

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第17巻 第3号(通巻548号) 2018.3

特集「金融仲介機能のベンチマーク」

特集号発刊にあたって

企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは
—すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために—

ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価

信用金庫のベンチマークの開示状況
—今後のベンチマークの開示・活用にあたって—

地域・中小企業研究所が
「シンクタンクを有する信用金庫との情報交換会」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(1月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

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

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2018年3月号 目次

	特集号発刊にあたって	2
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	
調 査	企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは	4
	—すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために—	荒木田友則 鉢嶺 実
	ITインフラを活用し組織全体で取り組む	25
	福井信用金庫の事業性評価	松崎英一 岸本真樹
	信用金庫のベンチマークの開示状況	39
	—今後のベンチマークの開示・活用にあたって—	荻野和之 海田尚人
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「シンクタンクを有する信用金庫との情報交換会」を開催	46
	地域・中小企業関連経済金融日誌（1月）	47
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（1月）	50
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	52

特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長
松崎 英一

当研究所では、平成29年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」をテーマに信金中金月報の特集号を発刊した。本号はその続編として発刊するものである。

金融庁は、平成28年9月に金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる指標として、「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。続いて同年10月に公表した「平成28事務年度 金融行政方針」の中で、このベンチマーク等を活用して、金融機関の自己点検・評価、自主的な情報開示を促しつつ、経営陣と深度ある対話を実施していくことを示した。

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

本特集号では、各信用金庫がベンチマークとして開示した各項目に取り組むにあたって、参考資料として活用されることを想定し、3つのレポートを掲載した。

1つめのレポート「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは—すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために—」では、後継者不在という理由で廃業の危機に直面している中小企業の現状に焦点を当てたうえ、今後の対応について、後継者不在を乗り越えて事業承継を実現した経営者の事例をもとに考察した。

わが国の企業数は長期にわたって減少基調にあり、その要因は、近年では中小企業の休廃業・解散によるところが大きい。これらのおよそ半数が経常黒字のまま休廃業・解散を余儀なくされているという実態を踏まえると、企業の存続に影を落としているのは、後継者不在に伴う事業承継問題ということができる。

多くの中小企業経営者が世代交代期を迎えるなか、政府は今後5～10年を事業承継の集中支援期間と位置付けて対応を強化している。一方、「金融仲介機能のベンチマーク」でも事業承継支援先数やM&A支援先数が項目として掲げられている。

本稿では、信用金庫が関与し企業存続の危機を乗り越えて事業承継を果たした3つの事例を紹介した。いずれのケースも親族内承継はかなわなかった（しなかった）が、従業員承継やM&Aによって企業存続につながった。いざ事業承継問題に直面したとき、身近に信頼の置ける人物や地域金融機関が存在していたことが、円滑な事業承継に結び付いたという点で共通し

ていた。

企業の事業承継が円滑に行われ、雇用を守ることができれば、地域の衰退を食い止めることにもつながっていく。中小企業の事業承継に向けて信用金庫が果たすべき役割は、ますます大きくなっている。

2つめのレポート「ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価」では、事業性評価にかかる最近の金融行政の変遷について振り返ったうえで、当金庫が事業性評価に取り組むようになった背景や具体的な取組内容を紹介した。

本稿で取り上げた福井信用金庫は、平成29年8月に公表した『『金融仲介機能のベンチマーク』を活用した取り組み状況』の中で、事業性評価を「取引先企業の財務データや担保・保証に過度にとらわれず、取引先企業との対話を通じて、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」と定義し、全与信先数・融資残高に占める事業性評価に基づく融資の割合は、それぞれ47.8%、64.5%と開示している。

当金庫は、事業性評価に取り組むうえで、「融資情報管理システム」をITインフラとして整備し、本部と営業店間の連携強化、取引先とのリレーションシップの強化に役立てている。また、「事業性評価シート」によって企業の事業内容の見える化を図り、顧客との対話のツールとして活用し、ベンチマークを役職員の自己規律・目標として機能させている。

3つめのレポート「信用金庫のベンチマークの開示状況—今後のベンチマークの開示・活用にあたって—」では、信用金庫のベンチマークの開示状況について概観したうえで、独自のベンチマークを開示した信用金庫の事例を紹介し、ベンチマークを開示・活用するにあたっての信用金庫の留意点について考察した。

平成29年10月時点で、全国264の信用金庫のうち92金庫（34.8%）がベンチマークについて開示していた。共通ベンチマークについては、「金融機関が関与した創業、第二創業の件数」を開示した金庫が72金庫と最も多い。一方、選択ベンチマークでは、「創業支援先数」、「販路開拓支援を行った先数」、「事業承継支援先数」の順に多かった。また、独自ベンチマークを開示している信用金庫は44金庫で、地場産業である水産加工業等向け融資額や高齢者の住替えなどの課題解決策の提案件数等、営業エリアに密着した信用金庫の特徴を生かした開示が見られた。

金融仲介機能の取組みについての開示を求める動きは一時的なものではなく、今後も継続することが想定される。開示するベンチマークの定義が不明確である場合、顧客は他金融機関の開示するベンチマークとの比較が困難になると思われる。信用金庫は、開示するベンチマークの項目の定義を明確化するとともに、自金庫の取組みをわかりやすく開示していく必要がある。

今後も時宜に合ったテーマを選択し、有益な情報提供に努めていく所存なので、当月報に対するご意見等があれば、ふるって当研究所までお寄せいただきたい。

企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは

－すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

荒木田 友則

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、企業存続、休廃業、世代交代、後継者不在、地方創生、
信用金庫、ベンチマーク、従業員承継、M&A、連携、信頼関係

(視 点)

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間世代交代期を迎えるといわれるなかで、“大廃業時代”の到来を懸念する声が増しに高まっている。こうしたなかで現実に目を移すと、業況のよい中小企業・小規模事業者のなかに、後継者不在という理由だけで廃業の危機に直面しているようなケースも散見されるのが実情となっている。地域経済の主要な担い手である中小企業・小規模事業者の“消滅”は、雇用機会の喪失をもたらすばかりでなく、定住人口の域外流出などを通じて「地方創生」に対しても深刻な影を落としかねないものである。それだけに、なんとしてもこれを少しでも食い止めていくような方策を模索していくことは、極めて重要なわが国経済社会の課題といえる。

本稿では、こうした厳しい現実にあらためて焦点を当てつつ、今後の対応の方向性などについて、後継者不在を乗り越えて事業承継を実現した経営者等にも接触を試みながら考察してみた。

(要 旨)

- わが国の企業数は長期にわたって減少基調にある。これは、中小企業・小規模事業者の休廃業・解散によってもたらされている面が大きいとみられるが、これらのおよそ半数が経常黒字のまま休廃業・解散を余儀なくされているという実態を勘案すると、その存続に影を落としている本質は、後継者不在に象徴される事業承継問題にあるものと推察される。
- 多くの中小企業経営者が世代交代期を迎えるなか、政府は今後5～10年を事業承継の集中支援期間と位置付けて対応を強化している。一方、「金融仲介機能のベンチマーク」でも事業承継支援が掲げられるなか、全国の信用金庫においても、その重大性を認識しながら取り組み動きが一段と活発化している。
- 事業承継の手法については多様化が進展しており、後継者不在の中で第三者への事業譲渡(M&A)を視野に入れる経営者も着実に増加しているとみられる。
- 地域のプラットフォームを通じて「地域になくてはならない企業」の事業承継が進むことの積み重ねが地域の雇用を守り、産業の衰退を食い止めることにつながっていく。全員が笑顔で事業承継を迎えられるよう、積極的な事業承継へ向けて信用金庫が果たすべき役割もますます大きくなっている。

はじめに

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間、世代交代期を迎えるといわれるなかで、“大廃業時代”の到来を懸念する声が増しに高まっている。こうしたなかで現実に目を移すと、業況のよい中小企業・小規模事業者のなかに、後継者不在という理由だけで廃業の危機に直面しているようなケースも散見されるのが実情となっている。地域経済の主要な担い手である中小企業・小規模事業者の“消滅”は、雇用機会の喪失をもたらすばかりでなく、定住人口の域外流出などを通じて「地方創生」に対しても深刻な影を落としかねないものである。それだけに、なんとしてもこれを少しでも食い止めていくような方策を模索していくことは、極めて重要なわが国経済社会の課題といえる。

本稿では、こうした厳しい現実にあらためて焦点を当てつつ、今後の対応の方向性など

について、後継者不在を乗り越えて事業承継を実現した経営者等にも接触を試みながら考察してみた。

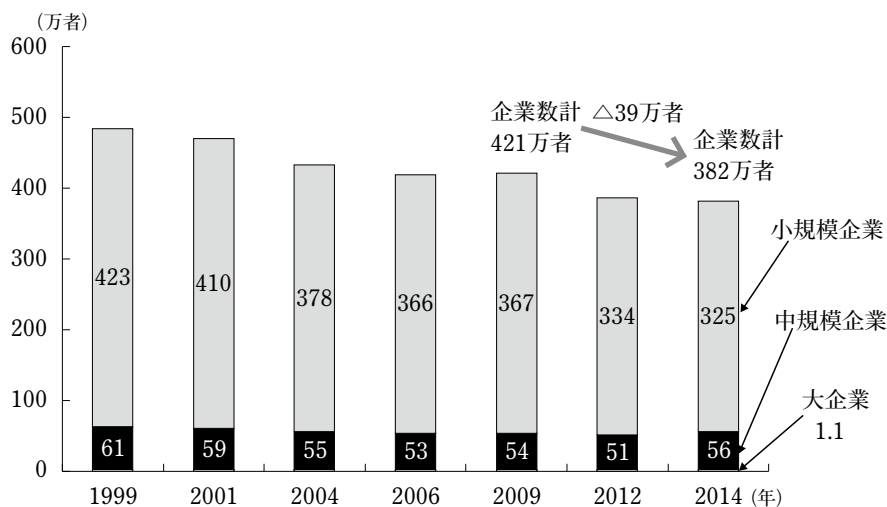
1. 中小企業・小規模事業者の存続のカギを握る世代交代の行方

(1) 高水準で推移する休廃業・解散がもたらす企業数の減少

地域経済の主要な構成員である企業数の減少傾向が続いている。

信金中金月報2017年9月号『「創業・第二創業」と信用金庫』の冒頭でも触れてきたように、2017年度の『中小企業白書』の中で示されている「企業数」の推移は、長期的に減少の一途を辿っている（図表1）。これは、1980年代の半ば以降、新規開業（創業）する企業の数よりも、さまざまな事情によりやむを得ず事業継続の断念（倒産や廃業等）に至る中小企業・小規模事業者の数の方が多かったこと（いわゆる開廃業率の逆転）に起

図表1 企業規模別企業数の推移（企業数＝会社数＋個人事業者数）



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

困している。

また、近年の企業数の減少度合を都道府県別にみると、東日本大震災（2011年）に見舞われた東北地方の各県や北陸、山陰、四国など、相対的にもともと企業数自体の少ないような地域において減少度合の大きい状況が目立っている（図表2）。なお、企業数の減少傾向は、数の上で全体の99%以上を占め

る中小企業・小規模事業者の減少に因るところが大きく、定住人口の減少などを通じて今後の地域経済そのものにも深刻な影を落としかねないような状況にある。

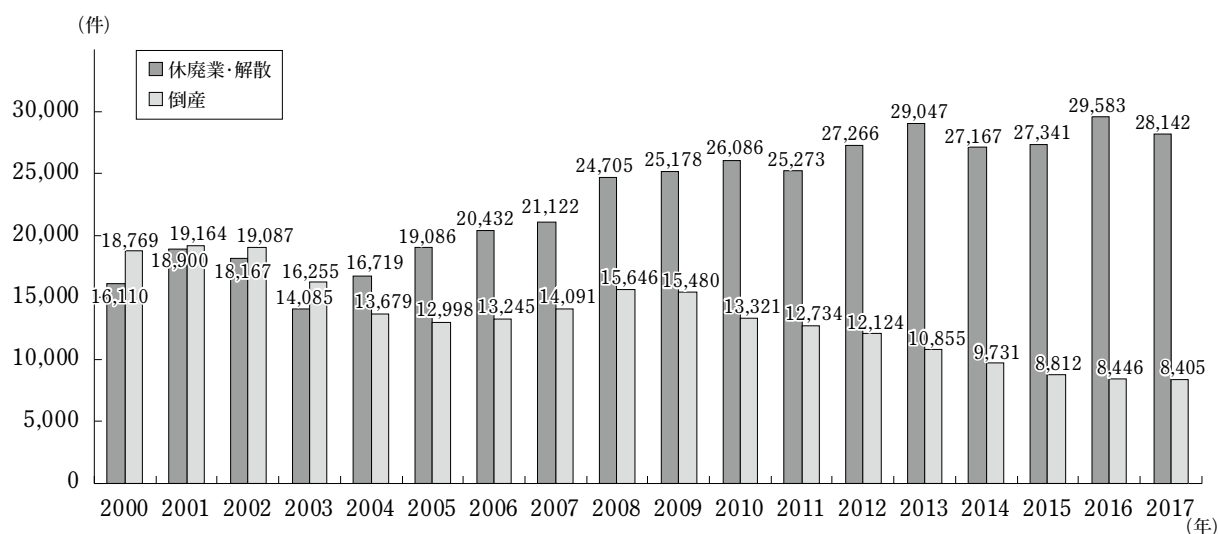
ここで、企業数減少の主要因となっている中小企業・小規模事業者の休廃業・解散や倒産の動きにあらためて着目すると、さらに由々しき実態が浮かび上がる。すなわち、(株)東京

図表2 都道府県別にみた企業数とその減少度合

都道府県	企業数 2009年 2012年 2014年	指数 (2009年 =100)	都道府県	企業数 2009年 2012年 2014年	指数 (2009年 =100)	都道府県	企業数 2009年 2012年 2014年	指数 (2009年 =100)	都道府県	企業数 2009年 2012年 2014年	指数 (2009年 =100)
全国合計	4,213,190 3,863,530 3,820,338	100.0 91.7 90.7	千葉県	139,548 129,964 129,126	100.0 93.1 92.5	三重県	60,595 55,791 54,911	100.0 92.1 90.6	徳島県	29,969 27,514 26,936	100.0 91.8 89.9
北海道	167,283 154,053 151,402	100.0 92.1 90.5	東京都	492,391 447,113 452,197	100.0 90.8 91.8	滋賀県	39,235 36,893 36,580	100.0 94.0 93.2	香川県	36,392 33,525 32,805	100.0 92.1 90.1
青森県	48,017 42,719 41,915	100.0 89.0 87.3	神奈川県	217,103 200,690 200,530	100.0 92.4 92.4	京都府	95,181 86,290 84,896	100.0 90.7 89.2	愛媛県	51,036 46,984 45,975	100.0 92.1 90.1
岩手県	44,455 38,779 38,737	100.0 87.2 87.1	新潟県	89,932 83,644 80,645	100.0 93.0 89.7	大阪府	328,033 299,446 294,099	100.0 91.3 89.7	高知県	29,575 26,997 26,399	100.0 91.3 89.3
宮城県	72,091 59,700 61,819	100.0 82.8 85.8	富山県	41,447 37,856 36,776	100.0 91.3 88.7	兵庫県	169,349 155,061 154,949	100.0 91.6 91.5	福岡県	155,083 142,835 143,408	100.0 92.1 92.5
秋田県	39,964 36,334 35,130	100.0 90.9 87.9	石川県	47,397 43,922 42,895	100.0 92.7 90.5	奈良県	36,120 33,133 33,323	100.0 91.7 92.3	佐賀県	27,945 25,991 25,555	100.0 93.0 91.4
山形県	45,866 42,339 40,938	100.0 92.3 89.3	福井県	34,212 31,472 30,669	100.0 92.0 89.6	和歌山県	40,739 37,643 36,296	100.0 92.4 89.1	長崎県	48,686 44,730 43,794	100.0 91.9 90.0
福島県	71,710 61,962 61,636	100.0 86.4 86.0	山梨県	36,603 33,332 32,523	100.0 91.1 88.9	鳥取県	18,914 17,518 17,143	100.0 92.6 90.6	熊本県	57,430 53,440 52,795	100.0 93.1 91.9
茨城県	92,907 85,790 84,361	100.0 92.3 90.8	長野県	85,944 78,704 77,456	100.0 91.6 90.1	島根県	26,348 24,278 23,563	100.0 92.1 89.4	大分県	40,440 37,303 36,729	100.0 92.2 90.8
栃木県	70,838 65,362 63,615	100.0 92.3 89.8	岐阜県	82,702 76,529 74,542	100.0 92.5 90.1	岡山県	60,252 56,362 55,322	100.0 93.5 91.8	宮崎県	40,052 37,528 36,944	100.0 93.7 92.2
群馬県	77,330 70,754 68,889	100.0 91.5 89.1	静岡県	140,370 130,295 127,643	100.0 92.8 90.9	広島県	96,809 89,366 87,578	100.0 92.3 90.5	鹿児島県	58,169 53,736 52,777	100.0 92.4 90.7
埼玉県	187,106 174,816 172,435	100.0 93.4 92.2	愛知県	241,524 224,343 221,411	100.0 92.9 91.7	山口県	46,374 42,228 41,040	100.0 91.1 88.5	沖縄県	53,724 48,466 49,231	100.0 90.2 91.6

(備考) 1. ここでいう指数とは、2009年の企業数を100とした場合の2012年および2014年の企業数
2. 中小企業庁『中小企業白書』（2017年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



(備考) (株)東京商工リサーチ『2017年「休廃業・解散企業」動向調査』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

商工リサーチのデータから近年の休廃業・解散や倒産の動向をみると、長期にわたる金融緩和の効果などにより、倒産件数は、近年、着実な減少傾向を辿ってきている。その一方で、倒産までには至らないものの休廃業や解散という形で企業としての存続を断念しているようなケースが高水準で推移しており、これが近年の全体としての企業数減少の主要因となっていることが見て取れる (図表3)。

