,218	2,266	95,228	2,220	△1,990	△46
繊維製品	501	200	491	196	△10	△4
パルプ・紙・木製品	4,497	334	4,408	327	△89	△7
化学製品	3,721	45	3,652	44	△68	△1
石油・石炭製品	0	0	0	0	0	0
窯業・土石製品	6,120	355	5,999	348	△121	△7
鉄鋼	2,365	36	2,318	35	△47	△1
非鉄金属	0	0	0	0	0	0
金属製品	11,518	594	11,288	583	△229	△12
一般機械	18,566	681	18,200	667	△367	△13
電気機械	11,011	227	10,791	222	△220	△5
情報・通信機器	8,686	111	8,510	109	△175	△2
電子部品	3,946	135	3,868	132	△78	△3
輸送機械	62,492	1,264	61,240	1,239	△1,252	△25
精密機械	5,995	366	5,877	359	△118	△7
その他の製造工業製品	44,040	1,591	43,146	1,559	△894	△32
建設	2,682	207	2,587	199	△95	△7
電力・ガス・熱供給	805	16	786	16	△18	△0
水道・廃棄物処理	3,018	97	2,952	95	△67	△2
商業	33,392	5,003	32,497	4,868	△896	△134
金融・保険	24,600	833	23,857	808	△743	△25
不動産	34,811	334	33,373	320	△1,438	△14
運輸	14,251	1,253	13,917	1,224	△334	△29
情報通信	7,862	579	7,648	563	△214	△16
公務	772	49	741	47	△31	△2
教育・研究	14,574	1,156	14,212	1,127	△362	△29
医療・保険・社会保障・介護	19,720	1,894	21,008	2,018	1,288	124
その他の公共サービス	1,967	410	1,893	395	△74	△15
対事業所サービス	12,418	1,786	12,152	1,748	△266	△38
対個人サービス	28,108	4,770	27,233	4,622	△874	△148
事務用品	1,144	0	1,124	0	△21	0
分類不明	805	18	788	17	△18	△0
合計	491,262	28,534	481,229	27,988	△10,033	△545

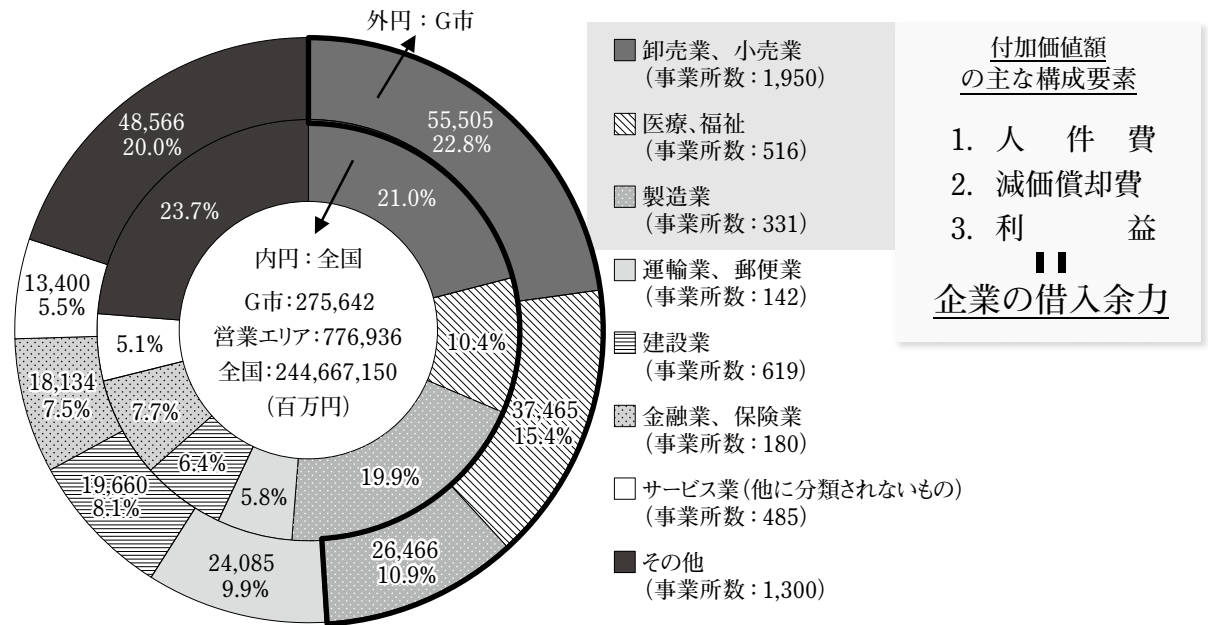
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### 4. 持続的な信用金庫経営に向けた「地域産業連関分析データ」の活用

昨今、金融当局は地域金融機関に対して、

地方創生を経営戦略・管理の一環として位置付けるよう求めており、地方自治体や取引先への支援のみならず、地域経済の将来的な見通しを踏まえた経営戦略の立案や収益管理体制

図表15 業種別の粗付加価値額の割合



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

制の構築が必要となるなど、信用金庫における地方創生の位置付けも変わりつつある。

金融当局が地域金融機関に、このような対応を求めるのは、将来的な人口減少や地域経済規模の縮小が、地域金融機関にとって貸出金残高（利息）およびコア業務純益の低下に直結する可能性が高いことが背景にあるものと考えられる。

そこで、本章では、持続的な信用金庫経営に向けた融資推進における「地域産業連関分析データ」の活用について、考察することとしたい。

### (1) 融資残高の維持・増加に向けた「地域産業連関分析データ」の活用

「地域産業連関分析データ」により、分析対象市町村の業種別粗付加価値額の割合（図表15参照）が把握できることから、信用金

庫の分析対象市町村における業種別貸出金残高との比較が可能となる。粗付加価値額は、人件費、減価償却費および利益を主に構成されており、企業の借入余力とも言い換えることができることから、分析対象市町村における業種別粗付加価値額の割合と信用金庫の業種別貸出金残高を比較することは、地域産業に対する信用金庫の金融仲介機能の発揮度合いを把握・検証することにもつながる。

一方、本中金地域・中小企業研究所SDB室が行った粗付加価値額増加率と借入金増加率との因果関係にかかる分析結果によると、粗付加価値額増加率が0の近辺では借入金増加率が低く、粗付加価値額増加率が増加または減少するにしたがって、借入金増加率が大きくなることが分かる。この分析結果は、業況悪化時には赤字補てん資金等の借入需要が、粗付加価値額が増加する好況時には前向



きな借入需要が発生する、という企業実態を如実に表している。

つまり、粗付加価値額のシェアが高い産業ほど粗付加価値額の増加率も高くなる可能性が高いという前提を置けば、この分析結果から、(a) 地域の業種別粗付加価値額の構成比と信用金庫の業種別貸出残高の構成比に違いが見られず、かつ、それらに正の相関関係があれば、信用金庫の貸出残高は維持・増加できる可能性が高くなり、(b) それらの構成比に違いが見られ、かつ、負の相関関係や無相関があれば、信用金庫の貸出残高は減少する可能性が高くなるということが推察できる。さらに、粗付加価値額が減少している企業ほ

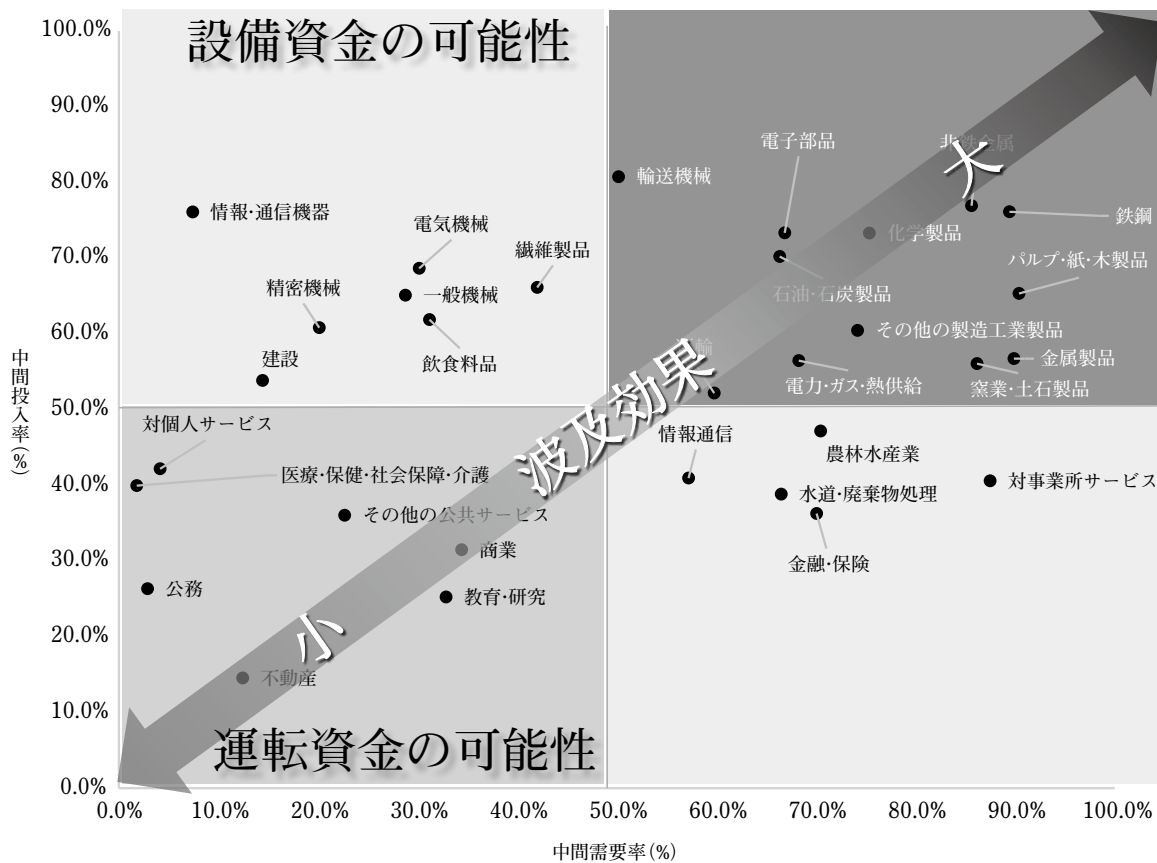
ど赤字補てん資金等の借入需要が発生していることを踏まえると、(b) の場合、引当金の発生等によって貸出金の実質的な利回りの低下が懸念される。

このように、今後の融資残高の維持・増加に向けた検討において、「地域産業連関分析データ」を活用すれば、自金庫の貸出債権ポートフォリオの適正化が可能となるだけでなく、融資推進に向けた具体的な産業別融資推進策を検討することも可能になると言えよう。

## (2) 新規融資開拓に向けた「地域産業連関分析データ」の活用

信用金庫の融資残高の維持・増加に向けて

図表16 「産業間の依存関係」と企業の資金用途の可能性



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は、既存取引先に対する取引深耕はもちろんのこと、新規融資開拓も極めて重要となるが、「地域産業連関分析データ」により、分析対象市町村の「産業間の依存関係」が把握できることから、これを新規融資開拓に向けたターゲット設定や優先順位付けに活用することが可能となる。

図表16は、「産業間の依存関係」と企業の資金使途の可能性を整理したものである。

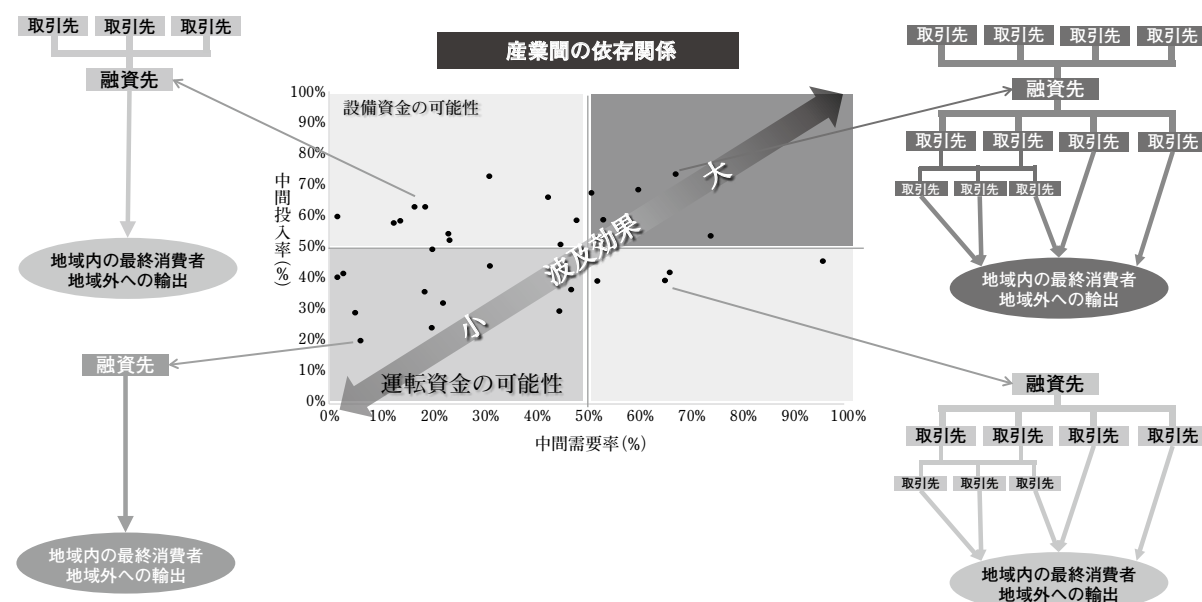
中間投入率が高い産業（中間財的産業、最終需要的産業）ほど、生産活動にかかるコストのうち、原材料等の調達コストの割合が高い産業であるため、生産活動において原材料等の加工度が高い産業と考えられ、資金需要において設備資金ニーズの可能性が高まることとなる。逆に、中間投入率が低い産業（中間財的基礎産業、最終需要的基礎産業）ほど、原材料等の調達コストの割合が低いこと

から、生産活動において原材料等の加工度が低い産業と考えられ、資金需要において運転資金ニーズの可能性が高まることとなる。

そのため、これらの結果から得られる産業別の資金ニーズと信用金庫の業種別貸出における資金使途を比較すれば、地域企業の真の資金需要に対する信用金庫の対応状況を把握することができるため、今後の融資推進や新規融資開拓において具体的なターゲットを定めることにより、その改善が可能となる。

