

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第17巻 第8号(通巻553号) 2018.8

信金らしさは創業者支援の武器になる

第172回全国中小企業景気動向調査  
4～6月期業況はわずかに低下  
—2018年4～6月期実績・2018年7～9月期見通し—  
【特別調査—中小企業経営に関する各種支援制度の利用について】

中小企業における「人材活用」①  
—「シニア」の活躍による生産性向上への期待—

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—

信用金庫の店舗戦略の考え方

地域・中小企業研究所が  
「営業店業務の効率化セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(6月)

統計



信金中央金庫

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

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

### 問い合わせ先

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

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

	信金らしさは創業者支援の武器になる .....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 家森信善 (神戸大学 経済経営研究所教授)	
調 査	第172回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況はわずかに低下 .....	4
	—2018年4～6月期実績・2018年7～9月期見通し— 【特別調査—中小企業経営に関する各種支援制度の利用について】	
	中小企業における「人材活用」① .....	18
	—「シニア」の活躍による生産性向上への期待— 網 紘平 藁品和寿	
	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関 (1) .....	35
	—「まちてん」の参加者 (千葉県いすみ市) の事例から— 吉田哲朗	
	信用金庫の店舗戦略の考え方 .....	52
	刀襦和之	
信金中金だより	地域・中小企業研究所が 「営業店業務の効率化セミナー」を開催 .....	65
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (6月) .....	66
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (6月) .....	73
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 .....	74

# 信金らしさは創業者支援の武器になる

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

筆者は、2018年5月に公表された全国信用金庫協会の「2025年信用金庫ビジョン(追補版)～これからの10年を見据えた業界への新たな提言～」(以下、「ビジョン報告書」と略称)の策定作業にオブザーバーとして参加した。多くの信用金庫の関係者と約2年の長い時間をかけて信用金庫のあり方を検討した。その報告書では、「厳しい経営環境下においても、信用金庫が将来にわたり中小企業の課題解決に向けたきめ細やかな支援を継続する」には、しっかりと経営基盤の確立が必要で、中小企業の「ライフステージ(創業～承継・廃業)に応じた『非金融面』の支援メニューの充実と実効性確保を図ることが鍵となる」旨が指摘されている。

実際、全国信用金庫協会が公表している、当時全国に264あった信用金庫における「地域密着型金融の取組み状況」(平成28年度)によると、創業・新事業支援融資の実績は、件数が17,102件、金額が2,562億円で、前年度と比べて、件数で1.8倍、金額で2.7倍と急増している。平成23年度には6,055件、540億円であったことからすると、信用金庫業界において、創業・新事業支援が本格化してきていることがうかがえる。

一方、2016年に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」において、共通ベンチマークに「金融機関が関与した創業、第二創業の件数」や「ライフステージ別の与信先数、及び、融資額(先数単体ベース)」が、また選択ベンチマークの一つに「創業支援先数(支援内容別)」が組み込まれていることから、金融当局が地域金融機関による創業支援が金融仲介機能の強化を図る上で重要だと考えていることもよくわかる。

したがって、創業企業に対する支援の充実が信用金庫にとって重要な課題であることはコンセンサスになっているといえよう。これに関して、筆者が参加する科学研究費補助金(基盤研究A)による共同研究プロジェクト(課題番号16H02027 代表者 内田浩史神戸大学教授)が実施した「日本の創業ファイナンスに関する実態調査」の結果(2018年4月)を紹介したい。この調査の対象は2012年～2017年に創業もしくは法人化(新規設立)を行った14,400社である。調査は2017年5月～7月に実施し、2,247社(創業企業865社+新設企業1,382社)から回答を得た。詳しくは、神戸大学経営学研究科の『経営研究』(66号)を参照して欲しい。

まず、設立・創業資金の調達のために民間金融機関に借入を申し込んだのは28.6%にとどまっているということである。つまり、金融機関が融資申し込みを待っているだけだと、7割の創業者とは出会えないということになる。創業資金の調達において誰からの助言が参考になったかを尋ねてみたところ、最も多かったのは「参考になった人はいなかった」(28.9%)であった。そして、「金融機関」と答える人は18.6%で、「顧問税理士・会計士」(26.9%)や「創業経験者」(24.7%)よりも少ない。

どのような創業準備をしたかを尋ねてみると、最も多い回答は独学での知識習得であった(55.2%)。これに対して創業者・経営者向けセミナーに参加したとする回答は14.9%にとどまっている。独学は悪いことではないが、知識に偏りが生じたり、時間がかかったりしがちである。さらに、「特別な準備をしなかった」という回答が2割を超えている。また、創業時の計画の策定状況を見ると、「しっかりしたものを作成」は25.2%にとどまり、「簡単なものを作成」が大半(52.0%)で、「作成しなかった」が22.8%もあった。

このように、残念ながら、効果的な相談ができておらず、十分な準備ができないまま創業している人が多いが、その一因は融資ありきの姿勢の金融機関が多いためではないだろうか。

現在のメインバンクについて尋ねてみると、地方銀行・第二地方銀行が49.4%で最も多く、信用金庫が23.2%、都市銀行・信託銀行が22.7%となっている。3業態の貸出金残高(2017年末)は、都市銀行・信託銀行が255兆円、地方銀行・第二地方銀行が250兆円、信用金庫が71兆円であったことからすると、信用金庫は相対的に健闘しているとも言えなくはない。しかし、小規模企業を得意とする信用金庫にとって満足すべきシェアではないと筆者は考えている。

上述の「ビジョン報告書」では、「地域の発展のために必要であれば、短期的には採算が合わない事業や手間暇がかかるお客様支援活動を継続することによって、中長期的には信用金庫自身の経営基盤も強化される」との考え方は、信用金庫経営の基本スタンスであり、いかなる環境下においても堅持されるべきものである」と指摘している。地域経済を活性化するという視点で(借入の有無にかかわらず)創業者を支援することが信金らしさではないだろうか。もちろん赤字覚悟でやるべきだと言いたいわけではない。直ちにではなくても、創業者が成長していけば必ず資金ニーズが生じてくるはずである。そして、そうした企業が増えれば地域の経済は活性化し、他の企業の資金ニーズも高まるはずである。そのレベルまで責任を持って支援するという中長期的な視野に立ったビジネスモデルは、短期の収益を過度に気にしなくても良い非営利組織の信用金庫ならとりやすい。創業分野でも信金らしさを武器にして、中長期的な経営基盤の強化につなげることができるはずである。

# 調 査

## 第172回全国中小企業景気動向調査 (2018年4～6月期実績・2018年7～9月期見通し)

### 4～6月期業況はわずかに低下

#### 【特別調査－中小企業経営に関する各種支援制度の利用について】

信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

#### 調査の概要

- 調査時点：2018年6月1日～7日  
※ 6月18日に発生した大阪府北部の地震による影響は織り込まれておりません。
- 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標本数：15,635企業（有効回答数 14,225企業・回答率 91.0%）  
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.6%
- 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い) の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

#### (概況)

- 18年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△2.5、前期に比べ0.4ポイント低下し、前期比で小幅低下となった。  
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス0.7と前期比0.5ポイント低下、同収益判断D.I.は△4.0と同0.4ポイント改善した。販売価格判断D.I.は同0.4ポイント上昇し、プラス5.3となった。人手過不足判断D.I.は△26.0と、マイナス幅が同0.9ポイント縮小し、人手不足感はやや緩和した。業種別の業況判断D.I.は、製造業と卸売業を除く4業種で低下した。地域別では、11地域中、北海道、東北、北陸を除く8地域で低下した。
- 18年7～9月期（来期）の予想業況判断D.I.は△0.4、今期実績比2.1ポイントの改善見通しである。業種別には、不動産業を除く5業種で、地域別には11地域すべてで改善する見通しにある。

#### 業種別天気図

時期 業種名	2018年 1～3月	2018年 4～6月	2018年 7～9月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

#### 地域別天気図（今期分）

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

## 1. 全業種総合

### ○業況は前期比わずかに低下

18年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△2.5、前期と比べ0.4ポイント低下し、前期比で小幅低下となった（図表1）。なお、今回の業況判断D.I.は、前回調査時における今期見通し（1.8ポイントの改善見通し）に反し低下となった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス0.7と前期比0.5ポイントの低下、同収益判断D.I.が△4.0と同0.4ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.はプラス1.3、同収益判断D.I.は△2.5と、それぞれ前期比5.4ポイント、同4.6ポイントの改善となった。

販売価格判断D.I.はプラス5.3と、前期比0.4ポイント上昇し、7四半期連続でプラス水準を維持した（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス25.8、同2.2ポイント上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△26.0（マイナスは人手「不足」超、前期は△26.9）、前期比でマイナス幅が0.9ポイント縮小し、人手不足感がやや緩和した（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△4.0と、前期比2.8ポイント改善し、バブル崩壊後の1991年10～12月期以来で最も高い水準となった。

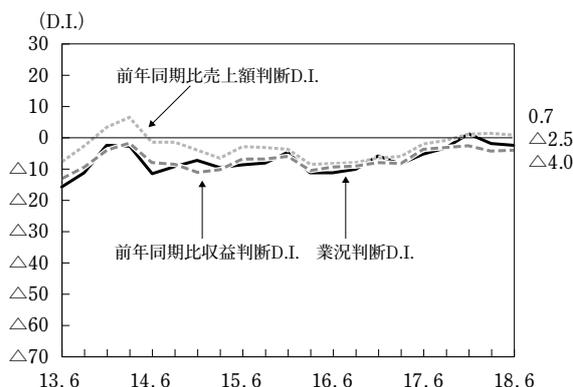
設備投資実施企業割合は前期比0.6ポイント上昇の22.6%となり、1992年4～6月期以来で最も高い水準となった。

業種別の業況判断D.I.は、製造業、卸売業を除く4業種で低下した。とりわけ、建設業

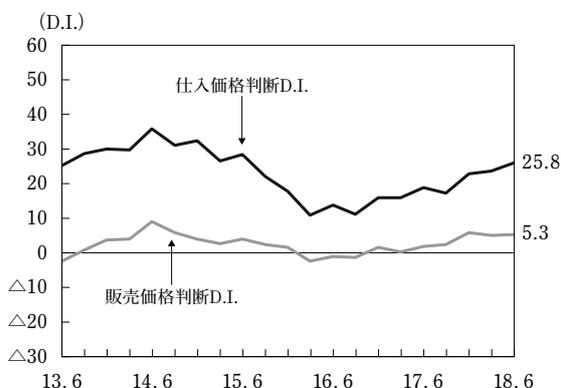
では、前期比3.6ポイントの低下となった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、北海道、東北、北陸を除く8地域で低下となった。なかでも、関東と四国は前期比5ポイントを超える低下幅をみせた。

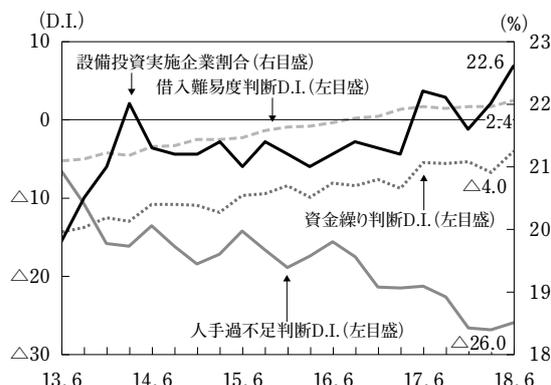
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



### ○一転、改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△0.4、今期実績比2.1ポイントの改善見通しとなった。なお、今回の予想改善幅は、過去10年の平均(2.3ポイントの改善見通し)を若干下回っている。

業種別の予想業況判断D.I.は、不動産業を除く5業種で改善する見通しとなっている。地域別では、11地域すべてで改善を見込んでいる。とりわけ、北海道は、8.9ポイントの改善を見込んでいる。

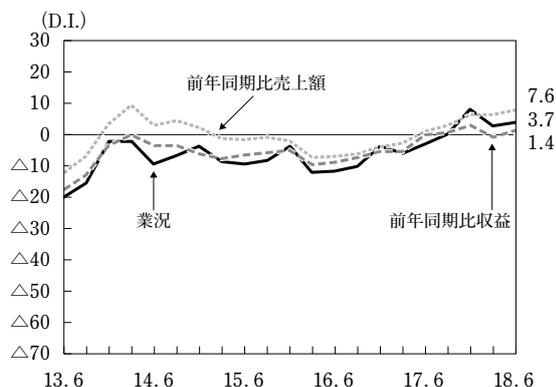
## 2. 製造業

### ○業況は小幅の持ち直し

今期の業況判断D.I.はプラス3.7、前期比1.2ポイントの小幅改善と、2四半期ぶりに持ち直した(図表4)。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス7.6、前期比1.2ポイントの改善、同収益判断D.I.はプラス1.4、同2.5ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.は、前期比9.2ポイント改善してプラス7.2、同収益判断D.I.は、同7.1ポイント改善してプラス1.9と、ともに大きく改善した。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



### ○設備投資実施企業割合が高水準

設備投資実施企業割合は27.3%と、前期に比べ1.5ポイント上昇し、1992年4～6月期(28.2%)以来の26年ぶりの高水準となった。

人手過不足判断D.I.は△25.8(前期は△27.8)と、人手不足感は厳しい水準の中で若干の緩和となった。

販売価格判断D.I.はプラス4.3、前期比0.7ポイント上昇となり、5四半期続けてプラス水準(「上昇」という回答が「下降」を上回る)での推移となった。一方、原材料(仕入)価格判断D.I.はプラス32.6と、前期比3.6ポイント上昇し、価格を「上昇」と回答した企業は3四半期続けて増加した。

なお、資金繰り判断D.I.は△3.2、前期比2.7ポイント改善し、前期(△5.9)に引き続きバブル崩壊以降の最高水準を更新した。

### ○業種別にはまちまち

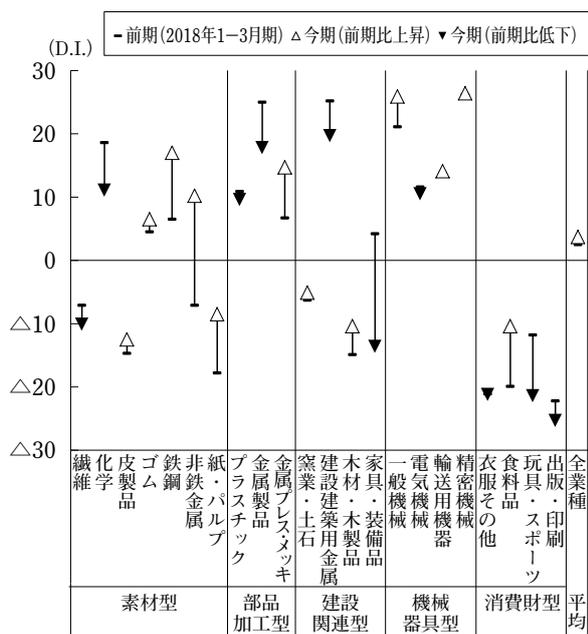
業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、12業種で改善、10業種で低下とまちまちだった(図表5)。

素材型業種は、全7業種中、繊維と化学が若干の低下となったものの、それ以外の5業種では改善した。とりわけ、鉄鋼と非鉄金属は10ポイント超の大幅改善となった。

部品加工型業種は、全3業種中、金属プレスで改善となったものの、プラスチックと金属製品では低下した。

建設関連型業種は、全4業種中、建設金属と家具・装備品で低下となったものの、それ以外の2業種では改善した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



機械器具型業種は、全4業種中、電気機械が小幅低下したものの、それ以外の3業種では改善した。なお、4業種そろってプラス水準は維持した。

消費財型業種は、全4業種中、食料品で改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

○輸出主力型は4四半期連続で改善

販売先形態別の業況判断D.I.は、大メーカー型と中小メーカー型で小幅低下したものの、それ以外の3形態では改善した。とりわけ、最終消費者型では前期比10ポイントの大幅改善となった。

輸出主力型の業況判断D.I.は前期比1.4ポイント改善してプラス20.8、内需主力型も同1.4ポイント改善してプラス2.9となった。輸出主力型が改善するのは4四半期続けてのことである。

従業員規模別の業況判断D.I.は、1～19人

の階層で小幅低下したものの、それ以上の階層では改善し、結果、従業員規模間の格差がやや拡大した。

○地域別にもまちまち

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、改善6地域、低下5地域とまちまちだった(図表6)。とりわけ、北海道と北陸では、前期大幅低下の反動もあり前期比10ポイント超の大幅改善となった。なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、関東、首都圏、東海、近畿、中国、九州北部、南九州の7地域がプラス水準を維持している。

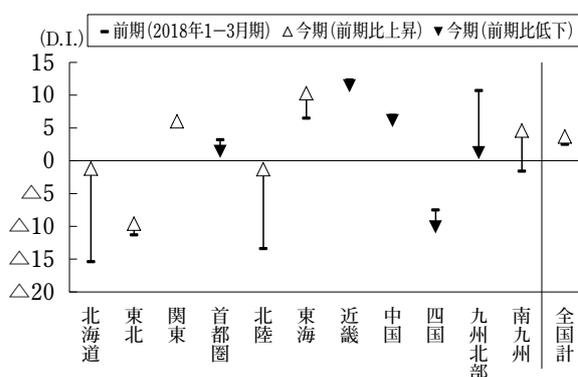
○業況は一段と改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比2.7ポイント改善してプラス6.4と、一段の改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、16業種で改善見通しにある。とりわけ、玩具・スポーツでは10ポイント超の大幅改善を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、近畿と南九州で小幅低下が見込まれているものの、それ以

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



外の9地域では改善の見通しにある。なお、水準面では8地域でプラスの維持が見込まれている。

### 3. 卸売業

#### ○業況は2四半期ぶりの改善

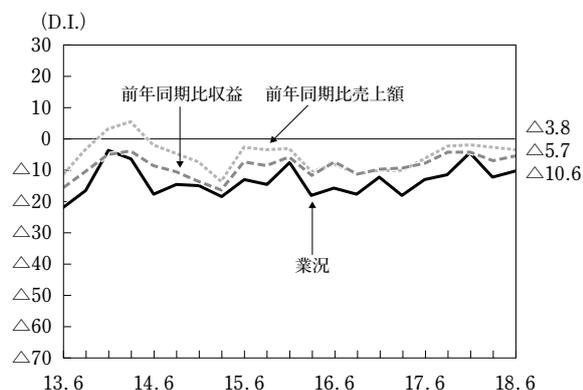
今期の業況判断D.I.は△10.6、前期比1.9ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった(図表7)。

また、前年同期比売上額判断D.I.は△3.8、前期比0.8ポイントの低下となった一方、同収益判断D.I.は△5.7、同1.5ポイントの改善となった。

#### ○全15業種中で改善したのは6業種

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、農・畜・水産物など6業種で改善した一方、それ以外の9業種では低下となった。一方、地域別には、全11地域中、北海道、東北、北陸、近畿で改善したものの、それ以外の7地域では低下した。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



#### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△6.3、今期実績比4.3ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、衣服・身回品や建築材料など11業種で改善が見込まれている。また、地域別には、全11地域中、北海道、中国など7地域で改善が見込まれている。

### 4. 小売業

#### ○業況は低下

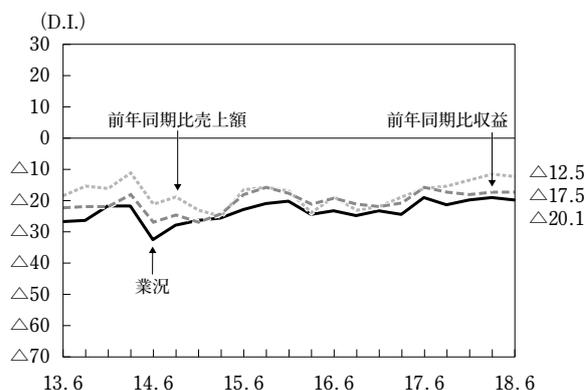
今期の業況判断D.I.は△20.1、前期比0.8ポイントの低下となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△12.5、前期比0.7ポイントの低下、同収益判断D.I.は△17.5、同0.1ポイントの低下となった。

#### ○業種別、地域別にはまちまち

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、7業種で低下となった。なかでも燃料で25ポイント超の大幅低下となった。地域別では、全11地域中、6地域で改善し、とりわけ、北陸・九州北部では15ポイント超の大幅改善となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△19.6、今期実績比0.5ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、8業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、6地域で改善の見通しとなっている。

## 5. サービス業

### ○業況は低下

今期の業況判断D.I.は△8.0、前期比1.6ポイントの低下となった（図表9）。

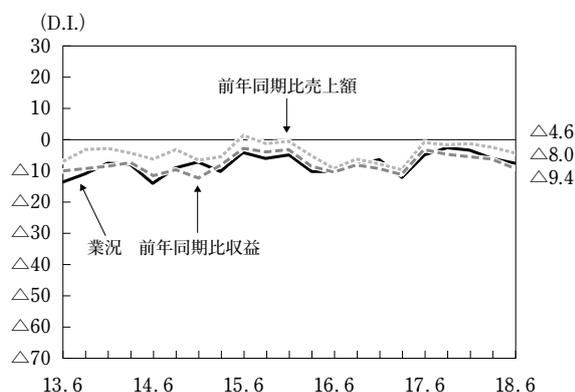
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△4.6、前期比2.0ポイントの低下、同収益判断D.I.は△9.4と、同3.0ポイントの低下となった。

### ○全8業種中、5業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、5業種で低下した。なかでも、物品賃貸業と娯楽業がともに10ポイント超の低下となった。

地域別では、全11地域中、6地域で低下し、関東、四国、南九州は10ポイント超の大幅低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△5.9、今期実績比2.1ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、5業種で改善の見通しとなっている。なかでも、旅館・ホテルが15ポイント超の大幅改善を見込んでいる。地域別には全11地域中、8地域で改善が見込まれている。

## 6. 建設業

### ○業況は低下

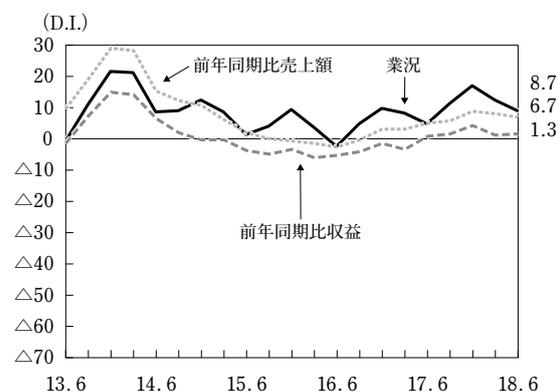
今期の業況判断D.I.はプラス8.7、前期比3.6ポイントの低下となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス6.7、前期比0.9ポイントの低下となった。一方、同収益判断D.I.はプラス1.3、同0.3ポイントの改善となった。

### ○4請負先中、3請負先で低下

業況判断D.I.を請負先別でみると、4請負先のうち個人を除く3請負先で低下となり、なかでも官公庁は9.1ポイントの低下となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



地域別では、全11地域中、8地域で低下となり、なかでも九州北部では、20ポイント超の大幅低下となった。

### ○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比2.6ポイント改善のプラス11.3を見込んでいる。

請負先別では、4請負先のうち官公庁を除く3請負先で改善、地域別には全11地域中、8地域で改善の見通しとなっている。

## 7. 不動産業

### ○業況は低下

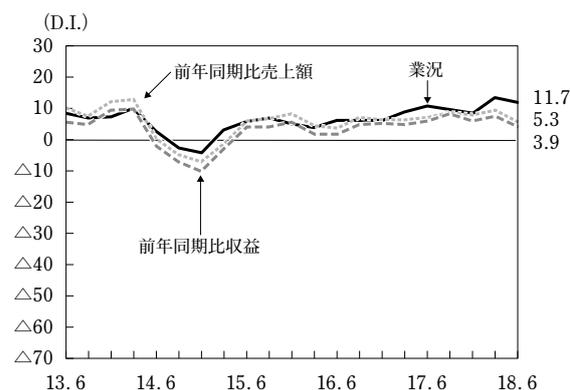
今期の業況判断D.I.は、前期比1.4ポイント低下のプラス11.7となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス5.3、前期比3.8ポイントの低下、同収益判断D.I.はプラス3.9、同3.4ポイントの低下となった。

### ○全5業種中、3業種が低下

業況判断D.I.を業種別でみると、全5業種

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



中、貸家、貸事務所、仲介の3業種で低下となった。

地域別では、全11地域中、5地域で低下した。なかでも、中国、九州北部は10ポイント超の大幅低下となった。

### ○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比3.1ポイント低下のプラス8.6を見込む。

業種別では、全5業種中、3業種で低下を見込む。地域別では全11地域中、9地域で低下の見通しとなっている。

## 特別調査

### 中小企業経営に関する各種支援制度の利用について

#### ○3割強の企業で補助金や助成金を活用

国や都道府県等が実施している補助金や助成金制度については、「活用したことがある」が31.4%、「活用したことはない」が68.6%となった。規模が大きいほど活用の割合が高い傾向にあった（図表12）。

