

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第17巻 第7号(通巻552号) 2018.7

トランプ政権下での金融規制緩和とアメリカ経済

インバウンドの現状と今後の見通し

ー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ー

中小企業における経営者の健康管理と事業の継続

ー経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないためにー

事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題

ー経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考えるー

信用金庫の中期経営計画の策定事例

地域・中小企業関連経済金融日誌(5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	齋藤一朗	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2018年7月号 目次

	トランプ政権下での金融規制緩和とアメリカ経済	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 勝 悦子 (明治大学 政治経済学部教授)	
調 査	インバウンドの現状と今後の見通し	4
	—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—	
	中小企業における経営者の健康管理と事業の継続	20
	—経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために—	
	事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題	32
	—経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える—	
	信用金庫の中期経営計画の策定事例	46
	—新宮信用金庫—	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（5月）	53
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（5月）	56
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	57

2018

7

トランプ政権下での金融規制緩和とアメリカ経済

信金中金月報掲載論文編集委員

勝 悦子

(明治大学 政治経済学部教授)

アメリカ経済は拡大の一途を辿っており、減税効果もあって失業率は大幅に低下し、2018年5月には、3.8%の記録的低水準となった。一方同月のインフレ率(CPI)は、2.8%と上昇傾向にあり、かかる状況で米国連邦準備理事会(FRB)は、2015年12月から今年6月まで7回にわたり政策金利(FF金利)誘導目標を引き上げた。米国の金利引上げに伴い新興国からの資本流出が顕著となりアルゼンチン、メキシコ、トルコなど、新興国の為替レートは急落、なかでもアルゼンチン政府はインフレ高騰や膨らむ外貨建て政府債務の膨張のもとで国際通貨基金(IMF)に緊急金融支援を求める事態ともなっている。

このようなアメリカ経済の持続的拡大はトランプ大統領の経済政策によるところも大きい。トランプ政権はこのところ矢継ぎ早に選挙公約を政策に反映させているが、とりわけ所得税・法人税の大型減税は景気拡大を加速させる。一方で「アメリカ・ファースト」を旗印に、通商政策では安全保障上の懸念を名目上の理由として、鉄鋼、アルミニウムなどへの関税引き上げ、二国間通商で最大の貿易赤字を擁する中国に対する追加関税、TPPからの離脱、NAFTAの見直しなど、「自国の雇用を守るため」、一連の保護主義的動きを強めている。

かかる状況で今年5月22日、アメリカ下院では、「金融規制強化法(ドッド・フランク法:正式には“Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act”)」の改正案を賛成多数で可決した。上院でもすでに3月14日に超党派で可決されており、大統領の署名をもって正式に施行されることになる。

2008年のリーマンショックから丸10年が経つが、当時米国発の世界的な金融危機が起きたため、危機後急遽開催されたG20での議論を経て、国際決済銀行(BIS)はBasel IIIを公表し、①資本保全バッファの導入など普通株等からなるTier1最低比率の引き上げ、②資本の質の向上、③流動性規制の導入、④プロシクリシティ(景気循環をさらに増幅すること)の緩和策、⑤レバレッジ比率の導入、⑥システム上重要な大銀行(G-SIBs)に対する追加資本の賦課、等を含む金融規制強化策を打ち出した。

危機の震源地であるアメリカも、オバマ大統領(当時)がそれまで緩和の潮流にあった金融規制を強化の方向に大きく舵を切った。その目玉が金融規制強化法(ドッド・フランク法、以下「DF法」)である。DF法は全16篇、2,300ページにわたる大部の法律で、2010年7月21日にオ

バマ大統領署名のもと成立した。DF法には400を超える新たな規制・指令が含まれるが、その主なものとして、①財務長官をトップとするマクロプルーデンスを司る金融安定監督協議会(FSOC)の新設、②連結総資産500億ドル以上の銀行持株会社に対するFRBによる健全性基準賦課、③ボルカー・ルール(銀行のヘッジファンド等出資の制限、市場取引の規制)の導入、④破たん時処理計画(生前遺言)の策定義務、⑤経営者報酬の監視強化・コーポレートガバナンス強化、⑥デリバティブ取引の透明性向上、⑦消費者保護のための消費者金融保護庁(CFPB)の新設、など多岐にわたるものである。

今回のDF法改正の目玉は、第一にFRBの厳しい健全性基準が課される銀行持ち株会社の要件について連結総資産500億ドル以上であったものを2,500億ドル以上に引き上げ、中堅銀行や地域銀行が厳しい規制から免除されたこと、第二に総資産100億ドル未満の銀行についてはボルカー・ルールの適用が除外され、自己勘定トレーディングなどが可能になったこと等である。

これらの措置で多くの銀行が規制から免れることになり、大銀行が巨額のコストをかけてきたストレステストや生前遺言(living will:納税者負担を最小化させるための破綻時の処理計画)の策定などにかかる多大な負担も軽減されることになる。さらに、大多数の銀行が行ってきた住宅ローン情報の当局への詳細な報告義務も緩和される。

その目的は、中小金融機関や地域金融機関の負担の軽減と地域経済の活性化にある。その点では公約通りということでトランプ大統領の政策はぶれていない。しかし、すでに施行された所得税・法人税減税の影響もあり前述したようにアメリカ経済は記録的な景気拡大を続け資産価格の上昇も続いている。その上に今回の金融規制緩和となると、融資やリスクテイク行動はさらに促進され、景気循環を増幅させることになるだろう。アメリカでは地方銀行も含め銀行の収益は記録的な黒字が続いており、こうした流れを促進するだろう。

今回の規制緩和で、厳しい規制から免れる銀行数は飛躍的に増大する。シカゴ連銀の2017年末の連結ベースの銀行持ち株会社の総資産残高のデータによれば、FRBの厳しい規制を受ける大手銀行数は従前の38行から12行にまで減少する。さらに上位125行を除く5,500行余りの中堅中小銀行はボルカー・ルールを免れることになり、自己勘定トレーディングや中小地域銀行の住宅ローンビジネスも増大するだろう。

もっとも、今回のDF法の改正は、議会通過を重視する余り、選挙公約で当初示したような抜本的改革には至らなかった。とはいえ、金融機関や政府部門の膨大なコストの軽減と規制緩和の流れはアメリカで今後も続くだろう。IMFによれば、昨年の中債務企業の債務残高は、危機前のピークを越えたという。またアメリカではファニーメイやフレディマックの住宅ローン引き受け基準も緩和傾向にあり、DI比率(返済負担率)の高い新規融資も増大傾向にある。一方欧州では金融規制を強化する国も多い。アメリカの景気過熱が続くなか、FRBが金利を引き上げるよりも、むしろ金融規制を強化することが、危機を未然に防ぐためには必要なかもしれない。

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 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) インバウンド、観光消費、ゴールデンルート、観光立国推進基本計画、信用金庫

(視 点)

インバウンド（訪日外国人旅行）は、中長期的にも増加基調をたどると見込まれている。また、日本を訪れるのが2回目以上となる外国人旅行者（リピーター）を中心に、いわゆるゴールデンルート以外の地域を訪問するケースも増えている。先行き一段の人口減少が見込まれ、国内消費の伸び悩みが懸念されるなか、インバウンドに係る需要をうまく取り込むことは、中小企業経営に資することはもちろん、地域振興の観点からも重要といえよう。

本稿ではまず、定量データを基に、インバウンドの現状および将来的な見通しを概観した。そのうえで、政府が2017年3月に策定した「観光立国推進基本計画（第3期）」で示されている施策のいくつかを紹介しつつ、中小企業ならびに信用金庫がこれまで以上に注力を要するべき対応について考察した。

(要 旨)

- 政府の振興策も功を奏し、訪日外国人旅行者は増加の一途をたどっている。足取りを合わせ、外国人旅行者の日本国内での消費額も年々増えている。17年実績は、前者が2,869万人、後者は4兆4,162億円となった。国際機関による調査結果は、中長期的な将来に向け、インバウンド市場が拡大傾向をたどることを示唆している。
- これまでは、中国からの旅行者を中心に、いわゆるゴールデンルートを訪問するケースが多かったが、最近では、リピーターがゴールデンルート以外を訪問する動きも広がりつつある。旅行に係る消費は多様な産業にプラスの効果をもたらすが、そうしたメリットを各地で享受できる可能性が高まっていると考えられる。
- 外国人旅行者の訪問地域が広がっている現状は、各地の中小企業にとってビジネスを獲得する好機と捉えられよう。引き続き、政府はインバウンドを振興する意向であり、中小企業が活用しやすい施策も打ち出している。具体的には、消費税免税制度の適用、おもてなし認証資格の取得、などが挙げられる。
- 多くの信用金庫が取引先企業の経営サポートに注力していようが、市場拡大の可能性が高いことを踏まえれば、インバウンドに即応したメニューを準備・拡充するのも一案である。なお、政府は多様な地元団体が連携して取り組む観光振興を後押しする意向である。有力な構成員として、主体的かつ積極的に関与することも引き続き重要なテーマといえよう。

1. インバウンドの現状と今後の見通し

まず始めに、観光庁などの公表データを基に、インバウンド（訪日外国人旅行）が着実に増加している状況を確認する。そのうえで、政府による振興策を概観するとともに、国際機関の将来予測などからインバウンドの先行きを展望する。

(1) 訪日外国人旅行者数は着実に増加。アジアからの来訪者が8割を超える

図表1は、日本政府観光局（JNTO^(注1)）が公表している訪日外国人旅行者数と日本人海外旅行者数の推移を示したものである。

訪日外国人旅行者数は、世界的な金融危機、円高進行などに見舞われた09年、東日本大震災が発生した11年に前年割れとなったが、その後は増加の一途をたどっている。13年に

1,000万人を、16年に2,000万人を突破し、直近の17年は暫定値ベースで2,869万人に達している。一方、日本人海外旅行者数は1,500～2,000万人の横ばい圏で推移している。

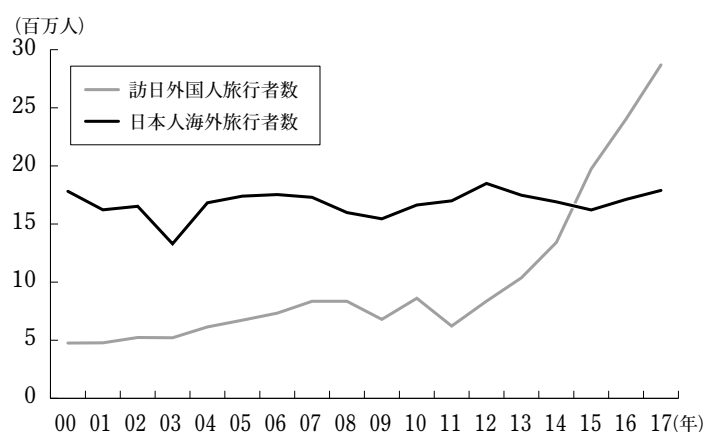
15年以降、訪日外国人旅行者が日本人海外旅行者を上回っているが、両者の差は拡大傾向にある。

カネの動きも、ヒトと同様の推移をたどっている。国際収支の項目の1つである旅行収支は長きにわたり赤字が続いていたが、15年に黒字に転換し、その後、黒字幅は拡大している（図表2）。

財務省は旅行収支を「訪日外国人旅行者・日本人海外旅行者の宿泊費、飲食費等の受取・支払の差額」と定義している。収支が黒字ということは、前者からの受取額が後者による支払額を上回っている状況を表している。

観光庁『訪日外国人消費動向調査^(注2)』に

図表1 訪日外国人旅行者数と日本人海外旅行者数の推移

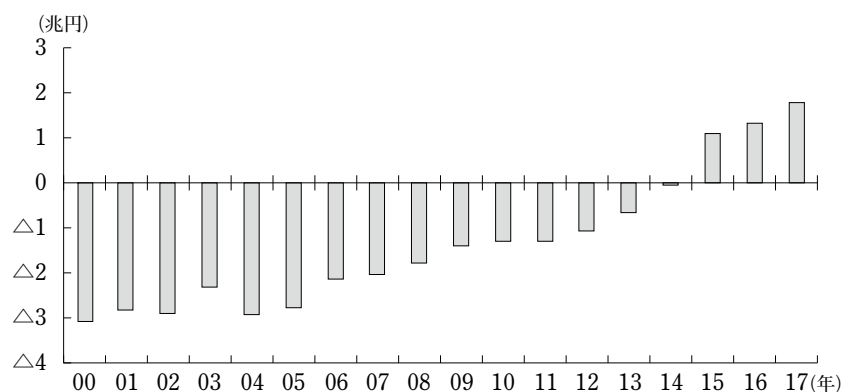


(備考) 日本政府観光局（JNTO）資料より作成

(注)1. Japan National Tourism Organizationの略で、正式名称は、独立行政法人 国際観光振興機構。海外における観光宣伝、外国人観光旅客への観光案内、その他外国人観光旅客の来訪の促進に必要な業務を行い、国際観光の振興を図ることを目的としている。

2. 四半期ごとに実施しており、日本を出国する訪日外国人旅行者（旅客機などの乗員、1年以上の滞在者等を除く）を対象に、属性、訪日の目的、主な宿泊地、消費額などを聞き取り形式で尋ねている。観光振興の一環で10年4～6月期より開始された。サンプル調査であり、目標とする聞き取り件数を四半期で9,710件（年間では38,840件）としている。

図表2 旅行収支の推移



(備考) 財務省資料より作成

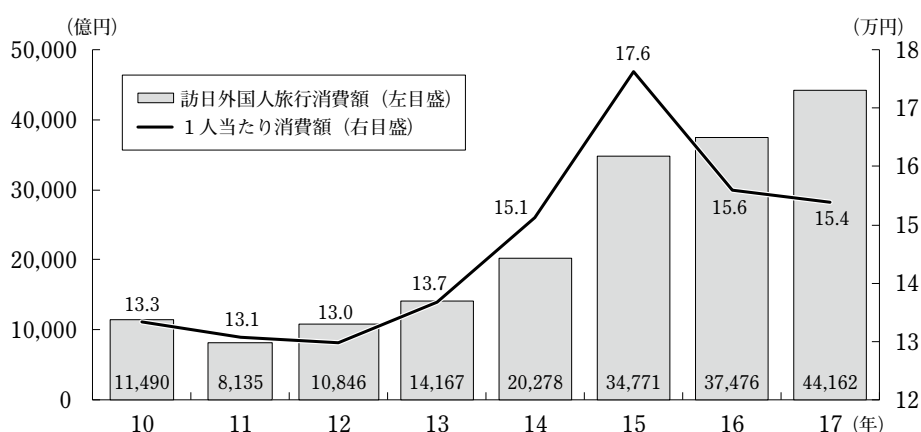
より、訪日外国人の日本国内での旅行消費額をみると、11年以外は前年比プラスとなっており、17年には4兆4,162億円となった。一方、旅行者1人当たりの消費額は、15年の17.6万円をピークに、2年連続で減少している（図表3）。この要因としては、①中国人観光客による“爆買い”の動きが一段落していること^(注3)、②近隣のアジア諸国を中心に、宿泊費や交通費をさほど必要としない外航ク

ルーズ船で日本を訪れる観光客が増えていること^(注4)、などが挙げられている。

アジアからの訪日観光が、旅行者1人当たり消費額の動向に少なからず影響を与えているが、この点、当該地域から日本を訪れる旅行者の比率が圧倒的に高いことと無縁ではない。

実際に、17年の訪日外国人旅行者数の地域別内訳をみると、アジアの比率は86.5%

図表3 訪日外国人による旅行消費額の推移

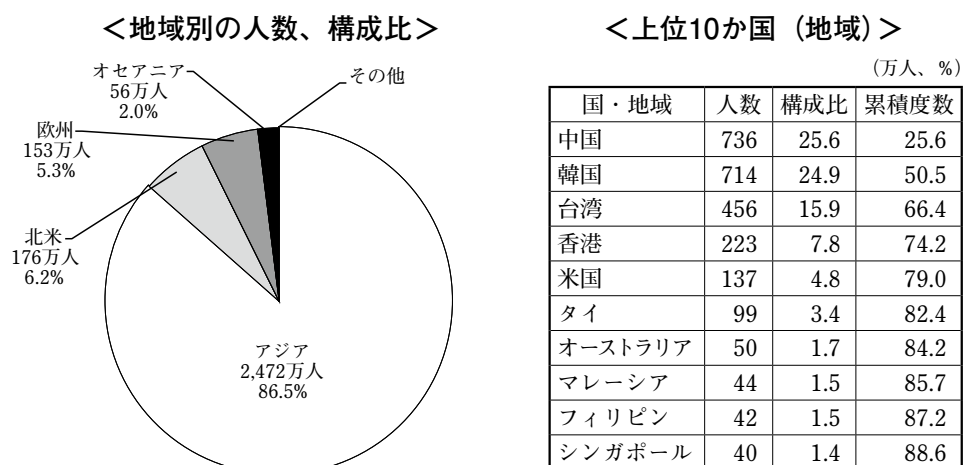


(備考) 観光庁資料より作成

(注)3. 中国からの訪日旅行者の1人当たり消費額のピークは、15年の28.4万円である。その後は、16年が23.2万円（前年比18.4%減）、17年が23.0万円（同0.5%減）となっている。

4. 国土交通省の調査によれば、外航クルーズ船による外国人入国者数は年々増加しており、15年が111.6万人（前年比2.7倍）、16年が199.2万人（同1.8倍）、17年（速報ベース）が253.3万人（同1.3倍）となっている。政府は20年の外航クルーズ船による旅客数の目標を500万人としている。

図表4 地域別にみた訪日外国人旅行者の状況（17年）



（備考）暫定値を基に算出。日本政府観光局（JNTO）資料より作成

（2,472万人）に達しており、北米の6.2%（176万人）、欧州の5.3%（153万人）、オセアニアの2.0%（56万人）を大きく引き離している。国（地域）別にみると、多い順に中国、韓国、台湾、香港となっており、この4か国（地域）だけで全体の74.2%を占める（図表4）。

（2）政府もインバウンドを振興～20年までに訪日観光客4,000万人を目指す

アジアからの訪日旅行者のウエイトはもとも高かったが、05年時点では68.8%にとどまっていた。05年から17年にかけての訪日外国人旅行者数の年平均伸び率を求めると、アジアは15.0%増と全体（12.8%増）を上回っている。アジアからの旅行者を中心とした訪日外国人の増加は、当該地域における国民所得の向上（後述）も一因といえようが、政府が国策の位置付けでインバウンドを振興してきたことも大きい。

前述のとおり、外航クルーズ船による来訪が増加しているが、これには、政府が運航会社向けにワンストップ窓口を設置し、港湾施設や寄港地周辺の観光スポットに係る情報を発信していることが少なからず寄与している。また、アジアの国々を主な対象に、ビザ（査証）取得に係る発給要件の緩和や、一定の条件内でビザ（査証）免除の措置を推し進めたことも訪日観光を後押ししている^{（注5）}。

以下、政府のインバウンド振興の変遷を振り返るとともに、観光振興に係る数値目標と目標達成のための施策が示された「観光立国推進基本計画」の最新版の内容について概説する。

イ．政府のインバウンド振興の変遷

03年は一般に、日本の“インバウンド元年”と呼ばれ、同年を起点に関連データの推移を追うケースも多い。これは、当時の小

（注）5. 各国におけるビザ（査証）申請の要件、手続き等については、外務省ホームページを参照願いたい。
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/visa/index.html>

