

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第16巻 第10号(通巻542号) 2017.9

## 特集「金融仲介機能のベンチマーク」

特集号発刊にあたって

取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待  
—本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価—

「創業・第二創業」と信用金庫  
—その支援のあり方は多種多様—

信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて

事業性評価融資における信用リスク管理について

金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について

ベンチマークの活用に生かせる「小原語録」  
—「貸すも親切、貸さぬも親切」など—

地域・中小企業研究所が  
「職域セールスにかかる情報交換会」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(7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	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2017年9月号 目次

	特集号発刊にあたって .....	2
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	
調 査	取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待 .. 藤津勝一 4 —本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価—	4
	「創業・第二創業」と信用金庫 .....	鉢嶺 実 30
	—その支援のあり方は多種多様—	
	信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて .. 奥津智彦	43
	事業性評価融資における信用リスク管理について .....	瀬野昂太 56
	金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について .. 刀禰和之	63
	ベンチマークの活用に生かせる「小原語録」 .....	荻野和之 70
	—「貸すも親切、貸さぬも親切」など—	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「職域セールスにかかる情報交換会」を開催 .....	77
	地域・中小企業関連経済金融日誌（7月） .....	78
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（7月） .....	83
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	85

2017

9

# 特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
松崎 英一

金融庁は、平成28年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を公表し、続いて同年10月に公表した「平成28事務年度金融行政方針」では、このベンチマーク等を活用した金融機関の自己点検・評価、自主的な情報開示を促しつつ、経営陣と深度ある対話を実施することとした。「金融仲介機能のベンチマーク」は、共通ベンチマーク、選択ベンチマーク、独自のベンチマークの3つに区分されている。具体的な項目や内容として、共通ベンチマークについては、(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化で1つ、(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上で3つ、(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換で1つと、3つの項目で合計5つのベンチマークが示されている。選択ベンチマークでは、14の項目で50のベンチマークが示されている。

このような金融行政方針を受けて、地域銀行では、ディスクロージャー誌、決算説明会、ニュースリリースなどを通じてベンチマークを開示しており、信用金庫においても徐々に開示が進められている。

ベンチマークを活用した金融行政が進められていく中で、各信用金庫は、自ら開示したベンチマークに積極的に取り組み、金融仲介機能の質を一層高め、顧客の課題解決への対応を強化することが求められることになる。

本特集号は、各信用金庫がベンチマークとして開示した各項目に取り組むにあたって、参考資料として活用されることを想定している。

まず、「取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待」では、事業性評価・ベンチマークの意義やとらえ方を、その経緯や中小企業支援の利用状況などから再確認した。さらに、従来から事業性に着目した支援を行ってきた信用金庫と支援を受けた中小企業の「稼ぐ力」の向上事例をとりあげ、信用金庫が中小企業から選択される取組みは何かを考察した。

『「創業・第二創業」と信用金庫』では、共通ベンチマークの項目「取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上」で取り上げられている「創業・第二創業」について、全国各地の

動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているケースを紹介しつつ、今後の方向性などについて展望している。

選択ベンチマークに目を向けると、その筆頭項目は、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」であり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」が当該項目にて示された4指標のうちの1つとなっている。取引先企業の経営改善・成長力強化・生産性向上などに係る対応を推し進めるため、まずは渉外担当者を中心とした職員の「活動力向上」への取組みを省みる必要があるといった問題意識がうかがえる。「信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて」では、活動力向上のために求められる対応について、複数の信用金庫に対して行ったヒアリングの内容などを参考に考察した。

「事業性評価融資における信用リスク管理について」では、選択ベンチマークの項目「事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」に関連して、財務内容が芳しくない先へ事業性評価を踏まえた無担保・無保証融資を行うにあたって、信用リスク管理の一つである採算管理（プライシング）に着目し、目利き力の発揮が信用コストの削減につながることを確認したうえで、融資の採算確保のためにはどのような対策が考えられるか整理した。

「金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について」では、選択ベンチマークの項目「外部専門家の活用」に関連して、専門家人材の中途採用等の動きを紹介した。時間をかけて一人ひとりの職員を育成するという従来型の人材育成手法では、環境変化のスピードに追いつくことが難しくなっており、専門家人材の中途採用によって、ノウハウの蓄積が短時間で行うことができるメリットを示している。

最後に、「ベンチマークの活用に生かせる『小原語録』」を掲載した。小原鐵五郎氏は、70年近くにわたり信用金庫業務一筋に取り組み、信用金庫業界の発展に大きく貢献した。同氏は、信用金庫がどのような経営を行うべきか、などを示した「小原語録」を複数の書籍にとりまとめている。ここでは、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録のうち3つを紹介している。実際に「小原語録」を残してからかなりの年月がたっているが、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。

以上、本号掲載の6つの報告の要旨を紹介したが、今年度下期にも「金融仲介機能のベンチマーク」をテーマに特集号を発刊する予定である。本号に対するご意見等があれば、ふるって当研究所までお寄せいただきたい。

# 取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待

－本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価－

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) 事業性評価、本業支援、格付け、金融機関選択、知的資産経営、稼ぐ力、人材育成

(視 点)

事業性評価やベンチマークへの対応について、地域金融機関では限られた経営資源でしかも厳しい経営環境下では限度がある、あるいは、現状の金融庁の方針もいずれまた変わるのではないか、コストに見合う効果は見込みにくい、といったことなどから取組姿勢が今ひとつ定まっていらないように思われる。一方で、金融庁の方針とは別に、中小企業への継続的かつ本質的課題について本業支援を行うことで構築された強固な信頼関係で、地域金融機関として差異化による価値創出を行ってきた例もある。こうした事業性向上にかかる支援活動は、実際にどのような考え方で取り組まれ、中小企業と地域金融機関それぞれにどのような効果をもたらしたのか。また、地域金融機関の中長期的な持続発展に重要な、中小企業から積極的に選択され続ける存在になるという意味での効果はどうか、限られた事例からとはなるが確認してみたい。

(要 旨)

- 「事業性評価」や「ベンチマーク」への対応が金融機関の関心事のひとつとなっている。これは、03年のリレーションシップバンキング以来の一貫した取組みの中にあるもので、単に金融だけでなく我が国全体の成長戦略という大きな流れでのものである。
- 中小企業の金融機関の経営支援サービス利用は低位ながら、利用した場合の効果は高く、事業性向上支援の金融機関と中小企業双方への効果の可能性を示唆している。
- 事業性評価・向上支援の事例として、熊本第一信用金庫上通<sup>かみとおり</sup>支店の商店街や不動産関連情報を生かす取組みと同支店とWIN-WINの関係にある建築・リフォーム業の有限会社サウス総合システム、但陽信用金庫の知的資産経営支援への取組みと知的資産経営報告書を作成して危機から見事に復活した機械設計・製造の株式会社ミタチの事例を紹介する。
- 一般的に、中小企業と金融機関間で事業性評価・活用への認識に差異はあるが、事業性向上支援は価値共創や金融機関選択でプラス効果が確認され、支援の積極化を期待したい。

## はじめに

「事業性評価」や「ベンチマーク」への対応が地域金融機関では関心事になっている。これをテーマとしたある会合での地域金融機関の発言から、関心の中心は「どのようなものにすれば監督当局との対話に生かせるのか」「ベンチマークの公表はマスコミの取り上げ方で顧客の評判に大きく影響してしまうのではないか」などにあった。また、「監督当局の方向性もいつまた変わるかわからない」という懸念も持っている。このため、周囲の状況をもつつ、事業性評価シートは策定したものの、その意味や流れをどう捉え、どうすべきなのかを主体的には決めかねている、といった状況がみてとれた。

今回の金融庁の「事業性評価」や「ベンチマーク」の求めは、金融機関の経営という観点はもちろんだが、人口や中小企業数の減少、産業構造の変化、人手確保の困難化などの大きな経済社会の環境変化への対応として、成長力を確かなものにしていくことを目指す我が国の政策という大きな流れの中で位置付けられている点を忘れてはなるまい。単に金融機関のみ、当面の対応といった近視眼的な見方でのものでないことは、地域金融機関も認識しておくべきであろう。つまり、この流れは我が国全体として、あらゆる業種、企業規模、地域において求められ、国力の維持発展のためには避けて通れない根本的課題への対応であり、方向性は簡単に変わりようがないとみられる。

また、市場環境が大きく変化する中で、金融機関経営の持続発展の観点からは、「事業性評価」や「ベンチマーク」は、本来、金融庁ではなく中小企業を含む地域のステークホルダーがどう評価するのかが最も重要であり、金融庁もそのことを重視している。顧客の立場からすれば、地域金融機関が目指す姿や特長・取組み・その実行と結果、今後の展開を具体的に示し、より相応しい選択・判断をしたいと望むのは当然である。

本稿では、事業性評価やベンチマークの意義やとらえ方を、その経緯や中小企業支援の利用状況などから再確認した後、従前から事業性に着目した支援を行う信用金庫と、その支援を受けた中小企業の「稼ぐ力」の向上事例、中小企業が金融機関を本当の意味で評価する取組みは何かをみていきたい。

## 1. 中小企業への円滑な資金提供・支援における事業性評価重視は一貫した流れ

### (1) 事業性評価は2003年のリレー・セッションシップ・バンキングの機能強化以降鮮明化

図表1は、地域金融機関において大きなテーマである事業性評価による取引先中小企業への融資や支援、そうしたことも含む金融機関の取組みを客観的に評価するためのベンチマークに至る流れをみたものである。この流れの始まりは、バブル経済の崩壊に端を発する金融機関の不良債権が問題化し、金融再生プログラムで金融機関の「不良債権解消」を通じた「産業・経済再生」という二つの目

図表1 金融再生プログラム以降の円滑な中小企業金融に資する事業性評価への流れ

02年10月	金融再生プログラムでリレーションシップバンキングのあり方を検討
03年 3月	「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(03年度～04年度)
05年 3月	「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(05年度～06年度)
07年 8月	監督指針の改正において地域密着型金融の取組みが時限ではなく恒久的な枠組みへ。
08年 9月	リーマン・ショックで金融不安が波及、世界同時不況
09年12月	「中小企業金融円滑化法」が11年3月末までの時限立法として施行（結果として二度の延長により13年3月末に終了）
11年 5月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の改正」で、地域密着型金融のビジネスモデル化をより明確化
13年 9月	「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」で、借り手中小企業の事業内容等を適切に評価した融資を促進する事業性評価に関するモニタリングを開始
14年 9月	「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」の重点施策で、事業性評価による融資・支援への取組みの検証を提示
15年 9月	「平成27事務年度 金融行政方針」で、金融機関の事業性評価による融資・支援の実態について、融資先企業へのヒアリング（1,000社程度）による実態把握と、取組みを客観的に評価出来る多様なベンチマークの検討を明記
16年 9月	「金融仲介機能のベンチマーク」公表
16年10月	「平成28事務年度 金融行政方針」で、金融機関の現在のビジネスモデルの持続可能性検証と、顧客本位の良質なサービスの提供を通じ金融機関自身も収益を確保する好循環、すなわち、顧客との「共通価値の創造」が取り上げられた。

(備考) 金融庁『これまでの金融行政における取組みについて』（2015年12月21日）などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的が目指された2000年頃に遡る。地域金融機関にとっては、03年3月の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が実際の対応のスタートといえる。

この当時は、不良債権問題が喫緊の課題であったため、03年のリレーションシップバンキング（以下ではリレバンとする）や、05年3月の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」では、金融機関の格付けで要注意先・要管理先などの取引先中小企業のランクアップなどでの健全性の回復とともに、取引先中小企業の経営改善や成長支援のためのコンサルティング機能

の強化が求められた。

このリレバンへの対応が始まった当初は、取引先中小企業に寄り添った営業活動をしてきたとの自負のある信用金庫には少なからず戸惑いがあり、そのためか、反発に近い受け止めをするところも中にはあった。しかし、中小企業への経営支援について、担当者の配置や担当部署の設置、研修やOJTを通じた人材育成などに取り組み、当初の経営改善支援中心から、ビジネスマッチングでは地域内だけでなく遠隔地や大手企業なども対象とするケースも増加、事業承継でのM&Aの活用活発化、外部専門機関や大学との連携、海外進出支援など、範囲の拡大・質の充実、組織的

対応など、現在の取組みは当初とは隔世の感がある。信用金庫における中小企業支援に対するイメージも、不良債権対応のような重たいものから、成長支援といったより前向きなものが多くなったのも確かであろう。ビジネスマッチングなどが全国の信用金庫でかなり活発に行われているのはその証左といえよう。特に、リーマン・ショックへの対応であった中小企業金融円滑化法が二度の延長を経て13年3月に終了して以降は、金融仲介機能を積極化して中小企業や地域を活性化することがよりクローズアップされることになった。

ただ一方で、地域金融機関では企業経営について実践的なノウハウ・知識などの豊富な蓄積があるわけではなく、財務面など一定のアドバイスができる程度で、本格的な支援はなかなか難しいという声も聞かれる。また、現在は事業性評価やベンチマークに対して強力に推進する金融庁の姿勢が、いつ変化するかわからないと懸念する向きもある。しかし、リレバン以降の円滑な中小企業金融、そのための中小企業の経営課題解決への支援、すなわち、地域密着型金融の質の向上という方向性はリレバン以降15年近く一貫しており、すでに07年8月の金融庁の監督指針で、この取組みが時限ではなく恒久化とされていることを忘れてはなるまい。

中小企業金融円滑化法への対応で条件変更などを行い、未だ経営改善が十分ではない先などの問題も残ってはいるが、不良債権問題が喫緊の課題から平常化した現在、地域金融機関の大きな役割である取引先中小企業的事

業を適切に評価し、融資も含めた実効性を見込める支援を通じた活性化をより重視するのは必然ともいえよう。求められているのは、金融機関経営の健全性ととも、中小企業の再生・成長支援など地域経済の活性化であることは、常に変わりはないのである。

これは、金融機関本来の役割である「リスクを取って企業に寄り添い、その成長を支援する」という原点への回帰が強く求められていることを意味している。前述のとおり、リレバン当初の頃は、信用金庫はこれまで中小企業の経営状況を常に把握して支援をしてきたのではないかと、といった声をよく聞いた。そうであれば、その後の不良債権への対応などでブランクがあったとしても、事業性評価やベンチマークへの対応に関しては、かつての状況をやや精緻にし、「見える化」することであり、従来取り組んできたとしているあるべき姿と相違するものではあるまい。

地域や中小企業という立場からすれば、バブル崩壊やリーマン・ショックなどからは一定程度立ち直り、十分ではないにしろ業況もかなり改善はしている。しかし、中小企業の事業者数は09年の420万者から14年には381万者とわずか5年で39万者もの急速な減少がみられ、60歳以上の経営者では半数以上が廃業を予定するような状況ともいわれるなど、大きな構造的変化への対応を急ぐ必要がある多数の中小企業が存在する。つまり、中小企業経営や地域活性化にとって根本的な課題に取り組まなければならない重要な局面にある。ICTの活用、海外進出、徹底した地域

密着、事業承継やこれを機会とした新展開、中小企業同士その他との連携などの積極的な活用等で、「稼ぐ力」を強化しなければならない。企業規模や業種に関係なく、視点を変えて構造変化を眺め、新たなビジネスチャンスを見出し、挑戦しなくてはならない。

このように、金融機関の経営持続力、中小企業や地域も含めた構造問題への対応や稼ぐ力の再生は、先行きの国力、国民生活の水準の維持向上に不可欠な成長の壁の克服のための政策という大きな流れの中で取り組まれているのであり、単に金融機関だけの問題ではない。したがって、金融庁の現在の方向性が簡単に転換するとは考えにくい。

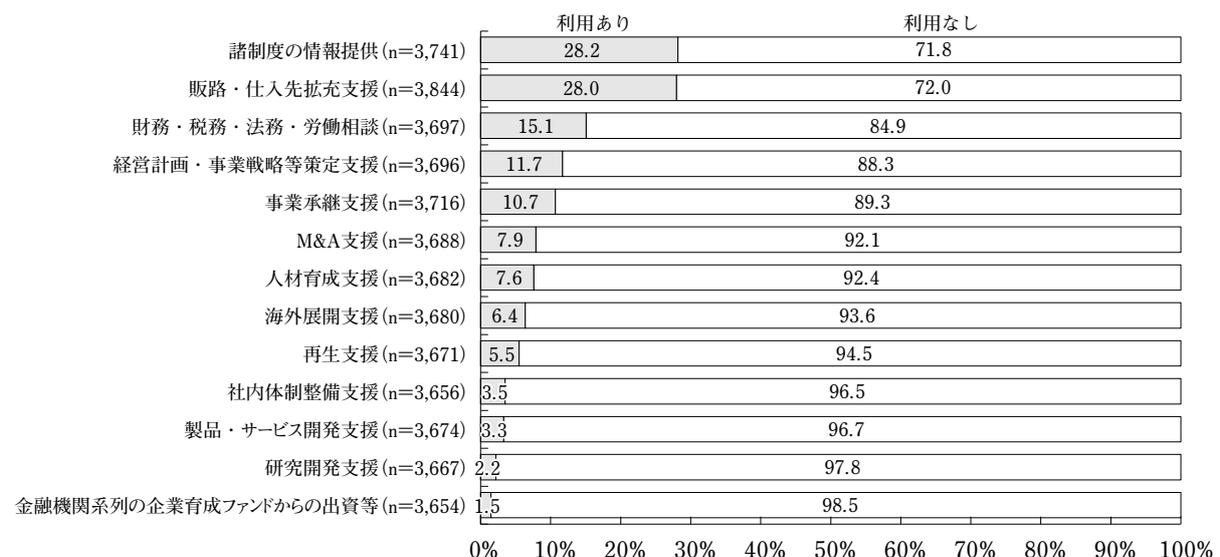
## (2) 中小企業の金融機関の経営支援サービス利用は低位

さて、それでは実際に金融機関が提供する経営支援サービスについて、中小企業はどの

程度利用しているのでしょうか。金融機関の役職員の多くは、16年5月に発表された、金融庁の『企業ヒアリング・アンケート調査結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～』で、中小企業が金融機関に求めているのは金利の低さなどではなく事業への理解や信頼関係などであること、金融機関の経営支援サービスが不足していることなどが指摘されていることは目にしたことがある。そこで、ここでは中小企業庁の『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査』（2016年3月）という別の結果からも、支援の利用状況などを確認してみる。

図表2は、経営支援サービス別に利用状況を見たものである。最も利用されているのが諸制度の情報提供で、28.2%の中小企業が利用している。販路・仕入先拡充支援がほぼ同率の28.0%、次に、金融機関の支援ということもあってか財務・税務・法務・労働相談の

図表2 中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

15.1%が、さらに、経営計画・事業戦略策定支援11.7%、事業承継支援10.7%と続き、ここまですべての利用率となっている。諸制度の情報提供といった支援の難易度が高くなく（もちろん、「ものづくり補助金」などで比較的多くみられた、単なる制度紹介にとどまらず、実際に申請資料作成支援まで金融機関自身で行っていただければ別だが）、中小企業側も比較的金融機関に支援を要請しやすいもの、あるいは中小企業が最も興味のある売上増につながるものが1位、2位で利用率は3割近くとまずまずだが、3位以下の利用率は低位といえよう。

全体的にみて、中小企業は金融機関の提供する経営支援サービスをあまり利用していないということである。もちろん、中小企業自身が経営課題をよく認識しておらず、サービ

ス利用の必要性を感じていない場合もあるが、本来、業績が好調なところでも必ず何か経営課題はある。それにもかかわらず、こうした低利用率にとどまっている。リレバンからかなりの時間は経過したが、それでもまだ地域金融機関側が支援について試行錯誤の最中ということもあろう。中小企業の実態・事業性を適切に把握し、これに基づき支援しお互いの価値の創出を図ることについて、理解・意識の持ち方、具体的な取組み方、PRなど、金融機関側の努力にはまだ何らかの不足があるのではないだろうか。

では次に、中小企業は経営課題についてどのように認識しているのだろうか。また、実際に利用されている経営支援サービスと経営課題は合致しているのだろうか。図表3は、従業員規模別で中小企業が成長のための

図表3 従業員規模別の中小企業における成長のための経営課題

(単位：%)

従業員規模	技術開発	製品・サービス開発	設備投資	販路の開拓	仕入先の確保	海外展開	従業員の確保	資金繰り	事業承継	事業再構築	その他
5人以下 (n=894)	12.4	13.9	15.0	47.7	15.8	2.5	33.7	28.7	30.8	14.8	3.8
順位	⑨	⑧	⑥	①	⑤	⑪	②	④	③	⑦	⑩
6～20人 (n=826)	17.9	21.7	26.0	45.6	11.1	4.1	54.8	28.5	32.2	15.9	2.3
順位	⑦	⑥	⑤	②	⑨	⑩	①	④	③	⑧	⑪
21～50人 (n=861)	21.8	26.2	31.9	51.2	10.9	7.5	63.8	24.6	27.8	16.3	3.4
順位	⑦	⑤	③	②	⑨	⑩	①	⑥	④	⑧	⑪
51～100人 (n=726)	21.2	30.0	30.6	52.2	12.1	8.3	62.8	19.7	23.6	17.2	3.2
順位	⑥	④	③	②	⑨	⑩	①	⑦	⑤	⑧	⑪
101～300人 (n=858)	24.0	31.9	33.4	55.1	10.8	10.7	57.8	14.0	17.7	16.0	3.0
順位	⑤	④	③	②	⑨	⑩	①	⑧	⑥	⑦	⑪
301人以上 (n=144)	9.0	33.3	37.5	47.9	9.7	10.4	72.2	18.1	16.0	18.8	3.5
順位	⑩	④	③	②	⑨	⑧	①	⑥	⑦	⑤	⑪

(備考) 1. 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 網掛けは30%以上

経営課題としてあげた項目別の割合である。第1位は、従業員5人以下では「販路の開拓」だが、それ以外の規模では「従業員の確保」である。逆に、「販路の開拓」は従業員5人以下以外の層ではすべて第2位である。なお、「従業員の確保」は5人以下でも3割台が課題としており、それ以外は5割以上の高率である。また、「販路の開拓」も、21人から300人までの層で5割以上と、販路（売上増）と人手の確保が大きな課題であることが浮き彫りとなっている。この他では、20人までの小規模企業層で「事業承継」、21人以上の層で「設備投資」、さらに、51人以上の層で「製品・サービス開発」が3割以上と多くなっている。

信用金庫の取組みでは、「販路開拓」でビジネスマッチング、「従業員の確保」では学生への合同企業説明会開催やインターンシップの仲介、大企業OBなどとのマッチングなど、「製品・サービス開発」では企業間や大学との連携仲介、「事業承継」でのM&Aや税務等の相談対応・専門家紹介など、中小企業の要望の多い分野でも既に一定の対応が行われ、効果も出ている。しかしながら、前述のとおり利用率が低位にとどまっているのは、①そもそも中小企業側には金融機関は融資・預金・決済などあくまで金融取引で利用する機関であり経営支援サービスを受ける、あるいは、そうした支援サービスの機能があるという認識が希薄である、②融資を受けている立場の中小企業では業況や財務内容が思わしくない場合はなおさらだが金融機関に内

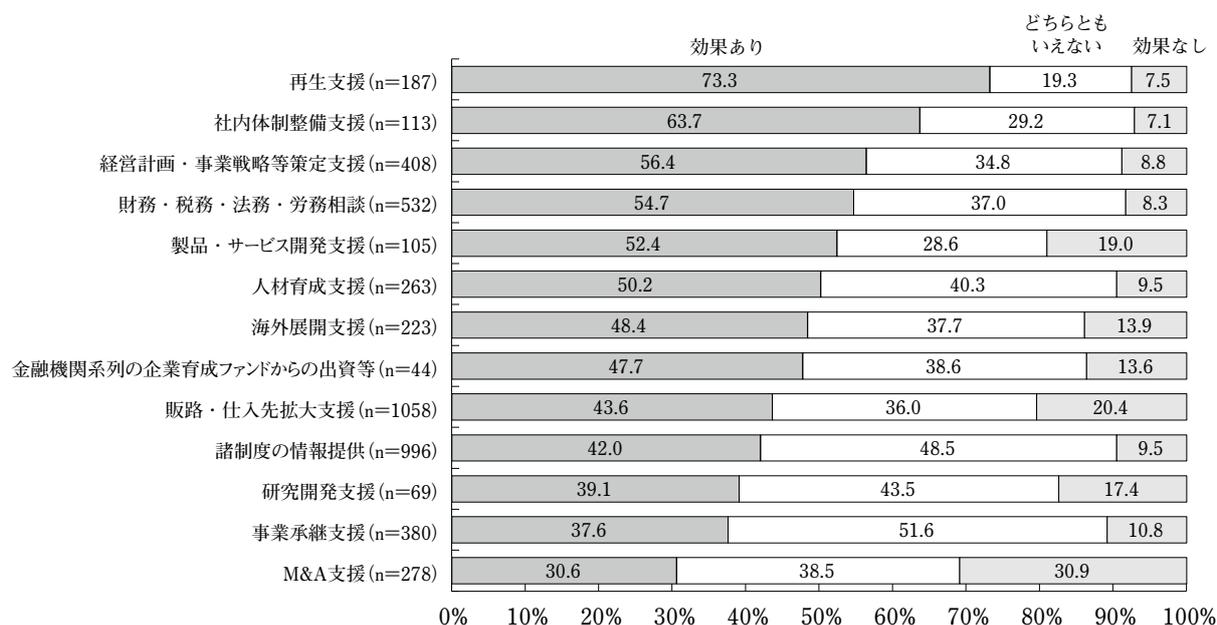
情をあまり明かしたくない、③②の理由もあり中小企業が経営に関する相談をする相手として多いのは普段から付き合いがあり事情もそれなりに理解している税理士や懇意にしている他の経営者である、などが考えられる。つまり、リレバン以降、地域金融機関は中小企業支援に注力してきており、一部には地域金融機関に絶大な信頼を寄せる中小企業がある一方で、まだまだ多くで金融機関の経営支援サービスについて十分に理解されていないのではないか。つまり、金融機関側が思うほどには中小企業との関係性は密接ではなく、中小企業が金融機関に相談することへの心理的抵抗感を持っている場合もある。これに関しては、これまでの筆者の経営改善支援の経験からも感じられるが、そのひとつの要因は、金融機関の事業面へのアプローチの不足にあると思われる。

### (3) 金融機関の中小企業向け経営支援サービスは「効果あり」の割合が高い

このように、中小企業の支援の利用率は残念ながら低位なのだが、それでは、実際に支援を行った場合の効果を中小企業はどのように評価しているのであろうか。実は、**図表4**にみられるとおり、中小企業が「効果あり」としている割合はかなり高いという結果になっている。

「再生支援」のようなかなり厳しいテーマが「効果あり」のトップで73.3%、逆に「効果なし」はわずかに7.5%である。13項目全体で上位の6項目、つまり半分近くの項目で

図表4 金融機関からの経営支援サービス利用の効果の有無



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』(2016年3月、みずほ総合研究所株式会社)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