(2) 世代交代期を迎える中小企業経営者の多くが直面する事業承継問題

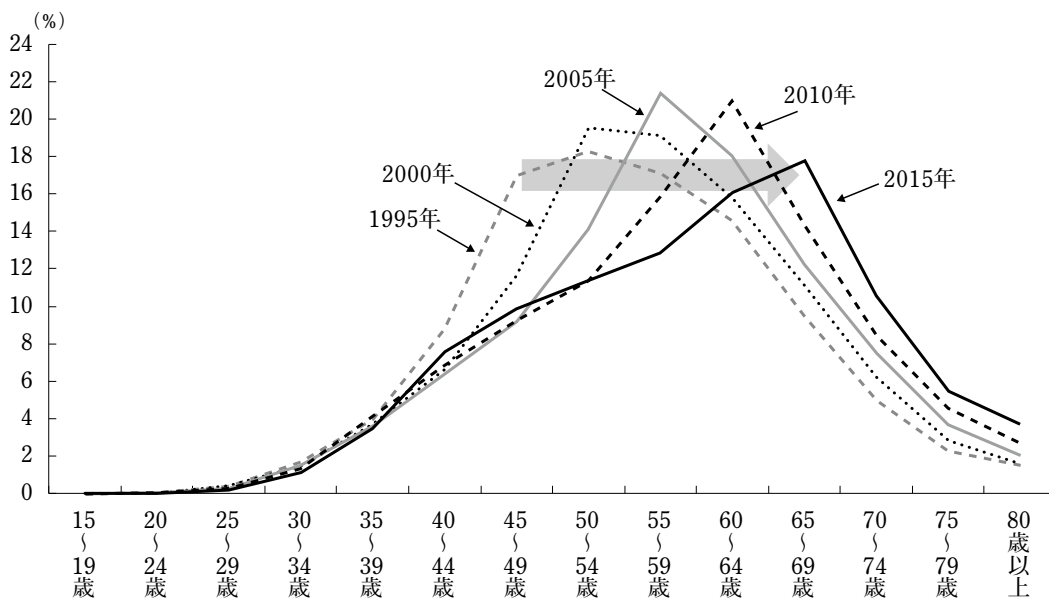
休廃業・解散の件数が高水準で推移しているのは、中小企業経営者の多くが“世代交代期”を迎えているにもかかわらず、後継者難などにより経営の“バトンタッチ” (すなわち事業承継) をクリアできていないことが主な要因ではないかといわれている。実際、年代別にみた中小企業経営者の年齢分布を見ると、その最多層 (分布図の頂点=およそ団塊

世代 (1947~49年生まれ) に相当) は、年月の経過とともに右側へシフト、中小企業経営者の平均引退年齢といわれる“70歳ライン”までに差し掛かりつつある状況にある (図表4)。およそ半数の中小企業が“後継者不在”など事業承継の困難性を訴えている実情があることを勘案すれば、今後、世代交代期を迎えていく中小企業が、後継者不在などの要因により、企業としての存続を断念するケースが高水準で続いていくような“大廃業時代”の到来が懸念される。

実際、経済産業省・中小企業庁においても、中小企業・小規模事業者の事業承継問題をこのまま放置した場合、廃業の増加によって2025年ごろまでの10年間累計で約650万人の雇用と約22兆円の国内総生産 (GDP) を失う可能性があるとのマクロ的な試算結果を示している。

一方で、休廃業・解散に至ってしまった中小企業のおよそ半数が、実は経常損益で黒字

図表4 年代別にみた中小企業経営者の年齢分布



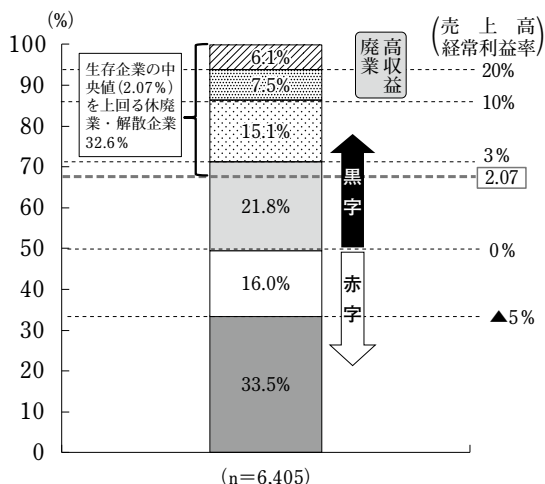
(備考) 株式会社データバンク『COSMOS2 (企業概要ファイル)』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

だったという実態もある (図表5)。一般に、中小企業の休廃業・解散といえば、時代の変化に適合できないまま収益低迷 (赤字転落) や先行き不安などで事業継続の困難に直面しているようなケースが想起される。しかし、現実には、現存する企業の収益率の中央値 (2.07%) すら上回っているような収益基盤

のある中小企業・小規模事業者が、何らかの原因で休廃業・解散に追い込まれているケースが少なくないものとみられる。

これはすなわち、これまでに休廃業・解散を余儀なくされてきた中小企業・小規模事業者の中に、業況堅調であるにもかかわらず、後継者不在をクリアできなかったがために、企業としての存続を断念せざるを得なかったケースが一定の割合で存在していたのではないかということを示唆している。相応の事業基盤を有する中小企業・小規模事業者が、後継者不在をクリアできないがために休廃業を余儀なくされてしまえば、結果的にそれまで長年にわたって築き上げてきた技術やノウハウが“雲散霧消”してしまうばかりでなく、雇用機会の喪失や定住人口の流出、あるいは地域企業間の連携によって機能していたサプライチェーンの分断など、地域経済社会全体に対しても“ボディブロー”のようなダメージを

図表5 休廃業・解散企業の売上高経常利益率



(備考) 株式会社東京商工リサーチ『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

継続的に与えていくものであると考えられる。

後継者不在に象徴される中小企業の事業承継問題は、地域経済社会から必要とされている中小企業・小規模事業者すらも休廃業・解散へ追い込んでいくのが実態ではないかとみられる。事業承継問題は、もはや個々の企業経営問題の枠組みを大きく越えて、全国各地で取組みが活発化している「地方創生」の成否をも左右する喫緊の課題となっている。

2. 事業承継支援の動きは一段と大きな潮流へ

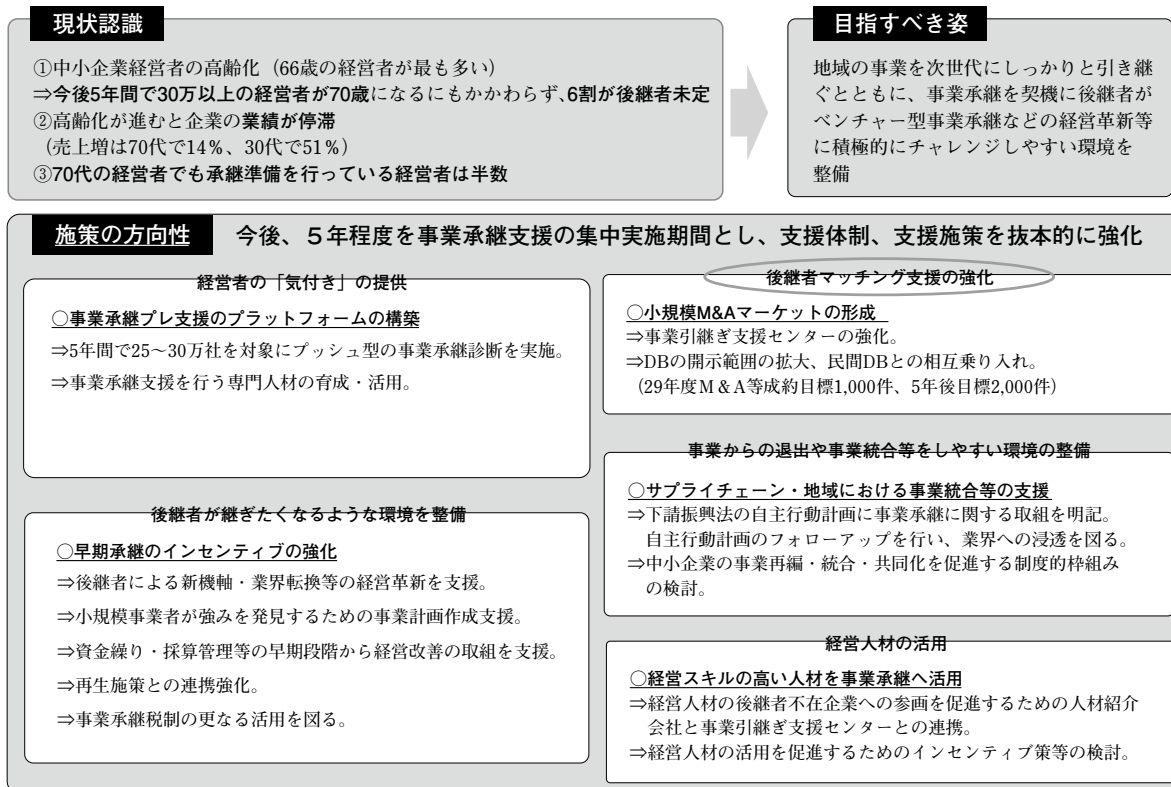
(1) 今後の5～10年を政策的な集中支援期間と設定

経済産業省・中小企業庁では、今後も多く

の中小企業経営者が“世代交代期”に差し掛かっていく現実などを受けて、中小企業の事業承継にまつわる支援体制をここへきて一段と拡充している。2017年7月には『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』を公表、2017年度以降の5～10年間程度を事業承継支援の「集中実施期間」と位置付け、支援体制や支援施策を抜本的に強化していくことをあらためて打ち出している（図表6）。

これまでも経済産業省・中小企業庁では、中小企業の事業譲渡等（M&A）を支援する「事業引継ぎ支援センター」の全国展開（2011年度～）、事業承継円滑化を念頭に置いた「事業承継ガイドライン」の10年ぶり

図表6 事業承継に関する課題と対応の方向性（事業承継5ヶ年計画）



（備考）経済産業省・中小企業庁『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』（2017年7月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

となる改訂・公表（2016年12月）など、具体的な支援策等を次々と打ち出してきた。今後も、地域金融機関等の民間セクターと幅広く連携しながら、必要とされている企業ですら休廃業に追い込まれているような現実に一定の歯止めをかけることを念頭に、中小企業・小規模事業者の存続に直結しうる事業承継問題の解消へ向けて、税優遇の拡大、承継後に必要な資金を低利融資する枠組みの導入、経営者と後継者のマッチング支援強化、後継者教育の機会の拡充などを強化していく方向にある。中小企業・小規模事業者を念頭に置いた事業承継支援の動きは、今後も一段と大きな潮流となっていくものとみられる。

(2) なお一層の取組み強化が期待されている信用金庫の事業承継支援

一方、地域の中小企業にとって身近な存在である信用金庫の業界においても、2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマーク」の中で、「選択ベンチマーク」のひとつとして「事業承継支援先数」や「M&A支援先数」が掲げられるなど、取組みを強化していく動きも大きな潮流となりつつある。これらはすでに“リレバン^(注1)”の流れを汲んだ地域密着型金融を実践するなかで、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一環として取り組まれてきており、信用金庫の現場に経験と実績が蓄積されているケースも多い。今後についても、行政等との連携を深

めながら継続的に取り組んでいくことにより、一段と対応力を高めていくことが期待されている。

3. 企業存続の可能性を高める事業承継の多様な選択肢

一般に、事業承継は「だれに会社（経営）を継承するか（後継者の確定）」によって、「親族内承継」と「親族外承継」に大別され、さらに後者については、社内の役員や従業員等へ承継するか、あるいは社外の第三者へ承継するか（いわゆるM&A）によって、その様相は大きく異なってくるのが実態となっている。これら3パターン^(注2)の事業承継には、それぞれにメリット・デメリットが存在するが、当該事業者の置かれている業界事情などによって、とるべき方策が大きく異なってくることはいうまでもない（図表7）。

なお、近年では、わが国の構造問題のひとつである少子高齢化の進展などを背景に、後継者たる親族（子供など）がそもそも存在しない経営者が増加している。このことなどにより、かつては事業承継の8割以上を占めていたとされる「親族内承継」の占めるウエイトは徐々に低下傾向にあり、これに代わって「親族外承継」に企業の存続を託す以外に選択肢のないケースが増加している。とりわけ近年では、「親族外承継」のなかでも、社外の第三者への事業の譲渡・売却・統合など、いわゆる「M&A」の認知度が、企業規模の大

(注)1. 金融庁が2003年に公表した『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（基本的考え方）』の総称。長期継続する関係の中から借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、融資を実行するビジネスモデルなどが提唱された。

図表7 事業承継における各種承継方法のメリットとデメリット

		メリット	デメリット
親族内承継		<ul style="list-style-type: none"> ○一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ○一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ○他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●親族内に、経営能力と意欲のある者がいるとは限らない。 ●相続人が複数いる場合、後継者の決定、経営権の集中が困難。
親族外承継	従業員等への承継	<ul style="list-style-type: none"> ○親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 ○業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ●親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ●後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ●個人債務保証の引継ぎ等の問題。
	第三者への承継(M&A)	<ul style="list-style-type: none"> ○身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ○現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●希望の条件(従業員の雇用、売却価格等)を満たす買い手を見つけるのが困難。

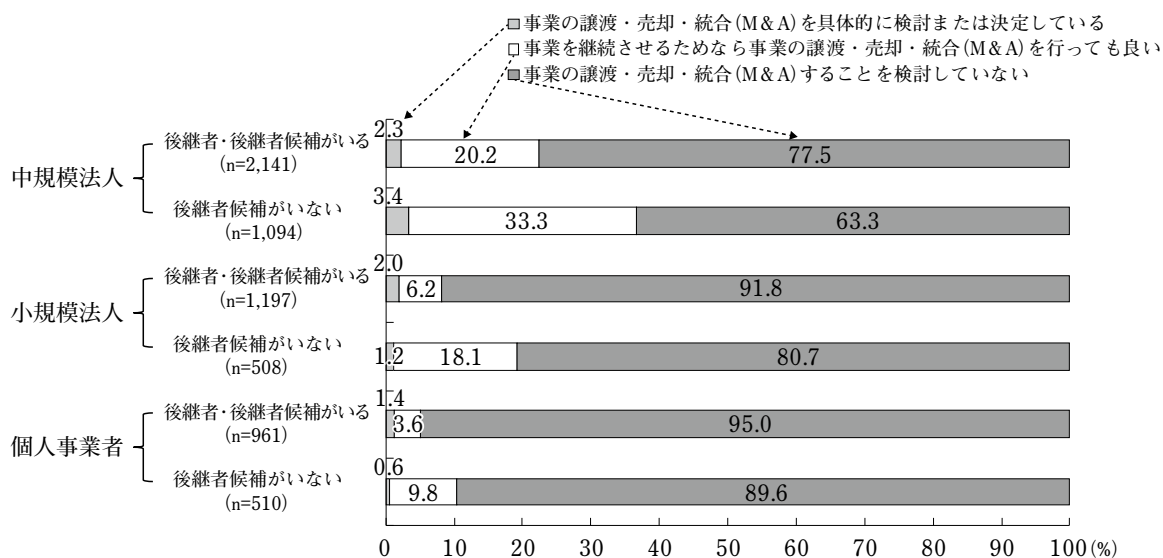
(備考) 中小企業基盤整備機構『中小企業経営者のための事業承継対策』(平成28年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

小を問わず着実に高まっている。例えば、東京商工リサーチの調査をみても、「後継者候補がない」としている中小企業においても、中規模企業の36.7%、小規模企業の19.3%、個人事業者の10.4%が、何らかの形で「M&A」を視野に入れていると回答しており、事業存続のための選択肢の一つとしての「M&A」に対する認識を有する経営者も

一定の割合で存在しているものと考えられる(図表8)。

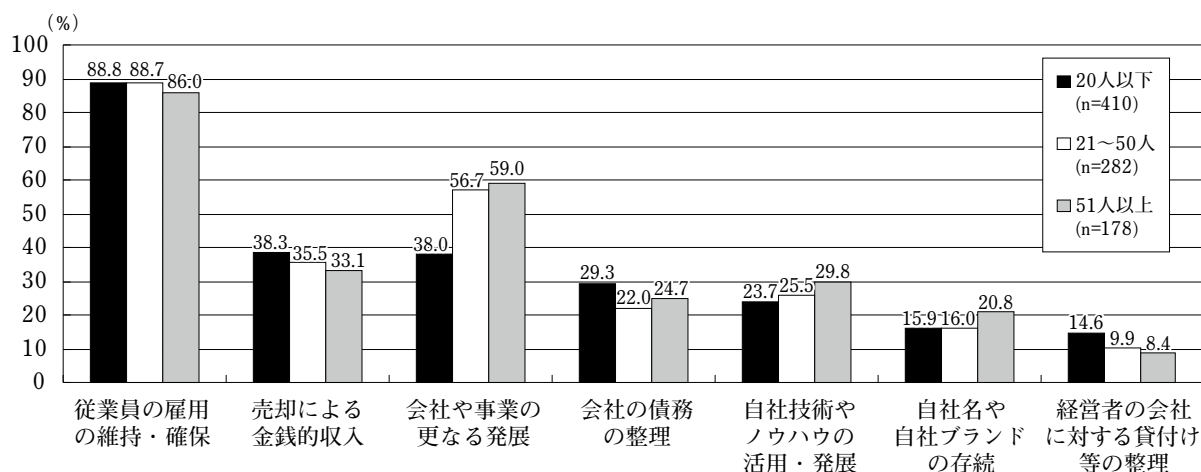
なお、譲渡・売却・統合によって事業存続を模索する中小企業がM&A(事業譲渡)の際に重視することは、規模の大小などによって多少の相違はあるものの、「従業員の雇用の維持・確保」といった要素に加えて、「会社や事業の更なる発展」を視野に入れているよう

