

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第16巻 第8号(通巻540号) 2017.7

フィンテックと日本の金融システム

経済見通し

実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測

—世界経済の持ち直しを受けて国内にも景気回復の動きが広がる—

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—

地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上

—中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮—

信用金庫の若手職員の育成事例について①

—さわやか信用金庫—

信用金庫再編後の経営改善効果

地域・中小企業研究所が「営業店業務の効率化セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(5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組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<http://www.scbri.jp/>) に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一朗	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2017年7月号 目次

	フィンテックと日本の金融システム	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 勝 悦子 (明治大学 政治経済学部教授)	
調 査	経済見通し 実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測	角田 匠 4
	—世界経済の持直しを受けて国内にも景気回復の動きが広がる—	
	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑧	藁品和寿 17
	—生体認証技術の高度化への挑戦—	
	地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上	藤津勝一 25
	—中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮—	
	信用金庫の若手職員の育成事例について①	森本龍雄 50
	—さわやか信用金庫—	刀禰和之
査読付論文	「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文	59
	信用金庫再編後の経営改善効果	60
	—合併効果の推計— 中央大学商学部兼任講師、中央大学企業研究所準研究員 北村仁代 中央大学商学部教授 原田喜美枝	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が「営業店業務の効率化セミナー」を開催	87
	地域・中小企業関連経済金融日誌（5月）	88
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（5月）	92
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	93

フィンテックと日本の金融システム

信金中金月報掲載論文編集委員

勝 悦子

(明治大学 政治経済学部教授)

フィンテックをめぐる議論が盛んである。フィンテックは、金融とIT(情報技術)を融合した先端技術を指すが、近年のIoT技術の一層の進展や日常生活でのモバイル利用の急増のもとで、金融システムそのものを大きく変化させる原動力になるかもしれない。

フィンテックがここにきて大きく注目されているのはAI(人工知能)が近年飛躍的に向上したことがある。将棋や囲碁においてAIが世界最強の棋士に勝利したなどのニュースが注目され、またオックスフォード大学のAI研究者はAIが将来人間の単純作業に取って代わり、現在の職種の半分が消滅するとも予想している。なかでも注目されるのが、ビッグデータ処理におけるAIのディープラーニング(深層学習)である。

AIの最も重要な技術である機械学習とは、蓄積したデータに基づき反復的に学習してモデルを作るというものだが、なかでも「ディープラーニング(深層学習)」は、ニューラルネットワークという、人の神経系統のように人工知能が学習する機能で、これにより複雑な判断が可能となる。これらの技術革新が進めば、ロボアドバイザーによる資産運用やリスク属性に応じた運用などが進化し、あまねく便益を得られるだろう。

AIに加え、ブロックチェーン、認証技術、API(Application Programming Interface)、クラウド技術などの様々な技術革新のもとで、仮想通貨、資金決済、送金、資金調達、企業会計に至るまで、フィンテックは広く金融を変えようとしている。現在顧客のライフログ(生活のデジタル記録化)の蓄積が急速に進んでいるが、AIによるビッグデータ処理や深層学習の進展により、マスの情報解析が容易となり、供給側のビジネスそのものを変えていく可能性も大きい。

近年世界的にEC(電子商取引)が爆発的に増大しているが、中国ではアリババが独身の日に一日当たり約2兆円(178億ドル)売り上げたことなどが話題になった。その際に決済を担うのがアリペイである。中国ではもともとクレジットカード決済がそれほど多くなかったこともあり、瞬く間にアリペイの利用者数は増大した。アリペイはプラットフォームとしてMMF(余额宝、流動性のある高金利ファンド)も提供し、4.5億人のアクティブユーザーを擁する。またSNSを通じたコストゼロのモバイル送金も盛んであり、ウィチャットを用いた送金利用者は8.7億人にのぼる(経産省、2017『フィンテック・ビジョン』)。

さらに中小企業融資ではP2Pレンディングが急増し、ファンディングでもフラットなネットワーク分散型に変わってきている。FSB(金融安定化理事会)の報告書によると、フィンテ

ック融資の規模は中国が群を抜いている。もっとも、詐欺や、無認可で銀行業務を行っていたなど問題のあるP2Pレンディングプラットフォームの数が急増したため、2016年8月に消費者保護とシステム安定化から、プラットフォームを管理規制する法制が導入された。とはいえ金融後進国の中国当局のスタンスはイノベーションの推進にある。

一方インドでは、もともと決済取引のほとんどが現金で行われ銀行利用は少なかった。しかし2016年11月にモディ政権が銀行利用の促進、地下経済の抑制を目的に突如高額紙幣回収を発表すると、これを契機としてモバイル現金決済が急増し、今後も急速に普及するとみられている。このように金融インフラが整っていない新興国では今後モバイル決済が急増し、金融包摂 (financial inclusion) も進むことになるだろう。

それでは日本の金融はフィンテックでどう変わっていくのだろうか。マッキンゼーによると、フィンテックにより2025年までに世界の銀行収益の10%~40%が消滅するリスクがあるという。さらにP_wCによれば、金融サービス事業の3分の1がフィンテックに取って代わるといふ。実際FDIC (連邦預金保険公社) のデータによるとアメリカでは近年銀行の店舗数の減少が目立っており、経済産業省の『フィンテック・ビジョン』によれば、アメリカの銀行が個人顧客をモバイルバンキングに誘導し店舗数や従業員数を縮小する一方、削減したコストを新たなイノベーションへの投資に回しているという。

90年代にアメリカではミューチュアルファンドやノンバンクの資産が急増するなか「銀行業衰退論」が叫ばれた。それでも銀行が元来有している情報生産機能と信用創造機能といった強み故に、その存在意義は引き続き大きい。しかしフィンテックは、こうした銀行元来の機能にも影響を与える可能性がある。

これまで日本の金融機関の強みだった充実した店舗ネットワーク、巨大な情報投資、大きなバランスシートが、逆にレガシー資産化してしまう恐れもある。こうしたなか日本ではメガバンクによる仮想通貨の実用化、システムのクラウド化、あるいは携帯電話会社との提携によるAIによる個人のスコアレンディングなど、一連の野心的な動きがみられる。P_wCの2017年フィンテック報告書によると、すでに世界の金融サービス業は、SNS、電子商取引業者、IT技術企業など金融業の外からの技術が必要だとしており、これらとの連携は今後日本でも大いに進むだろう。

AIの研究者によれば、生物の進化では「カンブリア爆発」によりその後生物は革命的な進化を遂げた。これは「眼」の獲得に伴うものだという。すなわちAIが「眼」を獲得すれば、人工知能の能力は飛躍的に向上しフィンテックも大きく進化するかもしれない。とはいえ、アメリカのレンディングクラブでの経営悪化などフィンテックは万能ではない。経営アドバイスなど顧客に密着した金融機関が持つ強みも引き続き機能するだろう。フィンテックをどのように経営に取り入れるのか、日本の金融機関に課された大きな課題である。

実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測

— 世界経済の持直しを受けて国内にも景気回復の動きが広がる —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

角田 匠

(要 旨)

1. 17年1～3月の実質GDPは前期比0.5%増（年率2.2%増）

乗用車など耐久財消費が上向き、個人消費は前期比0.4%増と堅調に推移した。設備投資は0.2%増と前期（1.9%増）から減速したが、世界経済の持直しを背景に輸出が2.1%増となり、輸入を差し引いた純輸出は実質成長率を0.1ポイント（年率0.6ポイント）押し上げた。

2. 輸出をけん引役に今後も景気は堅調に推移する見通し

海外景気の持直しを背景に輸出が順調に回復しており、外需を支えに国内の生産活動が上向いている。また、足踏み状態が続いていた個人消費に回復の兆しが見え始めたことも明るい材料である。地政学リスクの高まりに加え、トランプ政権の政策運営に対する不透明感も根強く、企業は引き続き慎重な投資姿勢を維持しているが、世界的な景気回復の広がりとともに今後は設備投資にも回復の動きが波及しよう。

3. 実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測

17年度の実質成長率は1.5%と前回予測（1.4%増）から小幅上方修正した。輸出が順調に回復していることに加え、個人消費の回復ペースがやや高まってきたためである。もっとも、賃金の上昇テンポは依然として鈍く、民需主導による自律回復軌道に入るまでにはなお時間を要すると考えられる。18年度の実質成長率は1.3%と前回予測を据え置いた。

4. 物価上昇圧力は弱く、日銀は今後も現行の金融緩和策を継続

日銀は17年4月26～27日の金融政策決定会合で、金融政策の現状維持を決定した。金融市場調節の操作目標が「量」から「金利」に変更されたことで、国債買入れペースは減速しているが、黒田総裁は「問題は生じていない」と量的な目標の修正には否定的である。賃金や物価が力強さを欠いているだけに、日銀は当面、現行の金融緩和策を維持すると予想される。

(注) 本稿は2017年5月18日時点のデータに基づき記述されている。

図表1 GDP成長率の推移と予測

(単位：%)

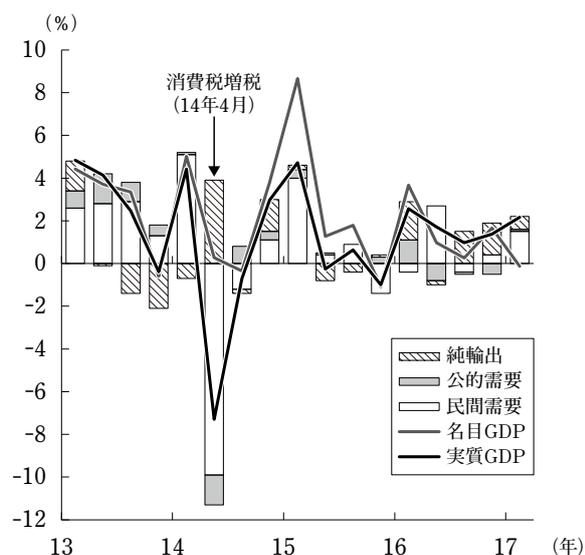
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	前回(17年2月)	
	〈実績〉	〈実績〉	〈実績〉	〈予測〉	〈予測〉	17年度(予)	18年度(予)
実質GDP	△ 0.5	1.2	1.3	1.5	1.3	1.4	1.3
個人消費	△ 2.7	0.5	0.6	0.9	1.1	0.8	1.0
住宅投資	△ 9.9	2.8	6.5	△ 0.3	△ 0.7	△ 0.9	△ 0.6
設備投資	2.4	0.6	2.3	2.0	2.5	2.2	2.7
公共投資	△ 2.1	△ 1.9	△ 3.2	0.7	△ 1.9	1.8	△ 1.9
純輸出(寄与度)	(0.6)	(0.1)	(0.8)	(0.5)	(0.1)	(0.4)	(0.1)
名目GDP	2.0	2.7	1.2	1.7	1.8	1.7	1.8

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

1. 17年1～3月の実質GDPは前期比0.5%増(年率2.2%増)

17年1～3月のGDPは、物価変動の影響を除いた実質で前期比0.5%増、年率に換算して2.2%増と5四半期連続のプラス成長を達成した(図表2)。16年度合計では、前年比1.3%増と2年連続のプラス成長だった。一方、景気の実感に近い名目GDP(1～3月)は前期比0.0%減、年率では0.1%減少した。

図表2 実質GDPの前期比年率と寄与度



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

1～3月の動きを需要項目別(実質)にみると、個人消費は前期比0.4%増と10～12月(0.0%増)から伸びを高めた。良好な雇用環境が続くなか家計のマインドが上向いており、自動車など耐久財の消費が好調だった(図表3)。住宅投資は0.7%増と10～12月(0.4%増)から加速し、5四半期連続のプラスとなった。相続税対策を主因とする貸家建設の増勢が鈍化しているものの、低水準の住宅ローン金利が住宅投資を促す要因になっている。

設備投資は前期比0.2%増と2四半期連続で増加したが、10～12月(1.9%増)に比べて伸びが鈍化した。輸出の持直しを受けて先送りされていた投資が動き始めているものの、中小企業を中心に慎重な投資姿勢を維持する企業は少なくない。公共投資は0.1%減と3四半期連続のマイナスとなった。16年度補正予算を裏付けとした工事が執行段階に入っているが、工事の進捗が遅れている。

輸出は2.1%増と前期の3.4%増からは鈍化した。3四半期連続で高めの伸びとなった。アジア向けの電子部品輸出が引き続き好

図表3 個人消費関連指標（前年比増減率）

（単位：％）

	16年				17年				16年			17年		
	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
全世帯実質消費	△1.2	△2.4	△0.7	△2.0	△0.5	△4.6	△2.1	△0.4	△1.5	△0.3	△1.2	△3.8	△1.3	
平均消費性向(勤労者)	72.8	70.7	71.8	73.1	70.0	70.7	71.6	71.1	72.4	71.8	71.0	75.4	72.8	
乗用車販売	△2.1	△0.3	5.6	7.8	△2.2	2.9	△0.7	△0.2	8.8	8.1	4.4	8.2	9.6	
（普通+小型乗用車）	6.1	2.7	9.7	13.1	△0.6	5.5	3.8	1.6	16.2	11.5	8.9	14.4	14.8	
（軽乗用車）	△17.3	△6.1	△2.2	△1.7	△5.7	△2.1	△9.1	△3.4	△4.6	1.5	△3.6	△2.3	0.0	
百貨店販売額	△4.0	△3.4	△2.8	△1.2	△0.2	△6.0	△5.0	△4.0	△2.7	△2.0	△1.2	△1.8	△0.7	
スーパー販売額	△0.1	△1.3	0.2	△1.6	1.1	△2.5	△2.3	0.6	1.1	△0.9	△1.1	△3.1	△0.9	
商業販売・小売業	△1.4	△1.3	0.8	1.2	△0.2	△2.2	△1.7	△0.2	1.7	0.7	1.0	0.2	2.1	
（衣類・身の回り品）	0.5	△2.9	1.0	△2.7	1.3	△2.4	△8.0	0.9	4.4	△1.9	△2.6	△0.7	△4.3	
（飲料・食料品）	1.2	0.5	1.7	0.0	2.0	△0.4	△0.1	1.2	1.9	2.0	1.0	△1.3	0.2	
（自動車）	1.0	1.4	4.5	6.2	△0.5	2.1	2.6	1.5	6.3	5.6	4.3	5.0	8.6	
（家庭用機械）	△1.7	△3.0	△0.2	0.8	0.7	△9.7	0.1	0.8	△1.2	△0.2	△0.8	△2.0	4.6	
（燃料）	△12.7	△8.7	△1.2	10.6	△11.6	△7.9	△6.2	△4.8	△0.4	1.3	7.0	9.8	15.0	
外食産業売上高	—	—	—	—	5.9	△1.7	1.5	5.3	1.7	3.3	2.4	1.8	4.5	

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

調だったほか、欧州向けの輸出が上向いている。内需の持ち直しを受けて輸入が1.4%増と2四半期連続で増加したため、輸出から輸入を差し引いた純輸出の寄与度はプラス0.1ポイント（年率0.6ポイント）と前期（プラス0.4ポイント、年率1.5ポイント）に比べて縮小した。

2. 輸出をけん引役に今後も景気は堅調に推移する見通し

（1）生産活動の回復が続く

実質成長率は5四半期連続のプラス成長となり、景気が着実な回復軌道をたどっていることが改めて確認された。海外景気の持ち直しを背景に輸出が順調に回復しており、外需を支えに国内の生産活動が上向いている。また、足踏み状態が続いていた個人消費に回復の兆しが見え始めたことも明るい材料である。保護主義的な政策を掲げるトランプ政権

の政策運営に対する不透明感は根強く、企業は引き続き慎重な投資姿勢を維持しているが、世界的な景気回復の広がりとともに、今後は設備投資にも回復の動きが波及すると予想される。

GDPベースの実質輸出は三四半期連続のプラスと回復が続いている。仕向け先別の輸出の動きを輸出数量指数（季節調整値）で見ると、1～3月は米国向けが前期比横ばいと伸び悩んだものの、欧州向けは三四半期連続のプラス、アジア向けは4四半期連続のプラスと順調に回復している。特に、アジア向けはIT関連を中心とした電子部品需要が回復しており、16年10～12月は前期比5.5%増、17年1～3月は3.0%増と高い伸びが続いている。

こうした輸出回復の動きを受けて、国内の生産活動も上向いている。製造業の動向を示す鉱工業生産指数は、16年4～6月に前期比0.3%

増とプラスに転じ、17年1～3月まで4四半期連続で前期比プラスと回復している（図表4）。実際、アジア向けの輸出が上向いている電子部品・デバイスの生産は、7～9月に前期比3.8%増とプラスに転じた後、10～12月は5.3%増、17年1～3月は5.8%増と増勢が加速している。一方、対米輸出が鈍化した輸送機械の生産は、17年1～3月に前期比1.1%減と4四半期ぶりに減少した。ただ、国内販売が持ち直してきたことから、自動車メーカー各社は増産を計画している。また、電子部品や機械工業でも強気の生産計画を打ち出している。4～6月以降も鉱工業生産は回復の動きが続く見通しである。

（2）設備投資は緩やかな回復局面へ

17年1～3月の設備投資（実質GDPベース）は前期比0.2%増と前期の1.9%増から減速した。輸出の持直しを背景に企業収益は回復

し、企業マインドも上向いているが、中小企業を中心に慎重な投資姿勢を維持する企業が少なくないためである。実際、設備投資の先行指標とされる機械受注（船舶・電力を除く民需）は伸び悩んでいる。受注金額は、16年7～9月に前期比5.5%増とプラスに転じ、10～12月も前期比0.3%増加したが、17年1～3月は1.4%減と再び減少した（図表5）。5月17日に発表された4～6月の受注見通しも前期比5.9%減とマイナスが見込まれている。当面の設備投資はやや弱い動きが続く可能性が高い。

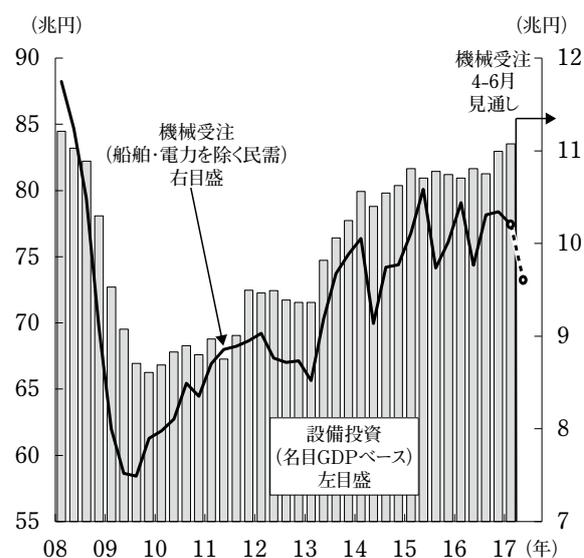
もっとも、生産回復の動きが広がってきたことを考えると、この先は設備投資にも前向きな動きが波及してくる公算が大きい。日銀「短観」の設備投資計画（3月調査）によると、17年度の大企業の設備投資は前年比0.6%増が見込まれている（図表6）。小幅な増加ではあるが、3月調査は計画が固まって

図表4 鉱工業生産指数の推移



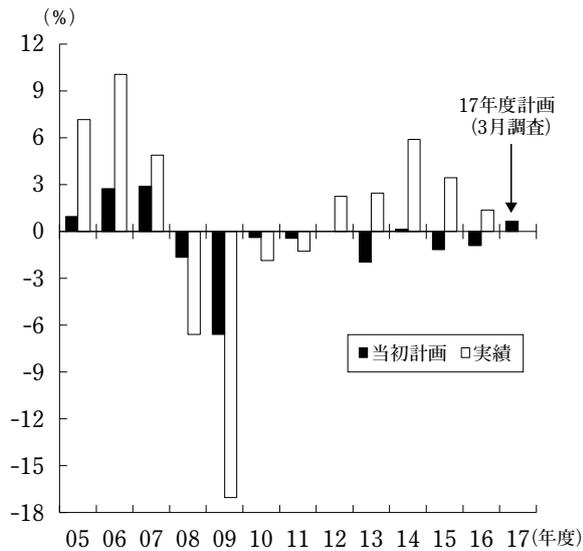
（備考） 経済産業省資料などより作成

図表5 名目設備投資と機械受注（年率換算）



（備考） 内閣府資料より作成

図表6 設備投資計画（3月調査と実績）



(備考) 1. 設備投資計画は大企業全産業
2. 日銀短観より作成

いないなどの理由で低めの見通しになる傾向がある。17年度の当初計画はリーマンショック以降で2回目のプラスからのスタートであり、強めの投資計画といえる。ちなみに、直近でプラススタートだった14年度（3月調査は0.1%増）は、実績段階では前年比5.9%増と高い伸びを示した。トランプ政権の政策運営に関する不確実性が企業の投資姿勢を慎重化させる要因となっているが、世界経済の回復が進むにつれて、設備投資を積増す動きも広がろう。

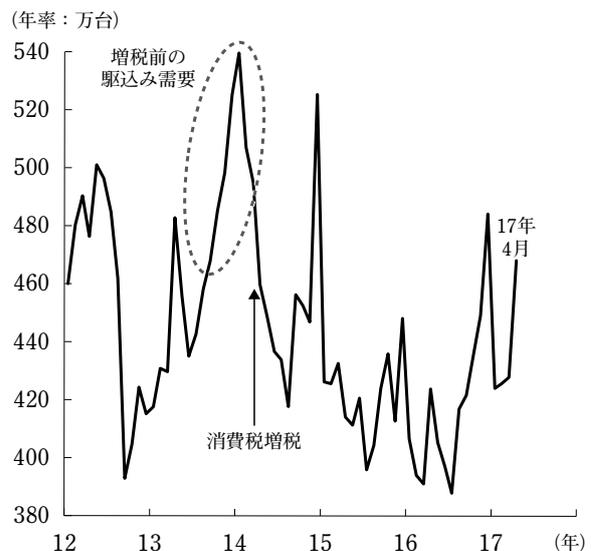
(3) 個人消費に持直しの兆し

足踏みが続いてきた個人消費に回復の兆しがみられる。17年1～3月の実質個人消費は、前期比0.4%増と16年10～12月（前期比0.0%増）から加速した。昨年後半の天候不順や、それに伴う生鮮食品の価格高騰など下押し要因が一巡したことが主因であるが、自動車や

家電など耐久財の消費が上向いていることが個人消費の回復をけん引している。

耐久財消費は、消費税増税前に需要を先食いした反動から低迷が続いてきたが、昨年からは反動減が和らぎ、持直しの方向に転じている。大型耐久財の代表格である乗用車の販売台数をみると、14年4月の消費税増税前に大幅に増加したあと、16年半ば頃まで減速傾向で推移してきた（図表7）。しかし、昨年後半からは水準を切り上げ、足元では駆け込み需要が発生する前の通常レベルまで回復している。今後は増税前の13年頃に登録された乗用車の買替え需要も徐々に顕在化するとみられる。自動車メーカー各社が安全性能を高めた新型車を相次いで投入していることも消費者の購買意欲を刺激している。テレビなど家電製品も買替え需要が増え始めており、耐久財を中心としたモノの消費は当面も堅調に推移すると予想される。

図表7 乗用車販売台数の推移

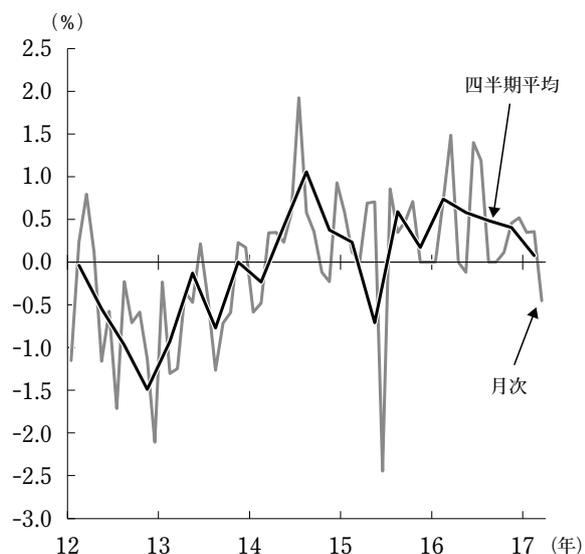


(備考) 1. 季節調整済み年率
2. 日本自動車販売協会連合会資料より作成

一方、個人消費のカギを握る賃金上昇ペースは依然として鈍い。1人当たり現金給与総額（名目賃金指数）をみると、アベノミクス政策の効果で14年以降はおおむね前年比プラス圏で推移しているが、このところ伸びは鈍化傾向にある。直近の17年3月は、残業代などを含めた給与全体の伸びが、前年比0.4%減と10か月ぶりに前年水準を下回った。基調的な動きを示す四半期ベースの前年比をみても、直近のピークである16年1～3月の0.7%増から17年1～3月には0.1%増まで鈍化している（図表8）。人手不足感の強いパートタイム労働者の時間給は増加しているが、企業が固定費の増加となる正社員のベースアップを抑えていることが背景にある。

労働需給のひっ迫は今後も賃金上昇圧力を高める要因となるものの、賃上げの動きが広がるまでにはもう少し時間がかかるとみられる。個人消費は耐久財の買替え需要を支えに

図表8 名目賃金指数の前年比



(備考) 厚生労働省『毎月勤労統計』より作成

回復基調を維持しようが、個人消費全体で見ると回復ペースは緩やかにとどまると予想される。

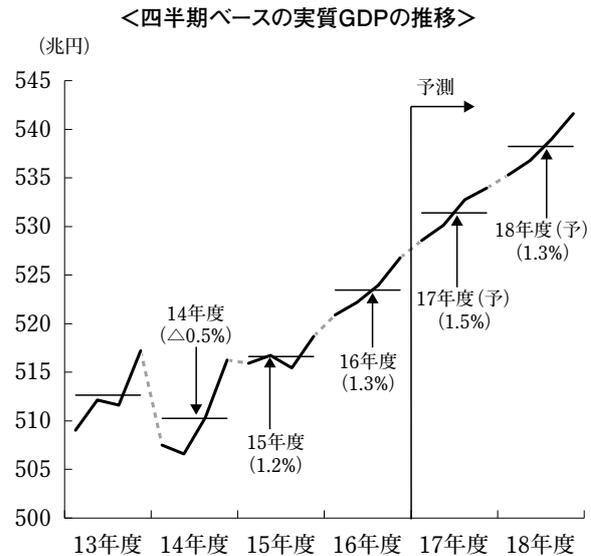
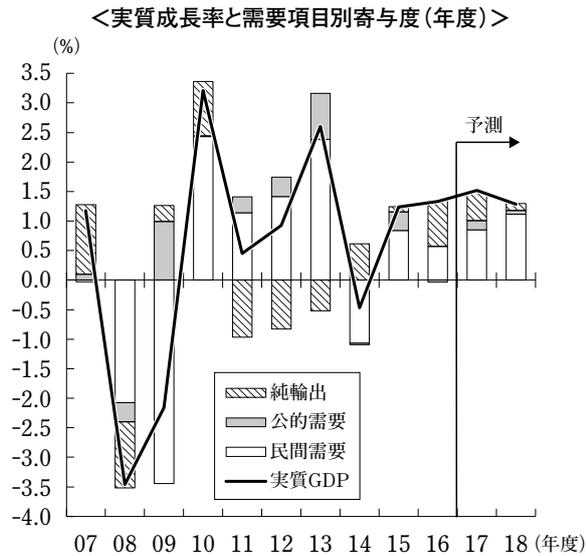
3. 実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測

17年度の実質成長率は1.5%と前回見通し(1.4%増)から小幅上方修正した。アジア向けを中心に輸出が順調に回復していることに加え、個人消費の回復ペースがやや高まってきたためである。もっとも、賃上げの裾野が広がり、民需主導による自律回復軌道に入るまでにはなお時間を要するとの見方は維持している。18年度の実質成長率は1.3%と前回予測を据え置いた（図表9）。

17年度は、世界経済が堅調に推移すると想定しており、輸出は増勢を維持しよう。世界経済の回復や米国の利上げの動きを反映して為替相場が円安傾向で推移することも追い風となる。17年度の実質輸出は前年比5.6%増と伸びを高めると予測した。国内経済の回復を受けて輸入が増加に転じるとみられるが、輸出から輸入を差し引いた純輸出の寄与度はプラス0.5ポイントと景気回復を支える要因となる。輸出や生産の回復を受けて、設備投資は底堅く推移すると予想される。年度上期の設備投資は伸び悩む可能性もあるが、下期にかけて設備投資を積み増す動きが広がる。17年度の設備投資は前年比2.0%増と予測した。

企業部門の回復を受けて、家計需要も堅調に推移するとみられる。ただ、企業収益の回

図表9 実質GDP成長率の推移と予測



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

復が賃金の増加に波及するまでには時間を要する可能性が高い。人手不足感の強い状態が続くことが賃金上昇の要因となるが、家計所得の本格回復は18年度以降にずれ込むと予想される。個人消費は回復基調を維持しようが、17年度の実質個人消費は前年比0.9%増と引き続き緩やかな回復にとどまると予測した。

16年度に政府が打ち出した景気対策（裏付けとなる16年度第2次補正予算は16年10月11日に成立）は、GDP統計では進捗ベースで計上されることもあって、17年度上期の公共投資を下支えしよう。もっとも、17年度予算における公共事業関係費が前年度当初予算比横ばいと抑えられたため、17年度下期以降の公共投資はやや減速すると予想される。

18年度には、企業収益の本格回復と労働需給の一段のタイト化を背景に、中小企業でも賃金を引き上げる動きが広がってくる可能性がある。先行して回復すると想定している輸

出と設備投資に続いて、緩慢な回復が続いてきた個人消費も力強さを取り戻そう。18年度の個人消費は前年比1.1%増、設備投資は2.5%増と伸びを高めると予測した。内需回復に起因した輸入の増加を受けて、純輸出のプラス寄与度が縮小することが実質成長率の伸びを抑制する要因となるが、日本経済は民需主導による自律回復軌道に入ると想定した。

〈前提条件～為替相場、原油価格、財政政策、海外経済〉

（為替相場）

為替相場は、昨年11月の米大統領選挙直後に1ドル101円台を付けたものの、トランプ氏が掲げる経済政策への期待からドル買いの動きが広がった。昨年12月にFed（連邦準備制度）が1年ぶりの利上げに踏み切ったこともドル高要因となり、12月16日には1ドル118円台までドル高円安が進んだ。ただ、急

速なドル高に対する警戒感から、年明け以降はドル売りが優勢となり、17年2月7日には1ドル111円台まで円高ドル安が進んだ。米国の追加利上げ観測が強まった3月上旬には1ドル115円台までドルが買い戻されたが、トランプ政権による政策運営に対する不透明感が強まったことで、3月後半には1ドル110円台までドルが売られた。

地政学リスクの高まりも円買い材料となった。米軍によるシリアへのミサイル攻撃や北朝鮮情勢の緊迫化などから、4月11日の海外市場では1ドル110円を割り込んだ。トランプ大統領によるドル高けん制発言が報じられた4月13日には1ドル108円台まで円高が進んだ。その後は地政学リスクが和らいだことや、フランス大統領選で中道系のマクロン氏が極右のルペン氏を抑えて勝利したことで安心感が広がった。ただ、足元ではトランプ政権による政策運営に対する不透明感から、ドルを売る動きも散見される。地政学リスクも引き続き意識されており、当面の為替相場は振れの大きい展開が続くと予想される。もっとも、米国が6月のFOMC（連邦公開市場委員会）で追加利上げに踏み切る可能性は高く、市場が落ち着きを取り戻すにつれて為替相場はドル高方向に傾こう。トランプ大統領がドル高に懸念を示していることもあって、ドルの上値は限られるが、中期的な相場の基調はドル高方向にあると考えられる。経済見通しの前提となる年度平均の為替レートは、17年度1ドル114円、18年度1ドル115円と想定した。

（原油価格）

OPEC（石油輸出国機構）は昨年11月30日の総会で、サウジアラビアが譲歩する形で8年ぶりとなる減産に合意した。さらに、12月には、OPEC非加盟国が15年ぶりとなる協調減産に合意したことも原油相場を押し上げる要因となった。12月28日のWTI原油は1バレル54ドル台へ上昇した（図表10）。17年入り後は、高値警戒感や英国のEU離脱への懸念から売りに押される場面もあったが、OPECによる減産が順守されているとの見方から相場は底堅く推移した。もっとも、米国産シェールオイルの増産への警戒感は根強く、1バレル53ドル前後と上値は抑えられた。実際、米シェールオイルの増産で米国の原油在庫が記録的な水準に積み上がったことを受けて、原油価格は3月中旬に1バレル47ドル台へ下落した。その後、シリア情勢など地政学リスクの高まりから一時的に反発したものの、

