

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第17巻 第4号(通巻549号) 2018.4

古希を迎えて

「フィンテック」を活用した新たなFPサービス  
—「FP × FinTech」普及の可能性—

スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング  
—スマホを起点とした「地方創生」の取組み—

上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(2)  
—自らの意思で非上場化を行った企業(アデランス)の視点—

貸出金増加率上位信用金庫の預金量規模別、立地別の貸出動向  
—大都市圏では一部業種が集中的に増加、地方では幅広い業種で増加—

信用金庫の経費削減への取組み

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

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

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2018年4月号 目次

	古希を迎えて .....	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)	
調 査	「フィンテック」を活用した新たなFPサービス .....	4
	—「FP × FinTech」普及の可能性—	
	スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング .....	11
	—スマホを起点とした「地方創生」の取組み—	
	上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から (2) ...	22
	—自らの意思で非上場化を行った企業（アデランス）の視点—	
	貸出金増加率上位信用金庫の預金量規模別、立地別の貸出動向 ...	34
	—大都市圏では一部業種が集中的に増加、地方では幅広い業種で増加—	
	信用金庫の経費削減への取組み .....	43
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（2月） .....	52
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（2月） .....	58
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	59

2018

4

# 古希を迎えて

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)

1947年生れの私は、昨年12月に70歳の誕生日を迎えた。70歳は、唐の詩人杜甫の詩「酒債は尋常行く処に有り 人生七十古来稀なり」に由来し、古希と呼ばれ、長寿の祝いとされている。Facebookでプロフィールを公開していることもあって、知人や教え子達からお祝いのメッセージをいただいたり、お祝いの場を設けていただいたりと、思い出に残ることが多くあって、節目の年齢になったと実感した。

その一方で、これまでの人生を振り返ると、納得できる仕事をしてきたのか、年齢相応の仕事をしてきたのか自信がない。私の世代は、戦後の第1次ベビーブームの中で生まれ、団塊の世代と呼ばれている。戦後の日本経済の過程を実体験するとともに、大学の教員として、日本経済を研究してきた。しかし、これまでの業績によって、どれだけ社会に貢献できたのかというと、心もとないというのが本音である。

しかしながら、私は大学の教員を続けながら、15年間ほど信金中央金庫のシンクタンク部門にも籍を置き、研究、教育、地域・社会貢献などを通じて知見を蓄積し、蓄積した知見をネットワーク化して、さらに新しい知見として蓄積してきたという自負はある。

私は、大学・大学院生時代に、高等教育機関の教員として必要な経済学のカリキュラムを正規に受けることができなかつたのではないかという思いが強い。大学紛争世代であり、提供する大学側も当時はほとんど教員個人任せで、現在でいう組織的なカリキュラムポリシーがあつたか疑わしい。今になって大学の教員としての専門能力を体系的に習得する必要性を実感している。

1970年代後半、研究・教育対象である経済学を専門的に研究し始めた時期に、日本でもパソコンが手に入るようになり、統計ソフトとデータベースさえあれば、自ら仮説の検証、理論の実証分析が容易にできるようになった。当時は日本銀行や経済企画庁のような公的で大きな組織が独占していた事を、大学の研究者にも門戸が広がった。

時代の変化に対応した研究方法で、他の研究者よりも一歩先を目指し、比較優位を指向した。データに基づく仮説検証、政策提言を可能にする基盤を築いた。特に、大量の国債を抱えた1970年代半ば以降の国債管理政策について、利子率の期間構造理論を踏まえた政策提言を

行う時に役立った。

日本経済は高度成長を謳歌したが、1970年代半ばに、公害問題が顕在化し、石油ショック、狂乱物価を経て、戦後初めてのマイナス成長を経験し、財政と国際収支の双子の赤字に直面した。金融面では、業務分野規制、金利規制による護送船団行政から、自由化に向かっていった。

その頃に大学に就職し、経済政策という科目を担当することになった。どこまでを市場に委ね、どこから政府の役割にするかについて焦点を当てて研究・教育を行った。応用ミクロ経済の分野で、資源の効率的配分、所得の公平分配という見地から市場の役割と失敗の補正について研究し、応用マクロ経済の分野で、景気、物価、国際収支と為替レートなどの経済安定・成長政策などを研究し、両方の分野について講義を行った。

重視したのは、経済学を現実の経済活動を説明できる理論へと変革するという点である。当時の日本の経済学の教科書や講義は訓詁学的なものが多く、現実の経済について説明していなかった。米国での在外研究の機会を得て、経済学者が現実の米国経済を把握し、そこから経済理論を構築している姿を見て、米国の経済学の進歩を目の当たりにした。当時はインターネットという情報通信インフラが整備されておらず、米国の最新論文を容易に入手できる環境になかったため、米国の最新の経済学の状況を知る機会がなかった。米国に来て初めて、彼らが研究している経済理論は日本のかなり先を行っているということを理解した。このままでは勝負にならないと感じ、米国の研究者と同じ土俵で、日本的経済・経営、日本的制度・政策の意義と課題を研究することを目標にした。

これまでの経験で学んだことを整理すると、第1は、しっかり基礎的学問を体系的に習得すること、第2に、たえず新しい分析手法を習得すること、第3に、対象は目の前にある現実であり、それを研究することが使命であること、第4に、現実があってこそ課題解決のための理論・政策が生み出されてくること、第5に、年齢とともに成長をすること、年齢に応じたポジションの仕事をしなればいけないということである。

最後に、大学を定年退職する2年前、研究・教育のやり方を大きく変更した。日本は、世界の中でフロントランナーになり、これまで他の国々が経験してこなかった新たな課題を他国に先んじて解決する立場になった。そのような時代だからこそ、学生に地域の現場で自ら課題を発見し、自ら解決するというフィールド・ワーク、アクティブ・ラーニングを実践する必要性を痛感していた。他方、研究面でも多様な分野の研究者と交流し、官庁、地方自治体、業界団体との付き合いを重ね、それぞれが持つ比較優位を一層生かせればと考えていた。

今後の人生では、少子高齢化、人口減少、東京一極集中という地域課題の解決のために、地方創生の主体である地方自治体、地域密着型金融を進める地域金融機関と協力し、自ら先頭に立って地域を繋ぐハブとなり、相乗効果を生むことで地域貢献していきたいと考えている。

# 「フィンテック」を活用した新たなFPサービス

## － 「FP×FinTech」普及の可能性－

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、ファイナンシャルプランニング、生活設計、相続

(視 点)

個人において、将来への生活の不安の高まり等とともに、生活設計全般に対する相談ニーズが高まりつつある。

地域金融機関では、こうしたニーズに応えるため、行職員に対してファイナンシャル・プランナー (FP) 資格の取得を奨励する等、個人向けコンサルティング業務を強化する動きがある。しかし一方で、こうした取組みを業務に活かさきれていないケースも散見される。

そこで本稿では、地域金融機関が個人の相談ニーズに十分に伝えていくための解決策の一つとして「外部連携」があるとの考えの下、「FP×FinTech」に挑戦する(株)FP-MYS<sup>エフピーマイズ</sup>の取組事例を紹介する。

(要 旨)

- 将来への生活の不安の高まりとともに、年齢や資産の有無にかかわらず、資産形成に関連する金融サービス (相談業務等) に対するニーズも高まりつつある。こうした相談ニーズを持つ個人の多くは、相談に対して、「的確なアドバイス・提案」や「わかりやすい・詳しい説明」を求めている。
- 個人の相談者のうち、金融機関でFP相談を受けたいニーズが一定数存在する。地域金融機関に寄せられるFP相談としては、「ライフプランニング・リタイアメントプランニング」、すなわち生活設計全般での相談が多数を占めている。
- 地域金融機関では、FP資格試験の受験料や受講料等を補助したり、取得後に報奨金等を支給したりする等、FP資格取得へのサポート体制を充実させ、その取得を奨励するケースがみられる。一方、FP資格を行職員に取得させても業務上活かさきれていない地域金融機関も少なくなく、顧客への提案に十分つなげられていないようである。そのため、個人に対する課題解決力をさらに高めたい地域金融機関にとって、“FP業務に強いフィンテック事業者”との連携は一つの解決策になるのではなかろうか。

# 1. 実践的なファイナンシャルプランニング業務への高まるニーズ

A.T.Kearneyによると<sup>(注1)</sup>、年齢や資産の有無にかかわらず、将来の生活への不安の高まりにともない、資産形成に関連する金融サービス（相談業務等）に対するニーズも高まりつつある。

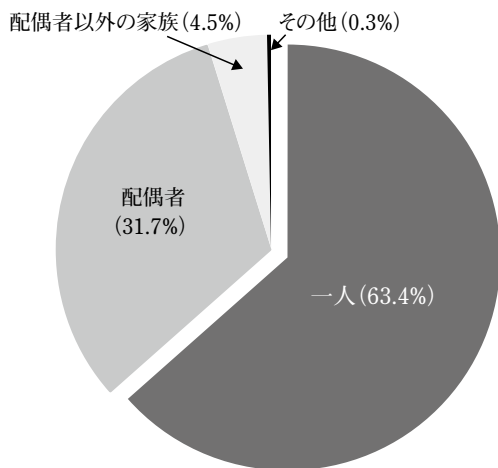
こうした相談ニーズを持つ個人は、本人一

人で相談することが多く、その主な相談内容は、生活設計全般あるいは金融資産運用設計（投資・金融商品の選択）である（図表1）。そして、相談者の多くは、こうした相談に対して、「的確なアドバイス・提案」や「わかりやすい・詳しい説明」を求めている（図表2）。

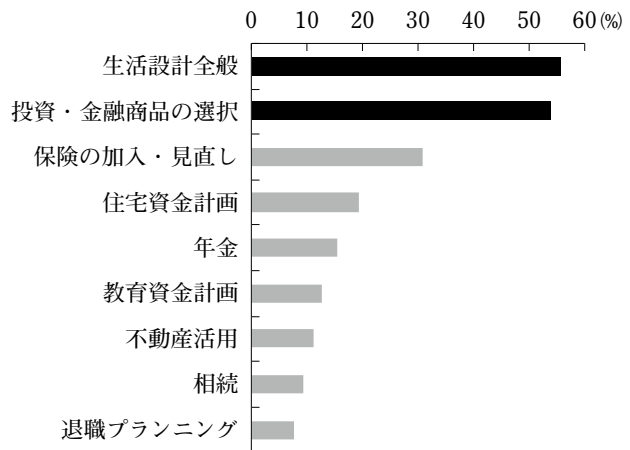
これらを背景に、地域金融機関は、ファイナンシャルプランニング業務において、「実践的な研修の強化」に力を入れてきた（図表3）。

図表1 FP相談の状況

### ①相談の際の同伴者

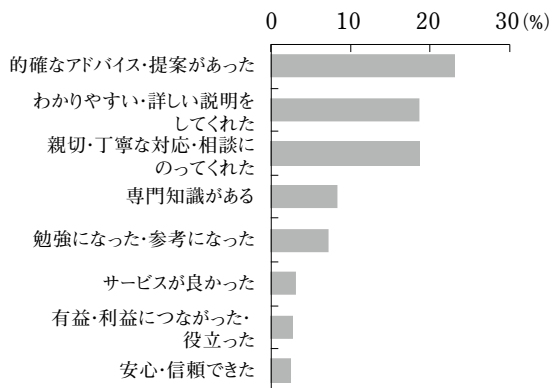


### ②相談内容

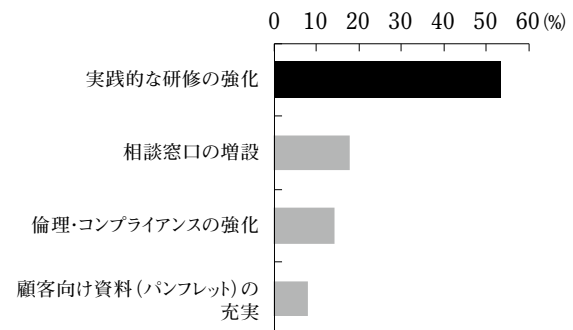


(備考) 日本FP協会（2015年3月）『FP顧客満足度調査結果報告書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 FPサービス全般に満足した主な理由



図表3 地域金融機関が今後力を入れたい主なFP業務



(備考) 日本FP協会（2015年3月）『FP顧客満足度調査結果報告書』、日本FP協会（2014年10月）『地域金融機関におけるFP資格活用度調査－結果報告書－』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 矢吹大介（2014年）『2020年を見据えた金融サービスのあり方』A.T.Kearney Agenda Vol.2を参照

最近、「フィンテック」が脚光を浴びるなか、「オープンイノベーション（外部連携）」というキーワードが注目され、地域金融機関では、経営資源に限りがあるなかで、フィンテック企業と業務提携する等積極的に外部資源を活用しようという動きが出ている。ファイナンシャルプランニング（FP）業務の分野では、地域金融機関の多くにおいて、FP専門家等の外部連携に対する方針は未定<sup>(注2)</sup>であるようだが、フィンテックの潮流のなかで、今後、FP業務の分野でも、より実践的なサービス提供を目的としたオープンイノベーションが進んでいくだろう。

こうしたなか、2016年から、「FP×フィンテック」に挑戦をする株式会社<sup>エフピー・マイス</sup>FP-MYS（東京都港区）の事例を紹介する。

## 2. 株式会社FP-MYS（東京都港区）の挑戦

### (1) 会社の概要

同社は、FP事務所として創業後、“相続に強いフィンテック事業者”として頭角を現し始めているメンバー数5名のスタートアップ企業である（図表4）。社名である「FP-MYS」の「MYS」には、“お客様のSolution、取引先のSolution、そして仲間たち（メンバー）のSolution。みんなが自分（My）のこととして考えていこう。”という意味が込められており、これは、工藤社長が長年、感化されてきた近江商人の「三方よし」の考え方

に由来する。工藤社長は、創業以前から、自らが起業したときには「MYS」を社名に付けることを心に決めていたという。「FP」には、工藤社長が得意とする“ファイナンシャル・プランナー”という本来の意味に、“フィンテック・プレイヤー”を含意している。

工藤社長は、2005年から8年間、大手資格試験予備校に勤めていたときに経験した体調不良による手術、入院で、高額療養費制度等の社会保障制度をいかに知らないかを思い知らされたことをきっかけに、FP資格取得に向けて勉強することになった。FP資格取得後、さまざまな分野でスペシャリストとして活躍するFPを知るうち、「実務の世界で活躍したい」という思いに駆られ、2013年、不動産会社に転職し、主に富裕層に対するFPアドバイス等を経験する機会を得た。こうした経験や実感を得て、2015年7月、独立系FP事務所を起業した。コラム執筆等を中心に仕事を請け負いながら業績を伸ばしていき、翌16年7月に法人成りした。コラム執筆を依頼されるなか、ウェルスナビ(株)<sup>(注3)</sup>（東京都渋谷区）と接点を持ったことで、工藤社長は「フィンテック」に出会うことになった。これをきっかけに、工藤社長は、「FP業務とフィンテックには親和性がある」ことを確信し、「FPとフィンテックをつなぐ潤滑油になりたい」という熱い思いから、「フィンテックに詳しいFP」を目指すことになる。2016年5月には、知人からの紹介で、

(注)2. 日本FP協会（2014年10月）『地域金融機関におけるFP資格活用度調査—結果報告書—』38頁

3. ロボアドバイザーをサービス提供する代表的なフィンテック企業（<https://www.wealthnavi.com/>）



フィンテック企業のインキュベーション施設「フィノラボ <sup>(注4)</sup>」の入居審査を経て、入居することになった。2018年1月、業務拡大にともない、本社を港区の城山トラストタワーに開設した「dock -Tranomon」に移転した。また、福岡銀行が展開するコミュニティオフィス「DIAGONAL RUN」も拠点として活動している。相続・贈与プラットフォーム「レタプラ <sup>(注5)</sup>」のアプリ開発を進め、2018年2月にα版のローンチを迎えた。

## (2) 事業の概要

工藤社長は、FPとして、大手金融経済メディアZUU ズー オンライン Online等のコラムを執筆するなか、FP業務のなかでも特に「相続」に対するニーズが社会一般的に高いことに着目した。そこで、同社の経営理念を踏まえ、「相続のこと、「わからない」から「わかった」へ」を実現する目的で、「[相続]が「かからない」ことを、「高齢者のおじいちゃん・おばあちゃん」が確認して「安心」する「ワンコイン」アプリ」をコンセプトに、相続・贈与プラットフォーム「LettePla <sup>(注5)</sup>」の開発に着手するに至った。なお、サービス名の「LettePla」には、「被相続人から相続人に想いを伝えるLetter」と「相続税の不安を解消するためのPlan」という意味を含ませている。

事業計画は先行していたものの、当初、このプランを実現するエンジニアの確保に苦慮

図表4 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社FP-MYS
代表	工藤 崇
本部所在地	東京都港区虎ノ門
設立	2016年7月
メンバー数	5名
事業内容	FPコンサルティング業務等

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた(株)FP-MYSの工藤崇代表取締役社長兼CEO  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

した。工藤社長の得意とする行動力とプレゼン力を活かして、まずは「アイデア勝負」として、2017年1月に、トムソン・ロイター・マーケッツ(株)、ロボット投信(株)、クラウドクレジット(株)、平和不動産(株)の4社が主催するハッカソン<sup>(注6)</sup>に出場したり、同年4月には、T&Iイノベーションセンター(株)とTSUBASA金融システム高度化アライアンス<sup>(注7)</sup>との共催によるフィンテックビジネスコンテスト<sup>(注8)</sup>に出場して協賛特別賞を受賞する(図表5)等の実績を重ねることで、「相続に強いフィンテックスタートアップ企業」として知名度を上げてきた。このなか

(注)4. 三菱地所(株)、(株)電通、(株)電通国際情報サービスによる3社協業事業 (<https://finolab.jp/>)  
5. 開発当初、サービス名を「YOURS」としていたが、商標登録上の問題から、「LettePla」に変更した。  
6. [https://crowdcredit.jp/img/blog/upload/upload\\_1476859805](https://crowdcredit.jp/img/blog/upload/upload_1476859805)参照  
7. 2017年4月当時、千葉銀行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行が加盟している。  
8. <https://www.tandic.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/04/290427bijikon.pdf>参照

図表5 「TSUBASAアライアンスFinovation Challenge」での受賞



(備考) 同社提供

で、確保に苦慮していたエンジニアとも業務提携をできたことで、プランの実現に向けて技術開発に取り組んでいくことになる。

「LettePla」では、現状の資産額を把握でき、不動産・証券を含めた相続税額を確認できるようにする<sup>(注9)</sup>ことで、利用者が、相続税がかからないのであれば相続税がかからないという「安心」を得られる<sup>(注10)</sup>ようにした

いという。こうした情報を、被相続人および相続人の中で情報共有できる仕組みにできれば、「争族」<sup>そうぞく</sup>をなくせるのではないかと工藤社長は期待する。将来的に、エンディングノートの内容、遺言の保管場所、あるいは被相続人本人が亡くなった事実の連絡等の情報も、「LettePla」を見ればすべてわかる仕組みにしていきたいという(図表6)。

2018年1月には、ビジネスモデル特許を申請済みである。「LettePla」の開発にかかる資金調達<sup>(注11)</sup>も2度完了した。

### (3) 今後の展望

工藤社長は、α版公表後、利用者を増やすことを最優先に、原則無料でのサービス提供をしていきたいという<sup>(注12)</sup>。3～5年後には、約5,695万世帯のうち1割にあたる570万ほどのダウンロード数の獲得を目指している。

図表6 開発予定のスマホアプリのインターフェイス

(備考) 同社提供

(注)9. 将来、仮想通貨(ビットコイン等)にかかる相続税の算定もメニューに加えたいという。  
 10. ただし、相続税がかからなくても、不動産登記や遺言等の手続きは必要な場合がある。  
 11. 既に個人投資家から550万円を調達している。  
 12. 利用者が順調に増えれば、有料のプレミアム会員制を導入する等の検討もしたいという。

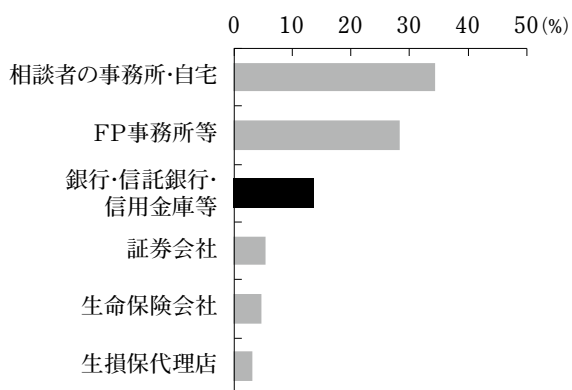
現在、高齢者との取引の多い協同組織金融機関等から照会を受けることが増える等、工藤社長は「LettePla」に対する手応えを感じている。同社としては、当面、信用金庫を含む銀行等と、資金調達だけではなく実証実験でも連携、協業をしていきたいという。将来、銀行等のほか、生命保険・損害保険、不動産、公共インフラ等の業種とも幅広く連携を進めていくことで、『相続といえは「LettePla」』といわれるようなサービス展開をしたいとも意気込む。

