

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第16巻 第6号(通巻538号) 2017.5

トランプ政策による予期せざるドル高円安

第167回全国中小企業景気動向調査  
1～3月期業況は前期見通しに比べ小幅な低下にとどまる  
—2017年1～3月期実績・2017年4～6月期見通し—  
【特別調査—人手不足下における中小企業の人材活用策について】

到来するIoT社会と中小企業 ⑤  
—「AI(人工知能)×IoT」で生み出される新たな付加価値とは—

中小建設業の動向と今後の展望  
—「全国中小企業景気動向調査より」—

「ベンチマーク」の捉え方

地域・中小企業関連経済金融日誌(3月)

統計



信金中央金庫

SCB

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

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

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2017年5月号 目次

	トランプ政策による予期せざるドル高円安 .....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員長 小川英治 (一橋大学大学院 商学研究科教授)	
調 査	第167回全国中小企業景気動向調査 1~3月期業況は前期見通しに比べ小幅な低下にとどまる ..... 地域・中小企業研究所 -2017年1~3月期実績・2017年4~6月期見通し- 【特別調査-人手不足下における中小企業の人材活用策について】	4
	到来するIoT社会と中小企業 ⑤ .....	18
	-「AI(人工知能)×IoT」で生み出される新たな付加価値とは- 雨宮裕樹 藁品和寿	
	中小建設業の動向と今後の展望 .....	36
	-「全国中小企業景気動向調査より」- 森本龍雄	
	「ベンチマーク」の捉え方 .....	48
	井上有弘	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌 (3月) .....	63
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (3月) .....	70
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	72

# トランプ政策による予期せざるドル高円安

信金中金月報掲載論文編集委員長

小川 英治

(一橋大学大学院 商学研究科教授)

トランプ氏が「米国第一主義」を最大の公約に掲げて、大統領選挙に勝利し、米国の新しい大統領として選ばれた。そのトランプ大統領は、選挙に勝った直後より様々な発言を行い、さらには大統領就任直後より続けざまに大統領令を署名・発令し、米国国内のみならず、世界各国を騒がせている。その代表は、シリア難民の受入れの停止及び7カ国（イラク、イラン、リビア、ソマリア、イエメン、スーダン、シリア）からの90日間の米国への入国制限という大統領令である。入国制限に関連した大統領令には、選挙前よりトランプ大統領がメキシコとの国境に壁を作り、その費用をメキシコ政府に支払わせると明確に表明していたが、メキシコとの国境沿いに「物理的な壁を直ちに建設する」と明記した大統領令が発令された。

トランプ大統領の保護主義は、ヒトの移動だけには限らず、モノの移動、すなわち貿易をも制限をかけようとしている。先ず、日本も関係した環太平洋経済連携協定（TPP）から「永久に離脱する」という大統領令を署名し、発令した。これによって、長きにわたって交渉してきたTPPそれ自体が発効しないことになった。同時に、トランプ大統領は、米国とカナダとメキシコが加盟する北米自由貿易協定（NAFTA）について再交渉を開始することを表明した。とりわけ、メキシコに対しては、ヒトの移動だけではなく、モノの移動に対して決定的に制限をかけようとしていて、米国のみならず日本からのメキシコへの直接投資に対しても、米国および日本の自動車会社を具体的に名指しして制限をかけている。メキシコへの直接投資、すなわちカネの移動にも制限をかけようとしている。

一方で、トランプ大統領は、対日貿易収支について赤字であることを中国と並んで名指しで指摘をしている。米国の対日貿易収支赤字、言い換えれば米国の対日輸出が相対的に小さい理由として日本の非関税障壁を挙げている。同時に、中国とドイツと並んで、日本が外国為替市場で通貨安誘導を行ってきたと、通貨安誘導を批判している。とりわけ、円ドル為替相場について言えば、米国連邦準備制度がゼロ金利政策と量的緩和金融政策を採用してきたなかで、日本銀行も同様の金融政策を採用してきたことは、必ずしも日本の通貨当局が意図して円安に誘導する政策を採用していたとは断言することは難しい。実際に最近においては、平成

23年11月4日以降、5年半にわたって外国為替市場でドル買円売り介入が行われてこなかった。少なくともアベノミクスが始まった平成24年末以降は、外国為替市場において介入が行われていない。

これらの一連のトランプ大統領の発言や大統領令を整理すると、以下のとおりである。「米国第一主義」、すなわち米国国内での生産を増やし、それに伴って国内（移民等を除く）の高い賃金率を支払わなければならない労働者の雇用を創出することを主要な目標として、米国へのヒトの流入を止め、米国からの直接投資、カネの移動を抑制し、米国へのモノの輸入を減らし、米国からのモノの輸出を増やすことを狙っている。そのため的手段として、貿易収支不均衡の是正や為替相場誘導政策を批判している。米国への輸入に対して輸入関税を課し、米国からの輸出に対する貿易相手国内における非関税障壁を撤廃させるとともに、ドル安円高に誘導させようとしている。米国の高コストの製品を高い価格で買えと言っているようなものである。

トランプ大統領が実際にこのような政策を採用することによって、ミクロ経済学的には、米国国内で生産をしている企業は生産量を増やすことができ、米国国内の高い賃金率を支払わなければならない労働者の雇用が創出されるかもしれない。しかし、マクロ経済学的には、その副産物として以下のことが発生する可能性がある。米国国内で生産された製品が日本に輸出される量が増えれば、そして、同時に、日本国内で生産された製品が米国へ輸入される量が減れば、日米の間の貿易不均衡が縮小し、米国の対日貿易収支が改善するであろうし、黒字化するかもしれない。一方で、米国の対日貿易収支の改善は、外国為替市場の実物的側面から円ドル為替相場に対してドル高円安の圧力をもたらすこととなる。

このドル高円安の圧力はマクロ経済全般にもたらされることから、トランプ大統領が手段としてドル安円高に誘導させようとする政策と相矛盾することになる。そして、その相矛盾は以下のような形で発出することとなろう。トランプ大統領が日本への輸出攻勢の品目として選択され、日本に非関税障壁をすでに撤廃させた米国製品に対してはそれ以上の市場開放の手段がないとすると、日本に対してそれらの米国製品を輸入することを無理強いするしかないであろう。さらに、トランプ大統領が日本への輸出攻勢の品目として選択しなかった他の米国製品は、ドル高円安の為替相場の影響からそれらの相対価格が上昇し、益々それらの米国製品は日本へ輸入されなくなる。一方、日本からの米国への輸入品に対してはドル高円安が進むにつれて輸入関税率を高めていかなければならなくなり、輸入関税率引上げとドル高円安の悪循環に陥ることとなろう。

# 調 査

## 第167回全国中小企業景気動向調査 (2017年1～3月期実績・2017年4～6月期見通し)

### 1～3月期業況は前期見通しに比べ小幅な低下にとどまる 【特別調査—人手不足下における中小企業の人材活用策について】

信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

#### 調査の概要

1. 調査時点：2017年3月1日～7日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,787企業（有効回答数 14,305企業・回答率 90.6%）  
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は72.0%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い)の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

#### (概況)

1. 17年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△8.5と、前期に比べ2.5ポイントの低下となったが、前期見通しに比べ小幅な低下にとどまった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△6.1と前期比0.6ポイント改善、同収益判断D.I.は△8.3と同0.1ポイント低下した。販売価格判断D.I.は同1.3ポイント低下し、プラス0.2となった。人手過不足判断D.I.は△21.5と、同0.1ポイント低下し、わずかながら人手不足感が強まった。業種別の業況判断D.I.は、不動産業を除く5業種で低下した。地域別では、11地域中、首都圏、南九州を除く9地域で低下した。

2. 17年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△6.3、今期実績比2.2ポイントの改善見通しである。業種別には、建設業、不動産業を除く4業種で、地域別には11地域中、東海、九州北部、南九州を除く8地域で改善する見通しにある。

#### 業種別天気図

時期 業種名	2016年 10～12月	2017年 1～3月	2017年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

#### 地域別天気図（今期分）

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

# 1. 全業種総合

## ○前期見通しに比べ小幅な低下にとどまる

17年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△8.5と、前期と比べ2.5ポイントの低下となった（図表1）。今回の低下幅は、前回調査時における今期見通し（4.7ポイントの低下見通し）に比べ小幅にとどまった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△6.1と前期比0.6ポイント改善、同収益判断D.I.が△8.3と同0.1ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△10.1、同収益判断D.I.は△11.1と、それぞれ前期比13.0ポイント、同10.0ポイントの大幅な低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス0.2と、前期比1.3ポイント低下したもののプラス水準を維持した（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス15.8、同0.1ポイントとわずかながら上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△21.5（マイナスは人手「不足」超、前期は△21.4）と、前期比0.1ポイントとわずかながら低下し、前期に引き続き、人手不足感が強まり、1992年7～9月期（△21.5）以来の水準となった（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△8.8と、前期比1.1ポイントの低下となった。

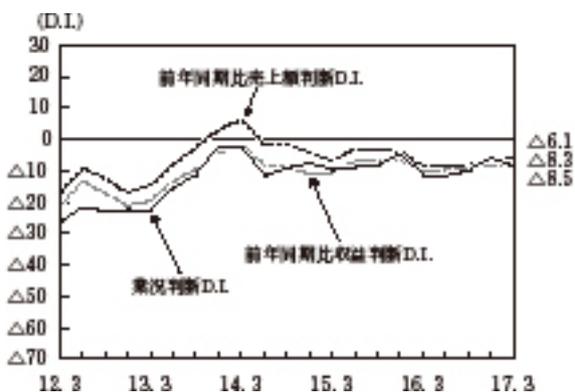
設備投資実施企業割合は前期比0.1ポイント減少の21.2%となった。

業種別の業況判断D.I.は、不動産業を除く5業種で低下した。とりわけ、卸売業、サー

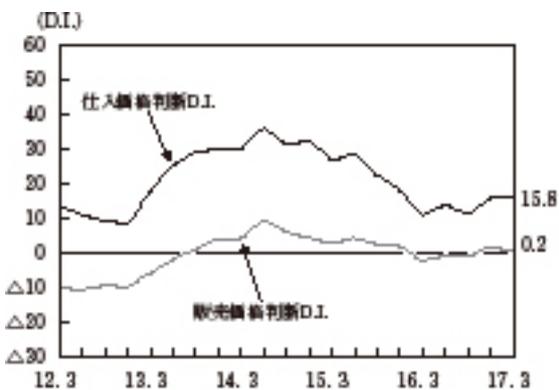
ビス業の2業種では、前期比5ポイントを超える低下幅となっている。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏、南九州を除く9地域で低下となった。なかでも、北海道と東北は、前期比10ポイントを超える大きな低下幅をみせた。

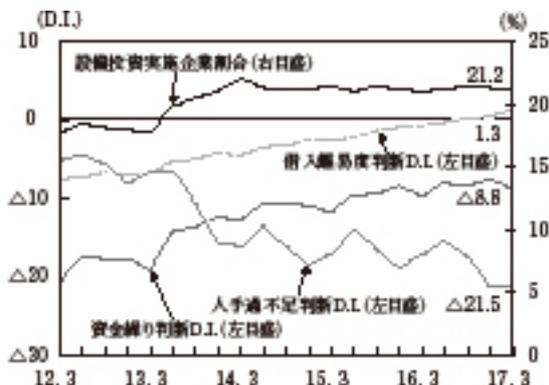
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



### ○来期は改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△6.3と、今期実績比2.2ポイントの改善見通しとなっている。なお、今回の予想改善幅は、過去10年の平均（1.1ポイントの改善見通し）より大きくなっている。

業種別の予想業況判断D.I.は、建設業と不動産業を除く4業種で改善する見通しである。なお、建設業と不動産業は今期に引き続きプラス水準を維持する見通しとなった。地域別では、全11地域中、東海、九州北部、南九州を除く8地域で改善を見込んでいる。

## 2. 製造業

### ○業況は4四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△6.2、前期比2.3ポイントの低下となった（図表4）。今回の低下幅は、前回調査時における今期見通し（5.1ポイントの低下見通し）に比べ若干ながら小幅にとどまった。なお、低下は4四半期ぶりである。

前年同期比売上額判断D.I.は△2.9、前期比1.3ポイントの改善、同収益判断D.I.は△5.5、

同0.1ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.は、前期比15.1ポイント低下の△8.8、同収益判断D.I.は、同10.5ポイント低下の△9.3と、ともに季節的な要因もあって大幅な低下となった。

### ○人手不足感は3四半期続けて強まる

設備投資実施企業割合は24.2%と、前期に比べ0.2ポイントの小幅低下となった。

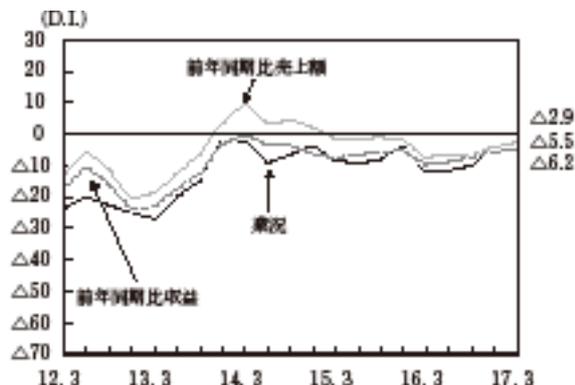
人手過不足判断D.I.は△20.0（前期は△19.6）と、3四半期続けて人手不足感が強まった。

残業時間判断D.I.は△1.1（前期はプラス1.5）と2四半期ぶりにマイナス水準に転じ、残業時間を「減少」と回答した企業が増加した。

原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス17.9と、前期比3.4ポイント上昇し、価格を「上昇」と回答した企業が一段と増加した。一方、販売価格判断D.I.は△0.3と、前期比0.5ポイント低下し、2四半期ぶりにマイナス水準（「下降」という回答が「上昇」を上回る）に転じた。

なお、資金繰り判断D.I.は△8.0、前期比1.0ポイント低下と4四半期ぶりの低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移

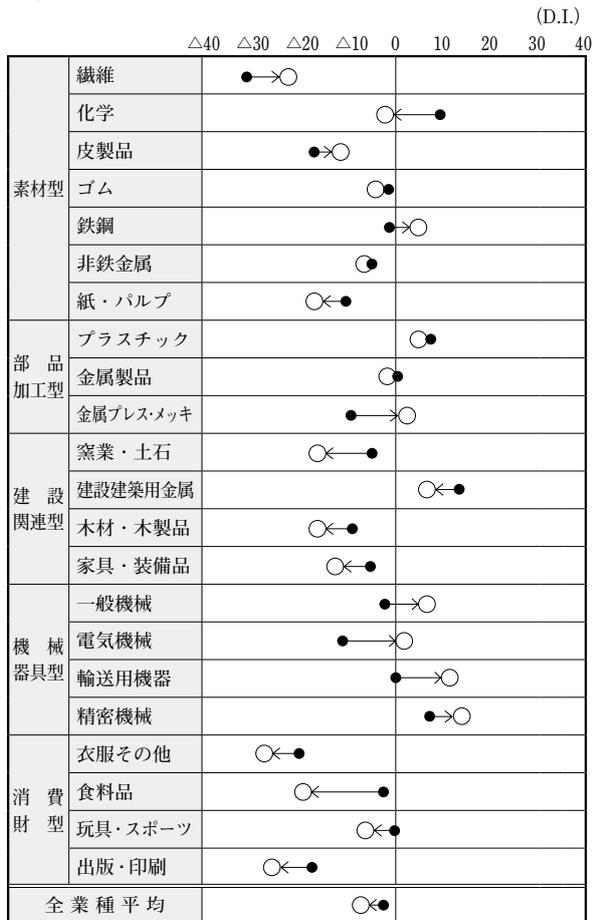


### ○全22業種中、改善は8業種にとどまる

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、改善8業種、低下14業種と、低下業種の数が増加した（図表5）。

素材型業種は、全7業種中、改善3業種、低下4業種とまちまちだった。なお、化学は10ポイント超の大幅な低下となった。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



●前期（2016年10～12月期） ○今期（2017年1～3月期）

部品加工型業種は、全3業種中、金属プレスで改善したものの、それ以外の2業種は大幅低下した。

建設関連型業種は、4業種すべてで低下した。とりわけ、窯業・土石は10ポイント超の大幅低下となった。

機械器具型業種は、4業種すべてで改善し、全4業種がプラス水準となった。とりわけ、電気機械と輸送用機器は10ポイント超の大幅改善となった。

消費財型業種では、4業種すべてで低下した。とりわけ、食料品は10ポイント超の大幅低下となった。

○輸出主力型は2四半期続けて改善

販売先形態別の業況判断D.I.は、大メーカー型と中小メーカー型で小幅改善したものの、それ以外の3形態では低下した。

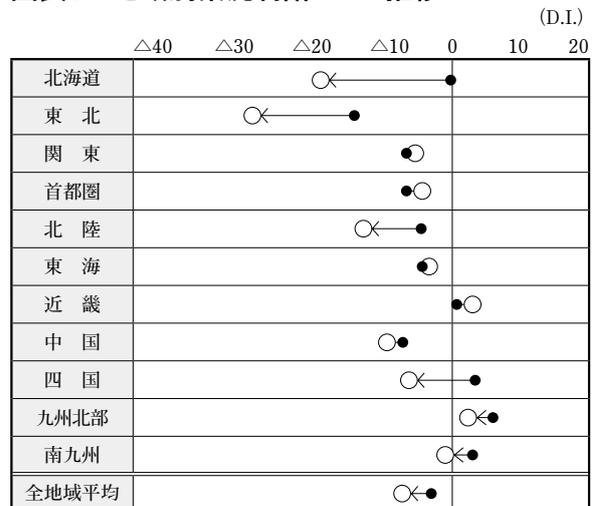
輸出主力型の業況判断D.I.は前期比2.1ポイント改善してプラス6.8と、プラス水準のなかで2四半期続けて改善した。一方、内需主力型は同3.3ポイント低下の△7.0となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、階層ごとにまちまちだった。具体的には、1～19人と50～99人の階層で低下した一方で、20～49人と100人以上の階層では改善した。なお、水準面では20人以上のいずれの階層でもプラスが維持されている。

○関東、首都圏、東海、近畿では改善

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、関東、首都圏、東海、近畿で小幅改善したものの、それ以外の7地域では低下した。とりわけ、北海道と東北では前期比10ポイント超の大幅低下となった（図表6）。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



●前期（2016年10～12月期） ○今期（2017年1～3月期）

なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、近畿と九州北部の2地域がプラスを維持した。

### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△3.7と、今期実績比2.5ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、14業種が改善見通しにあるものの、機械器具型の全4業種を含む7業種では低下見通しとなっている。

地域別には、全11地域中、東海、四国、九州北部で小幅低下が見込まれているものの、それ以外の8地域では改善の見通しとなっている。

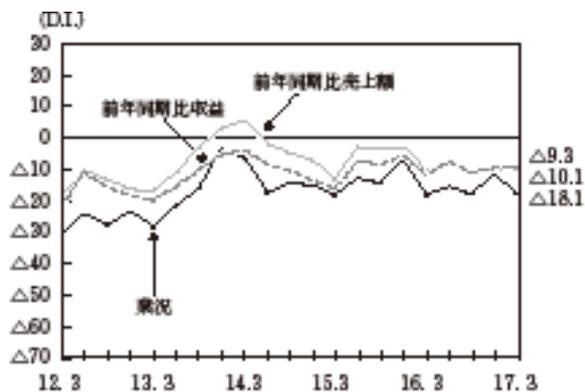
## 3. 卸売業

### ○業況は2四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△18.1、前期比5.8ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表7)。

一方、前年同期比売上額判断D.I.は△10.1、前期比横ばいだったものの、同収益判断D.I.は△9.3、同0.4ポイントの改善となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



### ○首都圏と九州北部は小幅改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、化学など5業種で改善したものの、それ以外の10業種では低下した。とりわけ、農・畜・水産物は前期比20ポイント超の大幅低下となった。一方、地域別には、全11地域中、小幅改善した首都圏と九州北部を除く9地域で低下した。

### ○総じて改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△10.6と、今期実績比7.5ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種のうち、低下を見込んでいるのは鉱物燃料など2業種にとどまっている。また、地域別には、全11地域で改善が見込まれている。

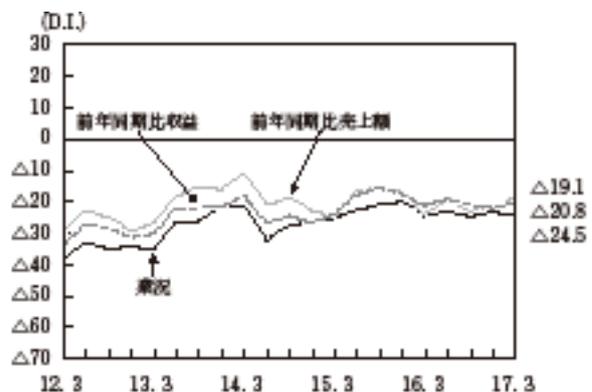
## 4. 小売業

### ○業況は小幅低下

今期の業況判断D.I.は△24.5と前期比0.9ポイントの小幅低下となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△19.1、前期比3.0ポイントの改善、同収益判断D.I.は

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



△20.8、同1.5ポイント改善した。

### ○全11地域中6地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、7業種で低下となった。なかでも、家電では10ポイント超の大幅低下となった。地域別では、全11地域中、6地域で低下し、なかでも北陸、中国で15ポイント超の大幅低下となった。

### ○総じて改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△21.5と、今期実績比3.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、8業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では、全11地域中、北海道、東海、九州北部を除く8地域で改善の見通しとなっている。

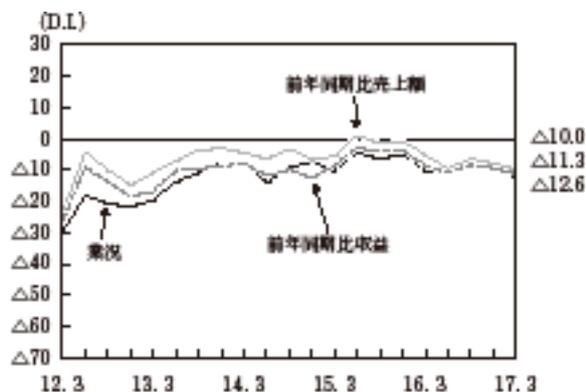
## 5. サービス業

### ○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△12.6と、前期比5.8ポイントの低下となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△10.0、

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



前期比2.1ポイントの低下、同収益判断D.I.は△11.3と、同1.9ポイント低下した。

### ○全8業種中7業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、自動車整備を除く7業種で低下となった。なかでも、旅館・ホテル、娯楽は15ポイント超の大幅低下となった。

地域別では、全11地域中、南九州を除く10地域で低下した。

### ○総じて改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△6.5と、今期実績比6.1ポイントの改善を見込んでいる。業種別では、全8業種中、物品賃貸業、旅館・ホテルなど6業種で改善が見込まれている。

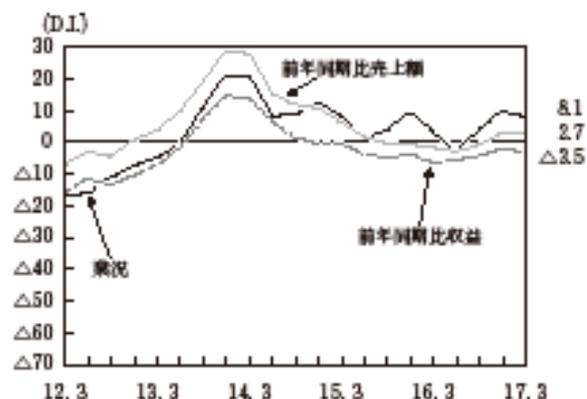
地域別には全11地域中、9地域で改善が見込まれている。

## 6. 建設業

### ○業況はプラス水準の中で小幅低下

今期の業況判断D.I.はプラス8.1と、前期比1.4ポイントの小幅低下となった（図表10）。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



前年同期比売上額判断D.I.は前期比0.2ポイント低下のプラス2.7となった。また、同収益判断D.I.は同1.6ポイント低下の△3.5となった。

#### ○全11地域中7地域で低下

業況判断D.I.を請負先別で見ると、堅調が続く大企業（23.0→25.4）を除く3請負先で低下となった。

地域別では、全11地域中、7地域で低下となり、なかでも北陸は、10ポイント超の大幅低下となった。

#### ○総じて低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比6.2ポイント低下のプラス1.9を見込む。

請負先別では、個人を除く3請負先、地域別では、北海道を除く10地域で低下の見通しである。なかでも請負先別では官公庁で、地域別では中国で、それぞれ20ポイント以上の大幅低下を見込む。