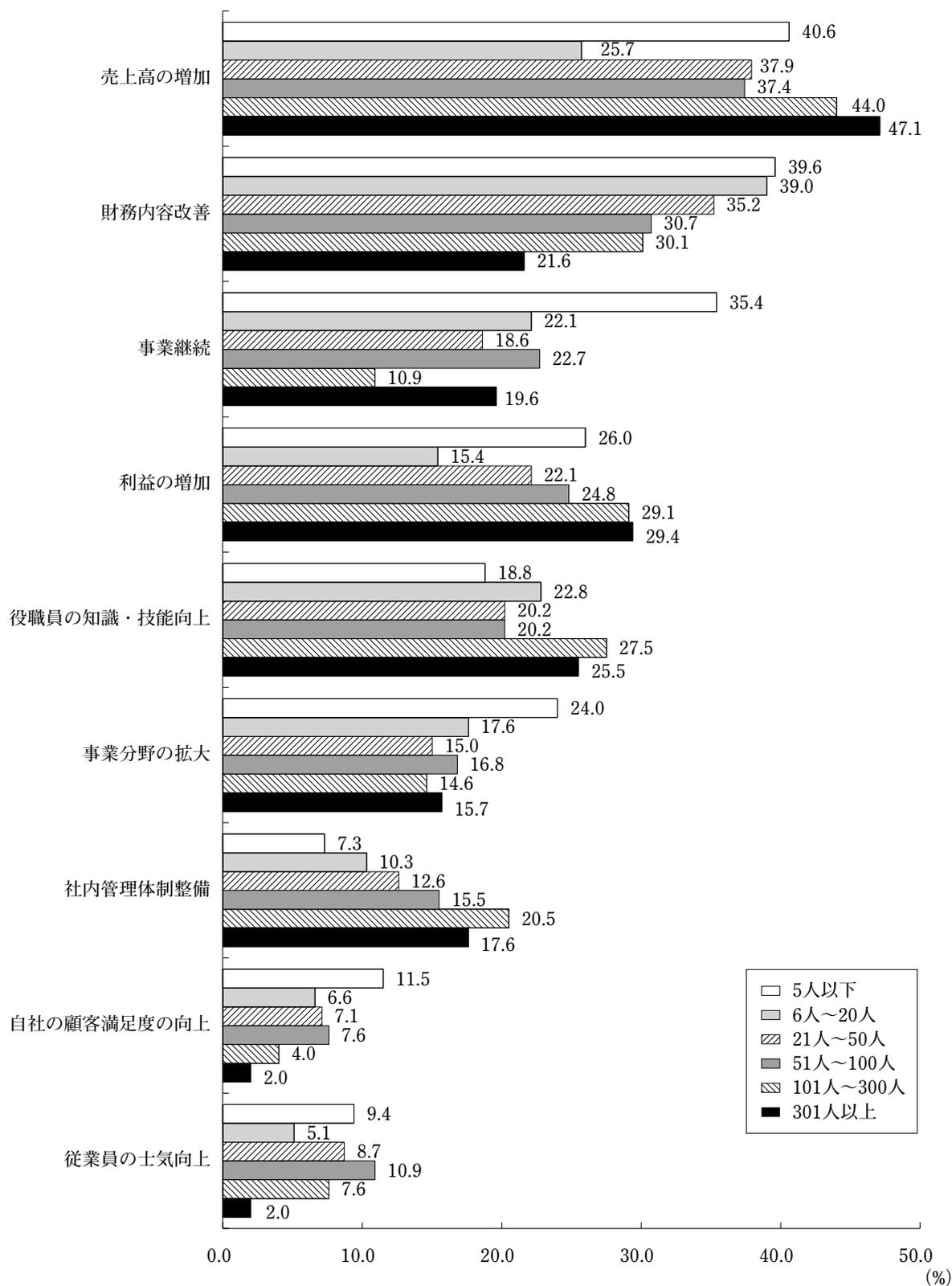
5割を超えて「効果あり」としている。これらに次ぐ「海外展開支援」や「金融機関系列の企業育成ファンドからの出資等」も、それぞれ48.4%、47.7%とほぼ5割のレベルに達している。もっとも低い「M&A支援」でも30.6%と3分の1近くが効果ありとしている。対象先の探索、細かな条件のすり合わせなどを経て成約に至るM&Aの成功確率は3割程度といわれるが、ほぼその割合で「効果あり」との結果であり、まずまずの評価といえるのではないだろうか。

もちろん、「効果あり」の割合をさらに高めることが望まれるわけだが、そもそも、経営支援の効果は短期間に期待できるものばかりではないし、必ず「効果あり」となるものでもない。特に、経営資源に成約の大きい中小企業では、複数の課題に平行して取り組め

ず、優先度合いに応じて順番に時間をかけて課題に取り組まざるを得ない場合が多い。また、最も重要な経営の持続発展に係る根本的な課題への取り組みは、具体策を計画しPDCAサイクルを回しつつ精度を高め、より効果的な内容にブラッシュアップするなど、結果に結びつくのに時間を要するのがむしろ普通であろう。つまり、こうした中小企業の課題解決では、支援を継続することが重要となる。継続することで、現在はまだ「効果なし」や「どちらともいえない」であっても、「効果あり」となるものが増えていくということになる。

さらに、こうした支援努力の継続こそが、金融機関には実践的なノウハウ・知識の蓄積とともに、様々な課題発見によるビジネスチャンスの重要な種まきとなる。結果はもちろんだが、その過程を通じた中小企業との共

図表5 金融機関の経営支援サービスでの従業員規模別の具体的な効果内容（複数回答）



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同作業が、事業性評価で求められる人材と組織の専門性の高まり、効率的・効果的な組織的対応力、さらに、真の信頼関係の構築という顧客から評価・選択される差異化要因（地域金融機関の経営持続力にとって、最も基本的かつ重要な強みであり、非金利面での競争力）につながっていく。この点は、後述の事例でも確認する。

図表5で、具体的な支援効果があった内容の割合をみると、従業員規模別、あるいは項目別に差異はあるものの、信用金庫取引先を中心をなす小規模層も含めてその効果が確認できる。常に中小企業の経営課題のトップである「売上高の増加」では、従業員規模で6～20人では25.7%とやや少ないが、他の規模では37.4%から47.1%とかなり効果が出ている。また、企業の経営持続性の基礎力となる「財務内容改善」、「利益の増加」などでも比較的効果が高く出ていることは注目に値する。

これまでみたように、監督当局の姿勢は時々の重要性で力の入れどころに強弱はあるものの、中小企業の経営課題解決について金融仲介機能等により寄与することが一貫したテーマとなっている。また、金融機関の経営支援サービスは、利用率こそまだ低いが、利用した中小企業ではかなり効果があることが確認された。事業性を評価して課題を明らかにし、相応しい経営支援サービスを行うことは、地域金融機関が自らの特色を打ち出して差異化し顧客から認識・選択され続け、中小企業とともに価値向上を実現する重要なツ

ルであることを示しているのではないだろうか。したがって、これをベンチマークの項目に盛り込み、非価格競争力の一段の強化に注力する意義は大きい。そこで、次章では中小企業の事業性を把握して課題解決に継続的に取り組む信用金庫の事例と、実際に経営支援サービスを通じた事業性の評価で融資その他何らかの効果につながった中小企業の事例を紹介する。

## 2. 事業性評価を重視した信用金庫の取組みと支援を受けた中小企業事例

### (1) 熊本第一信用金庫<sup>かみとお</sup>上通支店の本業支援と有限会社サウス総合システムとのWIN-WINの関係

#### イ. 上通支店の地域情報を生かした中小企業目線の本業支援

熊本市の中心部に本店を構える熊本第一信用金庫では03年6月に経営相談室を設置し、顧客の多様なニーズに応じた経営相談やコンサルティング業務、過剰債務構造の解消、事業や業務の見直しなどの企業再生、熊本県よろず支援拠点や熊本県中小企業再生支援協議会との連携による経営支援などを積極的に行ってきた（図表6）。今回はその活動の中から、熊本市の中心商店街のひとつである上通商店街にある、生田支店長以下総勢9人の上通支店の取引先中小企業の本業支援への取組みを紹介する（図表7）。

当支店のある上通商店街は南北に600m、南側に下通商店街、さらには新市街商店街

図表6 熊本第一信用金庫



金庫概要	
金庫名	熊本第一信用金
所在地	熊本県熊本市中央区花畑町10-29
預金・積金残高	2,695億円
貸出金	1,526億円
店舗数	24店舗
常勤役員数	269人

(備考) 1. 2017年3月末現在  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

へと連なる熊本市の中心商店街という好立地である。創業100年以上の老舗がある一方で一定の新陳代謝もあり、新旧雑多で小規模だがこだわりを持ち、魅力ある店が多い。近年は商店街の裏手の住宅混在地域に、若手経営者の古民家を活用した店舗なども集積している（図表8）。

こうした恵まれた市場だけに、金融機関にとっては競争が激しいレッド・オーシャン<sup>(注1)</sup>でもある。だからこそ、金利競争などではない顧客に密着し差異化された価値を提供し、選択され続けることが重要なポイントとなっている。すなわち、顧客の高い信頼・評価を獲得しつつ、適正な収益を確保する戦略的支店経営の観点から、リスクの分散と様々なビジネスチャンス獲得の機

図表7 生田支店長と上通支店



(備考) 熊本第一信用金庫提供

図表8 賑わいのある上通商店街のアーケード



(備考) 信金中央金庫 南九州支店撮影

会に結びつけていく中長期的な収益基盤固めの推進である。大口取引先に偏重することなく、できるだけ多数の顧客との取引を重視することに重きが置かれている。

具体的には、顧客の課題解決をミッションとし、商店街であれば日常の営業活動の中で収集した商店の決算分析、個々の店舗の顧客状況などの聞き取り調査による来街者やそのニーズ変化の把握、新規出店・退店状況、不動産情報など様々な情報に常にアンテナを張り活用している。こうした

(注)1. 多くの企業が参入し、価格競争など激しい競争が繰り返されている既存市場のこと。これに対して未開拓市場で競争のない市場をブルー・オーシャンという。

データの収集・作表やグラフ化などでの活用については、生田支店長の営業推進部でのデータ分析など4年間の本部経験が生かされている。また、本部の考え方もその経験からより理解ができるため、たとえば、人口減少に対してどのような営業活動が目先のみにとらわれず、金庫経営全般を意識して中長期的に収益基盤を強化するために相応しいかなどを戦略的に考えることにもつながっている。

その結果が、たとえば商店街の状況についてのバックデータなどを活用し、積極的な顧客訪問による実態把握などから探り出した課題に対応するアドバイスなど、具体的・効果的な提案による顧客の本業支援活動ということである。商店街への新規開業などにおいても、なぜ独立開業するのかの考え方の確認や、業種に応じた目安となる指標についてバックデータなどを活用してアドバイスしつつ、開業計画をより実効性のあるものへとブラッシュアップすることを支援する。新規開業ではこのような対応と積極的なモニタリング活動があるため、リスクの把握も適時的確に行われる。しかも、比較的小口の融資金額ということもあるが、新規開業での融資に多い日本政策金融公庫と連携するケースは少なく、プロパー融資で十分に対応できるとしている。担当者は金利とリスクを考えたモニタリングに対してより積極的となり、顧客の満足

度を高めつつ自らの収益底上げにも寄与する。まさに、事業性評価による本業支援を武器とした課題解決型営業である。

こうした親身の支援だからこそ築かれた差異化された信頼関係があるため、顧客側から様々な相談を持ちかけてきたり、他の顧客を紹介してくれることなどがよく見られる。つまり、営業において単に商品売り込むセリング<sup>(注2)</sup>ではなく、顧客中心の視点のためむしろ顧客側から接点を望んでくるようなマーケティングの発想がそこにはある。このため、競争激化の厳しい環境下でも、融資・預金の先数増加、リスクの把握・分散、利鞘確保などが着実に実現され、質の伴うボリュームアップとなっている。

当支店の営業担当者は3人だが、生田支店長自身も同行訪問はもちろん、商店街活動や経営者の集まりなどでの地元の関係強化・情報収集、売り買いのニーズが多い商店街の不動産収益物件関連情報をベースとして、営業担当者だけではカバーしきれない部分での積極的な営業努力などを惜しまない。現在は、目標の月間新規先獲得として預金30先、融資で10先を常にクリアしている。

顧客の状況を把握し本当に役に立つ支援を目指す徹底した訪問で接点を増やし、顧客の現状把握・課題解決に積極的に取り組む頼りになる存在を目標としている。困り事があればどんどん活用してもらおう。これが結果として金融取引の増加にもつなが

(注)2. 「セリング」は目先の売上高確保のための売り手の都合を優先させ、既にある商品をいかに売り込むかの重点を置いた手段。一方、「マーケティング」は顧客ニーズ・顧客満足を中心に考え、中長期的な強固な関係構築を意図した戦略的なもの。

る。即金融取引、金融機関側のスタンス重視ではなく、強固な信頼関係の土台となる価値作りから入り、顧客が必要とするものを提供する取組みである。こうした活動は、職員の知識・ノウハウの蓄積、コミュニケーション力の醸成などを通じた課題解決力や、自ら考え解決に向け行動する自立した人材の育成という、組織の根幹をなす人材力強化にも大いに寄与することになる。このため、常に支店内での情報共有などコミュニケーションを重視した取組みが行われている。

次に、当支店が案件紹介などで支援をする取引先事例を紹介する。

## 口. 有限会社サウス総合システム…強固な信頼に基づくWIN-WINの関係

### (イ) 企業概要

当社は、1960年に創業、91年に有限会社として法人成りした。役職員5人で住宅やビルなどの建築・リフォームなどを行っている(図表9)。売上構成比はリフォームが7割、戸建て新築が3割である。さらに、昨年度から小規模ながら賃貸事務所ビルへの進出、今年度は熊本地震復興の一貫で作業員宿舍の建築だけでなく運営の請負い(現状での運営の事業期間の目安は3年程度)など、新たな挑戦を行っている。

南隆一社長は2代目で35歳とまだ若い、中小企業ならではの強みである小回り性を存分に生かし、物件完成後のフォローまで含めて迅速・丁寧な対応、価格面でも適切

図表9 有限会社サウス総合システム



当社の概要	
社名	有限会社サウス総合システム
代表者	代表取締役 南 隆一 (2代目)
所在地	熊本市中央区壺川1-9-43
創業	1960年(設立1991年)
資本金	500万円
年商	2億円(2017年3月期)
役職員数	5人(役員1人、正社員2人、パート・アルバイト2人)
事業内容	建築・リフォーム

(備考) ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 南隆一社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

な水準へのこだわりがあり、顧客から高い評価を得ている(図表10)。当社では営業活動を特別行っていないが、こうした高い評価の結果、顧客からのリピートオーダーや他の顧客の紹介による受注案件が多く、今年度も既に年内の仕事量は受注済みである。

また、現在は熊本地震の復興需要という環境下にあるが、その一巡後を見据え、また、景気の波などの影響に対応するため、

戸建て新築住宅部門の拡充や、安定収益部門として昨年度から始めた賃貸の拡大など、従業員の将来も勘案した中長期的なビジョンも持って経営を進めている。

#### (ロ) 収益基盤の強化を目指す上通支店とのWIN-WIN関係

当社の上通支店との関係は創業以来ということである。南社長は、業績に波のある業界だけに、厳しい時期にも継続的・安定的で親身な付き合いをしてくれたことを高く評価している、としていた。上通支店の当社の担当者は、週に1~2度の頻度で訪問し、時に顧客の紹介も行っている。前述の事務所賃貸ビルでは、16年8月に南社長が興味を持っていた収益物件があり、その当時のビルオーナーは震災で傷んだため早期に手放したいとの意向で、双方の状況を掴んだ上通支店がマッチングを行ったものである。バイパス沿いの事務所や店舗、住宅が混在する地域に立地した約100坪の土地に3階建ての事務所用ビルで、資金調達コストや取得後に自社でリフォームしたうえで事業性の分析を十分に行った上で、資金面では上通支店が融資をした。

こうした当社への本業支援の一方で、当社顧客の工事費用の調達などについて当社から上通支店に紹介し、融資などに結びつくことも少なくない。つまり、当社と上通支店はWIN-WINの関係性ということになる。

当社では、収益の安定化などのため、中長期的にはリフォーム・住宅・不動産賃貸の売上構成比を4:4:2程度とすることを目標とし、年商も現在の2億円を5年後で5億円、10年後には10億円を目指したいとしている。当然、そのためには人材確保や育成、規模拡大にともなう組織の構築、資金面その他の検討・クリアすべき課題も出てこよう。このため、外部の支援機関・専門家の活用なども含めて様々な相談対応など、上通支店のさらなる支援が望まれることになろう。実際、南社長の熊本第一信用金庫に対する信頼度は極めて高く、何でも相談できるとしており、当社の企業基盤強化への当信用金庫の中小企業目線での的確な貢献が大いに期待されている。

#### (2) 但陽信用金庫の「知的資産経営」への取組支援と株式会社ミタチが取り組む全社員での「稼ぐ力」の構築

##### イ. 知的資産経営への取組み支援の効果

兵庫県加古川市の但陽信用金庫は、「地域のよろず相談所」を標榜し、外部資源も効果的に活用して積極的に顧客の課題解決に対応している。地域の活性化に積極的にコミットする課題解決型の取組みの中で、中小企業経営支援のひとつとして09年から行っているのが、積極的に推進する「知的資産経営」<sup>(注3)</sup>での「稼ぐ力」を強化する支援である(図表11、12、13)。

(注)3. 知的資産は、特許権・商標権など知的財産権、ブランド・営業秘密・ノウハウなど知的財産だけでなく、人的資産や組織力・顧客とのネットワークや技術なども含むより広い概念で、どの企業でも必ず何かの知的資産を企業活動に利用している。知的資産経営については『信金中金月報2017年1月号』「知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆」を参照

図表11 但陽信用金庫の概要



金庫概要

金庫名	但陽信用金庫
所在地	兵庫県加古川市加古川町溝之口722
預金・積金残高	6,954億円
貸出金	2,744億円
店舗数	34店舗
常勤役員数	656人

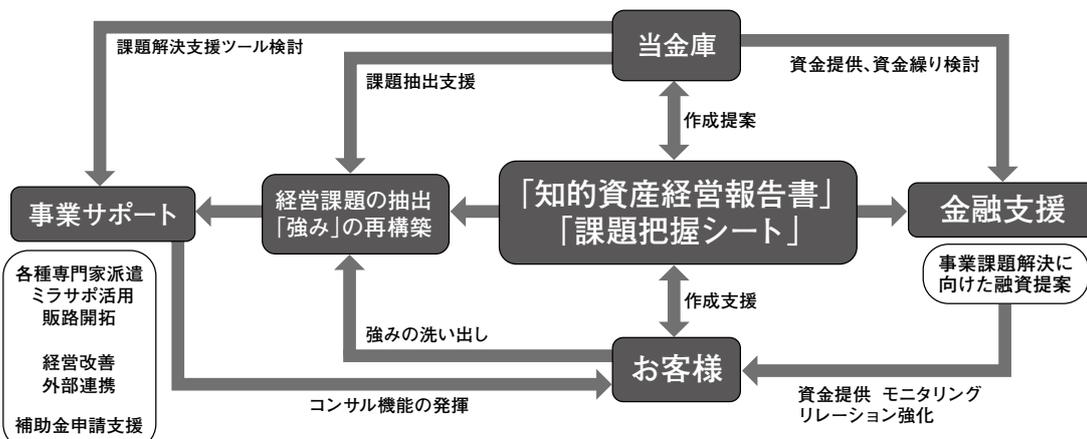
(備考) 1. 2017年3月末現在  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 知的資産経営支援を推進する藤後常務理事



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表13) 但陽信用金庫の課題解決型経営支援体制



●事業サポートと外部専門家・外部機関

<p><b>経営改善支援、事業再生支援</b></p> <p>中小企業再生支援協議会 公認会計士、税理士等</p>	<p><b>「知的資産経営セミナー」開催、「経営レポート報告書」作成支援</b></p> <p>中小企業診断士</p>	<p><b>「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の活用(公財)ひょうご産業活性化センター</b></p>	<p><b>販路開拓</b></p> <p>兵庫県信用金庫協会 川上・川下ビジネスネットワーク事業 大阪府ものづくり B2B ネットワーク (公財)大阪市都市型産業振興センター (産創館)中小企業応援団プロジェクト</p>	<p><b>専門家派遣制度</b></p> <p>「ミラサボ」(中小企業庁) (公財)新産業創造研究機構 知財総合支援窓口(特許庁) (公財)ひょうご産業活性化センター</p>
---	---	--	---	--

(備考) 『但陽信用金庫2017年版ディスクロージャー』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### (イ) 知的資産経営の支援企業数の実績

具体的には、後述の「知的資産経営支援セミナー」を開催し、16年度までの8年間で719社もが参加している。このうち、43社が「知的資産経営報告書」（以下、「報告書」とする）を、199社が概要版である「『知的資産経営』経営レポート」（以下、「レポート」とする）を策定している。累計242社が作成と、知的資産経営支援セミナー出席の3分の1にも達している（17年度末での累計は300程度となる見込み）。ひとつの地域金融機関がこれだけ多数の企業の「報告書」等の作成に直接的に関与している例はほとんどないのではなからうか。

#### (ロ) 作成企業の事業性向上

では、作成企業における「稼ぐ力」の向上についてみてみよう。「レポート」もしくは「報告書」作成先とそれ以外の先で、財務面の評価におけるランク付けの遷移について、16年度までの9年間の各年度の値を平均してみると、作成した先がランクアップした率の平均値は、それ以外の先に比較して5.1%ポイント上回っている。逆に、ランクダウンした率は、作成した先がそれ以外の先を5.7%ポイント下回っている。このように、作成先の方が良好な状況にあり一定の効果が観察される。

また、「報告書」作成企業で、11年度から15年度の業績が比較可能な4社のみの数字ではあるが、4社合計で15年度の売上高

は11年度比1.23倍、経常利益では同2.44倍、売上高経常利益率はほぼ倍の水準と、稼ぐ力＝事業性向上が顕著である。こうしたことが財務評価のランク遷移にも現れているとみることができる。

もちろん、これらの結果には企業努力以外の様々な外部要因などの作用もあろうが、各社が知的資産の現状の適切な把握で認識した強みを生かし、経営者と社員による組織としての環境変化対応力が引き出されたことが少なからず寄与しているといってもよいのではないか。

#### (ハ) 融資面での効果

融資という切り口からの効果では、16年度まで8年間で、「報告書」もしくは「レポート」作成企業で、新規取引開始・新規融資実行先が31先、融資額（シェアアップ先）88先・増加額22億5,700万円となっている。

「報告書」や「レポート」の作成を支援したことが他の金融機関との明確な差異化となって高く評価され新規融資取引につながったケースや、作成企業が「報告書」を取引先に配布し、それをみた経営者が関心を持ち作成先企業から当金庫に紹介されて新規取引につながった事例もあるなど、中小企業との関係性・取引内容における質をともなった量的拡大につながっているのは確かである。

次に、当金庫がこうした取組みに至った経緯と、取引先中小企業の事業性を高める

ため、また、その支援を担う当金庫の職員の人材育成などで、どのような取組み面の工夫・配慮がなされているのかなどをみていく。

## ロ. 当金庫の取組経緯と効果的な取組みへの配慮

### (イ) 知的資産経営支援の具体的取組みへのきっかけ

当金庫では、05年から（公財）ひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」<sup>(注4)</sup>の活用を行っていた。これは、技術力・ノウハウや成長性・経営力についての評価書を同センターが発行することで、企業価値のアピールや円滑な資金調達を支援することを目的としたものである（当金庫では05年度から16年度までの12年間で52社の活用実績）。これに対して知的資産経営は、技術の範囲にとどまらず企業全体をみて強みに着目して深掘りしたものである。08年に同センターで開催された「報告書」を作成した企業の発表会をみた当金庫の藤後常務理事が、自金庫のコンサルティング活動に取り入れることを考えた。というのも、発表会で、経営者ではなく社員が経営を自らのこととしてとらえて発表する姿に衝撃を受けたからである。すなわち、経営者が発表するというのは普通であるが、社員まで

自社を真剣に見つめ直し、何を目指すのか、どうあるべきかを発表する姿に、組織力の弱い中小企業にこそこうした取組みが必要であると強く感じた、ということである。

経営者と社員が経営理念・目的、その方向性に沿って何をいつまでにどうするのかなどに共感・共通認識を持って取り組む、全員が当事者としての意識を持ち、組織として経営に取り組むことの重要性ということであろう。強みに気付いていない、あるいは正しく理解・整理できておらず、せっかくの力を発揮しきれていない経営者や社員の中小企業が少なからず存在する。経営者にはわかっているが、社員に伝わっていないコミュニケーション不足もある。知的資産の明確化と活用は、多くの中小企業で課題となっている事業承継をスムーズに、あるいは効果的に進めるためにも重要な要素である。その一方で、金融機関側も取引先中小企業に対する評価・判断は財務中心で、あまり企業の中身を深く理解する目をもっていない。こうした実態がある中で、この発表会での真剣な取り組みには感動すら覚えた、ということであった。

### (ロ) 支援のための3つの取り組み

このようなきっかけで、具体的には以下の3つのステップで知的資産経営への理解

---

(注)4. 「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」は、技術・製品・サービスだけでなく、将来性や経営力を含む総合的な事業評価書を発行するもの。10項目を5段階評価し、コメントが示される。企業の問題点、改善すべき点についてもコメントされる。作成は、業種に応じた専門家がヒアリングのうえ行い、（公財）ひょうご産業活性化センターの技術評価支援委員会にて内容審査のうえ発行される。

と実際の作成支援の取組みを、中小企業の「事業性評価の向上」と「自金庫職員の人材育成」など双方にとってのメリットのために、きめ細かな配慮をしつつ進めている。

#### ①「知的資産経営支援セミナー」

知的資産経営での当金庫の支援は、経営者やその社員、さらに金庫職員が当該企業の経営について一緒に考え、経営課題への効果的なソリューションを導き出し、計画の実行・評価・改善まで含めた結果につなげていく伴走型の支援である。そこで、(公財)ひょうご産業活性化センターとの共催で、知的資産経営とは何か、なぜ必要なのか、知的資産経営報告書を作成すると何があるのか、実際に作成した経営者の体験談などの内容で、09年度から「知的資産経営支援セミナー」を開催している。

参加者の募集は、知的資産経営の実践研修で実際に中小企業の知的資産経営をまとめあげていくことを体感・実感して理解している当金庫の支店長・担当者が説得力を持って行うことを重視している。これは、押し付けやお付き合いではなく、本当に興味を持って参加したい企業を対象とし、より実のあるものとするための配慮である。実際、参加者のモチベーションは高く、セミナーは3時間の長丁場ながら、これまで途中退席者などはみられないとのことである。こうした姿勢が、この支援活動が長続きしている要因ともしていた。なお、セミナーには顧問税理士からの紹介で参加する

企業や、未取引先の企業、さらには、税理士・会計士などの専門家、地域活性化のヒントを得たい行政機関や商工会議所などからの参加もある。

#### ②「経営レポート作成セミナー」

次のステップとして、知的資産経営報告書の概要版である「レポート」の作成を支援する「経営レポート作成セミナー」を行っている。

金曜日または土曜日の午後のコースで、1回4時間、合計3回の12時間で「レポート」を作成する。もちろん、実際にはこの時間だけでは不足するため、予習・復習や次回までの課題をこなすことも必要となる。

作成は、知的資産経営報告書作成の支援に特に注力している外部の中小企業診断士の参加・アドバイスのもと、当金庫の当該企業担当支店の支店長・担当者もサポートのために必ず参加して行われる。参加企業からは各社複数名の出席とし、できるだけ多くの参加を促すことで社内での共通認識の醸成や作業効率のアップなどを図っている。また、作成の際は、4~5社で10人程度のグループを作って作業を進める。これは、同じ目的を持って共同作業することでの連帯感、他の視点からの様々な意見などでの気付きや内容の充実とともに、モチベーションを維持・向上させ、セミナー時だけでなく予習・復習なども含めて意欲的に取り組める環境を作り出すための工夫である。もちろん、このセミナー時に限らな

い中小企業同士のネットワーク構築の場ともなっている。

なお、参加企業の1社当たりの費用負担は2万円、当金庫も参加企業数により若干幅はあるが、1社当たり2.5万円～3万円を負担している。

さて、この取組みで見逃せない点として、サポート役の当金庫職員にも大きなプラス効果をもたらしていることがある。つまり、作成は中小企業目線での共同作業として取り組むため、取引先を深く理解するまたとない機会となり、日常の営業活動で聞けなかったような内容にも踏み込める。このため、当該企業に対する理解の仕方や深まりに大きな変化があり、相互理解も進む。企業との信頼関係はかなり深まる。当然、実体験として知的資産経営を学ぶため、企業経営への理解や支援の力には格段に厚みが増し、事業性評価その他の支援で目利き力を発揮できる人材育成の場となる。ちなみに、渉外担当者約150人のうちおよそ3分の2が既にこのサポートを経験している。