泉総理が観光立国懇談会を主宰するとともに、施政方針演説にて「10年に訪日外国人を1,000万人にする」と観光立国を宣言し、ビジット・ジャパン事業を開始した年に当たるためである（図表5）。

ビジット・ジャパン事業は、インバウンドの増加を期待できる重点市場へのプロモーション活動と言い換えられるものである。日本の観光地としての魅力を訴求するべく、現地において、マス・メディアを通じ

た広報活動や旅行博覧会でのPR活動等を展開している。また、海外の旅行会社を日本の観光地に招き、新たな訪日旅行商品の作成を働きかける事業も営んでいる^(注6)。ちなみに、重点市場は当初、韓国、台湾、香港、中国、米国のみであったが、順次拡大され、現在は20か国（地域）に達している。

このほかの動きをみると、07年から「観光立国推進基本計画」の策定が開始されている。また、08年には観光立国の推進体制を強化することを目的に、国土交通省の外局の位置づけで観光庁が発足している。

図表5 政府による主なインバウンド振興策

年.月	振興策等
03. 1	小泉総理（当時）、「観光立国懇談会」を主宰
03. 4	ビジット・ジャパン事業の開始
07. 1	観光立国推進基本法の施行
07. 6	観光立国推進基本計画（第1期、07年度～11年度）の決定
08.10	観光庁の設立
12. 3	観光立国推進基本計画（第2期、12年度～16年度）の決定
16. 3	「明日の日本を支える観光ビジョン」の策定
17. 3	観光立国推進基本計画（第3期、17年度～20年度）の決定

（備考）各種資料より作成

ロ. 観光立国推進基本計画（第3期）の概要

17年3月28日に閣議決定された「観光立国推進基本計画（第3期）」（以下「第3期計画」という。）の計画期間は、第1期、第2期が5年間であったのに対し、17年度から20年度までの4年間となっている。

図表6は、第3期計画における数値目標

図表6 「観光立国推進基本計画（第3期）」における数値目標

項目	計画策定時の実績 (15年)	目標値 (20年までに)
国内観光の拡大・充実		
① 国内旅行消費額	20.4兆円	21兆円
国際観光の拡大・充実		
② 訪日外国人旅行者数	1,974万人	4,000万人
③ 訪日外国人旅行消費額	3.5兆円	8兆円
④ 訪日外国人旅行者に占めるリピーター数	1,159万人	2,400万人
⑤ 訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数	2,514万人泊	7,000万人泊
⑥ アジア主要国における国際会議の開催件数に占める割合	26.1%	アジア最大の開催国 (3割以上)
国際相互交流の推進		
⑦ 日本人の海外旅行者数	1,621万人	2,000万人

（備考）1. ⑤の地方部に該当するのは、埼玉、千葉、東京、神奈川、愛知、京都、大阪、兵庫の各都府県を除く39の道県
2. ⑥のアジア主要国に該当するのは、日本、中国、韓国、オーストラリア、シンガポールの5か国
3. 観光庁資料より作成

（注）6. 最新のビジット・ジャパン事業の概要は、観光庁ホームページを参照願いたい。
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>

である。インバウンドと関連が深いのは、国際観光の拡大・充実に示されている5つの計数である。

第2期計画では、16年までの目標値を訪日外国人旅行者数1,800万人、訪日外国人旅行消費額3兆円としていたが、いずれも15年に達成された。第3期計画では「観光先進国という新たなステージへ進むため、更なる高みを目指す」観点から、前者を4,000万人、後者を8兆円とし、いずれも15年実績の2倍強を目指している。

また、インバウンド消費拡大の効果を全国各地へもたらすべく、日本への訪問が2回以上となるリピーター数、地方での宿泊者数を新たに目標値に設定している。このほか、ビジネス目的の訪日旅行の促進も重要との判断から、いわゆるMICE^(注7)の誘致についても第2期計画に続き目標値が定められている。

数値目標達成のための施策は、大きく4つに整理されている（図表7）。

1. で示されている魅力ある観光地域を形成するための施策として、文化財の整備、古民家等の歴史的資源の活用、滞在型農山漁村の確立・形成などが挙げられている。また、交通施設の充実化を図るべく、国際拠点空港の整備も進める意向である。

図表7 第3期計画における政策の体系

1. 国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成
(1) 国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成
(2) 観光資源の活用による地域の特性を生かした魅力ある観光地域の形成
(3) 観光旅行者の来訪の促進に必要な交通施設の総合的な整備
2. 観光産業の国際競争力の強化及び観光の振興に寄与する人材の育成
(1) 観光産業の国際競争力の強化
(2) 観光の振興に寄与する人材の育成
3. 国際観光の振興
(1) 外国人観光旅客の来訪の促進
(2) 国際相互交流の促進
4. 観光旅行の促進のための環境の整備
(1) 観光旅行の容易化及び円滑化
(2) 観光旅行者に対する接遇の向上
(3) 観光旅行者の利便の増進
(4) 観光旅行の安全の確保
(5) 新たな観光旅行の分野の開拓
(6) 観光地域における環境及び良好な景観の保全
(7) 観光に関する統計の整備

（備考）観光庁資料より作成

2. でいう国際競争力の強化が求められる観光産業は多岐にわたるが、関連施策からは、民泊^(注8)事業者を含めた宿泊業を始め、個人向けを中心とした各種サービス業を特に重視していることが読み取れる。

3. では、ICT（情報通信技術）を活用しつつ、オールジャパン体制で訪日プロモーションを展開する方針等が示されている。

(注)7. 国土交通省はMICEについて、「企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」と定義付けをしている。

8. 18年6月15日の法施行に伴い、旅館業法上の簡易宿所、国家戦略特区民泊に加え、住宅宿泊事業法（民泊新法）で解禁される住宅宿泊事業が民泊として新たに認められる。自治体へ届出をすれば民泊業を営めるが、①営業日数の制限（年間180日以内）、②違法民泊の取締り強化（罰金の上限額の引上げ）などの規制がある。また、自治体が条例で営業を制限する可能性もある。詳細は、国土交通省ホームページ（民泊制度ポータルサイト）などを参照願いたい。

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/minpaku/>

また、引き続き、アジア諸国を中心にビザ（査証）に係る緩和策を推し進めることも明記されている。4. のなかでインバウンドに関連深い施策としては、旅行者の安全確保という観点から示された訪日外国人観光客の災害被害軽減に向けた各種施策が挙げられよう。

(3) インバウンド市場は中長期的にも拡大が見込まれる

各国の政治不安や外交問題、自然災害などが先行きを考えるうえで恒常的なリスク要因となるものの、国際機関による調査結果は、中長期的な将来に向け、インバウンド市場が拡大傾向をたどることを示唆している。

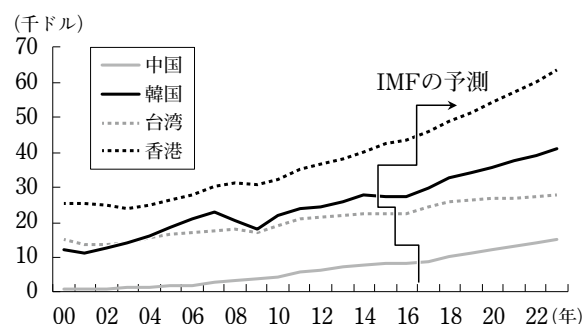
アジア諸国の多くで、経済的な豊かさを表す1人当たりGDPは増加基調をたどっているが、この点は、訪日旅行者が多い中国、韓国、台湾、香港にも当てはまる。00年と直近実績とを比べてみると、韓国が2.3倍、台

湾が1.5倍、香港が1.7倍、中国に至っては8.5倍もの水準に高まっている（図表8）。

経済発展に足取りを合わせ、国民の所得が増加したことにより、訪日旅行および日本国内での消費が促された面もあろう。なお、国際通貨基金（IMF）は、4か国（地域）の1人当たりGDPは今後も増加傾向をたどると見込んでおり、先行きを展望するうえで明るい材料と考えられる。

図表9は、国連世界観光機関（UNWTO）による国際観光客到着数（1泊以上の海外旅

図表8 1人当たりGDPの推移と予測



（備考）国際通貨基金（IMF）資料より作成

図表9 国際観光客到着数の実績と予測

	国際観光客到着数（100万人）					年平均増減率（%）			構成比（%、ポイント）		
	実績		予測			実績		予測	実績	予測	
	1980	1995	2010	2020	2030	95/80	10/95	30/10	2010	2030	30-10
世界	277	528	940	1,360	1,809	4.4	3.9	3.3	100	100	-
アフリカ	7	19	50	85	134	6.7	6.7	5.0	5.3	7.4	2.1
米州	62	109	150	199	248	3.8	2.1	2.6	15.9	13.7	△2.2
アジア・太平洋	23	82	204	355	535	8.9	6.3	4.9	21.7	29.6	7.9
北東アジア	10	41	112	195	293	9.9	6.8	4.9	11.9	16.2	4.3
東南アジア	8	28	70	123	187	8.7	6.2	5.1	7.4	10.3	2.9
オセアニア	2	8	12	15	19	8.7	2.4	2.4	1.2	1.0	△0.2
南アジア	2	4	11	21	36	4.3	6.6	6.0	1.2	2.0	0.8
ヨーロッパ	177	304	475	620	744	3.7	3.0	2.3	50.6	41.1	△9.5
中東	7	14	61	101	149	4.5	10.5	4.6	6.5	8.2	1.7

（備考）1. 北東アジアは日本、中国、香港、北朝鮮、韓国、マカオ、モンゴル、台湾
2. 国連世界観光機関（UNWTO）『Tourism Highlights 2017 edition』より作成

行をする人の数)の予測結果である。日本が含まれる北東アジアをみると、10年の1億1,200万人から、20年には1億9,500万人に、30年には2億9,300万人に拡大していくと見込まれている。また、10年から30年にかけての年平均増加率は4.9%と、世界全体(3.3%増)を上回ることが予想されており、結果的に、世界全体に占めるウエイトも、10年の11.9%から、30年には16.2%に高まる見通しである。

国連世界観光機関(UNWTO)は、アジア・太平洋における国際観光の状況を「新興国市場における購買力向上や航空機の接続性、より手ごろな価格の旅行およびビザの取得要件緩和により、域内外から観光の需要を刺激している」と評しており、先行きを有望視している。

2. リピーターを中心に、ゴールデンルート以外を訪問する動きが広がっている

1. でみたとおり、インバウンド市場は堅調に拡大している。なお、外国人旅行者の国内での訪問地に目を向けると、引き続き、中国からの団体観光客を中心に、いわゆるゴールデンルートを巡るケースが多いものの、リピーターがゴールデンルート^(注9)以外を訪問するケースも徐々に増えてきている。

2. では、こうした外国人旅行者の訪問先

の“地域的な広がり”について確認する。分析に際しては「観光立国推進基本計画(第2期)」にて示された区分に従い、ゴールデンルートに該当する地域を千葉、東京、京都、大阪の4都府県とした。

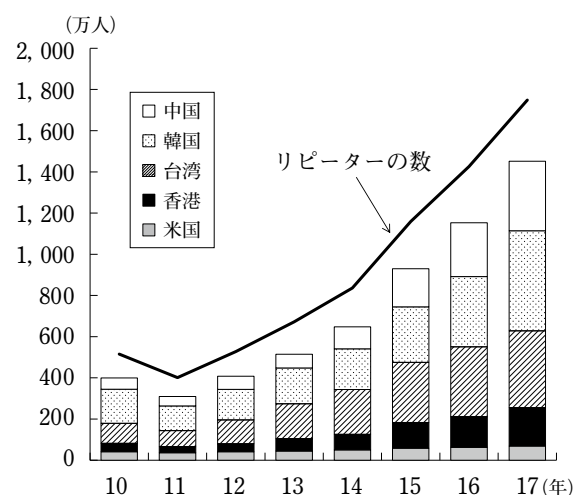
(1) 増加するリピーターを中心に、訪問地域に広がりも

イ. 都道府県別にみた外国人旅行者の訪問率

訪日外国人旅行者数に連動する形で、リピーター数は増加の一途をたどっており、17年には1,749万人に達したと計算される^(注10)。なお、訪日旅行者が多い5か国(地域)いずれでも増加基調をたどっている(図表10)。

訪日外国人旅行者全体に占めるリピーターの割合は、6割前後となっているが、訪

図表10 訪日観光におけるリピーター数の推移



(備考) 日本政府観光局(JNTO)、観光庁資料より作成

(注)9. ゴールデンルートについては、明確な定義づけが必ずしもなされていないが、一般には、「成田空港から入国し、東京、富士山、京都・大阪を巡り、関西国際空港から出国するルート」とされている。

10. リピーター数は、訪日外国人旅行者数を、観光庁「訪日外国人消費動向調査」にて、日本への来訪回数が2回目以上と答えたヒトの割合で除した人数。政府の「観光立国推進基本計画」にて示されているリピーター数も、この方法で求めている。

日旅行者が多い5か国(地域)の17年実績に着目すると、香港(83.3%)と台湾(81.8%)で8割を超える一方、韓国は68.1%、米国は50.2%となっており、中国は45.8%にとどまる。

観光庁「訪日外国人消費動向調査」により、来訪回数(初回、2回以上)の別に、17年における訪日外国人の各都道府県への訪問率を求めると、来訪回数にかかわらず、ゴールデンルートに該当する4都府県への訪問率は高いが、例外なく、訪日が初めての旅行者(以下「ビギナー」という。)よりもリピーターの方が訪問率は低く、両者の差は10ポイントを超えている(図表11)。

ゴールデンルート以外の43道県に目を転じると、7割弱の30道県でリピーターの訪問率の方がビギナーの訪問率よりも高くなっており、上回り幅が大きい順に福岡(6.49ポイント)、北海道(2.73ポイント)、沖縄(2.15ポイント)となっている。逆に、ビギナーの訪問率よりもリピーターの訪問率の方が低いのは13県であるが、下回り幅が大きいのは、奈良(△5.34ポイント)、山梨(△4.23ポイント)、神奈川(△3.26ポイント)、静岡(△3.12ポイント)などである。いずれも箱根、富士山、寺社仏閣などの観光資源を有しており、“準”ゴールデンルートに位置づけられる地域といえる。

図表11 訪日外国人の各都道府県への訪問率(17年、来訪回数別)

No	都道府県	訪問率 (来訪回数別)		②-①	No	都道府県	訪問率 (来訪回数別)		②-①	No	都道府県	訪問率 (来訪回数別)		②-①
		初回 (①)	2回以上 (②)				初回 (①)	2回以上 (②)				初回 (①)	2回以上 (②)	
1	北海道	5.66	8.39	2.73	17	石川県	2.58	1.41	△1.17	33	岡山県	0.57	0.65	0.09
2	青森県	0.29	0.61	0.33	18	福井県	0.09	0.19	0.10	34	広島県	5.00	2.12	△2.88
3	岩手県	0.06	0.24	0.18	19	山梨県	6.49	2.26	△4.23	35	山口県	0.62	1.43	0.82
4	宮城県	0.53	0.92	0.39	20	長野県	2.60	2.31	△0.29	36	徳島県	0.09	0.26	0.17
5	秋田県	0.11	0.35	0.23	21	岐阜県	2.95	1.85	△1.10	37	香川県	0.75	0.68	△0.07
6	山形県	0.16	0.42	0.26	22	静岡県	5.56	2.44	△3.12	38	愛媛県	0.21	0.50	0.29
7	福島県	0.17	0.29	0.12	23	愛知県	8.06	6.05	△2.01	39	高知県	0.09	0.18	0.09
8	茨城県	0.61	0.72	0.11	24	三重県	0.35	0.59	0.24	40	福岡県	7.95	14.44	6.49
9	栃木県	1.55	1.26	△0.30	25	滋賀県	0.33	0.62	0.29	41	佐賀県	0.35	0.79	0.44
10	群馬県	0.26	0.47	0.21	26	京都府	37.63	16.45	△21.18	42	長崎県	1.86	2.69	0.83
11	埼玉県	0.75	1.14	0.39	27	大阪府	48.02	29.05	△18.96	43	熊本県	1.20	2.27	1.08
12	千葉県	42.12	30.99	△11.13	28	兵庫県	5.75	5.28	△0.47	44	大分県	4.08	5.84	1.76
13	東京都	52.51	39.33	△13.18	29	奈良県	9.49	4.14	△5.34	45	宮崎県	0.17	0.36	0.19
14	神奈川県	10.09	6.83	△3.26	30	和歌山県	1.31	0.77	△0.54	46	鹿児島県	0.45	1.00	0.56
15	新潟県	0.54	0.76	0.23	31	鳥取県	0.11	0.22	0.11	47	沖縄県	5.61	7.76	2.15
16	富山県	0.48	1.03	0.54	32	島根県	0.10	0.13	0.03					

(備考) 観光庁資料より作成

口. 地域別にみた外国人旅行者の宿泊状況

観光庁「宿泊旅行統計調査」をみると、外国人延べ宿泊客^(注11)数は、11年をボトムに増加の一途をたどっているが、ゴールデンルート以外の地域で、より堅調な伸びを示している（図表12）。実際に、10年から17年にかけての年平均増加率を比較すると、ゴールデンルートに該当する4都府県が13.6%であるのに対し、ゴールデンルート以外の43道県は18.2%となっている。

結果的に、43道県における外国人延べ宿泊客数の割合は、年々高まっている。

これまでみてきたことを踏まえれば、日本を初めて訪れる外国人旅行者は、人気・知名度ともに高い観光地の多いゴールデンルートを巡るケースが多いものの、来訪を重ねるにつれ、独自に情報を収集し、自らのニーズに合致した訪問地および旅程に対する嗜好を高める姿が垣間見えよう。前述

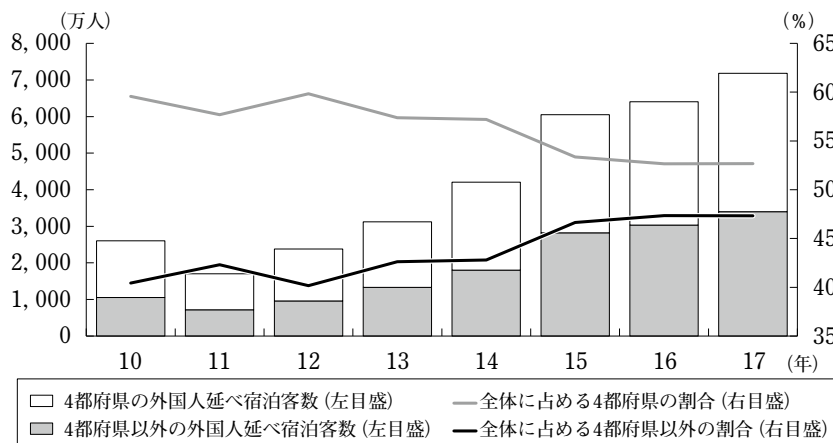
のとおり、現時点では、中国からの訪日旅行者に占めるリピーターの割合は比較的低いものの、今後、徐々に高まることも想定される。国内の多様な地域で訪問客数の増加を実現できる余地もあろう。

(2) 観光消費は地域の多様な産業に恩恵をもたらし得る

観光庁は、日本人の国内観光支出（宿泊・日帰り）、訪日外国人による観光支出などを合算した内部観光消費額を基に、産業連関表を用いて国内経済にもたらす波及効果を計測している。