また、図表17は、「産業間の依存関係」と既存取引先の調達・販売における取引関係を整理したものであるが、(c) 中間投入率が高く、かつ、中間需要率が高い産業ほど調達・販売の両面において、地域内の取引先が多くなる可能性が高まることとなる。その一方、(d) 中間投入率が低く、かつ、中間需要率が低い産業ほど調達・販売の両面において、

図表17 「産業間の依存関係」と既存取引先の調達・販売における取引関係



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

地域内の取引先は少なくなる可能性が高まることとなる。

信用金庫においては、新規融資開拓を行う場合、既存取引先に見込み先の紹介を依頼するケースが多いものと考えられるが、産業の地域特性を見極めることにより、地域においてどのような産業・企業が紹介依頼に応じてもらえる可能性が高いか否かを、事前に把握することが可能となることから、産業の地域特性を新規開拓（紹介依頼先）における優先順位付けに活用することも可能となる。

なお、信用金庫においては、販路拡大、ビジネスマッチングおよび専門家派遣等の企業支援策の提案・実施を新規融資開拓時のツールとして活用しているケースが多いものと考えられるが、産業の地域特性に応じて、企業支援策の有効性を事前に把握することも可能となる。具体的には、(c) の場合、調達・販売の両面において、取引構造が複雑となる可能性が高まることから、豊富な知識・ノウハウを有する専門家派遣やビジネスマッチングといった企業支援策の有効性が高くなるが、(d) の場合、調達・販売の両面において、取引構造が最終消費者に限定されるなどシンプルなものとなる可能性が高まることから、販路拡大といった企業支援策の有効性が高くなる。

新規融資開拓においては、企業の代表者とのファーストコンタクトが極めて重要となるが、信用金庫において、事前に産業の地域特性を把握し、それに依拠して有効性の高い企業支援策を提案することは、ファーストコンタ

クト時に当該企業への理解度を示すこととなり、競合他行との差別化や面談率の向上、ひいては、早期取引の実現可能性を高める有効な手段となり得るものと考えられる。

## おわりに

本稿で紹介した「地域産業連関分析データ」を用いた地方創生に向けた具体的なアプローチ等は、産業連関分析を用いて地域活性化策を検討するアプローチの一部である。地域活性化に向けた検討においては、本稿で紹介したアプローチ以外にも、様々な視点や角度、また、地域資源に主眼を置いたアプローチ等も検討可能であることを申し添えておきたい。

また、本稿では、持続的な信用金庫経営に向けた融資推進における「地域産業連関分析データ」の活用についても考察しているが、その中で言及した地域産業構造に応じた自金庫の貸出債権ポートフォリオの適正化については、信用金庫が地域において、持続的に金融仲介機能を発揮するための極めて重要な経営課題と言えるものの、一朝一夕に改善することは困難な課題でもあることから、店舗戦略の立案や人材育成・配置といった経営資源の配分の見直しと併せて、5年、10年といった長期間のタームで段階的に取り組む必要があるだろう。

なお、本中金が作成した「地域産業連関分析データ」は、分析対象市町村の産業連関表および産業連関分析結果を作成できるだけでなく、複数の市町村を合算して、それらを作

成することも可能としている。そのため、営業エリアに位置する市町村を合算させた「地域産業連関分析データ」と信用金庫の経営結果を比較することも可能であることから、この合算データを金融当局が示した金融仲介機能のベンチマークの活用における最終目標として位置付けられている「経営の安定化」および「地域の活性化」に向けた比較・判断材料としても活用できるものと考えられる。

産業連関表は、地域内の全ての産業の活動状況を、同一基準により比較することが可能であり、また、分析対象地域と他地域の産業連関表を比較することにより、地域の特徴を把握できることから、極めて有効な経済分析

ツールである。

特に、市町村単位での産業連関表が限られた自治体における作成・公表にとどまっている現状に鑑みれば、本中金が作成した全市町村を対象とする「地域産業連関分析データ」の利用価値は、信用金庫における経営の安定化や信用金庫が営業基盤とする市町村における地域の活性化にとって、利用価値は高いと言えよう。

「地域産業連関分析データ」は、本中金営業店を通じて、信用金庫のみに還元することとしていることから、利用の際は、最寄りの営業店に照会願いたい。

# 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－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 信用金庫、中堅職員、年齢構成、就職氷河期、指導・育成

(視 点)

業種・職種を問わず、組織内の中堅層に対する期待は大きく、求められる役割も多様なものとなっている。信用金庫においても例外ではなく、所属している部門や営業店で、中核的な存在として活躍することが期待されていよう。なお、中堅職員の時代に有意義な経験を積ませ、当人の成長を促すことは、信用金庫経営の中長期的な将来のためにも重要なテーマだと考えられる。

そこで本稿では、信用金庫の中堅職員に期待されている役割を再確認するとともに、役割を果たすうえで障壁となっている現実的な諸課題について概観した。そのうえで、信用金庫および一般事業者の実際の取組み状況も踏まえながら、諸課題の解消・緩和のためにとるべき方策を探ってみた。

(要 旨)

- 組織内の中堅層には、自身に課せられた職務の遂行にとどまらず、若年層の指導・育成、経営トップに対する有効な提案・提言など、多様な役割が求められている。信用金庫も例外ではなく、所属する職場にて中核的な存在として活躍することが期待されていよう。
- しかしながら、①就職氷河期における採用抑制の影響により、中堅職員の絶対数が不足している、②職員総数が減少する一方で業務の多様化が進み、1人当たりの業務量が増えている、などを背景に、中堅職員が自身の業務に忙殺されているといった声も聞かれる。また、複数の信用金庫で職員の年齢構成にゆがみが生じているとみられ、様々な弊害が生じている可能性も排除できない。
- 中堅職員を取り巻く諸課題の解消・緩和のための方策を探るため、「中堅職員自身の負荷の軽減」「中堅職員による若手職員の指導・育成」「中堅職員による経営層への提言・提案」といった3つの切り口から状況を見てみると、一部の信用金庫、あるいは他業界の事業者において、参考となる取組みを実践していることが確認できる。
- 諸課題を一朝一夕で全面解決することは困難といえようが、取組事例のなかには、人材の不足、時間の不足を“補う”視点が根底にあるものが多く、有効な方策を検討するうえでの一助となる。

## 1. 中堅職員に期待される役割

まず始めに、本稿における信用金庫中堅職員の大まかな定義づけを行う。そのうえで、政府、各種調査機関が企業一般を対象に実施したアンケート調査の結果などを参考にしながら、信用金庫の中堅職員に期待されている役割について再確認する。

### (1) 信用金庫中堅職員の定義づけ

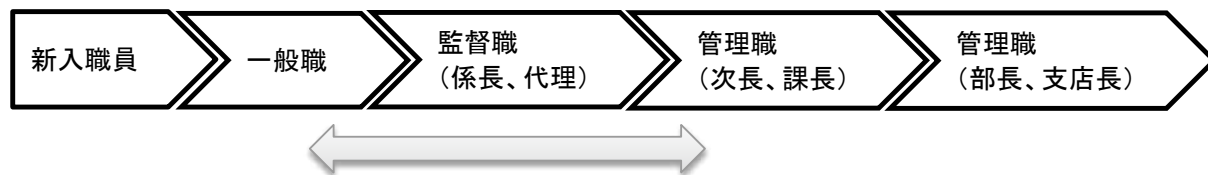
政府や各種の調査機関がとりまとめている、組織の中堅層にフォーカスした調査では、該当する職位や想定される年齢階層などについて統一が図られていない<sup>(注)1</sup>。

本稿では、大まかにではあるが、信用金庫の中堅職員を「役職者になる目今の職員から、管理者となってさほど時間が経過していない職員まで」として論述を進める。役職名は信用金庫によってまちまちであろうが、本稿における信用金庫の中堅職員のイメージを図表1のとおり示したので参照願いたい。

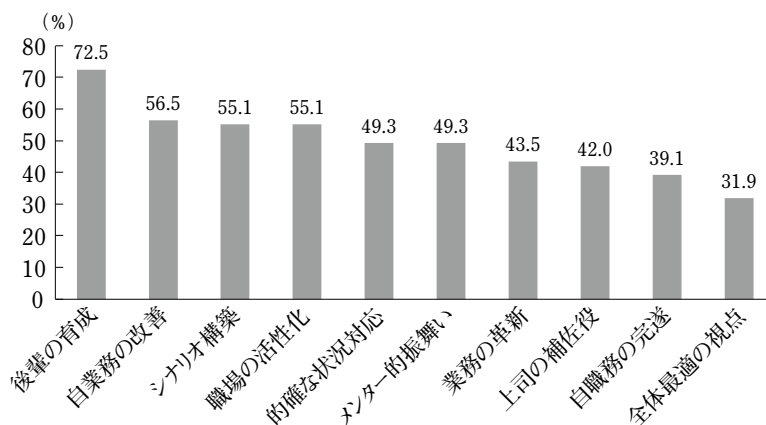
### (2) 中堅職員に期待される役割

産業能率大学総合研究所が09年に実施したアンケート調査によれば、中堅社員（入社5～10年、20代後半から30代前半の社員を想定）に求める役割として、回答割合が最も高かったのは「後輩の育成（職場の後輩を計画

図表1 本稿における信用金庫中堅職員のイメージ



図表2 中堅社員に求める役割（最大5つまでの複数回答）



- (備考) 1. 当該調査における中堅社員の定義は“入社5～10年、20代後半から30代前半の社員”である。  
 2. 調査日は09年2月10日、有効回答数は69  
 3. 産業能率大学総合研究所『企業における中堅社員の現状に関する調査』（09年5月）より引用

(注)1. 厚生労働省が毎年実施している「能力開発基本調査」では、中堅社員を“新入社員（入社後3年程度までの者）および管理職層（管理または監督の任にある者）に該当しない者”としているが、それ以外の各種調査において、同様の定義付けがなされていない。

的に指導・育成する)」であり、72.5%に達した。

これ以外の項目で回答割合が5割を超えたのは、「自業務の改善（日常の業務を振り返り、主体的に効率化する）」「シナリオ構築（目標達成に向けて、具体的に手段を考え、計画化する）」「職場の活性化（職場内のメンバーとの人間関係を円滑にし、職場の連帯感を向上させる）」である（図表2）。

また、日本経済団体連合会が実施した、ミドル層（40歳前後の中間管理職を想定しており、産業能率大学総合研究所の調査よりも年齢階層が高い）に関するアンケート調査の結果をみると、求められる役割のなかで現在重要度が高いものについて、回答数が多い順に「部下のキャリア・将来を見据えた指導や育成」「新しい事業、仕組みに係る企画立案」「組織、部署が直面する課題の解決」となっている。

また、「目標達成のため、1人のプレーヤーとなり成果を上げる」にも相応の回答数

が集まっている（図表3）。

いずれの調査も、サンプル数は少ないものの、一定の納得感が得られる結果といえるのではないかと。

業種・職種を問わず、組織内の中堅層に対しては、自身に課せられた職務の遂行、取り組んでいる業務の改善といった“仕事”に関連する活動のみならず、若手の指導・育成など“ヒト”に関連する活動を実践することも期待されている。また、職位等の面でもより上位の中堅層に対しては、部門の長、あるいは経営陣に対し、有効な提案・提言を積極的に行うことも求められている。

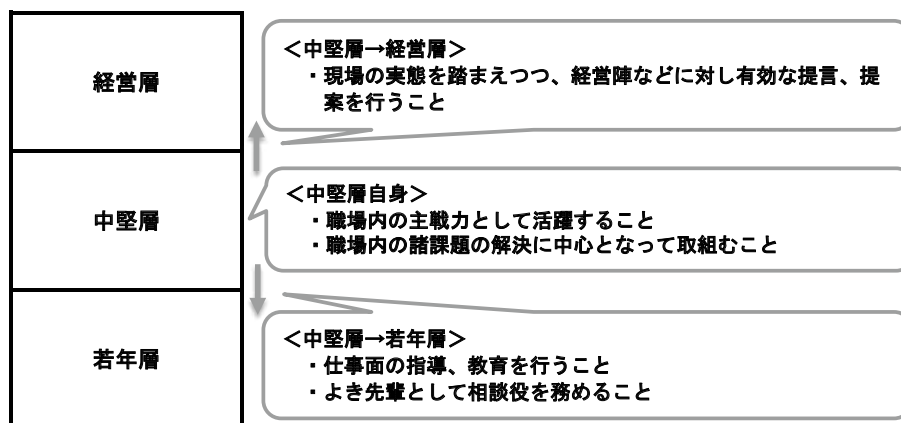
いずれにせよ、中堅層には、自らの業務スキルを高めるにとどまらず、上位の階層（経営者層）、下位の階層（若年層）に対して積極的な働きかけを行うことが求められている。また、そうした活動を通じて、職場の円滑化、活性化に貢献することも重要だと考えられる（図表4）。

図表3 ミドル層に求められる役割のなかで現在重要度が高いもの（上位3つまでの複数回答）

項目	回答数
部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする	27
経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する	26
組織や部署が直面する様々な課題を解決する	20
部署の目標達成のために、自らも1人のプレーヤーとなり、仕事の成果を上げる	15
部下に必要な業務指示・指導を行い、その進捗状況を管理する	11
組織の上層部や組織外からの情報を自分なりに咀嚼して部下に伝え、部下の行動を導く	11
職場の経営資源（ヒト、モノ、カネ）を配分し、最適な職場体制を構築する	10
部下を動機づけし、職場に良い雰囲気をつくる	8
顧客のニーズや世間のトレンド、マーケットの動向などの情報を収集し業務に活かす	8
その他	2
職場の代表として、社内外からの要請や問い合わせなどに対応する	0

(備考) 1. 当該調査におけるミドル層の定義は“40歳前後の中間管理職”である。  
 2. 調査時期は10年12月～11年1月。有効回答数は46  
 3. 厚生労働省『労働経済白書（平成26年版）』より引用（資料の出所は日本経済団体連合会『ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果』）

図表4 中堅層に期待される主な役割



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これまでの論点を信用金庫の中堅職員に照らし合わせてみると、「営業店における計数目標の達成、正確かつ高品質な店内業務の遂行などのために、主戦力として活動を展開すること」「若手職員に対し、業務面でのスキルを教示するにとどまらず、身近な良き相談役として有効なアドバイスを行うこと」「現場と経営層・本部の間に立って、業務改善、業務革新に資する提案・提言を行うこと」などが、期待されている主な役割と考えられる。