活用した制度の内訳については「雇用・人

材・健康（9.7%）」が最も高く、以下「研究開発・設備投資（9.3%）」が続いた。

一方、活用したことがない理由については、「適当な補助金や助成金がない（26.2%）」、「知らない・関心がない（24.2%）」、「手間や

図表12 役立った補助金や助成金制度

（単位：％）

	活用したことがある									活用したことがない			
	経営改善・事業再生・M&A	研究開発・設備投資（IT除く）	IT投資	雇用・人材・健康	展示会・出展・販路拡大	海外展開	省エネルギー・環境	手間や費用がかかる、審査が厳しい	適当な補助金や助成金がない	知らない・関心がない			
全体	31.4	4.6	9.3	1.5	9.7	3.0	0.4	2.9	68.6	18.2	26.2	24.2	
地域別	北海道	31.5	3.8	10.6	1.6	9.3	2.5	0.4	3.4	68.5	14.6	30.5	23.4
	東北	38.3	7.0	8.5	1.8	14.6	3.7	0.1	2.7	61.7	16.1	26.5	19.1
	関東	40.0	6.2	12.4	2.0	10.6	4.1	0.1	4.6	60.0	16.2	26.7	17.1
	首都圏	19.6	3.5	6.2	0.7	5.4	2.1	0.4	1.2	80.4	22.6	25.6	32.2
	北陸	39.2	6.3	12.9	1.7	9.8	4.0	0.9	3.7	60.8	16.4	28.5	15.9
	東海	41.7	4.9	13.5	1.9	12.4	3.2	0.3	5.6	58.3	14.9	26.2	17.2
	近畿	37.8	4.6	10.6	1.8	13.3	3.7	0.6	3.3	62.2	18.1	25.5	18.6
	中国	36.7	6.1	10.3	2.0	12.0	2.2	0.5	3.6	63.3	13.6	26.2	23.6
	四国	29.3	4.1	9.4	2.4	6.2	3.4	0.0	3.8	70.7	16.8	22.3	31.7
九州北部	28.4	3.8	9.1	1.4	9.1	2.1	0.3	2.7	71.6	19.0	27.4	25.2	
	南九州	28.0	5.4	4.6	1.1	10.1	3.8	0.4	2.5	72.0	16.3	23.7	32.0
規模別	1～4人	13.9	3.5	3.3	0.5	3.0	2.1	0.2	1.3	86.1	17.7	29.0	39.4
	5～9人	25.0	4.6	5.9	1.2	7.8	2.8	0.2	2.4	75.0	20.4	29.5	25.1
	10～19人	36.0	5.7	9.9	1.9	12.6	3.0	0.6	2.3	64.0	21.2	25.4	17.4
	20～29人	42.9	4.9	12.8	1.8	16.1	3.1	0.4	3.8	57.1	18.8	24.6	13.7
	30～39人	51.5	5.9	17.8	2.1	16.8	4.6	0.5	3.8	48.5	15.4	21.8	11.3
	40～49人	53.1	4.5	15.8	2.8	19.4	3.7	0.2	6.6	46.9	14.7	20.8	11.4
	50～99人	63.5	5.6	25.0	3.5	16.5	5.1	1.0	6.8	36.5	12.5	19.1	4.8
	100～199人	68.2	5.8	27.0	2.6	15.0	6.9	2.2	8.8	31.8	12.0	14.6	5.1
200～300人	75.4	5.3	31.6	2.6	16.7	1.8	0.9	16.7	24.6	8.8	12.3	3.5	
業種別	製造業	42.7	5.0	19.7	1.1	7.9	4.8	0.7	3.5	57.3	21.2	18.9	17.1
	卸売業	28.7	5.4	5.4	2.2	9.0	4.2	0.6	2.0	71.3	17.3	29.4	24.6
	小売業	22.8	4.9	4.8	1.2	6.5	2.5	0.1	2.8	77.2	15.2	27.0	35.0
	サービス業	27.1	3.5	5.2	1.8	12.3	1.4	0.2	2.7	72.9	16.7	28.8	27.4
	建設業	30.8	4.9	2.9	1.7	16.7	1.1	0.2	3.4	69.2	19.5	27.8	22.0
不動産業	15.3	2.2	1.8	1.5	7.0	0.8	0.2	1.9	84.7	13.0	42.6	29.2	

費用がかかる、審査が厳しい (18.2%)」が続いた。

### ○3割弱が商談会やビジネスフェアに参加

商談会やビジネスフェアについては、「参加したことがある」が27.2%、「参加したことはない」が72.8%となった。規模が大きいほど参加の割合が高い傾向にあった(図表13)。

参加した商談会等の内訳については、「ビ

ジネスフェア来場 (業者向け)」が8.9%と最も高く、以下「ビジネスフェア出展 (業者向け)」が8.2%で続いた。また、「参加したが役に立たなかった」は5.1%となった。

一方、参加したことがない理由については、「適当な商談会等がない (38.6%)」、「知らない・関心がない (20.9%)」、「手間や費用がかかる (13.3%)」が続いた。

図表13 商談会やビジネスフェアの参加状況

(単位：%)

	参加したことがある							参加したことがない				
	ビジネスフェア出展 (業者向け)	ビジネスフェア来場 (業者向け)	ビジネスフェア・即売会出展 (消費者向け)	バイヤーを招いた個別商談会	インターネット上のビジネスマッチング	参加した役に立たなかった	手間や費用がかかる	適当な商談会等がない	知らない・関心がない			
全体	27.2	8.2	8.9	1.3	2.3	1.3	5.1	72.8	13.3	38.6	20.9	
地域別	北海道	19.3	5.4	5.7	1.6	2.2	1.0	3.4	80.7	10.5	47.6	22.6
	東北	30.0	8.7	9.7	1.8	2.7	0.8	6.2	70.0	10.6	43.9	15.4
	関東	31.6	10.8	11.3	2.0	2.1	1.3	4.2	68.4	10.1	42.7	15.5
	首都圏	21.8	6.0	7.4	0.8	1.8	1.5	4.2	78.2	16.9	35.5	25.8
	北陸	29.8	10.4	8.1	1.5	2.0	1.1	6.6	70.2	13.8	39.8	16.6
	東海	34.3	9.8	10.7	2.2	2.0	1.4	8.3	65.7	12.4	35.8	17.5
	近畿	33.0	11.1	11.9	1.0	2.2	1.1	5.7	67.0	12.3	38.1	16.6
	中国	31.3	11.7	10.8	0.5	2.1	0.5	5.7	68.7	10.8	40.0	17.9
	四国	20.9	4.8	3.8	1.0	4.6	1.3	5.4	79.1	11.5	39.0	28.6
九州北部	27.7	7.6	11.7	1.1	1.8	0.7	4.8	72.3	14.2	36.0	22.2	
	南九州	22.9	5.1	4.4	2.6	4.8	2.9	3.1	77.1	12.1	37.0	28.0
規模別	1～4人	13.5	2.8	4.4	1.0	1.3	1.0	3.0	86.5	14.9	37.3	34.3
	5～9人	22.8	4.8	8.6	1.4	2.2	1.2	4.7	77.2	15.8	40.1	21.2
	10～19人	30.8	8.4	10.6	1.3	2.8	1.3	6.5	69.2	14.2	39.9	15.1
	20～29人	37.0	11.8	13.0	1.0	3.1	1.6	6.5	63.0	9.7	41.1	12.1
	30～39人	39.1	13.9	12.4	2.0	2.6	1.4	6.8	60.9	12.1	38.8	9.9
	40～49人	39.2	13.3	13.4	2.0	2.9	1.8	5.8	60.8	9.5	41.4	9.9
	50～99人	52.9	23.5	13.3	2.1	3.5	2.1	8.4	47.1	7.6	33.0	6.5
	100～199人	59.2	29.8	14.0	0.7	1.8	3.3	9.6	40.8	5.5	30.5	4.8
200～300人	61.6	31.3	17.0	1.8	4.5	0.0	7.1	38.4	2.7	33.0	2.7	
業種別	製造業	40.3	15.6	10.6	1.5	3.6	1.4	7.7	59.7	13.8	31.2	14.7
	卸売業	30.2	9.7	9.1	1.8	3.2	1.6	4.9	69.8	15.0	35.4	19.4
	小売業	18.2	3.6	6.8	1.6	2.4	1.2	2.5	81.8	13.4	38.2	30.2
	サービス業	18.8	3.5	9.0	0.8	0.7	0.9	3.8	81.2	12.1	45.4	23.8
	建設業	19.0	3.5	7.9	1.0	0.6	1.2	4.8	81.0	13.7	46.7	20.6
不動産業	15.4	1.2	8.2	0.9	0.5	1.3	3.4	84.6	9.3	49.1	26.2	

○役立つセミナーは業種によってまちまち

公的機関等が主催するセミナーについては、「参加したことがある」が40.4%、「参加したことはない」が59.6%となった。規模が大きいほど参加の割合が高い傾向にあった(図表14)。

内訳については、「補助金活用(12.0%)」、「販路拡大・マーケティング(11.8%)」、「事

業承継・相続・M&A支援(11.6%)」、「人材確保・育成(11.2%)」が高かった。業種別では、製造業で「補助金活用」、卸売業と小売業で「販路拡大・マーケティング」、不動産業で「事業承継・相続・M&A支援」、サービス業と建設業で「人材確保・育成」がそれぞれ最も高く、役立っているセミナーに差がみられた。

図表14 セミナーへの参加状況

(単位：%)

		参加したことがある										参加 したこ とがない
		事業承継・ 相続・ M&A 支援	技術・ サービス 強化	IT活用	人材確保 ・育成	販路拡大 ・マーケ ティング	海外進出	業務改善・ 経費節減	税務相談	補助金 活用		
全	体	40.4	11.6	5.9	4.7	11.2	11.8	2.4	6.6	6.2	12.0	59.6
地 域 別	北海道	38.8	14.3	6.3	5.5	11.0	10.7	2.0	7.0	6.6	10.2	61.2
	東北	48.5	13.4	7.0	6.5	14.1	14.9	1.8	9.4	7.2	16.3	51.5
	関東	48.1	14.6	7.8	6.3	13.3	13.7	3.6	8.6	7.7	16.6	51.9
	首都圏	28.7	8.1	3.7	2.6	6.7	9.1	1.4	4.2	4.6	6.0	71.3
	北陸	51.7	12.3	8.7	7.0	15.2	15.2	3.2	9.8	6.3	15.3	48.3
	東海	49.0	14.3	7.0	6.1	13.8	12.5	3.8	8.9	8.3	18.8	51.0
	近畿	46.6	12.8	7.3	5.1	14.6	13.7	3.9	6.6	6.9	14.4	53.4
	中国	46.0	14.9	6.3	5.9	14.4	11.9	2.4	7.9	6.7	12.5	54.0
	四国	38.0	9.0	4.6	5.4	7.6	10.5	1.2	5.9	7.8	12.0	62.0
九州	九州北部	39.2	9.4	5.6	3.3	11.3	13.5	0.5	6.4	6.1	14.1	60.8
	九州南部	39.3	10.6	5.9	4.0	10.6	12.6	1.8	6.2	4.5	10.5	60.7
規 模 別	1～4人	21.9	6.2	2.6	2.1	3.2	7.7	0.8	3.6	4.5	4.7	78.1
	5～9人	35.9	10.1	4.2	3.2	7.4	11.0	1.2	5.9	6.7	10.0	64.1
	10～19人	45.6	14.9	6.0	4.8	12.6	13.8	1.9	7.7	7.0	13.1	54.4
	20～29人	53.0	16.5	9.2	6.4	16.4	15.9	3.8	7.6	6.3	16.2	47.0
	30～39人	59.5	15.6	10.2	7.2	20.2	14.9	4.0	8.8	7.7	23.0	40.5
	40～49人	59.0	15.5	10.1	8.4	22.5	14.1	2.7	11.2	7.1	17.9	41.0
	50～99人	71.5	20.3	12.2	11.3	27.6	18.5	8.5	12.7	9.1	24.4	28.5
	100～199人	77.2	13.9	16.5	13.9	31.8	17.2	10.9	10.1	7.5	31.8	22.8
200～300人	82.7	18.2	18.2	10.9	34.5	21.8	16.4	13.6	10.9	30.9	17.3	
業 種 別	製造業	48.6	13.0	7.8	4.9	11.6	14.6	4.5	7.3	5.3	19.2	51.4
	卸売業	40.4	13.4	4.0	5.0	8.6	16.1	3.3	6.7	6.4	9.1	59.6
	小売業	29.3	7.6	3.5	3.0	7.2	10.9	1.0	5.9	4.7	7.1	70.7
	サービス業	35.3	9.5	7.4	5.1	12.3	8.8	0.9	6.0	5.1	8.5	64.7
	建設業	42.6	12.7	7.3	5.4	16.9	7.4	0.7	7.3	8.1	10.1	57.4
	不動産業	33.6	12.1	1.7	4.3	9.5	8.9	0.5	4.6	11.7	6.3	66.4

(備考) 最大3つまで複数回答

○税務・財務・会計の利用割合が高い

専門家派遣や相談窓口については、「利用したことがある」が26.3%、「利用したことはない」が73.7%となった。規模が大きいほど利用の割合が高い傾向にあった。また、業種別では製造業で利用の割合が高い傾向にあった（図表15）。

利用した専門家派遣や相談窓口の内訳については、「税務・財務・会計」が11.7%と最も高く、以下「販路開拓・営業支援」が8.8%、「人事・労務」が6.1%で続いた。ほぼすべての規模階層や業種で「税務・財務・会計」の回答割合が多い傾向にあった。

図表15 専門家派遣や相談窓口の利用状況

(単位：%)

		利用したことがある										利用 したこ がない
		法律	税務・ 財務・ 会計	輸出入・ 海外投資	IT関連	知的 財産権	設計・ デザイン	人事・ 労務	技術・ サービス 開発	販路開拓・ 営業支援		
全	体	26.3	3.2	11.7	1.6	1.7	1.4	1.3	6.1	3.2	8.8	73.7
地 域 別	北 海 道	23.3	2.0	10.0	1.4	1.2	0.9	1.5	6.2	3.5	8.2	76.7
	東 北	30.6	2.6	14.4	1.1	1.6	1.8	1.7	6.8	4.0	10.2	69.4
	関 東	30.3	3.2	14.3	1.7	2.9	2.1	2.3	7.2	4.7	8.9	69.7
	首 都 圏	21.4	3.0	9.4	1.1	1.2	0.8	0.9	4.1	2.3	7.5	78.6
	北 陸	35.2	3.4	14.7	2.5	2.7	0.8	1.7	7.7	4.5	15.4	64.8
	東 海	32.1	4.8	14.7	2.9	1.8	2.1	1.3	8.6	3.3	9.9	67.9
	近 畿	27.3	4.1	12.0	2.1	1.8	2.1	1.3	7.7	2.9	8.2	72.7
	中 国	29.7	2.7	12.3	1.4	1.4	1.6	0.8	8.1	3.4	10.4	70.3
	四 国	25.8	2.7	12.2	0.2	2.7	1.7	1.7	4.4	4.1	9.2	74.2
九 州 北 部		22.9	1.6	10.4	1.4	1.6	1.9	0.7	4.2	4.0	6.8	77.1
	南 九 州	25.4	3.3	10.5	1.1	2.1	0.6	1.7	5.0	3.0	9.8	74.6
規 模 別	1 ～ 4 人	15.1	1.9	7.1	0.6	0.8	0.5	1.0	1.7	1.4	5.5	84.9
	5 ～ 9 人	23.6	2.5	10.5	0.7	1.4	1.3	1.4	3.8	2.4	8.6	76.4
	10 ～ 19 人	29.7	3.2	13.7	1.1	1.6	1.3	1.4	7.6	3.5	10.8	70.3
	20 ～ 29 人	33.9	4.2	14.0	2.1	2.1	2.8	1.0	9.2	5.2	11.4	66.1
	30 ～ 39 人	37.5	4.1	16.5	3.4	2.5	1.8	1.3	10.2	5.0	12.0	62.5
	40 ～ 49 人	38.0	6.0	16.8	1.8	2.9	1.5	1.3	13.4	4.3	9.5	62.0
	50 ～ 99 人	46.0	6.2	18.7	5.8	3.8	2.9	2.5	15.4	7.7	14.2	54.0
	100 ～ 199 人	46.6	6.8	19.5	7.5	5.3	5.6	2.3	14.7	5.6	10.5	53.4
200 ～ 300 人	45.0	7.2	18.0	11.7	4.5	4.5	2.7	13.5	10.8	12.6	55.0	
業 種 別	製 造 業	33.6	3.1	12.4	3.0	2.1	2.8	1.7	7.1	5.6	12.5	66.4
	卸 売 業	26.7	3.3	12.2	2.1	1.8	1.0	1.1	6.1	2.0	9.7	73.3
	小 売 業	20.5	2.8	9.6	0.8	0.9	0.7	0.8	3.4	1.7	7.7	79.5
	サ ー ビ ス 業	22.5	2.3	11.0	0.6	1.7	0.6	0.7	6.8	2.4	6.5	77.5
	建 設 業	23.9	3.3	12.9	0.6	1.8	0.9	1.7	7.7	2.3	5.7	76.1
	不 動 産 業	17.9	6.4	10.6	0.3	1.3	0.4	1.1	3.6	1.1	4.3	82.1

(備考) 最大3つまで複数回答

○3分の1がメインバンクから情報入手

支援制度利用にかかる情報の入手先については、「メインバンク(33.2%)」が最も高かった。以下、「商工会議所・商工会(19.8%)」、「公的機関(区市町村・中小機構等)(10.8%)」、「知人・同業者等(10.3%)」、「メインバンク

以外の金融機関(10.3%)」が続いた(図表16)。

一方で、「支援制度を利用していない」との回答は42.6%となった。とりわけ、規模の小さい企業で利用していない割合は高い傾向にあった。

図表16 支援制度利用にかかる情報の入手先

(単位: %)

	支援制度を利用している										支援制度を利用していない	
	メインバンク	メインバンク以外の金融機関	公的機関(区市町村・中小機構等)	マスメディア	各種専門家	インターネット	商工会議所・商工会	知人・同業者等	その他			
全体	57.4	33.2	10.3	10.8	2.0	6.7	7.9	19.8	10.3	2.4	42.6	
地域別	北海道	55.0	23.9	7.0	14.4	2.8	5.3	7.9	23.4	12.1	3.8	45.0
	東北	62.3	29.2	10.6	17.0	1.1	6.9	8.7	24.2	10.1	4.5	37.7
	関東	64.9	39.9	13.4	16.9	2.7	6.6	8.7	26.6	8.3	2.3	35.1
	首都圏	47.1	31.8	7.5	5.9	1.5	4.1	6.0	11.2	8.7	1.1	52.9
	北陸	67.4	39.5	14.4	15.1	2.1	10.2	6.6	25.8	9.4	2.8	32.6
	東海	66.2	40.5	16.6	10.3	1.1	8.2	9.7	24.1	11.0	3.4	33.8
	近畿	63.4	33.9	11.4	12.3	2.1	9.7	8.7	22.7	12.0	2.7	36.6
	中国	63.2	34.4	10.7	16.3	2.6	9.6	8.5	25.6	8.8	1.3	36.8
	四国	54.3	31.0	10.8	8.8	2.0	5.2	7.4	20.4	9.6	2.5	45.7
九州北部	57.1	34.0	10.3	9.1	3.0	7.8	9.8	19.0	14.3	2.3	42.9	
	南九州	55.5	28.7	6.2	8.5	4.3	5.2	9.6	21.8	12.5	2.4	44.5
規模別	1～4人	38.5	21.5	3.8	5.1	1.5	3.0	5.0	14.1	7.5	1.5	61.5
	5～9人	55.6	31.2	6.9	8.2	1.8	5.1	7.7	20.1	11.2	2.2	44.4
	10～19人	64.8	38.3	10.7	11.4	2.9	7.7	8.5	22.0	13.4	2.5	35.2
	20～29人	70.4	43.3	15.1	15.4	1.8	9.2	9.3	23.4	12.1	3.1	29.6
	30～39人	74.7	43.9	16.8	17.9	2.2	10.7	12.7	24.5	9.4	2.9	25.3
	40～49人	74.7	43.0	19.8	17.0	2.2	11.9	9.8	24.5	11.4	3.6	25.3
	50～99人	82.3	47.7	25.4	23.4	2.3	11.7	12.2	27.5	12.0	4.4	17.7
	100～199人	84.8	48.5	29.3	27.0	2.6	16.7	13.0	27.4	8.9	3.0	15.2
200～300人	86.5	55.9	31.5	27.9	6.3	22.5	13.5	22.5	7.2	2.7	13.5	
業種別	製造業	66.8	42.3	14.4	15.4	1.7	6.9	8.8	23.1	9.9	2.4	33.2
	卸売業	57.4	32.9	11.9	8.9	2.1	6.6	8.0	19.5	10.8	2.1	42.6
	小売業	47.7	25.1	5.9	6.0	1.7	5.5	5.7	18.6	9.1	2.7	52.3
	サービス業	51.9	28.5	7.0	8.3	2.3	6.8	7.3	16.4	10.2	2.1	48.1
	建設業	57.9	31.8	8.0	12.1	2.4	7.4	8.7	19.8	11.6	2.4	42.1
不動産業	46.5	23.2	9.6	7.1	2.7	7.0	8.0	15.1	11.6	2.0	53.5	

(備考) 最大3つまで複数回答

## 「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

### (1) 今後を見据えた対応

- ・インターネット通販での購入が増えていることから、インターネット通販業者への納入割合を増やしていく。  
(靴製造 大阪府)
- ・一部部門のみに導入していた原価管理システムを全社的に広げ、全社員が理解できるよう努めている。  
(チップ製造 岩手県)
- ・求人情報誌への登録では費用対効果に見合っていないため、M&Aも視野に人手確保を検討している。  
(金属製品製造 大阪府)
- ・技術の高度化や合理化を検討する部署を設置することを検討している。(精密工業用刃物製造 愛知県)
- ・人手不足を補う観点でIT化を進めるとともに、ISO取得も検討している。(飲料水製造 北海道)
- ・後継者不足のため、取引先との業務提携やM&Aを検討している。(印刷 北海道)
- ・受注確保の観点から、販路を国内から東アジアを中心とした海外に移している。(銅像製造 滋賀県)
- ・本業の先行き不透明感から、ロボット産業への新事業展開を検討している。(住宅部材製造 山口県)
- ・代表者は、事業承継やM&Aの必要性を感じ、外部コンサルタントと契約した。(製茶販売 神奈川県)
- ・後継者不在のため、県外同業者に働きかける等、5年以内でのM&Aを検討している。(食肉卸売 山梨県)
- ・自社独自の顧客管理システムの導入により販売が好調である。(化粧品販売 新潟県)
- ・商圈縮小にともない、今後、海外への中古車輸出等を検討したい。(自動車販売・修理 兵庫県)
- ・個人旅行者の囲い込みのため、インターネット予約対応を検討中である。(旅行代理店 長野県)
- ・死亡等により固定客が減少するなか、新規顧客獲得のための講習会等に積極参加している。  
(美容 広島県)
- ・メイクアップやエステ、ネイルケア等の独自サービスの展開で顧客の囲い込みに努めている。  
(理美容 三重県)
- ・組織再編によって、若手人材を重要なポジションに登用するなど若返りを図ることにより、組織の活性化に取り組んでいる。  
(不動産仲介 静岡県)

### (2) 直面する困難、試練

- ・代表者の入院をきっかけに業績不振となり、後継者もいないため、自分の代で廃業させたい。  
(金属部品製造 静岡県)
- ・販路拡大のためのIT人材の採用や設備老朽化への対応が喫緊の課題であるが、業績の先行き不透明さから投資に踏み切れないでいる。  
(染物製造 静岡県)
- ・熟練者に乏しく人材育成が喫緊の課題となっている。(計器部品製造 山形県)
- ・取引先の旅館や飲食店が安価な材料にシフトしている影響で売上が低迷している。  
(生鮮食品販売 山形県)
- ・商店街の衰退にともない売上が減少している。(パン販売 岡山県)
- ・正社員・パートを募集しているものの、応募がまったくない。(中古車販売 北海道)
- ・アフターフォロー等に努めているものの、大手量販店との競合で、新規顧客の獲得に苦戦している。  
(建材・什器販売 愛知県)
- ・amazon等通販大手との競合にともない、経費削減に努めるものの業績改善の見込みがない。  
(書店 北海道)
- ・ケアマネージャー等がより高い待遇を求めて転職してしまい、人材確保が最重要課題となっている。  
(福祉 新潟県)
- ・地域外から参入している大手業者との競争が激しくなっている。(不動産賃貸 鹿児島県)