### 3. 「FP×FinTech」の普及に向けて

相談者が、FP相談を受ける場所として、相談者本人の自宅等あるいはFP事務所等につき、「銀行・信託銀行・信用金庫等」との回答も一定割合存在する(図表7)。すなわち、個人の相談者のうち、金融機関でFP相談をしたいニーズが一定数あるということになる。

地域金融機関に寄せられるFP相談としては、「ライフプランニング・リタイアメント

図表7 主にFP相談を受ける場所



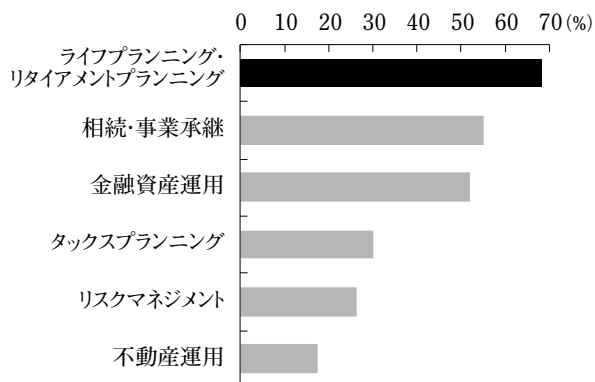
(備考) 日本FP協会(2015年3月)『FP顧客満足度調査結果報告書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

プランニング」、すなわち生活設計全般での相談が多数を占め、それゆえに地域金融機関が今後注力していきたいとするFP業務分野も「ライフプランニング・リタイアメントプランニング」となっている(図表8)。

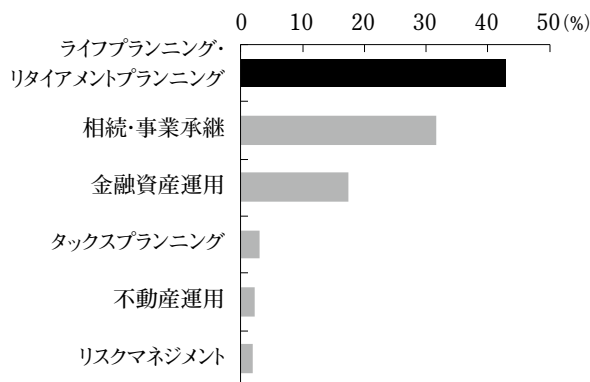
地域金融機関では、FP資格試験の受験料や受講料等を補助したり、取得後に報奨金等を支給したりする等、FP資格取得へのサポート体制を充実させ、その取得を奨励するケースがみられる。一方、FP資格を行職員に取得させても業務上活かしきれていない地

図表8 地域金融機関における顧客からの相談内容

#### ①相談の多いFP業務分野



#### ②今後最も注力したいFP業務分野

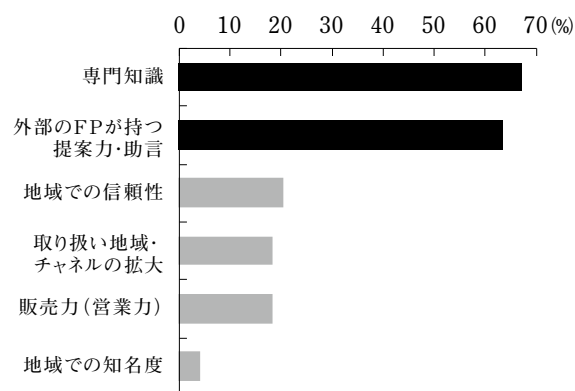


(備考) 日本FP協会(2014年10月)『地域金融機関におけるFP資格活用度調査-結果報告書-』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

域金融機関も少なくとも<sup>(注13)</sup>、顧客への提案に十分つなげられていないようである。

こうしたなか、地域金融機関では、外部のFP専門家との連携について、主に「専門知識」(67.3%)や「外部のFPが持つ提案力・助言」(63.3%)を期待している(図表9)。地域金融機関が顧客の相談に十分応えていくために、本稿で事例紹介した(株)FP-MYSのような“FP業務に強いフィンテック事業者”との連携は一つの解決策になるのではなかろうか。

図表9 地域金融機関における外部連携への主な期待



(備考) 日本FP協会(2014年10月)『地域金融機関におけるFP資格活用度調査—結果報告書—』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### 〈参考文献〉

- ・日本FP協会(2015年3月)『FP顧客満足度調査結果報告書』
- ・日本FP協会(2014年10月)『地域金融機関におけるFP資格活用度調査—結果報告書—』
- ・矢吹大介(2014年)『2020年を見据えた金融サービスのあり方』A.T.Kearney Agenda Vol.2

(注)13. 日本FP協会(2014年10月)『地域金融機関におけるFP資格活用度調査—結果報告書—』21頁によると、「FP資格取得促進・奨励の際の課題」として、「資格試験が難しい(合格率が低い)」(35.9%)、「資格を取得しても業務上活かさきれない」(31.3%)、「受験(受検)料、受験(受検)までの準備等の費用が高い」(21.2%)等が挙げられている。

# スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング

## ースマホを起点とした「地方創生」の取組みー

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、スマートフォン、アプリ、アプリバンキング、  
オープンAPI、APIエコノミー

(視 点)

2017年6月2日に公布された「銀行法等の一部を改正する法律（改正銀行法）」を受けて、銀行等では、システムの接続仕様を外部に公開する「オープンAPI」への対応に関心が集まっている。

2010年以降のスマートフォンの普及拡大にともない、銀行等では顧客接点の充実の観点からスマホアプリでの金融サービス（アプリバンキング）の提供に力を入れつつある。こうしたアプリバンキングのサービスがフィンテックアプリと連携できれば、利用者にとっての魅力が向上するとともに、その利便性も向上することが期待できよう。

そこで本稿では、フィンテック領域でのスマホアプリ開発に強みを持ち、スマホを起点とした「地方創生」に挑戦するアイ・ティ・リアライズ(株) (東京都渋谷区) の事例を紹介する。

(要 旨)

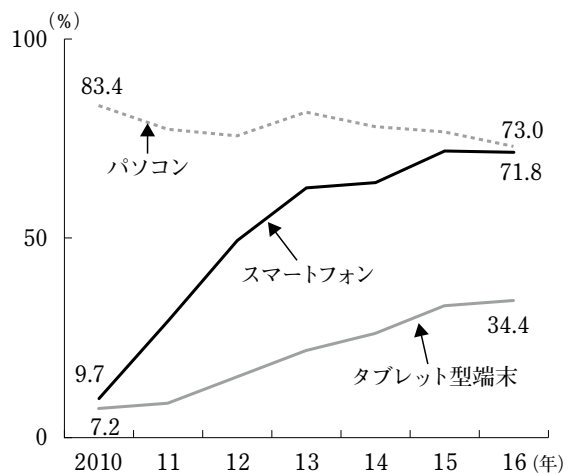
- 通信機器の利用状況がパソコンからスマートフォンに切り替わっていくなか、「フィンテック」が浸透しつつある。こうした背景の下、銀行等の一部は、顧客接点を充実させる一つの手段として、バンキングアプリ開発によるスマホアプリを活用した金融サービスの提供、いわゆる「アプリバンキング」を積極的にサービス提供している。
- (一社)全国銀行協会や(一社)FinTech協会を中心にAPIの議論が進むことで、バンキングアプリがフィンテックアプリと連携できれば、利用者にとっての魅力が向上するとともに、その利便性も向上することが期待されよう。さらに、利用者の店舗への送客手段等に活用できれば、「地方創生」の有効な一つの手段ともなりうるだろう。
- 利用者にとっての高い利便性や快適さ等が実現できれば、「オープンAPI」を活用して銀行等と事業者等を結ぶことで、アプリバンキングサービスの質がより高まることが期待できるとともに、スマホを起点に新しい価値を生み出す「APIエコノミー」の創出につながるのではなかろうか。

## 1. 広がる金融サービスでのスマートフォン利用

総務省が公表している「通信利用動向調査」<sup>(注1)</sup>によると、スマートフォン（以下、「スマホ」という。）の世帯普及率は、2010年以降から急激に伸び、2016年9月末現在<sup>(注2)</sup>、71.8%と7割を超えた<sup>(注3)</sup>（図表1）。このように、通信機器の利用状況がパソコンからスマホに切り替わっていくなか、「フィンテック」が浸透しつつある。

こうした背景の下、銀行等の一部は、顧客接点を充実させるため、マルチチャネル化あるいはオムニチャネル化<sup>(注4)</sup>に取り組んでおり、その一つの手段として、バンキングアプリ開発によるスマホアプリを活用した金融サービスの提供、いわゆる「アプリバンキング」を積極的にサービス提供している（図表2）。

図表1 スマートフォンの世帯普及率の推移

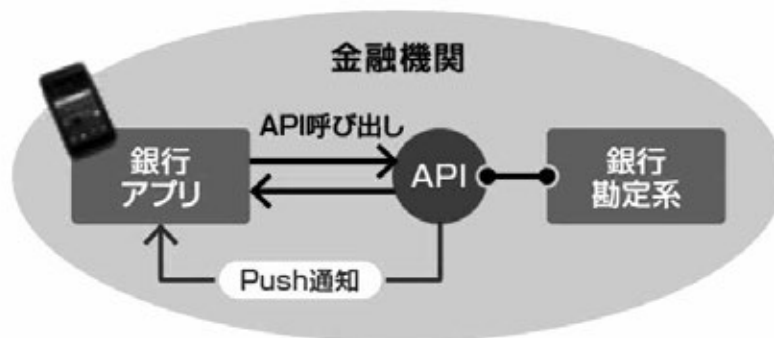


（備考）総務省「通信利用動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、銀行が提供している主なバンキングアプリによるサービスは図表3のとおりである。

フィンテック事業者の一部も、ウェブスクレイピングという手法（図表4①）で金融機関の口座情報を取得して、利用者に対して家計簿アプリ等のサービスを提供してきた。ウェブスクレイピングでは、利用者がイン

図表2 バンキングアプリの仕組み



（備考）（株）日立製作所 金融システム営業統括本部（2017年4月）『FinTechサービスとセキュアに連携しビジネス拡張を実現する「金融API連携サービス」』『はいたっく2017年4月号』p.6より引用

（注）1. <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>参照

2. 総務省 情報通信国際戦略局情報通信政策課情報通信経済室によると、『平成28年通信利用動向調査』では、例年より調査時を3か月早めて、「9月末」に調査を実施している。

3. 『平成28年通信利用動向調査』（2017年6月8日公表）によると、世帯普及率のほか、スマホを保有する個人の割合は56.8%（2015年末 53.1%）、スマホでインターネットを利用している人の割合は57.9%（同54.3%）である。

4. マルチチャネルは、顧客接点として複数のチャネルを持つことであり、オムニチャネルは、この複数のチャネルそれぞれを統合する（例：インターネットサイトからの来店誘致）ことである。

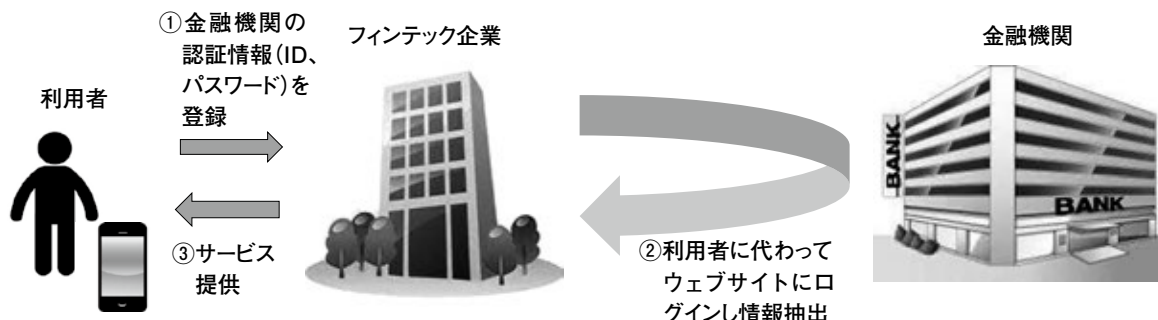
図表3 銀行が提供する主なバンキングアプリによるサービス

銀行名	本店所在地	提供アプリ	主な機能
三菱東京UFJ銀行	東京都千代田区	My Money	残高・明細照会、クレジットカード利用明細照会、コラム配信、シミュレーション機能
		バーチャルアシスタント	銀行取引に関する質疑応答
みずほ銀行	東京都千代田区	かんたん残高照会アプリ	口座の残高照会、入出金明細照会、入出金明細のプッシュ通知
		MIZUHOカレンダーbyCRECO	預金口座情報のカレンダー管理、クレジットカード支払い予定情報のカレンダー管理
三井住友銀行	東京都千代田区	SMBCネットワークアプリ	銀行・証券の残高やカード利用明細照会、デビット利用履歴照会
新生銀行	東京都中央区	サポートアプリ	総合口座取引照会、取扱中の商品紹介、マーケット情報配信
りそな銀行	大阪府大阪市	りそなスマートストア	残高・明細照会、通帳閲覧、口座振替通知、ポイントサービス
埼玉りそな銀行	埼玉県さいたま市	スマートフォンアプリ	利用者の利用頻度の高いリンクを一覧
青森銀行	青森県青森市	あおぎんアプリ	残高・入出金照会
山形銀行	山形県山形市	E-Branch	個人資産管理（マネーツリー「一生通帳with Moneytree」との連携）
足利銀行	栃木県宇都宮市	口座開設アプリ	口座開設
		あしぎんGOODYカレンダーbyCRECO	預金口座情報のカレンダー管理、クレジットカード支払い予定情報のカレンダー管理
武蔵野銀行	埼玉県さいたま市	武蔵野銀行アプリ	残高照会、クーポン配信、THEO連携、マーケット情報配信
京葉銀行	千葉県千葉市	京葉銀行スマートフォン専用アプリ	個人資産管理（マネーツリー「一生通帳with Moneytree」との連携）
東京スター銀行	東京都港区	東京スター銀行アプリ	口座照会、ATM検索
横浜銀行	神奈川県横浜市	残高照会アプリ	普通預金残高の確認、口座取引明細の照会、入出金明細のプッシュ通知
		はまPayアプリ	スマホで買い物
山梨中央銀行	山梨県甲府市	山梨中銀アプリ通帳withCRECO	預金口座情報のカレンダー管理、クレジットカード支払い予定情報のカレンダー管理
静岡銀行	静岡県静岡市	しずぎんSTATION	同行キャッシュカード所持者対象、残高・明細照会、ATM・店舗検索
百五銀行	三重県津市	通帳アプリ	残高照会、入出金明細照会
		バーコードPay	同行キャッシュカード所持者を対象、コンビニ払込票の支払い
南都銀行	奈良県奈良市	南都銀行スマートフォンアプリ	口座開設、ホームページ移行機能
みなと銀行	兵庫県神戸市	スマホde通帳	残高・入出金明細照会、ダイレクトバンキング機能（一部）
鳥取銀行	鳥取県鳥取市	とりぎんアプリ	残高・取引照会
山陰合同銀行	島根県松江市	セキュアスターター	インターネットバンキング利用のためのセキュリティアプリ
福岡銀行	福岡県福岡市	ウォレット+	残高・明細照会、目的貯金
西日本シティ銀行	福岡県福岡市	西日本シティ銀行アプリ	入出金明細・残高照会、入出金明細のプッシュ通知
肥後銀行	熊本県熊本市	肥後銀行アプリ	残高照会、キャンペーン情報配信

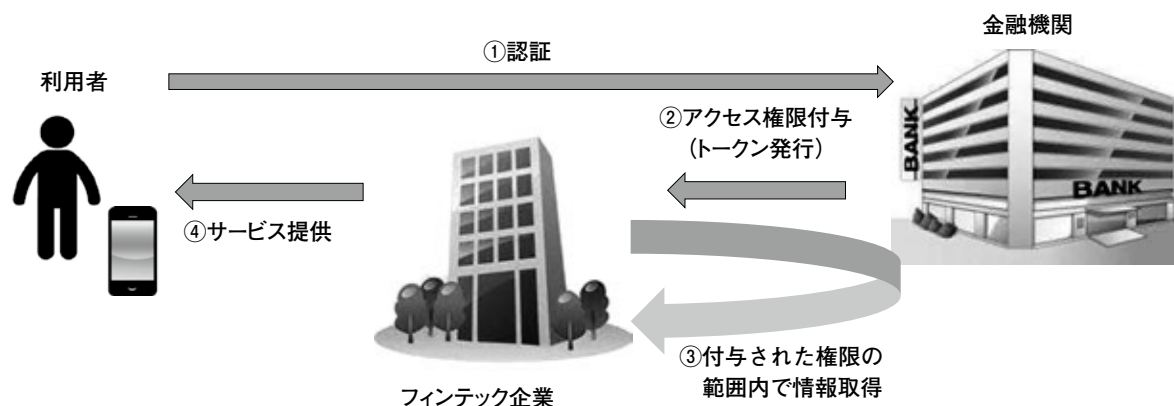
(備考) 各行ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成（2017年10月末現在）

図表4 金融機関とフィンテック企業との連携

①ウェブスクレイピング



②API



(備考)『金融調査情報No.28-18』(2016年12月9日)等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ターネットバンキング用のIDとパスワードをフィンテック企業が提供するサービスに事前登録し、フィンテック事業者は、その登録利用者の口座情報に代理でログインをすることで口座情報を取得する。そのため、IDやパスワードの漏えいリスク等のさまざまな問題が指摘されていた。

こうしたなか、2016年10月から、(一社)全国銀行協会は、「オープンAPI<sup>(注5)</sup>のあり方に関する検討会」を設置し、金融機関とフィンテック事業者とのAPI連携(図表4②)を検討してきた。17年3月に公表した「オープ

ンAPIのあり方に関する検討会報告書—オープン・イノベーションの活性化に向けて—【中間的な整理(案)】」のうち「4. 今後の取組み」のなかでは、「特に残高照会および入出金明細照会については、スクレイピングからAPIへの円滑なシフトを可能とする観点から重要な論点であり、諸外国の動向を踏まえつつ、今来年度中のできるだけ早期に標準を策定することが期待される。」と明記され、金融サービスの高度化ならびに利用者利便性の向上等の観点からオープンAPI活用の重要性が指摘された。また、17年5月の改正

(注)5. 銀行等が、フィンテック事業者等の要望に応じて、当該事業者等に適格性やセキュリティ等での問題がない場合に限り、銀行等のデータやアプリ等の一部機能を提供すること。



銀行法の成立を受けて、同年7月に公表した本報告書（【中間的な整理（案）】）の最終報告では、策定された残高照会および入出金明細照会の電文仕様標準が示された<sup>(注6)</sup>。さらに、17年6月、（公財）金融情報システムセンターが主催してきた「API接続先チェックリストワーキンググループ」から、金融機関が接続先のフィンテック事業者の適格性審査

対応での負荷を軽減する目的で「API接続チェックリスト（試行版）」が公表され、金融機関によるオープン・イノベーション（外部連携）が醸成されやすい環境づくりを後押ししている。なお現在、2017年5月26日可決、6月2日公布の「銀行法等の一部を改正する法律（改正銀行法）」では、銀行等に対して、公布日から9か月を経過する日までに

図表5 フィンテック企業との連携・協働にかかる方針

改正銀行法 (第2条)	公表内容	金融庁パブリックコメント結果
1号	電子決済等代行業者との連携及び協働に係る基本方針	今般の銀行法改正は、フィンテックが進展する中で、利用者保護を確保しつつ、多様なプレイヤーが試行錯誤しながら連携・協働を進めていくオープン・イノベーションが重要であることから、そのための環境整備を行うものです。第2条第1号の「基本方針」については、そうしたことを踏まえながら各行において策定されるものと考えられます。
2号	電子決済等代行業者が、利用者に係る識別符号等を取得せず、当該銀行との関係で決済指図伝達に関するサービスを行えるようAPI提供に関する整備を行うか、その理由、整備を行う場合の完了予定時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「整備を行うかどうかの別」は、公表時点での整備を行う予定の有無を記載するものとなっており、具体的な整備の予定がない場合には、その旨を記載していただき、その後、変更があった場合には、第3条に基づき、変更内容を公表していただくことになる・・・また、「その理由」については、上記の趣旨から、できる限り具体的に記載していただくことが求められます。</li> <li>・APIの導入にかかる体制整備について、例えば、金融機関に対して状況の報告を求めるなどの方法により、その取組み状況を把握して参りたい。</li> </ul>
3号	電子決済等代行業者が、利用者に係る識別符号等を取得せず、当該銀行との関係で口座情報参照に関するサービスを行えるようAPI提供に関する整備を行うか、その理由、整備を行う場合の完了予定時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「整備を行うかどうかの別」は、公表時点での整備を行う予定の有無を記載するものとなっており、具体的な整備の予定がない場合には、その旨を記載していただき、その後、変更があった場合には、第3条に基づき、変更内容を公表していただくことになる・・・また、「その理由」については、上記の趣旨から、できる限り具体的に記載していただくことが求められます。</li> <li>・APIの導入にかかる体制整備について、例えば、金融機関に対して状況の報告を求めるなどの方法により、その取組み状況を把握して参りたい。</li> </ul>
4号	電子決済等代行業者との連携及び協働に係る基本方針 連携及び協働に関する業務を行う部門の名称、連絡先	例えば、採用する認証・認可の方式等（アーキテクチャ・スタイル、データ表現形式及び認可プロトコルの方式等）やインターネットバンキングの共同センターの利用の有無、などが考えられます。
5号	その他連携及び協働を検討するに当たって参考となるべき情報	各金融機関において、電子決済等代行業者との連携及び協働に係る基本方針を踏まえ、電子決済等代行業者の検討の参考となる事項の記載を求めているものですが、例えば、預金口座に係るAPIにより公開される情報の範囲、投信口座についてのAPI対応予定の有無など様々なものが考えられます。