図表10 原油価格（WTI）の推移



（備考）ブルームバーグより作成

米シェールオイルの供給増への懸念から売り優勢の相場が続いた。5月4日には1バレル45ドル台と、昨年11月の減産合意前の水準まで下落した。先行きについては、世界経済の回復ペースが高まるとみられることが需要面で下支えとなるが、米シェールオイルの増産が上値を抑える要因となろう。経済見通しの前提となる原油価格（通関ベース）は、17年度54ドル、18年度57ドルと想定した。

（財政政策）

16年8月2日に閣議決定された景気対策（未来への投資を実現する経済対策、事業規模28.1兆円）が執行されており、この政策が足元の公共投資を下支えしている。工事の進捗が遅れていることから、17年1～3月の押し上げ効果は小さかったが、17年度上期には公共投資の伸びが高まると予想される。もっとも、事業規模には財政投融资なども含まれており、「真水」とされる国と地方の直接歳出は7.5兆円となる。そのうちの追加的な国費は4.5兆円（特別会計を含む）にとどまる。17年度予算における公共事業関係費も前年度当初予算比横ばいと抑えられたため、17年度下期以降の公共投資はやや減速すると予想される。なお、経済見通しの前提条件となる消費税増税（8%→10%）の時期については19年10月を想定している。

（海外経済）

〈米国〉…17年1～3月の実質GDP（事前推定値）は前期比年率0.7%増と潜在成長率（年率2%程度）を下回るとともに、10～12月の2.1%増から減速した。GDPの7割

を占める個人消費が10～12月の年率3.5%増から0.3%増に大きく減速したことが主因である。自動車販売の増勢が一服するなど耐久財消費が低調だった。一方、住宅投資は10～12月の9.6%増に続いて、1～3月も13.7%増と好調に推移し、設備投資は9.4%増（10～12月は0.9%増）と加速した。世界経済が上向いてきたことを受けて、輸出は5.8%増とプラスに転じた。堅調な内需を背景に輸入も増加したが、輸出から輸入を差し引いた純輸出は、1～3月の成長率を年率で0.1ポイント押し上げた。1～3月の減速はあくまでもソフトパッチ（一時的な減速局面）であると考えられる。トランプ政権による政策運営に対する不透明感はなお根強いが、4～6月以降は民需主導で回復の勢いを取り戻そう。実質成長率は17年2.0%、18年2.5%と予測した。

〈欧州〉…17年1～3月のユーロ圏の実質GDPは、前期比0.5%増、年率1.8%増と堅調に推移した（10～12月は年率1.9%増）。フランスの実質GDPが10～12月の前期比0.5%増から17年1～3月には0.3%増へ減速したが、ユーロ圏経済の中心であるドイツは前期比0.6%増と10～12月の0.4%増から加速した。17年3月のユーロ圏の失業率は、17年2月に9.5%と7年9か月ぶりの低水準を記録し、3月も9.5%と底堅さを保つなど、雇用環境の改善が個人消費の回復に寄与している。世界経済が上向いてきたことを受けて生産活動も上向いている。フランスの大統領選挙が穏便な結果に終わったこ

とで安心感も広がっている。域内景気は今後も回復基調で推移しよう。ユーロ圏の実質成長率は17年1.7%、18年1.8%と着実な回復軌道をたどると予測した。

〈中国〉…17年1～3月の中国の実質GDPは前年比6.9%増と2四半期連続で加速した。個人消費の伸びはやや鈍化したものの、減速が続いてきた固定資産投資が持ち直した。積極財政に伴うインフラ投資の大幅増が主因だが、民間投資も上向いている。また、世界経済の持ち直しを背景に輸出が回復に転じたことも寄与している。もっとも、インフラ投資の拡大は、今年秋の党大会を見据えて地方政府が投資を積み増しているとの指摘がある。不動産投資については、投機的な動機で押し上げられている側面も否定できない。政府が目指す内需中心の経済への移行にはなお時間を要する見通しで、年後半にかけて景気は再び減速する可能性がある。実質成長率は、17年6.5%、18年6.3%と予測した。

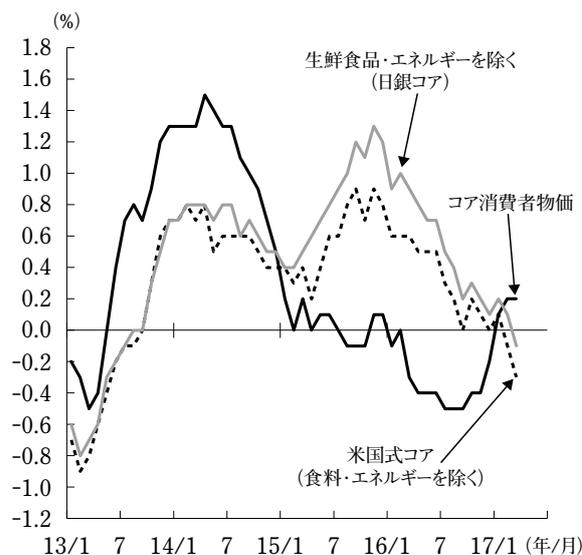
4. 物価上昇圧力は弱く、日銀は今後も現行の金融緩和策を継続

(1) エネルギー物価の反発で消費者物価プラスに転じたが、基調的な動きは弱い

コア消費者物価（生鮮食品を除く総合）の前年比は、16年3月から12月までマイナスが続いたが、17年1月にプラスに転じ、3月には0.2%の上昇と3か月連続で上昇した（図表11）。

もっとも、物価上昇に転じた主因は原油価格の反発に伴うガソリンや電力料金の上昇で

図表11 消費者物価の前年比



(備考) 1. 消費税の増税の影響を除く
2. 総務省資料などより作成

あり、エネルギー関連を除いた物価は伸び悩んでいる。日銀が、基調的なインフレ率を捕捉するための指標としている生鮮食品とエネルギーを除く総合指数（日銀コア）は、昨年後半にかけて徐々に伸びが鈍化し、17年3月には前年比0.1%下落し、13年7月以来3年8か月ぶりにマイナスに転じた。足元の個人消費には明るい動きもみられるが、家計の節約志向は依然として根強く、企業の価格戦略は慎重姿勢が続くと予想される。当面の物価は、エネルギー価格に押し上げられる格好でプラス圏で推移しようが、全体として物価上昇圧力が高まり難い状態が続くとみられる。17年度のコア消費者物価は前年比0.7%の上昇と予測した。

賃上げの動きが広がり、個人消費の伸びが高まると想定している18年度には、物価上昇率も徐々に加速していくとみられるが、エネルギー価格の押し上げ寄与度は縮小するとみ

られる。18年度全体のコア消費者物価の前年比上昇率は1.0%と日銀が物価目標とする2%の上昇にはとどかないと予測している。

(2) 当面は現行の金融緩和策が維持される見通し

日銀は、17年4月26～27日の金融政策決定会合で、金融政策の現状維持を決定した。昨年9月の会合で「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入を決めた後、5会合連続の現状維持となっている。長期国債の買入れペースは従来通り年間約80兆円に据え置かれた。

昨年9月に長短金利操作の導入が決まり、金融市場調節の操作目標が「量」から「金利」に変更されたことで、足元では国債残高の増加額が年間で60兆円ペースまで減速している。こうした状況下、市場では年間80兆円を目標とする国債買入れペースが引き下げられるとの見方もあった。ただ、黒田総裁は、「実際の買入れ額は金融市場の変動に応じてある程度幅を持って変わる」と述べ、「金利操作の目標実現に向けて問題が生じていない」との考えを示した。80兆円とする目標の変更は市場参加者の心理的緩和効果を弱める可能性もあるだけに、当面はこの目標を堅持すると予想される。

今回の会合後には、経済と物価の見通しを示す「展望レポート」も公表された。政策委

員の予測中央値でみた実質成長率の見通しは、17年度が1.6%（前回は1.5%）、18年度が1.3%（同1.1%）と上方修正された。日銀は、景気の現状判断について「緩やかな回復基調」から「拡大に転じつつある」に引き上げ、先行きについては、「海外経済の成長率が緩やかに高まるもとの、18年度までの期間を中心に景気拡大が続き、潜在成長率を上回る成長を維持する」と予想している。

一方、17年度の物価見通しは、前年比で1.4%の上昇と前回から0.1ポイント引き下げられた。18年度は1.7%の上昇と前回見通しと変わらず、2%程度の物価目標の達成時期は「18年度頃」に据え置かれた。ただ、現状の物価情勢からは物価目標である2%の上昇は視野に入っていない。当研究所でも物価上昇率は徐々に加速していくと想定しているが、賃上げの裾野が広がってくるまでにはなお時間を要するとみられ、現時点では18年度中に消費者物価上昇率が目標にとどく可能性は低いと考えている。世界経済の持直しを背景に日本経済にも回復の動きが広がっていることから、もう一段の追加緩和を想定する必要性は薄れたが、「出口戦略」の議論を始めるのは、日銀も指摘している通り「時期尚早」といえよう。当面は、現状の長短金利操作を中心とした金融政策が維持される公算が大きい。

〈17年度、18年度の日本経済予測（前年度比）〉

(単位：%、10億円)

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈実績〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
名目GDP	2.0	2.7	1.2	1.7	1.8
実質GDP	△ 0.5	1.2	1.3	1.5	1.3
国内需要	△ 1.0	1.1	0.5	1.0	1.2
民間部門	△ 1.4	1.1	0.8	1.1	1.5
民間最終消費支出	△ 2.7	0.5	0.6	0.9	1.1
民間住宅投資	△ 9.9	2.8	6.5	△ 0.3	△ 0.7
民間企業設備	2.4	0.6	2.3	2.0	2.5
民間在庫品増加	808	2,663	937	1,166	2,026
政府部門	△ 0.1	1.2	△ 0.1	0.6	0.3
政府最終消費支出	0.4	2.1	0.6	0.6	0.8
公的固定資本形成	△ 2.1	△ 1.9	△ 3.2	0.7	△ 1.9
財・サービスの純輸出	△ 7,341	△ 6,941	△ 3,155	△ 855	△ 426
財・サービスの輸出	8.8	0.7	3.1	5.6	3.9
財・サービスの輸入	4.3	0.2	△ 1.4	2.8	3.3

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

〈実質成長率の需要項目別寄与度〉

(単位：%)

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈実績〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
実質GDP	△ 0.5	1.2	1.3	1.5	1.3
国内需要	△ 1.1	1.2	0.5	1.0	1.2
民間部門	△ 1.1	0.9	0.6	0.9	1.1
民間最終消費支出	△ 1.6	0.3	0.4	0.5	0.6
民間住宅投資	△ 0.3	0.1	0.2	△ 0.0	△ 0.0
民間企業設備	0.4	0.1	0.4	0.3	0.4
民間在庫品増加	0.5	0.4	△ 0.3	0.0	0.2
政府部門	△ 0.0	0.3	△ 0.0	0.2	0.1
政府最終消費支出	0.1	0.4	0.1	0.1	0.2
公的固定資本形成	△ 0.1	△ 0.1	△ 0.2	0.0	△ 0.1
財・サービスの純輸出	0.6	0.1	0.8	0.5	0.1
財・サービスの輸出	1.4	0.1	0.5	0.9	0.7
財・サービスの輸入	△ 0.8	0.0	0.2	△ 0.4	△ 0.6

(備考) 内閣府資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈前提条件〉

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈実績〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
為替レート (円/ドル)	109.8	120.1	108.4	114.0	115.0
原油価格 (CIF、ドル/バレル)	89.0	48.9	47.4	54.0	57.0
(前年比、%)	△ 19.1	△ 45.0	△ 3.2	14.0	5.6

(備考) 日本銀行資料などより作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〈主要経済指標の推移と予測〉

	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈実績〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
鉱工業生産指数 (前年比、%)	98.4 △ 0.5	97.5 △ 0.9	98.6 1.1	101.1 2.5	104.0 2.9
第3次産業活動指数 (前年比、%)	102.1 △ 1.1	103.5 1.4	103.9 0.4	104.8 0.9	105.7 0.9
完全失業率 (季調済、%)	3.5	3.3	3.0	2.7	2.5
国内企業物価 (前年比、%)	2.8	△ 3.3	△ 2.3	2.0	1.4
コア消費者物価 (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	2.8 <0.8>	0.0	△ 0.2	0.7	1.0
米国式コア (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	2.2 <0.5>	0.7	0.2	0.1	1.0

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

〈経常収支〉

(単位：億円、%)

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈実績〉	17年度 〈予測〉	18年度 〈予測〉
経常収支	23,929	86,954	178,618	201,990	211,875	218,714
前年差	△ 18,566	63,025	91,664	23,372	9,885	6,839
名目GDP比 (%)	0.5	1.7	3.4	3.8	3.9	3.9
貿易・サービス収支	△ 144,785	△ 94,116	△ 10,231	42,596	44,444	50,947
前年差	△ 52,031	50,669	83,885	52,827	1,848	6,503
貿易収支	△ 110,455	△ 66,389	3,296	57,654	62,330	70,472
前年差	△ 57,982	44,066	69,685	54,358	4,676	8,143
サービス収支	△ 34,330	△ 27,728	△ 13,527	△ 15,058	△ 17,886	△ 19,525
前年差	5,950	6,602	14,201	△ 1,531	△ 2,828	△ 1,639
第1次所得収支	183,191	200,411	208,964	180,356	187,602	187,847
前年差	38,366	17,220	8,553	△ 28,608	7,246	245
第2次所得収支	△ 14,477	△ 19,341	△ 20,114	△ 20,962	△ 20,171	△ 20,080
前年差	△ 4,900	△ 4,864	△ 773	△ 848	791	91

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

〈主要国の実質成長率の推移と予測〉

(単位：前年比、%)

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

(注) 各国資料より作成。予測は信金中央金庫 地域・中小企業研究所

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－

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) フィンテック、サイバーセキュリティ、生体認証、指紋

(視 点)

「フィンテック」では、スマートフォンで提供されるさまざまなサービスに代表されるとおり、インターネットをネットワーク基盤としたオンライン取引を前提とするサービスが多い。そのため、なりすまし等による不正送金など犯罪の対象となりやすいことが指摘されている。その対策の一つとして、生体認証技術への注目がますます高まっている。

そこで本稿では、生体認証技術のうち指紋認証技術の高度化に挑戦する株式会社Liquid（東京都千代田区）の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 金融機関とフィンテック企業との間でAPIの公開、連携が本格化してくることを見通すと、金融機関側だけがシステム管理態勢を強化してもフィンテック企業のシステムから金融機関のシステムが間接的に攻撃されるリスクも想定しなければならないだろう。こうしたリスクへの対処策の一つとして、取引の相手方の確認を行う「認証」という手続きのうち生体認証技術の重要性はますます高まっている。
- 技術面や利用者の心理面などで多くの課題を抱える生体認証技術はまだまだ開発途上といえるものの、DNA等誤判断がより少ない情報での認証や身体運動での認証などが試されるなど研究は着実に進んでいることから、今後の発展に期待がかかる。
- サイバー攻撃手法が高度化するとともに増加傾向にあるなか、とりわけ「フィンテック」などデジタルバンキングを推進する金融機関にとっては、生体認証を含めて、顧客に過大な負荷をかけずにいかに確実な認証方法をとっていくかが課題となろう。

1. 重要性が高まる情報セキュリティの確保

金融当局は、従来から、金融機関のサイバーセキュリティ管理態勢を含む情報セキュリティ^(注1)について、システム管理等の枠組みのなかで監督、検査を実施している。

最近の技術進歩にともない、金融業界でも、「フィンテック」に代表されるとおり、インターネットの利用が拡大傾向にある。この背景の下、サイバー攻撃の手口が巧妙になるなどその脅威が高まるなか、2014年11月に制定されたサイバーセキュリティ基本法において、政府は、金融を含む重要インフラ事業者のサイバーセキュリティ確保のため、政

府一丸となって施策を講じることを表明している。

こうしたなか、2015年7月、金融庁は、『金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針』を公表し、サイバーセキュリティ強化に向けた基本的な考え方と5つの方針を明らかにした(図表1)。併せて、この方針に実効性を持たせるため、金融機関同士での情報共有の枠組みも示している(図表2)。最近脚光を浴びている「フィンテック」では、多くの場合、その基盤としてインターネットが利用されている。金融調査情報28-18『急速に脚光浴びる「フィンテック」⑥-「APIエコノミー」の形成に向けて-』^(注2)で紹介したとおり、金融機関とフィンテック

図表1 金融分野のサイバーセキュリティ強化に向けた5つの方針

基本的考え方

- 金融分野のサイバーセキュリティ対策の強化には、官民が一体となって取り組んでいくことが重要。
- このため金融庁は、金融機関との間で、サイバーセキュリティ確保という共通目的を有しているとの理解の下、建設的な対話を日常的に重ねていくことを目指すとともに、行政当局の立場から金融分野のサイバーセキュリティ強化に貢献するため、以下の5項目に取り組んでいく。

5つの方針

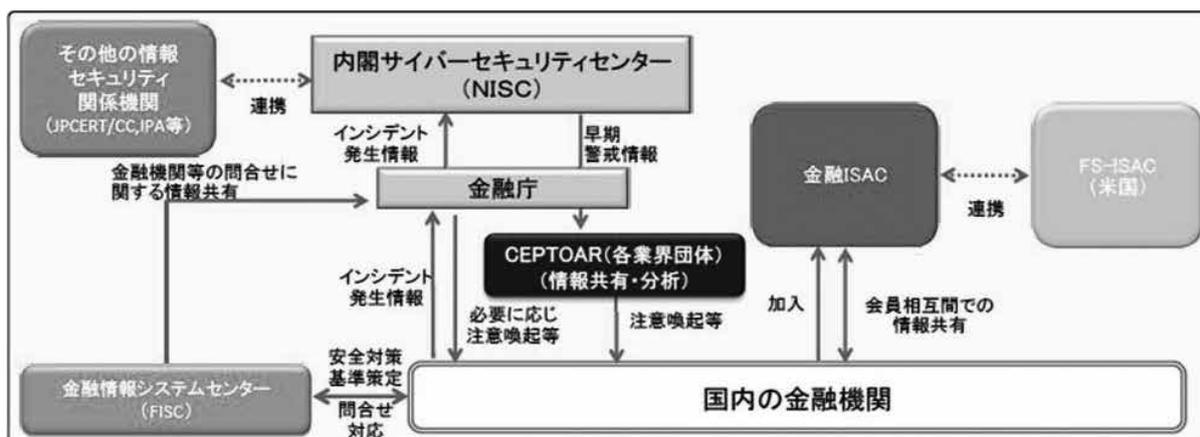
1. サイバーセキュリティに係る金融機関との建設的な対話と一斉把握
2. 金融機関同士の情報共有の枠組みの実効性向上
3. 業界横断的演習の継続的な実施
4. 金融分野のサイバーセキュリティ強化に向けた人材育成
5. 金融庁としての態勢構築

(備考) 金融庁 (2015年7月2日) 『金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針 (概要)』より抜粋

(注)1. 増島 雅和、堀 天子編著 (2016年)『FinTechの法律』によると、情報セキュリティにおける対応策を検討する際の視点として、「機密性」、「完全性」、「可用性」という概念を示したのは、OECD (経済協力開発機構)が1992年に制定 (2002年改正)した「情報システム及びネットワークのセキュリティのためのガイドライン」である。

2. <http://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h28s18.pdf>参照

図表2 金融業界におけるサイバーセキュリティにかかる情報共有の枠組み



(注1) CEPTOAR (セプター) とは、IT障害の未然防止、発生時の被害拡大防止・迅速な復旧および再発防止のため、政府等から提供される情報について、適切に重要インフラ事業者等に提供し、関係者間で情報を共有する役割を担う組織のこと。

(注2) 金融ISACは、日本の金融機関によるサイバーセキュリティに関する情報の共有および分析を行い、金融システムの安全性の向上を推進することにより、利用者の安心・安全を継続的に確保することを目的とした組織。

(備考) 金融庁 (2016年7月2日) 『金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針 (概要)』より抜粋

企業との間でAPI^(注3)の公開、連携が本格化してくることを見通せば、金融機関は、自庫内のみでシステム管理態勢を強化するだけでなく、連携するフィンテック企業のシステムから自庫のシステムが間接的に攻撃されるリスクも想定しなければならないだろう。

こうしたリスクへの対処策の一つとして注目されるのは、取引の相手方の確認を行う

「認証」^(注4)という手続きである。とりわけ「フィンテック」では、オンラインでの金融取引が中心となるため、なりすまし等による不正送金など犯罪の対象となりやすいことが指摘されている。その対策の一つとして、認証手続きを厳格化して正確性を高めながらも顧客に過大な負担をかけないという観点から、生体認証技術 (図表3) への注目がますます

図表3 生体認証技術の概要

定義	・生体情報を用いて本人確認・認証を行う技術 ・具体的には、以下の要素で構成 生体情報の取得 生体情報の特徴量抽出 照合処理
従来技術の課題	・パスワード等を記憶する必要がある ・安全性に比例して、入力の手間が増大
当技術のメリット	・本人が忘れることなく、恒久的に確実な認証が可能 ・利用者の操作が簡易であり、スムーズな認証が可能

(備考) 有限責任監査法人トーマツ『平成27年度産業経済研究委託事業 金融・IT融合 (FinTech) の産業金融等への影響に関する調査研究 調査検討結果報告書』より引用

(注)3. APIとは、「Application Programming Interface」の略である。簡単にいうと、異なるソフトウェア同士のデータ連携を可能にするルールのことである。オープンAPIによるデータ連携でサービス同士がつながることにより、サービス利用者は、つながったそれぞれのサービスを利用できるようになり、利用者にとってのサービス機能が充実する。

4. 増島 雅和、堀 天子 編著 (2016年) 『FinTechの法律』によると、認証手続きは、継続的取引での相手方の同一性の確認、マネー・ロンダリングやテロ資金供与などの防止、という二つの側面から重要になる。

ます高まっている。

そこで本稿では、生体認証技術のうち指紋認証技術の高度化に挑戦する株式会社Liquid（東京都千代田区）の取組みを紹介する。

2. 株式会社Liquid（東京都千代田区）における生体認証技術の高度化への挑戦

(1) 会社の概要

同社は、2013年12月、久田康弘CEOにより、生体認証・空間認識エンジン「Liquid（リキッド）」の研究、開発を目的として設立された（図表4）。同社社名の“Liquid”には、液体のように世界の津々浦々に自社のシステムが浸透させたいという想いを込めている。グループ会社（100%出資子会社）には、同社システムの販売促進を担う（株）Liquid Japanと、応用技術の研究を担う（株）Recreation Labがあり、今回取材に応じていただいた保科秀之氏は、（株）Liquid Japanの代表取締役として、わが国での同社システムの普及に努めている。なお、同社は、フィンテック企業のためのコワーキングスペース「FINOLAB（フィノラボ）^(注5)」に入居している。

創設者の久田CEOは、大学在学中に、自ら得意とする統計数理の知識、ノウハウを活かしてFX（外国為替証拠金取引）のトレーディングシステムを開発し、学生起業家となった。大学卒業後は、外資系金融機関に就職し、コンサルティングやIPO（新規株式公

図表4 同社の概要

	
同社の概要	
法人名	株式会社Liquid
代表	久田 康弘
本部所在地	東京都千代田区大手町
設立	2013年12月
事業内容	生体認証・空間認識エンジン「Liquid」の研究・開発

(備考) 1. 写真（右）は取材に応じていただいた（株）Liquid Japanの保科秀之代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

開）支援などで実務経験を重ねながら幅広い人脈ネットワークを構築した。このときに構築した幅広い人脈が現在のビジネス展開に大いに活かされているという。

2010年に入りスマートフォンが普及し始めると、久田CEOは、近い将来、インターネットの世界が“PCからスマホへ（キーボードレスへ）”、“ブログからインスタグラムへ（文字から画像・動画へ）”と移行していくだろうと推測し、「画像・動画を解析するビジネスはできないか」を模索、探究した。そのなかで、久田CEOは、当時、社会的に問題となっていたカードの不正利用やID・パスワードの不正利用などの“なりすまし”に着目し、利用者の利便性を損なわずにセキュリティ対応の高度化を図る手段として生体認証技術に注目した。

(注)5. 2016年10月に、電通、電通国際情報サービス、三菱地所との協業で、わが国で初めてのフィンテック集積拠点として、東京都千代田区丸の内に設置された。2017年2月にリニューアル移転（千代田区大手町）している。

2013年12月、久田CEOが同社を創業すると、一般的な1対1認証ではなく1対N（複数）認証のできる生体認証のための検索エンジンの開発に取り組んだ。当初、大学を含む関係各所から、当該エンジンの開発は困難ではないかとの疑問の声が多く寄せられた。そこで、2015年2月から約2年間、総務省のベンチャー創出支援事業「I-Challenge!（アイ・チャレンジ）」に採択されて研究を重ね、クラウド技術の高度化など技術進歩の後押しもあって^(注6)、生体認証エンジン「Liquid」の独自開発に至ることができた。現在、同社は、このLiquidエンジンにさらに磨きをかけながら、当該エンジンを活用したシステムの開発、提供に努めている。

(2) 取組みの概要

同社の生体認証エンジン「Liquid」のシステム構成は、専用アプリをダウンロードしたスマホ等の情報端末と指紋認証デバイスだけである^(注7)。標準化された生体認証技術であるFIDO（Fast IDentity Online、次世代オンライン認証規格）と比べると、大きな特長として、「生体情報をスマホ等の認証機器ではなくクラウドサーバー上で保存するため、

“なりすまし”の防止を不可能にできること」、「クラウドサーバー上で生体情報を管理することから、生体情報漏えいの責任は全面的に同社になること」が挙げられる^(注8)（図表5）。FIDOでは、生体情報がスマホ等の情報端末に保存されるため、利用者には端末紛失リスクの負担が及ぶことになる。この利用者負担を解消できる同社の生体認証技術は、利用者利便にかなったものといえよう。また、技術面においては、人工知能（AI）を活用することで、大規模な指紋画像データを効率的に検索して認証をより高速化することが実現できた。なお、同社の生体認証エンジン「Liquid」は、2016年7月、わが国とシンガポールにおいて既に特許を取得している。

同社は、総務省のベンチャー創出支援事業「I-Challenge!」に採択された2015年以降、経済産業省^(注9)などの省庁に加えて、ハウステンボス（株）^(注10)、（株）イオン銀行^(注11)、トレイダーズホールディングス（株）^(注12)など多くの企業と実証実験などに取り組んでいる。生体認証エンジン「Liquid」を活用した決済システムは、2015年2月から「Liquid Pay（リキッド・ペイ）」というサービス名で提供されており、同社の主力サービスの一つとなっ

(注)6. 現在の技術であれば、例えばセンサーで指紋の凹凸や指の温度と空気の温度の違いなどを生体検知することで、指紋認証において、シリコンでの指紋偽造などの“なりすまし”に対応できる。

7. 現在は指紋認証での実証実験やサービス提供を進めているが、コア技術である生体認証エンジン「Liquid」は、指紋以外の静脈、顔、虹彩などにも生体情報にも適用できる。

8. ただし、1対N認証であり、かつ生体情報をクラウドサーバーで管理するスキームであるがゆえに、FIDOに比べて認証スピードは若干遅くなる。そのため、さらなる認証の高速化を目指して人工知能技術（AI）を活用しており、同様のスキームの生体認証技術のなかでは、同社の認証スピードは圧倒的に優位となっている。

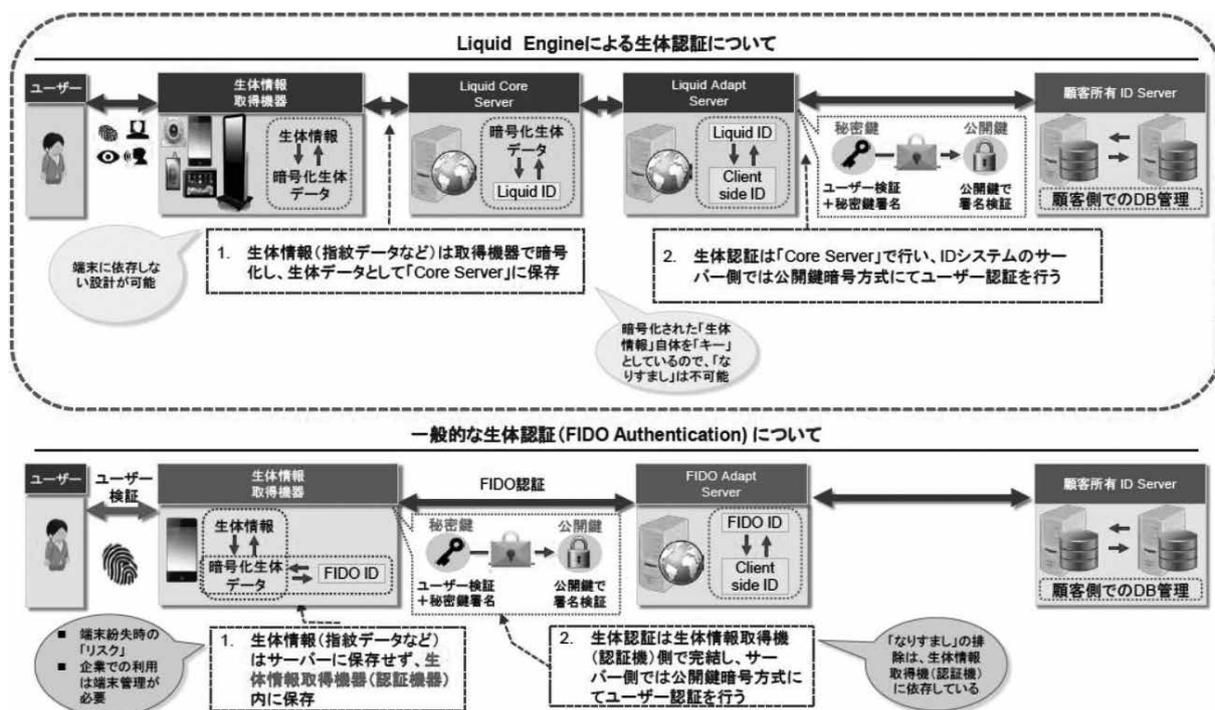
9. 現在、KDDIなどとともに、訪日外国人向けに、指紋認証を活用してパスポート提示不要で宿泊施設へのチェックインを可能にする実証実験に取り組んでいる。

10. 2015年10月から、同社サービス「Liquid Pay」を利用して、園内地域通貨・テンボス通貨の運営を開始した。

11. 店頭手続きやATM利用の際に、指紋認証のみで本人確認のできるサービスの実証実験に取り組み、現在、同行神田店で実際に利用されている。

12. 生体認証技術を活用した金融取引システムにかかる共同調査および研究開発に取り組んでいる。

図表5 生体認証エンジン「Liquid」の仕組み



（備考）同社資料「FinTechにおける生体認証とセキュリティについて」より抜粋

ている。また、2016年12月からは、生体認証のみでカード不要の決済システム「Liquidレジ（指紋センサー搭載レジスター）」^(注13)を出荷、販売しており、2017年2月末現在、東京都内にある中小小売店を中心に1,000店舗以上と契約している。さらに、フィンテックの取り組みでは、2017年1月から、(株)みずほフィナンシャルグループとともに、振込みや残高照会をカード・現金不要で可能にする「手ぶらで決済」^(注14)（図表6）の実証実験を進めている。

図表6 同社が開発した生体認証決済システム「手ぶらで決済」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(3) 今後の展望

現在、実証実験段階のサービスが多いものの、同社では、それぞれに確かな手ごたえを感じている。2016年2月に経済産業省（IoT

(注) 13. 中小企業がLiquidレジを導入するにあたっては、軽減税率対策補助金などを活用できるため、実質的に費用ゼロで導入できる。なお、決済手数料は、決済金額の1%程度である。

14. 更新系API連携で実証実験に取り組んでいる。セキュリティの観点から他人受入率（他人が認証を試みたときに本人と誤認してしまう確率）を1兆分の1の確率へと圧倒的に低下させるため、親指と人差し指の2本で指紋認証する仕組みとしている。