図表13は、15年の内部観光消費額（25.5兆円）を基に波及効果を求めた結果である。生産波及効果（直接効果、第1次および第2次波及効果の合計）を52.1兆円、雇用誘発効果を440万人と試算しており、観光関連の消費が国内の多様な産業にプラスの影響を及ぼし

図表12 外国人延べ宿泊客数の推移



(備考) 1. 4都府県は東京、千葉、京都、大阪
2. 観光庁資料より作成

(注) 11. 観光庁は延べ宿泊者を宿泊者（寝具を使用して施設を利用する者。子どもや乳幼児を含む）の延べ人数と定義している。

図表13 旅行消費による経済波及効果（主要産業別）

旅行消費額			↓			↓		
全体	25.5	兆円	生産波及効果（直接+1～2次）			雇用誘発効果		
小売業	1.70	兆円	全体	52.1	兆円	全体	440	万人
宿泊業	4.31	兆円	小売業	2.81	兆円	小売業	55.6	万人
飲食店	3.14	兆円	宿泊業	4.38	兆円	宿泊業	46.8	万人
旅行サービス業	1.58	兆円	飲食店	3.62	兆円	飲食店	71.1	万人
運輸業	6.58	兆円	旅行サービス業	2.20	兆円	旅行サービス業	14.7	万人
農林水産業	0.22	兆円	運輸業	8.04	兆円	運輸業	41.1	万人
食料品製造業	1.84	兆円	農林水産業	1.17	兆円	農林水産業	47.2	万人
			食料品製造業	4.09	兆円	食料品製造業	19.6	万人

直接効果

- ・需要が増加する産業で生じる新たな生産額

第1次波及効果

- ・直接効果を受け、原材料・サービスが新たに投入されることにより生み出される生産額

第2次波及効果

- ・直接効果、第1次波及効果により増加する雇用者所得のうち、消費に充てられた分が新たに生み出す生産額

雇用誘発効果

- ・直接効果～第2次波及効果に伴う雇用者数の増加

（備考）観光庁資料などより作成

ていることを読み取れる。また、ある意味当然という面もあるが、生産活動および雇用の押上げ効果は、小売業、宿泊業、飲食店、食料品製造業など、いわゆるツーリズムと関わりが深い産業で特に大きくなると計測されている。

前述のとおり、インバウンドの国内での訪問地域は広がりを見せつつある。また、内部観光消費額に占める訪日観光支出のウエイトは年々上昇しており、直近のボトムである11年で4.5%に過ぎなかったものが、15年には13.0%に高まっている。これらの点は、「今後、より多くの地域において、インバウンドがもたらす経済的なメリットを享受できる可能性が高まっている」と解釈することもできよう。

3. 中小企業によるインバウンドへの取組状況と関連施策

2. で確認したとおり、外国人旅行者の国内での訪問地域は広がりを見せつつある。こうした状況は、各地の中小企業にとってビジネス獲得の好機と捉えられよう。また、経済波及効果の計測結果からは、いわゆるツーリズムと関連が深い産業へのプラス効果が大きいことを読み取れるが、いずれも中小企業が活躍している分野といえる。

これらの点を踏まえ、3. では、中小企業白書（16年）の記述から中小企業のインバウンドに係る対応状況をまず確認する。そのうえで、第3期計画にて示された施策のうち、中小企業が比較的取り組みやすいと考え

られるものについて概説する。

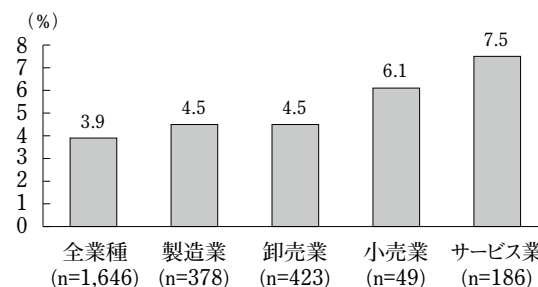
(1) 中小企業によるインバウンド対応は道半ば

中小企業白書（16年）の第2部「中小企業の稼ぐ力」では、市場拡大が見込まれる海外へ展開することの重要性を説く観点から、中小企業による輸出、直接投資、インバウンドへの対応状況を分析している。

分析のために実施されたアンケート調査^(注12)によれば、インバウンドに係る対応を実施している中小企業の割合は3.9%にとどまる（図表14）。当該調査では、インバウンド以外の海外展開への取組状況も尋ねているが、輸出26.4%、直接投資（生産拠点）8.7%、直接投資（販売・サービス拠点）10.7%となっている。

さほど取組みが進んでいないこともあり、

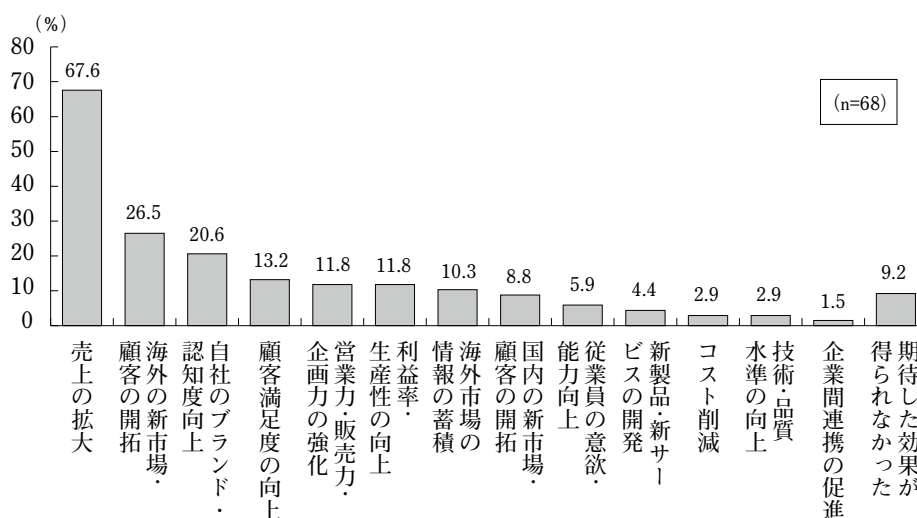
図表14 インバウンド対応を実施している中小企業の割合（業種別）



（備考）中小企業庁『2016年版中小企業白書』より引用

サンプル数は68と少ないが、アンケート調査では、インバウンド対応を実施した効果についても尋ねている。回答割合が最も高いのは「売上の拡大」で67.6%に達している。また、「海外の新市場・顧客の開拓」「自社のブランド・認知度向上」の回答割合も2割を超えている。その一方で、「期待した効果が得られなかった」の回答割合は1割弱にとどまっている（図表15）。

図表15 インバウンド対応による効果（複数回答）



（備考）中小企業庁『2016年版中小企業白書』より引用

（注）12. 「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査（15年12月）」。当該調査では、インバウンド対応を「海外から訪日した外国人旅行者に対して自社の財・サービスを販売・提供すること」としている。

(2) 中小企業のインバウンド対応に資する 政府の施策

図表15からは、実際にインバウンド対応を進めた中小企業が多様なプラス効果を得ていることを読み取れるが、第3期計画では、訪日外国人旅行者の消費需要を取り込む一助になると期待でき、中小企業による取組みも比較的容易と考えられる施策が2つ紹介されている。1つは、外国人旅行者を対象とした消費税免税店としての認可取得であり、もう1つは、提供するサービスの品質の高さをアピールする「おもてなし規格認証」の取得である。

イ. 消費税免税制度

消費税免税制度は、免税店を経営する事業者が外国人旅行者等の非居住者に対し、一定の方法で免税対象物品を販売する場合に、消費税が免除される制度である^(注13)。

訪日外国人旅行者の国内消費促進を目指す観点から、順次、制度改正がなされてきたが、最新の16年5月1日における改正内容は、大きくは、①最低購入金額の引下げ、②簡便な海外直送手続の創設、③免税手続カウンター制度の利便性向上、④購入者誓約書の電磁的記録による保存の4点となっている（図表16）。

免税店となるには、税務署に申請のうえ許可を得る必要があるが、販売増に直結する対応といえよう。第3期計画には、対象となる国内事業者（小売店、物販を伴う宿泊施設、道の駅など）への周知徹底を図り、18年には、地方における免税店数を2万店規模に増加させる方針が示されている。18年4月1日時点で、全国の免税店数は44,646店を数えるが、内訳は、3大都市圏（東京、神奈川、千葉、埼玉、愛知、大阪、京都、兵庫の各都府県）が27,528店、地方（3大

図表16 消費税免税制度の改正内容（16年5月1日）

1. 最低購入金額の引下げ
・免税の対象となる最低購入金額を、一般物品、消耗品ともに5,000円以上に引下げ（改正前は、一般物品が10,000円超、消耗品が5,000円超）→ <u>単価の低い民芸品、伝統工芸品の購入促進を狙いとする。</u>
2. 簡便な海外直送手続の創設
・非居住者が購入した物品を免税店から直接海外の自宅・空港などへ配送する場合、パスポートの提示と運送契約書の写しを提出すれば免税を受けられる→ <u>免税手続きの簡略化と手ぶら観光の促進を狙いとする。</u>
3. 免税手続カウンター制度の利便性向上
・商店街の中に所在するショッピングセンターに入るテナント等が商店街の組合員でなくとも、当該テナントおよび商店街の組合員の店舗での購入物品を免税手続カウンターで合算することが可能に→ <u>商店街ぐるみでの免税対象品の販売促進を狙いとする。</u>
4. 購入者誓約書の電磁的記録による保存
・紙ベースで保存する必要がなくなり、電磁的記録による保存が可能に→ <u>免税店の事務負担の軽減を狙いとする。</u>

（備考）観光庁資料などより作成

（注）13. 観光庁のホームページにて、消費税免税制度について平易な解説がなされているので参照願いたい。
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/tax-free/about.html>

都市圏以外) が17,118店となっている。

ロ. おもてなし規格認証

おもてなし規格認証は、16年8月に経済産業省が創設した制度である。当該認証には、グレードが高い順に紫、紺、金、紅の4種類があり、いずれも、サービスの質を表す30の規格項目^(注14)をどれだけ満たすかがポイントとなる。なお、紅認証については、自己適合宣言（規格項目の要件を満たしている、もしくは満たす意志がある）さえあれば無償で登録できるが、金以上の認証は有料であり、認証機関などによる審査をパスする必要がある（図表17）。

実際に認証を取得した場合に期待できるメリットとして、サービス品質の見える化など大きく3点が挙げられている^(注15)。第3

期計画では、20年までに30万社による認証取得を目標としている。現時点での登録事業者数は1万弱であり、金融・保険業、卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業による登録が多くなっている。

4. 結びにかえて～信用金庫への視座

以上みてきた点を踏まえつつ、信用金庫に求められる対応について概説し、本稿を締めくくりたい。

(1) 取引先企業によるインバウンド対応へのサポート

3. でみてきたとおり、中小企業によるインバウンド対応は、他の海外展開に係る取組みに後れをとっている。こうした現状を踏まえ、中小企業庁は「インバウンド対応は国内

図表17 おもてなし規格認証の概要
＜認証の4つの分類＞

分類	考え方	項目に係る条件
紫	お客様の期待を大きく超える「おもてなし」提供者	24項目/30項目
紺	独自の創意工夫が凝らされたサービス提供者	21項目/30項目
金	お客様の期待を超えるサービス提供者	15項目/30項目
紅	サービス向上の取組に意欲的なサービス提供者	15項目/30項目

＜認証取得のメリット＞

メリット	概要
サービス品質の見える化	認証後に発行される「登録証」「認証書」「マーク」は、店頭、自社ホームページに掲載可能⇒サービス品質の高さを顧客にアピールでき、従業員の意識向上にもつながる。
公的融資を受けやすく	金認証以上の認証を取得した事業者は、日本政策金融公庫から、設備資金および運転資金について低利融資を受けられる。
生産性の向上と経営品質の向上	30の規格項目は、顧客・従業員・地域の満足促進のみならず、自社の生産性向上（人材育成への注力、PDCAサイクルの循環）につながる視点でも策定されている。

（備考）一般社団法人サービスデザイン推進協議会、中小企業庁資料より作成

（注）14. 大きくは、「情報提供」「設備」「職場などの環境改善」「業務の改善」「ツールの導入・用意」「顧客理解・対応」「人材教育・育成」に関する取組。一般社団法人サービスデザイン推進協議会のホームページにて、30の規格項目を把握できる。

15. おもてなし規格認証について詳しくは、一般社団法人サービスデザイン推進協議会のホームページを参照願いたい。
<https://www.service-design.jp/>

図表18 中小企業がインバウンド対応を進める際のテーマ

テーマ	概要	想定される対応
情報収集	訪日観光客のニーズ、各国国民に特有の気質、習慣などの情報をいかに収集するか。	・各種会合（セミナー、商談会など）への参加 ・現地視察訪問（商業施設、集客施設など）
魅力発見と確認	提供している商品、サービス等の魅力は何か。その魅力をいかに高めていくか。	・実際に地元に足を運んだ外国人観光客から感想や要望をヒアリング ・在日外国人（留学生、就労者など）を観光モニターとして招待のうえ、意見収集
情報発信	自らの魅力等を、外国人にいかに発信するのが効果的か。	・SNS（フェイスブック、ツイッターなど）による情報発信の好事例について把握 ・現地の旅行会社を招いた地元視察ツアーの実施

（備考）各種資料を基に作成

にしながら訪日外国人旅行客の需要を取り込むものであるため、輸出や直接投資に比べて取り組みやすい投資」としたうえで、「訪日客が増加しているこの機会を活かすことで、海外需要の獲得による売上拡大を図れる」との见解を示している。

信用金庫の多くが取引先企業の経営サポートに注力していると推察する。なかには「海外展開」をキーワードとする支援メニューを設け、①基礎的な情報提供を目的としたセミナーの開催、②貿易投資ビジネスに係る個別相談の実施など、多様な活動を展開しているケースもあるが、訪日観光増加の流れが続く可能性が高いことを踏まえれば、今後は一連の活動に加え、消費税免税制度、おもてなし規格認証などの関連施策について周知徹底を図ることを含め、インバウンドに即応したサポートに一層注力することも一案といえよう。

なお、他のビジネスにも相通ずる面があるが、中小企業がインバウンドに係る対応を進めていく際のテーマは、実際に取り組む順

に、①顧客に係る情報収集、②自身の魅力発見・再確認、③顧客への情報発信になると考えられ、それぞれに関する対応を整理・明確化することが重要といえる（図表18）。信用金庫は、こうした点も踏まえつつ、当意即妙なサポートに努めていきたいところである。信金中央金庫としても、信用金庫による取引先企業の海外展開支援に資するべく、様々なサポートメニューを用意している。

（2）地元の観光振興に係る活動への関与

インバウンド関連の需要をうまく取り込むことは、地域の再生・活性化の一助にもなる。信用金庫が地域の有力な構成員として、観光振興に係る活動に主体的かつ積極的に関与することは、引き続いての重要なテーマに位置づけられよう。

政府としても、多様な地域メンバーが連携して取り組む観光振興を後押しする意向である。第3期計画には「日本版DMO^(注16)を形成・育成していくことが急務」と記されており、18年3月末時点で登録されたDMOは70

（注）16. Destination Management/Marketing Organizationの略であり、簡単には「観光地域づくり組織」と訳される。

図表19 DMOの概要

<u>1. 定義、分類</u> (1) 定義 地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人 (2) 分類（活動エリアに応じ3タイプを想定） ①広域連携DMO（複数都道府県にまたがる区域（地方ブロック単位）） ②地域連携DMO（複数の地方公共団体にまたがる区域） ③地域DMO（原則として基礎自治体である単独の市町村の区域） <u>2. 役割</u> (1) 観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成 (2) 各種データ等の継続的な収集・分析、明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立 (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション <u>3. 多様な関係者との連携</u> 内外の人材やノウハウを取り込みつつ、多様な関係者と連携 ①商工業、②交通事業者、③地域住民、④宿泊施設、⑤農林漁業、⑥飲食店、⑦行政など

（備考）観光庁資料などを基に作成

件、登録候補のDMOは128件を数えるが、20年までに世界水準のDMOを100組織形成する方針である（図表19）。

今後、DMOへの出資、あるいは地域メンバーとしての活動への参画といった形で、信用金庫がコミットする動きが広がる可能性も

あろう。また、DMOへのコミットの有無にかかわらず、「地域の関係者同士をつなぐ調整役」としての役割を果たせる数少ない存在である信用金庫が、インバウンドを含めた観光振興に積極的に関与することに対し、地元からの期待は高いと考えられる。

〈参考文献〉

- ・観光庁『観光白書』（各年版）
- ・観光庁『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』（各年版）
- ・中小企業庁『中小企業白書2016年版』（16年4月）
- ・笠原博『信金中金月報2007年7月号』「通過型観光地からの脱却を目指すキーワード『三感四温』」
- ・曾與島弘貴、石神明広『信金中金月報2017年2月増刊号』「地方創生に向けた地域産業連関分析データの活用」
- ・矢ヶ崎紀子『インバウンド観光入門』晃洋書房（17年11月）

中小企業における経営者の健康管理と事業の継続

－ 経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) 中小企業経営者、健康管理、ケガ・病気、廃業、事業継続、組織整備

(視 点)

中小企業の経営者は、大企業の経営者と比較して、企業における存在感が極めて大きい。このため、経営者が仮に健康を害した場合、企業の存続が危ぶまれる事態にもなりかねない。

加えて、経営者がケガや病気等に遭うことを完全に回避することは不可能であることを考慮すると、平時から、経営者の一時離脱も想定したような組織体制を構築しておくことが求められる。

そこで本稿では、経営者の離脱を含めて常に最悪の事態を考慮しながら企業経営を実践している経営者の事例や、中小企業に対して健康増進を促している保険会社の事例を紹介しながら、経営者が健康を維持することの重要性に加え、業務代行者の人材育成を含めた組織体制の整備が重要であることを指摘する。最後に、信用金庫をはじめとする地域金融機関が中小企業経営者の健康問題に対して、どう関わるべきなのかについても示唆してみたい。

(要 旨)

- 中小企業の休廃業・解散件数は増加傾向にある。こうしたなかで、廃業の可能性を感じたきっかけや廃業を決断した理由のトップに「経営者の高齢化、健康（体力・気力）の問題」が挙げられており、健康問題が中小企業の廃業にも大きく影響している可能性がある。
- 中小企業は、経営者が経営、管理、業務の3役を兼ねているケースが多いため、企業における経営者の重要性が極めて高い。一方で、経営者を対象としたアンケートでは、労働時間が長い、健康診断を毎年受診していない、健康の維持・向上に向けた取組みをしていないなど、健康リスクを抱えているとみられる企業も一定の割合で存在する。
- 組織の整備や従業員の育成を通じて経営者に過大な負担がかかる状況を改善することで、経営者の健康リスクを軽減するとともに、平時においても経営者が経営に集中できる体制を構築することが望まれる。
- 信用金庫にとっては、機微（センシティブ）情報に該当する取引先経営者の健康状態は、触れにくい反面、リスク管理の点からは避けがたい問題でもある。まずは、経営者に健康の維持・向上への取組みの大切さを気付いてもらうことが求められよう。