### ③「知的資産経営報告書」作成

さらに進んで、本格的に「報告書」の作成を希望する企業では、前述の（公財）ひょうご産業活性化センターや中小企業庁のミラサポの専門家派遣制度の活用のほか、企業が個別に支援専門家と費用負担も含めて契約を締結して作成が行われる。この作成の際にも、「レポート」と同様に当

金庫の支店長と担当者の同席が義務付けられており、進捗状況や内容、感じた事柄などが必ず金庫本部に報告される。

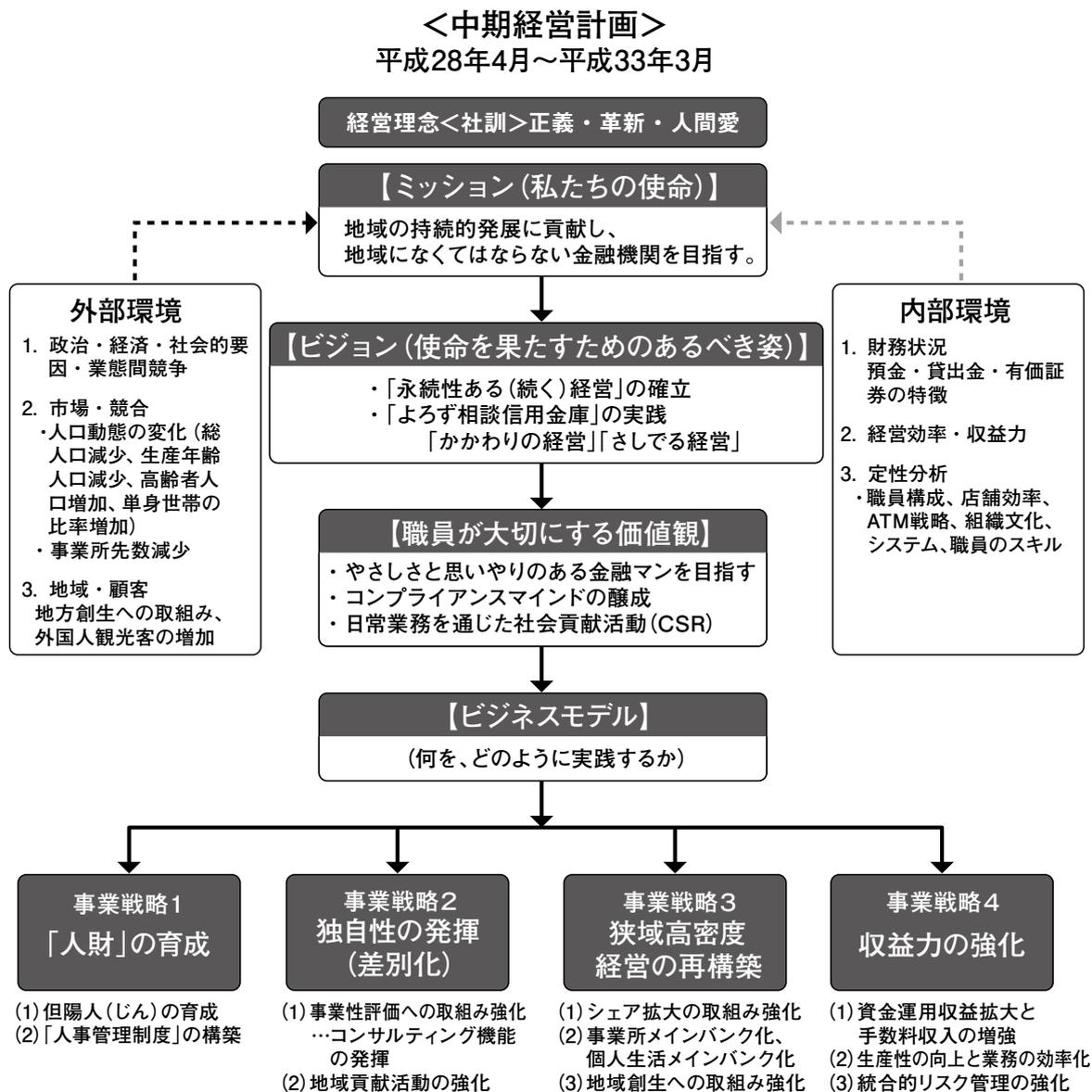
このような取組みにより当金庫営業店サイドで知的資産経営の内容の理解ができているからこそ、実際にその実行段階でのモニタリング等での継続的で実のある関係性が保たれ、中小企業から評価される大きな要因となっている。

## ハ. 支援取組みの背景にある企業文化

ところで、なぜ、当金庫ではこうした活動に組織全体としてスムーズに取り組むことができたのであろうか。藤後常務理事は、もともと当金庫には地域や取引先の価値を高めることに取り組むことが、「地域金融機関としての使命」であるという「企業文化」があり、知的資産経営の支援も何か特別なことではなく普通のことという感覚で、理事長方針のもと、組織的な取組みとなった、としている。また、取組当初を振り返り、「知的資産という言葉すら十分理解のなかったなかで、やるなら継続すること、そして即リターンは求めないこと、これが理事長の承認条件で、このことが8年間続いてきた大きな要因である。」、とも語っている。

こうした考え方は、当金庫が現在進めている、環境変化を適切に認識したうえで、地域の中小企業の育成支援や地域活性化のための継続的な取組みを進める16年度～20年度の5か年計画からもわかる(図表14)。

図表14 但陽信用金庫の中期経営計画（5～10年後を見据えたビジネスモデル）



(備考)『但陽信用金庫2017年版ディスクロージャー』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事業性を十分に理解し、中小企業に寄り添って根本的な課題解決を効果的に支援することこそが、中長期的視点での真の信頼関係構築や地域貢献となる。中小企業の視点からは、自分達を理解した関係性で安心感を持って安定的に付き合うことの出来る金融機関、換言すれば中小企業が当該金融機関をしっかりと認識し、優先的に選択を

したい存在として評価し続ける、ということになる。

もちろん、一般的には金融機関は、中小企業がそうした支援は支援、金融取引は金融取引と割り切って考え必ずしも支援した金融機関を金融取引で選択するとは限らない、こうした活動の意義は認めつつも短期的には融資拡大などの成果につながらな

い、あるいは手間隙（コスト）をかけるだけのメリットは見込めないなどとして、本業支援の深堀りを躊躇するケースは少なくない。この点、当金庫では即融資や金融商品の販売などではなく、将来の融資等ビジネス機会の種まきが着々と進められているという理解・強い信念のもとで支援が行われている。要するに、既に目に見える果実のみを争って価格競争などで刈り取るのではなく、顧客に寄り添ってしっかりと価値を育てる中長期的な発展性を重視した育成型の強固で安定的な関係性を構築する取り組みである。

その分、人材育成や効果的な組織構築、中小企業への理解の浸透、中小企業で十分に実効が現れるまでの時間など、スタートから目に見える効果の出現までには一定の期間を要しよう。しかし、こうした価格競争などでは築けない強固な関係性を構築することで中小企業の金融機関に対する評価において大きな違いが出てくることは、次の当金庫が知的資産経営を支援する取引先事例でも確かである。

## 二. 株式会社ミタチ…知的資産経営をツールとした組織力発揮への取り組み

### (イ) 企業概要

当社は、1965年に石川島播磨重工業株式会社（現株式会社IHI）の設計部門二次下請けとして、3人で三立興産株式会社を創業したことに始まる。88年に付加価値向上を目指して製造部門を立ち上げ、現在

図表15 株式会社ミタチの概要



当社の概要	
社名	株式会社ミタチ
代表者	代表取締役社長 清水 雅文（4代目）
所在地	兵庫県姫路市豊富町御陰665-35
創業	1965年
資本金	2,500万円
年商	24億3,900万円（2017年1月期）
役員数	114人（役員4人、正社員110人）
事業内容	自動省力化機械・電気制御・機器の設計、製作 各種機械設計（CAD）の支援作業 各種安全教育用危険体感装置

（備考）ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表16) 村山雅隆会長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の売上構成比は、株式会社神戸製鋼所向けが主力の設計部門が2割、自動車電装品製造設備など三菱電機株式会社向けが主力の製造部門が8割の構成となっている（図表15、17、18）。

17年1月期の売上高は24億3,900万円、売上高経常利益率は6%台で、配当率は

図表17 広いスペースの設計部門



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

5%となっている。創業時から培ってきた高い設計技術を有しているため、支給された設計図面どおりに装置の組立てだけを行う企業が多い中で、当社は機械設備の設計から製造・据付けまで一貫して顧客ニーズにきめ細かく対応し、形にできる総合力を強みとしている。

#### (口) 経営危機を端緒に「家業」から人材力を生かす「企業」に脱皮

創業35周年の2000年には、年商10億円、社員数100人を達成、06年に現社名に変更した。09年1月期にそれまでで最高の年商18億円となり順風満帆にみえた経営であるが、リーマン・ショックにより操業度が4割まで低下したことなどから、10年1月期に債務超過に転落し、創業以来の危機を迎えた。このことが、同族経営の「家業」から脱して「企業」として経営改革を進め、収益力を強化した当社の現在の姿をもたらす大きな転機となった。

当時の経営は創業家の2代目社長が握り、創業時のメンバーのひとりであった村

図表18 整理整頓され清潔感のある工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

山会長(図表16、当時は専務取締役)でも決算書をみることもなかった。ところが、この危機に直面し、取引先から取引停止をほのめかされ、部品調達も現金取引のみとなるなどの事態となり、創業家側から当時の村山専務に3代目社長として経営再建が託された。その際、村山会長は根本から経営を考える必要性を強く感じ、「家業」から「企業」に脱皮することが重要と考えた。そこで、創業家が保有していた株式を役員と社員で保有し、役職員が経営を自らの事として経営再建に取り組めるようにすることを再建を引き受ける条件とし、実際には役員と3分の1の社員が自社株を保有することとなった。

こうして3代目社長の村山体制での再建がスタートしたが、幸いに退職する者はいなかった。これは、当社が「人は人の中で人になる」「人に感謝し、当たり前のことを当たり前にする」などとして、創業以来、人に立脚する人間主義経営で人に優しい職場環境で培われる組織力こそが企業の永続性の源であるとする、「人」を大切に

する社風・社内文化があったためである。そもそも、当社の差異化要因である設計力や顧客ニーズをとらえて具現化するための技術・ノウハウに代表される組織力は「人」こそがカギ、ということである。

#### (ハ) 「知的資産経営」への取組みがもたらす組織活性化

村山会長は、自信のある設計力を基礎とする総合力という強みを生かせば、経営の再構築は十分に可能と考えた。これは、まさに「人」とそれによって蓄積された組織の知的資産の活用である。村山会長は、こうした考えを実効性のあるものとして具体化するためにさまざまな考えをめぐらせる中で、経済産業省のHPで「知的資産」という言葉は認識していた。そこに、タイミング良く但陽信用金庫香呂支店の支店長が「知的資産経営支援セミナー」の話を持ち込み、同セミナーに参加して知的資産経営の内容を具体的に知り、知的資産経営報告書の作成・活用をスタートさせることとなった。なお、この11年当時は、村山会長と同支店長は面識こそあったが、取引関係はなかった。

村山会長は、自社の持つ強みを整理して正しくステークホルダー(主に顧客と社員)に伝えて理解を得ることが、その強みを十分に発揮して経営を再建するための柱であるとあらためて認識した。つまり、外部に対して自らの優れた特徴を適切に伝達するPRとともに、社員が自分たちの姿・立ち

位置、目標とそれに向けて何をなすのかを正しく理解し、納得性・モチベーションを持って取り組むことの重要性である。

取り組むに当たり、当初から「知的資産経営報告書」の形にまとめることは決めていたが、まず最初に概要版を作成し、その後、13年に1年間をかけて14年版の「報告書」をまとめた。村山会長は、自社の強み・弱み、ライバル企業の内容など分かっているようで正しく整理・理解できていなかった実態・自らの実力を知り、その上で目指す姿を明確化することで現状認識・方向性を共有することができた、としている。その効果として、取引先からは、取組姿勢・やる気・態度などが変わったと評価された。

この取組みには社員も当初から積極的であった。その要因として、全体に危機感があったこともあるが、元々の「人」を重視する社風に加えて、同族経営から脱皮して皆の会社としてやっていくことにしたこと、自分たちの事として取り組むのが当然という意識付けができたことが大きな力になったとしている。「報告書」の作成作業に携わることで、経営を自分たちの事として実感し、なすべき事を納得性を持って理解でき、業績改善をより確かなものにしたと考えられる。

自らを正しく理解することから始まった14年版に続き、これからの当社をテーマの中心とした17年版の作成を、16年にこれも1年をかけて行った。全社員が10人程

度のチームに別れて1回2時間ずつ、最初の3回くらいで現状認識の共有やまとめ方についての学習をし、トータル10回程度で目標やその目標を達成するための指標などを数値により明確化し、分かりやすい図の活用などで内容をまとめた。これを部門ごとに、さらには全体として整合性のとれた形でまとめるという全員参加での作成を行った。この作業はすべて営業時間内で行われた。

なお、14年版の作成では、当社を事例とした但陽信用金庫の支店長の知的資産経営報告書作成の実践研修の結果から得られた気付きも取り入れられた。すなわち、当社のみではやや欠けていた将来の市場分析面をより充実させ、理解し易さ、納得性を向上させた。最初の14年版が再建から飛躍への基礎固めに必要な共通認識を得る目的に対して、17年版は飛躍期の展開という位置づけで作成された。

「報告書」は一度作成すればよいのではなく、当社のように実行結果を検証し、内外環境の変化を常にとらえて次のステップに相応しい適切な内容で精度を向上させ、継続する必要がある。当社は、逆境を「家業」から「企業」へ脱皮するチャンスととらえ、知的資産経営というツールを効果的に活用したことになる。

また、村山会長は、知的資産経営に取り組むことで、金融機関とも決算書ベースの話だけでなく、モノの考え方や、過去・現在から将来に向けたストーリー、つまり事

業性について深く話ができ、理解を得やすくなり信頼度を向上させることにも効果的であるとしている。金融機関には、こうした理解の上で自分達の将来を支える支援を期待したいとも述べていた。

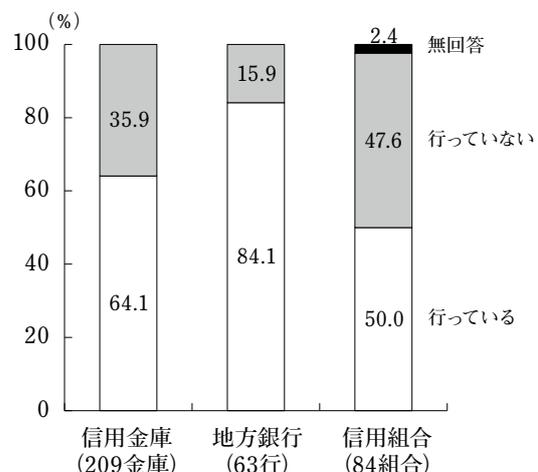
### 3. 中小企業の金融機関選択や融資機会創出などをもたらす事業性評価への期待

#### (1) 金融機関と中小企業間の事業性の理解・活用での認識の差異

ところで、地域金融機関が事業性を評価する際に不可欠な非財務情報にかかる取組みは、どの程度行われているのであろうか。

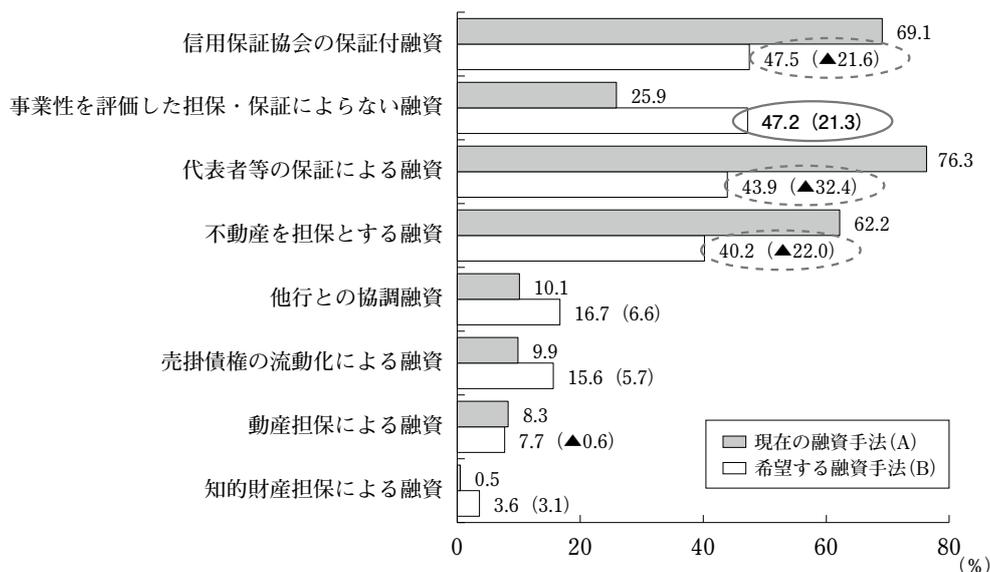
図表19は、特許庁の調査で地域金融機関の業態別に非財務情報に関する組織的取組みの実施率をみたものである。信用金庫では64.1%で、地方銀行には20.0%ポイントの差とやや水をあけられているが、それでも3分

図表19 金融機関の非財務情報に関する組織的取組みの実施率



(備考) 特許庁『金融機関等からみた企業の知的財産を活用した資金調達に関する調査報告書』(2013年2月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 企業が現在利用している融資手法と今後希望する融資手法



(備考) 1. 『2016年版中小企業白書』p323図表2-5-49より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. ( ) 内は(B) - (A)で単位は%ポイント

の2近くとかなりの実施率という結果である。

ところが、中小企業側への調査で事業性を評価した融資の利用率は高くない。中小企業庁の調査では、現在事業性を評価した融資を利用しているのは25.9%にとどまり、今後は事業性評価での融資を希望するという47.2%との差は21.3%ポイントと乖離が大きい(図表20)。逆に、信用保証協会の保証付融資や代表者の保証・不動産担保による融資などでは、今後望む割合が大きく減少し、対照的である。ここでは、今後希望する融資手法という聞き方ではあるが、実際には既存の融資が担保・保証中心で事業性を適切に評価した結果ではないととらえられて不満がある、とみるべきではないだろうか。

(2) 中小企業の事業性向上支援がもたらす  
 金融機関評価への効果

こうした差異の背景は、金融機関側に事業

性評価への取組みが不十分なところが多い、あるいは、取組内容の中小企業側の理解不足(要因としては、中小企業の認識不足、金融機関の理解促進への努力不足などが考えられる)、ということになる。これまでの多数の中小企業への取材の機会などで聞いた金融機関に対する意見・要望や、信用金庫と実施した経営改善計画策定支援時に信用金庫が従前から収集していた情報の範囲・程度などからすると、金融機関の情報収集は、融資審査で求められる一定の項目の範囲で事業構造や事象の変化要因の解明などまでは踏み込んでいない、あるいは、営業担当者が当面の成績に直結させる範囲にとどまっている、ということが推察される。

このような金融機関の行動パターンは、資金需要が右肩上がりであり伸び続ける環境下であれば、ある意味合理的な行動かもしれない。しかし、現在直面し、また今後予想される経

営環境の下では、何らかの対応が不可欠であることは間違いない。その際の武器となりうるのが、事業性評価を活用し、各金融機関がそれぞれの特色を鮮明化することである。具体的に、何を、いつまでに、どのように行うのかはそれぞれの経営判断ではあるが、何が強みなのかを明らかにすることは、どのような業種であろうと顧客から選択されるために最も基本的なことである。地域金融機関でも本稿事例のような中小企業との相互の価値創出に取り組む姿勢や、情報発信力、中小企業とのコミュニケーション力の面で、より深く目に見える形での努力は避けては通れない。

有限会社サウス総合システムの熊本第一信用金庫に対する信頼感は他の金融機関を寄せ付けない強さがあり、株式会社ミタチでも経営力向上を支援した但陽信用金庫を高く評価しているのは間違いない。中小企業の本業への継続的な支援が金融機関の評価を向上させ、金融機関と中小企業双方の価値創出に効果があることは確認できた。実は、こうした事業性を向上させる取組みにより、新規取引などに結びついた事例は、本稿以前に取材してきた中小企業でもみられていた。

「事業性評価」や「ベンチマーク」では、対金融庁という意識が金融機関には強くなりがちなのはわかる。しかし、本来、金融機関が最も意識すべき対象は、地域の中小企業など顧客の評価・選択であるはずだ。対金融庁

という範囲ではなく、むしろ中小企業そして金融機関自らの中長期的な本物の稼ぐ力の向上のために、ツールとして事業性評価をどのようにうまく活用すべきか、という観点で支援活動の組立てを考えてみるのが重要であろう。事業性ではないが対個人客での差異化も同様のことが言えるはずだ。

## おわりに

事業性を念頭に経営の根本課題の解決の支援を行うためには、本稿事例にもあるように、支援への取組みを通じた着実かつ計画的な人材育成が不可欠である。支援の意義が腑に落ち、中小企業の視点で継続的に取り組み、一定の広がりや深さの企業経営に関する知識・ノウハウを蓄積する地道な努力ほど、目利き力＝稼ぐ力（顧客満足度の高い営業力）を向上させる人材育成に効果的・効率的な方法はないからである。各地域金融機関ならではの知的資産を生かし、差異化された伴走型の支援、つまり、常に中小企業の将来を考えた支援こそが、金融機関が考えている以上にブランド・エクイティとして顧客が金融機関を選択・支援する強い要因になる。もちろん、本稿事例のように中小企業側の取組姿勢も支援効果のためには重要である。共通価値の創造となり、地域に貢献できるWIN-WINの関係構築となる経営的視点を双方に期待したい。

## 〈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）

# 「創業・第二創業」と信用金庫

－その支援のあり方は多種多様－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 中小企業、創業、第二創業、ベンチマーク、信用金庫、事業承継

(視 点)

近年、「創業・第二創業」の支援に取り組む全国の信用金庫の動きは、着実な広がりを見せている一方で、その取組みは多種多様に及んでいる。本稿では、2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマークについて」のなかで「共通ベンチマーク」のひとつにも取り上げられている「創業・第二創業」について、全国各地の動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているケースも紹介しつつ、今後の方向性などについて展望してみた。

(要 旨)

- 近年、中小企業の業況が緩やかな改善傾向をみせている一方で、中小企業の数の長期的な減少には歯止めがかかっていない。
- 地域経済に根ざす全国の信用金庫においては、とりわけ2000年代半ば以降、「創業」や「第二創業」を支援する動きが広がっているが、近年では「地方創生」の多様性と連動するような形で独自の進化を遂げているケースも一部にみられるなど、著しい多様化が進展している。
- ひとことで中小企業といっても、その成長ステージごとに、あるいはその事業規模ごとに、多様な経営課題を抱えている実態があり、それが信用金庫による「創業・第二創業」支援の多様性につながっている面がある。
- 今後の中小企業数の減少に歯止めをかけるべく、「創業」を支援することの重要性が増していくばかりでなく、事業展開の方向性について「現状維持」と回答しているような中小企業に対して「第二創業」の道筋をつけていくことこそが、支援者サイドたる信用金庫に求められている重要なポイントのひとつと考えられる。
- そして、仮に「第二創業」の主要な担い手が「後継者」であるとすれば、「事業承継」の支援と合わせて一体的に取り組んでいくことも今後ますます重要になっていくとみられる。

## はじめに

近年、中小企業の業況が緩やかな改善傾向をみせている一方で、中小企業の数の長期的な減少傾向には歯止めがかかっていない。こうした状況を受けて、「創業・第二創業」の支援に取り組む信用金庫の動きは、近年、着実な広がりを見せている一方で、その取組みは多種多様に及んでいる。本稿では、全国各地の「創業・第二創業」を巡る動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているようなケースも紹介しつつ、今後の方向性などについて展望してみた。

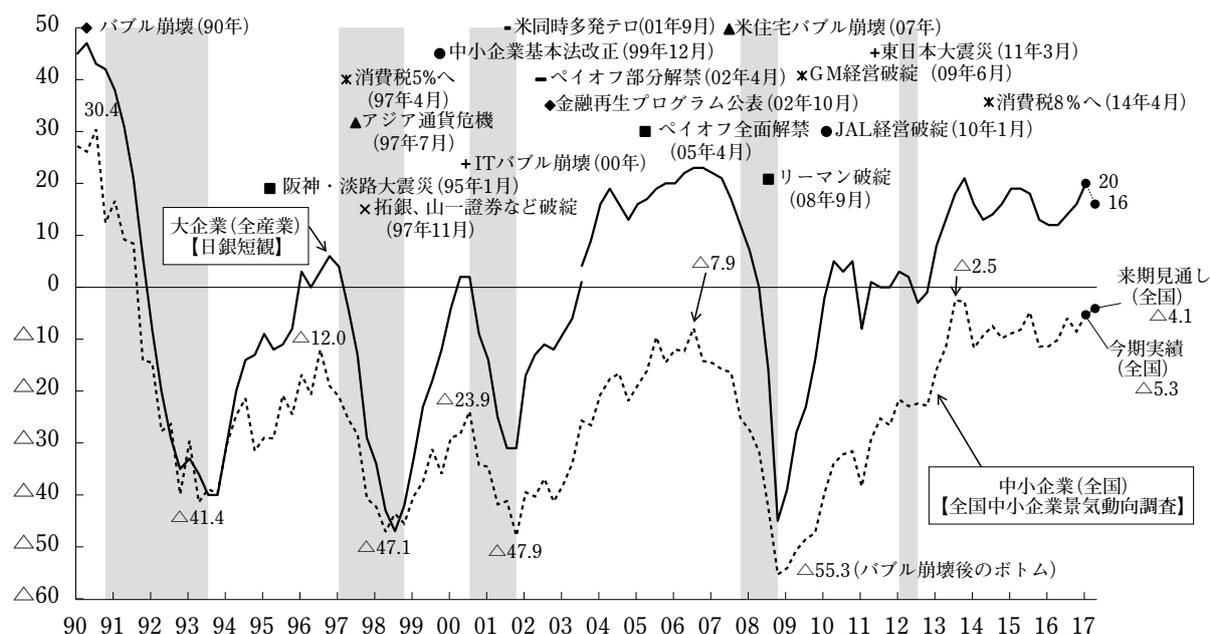
### 1. 中小企業数の減少に歯止めをかける信用金庫の「創業・第二創業」の支援

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている

『全国中小企業景気動向調査』によると、最近の中小企業の景況感は、消費税率の引上げ（2014年4月、5%→8%）以降、おおむね横ばい圏内での動きとなっている（図表1）。しかし、これをもう少し中長期的な視点で見ると、目下の業況判断D.I.は、1990年代初頭のバブル崩壊局面以降では最も良好な水準での推移となっている。リーマン・ショック（2008年9月）のころが“どん底”だったと考えれば、D.I.がゼロ近傍で推移している目下の状況は、緩やかな回復の局面にあると考えてよいものと思われる。

