

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第17巻 第6号(通巻551号) 2018.6

「相互扶助」の経済的意義

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—

AI(人工知能)を活用した「地方創生」への挑戦
—過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦—

信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について

信用金庫のフィージビリティ強化への取組み

地域・中小企業関連経済金融日誌(4月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

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

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2018年6月号 目次

| | | |
|---------|--|----|
| | 「相互扶助」の経済的意義 | 2 |
| | 信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一郎 (小樽商科大学 大学院商学研究科教授) | |
| 調 査 | 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— | 4 |
| | AI（人工知能）を活用した「地方創生」への挑戦 | 26 |
| | —過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦— | |
| | 信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について | 33 |
| | 関 恵祐 刀 禰和之 | |
| | 信用金庫のフィージビネス強化への取組み | 40 |
| | 刀 禰和之 | |
| 信金中金だより | 地域・中小企業関連経済金融日誌（4月） | 48 |
| | 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（4月） | 55 |
| 統 計 | 信用金庫統計、金融機関業態別統計 | 57 |

2018

6

「相互扶助」の経済的意義

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学 大学院商学研究科教授)

信用金庫は、「相互扶助」を行動原理とする協同組織の形態で存立している。だが、信用金庫が帯びている協同組織性は、信用組合などとは些か趣を異にする。信用金庫において、協同組織性は融資を受ける際に機能する一方、預金を預け入れる際には制約がなく、預金者が協同組織の一員である必要はない。その意味で、信用金庫の協同組織性は貸出取引と預金取引とでは、その性格の帯び方において非対称である。それゆえに、他の協同組織金融機関と比べれば、信用金庫役職員の頭の中では、協同組織金融機関としての意識もさることながら、金融機関一般としてのレゾンデートルあるいはアイデンティティーの方が強く意識されるかもしれない。

それでもなお、信用金庫は協同組織金融機関として存立しているのであり、その行動の根本原理は相互扶助に求められる。だが、時として株式会社の利潤原理に対置される相互扶助は、その実、精神として説かれはしても、利潤原理と比べると理念的・観念的な色彩が濃く、行動原理のひとつとして、その経済的な意義が広く共有されているとは言い難いようにも感じる。

広辞苑（第六版）を紐解くと、【相互扶助】とは「互いに助け合うこと。互助」と記されている。このことをもう少し信用金庫に引き付けて解するならば、相互扶助は借り手が帯びる信用リスクの相互負担と、金利負担上の相互扶助として捉えることができるだろう。

信用金庫では、潜在的な会員から出資金を募り、これを基盤として事業を営むと同時に、信用リスクが発現した際には、プールした出資金を損失補填の最終的なショックアブソーバーとして機能させることで、信用リスクを互いにシェアしている。

では、後者の意味合いにおける相互扶助とは何か。ひとまずは、会員相互による余剰の移転と解することができるだろう。すなわち、相対的にリスクの低い借り手が相対的に高い金利を負担することで生じた（信用金庫にとっての）余剰を、相対的にリスクの高い借り手に移転すること（内部補助）で、相対的にリスクの高い借り手は相対的に低い金利を享受することが可能になる。

だが、相対的にリスクの低い借り手からの一方的な余剰移転のみでは「相互」とはなりえない。リスクの異なる借り手の間での内部補助が互恵的なものとなるためには、時間軸を考慮に

入れなければならない。いま、借り手のライフサイクルを想定しよう。創業間もない時期においては、その企業規模が小体であるがゆえに信用リスクも相対的に高く、貸出条件の如何によっては、資金調達が困難になる。それでもなお、そうした先に資金を円滑に供給しようとするならば、長期的な取引関係を取り結ぶ必要が出てくる。

もし、その企業が成長とともに信用リスクの低下がみられるようになれば、通常では、従前に比べて、借入金利の低下が予想される。だが、企業経営がある程度安定した後も、借入金利の水準が維持されたり、さほど低下しなかったりすれば、どうだろう。企業規模が小体の時に享受した比較的割安な金利を、企業成長が達成された後に、いわば出世払いする格好となる。換言すれば、現時点において享受する相対的に低い借入金利と、将来時点における相対的に高い金利の通時的な交換だ。このように考えると、「相互扶助」は、会員間の内部補助と、金利負担における通時的な交換が組み合わさることで、はじめて実現するものである。

では、こうした会員間の内部補助と金利負担の通時的な交換を、同時に実現するためのドライバーは何か。まず求められることは、信用金庫が掲げる協同組織としての理念を役職員に浸透させること、そして、それをビジョンあるいは行動指針（クレド）に落とし込むことで、経常的な営業活動に反映させることである。行動原理の違いこそが、銀行と信用金庫を差別化する最大の切り札となるからだ。第二に、会員として信用金庫と取引してもらいたい潜在的なターゲット顧客に対しては、長期継続的な取引関係を求めることだ。長期継続的な取引関係は「相互扶助」の基礎となるものであり、その意味で、取引関係は必然的にリレーションシップバンキングが基本となる。第三は、ハード情報のみならず、ソフト情報をも活用した情報生産活動である。借入れを希望する潜在的な顧客はその身に多かれ少なかれ不確実性を帯びている。念入りになされた情報生産は信用リスク測定に纏わる誤差をより小さくする。昨今喧伝されている事業性評価の意義も、この文脈において理解することができるだろう。そして第四は、限られた役職員を投入してハード、ソフトの両面から情報生産活動を展開しようとするならば、営業エリアは自ずと狭域高密度なものとならざるをえない。逆に言えば、狭域高密度な情報生産だからこそ、そこに競合他行の追随を許さない競争優位を確立する余地が生まれる。さらには、第五に、会員間の内部補助については、ネットワークの効果が見込まれる。信用金庫の会員ネットワークに参画する借り手が増えれば増えるほど、借り手が企業成長の暁に負担すべき金利は軽減され、適用される金利水準も通時的に平準化していくことが期待される。

信用金庫は、協同組織金融機関として存立している。そのことの経済的な意義をいま一度顧みる必要があるようだ。

経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割

－生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 企業家マインド、生産性向上、稼ぐ力、価値創出

(視 点)

中小企業が「稼ぐ力」を強化・再構築するために、「生産性向上」が大きなテーマとなっている。現状では、中小企業の業況は一定の改善をみせてはいるのだが、景気回復の実感はあまりないという中小企業経営者が多い。この感覚の背景には、顧客等から価値を認められるための中小企業の質的な変化の不足があるのではないだろうか。つまり、求められる価値創出こそが「生産性向上」における重要なポイントといえよう。政府もこうした状況に対して、「生産性の向上」をキーワードに補助金や税制で支援する動きにある。経営環境が改善している今こそ、生産性向上による稼ぐ力を再構築し、中小企業が経営の持続発展力を向上させる機会とすべきであろう。そこで、本稿では変化の中にチャンスを見出して対応し、収益体質へと転換した2つの中小企業事例から、企業家としての役割を果たし、価値創出力を再構築した経営者の考え方や行動と、その背景となった企業家マインドの醸成について探り、中小企業経営者が経営の持続発展を考える際の参考としたい。

(要 旨)

- 休廃業・解散の増加などによる中小企業数の大きな減少は、中小企業において構造変化対応が進んでいないことを示している。このため、中小企業の実産性向上による稼ぐ力の再構築は重要なテーマであり、経営者にはチャンスに挑戦する企業家マインドが求められる。
- 経営者の企業家マインドによる生産性向上で収益体質を獲得した中小企業事例として、プラモデルメーカー向け金型製作から職人の技と機械化の融合で高採算の他市場に進出した株式会社秋東精工と、伝統製法の高品質を武器に小規模ながら採算重視で全国から海外にまで販売を拡大するこんにやく製造販売の有限会社石橋屋を紹介する。
- 事例企業では、経営者の成育環境を通じた事業への肯定的な刷り込み、冷静な視点のあるポジティブ思考、達成感などが企業家マインドを醸成し、生産性向上をもたらしている。

はじめに

信金中金月報2018年1月号『新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆』（以下『信金中金月報2018年1月号』とする。）において、事例中小企業の経営者は、経営管理という側面は当然ながら、変化に合わせて積極的な展開を果敢に実行していることを述べた。企業家として自らの思いを中長期的な視点で実現させることへの強いマインドが共通点としてあった。常に変化し続ける事業の前提条件、とりわけ構造的な変化に対しては、チャンスやそれを生かすための課題を発見し、柔軟に対応する活力ある経営が必要である。業種や規模を問わず、経営の持続や発展のためには、こうした企業家としての経営者の役割について再認識し、実際に変化に相応しい知的資産の組み合わせを考え実行することが必要である。足元の中小企業の状況を当研究所の全国中小企業景気動向調査でみると、2017年10～12月期の業況判断D.I.が実に26年ぶりにプラス転換し、かなり改善している。設備投資実施企業割合は比較的高いレベルが続き、資金繰りも改善している。ところが一方では、人手不足や事業承継などが大きな問題となっており、黒字企業ですら承継者がおらず休廃業が増加するなど企業数の減少が続いている。このため、中小企業の活性化を図る生産性向上が政策面でも大きなテーマとなっている。生産性向上について、大多数の中小企業ではコストカットは既に厳しい経営環境下への対応でやりつくし

ているとして、トップライン（売上高）をいかに高めるかに関心が高いのではないか。そのためにも、変化の中にチャンスを見出し、新たな価値を創出して「稼ぐ力」を再構築することが極めて重要ということになるはずだ。かつて高収益であった企業も、同じことの繰り返しでは顧客ニーズとのズレがしだいに大きくなり、生産性の低下は免れない。これまで成果もあげてきた経営を変化させることには抵抗感もあろう。しかしながら、経営を持続発展させるために、経営理念に沿いつつ生産性を向上させ、顧客ニーズを満たして「稼ぐ力」を再構築する舵取りこそが経営者の使命であるはずだ。必要な経営資源は何か、不足するものは何か、それらをどのように調達しどう組み合わせることが効果的に価値を創出するのかを常に追及する。そうした対応を大きく左右するのが中小企業経営者の企業家マインドやスキルである。本稿では、既存の強みも生かしつつ新展開に成功した中小企業の事例から、企業家マインドの重要性やその醸成の背景などについてみてみたい。

1. 中小企業の活力向上・持続発展に不可欠な企業家マインド

(1) 生産性向上による稼ぐ力の活性化が求められる中小企業

事業を運営していく上で基本的に必要なこととして、決められた業務を適切に運営し、その結果を計画に照らして評価し必要な改善を行い、業務を管理していくことがある。こうした経営管理は、実際の業務遂行に重要で

あることは間違いない。では、それだけで環境が変化する中で経営を持続していくのに十分であろうか。もし、決まった内容の繰り返しを管理するだけで収益力を維持し、経営が長期的に持続していけるとすれば、それは顧客ニーズや競合その他、事業の前提条件が将来にわたってほとんど変わらず、現在の事業構造がその前提条件に合致し続けるからということになる。しかし、現実の経済社会で同じ事を同じように続けていけば企業経営がそのまま成り立っていけるほど中長期的に環境が不変ということはない。特にバブル崩壊以降、企業経営の前提条件は大きくスピードのある構造的変化を起こしている。そうした中で、現状、上場企業などでは過去最高益を更新するところも相次いでいる。ICT（情報通信技術）や新たなサービスなどで変化をとらえた新興企業が、高成長を遂げている例もある。

既存の中小企業の業況もかなり改善はしている。ただ、相対的に力強さに欠け、**図表1**にみるように地域経済を底辺で支える中小企業の事業者数は、2009年の420.1万から14年には380.9万と9.3%の減少となっている。こ

れは中小企業の中でも小規模事業者が同期間に366.5万から325.2万と11.3%も減少したことが大きい。

また、中小企業では、活力のあるところがある一方で、構造的な変化に対してなんとか調整（対症療法）でしのいでいるが、未だに対応の方向性が見出せないところも少なくない。景気対策の効果で一時に比べれば経営環境は改善しておりその効果でなんとか一息ついている、あるいは、休廃業といったケースなどである。黒字企業ですら先行きの見通しがつかず、事業の承継者もいないことも珍しくないとされ、「稼ぐ力」の不足感は否めない。実際、**図表2**のように休廃業・解散は07年の2万1,122件から16年には2万9,583件、17年は前年比でやや減少して2万8,142件だがそれでも07年比で33.2%の大幅な増加となっているのは、そうしたことの結果といえよう。手をこまねいていけば、変化の波に翻弄されて飲み込まれる中小企業がさらに増加しかねない。

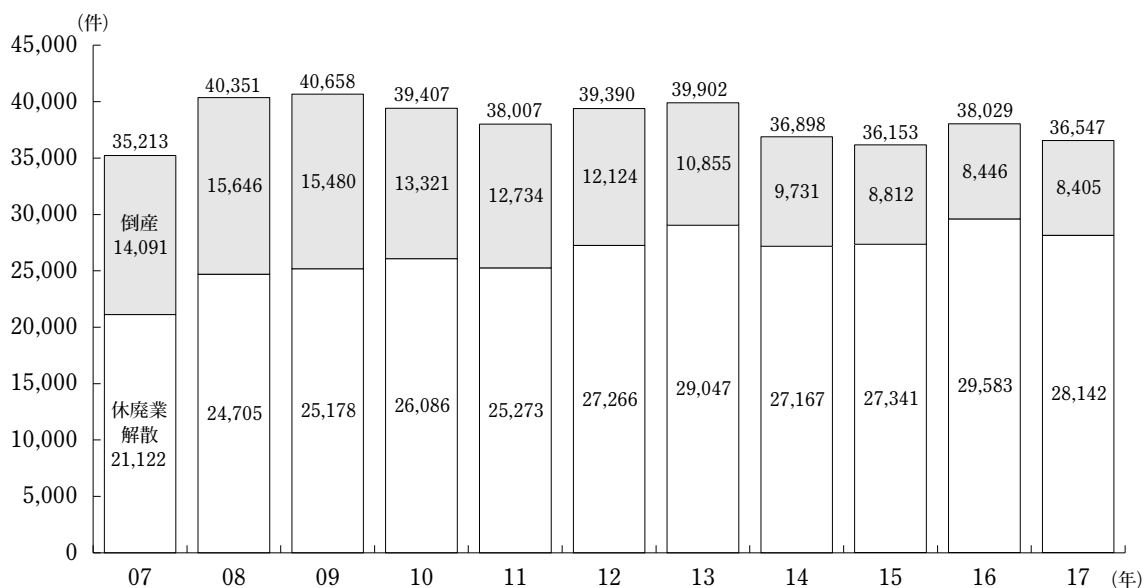
こうした状況に、政府も補助金や税制などを通じて中小企業の生産性向上や事業承継を積極的に後押しする方向にあり、支援にはか

図表1 中小企業・小規模事業者数

| | | 2009年 (構成比) | 2014年 (構成比) | 増減数(率) |
|-------------------------|--|----------------|----------------|----------|
| 中小企業・小規模事業者 | | 420.1 | 380.9 | △39.2 |
| | | (99.7%) | (99.7%) | (△9.3%) |
| うち小規模事業者 | | 366.5 | 325.2 | △41.3 |
| | | (87.0%) | (85.1%) | (△11.3%) |
| 全企業(大企業・中小企業・小規模事業者の合計) | | 421.3 | 382.0 | △39.3 |
| | | (100.0%) | (100.0%) | (△9.3%) |

(備考) 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



(備考) ㈱東京商工リサーチ『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なり力が入っている。ただし、これらを生かしつつ経営の持続発展への変革を果たせるかは、その主役たる中小企業自身の取組姿勢にかかっている。変化の中に新しい事業機会を見出し、需要を創出していく舵取りは、経営者にとって最重要の役目である。しかも、中小企業は規模が小さく、一般的には所有と経営が一体でもあることから、経営者の意欲とそれによる具体的な取組みの内容が、良くも悪くもストレートに業況に反映されやすい。まさに、経営者の姿勢・手腕が強く問われているともいえる。

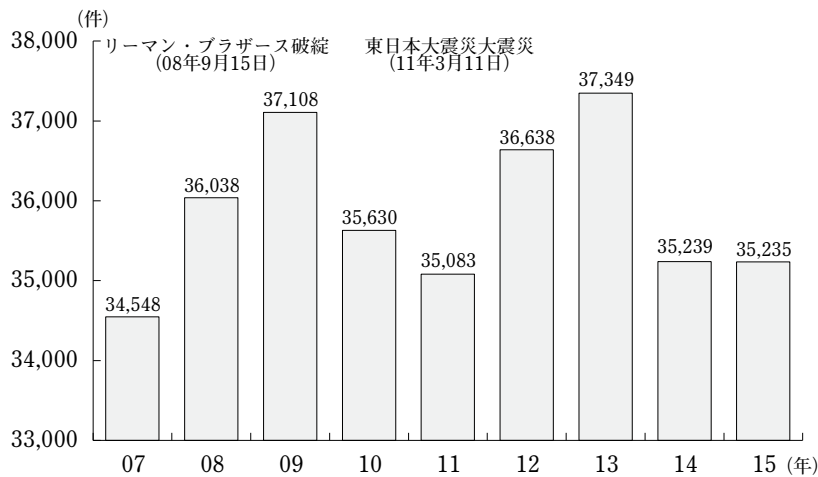
ところで、前述の事業者数の減少や休廃業・解散の状況は、革新の機会ともなり得る事業承継や、新風を吹き込む起業の実態ともかかわっている。たとえば、株式会社帝国データバンクによる「事業承継に関する企業

の意識調査 (2017年)」によれば、事業承継を終えている企業では、業績に対して「プラスの影響があった」とする企業の割合が、承継の翌年で26.0%、5年後では30.8%という調査結果を発表しており、経営者の交代が一定の活性化効果を有していることを表している。経営者の交代は、経営者の年齢が若返るとともに、経営持続に不可欠な何らかの質的变化を誘引するものとして極めて重要な意味があるといえよう。

その経営者の交代数の状況を、図表3の07年から15年まで9年間の推移でみてみよう。リーマン・ショックや東日本大震災などによる落ち込みと、その反動とみられる変化はあるが、9年間の平均は3.6万件弱で最近3.5万件程度にとどまり、中小企業経営者の年齢上昇が続いているにもかかわらず^(注1)、交代

(注)1. 『中小企業白書2016年版』によれば、65歳以上の中小企業経営者の割合は、2005年に製造業28.8%、非製造業24.9%であったものが、15年にはそれぞれ40.8%、39.1%と急速に高齢化している。

図表3 経営者交代数の推移



(備考) 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

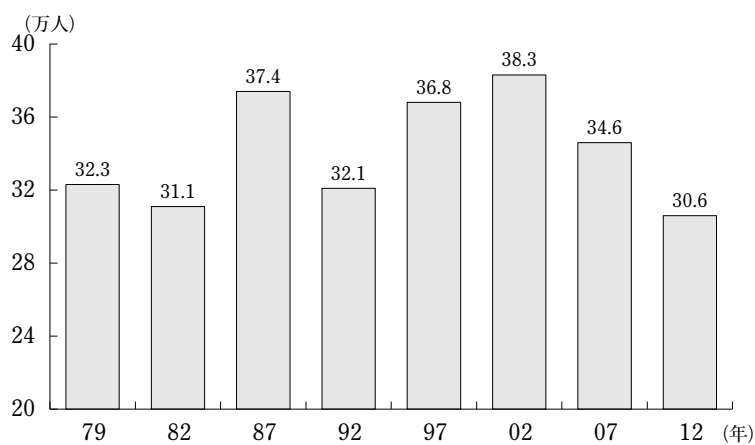
が進んでいるとは言い難い。

次に、新たに参入して来る企業、つまり起業の状況はどうであろうか。図表4は起業家数の推移である。02年の38.3万人をピークに減少傾向となっており、12年には30.6万人と、02年比20%もの減少となっている。

このように見ていくと、経済社会の大きな構造変化の中で、既存経営者による経営革新が相当程度進んでいるとは言い難いうえに、

経営者の高齢化の進行にもかかわらず経営革新のチャンスでもある経営者交代（≡事業承継）も増加していない。また、新たな発想や活力が期待される起業も増える様子はない。つまり、中小企業の数減少はもちろんだが、とりわけ質的な面において、蓄積してきた価値ある経営資源の有効活用や、事業承継をどうするのか、起業による新陳代謝など、より広い視点や柔軟な発想により、顧客を中

図表4 起業家数の推移



(備考) 1. 「起業家」は過去1年間に職を変えたまたは新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員または自営業主となっているもの。