はじめに

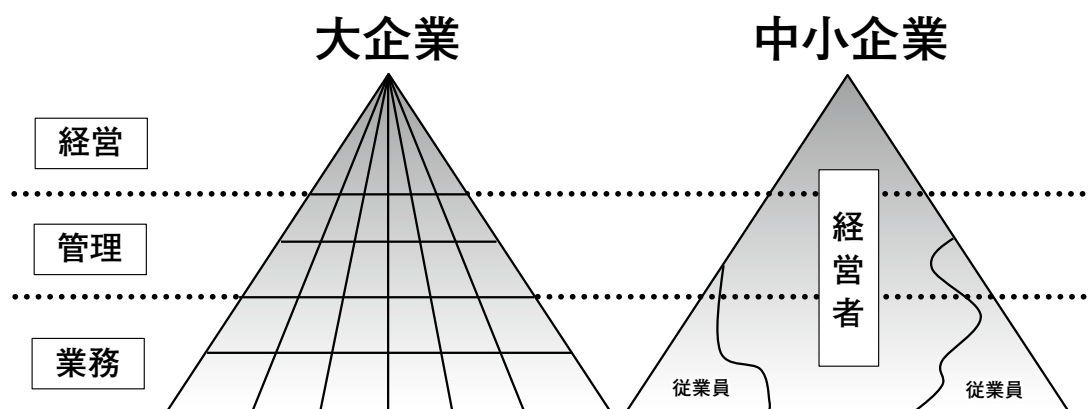
中小企業の経営者は、大企業の経営者と比較して、企業における存在感が極めて大きい。これは、中小企業においては、組織が未分化であり、経営者が経営、管理、業務の3役を兼ねているケースが多いためである(図表1)。

したがって、「中小企業における最大の経営資産は、経営者の健康と言っても過言ではない^(注1)」とも言われるように、中小企業経営者の健康は、中小企業の存続の根幹を成すものといえる。中小企業経営者の健康が損なわれた場合、事業継続の危機のみならず、企業の存続すら危ぶまれることになりかねず、経営者自身にとどまらず、経営者の家族や従業員にも多大な影響をあたえる。また、仮に経営者の健康問題によって中小企業が休廃業に至ってしまった場合、雇用機会が失われ、地域全体の活力が損なわれることにもなりかねない。

加えて、経営者がケガや病気等に遭うことを完全に回避することは不可能であることを考慮すると、平時から、経営者の突然の離脱も想定したような組織を構築していくことが求められる。

本稿では、各種調査の結果を交えながら、経営者が健康を維持することの重要性について指摘する。また、経営者が本来の役割である経営に専念できるために、そして、仮に経営者が健康を害して一時的に経営から離脱した場合でも、事業を継続して企業が存続できるよう、業務代行者の人材育成を含めた組織の整備が重要であることを指摘する。加えて、経営者の離脱を含め、常に最悪の事態を考慮しながら企業経営を実践している経営者の事例や、中小企業に対して健康増進を促している事例を紹介する。最後に、信用金庫をはじめとする地域金融機関が中小企業経営者の健康問題にどう関わるべきかについても示唆する。

図表1 大企業と中小企業の組織イメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 亀井 (2017) より引用

1. 概論 ―経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために―

(1) 中小企業の廃業と経営者の健康

景気拡大を背景に倒産件数が減少する一方で、休廃業・解散件数は高水準で推移している。休廃業・解散件数を倒産件数と比較すると、2000年代初頭はほぼ同数だったのに対し、直近では3倍以上となっている(図表2)。このことから、中小企業の減少に歯止めをかけるためには、休廃業・解散に陥る事態を回避することが必要であると考えられる。

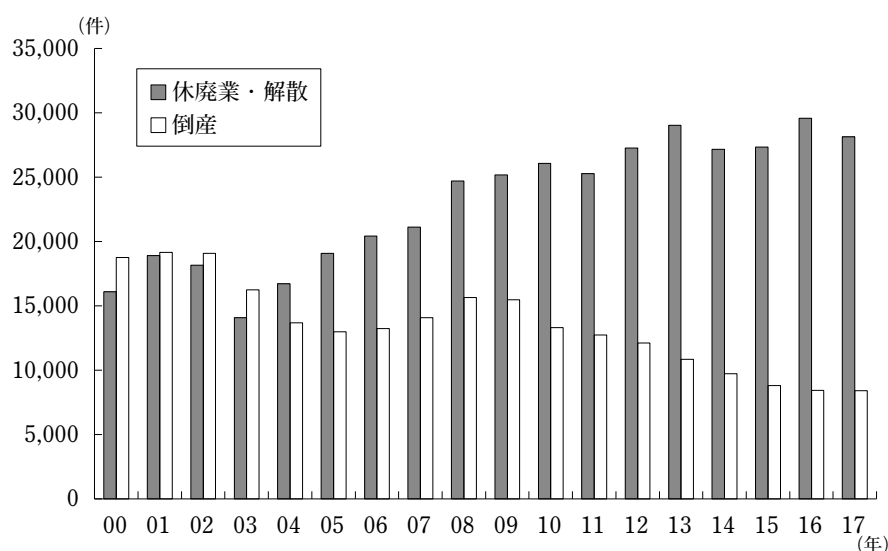
廃業の状況を知るための資料としては、帝国データバンク「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査^(注2)」(2013)が詳しい。同調査では、実際に廃業した企業の元経営者に対して、廃業の内容、事業承継

への取組み、廃業後の生活などについて調査している。このなかでは、廃業の可能性を感じたきっかけの38.1%、廃業を決断した理由の48.3%が「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」となっており、どちらも首位を占めている(図表3、4)。このことから、経営者の高齢化に加えて健康問題も廃業に大きく影響していることがわかる。

健康問題が廃業の最大の要因の1つとなっていることを踏まえ、次に、中小企業経営者における健康への意識や管理状況などについて確認する。まず、大同生命保険が2015年と2017年にそれぞれ企業経営者を対象に実施した調査によると、自身の健康に対して「意識している」との回答は7~8割となっている(図表5)。

また、2010年に信金中央金庫 地域・中小

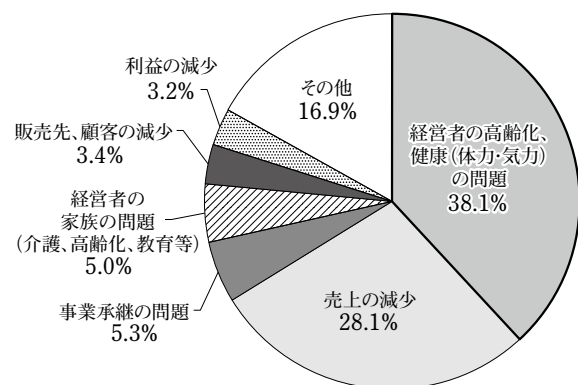
図表2 休廃業・解散件数および倒産件数の推移



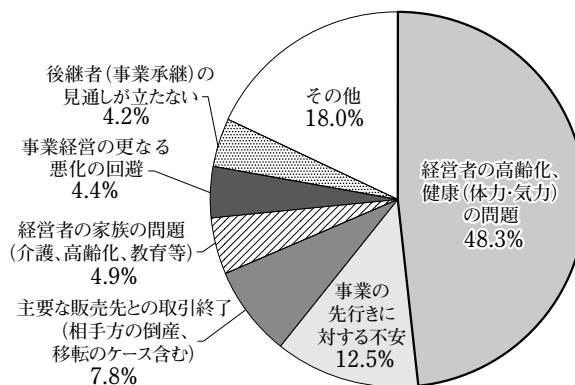
(備考) (株)東京商工リサーチ「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」「全国企業倒産状況」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 調査結果の概要は、『2014年版 中小企業白書』の第3章第3節「廃業」に掲載されている。

図表3 廃業の可能性を感じたきっかけ

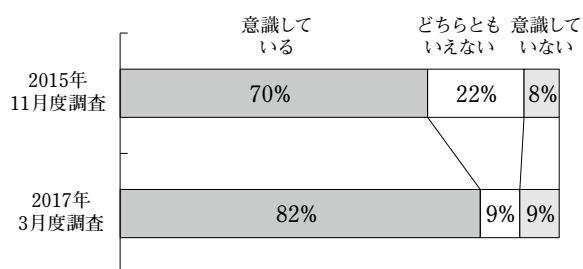


図表4 廃業を決断した理由



(備考) 1. 『中小企業白書 2014年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. データ出典は帝国データバンク「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013)

図表5 企業経営者の自身の健康への意識



(備考) 「大同生命サーベイ」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業研究所が全国の信用金庫の協力のもとで取りまとめた全国中小企業景気動向調査の特別調査「中小企業経営者の健康管理と事業承継について^(注3)」において、1週間あたりの平均労働時間、健康診断を受ける頻度、健康の維持・向上に向けた取組みを実施しているかどうか、の3点を尋ねたところ、労働時間が週60時間以上^(注4)との回答が30.6%、健康

診断を年1回受診していないとの回答が20.3%、健康の維持・向上にあまり取り組んでいないとの回答がそれぞれ17.0%となった。とりわけ、若い経営者ほど、これらの回答が多くなる傾向にあった。

これらの調査結果からは、多くの経営者が健康を維持する必要性について意識して取り組んではいないものの、意識が高いとはいえない経営者も一定の割合で存在する現状がうかがえる。これらの企業は、経営者の健康リスクを潜在的に抱えている可能性がある。

なお、2018年3月には、全国の信用金庫の協力のもと、全国中小企業景気動向調査の特別調査で「経営者の健康管理と事業の継続について」と題して、同様の調査を実施している。こちらの調査結果については、信金中金月報2018年5月号を参照されたい。

(注)3. 中小企業経営者15,660社(個人事業主を含む。)に対して調査を行い、13,675社から回答を得た。

4. 単純に比較はできないものの、労働者の場合、一般的に週平均60時間以上労働すると、脳・心臓疾患や心の不調などの健康障害リスクが高まるとされており、「長時間労働」の一つの目安となっている(労働安全衛生総合研究所(2012)「長時間労働者の健康ガイド」など)。

(2) 万が一に備えた組織整備と人材育成の重要性

本来は、経営者が健康で事業に携われる状況にあることが望ましいものの、どんなに気をつけていても、ケガや病気を必ず回避できるとは限らない。だからこそ、平時から、経営者が離脱し得ることを前提とした体制整備が求められる。本稿では、万が一、経営者が一時的に離脱した場合でも事業を継続できるよう、平素から取り組んでおくべきことの目安として、災害時の事業継続計画（BCP）を取り上げる。

中小企業庁が策定している「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」のなかの「BCP入門診断^(注5)」には、事業継続能力の簡単な自己診断として20項目が掲載されている。BCP入門診断には、必要物資や必須連絡先のリスト化、事業中断時における損失額の把握と運転資金の確保、経営者を代行できる体

制の構築などが挙げられている（図表6）。これらに取り組むことで、経営者離脱のリスクにもある程度の対応が可能であろう。

また、そもそも経営者が企業経営において多くの役割を1人で担わざるをえない状況にも改善の余地がある。組織を整備し、従業員を育成することで、経営者の離脱リスクも意識していく必要がある。

中小企業の組織の在り方については、それぞれの企業の置かれた状況によって大きく異なるため、具体的に論じることが難しい。しかし、基本的には、従業員に対して、職務拡大（職務の幅を広げる）と職務拡充（職務の権限を広げる）を進めることで、経営者に過大な負担がかかる状況を改善し、本来的な経営者の役割に集中できる体制を構築することが求められる（図表7）。こうした組織整備は、従業員のモチベーション向上を通じた人材育成にもつながる。ひいては、将来の成長への基盤となろう。

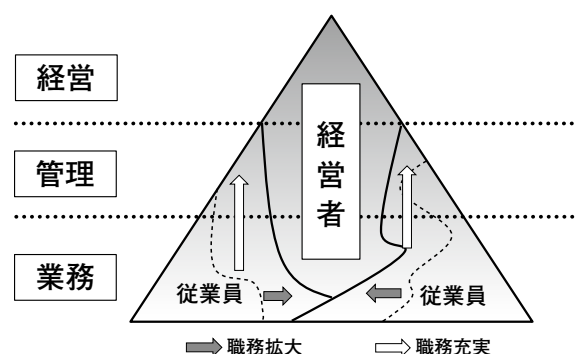
こうした問題意識を踏まえ、以下では、常

図表6 BCP入門診断（一部抜粋）

・ 事業に必要な全ての物資（設備、資材、燃料など）について、リストを作成して管理していますか？
・ 1週間または1か月間程度、事業を中断した場合の損失額がどの程度になるか分かりますか？
・ 売上1か月分程度の現金を常に確保していますか（直ぐに引き出せる銀行預金等を含む）？
・ 主要顧客はじめ取引先や各種公共機関への連絡先リストを作成していますか？
・ 社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？

（備考）中小企業BCP（事業継続計画）ガイドをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 組織整備の基本的方向



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）5. http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcp_guide.pdf 12ページ

に最悪の事態を考慮しながら企業の「サステナビリティ」について考慮して実践している経営者の事例や、中小企業の健康経営をサポートするサービスを実施している生命保険会社と、同サービスを実際に利用している企業の事例を紹介する。

2. 事例① 同和発條株式会社 ー経営者が担う企業の「サステナビリティ」ー

(1) 会社の概要と現社長の就任経緯

同和発條(株)は、1938年に現社長である川嶋治彦氏（58）の祖父が東京都蒲田区古市町（現在の大田区）で創業した。創業以来、主として軍需にまつわるスプリングの生産などを行っていた。1945年4月に戦災で工場が全焼した際は、軍需品生産の必要性から直ちに生産を再開するよう命じられ、大田区大森南に移転している。その後、自動車関連や建設機材関連の業務を展開することで業容は順調に拡大し、1993年には群馬県に新工場を設立、2008年に本社を東京都稲城市に移転するなどして現在に至っている（図表8、9）。

現在は、油圧機器等に使用される圧縮コイルスプリングや、ピストンリングに使用されるコイルエキスパンダーが主要製品となっている。コイルエキスパンダーについては、日本の代表的ピストンリングメーカーの協力企業で構成される会の会長も務めるなど、同業界で確固たる存在となっている（図表10）。

川嶋社長は、小学生のころから家業である会社の現場に出入りしていた。当時は、工場

図表8 同社の概要

同社の概要	
法人名	同和発條 株式会社
代表	川嶋 治彦
本部所在地	東京都稲城市
設立	1938年6月
従業員数	78名
事業内容	1. 圧縮コイルスプリング 2. コイルエキスパンダー 3. 各種スプリング 4. 各種プレス加工品

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた川嶋治彦代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 同社の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

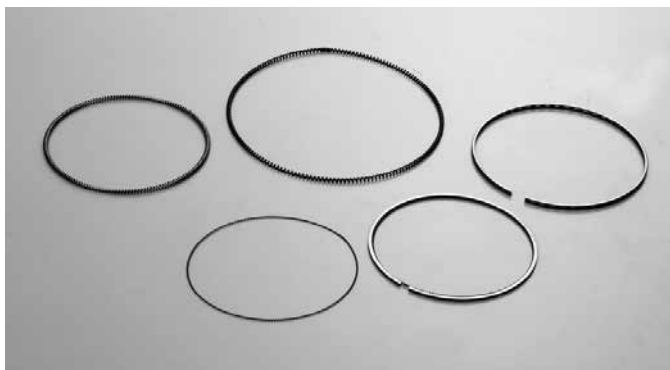
内にバネを製造するための大きな炉があるために大変暑く、従業員が1時間に1回、木陰で塩をなめながら休憩しなければならないほどの環境であったという。大学時代には、農学部で畜産学を専攻しており、そのときの指導教官の「これからはブラジルの時代だ」との言葉に触発されて、ブラジルへの1年間の

図表10 同社の主要製品

圧縮コイルスプリング



コイルエキスパンダー



(備考) 同社HPより引用

留学を経験している。当初は、そのままブラジルに移住することも考えたが、当時、社長を務めていた父が会社内に畜産部を設立して群馬県に牧場を立ち上げたため、同社に入社した。群馬県で10年ほど牧場経営に携わった後、会社に戻って社長を引き継いだ。なお、その後の牛肉輸入自由化の流れを受けて牧場自体は閉鎖したものの、近隣地に各種スプリングの製造を手がける群馬工場を立ち上げており、群馬県での牧場経営の経験が川嶋社長にとっては財産の1つとなっている。

(2)「サステナビリティ」こそ経営者の役割

川嶋社長が経営者として常に考慮していることは、企業の「サステナビリティ」である。社長を引き継いだ際、先代社長である父からは「会社を無理に続けないで、きれいにたたんでもいい」と言われた。しかし、祖父の代から続いているものを、自分の代で途絶えさせてはならないとの思いが強くあった。

川嶋社長が考える経営者の役割とは、個別の業務をすることではなく、各従業員に的確

な指示を出すことである。とりわけ、自社のような家族経営の企業では、経営者一族がしっかりと芯をもっていなければならないと考えている。

また、川嶋社長は、かつて自身が検査入院で一定期間、経営の前線から離脱したという経験も踏まえ、経営者として常に最悪の事態を想定しておくことが重要であると考えている。仮に今、自分が突然離脱を余儀なくされるような場合でも、業務については義理の弟（常務）や妻（総務・経理担当の取締役）が取りまとめられるようにしており、何も心配がないようにしていると言う。とりわけ相続という局面に至っては、税金の支払いなど考慮すべき事柄も多いため、対処を誤ると会社経営そのものが立ち行かなくなってしまうとの危機感がある。次期社長には、姪（常務の娘）を充てようと考えており、取引先との会合や懇親会等に積極的に参加させるなど、幅広い経験を積ませている最中である。

同社が今年で創業80年となるなか、川嶋社長は、創業100年となる今後20年を見据え

て「サステナビリティ100」という目標を掲げている。経営者が常に最悪の事態を想定し、企業の持続可能性について真剣に取り組んでいる経営姿勢こそが、同社が長きにわたって存続できている理由であろう。

(3) 経営者の健康管理

川嶋社長は、ラグーマンだった学生時代は筋骨隆々であり、結婚後はさらに体重を増やすなど、いわゆる「肥満体型」とも言えるような状態にあった。その後、一念発起して減量に取り組み、また、健康維持の目的もあってマラソンや自転車などのスポーツに取り組んできた結果、現在は写真にあるようなスマートな体型となっている。

マラソンについては、ハーフマラソンに参加するなどし、肉離れや関節痛などがあって断念したものの、一時期はホノルルマラソンの出場を目標とするほど熱心に取り組んでいた。その後、関節に負担がかからないことなどから自転車を始め、地元のチームに所属し、レースに参戦したり、計40時間ほどかけて東京から仙台まで往復したこともある。

現在、精力的に取り組んでいるホットヨガは、始めてから8年くらいになる。現在は、土日を中心に週3～4日ほど行っているほか、プーケットで開催されるヨガ合宿に1週間泊り込みで参加するなど、健康維持に積極的に取り組んでいる。

3. 事例② 大同生命保険株式会社 — 中小企業の健康経営をサポート —

全国に社員や代理店を有する生命保険各社は、近年の「健康経営^(注6)」への意識の高まりなどを受け、経営者や従業員の健康維持にかかるサポートへの取組みを強化している^(注7)。

以下ではその中から、中小企業に焦点を当てて経営者や従業員の健康を支援している大同生命保険株式会社（本社：大阪府大阪市西区、以下「大同生命」という。）の事例を取り上げる。