### (3) 特別調査のテーマ（中小企業経営に関する各種支援制度の利用について）

- ・補助金・助成金よりも税制優遇のほうが利用できるケースが多い。（プラスチック製品製造 静岡県）
- ・取引金融機関や同業者等から補助金・助成金に関する情報を入手しているが、手間等を勘案し、現時点で利用意向はない。（金属製品製造 静岡県）
- ・補助金・助成金に関する情報に乏しく、情報入手先として取引金融機関に期待する。（自動制御装置製造 神奈川県）
- ・家族経営のため、ビジネスフェア等への参加をしたくても困難な実状がある。（日本酒製造 三重県）
- ・補助金・助成金に関する情報は税理士等から入手できるが、その他支援制度に関する情報を得る手段がない。（製材 北海道）
- ・同業者との情報交換等によりセミナーや会合に参加することが多い。（木材加工 埼玉県）
- ・補助金・助成金の利用意向はあるものの、手間がかかり申請にまで至っていない。（自動車部品製造 長野県）
- ・各種支援制度の利用に関心はあるものの、本業多忙により利用できていない。（米類販売 静岡県）
- ・専門家派遣制度を活用して、海外への販路拡大を図っている。（製茶販売 静岡県）
- ・知名度が低いことに悩んでいたが、海外最大のビジネスマッチングフェアに参加したことをきっかけに、大手企業からの引き合いが急増した。（水素プラント販売 静岡県）
- ・手間がかかる印象があり、補助金・助成金等の申請に躊躇している。（花き販売 静岡県）
- ・林業関連の補助金を活用してチップ工場を新設した。（飼料販売 北海道）
- ・公的機関の支援窓口の担当者の対応がまちまちであり困惑している。（飲食・土産販売 長野県）
- ・補助金を活用して、スーパーを再開する予定である。（宿泊業 宮城県）
- ・セミナーや公的機関の窓口は大いに活用している。（不動産仲介 静岡県）

### (4) その他

- ・真面目に働く外国人を採用でき、人手不足の解消につながっている。（自動車切削加工部品 静岡県）
- ・東京五輪までは受注が見込めるものの、東京五輪後の見通しは不透明である。（鉄骨鉄筋加工 長野県）
- ・元請先の北米・東南アジア等への拠点移転の影響で、受注が減少傾向である。（航空機部品製造 三重県）
- ・エコポイント制度で購入した家電の買換時期の到来により、生産・販売が好調である。（銅パイプ加工 神奈川県）
- ・日本人社員の定着率の悪さを外国人の採用でカバーしている。（鉄パイプ加工 広島県）
- ・電気自動車の普及や設備の自動化等に伴い、受注が増加傾向にある。（省力化機械製造 兵庫県）
- ・個人向け家具販売では、ホームページリニューアル等に伴い、売上が増加している。（家具製造販売 静岡県）
- ・近年、中国人からの買付けが増加しており、業績を下支えしている。（床材販売 大阪府）
- ・外国人研修生向け寮を新設し、今後とも外国人を採用していきたい。（冷凍鮮魚販売 愛媛県）
- ・二輪車需要の減少の影響で売上が低迷している。（二輪車販売 埼玉県）
- ・商店街に増加する外国人観光客を囲い込むことができていない。（果物販売 青森県）
- ・自動車の性能向上に対して、設備投資が追いついていない。（自動車整備 茨城県）
- ・不動産登記案件が減少している一方、相続・成年後見関連業務が増加している。（司法書士 埼玉県）
- ・外国人観光客に人気はあるものの、宿泊より宴会等での利用が中心となっている。（旅館業 山口県）
- ・ハローワークに加えて地元高校からの斡旋により若手社員を確保できた。（電気工事業 滋賀県）
- ・大手ゼネコンの撤退で、地元業者等に震災関連需要が集中してきている。（建設業 岩手県）

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、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、沖縄の5県。

## 中小企業における「人材活用」①

### － 「シニア」の活躍による生産性向上への期待 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

綱 紘平

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) 中小企業、人材活用、シニア、人手不足、潜在的労働力、生産性向上

(視 点)

2018年第1四半期に閣議決定された「2018年版 中小企業白書」ならびに「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）では、高まる人手不足のなか、労働力人口を確保する観点から、女性、高齢者（シニア）、外国人といった潜在的労働力の労働参加が焦点の一つとされている。

そこで本稿では、「中小企業の「人材活用」」を年度間でシリーズとし、潜在的労働力の掘り起こしによって生産性向上に挑戦する中小企業の事例を取り上げ、中小企業において生産性向上に向けた人材活用を検討するにあたってのヒントを探りたい。

(要 旨)

- 労働力人口の減少等を背景に企業における人手不足感が強まるなかで、労働力人口に占めるシニア世代（60歳以上）の割合が年々高まっている。こうしたシニア世代では労働参加の意欲は高めであるものの、企業側にこうしたシニア世代の受け皿となる体制が整っていない実態がみえる。
- 人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらす。中小企業における人手不足への対応方法はどのような人材を欲しているかによって異なるものの、本稿で取り上げた事例からみると、欲するシニア人材を「社外に求める」のか、「社内で育成するのか」に大きく分けられる。とりわけ「社外に求める」場合、同業者や取引先等からの口コミやビジネスフェア等への出展での出会い等、常日頃から情報のアンテナを高く張っていることが求められよう。
- 「2018年版 中小企業白書の概要」で言及されたとおり、中小企業と働き手の間の大きな情報ギャップを埋める仲介支援機能は極めて重要であり、地域に根ざした信用金庫にとって、この機能の一部を担うことは大いに意義のあることではないだろうか。

## はじめに

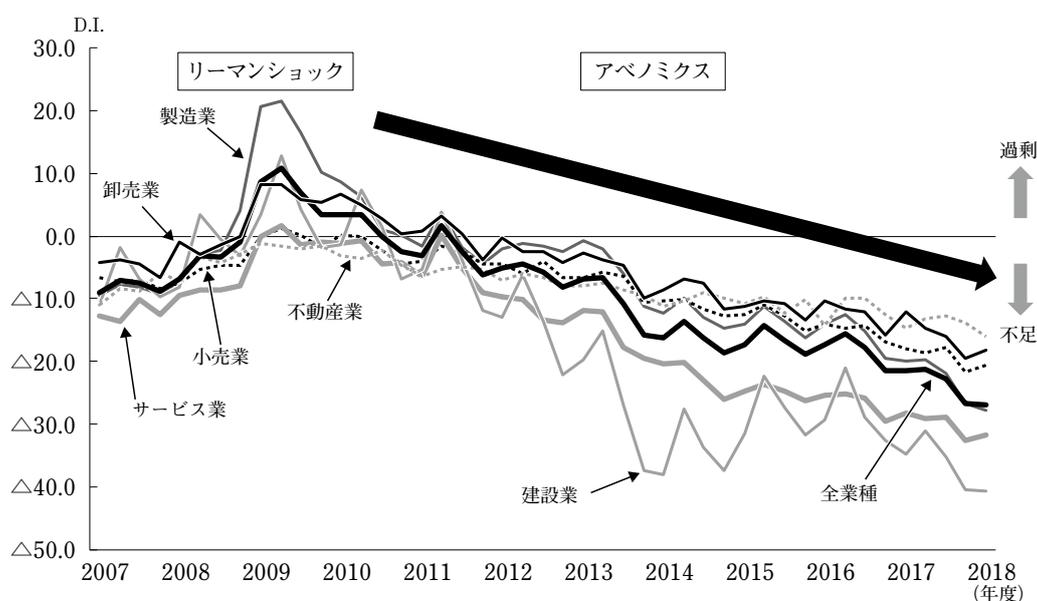
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の結果をみると（図表1）、中小企業における人手不足感が年々強まり、2018年1～3月期には、人手過不足判断D.I.<sup>(注1)</sup>（全業種）はマイナス26.9と26年ぶりの厳しい水準となった。

2018年4月20日に閣議決定された「2018年版 中小企業白書<sup>(注2)</sup>」では、生産年齢人口の減少や少子高齢化を背景に人手不足が深刻化するなかで、労働力人口の確保の観点から、女性・シニア等の潜在的労働力の掘り起こしが重要であることが指摘されている。また、同年6月15日に閣議決定された「経済財政運

営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）でも、高まる人手不足への対応策として、「女性が子育てをしながら働ける環境や高齢者が意欲をもって働ける環境を整備する」ことに触れる等、女性や高齢者の労働参加が着眼点の一つに取り上げられている。

そこで本年度は、年度を通じたシリーズとして、中小企業の「人材活用」に着目して、女性、高齢者（シニア）、外国人といった潜在的労働力等の掘り起こしによって生産性向上に挑戦する中小企業の取組みをクローズアップしながら、中小企業における生産性向上に向けた人材活用を検討するためのヒントを探りたい。本稿では、シリーズの第一弾として、「シニアの活躍による生産性向上」を取り上げる。

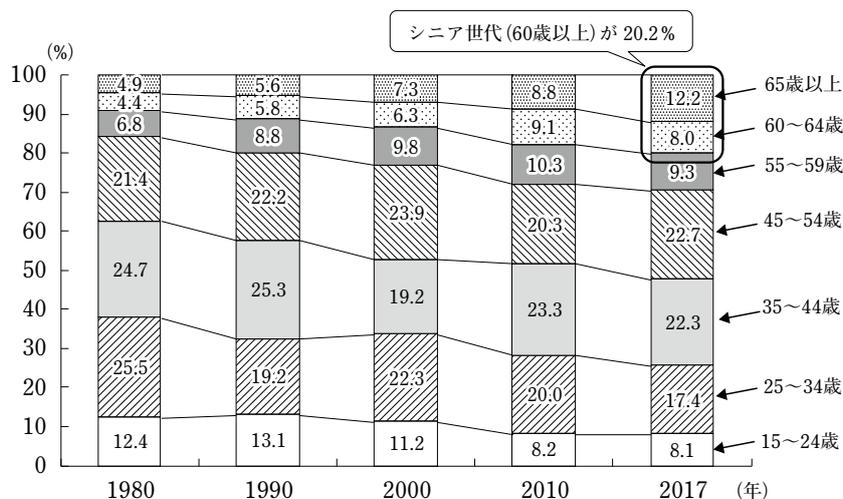
図表1 人手過不足判断D.I.の推移



（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」の結果をもとに作成

（注）1. マイナス幅が大きいほど人手不足感が厳しいことを示す指数。  
2. 2018年版をもって55回目の公表となる。

図表2 労働力人口の年齢構成比推移

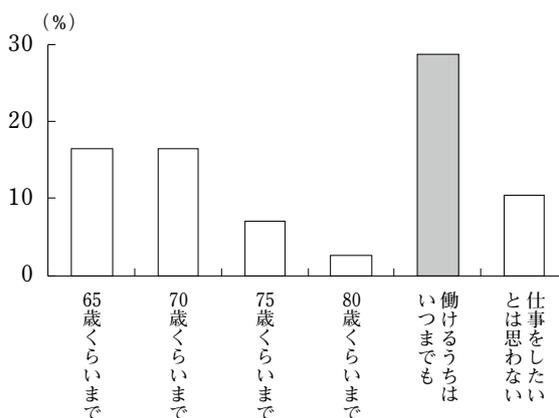


(備考) 1. 総務省「労働力調査」によると、労働力人口は1980年が5,650万人、1990年が6,383万人、2000年が6,760万人、2010年6,632万人、2017年が6,720万人である。  
 2. 中小企業庁「2018年版 中小企業白書の概要」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 1. 労働意欲の高い「シニア」の活躍への期待

「2018年版 中小企業白書の概要」第2部第1章によると、わが国の労働力人口の年齢構成比を時系列にみたとき、とりわけ60歳以上の人材が占める割合の増加が目立ち、2017年には2割を超えて、労働者人口の実に5人に1人がシニア世代となっている（図表2）。また、シニア世代（60歳以上男女）に対して就労希望年齢をアンケートした結果をみると（図表3）、「働けるうちはいつまでも」の回答割合が3割近くに上り、最も多くなっている。一方、同様にシニア世代に対して「収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由」をアンケートした結果では、とりわけ65歳以上において

図表3 シニア世代の就労希望年齢

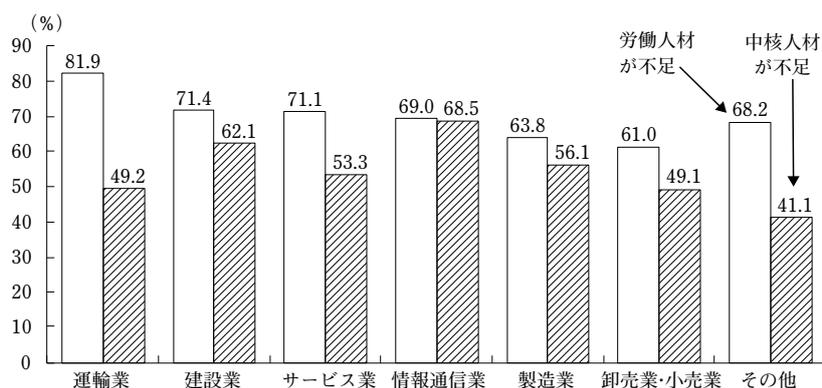


(備考) 図表2に同じ。

「適当な仕事がありそうにない」が過半数を占めている。これらを勘案すると、シニア世代において労働参加の意欲は高めであるものの、企業側にこうしたシニア世代の受け皿となる体制が整っていない実態があるといえよう。さらに、人材を「中核人材<sup>(注3)</sup>」と「労

(注)3. 「2017年版 中小企業白書」によると、各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者となっている人材、複数の人員を指揮・管理する人材、高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材、と定義している。

図表4 中小企業における人材不足と回答した企業の割合



(備考) 図表2に同じ。

働人材<sup>(注4)</sup>」に区分してみると(図表4)、各業種ともに人材不足に悩んでいるものの、「労働人材」のみならず「中核人材」の不足に対しても半数前後の中小企業で深刻に捉えていることがわかる<sup>(注5)</sup>。

「経済財政運営と改革の基本方針2018」第2章のうち「1. (2) 多様な人材の活躍②高齢者雇用の促進」のなかで「…(中略)…高齢者の身体年齢は若くなっており知的能力も高く、65歳以上を一律に「高齢者」と見るのは、もはや現実的ではない。年齢による画一的な考え方を見直し、全ての世代の人々が希望に応じて意欲・能力を活かして活躍できるエイジフリー社会を目指す」として、高齢者雇用の促進を「官民挙げて取り組まなければならない国家的課題」としている。

そこで次章では、経験豊富なシニア世代を「中核人材」として、または適切な仕事で活躍してもらうことによって自社の生産性向上に

取り組んでいる中小企業の事例を紹介する。

## 2. 「シニア」の活躍で生産性向上に挑戦する中小企業

### (1) 株式会社牛越製作所(長野県岡谷市、製造業)

同社は、1981年に先代の父・牛越国弘氏によって、金属部品加工を事業として創業された(図表5)。1990年代に入ってから設備投資を積極的に行うとともに、2017年5月からは事業譲渡により京都工場が発足して2拠点体制となった。創業時に家族経営だった同社は、社員数60名を超える規模にまで成長し、現在は、精密部品切削加工を強みとし、半導体検査装置、センサー関連部品、光学部品等で数多くの実績を持つ。

先代社長は、地元の精密加工メーカーに勤めながら、半ば趣味としての内職で、中古のフライス機械を購入し金属加工に取り組んで

(注)4. 注釈3とは別に、各部門において、比較的定型的な業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者となっていない人材、中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材、中核人材の補助的な業務を行う人材、その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材、と定義している。

5. 「2017年版 中小企業白書」によると、中核人材不足への対応では、「教育訓練・能力開発の強化」(47.1%)といった社内での育成するという意向を持つ中小企業が多く、外部の人材を活用するという意向を持つ中小企業は一部にとどまっている。

図表5 株式会社牛越製作所の概要



同社の概要	
法人名	株式会社牛越製作所
代表	牛越弘彰
所在地	長野県岡谷市
設立	1981年6月
従業員数	62名
事業内容	試作・研究部品製造

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた牛越弘彰代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いた。この内職が、取引先を増やしたことで事業化の目処が立ち、創業するに至った。

取材に応じていただいた牛越弘彰社長は、地元の理系短期大学を卒業後、長野県南部のカーオーディオ会社で経験を重ね、1998年、26歳で、先代社長から同社を引き継いだ。引き継いだ当初、時流に乗りながらロボット部品加工や半導体部品加工で順調に実績を上げてきたものの、2001年のITバブル崩壊の影響により業績低迷に見舞われた。牛越社長は、2000年に長男が生まれたこともあって「(子どもに) お父さんの会社に入りたい、と言ってもらえるような会社にしよう」と奮い立ち、会計士からのアドバイスの下、新たに「経営理念<sup>(注6)</sup>」を策定した。社員から「朝

礼で経営理念を唱和しよう」といった提案が出る等、経営方針が明確になることによって社員の士気が上がったという。さらに牛越社長は、自身にとっても「経営理念は迷ったときの指針」になっているといい重宝している。この経営理念の策定を転機として、同社の業績は回復し、2017年5月には加工部門の事業譲渡を受けて、社内での一括加工生産体制を構築した。

同社は、東京都大田区で開催されたビジネスフェアに出展したことをきっかけに、東北大学金属材料研究所<sup>(注7)</sup>との接点生まれ「金系金属ガラス<sup>(注8)</sup>」に出会う。その後、愛知県名古屋市で開催された展示会では、田中貴金属工業(株)で同じ貴金属系金属ガラスの研究をしていた塩田重雄氏との出会いもあった。

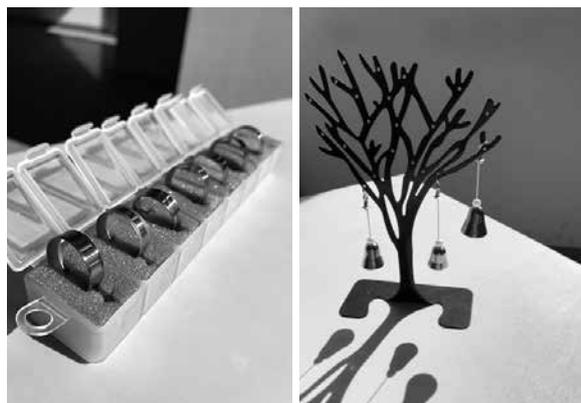
牛越社長は、5年、10年後の同社の姿を思い描くなかで、金属ガラスは一つのチャンスと捉えていた。そこで、2016年4月、塩田氏が田中貴金属工業(株)を退職したのを機に、同社の金属ガラス実用化推進室・顧問として迎え入れた。牛越社長によると、塩田顧問の過去に積み上げた研究実績や関連学会等の幅広い人脈により、同社には今まで得られなかった新たな情報を入手できるようにもなったという。現在、塩田顧問は、同社本社とは別の一室を研究ラボとし、他の社員とは違った勤務体系のなかで研究開発に没頭してい

(注)6. 3本柱は、「斬新な直感」、「驚嘆の技」、「次元を超えた「もの」づくりへの矜持」

7. 材料科学に関する学理の探求と応用研究を目的とした東北大学にある6つの研究所の一つ。  
(<http://www.imr.tohoku.ac.jp/>)

8. 東北大学金属材料研究所が開発した新素材で、アモルファス金属(非晶質金属)の一つとされており、ガラスのように元素の配列に規則性がなくまったく無秩序な金属のことをいう。金属結晶のようなすべり面がないため、強度があり、また高い耐腐食性をもっている。

図表6 金属ガラスを使った指輪と風鈴



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

る。そのなかで、金属ガラスを活用した指輪等の開発に成功しており（図表6）、将来、宝飾分野をはじめ新たな事業展開を図りたいと意気込む。

また、同社は、テクノプラザおかや（岡谷市産業振興部工業振興課）への技術相談のなかで、長野県工業技術総合センターの精密・電子技術部門で責任者をしてきたOBも迎え入れた。牛越社長は、こうしたシニアOBが経営に対して忌憚のない意見や提案をしてくれたり、若手社員にアドバイスをしてくれたりする等、同社の経営に“新しい風”を吹き込んでくれていることに大いに意義を感じているという。

## (2) 株式会社倉元家石材商店（岡山県岡山市、小売業）

同社は、1929年、土木工事石材加工販売業として創業した。現在、関連会社として、(有)クラモト家興産（不動産賃貸）、(株)晃

図表7 株式会社倉元家石材商店の概要



### 同社の概要

法人名	株式会社倉元家石材商店
代表	倉元 秀禎
所在地	岡山県岡山市
設立	1929年1月
従業員数	28名(グループ全体)
事業内容	徳風会吉相墓の製造・販売

(備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた黒崎博之専務取締役

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

栄石材（墓石販売）、宗教法人宝樹苑（宗教活動・墓地経営）を有する（図表7）。墓石や法人供養塔の製造・販売を主業とし、とりわけ竹谷式吉相墓<sup>(注9)</sup>（図表8）の販売では全国2社<sup>(注10)</sup>しかないうちの1社である。岡山以西に3拠点（福岡、鹿児島、熊本の中九州倉元石材）、45か所の墓地（20の霊苑と25の霊

(注)9. お墓にも墓相があり、形により良い運を招くお墓を吉相墓という。風水の思想が深く関わっており、方位、地形、広さ、墓石の質や色などが重要とされている。なお、墓石販売全体に占める吉相墓のシェアは約2~3%である。

10. もう1社は、(株)巨徳（京都府京都市）である。

図表8 吉相墓



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

地)を所有している。

同社は、2000年に2代目の倉元實社長が亡くなってから業績が低迷し続け、2007年には会社の抜本的な再建計画が必要になるほどの危機に立たされた。こうしたなか、取材に応じていただいた黒崎専務取締役が同社グループに入社することになった。

黒崎専務取締役は、岡山県下のトヨタ系自動車ディーラーで、20代後半で、マネージャー、管理職を任される等、類稀なる営業力で実績を重ねてきた。その営業力を評価され、営業担当者の教材作成をはじめ人材教育にも関わった。その後も、拠点長、ゾーン長を歴任するなど、仕事に面白みを感じながら第一線で活躍してきたものの、50歳を目前に「自分は何をするべきか」を自問自答し悩みながら退社することを決意した。周囲の引き止めも強かったものの、その決意は揺るがなかった。

こうしたなか、新車拠点長のときの納車先であった同社の倉元秀禎社長からの誘いを受けて<sup>(注11)</sup>、2007年11月、同社関連会社の(株)晃栄石材に営業部長として入社することになった。とりわけ同年12月の忘年会で、黒崎専務取締役は、倉元社長の自身に対する配慮と期待に感激し、「この会社に残りの人生を捧げよう」という想いを強くしたという。

こうして、黒崎専務取締役は、倉元社長から同社の業績改善を全面的に任されたが、同社の社員からは「晃栄石材をつぶすために入社してきたのでは」といった疑念の目を向けられ、当初は苦しい立場に置かれた。社員の疑念を晴らすため、黒崎専務取締役は、まずは若手営業社員への聞き取りを行った。そのなかで、「相談する相手がいない」、「指導してくれる人がいない」、「具体的な指示がなくどうしたらいいかわからない」などの声が寄せられた。そこで、部下のモチベーションを上げて業績向上の鍵を握る中間管理職のマネジメント力の強化に着目し、自身の培ってきた経験を活かして社内改革に乗り出した<sup>(注12)</sup>。今まで曖昧であった就業規則を整備するとともに、公正性と透明性を担保しなければいけないことから、給与体系や昇格基準を明確にする等、体制整備に取り組んだ。研修成果もあって、営業担当者による「商品よりも信頼関係」、「自分を売り込む」といった活動が実を結び、取引先から“お墓のことならなんで

(注) 11. 倉元社長から誘いを受けて入社するまでの間には、同社の社内事情から紆余曲折はあった。

12. 黒崎専務取締役は、「マネジメントとは、自分がやりたいことを、部下がやって見たいと思わせること」だと言う。これにより、部下の行動が変わり成果も変わるという。また、中間管理職にとって大切なことは、「できない社員をどう100に近づけるか」であり、もともと優秀な社員を確保できるのであれば中間管理職は不要だと言い切る。

も相談”を受けるようになった。また、黒崎専務取締役の人徳により、前職でのつながりから人材を確保することもでき、彼ら中途採用者に中間管理職として活躍してもらうことで社員のモチベーションを上げ、短期間で営業利益、経常利益の黒字化を達成した。この成果は、グループ全体にも波及し、最盛期では100名いた社員が、現在では30名弱で過去最高の経常利益を挙げるなど、少数精鋭集団に生まれ変わっている。