図表8 後継者(候補)の有無別にみた、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況



(備考) 中小企業庁委託調査『企業経営の継続に関するアンケート調査』(2016年、(株)東京商工リサーチ)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 事業を譲渡・売却・統合（M&A）する場合に重視すること（複数回答）



（備考）中小企業庁委託『企業経営の継続に関するアンケート調査』（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なケースも多い（図表9）。これは、M&Aが事業の存続ばかりでなく、さらなる発展の手段としても捉えられていることの証左であり、手塩にかけてきた事業を第三者に託していく経営者サイドの“想い”でもある。

とはいえ、後継者不在による事業存続の危機を、M&Aによって乗り越えていくためには、そもそも事業価値の維持向上が図れているか、あるいは適切にマッチング機会が得られているかなど、現実的に容易ではないケースが多いのもまた事実といえる。こうしたなかで、支援サイドの動きとして「事業引継ぎ支援センター」など公的セクターの機能拡充に加えて、事業承継支援に注力する信用金庫や民間M&A専門業者など民間セクターの台頭と相互連携も著しく進展しており、ひと昔前に比べれば、M&Aにかかる“売り手”と“買い手”のマッチング機会は飛躍的に増大しているとみられる。とりわけ、信用金庫業界においては、信金中央金庫の関連会社である信

金キャピタル(株)（本社：東京都中央区）^(注2)を介した全国規模のM&Aも定着しつつあり、着実な成果を挙げている。

中小企業・小規模事業者にとっての事業承継の問題は、企業としての存続に直結するものであり、その成否の積み重ねは、結果として地域経済の盛衰にも大きな影響を及ぼしかねないものといえる。来たるべき“大廃業時代”を乗り越え、存続すべき中小企業・小規模事業者に対してその道筋をつけていくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになろう。

4. 企業存続の危機を乗り越えて事業承継を果たした事例

ケースⅠ 信用金庫の資金支援などを得て従業員承継を実現

(1) 従業員承継を実現した株式会社コメノイの概要

栃木県鹿沼市で2店舗の調剤薬局「けんこう薬局」を経営する(株)コメノイは、前社長の

(注)2. 同社のM&A仲介業務の詳細については<http://www.shinkin-vc.co.jp/ma/>を参照のこと。

図表10 株式会社コメノイの概要



同社の概要

法人名	株式会社コメノイ
代表	浅野 敏一
本社所在地	栃木県鹿沼市
設立	1998年
年商	約1億2,000万円
従業員	13名
事業内容	医薬品販売

(備考) 1. 前社長の米野井憲一氏(右)と新社長の浅野敏一氏(左)
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 株式会社コメノイ 上野店(本社)外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

米野井憲一氏(61)(以下、「米野井氏」という。)が大手製薬メーカーを退職して1998年に開業した(図表10、11)。

当初は地元皮膚科の近隣に立地する調剤薬局として1店舗のみの経営であったが、別途小児科の医師より医薬分業にかかる新たな調剤薬局出店の打診があり、かねてより同業者

として懇意にしていた浅野敏一氏(47)(現社長。以下「浅野氏」という。)を薬剤師として迎えて1999年に2店舗目をオープンした。現在は、地域に密着した調剤薬局として、薬剤師4名のほか従業員9名を抱え、老若男女を問わず多くの利用者に支えられ、年商は1億円超で推移している。

(2) 従業員承継の決断に至るまでの経緯

2016年は米野井氏が60歳の節目にあたり、このころから当社の事業承継を考えるようになっていた。米野井氏には2人の子供(娘)がいるが、開業当初より子供への承継(親族内承継)は考えておらず、子供達もすでに別分野で活躍していた。こうした状況のなかで、米野井氏は当社で長年のパートナーとして18年間共に勤務し経験も豊富な浅野氏への承継(従業員承継)をベストと考えるようになった。

2016年秋ごろに米野井氏は事業の継続性という観点も合わせて浅野氏に従業員承継を打診した。もとより浅野氏には「米野井氏の意味を引継ぎ、ぜひとも薬局経営に関わっていきたい。」という意欲があり、家族等の理解も得てこれを快諾、米野井氏から浅野氏への事業承継(従業員承継)が進むこととなった。

(3) 外部機関の支援を受けて従業員承継を実現

従業員承継を行うことまでは決断したものの、実際に事業承継を進めるにあたっては自社株の評価方法や資金調達方法など未知の部

分が多く、公正性を確保する必要も感じていた。そこで、同社のメインバンクであり浅野氏も懇意にしていた**鹿沼相互信用金庫**（本店：栃木県鹿沼市）（**図表12**）に事業承継の相談を行った。

鹿沼相互信用金庫では「医院利用者の利便性の確保」「地元の雇用機会の喪失」などを踏まえ、「当薬局はこの地域になくてはならない薬局である」と認識していたため、今般の事業承継を全面的に支援すべく、豊富なノウハウを有する**栃木県事業引継ぎ支援センター**（所在地：栃木県宇都宮市）への取次ぎを行った。

相談を受けた栃木県事業引継ぎ支援センターでは、統括責任者の大森治氏が中心となって外部専門家（税理士等）と譲渡価格等の妥当性を確認するなど連携を図っていった。その結果、2017年10月には米野井氏と

浅野氏の間で従業員承継を前提とした事業譲渡契約を結ぶことが出来た。

なお、一般に従業員承継の際に問題点となることの多い株式取得等にかかる資金調達では、浅野氏の個人資金でカバーしきれない部分を鹿沼相互信用金庫の資金支援（融資）でカバーすることができ、2017年11月には事業承継の手続きがすべて完了し、地元紙「下野新聞」でも同社の従業員承継が紹介された。

当薬局は2017年12月から浅野氏が新たに代表取締役となり事業がスタートしている。新社長の浅野氏は、従来の事業を継続すべく、「誰でも気軽に来ることが出来る地域密着の調剤薬局」として、地域住民のコミュニティの場になることを目指しつつ、機会があれば3店舗目の出店も検討したいと考えている。

(4) 栃木県事業引継ぎ支援センターや信用金庫が果たした役割

今回の従業員承継の実現において特筆すべき点として、「栃木県事業引継ぎ支援センター」（**図表13**）と「鹿沼相互信用金庫」のスムーズな連携により、円滑に承継が進んだ

図表12 鹿沼相互信用金庫の概要



信用金庫の概要

信用金庫名	鹿沼相互信用金庫
理事長名	橋本 公之
所在地	栃木県鹿沼市
創立	1925年8月
預金	2,028億円
貸出金	969億円
常勤役員数	217名

（注）2017年3月末現在
（備考）写真は鹿沼相互信用金庫提供

図表13 栃木県事業引継ぎ支援センター



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ことがあげられる。

鹿沼相互信用金庫では、事業承継問題の潜在的なニーズを探るため、「事業承継ヒアリングシート^(注3)」などを活用し、その状況に応じて「栃木県事業引継ぎ支援センター」への橋渡しを積極的に行ってきた。

とりわけ、従業員承継においてネックになることの多い後継者への資金支援についても、熟慮の結果、本件のケースではプロパーでの融資を決断するなど、当金庫が掲げる「地元の繁栄なくして金庫の発展はない」という経営理念をそのまま実践したような対応となっている。

また、2014年11月に開設された「栃木県事業引継ぎ支援センター」においても、当センター独自の取組みとして、①自治体、商工団体、金融機関等の支援ネットワークを組織して情報共有と掘起こしを目的とした「とちぎ地域企業応援ネットワーク」と、②県内の士業等とM&A推進体制、マッチング体制を構築することを目的とした「事業引継ぎコーディネーター連絡会議」など、その積極果敢な取組みぶりは“栃木モデル”として全国的にも知られている。

今回のケースは「米野井氏が早い段階で浅野氏へ引き継ぐ意思を固めていたこと」、「浅野氏にも後継者になる意欲があったこと」、「課題の資金調達で地元の信用金庫の協力が得られたこと」から比較的スムーズな事業承継ができたと考えられる。

図表14 栃木県事業引継ぎ支援センター
統括責任者の大森治氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同センターの統括責任者である大森治氏(図表14)は「本来、事業承継に際しては、経営者が企業の5～10年後を見据えた将来展望を描き、後継者と一緒になって企業を磨き上げていくことが重要だ」と考えており、経営者が将来ビジョンを描きながら、時間をかけて企業と後継者を育成していくことを求めている。

事業承継の最前線では、まず何から始めて良いか分からないようなことも少なくないとみられるが、各都道府県にある事業引継ぎ支援センターにまずは相談してみるなど、企業存続へ向けて第一歩を踏み出してみることも重要であろう。

ケースⅡ 信用金庫と士業等の専門家が一丸 となって“チーム対応”で事業承継を 支援

(1) 地元企業2社を相次いで子会社化した滝川ガス株式会社の概要

北海道滝川市を営業基盤とする滝川ガス(株)

(注)3. 経済産業省・中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月)にある事業承継診断票(相対用)を栃木県事業引継ぎ支援センターが独自に加工し、県内各金融機関に配布しているもの(末尾の参考付表参照)

図表15 滝川ガス株式会社（左）と社長の猪股旬雄氏（右）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

は、エネルギー供給構造が石炭からガスへ転換していく途上の1961年9月に設立された、業歴50年を超えるガス会社である(図表15)。株主には滝川市のほか業界の有力企業等も名を連ねている。公営住宅の指定管理者を務めるなど、公共性の高い業務も積極的に手がけ、地域のインフラ企業としての役割を担っている。

2007年には、現社長の猪股旬雄氏(57)(以下、「猪股社長」という。)が5代目の社長に就任した。猪股社長は、別途、個人で福祉事業も手がけるなど、地域経済社会での存在感も発揮しながら現在に至っている。

(2) 2社の事業を譲り受けるまでの経緯

滝川ガス(株)では、地元の信用金庫等との機動的な連携の下、ここ2年程度の間以後継者不在などで企業存続の危機に直面していた地元企業2社の事業を引き継ぐという決断をし

ている。その概要は以下のとおりである。

①タキレイ滝川冷機工業株式会社からの事業譲受

タキレイ滝川冷機工業株式会社(以下、「タキレイ」という。)は、北海道滝川市およびその周辺地域で、冷蔵庫や冷暖房設備の設計、施工、修理等を行う企業である(図表16)。1966年に現社長の佐藤茂氏(57)(以下、「佐藤社長」という。)の実父が「滝川冷機工業」の名称で会社設立し、その後、1990年代前半には当時32歳の若さで佐藤社長が2代目として事業承継、以後およそ25年にわたって、主として電気系の冷蔵庫や冷暖房設備のきめ細やかなメンテナンス等を担いながら業歴を重ねてきた。地元では「タキレイさん」との愛称で長く親しまれてきたこともあり、その後、社名にそのまま「タキレイ」の名を冠するなどして現在に至っている。

ただ、後継者となりうる子供がいない佐藤社長は、取引先や従業員のことも勘案すれば企業としてさらなる存続を目指すことが自身の責務であると考えようになり、

図表16 タキレイ滝川冷機工業株式会社の概要

同社の概要	
法人名	タキレイ滝川冷機工業株式会社
代表	佐藤 茂
本社所在地	北海道滝川市
設立	1966年
年商	約1億8,000万円
従業員	9名
事業内容	冷蔵庫・冷暖房機の設計、施工、修理

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

50歳代半ばを過ぎた2015年初頭、自身の健康問題なども勘案しながら、まずは、かねてより親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に事業の譲渡などについて相談した。

相談を受けた猪股社長は、タキレイの事業内容について検証してみたところ、同社の強みであるEHP（電気ヒートポンプ）は滝川ガス(株)の強みであるGHP（ガスヒートポンプ）との相互補完関係（シナジー効果）が見込めると判断した。事業を譲り受ける方向でこれを具体的に進めていくために、まずは早い段階でメインバンクである北門信用金庫（本店：北海道滝川市）へ相談した。

相談を受けた北門信用金庫は、企業支援などを担う営業第二本部の統括調査役である伊藤貢作氏が中心となって事業承継（M&A）による全体スキームを作成した。また、譲渡価格や法制度面など、より具体的な部分では地元事情に明るい税理士の坂本和繁氏や司法書士の畠山かおる氏といった各分野の専門家も交え、猪股社長の呼びかけの下、佐藤社長も含めて関係者一体となって事業承継（M&A）を進めていった。時には一堂が会するような形で協議を重ねていった結果、2015年12月、タキレイの全株式を滝川ガス(株)へ譲渡（売却）する形で、100%子会社化（M&A）が実現した。

なお、現在でも佐藤社長を中心とした既存従業員（10名弱）による経営体制は継続しているが、滝川ガス(株)からも専務取締役を派遣、シナジー効果を発揮できるよう

な体制を構築して現在に至っている。

②株式会社タスクからの事業譲受

株式会社タスク（以下、「タスク」という。）は、現会長の干場光雄氏（69）（以下、「干場会長」という。）が、自身のスキルを活かしながら1990年に創業した、空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工を手がける地域密着型企業である（図表17）。当社社名は「タスクフォース（＝緊急性の高い特定の課題に取り組む為に設置された特別チーム）」に由来しており、“技術者集団”として、顧客ニーズに適切かつきめ細かく対応していきたいという干場会長の想いが込められている。同社では、30年近くにわたって滝川市内を中心に一定の事業基盤を構築してきたが、2015年半ばごろより、干場会長（当時は社長）自身の健康問題などがきっかけとなり、相応のスキルを持つ10名余の雇用を担う企業として、同社存続の道をそれまで以上に真剣に考えるようになった。なお、干場会長が求める技量や営業力などを勘案した結果、事業承継については「健全経営を引継いでくれる

図表17 株式会社タスクの概要

同社の概要	
法人名	株式会社タスク
会長	干場 光雄
本社所在地	北海道滝川市
設立年	1990年
年商	約3億5,000万円
従業員	13名
事業内容	空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社外の人に託したい」と考え、まずは以前より地域活動を通じて親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に今後の方向性などを相談してみた。

相談を受けた猪股社長は、かねてより同社の技術力を高く評価していたこともあり、同社をグループ企業化できれば相応のシナジー効果が見込めると判断、その進め方などについて、前出のタキレイのケースと同様、早い段階でメインバンクの北門信用金庫へ相談を持ちかけた。

相談を受けた北門信用金庫では、前出の伊藤統括調査役が全体スキームを作成しつつ、猪股社長の呼びかけで再び参集した坂本税理士や畠山司法書士とも密接に連携しながら事業承継の具現化を進めていった。関係者一体となって双方の要望を調整した結果、2016年12月、一部役員の保有していた株式はそのまま残しつつも、およそ90%の株式を滝川ガス(株)へ売却するという形で、同社の子会社化(事業承継)が実現した。

なお、猪股社長からの「元気なうちは引き続き仕事に従事して欲しい。」という要望を受け、当初は「干場社長体制」を維持してきたが、2017年6月に滝川ガス(株)の部長級社員に社長(兼任)の座を承継して自らは会長に就任、名実共にグループ会社化をほぼ完了させて現在に至っている。

(3) 外部専門家や信用金庫が果たした役割

今般の北海道滝川市における2件の事業承

図表18 北門信用金庫の概要



信用金庫名	北門信用金庫
理事長名	小嶋 俊明
所在地	北海道滝川市
創 立	1949年1月
預 金	2,546億円
貸 出 金	1,025億円
常勤役員数	200名

(注) 2017年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

継において特筆すべきこととして、譲受企業(猪股社長)側より相談を受けた北門信用金庫(図表18)サイドがスピーディーかつ大きく踏み込んで対応してきたという点があげられよう。猪股社長の呼びかけもあり、早い段階から専門家(税理士・司法書士)(図表19)も交えつつ、当事者たちが一堂に会する機会を持てたことは、公正でかつ短い時間内での事業承継の実現に大きく寄与したものと考えられる。

図表19 北門信用金庫の伊藤貢作氏(左)、税理士の坂本和繁氏(中)、司法書士の畠山かおる氏(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「地域にとってなくてはならない企業だからこそ存続させたい」という共通の想いの下、“チーム対応”の要として北門信用金庫が果たした役割には極めて大きいものがあったといえよう。

ケースⅢ 地域を越えた2つの信用金庫の連携により事業承継（M&A）を実現

以下では、山梨県で介護事業を営む事業者（地元の信用金庫の取引先）の全株式を、神奈川県で介護事業も手がける社会福祉法人（同）の理事長が新設法人で譲り受けたケース（地域を越えたM&A成約事例）について紹介する。

(1) 事業譲渡サイドの動き

山梨県で介護事業を運営するX社は、もともとは不動産賃貸事業を主体に事業を行っていたが、2007年に認可を受けて新たに介護事業に参入した。経営そのものはおおむね順調に推移していたものの、X社社長夫妻の子供たちがすでにサラリーマンとしての道を歩み始めるなどさまざまな事情から、介護事業については「自分たちが元気なうちに第三者へバトンタッチし、利用者や従業員への影響を最小限にとどめたほうがよい」と考えるようになっていた。こうした経緯から、2013年半ばごろ、まずはメインバンクである**山梨信用金庫**（本店：山梨県甲府市）（**図表20**）に対し事業承継（介護事業の譲渡）の相談を行った。

相談を受けた山梨信用金庫では、まずは自金庫内での成約を模索してみたが、譲受企業

図表20 山梨信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	山梨信用金庫
理事長名	五味 節夫
所在地	山梨県甲府市
創立	1926年11月
預金	4,214億円
貸出金	1,713億円
常勤役員数	454名