(1) 「DAIDO KENCOアクション」と「KENCO SUPPORT PROGRAM」の概要

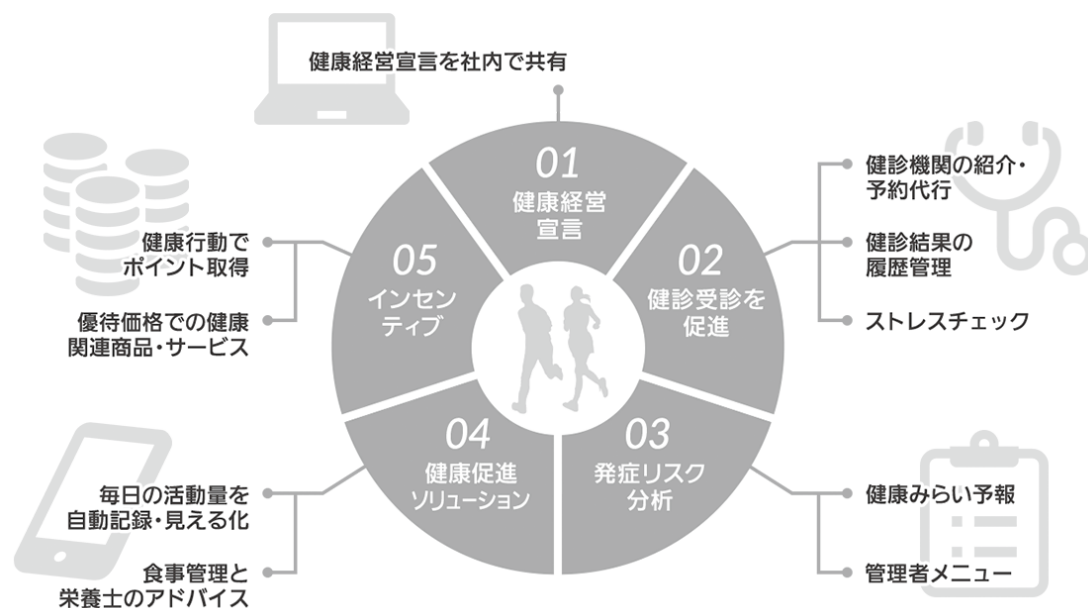
大同生命では、中小企業の健康経営の普及に向けた取組み「DAIDO KENCOアクション（以下「アクション」という。）」を実施している。「アクション」提供の背景には、経営者を含めた従業員の健康リスクが企業経営を揺るがしかねない現状がある。特に小規模企業ほど、従業員が健康を害したときに業績に悪影響を受ける傾向がありながらも、従業員の健康管理には問題がある状況にある。「アクション」では、これらのノウハウ、人員、予算とも不足している中小企業へのサポートを行っている。

「アクション」は、セミナーを通じた健康経営理念の啓発と、健康経営実践ツール「KENCO SUPPORT PROGRAM（以下

(注)6. 従業員の健康保持・増進の取組が将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する経営を指す（経済産業省など）。「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

7. 生命保険協会（2018）「健康増進に関する生命保険業界の取組事例集」参照

図表11 KENCO SUPPORT PROGRAMの全体像



(備考) 大同生命HPより引用

「KSP」という。)」の提供の2つが主軸となっている。「KSP」は、2017年4月から開始され、2018年3月時点で約3,000社（個人事業主を含む。）が利用している。また、大同生命の職員も活用し、自社の健康経営に役立てている。

また、「KSP」は、経済産業省の「健康経営優良法人認定制度」が定める指標の実践を支援しており、具体的には、①健康経営宣言、②健診受診を促進、③発症リスク分析、④健康促進ソリューション、⑤インセンティブの5つのサイクルから成り立っている(図表11)。

このようにサービスが網羅的であることに加え、初期費用が不要であること、利用者1人当たり月300円と比較的低価格で利用可能であること、最低加入人数に制限がなく1人からでも加入が可能であることなど、中小企業と親和性が高いサービス内容となっている。

(2) 「KENCO SUPPORT PROGRAM」に対する企業からの声

「KSP」利用企業からは、「健診に伴う事務負担が減り、助かった。」「これまでも健康については気をつけていたが、『KSP』により意識がさらに高まった。」「従業員同士で健康について話し合うようになり、コミュニケーションが活性化した。」などの声が聞かれる（事例参照）。

一方で、「従業員の健康は従業員個人の問題だし、従業員の健康維持・増進まで考える余裕もない。」と考える経営者がいまだにみられることも事実である。こういった企業に対しては、上述のセミナー等を通じて粘り強く健康経営の重要性を訴えていくとのことである。

（事例）株式会社八光におけるKSP実践事例

株八光は、1993年に創業し、大阪市内を中心に生コンクリートの製造販売を行っている会社である。2008年に社長に就任した現代表者の花井和延氏（62）は、経営者の役割について『「決断すること」に尽きる。』と話す。

生コン業界は、現場の状況に応じて迅速に生産や輸送をしなければならないため、現場従業員の拘束時間が長期化する傾向にある。また、現場からの要請には24時間365日対応しているため、なおさら従業員の身体的負担が大きくなりがちである。

このため、同社は以前より従業員の健康へのサポートが重要であると認識しており、10万円を上限に人間ドックの受診費用を支給するほか、インフルエンザの予防接種の費用は会社で全額負担するなど、福利厚生充実を図ってきた。

こうしたなか、大同生命から「KSP」を勧められ、導入した。個々人の健康診断のデータを管理しやすいうえ、電話1本で健康診断を受けられる病院を紹介してくれるため、利便性を感じている。なお、個人の健康データを扱うため、「KSP」導入に当たっては、全従業員と個別で面談し、了承を得ている。

社長自身も、地元経営者会の会長を務めていることもあり、付き合いは多く、「不摂生になりがち」とのことである。このため、健康管理を自分への投資とも捉えており、費用は惜しまない。「KSP」の導入に伴い、現在は、腕時計型のウェアラブル端末「PULSESENSE（パルセンス）」を常に着用しており、歩数や睡眠などを日々把握している。また、奥様とともに毎朝40分ほどかけてウォーキングをしているほか、週2回ほどジム通いをしている。

経営の秘訣について、「特別なことは何もしていない。従業員が気分よく働ける環境を築き上げ、仕入先を大切に、販売先には品質のいいものを納期どおりに販売することが大事。」と語る花井社長は、「入社してきた従業員が、努力して成長し、生コン関連の資格を取得していくことを見るのが大きな喜び。一足飛びに成長しようとするのではないので、現在の能力が2ある者は3に、3ある者は4にと、1つずつ段階を踏んで成長して欲しい。」と、人材育成にも熱心に取り組んでいる。結果、従業員にはコンクリート主任技師などの有資格者が多く、同社の競争力向上につながっている。



同社の概要

法人名	株式会社 八光
代表	花井 和延
本部所在地	大阪府東大阪市
設立	1993年4月
従業員数	約40名
主な事業内容	生コンクリートの製造販売



（備考）1. 写真は取材に応じていただいた花井和延代表取締役および本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに —中小企業経営者の健康と信用金庫—

本稿では、経営者の健康の維持・向上に向けた取組みの重要性に加え、経営者が経営に専念できるための組織の構築の重要性を指摘してきた。

取材にご協力いただいた同和発條(株)の川嶋社長および(株)八光の花井社長の事例をみると、これらの課題に対してすでに取り組んでいることがわかる。自身の健康の維持・向上については、川嶋社長はマラソンや自転車など各種のスポーツに取り組んでいる。また、花井社長は、ウォーキングやジム通いに加え、「KSP」の活用を通じた健康管理に組織を挙げて取り組んでいる。経営者の役割については、川嶋社長は「各従業員に的確な指示を出すこと」、花井社長は「決断すること。」と指摘した。どちらも経営者でなければできないことであり、まさに経営者が経営に集中できる体制を構築していると言えよう。

また、大同生命の「KSP」のように、低コストかつ網羅性の高いサービスは、企業経営者および従業員の健康の維持・向上に向けて有益なサポートとなりうる。様々な機関が企業の健康経営をサポートするための取組みを実施しており、これらのツールをうまく活用することで、経営者の健康リスクを低減できる可能性があるだろう。

信用金庫にとっては、取引先経営者の健康問題は、病歴や心身の機能の障害にかかる情報が金融分野ガイドラインにおける機微（センシティブ）情報に該当^(注8)することなどから、深入りしにくい問題であろう。

しかしながら、中小企業経営者の健康問題は、取引先の存亡に直結するようなケースも少なくないため、リスク管理の観点からは軽視できないのもまた事実と言えよう。

まずは、信用金庫が経営者とたびたび顔を突き合わせることが出来る立場であることを活かし、経営者に健康の維持・向上への取組みの大切さに気付いてもらうことが重要と思われる。結果として、経営者の健康が維持されればその企業ならびに地域全体に対する大きな貢献になる。また、経営者の状態に深く入っていくことは、新たな資金需要などのきっかけともなろう。

経営者が健康で事業にまい進できる状況が、経営者自身にとっても、経営者の家族や従業員にとっても幸福な状況であろう。一方で、経営者の健康問題が事業の存続を危うくし、経営者の家族や従業員の幸福を損なうようなことは避けなければならない。また、昨今、従業員の健康を重視する「健康経営」の必要性が指摘されているが、そもそも、経営者が自分の健康を大事にできないのであれば、従業員の健康も大事にできないであろう。

経営者の方々には、くれぐれも健康に気を

(注)8. 金融分野における個人情報保護に関するガイドラインでは、機微（センシティブ）情報の対象として、個人情報保護法で定められている「病歴、身体障害・知的障害・精神障害等、健康診断等の結果、医師等による保健指導・診療・調剤」以外にも、その他の例として「医師等の診断等によらず、自己判断により市販薬を服用しているといったケース」が挙げられている（「金融機関における個人情報保護に関するQ&A」参照）。

使われるとともに、自身に「万が一」があつ することで、本稿の結びとしたい。
たときの備えを万全にしてもらうようお願い

〈参考文献〉

- ・石埜茂、松岡治子、山田淳子、小笠原映子、竹内一夫、李範爽、椎原康史（2009）「中小企業・経営者を対象としたメンタルヘルスケアの意識調査（I）－聴き取り調査による検討－」『日本職業・災害医学会会誌』57巻5号 p251-257
- ・金子信也、尾久裕紀、Olivier TORRES、亀井克之（2010）「リスクマネジメントの観点から見た中小企業経営者・個人事業主のメンタルヘルス」『社会安全学研究』1号 p85-96
- ・亀井克之（2017）「中小企業経営者の健康とリスクマネジメントー日仏共同第1回調査の結果から見えるもの」『商工金融』67巻10号 p41-56
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2010）「中小企業景況レポートNo.141『7～9月期業況は改善基調を維持 【特別調査ー中小企業経営者の健康管理と事業承継について】』」
- ・生命保険協会（2018）「健康増進に関する生命保険業界の取組事例集」
- ・大同生命保険「中小企業調査『大同生命サーベイ』月次レポート」平成27年10月度調査、平成27年11月度調査、平成28年5月度調査、平成29年3月度調査
- ・帝国データバンク（2013）「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」

事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題

ー 経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考えるー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、技能・ノウハウ、企業存続、世代交代、人材確保
江戸切子、染物、丸亀うちわ、暗黙知、形式知

(視 点)

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間には世代交代期を迎えるといわれるなかで、地域経済の担い手である中小企業・小規模事業者は、その存続へ向けて「事業承継」の問題への確に対応していくことが求められている。

しかし、事業承継を単に「経営者のバトンタッチ」と捉えた場合、それだけでは企業存続を成し得ないケースも少なくないことに留意する必要がある。すなわち、企業存続の生命線が現場従業員の“技能・ノウハウ”に大きく依存しているようなケースでは、経営者のバトンタッチの実現のみならず、同時に現場従業員の技能・ノウハウの承継を着実に進めていくことも、極めて重要な経営課題であるといえる。

本稿では、近年急速に脚光を浴びている事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題に焦点を当て、そのあり方などについて、各地の対応事例も交えながら考察してみた。

(要 旨)

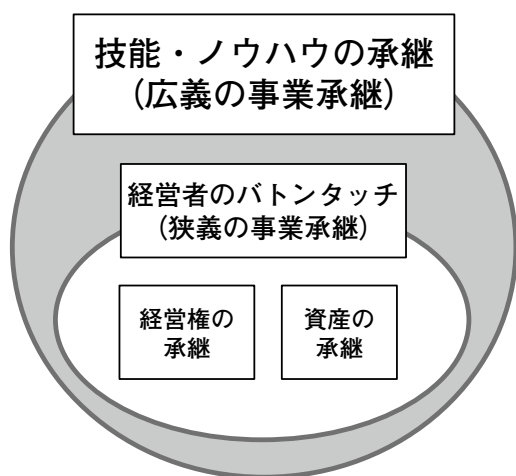
- 中小企業・小規模事業者では、多くの経営者が世代交代期を迎えるのと同様並行して、現場で働くベテラン従業員も同様に高齢化による世代交代期を迎えている。こうしたなかで、事業存続の生命線がベテラン従業員の“技能・ノウハウ”に大きく依存しているようなケースでは、事業承継と併せて、現場レベルでの“技能・ノウハウ”の承継を着実に進めていく必要がある。
- 現場レベルでの“技能・ノウハウ”の承継が円滑に進まなければ、わが国の伝統文化やものづくり基盤の喪失につながるおそれもある。それだけに、“技能・ノウハウ”の承継問題は、わが国経済社会の全体にかかわる問題でもある。
- 中小企業・小規模事業者の“技能・ノウハウ”は、現場従業員の“暗黙知”として引き継がれていることも多いとみられるが、今後はITツールなどを活用しながら、これらの“形式知化”を進めていくことが一段と求められていくとみられる。

はじめに

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間には世代交代期を迎えるといわれるなかで、地域経済の担い手である中小企業・小規模事業者は、その存続へ向けて「事業承継」の問題への確に対応していくことが求められている。

しかし、事業承継を単に「経営者のバトンタッチ（世代交代、ここではこれを狭義の事業承継という。）」と捉えた場合、それだけでは企業存続を成し得ないケースも少なくないことに留意する必要がある。すなわち、企業存続の生命線が現場従業員の“技能・ノウハウ”に大きく依存しているようなケースでは、経営者のバトンタッチの実現のみならず、同時に現場従業員の技能・ノウハウの承継（ここではこれを広義の事業承継という。）を着実に進めていくことも、極めて重要な経営課題であるといえる（図表1）。

図表1 本稿における事業承継の「狭義」と「広義」のイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿では、近年急速に脚光を浴びている事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題に焦点を当て、そのあり方などについて、各地の対応事例も交えながら考察してみた。

1. 事業承継だけでは解消しない可能性を秘める“技能・ノウハウ”の承継問題

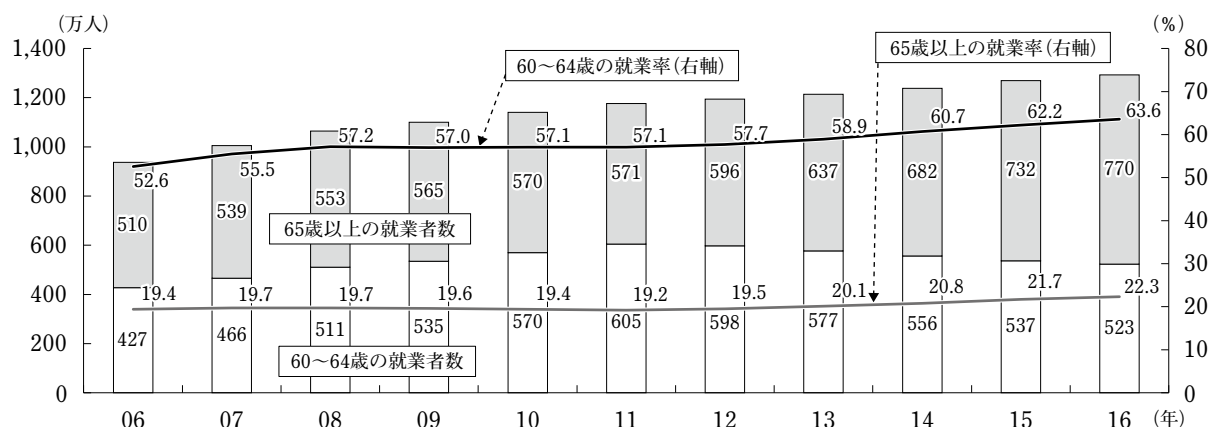
（1）ベテラン従業員の高齢化などで“技能・ノウハウ”の承継が急務に

わが国の労働力人口の高齢化が構造的に進展するなか、男女60歳以上の高齢者層の就業率も年々上昇傾向にある（図表2）。これは、地域の経済社会に根ざす中小企業・小規模事業者の多くが、ベテラン従業員の持つ技能・ノウハウを巧みに取り込むことで、その“受け皿”としての機能を果たしていることが一つの要因となっているとみられる。

例えば、当研究所が全国の信用金庫の協力を得て実施している全国中小企業景気動向調査の特別調査（2017年1～3月期「人手不足下における中小企業の人材活用について」）の集計結果をみると、高齢の従業員（同調査では60歳以上を想定）の占める割合が過半を超えていると回答した企業の割合は、従業員規模が小さいほど高い、という傾向がみられた（図表3）。

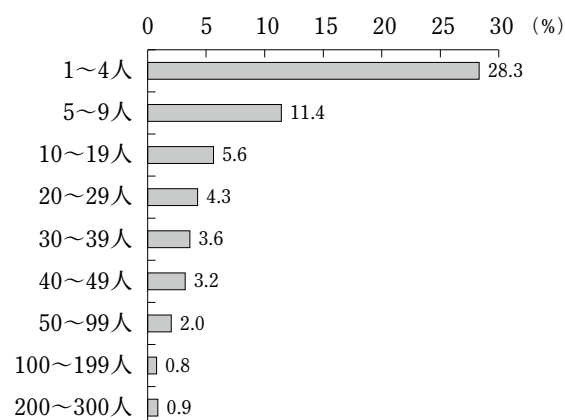
これはすなわち、従業員規模が小さければ小さいほど、高齢の従業員の占める割合が大きいことを示唆していることに外ならず、とりわけ、従業員規模が1～4人という小規模事業者においては、経営者の高齢化とほぼイコー

図表2 男女60歳以上の就業者数と就業率の推移



(備考) 総務省「労働力調査（長期時系列データ・基本集計）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 高齢の従業員が全従業員の過半を超えていると回答した企業の割合（従業員規模別）



(備考) 1. ここでは高齢の従業員として60歳以上を想定
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（特別調査、2017年1～3月期）』をもとに作成

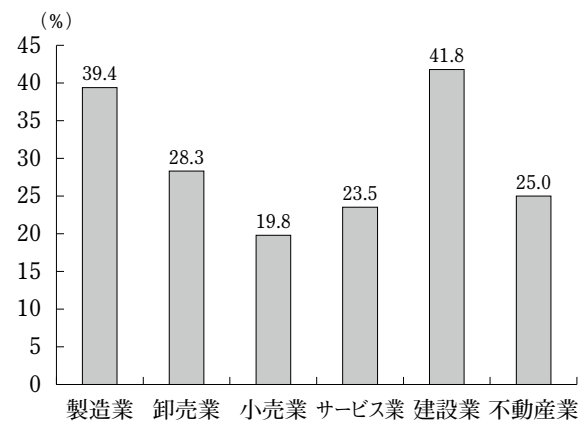
ルという状況にあるものと推察される。いずれにしても、中小企業・小規模事業者においては、多くの経営者が世代交代期を迎えるのと同様並行して、現場で働く従業員も同様に世代交代期を迎えていることが推察される。

