

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第17巻 第10号(通巻555号) 2018.10

地方公共団体の公会計導入と地方創生

地域金融と競争政策

電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦  
—中小企業の資金繰り改善支援に向けた取組み—

生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント  
—固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ—

信用金庫の若手職員の育成事例について③  
—京都北都信用金庫—

地域・中小企業研究所が「事業性評価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(8月)

統計



信金中央金庫

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
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

## 2018年10月号 目次

	地方公共団体の公会計導入と地方創生 .....	2
	信金中金月報掲載論文編集副委員長 藤野次雄 (横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授)	
特別寄稿論文	地域金融と競争政策 .....	4
	成城大学名誉教授 村本 孜	
調 査	電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦 藁品和寿 — 中小企業の資金繰り改善支援に向けた取り組み —	17
	生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント 藤津勝一 — 固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ —	24
	信用金庫の若手職員の育成事例について③ .....	48
	— 京都北都信用金庫 —	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「事業性評価にかかる情報交換会」を開催 .....	56
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (8月) .....	57
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (8月) .....	61
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	62

# 地方公共団体の公会計導入と地方創生

信金中金月報掲載論文編集副委員長

藤野 次雄

(横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授)

信用金庫と地方公共団体は、地域の人口減少・少子高齢化という共通の課題を解決するパートナーとして、相互に連携し、地域の活性化に取り組んでいる。その地方公共団体の現状について、筆者は『信金中金月報2017年10月号』で「人口減少・少子高齢化に直面し、(1)地域の実情に合った行財政運営を実施していくために、地方分権改革のもと自主性・自立性が保証され、(2)行財政の持続的・効率的運営による行財政基盤強化のための合併と広域連携というフレームワークが準備された。また、(3)地方公共団体の行財政運営のための内部統制、監査制度の充実といったガバナンスの強化が、統一的な基準により作成・開示することで行財政運営の透明性や効率性・適正性を目指す地方公会計の実施とともに図られようとしている。」と述べた。

このうち、地方公会計について言うと、従来の財政状況資料集は現金の収入・支出に着目し、予算の適正・確実な執行の管理という面で優れていた単式簿記・現金主義という方式が採用されてきた。近年、地方公共団体は、地方財政の厳しさに直面し、財政の透明性を高め、住民や議会などに対する説明責任を果たす重要性が高まるとともに、地方分権の進展もあって、主体的かつ責任ある行政が求められるようになった。

そこで、総務省は、地方財政の効率化・適正化を推進するため、現金主義会計を補完するものとして、企業会計の考え方および手法を取り入れた複式簿記・発生主義の財務書類の作成・公表を推進し、地方公共団体間の比較可能性を高める目的から、2015年1月に「統一的な基準による地方公会計マニュアル」を公表した。それに対応して、すべての地方公共団体は、2017年度までに、従来の財政状況資料集を補完するかたちで、地方公会計といわれる財務書類を統一的な基準で公表することとなった。

企業会計を模した複式簿記の導入によりストック情報（資産負債）とフロー情報（行政コスト）、さらに発生主義の導入により減価償却費や退職手当引当金繰入額などの支出の伴わないコスト、連結会計の導入により関連団体を含めた財務状況が明示されることとなった。この新財務書類は、固定資産台帳の整備を前提に、①貸借対照表、②行政コスト計算書、③純資産変動計算書、④資金収支計算書の4表があり、②行政コスト計算書と③純資産変動計算書を結合して3表とすることもできる。

詳細な解説は割愛するが、財務書類について、その概要を簡単に説明すると以下のとおりである。①貸借対照表は、地方公共団体が行政サービスを提供するどのような資産をどれだけ保

有しているのか、その資産がどのような財源でまかなわれ、差額として「純資産」をどれだけ蓄積しているのかを示したものである。②行政コスト計算書は、企業会計の損益計算書に相当する。自治体活動は住民の福祉の増進を目的としているため、一会計期間において、資産形成に結びつかない経常的な行政活動にかかる費用と、その行政活動と直接の対価性のある使用料・手数料などの収益を対比させ、その差額を「純行政コスト」として計上している。③純資産変動計算書は、株主資本等変動計算書に当たり、前年度末から今年度末までの純資産残高の変動状況を表している。純行政コストから税収や国県等補助金等の財源の金額を差し引いた金額を「純資産変動額」として計上している。④資金収支計算書は、キャッシュフロー計算書に相当し、地方公共団体における取引を3つの主要な活動（業務活動、投資活動、財務活動）に分類し、各活動に関する資金の収支状況を明らかにするものである。

総務省のホームページでは、「都道府県」、「政令指定都市」、「それ以外の市区町村」を都道府県毎の3グループに分類し、各地方公共団体の公会計が旧来の決算資料と併せて公表されており、現時点で8割以上の地方公共団体の財務書類が開示されている。

これまで総務省はホームページで、財政状況資料集について類似団体比較分析という方法を用い、地方公共団体をグループ化し、地方公共団体毎のコメントを付して掲載してきた。なお、この類似団体は、全国の市区町村を「指定都市」「中核市」「特例市」「都市」「町村」「特別区」に分類し、このうち、さらに「都市」と「町村」については、人口と産業構造（第2次・第3次産業就業人口比率）に応じて区分している。この分析における類似団体別財政指数は、区分ごとに決算データの平均値等を示したもので、これを活用することによって、当該地方公共団体の財政指数を平均値等と比較することができる。

これに加えて、新たに発表された地方公共団体の公会計・財務書類では、「資産形成度・老朽化比率」、「健全性・持続可能性」、「世代間公平性」、「効率性」、「弾力性」、「自律性」という6つ観点も加味して地方公共団体の財務状況を確認できることになった。このことで、新旧両方の分析結果を活用し、各地方公共団体の財務状況を把握できるようになった。

地域金融機関は、第2次安倍政権下で掲げられた地方創生に対して、地方公共団体による地方版総合戦略策定への協力や様々な地域活性化への取組みを支援してきた。また、近年では、地域金融機関と地方公共団体とが連携協定を締結する動きが活発化しており、地域金融機関と地方公共団体との関係は従来以上に緊密になっている。

地方創生を促進するためには、財源確保が課題の一つであり、地方創生にかかる新型交付金の活用が行なわれているが、事業継続性の観点から各地方公共団体の自主財源の確保が必要である。人口や事業所数の減少により税収の確保が困難になることが予想される中で、地域金融機関が地方公共団体に協力し地方創生を推進していくためには、協力関係にある地方公共団体の財政基盤の現状と課題を理解し、その地域にあった活性化策を協働することが重要になる。そういう観点からも今回導入された地方公会計は役立つのではないだろうか。

# 地域金融と競争政策

## －銀行の経営統合と店舗・債権譲渡－

成城大学名誉教授

村本 孜

### I. はじめに

人口減少・企業減少という構造的変化(日本銀行は「慢性ストレス」と呼称している。<sup>(注1)</sup>)の中で、資金需要は減少し、日本銀行のマイナス金利政策もあり、地域金融機関の経営は、厳しくなっている。市場環境にもよるが、経営統合(合併、持株会社方式による株式取得など)も持続的なビジネスモデル確立の重要な選択肢になる。

経営統合は、供給者の減少であるから、競争政策的には当該の市場での競争確保・需要者にとっての選択肢の確保が重要な課題となる。地域におけるライフラインとしての金融サービス確保と適正な競争確保は、地域経済・金融にとって悩ましい問題である。

競争政策は、経済発展を図るために、公正かつ自由な競争を促進し、事業者が自主的な判断で自由に活動できるようにすることを目的とする。供給者は自らの創意工夫により、需要者(消費者)から選ばれる魅力的な商品

を供給しようと競争し、消費者のより良い商品やサービスの欲求に対し、供給者はより安く優れた商品を提供することにより、市場には豊富な商品が提供され、消費者はより自分の欲しいものを選べるようになり、消費者利益が確保されるからである(公正取引委員会HP)。

このように適正な競争の確保は、経済にとって好ましい。しかし、競争促進は過当競争や情報の非対称性など市場の失敗が生ずる場合に有効でないことは、経済学の教えるところである。とくに、競争促進は経済が成長する状況では妥当するが、減速経済・縮小経済では競争政策に問題も多い。

地域金融の文脈では、地域人口・企業が減少する状況で、金融機関が過当競争で疲弊し、経営が悪化するような場合に、経営統合により当該市場での市場占有率(シェア)の高まりによって、競争政策上の制約を課せられる場合、当該の金融機関自体の存続が困難となる可能性もある。この点に注目した

(注)1. 日本銀行『金融システムレポート』2018年4月に「人口や企業数が継続的に減少するという慢性ストレスを考慮すると」(p.1、52)という表現がある。

2018年4月11日の金融庁有識者会議「地域金融の課題と競争のあり方」報告の問題意識もここにある。

一般に、経営統合はバックヤードや固定費の削減効果を持ち、規模の経済性を実現するというメリットの一方で、経営統合する市場におけるシェアが高まり、寡占・独占の弊害も生じる懸念がある。競争当局は、企業結合審査において、その弊害の除去を求めることがあり、これを「問題解消措置」<sup>(注2)</sup>という<sup>(注3)</sup>。

バックヤードや固定費の削減のためには、それらの業務の共同化・システム共同化があり、まずはその検討から始めるべきであろう。また、ビジネスマッチング、事業承継・事業再生などの経営支援・コンサルティングなどでも人材の交流を含め、業務提携（アライアンス）によるコラボレーション効果の発揮も検討されるべきである。<sup>(注4)</sup> 経営統合のプラス面もあるものの、マイナス面も大きく、とりわけ超長期にわたる人事抗争（資本を握ったサイドからの人事介入など。統合後

の最初の入行生が幹部になるまで続くともいわれる。）が生じやすく、現にメガバンクにその例が見られると言われる。

日本の地域銀行の統合においても、市場シェアの縮小などの観点から、公正取引委員会から事業譲渡などの問題解消措置が求められる事例がある（FFGと十八銀行の統合）。地域銀行の場合、貸出の過半が中小企業向けであり、いわゆるリレーションシップを前提としているケースが多いので、貸出債権の譲渡には問題が多い。この点について、銀行統合が多いアメリカの事例から考察する。

## II. アメリカの銀行統合

### 1. 銀行数から見た統合

銀行の歴史は、合併の歴史といわれるが、アメリカでは銀行数が多く、その分、統廃合も多い。連邦預金保険公社（FDIC）の統計によれば（図表）、1990年に商業銀行は12,343、貯蓄金融機関（スリフト）は2,815を数えたが、2017年にそれぞれ4,918、752

(注)2. 公正取引委員会「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」（2004年5月、直近は2011年6月改定）は「問題解消措置」を「企業結合が一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合においても、当事業社が一定の適切な措置を講じることにより、その問題を解消することができる場合がある」と規定している。また問題解消措置として「事業譲渡等構造的な措置が原則であり、当事業社グループが価格等がある程度自由に左右することができないように、企業結合によって失われる競争を回復することができるものであることが基本となる。ただし、技術革新等により市場構造の変動が激しい市場においては、一定の行動に関する措置を採ることが妥当な場合も考えられる。」とする。「構造的な問題解消措置としては、①事業譲渡、議決権処分・株式保有比率引下げ等、②競争者強化のための諸措置（長期的供給契約等）、③新規参入・輸入促進のための措置等」があり、「行動的問題解消措置としては、①事業活動実施上の独立性維持、情報遮断措置等、②差別的取り扱い禁止による閉鎖性・排他性問題の防止、③市場支配力不行使の確約」がある（川濱昇ほか [2008] pp.254～259）。

3. 2007年3月28日の「運用指針」の改正では、SNNIPテストが明記され、小幅ではあるが、実質的かつ一時的ではない価格引上げ（目安として5%から10%程度）をした場合に、需要者が当該商品の購入を他の商品又は地域に振り替える程度を考慮することを明記した。企業結合審査においては、市場の構造的な変化に着目することが肝要で、競争を実質的に制限することとなるのは通常考えられない水準（セーフ・ハーバー）を示す指標として、市場全体の構造を表す指標として適切と考えられるHHI及びその増分を用いることとし、その具体的な水準については、①HHI 1,500以下、②HHI 1,500超2,500以下かつHHI増分250以下、③HHI 2,500超かつHHI増分150以下とした。また、セーフ・ハーバーに該当しない場合には、個別の審査を要するものの、過去の審査実績に照らせばHHI2,500以下かつ市場シェア35%以下の場合には競争を実質的に制限することとなるおそれが小さいとした。

4. 業務連携の成功例として、TRI-Bankがあり、神奈川県で金融自由化に伴う競争の激化等に対応するため、1990年9月に三浦信用金庫（現かながわ信用金庫）、平塚信用金庫、小田原信用金庫（現さがみ信用金庫）が、地域内住民及び中小企業等のニーズを満たす地域金融機関としての経営理念を尊重し、それぞれの独立性を堅持しつつ、スケールメリット及びコンセンションメリットを享受する新たな方法として、信用金庫業界初となる本格的な業務提携を行なったものである。

図表 アメリカ預金金融機関の数 (FDIC統計)

		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000		
Commercial Banks	減少数	-3,397	4,918	5,112	5,338	5,607	5,847	6,072	6,275	6,519	6,829	7,076	7,279	7,397	7,523	7,628	7,767	7,887	8,080	8,315	
New Reporters	合計	1,280	5	-	1	-	1	-	3	9	25	89	164	178	166	122	110	91	126	190	
	平均	71																			
Mergers	合計	4,479	196	221	264	238	203	172	165	184	152	261	282	305	269	261	224	276	354	452	
	平均	249																			
	2003~2017	3,397																			
Savings Institutions	減少数	-837	752	801	844	902	965	1,011	1,082	1,139	1,183	1,229	1,255	1,283	1,310	1,348	1,414	1,467	1,534	1,589	
New Reporters	合計	135	-	-	-	-	1	-	-	2	6	9	17	16	13	6	8	4	20	33	
Mergers	合計	731	34	30	40	35	29	36	31	13	27	32	39	37	41	58	49	56	63	81	
Problem Institutions																					
Number	合計	5,179	95	123	183	291	467	651	813	884	702	252	76	50	52	80	116	136	114	94	

(出所) <https://www.fdic.gov/bank/statistical/stats/2018mar/fdic.pdf>

に減少した。2000年以降でみると、2017年の18年間に商業銀行は3,397減少し、年平均189の減少数である。スリフトは同じ時期に837減少し、年平均47の減少数である。<sup>(注5)</sup>

アメリカの銀行産業は、参入・退出が活発であることにその特色がある。2000～2017年に問題金融機関数は5,179で年平均288、これが退出数である。この間、商業銀行の新規参入は、年平均71、スリフトは8なので、合計79である。退出と参入の差である209がネットの減少数といえよう。

表に見るように、2000～2017年に統合（合併）は、商業銀行で4,479、スリフトで731あり、合計5,210で、この数は問題金融機関数にほぼ一致する。極論すれば、問題金融機関の処理は殆んど統合によっているといえよう。

何れにせよ、アメリカの銀行産業は、淘汰と参入そして統合数が極めて多い。したがっ

て、統合に当たって、競争制限に対して、競争政策当局から問題解消措置が講じられることもある。実務的には、事前折衝で調整され、問題解消措置としては、具体的には、店舗譲渡の措置が多いように思われる。この対応を参考にして、銀行の経営統合について日本でも問題解消措置が考えられている。

アメリカは情報開示が徹底されており、各種統計も開示されているが、5,210件の統合のうち、何件が店舗譲渡などを伴う統合なのか、あるいはその具体的方策などについては、残念ながら包括的ないし一覽的には把握できない。

## 2. アメリカの銀行統合における問題解消措置

公正取引委員会は、2017年12月6日の事務総長定例記者会見で、「企業結合審査の考え

(注)5. スリフト (Thrift Institution) は主に個人からの預金を集め、個人向けの各種ローン (住宅ローン、消費者ローンなど) に融資する金融機関で、Savings and Loan Association (SLAないしS&L), Mutual Savings Bankを指す。Credit Unionを含むこともある。



方について(参考資料)」を配布資料として提示した。その中に、アメリカを含む「諸外国における銀行の統合案件(問題解消措置が採られたもの及び禁止決定が行なわれたもの)」を掲げている。これによれば、2003～2016年に8件の問題解消措置を伴う統合案件が認可された。

この事例を手掛かりとして、司法省(DOJ)、連邦取引委員会(FTC)、連邦準備(Fed)のプレスリリース、ニュースなどを検索し、店舗譲渡を伴う統合事例を辿る試みを行なった。その結果、無論全てを網羅しているわけではないが、2000～2016年において22件、また2003年以降では11件の事例を司法省のプレスリリースから得ることができた。<sup>(注6)</sup>この間の銀行統合数は4,479件であるから、全統合数のうちの0.5%が店舗譲渡事例である。

注3で見たように、日本では企業結合審査の運用指針(企業結合ガイドライン)を定めているが、アメリカでも司法省(DOJ)の“DOJ 銀行統合ガイドライン”がある。合併後のHHI(ハーフィンダール・ハーシュマン指数)が1000以下であれば集中なしで、競争上問題なしである。1000～1800ではやや集中的で、1800超であれば集中度が高い、とされる。HHIが1800超でも統合によるHHIの増分が200以上でない場合には銀行のM&Aは許容される。DOJ銀行統合ガイドラインの

集中度の閾値水準は、預金市場でのシェアで35%超である。<sup>(注7)</sup>

### 3. アメリカの統合審査の例

#### (1) 個別事例に見る事業譲渡(店舗譲渡を伴う場合)～HuntingtonのFirstMeritの併合(2016年7月):DOJ発表～

DOJは、2016年7月13日のプレスリリース(Huntington BancsharesによるFirstMeritの買収)に際し、一部地域において13店舗を分離することを条件に認可することを表明した。オハイオ州コロンバス市に本拠を置くHuntington Bancshares(以下[HB]、資産730億ドル、750支店、ATM1,500台)は、オハイオの他、インディアナなど6州で営業し、一方、FirstMerit(以下[FM])はオハイオ州アクロン市に本拠を置き(資産261億ドル、370支店、ATM400台)で、オハイオの他、イリノイなど4州で営業している。両行の統合に際し、DOJは反トラスト上の条件として、営業テリトリーのうち、ノースイースト13店舗(預金7.4億ドル)を売却することとした。これにより、[HB]はオハイオ州で最大となる。

DOJの発表は以上であるが、2016年7月29日のFedのプレスリリース(FRB Order No.2016-13)において、統合承認書を添付している。

(注)6. 文末注に一覧を示した。

7. Fedの銀行統合のFAQsの(4)には、(i)M&AはHHIの増分が200以上ないしHHIの水準が1800超になる場合、ないし、(ii)統合後の市場シェアが35%以上になる場合、に審査されると記されている。(i)はDOJ基準、(ii)はFed基準である。Fedは預金規模5,000万ドル以下の小規模金融機関の場合、統合後の市場シェア基準を40%以上としている(FRB of Kansas Cityによる。統合後HHIでは2000超で増分400以上ないし2500超で増分300以上であれば審査対象)。

## (2) Fedの統合承認書

Fedの統合承認書は、銀行統合に関して、統合申請の法的根拠、合併行のプロフィール（預金規模での全米レベル、各州レベルでの順位など）、統合による競争状況、経営状況、CRA対応（地域貢献）などが検討され、ほぼ定型的な記述である。

### イ. 競争状況

両行はオハイオ、ミシガン、ペンシルベニア州の27の市場で競合しており、この市場での競合行の数、預金のシェア、DOJガイドラインによるHHIの水準と増分を検討した結果、HHI基準では27市場のうち、22市場でDOJガイドラインに適合している。しかし、オハイオのアクロン市、アシュランド郡、アシュタビューラ郡、カントン郡、ミシガン州のキャデラック市でDOJガイドラインの閾値を越え、統合前でも預金市場シェアが35%を超えている。キャデラック市場では、[HB]の預金シェア1.4%（7位）、[FM]は36.0%（1位）で統合後に37.4%となる（HHIは2604→2706、増分は102）。シェア・HHI共にDOJ基準を逸脱するが、HHIの増分基準には達していない。この市場には、有力なクレジットユニオンが3つあり、これを考慮するとHHIの上昇は2346に留まり、預金シェアも34.7%に留まり（クレジットユニオンの計数は50%で評価）、DOJ基準をクリアする。さらに、5つの預金金融機関が競合先として残り、そのうち1つは25%のシェアを有することから、店舗譲渡措置は不要とした。

一方、アクロン市場では、[HB]は預金シェア6.7%（5位）、[FM]は33.7%（1位）で統合後に40.4%となり（HHIは1691→2141、増分は450）、DOJ基準を逸脱している。競争制限対策として、[HB]は申請書で1店舗を譲渡するとした。この市場には6つのスリフトと7つのクレジットユニオンが存在し、また[FM]の本店には融資に使用できないout-of-marketの預金（法律・契約等で銀行業務一般に使用できない）があり、同様な預金が競合行にもあり、それらを控除し、店舗譲渡とスリフト及びクレジットユニオンの存在を勘案すると、統合後の預金シェアは38.0%、HHIは1930（増分は382）の上昇に留まる。また、この市場には27の競合行が残り、そのうち2行はそれぞれ12%超のシェアを有すること、他の2行はそれぞれ6%のシェアを有することから、アクロン市場での競争は確保される。さらに、同市場には新規参入（2015年に1行）があり、また2012年以降2行がM&Aで参入していること、既存の競合行が2015年に新規支店を開設しているなど、潜在的競合者にとって魅力的な市場である。

### ロ. 競争条件に関する結論

27市場のうち、22市場は競争上問題なく、5つの市場では統合前のシェア・HHIがDOJガイドライン上問題であった。そこで、申請では、3つの市場で店舗譲渡を行ない、DOJ基準をクリアすることとした。

DOJは、アクロン、アシュタビューラ、カントン市場における店舗譲渡を伴う申請が競争に

悪影響を与えるものではないとしたが、これを受けてFedは競争および市場の集中に重要な悪影響を及ぼすものではないと結論付け、当該申請は競争上問題ないと決定した。<sup>(注8)</sup>

Fedの承認書では、財務等の検討も行なわれ、CAMEL項目がチェック、とくに資本の健全性が重視される。この案件では、資本状況は良好とされ、この他の経営評価・リスクマネジメントシステム・運用状況、コンプライアンス、消費者保護、マネーロンダリング対策などをチェックした上で、統合申請を承認した。

#### ハ. 地域貢献評価 (CRA評価)

Fedの審査の重要項目の統合による地域への還元・貢献度の評価 (CRA) では、地域の信用ニーズにいかに対応しているか、とりわけ中低所得層 (LMI) に対する資金供与も問われる。

この点について、パブリックコメントの2つの異議申立を取り上げている。1つは、アフロアメリカンやヒスパニックに対する住宅関連ローンが、著しく低く、店舗の統廃合も公共利益に反し、とくにLMIに不利となるとした。もう1つは、[FM] が、現在提供している信用モニタリングプログラムがなくなることへの懸念、また統合により雇用減少に繋がること、統合行のこの点に関する対応に疑義があることである。この異議申立てについての、当事行の回答と当局の妥当判断も示している。