（注）2017年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

を見つけるには至らなかった。そこで、もともとX社社長夫妻が「できれば県外の事業者へ譲渡したい」という希望を持っていたことも踏まえ、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ**信金キャピタル**へ取り次ぐこととした。

信金キャピタルでは、X社社長夫妻および山梨信用金庫と事業承継のスキームを検討するなかで、不動産賃貸業については引き続き経営したいという意向も踏まえて、介護事業のみの譲渡を模索した。しかし、許認可の関係で介護事業のみを買収側に譲渡することができないため、会社分割のスキームを用いて検討することとなった。

(2) 事業譲受サイドの対応

一方、神奈川県内で介護事業を手がける社

図表21 平塚信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	平塚信用金庫
理事長名	石崎 明
所在地	神奈川県平塚市
創立	1932年11月
預金	4,770億円
貸出金	2,057億円
常勤役員数	397名

(注) 2017年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

会福祉法人の理事長Y氏は、日ごろより他地域への進出を考えており、取引のある平塚信用金庫（本店：神奈川県平塚市）（図表21）に買収のニーズを伝えていた。こうした状況のなかで同信用金庫では、信金キャピタルから持ち込まれていたX社の事業譲渡情報についてY氏に対して買収提案を行ったところ、「立派な施設を所有しているX社を引き受けることは、事業拡大はもちろん、人材交流やノウハウの取得など、さまざまな相乗効果を得られる」と評価し、買収を決断するに至った。なお、社会福祉法人は子会社保有のための株式取得は認められていないため、X社を譲り受けるにあたっては、Z社を新設することで対応、2015年3月に事業譲受（M&A）が完了した。

引き続き山梨県で介護事業を営んでいるX

社は、既存従業員の継続雇用も実現しながら、地域に根ざした施設として現在も堅実経営を続けている。

(3) 信用金庫が地域を越えて果たした役割

今般のケースⅢで特筆すべき点は、営業エリアを越えた2つの信用金庫が、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ信金キャピタル（図表22）を介して事業承継を成約までに導いた点にある。

営業エリアが限られている信用金庫同士が地域を越えて連携することができたのは、両信用金庫の各取引先との長年の信頼関係をベースとしながらも、これらを仲介した信金キャピタルのネットワークが有効に機能したことには他ならない。また、譲渡側である山梨信用金庫においては、会社分割したうえでの事業譲渡後のX社に対する既存融資の継続、一方の譲受側である平塚信用金庫においては、新設法人Z社に対する買収資金融資への審査対応など、条件面での調整等では多大な労力を要するものであった。こうした状況に

図表22 信金キャピタル株式会社



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

対し、両信金と信金キャピタルの担当者が密接に連携しながら関係各方面の調整等に粘り強くあたっていったことが、今般のM&A成約につながったといえよう。

5. 円滑な事業承継を行うために

中小企業にとって事業承継の問題は、経営者が人間である以上、企業存続へ向けて避けては通れない問題である。特に、近年の目まぐるしい経済状況の変化や構造的に進展する少子高齢化への影響などにより、当初想定していた親族内承継がかなわず、休廃業に追い込まれかねないようなケースも多くみられることは前述のとおりである。

したがって、中小企業の経営者においては、あらゆる場面を想定しつつ、実際の承継がまだ先であったとしても、事業承継問題については「対岸の火事」と思わず計画的かつ

早めに取り組むことがあらためて求められよう。本稿では3つのケースを紹介してきたが、いずれのケースも親族内承継はかなわなかった（しなかった）ものの、結果的には従業員承継やM&Aによって企業存続につながっていったもので、いざ事業承継問題に直面したとき、身近に信頼の置ける人物や金融機関がいたことが、円滑な事業承継につながっていったという点で共通していた（図表23）。

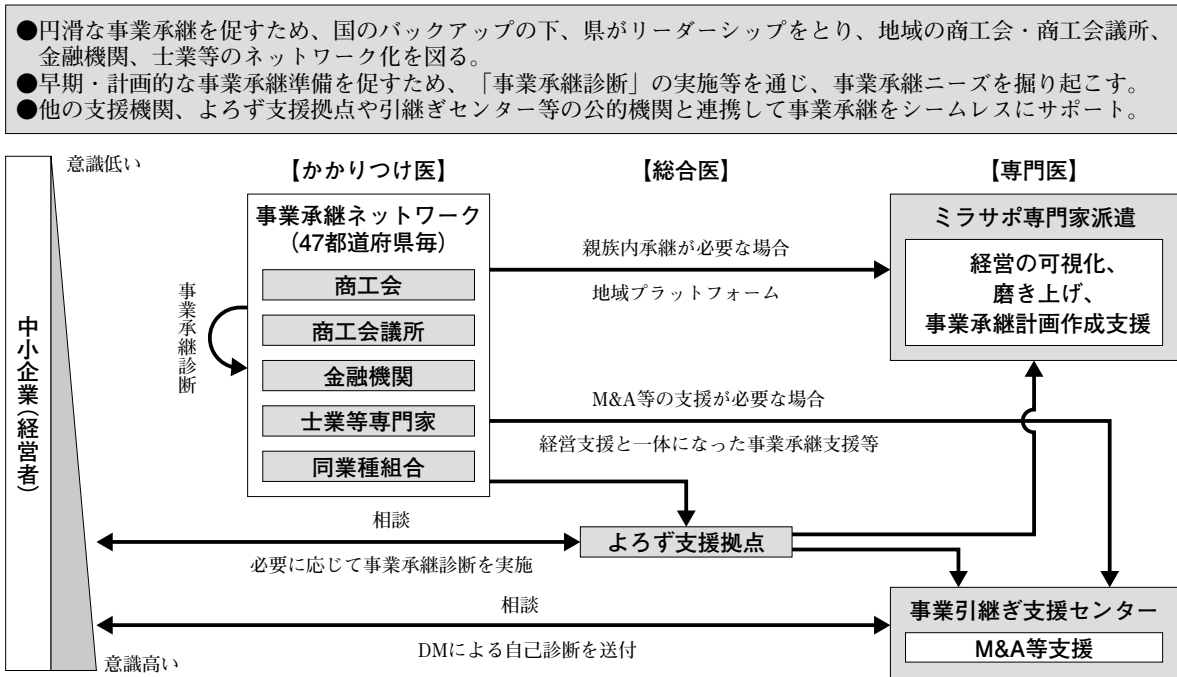
ただ、現実には身近に適切な相談相手が見当たらない（いても気付かない、気付けない）ようなケースも少なくないとみられる。そういったケースに備え、国は「事業承継ガイドライン」や「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」を作成し、事業承継サポートのためのプラットフォーム（地域の支援者同士が有機的に連携し、プレ承継からポスト承継までを

図表23 3つのケースの成果

	ケースⅠ (栃木県鹿沼市)	ケースⅡ (北海道滝川市)	ケースⅢ (山梨県・神奈川県)
事業承継タイプ	・親族外承継（従業員承継）	・親族外承継（M&A）	・親族外承継（M&A）
譲渡理由	・後継者不在	・後継者不在	・後継者不在
最初の相談相手 (ファーストコンタクト)	・信用金庫	・譲受企業の社長	・信用金庫
プラットフォームの 要的な役割	・事業引継ぎ支援センター	・信用金庫	・信金キャピタル(株)
企業への影響	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼 関係構築	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・グループ化によるシナ ジー効果の発揮 ・メイン金融機関との信頼 関係強化	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼 関係強化
地域への効果	・雇用の継続 ・利用者の利便性の確保	・雇用の継続 ・利用者の選択肢（ガス・電 気）の増加	・雇用の継続 ・施設利用者の継続

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表24 事業承継サポートにかかるプラットフォームのイメージ



(備考) 経済産業省・中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」（2017年7月）などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

チームで支援するような仕組み) づくりが不可欠であることが指摘されており、今後は地域レベルでの対応が一段と重要になっていくことは間違いない (図表24)。

なお、そこでは身近な相談相手のひとつとして地域金融機関である信用金庫も事業承継支援に積極的に取り組み、地域のプラットフォームの一翼を担うことでそれが有機的に機能し、その存在価値を一段と高めていく余地のあることが示唆されていると考えられる。

ケースⅠでの栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した鹿沼相互信用金庫の資金支援の事例、ケースⅡのように地域内でプラットフォームの要のような役割を自ら能動的に果たしている北門信用金庫の“チーム対応”の事例、ケースⅢのように地域を越えて信用金庫同士が連携し取り組んだ事例など、その対応

のあり方は実にさまざまであった。しかし、そこに共通していたのは、後継者不在による企業存続の危機を関係各方面の連携で回避し、引き続き“地域経済の担い手”として存続へ導いた点にある。

本稿の冒頭でも指摘したように、企業数の減少は雇用機会の喪失などを通じて地域経済にとって極めて由々しき事態を招くとみられるだけに、地域に根ざす金融機関としてこれを食い止めたことの意義は大きいと考えられる。今後についても、こうした実績を地道に積み重ねていくことが、中長期的にみた全国各地の地域経済の行方をも大きく左右していくことになると思われるだけに、信用金庫として果たすべき役割の重要性は、今後も一段と高まっていくことになろう。

おわりに

本稿で紹介した3つのケースに共通していたもののひとつに、関係各方面の相互の信頼関係のもとでバトンタッチを実現できた経営者たちの“笑顔”があった。地域経済に根ざす中小企業の中長期的な存続へ向けて、事業承継は避けては通れないものだけに、その経営者はたとえ困難に直面したとしても、ネガティブにとらえ過ぎることなく、関係各方面の協力によって最終的にはすべての関係者が前向きで明るい“笑顔”で終われるような事業承継になることを望みたい。

なお、本稿で述べてきたような地域プラットフォームによる“笑顔”の事業承継支援がスタートするためには、そのきっかけとなる

“ファーストコンタクト”が必ずどこかになければならない。中小企業の経営者にとって身近な存在である信用金庫は、日ごろの担当者レベルの何げないコミュニケーションの中から事業承継支援の潜在的なニーズを察知し、“気付き”を与えつつ、それを地域のプラットフォームへ適切につないでいくような役割が求められる。そこで必要とされるのは、経営者との長期継続的なリレーションシップに基づく“信頼関係”にある。誰よりも信頼できる存在であり続けることが、ふとしたタイミングでの“ファーストコンタクト”につながっていく。今後は信用金庫ならではの“ファーストコンタクト”の窓口としての役割がますます重要になっていくことになりそうだ。

〈参考文献〉

- ・信金中金月報2017年1月号『長寿企業の“継続力”を考える ～円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”～』
- ・信金中金月報2017年6月号『円滑な事業承継に資する「後継者教育」～実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは～』
- ・信金中金月報2017年9月号『「創業・第二創業」と信用金庫～その支援のあり方は多種多様～』
- ・鹿沼相互信用金庫『2017年ディスクロージャー誌 鹿沼相互信用金庫の現況』（2017年6月）
- ・金融財政事情研究会『金融財政事情』特集「待ったなしの事業承継」（2017年9月号）
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』（2016年9月）
- ・経済法令研究会『涉外担当者のための事業承継がよくわかる本』（2016年5月）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』特集『信用金庫が取り組む事業承継（Ⅰ・Ⅱ）』（2017年9月号、同10月号）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』（2017年7月）
- ・中小企業庁『「事業承継ガイドライン」について』（2016年12月5日）
- ・三宅卓（㈱日本M&Aセンター代表取締役社長）『会社が生まれ変わるために必要なこと』（2017年2月）（㈱経済界

参考 栃木県事業引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」

【経済産業省委託事業 平成29年度事業承継ネットワーク構築事業】
作成：栃木県・栃木県事業承継ネットワーク事務局
取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート

事業所名：		所在地：	
経営者の年齢：	歳	業種：	TEL：
従業員数：	人	売上：	百万円

Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 親族 2. 役員・従業員 3. その他】
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。

Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

はい いいえ

※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。

Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。

はい いいえ

Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。

はい いいえ

Q5 事業承継に向けた財務、税務等の観点に取り組んでいますか。

はい いいえ

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 商工団体 2. 金融機関 3. 税理士などの士業 4. その他】

Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

はい いいえ

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q12をお答えください。

Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

はい いいえ

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）

はい いいえ

理由をお聞かせいただけますか
【

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

はい いいえ

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 金融機関 2. 税理士などの士業 3. M&Aの業者 4. その他】

Q12 事業の売却や譲渡などについて、実際に相談を行っていますか。

はい いいえ

Q3～Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q12 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

※ 栃木県事業引継ぎ支援センターにご相談を希望しますか。 はい いいえ

「はい」を選択した場合には、栃木県事業引継ぎ支援センターからご連絡することがあります。

※ご記入いただいた情報は、栃木県事業引継ぎ支援センターにおいて、事業引継ぎの円滑化の促進に取り組んでいく際の参考の為に利用させていただき、その他の目的には一切使用いたしません。

リサイクル適正 (A) この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

(備考) 栃木県事業引継ぎ支援センター資料より抜粋



ITインフラを活用し組織全体で取り組む 福井信用金庫の事業性評価

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

岸本 真樹

(キーワード) 事業性評価、金融仲介機能のベンチマーク、本業支援、
融資情報管理システム、事業性評価シート、本部による営業店支援

(視 点)

地域の人口や事業者数が減少し、預貸率の低下や金融機関間の低金利競争に歯止めがかからない状況下で、地域金融機関には、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。そのためには、顧客本位の業務運営の実践と収益力の強化を両立することが不可欠であり、その方法として事業性評価への取組みが重要視されている。

本稿では、ITインフラを活用し組織全体で事業性評価に取り組む事例として、福井県福井市に本店を置く福井信用金庫の事例を紹介する。

(要 旨)

- 福井信用金庫では、「本業回帰」をスローガンに掲げ、顧客ロイヤリティの向上、自金庫の収益性の向上、ナレッジの共有を目的に事業性評価に取り組んでいる。
- 事業性評価に取り組むうえで、「融資情報管理システム」が重要なITインフラとなっている。同システムを活用することで、本部と営業店間の連携強化、取引先とのリレーションシップの強化に役立っている。
- 「事業性評価シート」を制定し、顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用している。
- 取引先の課題解決に向けて、本部が営業店に積極的に関与し、支援する体制を構築している。
- 事業性評価に取り組むことで、取引先にとって有効な経営改善策を策定する契機になった事例等が生まれ、他金融機関との競争で当金庫が選択されたケースも生まれている。

はじめに

地域の人口や事業者数が減少し、地域金融機関の預貸率の低下や金融機関間の低金利競争に歯止めがかからない状況下で、地域金融機関には、顧客本位の業務運営の実践と収益力の強化を両立し、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。金融庁が公表している「金融仲介機能のベンチマーク」では、地域金融機関による地方創生や金融仲介機能の発揮、組織的な態勢整備等に関する項目があげられている。

選択ベンチマークである全50項目の中には、金融仲介機能の発揮に関するものが多い。「事業性評価にもとづく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」が7項目、「本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」が

16項目となっており、事業性評価に積極的に取り組むことは、金融庁が目指す顧客本位の業務運営の実践のためには、不可欠となっている。

そこで本稿では、事業性評価にかかる最近の金融行政の変遷について振り返ったうえで、ITインフラを活用し組織全体で事業性評価に取り組む福井信用金庫について紹介する。

1. 金融行政と事業性評価

金融再生プログラム以降、金融庁が示した地域金融にかかる金融行政等を整理すると、**図表1**のとおりである。

バブル経済崩壊後の2002年10月、金融庁により「金融再生プログラム」が公表され、不良債権問題を解消し、構造改革を支えるより強固な金融システムの構築を目指す方針が

図表1 事業性評価に至る金融行政の流れ

年月	金融行政等
02年10月	金融審議会がリレーションシップバンキングのあり方を検討
03年 3月	「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の公表（03年度～04年度）
05年 3月	「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」の公表（05年度～06年度）
07年 8月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正
08年 9月	リーマン・ショックの発生
09年12月	「中小企業金融円滑化法」の施行
11年 5月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正
13年 9月	「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」の公表。「事業性評価」にかかるモニタリングの開始
14年 9月	「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」の公表
15年 9月	「平成27事務年度 金融行政方針」の公表
16年 9月	「金融仲介機能のベンチマーク」の公表
16年10月	「平成28事務年度 金融行政方針」の公表
17年11月	「平成29事務年度 金融行政方針」の公表

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

示された。一方、中小・地域金融機関の不良債権処理については、金融審議会において、主要行とは異なる特性を有するリレーションシップバンキングのあり方が検討され、2003年3月、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表された。これにより、2004年度までに中小・地域金融機関および行政が中小企業金融の再生、各金融機関の健全性の確保や収益性の向上等に具体的に取り組み、地域金融の活性化の実現を目指すこととされた。

さらに2005年3月、収益性の向上や地域金融の一層の円滑化等の実績が不十分であったことから、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」が公表され、事業再生・中小企業金融の円滑化、経営力の強化、地域の利用者の利便性向上に取り組むべきこととされた。

2007年8月、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」に新たに、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の強化、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給方法の徹底、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献が追加され、2007年度以降の地域密着型金融への取組みが従来の時限的な取組みから恒久的な取組みへと変更された。

その後、2008年9月にリーマンショックが発生し、日本経済は戦後最大級の景気後退に見舞われることになった。厳しい経営環境にさらされることになった中小・零細企業等を支援するため、2009年12月に「中小企業金

融円滑化法」が2011年3月までの時限立法として施行された（同法は、2度延長され、2013年3月末に終了）。

2011年5月には、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正され、地域密着型金融のビジネスモデルとしての確立、中長期的視点に立った継続的な取組みの推進が求められることとなった。

2013年9月には、「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」が公表され、「事業性評価」にかかるモニタリングが開始されることとなった。2014年9月に公表された「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」では、地域金融の中核的な担い手である地域銀行・信用金庫が、地域経済の活性化に向けて主導的な役割を發揮すべきこと、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが明記された。