## 7. 不動産業

#### ○業況は改善

今期の業況判断D.I.は、前期比2.5ポイント改善のプラス8.4となった（図表11）

前年同期比売上額判断D.I.は前期比0.3ポ

イント低下のプラス5.9、同収益判断D.I.は同0.4ポイント低下のプラス4.4となった。

#### ○全11地域中5地域で改善

業況判断D.I.を業種別で見ると、全5業種中、建売、仲介などの3業種で横ばいなし改善となった。

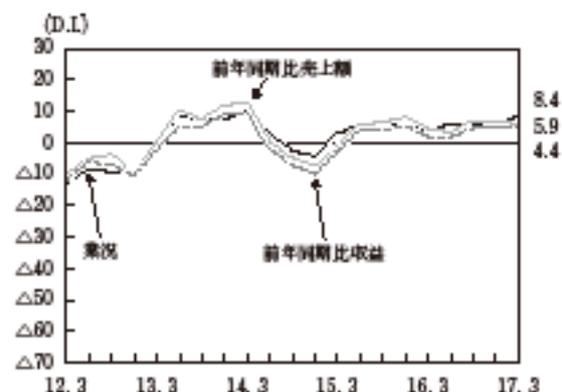
地域別では、全11地域中、5地域で改善した。なかでも、九州北部、南九州が10ポイント超の大きな改善幅となった。

#### ○総じて低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比0.7ポイント低下のプラス7.7を見込む。

業種別では、全5業種中、建売を除く4業種で低下を見込む。地域別では全11地域中、6地域で低下の見通しである。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



## 特別調査

### 人手不足下における中小企業の人材活用策について

○小売・サービスで女性の活躍の場が広がる従業員（非正規含む、以下同様）に占める女性の割合については、「10%未満」が33.6%、「10%以上30%未満」が28.3%と多数を占めた。業種別では、小売業やサービス業では相対的に女性の比率が高い企業が多くみ

られた一方で、建設業では「10%未満」が56.9%と、業種間で差がみられた（図表12）。

女性が最も活躍している職務分野については、「総務・経理・庶務」が52.0%と全体の過半数を占め、「営業・販売・接客」が24.7%、「製造・生産・現場作業」が16.5%と

図表12 女性の割合と職務分野

(単位：%)

	女性の割合					最も活躍している職務分野					
	10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 70%未満	70%以上	営業・ 販売・ 接客	総務・ 経理・ 庶務	企画・ 管理・ 研究開発	製造・ 生産・ 現場作業	その他	
全 体	33.6	28.3	17.4	12.9	7.8	24.7	52.0	1.3	16.5	5.5	
地 域 別	北 海 道	36.4	27.1	14.5	13.6	8.4	22.1	55.2	0.4	17.1	5.2
	東 北	26.9	28.2	18.7	14.0	12.2	29.2	45.8	0.6	21.7	2.8
	関 東	28.8	30.8	19.2	13.8	7.4	23.9	49.2	1.7	20.8	4.4
	首 都 圏	40.9	26.5	15.6	11.4	5.7	26.0	52.1	1.3	11.9	8.7
	北 陸	25.0	28.0	22.7	15.8	8.5	26.1	48.0	2.1	19.8	4.0
	東 海	25.4	33.8	19.5	11.8	9.5	21.4	51.8	1.2	22.2	3.5
	近 畿	32.8	30.7	17.9	11.5	7.1	21.2	56.7	2.0	16.2	4.1
	中 国	29.4	29.3	17.3	16.4	7.6	25.1	52.9	1.0	17.4	3.5
	四 国	34.4	22.1	19.1	15.5	8.9	27.9	47.0	1.2	17.7	6.2
九 州 北 部	31.2	26.5	16.3	15.0	10.9	28.9	53.9	0.3	14.5	2.3	
南 九 州	35.4	21.5	17.1	16.9	9.1	29.2	47.1	1.0	16.3	6.3	
規 模 別	1～4人	37.5	14.9	17.3	18.3	11.9	35.3	40.7	0.7	12.0	11.3
	5～9人	34.5	28.2	19.5	11.0	6.9	21.9	57.2	1.3	15.8	3.8
	10～19人	34.7	34.3	15.2	9.9	5.8	18.2	61.4	1.3	16.9	2.1
	20～29人	30.0	38.6	16.3	9.6	5.5	18.3	58.1	2.0	19.7	1.9
	30～39人	32.1	36.9	16.4	10.3	4.4	17.0	59.8	1.1	19.0	3.1
	40～49人	22.7	35.6	18.7	15.2	7.9	30.8	46.8	1.5	17.8	3.1
	50～99人	27.5	46.3	17.6	6.1	2.4	13.8	57.8	2.5	24.5	1.5
	100～199人	24.7	48.7	19.8	4.9	1.9	5.7	52.9	3.1	36.8	1.5
200～300人	26.3	43.9	17.5	7.9	4.4	13.2	43.0	2.6	41.2	0.0	
業 種 別	製 造 業	34.6	32.5	17.0	10.1	5.9	8.1	49.5	1.7	35.8	4.9
	卸 売 業	26.4	35.4	21.1	12.8	4.3	19.6	62.2	1.2	12.9	4.1
	小 売 業	22.7	16.9	21.5	22.8	16.0	62.1	26.0	0.4	5.9	5.6
	サ ー ビ ス 業	27.4	22.2	17.8	17.9	14.6	40.8	38.5	1.7	11.3	7.8
	建 設 業	56.9	33.8	6.7	2.3	0.4	7.1	84.4	1.1	2.8	4.6
不 動 産 業	30.3	22.0	24.5	16.1	7.2	30.0	60.4	1.1	0.7	7.9	

続いた。業種別では、小売業で「営業・販売・接客」が過半数となる一方で、卸売業、建設業、不動産業では「総務・経理・庶務」が過半数となるなど、こちらも業種間で差がみられた。

### ○高齢者は製造・生産・現場作業に多い

高齢者（ここでは、60歳以上を想定）の割合については、「10%未満」が44.3%、

「10%以上30%未満」が29.4%となり、業種間でも大きな差はみられなかった（図表13）。

高齢者が最も活躍している職務分野については、「製造・生産・現場作業」が43.7%と最も多く、以下、「営業・販売・接客」が27.7%、「総務・経理・庶務」が15.9%と続いた。業種別では、製造業と建設業で「製造・生産・現場作業」が過半数となり、小売業では「営業・販売・接客」が過半数を占めた。

図表13 高齢者の割合と職務分野

(単位：%)

	高齢者の割合					最も活躍している職務分野					
	10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 70%未満	70%以上	営業・ 販売・ 接客	総務・ 経理・ 庶務	企画・ 管理・ 研究開発	製造・ 生産・ 現場作業	その他	
全 体	44.3	29.4	12.7	8.0	5.6	27.7	15.9	3.3	43.7	9.4	
地 域 別	北 海 道	40.0	33.1	14.7	8.5	3.7	24.1	13.2	3.1	50.5	9.2
	東 北	42.8	29.6	15.2	7.3	5.0	30.2	9.8	2.6	50.8	6.6
	関 東	44.3	34.0	9.9	7.5	4.4	25.7	14.7	2.6	48.9	8.1
	首 都 圏	43.7	25.8	13.2	9.1	8.1	30.8	19.2	3.1	35.4	11.5
	北 陸	44.3	28.2	15.1	6.8	5.5	25.8	14.5	4.0	48.6	7.1
	東 海	41.3	34.9	13.2	6.2	4.4	24.7	13.1	3.2	51.8	7.2
	近 畿	48.4	29.8	10.7	6.8	4.3	25.0	17.6	4.4	43.8	9.2
	中 国	39.8	35.4	11.3	9.7	3.8	26.8	15.4	3.6	46.7	7.5
	四 国	43.0	25.6	12.8	12.1	6.5	29.4	14.2	2.5	46.0	8.0
九 州 北 部	51.7	27.4	11.6	5.8	3.5	32.4	15.1	2.9	40.1	9.4	
南 九 州	47.6	25.3	12.4	8.1	6.5	28.1	13.8	2.7	42.6	12.9	
規 模 別	1～4人	42.7	15.8	13.2	14.4	13.9	38.3	16.5	1.9	26.9	16.4
	5～9人	42.8	29.6	16.2	8.1	3.3	26.1	18.3	3.0	42.9	9.7
	10～19人	43.4	36.3	14.6	4.4	1.2	22.6	15.5	3.6	52.3	5.9
	20～29人	44.1	39.9	11.8	3.6	0.7	23.2	12.5	3.9	55.7	4.7
	30～39人	46.7	41.1	8.5	3.2	0.4	18.8	14.1	5.7	58.6	2.8
	40～49人	47.8	41.6	7.3	2.6	0.6	28.1	16.3	4.5	46.5	4.6
	50～99人	50.4	42.3	5.2	1.9	0.1	15.8	14.2	5.4	61.4	3.1
	100～199人	54.0	40.3	4.9	0.4	0.4	6.1	10.0	6.9	75.5	1.5
200～300人	67.5	27.2	4.4	0.9	0.0	5.3	11.4	5.3	76.3	1.8	
業 種 別	製 造 業	43.6	33.5	11.6	7.2	4.1	9.0	11.6	3.0	70.5	5.9
	卸 売 業	44.8	29.5	12.8	8.0	4.8	39.1	20.8	3.5	28.1	8.5
	小 売 業	42.4	22.1	13.3	10.9	11.3	58.1	14.7	1.7	14.7	10.8
	サ ー ビ ス 業	47.3	26.2	12.0	8.4	6.1	33.7	17.9	2.9	31.0	14.5
	建 設 業	40.0	37.0	15.1	5.6	2.4	14.6	14.0	5.3	58.6	7.5
	不 動 産 業	54.8	18.2	11.9	8.6	6.5	39.4	29.5	4.3	7.8	19.0

○製造業で外国人の受入れが若干先行

外国人の割合については、「10%未満」が95.0%となり、大半の企業で外国人の活用はあまり進んでいない状況となった。なお、すべての業種で9割以上の企業が「10%未満」と回答したが、製造業では、若干ながら相対的に外国人の活用が進んでいる状況もみられた（図表14）。

現状で外国人が最も活躍している職務分野については、「製造・生産・現場作業」が25.2%と最も多く、以下、「営業・販売・接客」が9.7%と続いた。業種別では、製造業では「製造・生産・現場作業」が多い一方で、小売業やサービス業では「営業・販売・接客」が多い傾向がみられた。

図表14 外国人の割合と職務分野

(単位：%)

	外国人の割合					最も活躍している職務分野					
	10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 70%未満	70%以上	営業・ 販売・ 接客	総務・ 経理・ 庶務	企画・ 管理・ 研究開発	製造・ 生産・ 現場作業	その他	
全 体	95.0	3.5	0.9	0.4	0.1	9.7	2.3	1.2	25.2	61.6	
地 域 別	北 海 道	94.4	4.1	1.0	0.4	0.1	5.6	1.9	0.9	15.5	76.0
	東 北	98.2	1.4	0.3	0.2	0.0	4.6	0.7	0.9	15.1	78.6
	関 東	95.6	3.5	0.5	0.2	0.1	4.4	1.6	1.0	27.8	65.2
	首 都 圏	95.0	3.3	1.2	0.4	0.1	13.1	3.2	1.2	22.7	59.7
	北 陸	95.0	3.6	1.2	0.2	0.0	6.3	1.8	0.6	31.2	60.1
	東 海	89.9	7.6	1.6	0.7	0.2	7.1	1.1	0.9	40.6	50.3
	近 畿	95.5	3.3	0.7	0.4	0.1	11.6	2.6	1.2	31.2	53.4
	中 国	96.8	2.3	0.2	0.6	0.2	7.3	0.5	1.3	25.9	65.0
	四 国	95.9	2.8	1.4	0.0	0.0	6.4	2.7	3.0	21.9	66.0
九 州 北 部	97.6	1.5	0.7	0.0	0.2	11.4	3.0	1.1	19.0	65.4	
南 九 州	96.4	2.3	0.7	0.5	0.2	9.4	1.6	2.0	19.0	68.0	
規 模 別	1～4人	97.4	1.7	0.5	0.3	0.1	11.1	2.2	1.4	14.5	70.8
	5～9人	96.5	2.3	0.8	0.3	0.2	7.5	2.3	1.1	20.0	69.1
	10～19人	94.5	3.3	1.3	0.7	0.1	8.0	2.7	0.6	27.2	61.6
	20～29人	91.4	6.3	2.0	0.2	0.2	8.9	1.2	1.1	29.3	59.4
	30～39人	92.5	5.8	1.1	0.6	0.0	9.7	1.9	0.8	37.1	50.6
	40～49人	94.4	5.0	0.4	0.1	0.1	17.4	2.5	1.6	33.5	44.9
	50～99人	89.3	8.8	1.5	0.4	0.0	8.1	3.5	2.0	48.0	38.4
	100～199人	87.9	9.7	2.4	0.0	0.0	6.1	1.8	1.8	60.5	29.8
200～300人	86.7	11.5	1.8	0.0	0.0	5.7	0.0	1.9	67.6	24.8	
業 種 別	製 造 業	91.2	6.4	1.6	0.7	0.1	4.5	1.8	0.9	40.6	52.2
	卸 売 業	96.0	2.7	0.7	0.4	0.2	10.5	3.1	1.2	19.8	65.3
	小 売 業	97.2	1.7	0.8	0.1	0.2	17.7	1.8	1.6	10.7	68.1
	サ ー ビ ス 業	96.5	2.6	0.6	0.2	0.1	17.0	3.0	1.4	18.1	60.5
	建 設 業	96.4	2.5	0.8	0.3	0.1	4.5	1.6	0.8	24.6	68.5
不 動 産 業	99.3	0.7	0.0	0.0	0.0	11.2	4.4	1.8	9.2	73.3	

○規模が大きいほど女性・高齢者・外国人を増やす方針

女性、高齢者、外国人の活躍推進にかかる今後の考え方については、「どちらともいえない」が女性（77.4%）、高齢者（79.1%）、外国人（88.7%）とも最も高くなった（図表15）。ただし、女性については「増やす方針」が21.5%、「減らす方針」が1.1%となり、今後、

活躍の場が広がっていくことが期待できる。また、高齢者では「増やす方針（13.9%）」が「減らす方針（7.1%）」を上回ったが、外国人では「増やす方針（6.1%）」と「減らす方針（5.2%）」が拮抗した。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど、女性、高齢者、外国人とも、今後は「増やす方針」であるとの回答が多くみられた。

図表15 女性、高齢者、外国人の今後の活躍推進

(単位：%)

	女性			高齢者			外国人			
	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	
全 体	21.5	77.4	1.1	13.9	79.1	7.1	6.1	88.7	5.2	
地 域 別	北 海 道	21.8	77.8	0.4	18.2	76.6	5.2	5.8	90.6	3.6
	東 北	24.6	74.3	1.1	17.5	75.8	6.7	4.0	91.1	4.9
	関 東	27.8	70.7	1.5	19.5	74.2	6.2	6.7	85.9	7.4
	首 都 圏	14.7	84.2	1.1	8.1	85.9	6.0	4.6	90.5	4.8
	北 陸	25.3	73.2	1.5	14.6	76.9	8.5	7.9	84.7	7.4
	東 海	28.7	70.6	0.7	20.0	72.8	7.2	9.3	85.5	5.2
	近 畿	25.4	73.5	1.2	15.0	75.5	9.5	7.7	87.2	5.1
	中 国	23.1	75.6	1.3	14.4	77.4	8.2	7.1	85.3	7.5
	四 国	22.3	76.3	1.4	13.3	80.1	6.6	3.1	89.6	7.2
九 州 北 部	16.7	81.3	2.0	10.7	81.4	8.0	4.0	92.4	3.6	
南 九 州	18.6	80.4	1.0	13.5	80.0	6.5	5.8	89.6	4.6	
規 模 別	1 ～ 4 人	11.3	86.9	1.9	6.4	87.2	6.4	2.2	91.5	6.4
	5 ～ 9 人	16.5	82.3	1.1	9.7	81.3	9.0	3.2	91.1	5.7
	10 ～ 19 人	22.1	77.1	0.7	14.1	77.9	7.9	6.4	88.9	4.7
	20 ～ 29 人	31.6	68.1	0.3	19.3	73.8	6.9	8.7	86.4	4.8
	30 ～ 39 人	31.4	68.1	0.5	23.8	69.8	6.4	9.7	85.3	5.0
	40 ～ 49 人	44.3	55.0	0.7	28.0	66.9	5.1	13.7	83.2	3.1
	50 ～ 99 人	34.9	64.7	0.4	25.3	69.3	5.4	13.1	83.9	3.0
	100～199人	44.1	55.1	0.8	32.0	63.5	4.6	20.5	75.2	4.3
200～300人	47.4	52.6	0.0	35.4	62.6	2.0	19.0	78.0	3.0	
業 種 別	製 造 業	23.5	75.6	0.9	15.5	77.9	6.6	8.4	86.8	4.8
	卸 売 業	19.2	79.7	1.1	13.2	78.8	8.0	5.3	89.3	5.4
	小 売 業	21.7	77.0	1.2	10.4	83.3	6.3	4.2	89.9	5.9
	サ ー ビ ス 業	28.0	70.9	1.0	15.5	78.0	6.5	7.1	88.2	4.7
	建 設 業	14.9	83.9	1.2	16.6	75.1	8.3	5.1	90.3	4.6
	不 動 産 業	18.3	80.0	1.7	7.1	85.4	7.5	1.5	90.8	7.8

○環境整備や賃金引上げが上位

「働き方改革実現会議」で検討されている課題に関して、今後、注力しようとしている取組みについては、「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が36.7%と最も高く、以下、「賃金引上げと労働生産性向上」が34.0%、「長時間労働是正」が25.4%、「高齢者の就業促進」が19.3%と続いた（図表16）。

また、従業員規模の小さい企業では「特にない」の割合が高まる一方で、規模が大きい企業ほど「長時間労働是正」の割合が急激に高まり、とりわけ100人以上の企業では過半数が「長時間労働是正」を挙げるなど、長時間労働が社会的に問題視されている現状を反映した結果となった。

図表16 働き方改革への取組み

(単位：%)

	同一労働 同一賃金 など非正 規雇用処 遇改善	賃金引上 げと労働 生産性向 上	長時間労 働是正	柔軟な転 職支援、 格差是正 のための 人材育成	テレワー ク、副業・ 兼業など 柔軟な働 き方	女性・若 者が活躍 しやすい 環境整備	高齢者の 就業促進	病気治療、 子育て・ 介護と仕 事の両立	外国人材 の受入れ	特にない	
全 体	10.8	34.0	25.4	7.6	3.1	36.7	19.3	10.1	5.5	25.4	
地 域 別	北 海 道	10.0	38.9	26.0	7.2	3.2	38.1	23.7	8.9	6.6	22.8
	東 北	10.1	39.8	27.0	7.5	3.3	43.7	25.3	14.4	3.6	20.0
	関 東	9.1	34.9	28.7	7.6	2.6	40.3	23.5	10.4	5.9	24.8
	首 都 圏	11.7	29.5	21.9	6.5	3.2	27.9	14.1	7.4	4.5	32.8
	北 陸	10.3	30.9	26.0	7.3	4.0	41.4	20.8	9.9	6.6	20.4
	東 海	7.6	36.2	29.0	7.0	2.6	43.7	23.8	11.1	7.7	21.1
	近 畿	13.2	38.5	30.7	8.5	3.1	41.5	21.1	10.5	6.4	18.9
	中 国	8.4	34.8	23.1	7.1	3.1	42.0	20.4	11.7	6.3	23.7
	四 国	8.3	25.1	17.7	10.9	4.5	37.8	17.0	14.7	3.5	30.5
九 州 北 部	10.6	33.3	23.8	10.4	3.1	35.9	14.7	12.6	4.4	24.6	
南 九 州	12.8	30.6	20.7	9.5	2.9	32.8	16.4	11.9	5.0	29.6	
規 模 別	1～4人	9.4	20.4	15.8	5.3	4.2	25.3	14.4	8.3	2.3	43.6
	5～9人	10.1	34.6	22.0	8.4	3.9	33.9	19.8	9.5	3.7	25.1
	10～19人	11.3	39.4	25.5	10.1	2.3	41.2	20.5	10.5	7.5	17.7
	20～29人	12.1	44.7	29.4	7.9	1.5	47.5	23.6	10.8	8.4	13.1
	30～39人	11.4	45.2	36.1	8.6	2.0	49.1	23.0	11.5	6.9	10.4
	40～49人	15.1	42.4	42.8	9.0	2.5	50.1	26.7	12.5	8.2	8.4
	50～99人	12.9	49.0	45.0	8.0	1.3	49.4	21.2	14.1	12.6	7.4
	100～199人	12.2	54.0	51.7	6.5	2.3	48.7	25.1	12.9	13.7	4.6
200～300人	9.6	44.7	59.6	7.0	0.9	55.3	19.3	16.7	14.0	3.5	
業 種 別	製 造 業	10.8	38.6	26.8	7.4	2.6	36.4	21.6	8.8	7.9	21.8
	卸 売 業	10.7	34.2	26.2	8.0	3.2	35.7	17.8	10.3	5.2	26.3
	小 売 業	10.5	24.5	20.1	6.2	3.6	37.0	17.2	11.1	3.0	33.1
	サービ ス業	12.9	30.5	26.7	7.5	3.6	41.3	16.7	11.1	5.3	25.0
	建 設 業	9.8	41.2	28.9	8.2	1.9	33.0	22.9	9.6	5.9	21.1
	不 動 産 業	10.4	25.8	20.4	9.9	6.1	38.7	13.1	12.2	1.0	32.5

## 「調査員のコメント」から

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

### (1) 今後を見据えた対応

- ・ 東南アジアにおけるスマホ部品の需要が旺盛であることから、成形機械を増設するとともにベトナム工場を増築する予定である。(プラスチック成形 長野県)
- ・ 創業70周年を機会に、取引先のM&Aを進めたり販路拡大に努めるなど、“攻め”の経営をする。(工業用管財販売 愛知県)
- ・ 製品開発力が高く、特許取得に積極的に取り組んでいることから、新製品の認知度が高まっている。(洗濯機・ボイラー卸 大阪府)
- ・ 社員の平均年齢が高くなっていることから、今後を見据えて、若手社員の採用を積極的に図る方針である。(食肉卸 神奈川県)
- ・ SNSやブログ等を活用して宣伝に努めているため、インターネットからの注文が増えている。地域に捉われない販路拡大により、収益性が高まっている。(酒類販売 宮崎県)
- ・ SNSでの広報活動をさらに強化するため、ミラサボ等を通じて専門家の支援を検討している。(衣料品販売 兵庫県)
- ・ 自動車部品販売に事業を多角化し、インターネット販売にも力を入れている。(土木工事業 静岡県)
- ・ ブログの活用やお客紹介制度に積極的に取り組み、地元への情報発信を積極化している。(分譲住宅販売 愛知県)

### (2) 直面する困難、試練

- ・ 半導体製造装置の受注が増加傾向にあるなか、人材不足で生産能力に限界があり、多くの受注残を抱えている。(半導体製造 長野県)
- ・ 海外製品との競合により先行きの業況も厳しく、不良在庫等の処分が必要である。(繊維品製造 愛知県)
- ・ 事業承継の方針が定まっておらず、今後数年かけて、現在の社長の人脈や経営ノウハウを後継者に引き継いでいく必要がある。(FA機器製造 静岡県)
- ・ 従業員2名が定年退職したことから、事業規模を縮小した。(食料品製造 山形県)
- ・ 駅前に立地しているため、近隣に駐車場がなく、集客に苦慮している。さらに、大型量販店が進出してきたため、売上も低迷している。(日用雑貨販売 静岡県)
- ・ 従業員の間での給与・賞与に差がほとんどなく、働くモチベーションに課題がある。(青果卸 岩手県)
- ・ 代表者の体調不良により、廃業する予定である。(木材卸 大阪府)
- ・ 取引先の廃業により売上が減少傾向である。代表取締役1名で経営しており、今後は廃業を視野に入れている。(衣服卸 北海道)
- ・ 品揃えにおいて、近隣のニトリやイケアなど大手量販店の後塵を拝しており、厳しい業況が続いている。(家具販売 大阪府)
- ・ 今後の新規出店に備えて、確保が困難な薬剤師を過剰に雇用していることから、今後、退職者のパート化を図るなど、人件費の抑制に努めたい。(医薬品販売 北海道)
- ・ 近年のエコカー普及にともない、給油サイクルが長期化する等、売上が減少傾向にある。(石油販売 新潟県)
- ・ 商店街の衰退にともない、売上の減少傾向が続いている。(スポーツ用品販売 福岡県)
- ・ 社長が本業より太陽光発電事業に注力していることから、本業収益の圧迫要因が懸念される。(家電販売 岡山県)
- ・ 高齢従業員が多いため、業務のなかにアナログな作業が多く、非効率となっている。(旅館業 山形県)
- ・ 診療報酬改定の影響で、業況不振である。(病院 北海道)
- ・ 慢性的に人材不足であるうえ、増員確保のための資金力もない。(有料老人ホーム 北海道)
- ・ 若手の男性従業員が少なく、今後、後継者問題に影響がある。(土木建設 岩手県)
- ・ 昨年末から、大手のアパート賃料が値下げ傾向で、価格競争が激化している。(不動産仲介 山形県)