2. 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

心に評価される価値を創り出す積極的な役割を果たすことが、予備軍も含めた中小企業経営者には求められる。

(2) 「稼ぐ力」の創出に不可欠な経営者の企業家としての役割

このように、中小企業経営者には進取の気性が求められる。すなわち、『信金中金月報2018年1月号』でも述べたように、経営者は「経営管理の役割」という側面と同時に、企業自らの内と外の環境を俯瞰し、必要な事業の修正・再構築による「稼ぐ力」の向上の舵取りを行うという「企業家としての役割」を果たすことが極めて重要ということになる(図表5)。業績の長期にわたる低迷、後継者難、人材採用難などに直面する中小企業はもちろん、景気回復といった外部要因で一息ついている場合なども、経営者は「稼ぐ力」の確認が肝要である。

「目の前の業務をこなすのに精一杯である」「経営者は自ら現場のことをすべてやらねばならず時間がない」「売上確保のため顧客対応に忙しく経理・資金繰り・人事その他管理まで十分に手が回らない」「社員とのコミュニケーションなどに時間は割けない」、などがよく聞かれる。経営者は厳しい環境下で努力をしており、経営資源が限られる中小企業では仕方がない、ということである。従業員はいても家族で生計を立てるための生業などであれば、ある程度理解はできる。また、単に利潤機会がありそうだからとか、とにかく経営者自身がもうけることが目的で、

経営者として事業の目標・ミッションや理念などというものはないケースもある。こうした、今日・明日の目先の収益重視も否定はしない。しかし、変化への感度を持ち対応すること(=顧客を中心としたステークホルダーから存在価値を認められるための対応)なしに、経営持続は難しいことは理解しておく必要がある。

一方、「事業」として自らの理念・方向性に沿って種をまき育てて刈り取ることを続けていくのであれば、企業規模にかかわらず、企業家として事業の組立てを将来に向けて修正・再構築し、経営持続を図ることが経営者の極めて重要な仕事であることはいままでもない。目指す目的達成のために、企業家として舵取りを考えて実行するための時間を作らなければならない。緊急事態などであればともかく、価値が変貌(=事業が成り立つ前提条件の変化)する中で、企業が提供するモノ・サービスと顧客ニーズのズレが拡大しているのであれば、経営者にとって重要な役割である企業家としての働きが十分でないことになる。経営者自身はもちろん、社員も含めて忙しく働いていたとしても、これでは経営の持続力低下は免れない。

ところで、これまで取材してきた活力のある中小企業の経営者に、規模や業種に関係なく少なからず見られたものがある。「『家業』から『企業』へ」といった、生活費を稼ぐような生業の感覚ではなく、事業として目指す目的・理念・ミッションがあり、これを成し遂げる強い意欲の下に判断・行動し、経営を

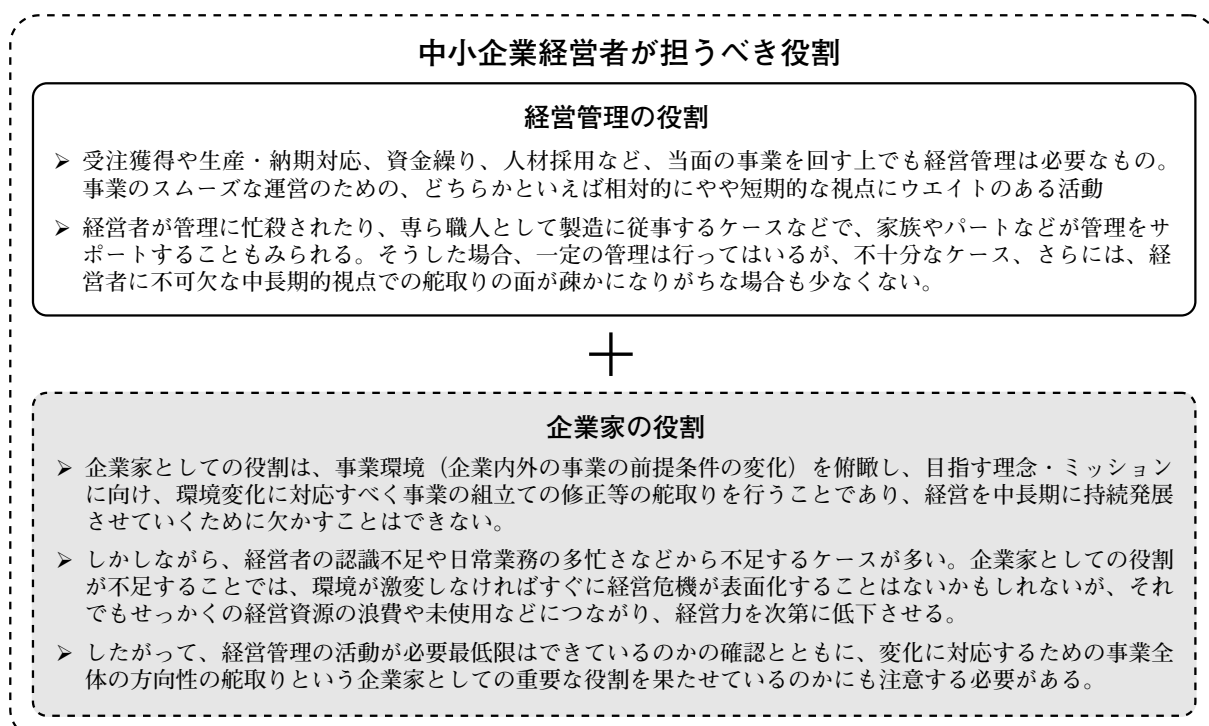
持続するという考え方である。たとえ小規模事業者でも経営を継続させていくためには、経営者は管理の役割は当然として、常に評価される価値を創出し続けられるよう事業を改革・革新するための舵取りという役割を忘れてはならないということである（図表5）。

小規模事業者では、経営者がひとりで何役も担い多忙なことは普通であろう。しかし、企業家としての舵取りの役割が疎かになっていけば、それは一般社員や中間管理職レベルの仕事にとどまっていることになる。たとえ生計を立てることが主目的であったとしても、事業を長期的に継続したい、あるいは、何かしら事業を通じて実現したいという思い

の経営者は多いはずである。また、技術・ノウハウには自信を持っていても、それをどこにどのように使えばより適切で高い価値を創出できるのか、その組立てを考えて実行していかなければ、せっかくの経営資源も効果的に生かされない。なにより、事業継続のためには、こうした企業家として事業を組み立てる舵取りが欠かせない。

『信金中金月報2018年1月号』で紹介した中小企業では、役職員わずか3人の生花店だが、これまでなかった産地直送という仕組みを業界で初めて実現させ、高品質適正価格を実現していた。ネットの活用などで販売地域も地元だけでなく全国、さらに、これまた珍

図表5 長期に事業を継続するために不可欠な経営者の役割の範囲



※一般的に、中小企業においては経営管理における不足も少なくはないが、相対的には企業家としての中長期的視点での舵取りの不足が、変化対応力欠如として中長期の業績低迷や事業承継難などとして具体的に現れていると考えられる。つまり、対症療法をいくら続けても、根治療法なしに課題解決はできないということである。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しい百貨店の海外店舗などでの販売にも進出して躍進している。先代までの経営資源も一部生かしてはいるが、事業承継を機にビジネスモデルをまったく異なるものに転換している。また、役職員28人の製本企業では、従来の印刷会社の単なる下請けではなく、蓄積した技術力をベースに顧客が真に望むデザイン性・アート性・PR効果の実現に工夫を重ね、直接の発注元である印刷会社の川上で実際に製品の企画を決定する広告会社やデザイナーなどに差別化された付加価値の高い提案を行い、質で評価されて価格競争とは一線を画すユニークな製本業者として内容を大きく変貌させている。いずれの業界も一般的には環境は厳しいが、経営者自身がどのような価値を提供したいのか、それをどのように提供すれば評価されるのか、そのために従来の事業の有り様を見直し、必要な部分は積極的に変えて革新し価値創出に成功している。次章では、変化の中で舵取りを積極的に行い顧客に評価される価値を創出し続ける企業家としてのマインドやスキルは、どのようなことで醸成されたのかななどを、2つの中小企業事例でみていく。

2. 企業家マインドの発揮で収益体質を獲得した中小企業事例

(1) 株式会社秋東精工…成育環境や他社での就業経験等が企業家マインドを醸成

イ. 企業概要

当社は、プラモデルメーカーに勤務し我が国初のプラモデルの金型の製造も担当し

図表6 株式会社秋東精工の概要



当社の概要

| | |
|------|-----------------------------|
| 社名 | 株式会社秋東精工 |
| 代表者 | 代表取締役 柴田 忠利 (2代目) |
| 所在地 | 東京都江戸川区船堀3-10-22 |
| 創業年 | 1978年 (設立1978年) |
| 商 業 | 2億5,000万円 (2016年12月期) |
| 資本金 | 1,500万円 |
| 役職員数 | 24人 (役員3人、正社員16人、パート5人) |
| 事業内容 | プラモデルを中心としたインジェクション金型の設計・製作 |

(備考) (株)秋東精工HP、ヒアリングなどより信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

た初代の柴田幹雄氏 (現会長) が独立し、1978年にプラモデル用金型製造業の有限会社秋東精工として創業、今年で創業40年となる (図表6)。

現在は2011年に事業承継した2代目の柴田忠利社長のもと、若手から熟練者まで役職員数24人で、100分の1ミリ単位でプラモデルを組み立てる時の感触まで考える高度な職人技と、一方では3D CAD/CAMやマシニングセンター、3Dプリンターなど

図表7 柴田忠利社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

も駆使した効率化も実現し、企画・設計から金型製造、さらにプラモデル完成品までトータルをワンストップで提供できる体制を敷いている(図表7)。

先代の後押しも得て、知的資産を効率的に活用し多様な顧客価値を生み出す忠利氏の企業家としての変化対応への取組みの結果、かつてのプラモデルメーカー向けの下請けから、より付加価値の高い分野にも展開する事業構造への転換に成功している。実際に、現在の売上構成は、プラモデルメーカー向けは4割と半分以下である。これに対して、ユーザー企業の営業所・展示会での展示用模型や営業時の説明用・販促用としての製品・機器の模型などのその他向けプラモデルが3割、自動車部品・家電部品等プラモデル以外が3割と新分野が6割を占めている(図表8、図表9)。こうした新分野は、当社の高い製造技術により、複雑で精密な要求など様々なユーザーニーズに企画段階から対応可能なきめ細かな提案力が生かせ、知的資産の効果が存分に発揮で

図表8 当社金型による製品例



(備考) (株)秋東精工HPより

図表9 大手電子部品メーカーPR用模型



(備考) (株)秋東精工HPより

きる。その分、採算面でのメリットがある。

ロ. 二度の危機を経て収益体質への転換を主導した経営者の企業家としての対応

当社創業後は、スーパーカーブームやアニメのロボットブーム、小型四輪駆動自動車プラモデルブームなどもありプラモデル需要は拡大基調を辿り、事業環境は恵まれていた。1年以上の受注残を抱えることもあり、86年には過去最高の売上高である3億円超えとなった。タイミングをとらえた創業で、自らの強みを生かすことに成功したといえよう。ところが、90年頃から徐々に金型需要が安価な中国に移転し始めた。しかもバブル崩壊もあり、経営の前提

条件が大きく変わり状況は次第に厳しさを増し、最初の経営危機への転換点に差し掛かりつつあった。

忠利氏は、プラモデル遊びが好きで、父親や職人の姿を見て育ったため、物づくりへの憧れの意識はあった。しかし、大学在学時にはまだ家業に対してはいずれ戻ればよいというくらいの思いであった。このため、93年の大学卒業後、電機メーカーに就職して営業職に就いた。そこで現実の仕事の厳しさや家業に欠けていた営業活動の重要性を学んだ。また、社会人となってから幹雄氏の忠利氏に家業を託したいとの思いも知ることとなり、96年に自ら決断して家業に入った。数年間はベテラン職人の中で苦勞しながら技術の修得に励み、物づくりの難しさとともに面白さを再認識したが、まだ経営にはほとんどタッチしていなかった。

ところが、前述のとおり海外メーカーの安値受注の影響で利益確保がしだいに厳しくなっていた。99年にはついに欠損に陥り、忠利氏も厳しい経営状況について認識した。前向きで明朗な幹雄氏も変化の必要性を強く感じ、事業承継を進める意思を固め、忠利氏は幹雄氏の奨めで公益財団法人東京都中小企業振興公社（以下、「振興公社」とする。）の事業承継塾に参加した。ここでは、後にITコーディネーターとのHP作成にかかる経営の分析・整理を通じてその意味をより深く理解することとなる財務・会計や経営計画など経営の基本について学ぶとともに、現在も続く視点の異な

る様々な業種の経営者との人脈ネットワークが形成された。そして2000年に専務に就任した。

このように最初から家業のみの視点に限定されず、他社での就業や事業承継塾の経験、また、理系出身の論理的思考もあったのではないかと推察されるが、冷静な第三者視点で自社を眺められたことが、危機への以下のような対応への意思決定に奏功したと考えられる。すなわち、新たな価値創出には、強みである高度な職人技をどこにどのように生かせばより効果的か、ということである。職人技という知的資産を生かしつつ、機械化できる部分は機械化し、高品質と効率化による職人の負担軽減の両立を実現して、生産性を向上させること（＝コストダウン）を考えた。忠利氏は、大学時代にCAD/CAMを扱った経験があり、3D CAD/CAMを2台とコンピュータ制御で多数の工具を自動で交換しながら切削・研削などの加工を行う工作機械であるマシニングセンター1台の導入を決断した（図表10）。職人には抵抗感もあったが、機械化対応では無

図表10 3Dモデリング設計



（備考）（株）秋東精工HPより

理な顧客の感覚に訴えるような微妙な部分はベテラン職人の卓越した技で担ってもらい、それぞれの長所を生かす合理的な生産性向上策を採用することにした。幹雄氏にも機械化には一定の抵抗感があったが前に進む必要性への思いは強く、ベテラン職人の説得に協力した。また、資金調達面では、振興公社のアドバイスで外注費などの経費削減や機械化によるコスト削減効果を盛り込んだ改善計画を策定して金融機関の理解を得て乗り切った。果たして、02年の機械導入で製造コストは4割削減され、従業員の負荷低減、さらにCAD/CAMにより企画設計まで含めた受注が可能となり、早くも03年には4期連続赤字から脱却した。

これで効率的な生産体制は整備され、しばらくはよかった。しかし、今度はゲーム機などプラモデル以外の遊びの流行や08年に起きたリーマン・ショックの影響などで、09年には売上高がピーク時の約半分となり再び赤字となった。忠利氏はこの2度目の危機ではプラモデル需要の構造的な変化に対して新たな市場への展開を模索する必要を強く感じた。専務ではあったが、ほぼ経営全般をみるようになっていた忠利氏は、HPによる積極的な情報発信でビジネスチャンスの創出を行うことにした。振興公社に紹介されたITコーディネーターとともに、高い技術力や企画・設計・金型製造から成型までワンストップで対応できる強みなどをどのようなターゲットにいかアピールすべきか、といった観点から分

析・整理した上でのHPの作り込みに1年をかけ、10年にHPを立ち上げた。このメンター、経営コンサルタントとしても有能なITコーディネーターとの計画策定は、忠利氏の企業家としての戦略的な意思決定に資するスキルについて、自社事業をモデルとした重要な学びの機会となった。その結果として、現在の収益体質への転換の柱であるプラモデルメーカー以外の新市場開拓という方向性が具体化し、前述のような売上構成への大きな変化が実現できた。同時に、ICT化を推進し、CADデータをクラウドで一括管理とし、営業現場でパソコンからアクセスしてクライアントの要望に近い事例を即座に示すなど提案営業力も強化された。こうして、11年には忠利氏が名実ともに社長となり、株式会社とした。

ハ. 企業家としての行動を惹起するマインド・スキルをもたらした要因

現社長が危機を克服しつつ企業家としても成長し、構造変化に対応して収益体質に転換させていく過程を概観した。ここで、その行動をもたらした要因を整理すると以下ようになる。すなわち、①愚痴ひとつ言わず常に前向きに明るく振舞う父母の元で培われた忠利氏のポジティブ思考、②父親や職人の物づくりの姿への憧れやプラモデルの魅力についての刷り込み、③大学時代のCADの経験や他社への就職時の社会の厳しさと家業に欠けていた営業についての学び、④家業に入り実際の仕事を通じた

物づくりの魅力の再認識、⑤振興公社など様々な外部からの学びによる視野の拡大・気づきや人脈を通じたモチベーション向上、⑥情報収集や自社事業の分析・整理を通じた経営スキルの向上、などである。

現在も、電子機器メーカーとのコラボによりプログラミングも可能な制御ボードを搭載してスマホやタブレットから組み立てた機関車を操作できる教育用の鉄道模型キットや、サブリーダーとして東京オリンピックを照準に地元中小企業による純国産アーチェリーの開発などにチャレンジし、企業家として積極的な展開が続いている。

(2) 有限会社石橋屋…伝統製法を武器に本物のこんにゃくを世界に広める挑戦

イ. 企業概要

当社は、福岡県大牟田市銀水で1877年(明治10年)に初代が石橋商店として創業、今年で141年目となるこんにゃく製造業者である。江戸時代からこんにゃくは体内を清め、呼吸器系の病気にもよいとされ、炭鉱で栄えた大牟田では、かつてはこんにゃくの製造が盛んであった。現社長の石橋渉氏は1976年に高校卒業後家業に入り、91年に事業を継いだ4代目である。81年にはこんにゃく製造に重要な水に恵まれ、自然豊かな現在の地に移転し、92年に法人成りした(図表11、12)。

役職員数17人で、卸業者や商社を通じて全国の有名百貨店や高級スーパーなど約2,500店、さらには海外でもアジアや欧米

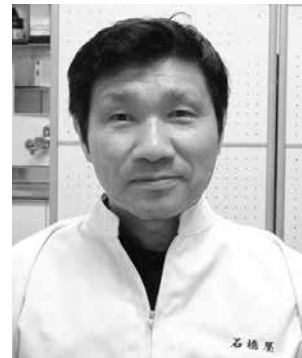
図表11 有限会社石橋屋の概要



| 当社の概要 | |
|-------|-----------------------|
| 社名 | 有限会社石橋屋 |
| 代表者 | 代表取締役社長 石橋 渉 (4代目) |
| 所在地 | 福岡県大牟田市大字上内529 |
| 創業 | 1877年(設立1992年) |
| 資本金 | 800万円 |
| 年商 | 1億8,000万円(2017年4月期) |
| 役職員数 | 17人(役員2人、正社員6人、パート9人) |
| 事業内容 | こんにゃく製造 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 石橋 渉社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の20か国以上で販売されている。

ちなみに、年商は約1億8,000万円、地域別の売上構成比は、関東3割、関西・中四国3割、九州2割、海外2割となっている。こうした積極的な展開で、厳しい市場環境の中でも活力ある経営を行っている。

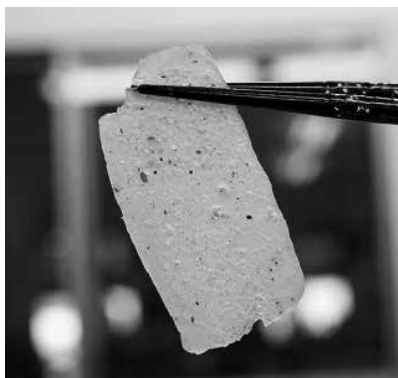
全国からさらには海外にまで展開可能な価値の源泉は、現在では数社しかないとされる品質にこだわった伝統的な「バタ練

図表13 バタ練りによるこんにやく製造



(備考) (有)石橋屋提供

図表14 「バタ練り」ならではの歯ごたえや味の染みを実現する適度な空気を含む断面



(備考) (有)石橋屋提供

り」といわれる製法へのこだわりである(図表13)。熟練の職人技を生かした製品作りは、手作りだからこそその弾力や適度な空気を含み、歯ごたえや味の染み易さなど、機械化での大量生産品では実現できない品質の高さに定評がある(図表14)。価格ではなくこの高品質を武器に、有名百貨店や高級スーパーなどのルートを開拓し、店頭での販売価格は他のボリュームゾーン商品の倍近くとなっている(図表15)。自社の強みを効果的に生かす高付加価値製品で、採算重視の持続可能な経営を実現している。海外向けでも、こんにやくに馴染みのない欧米向けには色やテクスチャー(食

図表15 当社のこんにやく製品



(備考) (有)石橋屋提供

図表16 赤・緑・黄色の料理の3原色を取り入れた雑穀こんにやく麺



(備考) (有)石橋屋提供

感)、匂いや形状を工夫した図表16の「雑穀こんにやく麺」を顧客指向で開発する積極的な努力もあり、市場開拓に成功している。

口. こんにやくの正当な評価と可能性を世界に広げる企業家としての挑戦

社長は、大学へ進学しサラリーマンになることを考えていたが、高校卒業後、先代に家族経営の家業を手伝うよう言われ、母親を少しでも助けたいという思いもあり家業に入った。子供の頃から手伝っていたため、こんにやく製造に対しての抵抗感はなかった。当初、3か月ほどは先代とトラックで地元の八百屋などの顧客を回ったが、