推進ラボ^(注15)で開催された「第1回先進的IoTプロジェクト選考会議」では、指紋による訪日観光客の個人認証への同社の取組みが、252件のなかから見事、グランプリに選出され表彰を受けた。同社の生体認証エンジン「Liquid」の技術が、専門家を含めた第三者から高い評価を受けた結果といえる。ハウステンボス（長崎県佐世保市）やイオン銀行神田店（東京都千代田区）においては、実証実験を終えて「Liquid Pay」のサービスが実際に開始されるなど、「Liquid Pay」の利用者数およびトランザクション数は着実に増えている。また、2017年2月、インドネシアにおいて、大手財閥サリムグループと合弁会社を設立し、生体情報を利用する大規模な次世代認証プラットフォームの構築に向けて取り組むことを公表した^(注16)。

同社は、今後、国内外で成功事例を次々と作りだしていくことにより、社名に含意されている想いのとおり、同社のシステムを世界の津々浦々に普及させたいと意気込む。

3. おわりに — 今後の発展に期待がかかる生体認証技術 —

有限責任監査法人トーマツが経済産業省から受託した『平成27年度産業経済研究委託事業 金融・IT融合（FinTech）の産業金融等への影響に関する調査研究 調査検討結果

報告書』によると、生体認証技術については、本稿で事例紹介した(株)Liquidが取り組む指紋認証に加えて、DNAでの認証など誤判断がより少ない情報での認証や、ジェスチャーや眼球の動きなど身体運動での認証など、さまざまな認証方法での研究が進められている。一方で、生体情報は、唯一性という特徴を持つことから、情報漏えい時に生体情報を変更できないという技術面での課題などに加えて、利用者が事業者に対して生体情報を提出することに躊躇するという心理面での不安を払拭しなければならないというそもそもの課題が指摘されている（図表7）。多くの課題を抱える生体認証技術はまだまだ途上といえるものの、研究は着実に進んでいることから、今後の発展に期待がかかる。

トレンドマイクロ株式会社は、2017年1月に公表したプレスリリース^(注17)で、2016年1月から11月にかけてのランサムウェア^(注18)被害が前期比3.4倍と急増したことを受けて、2016年は『日本における「サイバー脅迫」元年』といえる年になったと指摘している。また併せて、オンライン銀行詐欺ツール^(注19)の国内検出数が過去最大の98,000台に達したことをトピックとして取り上げられ、金融機関における今後の被害増加が懸念されている。

サイバー攻撃手法が高度化するとともに増

(注) 15. IoT推進ラボでは、政府関係機関、金融機関、ベンチャーキャピタル等と連携し、成長性・先導性、波及性（オープン性）、社会性等の観点から優れたIoTプロジェクトに対して、資金支援やメンターによる伴走支援、規制改革・標準化等に関する支援を行っている。

16. 同社ニュースリリース参照（<http://liquidinc.asia/20170223/>）

17. <http://www.trendmicro.co.jp/jp/about-us/press-releases/articles/20170106014256.html>参照

18. 感染したパソコンの操作をロックしたり、ファイルを勝手に暗号化して復旧の代わりに金銭を要求する不正プログラムで、「身代金要求型ウイルス」とも呼ばれる。

19. 感染すると、オンライン取引のログイン情報に加えて、クレジットカードの利用者情報を詐取されるケースもある。

図表7 生体認証技術の概要

技術自体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報流出時の回復不可能性 情報が流出した場合、生体情報を変更することができず、修復が不可能 ・ セキュリティと利便性のトレードオフ なりすまし防止の性能を上げた場合、本人であっても否認される可能性が高くなり利便性が低下する関係
費用対効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ コストが高止まり 標準技術が存在せず大規模に生産されないため、機器等の単価が下がりにくい 厳格なデータ管理が求められることもコスト上昇要因
ビジネスへの適用時	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報提供への不安 生体情報を事業者へ提供することへの心理的抵抗 ・ 利用者の習熟 生体認証を強要する場合、ユーザ名+パスワード入力に慣れた顧客の離反を招く可能性がある

(備考) 有限責任監査法人トーマツ『平成27年度産業経済研究委託事業 金融・IT融合 (FinTech) の産業金融等への影響に関する調査研究 調査検討結果報告書』より引用

加傾向にあるなか、とりわけ「フィンテック」などデジタルバンキングを推進する金融機関にとっては、生体認証を含めて、顧客に過大な負荷をかけずにいかに確実な認証方法をとっていくかが課題となるろう。

〈参考文献〉

- ・ 金融庁 (2016年7月2日)『金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針 (概要)』
- ・ トrendマイクロ (2017年1月10日)『トレンドマイクロ、「2016年国内サイバー犯罪動向」速報版を発表～ランサムウェア被害報告件数が過去最大、日本における「サイバー脅迫」元年に～』
- ・ 増島 雅和、堀 天子編著 (2016年)『FinTechの法律』日経BP
- ・ 有限責任監査法人トーマツ (2016年3月18日)『平成27年度産業経済研究委託事業 金融・IT融合 (FinTech) の産業金融等への影響に関する調査研究 調査検討結果報告書』

地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上

－ 中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 生産性、人材育成、感性、地域密着、生活者、コミュニケーション、
ブランド・エクイティ

(視 点)

経済のサービス化が言われて久しい。実際に、サービス産業が属する第三次産業は名目GDPの4分の3を占める最大セクターである。しかも、サービスの特長である提供と消費が同時に行われる同時不可分性などから、サービス産業ではその多くを中小企業が担っているという実態もある。ところが、我が国企業の実績は主要国の中でも低位に甘んじており、とりわけ今回テーマとするサービス産業で劣位が目立っている。このため、サービス産業の生産性向上は、個々の中小サービス企業はもちろん、地域や国という観点からも極めて重要なテーマとなっている。そこで、地域・生活密着型の中小企業が多いサービス業でどのようなことが生産性向上の根源にあるのか、つまり、小手先でなくサービス価値の提供が他と差別化されたものとして顧客から認知、選択されて価値を創出し続ける原動力、基本的な力を確認しておきたい。

(要 旨)

- 経済社会の成熟化や少子高齢化、情報化などによるサービス産業へのニーズの多様化で、第三次産業の名目GDPに占める割合は2015年で76.6%にまで拡大、しかも、第三次産業の企業数で中小企業の占める割合は99.7%にも達している。ところが、その労働生産性は、第二次産業と格差が拡大、さらに、主要国との比較でも見劣りが目立つ。
- 事業承継を機に既存資源の特長を最大限生かし外部経営資源も活用した対応で顧客の支持を拡大する群馬県桐生市の南欧風レストラン「有限会社ミタフーズ」、不動産管理部門の安定収益と地域貢献活動による人材育成・地元の厚い信頼で経営持続力を発揮する千葉県大網白里市の不動産業「大里総合管理株式会社」、心の教育で教習生から母校と慕われ圧倒的な非価格競争力を誇る徳島市の「株式会社広沢自動車学校」の3社を紹介する。
- 事例からは、他と差別化され高く評価され、顧客がファンとして選択しつづける価値創出の背景には、地域や人に対する感性と対応力、またそうした人材・組織の育成努力がある。

はじめに

企業が経営を持続発展させていくためには、付加価値を生み出し、その組織を維持するために必要な収益を獲得し続けていくことが不可欠であることはいうまでもない。デフレ傾向が続き需要が伸び悩む中で、多くの企業は価格競争に巻き込まれ、収益確保に苦勞してきた。しかし、そうした厳しい環境下でも「稼ぐ力」を発揮している中小企業があることは、信金中金月報2017年4月号『『稼ぐ力』を磨く中小企業』でも述べた。そうした企業群は、本稿のテーマである生産性の向上を図っている。つまり、ユーザーや従業員などステークホルダーから強く支持され、利益の伴う売上高を確保・増加させている。経営の持続発展のために目指すべき価値を認識し、合理化・効率化できる部分はこれを徹底し、時に大きく舵を切り、価値の創出に注力して生産性を向上させる努力を惜しまない。こうした活力ある企業もあるが、我が国企業の労働生産性は主要国の中でも低位にあり、とりわけ、非製造業（サービス業など第三次産業）の生産性の低さが課題といわれている。第1章でみるとおり、第三次産業はGDPの7割以上を占める重要セクターである。非製造業の生産性は、製造業に比較して、また、主要国の中でも低位に甘んじている。しかも、その太宗は中小企業が担っており、サービス産業における生産性向上は、企業自身だけでなく地域や国としても重要な課題である。

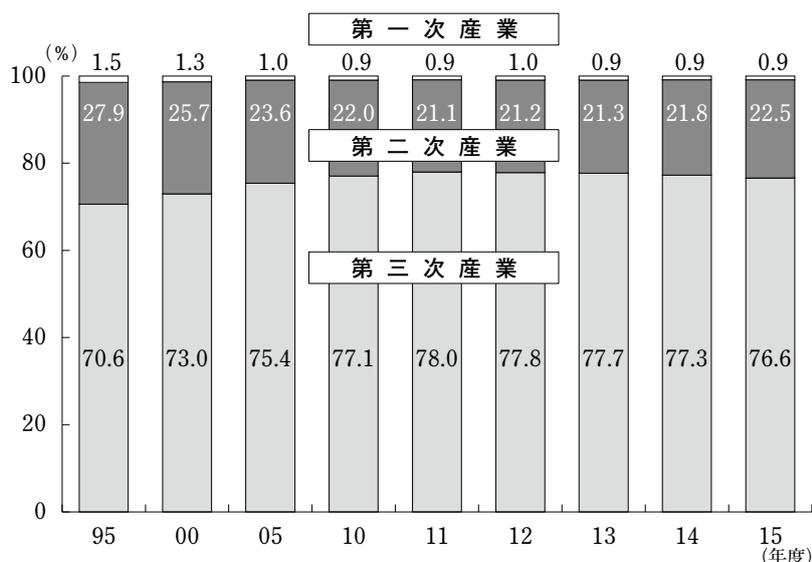
なお、生産性については、統計データの整備不足やサービスの質の評価の困難性などの問題点・課題が指摘されているのも事実である。しかしながら、本稿の目的はそうした生産性の正確性や計測の技術的な問題に関してではない。生産性向上を実現させている中小サービス企業の事例から、サービス産業の中心をなす中小企業の実績向上に資する示唆を得ることにある。そこで、サービス産業の労働生産性の現状を簡単に紹介した後、主目的たる中小サービス企業における生産性向上につながる取組み（＝稼ぐ力）をみていく。サービス産業の中で業種の異なる中小企業の3事例を紹介し、特に、短期的・表面的なテクニックではない根本的に生産性を向上させる力にとって重要な事は何かについて探ってみたい。

1. 国内産業で重要な位置を占める中小サービス業

(1) 名目国内総生産の7割台と中核を成す第三次産業（＝サービス産業）

図表1は、我が国の第一次産業、第二次産業、第三次産業別の名目国内総生産（名目GDP）の構成比の推移をみたものである。第二次産業に属する自動車産業や電機産業など製造業は、我が国にとって重要な産業として注目され、様々な局面で取り上げられることも多い。確かに、資源が乏しく加工貿易により成長してきた我が国にとって、製造業が経済の成長を担ってきたこと、また、現在でも重要な役割を果たしていることに変わりは

図表1 産業別名目GDPに占める各産業の割合の推移



(備考) 1. 内閣府『2015年度 国民経済計算年次推計』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 構成比は産業別国内総生産の合計（ただし、公務は除く）を100%としたもの。

ない。しかし、経済の成熟化とそれに伴うサービス化、グローバル化の中での生産拠点の海外化、また、中国や他のアジア諸国などの供給拠点としての地位向上などの中で、名目GDPにおける製造業の割合は徐々に低下し、20%台前半となっている。

その一方で、国内では経済社会の成熟化や人口減少、高齢化などでサービス産業に対するニーズの多様化や、そうしたことへの対応をより可能とする情報関連などの様々な技術進歩もあり、第三次産業（＝サービス産業）の構成比が徐々に拡大している。図表1にみられるように、2015年で名目GDPの76.6%にも達している。

つまり、サービス産業は、すでに最も大きな割合を占める存在となっており、近年では情報通信や物流の発達を活用して国内遠隔地や海外を相手とするビジネス展開なども活発化している。ただし、サービスは提供と消費

が同時になされる「同時不可分性」、サービスの質はその提供者（人）に依存するため均質性を保つことが難しい「非均一性」、形がなく価値が伝達しにくい「無形性」といった特徴がある。これらは提供の難しさという問題点でもありと同時に、画一的な大企業のサービスではなく多種多様な多数の中小企業が活躍する背景ともなっている。では、そのサービス産業での中小企業の割合をみてみよう。

図表2-1と図表2-2は、第二次・第三次産業別、中小企業・大企業別に企業数と従業者数をみたものである。企業数全体では第三次産業が第二次・三次産業計の77.17%を占めている。中小企業だけでみても、第三次産業が第二・三次産業の77.16%とその比率はほぼ等しい。そして、第三次産業の企業数のうち中小企業は、実に99.70%にもなっている。

一方、従業者数でも、大企業と中小企業全

図表2-1 中小企業・大企業別の産業別企業数（2014年7月時点）

（単位：者、％）

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		企業数 (a)	構成比 (a/e)	企業数 (b)	構成比 (b/e)	企業数 (c)	構成比 (c/e)	企業数 (d)	構成比 (d/e)
二次	鉱業、採石業、砂利採取業	1,454	0.04	1,284	0.04	4	0.04	1,458	0.04
	建設業	455,269	11.95	435,110	13.38	284	2.56	455,553	11.92
	製造業	413,339	10.85	358,769	11.03	1,957	17.61	415,296	10.87
	二次産業計	870,062	22.84	795,163	24.45	2,245	20.21	872,307	22.83
三次	電気・ガス・熱供給・水道業	1,000	0.03	708	0.02	29	0.26	1,029	0.03
	情報通信業	45,254	1.19	29,993	0.92	533	4.80	45,787	1.20
	運輸業、郵便業	73,136	1.92	53,255	1.64	251	2.26	73,387	1.92
	卸売業、小売業	896,102	23.52	712,939	21.92	4,182	37.64	900,284	23.57
	卸売業	227,908	5.98	162,533	5.00	1,575	14.18	229,483	6.01
	小売業	668,194	17.54	550,408	16.92	2,607	23.47	670,801	17.56
	金融業、保険業	29,959	0.79	28,821	0.89	259	2.33	30,218	0.79
	不動産業、物品賃貸業	319,221	8.38	311,568	9.58	296	2.66	319,517	8.36
	学術研究、専門・技術サービス業	188,455	4.95	160,861	4.95	622	5.60	189,077	4.95
	宿泊業、飲食サービス業	544,281	14.29	464,989	14.30	759	6.83	545,040	14.27
	生活関連サービス業、娯楽業	382,304	10.04	353,250	10.86	542	4.88	382,846	10.02
	教育、学習支援業	107,479	2.82	94,409	2.90	129	1.16	107,608	2.82
	医療、福祉	210,326	5.52	146,427	4.50	258	2.32	210,584	5.51
	複合サービス事業	3,492	0.09	3,478	0.11	1	0.01	3,493	0.09
	サービス業（他に分類されないもの）	138,157	3.63	96,393	2.96	1,004	9.04	139,161	3.64
三次産業計	2,939,166	77.16	2,457,091	75.55	8,865	79.79	2,948,031	77.17	
二次・三次産業計（e）	3,809,228	100.00	3,252,254	100.00	11,110	100.00	3,820,338	100.00	
三次産業における企業規模別の割合	2,939,166	99.70	2,457,091	83.35	8,865	0.30	2,948,031	100.00	

図表2-2 中小企業・大企業別の産業別従業者数（2014年7月時点）

（単位：人、％）

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		従業者総数 (a)	構成比 (a/e)	従業者総数 (b)	構成比 (b/e)	従業者総数 (c)	構成比 (c/e)	従業者総数 (d)	構成比 (d/e)
二次	鉱業、採石業、砂利採取業	18,168	0.05	9,423	0.08	3,150	0.02	21,318	0.04
	建設業	3,390,493	10.09	2,237,415	19.86	412,522	2.88	3,803,015	7.93
	製造業	6,486,389	19.30	1,998,167	17.73	3,279,571	22.89	9,765,960	20.37
	二次産業計	9,895,050	29.44	4,245,005	37.67	3,695,243	25.79	13,590,293	28.35
三次	電気・ガス・熱供給・水道業	34,590	0.10	4,608	0.04	165,874	1.16	200,464	0.42
	情報通信業	979,521	2.91	113,266	1.01	579,402	4.04	1,558,923	3.25
	運輸業、郵便業	2,284,186	6.80	380,199	3.37	824,350	5.75	3,108,536	6.48
	卸売業、小売業	7,303,086	21.73	2,008,511	17.82	3,675,997	25.66	10,979,083	22.90
	卸売業	2,557,628	7.61	541,928	4.81	876,683	6.12	3,434,311	7.16
	小売業	4,745,458	14.12	1,466,583	13.01	2,799,314	19.54	7,544,772	15.74
	金融業、保険業	222,123	0.66	112,145	1.00	1,021,775	7.13	1,243,898	2.59
	不動産業、物品賃貸業	1,209,578	3.60	772,029	6.85	230,379	1.61	1,439,957	3.00
	学術研究、専門・技術サービス業	1,043,067	3.10	440,702	3.91	376,867	2.63	1,419,934	2.96
	宿泊業、飲食サービス業	3,801,986	11.31	1,394,749	12.38	1,378,825	9.62	5,180,811	10.81
	生活関連サービス業、娯楽業	1,923,886	5.72	800,893	7.11	415,270	2.90	2,339,156	4.88
	教育、学習支援業	603,498	1.80	205,170	1.82	113,926	0.80	717,424	1.50
	医療、福祉	1,687,240	5.02	471,474	4.18	190,517	1.33	1,877,757	3.92
	複合サービス事業	9,450	0.03	9,067	0.08	407,019	2.84	416,469	0.87
	サービス業（他に分類されないもの）	2,612,549	7.77	310,748	2.76	1,250,208	8.73	3,862,757	8.06
三次産業計	23,714,760	70.56	7,023,561	62.33	10,630,409	74.21	34,345,169	71.65	
二次・三次産業計（e）	33,609,810	100.00	11,268,566	100.00	14,325,652	100.00	47,935,462	100.00	
三次産業における企業規模別の割合	23,714,760	69.05	7,023,561	20.45	10,630,409	30.95	34,345,169	100.00	

（備考）1. 2016年版中小企業白書付属統計資料p533およびp541（元データは総務省『平成26年経済センサス-基礎調査』）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 企業数（者）は会社数と個人事業者数の合算、従業者数も会社と個人事業所の従業者数を合算している。

体で第三次産業は第二次・三次産業の71.65%を占める。中小企業だけでみると第二次・三次産業のうち70.56%である。また、第三次産業の従業者数全体のうち、中小企業の割合は69.05%である。企業数に比較するとやや数字は下がるが、それでも中小企業の従業者数は7割前後を占める高い割合となっている。

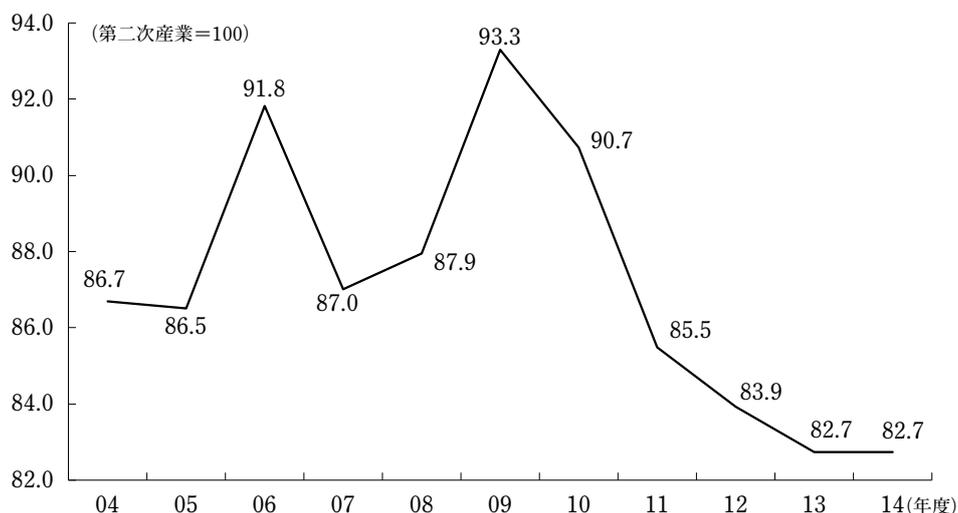
電気・ガス・熱供給・水道業や金融業・保険業といった多額の設備投資や規模の経済が大きくはたらく業種を除けば、第三次産業での中小企業の割合は極めて高く、重要な役割を果たしていることが確認できる。第1図でみたとおり、総生産に占める割合では第三次産業が7割台を占めており、しかも中小企業が太宗を占めるため、中小サービス企業の生

産性向上による付加価値創出が、個々の企業にとってはもちろん、立地地域や経済社会全体の成長発展にとっても極めて重要なテーマであることを示している。

(2) サービス産業の生産性は対製造業および国際的な比較とも低位

図表3は、第三次産業（＝サービス産業）の中小企業の労働生産性の推移を、第二次産業の中小企業のそれを100としてみたものである。一般によくいわれているように、サービス産業の労働生産性は製造業など第二次産業に比べて低い。特に09年の93.3をピークにそれ以降の低下は大きく、13年、14年は09年比10.6ポイントも低い82.7と製造業の8割程度となり、差異が拡大している。サービス

図表3 中小企業における第三次産業の労働生産性^(注1)の第二次産業の水準に対する推移



- (備考) 1. 中小企業庁『中小企業実態基本調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 第二次産業は04年度から14年度まで建設業と製造業。第三次産業（サービス産業）は04年度から07年度まで情報通信、運輸、卸売業、小売業、不動産業、飲食業・宿泊業、サービス業、08年度以降は情報通信、運輸業・郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究・専門サービス、宿泊業・飲食サービス業・娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）。産業分類が9分類から11分類となったことに伴う。

(注)1. 本図における労働生産性＝付加価値額/従業員数。付加価値＝(原価項目の労務費と減価償却費)＋(販売費及び一般管理費の人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課)＋(営業外損益の支払利息・割引料)＋経常利益としている。

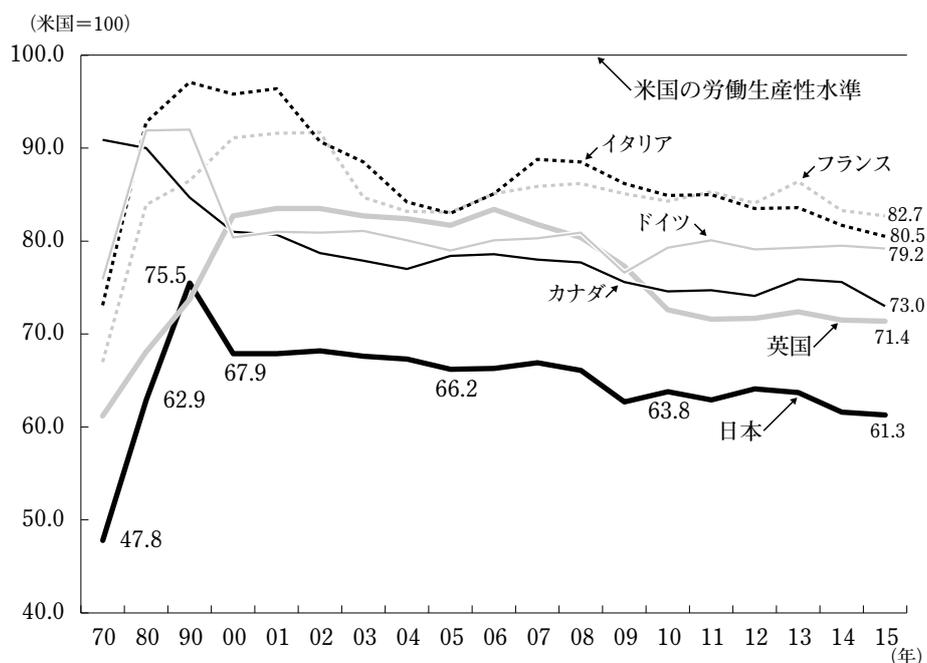
産業の生産性が振るわない背景には、①サービス産業では人手を要し小規模事業者が多く近年は人手不足で人件費が上昇している、②デフレ局面で価格競争に走りコスト削減を図るも効果は限定的、③規制などで参入障壁が高く競争による生産性向上が進みにくい分野がある、などである。確かに、需要の伸び悩みなど厳しい環境下で売上高、シェアの確保・死守は重要なテーマではあるが、価格競争に巻き込まれ事業継続に必要な利益まで犠牲にすれば、それはゴーイング・コンサーンであるべき企業にとって逆の結果を招来する。

では、労働生産性の他国と比較した水準はどうか。米国の水準を100として主要先進7か国の労働生産性の推移をみたのが図表4である。我が国の労働生産性は、70年台から80年台に急上昇したが、バブル経済が崩

壊し2000年以降は6割台で低下傾向にあり、米国との格差は拡大している。米国以外の主要国をみると、日本に次いで低い英国とも15年で10.1ポイントもの差がある。ちなみに、2015年のOECD加盟35か国中の順位では22位に甘んじており、95年以降は20位から23位での推移が続き、90年代以降、日本経済が伸び悩んでいる原因は、総生産の7割を占めるサービス産業における生産性の低さにもあるといわれる。

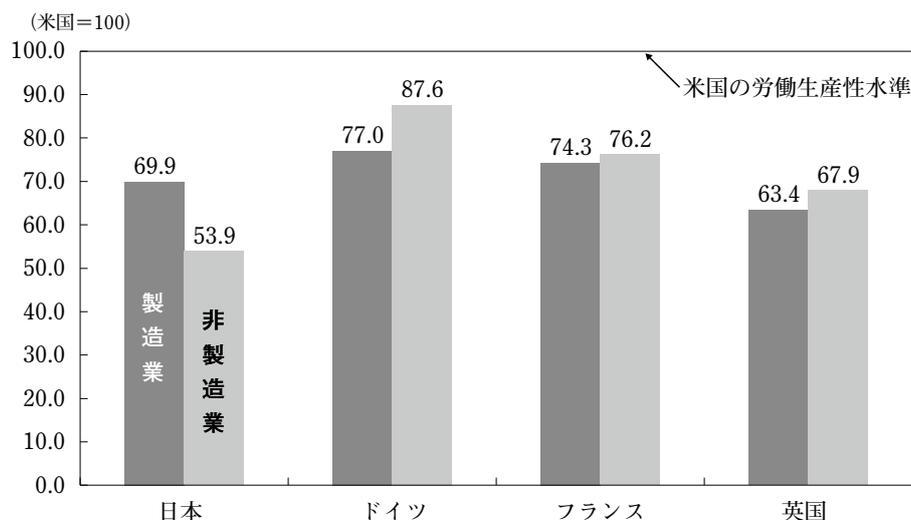
そこで、日・独・仏・英4か国の製造業・非製造業別の労働生産性を、米国=100としてみたのが図表5である。日本は、製造業では69.9と英国にはやや勝っているが、米国との差が30.1ポイントと特に大きい。ただ、ドイツとは7.1ポイント、フランスとも4.4ポイント程度の差にとどまっている。一方、非製

図表4 主要国の対米国比較労働生産性の推移



(備考) 1. (公財) 日本生産性本部『労働生産性の国際比較』2016年版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 労働生産性=GDP/就業者数 (または就業者数×労働時間)
 3. 日本の2015年の労働生産性は、OECD加盟の35か国中で22位

図表5 主要4か国の製造業・非製造業別の労働生産性対米水準比較（2009年）



(備考) 経済産業省『通商白書2013』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

造業は米・独・仏・英すべての国に劣っている。日本は53.9とかなり低く、米国の半分は超えなかったが、日本に次いで低位の英国の67.9との差でも14.0ポイントにも達している。ドイツとは33.7ポイント、フランスとは22.3ポイントの差とかなり大きく、日本の非製造業の生産性の低さが目立っている。

(3) サービス産業の生産性は一部業種を除き低水準

それでは、サービス産業の中で業種別の生産性にもかなり差はあるのだろうか。全産業を100として、業種別に労働生産性の水準をみたのが図表6である。非製造業でも情報通信や不動産業のように製造業平均をも大きく上回り生産性がかなり高いものがある反面、飲食サービス業から陸運業まで多くの業種が低い水準となっている。

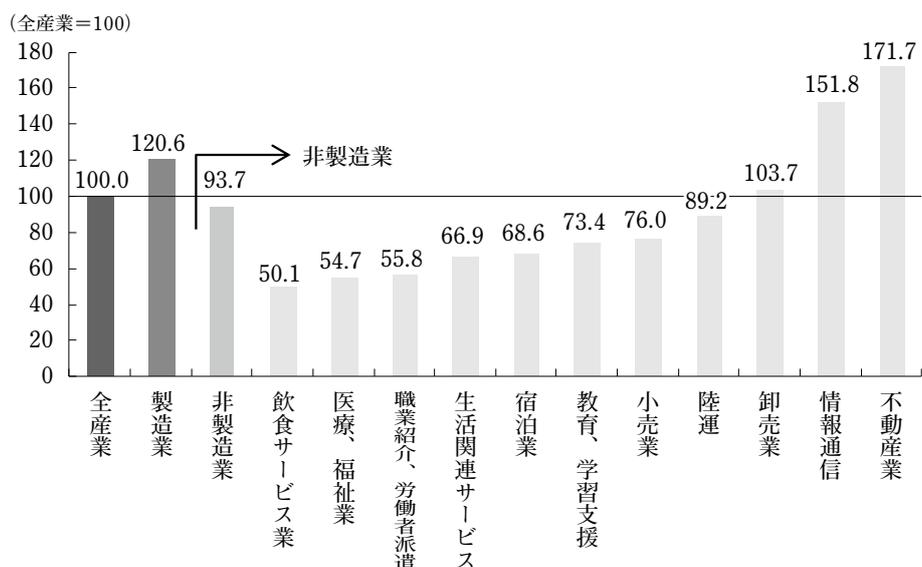
当研究所の景気動向調査でも小売業や、飲食業、宿泊業は相対的に業況が厳しい業種で

ある。宿泊はインバウンド需要という外部環境が味方をして業況がやや良化している部分もあるが、国内消費や生活に関係するものなどは、人口やその構造、ユーザーのネット活用など情報化の影響、地域の産業や就業構造など複雑に絡む構造的要素への対応に苦慮し、変化をチャンスとできず生産性の向上がままならない状況が長期間にわたって続いている様子がうかがえる。

このように、中小企業がその多くを支えるサービス産業の生産性向上は、個々の企業が経営を持続発展させるために、避けて通れない重要課題である。

では、本稿のテーマである生産性が低いサービス産業の中で、その向上を図る中小企業はどのように環境を捉え課題を認識し、これを克服して収益力を高めているのであろうか。次章では、信用金庫取引先に多いとみられる地域・生活密着型サービス業で、付加価値を創出する「稼ぐ力」のある中小企業事例

図表6 非製造業の労働生産性の産業別対米水準比較 (2009年)



- (備考) 1. 法人企業統計平成26年度版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 全産業には金融業、保険業を含まず。非製造業は農林漁業、鉱業、採石業、砂利再修業、建設業を除く。
 3. 労働生産性=付加価値額/(役員数+従業員数)
 4. 付加価値額=役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+営業純益。ただし、営業純益は営業利益-支払利息等

を紹介していく。

2. 生産性向上に徹底して挑む中小サービス業の事例

(1) 有限会社ミタフーズ…感性を持って変化をとらえ生産性向上を着々と推進

イ. 企業の概要

群馬県桐生市の東武鉄道新桐生駅から徒歩で10分程度、東国文化歴史街道の一部である国道122号線沿いに立地する敷地270坪の洋食レストラン「ラベイユ」は、地元の伝統産業である絹織物の工場であったが、86年に先代社長が業種転換したものである(図表7)。レストランとなって2代目の現社長三田知弥氏は、大学卒業後、イタリアレストランで5年間修行し、27歳で家業に入った。そして、レストラン開業