### (3) 特別調査のテーマ（人手不足下における中小企業の人材活用策について）

- ・人手不足については、就業規則の見直しで対応している。（プリント基板製造 愛知県）
- ・東南アジア出身者を中心とした外国人労働者を増やす方針である。（木材製造 岡山県）
- ・工場現場では、女性と高齢者の比率が高く、戦力となっている。今後は処遇面のさらなる改善を図りたい。（食料品加工 北海道）
- ・ベトナムより研修生を受け入れ、教育訓練に力を入れている。（印刷 北海道）
- ・外国人採用を検討しているものの、リスクを考慮して躊躇している。（建築材製造 北海道）
- ・中小企業にとって「働き方改革」の実践は難しい。（製麺業 鹿児島県）
- ・現在、女性、高齢者、外国人の従業員は採用しておらず、今後も採用予定はない。（アルコール卸 北海道）
- ・来店客に対して女性目線での提案ができる高齢女性スタッフの活躍に期待している。（衣料品・日用雑貨販売 静岡県）
- ・社員個人に働く意欲がある限り働いてもらえるよう、定年制を廃止した。（事務機器販売 岩手県）
- ・女性の活躍推進で、女性マネージャー（管理職）を増やしていく方針である。（ホテル・旅館業 兵庫県）
- ・最近、運送業界に対する労働基準監督署の指導が強まっているため、労働条件の改善に取り組んでいる。（運送業 北海道）
- ・業種柄、事務経理は少人数で足りており、女性の活躍推進は難しい。（建設業 長野県）
- ・少数精鋭で事業運営しているため、外国人等の雇用は今後も考えていない。（不動産売買 大阪府）
- ・職業柄、性別や国籍を問わず、地域をよく知る人材の雇用をしていきたい。（不動産仲介 宮崎県）

### (4) その他

- ・MRJ納入時期の延長による影響が出ている。当面は人員整理とコスト削減に努める。（航空機部品製造 愛知県）
- ・最新設備の導入にともない、電気、ガス、水道等の使用量が最低限に抑えられ、省エネ効果が出ている。（ダンボール製造 岡山県）
- ・大手自動車メーカー系列からの受注は安定しているが、メキシコ等での海外生産体制に不透明な部分があることから、生産計画の変更の影響を受けないか懸念している。（溶接 静岡県）
- ・取引先企業のなかに、米国の動向を気にかける企業が増えている。（切削 奈良県）
- ・大手コンビニエンスストアの再編・統合で新規取引先が増加し、生産能力が追いつかなくなっている。今後、工場の増設を検討している。（乾物製造 青森県）
- ・最近、メーカーが卸問屋を通さずに直接販売店と取引を行う傾向がみられ対策を講じている。（インテリア製品製造 愛知県）
- ・提携先が、米国経済の動向を懸念して、慎重な姿勢となっている。（高圧ガス卸 岡山県）
- ・北海道新幹線開通直後は、函館エリアで増収増益であったが、昨年秋以降から売上が落ち込んでいる。（土産品卸 北海道）
- ・天皇陛下の生前退位の問題で、暦上の天皇誕生日の取扱いがどのようになるかわからず、来年のカレンダー生産予定が遅れている。（カレンダー・贈答品卸 北海道）
- ・インバウンド効果で、商店街には外国人観光客が多く来店している。反面、日本人買い物客は確実に減少しており、日本人買い物客の増加を図る施策が必要と考えている。（鮮魚販売 大阪府）
- ・昨年比でインバウンド客の利用が減少している。（ビジネスホテル 静岡県）
- ・大河ドラマ終了の影響で、2017年2月に入ってから、宿泊客ははっきりと減少してきている。（旅館業 長野県）
- ・大河ドラマ直虎の効果で、売上が好調である。（旅行代理店 静岡県）

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

## 到来するIoT社会と中小企業 ⑤

### － 「AI（人工知能）×IoT」で生み出される新たな付加価値とは－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

雨宮 裕樹

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) AI、IoT、中小企業、センサー、ロボット、アンドロイド

(視 点)

産業企業情報「到来するIoT社会と中小企業」シリーズでみてきたとおり、「IoT」の活用では、取組みの大小にかかわらず、“IoTでつながった先で何をしたいのか”をしっかりと定義づけることが重要となる。

しかし、IoTで収集した膨大なデータから新たなつながりを見い出すことは容易ではなく、その有効な手段として「AI（人工知能；Artificial Intelligence）」が大きく注目されている。

そこで本稿では、「IoT」の活用を支える「AI」に着目し、「IoT」と「AI」の融合に挑戦する事例を取り上げるとともに、その現状、課題、将来への期待などを整理したい。

(要 旨)

- 近年、急速に注目を集めているAIに対しては、これまで以上に大きな期待が寄せられている。現在、実用化に向けたさまざまな実証実験のみならず、企業経営の最前線でも本格活用に向けた挑戦が活発化している。
- 最先端といわれるAIは、研究者や学者、あるいは大手企業でしか取り組むことのできない“雲の上”の話題と捉えられることが多かった。しかし、中小企業であっても、代表者にITリテラシーやITへの高い関心などがあれば、AIやIoTを自社のビジネスに取り込むことができる。
- AIの実用性は、IoTと組み合わせることでより高まることから、いわば「AI×IoT=∞（無限の可能性）」があるといえる。
- 信用金庫が、IoTに取り組もうとする中小企業に対する“最初の相談窓口”となるために、業界団体や中央機関などが信用金庫の役職員向けに「IoT」への理解を深めるための事例集などを作成したり、信用金庫主催あるいは近隣の信用金庫で連携してIoTを題材にしたセミナー等を開催したり、あるいはIoT分野で高い知見をもつ研究者、学者、実務経験者などの専門家との連携を強化することなどを通じて、こうした中小企業に寄り添い“併走”できるような体制を構築していくことが今後ますます重要になっていくのではないだろうか。

## 1. 「AI×IoT」への期待

産業企業情報「到来するIoT社会と中小企業」シリーズでは、一般的に大手企業が取り組むものと捉えられがちな「IoT」を、全国各地にある中小企業が、自社の事業上の課題あるいは自社を取り巻く地域社会の課題を解決する手段の一つとして利活用している事例を取り上げてきた。これまでみてきたとおり、「IoT」の活用では、取組みの大小にかかわらず、“IoTでつながった先で何をしたいのか”をしっかりと定義づけることが重要となる。

しかし、IoTで収集したビッグデータは、大量であるうえに、日々変化するものでもある。したがって、膨大なデータから新たなつながり（関係性）を見つけ出すことは容易ではない。

こうしたなか、そのつながりを見つけ出す技術として大きく注目されているのが「AI（人工知能）」である。すなわち、「AI」は、現時点では、「IoT」で鍵を握るビッグデータの活用を支える最も有効な手段の一つといえる。

そこで本稿では、「IoT」の活用を支える「AI」に着目し、「IoT」と「AI」の融合に挑戦する事例を取り上げるとともに、その現状、課題、将来への期待などを整理したい。

### (1) AI技術とは

2016年3月、米国グーグル社が買収した英国ディープマインド社により開発された「アルファ碁（AlphaGo）」が、トップ棋士の一人である韓国の李セドル九段に勝利したことが大きな話題となった。囲碁は、チェスや将棋<sup>(注1)</sup>に比べて対局のパターン数が桁違いに多く、AIがプロ棋士に勝利するまでには時間がかかるとみられていたため、このニュースは、AI技術が大きく進歩したことの証左となった。このことをきっかけに、最近では、「AI」は、各種報道やイベント等で大いに注目を浴び、「ブーム」の様相を呈している。

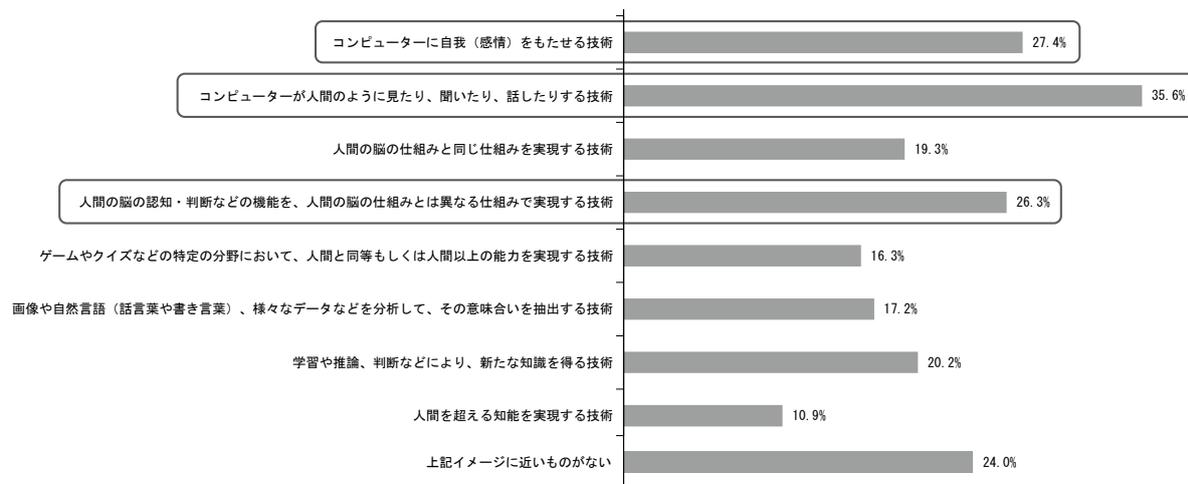
こうしたAIであるが、総務省が公表する「平成28年版 情報通信白書」（以下、「白書」という。）によると、研究目的など研究者によって、その定義はまちまちであり明確に定まっていない<sup>(注2)</sup>。とはいえ、ソフトバンクロボティクス(株)の人型ロボット「Pepper」に代表されるとおり、我々にとっては、身近な生活のなかでAIに接する機会が増えている。そのため、我々がAIに抱く一般的なイメージは、「コンピュータが人間のように見たり、聞いたり、話したりする技術」となっている（**図表1**）。

また、大手通信事業者であるビッグローブ(株)が2016年6月に公表した「AI（人工知能）に関する意識調査」によると（**図表2**）、AIに対して「かなり期待する」と「どちら

(注)1. チェスでは、1997年に、米国IBMが開発した「ディープ・ブルー」が世界チャンピオンのカスパロフ氏（ロシア）に勝利し、将棋では、2012年に、コンピュータ・ソフト「ボンクラーズ」が、米長永世棋聖に勝利している。

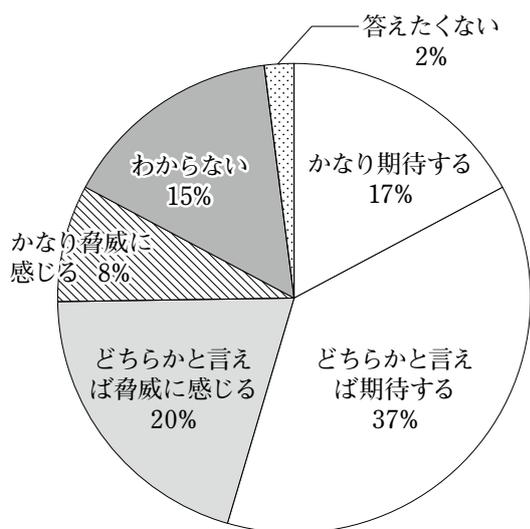
2. 総務省『平成28年版 情報通信白書』によると、AIは、大まかには「知的な機械、特に、知的なコンピュータプログラムを作る科学と技術」と説明されている。

図表1 日本人の人工知能（AI）に対するイメージ



（備考）総務省『ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究』（2016年）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 日本人の人工知能（AI）に対するイメージ



（備考）BIGLOBE社『AI（人工知能）に関する意識調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かと言えば期待する」を合わせた「期待する」との回答は過半数であり、AIは、どちらかといえば好意的に捉えられているようである。

## (2) AI利活用の現状と課題

白書によると、AIという言葉は、1956年、ダートマス会議（国際学会）にて、計算機科

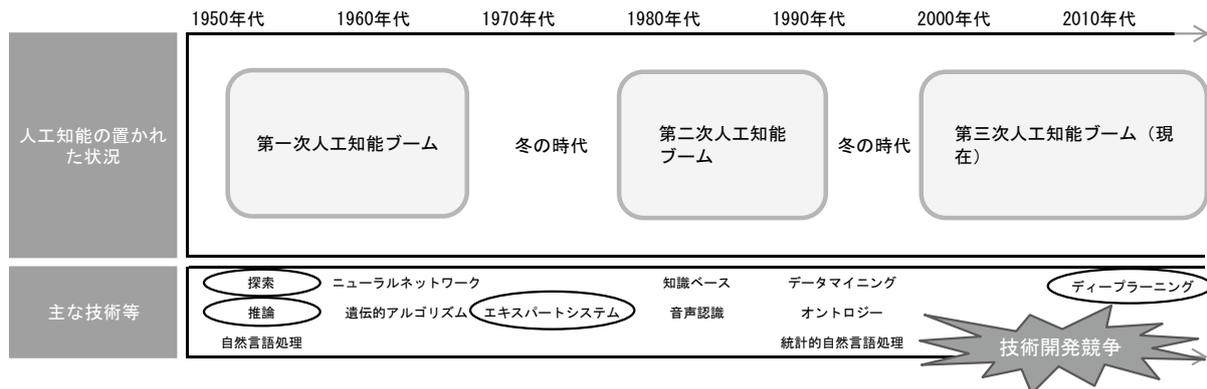
学者のジョン・マッカーシーが初めて提唱したことをきっかけに注目を浴びるようになったとされている。当時、コンピュータによる「探索」や「推論」が可能となり、AIによる単純な仮説の解明が行えるようになったことなどを背景に、1950年後半から1960年代にかけて“第一次人工知能ブーム”と呼ばれる時代が続いた（図表3）。しかし、当時のAIでは複雑な要因が絡み合っている現実社会の問題を解決できないことが明らかとなったことからブームは終焉を迎えた。その後、コンピュータ技術の進歩とともに、1980年代に入ると再び“第二次人工知能ブーム”と呼ばれる時代が到来する。しかし、当時のコンピュータは、進歩したとはいえ、コンピュータが必要な情報を自律して収集、蓄積することができず、かといって人間がコンピュータにとって必要な情報をすべて用意することはできないため、このブームも再び終焉、“冬の時代”を迎える。

その後、迎えたのが2000年代に入ってから

現在に至る“第三次人工知能ブーム”である。今回のブームでは、「IoT」の活用におけるキーワードの一つである「ビッグデータ」を用いることでAI自体が知識を習得できる「機械学習」が実用化されるとともに、今まで人

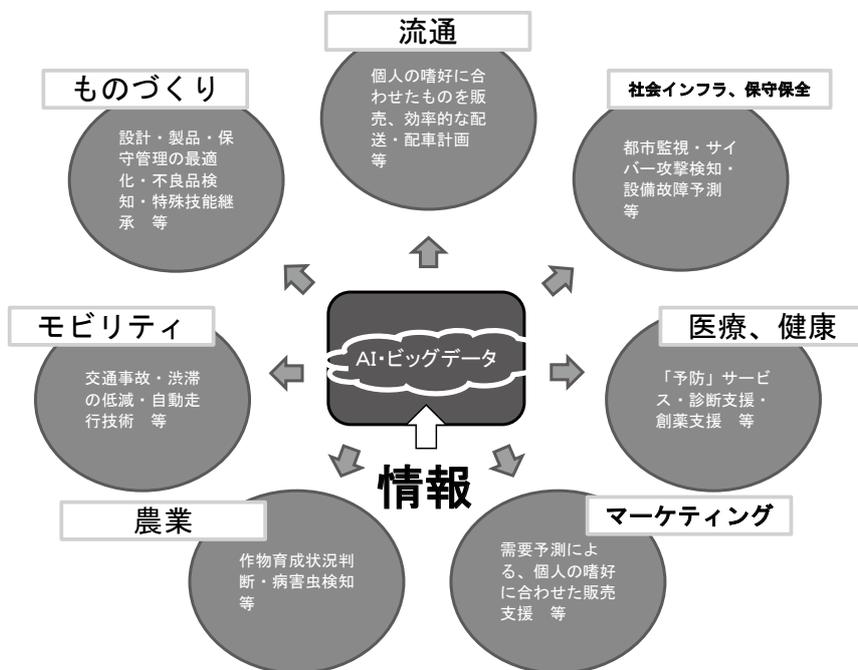
間設計していた特徴量<sup>(注3)</sup>をAI自ら習得できる「ディープラーニング」が登場したことで、トレンドとなっている。こうした気運を背景に、AIは、さまざまな産業分野での実用化が期待され(図表4)、その市場規模は、中

図表3 人工知能 (AI) の歴史



(備考) 総務省『ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究』(2016年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 AI、ビッグデータによる新たな価値の創造



(備考) 松尾豊『人工知能は人間を超えるか』(2015年)、(株)みずほ銀行『みずほ産業調査』(2016年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 対象を認識する際に注目すべき特徴は何かを定量的に表すことで、AIにより、画像認識や音声認識などでコンピューターが自ら特徴量をつくりだすことができる。

長期的にも拡大していくことが見込まれている（図表5）。

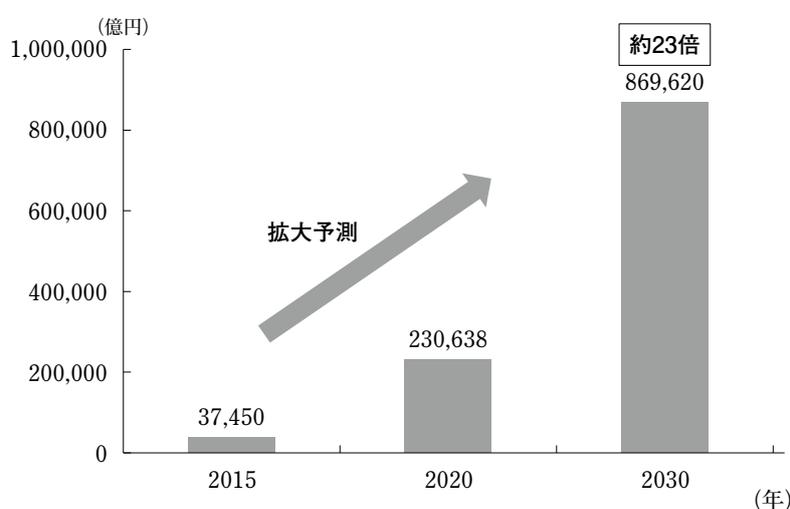
以上を総括すると、AIに対しては、“今回はブームで終わらないのでは”といった大きな期待が寄せられるなか、実用化に向けたさまざまな実証実験のみならず、企業経営の最前線でも本格活用に向けた挑戦が今後も活発化

していくものと予想される。

## 2. 「AI×IoT」への挑戦

以下では、さらなる実用化が期待される「AI」と、その両輪となる「IoT」を組み合わせ、産業社会におけるさまざまな課題の解決に向けて先進的な取組みに挑戦する中小

図表5 人工知能関連産業の市場規模



2015年		2020年 (予測)		2030年 (予測)	
卸売・小売	14,537	卸売・小売	46,844	運輸	304,897
広告	6,331	運輸	46,075	卸売・小売	151,733
金融・保険	5,964	製造	29,658	製造	121,752
エンターテインメント	2,260	金融・保険	22,611	建設・土木	59,229
教育・学習支援	2,030	広告	19,305	金融・保険	47,318
情報サービス	1,825	生活関連	17,111	生活関連	40,015
生活関連	1,308	建設・土木	12,157	広告	36,047
製造	1,129	情報サービス	8,245	情報サービス	23,731
建設・土木	791	エンターテインメント	5,990	医療・福祉	21,821
物流	465	医療・福祉	5,761	電力・ガス・通信	18,810
医療・福祉	343	電力・ガス・通信	5,217	エンターテインメント	15,104
電力・ガス・通信	300	教育・学習支援	5,039	教育・学習支援	9,285
専門・技術サービス	90	専門・技術サービス	2,440	専門・技術サービス	6,149
不動産	49	不動産	2,426	物流	5,035
農林水産	28	物流	1,443	不動産	4,853
運輸	1	農林水産	316	農林水産	3,842
合計	37,450	合計	230,638	合計	869,620

(備考) EY総合研究所『人工知能が経営にもたらす「創造」と「破壊」』（2015年）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業の事例を紹介する。また、こうした中小企業の挑戦を後押しする主体として行政が重要な役割を担うとの認識から、全国的にみても明確かつ具体的な方向性を決めてAIの推進に取り組む北海道札幌市の事例を併せて紹介する。

### (1) 中小企業における取組み

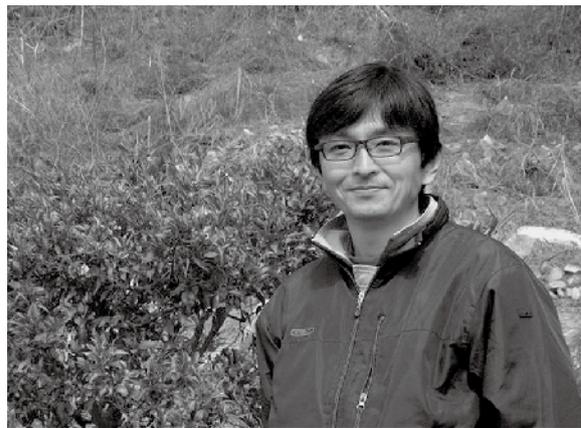
#### イ. はつはな果蜂園<sup>かほうえん</sup> (広島県廿日市市<sup>はつかいち</sup>)

##### (イ) 会社の概要

同社は、2015年6月に、養蜂業を運営する養蜂場として開園した(図表6)。「はつはな果蜂園」という名称は、所在する<sup>はつかいち</sup>「廿日市市(=はつ)」と、「そこで咲く花(=はな)」をイメージしている。現在、広島県内の3か所(廿日市市、江田島市および大竹市)に養蜂場を設置している。

取材に応じていただいた代表者の松原秀樹氏は、かんきつ類の栽培が盛んな広島で生まれ育ったことから、常々“いつか地元で農業に従事したい”という夢を抱き、都内の大手IT企業で営業職を経験しながら、休日には援農ボランティア活動や農業学校に通うなど農業に接する機会を持ち続けてきた。また、仕事を通じて、東京と地方との間で、情報技術の活用についての格差が広がっていることへの懸念を募らせてきた。さらに、松原代表は、広島に帰省するたびに地元の農業技術が高齢化や後継者不足により失われつつある実情を目の当たりにするとともに、“自分自身で付加価値を創り出す仕事をしたい”という思いも加

図表6 事業者の概要



事業者の概要	
事業者名	はつはな果蜂園
代表	松原 秀樹
本部所在地	広島県廿日市市
設立	2015年6月
事業内容	養蜂業、農業

(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた、松原秀樹代表  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

わって、2014年、退職したうえで広島へUターンすることを決意した。

Uターン後すぐに、地元の農業協同組合が主催する農業塾で、1年間ほど農業を実践で学んだ。また、在職中の休日に通っていた農業学校で出会った広島県内の養蜂家から直接、養蜂技術を学ぶ機会も得た。こうした経験を活かし、現在、はっさく(紅八朔)等のかんきつ類の栽培のほか養蜂を手がけている。

##### (ロ) 養蜂技術の高度化への挑戦

養蜂では、隔週ですべての巣箱を点検する作業が欠かせないことから、規模を拡大すればするほど養蜂家の負担も大きく、管理が不十分になりがちである。松原代表は、IT企業での経験を活かし、この養蜂家の負担をIoTの活用で軽減することを試

みることにした。

この挑戦で生まれたシステムが「Bee Sensing」である（図表7）。この挑戦では、同郷の友人2人からの協力を得て、3人で“Team Bee Sensing”として取り組んでいる。具体的には、都内で銀行員として働く森中氏からは新規事業計画などでアドバイスを得て、(株)アドダイス（東京都台東区上野）を経営する伊東社長にはシステム開発を委託した。また、システム開発にあたり、2015年3月、KDDI(株)が主催するネットサービスの創出支援「∞labo（無限ラボ）」に応募して対象事業に選出されるとともに、開発資金はクラウドファンディングで募り、計123名の支援者から約240万円の資金調達を実現できた。