Fedは CRA格付けにも注目し、[FM] のOCC (通貨監督局) によるCRA格付けは総合評価で“Satisfactory” (June 17, 2013)、Lending Test and Service Testは“High Satisfactory”、Investment Testは“Low Satisfactory”であり、また、CRA関連の記録、fair lendingや消費者保護に関するコンプライアンスなどについて、パブリックコメントや、OCC・CFPB (消費者金融保護局) との協議などを踏まえ、地域貢献に関する当事行の申請につき適正と判断した。

#### ニ. 金融安定性

2010年のドッド＝フランク法において、M&Aや統合による、銀行・金融システムの安定性に対する集中リスクの増大の影響を勘案することがFedに求められる。この点に関し、この案件では、アメリカの銀行・金融システムの安定性に与える統合 (集中) リスクが増大することはないと判断し、Fedとしてこの申請と金融システムの安定性は整合的であると結論した。

#### ホ. 総合的な結論

本申請案件は、以上の諸検討から、妥当なものとして判断する。競争条件の検討にあるように13店舗は譲渡される。

Fedのこの案件に関する審査報告は以上のようなもので、競争状況以外にも、財務・経営評価・リスクマネジメントシステム・運用状況、コンプライアンス、消費者保護、マネーロンダリング対策、地域貢献、金融シス

(注)8. このように、競争状況については、HHI (レベルと増分) と市場シェアが勘案されるが、その際、銀行の市場だけでなく、スリフトやcredit unionも加味する点が重要で、競争相手として預金金融機関全てを考慮し、新規参入なども考慮することは注目される。

テム安定性など幅広く検討して、認可に至ることが分かる。<sup>(注9)</sup>しかし、店舗譲渡に伴う債権譲渡がリレーションシップバンキングを損なうことになるかなどには触れられていない。

## 4. アメリカの当局の統合審査

### (1) 統合審査

アメリカの企業統合は、1914年のクレイトン法の第7条（競争制限・独占になる株式・資産取得の禁止）をベースに審査され、企業統合を企図する事業者は、所管当局に申請を行なうが、1976年の第7A条（ハート・スコット・ロディーノ法）で事前届出制となった。7条に基づく企業結合審査は、司法省反トラスト局と連邦取引委員会（FTC）の共管である。事業者の事前届出は、DOJとFTCに対して行なうことが義務付けられる。

DOJ・FTCは、直接差止はできず、連邦地方裁判所に差止（予備的、永久的）請求をする。企業結合が実行された後でも、企業結合を審査し、訴訟により差止や企業結合を元に戻す（企業分割）ことは可能である。DOJには、行政審判がないが、刑事訴追だけでなく、差止請求訴訟を提起することができる。

他方、FTCは行政審判ができ、審決の結果事業者が不服である場合、起訴できる。さらに、シャーマン法違反行為は、FTC法5条にも違反するため、FTCは排除措置を命じることができる。DOJとFTCは事前に申請案件の担当を割り振っている。<sup>(注10)</sup>

銀行の統合に関しては、FRBのホームページにFAQsがあり、その中にM&Aの競争に関する効果についての記述がある。銀行の統合（M&A）については、BHC Act, Bank Merger Act, Home Owners' Loan Actに準拠して行なわれるが、リテール市場における競争環境がまず問題になる。各連銀・理事会スタッフとDOJの反トラスト部によって協議される。

FedのFAQsから得られる重要な論点は、

- ①Fedの反トラスト市場の判断基準は、消費者にとって選択肢があること、代替的供給者が選択肢になる地理的範囲に存在することである。
- ②地理的範囲の定義として、Fedは全米を1500超の地域市場に分割している。個々の申請毎に地理的市場を定義することではなく、これは申請処理案件数が多い

(注)9. DOJ基準を満たさない統合でも認可される場合がある。2017年12月18日のFRBプレスリリースによると、Commercial BancgroupによるCitizens Bancorp, Inc.の買収申請認可がある。“Middlesboro market”でCommercialは同市場での最大行で、22.7%のシェア、Citizensは同市場で5位、シェア12.6%で、統合行はシェア35.3%、HHIは1626→2167（増分571）となり、DOJ基準をクリアしていないが、DOJは預金シェア・HHIは当該市場の潜在的競争圧力を十分反映していないとした。すなわち当該市場は相対的に小規模かつ農村エリアで、統合後も9つの競合行が存在する。そのうち1行は預金シェア20%超、2行はそれぞれ14%超、1行は5%超である。さらにクレジットユニオンが2つ存在する。これらの存在により、当該市場で統合後も競争は維持され、競合行が競争を阻害することはないとDOJは判断し、当事行の申請につきFedにその旨助言した。Fedとしては、競合行の数や市場の特性などを勘案し、統合の申請はMiddlesboroを含む全地域で競争を阻害することはないと判断した。このように、DOJガイドラインの基準に抵触する可能性があったが、DOJ・Fedは統合申請を認可したのである。このように、競争状況については、HHI（レベルと増分）と市場シェアが勘案されるが、その際、銀行の市場だけでなく、スリフトやcredit unionも加味する点が重要で、競争相手として預金金融機関全てを考慮し、新規参入なども考慮することは注目される。

10. 申請者（取得者と被取得者）は、DOJ・FTCの事前届出部署に届出を行ない、初期的審査を受け、その後企業結合スクリーニング委員会に回送され、企業結合審査の可否が判断される。DOJ・FTCともに審査必要とした場合と可否判断が異なる場合には、両者が話し合い、どちらが審査するかを決める。このプロセスが第1次審査である。第2次審査は広範かつ詳細な情報を記載した書類提出が求められ、問題解消措置が指摘され、申請者と当局が交渉し、合意されれば（DOJは同意判決、FTCは同意命令）、結合が承認となる。

こと、申請処理をタイムリーに行なう必要があり、申請者が事前にFedの競争状況チェックがどのように行なわれるのかを予測可能にすることなどによる。<sup>(注11)</sup>

③Fedが考える緩和措置とは、(i)参入の誘引性(魅力)・参入しやすさ、(ii)競合先数、(iii)市場シェアの大きい競合先数、(iv)市場の縮小要因、(v)合併相手先の経営破綻・経営悪化の有無などである。

④反トラスト対策としては、第三者への店舗の譲渡(預金・資産を含む)がある(HHI増分200以下・統合後HHI1800・統合後預金シェア35%以下)。しかし、譲渡水準を決定する一般的なガイドラインは存在しない。

で、③の(v)のように合併相手先の破綻懸念も考慮される点は重要である。破綻した場合の処理コスト負担などの問題があるからであろう。

## (2) 当局間の異なる判断の解決策

アメリカの統合審査では、DOJとFedの役割分担がある。DOJは申請について競争上の観点からの評価を行ない、監督当局に競争についてコメント(異議申立)を行なう役割を有する。DOJの異議申立は申請後30日以内で、場合によっては15日に短縮できる。DOJが申請に競争上の懸念がある場合には、

反トラスト法に基づき訴訟可能である。

申請の初期段階では、Fed・DOJ共にFDICのSOD(Summary of Deposits)、によりHHI分析を行なう。DOJは地理的な市場を確定できないので、ケースバイケース方式を採る。そこで、第1段階として、DOJはFedの地理的特定を使用する。その際、①リテールバンキング、②小企業向けローンなどを重視する。DOJはリテールの顧客は居住地域ないし勤務地域の銀行を自由に選択するのに対して、小規模企業の取引は地理的に限定されかつFedの特定する地理的範囲よりも狭いことから、FedのHHI基準に適合した事例をDOJはチェックする(FAQsの29)。<sup>(注12)</sup>

DOJが行なう評価に際して、市場集中度(市場シェア・HHI)は競争状況を過剰評価する可能性があるため、それを補強する情報として、①商業・工業ローンのような事業ローンの額(FedのHHI基準を超える申請者の支店・市場での)、②スリフトやクレジットユニオンとの競争を含む小規模企業向け市場の競争状況、CRAに準拠する小規模企業向け融資の状況、③人口増加・1店舗当たり人口・預金増加・1店舗当たり預金・1人当たり所得などで示される市場の成長力・活性度、④銀行が破綻した場合、銀行サービスの維持に伴う公共利益の確保が競争に優先される。被統合行のパフォーマンス・資産規模な

(注)11. アメリカの地方政府は、州(50)の下に、郡(3,007)がある。Fedの市場区分は、非都市部については郡準拠である。都市部では、Ranally Metropolitan Area (“RMA”)。Rand McNally社が経済機能に基づいて米国の都市を分類したものないし Metropolitan Statistical Area (“MSA”)。US行政管理予算局作成のUS大都市統計地域[人口5万人以上]が使用される。

12. FDICの審査基準によると、集中度テストは第1段階であり、それに適合しない場合には、市場の競争状況をより詳しく検討するとしている。具体的には、当該市場における競合金融機関の数・規模・強さ・経営状態・意欲や、その市場の人口・所得水準・経済成長などの新規参入の可能性、市場に直接参入するのではないエレクトロニック・バンキングによる新規参入の可能性も考慮するとしている。

どが下落傾向にある場合・破綻の懸念がある場合、などがあるほか、当局は多くの利害関係者にインタビュー調査なども実施する(FedのFAQsの30およびカンザスシティ連銀など)。(注13)

以上のような対応を行なっても、DOJが競争上の懸念を払拭できない場合には、DOJは監督当局に対して申請に反対する報告を行なう。それにも拘わらず、監督当局が申請を認可した場合には、30日以内に反対の訴訟を起すことができる。

このように連邦の行政部署間で判断が異なった場合には、最終的には、裁判で決定することになる。ただ、実務上は脚注13のように監督当局の判断が優先される。

### Ⅲ. 地域金融における競争政策

#### 1. 金融業の特殊性

アメリカの銀行産業は、参入・退出の旺盛な市場である。例えば、融資担当者が顧客ごとスピナウトして銀行を新設してしまうケースがあり、日本とは大きく産業構造・事業構造が異なっている。したがって、単純にアメリカの統合状況における店舗譲渡などの

問題を日本に適用することには留意点が多い。アメリカは、国土面積が日本の約26倍、人口も約2.6倍である。日本の国土の70%は山岳地で、残りの30%に人口がほぼ集中している。銀行数は、アメリカ4,918(スリフト752を加えると5,750)、日本は106(地域銀行。信金262を加えても368)である。人口対銀行比率を計算すると、アメリカは1行当たり6.6万人(スリフトを入れても5.7万人)、日本は1行当たり119.3万人(信金を入れても34.5万人)で、アメリカに比べて寡占化が進んでいるともいえ、産業構造が大きく異なる。

金融業における競争政策を考察する際、そもそも銀行がなぜこれまで他の産業に比べ、特別な扱いを受けていたか、という点を考慮する必要がある。銀行とは、信用と信頼によって成立する産業であり、情報の非対称性を内包する、すなわち預金者等が銀行の経営状況を把握することには限界があるという側面を有している。また、1銀行の倒産は、他の銀行へ波及した場合の影響は計り知れないものに拡大する可能性がある。銀行間決済等を通じて金融システム全体に与える影響が大

(注)13. アメリカでは、規制産業について、反トラスト措置が規制スキームを破壊ないしそのスキームと対立する場合には独禁法の適用除外となる判例がある(Credit Suisse Securities (USA) LLC v. Billing, 551 U.S. 264 (2007): 証券関連法は、独占禁止法の適用を暗黙のうちに排除するとし、政府規制分野における反トラスト法の適用除外についての判断を示す判決とされる)。このクレディ・スイス判決は、新規発行株式(IPO)の引受人である主要投資銀行(Credit Suisse Securities)によるシンジケートに関連して、販売の条件を制限する合意が、反トラスト法違反となるかどうか問題となったものである。問題となったのは、投資家が①後からより高い価格で当該証券を追加的に購入すること(ラダリング)、②その後の証券の購入における通常よりも高い手数料を支払うこと、③その他の魅力の低い証券を購入すること(抱き合わせ)、を約束しない限り人気の高い新規公開株を販売しないとの合意の正当性についてであった。最高裁は、これまでの最高裁判決を踏襲し、反トラスト法の黙示の適用除外の可否の判断においては、証券法と反トラスト訴訟との間に「明白な矛盾」すなわち「明白に両立不可能であること」が必要であると、本件についても証券法と反トラスト法は明らかに矛盾すると認定した。証券業の規制においては、反トラスト機能が組み込まれていることが前提となっているからである。最高裁がこの立場から下級審(第2巡回区控訴裁判所)の判断を覆したのがこの判決である。2004年のTrinko判決も、通信法による規制分野の行為に、反トラスト法が適用されるかが問われたもので、通信法における反トラスト法の留保規定のため、反トラスト法の適用除外は否定したものの、反トラスト法を適用することのデメリットに言及し、政府規制分野への反トラスト法の適用に慎重な態度を示したものであった。クレディ・スイス判決は、このような最高裁の傾向を確認するものといえる、と評価されている(村田[2012]pp.26~27)。

きい、いわゆるシステミック・リスクである。ニューヨーク連銀の総裁であったコリガンは、銀行を「決済勘定を提供する機関」と定義した上で、銀行は決済勘定を提供するが故に他の産業と比べて特別な存在であり、公共的なセーフティネットの恩恵を蒙るとともに、公的な規制に服する義務が生じると指摘している。何らかの理由で預金者の銀行に対する信認が失われれば、流動性のミスマッチによる預金の取付が生じうるので、取付を未然に防ぎ、銀行の健全性を維持するには、銀行に対してセーフティネットを提供し、銀行は公的な健全性規制に服するという対処法がある。銀行は、中央銀行の「最後の貸し手機能」や預金保険制度などのセーフティネットの対象となることで、預金価値を保全し、取付の脅威から守られる。

個別機関に対する信認の低下は、当該機関と他の金融機関との取引停止というインターバンクの経路を通じて、市場全体の危機へと波及する。このため、市場取引に不可欠な信認の低下・崩壊の主因となる銀行の経営悪化・破綻を防止する規制の必要性が生じる。また、金融システムは金融政策を伝達する経路であり、中央銀行・政府はその観点から金融システム制度に対し一定のコントロールを持つことを望む場合が多い。競争政策の金融セクターへの適用が抑制されてきた背景には、銀行の特殊性に鑑み、プルーデントな規制の一環として、銀行を保護してきたことが挙げられよう。

## 2. 銀行統合と競争政策

### (1) 伝統的銀行競争政策の限界

伝統的な銀行競争政策は、効率性とリスクテイク・インセンティブのバランスを追求してきた。その主たるツールは参入・退出のルールと銀行の統合ルールで、市場集中度にフォーカスしてきた。ところが、現代の銀行業は市場ベースかつコンテストナブルであり、高いリスクテイク・インセンティブを持つが、このような状況では、集中などの市場構造にフォーカスする競争度重視の伝統的な競争政策の効果は限定的になる。銀行競争政策は、巨大化した金融機関に固有なtoo-big-to-fail問題を解決するように再検討することが必要である。そこで銀行業の市場構造よりも銀行行動の範囲を検討することが重要になる。金融危機を踏まえると、競争政策は短期的には集中が進むことや政府の規制を許容するように設計されるべきである (Ratnovski [2013])。

金融理論的には銀行業は特別な性格を持つと理解され、この点を競争政策のコンテキストで整理することが重要である。一般に、非金融セクターでは競争政策は効率性（競争的価格決定）にフォーカスするが、銀行・金融セクターには先のシステミック・リスクという特性がある。近年の金融危機で明らかのように、過度のリスクテイクは経済厚生に深刻な影響を持ち、銀行危機が実態経済に大きな負の外部性を有するからで、銀行競争政策はマクロプルーデンス要因を考慮すべきなのである。

競争が強ければ銀行の企業価値は下がり、リスクテイクのインセンティブが強まる。一方、競争が弱くなれば非効率性は高まり、too-big-to-fail 問題が生じる。その結果、中程度の競争（過剰な規制はせず、無秩序な競争はしない）が最適となる。銀行競争とリスクテイキング、金融システムの安定性に関する理論的分析・実証的結果について決着が付いているわけではなく、以下のように2つの相対立する見解がある。競争が銀行経営の安定性を損ねるという見解（competition-fragility view）と競争が銀行経営の安定性を高めるという見解（competition-stability view）である。日本について、尾島 [2017] は、「1990年代前半までは、競争激化は銀行経営の安定化に寄与していたが、90年代後半以降の低金利環境下も続いた競争激化は、むしろ銀行経営の安定性を低下させる方向に寄与してきたとみられる。わが国の地域金融機関については、マークアップの低下として表れている競争圧力の強まりが、1990年代中頃を境に、経営安定度を改善させる方向から悪化させる方向へと転換したことは注目に値する。」(pp.3~4)とし、competition-fragility viewの妥当性を示している。そして、「こうした競争環境の激化が、地域金融機関の基礎的収益力の低下を通じて、わが国の金融システムの将来にどのような影響をもたらすかは、マクロプルーデンス政策の視点から極めて重要な分析課題である。」(p.15)とした。

## (2) 競争政策の新展開

最近の銀行の競争政策はリーマン・ショック後の国際金融危機を踏まえ、競争とシステムミック・リスクの関係を考慮して競争政策の権限をプルーデンス当局に与えることと、競争政策当局が（効率性に次ぐ目的として）金融安定の視点を導入するよう、プルーデンス当局と十分な調整を行なうことに視点が置かれる。

ITの進歩（金融イノベーション）の下では、ハード情報が重視され、銀行はより競争的になり、それが過度になると収益が減少し、経営が不安定になる。ハード情報依存になると銀行のオペレーションは計測し易くなるので、新しい顧客にアクセスし易くなる一方、ハード情報は銀行の資産の市場性を高め、銀行は資産の売買などトランザクション・バンキングに専心し、ますます競争的になって低収益に陥る。

しかし、ソフト情報はSME融資・シンジケートローン・開発途上国における融資などでは重要である。競争政策の観点からすれば、SME融資などリレーションシップに重きを置き、ソフト情報に依存する分野では競争政策は限定的になるといえよう。

## IV. まとめ

金融システムは規制緩和・競争促進によって、消費者・生活者により質の良い金融サービスを提供可能になってきたが、金融機関の過剰なリスクテイキングにより破綻・退出の事例も多くなり、金融再編も活発化した。



リーマン・ショックのようなグローバル危機における金融システム不安に対応するには、競争政策よりも金融システムの安定性確保（マクロプルーデンス）が重視されるようになった。アメリカのドッド＝フランク法では金融システム安定性に力点が置かれるようになったのはその顕れである。さらに、競争政策に意味があるのは、経済が競争によって経済厚生が高まると期待される状況であるが、人口減少などによる慢性ストレスの下では競争促進は、銀行などのプレーヤーに過度のリスクテイキングを迫ることも懸念される（competition-fragility view）。

さらに、ITなどイノベーションは金融分野でも著しい展開を遂げ、フィンテックなど新たな銀行代替業務や代替主体を現出させている。このような状況は、競争政策の基礎となる市場の確定などに困難をもたらすことが予想される。慢性ストレス下での競争政策は、金融業の特殊性を新たな視点で検討する

ことも課題となろう。とくに、金融サービスという無形の商品は、地理的区画に馴染み難しく、インターネット空間では地理的区画は意味を持たないからである。また、銀行に固有な業務である融資に代替する資金供給手段が多様化し、事業者金融（ノンバンク）、ファンド、NPOバンク、クラウドファンディングなどが普及・活用されていることも競争政策のコンテキストで検討されるべきであろう。

日本の現状からすると、銀行の統合は、公正取引委員会と金融庁が、相互に独立に、平行して審査を行ない、認可するスキームとなっている。このスキームの下では、両機関の判断が異なる場合には調整するルールが不明確である。このルールの明確化など課題が残っている。また、リレーションシップバンキングを壊すような債権譲渡が果たして顧客本位であるかについては慎重な対応が必要である。

【文末注】 アメリカの店舗譲渡を伴う統合事例

- ①2016年7月13日：Huntington Bancshares+ FirstMerit Corporation（13店舗譲渡）
- ②2016年4月28日：Keycorp's + First Niagara Financial Group（18店舗譲渡）
- ③2015年11月13日：Springle+One Main Financial（127店舗譲渡）
- ④2011年11月10日：First Niagara Bank N.A.+ HSBC Bank USA N.A.（26店舗譲渡）
- ⑤2011年5月18日：Berkshire Hills Bancorp +Legacy Bancorp（4店舗譲渡）
- ⑥2011年4月1日：Hancock Holding Company +Whitney Holding Corporation（8店舗譲渡）
- ⑦2008年12月11日：National City Corporation+ PNC Financial Services Group（61店舗譲渡）
- ⑧2007年6月12日：Merger of First Busey Corporation+Main Street Trust Inc.（5店舗譲渡）
- ⑨2006年10月19日：Regions Financial Corp. + Amsouth Bancorporation（52店舗譲渡）
- ⑩2004年8月25日：Wachovia+Suntrust（18店舗譲渡）
- ⑪2003年5月8日：BB&T+First Virginia Banks Inc（11店舗・2ドライブイン譲渡）
- ⑫2001年12月3日：Suntrust Bank + Huntington National Bank（7店舗譲渡）

- ⑬2001年11月29日：Wells Fargo & Company+Texas Financial Bancorporation (6店舗譲渡)
- ⑭2001年7月26日：First Union Corp.+Wachovia Corp. (38店舗譲渡)
- ⑮2001年3月8日：Fifth Third Bancorp+Old Kent Financial Corporation (6店舗譲渡)
- ⑯2001年1月25日：FleetBoston Financial Corp. + Summit Bancorp (5 店舗譲渡)
- ⑰2000年10月18日：Wells Fargo & Company + Brenton Banks Inc. (3店舗譲渡)
- ⑱2000年9月14日：Wells Fargo & Company + First Security Corp. (37 店舗譲渡)
- ⑲2000年8月15日：NBT Bancorp+BSB Bancorp (1店舗譲渡)
- ⑳2000年6月21日：Old National Bank + Permanent Bank (2店舗譲渡)
- ㉑2000年5月22日：Wells Fargo & Company + First Commerce Bancshares (3店舗譲渡)
- ㉒2000年1月24日：Centura Banks +Triangle Bancorp (18店舗譲渡)

〈参考文献〉

- BIS, “Structural changes in banking after the crisis”, Committee on the Global Financial System : BCGFS Papers 60,Jan. 2018.
- FRB of Kansas City, Understanding Antitrust Considerations in Banking Proposals.
- IMF, “Key Aspects of Macroprudential Policy”,Policy Paper, June 2013.
- Ogura, Y.,and Yamori,N., “Lending Competition and Relationship Banking : Evidence from Japan”, *International Journal of Business*, Vol.15 No.4, Fall 2010, pp.77～93,
- Ratnovski, L.,“Competition policy for modern banks”, IMF working paper (WP/13/126) , May 2013.
- 荒井弘毅・林秀弥「最近の企業結合規制の展開：米国の議論を中心に」『名古屋ロー・レビュー』第2号、2010年9月、pp.2～21。
- 尾島麻由実「地域金融機関における競争激化と金融の安定性」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.17-J-9、2017年12月。
- 川濱昇・泉水文雄・武田邦宣・宮井雅明・和久井理子・池田千鶴・林秀弥『企業結合ガイドラインの解説と分析』商事法務、2008年7月。
- 金融庁・金融仲介の向上に向けた検討会議「地域金融と競争のあり方報告」2018年4月。
- 村田淑子「米国の証券業における自主規制と競争法の関係（反トラスト法）との関係」2012年6月（日本証券業協会『自主規制規則のあり方に関する検討懇談会－これまでの対応状況について（最終報告）－』2012年6月8日）。
- NERA Economic Consulting『平成21年度我が国経済構造に関する競争政策的観点からの調査研究「主要国における企業結合に関する実態及び経済分析等に関する調査研究」報告書』（2009年度経済産業省委託）2000年3月26日。
- 日本貿易振興機構・アジア経済研究所（平成18年度金融庁委託研究）『アジア金融セクターの規制緩和に関する法制度研究』2007年3月。
- 日本銀行『金融システムレポート』2018年4月号、2018年4月19日。