都会で販売したいという意欲が強く、ひとりで週1回、トラックで博多まで飛び込み営業に行った。スーパーは敷居が高いため八百屋をターゲットとし、2年目でようやく1~2店の得意先ができた。営業時に八百屋を手伝いつつその社長と直接話す時間をつくり、商売のコツを学ぶとともに信頼関係を築いた。これが他店の紹介にもつながり、博多での売上高がしだいに増加、全体の6~7割を占めるまでになった。81年には現在の地に工場を移転し、生産も強化し順調な推移をみせていた。

ところが、90年の年末に母親が体調を崩して急逝、気落ちした父親は翌年3月に退き、サラリーマン指向の強かった兄も辞め、現社長が事業を承継した。

ただし、社長夫妻だけで重労働の製造から販売まで従来と同様に行うには無理があった。そこで、社長は2,000万円を超える借入金で機械化し、従業員を増やしてスーパーとの取引も始め、大市場の博多を中心に年商は1億円に達し倍増した。

しかしながら、冷静にみると忙しくはあるが大量生産方式は投資コストや人件費・物流費などがかさみ、一方では価格競争にも巻き込まれ、採算はあまりよくない。借入金があり資金繰りも楽とはいえない状況にあった。そうした中、東京の大手こんにゃくメーカーでロボット化され効率的な大量生産の工場から大型車で次々に商品が配送されていくあり様を見学し、自社の中途半端な対応ではまったく歯が立たないと

実感した。実は、この時点でもバタ練り製品も全体の3割程度は残しており、この折に持参していた。これを見た同メーカーからは、逆にその品質を高く評価された。

半年ほど悩んだ末、94年にもともと品質に自信があったバタ練りに回帰し、残しておくと使ってしまうと製造機械も廃棄した。自社の強みはバタ練りの品質にあり、石橋屋ブランドを構築するため安い大量生産品はやめ、身の丈に合った形でその強みを最大限に生かし、採算を重視する持続力のある経営に大きく舵を切ったのである。

販売面では、有名百貨店に飛び込み営業を行い、社長自らが売場に立ち、売上高の3割はマージンとして支払い、売れ残りはすべて引き取るという条件で空きスペースを借りて試食販売を行った。顧客の高評価を得る絶対の自信があり、PRの機会さえあれば顧客の評価や売れ行きから百貨店が定番商品にしたいと考えるとの狙いによる作戦である。実際に全国の有名百貨店への参入が進み、その評判から高級スーパー、さらに一般のスーパーにも販売店は広がっていった。最初の試食販売は社長自ら行うが、営業社員は置かず、流通はすべて卸売り業者経由である。当社製品は量的に最も売れるボリュームゾーンではなく、付加価値の高い差別化された高級品という位置付けであるため、日配品にありがちな価格競争、安売り対象品とは一線を画している。売上規模ではなく採算を重視した経営戦略であり、バタ練り回帰による絶対的な商品

力でこれを実現している。実は、バタ練り回帰とともに、職人の技をデータ化し、文字だけでなく絵なども活用したオリジナルの手順書マニュアルを95年に完成させた。これにより、伝統の技の基本部分は効率的に習得できるようにし、どうしても数値化しにくい「匠の技」は従来どおりの伝承として職人の負担軽減・効果的な戦力化を図っている。社長は、「デジタル」と「アナログ」の使い分け、「エンジニア」と「職人」という言葉で説明していた。職人を育て、質を維持しつつ生産性を向上させる必要にせまられたが、これを前向きに効率化への機会と捉えたチャレンジといえよう。

さらに、02年に百貨店のシンガポールの店舗でのフェア参加の声がかかった。自分の手で市場を作り、誰もやっていないことに挑戦したい思いが従前からあった社長はこれに参加し、評判を得て海外展開がスタートした。また、都内の展示会でニューヨークの日系スーパーのバイヤーにアプローチし、現地での試食販売を実現させた。ただ、アジア系の人には好評だが欧米系の人には味や色合い、テクスチャーなどが合わなかった。そこで、海外経験のあるシェフのアドバイスを得て、ラーメンやパスタのように利用できる前述の「雑穀こんにゃく麺」(図表16)を開発した。これは海外のスーパーだけでなく飲食店での利用にも広がっている。身の丈を考えつつも、大量生産では困難な手作りの伝統製法ならではの確固たる品質への自信と、販売面も

含め合理性も取り入れたチャレンジな社長の挑戦が、付加価値の高い新たな市場開拓を成功させたといえる。

ハ. 企業家としての行動を惹起するマインドやスキルをもたらした要因

自社内外の環境の変化の中で、効果的に強みを発揮するための社長の企業家マインドの背景には、①仕事には頑固・熱心でユーモアがあり誰もが声をかけてくる父親と、明朗で家業で身を粉にして働く母親の姿から醸成された前向きの性格、②子供の頃からのこんにゃく作りの手伝いで無意識のうちに伝統製法やその価値への理解・学びがあり家業に違和感はなかった、③これらのマインドセットは誰もが十分に習得できるとは限らない伝統製法のスキル獲得にも寄与したと推察される、④博多での市場開拓時の学びや成功体験がその後の百貨店や海外展開に向けた意欲をより高め、また、実際の販売スキルの構築につながった、⑤バタ練りへのこだわりは本当のこんにゃくの価値を広く伝え、また認知されたいという思いをより増幅させた、などがあるのではないか。

経営危機に際し、ポジティブにチャレンジして結果を評価しあるべき姿を追求する。そして、生産から販売まで一連の流れに自らの強みを効果的に発揮できる身の丈に合ったスタイルを見出している。機械化からの学び、生産体制の危機からのマニュアル策定など、経験やピンチから学び、

チャンスに変えていく柔軟で前向きのマインドがある。

3. 事例企業の価値創出における対応とその企業家マインド醸成の背景

(1) 経営者の企業家としての変化対応のポイント

経営者には、企業家として経営理念（理念とまでいかなくとも、何がしかの目標やあるべき姿など）に沿い、常に状況に相応しい価値を生み出すことを通じて経営を持続発展に導く積極的な対応が求められる。予期せぬ事態に直面したり、構造的な変化に先行きの展開が見通せないなど、突発的な危機や事業の根幹を成す強み・特長がぐらつく事態ではなおさらである。

経営者には、構造的な変化対応で局面を開拓するために、その状況をどのように判断しどう対応していくのか、混沌とした状況下で確信とまでいかなくとも自らが一定の納得性を見出し、意味付けをして方向性を統一し、試行錯誤によりその新たな展開を確かなものとしていき、事業の継続発展に相応しい価値を創出することが求められる。上記2事例では、柴田社長がプラモデル用に培った技術の多方面への応用に、一方、石橋社長が一旦果敢にチャレンジした大量生産から伝統製法への回帰に、それぞれに相応しい価値創出の方向性を見出し、事業の継続可能性への意味付けをしたことは、まさにこうしたことであろう。

平時での比較的緩慢な変化への対応はもちろんだが、突発的な事態やこれまでに経験の

ない予測し難い経営の前提条件の変化に対しては、なおさら企業家発想と具体的行動が強く望まれる。確実な見通しが無い中では、何がわかっており、何がわからないのかを明確にすること、そして、一見マイナス要因に見えることも別の視点で見ればプラスともなるなど解釈はひとつとは限らず、危機に対して冷静かつ多様な見方で俯瞰^{ふかん}してみることも必要であろう。本稿事例でも、業界の常識のようにそれが当然という固定観念の範疇だけで現状や先行きを判断していれば、顧客の価値観への気付きや、新たな価値創出チャンスを見出すことにはつながらなかったはずである。

繰り返しになるが、株式会社秋東精工では金型製作の職人の技術という強みと、機械化・IT化のシナジー効果で大幅コストダウンや企画から製造までワンストップで可能とする提案力により総合力を格段に向上させた。これにより、大手プラモデルメーカー向けのコスト競争力とともに、それ以外のより高付加価値な新市場の開拓という展開を切り拓いていった。

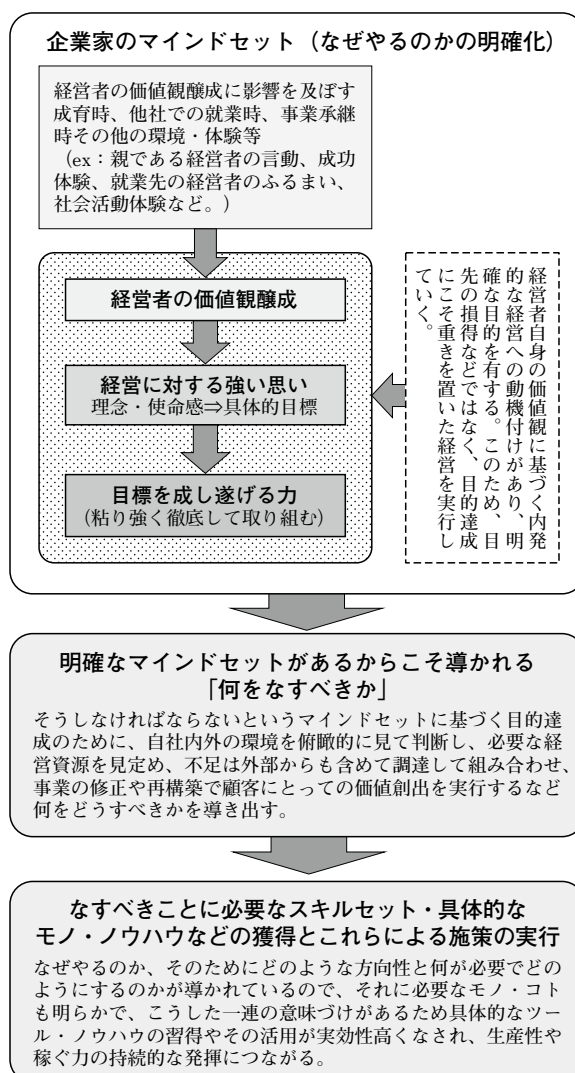
一方、有限会社石橋屋では、大黒柱の父母が突然退くという危機に対応し、一旦は伝統製法から機械化による大量生産・販売の方向性を選択したが、冷静な目線で自らの強みを生かし続けられる「バタ練り」という伝統製法に回帰した。しかも、これに欠かせない職人の技術を効果的に習得・活用するためのデータ化・マニュアル作成という方法も取り入れるなど、単なる回帰ではなく効率化にも

取り組んだ。一方、販売面では絶対の自信を持つ品質で価格競争を回避し、全国の有名百貨店や高級スーパーなどを開拓し、さらには、海外市場にまで乗り出し、国内の市場環境が厳しい中で石橋屋ブランドを構築していった。その際、全国や海外まで展開するのに小規模事業者では十分な営業部隊を抱えられないため、開拓後の流通は合理性を考え卸売業者・商社経由で行う工夫がなされている。

本稿の2つの事例でのポイントは、自社の強みとすべき価値は何かを適切に認識し、それを効果的に生かす方向性を判断、これに応じた業務の改革・革新のための具体的施策へと落とし込む行動にある。当然、新しいことを行う決断での迷いや、変化に対する周囲の反発などもあった。例えば、株式会社秋東精工では機械化に対する職人の反発や資金調達での苦労、有限会社石橋屋では大メーカー見学後の「バタ練り」回帰に半年悩んでいる。しかし結果として、生かすべき強みの価値を効果的に創出し続けるために職人の技と機械化やマニュアル化など合理的方法を融合させ、強みを強化している。大量生産に挑戦したことは伝統製法への単なる回帰ではなく、合理的にこれを実現するという方向転換への学びがあったことも忘れてはならない。

柔軟で合理的、また、トライしたからこそ新たな価値創出の道を見出し、その道をより確かなものにしていく逞しさが見て取れる。それでは、混沌とした状況から抜けだし、経営の持続発展力を高めていくために求められるこうした企業家マインド溢れる経営者の考

図表17 企業家としての役割の巧拙を左右する価値観
(企業家としてのマインドセット)



※一般的にはこの図とは違い、いきなり目の課題解決のためのスキル・ノウハウなどの獲得を優先させがちとなりやすい。しかし、マインドセットを欠く行動である場合は根本的課題解決（本当の生産性向上による稼ぐ力獲得）にはつながりにくい。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

え方や行動は、どのようなことからもたらされたのであろうか (図表17)。

(2) 経営者の企業家マインド醸成の背景

イ. 成育環境を通じた家業や製品に対する肯定的な刷り込み

まず、成育時の環境を通じた家業に対す

る理解・プラスのイメージがあったのではないか。ここでの環境とは、両親の性格・言動、実際に働く姿や、その仕事への成育時の関わりなどの経験といったものである。本稿事例の両社長とも、家業以外の世界を見たいといった意識・憧れのようなものはあった。ただ、その一方で、当初から明確に認識してはいなかったが、おそらく、成育期を通じ家業やその製品などに対して一定の肯定的なとらえ方・刷り込みがあったのではないかと推察される。

株式会社秋東工業の柴田社長は、実際に大学卒業後、他の企業での就業を経験し、一方、有限会社石橋屋の石橋社長は、他社での就業経験こそないが都会への憧れがありサラリーマンになることが夢であった。しかし、柴田社長は子供のころからプラモデル好きで、明朗で積極的な父親や職人が仕事に取り組む姿をみて「物づくりへの興味」を抱き、大学は理系に進み、「いずれは自分が経営を担うのであろう」という漠然とした意識はあったとしていた。石橋社長も、重労働で大変な仕事にもかかわらず明るくユーモアのある父親やこれを手伝う母親のこんにゃく作りを「ネガティブには見ていなかった」。石橋社長は、高校卒業後に家業に入るに当たり、「車を買ってやるから手伝え」と言われたのが魅力だったとはしていたが、実際に家業を手伝いながら育ったことがこんにゃく作りへの一定の理解につながっていたのではないかと推察される。そうでなければ、難しい製造技術

の習得や、博多での販路開拓に主体的に取り組んだりしなかったであろう。

一般的には、家業に対する、あるいは、先代経営者に対する反発が強いケースも少なくないようであるが、本稿事例の両社長においては、先代経営者の仕事への前向きな姿勢・製品への自信や明朗な性格などが、家業に対するポジティブな意識の形成にプラスとなったのではないかと推察される。少なくとも、それぞれの業種や中小企業の経営者になることに対するネガティブなイメージとはなっていなかったと考えられる。当初は潜在的であったのかもしれないが、家業や製品の価値への理解を広めたい、認めてもらいたいという思いが醸成されていたのではないだろうか。

口. 現状を冷静に見る視点と変革・革新を 実行するチャレンジ精神

前述のとおり、両社長とも、特に事業承継者としての期待を背負い、経営を引き継ぐことを早くから意識していたわけではない。また、そのために意識的な教育を受けて育ったわけでもない。一方で、子供のころから家業を身近に見つつ、少なくともネガティブなイメージは抱いてはいない。結果として、無意識かもしれないが家業への思いはそれなりにあるが、事業内容・経営のあり方などを見る目には、やや距離を置いた冷静な視点を持つことが出来たのではないかと推察される。

このため、事業の命運を左右する構造的

な変化の中で、固定観念にとらわれず、良い点・強みを生かすために修正・革新すべきポイントやチャンスへの気付き、具体的に何をどのように変化させるのかについての柔軟な発想がある。そして、これに基づくチャレンジングな判断・行動という、企業家としての極めて重要な役割を果たすことにつながったと考えられる。

ハ. 楽しさ・うれしさなど達成感を味わう 体験でのマインド向上

柴田社長は、プラモデル好きとして育ち、その楽しい・うれしいという体験を重ねたことが、「物づくり」へのマインドを醸成した。さらに、実際に家業に入り、自らがこれを担うことでその魅力を再認識している。もちろん、その後の機械導入や他市場への展開の成功体験でマインドは向上し、さらなるステップへの挑戦につながっている。

一方、石橋社長は家業に入った当初の博多での販売先の八百屋の社長からの商売についての学びが貴重であったことを強調していた。この博多での学びと、実際に同地で取引先の拡大につなげていった成功体験は、マインドの向上に結びついたと思われる。また、難しいバタ練りによるこんにゃく製造の技術を習得した自信もあり、父母や兄が仕事を退く危機にも、事業を発展させようと果敢に挑戦している。その際、身の丈に合ったやり方を基本としながらも、本物のこんにゃくの価値を広めたい・認め

てもらいたい、そして、他ではやっていない事に取り組みたいという強い意欲があった。チャンスを掴み挑戦はするが、一方では中小企業としてリスクの負担には一定の歯止めをかけている。したがって、曲折はあったが、価格競争に巻き込まれず、大量生産大量販売ではなく商品の価値を生かした採算重視の収益体質を実現するという経営スタイルで、全国から海外にまで展開するという、小規模な同業者にはあまりみられない取組みを成功させている。結果的には伝統製法に回帰したが、一時期の大量生産への取組みは自社が取り組むべき本物のこんにゃく作りの価値を再認識させ、しかも、伝統の強みはそのままに効率化できる部分は積極的にこれを進めるという学びにもつながっている。経営に対するマインドの強さは、失敗経験ですら積極的に学びに転化させ、次への期待につなげている。目的意識や成長マインドが学びをもたらず重要性を示している。

達成感をもたらず楽しい・うれしい体験(=成功体験)は、新しい発見など気付きをもたらし、さらなる興味をわかせる。当然、思考も様々に広がり柔軟性を持って物事を見聞きし発想する。その前向きな展開がさらに楽しさを促し、普通であれば困難な課題に対しても積極的にその解決に取り組む力となるなど、やる気・ポジティブな思考が醸成されるのではないだろうか。経営者として舵取りをする確かな力が育つ道筋は、千差万別であろうが、達成感や楽し

さ・うれしさなどに結びつく体験と、自らが価値を置くものを実際に生み出したい、あるいは、それを第三者に評価してもらいたいといったものが、やる気やポジティブな思考を生み出す。固定観念にとらわれない柔軟な発想や気付き、そして生み出すべき価値は大事にするが、その手段においては合理性も取り入れ、リスクの低減や生産性向上といったことにも十分に配慮した変化に対応する具体的な行動を起こす。こうした点は、おそらく稼ぐ力を産み出している多くの経営者に共通する重要な要素になっているのではないだろうか。もちろん、その過程は平坦で一直線ではなく、一定のトライ&エラーによる学びの結果を生かしつつ、ということでもある。とりわけ構造的な変化への対応が必要な現在の状況下では、これまでの考え方や常識では効果が期待しにくいことが多い。もちろん、リスクには十分な注意は払わねばならないが、固定観念にとらわれず、柔軟性をもってチャレンジすることなしに新たな知見も得にくい。本稿事例では、構造変化に対してそれまでとまったく違う強みを構築しようというのではなく、培ってきた強みを他の方向からも眺めて新たな生かし方を見出している。チャレンジにはリスクも伴うが、そこはコントロールできる範囲に収める知恵を働かせ、まさに企業家としてポジティブ思考の舵取りがなされている。

(3) 漸進的だが意欲ある経営行動がもたらした差異化による生産性向上

事例企業では、状況の変化に対して固定観念や一旦決定した戦略・戦術や計画に固執する硬直的な対応や、逆にまったく無計画で場当たり的ということはない。知的資産の組み合わせ実験を繰り返して効果的なものを見出していく。経営者自身が直接現場を体験する中で、的確な処方箋を見つけていく。とりわけ、顧客との距離感が近い中小企業は、形式重視の組織や多層構造の大企業とは違い、すばやく変化をとらえて実験し、スピード感を持って変革を達成していけるはずである。そのカギを握るのは経営者である。

中小企業経営者の多くは、イノベーションという言葉を使い経済理論を唱えた著名な経済学者であるシュンペーターの言うような「創造的破壊」による革新を常に指向し実際に行動するようなタイプではあるまい。機を見るに敏で判断力・決断力に優れており、様々なステークホルダーからの信頼を得て人脈ネットワークや資金調達力を駆使するような中小企業は一部である。一般的には、経営者は変革の必要性は感じていようが、有限会社石橋屋の石橋社長が言うように「身の丈相応」の範囲において、自らの強み・得意とする事で評価され、そうした状態で経営を持続させたい気持ちが強い。したがって、転業を図るようなドラスティックなことは少なく、対応は漸進的ということになる。自らが認識する範囲が対応のキャパシティーを規定するわけである。