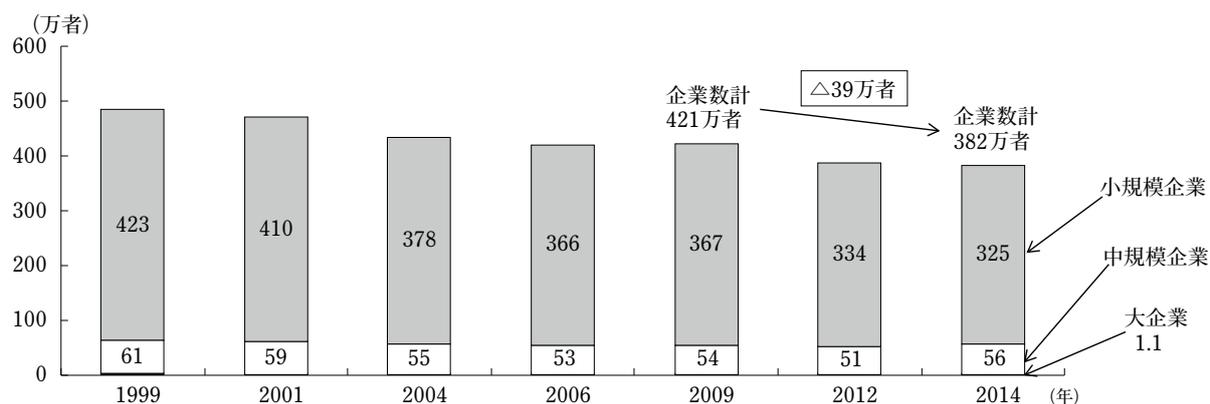
しかしその一方で、2017年版の『中小企業白書』から企業数の推移をみると、小規模事業者の減少などで、企業数全体の長期的な減少傾向には歯止めがかかっていない（図表2）。これは、新規開業（創業）する企業の数よりも、長期にわたる極度の経営不振や、あ

図表1 業況判断D.I.の推移（1990年4-6月期～2017年4-6月期）



(備考) 日銀短観および信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』をもとに作成

図表2 企業規模別企業数の推移（企業数＝会社数＋個人事業者数）



(備考) 1. 中規模企業とは、中小企業基本法による中小企業のうち、同法上の小規模企業にはあてはまらないもの（巻末の参考付表を参照）  
 2. 中小企業庁『中小企業白書』（2017年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るいは経営者の高齢化が進展するなかで世代交代が円滑に進まないなどのために、やむを得ず事業継続を断念する中小企業・小規模事業者の数の方が多いたことが主因とみられる。企業数の減少は、雇用主体の減少にも直結するものであり、中長期的には地域経済に対しても深刻なダメージをもたらすことが懸念される。

こうしたことを受け、近年の中小企業政策は、新規の創業・開業支援のみならず、既存の中小企業・小規模事業者の事業継続支援（販路拡大支援や事業承継支援など）にも重点が置かれつつ今日に至っている。

一方、地域経済に根ざす全国各地の信用金庫においても、とりわけ2000年代半ば以降は、企業数の増加（新規顧客の増加）をもたらす可能性を秘めた「創業」の支援や、既存の取引先企業の新たな事業展開等（事業継続）につながる「第二創業<sup>(注1)</sup>」の支援など

に注力する動きが一段と広がっている。2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマークについて」においても、「共通ベンチマーク」のひとつに「創業・第二創業」が掲げられるなど、その重要性に対する認識は定着しつつある。

なお、全国の信用金庫における「創業・第二創業」の支援に対する取組みは、そもそも信用金庫の原点に即したものである、という考え方がある一方で、近年では「地方創生」の多様性と連動するような形で独自の進化を遂げているケースも一部にみられるなど、著しい多様性が進展しており、一律に捉え難いものとなっているのも実態である。

こうした状況も踏まえ、以下では、最近の全国各地の「創業・第二創業」を巡る動きのなかで、地域金融機関として信用金庫も積極的に支援に関わっている4つのケースを紹介する。

(注)1. 金融庁資料によれば、第二創業とは①既に事業を営んでいる企業の後継者等が新規事業を開始すること、②既存の事業を譲渡（承継）した経営者等が新規事業を開始すること、③抜本的な事業再生によって企業が業種を変えて再建すること、とされている。ただ、その概念は幅広く、前述の①～③にとどまらないという考え方をとることもある。

## 2. 全国の創業・第二創業を巡る動きとそれを支える信用金庫の事例

### (1) 鮮魚店の飲食業参入を信用金庫の現場が主体となり支援

東京・港区の麻布十番で飲食業を営む**株魚可津**は、現・会長の酒巻勝行氏（73）の父親が戦後、当地で開業した鮮魚店がその前身である（**図表3**、**図表4**）。以後、地域に密着した商店街の鮮魚店として発展を遂げてきたが、バブル期の頃をひとつのピークとして、近隣住民の家族構成や購買行動の変化、競合スーパーの出現などで、90年代前半から半ばにかけては急速な売上減少に見舞われていた。

**図表3** 株魚可津の店舗外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

**図表4** 株魚可津会長の酒巻勝行氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

こうしたなかで、1996年ごろ、隣接する店舗が廃業するというタイミングがあり、麻布十番商店街を営業地盤としている**さわやか信用金庫**（本店：港区三田、本部：渋谷区広尾）の営業店の担当者からの強い勧めもあって、隣接の空き店舗の一画を借り受け、鮮魚店はそのまま残しながら「おいしい魚を食べさせる店」として飲食業参入への一歩を踏み出した。当時、同社にとって飲食業は未知の世界ではあったものの、鮮魚店時代から培われてきた“目利き力”や、“魚のおいしい食べ方”については熟知していたこともあり、**さわやか信用金庫**の支援の下、これらを強みとして飲食業へ参入することを決断した。

その後、併設の鮮魚店自体が“呼び水”となって、飲食部門はそこそこ堅調に推移した。こうしたこともあり、同社では2年後の1998年に訪れた飲食スペース大幅拡張の機会を大きなチャンスと捉えてこれを実行した。この決断が奏功し、当社は「おいしい魚を食べさせる店」として麻布十番の街に定着していった。

一方で、鮮魚店（販売部門）の建直しは引き続き難航を極めていたが、先代より受け継いできた店を閉鎖してしまうには大きなためらいもあった。とはいえ、熟慮の結果、2007年末に「魚可津」という屋号をきちんと残すことと引き換えに鮮魚店の閉鎖を決断、鮮魚店だったスペースも飲食店として活用するため、**さわやか信用金庫**の継続的な支援も受けながら大幅な改装を実施、現在の70席体制が確立した。また、それと同時に

社長を娘婿の正木秀逸氏へ継承、世代交代と業態転換がひとつの区切りを見せることとなった。

現在の「魚可津」は、“魚屋さん出身の人気の飲食店”として定着しており、年商は約2億円、従業員はアルバイトも含めて25名という規模にある。2店舗目を出してはどうかという声も一部にあるが、目下のところは現在の店舗の経営に集中していくことが重要であると考えている。

## (2) 金型製造業者の「企業主導型保育園」への展開を信用金庫も積極支援

岐阜県可児市に本社を置く(有)横井モールドは、プラスチック射出成形用金型の設計・製造から、プラスチック製品の成形、塗装、レーザー加工、組付けまでを、グループ企業群とともに一貫して手がけている、グループの中核企業である(図表5)。現・社長の横井三二氏(68)(図表6)が1979年に創業した当初は、当地の地場産業であるタイルの金型を手がける企業としてスタートしたが、1年

図表5 (有)横井モールドの製造現場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 (有)横井モールド代表取締役の横井三二氏と同社子育て支援事業部の横井佐季氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

後の1980年には現在の主力事業であるプラスチック成形用金型の設計・製造へ大きく舵を切り、以後、大手自動車メーカー関連の業務を中心に、グループ年商約40億円、従業員約120名にも及ぶ企業グループとして躍進を遂げながら現在に至っている。

さらに、事業意欲旺盛な横井社長は、「外国人技能実習制度」を活用してベトナム人の技能実習生を積極的に受け入れてきた経験を活かし、2008年にはベトナム・バクザン省に現地法人「YOKOI MOULD VIETNAM CO.,LTD.」を設立、日系の自動車部品関連企業のベトナム現地法人向けを中心に、国内と同様の事業を展開するなど、経営のグローバル化も加速している状況にある。

こうしたなかで同社では、子育て世代従業員(グループ従業員約120名のうちおよそ2割が子育て中の女性従業員)の福利厚生充実を念頭に、2016年度に政府が創設した「企業主導型保育園<sup>(注2)</sup>」へ積極果敢に名乗りを

(注)2. 「企業主導型保育園とは、①多様な就労形態に対応できる保育サービスの拡大を行い、②保育所待機児童の解消を図り仕事と子育てとの両立に役立てること、を主な目的として、2016年度に新設された政府の「仕事・子育て両立支援事業(企業主導型保育事業)」プログラムに基づいて、企業が開設する保育園の総称。

図表7 「にののこ保育園」外観



(備考) 同社提供

上げ、保育士の資格と経験を持つ横井社長の子女・横井佐季氏が中心となって、本年7月、「にののこ保育園」(図表7)の開設を実現させた。なお、トータル約2億円にも及ぶ開設費用のうち、助成金等で賄えない部分については、同社のメインバンクである東濃信用金庫(本店：岐阜県多治見市)の支援も機動的に活用することで、開設に漕ぎ着けることができた。

ちなみに、同社が開設した「にののこ保育園」(定員30名)は、従業員等の利用枠に加えて地域枠(最大で定員の半分)も設けたり、建物内に「地域交流のへや」と呼ぶ広めのスペースも設置するなど、地域社会との共存も前面に打ち出している。同社の周辺に立地している企業は協力金を拠出することで従業員枠を利用しやすくなるような仕組みにあり、東濃信用金庫も協力金拠出企業の1社に名を連ね、利用者という立場からも同社の取組みを支援している状況にある。

わが国の経済社会で「働き方改革」が叫ばれるなか、同社では「にののこ保育園」の存在自体が、従業員の福利厚生充実のみならず、人手不足の状況の中での人材募集・

獲得にも有効に機能していくことを期待している。

### (3) インキュベーション施設での創業を機に信用金庫がビジネス拡大を継続支援

岡山県倉敷市で通関・貿易実務にかかるコンサルタント業務などを手がける(株)ELNは、大手医療機器メーカーなどで海外営業に携わってきた経験を持つ木下寛子氏(40)(図表8)が、わが国有数の国際拠点港湾のひとつである水島港を有する倉敷市のインキュベーション施設で2008年に創業した企業である。社名のELNは、個人事業として創業した当時の社名であるエコ・ロジネットワーク(Eco Logistics Network)の頭文字からとったもので、「貿易を『学ぶ』『つなぐ』『支える』」をモットーに貿易現場で活躍する人材の輩出と日本のコンテンツを海外に発信したい」という思いが込められている。2014年の法人化を機に社名を現在の(株)ELNへ変更して現在に至っている。

同社の従業員12名のうち半数が英語の堪能

図表8 (株)ELN代表取締役の木下寛子氏と同社国際事業部のルパック・ジョン氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

能な外国人で、行政などを經由した通関・貿易コンサルタント関連業務の売上げが年商（約3,000万円）の約8割を占め主力事業となっている。各種セミナー講師や各種商談会における通関・貿易実務の支援（商談書類作成ほか）等、活動の領域は極めて幅広い。また、同社自身も各種のビジネスコンテストにおいて数々の受賞歴を有している。一方、外国人の従業員を擁している強みを活かし、2012年にはグローバルキッズ育成を目的に「小学生向け英語学童事業」へも展開、現在は「ELN Academy」の名称で、10数名の小学生を放課後に預かり英語によるアクティビティなどを提供しており、当社の新たな事業の柱となりつつある（図表9）。

なお、当社の創業当時、倉敷市が運営するインキュベーション施設「くらしきベンチャーオフィス」への入居に際しては厳しい審査があったが、地元・玉島信用金庫（本店：岡山県倉敷市）がそこで入居審査の委員の1人を務めていたことが縁となって、以後、当社ビジネスの軌道化へ向けて継続的な支援を受け

てきた。具体的には、毎月の事業報告会における事業推進上のアドバイスのみならず、信用金庫ネットワークを介した顧客紹介、木下社長に対するセミナー講師依頼や倉敷商工会議所相談員への就任機会提供、「しんきん合同ビジネス交流会」のビジネスコンテストでの優秀賞受賞など、本業軌道化へ向けてタイミングのよい支援を継続的に受けることができた。また、「小学生向け英語学童事業」への参入に際しては、玉島信用金庫の「夢キックオフ<sup>(注3)</sup>」制度による助成金も受けることができた（助成金は学童利用者のための下駄箱（図表10）購入資金に充当）。さらに、2016年の当社シンガポールオフィス開設局面でも、玉島信用金庫がメインバンクとして資金繰りを支援するなど、サポートの幅も広がっている。

現在の当社は、行政を經由した業務が大きなウエイトを占めているが、今後は民間企業等からの受託業務も増やしていきたいと考えており、地域の顧客事情等に詳しい信用金庫

図表10 「夢キックオフ」の助成金で購入した学童利用者用の下駄箱

図表9 株ELNの英語学童事業の看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 2007年に玉島信用金庫が創設した助成金制度。地域経済活動に役立つ事業に対し、一定の審査を経た上で助成金を支給する。助成金額は必要資金の50%以内で、最高は100万円。

のネットワークには引き続き大きな期待を寄せている。

#### (4) 大手シンクタンク等と信用金庫が一体となって地域の人材を活性化

帯広信用金庫(本店：北海道帯広市)では、2015年より、帯広市役所および(株)野村総合研究所(本社：東京都千代田区)とともに、地域の新たな“事業創発”を目指す取り組みである「とがち・イノベーション・プログラム」(図表11)を実践している。3年目を迎えた2017年度の同プログラムでは、過去最大の募集規模(100名程度)で十勝エリア(主として十勝管内19市町村)の事業者や起業予定者(既存事業者の後継者たる中堅若手幹部など)を集めて継続的にセッション等を開催するなど、広域的かつ持続的な取り組みとなっている。

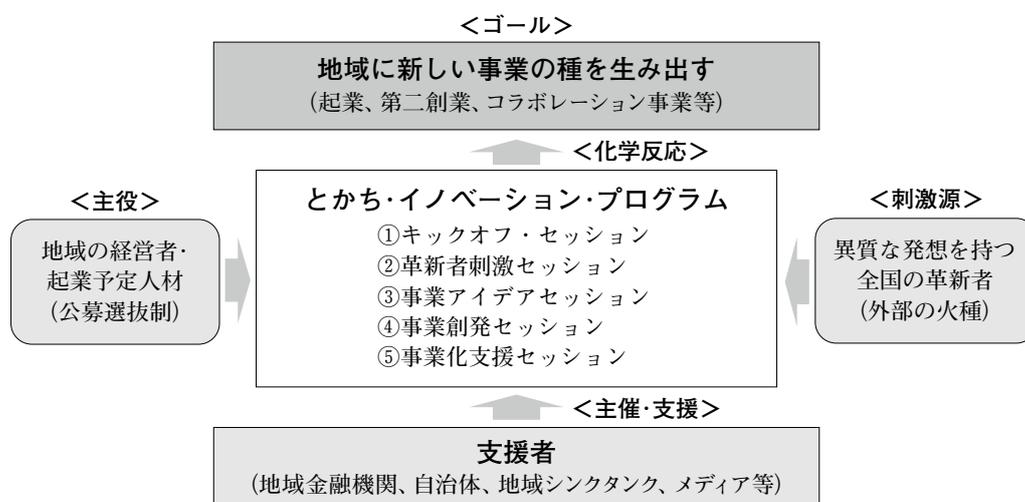
同プログラムでは、野村総合研究所のネットワークで創造的なビジネスモデルを実践していま注目されている全国の革新的経営者を

連続的に招聘し、十勝エリアからの参加者たちとの“知的混血・コラボレーションによる化学反応”によって地域の“稼ぐ力”を呼び起こそうとするものである。同プログラムの取り組みは、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「地域しごと創生会議」や、各種メディアでも紹介されるなど、各方面からの注目度も高いものとなっている。

ちなみに同プログラムは、野村総合研究所の全面協力の下、帯広信用金庫が主催者(地域における“カウンターパート”)を務め、共催として北洋銀行、北海道銀行、北海道二十一世紀総合研究所(北洋銀行系のシンクタンク)、道銀地域総合研究所、帯広市をはじめとした十勝管内19市町村が名前を連ねる形となっている。

同プログラムの中からは多くの事業コンセプトが生まれるだけでなく、実現化へ向けて実際に動き出しているものが多いのが大きな特徴となっている。また、身近で起こる起業

図表11 とがち・イノベーション・プログラム



(備考) 帯広信用金庫資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

などの動きに触発されるような形で、参加者たちを中心に“チャレンジ機運”のようなものも高まっており、地方創生へ向けた新たな取り組みとしても脚光を浴びている。以下では、同プログラムへの参加を契機に新たなビジネスを始動している2件のケースを紹介する。

#### (イ) プログラム参加メンバーと共同でタイニーハウスのレンタル事業を立上げ

十勝平野の東北部を主な営業地盤に土木建設業を営む**(株)岡崎組**（本社：北海道中川郡本別町）で、同社の後継者的な位置付けにある取締役の岡崎慶太氏(43)（**図表12**）は、地元の商工会活動のなかで当プログラムの存在を知り、「建設会社として保有しているヒトやモノなどの経営資源や、特有のハブ機能を活用すれば何かできることがあるのではないか」との思いから、2015年度の第1期プログラムに参加した。そこでさまざまな発想を持つ参加者等と交流するなかで、タイニーハウス（小さな家）の事業化を模索していた一級建築士(40)と出会い、プログラム修了後も継続して共同事

業化を模索した結果、2017年1月、車両型のタイニーハウスをレンタルする会社「KOYA.lab（コヤラボ）」を共同出資で立ち上げるに至った。

同社のタイニーハウスは、利用者が任意に十勝エリアの絶景ポイントを選んで宿泊施設として使えるところが最大の特長となっている。4月末には専用のWEBサイトも開設し、今後は地元飲食店やアクティビティ事業者との連携等も充実させることで、さらなる利用促進を図っていきたいと考えている。

岡崎氏自身には基本的に建設会社の後継者としての役割があるが、その一方で、同プログラムへの参加でゼロから会社を立ち上げる経験ができたことは貴重だったと考えている。今後は、同プログラムを通じて構築した人的ネットワークと、本業（土木建設業）とのコラボレーションも模索していく意向である。

#### (ロ) プログラム参加をきっかけに得た新分野チャレンジの機会へ果敢に対応

十勝エリアでうどんやラーメンの麺の製造を手がける**(有)丸源保刈製麺**（本社：北海道帯広市）で、同社の後継者的な位置付けにある専務取締役の保苺桂太郎氏(31)（**図表13**）は、同プログラム創設に先立って2015年3月に帯広市が主催した地方創生に関するシンポジウムへ参加し、異色の活躍を遂げている革新的経営者の話に刺激を受け、その流れを受けた2015年度の第1期プログラムへ参加した。同プログラムで

**図表12** (株)岡崎組取締役の岡崎慶太氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 (有)丸源保刈製麺専務取締役の保莉桂太郎氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

も、十勝エリアで活力にあふれた人がたくさんいることに大きな刺激は受けたものの、同プログラムの中ではチームメンバー内の事業コンセプトがまとまりきれず、たいへん悔しい思いをしていた。

そうしたなかで、翌2016年夏ごろ、同プログラムで事務局を務める帯広信用金庫の職員より、「管内の小麦・豆類卸売業者が、十勝産の小麦で生パスタを製造できる業者を探しているが、製麺業者として対応できないか」との話があった。何か新しいこと（イノベーション）にチャレンジしなければという想いが高まっていた矢先でもあったことから、既存の機械設備の改良等で直ちに試作品作りに着手した。その試作品の出来がよかったこともあり、同年末ごろからは、フィットチーネと呼ばれる平たくて薄い生パスタの本格生産を開始するまでに至ることができた。

また同年末に帯広信用金庫の協力で獲得した「ものづくり補助金」で新しい設備（真空ミキサー）を購入、これにより今後

はさらなる品質向上が見込める体制となったことから、既存の製品も含めて一段の販路拡大を模索していきたいと考えている。

### 3. 信用金庫の「創業・第二創業」の支援は今後も多様化・高度化が一段と進展へ

これまでみてきたように、全国の信用金庫による「創業・第二創業」の支援は、すでに相応の多様化（あるいは高度化）が進展しているのが実態となっているとみられるが、これは、中小企業という経済主体本来の多様性に起因しているものでもある。すなわち、ひとことで中小企業といっても、その成長ステージごとに、あるいはその事業規模ごとに、多様な経営課題を抱えていることがその背景にあるものと考えられる。

例えば、「中小企業のライフサイクル」をサブテーマに掲げた2017年版『中小企業白書』では、中小企業の成長ステージ（ライフサイクル）ごとの経営課題について詳しい分析を行なっている。これをみると、成長ステージが「創業期」あるいは「成長初期」という段階にある中小企業では、「資金調達」を経営課題とする回答が最も多いのに対して、「安定・拡大期」にある中小企業では、「資金調達」よりもむしろ「人材確保」に関連した経営課題の重要性が高まっているという様子がうかがえる。

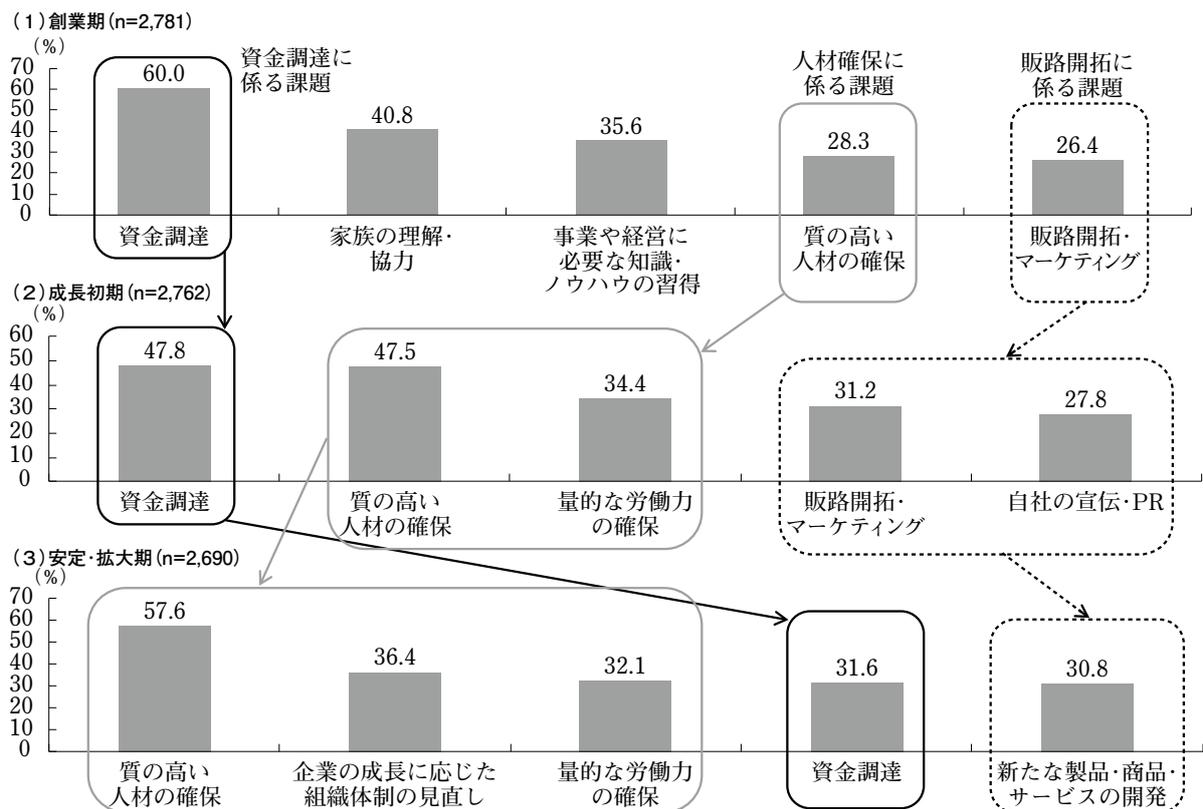
また、同じ調査の中における販路開拓の関連についてみると、いずれの成長ステージでも販路開拓は重要な経営課題として認識

されてはいるものの、その内容については成長ステージと連動して相応の変化を遂げているような状況もみられる。すなわち、「創業期」あるいは「成長初期」における販路開拓にかかる経営課題が「マーケティング」の関連に重点が置かれているような状況にあるのに対して、「第二創業」も視野に入りつつあることもある「安定・拡大期」では「新たな製品・商品・サービスの開発」のほうへ経営課題の重点が移りつつある（図表14）。

一方、2017年4～6月期の『全国中小企業景気動向調査』では、これに付随して「中小

企業の3～5年後の事業の見通しについて」と題した特別調査を実施、今後の事業展開の方向性などについて「アンゾフの成長マトリクス<sup>(注4)</sup>」と重ね合わせながら尋ねてみた。これによると、今後の事業展開の方向性については「現状維持」が43.8%と最も多く、次いで「新販路・市場の開拓」が33.2%、「新製品・商品・サービスの開発」が11.9%、などとなっている。ただ、これを従業員規模別に分解してみると、従業員規模が小さいほど「新製品・商品・サービスの開発」や「新販路・市場の開拓」という回答が低下する傾向

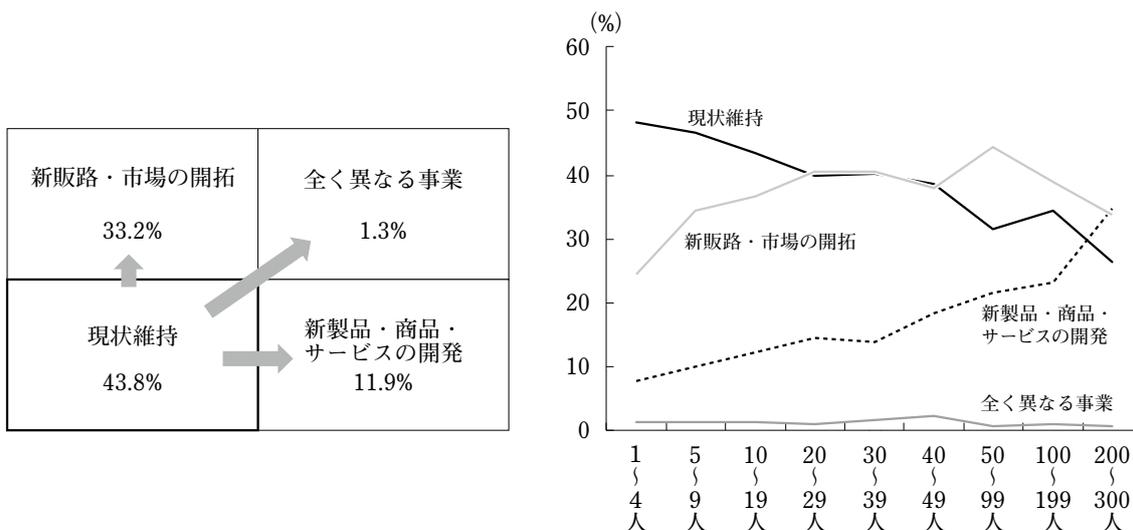
図表14 成長段階ごとの課題



(備考) 中小企業庁委託『企業・創業に関する実態調査』(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. イゴール・アンゾフ(アメリカの経営学者、1918-2002)によって提唱された、事業の成長・拡大を図る際に用いられるマトリックス。事業の成長を「製品」と「市場」の2軸に置き、その2軸をさらに「既存」と「新規」に分けて表した企業の成長戦略をシンプルに表現したマトリックスで、「アンゾフのマトリックス」や「製品・市場マトリックス」などとも呼ばれる。(出典:SBクリエイティブ(株)「ビジネス+IT」WEBサイト)

図表15 3～5年後の事業展開の方向性



(備考)『全国中小企業景気動向調査』(2017年4-6月期特別調査)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にあり、それに代わって「現状維持」という回答が高まっているのが実態となっている(図表15)。

「現状維持」が意味するところは何か。これが仮に今後の展望を見出せるような状況下にある中小企業による回答であれば、当面のところはあまり問題がないといえなくもないであろう。しかし、時間の経過と共に時代のニーズも変化を遂げていくであろうことを考慮すれば、早晚、新しい事業展開の方向性を模索しながらそれを実践していく必要に迫られる日がくることは必然であろう。ましてや、すでに“手詰まり感”があるなかでの「現状維持」であるケースも少なくないとみられることを考えれば、この「現状維持」と回答した中小企業に対して何らかの道筋をつけていくことこそが、支援者サイドに求められている重要なポイントのひとつではないかと思われる。