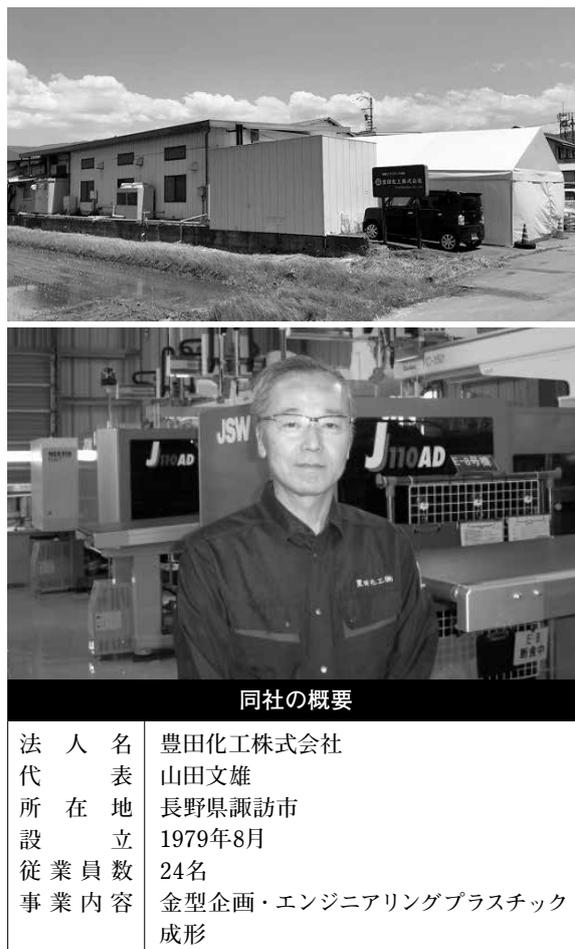
### (3) 豊田化工株式会社（長野県諏訪市、製造業）

同社は、1979年、地元の大手電機メーカーの役員を退職した先代により創業された。現在、大手製造機器メーカーからの受注をきっかけにプラスチック精密射出成形を主な事業としており、“短納期かつ高品質な製造”を強みに、中京圏の自動車関連部品メーカーを中心に取引先を広げてきた（図表9）。

取材に応じていただいた2代目の山田文雄社長は、地元の大手電機メーカーで機械設計技術や特許事業等の第一線で活躍後、29歳で同社に入社し、同社で経験を積んだ10年後に社長に就任した。

同社が本拠を置く地元には、セイコーエプソン(株)をはじめ製造業が集積する。山田社長は、早くからこの“地の利”に着目し、地縁・人縁あるいはNPO法人諏訪圏ものづく

図表9 豊田化工株式会社の概要



同社の概要

法人名	豊田化工株式会社
代表	山田文雄
所在地	長野県諏訪市
設立	1979年8月
従業員数	24名
事業内容	金型企画・エンジニアリングプラスチック成形

(備考) 1. 写真(下)は取材に応じていただいた山田文雄代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り推進機構<sup>(注13)</sup>からの紹介を頼りに、地元の大手電機メーカーのシニアOBを2名（60歳代前半）採用し、同社の技術部門の中核で活躍してもらっている。また、地元農協から役員を歴任したシニアOBを採用することで、経営企画部門で実力を発揮しており、シニアOBに対して、同社にはない斬新な視点から「会社の頭脳」としての役割を大いに発揮するよう期待している<sup>(注14)</sup>。

(注)13. 2005年4月発足した。会員数は190社（2014年）。諏訪地域に本社または支店等営業拠点をもつ企業によるネットワーク拡大を目的とし、展示会、人材育成、産学交流、コーディネート事業などを行政と協働して行うNPO法人。毎年諏訪圏工業メッセの主管をしている。

14. ただし、シニアOBの活躍の場づくりでは、必ずしも成功ばかりではない。過去採用した5名のうち2名は、体力あるいはモチベーションの観点から1か月未満で退職してしまったという苦い経験も持つ。

そのほか、山田社長は、しっかりと技能研修を受けた外国人は日本人社員と同等の成果を上げることが目の当たりにしたことから、外国人の採用にも着目している。現在、製造部門8名すべてをインドネシア人に任せるとともに、そのうち1名には、責任を与えてモチベーションを高めるため、グループリーダーとして活躍してもらっている。

このように、同社では、山田社長のリーダーシップの下、シニアOBの活躍によって経営企画部門や技術部門の高度化を実現するとともに、製造部門での積極的な外国人採用を組み合わせることによる適材適所の効率的な人員配置で、同社の生産性向上を図っている。

### 3. 公的機関・民間での中小企業における「シニア」活用支援

#### (1) テクノプラザおかや（長野県岡谷市）

同施設は、岡谷市産業振興部工業振興課が運営主体となり、2002年6月に開設された（図表10）。岡谷市の職員を中心に15名で運営している。

岡谷市内には、製造業を中心に540社ほどの企業があり、そのうち半数以上は家族経営などの小規模事業者となっている。同市では、1993年度に「岡谷市工業活性化計画」を策定して以降、見直しを行いながら、官民一体となった地元の産業活性化に取り組んできた。とりわけ、地元を集積する製造業向けの技術支援に特化していることは大きな特長である。

図表10 テクノプラザおかや



(備考) 1. 写真(上)はテクノプラザおかや外観。写真(下)は取材に応じていただいた日岐充利統括主幹(左から2番目)、金子郷主幹(左)、増田亮吾主幹(右)、村田善彦工業活性化アドバイザー(右から2番目)。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

岡谷市では、プロパーの職員では企業の現場支援に十分に答えられないとの考えから、地元の大手電機メーカーからのOB2名（嘱託採用）に、アドバイザーとして活躍してもらっている。これらアドバイザーは、担当を分担しながら、技術相談、受発注相談、受発注幹旋後のフォロー、ひと・しごと相談事業、5S指導、生産管理総合講座、ISO・JISQ取得支援・相談、ビジネス商談、展示会出展など、幅広い相談業務に応じている。年間200～300件ほどの企業への実地訪問に加えて、2017年度は1,069件もの相談に応じている。

取材に同席していただいた村田アドバイ

ザーは、セイコーエプソン(株)にて海外拠点での責任者を歴任する等のキャリアを活かし、ひと・しごと相談やビジネス商談等にかかる相談で活躍している。村田アドバイザーは、「自分の培ってきた知識や経験が役に立つことが嬉しく、さまざまな企業とのコミュニケーションを通じて毎日、刺激を受けている」と大いにやりがいを感じているようであった。また、同施設では、「経験豊富なシニアOBは、テクノプラザおかやを運営する上で鍵を握る」として、引き続き情報提供体制の充実を図るとともに、アドバイザーの活躍による企業の現場改善支援にさらに力を入れていきたいという。

## (2) 城南信用金庫 企業経営サポート部 なんでも相談プラザ (東京都品川区)

城南信用金庫は、2015年6月、取引先のさまざまな相談に対してワンストップで課題解決に応えることを目的に、“無料サービス”を基本スタンスとして、本店3階に「なんでも相談プラザ」を開設した(図表11)。同金庫職員と中小企業診断士を含む専門家チーム30名以上が在籍している。

とりわけ、製造業の取引先向けには、外部のシニアOB5名を採用することで、「ものづくりコンシェルジュ<sup>(注15)</sup>」として活躍してもらっている。これらシニアOBは、前職においてさまざまな高いキャリアを積んだ人材である。例えば、取材に応じていただいた佐藤

図表11 城南信用金庫 なんでも相談プラザ



- (備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた木村茂雄ものづくりコンシェルジュ(右)、佐藤寛一ものづくりコンシェルジュ(左)、写真(下)はものづくりコンシェルジュによる企業サポート風景  
2. 写真(上)は信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影  
3. 写真(下)は城南信用金庫ホームページより引用

寛一ものづくりコンシェルジュは、大手建機メーカーにて国際認定生産技術者として大いに活躍しており、木村茂雄ものづくりコンシェルジュは、大手化学メーカーにて研究開発の第一線で活躍するとともにNPO法人科学技術者フォーラム中小企業支援委員会委員長を務めている。こうした高い技能を持つものづくりコンシェルジュの強みは、取引先企業の技術をしっかり理解してコミュニケーションがとれることから、取引先企業の“懐”にしっかりと入り込めることである。また、

(注)15. 大手食品メーカーで研究開発に従事し弁理士資格を持つ中村康治氏、溶接・化学メーカーでメカトロニクスや研究開発を手掛けた木村茂雄氏、大手建機メーカーにて技術開発を行った佐藤寛一氏、電子回路製造会社にて開発に従事し回路設計のエキスパートの小林健一氏、車載機器製造会社で工学部品開発を担当した内田悦嗣氏の5人

同金庫の営業担当者とは異なる視点で、事業や技術に至る第三者的な視点から具体的なアドバイスができることも強みといえよう。

ものづくりコンシェルジュに対する相談件数は、「なんでも相談プラザ」を開設してからの3年間で1,000件以上に上り、現在も月30件ほどのペースで取引先企業を訪問してアフターフォロー等に努めている。

以下では、ものづくりコンシェルジュがアドバイスしている同金庫取引先のうち、代表的な2社における「シニア」の活躍事例を紹介する。

#### ①株式会社三協社（神奈川県横浜市都筑区、製造業）

同社は、1954年、山本厚二氏（初代社長）、山本良三氏（2代目社長）の兄弟により、試作品を中心とした家電部品の製造を目的に、東京都大田区下丸子にて創業した（図表12）。1964年には、初代社長・山本厚二氏の人脈によりスチール家具大手の（株）岡村製作所（現・（株）オカムラ）の協力工場となった。また、自動車産業が成長する時流のなか、2代目社長・山本良三氏が当時勤務していた工作機器メーカーでの人脈で、1965年には（株）ブリヂストン防振ゴム事業（横浜工場）の協力会社にもなった<sup>(注16)</sup>。このタイミングで、本社工場を元請先に近い現在地に移転。1973年には、元請先の事業拡大に合わせて静岡吉田

図表12 株式会社三協社の概要



同社の概要

法人名	株式会社三協社
代表	東谷玲
所在地	神奈川県横浜市都筑区
設立	1954年4月
従業員数	55名
事業内容	防振ゴム用金具の製造・販売

（備考）1. 写真（上）は取材に応じていただいた東谷玲代表取締役社長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

工場（静岡県榛原郡吉田町）を新設し、現在の2拠点体制の礎となった<sup>(注17)</sup>。以後、同社の事業は、（株）ブリヂストンと一蓮托生といってもよいほどの深い付き合いとなっている。

取材に応じていただいた東谷社長は、元請先の（株）ブリヂストンにて防振ゴム、空

（注）16. 当時、（株）ブリヂストンで防振ゴム用金具製造の下請けを求めているなか、同社との取引が始まった。

17. 1994年には中国・大連に進出したものの、カントリーリスクや後継者難に伴い、2005年に撤退している。

気バネの開発設計者として第一線で活躍してきた。そのなかで、山本良三元社長との出会いがあり、東谷社長の人柄から、同社への入社を誘われる。東谷社長は、誘いを受けた当時、3年ほど悩んだというが、「第一線から退く前に、新天地でもう一花咲かせたい」と、山本良三元社長の期待に応えようと一念発起したという。こうして、東谷社長は、2008年7月に同社へ入社することになる。

東谷社長が入社した当時、リーマンショック、中国との間での尖閣諸島問題、東日本大震災等の外的ショックに次々と見舞われた影響で業績不振に陥ったタイミングであったものの、同社の持ち前の技術力に東谷社長の前職での知見や行動力が加わることで、見事に危機を乗り越えてきた。こうした成果もあって、2014年、山本良三元社長の妻であった山本晴江氏が代表取締役会長に就任したことをきっかけに、東谷社長は現職の代表取締役社長に就任することになる。

2013年頃からは、創業時から付き合いのあった城南信用金庫にメインバンクを変更する等、“原点回帰”を経営の軸に置いた。また、このタイミングで、元請先から鉄道関連部品製造の相談を受ける。同社では、売上高は安定的に推移していたものの新たな設備投資を行うほどの経営体力はないなか、東谷社長は、“自社完結”という考え方を捨てて“中小企業ネットワークづく

り”へと発想を転換した<sup>(注18)</sup>。すなわち、自社で無理をして完成品を製造するのではなく、それぞれの分野で強みを持つ近隣の中小企業と協力関係を構築しながら一つの製品を完成させるというやり方である。なお、このネットワークづくりでは、城南信用金庫のものづくりコンシェルジュの協力等を得て、現在、40社ほどの協力会社があり、同社は、このネットワークのなかで“技術商社”的な役割を果たしている。この発想の下、城南信用金庫網島支店からの支援等を受けながら、鉄道関連部品製造の受注を請け負い（図表13）、現在では、同部

図表13 株式会社三協社の請け負う鉄道関連部品製造



(備考) 1. 写真(上)は鉄道用ブレーキ関連部品、写真(下)は鉄道用空気ばね関連部品  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)18. 工場内では、既存設備同士を組み合わせる発想で、新たな設備投資をしなくても受注に応えられる態勢を構築している。

品製造での売上高は全体の3分の1ほどを占めるまでに至っている。

同社は、上記の中小企業ネットワークのなかで最終工程を担うことが多いため、品質管理の高度化に力を入れる。このなかで、ベテランのシニア社員を検査員に養成することで、職場の活性化を図ろうと試みている。現在、製造部門に配置されている7名の検査員のうち5名がシニア社員となっており、経営課題の一つであった“社員の高齢化”を解消して職場の活性化につなげるとともに、高品質を求める取引先ニーズにも応えている。

山本晴江会長と東谷社長は、「原点回帰」をキーワードに「先代から受け継いだ会社と社員を大切にすること」を経営の第一義としながらも、山本家ではない“新しい風”として東谷社長を迎え入れることで“新生・三協社”としての価値を高めていきたいと意気込む。

## ②株式会社田代製作所（神奈川県横浜市港北区、製造業）

同社は、1960年、先代社長である父親によって、東京都江東区亀戸で創業された。先代社長は、終戦後から請け負ってきた大手自動車メーカーから受注した事業の拡大に伴い、1964年、本社を現在の神奈川県横浜市港北区に移転した。創業以来、一貫して電気通信・電子機器部品、自動車関連部品でのプレス加工精密板金加工を事業としてきており、現在は大手電機メーカー

図表14 株式会社田代製作所の概要



同社の概要

法人名	株式会社田代製作所
代表	田代竜一
所在地	神奈川県横浜市港北区
設立	1960年12月
従業員数	25名
事業内容	精密板金加工

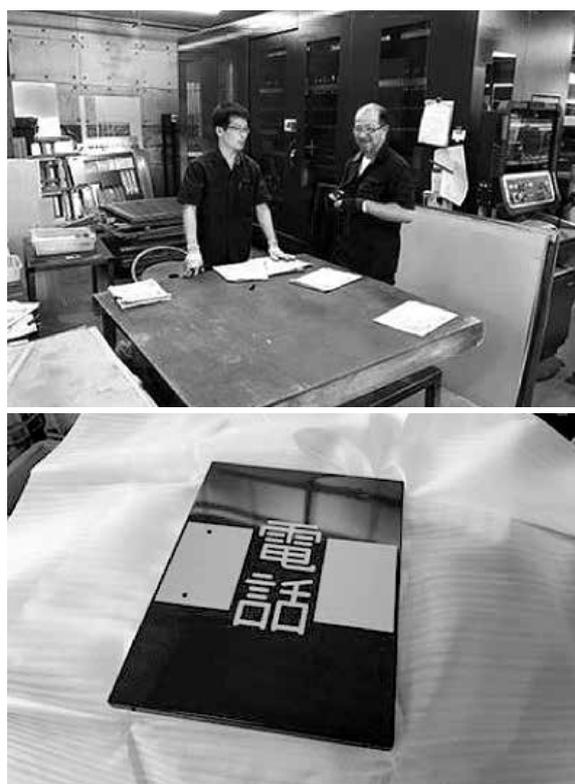
(備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた田代竜一代表取締役、写真(下)は工場内の現場風景  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

からの受注も請け負っている(図表14)。取材に応じていただいた田代社長は、「納期」と「品質」にこだわり、中小企業ならではの“小回りの利く経営”を武器に、少量多品種生産を実践することで、元請先からの信頼を勝ち得ている。2007年には、高品質を担保する目的でISO9001を取得している。また田代社長は、技術的に難しい仕事を請け負うようにすることで、社員に対

して“トライしよう”と奮起を促すとともに、達成感を得てもらうことでモチベーションアップにつなげようと努めている。なお、城南信用金庫網島支店との付き合いは2002年からであり、3か月に1回の頻度で、ものづくりコンシェルジュからのアドバイスも受けている。

同社では、社員25名のうち18名が製造現場に配属されており、同社が取り扱う製品の性質上、製造工程のなかで溶接技術が鍵を握る。しかし、溶接技術の社員の高齢化が進むとともに、社員間の技能承継には10年ほどかかるとされている。そこで、同社では、同業者からの口コミでの紹介や近隣で廃業する事業者からの中途採用で人員確保を図っている。さらに、工場現場では、製造工程の人員配置で大いに工夫をしている。細かい歪みの調整等を含む製品の質を左右する最終工程には、技能の高いシニアのベテラン社員が配属されている。これらシニアのベテラン社員は、現場の工程をすべて経験していることから、若手社員が何かしらの課題を抱えたときにはアドバイスをできる態勢づくりに努めている。取材時にも、シニアのベテラン社員が自然体で若手社員にアドバイスする姿がみられ(図表15)、シニア社員と若手社員が互いに尊重しながら現場を支えている。

図表15 株式会社田代製作所の製造現場



(備考) 1. 写真(上)は、ベテラン社員が若手社員にアドバイスする風景、写真(下)は、年間300台ほど請け負うという高速道路非常電話機の筐体  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## おわりに —中小企業における「シニア」の活躍による生産性向上に向けて—

「2017年版 中小企業白書」第2部第4章第1節では、総括として、「中核人材<sup>(注19)</sup>、労働人材<sup>(注20)</sup>共に、人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすことになる」と指摘している。具体的には、中核人材の不足は、新事業展開や成長の機会を失うとともに日々の企業経営にも直接的な影響が生じて、中小企業にとって切実なものとして認識される。また、労働人材の不足は、人

(注) 19. 注釈3参照

20. 注釈4参照

材不足の度合いが増すにつれて労働環境の悪化が深刻化し、さらに人材確保が困難になることで事業活動の継続の観点から経営に影響が生じると指摘する。

そこで、シニアの活躍を「中核人材」および「労働人材」の視点でみると、本稿の事例で取り上げた(株)牛越製作所(長野県岡谷市)、(株)倉元家石材商店(岡山県岡山市)、豊田化工(株)(長野県諏訪市)、(株)三協社(神奈川県横浜市)は、「中核人材」としてのシニアの活用での好事例といえ、「労働人

材」としてのシニアの活用では(株)田代製作所(神奈川県横浜市)および(株)三協社が好事例といえよう(図表16)。

「中核人材」としてのシニア活躍では、(株)牛越製作所は、大手貴金属メーカーOBを技術顧問として迎え入れ、新技術である金系金属ガラスの研究開発での活躍の場を提供して、新事業展開の機会をうかがっている。(株)倉元家石材商店は、大手自動車ディーラーOBをまずは関連会社役員として迎え入れ、社員の意識改革と管理職のマネジメント

図表16 本稿で取り上げた事例企業におけるシニア人材活躍のポイント

社名	業種	シニア人材の活躍	成果・効果
(株)牛越製作所 (長野県岡谷市)	製造業 (試作・研究部品)	【中核人材としての活躍】 大手貴金属メーカーOB採用	技術顧問として迎え入れ、新技術である金系金属ガラスの研究開発での活躍の場を提供して新事業展開の機会をうかがう。また、OBの幅広い人脈や学術情報など、専門性の高い最新の情報収集においてもプラスの効果となっている。
(株)倉元家石材商店 (岡山県岡山市)	小売業 (墓石)	【中核人材としての活躍】 大手自動車ディーラーOB採用	当初は関連会社役員として迎え入れ、社員の意識改革と管理職のマネジメント力の強化等を実現することで、グループ全体の収益力の回復を達成した。
豊田化工(株) (長野県諏訪市)	製造業 (プラスチック射出成形)	【中核人材としての活躍】 大手電気メーカーOB・農協OB採用	経営企画部門や技術部門において、「会社の頭脳」として活躍の場を提供している。
(株)三協社 (神奈川県横浜市)	製造業 (ゴム金具)	【中核人材としての活躍】 大手自動車タイヤメーカーOB採用 【労働人材としての活躍】 検査員としての養成	【中核人材】 社外ネットワークを強化するとともに、新たな製造分野を請け負う等、成長の機会を逃さずに積極的に掴んでいる。現在、採用したOBは創業以来初の外部出身者社長として活躍している。 【労働人材】 ベテランのシニア社員を検査員として養成することで、品質管理の高度化に力を入れている。
(株)田代製作所 (神奈川県横浜市)	製造業 (板金加工)	【労働人材としての活躍】 廃業した同業者等からのシニア中途採用	廃業した同業者等から技術力のあるシニア人材の中途採用を積極的に行い、シニア社員には完成品の質を左右する仕上げ工程を任せるとともに、いつでも若手社員に対するアドバイスのできる社内風土を醸成している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

力の強化等を実現することで、グループ全体に波及する形で収益力の回復を達成した。**豊田化工(株)**は、大手電機メーカーOBや農協OBを迎え入れることで技術部門や経営企画部門で「会社の頭脳」として活躍の場を提供している。**(株)三協社**は、大手自動車タイヤメーカーOBを役員として迎え入れることで、社外ネットワークを強化するとともに、新たな製造分野を請け負う等、成長の機会を逃さずに積極的に掘り進んでいる。「2018年版 中小企業白書の概要」第1章第3節では、「中核人材を社内で育成することは時間が掛かると推察され、外部の人材を活用することも手段の一つと考えられるものであるが、現状では関心がある企業は一部にとどまっていることが分かる。」と指摘しており、中小企業の間では、中核人材不足への対策としての外部人材の活用に対する関心は高くないようである。しかし、取り上げた事例のとおり、中小企業では、“外からの風（外部人材）”を取り入れて少し経営手法に工夫を加えるだけで、既存の経営資源のままでも大幅に経営を改善させることもできる。

また、「労働人材」としてのシニア活躍では、**(株)田代製作所**は、廃業した同業者等からシニア人材の中途採用を積極的に行い、ベテランのシニア社員には完成品の質を左右する仕上げ工程を任せるとともに、若手社員からシニア社員に対していつでも気軽にアドバイスを求めることのできる社内風土を醸成している。**(株)三協社**は、ベテランのシニア社員を検査員として養成することで、品質管理

の高度化に力を入れている。これら事例での取り組みでは、シニア社員にやりがいを与えて活躍の場を提供することで、職場の活性化にもつながっている。

中小企業における人手不足への対応方法は、それぞれの企業でどのような人材を欲しているかによって異なるものの、本稿で取り上げた事例からみると、とりわけ欲するシニア人材を社外に求める場合、同業者や取引先等からの口コミ、地元の公的機関等からの情報収集、あるいはビジネスフェア等への出展での出会い等、常日頃から情報のアンテナを高く張っていることが求められよう。

「2018年版 中小企業白書の概要」第1章第3節では、「中小企業と働き手（人材側）の間には、…（中略）…大きな情報ギャップが存在」していることが指摘され、とりわけ中核人材の確保では「仲介支援機能が極めて重要」であることも指摘している。さらに、こうした人材確保に向けた「自立的に持続可能なスキームの確立が重要」としたうえで、「その確立には、地域金融機関や大学、NPO法人等地域に根ざした機関等の担い手による継続的な運営が必要不可欠」とも指摘する。今回の取材のなかで、勤務体系が合わない、あるいはモチベーションが保てなかった等の理由で定着しなかったシニアOB採用の失敗事例を聞いた。中小企業側と採用されるシニア人材側との間でこうした不幸が起こらないよう、中小企業側でも自社の魅力を第三者的に発信していくことが求められよう。こうした中小企業における人材確保に向けた努力の

上に、地域に根ざした信用金庫としても、「2018 いくことは大いに意義のあることではないだろう  
年版 中小企業白書の概要」で指摘されたよう うか。  
なシニア人材のマッチングの取組みを支援して

#### 〈参考文献〉

- ・ 信金中央金庫 地域中小企業研究所（各回）「全国中小企業景気動向調査」
- ・ 中小企業庁編（2017年）「2017年版 中小企業白書」
- ・ 中小企業庁編（2018年）「2018年版 中小企業白書の概要」
- ・ 内閣府（2018年6月）「経済財政運営と改革の基本方針2018」

# 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－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

（キーワード）地域経済の活性化、供給側の論理、人とのつながり、市民と移住希望者の参加

（視 点）

現状、地域活性化は愁眉の課題であり、地域金融機関は、様々な取組みを検討し、実行している。本論は、実務を担う地方自治体に焦点を当て、地方自治体の施策と彼らが求める地域金融機関の役割を考察する。ただし、地方自治体の施策の失敗が供給側の論理を押し付けたことにあるとの議論を受け、需要側にある地域住民等の要望に適合した施策を行う地方自治体を取り上げる。このような地方自治体の施策の特徴を把握し、地域金融機関の関わり方を考察する。具体的には、地域活性化を行う様々な団体の交流会「まちてん」に参加した地方自治体の中から当該施策を行う地方自治体を抽出し、千葉県いすみ市とその施策をケーススタディとして取り上げている。