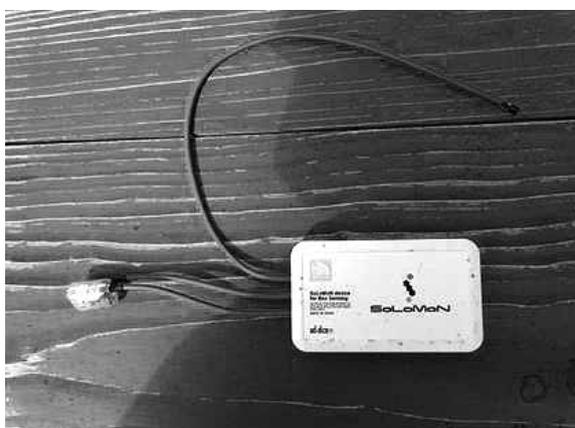
「Bee Sensing」では、巣箱に温度・湿度センサーを取り付けることで、養蜂家が自宅にいながら、専用のスマホアプリで、巣箱の温度や湿度等の状態や蜜蜂が問題なく活動しているか等の健康状態を、遠隔から把握することを可能にしている（図表8）。また、巣箱から得られた各種データをクラウド上のAIに蓄積、解析させることで、養蜂家にフィードバックされる通知情報（巣箱の異常等）のさらなる高度化にも取り組んでいる。このように巣箱にセンサーを取り付けることで、養蜂家は、巣箱の設置された現場に向いて状況確認（内検）する回数を減らすことができ、センサーで異常を捉えた巣箱だけを確認すればよくなることから作業時間を短縮することもでき

図表7 「Bee Sensing」 巣箱



(備考) 1. 蜜蜂の巣箱  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 「Bee Sensing」 温度・湿度センサー



(備考) 1. 温度・湿度センサー  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

る。なお、この仕組みは、現在、特許出願中である。

現在、まずは自らの養蜂場での実験、実績を重ねながら、「Bee Sensing」の精度を向上させることに努めており、2016年4月に製品化した同システムの販路拡大を図っている。

#### (ハ) 今後の展望

松原代表は、「『Bee Sensing』で健康を良好に維持した蜜蜂でつくったハチミツの需要はさらに増すだろう」と、健康に良くおいしいハチミツづくりに意欲をみせる。

同園でのハチミツの生産は、現在、年間700kgほどとなっており、目下、1トンを目標としている。また、ハチミツは生産された季節、場所などで色も香りも違うことから、同社では、「宮島産」、「江田島産」、「大竹産」と産地を明確にすることで地域ブランディングを図っている。

今後、「Bee Sensing」へのさらなるデータの蓄積を進めるとともに、採算性を見通しながら、温度や湿度に加えて、匂いや羽音のセンサーなどの導入も検討している。将来的には、AIを活かして、異常の通知だけではなく、作業の助言などもできるよう、機能拡充を目指したいという。

松原代表は、「Bee Sensingによる養蜂業」を標榜しながら、今後「Bee Sensing」を導入する全国各地の養蜂家との連携を深め、彼らの蜂蜜を仕入れて販売代理するなど、国内の養蜂業を元気づけて国産ハチミツの供給力向上に努めたいと夢を膨らませる。

## 口. タケロボ株式会社（東京都中央区）

### （イ）会社の概要

同社は、2011年8月、サービスロボットの企画設計を目的に設立された（図表9）。現在、社員5名で運営しており、展示会等の企画を担う大手サービス事業者である（株）博展のグループ会社の一つである。同社は、ロボットの企画設計を担い、ロボットの製造、販売は外部委託していることか

図表9 同社の概要



同社の概要	
法人名	タケロボ株式会社
代表	竹内 清明
本部所在地	東京都中央区
設立	2011年8月
事業内容	サービスロボットの企画設計

（備考）1. 写真は、取材に応じていただいた竹内清明代表取締役社長（左）、金井寛営業部長兼コンサルティング部長（右）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ら、いわゆる“ロボット製造のハブ（組織という企画部門）”の役割を担っている。

取材に応じていただいた竹内清明代表取締役社長は、大手ベンダーで18年ほど、金融機関向けシステムの営業、販売、企画などの第一線で活躍してきた。竹内社長は、この前職での経験のなかで、政府主導でこ入れをしてきたにもかかわらず、輸出産業に育たなかったわが国のIT産業に危機感を覚えるとともに、なぜ育たなかったのかを自問自答し続けてきた。そして、「IT産業に続く“次の産業”はなにか」を探るなかで、「ハードとソフトが融合した製品が出てくるのではないかと予感し、当時は世界的にみても黎明期であった「ロボット産業<sup>(注4)</sup>」に注目した。

（注）4. 産業用ロボットに加え、装着型ロボット、防災ロボット、搭乗型ロボットをはじめサービス用ロボット全般を含む。

黎明期であったがゆえに、竹内社長は、「ロボット産業では日本はまだ世界で先行できるのでは」という可能性に期待していた。

竹内社長は、こうした期待を抱いて独自の発想でロボット製造に取り組むにあたり、意思決定および開発のスピードを重視し、円満退社のうえ一念発起して起業をした。ロボット開発には多額の資金を要するが、独立開業にあたっての資金は、前職での人脈が活かされ、エンジェル投資家から得ることができた。また、同じく取材に応じていただいた金井寛営業部長兼コンサルティング部長をはじめ、前職での人脈からビジネスパートナーとしての社員を確保することができ、「カネ」と「ヒト」の面で大いに前

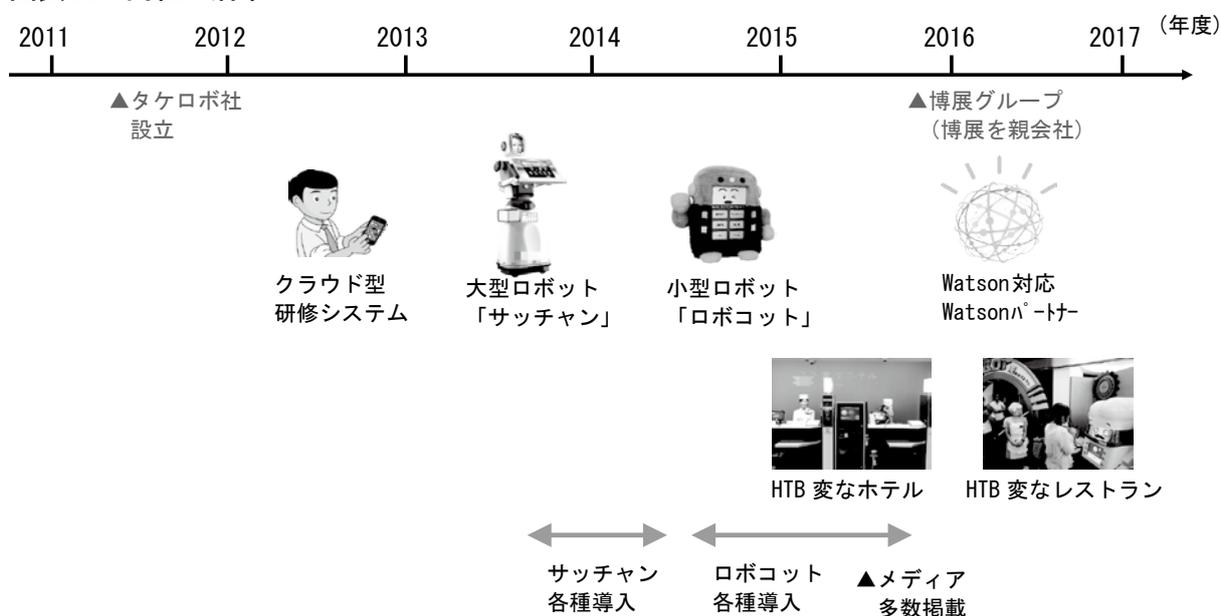
職での経験が活かされている。なお、当社の事業の変遷は、**図表10**のとおりである。

#### (ロ) サービスロボットの高度化への挑戦

同社の主力製品は、大型サービスロボット「サッチャン」や、小型に改造した「ロボコット」である（**図表11**）。

「サッチャン」は、2013年から14年にかけて開発、製造され、身長155cm、重さ75kgであり、移動<sup>(注5)</sup>、センサーによる各種検知、画面表示、音声、カード決済、印刷などの各種機能を持つ<sup>(注6)</sup>。長崎県佐世保市にあるハウステンボスの「変なホテル」、「変なレストラン」で導入されたほか<sup>(注7)</sup>、大型商業施設や大型イベント、商

**図表10 同社の沿革**



(備考) 同社提供

(注)5. 顔(首3軸)、腰、足(タイヤ)が駆動する。

6. カメラ、マイク、スピーカー、カードリーダー、プリンター、WiFiなどを装備する。

7. ハウステンボスとの連携は、大手広告代理店を通じて実現した。ハウステンボスの澤田社長は、竹内社長のように一人で起業した経験があることから、大手でありながらスタートアップ企業との連携に前向きだという。

図表11 「サッチャン」(左)と「ロボコット」(右)



(備考) 同社提供 (左)、信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影 (右)

店街での実証実験の実績があり、高い集客効果が示された<sup>(注8)</sup>。

「サッチャン」での実証実験を通じて、ロボットの機能は必ずしも多い必要はないと判明したため、2014年から、一部の機能<sup>(注9)</sup>を省略したうえで小型・軽量に改造した「ロボコット」の開発に至った。「ロボコット」は、身長28cm、重さ2kgと卓上使用できるコンパクトさで、画面表示、音声、印刷など「サッチャン」に比べて使われる機能に絞り込んでいる<sup>(注10)</sup>。利用者のニーズに合わせてソフトウェアをカスタマイズできるほか、タッチパネル(8インチ)の外枠に着ぐるみをする事で親しみを持たせることができるなど、ハードとソフトの両面でカスタマイズが可能である点に特徴がある。

2016年、同社は、ソフトバンク(株)と

日本IBM(株)が共同で展開する「IBM Watsonエコシステムプログラム<sup>(注11)</sup>」に応募し、「ロボコット」はそのパートナー認定を受けた。このことをきっかけに、IBM Watsonを採用することになり、2017年1月、「ロボコット」にIBM Watsonをクラウド連携して機能強化した新型の「ロボコットシリーズ」の製品化を発表した。新型「ロボコット」の特徴として、電源のオンオフや表示コンテンツの内容などをクラウドで一元管理できるようになったこと等が挙げられる。また、自然言語対話を円滑にするため、マイク性能の高度化など音声認識機能の強化などにも取り組んでいる。

#### (ハ) 今後の展望

「ロボコット」の用途は幅広く、金融機関業務を例にとれば、画面表示機能、音声発声・認識機能を用いた受付、案内業務、店頭での各種金融商品の紹介や宣伝、地域関連情報や生活関連情報の提供、一般的な問合せ対応、通訳(外国人対応)などに活用することができる<sup>(注12)</sup>。このように、ロボットが得意とすることを見極めながら、「人の代替」ではなく、「人と人との対面営業サポート」での利用に大

(注)8. 一方、ロボットの起動・終了操作ですら高齢の店主には難しい、イベントごとにセットアップに手間がかかる、人ごみや周囲の騒音のなかで人間の発話を認識するには調整が必要である、来店客のなかでロボットに危害を加える者がいる、ロボットを占有(独り占め)してしまうケースが発生するなど、多くの課題も見出した。

9. 移動機能やセンサーによる各種検知機能など

10. そのため、1体15万円からと手頃な価格設定となっている。

11. 両社では、各業界でIBM Watsonを活用した新しいビジネスアイデアを展開するためのエコシステムプログラムを構築・提供し、2015年10月1日からエコシステムパートナーを正式に募集している。

12. (株)AFGが提供する金融関連のアドバイザー機能(シミュライズ)を搭載することで、家計アドバイス、運用アドバイス、ローンアドバイスなど、個人のおカネに関する簡単な疑問や悩みに応えることができる。

きな期待が寄せられる。

同社は、「ロボコットシリーズ」を今後3年間で、海外を含めて2万台販売したいと意気込む。竹内社長は、「ロボット・AIの分野でインフラづくりをして、人々を幸せにしたい」という想いに向けて日々邁進している。

## ハ. 株式会社エーラボ（東京都千代田区）

### （イ）会社の概要

同社は、2011年12月、AIのデバイスとしてのアンドロイド（人を精巧に模したロボット）の製造、販売を目的に設立された（図表12）。取材に応じていただいた三田武志代表取締役社長は、東京都千代田区出身で地元へ愛着があり、同区の創業支援関連の補助金が充実していたことから、同区で創業した<sup>(注13)</sup>。同社の技術顧問は、石黒浩大阪大学教授であり、同社の事業と石黒教授は不可分となっている。石黒教授が構想するアンドロイドを同社が製造しており、いわゆる同社は石黒教授の“黒子役”を担っている。

三田社長が出会った石黒教授は、2000年頃、和歌山大学に在籍しながら、(株)国際電気通信基礎技術研究所<sup>(注14)</sup>（以下、「ATR」という。）でアンドロイドの研究開発を行っていた。石黒教授は、当時から一貫して“人間の生活空間に自然に溶け込

図表12 同社の概要



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた三田武志代表取締役社長（右）、同社アンドロイド「ASUNA（アスナ）」（左）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

むロボット”の研究開発に独自に取り組み、石黒教授自身あるいは娘をかたどったアンドロイドの製造を行っていた。2005年には、製造したアンドロイドを愛知万博に出展するなど、一時的に注目を浴びた。その後、アンドロイドに関心が集まらない時期が続いたが、そうしたなかでも三田社長は、「将来、アンドロイドを活用したビジネスは広がりを見せる可能性がある」と信じ、石黒教授とともに歩んできた。創業当初2年間は、今までにはないまったく新しい独自のアンドロイドの開発に取り組んだ。アンドロイド製造では、“ロボットらしさ”が残ることで人間に安心感を与える

(注)13. 同区内でもJR市ヶ谷駅そばに立地した理由として、アンドロイド製造工場が青梅市とJR中央線沿いであり、技術者の多くがJR中央線沿線に在住していたことが挙げられる。

14. 同研究所は、脳情報科学、ライフサポートロボット、無線通信の3つの分野を軸として、分野横断的研究、分野融合型研究に取り組んでいる。なお、同研究所は、同社とアンドロイド開発で協力関係にある。

といわれ、リアルさが極限に近くなると、人間は一転して嫌悪感を抱くようになるといわれる。この現象を「不気味の谷」と呼び、同社は、世の中に存在しない「不気味の谷」を超越して人間に好印象を与えるアンドロイドの製造<sup>(注15)</sup>に挑戦している。

#### (ロ) “人間らしさ”を探究したAIのデバイスとしてのアンドロイド製造

同社では、「不気味の谷」を超越したアンドロイドを製造するうえで、どのような技術が必要であるかを見極めるために、「人間観察」を重視し、常に“人間らしさ”を探究している。

こうしたアンドロイド製造において、同社では、特殊メイク技術など高い造形技術と、同社で独自開発した肌の素材<sup>(注16)</sup>とを組み合わせ、見た目の外装をよりリアルに再現することに成功している。また、独自開発の遠隔操作システム(図表13)により、簡単なタッチ操作で、アンドロイドに人間の動作を表現させることを可能にしている。例えば、遠隔地から、本人の代わりにアンドロイドに講演をさせるなど、用途の幅は広がる。さらに、同じく独自開発した空圧制御システム(APDS: Air Perfomaer Drive System)では、人間らしい微細な動きと駆動方法の効率化を両立さ

図表13 独自開発の遠隔操作システム



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

せている。アンドロイドの発声については、(株)エーアイの音声合成エンジン「AITalk (エーアイトーク)」を採用し、本人の音声を収録したうえで本人の声色で発声することを可能としている。

同社は、これまで、30体ほどのアンドロイドを製作しており、その多くは大学での研究目的に使用されている<sup>(注17)</sup>。過去に製造した代表的なアンドロイドでは、オリジナルの試作アンドロイド「ASUNA (アスナ)」(図表14)や、レオナルド・ダ・ヴィンチ、夏目漱石、タレントのマツコ・デラックスなど、有名人をかたどったアンドロイドを製造した実績がある。なかでも、メディアで紹介されたマツコ・デラックスをかたどった「マツコロイド」は注目を集め、石黒教授が一躍脚光を浴びるきっかけになった。最近では、SNSやホームページなどから、直接、アンドロイドの製

(注)15. 動かない状態で人間そっくりな造形をする技術は既に確立している。しかし、動いた状態で“人間らしさ”を残すのは技術的にまだ難しいとされている。例えば、蠟人形をロボット技術で動かそうとする試みをしたが、動かした途端に人間らしくみえなくなってしまった。

16. 特殊メイクで使用されている材料に、耐久性や動的性能を高める材料を混ぜ合わせて開発したA-Lab専用高性能スキン材料。

17. 人間のコミュニケーションを研究したり、アンドロイドに福祉医療機器を取り付けて安全テストを行うなど。そのほか、企業の創設者(会長等)のアンドロイドを製造し、アンドロイドを通じて企業の経営理念を伝えるなどを試みる民間企業からの依頼を受けている。

図表14 アンドロイド「ASUNA (アスナ)」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

造依頼が増えているという。

アンドロイドの販売は、メンテナンスに対応できる人員など経営資源が限られていることから、B to Bビジネス（法人向け）を想定している。また、オリックス・レンテック（株）でのレンタルも可能となっている。

#### (ハ) 今後の展望

AI技術がさらに高度化すれば、将来、アンドロイドにAIを搭載することを視野に入れている。現在、技術系関連業者と意見交換をしながら、AIを搭載することで、人間の個性を表現できることを期待している。三田社長は、AI技術が高度化していくにつれ、5～10年後には「高度化したAI技術を何に使うか」に論点が集まり、そのなかでアンドロイドとの連携が本格化する

のではないかと予測する。

三田社長としては、当面、2020年の東京オリンピック・パラリンピックにおいて、“おもてなし”ロボットとして同社のアンドロイドを紹介したり、美術館や博物館などへの導入を進めたい意向がある。現在、海外からの引き合いも受けていることから、その目標に向けて、工場を拡張し、人員を増強するなど、現在の生産能力の10倍以上の年間100台単位で常時生産できるようにしたいと意気込む。

三田社長は、「アンドロイドは、一般的に、“人の代替”というイメージを抱かれがちである。しかし、アンドロイドの役割はあくまで“人間ができないことを行う”ことだ」と主張する。“人間ができないことを行う”アンドロイドが増えて商用利用が拡大していけば、アンドロイドの使命がますます高まるのではないかと期待は膨らむ。

#### (2) 行政における取組み—北海道札幌市—

以上(1)で紹介したような地域での中小企業の「AI×IoT」への挑戦を側面から支える役割として、行政に対する期待は大きい。

そこで以下では、地元の中小企業と連携して、積極的に地元のIoT推進を支援する札幌市IoTイノベーション推進コンソーシアム（北海道札幌市）の取組みを紹介する。

札幌市は、2016年7月、経済産業省およびIoT推進ラボ<sup>(注18)</sup>が初めて公募した

(注)18. IoT推進ラボは、経済産業省の委託を受けた（一財）日本情報経済社会推進協会が主催するIoTプロジェクトの選定、発掘、支援、環境整備を行う事業である。

「地方版IoT推進ラボ」に応募し選定された（図表15）。同市では、「地方版IoT推進ラボ」を国の支援を受けながらIoT推進に取り組めるチャンスと捉え、年度途中で市の予算手当てのないなかで応募に挑んだ。

IoT推進ラボの選定を受けたことで、さっそく1か月後の同年8月には札幌の強みを活かして、先端技術を活用した新たなビジネスを創出していくことを目指し、「札幌市IoTイノベーション推進コンソーシアム」事業を立ち上げた（図表16）。同事業では、同市のほか北海道大学、小樽商科大学、北洋銀行、北海道銀行、その他IT関連団体等を委員とした産学官金連携の下、地元企業を中心に60社ほどが法人会員として参加している。

同事業では、「サッポロバレー<sup>(注19)</sup>」と呼

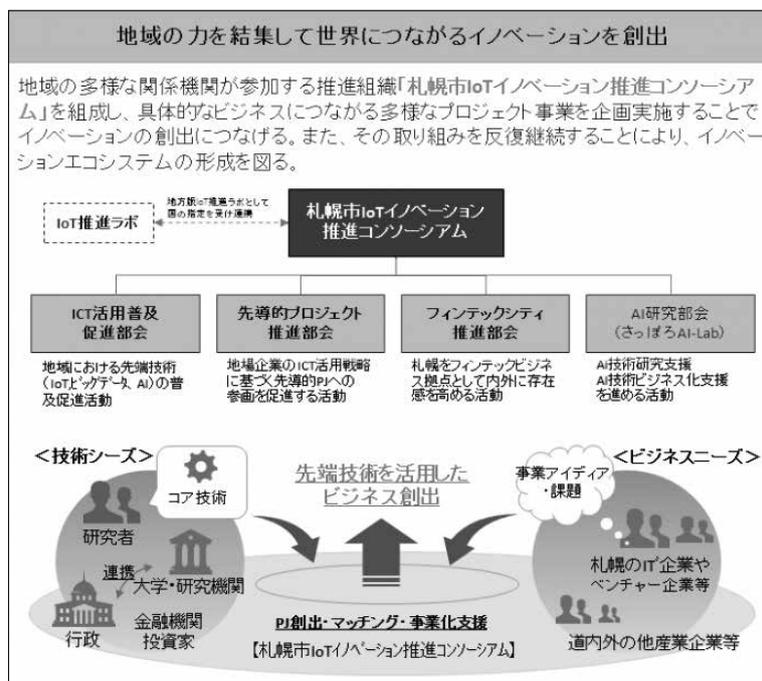
図表15 取材に応じていただいた札幌市経済観光局 ITクリエイティブ産業担当課 濱口職員



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ばれるほどIT関連企業が集積してきていることや、北海道大学に最先端のAI関連研究者が多いことを活かし、まずはAI分野に焦点を当てた取組みを推進し、徐々に他の分野に広げていく方針である。2016年度は、予

図表16 「札幌市IoTイノベーション推進コンソーシアム」の概要



（備考）札幌市ホームページ (<http://www.city.sapporo.jp/keizai/top/topics/it/iotlab.html>) より引用

(注) 19. 1976年結成の「マイコン研究会」をきっかけに、北海道大学の優秀な技術者等の起業が活発になり、1990年代から、札幌駅北口周辺にシステム関連会社が集積してきた。

算が手当てできなかったことから、従来から取り組んでいたセミナーやイベント等のうち、「IT」、「IoT」、「AI」、「フィンテック」などをテーマにしたものを同コンソーシアムのイベントとして集約し、市内に広く周知することから取り組んだ。2017年度以降は、同コンソーシアム内に、北海道大学等と連携して「Sapporo AI Lab (AI研究部会)」を立ち上げ、地元でAIビジネスに意欲的な地元企業も参画して、札幌ならではのAIの技術研究支援やビジネス化に向けた支援を進めていく予定である。

具体的には、地元企業によるAI活用につなげるため、「Sapporo AI Lab」ではAI技術を活用したリーディングプロジェクトを推進し、その成果を地元企業へ還元していくことにより技術力の底上げを行う。最初のプロジェクトとして、年間15万件の市民対応データが蓄えられている札幌市コールセンターのデータを活用したAIによる自動応答システムの試作を公募により行う予定である。

また、先端技術を活用したビジネスを推進できる人材を育成するための取組みとして、「ITイノベーション人材育成支援事業」を実施。実際に新たなビジネス創出のプロジェクトに挑戦することを通じて実践的なスキルを習得し、地元企業の人材レベルの向上へつなげていく。さらに、「札幌発AI」の発信の場として道内外の展示会へ出展を行い、技術力を発信することによるAI関連業務の案件取得なども計画している。

こうした取組みのなかで、同市は、地場中

小企業でも実際に活用可能な「札幌発AI」を続々と生み出し、これを足がかりに「IoT推進ラボ」の枠組みを利用しながら、札幌から新たなビジネス生まれ、それがさらなる人材や投資を呼び込むという好循環の構築を目指していきたいとしている。

### 3. 社会的な課題解決でますます応用が望まれる「AI×IoT」

これまで紹介したとおり、最先端といわれる「AI」は、必ずしも研究者や学者、あるいは大手企業でしか取り組むことのできない“雲の上”の話題ではない。

はつはな果蜂園（広島県廿日市市）では、インターネット経由で不特定多数からクラウドファンディングで資金調達をし、「Bee Sensing」を開発して、IoTで蜜蜂の行動をビッグデータとして収集し解析できる仕組みづくりに挑戦している。この解析にAIを適用するため、現在、まずはビッグデータの収集に努めている。この挑戦では、松原代表にIT企業での職務経験があり、かつその職務経験から得た人脈が大きく活かされている。一方、タケロボ(株)(東京都中央区)では、「人の代替」ではなく「人と人との対面営業サポート」で活用できるAIと連携した小型ロボットの開発、提供を進めている。この挑戦でも、竹内社長にIT企業での職務経験があり、その職務経験から得た人脈が大きく活かされている。この2つの事例からいえることは、代表者にITリテラシー、少なくともITに対する強い興味関心があること、そし