こうしたことからすると、過去に取材してきた多くの活力ある中小企業の多くもそうだが、「創造的破壊」のようなドラスティックなものでもなくとも、やはりポジティブなものの方や幅広い興味を持ち、固定観念や常識とされることのみにとらわれず、他とはどこか一味違う目の付け所やタイミングをとらえた差異化の意思決定をし、行動することが、経営持続には不可欠であるように思われる。漸進的でもよいが、これまでと違うことを行わなければならないことだけは確かであり、何らかのビジョンを持って意思を明確にし、展開のストーリーを生み出すことが、経営持続を可能とする力のためには重要ではないか。

本稿の事例企業をみると、株式会社秋東精工の職人の技と機械化の融合による合理的生産方法の導入と他市場への展開は、ITコーディネーターが示し実行した手順も含めて革新のためのあるべき行動ということであろう。有限会社石橋屋では、大量生産に舵を切るといふ曲折を経て自社の身の丈にあった本来あるべき姿に気づき、質を重視した収益体質への転換を実現させている。いずれも結果的にはかなり革新的にもみえるが、シュンペーターの言うそれまでの内容とは非連続的な「創造的破壊」といった革新ではない。その道筋は経営者にとっては身の丈の範囲という漸進的で当たり前の行動だったのではないか。情熱・意欲を持った取組みが経営者のキャパシティーを広げ、創造的破壊ではないが差異化のポイントを見出し、生産性を大き

く向上させる革新をもたらした。

既存の考え方の単なる延長線上ではなし得ない課題解決には、おそらく、理性とは別に何としても成し遂げたいという強い創造の欲求・意欲という企業家マインドが原動力のように思われる。

おわりに

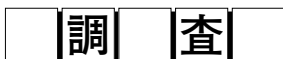
中小企業が生産性を向上させ稼ぐ力を構築するには、経営者の考え方・行動におけるチャレンジングな企業家マインドが重要である。常に変化する経営の前提条件を敏感に感じ取り、自ら目指す理念・目標に対して現状の経営資源・不足する経営資源などを認識してどのように調達し、組み合わせるのかという組立てとその実行という舵取りが不可欠なのである。企業家マインドという事業に対する意欲は、様々な情報に接する機会に接近し、自分あるいは自社だけでの限界の範囲（経営のキャパシティー）を超えられる可能性を拡大させる。状況を打開し、生産性向上を実現させるための判断・決断に資する情報を得られ、革新の可能性が広がる。得られた新たな発想や、自らに不足する経営資源を有する他との連携の活用などは、知的資産の効果的活用による新たな価値創出、つまり稼ぐ力につながる生産性を向上させる組み合わせをもたらす。自らの思いを、事業を通じて是が非でも実現しようとする企業家マインドのある経営者は、そのことを良く理解している。その貪欲さゆえに興味を持って様々な事に接する機会を持ち、積極的に学習し、それ

を活用しようとする。意識が高いからこそそれだけ学びを得られ、事業に生かせる。変化対応への効果的行動の背景にあると考えられるこの企業家マインドについて、とりわけ展開に苦しんでいる中小企業にあっては、なぜ、何を達成するために事業に取り組んでいるのか、経営者自らが納得できる形で今一度確認してもらいたい。構造変化への対応で不

可欠なのは、対症療法ではなく根本治療であり、そのためにも小手先ではない本物の経営力を磨くことこそが重要であるはずだ。たとえ漸進的でも、それが企業家マインドに基づく根本課題解決による価値創出への取り組みであれば、中小企業にとって本物の経営力向上に資する生産性向上に向けた意義ある取り組みといえよう。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』日経印刷 2017年6月
- ・藤津勝一 『知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆－知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2016年1月号
- ・藤津勝一 『「稼ぐ力」を磨く中小企業－顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年4月号
- ・藤津勝一 『地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上－中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年7月号
- ・藤津勝一 『新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆－新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年1月号



AI（人工知能）を活用した「地方創生」への挑戦

— 過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦 —

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、人工知能、地方創生、過疎地域、デジタル地域通貨

(視 点)

1970年以降、政府は、さまざまな過疎対策を講じてきたものの、少子高齢化が進むなか、過疎問題はより一層深刻化している。

こうしたなか、AI（人工知能）や電子地域通貨を活用しながら過疎地域の活性化に挑戦する(株)エルブズ（東京都渋谷区）の事例を紹介する。

(要 旨)

- 1970年以降、議員立法として制定された四次にわたる過疎対策立法の下、政府は、さまざまな過疎対策を講じてきた。しかし、少子高齢化の進展のなか、過疎問題はより一層深刻化し、“買い物難民”や“交通難民”といわれるような社会問題が取り上げられるようになっていく。
- 総務省が主催する過疎問題懇談会では、都道府県と市町村との連携や関係省庁間の連携等を求めたうえで、実効的な過疎対策の方策のあり方を検討している。
- (株)エルブズ（東京都渋谷区）では、独自のアプリケーション「御用聞きAI^(R)」を開発している。このアプリケーションを活用した実証実験は、京都府南山城村ほか愛媛県八幡浜市、徳島県三好市、東京都板橋区へと広がりを見せている。同社は、将来、都市部からのふるさと納税を原資に、一つの大きな“過疎地域経済圏”を構築したいと意気込む。
- わが国の社会全体でデジタル化が進んでいくなか、「高齢者はITリテラシーが低いのでスマートフォン等は使えない」という固定観念を捨て、過疎対策においても積極的にデジタル技術を活用していくことが求められよう。

1. 「地方創生」のなかで求められる過疎対策

総務省^(注1)によると、1955年以降の高度経済成長に伴い、農山漁村地域から都市地域に向けて若者を中心とした大きな人口移動が起こった結果、農山漁村地域では住民の減少により地域社会の基礎的生活条件の確保にも支障をきたすような過疎問題が発生した。これに対処するため、1970年に議員立法による10年間の時限立法として、「過疎地域対策緊急措置法」が制定された。1975年頃からは人口減少率自体は落ち着いたものの、地域社会の機能が低下し、生活水準および生産機能が他の地域に比較して低位にあることが過疎地域の課題として捉えられ、こうした地域の振興を図ること等を目的に、1980年、「過疎地域振興特別措置法」が制定された。その後、人口減少そのものだけでなく、人口の年齢構成の偏りにより地域の活力が低下してい

ることを過疎問題と捉え、その是正を目的に、「過疎地域活性化特別措置法」の制定に至った。さらに、2000年には、過疎地域の自立促進を図ることで、わが国全体として多様で変化に富んだ、美しく風格のある国土となっていくことに寄与することを目的に、10年間の時限立法として、「過疎地域自立促進特別措置法」が制定された。同法は、2010年および東日本大震災の発生した2011年に一部改正され、有効期限も2021年3月末日までに延長されている(図表1)。なお、2017年4月1日現在、過疎市町村数は、全1,718のうち817となっている。

国土交通省が2016年3月に公表した「平成27年度 過疎地域等条件不利地域における集落の現況把握調査報告書」によると、上述したような過疎対策が取り組まれてきたにもかかわらず、とりわけ住民生活における集落での問題として、「空き家の増加」、「商店・スーパー等の閉鎖」、「公共交通の利便性の低下」

図表1 過疎対策関連法案

| 法律名 | 過疎地域対策緊急措置法 | 過疎地域振興特別措置法 | 過疎地域活性化特別措置法 | 過疎地域自立促進特別措置法 |
|----------------------------------|--|--|---|---|
| 期 間 | 1970年度～79年度 | 1980年度～89年度 | 1990年度～99年度 | 2000年度～20年度 ^(注1) |
| 目 的 | <ul style="list-style-type: none"> ・人口の過度の減少防止 ・地域社会の基盤を強化 ・住民福祉の向上 ・地域格差の是正 | <ul style="list-style-type: none"> ・過疎地域の振興 ・住民福祉の向上 ・雇用の増大 ・地域格差の是正 | <ul style="list-style-type: none"> ・過疎地域の活性化 ・住民福祉の向上 ・雇用の増大 ・地域格差の是正 | <ul style="list-style-type: none"> ・過疎地域の自立促進 ・住民福祉の向上 ・雇用の増大 ・地域格差の是正 ・美しく風格ある国土の形成 |
| 公示市町村数 ^(注2) (制定当初) | 776/3,280 | 1,119/3,255 | 1,143/3,245 | 1,171/3,229 【817/1,718 (2017.4.1現在)】 |

(注)1. 本法制定当初の期限【平成21(2009)年度まで】から11年間延長

2. 過疎市町村/全市町村

(備考) 総務省ホームページ(過疎対策について)を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 総務省ホームページ参照 (http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/2001/kaso/kasomain0.htm)

等が大きく取り上げられ（図表2）、いわゆる“買い物難民”や“交通難民”といわれるような社会問題につながっている。

過疎問題懇談会^(注2)が2017年3月に公表した「過疎地域等における集落対策のあり方についての提言」では、都道府県に対して「過疎地域等の集落を今後どうしていくか、それぞれの都道府県と市町村の間で議論を重ねてほしい。」と都道府県と市町村の連携を求めるとともに、国に対しては「…(中略)…過疎地域自立促進特別措置法の期限も見据え、関係省庁が連携の上、検討することを望む。」と関係省庁同士の連携も求めている。こうしたなかで、締めくくりとして、「集落対策は息の長い取組が必要である。効果が

ないからといって諦めてしまうというのではなく、柔軟に取組の見直しを考えていかなければならない。市町村や都道府県、国においては、住民の当事者意識と自発性を基盤として、集落と住民の気持ちに寄り添った施策を展開することを求めたい。」とした上で、「…(中略)…国民にとっての過疎地域の価値とは何かを改めて考えるべき時期に来ている。」としている。

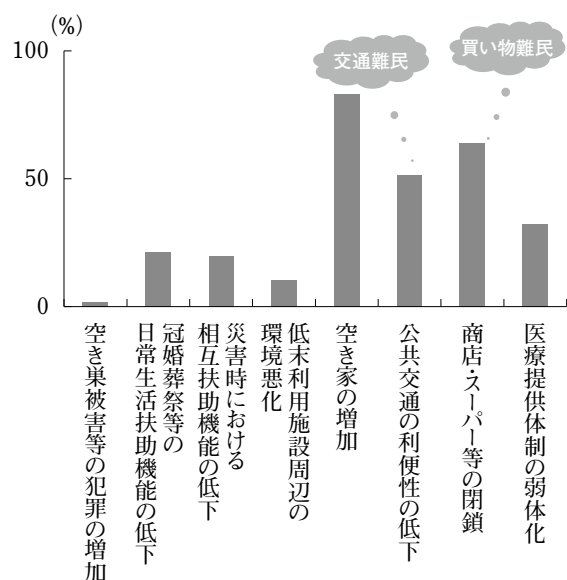
このように、政府において実効的な過疎対策の方策にかかる検討が行われるなか、本稿では、過疎地域の複雑な社会課題に真正面から向き合う(株)エルブズ（東京都新宿区）の「過疎地連携経済圏構想」を紹介する。

2. 株式会社エルブズ（東京都渋谷区）の「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦

(1) 会社の概要

同社は、大手ITベンダーであるTIS(株)^(注3)の出資を受けて2016年2月に設立されたAI（人工知能）ベンチャーであり（図表3）、ビジョンとして「社会性エージェントで幸せを提供する」を掲げている。アプリ内のAIエージェントが利用者と対話を行う基盤技術（社会性エージェント^(R)テクノロジー）を開発している。この技術により、「過疎地域連携経済圏構想」を支える同社独自のアプリケーション「御用聞きAI^(R)」が開発された。

図表2 過疎集落で発生している住民生活にかかる問題



(備考) 国土交通省（2016年3月）『平成27年度 過疎地域等条件不利地域における集落の現況把握調査 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)2. 過疎対策立法を主管する総務省が主催。

3. 1971年4月に創業し、従業員数5,400名ほどの東証第一部上場企業である。東京、名古屋、大阪、富山を中心に全国幅広く事業展開している。(https://www.tis.co.jp/)

図表3 同社の概要



| 同社の概要 | |
|-------|-----------------------------------|
| 法人名 | 株式会社 エルプズ |
| 代表 | 田中 秀樹 |
| 本部所在地 | 東京都渋谷区 |
| 設立 | 2016年2月 |
| 社員数 | 6名 |
| 事業内容 | 社会性エージェント ^(R) サービスの提供等 |

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた(株)エルプズの田中秀樹代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取材に応じていただいた田中秀樹代表取締役社長は、2011年の東日本大震災をきっかけに“自分に何ができるのか”を自問自答し、大手通信会社に勤務していたときの社内起業経験を活かして「ITを使ったアイデア×経営」で社会に役立てるのではないかと、という想いに至った。とはいえ、ITは、日進月歩で技術革新をしていることから時流をつかむため、田中社長は、大手ITベンチャーにて優秀なエンジニアに囲まれながら、技術開発のノウハウを習得した。そのなかで、東京大学の特任研究員というポストで「農業×IT」に取り組む機会があり、センサーを活用して生産者である農家に対して野菜等のデータを提供する「農業クラウド」の開発に第一線

で関わった。「農業クラウド」事業自体は目の目をみることはなかったものの、この事業を通じて、同社の現副社長である油谷実紀氏（TIS戦略技術センター・センター長）や、「過疎地域連携経済圏構想」の第一号の実証実験に協力してくれた京都府南山城村との“出会い”があった。こうした田中社長の人徳と努力が引き寄せた人脈が、同社の起業ならびに以下で紹介する「過疎地域連携経済圏構想」の社会実験につながっている。

(2) 事業の概要

－「過疎地域連携経済圏構想」への取り組み－

田中社長は、同社創業後、「農業クラウド」事業を通じて知り合った京都府南山城村の森本健次氏に接触するなかで、森本氏が運営会社の代表として、2017年4月に村内で初めての道の駅「お茶の京都 みなみやましろ村」が開業することを知った。この道の駅開業の目的は、地元の“買い物難民”や“交通難民”の生活を支える役割を担うとのことで、田中社長の起業の想いと合致したことから、森本代表と熱い想いを共有したうえで、同村を舞台にした社会実験が取り組まれることになった。

同社は、南山城村と京都府それぞれと協定を締結し、2016年4月、高齢住民16名にタブレット端末「御用聞きAI^(R)」^(注4)を配布して、16日間にわたる実証実験に取り組ん

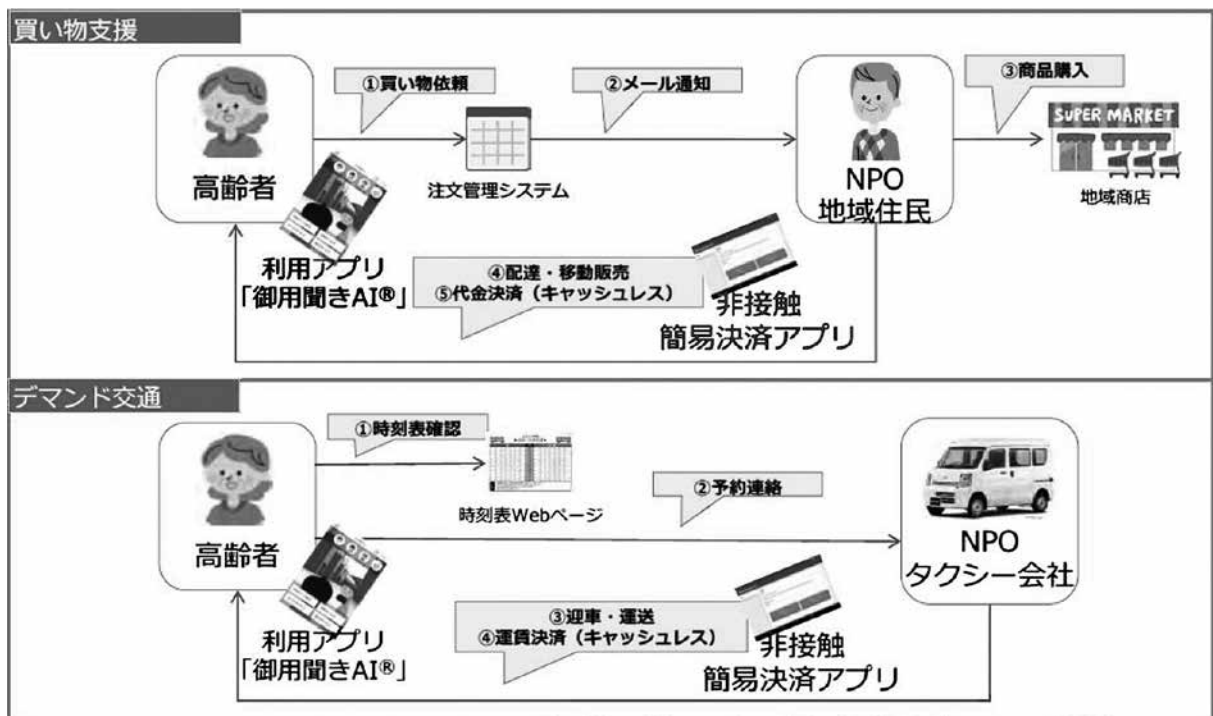
(注)4. 機能のうち、独自雑談機能、無線通信による非接触型簡易決済システムは特許出願中、AIを活用した見守りシステムは特許登録手続き済みである。

だ。高齢住民に対して、道の駅を拠点とした買い物注文受付サービスや配達サービスを提供したり、京都府の協力により廃路線にコミュニティバスを走らせてバスロケーション情報を提供したりした（図表4）。この結果、16名の「御用聞きAI[®]」とのコミュニケーションは9,000回以上に上った。また、買い物代行実験では、3日間で12名が利用し、1日あたり8件の弁当の受発注が行われた。バスロケーション実験では、10日間で16名全員が利用するとともに、廃路線にバスが再開したことで、乗降客数は176名に上ったという。このように、同社の取組みの本質の一つとして、「高齢者を

AIで遊ばせながら買い物等外出を誘う」ことが挙げられる。なお、2017年12月から、「御用聞きAI[®]」サービスのティザーサイト^{（注5）}を公開している。

同社の「過疎地連携経済圏構想」を成功させる一つの鍵を握るのが1コイン=1円の電子地域通貨エルブズコイン（EVC）である。EVCスキームの特長は、「ふるさと納税」を通して都市部から集まる寄付の3割を原資に^{（注6）}、地元高齢者に無償で配布することで、利用者数を確保しやすくすることである。配布方法では、単に一律に分配するのではなく、道の駅をはじめ地元自治体が指定する場所を訪れた高齢者に配

図表4 「過疎地連携経済圏構想」における実証実験（第1回）の概要



（備考） 同社提供資料より引用

（注）5. 開発中の商品・サービスをユーザー向けに公表するウェブサイトのこと。

6. 同社の調べによると、とりわけ富裕層は、ふるさと納税をしても返戻金を断るケースが多いという。

布するなど、高齢者の消費を刺激するアイデアを取り入れている。このように、電子地域通貨の流動性を確保し高めていくことで、本構想への外部事業者の協力を広げていこうと努めている。2018年1月からは、実運用を目指して、まずは南山城村役場、(株)南山城オフィス、やまなみホールの3か所において、村役場職員等を対象に「オフィス デ コイン^(注7)」の実証実験を開始している。さらに2018年4月4日からは、EVC機能を「御用聞きAI^(R)」に実装して正式版として公開している^(注8)。

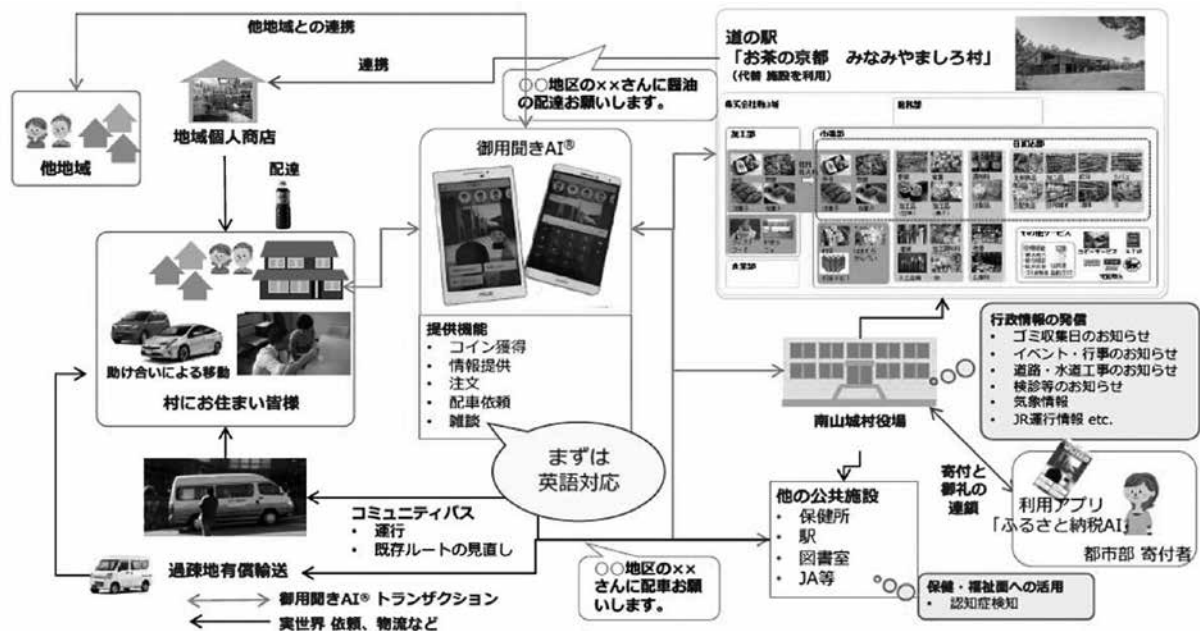
そのほか、「御用聞きAI^(R)」の実証実験は、愛媛県八幡浜市^(注9)、徳島県三好