図表7 (有)ミタフーズの概要



当社の概要

社名	有限会社ミタフーズ
代表者	代表取締役 三田 知弥
所在地	群馬県桐生市相生町1-277
レストラン開業	1986年
資本金	500万円
年商	3,200万円(決算期9月)
役員数	8人(役員4人、パート・アルバイト4人)
事業内容	洋食レストラン、仕出し弁当

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

から30周年の16年に33歳で社長に就任したばかりである(図表8)。

桐生市は、江戸時代には「西の西陣、東

図表8 三田社長夫妻



(備考) (有)ミタフーズ提供

図表9 天井が高く白い壁で、薪ストーブのある店内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の桐生」といわれる絹織物の一大産地で、「織都桐生」として多数の絹遺産群がある。この絹織物は、今でも当地の重要な産業ではあるが、しだいに衰退し、現在の基幹産業は自動車部品やパチンコ台といった金属機械に取って代わられている。こうした産業の構造的な変化に対して、先代社長は織物業から飲食業への転換を図った。

店舗は欧風の建物で、存在感のあるものとなっている。奥の和室も含めれば、最大で86人まで収容可能で、プロジェクターも設置され、広いスペースを生かして同

図表10 手入れされた花壇の見える窓際のテーブル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 人気のシェフおまかせ弁当



(備考) (有)ミタフーズ提供

窓会などのパーティーも行える（図表9、図表10）。

また、素材面では、野菜は自家農園で栽培したものや地元産を利用している。さらに当社の特長として、仕出し弁当の配達も行っている。人気のシェフおまかせ弁当は、1,000円でメイン・ピラフ・パスタ・サラダ・デザート・フルーツなど充実しており、学校関係や病院、役所、薬局など様々な方面から好評で、遠くは太田や伊勢崎その他車で1時間程かかる遠方からも注文があるほどである。この弁当の売上構成比は3割台に達し、当社収益柱のひとつになっている（図表11）。

ロ. 事業承継を機会とした効果的な生産性向上への取組み

先代社長は、織物業の衰退という環境変化に対して、業態転換で対応した。一方、現社長は、顧客ニーズへの対応の必要性を強く認識し、中核的な価値である料理はもちろん、店舗など周辺サービスを含めた価値創出で、既存顧客だけでなく新規顧客へも訴求力を強化し、生産性向上、収益力の強化を着々と進めている。

その始まりは、家業に入り現状を冷静な目線で捉え、対応すべき課題を肌身で感じ、認識したことである。固定客は、40歳代から上は80歳代と年齢層が高く、新規顧客の獲得があまりなく客数が伸びずに活気が失われ、売上高も減少傾向を辿っていた。今後を考えれば、既存のファン層だけでなく、30歳代や女性、カップルなどに訴求していくことが大きな課題であった。

店舗は15年前にリニューアルしたものであるが、老朽化は否めず、看板も劣化が目立つような状況であったとのことである。存在感のある建物も、国道との間が広い駐車場で奥まっっており、道路に面した看板の重要性は大きかった。

店内も、テーブルや調度品の配置の問題などで、せっかくの高い天井や白い壁による開放感という特長が十分に生かされていなかった。トイレも和式で、家族的で親しみやすい中にも洋風レストランの洒落たイ

メージにはややそぐわない面があった。

一方、顧客の要望を積極的に取り入れた結果でもあるのだが、品数が増加し、メニューは数の多さと文字中心のため見にくいものとなっていた。その一方で、看板メニューを前面に出すなどの工夫は不足していた。品数の多さはメニューの見にくさだけでなく、特に繁忙時の対応の煩雑さなどにもつながり、生産性の面でも課題となっていた。

このように、店舗やメニューの改善などによる集客増や人気メニューへの誘導での稼働率アップなどにより生産性を向上できる余地が大きい、という状態であった。

こうした様々な問題点・課題について、現社長はもちろん、アパレル店の店長として店舗運営の経験もある社長夫人も認識していた。店舗のリニューアルをどのように行っていくべきか、あるいは資金面の問題についてなど、具体的対応については、偶然にも社長の同級生が桐生商工会議所に勤務していたことから相談を持ちかけ、群馬県のよろず支援拠点^(注2)の専門家派遣を活用した。

店舗面では、専門のデザイナーのアドバイスを受けつつ、資金面などを勘案し、優先度や可能な範囲などを自ら考え取捨選択し、コストを抑制しつつ効果的に洒落た外観や白い壁、天井の高い店内など店舗の特長を生かすことを目指した。既存のテーブ

(注)2. よろず支援拠点は、中小企業・小規模事業者の売上拡大、経営改善など、経営上の悩みの相談に対応するため、経済産業省が各都道府県に設置している。

図表12 写真つきでアピール度の増したメニュー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ルや調度品なども極力利用し、整然として合理的なレイアウトとした。また、女性客などを意識し、テーブルクロスで変化をつけるなど、建物の魅力を生かした雰囲気づくりを行った。また、奥まった位置の建物のため、老朽化した道路際の看板は駐車場サインも兼ねて補修し、トイレも改修した。

一方で、午後のティータイムの営業は、現状ではむしろ非効率となるためこれを取りやめ、ランチとディナーに集中したメリハリのある営業とした。メニューは写真を活用し、視覚に訴えわかりやすくする工夫をした(図表12)。内容も、ランチのセットメニュー開発、人気のある肉料理で「和風スライスステーキ」や「ハンガーステーキ」を看板商品とし、ディナーのサイドメニューにも幅をもたせるなど、魅力度の向上を図った(図表13、図表14)。これらのメニューへの誘導で顧客満足と業務の効率化を両立させている。味付けも地元顧客の好みに合わせて以前より濃い目に変更した。

図表13 看板メニュー

和風スライスステーキ ハンガーステーキコース



(備考) (有)ミタフーズ提供

図表14 ディナー料理例

アクアパッツァ

フォンデュ



(備考) (有)ミタフーズ提供

この結果、役職員数はほぼ同様で、ここ4年で店舗、弁当ともに増収となり年商は4割程度拡大、生産性は大きく向上した。

ハ. 若い経営者の感性を生かした顧客価値の創出

当社は、環境の変化に対して絹織物製造業から飲食業へ、その飲食業も代替わりを機に現有の経営資源を生かしつつレベルアップを図り、変化に対応した付加価値を創出している。すなわち、固定客を重視しつつ、女性層やカップル、年齢では30~40歳代の新規顧客を徐々に獲得し、売上高を増加させている。従来からの地域顧客への密着性を維持しつつ、新鮮な魅力も付加している。また、見逃してはならないのは、仕出し弁当である。コンビニなど競合とは差別化された内容でファンを獲得し、

あたかもランチタイムに店舗の客席がもう1回転するような効果や、来店につなげるPR効果などで生産性向上に大きく寄与している。

既存のソフト・ハードの良い部分は極力活用し、投資額を抑制し、専門家派遣うまく活用することで負担を軽減させつつ高いパフォーマンスを効果的に実現させている。なお、今後の成長の鍵は、さらなる需要に応えるための人材獲得としている。

(2) 大里総合管理株式会社…地域貢献活動での人材育成が生み出す生産性向上

イ. 企業の概要

当社は、千葉駅からJRの外房線で30分程の大網駅から徒歩約10分に立地する、役職員25人の町の不動産会社である。不動産会社勤務時にトップセールスであった現社長の野老真理子^{ところ}氏の母親が、土地勘のあった現在の地で75年に創業、94年に事業を承継した(図表15、図表16)。営業エリアは、房総半島の九十九里浜沿いに北は芝山町、横芝光町から南は一宮町、睦沢町にいたる地域で、人口は約35万人である。

直近の2017年3月期決算では、年商5億円、経常利益5千万円と収益性は高い。売上構成は、不動産管理業務が24%、施工管理・雑工事38%、不動産売買・賃貸仲介38%となっている。

現在の社屋は、元は大手不動産会社の販

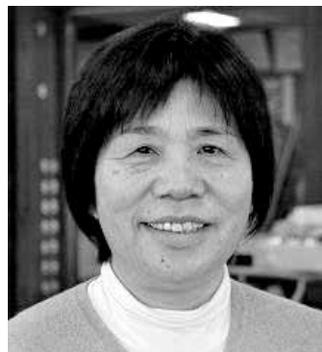
図表15 大里総合管理(株)の概要



当社の概要	
社名	大里総合管理株式会社
代表者	代表取締役社長 野老 真理子 (2代目)
所在地	千葉県大網白里市みやこ野2-3-1
創業	1975年
資本金	1,000万円
年商	5億円 (2017年3月期)
役職員数	25人 (役員1人、正社員17人、パート7人)
事業内容	不動産維持管理・売買・賃貸仲介、雑工事施工管理、ギャラリー、地域環境整備に関するボランティア活動

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16 野老真理子社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

売センターの建物を14年前に買い取った大きなガラス面で開放感のある広々とした建物である。オフィスはコードレス、ペーパーレスで、個人の特定のデスクのないノンテリトリアル・オフィス^(注3)となっている

(注)3. 我が国では「フリーアドレス・オフィス」という場合もある。個々の社員が自らの決まったデスクを持たず、その時々で都合のよい場所において仕事をするオフィスのスタイル。このため、当社の社内ネットワークはすべて無線となっている。

図表17 広々とした1階事務スペース



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 不動産管理



(備考) 大里綜合管理㈱HPより

る(図表17)。

当社の収益構造の特長は、安定収益源の不動産管理業務にある。これは、他地域に在住するオーナーの悩みの種である空家・別荘等の建物の見回りや風通し、空き地の見回り・草刈り、オーナーへの状況報告などを良心的な価格で行うものである。現社長は、85年に大学卒業後すぐに入社し、前社長から収益安定化のために同部門への注力を勧められた。入社当時、管理物件は500件ほどであったが、土地所有者を調べあげ10年で約6,500件に拡大させた。現在ではさらに増加し約8,500件と、2番手に約5,000件の大差をつけ営業エリアでNo.1の実績を誇っている(図表18)。

他社に先んじて取り組み、強みとした不

動産管理に加えて、当社が他の不動産業者と大きく異なるのは、後述のような不動産業と直接には関係のない多彩な地域貢献活動にも、本業のごとく注力している点にある。結果として地域からの厚い信頼や期待、また、社員の経営理念への理解・共感・必要な事に気づく感性と行動力のある人材としての育成効果をもたらし、本業の揺るぎない収益基盤獲得、高い生産性につながっている。

ロ. 生産性向上に資する「人づくり・まちづくりを担う企業」としての取組み

当社の地域貢献活動は、一見、生産性向上とは逆のようにも思えるが、「みんなのホットステーションおおさと」として地域住民・地元の要望・困り事に本業と同列といえる位置付けで社員が主体的に取り組み、その数は実に約300にも上っている。

具体的な地域活動としては、ひとり暮らしの高齢者などを対象に、毎月1日にお菓子と抹茶で参加者が交流する「元気かい」の開催、地域の人たちが手芸・陶芸・絵画・アクセサリー等の展示販売を行う棚ショップ「ハンズフル」、日曜と水曜以外のランチタイムにオープンし1日30食限定で地域の腕自慢の主婦がワンデイシェフとしてかわるがわる様々なランチを提供する「コミュニティーダイニングおおさと」、地域住民の得意分野を生かした健康・文化・社会などをテーマとした約50の学びの会「地球塾」、月1回の駅・道路・海岸のクリーン活動、定

図表19 1階で作品を展示販売する「ハンズフル」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 コミュニティダイニングおおさとのメニュー例



(備考) 大里綜合管理株HPより

図表20 広々としダイニングとしても利用する2階



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 月1回の清掃活動「大網クリーンロード」



(備考) 大里綜合管理株HPより

例コンサート（毎週月・金の昼休みコンサートと月1回のワンコインコンサート）、東北ボランティア、引きこもりの子供も含めて小中学生を対象とした学習指導を行う「おおさと塾」、その他極めて多彩である（図表19から図表25）。

これらは見返りを求めるものではない。ただし、参加者から低額ながら参加料を徴収して講師料とするなど、単なる無料のボランティア活動ではなく、人が集まる内容できちんと持続できるものとして企画運営されている。このため、当社は地域住民か

図表23 昼休みコンサート



(備考) 大里綜合管理株HPより

ら厚い信頼を得、強固なつながりを構築して地域を活性化し、結果としてこれが本業にも結びつくという独自の好循環を実現し

長就任後に赤字決算はない。

ハ. コミュニティービジネスのプロデュースを通じた生産性の向上

限りある経営資源の中で、地元中小企業だからこそその強みを発揮し、貢献できる範囲で地域の人達という貴重な資源の力も顕在化させつつ徹底して地域に密着し、強固な関係性を築いて圧倒的な信頼・信用によるブランドを構築する理にかなった行動として、生産性向上という結果をもたらしている。

一見、本業とはかけ離れたように見える地域貢献活動が本業にも貢献し、それが更なる地域貢献につながる。遠回りのようで実は核心を突いた、急がば回れの活動ともいえる。自立した人材、理念を共有し協働で成果を発揮できる人材を育成する。当社社員だけでなく、解決すべき様々な課題をかかえる地域やその生活者の活性化にも効果的な活動となっている。

社員が地域の課題解決に主体的に取り組むことを続けることが、効率一辺倒ではない心の視点と同時に、持続のための経営的な視点の合理も理解し、気付く感性と解決へのバランスある行動で結果を出し、理念に共感して自信を付け環境適応力のある人材育成を効果的に行う取組みとなっているのである。当社は不動産業が生業ながら、その枠を超え、生活者視点で地域の様々な課題解決を担う総合コミュニティービジネスプロデュース企業として付加価値を高め、

変化に対応する生産性・経営を持続させる力の向上を実現させているといえよう。

(3) 株式会社広沢自動車学校…“心の教育”で圧倒的な非価格競争力を獲得

イ. 企業の概要

製材業を営んでいた祖川康子社長の父親が、62年に創業した徳島市の自動車学校で、86年に有限会社として法人成りした(図表26)。社長はご主人の産婦人科クリニックを手伝っていたが、愛着を持っていた当社の承継者がおらず、95年に副社長として入社した。04年には経営全般をみるようになり、09年に事業を承継、株式会社とした(図表27)。

徳島駅からもっとも近い(徒歩10分程)

図表26 株広沢自動車学校の概要



当社の概要	
社名	株式会社広沢自動車学校
代表者	代表取締役社長 祖川 康子 (2代目)
所在地	徳島県徳島市南田宮2丁目4-3
創業	1962年 (1986年設立)
資本金	500万円
年商	約3.2億円 (2017年1月期)
役員数	37人 (2役員、正社員30人、パート・アルバイト5人)
事業内容	徳島県公安委員会指定自動車学校

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表27 祖川康子社長と経営理念



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

経営理念
広沢母校
～「日本一の心温かい自動車学校」を目指して～

母校とは、とても懐かしく、
たくさん思い出が溢って来る
「心の故郷」である。
母校の名を口ずさむと、
さまざま思い出と共に
恩師や友の顔が浮かんでくる。
母校での学びは人生の糧となり、
母校で出会った仲間は一生涯の友となる。
私たちは「広沢母校」として、
フワフワするような楽しさや、
心温かいふれあいを通して、
初心を忘れず、いつまでも笑顔で
安全運転をしていただくように
との願いをこめて、
一人ひとりの心に届くような
親切丁寧な教育、指導を
徹底しなければならぬ。
そして広沢自動車学校での
心に残る思い出を胸に刻んで頂き、
たとえ卒業されても、
いつでも帰って来て頂けるように、
ご縁を大切に育み、
広沢自動車学校からの
新しい情報の発信に心がけ、
人生の豊かさを実感してもらうよう
お役に立つ事業を展開して行く事が
大切だと考える。
そんな「日本一の心温かい自動車学校」
を目指した、「広沢母校精神」を以て、
私たち共通の経営理念とする。

図表28 教習コース



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

宅近くまでの無料送迎、コーヒーやお茶なども飲めるロビー、無料で利用できるインターネットや1,500冊のマンガコーナーのあるくつろぎカフェなど、教習生に喜ばれる対応が取り入れられている（図表29、図表30）。

口. お客さまの共感を得る「心の教育」

こうした施設・設備面は、もちろん教習生にとっての付加価値である。しかし、当社が価格競争に陥らずシェアトップを実現する最大の特徴・強みは、なんとといっても09年に掲げた新たな経営理念「広沢母校（「日本一の心温かい自動車学校」を目指して）」という言葉に表される「心の教育」の実践にある（図表27）。

度）自動車学校で、教習コースの面積は約3,000坪、免許の種類は普通免許と自動二輪免許に絞り、教習生のほとんどは高校生・大学生である（図表28）。当社は、業界の激しい価格競争とは一線を画しつつ、年間の入校者は1,000人を超え、合宿免許を扱わない教習所では2014年から16年まで徳島県内で3年連続のシェアトップを誇っている。

当社では、教習生を「お客さま」と呼び、最新のドライブ・シミュレーターなど教習設備はもちろん、利便性を重視した教習予約システムや、教習時間に合わせた自

教習指導員（以下、指導員とする）は、運転技術を教えるに当たり、コミュニケーションを重視し、個々の教習生の状況をよく観察してそれぞれに合わせた親身の対応を行う（図表31）。その際、1人の教習生を複数の指導員が担当する「グループ担

図表29 教習生同士の会話が弾むロビー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当」としている。これにより、前回の教習での課題を確実に解決するために、次の指導員が丁寧にフォローするなど、複数の目で不足のない質の高い教習内容を実現する仕組みとしている。ここでは、指導員同士や教習生との間での高いコミュニケーション力を発揮することが不可欠となる。個々の教習生を考えた教習は、理解が進み達成感があり楽しく、安心感もある。卒業式も行われ卒業後1年間は担当指導員がフォローを行う(図表32)。

また、単なる運転技術の修得ではなく、事故を防ぐ運転者の心構え、さらには人を大切にするまで含めた真の理解を得るための教育に価値を置いている。目的とする価値創出のため、コミュニケーションに裏打ちされた人を大事にする組織的な取組みが教習生を引き付け、価格競争に陥らず、生産性向上・経営持続力を生み出している。

一般的には、教習生は自動車学校にただ免許取得のために通っており安く早く卒業できさえすればよい、あるいは、教習にあ

図表30 無料インターネットやマンガコーナーもあるくつろぎカフェ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表31 コミュニケーション重視の教習風景



(備考) (株)広沢自動車学校HPより

まり良いイメージを持っていない場合も少なくない。ところが、当社の教習生はむしろ来校を楽しみにしている。ちなみに、教習生への顧客満足アンケート調査では、「大変良かった」だけで77%、「良かった」の22%を含めれば実に99%が良いという評価になっている。一方で職員側も、他社にはない教習の場に、より強い責任感や高いモチベーションで望むようになり、教習生も参画し催される様々なイベントなどにもやり甲斐を持って主体的に取り組んでいる。

ところで、当社が心の教育を実践し、「広沢母校」という理念を掲げるに至った経緯は以下のようなものである。社長が入

図表32 卒業式



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社したころは、現在に比べ若者の人口も多く比較的恵まれた経営環境にあり、当初は業績も良かった。入社翌年の96年に自ら作成した経営理念は、「私たちは親切、丁寧な教習をすることにより、優良なドライバーを育成し、社会の交通安全に貢献する」であった。立派な経営理念であり、現場の教習生への対応も丁寧に行われていた。しかし、前社長の業績重視・トップダウン型経営の下で、社員とのコミュニケーションなどの問題もあり、士気低下やベテラン社員の退職などがみられ、しだいに業績も振るわなくなってきた。こうした実態を目の当たりにして、経営権を承継する以前から経営のあり方を改善する必要性を強く感じていた。

04年に経営全般をみるようになり、さっそく業績立て直しに着手した。前社長のスタイルである統制により職員を従わせるのではなく、やる気を向上させようと入校者の人数や指導員には指導時間数などによる成果で評価する策を導入した。しかし、これは一時的な効果にとどまった。しかも、成果主義の評価基準に合わせた職員の指向・行動は、社内で摩擦を招くなど狙いとは違う副作用をもたらしてしまった。

ハ. 本質的課題へのブレない取組みがもたらす生産性向上

こうした状況から、この成果主義は3年で取りやめ08年から09年にかけて方向転換を図った。すなわち、一見、生産性向上とは方向性が正反対にも思われる、人を喜ばせ、感動させ楽しさをもって教習生を迎え、指導することとしたのである。結果は、職員のモチベーションの向上や主体的な活動などにつながり、教習生の高評価や口コミによる入校者の獲得で地域シェアトップとなった。生産性向上を通じて業績を回復させ、経営の安定性・持続力が向上している。

職員がチームワークを発揮して個々の教習生の状況に応じた熱心な指導を追及する組織力と、多くの教習生や卒業生には当社のイベントに自主的に参加するほどのまさに「母校」という存在を実現させた(図表33)。もちろん、理解の浸透などに時間は要したが、社長は、「心の教育」の成

図表33 教習生も積極参加のイベント例（広
沢同窓会2013）



（備考）株広沢自動車学校HPより

果はここ3年で目に見えて現れてきたとしている。

生産性向上にとって重要なポイントは、①職員が経営理念に共感し社内および対顧客のコミュニケーション力を持つこと、②その際に様々なコトを感じ取り対応につなげる感性と実行力があること、③しかもそれが組織力として発揮され顧客まで巻き込んでいることにある。このように、経営力の源は人材、その集合としてのシナジー効果を発揮する主体的な組織の力にある。それは、経営者の考え方・理念とこれを具体化する計画力・説明力・実行力、そうした考え方を理解して実行する感性を持った人材（＝人財）・組織を育成する力があってこそ、である。こうして当社役職員や教習生などステークホルダーが実際に「心の教育」に共感し、それぞれが教習やイベントなどを通じて喜びややり甲斐を感じ、さらなる努力をする好循環が達成されている。

社長の女性ならではの視点やクリニック

での経験、当初の成果主義導入や他の経営者などからの学びから導き出された経営に対する考え方・取組みは、短期的な利益追求型ではない。成果が目に見えるまでには相応の時間もかかる。しかし、短期指向とは正反対で人を重視した本質的な課題へのブレない取組みの継続による、モチベーションが高くなすべきことを察知する感性を持った組織力の構築は、今後の環境変化にも柔軟に対応できる可能性が大きいと考えられる。

今後、自動車学校を取り巻く環境は、若者世代の人口の一段の減少や実現が期待される自動運転などさらなる変化が予想される。すでに、当社の心の教育・人材育成という強みを生かした新たなプランへの挑戦の準備も進められており、先行きが期待される。

3. 事例中小企業からの生産性向上への示唆

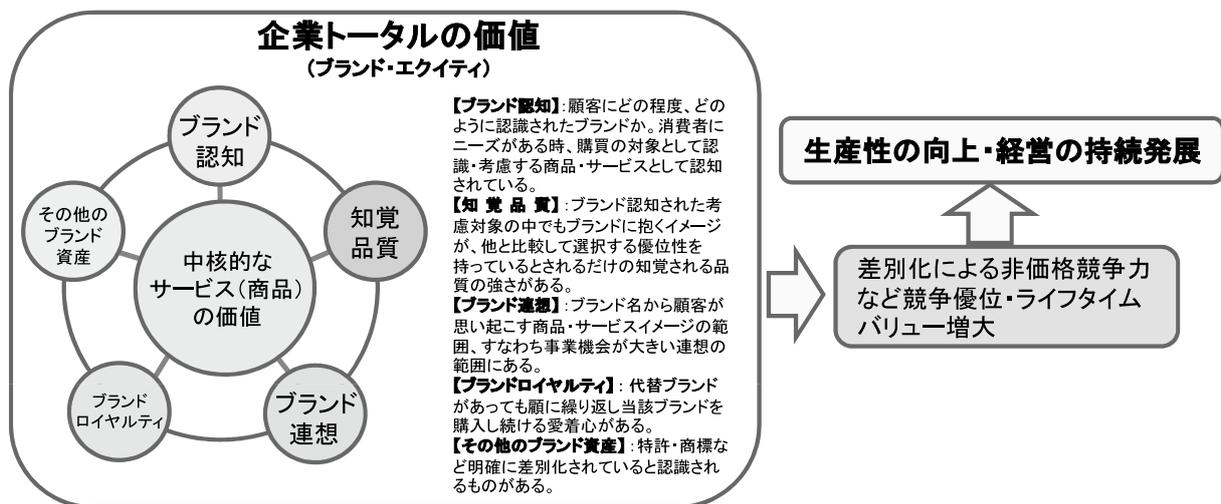
(1) トータル価値の創出がもたらす生産性向上

本稿では、サービス業の生産性向上について、ありがちな目先の・表面的にとどまりやすい即効性や簡便性を重視した対応方法ではなく、事例企業にみられた、より根源的で継続的な経営の持続発展力にとって基本的に重要な点について考えてみたい。今回の事例から、生産性の向上による経営持続力、つまり、各社の基本的な環境適応力を生み出している特徴的なことを抽出してみよう。共通して、提供する中核のサービスのみで価値を考

えているわけではないことがある。料理、不動産管理・賃貸や売買仲介、運転免許取得などが、本来、事業で提供する中核のサービス価値であり、これを重視することは当然である。しかし、事例企業では、それぞれの中核をなすサービス価値を超えて、それを取り巻く様々な要素も含めたトータルとして差別化され、顧客等が高く評価する価値を提供している（図表34）。しかも、その提供される価値は、地域貢献のように中核サービスとは直接的には関係のないものまでである。一流ホテルのコンシェルジュが、多様で場合によっては思いもしないような顧客の要望にもできる限りの対応をし、そうしたことを含めて他に替えがたいブランドを確立しているのと同様であろう。

これは、ブランド・エクイティの考え方とみればわかりやすい。ブランド・エクイティは、中核商品・サービスそのものの価値に加えて、知名度・信頼感・商標やブランド名のイメージなど5要素の無形資産の価値に対する顧客の認知・評価も含めた全体の付加価値（＝ブランドの資産価値）である。事例企業ではこのトータルとしての価値は、差別化による非価格競争力など競争優位や、そのトータル価値を認める顧客がもたらすライフタイム・バリュー^(注4)を増大させている。平たく言えば、顧客が他と差別化された価値を認識・評価し、その優位性を持ってファンとして支持を与え続けてくれる、そうした価値を事例企業は生み出していることになる。これが、圧倒的なシェアや業績向上などに結果と

図表34 企業のトータル価値（ブランド・エクイティ）がもたらす生産性向上



環境変化に適応し、真のニーズの把握と理念を理解・共有し、変化やニーズなどへの感性と、認識した課題解決に対して考え行動できる自立した人材の育成、こうした人材で構築される組織からもたらされるブランド・エクイティ

(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

(注)4. 顧客生涯価値：商品やサービスへの顧客の大きな愛着（忠誠心）は、長期間の繰り返しの選択・購入が期待される。このため、その顧客から企業に将来にわたりもたらされる価値の総和は大きくなる。その総和をライフタイム・バリューといい、なお、将来の価値は現在価値に割引いて、その総和で表される。

して現れている。

(2) 変化に対応する生産性向上をもたらす 源泉は人材力 (=人財)

こうした企業トータルの価値を創出する今回の事例企業の基本的な考え方や行動は、①経営者が人や地域社会を重視するという視点での企業理念を持ち、自らの業績のみの重視や短期的指向ではない企業価値を考えている、②理念を実のあるものとするために不可欠な社員の理解・共感と、実際に様々な問題・課題・環境変化などの状況を理解・感じ取る感性とその対応を主体的に考え行動できる人材の育成に注力している、③事例の紹介では触れなかったが、経理財務を含む管理は経営の基本として重視している（顧客からの大事な収入を無駄にしない、あるいは雇用に対する責任、地域社会に迷惑をかけない、納税義務をきちんと果たすなどのために）、④必要な場合は積極的に投資する一方で、既存資源の効果的活用、省エネ・省資源やIT活用など合理的手段も抜かりなく取り入れている（理由は③に同じ）、⑤実際に何を施策として行うかなどは身の丈に合ったもので組織内で理解・納得性のある地に足の着いたものとしている、⑥施策を実行して必要があれば修正を躊躇しない（失敗からも学び次に生かす姿勢）、などがみられた。社員を顧客・地域・経営を考える活動に“当事者”として巻き込む人材育成、共に考え常に学び、やり甲斐をもって取り組むサービスが、トータルとして企業の存在価値を創出し、ブランド・エク

イティをもたらす。一見、非合理的、遠回りのように見えるものがむしろ価値を生む。一方では、管理面などで本当の無駄は排除する効率性・合理性もある。

このようなトータル価値を創出する考え方・活動を実現させ、生産性を向上させる上で不可欠な基本的要素として注目されるのは、結局、人材である。たとえば、有限会社ミタフーズには若い経営者夫妻の料理・店舗・顧客に対する感性がある。大里綜合管理株式会社や株式会社広沢自動車学校では、経営者の地域生活者や人を重視するという考え方がある。また、理念を共有しベクトルを合わせ自立的に行動できる社内人材育成の取り組みは、目的・一時的・表面的なものではなく、企業経営の質を大きく左右する基本的な経営力にかかる継続的なものである。その仕組みである地域貢献活動や心の教育などが、顧客が愛着心を持つ付加価値と同時に、人材育成にも直結する取り組みともなっている。顧客に接する人材が、ニーズ・困り事、喜んでもらえる事、様々な変化などを感じ取る感性を持ち、理念に沿い解決に向けて主体的に考え・行動する人づくりである。企業経営は環境適応業であり、刻々と変わる環境や顧客の変化などを察知する感性、対応力のある「人財」が、ゴーイング・コンサーンたるべき企業に重要なポイントであることを示唆している。

とりわけ、第1章でも触れたようにサービス産業には「同時不可分性」「非均一性」「無形性」という特長があるため、提供者のその時その場の対応が価値評価を大きく左右す

る。人の介在は均一性にも影響し、しかもサービス価値は無形性ゆえに伝達しにくい。人の役割が極めて大きく、サービスを提供する価値創出の場で直接顧客と接する人と、それをサポートする人や仕組みの質に多くを依存する。

(3) 期待を超えるサービス提供が差別化された強みを構築

顧客（見込み顧客や潜在的な顧客なども含む）、あるいは今回の事例企業のように地域住民・地域社会から強く認識され、評価を得て選択されて生産性が向上するために重要なことは何であろうか。

有限会社ミタフーズでは、モノからコトへという価値基準の変化の中で、事業承継を機に、経営者が感性をもって地域の人に料理（＝モノ）の「おいしさ」とともに、自家農園や地域の野菜活用などでの「地域」・「健康」・「安心」や、店舗の「くつろぎの空間」などの価値（＝コト）をリーズナブルな価格で提供し、これを認知・選択してもらう努力でトータル価値を高め、支持を得て生産性を向上させている。

一方、大里総合管理株式会社の地域貢献や、株式会社広沢自動車学校は、「人」・「心」・「地域」などが活動のキーワードといえよう。そして、その活動が自社の人材育成、とりわけ、様々な物事や人の心・思いなどに気付く感性を養い、課題を認識して実際に解決のために行動する力を育成している。人間力の向上を図っているということでもあろう。こう

した基本的な力のある「人財」という企業の経営力を大きく左右する資源が、生産性の向上、変化への適応力を生み出していると考えられる。

その「人財」が提供しているのは、顧客が予め期待するレベル、たとえば、賃貸物件を紹介され手続きもできた、運転免許が取得できた、目当ての料理が食べられたなどの、充足されて当然のレベルを超えるトータルでのサービス価値である。この差別化された満足感、感動などが強い認識・愛着といったブランド・エクイティを構築している。

ところが、こうした差別化された価値を提供するには、マニュアル化だけでは対応はしづらい。もちろん、一定水準のサービスの均質性の実現や、基礎的なことを修得するのにマニュアルは効果的であり、否定されるものではない。ただ、今回の事例企業にもあるが、これまでに取材してきた生産性の高い企業には、あえてマニュアルを整備していないところも少なくない。その理由は、マニュアル活用は社員の対応がたとえ丁寧でも表面的・機械的になる、そのレベルで十分と勘違いし自分で考えなくなる、想定外の状況に対応できないなど、運用しだいで差別化された価値創出に望まれる質での人材育成がむしろ阻害される場合もあるからだ。真の力は、マニュアルで教える・守らせるではなく、実体験などで納得し身につけたものでなければ結果は期待しにくい。顧客毎の違い、同じ顧客であってもライフ・イベントなどその時の状況、季節・天候や時刻など様々な要因で変わ