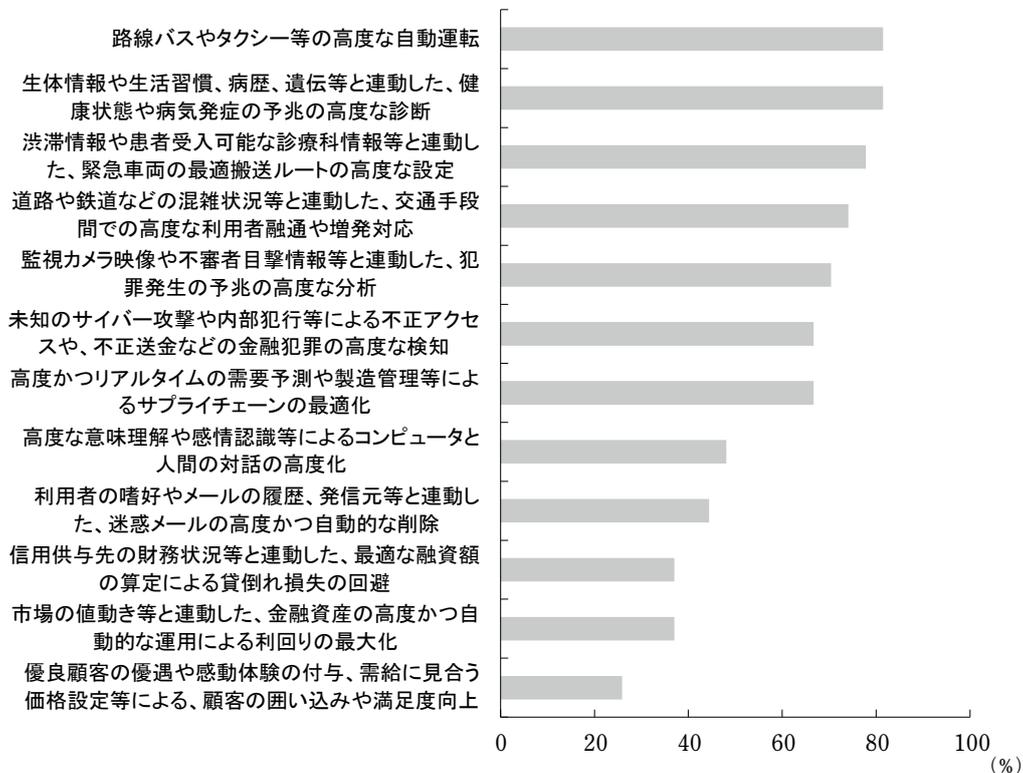
て何よりIT技術を開発できる、もしくは理解して使いこなせるだけの技能を持ち合わせていることが、中小企業であっても、AIやIoTを自社のビジネスに取り込むことのできる鍵を握るといえるのだろう。

また、(株)エーラボ(東京都千代田区)のように、AIそのものを開発したり活用するのではなく、“人間ができないことを行う”をコンセプトに、AIのデバイスとなる商用アンドロイドの開発に取り組む事例もある。今後、予想どおりにAIの市場規模が中長期的に拡大していけば、このようなAIを取り巻く領域で、中小企業の高い技術力が活かされるケースはますます増えるのではなかろうか。白書によると、有識者の間でのAIの利活用が望ましい分野として、「生体情報や生

活習慣、病歴、遺伝等と連動した、健康状態や病気発症の予兆や高度な診断」、「路線バスやタクシー等の高度な自動運転」、「渋滞情報や患者受入可能な診療科情報等と連動した、緊急車両の最適搬送ルートの高設定」、「道路や鉄道などの混雑状況等と連動した、交通手段間での高度な利用者融通や増発対応」などが挙げられ(図表17)、どちらかといえば人間が不便さを感じていることを便利にするような社会的な課題解決での利用が期待されている。

タケロボ(株)の竹内社長や(株)エーラボの三田社長が取材で話していたとおり、AIは“人間の代替”ではなく、“人間ができないことを行う”ための最も有効な手段の一つとなるだろう。また、はつはな果蜂園で実証実験中の

図表17 AIの利活用が望ましい分野



(備考)『平成28年版 情報通信白書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「Bee Sensing」の事例のとおり、AIの実用性は、高いセンサー技術などに裏付けられた「IoT」と組み合わせることでより高まるため、いわば「AI×IoT=∞（無限の可能性）」があるといえるのではなからうか。

#### 4. おわりに — 中小企業の間で「AI×IoT」の利活用を普及させるために—

本稿の事例を含め、産業企業情報「到来するIoT社会と中小企業」シリーズで紹介してきた中小企業の取組み事例をみると、「IoT」に取り組むうえで必ずキーワードとなるのは、外部専門家等との連携、すなわち「オープンイノベーション」であるといえる。その連携の形としては、行政が取り組む枠組みを活かしていく、あるいは中小企業の代表者が構築してきた人脈を活かすなど、置かれた地域、立場などによってさまざまな形が考えられうる。また、本シリーズの過去のレポートで指摘した繰り返しとなるが、IoT化にはIT導入が大前提となる。したがって、中小企業が「IoT」に取り組むにあたっては、まずは紙や口頭でのやり取りなどで非効率と感じている業務をITに置き換え、その導入したITを活用して社内・工場内の業務を効率化することが求められよう。製品・サービスをセンサー技術の活用等でIoT化してビッグデータの分析およびそのフィードバックなどができるようになれば、本稿で取り上げたAI技術

などを組み合わせて、より高度なIoTの活用が可能になるろう。

産業企業情報「到来するIoT社会と中小企業」シリーズで紹介してきた事例は、いずれも信用金庫取引先あるいは取引先となりうる中小企業である。すなわち、情報感度の高い中小企業の代表者は、時代の一步先あるいは半歩先を見据えながら、企業経営の高度化に努めているケースが多い。したがって、地元の個人のほか中小企業のための地域金融機関である信用金庫は、さまざまな課題解決に向けたIoTに挑戦する中小企業に対する“最初の相談窓口”となり、その目的達成を手助けしていくことが求められるだろう。

最後に、産業企業情報「到来するIoT社会と中小企業」シリーズすべてを総括すると、信用金庫が、こうした中小企業の“相談窓口”となるために、業界団体や中央機関などが信用金庫の役職員向けに「IoT」への理解を深めるための事例集などを作成したり、信用金庫主催あるいは近隣の信用金庫で連携してIoTを題材にしたセミナー等を開催したり、あるいはIoT分野で高い知見をもつ研究者、学者、実務経験者などの専門家との連携を強化することなどを通じて、IoTに取り組もうとする中小企業に寄り添い“併走”できるような体制を構築していくことが今後ますます重要になっていくのではないだろうか。

## 〈参考文献〉

- ・ EY総合研究所(株) (2015年) 『人工知能が経営にもたらす「創造」と「破壊」』
- ・ 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (2015年11月) 『TSC Foresight Vol.8 人工知能分野の技術戦略策定に向けて』
- ・ 総務省 (2016年) 『平成28年版 情報通信白書』
- ・ ビッグロープ(株) (2016年6月) 『AI (人工知能) に関する意識調査』
- ・ 松尾豊 (2015年) 『人工知能は人間を超えるか』
- ・ (株)みずほ銀行 (2016年3月) 『みずほ産業調査』

## 中小建設業の動向と今後の展望

－「全国中小企業景気動向調査より」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所調査役

森本 龍雄

(キーワード) 中小建設業、建設投資額、建設業就業者数、人手不足、全国中小企業景気動向調査

(視 点)

建設業は、国民生活や経済活動の基盤を成す住宅・社会資本の整備を通じて、地域経済の発展に欠かすことのできない重要な役割を担う。東日本大震災や熊本地震においては、仮設住宅や緊急輸送道路の設置などいち早く復旧活動にあたり、復旧・復興に向けた中心的役割を果たした。このことから建設業がわが国に欠かせない重要産業であることは明らかであろう。

近年の建設業は、バブル経済崩壊以降の不況を脱し、景況感が大幅に改善している。その一方で、深刻化しているのが人手不足問題である。現場で働く労働者の不足から、入札不調や不落となる工事が発生するなど、人手不足問題が顕在化している。

そこで本稿では、バブル経済崩壊以降の国内建設投資額と建設業就業者数の推移をもとに建設市場の動向を分析するとともに、信用金庫の主要取引先の一つである中小建設業の景況感と人手不足感を「全国中小企業景気動向調査」結果から概観してみた。また、堅調に事業を継続している建設業の事例を取り上げ、業況堅調の要因と人手不足への対応を探ってみた。

(要 旨)

- わが国の建設投資額は、バブル経済崩壊以降減少傾向にあり、2010年度にはピーク時の半分程度の41.9兆円に落ち込んだ。その後、2011年3月に発生した東日本大震災からの復旧・復興工事などを転機に建設業を取り巻く環境は好転し、2016年度の建設投資額は51.7兆円にまで回復する見通しである。
- 建設業就業者数は、1997年の685万人をピークに減少が続き、2013年には500万人を割り込んだ。建設業就業者の高齢化も進んでおり、数年後にはさらなる人手不足が懸念される。
- 「全国中小企業景気動向調査」における中小建設業の業況判断D.I.は、2016年12月期にプラス9.5ポイントとなり、景況感の改善が続いている。その一方で、人手過不足判断D.I.は、2011年9月期以降マイナス圏で推移しており、人手不足が深刻な状態にある。
- 人手不足問題の解決には、若年層の入職促進や職場定着を図るなど、官民一体となった諸施策が求められる。本稿では、堅調に業績を伸ばしながら、人手不足問題に対応する建設業者の経営事例を取り上げる。

## 1. 建設業の動向

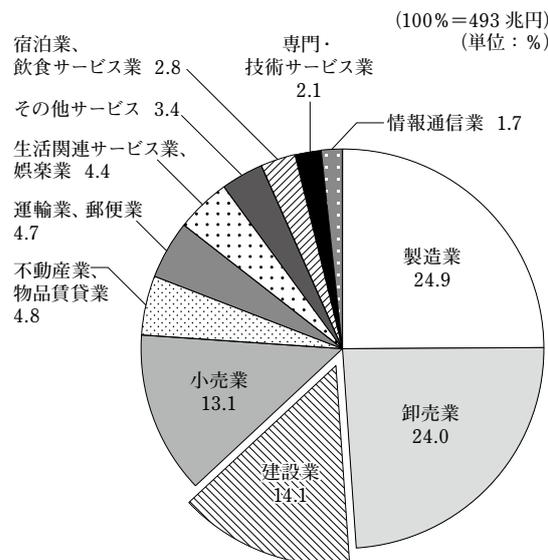
### (1) 基幹産業としてわが国を支える建設業

建設業は、国民生活や経済活動の基盤を成す住宅・社会資本の整備を通じてわが国の発展を支えてきた。自然災害が多発するわが国において、建設業の担う役割はますます重要になる。建造物の防災・減災対策にとどまらず、災害発生時には被災者支援、復旧・復興の中心的役割を担うなど、建設業が持つ社会的意義は極めて大きいと言える。

中小企業庁の「中小企業実態基本調査」によると、中小企業全体の売上高（493兆円、2014年）に占める建設業の割合は14.1%と、製造業、卸売業に次いで高く、わが国経済にとって建設業は大きなウェイトを占めていることがわかる（図表1）。

わが国の建設業を取り巻く環境をみると、バブル経済崩壊以降、国内建設市場の縮小を

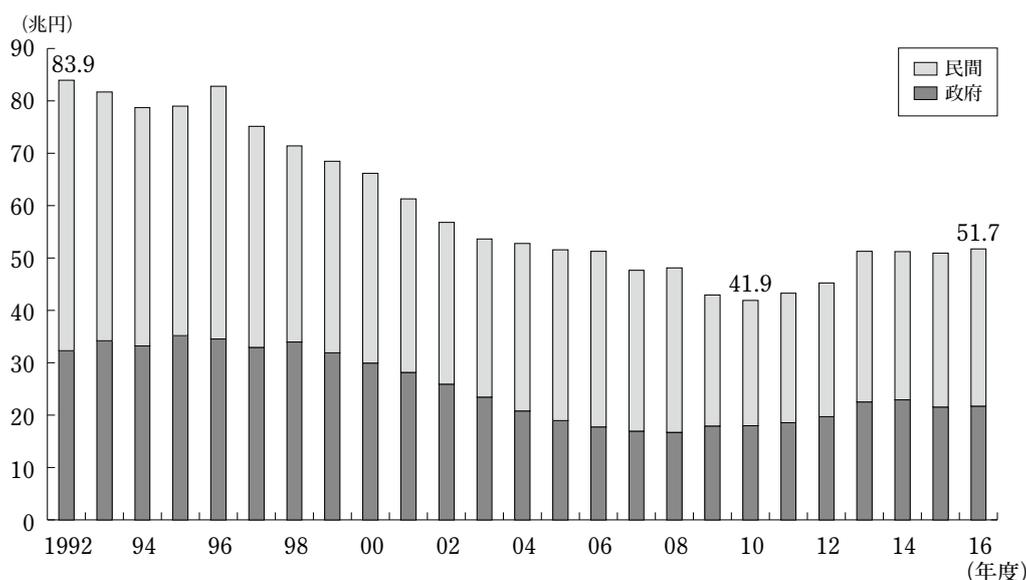
図表1 中小企業の売上高構成（2014年、産業大分類別）



(備考) 中小企業庁『中小企業実態基本調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

受け長い不況のトンネルを抜けられずにいた。公共事業の削減が相次ぎ、停滞する景気の影響から民間の建設需要も減退した。国内建設投資額は、1992年度の83.9兆円をピークに減少傾向が続き、リーマンショックや自由

図表2 建設投資額の推移



(備考) 1. 国土交通省『平成28年度の建設投資見通し』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 2014および2015年度は見込み、2016年度は見通し

民主党から民主党への政権交代の影響を受けた2010年度には41.9兆円とピーク時の半分程度の水準にまで落ち込んだ（図表2）。

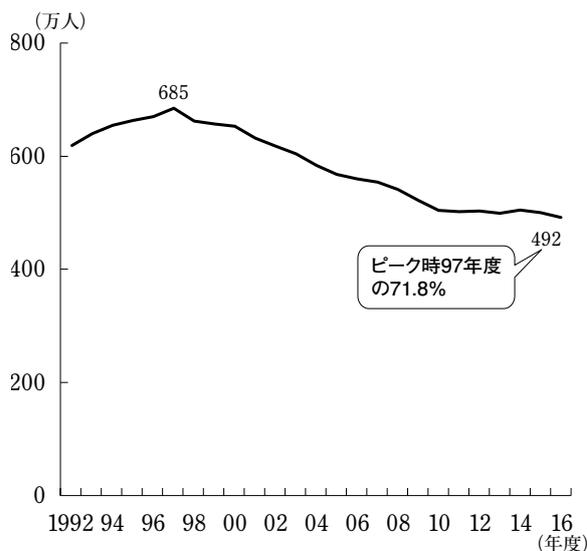
しかし、2011年3月に発生した東日本大震災からの復旧・復興工事に加え、2020年開催予定の東京五輪関連投資、防災・減災対策や老朽インフラの修繕需要などにより、建設業を取り巻く環境は好転した。国内建設投資額は2010年度を底に上昇をはじめ、2016年度には前年度比1.6%増加の51.7兆円になる見通しである。『五輪直前に建設需要がピークを迎えるため、2019年3月期まではこの好況が続く。』との予想もみられる。当然、2020年以降のポスト五輪問題が懸念されるが、五輪後もインフラ更新や再開発、リニア中央新幹線などの大型案件が控えているので、わが国の建設業は中期的にも好況が続くような様相である。

## （2）深刻さが増す建設業界の人材不足と高齢化

バブル経済崩壊以降の不況を脱し、好況に沸く建設業であるが、足元では人手不足問題が深刻である。建設業就業者数の推移をみると、1997年の685万人をピークに減少が続き、2013年には500万人を割り込んだ（図表3）。その後は、ほぼ横ばいで推移し、2016年は492万人となった。

これまでは、国内建設投資額の冷え込みに合わせる形で就業者数も減少してきたと言えよう。ところがここに来て、東日本大震災の

図表3 建設業就業者数の推移

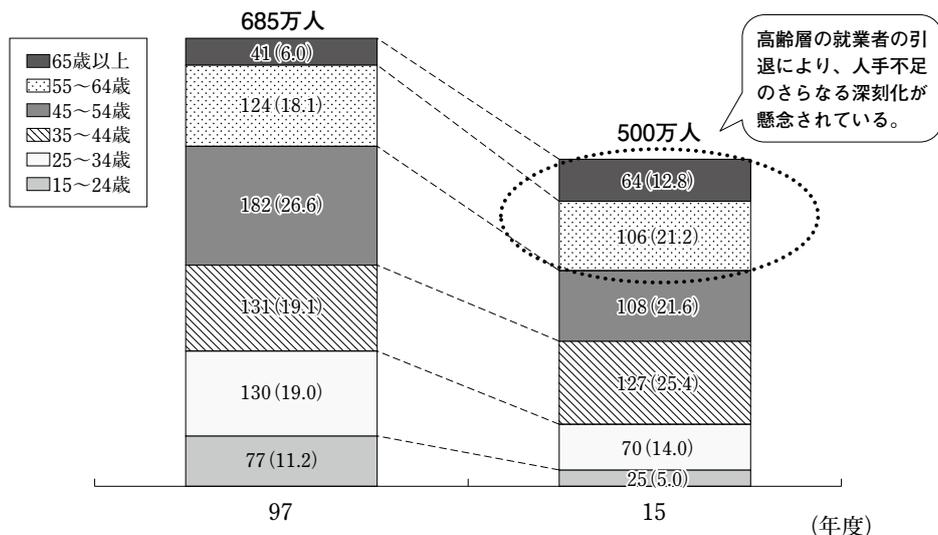


（備考）総務省『労働力調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

復旧・復興工事などの需要増が生じ、受注バランスが崩れたことから人手不足問題が一気に健在化したとみられる。

また、建設業就業者の高齢化も大きな問題である。建設業就業者数の年齢階層別推移をみてみたい（図表4）。建設業就業者数がピークであった1997年と2015年を比較すると、35歳未満の建設業就業者の割合は1997年の30.2%から2015年の19.0%へと11.2ポイント低下した。一方、55歳以上の建設業就業者の割合は1997年の24.1%から2015年の34.0%へと9.9ポイント上昇している。若年層の建設業離れが進み、相対的に高齢層の割合が高まった形である。このまま若年層の入職が進まなければ、人手不足は一段と拍車がかかると思われる。そのため、建設業にとって若年層の入職促進や職場定着を図ることが喫緊の課題の一つとなっている。

図表4 建設業就業者数の年齢階層別の変化



(備考) 1. 総務省『労働力調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. ( ) 内は構成比

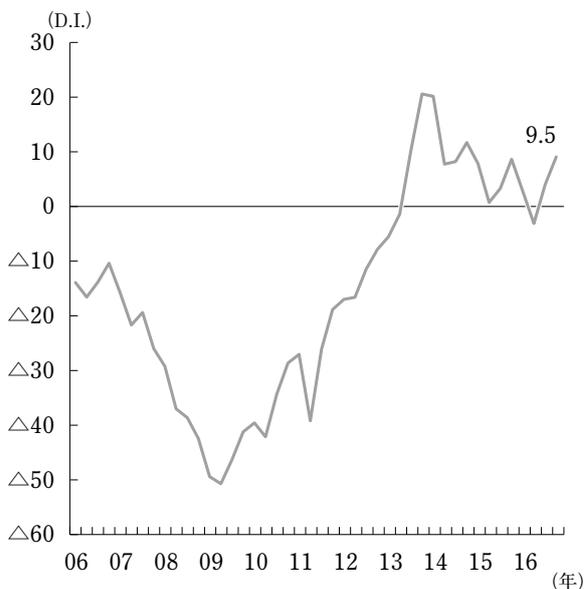
## 2. 「全国中小企業景気動向調査」からみる中小建設業の現状

建設業の特徴の一つに重層下請構造がある。そのため、実際の建設現場を請け負うのは中小建設業者であることが多い。そこで当研究所が全国の信用金庫の協力の下、約16,000社の信用金庫取引先を対象に実施する「全国中小企業景気動向調査」(以下、「景況調査」という。)の最近の動向を、建設業(2,206社が対象)に絞って分析し、建設業の最前線における景況感と人手不足感について概観することにした。

### (1) 業況判断D.I.から考察する中小建設業の景況感

まず、中小建設業者の景況感についてみる。「景況調査」における中小建設業の業況判断D.I.(業況「良い」-「悪い」)は、2009年

図表5 業況判断D.I.



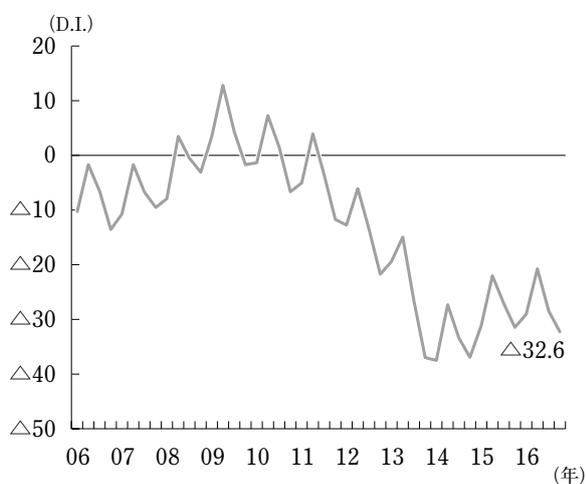
(備考) 『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

6月期の△50.6ポイントを底に上昇を始め、2013年9月にはプラスに転じた(図表5)。直近の2016年12月期にはプラス9.5ポイントとなっており、中小建設業の景況感の改善は続いている。

## (2) 人手過不足判断D.I.から考察する中小建設業の人手不足感

「景況調査」における中小建設業の人手過不足判断D.I.(人手「良い」-「悪い」)は、2011年9月期以降マイナス圏に位置する(図表6)。特に2014年以降、本格化した東日本大震災からの復旧・復興工事に加え、東京五輪関連投資、防災・減災対策や老朽インフラの修繕

図表6 人手過不足判断D.I.