（備考）（一社）FinTech協会資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)6. オープンAPIのあり方に関する検討会（事務局：一般社団法人 全国銀行協会）（2017年7月13日）『オープンAPIのあり方に関する検討会報告書ーオープン・イノベーションの活性化に向けてー』の『(別紙) 銀行分野のオープンAPIに係る電文仕様標準について』を参照

フィンテック事業者等とのAPIを含む契約締結基準の作成、公表を求めている（図表5）。

経済産業省が17年5月に公表した「FinTechビジョン（FinTechの課題と今後の方向性に関する検討会合 報告）」<sup>(注7)</sup>では、フィンテックは、「個人や企業が直面する課題を克服するための新たな方法を生みだし、より良い経済・社会を実現しようとするユーザー起点のイノベーションであり、それを担う起業家精神を持った人々」を原動力に、「金融のあり方を大きく変え、人々のくらしや企業の活動にも大きな変化をもたらすもの」として期待が寄せられている。

上述したバンキングアプリも、期待の寄せられるフィンテックアプリと連携できれば、利用者にとっての魅力が向上するとともに、その利便性が向上することも期待されよう。

以下では、フィンテック領域でのスマホアプリ開発に強みを持ち、スマホを起点とした「地方創生」に挑戦するアイ・ティ・リアライズ(株)（東京都渋谷区）の事例を紹介する。

## 2. アイ・ティ・リアライズ株式会社（東京都渋谷区）の挑戦

### (1) 会社の概要

同社は、主に金融機関向けのシステム開発会社であり、現在は、クレジットカードに特化したカード統合アプリ「CRECO」<sup>クレコ</sup>を開発、運営している（図表6）。とりわけ、O2O<sup>(注8)</sup>

図表6 同社の概要



同社の概要

法人名	アイ・ティ・リアライズ株式会社
代表	尾上 正憲
本部所在地	東京都渋谷区渋谷
設立	2007年11月
従業員数	16名
事業内容	金融アプリケーションサービス事業ほか

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいたアイ・ティ・リアライズ(株)の尾上正憲代表取締役社長(右)、PR隊の井田明花氏(中央)、萩原奈穂氏(左)  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ビジネスやUI（ユーザーインターフェイス、顧客接点）・UX（ユーザーエクスペリエンス、顧客体験）における技術力やノウハウに“強み”を持ち、「スマホをより使いやすく」をコンセプトに、利用者目線でのアプリ開発に尽力している。また、同社は、国内では数少ないアカウントアグリゲーション<sup>(注9)</sup>の技術力を持つシステム開発会社でもある。

取材に応じていただいた尾上社長は、大手情報サービス会社でシステムインテグレーターエンジニアとして活躍後、2007年11月、金融系システムの開発に特化した同社を立ち上げた。創業から8年間ほど、受託開発

(注)7. [http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170508001\\_1.pdf](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170508001_1.pdf)参照

8. ネット上（オンライン）から、リアル現場（オフライン）での行動へ促す施策のこと。

9. インターネットバンキングなどに預金者が保有する複数の預金口座の情報を、単一のコンピュータスクリーンに集約して表示するサービスのこと。

図表7 クレジットカード一元管理アプリ「CRECO」



(備考) 同社提供

の請負を中心に、“BtoBtoC”のビジネスモデルで、証券システムやUI・UXに関連するフロントシステムの開発を担ってきた<sup>(注10)</sup>。これら経験を活かして、スマホ専門証券会社の設立に創業者の一人として関わり、2014年には、このスマホ専門証券会社にて家計簿アプリ「MyBanker」<sup>マイバンカー</sup>を開発、公開し、2015年には1万円からの証券取引アプリを開発支援した。

その後、尾上社長は、わが国では、株・投信ビジネスよりもクレジットカードビジネスのほうに商機があると判断し、2015年以降、同社の持つアカウントアグリゲーション技術を活かして、クレジットカード情報を一括管理できるアプリ「CRECO」(図表7)の開発、運営に着手している。2016年9月には、(株)みずほ銀行の「みずほダイレクトアプ

リ」と連携し、「MIZUHOカレンダー by CRECO」を提供している。これは、複数のクレジットカード情報を自動収集し、それら利用明細と請求書に直接アクセスして確認できる等、スマホだけで一元管理できるサービスである。わかりやすいカレンダー形式で、クレジットカードの支払予定情報も確認でき、月々の預金口座情報(入出金と残高)を一覧できる。2017年7月からは(株)山梨中央銀行(山梨県甲府市)、同年10月からは(株)足利銀行(栃木県宇都宮市)にも導入され、それぞれ「山梨中銀アプリ 通帳with CRECO」、「あしぎんGOODYカレンダー by CRECO」として利用者に提供されている。

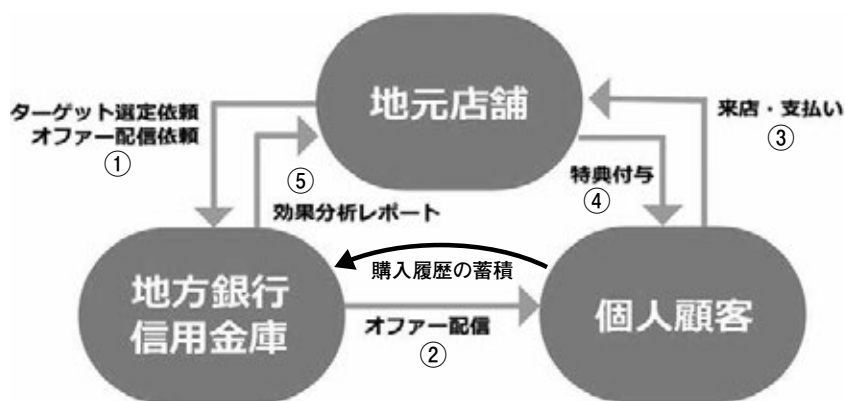
## (2) 事業の概要 —スマホを起点とした「地方創生」—

同社は、得意とするアカウントアグリゲーション技術と、集積したクレジットカードの利用履歴データを活用したOne to Oneマーケティング<sup>(注11)</sup>手法の一つであるCLO(Card Linked Offer)を組み合わせて、商店等(カード加盟店)への誘客支援を通じた地方創生に取り組んでいる(図表8)。この仕組みにおける技術面でのポイントの一つは、「特典(電子クーポン)の可視化」である。同社では、日本人がスタンプを嗜好しがちであることを勘案して“やった感”を醸成する観点から、電子スタンプ(図表9)を使用している。

(注)10. 日本で初めてとなるベトナム株インターネット取引システムを独立系証券会社向けに開発したり、外国株取引システム、海外指数先物取引システム、ファンド取引システム等をネット専門証券会社向けに開発したりしてきた。

11. 顧客一人ひとりの嗜好に合わせて展開するマーケティング手法のこと。

図表8 アプリを起点とした「地方創生」スキーム



(備考) 同社提供 (一部加工)

図表9 電子スタンプ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

具体的には、まずは、地元の商店がそれぞれターゲットとしたい顧客の属性を選定し、その選定した情報の登録を受けた金融機関（あるいは系列カード会社）は、それぞれの商店が選定した顧客向けに店舗情報を配信して、当該商店への送客を図る。その後、「CRECO」で集積した顧客のクレジットカードの利用履歴を基に、当該商店のリピーター（ファン）を増やす目的で、顧客一人ひとりに見合った継続的に高い頻度で利用する店舗の電子クーポンを配信する。すなわち、地元商店にとっては、顧客一人ひとりの趣味嗜好

に応じた電子クーポン配信を行うことで、来店頻度を高めて購入してもらえる機会を増やすことにつながる。顧客にとっても、自らの趣味嗜好に合った有益な電子クーポンを得られることで、地元商店にとっても顧客にとっても“Win-Win”の仕組みといえる。こうした好循環を通じて、地域内での資金還流を通じて地方創生につなげたいというのが、本仕組みの趣旨といえよう。

今後は、外部との連携を視野に入れながら、本仕組みにおいて、ブロックチェーン技術の活用等も検討していきたいという。また、「地方創生」に貢献したいという強い思いから、同社では、地方銀行や信用金庫をはじめとする地域金融機関ならびにそれぞれの系列カード会社を中心に、スマホを起点とした「地方創生」の“肝”となる「CRECO」をさらに広く普及させていきたいという。

### (3) 今後の展望

現在、“小銭要らず”で電子スタンプによる簡単な決済を可能にするモバイルペイメント

図表10 「お江戸のハロウィン」での実証実験の様子



(備考) 同社提供

アプリを開発している。2017年10月28日に開催した「墨田区・台東区姉妹区提携40周年記念 第1回お江戸のハロウィン～妖怪大集合～」において、出店での決済で、このアプリを活用した実証実験を行った(図表10)。実際に、約5時間で80件の決済に利用され、お祭りでの新しい支払方法を体験した利用者からは好評であった。また、2018年度以降、参照系だけではなく更新系APIでの金融機関との連携が広がっていけば、現在は預金口座情報の閲覧や管理等のみに限られている機能の利用範囲が大きく広がっていくことが期待できる。

同社は、今後、O2OビジネスおよびUI・UXの構築支援で培ってきた高い技術力、ノウハウとCLO(クレジットカード利用促進策)とを組み合わせ「UI・UX×フィン

テック」の分野での先駆者になりたいと意気込む。

### 3. アプリバンキング普及への期待

(株)みずほフィナンシャルグループが、2017年10月から、(株)pring<sup>(注12)</sup>(東京都新宿区)が提供するウォレットアプリ「pring」<sup>プリン</sup>を活用し、銀行口座から電子マネーへのシームレスな連動を目指す実証実験を開始する<sup>(注13)</sup>等、大手行を中心に、スマホを活用したフィンテックサービスでのさまざまな実証実験が取り組まれている。信用金庫業界でも、2017年2月に埼玉縣信用金庫(埼玉県熊谷市)、同年4月に城南信用金庫(東京都品川区)がスマホ専用口座開設アプリを提供した。また、同年10月以降は、9つの信用金庫を皮切りに、(株)NTTデータ提供の信用金庫向けスマートフォンアプリ「アプリバンキング」<sup>(注14)</sup>が利用される<sup>(注15)</sup>など、17年に入ってからバンキングアプリが普及し始めている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、『第165回全国中小企業景気動向調査(2016年7～9月期実績・2016年10～12月期見通し)』<sup>(注16)</sup>のなかの特別調査にて、「金融サービスにおけるIT利活用と中小企業」と題して、全国14,485企業<sup>(注17)</sup>の中小企業を対象に

(注)12. (株)みずほフィナンシャルグループ、(株)みずほ銀行のほか、(株)メタックス、WiL LLC. と共同で、決済ウォレットアプリ事業を目的に、当初、「エムウォレット設立準備(株)」として設立された。

13. [https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20171025release\\_jp.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20171025release_jp.pdf)参照

14. 信用金庫の利用者は、インターネットバンキングの申し込み手続きを行うことなくスマートフォンからリアルタイムで残高や入出金明細の確認ができるほか、入出金等の残高変動のお知らせを指定のタイミングで受けることができるサービスである。

15. (株)NTTデータ公表のニュースリリースを参照([http://www.nttdata.com/jp/ja/news/services\\_info/2017/2017100501.html](http://www.nttdata.com/jp/ja/news/services_info/2017/2017100501.html))

16. 調査結果については、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページのうち、<http://www.scbri.jp/PDF/tyuusyoukigyou/release/release165.pdf>を参照

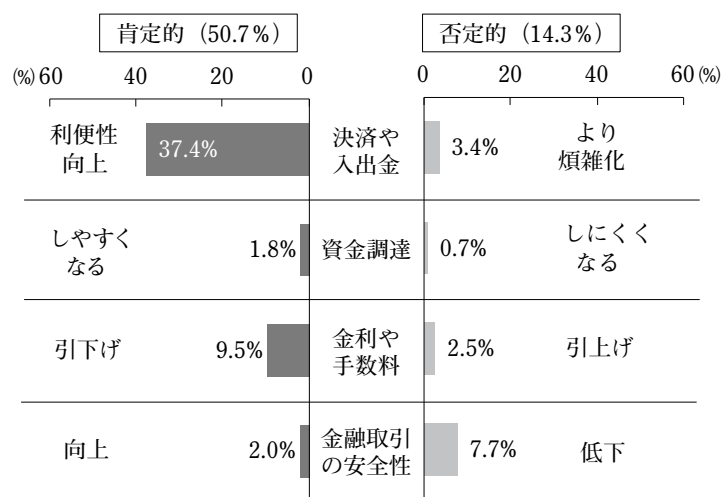
17. 標本数15,848企業のうち有効回答数。回答率は91.4%である。調査方法は、全国各地の信用金庫営業店の調査員による「聴取り」調査である。

「フィンテック」に対する意識調査を実施した。このなかで、中小企業では、“金融機関取引のIT化”に対して、「決済や入出金の利便性が高まる」（回答割合37.4%）ことへの期待を筆頭に、全体の過半数である50.7%が肯定的な見方をしている一方、否定的な見方は全体の14.3%にとどまった（図表11）。このように、中小企業では、総じて「フィン

テック」に対して肯定的に捉えている。なお、中小企業における個人（もしくは家族）としての「フィンテック」に対するニーズをみると（図表12）、「利用したくない」を除き「スマホ決済・送金」（33.8%）の回答割合が圧倒的に高くなっている。

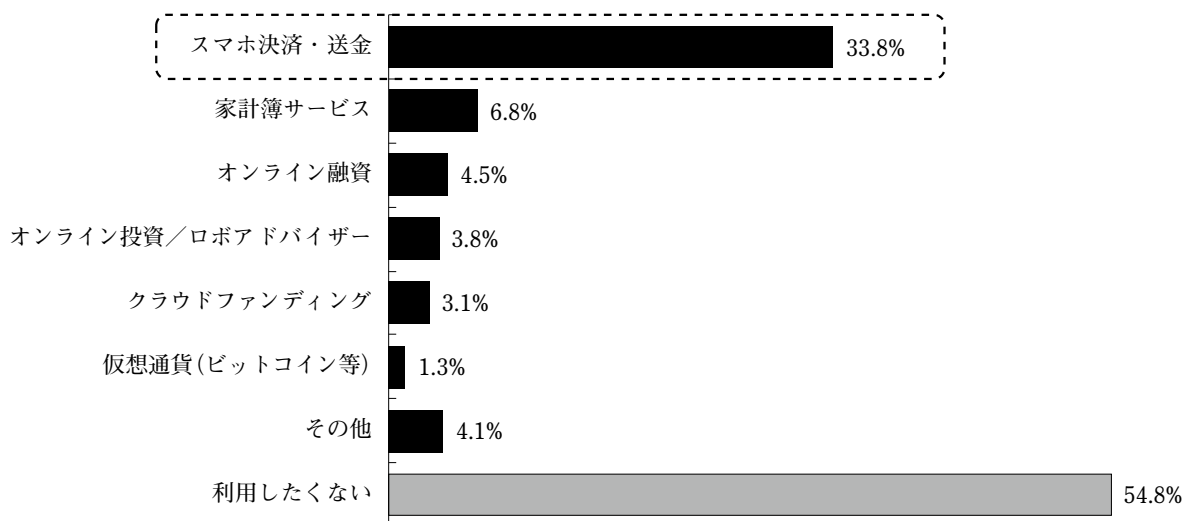
一方、日本銀行 決済機構局が2017年6月に公表した決済システムレポート別冊シリーズ

図表11 中小企業における「金融機関取引のIT化」への期待



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo.165』から引用

図表12 中小企業における個人（もしくは家族）としての「フィンテック」に対するニーズ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo.165』から引用

「モバイル決済の現状と課題」では、スマホ利用を含むモバイル決済を利用しない主な理由として、「セキュリティや紛失リスクに不安」、「現金やクレジットカード等他の決済手段の方が、利便性が高い」などが挙げられ、「支払いは現金でいたい」との回答割合は20歳代と70歳代以上でその傾向が強いことが示されている。上記特別調査の結果でも、「利用したくない」(54.8%)の理由として、「金融機関店舗が近隣にあるため、金融サービスのIT化には関心がない。」、「取引金融機関のインターネットバンキングを利用しているが、利便性を感じない。」、「スマホ決済にはセキュリティ面での不安を感じている。」などが挙げられている。

本稿で紹介したアプリバンキングサービスとフィンテックサービスとの連携をはじめとした「オープンAPI」は、他の事業者等との連携を広げて、サービスの幅を拡大したり新

しいサービスを提供したりすることを可能にするものである。これを可能にするためには、上述した日本銀行 決済機構局の決済システムレポート別冊シリーズの締めくくりのとおり、「①ユーザー側が認識できるような利便性の提供、②安全面・セキュリティ面での十分な方策と、これに対する人々の信認の確保、が重要となる」だろう。すなわち、本稿の事例で取り上げたアイ・ティ・リアライズ(株)が得意とする、安心でシンプルかつわかりやすいユーザインターフェイス<sup>(注18)</sup>(UI)と利便性を感じられるユーザエクスペリエンス<sup>(注19)</sup>(UX)が重要な鍵を握る。これらを実現できれば、「オープンAPI」を活用して銀行等と事業者等を結ぶことで、アプリバンキングサービスの質がより高まることが期待できるとともに、スマホを起点に新しい価値を生み出す「APIエコノミー」の創出につながられるのではなかろうか。

## 〈参考文献〉

- ・オープンAPIのあり方に関する検討会（2017年7月13日）『オープンAPIのあり方に関する検討会報告書 ―オープン・イノベーションの活性化に向けて―』
- ・経済産業省（2017年5月8日）『FinTechビジョン（FinTechの課題と今後の方向性に関する検討会合 報告）』
- ・総務省（2017年6月8日）『平成28年通信利用動向調査の結果』
- ・日本銀行 決済機構局（2017年6月）『モバイル決済の現状と課題』決済システムレポート別冊シリーズ
- ・(株)日立製作所（2017年4月）『FinTechサービスとセキュアに連携しビジネス拡張を実現する「金融API連携サービス」』『はいたっく 2017年4月号』
- ・(一社)FinTech協会（2017年8月9日）『第8回API・セキュリティ分科会 分科会事務局報告』

(注) 18. デザイン等、利用者が目に触れる外観等のこと。  
19. 利用者がサービスを通じて得られる体験のこと。

## 上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(2)

### —自らの意思で非上場化を行った企業（アデランス）の視点—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

(キーワード) 上場しない選択、株主利益、企業参加者の利益、互恵関係、人を大切にす経営

(視 点)

株式の新規公開には様々なメリットがあるが、本論は、融資担当者が非上場の担当先企業に対して「上場しない選択」を進言する必要もあると考える。株式の上場が企業にとって必ずしも正解とは限らないからであり、上場しない選択は、融資担当者にとっても優良な融資先を維持することにつながるからである。

本論では、上場しない選択をした企業のうち、自らの意思で非上場化を行った株式会社アデランスをケーススタディとして取り上げ、同社が非上場化を選択した理由を明確することを目的として、その有用性を考察する。同社の上場をしない選択は、『信金中金月報2017年12月号』「上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から (1)」の上場可能であるが非上場を選択した企業と真逆のアプローチとなるため、両社の事例から上場を選択しない企業の特徴を考察する。融資担当者が担当企業に上場しない選択を助言するための一助としたい。

(要 旨)

- 上場しない選択を行った企業が当該選択を行う理由と上場しない選択の有用性を考察する。
- そのために、スティール・パートナーズに株を買収された後、MBO (Management Buyout) により、自らの意思で非上場化した総合毛髪業のアデランス社をケーススタディとして、代表取締役社長 (COO) の津村佳宏氏への取材を中心に同社の経営方針や施策を調査している。
- 調査の結果、アデランスが非上場化した理由は、買収されるリスクの回避もあるが、それ以上に株主の求めるスピードで利益の増加を求められる株式市場に上場していることが経営理念の実現を阻害する要因になるため、「経営改革において、非上場化が必要」と判断したことによる。非上場化を選択した有用性は、過去のアクティビスト・ファンド主導による経営毀損の修復、経営判断の迅速化であると同時に、「経営方針と雇用の継続」、「買収されるリスクの回避」、「経営の自由度の確保」の点で中島商會と共通性があると論結される。
- 融資担当者は、企業参加者との互恵関係によって長期に存続している担当企業が、資本の効率性を追求しても企業参加者の利益を重視する経営を行い、当該互恵関係を維持できるのかを考慮し、必要に応じて上場しない選択を行うよう助言すること、それによって、優良な融資先を将来にわたって確保することを検討する必要もあろう。

