

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第16巻 第5号(通巻537号) 2017.4

地域活性化と地域金融機関の役割

経済見通し

実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測
—世界経済の回復を背景に国内景気も持直しへ—

信用金庫の職域セールス強化策について

「稼ぐ力」を磨く中小企業

—顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」—

地域・中小企業関連経済金融日誌(2月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2017年4月号 目次

	地域活性化と地域金融機関の役割	2
	信金中金月報掲載論文編集副委員長 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)	
調 査	経済見通し 実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測 —世界経済の回復を背景に国内景気も持直しへ—	4
	信用金庫の職域セールス強化策について	18
	「稼ぐ力」を磨く中小企業	28
	—顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」—	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌 (2月)	53
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (2月)	59
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	61

地域活性化と地域金融機関の役割

信金中金月報掲載論文編集副委員長

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)

日本は人口減少時代に入り、この傾向が続けば地域社会は「負のスパイラル」によって、「生活の質の低下」を招くおそれがある。

日本の合計特殊出生率は1970年代以降低下し、人口規模が長期的に維持される水準（「人口置換水準2.07」）を下回る状態が40年間ほど続き、総人口は08年以降減少局面に入った。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位、出生率1.35程度で推移）では、総人口はこのまま推移すると、2050年には1億人、2100年には5千万人を割り込む水準まで減少すると予測されている。この人口推計によると、地方圏では生産年齢人口が大幅に減少するとともに、老年人口すら25年にピークアウトするとされている。東京圏においては、50年に向けて老年人口が急増していくとされている。また、高齢化率は、全ての圏域において上昇し続け、地方圏が三大都市圏を一貫して上回って推移すると予測されている。

国土交通省試算によると、人口減少・少子高齢化により、10年を基準とした場合の50年の人口増減状況は、全国を1km²毎の地点で見ると、現在の居住地の6割以上で人口が半分以上に減少し、2割の地域では無居住化すると試算されている。人口が増加する地点の割合は約2%に過ぎず、それは主に大都市圏に分布している。また、市区町村を人口規模別にみると、全国平均の人口減少率は約24%であり、人口規模が小さくなるにつれて減少率が高くなる傾向が見られ、現在人口30万人以下の市町村では平均以上の減少率、とりわけ人口1万人未満の市区町村ではおよそ現在の半分の人口に減少するとされている。

まち・ひと・しごと創生長期ビジョンによると、人口減少、高齢化について地域格差が生じたのは、地方圏の若者が大学進学時に大都市圏とりわけ東京圏に進学したり、大学卒業後就職する際に大都市圏とりわけ東京圏に転入があったためとされている。特に若年女性についてはそうした大都市圏への人口移動が顕著であり、これに関連し日本創成会議が発表した分析結果によると、人口の再生産を担う「20～39歳の女性人口」が10年から40年にかけて半数以下になる地方公共団体は、「消滅自治体」として896団体（全体の49.8%）となると推計されている。国土交通省推計によると、このような人口移動が行われた背景として、東京圏への人口転入超過割合と所得格差、有効求人倍率格差の相関が高いことが指摘され、言い換えるなら地域間に経済格差があるためと言われている。

この地方圏から大都市圏とりわけ出生率の低い東京圏への若者・女性の転入が、人口減少に拍車をかけている。今後地方圏から大都市圏への人口流入も枯渇すると、いずれ大都市圏も衰退するという現象が生じ、日本全体が「負のスパイラル」に陥る可能性がある。

日本の人口減少に歯止めをかけるためには、相対的に出生率の高い地方から出生率の低い東京への人口流出（社会減）を防止し、他方で大都市圏での出生率の向上を試みる必要がある。

さて、地域経済は、建設業、サービス業など域内市場産業と製造業、観光業、農林水産業などの域外市場産業とで構成されている。地域の事業所の増減を産業別にみると、1986年時点では、北海道を除く全国の多くの市町村において、雇用を担う中心産業は製造業であったが、95年以降は生産拠点を海外に移すなどの行動がみられ、事業所数、従業者数とも減少した。他方、域内市場産業のサービス業、医療・福祉関連の従業者数は増加し、地域の雇用を支える産業は域内市場産業依存を高めている。ところで、地域産業が好循環を継続し、人口減少に歯止めをかけるためには、事業者の労働生産性の向上、ひいては賃金上昇が不可欠である。さらに、地域産業を需要面からみると、域内市場産業は人口規模と相関し、人口に応じて存続確率が決まる。域内人口が縮小していくと、事業規模が比例的に縮小するだけでなく、最小存続人口を割り込む状況に陥ると、地域産業が当該地域から一挙にゼロ、撤退することになる。こうして地域から域内市場産業が失われると、域外市場産業とも相まって「負のスパイラル」に陥ることになる。域内市場産業は当該地域の経済規模・人口規模に依存するが、域外市場産業は地域外・海外の需要を取り込むことができるので、「負のスパイラル」の歯止め効果を持たせることができる。

また、わが国の事業所数は、1986年までは増加傾向だったが、それ以降は減少に転じている。中小企業の数も同様に減少傾向である。2016年版小規模企業白書によると、特に小規模事業所は立地する市町村の人口増減に関わらず減少し、かつ人口が減少した市町村に限ってみれば、その減少率以上に減少している。つまり、小規模事業所の方が中・大規模事業所よりも、より人口の影響を受けやすい傾向が読み取れる。また、地域区分別に12年の企業規模別の売上高、給与総額及び従業者数の構成割合を見ると、都市部から地方に行くほど、小規模事業所の構成割合が高く、小規模事業所の地域経済での比重は高い。他方、小規模事業所の高齢化の進展が、投資意欲を低下させ、事業の魅力がさらに低下し、その結果事業承継が進まず、地方圏での人口減少と事業所数の減少の「負のスパイラル」をもたらしている。地域では、事業者の生産性の低さ、賃金水準の低さ、経営者の高齢化といった地域課題が浮彫りになっている。

以上の「負のスパイラル」は住民、事業者といった民間だけにとどまらず、公需に依存する割合の多い地方圏では一層深刻で、地方自治体も財源の縮小、行政コストの増加、行政サービスの低下をもたらす危惧があり、関係者の間で相互に増幅する可能性がある。

しかしながら、地域の雇用を担う中小・小規模事業所の課題を解決できれば、地域住民の所得・生活環境等を向上させ、地方自治体の行政サービスの持続可能性にも好影響を与え、将来を見据えた地域事情に合った「スパイラル」を形成し、地域経済を活性化させることができる。地域課題があればこそ、それを新たなチャンスと捉え、多様な主体が連携し、地元ならではの地域資源を活用して、地域の実情に合った課題解決を図っていくべきであろう。特に、地域金融機関は、事業者とのリレーションを深め、ライフステージに応じた経営支援、特に事業承継や転廃業を通じた新陳代謝の促進を推し進め、将来も持続できる地場産業を育成する必要がある。

実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測

－ 世界経済の回復を背景に国内景気も持直しへ －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

角田 匠

(要 旨)

1. 16年10～12月の実質GDPは前期比0.2%増（年率1.0%増）

賃金の伸び悩みを映して個人消費は前期比横ばいと力強さを欠いたが、設備投資は0.9%増とプラスに転じた。また、世界経済が上向き、輸出は2.6%増と堅調に推移した。この結果、輸入を差し引いた純輸出は実質成長率を0.2ポイント（年率1.0ポイント）押し上げた。

2. 日本経済は足踏み局面を脱し再び回復軌道へ

個人消費は足踏み状態を脱し切れしていないとはいえ、設備投資が回復に転じ、海外景気の持直しを背景に輸出が上向いてきたことは日本経済にとって明るい材料といえる。保護主義的な政策を掲げるトランプ政権の政策運営には不透明感が残るが、海外景気回復と昨年後半からの円安・株高の効果は、今後の国内景気回復に大きく寄与すると予想される。

3. 実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測

実質成長率は、16年度1.2%、17年度1.4%と前回見通しを据え置いた。アジア向けを中心に輸出が想定を上回って推移しているものの、賃金の伸び悩みなどで個人消費の足踏みが続いているためである。ただ、世界経済に回復の兆しが広がってきたことで、17年度後半にかけて個人消費を中心とした内需の回復テンポも高まってくると予想される。なお、今回から予測対象とした18年度の実質成長率は1.3%と予測した。

4. 物価上昇圧力は弱く、日銀は今後も現行の緩和策を維持

日銀は17年1月30～31日の金融政策決定会合で、金融政策の現状維持を決定した。世界的な景気回復期待や金利先高観が高まるなか、市場では日銀の「出口戦略」に向けた動きも注目されつつあるが、黒田総裁は「時期尚早」と否定している。賃金や物価が力強さを欠いているだけに、日銀は当面、現行の金融緩和策を維持すると予想される。

(注) 本稿は2017年2月14日時点のデータに基づき記述されている。

図表1 GDP成長率の推移と予測

(単位：%)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	前回(16年12月)	
	〈実績〉	〈実績〉	〈予測〉	〈予測〉	〈予測〉	16年度(予)	17年度(予)
実質GDP	△ 0.4	1.3	1.2	1.4	1.3	1.2	1.4
個人消費	△ 2.7	0.5	0.6	0.8	1.0	0.7	0.9
住宅投資	△ 9.9	2.7	6.2	△ 0.9	△ 0.6	6.7	△ 0.6
設備投資	2.5	0.6	1.7	2.2	2.7	1.4	2.0
公共投資	△ 2.1	△ 2.0	△ 1.7	1.8	△ 1.9	0.1	2.1
純輸出(寄与度)	(0.6)	(0.2)	(0.6)	(0.4)	(0.1)	(0.4)	(0.2)
名目GDP	2.1	2.8	1.2	1.7	1.8	1.0	1.3

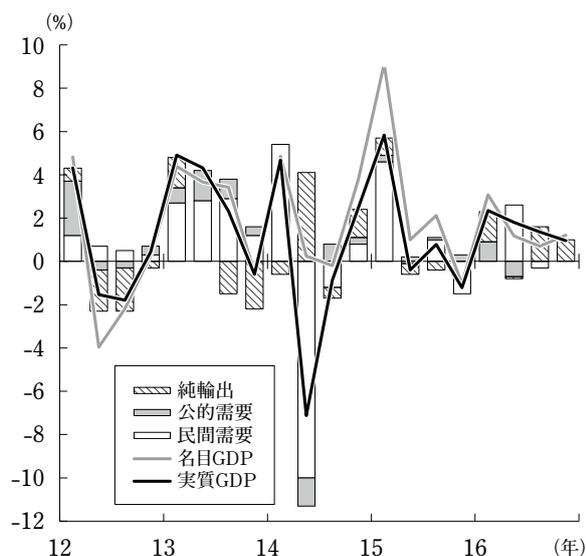
(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

1. 16年10～12月の実質GDPは前期比0.2%増(年率1.0%増)

16年10～12月のGDPは、物価変動の影響を除いた実質で前期比0.2%増、年率に換算して1.0%増と4四半期連続のプラス成長を達成した(図表2)。景気の実感に近い名目GDPも前期比0.3%増、年率1.2%増と4四半期連続で増加した。

10～12月の動きを需要項目別(実質)に

図表2 実質GDPの前期比年率と寄与度



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

みると、個人消費は前期比0.0%減(年率0.01%減)と横ばいにとどまった。自動車など耐久財の消費は持ち直しているが、気温が高めに推移したことで季節関連消費が振るわなかった(図表3)。また、賃金の伸び悩みに加え、生鮮食品が高騰したことが消費者の節約志向を高める要因になった。住宅投資は0.2%増と4四半期連続で増加したが、前期(2.4%増)に比べて増勢は大きく鈍化した。相続税対策を主因とする貸家建設が一服していることが背景にある。

設備投資は前期比0.9%増とプラスに転じた。企業は総じて慎重な投資姿勢を維持しているが、輸出の持ち直しを受けて先送りされていた投資が動き始めている。公共投資は15年度補正予算に伴う積増しや16年度当初予算の前倒し執行の効果が一巡しており、前期比1.8%減と2四半期連続で減少した。

輸出は2.6%増と前期の2.1%増に続いて2四半期連続で高めの伸びとなった。アジア向けの電子部品輸出が引き続き好調だったほか、欧米向けの輸出も上向いている。輸入は1.3%増と5四半期ぶりに増加した。ただ、在

図表3 個人消費関連指標（前年比増減率）

（単位：％）

	16年				16年											
	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
全世帯実質消費	△2.6	△1.2	△2.4	△0.7	△0.4	△1.1	△2.3	△0.5	△4.6	△2.1	△0.4	△1.5	△0.3			
平均消費性向(勤労者)	72.8	72.9	70.6	71.9	74.2	75.2	69.4	69.3	70.4	72.0	70.9	72.9	71.8			
乗用車販売	△7.5	△2.1	△0.3	5.6	2.2	△1.4	△5.6	△2.2	2.9	△0.7	△0.2	8.8	8.1			
（普通+小型乗用車）	△2.1	6.1	2.7	9.7	8.4	7.3	3.6	△0.6	5.5	3.8	1.6	16.2	11.5			
（軽乗用車）	△15.7	△17.3	△6.1	△2.2	△9.1	△17.3	△23.4	△5.7	△2.1	△9.1	△3.4	△4.6	1.5			
百貨店販売額	△1.4	△4.0	△3.4	△2.8	△3.6	△4.8	△3.6	△0.2	△6.0	△5.0	△4.0	△2.7	△2.0			
スーパー販売額	1.7	△0.1	△1.3	0.2	0.8	△0.8	△0.3	1.1	△2.6	△2.3	0.6	1.1	△0.9			
商業販売・小売業	△0.3	△1.4	△1.3	0.8	△0.9	△2.1	△1.3	△0.2	△2.2	△1.7	△0.2	1.7	0.7			
（衣類・身の回り品）	3.2	0.5	△2.9	1.0	1.7	△0.1	0.1	1.3	△2.4	△8.0	0.9	4.4	△1.9			
（飲料・食料品）	2.7	1.2	0.5	1.7	2.4	0.5	0.7	2.0	△0.4	△0.1	1.2	1.9	2.0			
（自動車）	△1.1	1.0	1.4	4.5	0.4	2.8	△0.1	△0.5	2.1	2.6	1.5	6.3	5.6			
（家庭用機械）	△2.6	△1.7	△3.0	△0.2	△2.5	△2.8	0.2	0.7	△9.7	0.1	0.8	△1.2	△0.2			
（燃料）	△12.4	△12.7	△8.7	△1.2	△13.7	△12.9	△11.6	△11.6	△7.9	△6.2	△4.8	△0.4	1.3			
外食産業売上高	—	—	—	—	3.0	0.6	2.0	5.9	△1.7	1.5	5.3	1.7	3.3			

（備考）1. 平均消費性向は季節調整済みの実数。百貨店、スーパーは既存店。外食産業売上高は全店ベース
2. 総務省『家計調査報告』、経済産業省『商業動態統計』などより作成

庫の抑制姿勢を維持する企業も多く、輸出の伸びに比べて低い伸びにとどまった。この結果、輸出から輸入を差し引いた純輸出は、実質成長率を0.2ポイント押し上げる要因となった（年率では1.0ポイントの押し上げ要因）。

2. 日本経済は足踏み局面を脱し再び回復軌道へ

(1) 生産活動は明確な回復局面へ

GDPは4四半期連続のプラス成長となり、景気が着実な回復軌道をたどっていることが確認された。家計の節約志向は根強く、個人消費は足踏み状態を脱し切れていないとはいえ、設備投資が回復に転じ、海外景気の持ち直しを背景に輸出が上向いてきたことは先行きの日本経済にとって明るい材料といえる。保護主義的な政策を掲げるトランプ政権の政策運営に対する不透明感は払拭できないが、海

外景気の回復と円安・株高の効果は徐々に国内の経済活動に波及してくると予想される。

輸出の持ち直しを起点に、国内の生産活動は上向いている。製造業の動向を示す鉱工業生産指数は、16年4～6月に前期比0.2%増とプラスに転じ、7～9月1.3%増、10～12月2.0%増と回復の勢いを取り戻している（図表4）。アジア向けの輸出が上向いてきたことが背景にあり、電子部品・デバイスの生産は、7～9月が前期比4.6%増、10～12月が8.1%増と2四半期連続で高い伸びを示した。また、国内の自動車販売が持ち直していることや対米自動車輸出が好調に推移していることで、輸送機械の生産は3四半期連続で前期比プラスと上向いている。

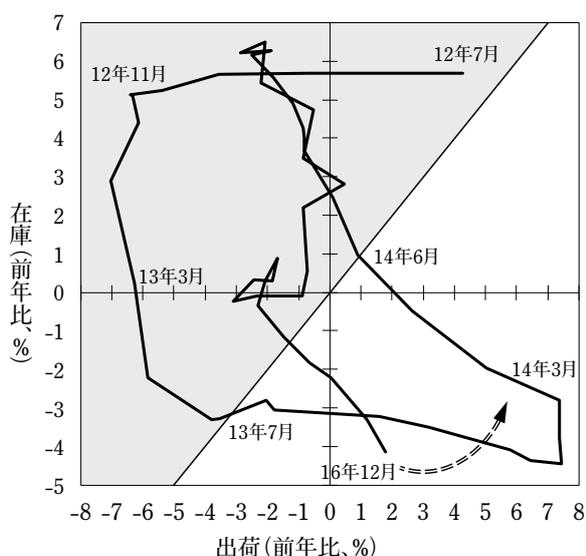
在庫調整が進展したことも生産活動の回復に寄与している。生産者在庫指数は、16年7月に前年比マイナスとなり、12月まで6か月

連続で前年水準を下回っている（図表5）。在庫調整が一巡したことは先行きの生産活動にとって明るい材料といえる。実際、企業の生産計画を集計した製造工業生産予測指数は、17年1月が前月比3.0%増、2月が0.8%増とこの先も回復が見込まれている。

図表4 鉱工業生産指数の推移



図表5 鉱工業の在庫循環図

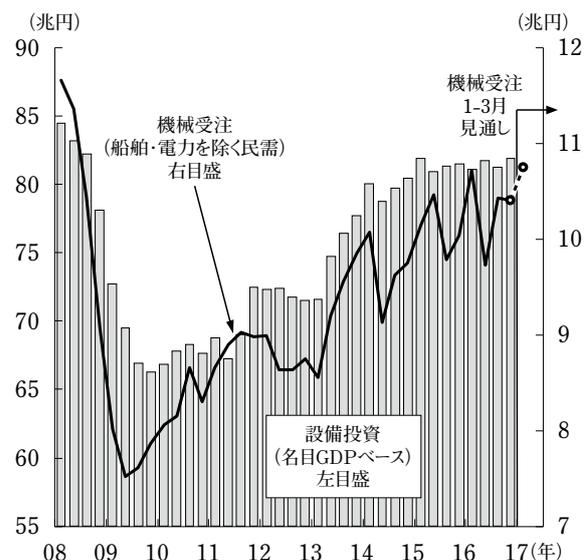


(2) 設備投資にも持直しの動き

16年10～12月の設備投資（実質GDPベース）は前期比0.9%増とプラスに転じた。企業は依然として慎重な投資姿勢を崩していないが、世界経済の持直しを背景に輸出が上向き始めたことで、企業マインドは改善している。設備投資の先行指標とされる機械受注（船舶・電力を除く民需）は、16年7～9月に前期比7.3%増とプラスに転じたものの、10～12月は0.2%減と再び減少した（図表6）。ただ、9月実績と同時に発表された10～12月の受注見通し（5.9%減）に比べると小幅な減少にとどまった。また、2月9日に発表された17年1～3月の見通しは、前期比3.3%増と再びプラスに転じる見通しである。

一方、トランプ政権の政策運営に関する不確実性は高く、企業は当面も慎重な投資スタンスを維持する可能性は否定できない。ただ、人手不足を背景とした省力化投資への

図表6 名目設備投資と機械受注（年率換算）



ニーズが一段と高まっているほか、輸出の持ち直しや円安を受けて企業業績が底入れしたことで、先送りされていた設備投資も動き始めている。トランプ政権が極端な保護主義政策に傾倒しないことが条件ではあるが、設備投資は今後徐々に回復の勢いを取り戻すと予想される。

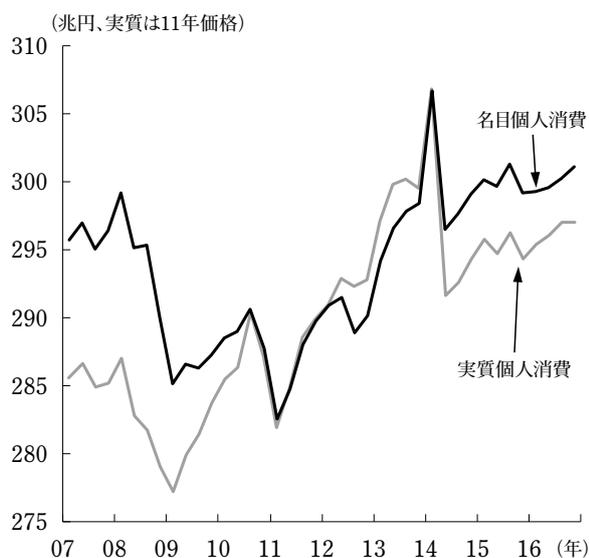
(3) 個人消費は足踏み状態が続く

企業セクターに回復の兆しがみられるものの、家計部門は依然として停滞している。GDPベースの実質個人消費は、16年1～3月から3四半期連続で増加したものの、10～12月は前期比0.0%減（年率0.01%減）と小幅ながら減少した（図表7）。14年4月の消費税増税後から停滞が続いてきた乗用車など耐久消費財には持直しの動きがみられるが、衣料品や日用品などへの支出は抑制されている。特に、生活必需品である飲食料の消費が停滞

していることは、消費者の節約志向を反映した結果といえる。

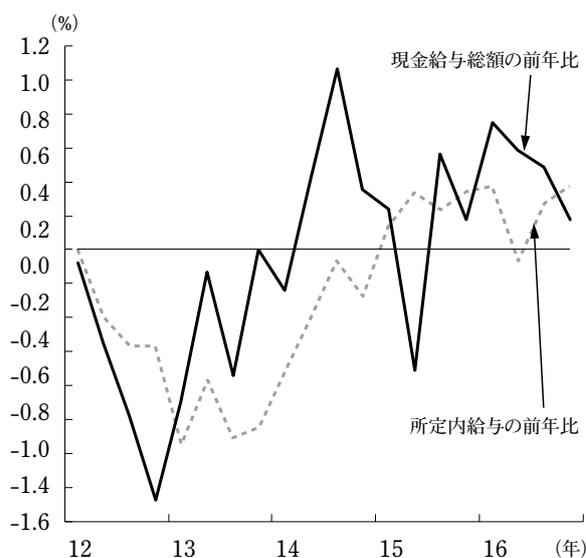
個人消費の回復が進まない最大の要因は賃金の伸び悩みである。1人当たり現金給与総額（名目賃金指数）をみると、アベノミクス政策の効果で企業業績が上向いたことから、14年以降はおおむね前年比プラス圏で推移しているが、増加テンポは依然として鈍い。四半期ベースの前年比をみると、15年7～9月以降、直近の16年10～12月まで6四半期連続のプラスとなっているが、16年に入ってから前年比は、1～3月0.7%増、4～6月0.6%増、7～9月0.5%増、10～12月0.2%増と伸びが鈍化している（図表8）。賃金水準が相対的に低いパートタイム労働者の比率が高まっていることが平均賃金の上昇を抑える要因ではあるが、大企業を起点とした賃上げが、中小・零細企業など経済の裾野まで広がっていないことが背景にある。企業業績が

図表7 個人消費の推移（GDPベース）



（備考）内閣府『四半期別GDP速報』より作成

図表8 1人当たり賃金（現金給与総額）の前年比



（備考）厚生労働省『毎月勤労統計』より作成

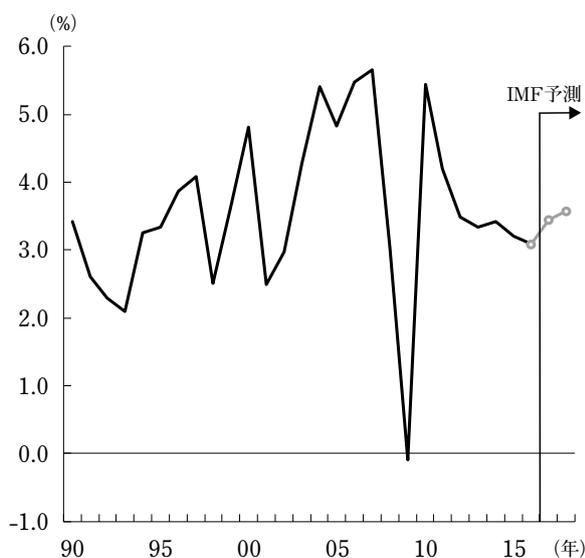
底入れしたものの、雇用者の所得に波及するまでにはタイムラグがあり、家計の所得環境が上向くまでにはもう少し時間がかかるとみられる。