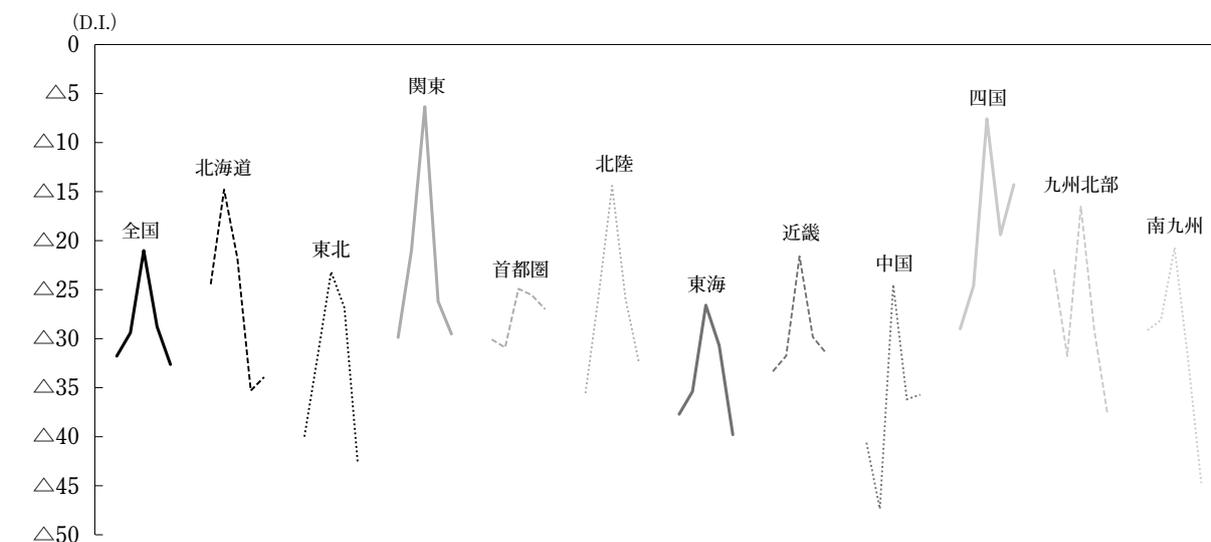


(備考)『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

需要などの影響もあって、人手不足感は歴史的にみても強い状況にある。

さらに足元における人手過不足判断D.I.の動きを地域別にみてみたい(図表7)。2016年12月期の地域別の人手過不足判断D.I.は、全11地域でマイナスとなり、全国的に人手不足が鮮明であった。特に南九州では、2016年12月期に△44.7ポイントと、前期から12.7ポイントマイナス幅が拡大した。この背景には、2016年4月に発生した熊本地震からの復旧・復興工事により需給が逼迫したためと考えられる。また、東日本大震災からの復旧・復興工事が継続している東北も△42.7ポイントで、全国を10.1ポイント下回っている。2020年に東京五輪開催を控える首都圏では、△26.9ポイントとなり、全国同様に人手不足感が強い。今後、東京五輪関連の建設投資が本格化すればさらに人手不足感が強まる可能性もあり、全国への影響拡大に注意を要しよう。

図表7 地域別の人手過不足判断D.I.の推移(2015年12月~2016年12月)



(備考)『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 中小建設業の展望

建設業の第一の役割は、住宅・社会資本の整備や適切な維持修繕・更新活動を通じて国や地域の発展を支えることであろう。こうしたなか、建設業が国民の期待に高いレベルで応え続けるには、時代の変化に適応して、建設業自体が発展し続ける必要がある。

その際に制約となるのが人手不足問題であろう。既にみてきたように、大手ゼネコンだけでなく中小建設業についても人手不足問題が顕在化している。今後の人口減少社会においては就業人口、特に若年層の新規入職がますます難しくなるおそれもある。この状況を脱し、建設業が持続的に発展するためには、①生産性の向上、②人材の確保という2つの側面から対策を講じ、人手不足問題を解決する必要がある。

#### (1) 生産性の向上

建設業就業者数が減少するなかで、建設需要の拡大に応えるためには、生産性の向上が不可欠である。と言うのも、生産性の向上により工期短縮などが実現すれば、建設業就業者数の減少による人手不足を一定程度吸収できると考えられるためである。さらに建設コストが縮減すれば、技能労働者の世代交代や女性が活躍するための環境整備にかかる投資金額の捻出にもつながるだろう。こうした生産性の向上への取組みは中小建設業についても同様である。

生産性の向上に向けて、近年では「省力化」「自動（ロボット）化」などをキーワードに、様々な研究開発が進んでいる。すでに衛星測位システムを利用した無人航空機（ドローン）や、走行型計測車両などのハードが生まれ出され、建設現場の省力化・自動化に貢献している。また、中小建設業の間でもIOT（Internet of Things モノのインターネット化）の導入が始まっており、かつてのような経験と勘に頼った職人芸から経験の浅い若年労働者や体力面で難しい女性労働者でも即戦力となり得る環境に変わりつつある。

ただし、重層下請構造を持つ建設業においては、個々の企業の実産性向上に向けた努力だけでは限界がある。元請から中小零細の下請企業までが一致協力し、産業全体で生産性向上を図る必要があるだろう。

#### (2) 人手の確保

建設業が必要な労働力を確保するためには、若年労働者の入職を進め、技術やノウハウを伝承していく必要がある。そもそも若年層の建設業離れが進んだ要因として、賃金・給与水準の低さや労働環境および雇用環境のイメージの悪さがあるのではないかと考えられる。建設業をとりまく諸課題を解決し、こうしたマイナスイメージを払拭することで、若年層の入職を促進することができよう。

本稿では最近のトピックスとして、①公共工事設計労務単価の引上げ、②社会保険加入促進、③女性の活躍拡大を紹介する。

### ① 公共工事設計労務単価の引上げ

国は公共工事を発注する際の公共工事設計労務単価を2013年度より急速に引き上げ、2016年度の改訂では2012年度比35%の大幅な改善となった。これは、人手不足に伴う労務費の上昇を反映したものである。建設業就業者が実際に受け取る賃金が上昇することは、人手不足解消に向けて大きな意味を持つだろう。

### ② 社会保険加入促進

建設業の抱える課題の一つに社会保険への加入状況が低いことがある。そこで国土交通省や厚生労働省を中心に加入促進策が動き始めた。2015年1月には日本建設業連合会により「社会保険加入促進要綱」が定められ、会員企業による足並みを揃えた加入運動も開始されている。引続き社会保険完備を通じ若い建設業就業者が安心して働き続けられる環境を整備する必要がある。

### ③ 女性の活躍拡大

国土交通省と民間建設業5団体は2014年8月に、女性技術者・技能者の5年以内の倍増を目指した行動計画「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」を策定し、活動を開始した（図表8）。この行動計画では、業界団体や企業による女性採用に関する数値目標設定、女性が働き続けられるハード面の環境整備などが掲げられている。

21世紀は、あらゆる分野で女性の社会進出や地位向上が進み、女性が産業の中心

的役割を担うとの意見もある。建設業においても、人材の確保や技能労働者の世代交代には女性の活躍拡大が欠かせないだろう。建設業は男性中心に発展してきた経緯があり、他産業と比べて女性の進出および活躍が遅れている。そのため、まずは行動計画を進めることで、女性が安心して入職できる環境を整備していく必要がある。

これらのように建設業の人手不足に対して、官民を挙げた取組みが広がりつつある。建設業は、こうした環境変化を契機として、若年層が希望を持って入職できる業界への転換を図っていくことが求められる。そのためには、人材の確保や育成の仕組みを体系化していくこと、従業員の待遇改善、取引先業者への発注条件改善などが重要である。また、建設業の魅力・やりがいを若年層に向けて積極的に発信し、イメージアップに取り組むことも必要である。

図表8 けんせつ小町のロゴ



けんせつ小町  
建設業で活躍する女性の愛称・ロゴマーク。日本建設業連合会が2014年に公募で決定した。建設業界は、柔軟な勤務形態や、働きやすい現場環境など、女性が働きやすい環境整備を進めている。

(出所) (一社) 日本建設業連合会HP

## 4. 建設業の経営事例

本稿では、堅実な経営で業績を伸ばしながらも、人手不足問題の解決に真摯に向き合う建設業者の経営事例を紹介する。

### (1) 株木建設 株式会社

#### ① 事業概要・沿革

当社は、建築・土木工事一式を請け負う総合建設会社である。当社の創業は1921年（大正10年）。初代社長の株木政一氏が茨城県土浦市荒川沖に当社の前身である「株木工業所」を設立し、霞ヶ浦海軍航空隊の飛行場建設を手掛けたことに始まる。戦時下においては軍の工事に従事し、終戦後は食糧増産という国家的な要請を受けて、霞ヶ浦での干拓事業に携わった。以来、当社は土木事業と建築事業を2本柱に業容を拡大し、現在では全国的なスケールで事業を展開する総合建設会社として、建設にかかわる広範なニーズに答えている。

#### ② 「スーパーB」の道を進む

大手ゼネコンに企業規模では劣っても、高い品質のサービス提供力と、特定の得意分野を持つ中堅ゼネコンが、当社の目指す「スーパーB」である。社員に求められるものは、現場の最前線に身を置き、作業員が安全に働きやすい環境を整え、出来高が順調に上がるような気の利いた段取りができることだ。必要であれば、デザイナーや近隣住民との折衝など、手間のかかる面倒

### 株木建設 株式会社



#### 当社の概要

社名	株木建設 株式会社
代表者	株木 雅浩
所在地	茨城県水戸市吉沢町
創業	1921年
従業員数	377名
年商	324億円
業種	総合建設業

(備考) 当社提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

な仕事にも粘り強く取り組む。この姿勢が顧客からの厚い信頼につながっている。また技術面においては、山岳トンネル掘削用の「ドーナツ型トンネルボーリングマシン」の開発など、独自の先進技術開発にも注力している。売上至上主義を排除し、工事の質を追及する「スーパーB」の道を進むことで、当社は堅実に業績を伸ばしている。

#### ③ KCS改善活動

当社は、トヨタ生産方式（TPS）による「改善活動」にヒントを得て、当社独自の「カブキ・コンストラクション・システム（KCS）」を確立し、KCS改善活動を展開中である。KCS改善活動は、現場で起こった「工程・原価・品質・安全・環境」

に関する不具合を全社で共有し、対策を迅速・適切に講じることにより不具合を解消するとともに、ノウハウを蓄積することで、会社内で同じミスを2度と繰り返さないことを目標とする。2008年にスタートしたKCS改善活動は全社的に浸透しており、ムリ・ムラ・ムダを排除した効率的な経営や、人材育成、風通しの良い企業文化創造にもつながっている。

#### ④ 環境保全活動

当社は、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証を取得し、環境に配慮した「良い製品」造りを通じて、地球環境の保全と地域環境への貢献を目指している。また、当社を中核とするグループ企業ではバイオマスプラントを設け、地域で発生した食品廃棄物をバイオマス資源に循環させる取組みを進めている。経済本位から循環型社会への転換を牽引し、将来に亘る持続可能な社会を実現させたいという株木グループの理念を体現したものと言えよう。

#### ⑤ 人手不足への対応

当社は建設業界の人手不足の要因に、元請業者の在り方を挙げる。重層下請構造のなか、下請業者は低利益の工事や時には赤字工事を受注せざるを得ないケースもあるのではないかと。元請業者が赤字工事を受注し、協力下請業者に赤字を「押し付ける」ことは、現場で働く作業員の賃金削減や下

請業者の財務悪化を招き、建設業就業者の離職や下請業者の廃業につながるおそれもある。当社は元請業者の責任として、下請業者の採算低下を招くような工事は決して受注しない方針を貫いている。自社のみならず、協力下請業者も含めた業界全体の利益を追求することが、建設業界の人手不足に歯止めをかけ、建設業の発展につながると考えている。

### (2) 株式会社 五成建業

#### ① 事業概要・沿革

当社は営業基盤である東京都心部を中心に、オフィスビルの原状回復工事やマンション・住宅のリフォーム、レイアウト変更工事、耐震補強・防水・外壁補修・内装仕上げ工事などのリニューアル工事を手掛ける。特に歴史的建造物のリフォーム・リニューアル工事に強みを持ち、『建物の価値を向上させる。』提案を積極的に行うスタイルである。歴史的に価値のある建造物については、全面リニューアルではなく、修復工事に対応することを提案し、多くの現場で採用されている。

当社は1971年、先代の安河内馨氏が東京都渋谷区にて創業したことに始まる。当時は新築ブームで、建物の改修や修理は建築家から敬遠される時代であったが、『人が嫌がる仕事こそチャンスである。』との思いから、地道にリフォーム工事に注力した。その姿勢が評価され、創業2年後の1973年には(株)大林組に認定され、直接取

## 株式会社 五成建業



### 当社の概要

社名	株式会社 五成建業
代表者	安河内 仁
所在地	東京都世田谷区上馬4-13-19
創業	1971年
従業員数	11名
年商	4億円
業種	建築工事一式

(備考) 当社提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

引が始まった。以来、堅実に施工実績を積み重ね、(株)大林組をはじめとする取引先企業から高い信頼を勝ち取っている。

### ② 建物の価値を向上させる提案

当社は創業以来、建物の価値を向上させるリフォーム工事に取り組んできた。建造物には一軒ごとに異なる歴史があるため、当該建造物の設計者や利用者の思いを理解し、様々な職種の技術者と共に最新の技術と素材でオーダーメイドのリフォーム工事を提案する。当該建造物の歴史を大切に、古いものを残しながらも、最新の技術を駆使したリフォーム工事により、建造物に新たな歴史を積み重ねていくことは、創業以来変わらない当社の理念である。

### ③ 環境保全活動

当社は、環境省が策定するエコアクション21の認証を受け、環境保全活動を徹底し、循環型社会の形成に貢献している。当社が中核事業として手掛けるリフォーム工事にも、地球環境の保全を考慮して、『改良して長く使用する。』という方針が貫かれる。事業活動のあらゆる分野において地球環境から受ける計り知れない恩恵を、現在だけでなく将来世代に亘って受け継いでいく。

### ④ 人手不足への対応

建設業は、いわゆる3K業種とされ、労働環境のイメージも若年層に影響しているのだろう。当社は人手不足への対応として、こうした建設業に対するマイナスイメージの払拭を目指して活動している。

多くの中小企業は、業務内容や報酬、福利厚生の実で就業を希望する若年層に魅

### 建設現場の様子



(備考) 1. (株)大林組の現場・朝礼風景  
2. webサイト「世田谷区で働こう！」

力を打ち出すのが困難である。企業の魅力が若者に理解されてはじめて、彼（女）らは、入職を希望するだろうし、さらに若年層が自らその魅力を拡散していこう。当社は、海に浮かぶ氷山の一角（資本金、従業員数、有形資産など）ではなく、氷山の下での企業資産（強い魅力）や、目に見えにくい無形資産（少数精鋭のなかで経験と知識・技術を磨いていけるなどの企業競争力の源泉）を積極的に伝えることで、人手不足の解決・人材確保にチャレンジしている。

その一つが、WEBページを通じた建設業界および自社の魅力の発信である。各種求人サイトに積極的に自社ページを掲載し、会社概要や雇用条件面だけでなく、建設業界の魅力・自社の魅力・企業理念や代表者の思いを伝えている。建設業の将来を担う若年層が希望を持って入職できるよう、まずは自ら魅力の発信に努めている。若年層が建設業の魅力に触れるきっかけ作りが大切と考える。

また、当社は社員教育にも熱心であり、

現在社内には1級建築士、1級建築施工管理士といった有資格者が在籍する。彼らは、入社後に資格を取得したとのことである。資格取得にかかる費用負担など、全面的に当社がバックアップすることで、人材育成、職場定着を図っている。これは、若年層に建設業界で長く活躍してもらいたいという、代表者の思いを具現化した取組みと言えよう。

## おわりに

本稿の経営事例で示したとおり、堅実な経営を続ける企業には、自社の利益だけではなく、建設業全体の利益を追求するという共通点があった。また、環境保全や若年人材の確保など、建設業界の持続可能な発展のために様々な取組みを行っていることも確認できた。これら事例企業への取材を通じて、国の基盤を形成する重要産業としての建設業の社会的意義と責任を認識し、強い信念を持ち行動する企業が、建設業界、大袈裟に言えばわが国を支えているのだと改めて感じた。

## 〈参考文献〉

- ・(一社)日本建設業連合会『建設業ハンドブック』(2016年版)
- ・(一財)建設業情報管理センター『建設業の経営分析』(2016)
- ・国土交通省『建設現場の生産性に関する現状』(2015)
- ・中小企業庁『中小企業白書』(2016年版)
- ・新日本有限責任監査法人『建設業界の基本と取引のポイント』
- ・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』  
URL⇒<http://www.scbri.jp/keikidoukou.htm>

#### 第166回「全国中小企業景気動向調査」の概要

1. 調査時点：2016年12月1日～7日
2. 調査方法：全国の信用金庫営業店の調査員による面接聴取りによる感触調査
3. 分析方法：各質問事項について、「増加」(良い)－「減少」(悪い)の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析
4. 標本数：15,792企業（うち建設業は2,206企業）  
有効回答数14,245企業・回答率90.2%
5. 地域区分：関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県、首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県、東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県である。

## 「ベンチマーク」の捉え方

信金中央金庫 信用金庫部上席調査役

井上 有弘

(キーワード) 金融仲介機能のベンチマーク、事業性評価、KPI、バランス・スコアカード

(視 点)

2016年9月に金融庁が「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。同年10月の「金融行政方針」では、事業性評価の取組みとともにベンチマーク等を活用した金融機関の自己点検・評価、企業への自主的な情報開示、当局との対話が促されている。

本稿では、「金融仲介機能のベンチマーク」について、まず、地域銀行による開示例などを確認する。その上で、信用金庫が自己点検・評価、開示、対話を行っていく際の参考となるよう、経営管理のフレームワークを「補助線」として用いる。補助線を引くことで図形の問題が見通しよく解けるように、多くのベンチマークやそれらの関係をKPIマネジメントやバランス・スコアカードの枠組みで整理することによって、ベンチマークに振り回されることなく主体的に使いこなすための情報を提供する。

(要 旨)

- ベンチマークは、厳密な定義が示されているわけではなく、そもそも事業性評価の定義付けが各金融機関に任せられているなど、金融機関が判断できる余地が大きいものといえる。
- ベンチマークの開示は17年3月期計数から徐々に広がっていくと見込まれるが、一部の積極的な地域銀行では決算説明会などの場で自主的開示をすでに行っている。
- ベンチマークは事業性評価を主軸としたビジネスモデルを機能させていくためのKPIとみなすことができる。また、バランス・スコアカードの4つの視点から、ベンチマークや従来の経営指標を整理することができる。
- 各信用金庫においては、ベンチマークはあくまでも道具に過ぎないことを忘れずに、それに振り回されることなく、主体的に使いこなしていくことが肝要といえる。

## はじめに

本稿では、「金融仲介機能のベンチマーク」について、地域銀行による開示例などを確認したうえで、信用金庫が自己点検・評価、開示、対話していく際の参考となるよう、経営管理のフレームワークと関連づけて、使いこなしていくための情報を提供する。

ベンチマーク (Benchmark) とは、一般的には測量における水準点を意味する。そこから転じて、資産運用や証券投資における指標銘柄など、比較に用いる指標を意味するようになった。対して、金融庁による「金融仲介機能のベンチマーク」は、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」として、また「自己点検・評価、開示、対話のツール」として策定、公表されたものである。その項目をみると、金融庁による融資先企業へのヒアリング・アンケート調査結果などを反映して、金融機関の財務指標に限らず、顧客である企業の視点などが広く取り入れられている。

つまり、「金融仲介機能のベンチマーク」(以下「ベンチマーク」<sup>(注1)</sup>という。)は、一般的な用語法とは異なり、一律に定められた監督行政上の目標ではなく、ツールや手段として用いることができる選択、裁量の余地が大きいものといえる。このことがかえって利用する各信用金庫に判断を迫る面があるが、そうした面も含めて、ベンチマークに振り回

されず、主体的に使いこなすための関連情報を提供したい。

## 1. 金融仲介機能のベンチマーク

「金融仲介機能のベンチマーク」が金融庁から正式に公表されたのは2016年9月15日である。その後、同年10月に「平成28事務年度金融行政方針」が公表されている。

### (1) ベンチマーク策定の趣旨

ベンチマーク策定の趣旨について金融庁は、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。」としている。その上で、「こうした考え方の下、有識者会議での議論等も踏まえ、金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」を策定・公表するとしている。また、ベンチマークが活用される場面として、① (金融機関による) 自己点検・評価、② (企業への) 自主的開示、③ (監督当局との) 対話の実施、が示されている (図表1)。

### (2) ベンチマークの3区分

ベンチマークは、共通ベンチマーク、選択ベンチマーク、独自のベンチマークに3区分されている (図表2)。

また、具体的な項目や内容としては、共通

(注)1. 経済産業省による「ローカルベンチマーク」(通称:ロカベン)は、金融機関ではなく企業の経営状態の把握を行うツールとして事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものであり、「金融仲介機能のベンチマーク」とは異なる。

図表1 ベンチマークの活用

①自己点検・評価	<p>ベンチマークの具体的項目については、全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な「共通ベンチマーク」と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる「選択ベンチマーク」を提示している。これらに加え、金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。</p> <p>今後、金融機関との対話等を通じて見直しを行いながら、ベンチマークを関係者にとって納得感のある、より良いものにしていきたい。</p>
②自主的開示	<p>企業にとっては、自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要であり、金融機関においては、ベンチマークを用い、自身の金融仲介の取組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間の情報の非対称性の解消に努めていただきたい。</p>
③対話の実施	<p>金融機関における金融仲介の取組みについては、単一のベストプラクティスがあるわけではなく、それぞれの金融機関が自主的に創意工夫を発揮して、企業の価値向上に資するような取組みを検討・実施していくべきものである。</p> <p>監督当局としては、各金融機関における取組みの進捗状況や課題等について、他の金融機関との比較を含め、出来る限り具体的に把握し、それに基づき、各金融機関が金融仲介の質を高めていけるような、効果的な対話を行っていきたい。</p>

(備考) 金融庁資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 ベンチマークの3区分

共通ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能</li> </ul>
選択ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる。</li> </ul>
独自のベンチマーク(独自の指標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。</li> </ul>

(備考) 金融庁資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ベンチマークとして5つのベンチマーク、選択ベンチマークとして50のベンチマークが示されている(図表3)。

なお、ベンチマークに関する地域金融機関向けの説明会では、「金融機関からベンチマークの各項目の定義の明確化についてご要望が寄せられたことや、他の金融機関との比較可能性を確保することを踏まえ」、金融庁から一定の定義が示されている。一方で、この定義を参考に、「各金融機関におかれては、営業店の事務負担やシステム対応等を考慮した上で、ベンチマークの各指標の活用についてご検討ください。」とされている。つまり、各ベンチマークについては、厳密な定義が示されているわけではなく、そもそも事業性評価の定義付けが各金融機関に任せられているなど、金融機関が判断できる余地が大きいものといえる。

図表3 金融仲介機能のベンチマーク一覧

1. 共通ベンチマーク

項目	共通ベンチマーク
(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移
(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）
	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）

2. 選択ベンチマーク

項目	選択ベンチマーク
(1)地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション	1. 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）
	2. メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）
	3. 法人担当者1人当たりの取引先数
	4. 取引先への平均接触頻度、面談時間
(2)事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数
	6. 事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差
	7. 地元の中小企業与信先のうち、無担保与信先数、及び、無担保融資額の割合（先数単体ベース）
	8. 地元の中小企業与信先のうち、根抵当権を設定していない与信先の割合（先数単体ベース）
	9. 地元の中小企業与信先のうち、無保証のメイン取引先の割合（先数単体ベース）
	10. 中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合
	11. 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合（先数単体ベース）
(3)本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	12. 本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合
	13. 本業支援先のうち、経営改善が見られた先数
	14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合
	15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合
	16. 創業支援先数（支援内容別）
	17. 地元への企業誘致支援件数
	18. 販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別）
	19. M&A支援先数
	20. ファンド（創業・事業再生・地域活性化等）の活用件数
	21. 事業承継支援先数
	22. 転廃業支援先数
	23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合
	24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額（債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ）
25. 破綻懸念先の平均滞留年数	
26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額	
27. リスク管理債権額（地域別）	

項目	選択ベンチマーク
(4) 経営人材支援	28. 中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数 (人数ベース)
	29. 28の支援先に占める経営改善先の割合
(5) 迅速なサービスの提供等 顧客ニーズに基づいた サービスの提供	30. 金融機関の本業支援等の評価に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数
	31. 融資申込みから実行までの平均日数 (債務者区分別、資金使途別)
	32. 全与信先に占める金融商品の販売を行っている先の割合、及び、行っていない先の 割合 (先数単体ベース)
(6) 業務推進体制	33. 運転資金に占める短期融資の割合
	34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員 数に占める割合
(7) 支店の業績評価	35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員 数に占める割合
	36. 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
(8) 個人の業績評価	37. 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
	38. 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める 割合
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数 (経営陣も 含めた役職別)
(11) 他の金融機関及び中小 企業支援策との連携	42. 地域経済活性化支援機構 (REVIC)、中小企業再生支援協議会の活用先数
	43. 取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数
	44. 取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との提携・連携先数
(12) 収益管理態勢	45. 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績、及び、中期的な見込み
(13) 事業戦略における位置 づけ	46. 事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容
	47. 地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較
(14) ガバナンスの発揮	48. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会にお ける検討頻度
	49. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する社外役員への 説明頻度
	50. 経営陣における企画業務と法人営業業務の経験年数 (総和の比較)

(備考) 金融庁資料より作成

## 2. 地域銀行による開示例

ベンチマークの公表を受けて、各金融機関はまず、16年3月期までの実績をもとに把握可能な指標、独自の指標を各財務局に提出するよう要請されている。ベンチマークの開示は、17年3月期計数から徐々に広がっていくと見込まれるが、一部の積極的な地域銀行では決算説明会などの場で自主的な開示をす

に行っている。ここでは、こうした開示例や決算説明会での頭取等のコメントを紹介する。

### (1) 共通ベンチマークの開示例

山形銀行は、16年12月7日付の「金融仲介機能のベンチマークの公表について」<sup>(注2)</sup>において、同行による取組方針や各ベンチマークの定義を示したうえで、5つの共通ベンチマークについて16年3月期計数による具体的

(注)2. <http://www.yamagatabank.co.jp/release/pdf/774.pdf> (山形銀行ニュースリリース 2016年12月8日)

図表4 山形銀行の開示例

(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化						
<b>共通01</b>	金融機関がメインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標等の改善がみられた先数および同先に対する融資額					
	メイン先数	4,856先	うち経営指標等が改善した先数	3,505先		
	メイン先の融資残高	3,844億円	上記の融資残高	3,365億円		
	⇒当行をメインバンクとしてご利用いただいているお取引先のうち70%超の売上高が増加					
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上						
<b>共通02</b>	金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況					
	条件変更総数	1,075先	うち好調先	113先	うち順調先	302先
			うち不調先	660先	(計画なしの先) (539先)	
	⇒貸付条件変更を実施し、かつ経営改善計画を策定しているお取引先のうち、約77%の計画が順調に進捗					
<b>共通03</b>	金融機関が関与した創業、第二創業の件数					
	当行が関与した創業件数	222件	当行が関与した第二創業件数	11件		
	⇒計233先のお取引先の創業支援、第二創業支援に関与					
<b>共通04</b>	ライフステージ別の与信先数(先数単体ベース)および融資残高					
		全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期 再生期
	ライフステージ別の与信先数	10,694先	717先	926先	7,760先	278先 811先
	上記与信先に係る融資残高	7,691億円	400億円	709億円	5,825億円	179億円 537億円
	⇒全与信先の80%超が「成長期」、「安定期」に区分					
	※上記ライフステージに該当しない財務登録データのない先 202先/41億円					
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換						
<b>共通05</b>	金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数、融資額および全与信先数、融資額に占める割合(先数単体ベース)					
	事業性評価に基づく融資を行っている与信先数および融資残高	386先 1,912億円				
	上記計数の全与信先数および当該与信先の融資残高に占める割合	3.6% 24.9%				
	⇒事業性評価先は全与信先の3.6%である一方、融資残高は全体の約25%を占める。					
	＝事業性評価を行っているお取引先に積極的に融資対応					