謝辞

取材への協力、取材内容や本社の掲載をご快諾いただいたアデランス社の津村佳宏代表取締役社長に深く感謝します。また、社長のお忙しい日程の中で時間を調整し、色々とお気遣いいただいた八木専吉グローバル CSR 広報室長にも心からお礼申し上げます。



## はじめに

### －上場しないという選択、融資担当者の立場から－

『信金中金月報2017年12月号』「上場しない選択とその有用性－融資担当者の立場から(1)」(以下、前論文)で述べたとおり、非上場企業そして非上場企業の株式を保有し、経営に関わる創業者及びその一族(以下、創業経営者という)にとって株式の新規公開には様々なメリットがあり、彼らには現在も旺盛な上場意欲があると思われる。

一方で、上場可能でも上場しない企業や自らの意思で非公開化して上場をやめた企業も存在する。前論文では、まず、前者についてはサントリー、後者については、CCC(カルチュア・コンビニエンス・クラブ)を取り上げ、公刊された資料に基づき、両社の経営者が上場を選択しない判断をした理由について、株主利益にウェイトをかける必要がなく、経営の自由度が高くなる点で共通していると紹介している。

吉本・勝部(2016)は、片庭(2000)の議論から一般的なMBOのメリットについて、①短期的な市場の声に惑わされることなく、中長期的な経営戦略が構築できること(経営の自由度の確保)、②市場での買収を仕掛けられるリスクがなくなること(買収リスクの回避)、③これまでの経営方針や雇用を継続できること(経営方針と雇用の維持)等を挙げているが、①～③は上場しない企業のメリットと読み替えられる。両社の選択は、少なく

とも①に則ったものであることがわかる。

逆説的に言えば、上場後の企業は、経営の自由度が下がり、買収されるリスクを抱え、経営方針等についてステークホルダーへの説明責任が求められること(機関投資家や株主との対話を含む)になることを意味する。また、開示資料作成を含む様々な上場維持費用も必要となろう。上場後にMBOを行った場合でも、資金を金融機関から借り入れれば多大な借入金と利息支払が待ち受け、投資ファンドから出資を受ければ、再売却や創業経営者自身が解任されるリスクも想定される(吉本・勝部:2016)。よって、企業に密着した融資担当者の立場で見れば、担当企業の上場がそのリスク・リターンに本当に見合うものであるのか、企業の持続的発展に寄与するものであるのかを見極め、場合によっては、上場しない選択を助言することも必要になると考える。それは上場を契機に優良な融資先を失わないことにも直結しよう。

## 1. 本論の目的

### －前論文との関係性から－

前論文では、60年超継続し、上場可能であるが上場しない選択を行った株式会社中島商會をケーススタディとして取り上げている。中島商會代表取締役社長の中島弘晶氏への取材によって、上場可能でも上場を選択しない企業が上場しない理由を明確にすることを目的として、その有用性を「経営の自由度の確保」、「買収されるリスクの回避」、「経営方針と雇用の継続」の3つの視点で考察している。

中島商会は、急成長が望めない業界で企業の存続を図るため、**互惠関係を重要視して、株主だけでなく、顧客、従業員、取引先等の企業に直接かかわる企業参加者<sup>(注1)</sup>の利益を大切に**する「人を大切にする経営」を経営の根幹に位置づけている。同経営を実践するため、中島社長は、上場企業の株主や投資家が求める資本の効率性（ROA）や企業価値向上ではなく、利益額の拡大（あるいは営業キャッシュフロー増加）を経営目標に掲げ、純利益の3分の1程度の教育・研修費用をかける経営を行っている。中島商会が上場しない選択を行う理由は、急速な利益成長が望めない中で、**互惠関係を大切に**する経営を行うには、株主の利益を重視する傾向の強い上場企業はそぐわないと中島社長が判断したことであると論結される。また、同社にとって上場しない選択の有用性は、上述の3つの視点で説明できると考察される。

本論では、上場可能であるが上場しない企業と真逆のアプローチで上場しない選択を行った企業、すなわち自らの意思で非上場化した企業を取り上げる。①上場可能でも上場しない企業、②自らの意思で非上場化した企業の双方とも、上場しない選択をしている点では同じであるため、その有用性は「経営の自由度の確保」、「買収されるリスクの回避」、「経営方針と雇用の継続」の3つの視点で説明されると想定される。一方で、上場しない選択を行う理由は、各企業の事情によると想定される。

(注)1. 企業参加者については小林（1978）の議論を踏襲している。

本論は、②自らの意思で非上場化を選択した企業を取り上げ、非上場に至った理由とその有用性を明示し、①と②の企業が上場しない選択を行う共通の理由とその有用性を再考することを目的とする。これらの過程を通じて、融資担当者が担当企業に上場しない選択を助言するための一助としたい。

## 2. ケーススタディ企業の選定

本論は、上場企業のうち、MBO (Management Buyout) を利用して自らの意思で非上場化を行い、経営者が経営を放棄せずに継続し、経営改革を実行する株式会社アデランス（以下、「同社」という）をケーススタディとして取り上げる。

同社は上場中にアクティビスト・ファンドであるスティール・パートナーズに買収され、彼らの派遣した経営者を受け入れたが、さらに業績が悪化したため、2011年に創業者の根本信男氏が社長に再就任しており、2014年にスティール・パートナーズは同社株式を売却して撤退している。その後、同社は、2017年2月に「信頼性の高い企業（根本：2017）」と評価するインテグラル社の出資を受入れ、MBOにより非上場化を行い、現会長の根本氏と現社長の津村佳宏氏が株式の50.1%を保有したまま、経営の立て直しを行っている。同社のMBOのパートナーのインテグラル社は、「『投資のExitありき』で逆算して投資先企業の経営を考えることはいたしません」、「ハートのある信頼関係を事業全

ての基礎とします」、「企業は人です。信頼関係があれば、企業は潜在能力を最大限に発揮して発展できるはずです」として、「長期的な企業価値向上を愚直に追求する」、「同じ目線に立ち、時間をかけて挑戦し続ける事で改革を着実に進めていきます」と述べている<sup>(注2)</sup>。よって、同社は経営者が事業を委譲することを目指しているわけでも、パートナー企業とともに短期的な利益獲得を目指しているわけでもなく、中長期的に企業の持続的発展を重視する方向に舵を切っていると想定される。

### 3. ケーススタディ<sup>(注3)</sup> —株式会社アデランス—

#### (1) 同社の概要

株式会社アデランスは1969年に設立された東京都新宿区に本社をおく「毛髪関連事業およびグループ会社の経営管理ならびにそれに付帯する事業」を営む企業である(図表)。2016年2月期において、同社の資本金129億円、連結売上高791億円、従業員(社員<sup>(注4)</sup>)6,565名、グループ会社は世界17カ国57社となっている<sup>(注5)</sup>。同社の調査<sup>(注6)</sup>に従えば、2015年度の国内男性用かつらの市場規模は691億円で同社シェアは16%、国内女性用かつらの市場規模は771億円で同社のシェアは

図表 アデランス本社  
(入居しているビルと受付)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

37.9%であり、業界を代表する企業の1つと捉えられる。

#### (2) 同社の推移

##### イ. 創業から拡大期

アデランス社は、創業時、男性の薄毛意識の高まりに着目し、アフターケアを完備した男性用のオーダーメイド・ウィッグ事業から開始している。その後、女性の薄毛、

(注)2. インテグラル社は、『Trusted Investor=信頼できる資本家』を経営理念として、スカイマーク社、イトキン社等の事業再生を手がけている。詳細はインテグラル社HPを参照のこと。

URL : <https://www.integralkk.com/> (2017.9.11参照)

3. 以下、特段の記載がない限り、2017年10月5日に株式会社アデランス本社応接室における同社代表取締役社長の津村佳宏氏への取材及び説明資料(津村：2017)による。

4. アデランス社では、「社員が主役」とするサーバントリーダーシップマネジメントを実施しており、社内では従業員と言う用語を使用しないようにしている。本論もそれに倣い、以下、アデランス社の従業員を示す場合は「社員」と述べる。

5. 資本金は同社決算短信、その他は同社資料(津村：2017)の記載による。

決算短信は、同社HPを参照されたい。

アデランスHP : <http://pdf.irpocket.com/C8170/lsfl/mNsq/kXVm.pdf> (2017.10.18参照)

6. 2017年2月期第2四半期決算説明会資料(2016年10月14日)による。詳細は同社HPを参照されたい。

アデランスHP : <http://pdf.irpocket.com/C8170/xAmX/XMZl/EK3v.pdf> (2017.10.18参照)

美容・ファッション意識の高まりと当時はなかった女性用のオーダーメイド・ウィッグに着目し、1985年に女性用オーダーメイド・ウィッグ事業を開始して大成功を収めている。その後も1987年に育毛事業、1995年に男性型脱毛症の対策として増毛商品を発売している。2000年に入ると米国や欧州（フランス）企業を買収し、アジア（フィリピン）に生産拠点を設けるなど、積極的な海外展開を行い、2003年2月期には当時の創業来の最高売上高の売上高771億円、営業利益129億円を達成している。現在の同社代表取締役社長（COO）の津村佳宏氏は「同社が創業からの理念として保持している『世界中に多くの毛髪で悩み、苦しみ、困っている人たちがいる。彼らの生活の質（QOL：quality of life）を上げ、笑顔を取戻す』ことを時代に合わせ対応してきた結果である」と胸を張る。彼は「時代によって変化するお客様の要望に対応する経営を行うため、売上高に一喜一憂するのではなく、凹凸はあっても緩やかな右肩上がりです売上が伸びればよい」と述べる。

#### ロ. スティール・パートナーズが経営権取得

津村社長は、このような経営に影が差し始めたのが、皮肉にも創業以来最高の売上

高を記録した2003年ごろであり、外資系アクティビスト・ファンドのスティール・パートナーズが同社株式を大量取得に取得したことに端を発したと述べている。牛島（2016）は2000年代初めのアクティビスト・ファンドの特徴について「一定割合の株式を保有していることを武器にして…（中略）…目標は、企業に対し増配や自社株買いを要求し、最終的には高値で保有株式を売り抜け、短期的な利益を手にする」と解説するが、スティール・パートナーズはその代表格とされる<sup>(注7)</sup>。

同社は2003年2月の決算をピークにして売上高の伸張は止まり横ばい状態が続くが、津村社長は、今までの戦略が一段落したためであり、次の戦略への布石を打つ時期であったと述べる。スティール・パートナーズは、この状況を容認せず、2004年から経営の改善を要求し始め、株式の買増しを行い、最終的には30%近くの株式を保有するに至ったのである<sup>(注8)</sup>。スティール・パートナーズは2008年8月の臨時株主総会で2名の取締役を送り込んでいる（藤田：2009）。

2009年5月の株主総会で、自社の取締役候補者の提案とスティール・パートナーズが推薦する取締役候補者の株主提案が対立し、スティール・パートナーズの提案が可

(注)7. スティールパートナーズは、ブルドックソースの買収防衛策にかかる裁判で東京高裁より「買収対象についても、対象企業の経営には特に関心を示したり、関与したりすることもなく…(中略)…専ら短中期的に対象会社の株式を対象会社自身や第三者に転売することで売却益を獲得しようとし、最終的には対象会社の資産処分まで視野に入れてひたすら自らの利益を追求しようとする存在といわざるを得ない」として、「抗告人関係者は本件については濫用的買収者であると認めるのが相当」とされている。詳細については東京高裁判例「平成19年（ラ）第917号 株主総会決議禁止等仮処分命令申立却下決定に対する抗告事件」を参照されたい。

裁判所HP： [http://www.courts.go.jp/app/files/hanrei\\_jp/950/034950\\_hanrei.pdf](http://www.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/950/034950_hanrei.pdf)（2017.10.20参照）

8. 石井（2011）は、2011年3月時点で27.7%保有していると述べている。

決される。津村社長は、その後、スチール・パートナーズが推薦する人事やマーケティング等の経営のプロといわれる社長や役員等の経営者が次々と送り込まれ（以下、外部経営者という）、強いトップダウン型の経営となったと述べる。津村社長の説明及び資料（津村：2017）の内容から、外部経営者は、新潟の生産本部、物流センター、R&A拠点の廃止、必要な国内外の不動産売却、100%子会社で大手美容チェーン企業との資本提携の解消、本社経費を拠出している利益率が低い改善見込みがある店舗の閉鎖（約30店舗）、老朽化店舗の移転凍結と新規店舗の出店中止、社内認定試験廃止他の教育コスト削減そして約450名の希望退職等の施策を行っている。よって、外部経営者は、スチール・パートナーズの期待するとおり、目先のキャッシュフローを増加させ、短期的な企業価値向上あるいは株価上昇を目指す施策を実行していることがわかる。

このような施策にも関わらず、その後の業績は厳しいものになる。2009年2月期の決算では、売上高と営業利益は、各々704億円、25億円であったが、スチール・パートナーズが実権を握った2010年2月期は各々573億円、△52億円、2011年2月期は481億円、△58億円と赤字に転落している。株価も外部経営者が経営権を握った直後の2009年9月末は終値1,284円であったが、その後は1,000円前後で低迷し、根本氏が復帰した2011年5月末の終値は738円

となっている。

津村社長は、業績低迷の要因を多面的に分析しているが、何よりも次の成長に向けて早急に布石を打たねばならない時期に研究開発拠点が閉鎖され、希望退職によって「能力の高い人材から辞めてしまう」事態になったことが何よりも手痛かったと述べている。特に人材流出については、「ウィングの開発は無論のこと、製作・調整も職人的要素が強いため、辞めた社員にお客様もついていくことも多い。そして、辞めた社員は、同業他社に就職するだけではなく、自ら起業し、あるいは他業種企業に就職して新規事業の中心者となり、新規参入者になっている。結果として、技術的ハードルが高いために新規参入が難しかった業界が競争激化し、厳しい価格競争に見舞われた」と述べるように、同社は無論のこと、業界全体を揺るがすことになったと分析するのである。

#### ハ. スチール・パートナーズ撤退

このような背景から、スチール・パートナーズは、会社建直しのため、業界を熟知している創立者の根本信男に社長再就任を依頼し、同社は経営権をスチール・パートナーズから取り戻す。根本社長（当時）が就任当時はスチール・パートナーズが株式を大量に保有していたため、彼らから招集された外部経営者が残っており、彼らは短期的な収益拡大路線を継続するよう求めていたが、スチール・パートナ

ズは同社の経営が安定し始めた2014年10～12月にかけて同社株式を売却したことから<sup>(注9)</sup>、2016年の株主総会で全て退任し、2017年から本当の意味で新体制へと舵を切っている。

## 二. 根本社長体制とMBOによる非上場化

津村社長は、根本氏の社長の就任時は、研究拠点と物流センターが閉鎖され、顧客との接点となる店舗が減少し、人材も流失した上、自らが招いた競争激化と低価格競争にさらされており、社内が混乱していたと述懐する。外部経営者による社名変更(ユニヘア)は対外的な知名度低下をもたらし、社内の混乱に拍車をかけたとのことである。

津村社長は、根本社長(当時)は、まず、社名を「アデランス」に戻し、社員が自分たちのオリジンを取り戻すことから始めたと述べる。次に、経営理念の前半部分で、「私たちアデランスグループの最大の使命は、毛髪関連事業を通じてより多くの人々に夢と感動を提供し、笑顔と心豊かな暮らしに貢献することです」という創業以来の理念を掲げ、後半部分でより具体的に「私たちの目指すもの『最高の商品』、『最高の技術』、『心からのおもてなし』」という指針を示して、原点回帰の方向性を明確に社員に提示している。しかし、競争が激化するなかで(特に女性ウィッグ事業の苦

戦)、事業全般の毀損を修復することは簡単ではない。津村社長は、このような社内外の環境を踏まえた上で「最高の商品、最高の技術、心からのおもてなしは簡単に出来るものではないし、その実現には全社員の生活を守り、将来に向けた商品をじっくりと開発し、適切な投資が必要になる。一方で、上場企業は一年間のゴールで毎年直線的に利益を上げるように求められる。お客様に喜んでもらうことを会社の使命とするならば、当社にとって非上場化が必要と私も根本社長(当時)も考えていた」と述べる。当時は海外企業のM&A等によるのれん代の償却や為替差損等の問題もあり、根本社長(当時)は津村副社長(当時)とともに、自らの意思でMBOによる株式の非上場化(株式の非公開化と同意)を決意したとのことである。

非上場化に当たり、彼らは経営ビジョンとして設定した「グッドカンパニーの実現」のため、経営活動において重要な順番を①社員とその家族、②パートナーとその家族、③お客様、④地域社会、⑤株主として、ES「社員の遣り甲斐」、CS「お客様満足」、CSR「企業の社会的責任」によるESCR三方よし経営を行うこと、経営改革のスローガンとして「企業の発展の『すべては人で決まる』」とするアデランスクォリティーの追求を行うことを決める。そして、同社の経営ビジョンを理解し、受容し

(注)9. 詳細は、日本経済新聞のWeb版、2014年12月24日付記事「米投資会社スティール、アデランス株の大半売却」を参照されたい。なお、アデランス社の株価は2014年9月末終値1,366円、12月末終値1,136円である。  
日本経済新聞HP：[https://www.nikkei.com/article/DGXLASGD24H6O\\_U4A221C1TJ2000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASGD24H6O_U4A221C1TJ2000/) (2017.10.23参照)

たインテグラル社の出資を受入れ、根本社長（当時）と津村副社長（当時）が株式の50.1%と経営権を保ったまま、MBOによる非上場化を行い、その後、根本社長は会長に、津村副社長は社長に就任している。

#### ホ. 津村社長体制と原点回帰の経営方針

津村社長の経営方針は、原点回帰そのものである。まず、「スティーラー・パートナーズ時代の経営は、トップダウン経営のために執行役員4名体制をとっていたが、人数が少ないために現場との距離が遠くなり、かえって意思決定が遅かった」として、執行役員4名体制から13名体制に変更し、「役員の役割の明確化と責任と権限を明確化して現場に近づけ経営スピードを高める。情報の共有化と経営ベクトルのすり合わせは月例の執行役員会議で行う」と述べている。他の中心的な施策は、「『モノ』から『コト』へアフターサービス体制の強化」、「研究開発や商品開発力強化で商品・サービス競争力強化」であるが、これらも経営理念にもとづいた原点回帰の施策に他ならない。

### (3) 原点回帰の経営と現状

津村社長は、「上場しているときは、苦しい状態になるとマイナスを減らすことばかりに目が行き、周りが見えなくなってしまい、思い切った行動が取れなくなってしまった」と述懐したうえで、非上場化により自分たちのすべきことが明確になった旨を述べている。彼

は、新商品開発を例に挙げ、「経営者が会計的な利益計上の時期に間に合うよう叱咤するのではなく、『お客様のために最高の商品を提供すべき』という姿勢を明確にすることで、社員も見切り発車ではなく、最高の商品をあきらめない姿勢に変化した」と述べ、原点回帰の経営理念が社員に浸透し始めたことを喜ぶ。社員教育も「すべては（お客様の）笑顔のために」という原点回帰の発想から強化する。同社は、次の戦略への布石を打つため、大学との産学協同研究等により「世の中になくものを生み出す」投資を行っているが、これらもアデルランスの原点に立ち戻った施策である。

津村社長は「経営の効率を心がけることは当然のことであるが、それに捕らわれて『最高の商品』、『最高の技術』、『心からのおもてなし』が出来なければ本末転倒になる」として、「売上高は1,000億円を目指す、総資本利益率（ROA）は3%程度で十分だし、それ以下でもかまわない」と述べる。また、「高い利益率を確保しようとするれば、取引先に無理な要求をすることになり、下請けいじめにもつながる」と述べている。

津村社長は、非上場化に伴うガバナンスの弱体化の懸念についても、上場企業でも株主からの利益拡大要求に負けてガバナンスが弱体化した企業も散見されるとして、非上場だからといってガバナンスが弱体化するわけではないと一蹴する。彼は、非上場でもガバナンスは高めることが出来るし、その強化は（四半期毎の決算発表にて、短期的な思考に

ならないという意味で) 上場企業よりも容易と述べ、ひとつひとつを見直してきちんと計画を立て、PDCAサイクルで実行している旨を述べている。

#### 4. 調査結果

津村社長は、スティー爾・パートナーズが同社株式を購入したのは、同社の成長戦略が一段落した時期であり、相応の内部留保もあったため、次の成長戦略を立てるべき状況にあったと述べている。同社が経営戦略としても業績としても踊り場にあったとわかる。同社の株価も2002年5月末には4,240円台であったが、その後は下落基調をたどり、2003年12月末には1,729円になっている。2000年代初めのアクティビスト・ファンドにとって、株価が低迷し、相応の内部留保があり、かつ成長戦略が明示されない企業は、安く株を買集め、高値で引き取らせる相手として魅力的であり、スティー爾・パートナーズの選択はその点で合理的である。2009年度以降のスティー爾・パートナーズ主体の経営も、短期的に内部キャッシュフローを増加させて企業価値を向上させ、保有株式を高値で売り抜けようとする点ではマニュアルどおりといえよう。しかしながら、その施策により、ほぼ寡占状態であった市場が価格競争を伴う通常の市場へと変化し、収益が悪化して株価も低迷したことは彼らにとっても想定外であったと考えられる。創業者に経営を戻し、株価が回復傾向になった時点で早々に撤退したことがその証左である。