りうる期待を察知する感性、そして対応力により期待を上回る価値を提供することが大きなポイントということである。これが非価格競争力などにみられる高い支持、生産性の向上につながる。その際に、顧客だけでなく、社員側も高い満足感、やり甲斐を感じて努力への意欲を持つ。それがさらなる顧客の満足へと好循環をもたらす。このような感性のある「人財」を育成していくために、今回の事例でもそうだが、経営者自身に顧客の期待に応えたいという思い、様々なことに気づく感性があり、実際にそのために行動することに積極的で、経営を通じてその思いを是が非でも実現させるという強い意欲がある。そして、実現に不可欠な組織力のため、高いコミュニケーション力で社内での理念への理解・共感を得る、一人ひとりが感性を持ち自立し実行力を持てるレベルを目指し、個人が考える、皆で議論する、成功や失敗体験を共有するなど様々な仕組み・仕掛けをつくり粘り強く続けていく、外部の経営資源を効果的に活用し顧客等との価値を共創する重要性などを事例企業は示している。

中核サービスを対象とした典型的なサービス向上策にとどまれば、前述の事前期待レベルの対応で本当の意味での差別化とはなりにくい。これに対して、本稿の事例では即効性のあるものではないが、地域や人を理解する感性を持ち、優れた人財を育成しつつ、対症療法ではなく顧客の琴線に触れ、顧客が他に優位性を持って強く認識し継続的に選択する価値を創り出すことにより、生産性向上を实

現させている。

今回の事例企業では、やや変わって見えるかもしれないが、楽しい・親しい・嬉しい・リラックスできる・気分が良い・友好的・わくわくする、地域生活者の関心や興味がある事、などの状況や対象を強く意識した取組みの体験が価値を創出している。女性や地域生活者の視点、子育て・教育や高齢化、雇用などの社会問題解決・人間性の重視・回復、地域の文化の担い手である地域住民の活性化など、顧客や社員はもちろんのこと「人」を重視し、単純なコスト削減策による生産性向上、つまり効率化一辺倒ではないなどのストーリーが生む価値が、より強く深い認識と他に替えがたい親密性・共感のある評価を得て生産性を向上させている。もちろん、他の視点からの価値創出もあろう。何が正解なのかは、個々のサービス企業で千差万別である。今回の事例からは、中小サービス業に多い地域・生活密着型の場合、固定観念や生産者主義に陥らない柔軟な発想、顧客や社員等との徹底したコミュニケーションなどが、生産性を向上させる本質的課題へのヒントや強みの再認識・発見をもたらす可能性を示唆している。

おわりに

事例企業で生産性向上に結びついている施策には、経営者自身が何が本当に顧客や社員の心にまで訴求するのかを理解し、顧客や社員に向き合う姿勢がある。従業員満足（ES）と顧客満足（CS）の両立でもある。また、

顧客と直接接触するサービス業では、人の印象が企業全体の評価を左右しかねない。このため、顧客が本来欲している真の価値を理解する感性を持ち、正しく自社の在り方を認識しこれに沿って行動できる組織とすることが、マニュアルの域を大きく超えた生産性向

上には重要といえそう。目先のHow to (やり方) より企業の「在り方」こそがより重要、ブレない「在り方」があっこそ、生産性を維持向上させられる判断力・行動力という真の力につながる。

〈参考文献〉

・中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』日経印刷（2016年6月）



信用金庫の若手職員の育成事例について①

— さわやか信用金庫 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所調査役

森本 龍雄

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 人材育成、若手職員の早期育成・戦力化、目利き力の強化、実践型研修

(視 点)

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を発揮するためには、渉外担当者やテラーといった1人ひとりの職員がセールススキルを磨く必要がある。その一方で、多くの信用金庫は職員の年齢構成の歪みや営業店人員の効率化などから、OJTを中心とする従来型の人材育成システムに限界を感じている。こうしたなか、若手職員の育成強化に乗り出す信用金庫が増えてきた。信用金庫が持続的な成長を実現するためにも、若手職員の早期育成・戦力化は避けて通ることの難しいテーマである。

そこで本稿では、若手職員の育成に向けた特徴的な施策として、さわやか信用金庫を取り上げる。同金庫は、平成28年1月に設立した子会社「(株)さわやかリサーチ」と連携し、若手渉外担当者の目利き力強化などに注力している。

(要 旨)

- 平成27年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%減少の11万428人となり、5年連続で前期を下回った。特に男子職員は20年連続での前期比減少となる。
- 信用金庫が競合金融機関に対抗し付加価値の高いセールスを展開するためには、若手職員の早期育成・戦力化が不可欠である。
- 若手職員の育成に向け、信用金庫はOJTの再徹底、本部主導による集合研修および派遣型研修の拡充、自己啓発の支援などに熱心である。
- 本稿では、さわやか信用金庫の若手職員の育成策を紹介する。

はじめに

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を発揮するためには、渉外担当者やテラーといった1人ひとりの職員がセールススキルを磨く必要がある。その一方で、多くの信用金庫は職員の年齢構成の歪みや営業店人員の効率化などから、OJTを中心とする従来型の人材育成システムに限界を感じている。こうしたなか、若手職員の育成強化に乗り出す信用金庫が増えてきた。信用金庫が持続的な成長を実現するためにも、若手職員の早期育成・戦力化は避けて通ることの難しいテーマである。

そこで本稿では、若手職員の育成に向けた特徴的な施策として、さわやか信用金庫を取り上げる。同金庫は、平成28年1月に設立した子会社「(株)さわやかサーチ」と連携し、若手渉外担当者の目利き力強化などに注力している。

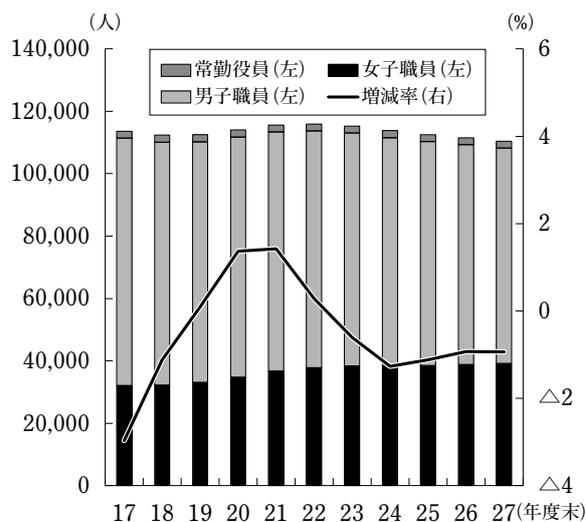
1. 常勤役職員数の動向

(1) 常勤役職員数の推移

平成27年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%、1,049人減少の11万428人となり、5年連続で前期を下回った(図表1)。常勤役職員数は6年度末の16万293人をピークに減少傾向にあり、28年度末についても前期比減少したとみられる。

27年度末の常勤役職員の内訳をみると、①常勤役員が前期比1.0%減の2,195人、②男子職員が1.9%減の6万9,126人、③女子職員

図表1 常勤役職員数の推移



図表2 常勤役職員の内訳の変化

(単位: 人、%)

	17年度末	26年度末	27年度末
常勤役員	2,272	2,219	2,195
(構成比)	1.9	1.9	1.9
男子職員	79,286	70,496	69,126
(構成比)	69.7	63.2	62.5
女子職員	32,080	38,762	39,107
(構成比)	28.2	34.7	35.4
合計	113,638	111,477	110,428

(備考) 1. 図表1~5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

は0.8%増の3万9,107人となった(図表2)。男子職員は、ベテランの退職増に加え採用難などから20年連続で前期を下回っている。一方の女子職員は、近年の女性の活躍推進策もあり、10年連続で前期を上回った。17年度末からの構成比の変化をみると、男子職員が7.2ポイント低下した一方で、女子職員の割合は7.2ポイント上昇している。

(2) 地区別の状況

27年度末の地区別の常勤役職員数は、全

図表3 地区別の常勤役職員数

(単位：人、%、億円)

地区	17年度末	26年度末	27年度末	17年度末対比		26年度末対比		1人あたり残高		1金庫あたり 人数
				増減率	増減数	増減率	増減数	預金	貸出金	
北海道	5,215	4,966	4,879	△ 6.4	△ 336	△ 1.7	△ 87	14.2	6.3	212.1
東北	6,182	5,278	5,214	△ 15.6	△ 968	△ 1.2	△ 64	9.9	4.4	193.1
東京	21,814	18,827	18,627	△ 14.6	△ 3,187	△ 1.0	△ 200	12.8	6.8	809.8
関東	19,311	21,709	21,599	11.8	2,288	△ 0.5	△ 110	11.6	5.6	440.7
北陸	4,151	3,569	3,425	△ 17.4	△ 726	△ 4.0	△ 144	10.8	4.8	214.0
東海	21,746	22,078	22,037	1.3	291	△ 0.1	△ 41	12.9	6.3	579.9
近畿	19,894	20,562	20,364	2.3	470	△ 0.9	△ 198	13.5	7.0	702.2
中国	6,319	6,177	6,048	△ 4.2	△ 271	△ 2.0	△ 129	9.6	5.0	288.0
四国	2,236	2,160	2,128	△ 4.8	△ 108	△ 1.4	△ 32	12.7	5.6	212.8
九州北部	2,687	2,549	2,528	△ 5.9	△ 159	△ 0.8	△ 21	8.7	3.9	194.4
南九州	3,872	3,363	3,337	△ 13.8	△ 535	△ 0.7	△ 26	8.2	4.5	222.4
合計	113,638	111,477	110,428	△ 2.8	△ 3,210	△ 0.9	△ 1,049	12.2	6.0	416.7

(備考) 沖縄県は合計に含む。

11地区で前期比減少した(図表3)。北陸が前期比4.0%減となったほか、中国の2.0%減、北海道の1.7%減が続く。17年度末と比較すると、関東が2桁の増加を示す一方で、北陸や東北などの4地区は2桁の減少となった。また減少幅では東京がマイナス3,000人超に達し、また東北も1,000人近い常勤役職員が減少した。なお、27年度末の1金庫あたりの常勤役職員数は平均で416.7人であった。地区別では、東京の809.8人から東北の193.1人まで開きがみられる。

(3) 信用金庫別の状況

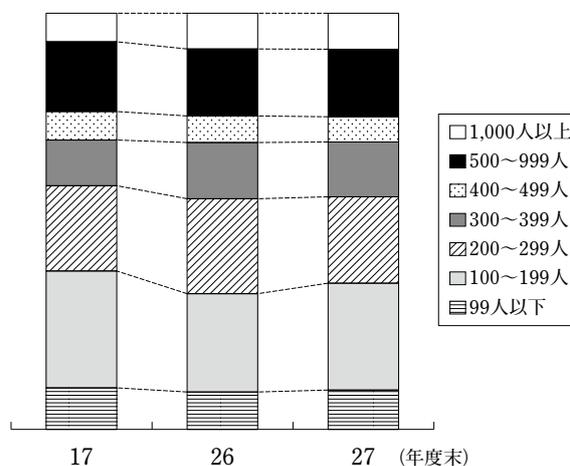
① 1金庫あたり人数

27年度末の信用金庫別の常勤役職員数をみると、(イ)99人以下が25金庫(構成比9.4%)、(ロ)100~299人が123金庫(46.4%)、(ハ)300~499人が51金庫(19.2%)、(ニ)500

~999人が43金庫(16.2%)、(ホ)1,000人以上は23金庫(8.6%)であった(図表4)。ちなみに1,000人以上の23金庫のうち、東京に本店を有する信用金庫は8金庫となる。

17年度末の構成比と比べると、199人以下の信用金庫が38.0%(111金庫)から35.0%(93金庫)にやや低下した一方で、1,000人以上は6.8%(20金庫)から8.6%

図表4 信用金庫別の常勤役職員数



(23金庫) にやや上昇した。こうした変化は信用金庫合併によるものと考えられる。

② 男子職員の変化

信用金庫の男子職員は、ベテランの退職増と採用難などを要因に20年連続で前期を下回る。そこで17年度末から27年度末までの信用金庫別の男子職員の増減状況を比較すると、「増加」が27金庫、「増減なし」が4金庫、「減少」は234金庫に達した(図表5)^(注1)。増加した27金庫のうち、10年間で男子職員が1割以上増えたのは10金庫となった。一方、減少した234金庫のうち、男子職員が1割以上減少したのは161金庫、さらに3割以上減少した信用金庫に絞ると20金庫あった。

このように男子職員数が減少しているなか、従来型の男子職員中心の業務運営は困難になりつつあると考えられる。近年の女性活躍推進の流れは、男子職員不足への対応といった側面も想像される。

図表5 男子職員の増減状況
(17年度末→27年度末) (単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	27	10.1
10～20%増	5	1.8
20～30%増	2	0.7
30%以上増	3	1.1
増減なし	4	1.5
減少	234	88.3
10～20%減	95	35.8
20～30%減	46	17.3
30%以上減	20	7.5

(注)1. 他業態との合併等を含む。

2. 若手職員の早期育成・戦力化に向けて

近年、多くの信用金庫で若手職員の比率が高まる一方で、従来型のOJTに対する限界が指摘されるようになってきた。こうしたなか、各信用金庫では若手職員の早期育成・戦力化に向け、OJTの再徹底、本部による集合研修および派遣型研修の拡充、自己啓発支援などに積極的に取り組んでいる。経営資源の限られる信用金庫が競合金融機関に対抗していくためには、1人ひとりの職員の質を高める努力が欠かせない。生産性の高い営業活動を実現するための第一歩が、営業現場の最前線に立つ若手渉外担当者の強化であろう。

そのほか、人員構成上「薄い」とされる中堅層のセールス力およびマネジメント力の強化も喫緊の課題と言われるなど、人材育成体制そのものの立て直しが急務との意見も多くの信用金庫から聞かれる。

3. さわやか信用金庫の取組み事例

本稿では、さわやか信用金庫の若手職員の育成策について紹介する。これまで同金庫は、人事研修部を中心に階層別・業務別の各種研修や自己啓発支援などに取り組んできた。しかしながら過去の採用抑制および近年の採用増の影響などから、ここに来て20代の若手職員が営業店の半数を占めるに至っている。いわゆる「ワイングラス型」人員構成となっている。そのため若手職員、なかでも

現場の最前線で活動する若手渉外担当者の早期育成・戦力化が最優先課題となっていた。

こうしたなか同金庫は、もう一段の人材育成の強化に向け100%子会社のシンクタンク「(株)さわやかリサーチ」を設立するに至った。

(1) (株)さわやかリサーチの設立

① 設立の狙い

東京に本店を置くさわやか信用金庫^(注2)は、取引先に対する情報提供・コンサルティング機能の強化および組織横断で俯瞰的に物事を考える職員の養成を主目的に、平成28年1月に100%子会社のシンクタンク「(株)さわやかリサーチ」を設立した(図表6)。一般的に金融機関は各部門に大量の顧客情報や業界情報を有するものの、組織横断的な活用に課題を有する。こうした状況は同金庫も同様であり、取引先に対する情報提供・コンサルティング機能の強化や、時代の変化に即応した職員の育成が必要と考えていた。ただし、現業を抱えるなかでこうした人材の配置・育成は難しい。そこで、

同金庫は別会社となる同社を設立することとした。

② 活動内容

同社は、28年1月15日に設立され、同年4月から本格的に活動している。29年3月現在の陣容(常勤)は、会長以下5人である。また、非常勤の嘱託職員に加え、日本銀行出身の特別参与も同社の活動に参画している。

同社の業務内容は、①調査分析、②広報活動、③研修企画、④コンサルティング活動である。

このうち研修企画では、同金庫の人事研修部と連携し職員向け各種研修を企画立案している。以下では、同社が同金庫と連携して28年度に開催した若手職員向け研修のうち、①企業先視察研修、②営業エリア別勉強会(出前セミナー)を紹介する^(注3)。加えて若手対象ではないものの、マネジメント層向けに開催した、③ブレックファースト・マーケットセミナーについても特徴的な活動なので取り上げる。

図表6 (株)さわやかリサーチ概要

設立	平成28年1月15日
所在地	東京都渋谷区東2-17-14 さわやか信用金庫東渋谷出張所3階
資本金	10百万円
株主	さわやか信用金庫100%出資
陣容	5人(常勤)

(備考) 1. 29年3月現在
2. さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 企業先視察研修

① 概要

同金庫は、29年1月24日に「企業先視察研修」を開催した。同研修の開催目的は、若手職員の現場力の強化のため、モノづ

(注)2. 平成28年3月末の同金庫の概要は次のとおり。本店所在地：東京都港区、預金量：1兆4,684億円、貸出量：8,221億円、店舗数：67店舗、常勤役員数：1,231人

3. 上記以外の例をあげると、平成28年11月に中小企業診断士を養成する目的で、同金庫と共同企画にて外部研修機関と提携の養成コースを導入した。29年3月現在、中小企業診断士を目指す若手職員5人を外部通学講座に派遣し通学費等を支援している。また、30代の若手職員を信金中央金庫 地域・中小企業研究所にトレーニー派遣(28年12月~29年3月末)した。

図表7 企業先視察研修の概要

(概要)	(スケジュール)
研修名：企業先視察研修 日程：平成29年1月24日（火） 視察先：①ストラパック株式会社（横浜工場） ②株式会社マテリアル ③株式会社北嶋絞製作所 ④大手飲料メーカー 受講対象：①入庫4年目以上の若手総合職職員 ②本人の意思で受講を希望し、部門長が推薦する職員 ③職場でのリーダーシップの発揮が求められる職員 募集人数：20人	目黒支店に集合 （貸切バスによる移動研修） 09:00 ストラパック(株)視察 11:00 (株)マテリアル視察 京浜島支店（昼食等） 14:00 (株)北嶋絞製作所視察 16:00 大手飲料メーカー視察 (情報交換会) 品川駅で解散

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

くり職人の集団である製造業の取引先を訪問し、生きた現場感覚を習得することである（図表7）。

同研修は、同金庫の人事研修部と同社による共催となる。視察先との調整などの企画立案については、同社が全面的に担当した。受講対象は、入庫4年目以上の総合職職員で、性別を問わない。本人の参加意思に加え、職場でリーダーシップの発揮が求められている若手職員から、部門長が推薦する形とした。

企業視察先の3社（ストラパック(株)、(株)マテリアル、(株)北嶋絞製作所）は、同金庫の重要取引先であると同時に、わが国を代表する製造業とされる。今回の研修では、優良な製造業を視察することで、日常業務では得られない経験を若手職員に提供する狙いがあった。

② 当日の流れ

研修の当日は、24人の若手職員（男性

21人、女性3人）の参加を得て同研修が開催された。また、同金庫本部スタッフや同社社員なども事務局・アドバイザーとして同研修に参加しており、総勢40人近くになった。

参加者は同金庫の目黒支店に集合、貸切バスによりストラパック(株)(横浜工場)を視察した（図表8）。同社は、梱包機器などの製造を行っており、国内外で高いシェアを有する。次に(株)マテリアルを視察した。同社では製造マシンの視察に加え、同金庫も協賛する「下町ボブスレー」^(注4)の実機を見ることができた（図表9）。

昼食後の午後からは(株)北嶋絞製作所を視察した（図表10）。同社は一枚の金属板から立体の製品を製造する国内有数の技術を誇り、航空機やロケットなどの部品を取り扱う。最後に大手飲料メーカーを視察、参加者による情報交換会の後、品川駅で解散となった。

(注)4. 大田区の中小町工場が中心となり、冬季オリンピックなど世界の舞台で戦える国産マシン（ソリ）を開発しようというモノづくりプロジェクト

図表8 ストラパック株(横浜工場)



図表9 (株)マテリアル



図表10 (株)北嶋絞製作所



(備考) 図表8～10まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③ 評価等

同金庫および同社では、同研修の開催を通じ若手職員が優良な製造業の現場を実体体験できたと評価している。目利き力やコンサルティング能力を向上させるには、真に優良な企業の活動に触れる必要がある。若手職員のモノづくり企業に対する関心の高まりにも期待している。

参加した若手職員の反応をみると、『座学ではなく実際の現場を視察することで、新たな気付きや製造現場の雰囲気を感じることができた』『今回の研修では中小製造業を支援する信用金庫の重要性を再確認することができた』『取引先企業を訪問する際、今回の視察内容を還元したい』などがあった。

同研修に参加できなかった若手・中堅職員への情報還元を含め、別途、2月15日の「営業エリア別勉強会」(城南エリアの店舗を対象、後述)で情報還元が行われた。都心エリア、郊外エリアでも同勉強会を開催し、ノウハウ等を共有していく予定である。なお同金庫および同社は、29年5月26日に第2弾の企業先視察研修を開催している。

(3) 営業エリア別勉強会

① 概要

同金庫は、若手職員の営業現場での幅広い営業力・対応力の強化を目指し、任意参加型の研修等を定期的で開催してきた。こうしたなか、同社は新しい試みである出前方式の「営業エリア別勉強会」を、28年2月15日、城南エリアの店舗を対象に開催した(図表11)。同勉強会は、同金庫の営業エリア単位(城南、都心、郊外)で開催するもので、同社より研修講師を派遣する。すでに第1回の勉強会を各エリアで実施済みであり、今回は2回目(2順目)となる。

今勉強会のテーマは「プレス業界」であり、同金庫取引先のプレス業者および株さ

図表11 営業エリア別勉強会の概要

勉強会名	営業エリア別勉強会 出前セミナー 「プレス業勉強会」
日時	平成29年2月15日 14時～17時
講師	株式会社アブクマ (同金庫取引先) 代表取締役 小松崎泰彦 株式会社さわやかリサーチ 会長 堀口哲彦 他
受講対象	城南エリアの若手総合職 (推進役、非役職者)
募集人数	50人
会場	目黒分室3階 (目黒支店の上階)
その他	任意参加型の勉強会とする

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

わやかリサーチから、プレス業界に関する講義などが行われた。

② 当日の流れ

当日は若手渉外担当者に加え、プレス業界に関心のある支店長や次長、本部スタッフなども参加した。そのため、募集定員を上回る60人超の参加となり、急遽、机・椅子を追加する程であった。

勉強会では、14時から㈱アブクマ (同金庫取引先のプレス業者) による同社紹介およびプレス技術の説明などが行われた。その後、㈱さわやかリサーチによるプレス業界の調査結果、SWOT分析の手法、同金庫の業種別収益性分析の調査結果などについて講義があった。最後に同社より「企業先視察研修」の内容還元も行われ、参加できなかった職員とのノウハウ共有が図られた。

③ 評価等

同金庫は大田区や品川区といった製造業

の集積地を地盤に抱える。そのため、製造業に関する幅広い知識は渉外担当者にとって必須とされる。同金庫では、今回の勉強会のように特定の業種を掘り下げて学ぶことで、若手渉外担当者の目利き力を高めたいと考えている。と同時に、モノづくり企業に対する関心が高まることにも期待している。今回は城南エリアの店舗を対象に行ったが、同金庫および同社では順次、都心エリア、郊外エリアでも開催していく予定である。

(4) ブラックファースト・マーケットセミナー

若手職員を対象とする研修ではないが、特徴的な人材育成策として参考になると思慮されるため、同金庫のブラックファースト・マーケットセミナーを紹介する。

① 概要

信用金庫の営業店職員は、金融に関する高度な提案力に加え、幅広い知識・教養が求められる。特にマネジメント層は、顧客への有益な情報提供が必須のスキルとされる。そこで同金庫および同社は、マネジメント層を対象とするブラックファースト・マーケットセミナーを新たに開催することにした (図表12)。同セミナーは、始業前の時間を有効活用し、金融業務にこだわらない幅広い知識・教養の習得を目指す。

同金庫および同社は、同セミナーの第1回を昨秋に支店長向けに開催した。三菱UFJモルガン・スタンレー証券による中国経済セミナーを実施したところ、受講した支店

図表12 ブレックファースト・マーケットセミナーの概要

研修名	中国経済セミナー ～世界・中国経済の現状と今後の見通し～
日時	平成29年3月10日 8時～10時
講師	三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 李 智雄 (リ チウン) 氏
受講対象	営業店次長 (次長が2人いる店舗は営業担当次長)
研修会場	広尾本部3階
その他	軽食を用意する

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

長達の評判が非常に良かった。そこで今回は、受講対象を支店長から営業店次長に変更し、再度同社に講義を依頼して開催する運びとなった。

② 当日の流れ

当日は朝8時スタートのため、参加者全員に軽食（サンドイッチ、コーヒー他）を用意した。幅広い知識・教養を高めることを目的とするため、形式にこだわった研修ではなく、軽食を食べながら講師の講義を聞くことも可能としている。

朝8時のスタートにもかかわらず、営業店次長および本部役職員など80人超が同セミナーを受講した。講師は、中国経済を中心とするアジア経済情勢やアメリカ政権について、平易に噛み砕いた、端々にユーモアを交えた説明を行った。そのため、営業店次長の関心も最後まで持続できた（図表13）。

③ 評価等

同金庫取引先のうち、海外展開を図っている先は100社程度あり、また輸出入の取

図表13 研修風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

引を行っている先も多数ある。そのため、参加した役職員の関心は高く、講義後は質問が相次いだ。営業店次長からは、『取引先から中国経済や為替の見通しを照会されることが多いので、早速、今回の研修内容を情報提供したい』『自店の若手職員にも積極的に還元していきたい』などの意見がみられた。

同金庫および同社では、受講する職員の反応も良いため、29年度も対象を変えつつ同様のセミナーを開催する計画である。

おわりに

信用金庫だけでなく、他業態においても若手職員の早期育成・戦力化が重要課題となっている。信用金庫が「金融仲介機能のベンチマーク」で示されるような本業支援に取り組んでいくためには、1人ひとりの職員の能力向上が不可欠とされる。

今回紹介したさわやか信用金庫の「企業先視察研修」「営業エリア別勉強会」が、若手職員の育成策を検討するうえでの参考になれば幸いである。

「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

ここに掲載した査読付論文は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、大学に籍を置く学者・大学院生を対象として平成15年11月より募集している「信金中金月報掲載論文」に応募のあった論文で、編集委員会が委嘱した審査員による審査を経て、編集委員会が一定のレベルに達しているものと認め信金中金月報への掲載を決定したものである。

当論文募集の対象分野は、信金中央金庫 地域・中小企業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・経済分野としており、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もってわ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る。

また、当論文募集は、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、を特徴点としている。

【査読付論文に係る留意点】

- ・ 審査員による審査および編集委員会における掲載可否の決定は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所および応募論文の関係者等が関与しない形で、独立性、客観性、公平性を確保し厳正に行われている。
- ・ 応募のあった時点から当月報掲載までには一定の時間の経過がある。
- ・ 掲載した論文の文責は執筆者にある。

(参考) 「信金中金月報掲載論文」募集要項 (一部抜粋)

テーマ	募集する論文の分野は、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、具体的には、当該分野における理論的、実証的、実務的、法制的、歴史的の研究の論文とします。
応募資格	原則として、大学に籍を置く学者・大学院生とします。 なお、応募資格を有する方による共同執筆も可とします。
応募論文の扱い	編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会において「信金中金月報」への掲載可否を決定します(審査員の氏名、審査内容に関するお問い合わせには応じません)。また、掲載可とされた論文(以下「掲載論文」という。)は、当研究所ホームページにも掲示します。 なお、掲載論文の著作権は当研究所に帰属します。
編集委員会	編集委員会は次の委員で構成します。(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
募集方法等	締め切りを定めない随時募集

・ 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参照

信用金庫再編後の経営改善効果

— 合併効果の推計 —

中央大学商学部兼任講師、中央大学企業研究所準研究員

北村 仁代

中央大学商学部教授

原田 喜美枝

(キーワード) 信用金庫、合併、経営改善効果

(要旨)

本稿では、個別信用金庫の財務データを用いて、再編（合併）に巻き込まれた信用金庫の経営改善効果を、収益性、効率性、健全性の観点から、データのプロット、差の検定、パネル分析によって検証した。具体的には、合併のあった年を基準として合併前後の期間をとり、合併（または被合併）信用金庫の財務指標の変化が、合併に関与しなかった信用金庫の変化と有意な差があるかどうかを比較する。本稿の特徴は、金融危機によって、再編が加速した2000年代前半の合併事例を網羅していること、分析期間中の全合併事例を詳細に調べ、分析対象となる合併事例を抽出したこと、合併のあった年の前後数年間の財務指標を、合併／被合併信用金庫、コントロールサンプル（合併に関与しない信用金庫）の3つで集計し、都道府県レベルでマッチングした点である。

本稿の分析結果によると、合併直後、一時的に収益性は低下するが、ROAと業務純益については、合併後5期程度経過すると改善がみられるという結果がえられた。また、経費削減によって効率性は高まること、特に人件費率の削減が進むことが明確となった。一方で預金貸出業務の収益性や健全性に対する有意な結果は得られなかった。すなわち、本稿では、費用効率性の観点から合併の効果が示された。

※本稿の作成にあたり、一橋大学、金融庁、中央大学企業研究所、日本金融学会関東部会、日本経済学会において報告し、花崎正晴氏、山田たけし氏、柳瀬典由氏、吉野直行氏、小倉義明氏、高橋豊治氏、本庄祐司氏、西畑一哉氏、播摩谷浩三氏をはじめ、多くの方から助言を頂いた。また、匿名の査読者から有益なコメントを頂いた。記して感謝申し上げたい。なお、本稿における誤りはすべて筆者達の責任である。

本研究は、石井記念証券研究振興財団の助成を受けたものである。

1. はじめに

2016年2月後半からのマイナス金利政策の導入後、金融機関の収益力低下が懸念されるようになっており、信用金庫業界も例外ではない。また、信用金庫は地方経済と密接に関わることから、地方経済の低迷が懸念されると、貸出が低迷することが予想される。全国の信用金庫の預金残高は、2015年末時点で約135兆円であるが、同年末の貸出残高は67兆円で、預金残高の5割弱にとどまっている^(注1)。しかし、信用金庫業界は、全国の信用金庫の中央金融機関である信金中央金庫への預け金という形で、貸出に回らなかった部分の運用を委託できる制度がある。2015年末時点で、余資運用資産合計の34%の26兆円余りが信金中央金庫への預け金（以下、「信金中金預け金」）となっている。信金中金預け金の半分以上が国債で運用されており、2015年度は、預け金に対して年間の平均で0.1%を上回る金利が付利されていた。しかし、2016年2月以降、日本銀行による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」政策が導入されたことから、信金中金預け金からの利息収入は今後減ることが想定される。

地方経済の低迷による貸出減、預け金からの利息収入減などと併せて、信用金庫の経営問題は早晚明らかになると考えられる。近年途絶えていた業界再編が生き残りの選択肢に

あげられることも想定される。

本稿では、合併の効果を明らかにすることで、“合併”が有効な生き残り手段となるか考察する。信用金庫の合併が急激に増えた2000年前後の時期を含む、1989年から2008年の個別信用金庫の財務データを用いて、合併が信用金庫の収益性、健全性、効率性の面で経営改善効果をもたらしたか推計する。1990年代に入り金融機関の統廃合が活発になり、1971年時点で483金庫あった信用金庫数は、2013年度末時点でおおよそ半分の267金庫へと減少している。1971年時点で14行あった都市銀行は統廃合の結果5行へ、第二地方銀行も71行から41行へと4割以上減少している（図表1）。これら3業態は、統廃合により機関数を減らしたが、統廃合の目的はそれぞれ異なっている。

たとえば、数阪・成瀬（2003）では、統廃合の目的について信用金庫の場合は、主に収益安定性や規模の経済による効率化、経営基盤強化をねらい合併したが、都市銀行は経費削減や収益力のさらなる向上をねらって統合した。一方、第二地方銀行は破綻によって廃業となったケースが多いことが明らかにされている。「平成24年度預金保険機構年報」によれば、信用金庫の破綻件数^(注2)は、1992年度と1993年度に1件ずつ、1994年度から1998年度には0件、1999年度に2件、2000年度から2002年度で合計23件であったが、そ

(注)1. 2015年12月末の信用金庫全体の預金残高、貸出金残高、信金中金預け金残高の数値は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ内、『信用金庫統計』による。<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>

2. 破綻件数は、『平成24年度預金保険機構年報』IV. 2. (2) 破綻金融機関の処理に係る資金援助（平成25年3月末現在、個別内訳）において、「破綻金融機関」欄に記載された信用金庫数であり、破綻処理方式は「合併」と「事業譲渡」である。