こうした状況下においては、経営者の世代交代（狭義の事業承継）が企業存続の大前提となることはいうまでもないが、冒頭でも述

べてきたように、企業存続の生命線が現場のベテラン従業員の“技能・ノウハウ”に大きく依存しているようなケースでは、併せて現場レベルでの技能・ノウハウの承継（広義の事業承継）を着実に進めていく必要があるとみられる。

また、同じく全国中小企業景気動向調査の特別調査（2006年7～9月期『中高年従業員の技能・知識の承継について』）の集計結果において、中高年従業員退職のデメリットとして「技能・知識が承継されない」と回答した企業の割合を業種別にみると、現場における技能・ノウハウ承継の必要性が高いというイメージの強い建設業（41.8%）や製造業（39.4%）のみならず、それ以外の業種でも相応の割合を示している状況がうかがえる（図表4）。これは、いかなる業種・業態の企業においても、ベテラン従業員の経験の蓄積などに基づく技能・ノウハウの継承は、将来的にクリアしていくべき経営課題として認識されていることが示唆されていると考えられる。

図表4 中高年従業員退職のデメリットとして「技能・知識が承継されない」と回答した企業の割合（業種別）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（特別調査、2006年7～9月期）』をもとに作成

(2) 現場の“後継者不在”は伝統文化やものづくり基盤の消失にも直結

中小企業・小規模事業者が現場レベルで蓄積してきた技能・ノウハウは、当該企業の有形無形の存立基盤となっているケースが少なくない。

とりわけ、技能・ノウハウの源泉が現場の“ベテラン職人”に所属していることの多い伝統産業的な分野や、特殊な製品を“匠の技”で手がけているようなものづくり現場に

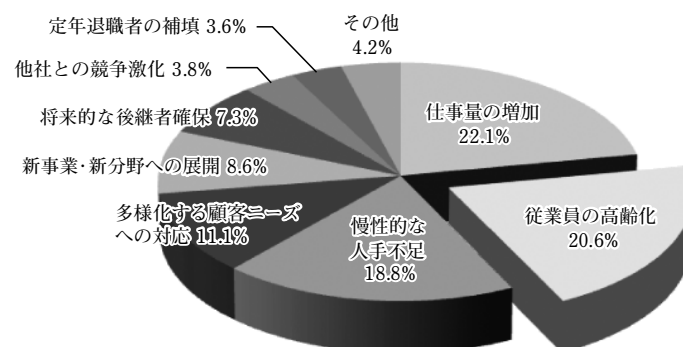
おいては、現場レベルでの“後継者不在”による技能・ノウハウの消失が、そのままわが国の伝統文化やものづくり基盤の喪失にもつながりかねない重大な問題であるといえる。

それだけに、中小企業・小規模事業者の技能・ノウハウの承継の問題は、昨今、その重要性があらためて認識されている「事業承継」の問題と併せて、的確な対応を進めていくべき経営問題のひとつであると考えられる。

昨今の人材確保事情を概観すると、現下の景気回復傾向を受けた“空前の人手不足”という状況に加えて、中長期的な人口推計の観点から構造的に進展する“若年労働力の絶対的な減少基調”といった厳しい環境下にもあるのが実情となっている。こうしたなかで、さまざまな観点から人材確保が喫緊の課題となっている中小企業・小規模事業者にとって、技能・ノウハウの源泉たる現場従業員の高齢化への対応は、経営者の事業承継問題と並び、事業継続へ向けての経営上の最重要課題のひとつといえよう（図表5）。

なお、以下の第2章では、製造現場を持つ

図表5 今後の人材確保の必要事情



(備考) みずほ情報総研㈱「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査（2016年11月、中小企業庁委託）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中小企業・小規模事業者の“技能・ノウハウ”の承継にまつわる3件の事例を紹介する。その対応の仕方は各社さまざまであるが、いずれもそれぞれの形で“技能・ノウハウ”の承継に取り組んでおり参考となろう。

2. 製造現場を持つ中小企業・小規模事業者の“技能・ノウハウ”の承継事例

(1) 父親から承継した「江戸切子」の技能・ノウハウを息子へ承継中

彩り硝子工芸（江東区亀戸、従業員4名）は、伝統的工艺品^(注1)「江戸切子^(注2)」の職人である熊倉憲二氏（67）が、同氏の師匠でもあり父親でもある江戸切子の職人・熊倉茂吉氏（故人）によって戦後間もなくより創設されていた工房から分離独立して、1993年に新規開業した、江戸切子の工房と販売店を兼ね備えた個人経営の事業所である（図表6）。2008年より同氏に師事している息子の熊倉亮介氏（34）と共に、職人2名体制の下、同社ならではのオリジナル性に満ち溢れた江戸切子の製造と販売に注力している。

同社では、かねてより交流のあったIT技術者の協力などを得て、開業当初からインターネットを活用した情報発信に注力している。開業当初より開設しているホームページは、「ここで江戸切子の工房をやって

図表6 彩り硝子工芸の概要



同社の概要		
社名	代表	彩り硝子工芸
代	表	熊倉 憲二
所	在	東京都江東区亀戸
創	業	1993年
従	業	4名
業	種	江戸切子の製造・販売

(注) 写真（上）は江戸切子職人の熊倉憲二氏
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

います」というメッセージを込めながら年々進化を遂げており、独自企画の商品ラインナップの紹介（受賞作品多数あり）とそれらのネット販売（自社ホームページのみならず大手ECサイトにも出店中）、江戸切子体験教室の案内（開設以来の累計で大人から子供まで延べ数万人が受講）を始めとした来店誘致などに絶大な威力を発揮し

(注)1. 1974年に制定された「伝統的工艺品産業の振興に関する法律」に基づいて経済産業大臣が指定する工艺品。2017年11月末現在、「江戸切子」を始めとして230品目が指定を受けている。主として日常的に使われるものであること、主要工程が手作りであること、100年以上前から続いている技術・技法で作られたものであること、産地がある程度の規模を保っていること、などの要件がある。

2. 江戸時代末期に江戸（現在の東京）で始まったカットグラス工法のガラス工芸・ガラス細工。東京都江東区や墨田区を中心とした下町地域が主な産地とされる。1985年に東京都伝統工艺品に認定。2002年には経済産業大臣指定の伝統的工艺品にも認定されている。

図表7 彩り硝子工芸の店舗外観（亀戸）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ている。インターネット上のみならずリアル店舗（図表7）でも最終消費者との接点が常に持てていることもあり、“マーケティング機能と多様な販売チャンネルを持った江戸切子の工房”という業態を確立させ現在に至っている。

最近では、日本の伝統的工芸品に対する外国人の関心が高まっていることもあり、同社においても国内外の最終消費者からオーダーメイド的な江戸切子の発注をまとめた数量で受けることも少なくない。こうしたなかで、熊倉憲二氏は「切子の技法でやれることは全てやる、自分の限界を自分で決めない。」という持ち前の職人魂を存分に発揮し、一見して困難と思えるようなリクエストに対しても積極果敢に対応している。例えば、静岡県出身の新郎と桜の名所出身の新婦の結婚披露宴の引き出物として依頼を受けたことをきっかけに誕生した「天晴れジャパン」（図表8）は、富士山と桜の花びらを江戸切子の技法であしらった作品で、「第58回全国推奨観光土産品審査会」の「全国観光土産品連盟会長賞」を

図表8 「天晴れジャパン」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

受賞するなど、同社を代表するオリジナル作品のひとつとなっている。

同社における江戸切子の製造に関する“技能・ノウハウ”は、工房という空間の中で親子3代にわたって着実に継承されている。最近では、2017年8月に都内で開かれた「TOKYO職人展」に親子でコラボ作品「桜と玉ワイングラス」を出展するなど、技能・ノウハウの承継はより確かなものとなりつつある。

今後についても、同社では“ベテラン職人”と“若手職人”の互いの感性を活かしたオリジナル作品を次々と輩出していくことなどで、多様な販売チャンネルを有する江戸切子の工房兼販売店として、独自の発展を遂げていくものとみられる。

（2）染物技術を未来へ伝承していくため内製化・企業化を進めて一貫体制を構築

（株）京屋染物店（岩手県一関市、従業員15名）は、各種染物（半纏、法被、浴衣・祭り着物、暖簾、手拭、鯉口シャツなど）のデザインから染め、縫製までを一貫して

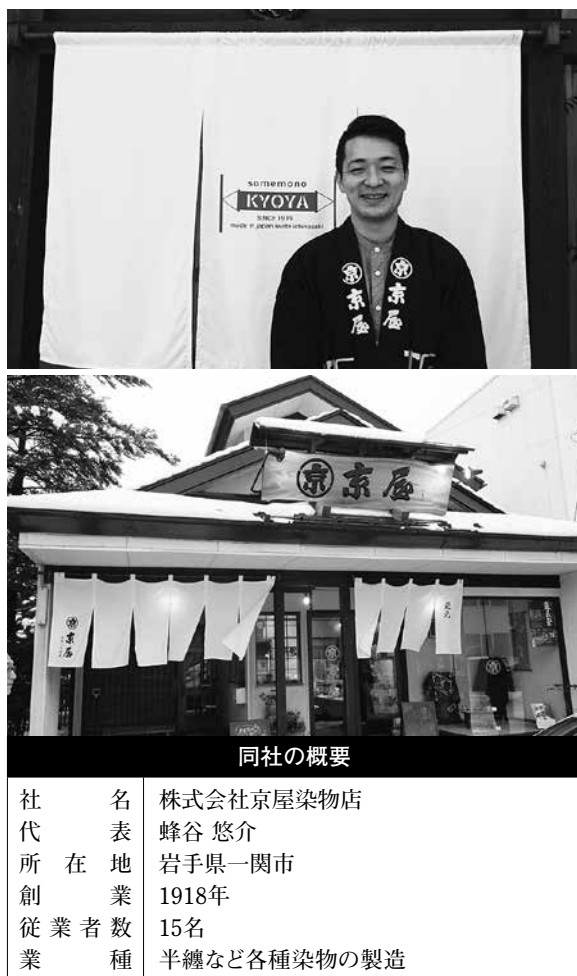
行える、全国でも数少ない各種染物の製造業者である。現社長の蜂谷悠介氏（40）の曾祖父が1918年（大正7年）に創業して以来、会社としての業歴は100年にも及ぶ。蜂谷社長は、先代社長（父親）の急逝に伴い、2010年に四代目の社長に就任して現在に至っている（図表9）。

先代社長の時代までは、日本国内の祭や伝統芸能で使われる各種染物の染色（本染め、手捺染^{てなっせん}、引き染め、藍染めなど）のみを担う、家内工業的な染工場だった。そうし

たなかで、蜂谷社長の就任間もない2011年3月に東日本大震災に直面、同社の染色工場も大きな被害を受ける事態となっていた。しかし、当社以上に甚大な津波被害を被っていた岩手県沿岸部の祭り関係者たちが、ぼろぼろになった半纏等をまといながら祭りを継続しようとしている姿を見るに及び、「先代のころからお世話になってきた方々に、何か恩返しをしなければ」と痛感、「染物屋としてできる復興支援」として、被災芸能・祭団体の衣装、道具の復元と製作支援（無償提供）を開始した。後日、これらの人々が「門打ち^{かどぶ}（注3）」などで感謝の意を表してくれたことなどに感銘を受け、当社が目指すべきことは「日本の祭を支えることである」と確信するようになった。

以後、自社工場の改修・拡張（2012年）、株式会社形態への改組（2013年）、縫製工場新設（2014年）（図表10）など、震災復興を機に「家業から企業への脱皮」を推し進めるとともに、縫製やデザインなど

図表9 株式会社京屋染物店の概要



（注）写真（上）は法被をまとった蜂谷社長
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 縫製工場



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）3. 人家や商店の門口で獅子舞等の楽曲や芸能を演じ、家内安全や商売繁盛を祈ること。

を担う人材を必要に応じて都度採用、その結果、デザインから染色、縫製までを一貫して手がける現在の体制が構築されていった。これについて蜂谷社長は「染色技術を未来へ伝承していくためには、自社内に縫製現場を持つなどで、一貫体制を構築していくことが必要だと考えた」と語っている。

なお、企業としての体制構築が進むにつれて、営業、デザイン、縫製、染色といった各部署間での情報共有がうまく行えないなど、家内工業時代にはなかった新たな悩みを抱えるようになっていた。そうしたなかで、地元・一関で「TOC理論^(注4) (Theory of Constraints：制約条件の理論)」に関するセミナーを受講したことがきっかけとなり、業務全体の“ボトルネック”を明らかにしながら社員全員で“全体最適”について考えていくことの大切さを痛感、2015年ごろからは蜂谷社長自らが講師となり、この「TOC理論」を取り入れた全員参加型の社員教育（研修）に注力していくようになった。その結果、「お客様に喜んでいただくためにはどうしたらよいか」などについてチーム（社員）全員で取り組み、その総和で会社を底上げしていくような企業風土が徐々に醸成されていった。

さらに、ビジネスアプリ開発大手のサイボウズ^{キントーン}（株）の提供するグループウェア「kintone」で一定の成果を挙げている企業と出会ったことをきっかけに、同社におい

ても従業員全員参加で現場の抱える課題を洗い出しながら「kintone」のカスタマイズを進めていった。試行錯誤の結果、それまでの教育訓練の成果もあって、部署ごとの業務進捗の“見える化”が着々と実現、受注や販売の管理面で特に高い改善効果が発揮され、売上増大と在庫削減という具体的な成果につながっていった。その結果、2017年11月には、最もインパクトのある業務改善を実現した企業を選ぶ「kintone AWARD 2017」（サイボウズ^{キントーン}（株）主催）で同社の取組みが最高賞のグランプリを獲得、地元紙でも大きく報道されるなど、同社の知名度向上にも大きく貢献する展開となった（図表11）。

同社では、「世界一の染物屋になる」「全員が誇りを持って働ける職場にする」という全社員共通の目標を掲げており、そのためにはどうすべきか、いま必要なものは何か、などを全社員が自主的に決めていく仕組み（蜂谷社長は“指示ゼロ”で見守る役

図表11 「kintone AWARD 2017」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)4. 組織のボトルネック（制約条件）を重点的に改善し、全体最適を実現する経営理論。イスラエルの物理学者であるエリヤフ・ゴールドラット氏（1948-2011）が1984年に執筆、出版した小説『ザ・ゴール』で理論体系が公開された。『ザ・ゴール』は2001年に日本語訳も出版され、全世界規模で今日まで読み継がれているビジネス書のベストセラーのひとつとなっている。

割) が構築されている。内製化・企業化による一貫体制構築で“技能・ノウハウ”の承継を進める同社の今後のさらなる躍進が期待される。

(3) 伝統的工芸品「丸亀うちわ」の流れを 汲んでうちわ製造の全自動化を推進

(株)紙工芸やまだ(香川県まんのう町、従業員約50名)は、現社長である山田^{ときさと}時達氏(46)の父親(故人)が、伝統的工芸品「丸亀うちわ^(注5)」の産地である香川県丸亀市内で1975年に会社設立したことに始まる、うちわ、卓上カレンダー、各種紙製品(食品パッケージ等)などの印刷・製造・加工を一貫して手がける企業である(図表12)。

現在の売上構成比は、うちわとカレンダーがそれぞれ約4割、各種紙製品が約2割となっている。うちわとカレンダーはそれぞれ季節変動の大きい商材であるため、生産のピーク時(うちわは6～7月、カレンダーは10～11月がピーク)には20～30名程度の臨時従業員(パート・アルバイト)も生産活動に従事している。

同社の歴史を遡るとは、山田社長の祖父の時代は、伝統的工芸品「丸亀うちわ」等に貼り付ける地紙の絵付けと印刷を手がける事業者であった。その後、これらの流れも受けた山田社長の父親が、和服などを包む和紙(たとう紙)の加工や、へり紙(う

図表12 株式会社紙工芸やまだの概要



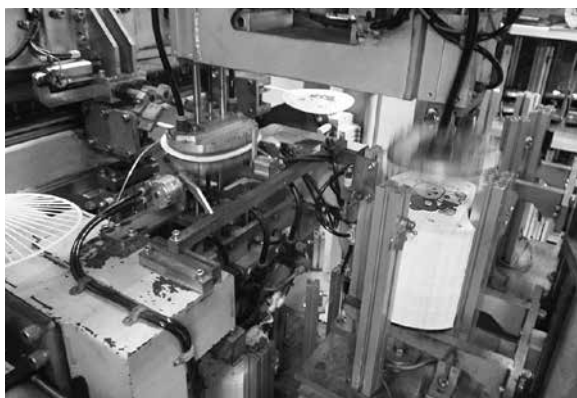
同社の概要		
社名	代表	株式会社紙工芸やまだ
代	表	山田 時達
所	在	香川県仲多度郡まんのう町
創	業	1975年
従	業	約50名
業	種	うちわ、カレンダー等の製造

(注) 写真(上)は山田社長
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ちわの周囲に貼る細長い紙)なども手がける企業として1975年に会社設立したという経緯がある。そうしたなかで、山田社長の父親は「職人の手作業に負うところの大きいうちわ製造をもっと簡単にする方法はないか」を探求するようになり、85年ごろより各工程の機械化・自動化を順次進めていった結果、最終的にはうちわ製造の全自動化を実現するなど、“アイデアマン”ぶりを発揮していた。今日の同社工場で10台

(注)5. 経済産業大臣認定の伝統的工芸品の一つ。17世紀中ごろ、琴平参詣客に土産として売り出したのが始まりといわれ、その後、藩士の内職として奨励され産地を形成しながら発展した。柄と骨が1本の竹で作られているものが多いことが特徴。

図表13 全自動団扇貼機



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

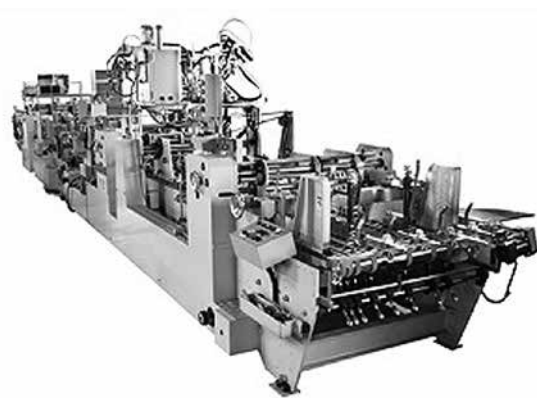
を擁している「全自動^{うちわ}団扇貼機」(図表13)は、こうした試行錯誤の結果として誕生してきたもので、近隣の同業者へも広がりを見せるなど、同地区のうちわ製造分野における“イノベーター”的な役割を果たしてきた。

山田社長は、父親の急逝(1995年)を受けて20歳代半ばで社長に就任、先代がチャレンジし続けてきたうちわ製造の自動化路線を継承しつつも、うちわ製造を手がけるがゆえの企業活動の季節変動平準化を目指し、1990年代後半ごろからはカレンダー製造へも参入、同社の印刷・紙工技術が活かせる卓上タイプを中心とした展開を進め、現在のうちわと並ぶ同社の収益柱のひとつに育て上げてきた。