(備考) 山形銀行公表資料より作成

な計数を開示している(図表4)。

## (2) 選択ベンチマークの開示例

山陰合同銀行(本店：松江市)は、16年12月7日に東京で開催した会社説明会の資料<sup>(注3)</sup>上でベンチマークを開示している(図表5)。各ベンチマークは、同行の中期経営計画の3つの重点施策に対応する形で掲載されてい

る。例えば、重点施策の1つ「事業支援体制の強化」では、選択ベンチマークのうち業務推進体制(選択35)、人材育成(選択39)、支店の業績評価(選択36)、個人の業績評価(選択37、38)の6つが選択されている。

## (3) 独自ベンチマークの開示例

独自ベンチマークについては、池田泉州銀

(注)3. [http://www.gogin.co.jp/www/contents/1000000037000/files/ir2016\\_sk12.pdf](http://www.gogin.co.jp/www/contents/1000000037000/files/ir2016_sk12.pdf) (山陰合同銀行IR情報 2016年12月7日)

図表5 山陰合同銀行の開示例

○事業支援体制の強化
■業務推進体制
■選択35 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合
■人材育成
■選択39 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
■支店の業績評価
■選択36 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
■個人の業績評価
■選択37 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
■選択38 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める割合
○継続的な事業支援活動の実践
■取引先企業の経営改善や成長力の強化
■共通01 当行がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上、労働生産性等)の改善や就業者数の増加が見られた先数(グループベース)、及び、同先に対する融資額の推移
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択12 本業(企業価値の向上)支援先数、及び、全取引先数に占める割合
■地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション
■選択01 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)
■選択02 メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先に占める割合(先数単体ベース)
○企業のライフステージに応じたサービスの提供
■取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上
■共通04 ライフステージ別の与信先数(単体ベース)、及び、融資額
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択16 創業支援先数(支援内容別)
■選択18 販路開拓支援を行った先数
■選択19 M&A支援先数
■選択21 事業承継支援先数
■事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資
■選択09 地元の中小企業与信先のうち、無保証のメイン取引先の割合(先数単体ベース)
■選択11 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先に占める割合(先数単体ベース)
■取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上
■共通02 当行が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択24 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額
■選択23 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち未達成先の割合
■他の金融機関及び中小企業支援施策との連携
■選択42 地域経済活性化支援機構(REVIC)、中小企業再生支援協議会の活用先数
■担保・保証依存の融資姿勢からの転換
■共通05 当行が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数(単体ベース)及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合
■選択27 リスク管理債権額(地域別)

(備考) 山陰合同銀行のIR資料より作成。なお、IR資料上には具体的な計数(ベンチマーク)が記載されている。

図表6 池田泉州銀行の開示例

独自1	経営改善提案を行っている先数	： 選択ベンチマーク 14 および 43 の対象先の合計として設定
独自2	産学連携件数	： 選択ベンチマーク 12 の内訳として設定
独自3	技術マッチング件数	： 選択ベンチマーク 12 の内訳として設定
独自4	当行助成金応募件数	： 創業・新規事業開拓の支援として当行が運営する助成金への応募件数
独自5	公的機関による認証等の支援件数	： ものづくり補助金にかかる認定支援確認書発行件数、利子補給制度活用件数など
独自6	合同企業説明会の開催回数	： 合同企業説明会の開催回数、参加企業数、内定者数

(備考) 池田泉州銀行のIR資料より作成。なお、IR資料上には具体的な計数（ベンチマーク）が記載されている。

行（本店：大阪市）が比較的多い6つの独自ベンチマークを開示している<sup>(注4)</sup>（図表6）。独自ベンチマークとしては、当行が運営する助成金制度への応募件数、合同企業説明会の開催回数など当行独自の取組みのほか、選択ベンチマークの組合せや選択ベンチマークの内訳項目を独自に設定している。

#### (4) 決算説明会での主なコメント

このほか、16年11月から12月にかけて行われた地域銀行の決算説明会（16年9月中間期）でのベンチマークに関する頭取などの主なコメントは次のとおりである（図表7）。

これらのコメントからは、対話や情報開示に対する積極性と、目的を意識したうえで道具として活用する主体的な姿勢がうかがえる。このほか、17年1月末にかけて、各地域

図表7 地域銀行の決算説明会における主なコメント

<p>※（ ）内は各銀行の所在地、下線は筆者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「当行にはこれまでも金融排除の実体はなく、今後も関係はないと考える。金融仲介機能のベンチマーク関連の報告は、手間がかかるが、行員が少ない組織に比べれば、大した負担ではないと考える。」（関東）</li> <li>●「当行では5年前から約1,800件の創業支援を行っており、うち約600件では芽が出ている。こういった支援については継続して、<u>ベンチマークでうまく見せていければと思う。</u>」（九州）</li> <li>●「企業との関係が重要なのであって、<u>ベンチマークはゴールではなく、1つの道具として捉えるものだと考えている。</u>」（広域FG）</li> <li>●「金融仲介機能のベンチマークについては、意外な視点も含まれており経営の参考になるものだと考える。当局には、（算出可能指標とその実績値を）すでに提出済であるが、指標の定義は銀行によって違ってくる。<u>今後は、当局との対話を経て積極的に開示していきたい。</u>」（東海）</li> <li>●「金融仲介のベンチマークは、単なる計数把握ではなく、<u>金融仲介の質を高めていくために使っていく。</u>それが、ベンチマーク本来の意義だと考えている。」（中国）</li> <li>●「とにかく一旦は提出してくれとのことだったので提出した。その上で、各銀行が力を入れていく項目を絞り込んでいく。<u>我々は地方創生に注力しているので、そうした指標を内外に発信し、経営強化を図っていきたい。</u>」（東北）</li> <li>●「顧客に対して、自らのニーズや課題解決に役立ててくれる金融機関を主体的に選択できるよう、十分な情報を提供することは非常に重要であり、<u>そのために取組成果を積極的かつ具体的に開示し、顧客との間の情報の非対称性の解消に努めていきたい。</u>」（近畿）</li> <li>●「金融仲介機能のベンチマークでは、中小企業の与信先数（ライフステージ別、事業性評価にもとづく先）を重視したい。」（東北）</li> </ul>
--

(備考) 各行の決算説明会でのコメントより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. <http://www.sihd-bk.jp/>（池田泉州銀行ニュースリリース 2017年1月30日）

銀行が公表したディスクロージャー誌（16年9月中間期）などでベンチマークの開示状況が明らかになってきている<sup>(注5)</sup>。しかし、他の地域銀行等の開示状況を受けての横並びの対応だけでは、ベンチマーク活用の実効性は高まらない。コメントの多くにあるように、地域金融機関自らによる自己点検・評価、企業への自主的な開示、監督当局との対話のためのツールや道具として、主体的に使いこなしていく姿勢が重要となろう。

### 3. ベンチマークの捉え方

本章では、各信用金庫がベンチマークを検討、選択し、自己点検・評価、開示や対話の場面で主体的に使いこなしていくために、参考となる経営管理の考え方を紹介したい。

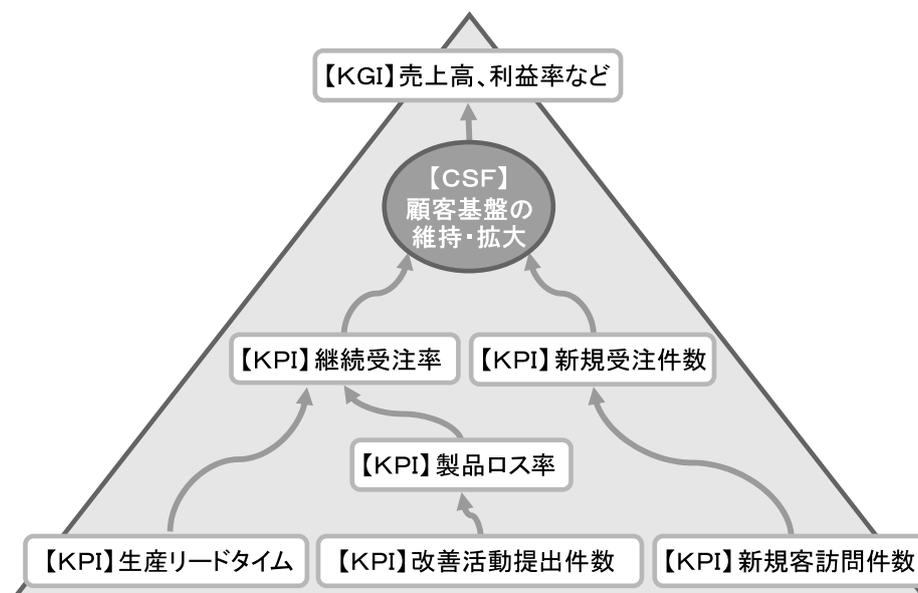
#### (1) KPIマネジメント

ベンチマークを利用する際は、KGI、KPIおよびCSFなどからなる「KPIマネジメント」と称される経営管理の手法を参考にすると見通しが良くなる（図表8）。

KGI（Key Goal Indicator）とは、戦略目標、経営目標達成指標などと訳される指標である。例えば3年後の売上高を〇億円にするというような、企業やプロジェクト等の最終的な目標であり、定量的に把握できる主に財務面の指標が設定される。事業会社においては、売上高、利益水準や利益率などが選ばれることが多い。

一方のKPI（Key Performance Indicator）は、業績評価指標などと訳されるもので、最終目標であるKGIを達成するためのプロセスを評価するために中間的に設定される指標で

図表8 事業会社でのKPIマネジメントの例



(備考) (独) 中小企業基盤整備機構資料より作成

(注)5. ベンチマークの自主的な開示方法は様々であり、例えば、これまでの地域密着型金融の取組みの一部として、ベンチマークと同様の計数を開示している地域銀行もある。

ある。達成状況を定点観測することで、最終的な目標の達成に向けた経営行動を把握することができる。KPIは複数設定されるのが一般的で、財務指標に限定されるものではない。例えば市場シェアやクレーム件数、生産リードタイム、社員の研修時間など財務指標以外にも様々な指標が設定される。

CSF (Critical Success Factor) は、重要成功要因と訳されるように、定量的に把握できる指標ではなく、定性的な要因である。KGIとKPIを橋渡しするものと説明されることもある。例えば、新市場開拓、技術力の向上、スケジュール遵守の企業文化、社員のモチベーション向上などがあげられる。

このように、KPIマネジメントでは、最終的な目標であるKGIを達成していくために、それに決定的な影響を与える要因（活動、取組など）をCSF（重要成功要因）として捉える。その上で、CSFを強化、充実させていくための管理指標としてKPIを設定し、管理していく。さらに、あるKPIに対して、その達成に必要な副次的なKPIが設定される場合もある。

こうした手法の背後にある考え方は、「最終的な成果を得るためには、成果そのものではなく、その要因となる活動をしっかり把握し、そうした活動を管理するためにKPIを設定していこう」というものである。つまり、「成果を出すために、成果そのものではなくプロセスを管理する」という発想にもとづいている。

## (2) 信用金庫の経営環境からの捉え方

KPIマネジメントの考え方を前提に、信用金庫の経営環境の変化を踏まえてベンチマークをみると、その捉え方がより明確になるといえる。

信用金庫にとっての究極の目標は、地域において金融仲介機能を発揮し続けていくことであり、環境変化のなかでも持続可能なビジネスモデルを確立することであろう。そのため最終目標となる指標、すなわちKGIについては、従来は、営業推進活動の結果としての預金や貸出金残高などボリューム面の指標、さらにはそこから得られる期間利益、その蓄積としての自己資本比率のような健全性にかかる財務指標が選ばれることが多かった。

しかし経営環境の変化を踏まえると、貸出残高などのボリューム面の指標は、経営管理のための指標としては十分に機能しなくなっているといえる。背景には、人口減少、低金利環境の継続や金融機関間の貸出競争から預金貸出金利鞘の縮小が続き、さらに最近はやマイナス金利政策が加わって、貸出金からの収益性が一段と低下していることがある。実際に13年度以降、信用金庫の貸出金残高は増加に転じているものの、利鞘の縮小から貸出金利息は減少が続いている<sup>(注6)</sup>。つまり、ボリュームの拡大だけでは収益に結びつかない経営環境となっている。

もちろん、期間利益の獲得や自己資本の蓄積は、現在の経営環境下でも信用金庫がビジネスを続けていくための条件であり、目指す

(注)6. 信用金庫業界の決算状況については、『信金中金月報』2016年10月号『マイナス金利下の信用金庫決算』を参照

べき目標である。しかし、そこに至るためには、ボリューム面の計数管理だけでは不十分となっているのである。

こうした問題意識<sup>(注7)</sup>にもとづき、金融庁が経営環境変化のなかでも持続可能なビジネスモデルの1つの有力な選択肢と考えるのが、顧客との「共通価値の創造」である。地域金融機関においては、顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上を助け、結果として金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保する取組みとされている。具体的には、金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）するよう促してきたとしている。

### (3) KPIとしてのベンチマーク

事業性評価つまり取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価していくビジネスモデルといっても、単一のベスト・プラクティス、唯一の正解があるわけではない。各信用金庫においては、地域性や競合状況、規模などに応じて、自らのビジネスモデルの最適化を目指していく必要がある。

また、貸出金残高などボリューム面の指標が経営管理指標として十分に機能しないなかでは、営業活動の結果だけでなく、内部管理プロセスを含め、各信用金庫が自らに適したビジネスモデルを検討していかなければならない。こうしたなか、金融庁が用意した経営

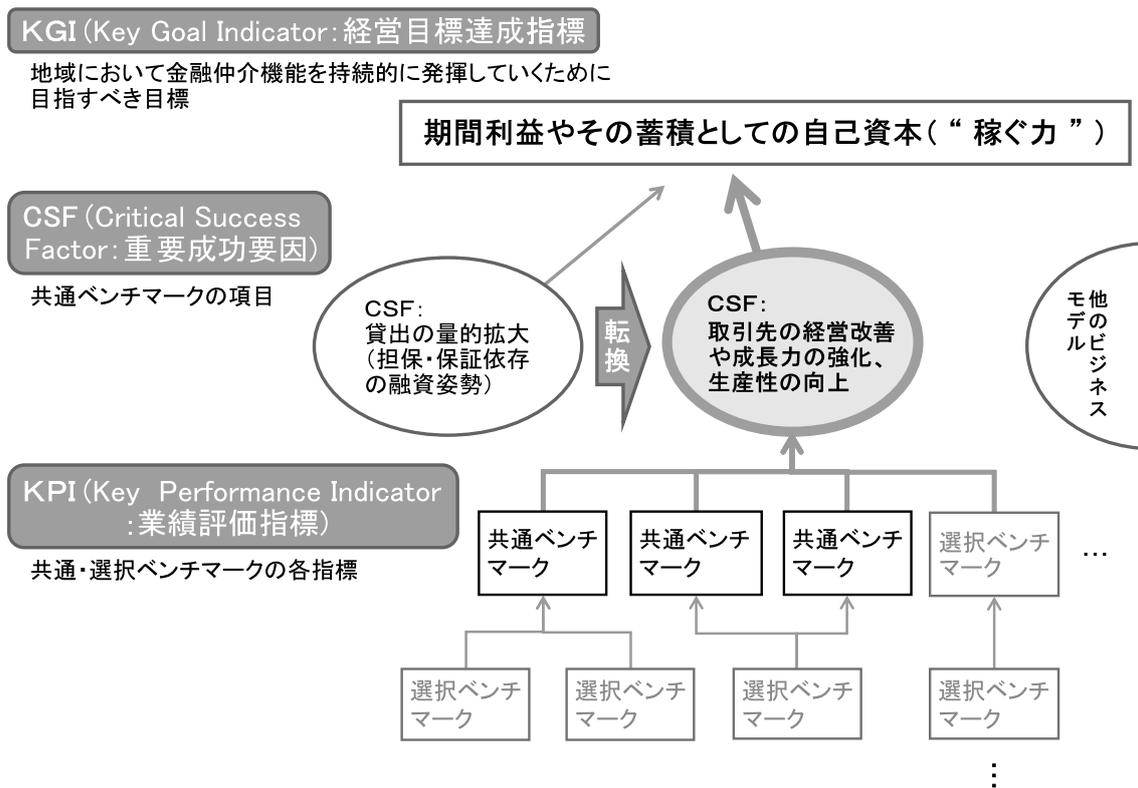
管理のための指標が、5つの共通ベンチマーク、50の選択ベンチマークである。つまり、ベンチマークは、プロセス管理のためのKPIと捉えることができる（図表9）。もちろん、プロセス管理のための指標はこれらに限らないので、各金融機関が独自のベンチマークを活用することもできる。

信用金庫の究極の目標は、地域において金融仲介機能を持続的に発揮していくことであろう。また、最終的な目標となる指標すなわちKGIは、従来と同様に期間利益やその蓄積としての自己資本などである。ただし、KGIを達成するために重要な要因（CSF）は、もはや担保・保証への依存を含む貸出の量的拡大やそれに向けた営業手法ではない。代わって有力な重要成功要因と考えられるのが、取引先の経営改善や成長力の強化、生産性の向上なのである。

もちろん、金融庁は他のビジネスモデルやCSFを排除しているわけではない。実際の地域金融機関経営においても、事業性評価が主体ではないビジネスモデルが少数ながら存在する。しかし、ベンチマークに関する公表資料の冒頭にあるように、ほとんどの地域金融機関では、経営理念や事業戦略等において企業のニーズや課題に応じた融資や解決策の提供を掲げている。一方で、これらと営業現場の行動や評価が必ずしも一致しておらず、理念や戦略が組織的、継続的な取組みに落とし込まれていない面があった。

(注)7. 金融庁の『平成27事務年度 金融レポート』（16年9月）では、地域銀行を対象とした分析において、金利の低下が継続するなか、銀行全体として利鞘縮小を融資拡大でカバーできず、資金利益は減少が続いているとし、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益率は、2025年3月期に地域銀行の6割超でマイナスになる可能性を指摘している。

図表9 ベンチマークとKPIマネジメントの関係



(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうした問題意識から考えても、ベンチマークは事業性評価を主軸としたビジネスモデルを機能させるためのKPIとみなすことができる。ベンチマークのうち、5つの共通ベンチマークがCSFに直結するベンチマークであり、そこにいたるプロセスを管理するために各信用金庫が状況に応じて選ぶものが選択ベンチマークであると整理できる。共通ベンチマークについては、金融庁が多くの信用金庫に共通するものと考えていることから、より中心的なKPIといえる。他方、選択ベンチマークは、営業地盤の地域性や競合状況、規模、注力分野、態勢整備状況など各信

用金庫の現状と目指すべき方向性に応じて、有用なもののみを主体的に選択または独自に設定し、活用すべきものとなる。

#### (4) バランス・スコアカードからみたベンチマーク

さらに、数多くのベンチマークを整理する視点として、「バランス・スコアカード」(BSC: Balanced Scorecard) の考え方を紹介したい。バランス・スコアカードは、バランスのとれた4つの視点から企業戦略を支援するツールとして米国で開発された経営管理のためのフレームワークである<sup>(注8)</sup>。4つの視

(注)8. BSCは、米国のハーバード大学のロバート・S・キャプランとコンサルティング会社社長のデビッド・P・ノートン氏が考案したもの。背景には、1980年代の米国産業の衰退があり、その要因分析のために短期的な財務の視点だけでなく、非財務的な長期的視点を取り入れて企業経営を評価するフレームワークを提供するものとされる。

点とは、①財務の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④組織と人材の視点であり、これらの視点によって企業経営全般をカバーし、評価できる手法とされる。

また、4つの視点を有機的につながった一連の流れとして捉えることで、経営戦略を実現するためのシナリオである「戦略マップ」を作り、各取組みの因果関係を図式化することができる。例えば、人材の育成を図ることで、業務プロセスの改善が可能となり、それによって顧客志向のビジネス展開ができ、結果的に収益に寄与する、といったストーリーである。

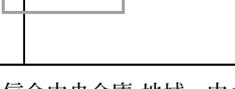
信用金庫経営に即して、バランス・スコア

カードの4つの視点から対応するベンチマークや従来の経営指標を整理すると次のようになる（図表10）。

①財務の視点は、バランス・スコアカードにおいても経営の最終目標である。自己資本比率のような監督行政上の指標や、不良債権比率のような法定開示が義務づけられている指標が含まれている。ただし、不良債権問題が課題であった状況とは異なり、現在では顧客である企業が金融機関を選択するための指標としては十分ではない面がある。

②顧客の視点は、金融行政方針が重視する顧客本位の金融サービスと重なる部分が多く、共通ベンチマークはいずれもバランス・

図表10 バランス・スコアカードの視点でみたベンチマーク

	視点	4つの視点の連鎖 (戦略マップ)	対応する主な経営指標・ベンチマークの項目	想定される 主な活用場面
財務	①財務の視点	収益の向上が見込め、財務体質の強化につながる。 	・自己資本比率 ・不良債権比率 ・コア業務純益	法定開示
	②顧客の視点	顧客志向のビジネス展開が可能になる。 	共通(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化 共通(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上 共通(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換 選択(2)事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資 選択(3)本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	自主的な開示
非財務	③業務プロセスの視点	経営品質を高める業務プロセス、内部の仕組みの改善が可能になる。 	選択(6) 業務推進体制 選択(12) 収益管理態勢 選択(10) 外部専門家の活用 選択(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携	当局との対話
	④組織と人材の視点	人材の育成を図る。 (新たな成長に向けた再投資) 	選択(7) 支店の業績評価 選択(8) 個人の業績評価 選択(9) 人材育成	自己点検・評価

(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

スコアカードの顧客の視点といえるものである。顧客である地域の中小企業の視点は、地域金融機関が共通に重視すべきものであり、中小企業が金融機関を選択するための情報として自主的な開示が望まれている。

③業務プロセスの視点は、選択ベンチマークと重なる部分が多い。事業性評価による融資は、手間やコストがかかるものであり、信用金庫だけでは対応できない場合もある。そのため、コスト削減や取組みの質の向上のために、信用金庫内部の業務改善や専門家など外部リソースの活用等、業務プロセスの改善による生産性の向上が不可欠となる。

④組織と人材の視点は、中長期での対応が必要となるものである。選択ベンチマークでは人材育成や業績評価などが該当し、スキルや動機付けの面で事業性評価の取組みの基礎となるものである。このため、内部での自己点検の対象としてより相応しい指標といえる。事業性評価や本業支援の取組みを組織的に継続的なものとするためには、経営理念や戦略と職員の行動や評価を一致させる必要がある。

## おわりに

本稿では、経営管理のフレームワークであるKPIマネジメントやバランス・スコアカードを補助線とし、ベンチマークの捉え方を整理した。改めて確認すべき点は、ベンチマークは監督行政上の目標ではないという点である。貸出金残高などボリュームの拡大が収益に結びつかない経営環境にあって、ベンチ

マークは、成果を得るためにプロセスにも着目するためのツール、経営管理の手段として捉えるべきものである。

また、2000年代の前半には不良債権問題からの脱却のためにリレーションシップバンキングの取組みが要請されていたが、現在の経営環境は大きく異なっている点も再確認しておきたい。今後の人口減少スピードの加速や地域経済の縮小に備えるには、事業性評価による顧客との共通価値の創造が持続可能なビジネスモデルの有力な選択肢となる。つまり、金融行政が転換したために新たな負荷としてベンチマーク対応が必要となったのではなく、将来の経営環境を見据えると、ベンチマークによるプロセス管理すなわちKPIマネジメントの重要性が高まっているのである。

さらに、ベンチマークについては対外的な開示項目が注目されることが多い。しかし、ベンチマークの活用によって、信用金庫の職員は日々の業務がどのように経営目標に影響するのかを意識でき、逆に経営陣は目標達成への道のりを管理できる。つまり、ベンチマークを信用金庫内部の業務運営やプロセス評価に活かすことで、経営戦略の方向性の明確化や共有も期待できるのである。

今後も地域銀行や信用金庫の開示状況が次第に明らかになると考えられるが、各信用金庫においては、ベンチマークはあくまでも道具に過ぎないことを忘れずに、それに振り回されることなく、主体的に使いこなしていくことが肝要といえる。