れ以降は0件である。原田・北村（2016）では、信用金庫は業界内での統廃合が多いこと、信用金庫の統廃合においては同じ信用金庫が複数の信用金庫を合併してだけでなく、合併を経験した信用金庫同士がさらに合併するなど、複雑な合併が観察されるという点で、他の金融機関の統廃合とは異なる特徴がみられることを明らかにしている。しかし、信用金庫の合併の背景や、合併後に経営が改善したか、合併により経営が改善しているとすればそのスピード感などについて分析している先行研究は非常に限られる。

日本経済は他国に先立って少子高齢化が進むなど、経済環境の変化が金融機関のあり方に影響しているが、とりわけ中小・地域金融を担う金融機関においてその影響は深刻であると考えられる。少子高齢化が進展すれば国内人口が減少し、地域経済が縮小することが予想され、金融機関の競争が激化するなど金融機関を取り巻く環境が厳しくなるためである。また、グローバル化、規制緩和等による制度変更によっても中小・地域金融機関の棲み分けが明確ではなくなっている。こうした環境変化への対応策の一つとして、中小・地域金融機関は合併による業界再編を推進してきた。

一般的に合併のメリットとして、物流システムの獲得（信用金庫においては、融資、証券投資、その他手数料ビジネス等業務の拡大）、足りない人材の確保といったヒト・モ

ノの補完、技術の獲得や新規事業の拡大等が期待される。信用金庫が合併する場合の背景としては、①財務内容の改善を目指す、②経営の悪化している信用金庫を救済する、という二つの目的に分けられる。①が主であれば、合併後には資産規模、健全性、効率性の向上が見られるであろうし、②であれば、合併直後、収益性、健全性、効率性が減退し徐々に合併前の水準に戻るといった現象が観察されるであろうと考えられる。こうした個々の信用金庫の財務面に関する要因のみならず、信用金庫は地域金融機関であり、営業地域は一定の地域に限定されることから、地域の中での生き残りという問題にも直面している。そのため、産業の空洞化、人口減少等、地域経済を取り巻く環境変化を考慮して合併の効果を検証することが必要である。地域経済の構造変化を受けて、信用金庫のあり方を模索することは業界の差し迫った問題でもある。上記のことから、地域経済の特徴を考慮し、合併による効果を検証することが本稿の目的である。

本稿の内容は以下の通りである。第2節では、既存研究をサーベイし、信用金庫の実態について考察する。第3節では、検証対象となる変数を概観し、検定・推計に用いるデータについて説明する。第4節では、合併前後の収益性、健全性、効率性の変化について差の検定とパネル分析によって検討し、第5節でまとめる。

図表1 1971年～2013年度末の預金取扱金融機関の推移

年度末	銀行				信金	信組	労金
	都銀	地銀	地銀Ⅱ	信託銀			
1971	14	61	71	7	483	524	—
1975	13	63	72	7	471	489	—
1980	13	63	71	7	461	476	—
1985	13	64	69	11	456	449	—
1989	13	64	68	16	454	415	47
1990	12	64	68	16	451	408	47
1995	11	64	65	30	416	370	47
2000	9	64	57	31	372	281	40
2005	6	64	47	21	292	172	13
2008	6	64	44	20	279	162	13
2010	6	63	42	18	271	158	13
2011	6	64	42	18	271	158	13
2012	6	64	41	16	270	157	13
2013	5	64	41	16	267	155	13

2. 先行研究

(1) 信用金庫合併に関する分析

90年代後半から2000年代前半にかけて日本では金融機関の合併が進み、いったんは落ち着いたかに見えたが、2010年頃から、再び地域金融機関を中心に合併事例が増えてきている。高齢化、人口減少、経済構造の変化によって、地域金融機関の経営環境が変化するなか、再編・合併は一つの重要な鍵となる。しかし、信用金庫をはじめとする地域金融機関の合併を分析した先行研究が多くない現状を踏まえると、地域金融機関の合併効果を分析する意義は大きいと考えられる。信用金庫を対象とした分析にあたっては、信用金庫の特性に注意する必要がある。信用金庫は会員の出資による協同組織であり、営業地域

外の企業や個人へは融資ができないこと、中小企業と個人のために存在する専門金融機関であること^(注3)、また、信用金庫は、株式会社である銀行のように株式を発行していないことである。よって、利用できるデータは財務のデータのみであり、地域性の考慮が必要である。

信用金庫の統廃合を財務面から分析した研究には、星野（1992）、足立（2012）がある。星野（1992）は、1971年に合併した13の信用金庫（二つの金庫の合併という単純な合併）について、財務データの記述統計によって合併の効果を検証している。合併した信用金庫と、同地域にある合併に関係せず、かつ預金規模の近い信用金庫を比較対象として、合併信金と非合併信金（同地域にあり合併に関係していないところ）の経営指標を比

(注)3. 信用金庫は1951年（昭和26年）に制定された信用金庫法にもとづく地域金融機関であり、「地域で集めた資金を地域の中
小企業と個人に還元することにより、地域社会の発展に寄与する」という目的がある。

較している。合併した信用金庫は、コスト、安全性、生産性の側面において、非合併信用金庫より劣ることや、合併信金の合併前後の経営指標をみて、財務特性に有意な差があったことを示している。さらに、合併信用金庫と合併される側の信用金庫（以下、被合併信用金庫）の財務特性を記述統計によって比較し、被合併信用金庫の財務構造が合併信用金庫の財務構造より劣っていて、合併信用金庫の負担が増したことを示している。

しかし、信用金庫の合併は1990年代に入り複雑化しており、13の事例しかみていない星野（1992）で得られている結果は限定的なものといえよう。星野（1992）では、合併は合併信用金庫の収益性や預貸率等を低下させ、相対的に（合併に関与しない）非合併信用金庫の方が優れた財務特性をもったとし、合併そのものに否定的な結論が得られている。一方、足立（2012）は、信用金庫の合併理由を整理し、合併による収益力向上や経営基盤の強化の達成度合いを、青森県と岩手県の合併事例を用いて分析している^(注4)。

信用金庫の合併効果や合併要因について、合併前後の効率性の変化を推計する研究もある。井上（2003）は、1990年から2002年までの信用金庫数の推移、地域別の減少数等を概観し、規模の経済性を推計することで合併の効果を分析推計している。推計結果から、小規模な信用金庫や小都市に所在する信用金

庫には規模の経済性が存在し、合併の効果があるとされている。また、合併による費用削減効果を検証し、費用削減効果は短期的であり、長期的にみると合併の効果は薄れることを示している。坂井・鶴・細野（2009）は、効率性だけでなく、収益性（ROA）、健全性（自己資本利率、不良債権率等）によって合併の効果と要因を分析している。合併する信用金庫の特性、または被合併信用金庫の特性について調べ、収益率が低く、経費率が高く、効率性が低く、健全性が低く、規模の小さい信用金庫ほど、被合併信用金庫になる確率が高いこと、その逆は合併する側の信用金庫になる確率が高いことが示されている。これは、原田・北村（2015）による合併信用金庫と被合併信用金庫（合併された信用金庫）の財務特性の比較分析によって明らかになった結果と整合的である。

坂井・鶴・細野（2009）では、信用金庫合併の要因として、株主最大化仮説、規制当局による地域金融システム安定化仮説、経営者による帝国建設仮説^(注5)を挙げ、1984年から2002年にかけての信用金庫の財務諸表を合併・被合併信用金庫に分けて仮説検定を行っている。信用金庫合併の要因として、規制当局によるシステム安定化仮説が支持され、合併前後の変数を比較した結果、合併後に効率性と収益性は改善するが健全性は悪化することが示されている。さらに、合併前の

(注)4. 信用金庫を分析対象としていないが、岩坪（2011）は、信用金庫と同様に統廃合が進んだ第二地方銀行について、関西地域に限定して合併・被合併銀行の財務特性を分析し、吸収合併、対等合併ともに規制当局の救済目的の効果が見られることが明らかにされている。

5. 帝国建設仮説について、坂井・鶴・細野（2009）は、「帝国建設仮説とは、経営者に対するガバナンスが弱い場合に、経営者が金銭的、あるいは非金銭的な私的便益を得るために合併を行うという仮説である。」としている。

信用金庫の特性を考慮して合併後の効果を分析すると、合併信用金庫の収益性や健全性が高く、被合併信用金庫の収益性や健全性が低いほど、また、両者の差が大きいほど、合併後の収益性や健全性が改善する傾向にあることも示されている^(注6)。本稿の結果は、坂井ら(2009)の推計結果と整合的である。信用金庫の合併理由について、家森(2005)では、坂井・鶴・細野(2009)が挙げた3つに加えて、破綻リスクの軽減が挙げられている。家森(2005)では、信用金庫は協同組織金融機関であるため、合併目的として株式最大化仮説という考えは成り立たず、効率性と規模の経済のみが重要な目的になっている。

効率性を計測する手法として確率的フロンティアモデルを用いて信用金庫の合併効果を分析した研究として、茶野・渡辺・鈴木(2012)がある。計測の際、データを(競合的と想定される)東京・神奈川近郊地域と、東北、四国等の地理的に離れた地域の信用金庫に分け、両地域で合併した信用金庫と合併しない信用金庫のMalmquist指数^(注7)を比較している。信用金庫の効率性は合併によって向上すること、合併しない信用金庫は合併した信用金庫よりも効率性が劣ることが示されている。堀江(2010)は、Malmquist指数によって信用金庫の効率性の変化を推計してい

る。信用金庫を所在地によって分類し、2005年から2007年の信用金庫の財務データを用いて、効率性を比較している。所在地の経済活動が活発なほど規模の経済性が働きやすく、経営改善努力効果(キャッチアップ効果と称される)が相対的に強く働いていることが明らかにされている。

信用金庫の合併効果ではなく地域金融機関について経営効率性を推計した研究は多く存在し、宮越(1993)、Fukuyama(1996)、岩坪(1999)、佐竹・筒井(2002)、播摩谷(2004)、山本(2011)等がある。宮越(1993)、Fukuyama(1996)は初期の効率性計測手法であるフロンティア費用関数による推計、岩坪(1999)、佐竹・筒井(2002)、播摩谷(2004)、堀江(2010)は、確率的フロンティア費用関数による推計をおこなっており、いずれも規模の経済性が存在することが確認されている^(注8)。信用金庫を含め地域金融機関の効率性の推計にあつては、経営範囲が限定されているため、所在地の経済動向の影響を強く受けることも示されている。地域間の経済格差を考慮する必要性は一つの課題であるが、これをコントロールした上で地域銀行の経営効率性を推計した研究として山本(2011)がある。山本(2011)では、営業地盤の活動水準を調整して効率性を測定するNon-Discretionary DEA^(注9)を用いて地方銀

(注)6. 信用金庫の効率性や合併の効果を実証した研究には、他に岩坪(1999、2003)、播摩谷(2004)等がある。播摩谷(2004)は、効率性の計測手法について、Data Envelopment Analysisと確率的フロンティア関数を用いた場合の結果の違いを比較している。

7. Malmquist指数とは、Caves, Christensen, and Diewert(1982)によって提唱された、異時点間の生産性の変化を測定する指数である。

8. 費用効率性の推計は、銀行業に関する研究が多く、粕谷(1989)、堀・吉田(1996)等は、都市銀行と地方銀行、第二地方銀行について、規模・範囲の経済性の有無を検証している。

9. DEA: Data Envelopment Analysis

行と第二地方銀行の経営効率性を計測している。営業地盤の経済活動水準を考慮すると、考慮しない場合の効率性よりも3分の1程度効率値が修正されることが実証された。これまで効率値が低いとされていた地域銀行の中には、営業地盤の経済水準の低さに影響されて低い効率性が計測されていたところがあることが明らかにされた。

信用金庫を含む、中小・地域金融機関に関する経済学的な研究は相対的に遅れているとされる。筒井（2009）は、地域金融に関する研究には事例研究が多く理論的な研究が少ない等の問題を指摘し、地域金融の研究課題と現状を整理している。本稿では、1989年～2008年までの個別信用金庫の財務データを用いて、信用金庫の統廃合に関する詳細な財務分析をおこなう。80年代末に存在した全ての信用金庫の個別財務データを用いた分析は、筆者たちの知る限り存在しない。

以下では、一般的な金融機関の合併に関する経済学的な研究手法・仮説の立て方などについてサーベイし、この分野では相対的に遅れているとされる中小・地域金融機関に関する考察の参考とする。

(2) 金融機関の合併効果に関する先行研究

金融機関の合併を分析するにあたり、その動機を明らかにすることは一つの指針となる。例えば、信用金庫の合併に関する既存研究で引用されているBerger et al（1999）では、合併の動機として、株主価値最大化と株主価値最大化以外の動機に分けている。金融

機関の合併によって期待される効果として、価格支配力の増大、収益性の向上、効率性の向上がある。これらは株主価値を高める要因である。そのため、合併による価格支配力（競争度や集中度）、収益性、効率性の変化が分析の焦点となる。貸出市場における競争度を推計しているのがUchida and Tsutsui（2005）であり、都市銀行は完全競争にあり、地方銀行は非競争的であるとする実証結果を示している。菅・大野（2012）は、本稿と同じ1989年から2008年の都市銀行の財務データを用いて、EVA（Economic Value Added）という収益性を表す指標に注目して合併効果を検証している。業界全体のEVA（収益性）向上の観点からは、都市銀行の合併は株主が期待した利益を獲得できなかったこと、また個別銀行でみても、合併による収益性の向上は見られないことが示されている。群司・三浦（2011）は地域金融市場の競争度を推計し競争度を計測する手法によって結果が異なることを示している。従来のハーフィンダール指数（HHIと略される）やH統計量を用いた競争度の他に、Boone et al（2007）によって提案されたBoone指標によって、地銀、信金・信組の競争度を推計し、HHIやH統計量では地域金融市場は長期的に非競争的になっていると推計されるが、Boone指標を用いた場合、競争的になるという逆の結果を得ている。

効率性の分析には、推計に用いられる関数型の進化も相まって比較的多くの先行研究があるが、推計に用いられる関数形の違いに

よって結果が異なるという指摘がある。Humphrey (1990) は、初期の生産・費用関数であるコブ・ダグラス型関数とトランスログ型関数による推計では結果が異なることを明らかにしている。ノンパラメトリックな推計であるDEA (Data Envelopment Analysis) とパラメトリックな推計である確率的フロンティア関数による結果の違いを指摘しているのは、播摩谷 (2004) である。

Berger et al (1999) は、株主価値最大化以外の動機として、政府の金融システム安定化をあげている。家森 (2005)、坂井・細野・鶴 (2009)、岩坪 (2011) らは、信用金庫・地域銀行の合併の動機として金融システム安定化仮説が採択されるという結果を得ている。

金融システム安定化仮説は、政府による政策が合併の動機とみる仮説であるが、金融機関が経営安定化のために積極的に合併するとする動機も考えられる。例えば、“too big to fail”のように、破綻を防ぐために規模そのものを拡大するといった動機もある。岡田 (2007) は、株主価値最大化を動機とした研究のサーベイを行い、1990年代末の金融危機後の都市銀行の合併にはいわゆる“too big to fail”という概念が存在していた可能性を示唆している。数阪 (2001) は、金融機関再編を次のように二つに分類している。1980年代以降の金融自由化進展に伴う金融機関組織の構造変化 (買収・合併・経営破

綻・新規参入等金融機関組織の異動を伴う変化) を意味する場合と、金融持株会社の設立による組織統合・業務提携や資本提携、子会社・関連会社の設立、提携先との合弁会社の設立による新規金融業務への進出なども含めて金融再編とする場合である。本稿では、前者の意味で「再編」という用語を用いている。

2000年代以降の金融合併が市場に与えたインパクトを計測し、その効果を検証している先行研究もある。宮崎・阿萬 (2013) は、地域金融機関の合併と取引先企業のパフォーマンスとの関係に焦点を当て、2003年の親和銀行と九州銀行の合併について、取引先企業が貸出額の減少や金利の引上げ、また合併銀行のガバナンス機能の低下によって負の影響を受けたことを示している。また、原田・富岡・中山 (2009) は、2000年以降に生じた地方銀行の合併の事例を丹念に調べ、アナウンス前後の株価の収益率、財務指標の差を検定するイベントスタディをおこなっている。マーケットにプラスに評価された合併事例ばかりではないこと、長期的に財務の健全性がもたらされることが示されている。

3. データおよび合併効果の検出方法

(1) データ

本稿では「全国信用金庫財務諸表」に基づいて作成された財務データを用いる^(注10)。標本期間は1989年から2008年までの20年間

(注)10. 本稿で用いたデータは、慶応大学GCOEにおいて、手入力で作成されたデータで、本投稿論文の共著者の一名がこのGCOEの協力研究員であったことから利用を許可されたものである。

である。前節で詳しくみたように、合併件数は2000年から2004年の間に集中している^(注11)。同時期は、金融システム危機に見舞われていた時期であり、本稿の分析では、「救済型」の合併・再編が中心となる。2009年以降の合併は、今般の「地域金融機関再編」の流れからは、大変興味深いのが、以下の理由で今回は分析対象外とした。まず、**図表2-1**に示されているとおり、2009年以降は合併が少ないこと、2000年代後半以降は金融危機が一段落しており、2000年前後の合併・再編とは背景が異なること、また、本稿で用いたデータは1989年から2008年までであるが、2009年以降、日経NEEDS等で公開されている電子データ^(注12)との接合が困難であることから、分析対象外とした。

合併効果を明らかにするために、分析対象の信用金庫を、次の3つに分類する。①「合併信用金庫」(対象期間中に合併して法的に存続し、または金融機関コードが合併後に採用されている信用金庫のこと。)^(注13)、②「被合併信用金庫」(同期間に合併された、すなわち、法的に消滅、または金融機関コードが採用されなかった信用金庫のこと。)、そして、③「コントロールサンプル」(分析対象期間に合併信用金庫と同都道府県に所在し、

一度も合併に関与しなかった信用金庫のことであり、合併信用金庫との比較対象となる^(注14)。)の3つである。「コントロールサンプル」の条件は、合併信用金庫と同じ条件で活動しており、合併信用金庫との唯一の違いは、「合併に関与していない」ということである。よって、適切な比較対象とするため、本稿では、時期のみならず、地域性もマッチングさせた。

信用金庫は会員資格を営業地域に限定しているため、経営には営業基盤所在地域の経済状況が強く反映される^(注15)。信用金庫に限らず中小・地域金融機関の分析に際して、地域性を考慮する必要があることは、山本(2011)、堀江(2015)等によって指摘されている。また、Kano-Tsutsui(2003)では、日本の貸出市場が地域ごとに分断されていることが実証されている。これらの指摘によっても、コントロールサンプルの作成にあたり、時期と地域性を考慮することが支持される^(注16)。

また、合併・被合併の分類において、金融機関コードの存続を利用したのは、信用金庫の名称変更が頻繁にあったためである。分類にあたって、合併と同時に名称変更する信用金庫が少なからずあり(漢字名称から平仮名

(注)11. 同様の研究である井上(2003)坂井ら(2009)では2002年までのデータである。合併の集中期は2004年まで継続しているため、本稿では以降の期間もカバーしている。
12. 日経NEEDSでは、2002年以降のデータが利用可能である。しかし、2002年以前に消滅した信用金庫のデータの一部/全てが収録されていない。また、制度等の変更から指標の配置や定義が異なったり、新たに加わったり、無くなったりした指標がある。
13. 合併信用金庫とコントロールサンプルの差が、「合併の有無のみ」となるよう、合併信用金庫として、信用組合と合併したり、他の信用金庫あるいは信用組合の事業の一部または全部を譲り受けたりした場合も除外している。
14. 他の信用金庫や信用組合から事業の一部または全部を譲り受けした場合もコントロールサンプルから除いている。
15. 信用金庫の経営が地域経済の影響を強く受けていることの顕著な例として、釜石製鉄所の第一高炉休止により釜石信用金庫が破綻となった事例がある。
16. その他、コントロールサンプルの作成にあたっては、地域性以外に資産の規模なども考慮される。

名称への変更等も含む)、名称の連続性がなくなる事例が複数みられた。また、合併を繰り返す過程で、似たような名称が複数回出現するなどしたため、存続コードを最優先して分類している。

信用金庫の合併は、他の金融機関と比較して複雑である。分析にあたり、合併の形態についても分類する必要があった。そのため、サンプル期間中の全合併事例を次のような5つの形態に整理した。①単純合併、②複数合併、③複雑合併、④他業態を含む合併、⑤その他である。合併前後の純粋な推移を分析するため、今回は、①の単純合併の事例のみを採用した^(注17)。

ここまでで、データの出所、標本期間、対象信用金庫の分類、合併形態の整理について説明した。ここから、さらに、合併の年を基準とした前後5年(計11年)の財務指標を観察できるサンプルを抽出する^(注18)。1989年から2008年の間に、合併年度を含め合計11年間のデータが存続している信用金庫のみをサンプルとすると、対象となる合併事例は、1994年から2003年の間に観察された事例となる^(注19)。サンプルの抽出方法は図表3のとおりである。

以上のとおり分析対象となるサンプルを作

成すると、標本の大きさは、合計159である。図表4において、期間中の都道府県別・地域別サンプルサイズを示す^(注20)。地域別のサンプルサイズをみると、北海道では3件の合併があり、同時期に14の信用金庫は一度も合併に関与しなかったことがわかる。東北では、合併はあったものの、分析期間中に複数の合併が繰り返されたため^(注21)、本稿の分析からは除外され、東北のコントロールサンプル数は18金庫となる。関東では、14の合併信用金庫に対し、20の被合併信用金庫があり、コントロールサンプルは22である。甲信越は、合併・被合併信用金庫がともに3金庫、コントロールは12金庫であった。北陸・東海は、ともに、3金庫に対し4金庫が被合併信用金庫となっており、北陸では10、東海で29の非合併信用金庫があった。関西は6の合併信用金庫、10の被合併信用金庫、17のコントロールサンプル、山陰・中国は合併・被合併ともに4金庫、非合併は10金庫である。四国は合併／被合併ともに3金庫、非合併は7金庫であり、九州は4の信用金庫に対し、7の信用金庫が合併され、コントロールサンプルは20であった。

以上、本稿で用いるデータについて説明した。ところで、金融機関の合併に際しては、

(注)17. 分類の詳細については、全国信用金庫協会発行の『信用金庫史』、信金中央金庫発行の『信金中央金庫六十年史』、全国銀行協会連合会事務部・金融機関共同コード管理委員会発行の『金融機関コード便覧』を基に執筆者が作成した資料があるので、問い合わせ先：kimieh(at)tamacc.chuo-u.ac.jp

18. 井上(2003)は、合併効果は短期間に現れるのではなく、平均すると合併後5~6期をかけて顕在化しているとしている。また、坂井等(2009)では、合併直後から5期にかけて合併効果が検証されている。

19. ただし、2000年から2004年は信用金庫の合併が集中した時期であるため、2004年における合併も含めた。この場合、合併後4年までとなる。2004年に合併があったのは、栃木県の足利／小山信用金庫、滋賀県の近江八幡／彦根信用金庫、大阪府の大阪東／八光信用金庫である。よって、合併後5期目の変数はサンプルサイズが3件減少する。

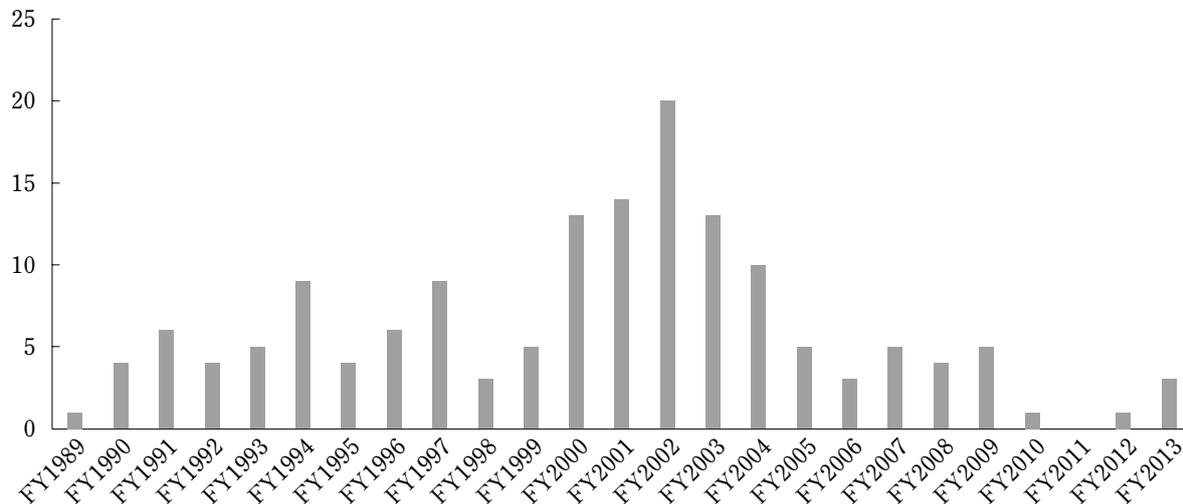
20. なお、分析に用いなかった合併も含めた年度別、都道府県別の合併数は、それぞれ、図表2-1、図表2-2に示した。

21. 東北地方では、青森県で八戸信用金庫と北奥羽信用金庫を中心とした統廃合によって青い森信用金庫が誕生したケースや、秋田県の羽後信用金庫と秋田ふれあい信用金庫を中心とした統廃合など大規模かつ複雑な合併事例が多い。詳細は執筆者に問い合わせ願いたい。

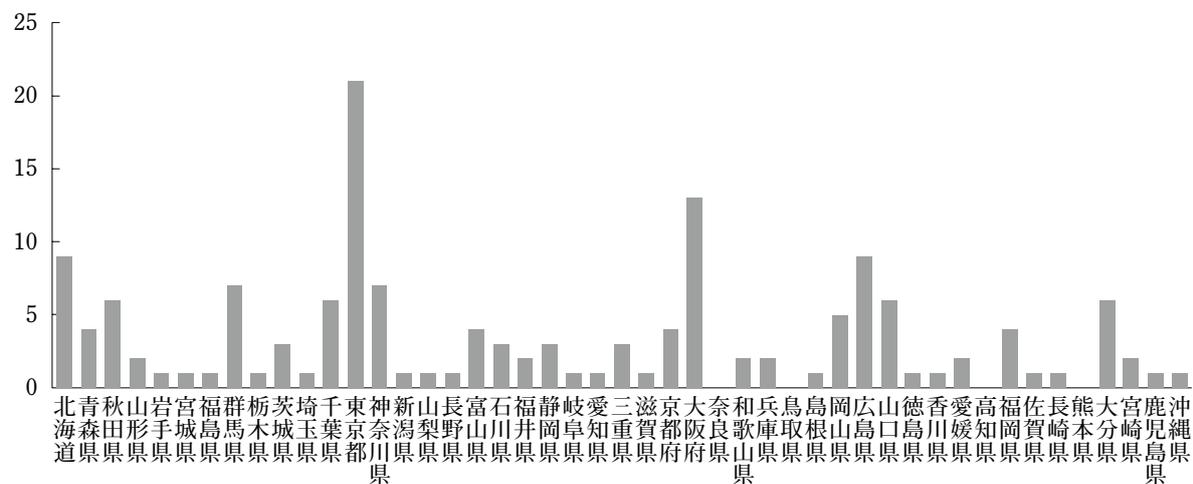
破綻金融機関との「救済合併（営業譲渡含む）」とそれ以外の合併を区別する必要があることに留意すべきである。銀行では、破綻

による救済合併には、預金保険制度が適用される。しかし、信用金庫の破綻処理は、業界独自の相互援助制度（1962年10月以降機能

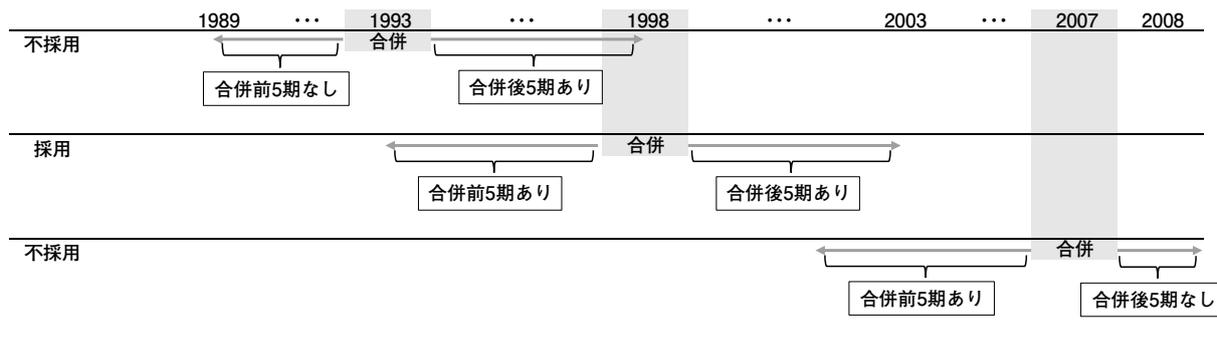
図表2-1 年度別合併数



図表2-2 都道府県別合併数（1989～2013年の合計）



図表3 サンプルの抽出方法



図表4 都道府県別・地域別標本

		合併	被合併	Control (非合併)		合併	被合併	Control (非合併)
1	北海道	3	3	14	北海道	3	3	14
2	青森	0	0	1	東北	0	0	18
3	秋田	0	0	0				
4	山形	0	0	2				
5	岩手	0	0	5				
6	宮城	0	0	3				
7	福島	0	0	7				
8	群馬	1	1	4	関東	14	20	22
9	栃木	1	1	1				
10	茨城	1	1	1				
11	埼玉	0	0	3				
12	千葉	3	4	2				
13	神奈川	1	1	2				
14	東京	7	12	9	甲信越	3	3	12
15	新潟	1	1	8				
16	山梨	1	1	1				
17	長野	1	1	3	北陸	3	4	10
18	富山	1	1	5				
19	石川	1	1	1				
20	福井	1	2	4				
21	静岡	0	0	10	東海	3	4	29
22	岐阜	1	1	4				
23	愛知	1	2	12				
24	三重	1	1	3				
25	滋賀	1	1	2	関西	6	10	17
26	京都	1	4	1				
27	大阪	3	3	6				
28	奈良	0	0	3				
29	和歌山	1	2	0				
30	兵庫	0	0	5				
31	鳥取	0	0	3	山陰・中国	4	4	10
32	島根	1	1	1				
33	岡山	2	2	5				
34	広島	1	1	0				
35	山口	0	0	1	四国	3	3	7
36	徳島	1	1	1				
37	香川	1	1	1				
38	愛媛	1	1	3				
39	高知	0	0	2	九州	4	7	20
40	福岡	1	4	6				
41	佐賀	0	0	3				
42	長崎	1	1	0				
43	熊本	0	0	4				
44	大分	0	0	2				
45	宮崎	1	1	3				
46	鹿児島	1	1	2				
47	沖縄	1	1	0	沖縄	1	1	0
全国		44	59	159		44	59	159

した相互援助の仕組み)に基づいて、救済合併に対して資金援助が行われてきた。この制度は、長引く不況によって破綻する信用金庫が増えたこと、1996年に預金保険制度が改正され、信用金庫の預金保険料の支払い負担が増加したこと、経営環境が悪化するなか、増加する援助額が信用金庫の経営に負担となったことから、幾多の改正がなされ、2002年4月1日以降は、相互援助制度の新規適用が取りやめられている^(注22)。現在は、預

金保険制度の適用による新しい資金援助の仕組みが運営されている。本稿の分析対象で資金援助を受けた合併は3件^(注23)であったが、第4節において、資金援助の影響を考慮するため、これらの合併を除いて合併効果の推計を行った。

合併の効果は、収益性、(費用削減の観点からみた)効率性、健全性を示す指標を用いて検証した^(注24)。収益性を示す指標として、ROA、業務純益(本稿の業務純益について

図表5 変数表

	変数名	平均値
収益性	ROA	当期利益／総資産
	業務純益	業務粗利益－(経費＋貸倒引当金(臨時費用)) ^(注25)
	業務粗利益	業務収益－業務費用
	業務収益	資金運用収益＋役務取引等収益＋その他業務収益
	業務費用	資金調達費用＋役務取引等費用＋その他業務費用
	預金・貸出金利鞘	貸出金利息／貸出金－(預金利息＋経費)／預金・積金
	総資金利鞘	資金運用収益／資金運用勘定計－(資金調達費用＋経費)／資金調達勘定計
	資金運用勘定	預け金＋金融機関貸付＋買入金銭債権＋金銭信託等＋商品有価証券＋有価証券＋貸出金 ^(注26)
効率性	資金調達勘定	預金・積金＋譲渡性預金＋借入金 ^(注27)
	経費率	経費／経常収益 ^(注28)
	人件費	人件費／経常収益
健全性	物件費	物件費／経常収益
	自己資本比率	純資産(総資産－負債)／総資産
	預貸率	貸出金／預金・積金 ^(注29)