（要 旨）

- 地域活性化を「人口移動による人口増加あるいは人口減少の歯止めを意識し、地域経済の活性化を目的に含む様々な試み」と規定すると、地域活性化の成功には、地方自治体が、供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等に受容される施策を行うことが肝要とされる。
- 本論は、このような地域活性化の施策を提案する地方自治体をケーススタディとして、その具体的な特徴を把握すると同時に、地域金融機関の関わり方を考察することを目的とする。そのため、当該施策を行う地方自治体の参加が期待される交流会「まちてん」に参加した地方自治体をランダムに調査し、千葉県いすみ市をケーススタディとして取り上げる。
- いすみ市の施策は、市民所得の向上と人口増による地域経済の活性化を目的としている。その具体的施策は、同市の主力産業である第一次産業の生産物が持つ潜在的な価値の具現化や地域創業者への支援等を軸に、「人とのつながり」によって需要側と供給側の双方の要望を把握し、かつ整合させる手段を用意するだけでなく、双方ともに街の担い手の仲間として受容される環境を整えることで、地域活性化に自主的な参加をするよう促すものである。
- いすみ市役所の担当者は自らの役割を「市民が活躍する舞台の整備」と捉えている。彼らの立場から見た地域金融機関への要望は、創業者支援や農家の事業継続のための運転資金等、金額的に容易でも通常の融資方法での対応が難しいものが多い。市役所、地域金融機関や専門機関等との「人とのつながり」による資金提供の仕組みを工夫する必要があると考える。

## はじめに—地域活性化の考え方

現在、地域経済を活性化し、地方の人口減少を阻止しようとする試みは、地域おこし、地域再生、地域活性化、第2次以降の安倍内閣では地方創生と様々な名称で呼ばれている。本論ではこのような試みを地域活性化と呼称する。

市川（2013）は、人口減少が続く地域や一時的にせよ人口減少に歯止めのかかった地域が混在する愛媛県の事例から、地域経済の活性化の根幹が産業振興にあるとした上で、産業振興が雇用の増加を通じて人口の定着を促し、さらに人口移動（流入）による人口増加あるいは人口減少の歯止めにつながると主張し、人口増加を地域経済の活性化の指標にすることを提案している。飯田他（2016）は「地域再生にとって地域経済の活性化が第一の、そして最重要課題」と述べ、補助金に頼らない地域経済の活性化を地域活性化の目的とすべきと主張する。彼は、「全国的な人口減少が進む以上、ほとんどの地域での人口維持は不可能なのに行政はかなり広域での人口維持を前提としている」と行政の方向性を批判する。彼らは、一人当たり行政コストが最小となる20～30万人の人口規模を最適都市規模として、人口移動による人口の集中・集積が起きると想定する。彼らは「集積地以外ではよりいっそうの人口減少を容認しなければならない」、「これからの日本経済は再び

大移住の時代を迎えることになるかもしれない。その中で生き残るのは、損得・収支という視点を明確にした自治体であり、商店街であり、地主・事業主でしょう」と述べている。彼らが、地域間で競争原理が働き、人口移動によって最適都市規模に移行する地域と限界集落<sup>(注1)</sup>に陥る地域が生じると想定し、かつそれを容認すべきと提唱しているとわかる。

両論の主旨は異なるが、共に地域活性化の要諦を「地域経済の活性化」として、それが人口移動（流入）に影響すると捉える点で共通する。よって、本論は、「人口移動による人口増加あるいは人口減少の歯止めを意識し、地域経済の活性化を目的に含む様々な試み」を地域活性化と規定する。

### 1. 地域活性化とその問題点

さて、市川（2013）も飯田他（2016）も補助金や予算を前提にした地方自治体の地域活性化の施策を批判的に捉えており、当該施策によって開発されたゆるキャラ、B級グルメあるいは特産品等の事業についても同様である。市川は「産業振興と雇用あっての、B級グルメであり、観光振興であり、ゆるキャラであり、特産品（地域ブランド）開発なのだ…（以下略）」と述べ、これらの事業が産業振興とは別物と示唆している。飯田他（2016）もこれらの事業は「投資回収が出来ない事業」と批判している。そもそも市川は、地方自治体が主導し、地域活性化に成功

(注) 1. 65歳以上の高齢者が集落生活者の半数を占め、次第に社会的な共同生活の維持が困難になっていく集落のこと。詳細は大野（2008）を参照

したと喧伝される事例を懐疑的に捉え、客観的な指標である人口推移で評価すべきと批判している。飯田他は、地方自治体が補助金や予算ありきで地域経済の活性化の施策を行うと、地元の需要を無視したハコモノや採算を無視した事業が提供されて赤字化する場合が多く、維持費用等が自治体の財政を圧迫し、地域活性化に悪影響を与える結果となる旨を述べている。

このような施策がまかり通る原因について、飯田他は、多くの人が漠然と上手くいかないと感じているにもかかわらず、最良シナリオにしたがって計画が進められる点にあると述べている。木下（2016）は特産品開発の事例から、開発の初期段階で生産者、加工者、公務員を中心とする「作り手の勝手な都合」で商品設計や価格設定が行われるため、消費地の販売者や消費者に受容されず、最終的に「全く売れない」どころか「仕入れてももらえない」状況に陥ると分析する。久繁（2010）は、地域経済の活性化策を策定する過程で「土建工学者<sup>(注2)</sup>が成功事例を探して推奨し、地方自治体は前例踏襲や権威ばかりを重んじる」ために「両者は相思相愛の関係になる」が、このような施策は「市民のニーズや価値観」とは異なるために失敗するとの旨を述べている。彼は、提供側が露骨な下心を持って「市民が先に街を愛して欲しい」、「街中の商店街で消費して欲しい」と市民に強要しても受容されないと述べ、行政等が成功と紹介している街づくりやハコモノの事例

を懐疑的に捉えるのであり、当該議論は今までの議論と整合する。よって、地方自治体による地域活性化が失敗する原因は、地域経済の活性化の施策が、予算や補助金を前提にした供給側の論理で提供され、需要側のニーズを無視した最良のシナリオで策定されることにあるといえる。逆説的に言えば、地域活性化を成功させるには、地方自治体が需要側の地域住民のニーズに適合する地域経済の活性化の施策を提案し、地域住民に受容されることにあると想定する。

## 2. 本論の目的

飯田他は、地域経済の活性化のためには、「仕事したい人が仕事できるようにする」そして「民間のやる気のある人が動けるようにする」環境を整備することが肝要と主張し、地方自治体が規制緩和や許認可手続きのサポート等の施策を行うよう求める。久繁は、地域経済の活性化には、地方都市が住民の交流需要を満たし、消費する場所となり、住民の居場所となることが肝要と主張し、質のよい飲食店の出店の促進、交通機関の待ち時間等空いた時間に利用できる「ハコモノ」の提供あるいは人が座って休める街路等の整備等の施策を求める。両者とも住民が自主的に地域経済の活性化に参加し、その地域での生活を選好する施策を提案するよう地方自治体に求めているとわかる。当該提案であれば需要側の住民に受容され、人口の定着や人口移動（流入）の効果も期待されよう。地域活性化

(注)2. 久繁（2010）は土木、建築、都市計画、都市工学の技術分野の学者の総称と規定している。

の主体が地方自治体から地方で暮らす住民へと移行するならば、地域金融機関もより積極的な役割を担うことができると想定されよう。

本論は、地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するような地域経済の活性化の施策を提案する地方自治体をケーススタディとして、その施策の特徴を把握すると同時に地域金融機関の関わり方を考察することを目的とする。

### 3. 「まちてん」<sup>(注3)</sup>と参加する地方自治体

本論は、ケーススタディとなる地方自治体を調査するため、地域創生まちづくりフォーラム「まちてん」に出展した地方自治体に着目する。「まちてん」とは、「まち」づくりの「展」覧会を意味する造語で、年1回12月初旬の2日間、渋谷駅に直結する高層複合施設「渋谷ヒカリエ」の9階ヒカリエホールで開催される地域活性化に関わる様々な団体を一堂に集めた交流会のことを示している。同交流会は「全国各地で地域活性化に取り組む自治体、企業、大学、社会企業家などが一堂に集まり、地域が抱える様々な課題を共有し、解決のための連携・協業ビジネスを生み出す新しい地方創生モデル」と位置づけられている。実行委員長は第2回より(株)伊藤園の常務執行役員CSR推進部長の笹谷秀光氏(図表1)、事務局は国際見本市等のイベントを主催する「メサゴ・メッセフランクフルト株式会社」が請負う。第3回目の交流会は、

図表1 「まちてん」 笹谷実行委員長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

2017年12月8～9日に開催され、基調講演を行うオープニング(図表2)、自治体を中心とする出展者の代表がプレゼンを行うカンファレンス、自治体・企業・その他(NPO等)の組み合わせで討論するトークセッション、出展者が自らの取組みを展示し、他の出展者や来場者と対話するブース、全参加者が自由に交流するレセプションで構成される。内閣府、復興庁、総務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省、

図表2 オープニング風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. この節の内容は、2017年11月に(株)伊藤園本社応接室において、同社常務執行役員CSR推進部長の笹谷秀光氏の取材の内容及び取材時にいただいた資料のうち、笹谷秀光『説明資料』及びまちてん2017実行委員会『開催のご案内』の内容をベースにしている。

文部科学省、全国知事会、全国市長会、全国市町村会等が後援し、出展102社・団体、来場者2,103名を記録している。出展者の活動内容は、事前にFacebookで紹介されるため、来場者は効率的に展示ブースに訪問し、あるいはセッションに参加できる。参加費用は、セッション登壇・ブース展示・実行委員会参画・レセプション参加及びロゴ掲載で200万円、その内セッション登壇を除くと100万円、展示ブースとレセプション参加のみで地方自治体は20万円（企業は30万円）になる。

地方自治体の「まちてん」への出展とは、相応の金額を支払い、自らの施策についての情報提供（PR）を行うことに他ならない。彼らが魅力のある情報を提供し、来場者や他の出展者と対話することで、情報の共有や新しいアイデアが生まれ、企業とのコラボも期待できる。笹谷実行委員長は「『まちてん』は、地方自治体に解決手段を模索するための『学びの場』を提供することも目的の1つとするが、その機会を生かすには、彼らが出展者あるいは来場者として参加し、実際に地域に根ざした独自性のある施策を行う地方自治体と交流し、対話を行うといった自主性・自律性が求められる」と述べている。

笹谷実行委員長の「地域に根ざした独自性のある施策」は、上述の「地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するような地域経済の活性化の施策」と同じ文脈で捉えられるため、本論は「まちてん」の出展者の中に、本論で想定する施策を行う

地方自治体が存在すると想定する。よって、ランダムな展示ブースへの訪問（5自治体）と各セッションのプレゼン傍聴（3自治体）から、①補助金に依拠したハコモノや特産品等に頼るのではなく、②地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策が提案され、③人口増加を意識するという3条件を満たす施策を行う地方自治体の候補を抽出している。今回は、抽出された自治体の内、千葉県いすみ市の取組みを俯瞰し、金融機関の関わり方を考察する。

#### 4. 千葉県いすみ市について

千葉県いすみ市は、いすみ市HP<sup>(注4)</sup>と移住・創業支援室（2018）によれば、2005年12月に当時の夷隅町、大原町及び岬町の3町が合併して誕生した地方都市であり、千葉県南東部に位置する（図表3）。人口39,189人（2017.4.1現在）、面積157.5km<sup>2</sup>を有し、暖流（黒潮）の影響を受けて気候は温暖である。玄関口となるJR大原駅からJR東京駅迄は特

図表3 いすみ市の位置



(出典) いすみ市HP

(注) 4. いすみ市HP : <http://www.city.isumi.lg.jp/> (2018.1.24参照)

急利用で約70分、住民の約1%にあたる400人程度が東京に通勤する。

主力産業は第1次産業で、農産物（米、梨、菜の花等）、海産物（伊勢えび、たこ、あわび、さざえ、ヒラメ、イナダ、真鯛等）、畜産物（鶏・豚）に加え、加工品も乳酸物（牛乳、チーズ、ジェラート）や日本酒等々と多岐にわたる（以下、これらをまとめて「生産物」という）。その他、全国有数の釣り船（50隻）を有し、日本のサーフィンの発祥の地の1つとしても有名である。

## 5. いすみ市の課題と基本方針<sup>(注5)</sup>

### (1) 全体像

地方自治体としてのいすみ市において、地域活性化の中心的な役割を担ういすみ市役所内の水産商工課の担当者<sup>(注6)</sup>（以下、担当者）によれば、同市が地域活性化に舵を切った最大の理由は、人口減少に対する

危機感にあったとされる（図表4）。2005年の合併当初から、人口の自然減（死亡＞出生）が指摘され、地域経済の低迷、市民活力の低下、コミュニティの存続危機及び市の財政基盤の脆弱化等が懸念されたのである。2006年には商工会青年部が中心となり、市の補助金を利用してまちづくりのための勉強会を立ち上げ、2008年5月にはNPO法人「いすみライフスタイル研究所」を設立している。市当局も2007年4月に総務部地域プロモーション室を設置している。2009年7月には官民が連携し、「いすみ市定住促進協議会」を設立するに至る。担当者は、地域の人口減対応としては千葉県内では早かったと述べる。2011年度から、外国人住民も住民登録の対象に加えた2012年度を除き、人口の自然減に加えて社会減（転出＞転入）も見られるようになる。担当者は、同市には高校が1校、近隣

図表4 いすみ市の人口動態

（単位：人）

年度	人口	自然動態			社会動態			増減合計
		出生	死亡	増減	転入	転出	増減	
2006年度	43,201	263	508	△245	1,226	1,222	4	△241
2007年度	42,786	230	574	△344	1,159	1,230	△71	△415
2008年度	42,488	243	551	△308	1,222	1,212	10	△298
2009年度	42,170	267	574	△307	1,111	1,122	△11	△318
2010年度	41,856	225	576	△351	1,198	1,161	37	△314
2011年度	41,309	235	630	△395	1,106	1,258	△152	△547
2012年度	41,275	214	625	△411	1,623	1,246	377	△34
2013年度	40,809	221	648	△427	1,131	1,170	△39	△466
2014年度	40,365	204	627	△423	1,178	1,199	△21	△444
2015年度	39,762	202	609	△407	1,073	1,269	△196	△603
2016年度	39,189	174	688	△514	1,136	1,195	△59	△573

（出典）移住・創業支援室（2018）より著者作成

（注）5. この節及び次節の内容は、2017年2月にいすみ市役所内会議室において、同市の水産商工課課長補佐、水産商工班班長、移住・創業支援室室長及び班長4名による取材内容及び取材時にいただいた資料（太田：2018；移住・創業支援室：2018）に基づく。

6. 同じテーマにつき、他の担当者が補足する内容もあるため、特に必要のない限り（注5）の4名の方を区別せずに担当者と呼称する。

の大学・専門学校や就職先もほとんどないため、家業等に魅力を感じない就業可能な青年層が都市部に流出したと分析している。

太田市長（2018）は、「人口流出を食い止めるためには、『まち（地域）』の活性化が不可欠であり、地域で租税力のある『ひと（人材）』を育て、家族と暮らせる『仕事（雇用）』との好循環が重要」として、2016～2020年度のいすみ市の基本目標を「いすみ市の特性に改めて目を向け、経済の好循環、市民所得の向上、魅力アップ、人口対策などに繋がる施策の実行」と述べている。

## (2) 具体的課題と基本方針

担当者は、当初、外部の料理人から同市の生産物に競争力があると気づかされたこと述べ、いすみ市の地域活性化の礎が、同市の主力産業である第一次産業に係る生産物（海産物、農作物及び加工品）の潜在的な価値の具現化による地域経済の活性化にあると認識している。一方、人口の自然減は習熟した生産者の減少、社会減はその後継者の喪失を意味するため、このまま放置すれば生産者不足で同市の主力産業が立ち行かなくなり、街の衰退が進むと危惧する。よって、担当者は、生産物の潜在的な価値を具現化して生産者の所得を向上し、市民がいすみ市内で生活する魅力を高めることで人口の社会減を緩和する施策を工夫する

ことが必要だと主張する。同時にいすみ市で「一緒に仕事がしたい」と思う人に移住していただくことで、人口の自然減の影響が大きい農業従事者の減少に歯止めをかけ、創業者を呼び込んで市内の経済活動を活性化し、市民所得の増加、雇用創出、人口の社会増の好循環を可能にすることが地域経済の活性化に肝要と捉えている。さらに、市民所得や雇用増も含めた街の魅力が高まれば、Uターンによる就労層の回帰も望めると述べている。

担当者は、これらの施策における市役所の基本方針を「行政が主体になると、色々角を削ってしまうから面白くなるし、民間だけだと連携はしにくいいため、市がバックアップすることで連携を強くすることが肝要」と強調し、「あくまでも市役所は市民の皆さんに演じてもらうための舞台を整えるのが役割」と言い切る。よって、大規模な商業施設の誘致や無理な企業誘致等を想定していないと述べる。

## 6. いすみ市の具体的施策<sup>(注7)</sup>

### (1) 大原漁港「港の朝市」

「港の朝市」は2013年に毎月1回開催で始まり、現在は毎週日曜日の8:00～12:00に大原漁港（図表5）内にある荷捌所または駐車場で開催される（図表6）。この催しは、当初、いすみ市の主要な幹線道路である国道128号が休日になると東金から勝

(注)7. この節は(注5)に加え、2018年2月の「港の朝市」、「いすみCLUB RED RESTAURANT Special」への取材、「いすみ市×CLUB RED 食の魅力体験セミナー」の取材を基にしている。

図表5 大原漁港（内側）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 朝市風景（荷捌所）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

浦や鴨川方面に向かう車で混み合うものの、同市がトンネルのように素通りされることに危機感を持ち、いすみ市の宣伝と地域活性化を目的に企画されたという。

担当者は、市民が無理なく参加でき、継続的に参加したいと思う環境を作るには、可能な限り手間や経費をかけないことが肝要と考え、国道128号付近にあり、駐車場が完備され、雨天でも屋根のある荷捌所がある漁港内での朝市が最適と考案されたという。この催しは、いすみ市商工会内の「港の朝市運営委員会」が主催し、出店を

商工会の会員と新規に創業したいすみ市民等に限定しており、同市の魅力を広める目的と合致している。市役所は、漁協とともに後援に徹している。

朝市では、水産物、農産物、加工品や軽食等の販売の他、無料で利用できるバーベキュー施設や食事用テーブルも用意されている。バーベキュー施設は、紙食器や調味料が常備され、炭火も常に起きた状態にあるため、来場者は購入した商品をすぐにその場で調理して食べられる。季節によって、いすみ市の特産であるイセエビやマダコを使った簡単なイベントも開催される。来場者は、年平均で一回2,000人程度、閑散期で1,000～1,500人、イセエビまつりの時期は約4,000人に上り、年商1億円を売り上げるといふ。担当者は、「年商1億円の企業を無理に誘致するより、週1日4時間、地元の皆さんの協力と簡単な施設（バーベキュー用コンロ、簡易テーブルやテント等）で市内の生産物を消費してもらおう朝市の方が、ずっと安価で地域経済への波及効果も高い」と胸を張る。

港の朝市は、いすみ市の海産物の知名度や価格向上にも寄与する。担当者は、大原漁港の近くには黒潮と親潮が交差する器械根漁場があり、上質の海産物が水揚げされるにも拘らず、その評価は高くなかったと述べ、その理由として、生産者が「産地仲買人に出荷して終わり」と考えていたため、自らの獲った海産物の潜在的価値に無頓着であった旨を述べている。実際に、後

述する市民向け講座において<sup>(注8)</sup>、漁師は「鯛が疲労骨折をおこすのは、潮の強い明石と大原の鯛だけ」と述べ、その質の高さを認識しているが、同講座の講師で著名な関西の料理人は「最初に港の朝市で真鯛を見たとき、関西で売れば利益が出ると思った」と大原漁港で水揚げされる真鯛の質の高さに価格競争力があると示唆している。

担当者は、料理人等が港の朝市で産地仲介人から海産物を購入し、その良さを理解したことで直接取引の要望が広まり、市役所も産地仲買人を紹介する窓口になったと述べる。前出の料理人は、同講座で生産者も料理人等と交流する中で彼らの需要を理解し、長期保存が可能でうまみ成分が増す「活<sup>いけじめ</sup>」の鮮魚を流通させるようになり、地元の鮮魚の需要が増加したことから浜値（漁師→産地仲買人の買取価格）も以前より上昇した旨を述べている。

## (2) いすみブランド認定と工夫

このように、海産物を含め、いすみ市産生産物の潜在的価値の具現化をより進めた施策が、生産者の申請によって、食や生産物に関する有識者を備えたブランド認定委員会が認定する「いすみブランド（図表7）」である。担当者は、いすみブランドは、市役所主導で無理に特産品を作るという性格のものではなく、今ある生産物の潜在的な魅力を具現化することに主眼をおく旨を述

図表7 いすみブランドのロゴ



(出典) いすみ市HP

べている。例えば、いすみブランドに認定された「器械根イセエビ」、「器械根アワビ」、「器械根サザエ」と「いすみの沖だこ」は、地元漁協の協力のもとで、潮の流れがより速い器械根漁場で、一定の緯度経度より沖合の方で獲れた、形、色、大きさに優れた海産物を一定の基準で選別したものである。太田（2018）は、いすみブランド認定年度の2016年度から2018年度<sup>(注9)</sup>迄の3年間、沖合で獲れたイセエビの1kg当たり単価（年度平均）は5,405円、6,269円、6,256円、サザエは1,082円、1,335円、1,221円となり、双方ともブランド設定年度より単価が上昇していると述べる。特にたこはブランド認定したことで取り扱い業者が増え、1kg当たり単価は設定年度の2016年度の659円から2017年度の1,437円へと大幅に上昇したと述べる（2018年度は記載なし）。同ブランドに認定された「純米アfus生」は、地元酒造会社がワインのような飲み口が現代人に支持されると考え

(注)8. 「いすみ市× CLUB RED 食の魅力体験セミナー」の講演内容より

9. ここでの年度とは、前年8/1～7/30のことをいう。2018年度は期中の数字。

て2001年に復活させたもの<sup>(注10)</sup>を申請したものである。いすみブランドが、同市の生産物が持つ潜在的価値を具現化することで料理人や消費者に品質を訴求し、生産者（製造者）の所得向上を狙っているとわかる。

いすみブランドは生産者（製造者）の申請をベースにする点で市民主体といえるが、唯一性格を異にするのが、市役所主導のうえ、農作物の認定第一号となった農薬・化学肥料不使用の有機無農薬米「いすみっこ（図表8）」である。担当者は、いすみ市の農家は兼業が主体で主な収入源が他にある上、高齢化が進んでおり、高収益が見込まれる有機栽培や後継者育成<sup>(注11)</sup>に手が回らないとの問題があると述べる。また、いすみ市の農産物の質自体は良いが他の地域との差別化が難しく、特に米はすでに確立された産地ブランド米と勝負するのは厳しい上、農家も漁師と同様に「出荷したらおしまい」

という意識が強かったという。よって、農産物の高品質化は、市役所が主導し、付加価値を加味してブランド化し、最終的に生産者の所得向上を図ろうとしたのである。いすみ市は、その一環として「いすみっこ」を学校給食に採用し、子供たちの健康と食育に貢献すると同時に農家の参加を促す施策を推進している。その結果、同米の生産量は徐々に増加し、同市は2017年10月に全国初となる学校給食の全量有機無農薬米使用を達成している。担当者は、この実績が認知度向上の柱となり、大手小売店の販路開拓に成功したと述べている。

さらに、いすみ市は、将来の負担と価格競争力を考慮し、低コストによる有機農法に成功した鹿児島県鹿屋市串良町柳谷地区（やねだん）で開発された「土着菌農法」を採用している。同市は、循環型農業に取り組み、野菜や果樹の栽培により生産者の所得と雇用の増加につなげるため、2017年12月に国の地方創生拠点整備交付金（2,530万円）を利用した土着菌完熟堆肥センターを建設し、市が有機肥料の生産を請け負うとしている。担当者は、同市の里山で市民が集めた落葉等を買取り、肥料を作成し、今後1～2年は農家に無償配布すると述べる。

図表8 農産物の認定第一号となる有機無農薬米いすみっこ



(出典) いすみ市HP

(注) 10. 注8における五代目蔵元兼杜氏の講演より。詳細は木戸泉酒造HPを参照  
木戸泉酒造HP： <http://www.kidoizumi.jp/products/as/> (2018.2.18参照)