冒頭でも述べたとおり、中小企業の減少傾

向をいささかでも食い止めることができるとすれば、「創業」の支援を強化していくことはもちろんであるが、それ以上に「現状維持」と回答しているような中小企業に対して「第二創業」への道筋をつけていくことの重要性が今後ますます高まっていくのではないかと考えられる。そして、仮に「第二創業」の主要な担い手が「後継者」となれば、幅広い意味での「事業承継」の支援こそが、最終的には中小企業の減少傾向を食い止めるための“王道”であるといえるのかもしれない。

信用金庫による「創業・第二創業」の支援はすでに多様化を極めており、今後もその傾向は続いていくとみられるが、今後は「第二創業」と表裏一体の関係にある「事業承継」も含めて一体的に支援していくことの重要性が、「中小企業のライフサイクル」というキーワードとともに、一段と高まっていくことになりそうだ。

## おわりに

本稿では、創業と第二創業をひと括りにして「創業・第二創業」としてとりまとめてきたが、とりわけ「第二創業」については、人によって捉え方はさまざま、定義や概念が未だ十分に確立しているとはいえないのが実態である。例えば、ある中小企業が新分野進出に取り組んでいるとき、「この取組みは「第二創業」といえるか否か」という観点から“線引き”をしていくのは、実は意外と難しい。ましてや、それを取引のある信用金庫が“支援したかどうか”となると、明確に判別していくのは極めて困難なのが実情である。「第二創業」は、金融庁による共通ベンチマークに挙げられている要素のひとつではあ

るが、今後も難しい判断を迫られるような場面は続きそうである。

多くの中小企業は、時代の変化に対応しながら常に新しい事業分野へチャレンジしており、信用金庫は身近な金融機関としてそれを日常業務の中で非金融面も含めてサポートしている。その取組みが「第二創業か否か」ということは、現場ではほとんど問題にしている。そうかと思えば、若き後継者が先代経営者の築いてきた事業基盤を活かしながら新分野進出（業態転換）を遂げるといった、まさに絵に書いたような「第二創業」があるのもまた事実であろう。

そもそも「第二創業」とは何なのか。どこからが「第二創業」なのか。今後も各方面での議論が続いてくことになりそうだ。

## 〈参考文献〉

- ・『信金中金月報 2017年8月号』「第168回全国中小企業景気動向調査〔特別調査－中小企業の3～5年後の事業の見通しについて〕」
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』（2016年9月）
- ・齊藤義明（野村総合研究所 未来創発センター 2030年研究室室長）『日本の革新者たち 100人の未来創造と地方創生への挑戦』（2016年6月）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書』（各年版）
- ・日本政策金融公庫 国民生活事業『第二創業の手引』（2015年9月）

## （参考付表） 中小企業基本法上の中小企業の定義

業種	中小企業		うち 小規模事業者
	資本金又は従業員		従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

（備考） 中小企業庁の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

# 信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 信用金庫、金融仲介機能のベンチマーク、活動力向上、渉外体制、人材育成

(視 点)

金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」における選択ベンチマークの筆頭項目は「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」であり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」が当該項目にて示された4指標のうちの1つとなっている。取引先企業の経営改善・成長力強化・生産性向上などに係る対応を推し進めるため、まずは渉外担当者を中心とした職員の“活動力向上”への取組みを省みる必要があるといった金融庁の問題意識がうかがえる。本稿では、活動力向上のために求められる対応について、複数の信用金庫へのヒアリング内容なども参考にしながら考察した。

(要 旨)

- 地域銀行が対外公表した金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を概観すると、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」で示された4指標のうち、地域の取引先数、メイン取引先数については、相当数の地域銀行が計数を明らかにしている。一方、取引先への平均接触頻度、面談時間の公表は限られている。
- 「取引先への平均接触頻度、面談時間」という指標は、信用金庫職員の活動力、すなわち、顧客との対話力・交渉力・相互理解力などを測る物差しとなり得る。地域銀行による計数の公表は限られているものの、活動力の向上自体は基礎・土台をなすテーマであり、今後とも重点的に取り組むべき課題に位置づけられよう。
- 複数の信用金庫にヒアリングしたところ、量的な側面（渉外体制の見直し、事務負荷の軽減など）、質的な側面（有用な情報の収集、人材育成など）の双方から、職員の活動力向上のために注力していることが確認できた。

## はじめに

本稿では、金融庁「金融仲介機能のベンチマーク<sup>(注1)</sup>」にて示された55指標のうちの1つ「取引先への平均接触頻度、面談時間」に焦点を当てる。なお、当該指標は、選択ベンチマークの1項目である「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標のうちの1つとなっている（図表1）。

論述に際しては、ベンチマークという用語の混同を避けるため、金融庁資料における共通ベンチマーク、選択ベンチマークで示された合計17の項目を「項目」、55を数えるベンチマークを「指標」と表記する。

本稿の1. では、地方銀行および第二地方銀行（以下「地域銀行」という。）が対外公表した金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を概観するとともに、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況について論じる。

2. では、金融庁が選択ベンチマークのなかに「地域へのコミットメント・地域企業と

のリレーション」という項目を設けた背景、狙いについて探る。合わせて、当該項目で示された4指標と一般的な営業プロセスとの関連性をみたとうえで、金庫職員の活動力向上の意義・重要性について再確認する。

3. では、複数の信用金庫からのヒアリング内容を適宜交えつつ、職員の活動力向上を目指した取組みについて、量的な側面、質的な側面から概観する。

## 1. 地域銀行による対外公表の状況

すでに相当数の地域銀行が、金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を対外公表している。

関連資料を総じてみると、①2016年度中間期ディスクロージャー誌に盛り込むケースもあれば、独立したニュース・リリース資料の形式をとるケースもあるなど、開示方法はまちまちとなっている、②資料の名称に「金融仲介機能」「地域密着型金融」といったキーワードが用いられるケースが多い、③今回が初の対応ということもあり、地域銀行によって内容に深淺があり、対外公表している

図表1 「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標

No	指標
1	全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）
2	メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）
3	法人担当者1人当たりの取引先数
4	取引先への平均接触頻度、面談時間

（備考）金融庁資料より作成

（注）1. 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」は、以下のホームページから入手できる。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

指標の数にも多寡がみられる、などの特徴がある。

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」と関連深い記述等に注目すると、これまでの取組実績、今後の取組方針を明記するケースが相応にみられたものの、4指標の公表状況には大きな差がある。

#### (1) 「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」関連の記述

地域銀行のなかには、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」という項目や4指標について、自行の経営計画における基本方針等に関連付けて記述しているところもある。

関連付けがなされた基本方針等には、「ブランド力向上」「取引拡充」「リレーション強化」などのキーワードが盛り込まれている

ケースが多く、根拠す地域におけるプレゼンス（存在感）の向上を目指した取組みと、当該項目とをリンクさせていることが確認できる（図表2）。

#### (2) 4指標の公表状況

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況に着目すると、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」については、相当数の地域銀行が計数を明らかにしている。

なお、一部の地域銀行は、計数とともに「取引先数が年々増加している」「地域内の事業所数に占める自行取引先の割合が高まっている」「全取引先のうち、何割の先が当行のメイン先となっている」などの文言を付し、対外資料を通じて、地域における存在感をア

図表2 「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」と経営方針等との関連付けの例

<p>1. 七十七銀行</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・中期経営計画に掲げた基本方針の1つである「地域価値の向上（七十七ブランドの向上）」のなかで、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li></ul>
<p>2. 千葉銀行</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客の本業支援等に向けた取組みの1つである「お客様との取引の拡充」のなかで、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li></ul>
<p>3. 阿波銀行</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・地域密着型金融推進計画を推し進めていくうえでの戦略の1つとして「お客様との関係強化とネットワークの拡大」を位置づけ、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li></ul>
<p>4. 佐賀銀行</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・最重要施策の1つに「地方創生の取組み」を位置づけ、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li></ul>

(備考) 地域銀行資料を基に作成

ピールしている。

また、①計数とともに、顧客とのリレーション深化を目指した活動を紹介する、②民間の信用調査会社が実施している調査結果も示しつつ、地域の主要行であることを伝えるなど、一定の独自性を出しているケースもある（図表3）。

その一方で、「法人担当者1人当たりの取引先数」および「取引先への平均接触頻度、面談時間」を公表している地域銀行は、ほとんど存在しない。

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標は、いずれも選択ベンチマークであり、地域金融機関

が自らの判断に基づき公表するか否かを決定できる。指標によって公表状況に差がある背景には、金融庁の報道発表資料（16年9月15日付）のとおり、自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選定した結果という面もある。

ただ、「法人担当者1人当たりの取引先数」「取引先への平均接触頻度、面談時間」は、地域金融機関が定期的に公表している「地域密着型金融への取組<sup>(注2)</sup>」では対外発信が直接的には求められてこなかった（図表4）。

このため、①正確な計数を把握するべく、システム面の整備など体制の確立を優先した<sup>(注3)</sup>、②他の地域金融機関の計数が明らか

図表3 地域銀行による独自性のある公表例

1. 指標の公表に合わせ、独自の活動等を紹介

(1) みちのく銀行

- ・16年5月に発足40周年を迎えたことを期に、地域への明確なコミットメントを伝えるために策定した“ビジネスパートナー宣言”を「メイン取引先数の推移等」と合わせて紹介

(2) 山陰合同銀行

- ・中期経営計画（15～17年度）の具体的施策に掲げている“1人1社運動”を、「全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較」「メイン取引先数の推移、及び、全取引先に占める割合」と合わせて紹介

2. 民間信用調査会社のデータを活用

(1) 千葉銀行

- ・「全取引先数と地域の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を示すとともに、帝国データバンクの“メインバンク調査”において、当行をメインバンクと認識している企業の数7年連続で地方銀行第1位であることを紹介

(2) 横浜銀行

- ・「メイン先数」「地域別の取引先数」を示すとともに、帝国データバンクの“神奈川県内メインバンク調査”において、当行をメインバンクと認識している企業の割合が他行に比して高いことを紹介

（備考）地域銀行資料を基に作成

(注)2. 11年5月に金融庁が監督指針を改正したことに伴い、地域金融機関には「地域密着型金融」をビジネスモデルとして確立するとともに、地域や利用者に対し、自らの取組み（具体的な目標や成果）を積極的に情報発信することが求められている。

3. 本稿執筆のためにヒアリングを実施した信用金庫からは、「現在、渉外担当者に貸与しているハンディ端末では、正確な面談時間を把握するのは困難」との意見もあった。

図表4 地域密着型金融の目指すべき方向

<p><u>1. 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮</u></p> <p>(1) 日常的・継続的な関係強化を通じた経営目標・課題の把握・分析等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客企業のライフステージの見極め（創業・新事業開拓、成長、経営改善、事業再生、事業承継等）</li> <li>・顧客企業による経営目標・課題の認識や主体的取組みを促す</li> </ul> <p>(2) ライフステージに応じた最適なソリューション（解決策）の提案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活性化ファンドの活用、販路獲得支援、海外進出支援、経営改善計画の策定支援、資本金借入金の活用、債権放棄、M&amp;A支援等</li> <li>・外部専門家・外部機関等との連携             <ul style="list-style-type: none"> <li>→第三者（税理士、弁護士、会計士、中小企業診断士等）の知見の活用</li> <li>→他の金融機関、中小企業関係団体、信用保証協会、地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会との連携、事業再生ファンドの活用等</li> </ul> </li> </ul> <p>(3) 顧客企業や連携先との協働によるソリューションの実行・進捗管理</p> <p><u>2. 地域の面的再生への積極的な参画</u></p> <p>成長分野の育成、産業の集積による高付加価値化等に向けた地域の取組みへの積極的な参画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域情報の収集・蓄積による貢献可能な分野や役割の分析、地域活性化プロジェクトへの情報・ノウハウ・人材等を提供等</li> </ul> <p><u>3. 地域や利用者への積極的な情報発信</u></p> <p>(1) 地域や利用者に対して、自らの取組みの具体的な目標や成果を積極的に発信</p> <p>(2) さらに、経営改善支援に係る取組み状況の公表を義務付け</p>
---

（備考）金融庁資料より作成

ではないなか、任意の定義付けに基づき公表したことが仇となり、顧客に自行を低く評価されることを避けた、などの事情・判断により、公表を見送ったというケースもあろう。

## 2. 活動力向上の位置づけ、意義

1. でみたとおり、地域銀行の対外資料では、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況には多寡があり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」の公表は限られている。

しかしながら、「取引先への平均接触頻度、面談時間」は、信用金庫が地域における

プレゼンスをさらに高めていくうえで必要不可欠な“渉外担当を中心とした職員の対話力、交渉力、顧客理解力”、すなわち、活動力を測るうえでの1つの尺度になり得ると考えられる。

### (1) 金融仲介機能のベンチマークにおける位置づけ

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」は、選択ベンチマークに該当する14項目の筆頭に位置づけられている。また、金融庁は、選択ベンチマークの項目について、金融仲介という行為を分解して項立

てしたものだとしている。これらの点を踏まえれば、必須としている共通ベンチマークにて示した対応を推し進めるため、「まずもって地域金融機関に求められる対応は、『取引先への平均接触頻度、面談時間』を含め、4指標の状況を自省することである」といった、金融庁の問題意識が垣間見える。

共通ベンチマークは3項目からなるが、このうち「取引先企業の経営改善や成長力の強化」「取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上」については、取引先企業の実権者と深い対話を重ねられるかどうかがポイントとなってこよう。その意味でも、活動力の向上は、第一歩の取組みになると考えられる（図表5）。

## (2) 一般的な営業プロセスと4指標との関連性

ソリューション、課題解決といったキーワードが冠される営業のプロセスに照らし合わせると、4指標のうち「取引先への平均接触頻度、面談時間」「法人担当者1人当たりの取引先数」は、顧客との対話、顧客との相互理解といった、前段階での状況を図る位置づけのものと考えられる。一方、「地域の取引先数の推移」「メイン取引先数の推移、全取引先数に占める割合」は、営業プロセス全般が円滑に回っているかどうかを確認するためのものに位置づけられよう（図表6）。

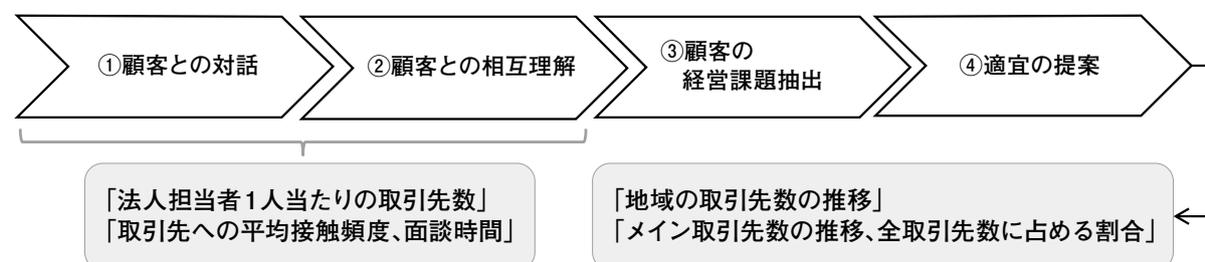
図表7は、金融庁が15年12月に設置し、その後定期的に開催されている「金融仲介の改善に向けた検討会議<sup>(注4)</sup>」にて、参加メン

図表5 共通ベンチマークの3項目と求められる対応

項目	求められる対応
1. 取引先企業の経営改善や成長力の強化	(1) 取引先とのコミュニケーションの充実化（課題抽出の容易化） (2) 深みのある対話、経済産業省「ローカルベンチマーク」等を活用した取引先の経営状態の把握
2. 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	(3) 取引先サポート体制の充実化、外部専門家の活用
3. 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	新しい融資体制の確立（主導するのは融資審査部門となる見通し）

(備考) 金融庁資料などを基に作成

図表6 営業プロセスと地域プレゼンス関連の指標の位置づけ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 融資先企業へのヒアリングや金融機関へのモニタリング等を通じて得られた事実を踏まえ、①企業・産業の生産性向上や新陳代謝の促進への貢献、②金融機関における担保・保証依存の融資姿勢からの転換、③金融当局に求められる役割について議論することが当該会議における主なテーマとなっている。

図表7 「金融仲介の改善に向けた検討会議」における有識者のコメント

1. まずは、取引先から何かあった時に、電話1本来るような関係を作ることが重要である。そして、関係ができれば、金融機関は、取引先に伴走していかなければならない。
2. 取引先に深く入っていき、色々な知恵を出して、貸出や商品の販売以外で収益を上げることだ。貸出を増やすとか商品を売ることの大切さは分かるが、そこを超えて、取引先の本当のニーズを汲み取り、それに必死になって対応して、そのかわり「プロとしてこれだけ汗をかいたのだから、その分のお金をください」といって、気持ちよく報酬を払ってもらえる人材を育てる必要がある。
3. オーナー・経営者の懐に入り信頼を得るため、腹をすえて人材力を高めることが必要。そのために、商品を定型的に売る業務と、経営者のハートをつかんで経営の深い話をするという業務を区別すべきである。
4. 顧客のところに行く頻度、悩み事を聞くなど懸命に汗をかくことで、ある程度の結果が出るということ、企業ヒアリングやアンケート調査の結果が示していると思う。

(備考) 金融庁資料を基に作成

バーである有識者が表出した、対話力・交渉力・顧客理解力と関連が深いコメントである。これらのコメントからも、活動力向上の重要性・意義がうかがえよう。

### 3. 活動力向上を目指した信用金庫の取組み

「取引先への平均接触頻度、面談時間」が示唆する、渉外担当者を中心とした信用金庫職員の活動力向上は、基礎・土台をなすテーマであり、今後も重点的な取組みを要する課題に位置づけられよう。有用な定量情報の把握に努め、実効性の高い活動を展開するうえでの糸口にしたいというニーズは高いと考えられる。

#### (1) 信用金庫による活動力向上を目指した取組みの分類

信用金庫による活動力向上を目指した取組

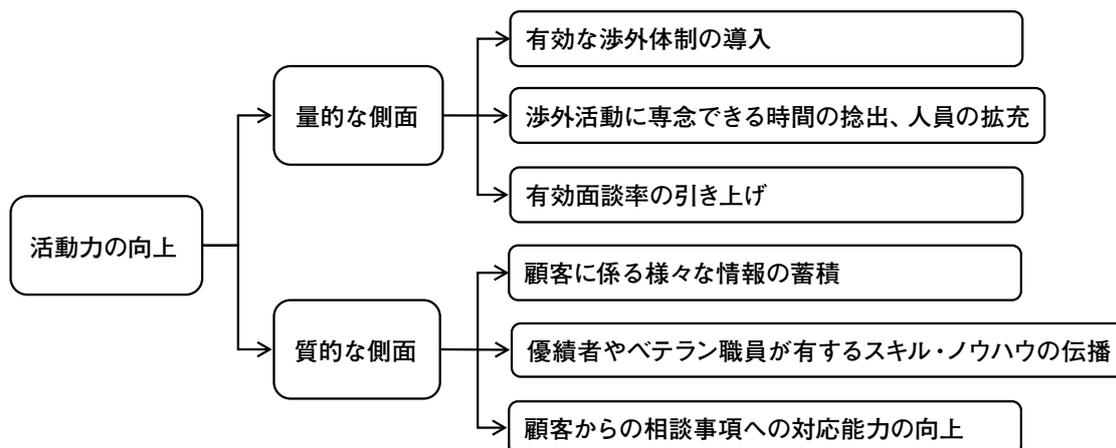
みは、量的な側面からの対応、質的な側面からの対応の2つに大別できると考えられる。

量的な側面からの対応とは、渉外活動に係る時間や人員の拡充を目的とするものであり、①有効な渉外体制の導入、②渉外活動に専念できる時間の捻出・人員の拡充、③有効面談率の引き上げ、などが挙げられよう。

一方、質的な側面からの対応とは、顧客との信頼関係のさらなる向上を目的とするものであり、①顧客に係る様々な情報の蓄積および活用、②優績者やベテラン職員が有するスキル・ノウハウの伝播、③顧客からの相談事項への対応能力の向上、などが該当しよう(図表8)。

以下、本稿執筆に先駆けて実施した複数の信用金庫へのヒアリング内容なども紹介しつつ、それぞれの側面に関連する取組みの状況等について概説する。

図表8 信用金庫による活動力向上を目指した取組み



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 量的な側面からの対応

イ. 有効な渉外体制の導入

「取引先への平均接触頻度、面談時間」において想定しているのは、法人取引先である。信用金庫のなかには、いわゆる重層管理型の渉外体制のもと、役職者クラスの渉外担当者には事業性融資の開拓・深耕を、若手の渉外担当者には個人向け（預金の獲得、消費者ローン、住宅ローンなど）を、それぞれ担当させているというケースもあろう。なお、集金業務等を持たず、フ

リーで活動できる営業担当の役職者（専担者）を各店に配置している信用金庫も存在する。

営業提案力の質を高める観点からは、例えば重層管理型など、相応のスキル・ノウハウを有する役職者クラスの職員が、法人営業に特化できる営業体制を導入することも有効と考えられる。メリット・デメリットを勘案しつつ、渉外体制の再構築を検討するのも一案といえよう（図表9）。

図表9 渉外体制の比較（重層管理型と地区管理型）

分類	定義	メリット	デメリット
重層管理型	スキルや経験年数などを基に、法人担当、個人担当などに渉外担当者を割り振る仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の保有スキルに応じた役割設定が可能に</li> <li>・顧客ニーズへの即応</li> <li>・短期的に成果を出しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務が固定化しがちになる</li> <li>・顧客からみれば、ニーズごとに担当者が異なる</li> </ul>
地区管理型	1人の渉外担当者が担当地区内のあらゆる金融ニーズに応える仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者をバランス良く育成することが可能に</li> <li>・顧客ニーズに1人で対応することが可能に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者により提供サービスの質がばらつきかねない</li> <li>・扱う商品・サービスが多岐に亘るため、習熟が困難</li> </ul>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## ロ. 渉外活動に充てられる時間の捻出、人員の拡充

渉外活動のための時間の捻出、人員の拡充は、引き続き、多くの信用金庫で大きなテーマとなっていよう。

事務負担を抑えるために、①預金、融資、相続等に係る営業店事務の本部（事務部門など）への集中化、②各種入力作業の軽減化を目指した営業支援システムの導入、③省人化の実現を目的としたIT機器（オートテラマシーンなど）の導入、などの対応をとっている信用金庫は相応の数にのぼっていよう。

また、渉外担当者の日々の活動をあらためて精査することも一考に価する。信用金庫のなかには、渉外担当者のタイムスケジュールを分析して浮き彫りとなった諸課題を踏まえ、移動時間の削減に向けた取組みを進めているケースもある（図表10）。

このほか、ヒアリングした信用金庫のなかには、融資事務（稟議申請、企業格付など）を渉外担当者ではなく、融資担当者に担わせているところもあった。渉外担当者

の活動時間の捻出に一定程度寄与しているものの、①ジョブローテーションの徹底（融資事務の経験がない職員を増やさない）、②営業店内での連携強化（融資業務を進めるために必要な情報について、渉外担当者が収集を失念しない）などが課題とこのことであった。

## ハ. 有効面談率の引き上げ

渉外に係る時間の捻出、人員の拡充とともに、渉外活動そのものの効率性を高めることも重要であり、各信用金庫は様々な取組みを実践している。

毎月の数営業日を「ノー集金日」に設定し、その日は渉外担当者に定期積金等の集金活動を一切行わず、セールス活動に専念することを義務付けている信用金庫が存在する。シフト勤務も活用しながら、①普段、なかなか面談できない顧客に積極的にアプローチすること、②極力、事前にアポイントメントをとったうえで訪問することを徹底している。

また、法人営業のあり方を考察するうえ

図表10 渉外活動における移動時間削減を目指した対応の事例

導出された課題	対応策
渉外担当者が①書類や現金の用立て、②顧客からの緊急性に乏しい照会への対応などのため、活動の途上で営業店に帰店するケースがみられた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昼食時以外は、止むを得ない場合を除き帰店しないことをルール化した。</li> <li>・顧客からの電話が営業店にかかってきたとしても、至急での対応が必要な場合を除き、渉外担当者に連絡しない（帰店後に対応させる）こととした。</li> </ul>
取引先等への訪問順序の関係から、1日の総移動時間（総移動距離）がムダに長くなるケースがみられた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者が翌営業日の訪問計画を作成する際には、総移動時間（総移動距離）を極力抑えられるスケジュールを作成するよう指導を徹底した。</li> </ul>

（備考）信用金庫からのヒアリングを基に作成

で、興味深い調査結果を導出した信用金庫もある。渉外担当者の活動実績を分析したところ、事業性融資を受け持つ担当者においては、新規先獲得に係る優績者は成績下位者に比べ、「訪問回数自体は相対的に少ないものの、面談率が高い(顧客不在のケースが少ない)」事実が確認されたとのことである。当金庫では分析結果を踏まえ、営業店の渉外担当者に対して、①訪問に向けての事前準備の充実化、②事前での訪問日時を確定を徹底するに至っている。

なお、個人を主たるターゲットとする活動であり、本稿の論点からは外れる面もあるが、休日に戸別訪問を展開している信用金庫も数多くあろう。参考まで、厚生労働省「就労条件総合調査(16年)」によれば、完全週休2日制を導入している企業の割合

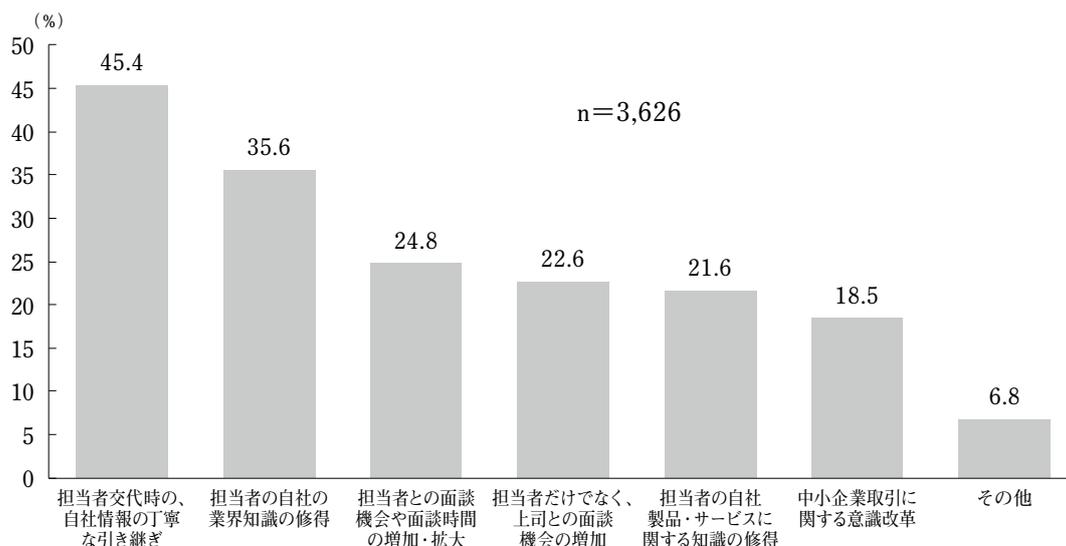
が49.0%であるのに対し、週休2日よりも休日の日数が少ない週休制度を導入している企業の割合は45.2%と拮抗している<sup>(注5)</sup>。こうした現状を反映してか、休日訪問を実施している複数の信用金庫から「土曜日よりも日曜日の方が世帯主との面談率が高い」とのコメントを得ている。

### (3) 質的な側面からの対応

#### イ. 顧客に係る情報の蓄積

『2017年版中小企業白書』では、中小企業経営者を対象に、「金融機関が企業との接点を深めるために必要なこと」を尋ねた結果が紹介されている(図表11)。回答割合が最も高かったのは、担当者交代時の自社情報の丁寧な引き継ぎで、45.4%に達している。「担当者が変わるたびに同じこと