(4) 日本経済は17年度下期にかけて徐々に回復テンポを高める見通し

GDPの55%を占める個人消費の動きが弱く、景気回復ペースは当面も緩慢にとどまろうが、17年度下期にかけて徐々に回復の勢いを高めていくと予想される。

景気回復のカギを握る世界経済は、17年以降徐々に上向いていくと予想される。IMF（国際通貨基金）の世界経済見通しによると、世界全体の実質成長率は16年の3.1%（実績見込み）をボトムに、17年には3.4%、18年には3.6%に高まると予測されている（図表9）。新興国の景気が上向くとみているため、アジア新興国向けを主体とする日本の輸出も回

図表9 世界の実質成長率の推移と予測



(備考) IMF（国際通貨基金）資料より作成

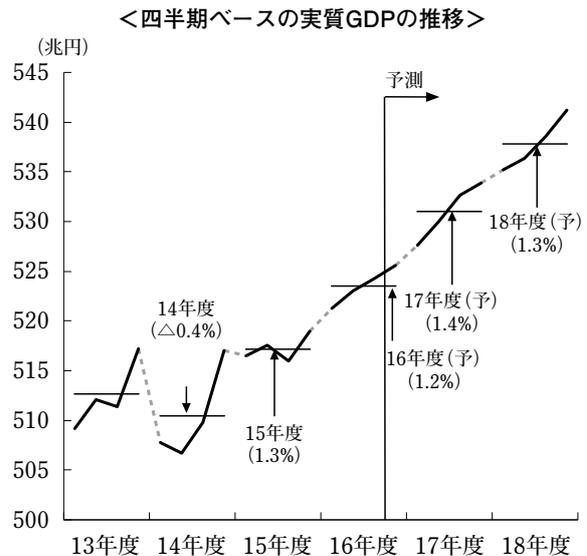
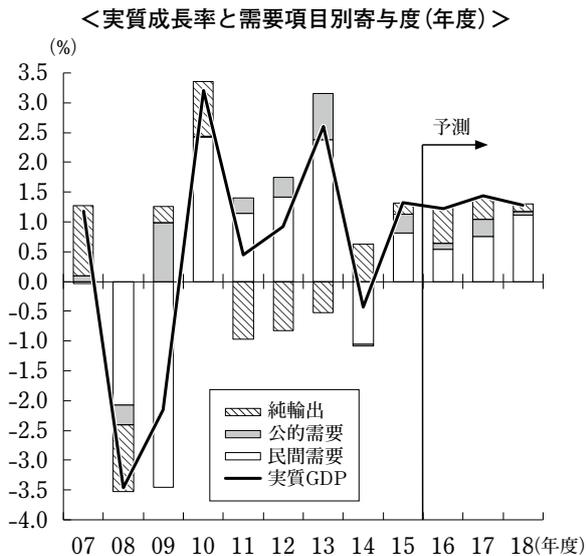
復に向かおう。景気回復期待の高まりは、企業の設備投資を促す要因にもなる。世界経済の回復が国内景気に波及してくるまでにはタイムラグ（時間差）があるが、17年度後半には中小企業でも賃金を引き上げる動きが広がってくる可能性がある。先行して回復すると想定している輸出と設備投資に続いて、回復が遅れている個人消費が上向くことで、景気は徐々に回復テンポを高めていくと予想される。

3. 実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測

実質成長率は、16年度1.2%、17年度1.4%と前回見通しを据え置いた。アジア向けを中心に輸出が想定を上回って推移しているものの、賃金の伸び悩みなどで個人消費の足踏みが続いているためである。ただ、世界経済に回復の兆しが広がってきたことで、17年度後半にかけて個人消費を中心とした内需の回復テンポも高まってくると予想される（図表10）。なお、今回から予測対象とした18年度の実質成長率は1.3%と予測した。

16年度の個人消費は回復基調を維持してきたものの、賃金の伸び悩みなどの影響で力強さを欠いている。16年度全体では0.6%増と15年度（0.5%増）に続いて2年連続のプラスが見込まれるが、その水準は消費税増税前を大きく下回ろう。一方、住宅投資は前年比6.2%増と高めの伸びが見込まれる。日銀によるマイナス金利の導入を受けて住宅ローン金利が大幅に低下したことや、相続税対策と

図表10 実質GDP成長率の推移と予測



(備考) 右図中の () 内の数値は年度ベースの実質成長率。内閣府資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

しての貸家建設が活況だったことが寄与する。消費税率が引き上げられた14年度には前年比9.9%減と落ち込んだが、15年度(2.7%増)と16年度で増税後の減少分をほぼ取り戻すとみられる。

世界経済の先行き不透明感から企業は慎重な投資姿勢を続けているが、潤沢な手元資金を企業の成長戦略に振り向ける姿勢は崩れていない。16年度の設備投資は1.7%増と力強さを欠くものの、増勢を維持すると予測している。

公共投資については、15年度補正予算(16年1月20日成立)や熊本地震に対応した災害復旧事業が増加要因となる。ただ、政府が打ち出した経済対策(裏付けとなる16年度第2次補正予算は16年10月11日に成立)が効いてくるのは17年以降にずれ込むため、16年度の公共投資は前年比1.7%減と3年連続のマイナスが予想される。

輸出は昨夏頃から増勢を強めており、年度全体では2.5%増と前年度(0.8%増)から伸びを高めよう。一方、製造業を中心とした在庫調整が続いたことで輸入は2年連続で減少するとみられる。この結果、輸出から輸入を差し引いた純輸出は、実質成長率を0.6ポイント押し上げると予測した。

17年度は、世界経済が上向いてくることで輸出の伸びが高まろう。世界経済の回復や米国の利上げの動きを反映して為替相場が円安傾向で推移することも追い風となる。17年度の実質輸出は前年比4.1%増に伸びを高めると予測した。国内経済の回復を受けて輸入は3年ぶりに増加に転じるとみられるが、輸出から輸入を差し引いた純輸出の寄与度はプラス0.4ポイントと景気回復を支える要因となる。輸出や生産の回復を受けて、企業の投資マインドも上向くと予想される。設備投資は徐々に回復の勢いを取り戻し、年度全体で

は前年比2.2%増へ伸びを高めると予測した。

企業部門の回復を受けて、家計需要も上向くと想定している。ただ、企業収益の回復が賃金の増加に波及するまでには時間を要する可能性が高い。人手不足感の強い状態が続くことが賃金上昇要因ではあるが、家計所得の本格回復は17年度下期以降と予想される。個人消費は回復基調を維持しようが、17年度の実質個人消費は前年比0.8%増と引き続き緩やかな増加にとどまると予測した。

18年度には家計部門も力強さを取り戻し、個人消費は前年比1.0%増へ加速しよう。設備投資も2.7%増と伸びを高めると予測した。内需回復に起因した輸入の増加を受けて、純輸出のプラス寄与度が縮小することが実質成長率の伸びを抑制する要因となるが、日本経済は民需主導による自律回復軌道に入ると想定した。

〈前提条件～為替相場、原油価格、財政政策、海外経済〉

(為替相場)

今年度の為替相場は、海外発のサプライズに大きく反応する波乱の展開となった。16年4月に1ドル112円台で始まったドル円相場は、米国の利上げ姿勢の慎重化などからドル売り優勢の相場が続いた。6月23日の英国の国民投票においてEU離脱派が勝利すると、世界的なリスクオフの流れが強まり、円は対ドルで一時99円台まで急騰した。7月中旬には与党の参院選大勝と大型経済対策、日銀による追加緩和への期待から1ドル107円台ま

で戻したが、世界的なリスク回避姿勢は根強く、円買い優勢の相場が続いた。さらに、米大統領選挙の開票速報と同時進行した11月9日の東京市場では、トランプ氏の勝利を受けて一時1ドル101円台まで円高が進んだ。ただ、トランプ氏が掲げる経済政策が米景気を押し上げるとの見方が広がり、11月18日には5か月半ぶりに1ドル110円台を回復した。

その後もドル高の流れは止まらず、12月には米国の追加利上げを受けて、ドルは118円台まで上昇した。年明け以降は、急速なドル高に対する警戒感からドルを売る動きが広がった。トランプ政権の政策運営に対する不安も高まり、1月18日には1ドル112円台までドルが売られた。2月3日に発表された米雇用統計を受けて米国の早期の追加利上げ観測が後退したこともドル売りの材料となり、2月7日には1ドル111円台まで円高ドル安が進んだ。足元でも引き続きトランプ政権の政策運営が材料視されており、しばらくの間はトランプ大統領による政策運営を巡って振れの大きい展開が続くと予想される。中期的には、日米金融政策の方向性の違いが円安ドル高要因となるが、トランプ大統領がドル高に懸念を示していることもあって、ドルの上値は限られると予想される。経済見通しの前提となる年度平均レートは、16年度1ドル108.5円、17年度1ドル115.0円、18年度112.0円と想定した。

(原油価格)

原油相場(WTI)は、16年2月11日に付けた安値(一時1バレル26.05ドル)を底に水準を切り上げている(図表11)。16年8月には

1バレル40ドルを割り込む局面もあったが、OPEC（石油輸出国機構）が9月28日の臨時総会で、困難とみられていた減産に合意したことをきっかけに持ち直した。10月6日には1バレル50ドル台を回復したものの、ロシアがOPECの減産に協調しないとの憶測から先高期待は後退した。さらに、米大統領選挙でトランプ氏が勝利したことを受けて、世界経済の先行き不透明感が強まり、11月14日の原油相場は一時1バレル42ドル台まで下落した。しかし、11月30日のOPEC総会で減産合意が正式に決まることへの期待感から買いが優勢となった。実際に30日の総会では、サウジアラビアが譲歩する形で8年ぶりの減産に合意した。同日の原油価格は前日に比べて4ドル強高い1バレル49ドルへ上昇し、翌12月1日には51ドル台を付けた。12月10日にOPEC非加盟国が15年ぶりとなる協調減産に合意したことも原油相場を押し上げ、12月

28日には1バレル54ドル台へ上昇した。年明け以降は、高値警戒感や英国のEU離脱への懸念から売りに押される場面もあったが、OPECによる減産が順守されているとの見方から相場は底堅く推移している。

先行きについては、米国の政策運営が明確化するにつれて安心感が広がるとみられ、原油相場は底堅く推移する公算が大きい。ただ、原油価格の上昇局面では、米国のシェールオイルの増産が重石になる。世界経済が上向いたとしても原油価格の上値は限られよう。経済見通しの前提となる原油価格（通関ベース）は、16年度1バレル47.5ドル、17年度54.0ドル、18年度57.0ドルと想定した。

（財政政策）

15年度補正予算（16年1月20日成立。国費3.5兆円）と熊本地震に対応した災害復旧対策（16年度第1次補正予算は5月17日成立。7,780億円）の効果は、ほぼ一巡している。ただ、政府が打ち出した景気対策（未来への投資を実現する経済対策、事業規模28.1兆円）が順次執行されており、この政策が当面の景気を下支えしよう。もっとも、事業規模には財政投融资なども含まれており、「真水」とされる国と地方の直接歳出は7.5兆円となる。そのうちの16年度の追加的な国費は4.5兆円にとどまる。17年度予算案における公共事業関係費も前年度当初予算比横ばいとなっており、公共投資は17年度下期以降やや減速すると予想される。なお、経済見通しの前提条件となる消費税増税（8%→10%）の時期については19年10月を想定している。

図表11 原油価格（WTI）の推移



（備考）ブルームバーグより作成

(海外経済)

〈米国〉…16年10～12月の実質GDP（事前推定値）は前期比年率1.9%増と潜在成長率（年率2%程度）をほぼ維持したが、7～9月の3.5%増からは鈍化した。ただ、7～9月の高成長は、南米の天候不順に伴う農産物輸出の急増といった特殊要因によって押し上げられており、10～12月の減速はその反動が影響している。需要項目別にみると、良好な雇用環境が維持されていることを映し、個人消費が前期比年率2.5%増と底堅く推移したほか、設備投資は2.4%増と3四半期連続で増加した。住宅投資も10.2%増と3四半期ぶりにプラスとなるなど、民間需要は堅調に推移している。

雇用環境は引き続き良好な状態を維持しており、17年1月の非農業雇用者数は22.7万人増と大きく伸びた。1月の平均時給は前年比2.5%増と12月の2.8%増に比べると鈍化した。雇用の回復を背景とした賃金上昇の流れは維持されている。トランプ政権による政策運営に対する不透明感はなお根強いが、歳出の拡大や減税政策の実現性は高く、政策効果は景気を押し上げる方向に寄与するとみられる。実質成長率は17年2.3%、18年2.5%と伸びを高めていくと予測した。

〈欧州〉…16年10～12月のユーロ圏の実質GDPは、前期比0.5%増、年率2.0%増と7～9月（年率1.8%増）から加速した。ユーロ圏経済の中心であるドイツの実質GDPが前期比0.4%増と7～9月の0.1%増から加速

したほか、フランスも0.4%増と7～9月の0.2%増を上回った。16年12月のユーロ圏の失業率は9.6%と7年7か月ぶりの水準まで低下するなど雇用環境が改善しており、個人消費が上向いている。世界経済に明るい兆しが広がっていることに加え、ユーロ圏も輸出回復に寄与するとみられ、この先の景気もドイツをけん引役に回復基調で推移しよう。ただ、今後は英国のEU離脱に向けた交渉が始まるほか、フランスやドイツでは国勢選挙が控えている。極右政党が支持率を伸ばしていることもあり、選挙結果次第ではEUの基盤が揺さぶられる可能性がある。ユーロ圏の実質成長率は17年1.6%、18年1.8%と予測しているが、不確実性は高い。

〈中国〉…16年10～12月の中国の実質GDPは前年比6.8%増と7～9月の6.7%増を上回った。四半期の前年比が加速したのは14年10～12月以来2年ぶりとなる。固定資産投資は減速傾向が続いているが、堅調な個人消費が景気の下支えとなっている。世界経済の持直しを受けて、輸出の減少にも歯止めがかかってきた。ただ、トランプ政権の通商政策を受けて、米中貿易摩擦が激化する可能性は否定できない。過剰生産能力の削減が進まないこともあって、設備投資も引き続き減速傾向で推移する公算が大きい。内需中心の経済への移行にはなお時間を要する見通しで、中国経済は今後も減速傾向で推移しよう。実質成長率は、17年6.5%、18年6.3%と予測した。

4. 物価上昇圧力は弱く、日銀は今後 も現行の緩和策を維持

(1) エネルギー物価の反発で消費者物価は 再びプラス圏へ

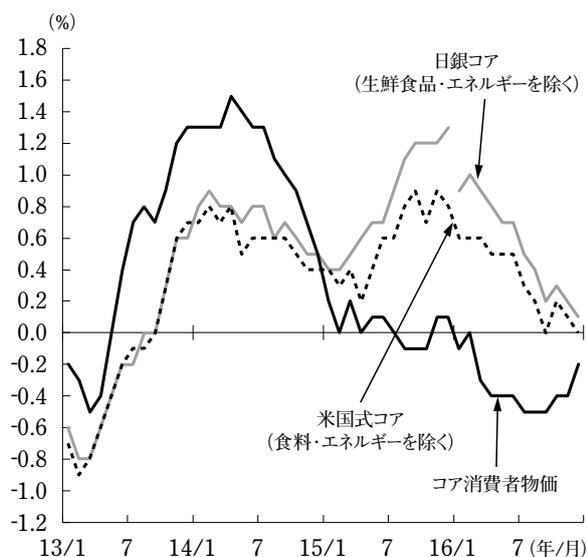
コア消費者物価（生鮮食品を除く総合）の前年比は、16年3月から直近の12月まで10か月連続で下落しているが、マイナス幅は縮小傾向にある（図表12）。原油価格が上昇に転じたことで、ガソリンや電気代などエネルギー物価のマイナス幅が急速に縮小していることが背景にある。一方、個人消費の動きが弱く、食料・エネルギーを除く米国式コア物価の前年比は、昨夏以降ゼロから0.2%の上昇と横ばい圏で推移している。また、日銀が、基調的なインフレ率を捕捉するための指標としている日銀コア指数（生鮮食品とエネルギーを除く総合）は、16年12月に前年比0.1%の上昇まで鈍化している。家計の節約

志向の高まりを受けて、企業の価格戦略が慎重化していることが背景にある。

原油の国際市況は16年前半までの下落局面を脱しており、ガソリンや電力料金は前月比ベースでは上昇に転じている。前年比でみても、エネルギー物価の下落率は、16年3月の13.4%から12月には4.4%まで縮小している。足元の原油市況を考慮すると、エネルギー物価は17年2月に前年比プラスに転じると試算される。

エネルギー物価の上昇を受けて、17年度のコア消費者物価はプラスに転じよう。もっとも、賃上げの動きは引き続き鈍いとみられ、家計の節約志向の根深さを反映して消費者物価は緩やかな上昇にとどまると予想される。17年度のコア消費者物価は前年比で0.7%の上昇と予測した。景気回復の動きが広がると想定している18年度には、物価上昇圧力も高まってくるとみられるが、18年度全体のコア消費者物価の前年比上昇率は1.1%と日銀が物価目標とする2%の上昇には届かないと予測している。

図表12 消費者物価の前年比



(備考) 1. 消費税の増税の影響を除く
2. 総務省資料などより作成

(2) 当面は現行の金融緩和策が維持される 見通し

日銀は、17年1月30～31日の金融政策決定会合で、金融政策の現状維持を決定した。また、3月末に期限が到来する「貸出増加を支援するための資金供給」「成長基盤強化を支援するための資金供給」などの措置に関して、金融機関からの受付期間を1年間延長することも決定した。

長期国債の買入れペースは従来どおり年間約80兆円に据え置かれた。1月に日銀が国債買入れオペを一部見送ったことから、市場では今後の買入れペースが抑制されるとの見方も広がっていたが、黒田総裁は決定会合後の記者会見で「日々の金融調節が先行きの政策運営姿勢を示すことはない」と述べ、「あくまでも金融政策は毎回の決定会合で決める」と量的緩和の縮小観測の払拭に努めた。

1月31日に公表された「展望レポート」では、実質GDPの見通しが前回（16年10月）から引き上げられた。上方修正の幅は、16年度が0.4ポイント、17年度と18年度が0.2ポイントで、実質成長率の見通しは16年度1.4%、17年度1.5%、18年度1.1%と発表された。この要因として、日銀はGDP統計の改訂という技術的な要因に加え、海外経済の上振れ、

円安方向への動きなどを挙げている。

その一方で、物価の見通しは16年度が前回から小幅に引き下げられた以外に変更はなく、2%の物価安定の目標に達する時期の予測も「18年度頃」に据え置かれた。展望レポートには「物価安定の目標に向けたモメンタム（勢い）は維持されているが、なお力強さに欠ける」との見解が記述されている。

世界的な景気回復期待や金利先高観が高まるなか、市場では日銀の「出口戦略」に向けた動きも注目されつつあるが、黒田総裁は、「物価目標の達成前に出口に言及するのは時期尚早」と述べている。景気見通しを上方修正したとはいえ、賃金や物価が力強さを欠いているだけに、日銀は当面、現状の金融緩和策を維持すると予想される。

〈16年度、17年度、18年度の日本経済予測（前年度比）〉

（単位：％、10億円）

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
名目GDP	2.1	2.8	1.2	1.7	1.8
実質GDP	△ 0.4	1.3	1.2	1.4	1.3
国内需要	△ 1.0	1.1	0.6	1.1	1.2
民間部門	△ 1.3	1.1	0.7	1.0	1.5
民間最終消費支出	△ 2.7	0.5	0.6	0.8	1.0
民間住宅投資	△ 9.9	2.7	6.2	△ 0.9	△ 0.6
民間企業設備	2.5	0.6	1.7	2.2	2.7
民間在庫品増加	822	2,579	1,398	1,564	2,456
政府部門	△ 0.1	1.2	0.4	1.1	0.3
政府最終消費支出	0.4	2.0	0.9	1.0	0.8
公的固定資本形成	△ 2.1	△ 2.0	△ 1.7	1.8	△ 1.9
財・サービスの純輸出	△ 7,253	△ 6,395	△ 3,374	△ 1,624	△ 1,226
財・サービスの輸出	8.8	0.8	2.5	4.1	3.9
財・サービスの輸入	4.2	△ 0.2	△ 1.0	2.0	3.4

（備考）内閣府資料より作成。在庫投資、財貨・サービスの純輸出は実績。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈実質成長率の需要項目別寄与度〉

（単位：％）

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
実質GDP	△ 0.4	1.3	1.2	1.4	1.3
国内需要	△ 1.1	1.1	0.6	1.0	1.2
民間部門	△ 1.0	0.8	0.6	0.8	1.1
民間最終消費支出	△ 1.6	0.3	0.3	0.4	0.5
民間住宅投資	△ 0.3	0.1	0.2	△ 0.0	△ 0.0
民間企業設備	0.4	0.1	0.3	0.3	0.4
民間在庫品増加	0.5	0.3	△ 0.2	0.0	0.2
政府部門	△ 0.0	0.3	0.1	0.3	0.1
政府最終消費支出	0.1	0.4	0.2	0.2	0.2
公的固定資本形成	△ 0.1	△ 0.1	△ 0.1	0.1	△ 0.1
財・サービスの純輸出	0.6	0.2	0.6	0.4	0.1
財・サービスの輸出	1.4	0.1	0.4	0.7	0.7
財・サービスの輸入	△ 0.8	0.0	0.2	△ 0.3	△ 0.5

（備考）内閣府資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈前提条件〉

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
為替レート（円/ドル）	109.8	120.1	108.5	115.0	112.0
原油価格（CIF、ドル/バレル）	89.0	48.9	47.5	54.0	57.0
（前年比、％）	△ 19.1	△ 45.0	△ 2.9	13.7	5.6

（備考）日本銀行資料などより作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈主要経済指標の推移と予測〉

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
鉱工業生産指数 (前年比、%)	98.4 △ 0.5	97.4 △ 1.0	98.3 0.9	100.6 2.3	103.2 2.6
第3次産業活動指数 (前年比、%)	102.1 △ 1.1	103.5 1.4	104.0 0.5	104.9 0.9	105.8 0.9
完全失業率 (季調済、%)	3.5	3.3	3.1	2.9	2.8
国内企業物価 (前年比、%)	2.7	△ 3.2	△ 2.4	1.8	1.5
コア消費者物価 (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	2.8 <0.8>	0.0	△ 0.3	0.7	1.1
米国式コア (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	2.2 <0.5>	0.7	0.2	0.5	1.1

(備考) 1. 米国式コアは食料・エネルギーを除く総合指数。経済産業省、総務省資料などより作成
2. 予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈経常収支〉

(単位：億円、%)

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
経常収支	23,930	87,245	180,028	205,176	217,189	221,479
前年差	△ 18,565	63,315	92,783	25,148	12,012	4,290
名目GDP比 (%)	0.3	1.8	3.6	3.8	4.0	4.0
貿易・サービス収支	△ 144,785	△ 93,142	△ 6,032	48,859	56,947	64,577
前年差	△ 52,031	51,643	87,110	54,891	8,088	7,630
貿易収支	△ 110,455	△ 65,890	5,419	59,531	67,376	76,409
前年差	△ 57,982	44,565	71,309	54,112	7,846	9,033
サービス収支	△ 34,330	△ 27,252	△ 11,451	△ 10,672	△ 10,429	△ 11,832
前年差	5,950	7,078	15,801	779	242	△ 1,403
第1次所得収支	183,193	199,755	205,700	176,701	179,912	175,402
前年差	38,368	16,562	5,945	△ 28,999	3,211	△ 4,511
第2次所得収支	△ 14,477	△ 19,368	△ 19,639	△ 20,384	△ 19,671	△ 18,500
前年差	△ 4,900	△ 4,891	△ 271	△ 745	713	1,171

(備考) 日本銀行『国際収支統計』より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈主要国の実質成長率の推移と予測〉

(単位：前年比、%)

国名	13年	14年	15年	16年	17年(予)	18年(予)
米国	1.7	2.4	2.6	1.6	2.3	2.5
ユーロ圏	△ 0.2	1.2	1.9	1.7	1.6	1.8
ドイツ	0.6	1.6	1.5	1.8	1.6	1.7
フランス	0.6	0.7	1.2	1.1	1.1	1.2
イギリス	1.9	3.1	2.2	2.0	1.5	1.4
中国	7.8	7.4	6.9	6.7	6.5	6.3

(注) 各国資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

信用金庫の職域セールス強化策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 職域セールス、職域サポート契約、個人取引、法人取引、女性活躍推進

(視 点)

平日昼間の世帯面談率が低下するなか、職域セールスを個人取引の軸に据える信用金庫は多い。その一方で導入から数年が経過し、信用金庫間で個人ローンなどの実績に差が生じつつある。職域セールスを進めるためには個人取引の位置付けを再確認すると同時に、法人取引のあり方についても見直す必要がある。また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためにも、今後は職域セールスの活用に注目が集まっていこう。

(要 旨)

- 信用金庫の個人取引の状況を見ると、貸出金・預金ともに残高は増加しているものの、先数・口数については減少傾向にある。
- 職域セールスに取り組む目的は、個人取引の強化と同時に法人取引の推進も大きい。新規開拓に加え、取引深耕を通じた採算確保および防衛の意味合いもある。
- 職域セールスを導入したものの、融資実績が伸び悩んでいる信用金庫もあるようだ。この要因にサポート契約の獲得が目的化してしまい、その後のフォローに課題のあるケースも散見される。
- 今後、実効性の高い職域セールスを行うためには、明確な推進目的のもと体制を整備する必要がある。ここにきて女性職員の活躍の場として職域セールスに取り組む事例がみられる。