さらに近年では、持ち前の印刷・紙工技術を活かして食品パッケージなどの紙加工製品への展開にも注力、高性能のサックマシン(製函機)(図表14)などを備え、同社の新たな収益柱となりつつある。

なお、事業展開を広げていく過程で、同

図表14 サックマシン



(備考) 同社ホームページより引用

社発祥の地である丸亀市内の工場が手狭になってきたこともあり、2000年代半ば過ぎには本社と工場を現在のまんのう町へ移転した。その後もさらなる事業拡張で手狭になった部分は近隣の綾川町に第二工場を新設するなど対応してきたが、今後はこれを本社工場に集約して物流効率化などを図る方向で、本社隣接地の取得などの準備を進めている。

同社では、伝統的工艺品「丸亀うちわ」の流れを汲んだうちわ製造の“技能・ノウハウ”を、創意工夫によって全自動化(機械化)することで、地域経済社会に定着させてきた。丸亀地区全体で生産されるうちわは年間約1億本にも及び、国内産としてのシェアは9割にも達するといわれているが、今後は海外で生産される安価なうちわとの競合が一段と激化することが予想される。同地区のうちわ製造分野のリーダー的な位置付けにもある同社では、同業他社とも連携しながら「丸亀うちわ」をあらためて世界へ発信しつつ、さらなる躍進を目指す

していく意向である。

3. 問題解消へ向けてひとつのカギを握る“暗黙知の形式知化”への対応

中小企業・小規模事業者が現場レベルで持ち合わせている“技能・ノウハウ”は、実態としては、組織的に保持されているというよりは、個々の従業員（経営者自身も含む）が経験と勘によって身に付けているような、いわば“暗黙知”のような存在であることが多い。

そのため、中小企業・小規模事業者が現場レベルでの“技能・ノウハウ”の承継を実現していくためには、長い年月をかけたOJT（On-the-Job Training：職場内訓練）や教育などを通じて、“後継者”たる人材に対し地道に承継していくことがまずは肝要といえる。江戸切子の“技能・ノウハウ”が集約された「工房」という空間で親子3代にわたってその承継に取り組んでいる彩り硝子工房（江東区亀戸）のケースは、まさにこれを実践して

きた実例のひとつであろう。

しかしその一方で、現場を支えてきた高齢社員の多くが、順次、引退時期を迎えていくという現実の下で、必ずしも“後継者”たる若手社員を確保できていないケースも少なくない実情を勘案すれば、中長期的な事業継続を念頭に置いた企業経営の観点から、ナレッジマネジメント（知識資産管理）的な発想に基づいて“暗黙知の形式知化”に取り組んでいくような対応も問題解消へ向けてひとつのカギを握っているものと考えられる（図表15）。

すなわち、ベテラン従業員等の“脳内”に蓄積されているような技能・ノウハウ（＝暗黙知）を、可能な限り紙媒体や電子媒体（音声や動画も含む）に落とし込むなどで、可能な限り明文化・仕組み化（＝形式知化）を図っていくことは、今後ますます重要になっていくとみられる。各種染物の染色のみを手がける家内工業から染物製造の一貫体制を有する企業へ進化させることで“技能・ノウハ

図表15 暗黙知と形式知の特性

暗黙知（Tacit Knowledge）	形式知（Explicit Knowledge）
・言語化し得ない、言語化しがたい知識	・言語化された明示的な知識
・経験や五感から得られる直接的知識	・暗黙知から分類される体系的知識
・現時点の知識	・過去の知識
・主體的な勘どころ、コツと結びついた技能	・明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造
・主観的・個人的	・客観的・社会（組織）的
・情緒的・情念的	・理性的・論理的
・アナログ知、現場の知	・デジタル知、つまり了解の知
・特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い。	・情報システムによる補完などにより場所の移動・移転、再利用が可能
・身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能	・言語的媒介を通じて共有、編集が可能

（備考）野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ』（1999年）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ウ”の形式知化（仕組み化）を実現した株式会社京屋染物店（岩手県一関市）のケースや、うちわ製造の全自動化（機械化）を可能とする機械を開発することで“技能・ノウハウ”の形式知化を実現した株式会社紙工芸やまだ（香川県まんのう町）のケースなどが、これに該当するものと考えられる。

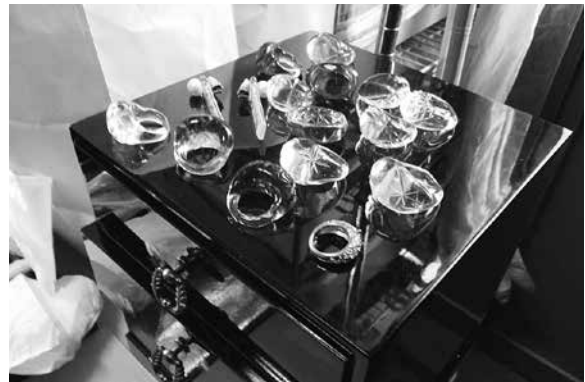
なお、最近ではITツールの急速な発達により、AI（人工知能）と高性能ロボットを組み合わせ、ベテラン職人の“暗黙知”を再現可能なもの（形式知）としていくような試みも各方面で活発化しており、どこまで中小企業・小規模事業者の現場レベルでの“技能・ノウハウ”の承継に迫れるのか、今後の開発動向などが注目されている。しかし、その一方で「インターネットで暗黙知は伝わらない」という見方も根強く、最終的には現場の力で乗り越えていかなければならない面があるのもまた現実といえよう。

主として現場レベルに潜んでいることの多い“技能・ノウハウ”の承継の問題は、近年急速に支援の動きが広がっている事業承継問題の影で見落とされがちであるが、事業存続のうえでは極めて重要性をはらむ経営問題のひとつであることを、あらためて認識しておく必要があるだろう。

おわりに

本稿のむすびとして、東京・下町の伝統的工芸品「江戸切子」の技能・ノウハウ等を活かした指輪など各種アクセサリー類(図表16)の製作に挑む、ジュエリーデザイナーの上村

図表16 江戸切子をあしらった上村彩氏の作品の数々



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

あや彩氏（40）の事例を紹介したい。

上村氏（東京都葛飾区在住）は、大学在学中に休学してニューヨークの名門「パーソンズ美術大学（Persons School of Design）」に留学したり、イタリアのジュエリー工房の町・バレンツァでのジュエリー会社勤務などを通じ、ジュエリーのクリエイションの世界で過ごしていた。その中で、ある雑誌で見た「江戸切子」の宝石にはない温かみのある輝きに衝撃を受けた。そして、いつか、自国の日本、地元下町の職人さんの技術と海外で得た経験と感性や技術を融合させたジュエリーをつくりたいという目標を考えるようになっていた。

2004年に帰国、その後は約7年間のジュエリー会社勤務などを経て、自らの夢を実現するためにフリーのジュエリーデザイナーへの転身を決断するとともに、ガラス造形や江戸切子作りの基礎を学んでいった。そうしたうちに「これはいけるのではないか」との確信を得るに及び、知人のつてにより江戸切子職人・新田登四夫氏（83）（新田硝子工芸所：

東京都江東区亀戸)のもとにたどり着いた。

現在、上村氏が手がけている江戸切子をあしらったジュエリー（指輪）の製造工程は、まず、小型電気炉やガスバーナーを備えた上村氏自宅の工房で棒状のガラス（直径15mm前後）を指輪の形に加工する。その際、着色された別のガラス棒と組み合わせる「色被^{いろぎ}せ」というガラス加工技術を用いて、上村氏作品のテーマである「東京の空」が表現されていく。その後、そのガラスの指輪を新田登四夫氏のところへ持ち込み、そこで工業用ダイヤモンドの刃を持つ金属性円盤（ダイヤモンドホイール）で、上村氏がひとつひとつ丁寧にカット（切子）を入れて江戸切子独特の文様をあしらっていく（図表17）。その後の最終工程で、大ベテラン職人の新田氏が「木板」とよばれる木製のホイールで磨き上げて、江戸切子風の美しい光沢を持ったジュエリーが生まれていくという流れとなっている。上村氏が自ら磨きを手がけることもあるが、「新田さんに任せた方がきれい」ということもあり、現在の分業体制が構築されていた。

図表17 切子を入れている様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 上村彩氏（右）と江戸切子職人の新田登四夫氏（左）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

上村氏は、2016年12月に独自ブランド「Ayaak^{アヤーク}」を立ち上げ、パリでの展示会出品（2017年1月）を皮切りに、阪急梅田本店や松屋銀座、東急プラザ銀座などでの期間限定出店などでバイヤーやメディアとの接点も増えている。上村氏は「繊細で温かみのある日本の伝統工芸（江戸切子）をこれからも世界へ発信していきたい」と考えており、“ジュエリーデザイナーと江戸切子職人のコラボレーション”（図表18）という斬新なスタイルの下で、今後の一層の活躍が期待されている。本年3月には銀座三越でも期間限定出店を実現し、これらを皮切りに多方面からさまざまなオファーを受けていることに、上村氏は感謝している。

なお、2017年秋には、東栄信用金庫（本店：東京都葛飾区）の紹介で同金庫と東京商工会議所が主催する「かつしか創業塾」を修

了。地元の信用金庫との接点が増えたことを機に、経営目線も取り込みながら着実に展開を進めていく意向である。

ジュエリーデザイナー・上村彩氏の取り組みは、伝統的工艺品「江戸切子」の“技能・ノウハウ”を自ら積極的に取り入れ、日本古来の伝統文化に新風を吹き込んでいるという点において斬新さに溢れている。本稿で述べて

来た“技能・ノウハウ”の承継問題は、どちらかといえば「承継していかなければならない、そのためには」という観点に主軸をおいてきたが、上村氏のケースにみられるような、「自らの意思で積極的に承継しに行く」という前向きな姿勢から生まれるエネルギーが、事業承継問題の流れを変えていく原動力となっていくことを期待したい。

〈参考文献〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(第125回特別調査『中高年従業員の技能・知識の承継について』、第167回特別調査『人手不足下における中小企業の人材活用策について』)
- ・ エリヤフ・ゴールドラット『ザ・ゴール』(訳者：三本木亮、2001年、ダイヤモンド社)
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』(各年版)
- ・ 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ』(1999年、筑摩書房)

信用金庫の中期経営計画の策定事例

－新宮信用金庫－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 中期経営計画、ビジネスモデル、経営ビジョン、単年度事業計画、PDCAサイクル

(視 点)

日本銀行によるマイナス金利政策の継続に加え、地域における急速な人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などがみられるなか、信用金庫は5～10年後を見据えた持続的な成長を可能とするビジネスモデルの構築が求められている。目指すべきビジネスモデルを具現化したものが経営ビジョンであり、3～5年程度を対象とする中期経営計画であろう。中期経営計画は、経営ビジョン実現のための過程と位置付けられるので、持続的成長に向けた具体的な諸施策に落とし込んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫の中期経営計画の策定動向を概観すると同時に、新宮信用金庫の取組みを参考事例として取り上げる。

(要 旨)

- 信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルを構築するためには、実効性を伴う中期経営計画の策定が求められる。
- 中期経営計画は経営ビジョンと単年度事業計画とを橋渡すものと位置付ける信用金庫や、持続的な収益確保を検討のスタートラインに置く信用金庫などがある。
- 策定時の検討課題は、①位置付け・コンセプトの明確化、②職員への周知および浸透、③PDCAサイクルに基づく進捗管理などとなる。
- 本稿では参考事例として、和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫の「長期3か年経営計画」(平成30～32年度)を紹介する。

はじめに

日本銀行によるマイナス金利政策の継続に加え、地域における急速な人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などがみられるなか、信用金庫は5～10年後を見据えた持続的な成長を可能とするビジネスモデルの構築が求められている。目指すべきビジネスモデルを具現化したものが経営ビジョンであり、3～5年程度を対象とする中期経営計画であろう。中期経営計画は、経営ビジョン実現のための過程と位置付けられるので、持続的成長に向けた具体的な諸施策に落とし込んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫の中期経営計画の策定動向を概観すると同時に、新宮信用金庫の取組みを参考事例として取り上げる。

1. 本稿における中期経営計画の位置付け

金融機関を取り巻く内外環境の変化スピードが加速する現在、各信用金庫は生き残りに向けたビジネスモデルの再構築に取り組んで

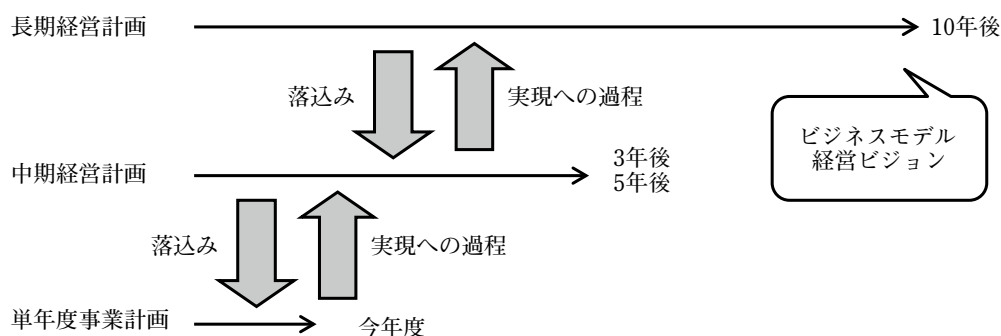
いる。そのための第一歩が実効性を伴う中期経営計画の策定となろう。と言うのも中期経営計画は、自金庫として目指すべきビジネスモデル(＝経営ビジョン)を3～5年程度の期間に区切って落とし込んだものと位置付けられるからである。経営ビジョンを実現するためにまず取り組むべきものが中期経営計画であり、この中期経営計画を1年ごとに分解したものが単年度事業計画だと考えられる(図表1)。

なお、多くの信用金庫が中期経営計画を3か年としている。そこで本稿では、3か年計画を中期経営計画、5か年計画以上を長期経営計画と定義付けたい。

2. 検討体制等

最初に信用金庫の中期経営計画の策定に係る検討体制等をみていきたい。中期経営計画の検討体制は、大きく①本部・企画部門による策定、②組織横断のプロジェクトチームによる策定の2つに分かれる。ただし、プロジェクトチームを設置する場合も企画部門が事務局を担うケースが多いため、同部門が主導的な役割を担う信用金庫が主流となっている。

図表1 経営計画の関係 (イメージ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

策定期間については3か年計画を策定する信用金庫に加え、別途、10か年などの長期経営計画を策定する信用金庫もある。また、周年行事に合わせて期間を設定する信用金庫もある。その他の傾向では、経営環境の変化に合わせ適宜、現行の中期経営計画を修正する信用金庫、原則として修正せず単年度事業計画の中で見直しを図る信用金庫とに分かれる。

策定に要する検討期間は、前中期経営計画の最終年度の下期から年末までの3～4か月が多いようである。新中期経営計画の策定を踏まえ次年度の単年度事業計画を策定するこ

ととなるため、年度末まで策定期間がずれ込む場合は中期経営計画と単年度事業計画を並行して検討する必要がある。

なお、信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、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「経営戦略プランニング研修」^(注1)の開催および「信用金庫経営に係る実務研修」^(注2)の研修生受入れを実施した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における中期経営計画策定への取組状況を紹介する（図表2）。

図表2 中期経営計画策定への取組例

（考え方）

- ・中期経営計画の中心は、中小企業支援による地方創生、地域活性化および安定した期間収益の確保とする。
- ・支援力・営業力の強化、資産性の向上・ローコストオペレーション体制の構築、人材育成・能力開発・人材活用の強化、実効性ある内部管理体制の構築を基本方針に盛り込む。
- ・地域社会発展への貢献、永続性のある金庫経営の確立、意識改革と人財の強化を基本方針に掲げる。
- ・収益の源泉である貸出金の増強および質の向上を図ることをメインテーマに中期経営計画を策定する。
- ・半年前より理事長面談を重ね、計画理念（戦略目標、基本方針）を固めるとともに、持続可能なビジネスモデル・長期経営戦略を策定する。
- ・収益力強化に向けた取組みを進める。今後どのようなビジネスモデルを構築していくべきなのか、総合企画部・業務部・融資部にてミーティングを実施する。
- ・10年間の長期経営計画に合わせて、4年・3年・3年の中期経営計画を策定する。
- ・3か年の中期経営計画と5か年の総合収支計画を策定する。
- ・単年度事業計画の作成時に、5か年の計数計画を策定する（每期ロールする）。

（進捗管理）

- ・長期経営計画の策定に合わせて、中期経営計画・単年度計画・営業店評価を落とし込み、全店にて説明する。
- ・3か年の中期経営計画を1年ごとに見直す。
- ・中期経営計画の進捗については、3部（経営企画、経営管理、監査部）で半期に1度の割合でヒアリングを実施、各部署の事業進捗度を報告・確認する。
- ・金融庁の金融行政方針の転換等に対応するため、修正中期経営計画を策定する。
- ・半期ごとに全ての実施項目と定量指標について進捗状況や実効性の両面から総合的に判断し、PDCAが回るモニタリングを実施する。
- ・役員へのモニタリング報告では、評価の集計結果、前回モニタリング実施後からの主な取組状況、課題のある項目、各カテゴリーの総括を行う。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

3. 検討課題

中期経営計画の策定時の検討課題は、①位置付け・コンセプトの明確化、②職員への周知および浸透、③PDCAサイクルに基づく進捗管理などとなる（図表3）。

図表3 主な検討課題

位置付け・コンセプトの明確化	中期経営計画を策定する目的や位置付けを自金庫内で明確にし、コンセプトを共有して取り組む必要がある。
職員への周知及び浸透	中期経営計画を営業現場の職員にまで周知するとともに、対外公表の有無について検討する必要がある。
PDCAサイクルに基づく進捗管理	中期経営計画の進捗状況を半期・四半期単位で管理し、必要に応じて修正や徹底を図る必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）位置付け・コンセプトの明確化

中期経営計画を策定する目的や位置付けを明確にし、自金庫内で共有する必要がある。例えば、中期経営計画は経営ビジョンに近い理念的な表現を中心とするのか、それとも、現在の延長となる計数計画を中心に置くのかなどを決めておく。特に計数目標については、金庫として目指す業容や数字を掲げるのか、厳しい前提条件を踏まえた予想値を掲示するのかなどを自金庫内で共有する必要がある。中期経営計画に求めるコンセプトは、経営陣と事務局、関連する各部門によって異なるため、検討の最初に目線を合わせて臨む。

（2）職員への周知および浸透

営業現場の職員が中期経営計画を十分理解

して活動しなければ、計画の実効性も半減してしまう。経営ビジョンと日常の営業活動の間で乖離を感じる職員もいるのではないかな。そこで職員向け説明会の開催や計画書の配付などを実施し、職員への周知および浸透を図る必要がある。経営ビジョン、中期経営計画を踏まえた今期の事業計画・営業店評価であることを理解することで、営業活動に対する現場職員の納得感も高まるだろう。