図表11 金融機関が企業との接点を深めるために必要なこと  
(中小企業に対するアンケート調査。複数回答)



(備考) 『2017年版中小企業白書』より引用

(注)5. 調査時点は16年1月1日現在。調査対象は常用労働者が30人以上の民営法人

を質問され、一から説明し直さなければならぬことがあった」「後任の渉外担当者がしばらく訪問してくれない時期があった」といった経営者の経験が調査結果に一部反映されている面もある。

金庫全体で顧客に係る情報を収集・蓄積し、共有できる体制を構築することは、顧客ニーズにも合致する行為といえる。また、取引先企業の事業内容に対する理解を深め、当意即妙な情報提供、施策提案を行うといった活動を強化していくうえでも必要不可欠と考えられる。

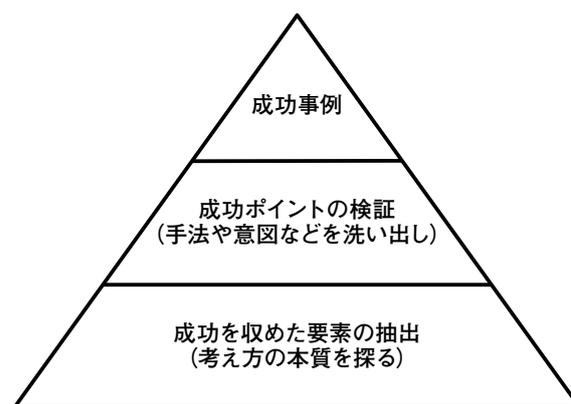
営業店、渉外担当者への浸透、習慣付けは道半ばというケースもあるが、蓄積情報を活用しながら推進活動を展開できる体制の構築に向けて、本部が主導する形で、貸与しているタブレット端末などへの情報入力（顧客の属性、面談記録等）を徹底させている信用金庫が増えている。

#### ロ. 優績者のスキル・ノウハウの伝播

すでに多くの信用金庫が、渉外担当者のスキルの底上げを図るべく、本部職員、上席者等によるOJT、FST（フィールド・セールス・トレーニング）などを実施している<sup>(注6)</sup>。また、定期的な集合研修の開催、レポート類の配信などを通じて、優績者などの成功体験に係る情報の共有化に努めているケースもあろう。

自金庫職員の成功体験は、極めて有用な

図表12 成功事例活用の考え方



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

情報と考えられる。「どのようなことを成したか」にとどまらず、「なぜ成果につながったのか」「何が当該活動にて成功を収める要素となったのか」など、より深みのある分析や解釈を加え、良質な教材としたところである（図表12）。

#### ハ. 相談事項への対応力向上

法人取引先から渉外担当者に対し、専門知識を要する相談があった場合、本部の関連部門や外部の専門家・外部機関に展開しているケースも多かろう。当然ながら、活動力向上の観点からは、渉外担当者は単に横流しするにとどまらず、相談事項に係る理解・学びに注力することが重要と考えられる。実際に、優績者ほどそうした努力を怠らないとのコメントを得たことがある。

なお、関連部門に専門スタッフを配置している信用金庫のなかには、相談対応する際に渉外担当者を同行させ、専門的な知識

(注)6. 信用金庫によるOJT、FSTなどの取組事例については、『信金中金月報 2016年2月増刊号』「若手職員の人材育成・OJTについて」などを参照願いたい。信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページから閲覧できる。(http://www.scbri.jp)

を現場で学ぶ場を提供しているところもある。その信用金庫では、渉外担当者の課題抽出能力の向上をテーマとした集合研修も実施している。

前述の渉外担当者の活動実績を分析した信用金庫では、若手職員が主に担当している住宅ローンや消費者ローンといった個人向けの商品においては、活動量（訪問頻度、訪問時間）と実績（獲得件数など）は、正比例の関係にあるとの結果を得ている。この点、若いうちに顧客を数多く訪問して融資獲得等の成功体験を積むとともに、①地域の人々の多様な価値観に触れる、②小さなことを含め、様々な悩み事や相談事に応える、などの経験を積み重ねていくことが、より高次元のスキル・ノウハウを要する法人営業を務める際の一助となり得ることを示唆している。

このほか、企業経営者との深度ある対話の糸口とするため、四半期ごとに取引先企業に協力を依頼している「全国中小企業景気動向調査」の調査票、金庫として独自に調査結果をまとめたレポート等を、訪問時のツールとして活用するのも一案である<sup>(注7)</sup>。

## おわりに

渉外担当者を中心とした活動力向上は、古くて新しいテーマといえようが、地域における一段のプレゼンス向上を実現するための第一歩に位置づけられる。突き詰めて言うなら

ば、これまでも増して、顧客に真摯な態度で向き合い、信頼関係を深めていくことが求められているといえよう。

なお、顧客との向き合い方に関し、筆者は複数の信用金庫役職員から金言を得ている。

ある信用金庫の新任支店長は、若い渉外担当者に対し「経営者は自社の事業内容を紹介したい、悩みを相談したいと思っている」「ゆえに、まずは顧客の話聞くことが大事である」「聞くことを通じて情報を引き出すことにより、顧客に対する興味が高まり、役に立ちたいという想いも芽生えてくる」などと説いているという。

また、筆者が営業店に異動となり、信用金庫からの様々な相談事に対応する担当となって日が浅かった折、ある信用金庫の役員から「信金中金の担当者には、当方の話をよく聞いてくれ、中堅や若手を含め、役職員が相談しやすい雰囲気を持った人に務めてもらいたい」「何かにつけて持論を振りかざすようなタイプは接しにくい。思うところもあろうが、それを前面に出さないような思慮深い人の方がいい」「この点、信用金庫の渉外担当者の顧客との接し方においても同じである」とのコメントを得たことがある。

(注)7. 信用金庫による「全国中小企業景気動向調査」の活用事例については、『信金中金月報 2013年5月号』「信用金庫における中小企業景気動向調査と地域情報還元の意味」、ニュース&トピックス「淡路信用金庫における“地域・取引先をより深く知る”取組み」（15年4月）などを参照願いたい。

## 〈参考文献〉

- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』（16年9月）
- ・金融庁『金融仲介の改善に向けた検討会議』議事要旨（15年12月～）
- ・中小企業庁『中小企業白書2017年版』（17年4月）
- ・刀禰和之『金融調査情報No.27-14』「重層管理型渉外体制について」信金中央金庫 地域・中小企業研究所（15年9月14日）
- ・伊藤祐希、奥津智彦『信金中金月報 2013年5月号』「信用金庫における中小企業景気動向調査と地域情報還元の意義」
- ・藁品和寿『ニュース&トピックスNo.27-1』「淡路信用金庫における“地域・取引先をより深く知る”取組み」信金中央金庫 地域・中小企業研究所（15年4月16日）

# 事業性評価融資における信用リスク管理について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 SDB室調査役

瀬野 昂太

## 1. はじめに

事業性評価については、既に多くの場でその意義や取組みが紹介されている。金融庁の定義に従えば、「財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」であり、金融機関には、事業性評価を踏まえた融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められている。一例を挙げて平たく言えば、「財務内容が芳しくなく、担保・保証も中々とれない企業であっても、目利き力を発揮して将来性があると判断すれば融資すべし」といったところであろう。

確かに、そうした企業に対する融資をしてこなかった金融機関にとっては、新たな収益源として融資推進することで、利息収入の低下に歯止めをかけられる可能性はある。一方で、そのような融資は、これまでの信用リスク管理の観点からするとリスクが高い、つまりデフォルトによる損失発生の可能性が高い融資になりやすい。個人的な見解であるが、

近年の風潮は、「とにかく目利きをして、多少財務内容が芳しくなくても融資につなげる」ことが重要視されている感があり、リスク管理についての考察は、それほど盛んに議論されていないように思われる。

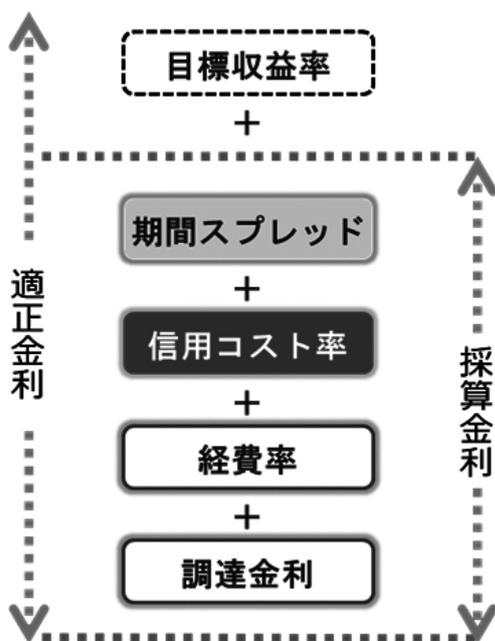
そこで本稿では、財務内容が芳しくない先へ事業性評価を踏まえた無担保・無保証融資を行うにあたって、信用リスク管理の一つである採算管理（プライシング）に着目し、目利き力の発揮が信用コストの削減につながることを確認したうえで、融資の採算確保のためにはどのような対策が考えられるか整理してみたい。

## 2. 採算金利の観点から見た事業性評価融資

融資における採算管理とは、いわば製造業の原価計算を金融機関の融資業務に当てはめたものである。融資の収益は、基本的には融資先からの利息収入であり、ここでは融資利率を用いることとする。一方、原価は、一般的に「資金調達原価率（ $\equiv$ 調達金利＋経費率）」や「信用コスト率（ $\equiv$ デフォルト率 $\times$

未保全率<sup>(注1)</sup>、「期間コスト率<sup>(注2)</sup>」で構成されていると考えられる。この原価がいわば採算ライン（損益ゼロ）であり、これを採算金利と呼ぶことが多い。実際には、他金融機関との競争状況等を踏まえつつ、業務運営で必要となる利益を確保するため、目標収益率（利鞘）を上乗せすることが原則的な考え方となる（図表1）。

図表1 貸出金利の構成要素例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

金融機関が適正な収益を確保するためには、できるだけ採算金利より高い金利で融資するか、もしくは原価である採算金利をできるだけ下げる必要がある。その観点で採算金利の各構成要素を見ると、調達金利や経費率は、融資の検討段階では所与のもののみなせ

ることから、コスト削減余地があるものは信用コスト率ということになる。つまり、財務分析力や目利き力といった審査能力の向上により、デフォルト発生を抑制することで信用コスト率が低下し、それに伴い採算金利も低下する。いわば原価低減が可能となる。

財務内容が芳しくなく保全も確保できない先の場合、採算がペイせず融資出来ないとの判断に傾きがちである。しかしながら、企業の将来性を精緻に分析・評価することで信用コスト率を低減させ、これまで出せなかった先に対しても現実的に対応可能な金利水準で融資実行につなげることは出来そうである。こうした取組みが、まさに事業性評価融資であると思われる。

なお、業務の効率化等で融資業務に係る事務負担を減らすことができれば、経費率を下げ、採算金利を引き下げられる。ただし、事業性評価融資は、むしろ職員の業務負担の増加が想定される取組みなので、現実的には経費削減は容易ではないと思われる。

### 3. 事業性評価対象先の絞り込み方法

では、実際に事業性評価融資を行うにあたって、その対象先はどのように選定することになるのだろうか。

まず、ここまでの議論を前提にすると、取引先は次の3つに分類できる。

#### ①財務内容に問題がない、あるいは保全

(注)1. 厳密には保全以外の残余財産等からの回収率も加味したLGD (Loss Given Default) を用いるべきだが、本稿では簡便的に未保全率を用いることを前提に議論を進める。

2. 与信期間が長ければ長いほど返済に対する不確実性が増すことから、そのリスクをコストとして加味したもの。

図表2 予想損失率が高い先における融資の採算性

(単位：%)

	貸出金利 a	調達金利 b	経費率 c	期間コスト率 d	信用コスト率 e	採算金利 f=b+c+d+e	貸出金利4%で許容できる 信用コスト率の上限 g=a-(b+c+d)	目利きで必要な信用 コストの削減割合 h=(e-g)/e
予想損失率5%の 企業への融資	4.0	0.1	1.0	0.2	5.0	6.3	2.7	46.0 (5%→2.7%)
予想損失率10%の 企業への融資					10.0	11.3		73.0 (10%→2.7%)

(備考) 1. 貸出期間5年の事業性評価融資を金利4%で実行するケースを想定し試算した。前提の数値はあくまで仮定である。  
2. 信用コスト率は「予想損失率×未保全率」であるが、ここでは無担保・無保証で融資することを想定しているの  
で、「予想損失率=信用コスト率」となる。

が万全である先

②財務内容は芳しくないが、目利きで信用コストを低減し、ある程度採算を確保できる先

③財務内容が非常に悪く、目利きで信用コストを低減しても採算確保が困難な先

①については、融資対象として取り上げ易い先である。もちろん事業性評価をしなくて良いということではないが、本稿で議論している事業性評価融資の対象ではない。

②もしくは③が事業性評価融資の対象となりうる先ということになるが、通常では②の先が対象になると思われる。

ここで、事業性評価の本来の趣旨からすれば、③のような財務内容が非常に悪い先であっても、将来性があれば融資すべきではないかという考え方は当然あると思われる。確かに、現時点で信用コストが高い企業群であっても、将来デフォルトする企業もあればデフォルトしない企業もあるのだから、理論上は選別能力（つまり目利き力）さえ高めれば、②も③も概ね同じであると考えられることができる。

しかし、そのような考え方は、先ほどの採算管理の考え方からすると、実現するにはかなりハードルが高いことがわかる。

例えば、予想損失率5%の企業と10%の企業に、貸出金利4%で融資する場合を想定してみる。この場合、目利き力でのどの程度デフォルトを抑える必要があるのか、一定の仮定の下、シミュレーションをしてみたものが図表2である。

図表2から分かるとおり、貸出金利4%で実行する場合、採算確保にあたって許容できる信用コスト率の上限は2.7%であることから、予想損失率が5%の場合、目利き力の強化により信用コストを46%削減しなければ採算割れになる。予想損失率が10%のケースであれば、73%も削減しなければならない。目利き力の強化という審査能力の向上だけで、これほどの原価低減を実現することは現実的にはかなりハードルが高いであろう。

また、上記議論ではひとまず採算を確保することだけに着眼しているが、適正金利(=本来取引先に提示したい金利)は、採算金利に目標収益率を上乗せしたものである。これも考慮するとすると、その分だけさらに信用コ

スト率を低減しなければならないこととなる。

なお、貸出金利4%という前提についても、地域により金利水準に違いがあるとはいえ、現状の金利環境下では、なかなか適用しづらいのではないと思われる。逆に言えば、これほど高い金利をもってしても採算を確保するのは難しいということが分かる。したがって、現実的には、事業性評価融資とは言え、財務面で最低限の信用力を満たした先を対象とせざるを得ず、ハイリスクで採算金利が計算上高くなりすぎる先は、対象にしづらいということになる。

さて、「②財務内容は芳しくないが、目利きで信用コストを低減し、ある程度採算を確保できる先」を事業性評価融資のターゲットとする場合、財務面から見た対象先の絞込み方法は幾つか考えられる。

まず真っ先に考えられるのは、通常の財務分析により選別していく方法である。この場合、対象先候補企業の財務健全性や収益性などを分析し、担当者が各分析要素を総合して判断していくことになるが、近年金融機関職員の財務分析能力の低下を危惧する声も聞こえており、そうした点がネックとなる可能性がある。また、担当者によっては、業務負荷の増大を嫌って積極的に取り組まない結果、本来対象先にすべき先を漏らしてしまうことも考えられる。

その他の方法として、各金融機関が運用している格付（内部格付）の定量評価を利用することが考えられる。格付であれば、企業の信用力を総合的に判断した数値（点数や予想

デフォルト確率など）で算出されるため、基準を定めやすいだけでなく、企業判断にあたって担当者ごとのブレがある程度抑えられる。しかし、金融機関によっては、内部格付の精度検証を定期的を実施しておらず精度が劣化している場合や、検証してはいるものの精度向上の対応が充分でない場合も考えられる。また、そもそも内部格付を導入していない金融機関はこの方法をとることができない。

そこで、内部格付の代替手段として、SDB（信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース）等の大規模データをもとに統計的手法により算出された外部評価を利用することが考えられる。この種の外部評価は統計的に最も精度が高まるよう設計されていることから、高いデフォルト判別力を有していることが多い。

このような外部評価を用いれば、その評価点や予想デフォルト確率を利用することで、②の対象候補先の絞込みを容易にし、作業時間の短縮につなげることができる。絞り込んだ先から、将来性を踏まえて融資可能かどうかを判断していくことで、事業性評価融資の対象先選定がある程度組織立って行えると思われる。

幸い、外部評価による対象先の絞込みという手法自体は、過去に無担保・無保証によるスコアリング融資が広まった際に、導入した金融機関においては商品設計等のノウハウを有しているとみられ、比較的取り組みやすいものと思われる。

## 4. 事業性評価融資における収益確保

財務内容が芳しくない先に対する事業性評価融資は、通常より高いリスクを取るようになる融資であり、企業の将来性を勘案した目利きで信用コストを低減し、融資可能な先を絞り込んでいくことについて説明した。まさに事業性評価融資は、信用コストを低減させる取組みとも言えるが、収益確保のためにはデフォルトの発生を極力抑えることが重要である。

事業性評価融資の入口段階で適切に排除できれば良いが、現実にはある程度のデフォルト発生は予期せざるを得ない。金融機関の収益を下振れさせない方策として一般的にどのようなものが考えられるか、以下に列挙してみた。

### (1) 小口分散の徹底

通常の融資でも言えることだが、財務内容が芳しくない先への事業性評価融資は高リスクとなりやすいため、小口分散の徹底が重要である。小口であれば、当初見込んでいた将来性が顕現せずデフォルトしたとしても、1件のデフォルトによる全体への影響は軽微となるので、経営の安定性を保ちやすい。

ただし、この議論は、事業性評価のノウハウを蓄積し、採算を確保できる水準まで信用コストを下げられることが大前提である。いくら小口分散といっても、目利きが効かず信用コストが大きいままでは、デフォルト発生時の損失が増えることに変わ

りはないことに十分留意する必要がある。

### (2) 貸出のリスク分散

目利きで信用コストをある程度削減し、それでも許容できるレベルにない場合、自金融機関で全額信用貸しをするのではなく、一部はリスク分散のため、信用保証協会の保証を活用することも一考である。自金融機関で全額信用貸しする場合に比べ利息収入は少なくなるが、特に目利きによる信用コストの削減が満足に機能していない段階では、適切にリスクをコントロールすることも必要なのではないか。

現在では、信用保証協会や日本政策金融公庫でも事業性評価に対応した取組みを行っている。もともと担保・保証に過度に依存することが問題視されているのであって、過度なリスクテイクを防ぐための適度な保証等の利用はむしろ必要と思われる。

また、貸出金利はこれらを利用したほうがトータルで低く抑えられる場合もあり、財務内容の芳しくない先においては、有効な選択肢の一つとなりうるものと思われる。

### (3) 事後管理の徹底

事業性評価融資は企業の将来性を重視した融資手法であり、当然ながらその評価が妥当であったかどうか、PDCAサイクルを回していく視点が必要である。すなわち、融資実行後のデフォルト状況やランクダウン状況を把握し、予想に反して信用力が悪化した先はなぜ予想通りに行かなかったの

か、事業性評価のどこに問題があったのかを分析し、以降の事業性評価融資における審査のポイントとしてフィードバックするということである。

また、貸出金のポートフォリオ管理という観点では、事業性評価のノウハウを蓄積し、ある程度デフォルトを抑制し信用コストの引下げができる態勢が整うまでは、事業性評価融資の残高が急伸びしないよう注意を払う必要がある。残高を急激に伸ばしたあとにデフォルトが多発し、金融機関としての経営が揺らいでしまうようでは、持続可能なビジネスモデルを構築するどころではなくなってしまう。

#### (4) 適正金利の確保

目利き力を発揮してある程度信用コストを低く見積もれたとしても、採算ベースの金利水準が実態に比べてかなり高い、といったことは起き得ると思われる。現実的には、金利交渉で従前より高い金利を取引先に求めることは中々容易ではないかもしれない。とはいえ、取引先が扱う商品の製造工程や販売先、代金回収までのサイクルといった事業の内容を他の金融機関以上に熟知し、「経営面のドクター」として必要資金をタイムリーに融資提案できるような関係構築ができていれば、取引先が金利だけではなく取引メリットを意識し、幾らかでも本来あるべき採算金利に近づけることが可能となるのではないか。

なお、貸出金利で採算が確保できない

のであれば、役務収益等その他の取引も含めた取引全体で採算を高めていくことも、意識する必要があるだろう。

これまでの議論から分かるように、事業性評価融資は、採算金利をこれまで以上に意識する取組みである。したがって、各金融機関のプライシング・ガイドラインが適切に運用されていることが重要である。なかには、過去に策定したガイドラインが形骸化したまま現在に至っている場合もあると思われる。事業性評価の取組みがガイドラインを見直す契機となり、採算管理の向上につながれば、営業推進上でもメリットはあると思われる。

## 5. SDBについて

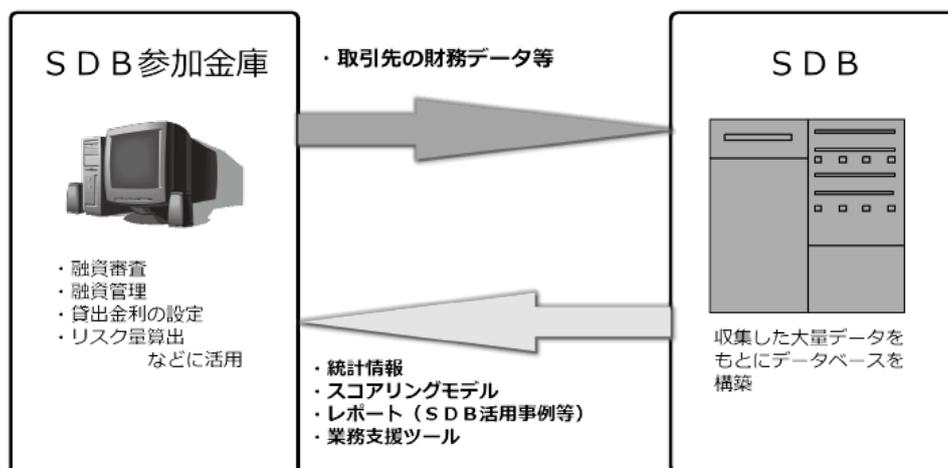
事業性評価の対象候補先の絞込みで、外部評価として紹介したSDBについて、参考までに触れておきたい。

信用リスクデータベースは、2000年頃より各業態で構築が進んだ。いずれのデータベースも大量のデータを蓄積し、当該データを加工した統計情報やスコアリングモデルを金融機関等に提供している。

信用金庫業界では、2004年にSDBが構築された。SDBでは、信用金庫の顧客である中小企業や個人事業主のデータのみでデータベースを構築しており、参加信用金庫へ統計情報やスコアリングモデルを作成・還元している(図表3)。

統計情報には、地域や業種ごとのデフォルト率や財務指標値等に関する統計が掲載され

図表3 SDBの概要



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ており、融資企画の立案等に用いられている。

予想デフォルト確率とSDB階級が算出されるSDBスコアリングモデルは、法人版と個人事業主版があり、信用金庫の内部格付の補完や貸出採算管理、信用VaRの算出等で活用されている。

リスクに見合った適切な対応を図りつつ、金融仲介機能を果たしている信用金庫にとって、リスクを正確に把握することは不可欠である。SDBは、様々な場面で信用金庫の信用リスク管理の高度化に貢献している。

## 6. おわりに

日本の将来人口が減少する見通しのなか、金融機関にとって、低金利環境の長期化など外部環境の変化により、持続可能なビジネス

モデルの構築は急務となっている。その構築の柱の一つとして、事業性評価融資という考え方が近年クローズアップされているが、当然ながら信用リスクに注意を払わず融資を推進することは再び不良債権処理に追われる事態を招くことになる。そうなれば、リスクの高い融資は行いにくくなり、持続可能なビジネスモデルの構築どころではなくなってしまう。

そうならないためには、企業の将来性等を評価するノウハウを蓄積することはもちろんのこと、事業性評価融資の採算性や、生じたデフォルトの傾向等について絶えず分析し、PDCAサイクルを働かせて、ある程度の採算が確保できる態勢を構築しながら徐々に融資を増やしていくしかないと思われる。

(参考文献)

- ・日本銀行『内部格付制度に基づく信用リスク管理の高度化』日本銀行ホームページ (2005)
- ・金融庁『平成26事務年度金融モニタリング基本方針』金融庁ホームページ (2014)
- ・金融庁『平成27事務年度金融レポート』金融庁ホームページ (2016)
- ・尾木研三『スコアリングモデルの基礎知識』金融財政事情研究会 (2017)

# 金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について

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) 常勤役職員数、外部機関との連携等、専門家人材の中途採用等、  
人事制度改革

(視 点)

金融仲介機能の発揮に向けた商品・サービスの内容が高度化するなか、外部専門家を積極的に活用する地域金融機関が増えてきた。なかでも近年は外部機関との連携等に加えて、専門家人材を職員として中途採用する動きなどがある。これは、時間をかけて一人ひとりの職員を育成する従来スタイルの人材育成手法では、経営環境の変化スピードに追い付かなくなってきたためであり、ノウハウ蓄積の時間を買う動きとみられる。多様なバックグラウンドを有する人材を受け入れることが自行庫の発展につながるとの意見もある。

そこで本稿では、金融仲介機能のベンチマークにも掲げられる「外部専門家の活用」について、専門家人材の中途採用等の観点から取りまとめることとしたい。

(要 旨)

- 信用金庫の平成28年度末の常勤役職員数は、前期比0.7%減少の10万9,587人となり、6年連続で前期を下回った。
- 経営環境の変化スピードが加速するなか、外部専門家を活用し自行庫の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まっている。
- なかでも取引先の課題解決支援を強化するため、メーカー出身者を嘱託職員として採用するといった専門家人材の中途採用等の動きもみられ始めた。
- 専門家人材の中途採用等にあたっては、人材育成策・人事制度改革と関連させて検討する必要がある。

## はじめに

金融仲介機能の発揮に向けた商品・サービスの内容が高度化するなか、外部専門家を積極的に活用する地域金融機関が増えてきた。なかでも近年は外部機関との連携等に加えて、専門家人材を職員として中途採用する動きなどがある。これは、時間をかけて一人ひとりの職員を育成する従来スタイルの人材育成手法では、経営環境の変化スピードに追いつかなくなってきたためであり、ノウハウ蓄積の時間を買う動きとみられる。多様なバックグラウンドを有する人材を受け入れることが自行庫の発展につながるとの意見もある。

そこで本稿では、金融仲介機能のベンチマークにも掲げられる外部専門家の活用について、専門家人材の中途採用等の観点から取りまとめることとしたい。

## 1. 平成28年度末の常勤役職員数

### (1) 常勤役職員数の推移

最初に信用金庫の常勤役職員数の状況を確認する。

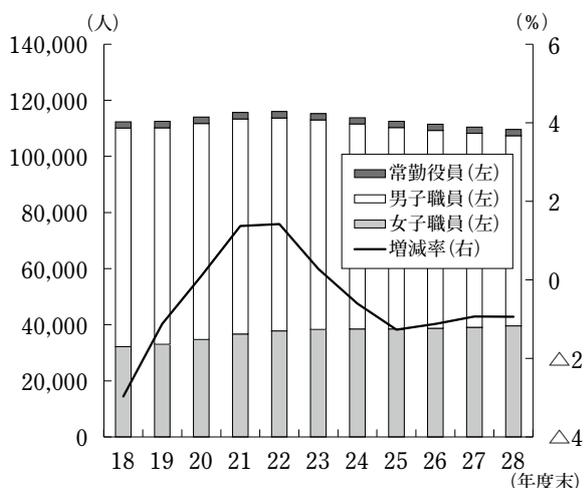
信用金庫の平成28年度末の常勤役職員数は、前期比0.7%、841人減少の10万9,587人となり、6年連続で前期を下回ると同時に11万人の大台を割り込んだ（図表1）。

