

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第18巻 第1号(通巻558号) 2019.1

7年目に入るアベノミクスと地域金融機関の課題

住宅市場の現状と今後の見通し

—既存の住宅ストックの有効活用が一段と重視される方向へ—

住宅購入希望者の夢をかなえる“住宅ローンテック”への挑戦

—地方圏を中心に地域金融機関との戦略的提携を目指す—

信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて

信用金庫の母店制度の導入事例

—京都北都信用金庫「エリア制」—

英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略

—「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す—

地域・中小企業関連経済金融日誌(11月)

統計



信金中央金庫

SCB

## 「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

### 編集委員会 (敬称略、順不同)

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

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2019年1月号 目次

	7年目に入るアベノミクスと地域金融機関の課題	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 勝 悦子 (明治大学 政治経済学部教授)	
調 査	住宅市場の現状と今後の見通し	奥津智彦 4
	—既存の住宅ストックの有効活用が一段と重視される方向へ—	
	住宅購入希望者の夢をかなえる“住宅ローンテック”への挑戦	藁品和寿 21
	—地方圏を中心に地域金融機関との戦略的提携を目指す—	
	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	刀禰和之 31
	信用金庫の母店制度の導入事例	刀禰和之 38
	—京都北都信用金庫「エリア制」—	
	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略	47
	—「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す—	
	信金インターナショナル 家長 令 ブラウン 咲織	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）	67
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（11月）	69
	2018年信金中金月報（第17巻）総索引	71
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	75

# 7年目に入るアベノミクスと地域金融機関の課題

信金中金月報掲載論文編集委員

勝 悦子

(明治大学 政治経済学部教授)

2012年12月に第二次安倍政権は発足し、翌2013年にアベノミクスは始まったが、2019年には早や7年目に突入する。この間日本経済は、本年1月まで景気拡大が続けばいざなぎ景気を抜いて史上最長の景気回復になるなど好調で、失業率は昨年10月には2.4%と低位にあり、部門によっては人手不足が指摘されるなど、労働市場も非常にタイトになっている。それにも関わらず、黒田総裁二期目に突入した日本銀行の金融政策には当面大きな変化は予想されない。デフレから抜けつつあるものの2%のインフレ率は未だ達成されていないからである。

一方アメリカ経済は、2018年は中間選挙の年でもあったことから、トランプ政権の減税政策等を主因に景気は過熱気味に推移し、それに伴いインフレ懸念も台頭したため、持続的経済成長を維持するべく、FRBは昨年4度にわたりフェデラルファンド金利目標値を引き上げた。本年も引き続き引き上げられる公算は高く、米中貿易戦争の不透明性や、さらにはGAFANAなどの巨大グローバル情報企業に対する規制強化が俎上にのぼるなか、ニューヨーク株式市場は2018年秋以降不安定に推移した。欧州でも、ECBは昨年末に量的緩和政策を終了したが、景気回復に力強さが欠けていることもあり、金融政策は当面緩和気味に推移するものとみられる。

2013年4月からの日銀の質的・量的金融緩和（QQE）と2016年2月からのマイナス金利政策は、様々な経路でじわじわと日本の金融市場に影響を与えている。特に大きな影響があったのが、国債市場、ETF市場、そして銀行の金融仲介機能である。

第一の国債市場については、長期にわたる非伝統的金融政策の継続により日本銀行が保有する国債残高は急増し、資金循環統計によればQQE導入前2013年3月末の93.9兆円（保有シェア13.5%）から、2018年6月末には445.9兆円（同49.6%）と、実にこの5年間で約5倍膨張した。それだけでなく日本銀行の満期別国債保有残高をみると、当初10年債が中心であったものが、QQEの過程で40年国債まで幅広く購入し、平均償還年限の長期化と、イールドカーブ全体の押し下げが見られ、金融緩和がより効果的になされた。

一方で、中央銀行が国債市場で影響力を増すことは、以下の懸念を引き起こす。第一は市場流動性の低下で、日本銀行の国債保有は基本的には満期保有なので、市場の流動性を大きく制約し、価格形成を歪めることである。第二に、国債の金融仲介機能の低下で、従来金融機関は国債を担保に資金調達などを行うが、中央銀行が価格をコントロールすることになると、国債

が持つ金融機能が阻害される。第三に、国債利回りの低下に伴い銀行の貸出金利も低下することから、預金金利に非負制約のある金融機関や、年金基金などの機関投資家の収益が圧迫されることである。