# 電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦

## －中小企業の資金繰り改善支援に向けた取組み－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) フィンテック、オンライン、中小企業、電子記録債権 資金繰り

(視 点)

2013年2月から、(一社)全国銀行協会は、電子記録債権取引システム「でんさいネット」を運営している。電子記録債権は、大企業のみならず中小企業・個人事業主においても認知度は高まっているものの、その利用の本格化はこれからといえる。

こうしたなか、本稿では、電子記録債権を活用したフィンテックサービスに挑戦するトランザックス(株)(東京都港区)の取組みを紹介する。

(要 旨)

- (株)全銀電子債権ネットワークが公表する「でんさいネット請求等取扱高(2018年2月分)」によると、発生記録請求にかかる件数および金額ともに、年々増加傾向となっている。直近、2017年度累計は、件数ベースで200万件を超え、金額ベースでは14兆円を超えた。
- 「でんさいネット」はさまざまな課題を抱えており、普及において頭打ち感があるものの、発生記録請求の件数ベースでは、中小企業の占める割合は過半数を超え、金額ベースでは4割を占める。また、中小企業・個人事業主における「でんさいネット」の利用件数・金額も増加傾向である。電子記録債権の普及は、中小企業の資金繰りを支える重要な鍵を握るといえる。電子記録債権を利用する企業が高い利便性を享受するための環境整備には時間を要するものの、中小企業における電子記録債権の普及には、まだまだ伸びしろがあるといえよう。
- 「フィンテック」の分野では、個人向けサービスだけではなく中小企業向けサービスにおいても、財務会計に着目したクラウド会計サービスに加えて、さまざまな切り口から展開するサービスが生まれてくるであろう。地元の中小企業を支える信用金庫にとっては、こうした中小企業向けフィンテックサービスの動向を情報収集しながら、それぞれの経営戦略上、こうしたサービスにどのように向き合っていくのかを具体的に検討していくステップに来ているといえよう。

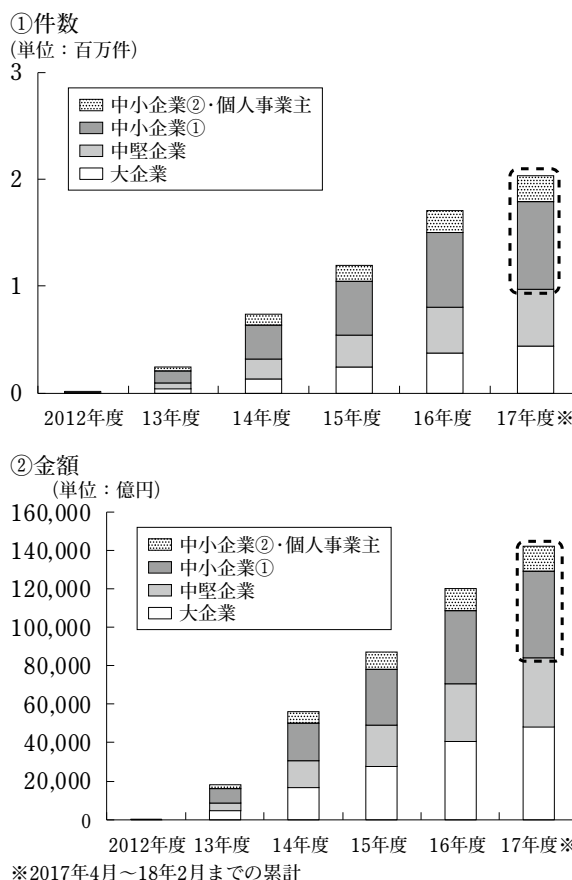
## 1. でんさいネットの利用状況

手形の代替を前提にインターネットで債権をやりとりする仕組みである電子記録債権取引システム「でんさいネット<sup>(注1)</sup>」は、2013年2月から、(一社)全国銀行協会が運営している。

(株)全銀電子債権ネットワークが公表する「でんさいネット請求等取扱高(2018年2月分)」によると(図表1)、発生記録請求<sup>(注2)</sup>にかかる件数および金額ともに、年々増加傾向となっている。直近、2017年度累計<sup>(注3)</sup>は、件数ベースで200万件を超え、金額ベースでは14兆円を超えた。

しかし、(一社)全国銀行協会が公表する「全国手形交換高・不渡り手形実数・取引停止処分数調」をみると、2017年中の手形の交換高は374兆円に上ることから、「でんさいネット」の利用が本格化するのはいずれかといえよう。(株)東京商工リサーチが公表する「2016年「手形・でんさい」動向調査」でも、「…資金力に乏しい企業ほど金融機関への依存度を高めている。…今でも手形決済が中小企業の資金繰りに重要なことを示している。」とする一方、「…現金決済はペナルティもなく、支払不履行は当事者間での事情にとどまる」ことから、中小企業において手形決済が減少していることも指摘している。また、経営者のPC操作の習熟度を高める等、

図表1 でんさいネット発生記録請求取扱高(件数・金額)の推移



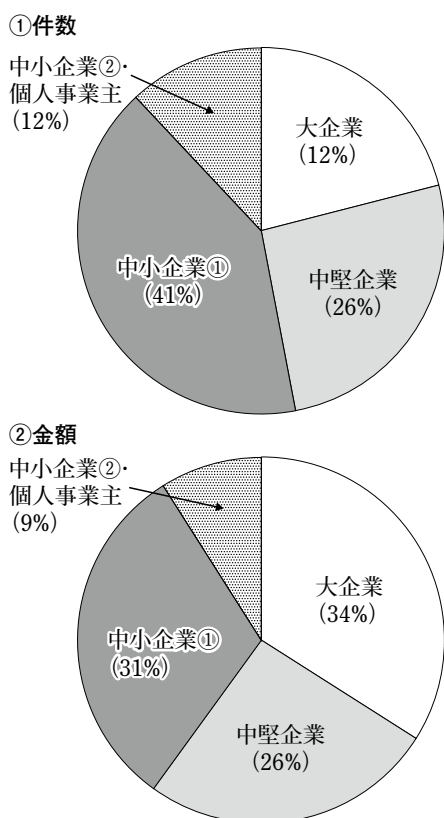
(注)1. 中小企業①は、資本金2千万円以上1億円未満  
 2. 中小企業②は、資本金2千万円未満  
 (備考) (株)全銀電子債権ネットワーク公表の統計資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「でんさいネット」の普及に向けた環境整備についても指摘している。

このように、「でんさいネット」はさまざまな課題を抱えており、普及において頭打ち感があるものの、発生記録請求の件数ベースでは、中小企業の占める割合は53%と過半数を超え、金額ベースでは40%を占める(図表2)。図表1のとおり、中小企業・個人

(注)1. でんさいネットのメリットとして、支払い側の企業にとっては手形の印紙代や事務負担を削減できること、受取り側の企業にとってはペーパーレス化で管理費用を削減できること等が挙げられる。金融機関にとっても、手数料収入を確保でき、既存の手形処理に比べて費用も安いというメリットがある。  
 2. 「発生」とは「でんさい」を振り出すことで、その「発生」を記録原簿に記録することを「発生記録」という。  
 (http://www.minatobk.co.jp/corporate/use/ermc/phraseology.html参照)  
 3. 2017年4月～18年2月までの累計

図表2 発生記録請求件数の企業規模別割合



(注) 1. 図表1に同じ  
 2. 図表1に同じ  
 (備考) 図表1に同じ

事業主における「でんさいネット」の利用件数・金額も増加傾向である。電子記録債権の普及は、中小企業の資金繰りを支える重要な鍵を握るといえる。電子記録債権を利用する企業が高い利便性を享受するための環境整備には時間を要するものの、中小企業における電子記録債権の普及には、まだ伸びしろがあるといえよう。

こうしたなか、本稿では、電子記録債権を活用したフィンテックサービスに挑戦するトランザックス(株)(東京都港区)の取組みを紹介する。

## 2. トランザックス(株)による電子記録債権を活用したフィンテックサービス

### (1) 会社の概要

同社は、2009年7月、「中小零細企業の金融を改革する」を企業理念として設立された(図表3)。同社は、電子記録債権法に基づく厳格な審査を経て、2016年7月、わが国で5社目の記録機関<sup>(注4)</sup>として指定された。中小零細企業金融の改革を設立理念とする同社では、2018年7月から、わが国初となる受発注債権担保融資「PO(Purchase Order)ファイナンス」をサービスインさせる。仮に信用保証協会保証を付けずとも、電子記録債権の<sup>しんぴようせい</sup>信憑性に基づき、受注段階から融資が実行できる。なお、「POファイナンス」は、既に特許ならびに商標登録を受けている。

同社の小倉隆志代表取締役社長は、野村證券(株)にて大型のファイナンス案件を手がけたり、同社の事業再構築をはじめとする経営計画の策定、実行等において、第一線で活躍した。その後、大手システムエンジニアリング会社CSKグループのシンクタンクである(株)CSK-ISの執行役員等を経験するなかで、“電子記録債権をもっとうまく活用できないか”という想いに駆られ、2009年7月、(株)日本電子記録債権研究所を設立して自ら代表取締役となった。小倉社長は、全国各地で電子記録債権をテーマとした講演会等の講

(注) 4. 同社のほか指定を受けている記録機関は、日本電子債権機構(株)(親会社:(株)三菱UFJ銀行)、SMBC電子債権記録(株)(親会社:(株)三井住友銀行)、みずほ電子債権記録(株)(親会社:(株)みずほ銀行)、(株)全銀電子債権ネットワーク(親会社:(一社)全国銀行協会)である。

図表3 同社の概要



同社の概要	
法人名	トランザックス(株)
代表	小倉 隆志
本部所在地	東京都港区虎ノ門
設立	2009年7月
役員数	34名
事業内容	受発注債権担保融資

(備考) 1. 写真は同社の小倉隆志代表取締役社長  
2. 写真は同社提供

師を重ねていくなかで、電子記録債権の活用が一部の企業に限られている現状を目の当たりにし、“電子記録債権を活用して、中小企業の資金繰り改善に貢献できないか”という想いにさらに駆られるようになり、2016年7月、

“企業間決済の常識を破ろう”という熱意の下、記録機関としての指定を得るに至った。

(2) 事業の概要 – 受発注債権担保融資「POファイナンス」への挑戦–

2018年7月から具体的に提供する受発注債権担保融資「POファイナンス」は、受発注を電子記録債権化することにより、受注時点において債権担保融資を可能にするわが国初の商流に着目した金融サービスである。手形の代替としての“電子手形”という概念ではなく、あくまで中小企業が円滑に借入をできるようにするための仕組みである。商品理念として、「中小零細企業・個人事業主への成長資金供給」を前面に打ち出しており、そもそも低利・無担保で金融機関から借入することのできている大企業や優良中堅企業等はサービス対象にはしていない。すなわち、「POファイナンス」の主なターゲット層は、成長資金を十二分に受けることのできていない中小零細企業である（図表4）。

図表4 POファイナンスのターゲット層



(備考) 同社提供資料

「POファイナンス」の大きな特長は、とにかく商流を“見える化”することにより、今までのサービスにはなかった受注段階での借入を容易にすることである（図表5）。

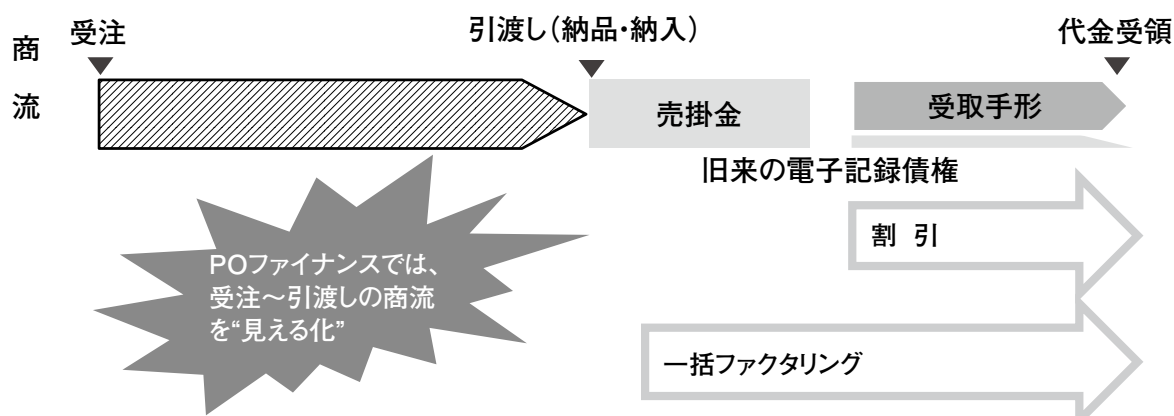
発注企業ならびに受注企業の双方の同意の下、受発注を電子記録債権化することで、中小企業は、発注企業に対して有する当該電子記録債権を担保に、受注段階から借入を受けることが容易となる。これにより、受注時の資金不足や担保不足に悩んでいる中小企業であっても、受注に応じた運転資金の調達に対応できるようになるうえ、発注企業の信用力をバックにし金融機関の審査でも有利に働く。また、支払いスキーム上、資金振分け機能が組み込まれており、融資元利金（融資回収）は貸出先（受注企業）の口座を介せず直接、金融機関に振り込まれる<sup>(注5)</sup>。そのため、金融機関にとっても融資回収に困難が生じることはなくなる。さらに、パソコン操作等に苦手意識を持つ中小零細企業向けに、パ

ソコンやインターネットバンキングを利用しなくてもファックス等で利用できるサービスも準備している<sup>(注6)</sup>。電子記録債権の内容変更は、発注企業が一方的に変更できない仕組みにしているため、受注企業にとっては、発注企業側からの一方的な代金減額や支払い遅延等も防止できるメリットがある。

利用する金融機関側にとってのメリットも大きい。一般的に、有担保融資では、担保設定約定書のほか不動産鑑定、登記手続、確定日付をはじめさまざまな事務負担があるが、「POファイナンス」では、A4版1枚の簡便な担保差入証のほか承認ボタンのワンクリックだけで担保設定が実行できる（図表6）。しかも、加盟料負担等はなく、本サービス利用登録時1回のみ1,200円でサービスを利用できる。

このように、同社は、“キャッシュフローファイナンス”の分野で新たな風を巻き起こそうと意気込む。

図表5 POファイナンスの特長



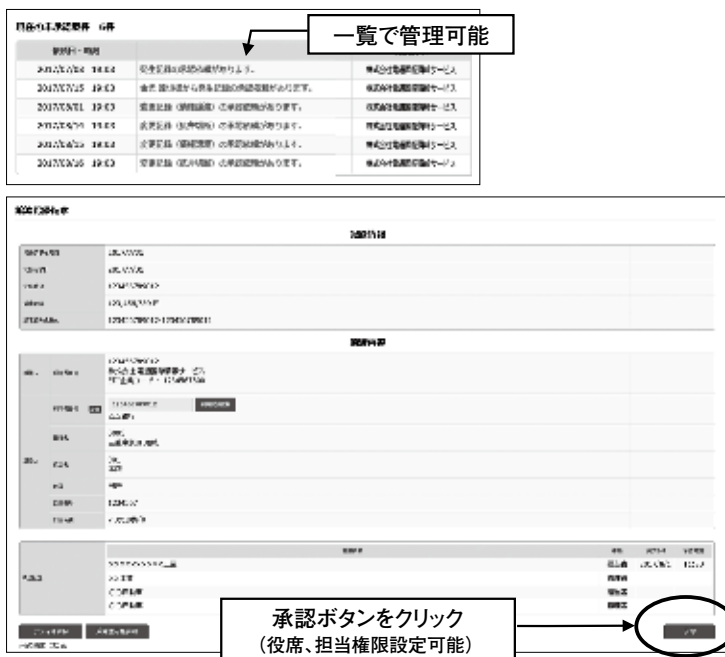
(備考) 同社提供資料を一部加工

(注)5. 金融機関に支払う融資元利金以外は中小企業（受注企業）に信託口座経由で振り込まれる。

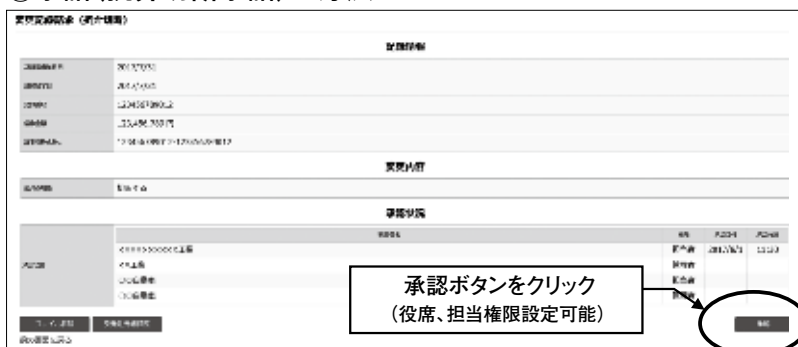
6. 同社の指定した代理人が電話やファックスで中小企業から受けた内容をパソコン操作する有償サービス

図表6 金融機関役職者におけるサービス画面（イメージ）

①期日管理、承諾の方法



②承諾 (抗弁切断承諾) の方法



(備考) 同社提供資料より抜粋

(3) 今後の展望

「POファイナンス」のターゲット層は中小零細企業であり、2018年7月から、地方銀行や信用金庫との協業を進めながらサービスを開始している。また、「POファイナンス」は、あくまで“中小零細企業が円滑に借入できるための仕組み”、“受発注を実体化した電子記録債権をベースに、金融機関が容易に融資できる仕組み”であり、既存の電子債権記録機

関のサービスとは競合しない。そのため、中小零細企業からみて、借入手段の選択肢が増えたという見方をしてもらえればという。

同社としては、経営理念そのものといっても過言ではない「POファイナンス」を、中小零細企業、そして金融機関にとって、負担のない楽でユニークなサービスにするために邁進している。



### 3. おわりに

本稿で紹介した事例は、電子記録債権を活用して中小企業の資金繰り改善を支援するサービスである。そのほか、中小企業の資金繰り改善を支援するサービスとしては、中小企業の資金繰りを“見える化”することで、人工知能を活用しながら資金繰り予想を作って先行管理し、そこから浮かび上がる経営課題と目標を金融機関と企業が共有していく「B／S改善・AI資金シミュレーションICAROS-V」も提供されている<sup>(注7)</sup>。

「フィンテック」の分野では、個人向けサービスだけではなく中小企業向けサービスにおいても、財務会計に着目したクラウド会計サービスに加えて、さまざまな切り口から展開するサービスが生まれてくるであろう。地元の中小企業を支える信用金庫にとっては、こうした中小企業向けフィンテックサービスの動向を情報収集しながら、それぞれの経営戦略上、こうしたサービスにどのように向き合っていくのかを具体的に検討していくステップに来ているといえよう。

#### 〈参考文献〉

- ・(一社)全国銀行協会 (2018年3月22日)「全国手形交換高・不渡り手形実数・取引停止処分数調」
- ・(株)全銀電子債権ネットワーク (2018年3月15日)「でんさいネット請求等取扱高 (平成30年2月分)」
- ・(株)東京商工リサーチ (2017年2月22日)「2016年「手形・でんさい」動向調査」

---

(注)7. 詳しくは、産業企業情報29-18『中小企業の経営改善のための資金繰り支援への挑戦－AI (人工知能) を取り入れながら地域金融機関向けへ展開－』を参照願いたい。



# 生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント

－ 固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 生産性向上、新市場、セグメンテーション、ターゲティング、稼ぐ力、付加価値

(視 点)

政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間とし、企業規模や業種を問わず生産性を向上させ、産業の持続的発展を図ることを大きなテーマとしている。生産性向上で付加価値を高めるには、守りとしてのコスト面の取組みも必要であるが、同等以上に利益の伴う売上高を増やす攻めがカギとなる。効果的な市場展開のためには、市場を細分化するセグメンテーションとその中のどれを対象にするのかというターゲティング、そして、提供する製商品・サービスの内容を最適化し付加価値を高める生産性向上が求められる。残念ながら、大企業に比較して中小企業の実績は度合いが低く、内容も従業者数の減少効果に頼っており、付加価値面の向上が大きな課題であることが浮き彫りとなっている。そこで、ユーザーから評価される高い付加価値が実現できるターゲットを見出し、そのターゲットへの適合化を実現している中小企業の実例から、強みを発揮できるターゲットを見出すヒントを得、展開を具体化していくのにどのような視点や考え方が有効であったのかを見ていきたい。

(要 旨)

- 中小企業は大企業と比較して生産性上昇率が芳しくない。しかも、上昇の主因は従業者数減少で、肝心の付加価値要因では特に製造業で大きなマイナスの寄与となっている。
- 過去の取材で付加価値を向上させている中小企業では、内外環境を冷静に見直して強みが生かせるターゲットを明確化し、対応を最適化している。本稿では新たに、ストロー製造で工業用ストローという新たなターゲットを見出した岡山県浅口市のシバセ工業株式会社と、アップライトピアノにグランドピアノの機能に迫る機構を付加しピアノ市場に新たな展開を見出した鹿児島県薩摩川内市の有限会社藤井ピアノサービスの2社を紹介する。
- 事例企業では、固定観念にとらわれない姿勢で自社に相応しいターゲットを見出し、生産性向上に寄与する展開につなげている。

## はじめに

政府は我が国企業の生産性革命を重要なテーマとしており、経済の成長軌道を確認なものとし産業の発展を持続させるべく、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間としている。このため、「生産性向上特別措置法」が5月23日に公布、6月6日施行となった。大企業はもちろん、あらゆる層の企業における重要課題との認識で取り込まれる。個別企業の実績向上には、①利益を生む売上高を増加させることと、②効率的なコスト構造にすることの2つの方向性がある。当研究所の全国中小企業景気動向調査の結果でも、売上高と経費については常に経営課題の上位にある。もちろん、効率性を重視するコスト削減の努力は常に行わなければならないが、それだけでは当然だが限界があり、顧客が認める価値ある製商品・サービスの提供による売上高を確保していくことが欠かせない。