28年度末の常勤役職員の内訳は、①常勤役員が前期比0.4%増の2,204人、②男子職員が1.9%減の6万7,808人、③女子職員は1.1%増の3万9,575人となった（図表2）。男子職員は、採用難に加えベテランの退職増などから、21年連続で前期比減少した。一方、女子職員は近年の女性活躍推進の動きもあり、11年連続で前期を上回っている。

### (2) 地区別の推移

28年度末の地区別の常勤役職員数は、全

図表1 常勤役職員数の推移



(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。

図表2 常勤役職員の内訳

(単位：人、%)

	18年度末	27年度末	28年度末
常勤役員	2,292	2,195	2,204
(構成比)	2.0	1.9	2.0
男子職員	77,908	69,126	67,808
(構成比)	69.3	62.5	61.8
女子職員	32,165	39,107	39,575
(構成比)	28.6	35.4	36.1
合計	112,365	110,428	109,587

図表3 地区別の常勤役職員数

(単位：人、%)

地区	18年度末	27年度末	28年度末	18年度末対比		27年度末対比		男子職員	女子職員	1金庫あたり 人数
				増減率	増減数	増減率	増減数			
北海道	5,166	4,879	4,845	△ 6.2	△ 321	△ 0.6	△ 34	2,919	1,757	220.2
東北	6,006	5,214	5,120	△14.7	△ 886	△ 1.8	△ 94	3,051	1,876	189.6
東京	18,949	18,627	18,428	△ 2.7	△ 521	△ 1.0	△199	11,930	6,277	801.2
関東	21,651	21,599	21,507	△ 0.6	△ 144	△ 0.4	△ 92	13,413	7,686	438.9
北陸	4,077	3,425	3,340	△18.0	△ 737	△ 2.4	△ 85	1,959	1,270	208.7
東海	21,421	22,037	22,034	2.8	613	△ 0.0	△ 3	13,436	8,225	579.8
近畿	19,857	20,364	20,232	1.8	375	△ 0.6	△132	12,434	7,487	697.6
中国	6,393	6,048	5,910	△ 7.5	△ 483	△ 2.2	△138	3,673	2,089	281.4
四国	2,216	2,128	2,111	△ 4.7	△ 105	△ 0.7	△ 17	1,248	795	211.1
九州北部	2,616	2,528	2,494	△ 4.6	△ 122	△ 1.3	△ 34	1,489	917	191.8
南九州	3,807	3,337	3,323	△12.7	△ 484	△ 0.4	△ 14	2,103	1,113	221.5
合計	112,365	110,428	109,587	△ 2.4	△2,778	△ 0.7	△841	67,808	39,575	415.1

(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2.4%減(85人減)となったほか、中国の2.2%減(138人減)、東北の1.8%減(94人減)が続いた。地区別の1金庫あたり常勤役職員数をみると、東京の801.2人から東北の189.6人まで開きがある。

また、18年度末と比較すると、東海と近畿の2地区で増加し、他の9地区で減少した。減少した地区では、北陸(18.0%減)、東北(14.7%減)、南九州(12.7%減)が2桁の減少を示した。

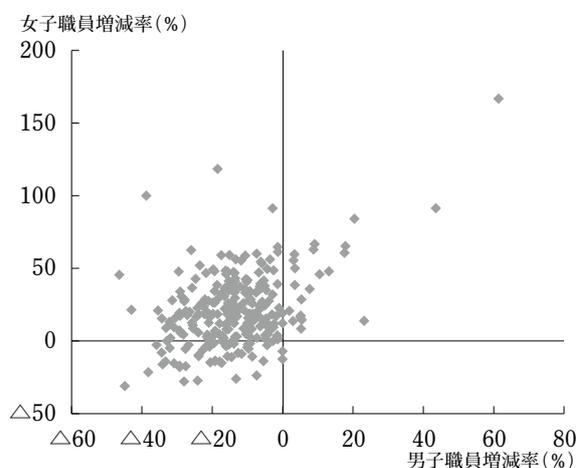
### (3) 信用金庫別の推移

18年度末から28年度末までの信用金庫別の常勤役職員数増減状況は、①増加が93金庫(構成比35.2%)、②増減なしが6金庫(2.2%)、③減少は165金庫(62.5%)となった。増加した信用金庫のうち20%以上の増

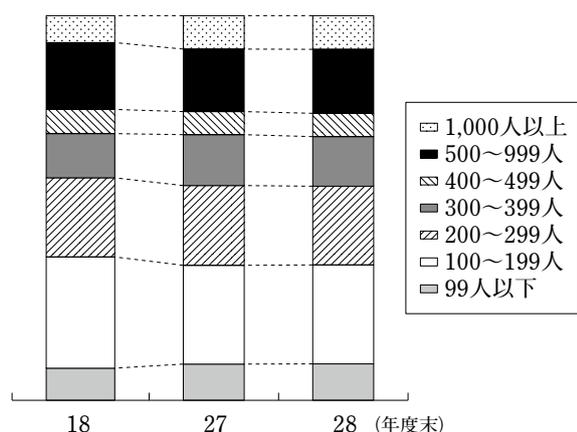
加は10金庫(3.7%)ある。一方、20%以上の減少は20金庫(7.5%)となる。

男子職員と女子職員の増減状況は、①男子職員・女子職員ともに増加が22金庫(構成比8.3%)、②男子職員減・女子職員増が191金庫(72.3%)、③男子職員・女子職員ともに減少は42金庫(15.9%)となった(図表4)。

図表4 男子・女子職員の増減率  
(18年度末→28年度末)



図表5 1金庫あたりの常勤役職員数



28年度末の信用金庫の平均常勤役職員数は415.1人であった。28年度末の1金庫あたりの常勤役職員数は、①99人以下が25金庫(構成比9.4%)、②100人～299人が122金庫(46.2%)、③300人～499人が50金庫(18.9%)、④500人から999人が44金庫(16.6%)、⑤1,000人以上は23金庫(8.7%)であった(図表5)。

18年度末の構成比と比較すると、200人以下が37.2%(107金庫)から35.2%(93金庫)となる一方で、500人以上は24.3%(70金庫)から25.3%(67金庫)となっている。1,000人以上についてみると、20金庫から23金庫にやや増加した。

## 2. 商品・サービスの高度化への対応

### (1) 専門家人材の確保

過去の採用抑制や近年の大量採用の影響などから、多くの信用金庫で何らかの人員構成上の歪みがあるとされる。一部では新規採用に苦戦している信用金庫もあり、職員の「質の向上」と「量の確保」は業界の共通課題とみられる。

これまで当研究所では、若手職員の育成に

向けた『2016年2月信金中金月報増刊号』「若手職員の人材育成・OJTについて」や『2017年7月信金中金月報』「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—」、中堅職員の育成策である『2017年2月信金中金月報増刊号』「信用金庫の中堅職員の育成策として—信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に—」などを取りまとめてきた。

そこで今回は、取引先本業支援の強化に不可欠とされる専門家人材の確保策について取り上げることとした。専門家人材とは、製造業や小売業など特定業種に対する知識が深い職員、ITやビジネスマッチング、事業承継などの業種横断的なノウハウを有する職員などを指す。

信用金庫を取り巻く貸出競争が激しさを増すなか、金利競争と一線を画した課題解決型営業への転換が叫ばれて久しい。低金利ではない付加価値を顧客に提供するためには、高い金融知識・提案能力に加えて、既存の信用金庫職員では提案の困難な、より取引先の本業支援に踏み込んだ議論が求められるようになってきた。そこで各信用金庫は専門家人材の育成に向け取引先や外部専門機関への研修出向などを行ってきたところである。

ところが、信用金庫経営を取り巻く変化スピードが加速し、より早く、より高品質な商品・サービスの提供が競争上の勝敗を分けるようになりつつある。そのため長い時間をかけ職員を専門家人材に育成したのでは時間とコストがかかり過ぎるし、ローテーションを

図表6 選択ベンチマーク（抜粋）

(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数（経営陣も含めた役職別）

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

基本とする従来型の人事制度では育成が難しい状況にある。こうしたなか、外部専門家を活用し、自金庫の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まる方向にある。

## (2) 金融仲介機能のベンチマーク

金融庁は、平成28年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。ベンチマークでは、取引先本業支援の強化による金融仲介機能の発揮が求められており、そのうち選択ベンチマークに人材育成および外部専門家の活用が盛り込まれている（図表6）。

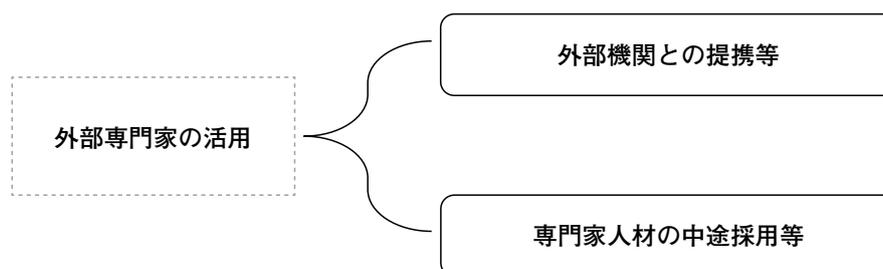
29年7月現在の地域金融機関のベンチマーク開示状況をみると、小項目(39)および(40)の取組みが目立つ。一方で(41)は少数のようである。外部人材の登用や出向の受入れなどのハードルがまだまだ高いのは事実であろう。だからこそ本稿では外部専門家の活

用、なかでも「(41)取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者の受入れ数（経営陣も含めた役職別）」に関連し、専門家人材の中途採用等に焦点をあててみたいと考える。

## 3. 専門家人材の中途採用等

外部専門家の活用は、①外部機関との連携等、②専門家人材の中途採用等に分けられる（図表7）。これまでは、コンサルティング会社や士業などの専門家集団、公的専門機関といった外部資源を活用し、高度な商品・サービス提供を実現してきた。ここに来て、専門能力の高い業界外の人材を中途採用等で受け入れる動きもみられるようになってきた。それぞれのメリットおよびデメリット（相対評価）は次のとおりである。

図表7 外部専門家の活用



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (1) 外部機関との連携等

外部機関と連携することで、比較的短時間で高度な商品・サービスを提供可能な体制整備が可能である。自金庫の求める専門分野ごとに連携先を増減させられるので、取引先に最良の商品・サービスを提供しやすいなどのメリットがある。

その一方で、外部機関との連携は専門業務の外部への「丸投げ」となり、自金庫内にノウハウを蓄積しにくいとの意見がある。情報管理などの体制整備を求められる点も課題だろうし、外部機関に費用を支払うケースもあるだろう。

## (2) 専門家人材の中途採用等

専門家人材を中途採用することで、自金庫内に専門家人材の有するノウハウを蓄積できるメリットがある。専門家人材を職員として雇用するので、運用面での自由度も高まるとされる。

一方で、自金庫が求める専門家人材を採用するには手間とコストを要する点が課題となる。また将来に亘って採用した専門家人材を雇用し続ける義務も生じる。

各信用金庫は、これらのメリット・デメリットを勘案し、外部専門家の活用策を使い分けていく必要があるだろう。

都内のある信用金庫では外部機関を積極的に活用する一方で、メーカー出身者を「コンシェルジュ」として中途採用している。製造業に対する支援を強化するうえで、信用金庫の役職員がアドバイスできる範囲は限定される。

そこで、大企業などを定年退職した60代のシニア層を嘱託職員として採用した。現在、コンシェルジュは週3日程度の出勤体系である。

コンシェルジュは、営業店からの要請により取引先の工場を訪問し、専門家の立場から課題解決を支援する。当該企業の隠れた強みや課題を整理したり、新製品開発や販路拡大に向けたアドバイスを رفتりしている。

導入効果をあげると、専門知識を有するコンシェルジュが相談に応じることで、取引先の社長や工場長の評判は非常に良く、販路拡大など本業支援の一助となっている。相談結果などは金庫内に還元され、事業性評価ノウハウの蓄積につながるほか、営業店職員の提案力向上にも資する取組みとなっている。

## 4. 活用にあたっての検討課題

外部専門家の中途採用等を進めるにあたっては、①人材育成策・人事制度改革と絡めて検討する必要がある。これに加えて、②採用手法の検討、③専門家人材の処遇、④職員への普及なども課題となろう。

### (1) 人材育成策・人事制度改革

自金庫職員の人材育成策・人事制度改革と絡めて検討する必要がある。専門家人材は専門職として特定の部署・業務に長期間携わる可能性が高い。どこまでの業務を一般職員の育成で賄うべきか、それとも外部に任せるか、また従来の人事制度とは異なる評価体系の職員を雇い入れることへの対応策などの検討が求められる。

## (2) 採用手法の検討

自金庫の求める専門家人材の採用方法を検討する必要がある。一般に中途採用等の募集は、人材派遣業者に委託するか、自金庫のホームページなどを通じ募集することが多いのではないかと。その際、求める人材・地域・処遇などがマッチして初めて中途採用等が実現するため、タイミングよく求める専門家人材を確保できるとは限らないだろう。

## (3) 専門家人材の処遇

人材育成・人事制度改革に関連し、採用した専門家人材がモチベーションを維持・向上できる処遇を検討する必要がある。せっかく専門家人材を中途採用したものの、処遇面で折り合わず短期間で退職してしまうケースもあるとされる。信用金庫に就職することの意義や期待する役割を共有することなどが求められる。

## (4) 職員への普及

せっかく採用した専門家人材のすぐれた経験やノウハウを自金庫の職員に普及させる必要がある。ノウハウの蓄積および研修などを通じ職員のレベルアップを図ることが本業支援の拡充にとって不可欠といえる。

## おわりに

近年、雇用が流動化し若手職員の早期退職が目立つようになるなか、信用金庫において積極的に中途採用等を実施し、職員数の不足を埋める動きも強まってきた。専門家人材の中途採用等は自金の不足するリソースやノウハウを補完するための一手法であり、育成に要する時間を買う手段といえる。信用金庫が金融仲介機能を発揮し、積極的に取引先本業支援を実施するため、専門家人材の中途採用等についても検討してみたらどうだろうか。

## 〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』

# ベンチマークの活用にかける「小原語録」

## －「貸すも親切、貸さぬも親切」など－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

荻野 和之

(キーワード) 小原鐵五郎、貸すも親切・貸さぬも親切、裾野金融論、人の性は善なり

(視 点)

金融庁は、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。同年10月に発表した「平成28事務年度金融行政方針」では、金融機関に対して①ベンチマークを活用した金融仲介機能の自己評価、②金融仲介機能の取組状況についての顧客に対する積極的な情報提供、などが促されている。

信用金庫がベンチマークの趣旨や目的を理解し、金融仲介機能を発揮するにあたっては、城南信用金庫元理事長（全国信用金庫連合会元会長）の小原鐵五郎氏が信用金庫の進むべき道を示した「小原語録」が参考になる。本稿では、ベンチマークを活用し、取引先企業の価値向上を図る際に参考となる「小原語録」を紹介する。

(要 旨)

- 「小原語録」は、城南信用金庫元理事長の小原鐵五郎氏が自らの長年の業務経験を通じて得た知見をもとに、今後の信用金庫の進むべき道を示したものである。
- 本稿では「貸すも親切、貸さぬも親切」、「裾野金融論」、「人の性は善なり」の3つを紹介する。「貸すも親切、貸さぬも親切」では地域密着や短期貸付の意義、「人の性は善なり」では担保に依存せず信用で貸すことの必要性を説明している。
- 「小原語録」は、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。信用金庫は「小原語録」の趣旨を理解し、取引先企業の企業価値向上に努めていくことが求められる。

## はじめに

金融庁は、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク(以下「ベンチマーク」という。)」を公表した。金融庁は、ベンチマーク策定の趣旨について以下のように述べている<sup>(注1)</sup>。

- (これまでの) 監査・検査を通じて、金融機関によって金融仲介の取組みの内容や成果に相当の差があること、また、企業から評価される金融機関は、取引先企業のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援を組織的・継続的に実施することにより、自身の経営の安定にもつなげていることなどが確認された。
- 金融機関が自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。
- 金融機関が取引先企業の事業の実態をよく理解し、融資やコンサルティングに取り組むことによりそのニーズや課題に適切に対応していくことは、企業の価値向上や生産性向上を通じて我が国経済の持続的成長につながるるとともに、金融機関自身の経営の安定にも寄与するものである。
- 金融機関においては、ベンチマークの趣旨や目的をよく理解し、企業の価値向上等に資する金融仲介の取組みの実績を着実に上げていくことを期待している。

このように、金融庁は金融機関に対して、ベンチマークを活用し、取引先企業の価値向上に努めることを期待している。信用金庫がベンチマークの活用を検討するにあたっては、城南信用金庫元理事長(全国信用金庫連合会元会長)の小原鐵五郎氏(以下「小原氏」という。)が自らの業務経験を通じて得た知見をまとめた「小原語録」が参考になる。本稿では、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録を紹介する。

## 1. 小原語録とは

小原氏の経歴は以下の通りである。

- |          |                             |
|----------|-----------------------------|
| 1899年11月 | 東京府下荏原郡大崎村<br>(現：東京都品川区)で出生 |
| 1919年7月  | 大崎信用組合設立に参加                 |
| 1945年8月  | 15の信用組合が合併のうえ城南信用組合発足、専務理事  |
| 1951年10月 | 城南信用金庫に改組、専務理事              |
| 1956年5月  | 城南信用金庫理事長                   |
| 1963年5月  | 全国信用金庫連合会<br>(現：信金中央金庫)会長   |
| 1966年3月  | 全国信用金庫協会会長                  |
| 1975年11月 | 城南信用金庫会長                    |
| 1989年1月  | 89歳で死去                      |

小原氏は、城南信用金庫の前身である大崎信用組合の設立に参加して以来、70年近くにわたり信用金庫業務一筋に取り組み、城南信用金庫および信用金庫業界の発展に大きく貢献した。

---

(注)1. 金融庁「金融仲介機能のベンチマークについて」

小原氏は、①中小企業の健全な育成発展、②豊かな国民生活の実現、③地域社会繁栄への奉仕、という信用金庫の3つのビジョンを打ち出すとともに、信用金庫がどのような経営を行うべきか、などを示した「小原語録」を複数の書籍にとりまとめた。ここでは、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録を3つ紹介する。

## 2. 「貸すも親切、貸さぬも親切」

最初に取り上げる「貸すも親切、貸さぬも親切」は、小原語録の中で最も良く知られている言葉である。これは、「お客様のためにならないお金は貸さず、お役に立ち、感謝されて返ってくるような生きたお金を貸さなければならない」という意味である。

1930年4月、大崎信用組合の書記を務めていた当時30歳の小原氏は、信用金庫の前身である市街地信用組合の中央機関であった「産業組合中央会」主催の弁論大会に参加し、一等入賞した。以下はその演説の抜粋である。<sup>(注2)</sup>

### 〈信用組合の貸付金について〉

「私は信用組合で貸付の仕事を致しておりますので、信用組合の貸付金はこうした方がよい、こうすれば悪いと思いましたが、皆さんにお話し申し上げてみたいと存じます。」(中略)

「信用組合は組合員のためになる金は貸しますが、いくら良い担保があるからと言っ

て、組合員のためにならない金は貸してはならないと思います。」(中略)

「信用組合が金を貸すときに、期限を定めますが、期限は用途によって決めることが一番良いと思います。商品の仕入資金、建物請負業者の請負資金は短期の貸付であります。」(中略)

「米屋が暮れの<sup>もち</sup>糯米を仕入する資金の必要な時期は十月中から十一月の月始めであります。米屋は信用組合から借った資金で糯米の仕入を致しまして、暮に糯をついてお客さまへ配達致しますが、大晦日にはどんなに遅くなくても糯の代金は集金してしまいますので、翌年正月四日、信用組合の御用始めには借金が返せるので、その日を返済期限と定めておきますれば間違いなく返済出来るものであります。」

「これを一ケ年の期限に致しておきますれば、正月四日に信用組合へ返済の出来る金が有っても、まだ期限があるからと思って他の用途に利用したため、たまたま期限が来ましても返済出来なくなって失敗することがあります。」(中略)

「担保が十分あったり沢山の金が借りられるような人は他所へ行っても、借りることが出来ます。こういう人からは相当な利息を取りまして、只今申し上げましたような人(信用力があまり高くない人)の立場を考え、信用組合は小さい金を借りる人ほど、安い金利で金を貸すことが良いと思います。」(後略)

信用力があまり高くない顧客への貸出は貸

(注)2. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P46～P50

倒れのおそれもあるが、小原氏は著書で次のように述べている。<sup>(注3)</sup>

「反面、そういう貸し方をしていけば、リスクは当然ある。借り手が一所懸命やっても、景気やめぐり合わせでどうしようもない貸倒れも出てくる。しかしそれはやむをえない。」(中略)

「出た損は毎年、着実に償却して、貸し金のとどこおりを残さないようにしていけばいいのだ。貸倒れを恐れて、リスクイなどころとは取引しないというのでは、信用金庫の社会的責任は果たせない。ほんとうの中小企業金融は、いつもリスクを覚悟の上で貸さなければならない仕事である。」(中略)

「(貸倒れにならないためには) 人物と仕事の将来性をしっかり判断できるような眼を養うこと(が大事)であり、それには一にも二にも地域に密着して、地域全体の中で、その人の評判をつねづね確かめ、何くれとなく付き合いを深めていかなければならない。私がいつも言う“地域密着”は、その意味からも信用金庫の原点なのである。」(中略)

「多く貸しすぎれば、その仕事以外に投資して失敗してしまうこともある。逆に少なす

ぎたのでは役に立たない。相手の話を鵜呑みにするのではなく、自分でも目安がつけられるようにならなければならない。それもやはり“地域密着”で、長く腰を据えて取り組めば自然に会得できるものである。」(中略)

「ためにならないおカネは貸してはならない、貸しすぎて失敗させてはいけない-これが私のモットーである『貸すも親切、貸さぬも親切』である。これは全国の信用金庫人すべてに、共通の心構えとして持ってほしい信念である。」

このように、小原氏は信用金庫が地域密着を徹底し、人物と仕事の将来性を判断できる眼を養うことの必要性を述べている。小原氏は前述の演説の中で、仕入資金などの運転資金は原則として短期貸付と述べているが、本件に関連する選択ベンチマークの項目は図表1のとおりである。

2017年5月末時点でベンチマークの取組状況を開示した地域銀行は71行あるが(地方銀行64行中50行(78%)、第二地方銀行41行中21行(51%))<sup>(注4)</sup>、このうち選択ベンチマーク33の「運転資金に占める短期融資の割合」を開示した銀行は8行と全体の11%にとどまる。

図表1 「貸すも親切、貸さぬも親切」に関連する選択ベンチマーク項目

選択ベンチマーク	開示行
1. 全取引先と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)	34
2. メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先数に占める割合	32
33. 運転資金に占める短期融資の割合	8

(備考) 金融庁ホームページ、開示行については信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ

(注)3. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P51~P58

4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ。この他、東京TYフィナンシャルグループに属する新銀行東京もベンチマークの取組状況を開示している。

### 3. 「裾野金融論」

続いて、「裾野金融論」を紹介する。これは、「大企業を富士の頂だとしたら、中小企業の広大な視野があってこそ経済は成り立つ」という考えである。全産業の9割以上を占める中小企業が裾野となり、しっかりと大企業を支えているからこそ、日本の産業が成り立っていることを説明している。

1967年、当時の大蔵省は中小企業金融機関再編成に関する試案、いわゆる信用金庫の株式会社案を衆議院の金融制度調査会に提出した。この試案は、信用金庫を会員組織から株式会社に組織替えし、都銀、地銀等と同列に置こうとするものだった。

当時、日本は欧米諸国から資本自由化を迫られていた。信用金庫だけが異質な会員組織のままでいたのでは、たとえば上位の銀行による合併・吸収などもやりにくくて困る。そこで株式会社に改めさせ、組織形態を共通にしておけば、合併も整理・淘汰もしやすくなる、という狙いがあったと思われる。

小原氏は、「会員組織か株式会社かは、単なる組織形態の問題ではない。中小企業金融はいかにあるべきかという“確たるビジョン”があるのかなのかという、信用金庫の存立自体にかかわる問題である」と考えた。そこで、衆議院の金融制度調査会で以下のように主張した。<sup>(注5)</sup>

「あの富士山の美しい姿には、だれも目を

奪われ感嘆するが、白い雪におおわれたいただきは、長く裾をひいた稜線があってこそ高くそびえるものであり、広大な裾野があるから富士山は秀麗に見えるのである。日本の企業も、代表的な大企業を富士のいただきとするなら、中小企業はそれを支える裾野である。その裾野に位置する中小企業のための金融機関が信用金庫であり、その果たしている機能・役割・使命は、重く大きい。」

以来、この考えが「裾野金融論」として定着するようになった。このような小原氏の信念が行政当局等に通じた結果、信用金庫の株式会社化案は実現せずに終わった。

現在でも、日本の全企業のうち99%以上が中小企業である<sup>(注6)</sup>。引き続き、信用金庫は地域密着を徹底し、広大な裾野を構成する中小企業を支えることが大事である。

### 4. 「人の性は善なり」

最後に、「人の性は善なり」を紹介する。これは、「恩情を持って接すれば、その心は必ず相手に通じ相手も応えようと努力する」という意味である。

小原氏は、著書の中で以下のように述べている。

「人を信じるということは、楽で容易なことではない。何よりも、自分自身が他人に信用され、信頼を得なければならないからだ。言っていることと、やっていることが一致していなければならないし、自分自身に厳しく

(注)5. 小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録 王道は足もとにあり』、P119～P120

6. 中小企業庁『2017年版 中小企業白書概要』

なければならない。信ずるに足る自分を磨く努力なくしては、人を信じることはできない。」(中略)

「人間を信じるということは、その人間の心の中にある性善なるものに働きかけることである。そのためには、自分の目で、しっかりとその人の性善なるものをみつけなければならないと思っている。」<sup>(注7)</sup>

また、人を信じて貸すことの効果については、以下のように述べている。

「私は「地域を固めろ」といっている。(中略) 本支店の周辺を一軒の漏れもなく固める。つまり会員にする。」(中略)

「そして、地域ぐるみしっかり取引していれば、それぞれのお客さまと顔なじみになるし、また、まわりからいろいろな話がおのずと入ってくる。そうなれば、おカネを貸すたびに書類を作ったり、調べたりしなくても、いま貸していいか悪いか、貸すならいくらぐらいまでか、即座に判断できるはずだ。」(中略)

「銀行のまねをして、調書をつくり、データをとり、決算報告書をもってこさせて、いろんな角度から調査してみても、そういう数字だけのというか機械的なものさしだけで

は、中小企業の実態はつかめない。」(中略) 『『この人ならこのくらいまで貸しても大丈夫だ』という見きわめさえついていれば、なんにも無理に抵当権を設定した担保など取らなくてもいい。

『あなたなら、担保はいりません。信用で貸します』と申し上げればいいのだ。そうすると、お客さまは感激する。『そこまで私は信用されているのか』

そう考え、このおカネは何が何でもキチンと返さなければならないと決心するだろう。したがって、貸倒れは起きないというわけだ。」<sup>(注8)</sup>

「担保に依存せず信用で貸す」という観点で活用できるベンチマークの項目は図表2の通りであり、どの項目も開示した銀行はさほど多くない。

## おわりに

本稿では、ベンチマークの活用にあたって参考となる小原語録を紹介した。実際に小原氏がこれらの言葉を残してからかなりの年月がたっているが、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。

図表2 「人の性は善なり」に関連する選択ベンチマーク項

選択ベンチマーク	開示行
7. 地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先数、及び、無担保融資額の割合（先数単体ベース）	23
8. 地元の中小企業と信先のうち、根抵当権を設定していないと信先の割合（先数単体ベース）	12
9. 地元の中小企業と信先のうち、無保証のメイン取引先の割合（先数単体ベース）	9