11. 後述するように農業従事者を移住者によって確保しようとしている。

### (3) いすみ市の美食の街化とサンセバスチャン化計画

担当者は、海産物をはじめとする生産物が外部の料理人の目に留まり始めたことを契機に、その生産物を生かした料理を提供することでいすみ市を「美食の街」として売り出すことの重要性を感じたと言う。生産者が、自分たちの提供した生産物が多く、料理人に認められ、提供される料理のために多くの人にいすみ市に足を運ぶことを実感することで、従来の「生産して出荷すれば終わり」という意識から「良い物であれば高くても売れる」という意識へと改革してもらった。自らその意識を持つことにより、所得の向上に結びつく工夫が生まれ、さらに市民全体が街の魅力に気づき、街の活性化に参加する気風が生まれると考えたからである。

その具体的な施策が2016年3月から始まった「いすみCLUB REDプロジェクト」である。CLUB REDとは、35歳以下の料理人のコンテストRED U-35で優秀な成績を収めた料理人とRED U-35の審査員が所属する組織である。同プロジェクトは、CLUB REDの料理人、いすみ市の若手料理人と生産者が協働し、いすみ市の食の発展に取り組もうとする試みである。いすみ市は、この施策を実行する中で、2016年8月に地方創生推進交付金を受けて「美食の街いすみ～サンセバスチャン化計画～」を進める（3年間の総事業費1.1億円）。食で観光客を呼び込むため、地域ぐるみで食の

レベルを上げる取り組みを行い、サンセバスチャン市（レストランガイドブックの人口一人あたり星付きレストランの密度が世界一となったスペイン北部のバスク地方にある美食で有名な街）のように、食文化の育成を通じていすみ市を「美食の街」として確立し、地方創生の柱とするものである。同市は当該事業計画が「最終的には地域経済循環の拡大により、雇用の創出、地域所得の向上、地域の魅力向上を図る」もので「本事業は民間の力で自立して継続可能である」と言い切っている。

「いすみCLUB REDプロジェクト」の中心的な活動に2017年2月より半年に1回いすみ市で開催されてきた「いすみCLUB RED RESTAURANT Special」がある。これは、いすみ市の若手料理人とCLUB REDの料理人が協力しあい、同市の食材を使い、食材の生産者等が給仕を行う一日限りのレストランである。この催しは、いすみ市に良い食材とおいしい料理があることを広く宣伝し、特に市外の人にいすみ市に来て体験していただくことに加え、生産者が自分たちの生産物が食材としてどのように調理され、お客様に喜ばれているかを体感し、意識の変革を図るという主旨に添うものである。3回目は2018年2月に市内の老舗割烹で開かれたが、50名（参加費1名8,000円）の予約が3時間足らずで完売したという（図表9）。

その翌日には、水産商工班の担当者が新たな試みとして強く期待を込めた市民向け

図表9 いすみCLUB RED RESTAURANT Specialの当日風景(上)と料理の例(下)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の講座「いすみ市×CLUB RED いすみの食の魅力体験セミナー」が、市の施設である大原文化センター内の調理室で開催されている。このセミナーはCLUB REDの料理人、いすみ市の若手料理人と生産者が登壇し、市民にいすみ市産食材の品質の高さやその食し方について、その場で調理し、試食を交えながら解説するものである。同講座は、まずは市民全体が同市の品質の良い食材を再認識し、食材を通じて街の魅力に気づいてもらうことで、街の気風を変革しようとする施策と位置づけられている。全3講座で1講座500円と有料であったが、3講座とも予約で満員、当日は立見も出る盛況となっている(図表10)。

これらの施策に続き、今度は、いすみ市の若手料理人が中心となり、CLUB REDの料理人が協力し、いすみ市の若手料理人

図表10 市民向け講座当日の風景(上)と試食の例(下)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

が経営する料理店9店舗で同市の食材を利用した限定メニューを披露する「いすみCLUB RED RESTAURANT」を2018年2月後半にかけて行う等様々な取組みを行っている。地元の若手料理人に評価を得ているCLUB REDの料理人が協力することで、「美食の街化」を進め、地域の住民に地元の魅力を理解してもらうことを目指していることがわかる。

#### (4) 移住・創業促進

移住・創業支援室の担当者は、同市が移住・創業を地域経済の活性化と不可分と考えているとの旨を述べ、「市民と一緒に仕事をしたい人で、市民もこの人と一緒に仕事したいと思うような人に移住して欲しい」と話す。この考え方は同支援室が、地域経済の活性化を担う水産商工課内の組織であ

ることからも窺える。

担当者は、当初は試行錯誤で「最初に作ったパンフレットも催行したツアーも観光案内と変わらず、移住希望者が求めるものではなかった」と苦笑する。彼は、その反省から、既に移住していた市民にお願いして徹底的にヒアリングを行い、「(我々と一緒に仕事をしてくれる) 移住希望者が求め、移住を決断する最も重要な要素は『人とのつながり』であるとわかった」と述べる。彼は「人とのつながり」について「農家、漁師、創業者や移住者等の様々な顔を持つ市民との交流人口を増やし、いすみ市の良い点も悪い点も全てつまびらかにすることで、移住希望者が新しく街を作る仲間としての想いを共有すること、移住前に人間関係を構築することが移住決断の決定的な要因になる」と述べ、「要は、(移住希望者が)『〇〇さん達と××したい』と思えるかということです」と笑う。

よって、いすみ市の移住・創業者向けの体験交流プログラムは、この方針に添ったものになっている。同市の体験交流プログラムは、定住促進協議会を通じて、「移住希望者といすみ市の課題に取り組む市民との交流」、「移住・就労希望者と法人組織で農業、ITあるいはその両方に取り組む市民との交流」、あるいは「移住・定住希望者を対象としたお試し居住や空き家見学会」などを実施している。また、新規就農希望

者に向けた1泊2日の農業研修、勉強会及び就農者（稲作、畑作、酪農）や直売店との交流等、同市の重要課題である農業従事者の増加に向けて、様々な体験と交流の場を用意している。さらに創業希望者に対する支援として同市の創業者との交流の場づくり（セミナー、学校、交流会）にも力を入れている。その他、移住・創業者向けの補助金も用意している<sup>(注12)</sup>。

また、同市は2017年5月に簡単なコミュニティオフィスとして創業支援の場「hinode」を用意している（図表11）。同施設は2016年7月に総務省の公共施設オープン・リノベーション推進事業のコンペで採択され、閉鎖した市営プールと管理棟を改修（事業費用3,000万円）したものであり、大原駅から徒歩15分、国道128号に面した大原漁港の近くに位置し、利用客は半年で1,000人を超える。同市は、移住相談窓口を平日は市役所内、日曜日は交通至便な「hinode」(2017年度より<sup>(注13)</sup>)と「港の朝

図表11 「hinode」外観（正面玄関）



(出典) いすみ市HPより

(注) 12. なお、同市は転入者（市外で働く方）にも定住を促進するための通勤者用補助金を用意して定住にも配慮している。

13. それまでは岬庁舎（旧岬町役場、JR大原駅から車で15分程度）で行っていた。

図表12 朝市内のブース



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

市」のブース（図表12）で開いている。

担当者は、転入者の中からU・Iターンなどの移住者の増加を正確に把握することは難しいが、移住相談窓口や体験交流プログラム、空き家バンク等の施策を通じて移住した市民のことは全て把握しており、手ごたえを感じている旨を述べている。実際に、2017年度の相談者数は2018年3月6日時点で過去3年間を大幅に上回る377件（メールや電話等の相談を含む）、移住者も同年1月10日時点で過去3年間の年間移住者数を上回る31組66名とのことである<sup>(注14)</sup>。

## 7. 検証結果

本論は、いすみ市役所（図表13）の担当者、生産者、漁協やJA関係者、一般市民、市内外の料理人や消費者そして移住希望者等のいすみ市に関係し、供給側と需要側の当事者が含まれる人的な交流を「人とのつながり」と呼称する。

図表13 いすみ市役所全景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

いすみ市産の生産物の潜在的価値を具現化する施策は、同市の担当者と供給側の生産者が、市外の著名な料理人等、需要側からの上質な生産物への要望（鮮魚の活<sup>いけじめ</sup>めや有機無農薬の農作物等）を「人とのつながり」の中で理解したことを礎としている。同市の担当者は「人とのつながり」から、生産者が質の高い生産物を供給する体制の整備には、彼らの所得向上に直接結びつく方法（朝市等の支援、産地仲買人の紹介、いすみブランド設定、有機無農薬米の学校給食採用等）を提示するだけでなく、生産者（特に農家）の高齢化によって労働量も意欲も低下している点を考慮し、手間のかかる有機肥料の施設建設と無償提供や就農希望者の移住等で労働量を調整すると共に、「いすみCLUB REDプロジェクト」等への参加を通じて、生産者が「人とのつながり」の中で街の活性化の担い手であると体感し、誇りを持つよう促すことで対応している。特に「いすみCLUB REDプロ

(注) 14. 担当者によれば、2014年度の相談者・移住者数は各々168件・19組27名、2015年度242件・29組52名、2016年度219件・30組55名とのことである（2018年4月2日確認）。

ジェクト」は「人とのつながり」のなかで、供給側である市内の若手料理人の技術向上と所得増加を可能にするだけでなく、彼らが生産者と共に街の活性化の担い手として参加していることを体感してもらうものであり、需要側のいすみ市民は同市の魅力を再認識し、同市での生活を選好してもらうことが期待され、来訪者とともに市内での消費による地域経済の向上に直接寄与する施策となる。

いすみ市の移住政策は、駐車場料金や特急利用補助等を含め、全ての移住者に門戸を開いているが、街の活性化の担い手として期待される就農希望者と創業希望者の移住に重点を置き、需要側の市の要望が色濃く出ている。よって、供給側の移住希望者を誘引する魅力がなければ絵に描いた餅になる可能性がある。同市は、低コストで高付加価値の有機無農薬米「いすみっこ」の開発や有機肥料の無償提供等によって、所得の向上が期待できる仕組みを用意している。そして、地域の農家や農業関係者との交流需要を増やして「人とのつながり」を創ることで、就農希望者が「一緒に仕事をしたい」と感じ、移住したくなる環境を整える施策を提供することでこの問題を解消している。創業希望者に対しても同様で、いすみ市内の創業状況の説明、創業を支援する座学、空き店舗等の改修費用の助成、融資金利子補給の制度、コワーキングスペースや創業支援機能を備えた施設建設（改修）等によって創業の方法論やコスト低減策を用意している。さらに、同市内の創業者の講演、創業者訪問や交流会等の「人とのつな

がり」を作ることで、創業者がいすみ市で創業したいと感じる施策を提供している。移住希望者に向けて、地域課題に取り組む活動を見学するツアーやお試し居住等のプログラムを提供することで、同市の利点や欠点を理解してもらうと同時に一緒に課題解決を担う仲間として「人とのつながり」を創ろうとする施策も提供している。

以上の議論から、いすみ市の施策は、「人とのつながり」によって需要側と供給側の当事者の要望を把握し、その実現手段を用意するだけでなく、これらの当事者を含む全ての関係者のモチベーションを向上する環境を整えていることがわかる。

## 8. 結論と地域金融機関の対応

いすみ市は、①補助金に依拠したハコモノや特産品等に頼るのではなく、②地域住民が受容して自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策が提案され、③人口増加を意識する施策を行う3条件を満たすため、本論で対象とする地方自治体といえる。同市の施策は、需要側の要望と供給側の要望を「人とのつながり」の中で調整させるものであり、需要側と供給側の市民の参加と連携を促す仕組みと環境を整える特徴を持つと論結される。よって、同市の施策は、笹谷の「地域に根ざした独自性のある施策」にほかならず、今後の成果が期待されよう。実際に、①港の朝市は年商1億円を売上げ、海産物の浜値も上がっていること、②料理人との直接取引が27年度は16件であったが29年度は

43件となったこと（太田：2018）、③初めて行った市民向けの講座が満員で立見が出ていること、④移住相談者が急増し、移住者も1月までに過去3年の年間移住者数を上回ったこと等の一定の効果が見え始めている。

このような環境を考えれば、地域金融機関にも将来の優良な融資先を開拓する余地があるといえよう。例えば、いすみ市では、高齢化した農家の代わりに就農希望者が事業継続を行う場合が増えており、そこには相応の運転資金が必要となる。移住者が賃貸の空き家をリノベーションするため、あるいは創業者が空き家を店舗として改築するための資金需要がある。また、いすみ市の創業者は年間200万円以上の売上があれば本業で生活できるとされる（磯木：2017）ことから、同市

の創業者には売上規模に見合う小口の資金需要があると想定される。創業者には創業資金等の融資を受けたもののそれ以降は連絡がなく、経営相談が受けられないという悩みもあるとのことである。一方、供給者の金融機関から見れば、担保のない小作人への融資、オーナーではない賃貸者への融資あるいは事業計画のみの融資となり、通常の方法では融資が難しいと言う事情や人的な限界もある。双方の要望を一致させるためには、市役所等が調整役となり、「人とのつながり」によって、両者の要望を調整する仕組みを創ることが求められるものと考えられる。よって、今回はこれらの要望を調整し、地域金融機関の機能を十二分に発揮できる仕組みを事例として取り上げてみたい。

## 謝辞・著者注

「まちてん」に係る取材と掲載をご快諾いただいた「まちてん」実行委員長で伊藤園の常務執行役員CSR推進部長の笹谷秀光氏のご厚意に心から感謝申し上げます。また、いすみ市の地域活性化に係る取材と掲載をご快諾いただいたいすみ市役所の皆様のご厚情に深謝申し上げます。特に水産商工課の課長補佐、水産商工班長、移住・創業支援室長、移住・創業支援室班長の各担当者の皆様には、色々のご配慮いただきました。そして、わざわざ取材中の会議室に来ていただき、ご挨拶をいただいた早川卓也副市長、水産商工課長そして取材地でお声掛けいただいた太田洋市長に御礼申し上げます。「CLUB RED」に係る内容は、いすみ市役所の担当者より「CLUB RED」に確認していただき、先方より掲載許可をいただいたと確認しております（2018.4.2電話にて）。改めて同市の担当者と「CLUB RED」関係者の皆様のご厚情に感謝いたします。本論で使用した図表（写真・データ等）につきましても、まちてん関係は笹谷実行委員長、いすみ市関係につきましても全ていすみ市役所の下承を得ております。

なお、参考文献のうち、いすみ市取材時にいただいた配布資料に発行年月日の記載がなかったため、筆者が受領した2018年2月6日を発行日とみなしています。

## 〈参考文献〉

- ・飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入江章栄・林直樹・熊谷俊人『地域再生の失敗学』光文社新書（2016年4月）
- ・移住・創業支援室『市民と協働の移住・定住推進事業 住みたい、選ばれるまちをめざして』千葉県いすみ市 水産商工課、2018.2.6 取材時資料（2018年2月）
- ・磯木淳寛『「小商い」で自由に暮らす一房総いすみのDIYな働き方』イカロス出版（2017年1月）
- ・市川虎彦『「地域活性化」再考—人口と雇用の観点から—』『松山大学論集』第25 巻第5号,松山大学学術研究会,45-67（2013年12月）
- ・太田洋『いすみ市の目指す地域づくり～いすみ市が勝ち残るために～』2018.2.6 取材時資料（2018年2月）
- ・大野晃『限界集落と地域再生』信濃毎日新聞社（2008年11月）
- ・木下斉『地方創生大全』東洋経済新報社（2016年10月）
- ・笹谷秀光『説明資料』2017.11.17取材時資料（2017年11月）
- ・久繁哲之介『地域再生の罫』ちくま新書（2010年7月）
- ・まちてん2017実行委員会『開催のご案内』まちてん2017実行委員会（2017年11月）



# 信用金庫の店舗戦略の考え方

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀禰 和之

(キーワード) 店舗戦略、経営ビジョンの共有、外部・内部環境の変化予測、店舗の再定義、  
PDCAサイクルによる検証、検討プロセスの透明化、ゼロベースの検討

(視 点)

信用金庫を取り巻く経営環境が一段と厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。店舗戦略は、信用金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められよう。だからこそ、外部・内部環境の変化予測に基づいた客観的な店舗戦略を検討する必要がある。環境変化のスピードが速まるなか、今後はこれまで以上に店舗（網）の効率化およびローコスト化、さらには営業力の強化につながるような、生産性向上を意識した店舗戦略を目指していく必要がある。

本稿では、信用金庫の店舗戦略の考え方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

(要 旨)

- 平成29年度末の信用金庫の店舗数は、前期比0.1%減の7,347店舗となり、19年連続で前期を下回った。
- 信用金庫を取り巻く収益環境が厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。ここにきて店舗戦略の検討PTを立ち上げる信用金庫もみられる。
- 店舗戦略の検討手順は、①経営ビジョンの共有、②外部・内部環境の変化予測、③店舗の再定義、④個別施策の選定となる。また、⑤PDCAサイクルによる検証は不可欠とされる。
- 実効性を高めるための課題は、①客観データに基づく検討、②検討プロセスの透明化、③ゼロベースの検討などである。

## はじめに

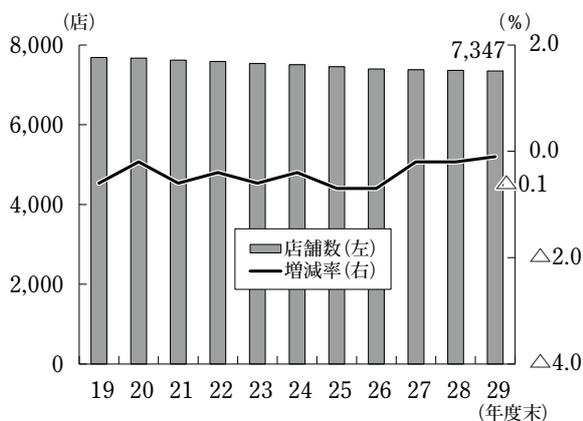
信用金庫を取り巻く経営環境が一段と厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。店舗戦略は、信用金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められよう。だからこそ、外部・内部環境の変化予測に基づいた客観的な店舗戦略を検討する必要がある。環境変化のスピードが速まるなか、今後はこれまで以上に店舗（網）の効率化およびローコスト化、さらには営業力の強化につながるような、生産性向上を意識した店舗戦略を目指していく必要がある。

本稿では、信用金庫の店舗戦略の考え方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

### 1. 信用金庫の店舗数の推移

店舗戦略の検討にあたり、信用金庫の店舗

図表1 店舗数の推移



(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1～5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

数の推移などを確認する<sup>(注1)</sup>。

### (1) 店舗数の状況

信用金庫の平成29年度末の店舗数は、前期比0.1%、14店舗減少の7,347店舗となった(図表1)。成長の見込める地域への新規出店がみられる一方で、不採算店舗の統廃合も続いており、差引きでは19年連続で店舗数が減少している。

19年度末の店舗数と比較すると、4.4%、340店舗の減少である(図表2)。種類別の内訳をみると、支店が4.1%、296店舗、出張所は8.6%、24店舗、それぞれ減少した。店舗数に占める出張所の割合は、19年度末の3.6%から3.4%まで低下傾向にある。

### (2) 地区別の状況

29年度末の地区別の店舗数は、近畿(前期比5店舗増)、東北(2店舗増)、東海(2店舗増)、東京(1店舗増)の4地区で前期を上

図表2 店舗種類別の内訳

(単位: 店、%)

店舗種類	19年度末	28年度末	29年度末	19年度末比増減率
本店 (構成比)	281 3.6	264 3.5	261 3.5	△ 7.1 —
支店 (構成比)	7,128 92.7	6,854 93.1	6,832 92.9	△ 4.1 —
出張所 (構成比)	278 3.6	243 3.3	254 3.4	△ 8.6 —
合計 (構成比)	7,687 100.0	7,361 100.0	7,347 100.0	△ 4.4 —

(注) 1. 小数点以下2桁を切り捨てた関係で、構成比の合計が100と一致しない場合がある。

図表3 地区別の店舗数

(単位：店舗、%、台)

	19年度末	28年度末	29年度末	構成比	19年度末対比		28年度末対比		店外CD・ATM 設置台数	1金庫あたり 店舗数
					増減率	増減数	増減率	増減数		
北海道	539	508	508	6.9	△ 5.7	△ 31	0.0	0	258	25.4
東北	507	480	482	6.5	△ 4.9	△ 25	0.4	2	310	17.8
東京	960	938	939	12.7	△ 2.1	△ 21	0.1	1	220	40.8
関東	1,414	1,358	1,355	18.4	△ 4.1	△ 59	△ 0.2	△ 3	710	27.6
北陸	355	294	281	3.8	△20.8	△ 74	△ 4.4	△ 13	164	17.5
東海	1,380	1,372	1,374	18.7	△ 0.4	△ 6	0.1	2	913	36.1
近畿	1,198	1,194	1,199	16.3	0.0	1	0.4	5	883	41.3
中国	535	475	475	6.4	△11.2	△ 60	0.0	0	362	22.6
四国	211	205	202	2.7	△ 4.2	△ 9	△ 1.4	△ 3	308	20.2
九州北部	223	204	202	2.7	△ 9.4	△ 21	△ 0.9	△ 2	100	15.5
南九州	346	314	311	4.2	△10.1	△ 35	△ 0.9	△ 3	206	22.2
合計	7,687	7,361	7,347	100.0	△ 4.4	△340	△ 0.1	△ 14	4,448	28.1

(備考) 沖縄県は合計に含む。

回った(図表3)。一方、減少した5地区では北陸の13店舗減が大きく、それに関東、四国、南九州の3店舗が続く。19年度末と比較すると、近畿が1店舗増加した以外、10地区で店舗数の減少がみられる。なかでも、北陸(20.8%減)、中国(11.2%減)、南九州(10.1%減)の減少率は2桁に達する。

そのほか、29年度末の1金庫あたりの店舗数をみると、東京の40.8店舗から九州北部の15.5店舗まで開きがある。

### (3) 信用金庫別の状況

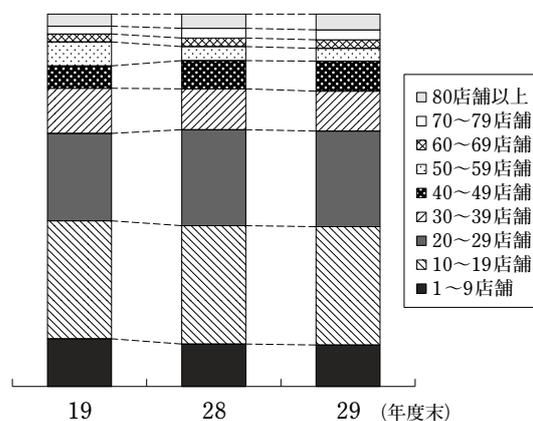
#### ① 店舗数の分布

29年度末の1金庫あたりの平均店舗数は、28.1店舗となり、19年度末から1店舗増加した。1金庫あたりの店舗数は、①19店舗以下112金庫(構成比42.9%)、②20~39店舗95金庫(36.3%)、③40~59店舗

30金庫(11.4%)、④60店舗以上24金庫(9.1%)であった(図表4)。ちなみに100店舗を超えた信用金庫は1金庫である。

19年度末との構成比と比べると、①19店舗以下の信用金庫が44.4%(125金庫)から42.9%(112金庫)となった一方で、60店舗以上は7.4%(21金庫)から9.0%(24金庫)にやや上昇している。

図表4 信用金庫別の店舗数の分布



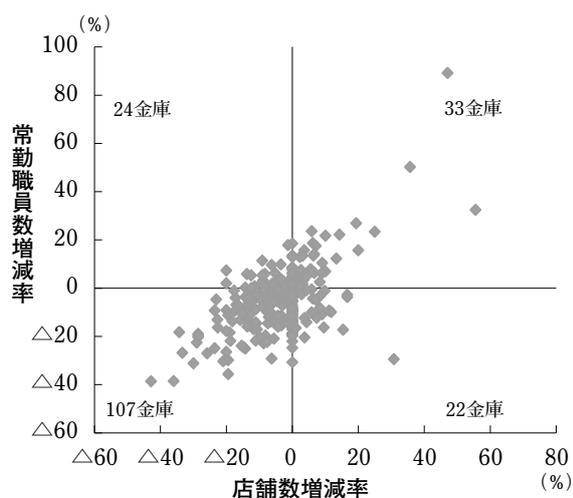
## ② 19年度末との比較

19年度末から29年度末までの信用金庫店舗数の増減状況は、①増加が55金庫(21.0%)、②増減なしが74金庫(28.3%)、③減少は132金庫(50.5%)となった。増加した信用金庫のうち5店舗以上の増加は10金庫となる。また、減少した信用金庫のうち5店舗以上の減少は30金庫あった。

## ③ 常勤職員数との関係

近年、信用金庫の間で職員不足が指摘され始めている。そこで店舗数と常勤職員数の増減関係をみると、①店舗数・常勤職員数ともに増加が33金庫(構成比12.6%)、②店舗数増・常勤職員数減が22金庫(8.4%)、③店舗数減・常勤職員数増が24金庫(9.1%)、④店舗数・常勤職員数ともに減少は107金庫(40.9%)となった(図表5)。

図表5 信用金庫別の店舗数と常勤職員数の増減状況(19年度末→29年度末)