2015年9月に公表された「平成27事務年度 金融行政方針」では、企業価値の向上、経済の持続的成長、地方創生に貢献する金融業の実現が目指され、地域金融機関における取引企業の事業性評価とそれにもとづく融資や本業支援等の取組状況について、確認されていくこととなった。

2016年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」が公表された。この中で、「事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」として7項目があげられている。また、「日本再興戦略2016」に「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれたことを踏まえ、2016年10月

に公表された「平成28事務年度 金融行政方針」では、企業の財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価し、融資や助言を行うことで、企業や産業の成長を支援していくことを地域金融機関に求めていく方向性が示された。

2017年11月に公表された「平成29事務年度 金融行政方針」では、ビジネスモデルの持続可能性に課題が認められる地域金融機関の課題解決に向けた自主的な対応の促進、金融仲介を客観的に評価できる共通の指標群の設定とそれを活用した深度ある対話・見える化の促進等が図られることとなった。

以上のように、バブル経済崩壊以降、地域金融機関に対する監督行政は、リレーションシップバンキングの機能強化から地域密着型金融の機能強化へと変遷し、その取組みも時限的なものから恒久的なものへと変更されていった。当初は、地域金融機関の健全性確保や収益性の向上等、地域金融機関自身に関わることが主たる目標として掲げられていた。その後、日本経済がリーマン・ショックという未曾有の景気後退に直面し、地域経済の疲弊が深刻化する中で、地域金融機関が地域経済再生に主導的な役割を發揮し、企業や産業の成長を支援していくことで、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められるようになった。そこで、地域経済を支える企業を支援するための方法として、事業性評価という概念が登場した。

2. 福井信用金庫における事業性評価に向けた取組みの背景

(1) 福井信用金庫の概要

福井信用金庫は福井市に本店を置き、福井県北部（嶺北地域）を主な営業エリアにして、福井市、鯖江市、坂井市、越前市、あわら市など5市3町に54店舗を設置している。2017年3月末現在の預金残高は7,871億円、貸出金は3,949億円、常勤役職員数は668人である（図表2、図表3）。

同金庫の営業エリアの代表的な産業として、「繊維産業」、「眼鏡産業」があげられるが、その他大企業を中心とした「電子部品・

図表2 福井信用金庫の概要
(平成29年3月末時点)

信用金庫の概要	
名称	福井信用金庫
設立	昭和5年8月15日
本店所在地	福井県福井市田原2-3-1
理事長	高橋 俊郎
預金	7,871億円
貸出金	3,949億円
店舗数	54店舗
役職員数	668人

(備考) 当金庫HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 福井信用金庫本店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

デバイス製造業」、国の伝統工芸品の指定を受けた「越前漆器」、「越前和紙」、「越前打刃物」、「越前焼」、「越前筆筒」などの製造業が数多く集積している。

(2) 事業性評価にかかる取組みの背景

当金庫では、2003年度から導入された「リレーションシップバンキングの機能強化」に継続的に取り組み、取引先中小企業の課題解決に対応してきたが、近年のマイナス金利政策に伴う収益性の低下、地方銀行の低金利攻勢への対応が大きな経営課題となっていた。

さらに、これまで取引先中小企業の課題解決に取り組んできたものの、事業性評価という行為の定義づけや取り組む目的が金庫全体で共有されていなかった。

そこで、あらためて自金庫のビジネスモデルを再確認し、「本業回帰」をスローガンに掲げ、事業性評価に取り組む目的を明確化した。まず、顧客の「事業性評価」をした上で、①本業支援に取り組む課題を解決し、顧客ロイヤリティの向上を図ること、②事業性評価に基づく融資によって適切なリスクテイクを行い当金庫の収益性の向上を図ること、③それらの活動を通じて得られたナレッジを金庫内で共有することとした。

具体的には、従前からの事業性評価にかかる取組みとして、①取引先の課題・支援ニーズの把握、②融資稟議への事業性評価コメン

トの記載必須化、③信用格付への事業性評価項目の反映、④業績評価に課題解決提案の項目追加、⑤「融資情報管理システム」^(注1)への事業性評価項目の追加、⑥成長分野に関する市場分析、⑦取引先企業の視察、⑧役員会、自主勉強会などでの事業性評価にかかる研修、⑨事業性評価を反映させた融資スキームの開始があげられる。

「事業性評価シート」の制定・運用が開始された2016年10月以降は、①融資情報管理システムの「融資推進個別シート（企業の名称、所在地、代表者、事業性評価項目等を記載）」を簡易版事業性評価シートとして運用開始、②事業性評価に基づく融資制度の創設、③事業性評価に基づき取引拡大したい取引先への役員訪問などが追加された。

事業性評価にかかる具体的な取組みについては、3. で詳しく紹介したい。

(3) 当金庫の「金融仲介機能のベンチマーク」と事業性評価の定義

2013年度に金融庁が発表した金融モニタリング基本方針で「事業性評価」という言葉が初めて登場したが、その定義は明らかでなく、金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマークの定義集」によると「事業性評価は各金融機関が定義する」こととされている。当金庫では、2017年8月に公表した『「金融仲介機能のベンチマーク」を活用した取り組み状況」(基準日：2017年3月31日)の中で、

(注)1. 当金庫が開発した顧客との面談記録や案件成約の見込度など顧客情報を一元的に管理しているシステム。同システムは、本部、営業店の双方から閲覧および編集が可能であり、顧客管理にかかる情報の共有化と作業の効率化に役立っている。詳しくは3. (2)を参照。

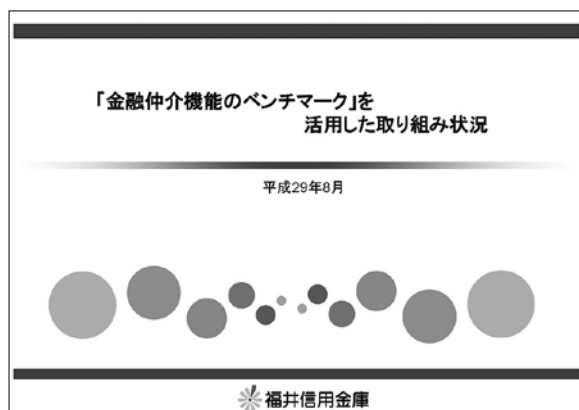
事業性評価の定義を行っている^(注2)。

当金庫の開示したベンチマークは、全部で55項目（共通ベンチマークが5項目、選択ベンチマークが50項目）あるベンチマークの中から、5つの共通ベンチマーク、7つの選択ベンチマークが選択され、その取組状況が開示されている（図表4）。

そのうち「共通ベンチマーク5 金融機関が事業評価に基づく融資を行っている与信先数、融資額及び全与信先数、融資額に占める割合（先数単体ベース）」では、事業性評価に基づく融資を行っている与信先数が2,826先、融資残高が1,096億円で、全与信先数・融資残高に占める割合は、それぞれ47.8%、64.5%と開示されている。

当金庫では、このベンチマークの中で、事業性評価を「取引先企業の財務データや担保・保証に過度にとらわれず、取引先企業との対話を通じて、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」と定義している。

図表4 「金融仲介機能のベンチマーク」を活用した取組状況



(備考) 当金庫HPより引用

(注)2. <http://www.shinkin.co.jp/fukushin/about/benchmark.shtml>

また、事業性評価先の対象を「融資情報管理システムの『融資推進個別シート（取引先毎に事業内容や対応策・支援策等が記入できるシート。このシートを簡易版の事業性評価シートとして活用）』に事業性評価項目が入力されている先」としている。

3. 福井信用金庫における事業性評価にかかる取組み

(1) 経営サポート部の概要

当金庫は、取引先の経営課題の解決を目的に、ITインフラを有効活用して、本部が積極的に営業店のサポートを行い、組織全体で事業性評価に取り組んでいる。その本部組織の要となっているのが経営サポート部である。

経営サポート部は、債務者区分に捉われず、顧客のライフステージに応じて一貫した包括的支援を行える体制を構築するため、2017年4月に営業推進部法人営業課と融資部経営支援課を統合して新設された。同部は、経営サポート課と海外展開支援課の2つの課から構成されており、2017年12月1日現在、部長1名、課長1名、経営サポート課10名、海外展開支援課1名の職員が配属され、取引先支援のための様々な事業に取り組んでいる（図表5）。

(2) 融資情報管理システムの導入

当金庫は、本部と営業店間の連携をさらに深め、取引先とのリレーションシップの強化を図ることを模索していた。

そのような状況にあって、顧客情報管理に

図表5 経営サポート部の業務内容

No.	分野	業務内容
1	事業性評価取組支援	・事業性評価にもとづく融資商品開発や実績集計、事業性評価シートの添削等、融資部と連携し金庫に根付かせる活動全般の実施 ・企業視察等も企画・運営
2	営業店同行・新規開拓活動	・経営サポート課職員単独もしくは営業店職員（2～7年目職員が対象）との同行訪問による新規開拓活動の実施（同行訪問はOJTを兼ねている。）
3	創業支援	・創業覚書締結機関（各商工会議所等）や保証協会、政策公庫等の外部機関との連携 ・プロパー「創業支援資金」の取扱い
4	補助金・税制申請支援	・営業店への各種補助金・税制の周知 ・各商工会議所やよろず支援拠点等の外部機関と連携した申請支援の実施
5	経営課題解決取組	・販路開拓、経営相談、事業性保険、不動産活用、各種リース、決算対策、財務体質改善、ABL、人材育成・確保など各種経営課題の解決支援策の取組み
6	成長分野取組支援	・医療・介護・福祉、農業、再生可能エネルギーといった成長分野にかかる外部機関等からの情報収集や連携、融資案件の申請補助の実施
7	M&A、事業承継支援	・売却・買収ニーズ先へのM&A、株価対策や後継者難などの課題がある先に対する、(株)信金キャピタルや引継ぎ支援センター等の外部機関と連携した事業承継支援の実施
8	海外展開支援	・信金中金、ジェトロ、香港貿易発展局などと連携し、販路開拓などの各種支援メニューの顧客への提案 ・海外展開に伴う融資や外為口座獲得の実施
9	経営改善支援	・経営改善計画書策定支援や策定後の進捗管理 ・出口戦略としてのリファイナンス提案等（営業店・外部機関と連携し実施）
10	ビル・アパートローン	・アパートメーカーと連携し、案件発掘から実行までの営業店支援 ・情勢に応じ当金庫内の取扱チェックリスト改訂等
11	その他	・地方創生・まちづくり、産学官金連携、中小企業支援など外部団体の窓口 ・融資新商品開発、融資情報管理システムの改良など事業融資に関わること全般

（備考）当金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かかる報告帳票が複数存在し、各種帳票において重複する内容もあったため、営業店は本部への報告事務に負担を感じ、渉外活動に注力しにくい環境となっていた。また、営業店を支援する本部側からも、担当者が営業店の案件進捗管理をするにあたって、作業効率の悪さを指摘する声があがっていた。

また、この頃は金融モニタリング基本方針等で「事業性評価」の重要性が強調され始めた時期にあたり、顧客情報管理のインフラ整備と事業性評価への対応を一体的に取り組むこととなった。

このようなことを背景に、2013年9月、営業店・本部の作業効率化、タイムリーな情報

共有を目的に、融資情報管理システムを開発・導入した（図表6）。同システムは、融資推進個別シート、日報、見込案件を一元的に管理することが可能になっている。

同システムは、信用情報会社の事業所データをベースにシステムベンダーのデータベースシステムを活用して作成したExcel形式の一覧表であり、営業エリア内の事業所が網羅されている。同システムは当金庫自前で作成したため、委託費用等の開発費は発生しておらず、改良も容易である。Excel形式の一覧表であるため各種情報について分析・検索が容易であり、営業店と本部が双方向で入力・閲覧することができる。当システムの稼働に

図表6 「融資情報管理システム」のイメージ

ID	新規 フラグ	支店	CIF	推薦 有無	最新 訪問日	TDB 企業コー	商号	所在地	営業店 担当者	本部 担当者	業種	設立 日	支援策1
3		2											
4		2			2014/06/23								
5		2			2015/09/14								
6		2											
7		2		X									
8	297	○	2		2015/09/25								
9	556	○	2		2013/06/25								
10	676		2		2015/10/07								
11	703		2		2015/08/20								
12	705		2	X	2015/10/16								
13	742		2	X									
14	790		2	X									
15	864		2										
16	865		2										
17	938		2	X	2015/10/23								
18	1152		2		2015/10/05								
19	1253		2										
20	1336	○	2		2015/06/26								
21	1354		2										
22	1370		2										
23	1371		2										
24	1542		2										
25	1544		2		2015/09/18								
26	1598		2		2015/01/23								
27	1602		2		2015/07/21								

(備考) 当金庫資料より引用

より、リアルタイムで一元的な情報共有、進捗管理、支援策検討などが可能となった。

さらに、2015年4月、同システムに事業性評価項目が追加された。事業性評価の入力内容は7項目（①最新入力日、②事業計画書の有無、③（取引先が考えている）対応策、④（求められる）支援策、⑤強み、⑥弱み、⑦特記事項）で、このうち⑤強み、⑥弱みおよび⑦特記事項は文章を記載する方式だが、③対応策と④支援策については項目を選択する方式にするなど、入力負担を軽減するとともに分析・検索を容易にする工夫がなされている。

事業性評価の対象先は、①継続的に融資が発生する先、②融資推進中の先、③大口融資先である。また、期日を設定して一斉に入力作業を実施させるのではなく、営業店の負担

を考慮し、取引先への営業推進や審査管理を充実させるために必要な情報を段階的に充実させていく方針をとっている。

なお、2017年8月、金融円滑化に対応していた情報系システムと統合し、さらに事務負担の軽減が行われている。

同システムが組織内で根付いたのは、導入時の本部担当者の強い信念・熱意によるところが大きく、また、入力状況が業績評価に組み入れられたことも影響を与えている。当システムの導入により、事務負担の軽減や本部・営業店の情報共有が容易となり、取引先にかかる様々な情報が蓄積されて、金庫内にナレッジとして共有化されてきたという効果も表れている。

現在は、取引先情報が入力されているその

他のシートも統合できないか検討中である。ただ、同システムに入力されている情報量が増加し、パソコン操作上の課題が徐々に顕在化してきている。当金庫としては、当該システムの生命線は入力・更新し続けることであるため、経営サポート部が営業店に対し記載内容をアップデートする重要性を訴え続けている。

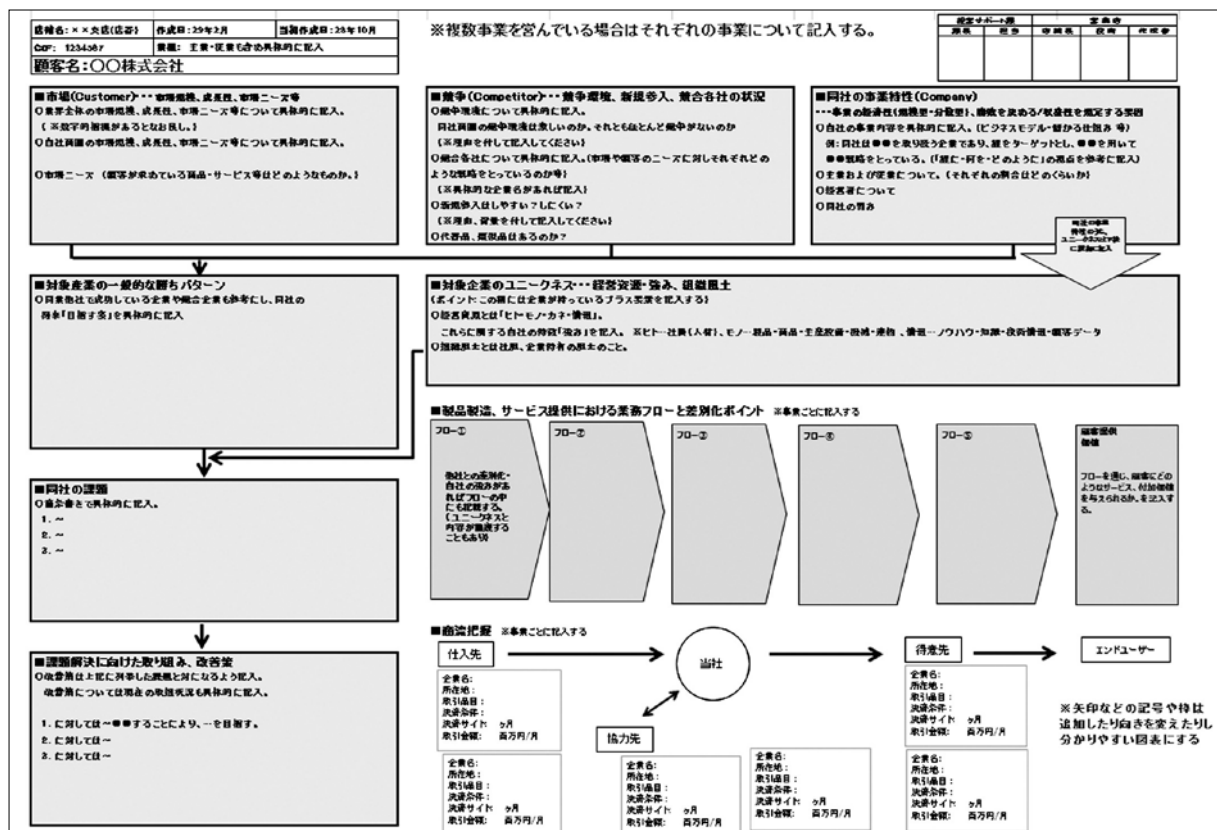
(3) 「事業性評価シート」の制定

当金庫は、「事業性評価」にかかる取組みを拡充するため、2016年10月に「事業性評価シート」を制定し、取引先との対話のツールとして活用している（図表7）。作成対象先は、当金庫の共通ベンチマーク5で記