最近では中小企業の業績も改善し、一息ついている面はある。しかし、一部の中小企業での生産性向上の奏功はあるものの、実際には景気対策による需要創出効果や歴史的な低金利などの外部要因が業績改善をもたらしている面が大きいと推察される。つまり、付加価値の状況などからすると、顧客が評価する価値を創出するためのニーズへの適合が多くの中小企業で進んでいるとは言い難い。しかも、生産年齢人口減少での人材採用難と人件費負担の増加が収益を圧迫するケースも増加

するなど、構造変化に対応して生産性を向上させる必要性がますます高まっている。長期にわたり収益の低迷が続いている中小企業は少なくないし、信用金庫取引先に多い小規模事業者にとってはコスト削減の余地もそうそうないのが現実である。したがって、本来の業績改善・経営力向上のための中小企業自らの内発的努力による構造変化対応により、生産性を高め付加価値が増加する展開、とりわけ、ターゲットとすべき顧客が評価する価値ある製商品・サービスに適合し、利益を伴う売上高を増やしていく努力が強く望まれる状況といえよう。

ともあれ、業績改善が進んだことでかつてより経営を見直す余裕は多少とも増しているはずである。本稿では、足元を見直し、付加価値向上のために新たな市場展開に果敢に挑戦して利益を伴う売上高の拡大に成功した中小企業事例から生産性向上へのヒントを得たい。

## 1. 生産性向上に求められる真の顧客ニーズへの対応

### (1) 中小企業の収益力再構築に求められる生産性向上

政府が取り組む我が国企業の生産性革命については、大企業はもちろん、中小企業にとっても重要課題との認識で取り組まれている。この生産性については、2017年版の中小企業白書で一部の生産性の高い中小企業の廃業が全体の生産性を大きく引き下げていることを指摘し、続く2018年版でも人手不足が深刻化する中で中小企業の労働生産性向上

を大きなテーマとしている。

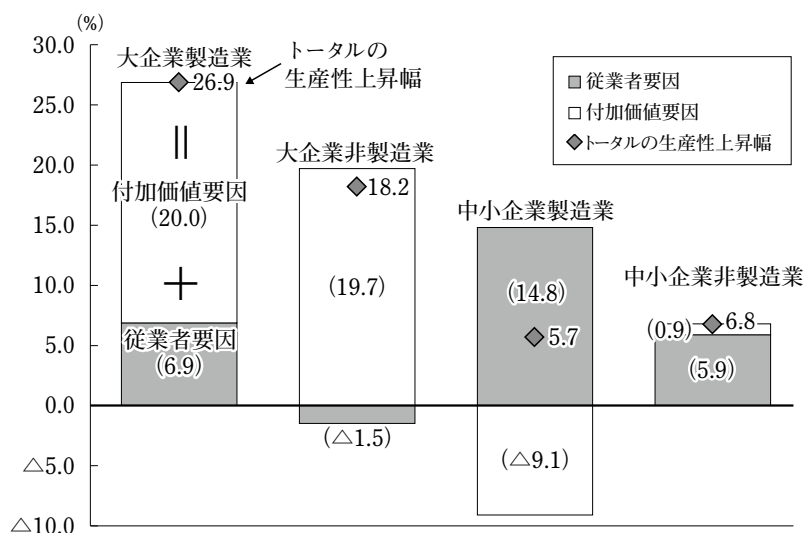
なぜ生産性を向上させる必要があるのか。個々の中小企業という視点で言えば、少なくとも経営の持続発展に必要な適正利益を獲得しなければならないから、ということがある。赤字企業はもちろんだが、利益は出ていても再生産に支障を来すような企業は、一定以上の顧客が他と差異化された価値があると評価する製商品・サービスを効率的に提供することができていないということになる。産業を裾野で支える中小企業総体としてみれば、我が国は少子高齢化等社会課題先進国ともいわれる中で、国力の維持向上のために生産性を高めて、稼ぐ力を強化することが不可欠ということになる。

現在は、高度成長期のように様々な市場が順調に拡大を続けるような恵まれた環境下と

は違い、経営の持続発展に困難性を感じている中小企業が多い。つまり、景気回復のような他力本願ではなく、自らの力で内発的に環境の変化に適合して生産性を高め、「稼ぐ力」を向上させることの重要性が従前以上に高まっている。

図表1は、09年から15年の間での大企業と中小企業それぞれの製造業、非製造業別に、労働生産性（1人当たりの付加価値額）の変化要因を、付加価値と従業者数の二つの要因の増減に分けて分析したものである。中小企業の場合、労働生産性のアップ率が製造業で5.7%、非製造業でも6.8%と、ともに一桁台にとどまっている。大企業がそれぞれ26.9%、18.2%と二桁であるのに比べてかなり低い。すなわち、構造的な変化に対して、大企業はより適合した付加価値の提供で中小

図表1 業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解（2009年～2015年）



(備考) 1. 労働生産性(円/人) = 付加価値額(円) / 労働力(人)。ただし、付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 租税公課 + 不動産・物品賃借料  
労働力 = 役員数 + 総従業員数  
2. 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満  
3. 中小企業庁編『中小企業白書2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業に先行していることになる。

しかも中小企業では、製造業で付加価値要因が△9.1%と大企業も含めて製造業・非製造業の中で唯一マイナスとなっている。これを19.7%という大幅な従業員要因のプラス（従業員数減少の効果）で補っているのが特徴的である。非製造業でも、付加価値要因のプラスはわずか0.9%にとどまり、やはり従業員要因の5.9%が大きく寄与している。大企業では付加価値要因が製造業で20.0%、非製造業でも19.7%と大きく寄与しているのは対照的な結果である。

もちろん、中小企業の従業員要因の寄与の中には、合理的に製商品・サービスを提供できるように効率化した結果、従業員数が減少したケースもあろう。しかし、景気回復感（≡自社の業況回復）を実感できない中小企業が多いということであれば、全体的には中小企業は一定の付加価値向上努力はしてきたものの、結果は期待ほどではなく、従業員要因でしのいできた面が大きいということにならないだろうか。

足元での人手の問題はといえば、**図表1**の期間と比較すると、生産年齢人口の減少から人手確保が急速に困難化し、状況は大きく変わっている。実際、人手の確保は中小企業の大きな経営課題となり、人件費負担が上昇傾向にある。さらに、働き方改革の流れもある。このため、人材の問題は単に人数の確保ということではなく“人財”としていかに活躍してもらうかという質が問われている。つまり、“人”でなくとも可能なことはICTや機械

化などで補い、“人”にはモチベーション高くより価値を生むことを担ってもらうなど、生産性を向上させ付加価値を効率的に高めることがますます重要になってきている。

国内市場が成熟化する中で、ICT（情報通信技術）、IoT、3D CAD/CAM（コンピュータによる設計・製造一貫システムおよびソフトウェア）、3Dプリンタなど様々な技術進歩により「ものづくりの壁」が大きく下がり、多くのモノが一定の高品質かつ短期間で製品化できるようになり、製品サイクルは大幅に短縮化されている。アジア諸国等の海外企業でも技術面や情報化などのキャッチアップは著しく、製造業ではアジアを中心とした海外に多くの仕事に移転している。小売業でも、店舗販売が伸び悩む一方で、ネットでの販売がその存在感を一段と増すなど、多くの既存中小企業が対応に苦慮する経営環境の構造的な変化が起きている。

したがって、ヒトはもちろんモノ・カネ・情報など経営資源を活用して、相応しい市場・顧客層の明確化とこれに対する適合化を図り、他と差異化された評価を得られる付加価値を創出し続ける生産性向上を念頭においた経営が、従前以上に求められている。

## (2) 真の顧客ニーズへの適合がもたらす生産性向上

その生産性の向上を図るための方向性は、**図表2**の労働生産性の算式でも明らかだが、4つある。すなわち、①分母の労働投入量はそのまま増収や利益率向上で分子の付加価

図表2 労働生産性の算式と向上のための4つの方向性

$$\text{労働生産性(円/人)} = \frac{\text{付加価値(円): アウトプット}}{\text{労働力(人): インプット}} = \frac{\text{売上高(円)}}{\text{労働力(人)}} \times \frac{\text{付加価値(円)}}{\text{売上高(円)}}$$

(1人当たり売上高)      (売上高付加価値率)



①	分母の労働力はそのままだ分子の付加価値を増加させる。 (同じ人数で生産・販売量を増加させる効率化や、価格アップを図るなど。)	①労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \nearrow}{\text{労働力(人)} \Rightarrow$
②	投入する労働力を減少させつつ付加価値は維持する。 (より効率的な人員配置や新技術の活用など無駄を排除し、労働力を減らしつつ従来と同様の価値を生み出すなど。)	②労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \Rightarrow}{\text{労働力(人)} \searrow}$
③	付加価値の減少割合を上回る労働力の減少を図る。 (低採算品や部門の縮小・撤退などで労働力を大きく減少させることで減収となるが採算を向上させるなど。)	③労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \searrow}{\text{労働力(人)} \searrow}$
④	労働力を増加させ生産販売を強化してそれ以上の割合で付加価値を大きく増やす。 (市場成長が見込め収益性の高い製品・部門に労働力を投入して規模拡大・採算性向上を図るなど。)	④労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \nearrow}{\text{労働力(人)} \nearrow}$

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

値を増やす、②分子の付加価値をより少ない分母の労働投入で達成する、③分母の労働投入を減少させるがそれに伴う分子の付加価値の減少は分母より少なくする、④分母の労働投入の増加以上に分子の付加価値を増加させるという4つのパターンである。

中小企業の通常の事業運営での選択において比較的可見なのは①と②であろう。一方③は、中小企業では多数の製品や複数部門がなく取引先も限られるため、製品や部門の縮小・撤退などが伴う場合、こうした手段は取り難い。このため、厳しい局面が長く続き、先行きのメドが立たないなど、かなり追い込まれた状況で仕方なくといった消極的な選択が多いのではないかと推察される。④は、好採算の製品や部門に労働力を投入して販売の拡大を図り、労働力の増加割合を上回る付加価値の増加を図るといった、経営者にとって

は最も望ましい生産性向上のパターンといえよう。④がうまく運んでいるということは、そこで提供されている価値がユーザーに適合しているという言い方もできる。現実には部門による状況の違いなどで複数を組み合わせている場合もある。

生産性向上の方向性としてはこうした4パターンとなるが、いずれの方向性にも共通する重視すべき点がある。すなわち、提供価値を顧客の欲する真のニーズに適合させることである。提供する価値と顧客のニーズにズレがあれば、経営持続力が低下するのは当然である。製商品・サービスそのものの機能というコアな価値に加えて、それに付随するその他の価値を含めたトータルの価値を、顧客が他に優越して選択したいと思うものとして適合させねばならない。トータルの価値としたのは、たとえば、利活用されれば本来は顧客

にとって十分な製商品・サービスそのものの機能面の価値があっても、そのことが情報発信不足などで顧客に十分に認識されていない、あるいは、入手に手間や時間がかかるなど決済手段や流通面の不便がある、アフターサービスに欠けるなど、コアな部分以外の要因のために選択されないケースもあるからだ。図表2上部の算式のとおり、労働生産性は1人当たり売上高と売上高付加価値率の積であり、結局、顧客から他に優先して選択される採算性の高い売上高を増加させることがカギとなる。

### (3) 過去の取材事例における価値創出のための新たなターゲットへのチャレンジ

コアな価値である機能そのもの以外の様々な価値も含め、提供する製商品・サービスはトータルの価値で評価される。評価されている企業は競争力があり、市場のさらなる深耕や新たな開拓、あるいは新市場の創出などができている。つまり、「稼ぐ力」のある生産性が確保されているということになる。もちろん、その状況も不変ということはなく、常に適合化を意識しなければならない。したがって、業況が中長期にわたり優れない企業は、生産性向上の必要性がより大きいのは言うまでもない。自らの製商品・サービスはどのような市場のどのような分野で、どのような顧客ターゲットに、どのように提供することが最も生産性を高められるのかを考える必要がある。実際に、これまで成長の原動力で

あった自社の製商品・サービスの市場が成熟化や衰退期を迎えてピークアウトしたり、コモディティー化<sup>(注1)</sup>による競争激化などで従来のように価値を生み出すことができなくなっているからである。たとえば、製造業でアパレル製品や日用雑貨、電気製品などでは多くがコモディティー化し、コスト競争力に優れる海外に仕事が行っている実態がある。一方、需要のある場所で生産・消費されることを特長とするサービス業では、人口の減少など構造変化による需要の縮小に見舞われている地域がある一方で、相対的に需要の多い都会でも差異化が難しく競争が激化し、厳しさが増しているケースが多い。

こうした状況下、外部環境の変化に対して現状を見直し、自らの力を発揮するのに相応しい市場に適合させる形で生産性を向上させ、収益体質の構築を積極的に進める中小企業がある。図表3は、過去の取材においてみられた新たな市場展開に成功している中小企業事例の一部である。これらの中小企業では、競合や自らの強み、新展開に不足する経営資源（人材・技術・販路・資金など）の調達方法・可能性などを勘案しつつ、市場で新たに展開すべきセグメントやターゲットとすべき顧客を見直すなどにより、顧客が積極的に選択する価値を提供するための具体策を講じ、目指す市場を開拓・創出し、利益を伴う売上高を増加させている。固定観念にとらわれず、既存の対象市場の現状や先行き、今後展開すべき市場・対象顧客などを考えてい

(注)1. どの製品も大差がなく、特長により差別化することが困難となり、ユーザーは値段で選択するような状況

図表3 過去の中小企業取材事例にみる生産性を向上させる新たなターゲット設定による展開例

	事例企業の業種	新たなターゲットへの展開の内容
①	<p><b>煉瓦石釜設計製造A社</b> (建築用煉瓦から煉瓦石釜へ)</p>	<p>倉庫用など建築用の煉瓦を扱っていたが、需要の大幅な縮小で廃業寸前の経営危機に直面した。新たな展開を模索し、煉瓦を用いるとはいえまったく未経験の煉瓦石釜市場という我が国ではフロンティア的で競合が少ない分野にターゲットを定めた。経営者自らイタリアに赴き石釜製作技術とピッツァ作りの技術を習得。単にイタリアの方法を真似るのではなく、合理的な釜の組立て方法の確立や、薪だけでなく我が国の実情に合わせた省エネにも優れたガスを熱源とするものも開発した。さらに、ピッツァ材料から関連製品の販売、ピッツァのパイロット店で実際に営業しつつ製品品質・使い勝手向上や店舗経営ノウハウを蓄積し、ユーザーのピッツァ店従業員の育成や店舗運営へのアドバイスまで総合的な価値提供という徹底した対応で、他にはみられない差異化を図っている。</p>
②	<p><b>旅行企画・販売B社</b> (発地型観光から地元の価値を生かす着地型観光へ)</p>	<p>旅行会社といえば他の地域を訪れる旅行商品の販売が主流で、当社もそうした1社であった。しかし、地元は国宝を含む史跡、江戸時代からそのまま残る町割りの町並みなどの歴史的・文化的な資産に恵まれ、地元の人との交流が旅行者にとって通常の旅にはない大きな価値を生み出すことに気付いた。そこで、自社の立地の強みを生かし、国宝の城を最近まで所有していた城主の家柄の人物や一般の地元住民を語り部とし、通常の観光案内ではまず聞けない内容で、しかもそれを身近に感じられる工夫を凝らした企画により、他地域からの旅行者を誘引する着地型観光の市場を開拓している。</p>
③	<p><b>アルミ鋳物製品製造C社</b> (国内下請型から品質価値重視型で海外付加価値市場開拓)</p>	<p>低収益かつ業績変動の大きな下請仕事で存続の危機に直面した。そうした状況からの脱却を目指し、開発した特殊な鋳造技術・ノウハウの価値に適切な評価が得られる海外の有名大手企業などをターゲットとするビジネスモデルに転じた。この目的達成のため、海外人材を採用、さらに、女性・高齢者も効果的に活用するダイバーシティー経営で組織全体のモチベーションが向上した。この結果、ゼロだった輸出比率が5年で8割に達し、売上高純利益率は2割に迫る程の高収益ぶりを実現している。</p>
④	<p><b>国産い草インテリア製品製造販売D社</b> (伝統製品の質にデザイン性などを加味したインテリアとして国内外の高級品市場へ)</p>	<p>畳やゴザなどい草製品需要の減少や、安価な海外産のい草製品拡大で厳しい市場環境に見舞われる中、生産段階からこだわった国産い草原料の高品質・耐久性、伝統の生産技術を生かした本物の品質に加えて、新たな発想や外部のデザイナーとのコラボレーションなどによるデザイン性の高いインテリア製品を開発。海外の著名なインテリアの展示会への出展など情報発信にも積極的に取り組み、国内および欧州・アジアの海外市場の高級分野をターゲットに活路を見い出している。</p>
⑤	<p><b>製本業E社</b> (顧客の真のニーズに応える技術、デザイン、アート性、アイデア等による提案力で高付加価値市場へ)</p>	<p>技術開発と顧客が真に認める価値を創出したいという意欲が高く、そのために必要な製本機械の独自開発、アート性やPR効果などで顧客の期待を超える提案力を発揮し、他の製本業者では対応しにくい高付加価値分野をターゲットとして効果的に開拓。製本市場全体では縮小傾向が続いているが、価格競争ではなく質が重視される高付加価値の市場は提案力次第で開拓余地は依然大きく、常に情報発信・収集を行うことで感度の高いユーザーを吸引している。また、こうしたことは国立大学や美術系大学などの目的意識の高い人材採用にも寄与し、これがさらなる価値創造に結びつく好循環ともなっている。</p>
⑥	<p><b>こんにゃく製造販売F社</b> (伝統製法の品質でブランド化し国内外の高級品市場を開拓)</p>	<p>一度は機械化して大量生産・販売路線を選択したが、経営資源の限られる中小規模で強みを発揮し続けるため、当社の元々の特長であった現在ではほとんど残っていない伝統製法による本物品質の製品に回帰した。大量生産品とは明らかに違う製品力での差異化で価格競争とは一線を画し、全国の有名百貨店や高級スーパーなどその価値が評価されるターゲットを一から開拓してブランド化した。さらに、海外での市場創出にも積極的に取り組み、現在では国内は全国約2,500店、海外では20か国以上で販売され、実質無借金経営を実現している。</p>
⑦	<p><b>プラスチック製品設計・金型製造・成型G社</b> (蓄積した職人技と機械化の融合でプラモデルメーカー向け以外の高付加価値市場にも展開)</p>	<p>プラモデルメーカー向け金型製作企業という創業以来の枠から脱皮し、職人の高い技術と機械導入による合理性の合わせ技で、プラスチック製品の設計・金型製造・成型技術でワンストップ対応できる体制を構築、プラモデルメーカー向け以外の技術力・提案力を生かせる付加価値の高いターゲット分野に積極的に展開している。さらに、20年に小学校で必修化されるプログラミングも学べる教育用のプラモデルの玩具など時代の流れに対応した分野の製品開発に他社との連携も活用してチャレンジするなど、強みを発揮できる新たな市場開拓への挑戦が続いている。</p>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



る。すなわち、受注における取引の力関係や競合状況、地元だからこそ生かせる地域資源の価値への気付き、対象市場の中でターゲットを量重視から質重視の層に転換、自社製品に高評価が得られる未開拓の海外市場への進出など、それぞれが強みを発揮する差異化での生産性向上である。

次章では、こうした点を踏まえつつ、新たな中小企業事例で生産性向上に資する市場展開についてみていく。すなわち、どのようにして自社が展開するに相応しい新たな市場を認識できたのか、その事業機会を生かして実際に展開すると判断した際のポイントは何か、具体化においてニーズや課題を掴み実効性を上げるために効果があったのは何かなど、中小企業の実績向上に資する市場開拓で参考となるポイントである。

## 2. 強みをニーズに適合させ新たな市場展開で生産性を向上させる中小企業事例

### (1) シバセ工業株式会社…飲料用に加えて新たに工業用にストロー市場を開拓

#### イ. 企業概要

1949年に精麦・素麺製造の芝勢興業株式会社として設立、2代目が69年にストロー生産に転業した。ちなみに、当社所在の岡山県浅口市周辺は麦の産地で、その茎を利用した我が国ストロー発祥の地とされ、麦わら帽子やストローの産地である。

2018年3月期の売上高は3億9,500万円、ここ10年は平均10%のペースで成長

を続けている。売上構成比は、飲料用ストロー75%、工業用ストロー15%、モーター検査装置10%、役職員数は49人である(図表4から図表7)。生産は、本社工場と同市<sup>金光</sup>金光町の金光工場の2工場体制、営業面では西日本は本社で、東日本はさいたま市の関東営業所が担っている。

図表4 シバセ工業株式会社の概要



当社の概要	
社名	シバセ工業株式会社
代表者	代表取締役社長 磯田 拓也 (3代目)
所在地	岡山県浅口市鴨方町六条院中3037
設立	1949年
資本金	1,000万円
年商	3億9,500万円 (2018年3月期)
役職員数	49人 (役員2人、正社員27人、パート・アルバイト20人)
事業内容	飲料用・工業用ストロー製造、モーター検査装置開発

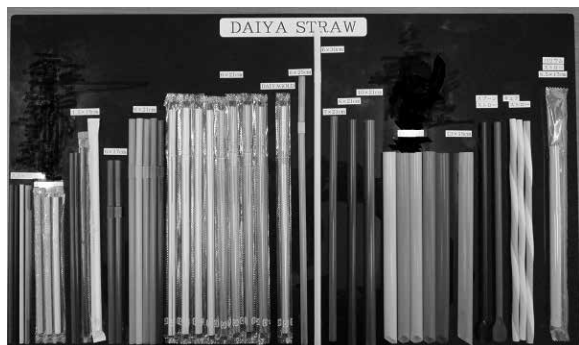
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 磯田拓也社長



(備考) シバセ工業株式会社提供

図表6 様々な長さ・太さ・切り口形状の飲料用ストロー例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 工業用ストロー用途例

工業用ストロー用途例
<ul style="list-style-type: none"> <li>・スプレーノズル</li> <li>・ネイル筆キャップ</li> <li>・テープなど巻き製品の中芯</li> <li>・園芸植物用支柱</li> <li>・ペーパークラフトなど工作用</li> <li>・電気ポット水量目盛用フロー</li> <li>・バネ・ボルト・ナット・歯車など機械部品容器</li> <li>・ケーキのデコレーション固定用ピック</li> <li>・食品工場パーコンベア保護カバー</li> <li>・アルコール検知器呼気用パイプ</li> <li>・鼻用薬噴霧ノズルカバー</li> <li>・検体検査用ビペット先端のチップ</li> <li>・薬品用ポンプ容器のポンプ部およびノズル用</li> <li>・腹部レントゲン検査時のバリウムストロー</li> <li>・血中CO<sub>2</sub>濃度測定器用マウスピース</li> <li>・血液分析装置分注機用スポイトチップ</li> <li>・腹腔鏡手術時ガーゼ挿入ガイド</li> <li>・医療器具カバー</li> <li>・医療道具パッケージ</li> </ul>

(備考) シバセ工業株HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

現在の磯田社長は05年に事業を承継した3代目で、妻が創業家と親戚関係にあり、95年に跡継ぎのいなかった2代目社長から事業承継の要請を受けた。この時、モーターの総合メーカーである日本電産株式会社（以下、「日本電産」とする。）の技術者であった磯田社長は、仕事に区切りのついた3年後の98年に、15年勤務した同社を辞めて工場長として入社した。その後、