## 2. 中堅職員を取巻く現実的な諸課題

信用金庫の中堅職員は、所属する部店で、中核的な存在として活躍することが期待されている。しかしながら、役割を十分に果たすことを困難にさせている障壁（諸課題）が存在するのも事実である。

実際に、筆者自身、信用金庫役職員と交流するなかで、中堅職員、あるいはより広く、職員の年齢構成に関連した悩み・問題点を耳にした経験がある（図表5）。

図表5 信用金庫が抱える諸課題（中堅職員、職員の年齢構成に関するもの）

- ①自身が若い頃には、業務終了後に先輩が熱心に教育・指導してくれた。しかし、現在は若手の教育・指導に適任な人材が足りず、営業店でのOJTが大変である。  
(本部の中堅職員)
- ②小規模な営業店に所属している。人数が少なく、自身の次に若い職員が10歳以上も年上である。このため、仕事関連、身の上関連の事柄いづれについても、相談しづらいつ感じている。  
(若手の営業店職員)
- ③営業店の若手職員を指導したいという意欲はある。しかしながら、自身の業務に忙殺されてしまっている。  
(複数の中堅職員)
- ④中堅職員よりも、より上の年次の職員の数の方が多い。このため、より上位の職務に中堅職員を就かせることが難しくなっている。  
(本部の部門長)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (1) 中堅職員の絶対数の不足

図表5で示した意見のうち、①、②のような声が聞かれたのは、いわゆる就職氷河期に



おける採用抑制の影響により、中堅職員の絶対数が少ないことが要因となっている。

文部科学省「学校基本調査」により、大学卒業者に占める就職者の割合の推移を追うと、90年代末から2000年代初めにかけて、6割前後の低水準となる局面が続いた。長引く景気低迷に呼応する形で、企業部門全般で採用を抑制する動きが強まったことが確認される（図表6）。

ちなみに、厚生労働省「大学等卒業者の就職状況調査」により、就職希望の大学卒業者に占める就職者の割合をみると、90年代末から2000年代初めにかけて、91～92%程度にとどまる状況が続いた（直近の16年3月は97.3%）。言い換えれば、大学生の10人に1人弱が、就職を望んだにもかかわらず、仕事に就けない状況が続いたわけである。

この時期に信用金庫へ新卒として就職した学卒者は、現在、40歳前後となっており、まさに中堅職員に属する。信用金庫の実際の

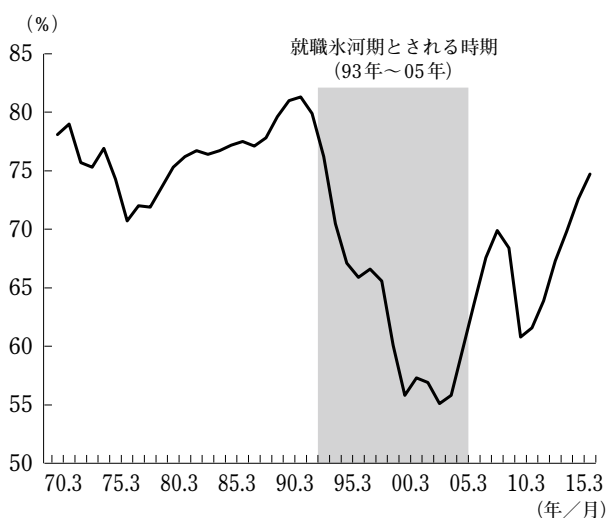
職場において中堅層の絶対数が不足しているケースは少なくないと考えられる。

## (2) 職員1人当たり業務量の増加

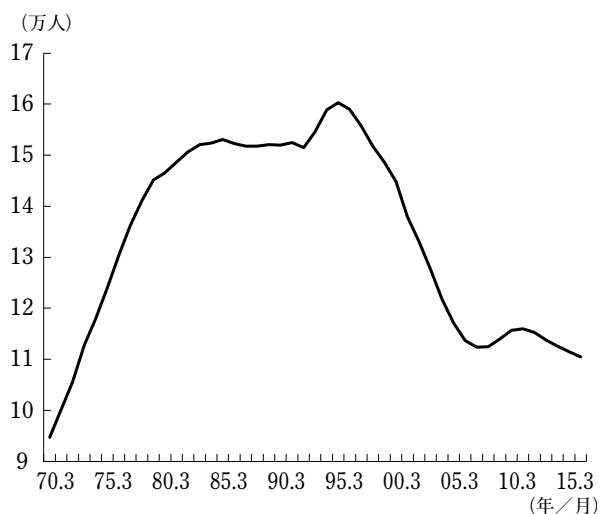
図表5で示した③の声は、職員の総数が減少するなかで、業務の多様化が進んだことを反映していよう。信用金庫の常勤役職員数の推移を追うと、95年3月の16.0万人をピークに減少トレンドをたどっており、ここ数年は11万人台となっている（図表7）。

その一方で、金融分野における規制緩和の流れもあって、信用金庫の業務範囲は確実に広がっている。一例として個人向け金融商品についてみると、98年の投信窓販の解禁（98年）を皮切りに、個人年金保険販売の解禁（02年）、販売可能な保険商品の追加（終身保険・養老保険など、05年）、そして保険の窓口販売の全面解禁（07年）といった動きが進んできた。また、資金需要の停滞が続くなか、顧客ニーズの掘り起こしのため、取

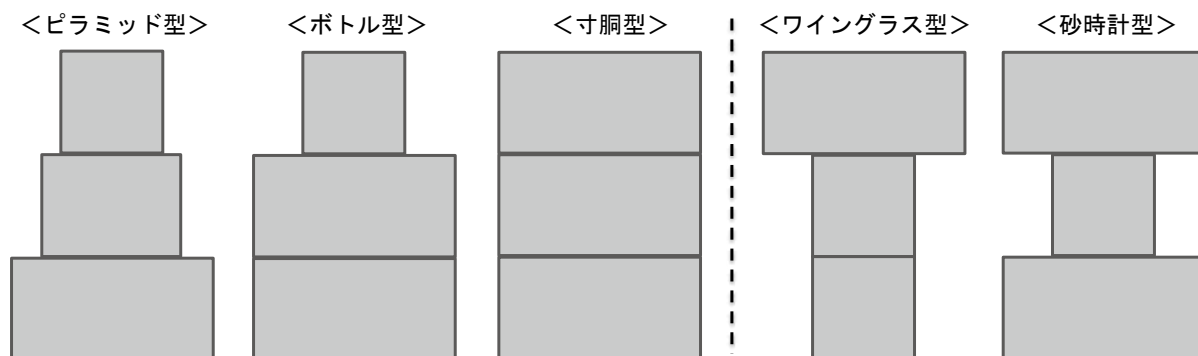
図表6 大学卒業者に占める就職者の割合



図表7 信用金庫の常勤役職員数の推移



図表8 年齢構成でみる企業のタイプ



(備考) 各種資料を基に作成

引先の経営サポートなどに従前にも増して注力することも求められている。

信用金庫の職員各人において、習得すべき業務の種類が多様化するとともに、業務量も増加していることは想像に難くない。また、中核的な存在となっている中堅職員の負荷が特に大きくなっていると推察され、現業に注力するあまり、上位層の視点で提言・提案をするだけの時間を確保できていない可能性もあろう。

### (3) 職場の年齢構成のゆがみが弊害をもたらしている可能性も

一般に、企業の組織構成上望ましい年齢構成は、年齢が高くなるとともに人数が少なくなっている「ピラミッド型」、若年層および中堅層が比較的多い「ボトル型」、あるいは、いずれの年齢階層も同程度の人数となっている「寸胴型」とされている。

一方、信用金庫においては、中堅職員の絶対数が少ないがゆえに、高年齢の職員の構成比が高いワイングラス型、中堅層が少ない砂

時計型など、ゆがみが生じた形状となっているケースも相応にあると推察される（図表8）。このことが、図表5で示した④のような意見が表出される要因ともなっている。

14年9月に、公益財団法人連合総合生活開発研究所（以下「連合総研」という。）が職場の年齢階層のゆがみに着目したアンケート調査を実施している。参考まで、結果のいくつかを紹介したい。

図表9は、職場における中堅層の現在の課題に対する回答結果である。全体の回答割合をみると、「業務量の増加」「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」「残業の増加」「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」の4項目が5割を超えている。

回答結果を職場内の年齢構成に“ゆがみがある”と認識しているグループ、“ゆがみがない”と認識しているグループ、それぞれに分けてみると、前述の4つの回答項目いずれも、ゆがみがあると認識しているグループの回答割合の方が高い。特に、「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」においてグループ

図表9 職場における中堅層の現在の課題（複数回答）

(%、ポイント)

	全体 (回答数=390)	ゆがみあり① (回答数=297)	ゆがみなし② (回答数=88)	回答割合の差 (①-②)
業務量の増加	62.6	66.0	52.3	13.7
後輩や部下を指導、教育する時間の不足	62.6	66.3	51.1	15.2
残業の増加	62.1	64.0	55.7	8.3
同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足	55.1	60.6	36.4	24.2
賃金の伸び悩み	46.4	47.8	42.0	5.8
モチベーションの低下	46.4	49.2	37.5	11.7
プレイングマネージャー化	45.4	48.1	36.4	11.7
マネジメント力の低下	42.1	42.4	40.9	1.5
昇進の停滞	40.8	42.8	34.1	8.7
中堅層への技能伝承	40.3	41.1	37.5	3.6
管理する範囲の拡大	39.7	40.7	36.4	4.3
能力開発	39.5	42.4	29.5	12.9
人数の不足	37.4	40.1	28.4	11.7
仕事を後輩に譲れない状況の増加	32.3	35.0	23.9	11.1

- (備考) 1. 当該調査では若年層を34歳以下、中堅層を35歳以上～49歳以下と定義している。  
 2. 調査時期は13年5月～10月。当該調査への回答者は民間企業の労働組合であり、有効回答数は390  
 3. 表中の“ゆがみあり”は、現在の正社員・継続雇用者の年齢構成について別途尋ねた結果、「ゆがみがあると思う」または「どちらかと言えばゆがみがあると思う」と答えた組合の回答状況であり、“ゆがみなし”は、「ゆがみがないと思う」「どちらかと言えばゆがみがないと思う」と答えた組合の回答状況である。  
 4. 公益財団法人連合総合生活開発研究所「職場の年齢構成の『ゆがみ』と課題」より引用  
 5. 備考は、図表10にも共通

図表10 若年層の育成に関して発生している問題（複数回答）

(%、ポイント)

	全体 (回答数=390)	ゆがみあり① (回答数=297)	ゆがみなし② (回答数=88)	回答割合の差 (①-②)
人手不足で計画的配転ができない	39.7	41.8	34.1	7.7
教育係不在で育成が不十分	37.2	38.4	35.2	3.2
教え手との年齢差が大きく教育困難	29.7	35.0	13.6	21.4
働き方のモデルになる人が少ない	28.5	31.0	20.5	10.5
同年代が少なく悩みを相談しにくい	27.4	31.3	15.9	15.4
離職者が多く育成しにくい	14.1	12.8	19.3	△ 6.5
高度な業務の遂行が求められる	12.1	13.5	8.0	5.5
基礎的な教育に問題が生じている	10.5	11.1	9.1	2.0
特に問題はない	12.6	10.1	21.6	△ 11.5
無回答	1.1	1.7	4.5	△ 2.8

間での差が大きく、20ポイントを超えている。

また、若年層の育成に関して発生している問題について尋ねた結果をみると、「教え手との年齢差が大きく教育困難」「働き方のモデルになる人が少ない」「同年代が少なく悩

みを相談しにくい」といった項目で、年齢構成にゆがみがあると認識しているグループの回答割合が相対的に高くなっているのが目を引く（図表10）。

調査の結果からは、職場の年齢構成にゆ

がみがみられることにより、中堅層が本来の力を発揮できないでいる状況、さらには若年層にもマイナスの影響をもたらしている状況が垣間見える。当該調査への回答者は民間企業の労働組合であり、多様な業種を対象とするが、信用金庫にも当てはまる面が多分にある。

### 3. 諸課題の解決、緩和に向けた対応

2. で論じた、中堅層を取り巻く現実的な諸課題を簡略化した図で表すと、**図表11**のような形となる。

諸課題を一朝一夕で解決するのは困難と考えられるが、中堅職員の時代に有意義な経験を積み、当人の成長を促すことは、信用金庫経営の中長期的な将来のためにも重要なテーマといえる。中堅職員が本来の役割を果たし、力量を存分に発揮できる状況に近づけることが求められてこよう。

3. では、どのような対応をとることが求められるのか、**図表11**に沿う形で、「中堅職員自身に関連した対応」「中堅職員による若

手職員への指導・育成」「中堅職員による経営層への提言・提案」といった3つの切り口から、信用金庫、一般事業者の取組みなどを交えつつ、洗い出しを試みた。

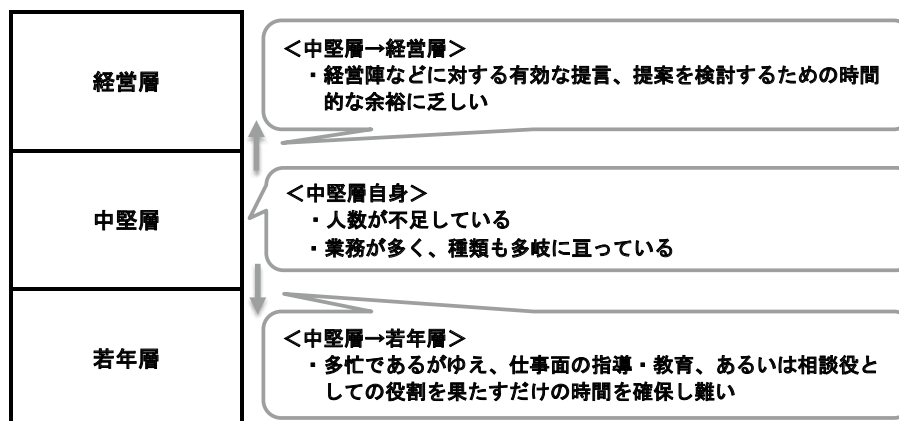
#### (1) 中堅職員自身に関連した対応

スキル・ノウハウが蓄積され、気力・体力ともに充実している中堅職員に仕事が集中することは、ある程度避けられない面もある。

一方で、厚生労働省の労働経済白書（14年版）には、「あまりに過度な仕事の押し付けや能力を超えた仕事を与えることは、労働者の力が活かせないばかりか、逆に健康状態や就労意欲・職場満足度を下げ、労働生産性も低下する可能性がある」との記述がある。特定のヒトに仕事が偏在している状況が解消されなければ、先行き、様々な面でマイナスの影響が現出する可能性も否定できない。