載した事業評価に基づく融資を行っている2,826先（融資残高1,096億円）で、全与信先数・融資残高のそれぞれ47.8%、64.5%が該当している。

当金庫は、ベンチマークの中で「事業性評価」を定義付ける以前から、取引先中小企業の事業内容に関心を持ち、経営課題の解決に粘り強く取り組んできた。独自性、継続性が大切であって、営業店の職員が、なぜこのようなことをしなければならないのかを理解していないと、事業性評価に取り組む意味はないと考えている。「事業性評価シート」を作成することで顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用し、ベンチマークは、当金庫役職員の自己規律・目標として機

図表7 「事業性評価シート」のイメージ



(備考) 当金庫資料より引用

能している。

「事業性評価シート」は、店舗毎にパソコン内にフォルダが作成され、取引先毎にExcel形式で保存されている。取引先の決算到来時期を目途に取引先との対話等を通じて見直しを行うこととしているが、融資の実行や経営改善計画書の策定などの事象が発生した場合は適宜更新することとしている。

なお、融資情報管理システムの「融資推進個別シート」は、与信額の小さい先には簡易版の事業性評価シートとして活用している。同システムは本部と営業店でフォルダを共有化しているのに対して、「事業性評価シート」は、営業店から本部に対して紙ベースのものが送付されてくる。

「事業性評価シート」は、更新時から1年以上経過しないよう管理し、更新時には、「課題解決に向けた取組み、改善策」の記載内容の見直しを実施している。融資にあたって本部への稟議申請時の資料として、信用格付先の場合は格付申請時の資料として添付し活用している。

(4) 「事業性評価シート」を活用した本部による積極的な営業店サポート

2016年10月に「事業性評価シート」を制定したが、本部からみると記載内容に不足を感じ、営業店は業務多忙に伴いシート作成について煩雑さを感じていた。顧客の問題解決と金庫の事業性評価の内容がリンクされていないものや、融資の実行や顧客の課題解決等営業店の業績評価につなげるために事業性評

価シートを作成しているケースなども見られ、シートの作成自体が目的になっているのではないかとの意見もあった。また、営業店職員の知識・経験不足により顧客との対話がうまくいかず記載内容が希薄で、業種毎に事業性評価シートの記載内容が均質化するなどの課題も残していた。

そこで、当金庫では、長期的な視点に立って営業店職員の全体的なレベルアップを図るという考え方に立ち、経営サポート部経営サポート課が営業店の支援に力を入れている。

「事業性評価シート」制定以降、同課職員が営業店の支店長、管理職、営業担当者に重層的に意義や目的について説明している。「事業性評価シート」には検印欄があり、営業店の管理職が確認したものが本部に報告されるフローになっている。大口与信先等、一部の取引先については、支店長や営業次長が担当を務めるケースもある。これまでの記載事例の蓄積により、記入上のポイントが少しずつ浸透してきており、支店長の関与度合いは高まってきている。その一方、いまだに形式的な記載に留まっている営業店もあるので、そのような場合には、当課が、取引先の課題について仮説を立てて訪問し、聴取した内容を具体的に記入するよう指導している。

また、2～7年目の営業担当者を対象として、半年に1回、当課職員による新規開拓先への同行訪問を実施している。同行訪問終了後には、事業性評価シートの記載方法について個別指導しているが、最近では、指導した営業担当者から「事業性評価シートを作成し

たので添削してほしい」との申し出がくるなどの効果が出始めている。

こうした同行訪問時の人材教育に加えて、当課職員が営業店職員の作成した「事業性評価シート」の添削を行い、完成するまで指導を行っている。該当職員からは度重なる指導に悲鳴があがるケースもあるが、こうした徹底的な指導の結果、本部と営業店間の情報共有の強化につながっている。

また、「事業性評価シート」作成時の事務効率化を図るため、当課で「市場」、「競争」、「勝ちパターン」欄の業種別記載内容や、「課題」、「改善策」と当金庫課題解決支援メニューが容易にリンクできるような工夫の検討が行われている。

当金庫としては、事業性評価によって、資金面か事業面のいずれかで取引先のサポートができればと考えており、短期的に結果が出なくても、「3年後に結果を出せばよい」というつもりで取り組んでいる。

(5) 事業性評価に応じた融資への取組み

当金庫では、事業性評価を適切に行い、顧客の課題解決に取り組んできたが、それに加え、新たな融資対応により取引先のニーズに応えていくことが必要と考え、事業性評価に応じたプロパー融資商品の開発に段階的に取り組んできた。

まず、2016年1月より事業性評価に応じたプロパー融資スキーム「リファイナンス」の取扱いを開始した。この融資スキームは、経営に課題を残しているものの、事業性評価に

より事業の継続性が高いと判断される先を対象にしている。やや信用リスクが高いものの一定の収益機会が期待でき、他金融機関が攻め込みづらいマーケットを念頭に置いて取扱いが開始された。2017年3月には、パッケージ商品化し、対象先を拡大、融資の申込みから実行までスピードアップを図って、他金融機関競合先への対応をしやすいものになっている。ただし、当該融資スキームは、相応の信用リスクを包含しているため、本部に対する事前相談、稟議書への「事業性評価シート」の添付、一定期間の収支計画書の進捗管理を必要とするなど、リスク管理面に配慮したものとなっている。

次に、2016年10月より事業性評価を反映させたプロパー融資商品「ふくしんビジネスローンみらい（以下「みらい」という。）」の取扱いを開始した。一定の信用リスクはあるものの、営業店専決であるため、スピード感を持って対応することが可能で、顧客の利便性に応えることができる商品になっており、金庫にとっても収益性が期待できる。ただし、信用リスク管理の観点から、証書貸付、手形貸付、当座貸越に各々与信枠を設けるとともに、総与信枠を設定している。原則、「みらい」では、稟議書への「事業性評価シート（総与信額一定金額未満は「融資推進個別シート」）」の添付を求めているが、事業性評価は本部と営業店が連携して取り組み、与信判断は営業店が行っている。「みらい」の取扱開始によって、営業店において事業性評価への取組みに関心が高まり、「事業性評価

シート」作成先の増加や本業支援の機会増大にもつながっている。

(6) 事業性評価にかかるその他の取組み

当金庫では、職員の知識・経験などのスキルアップ向上を目的に、取引先の視察を実施しており、2016年8月から17年3月まで、のべ222名の職員が23社を訪問し、2017年度には、のべ73名の職員が5社を訪問した。

加えて、各種役席会、勉強会で「事業性評価」をテーマにした研修を実施している。

また、代表役員が営業店を臨店した際に、事業性評価に基づく取引拡大を目的として、支店長と取引先訪問を行っている。

さらに、業績評価に事業性評価に基づく融資、本業支援（課題解決支援）を評価項目として採用した。

(7) 成功事例の積極的な発信

当金庫では、「本業回帰」をスローガンに掲げ、事業性評価に取り組む目的を明確化し、独自性、継続性を重視して、組織全体で事業性評価に取り組んできた。業績評価の項目にも事業性評価に基づく融資、本業支援を組み込み、成功事例については、営業店の担当者名を記載して、役員を含め金庫内で情報の共有化を図り、モチベーションの向上に努めている。最近では、営業店から経営サポー

ト課に対して、取組事例のアピール、情報発信依頼が寄せられるようになってきた。

また、取引先にとって有効な経営改善策を策定する契機になった事例等が生まれ、他金融機関との競争で当金庫が選択されたケースも生まれてきている。

ここでは、当金庫の事業性評価にかかる取組みによって、業況が改善された取引先の事例をいくつか紹介したい。

- ① 当金庫が「経営力向上計画」^(注3)の申請サポートを行い、取引先が認定先になったことで、生産性向上につながる設備投資・一括償却による節税・固定資産税軽減の効果が見込めることとなった。これにより当金庫との結びつきが強くなり、融資実行だけではなく、職域セールス先へと取引が拡大した。
- ② 若手従業員を後継者として育成中の取引先が、つなぎとなる人材を求めていたところ、当金庫が「プロフェッショナル人材事業」^(注4)の活用を紹介し、大手メーカー部長経験者が採用され、当面の後継者に目処が立った。また、この人材の過去の経験・人脈が生き、副次効果として販路拡大も見込まれている。
- ③ 家庭向け商品を開発中であった取引先に対して、開発過程でマーケティング面を意識していないと感じたため、当金庫

(注)3. 中小企業・小規模事業者や中堅企業が、経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資などの取組みを記載した「経営力向上計画」を事業所管大臣に申請し、認定されることで、固定資産税の軽減措置や各種金融支援が受けられる中小企業庁所管の制度

4. 地域に新たな質の高い雇用を生み出し、「ひと」と「しごと」の好循環を創出していくために内閣府が推進するプロジェクト。各道府県にプロフェッショナル人材戦略拠点を設置し、地域の関係機関等と連携しながら、地域企業が「攻めの経営」へと転身するのを後押しするとともに、それを実践していくプロフェッショナル人材の活用について、経営者の意欲を喚起し、民間人材ビジネス事業者等を通じてマッチングの実現をサポートするもの。

が「よろず支援拠点」^(注5)を活用してマーケティングの得意な専門家を紹介した(図表8)。また、販路拡大についても課題があったため、新たな商材を探していた当金庫取引先の大手小売店を紹介し、商談につながった。

ほぼこれと同様な事例で、自社製品の販路拡大を図っている取引先に「ミラサポ」^(注6)を紹介し、テストマーケティングを行ったことで、徐々に効果が出始めている。

- ④ 後継者難で廃業を検討していた取引先と、関連分野での事業拡大・人材確保を志向していた取引先をマッチングした。この事例では、当初、大手M&A仲介業

者を紹介し、進め方・注意点などをアドバイスしたが、小規模事業所同士ということもあり仲介費用面で折り合わなかった。しかしながら、両社に事案継続の意思があったため当金庫職員による関与を継続し、双方の顧問税理士が仲介する形態に進展して、売買契約が締結される予定となっている。

また、ケースは異なるが、従業員が後継者となった事案について、当金庫が買取資金支援を行い事業継続につながった。

- ⑤ 信金中央金庫や日本貿易振興機構(ジェトロ)の支援メニュー(図表9)を活用し、県内製造業と海外小売店のマッチング支援を実施し、商談に結び付けた。

図表8 福井県よろず支援拠点パンフレット



業種	業種別	専門家	業種	専門家
月	製造業(小規模)	福井銀行	製 粉	福 井
		福井信用金庫		西 山
火	建設業(業種別)	福井銀行	製 粉	福 井
		福井信用金庫		西 山
		福井銀行		福 井
		福井信用金庫		西 山
水	卸売業(業種別)	福井銀行	製 粉	福 井
		福井信用金庫		西 山
木	卸売業(業種別)	福井銀行	製 粉	福 井
		福井信用金庫		西 山

(備考) 当金庫提供資料

図表9 福井信用金庫の海外展開支援事業



(備考) 当金庫提供資料

(注)5. 経済産業省が2014年度から各都道府県に1箇所ずつ設置している、地域の支援機関(中小企業が経営相談等をする先として、専門的知識や実務経験が一定レベル以上の者として国が認定した機関)と連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営相談に対応するための拠点。中小企業・小規模事業者からの相談対応を担ってきた従来の支援機関には、機関ごと・地域ごとに支援のレベル・質・専門分野、活動内容等のバラツキがあったため、新たに各都道府県に拠点を整備し、中小企業・小規模事業者への相談体制を整備するために開設された。

6. 中小企業庁の委託により運営されている、全国385万社の中小企業・小規模事業者とその支援を行う支援機関や専門家のためのインターネットサービス

4. 今後の課題

2. (2)で記したとおり、当金庫では、顧客ロイヤリティの向上、収益性の向上、ナレッジの共有を目的として事業性評価に取り組んできた。ここまで、事業性評価にかかる具体的な取組みを紹介してきたが、最後に、当金庫の事業性評価にかかる課題認識について触れておきたい。

第1に、事業性評価シートの改訂である。現状の事業性評価シートは、共通の様式で記載することとなっているが、業種等によって売上増加のために必要な情報や方法は異なることから、事業性評価シートの様式を業種毎の特性に応じたものに改訂することが望ましいと考えている。

また、事業性評価シートは、営業店から経営サポート部に紙ベースで提出しているため、事務負担が大きく、本部と営業店の双方向のコミュニケーションツールになっていない。融資情報管理システムと同様にシステム化を図り、事務効率の向上を図るとともに、人材育成や本業支援、融資審査に一層活用したいと考えている。

第2に、事業性評価に対する営業店職員のモチベーションの維持・向上である。現状、当金庫では本業支援（課題解決支援）を業績評価の評価項目に採用している。営業店職員

のモチベーションを高めるために、業績評価基準の見直しやシート作成の省力化を行い、事業性評価を継続的な取組みとして定着させていきたいと考えている。

おわりに

本稿では、ITインフラを活用しつつ本部と営業店が一体となって事業性評価に取り組む信用金庫の事例として、福井信用金庫を取り上げた。

当金庫には従前からリレバン等を通じて蓄積したノウハウがあり、事業性評価そのものは、当金庫にとって何ら目新しいものではない。経営陣が「本業回帰」というビジョンを現場まで浸透させ、本部と営業店が一体となって粘り強く取り組んできたことが現状の事業性評価への取組みに帰結したと言える。

顧客と直接接する営業店の職員が、なぜ事業性評価に取り組まなければならないのかを正確に理解していないと、取り組む意味はなくなり、「事業性評価シート」の作成自体が目的になってしまう。

当金庫のように、「事業性評価シート」を作ることで顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用し、ベンチマークを役職員の自己規律・目標として機能させることが真の事業性評価への取組みと言えるのではないだろうか。

信用金庫のベンチマークの開示状況

－今後のベンチマークの開示・活用にあたって－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

荻野 和之

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

海田 尚人

(キーワード) 金融仲介機能のベンチマーク、独自ベンチマーク

(視 点)

平成28年9月、金融庁は金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる指標として「金融仲介機能のベンチマーク（以下「ベンチマーク」という。）」を公表した。以後、ディスクロージャー誌等を通じた信用金庫のベンチマークの開示が進み、平成29年10月時点では92金庫が開示している。

本稿ではまず、信用金庫のベンチマークの開示状況について概観する。続いて、自金庫の金融仲介の取組みをわかりやすく顧客へ伝えるために独自のベンチマークを開示した信用金庫の事例を紹介する。最後に、ベンチマークを開示・活用するにあたっての信用金庫の留意点について考察する。

(注) 本稿は、平成29年10月時点の情報にもとづき執筆している。

(要 旨)

- 平成29年10月時点で、全国264の信用金庫のうち92金庫（34.8%）がベンチマークについて開示している。
- 5項目ある共通ベンチマークについては、開示している信用金庫がいずれも50を超えている。一方、50項目ある選択ベンチマークのうち、開示している信用金庫が多い指標は、多い順に創業支援先数（No.16、44金庫）、販路開拓支援を行った先数（No.18、43金庫）、事業承継支援先数（No.21、39金庫）である。
- また、独自ベンチマークを開示している金庫は92金庫中44金庫（47.8%）ある。地場産業である水産加工業等向け融資額や高齢者の住替えなどの課題解決提案件数など、営業エリアに密着した信用金庫の特徴を生かした開示が見られる。
- 開示するベンチマークの定義が不明確である場合、顧客は他行の開示するベンチマークとの比較が困難になると思われる。信用金庫は、開示するベンチマークの項目の定義を明確化するとともに、自金庫の金融仲介の取組みをわかりやすく開示していく必要があると思われる。

はじめに

平成28年9月に金融庁が金融仲介機能のベンチマーク（以下「ベンチマーク」という。）を公表して以降、信用金庫はディスクロージャー誌等を通じてベンチマークを開示している。平成29年10月時点で全国264の信用金庫のうち、92金庫（34.8%）がベンチマークを開示している。

ベンチマークは、共通ベンチマーク（5項目）、選択ベンチマーク（50項目）および独自ベンチマークに分類される。まず、5項目ある共通ベンチマークの開示状況をみると、開示している信用金庫がいずれも50を超えている。続いて、50項目ある選択ベンチマークの開示状況をみると、創業支援先数、販路開拓支援を行った先数、事業承継支援先数を開示している金庫が多い。また、自金庫の金融仲介の取組みをよりわかりやすく開示するために独自ベンチマークを開示する信用金庫も44金庫ある。ここでは、独自ベンチマークを開示した信用金庫の事例を取り上げる。

信用金庫がベンチマークを開示・活用するにあたっては、自金庫の金融仲介機能の取組みを顧客に対してわかりやすく継続的に開示していくことが必要だと思われる。

1. 信用金庫のベンチマークの開示状況

平成28年9月に金融庁がベンチマークを公表して以降、信用金庫はディスクロージャー誌等を通じてベンチマークを開示している。平成29年10月末時点で全国264の信用金庫のうち、92金庫（34.8%）がベンチマークを開示している。

ベンチマークは、共通ベンチマーク、選択ベンチマーク、独自ベンチマークの3つに分類される（図表1）。

ベンチマークの具体的な項目として、5つの共通ベンチマーク、50の選択ベンチマークが示されている。共通ベンチマーク、選択ベンチマークごとの開示金庫数は図表2の通りである。

共通ベンチマークについては、「金融機関が関与した創業、第二創業の件数（No.3）」を開示した金庫が72金庫と最も多い。5項目ある共通ベンチマークについては、開示している信用金庫がいずれも50を超え、開示金庫92金庫のうち6割以上が開示している。

一方、50項目ある選択ベンチマークの開示状況を見ると、「創業支援先数（No.16）」が44金庫、「販路開拓支援を行った先数（No.18）」が43金庫、「事業承継支援先数

図表1 ベンチマークの種類

共通ベンチマーク	全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能
選択ベンチマーク	各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる。
独自ベンチマーク	金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。