飲料用ストローメーカーの当社で、工業用ストローという新たな市場の開拓や、日本電産向けに前職で開発を担ったモーター検査装置の電子事業の展開を主導していった。また、06年には創業家の名を残した現社名とした。

現在のストローはポリプロピレン製で、押出成型で製造される。当社では誤差0.1mmの精度で口径1.4～13.2mm、肉厚0.08～0.7mmに対応できる。長さは最長3mまで可能で、先をラッパ状にする、逆にすぼめる、閉じる、スプーン状にするなどの加工や、曲げられるように途中を蛇腹にするなど、様々な要望に応じている。多様な要望に効率的・高精度に対応できる加工技術を強みに、200種以上にのぼる飲料用ストローや、付加価値の高い工業用・園芸用・教材用・医療用など多様なニーズの各種産業分野の“工業用ストロー”という新たな市場にも活躍の場を見出した。

また、モーター自動検査装置の電子事業は、磯田社長が入社後に社業とは別に個人事業として日本電産向けに行っていたが、仕事量の増加に伴い、社業とすべく08年に電子事業部を発足させた。その際、磯田社長は商工会の勉強会で情報収集し、自ら経営革新計画を策定して岡山県から承認を得ている。

後述のとおり、長年蓄積したストロー生産技術を回路設計・機械設計・システム開発などでより洗練させ、多様なストローのニーズへの対応力向上で、他社と差異化し

た価値創出を強みとしている。

#### ロ. 自社技術の研鑽と顧客アイデアの掛け算が生み出す価値創出・新市場開拓

当社は、かつて某大手飲料メーカー向けに事業を拡大し、その売上依存度は95%にも達していた。ところが、同社は国内他社が特許を持つ2段伸縮式ストローに97年から順次切り替え始め、発注できなくなるからと自立を促された。現社長の入社・事業承継は、ちょうどこの経営環境が大きく変化するタイミングであった。しかも、飲料用ストロー市場では、コストを重視する外食チェーンなどの台頭で安価な輸入製品へのシフトが起き、同業者の廃業も増える厳しい業界環境となっていた。

磯田社長は98年に入社した後にこうした事情を知ることになった。経営の経験はなかったが、実質的には入社時から経営を担い、前社長も口出しはしなかった。特定取引先に大きく依存し、それまで積極的な販路開拓や製品開発も行っておらず、努力はしても新規取引先の開拓にはなかなかつながらなかった。このため、95年に5億円強あった年商は、02年には1億2,000万円と4分の1以下に落ち込んでしまった。

その際に支えとなったのは、工場・製造設備と技術の蓄積はあり、幸い財務面も好調時の蓄えがあったこと、そして何より、磯田社長の「事業は継続し雇用を守らなければならない」という信念と前職時代の経験である。現在は世界的企業の日本電産に

社長が入社したのは、まだ同社が創業10年目で300人規模の会社であった。このため、モーター開発だけでなく、製造技術・生産技術など様々な仕事をこなした。それが、立ち足る課題に対して「頑張れば成長できる」という実体験を通じた自信になっていた。

ストロー業界は、大手は技術的に海外メーカーが手を付けにくい2段伸縮式ストローなどの分野が中心で、市場の太宗は安価な輸入品が占め、中小メーカーは差異化できずに厳しい状況にある。このような環境下で、当社はストローの特徴を冷静に見直した。すなわち、ストロー以外のパイプやチューブのメーカーでは、ストローのように薄く軽量で強度があり、金型なしに低コストかつ短納期での対応はできない。こうしたことから、当社はニッチマーケットで国内生産の小回り性や高品質を生かし、価格ではなく品質や短納期、医療用などのディスプレイ性の要求にもマッチするなど多様で高度なニーズに対応できる強みを生かし高付加価値経営を選択した。この方向性は、当社の基本方針にも示されている（図表8）。ストロー市場の中でも当社が強みを生かして付加価値を創出し、自立できるセグメント、ターゲットを選択した戦略という言い方ができよう。

このようにストローの特徴を再認識し、工業用という新たなストロー市場開拓につながるヒントは顧客対応の中にあった。当社は、営業強化のため2001年に営業員を

図表8 シバセ工業の基本方針

<b>【経営方針】</b>
●自主独立 下請けにならない
●自分たちの力で開発・製造・販売
●社会の役に立つ企業であること
<b>【営業方針】</b>
●ニッチマーケットでのトップブランド
●オンリーワン ビジネス&テクノロジー
●小ロット多品種生産

(備考) シバセ工業(株)資料より

採用するとともにHPを立ち上げた。このHPに対して、飲料用途以外の企業から「このようなものが作れないか」という問い合わせがほどなく入るようになった。問い合わせしてきた企業は、自社の課題解決にストロー活用の可能性を見出していたわけである。当社にとっては、「ストロー＝飲料用」という枠（固定観念）を取り去れば、様々な使い方・ニーズが広がる、ということである。前職の経験から、磯田社長には顧客ニーズに対応するため必要な課題解決に挑むのは当然であった。ただし、どこにどのようなニーズが存在するかはユーザーに問う必要がある。そこで、ユーザーの要望に積極的に応え、それに基づき情報発信することでさらなるチャンスを掴むというストローの新たな可能性へのチャレンジを開始した。潜在ニーズを顕在化させ掴むために、飲料用以外を「工業用ストロー」としてHPでストローの優れた特長を積極的にアピールし、図表7のように多様な用途への道が開けていった。対応すればノウハウ・経験・アプローチすべき対象

先のヒントなどが蓄積され、顧客開拓の提案力も増していく。自社技術の研鑽と顧客のアイデアの共創から生み出される新市場開拓による価値の創出である。

このように、飲料用ストローから工業用という新たな市場の開拓に注力することになった背景には、厳しい局面の打開、そして何もしないことがリスクを増大させるという認識の下、ストロー製品の特徴を「冷静な視点で見直した」ことが大きい。経営者のミッションであるこうした気付きや判断などには、変化対応への意識、スピード感、技術者の視点など、社長の前職での経験で培われたものが生かされている。

生産面でも社長の技術者としての能力はいかなく発揮され、多様な要望に効率的・機動的に答えられるよう生産体制を整えた。具体的には、レーザーセンサーによりストローの口径の精密な計測ができる非接触オンライン自動計測システムを自社開発し、職人の経験に頼っていた口径調整のためのエア圧力の微調整を、データを基に可視化して管理・コントロールすることを可能とした。高精度を保ち不良率を低下させ、許容限度を超えた不良品は自動排出される（図表9、図表10）。高精度が要求されるものも効率的に生産することができる。この他にも、ストローの口を超音波で圧着して閉じる装置なども開発している。こうした対応力の高さは、食材のバラエティー化などでニーズが多様化する飲料用へのPR効果ともなっている。すなわち、

図表9 製造ライン



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表10) CCDレーザーセンサー測定部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

輸入品では多様なニーズに即応できず、国内メーカーも未だ定番品での量的指向が強く多品種小ロットに機動的に対応するところはほとんど見当たらない。このため、同分野の受注も伸びている。付加価値創出に相応しい新たな市場に気付き、そのユーザーの要望に効率よく臨機応変に、また、安定して応えられるよう常に市場への適合化を図り、生産性を向上させ強みを発揮し続ける取組みである。

#### ハ. 新たな市場展開におけるポイント

こうした新たな市場展開における重要な

点として、ストローの特徴をニュートラルな視点で見直したこと、それを生かせる市場あるいは具体的な活用方法のアイデアはユーザーの発想を利用し相互作用から価値共創がなされていることがある。さらに、技術・生産において、より合理的・効率的な体制整備も着実に進めた。これらにより、競合との差異化や下請け的存在から脱却し、生産性を向上させて付加価値を高めている。

ただし、革新的ではあるが、最初からこの展開を具体的に意識して注力したということではなかろう。日常業務を推進する中で、視点を変えて見つめ直すことでチャンスを見出し、実際にチャレンジすることを通じて最初はまだ漠然としていた方向性や何を具体的にやらなければならないかなどが次第に明確化していったのではないか。その際に、磯田社長の技術者としての知識・経験・ノウハウと、様々な課題に積極的にチャレンジする姿勢とが相まって一歩を踏み出し、活動を継続することで知的資産が強化され、市場を開拓する力が高まったということであろう。

磯田社長は、自分の代で年商10億円(飲料用ストロー40%、工業用ストロー30%、モーター検査装置30%)、従業員100人企業を目標とし、需要が伸びている医療用などへの対応のための体制強化に注力中である。具体的には、16年12月にクリーンルームを設置し、18年5月には第2期工事が完成、18年1月に本社生産ライン

を4ラインから6ラインへ1.5倍に増強し6月にはこれが本格稼働した。さらに、現在対応作業を進めている品質管理マネジメントのISO9001は18年12月に認証取得を申請の予定である。組織力の源である人材についても、理系に限らず幅広い採用や育成を強化しつつある。変化する業界環境の中で、今も着々と進むさらなる成長に向けてのこうした「稼ぐ力」の向上への取組みの成果が大いに期待される。

## (2) 有限会社藤井ピアノサービス…グランドピアノの機能をアップライトで実現

### イ. 企業概要

当社は、鹿児島県薩摩川内市でピアノの調律・修理・製造販売を行っている。85年に藤井社長が創業、89年に法人化した。資本金500万円、役職員数は4人で、2017年9月期の年商は4,100万円である（図表11、図表12、図表13）。当社の特長は、藤井社長が開発したアップライトピアノでグランドピアノの機能をほぼ実現することができる「グランフィール」という画期的な機構にある。

ピアノにはグランドピアノとアップライトピアノがあるが、価格は国産のアップライトピアノで50～100万円程度、グランドピアノは比較的安価なものでも100万円台半ばで、200万円以上も普通である。しかもグランドピアノは小型のものでも4畳半程度の場所も必要となるため、現実にはアップライトピアノが需要の大半を占めて

図表11 有限会社藤井ピアノサービスの概要



#### 当社の概要

社名	有限会社藤井ピアノサービス
代表者	代表取締役社長 藤井 幸光（創業者）
所在地	鹿児島県薩摩川内市西向田町15-11
創業	1985年（設立1989年）
資本金	500万円
年商	4,100万円（2017年9月期）
役職員数	4人（役員2人、正社員1人、パート・アルバイト1人）
事業内容	ピアノの調律・修理・製造・販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 藤井幸光社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

いる。ところが、両者の間には構造の違いからくる性能差があり、アップライトピアノではグランドピアノのような微妙なコントロールによる表現、連打（同じ鍵盤を連続して何度も打つ）性、音質は望みにくい。弾き手の能力や練習不足などではなく、ピアノ自体の差による限界があることになる。

図表13 クラシックやジャズなどの演奏会開催や顧客が内外著名ブランドのグランドピアノで練習成果を試せる3階のホール



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

藤井社長は約3年の試行錯誤を重ね、この問題をほぼ解決する「グランフィール」という機構の開発に09年に成功し、10年に発売した。ユーザーへの提供方法としては、①ユーザーが所有するアップライトピアノに後付けで組み込む（パーツと取付費用で20万円）、②当初から「グランフィール」を組み込んだ当社ブランドのアップライトピアノである「グランフィールピアノ」（84万円から）の販売（図表14）、③国

図表14 グランフィールピアノGf01S



(備考) (有)藤井ピアノサービスパンフレットより

内外のピアノメーカーの新品や中古品に「グランフィール」を装着しての販売がある。また、他地域での「グランフィール」の組み込みについては、当社の研修を受けた認定技術者が全国に約170人おり、パーツやパーツを組み込んだアクション（打弦機構：ハンマーがピアノ線の弦を打つための仕組み）を当社が認定技術者に供給し、各地のユーザーのニーズに応えられる体制としている。こうした認定技術者にとっても付加価値は高くなる。

ちなみに、10年の発売以降の販売累計は、「グランフィールピアノ」で120～130台、「グランフィール」の後付けで約800台となっている。現在、他社製も含め当社の新品・中古のピアノ販売の9割方はグランフィールを搭載したものとなっている。このため、「グランフィール」およびこれを組み込んだピアノ、パーツの供給など「グランフィール」に関する売上高は、全売上高の約8割を占めている。当然、組み込み後の調律やメンテナンス・修理などでユーザーとは長期にわたり密接な関係が続くことになる。こうした相乗効果もあり、業績は着実に伸びている。

#### ロ. アップライトピアノでグランドピアノの機能に迫る「グランフィール」の開発

藤井社長は、静岡県浜松市のピアノ販売会社で74年から3年間研修した後、他の販売会社に7年間勤務した。この間、調律や国産はもちろん著名な欧米メーカーのピア

ノのオーバーホールや修理を行い、勤務した会社では20代で役員にまでなった。ピアノは、天然の木材を使用し、さらに、作り手や調律師などの技術や感性にも左右されるため、同じモデルでも1台として同品質のものはないと言われるほど繊細なものである。したがって、ピアノの技術者は、調律やメンテナンス、修理などで高度な知識・ノウハウを有し、ピアノ演奏者と対話しつつプロの技術・目利き力を生かすことが必要となる。ピアノの選択はもちろん、その後も常に良い状態を保っていくために、長い付き合いで何でも相談できるかかりつけの医者のような役割が求められるからである。社長は、浜松時代に技術者としてだけでなく、取締役として経営の立場を経験し、また、技術者の知識・ノウハウを生かした営業での貴重な経験もした。そこで、ピアノ技術者の仕事は、単に調律する技術があるだけではだめで、販売しなければユーザーができず、さらにメンテナンス・修理まで行うとユーザーとの距離が近くなることを実感した。社長は、技術者の知識・ノウハウをフルに活用して個々のピアノ演奏者に本当に相応しいピアノの選定から販売後のメンテナンス・修理まで、一貫して自らが目指す最高のきめ細かなサービスを提供したいとの思いを強くし、その実現のために85年に帰郷して独立するに至った。

藤井社長によると、地元の鹿児島ではピアノに打ち込む子供達の発表の場が少な

かったことから、そうした場を積極的に提供するなど支援に力を入れた。ところが、子供達のほとんどはアップライトピアノで練習し、かつては音楽大学受験の課題曲に使われたようなレベルの曲を、今では小学生が発表会で弾いている。そうした曲はそもそもグランドピアノで作曲され、アップライトピアノでは思うように表現ができないことがある。また、発表会や演奏会などでいきなり用意されたグランドピアノとなるとアップライトピアノと感覚が違いうまく弾けないといったことも起こる。さらに言えば、構造の違いから、押し下げた鍵盤が自然に指を持ち上げてくれるグランドピアノと、自ら指を持ち上げなければならないアップライトピアノでは、前腕の筋肉の使い方が異なるという違いもある。このため、グランドピアノでは使わなくともよい筋肉をアップライトピアノでは動かす必要が生じるために弾くのが難しいというのである。

つまり、購入金額や設置場所の問題からアップライトピアノは家庭用や練習用だから差は仕方がないとする我慢や諦め、あるいは、そもそもグランドピアノとの機能の違いが認識されていないため、上達しない原因を自らの技量や練習不足とってしまうなど、熱心なピアノ演奏者ほどこの機能差がストレスや切実な問題となる。場合によってはピアノを弾くことをやめてしまうようなこともあるというのである。

社長は、そもそも前述のような経緯で独



立したこともあり、ピアノが好きで練習に励む子供達のために、グランドピアノとの性能差を技術者として何とかしたいという強い思いを持ち、「グランフィール」の開発を始めた。試行錯誤を重ね、比較的安価で取り付けやすく、簡素だからこそ故障も少ない仕組みを考えた。すなわち、グランドピアノにあってアップライトピアノにはない「レペティションレバー」「レペティションスプリング」「ドロップスクリュウ」という3つの部品の働きに着目し、その働きをするものを付加することでグランドピアノ並みの機能をアップライトピアノで実現する機構である。

それぞれの鍵盤に対応するアクション毎に、開発した「レペティションスプリング」と「ショット&ドロップスプリング」という2つのバネを取り付け、さらに部分的に加工と調整を施すことで絶大な効果を実現する。具体的には、①アップライトピアノでは通常6~7回/秒の連打がグランドピアノの14回にほぼ匹敵する13回が可能な連打性、②打弦したハンマーがグランドピアノと同様に素早く弦を離れるため消失音のない音色、③グランドピアノと同様に一度押し下げた鍵盤が元の位置まで戻りきらなくとも次の音を出せる機能性、④グランドピアノのように指の力加減に鍵盤が追従するため微妙なコントロールが可能な操作性、などである。ユーザーは、現在使っているアップライトピアノにパーツ代と取付費用で20万円の負担により、ほぼ

グランドピアノ並みの機能を手に入れられる。取り付けも、ピアノを修理工場に運ぶ必要はなく、現在設置してあるその場所のまま2日ほどの作業で済む。

まさに、アップライトピアノユーザーにかかる基本的かつ切実な課題を解決する画期的なものであり、その課題解決へのアプローチは、精緻な調律やメンテナンス・修理の徹底、あるいは、従来のままのアップライトの機構で高品質を追求するといった範疇の発想とは違う。このため、もともとは子供達のためにと開発したが、ピアノを趣味とする愛好家などのニーズにも合致し、実際のユーザーの半分はこうした層が占め、ターゲットとなるユーザーが幅広いことを示している。

その技術や事業展開についての評価は、**図表15**のように経営革新計画承認、新連携認定、ものづくり日本大賞受賞など様々

**図表15 主な受賞・認定実績**

年・月	項目
2010年10月	第58回鹿児島県発明くふう展 鹿児島商工会議所会頭賞受賞
12年10月	経営革新計画承認 (鹿児島県)
13年 2月	優良企業表彰 (薩摩川内市)
13年 7月	異分野連携新事業分野開拓計画認定 (新連携：中小企業庁)
	ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金 (ものづくり補助金：中小企業庁)
14年 3月	第39回発明大賞 日本発明振興協会会長賞受賞
15年10月	第6回ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞受賞 (経済産業省)
16年 5月	はばたく中小企業・小規模事業者300社に選定 (経済産業省)

(備考) (有)藤井ピアノサービス

な受賞や認定などの結果や、プロピアニストの評価にも現れている。当然、貴重な知的財産であるため、**図表16**のとおり国内の特許や商標登録だけでなく、欧米、中国でも権利保護のための対応を進めている。

また、「グランフィール」は、ピアノの世界3大メーカーのひとつで、ピアノのストラディバリウスとも言われるドイツのベヒシュタイン社で耐久性試験を行い、お墨付きを得ている。さらに、同社製のアップライトピアノに「グランフィール」を搭載し、グランフィールの名称を併記する許可も得ている（**図表17**）。

**図表16 特許取得・商標登録の状況**

2010年 3月	国内特許取得
12年 4月	国内商標登録
9月	ユーロ圏商標登録
11月	米国商標登録
13年 2月	中国商標登録
6月	中国特許取得
9月	米国特許取得
18年 2月	ドイツ特許取得

(備考) 藤井ピアノサービス資料およびヒアリングにより作成

**図表17 グランフィール搭載のベヒシュタインB-116Accent**



(備考) (有)藤井ピアノサービスパンフレットより

さらに、4月11日から14日まで開催された欧州最大規模の楽器見本市「フランクフルトミュージックメッセ2018」では、ピアノ・鍵盤楽器向けの部品・工具で著名なドイツのヤーン社のブースに出展、同社は「グランフィール」の代理店となっている。さらに、同メッセではフランスやポーランドのピアノ修理工房からのオファーもあったとのことである。ピアノ発祥の地である欧州でも着実に「グランフィール」は認知・評価を高めつつある。

#### ハ. 海外も含めターゲット市場でのさらなる展開に期待

このように、ピアノ演奏者の9割以上がアップライトピアノユーザーであるにもかかわらず、本来のピアノの機能・性能であるグランドピアノとは差がある状況を甘受せざるを得ない状況が続いてきた。これまでは如何ともし難かった課題を、大きな金額や面倒な手間などなくほぼ解消できるのであるから、ピアノに取り組む意欲が強いほど、「グランフィール」に大きな魅力を感じるのは当然とも言える。少なからぬアップライトピアノユーザーが有望な見込み客、ということになるろう。

藤井社長は、営利というより少しでも多くの人の役に立ちたいという思いから取り組み始めたが、ユーザーの切実な課題を解決するものだけに、大きな意義・付加価値の魅力ある市場のターゲットを対象としたものといえる。国内での伸びしろはもちろ

ん、上記のとおり海外でも展開の芽が出始めており、今後の活躍には大いに期待がかかる。

### 3. 生産性向上のための市場展開における事例企業からの示唆

#### (1) 日常の事業活動の中にある展開すべき市場の細分化やターゲットのヒント

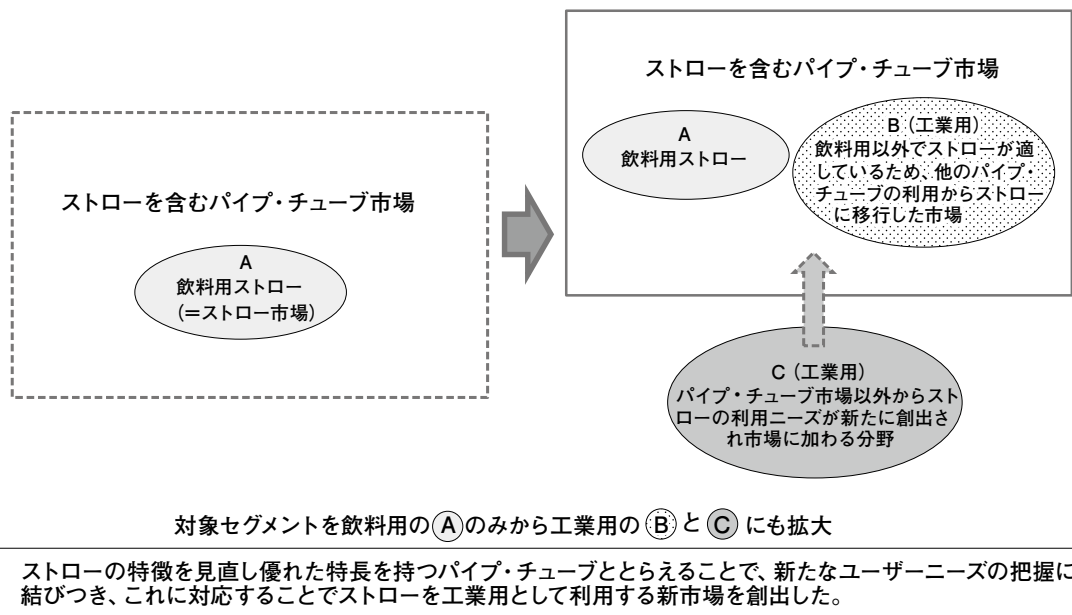
##### イ. 対象市場セグメントに対する固定観念の排除と顧客との価値共創

シバセ工業株式会社では、これまで取引のなかった業界からの問い合わせという日常業務の中の出来事を新たな市場展開のヒントととらえた。これにより、**図表2**の労働生産性向上のための4つのパターンでは、④の労働力の増加以上の割合で付加価値を増加させるパターンを実現している。ストローは飲料用という固定観念や、これ