(注)22. 『信金中央金庫六十年史』の記述による。

23. 標本期間において資金援助のあった合併事例は、1995年の備北信用金庫が新見信用金庫を救済合併した事例、1998年のさがみ信用金庫が箱根信用金庫を救済合併した事例、1998年の大阪信用金庫が大阪中央信用金庫を救済合併した事例の3件である。

24. 信用金庫の経営状況を判断する際に見るべき変数について堀江(2015)で詳しく検討されている。本稿で採用する変数はこれに準じる。

25. 一般的に「業務純益」は、「業務粗利益－(経費＋一般貸倒引当金)」で計算される。これは、資金運用業務(預金・貸出業務)、役務取引等業務(手数料業務)、その他業務(債券や証券に係る業務)からの利益から、経費と一般貸倒引当金を差し引いて得られる。いわば信用金庫の“本来業務から得られる利益”を表す指標である。本稿のデータでは、一般貸倒引当金の欠損値が多く、また1995年以前の一般貸倒引当金の公表値については信頼性が低いという指摘がなされていることから、データの連続性が保証されないため、「一般貸倒引当金」の採用を断念した。代わりに、「業務純益」を図表5のように、「業務粗利益－(経費＋臨時費用)」という形で作成した。「臨時費用」の大半は「個別貸倒引当金」等の不良債権に係る費用である。よって、本稿での「業務純益」は、「信用金庫の3大業務における利益から、経費と不良債権処理にかかる費用を差し引いた利益」となることに注意されたい。

26. 本稿での定義であり、データの制限により一般的な資金運用勘定の項目より少ない。

27. 本稿での定義であり、データの制限により一般的な資金調達勘定の項目より少ない。

28. 「経費率」について、分母を「業務粗利益」とするものもあるが、本稿では既存研究(例えば、坂井・鶴・細野、2009)に従い、「経常収益」としている。

29. 預貸率の分母は、一般的に預金と譲渡性預金の合計であるが、本稿で用いるデータでは、標本期間に譲渡性預金の値が欠損値となる期間があること、また信用金庫では譲渡性預金の金額が小さいことから、分母は預金・積金のみとする。

注25を参照されたい。)、預金・貸出金利鞘、総資金利鞘を、(費用) 効率性に関する指標としては、経費率と、その構成費用である人件費率、物件費率を、健全性を示す指標として、自己資本比率(純資産/総資産)、預貸率(預金・積金/貸出金)を、それぞれ採用した。図表5に変数の詳細を示す。

(2) 主な変数の推移と差の検定

本節では、先の変数について、合併の年をt期として、前後5期の推移をプロットし、変数の平均値が合併前後で有意に差があるかどうかを統計的に検定することで、合併前後の経営指標の推移を概観する。観察期間を前後5年としているのは、合併効果は短期間であられるものではなく、平均すると合併後5期から6期かけてみる必要があることが、井上(2003)等で指摘されていることになったものである。

図表6-1から図表6-3は、収益性、(費用) 効率性、健全性について、それぞれ、プロットしたものである。図中のM、A、C、はそれぞれ合併信用金庫(M: Merger)、被合併信用金庫(A: Absorbed)、コントロールサンプル(C: Control)を示している。なお、被合併信用金庫は合併時点で消滅することから、合併前5期のみが表示されている。

これらのプロット図から示唆されるのは、合併の前後における各指標の平均的な動きであるが、合併、被合併、コントロールサン

プルそれぞれに特有な動きが観察されるか、合併の有無に関わらず業界全体として同様な動きが観察されるかなど、3つのグループの経営指標の傾向を考察することができる。

結果を示すまえに、合併効果を検出するために用いた方法を説明する。合併効果は、合併前後の変数の変化によって計測される。しかし、単純に合併前後の変数の変化を合併効果とみることはできない。合併した時期における合併以外の要因を考慮する必要があるからである。他の要因を考慮する一つの方法は、合併信用金庫と同じ条件で活動するコントロールサンプルの同時期の変数の変化と比較することである。合併以外の条件が同じなので、コントロールサンプルの同時期の変化は、合併信用金庫にも共通に起こる変化である(用語として「共通の変化」と呼ばれる)。よって、この共通の変化を「合併以外の要因による変化」として捉え、合併信用金庫の変化から差し引くと、合併効果が抽出される。これを図式化すると図表7のとおりである。

このような手続きで合併効果を抽出、検定する方法は、「Difference-in-Difference」と呼ばれる^(注30)。

次に、具体的な変数の作成方法を説明する。任意の合併信用金庫の合併前各期の変数を X_{t-l} ($l=1,2,\dots,5$)とする。次に、対応するコントロールサンプルの同年の変数の平均を X_{t-l}^c とする。合併信用金庫とコントロールサ

(注)30. Difference-in-Differenceによって信用金庫の合併効果を分析した論文には、坂井・細野・鶴(2009)がある。合併効果の分析はこの手法以外にもPropensity Score Matchingという方法による分析もあり、例えば、滝澤・鶴・細野(2008)は、一般の企業の財務指標について合併の効果を分析している。

サンプルの変数の差 ($X_{t-l} - X_{t-l}^c$) が、共通の変化を控除した後の合併前各期の変数、 \hat{X}_{t-l} となる。合併前の特殊な動きを除去するため、 \hat{X}_{t-l} の合併前5期間平均をとった、

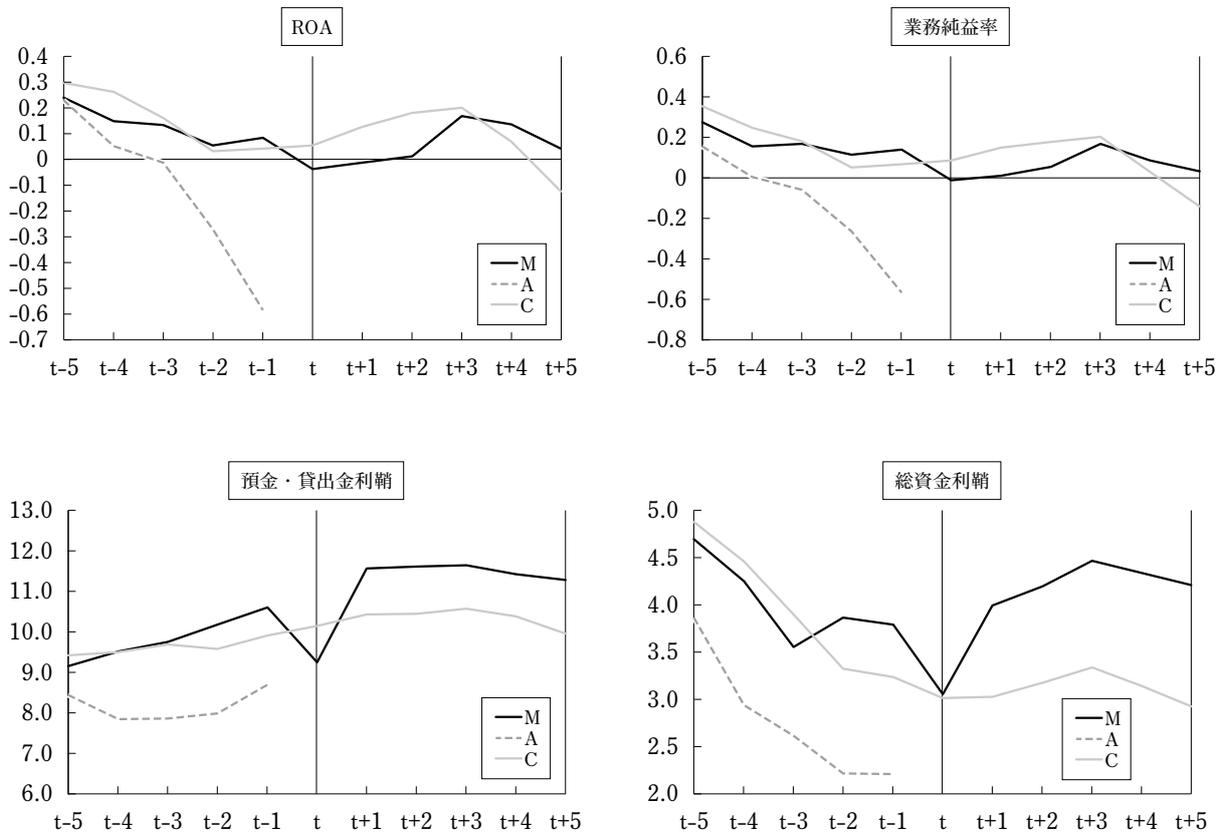
$$\frac{1}{5} \sum_{l=1}^5 \hat{X}_{t-l} = \hat{X}_{pre}$$

を合併信金庫の合併前の水準とする。

合併後の変数については、合併前の各期の変数と同様に作成する。任意の合併信用金庫の合併後各期の変数を X_{t+l} 、対応するコントロールサンプルの合併後の変数を X_{t+l}^c とし、

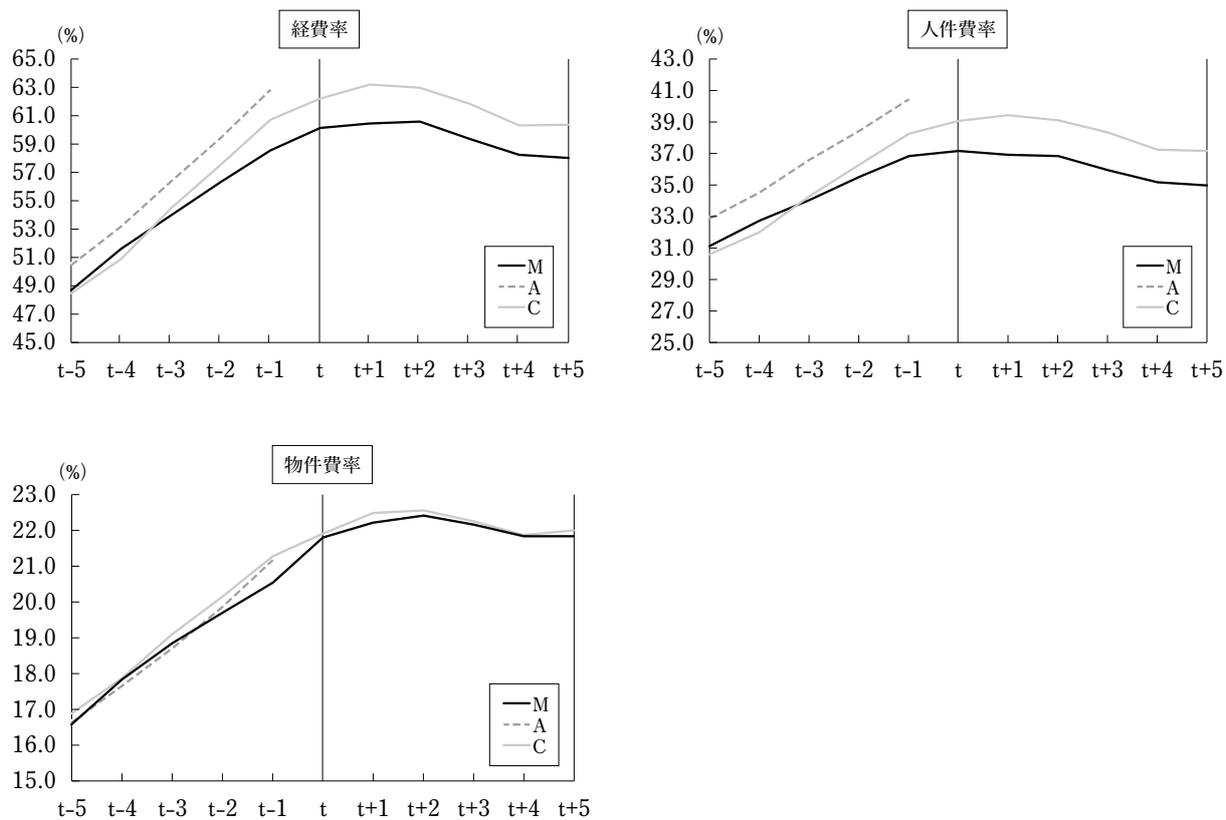
両者の差を合併後の変数 $\hat{X}_{post,t+l}$ とする。先の図で示したように、合併効果は両者の差であるため、 \hat{X}_{pre} と合併後各期の変数 $\hat{X}_{post,t+l}$ の差が0であるという帰無仮説： $\hat{X}_{pre} = \hat{X}_{post,t+l}$ のもとで差の検定を行う。検定は2種、t検定(変数の分布が正規分布であると仮定出来る場合の検定)とWilcoxonの符号順位検定(一対の変数における任意の期間の前後の差をみる検定で、正規分布が仮定できない場合の検定)をおこなった。結果は図表8-1から図表8-3である^(注31)。

図表6-1

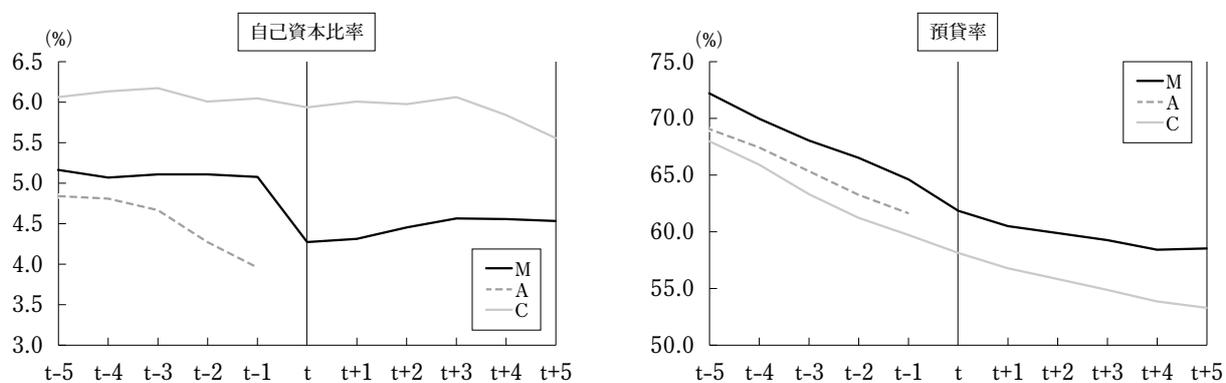


(注) 31. 合併後5期間における経過を観測することから、5期間全ての検定結果を掲載することが望ましいが、紙幅の都合により、直後、中間、一定期間後の変化という意味から1、3、5期の検定結果を掲載することとする。

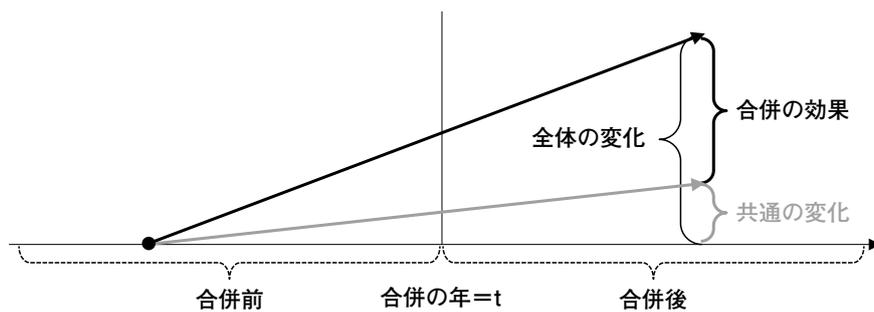
図表6-2



図表6-3



図表7 合併効果の図



図表8-1

	平均の差	Wilcoxonの符号順位検定		t検定			
		Z	p値	t値	p値		
業務純益率							
合併後1期	0.776	0.669	0.504	0.98	0.33		
合併後3期	1.435	0.431	0.666	**	1.75	0.08	
合併後5期	2.630	***	2.917	0.004	***	3.03	0.00
ROA							
合併後1期	-1.348	0.894	0.371	*	-1.855	0.067	
合併後3期	-0.339	1.107	0.268		-0.625	0.534	
合併後5期	1.578	***	3.182	0.001	**	2.133	0.036
預金・貸出金利鞘							
合併後1期	-0.516	1.007	0.314		-0.632	0.529	
合併後3期	-0.569	1.319	0.187		-0.704	0.483	
合併後5期	-0.335	0.419	0.675		-0.387	0.700	
総資金利鞘							
合併後1期	0.201	0.932	0.352		0.850	0.850	
合併後3期	0.387	1.482	0.138		-0.704	0.483	
合併後5期	0.472	1.340	0.180		0.750	0.456	

図表8-2

	平均の差	Wilcoxonの符号順位検定		t検定			
		Z	p値	t値	p値		
経費率							
合併後1期	-0.099	0.469	0.639	**	-2.541	0.013	
合併後3期	-0.098	1.894	0.058	**	-2.564	0.012	
合併後5期	-0.098	**	2.456	0.014	**	-2.387	0.020
人件費率							
合併後1期	-0.072	0.269	0.788	***	-2.828	0.006	
合併後3期	-0.071	2.032	0.042	***	-2.825	0.006	
合併後5期	-0.070	1.786	0.074	**	-2.569	0.012	
物件費率							
合併後1期	-0.026	0.744	0.457	*	-1.879	0.064	
合併後3期	-0.025	0.882	0.378	*	-1.888	0.063	
合併後5期	-0.026	***	3.126	0.002	*	-1.874	0.065

図表8-3

	平均の差	Wilcoxonの符号順位検定		t検定		
		Z	p値	t値	p値	
自己資本比率						
合併後1期	-0.016	1.344	0.179	***	-3.314	0.001
合併後3期	-0.014	1.382	0.167	***	-2.912	0.005
合併後5期	-0.009	0.209	0.834	*	-1.7682	0.081
預貸率						
合併後1期	-0.100	0.531	0.595	**	-2.439	0.017
合併後3期	-0.091	0.869	0.385	**	-2.252	0.027
合併後5期	-0.093	0.321	0.748	**	-2.184	0.032

イ. 収益性

収益性を表す変数はROA、業務純益率、預金・貸出金利鞘、総資金利鞘（図表6-1）である。

図で見ると、被合併信用金庫(A)のROA、業務純益率は大幅に悪化している。合併5期前では、ROAの水準は0.2%程度で合併信用金庫と変わらないが、合併前1期には-0.6%まで落込み、合併信用金庫やコントロールサンプル(C)との差は、0.7%程度まで広がっている。一方、合併信用金庫(M)のROAと業務純益率は、合併前にプラスで推移し、合併時点でROAはマイナスに、業務純益率はゼロへと低下する。その後、合併後3期で合併前の水準まで回復する傾向が見られる。合併信用金庫の預金・貸出金利鞘と総資金利鞘では、合併時点の落込みが一層顕著である。しかし、両者は合併後1期で以前の水準に回復することが見て取れる。ここから、収益性の悪化した被合併信用金庫を合併したことで収益性が一旦下がるものの、すぐに以前の傾向に回復することがわかる。合併信用金庫の合併前後の収益性の動きをコントロールサンプル(C)と比較すると、ROAと業務純益率は明確な差がみられないが、預金・貸出金利鞘と総資金利鞘では、収益性が低下した被合併信用金庫と合併したにもかかわらず、合併後の差が拡大していることが興味深い。

次に、図によって示された傾向を、差の検定によって検証する。図表8-1は収益性

に関する検定結果である。検定結果からは、業務純益率とROAが合併後5期に有意に改善することがわかる。他方、預金・貸出金利鞘と総資金利鞘については、合併効果は明白ではないことがわかる。ROAは合併後一時低下し、合併後5期に有意に改善している。業務純益率は、合併後一貫して合併前の水準を上回るが、有意な改善が見られるのは、ROAと同様に5期間後である。

信用金庫の主たる業務である預金・貸出業務の収益性を示す預金・貸出金利鞘は、合併に関与しないコントロールサンプルの振る舞いを控除すると、合併後マイナスでほぼ一定しており、改善はみられない。株式や債券投資による収益率も含めた総資金利鞘は、合併直後から安定的にプラスであり、合併前より高い水準であることがわかる。いずれも有意でないことから、合併前後の効果は明確ではないものの、こうした結果には、サンプル期間中、信用金庫全体として、本業である預金・貸出業務による収益性が縮小する一方で、手数料や証券業務等の収益源の多様化によって収益性が拡大する傾向にあったことの影響が考えられる。信用金庫の本来的な役割の一つは、地域に密着したきめ細かいサービスの提供である。こうした役割の発揮に対する合併効果の検出が期待されたが、救済型の合併事例を中心とした本稿のサンプルでは、効果を検出することはできなかった。本年度から、金融庁によって、融資先の事業性評価が導入されたことから、今後の合併事例に

において、こうした効果が検出されることを期待する。

ロ. 効率性（費用削減）

図表6-2において、経費削減の観点から、合併の効率性への影響を観察する。経費率の図から、合併前5期間を通して被合併信用金庫(A)の経費率が最も高いことがわかる。信用金庫(M、A、C)全体として、合併前5期から合併後1期ないし2期まで上昇し、その後低下する傾向にある。この傾向は井上(2003)と整合的である。興味深いことは、経費率の高い被合併信用金庫(A)を合併したあとでも、依然として合併信用金庫(M)の経費率が低いことである。コントロールサンプル(C)が合併後1期まで上昇傾向にあるのに対し、合併信用金庫(M)は合併直後から経費率の上昇が抑制されており、合併による費用削減効果が当初から現れていることが示唆される。特に、人件費率において、合併後に一貫して合併信用金庫(M)の人件費率は、コントロールサンプル(C)よりも低い。他方、物件費率は三つのグループが重なるように推移しており、顕著な差がみられない。

経費率、人件費率、物件費率に関する検定結果(図表8-2)は、ともに、合併直後からマイナスであり、合併後も経費率が低下したことを示している。合併前に上昇傾向にあった経費率が、合併後低下していくことは、図表6-2のプロットとも整合的である。構成要素のうち、人件費率の削

減の寄与度が高いことから、合併による人員削減が示唆される。信用金庫の顧客へのきめ細かなサービスの提供というメリットが、人員削減によって失われるとの危惧もあるが、経費率の削減が必ずしもサービスの質の低下を意味するものではない。先の収益性への効果では、ROAと業務純益率は合併後5期に有意に上昇し、預金・貸出金利鞘と総資金利鞘への影響が明確でなかったことから、余剰な経費が削減され、効率性が向上したという見方もできる。効率性に関しては合併効果が確認される。

ハ. 健全性

健全性を示す変数として、まずは自己資本比率(図表6-3)を概観する。被合併信用金庫(A)の自己資本比率は合併前に大きく低下する。これを受けて、合併信用金庫(M)の自己資本比率が、合併時点で4%程度まで下落する。以降、合併後5期を経ても回復していないことから健全性の回復には時間がかかることが示唆される。一方、コントロールサンプル(C)の自己資本比率は5.2%程度の水準で一定して推移している。健全性の悪化した信用金庫を合併した結果、合併信用金庫(M)の健全性が毀損した可能性がある。

また、預貸率をみると、合併信用金庫(M)、被合併信用金庫(A)、コントロールサンプル(C)の全グループにおいて、期間中に預貸率が低下傾向にあることが鮮明であり、興味深い結果である。期間中、業界

全体として、預金が増加する一方で、貸出の伸びが減少したことが反映されていると思われる。合併に関与しないコントロールサンプル(C)の預貸率が最も低いことから、自己資本比率の推移と併せて、コントロールサンプルは、相対的に安定志向であることが伺える。預貸率の推移から判断すれば、この指標を用いて合併による効果を読み取ることは難しいと考えられる。

図表8-3が示すように、健全性を示す自己資本比率、預貸率は合併直後に一旦悪化する。Wilcoxon検定では有意ではないものの、t検定では有意な結果が示されている。前節のプロット図で観察されたように、合併信用金庫は経営基盤の弱体化した信用金庫を合併している傾向があり、検定によっても合併直後に自己資本比率や預貸率がマイナスに転じることが示されたといえる。

以下、検定結果は次のようにまとめられる。収益性を示す変数のうち、業務純益率とROAは合併後暫くしてから改善するものの、預金・貸出金利鞘、総資金利鞘については、有意な合併効果は検出できなかった。経費率は合併直後から低下しており、経費削減によって効率性が向上したといえる。健全性については、自己資本比率が合併直後低下するが、徐々に合併前の水準に回復する。プロット図からは、被合併信用金庫は、相対的に経営悪化の傾向がみら

れ、コントロールサンプルは、安定的な経営を行っていることが示唆された。合併信用金庫は、比較的健全で積極的な経営を行っており、合併後直後に、指標の悪化が見られるものの、数年のうちに回復、または改善することが観察された。検定結果からは、信用金庫の合併では、経費削減による効率性向上効果が直後から観察されるが、収益性と健全性への効果が明確ではなかった。

4. パネル分析による合併効果の推計

本節では、パネル分析の固定効果モデルによって合併効果を推計する。推計式は次式のとおりである。

$$Y_{it} = \alpha_0 + \sum_{l=-5}^5 \beta_l MYD_i(l) + YD_t + u_i + \varepsilon_{it}$$

ここで、 Y_{it} は被説明変数（ROA、経費率、等）、 YD_t はYear Dummy (1990-2008)、 $MYD_i(l)$ は合併ダミー ($l = \{-5, \dots, -1, 0, 1, \dots, 5\}$)、 u_i は固定効果である。推計には、44の合併信用金庫と156のコントロールサンプル(すなわち、 $i=1, 2, \dots, 200$)について、1989年から2008年(合計 $200 \times 20 = 4000$)のデータを用いた^(注32)。合併の効果は、合併ダミーの係数である β_l として推計される^(注33)。3. (1)で示したように、合併に際して資金援助があった場合を考慮するため、全サンプルと資金援助のあった3つのケースを除いたサンプルで推計を行った。

(注) 32. 欠損値等の理由で非合併信用金庫のサンプルサイズは、図表4の159から156となっている。

33. 本節の推計は最もシンプルなものであり、今後拡張する検討の余地が残るが、シンプルな形で合併の効果が有意にあらわれることは評価に値すると考える。

図表9-1

		全サンプル		資金援助を受けた合併を除いたサンプル			全サンプル		資金援助を受けた合併を除いたサンプル		
		係数	係数	係数	係数		係数	係数			
ROA	合併5期前	-0.457	-0.300			預金・貸出金利鞘	合併4期前	0.047	0.168		
		0.553	0.579					0.839	0.878		
	合併4期前	-0.949 *	-0.790				合併3期前	0.196	0.307		
		0.548	0.573					0.841	0.879		
	合併3期前	-0.456	-0.228				合併2期前	0.344	0.486		
		0.549	0.574					0.841	0.880		
	合併2期前	-0.353	-0.096				合併1期前	0.335	0.438		
		0.550	0.575					0.842	0.880		
	合併1期前	0.294	0.539				合併	-3.776 ***	-3.699 ***		
		0.550	0.575					0.842	0.880		
	合併	-1.036 *	-0.929				合併1期後	0.669	0.846		
		0.550	0.575					0.842	0.880		
	合併1期後	-1.057 *	-0.867				合併2期後	0.711	0.867		
		0.550	0.575					0.852	0.892		
	合併2期後	-1.143 **	-1.157 **				合併3期後	0.846	0.875		
		0.557	0.582					0.851	0.891		
	合併3期後	0.377	0.423				合併4期後	0.910	1.006		
		0.563	0.582					0.850	0.890		
	合併4期後	0.661	0.862				合併5期後	1.467	1.503		
		0.568	0.595					0.870 *	0.912		
合併5期後	0.490	0.607			総資金利鞘	合併5期前	-0.436	-0.489			
	0.569	0.596					0.755	0.790			
業務純益／総資産	合併5期前	-0.494	-0.376				合併4期前	-0.614	-0.520		
		0.626	0.654					0.748	0.783		
合併4期前	-1.135 *	-1.023				合併3期前	-0.221	-0.042			
	0.620	0.648					0.750	0.784			
合併3期前	-0.512	-0.277				合併2期前	0.103	0.318			
	0.621	0.649					0.750	0.785			
合併2期前	-0.095	0.247				合併1期前	0.255	0.389			
	0.622	0.650					0.751	0.785			
合併1期前	0.514	0.789				合併	-0.343	-0.209			
	0.622	0.650					0.751	0.785			
合併	-1.030 *	-0.817				合併1期後	0.487	0.641			
	0.622	0.650					0.751	0.785			
合併1期後	-1.101 *	-0.968				合併2期後	0.651	0.782			
	0.622	0.650					0.760	0.795			
合併2期後	-0.967	-0.957				合併3期後	0.928	1.016			
	0.630	0.658					0.759	0.795			
合併3期後	0.346	0.360				合併4期後	1.050	1.186			
	0.629	0.658					0.758	0.794			
合併4期後	0.283	0.436			合併5期後	1.053	1.125				
	0.628	0.657				0.776	0.814				
合併5期後	0.593	0.702			sample	1989-2008	1989-2008				
	0.643	0.673			Periods included	20	20				
預金・貸出金利鞘	合併5期前	-0.228	-0.194			Cross-sections included	200	197			
		0.847	0.886			Total panel (unbalanced) observations	3984	3940			

推計結果は図表9-1から図表9-3である^(注34)。

(1) 収益性

収益性（図表9-1）に関する変数の推計結

果から、合併信用金庫の収益性は、総資金利
 鞘以外、合併時に有意に悪化する。ROAは
 合併後2期まで、業務純益は合併後1期後ま
 で有意に悪化し、その後係数は、有意ではな

図表9-2

		全サンプル		資金援助を受けた合 併を除いたサンプル				全サンプル		資金援助を受けた合 併を除いたサンプル	
		係数		係数				係数		係数	
経費率	合併5期前	1.400	*	1.384	*			0.545		0.5698	
		0.7442		0.7779		合併2期後	-1.767	***	-1.987	***	
	合併4期前	2.026	***	1.931			0.5516		0.5771		
		0.7375		0.7704		合併3期後	-2.249	***	-2.344	***	
	合併3期前	1.122		0.984			0.5512		0.5767		
		0.7386		0.7716		合併4期後	-2.441	***	-2.627	***	
	合併2期前	0.390		0.253			0.5504		0.5758		
		0.7391		0.7722		合併5期後	-2.130	***	-2.202	***	
	合併1期前	0.109		0.109			0.5632		0.5902		
		0.7396		0.7726		物件費率	合併5期前	0.377		0.309	
	合併	-0.248		-0.370				0.2962		0.3090	
		0.7398		0.7728			合併4期前	0.742	**	0.654	**
	合併1期後	-1.109		-1.327	*			0.2936		0.3060	
		0.7396		0.7727			合併3期前	0.593	**	0.514	*
	合併2期後	-0.857		-1.169				0.2940		0.3065	
		0.7484		0.7827			合併2期前	0.461		0.422	
	合併3期後	-1.662	**	-1.803	**			0.2942		0.3067	
		0.7479		0.7821			合併1期前	0.486	*	0.496	
	合併4期後	-2.048	***	-2.390	***			0.2944		0.3069	
		0.7469		0.7809			合併	0.988	***	0.985	***
合併5期後	-1.586	**	-1.712	**			0.2945		0.3070		
	0.7642		0.8005		合併1期後		0.827	***	0.784	**	
人件費率	合併5期前	1.076	**	1.136	**			0.2944		0.3069	
		0.5485		0.5736			合併2期後	0.935	***	0.856	***
	合併4期前	1.306	**	1.309	**			0.2979		0.3109	
		0.5435		0.5680			合併3期後	0.676	**	0.640	**
	合併3期前	0.610		0.569				0.2977		0.3107	
		0.5444		0.5567			合併4期後	0.506	*	0.367	
	合併2期前	0.013		-0.081				0.2973		0.3102	
		0.5447		0.5694		合併5期後	0.648	**	0.608	*	
	合併1期前	-0.306		-0.316			0.3042		0.3180		
		0.5451		0.5697		sample	1989-2008		1989-2008		
	合併	-1.115	**	-1.228	**	Periods included	20		20		
		0.5452		0.5699		Cross-sections included	200		197		
	合併1期後	-1.883	***	-2.052	***	Total panel (unbalanced) observations	3984		3940		