アデランスの立場から見れば、2004年から10年以上、スティー爾・パートナーズ主体の経営に振り回され、R&D拠点や優秀な人材を失い、業界における優位性が低下し、あるいは社名変更による認知度低下に悩まされ続けたといえる。しかし、株式投資を行う側から見ると、2003年の時点で同社が次の成長への足がかりを準備し、日常的に説明責任を果たしていれば、株価の長期下落傾向に陥ることはなく、一般の株主とも良好な関係を保ち、結果的にアクティビティ・ファンドがつけいる隙はなかったともいえよう。2008年の株主総会におけるスティー爾・パートナーズの持株比率は30%弱に過ぎず、彼ら主体の経営を認める提案が可決されたのは、一般の株主も味方したからである。津村社長は「一般の株主への対応不足であったと反省している」との旨を述べている。

アデランスは、その反省から、根本社長(当時)が経営権を取り戻した後、上場企業として一般の株主の信頼を得るためのオーソドックスな対応を行い、この問題を克服している。同社は、次の収益源となる北米での医療事業(植毛・医療発毛等)に成功しているだけでなく、将来の利益の源泉を確保するために大学と提携して腰を据えた研究開発を行う一方で、「グローバルCSR広報室」を設立し、経営の実態や今後の方針を国内外の株主を含むステークホルダーに公開し、説明責任を果たしている。

それにも関わらず、アデランスがMBOを選択した理由は、根本社長(当時)と津村副



社長（当時）が「当社にとって非上場化が必要」と判断したことに他ならない。津村社長は、「万が一でも同じようなことがあれば、事業全般の毀損の修復は本当に厳しくなる」と述べて買収されるリスクも警戒するが、それ以上に「お客様の笑顔のために適正な経営のスピードと株主が求める利益のスピードと異なる」と総括し、「株式市場でヒーローになる意味はない」と述べる。

根本社長（当時）が経営権を取り戻して以来、同社は、創業からの「お客様の笑顔のために」という想いと「最高の商品」、「最高の技術」、「心からのおもてなし」という3つの手段を具体化した経営理念を徹底している。3つの手段のうち「最高の商品」については、上述のとおり、それを生み出すためのマネジメントと腰をすえたR&Dを行っている。「最高の技術」については、それを提供するために、社員全員が毛髪の専門家となることを目標として、経営層や部署長が先頭に立って勉強する部署長研修会をスタートしている。「心からのおもてなし」については、直営店舗で自社だけでなく他社のウィッグユーザーのメンテナンスを行い、接客やマナーの勉強も戦略基本方針にあげている。同社は、売上高の目標を高く定める一方で、資本の効率性の指標である総資本利益率の目標をほとんど求めておらず、経営理念の徹底は財務目標の設定にまで浸透している。彼らが、「お客様の笑顔のため」と言う経営理念の実現に向けて、適正な経営のスピードに焦点を合わせるために、非上場化を選択したとわかる。

## 5. 結論

津村社長は、事業全般の毀損を修復しながら「お客様の笑顔のために」という経営理念を徹底することを経営の根幹に据えている。そのために、彼は、積極的な投資とR&Dを行い、社員を大切にして教育を施し、取引先の利益を蔑ろないがしにしないといった企業参加者を大切にする「人を大切にする経営」を徹底し、顧客満足のの尺度になる売上高を重視しても、効率性の指標である総資本収益率（ROA）に捕らわれない経営を行っている。また、同社は、外部経営者の安易なリストラがもたらした社内外の混乱を重く受け止め、経営活動において重要な順番の最初に社員とその家族を挙げている。よって、津村社長そして根本会長が、自らの意思で非上場化を行った理由は、もう一度同じ性格のファンド等等に買収されれば、今度こそ企業の存続自体が難しくなるという危惧も大きな要因であるが、それ以上に株主の求めるスピードで利益の増加を求められる株式市場に上場していることが、経営理念の実現を阻害する要因になるため、「当社において、抜本的な経営改革には非上場化が必要」と判断したことにあるとわかる。

以上の議論から、アデランスが非上場化を選択した理由は、事業全般の毀損を修復するとともに、経営理念を徹底し、企業参加者の利益を重視し、特に社員を撫育する経営を行うには、上場株主が求める資本の効率性（ROA）を重視しない経営が必要となったこ

とにあるといえる。また、同社にとって非上場化を選択した有用性、すなわち上場しない選択を行う有用性は、「経営方針と雇用の継続」、「買収されるリスクの回避」と株主の意向に左右されない「経営の自由度の確保」の3つの視点で説明されることがわかる。

本論は、自らの意思で非上場化した企業（アデランス）と上場可能でも上場しない企業（中島商会）という真逆のアプローチから非上場を選択した企業を考察し、上場しない選択を行う有用性が上述の3つの視点で説明できることを確認している。当該視点のうち「買収されるリスクの回避」に関しては、両社の意識に差が見られるが、同リスクに直面する上場企業か否かの差に過ぎないと考える。よって、上場しない選択を行う有用性は、両社ともに3つの視点で説明されるとした当初の想定とほぼ同じと言える。

上場を選択しない理由については、両社ともに、経営理念を徹底し、企業参加者の利益を重視する経営を行うには、上場株主が求める資本の効率性を重視しない経営が必要という点で一致する。上場を選択しない判断を行った両社社長の言説も、中島社長が「上場のメリットを感じられない」、津村社長が「非上場化が必要」と大筋で一致しており、ニュアンスの差異は経営する企業が上場企業か否かの差に過ぎないと考えられる。よって、上場を選択しない理由については、当初の想定とは異なり、両社の差異はほとんどないと言える。

## 6. インプリケーション

上場企業の問題点は、非上場企業の有用性の裏返しとして捉えれば、買収されるリスクを防ぐコストがかかり、経営理念の実現と株主からの利益配分要求との齟齬を調整しなければならず、経営の自由度が低下することにある。この傾向は、機関投資家が企業価値の向上を企業に求める対話を行い、議決権行使するようになることで、今後より一層強くなると想定される。また、上場企業は様々な情報開示や外形的な体勢整備に係る費用も支払う必要もある。よって、融資担当者は、企業参加者との互惠関係によって長期に存続し、企業参加者の利益を重視して資本の効率性（総資本利益率）を重視しない非上場企業には、上場しない選択を助言することが必要となる場合もあると考える。このような企業が上場し、資本の効率性を高めて株主の利益確保に注力した結果、企業参加者との互惠関係のバランスが崩れてしまえば、当該企業を長期的に存続させる仕組みが瓦解すると想定されるからである。それは、融資担当者が、優良な融資先を完全に失うことを意味する。株式を公開する企業には、様々な上場維持費用を支払い、株主の要求を満足させるだけの利益配分を行っても他の企業参加者との互惠関係のバランスを保てるだけの利益を長期に継続することが求められるが、企業価値の向上を求める投資家の増加に伴い、そのハードルは今まで以上に高くなると想定される。

上場のメリットは、創業経営者の利得を得

ることの他には、企業の資金調達の円滑化・多様化、企業の知名度の向上、社内管理体制の充実と従業員の士気の向上があるとされる<sup>(注10)</sup>。確かに、上場企業における公募株・公募債による円滑な資金調達のメリットは大きいですが、機動的な融資や私募債の発行でカバーできないことはない。知名度の向上、社

内管理体制の充実や従業員の士気向上は上場だけが手段ではない。融資担当者は、上場が必ずしも担当する非上場企業にとって正解ではないということを意識し、必要に応じて上場しない選択を行うよう助言し、優良な融資先を将来にわたって確保することを検討する必要がある。

## 〈参考文献〉

- ・石井洋平「旧アデランス社長を解任、スティール・パートナーズの迷走」『週刊東洋経済2011年3月5日特大号』p18 (2011年2月)
- ・牛島信「企業はどのように『物言う株主』に向き合うべきか—新型アクティビストファンドの登場」『成長戦略としてのコーポレートガバナンス』日経ビジネスオンライン (2016年2月)  
日経ビジネスオンラインHP：<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/skillup/15/275626/021800011/?P=2> (2017.10.18参照)
- ・片庭浩久『MBOのしくみのわかる本』中経出版 (2012年4月)
- ・小林順治「企業の社会的責任と経営理念」『上智経済論集』第25巻第1号,pp7-27 (1978年10月)
- ・津村佳宏『サーバントリーダーシップによる経営改革～率先垂範型組織作りのために～』株式会社アデランス (2017年8月) (2017.10.5取材時資料)
- ・藤島裕三「2009 年上半期ガバナンス回顧① アデランス総会でスティール提案可決」『Consulting Report』大和総研 (2009年7月)  
大和総研HP：<http://www.dir.co.jp/souken/research/report/esg/cg/09071701cg.pdf> (2017.10.19参照)
- ・吉本政和・勝部伸夫「わが国における上場企業のMBO：MBOの目的とその実態」『熊本学園商学論集第20巻第56号』熊本学園大学商学会,141-172 (2016年3月)

---

(注)10. 詳細は日本取引所グループHP「上場のメリット」を参照のこと。

URL：<http://www.jpx.co.jp/equities/listing-on-tse/ipo-benefits/index.html> (2017.9.4参照)

## 貸出金増加率上位信用金庫の預金量規模別、立地別の貸出動向

－大都市圏では一部業種が集中的に増加、地方では幅広い業種で増加－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

間下 聡

(キーワード) 貸出金利回り、預貸率、業種別寄与度、集中型、複数重心型、分散型

(視 点)

近年、信用金庫の貸出金残高増加率が上昇している。増加した業種をみると、不動産業、医療・福祉、地方公共団体、住宅ローンなど増加が続く業種に加え、長年の減少傾向から増加に転じた業種も見られる。信用金庫の収益構造をみると、依然として貸出金利息の占めるウェイトは大きく、貸出金利回りは、有価証券など貸出金以外の資金の運用利回りを上回る傾向にある。現状、貸出金利息が信用金庫の収益の中心であると言える。貸出金の残高増加率が高い信用金庫は、どのような背景からどのような施策を行い、どのような業種の貸出を増やしているのか。また、その傾向は、立地や規模でどのように違うのか。本稿では、以上の点について検討してみたい。

(要 旨)

- 貸出金利息は、信用金庫の収益の中心である。16年度の貸出金利息は、信用金庫の資金運用収益の約7割を占める。
- 16年度の信用金庫の資金運用利回りは、平残預貸率が高いほど高くなる傾向がある。貸出金利回りは、預貸率の高低にかかわらずほぼ同水準で、有価証券など貸出金以外の資金の運用利回りを上回るため、貸出金のウェイトが高まるほど資金運用利回りが高くなる傾向にある。
- 現状の貸出金における低い信用コストを前提とすると、高い預貸率のもとで一定の貸出金利回りを確保すれば、ウェイトの限られる貸出金以外の資金運用については、①安全運用に徹すること、②ある程度高い利回りを追求することのいずれも可能なため、運用の自由度が増す。
- 信用金庫の本店所在地により、立地を①3大都市府県、②3大都市府県の隣接県、③地方中核県(北海道、宮城県、広島県、福岡県)、④その他の4つに分類した。貸出金増加率の業種別寄与度の分布パターンを分類すると、①集中型(1つの業種が突出)、②複数重心型(2~4業種がプラス1%ポイント以上で高い)、③分散型(0.3%ポイント以上の業種が多数)の3パターンとなった。
- ①集中型は、3大都市府県の不動産業集中型が3金庫、その他の地方公共団体集中型が3金庫の合計6金庫となった。②複数重心型は4つの立地に合計10金庫あり、すべて不動産業、地方公共団体、住宅ローンの3業種の1つ以上が重心となった。③分散型は、3大都市府県以外の計4金庫となった。
- 業種別貸出金残高の増加の背景や施策内容をみると、不動産業については、融資基準の厳格化、業績評価項目である新規融資先数から不動産業を除外するなどの工夫が見られる。また、地方公共団体については、低金利で積極的に落札したケース、周囲の地域銀行のスタンスの変化から落札しやすくなったケースがあった。ある複数重心型の信金は、再生の見込める要注意先に高めの金利で融資している。

## はじめに

近年、信用金庫の貸出金残高増加率が上昇している。増加した業種をみると、不動産業、医療・福祉、地方公共団体、住宅ローンなど増加が続く業種に加え、長年の減少傾向から増加に転じた業種も見られる。信用金庫の収益構造をみると、依然として貸出金利息の占めるウェイトは大きく、貸出金利回りは、有価証券など貸出金以外の資金の運用利回りを上回る傾向にある。現状、貸出金利息が信用金庫の収益の中心であると言える。貸出金の残高増加率が高い信用金庫は、どのような背景からどのような施策を行い、どのような業種の貸出を増やしているのか。また、その傾向は、立地や規模でどのように違うのか。本稿では、以上の点について検討してみたい。

### 1. 信用金庫の収益の中心である貸出金利息

現状、貸出金利息は、信用金庫の収益の中心である。信用金庫の資金運用収益に占めるウェイトは、2003年度（80.0%）をピークに低下傾向にあるものの、16年度でも69.0%あり、有価証券など貸出金以外の資金運用による収益のウェイト（31.0%）の2倍以上である。個別金庫で見ても、貸出金利息のウェイトが50%超を占める信用金庫の割合は16年度末で239金庫と、全264金庫の90.5%を占めて

いる。

信用金庫の業務粗利益は、資金利益（＝資金運用収益－資金調達費用）の他に、役員取引等利益、その他業務利益の3つから構成される。このうち、役員取引等利益が業務粗利益に占める割合は、06年度（4.7%）をピークに低下し、その後はやや持ち直したが16年度は3.8%にとどまる。また、その他業務利益が業務粗利益に占める割合は、08年度（△9.8%）をボトムに、12年度は7.2%まで上昇したものの、16年度は5.1%にとどまる。このように、信用金庫の役員取引等利益とその他業務利益は合算しても概ね業務粗利益の1割未満にとどまる。

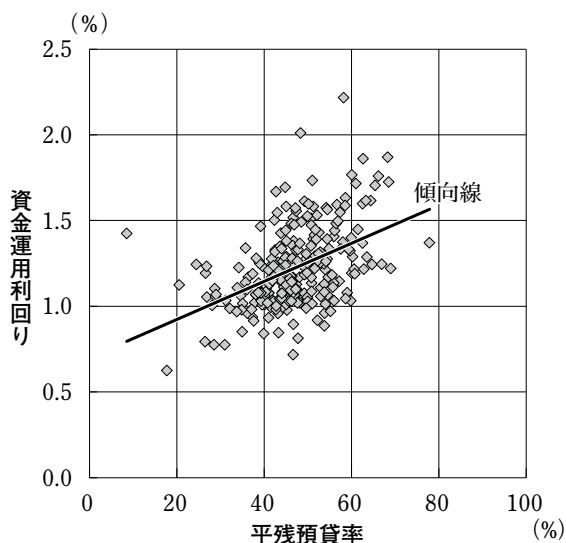
つまり、信用金庫の資金利益は概ね業務粗利益の90%超を占めている。そして、先に述べたように貸出金利息が信用金庫の資金運用収益の約7割を占めていることから、貸出金利息が信用金庫の収益の柱になっていると言える。

### 2. 資金運用利回りを向上させる預貸率の上昇

貸出金のウェイトは、資金運用利回りの高低を左右している。16年度末時点の信用金庫の資金運用利回り（＝資金運用収益(A)÷資金運用勘定計平残(B)）をみると、おおむね平残預貸率<sup>(注1)</sup>が高いほど高くなる傾向がある(図表1参照)。資金運用利回りは、貸出金利回り（＝貸出金利息(C)÷貸出金平残

(注)1. 厳密には分母が預金積金平残である平残預貸率ではなく、分母を資金運用勘定計平残にした比率でみるべきだが、両者が大きく変わらないこと、預貸率の方が見慣れた指標であることから、以下、預貸率でみていくこととする。

図表1 信用金庫の16年度の平残預貸率と資金運用利回り



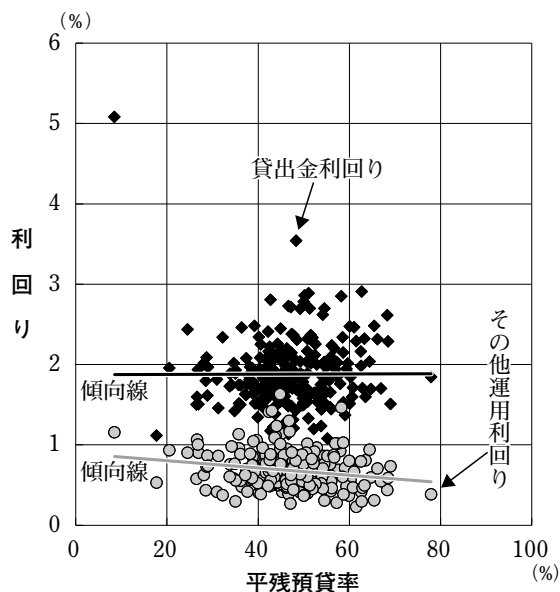
(備考) 1. 資金運用利回り=資金運用収益÷資金運用勘定計平残  
 2. 平残預貸率=貸出金平残÷預金積金平残  
 3. 図表2とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(D))と「その他運用利回り」(=その他運用収益(A-C)÷その他運用勘定計平残(B-D))に分解することができる。言い換えれば、貸出金利回りとその他運用利回りを、資金運用勘定計平残(B)に占める貸出金平残(D)とその他運用勘定計平残(B-D)のウェイトで加重平均したものが資金運用利回りとなる。

貸出金利回りは、預貸率の高低に関わらず傾向線が水平である(図表2参照)。一方、有価証券など貸出金以外の利回りであるその他運用利回りの傾向線は、預貸率が高いほど低くなり、傾向線で比べる限り、貸出金利回りを下回っている。

つまり、概して預貸率が高いほど利回りで上回る貸出金のウェイトが高まることから、資金運用利回りも上昇する傾向にある。なお、預貸率が高いほど、その他運用利回りが低下することによるマイナス効果は、その他運

図表2 信用金庫の16年度の平残預貸率と貸出金利回りおよびその他運用利回り



(備考) その他運用利回り  

$$= \frac{\text{資金運用収益} - \text{貸出金利息}}{\text{資金運用勘定計平残} - \text{貸出金平残}}$$

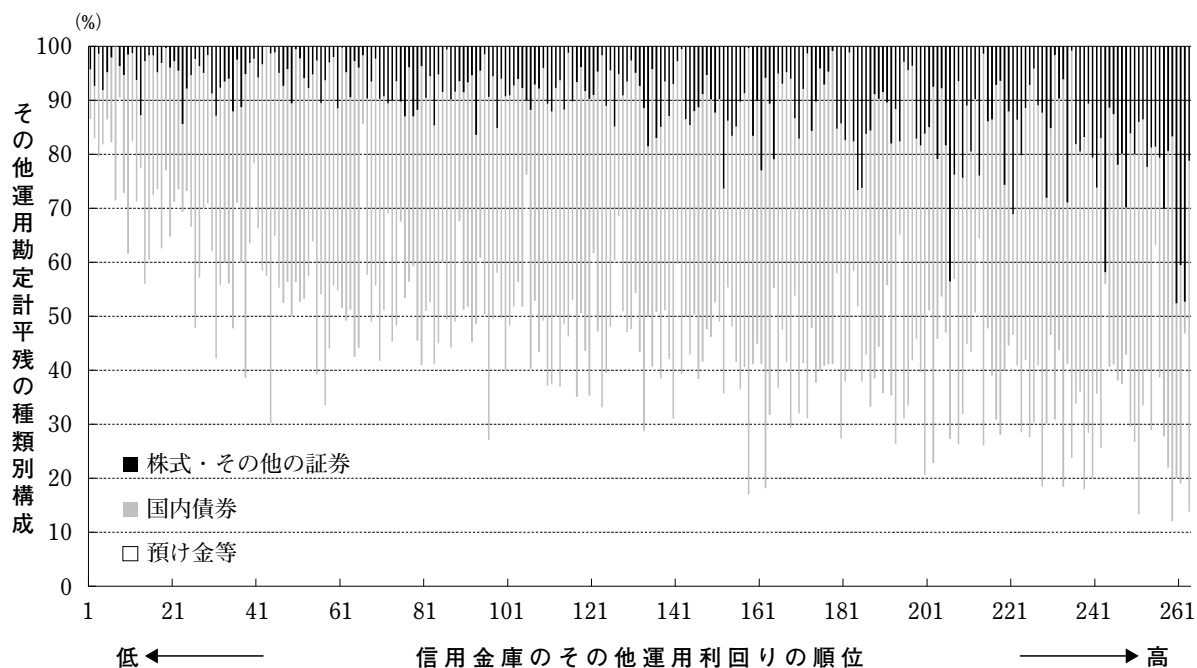
用勘定計平残のウェイト低下、すなわち貸出金平残のウェイト上昇のプラス効果によってカバーされることが図表1により確認できる。