はじめに

平日昼間の世帯面談率が低下するなか、職域セールスを個人取引の軸に据える信用金庫は多い。その一方で導入から数年が経過し、信用金庫間で個人ローンなどの実績に差が生じつつある。職域セールスを推進するためには個人取引の位置付けを再確認すると同時に、法人取引のあり方についても見直す必要がある。また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためにも、今後は職域セールスの活用に注目が集まっていこう。

1. 個人取引の推移

(1) 個人取引の状況

信用金庫の個人取引の状況を確認すると、平成27年度末の個人向け貸出金残高は、前期比2.8%、5,304億円増加の19兆3,402億円となった。住宅ローン残高が過去最高を更新

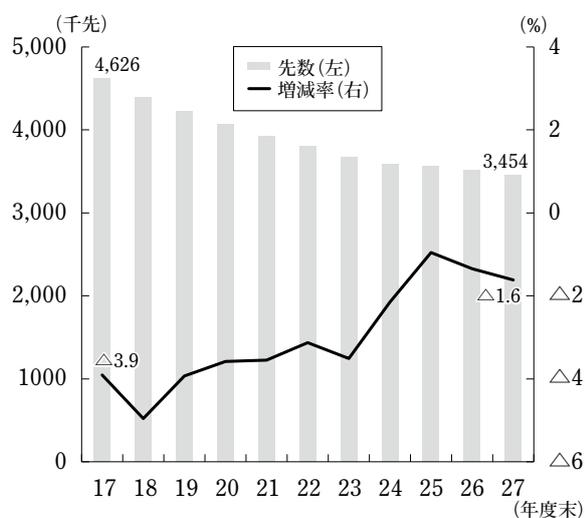
したことなどを受け、個人向け貸出金残高は4年連続で前期比増加した。

その一方で個人向け貸出先数は、前期比1.6%、56千先減少の3,454千先となった(図表1)。取引先の減少などから個人向け貸出先数は22年連続で前期を下回って推移している。

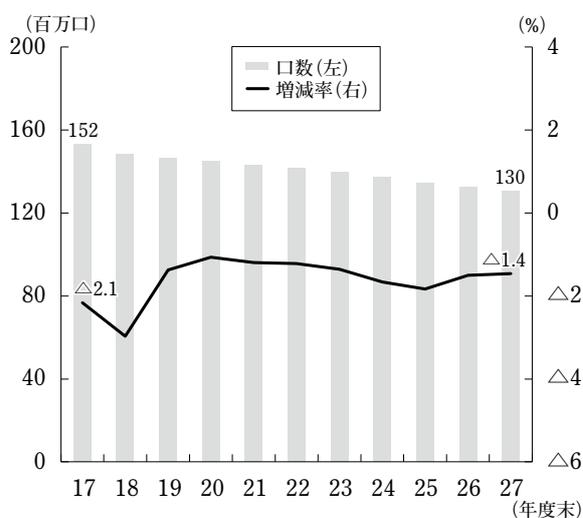
また27年度末の個人預金残高は、前期比1.4%、1兆5,183億円増加の107兆478億円となり、4年連続で100兆円の大台を超える。これに対し個人預金口数は、前期比1.4%、193万口減少の1億3,046万口であった(図表2)。個人預金口数は、新規口座の獲得が伸び悩むなか睡眠口座の解約などが続き、17年連続で前期を下回った。

個人向け貸出先数および個人預金口数の減少要因に、人口減少に伴う顧客数の減少が大きいとされる。信用金庫の立場からすると、採算面で課題のある小口顧客の減少は経営効

図表1 個人向け貸出先数の推移



図表2 個人預金口数の推移



(備考) 1. 図表1~4まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

率を高める効果が期待される。しかしながら、中長期的な成長戦略を考えた場合、預貸金の両面で個人顧客数の減少は課題と言えよう。特に喫緊の課題の一つとされる個人ローンを強化するうえで、個人向け貸出先数の増加策は検討が求められる。

(2) 地区別・信用金庫別の個人向け貸出先数

27年度末の地区別の個人向け貸出先数は、南九州が前期比0.9%増となったほかは10地区全てで前期を下回った(図表3)。減少率では四国が2.9%減と最も大きく、北海道(2.8%減)、東京(2.7%減)が続く。先数の変化をみると、東京と関東の減少幅は1年間で1万先を超えた。17年度末の先数との比較では、全11地区で2桁の減少となり、なかでも東京の減少率は3割を超える。

17年度末と27年度末の信用金庫別の個人向け貸出先数の変化をみると(注1)、先数増加が14金庫(構成比5.2%)、先数減少は251金庫(94.7%)となり、減少した信用金庫が9割を超えた。

27年度末の1金庫あたり個人向け貸出先数は、平均で13千先であった。金庫別の内訳は、①5千先未満が63金庫(構成比23.7%)、②5千先以上10千先未満が90金庫(33.9%)、③10千先以上25千先未満が82金庫(30.9%)、④25千先以上は30金庫(11.3%)となる(図表4)。17年度末と比較すると、5千先未満が19.8%(58金庫)から23.7%(63金庫)に上昇する一方で、25千先以上は17.1%(50金庫)から11.3%(30金庫)に低下がみられる。さらに35千先以上に絞ると、8.5%(25金庫)から5.6%(15金庫)に低下した。

図表3 地区別の個人向け貸出先数

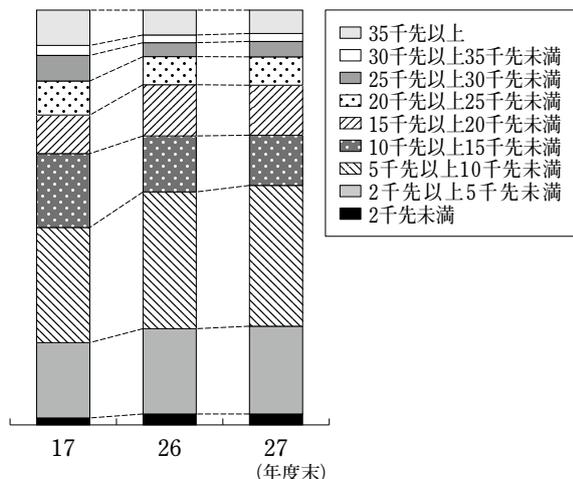
(単位：千先、%、億円)

地区	17年度末	26年度末	27年度末	構成比	17年度末比		26年度末比		個人向け貸出残高
					増減率	増減数	増減率	増減数	
北海道	247	180	175	5.0	△ 28.9	△ 71	△ 2.8	△ 5	6,820
東北	323	238	234	6.7	△ 27.5	△ 89	△ 1.5	△ 3	6,081
東京	567	366	355	10.3	△ 37.2	△ 211	△ 2.7	△ 10	31,975
関東	892	672	660	19.1	△ 26.0	△ 232	△ 1.7	△ 11	38,351
北陸	163	118	116	3.3	△ 28.6	△ 46	△ 1.5	△ 1	4,715
東海	783	671	663	19.2	△ 15.3	△ 119	△ 1.2	△ 8	47,129
近畿	825	623	615	17.8	△ 25.4	△ 209	△ 1.3	△ 8	37,833
中国	293	215	210	6.0	△ 28.4	△ 83	△ 2.5	△ 5	8,237
四国	171	132	128	3.7	△ 25.3	△ 43	△ 2.9	△ 3	3,349
九州北部	136	105	104	3.0	△ 22.9	△ 31	△ 0.3	△ 0	3,898
南九州	212	177	179	5.2	△ 15.5	△ 33	0.9	1	4,651
合計	4,626	3,511	3,454	100.0	△ 25.3	△1,172	△ 1.6	△ 56	193,402

(備考) 沖縄県は合計に含む。

(注) 1. 他業態との合併等を含む。

図表4 信用金庫別の個人向け貸出先数（構成比）



2. 職域セールス強化の狙い

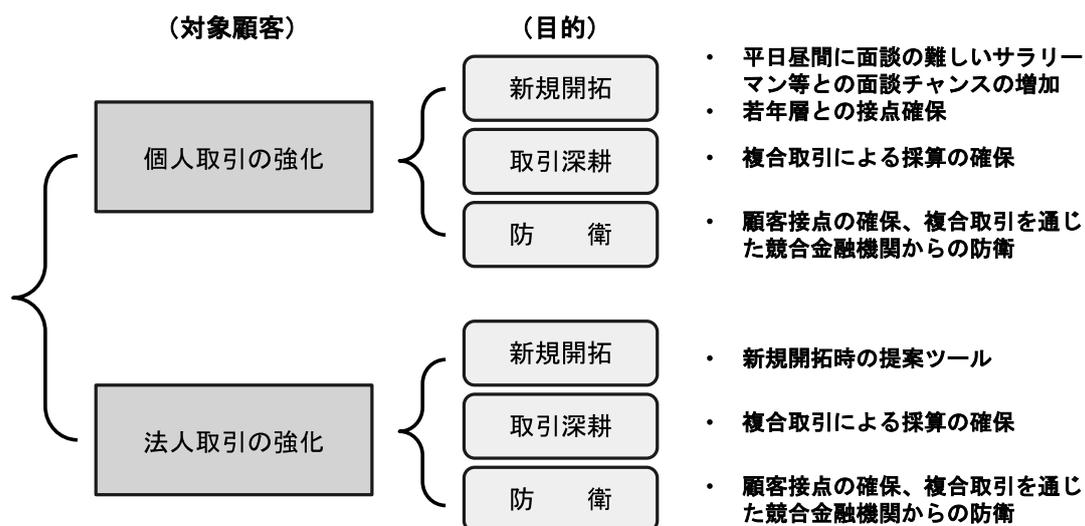
こうしたなか、数年前から職域セールスを強化する信用金庫がみられる^(注2)。信用金庫が職域セールスに取り組む目的は、個人取引の強化と同時に法人取引の推進である

(図表5)。個人・法人顧客の新規開拓に加え、ここにきて取引深耕を通じた採算確保および競合金融機関からの防衛の側面が強まってきた。

(1) 個人取引の強化

多くの信用金庫が職域セールスの推進目的に、個人取引の強化を掲げる。平日昼間の世帯面談率の低下は全国的に深刻である。夫婦共稼ぎ世帯やオートロック式の集合住宅の増加などにより、信用金庫の平日昼間の世帯面談率は低下傾向にある。また面談可能な個人顧客の太宗は高齢者層であり、住宅ローンなどの資金ニーズは乏しい。そこで家計の実権者である世帯主やその配偶者、特に今後の資金ニーズが強く生涯取引の期待される20～30代の若年層との取引強化を目指し、職域セールスに取り組む信用金庫が増えている。

図表5 職域セールス強化の狙い



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 本稿における職域セールスは、信用金庫が中小企業等と「職域サポート契約」を締結し、中小企業等の了解を得たうえで従業員向けの職場セールスを行う仕組みとする。

(2) 法人取引の強化

法人取引を進めるうえで、低金利の提示ではなく企業の課題解決に資する付加価値の提案が求められている。多くの中小企業が抱える課題の一つに、従業員向けの福利厚生が大企業に比べ弱い点があろう。そこで消費者ローンや住宅ローンの提供、資産形成の相談対応といった福利厚生への支援を提案に盛り込む動きが活発である。提案を通じ貸出金利回りの低下幅を抑制できたり、新規開拓に成功したりする成功事例もみられるようになった。

(3) 採算の確保

市場金利の低下および競合金融機関との金利競争の結果、信用金庫の貸出金利回りは低下が続いている。利鞘縮小により採算面で厳しい案件も増えつつあるようだ。こうしたなか、複合取引の強化で採算確保を目指す動きがある。個人顧客に対しては住宅ローン、マイカーローン、カードローンなどの融資商品だけでなく、定期積金や預かり資産の契約、さらには給振り口座、公共料金の口座振替えといった基盤取引などを提案し、顧客を囲い込む。これによって単体の商品では採算が薄くても顧客全体で収益を確保する狙いがある。

複合取引による採算確保は、個人顧客だけでなく、法人顧客に対しても同様である。職域セールスにより企業向け貸出と同時に、従業員向けの個人ローンなども獲得し、全体での採算確保を目指してゆく。

(4) 競合金融機関からの防衛

複合取引を進め顧客との密着度が高まれば、競合金融機関からの低金利攻勢に対抗可能と考えられる。既取引先の守りの重要性に注目が集まるなか、囲い込みを進めることで競合金融機関に入り込む余地を与えないことが大切であろう。

3. 実効性を高める工夫

(1) 職域セールス推進上の課題

職域セールスの導入から数年が経過し、直近では半数を超える信用金庫が職域セールスに取り組んでいるとみられる。その一方で、『サポート契約の獲得が目的化してしまい、その後のフォローが進まない』『当初想定した個人ローンの積上げに至らない』『既存の貸出が（相対的に利回りの低い）職域専用の商品に振り替わっただけである』などの課題をあげる信用金庫も散見される（図表6）。

(2) 改善に向けた取組み例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、今後、職域セールスの導入を目指す信用金庫などを対象に、28年12月9日「職域セールスプランニング研修」を開催した（図表7）^(注3)。

以下では、本研修での基調講演および意見交換時の論点を中心に、先行する信用金庫が職域セールスの実効性を高めるために留意している点などを紹介する。

(注)3. 19金庫（19人）が受講

図表6 職域セールス推進上の課題（例示）

制度設計	サポート契約	セールス活動	採算管理
<ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生 の定義 ・優遇商品 の選定 ・ターゲット の範囲 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約の獲得が目的化 ・契約の獲得が困難 ・後発のため不利 	<ul style="list-style-type: none"> ・渉外担当者の負担増 ・フォローの不足 ・従業員向けセールス（説明会等）が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績の伸び悩み ・既存貸出からの振替え増 ・コストとの関係
<ul style="list-style-type: none"> ・金融サービスと非金融サービス ・商品全体における位置付け ・優遇対象の範囲の確定 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進ステップの明確化（契約数の確保） ・本部、支店長による契約支援 ・優先順位の選定（総代、融資先等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローする先の管理（優先順位） ・本部の支援（Q&A、チラシ等） ・サイト（ネット）の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・セールス活動の進捗管理 ・評価体系の見直し（訪問先数等） ・職域単位での採算管理の検討

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 グループディスカッションの様子



（備考）1. 平成28年12月9日「職域セールスプランニング研修（本店）」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

がある。特に非金融サービスの提供は、（イ）競合金融機関の提供する職域セールスとの差別化につながる、（ロ）クーポンの贈呈などを通じ取引先支援や地域活性化に貢献する、といったメリットがある。ただし、非金融サービスの提供には一定の人的資源を投入する必要も生じるので、実際の導入にあたっては慎重な準備が求められるよう。

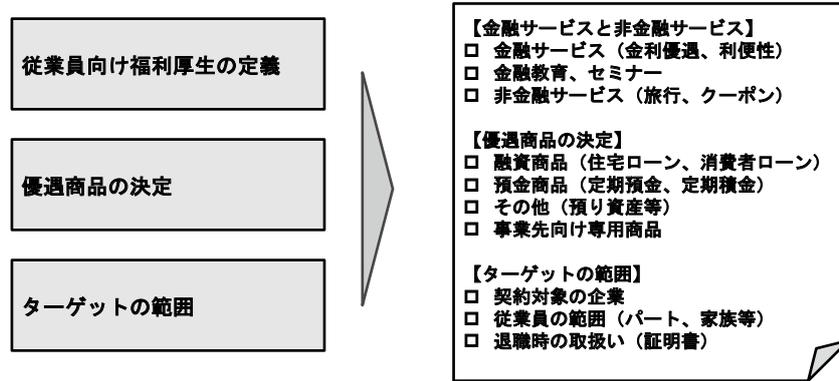
①制度設計

制度設計（コンセプト作り）の段階では、第一に従業員向け福利厚生 の定義を確定させる必要がある（図表8）。一般に信用金庫が職域セールスを行う際の福利厚生には、①金融サービスと、②非金融サービスがある。金融サービスには、個人ローンの金利優遇や利便性の提供、資産運用のセミナー開催などがある。また非金融サービスでは、従業員向けの旅行割引や買い物クーポンの贈呈などを行っている信用金庫

②サポート契約

サポート契約の段階では、サポート契約の推進をどこまで徹底するかが重要とされる（図表9）。契約数が増えすぎるとその後のフォローが困難になるのでメイン先や大口先などの優先順位を設けて契約獲得を目指す信用金庫が多い。また（イ）初年度は取引先のサポート契約に注力、（ロ）2年目以降は契約先へのフォローおよび新規開拓先のサポート契約に注力など、推進ステップに基づき取り組む信用金庫もみられる。

図表8 制度設計時のポイント（例示）



（備考）図表8～11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

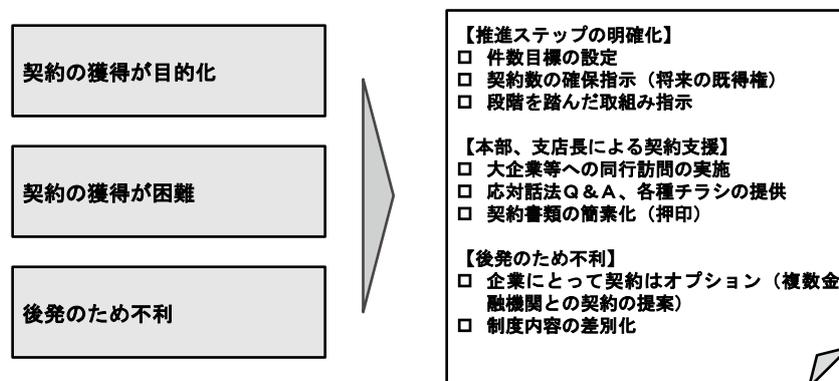
より多数のサポート契約を確保することに消極的な意見がある一方で、将来への布石として一定数を獲得すべきとの意見もある。これは、過去からの経緯で現在は職域セールスを認められるような取引先であっても、今後の社長交代や情報管理の厳格化により職域セールスが困難になるリスクもあるためである。そこで「職域セールスの既得権」としてサポート契約を締結しておく信用金庫もある。

これから職域セールスに乗り出す信用金庫の場合、すでに競合金融機関が取引先とサポート契約を締結しているケースもあろう。そこで後発のメリットを活かし、サポート契約の内容やフォローを充実させる信用金庫もある^(注4)。

③セールス活動

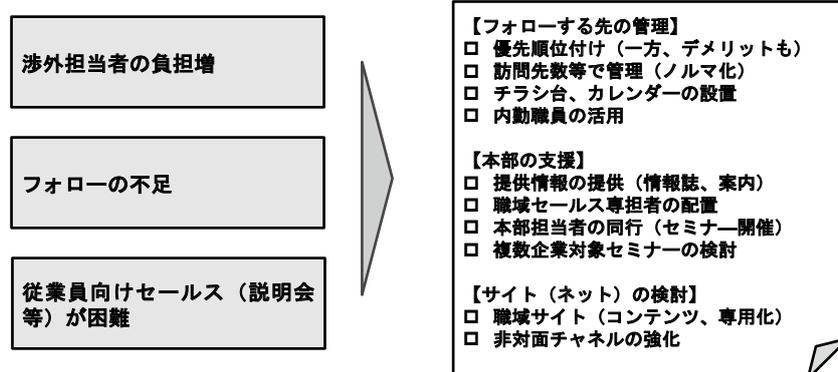
地区管理型の渉外体制を採用する信用金庫の渉外担当者は、自身の担当エリア内の

図表9 サポート契約時のポイント（例示）



(注)4. 複数の金融機関と職域サポート契約を締結する中小企業もある。

図表10 セールス活動時のポイント（例示）



法人、個人顧客のあらゆる金融ニーズに応える必要がある。そのため、サポート契約先へのフォローが消極的になってしまうケースもあるようだ（図表10）。

そこで信用金庫のなかには、(イ)1日1先はサポート契約先を訪問する、(ロ)職域セールスの進捗管理表を作成し進捗管理する、などを行っている信用金庫もある。渉外担当者が定期的にサポート契約先を訪問するよう、チラシ台の設置に熱心な信用金庫もある。

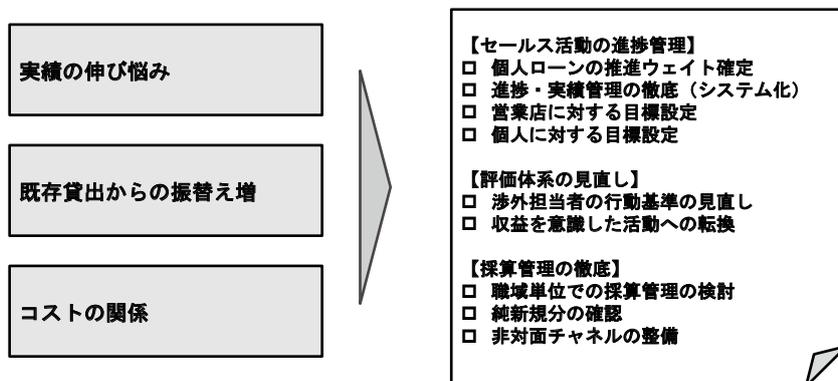
そのほか後述するが、ここにきてテラー

や後方事務といった内勤職員に職域セールスのフォローを担当させる信用金庫も増えてきた。

④採算管理

職域セールスを導入したものの、想定どおりに個人ローンが積み上がらない信用金庫もみられる（図表11）。この主因はセールス（フォロー）不足によるところが大きいと考えられる。実際、職域セールスで個人ローン残高が増えた信用金庫の要因をヒアリングすると、渉外担当者（内勤職員な

図表11 採算管理のポイント（例示）



どの事例もある)によるサポート先のフォローを徹底したことを第一にあげる。

既存先からの振替えが生じることについては、まずは職域セールスの実績が既存取引からの振替えなのか純新規なのかを確認する必要がある。そのうえで純新規の個人ローンが伸びるような施策を検討することになる。自家用車の購入にカーディーラー系のクレジットカードを利用している従業員を抽出し、マイカーローンの借換えセールスで成果をあげた信用金庫もある。

また職域セールスは従業員に対する情報提供に徹し、実際のローン契約などは非対面チャネルに誘導している信用金庫もある。職場でローン契約を結ぶことに抵抗感のある従業員にとって、非対面の申込みチャネル整備は必要と言える。

4. 参考となる事例の紹介

ここでは、女性職員の活躍の場として職域セールスを活用する信用金庫の事例を紹介したい。近年、①テラーや後方事務といった内勤職員による職域セールスの実施、②職域セールスを主に担当する女性渉外担当者の配置、③職域セールス専担の女性職員を本部に配置などの事例がみられる。

この背景には、女性職員の活躍拡大の流れがある。28年4月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」もあり、信用金庫では女性職員の活躍の場を広げる試みが活発である。

管理職の登用に向け、これまで配置に消極

的であった渉外担当や融資担当にも積極的に女性職員を異動させる動きがある。その際に課題となるのが、女性職員を渉外担当に配置することであろう。渉外経験のない女性職員にとって、いきなり中小企業に対する融資提案や新規開拓を独りで行うことに不安があるだろうし、女性の渉外担当者に偏見を有する中小企業経営者も未だに存在しよう。

そこで女性職員による渉外営業を未実施の信用金庫では、内部研修の充実や店周でのポスティング実施など段階を踏んだ対応を行っている。また専担者制度を導入する信用金庫では、女性職員を年金担当や預かり資産推進担当などに任命し、中小企業向け融資などを担当する渉外担当者と役割を分担する事例もある。

こうしたなか、職域セールスのフォローに女性職員を活用する信用金庫が増えはじめた(図表12)。サポート契約先を訪問するため、渉外営業が初心者の女性職員でも安心して訪

図表12 女性職員による職域セールスのメリット（ヒアリングより）

- ✓サポート契約先を訪問するため、渉外営業が初心者でも安心して訪問できる。
- ✓サポート契約先を担当する渉外担当者との連携・トスアップが容易である。
- ✓従業員に対するセールスでは、個人ローンや預かり資産、預金商品が中心であり、女性職員の親しみやすさや、きめ細かさ が力を発揮する。
- ✓契約先により訪問頻度などが異なるため、日常業務に支障が出ない範囲でフォローを調整しやすい（内勤職員の活用の場合）。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

問しやすいなどのメリットがある。また、従業員向けのセールスでは個人ローンや預かり資産、預金商品などが中心となり、女性職員の親しみやすさや、きめ細かさなどが力を発揮しやすい点も見逃せないだろう。

①内勤職員による職域セールスの実施

渉外担当者の負荷軽減や内勤職員（テラーや後方事務を担当する女性職員）の営業力強化のため、内勤職員にサポート先のフォローを行わせる信用金庫がある。内勤職員は日常業務の繁閑を勘案し訪問の日時や頻度を調整している。また原則として渉外担当者または役席者との同行訪問や内勤職員のペア訪問により、営業経験の乏しい女性職員の不安感を低減させている信用金庫もある。

②職域セールスを主に担当する女性渉外担当者の配置

層別管理型の渉外体制を採用する信用金庫では、個人ローンや預かり資産を担当する地区担当の渉外担当者が職域セールスのフォローを始めている。なかでも女性の渉外担当者は職域セールスのフォローに向いているとの意見もあり、今後の活躍が期待されている。