市^(注10)、東京都板橋区^(注11)へと広がりを見せている。

(3) 今後の展望

同社は、本構想を通じて、将来的に、都市部からのふるさと納税を原資に、一つの大きな“過疎地域経済圏”を構築したいと意気込む(図表5)。全国に点在する過疎地域を、同社の独自開発した「御用聞きAI^(R)」で結び、電子地域通貨EVCを過疎地域であればどこでも流通できるように進化させたいという。さらに、「御用聞きAI^(R)」に、過疎地域の企業誘致策の一つとして、進出したい企業の相談窓口業務を一元化した仮

図表5 同社の考える将来構想「過疎地連携経済圏構想」の概要



(備考) 同社提供資料より引用

(注)7. 将来的には、フェーズ2では「ムラ デ コイン」、フェーズ3では「チキ デ コイン」と、導入場所の範囲を広げていく方針である。

8. 2017年12月に、本システムで使用されているスマートフォンによる非接触型簡易認証システムについて、特許協力条約に基づく国際出願をしている。

9. 八幡浜市を発祥とする(株)伊予銀行からの依頼を受けて、2017年9月に実証実験を行った。

10. 三好市を地盤に展開するケーブルテレビ局・(株)池田ケーブルネットワークとの協働により、2017年9月に実証実験を行った。

11. 買い物難民といわれる高齢者の多い高層住宅(団地等)において、今後、大手スーパーマーケットとの協働で実証実験の予定。

想窓口機能^(注12)を追加したいという。

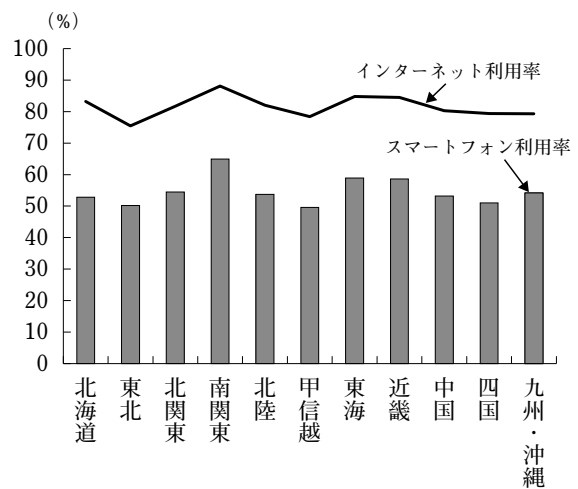
2018年中には、アプリ開発の強化等のための新たな資金調達を検討したり、顧問弁護士を雇用して規制等にスピーディに対応したりしていくことで、さらに飛躍していきたいという。

3. 「過疎先進地域」における社会課題の解決に向けて

上記1で述べたとおり、1970年以降、政府は、さまざまな過疎対策を講じてきたものの、少子高齢化が進むなか、過疎問題はより一層深刻化している。

『平成29年版 情報通信白書』によると、全国どの地域においても、個人におけるインターネット利用率は7割を超え、スマートフォン利用率をみても5割前後を上回っている(図表6)。わが国の社会全体でデジタル化が進展していくなか、「高齢者はITリテラシーが低いのでスマートフォン等は使えな

図表6 地域別の個人におけるインターネット利用率/スマートフォン利用率(2016年)



(備考)『平成29年版 情報通信白書』をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

い」という固定観念を捨て、(株)エルブズの事例にあった「高齢者をAI(人工知能)で遊ばせながら買い物等外出を誘う(消費を喚起する)」といった取組みのように、過疎対策においても積極的にデジタル技術を活用していくことが求められよう。

〈参考文献〉

- ・過疎問題懇談会(2017年3月)『過疎地域等における集落対策のあり方についての提言～多彩な豊かさに満ちた集落の暮らしを創り支えるために～』
- ・国土交通省(2016年3月)『平成27年度 過疎地域等条件不利地域における集落の現況把握調査 報告書』
- ・総務省ホームページ
- ・総務省(2017年7月)『平成29年版 情報通信白書』

(注)12. ジョルダン(株)の提供する乗換案内サービスと連携して、進出企業の通勤や移動にかかる不安を払拭できるサービスを併せて検討している。



信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について

株式会社さわやかリサーチ調査役*

関 恵祐

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 楯 和之

(キーワード) 起業5年後の企業生存率、創業後支援、フォローアップ策、
コンサルティング活動

(視 点)

中小企業庁『小規模企業白書 (2017年版)』によると、わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。わが国経済の持続的な成長に向け、官民を挙げた創業支援の強化が求められるなか、金融機関による創業後支援を通じた生存率のアップに期待が高まっている。なかでも創業先に対するフォローアップのけん引役として期待されているのが信用金庫である。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業を強みとするため、資金面のサポートだけでなく日常的な相談対応・コンサルティング活動でも力を発揮しよう。

そこで本稿では信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について、さわやか信用金庫の事例を紹介しつつ取り上げる。

(要 旨)

- わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。こうしたなか創業後支援の強化を通じた創業先の育成が信用金庫に求められている。
- 信用金庫の創業先に対するフォローアップ策には、資金面の支援と、販路拡大などのコンサルティング活動とがある。
- 創業後支援を強化する際の検討課題は、①職員の意識高揚、②相談を受けやすい雰囲気作り、③緊張感のある関係構築、④優先順位付けなどとなる。
- 本稿では、参考事例として、さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」を取り上げる。

*平成30年1月～3月末まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所に出自

はじめに

中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』によると、わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。わが国経済の持続的な成長に向け、官民を挙げた創業支援の強化が求められるなか、金融機関による創業後支援を通じた生存率のアップに期待が高まっている。なかでも創業先に対するフォローアップのけん引役として期待されているのが信用金庫である。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業を強みとするため、資金面のサポートだけでなく日常的な相談対応・コンサルティング活動でも力を発揮しよう。

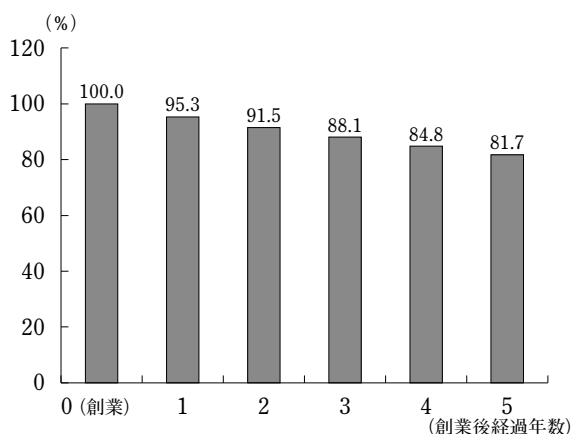
そこで本稿では信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について、さわやか信用金庫の事例を紹介しつつ取り上げる。

1. わが国における起業5年後の企業生存率

中小企業等の開業率が廃業率を下回るなか、わが国では官民を挙げた開業率アップへの創業支援策の実施に期待が寄せられている。

開業率を高めるべく創業セミナー開催などの創業前支援が活発に行われる一方で、創業後支援の強化にも注目が集まる。と言うのも、わが国における起業後生存率の推移を中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』でみると、起業5年後の企業生存率は8割程度にとどまるからである（図表1）。創業にはリスクが伴うため、一定の廃業発生はやむを

図表1 起業後の企業生存率の推移



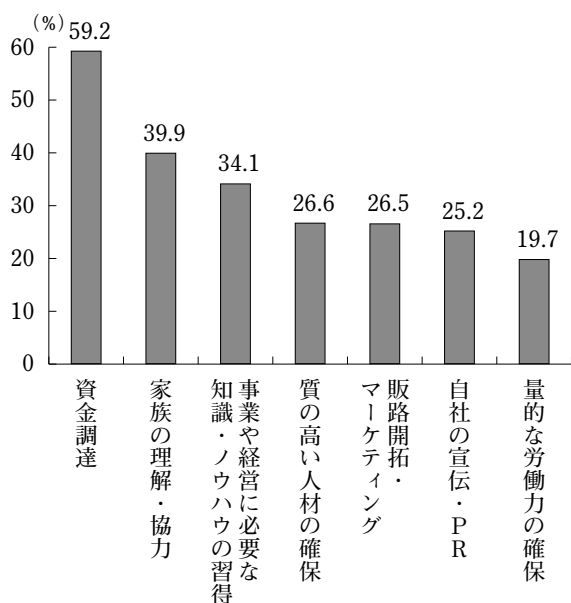
(備考) 1. (株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」を中小企業庁が再編加工
2. 中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

得ないだろうが、創業先を育て安定成長に乗せていくことがわが国の経済活性化に不可欠と言えよう。

こうしたなか創業先に対するフォローアップのけん引役として期待を集めるのが地域金融機関、なかでも信用金庫となる。信用金庫は渉外営業によるきめ細かい活動を得意とするため、地域銀行や公的金融機関に比べ創業先の抱える日常的な課題などへのフォローアップを行いやすい。

なお創業期の企業の課題をみると、「資金調達」の割合が6割に達し、その後に「家族の理解・協力」(39.9%)、「事業や経営に必要な知識・ノウハウの習得」(34.1%)などが続く（図表2）。そのため、信用金庫は創業資金や資金繰り改善の融資の実行に加え、経営改善のためのアドバイス、人材の確保、販路拡大・ビジネスマッチングなどにも取り組むことが求められる。

図表2 創業期の課題



(備考) 1. 「起業・創業の実態に関する調査」より、持続成長型企業の回答を集計。創業期の課題については、現在の成長段階が創業期の企業が現在課題となっていること、及び成長初期、安定・拡大期の企業が創業期の時に課題であったことを集計
 2. 中小企業庁『小規模企業白書 (2017年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な創業後支援の強化策

信用金庫の創業後支援は、大きく本部による支援と、営業店による支援とに分かれる。一般的に、創業先は融資ロットが小さく採算面でみると厳しいケースが多い。むしろ預金取引のみの創業先も多く、定期的な訪問営業に消極的な声が聞かれる。また、そもそも最近の創業はテナントビルやマンションの一室などが多いので、従来型の新規開拓営業で創業先と接触することは困難とも言われている。

これらの課題を解決しつつ信用金庫が創業後支援を強化するには、本部と営業店が連携して取り組む必要がある。本部に創業支援の担当部署（担当者）を配置し、創業先に対するコンサルティング活動などを実施する。た

だし、多くの信用金庫においては創業支援専門の部署を設置せず、取引先（中小企業等）に対するコンサルティング部門が創業支援を担っている。必要に応じて外部専門機関と連携し、創業先に対する経営支援やビジネスマッチングなどを行う体制を敷く。

営業店の職員が創業後支援に熱心に取り組むよう営業店評価を見直す信用金庫もある。創業先に対する融資実行は通常の新規開拓案件より配点を高くしたり、事業性評価・課題解決策のなかで創業支援を評価したりしている。創業後支援に力を入れる信用金庫のなかには、営業店が創業融資を実行した先を一定期間訪問するよう指示するケースもある。

未取引の創業先との接点を確保するには、自金庫が創業支援に熱心なことをPRする必要がある。そこで本部・営業店に創業相談窓口を整備するほか、創業希望者に対するセミナー開催や創業後支援の専用融資商品の提供などを行っている。また、自金庫の創業支援体制を整えるうえで日本政策金融公庫との連携は不可欠と考えられる。これは同公庫の蓄積するノウハウ取得といった狙いだけでなく、創業希望者やすでに創業した先に対するアピールといった側面もあるようだ。

3. 実施時の検討課題

創業後支援を強化する際の検討課題は、①職員の意識高揚、②相談を受けやすい雰囲気作り、③緊張感のある関係構築、④優先順位付けなどとなる（図表3）。

図表3 主な検討課題

| | |
|---------------|---|
| 職員の意識高揚 | 営業店の職員が創業先へのフォローアップに対する意識を高める必要がある。 |
| 相談を受けやすい雰囲気作り | 創業先が自金庫に相談しやすくなるような雰囲気を整える必要がある。 |
| 緊張感のある関係構築 | 創業先に対し過剰な支援を行わず、適度な関係を維持する必要がある。 |
| 優先順位付け | 費用対効果を含め、(融資)取引のある創業先からフォローアップを行う必要がある。 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 職員の意識高揚

営業店の職員が創業前・創業後に関わらず創業支援に積極的に取り組むよう、意識高揚を図る必要がある。特に創業後支援は、相対的に新規融資の可能性が低いこともあり、高い意識を持つことが求められよう。本部の担当部署や経営陣が営業店の職員に対し、繰り返し創業支援の大切さを伝え、「創業支援は手間隙がかかる仕事」との認識を払拭させる。ヒアリングした信用金庫のなかには、『最前線の職員にまで創業支援の意識が高まるには数年を要する』とのコメントもあったので、中長期的な視点での取組みが求められよう。

同時にモチベーションが高まるような営業店評価の体系に見直すことも必要である。創業支援融資の実行や創業先に対するコンサルティング活動を適切に評価することで職員のモチベーション向上が期待される。

(2) 相談を受けやすい雰囲気作り

信用金庫が未取引の創業先と接点を持つチャンネルには、日本政策金融公庫からの紹介、地元税理士の紹介、創業先が口座を作るために（自らの意志で）来店などがある。信用金庫の強みである渉外営業で創業先を新規開拓することは難しいと考えられる。

だからこそ、自金庫が創業支援に熱心であることを地元で周知・浸透させる必要がある。創業した先が金融機関に融資相談などを行おうと考えた際、最初に地元の信用金庫を思い浮かべる雰囲気作りを心掛ける。

(3) 緊張感のある関係構築

創業先に対し過剰な支援を行うべきではないとの意見がある。創業先が安定的な成長軌道に乗るため、信用金庫が販路拡大・ビジネスマッチングなどを支援する必要がある一方で、自立を促すためにも適度な距離感を保つことも求められる。

また、創業先に対する資金面の支援についても、当該企業に本当に必要ななどを入念に吟味し実施することが求められる。

(4) 優先順位付け

費用対効果を含め、取引のある創業先からフォローアップを行う必要がある。収益への貢献および取引先から得た情報量を考慮するならば、取引先のなかでも融資取引のある創業先のフォローアップを優先し、そのうえで預金取引の創業先にも対応していく方が効率的と言える。

創業後支援は融資実行が伴わないケースも散見されるので、コンサルティングやビジネス

スマッチングの提案に合わせて成功報酬型の手数料収入の徴収について検討してみる余地がある。

4. さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」

本稿では、創業先に対するフォローアップ策として、さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」を取り上げる。

(1) 取扱いの経緯

①新三位一体改革の開始

東京都港区に本店を置く、さわやか信用金庫^(注1)は、平成28年11月に「新三位一体改革」を打ち出し、平成29年度から本格的に取り組んでいる。この背景には信用金庫を取り巻く内外環境の急変があり、同金庫が今後も地域金融機関として社会的使命を果たしていくためには、従来型の営業スタイルから大きく舵を切る必要があると考えたからである。同金庫は顧客課題解決に向け、コンサルティング機能の充実を図り、地域密着型金融を推進中である。

②創業支援体制の充実

わが国では、開業率が廃業率を下回る状況が続いて久しく、中小企業数の減少が問題となっている。こうしたなか官民を挙げた創業支援策が数多く実施されており、同

金庫も顧客課題解決の一環として積極的に同分野に取り組むこととした。

同金庫の創業支援体制は、営業店（渉外担当者・窓口）におけるフェイス・トゥ・フェイスの営業活動に加え、本部・コンサルティングセンターおよび、平成28年1月に本格始動したシンクタンク子会社の株式会社さわやかリサーチが担う^(注2)。

一般的に信用金庫の創業支援策には、創業を希望・計画する個人に対する創業前の支援（担い手の発掘）と、創業から間もない先に対する創業後の支援（担い手の育成）に分かれる^(注3)。同金庫が地盤とする東京都から神奈川県の特徴の一つに飲食店やサービス業などの創業が非常に多いことがある。また近年は、IoTやFinTechなど最先端のベンチャー企業が集積しつつある地域も抱える。その結果、創業したものの廃業や倒産に追い込まれる中小企業も多いのが実態である。

そこで同金庫は、創業前支援の強化だけでなく創業後支援の強化策として、日本政策金融公庫と連携した協調融資制度のさわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」の取扱いを平成30年1月から開始した。

(2) 順風満帆の概要

①仕組み

さわやか創業フォローアップスキーム

(注)1. 同金庫の平成29年3月末の概要は以下のとおりである。本店所在地：東京都港区、預金残高：1兆4,692億円、貸出金残高：8,017億円、常勤従業員数：1,227人、店舗数：68店舗

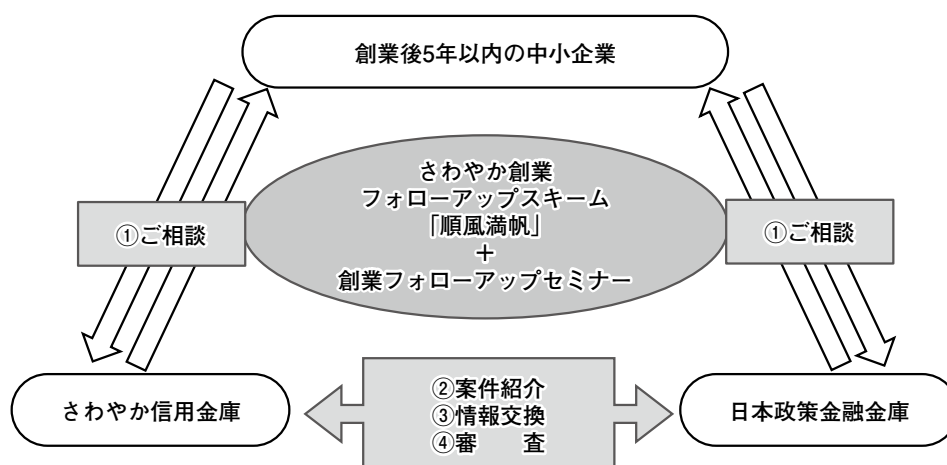
2. 同社HPは、<http://www.sawayaka-shinkin.co.jp/research/>

3. 詳しくは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年5月号「信用金庫の創業支援策について—新たな担い手の発掘強化が必要—」を参照

図表4 協調融資スキーム概要

| 項目 | さわやか信用金庫 | 日本政策金融公庫 |
|------|---|----------------------|
| 制度名 | さわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」 | |
| 対象先 | 創業後5年以内のさわやか信用金庫の業務区域内で事業を営む中小企業等 | |
| 融資商品 | プロパー、保証協会付融資、その他の制度融資等 | 新創業融資制度 中小企業経営力強化資金等 |
| 融資金額 | 合計4,000万円以内（さわやか信用金庫、日本政策金融公庫の融資総額） | |
| 担保 | 原則無担保（顧客の意向により不動産担保も可） | |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・融資割合は個別の顧客ごとに調整 ・日本政策金融公庫の中小企業経営力強化資金を利用する場合は、認定経営革新等支援機関（さわやか信用金庫）の事業計画策定支援が必要 | |

図表5 スキーム図



（備考）図表4・5ともに、さわやか信用金庫ニュースリリースより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「順風満帆」は、同金庫と同公庫とが連携して開発した仕組みとなる（図表4・5）。創業後5年以内の中小企業を対象とする融資制度で、東京都に本店を有する金融機関では初となる。通常、業暦の浅い中小企業は倒産などのリスクが高く、抱える課題も多様なため、同金庫と同公庫の有するノウハウや強みを最大限に活かす余地があるとされる。