(備考) 金融庁ホームページ、開示行については信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ

(注)7. 小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録 王道は足もとにあり』、P119～P120

8. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P31～P34

金融庁は2016年10月に発表した「平成28事務年度金融行政方針」において、「人口の減少や低金利環境の継続等により経営環境が厳しさを増す中、特にビジネスモデルの持続可能性に大きな課題が認められる金融機関に対しては、そうした課題に係る経営陣（社外取締役を含む）の認識等について、深度ある対話を行い、課題解決に向けた対応を促す。」としている。また、「金融機関の取組みの実態把握、ベンチマーク等の客観的な指標

等を活用し、ガバナンス、業績目標・評価、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて、経営陣と深度ある対話を実施する。」としている。

信用金庫は、小原語録の趣旨を理解し、自らの特性に合ったベンチマークを選択のうえ、取引先企業の価値向上に努めていくことが求められる。

#### 〈参考文献〉

- ・小原鐵五郎『わが道ひと筋』日本工業新聞社、1969年5月
- ・小原鐵五郎『小原鐵五郎語録』金融タイムス社、1973年8月
- ・小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』東洋経済新報社、1983年7月
- ・小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録～王道は足もとにあり』PHP研究所、1985年1月
- ・金融庁『平成27事務年度 金融レポート』、2016年9月
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマークについて』、2016年9月
- ・金融庁『平成28事務年度 金融行政方針』、2016年10月
- ・城南信用金庫ホームページ、採用パンフレット「Johan Style」
- ・中小企業庁『2017年版 中小企業白書』、2017年4月

## 地域・中小企業研究所が 「職域セールスにかかる情報交換会」を開催

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、「職域セールスにかかる情報交換会」を平成29年7月12日(水)に東京で開催しました。

信用金庫では、近年、核家族化、女性の社会進出等により、日中の有効面談率が低下し、セールス機会が減少している状況の中、職域セールスを推進することで、個人ローン等の獲得が図られるとともに、企業側にとっても福利厚生の実が図られることから、積極的に取り組む信用金庫が増えてきています。

本情報交換会は、各参加金庫が有する取組事例および成功・失敗事例等のノウハウについて情報共有を行うとともに、職域セールスで成果をあげる方法についてディスカッションを行うことで、業務上の課題解決を行うことを目的として開催したもので、全国から71金庫、71人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、沼津信用金庫の業務部業務課の西寿代課長および三井友見課長代理が、信用金庫事例発表として、金利優遇をはじめ様々なサービス（健康・暮らし・学び・楽しみなど）を総称した「職域サポートサービス『ななつぼし』」を活用した取引推進と顧客獲得方法について、基調講演を行いました。参加者からは、沼津信用金庫の取組みについて、「地域を活性化するための仕組み作りにまで視野を広げて営業展開している点が参考になった」などの感想が寄せられました。

その後、11グループに分かれて、各参加金庫から職域セールスの取組状況等について事例報告を行った後、グループメンバー間で、優遇商品・優遇内容（選定および見直し時期）、契約先の従業員への周知方法、営業担当者のスキルアップ方法、本部によるサポートなど幅広い論点で活発なディスカッションが行われ、「職域セールスについて各々の信用金庫が抱える具体的な課題や改善策を知ることができて参考になった」などの意見がありました。



沼津信用金庫の講演



情報交換会の様子

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2017年7月）

- 3日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年6月）を公表 資料1
- 中小企業庁、平成29年度予算により実施する「地域中小企業人材確保支援等事業」について公表
- 6日 ○ 九州財務局と日本銀行、平成29年7月5日からの大雨による災害に対する金融上の措置（大分県）について要請
- 福岡財務支局と日本銀行、平成29年7月5日からの大雨による災害に対する金融上の措置（福岡県）について要請
  - 経済産業省、平成29年7月5日からの大雨に係る災害に関する被災中小企業・小規模事業者対策の実施について公表（7日と14日に特別相談窓口における休日対応についても公表）
- 7日 ● 中小企業庁、「事業承継5ヶ年計画」を策定 資料2
- 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況に関する調査結果を公表
  - 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第70回）の結果－2017年6月調査－を公表
- 10日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2017年7月）を公表 資料3
- 11日 ● 総務省、個人企業経済調査（構造編）平成28年結果を公表 資料4
- 21日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「2016年度の銀行・信用金庫決算」を公表 資料5
- 25日 ● 経済産業省、「平成29年4－6月期地域経済産業調査」を公表 資料6
- 経済産業省、「平成29年度中小企業・小規模事業者等に対する特定補助金等の交付の方針」の閣議決定を公表（特定補助金等の中小企業・小規模事業者等向け支出目標額は460億円）
  - 経済産業省、「平成29年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の閣議決定を公表（中小企業・小規模事業者向け契約目標は55.1%を設定）
- 26日 ● 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部および内閣府地方創生推進室、RESAS「地域経済循環マップ」に関する分析事例等を公表 資料7
- 28日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針を公表した金融事業者のリストの公表（第1回）を実施（桐生、多摩、西尾、広島、碧海の5信金も公表）
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
  - 東北財務局と日本銀行、平成29年7月22日からの大雨による災害に対する金融上の措置（秋田県）について要請
  - 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（6月調査）の調査結果を公表

- 経済産業省、平成29年7月22日からの大雨に係る災害に関する被災中小企業・小規模事業者対策の実施を公表

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

#### (資料1)

##### 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年6月）を公表（7月3日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2017年6月）を公表した。中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

##### 1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比2ポイント改善のプラス7となった。改善幅が大きかった業種は、「はん用機械」（11ポイント改善のプラス16）、「食料品」（9ポイント改善のプラス12）など。

##### 2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比3ポイント改善のプラス7となった。改善幅が大きかった業種は、「宿泊・飲食サービス」（10ポイント改善のプラス4）、「電気・ガス」（7ポイント改善のプラス17）など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan06a.htm>/参照)

#### (資料2)

##### 中小企業庁、「事業承継5ヶ年計画」を策定（7月7日）

中小企業庁は、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、地域の事業を次世代にしっかりと引き継ぐとともに、事業承継を契機に後継者がベンチャー型事業承継などの経営革新等に積極的にチャレンジしやすい環境を整備するため、今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間とする「事業承継5ヶ年計画」を策定した。計画の概要は、以下の観点による支援体制、支援施策の抜本的強化である。

##### ○経営者の「気付き」の提供

地域ごとに、それぞれの支援機関がつながる事業承継プラットフォームを立ち上げ、事業承継診断等によるプッシュ型の支援を行い、事業承継ニーズを掘り起こす。

##### ○後継者が継ぎたくなるような環境を整備

資金繰り・採算管理等の早期段階からの経営改善の取組みを支援する。また、早期承継のインセンティブを強化し、後継者や経営者による経営の合理化やビジネスモデルの転換など成長への挑戦を支援する。

### ○後継者マッチング支援の強化

事業引継ぎ支援センターの体制強化や、民間企業との連携により、小規模M&Aマーケットを整備する。

### ○事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備

サプライチェーンや地域における事業承継、事業再編・統合を促進し、中小企業の経営力強化を後押しする。

### ○経営人材の活用

次期経営者候補やアドバイザーとして、経営スキルの高い外部人材を活用しやすい環境を整備する。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170707shoukei.htm>参照)

### (資料3)

#### 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2017年7月）を公表（7月10日）

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

前回（2017年4月時点）と比較すると、5地域（北海道、関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）で総括判断を引き上げている。主な背景をみると、①生産が、海外向けの電子部品・デバイスや生産用機械を中心に増加していること（北海道、関東甲信越、近畿、中国）、②個人消費が、耐久消費財や高額品の販売堅調などから上向いていること（関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）、③公共投資について、災害復旧関連工事が進捗し、昨年度の補正予算関連工事の発注も顕在化しつつあること（北海道、関東甲信越、九州・沖縄）が挙げられている。一方、残り4地域では、総括判断に変更はないとしている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer170710.pdf>参照)

### (資料4)

#### 総務省、個人企業経済調査（構造編）平成28年結果を公表（7月11日）

総務省では、個人企業の経営の実態を明らかにし、景気動向の把握や中小企業振興のための基礎資料などを得ることを目的として、個人企業経済調査を実施している。うち、営業状況（1事業所当たり）については、以下のとおりである。

	年間売上高	年間営業利益	年間営業利益率
1. 製造業	1,046 万1,000 円(対前年比4.7%増)と4年連続の増加	237 万6,000 円(対前年比7.4%減)と2年ぶりに減少	22.7%と対前年比3.0ポイントの低下
2. 卸売業、小売業	1,489 万5,000 円(対前年比4.8%減)と4年連続の減少	148 万6,000 円(対前年比6.0%減)と2年連続の減少	10.0%と対前年比0.1ポイントの低下
3. 宿泊業、飲食サービス業	853 万2,000 円(対前年比9.8%減)と2年ぶりに減少	129 万6,000 円(対前年比10.2%減)と5年ぶりの減少	15.2%と対前年比0.1ポイントの低下
4. サービス業	506 万3,000 円(対前年比3.6%増)と2年ぶりに増加	153 万3,000 円(対前年比1.4%増)と2年ぶりに増加	30.3%と対前年比0.6ポイントの低下

(<http://www.stat.go.jp/data/koujinke/kouzou/index.htm> 参照)

#### (資料5)

日本銀行、金融システムレポート別冊「2016年度の銀行・信用金庫決算」を公表（7月21日）

2016年度の銀行・信用金庫決算の特徴は、次の3点である。

第1に、当期純利益は、大手行、地域銀行、信用金庫のいずれの業態でも、減益となった。国内の貸出利鞘の縮小が続く、資金利益が減少したことに加えて、大手行や地域銀行を中心に、米長期金利の上昇の影響で米国債の売却損が発生したことが、減益の主因となった。一方、信用コストの低位安定のほか、大手行や地域銀行における株式関係損益の益超幅の拡大（政策投資株式の売却等）は、収益を下支えした。

第2に、基礎的収益力を示すコア業務純益は、いずれの業態でも減少し、地域銀行と信用金庫では、減少ペースが幾分加速した。この背景としては、①国内貸出利鞘の縮小に伴う資金利益の減少に加えて、②投資信託や保険等の金融商品の販売手数料が減少したこと等が挙げられる。

第3に、金融機関の財務の健全性は全体として維持されている。信用コストの発生状況をみると、大手行では、国内の一部大口先向けに貸倒引当金の繰入れが発生したものの、海外資源関連に係る貸倒引当金の繰入れが大きく減少したため、信用コストの総額は低位な水準に止まった。地域銀行、信用金庫も、信用コストは抑制された状況が続いた。この間、自己資本は、内部留保の蓄積から、大手行を中心に増加が続いた。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb170721.htm>/ 参照)

#### (資料6)

経済産業省、「平成29年4-6月期地域経済産業調査」を公表（7月25日）

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

全体の景況判断は、前期から据え置き、「緩やかに改善している」とした。生産は、はん用・生産用・業務用機械が半導体製造装置や液晶製造装置で好調など、堅調に推移している。設備

投資は、生産性向上や省力化のための投資で積極的な動きがみられる。個人消費は、節約志向が継続も、高機能商品は好調である。

地域別の景況判断は、東海、九州で上方修正し、北海道、東北、関東、北陸、近畿、四国、沖縄は据え置き、中国は下方修正した。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/07/20170725004/20170725004.html> 参照)

#### (資料 7)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部および内閣府地方創生推進室、RESAS「地域経済循環マップ」に関する分析事例等を公表（7月26日）

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部および内閣府地方創生推進室は、RESAS「地域経済循環マップ」に関する分析事例等を以下のとおり公表した。

#### ○地域経済循環分析用データ等の分析・解説と分析書式（雛形）

地域経済循環分析の分かり易い分析・解説と、地域経済循環分析用データ等を効果的に使いながら、誰もが容易に作成できる地域経済循環の分析書式（雛形）

#### ○地域経済循環分析の例

東北経済産業局と関東経済産業局の協力のもと、上記の分析書式（雛形）を下記自治体に適用。分析書式（雛形）を適用したうえで、詳細分析と対策の検討も併せて実施

青森県	八戸市、五所川原市	茨城県	日立市	新潟県	新潟市、十日町市、燕市
岩手県	盛岡市、一関市・平泉町地域、金ケ崎町	栃木県	宇都宮市、大田原市	山梨県	大月市
宮城県	富谷市	群馬県	桐生市、太田市	長野県	長野市、飯田市、駒ヶ根市、軽井沢町、山ノ内町、飯綱町
秋田県	由利本荘市	埼玉県	秩父市、越谷市		
山形県	米沢市、庄内町	千葉県	香取市		
福島県	郡山市	神奈川県	箱根町	静岡県	富士市

#### ○基礎自治体レベルでのより精度の高い地域産業連関表の作成に係る手引き

地域経済循環分析用データは、国民経済計算や都道府県のデータ等を基に作成したノン・サーベイのデータであるところ、基礎自治体（市町村）自らが、調達・販売・投資の域外との取引（移輸出）について事業者への調査を実施し、その結果を踏まえた、より精度の高い地域産業連関表を作成しようとする際に、手引書として活用できるよう、手順等をマニュアル化

#### ○RESAS「地域経済循環マップ」のデータ更新について

2017年7月26日に2013年度のデータを新たに追加し、生産分析メニューの表示産業分類を22分類から39分類へ細分化

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/information/bunsekijirei.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(7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
17.7.5	内外金利・為替見通し	29-4	物価の基調は依然として弱く、日銀は当面、現行の金融緩和策を維持	角田 匠 奥津智彦
17.7.14	中小企業景況レポート	168	全国中小企業景気動向調査結果(2017年4~6月期) 特別調査:中小企業の3~5年後の事業の見通しについて	—
17.7.20	ニュース&トピックス	29-41	底堅く推移する中国経済 —内需の堅調に加え、輸出の回復が鮮明に—	黒岩達也
17.7.20	ニュース&トピックス	29-42	中小企業の設備投資実施企業割合が11年ぶりの高水準に —潜在的な設備投資意欲は根強い—	市川将史
17.7.24	内外経済・金融動向	29-1	交通インフラ整備の地域経済への影響 —関東地方の鉄道・高速道路網整備に伴う社会・産業構造の変化—	峯岸直輝
17.7.27	金融調査情報	29-7	信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて	奥津智彦
17.7.28	産業企業情報	29-6	取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待 —本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価—	藤津勝一
17.7.28	産業企業情報	29-7	改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨 —仮想通貨の普及に向けて—	藁品和寿
17.7.28	全国信用金庫概況・統計	2016年度	—	—

### 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
17.7.4	講演	フィンテックの動向について、到来するIoT社会と中小企業	IoT・フィンテックに関する勉強会	中国地区信用金庫協会	藁品和寿
17.7.8	講演	中小企業経営者へのアプローチを考える—全国中小企業景気動向調査の活用など—	若手渉外担当者融資推進研修	東予信用金庫	鉢嶺 実
17.7.14	講座	信用金庫の役割と地域経済活性化	小樽商科大学提供講義 「地域市場システム論」	小樽商科大学 (札幌信用金庫提供講義)	松崎英一
17.7.14	講演	経済見通しについて	川口信金後援会	川口信用金庫	奥津智彦
17.7.18	講演	為替、金利、株式等の今後の見通しについて	シグマバンク資金運用担当者会議	亀有信用金庫	角田 匠
17.7.19	講演	環境変化に挑む! 中小企業の経営事例	しのめしんきん経営者懇談会 藤岡部会	しのめ信用金庫	鉢嶺 実

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
17.7.20	講演	日本経済の現状と今後の展望 ー福島市経済の状況ー	福島市職員向け研修会	福島信用金庫	角田 匠
17.7.26	講演	日本経済の現状と金利・為 替見通し	長野県資金運用担当者勉強会	長野県信用金庫協会	角田 匠
17.7.28	講演	「フィンテック」の動向につ いて	新任役員情報交換会	信金中央金庫 関東営業第 1部・関東営業第2部	松崎英一

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
17.7.1	景気ウォッチャー調査にみる最近の景況 感と注意すべき事象	バンクビジネス	(株)近代セールス社	奥津智彦
17.7.1	成績優秀営業マンが身に付けている「情報 営業力」	銀行実務	(株)銀行研修社	刀禰和之
17.7.3	長寿企業の“継続力”を考える	さわやかジャーナル 「aile (エール)」	(株)さわやかリサーチ	鉢嶺 実
17.7.20	業況堅調な小規模事業者の研究	日本中小企業学会論 集36 『『地方創生』 と中小企業』	(株)同友館	鉢嶺 実
17.7.25	信用金庫中堅職員の活躍のために	月刊金融ジャーナル	(株)日本金融通信社	奥津智彦

# 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。
- ※ 信金中金庫・地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2013. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
15. 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
16. 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
4	264	6,854	243	7,361	9,267,761	2,203	70,490	42,895	113,385	115,588
5	264	6,857	243	7,364	9,271,033	2,201	70,316	42,785	113,101	115,302
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603

### 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. 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	
16. 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	
4	1,393,984	2.3	551,854	6.6	839,781	△ 0.3	2,347	2.9	1,392,429	2.3	1,065	34.2	
5	1,390,544	2.3	546,056	6.8	841,995	△ 0.4	2,492	8.5	1,389,687	2.3	1,238	39.7	
6	1,403,185	2.2	552,511	6.4	847,956	△ 0.2	2,717	4.7	1,402,225	2.2	1,622	34.0	

(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. 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
16. 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
4	72,457	1.8	53,916	1.5	246,302	1.9	258,917	1.7	37,795	1.0	294,610	2.3
5	72,252	1.9	53,493	1.5	245,854	2.1	257,718	1.8	37,574	0.5	295,024	2.3
6	73,004	1.8	54,056	1.2	247,328	2.0	260,800	2.0	37,893	0.7	297,684	2.1

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. 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
16. 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
4	288,827	3.7	60,017	1.3	27,468	1.1	23,123	1.3	28,594	2.8	1,393,984	2.3
5	288,630	3.8	59,418	1.1	27,360	0.7	22,880	1.3	28,400	2.4	1,390,544	2.3
6	291,135	3.7	59,930	0.8	27,568	0.7	23,107	1.3	28,712	2.2	1,403,185	2.2

(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. 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
16. 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
4	1,393,982	2.3	1,092,176	1.3	394,677	6.6	696,933	△ 1.3	556	10.7
5	1,390,543	2.3	1,084,978	1.4	388,413	6.7	695,996	△ 1.2	559	11.0
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5

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. 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
16. 6	227,578	5.2	126,050	5.1	101,121	5.4	398	28.0	55,876	6.8
7	229,967	8.0	128,113	10.1	101,485	5.5	361	12.0	53,974	1.3
8	225,688	5.8	123,520	6.0	101,773	5.5	387	3.0	57,199	8.6
9	235,477	5.9	132,063	6.0	103,014	5.8	392	4.7	53,725	5.2
10	232,715	4.8	128,873	4.1	103,478	5.8	356	△ 3.5	52,994	15.1
11	233,034	6.5	129,501	6.6	103,197	6.4	329	△ 6.6	55,986	9.4
12	238,876	5.9	135,689	6.0	102,865	5.9	314	△ 13.0	51,319	9.4
17. 1	231,765	4.7	127,846	3.8	103,584	5.8	327	△ 6.2	54,723	18.5
2	231,931	6.8	127,057	7.8	104,538	5.7	327	△ 14.3	52,642	9.2
3	240,007	5.5	135,143	6.6	104,518	4.2	338	△ 10.0	43,961	12.0
4	246,891	6.1	141,277	7.3	105,264	4.6	342	△ 9.4	44,474	4.3
5	240,875	6.3	135,267	8.1	105,254	4.1	346	△ 9.4	53,316	2.4
6	240,537	5.6	135,397	7.4	104,784	3.6	347	△ 12.7	56,742	1.5

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. 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
16. 6	17,986	△ 4.8	37,886	13.7	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
7	14,699	△ 21.6	39,272	14.1	0	△ 99.9	10,188	0.1	0	1,369
8	17,943	△ 3.4	39,253	15.4	0	△ 99.9	10,893	5.5	0	1,148
9	16,852	△ 4.0	36,869	10.2	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
10	16,631	21.8	36,359	12.4	0	△ 99.9	11,281	17.7	0	1,018
11	18,510	△ 1.2	37,473	15.7	0	△ 99.9	11,705	6.8	0	1,106
12	14,359	△ 1.3	36,956	14.3	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 1	18,402	26.1	36,318	15.1	0	△ 100.0	11,180	11.5	0	1,135
2	18,312	0.8	34,327	14.4	0	△ 100.0	11,580	1.0	0	1,094
3	14,960	12.9	28,998	11.6	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
4	14,556	0.8	29,915	6.1	0	△ 100.0	10,436	3.7	0	1,065
5	20,380	1.1	32,933	3.2	0	△ 100.0	11,369	2.8	0	1,238
6	18,275	1.6	38,463	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622

(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. 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
16. 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
4	689,626	2.8	8,081	△ 7.9	681,544	3.0	34,984	0.5	619,215	3.1	27,345	3.6
5	688,479	2.8	7,064	△ 7.6	681,414	2.9	33,744	0.1	620,212	3.1	27,457	3.2
6	690,708	2.7	7,140	△ 6.7	683,568	2.9	34,044	0.3	622,076	3.0	27,447	2.9

## 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. 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
16. 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
4	30,385	0.7	23,585	3.7	132,256	4.2	125,268	2.4	16,930	2.2	142,747	2.1
5	30,217	1.1	23,756	4.0	131,874	4.1	125,179	2.4	17,052	2.0	142,322	1.9
6	30,323	1.1	23,847	4.5	132,486	4.0	125,457	2.2	17,102	2.2	142,677	1.9

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. 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
16. 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
4	147,826	3.3	31,049	2.2	10,219	2.2	12,354	2.7	15,843	3.6	689,626	2.8
5	147,473	3.3	31,057	2.6	10,244	2.0	12,336	2.8	15,783	3.2	688,479	2.8
6	148,035	3.1	31,171	2.8	10,248	2.1	12,350	2.6	15,816	2.8	690,708	2.7

(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		
2013. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	△ 1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
15. 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
6	690,707	2.7	100.0	437,032	3.0	63.2	60,257	△ 1.1	8.7	47,069	2.9	6.8

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				
	2013. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
15. 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
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	155,726	5.5	22.5	58,607	1.3	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										
	2013. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
15. 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
6	8,568	2.2	1.2	5,778	0.3	0.8	22,509	2.7	3.2	2,778	△ 1.2	0.4

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				
	2013. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
15. 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
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	198,964	2.3	28.8	166,879	2.2	24.1

(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. 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	
16. 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	
4	14,166	371,298 (7.4)	314,345 (9.1)	0	509	0	0	1,539	1,506	46	
5	13,534	366,640 (7.2)	310,638 (8.7)	0	522	0	0	1,580	1,546	47	
6	13,119	376,213 (5.7)	317,422 (6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48	

年月末	有価証券										株式
	国債	地方債	短期社債	社債	公社債	金融債	その他	株	式		
2013. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061		
14. 3	400,267 (2.5)	101,633 (△3.9)	80,324	39	167,223 (2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374		
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565		
15. 9	414,874 (2.5)	93,428 (△5.5)	89,317	89	166,865 (△1.2)	72,469	30,114	64,280	5,956		
12	416,990 (2.7)	90,950 (△4.4)	90,822	109	167,159 (△0.9)	73,290	29,386	64,481	6,092		
16. 3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343		
16. 6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607		
7	419,694 (0.1)	87,046 (△11.3)	90,533	99	164,729 (△1.8)	72,759	26,187	65,783	6,666		
8	419,641 (0.7)	86,533 (△9.5)	90,090	79	164,088 (△1.7)	72,417	25,823	65,847	6,730		
9	417,184 (0.5)	84,352 (△9.7)	89,668	9	163,416 (△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826		
10	418,058 (0.5)	84,977 (△8.2)	89,745	59	162,647 (△2.6)	71,651	24,772	66,224	6,837		
11	420,585 (0.8)	86,656 (△6.2)	90,120	59	162,269 (△3.0)	71,636	24,199	66,433	6,602		
12	419,493 (0.6)	85,682 (△5.7)	90,240	59	161,636 (△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395		
17. 1	420,536 (0.8)	86,544 (△4.0)	90,388	59	160,672 (△3.6)	70,947	23,295	66,430	6,478		
2	418,928 (△0.0)	85,324 (△5.0)	90,345	59	160,020 (△4.0)	70,624	22,800	66,595	6,621		
3	426,196 (△1.4)	86,227 (△7.3)	92,158	0	162,636 (△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529		
4	413,375 (△1.0)	80,872 (△7.5)	89,655	74	158,151 (△4.6)	70,091	21,365	66,694	6,977		
5	415,916 (△0.8)	81,466 (△6.5)	90,405	74	158,909 (△4.1)	70,373	20,861	67,674	6,895		
6	418,060 (△0.0)	81,738 (△4.8)	90,906	94	159,296 (△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902		

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	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. 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
16. 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
4	0	36,211	40,128	1,304	802,442 (2.6)	314,345	49.4	57.5	29.6	22.5	39.1
5	0	36,710	40,144	1,309	799,788 (2.6)	310,638	49.4	57.4	29.8	22.3	38.8
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335 (2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1

(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		うち地方銀行		前年同月比 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. 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
16. 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
4	1,393,984	2.3	9,491,600	4.6	6,278,409	5.8	4,339,299	7.8	3,466,198	6.5	2,552,021	2.4
5	1,390,544	2.3	9,503,606	4.7	6,293,818	5.9	4,350,765	7.6	3,502,267	6.4	2,550,395	2.5
6	1,403,185	2.2										

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. 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
16. 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
4	661,170	2.6	—	—	—	—
5	659,393	2.6	—	—	—	—
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. 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
16. 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
4	689,626	2.8	2,510,983	3.7	1,883,580	0.6	1,922,580	4.0	504,805	3.5	5,627,994	3.7
5	688,479	2.8	2,510,848	3.6	1,874,559	0.1	1,925,325	4.0	503,761	3.4	5,628,413	3.6
6	690,708	2.7										

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

## ホームページのご案内

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

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

### 【ホームページの主なコンテンツ】

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

### 【URL】

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

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

### 信金中金 地域・中小企業研究所

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

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

論文募集 [最新論文の詳細はこちら]  
応募用紙 (46形式) のダウンロードはこちら。  
[応募用紙ダウンロード]

#### 新着情報 WHAT'S NEW

**2017.8.17 産業企業情報**  
No.29-9 信用金庫の視点で(中)2017年版中小企業白書・小規模企業白書—中小企業・小規模事業者のニーズを解明し課題解決へ— (PDF)

**2017.8.16 経済見通し**  
No.29-2 実質成長率は17年度1.7%、18年度1.9%と予測(PDF)

**2017.8.8 内外経済・金融動向**  
No.29-7 中国の不動産バブルと企業債務問題—不動産バブルは地域的かつ小規模、高水準の企業債務が懸念材料 (PDF)

**2017.8.7**  
「活動記録」ページを更新しました。

**2017.8.4 産業企業情報**  
No.29-8 1 創業・第二創業」と信用金庫—その支援のあり方は多種多様— (PDF)

**2017.8.2 内外金利・為替見通し**  
No.29-5 国内金利環境:物価目標の達成時期を先送り、日銀は当面、現行の金融緩和策を継続しよう (PDF)

**2017.8.1 信金中金月報**  
2017年8月号 (第16巻第9号通巻541号) (PDF)3.21MB

**2017.7.28**  
「全国信用金庫概況・統計 (2016年度)」を掲載しました。

**2017.7.28 産業企業情報**  
No.29-7 改正貸金決済法施行で顕形化する仮想通貨—仮想通貨の普及に向けて— (PDF)

2017.7.20 産業企業情報

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2017年(平成29年)9月1日 発行

2017年9月号 第16巻 第10号(通巻542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