事務負担を軽減するため、営業店業務を中心に、業務のプロセスや事務量などをあらためて分析・検証し、不必要な業務の削減、特

図表11 職場の中堅層を取り巻く諸課題



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 営業店事務の本部への集中化（例）

<p><b>1. 本部へ集中化した主な営業店事務</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 端末への入力作業</li><li>・ 顧客から徴求した書類等の管理</li><li>・ 顧客からの照会への対応など</li></ul> <p><b>2. 主な成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業店事務に要する時間の削減</li><li>・ 金庫トータルでみた事務負荷（≒事務リスク）の軽減</li><li>・ 顧客との取引実態の一元的な把握が可能に</li><li>・ 営業店で事務処理に携わっていた人員の、より必要度の高い業務への効果的な配置</li></ul>
--

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

定階層の職員に偏っている業務の分散化について検討してみるのも一案であろう。実際に、複数の信用金庫がこれまで営業店で対応していた預金、融資、相続等に係る事務の一部を本部の事務部門等へ集中化し、一定の成果をあげている（図表12）。こうした取り組みは、中堅職員が若手職員を指導・育成するための時間の確保にもつながると考えられる。

また、中堅職員の不足を補う観点からは、意欲にあふれ、能力も高い若手職員を発掘のうえ、早い段階から難度が高い業務（法人向け融資、預り資産の販売など）にチャレンジさせるのもひとつの方法といえる<sup>（注）2</sup>。かかる体制の構築・導入は、若手職員同士の健全な競争意識を高めることにもつながろう。

## （2）中堅職員による若手職員への指導・育成

中堅職員が若手職員を指導・育成していく

うえでの主な障壁（課題）は、①時間が不足していることだと考えられるが、②実際に若手に教えた経験に乏しく、スキル・ノウハウが不足しているというケースもあろう。以下、それぞれについて論じたい。

### イ. 時間不足への対応

時間不足の緩和・解消のため、中堅職員自らが日々改善・改革の意識をもって自身の業務に取り組むことは、当然に必要なアクションである。しかしながら、2.で論じた職員1人当たり業務量の増加もあり、それによる時間捻出の効果は限られよう。

引き続き、若手職員の指導・育成の主役を担うのは中堅職員となろうが、今後は、もともと中堅職員に委ねていた役割の一部を、本部が主催する研修等で適宜補うことが、現実的な対応として考えられる。

実際に、複数の信用金庫が、渉外担当者のスキルアップを目的に、業務推進部門主導でFST（フィールド・セールス・トレーニング）を実施している。また、トレーニー制度を創設し、一定の期間、営業店の若手職員を関連部門に赴かせ、融資実務、取引先企業の経営サポートなどについて詳説している信用金庫も存在する（図表13）。

狭域・高密度経営を実践している信用金庫は、全国に拠点を有する企業などに比べ、集合研修を実施する際の時間的・コスト的な制約は総じて小さい。この点を強み

（注）2. 連合総研の調査レポート（14年）によれば、ある食品メーカーでは、中堅層の少なさを補うため、やる気のある若年層には、生産部門、営業部門を問わず、早いうちから高度な業務にチャレンジできる機会を設定している。また、ある電機メーカーは、若年層でも頑張れば、年齢にこだわらず上位の職務グレード（階層）に認定される仕組みを導入している。

図表13 本部主催の実務スキル向上を目指した研修（例）

<p><b>1. FST（フィールド・セールス・トレーニング）</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 渉外活動に係る実践研修であり、若手職員を主な受講対象とする。</li><li>・ 業務推進部門の担当者または渉外優績者と同行訪問し、渉外能力のレベルアップを図る。</li><li>・ 期待される効果としては、新規先訪問に対する苦手意識の払拭、セールス能力の向上などが挙げられる。</li></ul> <p><b>2. 若手職員を対象としたトレーニー制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業店の若手職員などが一定期間（複数営業日）、本部にて研修を受講</li><li>・ 1回の研修に参加する職員数は少数に抑える（3人以内など）。</li><li>・ トレーニーとして赴く部門は、融資・審査部門、企業サポート部門など</li><li>・ 原則、関連部門の担当者がマンツーマンで、具体的な実務等について意見交換を交えながら指導。研修の内容によっては、取引先企業を同行訪問するケースも</li><li>・ 実務スキルの向上を主たる目的とするが、「日々の業務、職場生活における悩みの緩和」なども効果として期待できる。</li></ul>
---

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ととらえ、若手職員から発せられる「職場内に相談できる相手が存在しない」といった悩みなど、中堅職員の不足に起因する課題を克服していきたいところである。なお、一部の信用金庫では、役職員全員が参集し、同一内容の講和（人間力の養成をテーマとするもの）を聴く研修を開催している。こうした取組みを通じ、職場で共有できる話題を提供することは、円滑なコミュニケーションのためにも有効と考えられる。

このほか、多様な経験を重ねており、知識も豊富な階層、すなわち、高年齢層の職員が、若手職員に対し知識等の伝承に積極的に関与できる仕組みを構築することも検討に値しよう<sup>(注)3</sup>。

#### ロ. 指導・育成に係るスキルの向上

指導・育成に係るスキルを高めるために

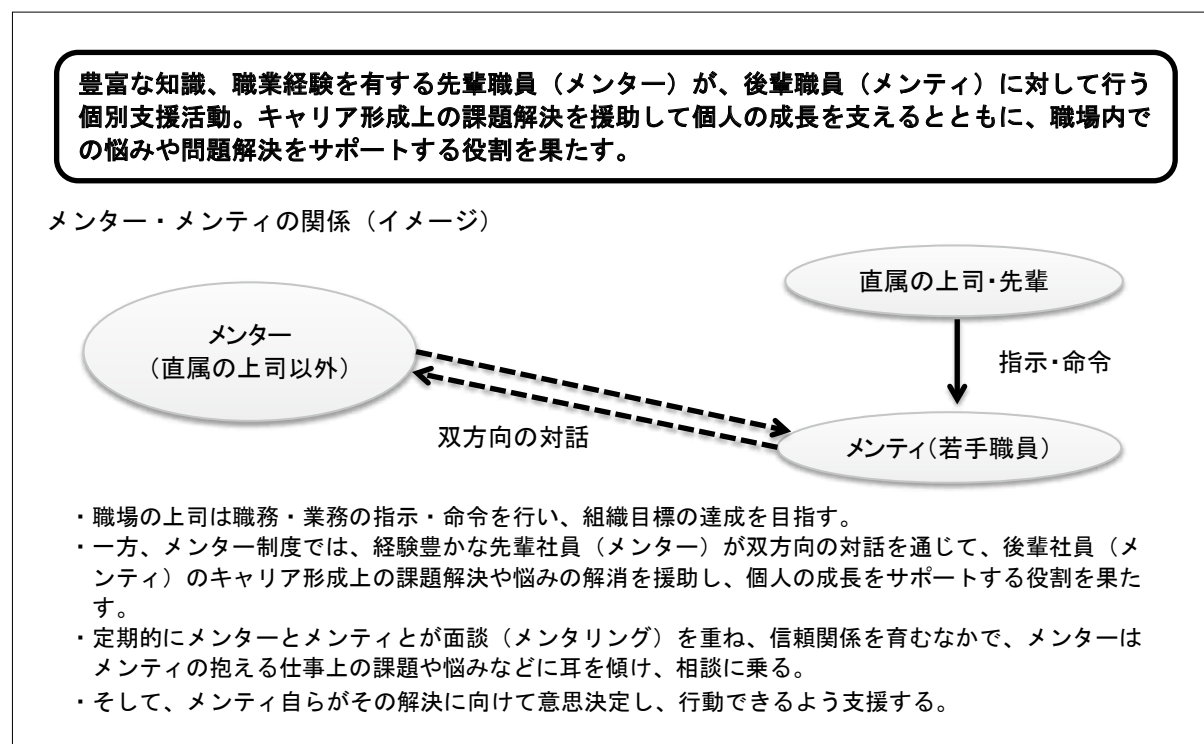
は、まずもって経験を積むこと、そして、重要性について認識深化を図ることが求められる。

例えば、メンター制度（図表14）を導入のうえ、職場の上席者が適宜フォローをしつつ、中堅職員が若手職員に対し、仕事面で教示するにとどまらず、様々な相談事に対処する機会を制度として設けることは、2. にて論じた、職場のコミュニケーション不足を解消する一助ともなろう。

また、営業店などの単位で、業務関連の特定のテーマに係る改善策、セールス活動推進のあり方などを検討するチームを組成するとともに、リーダーに中堅職員を任命し、主体性をもってチームを運営する経験を積ませることも一案と考えられる。実際、各営業店に内勤職員からなるチームを

(注)3. 連合総研の調査レポート（14年）によれば、ある飲料メーカーは、60歳以上の社員に対し新たな評価制度を導入している。具体的には、スタッフ系、ものづくり現場系に共通する人事評価項目として、次世代支援（後進の育成・伝承）を新たに追加している。

図表14 メンター制度の概要



（備考）厚生労働省資料などを基に作成

図表15 営業店内に組成したチームでの活動(例)

1. チーム構成
  - ・ 営業店長と渉外担当を除く内勤職員（パートタイマー、派遣職員を含む）
2. チームリーダー
  - ・ 女性職員からリーダーを選出（チームごとに話し合いを通じて決定）
3. 組成の目的
  - ・ 渉外係が融資に専念できる体制を敷くこと
  - ・ 内勤職員（特に女性職員）のさらなる戦力強化。全員営業の意識の徹底
4. 活動内容
  - ・ 推進対象商品の販売促進（店頭セールス、店周訪問、渉外係と連携した訪問セールス）
  - ・ 内勤職員のセールス・スキルの向上を目指した各種研修の実施
  - ・ チームリーダーが中心となった若手職員に対するOJT

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

組成し、店頭セールス、店周への訪問活動の強化を実現して、収益面で成果をあげている信用金庫も存在する（図表15）。

### (3) 中堅職員による経営層への提言・提案

中長期的な将来に、信用金庫を背負って立つ存在となる中堅職員への期待は大きい。現在、目先の業務に追われているケースも多かろうが、一段上の視点を持てる場を設定することは、信用金庫経営の先行きを考えるうえでも重要であり、経営に資する提言・提案を行える人材の育成、提言・提案を行いやすい環境の整備が求められてこよう。

すでに実践しているケースも多かろうが、中堅職員などを対象とした集合研修の場で、経営陣が信用金庫経営の課題、自らのかつて

図表16 営業店内に組成したチームでの活動(例)

<p><b>1. 主な検討テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・若手職員の育成（人財づくり）</li><li>・周年イベントの企画、立案</li><li>・女性顧客のための商品開発、サービス提供</li><li>・若年層との取引拡大</li></ul> <p><b>2. プロジェクトチームのメンバー</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・若手職員、中堅職員</li><li>・女性職員のみ限定するケースも</li></ul> <p><b>3. 経営陣の関与</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・理事長を含む経営陣とともに合宿研修を行い、金庫の未来について語り合う。</li><li>・プロジェクトチームによる成果を経営陣に報告するとともに、意見交換する場を設定</li></ul>
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の体験、次世代に期待することなどをテーマに講和するとともに、中堅職員と対話する機会を設け、闊達な意見交換を行うことは有効な方策と考えられる<sup>(注)4</sup>。

なお、中堅・若手職員からなるプロジェクトチームを組成し、特定のテーマについて議論をさせ、解決策を導出させる取組みを実践している信用金庫も存在する。チーム活動の随所で経営陣が適度に関与し、チームのメンバーと胸襟を開いて意見交換などを行っていることが特徴的である(図表16)。

このほか、可能な範囲で、入庫してから役職者となるまでの間の一定期間、職員に本部勤務の経験を積ませることは、トータル思考

で信用金庫経営を考える一助になると考えられる。①距離的にもマインド的にもより近い存在となる役員、本部部長などから、折に触れて経営全般に関して指南が受けられる、②「その道のプロ」とも言うべき各本部の担当者と深みのあるリレーションを構築できる、などが期待でき、当人にとって後々の財産となるのではないだろうか。

#### 4. まとめ

前述した厚生労働省の労働経済白書(14年版)には、“人材力の最大発揮に向けて”といった副題が付けられ、企業における人材の管理・育成のあり方に焦点を当てた章が設けられている。そこでは、管理者層に関して「経営トップと第一線で働く労働者を結びつける戦略的な『結節点』であり、経営トップのビジョンと社員が直面するビジネスの現実をつなぐ『かけ橋』の役割を担うと考えられる」との記述がなされている。この点、より若い階層に属する中堅職員においても、準ずる役割を担う姿勢が重要であることは論を俟たない。

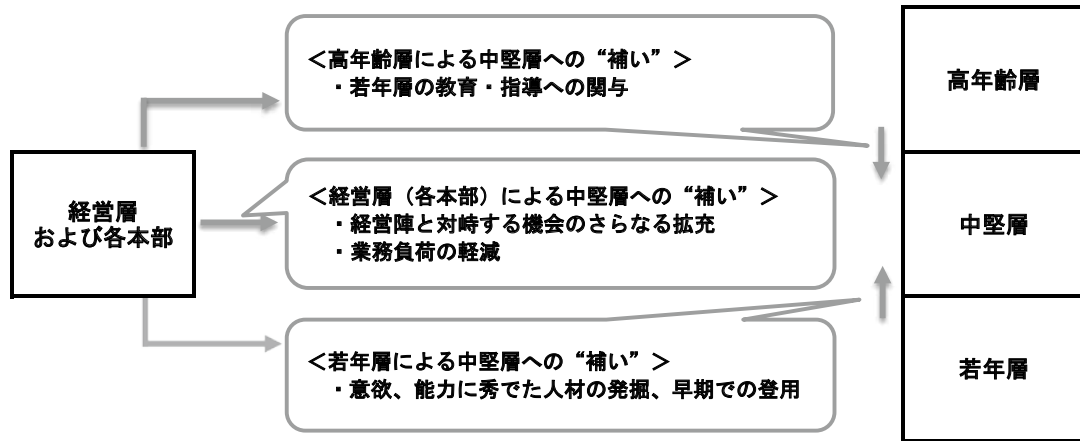
なお、言うまでもないことではあるが、若手職員の指導・育成、中堅職員の力量発揮のために、信用金庫全体で取り組むことが肝要である。3. を執筆した結果、図らずも“補う”という言葉が頻出することとなった。中堅職員の諸課題の解消・緩和といったテーマ