### 3. 貸出金以外の資金運用の自由度を高める預貸率の上昇

近年、貸出金の信用リスク量は、不良債権比率の低下傾向と低水準の信用コストによりかなり低い状況にある。もちろん、貸出金が貸出金以外の資金運用より常にリスクが小さいとは言えないことには十分留意すべきである。それでも、近年の状況を前提とすれば、預貸率の上昇は、貸出金以外の資金運用の自由度を高めると考えられる。

その他運用利回りの高低は、預貸率の高低にかかわらず信用金庫によって異なる。しかし、その他運用利回りの低い順に16年度のその他運用勘定計平残の種類別構成をみると

図表3 信用金庫のその他運用勘定計平残（16年度）の種類別構成比



(備考) 1. 預け金等は、預け金に無利息分を含まず、他に買入手形、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、商品有価証券を含む。  
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表3参照)、その他運用利回りが高まるにつれて預け金等<sup>(注2)</sup>のウェイトが低下し、国内債券や株式・その他の証券のウェイトが上昇する傾向がみられる。正確な金利リスク量や信用リスク量を把握するのに十分な情報がないことには留意すべきだが、株式などの価格変動資産が増えるほどその他運用利回りも高まる傾向にある。

先述のように、預貸率が高いほどその他運用利回りが低下するという事は、預貸率が高く貸出金以外の資金運用への依存度が低い信用金庫は、リスク量を抑えて安全運用に徹することが可能であることを示している。もちろん、預貸率が高い信用金庫は、その他運用勘定のウェイトが限られているため、比較

的高いリスクを取り、より高いその他運用利回りを追求することも可能である。つまり、個々の信用金庫の貸出金以外の資金運用の自由度が増すと言える。

#### 4. 貸出金増加率上位の信用金庫の貸出動向と業種別パターン

信用金庫の資金運用利回りを改善するためには、貸出金利回りやその他運用利回りの向上を図ることが考えられる。しかし、昨今の低金利下では、利回りの水準を向上することは難しい。そこで、貸出金利回りがその他運用利回りを上回っていることを前提とすれば、資金運用勘定計平残に占める貸出金平残のウェイトを高めるために貸出金平残を増加

(注)2. 預け金には無利息分を含まない。預け金等には、他に買入手形、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、商品有価証券を含む。

させることが、信用金庫の資金運用利回りを改善するのに効果的であると言える。

ここでは、17年9月末の貸出金残高の前年同月比増加率の上位20信用金庫について、その貸出動向を検討し、貸出金残高を伸ばす上でのヒントを探ることとする。

### (1) 上位20信用金庫の属性

増加率の上位20信用金庫について、預金量規模の分布をみると(図表4参照)、規模の小さい階層のサンプル数が多くなっている。これは、貸出金残高の増加額が同じ場合、小規模信用金庫の方が分母が小さいため増加率が高くなるという効果も影響していると思われる。なお、各階層の全信用金庫のうち上位20信用金庫にどれだけ入っているかを示すサンプル率をみると、1兆円以上と2,000億円未満の2階層がやや高く、2,000億円以上1兆円未満の2階層がやや低くなっている。

次に、信用金庫の立地については、本店所

図表4 貸出金残高前年同月比増加率上位20信用金庫の預金量規模別分布

預金量規模	サンプル数	全信用金庫数	サンプル率
1兆円以上	3	37	8.1%
5,000億円以上 1兆円未満	3	44	6.8%
2,000億円以上 5,000億円未満	6	95	6.3%
2,000億円未満	8	88	9.0%
合計	20	264	7.5%

(備考) 1. 預金量規模は17年9月末現在  
2. サンプル率=サンプル数÷全信用金庫数  
3. 図表5とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 上位20信用金庫の預金量規模別・立地別分布

預金量規模	3大都市府県	隣接県	地方中核県	その他	合計
1兆円以上	3				3
5,000億円以上 1兆円未満	2	1			3
2,000億円以上 5,000億円未満		2	1	3	6
2,000億円未満			4	4	8
合計	5	3	5	7	20

(備考) 1. 隣接県とは、3大都市府県(東京、大阪、愛知)に隣接する府県  
2. 地方中核県とは、地方中核4市を県庁所在地とする北海道、宮城県、広島県、福岡県のこと

在地によって①3大都市府県(東京都、大阪府、愛知県)、②3大都市府県隣接県(以下「隣接県」という。)、③地方中核県(地方中核4市を県庁所在地とする北海道、宮城県、広島県、福岡県)、④その他の4種類に分類した。すると、上位20信用金庫のうち5つが①3大都市府県に、3つが②隣接県に、5つが③地方中核県に、7つが④その他に分類された。

上位20信用金庫の数を預金量規模と立地のマトリックスで表すと(図表5参照)、3大都市府県には預金量規模の大きい信用金庫が集中し、2,000億円未満の信用金庫は、地方中核県とその他に集中している。

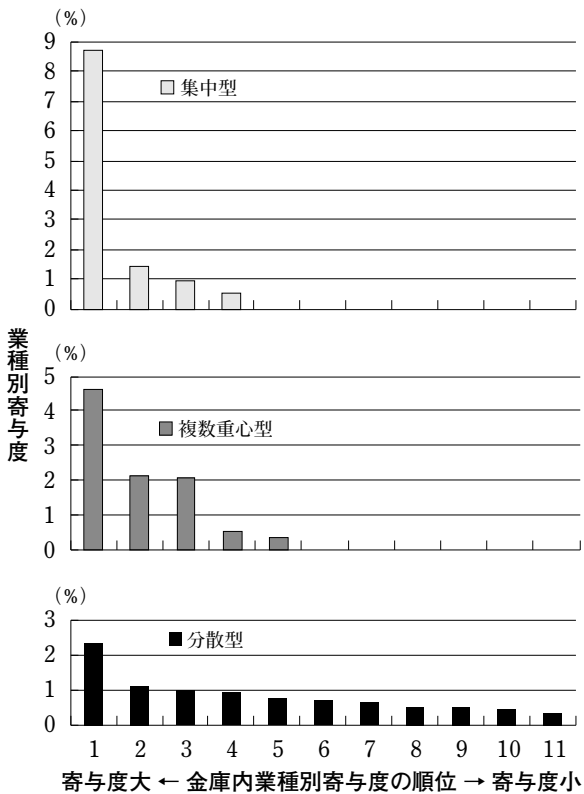
### (2) 上位20信用金庫の業種別寄与度分布状況の3パターン

続いて17年9月末の上位20信用金庫における貸出金残高増加率(前年同月比)の業種別寄与度<sup>(注3)</sup>を測定し、プラス0.3%ポイント以上となった業種別寄与度の分布をみると、大

(注)3. 貸出金残高増加率における業種別寄与度とは、その業種向けの貸出金残高の期中の増加額(マイナスは減少)のみで、貸出金残高全体を何%増加させたかを示したものである。全業種の寄与度を合計すると、貸出金残高の増加率になる。



図表6 上位20信用金庫の貸出金残高増加率の業種別寄与度分布の3パターン



(備考) 1. 3パターンとも1信用金庫ずつ例示  
 2. 寄与度が0.3%ポイント以上の業種の分のみ表示  
 3. 図表7とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

大きく3つのパターンに分かれた(図表6参照)。①集中型の金庫は、1つの業種の寄与度が突出して大きくなっている。②複数重心型の金庫は、プラス1%ポイント以上の2~4業種の寄与度が大きくなっている。③分散型の金庫は、寄与度で突出した業種がないかわりに、数多くの業種がプラス0.3%ポイント以上の寄与度を示しており、貸出金残高の増加に貢献する業種の裾野が広い。

次に、立地別、業種別寄与度の分布パターン別のマトリックスで上位20信用金庫の分布をみると、集中型は3大都市圏とその他に2分されている(図表7参照)。複数重心型は

図表7 上位20信用金庫の立地別・寄与度パターン別信用金庫数

	集中型	複数重心型	分散型	合計
3大都市圏	3	2	0	5
隣接県	0	2	1	3
地方中核県	0	4	1	5
その他	3	2	2	7
合計	6	10	4	20

どの地域にも比較的均等に分布している。分散型は、預金量規模が小さめの信用金庫が多い立地であるその他に、4金庫中2金庫が含まれる。

以下に①集中型2つ、②複数重心型3つ、③分散型1つの信用金庫の業種別寄与度の分布状況を具体的に例示している(図表8参照)。上位20信用金庫の業種別寄与度の分布状況をみると、①集中型は、3大都市圏にある信用金庫が不動産業に、その他にある信用金庫が地方公共団体に集中している。②複数重心型は、不動産業、地方公共団体、住宅ローンの3業種のうち1つ以上が重心に含まれており、図表8の隣接県C信金のように、3業種とも重心に含まれている場合もある。重心となったそれ以外の業種には、図表8にある「生活関連サービス業、娯楽業」、製造業、建設業、その他のサービスなどが含まれる。

③分散型の信用金庫を含め、前の段落で紹介した業種以外で寄与度が0.3%ポイント以上となった業種には、小売業、卸売業、「農業、林業」、飲食業、医療・福祉、「運輸業、郵便業」、電気・ガス・熱供給・水道業、宿泊業などが含まれる。

図表8 信用金庫貸出金残高前年同月比増加率の立地別・寄与度パターン別業種別寄与度状況

(単位：%ポイント)

集中型		集中型		複数重心型	
3大都市圏A信金	寄与度	その他B信金	寄与度	隣接県C信金	寄与度
不動産業	14.32	地方公共団体	12.98	住宅ローン	3.25
		電気・ガス・熱供給・水道業	2.96	不動産業	2.43
				地方公共団体	2.02
その他個人	0.98	医療・福祉	0.48	建設業	0.34
住宅ローン	0.42	宿泊業	0.45		
運輸業、郵便業	0.35	生活関連サービス業、娯楽業	0.43		
		小売業	0.38		
貸出金計伸び率	17.41	貸出金計伸び率	15.46	貸出金計伸び率	9.59
複数重心型		複数重心型		分散型	
3大都市圏D信金	寄与度	地方中核県E信金	寄与度	その他F信金	寄与度
不動産業	5.73	不動産業	6.59	金融業、保険業	2.32
生活関連サービス業、娯楽業	1.74	地方公共団体	5.58	不動産業	1.11
製造業	1.27	建設業	3.30		
		その他のサービス	2.29		
小売業	0.96	小売業	0.69	製造業	0.98
建設業	0.80	卸売業	0.68	電気・ガス・熱供給・水道業	0.93
宿泊業	0.80	農業、林業	0.63	住宅ローン	0.76
金融業、保険業	0.70	飲食業	0.56	地方公共団体	0.66
運輸業、郵便業	0.59	医療・福祉	0.47	建設業	0.62
* 金属製品	0.47			医療・福祉	0.53
* 鉄鋼	0.44			小売業	0.50
学術研究、専門・技術サービス業	0.42			生活関連サービス業、娯楽業	0.45
				* はん用・生産用・業務用機械	0.40
				その他個人	0.31
貸出金計伸び率	13.21	貸出金計伸び率	22.42	貸出金計伸び率	8.71

(備考) 1. 時点は17年9月末で、寄与度が0.3%ポイント以上の業種の分のみ表示

2. \*は製造業の内訳項目であり、参考までに表示

3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 5. 高い貸出金残高増加率をもたらした背景、施策等

以下では、上位20信用金庫の業種別の貸出金動向やその背景、施策等について、信金中央金庫の営業店に実施した聞き取り調査の内容を、業種別に紹介することとする。

### (1) 不動産業

ここ数年、貸出金残高増加率が高まっている不動産業については、人口減少傾向など中長期的な需給要因から注意喚起する声も高まっている。

ある不動産業集中型信金の場合、引き続き貸出増加を目指すものの、案件ごとに慎重に見極めを行っているようである。この信用金

庫は、融資可否回答を速くした結果、顧客が集まるようになったという。最近、低金利案件は扱わず謝絶するケースもあるが、好調が続いている、とのことである。これと並行して、業績評価項目である新規融資先数から不動産業は除くことにして、他業種への分散を促した。

また、ある不動産業を含む複数重心型信金の場合、不動産業向け貸出は中心市街地のホテルやオフィスビル向け貸出が多いが、下期から融資基準を厳格化したところ、最近では増加額がゆるやかになってきたという。不動産業向け貸出は地方中核4市（札幌市、仙台市、広島市、福岡市）でも増加しており、本店所在地は別の都市にあるが、地方中核4市にある店舗で貸出を増やした信用金庫もある。中小不動産業向けの物件売買資金も多くみられる、とのことである。

## (2) 地方公共団体

ある地方公共団体集中型信金は、他の信用金庫より少なかった地方公共団体向け貸出が増加したという。ただ、10年固定の低金利で貸し出す金利リスクは軽視できず、今後は貸出を抑制する可能性もあるようだ。ある地方中核県の信用金庫は、地方公共団体向けに0.1%強の低金利で入札したという。一方、「周囲の地域銀行が低利での入札を避けたためか、地方公共団体については従来通りのスタンスでも落札できるようになった」という隣接県の分散型信金もある。

## (3) 住宅ローン

ある住宅ローンを含む複数重心型信金は、3大都市府県に立地しており、新築マンションが増加しているためここ数年住宅ローンが増加した。従来から預金量規模対比で店舗数が少なく経費率も低いことが強みであり、ハウスメーカーなど業者対策に注力し、金利の低さを武器に顧客紹介を数多く受けている。別の住宅ローンを含む複数重心型信金は、単発のキャンペーンから今年度は店舗ごとに目標設定を行ったことが奏功したという。

## (4) 電気・ガス・熱供給・水道業

その他に立地するある分散型信金の場合、幅広い業種で貸出が増加した理由の1つとして、キャッシュフローがやや不足している事業性取引先向けに、太陽光発電向け貸出を増やしたことが影響しているようだ。

一方、別のその他に立地する分散型信金も太陽光発電向け貸出が増加したが、業況の良くない取引先も一部含まれるため丁寧な審査を心掛けている、とのことである。

## (5) その他業種

金融業、保険業については、証券会社向け仕組み貸出で伸ばしているとの声もあった。製造業については、ある3大都市府県の製造業を含む複数重心型信金は、再生の見込める要注先への貸出を推進し、貸出金利も2%台半ばとやや高めに設定しているという。ある3大都市府県の信用金庫については、宿泊業向け貸出がインバウンド関連需要を取り込み増

加しており、同様の立地の別の信用金庫についても、ホテル関連向け貸出が増えたという。

## (6) 事業性全般

その他に立地するある分散型信金は、景況感の改善を受けて不動産業をはじめ幅広い業種で貸出が増加している、とのことである。また、地方中核県の建設業を含む複数重心型信金は、融資額500万円以内の担保・保証人不要の事業性の特別融資商品を投入し、事業性貸出全般について積極的に推進している。ただし、貸出金残高増加率は高いものの、メイン先の貸出金残高シェアはやや低下しているようだ。これは、県内外の地域銀行がシェアを伸ばしており、この地域中核都市での競争が激化しているためである。

その他に立地する別の分散型信金の場合、営業店の目標管理を残高から収益に変更したことも奏功したという。これにより、目標を達成するには年度当初から継続的に貸出増加を図る必要があり、以前のような年度末における大口先への貸出額増加により目標を達成することはできなくなった。今後、こうした施策が貸出の質の向上にもつながっていくと期待される。

## おわりに

以上、貸出金残高増加率の上位20信用金

庫について、その預金量規模、立地を踏まえて業種別寄与度のパターンをみるとともに、個々の信用金庫の貸出金残高増加の背景や施策等についてみてきた。景況感の改善を受けて、多くの業種で貸出が増加した信用金庫もあれば、新商品投入などによる貸出推進が奏功した金庫、目標設定管理方法の変更が奏功した金庫などもあった。特定の業種に寄与度が集中するばかりでなく、その業種向けの残高のウェイトが極めて大きい場合は、今後のリスク管理が重要となろう。

また、現状、貸出は信用金庫の最重要業務の1つであるが、中長期的に日本の人口が減少することが予想されるため、地域金融機関は、地域の経済規模縮小に伴う貸出金減少への対策を検討するべきである。まず、取引先中小企業の事業性評価に取り組み、取引先の経営改善および課題解決の支援に努め、顧客基盤を整備していく必要がある。さらに、支援業務の一部有償化を含む役務収益や余資運用収益の拡大を図り、貸出金利息に過度に依存することなく、収益源の分散を図っていく。このような取組みを通じて、将来の経営の健全性や収益性の確保に備えていくことが求められる。その過程では、顧客の利便性や経営の効率性を向上させるITの活用やフィンテックの導入も考慮に入れる必要があると考えられる。

## 信用金庫の経費削減への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀禰 和之

(キーワード) 経費削減、人件費削減、物件費削減、経费率、生産性向上

(視 点)

信用金庫の貸出金利息は9年連続で前期を下回っており、収益力の低下が深刻である。こうした状況下、「収入」の減少を「支出」の抑制でカバーするべく、多くの信用金庫が人件費と物件費の両面で経費削減に注力している。ただし、求められているのは短期的な経費削減効果ではなく、中期的な営業力の強化につながる、言い換えると生産性向上に資する抜本的な経費構造改革であろう。そこで本稿では信用金庫の経費削減への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に取り上げる。

なお、本シリーズは信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に開催した「経営戦略プランニング研修」および「信用金庫経営に係る実務研修」でのディスカッション内容に加え、信用金庫等への取材内容を取りまとめたものとなる。

(要 旨)

- 平成28年度の信用金庫の経費は、前期比0.6%減の1兆3,445億円となり、2年連続で前期を下回った。預金増もあり経费率は0.98%まで低下している。
- 信用金庫の経費削減策は、大きく人件費と物件費の削減からなる。現状、人件費の大幅削減は困難とされ、物件費削減に積極的な信用金庫の方が多いうのだ。
- 短期的な経費削減ではなく、生産性向上に資する経費削減が求められている。ここにきて組織横断の専担組織を立ち上げる信用金庫が増えてきた。
- 経費削減の実効性を高めるには役職員一人ひとりの当事者意識が大切とされる。大項目の経費削減と同時に、細かい削減の積上げ効果にも注目が集まる。
- 経費削減策を検討する際の課題は、①役職員の意識改革、②システム化の効果測定、③継続的な活動の実施などとなる。

## はじめに

信用金庫の貸出金利息は9年連続で前期を下回っており、収益力の低下が深刻である。こうした状況下、「収入」の減少を「支出」の抑制でカバーするべく、多くの信用金庫が人件費と物件費の両面で経費削減に注力している。ただし、求められているのは短期的な経費削減効果ではなく、中期的な営業力の強化につながる、言い換えると生産性向上に資する抜本的な経費構造改革であろう。

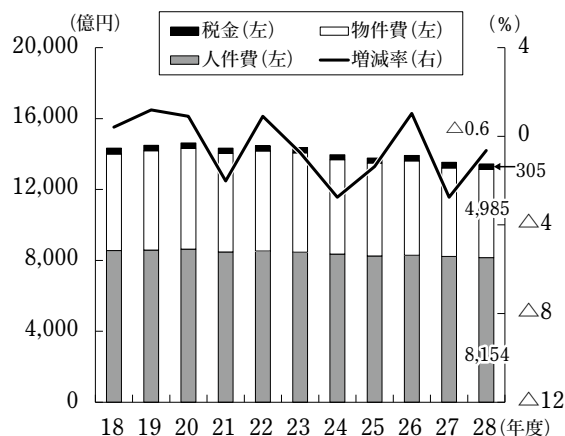
そこで本稿では信用金庫の経費削減への取り組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に引き上げる。

## 1. 経費の推移

### (1) 経費の削減動向

平成28年度の信用金庫の経費は、前期比0.6%、86億円減少の1兆3,445億円となり、2年連続で前期比減少した（図表1）。信用金庫の経費は緩やかな減少方向にあり、18年

図表1 経費の推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。  
2. 図表1～7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

度との比較では6.1%減となる。

経費の内訳をみると、人件費が前期比0.8%減少の8,154億円となり2年連続で、物件費は0.1%減少の4,985億円となり3年連続で、それぞれ前期を下回った。18年度と比較すると、4.6%、8.5%の減少であった。

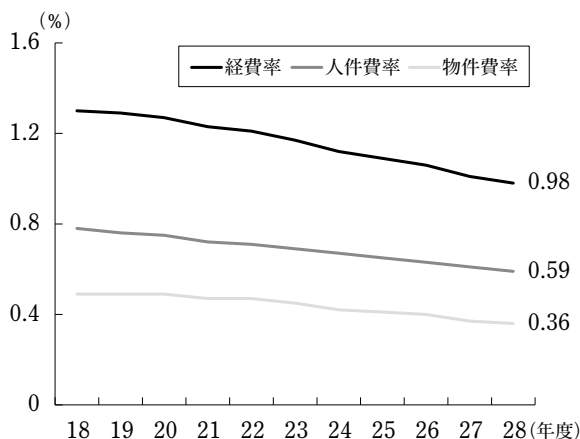
信用金庫の経費が減少する一方で、預金残高の増加が続いた結果、28年度の経費率は0.98%となり、18年度から0.32ポイント低下した（図表2）。人件費率、物件費率ともに低下しており、18年度との比較では人件費率が0.19ポイント、物件費率は0.13ポイントの低下となる。