合わせて対外公表のレベルや方法についても事前に検討しておく必要がある。中期経営計画は地域に対するコミットメントと考え、積極的に公表する信用金庫もある。

（3）PDCAサイクルに基づく進捗管理

中期経営計画の進捗状況を半期・四半期単位で管理し、必要に応じて修正や徹底を図る必要がある。計画の策定がゴールではなく、自金庫として目指す方向に進んでいることを確認し続けることが求められる。そのためにも企画部門などが主導的な立場に立って行動していく。仮に前提条件を覆すような市場環境の変化があった場合は、当該計画の修正について検討することも想定される。

4. 信用金庫の取組事例

本稿では、新宮信用金庫における中期経営計画の策定からその後の進捗管理までの取組を紹介する。

（1）問題意識

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金

庫^(注3)は、平成30年度スタートの中期経営計画「長期3か年経営計画」を開始した^(注4)。27年度に開始した中期経営計画「しんきんスクラム強化3か年計画」が最終年度を迎えるなか、新たな中期経営計画の策定が求められていた。

同金庫は、①将来に向けたビジネスモデルの在り方が不透明なこと、②4年後の2022年6月に100周年を迎えることなどから、より強固な経営基盤について自ら考え構築する必要性を感じていた。また、これまでの中期経

営計画は策定そのものが目的化してしまい、その後の進捗管理などに課題を有していた。そこで同金庫は、29年4月に経営企画部を新設したほか^(注5)、第3四半期には長期経営計画策定プロジェクトチーム（PT）を設置した。

PTを中心に検討が進められ、最終的に「100周年への羅針盤 長期3か年経営計画～事業を支え、雇用を支え、人を支え、地域を支える～ ～圧倒的な信頼とシェアの確保へ～」が完成した（図表4・5）。

図表4 長期3か年経営計画の策定にあたり

4年後に100周年を迎える当金庫は、この度、『100周年への羅針盤』長期3か年経営計画を策定しました。

長期3か年経営計画
～事業を支え、雇用を支え、人を支え、地域を支える～
～圧倒的な信頼とシェアの確保へ～

当金庫のビジネスモデルは、「経営資源の質的向上と活用により、事業先に対する経営支援等金融仲介機能を最大限発揮し、地域経済の成長、活性化に寄与していく。また、経営の安定性、事業の持続可能性を高めるため、貸出金利息収入を中心とした安定的な収益・財務基盤を確立する。」であります。

長期経営計画をベースとして単年度計画の予算・施策を立案【P】、四半期毎に実施状況【D】の確認を行い【C】、期待された効果が現われない場合、改善策を立案、実施【A】し、目標を達成します。

本計画においても経営理念に基づき、貸出金を中心にした安定した収益を確保し「ひたむき こだわる 正々堂々 礼儀正しい」を金庫経営の原点とします。「理念とソロバン」のバランスを図り、当金庫を発展するべく一人ひとりが日々努力を重ねる意欲の高い職場とし、全員で力を合わせ、不祥事を起こさせない強固な組織にします。

結びにあたりまして、混沌とした社会の中で厳しい現実に巻き込まれる毎日ではありますが、「経営理念」「ビジネスモデル」を念頭に置き、PDCAサイクルを繰り返し、あきらめずに何度でもチャレンジして目標を達成することが“健全経営”につながります。

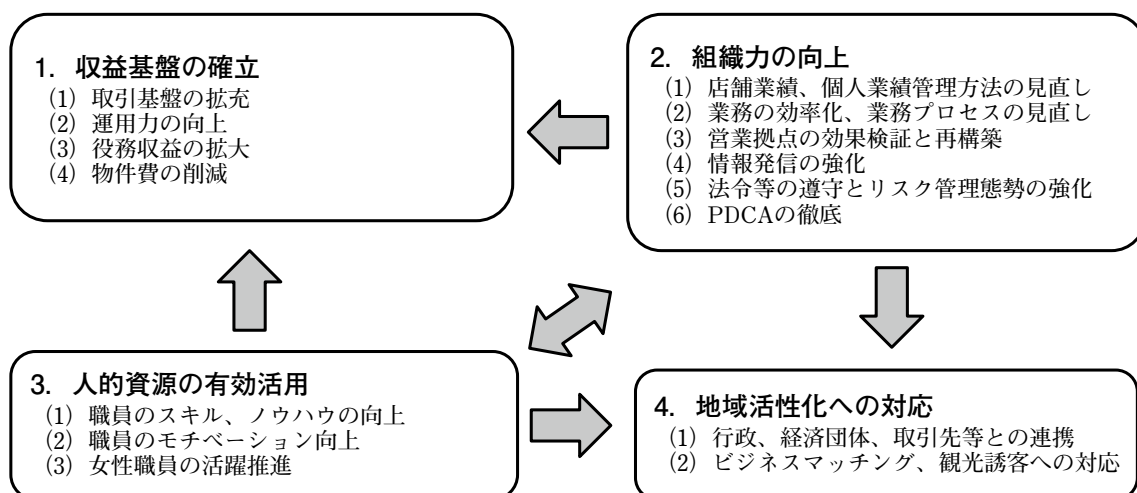
（備考）新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）3. 平成29年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：和歌山県新宮市、預金残高：1,027億円、貸出金残高：409億円、店舗数：8店舗、常勤役職員数：106人

4. 同金庫は3か年計画を長期3か年経営計画と呼ぶ。

5. それまでは総務部が企画を担当

図表5 長期3か年経営計画の概要



(備考) 新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同金庫は策定に先立ち中期経営計画と単年度事業計画との関係を明確にした。と言うのも、これまでは中期経営計画と単年度事業計画との関連が薄く、それぞれが独立した状態となっており、結果として各計画の十分な活用の妨げとなっていたためである。そこで新たな中期経営計画は単年度事業計画の上位計画と明確に位置付け、中期経営計画の内容を単年度事業計画に落とし込むとともに、四半期ごとに進捗状況の確認、改善策の立案・実行等を行っていくこととしている。

(2) 策定の流れ

中期経営計画の検討を担当するPTのメンバーは本部4人、営業店6人の10人および本部のオブザーバー4人からなる。事務局は経営企画部が担った。

第3四半期より合計10回の検討会議を開催し、同金庫を取り巻く現状分析および課題の

整理、同金庫のビジネスモデルの定義、施策立案・検討などを実施した。同金庫ではこれまでPTの設置経験が乏しく、当初はPTメンバーによる活発な議論が思うように進まないこともあった。しかしながら会議を重ねるなか、PTメンバーの当事者意識・参画意識も高まり、活発な会議体へと成長できた。

また、職員向けに同金庫の課題をアンケート調査したところ、①職員の能力・スキルが低い、②若手の離職が多い（近年、増え始めた）、③女性の活躍が進んでいないなどの意見が多かった。そこで中期経営計画の策定にあたっては、人材育成にフォーカスした検討がなされている。原案完成後に全国信用金庫協会の公表した長期経営計画^(注6)の内容等を確認し、過不足などの修正を行った。

同PTとは別に、同金庫は役務収益向上・物件費削減のPTを立ち上げ、関連部門や若手・中堅職員が対応に取り組んでいる。当該

(注)6. 全国信用金庫協会HPを参照 <http://www.shinkin.org/about/chouki/index.html>

PTは隔月で開催し、担当部門を交えながら、前回決定した内容の振り返りを行うスタイルである。なお、当該PTの運営を通じ、金庫内に自ら考える風土、PDCAの概念を根付かせる狙いがある。

(3) 職員への周知徹底

同金庫は、過去の中期経営計画が全職員に周知されなかったとの反省がある。そこで今中期経営計画の策定後に、職員向けの説明会を開催した。全職員を一堂に集めた説明会も検討されたが、職員一人ひとりに中期経営計画の内容や同金庫のビジネスモデルなどを語り掛けるべきとの判断により、各営業部店および本部職員向けに合計9回の説明会を開催するに至った。30年1月中の平日の業務終了後に1時間程度を使い、経営企画部の職員が各営業部店の会議室などで説明会を開催している。

同金庫は説明会の資料として、中期経営計画を取りまとめた冊子に加え、PTの会議資料や議事録なども添付した。これは、PTに参加しなかった職員にも計画策定までの流れ

などの理解を促す狙いがある。

(4) 評価

同金庫では、職員の間で事業計画を作ることの意味合い、PDCAの大切さが浸透しつつあるとみている。『何のためにこの仕事をしているのか?』『この仕事にどのような意味があるのか?』などを考え、行動する職員が増えたと評価している。

同金庫では、今後、市場環境の急激な変化などがあっても、今中期経営計画を軌道修正する考えはない。あくまでも単年度事業計画のなかで修正などを図っていく予定である。

おわりに

信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築を検討するうえで、具体的な行動指針ともいえる中期経営計画の策定は欠かせない柱となろう。参考事例で紹介した新宮信用金庫のように中期経営計画の策定そのものをゴールとせず、PDCAによる進捗管理を通じて実効性を高めていくことがビジネスモデルの確立に不可欠だと考えられる。

地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年5月）

- 15日 ○ 経済産業省、平成30年度「地域中核企業創出・支援事業」の採択を決定（ネットワーク型で大地みらい信用金庫の事業を採択）
- 16日 ○ 経済産業省、文部科学省等「産学官共同研究におけるマッチング促進のための大学ファクトブック」を公表
- 23日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成30年1～3月期結果（確報）および平成 資料1
29年度結果を公表
- 29日 ○ 中小企業庁、平成29年度補正予算「広域型販路開拓環境整備事業(展示会・商談会型)」の補助事業者を採択（海外開催型で銚子信用金庫の事業を採択）
- 30日 ● 金融庁、電子決済等代行業の登録制導入等の銀行法等改正に係る政令・内閣府令 資料2
等の2018年5月30日公布（6月1日施行）を公表
- 内閣府、地域経済動向（平成30年5月）を公表 資料3
- 金融庁、電子決済等代行業の登録等に関する情報（法令等、登録申請・届出様式等、登録申請等の問合せ先）を掲載
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新

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

（資料 1）

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成 30 年 1 ～ 3 月期結果（確報）および平成 29 年度結果を公表（5 月 23 日）

総務省は、2018 年 1 ～ 3 月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。今期（2018 年 1 ～ 3 月期）の業況判断 D.I. は△ 58.3 で、前期（2017 年 10 ～ 12 月期）（△ 54.9）に比べ、3.4 ポイント悪化している。

また、来期（2018 年 4 ～ 6 月期）の業況見通し D.I. は△ 51.3 となっており、今期の業況判断 D.I.（△ 58.3）に比べ、7.0 ポイントの改善を見込んでいる。

（http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000145.html 参照）

（資料 2）

金融庁、電子決済等代行業の登録制導入等の銀行法等改正に係る政令・内閣府令等の 2018 年 5

月 30 日公布（6 月 1 日施行）を公表（5 月 30 日）

金融庁は、電子決済等代行業の登録制導入等の銀行法等改正に係る政令・内閣府令等の 2018 年 5 月 30 日公布（6 月 1 日施行）を公表した。政令・内閣府令等の主な改正等の内容は以下のとおり。

1. 電子決済等代行業を行う者に対する登録制の導入等

- 電子決済等代行業に該当しない行為として、預金者による特定の者に対する定期的な支払いを目的として行う行為（預金者から ID・パスワード等を取得して行う行為を除く。）等を規定する。
- 決済指図の内容のみの伝達のうち、電子決済等代行業に該当する伝達方法として、預金者の使用する電子機器の映像面に、銀行等に対する決済指図を行うための画像を銀行等に表示させることを目的として、送金先および金額に係る情報を銀行等に対して伝達する方法を規定する。
- 電子決済等代行業者の登録要件として、純資産額が負の値でないことを規定する。
- 電子決済等代行業者の登録申請時の留意事項等を策定する。

2. 銀行代理業等に係る規制緩和

- 増改築等のやむを得ない理由による営業所の所在地の位置変更で、元の位置に戻ることが明らかな場合の変更届出を不要とする。
- 銀行代理業等の参入要件のうち、法令等遵守のための統括部署および実務経験者の配置について要件を緩和する。

3. 銀行代理業該当性の明確化

- 電子決済等代行業制度の創設等を踏まえ、電子決済等代行業と銀行代理業との関係等を明確化するため、「銀行法等に関する留意事項について（銀行法等ガイドライン）」を策定する。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180530.html> 参照)

（資料 3）

内閣府、地域経済動向（平成 30 年 5 月）を公表（5 月 30 日）

内閣府は、2018 年 5 月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2018 年 2 月）と比較して、景況判断を 2 地域（北海道、中国）において上方修正、残りの 10 地域（東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2018 年 2 月）と比較して、鉱工業生産については、3 地域（甲信越、東海、九州）において下方修正、残りの 9 地域（北海道、東北、北関東、南関東、北陸、近畿、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。

個人消費については、4 地域（北海道、東北、甲信越、中国）において上方修正、1 地域（沖縄）において下方修正、残りの 7 地域（北関東、南関東、東海、北陸、近畿、四国、九州）において

は横ばいとした。

雇用情勢については、全 12 地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2018/0530chiiki/menu.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(5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
18.5.2	内外金利・為替見通し	30-2	インフレ期待が高まらない状況下、日銀は当面、現行の金融政策を維持	角田 匠 奥津智彦
18.5.15	金融調査情報	30-2	信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方 ー経営戦略 ⑪ー	刀禰和之
18.5.15	金融調査情報	30-3	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	関 恵祐 刀禰和之
18.5.16	産業企業情報	30-3	AI技術を活用した商標検索・出願サービスへの挑戦 ー中小企業におけるスムーズな商標出願の促進に向けてー	藁品和寿
18.5.18	経済見通し	30-1	実質成長率は18年度1.2%、19年度0.7%と予測 ー個人消費と設備投資をけん引役に景気は回復基調を維持ー	角田 匠
18.5.31	金融調査情報	30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例ー新宮信用金庫ー	刀禰和之
18.5.31	金融調査情報	30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	刀禰和之
18.5.31	金融調査情報	30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	間下 聡
18.5.31	ニュース&トピックス	30-9	おかやま信用金庫の中期経営計画(バリューアッププラン)について	桑田 仰

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
18.5.16	講演	フィンテックの動向について	フィンテックにかかる勉強会	信金中央金庫 東京営業部	藁品和寿
18.5.24	講演	金利・為替相場の展望	播磨国際協議会総会講演会	播磨国際協議会	角田 匠
18.5.24	講演	「フィンテック」の動向について	近畿しんきん経営大学	近畿地区信用金庫協会	松崎英一

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、鹿児島のみである。

※ 信金中金 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)

(単位: 人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2014. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
16. 6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
12	265	6,864	244	7,373	9,277,347	2,211	69,655	40,745	110,400	112,611
17. 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	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475

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	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9	

(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	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	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	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計			個人預金			要求払			定期性			外貨預金等		
		前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率	
2014. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1					
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4					
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6					
16. 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. 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					
3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8					

年 月 末	一般法人預金			要求払			定期性			外貨預金等			公金預金		
		前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率	
2014. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6					
15. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2					
16. 3	227,566	5.1	126,752	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0					
16. 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. 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					
3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1					

年 月 末	要求払			定期性			外貨預金等			金融機関預金			政府関係 預り金	譲渡性 預金
		前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			前年同月比 増 減 率			
2014. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580				
15. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625				
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791				
16. 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. 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				
3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007				

(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	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	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	31,429	0.9	24,631	3.3	137,489	4.1	128,602	2.4	17,227	0.9	146,120	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	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計											
							製造業			建設業					
		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比
2014. 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			
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1			

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
		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比
2014. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
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
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3

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
		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比
2014. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
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
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4

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
		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比		増 減 率	構成比
2014. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
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
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7

(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	うち信金中金預け金	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	品 有 価 証券
2014. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
16. 6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
12	15,060	358,154 (7.3)	303,090 (15.1)	0	521	0	0	1,818	1,695	45
17. 3	14,754	350,164 (6.8)	284,264 (7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
4	14,166	371,298 (7.4)	314,345 (9.1)	0	509	0	0	1,539	1,506	46
5	13,534	366,640 (7.2)	310,638 (8.7)	0	522	0	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213 (5.7)	317,422 (6.0)	0	520	0	0	1,744	1,629	48
7	13,549	371,233 (5.8)	312,318 (4.7)	0	517	0	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658 (6.0)	318,298 (5.4)	0	538	0	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331 (6.4)	304,732 (3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49
10	13,007	379,797 (5.6)	319,525 (4.9)	0	520	0	0	1,625	1,718	52
11	13,810	375,689 (5.6)	318,243 (5.5)	0	549	0	0	1,832	1,710	53
12	14,553	378,990 (5.8)	321,018 (5.9)	0	519	0	0	1,946	1,668	55
18. 1	13,966	372,303 (4.8)	314,778 (4.7)	0	552	0	0	1,786	1,668	56
2	13,250	376,280 (4.0)	317,016 (4.0)	0	780	0	0	1,789	1,659	57
3	14,999	365,177 (4.2)	294,345 (3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56

年 月 末	有価証券	国 債	地 方 債	短期社債	社 債	公社公団債	金 融 債	そ の 他	株 式
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	425,704 (△0.1)	76,964 (△10.7)	92,215	29	155,710 (△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585

年 月 末	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券	余資運用資産計(A)	信金中金 利 用 額 (B)	預 貸 率 (A)/預金	預 証 率 (B)/預金	(B)/(A)
2014. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.4
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647 (2.7)	264,394	49.9	57.7	33.9
16. 6	0	29,473	39,458	1,159	790,985 (1.9)	299,418	48.9	57.6	37.8
9	0	32,238	39,473	1,199	786,821 (2.5)	293,076	49.4	57.0	37.2
12	0	33,941	40,268	1,269	796,788 (3.0)	303,090	49.5	57.3	38.0
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539 (2.0)	284,264	50.1	57.5	35.7
4	0	36,211	40,128	1,304	802,442 (2.6)	314,345	49.4	57.5	39.1
5	0	36,710	40,144	1,309	799,788 (2.6)	310,638	49.4	57.4	38.8
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335 (2.5)	317,422	49.1	57.7	39.1
7	0	38,158	41,352	1,335	809,756 (2.7)	312,318	49.3	57.7	38.5
8	0	39,050	41,964	1,343	813,162 (2.5)	318,298	49.2	57.7	39.1
9	0	39,094	42,330	1,362	807,035 (2.5)	304,732	49.7	57.1	37.7
10	0	39,714	42,938	1,359	815,028 (2.5)	319,525	49.4	57.7	39.2
11	0	40,648	43,668	1,405	811,681 (2.2)	318,243	49.5	57.6	39.2
12	0	41,479	44,130	1,455	816,439 (2.4)	321,018	49.6	57.3	39.3
18. 1	0	42,086	45,514	1,486	812,199 (2.3)	314,778	49.7	57.5	38.7
2	0	43,328	46,167	1,486	814,904 (2.1)	317,016	49.6	57.5	38.9
3	0	43,160	46,363	1,675	810,046 (1.9)	294,345	50.3	57.4	36.3

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
							うち都市銀行					
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2014. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
16. 6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
12	1,388,856	2.2	9,264,984	5.7	6,087,754	7.3	4,172,784	12.6	3,325,910	9.4	2,519,581	2.8
17. 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	1,409,771	2.2	9,777,912	3.0	6,489,503	3.2	4,502,834	4.8	3,593,112	4.6	2,620,107	3.0

(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
3	709,634	2.5	2,564,273	1.3	1,878,859	△ 1.3	2,003,487	4.0	523,825	3.1	5,801,219	2.5

(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)7月1日 発行

2018年7月号 第17巻 第7号(通巻552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