## 〈参考文献〉

- ・井上有弘 信金中金月報2016年10月号『マイナス金利下の信用金庫決算』
- ・井上有弘 金融調査情報No.28-15『なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか?』（2016年9月）
- ・井上有弘 信金中金月報2017年1月号『「事業性評価」のための方法論』
- ・金融庁 『平成27事務年度 金融レポート』（2016年9月）
- ・金融庁 『金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～』（2016年9月）
- ・金融庁 『平成28事務年度 金融行政方針』（2016年10月）
- ・大工舎宏、井田智絵 『KPIで必ず成果を出す目標達成の技術』（2015年12月）
- ・藤井智比左 『図解入門ビジネス 最新バランス・スコアカードがよ～くわかる本〔第2版〕』（2015年8月）

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年3月）

- 2日 ● 中小企業庁、「平成27年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」資料1  
を公表
- 3日 ○ 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、熊本信用金庫がそれぞれ代  
表者であるグループを含む熊本県の123グループ、大分県の10グループに対して。  
うち熊本県の100グループ、大分県の7グループは、これまでに一部の構成員が交  
付決定を受けている。）
- 日本銀行、2017年1月27日に松山で「再チャレンジ支援（事業再生・廃業支援）  
に関する地域ワークショップ（第3回）」を開催したことを紹介（愛媛信用金庫 地  
域事業振興部 部長 松本 浩一氏のプレゼンテーション資料を掲載）
- 6日 ● 経済産業省、「地域団体商標事例集2017」の作成について公表 資料2
- 7日 ● 中小企業庁、「消費税軽減税率対策に関するパンフレット」を公表 資料3
- 8日 ○ 経済産業省、「クレジット取引セキュリティ対策協議会」（事務局：（一社）日本ク  
レジット協会）が2020年に向けて国際水準のクレジットカード取引のセキュリ  
ティ環境を整備するため、クレジットカード会社や加盟店をはじめとする各主体  
が講ずべき措置を取りまとめた「実行計画」（2016年2月）を改訂し、「実行計画  
2017」として策定したことを公表
- 14日 ● 中小企業庁、激甚災害に伴う被災中小企業・小規模事業者支援策の延長を公表 資料4
- 中小企業庁、熊本地震に関するセーフティネット保証4号の指定期間を2017年6月  
14日まで延長
- 17日 ● 経済産業省、中小企業の地球温暖化対策の実態をはじめて調査し、集計結果をと 資料5  
りまとめて公表
- 金融庁、経営強化計画等の履行状況（平成28年9月期）について公表（宮古、気仙  
沼、石巻、あぶくまの4信用金庫と信金中央金庫に言及）
- 経済産業省、「企業における営業秘密管理に関する実態調査」を実施、公表
- 21日 ○ 国土交通省、平成29年地価公示について公表
- 22日 ○ 総務省、「公営企業の経営のあり方に関する研究会 報告書」を公表
- 23日 ● 中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」および「はばたく商店街 資料6  
30選」を選定
- 24日 ○ 信用金庫法施行令等の一部を改正する政令（信用金庫、信用協同組合および労働  
金庫において、国立大学法人および大学共同利用機関法人を員外貸付の対象先と  
して追加）を公布・施行
- 東北財務局および関東財務局、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（宮城県および千葉県）要請

- 経済産業省、2017年4月1日より各経済産業局および沖縄総合事務局の「特許室」を「知的財産室」に名称変更すると公表
- 27日 ○ 中小企業庁、事業承継に関するパンフレット「会社を未来につなげるー10年先の会社を考えようー」（事業の見える化・磨上げに向けた具体的な取組みや、事業承継の進め方について紹介）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（2月調査）の調査結果を公表
- 28日 ● 日本銀行、2017年度の考査の実施方針等について公表 資料7
- 中小企業庁、第147回中小企業景況調査（2017年1-3月期）の結果を公表 資料8
- 中小企業庁、東日本大震災に係る中小企業・小規模事業者向けの資金繰り支援策（「東日本大震災復興緊急保証」および「東日本大震災復興特別貸付」）の期限を延長（2018年3月31日まで）
- 30日 ● 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を確定 資料9
- 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）の利便性向上のための改修について公表 資料10
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 総務省、過疎地域等における集落対策のあり方についての提言を公表
- 31日 ● 中小企業庁、平成28年中小企業実態基本調査(平成27年度決算実績)速報を公表 資料11
- 金融庁、「個人情報保護に関する法律」等の改正（2017年5月30日施行）を踏まえ、「主要行等向けの総合的な監督指針」等（「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を含む。）および「金融検査マニュアル」等を一部改正（2017年5月30日より適用）
- 金融庁、「金融機関における個人情報保護に関するQ&A」を改正（2017年5月30日より適用）
- 中小企業庁、原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」の取扱期間の延長について公表

※「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）

#### 中小企業庁、「平成27年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表（3月2日）

中小企業庁では平成27年度予算「地域商業自立促進事業」において、商店街の中長期的発展および商店街の自立化を促進することを目的に、商店街が単独で、またはまちづくり会社等の民間企業や特定非営利活動法人等と連携して行う「地域資源活用」「外国人対応」「少子・高齢化対応」「創業支援」「地域交流」の分野に係る取組みを支援した。本事例集は、平成27年度地域商業自立促進事業（自立促進支援事業）を活用した事例について、事業実施の背景や事業の成果等を掲載している。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2017/170302jireisyu.htm> 参照)

## (資料 2)

経済産業省、「地域団体商標事例集 2017」の作成について公表 (3月6日)

特許庁は、地域ブランドの保護・振興を目的に導入した「地域団体商標制度」の一層の普及と活用を促進するため、本制度の解説や具体的な活用事例等および2016年12月末までに登録された598件を掲載した「地域団体商標事例集 2017」を作成した。

本冊子では、世界的にも有名な兵庫県の「神戸ビーフ」などの13事例について、地域団体商標をどのように取得し活用したのか、また、それによる効果について、具体的に紹介している。また、商工会の初の登録である栃木県の「氏家うどん」、商工会議所の初の登録である大分県の「中津からあげ」など、最新登録11件の「商品・サービスの特徴」を含めた、地域団体商標598件の紹介を掲載している。さらに、地域団体商標に関する特許庁の支援策、地域団体商標権の存続期間更新のお知らせ等も紹介している。

(<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170306001/20170306001.html> 参照)

## (資料 3)

中小企業庁、「消費税軽減税率対策に関するパンフレット」を公表 (3月7日)

消費税軽減税率制度は、2019年10月1日から実施される。中小企業庁は、中小企業・小規模事業者が軽減税率実施への対応を円滑に進めるために、制度の概要、必要となる対応、対応に向けた支援策（補助金等）を解説した以下の2種類のパンフレットを公表した。

### ① 「今日から始める消費税軽減税率対策」

消費税軽減税率制度の概要や「軽減税率対策補助金」のポイントを説明

### ② 「消費税軽減税率まるわかり BOOK」

消費税軽減税率制度に対応するための「軽減税率対策補助金」の対象や申請の流れ・様式などの詳細を説明

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2017/170307zeiseikaisei.htm> 参照)

## (資料 4)

中小企業庁、激甚災害に伴う被災中小企業・小規模事業者支援策の延長を公表 (3月14日)

### 1. 東日本大震災にかかわる措置

- 中小企業信用保険法の特例(災害関係保証)について、適用期限を2018年3月31日まで延長

2. 2016年8月16日から9月1日までの間の暴風雨および豪雨による災害にかかわる措置（激甚災害指定を受けた北海道空知郡南富良野町ならびに岩手県宮古市、久慈市および下閉伊郡岩泉町における措置）

- 中小企業信用保険法の特例（災害関係保証）について、適用期限を2018年3月22日まで延長
- 政府系金融機関の災害復旧貸付の金利引下げについて、適用期限を2018年3月22日まで延長

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2017/170314saigai.htm> 参照)

#### (資料5)

経済産業省、中小企業の地球温暖化対策の実態をはじめて調査し、集計結果をとりまとめて公表（3月17日）

経済産業省は、日本商工会議所と連携して、各地商工会議所を通じて全国の会員企業を対象にアンケート調査を実施し、現状の取組状況や課題等を整理した。

中小企業の実態や意識を調査した結果、以下の点が明らかとなった。

- 地球温暖化問題に関心があり、対策に取り組む意欲があっても、費用捻出が難しく、専門人材の不足や具体的な取組内容への理解の不足等により、地球温暖化対策に取り組めていない点
- 「コスト削減」を動機に、地球温暖化対策に取り組む企業が多い一方で、一部の企業では、省エネ技術の開発・製品販売や再生可能エネルギー事業への参画等、新たな環境ビジネスを積極的に展開している点

中小企業の取組みの中で、特徴的な取組みとして以下の事例があった。

- 廃熱を利用した融雪施設の導入等、地域の実情に応じた未利用エネルギーの有効活用
- 業界団体のプロジェクトに参画し、業界全体で燃費改善やCO2排出削減に取り組む等、業種の特徴を生かした活動
- グループ関連企業を対象とした表彰制度や、社員に対する研修会の実施

(<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170317002/20170317002.html> 参照)

#### (資料6)

中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」および「はばたく商店街30選」を選定（3月23日）

我が国の事業者の99%を占める中小企業・小規模事業者は、地域経済と雇用を支えていることに加え、我が国の国際競争力と経済活力の源泉である。また、地域の暮らしを支える生活基盤である商店街は、地域の魅力を発信し、地域の活力を向上させる要の存在である。

しかし、少子高齢化による人口減やグローバル化の進展など、我が国の経済・社会を取り巻く構造的な変化によって、中小企業・小規模事業者は、さらなる稼ぐ力を強化するための生産性向上や国内外の需要の取込み、人手不足や担い手確保といった課題に対応していくことが求められている。

こうした課題に対応すべく、2017年版は「生産性向上」「需要獲得」「担い手確保」の各分野で

の優れた取組みを行う事業者を「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」として、「インバウンド」「地域課題対応」「若手・女性」「生産性向上」の4つの分野で効果的な取組みを行う商店街を「はばたく商店街 30 選」として選定した。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/2017/170323monozukuri.htm> 参照)

(資料 7)

日本銀行、2017 年度の考査の実施方針等について公表 (3 月 28 日)

日本銀行は、2017 年度の考査の実施方針等について公表した。内容構成は以下の通り。

1. はじめに	適切な審査・管理と融資戦略に見合った体制の整備 企業の活力向上支援
2. 2016 年度の考査の実施状況等	大口・集中リスクの管理強化 海外関連与信の管理強化
(1) 考査の実施状況	
(2) 考査でみられた課題	二. 市場リスク管理 経営陣の市場リスク管理への適切な関与 運用戦略・手法に見合ったリスク管理の実践
3. 2017 年度の考査の実施方針	ホ. 流動性リスク管理 リスクプロファイルを踏まえた管理体制の整備 グローバルな流動性リスク管理の実効性確保
(1) 基本的な考え方	ヘ. オペレーショナルリスク管理 自律的なリスク管理サイクルの実効性確保 システムリスク管理体制の整備・強化 サイバーセキュリティ管理体制の整備・強化 業務継続体制の強化と実効性の向上
(2) 考査を実施する上での重点事項	(3) 考査運営面の対応
イ. 収益力 持続性の高い利益の確保	イ. 効率かつ効果的な運営
ロ. ガバナンス 財務基盤とリスクのバランスを踏まえた経営管理 ガバナンスの有効性確保 海外 G-SIFs の在日拠点のガバナンス体制の確認 内部監査を通じた自律的なリスク管理の充実 経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制の整備	ロ. 金融機関の事務負担や納得性を踏まえた運営等
ハ. 信用リスク管理	

([http://www.boj.or.jp/finsys/exam\\_monit/exampolicy/kpolicy17.pdf](http://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy17.pdf) 参照)

(資料 8)

中小企業庁、第 147 回中小企業景況調査 (2017 年 1-3 月期) の結果を公表 (3 月 28 日)

中小企業庁は、第 147 回中小企業景況調査 (2017 年 1-3 月期) の結果を公表した。2017 年 1-3 月期の全産業の業況判断 D.I. は、前期 (2016 年 10-12 月期) 比で 1.7 ポイント上昇の△ 17.0 となり、2 期ぶりに上昇した。産業別にみると製造業 D.I. は、同 2.5 ポイント上昇の△ 13.0 となり、非製造業 D.I. は、同 1.2 ポイント上昇の△ 18.4 となっている。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/index.htm> 参照)

(資料 9)

金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を確定 (3 月 30 日)

金融庁は、「顧客本意の業務運営に関する原則」を確定した。原則の内容は以下の通り。

**【顧客本位の業務運営に関する方針の策定・公表等】**

原則 1. 金融事業者は、顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定・公表するとともに、当該方針に係る取組状況を定期的に公表すべきである。当該方針は、より良い業務運営を実現するため、定期的に見直されるべきである。

**【顧客の最善の利益の追求】**

原則 2. 金融事業者は、高度の専門性と職業倫理を保持し、顧客に対して誠実・公正に業務を行い、顧客の最善の利益を図るべきである。金融事業者は、こうした業務運営が企業文化として定着するよう努めるべきである。

**【利益相反の適切な管理】**

原則 3. 金融事業者は、取引における顧客との利益相反の可能性について正確に把握し、利益相反の可能性がある場合には、当該利益相反を適切に管理すべきである。金融事業者は、そのための具体的な対応方針をあらかじめ策定すべきである。

**【手数料等の明確化】**

原則 4. 金融事業者は、名目を問わず、顧客が負担する手数料その他の費用の詳細を、当該手数料等がどのようなサービスの対価に関するものかを含め、顧客が理解できるよう情報提供すべきである。

**【重要な情報の分かりやすい提供】**

原則 5. 金融事業者は、顧客との情報の非対称性があることを踏まえ、上記原則 4 に示された事項のほか、金融商品・サービスの販売・推奨等に係る重要な情報を顧客が理解できるよう分かりやすく提供すべきである。

**【顧客にふさわしいサービスの提供】**

原則 6. 金融事業者は、顧客の資産状況、取引経験、知識および取引目的・ニーズを把握し、当該顧客にふさわしい金融商品・サービスの組成、販売・推奨等を行うべきである。

**【従業員に対する適切な動機づけの枠組み等】**

原則 7. 金融事業者は、顧客の最善の利益を追求するための行動、顧客の公正な取扱い、利益相反の適切な管理等を促進するように設計された報酬・業績評価体系、従業員研修その他の適切な動機づけの枠組みや適切なガバナンス体制を整備すべきである。

(備考) 原則 1、2、3、5、6 に付された注記は省略

(<http://www.fsa.go.jp/news/28/20170330-1.html> 参照)

**(資料 10)**

**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) の利便性向上のための改修について公表 (3月30日)**

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局は、RESAS の利便性向上のための改修を以下の通り実施した (運用開始日: 2017 年 3 月 30 日)。

**I. Internet Explorer11 への対応**

従来、RESAS の利用が可能なインターネットブラウザは Google Chrome のみであったが、IE11 でも

利用を可能とする改修を行い、RESAS が提供している全 81 マップのうち、IE11 では表示困難な一部のマップを除く、72 マップについて対応を完了した。残る 9 マップについては、継続して対応を行う予定である。

## II. 情報提供等の機能の追加

RESAS の画面上から、RESAS に関する新着情報や関連情報等を参照可能とする機能を追加した。また、利用頻度の高いマップや、画面上で選択した市区町村等の地域の設定を保存するなど、利用者が個別にカスタマイズできるダッシュボード機能を追加した。

([http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h29-03-30-new\\_function.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h29-03-30-new_function.pdf) 参照)

### (資料 11)

中小企業庁、平成 28 年中小企業実態基本調査（平成 27 年度決算実績）速報を公表（3 月 31 日）

（速報のポイント）

- 売上高は 485 兆円（前年度比 1.6%減）、経常利益は 18 兆 5,730 億円（同 0.5%減）
- 売上高経常利益率（法人企業）は 3.18%（同 0.04 ポイント上昇）
- 海外に子会社、関連会社または事業所を有する法人企業の割合は 0.9%（同 0.0 ポイント低下）
- 新製品または新技術の研究開発を行った法人企業の割合は 2.3%（同 0.1 ポイント低下）
- 特許権・実用新案権・意匠権・商標権を所有している法人企業の割合は 5.4%（同 0.2 ポイント上昇）

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/170331chousa.htm> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3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
17.3.3	内外金利・為替見直し	28-12	消費者物価は上昇に転じつつあるが、当面は現行の緩和策を維持	角田 匠 奥津智彦
17.3.3	金融調査情報	28-29	「ベンチマーク」の捉え方	井上有弘
17.3.6	金融調査情報	28-30	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑧ －生体認証技術の高度化への挑戦－	藁品和寿
17.3.8	金融調査情報	28-31	信用金庫の手数料収入の獲得について	刀禰和之
17.3.9	金融調査情報	28-32	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑨ －住宅ローン相談ニーズに応えるフィンテックサービス－	藁品和寿
17.3.9	ニュース&トピックス	28-89	原油相場は50～60ドルの推移に	黒岩達也
17.3.17	ニュース&トピックス	28-90	信用金庫の地区別貸出金動向 －貸出金が預金積金を伸び率で上回る地区が増加－	間下 聡
17.3.21	内外経済・金融動向	28-7	日本経済の中期展望 －17～21年度の年平均成長率は名目1.5%、実質0.8%と予測－	角田 匠
17.3.23	金融調査情報	28-33	信用金庫における今後の本店・本部のあり方について	刀禰和之
17.3.23	金融調査情報	28-34	信用金庫のSNSを活用した情報配信策について	刀禰和之
17.3.29	産業企業情報	28-14	到来するIoT社会と中小企業⑤ －「AI（人工知能）×IoT」で生み出される新たな付加価値とは－	雨宮裕樹 藁品和寿
17.3.29	内外経済・金融動向	28-8	地域別にみた経済動向 －主要な需要項目別に地域間で経済状況を比較－	峯岸直輝
17.3.30	産業企業情報	28-15	中小建設業の動向と今後の展望 －「全国中小企業景気動向調査より」－	森本龍雄

### 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
17.3.7	講演	事業性評価の概要および分析手法	事業性評価研修	昭和信用金庫	井上有弘
17.3.10	講演	中小企業の事業承継を考える	まつしんビジネスサポートクラブ	二本松信用金庫	鉢嶺 実
17.3.15	講演	2017年の展望	北おおさか信用金庫 顧客向け講演会	北おおさか信用金庫 豊中商工会議所	角田 匠

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
17.3.16	講演	環境変化に挑む全国の中小企業の経営事例について	鹿信ハッピー会連合会会長会	鹿児島信用金庫	鉢嶺 実
17.3.17	講演	「老舗」の経営が示唆するものはなにか	アイオービジネススクール 第5回セミナー	アイオー信用金庫	鉢嶺 実
17.3.22	講演	内外経済の現状と今後の展望	若手経営塾	三条信用金庫	角田 匠
17.3.22	講演	「フィンテック」の動向について	経営者研修会	北陸地区信用金庫協会	松崎英一
17.3.22	講演	中心市街地活性化について	商店街関係者向け講演会	富士宮信用金庫	松崎祐介
17.3.23	講演	今後の日本経済について	しののめしんきん伊勢崎会 経済講演会	しののめ信用金庫	角田 匠
17.3.30	講演	他被災地における金融機関等の復興支援の取組み紹介および意見交換	糸魚川市復興フォーラム	糸魚川市、関東財務局	大野英明

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
17.3.1	店舗内店舗 効率化と顧客対応の留意点	月刊金融ジャーナル3月号	金融ジャーナル社	刀禰和之
17.3.21	消費者物価の先行きと日銀の金融政策との関係性	バンクビジネス4月1日号	(株)近代セールス社	奥津智彦
17.3.30	地域経済・社会と地域金融機関の役割	地域社会の創生と生活経済学会	ミネルヴァ書房	松崎英一
17.3.31	業況堅調な小規模事業者の研究	中小企業支援研究(vol.4)	千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構	鉢嶺 実

# 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. 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
2	264	6,857	244	7,365	9,276,653	2,209	69,119	40,416	109,535	111,744

### 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												
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. 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	
2	1,386,290	2.4	536,363	6.5	847,715	0.0	2,212	△ 5.4	1,385,365	2.4	1,095	25.7	

(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											
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. 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
2	71,450	2.2	53,728	1.9	244,540	1.8	257,984	1.9	37,446	0.6	293,744	2.7

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											
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. 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
2	287,392	3.9	59,718	1.3	27,270	0.4	22,899	1.0	28,277	2.6	1,386,290	2.4

(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. 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
2	1,386,289	2.4	1,090,131	1.2	389,047	6.5	700,534	△ 1.4	540	7.8

年月末	一般法人預金						公金預金			
	前年同月比 増減率		要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	外貨預金等	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. 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
2	232,181	6.9	127,057	7.8	104,788	6.0	327	△ 14.3	52,392	8.6

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
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. 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
2	18,312	0.8	34,077	13.6	0	△ 100.0	11,580	1.0	0	1,094

(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. 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
2	685,178	2.7	7,207	△ 10.3	677,971	2.9	36,290	△ 1.3	613,893	3.1	27,786	2.5

## 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. 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
2	30,625	1.9	23,461	3.1	130,965	4.3	124,646	2.1	16,883	1.5	141,779	1.9

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. 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
2	146,333	3.1	30,969	1.8	10,174	2.2	12,297	2.0	15,871	3.6	685,178	2.7

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計									
	前年同月比 増 減 率	構成比	製造業		建設業		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		
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				
									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				
									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				
									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	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	0	2,386	1,273	30
15. 6	13,114	333,008	(3.9)	266,945	(6.9)	0	0	2,533	1,729	41
9	14,375	332,177	(4.3)	262,822	(5.4)	0	0	2,431	1,748	27
12	15,160	333,749	(2.6)	263,227	(2.0)	0	0	2,575	1,872	31
16. 2	13,079	336,111	(5.1)	277,425	(7.9)	0	0	2,378	1,751	26
3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	0	2,058	1,262	25
4	13,854	345,579	(4.2)	288,018	(10.2)	0	0	2,003	1,419	29
5	13,428	341,976	(6.2)	285,537	(9.8)	0	0	1,891	1,494	30
6	12,756	355,753	(6.8)	299,418	(12.1)	0	0	1,905	1,533	30
7	13,476	350,595	(7.0)	298,063	(12.4)	0	0	1,948	1,557	32
8	13,292	356,031	(6.4)	301,849	(12.9)	0	0	1,884	1,644	34
9	14,103	351,513	(5.8)	293,076	(11.5)	0	0	1,829	1,629	35
10	13,050	359,623	(8.2)	304,462	(14.8)	0	0	1,811	1,703	38
11	13,640	355,549	(7.6)	301,551	(14.6)	0	0	1,824	1,730	43
12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206	(8.0)	300,611	(11.4)	0	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756	(7.6)	304,692	(9.8)	0	0	1,636	1,677	46

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債	公社公団債	金融債	その他	株式		
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. 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
2	418,928	△0.0	85,324	(△5.0)	90,345	59	160,020	(△4.0)	70,624	22,800	66,595	6,621

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券								
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. 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
2	0	35,000	40,267	1,288	797,557	(3.0)	304,692	49.3	57.4	30.1	21.9	38.2

(備考)1. ( )内は前年同月比増減率

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

3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、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. 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
2	1,386,290	2.4	9,288,879	4.7	6,126,583	5.7	4,201,112	10.2	3,359,894	7.2	2,509,068	2.9

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. 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	—	—	—	—
2	653,228	2.3	—	—	—	—

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

## 2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行			都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
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. 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	
2	685,178	2.7	2,498,630	3.2	1,888,908	△ 0.1	1,908,539	4.2	501,560	3.7	5,593,907	3.5	

- (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/>

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. The header includes the logo and the text 'Shinkin Central Bank Research Institute' and '信金中金 地域・中小企業研究所'. A search bar is located in the top right corner. The main content area is divided into two columns. The left column contains a 'トップページ' (Home) menu with links to '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', and 'English Page'. The right column is titled '新着情報' (New Information) and lists several recent publications with their dates and titles, such as '2017.4.6 「活動記録」ページを更新しました。', '2017.4.5 内外金利・為替見通し No.29-1 国内金利環境：物価の基調は依然として弱く、当面は現行の緩和策を継続 (PDF)', '2017.4.3 金融調査情報 No.29-2 信用金庫の企業向け貸出先数の増加への取組みについて (PDF)', '2017.4.3 金融調査情報 No.29-1 信用金庫の若手職員の育成事例について① (PDF)', '2017.4.3 ニュース&トピックス ざわやか信用金庫の目利き力強化のための「企業先視察研修」 (PDF)', '2017.4.3 信金中金月報 2017年4月号 (第16巻第5号通巻537号) (PDF) 2.65MB', '2017.3.30 産業企業情報 No.28-15 中小建設業の動向と今後の展望-「全国中小企業景気動向調査」より- (PDF)', and '2017.3.29 産業企業情報 No.28-14 到来するIoT社会と中小企業④ -「AI(人工知能)×IoT」で生み出される新たな付加価値とは- (PDF)'. The bottom right corner of the page has the text 'WHAT'S NEW'.

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2017年(平成29年)5月1日 発行

2017年5月号 第16巻 第6号(通巻538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