## (2) 地区別・預金規模別の動向

### ① 地区別

28年度の地区別の経費は、前期比増加した四国を除き、10地区で前期比減少した（図表3）。減少した地区では、北海道（2.5%減）、中国（1.8%減）などの減少率が目立つ。なお、28年度の経費に占める

図表2 経費率の推移



図表3 地区別の経費

(単位：億円、%)

地区	18年度		27年度		28年度		18年度対比		27年度対比		経費率
	人件費割合	人件費割合	人件費割合	人件費割合	増減額	増減率	増減額	増減率			
北海道	737	55.6	667	55.5	650	55.8	△ 87	△11.8	△ 17	△ 2.5	0.90
東北	638	61.4	573	59.6	563	59.2	△ 75	△11.7	△ 9	△ 1.6	1.05
東京	2,652	59.7	2,487	60.5	2,462	60.6	△189	△ 7.1	△ 24	△ 1.0	1.02
関東	2,741	59.6	2,620	61.7	2,608	61.5	△132	△ 4.8	△ 11	△ 0.4	1.02
北陸	462	60.2	373	59.7	371	59.1	△ 90	△19.6	△ 1	△ 0.4	0.99
東海	2,764	60.9	2,636	62.4	2,631	62.4	△132	△ 4.7	△ 4	△ 0.1	0.90
近畿	2,619	58.5	2,582	59.3	2,579	59.0	△ 39	△ 1.5	△ 2	△ 0.1	0.91
中国	717	60.7	669	63.6	657	63.0	△ 59	△ 8.3	△ 12	△ 1.8	1.11
四国	264	57.2	250	55.0	254	54.1	△ 10	△ 4.0	3	1.4	0.93
九州北部	296	61.8	276	63.8	272	63.8	△ 23	△ 8.0	△ 4	△ 1.6	1.20
南九州	408	61.5	365	62.6	363	62.6	△ 44	△10.9	△ 1	△ 0.3	1.30
合計	14,328	59.7	13,532	60.7	13,445	60.6	△883	△ 6.1	△ 86	△ 0.6	0.98

(備考) 沖縄県は合計に含む。

人件費割合は、四国の54.1%から九州北部の63.8%まで差がみられる。地区別の経費率では、北海道と東海の0.90%が最も低く、南九州の1.30%が最も高い。

18年度との比較は、北陸が19.6%減となり、北海道（11.8%減）、東北（11.7%減）、南九州（10.9%減）が続く。一方で近畿の減少幅は1.5%にとどまった。

② 預金規模別

預金規模別の経費の動向をみるため、経費率を用いて比較することにした(図表4)。28年度の信用金庫の経費率は、前期から0.03ポイント低下の0.98%だったが、預金規模別でも全9階層で前期比低下している。1,000億円未満の1.19%が最も高く、1兆円以上1兆5,000億円未満が0.91%と最も低いなど、相対的に預金規模の大きい階層の方が経費率も低い。

18年度と比較すると、1,000億円未満と

1兆5,000億円以上の階層が0.2ポイント台の低下だったほか、他の7階層は0.3ポイント台の低下幅となる。なお28年度の預金規模別の経費額は図表5のとおりである。

(3) 信用金庫別の動向

28年度の信用金庫別の経費は、前期比増加が98金庫（構成比37.1%）、前期比減少は

図表4 預金規模別の経費率

(単位：億円、%、ポイント)

預金規模	18年度	27年度	28年度	18年度対比増減幅	27年度対比増減幅
～ 1,000	1.45	1.20	1.19	△ 0.26	△ 0.01
～ 1,500	1.46	1.14	1.12	△ 0.33	△ 0.02
～ 2,000	1.50	1.17	1.12	△ 0.37	△ 0.05
～ 3,000	1.36	1.04	1.00	△ 0.36	△ 0.03
～ 5,000	1.33	1.02	1.00	△ 0.33	△ 0.02
～ 7,000	1.33	1.04	1.02	△ 0.30	△ 0.02
～10,000	1.30	0.98	0.97	△ 0.33	△ 0.01
～15,000	1.23	0.95	0.91	△ 0.31	△ 0.03
15,000～	1.24	0.98	0.94	△ 0.29	△ 0.03
合計	1.30	1.01	0.98	△ 0.32	△ 0.03

図表5 28年度の預金規模別の経費（参考）

（単位：億円、金庫）

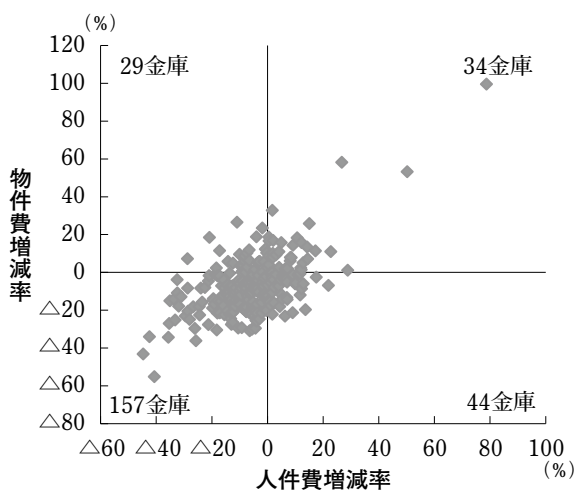
預金規模	経費	信用金庫数	1金庫あたり
～ 1,000	266	29	9.1
～ 1,500	511	37	13.8
～ 2,000	445	23	19.3
～ 3,000	1,074	44	24.4
～ 5,000	2,092	52	40.2
～ 7,000	1,346	22	61.2
～10,000	1,503	20	75.1
～15,000	1,787	17	105.1
15,000～	4,417	20	220.8
合計	13,445	264	50.9

166金庫（62.8%）となった。

18年度の経費と比較すると、64金庫（24.2%）で増加し、200金庫（75.7%）で減少している。このうち10%以上増加が14金庫（5.3%）、10%以上減少は103金庫（39.0%）あった。

18年度から28年度の人件費と物件費の増減率を信用金庫別にみると、人件費が増加した信用金庫は78金庫（29.5%）、物件費が増加した信用金庫は63金庫（23.8%）であった。人件費と物件費の増減関係を図示すると、①人件費・物件費ともに増加が34金庫

図表6 信用金庫別の人件費・物件費の増減状況（18→28年度）



（12.8%）、②人件費増加・物件費減少が44金庫（16.6%）、③人件費減少・物件費増加が29金庫（10.9%）、④人件費・物件費ともに減少は157（59.4%）金庫であった（図表6）。

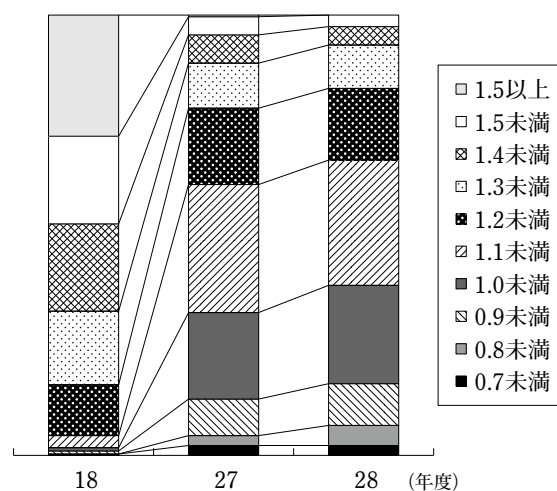
また、28年度における信用金庫別の経費率の分布は、①0.8%未満が18金庫（6.8%）、②0.8%以上1.0%未満が84金庫（31.8%）、③1.0%以上1.2%未満が118金庫（44.6%）、④1.2%以上1.4%未満が37金庫（14.0%）、⑤1.4%以上は7金庫（2.6%）となった（図表7）。18年度の分布と比較すると、0.8%未満が0.3%（1金庫）から6.8%（18金庫）に上昇する一方で、1.4%以上は67.2%（193金庫）から2.6%（7金庫）となるなど、経費率の低下が著しい。

## 2. 経費削減の分類

信用金庫の経費削減策は、大きく人件費の削減と物件費の削減とからなる（図表8）。現状、人件費の大幅削減は困難とされ、物件費削減に積極的な信用金庫の方が多いようだ。

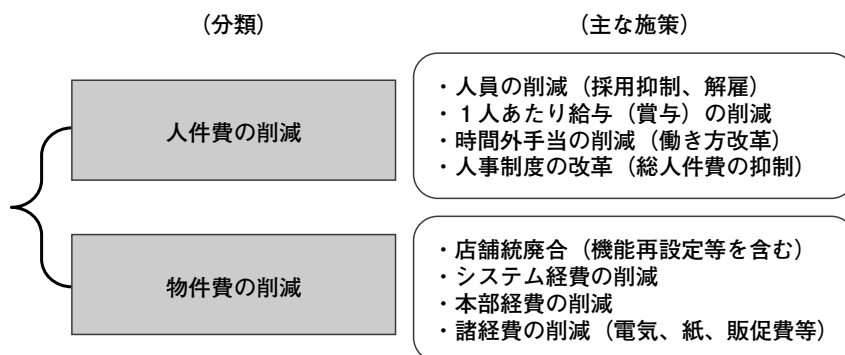
また経費削減は、総務部門や企画部門のみ

図表7 信用金庫別の経費率の分布





図表8 経費削減の分類



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で解決が困難なケースもあるため、組織横断の専担組織を立ち上げる信用金庫がみられる。

### (1) 人件費の削減

人件費の削減は、大きく総人員または1人あたり人件費の削減が代表的である。わが国の場合、欧米諸国のような（指名・一時）解雇が困難なため、総人員のコントロールは新規採用の抑制による自然減が中心となる。

ただし採用抑制は、中長期的な人員構成の歪みをもたらす可能性が高く、加えて中長期的な人口減少への対応を勘案すると近年は慎重な意見が増えてきた。同様に1人あたり人件費の削減についても対応を誤ると職員のモチベーション低下や退職増を招く恐れがあり、慎重な実施が求められている。近年、人事制度改革を通じた総人件費の抑制に取り組む信用金庫が増えている。成果主義の色彩を強め、限られた総人件費の配分割合を見直すことで、職員の公平感や納得感を高める狙いがある。

### (2) 物件費の削減

物件費の削減は、①店舗統廃合やシステムの改廃といった比較的大きな項目を見直す手法と、②電気代やコピー代、販促費代といった諸経費の削減を積み上げる手法とがある。ここ数年は、外部コンサルティング会社を活用し、システム投資や保守契約料を見直す信用金庫が増えてきた。

### (3) 専担組織の設置

経費削減は、短期的な収益改善を狙うと同時に、生産性向上に向けた組織改革の側面が大きい。自金庫の組織風土を変える必要が生じるケースもあり、また過去からの経緯で聖域化している経費に切り込むケースもあろう。そこで経費削減を強力に推し進めるべく、部門横断の専担組織（PT）や専門部署を設置する信用金庫がある。こうした組織は期間限定かつ経営（理事長）直轄に位置付けられる事例、外部コンサルティング会社を活用する事例が多いようである。

### 3. 主な取組事例

信用金庫は、経費削減に向けた諸施策に取り組んでいる。働き方改革の推進もあり、時間外労働の抑制を進める信用金庫や、営業店経費の削減率を評価項目に盛り込む信用金庫など、実効性を高めるための創意工夫が凝らされている。

以下、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に開催した「経営戦略プランニング研修」<sup>(注1)</sup>および「信用金庫経営に係る実務研修」<sup>(注2)</sup>でのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における経費削減策を紹介する。

#### (1) 人件費の削減事例

時間外勤務を抑制するため、早帰り日（ノー残業デー）の設定や時差勤務（フレッ

クスタイム）の導入などを実施する信用金庫がある。ただし、一部の地域銀行で導入の始まった在宅勤務については、具体的な業務内容が不明瞭なこと、システム手当の問題などから慎重な意見がみられた。時間外勤務の抑制は、働き方改革に伴う長時間労働の是正といった目的があるので、前向きに取り組む信用金庫は多い。

その際、実効性を高める手段として、パソコンのログ管理（強制シャットダウンなど）や勤退システムの導入といったシステム対応を行う信用金庫、営業店評価の項目に残業時間の削減状況を盛り込む信用金庫があった。業務フローそのものを見直すことが時間外労働の削減に不可欠と考え、業務改革・業務改善と合せて実施する信用金庫もある。

人件費削減への取組事例は以下のとおりである（図表9）。

図表9 人件費削減への取組み（主なもの）

<p><b>(早帰りの設定等)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・毎週、水曜日をノー残業デーとし、厳格に運用する。</li><li>・最終退庫時間を19時とし、それ以降の残業は人事部への特別申請とする。</li><li>・時差出勤（フレックス）を導入する。</li><li>・休日出勤に対しては振替休日の取得を推進する。</li><li>・始業時間を15分早め、休憩時間を15分短縮することで、退庫時間を30分早める。</li></ul> <p><b>(実効性を高める施策)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・パソコンのログ管理および19時に強制シャットダウンする仕組みを導入する（延長は事前の特別申請が必要）。</li><li>・入退館システムを導入し、管理職を含め時間管理する。</li><li>・時間外勤務の削減目標を設定し、削減率を営業店評価項目（支店長評価）に盛り込む。</li><li>・時間外勤務の多い部店の業務内容の把握と原因追及を実施し、改善を促す。</li></ul> <p><b>(業務改善・人事制度改革)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・時間管理を徹底するため、業務スクラップなどの効率化策を実施する。</li><li>・業務の優先順位を付けることで、時間外管理を徹底する。</li><li>・働き方改革を進めるため、人事制度改革を実施する。</li><li>・人事制度を見直し、総人件費の増加を抑える。</li></ul>
---

（備考）図表9～10まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 29年度は4回開催し、合計34金庫36人の受講を得た。  
2. 29年度は延べ17金庫21人の受講を得た。

## (2) 物件費の削減事例

物件費の削減では店舗網の効率化やシステム経費の削減といった手法に加え、一つひとつの費目見直しによる経費削減の積上げがみられる。見直し検討にあたっては、同規模平均・地区平均の信用金庫の物件費内訳と自金庫のそれとを比較し、同規模・地区平均より高い場合は要因を究明のうえ、改善に取り組んでいる。

また外注費などの削減手法として外部コンサルティング会社を利用する信用金庫があ

る。外部コンサルティング会社を活用しシステム保守料などを適正価格に再設定することで物件費削減を実現している。

店舗や店外CD・ATMの削減を進め、物件費の削減、さらには経営効率を高める動きも強まってきた。賃借店舗を自金庫所有に変更することで、長期的な経費削減を図る信用金庫もみられる（逆に積極的にテナント店舗を活用する動きもある）。

物件費削減への取組事例は以下のとおりである（図表10）。

図表10 物件費削減への取組み（主なもの）

### (実施体制)

- ・ローコスト経営を目指し、物件費削減のためのPTを設置する。
- ・働き方改革などを含む業務改革PTを設置する。
- ・経営トップを交えた本部各部の業務見直しを行い、生産性向上に向けた業務改善を進める。

### (予算管理の徹底)

- ・本部物件費（金庫全体の経費）の前期比5%（10%）削減を目標に掲げる。
- ・広告宣伝費、交際費予算を毎年本部で査定し、妥当性を検証する。
- ・1件あたり100万円以上の物品の購入および営繕等は、（原則）相見積りを実施する。
- ・費目・部室ごとに支払予定や支払実績を企画部門が把握し、当初計画に対する進捗状況をモニタリングすることで職員の物件費削減に対する意識向上を図る。
- ・営業店の電気・ガソリン・水道・紙類の使用削減目標を設定し、毎月削減状況を公表する。
- ・削減額を業務推進の収益管理項目に反映する。

### (外注費の削減)

- ・コスト削減のノウハウを持つコンサルティング会社と業務委託契約を締結し、本部一丸となって各種委託料や保守料などの物件費削減プロジェクトを実施する。
- ・警備会社や電話会社、清掃会社と削減交渉を実施し、契約料を引き下げる。
- ・清掃会社への委託を見直し、清掃頻度を削減する。
- ・コピー機の保守料、営業車両台数の見直しを実施する。

### (諸経費の削減)

- ・長期に利用するものは購入し、短期の利用はリースを活用する。
- ・子会社との業務委託関係を見直し、内部取引に係る経費の削減を実施する（子会社から本体に業務を戻す）。
- ・照明のLED化を進め、電気代を削減する。
- ・信用金庫業界の共通システム利用、複数金庫との共同購入や利用を進めることで、システム経費等を削減する。
- ・理事会などにペーパーレス会議システムを導入し、コピー代を削減する。
- ・消費税の計算方法を一括比例方式から個別対応方式に変更する。
- ・渉外支援システムを更改、営業店にタッチ伝票を導入し、顧客情報帳票をペーパーレス化する。

### (店舗・店外CD・ATMの見直し等)

- ・支店の新築移転に伴い近隣店舗を統合する（2か店の中間地点に新設するなど）。
- ・店舗展開上、遠隔地かつ小規模店舗を廃止する。
- ・本店周辺の店舗網を、統合・機能見直しを行い再編成する。
- ・賃借店舗の自己所有化を進めることで、賃借料等の削減を進める。
- ・伝票類を保存する書庫を建設し、営業店の伝票類の保管コストを削減する。
- ・店外CD・ATMコーナーのうち稼働率の低いものは順次撤退する。
- ・店外CD・ATMの利用件数や採算（収支）状況を把握し、賃借料の引下げ交渉を実施する。
- ・店頭の両替機を廃止（撤去）する。
- ・夜間金庫を廃止する。

## 4. 検討課題

経費削減策を検討する際の課題としては、①役職員の意識改革、②システム化の効果測定、③継続的な見直しの実施などがある。

### (1) 役職員の意識改革

経費削減の実効性を高めるには、一人ひとりの役職員の当事者意識を高揚する必要がある。役職員のなかには、『たくさん経費を使っても、それ以上に稼げば良い』とか、『遅くまで働いている職員の方が頑張っているので評価すべき』などの考えを持つ者もいよう。

これからの信用金庫経営は、より少ない経営資源（経費）の投入で、最大の効果（収益等）を獲得することが大切とされる。支店長が効率的な自店運営に取り組むためにも、営業店職員の残業時間や諸経費の削減状況を営業店評価に盛り込むことは不可欠となってきた。今後は細かい費用の削減を進めることで、大きなコスト削減効果を楽しむ必要がある。

### (2) システム化の効果測定

システム化による費用対効果を検証する必要がある。すでにギリギリの人員で営業店を運営するなか、新たにシステムを導入しても、これ以上の職員削減は困難になりつつある。結果、人件費が減らないなかシステム導入に伴う物件費の増加のみが生じる恐れもある。

ただし費用対効果の判断にあたっては、職

員の育成コスト（例えば、営業店事務に習熟するための時間コスト）を勘案することが求められるし、中長期的な人手不足を前提にシステム導入を検討する必要もある。信用金庫経営の生産性向上を実現するには、機械化・システム化の促進は避けて通れないので、総合的な判断が求められる。

### (3) 継続的な見直しの実施

組織横断の専担組織を設置し期間限定で経費削減に取り組む信用金庫は多い。自金庫の組織・風土を改革し、経費削減を実現するには強力なリーダーシップのもと短期集中型の取組みが効果的とみられる。ただし、経費削減への取組みは永続的な活動であり、一過性の取組みで終わらせてはならない。専担組織が解散し数年したら『再び経費が戻ってしまった』では意味がない。また外部コンサルティング会社を利用しても、自金庫内に経費削減のノウハウを蓄積できなければ効果も半減してしまうだろう。

そのため自金庫内に経費削減のノウハウを蓄積し、継続的な見直しを実施していく体制を構築する必要がある。

## おわりに

日本銀行のマイナス金利付き量的・質的緩和策（マイナス金利政策）が始まって以降、信用金庫を含めた金融機関に対し「抜本的な経費構造改革」を求める声が強まりつつある。ここにきてメガバンクなどの大手金融機関の間で総人員や店舗数の大規模な効率化策