③職域セールスの専担者を本部に配置

本部に職域セールスの専担者（女性職員）を配置する信用金庫もある。これは、営業店の活動をサポートするには専担者の配置が適するとの考えによるものである。従業員向けに推進する商品の柱に預かり資産を据える場合、営業店ではなく本部専担者による活動の方が効果的との意見もある。

おわりに

今回ヒアリングした信用金庫のなかには、職域セールスを今後の営業推進面の主軸に据えるところもあった。個人ローンを伸ばすうえで職域セールスによる従業員取引の強化は不可欠との認識である。また、中小企業の新規開拓を進めるためにも、従業員の福利厚生支援といった提案セールスは課題解決型営業の提案メニューの一つとして有効とされる。

今後についてみると、「金融仲介機能のベンチマーク」では、信用金庫が金融仲介機能を発揮するため本業支援を強化するよう求めている。中小企業が従業員向けの福利厚生を拡充する手法として、信用金庫とサポート契約の締結は有効であり、となると信用金庫による取引先支援の一環に職域セールスを位置付けて臨むことも可能と言えよう。

〈参考文献〉

- ・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』（合せてお読み下さい）
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』

「稼ぐ力」を磨く中小企業

－顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 稼ぐ力、生産性向上、付加価値、経営計画、成し遂げる力、ソフト・パワー

(視 点)

バブル崩壊以降四半世紀が過ぎ、未だ大きな構造的変化の中で対応に苦慮する中小企業も少なくない。単なる景気のサイクルへの対応ではなく、企業経営の前提条件が大きく変わっているのであるから、中小企業に限らず対応が求められるのは当然である。アベノミクスでも、中小企業が早期に体制を整え、我が国経済を支える「稼ぐ力」となるよう積極的な後押しをすることが大きなテーマのひとつとなっている。こうした中、実際に変化への対応により、稼ぐ力を獲得する中小企業が着実に増加しているのも事実である。本来、景気など外部の環境に頼るのではなく、自らの経営力をいかに発揮して付加価値を作り出していくのが経営のはずである。そこで、稼ぐ力を磨く中小企業の事例から、経営者の考え方や行動の共通点など、「稼ぐ力」の源泉と思われることを考えてみたい。

(要 旨)

- 信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.は、水面下ながらバブル崩壊後最も高い水準にある。中小企業における黒字の企業数増加、倒産件数の減少、利益率の改善などからも、収益力の改善が確認される。中小企業には、“利益を伴う売上確保”と“付加価値を生む生産性向上”によるさらなる稼ぐ力の強化が求められる。
- 積極的に「稼ぐ力」を磨く中小企業事例として、徹底した地域密着にITを生かす株式会社スーパーまるまつ、国産い草の本物の伝統と新たなデザインの融合による革新で高付加価値を追求する株式会社添島勲商店、ダイバーシティ経営による高付加価値製品の海外展開で好収益体質に転換した株式会社栄铸造所を紹介する。
- 事例からの示唆として、明確な目的に沿って、何が自社の強みを本当に生かすことになるのか、業界の常識や固定観念にとらわれず、どうすべきかを考え、身の丈に合った効果的・合理的な判断で着実に付加価値を創出していく経営者の「成し遂げる力」の重要性がある。

はじめに

「稼ぐ力」という言葉は、アベノミクスの第三の矢で頻りに登場し、2016年版の中小企業白書でもメインテーマとして取り上げられている。すなわち、国という大きな立場からすれば、人口減少・高齢化・労働力不足など経済成長への制約要因がさらに厳しさを増すことは確実であり、国力や国民の生活水準の質を維持向上させる稼ぐ力は不可欠だからである。一方、大企業はもちろん、中堅・中小企業、グローバルに展開する企業だけでなく、地域経済の中でローカルに営まれている小規模事業者まで含めた個々の企業にとっても、構造変化に対応して経営を持続発展させるため、活力ある企業活動により付加価値を創出する稼ぐ力が求められている。

多くの企業が各々の立場で知恵を絞り、強みを生かし効率的に価値を創出して生産性向上を図り、自立した稼ぐ力を向上させることが、地域や国の稼ぐ力、つまり、今後の我が国の有り様にも影響する重要なテーマであることは疑いない。

本来、企業経営での稼ぐ力は、景気や政策など外部要因に多くを頼るようなものではない。ところが、補助役であるはずのアベノミクスの効果はほとんど感じられないとし、外部頼みの姿勢の経営者も残念ながらいる。実際、構造的な変化に対応して真に稼ぐ力をつけた中小企業はまだそう多くはなく、力強さに欠けていることは否めない。しかしなが

ら、後述のとおり、中小企業においても業況の改善、利益計上企業数の増加、倒産企業の減少などの動きが出ていることも事実である。

そこで本稿では、まず、中小企業の現状が実際にはどうなのかを具体的に確認していく。その後、構造的に大きな変化の中で、何が自社にとって強みを生かした付加価値創出のテーマであるのかを明確に認識し、これを効果的に追求する「稼ぐ力」を発揮している中小企業3社の事例を紹介する。事例から、持続的に付加価値を創出していく力（＝稼ぐ力）にとって重要な経営者の考え方や、様々な取組みにおけるポイントなどをみていくことで、共通点や留意すべき点など、自律・自立し真の稼ぐ力を向上させるためのヒントを探る。

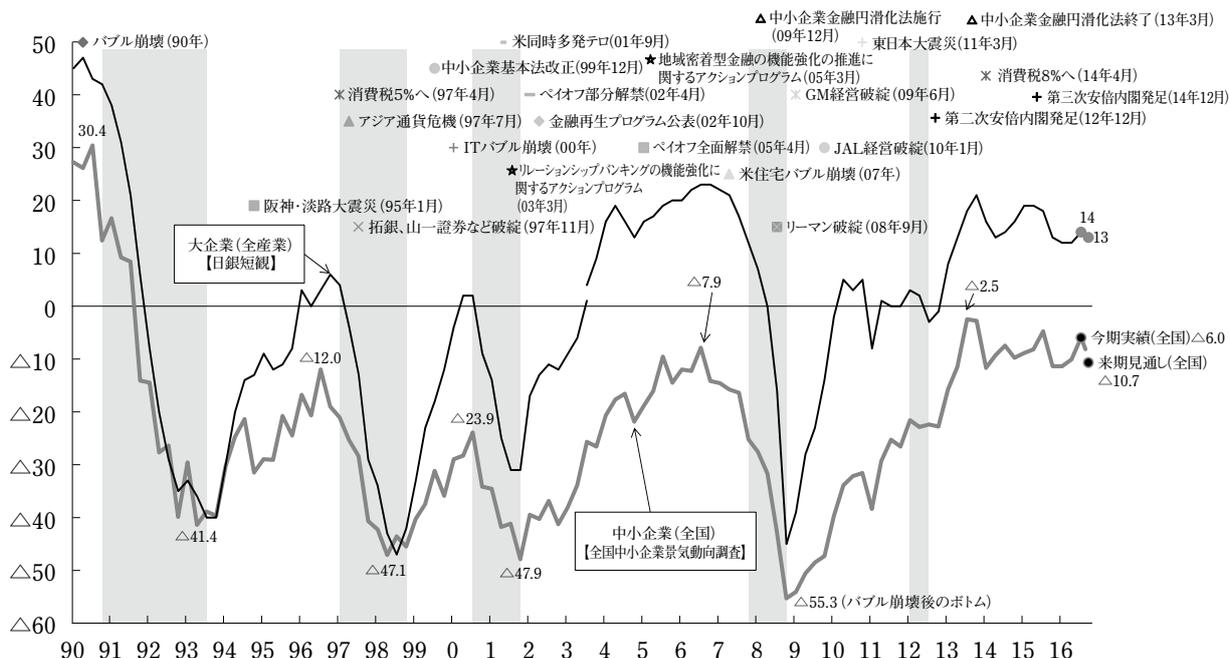
1. 中小企業の収益力は改善傾向ながらさらなる向上が求められる「稼ぐ力」

(1) 中小企業の収益力は全体としては改善傾向

中小企業では、業況の改善を実感として感じられないとする声が少なくない。図表1は、当研究所の「全国中小企業景気動向調査」での信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.^(注1)（太い実線で、対象先の約7割が従業員規模20人未満で中小企業の中でも小規模層を多く含んでいる。）と、日銀の「全国企業短期経済観測調査（日銀短観）」の大企業

(注)1. 業況が「良い」とする企業の割合から業況は「悪い」とする企業の割合を差し引いたもの。

図表1 中小企業の業況判断D.I.推移年表



- (備考) 1. 四半期ごとの全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく聞き取り調査
 2. 標本数は約1万6,000企業 (回答率は平均約85%)
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』等より作成
 4. シャドローは景気後退期
 5. 大企業は日本銀行『全国企業短期経済観測調査』より (大企業・全産業)

の業況判断D.I. (細い実線) の推移をみたものである。たしかに、大企業の業況判断D.I. は既にプラスの域にあるのに対して、中小企業の業況判断D.I.は依然として水面下で、格差感がある。

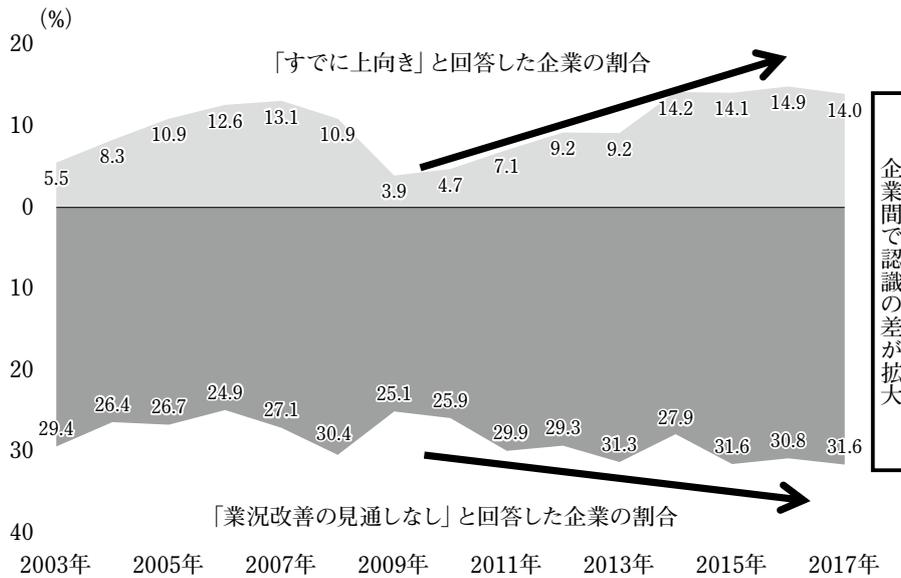
続いて図表2は、やはり当研究所の「全国中小企業景気動向調査」の毎年10-12月期の調査で、「自社の業況の転換点」についてその時期を問うた結果の推移をみたものである^(注2)。「業況改善の見通しなし」とする企業の割合は、08年10-12月期調査の25.1%から16年10-12月期調査では6.5%ポイント拡大し31.6%と、「すでに上向き」とする企業割合の14.0%の2.2倍の水準にある。こうした状況も回復感がないとする背景といえる。

しかし、最近の中小企業の業況判断D.I. は、図表1にみるように、バブル崩壊後では最も高い水準での推移が続いているのも事実である。実際に数字でみると、09年10-12月期にバブル崩壊後のボトムである△55.3を記録した後、直近の16年10-12月期は△6.0にまでマイナス幅は縮小している。つまり、水面上に顔を出すまであと一步のところまで改善しており、相当程度良化しているのは間違いない。

図表2の「すでに上向き」とする中小企業の割合も、08年10-12月期調査の3.9%をボトムに増加傾向にあり、16年10-12月期調査では14.0%と10.1%ポイント拡大している。つまり、水準自体はまだ低いものの、前述の同

(注)2. 詳細は信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo166』または信金中金月報2017年2月号を参照

図表2 自社の業況が上向く転換点



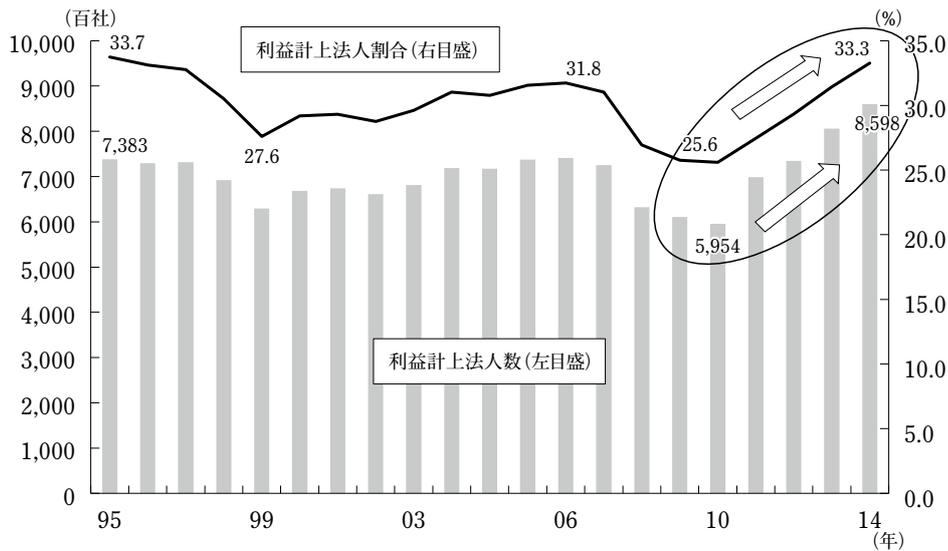
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

期間に6.5%ポイント割合が拡大した「業況の改善見通しなし」とする企業より増加ペースはかなり大きく、小規模層を多く含む中小企業でも業況が良くなる企業の増加の勢いの方が勝っている点を見逃してはなるまい。

(2) 改善を裏付ける黒字企業の増加など

このように、中小企業の業況判断は順風といった状況ではないが、元気のある企業の増加が見られる。そこで、業況判断という経営者のやや感覚的なものだけでなく、中小企業

図表3 利益計上（黒字）中小企業数とその割合の推移



- (備考) 1. 国税庁『会社標本調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. この調査は標本調査で、標本法人の確定申告書等から得た標本値に、標本抽出率の逆数を乗じて全体の法人企業の総数、資本金、営業収入金額等を推計している。
 3. ここでの中小企業は、07年まで資本金1億円以下、08年以降は1,000万円以上1億円未満が対象
 4. 09年以前はその年の2月から翌年3月の決算ベース、10年以降は同4月から3月決算ベース

の黒字企業数や倒産件数、収益率などのデータでも状況を確認してみる。

まず、国税庁の「会社標本調査」で、95年以降の資本金1億円未満（07年までは1億円以下）の利益計上法人（＝黒字企業）の推移をみてみよう（図表3）。黒字企業数は、10年の59万5,400社をボトムに14年には1.4倍の85万9,800社と大幅に増加している。13年、14年と2年連続での95年以降の最高水準更新である。黒字企業の割合でも、95年以降のボトムである10年の25.6%から14年には33.3%へと7.7ポイント改善し、3分の1が黒字という状況になった。この黒字企業割合も、95年の33.7%にほぼ並ぶ水準にまで改善している。

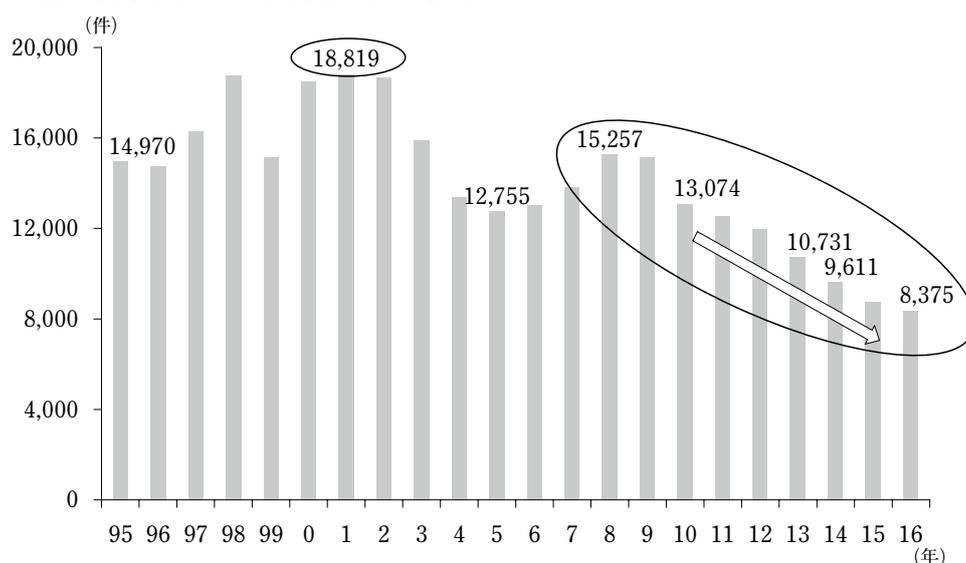
さらに、図表4で95年以降の資本金1億円未満の企業の倒産件数の推移をみると、近

年では08年の15,257件から09年以降は一貫して減少傾向を辿り、14年には1万件を割り、16年は8,375件と08年比45.1%減となった。95年以降のピークである01年の18,819件からは55.5%減と、いずれも大幅に減少している。

中小企業基本法の定義^(注3)に沿った中小企業での数字ではないが、これだけ急速に黒字企業が増え、倒産もかなりのスピードで減少している。当研究所の全国中小企業景気動向調査だけでなく、こうした調査結果などからも、中小企業において一定の業績改善が進んでいることは間違いのないといえる。

では、実際に採算性の改善度合いはどうか。図表5で、法人企業統計から資本金規模別に、①1億円以上、②1,000万円以上1億円未満、③1,000万円未満の三つに分け

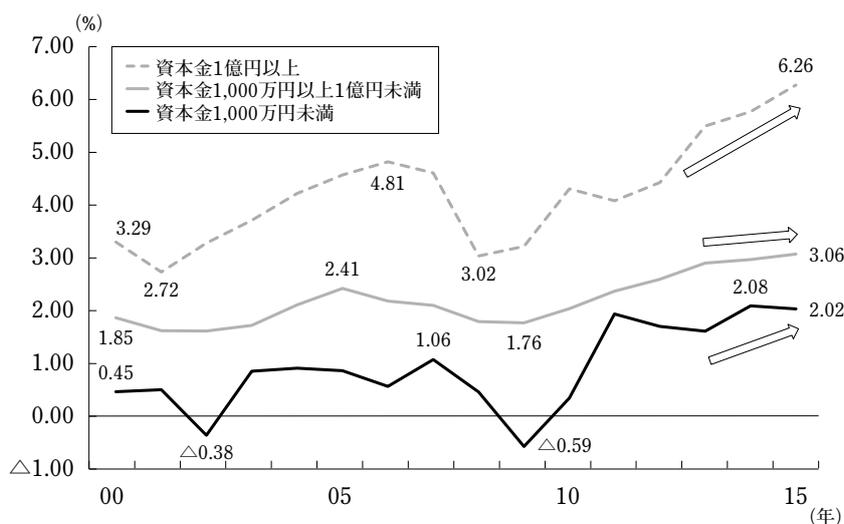
図表4 資本金1億円未満の企業倒産件数の推移



(備考) 中小企業白書および東京商工リサーチ『全国企業倒産状況2016年1-12月』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 中小企業基本法での中小企業は、①製造業その他：資本金3億円以下または従業員300人以下、②卸売業：同1億円以下または100人以下、③小売業：同5,000万円以下または50人以下、④サービス業：同5,000万円以下または100人以下となっている。会社標本調査のデータでは同法の定義に合わせられないため、図表3では便宜上、資本金1億円未満（ただし07年までは1億円以下）の企業を対象として推移をみている。

図表5 資本金規模別の売上高経常利益率の推移



(備考) 財務省『年次法人企業統計調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

て、売上高経常利益率の2000年以降の推移をみてみよう。

①の中堅・大企業層だけでなく、②、③の中小規模層でも利益率はアップし、いずれの層でも改善傾向にある。具体的には、①では着実に採算改善が進み、直近のボトムである08年の3.02%から15年は6.26%と3.24%ポイント改善し倍以上の水準となっている。一方、②では、09年の1.76%から15年は3.06%と1.30%ポイント改善、③でも同期間に△0.59%から2.02%と2.61%ポイント改善し黒字化している。①と比較すると、②と③は水準自体が低位で改善スピードも鈍いが、いずれも改善方向にある。

最初にみた小規模層が中心の当研究所の「全国中小企業景気動向調査」(2016年10-12月期調査)でも、業況が「良い」と「普通」と答えている企業割合を合わせれば74.4%と4分の3に迫っている。大・中堅企業層と比較すれば格差はあり、全体として力強さがあ

るわけではなく、政策面でのサポートでゲタをはいた状態であるが、これをチャンスとしてそれぞれの中小企業がさらに構造変化への対応を進めることが、今後の経営の持続発展には不可欠である。企業経営を取り巻く環境はさらに大きく変化していくことが予想され、経営者には強い意欲を持ち、必要に応じて経営支援の専門家・機関や様々な支援制度なども柔軟に活用しつつ、スピード感をもった経営革新へのチャレンジが求められる。

(3) 稼ぐ力は“利益を伴う売上確保”と“付加価値を生む生産性向上”が基本

このように、収益力(=稼ぐ力)を高める中小企業は増えている。今後、人口減少や高齢化、労働供給力の低下といったマクロでの制約要因がさらに厳しくなる一方で、制約要因が生み出す変化による新たな市場の出現、海外市場開拓の可能性拡大、ICT・IoT・AIなどの技術進化・浸透などにとまなう新しい

流れは、様々な事業展開の可能性ももたらすはずである。小規模企業などローカル市場を主に対象とする企業、立地地域以外の国内他地域や海外も対象とするグローバルな展開を目指す中小企業ともに、強みを生かし柔軟な対応で活力・持続力のある筋肉質の企業となるために、変化がもたらすビジネスの機会を積極的に捉えていく「稼ぐ力」が必要となる。

2016年版の中小企業白書でも、この「稼ぐ力」が重要なテーマとして取り上げられている。白書では、「稼げる企業」を、“売上高経常利益率”を収益力、“自己資本比率”を持続発展に必要な資金調達余力を代表する2指標として定義している。つまり、売上高経常利益率で“現在の収益性”をみるだけでなく、自己資本比率により財務面から先行きへの投資余力があり“中長期的に安定して稼ぐ力”があるかをみて「稼げる企業」であるかを判断している（図表6、7）。図表7で、両指標とも大企業平均値以上の右上の19.0%が「稼げる企業」に該当する。

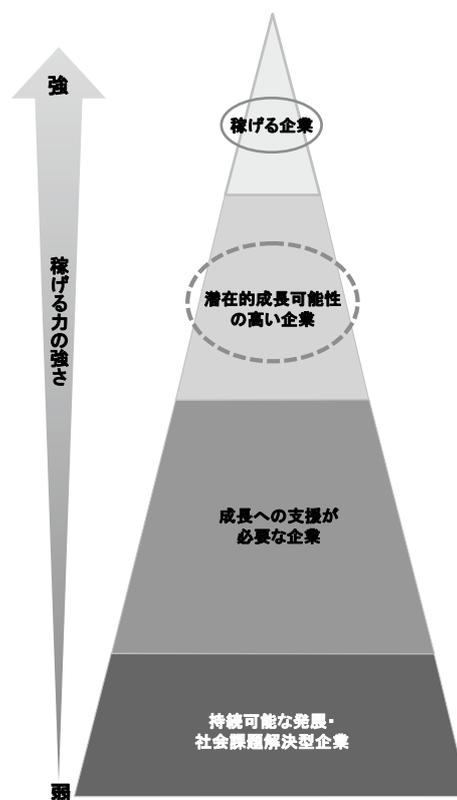
さらに、この「稼げる企業」の予備軍を「潜在的成長可能性の高い企業」とし、2パターンをあげている。まず一つ目が、図表7で自己資本比率が大企業平均値より高く資金調達の安定性はあるが、現状の売上高経常利益率が大企業平均値を下回る中小企業で、これが24.0%を占めるとしている。2つ目は逆のパターンで、売上高経常利益率は大企業平均値より高く収益力はあるが、利益の蓄積がまだ進んでおらず自己資本比率は高くない中小企業で、これが10.3%としている。両者合

計の34.3%が「潜在成長可能性の高い企業」に該当する。こうした、持続的に「稼げる企業」と、その予備軍であるもう一息で稼げる企業の仲間入りができる「潜在的成長可能性のある企業」を合わせれば、53.3%と半分を超えている。

また、残る半分弱の「その他の企業」の中にも、まだ売上高経常利益率や自己資本比率が大企業平均には達していないが、業績は着実に伸びている、あるいは、今後伸びが予想され持続的に稼げる企業を目指し努力しており、磨けば光る原石の中小企業も当然含まれているはずである。