（備考）金融庁HPを参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 ベンチマークごとの開示金庫数

1. 共通ベンチマーク

項目	共通ベンチマーク	開示金庫数
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移	65
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況	66
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数	72
	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）	58
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）	56

2. 選択ベンチマーク

項目	選択ベンチマーク	開示金庫数
(1) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション	1. 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）	19
	2. メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）	31
	3. 法人担当者1人当たりの取引先数	3
	4. 取引先への平均接触頻度、面談時間	1
(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数	16
	6. 事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差	1
	7. 地元の中小企業与信先のうち、無担保与信先数、及び、無担保融資額の割合（先数単体ベース）	21
	8. 地元の中小企業与信先のうち、根抵当権を設定していない与信先の割合（先数単体ベース）	5
	9. 地元の中小企業与信先のうち、無保証のメイン取引先の割合（先数単体ベース）	6
	10. 中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合	12
	11. 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合（先数単体ベース）	21
(3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	12. 本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合	22
	13. 本業支援先のうち、経営改善が見られた先数	16
	14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合	19
	15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合	14
	16. 創業支援先数（支援内容別）	44
	17. 地元への企業誘致支援件数	-
	18. 販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別）	43
	19. M&A支援先数	20
	20. ファンド（創業・事業再生・地域活性化等）の活用件数	5
	21. 事業承継支援先数	39
	22. 転廃業支援先数	3

図表2 ベンチマークごとの開示金庫数（続き）

項目	選択ベンチマーク	開示金庫数
(3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合	10
	24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額（債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ）	6
	25. 破綻懸念先の平均滞留年数	-
	26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額	-
	27. リスク管理債権額（地域別）	5
(4) 経営人材支援	28. 中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数（人数ベース）	5
	29. 28の支援先に占める経営改善先の割合	2
(5) 迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供	30. 金融機関の本業支援等の評価に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数	1
	31. 融資申込みから実行までの平均日数（債務者区分別、資金使途別）	1
	32. 全与信先に占める金融商品の販売を行っている先の割合、及び、行っていない先の割合（先数単体ベース）	-
	33. 運転資金に占める短期融資の割合	8
(6) 業務推進体制	34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員数に占める割合	6
	35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合	5
(7) 支店の業績評価	36. 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合	3
(8) 個人の業績評価	37. 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合	1
	38. 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める割合	-
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数	32
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数	27
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ（経営陣も含めた役職別）	-
(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携	42. 地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業再生支援協議会の活用先数	21
	43. 取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数	31
	44. 取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との提携・連携先数	9
(12) 収益管理態勢	45. 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績、及び、中期的な見込み	-
(13) 事業戦略における位置づけ	46. 事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容	1
	47. 地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較	1
(14) ガバナンスの発揮	48. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度	2
	49. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する社外役員への説明頻度	-
	50. 経営陣における企画業務と法人営業業務の経験年数（総和の比較）	-

（備考） 1. 各信用金庫HPを参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 本表は、平成29年10月時点で当研究所がHP等により信用金庫の開示を確認できた場合のみ記載している。

(No.21)」が39金庫開示している。事業性評価への取組みが求められる中、選択ベンチマークの中でも「本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」を開示する信用金庫が多い。

また、これ以外の項目では、「取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数 (No.39)」が32金庫、「メイン取引 (融資残高1位) 先数の推移、及び、全取引先数に占める割合 (先数単体ベース) (No.2)」および「取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数 (No.43)」が31金庫、「外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数 (No.40)」が27金庫開示している。本業支援に関連する項目が多く、本業支援に注力する

信用金庫の姿がうかがえる。

2. 独自ベンチマークの開示例

続いて、独自ベンチマークの開示状況をみとみる。図表1で見たとおり、金融庁はベンチマークの公表にあたり「金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。」としている。こうした金融庁のスタンスにもとづき、独自のベンチマークを開示した信用金庫も開示金庫92金庫のうち44金庫と開示金庫全体の47.8%を占めている。独自ベンチマークを開示した信用金庫の事例 (抜粋) は図表3のとおりである。

このうち、稚内信用金庫は、昭和36年に

図表3 独自ベンチマークを開示した信用金庫の事例 (抜粋)

信用金庫名	内容 (抜粋)
稚内	<独自ベンチマーク20項目> ・職場外の社会活動団体に参画している延べ役職員数 ・外部研修派遣等人事教育訓練関連経費の年間支出額 ・法人向け当座貸越契約の承認先数と設定限度の総額 等
東京東	・事業性融資先に占める資金繰安定化融資の割合
西武	・専門家派遣「事業診断」の先数、回数
多摩	<地域貢献度の自己評価「ビジネスモデルの評価指標」(53項目)> ・要注意先に対する融資実行金額及び割合 ・多重債務の圧縮・整理等、家計改善支援件数 ・職員の経営理念への共感度及び満足度 等
横浜	・「予想財務諸表」の還元に基づく取引先企業との将来像共有先数
飯田	・太陽光、小水力、風力およびバイオマス等の発電設備資金等の実行累計 (先数および融資金額)
焼津	・主要営業地区の地場産業である水産加工業に対する貢献の状況
尾西	・アパマン融資先に対する月次訪問頻度 (先数および集金定期積金のセット率)
大阪厚生	・融資相談を受けてから諾否を回答するまでの平均日数
枚方	・高齢者の住替え、所有している不動産の有効活用などの課題解決提案件数
但馬	・コバナンツを設定した無担保当貸の件数および極度額合計
島根中央	・地域の面的再生への積極的参加件数

(備考) 1. 各信用金庫HPを参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 平成29年10月時点調べ

制定した「信条」にもとづき、独自のベンチマークを20項目制定し、2017年版のディスクロージャー誌に公表した^(注1)。「信条」とベンチマークの項目、直近3期分のデータとともに、①ベンチマーク項目に係る理事長の着眼点、②直近のデータを踏まえた自己評価（理事長の見解と課題）も併せて開示している。

また、多摩信用金庫は、地域貢献度の自己評価「ビジネスモデルの評価指標」として53項目を開示した^(注2)。評価項目は、地域への貢献度を計るため「課題解決の指標」、「経営基盤の指標」および「多摩地域の指標」の3つから構成される。事業所に対する課題解決活動に加えて、「多重債務の圧縮・整理等、家計改善支援件数」、「相続・贈与・遺言支援件数」等の個人に対する課題解決活動を開示している。

このほかにも、地場産業である水産加工業等の取引先数、融資額や高齢者の住替えなどの課題解決提案件数を開示するなど、営業エリアに密着した信用金庫の特徴を生かした開示が見られる。

3. 今後のベンチマークの開示・活用にあたって

平成28年9月に金融庁がベンチマークを公表してから1年あまりが経過した。ベンチマークが公表された当初は、可能な限り多くの項目を所轄の財務局へ提出した信用金庫もあり、ベンチマークの集計作業には相当な負

担がかかった模様である。その後、ベンチマークの開示についてはそれぞれの金庫のスタンスに応じた対応で問題ない、との認識が広がり、公表当初のような開示項目、開示時期を競うような動きはあまり見られなくなっている。今後、ベンチマークの開示・活用を進めるにあたって、信用金庫は以下の3点について考慮する必要があると思われる。

(1) ベンチマーク項目の集計の省力化

ベンチマークの項目集計にあたっては、営業店の負担増加を避けるために、本部で取りまとめ作業を行った信用金庫も多かったと思われる。ベンチマークの開示・活用は今後も継続していくと想定されるため、信用金庫における取りまとめ作業は可能な限り省力化していく必要があると思われる。

(2) 従来から開示してきた項目の活用

共通ベンチマーク、選択ベンチマークの中には、従来から自金庫で利用してきた指標と類似するものがあると思われる。こうした指標は、自金庫の経営戦略に沿った項目であり、継続的にその取組状況を開示することで、顧客の自金庫に対する理解度が高まることが期待される。過去からの開示の継続性を尊重しつつ、従来から開示してきた項目を選択ベンチマークあるいは独自ベンチマークとして開示していくことも考えられる。

(注)1. <https://www.wakashin.co.jp/about/disco/>

2. http://www.tamashin.jp/04_tamashin/06_evaluation/index.html

(3) 開示する指標の定義の明確化

「1. 信用金庫のベンチマークの開示状況」で見たとおり、本業支援の取組みについて開示している信用金庫が多いが、自金庫が開示している指標の定義が不明確である場合、当該指標を見た顧客にとっては自金庫と他行との比較が困難になると考えられる。顧客にとってわかりやすい開示を行うためには、自金庫が開示する指標の定義を明確化することが必要だと思われる。

おわりに

ここまで、信用金庫のベンチマークの開示状況、独自ベンチマークの開示状況および今後のベンチマークの開示・活用にあたっての留意点について見てきた。

金融庁は平成29年10月25日に公表した「平成28事務年度 金融レポート」におい

て、「金融機関との対話の結果やベンチマークの活用・開示状況に係る分析により、当該ベンチマーク等の指標は個々の金融機関における金融仲介の取組みに関する客観的な評価と課題の特定に有用であり、また、指標の定義が金融機関間で統一されることにより、顧客から見て金融機関毎の比較が可能となること、金融機関の自己評価において自行の位置づけの把握が可能となることが明らかとなった。」としている。

金融仲介機能の取組みについての開示を求める動きは一時的なものではなく、今後も継続すると想定される。信用金庫では、開示するベンチマークの定義を明確化したうえで、顧客に対して自金庫の金融仲介の取組みについてわかりやすく継続的に開示することが必要だと考えられる。

地域・中小企業研究所が 「シンクタンクを有する信用金庫との情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所では、「シンクタンクを有する信用金庫との情報交換会」を平成30年1月19日(金)に東京で開催しました。

信用金庫業界では、①信用金庫が自金庫の一部門としてシンクタンクを運営している場合と、②信用金庫とは別組織の株式会社あるいはNPO法人がシンクタンクとして運営している場合、の2つがあります。

本情報交換会は、全国の信用金庫業界のシンクタンクが情報交換を行うことを目的として開催したもので、今回は、13金庫等、19人の役職員が参加しました。

情報交換会では、各シンクタンクが自金庫等の取組みや注力している施策、課題認識等について発表し、参加シンクタンクの現状について認識を共有したうえで、質疑応答等の機会を通じて活発な情報交換が行われました。

参加者からは、「他のシンクタンクの取組みが参考になった」、「信用金庫と地域との結び付きの強さを実感できた」、「課題を他のシンクタンクと共有できて良かった」、「信用金庫業界のシンクタンク同士の横のつながりが形成できた」等の感想が寄せられました。

また、手数料ビジネスやリサーチ業務等、シンクタンクによって重きを置いている業務や課題認識が異なることから、テーマ・参加者を絞り込んで継続的に開催することを希望する声が多く聞かれました。



情報交換会の様子

地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年1月）

- 11日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第72回＜2017年12月調査＞）の結果を公表
- 12日 ○ 四国財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 15日 ● 日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2018年1月）を公表 資料1
- 23日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針を公表した金融事業者のリストを更新（信用金庫は2017年12月末時点で90金庫と、9月末から53金庫増加）
- 24日 ● 経済産業省、「平成29年10—12月期地域経済産業調査」を公表 資料2
- 26日 ● 金融庁、銀行カードローン検査 中間とりまとめを公表 資料3
 - 金融庁、「経営者保証に関するガイドライン」Q & Aの一部改定について公表（「4-13事業性評価に着目した経営者保証ガイドラインの運用」を新設）
 - 総務省、「これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会報告書」を公表
- 30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
 - 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（12月調査）の調査結果を公表
- 31日 ○ 中小企業庁、平成28年度熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付を決定（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172グループおよび大分県の3グループ）を公表
 - 国土交通省、全国第3号マネジメント型まちづくりファンド（但馬信用金庫と民都機構による兵庫県初の「城崎まちづくりファンド」）を設立

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

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

（資料1）

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2018年1月）を公表（1月15日）

各地域の景気の総括判断をみると、6地域（北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、九州・沖縄）で、「拡大している」、「緩やかに拡大している」としているほか、3地域（北海道、東北、四国）では、「緩やかな回復が続いている」等としている。この背景をみると、海外経済の緩やかな成長に伴い、輸出が増加基調にある中で、労働需給が着実に引締まりを続け、個人消費が改善するなど、所得から支出への前向きな循環が続いていることが挙げられている。

前回（2017年10月時点）と比較すると、3地域（東北、北陸、近畿）で総括判断を引き上げている。東北では、内外企業の設備投資の積極化に伴う、はん用・生産用・業務用機械の増産から、また、北陸では、能力増強や省力化を目的とした設備投資の増勢の強まりなどから、判断を引き上げている。近畿では、輸出の増勢の強まりや個人消費の改善を踏まえ、判断を引き上げている。一方、残り6地域では、総括判断に変更はないとしている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer180115.htm/> 参照)

（資料2）

経済産業省、「平成29年10-12月期地域経済産業調査」を公表（1月24日）

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

全体の景況判断は、前期から据え置き、「緩やかに改善している」とした。生産は、電子部品・デバイスが半導体集積回路で好調、はん用・生産用・業務用機械が半導体製造装置で好調など、堅調に推移している。設備投資は、生産性向上や省力化のための投資で積極的な動きとなっている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移している。個人消費は、高額商品が好調に推移し、インバウンド消費も引き続き好調である。地域別の景況判断は、全地域で据え置いた。

(<http://www.meti.go.jp/press/2017/01/20180124002/20180124002.html> 参照)

（資料3）

金融庁、銀行カードローン検査 中間とりまとめを公表（1月26日）

金融庁は、昨年9月から、銀行カードローンに関する検査を実施しており、今回、昨年12月末時点の結果をとりまとめて公表した。

残された課題は以下のとおり。

●途上管理

✓顧客の状況変化を把握し、多重債務の発生抑制や利用者保護等の対応に繋げていく必要

✓カードローンの返済等に係る顧客からの相談を受け付ける窓口や救済措置の拡充が重要

●カードローン以外の消費者向け貸付への対応

✓フリーローンをはじめとする他の消費者向け無担保貸付についても、カードローンと同様の改善が必要

●顧客の借入状況の把握に向けた課題

✓銀行カードローンの貸付額や保証額について、信用情報機関に登録される情報の精度にばらつき

今後の対応については以下のとおり。

✓検査実施先については、これまでの検査を通じて、多重債務の発生抑制や利用者保護等の観点を踏まえた態勢の整備に一定の改善が見られる。

✓金融庁においては、検査実施先の改善状況をフォローアップし、取組みの実効性を注視するとともに

に、顧客相談窓口の拡充、信用情報機関に登録される情報の精緻化を含め、残された課題についても改善を促していく。

✓加えて、今後、銀行カードローンを取り扱っている全先に対し、検査を含めたモニタリングを継続していく。

(<http://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180126/20180126.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(1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
18.1.5	内外金利・為替見直し	29-10	国内景気は回復基調をたどっているが、当面は現行の金融緩和策を継続	角田 匠 奥津智彦
18.1.12	産業企業情報	29-16	AI（人工知能）を活用した「地方創生」への挑戦 －過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦－	藁品和寿
18.1.15	中小企業景況レポート	170	全国中小企業景気動向調査結果（2017年10～12月期） 特別調査：2018年（平成30年）の経営見直し	－
18.1.17	金融調査情報	29-25	信用金庫のATM再配置への取組み－経営戦略⑧－	刀禰和之
18.1.17	金融調査情報	29-26	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑨－	刀禰和之
18.1.23	ニュース&トピックス	29-68	巡航速度の成長が続く中国経済 －消費の堅調に加え、輸出の回復が鮮明に－	黒岩達也
18.1.25	金融調査情報	29-27	ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の 事業性評価	松崎英一 岸本真樹
18.1.26	ニュース&トピックス	29-69	中小企業の2018年の経営見直しは昨年比で改善 －自社の業況見直しは調査開始以降最高水準に－	馬場亮太
18.1.29	金融調査情報	29-28	注目を集めつつあるオンライン融資サービス －地域金融機関との連携で広がる可能性も－	藁品和寿
18.1.29	金融調査情報	29-29	地域金融機関における支店窓口営業時間の弾力運用の動向 について	刀禰和之
18.1.29	金融調査情報	29-30	信用金庫の個人表彰制度の見直し動向－経営戦略⑩－	刀禰和之

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
18.1.9	講義	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学寄附講座「金融機関窓口からみる地域経済」	静岡大学、静岡県信用金庫協会	鉢嶺 実
18.1.19	講演	今後の日本経済の見直しについて	新春経済講演会	埼玉縣信用金庫	奥津智彦
18.1.23	講演	昨今の経済情勢等について	新春講話会	柴工業団地協議会 (足利小山信用金庫)	奥津智彦
18.1.23	講演	今年の経済見直し	新春経営者セミナー	(株)大阪彩都総合研究所	角田 匠

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
18.1.23	講演	「フィンテック」の動向について	総合企画担当者による諸問題検討部会	大阪府信用金庫協会	松崎英一
18.1.24	講演	平成30年の経済見通し	無料経営セミナー	愛媛信用金庫	奥津智彦
18.1.25	講演	新年の経済見通し	菊信会	岐阜信用金庫	角田 匠
18.1.27	講演	国内経済展望について	経済講演会	蒲郡信用金庫	奥津智彦
18.1.30	講演	中小企業の景況見通し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	経営者セミナー	下野市国分寺事業所協会 (足利小山信用金庫)	藤津勝一

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
18.1.1	実体経済を見る際に参考となる「原油価格」の動向と先行き	バンクビジネス	(株)近代セールス社	奥津智彦
18.1.10	地域活性化での活用が期待される電子地域通貨	信用金庫	全国信用金庫協会	藁品和寿