が浮上してきた。目先の収益性低下への対応策だけでなく、中長期的な人口減少などを見越した施策をみられる。

信用金庫においても、単なるコスト削減策ではなく、将来を見据えた生産性の高い組織

体制への転換を指向していく必要がある。信用金庫はコスト削減を通じ経営体質を強固なものとし、地域に良質な金融サービスを提供し続けることが求められる。

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年2月）

- 2日 ○ 金融庁、株式会社東日本大震災事業者再生支援機構の活用について要請（被災事業者に対する支援決定期間が2021年3月31日まで延長）
- 金融庁、マネーローンダリング・テロ資金供与対策企画室の設置を公表
- 6日 ● 金融庁、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」資料1を策定、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正し公表
- 日本銀行、ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ（第3期）（第2回「データを活用した金融の高度化」2017年12月20日開催）について公表（浜松信用金庫 理事・イノベーション推進部長 津倉 昭彦氏も参加）
- 経済産業省、平成29年6月7日から7月27日までの間の豪雨および暴風雨による災害に伴う被災中小企業・小規模事業者支援策の適用期限の延長（2019年2月9日まで）を公表
- 7日 ● 日本銀行、決済システムレポート別冊「フィンテック特集号—金融イノベーションとフィンテック—」を公表
- 北陸財務局および日本銀行、平成30年2月4日からの大雪にかかる災害に対する金融上の措置（福井県）を要請
- 8日 ○ 経済産業省、平成30年2月4日からの大雪による災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策を実施（福井県福井市、あわら市、坂井市。9日付けで福井県大野市、勝山市、鯖江市、吉田郡永平寺町および丹生郡越前町を、15日付けで福井県越前市を追加）
- 9日 ● 金融庁、平成29年9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
- 日本銀行、2017年10月30日に京都で開催した「業務改革に関する地域ワークショップ（第1回）」について公表（滋賀中央、長浜、湖東、京都、京都中央、京都北都の各信用金庫理事長も参加）
- 13日 ● 金融庁、2018年12月（予定）からの銀行界のシステムインフラ、「全銀EDIシステム」の稼働について公表 資料4
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局、「平成29年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表 資料5
- 14日 ○ 関東財務局および日本銀行、平成29年度豪雪にかかる災害に対する金融上の措置（新潟県）を要請
- 総務省、平成29年度地方債計画を改正
- 15日 ○ 経済産業省、平成29年度豪雪に関して被災中小企業・小規模事業者対策を実施（新潟県長岡市、小千谷市、十日町市、魚沼市および東蒲原郡阿賀町）

- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局および内閣府 地方創生推進室、地域経済分析システム（RESAS）を改修（地図検索、合算・比較地域登録、画面キャプチャの機能追加等）
- 20日 ○ 経済産業省、健康経営優良法人2018認定法人を認定（大規模法人部門が京都、東京都の両信用金庫を含む541法人、中小規模法人部門が米子信用金庫を含む775法人）
- 22日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成29年10～12月期結果（確報）を公表 資料6
- 26日 ○ 金融庁、年度末における中小企業・小規模事業者に対する金融の円滑化について要請
- 27日 ● 中小企業庁、「平成28年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表 資料7
- 内閣府、地域経済動向（平成30年2月）を公表 資料8
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 28日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針を公表した金融事業者のリストを更新（2017年12月末時点の信用金庫数は92金庫と、1月23日更新時から2金庫追加）
- 中小企業庁、平成28年度熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（熊本第一信用金庫と熊本信用金庫が代表者であるグループを含む熊本県の210グループおよび大分県の2グループ）を公表
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局および内閣府 地方創生推進室、地域経済分析システム（RESAS）のデータを更新

※「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、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を策定、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正し公表（2月6日）**

金融庁は、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を策定するとともに、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正して公表した。当ガイドラインの構成は以下のとおり。

### I 基本的考え方

I-1 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る基本的考え方

I-2 金融機関等に求められる取組み

I-3 業界団体や中央機関等の役割

I-4 本ガイドラインの位置付けと監督上の対応

### II リスクベース・アプローチ

- II -1 リスクベース・アプローチの意義
  - II -2 リスクの特定・評価・低減
  - III 管理態勢とその有効性の検証・見直し
    - III -1 マネロン・テロ資金供与対策に係る方針・手続・計画等の策定・実施・検証・見直し (PDCA)
    - III -2 経営陣の関与・理解
    - III -3 経営管理 (三つの防衛線等)
    - III -4 グループベースの管理態勢
    - III -5 職員の確保、育成等
  - IV 金融庁によるモニタリング等
    - IV -1 金融庁によるモニタリング
    - IV -2 官民連携・関係当局との連携等
- ([http://www.fsa.go.jp/news/30/20180206/fsa\\_maneron3001.html](http://www.fsa.go.jp/news/30/20180206/fsa_maneron3001.html) 参照)

(資料 2)

日本銀行、決済システムレポート別冊「フィンテック特集号—金融イノベーションとフィンテック—」を公表 (2月7日)

日本銀行は、決済システムレポート別冊「フィンテック特集号—金融イノベーションとフィンテック—」を公表した。要旨は以下のとおり。

近年、「フィンテック」(FinTech)と呼ばれる、新しい情報技術を活用した金融イノベーションが、世界的に注目を集めている。フィンテックは、新興国や途上国も含めた金融サービスの世界的な普及(「金融包摂」(financial inclusion)と呼ばれる)、金融分野への新規参入の促進や競争の激化、「ビッグデータ」、「ITプラットフォーム」の重要性の高まりなど、金融サービスに広範な影響を及ぼしつつある。そこで本稿では、フィンテックの背景となっている代表的な技術である、(1)スマートフォン、(2)人工知能(AI)・ビッグデータ分析、(3)ブロックチェーン・分散型台帳技術(DLT)について概説した上で、これらの技術を支払決済はじめ広範な金融サービスに応用していく取組みなどを紹介する。

フィンテックは、金融サービスを新興国・途上国も含め世界中に普及させ、金融サービスの「グローバル化」を進める潜在力を有している。また、AIやビッグデータ、スマートフォンなどを活用し、各ユーザーのニーズに合わせた金融サービスを提供していく「パーソナル化」や、金融と金融以外のサービスを切れ目なく提供する「シームレス化」にも寄与する。これらを通じてフィンテックは、新たな経済活動の活性化や経済の発展に資するとともに、金融取引を巡る高齢者保護など、社会的問題の解決にも貢献し得る。

フィンテックのさらなる発展のためには、(1)幅広い主体の対話・協力を促していくこと、(2)仮想通貨取引など、新たに登場した取引について、取引参加者がそのリスクを十分に認識するとともに、サービスの提供側も十分な説明に努めること、(3)情報セキュリティ低下やサイバー攻撃などの新しいリスクも含め、さまざまなリスクに対し関係者が適切な対応を採ること、などが求められる。

各国の中央銀行も、フィンテックに関しさまざまな取組みを行っている。日本銀行は2016年4月に



決済機構局内に FinTech センターを設立し、フィンテックを支援する多様な活動を行っている。また、DLT に関する欧州中央銀行との共同調査「プロジェクト・ステラ」(Project Stella) を含め、各種の調査研究活動や情報発信を行っているほか、国際的な議論にも積極的に参画している。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/psr/psrb180207.htm/> 参照)

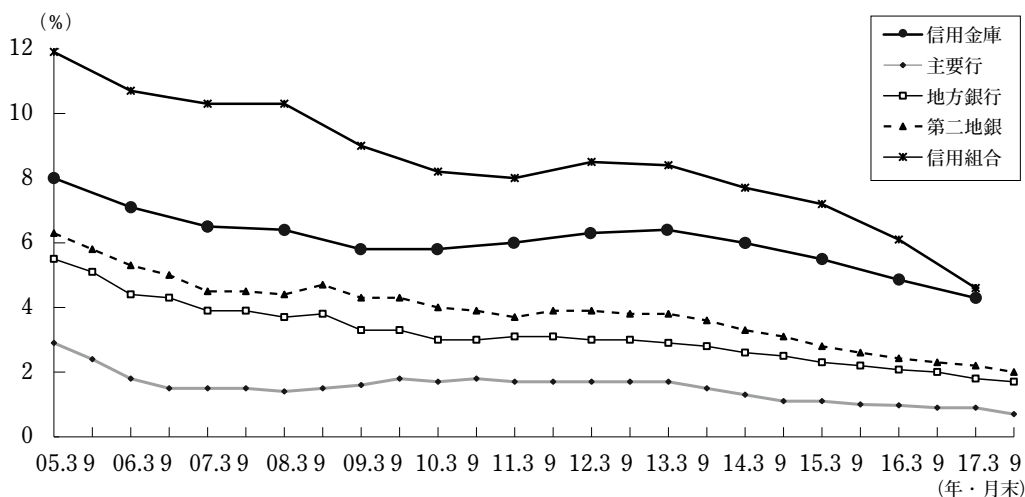
### (資料 3)

金融庁、平成 29 年 9 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 (2 月 9 日)

金融庁は、2017 年 9 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 (金融再生法開示債権ベース) は、主要行が 0.7% (3 月末比 0.2 ポイント低下)、地方銀行が 1.7% (同 0.1 ポイント低下)、第二地方銀行が 2.0% (同 0.2 ポイント低下) と、軒並み低下した。

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、信用組合は各年 3 月末のみ開示

(<http://www.fsa.go.jp/status/npl/20180209.html> 参照)

### (資料 4)

金融庁、2018 年 12 月(予定)からの銀行界のシステムインフラ、「全銀 EDI システム」の稼働について公表 (2 月 13 日)

金融庁は、2018 年 12 月 (予定) からの銀行界のシステムインフラ、「全銀 EDI システム」の稼働について公表した。ポイントは以下のとおり。

- ▶ 2018 年 12 月(予定)から、銀行の総合振込において、振込に関するさまざまな情報 (支払通知番号、請求書番号など) を受取企業に送信することが可能となる。
- ▶ 振込情報として請求書番号等の商取引に関する情報 (商流情報) を添付することが可能となり、売掛金の消込作業の効率化、経理事務負担の軽減が期待される。

(<http://www.fsa.go.jp/policy/zedi/zenginedi.html> 参照)

(資料5)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局、「平成 29 年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表 (2月13日)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局は、「平成 29 年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表した。信用金庫が参画した取組事例は以下のとおり。

1. 官民一体となった「西和賀町デザインプロジェクト」の推進～「作る」から「売る」までのトータル支援～  
＜北上信用金庫＞
  7. シティ信金 PLUS 事業 (取引先中小企業の販路拡大事業) ＜大阪シティ信用金庫＞
  8. だいしん産学連携共創機構を活用したものづくり企業支援 ＜大阪信用金庫＞
  11. ファンドの活用による観光を軸とした地域経済活性化モデルの構築  
＜佐賀銀行、佐賀共栄銀行、唐津信用金庫、佐賀信用金庫、伊万里信用金庫、九州ひぜん信用金庫、佐賀東信用組合、佐賀西信用組合、地域経済活性化支援機構＞
  13. (株)花火創造企業への出資による「大曲の花火」の産業化を通じた地方創生サポート  
＜秋田銀行、北都銀行、羽後信用金庫、日本政策投資銀行＞
  19. プロフェッショナル人材事業を活用した豊岡の靴業界のブランド力向上および販路開拓等の支援事業  
＜但馬信用金庫＞
  20. 新現役人材を活用した中小企業の課題解決支援～新現役交流会の開催～  
＜亀有信用金庫、三条信用金庫＞
  21. 複数の信用金庫と民間専門機関の連携による面的事業承継支援の取組み (しんきん支援ネットワーク)  
＜北空知信用金庫、北星信用金庫、帯広信用金庫、釧路信用金庫、大地みらい信用金庫、北見信用金庫、網走信用金庫、遠軽信用金庫＞
  24. 地元大学との連携による地域の将来を担う人材育成 ＜大地みらい信用金庫＞
  25. 未来を担う子供たちへ!～地方の魅力の再発見や郷土への誇り・愛着の醸成に向けた取組み  
②地元高校生による地方創生研究発表事業 ＜島田信用金庫＞
  28. 結婚支援とその後のライフステージに応じた支援体制の構築～とましん結婚相談所 (LLB 会) ～  
＜苫小牧信用金庫＞
  32. 日本財団「わがまち基金」を活用した金澤町家の再生活用の推進 ＜金沢信用金庫＞
  35. 官民連携による林業振興～浜松地域 FSC・CLT 利活用推進協議会～ ＜浜松信用金庫＞
- (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kinyu/jirei.html> 参照)

(資料6)

総務省、個人企業経済調査 (動向編) 平成 29 年10～12月期結果 (確報) を公表 (2月22日)

総務省は、2017 年 10 ～ 12 月期における個人企業経済調査 (動向編) 結果 (確報) を公表した。

今期（2017年10～12月期）の業況判断D.I.は△54.9で、前期（2017年7～9月期）（△57.5）に比べ、2.6ポイント改善している。

また、来期（2018年1～3月期）の業況見通しD.I.は△53.0となっており、今期の業況判断D.I.（△54.9）に比べ、1.9ポイントの改善を見込んでいる。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01toukei05\\_01000137.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000137.html) 参照)

#### （資料7）

中小企業庁、「平成28年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」を公表（2月27日）

中小企業庁では平成28年度予算「地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」の自立促進支援事業において、商店街の中長期的発展および商店街の自立化を促進することを目的に、商店街が単独で、またはまちづくり会社等の民間企業や特定非営利活動法人等と連携して行う「少子・高齢化」「地域交流」「新陳代謝」「構造改善」「外国人対応」「地域資源活用」の6つの分野に係る公共性の高い取組みを支援した。今回、当事業を活用した商店街の事例を「平成28年度地域商業自立促進事業モデル事例集～全国商店街の挑戦～」としてまとめ、事業実施の背景や事業の成果等を掲載している。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2018/180227jireisyu.htm> 参照)

#### （資料8）

内閣府、地域経済動向（平成30年2月）を公表（2月27日）

内閣府は、2018年2月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2017年11月）と比較して、景況判断を3地域（北海道、北関東、甲信越）において上方修正、残りの9地域（東北、南関東、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2017年11月）と比較して、鉱工業生産については、5地域（北海道、東北、北関東、甲信越、九州）において上方修正、1地域（北陸）において下方修正、残りの6地域（南関東、東海、近畿、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、2地域（北関東、四国）において上方修正、残りの10地域（北海道、東北、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、九州、沖縄）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/2018/0227chiiki/menu.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2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
18.2.5	内外金利・為替見通し	29-11	日銀は出口戦略を検討する段階ではないと判断。現行の金融緩和策を当面継続	角田 匠 奥津智彦
18.2.9	金融調査情報	29-31	貸出金増加率上位信用金庫の預金量規模別、立地別の貸出動向 —大都市圏では一部業種が集中的に増加、地方では幅広い業種で増加—	間下 聡
18.2.13	金融調査情報	29-32	成長中小企業向けオンライン融資への挑戦 —地域金融機関との戦略的提携を目指す—	藁品和寿
18.2.16	経済見通し	29-5	実質成長率は17年度1.6%、18年度1.3%、19年度0.7%と予測 —堅調な世界経済を下支えに日本経済も回復基調を維持—	角田 匠
18.2.26	産業企業情報	29-17	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—	藤津勝一

### 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
18.2.1	講演	「稼ぐ力」を磨く中小企業事例	「さんしんチャレンジクラブ発足式」 における記念講演会	三島信用金庫	藤津勝一
18.2.7	講演	日本及び世界の経済情勢と 今後の見通し	経済講演会	栃木県信用金庫協会	角田 匠
18.2.7	講演	環境変化に挑む中小企業の経営事例	墨田区・江東区合同男子研修会	東京東信用金庫 (墨田区・江東区しんき ん協議会事務局)	鉢嶺 実
18.2.9	講演	経済見通しについて	さいしん信栄会	埼玉縣信用金庫	角田 匠
18.2.14	講演	今後の経済見通し	興産みずえ会	興産信用金庫	奥津智彦
18.2.15	講演	「ビットコイン」と「ブロック チェーン」—「フィンテック」 の広がりのなかで—	仮想通貨にかかる勉強会	神戸信用金庫	藁品和寿
18.2.17	講演	金融市場動向	いわしん金融塾	磐田信用金庫	奥津智彦
18.2.21	講演	環境変化に挑む中小企業の 経営事例	かんしん経営塾	観音寺信用金庫	鉢嶺 実
18.2.22	講演	為替、金利、株式等の今後の 見通しについて	シグマバンク資金運用担当者会議	亀有信用金庫	角田 匠

# 統 計

## 1. 信用金庫統計

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

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
  2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
  3. 記号・符号表示は次のとおり。
    - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数      〔－〕 該当計数なし      〔△〕 減少または負
    - 〔…〕 不詳または算出不能      〔\*〕 1,000%以上の増加率      〔p〕 速報数字
    - 〔r〕 訂正数字      〔b〕 b印までの数字と次期以降との数字は不連続
  4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金庫 地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 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. 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
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
18. 1	261	6,843	256	7,360	9,253,915	2,184	68,027	41,150	109,177	111,361

### 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) 信用金庫の預金種別預金・地区別預金

## 預金種別預金

(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	
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. 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	
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	
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	

(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	
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	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
16. 6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
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
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
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

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	
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. 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
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
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

(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						
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. 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
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
18. 1	1,410,886	2.1	1,100,793	1.6	404,382	6.2	695,723	△ 0.8	677	23.9

年 月 末	一般法人預金				公金預金					
	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	外貨預金等	
				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. 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
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
18. 1	243,868	5.1	136,305	6.5	107,159	3.2	397	21.2	54,672	0.3

年 月 末	要求払			定期性			外貨預金等			金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	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. 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			
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			
18. 1	18,346	△ 0.0	36,323	0.5	0	...	11,549	3.2	0	1,487			

(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. 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
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
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

## 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. 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
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
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

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. 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
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
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

(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	r439,419	2.8	63.5	r61,450	△ 1.1	8.8	r49,153	2.6	7.1
6	690,707	2.7	100.0	r437,057	3.0	63.2	r60,256	△ 1.1	8.7	r47,066	2.9	6.8
9	702,432	3.0	100.0	r447,893	3.3	63.7	r62,018	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

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
2013. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	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	r27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	r153,981	r5.5	22.2	r58,540	r1.7	8.4
6	27,316	△ 0.8	3.9	25,452	0.1	3.6	r155,757	5.5	22.5	r58,706	r1.5	8.4
9	28,286	0.1	4.0	25,866	△ 0.2	3.6	r158,411	5.7	22.5	r58,970	r1.4	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

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	
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	r2,866	△ 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

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個人			住宅ローン		
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比	
2013. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	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	r198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
6	54	△ 3.3	0.0	54,710	2.6	7.9	r198,939	2.3	28.8	166,864	2.2	24.1
9	51	△ 1.5	0.0	54,239	4.1	7.7	r200,299	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

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

2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

# 1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金			買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商有価証券
		うち信金中金預け金									
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. 6	12,756	355,753	(6.8)	299,418	(12.1)	0	751	0	1,905	1,533	30
9	14,103	351,513	(5.8)	293,076	(11.5)	0	524	0	1,829	1,629	35
12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	521	0	1,818	1,695	45
17. 1	13,840	355,206	(8.0)	300,611	(11.4)	0	525	0	1,763	1,618	45
2	12,985	361,756	(7.6)	304,692	(9.8)	0	527	0	1,636	1,677	46
3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
4	14,166	371,298	(7.4)	314,345	(9.1)	0	509	0	1,539	1,506	46
5	13,534	366,640	(7.2)	310,638	(8.7)	0	522	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
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

年月末	有価証券								株式			
	国債	地方債	短期社債	社債	公社公団債	金融債	その他					
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. 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
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
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

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金利用額(B)	預貸率(A)/預金	預証率(B)/預金	(B)/(A)			
	投資信託	外国証券	その他の証券	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. 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
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
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

- (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. 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
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	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

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. 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
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	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 1	662,674	1.7	—	—	—	—

- (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. 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	
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	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	

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

## ホームページのご案内

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

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

### 【ホームページの主なコンテンツ】

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

### 【URL】

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

Shinkin Central Bank Research Institute

ご利用上の注意 (サイトマップ)

キーワード検索 [検索条件はこちら]

キーワードを入力し各種レポートを検索します。

論文募集 [掲載論文の詳細はこちら]

応募用紙 (xls形式) のダウンロードはこちら。

信金中金 地域・中小企業研究所

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

新着情報 WHAT'S NEW

2018.3.14 内外経済・金融動向  
No.29-5 中小企業の財務状況からみた設備投資・貸し付けカー中小企業に  
対する収益性分析、行加価値分析、安全性分析による考察一(PDF)

2018.3.13 産業企業情報  
No.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— (PDF)

2018.3.9  
統計ページを更新しました。

2018.3.6  
「活動記録」ページを更新しました。

2018.3.5 ニュース&トピックス  
まわりや信用金庫のプラチナセミナー開催について—ブランド力向上を目指し  
た取組み— (PDF)

2018.3.5 内外金利・為替見通し  
No.29-12 国内金利環境：日経正副総裁人事は、大規模緩和の継続を求める  
現状への意向を反映 (PDF)

2018.3.1 信金中金月報  
2018年3月号(第17巻第3号)通巻548号 (PDF)2.71 MB

2018.2.26 産業企業情報  
No.29-17 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  
産性向上による競争力を常に磨き続ける企業家マインドこそがキー— (PDF)

2018.2.16 経済見通し  
No.29-5 実質成長率は17年度1.6%、18年度1.3%、19年度0.7%と予測  
(PDF)

2018.2.13 金融調査情報

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2018年(平成30年)4月1日 発行

2018年4月号 第17巻 第4号(通巻549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