(備考) 増減なしを除く。

## 2. 店舗戦略の検討手順

信用金庫を取り巻く収益環境が厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題とされる。その一環として店舗戦略に関する検討PTを組織横断で立ち上げ、抜本的な店舗体制の見直しに乗り出す信用金庫、外部コンサルティング会社などを活用する信用金庫などが増えてきた。こうしたなか店舗戦略の検討に関する進め方や考え方のニーズが高まっていることから、以下、代表的な検討手順を紹介していく。

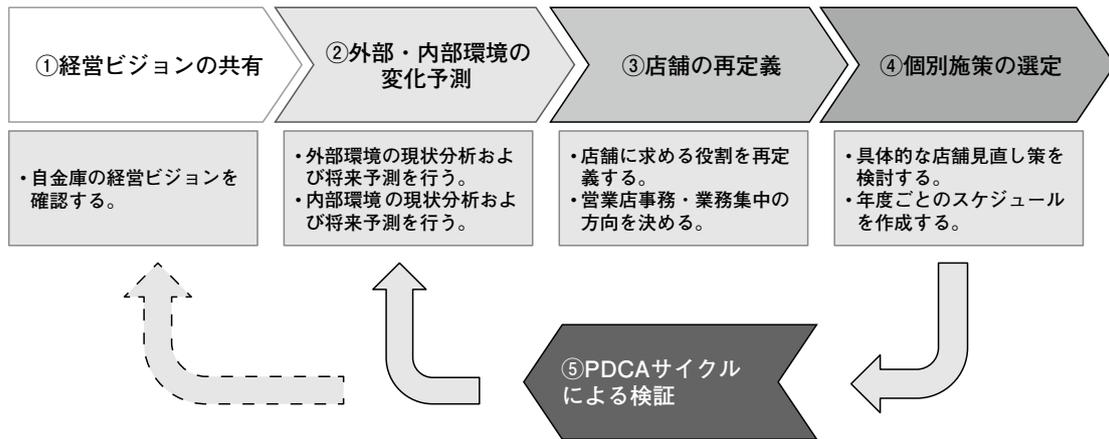
代表的な信用金庫の店舗戦略の検討手順は、①経営ビジョンの共有、②外部・内部環境の変化予測、③店舗の再定義、④個別施策の選定の流れとなる。⑤PDCAサイクルによる検証も不可欠とされる(図表6)。

### (1) 経営ビジョンの確認(第1ステップ)

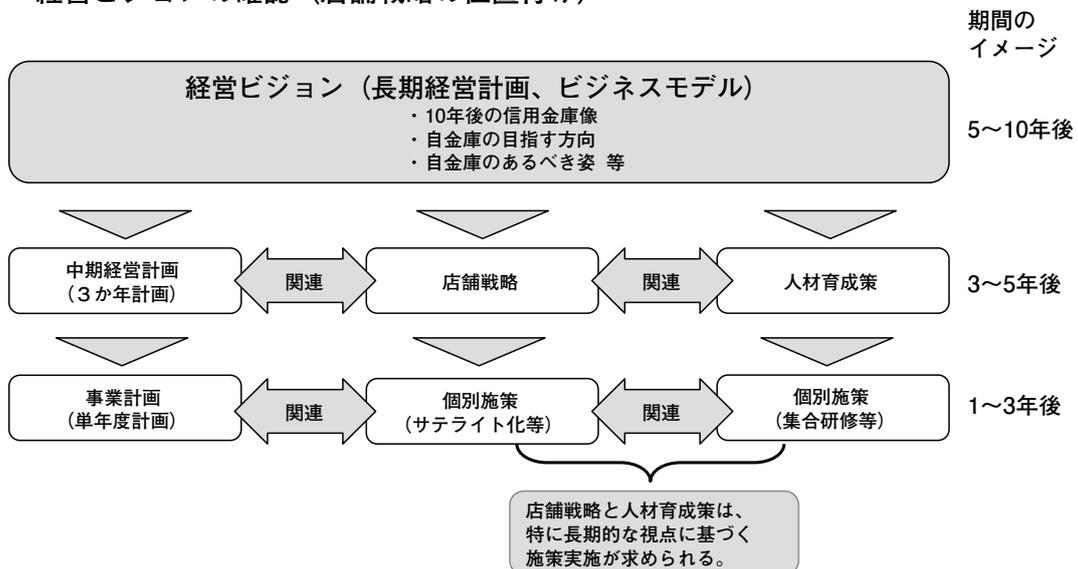
信用金庫の店舗戦略は、自金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められる(図表7)。信用金庫の店舗は自己所有が多く、ひとたび新規出店したら、その後の移転等に慎重な判断が求められる。だからこそ店舗戦略は経営ビジョンや長期経営計画と整合したものが望まれる。経営ビジョンと個別の店舗施策に矛盾があると、仲介役となる店舗戦略が「場当たりの」「チグハグ」などと言われるおそれもある。

なお、ここでいう経営ビジョンは、例えば

図表6 店舗戦略の検討手順（代表例）



図表7 経営ビジョンの確認（店舗戦略の位置付け）



（備考）図表6～14まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

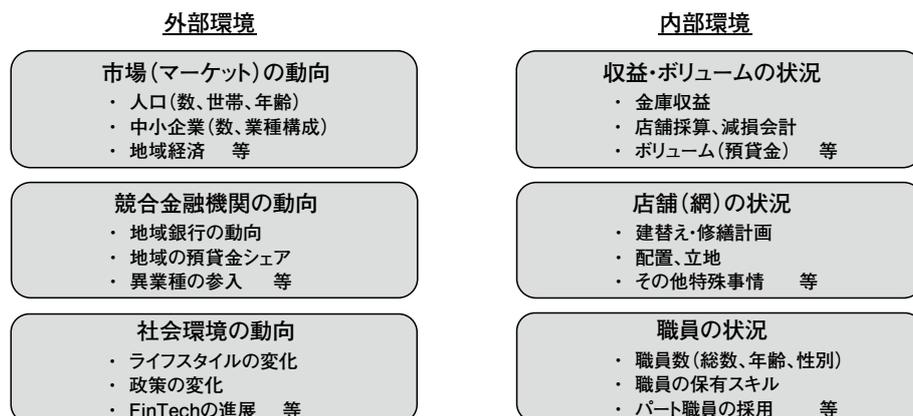
『地元の深耕に力を入れていくのか、それとも有望地域への経営資源の傾斜配置を実施するのか』や『顧客サービスのあり方として、全店フルバンクサービスの店舗展開を続けるのか、ニーズに適した店舗機能への切替えを進めるのか』、さらには『今後、自金庫の役職員数が増えていくのか、現状維持にとどまるのか』など、自金庫の目指す方向・あるべき姿と位置付けられる。信用金庫を取り巻く市場や競合状況などによりこれらの課題に対す

る統一的な方針呈示は難しい。また個々人によって異なる意見を有する可能性もある。だからこそ店舗戦略の検討を進める際の第一歩は、自金庫の経営ビジョンを（再）確認し、金庫内で共有することから始める必要がある。

## （2）外部・内部環境の変化予測（第2ステップ）

検討の第2ステップは、外部・内部環境の変化予測となる（図表8）。信用金庫は地域に密着し地域を知っていることが強みの反

図表8 外部・内部環境の変化予測



面、これまでの経験則や地域顧客の意見を尊重されやすいとの指摘もある。信用金庫を取り巻く外部環境・内部環境は急速に変わりつつあり、これまでの成功体験が通用しなくなってきた。

そこで、信用金庫を取り巻く外部・内部環境の変化を過去・現在・将来について可能な限り客観的に把握しておく必要がある。客観的なデータ分析により、新しい発見や可能性を得ることもある。なお、予測期間については、20年・30年後ではなく、経営ビジョンに合せて10年後とすることが無難であろう。

### ① 外部環境の変化予測

外部環境の変化予測では、市場(マーケット)の動向、競合金融機関の動向、社会環境の変化などについて分析・整理する。市場の動向については各種統計データを活用し、人口、世帯数、年齢構成、中小企業数等を時系列で確認してみる。近年は地域経済分析システム(RESAS リーサス)などのシステムが登場しているので、以前より分析が容易になったとの意見もある。

競合金融機関の動向では、地元の地域銀行がエリア拡大を目指しているのか、それとも地元深耕を目指しているのか、さらには地元外の地域銀行による自金庫営業エリアへの進出の有無などを確認する。社会環境の動向について定量データによる情報収集は難しいだろうが、可能な範囲で予測し整理する。

### ② 内部環境の変化予測

店舗戦略を検討する際の素材として、自金庫の収益シミュレーションや個別店舗の採算、ボリュームなどを活用する信用金庫は多い。内部環境の変化予測では、収益・ボリュームの状況に加え、店舗(網)の状況や職員の状況も分析・整理する。

店舗(網)の現状では今後の建替え・修繕計画を確認するほか、立地・建物の形態なども取りまとめる。大手金融機関の間では、老朽店舗の建替え・修繕計画をスケジュール化し、店舗戦略策定時の重要な参考情報にしているとのことである。

29年度末の信用金庫の常勤役職員数は7

年連続で前期比減少し11万人を割り込んだ。なかでも男子職員は採用難やベテラン層の退職により22年連続で前期を下回っている。今後の信用金庫経営を考えるうえで職員の確保＝人手不足への対応が深刻な問題になると予想されるため、今後の職員総数、性別、年齢構成などをシミュレーションする。仮に10年後にベテラン男性職員が極端に減少する予想結果なら、それに合わせた店舗展開や営業体制のあり方を検討する必要があるだろう。

これらの外部・内部環境の変化予測は、時に厳しい現実を経営陣に示すことになるかもしれない。だからこそ、将来予想される事実を踏まえた店舗戦略を検討していく必要があり、そのための前例として客観的なデータ分析が不可欠とされる。

### (3) 店舗の再定義 (第3ステップ)

外部・内部環境の変化予測と前後し、第3ステップでは店舗の再定義を実施する。その際、大きく①店舗に求める役割、②営業店事

務・業務の集中の2つの面から検討を進めることになる。

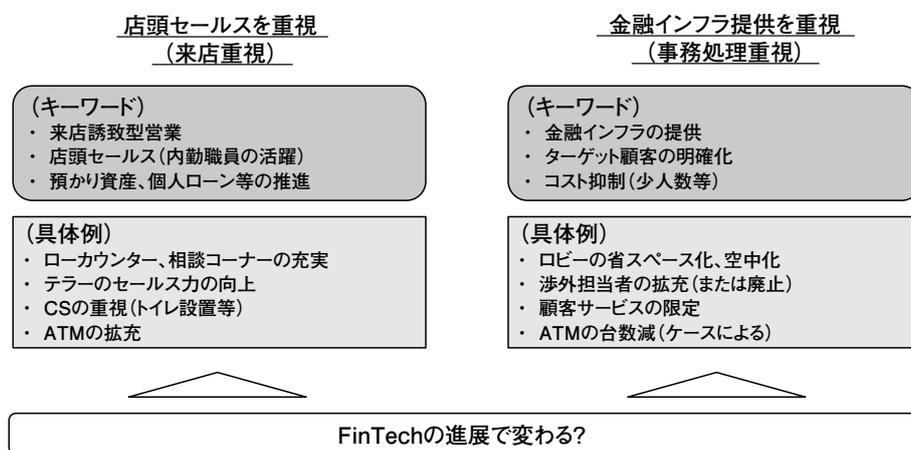
ここにきてFinTechの進展が一段と加速していることもあり、近い将来、店舗のあり方そのものが大きく変わる可能性を念頭に置く必要がある。

#### ① 店舗に求める役割

店舗に求める役割については、自金庫全体の大きな方針(全店ベースの検討)と、エリアや個別店舗ごとの検討がある(図表9)。

近年の信用金庫や地域銀行の店舗は、来店誘致および店頭セールスを重視したレイアウトを採用するケースが多い。店舗はフェイス・トゥ・フェイスの貴重な顧客接点であり、最大限に活用する必要がある。その一方で、過剰サービスを見直し顧客ニーズに見合った金融商品・サービスを提供した方が顧客満足度も高まるとの意見もある。例えば、人口減少の進む過疎地域は、預金の入出金などの金融インフラ提供が最優先に求められるケースもある。

図表9 店舗に求める役割



いずれにしても将来を見越した店舗に求める役割や機能を整理しておく必要がある。

## ② 営業店事務・業務の集中

営業店の効率的な運営に向け、営業店事務や営業店業務の集中化を進める動きが活発である。営業店の後方事務などを本部の集中部門に集約し、効率的な運営を図ったり、専門的な相談について限られた専門家を本部に集約したりする動きがある(図表10)。さらに大手金融機関を中心に、営業店事務・業務の外部委託(BPO<sup>(注2)</sup>)の動きも出てきており、今後、店舗の形態が大きく変わっていく可能性は高い。

なお、営業店事務の集中と営業店業務の集中を同一に位置付ける意見もあるが、両者を統括するセンターの位置付けは異なる性質を有すると考えられる。預金事務などの事務集中は労働集約型を基本とし、一定数の高齢職員やパート職員が処理をするものである。一方、相続手続などの業務集中

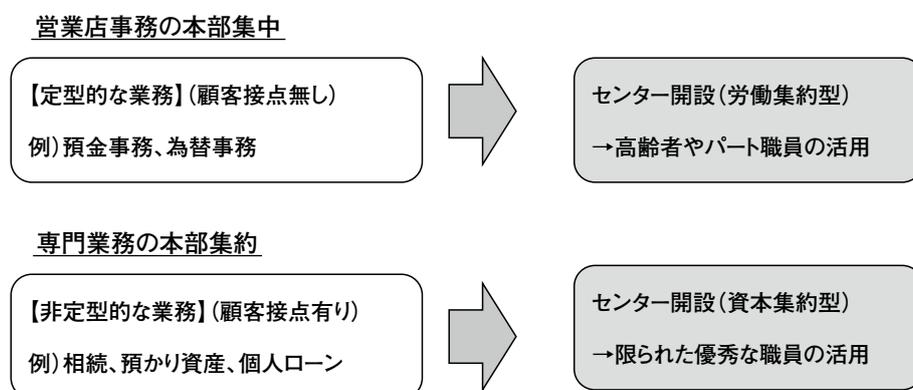
は資本集約型を基本とし、限られたスキル保有者の有効活用を目的とするものである。実際、事務集中センターは事務部門が、業務集中センターは営業推進部門が、それぞれ統括する信用金庫がみられる。

## (4) 個別施策の選定(第4ステップ)

ステップ1~3を踏まえ、第4ステップとして個別施策の選定を進めることになる。この段階は、3~5年程度の中期経営計画および単年度の事業計画のなかでスケジュール化していくものとなる。

具体的な施策立案では、①既存店舗(網)の効率化(経営資源の傾斜配置)、②店舗の事務・業務集中(店舗の軽量化)、③新店舗の出店(拠点の拡充)の組合せとなる。ただし、限られた経営資源のなかでの施策立案の場合、①から手を付けるのが現実的とみられる。既存店舗の統廃合や機能特化を実施し、新規業務などに配置可能な職員を確保する。そのうえで、事務・業務集中のための集中センターの立上げや新店舗の出店に着手するこ

図表10 営業店事務・業務の集中



(注)2. ビジネス・プロセス・アウトソーシングの略

とになるろう。

① 個人特化型店舗への効率化手法（例）

既存店舗の効率化策として、本稿ではフルバンクサービスを提供する店舗を個人特化型店舗に見直す代表例を紹介する（図表11）。近年はフルバンクサービスを提供する母店と機能特化型のサテライト店にグループ化する母店・サテライト店制度を導入する信用金庫がみられる。大手金融機関では、母店・サテライト店制度をもう一段進め、一定の権限を付与した大型母店を中心に、小型のフルバンクサービス支店、機能特化型のサテライト店、ローンセンター、さらには本部専担者チームなどを傘下に擁するエリア制度（ブロック制度）を採用する事例も増えてきた。

具体的な施策選定については、これまでの検討結果を踏まえ、また各手法のメリッ

ト・デメリットを勘案しつつ、自金庫に最適な手法を組み合わせることが大切である。

② 新規出店の手法（例）

新店舗出店を検討する場合、出店候補の立地および営業推進上のターゲットにより、フルバンクサービスの店舗を採用する信用金庫、中小企業向け融資に特化した法人特化型店舗を採用する信用金庫、個人特化型店舗を採用する信用金庫などがある（図表12）。また、ITやFinTechの進展を受け、ネット支店を開設する事例が増えている。非対面取引を好む若年層の受け皿になっていくことが期待される。そのほか、支店や出張所ではないが、事務所（営業所）を開設する信用金庫も大都市圏でみられる。

図表11 個人特化型店舗への効率化手法（例）

	概要	留意点等
サテライト店 (種類変更なし)	種類変更せず、個人特化型店舗に変更する。	顧客が混乱する恐れがある。
出張所 (種類変更あり)	種類変更し、個人特化型店舗に変更する。	種類変更が必要であり、顧客の移管も発生する。
代理店 (特定、一般)	店舗を廃止し、子会社等に代理店の運営を委託する。	店舗の廃止手続、子会社等に代理業の許可が必要である。
役場内店舗 (インストア)	役場内に移転出店し、コストを抑制する。	実現は、指定金融機関の関係等タイミング次第となる。
店舗内店舗	移転出店し、物理的な店舗を1つにする。	一時的な施策とされ、コスト削減効果が限定的である。
窓口営業時間短縮	窓口の営業時間を短縮する（人員の効率的運用）。	現状、昼休みの設定が大半である。
移動店舗車	店舗廃止後の地域をフォローする。	初期投資および維持費が高い。

（備考）移動店舗車は、店舗（支店、出張所、代理店）に該当しないが、同様の効果を見込めるため掲載した。

図表12 新規出店手法（例）

	主なターゲット顧客	出店手法の例
フルバンクサービス支店	・個人顧客（預金、預かり資産、個人ローン） ・中小企業等	・ランドマーク的な位置付けの出店がみられる。 ・店舗内店舗 制度の活用がみられる。 ・ショッピングセンター併設等の出店がみられる。
個人特化型店舗（支店）	・個人顧客（預金、預かり資産、個人ローン）	
法人特化型店舗（支店）	・中小企業等（融資）	・法人事務所から法人特化型支店に昇格する出店がみられる。 ・空中店舗の出店がみられる。
法人事務所	・中小企業等（融資）	
ネット支店	・個人顧客（預金）	・全国を対象とする出店がみられる。 ・地元限定の出店がみられる。

（備考）法人事務所は、店舗（支店、出張所、代理店）に該当しないが、同様の効果を見込めるため記載した。

### （5）PDCAサイクルによる検証

信用金庫を取り巻く環境変化のスピードは年々速まっており、現時点の経営判断に基づく店舗戦略が将来に亘って適切とは限らない。そのため、店舗戦略およびその具体的施策についてPDCAサイクルに基づいた検証を実施する必要がある。期間は3か年の中期経営計画などに合わせて実施すると整合性が取れよう。

仮に経営ビジョンを見直すような環境変化が生じた場合は、経営ビジョンの確認から再検討を実施することになる。

## 3. 主な取組事例

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」<sup>(注3)</sup> および「信用金庫経

営に係る実務研修」<sup>(注4)</sup>でのディスカッション内容などを参考に、各信用金庫の店舗戦略の考え方を紹介する。

### ① 店舗戦略の考え方等

主な店舗戦略の考え方は次のとおりである（図表13）。店舗戦略の策定にあたって市場分析の結果を活用するほか、同規模・同地区信用金庫のパーブランチ預貸金等を参考とする信用金庫が多いようである。

### ② 事務集中等への取組み

近年注目を集める営業店事務の集中化などへの取組みについても紹介する。集中センターを設置し事務・業務を集中化するほか、外部企業への業務委託も進んでいく方向にある。主な事務・業務集中への取組みは次のとおりである（図表14）。

（注）3. 29年度は4回開催し、合計34金庫36人が受講した。

4. 29年度は延べ17金庫21人の受講を得た。

図表13 主な店舗戦略の考え方

<p>(考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・店舗戦略検討委員会を立ち上げ、経営体質の強化と顧客利便性の向上につながるような店舗戦略の策定・協議を行う。</li><li>・単に採算の悪い店舗を廃止するのではなく、顧客に対するサービス低下などの影響を考慮したうえで意思決定する。</li><li>・同地区・同規模平均のパーランチやパーヘッドを参考に店舗効率化などを進め、ヒト・モノ・カネの適正な配分を実施する。</li><li>・自金庫の店周分析やエリア分析を実施し、店舗戦略を検討する。合せて渉外担当者など経営資源の再配分でもエリア分析等の結果を活用する。</li><li>・店舗のスクラップ&amp;ビルドを通じて店舗網を整備しつつ、全店舗フルバンクサービスを展開する。</li><li>・長期事業計画において、顧客サービスを維持しながら店舗総数の削減を計画している。不採算店舗の削減を行いながら、収益の見込める地区に新店舗を出店する。</li><li>・今後の職員構成を勘案すると全店に男性支店長を廃止が困難となるので、店長兼任の導入や女性職員の育成に取り組む。</li></ul> <p>(再配置策等)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・店舗採算を判定のうえ、都市部店舗について収益強化を図る一方で、地方店舗については統廃合の方向で検討する。</li><li>・店舗の立地等に応じて、事業所推進店舗、個人推進店舗、総合推進店舗等に設定する。</li><li>・中長期的な人口減少などを勘案し、店舗統廃合および母店・サテライト店体制を拡大する。</li><li>・老朽化した店舗は都市計画を踏まえた発展地域への移転を進める。</li><li>・地域の特性を活かした効率化策を進め、必要に応じて統廃合等を図る。</li><li>・中長期的なコスト削減を勘案し、賃借店舗から自己所有店舗への切替えを進める。</li><li>・店舗の建替えに合せて、隣接する小型店舗を廃止し、複数の店舗を大型店舗に集約する。</li><li>・過疎地の店舗については、窓口営業時間の短縮を検討する。</li></ul>
---

図表14 主な事務集中等への取組み

<p>(事務効率化策)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・1人の営業店職員が多様な業務を行えるように育成し、少人数での店舗運営を図る。</li><li>・電子記帳台や窓口タッチ伝票端末、現金バスなどを導入し事務効率化を図る。</li><li>・営業店における業務を洗い出し、不要な事務を改廃する。また標準化を図り、全店均質のサービスを目指す。</li><li>・両替機を店頭から撤去する。また、夜間金庫について既存店舗分を含め廃止する。</li></ul> <p>(事務・業務集中化策)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・営業店において取扱いの少ない事務は本部で集中処理する。</li><li>・近隣店舗の渉外担当者を大型店舗（渉外センター）に集約する。</li><li>・土日も開設するローンセンターに個人顧客の高度な相談等を集約する。</li><li>・相続手続など営業店で負担感のある業務を本部のセンターに集約する。</li><li>・本部への集中ではなく、地域銀行やベンダー企業への外部委託を計画する。</li></ul>
---

(備考) 図表13・14ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 4. 検討課題

実効性の高い店舗戦略を実現するための検討課題は、①客観データに基づく検討、②検討プロセスの透明化、③ゼロベースの検討などである（図表15）。

### (1) 客観データに基づく検討

店舗戦略を検討するうえで、客観データに基づく検討が必要である。データに裏付けられた実態把握および将来予測を参考にすることで、より実効性の高い店舗戦略を策定できるよう。感覚的な議論ではなく、客観データに基づく検討を通じて、施策決定の判断材料とする。客観データの分析結果によっては、新しい気づきを参考情報として得ることもできる。

また、信用金庫は数字による定量データでは得られない地域の定性情報を有するとの意見がある。こうした定性情報を客観データに加味した検討を行うことで、メガバンクや地域銀行では真似の難しい、顧客ニーズに見合った地域密着型の店舗戦略が策定可能と言える。

### (2) 検討プロセスの透明化

これまでの店舗戦略立案では『店舗が老朽化したから建て替えよう』とか『手ごろな土地が入手できそうだから新店舗を建てよう』などのケースもあったのではないだろうか。そこで、店舗戦略の検討プロセスを透明化する必要がある。例えば、新店舗を出店する場合、どのような分析に基づき、どのような検討を踏まえて、最終的にどのような形態の店舗を出店することにしたのか、などのプロセスを明確にしていく。

検討プロセスを透明にすることで、さらなる店舗戦略の高度化に向けたノウハウ蓄積が可能となる。経営判断の成否を評価するのではなく、PDCAサイクルによる検証過程を合わせて透明化することが求められる。

### (3) ゼロベースの検討

信用金庫は地域密着経営を強みとするため、過去からの経緯で見直しの検討が難しい店舗などを有するようだ。信用金庫を取り巻く経営環境、地域を取り巻く市場環境は急激に変化しており、これまでの経験則や柵（しがらみ）に拘る必要性も薄れてきたとみられ