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。
 - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数
 - 〔-〕 該当計数なし
 - 〔△〕 減少または負
 - 〔…〕 不詳または算出不能
 - 〔*〕 1,000%以上の増加率
 - 〔p〕 速報数字
 - 〔r〕 訂正数字
 - 〔b〕 b印までの数字と次期以降との数字は不連続
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の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	常 勤 役 職 員 数			合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計			職 員	職 員		
								男 子	女 子	
2013. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
16.12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 1	264	6,860	244	7,368	9,276,718	2,209	69,343	40,570	109,913	112,122
2	264	6,857	244	7,365	9,276,653	2,209	69,119	40,416	109,535	111,744
3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
4	264	6,854	243	7,361	9,267,761	2,203	70,490	42,895	113,385	115,588
5	264	6,857	243	7,364	9,271,033	2,201	70,316	42,785	113,101	115,302
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
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

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 北海 小樽	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	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2013. 3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4	
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7	
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
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	
6	1,371,890	1.9	518,977	3.9	850,317	0.8	2,595	1.1	1,370,974	1.9	1,210	14.9	
9	1,376,916	2.1	522,579	4.9	851,259	0.5	3,077	2.3	1,375,496	2.1	1,109	25.4	
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. 1	1,380,856	2.3	528,508	6.2	850,273	0.1	2,073	△ 14.1	1,379,956	2.4	1,135	18.9	
2	1,386,290	2.4	536,363	6.5	847,715	0.0	2,212	△ 5.4	1,385,365	2.4	1,095	25.7	
3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7	
4	1,393,984	2.3	551,854	6.6	839,781	△ 0.3	2,347	2.9	1,392,429	2.3	1,065	34.2	
5	1,390,544	2.3	546,056	6.8	841,995	△ 0.4	2,492	8.5	1,389,687	2.3	1,238	39.7	
6	1,403,185	2.2	552,511	6.4	847,956	△ 0.2	2,717	4.7	1,402,225	2.2	1,622	34.0	
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	

(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	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2013. 3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
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
6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
9	71,340	1.5	53,768	2.0	243,037	1.6	256,258	1.6	37,428	0.8	290,476	2.4
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. 1	71,460	2.2	53,413	1.7	243,702	1.7	257,190	2.0	37,287	1.0	292,213	2.6
2	71,450	2.2	53,728	1.9	244,540	1.8	257,984	1.9	37,446	0.6	293,744	2.7
3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
4	72,457	1.8	53,916	1.5	246,302	1.9	258,917	1.7	37,795	1.0	294,610	2.3
5	72,252	1.9	53,493	1.5	245,854	2.1	257,718	1.8	37,574	0.5	295,024	2.3
6	73,004	1.8	54,056	1.2	247,328	2.0	260,800	2.0	37,893	0.7	297,684	2.1
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

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	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2013. 3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
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
6	280,544	2.2	59,443	0.6	27,354	1.2	22,791	1.1	28,077	2.3	1,371,890	1.9
9	285,211	3.8	59,365	0.4	27,202	0.7	22,740	0.7	28,133	2.8	1,376,916	2.1
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. 1	286,307	3.9	59,227	1.3	27,197	0.6	22,745	0.6	28,232	2.6	1,380,856	2.3
2	287,392	3.9	59,718	1.3	27,270	0.4	22,899	1.0	28,277	2.6	1,386,290	2.4
3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
4	288,827	3.7	60,017	1.3	27,468	1.1	23,123	1.3	28,594	2.8	1,393,984	2.3
5	288,630	3.8	59,418	1.1	27,360	0.7	22,880	1.3	28,400	2.4	1,390,544	2.3
6	291,135	3.7	59,930	0.8	27,568	0.7	23,107	1.3	28,712	2.2	1,403,185	2.2
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

(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				外貨預金等			
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率		
2013. 3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
14. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
6	1,371,888	1.9	1,077,676	1.0	373,432	4.1	703,695	△ 0.5	538	9.0
9	1,376,915	2.1	1,075,701	1.2	371,678	5.0	703,400	△ 0.7	613	25.9
16.12	1,388,855	2.2	1,087,517	1.1	384,711	5.8	702,256	△ 1.2	539	11.4
17. 1	1,380,855	2.3	1,083,181	1.1	380,586	6.0	702,038	△ 1.3	546	12.3
2	1,386,289	2.4	1,090,131	1.2	389,047	6.5	700,534	△ 1.4	540	7.8
3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
4	1,393,982	2.3	1,092,230	1.3	394,677	6.6	696,987	△ 1.3	556	10.7
5	1,390,543	2.3	1,084,978	1.4	388,413	6.7	695,996	△ 1.2	559	11.0
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
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

年 月 末	一般法人預金				外貨預金等		公金預金			
	前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率			
2013. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,436	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
6	227,840	5.2	126,100	5.1	101,333	5.4	398	28.0	55,614	6.8
9	235,739	5.9	132,124	6.0	103,215	5.8	392	4.7	53,463	5.2
16.12	239,147	5.9	135,752	6.0	103,073	5.9	314	△ 13.0	51,048	9.4
17. 1	232,022	4.7	127,901	3.8	103,786	5.8	327	△ 6.2	54,467	18.5
2	232,182	6.8	127,109	7.8	104,737	5.7	327	△ 14.3	52,391	9.2
3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
4	247,086	6.0	141,334	7.3	105,402	4.5	342	△ 9.4	44,224	4.4
5	241,131	6.3	135,323	8.1	105,454	4.1	346	△ 9.4	53,059	2.5
6	240,786	5.6	135,448	7.4	104,983	3.6	347	△ 12.7	56,493	1.5
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

年 月 末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率				
2013. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,662	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
6	17,937	△ 4.8	37,674	13.7	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
9	16,792	△ 4.0	36,668	10.2	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
16.12	14,295	△ 1.3	36,749	14.4	0	△ 99.9	11,139	7.2	0	1,366
17. 1	18,348	26.2	36,116	15.2	0	△ 100.0	11,180	11.5	0	1,135
2	18,260	0.7	34,127	14.5	0	△ 100.0	11,580	1.0	0	1,094
3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
4	14,499	0.8	29,721	6.3	0	△ 100.0	10,436	3.7	0	1,065
5	20,324	1.1	32,732	3.3	0	△ 100.0	11,369	2.8	0	1,238
6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
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

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	636,876	△ 0.1	10,612	△ 7.5	626,263	△ 0.0	40,848	△ 4.8	558,683	0.3	26,731	△ 0.8
14. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
15. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
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
6	671,924	2.4	7,655	△ 7.6	664,268	2.5	33,918	△ 2.7	603,690	2.8	26,658	1.9
9	681,666	2.4	7,477	△ 8.6	674,189	2.5	35,820	△ 2.8	609,166	2.9	29,202	1.8
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. 1	684,444	2.3	7,458	△ 20.2	676,986	2.6	36,453	△ 1.2	612,856	2.8	27,677	3.0
2	685,178	2.7	7,207	△ 10.3	677,971	2.9	36,290	△ 1.3	613,893	3.1	27,786	2.5
3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
4	689,626	2.8	8,081	△ 7.9	681,544	3.0	34,984	0.5	619,215	3.1	27,345	3.6
5	688,479	2.8	7,064	△ 7.6	681,414	2.9	33,744	0.1	620,212	3.1	27,457	3.2
6	690,708	2.7	7,140	△ 6.7	683,568	2.9	34,044	0.3	622,076	3.0	27,447	2.9
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

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	30,346	△ 0.3	22,042	△ 0.9	118,533	△ 0.5	117,810	△ 0.2	16,699	△ 2.9	132,174	0.8
14. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
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
6	29,983	0.8	22,817	2.8	127,378	3.7	122,665	1.8	16,721	2.4	139,970	1.7
9	30,552	1.4	23,183	2.6	129,343	3.6	124,224	1.8	16,883	3.1	141,966	1.8
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. 1	30,614	1.6	23,322	2.2	130,890	3.9	124,621	1.7	16,816	1.4	141,708	1.5
2	30,625	1.9	23,461	3.1	130,965	4.3	124,646	2.1	16,883	1.5	141,779	1.9
3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
4	30,385	0.7	23,585	3.7	132,256	4.2	125,268	2.4	16,930	2.2	142,747	2.1
5	30,217	1.1	23,756	4.0	131,874	4.1	125,179	2.4	17,052	2.0	142,322	1.9
6	30,323	1.1	23,847	4.5	132,486	4.0	125,457	2.2	17,102	2.2	142,677	1.9
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

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2013. 3	131,931	0.0	29,911	△ 0.4	10,221	△ 2.5	11,722	△ 1.2	14,431	0.8	636,876	△ 0.1
14. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
15. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
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
6	143,509	3.0	30,299	1.3	10,036	0.2	12,033	1.5	15,374	3.1	671,924	2.4
9	145,481	2.9	30,894	1.4	10,141	0.9	12,226	1.6	15,611	3.0	681,666	2.4
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. 1	146,102	2.4	30,888	1.5	10,176	2.0	12,288	1.8	15,845	3.4	684,444	2.3
2	146,333	3.1	30,969	1.8	10,174	2.2	12,297	2.0	15,871	3.6	685,178	2.7
3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
4	147,826	3.3	31,049	2.2	10,219	2.2	12,354	2.7	15,843	3.6	689,626	2.8
5	147,473	3.3	31,057	2.6	10,244	2.0	12,336	2.8	15,783	3.2	688,479	2.8
6	148,035	3.1	31,171	2.8	10,248	2.1	12,350	2.6	15,816	2.8	690,708	2.7
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

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計								
	前年同月比 増 減 率	構成比		製造業		建設業		前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	
				前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比					
2013. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
6	671,922	2.4	100.0	424,268	2.1	63.1	60,960	△ 1.3	9.0	45,718	0.7	6.8
9	681,664	2.4	100.0	433,498	2.3	63.5	61,961	△ 1.4	9.0	47,977	1.1	7.0
12	689,065	2.5	100.0	439,569	2.5	63.7	62,643	△ 1.4	9.0	49,152	1.9	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,047	2.8	63.5	61,451	△ 1.1	8.8	49,156	2.6	7.1
6	690,707	2.7	100.0	437,047	3.0	63.2	60,257	△ 1.1	8.7	47,069	2.9	6.8
9	702,432	3.0	100.0	447,891	3.3	63.7	62,020	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

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2013. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
6	27,540	△ 1.4	4.0	25,407	△ 1.4	3.7	147,533	5.0	21.9	57,806	△ 0.0	8.6
9	28,230	△ 1.2	4.1	25,939	△ 0.7	3.8	149,815	5.0	21.9	58,147	△ 0.2	8.5
12	28,553	△ 1.1	4.1	26,059	△ 0.4	3.7	151,919	5.2	22.0	58,282	△ 0.2	8.4
17. 3	27,885	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,960	5.4	22.2	58,454	1.6	8.4
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	155,741	5.5	22.5	58,622	1.4	8.4
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	158,406	5.7	22.5	58,919	1.3	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

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2013. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
6	8,382	△ 0.7	1.2	5,755	△ 0.9	0.8	21,899	2.5	3.2	2,814	0.3	0.4
9	8,452	△ 0.4	1.2	5,814	0.0	0.8	22,180	2.8	3.2	2,878	△ 0.5	0.4
12	8,544	0.5	1.2	5,806	0.5	0.8	22,486	2.4	3.2	2,857	△ 0.3	0.4
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,867	△ 0.4	0.4
6	8,568	2.2	1.2	5,778	0.3	0.8	22,509	2.7	3.2	2,778	△ 1.2	0.4
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

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個人			住宅ローン		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
												前年同月比 増 減 率
2013. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
6	55	34.6	0.0	53,295	2.7	7.9	194,358	2.9	28.9	163,206	3.0	24.2
9	52	21.6	0.0	52,083	2.0	7.6	196,082	2.7	28.7	164,428	2.8	24.1
12	51	3.3	0.0	52,312	1.7	7.5	197,183	2.6	28.6	165,651	2.6	24.0
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,394	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	198,949	2.3	28.8	166,864	2.2	24.1
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	200,301	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

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。

2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先勘	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の有価証券
		うち信金中金預け金								
2013. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
16.12	15,060	358,154 (7.3)	303,090 (15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206 (8.0)	300,611 (11.4)	0	525	0	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756 (7.6)	304,692 (9.8)	0	527	0	0	1,636	1,677	46
3	14,754	350,164 (6.8)	284,264 (7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
4	14,166	371,298 (7.4)	314,345 (9.1)	0	509	0	0	1,539	1,506	46
5	13,534	366,640 (7.2)	310,638 (8.7)	0	522	0	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213 (5.7)	317,422 (6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48
7	13,549	371,233 (5.8)	312,318 (4.7)	0	517	0	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658 (6.0)	318,298 (5.4)	0	538	0	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331 (6.4)	304,732 (3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49
10	13,007	379,797 (5.6)	319,525 (4.9)	0	520	0	0	1,625	1,718	52
11	13,810	375,689 (5.6)	318,243 (5.5)	0	549	0	0	1,832	1,710	53
12	14,553	378,990 (5.8)	321,018 (5.9)	0	519	0	0	1,946	1,668	55

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債	公社債	金融債	その他	株式
2013. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	62,247	6,061	
14. 3	400,267 (2.5)	101,633 (△3.9)	80,324	39	167,223 (2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374	
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565	
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	
6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607	
9	417,184 (0.5)	84,352 (△9.7)	89,668	9	163,416 (△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826	
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. 1	420,536 (0.8)	86,544 (△4.0)	90,388	59	160,672 (△3.6)	70,947	23,295	66,430	6,478	
2	418,928 (△0.0)	85,324 (△5.0)	90,345	59	160,020 (△4.0)	70,624	22,800	66,595	6,621	
3	426,196 (△1.4)	86,227 (△7.3)	92,158	0	162,636 (△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529	
4	413,375 (△1.0)	80,872 (△7.5)	89,655	74	158,151 (△4.6)	70,091	21,365	66,694	6,977	
5	415,916 (△0.8)	81,466 (△6.5)	90,405	74	158,909 (△4.1)	70,373	20,861	67,674	6,895	
6	418,060 (△0.0)	81,738 (△4.8)	90,906	94	159,296 (△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902	
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	

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
2013. 3	0	6,701	35,679	993	689,163 (4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
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
6	0	29,473	39,458	1,159	790,985 (1.9)	299,418	48.9	57.6	30.4	21.8	37.8
9	0	32,238	39,473	1,199	786,821 (2.5)	293,076	49.4	57.0	30.2	21.2	37.2
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. 1	0	34,488	40,626	1,278	793,537 (3.5)	300,611	49.5	57.4	30.4	21.7	37.8
2	0	35,000	40,267	1,288	797,557 (3.0)	304,692	49.3	57.4	30.1	21.9	38.2
3	0	35,403	39,761	1,480	794,539 (2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
4	0	36,211	40,128	1,304	802,442 (2.6)	314,345	49.4	57.5	29.6	22.5	39.1
5	0	36,710	40,144	1,309	799,788 (2.6)	310,638	49.4	57.4	29.8	22.3	38.8
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335 (2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	39.1
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

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率	増減率				
2013. 3	1,248,763	1.8	8,258,985	2.7	5,376,279	2.7	3,447,339	3.5	2,856,615	3.5	2,282,459	3.3
14. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
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
6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
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. 1	1,380,856	2.3	9,293,060	6.1	6,144,066	8.1	4,216,335	13.5	3,357,514	9.9	2,497,673	2.5
2	1,386,290	2.4	9,288,879	4.7	6,126,583	5.7	4,201,112	10.2	3,359,894	7.2	2,509,068	2.9
3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
4	1,393,984	2.3	9,491,600	4.6	6,278,409	5.8	4,339,299	7.8	3,466,198	6.5	2,552,021	2.4
5	1,390,544	2.3	9,503,606	4.7	6,293,818	5.9	4,350,765	7.6	3,502,267	6.4	2,550,395	2.5
6	1,403,185	2.2	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
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										

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
2013. 3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
14. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
6	648,712	1.2	1,794,290	0.7	12,222,091	2.8
9	649,865	1.6	1,784,565	0.7	12,231,993	2.9
16. 12	657,649	1.8	1,800,828	0.9	12,454,668	4.6
17. 1	651,321	1.8	—	—	—	—
2	653,228	2.3	—	—	—	—
3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
4	661,170	2.6	—	—	—	—
5	659,393	2.6	—	—	—	—
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
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						

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行			都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2013. 3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2	
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4	
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6	
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	
6	671,924	2.4	2,435,527	2.2	1,882,436	0.3	1,854,281	3.6	490,249	3.1	5,451,981	2.8	
9	681,666	2.4	2,453,343	1.6	1,887,170	△ 0.3	1,882,429	3.9	497,850	3.3	5,515,288	2.7	
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. 1	684,444	2.3	2,495,526	2.7	1,891,209	△ 0.6	1,906,112	3.8	501,383	3.4	5,587,465	3.1	
2	685,178	2.7	2,498,630	3.2	1,888,908	△ 0.1	1,908,539	4.2	501,560	3.7	5,593,907	3.5	
3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3	
4	689,626	2.8	2,510,983	3.7	1,883,580	0.6	1,922,580	4.0	504,805	3.5	5,627,994	3.7	
5	688,479	2.8	2,510,848	3.6	1,874,559	0.1	1,925,325	4.0	503,761	3.4	5,628,413	3.6	
6	690,708	2.7	2,519,744	3.4	1,873,447	△ 0.4	1,930,690	4.1	506,930	3.4	5,648,072	3.5	
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											

- (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

MEMO

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. At the top, there is a search bar and a navigation menu. The main content area is divided into two columns. The left column contains a list of links for various reports and statistics. The right column, titled '新着情報' (New Information), lists several news items with dates and titles, such as '2018.2.13 金融調査情報' and '2018.2.1 信金中金月報'. The page is designed with a clean, professional layout.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2018年(平成30年)3月1日 発行

2018年3月号 第17巻 第3号(通巻548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