(注)4. 経団連の調査レポート(12年)によれば、ある化粧品メーカーは、マネジメント研修において、「経営トップとの対話セッション」「リーダーシップに関する持論の言語化」などに注力している。経営トップ自らが集合研修の場で、管理者層を相手に、自身のキャリアを振り返りながら、一皮向けた経験や自分が最も影響を受けたリーダーが誰であったかなどについて語っている。



を含め、部門、年齢階層を問わず、役職員双方が、今後より重要になってくると考えられる方でカバーし合える体制を構築していくこと（図表17）。

図表17 中堅層の諸課題の緩和に向けた“補い”



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 〈参考文献〉

- ・厚生労働省『労働経済白書2014年版』（2014年9月）
- ・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』（2013年3月）
- ・一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』（2012年5月）
- ・公益財団法人連合総合生活開発研究所（連合総研）『職場の年齢構成の『ゆがみ』と課題～企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書～』（2014年9月）

## 信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

(キーワード) 女性の活躍推進、女性職員の職域拡大、女性職員のキャリアアップ、仕事と家庭の両立

(視 点)

安倍政権が女性の活躍推進を成長戦略に掲げ、2015年9月に女性活躍推進法が施行されたこともあり、女性職員のキャリア形成については、信用金庫業界においても関心が高まっている。そこで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が主催した信用金庫における女性活躍推進にかかるセミナーや情報交換会の内容をとりまとめ、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拓げられるよう、そのヒントを提供する。

(要 旨)

- 近年、信用金庫の常勤職員に占める女性職員の比率は上昇し、パート・派遣職員等を含めると、2人に1人は女性職員という信用金庫が多数存在していると推測される。能力と意欲ある女性職員の活躍の場を拓げるといことは、信用金庫経営という観点からも多に意義がある。
- 当研究所主催の女性の活躍推進にかかるセミナーや情報交換会の内容をもとに、①女性職員の職域拡大、②女性職員のキャリアアップ、③仕事と家庭の両立、という3つの論点について、女性職員の活躍推進のポイントを整理した。
- 信用金庫に勤務する職員が性別に関係なく営業に携わる傾向が強まり、女性の職域が事務処理や窓口営業中心から預り資産業務、個人向けローンなどへと幅が広がり始めている。
- 信用金庫の中には、女性活躍推進法に基づく行動計画の中で、女性管理職比率の向上を目標に掲げているところも存在し、女性職員のキャリアアップについて関心が高まっている。
- 仕事と家庭の両立について、育休の取得推進、産休・育休中の職員を対象とする会合の開催、育休明け職場復帰研修の実施など、個別の信用金庫において環境整備が進められている。
- 本稿では、セミナーや情報交換会に参加した信用金庫の実例や女性職員の意見をベースに記述している部分が多く、議論が不足している点も多い。今後、信用金庫の職場で女性職員がさらに能力を発揮できる環境を整えるためには、異なる視点や様々な立場の意見をともに、望ましい姿を検討していく必要がある。

## はじめに

地域金融機関に求められる業務が多様化・高度化するなか、信用金庫においては、さらなる人材育成の強化が課題となっている。そこで、信金中央金庫では、地域・中小企業研究所が主管部門となって、2012年4月から「しんきん実務研修プログラム」の運営を開始し、信用金庫からの要望が強いテーマを中心に、各種研修の開催や研修生の受入れを通じて、信用金庫の人材育成にかかる支援に取り組んでいる。

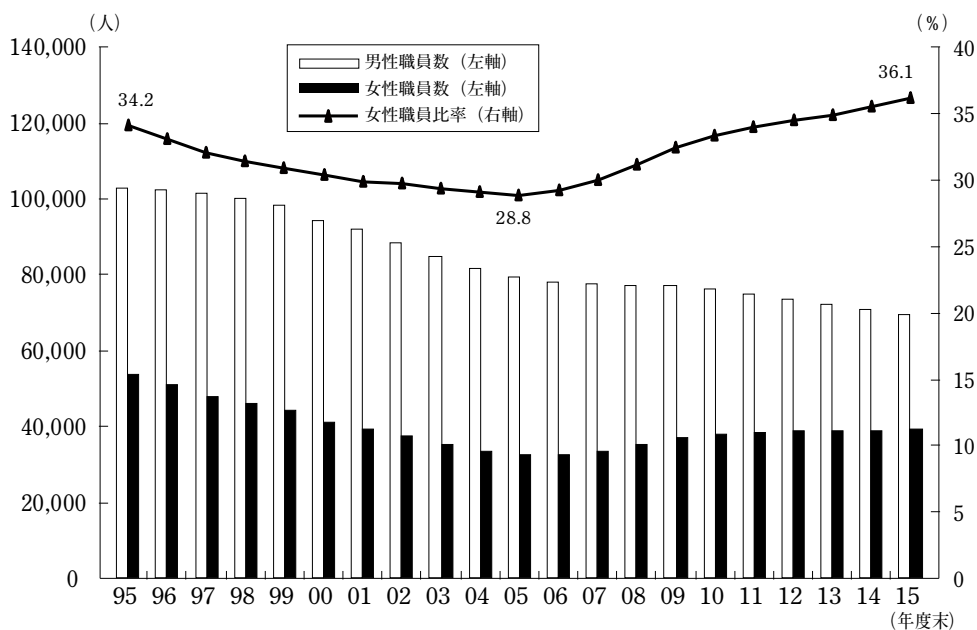
安倍政権が女性の活躍推進を成長戦略に掲げ、2015年9月に女性活躍推進法が施行（事業主行動計画の策定については2016年4月に施行）されたこともあり、女性職員のキャリア形成については、信用金庫業界においても関心が高まっている。その一方で、ロールモ

デル不足、仕事と育児の両立、融資業務のキャリア不足など、女性職員がさらなる活躍をするにあたって、解決しなければならない課題も存在している。

そこで、当研究所では、セミナーや情報交換会等を通じて、信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組みについて情報を共有するとともに、信用金庫で活躍している女性支店長や本部の女性幹部職員をロールモデルとして紹介することにより、女性職員のキャリアアップへのモチベーション向上やマネジメントスキルを磨く機会を提供してきた。

本稿では、これまで「しんきん実務研修プログラム」で実施してきたセミナーや情報交換会の内容をとりまとめ、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拡げられるよう、そのヒントを提供することとしたい。

図表1 常勤職員数および女性職員比率の推移



(備考) 全国信用金庫統計より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. 信用金庫における女性職員の状況

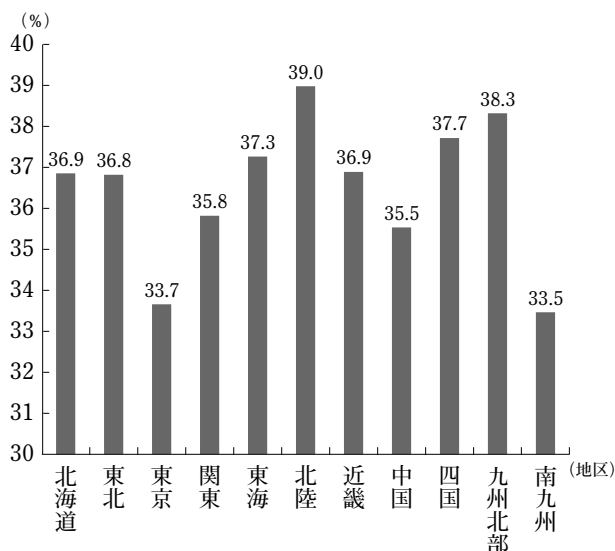
全国信用金庫の常勤職員数の推移をみると、1995年度末以降、20年間にわたる女性職員数は、バブル崩壊後に進んだ全体的な採用抑制と事務職員のパート・派遣職員化などを受けて、2000年代半ばまで減少を続けた(図表1)。その後は、事務職員採用の再開に加え、営業や管理職など、女性の活躍の場が広がったことを受けて、2005年度末を底に増加に転じている。これは、男性職員が減少を続けているのとは対照的な動きである。また、常勤職員に占める女性職員の比率(以下「女性職員比率」という。)をみると、1995年度末に34.2%であったものが2005年度末には28.8%まで低下したが、その後、同比率は上昇し、20年前の水準を超えて2015年度末には36.1%となっている。なお、この図表は、パート・派遣職員等を除いた常勤職員の

みの推移を表しているので、この間、非正規職員の採用が浸透した時期であることを考慮すると、信用金庫内で業務に従事している女性職員は、さらに高いウェイトを占めていることが推測される。

地域別に2015年度末の女性職員比率みると、北陸地区が39.0%と最も高く、南九州地区の33.5%が最も低かった(図表2)。女性職員比率の水準ごとに信用金庫の分布状況を見ると、35~40%の範囲に属する信用金庫は108金庫と全体の4割程度と最も高く、続いて30~35%が79金庫であったが、40~45%が47金庫、45~50%が8金庫と40%台の信用金庫が2割程度を占めており、さらに50%以上の信用金庫が4金庫存在している(図表3)。

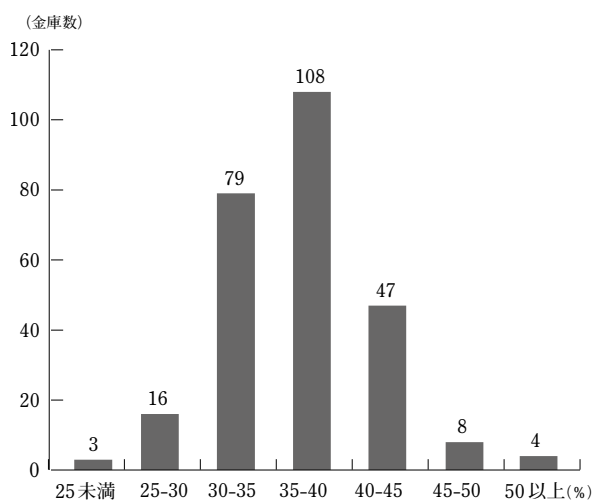
女性のパート・派遣職員等が男性のそれよりも多いことが推測されるので、その点を考慮すると、2人に1人は女性職員という信用金庫が多数存在しているものと考えられる。

図表2 地域別にみた女性職員比率



(備考) 1. 2015年度末時点  
2. 『全国信用金庫統計』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 女性職員比率の分布状況



能力と意欲ある女性職員の活躍の場を拓ける  
 ということは、信用金庫経営という観点から  
 も多いに意義があると言える。

## 2. しんきん実務研修プログラムにおける取組み

信用金庫における女性活躍推進のメリット  
 として、①金融商品・サービスの開発や販売  
 に女性の視点を活かすことで、より多様な提  
 案が可能になり、顧客から一層の支持を獲得  
 できること、②信用金庫職員の3割以上を占  
 める女性職員を登用することで、より大きな  
 母集団から優秀な人材を発掘することができ  
 ること、③女性を含め多様なライフスタイル  
 を持つ全ての人々にとって働きやすい組織風  
 土を作り出すことで、職場が活性化され、革  
 新的なアイデアが生まれる効果を期待できる  
 ことが挙げられる。

しかしながら、信用金庫の職場では、長ら

く女性職員は、営業店では窓口業務（テ  
 ラー）や事務処理を中心に担当し、本部では  
 アシスタント的役割で固定化される傾向が強  
 かった。また、女性は結婚・出産というライ  
 フイベントの際に離職するケースが多く、特  
 に、育児の負担感から正社員として継続就業  
 が難しい状況にあった。そのため、金融商品  
 の販売や金融サービスの提供にかかるノウハ  
 ウの蓄積に課題を残し、女性職員の昇進・昇  
 格も一定の範囲にとどまり、管理職のロール  
 モデルが不足していた。

そこで、信金中央金庫では、セミナーや情  
 報交換会を通じて、女性の活躍推進に積極的  
 な信用金庫の人事制度や管理職として活躍し  
 ている女性職員を紹介するとともに、各信用  
 金庫から選抜された女性職員同士のディス  
 カッションの場を提供することで、信用金庫  
 業界における女性活躍の環境整備に取り組ん  
 でいる（図表4）。

図表4 女性の活躍推進にかかる主なセミナー・情報交換会

研修名	場 所	講師・パネリスト (信用金庫)	開催日	形式
女性職員のキャリア、マネジメント・スキル向 上にかかる情報交換会	大阪支店	埼玉縣信用金庫 浜松信用金庫	2013年10月11日	情報交換会
女性職員のキャリア形成等にかかる情報交換会	静岡支店	京都信用金庫 北おおさか信用金庫	2014年6月23日	情報交換会
女性職員の活躍推進セミナー	本店	埼玉縣信用金庫 のと共栄信用金庫 知多信用金庫 広島信用金庫	2015年1月27日	セミナー
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	神戸支店	多摩信用金庫 広島信用金庫	2015年7月24日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	本店	しのめ信用金庫 埼玉縣信用金庫	2016年3月3日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	中国支店	川崎信用金庫 京都信用金庫	2016年7月7日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	新潟県	東京東信用金庫 昭和信用金庫	2016年11月18日	情報交換会

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下、セミナーや情報交換会の内容をもとに、①女性職員の職域拡大、②女性職員のキャリアアップ、③仕事と家庭の両立、という3つの論点について、女性職員の活躍推進のポイントを整理してみたい。

### (1) 女性職員の職域拡大

信用金庫に勤務する職員が性別に関係なく営業に携わる傾向が強まり、女性の職域が事務処理や窓口営業中心から預り資産業務、個人向けローンなどへと幅が広がり始めている。

例えば、総合営業体制の構築を掲げ、預かり資産、年金、住宅ローン等の分野で女性専任者が活躍している信用金庫がある。全員営業を掲げ、女性のみで構成された営業店を開設しているケースもあった。この信用金庫では、女性の感性や企画力の活用のために女性だけで構成された課を業務部内に設置している。