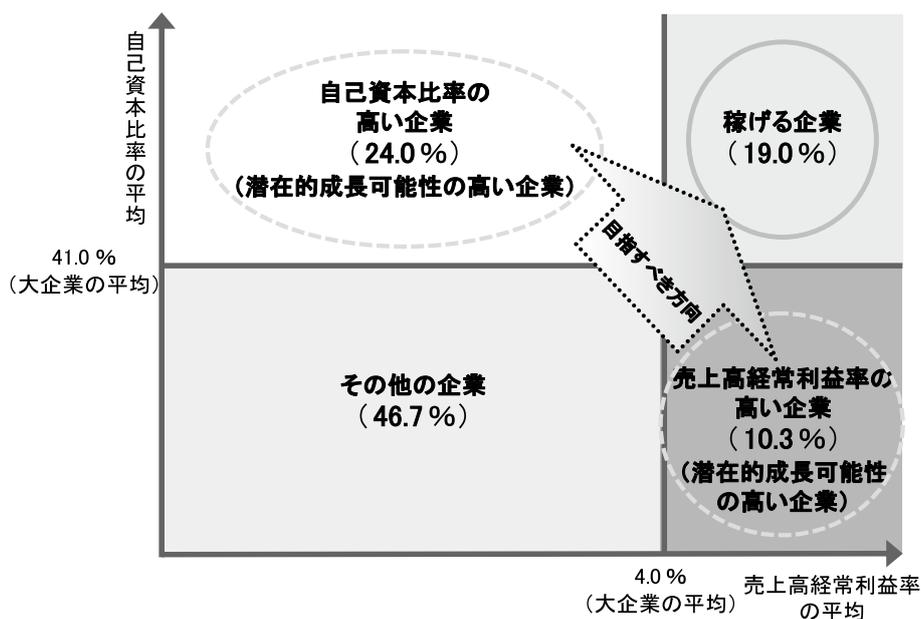
なお、同白書では、稼ぐ力のある企業の特長として、固定資産・人材育成・情報化への

図表6 業績別の知的資産経営の採用状況



(備考) 2016年版中小企業白書第2-6-1図に信金中央金庫 地域・中小企業研究所加筆

図表7 売上高経常利益率と自己資本比率による中小企業のカテゴリ



(備考) 1. 2016年版中小企業白書第2-6-5図に信金中央金庫 地域・中小企業研究所加筆
 2. 元データは経済産業省『平成26年企業活動基本調査』
 3. 中小企業の売上高経常利益率の平均は3.48%、自己資本比率の平均は39.5%

投資の積極性を挙げている。つまり、目の前の利益だけでなく、常に変化を捉えつつ中長期的視点をもってヒト・モノ・情報に投資し、持続的発展のために計画的な経営活動を行っている、ということである。

白書では、稼ぐ力のある企業を上記のとおり2指標で大企業平均以上を基準に定義しているが、こうした水準は「稼ぐ力」を得た結果であって、そもそも稼ぐ力とは何か、あるいはその創出の起源は何かを示しているわけではない。「稼ぐ力」を簡単にいえば、①ユーザーに選択され(=ユーザーが商品やサービスに購入を決定するだけの付加価値を見出す)「利益を伴う売上を確保・増加させること」、②それをより効率的に行うため「生産性を向上させること」、の2点といえよう。そして、獲得する利益は、当たり前では

あるが、運転資金をまかなうとともに、再投資により経営の持続発展が可能なレベルといえよう。短期的には環境変化や不測の事態などである程度の業績の好不調という変動はあっても、中長期的に経営が持続可能な収益を獲得し続けられる基本的な力がある、ということになる。

では、中長期的に稼ぐ力のある中小企業は、何をどのように考えてそれを獲得してきたのかが、対応に悩む中小企業経営者には大いにヒントになろう。そこで次章では、有望分野の選択や既存の知的資産見直し・有効活用による強みの強化、海外市場の開拓、ICTの活用、人材の確保・育成強化などによる売上拡大と生産性向上で、積極的に「稼ぐ力」を磨く中小企業事例を紹介し、考え方などをみていく。

2. 「稼ぐ力」を磨く中小企業事例

(1) 株式会社スーパーまるまつ…徹底した顧客目線の店作りにITを活用

イ. 企業の概要

当社は、1967年に創業者で現会長の松岡儀一氏が、カマス^(注4)販売のかたわら、酒類と食品を扱う店として創業、70年に食品スーパーとした。その後、76年に有限会社松岡食品センターとして法人成り、96年には社名を「スーパーまるまつ」に変更し、2010年に株式会社となった。現社長の松岡尚志氏は、12年12月に事業を承継した2代目である（図表8、9）。

人口6.7万人の福岡県柳川市に1店舗（店

図表8 (株)スーパーまるまつの概要



当社の概要

社名	株式会社スーパーまるまつ
代表者	代表取締役社長 松岡 尚志 (2代目)
所在地	福岡県柳川市上宮永町394-5
創業	1967年創業 (1976年設立)
資本金	2,500万円
年商	テナントを含む店舗全体売上高12億円
役員数	当社のみ売上高9億円 (2016年8月期) 30人 (役員3人、正社員9人、パート・アルバイト 18人)
事業内容	青果・鮮魚・精肉・惣菜を主体とする食品スーパー

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 松岡尚志社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

舗面積2,000㎡、売り場面積1,000㎡)、店舗売上高は約12億円（ただし、精肉や店舗内で調理し販売する惣菜は専門業者を入れ賃貸料と手数料を営業外収入で雑収入に計上。このテナント分を除く当社の売上高としては約9億円）で、スーパー、ドラッグストア、コンビニなど競合店が10店以上ひしめく中、市内シェア約15%で地域No.1を誇っている。ちなみに、店舗売上高の6割を半径500m、8割を半径1kmの商圈で占め、顧客の顔が見える狭域で圧倒的な強みを発揮している。

ロ. 大手にはない目利き力での徹底した顧客・地域密着が稼ぐ力の源

(イ) 強みに集中し生産性を高める仕組み

当社の最大の強みである鮮魚・青果は、会長・社長を含め人員の3分の1近くを集中投下する稼ぎ頭で、店舗売上高の約4割を占める（図表10、11）。これら2品は良品廉価を徹底し、業界では数パーセントあるロス

(注)4. 葉のむしろを編んで作った袋で、かつては塩、石炭、肥料などを入れるのに使われた。

率^(注5)を小数点以下に抑え、売上高総利益率で3割台を確保している。また、その他の商品も含めた全体での売上高経常利益率では4%と好採算をキープし、当社の生産性の高さを表している^(注6)。

この、青果・鮮魚に集中して「稼ぐ力」を合理的に実現するため、当社では以下のような取組みを行っている。すなわち、①前述のとおり精肉や惣菜などは専門業者を入れ、②豆腐や調味料などはニーズの高い地元商品の品揃えを充実させ、これらはメーカーや問屋に商品陳列棚を割り当て彼ら自身がこれを管理し、レジを通り売れた分だけ当社が仕入れる「消化仕入」という仕組みを採用している。ただし、単なる任せきりではなく、POS（販売時点情報管理）活用で状況を適切に把握し、結果に応じた業者への対応は行う。

この消化仕入は、納入業者にとっては自分の努力しだいで売上げを上げられ、取り分も通常の商品納入より割りが良くなる。一方、当社は在庫リスクがなく、管理人員を置く必要がないため双方の理にかなう。

このように、テナントや消化仕入を合理的に活用することで、顧客の満足度を高めつつ、その分、当社の強みとする鮮魚・青果に経営資源をより集中し、店舗全体として稼ぐ力を発揮できる体制を構築している。

図表10 豊富な商品が並ぶ青果売場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 新鮮さと安さの鮮魚売場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(ロ) 稼ぐ仕組みを支えるIT（POSシステム）活用

ところで、こうした合理的な仕組みを支えるものとして、POSシステムによる単品管理がある。その導入は、80年という我が国ではまだPOS導入の黎明期で、レジ打ちミス対策を考えていた現会長が北九州のスーパーでの導入を聞きつけ視察におもむき、採用を即決したとのことである。今で

(注)5. ロスとは値下げロス、廃棄ロス、不明ロスなどで、ロス率(%)＝ロス金額(ロス分の売価金額や廃棄金額)÷売上高×100
6. 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の平成28年版『スーパーマーケット年次統計調査報告書』(28年10月)によれば、28年の目標売上高総利益率は1～3店規模で青果24.4%、水産30.2%。売上高経常利益率は売上高30億円未満のスーパーで1.19%

は当たり前前のバーコードも当時はまだごく一部の商品にしか採用されておらず、4~5年は自分達でバーコードを商品に貼付する手間を惜しまず、単品管理への果敢な挑戦をスタートさせた^(注7)。データを活用しつつ、青果・鮮魚では会長・社長の季節や天候など様々な要因を総合的に判断した目利き力で市場の競りで仕入を行う。売れる量だけ適切に仕入れ、見切り売りや売れ残りなしの商売を徹底している。POS導入は現在ではごく普通だが、その効果には大きな差がある。重要なことはそのデータをどのように活用するかであり、そこにはやはり「プロとしての目利き」という知的資産が不可欠である。単品管理は、売上最大化と在庫最小化のための手法で、そのノウハウは、単品単位のデータと諸条件を考慮して今後は何がどのくらい売れるか、どうすれば売れるかなどの仮説を立て、実際に販売した結果を検証して仮説の見直しを行うというサイクルを回し、いかに顧客の支持を得るかの予測のノウハウが蓄積される。

当社が、一般的な多店化での規模のメリットに走らず、1店舗で価値を高めることにこだわっているのは、中小企業として身の丈に合った形で強みを発揮するためには、プロの目利き力・ノウハウで売場の質を保つ徹底した管理が必要であること、多店化は質の維持が疎かになりかねないことを強

く認識しているからである。ちなみに、青果・鮮魚での人材の育成には少なくとも20年はかかるとしている。中小企業であるからこそ、狭域市場に集中し、大手にはまず真似のできないかゆいところに手が届く戦略を、より合理的に行うためにITという技術も活用して実現しているのである。明確な目的を持ったIT活用であり、使い勝手のよいように様々な工夫を自ら考えて重ねてきたからこそ、効果的な活用がなされている。もちろん、POSデータは、青果・鮮魚以外のテナント分や消化仕入分などにも活用されている。また、2000年にはチラシを一切廃止し、決まった日に特売を行うことで広告宣伝費を年間2,000万円以上削減している。

さまざまな工夫による生産性向上の成果は、顧客にも積極的に還元されている。売値への還元はもちろん、月間利用金額によりボーナスポイントも付加するポイントカード、さらに貯めたポイント5,000円分で景品付きの日帰り旅行への招待（ポイント分を大きく上回る価値のあるもの）、買い上げ額2,500円以上の高齢の買い物客に対する送迎サービスなどである（図表12）。地域顧客の囲い込みや直接声を聞く機会の創出などでより密着度を高め、顧客とはいわば家族のような付き合いとし、ブランド・ロイヤリティ^(注8)を構築している。

(注)7. 小売業では、棚卸しや利益などの管理は「青果部門」「調味料部門」など商品部門単位で行われていたが、コンピュータの導入により、個別商品ごとに単品で管理することが可能となった。今では当たり前前のこの単品管理に欠かせない各商品に付いている共通商品コード（JANコード）の制定がなされたのが1978年で、同コード対応POSの普及は80年代中頃からとされる。ちなみに、セブン・イレブンのPOSレジスター導入開始が82年10月である。

8. 顧客がある特定のブランド（この場合は「スーパーまるまつ」自体がブランド）を、他の代替ブランド（競合店）があるにもかかわらず繰り返して購入し続けること。

図表12 顧客送迎車



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ. 本事例からの示唆

当社の稼ぐ力は、顔のわかる地域の顧客のニーズを徹底して充足することで強い信頼を維持し続けることに起因している。そのためには、顧客のニーズの変化に合わせて旬のものを適切な量と価格で仕入れ、見切り販売や売れ残りなく販売する、ということである。これを実現するために自らの経営資源を考え、合理的な仕組みを構築している。すなわち、精肉や惣菜は専門業者の強みを生かし、日配品などは消化仕入という顧客ニーズと納入業者にもメリットのある方法で、これらにもPOSを生かしつつ自社の資源不足を合理的に補い、当社としてはその分青果・鮮魚に集中し、店舗全体として高い顧客満足度の追求に成功している。これが高収益体質（＝稼ぐ力）を実現している。

小規模の強みは何かを考え、規模ではなく質で勝負し筋肉質の構造としている。経営を維持するためには何が必要かをよく理解した行動といえる。ダーウィンの進化論

の「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」ということであろう。商売の原点である顧客の立場で考え、品揃えの多さや規模にこだわる大型店や全国チェーン店ではなし得ない徹底した地域密着を、臨機応変な小規模の強みを発揮することで実現している。そこに、POSデータの独自ノウハウでの効果的活用がツールとして力を発揮しているのである。

会長・社長は、商売が好きで、業界の一般常識などにとらわれない柔軟性、たゆまぬ努力、実行力、積極性がある。同時に、自らの力を過信することなくリスクをコントロールし、稼ぐ力・経営持続力に対する優れた環境適応力を有しているといえよう。

(2) 株式会社添島勲商店…“い草”の伝統とデザインの融合で新価値創造に挑戦

イ. 企業の概要

当社は役職員16人で、国産のい草の栽培段階からこだわり、畳や様々な模様を織り込んだ花ゴザなどを国内で一貫生産している唯一ともいえる会社である（図表13、16）。49年に社名にもなっている添島勲氏が、以前から行っていた和傘とゴザの卸売りをゴザ専業としたことを創業とし、94年に就任した現在の佐々木徹社長で3代目である（図表14）。50年に畳と花ゴザ専業とし、59年には畳表を主とした株式会社として法人成りし、営業エリアも本州に拡大した。

図表13 株添島勲商店の概要



当社の概要	
社名	株式会社添島勲商店
代表者	代表取締役社長 佐々木 徹 (3代目)
所在地	福岡県大川市中木室23-1
創業	1949年4月 (1959年5月設立)
資本金	1,000万円
年商	約3.5億円 (2016年9月期)
役員数	16人 (役員4、正社員12人、ただし、毎年4~7月には期間雇用として他に1人)
事業内容	国産い草製品製造販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 佐々木徹社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

2000年ころまでは畳表が売上高の9割を占めていた。しかし、現在ではベーシックな機能のみで特徴の出しにくい畳表主体から、デザインや織り方などで特色の出せる花ゴザなどインテリア製品が9割となっている (図表15)。ちなみに、インテリア

図表15 本社横のショップ「い草ブティック」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

関係の売上総利益率は畳の2倍強と好採算である。90年にはい草カーペット、ランチョンマット、ティーマット、コースターなど掛川織^(注9)のインテリア製品「庵シリーズ」がい草業界として初めてグッドデザイン賞を受賞、05年にもフロア畳「TATAMIST」で同賞を受賞している。

当社のある福岡県大川市は、家具や最近ではJR九州のクルーズトレイン「ななつ星」に採用されて大きな注目を浴びた大川組子など木工で著名である。一方で、この当たりから熊本県にかけてはい草の産地で、「い業」が筑後地方で起こってから400年という伝統産業である。現在では熊

(注)9. 福岡県筑後地方の特産で、3cm程度の織り目と1cm程度の織り目を交互にくり返され、横糸に当たるい草で紋様を織っていき、重厚な美しさがあるといわれる。い草産地の柳川では花ござに適した品種が良く育ち、江戸時代から織り続けられている。

図表16 様々な色彩・デザインの花ゴザ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

本県が八代を中心に国産い草の8～9割を占める主産地で、福岡県がこれに次いでいる。

当社では、畳やござなど直接肌に触れる製品のため、農薬の使用も含めてい草の栽培から徹底してこだわり、色合いや耐久性・安全性などの品質面はもちろん、外部のデザイナーとも連携したデザイン性、様々なインテリア製品への展開などで高付加価値化し、市場で大半を占める低価格の中国産い草製品とは一線を画している。

口. 規模重視から強みを発揮できる質重視に転換

い草の産地としてかつては栄えていた筑後地方であるが、戦後復興から高度経済成

長期にかけて需要が拡大する中で、80年代になると低コスト化への対応のため中国産の量産製品が幅を利かせるようになった。当社でも規模拡大に注力し中国の工場と提携してホームセンターやスーパー向けを中心に売上高を伸ばし、従業員数も40人以上となった。

しかし、売上高を大きく増加させたにもかかわらず、質より量を追う競争の結果として、利益額では70年代後半より一桁少ない状況となっていた。こうした量を優先するようなやり方は、モチベーションの喪失を招き、幅を利かす中国産にはない優れた特長のある国産のい草製品の伝統は、存亡の危機に直面していた。生産者には、「価格重視の製品はおもしろくない」、「自分達が自信を持って作ったものを売りたい」といった声が大きくなっていったとのことである。

当時、2代目の社長（初代社長の夫人）と現在の佐々木社長の夫人の2人が花ゴザを担当していた。花ゴザは、細かな技術が要求されるものだけに国産にこだわり、生産者との関係を継続していた。そこで、社長就任前の佐々木社長も含めた3人で、畳も続けながら当時は売上高の2割程度であった花ゴザを、高品質の付加価値商品と位置づけて注力していくことを決断した。現在は、畳のごく一部に中国産のい草を使用するものがあるだけで、主力の花ゴザなどインテリア製品はすべて国産い草である。

安さや規模拡大戦略とは決別し、伝統の

図表17 製品使用イメージ



英国人デザイナーによる壁掛け 掛川織カーペット



(備考) (株)添島勲商店HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

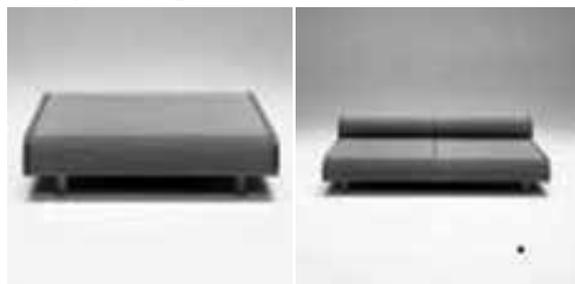
技術・本物の価値をしっかりと継承しつつ、デザイン性や新たな用途など時代の変化に合わせた工夫で特色ある製品として差別化・高付加価値化する方向に大きく舵を切った。

ただし、品質重視で本物志向の商品であるため、販売ルートがそれまでのホームセンターやスーパーなどとはまったく異なり、売場ゼロからのスタートとなった。インテリアショップ、陶磁器店、時には洋服店など、経営陣総がかりで営業を行い、開拓していったとのことである。この結果、百貨店からも声がかかるようになり、全国の百貨店への展開が実現した。

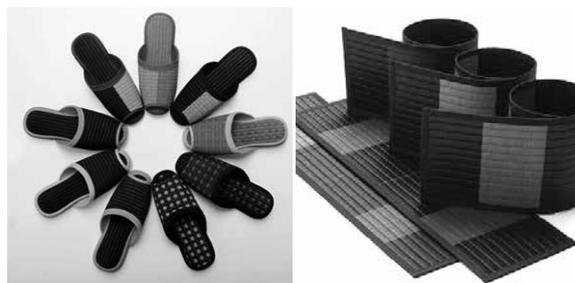
フランクフルトで行われ雑貨の展示会として世界一といわれる「アンビエンテ」や、インテリアやギフトを中心とした「テンデンス」をはじめ、「パリ国際見本市」、

図表18 デザイナー等と連携した製品

「SAJICA」ブランドのスツールとソファ



川上玲子氏デザインのスリッパ、テーブルセンター



(備考) (株)添島勲商店HPより

東京ビッグサイトでのインテリア国際展示会「IPEC」など、内外の有名展示会に出展を続けている。

これらの当社の積極的な活動は、デザイナーとの連携など新たな付加価値創造をもたらしている。たとえば、大川の家具メーカーやデザイナーとのコラボレーションによる「SAJICA (サジカ)」という新ブランドや、元日本インテリアデザイナー協会理事長で北欧建築・デザイン協会副会長の川上玲子氏デザインの商品などがある(図表18)。川上氏の商品は、当地伝統の掛川織で、これまでにない色彩での染めへの挑戦など新たな感性を生み出した。

デザイナーなどとのコラボレーションは、単にデザインが提供されるのではなく、協働による試行錯誤での物作りで販売の仕方まで含めた価値づくりの重要性を認

識することにつながっている。い草製品の伝統的な価値を守りつつ、時代・生活スタイルの変化や海外では各国により異なる文化などに応じ、それぞれに受け入れられるよう新たに価値を創出していくことが不可欠、ということである。実際、川上氏デザインの商品は、欧州でも人気で、特に自然を暮らしに取り入れることを大切にするフランスやスウェーデンで評価が高いとのことである。こうした海外も含めた建築家やデザイナーなど外部とのコラボレーションでは、同業がまず取り組まないような要望にも積極的に挑戦している。なお、海外売上高はまだわずかではあるが、最近では欧州などだけでなく、中国や東南アジアの富裕層などから注目されるようになってきたとのことである。

ハ. ポイントは新たな価値を生み出し続ける人材・文化の育成

当社戦略の大きな転換は、①目先の利益ではなく中長期的かつ本来の商品の価値をしっかりと継承する、②伝統を守りつつ顧客の変化（国内の市場規模や内容、海外需要）に応じた価値の創出を積極的に追求し情報を発信する、③その際に社内だけでなく地元はもちろん国内外のデザイナーや建築家など外部資源とのコラボレーションを活用しより創造的で柔軟な活動を行う、などである。伝統を継承しい草の栽培段階か

ら質をしっかりと守り、そこに顧客に相応しいさらなる価値をプラスした高付加価値商品こそが、自らの「稼ぐ力」の維持継続の方向性であることを、拡大競争の経験などを通じて学び、実際に転換を図った。社長は、稼ぐ力は新たな取組みに挑戦することから生まれ、そのためには、ターゲットを設定しマーケットを創出していける若手人材・企業文化が重要としている。挑戦することを経験させることで、社長の子息の若手世代が「できない」とは言わなくなったとのことで、「稼ぐ力」の基礎固めは一段と進んでいる。

(3) 株式会社栄鋳造所…外国人活用などダイバーシティ^(注10)経営で高付加価値化

イ. 企業の概要

東京都八王子市のアルミ鋳造品を製造する、役職員32人の企業である（図表19、20）。この32人のうち8人、つまり4人に1人は外国人である。具体的には韓国人4人とイラン人、カメルーン人、エジプト人、エチオピア人が各1人である。外国人や女性のリーダーも生まれ、また、定年制廃止による高齢者の活用、さらに16年にインターンシップで養護学校から受け入れた人材1人を17年に雇用予定と障害者雇用にも着手し、ダイバーシティ経営に注力している。

技術面では、従来の砂型鋳造法では困難

(注)10. 様々な社会的ニーズに対応し生産性を高めるために、性別、年齢、人種、学歴、価値観などの多様性を受け入れ、有能な人材の発掘や斬新なアイデアの採用などにつなげていくもの。

図表19 株栄鋳造所の概要



当社の概要	
社名	株式会社栄鋳造所
代表者	代表取締役 鈴木 隆史
所在地	東京都八王子市恩方町350番地
設立	2001年
資本金	1,000万円
年商	約2億円 (2016年9月期)
役員数	32人 (役員4人、正社員26人、派遣2人)
事業内容	アルミ鋳物製品製造

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 鈴木隆史社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

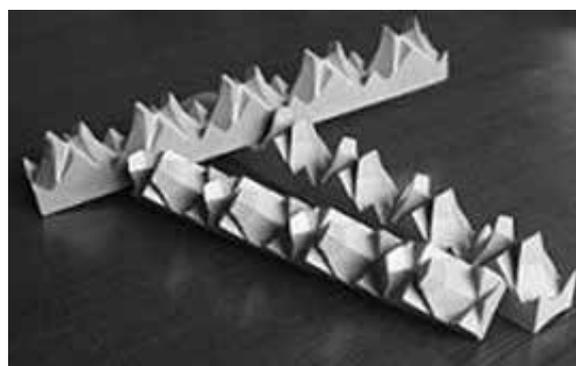
な複雑形状を、単純形状と同コストで可能とするVプロセス鋳造法 (Vacume sealed molding process : 減圧造形鋳造法) という低コストかつ高品質を実現する精密鋳造法に特長がある (図表21、22)。特殊なプラスチックフィルムを用いて木型から砂型を形成するため鋳肌が綺麗に仕上がり、鋳造後の切削・研磨などの加工が大幅に削減できる。この製法は、現社長の父親が95年

図表21 Vプロセスでの鋳造作業中の工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 Vプロセスでの複雑形状鋳造品



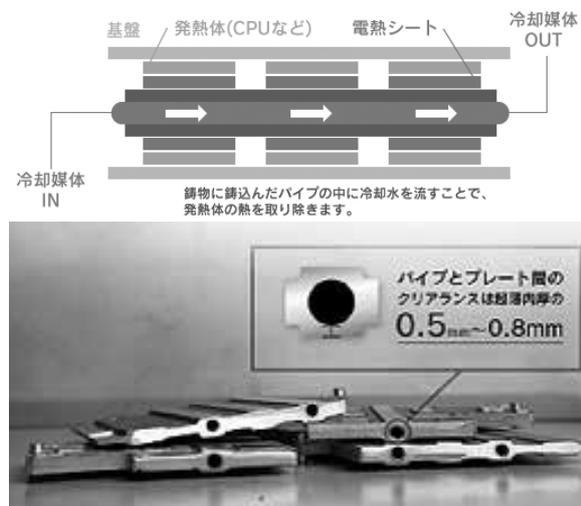
(備考) (株)栄鋳造所HPより

に設備を導入し、ノウハウを確立したものである。

現在の主力収益源は、2008年から2010年にかけて大手制御・計測機器メーカーと共同開発した半導体デバイスの冷却などに用いる温調プレート (冷媒等が流れるパイプをVプロセス鋳造法でアルミ鋳物のプレート中に鋳込んだもの) で、売上構成比で8割を占める海外売上はこれが占めている (図表23)。パイプとプレート面の間は0.5~0.8mmの超薄肉で、高い熱交換効果と省スペース、低コスト化が図れる。