②特徴

同制度は協調融資の「スキーム」であ

り、いわゆるシンジケート・ローンとは異なる性格である。そのため、同金庫と同公庫の融資割合、融資商品、融資期間、貸出利率などは個別調整となる。創業先が借入れを行う場合、実際の融資審査や契約手続は同金庫および同公庫と個別に実施する必要がある。

(3) 取組状況

①連携の充実

同金庫は、日々の営業活動のなかで、創業先に対するコンサルティング活動に取り

組んでいる。顧客の抱える課題の内容や要望等によって同公庫（同金庫営業店の最寄りの同公庫支店）と連携することになる。

逆に同公庫から案件の紹介を受けることもあり、業暦の浅い中小企業に対する情報交換等を密に行っていく予定である。

②計画

同金庫と同公庫は、平成30年度以降、「創業フォローアップセミナー」を定期的で開催し、業歴の浅い中小企業に対する経営支援を図る計画がある。すでに平成30

年5月17日には第1回セミナーを開催している（図表6）。

おわりに

今回、創業先に対するフォローアップ強化策を調査したが、ヒアリングした信用金庫の大半が「職員の意識高揚」の大切さを挙げていた。信用金庫の経営陣は、営業店の職員に対し手間隙のかかる創業先へのフォローアップは重要であることを繰り返し周知していく必要があると思われる。

図表6 「第1回 創業フォローアップセミナー」

| | |
|-----|---|
| 日 時 | 平成30年5月17日14時～16時 |
| 会 場 | さわやか信用金庫 広尾本部 |
| 対 象 | 創業後5年以内または創業予定者（70人） |
| 内 容 | セミナー：事業を軌道に乗せるための会計の知識 創業者による講演：先輩創業者による資金繰りにかかる苦労話 主催者からの紹介：さわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」の紹介 |

（備考）さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考文献〉

- ・中小企業庁『小規模企業白書』『中小企業白書』（各年版）
- ・関恵祐『信用金庫の創業支援策について－新たな担い手発掘強化が必要－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年5月号

信用金庫のフィービジネス強化への取組み

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
刀襦 和之

(キーワード) フィービジネス、役務取引等利益、非金利収入、ビジネスマッチング手数料

(視 点)

平成28年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比9.2%減少の659億円となり、減少に転じた。預貸金ビジネスの収益性が低下するなか、非金利収入であるフィービジネスの強化は安定収益源の確保に不可欠とされる。こうしたなか、各信用金庫は手数料体系の再設定や預かり資産業務の強化、法人役務手数料の徴収などに力を入れ始めた。今後はフィービジネス強化に向けた提案力の向上が更に求められると予想される。

そこで本稿では信用金庫のフィービジネス強化策について、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。

(要 旨)

- 平成28年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比9.2%減少の659億円となった。18年度と比較すると31.9%減となる。
- 内訳をみると、収入項目の役務取引等収益が前期比0.4%減の1,981億円に伸び悩む一方で、支払項目の役務取引等費用は前期から4.6%増加し1,321億円となった。
- 各信用金庫は、フィービジネス強化に向け、手数料体系の再設定や預かり資産業務の強化などを活発化させている。本業支援の一環としてビジネスマッチング手数料などの新設に乗り出す信用金庫もみられる。
- フィービジネスを強化するためには、①費用対効果の検討、②役職員の意識改革、③人材育成の強化、④目標設定の変更などが不可欠とされる。

はじめに

平成28年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比9.2%減少の659億円となり、減少に転じた。預貸金ビジネスの収益性が低下するなか、非金利収入であるフィービジネスの強化は安定収益源の確保に不可欠とされる。こうしたなか、各信用金庫は手数料体系の再設定や預かり資産業務の強化、法人役務手数料の徴収などに力を入れ始めた。今後はフィービジネス強化に向け提案力の向上が更に求められると予想される。

そこで本稿では信用金庫のフィービジネス強化策について、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。

1. 役務取引等利益の推移

(1) 役務取引等利益の増減要因

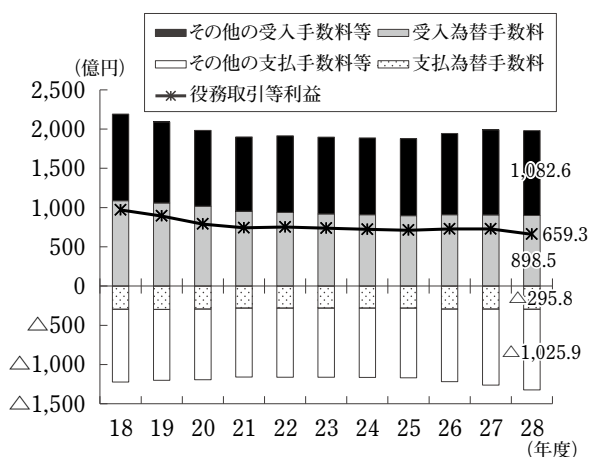
平成28年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比9.2%、67億円減少の659億円とな

り、再び減少に転じた（図表1）。信用金庫の役務取引等利益は減少傾向が続き、18年度比で31.9%、309億円の減少となった。

役務取引等利益の内訳は、役務取引等収益（収入）が前期比0.4%減の1,981億円にとどまる一方で、役務取引等費用（支払）は4.6%増の1,321億円であった。

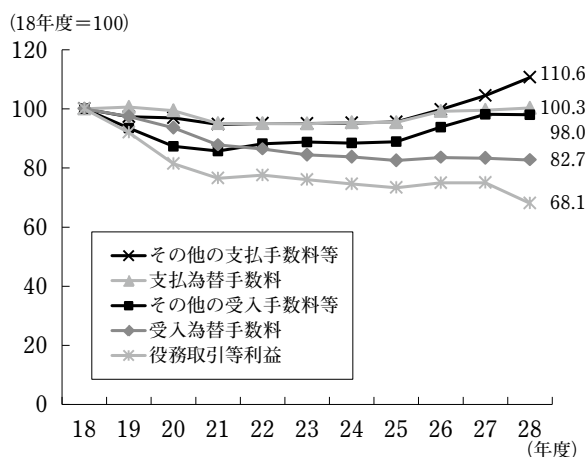
18年度と比べると、役務取引等収益は9.5%減少する一方で、役務取引等費用は8.5%増加している。役務取引等収益と役務取引等費用をさらに分解すると、役務取引等収益の45.3%を占める「受入為替手数料」は、振込件数の減少やATMの手数料引下げなどが影響し、18年度比で7.2%減少した（図表2）。「その他の受入手数料等」は、預かり資産推進などが行われたものの、伸び悩んでおり、18年度比で2.0%減であった。次に役務取引等費用をみると、22.3%を占める「支払為替手数料」は、コンビニATMへの支払などから0.2%増であった。一方、「その他の支払手

図表1 役務取引等利益の推移



(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1～6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 役務取引等利益の推移 (指数)



数料等」は、保証付の住宅ローンやカードローンなどを推進してきた結果、18年度比で10.6%増に達する。

(2) 地区別・預金規模別の動向

① 地区別

28年度の地区別の役務取引等利益は、マイナス幅の縮小した四国を除く10地区で前期を下回った(図表3)。東北が前期から40.3%減少したほか、北陸(18.3%減)、中国(16.5%減)、関東(14.3%減)で2桁減少した。役務取引等利益がマイナスの地区は1地区増え、3地区となる(四国、九州北部、南九州)。

18年度比では四国を除く10地区で減少した。内訳項目で「その他の受入手数料等」が18年度から増加したのは近畿(7.5%増)、東海(4.8%増)、四国(4.5%

増)、北陸(1.1%増)となった。また、「その他の支払手数料等」が増加したのは、東海(36.7%増)、九州北部(34.5%増)、南九州(25.1%増)、関東(12.2%増)、北陸(11.5%増)、近畿(8.2%増)であった。

② 預金規模別

預金規模別の役務取引等利益の動向をみるため、役務取引等利益ROAの状況を試みる(図表4)。28年度の預金規模別の役務取引等利益ROAは、1,000億円未満の階層でマイナスとなったほか、1,000億円以上1,500億円未満の階層も0.00%にとどまった。一方で1兆5,000億円以上の階層が0.06%となるなど、相対的に預金規模の大きい方が役務取引等利益ROAも高くなる傾向がみられる。

図表3 地区別の役務取引等利益

(単位：億円、%)

| | 18年度 | 27年度 | 28年度 | 役務取引 等収益 | 役務取引 等費用 | 18年度対比 | | 27年度対比 | | 役務取引 等利益 R O A |
|------|--------|-------|-------|-------------|-------------|---------|--------|--------|--------|----------------------|
| | | | | | | 増減額 | 増減率 | 増減額 | 増減率 | |
| | | | | | | 北海道 | 71.3 | 52.6 | 50.2 | |
| 東北 | 18.1 | 13.3 | 7.9 | 71.7 | 63.8 | △ 10.2 | △ 56.2 | △ 5.3 | △ 40.3 | 0.01 |
| 東京 | 196.0 | 161.1 | 156.9 | 336.4 | 179.4 | △ 39.0 | △ 19.8 | △ 4.1 | △ 2.6 | 0.06 |
| 関東 | 191.7 | 138.0 | 118.2 | 371.0 | 252.7 | △ 73.5 | △ 38.3 | △ 19.8 | △ 14.3 | 0.04 |
| 北陸 | 20.3 | 18.8 | 15.3 | 53.2 | 37.8 | △ 4.9 | △ 24.4 | △ 3.4 | △ 18.3 | 0.03 |
| 東海 | 239.0 | 166.3 | 155.6 | 436.0 | 280.4 | △ 83.4 | △ 34.9 | △ 10.7 | △ 6.4 | 0.04 |
| 近畿 | 163.0 | 134.7 | 123.9 | 388.0 | 264.1 | △ 39.1 | △ 23.9 | △ 10.7 | △ 8.0 | 0.04 |
| 中国 | 52.8 | 48.2 | 40.2 | 109.5 | 69.2 | △ 12.5 | △ 23.7 | △ 7.9 | △ 16.5 | 0.06 |
| 四国 | △ 15.9 | △ 4.5 | △ 1.7 | 27.3 | 29.1 | 14.1 | - | 2.7 | - | - |
| 九州北部 | 14.3 | 1.1 | △ 1.7 | 36.1 | 37.8 | △ 16.0 | - | △ 2.8 | - | - |
| 南九州 | 16.9 | △ 2.6 | △ 4.8 | 46.3 | 51.2 | △ 21.8 | - | △ 2.1 | - | - |
| 合計 | 968.7 | 726.6 | 659.3 | 1,981.1 | 1,321.8 | △ 309.3 | △ 31.9 | △ 67.3 | △ 9.2 | 0.04 |

(備考) 1. 沖縄県は合計に含む。
2. 28年度の役務取引等利益がマイナス3地区の増減率およびROAは算出せず。

図表4 預金規模別の役務取引等利益ROA

(単位：％、億円、金庫)

| 預金規模 | 18年度 | 27年度 | 28年度 | 役務取引等利益 | 役務取引等収益 | 役務取引等費用 | 信用金庫数 |
|---------|------|------|------|---------|---------|---------|-------|
| ～ 1,000 | 0.03 | 0.00 | — | △ 4.5 | 28.3 | 32.8 | 29 |
| ～ 1,500 | 0.05 | 0.01 | 0.00 | 0.7 | 57.7 | 57.0 | 37 |
| ～ 2,000 | 0.05 | 0.01 | 0.01 | 4.0 | 51.7 | 47.7 | 23 |
| ～ 3,000 | 0.06 | 0.03 | 0.02 | 22.4 | 135.2 | 112.7 | 44 |
| ～ 5,000 | 0.09 | 0.06 | 0.05 | 109.7 | 314.0 | 204.2 | 52 |
| ～ 7,000 | 0.09 | 0.05 | 0.04 | 60.7 | 194.0 | 133.3 | 22 |
| ～10,000 | 0.09 | 0.06 | 0.05 | 82.0 | 221.4 | 139.4 | 20 |
| ～15,000 | 0.08 | 0.05 | 0.04 | 91.0 | 265.2 | 174.1 | 17 |
| 15,000～ | 0.09 | 0.06 | 0.06 | 293.0 | 713.1 | 420.1 | 20 |
| 合計 | 0.08 | 0.05 | 0.04 | 659.3 | 1981.1 | 1,321.8 | 264 |

(備考) 役務取引等利益がマイナスの階層のROAは算出せず。

(3) 信用金庫別の動向

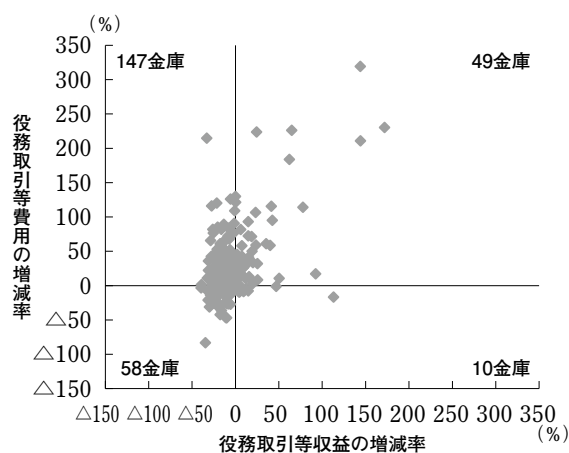
28年度の信用金庫別の役務取引等利益は、207金庫（構成比78.4％）がプラス（役務取引等収益＞役務取引等費用）、57金庫（21.5％）はマイナス（役務取引等収益＜役務取引等費用）であった。

18年度の役務取引等利益と比較すると、36金庫（13.6％）が増加、228金庫（86.3％）が減少した（マイナス幅の増減を含む）。増加した信用金庫のうち、1億円以上の増加が

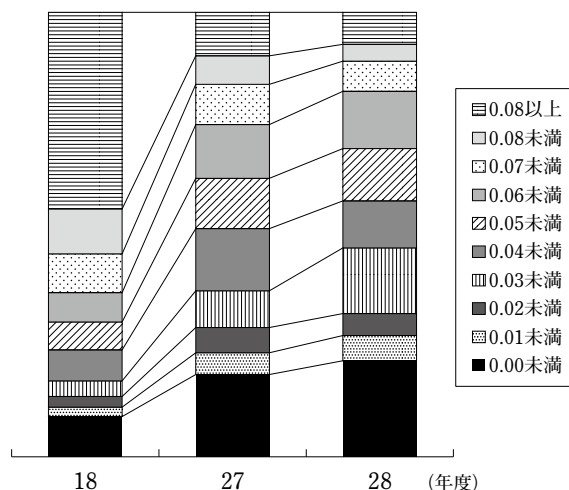
9金庫（3.4％）あった。また5億円以上減少したのは10金庫（3.7％）あった。

18年度から28年度の役務取引等収益と役務取引等費用の増減率を図示すると、①役務取引等収益・役務取引等費用ともに増加が49金庫（18.5％）、②役務取引等収益増加・役務取引等費用減少が10金庫（3.7％）、③役務取引等収益減少・役務取引等費用増加が147金庫（55.6％）、④役務取引等収益・役務取引等費用ともに減少は58金庫（21.9％）で

図表5 役務取引等収益と費用の増減率（18年度→28年度）



図表6 役務取引等利益ROAの分布



あった(図表5)。

また、28年度の役務取引等利益ROAの分布は、①マイナスが57金庫(21.5%)、②0.00%以上0.03%未満が67金庫(25.3%)、③0.03%以上0.06%未満が93金庫(35.2%)、④0.06%以上は47金庫(17.8%)であった(図表6)。18年度の分布と比較すると、マイナスが9.0%(26金庫)から21.5%(57金庫)に倍増した一方で、0.06%以上は63.0%(181金庫)から17.8%(47金庫)に低下している。

2. フィービジネス強化手法

各信用金庫は、フィービジネス強化に向け、手数料体系の再設定や預かり資產業務の強化、法人役務手数料の徴収などに取り組んでいる。取組み自体は少ないが、役務取引等費用の削減を意識した動きもみられつつある。

(1) 手数料体系の再設定

受入為替手数料およびその他の受入手数料等の強化を意図した取組みである。信用金庫の場合、競合する地域銀行の手数料水準を参考に手数料体系を見直すケースが多い。そのため定期的に地域の競合金融機関の手数料体系や役務取引等利益の内訳項目などを比較し、自金庫の劣後する分野を確認、施策決定の参考としている。

近年の傾向では、融資事務手数料の新設・水準引上げなどアップフロントで収益を得る事例、現金届け手数料のように無料サービスを有料化する事例などがみられる。また、余剰資産の有効活用策を探る動きも強まってき

た。その他、手数料体系の再設定では新設や引上げだけでなく、減免ルールの徹底なども行われている。

(2) 預かり資產業務の強化

保険商品や投資信託に加え、信託商品などの商品ラインナップを広げ、多様な顧客ニーズに対応している。低金利が続くなか高齢化社会への対応を含め、富裕層向け資産運用ビジネスの重要性は高まる方向にある。

なお、預かり資産の推進にあたっては、女性職員の活躍拡大と関連付けて取り組む事例が目立つ。

(3) 法人役務手数料の徴収

金融仲介機能の発揮のためベンチマークで求められる取引先本業支援に取り組むため、コンサルティング手数料やビジネスマッチング手数料などの法人役務手数料を新設する動きがみられる。同時に安定収益源として、法人取引先に対するインターネットバンキング(IB)契約や外為取引の推進に再注目する信用金庫も多い。

(4) 役務取引等費用の削減

地域銀行のなかには、プロパーの住宅ローンやカードローンを推進する動きも出ている。保証会社を使わないことで、リスクに見合った相対的に高い貸出金利回りを獲得すると同時に、増加する保証料を抑制する狙いがあるようだ。事業性融資の分野でも、保証協会付融資からプロパー貸出への動きがみら

れ、今後、信用金庫の間で広がる可能性もある。

3. 主な取組事例

各信用金庫は、フィービジネス強化に向けた諸施策を活発化させている（図表7）。組織横断の検討チームを立ち上げ、手数料の引上げ交渉などに取り組む信用金庫がみられる。ビジネスマッチング手数料などの新しい

フィービジネスの種を探す動きがある一方で、貸金庫の稼働率アップのような既存のサービスを推進する信用金庫も多い。

本稿では、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」^(注1)でのディスカッション内容などを参考に、各信用金庫におけるフィービジネス強化策について紹介する。

図表7 フィービジネス強化への取組み（主なもの）

（検討体制）

- ・ 手数料見直しに係るPTを設置し、組織をあげて地公体取引手数料の適正化や現金手配業務に係る手数料の引上げ等を実施する。
- ・ 組織横断のPTを立ち上げ、ゼロベースで役務取引等収益全般を見直す。
- ・ 同規模や同地区信用金庫の役務取引等利益の構造を分析し、自金庫の課題を探ったうえで、施策に反映させる。

（手数料体系の再設定等）

- ・ 地元地銀の見直し状況を参考にしつつ手数料体系を再設定する。
- ・ 地公体取引手数料や公的機関からの調査・照会等に対する手数料を改定する。
- ・ 融資関係手数料を見直し、アップフロントの手数料収入を強化する。
- ・ 自振業者と引落とし手数料の見直しを交渉する。
- ・ 既存顧客の囲い込みを図るため、カードローンと住宅ローン利用先を対象にATM時間外手数料を一部無料化した一方で、住宅ローン事務取扱手数料を徴収する。
- ・ 手数料の減免基準を厳格運用し、年1回の見直しを義務付ける。

（新設等）

- ・ 新規契約から繰上げ返済手数料の特約を設定する。
- ・ ゼネコンやコンビニエンスストアとのビジネスマッチング契約手数料の徴収を開始する。
- ・ 現金届けなどの無料サービスを見直し、有料サービスとして提供する。
- ・ 有料の顧客組織を設立し、会員向けに有料サービスを提供する。
- ・ 成功報酬型のコンサルティング手数料の徴収を検討する。
- ・ 余剰資産の有効活用を検討する。