女性職員の職域拡大について、1980年代後半から女性渉外を継続的に配置し、女性も男性と同じ基準で、預金、預り資産、融資等を担当している信用金庫がある。こうした取

組みを継続的に実施していった結果、融資担当役席者が増加し、近年では外部出向を含む職域拡大にも取り組んでいる。この外部出向を経験した女性職員は、その後、支店長として活躍し、出向時代の経験を活かして、地域のリーダーや核となる人を通じ、顧客の紹介に結び付けるなどの成果をあげている。

また、もう一つの事例として、女性職員に対して職務を指定することで職域の拡大を図る信用金庫もある。この信用金庫では、人事部の部門長が女性職員に対して融資業務、営業などの職務を指定している。所属長による指定を含めると、融資窓口の過半数を女性職員が占めるという状況になっている。また、女性が融資業務まで職域を拡大するには、企業審査のノウハウが不可欠になるが、そのために審査部トレーニー制度を活用している。この制度は、営業店職員が、審査部で資産査定・信用格付・審査業務を一定期間経験できるというもので、審査部の担当者から直接指導を受けられること、案件を数多く審査できることなどから、企業審査のスキルアップに

図表5 情報交換会の参加者



(備考) 1. 2016年7月7日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会 (中国支店)」  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

つながる研修となっており、女性職員の融資業務への職域拡大にも寄与している。

このように女性職員の職域拡大は、信用金庫業界において徐々に浸透し始めているが、情報交換会の参加者の意見や受講後のアンケート結果をみると、今後の課題も浮き彫りになった。女性職員の職域拡大に関連した代表的な意見を整理すると、以下のとおりである。

- 多くの女性職員は、預金事務担当として長く仕事をしてきたために、融資業務や渉外への知識や経験が不足している。
- 知識や経験不足を補うために、入庫時点から性別に関わりなく、ジョブローテーションを目的とした人事異動を行う必要がある。
- 自己啓発によって中小企業診断士や簿記などの資格を取得し、得意分野を持つことで、融資業務や渉外活動に活かすことができる。

## (2) 女性職員のキャリアアップ

女性活躍推進法では、従業員301人以上規模の企業は、2016年4月1日までに、ステップ1 自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、ステップ2 状況把握・課題分析を踏まえた行動計画の策定・届出・公表、ステップ3 女性の活躍に関する情報公表、を行うことが義務付けられることになった（300人以下の企業は努力義務）。ステップ1では、①採用者に占める女性比率、②勤続年数の男女差、③労働時間の状況、④管理職に占める女性比率の4項目について、必ず把握しなければならないことになっている。

そうした状況の中で、同法に該当する信用金庫では、行動計画の中で、女性管理職比率の向上を目標に掲げているところも存在し、女性職員のキャリアアップについて関心が高まっている。

信用金庫では、営業店に配属され、預金・融資業務や渉外など幅広い業務をジョブローテーションしながら職域を拡大し、支店長を経て、本部部門長等幹部職員へと昇格していくというのが一般的なキャリアアップのスタイルであろう。その過程で、部門運営や部下指導などのマネジメント能力を向上させていくことになる。信用金庫においてキャリアを形成するためには、登竜門的ポストとして、支店長という役職が重要な要素となっている。

それでは、実際に信用金庫で支店長や幹部職員として活躍している女性職員は、どのような過程を経てキャリアアップを果たしてきたのだろうか。当研究所が主催したセミナーや情報交換会の講師・パネリストの経験をもとに、これまでの信用金庫の女性職員のキャリアアップの事例を紹介したい。

まず、パート採用で中途入庫し正職員に転換、その後、女性管理職のフロントランナーとして選抜され、人事部で女性職員登用のための制度創設に携わり、10年後をめどに女性支店長の誕生を目標に掲げた結果、自身が支店長になった方がいる。一時中断しながらも10年かけて中小企業診断士の資格を取得し、融資部への異動、営業店での融資役職者、預金次長、融資次長の経験を経て、支店長に昇格している。

図表6 パネルディスカッション風景



(備考) 1. 2016年3月3日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会 (本店)」  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

別の信用金庫の女性職員は、入庫2年目から融資担当者として上席者の企業訪問に同行し、その後、預り資産専担者制度の1期生に選抜され、営業店でその分野での営業の中心的役割を担った。融資役職者に抜擢された時は、理事長からの激励でモチベーションがアップし、支店次長の経験を経て、当該信用金庫初の女性支店長として活躍している。

また、営業店4店舗で融資事務、テラー、窓口チーフ、事務チーフ、個人金融を経験し、本部管理職を経て、大型店舗の副支店長(個人金融担当)に就任した女性職員の方がいる。当該信用金庫のキャリアアップのイメージは、入庫後に営業店に配属になり、個人金融や企業金融を担当し、本部も含めジョブローテーションをしながらキャリアアップしていくが、全体的な傾向として、個人金融分野で活躍する女性職員が多いということだった。

最後に、営業店で長く事務の中心的役割を担い、担当者から管理職に昇進し、営業店の

副支店長、本部では事務部門の管理職、人事部門の管理職へとキャリアアップの道を歩んだ女性職員の方がいた。信用金庫の女性職員は、事務中心のキャリア形成の道を歩むケースが多い。一定範囲の職務経験ではあっても昇進・昇格の機会があり、幹部職員として能力を発揮できる環境が整っている信用金庫もある。

なお、女性職員にとって、管理職のロールモデル不足を指摘する声が多い。そこで、当研究所では、セミナーや情報交換会を通じて、実際に信用金庫で活躍している女性支店長や本部の幹部女子職員をロールモデルとして紹介してきた。しかし、講師やパネリストからロールモデルに関連した意見を聞くと、以下のとおり、性別で分けず身近にいる先輩職員や自ら設定した管理職像を目標にしてきたケースが多かった。

- 自分の周りに理想の上司がいたら、性別に関わりなくその人がロールモデルである。
- 女性ならではの発想や柔軟性を活かし、自分



の管理職スタイルを作り上げていけばよい。

- 各人の役割や目指す姿は、それぞれ違うのだから、ロールモデルは必要ないと考えている。目指す対象はロールモデルではなく、なりたい管理職像がロールモデルである。

### (3) 仕事と家庭の両立

女性職員の就業環境を整えるうえで、重要な要素となるのが、仕事と育児をはじめとする家庭生活との両立を支援する取組みであろう。特に、結婚・妊娠・出産・育児などのライフイベントは、20代後半から30代というキャリア形成でも重要な時期に重なるために、継続就業の環境整備と女性職員のキャリア中断に対する不安感の解消に対する支援は、信用金庫にとっても経営課題になっている。ここでは、仕事と家庭の両立について先進的に取り組んでいる信用金庫の事例をいくつか紹介したい。

ワークライフバランス支援に積極的なこの信用金庫では、有給休暇の取得促進、最終退

出時間の設定、週1回の早帰りデーの設定、職員の家族による職場訪問の開催などに加えて、産休・育休中の職員を対象とする会合を開催し、業務改正点にかかる説明や子を持つ先輩女性職員との懇談を実施している。また、産休前の個別カウンセリング、eラーニング活用による育休中の自主学習の推進、育休明け職場復帰研修なども実施している。さらに、男性職員の配偶者分娩休暇や育児休暇の取得を推進している。

また、子育て支援策として、育休は最長で子どもが5歳になるまで、育児短時間勤務は小学4年生に満たない子どもを養育する場合に取得可能としている信用金庫もあった。結婚、妊娠、出産、介護など、やむを得ない事情で退職する職員に対して、同待遇で職場に戻る機会を5年間提供する制度を設けている。配偶者の出産時の休暇や育休の一部を有給休暇として認め、男性職員の育休取得についても推進している。さらに、産休・育休者や子育て中の職員の交流の場として座談会を

図表7 グループ発表の様子



(備考) 1. 2016年11月18日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会（新潟県）」  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

開催している。

育児休職中の女性職員の継続就業支援として、育児休職中の女性職員を対象に年1回セミナーを開催している信用金庫もあった。この信用金庫では、セミナーへの子連れ参加を認め、業務の変更点の周知、子を持つ先輩女性職との意見交換を通じ、職員同士の横の繋がりによる悩みや不安の解消などを行うことで、スムーズな復職を支援している。

以上が仕事と家庭の両立を支援する信用金庫の取組み事例であり、個別の信用金庫において環境整備が進められている。さらに育児については、個別の信用金庫の取組みに加えて、講師・パネリストから母としての立場からのコメントや、個人レベルの創意工夫についても言及があった。

- 子どもがいることがかえって仕事を続けるうえで心の支えになった。
- 子育ての支援者が同居家族の中にいるという好条件下にあった反面、子どもが小さい頃、自分になつかずさびしい思いをした。
- 子どもの病気などで急に休暇をとらざるを得なくなる時のために、自分の仕事の「見える化」に取り組んでいる。どのような仕事をしていて、その日に何をやるべきかを「見える化」しておくことで、自分が急に休んでも組織として業務が継続できるように環境を整えた。

## おわりに

信用金庫役職員を対象とした女性の活躍推進にかかるセミナーや情報交換会について

は、信金中央金庫の本店で全国の信用金庫の職員を対象に実施するものに加えて、最近では、当研究所の職員が支店等に赴き、各地区や県毎の信用金庫を対象に開催するものを増やしている。そして、情報交換会における活発な意見交換、受講後のアンケートなどを通じて、数多くの女性職員から女性の活躍推進にかかる意見・提案をいただいた。

最後に共通したコメントをいくつか紹介したい。

- 女性の活躍推進には経営陣からのトップダウンのメッセージが重要である。その一方で、女性職員が抱えている課題が経営陣に届く仕組みをつくることも必要である。
- 女性と男性では体力的に差があり、気質も異なるのだから、女性らしさを大切に仕事に取り組めばよい。
- 女性に遠慮する上司の下で女性の部下は育たない。その一方で、女性職員は営業や融資業務に苦手意識を持たず、自己啓発を通じて知識を磨き、新しい職域に挑戦する気概を持つべきである。
- 渉外活動などで仕事上の問題にぶつかったときに、少数派である女性職員のサポート体制を構築する。例えば、部署を越えた情報交換の場を設け、悩みや不安を打ち明けられるような場を設定する。
- 夫婦が協力して家事・育児に取り組めるよう、女性職員だけではなく、男性職員にも配慮した福利厚生制度の整備を図る。また、その運用に配慮する。

本稿では、「しんきん実務研修プログラム」で実施してきたセミナーや情報交換会の内容をもとに、信用金庫における女性の活躍推進について論じてきた。そのため、セミナーや情報交換会に参加した信用金庫の実例や女性職員の意見をベースに記述している部分が多く、議論が不足している点も多い。今後、信用金庫の職場で女性職員がさらに能力を発揮できる環境を整えるためには、異なる視点や様々な立場の意見をもとに、望ましい姿を検討していく必要がある。

女性にとって信用金庫は、生まれ育った地域で、転居を伴う異動もほとんどなく、家族

の近くで仕事ができる働きやすい職場である。地元への愛に溢れ、その地域で活躍される女性は、信用金庫にとってかけがえのない人材であり、特に、窓口でお客さまに接するテラーの方や、お客さまを訪問する渉外の方は、「信用金庫の顔」と言える。内部事務においても、正確な事務処理に加え、女性ならではのきめ細やかさが事務ミスを防止しており、それが信用金庫の信用にもつながっている。

今後とも、当研究所は、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拓けられるよう、研修や情報提供等に努めていきたいと考えている。

#### 〈参考文献〉

- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2015年4月号）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2016年5月号）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2016年9月号）

## 調 査

### —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～

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

中西 雅明

(キーワード) 信用金庫、二宮尊徳、報徳思想、さがみ信用金庫、二宮金次郎像

(視 点)

日本の信用金庫の源流を紐解くと、鎌倉時代に始まり江戸時代に普及した「頼母子講・無尽講」や江戸時代後期の農民指導者である大原幽学の「先祖株組合」など、いくつかのルーツがあるとされるが、そのなかでも後世に多大なる影響を与えたのは、やはり二宮尊徳（二宮金次郎）であろう。信金中金月報2016年8月増刊号（2016年8月）「—今、改めて考える信用金庫の源流—二宮尊徳が作りあげた報徳思想の実践～掛川信用金庫と報徳二宮神社」では、日本における協同組織金融機関の成り立ちの一つとされる五常講ごじょうこうを設立した二宮尊徳の歴史、特徴などについて概説した。

そこで本稿では、報徳思想の実践として、二宮尊徳の生まれ故郷である神奈川県小田原地区で設立されたさがみ信用金庫（源流は大正時代に設立された「報徳購買組合」と「小田原信用購買組合」）を取り上げるとともに、日本各地の小学校に建立されている二宮金次郎の石像の普及に大きく貢献した愛知県岡崎地区の石工業の取組みにも光をあてて、信用金庫の源流と二宮尊徳について今改めて考えていくこととしたい。

(要 旨)

- さがみ信用金庫は、1923年（大正12年）の関東大震災で神奈川県小田原地区が壊滅的な被害に遭った際に、中小企業や庶民への復興資金需要などに対して設立された「小田原信用購買組合」が始まりである。その後、「小田原報徳信用組合」、「小田原信用金庫」などを経て、現在の「さがみ信用金庫」に至る。
- 小田原地区では、明治時代から二宮尊徳の四大高弟の一人である福住正兄ふくずみまさえを中心として信用組合設立の機運が高まっていた。1892年（明治25年）には福住が箱根の福住旅館で「信用組合法研究会」を開催し、年内に小田原や掛川などで信用組合を創設することが計画されたが、その3か月後に福住が病没してしまい、明治時代の小田原地区での信用組合誕生は幻となってしまふ。
- 今日のような薪を背負いながら本を読んで歩く二宮金次郎像が全国に普及するに至った要因は、明治天皇がその姿の二宮金次郎像を購入し、時々机の上に飾られていたこととされる。その後、愛知県岡崎地区の石工業者が様々な活動を行い、二宮金次郎の石像は全国の小学校などに普及した。