半導体デバイスの冷却の他、電気自動車用バッテリーの温度コントロール、屋根や

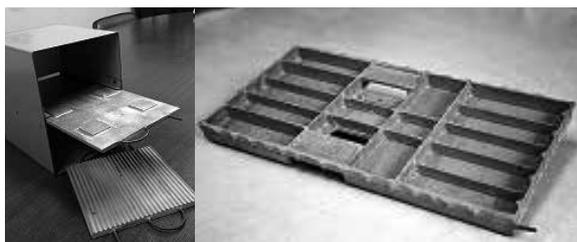
図表23 Vプロセスによる温調プレートの仕組み



(備考) 株栄铸造所HPより

図表24 温調プレート応用例

サーバーラック冷却用と電機自動車用バッテリートレイ



(備考) 株栄铸造所HPより

道路の融雪、食品加工や調理器具など様々な用途に利用できる (図表24)。

ロ. ダイバーシティ経営に至る波乱の展開

(イ) 技術開発には成果もルーツの有限会社は事実上破綻

当社のルーツは、埼玉県川口市の铸造所に勤めていた現社長の祖父が、52年に東京都八王子市で独立したことにある。88年、量産品から付加価値の高い金型への転換を図った。これは、自動車用シートの発泡ウレタン成型用の金型を、切削や研磨などの金属加工ではなく短時間で低コストに

铸造で作成したい、という要望に応える取組みがきっかけであった。

その後、Vプロセス铸造法を導入、半導体製造装置メーカーなど精密さが要求されるユーザーに顧客が広がり、97年の消費税の3%から5%への増税に伴う需要の前倒しや、98年の軽自動車安全規格基準の改訂による金型需要が重なり、98年には年商10億円に迫り、従業員も50人を超えていた。

ところが、この特需の終焉で99年から売上高は激減、父親が社長の有限会社栄铸造所は事実上破綻状態に追い込まれた。

(ロ) 再びの危機からの復活で見えてきた海外展開

月商は300万円程度にまで減ったが、幸い発注をし続けてくれる顧客があり、2001年に会計士のアドバイスを得て有限会社を閉じ、27歳だった現社長を代表者、社名は栄铸造所のまま新たに株式会社を設立し、再スタートした。技術蓄積があったことから、電子顕微鏡や検査装置用のパーツなど新たな展開が開け、自動車関連も再度仕事が入るなどで、一定の復活を果たすことができた。

ただし、社長は営業担当で、資金繰りについては独学で学んでいたが事業承継がなされていたとは言い難く、実質的には社長の仕事は父親が担っていた。そうした中、07年に父親が申し込んだサイバーシルクロード八王子(市、商工会議所、企業、大

学および住民が魅力ある産業都市八王子の形成に向け設立した組織)の後継者育成プログラム「はちおうじ未来塾」に参加し、同世代の異業種の後継者や経営者から様々なことを見聞きし、外から自社を眺め、強い刺激を受けた。これが、経営へのひとつの大きな学びと人脈形成の機会となった。

ところが、卒塾の4か月後、08年7月に父親が不慮の事故で他界し、突然、すべてを担わなければならなくなった。ちょうど、07年から仕事量が徐々に減少しはじめ、08年9月にはリーマン・ショックが起きる。再建計画を策定したがメインバンクの対応は厳しく、再び窮地に陥った。このタイミングで、取引のなかった多摩信用金庫職員が当社を訪問、資金繰りなどの支援・アドバイスを受けてしのぎながら、前述の温調プレートの共同開発を成功させ、明るさが出てきた。

やや余裕ができた2010年から、金融機関等の主催による海外視察にも参加した。単に日系メーカーの後追いで下請として工場進出しても、結果は国内と同様の競争に巻き込まれるだけと判断し、狙うべきは高付加価値分野と考えて12年にサイバースルクロード八王子の人脈で中小製造業が約5,000社もあるシリコンバレーの視察に行った。実は、それらの大半は韓国や台湾、中国系の企業で、仕事も潤沢に持っている。ところが、そうした企業が作っている部品はバリだらけであるなど、目先の仕事確保に汲々とする自分達日本の中小企業

の方が力はむしろ上であることを認識した。また、現地で日本人のベンチャーキャピタリストへのプレゼンテーションを行ったが、技術も重要だが世の中にある課題(困り事)をどう解決するのかの戦略ストーリーが見えないと一蹴された。

ハ. ダイバーシティ経営での社内革新が稼ぐ力を実現

シリコンバレーで受けた衝撃から、帰国の飛行機の中で今後どうすべきなのかを真剣に考えた。その結果、脱国内下請けを掲げ、①安定的な収益(当面の目標は売上高5億円、売上高純利益率15%~20%)、②楽な営業ができる(こちらからサンプルを持って売り込みにいくのではなく、情報発信し世界の顧客からのアクセスで仕事を得る)、③人に困らない会社(ビジョンに向けて自律した人材の会社)作りを目指し、海外対応が可能な有能な人材確保というダイバーシティ経営による変革への取組みで海外大手メーカーへの販路確保・拡大がスタートした。ただし、そのためには日本人社員の海外展開に対する「心の壁と言葉の壁」を打破することが不可欠で、実際に外国人を使うと、既存社員の反発や文化の違いなど様々な問題が起これ、外国人に対して一定の教育をし、選考を経て共にひとつの方向を目指せる人材を確保することの必要性を学んだ。

そこで当社は、NPO法人難民支援協会が行う「難民の就労準備コース」(独立行

政法人福祉医療機構の助成事業を活用した
もの)に協力し、それまでの経験から日本
企業で働く上での基本的な注意点、母国と
の違いなどを説明し、自己紹介や自己PR
の仕方、日本企業の文化、5S(整理・整
頓・清掃・清潔・躰)などを学び、実際に
企業見学やOJTを経験する研修を受けても
らう。そうした中で十分なコミュニケーション
を図り、自社で働くことに意欲の高い人材
のみを採用する。実は、当社の中東、ア
フリカからの2人は難民認定申請で就労の
許可を得、カメルーン人の社員は当初難
民認定申請を行っていたが、現在はワー
キング・ビザを取得しての就労となってい
る。

こうした人たちは海外展開に不可欠な英
語その他の語学が堪能で、高学歴の人材も
いる。当社の場合、6か国語に対応でき
る。日本人社員も社長の本気度から意識が
変わり、見て覚えるといった日本的慣習で
はなく、作業マニュアル策定やリーダーが
自ら率先して英語で説明書きをつくり「見
える化」するなどコミュニケーションが活
発化、新たな学び・発見があり、全体がビ
ジョン達成に向かう社内文化の革新に大き
な成果があった。結果として、外国人社員
の戦力化と日本人社員のレベルアップで生
産性は大きく向上し残業も激減、海外売上
高の実績がさらなる意欲向上につながって
いる。ちなみに、下請け構造からの脱却で
顧客の9割がかつてとは変わり、11年にゼ
ロだった輸出比率は8割に、適正価格適正

利益の確保で直近期の売上高純利益率は
18%にも達している。

今期は、韓国大手電機メーカー向け案件
が本格的に収益寄与してくるほか、米国で
のエネルギー関係の有望案件の進展にも期
待がかかる。

3. 稼ぐ力を磨く中小企業事例からみ た変化対応力向上への示唆

(1) 自社が強調すべき価値・ターゲットを 正しく捉え徹底して差別化

前章の3事例から「稼ぐ力」のための考え
方や行動などの特徴には、**図表25**のような
共通点がある。すなわち、限られた経営資源
など中小企業としての一定の制約の中で、自
らの生かすべき強みを正しく評価・認識し、
それを生かすフィールドを見定め差別化に結
びつけて他との違いを明確にし、中長期的に
稼ぐ力(変化に対応して価値を創出し続ける
力)として実効を挙げている。これに対し
て、第1章の**図表2**でみた「業況改善の見通
しなし」としている企業群は、短期的な視点
で目先の利益追求という表面的な対応に走
り、自らの生かすべき強みの適切な理解・発
揮ができず、結果として市場からの評価が得
られず価格競争や需要低下に見舞われ、経営
を持続発展させる収益力を獲得しづらくなっ
ている可能性がある。つまり、根本問題に対
応しないままのショートターミズムの経営で
は、稼ぐ力とは逆方向に向かってしまう危険
をはらむことになる。自社の稼ぐ力(強みと
それを効果的に発揮する方法)に迷う中小企

業は、まず、こうした点を再確認してみる必要がある。事例では、売上高の大幅ダウンや販売先の一からの開拓などがあっても、根本的に変える必要のあるものには躊躇なく取組み、経営を持続発展させる収益構造の革新に果敢に取り組んでいる。

構造的な変化への対応という、避けて通ることの出来ない課題に立ち向かうに当たり、

必要な経営資源の不足を嘆くのみや、景気や政策など外部要因頼みでは、到底、変革は成し得ない。事例企業にみられるように、自らの状況を冷静に俯瞰し、プラスとマイナスのリスクを十分に勘案して、顧客が必要性を強く感じるニーズの内容・市場を理解し、その中でも自らの強みが発揮できる部分をビジネスチャンスとして選択し、提供するモノや

図表25 3事例にみられる稼ぐ力構築への考え方や行動

事例3社の稼ぐ力につながる特長		(株)スーパーまるまつ	(株)添島勲商店	(株)栄鑄造所
①	何が自社の価値・真の強みなのかを正しく認識し、これを高める方向性を見出す。	青果・鮮魚の目利き力と、狭域商圏に徹底注力し大手にはできない小回りが利く強みがある。これを効果的に生かすツールとしての長年積み上げてきたPOSシステム活用法でも先を読むノウハウがある。	伝統の国産い草の高品質・優れた特性・これを編み上げる高度な技術に裏打ちされた本物の価値	Vプロセスで培ってきた低コスト・高精度製品のノウハウ。
②	競争力を維持向上するために強みを生かすターゲットは何か、どこを革新すべきか認識する。	狭域商圏の顔の見える顧客がメインターゲット。情報収集と発信のため、社内および顧客とのコミュニケーションを重視。自らの強みに経営資源を集中させるための仕組みで革新を図る。	本物の価値を理解する国内外の顧客。ただし、伝統の質と技術は受け継ぎつつ、デザイン・色や用途などで革新性を融合させる。	価値を認められ適正価格・適正利益が可能な高付加価値分野・海外マーケットを開拓。そのためにダイバーシティ経営で社内文化を革新する。
③	取組みを考える際に自らの経営資源や力量を考え、どこまで、あるいはどのようにリスクを回避するのか、リスクを回避するの身丈に合ったフィールド、方法を考える。	経営資源を考え、狭域商圏での強みを徹底して持続するため、経営資源の分散による力の低下を招く多店化による規模拡大に走らない。	い草農家や職人のモチベーション低下や技術力向上意欲を削ぐ規模拡大から価値重視に方向転換	力不足をダイバーシティ経営で補い、下請けの低収益構造持続から適正利益が得られる付加価値市場対象に脱却
④	むやみに目先の利益を追求することは価値を低減させかねず、本質的な価値を高める中長期的な視点を持ち、自社の内外環境を俯瞰してみる。	自らの経営資源で強みを最も生かせる分野・範囲を認識し、その中で大手チェーンにも勝る競争力を確保し続けるための中長期目線の戦略	薄利多売は疲弊を招く。中小企業として価値経営を重視することが付加価値を生み出す源泉となる。伝統に革新の価値を融合させる挑戦で中長期的に価値を創出し続ける戦略	社内人材のモチベーションアップ、方向性統一で技術力を生かすことが資源に制約のある中小企業が価値を創出するために不可欠。そのために挑戦を妨げる文化の壁を打ち破る。
⑤	守りとともに柔軟な姿勢や情報・人脈ネットワークなどを生かし積極的に外部経営資源を活用する。	青果・鮮魚に経営資源を傾斜配分するために、日配品での消化仕入や、精肉・惣菜での外部専門業者の活用をPOSシステムの情報を利用しつつ効果的に実施	素材や技術の伝統に付加する新たな価値を見出すために、国内外の外部デザイナーや建築事務所などのコラボレーションなどで、自社や業界内にはない発想を取り入れる。これにより常に挑戦する社内文化を醸成	外部人材、しかも海外の人材を活用する。その雇用のための人材も外部から招聘。情報収集・ノウハウなどでサイバーシルクロード八王子など外部の組織や人脈を活用

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

サービス、価格・販売方法・ロジスティックスなど市場にアプローチする方法の実現に、限られた経営資源を集中させ徹底した適合を図る。つまり、表面的対応に走るのではなく、中長期的視点で自らの強みを持続的に発揮できるよう、不足資源は外部資源も合理的に活用し、顧客が強く望む価値への差別化を着実に実現させている。慎重さとともに、柔軟性・大胆さを持って強みを効果的に発揮し変化対応に邁進している。

業況が優れない企業では、環境変化に翻弄されたり、過去の成功体験から抜け出せない、変化への気が付きが遅れているなどから、ニーズを見逃したりせっかくの強みを生かす機会を逃していないかを確認してみることが重要であろう。一方、現在業況の良い企業の場合も、その良好さゆえに現状の路線を深掘りすることのみ目が行き、市場や競合などの変化を見逃すことがある点には注意が必要である。

(2) 高付加価値を導き出す稼ぐ力の源は経営者の「成し遂げる力」

2016年版の中小企業白書では、第1章でみたとおり、稼げる企業について自己資本比率と売上高経常利益率が大企業平均値より高い企業といった分類をし、ITの利活用、海外展開、リスクマネジメントなどを稼ぐための取組みとして取り上げているが、実際にそうした稼ぐ力の獲得に積極的に取り組む中小企業経営者の考え方や行動は、どのようなことからもたらされているのであろうか。

事例企業の経営者は、経営の根本にかかる変化対応力をいかに強化するかという経営の中心的活動に積極的に取り組んでいる。そのために必要なのは、経営者自身の強い意志・使命感・粘着力・パッション（情熱）などの言葉で表されるもの、つまり「成し遂げる力」であろう。必ず成し遂げるという強い意志があり、目先の課題は多々あっても、目指す目標（自社の姿）の達成こそが最重要であるということにブレはない。したがって、内部資源の制約、前例、業界の一般的な慣習、目先の利益優先などに埋もれてしまうのではなく、様々な意見にも耳を傾け、外部のネットワークや知恵も利用して柔軟に考え、具体性を持った戦略ストーリーの計画を策定し、付加価値創出に取り組む。常日頃からそうした意識で様々なものを観察し、ヒントを得、考え、組み立て、実行して評価し、改善につなげる。このような経営行動をきちんと行える力こそが、稼ぐ力であろう。では、こうした経営者の稼ぐ力を構築することを成し遂げる源は何であろうか。

イ. 稼ぐ力の源となる経営者の高いモチベーション

まず第一に、経営者にみられる情熱・高いモチベーション（＝動機付け・やり甲斐）につながる考え方・理念のようなものがある。①株式会社スーパーまるまつでは、経営者が商売自体に興味が高く柔軟な発想力を持ち、商売を通じて地域に貢献したいという思いが大きく、地域住民（＝顧

客)との関係性を家族のように考えている、②株式会社添島勲商店では、規模拡大や単に伝統のみに固執するのではなく、国産い草生産者や職人の本当に良いものを作りたいという強い思いに応え伝統の価値を守りつつ、海外も含め現在の顧客に評価されるこれまでにない用途・デザイン・色彩など外部とのコラボレーションも活用し新たな価値・魅力を常に追いつけ、これを広く伝えることへの挑戦意欲がある、③株式会社栄鑄造所では、「自他共栄」の精神、人の役に立ちたいという元々の経営者の考え方や度重なる苦境での学びから、正当な評価を得られ相互の利益となる市場をターゲットに経営を持続させたいという強い思いがある。こうした点が、各社経営者の成し遂げる力・ブレない姿勢につながっている。

ロ. 組織力を高める経営者の舵取り

第二のポイントとして、経営者のモチベーションを組織に浸透させ、実際の稼働力として構築する経営者の舵取りの力量(考え方を具現化する力)がある。目標に向けた計画が試行錯誤の過程から洗練され、効果的なものが導き出されている。組織を存続発展させ、何が何でも目標を達成させるとの思いが強くブレない舵取りで、固定観念にとらわれず、徹底的に達成方法を考え、試して評価し次のステップにつなげていく努力である。そして、社内でのコミュニケーション、外部経営資源とのコ

ミュニケーション・コラボレーション、もちろん、顧客とのコミュニケーションなどを重要視している。社内文化の醸成・体制構築、さらに、外部関係者の理解・共感を得る努力である。限られた資源であるからこそ、こうした組織的な力の結集が目標達成には欠かせない。

また、舵取りの判断のためには、実行した結果に基づいて必要な見直しを行う機動性と柔軟性が必要となる。そのためには、状況をチェックすることが不可欠で、販売・在庫管理のPOSシステム活用もその一例だが、財務面その他経営管理に気を配り、迅速かつ合理的な判断に生かしている。経営者として舵取りに不可欠な基本的なことを疎かにせず、慎重に状況をチェックし、転換すべき事・時には大胆に舵を切ることも行う。

こうした経営者の考え方と行動、そこから生み出される企業文化こそが「稼ぐ力」の源ではないか。つまり、第1章でみたように中小企業白書では自己資本比率や売上高経常利益率が大企業平均より勝る企業を稼げる中小企業として分類しているが、その起爆剤は本章で述べてきたような経営者の考え方・取り組み姿勢、そのためまぬ努力ではないだろうか。そうした根本的な部分がないまま、販路を広げる、ITを活用するなどの方法やテクニックなどといってみても、結果につながる中身は期待しにくい。形式的には真似できるかもしれないが、明確な目的意識やその社内外のステー

クホルダーへの伝達・理解・共感をどう得るのか、体制構築に必要な資源をどこからどのように調達するのか、評価基準は何かなど、組織全体としての推進体制構築への具体性・計画性があり、そこにツールとしてITや技術的なテクニックなどが導入されてこそ、強みの効果を発揮しつづけていける経営への効果が見込まれる。

本物の稼ぐ力の獲得には、舵取り役の経営者のパッション・高いモチベーションと、それに裏打ちされた組織力をもって目的に沿った適切な方向性で努力し、常に変化に挑戦しつづけるソフト・パワー^(注11)が、資金力、設備その他ハード・パワーにもつながる総合的な価値創造力（＝成し遂げる力）への鍵を握っているのではないだろうか。

おわりに

本稿のわずか3事例だけで「稼ぐ力」の根源を明らかにすることにはそもそも無理があるし、それぞれの経営者が、経営に対してなぜそのような考え方を持つに至ったのか、とりわけ、資質、性格、信条などを含めた経営に関する能力がなぜどのように身に付いたのかなどを細かく明らかにしてはいない。しかし、厳しい業界環境下、それぞれの業界で低迷する中小企業が少なくない中で、事例からは変化対応力という稼ぐ力を決定する経営者の舵取りは、経営者の基本的な考え方がもた

らすパッション・高いモチベーションと、それに基づく実行力によることだけは間違いはない。そしてその持続発展を目指す事例3社の考え方や行動は、次に掲げるP.F.ドラッカーや二宮尊徳の言葉・指摘に対してのそれぞれの企業なりの答えのようにも思われる。

すなわち、ドラッカーは「イノベーションと企業家精神」で、「既存の企業は、すでに存在する事業、日常の危機、若干の収益増へとその生産資源を振り向けてしまいがちである。昨日を養い、明日を飢えさせる誘惑にかられるからである。それは死にいたる誘いである。イノベーションを行おうとしない企業は歳をとり衰弱していく。特に、今日のように急激な変化の時代、企業家の時代にあっては、衰弱のスピードは急速である。ひとたび後ろ向きになれば向きを戻すことは至難である。」と述べている。

一方、二宮尊徳は「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。それ遠きをはかる者は、百年のために杉苗を植う。まして春まきて、秋実る物においてをや。故に富あり。近くをはかる者は、春植えて、秋実る物をも尚遠しとして植えず。唯眼前の利に迷うて、まかずして取り、植えずして刈り取ることのみ眼につく。故に貧窮す。」と説いている。

自社の存在価値は何か、自社が持つ強みとは何か、強みは他社と差別化されたものなのかを徹底的に考え、経済社会の環境変化の方向性を捉え、表面的・短期的なその場しのぎ

(注)11. 本来、ソフト・パワーは国家が軍事力や経済力などでなく、自国の価値観や文化力により相手国に政治的な価値観や魅力に支持・共感を得て外交的に有利な立場とする力である。ここでは、経営者が望むことを、組織内はもちろん、顧客その他のステークホルダーにも納得・共感してもらい、味方（理解者・協力者）にするための力という意味で使用している。

ではなく、中長期的な視点で本質的に重要なことを見逃さず、そこに向けて努力を重ね続けること、経営者がパッションを持ちこれを組織内で共有でき、もちろん顧客にも伝わる

体制・文化の企業であることが、経営の持続発展に不可欠な「成し遂げる力」であることを表したものといえよう。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』日経印刷 2016年6月
- ・P.F.ドラッカー（上田惇生 訳）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 2007年3月

地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年2月）

- 1日 ● 厚生労働省、平成28年度「地域活性化雇用創造プロジェクト」の採択6地域を決定 資料1
- 2日 ○ 中小企業庁、平成28年度第2次補正予算「地方公共団体連携型広域展示販売・商談会事業」の補助事業者を採択（銚子、三島、熊本中央の3信用金庫および宮崎県信用金庫協会も採択）
- 3日 ● 金融庁、平成28年9月期における金融再生法開示債権の状況等（ポイント）を公表 資料2
- 6日 ○ 福岡財務支局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 7日 ● 中小企業庁、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に係るアンケート調査結果を公表 資料3
- 14日 ○ 総務省、平成28年度地方債計画の第2次改正について公表
- 15日 ● 厚生労働省、産業振興、技能者育成などを通して地域を活性化するために、はじめて「地域発！いいもの」として、6つの取組みを選定 資料4
- 17日 ○ 金融庁、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律施行令」および「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律の規定による預金保険機構の業務の特例等に関する命令」等について公表
- 21日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成28年10～12月結果（確報）を公表 資料5
- 経済産業省、健康経営優良法人2017認定法人を発表（京都、東京東の2信用金庫も認定）
- 中小企業庁、平成28年度熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（熊本第一信用金庫が代表者であるグループを含む熊本県の89グループ、大分県の5グループ）
- 27日 ○ 金融庁、年度末における中小企業・小規模事業者に対する金融の円滑化について要請
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 28日 ● 内閣府、地域経済動向（平成29年2月）を公表 資料6
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、地域経済分析システム（RESAS）の新しいマップのリリース等【平成28年度 第2次リリース】を実施 資料7
- 経済産業省、「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表 資料8
- 経済産業省、「企業立地促進法の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関する月次モニタリング調査（1月調査）の調査結果を公表

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料 1)

厚生労働省、平成 28 年度「地域活性化雇用創造プロジェクト」の採択 6 地域を決定 (2 月 1 日)

厚生労働省は、安定的な正社員としての雇用を創り出すため、2016 年度に地域独自の取組みを支援する「地域活性化雇用創造プロジェクト」を創設した。本プロジェクトは、都道府県が提案した事業構想の中から、産業政策と一体となり、安定的な正社員としての雇用を生み出す効果が高い取組みをコンテスト形式で決定する。採択された地域に対して、年間 10 億円を上限に最大 3 年度間、実施する費用の 8 割 (2016 年度のみ 10 割) を補助する。2016 年度は、応募のあった地域の中から 6 地域が採択された。これらの地域では、2016 年度中に順次、労働局やハローワーク、地域の関係者と協力して事業を実施する予定である。採択された地域名と事業タイトルは以下の通り。

地域名	事業タイトル
石川県	ものづくり産業と観光関連産業の振興を通じた雇用創出
愛知県	「産業首都あいち」実現に向けた中堅・中小企業の競争力強化による雇用創造プロジェクト
三重県	サービス産業等の生産性向上と高付加価値化を通じた観光、「食」関連産業の振興による雇用創造プロジェクト
京都府	京都観光関連産業正規雇用化促進事業
佐賀県	佐賀さいこう！ものづくり産業振興・雇用創造プロジェクト
宮崎県	みやざき地域資源活用型産業雇用創造プロジェクト