まで未経験の飲料用にはない加工への抵抗感を排除し、ストローの特長をニュートラルな視点でとらえ直した (**図表18**)。経営持続が企業経営の使命であるとすれば、自社製品を時代の変化に適合させ、付加価値のある形に変えて提供していく行動は不可欠なことといえる。それこそが経営のはずである。

実は、このストローの工業用市場への展開と同じようなことが、**図表3**のG社の新市場開拓でもあった。創業以来、大手プラモデルメーカーの下請けという立場であったため、自社の仕事はいわゆるプラモデル分野で、プラモデルメーカー向けの仕事であることが当然という意識になっていた。しかし、プラスチック成型用金型やプラスチック製品の製造の技術が生かせるのはプラモデルに限らないし、プラモデルでもい

図表18 シバセ工業株式会社の工業用ストロー市場への新展開



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いわゆる愛好家向けの模型しかないわけではない。その気付きを得て、プラモデル向けで培われた技術・ノウハウをプラモデル以外の市場向けに、また、プラモデルメーカー向け以外のプラモデルの市場に生かすことで、新たな展開を見出して生産性を向上させている。無意識に自ら枠をはめていた市場展開の制限を無くし、自由な視点で見直すことで、日常業務の中に新たな強みを生かせる新たな市場展開の可能性が見出されたのである。

また、これもG社と共通する部分であるが、自社の技術・ノウハウなどの強みがどのように利用されるのかを見出すのに、ユーザーとの共創が大きな役割を果たしている。このため、G社でもニーズを発掘するためにHPを立ち上げるなど情報発信・情報収集に注力している。さらに、多様なニーズに効果的に応えられるよう、職人技と蓄積した自らの技術・ノウハウをよ

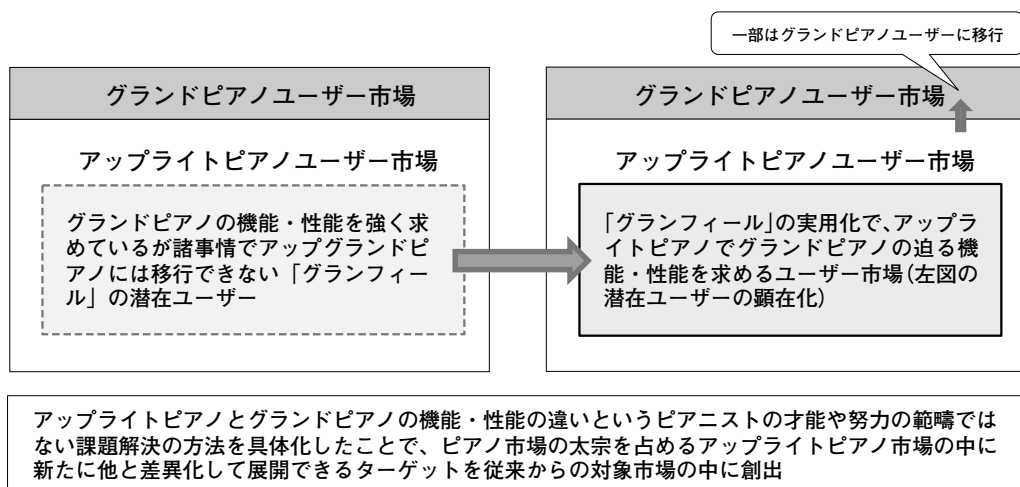
り効果的・合理的に生かすICT化や機械の高度化のミックスで、設計からプラスチック製品の製造までワンストップで対応可能とし、提案力向上や生産体制の整備・強化も抜かりなく行われている。

#### 口. 根本課題を見据えて従来発想を超えたソリューション提供への挑戦

有限会社藤井ピアノサービスは、ピアノ市場の中で、既に販売されユーザーが所有する様々なメーカーのものも含めたアップライトピアノ市場というセグメントの中に、新たに取り組む価値のあるターゲットを見出した（図表19）。

実は、ピアノ販売市場はピークの80年頃には年間30万台に達していたが、現在は2万台を割り込むまで大きく縮小しているといわれる。とはいえ、これまで販売されたピアノがあり、200万人といわれるピアノ人口の太宗を占めるのはアップライト

図表19 有限会社藤井ピアノサービスのアップライトピアノ市場での新市場創出



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ピアノユーザーである。ところが、前述のとおり自らの能力や練習ではないアップライトピアノとグランドピアノの基本的な構造の違いからくる差を受け入れざるを得なかった。もちろん、ベストの解決方法はグランドピアノの選択で藤井社長も可能ならばこれを推奨するが、それに迫る機能の提供を「グランフィール」はユーザーの大きな負担なく可能とする。

藤井社長の取組みは、ピアノ選定・調律・メンテナンス・修理だけではなし得ないアップライトピアノのグランドピアノに迫る機能の提供により、ピアノに係るトータルの価値で多くのピアノ演奏者が得られる経験の質・満足度を高めようというものである。いかに良い環境を現実的なものとして提供できるかという日頃のアプローチの結果として、他にはない有望なターゲット市場での展開を実現させている。ピアノの上達を願う人や演奏を楽しむ人たちがどのような状況で何を欲しているのか、日常の活動を通じたユーザーとの関わりに目指すべき方向性の探索があり、多くのピアノ演奏者が置かれている現実の中に取り組むべき課題が認識された。その上で、長年ピアノにかかわってきた技術者として「グランフィール」のアイデアが芽生えていったということであろう。技術者として何を提供すべきなのか、深化させる取組みの方向性、内容が具体的になった。

近年は、電子ピアノに需要が流れる傾向もあるが、ピアノの練習に励む子供達やピ

アノを趣味とする愛好家の中でもコアなピアノ演奏者、また、音楽大学などを目指す人などにとっては、アコースティックピアノの、しかもグランドピアノのタッチや音質に本来求めている価値・満足があるはずだ。藤井社長は、自社ブランドの「グランフィールピアノ」で、柔らかい音にするペダルをグランドピアノと同じ機構としたり、ハンマー部分の改良で音質やタッチを向上させるなどさらに機能を向上させ、一方では前述のような海外での活動など、ニーズに応える市場展開への努力を今も進めている。

## (2) 生産性を向上させ稼ぐ力を再構築する 取組姿勢

本稿の2事例では、両社長とも新たなターゲットを開拓していくことに対して、経営を改革・革新するといった大上段に構えた姿勢ではなく、通常の事として行っているように思われた。おそらく、ユーザーの変化に対応していく、あるいは真のニーズを理解した上で相応しい対応をすることは当たり前で、そうした舵取りこそが経営であるという意識なのであろう。企業側の都合や小手先の対応のみで、従来とあまり変わらぬ範囲や方法で製商品・サービスを提供するのは違う。固定観念に縛られず、また、ニュートラルな視点を持ち、現場からユーザーをよく見て、これまでとは違う分野からの情報からも本当に求められているものについてヒントや気づきを得ることで、より価値を創出できる新たな市

場でのターゲットを見出している。そして、やるべき事に対して経験、ノウハウ、人脈ネットワークなど様々な知的資産を総動員したうえで、ユーザーとの対話によって、具体的な展開のブラッシュアップを行っている。

ところで、事例企業が生産性向上に資するターゲットを見出し積極的に取り組んだ背景には、ヒントに気付いてから展開への課題解決について比較的早い段階からある程度の道筋が描けていたということがあるのではないだろうか。つまり、高いモチベーションとも深く関連するが、是非やりたい・取り組むべきという思いになった段階で、こうすれば実現できる、やれるはずという一定の見込みがあり、心理的なハードルがあまり高くなかったのではないか。もちろん、実際にはかなりの努力は必要なのだが、目指すこと・やりたい事への挑戦であるだけに、様々な思いをめぐらして結果を出すことが楽しみで、大きな期待感があるからだ。

実際、磯田社長にとって仕事は楽しいもので、広がりを見せるユーザーニーズをとらえ、自分の代で年商10億円達成を目指している。藤井社長も、ピアノ好きとして世の中のアップライトピアノに「グランフィール」を広め、ひとりでも多くのピアノ演奏者の思いの実現に寄与したいという大きな目標がある。

磯田社長の場合は、チャレンジ精神に加えて、日本電産での事業の進め方や製品開発・生産における課題対応などの経験で、知識・ノウハウ・自信など経営を新たなステージに進めるために重要な実践力が強化され、新市

場への展開に大いに生かされている。一方、藤井社長も、技術者として腕を磨くだけでなく経営や営業の立場も経験し、多数のユーザーと接することで現実即して他とは違う発想で多くのピアノ演奏者の思いに応える自らが進むべき方向性を見出した。ピアノ好きでピアノ演奏者の思いを理解し、著名ブランドのピアノも良く知り、ピアノの構造・技術に精通する技術者の知識・ノウハウを持ち、アップライトピアノを、調律やメンテナンス・修理で可能な範囲という通常の発想を超えてその機能差を解消することでユーザーが本来求めているグランドピアノの質に迫るといった課題解決方法を実現させた。自らの強み・力量を発揮して創出する価値が、経営を継続発展させるに十分なターゲット層から差異化されたものとして認識・評価され、結果として生産性が向上し、稼ぐ力が強化されている。

### (3) 新たな市場展開への気付きや展開の具 体化のための事例からの示唆

一般的に競争激化や需要減少で収益確保に苦慮する経営でみられるのは、目先やこれまでの考え方・ものの見方・経験にとらわれすぎて変化を捉えようとしない、課題対応への判断・決断ができないなどである。すなわち、過去の成功体験がむしろ変化への感度を鈍らせている、変化は察知しても対応がこれまでの考え方の範疇での深化にとどまる、ブーム的な需要への対応など表面的・一時的対応になりがち、量を重視しせっかくの価値

を生かしていないなどで、付加価値の創出ができない状況である。

バブル崩壊以降、長きにわたり受身で縮小均衡を図っているかのような姿勢で変化に対応をする企業が少なくなかった。贅肉をそぎ落とす必要はあるが、給与・賞与のカット、パート・アルバイト化、人員削減、外注化や、更新投資さえ控えるような投資抑制などで、目先の利益確保に終始する行動がみられた。厳しい環境下で防衛的となるのは当然であるが、あまりに長期間、現在の経営資源だけでできることは何かといったレベルにとどまり、自らの可能性を制限して強みを発揮できていない。これまでの限定的な認識の範疇、固定観念にとらわれ、従来路線の延長での調整といったレベルの対応である。稼ぐ力は向上せず、先行きの展開へのストーリーは描けていない。逆に、ユーザーの立場からすれば、期待レベルの、あるいはそれ以上の差異化された製商品・サービスがあまり見当たらない。磯田社長も、「同業者では、厳しい環境下で事業承継者もおらず、先の見通しが立たないところがほとんどである。当然、新たな市場への展開や既存市場の中でもどのような対応をすれば強みを生かせるのかなどで経営者が役割を果たそうとするところはあまり見られない。事業意欲を喪失し、自立していこうということがないため、新たな気付きなどは得られず、目先の対応だけに終始するのみで事態はより厳しくなる悪循環に陥りが

ちである。」と指摘していた。

幸い、最近は経営環境の改善からか設備投資などで中小企業の取組姿勢にも一部とはいえ積極的なものも見られるようになってきた。悲観的・保守的・限定的な発想に陥らず、冷静な目線で自社の目的、注力すべき方向性やターゲット顧客などを見直し、より付加価値を高めるために自由な発想で考えることが必要ではないか。もし、自らの特長や弱みなどが明確でない、どのように展開を考えていけばよいかかわからないなどであれば、異業種の経営者なども含め社内外の意見に耳を傾けたり、必要に応じて商工会議所や各都道府県のよろず支援拠点、経営の専門家などのアドバイスも受けつつ、無理のない範囲で知的資産の整理から始めるのがよいのではないだろうか<sup>(注2)</sup>。

最後に、**図表3**の事例や上記2事例からの新たな市場への展開を図るに当たってのヒントとして、以下のような点を挙げておく。

- ①既存の考え方のみで市場を捉えるのではなく、自らが生産する製品やサービスの価値をニュートラルな視点で再確認することが重要である。
- ②企業規模や業界特性などから自らの強みが発揮し続けられる市場の中のセグメントとターゲットはどこなのかを考える。
- ③積極的な情報発信がニーズや課題解決に資する情報収集に大きな意味を持つ。
- ④必ずしもこれまで提供してきた製商品・

(注)2. 藤津勝一『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—知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上—』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2016年1月号を参照

サービスを変えなくともターゲットやどのように提供するかを変えることで格段に付加価値を高められることがある。

⑤新たな市場のアイデアは生産者の立場だけで考えるプロダクトアウト発想ではなく、顧客と共創することでユーザーから高く評価される利用価値が生まれることが少なくない。

⑥そうしたニーズに応えるためにも固定観念にとらわれず、課題解決の具体化には柔軟な発想や必ず成し遂げるといった強い意欲・姿勢が必要である。

⑦新たな市場展開から得られた知見は同じようなユーザーを含め他のユーザーへの提案内容の充実や開拓に積極的に生かしていく。

これらはみな当たり前なのだが、現実にはできていないことが多い。こうした点を踏まえ、課題から逃げずにどうすればユーザーの変化等に相応しい課題解決ができるのかに取り組むことで、1社でも多くの中小企業がより積極的に知恵を絞り、自社が展開するに相応しいターゲットを見出して他と差異化された付加価値を提供し、生産性向上による稼ぐ力を創出することを期待したい。

## おわりに

本稿の2つの事例企業は、いずれも固定観念にとらわれず、自らが創造できる価値をより生かすため、市場の中でどのような分野（セグメント）をターゲットとすべきかを、ユーザーとの関わりから見出している。ストーリーを低コスト短納期で対応可能なプラス

チック製のパイプ・チューブと再定義し、同時に精密性や生産効率向上など相応しい生産体制を整備することで展開すべきターゲットを飲料用以外に大きく広げていった。アップライトピアノも、その機構のままで質を追求してもグランドピアノとの仕組みの違いで機能差は解消されず、ピアノユーザーの大半を占めるアップライトピアノユーザーが望む課題の解決には至らない。そこに技術者の視点で目をつけ、ピアノユーザーに大きなコストや手間の負担なく、グランドピアノに迫る機能を提供できる画期的な機構を開発した。これまでは望めなかった機能をほぼ実現させ、アップライトピアノ市場の中で差異化された新たな価値でターゲットを創出することに成功している。

両社とも、従来とは異なる視点で市場を眺め、ユーザーからの情報の中に課題の発見や何をすべきか課題解決への道筋を見出してターゲットと成すべきことを明確化している。

図表3の過去の取材事例でも、ターゲットを明確化することで競合を回避し強みを発揮する（B社、C社）、敢えて量は追わずに付加価値の高い分野に集中する（E社、F社）、これまで未経験の分野でも自らの強みを発揮できる分野や使い方があり高い価値を発揮できることがある（A社、G社）、直接の受注先ではなくその上流で実際に内容の決定権を持つ層に技術やアイデア、アート性など質で提案し差異化する（E社）など、まだまだ生産性を向上させて付加価値を高めるターゲットやそのための方法を発見できる可能性は残され



ていた。固定観念にとらわれたり、限界を自ら設けることなく、ユーザーからの情報などに日頃から積極的にヒントを見出そうとする姿勢が重要ということのようだ。このようなセグメンテーションやターゲティングで見直す経営行動は、現状を打破する改革・革新で生産性向上を図る必要がある多くの中小企業には大いに参考になるはずである。

また、このような現状の見直しを行う姿勢にとって重要なのは、あるべき姿、成し遂げたいことを明らかにすることではないだろうか。そうしたビジョンがあるからこそ、抜け

出し難いと感じている現状への見方から脱却し、新たな市場のターゲットに活路を求めていくことができる。もちろん、目先の対応も疎かにはできないが、それだけで終わるのか、それともビジョンを持って新たなニーズを捉えて活躍できる場を探索して積極的に適応化させ未来を内発的に切り拓いていくのかである。常に変化に対応して付加価値を創出していくためには、様々なことに興味を持ち、経営力のキャパシティーを広げる学びを続ける姿勢こそが必要ではないだろうか。

## 〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』日経印刷 2017年6月
- ・藤津勝一『経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長―意欲・ポジティブ指向とためまぬ学習や中長期的視点での変化対応力の獲得―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2016年1月号
- ・藤津勝一『「稼ぐ力」を磨く中小企業―顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年4月号
- ・藤津勝一『地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上―中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年7月号
- ・藤津勝一『新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆―新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年1月号
- ・藤津勝一『経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割―生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年6月号

## 信用金庫の若手職員の育成事例について③

### — 京都北都信用金庫 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 若手・中堅職員、選抜型研修、将来の幹部候補生の育成、モチベーション向上

(視 点)

年齢別人員構成の過不足などを背景に、若手・中堅職員の育成が急務となっている信用金庫は多い。こうしたなか、将来のマネジメント層の育成を主目的とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチームを期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプに注目が集まる。将来の幹部候補生に経営の視点で考える訓練を積みせると同時に、彼（女）らのモチベーションを高める効果などが期待される。

そこで本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 将来の幹部候補生の育成に向け、一定水準以上の優秀な若手・中堅職員を対象とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。
- 同研修の目的は、将来の幹部候補生となる若手・中堅職員に経営の視点で考える経験を積みませることや、彼（女）らのモチベーション向上である。若手・中堅職員による意見やアイデアを経営陣が直接聴取する狙いもある。
- 導入時の留意点は、①本部・営業店の理解、②選抜された職員の意識改革、③経営陣の関心持続などである。
- 本稿では、参考事例として京都北都信用金庫の「経営課題研究プロジェクト」を紹介する。

## はじめに

年齢別人員構成の過不足などを背景に、若手・中堅職員の育成が急務となっている信用金庫は多い。こうしたなか、将来のマネジメント層の育成を主目的とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチームを期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプに注目が集まる。将来の幹部候補生に経営の視点で考える訓練を積み重ねると同時に、彼（女）らのモチベーションを高める効果などが期待される。

そこで本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」の取組みを紹介する。

## 1. 選抜型研修の概要

### (1) マネジメント層の職員不足

信用金庫の年齢別の職員構成をみると、過去の採用抑制と近年の大量採用の影響などからワイングラス型とか、瓢箪（ひょうたん）型などと呼ばれる形が多い。なかでも30代後半から40代前半のマネジメント層の職員不足が深刻とされ、一部の信用金庫で管理職不足などが顕在化しつつある。マネジメント層の職員不足を背景に若手・中堅職員の育成が思うように進まず、結果として経験の浅い職員を管理職に昇進・昇格させるケースなどがみられたりもする。

また、マネジメント層の職員不足に関連し、近年、優秀な若手・中堅職員の離職が目

立つようになったとの声がある。この理由として、人員不足から特定の優秀な職員に業務が集中してしまい不満が高まるケース、優秀な職員が満足するような育成研修などが行われず、現在の業務内容ではモチベーションを維持できないケースなどが想像される。

いずれにせよ各信用金庫において、若手・中堅職員の育成は急務と言えよう。そこでは、従来多くみられた全体を底上げする人材育成策に加え、一定水準以上の優秀な職員を対象にした育成策の導入も不可欠と考えられる。こうしたなか、将来の幹部候補生となり得る若手・中堅職員の育成手法として「選抜型研修」に注目が集まっており、近年、導入する信用金庫が増えてきた。

### (2) 選抜型研修の範囲

本稿における「選抜型研修」とは、①将来の幹部候補生を早い段階から育成すること、②優秀な若手・中堅職員の能力とモチベーションをもう一段高めることなどを目的にプロジェクトチームを組成し、経営陣に報告を行うタイプである。日常業務に必要な金融知識を習得するのではなく、経営の視点で考える訓練や自発性を養うことを重視する。

なお、選抜型研修には中小企業診断士の資格取得支援のための学校派遣などの資格取得を目指すタイプもある。職員の能力およびモチベーション向上に資するものの、自己啓発の側面が強く、将来の幹部候補生の養成といった目的とは必ずしも合致しないため、本稿では対象外としたい。

### (3) 選抜型研修の代表例

信用金庫の間で導入がみられる選抜型研修は、30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチーム（PT）を期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプが中心である。代表的な仕組みは図表1のとおりである。検討テーマとして自金庫の抱える課題の解決策や、長期経営計画の素案を経営陣に提言する信用金庫が多い。その際、PT単位で検討・提言する信用金庫と、PTの個々人が検討・提言する信用金庫とがある。メンバーの選抜方法は、人事による指名と公募による選抜とに分かれるが、研修の一環に位置付けられるため現業を抱えての参加が大半である。年間スケジュールでは、第1四半期にプロジェクトチームを

立ち上げ、年末または年初に経営陣への報告会を実施している。

## 2. 導入時の検討課題

導入時の検討課題は、①本部・営業店の理解、②対象職員の意識改革、③経営陣の関心持続などである（図表2）。

### (1) 本部・営業店の理解

PTに選抜された職員は、現業を抱えながら別途活動を行うことになる。そのため、所属部門の上司はメンバー職員が研修活動のため職場離脱することに対し、理解と協力が必要である。中長期的な人材育成の一環として、PTへの参画に対するバックアップが求められるよう。

また、本部各部署はPTが検討を進めるなか

図表1 選抜型研修の例

検討テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>自金庫の抱える課題と解決策を自ら設定し検討する。長期経営計画案を検討する事例もある。</li> <li>プロジェクトチームとして検討する事例と、個々人で検討する事例とに分かれる。</li> </ul>
取りまとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書として取りまとめ、経営陣に提言する。</li> </ul>
検討期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度単位の実施が大半である。次年度の事業計画に反映させるため、年末または年初に報告会を実施する。</li> <li>月に1回の会議以外は自主性に任せている。</li> </ul>
選抜方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事による指名と公募による選抜とに分かれる。</li> <li>30代前半が中心である。</li> </ul>
メンバーの処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>現業を抱えての活動となる。</li> <li>特別な手当などは支給しない。</li> </ul>
事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画部門または人事部門が事務局を担う。</li> </ul>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 検討課題

本部・営業店の理解	PTのメンバーが自由に活動できるよう、所属部門の上司や本部各部署は協力して臨む必要がある。
PTメンバーの意識改革	PTに選抜された職員は、経営の視点で考えるなど高い意識を持って活動する必要がある。
経営陣の関心持続	経営陣はPTの活動に対し関心を持って臨む必要がある。これによってメンバーのモチベーションも高まろう。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で自部門に関わるテーマが浮上した場合、丁寧に指導することが求められる。

## (2) PTメンバーの意識改革

PTに選抜された職員は、一般職員としてではなく経営の視点で検討を進めるといった意識改革が求められる。と同時に、PTのメンバーに選抜された意味合いや、経営が求める役割などについて考える必要がある。

ただし、PTに選抜されたことで過度なエリート意識を持たせないような配慮も必要だとの意見が導入金庫からあった。

## (3) 経営陣の関心持続

経営陣はPTの立上げから報告会まで関心を持続させる必要がある。経営陣が関心を持って適宜、PTをフォローすることで、メンバーのモチベーション向上につながるだろう。

また、PTは研修の一環としての活動であり、報告書の水準やプレゼン能力に対して否定的な対応を行わず、むしろメンバーの問題意識や積極性を評価し、伸ばしていくことが求められる。