## はじめに

2016年度、信金中金月報2016年8月増刊号(2016年8月)「一今、改めて考える信用金庫の源流—二宮尊徳がつくりあげた報徳思想の実践—掛川信用金庫と報徳二宮神社—」を発売した。そのなかでは、信用金庫の源流の一つとされる二宮尊徳(1787~1856年)がつくりあげた相互扶助の金融(協同組合)の仕組み「<sup>こじょうこう</sup>五常講」と報徳思想についてふれた。また、日本で最初に設立された掛川信用金庫や報徳二宮神社についても取り上げ、報徳思

想と信用金庫の成り立ちについて振り返った(図表1)。

そこで本稿では、報徳思想の実践として、二宮尊徳の生まれ故郷である神奈川県小田原地区で設立されたさがみ信用金庫(源流は大正時代に設立された「報徳購買組合」と「小田原信用購買組合」)を取り上げるとともに、日本各地の小学校に建立されている二宮金次郎の石像の普及に大きく貢献した愛知県岡崎地区の石工業の取組みにも光をあてて、信用金庫の源流と二宮尊徳について今改めて考えていくこととしたい。

図表1 協同組織金融機関設立のあらまし(日本・欧米)

年	主な出来事	日本	欧米
1760	イギリス産業革命		
1814		二宮尊徳、小田原藩家老服部家で困窮武士を対象とした金融互助組織「五常講」を設立	
1844			イギリスで「ロッチデール公正先駆者組合」創設
1848	ドイツ産業革命		
1850			ドイツで、シュルツェ・デーリチュが「市街地信用組合」設立
1862			ドイツで、ライファイゼンが「農村信用組合」を設立
1864			イタリアで、ルツァッティが「庶民銀行」を設立
1868	明治維新		
1879		二宮尊徳の高弟岡田良一郎が「勸業資金積立組合(現在の掛川信用金庫)」を設立	
1891		品川弥二郎・平田東助が「信用組合法案」提出(議会解散により審議未了)	
1892		二宮尊徳の四大高弟の一人 福住正兄や岡田良一郎などが箱根の福住旅館に集い、「信用組合法研究会」を開催	
1895			イギリスで「国際協同組合同盟(ICA)」結成
1900		「産業組合法」公布、施行	カナダで、デジャルダンが「庶民金庫(ケース・ポピュラー)」を設立
1909			アメリカで、デジャルダンが「信用組合(クレジット・ユニオン)」を設立

(備考) シュルツェ・デーリチュ著 東信協研究センター訳編『シュルツェの庶民銀行論』日本経済評論社(1993年10月)および村本 孜『信用金庫論—制度論としての整理』きんざい(2015年2月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. さがみ信用金庫—小田原信用購買組合・小田原報徳信用組合からの系譜—

本章では、さがみ信用金庫の設立の経緯について振り返るとともに、設立について報徳思想がいかにか活かされたかについて考えてみたい。

### (1) さがみ信用金庫設立の経緯

さがみ信用金庫の前身は、1925年（大正14年）設立の「小田原信用購買組合」であるが、1926年（大正15年）に合併した「報徳購買組合」も関連があるため、ここでふれておく（図表2）。

大正時代に入り、小田原地区の庶民は「小

図表2 さがみ信用金庫

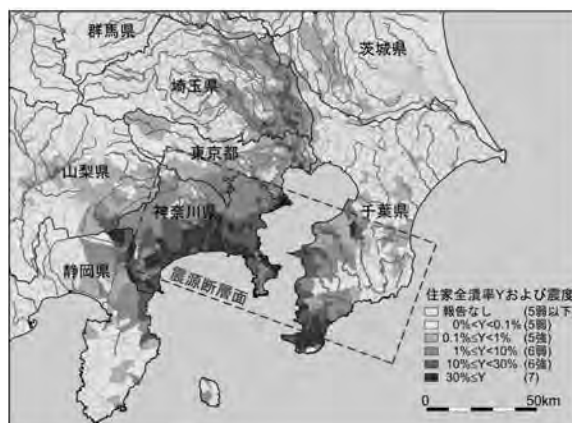


信用金庫の概要

信用金庫名	さがみ信用金庫
理事長	秋葉 勝彦
所在地	神奈川県小田原市浜町1丁目4番28号
創立	1925年（大正14年）10月
預金積金	671,507百万円
貸出金	306,775百万円
常勤従業員数	600人

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成（計数は2016年3月末現在）

図表3 関東大震災における各地の震度



（出典）内閣府 広報「ぼうさい」(No.39) pp20-21 (2007年5月)  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/kyoukunokeishou/pdf/kouhou039\\_20-21.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/kyoukunokeishou/pdf/kouhou039_20-21.pdf)

田原相場」と呼ばれる物価高に悩まされていた。これは、東海道線小田原駅開設に伴う地価の高騰とその動きに便乗した米や野菜などの食料品を中心とした値上げであった。

こうした状況に対し、小田原の庶民に相應の価格で食料品などを販売することなどを目指し、報徳二宮神社の宮司である草山惇造や報徳活動家の人々によって、1920年（大正9年）に「報徳購買組合」が設立された。この組織は、現在でいう生活協同組合に似た組織であり、まさに信用金庫の源流の一つであるイギリスの「ロッチデール公正先駆者組合」が設立された経緯<sup>(注1)</sup>と非常に似通っているといえよう。

1923年（大正12年）、関東大震災が発生し、震源地に近い相模川低地および酒匂川低地は震度7の激震に襲われ、小田原地区は壊滅的な被害に遭った（図表3）。関東大震災といえば、東京や横浜の被害がクローズアッ

（注）1. 信金中金月報2015年8月増刊号『今、改めて考える信用金庫の源流「一人は万人のために、万人は一人のために」』（2015年8月）P76

プされがちだが、実は震源地に近かった小田原地区も大きな被害が発生していた。こうした状況の中、小田原地区の中小企業や庶民に対する復興資金の需要は大きく高まっていたが、多くの銀行は復興資金の融資に多額の担保を要求していたため、担保がない場合、融資を受けるのが極めて困難であった。

そこで、庶民を対象にした金融機関の設立が求められ、先祖は二宮尊徳とも親交があったとされる一藤木喜十郎<sup>(注2)</sup>が設立申請人代表となり、1924年(大正13年)4月「有限責任小田原信用購買組合」の設立認可申請を当時の県知事宛に行った。しかしながら、申請後、関東大震災で崩壊してしまった堤防の復旧工事の指揮などをしていた一藤木は、工事中に負傷し、その怪我がもとで敗血症を起こし、死去してしまう。こうした困難を伴いながらも、1925年(大正14年)10月に組合長松岡彰吉のもと「小田原信用購買組合」は営業を開始した。

同年11月には、前述の「報徳購買組合」から合併の申し入れがあった。組合長松岡彰吉と報徳購買組合長草山惇造はもともと昵懇の間柄であったうえに、両組合の営業地区はほとんど重複していたため、合併話はスムーズに進んだ。1926年(大正15年、昭和元年)3月には、認可が下り、名称と組織を大幅に変更し、「小田原報徳信用組合」として新たなスタートを切ることとなった。ちなみに、

この合併により預金残高は約7倍(2,850円→19,850円)になるとともに、出資金残高も倍増し、経営基盤の安定が図られた。

その後、1943年(昭和18年)市街地信用組合法の施行に伴い「小田原信用組合」に名称・組織変更、1951年(昭和26年)信用金庫法施行にもとづき翌年4月に「小田原信用金庫」、1992年(平成4年)に足柄信用金庫との合併を経て「さがみ信用金庫」となり、現在に至る。

## (2) 明治時代からみられた設立の機運

さがみ信用金庫の前身は、前述のとおり、1925年(大正14年)に始まった「小田原信用購買組合」であるが、実は明治時代に小田原地区で信用組合設立の機運が高まっていた。

二宮尊徳の四大高弟(富田高慶、齋藤高行、福住正兄<sup>ふくずみまさえ</sup>、岡田良一郎)のうち、福住正兄が小田原には大きな影響を与えている。1824年(文政7年)相模国方岡村(現：神奈川県平塚市片岡)の名主大澤市左衛門の5男として生まれ、22歳のときに二宮尊徳に弟子入りした。二宮尊徳の身辺の世話や巡回指導に随行し、のちに「二宮翁夜話<sup>やわ</sup><sup>(注3)</sup>」を執筆している。

福住は、27歳のときに、二宮尊徳のもとを離れ、箱根湯本温泉 福住旅館の養子となつて、旅館業を営みつつ、小田原報徳社の活動に携わり、この地方の報徳運動を長く指導し

(注)2. 一藤木家は代々小田原の鳶職人であり、当時は本職の鳶の頭のほか、森有礼の別邸を譲り受け「藤館」という旅館も経営していた。

3. この書物は、多忙極まりない二宮尊徳が夕食時に弟子から農村復興などの事業だけでなく弟子の身辺の相談にまで応じており、夕食時のコミュニケーションによって弟子を育てていった様子などが書かれている。また、二宮尊徳7代目子孫の中桐万里子氏などが解説本を出版している。

図表4 明治時代の福住旅館（左）と福住正兄（右）



(出典) 箱根町立郷土資料館『国重要文化財指定記念 福住旅館金泉楼・萬翠楼—明治の息吹を今に伝える建築と書画』(2003年9月)

た。“村おこし”の先駆者としても知られており、小田原馬車鉄道（国府津—湯本間）を敷設したり、名所旧跡の保存に努めるなど、観光地「箱根」の整備・近代化に貢献した。

なお、小田原報徳社は1843年（天保14年）に設立されており、掛川にある大日本報徳社（1911年、明治44年発足、前身は1875年に設立された遠江報徳社）よりも長い歴史がある。特に、1891年（明治24年）11月に「信用組合法案」が品川弥二郎内務大臣と平田東助法制局長らによって提出されたが、法案提出にあたって、品川らは信用組合に似た仕組みをもつ「報徳社」に着目し、その年の夏に平田東助は福住と箱根の福住旅館で会談している。

その後、「信用組合法案」は議会解散 審議未了により廃案となってしまうが、翌1892年（明治25年）2月に報徳社の長老であった福住は、箱根の福住旅館に三河・駿河・遠江・伊豆・小田原など各地の報徳社の面々を集め、「信用組合法研究会」を開催した（図表4）。（ちなみに、福住のほうが岡田良一郎よりも15歳ぐらい年上である。）この集いには130人以上が出席し、年内に小田原・掛川

などで信用組合を創設しようという機運が高まった。しかしながら、福住はこの3か月後の5月に69歳で病没してしまい、小田原地方の信用組合誕生は幻となってしまった。

同年7月には、静岡県の掛川に、日本最初の信用組合となる「掛川信用組合」が岡田良一郎によって設立され、その後続々と信用組合が設立されるが、これらは静岡県各地の報徳社の人々によって興されたものとされている。

### (3) 報徳思想を踏まえた独自の取組み

さがみ信用金庫では、1995年に、原点を見つめて未来をひらくために、表題を「積せき小為大」とした創立70周年記念誌を発刊した。ここでは、報徳の系譜としてさがみ信用金庫の前史から振り返り、現況および未来図を掲載している。その経緯をふまえ、80周年記念誌、90周年記念誌においても表題を「積小為大」としている（図表5）。

また、2012年（平成24年）に、信用金庫の原点に立ち返って経営を行うため、報徳思想を取り入れた新中期三カ年経営計画「一円いちえん融合ゆうごう」を策定した。これは、2011年3月の東日本大震災を受け、危機的な状況に立ち向か



図表5 創立記念誌「積小為大」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

うにあたり、今一度原点を振り返り信用金庫の業務に邁進すべく策定したものである。施策の柱には、報徳思想の教えである「至誠」「勤労」「分度」「推譲」を記載し、それらを現在の信用金庫の課題にあてはめて、より現実に役立つように工夫している。こうした取り組みは、2015年（平成27年）に策定した新中期三カ年経営計画「つなぐ！『一元融合（いちえんゆうごう）』～地域の持続的発展のため、地域活性化に全力で取り組む～」にも反映されており、今後も地域活性化に取り組み、企業支援により地域経済の好循環につなげていく計画である。

さがみ信用金庫では二宮尊徳の節目の年などに様々な商品を提供している。1976年（昭和51年）6月に、二宮尊徳没後120年祭が小田原で催され、これを記念して当金庫では「積小為大」という報徳思想にもとづき、「報徳積金」（3年掛け50万円満期）を9月に発売した。これは、二宮尊徳とは縁もゆかり

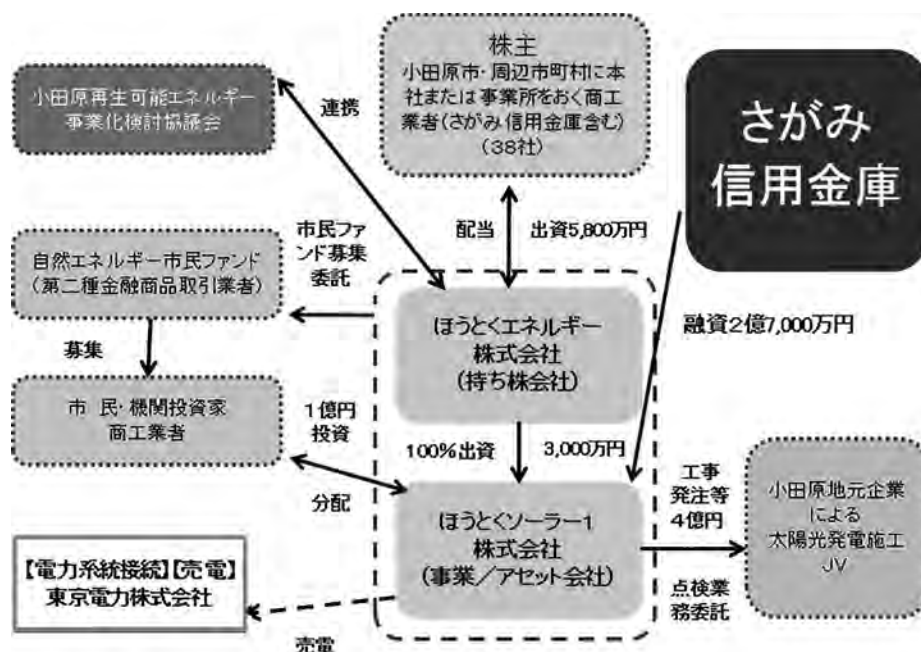
も深い当時の原理事長自らが命名したものである。

1987年（昭和62年）には、二宮尊徳生誕200年にあわせ、「尊徳百萬両積金」を発売し、NHKのニュースに取り上げられるなど話題性にも富んでいた。記録的なヒット商品となり、当金庫は念願の預金2,000億円を達成することとなった。