図表15 主な検討課題

客観データに基づく検討	<ul style="list-style-type: none"><li>客観的なデータに裏付けられた検討を実施することで、実効性の高い店舗戦略の策定を目指す。</li><li>定性情報との相乗効果を発揮させる。</li></ul>
検討プロセスの透明化	<ul style="list-style-type: none"><li>検討プロセスを透明にすることで、店舗戦略策定に関するノウハウを蓄積する。</li><li>一定期間後のプロセス検証も同様に透明化する。</li></ul>
ゼロベースの検討	<ul style="list-style-type: none"><li>環境変化のスピードが速まっているので、過去の経験則や柵に捉われないゼロベースの検討を実施する。</li><li>発想の転換を図った検討を実施する。</li></ul>

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。特に近年のFinTech進展には目を見張るものがある。近い将来、金融機関の店舗そのものの位置付けが大きく変わるとの意見があることから、発想の転換を図った店舗戦略の検討も求められる。だからこそ店舗戦略の検討では、ゼロベースの検討が必要とされる。

## おわりに

29年度に入りメガバンクや地域銀行の一部で経営の抜本的な構造改革に乗り出す動きが出てきた。マイナス金利政策による収益力の低下への対応といった側面があるが、それ以上に人口の減少・高齢化、FinTechといった長期的な経営環境の変化への対応が大きい

のではないだろうか。

大手金融機関の構造改革の柱が店舗戦略の見直しであり、効率化と営業力の強化の両立を目指した動きが加速していくと考えられる。そのため、大手金融機関の店舗網の空白地区が発生するとみられ、逆に信用金庫にとってはビジネスチャンスとなる可能性もある。

信用金庫は地域密着の強みを有する一方で、スケールメリットを享受しにくい弱点を有する。そのような長短所を踏まえたうえで、大手金融機関とは異なる視点で店舗戦略を転換・再構築していくことが求められるのではないか。

## 地域・中小企業研究所が 「営業店業務の効率化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「営業店業務の効率化セミナー」を平成30年5月10日(木)に大阪で開催し、平成30年5月25日(金)に東京で開催しました。

本セミナーは、営業店業務の効率化・集中化に積極的に取り組む信用金庫の取組事例を紹介することにより、営業店を「事務処理の場」から「相談・セールスの場」に変革して営業力強化につなげる取組みを支援することを目的として開催したもので、両会場を併せて全国から194金庫、274人の信用金庫役職員が参加しました。

始めに、あぶくま信用金庫の取組事例として、太田理事長が講演を行い、タッチ伝票システムの導入経緯や効果を交え、窓口業務における事務処理の簡素化等に向けた取組みや関連機器と各種システムを組み合わせることでの機能の発揮について紹介しました。

次に、城北信用金庫の取組事例として、事務集中部の若月副部長が講演を行い、当金庫における事務集中化の態勢や事務集中化の考え方、イメージ処理システムの概要および導入メリット、バックオフィス構築へ向けての動き、業務の外部委託などの具体的な取組みを紹介しました。

参加者から「職員数は増えず事務量は増加の一途を辿るなか、処理時間の短縮が必要。当金庫も積極的に集中・簡素化を検討していきたい」、「事務の効率化を図るなかで、各システムの導入が必要であると感じた」「少しの事務処理の簡素化を図るよりも、思い切って全面的にシステム導入した方がよりコスト削減が図れることがわかった」などの感想が寄せられました。

また、同日に本中金事務統括部より、「預金調査事務にかかる事務受託」についての説明会も併せて実施しました。



東京会場の様子(講師陣)

※右からあぶくま信用金庫 太田様、城北信用金庫 若月様



東京会場の様子

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年6月）

- 1日 ● 金融庁、地域銀行の平成30年3月期決算の概要を公表 資料1  
● 金融庁、主要行等の平成30年3月期決算の概要を公表 資料2
- 4日 ● 日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）高水準の収益対比で 資料3  
控えめな企業の支出スタンスの背景—中小企業を中心に—を公表
- 5日 ○ 中小企業庁、下請等中小企業における取引条件の改善状況調査結果を公表
- 6日 ● 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、（自治体職員向け）「RESAS地域経済循環 資料4  
マップ・地域産業連関表 研究会」結果報告（説明資料・分析事例）を公表  
● 経済産業省、「生産性向上特別措置法」の施行について公表 資料5
- 8日 ○ 経済産業省、平成30年3月末までの消費税転嫁対策の取組状況を公表
- 11日 ● 金融庁、「金融行政とSDGs（持続可能な開発目標）」を公表 資料6
- 14日 ○ 中小企業庁、熊本地震に関して、セーフティネット保証4号の指定期間の延長  
（2018年6月14日までから9月14日までへ）を公表
- 15日 ● 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「まち・ひと・しごと創生基本方針2018」 資料7  
の閣議決定について公表  
○ 日本銀行、前橋で「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12回）」を開催（（一社）しんきん事業承継支援ネットワーク 代表理事  
吉川 孝氏および信金キャピタル（株）取締役 田中 進氏の資料を公表  
○ 中小企業庁、平成30年度予算「潜在的創業者掘り起こし事業」に係る認定創業ス  
クール（城南、浜松、コザの3信用金庫を含む53事業者が実施する57スクール）  
を認定、公表
- 18日 ○ 特許庁、オープンイノベーションと知財の管理・契約リスクに関する啓発パンフ  
レットを公表  
○ 近畿財務局および日本銀行、平成30年大阪府北部を震源とする地震にかかる災害  
に対する金融上の措置について（大阪府下）公表  
○ 経済産業省、平成30年大阪府北部を震源とする地震に係る災害に関して被災中小  
企業・小規模事業者対策の実施を公表
- 19日 ● 金融庁、金融審議会「金融制度スタディ・グループ」中間整理を公表 資料8
- 20日 ○ 金融庁、説明資料「『つみたてNISAに関する説明会』～職場つみたてNISAの活用～」  
を公表
- 27日 ● 金融庁、「経営者保証に関するガイドライン」等の実態調査結果を公表 資料9  
● 中小企業庁、第152回 中小企業景況調査(2018年4-6月期)の結果を公表 資料10
- 28日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

- 特許庁、「特許行政年次報告書2018年版」を公表（「第1部 知的財産をめぐる動向 第3章：中小企業・地域における知的財産活動」を掲載）

29日 ● 金融庁、「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」を策定 資料11

● 金融庁、投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて公表 資料12

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

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

## （資料1）

### 金融庁、地域銀行の平成30年3月期決算の概要を公表（6月1日）

#### 1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、9,965億円を計上した。前期に比べ、株式等関係損益が増加したものの、貸出金利回りの低下等により資金利益が減少したことや、債券等関係損益が減少したことなどにより、前期比0.4%減少した。

#### 2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（4.5兆円）は前期に比べ減少し、不良債権比率（1.71%）も前期に比べ0.19ポイント低下した。いずれも1999年3月期の金融再生法に基づく開示以降で最低となった。

#### 3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11行）の総自己資本比率（14.01%）は、前期に比べ0.07ポイント、普通株式等Tier1比率（13.61%）は、同0.27ポイント上昇した。

(2) 国内基準行（95行）の自己資本比率（9.70%）については、前期に比べ0.16ポイント低下した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180601-2/kessan.html> 参照)

## （資料2）

### 金融庁、主要行等の平成30年3月期決算の概要を公表（6月1日）

#### 1. 損益の状況（グループ連結ベース）

当期純利益は27,853億円を計上した。低金利環境の継続等により連結業務純益が減少したものの、株式等関係損益が増加したことや、与信関係費用が大幅に改善したことなどにより、当期純利益は前期に比べ6.6%増加した。

#### 2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（2.2兆円）は前期に比べ減少、不良債権比率（0.66%）も前期に比べ0.21ポイント低下した。いずれも1999年3月期の金融再生法に基づく開示以降で最低となった。

### 3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率（17.63%）は1.34ポイント、普通株式等 Tier1 比率（12.94%）も1.21ポイント、前期に比べ上昇した。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率（11.26%）は、前期に比べ0.62ポイント低下した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180601-1/20180601-1.html> 参照)

#### （資料3）

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）高水準の収益対比で控えめな企業の支出スタンスの背景—中小企業を中心に—を公表（6月4日）

日本銀行は、地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）「高水準の収益対比で控えめな企業の支出スタンスの背景—中小企業を中心に—」を公表した。本レポートは、企業が高水準の収益対比でみて設備投資などに慎重な背景として、①リーマン・ショック等のトラウマ、②人口減少による中長期的な内需の先細り懸念、③中小企業経営者の高齢化と事業承継問題、④人手不足によるボトルネック、⑤機動的なM&A等に備えた手元資金の積上げ、⑥技術革新の方向性やタイミングを巡る不透明感、⑦タイムラグ（収益改善に設備投資などが追いついていない）の7つの背景を挙げている。

さらに、これら背景の先行き展望や、留意点について述べている。

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb180604.htm/> 参照)

#### （資料4）

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、（自治体職員向け）「RESAS 地域経済循環マップ・地域産業連関表 研究会」結果報告（説明資料・分析事例）を公表（6月6日）

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部は、（自治体職員向け）「RESAS 地域経済循環マップ・地域産業連関表 研究会」結果報告（説明資料・分析事例）を公表した。当研究会で参加者が作成した分析事例のうち、以下の9事例が紹介されている。

北海道富良野市 地域内における企業の連携・育成による生産性の向上を図る。

岩手県洋野町 地域資本の第2次産業を育て、生活環境を整備し定住を図る。

岩手県花巻市 地域資源を活用し、生産性の向上を図る。また、地域企業でクラスターを形成し、所得が波及する構造を構築する。

茨城県大子町 中小企業の取引の促進および観光による消費の流入を活かす。

長野県塩尻市 中核産業支援と中小企業のイノベーション促進により稼ぐ力を強化する。

岐阜県山県市 中小企業におけるクラスター化の形成や、観光等、消費の流入を活かす。

愛媛県八幡浜市 第一次産業の優位性を生かし、労働生産性の低い食品製造業の生産性向上を図る。

長崎県松浦市 稼ぐ業種の生産性を向上させ、地域資源を活かして、域外からの誘客を目指す。

沖縄県那覇市 域内中小企業の取引促進や、中心商店街の活性化、定住促進策を図る。

([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/information/kenkyukai\\_kekka.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/information/kenkyukai_kekka.html) 参照)

## (資料 5)

### 経済産業省、「生産性向上特別措置法」の施行について公表（6月6日）

経済産業省は、「生産性向上特別措置法」の施行(6月6日から)について公表した。同法の概要は、以下の構成となっている。

1. プロジェクト型「規制のサンドボックス」制度の創設
2. データの共有・連携のためのIoT投資の減税等
3. 中小企業の実産性向上のための設備投資の促進

(<http://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180606001/20180606001.html> 参照)

## (資料 6)

### 金融庁、「金融行政とSDGs（持続可能な開発目標）」を公表（6月11日）

金融庁は、6月8日に開催された、持続可能な開発目標（SDGs）推進本部の幹事会において「金融行政とSDGs」について説明した際の資料を公表した。

その「間接金融における取組み」の「地域金融機関による顧客との『共通価値の創造』」の中で金融庁は、『共通価値の創造』を「地域金融機関が顧客のニーズを捉えた付加価値の高いサービスを提供することにより、安定した顧客基盤と収益を確保する取組み」と定義し、これが「より一層重要性を増している。」とした上で、以下のように記している。

- 金融庁としては、地域金融機関による事業性評価に基づく融資や本業支援の取組みなどを引き続き促進
- また、金融市場においては、機関投資家対話を通じて、こうした地域金融機関による共通価値の創造に向けた取組みを支援・促進する役割を果たすことが期待される。

(<https://www.fsa.go.jp/policy/sdgs/FSAStrategyforSDGs.html> 参照)

## (資料 7)

### 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018」の閣議決定について公表（6月15日）

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部は、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018」の閣議決定について公表した。地方創生の基本方針の主なポイントの構成は以下のとおり。

1. ライフステージに応じた地方創生の充実・強化
  - (1) 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする
  - (2) 地方への新しいひとの流れをつくる
  - (3) 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
  - (4) 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する
2. 「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の策定・実行
  - (1) 若者を中心としたUIJターン対策の抜本的強化

(2) 女性・高齢者等の活躍による新規就業者の掘り起こし（6年間で24万人）

(3) 地方における外国人材の活用

3. 人生100年時代の視点に立った地方創生

4. 2020年度以降の次期5か年の「総合戦略」に向けて

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/#an14> 参照)

(資料8)

金融庁、金融審議会「金融制度スタディ・グループ」中間整理を公表（6月19日）

金融庁は、金融審議会「金融制度スタディ・グループ」（座長 岩原紳作 早稲田大学大学院法務研究科教授）のこれまでの審議内容を中間的に整理するものとして取りまとめられた、「金融制度スタディ・グループ中間整理 一機能別・横断的な金融規制体系に向けて一」を公表した。その構成は以下のとおり。

第1章 機能別・横断的な金融規制体系の検討の必要性

第2章 金融の「機能」の分類

第3章 金融の各「機能」において達成されるべき利益および「規制」の態様

第4章 業務範囲規制やセーフティネット等の主体別規制の考え方と機能別・横断的な規制体系

第5章 商品・サービスの提供プロセス等に着目したルール整備のあり方

第6章 今後の課題

([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20180619.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20180619.html) 参照)

(資料9)

金融庁、「経営者保証に関するガイドライン」等の実態調査結果を公表（6月27日）

金融庁は、「経営者保証に関するガイドライン」等の実態調査結果を公表した。その「主なポイント」の構成は以下のとおり。

- 調査の趣旨と調査方法
- ガイドラインの要件判断の状況について
- 事業承継時におけるガイドラインの活用状況（二重徴求）について
- 根保証の利用状況と経営者保証の関係について
- 信用保証と経営者保証の関係について
- 信用保証の状況について
- 引き続き議論していくべき内容等
- (参考) 調査対象行のガイドラインの運用に関する取組事例

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180627-2.html> 参照)

## (資料 10)

### 中小企業庁、第 152 回 中小企業景況調査 (2018 年 4-6 月期) の結果を公表 (6 月 27 日)

中小企業庁は、第 152 回 中小企業景況調査 (2018 年 4-6 月期) の結果を公表した。2018 年 4-6 月期の全産業の業況判断 D.I. は、前期 (2018 年 1-3 月期) 比で 0.1 ポイント低下の△ 14.0 となり、3 期ぶりに低下した。産業別にみると製造業 D.I. は、同 1.6 ポイント上昇の△ 8.5 となり、非製造業 D.I. は、同 0.6 ポイント低下の△ 15.9 となっている。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/index.htm> 参照)

## (資料 11)

### 金融庁、「金融検査・監督の考え方と進め方 (検査・監督基本方針)」を策定 (6 月 29 日)

金融庁は、「金融検査・監督の考え方と進め方 (検査・監督基本方針)」を策定した。主なポイント (詳細は省略) は以下のとおり。

#### 1. 金融行政の基本的な考え方

- 金融行政の目標の明確化
- 「市場の失敗」を補い、市場メカニズムの発揮を通じて究極的な目標を実現
- 「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」に視野を広げる
- ルール・ベースの行政からルールとプリンシプルのバランス重視へ

#### 2. 検査・監督の進め方

- 実質・未来・全体の視点からの検査・監督に注力
- チェックリストに基づく網羅的な検証から優先課題の重点的なモニタリングへ
- 定期検査中心のモニタリングからオン・オフ一体の継続的なモニタリングへ
- 各金融機関の実情についての深い知見、課題ごとの高い専門性を蓄積し、金融機関内外の幅広い関係者との対話を行う

#### 3. 当局の態勢整備

- 外部からの提言・批判が反映されるガバナンス・品質管理
- 分野別の「考え方と進め方」などを用いた対話を進めていく
- 2018 年度終了後 (2019 年 4 月 1 日以降) を目途に検査マニュアルを廃止 (金融機関の現状の実務の否定ではなく、より多様な創意工夫を可能とするために行う)
- 新しい検査・監督のあり方に沿って、内部組織・人材育成・情報インフラを見直す

([https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/wp\\_revised.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/wp_revised.html) 参照)

## (資料 12)

### 金融庁、投資信託の販売会社における比較可能な共通 KPI について公表 (6 月 29 日)

金融庁が 2017 年 3 月に「顧客本位の業務運営に関する原則」(以下「本原則」という。)を策定・公表して以来、これまでに、多くの金融事業者が本原則を採択の上、取組方針を策定・公表した。また、

一定数の金融事業者が、取組方針と併せて顧客本位の業務運営を客観的に評価できるようにするための成果指標（KPI）を公表した。他方、自主的な KPI の内容は区々であり、顧客が KPI を用いて金融事業者を選ぶことは必ずしも容易でないことから、金融庁は、長期的にリスクや手数料等に見合ったリターンがどの程度生じているかを「見える化」するために、比較可能な共通 KPI と考えられる以下の3つの指標を公表した。

- 運用損益別顧客比率
- 投資信託預り残高上位 20 銘柄のコスト・リターン
- 投資信託預り残高上位 20 銘柄のリスク・リターン

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20180629-3/20180629-3.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(6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
18.6.4	内外金利・為替見直し	30-3	物価の伸び悩みを背景に、日銀は当面、現行の金融政策を維持	角田 匠 奥津智彦
18.6.6	産業企業情報	30-4	生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント －固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ－	藤津勝一
18.6.12	産業企業情報	30-5	AI技術を活用した宿泊料金決定システムの普及への挑戦 －旅館・ホテル業界に新たな風を巻き起こす－	薬品和寿
18.6.19	ニュース&トピックス	30-21	期待高まる日朝首脳会談 －日本人拉致問題が進展すれば、国交回復・経済援助も視野に－	黒岩達也
18.6.21	金融調査情報	30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	刀禰和之
18.6.26	産業企業情報	30-6	中小企業における「人材活用」① －「シニア」の活躍による生産性向上への期待－	綱 絃平 薬品和寿
18.6.26	ニュース&トピックス	30-25	原油相場は一段と上昇する可能性	黒岩達也

### 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
18.6.5	講演	「FinTech(フィンテック)」がもたらす未来とは －「フィンテック」と「ビットコイン」－	ひらしん次世代ビジネスクラブ勉強会	平塚信用金庫	薬品和寿
18.6.6	講演	富裕層向けビジネスの他金庫 取組事例	FP相談員養成研修	埼玉縣信用金庫	刀禰和之
18.6.7	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	平成30年度入職者研修会	城南信用金庫	鉢嶺 実
18.6.8	講演	信用金庫業界と信金中央金庫	企業先視察研修	さわやか信用金庫	松崎英一
18.6.12	講演	国内外の経済情勢と為替相場の展望	経済講演会	蒲郡信用金庫	角田 匠
18.6.20	講演	環境変化に挑む！若手経営者の経営事例	ひらしん次世代ビジネスクラブ合同研修会	平塚信用金庫	鉢嶺 実

# 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	常 勤 役 職 員 数			合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計			職 員			
							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. 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
17. 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
4	261	6,835	254	7,350	9,244,003	2,174	68,736	43,343	112,079	114,253
5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	68,529	43,227	111,756	113,921

### 信用金庫の合併等

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

# 1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

## 預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率												
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. 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	
17. 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	2.2	1,007	37.9	
4	1,423,774	2.1	583,631	5.7	836,829	△ 0.3	3,313	41.1	1,422,358	2.1	1,102	3.4	
5	1,417,632	1.9	575,875	5.4	838,495	△ 0.4	3,262	30.8	1,416,839	1.9	1,182	△ 4.5	

(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											
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. 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
17. 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
4	73,470	1.3	54,389	0.8	251,461	2.0	263,718	1.8	38,012	0.5	301,928	2.4
5	73,017	1.0	54,019	0.9	250,284	1.8	262,245	1.7	37,826	0.6	301,733	2.2

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											
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. 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
17. 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
4	297,592	3.0	60,759	1.2	27,935	1.6	23,685	2.4	28,996	1.4	1,423,774	2.1
5	296,427	2.7	60,180	1.2	27,866	1.8	23,460	2.5	28,722	1.1	1,417,632	1.9

(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			前年同月比			前年同月比		
		増	減 率		増	減 率		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. 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
17. 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
4	1,423,773	2.1	1,109,292	1.5	418,577	6.0	689,944	△ 1.0	761	36.7
5	1,417,631	1.9	1,100,941	1.4	411,723	6.0	688,449	△ 1.0	758	35.5

年 月 末	一般法人預金			個人預金			外貨預金等			公金預金		
		前年同月比			前年同月比			前年同月比			前年同月比	
		増	減 率		増	減 率		増	減 率		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. 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		
17. 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		
4	256,278	3.7	148,977	5.4	106,873	1.3	420	22.8	46,765	5.7		
5	248,919	3.2	141,705	4.7	106,800	1.2	407	17.6	56,123	5.7		

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			前年同月比			前年同月比					
		増	減 率		増	減 率		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. 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			
17. 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			
4	14,479	△ 0.1	32,283	8.6	0	...	11,433	9.5	0	1,102			
5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	1,181			

(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. 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
17. 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
4	705,035	2.2	7,684	△ 4.9	697,351	2.3	35,737	2.1	632,835	2.1	28,778	5.2
5	703,691	2.2	6,759	△ 4.3	696,931	2.2	34,579	2.4	633,542	2.1	28,810	4.9

## 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. 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
17. 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
4	30,531	0.4	24,256	2.8	137,255	3.7	127,996	2.1	17,103	1.0	144,775	1.4
5	30,418	0.6	24,196	1.8	136,790	3.7	127,942	2.2	17,105	0.3	144,432	1.4

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. 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
17. 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
4	151,339	2.3	31,668	1.9	10,537	3.1	12,498	1.1	15,846	0.0	705,035	2.2
5	150,939	2.3	31,725	2.1	10,625	3.7	12,462	1.0	15,795	0.0	703,691	2.2

(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					
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	
												前年同月比 増 減 率
2014. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
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	
												前年同月比 増 減 率
2014. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
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	
												前年同月比 増 減 率
2014. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
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		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	品
		うち信金中金預け金									
2014. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	1,756	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
16. 9	14,103	351,513	(5.8)	293,076	(11.5)	0	524	0	1,829	1,629	35
12	15,060	358,154	(7.3)	303,090	(15.1)	0	521	0	1,818	1,695	45
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
17. 5	13,534	366,640	(7.2)	310,638	(8.7)	0	522	0	1,580	1,546	47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
7	13,549	371,233	(5.8)	312,318	(4.7)	0	517	0	1,735	1,630	49
8	13,505	377,658	(6.0)	318,298	(5.4)	0	538	0	1,650	1,657	49
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	1,625	1,688	49
10	13,007	379,797	(5.6)	319,525	(4.9)	0	520	0	1,625	1,718	52
11	13,810	375,689	(5.6)	318,243	(5.5)	0	549	0	1,832	1,710	53
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	1,946	1,668	55
18. 1	13,966	372,303	(4.8)	314,778	(4.7)	0	552	0	1,786	1,668	56
2	13,250	376,280	(4.0)	317,016	(4.0)	0	780	0	1,789	1,659	57
3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
4	13,917	387,664	(4.4)	328,767	(4.5)	0	631	0	1,860	1,761	60
5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	1,855	1,805	61

年月末	有価証券										株式	
	国債		地方債		短期社債	社債				株		
						公社	公団	債	金融債	その他		
2014. 3	400,267	(2.5)	101,633	(△3.9)	80,324	39	167,223	(2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374
15. 3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565
16. 3	432,426	(2.1)	93,047	(△6.3)	94,737	49	171,054	(△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343
16. 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
17. 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
4	418,354	(1.2)	74,009	(△8.4)	90,755	139	152,184	(△3.7)	67,327	15,561	69,295	7,695
5	419,769	(0.9)	73,237	(△10.1)	90,926	139	152,133	(△4.2)	67,191	15,205	69,736	7,683

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. 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
17. 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	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
4	0	44,175	47,864	1,528	824,251	(2.7)	328,767	49.4	57.8	29.3	23.0	39.8
5	0	44,859	49,269	1,518	819,187	(2.4)	324,365	49.5	57.7	29.5	22.8	39.5

(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	前年同月比 増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	
								前年同月比 増減率	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. 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
17. 5	1,390,544	2.2	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
4	1,423,774	2.1	9,807,107	3.3	6,516,037	3.7	4,571,784	5.3	3,674,060	5.9	2,617,960	2.5
5	1,417,632	1.9	9,835,057	3.4	6,552,849	4.1	4,589,153	5.4	3,705,121	5.7	2,634,961	3.3

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. 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
17. 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	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
4	673,110	1.8	—	—	—	—
5	647,247	△ 1.8	—	—	—	—

- (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. 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
17. 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
4	705,035	2.2	2,565,152	2.1	1,954,886	3.7	1,997,249	3.8	520,454	3.1	5,787,890	2.8
5	703,691	2.2	2,544,593	1.3	1,941,616	3.5	2,017,634	4.7	503,900	0.0	5,769,818	2.5

(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利用ください。

また、「ご意見・ご要望窓口」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう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)8月1日 発行

2018年8月号 第17巻 第8号(通巻553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