## 3. 取組事例～京都北都信用金庫の経営課題研究プロジェクト

本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」について紹介する。

### (1) 設置の経緯

京都府宮津市に本店を置く京都北都信用金

庫は、平成23年度に「経営課題研究プロジェクト」を立ち上げた(図表3)。同プロジェクト設置の目的は、①若手・中堅職員の経営参画意識・帰属意識の高揚、②将来の金庫の中核を担う職員の育成の2点である。

同金庫においても過去の信用金庫合併の影響などからマネジメント層の育成が急務となっていた。また、同金庫の営業地盤である京都府の北部は、人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増加など厳しい市場環境にある。同金庫は、こうした厳しい環境下にあるからこそ、今後の同金庫および地域を担う若手・中堅職員の育成が重要だと考えた。そこで平成23年度に「経営課題検討プロジェクト」を立ち上げることとした。

図表3 信用金庫の概要

本店所在地	京都府宮津市
創立	明治34年5月
預金残高	7,547億円
貸出金残高	3,520億円
店舗数	39店舗
常勤役員数	710人

(備考) 平成30年3月末

### (2) 経営課題研究プロジェクトについて

#### ① 概要

同金庫の取り組む「経営課題研究プロジェクト」は、若手・中堅職員の育成などを目的とする期間限定の検討チームである。活動期間は1期を1年間とする。個人単位ではなく、チーム編成に基づく活動とし、自金庫の抱える経営課題に対する経営

陣への提言（発表会での報告）を目標とする。なお、同プロジェクトの事務局は経営企画部が担っている。

## ② メンバー選抜

同プロジェクトのメンバーの選抜方法は自薦または支店長の推薦に基づく公募である。25～35歳の若手・中堅職員を対象に参加を募る。開始当初は、支店長などのマネジメント層をリーダーに据えて検討を進めるスタイルだったが、近年は若手・中堅職員の自主性を尊重する検討スタイルに転換している。

メンバーの選抜にあたっては、勤務地域をある程度分散させるため、エリア単位で調整することもある。これまでメンバーの再任は行っていない。なお、同プロジェクトのメンバーは業務の一環として活動するため、特別な手当なども支給していない。

ここ数年は、10数人をメンバーに選抜し、所属エリア、年齢、性別などを考慮した2グループに編成している。これは、複数のグループが検討することで、メンバー間の競争意識を醸成する狙いもある。

## ③ 課題テーマ

課題テーマの選定については、事前に事務局より5～6分野のカテゴリが提示される。各グループは、当該カテゴリの中から課題テーマを選択する。各グループは課題テーマに沿って自由な議論、検討などを行い、複数の提案を取りまとめる。提案内容

を1つに絞り込む必要はない。過去に見送りとなった提案を再チャレンジすることも可能である。

## (3) 活動の流れ

### ① 29年度のスケジュール

29年度（第7期）の同プロジェクトメンバーは、5月に公募で参加を募った。メンバー選定後の7月に第1回の合同会議を開き、それ以降はグループごとにスケジュールを決めて取り組むことにしている。次年度の事業計画に提案を反映させるため、年初（30年1月～2月）の発表会開催は不可欠である。29年度については、両グループとも期間中に10回の会議を行っている（図表4）。

図表4 29年度の検討状況

グループ名	“はつらつ”	“Only1”	
検討テーマ	若年層顧客を取り込むための施策	選ばれる金融機関になるための施策	
検討履歴	第1回	29年 7月21日	29年 7月21日
	第2回	29年 8月18日	29年 8月18日
	第3回	29年 9月21日	29年 9月12日 (アンケート調査実施)
	第4回	29年10月13日	29年 9月14日
	第5回	29年11月16日 (信金中金へのヒアリング実施)	29年10月4日
	第6回	29年11月28日	29年11月 7日
	第7回	29年12月12日	29年12月 6日
	第8回	30年 1月17日	30年 1月17日
	第9回	30年 1月23日	30年 1月23日
	第10回	30年 1月30日 (本番リハーサル)	30年 1月30日 (本番リハーサル)
発表会	30年2月2日		

(備考) 京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同プロジェクトの会議は平日の午後（業務時間中）に実施するため、原則として時間外勤務や休日出勤は発生しない。この会議には事務局も同席し、適宜アドバイスをやっている。

両グループは、30年1月までに3～4件の提案を報告書として取りまとめ、2月2日の発表会に臨んだ。発表会には理事長以下の役員、本部部長など20人強が出席しており、ビックイベントとなっている。1グループあたりの発表時間は20分間で、その後の質疑応答が20分間あり、役員・本部部長から、導入効果、コスト面、導入までの期間などについて前向きな質疑が行われる。事前に報告書は出席者に配付されるが、事務局による報告書案への根回しなどは行わない。

その後、発表会に出席した役員などにアンケートを実施し、各グループの提案から良いものを1つ選んでもらう。日を改めて評価の高かった提案について関係する本部各部と同プロジェクトのメンバーで座談会（意見交換会）を開催し、自金庫として出来ること・出来ないこと、優先順位の高いもの・劣後するものなどに選別していく。座談会の結果を踏まえ、最終的に当該年度の採用案件を決定する流れである。

29年度の場合は、「住宅ローンガイドブックを利用した顧客に寄り添った融資推進」と、「LINE@などによる情報発信手法の検討」の2提案が採用され、平成30年度基本計画重点施策に盛り込まれている。

## ② 検討を進めるうえでの留意点

同プロジェクトの活動は業務の一環と位置付けられるものの、活動時間は営業店を離脱するため、所属店舗の店長や同僚の理解と協力には注意を払っている。会議開催の都度、事務局より支店長に対して協力要請の書面を出す。

グループの検討内容・手法はメンバーの自主性に任せるが、必要に応じて事務局がアドバイスや誘導を行うことにしている。枝葉末節にとらわれた議論などについては、前向きな方向に誘導する。

## (4) 評価等

### ① 評価

23年度から29年度まで7期の同プロジェクトが実施され、同金庫に対し積極的な提案などが行われている。実際に実現した提案もあり、同金庫の経営戦略の策定などへの貢献がみられる（図表5）。

同プロジェクトの参加人数は合計89人に達する。初期のメンバーの中から役員や部長なども生まれており、経営幹部の養成といった当初の導入目的は達成しつつあるとの評価である。

同時に若い職員の経営参画意識が高まったと評価している。若い職員にとって同プロジェクトは自ら考え行動する、本部の立場・経営の立場で考える良い機会となっている。日常の営業活動を見直す良いきっかけになったとの意見もある（図表6）。

また、同金庫は営業エリアが比較的広範

図表5 第1期～第7期の活動状況

期	メンバー構成	検討テーマ
第1期 (23年度)	男性15人 5人ずつ3グループ	✓10年後の金庫のあるべき姿について (全グループ共通)
第2期 (24年度)	男性12人、女性5人 男女別3グループ	✓事業性貸出金の推進策 ✓営業推進体制 ✓女性職員の戦力化
第3期 (25年度)	男性6人、女性5人 男女別2グループ	✓他行競合に打ち勝つための営業戦略について ✓地域から望まれる信用金庫職員と人材育成について
第4期 (26年度)	男性6人、女性5人 男女混成2グループ	✓当金庫の独自性を活かした預貸金増強施策 ✓職員満足度の向上施策
第5期 (27年度)	男性8人、女性5人 男女混成2グループ	✓SNSを活用した情報発信手法について ✓高齢者に寄り添ったサービスの提供手法について
第6期 (28年度)	男性5人、女性5人 男女混成2グループ	✓事務効率化に関する施策について ✓人材活用・職場環境整備に関する施策について
第7期 (29年度)	男性7人、女性5人 男女混成2グループ	✓選ばれる金融機関になるための施策について ✓若年層顧客を取り込むための施策について

(備考) 図表5・6とも京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 参加者の感想（アンケートより抜粋）

- 日常の業務をしている時には、当庫の経営方針について考えることはなかったが、今回のプロジェクトを通して経営陣の立場になって物事を考えることで、普段の営業活動の中でどうしたらお客様が喜んで取引をしてくださるのか等を考えながら活動するようになった。今後も常にアンテナを張りながら営業活動を行っていききたいと思う。
- 今まで、受け身の仕事が多かったが、今回のプロジェクトへの参加をきっかけに、経営について自ら提案し考えることを勉強した。今後は、自らの担当業務や担当業務以外へのことにおいても色々な提案ができるようになりたいと思う。
- 金庫の課題に触れ顧客が求められることについて検討したことで、自分自身も金庫職員としてお客様目線で考えることを大切に、もっとがんばっていこうと意識を改めることができた。意見を述べ合い、今後もよりよい店作りをしていきたい。

困なため、同プロジェクトが若手職員の交流の場につながっている。同期や年次の近い職員が意見交換をすることで、仲間意識が高まるほか、営業店事務の統一など業務面で情報共有の効果もある。

## ② 今後の計画

同金庫は30年度以降も同プロジェクトを毎年開催していく予定である。今後の検討

課題としては、メンバーの選定方法の見直しあげられる。同金庫は店舗戦略の一環として29年度にエリア店舗制を採用したが、少人数で運営する被統括店（子店）の職員が同プロジェクトに応募しにくくなる可能性もある。

## おわりに

近年、優秀な若手・中堅職員がモチベー



ションの低下などを理由に退職してしまうケースが増えていると聞かれる。選抜型研修は、将来の幹部候補生の養成といった目的に加え、若手・中堅職員に日常業務では得られない経験を積ませる機会となり得る。

そのため、優秀な彼（女）らのモチベーション向上への寄与が期待される。プレイヤーからマネージャーへのスムーズな転換にも貢献しよう。

## 地域・中小企業研究所が 「事業性評価にかかると情報交換会」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、「事業性評価にかかると情報交換会」を平成30年7月11日(水)に東京で開催しました。

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、事業性評価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図ることを目的として開催したもので、全国から90金庫、90人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、玉島信用金庫の融資部徳田部長および木村主任が信用金庫事例発表として、「たましん創業支援スキーム」や「たましん経営サポーターコロネブス」をはじめとした取引先の融資推進・本業支援の態勢について基調講演を行いました。参加者からは玉島信用金庫の取組みについて、「本業支援等を入り口とした事業性評価への取組みや体制が適切に検証・整理されており、非常に参考になった。特に営業店と本部との情報共有化や外部機関・専門家等の活用・連携については当金庫としても見習うべき点があった。」「成功事例を職員間で共有することの重要性を再認識した。」などの感想が寄せられました。

その後、14グループに分かれて、各参加金庫から事業性評価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、事業性評価を通じた融資・本業支援にかかると取組み等について、幅広い論点でディスカッションが行われ、「各金庫の取組みの仕方や方針に違いがあったが、担当者として同じ悩みをもっており、話題を共有できたことは良かった。」「本業支援に対するモチベーションアップへの取組みをはじめ、業務全般に対する話題を多岐にわたってディスカッションできたことは良かった。」などの意見がありました。



玉島信用金庫の講演



情報交換会の様子

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年8月）

- 3日 ○ 経済産業省、平成30年度一般会計予備費の「平成30年7月豪雨による災害」対応に関する経済産業省関連での一部使用の閣議決定を公表（当予備費の閣議決定により新たに措置した中小企業向け支援メニューを盛り込んだ被災中小企業者等支援策ガイドブック（第3版）も公表）
- 6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・KPIを公表した金融事業者のリストを更新（8月10日訂正）（2018年6月末時点の信用金庫数は147金庫と、3月末時点から17金庫追加）
- 8日 ○ 金融庁、平成30年7月豪雨にかかる災害の現状等を踏まえた金融の円滑化等について、関係金融機関に対し要請
- 日本銀行、金融高度化セミナー「金融機関の働き方」（7月25日開催）について公表（城南信用金庫 理事長 渡辺 泰志 氏の講演資料および浜松信用金庫 専務理事 野田 純一 氏のパネル・ディスカッション資料を掲載）
- 9日 ○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新（消費の傾向（POSデータ）、From-to分析（POSデータ）では、一般用医薬品のデータを追加）
- 10日 ○ 金融庁、株式会社ローソン銀行に対し、銀行業の免許を付与
- 17日 ○ 中小企業庁、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業および早期経営改善計画策定支援事業の支援決定一覧（事業開始から平成30年3月末まで）を公表
- 20日 ○ 中小企業庁、中小企業等で働く従業員向けの人材育成プラットフォーム『ビジログ』をホームページ上に公開
- 22日 ● 金融庁、銀行カードローンの実態調査結果について公表 資料1
- 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成30年4～6月期結果（確報）を公表 資料2
- 24日 ● 金融庁、平成30年3月期における金融再生法開示債権の状況等（ポイント）を公表 資料3
- 経済産業省、平成30年7月豪雨に係る災害に関してセーフティネット保証4号の指定地域を拡大（すでに指定している地域に加えて、広島県（大竹市、廿日市市、安芸高田市、世羅郡世羅町）および山口県（下松市、光市、周南市）を追加）
- 30日 ● 内閣府、地域経済動向（平成30年8月）を公表 資料4
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 31日 ○ 金融庁、あおぞら銀行に対し、信託業務の兼営を認可
- 中小企業庁、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付を決定（熊本第一信用金庫が代表者であるグループを含む熊本県の55グループに対して）

- 経済産業省、平成30年7月豪雨による災害に関する被災中小企業・小規模事業者対策の適用地域に岡山県の3市町を追加

※「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)

##### 金融庁、銀行カードローンの実態調査結果について公表（8月22日）

金融庁は、2017年9月から、銀行カードローンに関する検査を実施し、その結果を2018年1月に「銀行カードローン検査 中間とりまとめ」として公表した。

さらに今回、2017年の検査実施先以外の、銀行カードローンを取り扱う全銀行（108行）に対して、業務運営の実態把握を行うとともに、検査実施先の銀行についても、その後の業務運営の改善状況を確認し、これらをとりまとめて公表した。

金融庁は、「銀行カードローンの実態調査結果 主なポイント」の中で、以下のように総括している。

- 銀行カードローンの業務運営については、全体として、「申し合わせ」や「中間とりまとめ」を踏まえた融資審査態勢の見直しや広告宣伝の見直し等、業務運営の改善に向けた取組みが進んでいる。
- 保証会社審査への依存についても、年収や借入額と代弁率の関係の分析の実施や銀行取引情報の活用等により、保証会社審査に関与する動きが進んでいる。関与の充実に向けて、取組みを促していく。
- 他方、融資実行後の途上管理については、年収証明書の再取得等の動きが見られるが、取組みの進んでいない銀行が多く、進展を注視していく必要がある。
- 今後とも、多重債務発生の抑制の観点から、各行の業務運営が適切に行われているか、引き続きモニタリングしていくとともに、今回の調査で取組みが不十分と認められた点については、ベストプラクティスの収集・共有や対話等を通じて具体的な改善を促し、業界全体の業務運営水準の引上げに向けた取組みにつなげていく。

(注) 顧客の借入状況の把握にあたって重要となる信用情報機関の登録情報については、精度にばらつきがあるとの課題が認められており、当庁の「信用情報のあり方PT」において、関係機関とも連携のうえ、具体的な対応策等について検討を進めている。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180822.html> 参照)

#### (資料 2)

##### 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成30年4～6月期結果（確報）を公表（8月22日）

総務省は、2018年4～6月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。今期（2018年4～6月期）の業況判断D.I.は△54.3で、前期（2018年1～3月期）（△58.3）に比べ、4.0ポイント改善している。

また、来期(2018年7～9月期)の業況見通しD.I.は△52.0となっており、今期の業況判断D.I.(△54.3)に比べ、2.3ポイントの改善を見込んでいる。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01toukei05\\_01000155.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000155.html) 参照)

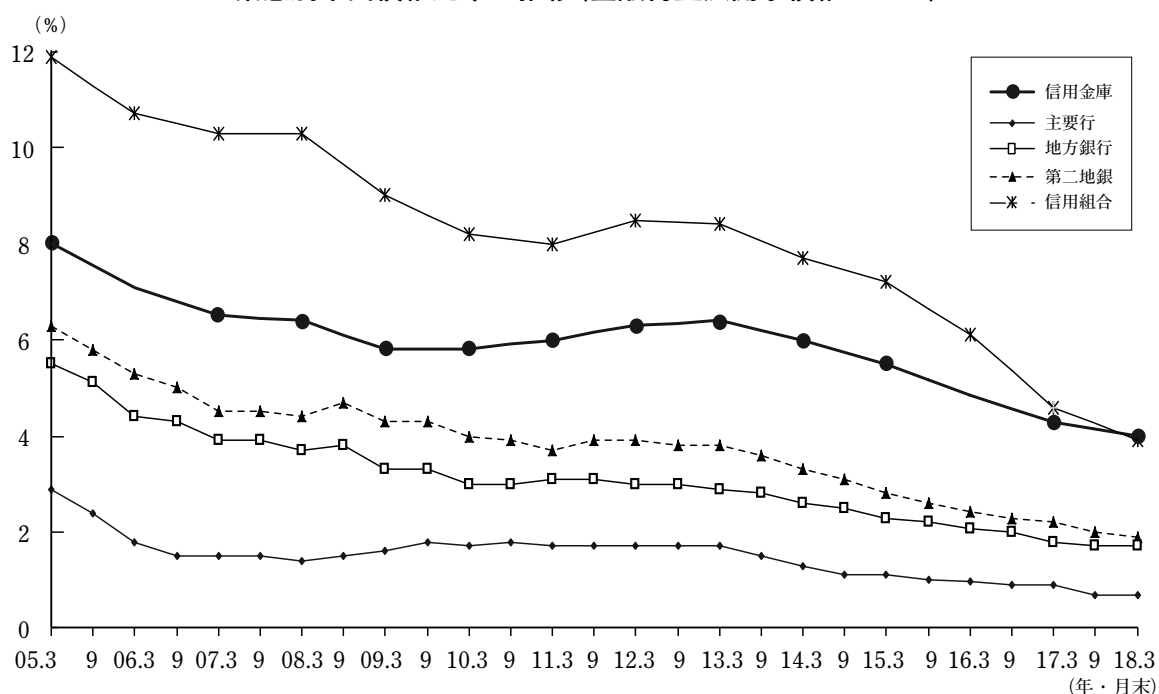
(資料3)

金融庁、平成30年3月期における金融再生法開示債権の状況等(ポイント)を公表(8月24日)

金融庁は、2018年3月末時点における金融再生法開示債権の状況等を公表した。

国内銀行の不良債権比率は、主要行が0.7%(2017年9月末比横ばい)、地方銀行が1.7%(同横ばい)、第二地方銀行が1.9%(同0.1ポイント低下)、信用金庫が4.0%(2017年3月末比0.3ポイント低下)、信用組が3.9%(同0.7ポイント低下)と、横ばいないし低下した。

業態別不良債権比率の推移(金融再生法開示債権ベース)



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

(<https://www.fsa.go.jp/status/npl/20180821.html> 参照)

(資料4)

内閣府、地域経済動向(平成30年8月)を公表(8月30日)

内閣府は、2018年8月の地域経済動向を公表した。

前回調査(2018年5月)と比較して、景況判断を3地域(北陸、四国、九州)において上方修正、1地域(中国)において下方修正、残りの8地域(北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、東海、近畿、沖縄)においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2018年5月）と比較して、鉱工業生産については、5地域（北海道、東海、北陸、近畿、九州）において上方修正、残りの7地域（東北、北関東、南関東、甲信越、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。

個人消費については、6地域（甲信越、東海、北陸、四国、九州、沖縄）において上方修正、2地域（東北、中国）において下方修正、残りの4地域（北海道、北関東、南関東、近畿）においては横ばいとした。

雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2018/0830chiiki/menu.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(8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
18.8.3	内外金利・為替見直し	30-5	日銀は大規模緩和策を一部修正。長期金利の0.2%程度までの上昇を容認	角田 匠 奥津智彦
18.8.14	経済見直し	30-2	実質成長率は18年度1.1%、19年度0.8%と予測 —個人消費と設備投資をけん引役に景気は回復基調を維持—	角田 匠
18.8.20	金融調査情報	30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	刀禰和之
18.8.20	金融調査情報	30-11	信用金庫の母店制度の導入事例 —京都北都信用金庫「エリア制」—	刀禰和之
18.8.29	産業企業情報	30-9	住宅購入希望者の夢をかなえる“住宅ローンテック”への挑戦 —地方圏を中心に地域金融機関との戦略的提携を目指す—	藁品和寿

### 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
18.8.1	講演	経済見直しについて	人形町支店若手経営者の会 勉強会	興産信用金庫	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) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金
- (3) 信用金庫の預金者別預金
- (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金
- (5) 信用金庫の貸出先別貸出金
- (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
  2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
  3. 記号・符号表示は次のとおり。
    - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数      〔－〕 該当計数なし      〔△〕 減少または負
    - 〔…〕 不詳または算出不能      〔\*〕 1,000%以上の増加率      〔p〕 速報数字
    - 〔r〕 訂正数字      〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続
  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	
2014. 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
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
16. 12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
17. 7	264	6,861	245	7,370	9,260,929	2,202	69,581	42,331	111,912	114,114
8	264	6,862	245	7,371	9,254,747	2,201	69,353	42,129	111,482	113,683
9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987
10	264	6,856	247	7,367	9,254,030	2,197	68,751	41,713	110,464	112,661
11	264	6,846	248	7,358	9,251,782	2,197	68,600	41,636	110,236	112,433
12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 1	261	6,843	256	7,360	9,253,915	2,184	68,027	41,150	109,177	111,361
2	261	6,836	254	7,351	9,254,026	2,181	67,759	41,002	108,761	110,942
3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
4	261	6,835	254	7,350	9,244,003	2,174	68,736	43,343	112,079	114,253
5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	68,529	43,227	111,756	113,921
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,007	42,952	110,959	113,102
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	42,730	110,479	112,620

### 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
2018年1月1日	札幌	小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	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	
2014. 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
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. 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. 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
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
17. 7	1,400,980	2.2	547,287	6.2	851,028	△ 0.2	2,664	18.1	1,400,063	2.2	1,719	25.5
8	1,406,065	2.3	552,097	6.4	851,316	△ 0.2	2,651	12.2	1,405,248	2.3	1,645	43.2
9	1,411,279	2.4	557,720	6.7	850,660	△ 0.0	2,899	△ 5.7	1,409,612	2.4	1,592	43.5
10	1,410,370	2.2	560,007	6.1	847,379	△ 0.2	2,984	25.1	1,409,562	2.2	1,434	40.8
11	1,407,146	2.1	557,453	6.0	846,656	△ 0.3	3,037	24.4	1,406,250	2.1	1,649	49.0
12	1,421,840	2.3	570,670	6.4	848,164	△ 0.2	3,005	20.3	1,420,320	2.3	1,549	13.3
18. 1	1,410,887	2.1	560,817	6.1	847,086	△ 0.3	2,983	43.8	1,410,036	2.1	1,487	30.9
2	1,414,939	2.0	568,213	5.9	843,732	△ 0.4	2,993	35.2	1,414,107	2.0	1,177	7.5
3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9
4	1,423,774	2.1	583,631	5.7	836,829	△ 0.3	3,313	41.1	1,422,358	2.1	1,102	3.4
5	1,417,632	1.9	575,875	5.4	838,495	△ 0.4	3,262	30.8	1,416,839	1.9	1,182	△ 4.5
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1
7	1,428,332	1.9	577,914	5.5	847,053	△ 0.4	3,365	26.3	1,427,510	1.9	1,466	△ 14.6