（備考）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人が受講した。

図表7 フィービジネス強化への取組み（主なもの）（続き）

| |
|---|
| <p>(推進策)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業店評価では、貸出金利息収入と役務収益（預かり資産と外国為替手数料の合計）の総額を収益目標値に設定する。 ・ 営業店評価における収益ウェイトを高め、営業店は貸出金利息または手数料収入を勘案した収益獲得策に取り組む（経費も評価項目に盛り込んでいる）。 ・ 渉外担当者の担当顧客の為替手数料等を見える化し、推進時の参考にする。 ・ 預かり資産の営業店評価方法を、獲得件数から手数料金額の評価に変更する。 ・ 法人メイン化に力を入れ、IB・FB契約や外為取引を推進する。 ・ 貸金庫の未利用状況を確認し、該当店舗に目標を割り振る。 ・ 金利面で推進の困難な住宅ローン案件については、住宅金融支援機構のフラット35を提案し手数料収入につなげる。 ・ IB、クレジットカード、デビットカード等の利用促進を進める。 ・ 優良取引先に私募債を提案する。 ・ 法人会員企業向けにも金融商品を販売する。 <p>(預かり資産業務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本部に窓口担当推進役を配置し、臨店による窓口指導を実施する。 ・ 保険会社や証券会社OBを採用し、渉外担当者への帯同訪問等を実施する。 ・ 預かり資産の専担者（女性）を本部および営業店に配置する。 ・ 窓口および渉外担当者は預かり資産案件を専担者にトスアップする体制を構築する。 |
|---|

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 検討課題

信用金庫がフィービジネスを強化するためには、①費用対効果の検討、②役職員の意識改革、③人材育成の強化、④目標設定の変更などが不可欠とされる。

(1) 費用対効果の検討

新たな手数料収入を獲得するために要するコストを検討する必要がある。システム投資や職員の育成に要するコスト、事務フロー・コンプライアンスなどの体制整備に要するコストなどを勘案する必要がある。コストに見

合うだけのニーズが見込めるのかについて冷静な判断が求められよう。例えば、本業支援に関するビジネスマッチング手数料などは得られる手数料金額とコストとを勘案し、メニューを詰めていく方が無難である。近年、両替機を店頭から撤去したり、夜間金庫を廃止したりする事例がみられるようになった。手数料収入の面では減収となるが、それ以上のコスト削減効果を重視した施策と考えられる。

(2) 役職員の意識改革

為替手数料などは1件あたり収入額が少額

のため、推進に消極的な意見もある。しかしながら貸出金利回りの低下を主因とする貸出金利息収入の減少が深刻化する現在、クロスセルによる収益確保が大切となっている。IB契約や公共料金・クレジットカードの自振契約などを積み上げることは中長期的な安定収益源につながる。必要なら手数料の減免基準の厳格運用や貸金庫の推進など、営業店が取組みに消極的な分野についても目標設定に盛り込んでいく必要があるのではないか。

(3) 人材育成の強化

役職員の意識改革に関連するが、人材育成を加速させる必要がある。取引先本業支援にかかるビジネスマッチング手数料を徴収する場合、取引先が納得するような、手数料に見合った高度な提案が求められる。これは預かり資產業務の強化でも同様であり、研修の充実や自己啓発の奨励などを通じた提案能力の向上が進められている。

今後は、これまで以上に提案能力の向上につながるような人材育成の強化が求められる。

(4) 目標設定の変更

貸出金残高の獲得および積上げを基本とす

る営業店評価から、収益重視の営業店評価、さらには定性評価・プロセス重視の評価体系に見直しが進んでいる。手数料収入の獲得を目標設定に盛り込むことが求められる一方で、顧客本位の営業活動を推進するような目標のあり方についても検討する必要があるだろう。

ただし繰返しとなるが、クレジットカードや公共料金などの自振口座、貸金庫契約、IB契約などの安定収益源につながる施策について、目標設定に盛り込んだ方が効果的との意見は多い。

おわりに

信用金庫の貸出金利息が減少するなか、非金利収入であるフィービジネスに期待する声は大きい。フィービジネスの強化にあたっては、新しい収益源の発掘だけでなく、今ある手数料体系の再設定等を徹底することも大切である。競合金融機関の動向には絶えず注意を払う必要があるだろう。

フィービジネスの強化は、自金庫の顧客向けサービスのあり方や営業推進策の根幹に関わる施策であり、大袈裟に言えば今後のビジネスモデルを構築するうえで重要な検討テーマと考えられる。

地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年4月）

- 2日 ● 日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年3月）を公表 資料1
● 中小企業庁、平成30年度事業承継税制の改正の概要を公表 資料2
○ 中小企業庁、「中小企業海外展開支援施策集」を改訂
- 3日 ○ 中小企業庁、「円滑な事業承継のための3ステップ」(事業承継リーフレット)を公表
- 5日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」(第73回)の結果－2018年3月調査－を公表
- 6日 ○ 金融庁、国民の資産形成促進のためのビデオクリップ教材「未来のあなたのために～人生とお金と資産形成～」を公表
- 11日 ● 金融庁、金融仲介の改善に向けた検討会議報告書「地域金融の課題と競争のあり方」を公表 資料3
- 12日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2018年4月）を公表 資料4
- 13日 ○ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部および内閣府、RESAS入門編資料（人口・産業・観光編）を公表
- 19日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2018年4月号）を公表 資料5
○ 日本銀行、「再チャレンジ支援および事業承継支援に関する地域ワークショップ（第10回）」(松本市で3月12日開催)について公表（東京ベイ信用金庫 理事・地域サポート部長 市原 裕彦氏のプレゼンテーション資料を掲載）
- 20日 ● 中小企業庁、2018年版「中小企業白書」「小規模企業白書」を公表 資料6
- 23日 ● 中小企業庁、平成29年度補正予算「事業承継補助金(後継者承継支援型～経営者交代タイプ～)」の概要を公表 資料7
- 24日 ○ 経済産業省、霧島山における火山活動の影響を受けている中小企業者への資金繰り支援措置として、セーフティネット保証4号を発動することを決定（指定地域は宮崎県都城市、小林市、えびの市、三股町、高原町、鹿児島県霧島市）
- 26日 ● 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・KPIを公表した金融事業者のリスト（2018年3月末時点）を公表 資料8
○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 27日 ● 経済産業省、「平成30年1－3月期地域経済産業調査」を公表 資料9
● 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、地方創生事業実施のためのガイドライン・事例集を公表 資料10
○ 金融庁、NISA・ジュニアNISA口座の利用状況に関する調査結果（2017年12月末時点確報値）を公表
○ 金融庁、株式会社八千代銀行、株式会社東京都民銀行および株式会社新銀行東京に対し、3行が合併することについて認可

○ 金融庁、八千代銀行に対し信託兼営を認可

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

(資料 1)

日本銀行、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年3月）を公表（4月2日）

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査（短観、2018年3月）を公表した。中小企業の業況判断 D.I. は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比横ばいのプラス 15 となった。改善幅が大きかった業種は、「窯業・土石製品」（6ポイント改善のプラス 14）、「自動車」（5ポイント改善のプラス 42）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比 1ポイント改善のプラス 10 となった。改善幅が大きかった業種は、「電気・ガス」（13ポイント改善のプラス 30）、「情報サービス」（5ポイント改善のプラス 22）など。

(<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03a.htm/> 参照)

(資料 2)

中小企業庁、平成 30 年度事業承継税制の改正の概要を公表（4月2日）

平成 30 年度税制改正において、事業承継時の贈与税・相続税の納税を猶予する事業承継税制が大きく改正され、10 年間限定の特例措置が設けられた。そこで、中小企業庁は、「平成 30 年度事業承継税制の改正の概要」を公表した。概要は以下のとおり。

中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援する税制措置の創設・拡充（事業承継税制）（相続税・贈与税）

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、今後 5 年以内に特例承継計画を提出し、10 年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を実施

◆税制適用の入り口要件を緩和～事業承継に係る負担を最小化～

◆税制適用後のリスクを軽減～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大および所要の措置を講じる。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2018/180405shoukeizeisei.htm> 参照)

(資料3)

金融庁、金融仲介の改善に向けた検討会議報告書「地域金融の課題と競争のあり方」を公表（4月11日）

金融庁は、金融仲介の改善に向けた検討会議報告書「地域金融の課題と競争のあり方」を公表した。報告書の目次は以下のとおり。

はじめに

1. 地域金融における競争状況の評価のあり方

- (1) 資金需要の減少
- (2) 低金利での貸出競争
- (3) 貸出市場における金融機関の市場支配力
- (4) 長崎県等における競争状況

2. 人口減少下での地域金融機関の競争と経営の安定性

- (1) 地域における金融機関数の自然減少
- (2) 金融機関の健全性と金融仲介機能への影響
- (3) 金融システムの安定性に与える影響

3. 地域金融機関の経営統合への対応

- (1) 選択肢としての経営統合
- (2) 同一地域内の経営統合
- (3) モニタリング等を通じた弊害の排除と地域における金融仲介機能の発揮
- (4) ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行の経営統合について

4. 新たな競争政策の枠組み

参考文献

(<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/kyousou/index.html> 参照)

(資料4)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2018年4月）を公表（4月12日）

日本銀行は、「地域経済報告—さくらレポート—（2018年4月）」を公表した。

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

前回（2018年1月時点）と比較すると、四国、九州・沖縄で、個人消費の改善を踏まえ、総括判断を引き上げている。一方、北海道では、一昨年の台風被害後の復旧工事の一巡から、公共投資が減少に転じていることを主因に、総括判断を引き下げている。残り6地域では、総括判断に変更

はないとしている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer180412.htm> 参照)

(資料 5)

日本銀行、金融システムレポート（2018年4月号）を公表（4月19日）

日本銀行は、金融システムレポート(2018年4月号)を公表した。その概要の「2018年4月号のポイント」の中では、「金融機関の信用面のリスクテイクに伴う脆弱性」について、以下のような指摘がなされている。

- （金融取引需要を規定する人口や企業数が継続的に減少するという）慢性ストレス下での貸出競争の激化や金融緩和の影響から、金融機関は、いわゆる「ミドルリスク企業」向けを中心に、低利による貸出を積極化させている。こうした動きの背景には、ミドルリスク企業は、優良企業に比べ内部資金が少なく借入の金利感応度が高いため、金融機関が低金利を提示すれば、潜在的な借入需要が顕在化しやすいことがある。
- 金融機関の正常先債権全体の引当率は、リーマンショック前を下回る既往最低水準で推移しているが、景気悪化や金利上昇など負のショックが発生した場合、収益性や借入返済能力の低いミドルリスク企業を中心にランクダウンが発生し、信用コストが急激に上昇する可能性も考えられる。

また、「マクロプルーデンスの視点からみた金融機関の課題」については、以下のような指摘がなされている。

- 金融機関は、先行きのマクロ経済環境の変化も念頭に置いて、リスクに応じた適正な金利設定を行うとともに、引当の適切性を検証するなど信用リスク管理の実効性を向上させていく必要がある。
- 同時に、金融機関は、顧客企業とのリレーションシップを強化し、企業の生産性向上を積極的に支援していくことが望まれる。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr180419.htm> 参照)

(資料 6)

中小企業庁、2018年版「中小企業白書」「小規模企業白書」を公表（4月20日）

中小企業庁は、2018年版「中小企業白書」「小規模企業白書」をとりまとめて公表した。両白書の概要の中で、「2018年版白書 10 のポイント」を列挙している。

(現状分析)

1. 中小企業の景況感は改善傾向にある一方、大企業との生産性格差は拡大
2. 未来志向型の取引慣行に向けて、下請取引は着実に改善

(中小企業白書・テーマ別分析)

3. IT 導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提
4. 幅広い業種で多能工化・兼任化の取組みが進展し、生産性向上にも寄与

5. IT 導入のきっかけとして重要となるのは、**地元の IT ベンダーなど身近な相談相手**
6. **業務領域や一企業の枠を超えて連携**することで IT の効果は飛躍的に向上
7. **生産性向上のためには前向きな投資が重要**であり、引き続き投資を促進する必要
8. 事業承継等を背景に、**中小企業の M&A は増加**し、生産性向上に寄与しており、今後はマッチング強化が課題

(小規模企業白書・テーマ別分析)

9. 小規模事業者では、経営者に業務が集中しており、IT 導入等による**経営者の業務効率化が急務**
10. 小規模事業者へ施策を浸透させる上では、**支援機関の役割が重要**

(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/180420hakusyo.html> 参照)

(資料 7)

中小企業庁、平成 29 年度補正予算「事業承継補助金（後継者承継支援型～経営者交代タイプ～）」の概要を公表（4 月 23 日）

中小企業庁は、2018 年 4 月 27 日（金）から 6 月 8 日（金）まで公募する平成 29 年度補正予算「事業承継補助金（後継者承継支援型～経営者交代タイプ～）」の概要を公表した。これは、(1) 地域経済に貢献する中小企業者等による、(2) 事業承継（事業再編・事業統合を除く）をきっかけとした、(3) 経営革新や事業転換などの新しい取組みを支援する補助金であるとしている。

補助率：2 / 3

補助上限：経営革新を行う場合 200 万円

事業所の廃止や既存事業の廃止・集約を伴う場合 500 万円

補助対象者や事業承継についての考え方は以下のとおり。

(1) 地域への貢献

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

(2) 事業承継

2015 年 4 月 1 日から、補助事業期間完了日（最長 2018 年 12 月 31 日）までの間に事業承継（代表者の交代）を行ったまたは行う必要がある。

(3) 新しい取組み

経営革新等

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

事業転換

- 事業所の廃止や既存事業の集約・廃止等

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2018/180423shoukei.htm> 参照)

(資料 8)

金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・KPIを公表した金融事業者のリスト（2018年3月末時点）を公表（4月26日）

金融庁は、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・KPIを公表した金融事業者のリスト（2018年3月末時点）を公表した。2018年3月末までに本原則を採択し、取組方針を公表した金融事業者は、2017年12月末以降、376社増加し、1,313社となった。うち信用金庫数は、38金庫増加し、130金庫となった。

また、金融庁は、金融事業者の取組みの「見える化」を促進する観点から、顧客本位の業務運営の定着度合いを客観的に評価できるようにするための成果指標（KPI）を、取組方針やその実施状況の中に盛り込んで公表するよう働きかけを行っている。今回、金融庁は、KPIのうちの好事例（2018年4月時点）を以下のように列挙している。

- ✓投資信託の運用損益別顧客比率
- ✓インベスターリターン^(注1)と基準価格の騰落率との差
- ✓投資信託の販売額上位商品、その販売額／構成比
- ✓投資信託における長期・積立・分散投資の状況
 - －平均保有年数
 - －販売に占める積立投資信託の割合
 - －コア商品^(注2)比率
 - －資産形成に資する投資信託（つみたてNISA採用予定）の残高
- ✓投資信託販売に占める毎月分配型販売額／構成比
- ✓投資信託残高に対する分配金の割合
- ✓投資信託の販売額に占める自社グループ商品の比率

(https://www.fsa.go.jp/news/29/sonota/20170728/fd_kouhyou.html 参照)

(資料 9)

経済産業省、「平成30年1－3月期地域経済産業調査」を公表（4月27日）

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

全体の景況判断は、前期から据え置き、「緩やかに改善している」とした。生産は、はん用・生産

(注)1. 日々のファンドの資金流入額と、期首および期末のファンドの純資産額から求めた内部収益率を年率換算したもの
2. コア商品とは、当該事業者の基準により選定したバランス型ファンドを中心とした中長期での運用に適した商品

用・業務用機械が半導体関連で好調、電子部品・デバイスが自動車向け分野で好調など、堅調に推移している。設備投資は、生産性向上や省力化のための投資で積極的な動きとなっている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移している。個人消費は、高額商品が好調に推移し、インバウンド消費も引き続き好調である。地域別の景況判断は、関東、中国、四国で上方修正し、その他の地域は据え置いた。

(<http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180427003/20180427003.html> 参照)

(資料 10)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、地方創生事業実施のためのガイドライン・事例集を公表（4月27日）

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部は、地方創生事業実施のためのガイドライン・事例集を公表した。ガイドラインの構成は以下のとおり。

総論

I. はじめに

1. ガイドラインのねらい
2. ガイドラインの構成

II. 導入編

1. 地方創生推進交付金事業のねらい
2. KPI（重要業績評価指標）の設定について

III. 事業化プロセス編～事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点～

1. 地方創生推進交付金事業の実施手順
2. 事業アイデア・事業手法の検討＜Plan＞
3. 事業の具体化＜Plan＞
4. 事業の実施・継続＜Do＞
5. 事業の評価・改善＜Check・Action＞

各論

1. ローカルイノベーション（しごと創生分野①）
2. 農林水産（しごと創生分野②）
3. 観光振興（しごと創生分野③）
4. 地方へのひとの流れ
5. 働き方改革
6. まちづくり

(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/kouhukin/jirei_index.html 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4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 |
|---------|------------|------|---|--------------|
| 18.4.3 | 内外金利・為替見通し | 30-1 | 日銀は新体制に移行した後も、超緩和的なスタンスを維持しよう | 角田 匠 奥津智彦 |
| 18.4.11 | 内外経済・金融動向 | 30-1 | 全人代にみる今後の中国経済 －6.5%の巡航速度の維持と供給サイドの改革－ | 黒岩達也 |
| 18.4.13 | 中小企業景況レポート | 171 | 全国中小企業景気動向調査結果（2018年1～3月期） 特別調査：経営者の健康管理と事業の継続について | － |
| 18.4.19 | ニュース&トピックス | 30-2 | 消費主導の成長が続く中国経済 －景気は堅調だが、米国との貿易摩擦が懸念材料－ | 黒岩達也 |
| 18.4.20 | ニュース&トピックス | 30-3 | 中小企業経営者の労働時間と健康診断の状況について －望まれる経営者の健康リスクの軽減－ | 綱 絃平 |
| 18.4.23 | ニュース&トピックス | 30-4 | 2018年3月末の全国信用金庫主要勘定（速報） | 高牟礼貞宜 |
| 18.4.23 | 産業企業情報 | 30-1 | 中小企業の円滑な事業承継に向けた課題解決への挑戦 －中小企業の事業承継を巡るさまざまな課題解決支援に向けて－ | 藁品和寿 |
| 18.4.23 | 金融調査情報 | 30-1 | 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） －「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例から－ | 吉田哲朗 |
| 18.4.25 | 産業企業情報 | 30-2 | 電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦 －中小企業の資金繰り改善支援に向けた取組み－ | 藁品和寿 |
| 18.4.26 | 内外経済・金融動向 | 30-2 | インバウンドの現状と今後の見通し －訪問地域に広がりもみられ、中小企業にとってはビジネス獲得の好機－ | 奥津智彦 |

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 |
|---------|----|--------------------------------|-----------------|--------------|------|
| 18.4.11 | 講演 | 信用金庫業界の概要と足跡について | 新入職員研修 | 鹿沼相互信用金庫 | 松崎英一 |
| 18.4.20 | 講演 | 信金中央金庫 地域・中小企業研究所の概要と最近の活動について | 平成30年度入職者研修会 | 城南信用金庫 | 鉢嶺 実 |
| 18.4.24 | 講演 | 健康管理と中小企業 | 中国しんきん健康保険組合講演会 | 中国しんきん健康保険組合 | 鉢嶺 実 |

稿掲載

| 発行日 | タイトル | 掲載紙 | 発行 | 執筆者 |
|--------|-----------------------------|---------|------------|------|
| 18.4.1 | 日銀正副総裁の人事案にみる新体制移行後の日銀の金融政策 | バンクビジネス | (株)近代セールス社 | 奥津智彦 |

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

| 年 月 末 | 店 舗 数 | | | | 会 員 数 | 常 勤 役 員 数 | | | | |
|---------|----------------|-------|-----|---------|-------------|-----------|--------|--------|---------|-----------|
| | 本 店 (信用金庫数) | 支 店 | 出張所 | 合 計 | | 常勤役員 | 職 員 | | | 合 計 |
| | | | | | | | 男 子 | 女 子 | 計 | |
| 2014. 3 | 267 | 6,946 | 238 | 7,451 | 9,282,698 | 2,220 | 71,801 | 38,504 | 110,305 | 112,525 |
| 15. 3 | 267 | 6,898 | 233 | 7,398 | 9,270,457 | 2,219 | 70,496 | 38,762 | 109,258 | 111,477 |
| 16. 3 | 265 | 6,883 | 231 | 7,379 | 9,273,887 | 2,195 | 69,126 | 39,107 | 108,233 | 110,428 |
| 16. 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. 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 |
| 2 | 261 | 6,836 | 254 | 7,351 | 9,254,026 | 2,181 | 67,759 | 41,002 | 108,761 | 110,942 |
| 3 | 261 | | | p 7,351 | p 9,241,855 | | | | | p 108,526 |