2006年（平成18年）には、日中来店が難しい顧客にも利用できるように「口座振替（自動引き落とし）専用」という特徴を備えた、期間限定の定期積金商品「ハイグレード積金「報徳」」を発売し、多くの顧客から好評を得た。さらに、東日本大震災後、2011年（平成23年）6月にも定期積金「報徳5」を発売している。

事業については、2012年（平成24年）12月に設立された「ほうとくエネルギー株式会社」があげられる。さがみ信用金庫は設立当初の出資会社24社の一つであり、当初の資

図表6 ほうとくエネルギー株式会社 小田原メガソーラー & 屋根貸し事業体制



(備考) 各種公表資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本金は3,400万円であった（2013年（平成25年）11月に増資し、資本金5,800万円、出資会社38社）。なお、設立のきっかけは、東日本大震災が起きた際に小田原に全く人が訪れなくなったという地元の企業経営者の危機感からきている。小田原の主要産業は観光業やサービス業だが、原発事故による放射能被害や停電、観光客の激減といった状況を前に、エネルギーの一極集中に対する危うさを多くの人が感じたという。そこからエネルギーをなるべく地域で自給していこうという声上がり、小田原市も積極的に働きかけ、設立された。

さがみ信用金庫は、小田原メガソーラー & 屋根貸し事業（総事業費4億円）について、2億7,000万円を融資しており、報徳思想を活かした事業についても、協議会への参画以外にも融資や出資を通して貢献している（図表

6）。なお、ほうとくエネルギー株式会社の今後については、すでに第2期ソーラー発電所(750kw)の工事に着手しているとともに、以前実施されていた小水力発電についても事業が行えるかどうか、調査を行っている。

このように、さがみ信用金庫では、70、80、90周年記念誌のみならず、中期経営計画、定期積金、融資・出資など様々な分野について報徳思想を活用し、金庫の経営につなげている。今後についても、二宮尊徳の生誕地として報徳思想の教えを柱として、地域に役立つ信用金庫となるべく積極的に活動している。

## 2. 二宮金次郎の石像の普及に貢献した愛知県岡崎地区の石工業

本章では、日本各地に設置されている二宮金次郎の石像の普及に貢献した愛知県岡崎地

区の石工業について、今改めて考えてみたい。

### (1) 愛知県岡崎地区の石工業の沿革

愛知県岡崎地区は香川県の庵治<sup>あじ</sup>、茨城県の真壁と並んで、石の三大産地といわれる。また、技術習得のため、他の地区から後継者が送り込まれてくることもあり、加工技術の水準の高さがうかがえる。さらに、1968年(昭和43年)、駐日スウェーデン大使館から花崗岩の上に築かれた都市ウッデバラ市<sup>(注4)</sup>を紹介され、岡崎市は姉妹都市の提携を結んでいる。

岡崎地区の石工業が発達した背景としては、①約400年前から領主や寺院の保護によって石工技術が導入され、安定した仕事があったこと、②岡崎中央部から北東方向へ広がる丘陵地から良質な石材が豊富に産出したこと、③矢作川<sup>やはぎ</sup>の水運を利用して、重い石製品が江戸をはじめ遠方まで搬出することに便

図表7 愛知県岡崎地区



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

利であったことなどがあげられる(図表7)。

岡崎石工業の歴史は古く、室町時代末期から岡崎では花崗岩の岩塊を人形などに細工し、東海道を往来する旅人に売る人々がいたという。

1590年、徳川家康が関東に転封された後、戦国武将 田中吉政が入城し、城下町整備にかかわる堀や石垣の築造に必要な石工を河内や和泉(現在の大阪府)から招くとともに、随念寺という寺が門前の土地を貸して保護した。これが岡崎地区石工業発展のルーツとされ、領主と寺院の保護の下に、江戸期を通じて30戸ほどの石屋が形成されたという。

岡崎地区は、隣接地に良質な花崗岩の産地があり、“三州みかげ”としてよく知られるようになるとともに、石切り場が異なると石質も異なるという石材の種類が多さから様々な石工品をつくることができた。江戸時代には岡崎城は徳川家康の生まれた城として縁起がよいうえに、東海道の宿場町であることから参勤交代などで岡崎の特産品が喧伝され、また、矢作川の舟運と三河湾の海運により、重い石製品を江戸その他の各地へ搬出できるといった諸条件が岡崎石工業の発展を支えたと考えられる。

明治時代においては、1877年(明治10年)に東京で開かれた「第1回内国勸業博覧会」において褒賞を受けた人物が岡崎から現われ、一躍その名を全国に知らしめた。また、日清・日露戦争後の経済発展期や第一次世界

(注)4. スウェーデンの西海岸に位置し、ヴェストラ・イエータランド県にある中核都市で、首都ストックホルムの西南西400キロ、スウェーデン第2の都市イエーテボリから車で60分の所にある。スウェーデン語でウッデは岬、バラは壁を意味する。

大戦の好況期には、生活必需品の石臼ではなく、石灯籠や神社仏閣用彫刻の需要が盛んとなったため、石工品業界は大いに沸き、業者数も増加の一途をたどった。

## (2) 昭和初期にみる二宮金次郎像の普及

岡崎地区による二宮金次郎像の普及の要因についてであるが、昭和恐慌の時期に、長坂順治氏・成瀬大吉氏らが、修身教科書にある勤儉力行の二宮金次郎像を小学校に建立することで石製品の販路開拓を図ったためとされる。彼らは県外の産業博覧会に出品し、全国小学校校長会に実物を持ち込み、文部大臣をも賛助会員とした「二宮尊徳先生少年時代之像普及会」を結成するなど様々な活動を行った結果、全国の小学校に普及していったといわれる。なお、1935年（昭和10年）に岡崎信用組合（現 岡崎信用金庫）にも二宮金次郎像が寄贈されており、現在もその姿を確認することができる（図表8）。

銅像については石像よりも古く、1910年（明治43年）東京彫工会に二宮金次郎の勤勉像が出品されたのがそもそもの起源であるといわれる。その後、今日のような薪を背負いながら本を読んで歩く姿が、全国に普及するに至った原因は、1910年9月東京彫工会から明治天皇がお買い上げになって、時々表御座所に飾られていたことが、1921年（大正10年）に広く一般に明らかになったこととされる<sup>(注5)</sup>。大正時代と戦前の昭和時代には全国に普及し

たが、太平洋戦争による銅像供出に伴い、そのほとんどが姿を消すこととなった。

二宮金次郎像の全国的な広がりによって、岡崎地区の石工業は活況を取り戻したが、第2次世界大戦勃発および空襲により、大きな被害を被った。戦後は、経済復興にあわせて戦没者慰霊塔、神前彫刻物、灯籠などの需要が順次拡大するとともに、従来は完全な手作業であった製造過程に機械化を取り入れ、岡

図表8 岡崎信用金庫本部



岡崎信用金庫本部にある二宮金次郎像  
(1935年（昭和10年）寄贈)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)5. 明治神宮文化館 宝物展示室「明治神宮名宝展」に「明治天皇御料 二宮金次郎像御置物」（銅像の原物）が期間限定（2016年12月10日～2017年1月29日）で展示された。

図表9 第25回（2016年）岡崎ストーンフェアの様子（右：岡崎信用金庫のブース）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



崎地区の石工業は大きく発展した。

ところが、バブル経済の崩壊による需要の減少や中華人民共和国などからの輸入品の増加により、出荷額は減少しつつある。こうした状況に対し、産地の生き残りをかけ、1992年（平成4年）から岡崎ストーンフェアを毎年開催し、外国製品との差別化をはかるため情報発信やPR活動に努めている（図表9）。

さらに、近年注目を集めているふるさと応援寄付金（ふるさと納税）について、岡崎市の返納品に2015年から石製品も追加されており、すでに複数の実績があがっている。また、ヨーロッパなど海外で日本庭園造成の需要があり、庭園とあわせて灯籠などの注文を受けることがあるという。海外展開については輸送費など越えるべき課題が多いが、岡崎の高い技術力を活かした石製品を求める声もあることから、できうる限りの対応を図っている。

二宮金次郎像の受注については、一時期、需要が大きく落ち込んでいたものの、近年は

少しずつ回復基調にあるという。以前は、日本各地の石材小売店からの依頼にもとづき対応していたが、最近はホームページなどを通じて直接注文を受けることも増えてきており、納品先も小学校から、二宮金次郎を尊敬する教師などの個人や、事業会社創立記念の際に経営者が社内に建立するなど、時代とともに大きく変わってきているようだ。

## おわりに

本稿では、さがみ信用金庫設立の経緯と報徳思想を取り入れた独自の取組みについて概観するとともに、二宮尊徳の四大高弟の一人である福住正兄の活躍と二宮金次郎像の普及につとめた愛知県岡崎地区の石工業を中心に取りまとめた。特に、江戸時代は東海道の宿場町としてにぎわった箱根地区であったが、明治時代に入ると東海道線が箱根を通らず御殿場周りで開通したため、箱根は家数が約200軒から約100軒に半減し存亡の危機にあった。そのような状況に対し、福住正兄な

どが報徳思想を活用し、箱根を復興させていくとともに、最新の技術を取り入れ、小田原馬車鉄道を敷設し、水力発電所の建設による箱根地区の電化につとめ、村おこしを先導した。さらには、福住旅館にみられるように、外国人が訪問できるように西洋の建築や料理などの海外文化を取り入れ、箱根を国際観光地にまで発展させる基礎を築いた。現代風というと、人口が半減し衰退の危機にあった地域に対し、新たな技術を導入し産業を興すとともに、地域の特色を存分に活かし、インバウンドの取入れに成功したといえる。

現在、地方創生を行うにあたり、地域にお

ける人口減少や高齢化、マイナス金利導入に伴う金利低下などにより、金融機関の経営環境は厳しさを増している。このような厳しい環境下において、5～10年後を見据えたビジネスモデルを築くにあたり、さがみ信用金庫70周年記念誌「積小為大」の副題である「原点を見つめて未来をひらく」といった考えのもと、現実を直視し各々が解決策について知恵を絞るとともに、地に足をつけた行動をひとつひとつ実行していくことが大切なのではないだろうか。

## 〈参考文献〉

- ・愛知県 岡崎市 ウェブサイト <http://www.city.okazaki.lg.jp/index.html>
- ・岡崎石製品工業協同組合『石とあゆんで40年』（1988年11月）
- ・岡崎信用金庫（企画・編集 株式会社おかしん総研）『調査月報7月号／No.560』（2016年6月）
- ・さがみ信用金庫『創立70周年記念誌 積小為大 原点を見つめて未来をひらく』（1996年3月）
- ・さがみ信用金庫『創立80周年記念誌 積小為大 感謝の80周年そして未来へ』（2005年11月）
- ・さがみ信用金庫『創立90周年記念誌 積小為大 地域とともに90周年一人にやさしく 街にやさしくー』（2015年11月）
- ・シュルツェ・デーリチュ著 東信協研究センター訳編『シュルツェの庶民銀行論』日本経済評論社（1993年10月）
- ・信金中金月報2015年8月増刊号『今、改めて考える信用金庫の源流「一人は万人のために、万人は一人のために」』（2015年8月）
- ・信金中金月報2016年2月増刊号『今、改めて考える信用金庫の源流「協同組織金融機関の祖 シュルツェ・デーリチュ（ドイツ）について」』（2016年2月）
- ・信金中金月報2016年8月増刊号『今、改めて考える信用金庫の源流「二宮尊徳がつくりあげた報徳思想の実践～掛川信用金庫と報徳二宮神社～」』（2016年8月）
- ・友貞安太郎『ロッチデイル物語ー近代協同組合運動の起こりと原則の成り立ちー』コープ出版（1994年4月）
- ・内閣府 広報「ぼうさい」（No.39）pp20-21（2007年5月）  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/kyoukunnokeishou/pdf/kouhou039\\_20-21.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/kyoukunnokeishou/pdf/kouhou039_20-21.pdf)
- ・箱根町立郷土資料館『国重要文化財指定記念 福住旅館金泉楼・萬翠楼ー明治の息吹を今に伝える建築と書画』（2003年9月）
- ・ほうとくエネルギー株式会社ウェブサイト <https://www.houtoku-energy.com/>
- ・報徳博物館ウェブサイト <http://www.hotoku.or.jp/>
- ・三戸岡道夫『二宮金次郎の一生』栄光出版社（2002年5月）
- ・村本孜『信用金庫論ー制度論としての整理』きんざい（2015年2月）
- ・明治神宮宝物殿ウェブサイト <http://www.meijijingu.or.jp/homotsuden/index.html>

## 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利用ください。

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
- 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/>

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検索レポートを選択します。  
[検索]

論文募集 [掲載誌はこちら]  
企業用紙 (.doc形式) のダウンロードはこちら。  
[論文・シナリオはこちら]

#### 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

**2017.1.11 金融調査情報**  
No.28-23 信用金庫のカードローンの推進策について -5~10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ31- (PDF)

**2017.1.10**  
「活動記録」ページを更新しました。

**2017.1.6 内外金利・為替見通し**  
No.28-10 国内金利環境:物価は弱含みの状態が続いているが、当面は現在の緩和策を維持 (PDF)

**2017.1.5 金融調査情報**  
No.28-22 信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み -5~10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ30- (PDF)

**2016.12.29 産業企業情報**  
No.28-12 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」「ロケ撮影」の事例からの示唆- (PDF)

**2016.12.27 中小企業景況レポート**  
速報版 10~12月期業績は2四半期連続改善 (特別調査:2017年(平成29年)の経営見通し) (PDF)

**2016.12.27 ニュース&トピックス**  
信用金庫業界の総資産は150兆円台へ (PDF)

**2016.12.21 内外経済・金融動向**  
No.28-8 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標CIの算出- (PDF)

**2016.12.20 金融調査情報**  
No.28-21 信用金庫の総資産は150兆円台へ (PDF)

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2017年(平成29年)2月1日 発行

2017年2月増刊号 第16巻 第3号(通巻535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