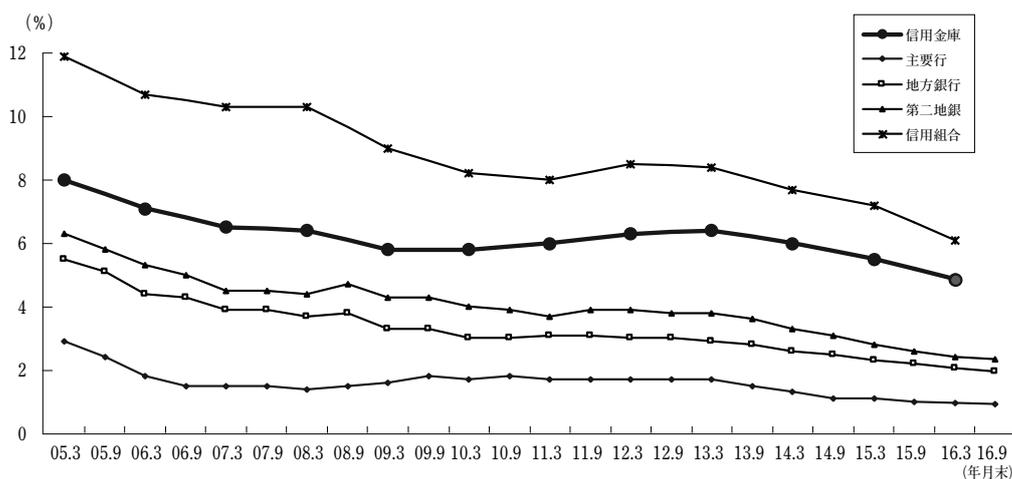
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000149932.html> 参照)

(資料 2)

金融庁、平成 28 年 9 月期における金融再生法開示債権の状況等 (ポイント) を公表 (2 月 3 日)

金融庁は、2016 年 9 月末時点における金融再生法開示債権の状況等を公表した。

業態別不良債権比率の推移 (金融再生法開示債権ベース)



(備考) 1. 金融庁『金融再生法開示債権等の推移』より作成
2. 信用金庫、信用組合は各年3月末のみ開示

国内銀行の不良債権比率 (金融再生法開示債権ベース) は、主要行が 0.9% (3 月末比 0.1 ポイント低下)、地方銀行が 2.0% (同 0.1 ポイント低下)、第二地方銀行が 2.3% (同 0.1 ポイント低下) と、軒並み低下した。

(<http://www.fsa.go.jp/status/npl/20170203.html> 参照)

(資料 3)

中小企業庁、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に係るアンケート調査結果を公表(2月7日)

中小企業庁は、認定支援機関による経営改善計画策定事業の効果を把握するためアンケート調査を実施した。2015年6月末までに経営改善計画を策定し、支払申請をおこなった事業者を対象に本事業を利用したときの状況、利用するに至った経緯、金融支援および経営改善の状況、本事業に対する満足度についてアンケートを行い、1,364社から回答を得た。調査結果の概要は以下の通り。

- 制度を活用しているのは「製造業」(30.4%)、「建設業」(15.8%)、「小売業」(13.8%)が多く、全体的に、「従業員10名以下」(49.3%)、「売上高5億円以下」(83.8%)と比較的規模の小さな企業が利用
- 実際に利用した金融支援手法については、「円滑化法に基づくリスケの延長」(29.8%)、「新たな返済減額・返済猶予の依頼」(28.7%)であり、計画の進捗状況は全体の42.8%が「計画を上回る、またはほぼ計画通りで心配ない」と回答
- 本事業の満足度は、73.4%が「満足」または「やや満足」と回答

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170207Ninteichousa.htm> 参照)

(資料 4)

厚生労働省、産業振興、技能者育成などを通して地域を活性化するために、はじめて「地域発!いいもの」として、6つの取組みを選定(2月15日)

厚生労働省は、中央職業能力開発協会への委託により、このほど、はじめての事業である「地域発!いいもの」として、6つの取組みを選定した。

この事業は、地域で行われている「産業振興」、「技能者育成(人材育成)」などに役立つ特色ある取組みを「地域発!いいもの」として選定し、国民へ周知することで、地域における技能振興や技能尊重の気運を高め、地域の活性化を図ることを目的としている。

今回は、全国10都県から20の取組みが申請され、有識者からなる「地域発!いいもの」選定委員会が、独創性、地域特性の活用、他者による応用性などの観点から審査を行い、6つの取組みが選定された。取組みの概要は以下の通り。

都道府県	取組名称(応募企業・団体名)	取組概要
茨城県	軽トラガーデンによるミニ庭園展示(茨城県造園技能士会)	軽トラックの荷台にあらかじめミニ庭園を制作し、そのままイベント会場まで移動し展示する取組み。
東京都	職種間連携ものづくりチャレンジ事業(ものづくり・匠の技の祭典2016実行委員会)	茶道に造詣の深い建築家のコーディネートのもと、建築大工・左官・建具・タイル張り・造園などの職種の連携により組立式の茶室を製作した取組み。

東京都	下町ボブスレー（下町ボブスレーネットワークプロジェクト推進委員会）	大田区の中小企業が参集、技術を結集し、氷上のF1と呼ばれるボブスレーの高性能ソリを製作する取組み。
山口県	長期企業研修制度の創設とブランド商品の製作（山口県立防府商工高等学校）	在学中の生徒が企業での研修を受けることができる制度。地域ブランド製品の開発から販売ルートの開拓までを行う取組み。
愛媛県	今治タオル工業組合社内技能検定（今治タオル工業組合）	今治タオルブランドの確立に向けて創設された、今治独自の技能評価制度。
大分県	日田市伝統技能活用協議会（日田市伝統技能活用協議会）	重要文化財の改修工事やユネスコ無形文化遺産に登録された山鉾の制作・修復を手掛ける。高度に熟練した伝統的な木造建築技術を持つ技能者を「ひた伝統技能マイスター」として認定する取組みも実施。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000151738.html> 参照)

(資料 5)

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成 28 年 10～12 月結果（確報）を公表（2 月 21 日）

総務省は、2016 年 10～12 月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。今期（2016 年 10～12 月期）の業況判断 D.I. は△ 61.3 で、前期（2016 年 7～9 月期）（△ 63.4）に比べ、2.1 ポイント改善している。

また、来期（2017 年 1～3 月期）の業況見通し D.I. は△ 61.8 となっており、今期の業況判断 D.I.（△ 61.3）に比べ、0.5 ポイントの悪化を見込んでいる。

(<http://www.stat.go.jp/data/kojinke/kakuhou/4hanki/index.htm> 参照)

(資料 6)

内閣府、地域経済動向（平成 29 年 2 月）を公表（2 月 28 日）

内閣府は、2017 年 2 月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2016 年 11 月）と比較して、景況判断を 3 地域（北関東、北陸、九州）において上方修正、3 地域（北海道、中国、四国）において下方修正、残りの 6 地域（東北、南関東、甲信越、東海、近畿、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2016 年 11 月）と比較して、鉱工業生産については、8 地域（北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、九州）において上方修正、残りの 4 地域（北海道、東北、四国、沖縄）においては横ばいとした。下方修正はなかった。個人消費については、2 地域（北関東、九州）において上方修正、3 地域（北海道、中国、四国）において下方修正、残り 7 地域（東北、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、沖縄）においては横ばいとした。雇用情勢については、全 12 地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2017/0228chiiki/menu.html> 参照)

(資料 7)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、地域経済分析システム（RESAS）の新しいマップのリリース等【平成 28 年度 第 2 次リリース】を実施（2 月 28 日）

内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）は、今回、新たなマップを追加（人口マップ、企

業活動マップ、観光マップ、まちづくりマップ、雇用／医療・福祉マップへの新たなメニュー追加) する平成 28 年度開発第 2 次リリースを行った。また、これにあわせて、メニュー構成・名称の見直しや既存のメニューについてのデータの入替えも行った（運用開始日：2 月 28 日）。新たに追加されたマップは以下の通り。

1. 人口マップへの追加	
「新卒者就職・進学」	新卒者の就職および進学を契機とした地域間の流出入状況を都道府県単位で把握できる。
「人口メッシュ」	「国勢調査」の総人口、男女別人口、世帯数、1 世帯当たり人口の総数、増減数、増減率を地図上にメッシュで表示し、地域の人口分布状況を把握できる。
「将来人口メッシュ」	2010 年の人口および 2050 年の将来推計人口について、総数、増減数、増減率を地図上にメッシュで表示し、将来の人口分布の予想される変化を把握できる。
2. 企業活動マップへの追加	
「表彰・補助金採択」	国内企業の表彰・補助金の採択状況を地図や一覧で表示し、企業の発掘や分析に役立てることができる。
3. 観光マップへの追加	
「From-to 分析（宿泊者）」	地域ごとの延べ宿泊者数について、居住地、性別、参加形態など宿泊者の属性別に構成割合、ランキング、推移を表示し、宿泊者の傾向が把握できる。
「宿泊施設」	宿泊施設の施設数、延べ宿泊者数（日本人・外国人）、定員稼働率、客室稼働率を宿泊施設タイプ別または従業員規模別に表示し、その推移や他地域との比較を見ることができる。
「外国人消費の比較（免税取引）」「外国人消費の構造（免税取引）」	免税店数や、地域別・国籍別・年代別での免税取引額の構成割合が都道府県単位で表示される。
4. まちづくりマップへの追加	
「通勤通学人口」	通勤や通学による日常的な自治体間移動の状況、昼間人口、夜間人口や昼夜間人口比率、通勤通学先 / 元の自治体の割合、年代別の割合などが表示され、住民の行動範囲や往来の規模が把握できる。
「施設周辺人口」	2010 年人口および 2050 年の将来推計人口のメッシュデータに各種施設（図書館や公園等）の位置情報を重ね合わせ、施設から特定の距離に居住する人口が、2010 年と 2050 年でどのように変化するかをグラフで表示する。
「不動産取引」	不動産の種類別平均取引価格、個別の取引価格の分布、大規模土地取引の利用目的別件数などを表示し、地域の不動産取引の状況が把握できる。
5. 雇用／医療・福祉マップへの追加	
「求人・求職者」	職業分類ごとの有効求職者数、有効求人数、就職件数が把握でき、地域における職業分類ごとの雇用需給の状況を把握できる。
「医療需給」	医療の需要に関する指標、供給に関する指標をヒートマップやグラフで表示するほか、病院の入院患者数の地域間の流出入状況を円グラフで表示する。
「介護需給」	介護の需要に関する指標、供給に関する指標、介護保険料・介護費用をヒートマップやグラフで表示する。

(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h29-02-28-press_h28-ver2.pdf 参照)

（資料 8）

経済産業省、「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律案」の閣議決定を公表（2 月 28 日）

1. 法律案の概要

（1）中小企業信用保険法の一部改正

- 大規模な経済危機、災害等の事態に際して、あらかじめ適用期限を区切って迅速に発動できる新

たなセーフティネットとして危機関連保証を創設する（従来の保証限度額とは別枠で最大 2.8 億円の保証を実施、保証割合は 100%）。

- 小規模事業者の持続的発展を支えるため、特別小口保険の付保限度額を拡充する（1,250 万円から 2,000 万円に引き上げ、保証割合は 100%を維持）。

(2) 創業・事業承継についての中小企業信用保険に関する法律の一部改正

- 創業チャレンジを促すべく、創業関連保証の付保限度額を拡充する（1,000 万円から 2,000 万円に引き上げ、保証割合は 100%を維持）。

- 事業承継を一層促進するため、法の認定を受けた中小企業の代表者個人が承継時に必要とする資金（株式取得資金等）を信用保険の対象とする。

(3) 信用保証協会法の一部改正

- 信用保証協会の業務に中小企業に対する経営支援を追加するとともに、業務の運営に当たっては信用保証協会と金融機関が連携する旨を規定した。

- 信用保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、事業再生ファンドのみならず、創業や中小企業の経営改善を支援することを目的とするファンドへの出資を新たに可能としている。

2. 施行期日

公布の日から起算して 1 年を超えない範囲内において政令で定める日とする。

(<http://www.meti.go.jp/press/2016/02/20170228002/20170228002.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
17.2.3	内外金利・為替見通し	28-11	国内経済に回復の兆しがみられるが、当面は現行の緩和策を維持	角田 匠 奥津智彦
17.2.6	ニュース&トピックス	28-83	昨年 of 中国経済と今後の見通し －依然として下振れ圧力が強い－	黒岩達也
17.2.15	経済見通し	28-5	実質成長率は16年度1.2%、17年度1.4%、18年度1.3%と予測 －世界経済の回復を背景に国内景気も持直しへ－	角田 匠
17.2.15	ニュース&トピックス	28-85	2016年12月末までの信用金庫の貸出金動向 －不動産業向けの寄与拡大、宿泊業向けがプラスに転じる－	井上有弘
17.2.15	ニュース&トピックス	28-86	地域銀行の中小企業向け貸出と収益性 －地域銀行の個別データによる分析－	井上有弘
17.2.20	金融調査情報	28-27	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑦ －SNS情報等の新たな情報を活用したフィンテックサービスへの挑戦－	藁品和寿
17.2.20	金融調査情報	28-28	信用金庫と銀行の不動産業向け貸出動向 －不動産市況との関係とリスク管理上の課題－	間下 聡
17.2.24	ニュース&トピックス	28-87	「全国中小企業景気動向調査」からみた中小建設業の景況感	森本龍雄

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
17.2.1	講演	到来するIoT社会と中小企業	とましん創友会	苫小牧信用金庫	藁品和寿
17.2.2	講演	国内外の金融経済動向について	役員・部長等研修	南九州信用金庫協会	角田 匠
17.2.3	講演	経済見通しについて	さいしん信栄会	埼玉縣信用金庫	角田 匠
17.2.5	講演	中小企業におけるIoTの利活用について	杉戸町商工会研修会	埼玉縣信用金庫	藁品和寿
17.2.9	講演	環境変化に挑む中小企業の経営事例	墨田区・江東区合同男子研修会	東京東信用金庫 (墨田区・江東区しんきん 協議会事務局)	鉢嶺 実
17.2.13	講演	結城信用金庫の営業エリアの状況について	結城信用金庫の営業エリアの状況について	結城信用金庫	松崎英一
17.2.14	講演	「フィンテック」の動向について	フィンテックにかかる意見交換会	横浜信用金庫	藁品和寿

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
17.2.14	講演	コンテンツツーリズムによる魅力溢れる地域づくりー「大河ドラマ」「アニメ」「ロケ誘致」の事例からの示唆ー	コンテンツツーリズム講演会および意見交換	奄美大島信用金庫	鉢嶺 実
17.2.16	講演	「金融仲介機能のベンチマーク」における地域データ等の活用に係る情報提供	第2回「金融仲介機能のベンチマーク」に係る情報交換会	信金中央金庫 岡山支店	高田 眞
17.2.17	講演	「温泉街の地域活性化事例」等を交えた地方創生について	金沢信用金庫山中支店「きんしん栄山会」	金沢信用金庫	笠原 博
17.2.21	講演	「フィンテック」の動向について	フィンテックにかかる意見交換会	しまなみ信用金庫	藁品和寿
17.2.24	講演	今後の経済の見通しについて	第2回江東中央支部オープンセミナー	東京東信用金庫 (オーロラ江東中央支部)	角田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2013. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
15. 6	267	6,895	234	7,396	9,280,855	2,219	72,350	41,295	113,645	115,864
9	267	6,894	232	7,393	9,280,129	2,212	71,506	40,621	112,127	114,339
12	267	6,883	234	7,384	9,284,536	2,210	70,946	40,210	111,156	113,366
16. 1	266	6,883	234	7,383	9,284,411	2,205	70,648	40,011	110,659	112,864
2	265	6,883	233	7,381	9,284,199	2,203	70,429	39,876	110,305	112,508
3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
4	265	6,883	231	7,379	9,278,212	2,191	71,747	42,241	113,988	116,179
5	265	6,884	231	7,380	9,282,229	2,189	71,572	42,143	113,715	115,904
6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
7	265	6,887	231	7,383	9,273,976	2,212	70,848	41,667	112,515	114,727
8	265	6,886	231	7,382	9,272,672	2,211	70,598	41,483	112,081	114,292
9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
10	265	6,883	230	7,378	9,275,968	2,212	70,086	41,087	111,173	113,385
11	265	6,865	243	7,373	9,275,753	2,214	69,942	41,004	110,946	113,160
12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 1	264	6,860	244	7,368	9,276,718	2,209	69,343	40,570	109,913	112,122

信用金庫の合併等

年 月 日	異 動 金 庫 名			新金庫名	金庫数	異動の種類
2009年10月13日	西中国	岩国	(下関市職員信組)	西中国	277	合併
2009年11月9日	八戸	あおもり	下北	青い森	275	合併
2009年11月24日	北見	紋別		北見	274	合併
2010年1月12日	山口	萩		萩山口	273	合併
2010年2月15日	杵島	西九州		九州ひぜん	272	合併
2011年2月14日	富山	上市		富山	271	合併
2012年11月26日	東山口	防府		東山口	270	合併
2013年11月5日	大阪市	大阪東	大福	大阪シティ	268	合併
2014年1月6日	三浦藤沢			かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都		北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃		大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生		福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館		道南うみ街	264	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率			前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4	
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7	
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
15. 6	1,345,197	2.9	499,178	5.5	843,453	1.5	2,566	16.3	1,344,209	2.9	1,053	33.6	
9	1,347,370	2.6	497,850	4.8	846,512	1.3	3,007	29.6	1,345,988	2.6	884	28.3	
12	1,357,825	2.2	507,247	4.1	848,195	1.1	2,383	3.5	1,356,476	2.3	877	7.2	
16. 1	1,348,518	2.3	497,513	4.3	848,589	1.2	2,415	4.0	1,347,068	2.3	954	22.4	
2	1,353,247	2.1	503,504	3.6	847,403	1.2	2,339	1.9	1,352,305	2.1	870	34.0	
3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4	
4	1,362,524	2.3	517,578	4.5	842,666	1.0	2,279	5.4	1,360,947	2.2	794	13.3	
5	1,358,855	2.1	511,142	3.8	845,416	1.0	2,295	1.4	1,357,974	2.1	886	△ 13.7	
6	1,371,890	1.9	518,977	3.9	850,317	0.8	2,595	1.1	1,370,974	1.9	1,210	14.9	
7	1,370,332	2.3	515,081	5.2	852,995	0.6	2,254	△ 5.4	1,368,898	2.3	1,369	22.2	
8	1,374,287	2.2	518,851	4.8	853,074	0.6	2,362	0.8	1,373,409	2.2	1,148	△ 15.7	
9	1,376,916	2.1	522,579	4.9	851,259	0.5	3,077	2.3	1,375,496	2.1	1,109	25.4	
10	1,378,867	2.3	527,314	5.2	849,168	0.6	2,384	10.7	1,377,983	2.4	1,018	20.2	
11	1,377,158	2.4	525,474	5.3	849,242	0.7	2,441	6.0	1,376,254	2.4	1,106	26.5	
12	1,388,856	2.2	535,936	5.6	850,422	0.2	2,497	4.7	1,387,634	2.2	1,366	55.7	
17. 1	1,380,856	2.3	528,508	6.2	850,273	0.1	2,073	△ 14.1	1,379,956	2.4	1,135	18.9	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
15. 6	70,569	2.0	52,630	2.6	238,846	1.7	252,358	2.9	37,164	1.7	281,605	4.4
9	70,256	2.0	52,664	2.5	239,209	1.6	251,988	2.3	37,131	1.5	283,577	3.9
12	71,290	1.6	52,951	1.9	240,703	1.4	253,927	1.9	37,169	1.0	286,221	3.7
16. 1	69,910	1.8	52,482	2.2	239,623	1.5	252,095	1.9	36,914	1.1	284,745	3.8
2	69,863	1.6	52,705	1.8	240,086	1.2	253,072	1.8	37,214	1.3	285,911	3.7
3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
4	71,173	2.2	53,114	1.5	241,535	1.8	254,354	1.6	37,407	1.2	287,741	3.7
5	70,875	1.9	52,700	1.2	240,774	1.5	252,950	1.3	37,353	1.5	288,320	3.6
6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
7	71,189	1.9	53,265	1.5	242,001	1.8	255,190	1.8	37,472	1.4	290,707	3.5
8	71,267	1.7	53,442	1.4	242,206	1.5	256,399	1.7	37,604	1.1	291,458	3.1
9	71,340	1.5	53,768	2.0	243,037	1.6	256,258	1.6	37,428	0.8	290,476	2.4
10	71,317	2.0	53,645	1.7	243,635	1.6	257,001	1.9	37,537	1.0	291,164	3.0
11	71,743	1.9	53,482	1.7	243,193	1.8	256,504	2.0	37,356	1.0	291,052	2.9
12	72,558	1.7	54,046	2.0	244,647	1.6	258,619	1.8	37,524	0.9	293,638	2.5
17. 1	71,460	2.2	53,413	1.7	243,702	1.7	257,190	2.0	37,287	1.0	292,213	2.6

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
15. 6	274,407	3.6	59,060	2.1	27,018	1.9	22,529	2.3	27,439	1.8	1,345,197	2.9
9	274,713	3.1	59,074	1.7	27,008	1.9	22,565	2.2	27,346	1.5	1,347,370	2.6
12	277,003	2.6	59,054	0.8	27,133	1.4	22,785	1.8	27,800	1.3	1,357,825	2.2
16. 1	275,421	2.6	58,434	0.6	27,027	1.1	22,593	2.1	27,506	1.5	1,348,518	2.3
2	276,376	2.3	58,921	0.9	27,147	1.4	22,666	1.9	27,535	1.2	1,353,247	2.1
3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
4	278,415	2.5	59,190	1.1	27,163	1.1	22,824	2.0	27,803	1.9	1,362,524	2.3
5	277,890	2.4	58,769	0.6	27,150	1.2	22,573	1.1	27,724	1.6	1,358,855	2.1
6	280,544	2.2	59,443	0.6	27,354	1.2	22,791	1.1	28,077	2.3	1,371,890	1.9
7	281,275	2.7	59,275	0.9	27,274	1.3	22,735	1.3	27,970	2.3	1,370,332	2.3
8	282,262	3.1	59,534	0.8	27,232	0.6	22,776	0.9	28,167	2.8	1,374,287	2.2
9	285,211	3.8	59,365	0.4	27,202	0.7	22,740	0.7	28,133	2.8	1,376,916	2.1
10	285,067	3.7	59,351	0.5	27,247	0.7	22,802	0.6	28,180	2.7	1,378,867	2.3
11	284,740	3.7	59,187	1.1	27,161	0.8	22,696	0.6	28,136	2.8	1,377,158	2.4
12	287,446	3.7	59,625	0.9	27,356	0.8	22,934	0.6	28,568	2.7	1,388,856	2.2
17. 1	286,307	3.9	59,227	1.3	27,197	0.6	22,745	0.6	28,232	2.6	1,380,856	2.3

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位: 億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
14. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
15. 6	1,345,196	2.9	1,066,195	2.1	358,392	4.9	707,299	0.8	494	△ 31.6
9	1,347,368	2.6	1,062,743	1.8	353,657	4.5	708,589	0.6	487	△ 27.3
12	1,357,824	2.2	1,075,105	1.6	363,279	4.0	711,331	0.4	484	△ 14.8
16. 1	1,348,517	2.3	1,071,002	1.6	358,775	4.1	711,730	0.5	486	△ 15.4
2	1,353,245	2.1	1,076,511	1.4	365,269	3.4	710,731	0.4	501	△ 8.7
3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
4	1,362,522	2.3	1,077,226	1.4	370,190	4.1	706,523	0.1	502	△ 1.8
5	1,358,853	2.1	1,069,220	1.1	363,847	3.4	704,860	△ 0.0	503	4.2
6	1,371,888	1.9	1,077,676	1.0	373,432	4.1	703,695	△ 0.5	538	9.0
7	1,370,330	2.3	1,076,196	1.2	371,055	5.2	704,602	△ 0.7	529	10.0
8	1,374,286	2.2	1,080,500	1.1	375,610	4.8	704,293	△ 0.7	586	19.1
9	1,376,915	2.1	1,075,701	1.2	371,678	5.0	703,400	△ 0.7	613	25.9
10	1,378,865	2.3	1,081,870	1.1	380,199	4.8	701,059	△ 0.7	602	26.5
11	1,377,157	2.4	1,076,426	1.2	375,592	5.3	700,258	△ 0.8	566	18.2
12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 1	1,380,855	2.3	1,083,181	1.1	380,586	6.0	702,038	△ 1.3	546	12.3

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
15. 6	216,152	6.5	119,929	7.1	95,904	5.8	311	2.6	52,276	6.6
9	222,234	5.7	124,548	5.9	97,303	5.4	374	37.4	51,039	6.5
12	225,435	4.7	128,006	4.6	97,060	4.9	361	7.0	46,892	6.9
16. 1	221,319	5.3	123,060	5.4	97,902	5.1	349	△ 0.5	46,172	5.1
2	217,067	2.9	117,834	0.8	98,842	5.4	382	11.1	48,206	14.7
3	227,299	5.1	126,703	5.1	100,212	5.0	376	4.9	39,244	4.0
4	232,615	7.2	131,608	9.3	100,620	4.6	378	8.3	42,621	△ 1.0
5	226,640	3.5	125,116	2.4	101,135	4.9	382	23.2	51,930	15.2
6	227,678	5.3	126,050	5.1	101,221	5.5	398	28.0	55,776	6.6
7	230,117	8.1	128,113	10.1	101,635	5.7	361	12.0	53,824	1.1
8	225,838	5.9	123,520	6.0	101,923	5.6	387	3.0	57,049	8.3
9	235,527	5.9	132,063	6.0	103,064	5.9	392	4.7	53,675	5.1
10	232,915	4.9	128,873	4.1	103,678	6.0	356	△ 3.5	52,794	14.7
11	233,284	6.6	129,501	6.6	103,447	6.6	329	△ 6.6	55,736	8.9
12	239,126	6.0	135,689	6.0	103,115	6.2	314	△ 13.0	51,069	8.9
17. 1	232,015	4.8	127,846	3.8	103,834	6.0	327	△ 6.2	54,473	17.9