信用金庫の合併等

| 年 月 日 | 異 動 金 庫 名 | | 新金庫名 | 金庫数 | 異動の種類 |
|-------------|-----------|--------|-------|-----|-------|
| 2009年11月24日 | 北見 | 紋別 | 北見 | 274 | 合併 |
| 2010年1月12日 | 山口 | 萩 | 萩山口 | 273 | 合併 |
| 2010年2月15日 | 杵島 | 西九州 | 九州ひぜん | 272 | 合併 |
| 2011年2月14日 | 富山 | 上市 | 富山 | 271 | 合併 |
| 2012年11月26日 | 東山口 | 防府 | 東山口 | 270 | 合併 |
| 2013年11月5日 | 大阪市 | 大阪東 大福 | 大阪シティ | 268 | 合併 |
| 2014年1月6日 | 三浦藤沢 | | かながわ | 268 | 名称変更 |
| 2014年2月24日 | 十三 | 摂津水都 | 北おおさか | 267 | 合併 |
| 2016年1月12日 | 大垣 | 西濃 | 大垣西濃 | 266 | 合併 |
| 2016年2月15日 | 福井 | 武生 | 福井 | 265 | 合併 |
| 2017年1月23日 | 江差 | 函館 | 道南うみ街 | 264 | 合併 |
| 2018年1月1日 | 札幌 | 北海 小樽 | 北海道 | 262 | 合併 |
| 2018年1月22日 | 宮崎 | 都城 | 宮崎都城 | 261 | 合併 |

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

| 年月末 | 預金計 | | | 要求払 | | 定期性 | | 外貨預金等 | | 実質預金 | | 譲渡性預金 | |
|---------|--------------|-----|---------|--------------|---------|--------------|-------|--------------|-----------|--------------|-------|--------------|--|
| | 前年同月比 増減率 | | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | |
| 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. 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 | |
| 2 | 1,414,939 | 2.0 | 568,213 | 5.9 | 843,732 | △ 0.4 | 2,993 | 35.2 | 1,414,107 | 2.0 | 1,177 | 7.5 | |
| 3 p | 1,409,815 | 2.2 | 571,192 | 6.2 | 834,736 | △ 0.3 | 3,885 | 19.4 | 1,407,965 | 2.2 | 1,007 | 37.9 | |

(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 | |
| 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. 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 |
| 2 | 72,297 | 1.1 | 54,238 | 0.9 | 249,334 | 1.9 | 262,033 | 1.5 | 37,689 | 0.6 | 300,149 | 2.1 |
| 3 p | 72,339 | 1.6 | 53,875 | 1.5 | 248,612 | 2.1 | 260,389 | 1.8 | 37,599 | 0.7 | 300,566 | 2.3 |

| 年月末 | 近畿 | | 中国 | | 四国 | | 九州北部 | | 南九州 | | 全国計 | |
|---------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | | 前年同月比 増減率 | |
| 2014. 3 | 259,990 | 2.7 | 56,857 | 1.7 | 26,047 | 2.2 | 21,144 | 1.5 | 26,376 | 1.8 | 1,280,602 | 2.5 |
| 15. 3 | 269,190 | 3.5 | 57,899 | 1.8 | 26,720 | 2.5 | 21,736 | 2.8 | 26,921 | 2.0 | 1,319,433 | 3.0 |
| 16. 3 | 275,702 | 2.4 | 58,513 | 1.0 | 27,031 | 1.1 | 22,166 | 1.9 | 27,394 | 1.7 | 1,347,476 | 2.1 |
| 16. 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. 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 |
| 2 | 297,071 | 3.3 | 60,461 | 1.2 | 27,780 | 1.8 | 23,412 | 2.2 | 28,769 | 1.7 | 1,414,939 | 2.0 |
| 3 p | 295,314 | 3.1 | 60,098 | 1.5 | 27,801 | 1.9 | 22,910 | 2.4 | 28,505 | 1.5 | 1,409,815 | 2.2 |

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

| 年 月 末 | 預金計 | | 個人預金 | | | | 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 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 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. 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 |
| 2 | 1,414,937 | 2.0 | 1,107,054 | 1.5 | 412,418 | 6.0 | 693,911 | △ 0.9 | 715 | 32.4 |

| 年 月 末 | 一般法人預金 | | | | 公金預金 | | | | | |
|---------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|-------|----------------|--------|--------|-------|
| | 前年同月比 増 減 率 | 要求払 | 前年同月比 増 減 率 | 定期性 | 前年同月比 増 減 率 | 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. 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 |
| 2 | 243,473 | 4.8 | 135,470 | 6.5 | 107,581 | 2.7 | 413 | 26.1 | 52,774 | 0.7 |

| 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 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 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. 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 | | | |
| 2 | 18,412 | 0.8 | 34,359 | 0.6 | 0 | ... | 11,632 | 0.4 | 0 | 1,177 | | | |

(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. 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 |
| 2 | 702,795 | 2.5 | 6,938 | △ 3.7 | 695,856 | 2.6 | 37,086 | 2.1 | 629,442 | 2.5 | 29,328 | 5.5 |
| 3 p | 710,019 | 2.6 | 8,068 | 7.1 | 701,946 | 2.6 | 37,491 | 1.7 | 633,633 | 2.5 | 30,821 | 5.1 |

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. 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 |
| 2 | 30,914 | 0.9 | 24,227 | 3.2 | 136,102 | 3.9 | 127,539 | 2.3 | 17,180 | 1.7 | 144,357 | 1.8 |
| 3 p | 31,431 | 0.9 | 24,634 | 3.3 | 137,570 | 4.2 | 128,631 | 2.4 | 17,230 | 0.9 | 146,216 | 1.8 |

| 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. 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 |
| 2 | 150,492 | 2.8 | 31,759 | 2.5 | 10,478 | 2.9 | 12,494 | 1.6 | 16,006 | 0.8 | 702,795 | 2.5 |
| 3 p | 151,862 | 2.9 | 32,043 | 2.1 | 10,554 | 3.3 | 12,595 | 1.6 | 16,005 | 0.8 | 710,019 | 2.6 |

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

| 年 月 末 | 貸出金計 | | | 企業向け計 | | | | | | | | |
|---------|----------------|-------|-------|----------------|-------|----------------|--------|----------------|------|----------------|-------|-----|
| | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 製造業 | | 建設業 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | |
| | | | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | | | | |
| 2013. 3 | 636,874 | △ 0.1 | 100.0 | 409,200 | △ 0.9 | 64.2 | 66,469 | △ 4.3 | 10.4 | 49,254 | △ 3.6 | 7.7 |
| 14. 3 | 644,790 | 1.2 | 100.0 | 412,056 | 0.6 | 63.9 | 64,047 | △ 3.6 | 9.9 | 48,105 | △ 2.3 | 7.4 |
| 15. 3 | 658,014 | 2.0 | 100.0 | 419,282 | 1.7 | 63.7 | 62,996 | △ 1.6 | 9.5 | 47,942 | △ 0.3 | 7.2 |
| 16. 3 | 673,200 | 2.3 | 100.0 | 427,068 | 1.8 | 63.4 | 62,173 | △ 1.3 | 9.2 | 47,880 | △ 0.1 | 7.1 |
| 6 | 671,922 | 2.4 | 100.0 | 424,268 | 2.1 | 63.1 | 60,960 | △ 1.3 | 9.0 | 45,718 | 0.7 | 6.8 |
| 9 | 681,664 | 2.4 | 100.0 | 433,498 | 2.3 | 63.5 | 61,961 | △ 1.4 | 9.0 | 47,977 | 1.1 | 7.0 |
| 12 | 689,065 | 2.5 | 100.0 | 439,569 | 2.5 | 63.7 | 62,643 | △ 1.4 | 9.0 | 49,152 | 1.9 | 7.1 |
| 17. 3 | 691,673 | 2.7 | 100.0 | 439,419 | 2.8 | 63.5 | 61,450 | △ 1.1 | 8.8 | 49,153 | 2.6 | 7.1 |
| 6 | 690,707 | 2.7 | 100.0 | 437,057 | 3.0 | 63.2 | 60,256 | △ 1.1 | 8.7 | 47,066 | 2.9 | 6.8 |
| 9 | 702,432 | 3.0 | 100.0 | 447,893 | 3.3 | 63.7 | 62,018 | 0.0 | 8.8 | 49,394 | 2.9 | 7.0 |
| 12 | 707,072 | 2.6 | 100.0 | 452,559 | 2.9 | 64.0 | 62,051 | △ 0.9 | 8.7 | 50,412 | 2.5 | 7.1 |

| 年 月 末 | 卸売業 | | | 小売業 | | | 不動産業 | | | 個人による貸家業 | | |
|---------|----------------|-------|-----|----------------|-------|-----|----------------|-----|------|----------------|-------|----------------|
| | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | |
| | | | | | | | | | | | | 前年同月比 増 減 率 |
| 2013. 3 | 29,793 | △ 3.8 | 4.6 | 27,275 | △ 3.7 | 4.2 | 129,357 | 2.8 | 20.3 | 54,519 | 2.1 | 8.5 |
| 14. 3 | 29,067 | △ 2.4 | 4.5 | 26,549 | △ 2.6 | 4.1 | 133,088 | 2.8 | 20.6 | 55,872 | 2.4 | 8.6 |
| 15. 3 | 28,612 | △ 1.5 | 4.3 | 26,255 | △ 1.1 | 3.9 | 139,233 | 4.6 | 21.1 | 57,371 | 2.6 | 8.7 |
| 16. 3 | 28,217 | △ 1.3 | 4.1 | 25,790 | △ 1.7 | 3.8 | 145,939 | 4.8 | 21.6 | 57,516 | 0.2 | 8.5 |
| 6 | 27,540 | △ 1.4 | 4.0 | 25,407 | △ 1.4 | 3.7 | 147,533 | 5.0 | 21.9 | 57,806 | △ 0.0 | 8.6 |
| 9 | 28,230 | △ 1.2 | 4.1 | 25,939 | △ 0.7 | 3.8 | 149,815 | 5.0 | 21.9 | 58,147 | △ 0.2 | 8.5 |
| 12 | 28,553 | △ 1.1 | 4.1 | 26,059 | △ 0.4 | 3.7 | 151,919 | 5.2 | 22.0 | 58,282 | △ 0.2 | 8.4 |
| 17. 3 | 27,882 | △ 1.1 | 4.0 | 25,845 | △ 0.2 | 3.7 | 153,981 | 5.5 | 22.2 | 58,540 | 1.7 | 8.4 |
| 6 | 27,316 | △ 0.8 | 3.9 | 25,452 | 0.1 | 3.6 | 155,757 | 5.5 | 22.5 | 58,706 | 1.5 | 8.4 |
| 9 | 28,286 | 0.1 | 4.0 | 25,866 | △ 0.2 | 3.6 | 158,411 | 5.7 | 22.5 | 58,970 | 1.4 | 8.3 |
| 12 | 28,496 | △ 0.2 | 4.0 | 26,010 | △ 0.1 | 3.6 | 160,231 | 5.4 | 22.6 | 59,090 | 1.3 | 8.3 |

| 年 月 末 | 飲食業 | | | 宿泊業 | | | 医療・福祉 | | | 物品賃貸業 | | |
|---------|----------------|-------|-----|----------------|-------|-----|----------------|-----|-----|----------------|-------|----------------|
| | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | | 前年同月比 増 減 率 | 構成比 | |
| | | | | | | | | | | | | 前年同月比 増 減 率 |
| 2013. 3 | 9,142 | △ 5.3 | 1.4 | 6,142 | △ 5.0 | 0.9 | 19,326 | 3.9 | 3.0 | 2,906 | △ 3.1 | 0.4 |
| 14. 3 | 8,806 | △ 3.6 | 1.3 | 5,888 | △ 4.1 | 0.9 | 20,565 | 6.4 | 3.1 | 2,857 | △ 1.6 | 0.4 |
| 15. 3 | 8,526 | △ 3.1 | 1.2 | 5,797 | △ 1.5 | 0.8 | 21,280 | 3.4 | 3.2 | 2,874 | 0.5 | 0.4 |
| 16. 3 | 8,414 | △ 1.3 | 1.2 | 5,683 | △ 1.9 | 0.8 | 21,786 | 2.3 | 3.2 | 2,880 | 0.2 | 0.4 |
| 6 | 8,382 | △ 0.7 | 1.2 | 5,755 | △ 0.9 | 0.8 | 21,899 | 2.5 | 3.2 | 2,814 | 0.3 | 0.4 |
| 9 | 8,452 | △ 0.4 | 1.2 | 5,814 | 0.0 | 0.8 | 22,180 | 2.8 | 3.2 | 2,878 | △ 0.5 | 0.4 |
| 12 | 8,544 | 0.5 | 1.2 | 5,806 | 0.5 | 0.8 | 22,486 | 2.4 | 3.2 | 2,857 | △ 0.3 | 0.4 |
| 17. 3 | 8,517 | 1.2 | 1.2 | 5,761 | 1.3 | 0.8 | 22,414 | 2.8 | 3.2 | 2,866 | △ 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 | |
| | | | | | | | | | | | | 前年同月比 増 減 率 |
| 2013. 3 | 0 | ... | 0.0 | 45,157 | 5.9 | 7.0 | 182,516 | 0.2 | 28.6 | 152,154 | 0.8 | 23.8 |
| 14. 3 | 21 | ... | 0.0 | 47,660 | 5.5 | 7.3 | 185,074 | 1.4 | 28.7 | 154,610 | 1.6 | 23.9 |
| 15. 3 | 38 | 73.1 | 0.0 | 50,633 | 6.2 | 7.6 | 188,098 | 1.6 | 28.5 | 157,468 | 1.8 | 23.9 |
| 16. 3 | 56 | 49.3 | 0.0 | 52,729 | 4.1 | 7.8 | 193,402 | 2.8 | 28.7 | 162,130 | 2.9 | 24.0 |
| 6 | 55 | 34.6 | 0.0 | 53,295 | 2.7 | 7.9 | 194,358 | 2.9 | 28.9 | 163,206 | 3.0 | 24.2 |
| 9 | 52 | 21.6 | 0.0 | 52,083 | 2.0 | 7.6 | 196,082 | 2.7 | 28.7 | 164,428 | 2.8 | 24.1 |
| 12 | 51 | 3.3 | 0.0 | 52,312 | 1.7 | 7.5 | 197,183 | 2.6 | 28.6 | 165,651 | 2.6 | 24.0 |
| 17. 3 | 55 | △ 2.7 | 0.0 | 53,871 | 2.1 | 7.7 | 198,382 | 2.5 | 28.6 | 166,326 | 2.5 | 24.0 |
| 6 | 54 | △ 3.3 | 0.0 | 54,710 | 2.6 | 7.9 | 198,939 | 2.3 | 28.8 | 166,864 | 2.2 | 24.1 |
| 9 | 51 | △ 1.5 | 0.0 | 54,239 | 4.1 | 7.7 | 200,299 | 2.1 | 28.5 | 167,684 | 1.9 | 23.8 |
| 12 | 58 | 12.1 | 0.0 | 53,680 | 2.6 | 7.5 | 200,833 | 1.8 | 28.4 | 168,300 | 1.5 | 23.8 |

(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 | 0 | 2,105 | 1,408 | 32 |
| 15. 3 | 14,662 | 314,770 | (5.7) | 246,111 | (7.9) | 0 | 0 | 2,386 | 1,273 | 30 |
| 16. 3 | 14,440 | 327,585 | (4.0) | 264,394 | (7.4) | 0 | 0 | 2,058 | 1,262 | 25 |
| 16. 6 | 12,756 | 355,753 | (6.8) | 299,418 | (12.1) | 0 | 0 | 1,905 | 1,533 | 30 |
| 9 | 14,103 | 351,513 | (5.8) | 293,076 | (11.5) | 0 | 0 | 1,829 | 1,629 | 35 |
| 12 | 15,060 | 358,154 | (7.3) | 303,090 | (15.1) | 0 | 0 | 1,818 | 1,695 | 45 |
| 17. 3 | 14,754 | 350,164 | (6.8) | 284,264 | (7.5) | 0 | 0 | 1,575 | 1,316 | 47 |
| 4 | 14,166 | 371,298 | (7.4) | 314,345 | (9.1) | 0 | 0 | 1,539 | 1,506 | 46 |
| 5 | 13,534 | 366,640 | (7.2) | 310,638 | (8.7) | 0 | 0 | 1,580 | 1,546 | 47 |
| 6 | 13,119 | 376,213 | (5.7) | 317,422 | (6.0) | 0 | 0 | 1,744 | 1,629 | 48 |
| 7 | 13,549 | 371,233 | (5.8) | 312,318 | (4.7) | 0 | 0 | 1,735 | 1,630 | 49 |
| 8 | 13,505 | 377,658 | (6.0) | 318,298 | (5.4) | 0 | 0 | 1,650 | 1,657 | 49 |
| 9 | 14,119 | 374,331 | (6.4) | 304,732 | (3.9) | 0 | 0 | 1,625 | 1,688 | 49 |
| 10 | 13,007 | 379,797 | (5.6) | 319,525 | (4.9) | 0 | 0 | 1,625 | 1,718 | 52 |
| 11 | 13,810 | 375,689 | (5.6) | 318,243 | (5.5) | 0 | 0 | 1,832 | 1,710 | 53 |
| 12 | 14,553 | 378,990 | (5.8) | 321,018 | (5.9) | 0 | 0 | 1,946 | 1,668 | 55 |
| 18. 1 | 13,966 | 372,303 | (4.8) | 314,778 | (4.7) | 0 | 0 | 1,786 | 1,668 | 56 |
| 2 | 13,250 | 376,280 | (4.0) | 317,016 | (4.0) | 0 | 0 | 1,789 | 1,659 | 57 |
| 3 p | 14,935 | 365,174 | (4.2) | 294,341 | (3.5) | 0 | 0 | 1,785 | 1,561 | 56 |

| 年月末 | 有価証券 | 国債 | | | | 地方債 | | 短期社債 | 社債 | | | | 株式 |
|---------|---------|--------|---------|---------|--------|-----|---------|--------|--------|--------|--------|-------|----|
| | | 国債 | 地方債 | 短期社債 | 社債 | 公社 | 公債 | | 債 | 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. 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 | |
| 2 | 421,086 | (0.5) | 77,224 | (△9.4) | 90,971 | 109 | 154,292 | (△3.5) | 68,425 | 16,550 | 69,316 | 7,506 | |
| 3 p | 416,830 | (△2.1) | 74,290 | (△13.8) | 90,295 | 29 | 152,814 | (△6.0) | 67,544 | 16,089 | 69,178 | 7,724 | |

| 年月末 | 信金中金 | | | | 余資運用資産計(A) | 利用額(B) | 預貸率(A)/預金 | 預証率(B)/預金 | (B)/(A) | | | |
|---------|------|--------|--------|--------|------------|--------|-----------|-----------|---------|------|------|------|
| | 貸付信託 | 投資信託 | 外国証券 | その他の証券 | | | | | | | | |
| 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. 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 |
| 2 | 0 | 43,328 | 46,167 | 1,486 | 814,904 | (2.1) | 317,016 | 49.6 | 57.5 | 29.7 | 22.3 | 38.9 |
| 3 p | 0 | 43,594 | 46,574 | 1,498 | 801,100 | (0.8) | 294,341 | 50.3 | 56.7 | 29.5 | 20.8 | 36.7 |

- (備考) 1. ()内は前年同月比増減率
 2. 預貸率=貸出金/預金×100(%)、預証率=有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)
 3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

| 年月末 | 信用金庫 | | 国内銀行 (債券、信託を含む) | | 大手銀行 (債券、信託を含む) | | うち預金 | | | | 地方銀行 | |
|---------|--------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------|------|--------------|-----|--------------|-----|
| | 前年同月比 増減率 | 増減率 | 前年同月比 増減率 | 増減率 | 前年同月比 増減率 | 増減率 | うち預金 | | うち都市銀行 | | 前年同月比 増減率 | 増減率 |
| | | | | | | | 前年同月比 増減率 | 増減率 | 前年同月比 増減率 | 増減率 | | |
| 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. 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 |
| 2 | 1,414,939 | 2.0 | 9,571,245 | 3.0 | 6,339,709 | 3.4 | 4,441,677 | 5.7 | 3,544,445 | 5.4 | 2,568,001 | 2.3 |
| 3 | 1,409,815 | 2.2 | | | | | | | | | | |

| 年月末 | 第二地銀 | | 郵便貯金 | | 預貯金等合計 | |
|---------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| | 前年同月比 増減率 | 増減率 | 前年同月比 増減率 | 増減率 | 前年同月比 増減率 | 増減率 |
| 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. 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 | — | — | — | — |
| 2 | 663,535 | 1.5 | — | — | — | — |
| 3 | | | | | | |

- (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. 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 |
| 2 | 702,795 | 2.5 | 2,539,627 | 1.6 | 1,861,180 | △ 1.4 | 1,981,045 | 3.7 | 517,728 | 3.2 | 5,741,195 | 2.6 |
| 3p | 710,019 | 2.6 | | | | | | | | | | |

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行-(地方銀行+第二地銀)の計数

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/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2018年(平成30年)6月1日 発行

2018年6月号 第17巻 第6号(通巻551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