(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・手形を差し引いたもの

## 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	
2014. 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	0.8	276,481	4.4
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. 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. 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
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
17. 7	72,374	1.6	54,031	1.4	246,833	1.9	260,238	1.9	37,798	0.8	297,499	2.3
8	72,545	1.7	54,289	1.5	247,510	2.1	261,349	1.9	37,913	0.8	298,315	2.3
9	72,870	2.1	54,681	1.6	248,884	2.4	261,464	2.0	37,831	1.0	299,096	2.9
10	72,276	1.3	54,437	1.4	249,021	2.2	261,949	1.9	37,876	0.9	298,329	2.4
11	72,596	1.1	54,264	1.4	248,404	2.1	260,995	1.7	37,690	0.8	297,970	2.3
12	73,624	1.4	54,816	1.4	250,342	2.3	263,273	1.7	37,898	0.9	301,606	2.7
18. 1	72,359	1.2	54,108	1.2	248,661	2.0	261,427	1.6	37,608	0.8	299,380	2.4
2	72,297	1.1	54,238	0.9	249,334	1.9	262,033	1.5	37,689	0.6	300,149	2.1
3	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	2.3
4	73,470	1.3	54,389	0.8	251,461	2.0	263,718	1.8	38,012	0.5	301,928	2.4
5	73,017	1.0	54,019	0.9	250,284	1.8	262,245	1.7	37,826	0.6	301,733	2.2
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
7	73,405	1.4	54,582	1.0	251,427	1.8	263,427	1.2	37,924	0.3	304,300	2.2

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	
2014. 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
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. 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. 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
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
17. 7	291,292	3.5	59,769	0.8	27,553	1.0	23,127	1.7	28,639	2.3	1,400,980	2.2
8	292,555	3.6	60,145	1.0	27,668	1.6	23,212	1.9	28,763	2.1	1,406,065	2.3
9	294,590	3.2	60,373	1.6	27,668	1.7	23,261	2.2	28,750	2.1	1,411,279	2.4
10	294,762	3.4	60,210	1.4	27,700	1.6	23,260	2.0	28,782	2.1	1,410,370	2.2
11	294,216	3.3	59,766	0.9	27,605	1.6	23,179	2.1	28,698	1.9	1,407,146	2.1
12	297,732	3.5	60,397	1.2	27,848	1.8	23,522	2.5	29,046	1.6	1,421,840	2.3
18. 1	295,993	3.3	59,954	1.2	27,722	1.9	23,296	2.4	28,653	1.4	1,410,887	2.1
2	297,071	3.3	60,461	1.2	27,780	1.8	23,412	2.2	28,769	1.7	1,414,939	2.0
3	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2
4	297,592	3.0	60,759	1.2	27,935	1.6	23,685	2.4	28,996	1.4	1,423,774	2.1
5	296,427	2.7	60,180	1.2	27,866	1.8	23,460	2.5	28,722	1.1	1,417,632	1.9
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
7	299,822	2.9	60,719	1.5	28,151	2.1	23,597	2.0	28,973	1.1	1,428,332	1.9

(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	
2014. 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
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
16.12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
17. 7	1,400,978	2.2	1,091,696	1.4	392,980	5.9	698,121	△ 0.9	585	10.6
8	1,406,064	2.3	1,097,935	1.6	399,231	6.2	698,084	△ 0.8	611	4.1
9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5
10	1,410,369	2.2	1,100,160	1.6	404,641	6.4	694,906	△ 0.8	603	0.0
11	1,407,145	2.1	1,094,384	1.6	399,607	6.3	694,147	△ 0.8	620	9.6
12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 1	1,410,886	2.1	1,100,793	1.6	404,382	6.2	695,723	△ 0.8	677	23.9
2	1,414,937	2.0	1,107,054	1.5	412,418	6.0	693,911	△ 0.9	715	32.4
3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
4	1,423,773	2.1	1,109,292	1.5	418,577	6.0	689,944	△ 1.0	761	36.7
5	1,417,631	1.9	1,100,941	1.4	411,723	6.0	688,449	△ 1.0	758	35.5
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
7	1,428,331	1.9	1,107,701	1.4	417,356	6.2	689,600	△ 1.2	736	25.7

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	
2014. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,752	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
16.12	239,147	5.9	135,752	6.0	103,073	5.9	314	△ 13.0	51,048	9.4
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
6	240,786	5.6	135,448	7.4	104,983	3.6	347	△ 12.7	56,493	1.5
17. 7	240,017	4.2	133,904	4.4	105,740	3.9	365	1.0	57,928	7.8
8	239,424	5.9	133,020	7.6	106,022	3.9	373	△ 3.5	57,530	1.0
9	252,486	7.1	144,996	9.7	107,119	3.7	363	△ 7.4	53,294	△ 0.3
10	245,034	5.1	137,219	6.4	107,434	3.6	373	4.6	53,686	1.8
11	245,176	5.0	137,842	6.3	106,936	3.4	389	18.4	55,980	0.4
12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 1	243,868	5.1	136,305	6.5	107,159	3.2	397	21.2	54,672	0.3
2	243,473	4.8	135,470	6.5	107,581	2.7	413	26.1	52,774	0.7
3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
4	256,278	3.7	148,977	5.4	106,873	1.3	420	22.8	46,765	5.7
5	248,919	3.2	141,705	4.7	106,800	1.2	407	17.6	56,123	5.7
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
7	247,147	2.9	140,422	4.8	106,317	0.5	400	9.5	62,156	7.2

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			
2014. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
16.12	14,295	△ 1.3	36,749	14.4	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
17. 7	18,653	27.3	39,272	0.5	0	△ 100.0	11,333	11.2	0	1,719
8	18,230	1.9	39,297	0.6	0	△ 100.0	11,170	2.5	0	1,645
9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592
10	16,546	△ 0.1	37,136	2.7	0	△ 100.0	11,484	1.8	0	1,434
11	18,296	△ 0.8	37,680	1.1	0	△ 100.0	11,600	△ 0.8	0	1,649
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	1,549
18. 1	18,346	△ 0.0	36,323	0.5	0	...	11,549	3.2	0	1,487
2	18,412	0.8	34,359	0.6	0	...	11,632	0.4	0	1,177
3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
4	14,479	△ 0.1	32,283	8.6	0	...	11,433	9.5	0	1,102
5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	1,181
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	1,466

(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	
2014. 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
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
16.12	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. 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
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
17. 7	692,103	2.4	7,016	△ 16.4	685,087	2.7	34,642	1.2	622,734	2.7	27,710	4.1
8	693,170	2.7	6,815	△ 5.2	686,354	2.8	34,941	1.4	623,469	2.8	27,944	3.6
9	702,433	3.0	7,889	5.5	694,544	3.0	36,340	1.4	628,153	3.1	30,049	2.8
10	697,826	2.7	6,899	△ 4.9	690,927	2.8	36,021	1.5	626,463	2.8	28,442	4.0
11	698,233	2.6	6,896	△ 4.1	691,336	2.7	36,243	1.3	626,222	2.7	28,870	4.6
12	707,074	2.6	8,276	△ 4.0	698,797	2.6	37,919	1.6	630,694	2.6	30,183	5.0
18. 1	702,375	2.6	7,173	△ 3.8	695,202	2.6	37,136	1.8	628,904	2.6	29,161	5.3
2	702,795	2.5	6,938	△ 3.7	695,856	2.6	37,086	2.1	629,442	2.5	29,328	5.5
3	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	5.1
4	705,035	2.2	7,684	△ 4.9	697,351	2.3	35,737	2.1	632,835	2.1	28,778	5.2
5	703,691	2.2	6,759	△ 4.3	696,931	2.2	34,579	2.4	633,542	2.1	28,810	4.9
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
7	706,946	2.1	6,701	△ 4.4	700,245	2.2	35,150	1.4	635,934	2.1	29,160	5.2

## 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	
2014. 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
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
16.12	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. 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
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
17. 7	30,399	0.9	23,867	4.3	132,777	3.5	125,786	2.1	17,128	1.9	142,816	1.7
8	30,515	1.3	23,883	4.2	133,081	4.0	125,904	2.3	17,115	2.0	143,050	1.9
9	31,133	1.9	24,318	4.8	135,084	4.4	127,364	2.5	17,249	2.1	145,034	2.1
10	30,827	1.3	24,037	4.0	134,765	4.2	126,659	2.3	17,126	2.3	143,480	1.7
11	30,823	0.6	24,090	3.9	134,994	4.0	126,665	2.2	17,108	2.0	143,454	1.6
12	31,319	0.5	24,435	4.1	136,701	3.9	128,282	2.2	17,285	2.0	145,481	1.7
18. 1	30,888	0.8	24,180	3.6	136,046	3.9	127,572	2.3	17,179	2.1	144,208	1.7
2	30,914	0.9	24,227	3.2	136,102	3.9	127,539	2.3	17,180	1.7	144,357	1.8
3	31,429	0.9	24,631	3.3	137,489	4.1	128,602	2.4	17,227	0.9	146,120	1.8
4	30,531	0.4	24,256	2.8	137,255	3.7	127,996	2.1	17,103	1.0	144,775	1.4
5	30,418	0.6	24,196	1.8	136,790	3.7	127,942	2.2	17,105	0.3	144,432	1.4
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
7	30,649	0.8	24,309	1.8	137,506	3.5	128,563	2.2	17,173	0.2	144,618	1.2

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	
2014. 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
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
16.12	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. 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
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
17. 7	148,370	2.6	31,262	2.6	10,267	1.8	12,365	1.9	15,866	2.6	692,103	2.4
8	148,561	3.0	31,320	2.6	10,268	2.1	12,369	1.8	15,900	2.6	693,170	2.7
9	150,409	3.3	31,654	2.4	10,459	3.1	12,515	2.3	16,003	2.5	702,433	3.0
10	149,479	3.0	31,422	2.5	10,410	2.7	12,431	2.0	15,983	2.2	697,826	2.7
11	149,600	3.0	31,426	2.3	10,400	2.5	12,445	1.8	16,009	1.9	698,233	2.6
12	151,230	2.9	31,823	2.4	10,473	2.3	12,625	1.8	16,188	1.4	707,074	2.6
18. 1	150,410	2.9	31,674	2.5	10,442	2.6	12,481	1.5	16,057	1.3	702,375	2.6
2	150,492	2.8	31,759	2.5	10,478	2.9	12,494	1.6	16,006	0.8	702,795	2.5
3	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5
4	151,339	2.3	31,668	1.9	10,537	3.1	12,498	1.1	15,846	0.0	705,035	2.2
5	150,939	2.3	31,725	2.1	10,625	3.7	12,462	1.0	15,795	0.0	703,691	2.2
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
7	152,018	2.4	31,880	1.9	10,611	3.3	12,489	0.9	15,848	△ 0.1	706,946	2.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	製造業		構成比	建設業	
	増減率				増減率			増減率			増減率	
2014. 3	644,790	△ 2.4	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
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
16. 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	439,569	2.5	63.7	62,643	△ 1.4	9.0	49,152	1.9	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1
6	690,707	2.7	100.0	437,057	3.0	63.2	60,256	△ 1.1	8.7	47,066	2.9	6.8
9	702,432	3.0	100.0	447,893	3.3	63.7	62,018	0.0	8.8	49,394	2.9	7.0
12	707,072	2.6	100.0	452,559	2.9	64.0	62,051	△ 0.9	8.7	50,412	2.5	7.1
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1
6	707,372	2.4	100.0	450,139	2.9	63.6	60,348	0.1	8.5	48,562	3.1	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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増減率				増減率				増減率				増減率			
2014. 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				
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				
16. 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	151,919	5.2	22.0	58,282	△ 0.2	8.4				
17. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4				
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	155,757	5.5	22.5	58,706	1.5	8.4				
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	158,411	5.7	22.5	58,970	1.4	8.3				
12	28,496	△ 0.2	4.0	26,010	△ 0.1	3.6	160,231	5.4	22.6	59,090	1.3	8.3				
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3				
6	27,682	1.3	3.9	25,548	0.3	3.6	163,717	5.1	23.1	59,126	0.7	8.3				

年月末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品貸貸業			
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増減率				増減率				増減率				増減率			
2014. 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				
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				
16. 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	2,866	△ 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				
9	8,669	2.5	1.2	5,858	0.7	0.8	22,596	1.8	3.2	2,915	1.2	0.4				
12	8,730	2.1	1.2	5,887	1.3	0.8	22,582	0.4	3.1	2,861	0.1	0.4				
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4				
6	8,728	1.8	1.2	5,909	2.2	0.8	22,479	△ 0.1	3.1	2,778	0.0	0.3				

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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増減率				増減率				増減率				増減率			
2014. 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				
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				
16. 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	197,183	2.6	28.6	165,651	2.6	24.0				
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0				
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	198,939	2.3	28.8	166,864	2.2	24.1				
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	200,299	2.1	28.5	167,684	1.9	23.8				
12	58	12.1	0.0	53,680	2.6	7.5	200,833	1.8	28.4	168,300	1.5	23.8				
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7				
6	58	7.4	0.0	55,676	1.7	7.8	201,557	1.3	28.4	168,694	1.0	23.8				

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

# 1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の託 信	品の託 有価証券	
		うち信金中	預け金								
2014. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	1,756	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
16.12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	521	0	1,818	1,695	45
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
17. 7	13,549	371,233	(5.8)	312,318	(4.7)	0	517	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658	(6.0)	318,298	(5.4)	0	538	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	1,625	1,688	49
10	13,007	379,797	(5.6)	319,525	(4.9)	0	520	0	1,625	1,718	52
11	13,810	375,689	(5.6)	318,243	(5.5)	0	549	0	1,832	1,710	53
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	1,946	1,668	55
18. 1	13,966	372,303	(4.8)	314,778	(4.7)	0	552	0	1,786	1,668	56
2	13,250	376,280	(4.0)	317,016	(4.0)	0	780	0	1,789	1,659	57
3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	631	0	1,860	1,761	60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	1,855	1,805	61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	2,155	1,847	22

年月末	有価証券	国債				短期社債	社債				株式	
		国債	地方債	公社債	金融債		その他					
2014. 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
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
16.12	419,493	(0.6)	85,682	(△5.7)	90,240	59	161,636	(△3.3)	71,343	23,729	66,563	6,395
17. 3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529
6	418,060	(△0.0)	81,738	(△4.8)	90,906	94	159,296	(△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902
17. 7	421,040	(0.3)	82,539	(△5.1)	91,633	74	159,088	(△3.4)	70,281	19,873	68,933	6,856
8	418,101	(△0.3)	79,161	(△8.5)	90,783	74	158,634	(△3.3)	69,942	19,316	69,375	7,089
9	414,697	(△0.5)	77,981	(△7.5)	90,350	34	156,415	(△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127
10	418,305	(0.0)	79,892	(△5.9)	90,999	114	156,411	(△3.8)	69,086	18,263	69,061	6,873
11	418,035	(△0.6)	78,676	(△9.2)	90,792	124	155,827	(△3.9)	68,825	17,700	69,301	6,890
12	418,705	(△0.1)	77,775	(△9.2)	90,887	119	155,820	(△3.5)	68,770	17,366	69,683	7,036
18. 1	421,865	(0.3)	79,093	(△8.6)	91,159	109	155,293	(△3.3)	68,724	16,945	69,623	7,122
2	421,086	(0.5)	77,224	(△9.4)	90,971	109	154,292	(△3.5)	68,425	16,550	69,316	7,506
3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585
4	418,354	(1.2)	74,009	(△8.4)	90,755	139	152,184	(△3.7)	67,327	15,561	69,295	7,695
5	419,769	(0.9)	73,237	(△10.1)	90,926	139	152,133	(△4.2)	67,191	15,205	69,736	7,683
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797
7	424,297	(0.7)	74,069	(△10.2)	91,711	139	151,955	(△4.4)	67,046	14,377	70,531	7,837

年月末	余資運用資産計(A)				信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)		
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証券								
2014. 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
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
16.12	0	33,941	40,268	1,269	796,788	(3.0)	303,090	49.5	57.3	30.1	21.8	38.0
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335	(2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
17. 7	0	38,158	41,352	1,335	809,756	(2.7)	312,318	49.3	57.7	30.0	22.2	38.5
8	0	39,050	41,964	1,343	813,162	(2.5)	318,298	49.2	57.7	29.7	22.6	39.1
9	0	39,094	42,330	1,362	807,035	(2.5)	304,732	49.7	57.1	29.3	21.5	37.7
10	0	39,714	42,938	1,359	815,028	(2.5)	319,525	49.4	57.7	29.6	22.6	39.2
11	0	40,648	43,668	1,405	811,681	(2.2)	318,243	49.5	57.6	29.6	22.5	39.2
12	0	41,479	44,130	1,455	816,439	(2.4)	321,018	49.6	57.3	29.4	22.5	39.3
18. 1	0	42,086	45,514	1,486	812,199	(2.3)	314,778	49.7	57.5	29.8	22.2	38.7
2	0	43,328	46,167	1,486	814,904	(2.1)	317,016	49.6	57.5	29.7	22.3	38.9
3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
4	0	44,175	47,864	1,528	824,251	(2.7)	328,767	49.4	57.8	29.3	23.0	39.8
5	0	44,859	49,269	1,518	819,187	(2.4)	324,365	49.5	57.7	29.5	22.8	39.5
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
7	0	45,523	51,500	1,561	826,614	(2.0)	324,688	49.4	57.8	29.6	22.7	39.2

(備考) 1. ( )内は前年同月比増減率

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

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

## 2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
									前年同月比 増減率			
2014. 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
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. 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. 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
6	1,403,185	2.2	9,446,288	4.3	6,217,694	5.1	4,288,607	6.7	3,455,334	6.3	2,563,617	2.7
17. 7	1,400,980	2.2	9,521,338	5.6	6,316,260	7.4	4,356,401	9.0	3,463,692	7.3	2,545,199	2.3
8	1,406,065	2.3	9,523,925	5.5	6,309,612	7.0	4,352,732	8.3	3,465,196	6.7	2,552,590	2.8
9	1,411,279	2.4	9,520,071	4.9	6,299,392	5.9	4,338,814	6.6	3,458,376	5.5	2,555,365	3.2
10	1,410,370	2.2	9,585,003	5.5	6,377,639	7.0	4,419,704	7.8	3,504,783	6.2	2,545,038	2.7
11	1,407,146	2.1	9,625,980	4.8	6,409,471	6.1	4,454,741	7.1	3,550,005	5.6	2,553,928	2.4
12	1,421,840	2.3	9,583,425	3.4	6,329,505	3.9	4,385,543	5.0	3,489,735	4.9	2,583,346	2.5
18. 1	1,410,887	2.1	9,588,591	3.1	6,363,312	3.5	4,432,786	5.1	3,535,579	5.3	2,562,605	2.5
2	1,414,939	2.0	9,571,245	3.0	6,339,709	3.4	4,441,677	5.7	3,544,445	5.4	2,568,001	2.3
3	1,409,771	2.2	9,777,912	3.0	6,489,503	3.2	4,502,834	4.8	3,593,112	4.6	2,620,107	3.0
4	1,423,774	2.1	9,807,107	3.3	6,516,037	3.7	4,571,784	5.3	3,674,060	5.9	2,617,960	2.5
5	1,417,632	1.9	9,835,057	3.4	6,552,849	4.1	4,589,153	5.4	3,705,121	5.7	2,634,961	3.3
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
7	1,428,332	1.9	9,723,718	2.1	6,445,525	2.0	4,479,922	2.8	3,652,310	5.4	2,629,287	3.3

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		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 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
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
16. 12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
17. 7	659,879	2.2	—	—	—	—
8	661,723	2.5	—	—	—	—
9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
10	662,326	2.2	—	—	—	—
11	662,581	2.1	—	—	—	—
12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 1	662,674	1.7	—	—	—	—
2	663,535	1.5	—	—	—	—
3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
4	673,110	1.8	—	—	—	—
5	647,247	△ 1.8	—	—	—	—
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
7	648,906	△ 1.6	—	—	—	—

(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
2014. 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
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. 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. 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
6	690,708	2.7	2,519,744	3.4	1,873,447	△ 0.4	1,930,690	4.1	506,930	3.4	5,648,072	3.5
17. 7	692,103	2.4	2,516,262	3.7	1,864,947	△ 0.2	1,937,884	3.8	507,433	3.2	5,653,682	3.5
8	693,170	2.7	2,511,409	3.4	1,857,897	△ 0.5	1,940,363	3.8	507,980	3.4	5,652,922	3.4
9	702,433	3.0	2,531,641	3.1	1,868,948	△ 0.9	1,958,102	4.0	514,480	3.3	5,706,656	3.4
10	697,826	2.7	2,517,438	2.9	1,855,593	△ 1.0	1,954,341	3.8	511,586	3.2	5,681,191	3.2
11	698,233	2.6	2,520,969	2.0	1,858,655	△ 1.4	1,963,517	3.9	513,792	3.3	5,696,511	2.8
12	707,074	2.6	2,549,802	1.9	1,877,279	△ 1.1	1,982,376	3.7	520,208	3.1	5,759,460	2.7
18. 1	702,375	2.6	2,545,793	2.0	1,871,649	△ 1.0	1,978,920	3.8	517,523	3.2	5,744,611	2.8
2	702,795	2.5	2,539,627	1.6	1,861,180	△ 1.4	1,981,045	3.7	517,728	3.2	5,741,195	2.6
3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5
4	705,035	2.2	2,565,152	2.1	1,954,886	3.7	1,997,249	3.8	520,454	3.1	5,787,890	2.8
5	703,691	2.2	2,544,593	1.3	1,941,616	3.5	2,017,634	4.7	503,900	0.0	5,769,818	2.5
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,328	0.0	5,808,870	2.8
7	706,946	2.1	2,553,110	1.4	1,950,773	4.6	2,035,252	5.0	507,335	△ 0.0	5,802,643	2.6

- (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利用ください。

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

### 【ホームページの主なコンテンツ】

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

### 【URL】

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

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. At the top, there is a search bar with the text 'キーワード検索' and a link to '検索条件はこちら'. Below the search bar, there is a navigation menu with items like 'トップページ', '分野別新着情報一覧', '各種レポート一覧', '信金中金月報', '信用金庫統計', '全国信用金庫概況・統計', '調査動向調査', '活動記録', '研究所の概要', '論文募集のお知らせ', 'ご意見・ご要望窓口', 'リンク集', and 'English Page'. The main content area is titled '新着情報' and contains several news items with dates and titles, such as '2018.9.4 内外金利・為替見直し' and '2018.8.29 産業企業情報'.

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2018年(平成30年)10月1日 発行

2018年10月号 第17巻 第10号(通巻555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