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2013. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
15. 6	18,908	6.1	33,313	7.0	52	△ 24.7	10,568	△ 1.9	0	1,053
9	17,555	4.0	33,440	8.0	40	△ 33.3	11,347	△ 0.1	0	884
12	14,551	3.1	32,312	8.8	26	△ 30.4	10,386	△ 5.1	0	877
16. 1	14,585	△ 0.7	31,533	8.1	51	△ 19.8	10,018	△ 2.0	0	954
2	18,165	26.2	29,994	8.7	43	27.5	11,456	4.7	0	870
3	13,240	4.1	25,979	4.1	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
4	14,435	△ 16.4	28,176	9.4	7	△ 74.6	10,055	5.3	0	794
5	20,139	19.5	31,788	12.6	0	△ 99.8	11,058	12.5	0	885
6	17,986	△ 4.8	37,786	13.4	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
7	14,699	△ 21.6	39,122	13.7	0	△ 99.9	10,188	0.1	0	1,369
8	17,943	△ 3.4	39,103	14.9	0	△ 99.9	10,893	5.5	0	1,148
9	16,852	△ 4.0	36,819	10.1	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
10	16,631	21.8	36,159	11.8	0	△ 99.9	11,281	17.7	0	1,018
11	18,510	△ 1.2	37,223	14.9	0	△ 99.9	11,705	6.8	0	1,106
12	14,359	△ 1.3	36,706	13.6	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 1	18,402	26.1	36,068	14.3	0	△ 100.0	11,180	11.5	0	1,135

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	636,876	△ 0.1	10,612	△ 7.5	626,263	△ 0.0	40,848	△ 4.8	558,683	0.3	26,731	△ 0.8
14. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
15. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
15. 6	656,034	2.1	8,291	△ 6.2	647,742	2.2	34,893	△ 3.4	586,698	2.6	26,151	2.1
9	665,343	2.4	8,186	△ 7.3	657,157	2.5	36,876	△ 3.1	591,604	2.9	28,676	2.3
12	671,982	2.4	9,646	△ 6.6	662,335	2.6	37,766	△ 3.5	596,559	3.0	28,010	2.0
16. 1	668,944	2.5	9,347	△ 5.9	659,597	2.6	36,925	△ 3.6	595,809	3.1	26,861	1.9
2	666,808	2.1	8,036	△ 17.3	658,772	2.4	36,769	△ 3.7	594,909	2.8	27,093	2.7
3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
4	670,224	2.6	8,783	4.0	661,440	2.6	34,798	△ 3.2	600,257	3.0	26,385	1.9
5	669,311	2.0	7,648	△ 17.6	661,662	2.3	33,680	△ 3.0	601,379	2.6	26,601	2.9
6	671,924	2.4	7,655	△ 7.6	664,268	2.5	33,918	△ 2.7	603,690	2.8	26,658	1.9
7	675,310	2.6	8,396	2.8	666,914	2.6	34,218	△ 2.9	606,081	3.0	26,614	1.6
8	674,517	2.4	7,189	△ 8.9	667,327	2.6	34,427	△ 3.2	605,950	2.9	26,950	2.2
9	681,666	2.4	7,477	△ 8.6	674,189	2.5	35,820	△ 2.8	609,166	2.9	29,202	1.8
10	679,044	2.2	7,257	△ 19.3	671,787	2.5	35,460	△ 2.5	608,996	2.7	27,330	2.8
11	680,296	2.5	7,192	△ 10.3	673,104	2.6	35,762	△ 1.9	609,746	3.0	27,594	1.8
12	689,067	2.5	8,629	△ 10.5	680,437	2.7	37,295	△ 1.2	614,422	2.9	28,719	2.5
17. 1	684,444	2.3	7,458	△ 20.2	676,986	2.6	36,453	△ 1.2	612,856	2.8	27,677	3.0

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	30,346	△ 0.3	22,042	△ 0.9	118,533	△ 0.5	117,810	△ 0.2	16,699	△ 2.9	132,174	0.8
14. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
15. 6	29,732	1.0	22,192	1.1	122,770	2.6	120,450	1.6	16,326	0.8	137,525	2.6
9	30,128	1.2	22,580	1.5	124,733	2.9	121,999	2.0	16,362	0.1	139,437	2.3
12	30,618	0.6	22,833	2.0	126,309	3.1	123,040	2.2	16,569	1.0	140,519	2.3
16. 1	30,123	0.7	22,817	2.8	125,968	3.3	122,490	2.1	16,582	1.6	139,487	2.4
2	30,052	0.2	22,742	2.3	125,546	3.0	122,005	1.7	16,628	1.9	139,135	1.9
3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
4	30,164	0.9	22,724	2.9	126,905	3.8	122,303	2.0	16,552	2.5	139,717	2.2
5	29,885	0.4	22,842	2.7	126,675	3.3	122,225	1.4	16,716	2.1	139,601	1.6
6	29,983	0.8	22,817	2.8	127,378	3.7	122,665	1.8	16,721	2.4	139,970	1.7
7	30,104	1.0	22,878	2.8	128,246	4.0	123,159	1.9	16,799	2.8	140,341	2.1
8	30,122	0.8	22,903	2.8	127,877	3.6	123,005	1.7	16,776	2.8	140,364	2.0
9	30,552	1.4	23,183	2.6	129,343	3.6	124,224	1.8	16,883	3.1	141,966	1.8
10	30,420	0.8	23,092	2.5	129,278	3.5	123,769	1.5	16,736	2.5	140,987	1.6
11	30,610	1.7	23,175	2.3	129,739	3.9	123,875	1.8	16,759	2.3	141,064	1.8
12	31,147	1.7	23,471	2.7	131,453	4.0	125,408	1.9	16,933	2.1	142,961	1.7
17. 1	30,614	1.6	23,322	2.2	130,890	3.9	124,621	1.7	16,816	1.4	141,708	1.5

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	131,931	0.0	29,911	△ 0.4	10,221	△ 2.5	11,722	△ 1.2	14,431	0.8	636,876	△ 0.1
14. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
15. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
15. 6	139,289	2.9	29,888	1.0	10,010	0.0	11,844	0.4	14,909	2.1	656,034	2.1
9	141,315	3.3	30,461	1.4	10,043	△ 0.2	12,029	1.1	15,153	2.4	665,343	2.4
12	142,862	3.3	30,527	1.4	10,008	△ 0.4	12,152	1.1	15,427	2.4	671,982	2.4
16. 1	142,573	3.3	30,430	1.7	9,973	△ 0.4	12,065	1.3	15,314	2.4	668,944	2.5
2	141,864	2.7	30,411	1.5	9,946	△ 1.0	12,047	1.2	15,305	2.3	666,808	2.1
3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
4	143,067	3.3	30,368	1.7	9,989	0.0	12,025	2.1	15,287	2.4	670,224	2.6
5	142,651	2.4	30,254	1.1	10,038	0.2	11,993	1.1	15,291	2.3	669,311	2.0
6	143,509	3.0	30,299	1.3	10,036	0.2	12,033	1.5	15,374	3.1	671,924	2.4
7	144,510	3.3	30,460	1.5	10,078	0.6	12,128	2.2	15,462	3.1	675,310	2.6
8	144,150	3.0	30,497	1.4	10,052	0.2	12,140	2.0	15,486	3.0	674,517	2.4
9	145,481	2.9	30,894	1.4	10,141	0.9	12,226	1.6	15,611	3.0	681,666	2.4
10	145,015	2.5	30,638	1.2	10,132	1.4	12,186	1.6	15,636	3.2	679,044	2.2
11	145,156	2.9	30,695	1.6	10,146	1.9	12,219	1.8	15,697	3.2	680,296	2.5
12	146,866	2.8	31,072	1.7	10,235	2.2	12,394	1.9	15,949	3.3	689,067	2.5
17. 1	146,102	2.4	30,888	1.5	10,176	2.0	12,288	1.8	15,845	3.4	684,444	2.3

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計									
			製造業				建設業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2012. 3	637,886	0.0	100.0	413,127	△ 0.3	64.7	69,475	△ 2.4	10.8	51,095	△ 3.0	8.0
13. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
6	656,033	2.1	100.0	415,431	1.7	63.3	61,787	△ 1.4	9.4	45,398	△ 0.2	6.9
9	665,342	2.4	100.0	423,550	1.8	63.6	62,878	△ 1.4	9.4	47,442	0.0	7.1
12	671,981	2.4	100.0	428,464	1.8	63.7	63,589	△ 1.5	9.4	48,217	0.0	7.1
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
6	671,922	2.4	100.0	424,268	2.1	63.1	60,960	△ 1.3	9.0	45,718	0.7	6.8
9	681,664	2.4	100.0	433,498	2.3	63.5	61,961	△ 1.4	9.0	47,977	1.1	7.0
12	689,065	2.5	100.0	439,553	2.5	63.7	62,643	△ 1.4	9.0	49,152	1.9	7.1

年 月 末	卸売業		小売業		不動産業		個人による貸家業					
							前年同月比 増 減 率	構成比				
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比						
2012. 3	30,997	△ 1.4	4.8	28,329	△ 3.6	4.4	125,807	2.2	19.7	53,357	1.5	8.3
13. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
6	27,936	△ 1.5	4.2	25,784	△ 1.5	3.9	140,379	4.4	21.3	57,812	2.3	8.8
9	28,595	△ 1.4	4.2	26,141	△ 1.5	3.9	142,651	4.7	21.4	58,264	2.4	8.7
12	28,894	△ 1.4	4.2	26,176	△ 1.8	3.8	144,279	4.6	21.4	58,411	2.1	8.6
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
6	27,540	△ 1.4	4.0	25,407	△ 1.4	3.7	147,533	5.0	21.9	57,806	△ 0.0	8.6
9	28,230	△ 1.2	4.1	25,939	△ 0.7	3.8	149,815	5.0	21.9	58,147	△ 0.2	8.5
12	28,553	△ 1.1	4.1	26,059	△ 0.4	3.7	151,903	5.2	22.0	58,267	△ 0.2	8.4

年 月 末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品貸貸業					
							前年同月比 増 減 率	構成比				
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比						
2012. 3	9,655	△ 3.8	1.5	6,466	△ 4.2	1.0	18,594	5.1	2.9	3,001	△ 2.5	0.4
13. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
6	8,448	△ 2.9	1.2	5,810	△ 0.9	0.8	21,363	3.3	3.2	2,804	0.4	0.4
9	8,487	△ 2.3	1.2	5,814	△ 0.6	0.8	21,572	3.3	3.2	2,895	0.7	0.4
12	8,497	△ 1.7	1.2	5,775	△ 1.5	0.8	21,959	3.9	3.2	2,868	△ 0.1	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
6	8,382	△ 0.7	1.2	5,755	△ 0.9	0.8	21,899	2.5	3.2	2,814	0.3	0.4
9	8,452	△ 0.4	1.2	5,814	0.0	0.8	22,180	2.8	3.2	2,878	△ 0.5	0.4
12	8,544	0.5	1.2	5,806	0.5	0.8	22,486	2.4	3.2	2,857	△ 0.3	0.4

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人		住宅ローン					
							前年同月比 増 減 率	構成比				
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比						
2012. 3	0	...	0.0	42,638	4.4	6.6	182,121	△ 0.0	28.5	150,810	1.0	23.6
13. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
6	41	79.3	0.0	51,849	5.9	7.9	188,751	2.1	28.7	158,391	2.3	24.1
9	43	46.0	0.0	51,028	6.0	7.6	190,763	2.6	28.6	159,830	2.8	24.0
12	50	53.3	0.0	51,401	6.1	7.6	192,115	2.9	28.5	161,314	3.0	24.0
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
6	55	34.6	0.0	53,295	2.7	7.9	194,358	2.9	28.9	163,206	3.0	24.2
9	52	21.6	0.0	52,083	2.0	7.6	196,082	2.7	28.7	164,428	2.8	24.1
12	51	3.3	0.0	52,312	1.7	7.5	197,199	2.6	28.6	165,666	2.6	24.0

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の有価証券
		うち信金中金預け金								
2013. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
15. 6	13,114	333,008 (3.9)	266,945 (6.9)	0	3,341	0	0	2,533	1,729	41
9	14,375	332,177 (4.3)	262,822 (5.4)	0	1,776	0	0	2,431	1,748	27
12	15,160	333,749 (2.6)	263,227 (2.0)	0	2,590	0	0	2,575	1,872	31
16. 1	13,850	328,724 (3.9)	269,810 (4.6)	0	2,447	0	0	2,476	1,831	33
2	13,079	336,111 (5.1)	277,425 (7.9)	0	1,219	0	0	2,378	1,751	26
3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
4	13,854	345,579 (4.2)	288,018 (10.2)	0	866	0	0	2,003	1,419	29
5	13,428	341,976 (6.2)	285,537 (9.8)	0	700	0	0	1,891	1,494	30
6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
7	13,476	350,595 (7.0)	298,063 (12.4)	0	586	0	0	1,948	1,557	32
8	13,292	356,031 (6.4)	301,849 (12.9)	0	615	0	0	1,884	1,644	34
9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
10	13,050	359,623 (8.2)	304,462 (14.8)	0	554	0	0	1,811	1,703	38
11	13,640	355,549 (7.6)	301,551 (14.6)	0	554	0	0	1,824	1,730	43
12	15,060	358,154 (7.3)	303,090 (15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206 (8.0)	300,611 (11.4)	0	525	0	0	1,763	1,618	45

年月末	有価証券	国債						地方債		短期社債	社債				株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社債	金融債	その他							
2013. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061						
14. 3	400,267 (2.5)	101,633 (△3.9)	80,324	39	167,223 (2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374						
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565						
15. 6	421,787 (5.8)	100,907 (2.4)	88,784	164	168,643 (0.9)	73,091	30,535	65,015	5,416						
9	414,874 (2.5)	93,428 (△5.5)	89,317	89	166,865 (△1.2)	72,469	30,114	64,280	5,956						
12	416,990 (2.7)	90,950 (△4.4)	90,822	109	167,159 (△0.9)	73,290	29,386	64,481	6,092						
16. 1	416,902 (1.6)	90,169 (△6.8)	91,392	109	166,680 (△1.0)	73,205	29,259	64,215	6,173						
2	419,045 (1.1)	89,874 (△8.6)	91,921	109	166,828 (△1.4)	73,703	28,774	64,350	6,292						
3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343						
4	417,721 (1.6)	87,468 (△9.3)	91,288	89	165,925 (△0.8)	73,453	27,685	64,786	6,384						
5	419,353 (0.2)	87,200 (△12.9)	91,345	99	165,710 (△1.7)	73,341	27,213	65,154	6,441						
6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607						
7	419,694 (0.1)	87,046 (△11.3)	90,533	99	164,729 (△1.8)	72,759	26,187	65,783	6,666						
8	419,641 (0.7)	86,533 (△9.5)	90,090	79	164,088 (△1.7)	72,417	25,823	65,847	6,730						
9	417,184 (0.5)	84,352 (△9.7)	89,668	9	163,416 (△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826						
10	418,058 (0.5)	84,977 (△8.2)	89,745	59	162,647 (△2.6)	71,651	24,772	66,224	6,837						
11	420,585 (0.8)	86,656 (△6.2)	90,120	59	162,269 (△3.0)	71,636	24,199	66,433	6,602						
12	419,493 (0.6)	85,682 (△5.7)	90,240	59	161,636 (△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395						
17. 1	420,536 (0.8)	86,544 (△4.0)	90,388	59	160,672 (△3.6)	70,947	23,295	66,430	6,478						

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
2013. 3	0	6,701	35,679	993	689,163 (4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
15. 6	0	18,678	38,141	1,050	775,556 (4.9)	266,945	48.7	57.6	31.3	19.8	34.4
9	0	20,894	37,271	1,049	767,410 (3.3)	262,822	49.3	56.9	30.7	19.4	34.2
12	0	22,380	38,407	1,067	772,969 (2.5)	263,227	49.4	56.8	30.6	19.3	34.0
16. 1	0	23,053	38,259	1,063	766,264 (2.5)	269,810	49.5	56.7	30.8	19.9	35.2
2	0	23,853	39,077	1,087	773,613 (2.6)	277,425	49.2	57.1	30.9	20.4	35.8
3	0	25,494	39,409	1,289	778,647 (2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
4	0	25,928	39,494	1,142	781,473 (2.4)	288,018	49.1	57.3	30.6	21.1	36.8
5	0	27,771	39,628	1,156	778,875 (2.3)	285,537	49.2	57.2	30.8	20.9	36.6
6	0	29,473	39,458	1,159	790,985 (1.9)	299,418	48.9	57.6	30.4	21.8	37.8
7	0	30,567	38,884	1,166	787,891 (2.7)	298,063	49.2	57.4	30.5	21.7	37.8
8	0	31,606	39,331	1,179	793,144 (2.6)	301,849	49.0	57.6	30.5	21.9	38.0
9	0	32,238	39,473	1,199	786,821 (2.5)	293,076	49.4	57.0	30.2	21.2	37.2
10	0	33,092	39,489	1,208	794,840 (3.5)	304,462	49.2	57.6	30.2	22.0	38.3
11	0	33,679	39,975	1,221	793,929 (3.4)	301,551	49.3	57.6	30.5	21.8	37.9
12	0	33,941	40,268	1,269	796,788 (3.0)	303,090	49.5	57.3	30.1	21.8	38.0
17. 1	0	34,488	40,626	1,278	793,537 (3.5)	300,611	49.5	57.4	30.4	21.7	37.8

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
							前年同月比 増減率	増減率				
2013. 3	1,248,763	1.8	8,258,985	2.7	5,376,279	2.7	3,447,339	3.5	2,856,615	3.5	2,282,459	3.3
14. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
15. 6	1,345,197	2.9	8,758,190	2.9	5,667,916	2.8	3,710,191	4.5	3,051,866	4.3	2,449,638	3.4
9	1,347,370	2.6	8,761,761	3.0	5,697,869	3.1	3,720,200	4.2	3,056,371	4.0	2,424,861	3.0
12	1,357,825	2.2	8,765,009	2.6	5,668,972	2.7	3,702,627	2.9	3,037,972	2.7	2,450,511	2.6
16. 1	1,348,518	2.3	8,756,289	2.8	5,680,464	3.1	3,713,797	3.4	3,052,490	3.4	2,436,352	2.4
2	1,353,247	2.1	8,868,590	4.0	5,792,790	5.2	3,809,571	5.6	3,131,890	5.7	2,437,704	1.8
3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
4	1,362,524	2.3	9,069,429	4.3	5,933,901	5.3	4,023,169	9.0	3,252,802	7.1	2,491,246	2.4
5	1,358,855	2.1	9,071,521	3.7	5,942,017	4.7	4,040,584	8.4	3,289,342	7.0	2,487,350	1.9
6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
7	1,370,332	2.3	9,013,064	3.4	5,880,652	3.9	3,995,528	8.1	3,227,988	6.3	2,486,818	2.6
8	1,374,287	2.2	9,021,722	3.3	5,895,521	4.0	4,017,577	8.9	3,247,046	7.2	2,481,037	2.1
9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
10	1,378,867	2.3	9,082,100	4.2	5,956,359	5.3	4,099,321	11.2	3,300,066	9.0	2,477,725	2.2
11	1,377,158	2.4	9,180,619	4.5	6,038,705	5.6	4,159,421	11.0	3,359,669	9.1	2,493,530	2.6
12	1,388,856	2.2	9,264,984	5.7	6,087,754	7.3	4,172,784	12.6	3,325,910	9.4	2,519,581	2.8
17. 1	1,380,856	2.3	9,293,060	6.1	6,144,066	8.1	4,216,335	13.5	3,357,514	9.9	2,497,673	2.5

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2013. 3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
14. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
15. 6	640,636	2.6	1,781,218	0.3	11,884,605	2.5
9	639,031	2.0	1,771,310	△ 0.4	11,880,441	2.4
12	645,526	1.7	1,784,062	△ 0.3	11,906,896	2.1
16. 1	639,473	1.9	—	—	—	—
2	638,096	1.1	—	—	—	—
3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
4	644,282	1.9	—	—	—	—
5	642,154	1.3	—	—	—	—
6	648,712	1.2	1,794,290	0.7	12,222,091	2.8
7	645,594	1.7	—	—	—	—
8	645,164	1.7	—	—	—	—
9	649,865	1.6	1,784,565	0.7	12,231,993	2.9
10	648,016	1.8	—	—	—	—
11	648,384	1.9	—	—	—	—
12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 1	651,321	1.8	—	—	—	—

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 国内銀行・大手銀行には、全国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。
4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表
5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行			都市銀行			地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		
2013. 3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2		
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4		
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6		
15. 6	656,034	2.1	2,383,001	2.5	1,876,637	1.4	1,789,011	3.8	475,390	3.5	5,303,436	3.0		
9	665,343	2.4	2,412,577	3.2	1,894,158	2.3	1,810,533	3.7	481,609	3.2	5,370,062	3.2		
12	671,982	2.4	2,433,741	2.8	1,905,620	1.8	1,838,138	3.7	487,493	3.3	5,431,354	3.1		
16. 1	668,944	2.5	2,429,748	3.5	1,903,452	2.4	1,835,612	3.7	484,644	3.4	5,418,948	3.4		
2	666,808	2.1	2,419,116	2.8	1,890,965	1.8	1,831,152	3.1	483,479	3.1	5,400,555	2.8		
3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0		
4	670,224	2.6	2,419,615	2.4	1,871,995	0.7	1,847,487	3.9	487,286	3.8	5,424,612	3.1		
5	669,311	2.0	2,422,044	2.3	1,871,062	0.4	1,850,616	3.6	487,006	3.2	5,428,977	2.8		
6	671,924	2.4	2,435,527	2.2	1,882,436	0.3	1,854,281	3.6	490,249	3.1	5,451,981	2.8		
7	675,310	2.6	2,425,745	1.5	1,868,811	△ 0.6	1,865,827	3.9	491,614	3.4	5,458,496	2.6		
8	674,517	2.4	2,428,732	1.7	1,867,533	△ 0.6	1,869,080	3.9	491,163	3.4	5,463,492	2.7		
9	681,666	2.4	2,453,343	1.6	1,887,170	△ 0.3	1,882,429	3.9	497,850	3.3	5,515,288	2.7		
10	679,044	2.2	2,446,022	1.9	1,875,099	△ 0.4	1,881,266	3.9	495,465	3.3	5,501,797	2.7		
11	680,296	2.5	2,469,854	2.1	1,886,361	△ 0.6	1,889,242	4.0	497,268	3.7	5,536,660	2.9		
12	689,067	2.5	2,501,090	2.7	1,898,668	△ 0.3	1,910,297	3.9	504,347	3.4	5,604,801	3.1		
17. 1	684,444	2.3	2,495,526	2.7	1,891,209	△ 0.6	1,906,112	3.8	501,383	3.4	5,587,465	3.1		

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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

- 当研究所の概要、活動状況、組織
- 各種レポート
内外経済、中小企業金融、地域金融、
協同組織金融、産業・企業動向等
- 刊行物
信金中金月報、全国信用金庫概況・統計等
- 信用金庫統計
日本語／英語
- 論文募集

【URL】

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

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

信金中金 地域・中小企業研究所

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

検索: キーワード検索 [検索履歴はこちら]
キーワードを入力し各種レポートを検索します。
[検索]

論文募集 [最新論文の情報ははこちら]
応募用紙 (お形式) のダウンロードはこちら。
[応募用紙ダウンロード]

トップページ

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

新着情報

WHAT'S NEW

2017.3.9 ニュース&トピックス
原油相場(50~60ドル)の推移に(PDF)

2017.3.9 金融調査情報
急速に拡がる「フィンテック」④ - 住宅ローン相談ニーズに応えるフィンテックサービス - (PDF)

2017.3.9
統計ページを更新しました。

2017.3.9
「活動記録」ページを更新しました。

2017.3.8 金融調査情報
信用金庫の手数料収入の獲得について (PDF)

2017.3.6 金融調査情報
急速に拡がる「フィンテック」③ - 生体認証技術の高度化への挑戦 - (PDF)

2017.3.3 金融調査情報
「ベンチマーク」の投文方 - (PDF)

2017.3.3 内外金利・為替見直し
№28-12 国内金利環境:消費者物価は上昇に転じつつあるが、当面は現行の緩利策を維持 (PDF)

2017.3.1 信金中金月報
2017年3月号(第16巻第4号通巻536号) (PDF) 1.81MB

2017.2.24 ニュース&トピックス

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2017年(平成29年)4月1日 発行

2017年4月号 第16巻 第5号(通巻537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