(注) 34. 前項の差の検定とは異なり、ここでは、コントロールサンプルを考慮して合併前後の合併信用金庫の指標の推移に焦点を当てるため、図表9-1から図表9-3まで、合併前5期から合併後5期までの全ての期間の推計結果を示す。

いもののプラスに転じる。預金・貸出金利鞘と総資金利鞘は、やはり有意ではないが、係数はプラスである。本推計では、合併時のマイナス効果は有意であるが、合併後の明確なプラスの効果は検出できなかった。

(2) 効率性（費用削減）

経費削減の観点でみた効率性は、**図表9-2**にまとめられる。経費率は、合併直後から下がり、3期以降有意にマイナスであることから、合併によって経費削減が進み、効率性が改善することが示唆される。経費の内訳をみると、人件費率の削減効果が有意であり、合

併時点から有意に削減する。他方、物件費率は合併前後で有意にプラスである。特に合併直後時点から3期後まで物件費率が拡大する傾向がみられる。パネル分析の結果からは、合併による経費削減効果は、まず人件費にあらわれることがわかる。

(3) 健全性

自己資本比率と預貸率（**図表9-3**）でみると、合併信用金庫の健全性は合併前から低い傾向がみられる。特に、自己資本比率は有意であり、係数値も大きくマイナスとなり、合併した時点で一旦著しく低下するという結果

図表9-3

		全サンプル		資金援助を受けた合併を除いたサンプル	
		係数		係数	
自己資本比率	合併5期前	-0.145	**	-0.174	**
		0.058		0.060	
	合併4期前	-0.137	**	-0.160	**
		0.057		0.060	
	合併3期前	-0.098		-0.118	
		0.057		0.060	
	合併2期前	-0.096	*	-0.109	*
		0.057		0.060	
	合併1期前	-0.120	*	-0.143	*
		0.057		0.060	
	合併	-1.196	***	-1.255	***
		0.057		0.060	
	合併1期後	-0.082		-0.096	
		0.057		0.060	
	合併2期後	-0.111	*	-0.106	*
		0.058		0.061	
	合併3期後	-0.075		-0.090	
		0.058		0.061	
	合併4期後	-0.067		-0.065	
		0.058		0.060	
合併5期後	-0.063		-0.077		
	0.059		0.062		
預貸率	合併5期前	-0.149		-0.166	
		0.160		0.168	

	全サンプル		資金援助を受けた合併を除いたサンプル		
	係数		係数		
	合併4期前	-0.157		-0.174	
		0.159		0.166	
	合併3期前	-0.160		-0.177	
		0.159		0.166	
	合併2期前	-0.158		-0.173	
		0.159		0.166	
	合併1期前	-0.163		-0.178	
		0.159		0.166	
	合併	-0.176		-0.192	
		0.159		0.166	
	合併1期後	-0.182		-0.200	
		0.159		0.166	
	合併2期後	-0.174		-0.191	
		0.161		0.169	
	合併3期後	-0.171		-0.186	
		0.161		0.168	
	合併4期後	-0.191		-0.207	
		0.161		0.168	
	合併5期後	-0.255		-0.278	
		0.164		0.172	
sample	1989-2008		1989-2008		
Periods included		20		20	
Cross-sections included		200		197	
Total panel (unbalanced) observations		3984		3940	

が得られている。しかし、合併後、徐々にマイナスの値は縮小し、合併しない場合より相対的に劣るものの、合併前の水準の半分程度まで回復する。しかし3期以降の結果は有意ではないことから、合併後、自己資本比率の改善がみられるかどうかは明白ではない。また、預貸率は合併時期に関係なく、合併前5期から一貫して低下しており、合併による影響は明確ではない。

以上、パネル分析の結果をまとめると、合併によって収益性は一時低下すること、ROAは暫くして改善すること、経費削減が進むことが明らかとなる一方で、健全性については明確な結果は得られなかった。この結果は、3. (2) で示された結果と整合的である。本節のパネル推計は必要最小限のモデルを推計したものであり、結果は概ね前節までと整合的である。差の検定の結果では有意であったものが、パネル分析では有意ではなくなった理由の一つに、Year Dummyの影響があることが考えられる。なお、資金援助があった事例を除いた場合も有意性に若干の差があるものの、符号は同様であった。

5. おわりに

本稿では、合併が信用金庫の経営パフォーマンスに与えた影響について、比較対象となる信用金庫のパフォーマンスを考慮した上で、①データの観察、②合併前後の変数の比較、③合併前後5期の変数の推移を検証した。それぞれの分析の結果から、合併直後に一時収益性が低下すること、ROAが、3期程

度経過すると合併前より、また、合併がなかった場合より改善するものの、収益性としては明確に合併効果が検出されなかった。他方、経費削減によって効率性が高まること、特に人件費率の削減が進むこと、合併後に毀損した自己資本比率の改善が見られるものの、少なくとも合併後5期では、合併前の水準には回復しないことが明らかになった。これらのうち、収益性において明確な変化がなく、経費削減が進むことは、合併が費用削減の観点からみた効率性の改善に寄与することを示唆するものである。

信用金庫の本来的な役割は、地域に密着したきめ細かいサービスの提供にあり、こうした役割が発揮されたか否かは、業務純益率、預金・貸出金利鞘、総資金利鞘の推移によって、部分的に把握することが可能であろう。平成28年9月に金融庁によって様々な「事業性評価」の基準が公表され、信用金庫をはじめとする地域金融機関の「持続可能なビジネスモデル」の構築が求められている。政策の意図は、個々の金融機関が借り手である企業により密接に関わり、事業の審査能力を高めることで、本来の「金融仲介機能」が十分に発揮されるようにすることを求めている。合併がこうした機能の発揮に対して、どのような効果をもったかを検証することは、合併が信用金庫の生き残り手段となるかどうかを占ううえで重要な要素である。こうした視点での分析は、今後の課題である。

本稿における分析は、信用金庫の合併が活発であった時期であり、救済型の合併が中心

である。しかし、この時期の合併事例を全て含んだ先行研究が無いことから、本研究の結果は既存研究を補完するものである。また、全ての合併事例を分類し、期間中1度のみ合併があった信用金庫のみを抽出したことで、ノイズの少ないサンプルとなっている。さらに、コントロールサンプルを都道府県レベルでマッチング、すなわち、合併した信用金庫と同都道府県に所在し、サンプル期間中一度も合併に関与しない（信用組合の譲受け等を行った信用金庫も含まない）信用金庫をコントロールサンプルとしている。サンプルを精緻に整理することで、純粋な合併効果を検討しており、関連する先行研究に類似の分析はない。

推計手法には改良の余地があり、今後の課題として残る。本稿の分析は、観察対象である信用金庫の財務指標に対して、合併に関与しない信用金庫をコントロールとして、合併の有無のみで合併効果を検出している。しかし、合併以外にも同時期の財務指標が変動した要因はあるため、これらの変動要因を考慮して合併効果を推計する必要もある。しかし、事例を丹念に調べ、合併のパターンを分類し、適切なサンプルを抽出することは、推計のもつ誤差をできる限り排除するための基

本であると考ええる。

信用金庫に限らず、日本経済は新たな局面に入り、人口減少、経済成長の鈍化、日本銀行によるマイナス金利の導入など、信用金庫を取り巻く環境は、本稿がサンプルとした1989年から2008年とは、大きく変わっている。合併の促進などにより金融機関の再編が進むなか、信用金庫の合併に関する既存研究は、相対的に少ない。信用金庫は、銀行（都市銀行、地方銀行、第二地方銀行）のような株式会社ではなく、融資対象が会員であるため、経営基盤となる地域経済の影響を強く受けるという特徴がある。従って、銀行に関する合併効果の分析をそのまま当てはめることはできない。また、実体面では、各種の協同組織金融機関や、「ゆうちょ」等の競合する金融機関もあり、中小・地域金融機関としてのあり方に関する議論も必要である。地域金融機関の合併が再び増加傾向にあり、金融機関のあり方が模索されている。本稿の結果においては、費用削減による効率性の観点から合併の効果が検出された。今後、金融危機が一段落した2000年代後半以降の合併事例を含んだ分析を行うことで、「持続可能なビジネスモデル」の構築による、収益性や健全性への効果が明確になることが期待される。

〈参考文献〉

- ・ 足立一夫「信用金庫の合併－合併は収益力の向上、強固な経営基盤構築のためか－」『社会科学論集』（埼玉大学）第136号、101-159, (2012)
- ・ 井上有弘「信用金庫の規模の経済性と合併効果」『信金中金月報』第2巻 第3号、81-108, (2003)
- ・ 岩坪加紋「信用金庫の規模と範囲の経済性」『六甲台論集－経済学編』（神戸大学）第46巻 第3号、1-17, (1999)
- ・ 岩坪加紋「平均費用における信用金庫の合併効果」『国民経済雑誌』（神戸大学）第187巻 第4号、1-15, (2003)
- ・ 岩坪加紋「第3章 地域銀行の再編効果－関西と全国と比較－」『地域金融研究会報告書－関西地域金融の現状と課題－』（一般財団法人アジア太平洋研究所）地域金融研究会、60-68, (2011)
- ・ 岡田多恵「銀行合併の動機とその効果」『Discussion Papers in Economics and Business 201, Osaka University』（2007）
- ・ 数阪孝志「日米の金融再編と地域金融機関」『季刊経済研究』（大阪市立大学）第24巻 第1号、101-108, (2001)
- ・ 数阪孝志・成瀬智「信用金庫の収益性の動向とその問題点－業態間の時系列分析－」『信金中金月報』第2巻 第3号、54-80, (2003)
- ・ 粕谷宗久「銀行業のコスト構造の実証分析－効率性、技術進歩、要素間代替に関する業態別実証分析－」『金融研究』第8巻 第2号、79-118, (1989)
- ・ 郡司大志・三浦一輝「Boone指標による地銀・信金・信組の競争度」第5回地域金融コンファレンス報告論文（2011）
- ・ 坂井功治・鶴光太郎・細野薫「信用金庫の合併－その要因と効果－」『金融経済研究』28, 47-67, (2009)
- ・ 佐竹光彦・筒井義郎「なぜ京都は信金王国なのか？：efficiency structure仮説の視点による分析」湯野勉編著『地域金融・京都の事例研究』日本評論社（2002）
- ・ 菅和志・大野太郎「EVAから見た大手銀行の合併」『ファイナンシャルレビュー』第109号、71-104, (2012)
- ・ 滝澤美帆・鶴光太郎・細野薫「企業のパフォーマンスは合併によって向上するか：非上場企業を含む企業活動基本調査を使った分析」『RIETI Discussion Paper 09-J-005』（2008）
- ・ 茶野努・渡辺祿朗・鈴木三郎「合併は効率性向上に寄与したのか？」『信金中金月報』第11巻 第4号、5-24, (2012)
- ・ 筒井義郎「地域金融研究の課題」（金融学会特別講演）『金融経済研究』第28号、1-21, (2009)
- ・ 原田喜美枝・北村仁代「信用金庫統廃合の財務分析」『企業研究』（中央大学企業研究所）第28号、65-99, (2016)
- ・ 原田喜美枝・富岡達雄・中山善隆「地方銀行の統合効果の検証－イベントスタディと財務分析－」『CGSAフォーラム』、69-101, (2009)
- ・ 播摩谷浩「信用金庫の効率性の計測－DEAと確率的フロンティア関数との比較」『金融経済研究』第21号、92-111, (2004)
- ・ 星野靖雄『中小金融機関の合併分析』多賀出版（1992）
- ・ 堀敬一・吉田あつし「日本の銀行業の費用効率性」Japanese Journal of Financial Economics, 第1巻 第2号、87-110, (1996)
- ・ 堀江康熙「信用金庫の営業基盤と経営効率性」『経済学研究』（九州大学）第76巻 第5号、7-42, (2010)
- ・ 堀江康熙『日本の地域金融機関経営』勁草書房（2015）
- ・ 宮越龍義「信用金庫における範囲の経済性と規模の経済性－地域別検証－」『経済研究』（一橋大学経済研究所）第44巻 第3号、233-242, (1993)
- ・ 宮崎浩伸・阿萬弘行「地域金融機関の再編が取引先企業のパフォーマンスに及ぼす影響の実証分析」地域金融コンファレンス報告論文、(2013)
- ・ 山本俊「営業地盤を考慮した地域銀行技術効率性と経営意欲」『金融経済』第33号、1-23, (2011)
- ・ 家森信善「信用金庫は再編にどう取り組むべきなのか？」『信金中金月報』第4巻 第8号、2-20, (2005)
- ・ 『金融機関コード便覧』全国銀行協会連合会事務局・金融機関共同コード管理委員会（1976）
- ・ 『信用金庫史』全国信用金庫協会（1959）
- ・ 『信金中央金庫六十年史』信金中央金庫（2011）

Berger, A. N., Demesetz, R. S., & Strahan, P. E., "The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future." *Journal of Banking & Finance*, 23 (2), 135-194, 1999

- Boone, J., Ours, J. V., & Weil, H. V. D., "How (not) to measure competition." CEPR Working Paper 6275, 2007
- Caves, Douglas W., Laurits R. Christensen, & W. Erwin Diewert., "The economic theory of index numbers and the measurement of input, output, and productivity." *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1393-1414, 1982
- Fukuyama, H., "Returns to Scale and Efficiency of Credit Association in Japan: A Non-parametric Frontier Approach." *Japan and the World Economics*, 8 (3), 259-277, 1996
- Humphrey, D.B., "Why do estimates of bank scale economies differ?" *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Review*, 76, 38-50, 1990
- Kano, M., & Tsutsui, Y., "Geographical segmentation in Japanese bank loan markets." *Regional Science and Urban Economics*, 33 (2), 157-174, 2003
- Uchida, H., Tsutsui, Y., "Has competition in the Japanese banking sector improved?" *Journal of Banking & Finance*, 29 (2), 419-439, 2005

地域・中小企業研究所が 「営業店業務の効率化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「営業店業務の効率化セミナー」を平成29年5月12日(金)に大阪で開催し、平成29年5月26日(金)に東京で開催しました。

本セミナーは、営業店業務の効率化・集中化に積極的に取り組む信用金庫の取組事例を紹介することにより、営業店を「事務処理の場」から「相談・セールスの場」に変革して営業力強化につなげる取組みを支援することを目的として開催したもので、両会場を併せて全国から107金庫、155人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、(一社)静岡県信用金庫協会 信金静岡共同センターの取組事例として、中川センター長および青島副センター長が講演を行い、静岡県内の信用金庫による手形管理・交換・発行業務、口座振替・本人確認業務の共同化事業を紹介しました。

次に、朝日信用金庫の取組事例として、事務部の吉崎部長が講演を行い、事務集中化・効率化の取組方針やバックオフィスセンターによるオンライン端末の代行オペレーション(リアル集中処理)などの具体的な取組みを紹介しました。

また、三島信用金庫の取組事例として、経営企画部の高嶋理事・部長および森川調査役が講演を行い、営業店の事務改革をテーマに、業務時間等を半分にするオペレーション改革50として実施した多数の集中化と業務改善の取組みを紹介しました。

さらに、中日信用金庫の取組事例として、事務統括部の足立BPR推進チーフが講演を行い、日常業務をしっかりと観察した中での集中化・効率化策や業務プロセスの改革(BPR)に至った経緯、取組み方法などを紹介しました。

参加者から「当金庫でも取り組みたいものもあり、大変参考になった」「効率化に向けて、自分の意識改革のよい機会となった」「営業店業務の効率化によって、営業力強化と収益増加を目指すことが可能になることがよく分かった」などの感想が寄せられました。



大阪会場の様子(講師陣)



東京会場の様子

※右から静岡県信用金庫協会 中川様、朝日信用金庫 吉崎様、三島信用金庫 森川様、中日信用金庫 足立様

地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年5月）

- 1日 ● 中小企業庁、平成29年度予算「事業承継補助金」の概要を公表 資料1
- 8日 ● 経済産業省、FinTech（フィンテック）に関するはじめての総合的な報告・提言「FinTechビジョン」を公表 資料2
- 特許庁、注目分野の特許出願技術動向調査を公表 資料3
- 10日 ● 中小企業庁、中小企業・小規模事業者の資金繰り管理や採算管理等の早期の経営改善に対する支援について公表（5月29日より早期経営改善計画の利用申請を開始） 資料4
- 24日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成29年1～3月期結果（確報）および平成28年度結果を公表 資料5
- 30日 ● 内閣府、地域経済動向（平成29年5月）を公表 資料6
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 31日 ○ 経済産業省、兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集を公表
- 経済産業省、「攻めのIT経営中小企業百選」の選定企業を発表
- 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、熊本の2信用金庫がそれぞれ代表者である2グループを含む熊本県の148グループ、大分県の1グループ）

※「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29年度予算「事業承継補助金」の概要を公表（5月1日）

中小企業庁は、事業承継をきっかけとした、中小企業による経営革新や事業転換への挑戦を応援するため、従来の「第二創業補助金」をリニューアルし、新たに「事業承継補助金」を創設した。これは、(1) 地域経済に貢献する中小企業による、(2) 事業承継をきっかけとした、(3) 経営革新や事業転換などの新しい取組みを支援する補助金である。

補助率：2／3

補助上限：経営革新を行う場合 200万円

事業所の廃止や既存事業の廃止・集約を伴う場合 500万円

補助対象者や事業や取組みの内容、事業承継についての考え方は、以下の通り。

(1) 地域への貢献

他社との取引関係や地域の需要に応える商品・サービスの提供、雇用の維持・創出によって地域に貢献している中小企業が補助の対象である。

(2) 事業承継

2015年4月1日から、補助事業期間完了日(最長2017年12月31日)までの間に事業承継(代表者の交代)を行った、または行う必要がある。

(3) 新しい取組みとは

・経営革新等

ビジネスモデルの転換(新商品、新分野への挑戦等)による市場創出、新市場開拓 等
新規設備導入(製造ラインのIT化、顧客管理システム刷新等)による生産性向上等

・事業転換

事業所の廃止や既存事業の集約・廃止 等

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170501shoukei.htm>参照)

(資料2)

経済産業省、FinTech(フィンテック)に関するはじめての総合的な報告・提言「FinTechビジョン」を公表(5月8日)

近年「FinTech」と呼ばれるIoT(Internet of Things)、ビッグデータ、人工知能(AI)といった技術を使って革新的な金融サービスを提供する動きが世界中で見られる。経済産業省は、2015年10月より「産業・金融・IT融合に関する研究会」(FinTech研究会)を開催し、2016年3月にその結果を公表した。その後、2016年7月より「FinTechの課題と今後の方向性に関する検討会合」(FinTech検討会合)を開催し、我が国としての課題認識や目指すべき姿、政策の基本的方向性等について検討を行い、今般FinTechに関する総合的な報告・提言として「FinTechビジョン」を取りまとめた。

「FinTechビジョン」は3つの章で構成されている。

第1章では、FinTechは何を変えるのか、何がその変化の原動力になっているのかなど、世界中が「FinTech」という言葉で捉えようとしている動きを概観している。

第2章では、FinTechが我が国の経済・社会にもたらす効果を金融サービスのユーザーたる個人(家計)や企業の目線から考察し、「目指すべきFinTech社会の姿」を示している。

第3章では、第2章で示した「目指すべきFinTech社会の姿」を実現するための課題と政策対応を提言している。

併せて、FinTechによって日々の生活がどう変わるのかのイメージを示した、「フィンテックがある1日～お金が変わる。社会が変わる。～」ムービーを公開した。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170508001/20170508001.html>参照)

(資料3)

特許庁、注目分野の特許出願技術動向調査を公表 (5月8日)

特許庁は、市場創出に関する技術分野、国の政策として研究開発を推進すべき技術分野を中心に技術テーマを選定し、特許出願技術動向調査を実施している。2016年度は、15テーマの調査を実施した。

世界の特許出願件数が年々増加する中、第4次産業革命との繋がりが深く「Connected Industries」の実現に重要となるIoT関連技術については、一つの産業分野に閉じたIoT関連技術だけでなく、複数の産業分野にまたがる技術についての特許出願件数も増加している。また、バイオテクノロジー分野においても、近年の革新的な技術開発が、社会的に大きな注目を集めている。

そこで、本年調査した15の技術テーマのうち、IoT関連技術として「スマートマニュファクチャリング技術」、「クラウドサービス・クラウドビジネス」および「施設園芸農業」、また、バイオテクノロジー技術として「ゲノム編集および遺伝子治療関連技術」ならびに「人工臓器」について紹介している。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170508002/20170508002.html>参照)

(資料4)

中小企業庁、中小企業・小規模事業者の資金繰り管理や採算管理等の早期の経営改善に対する支援について公表 (5月29日より早期経営改善計画の利用申請を開始) (5月10日)

中小企業・小規模事業者の経営改善への意識を高め、早期からの対応を促すため、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業のスキームを活用し、中小企業・小規模事業者が基本的な内容の経営改善(早期経営改善計画の策定)に取り組むことにより、平常時から資金繰り管理や採算管理が行えるよう支援を行う。

1. 事業概要

本事業は、資金繰り管理や採算管理などの早期段階からの経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者を支援するものである。中小企業・小規模事業者が認定支援機関たる専門家(以下外部専門家)という。)の支援を受けて、ビジネスモデル俯瞰図や資金実績・計画表等の早期の経営改善計画を策定し、金融機関に提出することで、自己の経営を見直すとともに適切な情報開示を進める。

2. 事業内容

- 中小企業・小規模事業者は金融機関に事前に本事業を活用する旨を相談し、外部専門家と連名で経営改善支援センターに利用を申請する。
- 中小企業・小規模事業者が、外部専門家の支援を受けて早期経営改善計画を策定し、その計画について、金融機関に提出した場合、早期経営改善計画策定にかかる外部専門家費用を補助する。
- 早期経営改善計画策定後1年を経過した最初の決算時に、中小企業・小規模事業者と外部専門家はモニタリングを実施する。このモニタリングにかかる外部専門家費用を補助する。

※補助率は、2 / 3 かつ上限 20 万円（うち、モニタリング費用 5 万円まで）

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170510kaizensien.htm>参照)

(資料5)

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成29年1～3月期結果（確報）および平成28年度結果を公表（5月24日）

総務省は、2017年1～3月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。

今期（2017年1～3月期）の業況判断D.I.は△62.9で、前期（2016年10～12月期）（△61.3）に比べ、1.6ポイント悪化している。

また、来期（2017年4～6月期）の業況見通しD.I.は△57.1となっており、今期の業況判断D.I.（△62.9）に比べ、5.8ポイントの改善を見込んでいる。

(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000117.html参照)

(資料6)

内閣府、地域経済動向（平成29年5月）を公表（5月30日）

内閣府は、2017年5月の地域経済動向を公表した。前回調査（2017年2月）と比較して、景況判断を2地域（南関東、近畿）において上方修正、残りの10地域（北海道、東北、北関東、甲信越、東海、北陸、中国、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。下方修正の地域はなかった。

分野別にみると、前回調査（2017年2月）と比較して、鉱工業生産については、2地域（北海道、中国）において上方修正、残りの10地域（東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。下方修正の地域はなかった。個人消費については、3地域（北関東、南関東、近畿）において上方修正、残り9地域（北海道、東北、甲信越、東海、北陸、中国、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。下方修正の地域はなかった。雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2017/0530chiiki/menu.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(5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
17.5.2	内外金利・為替見直し	29-2	物価は弱含みの状況にあり、当面は現行の緩和策を継続	角田 匠 奥津智彦
17.5.9	産業企業情報	29-2	地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上 ー中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮ー	藤津勝一
17.5.9	産業企業情報	29-3	実用化に向けて期待高まる「ブロックチェーン」技術 ー貿易金融でのブロックチェーン技術の応用への挑戦ー	藁品和寿
17.5.22	経済見直し	29-1	実質成長率は17年度1.5%、18年度1.3%と予測 ー世界経済の持ち直しを受けて国内にも景気回復の動きが広がるー	角田 匠
17.5.25	ニュース&トピックス	29-8	拡大続ける中国のネット通販	黒岩達也
17.5.31	金融調査情報	29-4	信用金庫のネット支店開設時の検討事項について	刀禰和之

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
17.5.10	講演	地域経済分析にかかる研修	地域経済分析研修	横浜信用金庫	高田 眞 黒木智也
17.5.12	講演	信用金庫による地方創生支援	伊達信用金庫役職員集会	伊達信用金庫	松崎祐介
17.5.13	講演	共通ベンチマーク対応データ、地域産業連関分析の活用事例等	いっぺこっぺ塾（土曜セミナー）	鹿児島相互信用金庫	高田 眞
17.5.17	講演	「フィンテック」の動向について	近畿しんきん経営大学	近畿地区信用金庫協会	松崎英一
17.5.18	講演	「フィンテック」の動向について	フィンテックにかかる勉強会	富山信用金庫	藁品和寿
17.5.18	講演	内外経済の現状と展望	ビジネスクラブさんきょう総会	東京三協信用金庫	奥津智彦
17.5.19	講演	到来するIoT社会と中小企業	あましんサクセスネットクラブ	尼崎信用金庫	藁品和寿
17.5.23	講演	「フィンテック」の動向について	関西信栄研究会「平成29年度総会」	関西信栄研究会	松崎英一
17.5.24	講演	地域活性化にかかる取組事例について	一般社団法人伊賀法人会講演会	一般社団法人伊賀法人会 北伊勢上野信用金庫	笠原 博
17.5.24	講演	「フィンテック」の動向について	フィンテックにかかる勉強会	諏訪信用金庫	藁品和寿
17.5.25	講演	「フィンテック」の動向について	フィンテックにかかる勉強会	飯田信用金庫	藁品和寿
17.5.31	講演	中小企業白書を読み解く ー時代を表すメッセージに着目ー	新入職員のための中小企業・金融経済基礎講座	西尾信用金庫	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 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. 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
3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587

信用金庫の合併等

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

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率			前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4	
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7	
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
15. 6	1,345,197	2.9	499,178	5.5	843,453	1.5	2,566	16.3	1,344,209	2.9	1,053	33.6	
9	1,347,370	2.6	497,850	4.8	846,512	1.3	3,007	29.6	1,345,988	2.6	884	28.3	
12	1,357,825	2.2	507,247	4.1	848,195	1.1	2,383	3.5	1,356,476	2.3	877	7.2	
16. 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	
3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
15. 6	70,569	2.0	52,630	2.6	238,846	1.7	252,358	2.9	37,164	1.7	281,605	4.4
9	70,256	2.0	52,664	2.5	239,209	1.6	251,988	2.3	37,131	1.5	283,577	3.9
12	71,290	1.6	52,951	1.9	240,703	1.4	253,927	1.9	37,169	1.0	286,221	3.7
16. 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
3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
15. 6	274,407	3.6	59,060	2.1	27,018	1.9	22,529	2.3	27,439	1.8	1,345,197	2.9
9	274,713	3.1	59,074	1.7	27,008	1.9	22,565	2.2	27,346	1.5	1,347,370	2.6
12	277,003	2.6	59,054	0.8	27,133	1.4	22,785	1.8	27,800	1.3	1,357,825	2.2
16. 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
3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3

(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. 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
3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
15. 6	216,152	6.5	119,929	7.1	95,904	5.8	311	2.6	52,276	6.6
9	222,234	5.7	124,548	5.9	97,303	5.4	374	37.4	51,039	6.5
12	225,435	4.7	128,006	4.6	97,060	4.9	361	7.0	46,892	6.9
16. 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
3	240,257	5.7	135,143	6.6	104,768	4.5	338	△ 10.0	43,711	11.3

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2013. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
15. 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. 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
3	14,960	12.9	28,748	10.6	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730

(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. 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
3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7

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. 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
3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9

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. 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
3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
							製造業				建設業	
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2013. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
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
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,392	2.8	63.5	61,451	△ 1.1	8.8	49,156	2.6	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	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2013. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5		
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6		
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7		
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		
17. 3	27,885	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,945	5.4	22.2	58,439	1.6	8.4		

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2013. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4				
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4				
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4				
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				
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,867	△ 0.4	0.4				

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	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2013. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8				
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9				
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9				
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				
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,409	2.5	28.6	166,341	2.5	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	買現先勘	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債権	金銭の信託	商品有価証券
		うち信金中金預け金								
2013. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
15. 6	13,114	333,008 (3.9)	266,945 (6.9)	0	3,341	0	0	2,533	1,729	41
9	14,375	332,177 (4.3)	262,822 (5.4)	0	1,776	0	0	2,431	1,748	27
12	15,160	333,749 (2.6)	263,227 (2.0)	0	2,590	0	0	2,575	1,872	31
16. 3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
4	13,854	345,579 (4.2)	288,018 (10.2)	0	866	0	0	2,003	1,419	29
5	13,428	341,976 (6.2)	285,537 (9.8)	0	700	0	0	1,891	1,494	30
6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
7	13,476	350,595 (7.0)	298,063 (12.4)	0	586	0	0	1,948	1,557	32
8	13,292	356,031 (6.4)	301,849 (12.9)	0	615	0	0	1,884	1,644	34
9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
10	13,050	359,623 (8.2)	304,462 (14.8)	0	554	0	0	1,811	1,703	38
11	13,640	355,549 (7.6)	301,551 (14.6)	0	554	0	0	1,824	1,730	43
12	15,060	358,154 (7.3)	303,090 (15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206 (8.0)	300,611 (11.4)	0	525	0	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756 (7.6)	304,692 (9.8)	0	527	0	0	1,636	1,677	46
3	14,754	350,164 (6.8)	284,264 (7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47

年月末	有価証券										株式
	国債		地方債		短期社債		社債		公社公団債金融債その他		
2013. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061	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	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	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	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	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	6,092	
16. 3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343	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	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	6,441	
6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607	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	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	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	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	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	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	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	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	6,621	
3	426,196 (△1.4)	86,227 (△7.3)	92,158	0	162,636 (△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529	8,529	

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
2013. 3	0	6,701	35,679	993	689,163 (4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
15. 6	0	18,678	38,141	1,050	775,556 (4.9)	266,945	48.7	57.6	31.3	19.8	34.4
9	0	20,894	37,271	1,049	767,410 (3.3)	262,822	49.3	56.9	30.7	19.4	34.2
12	0	22,380	38,407	1,067	772,969 (2.5)	263,227	49.4	56.8	30.6	19.3	34.0
16. 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
3	0	35,403	39,761	1,480	794,539 (2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7

(備考)1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	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. 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
3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4

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. 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	—	—	—	—
3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2013. 3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
15. 6	656,034	2.1	2,383,001	2.5	1,876,637	1.4	1,789,011	3.8	475,390	3.5	5,303,436	3.0
9	665,343	2.4	2,412,577	3.2	1,894,158	2.3	1,810,533	3.7	481,609	3.2	5,370,062	3.2
12	671,982	2.4	2,433,741	2.8	1,905,620	1.8	1,838,138	3.7	487,493	3.3	5,431,354	3.1
16. 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
3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3

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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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

Shinkin Central Bank Research Institute

信金中金 地域・中小企業研究所

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

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

論文募集 (掲載論文の詳細はこちら) 応募用紙 (A4形式) のダウンロードはこちら。

研究用紙ダウンロード

ご利用上の注意 | サイトマップ |

トップページ

分野別新着情報一覧

各種レポート一覧

信金中金月報

信用金庫統計

全国信用金庫概況・統計

景気動向調査

活動記録

研究所の概要

論文募集のお知らせ

ご意見・ご要望窓口

リンク集

English Page

地方公共団体アンケート調査 (PDFはこちら)

新着情報

WHAT'S NEW

2017.6.14 金融調査情報
No.29-8 ベンチマークの活用を生かせる「小原語録」-「貸すも親切、貸さぬも親切」&「ど」- (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の常勤役員数動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の店外CD・ATM設置台数動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の店舗数動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の不動産業向け貸出動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の地公体向け貸出動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫のカードローン等の動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 ニュース&トピックス
信用金庫の住宅ローンの動向(28年度末) (PDF)

2017.6.12 金融調査情報
No.29-5 特徴ある住宅ローン商品の開発・提供について-新生銀行「iクワースマート住宅ローン 安心パックW」- (PDF)

2017.6.9

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2017年(平成29年)7月1日 発行

2017年7月号 第16巻 第8号(通巻540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