ETF市場およびJ-REIT市場についても日本銀行の保有残高が大きく増した。日本銀行のETFの買い入れは白川総裁時代の2010年10月に遡るが、その累計保有残高は2013年3月末の1.5兆円から2018年10月末には22.3兆円にまで増大し、上場ETF時価総額は2018年10月末現在35.1兆円であるので、その3分の2は日本銀行が保有していることになる。ETF市場についても国債市場同様以下の懸念が広がっている。

第一に価格形成の歪みと市場流動性の低下である。日本銀行のETF保有は満期もなく、「一端買ったなら売らない」ため国債流通市場同様、価格形成を歪める懸念がある。とりわけ浮動株を減少させ、銘柄によっては日本銀行が浮動株の多くを占めるようになり、価格変動を助長する。第二に、ETF買い入れはPERを上昇させるなど一時的には効果があるものの持続性はない。第三に、日本銀行が民間企業の大株主になることが、企業ガバナンス上の規律を弱めることである。

最後に、銀行の金融仲介機能の低下である。銀行は企業の資金需要が減退するなか2000年代に大きく国債保有を増やし2013年3月末には321兆円（保有シェア46.2%）のピークに達したが、QQE導入後保有国債を大きく減少させ2018年10月末には158兆円（同17.7%）まで縮小した。これは2008年のリーマンショック後所定準備預金に0.1%の金利が付くようになったこととも関連している。特に2016年2月のマイナス金利の導入で10年物国債金利は大きく低下し、2016年10月の長短金利操作付き量的・質的金融緩和策（YCC）の導入でイールドカーブはスティープ化したものの、それでも所定準備預金の金利である0.1%の方が高いので準備預金は積み上がる。

メガバンクは2008年のリーマンショック以降の国際金融規制（BIS規制）強化のもとで、資本、流動性両面で強靱となってきており、勢いのあるアジアやアメリカでの国際業務が収益の半分を支えている。これに対し日銀の金融政策で最も負の影響を被っているのが、国内業務に特化した地方銀行、信用金庫、信用組合およびゆうちょ銀行である。

これらは、コア業務純益が減るなか、不動産融資、ミドルリスク融資、ドル建て債券投資などに傾斜し、米国の金利上昇で外債には含み損が出ている。また利鞘が縮小するなか融資の長期化が目立ち、今後日本で出口政策が行われていく過程では、マチュリティリスクや国債価格変動リスクなどの金利リスクに直面するだろう。金融庁は、こうした地域銀行の課題に対応して、金利リスクへの規制強化を、メガバンクだけでなく2019年3月期からは地域銀行にも適用することを公表した。

いずれ訪れる出口政策を見据え、地域金融機関はリスク管理強化などの備えを一層厚くしていく必要があるだろう。

# 住宅市場の現状と今後の見通し

－ 既存の住宅ストックの有効活用が一段と重視される方向へ －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 住宅市場 (新築・既存)、消費増税、空き家問題、住生活基本計画、信用金庫

(視 点)

住宅分野に関わる産業は多岐にわたっており、地域経済における存在感も相応に高い。また、住宅ローンが主要な融資商品に位置付けられていることもあり、信用金庫にとって住宅市場の動向は、興味・関心度の高い分野といえよう。

本稿では、定量データを基に住宅市場の特徴・位置づけを再確認したうえで、当面の住宅投資の先行きを展望した。合わせて、中長期的な将来の住宅市場に影響を与え得る構造的な動きについて、需要・供給の両面から確認するとともに、政府が策定した「住生活基本計画」の内容を概観し、今後想定される姿を探った。

(要 旨)

- GDPに占める住宅投資の割合は低いが、景気動向や政府の税制改正を反映する形で大きく増減することがある。また、建設業のみならず、多様な産業が関わっていることが住宅市場の特徴の1つとなっており、その動向が地域経済にもたらすインパクトは大きい。
- 足元、新設住宅着工には底打ち感もみられるが、けん引する材料に乏しく、住宅投資は当面、弱含みで推移しよう。19年10月に消費税率の引上げが予定されているが「駆け込み需要・反動減」の程度は、過去に比べ小幅になると予想される。政府は、増税前後の需要変動を抑制するべく、税制・予算面での対策を検討中で、今後の動きが注目される。
- 先行き、住宅の一次取得層に該当する世帯の数は減少が避けられない見通しである。また、住宅ストックの過剰感が強まるのに伴い、空き家のさらなる増加も懸念されている。中長期的な将来を展望すると、新築住宅へのニーズの先細りが避けられない状況下、「既存の住宅をいかに有効活用するか」といった観点がより重視されることとなろう。
- 政府が向こう10年間の住生活に係る目標、方針等をまとめた「住生活基本計画」をみると、既存住宅の流通、リフォームビジネスの拡大を後押しする意向であることを読み取れる。なお、空き家問題の軽減化に向けた施策は、地方公共団体による取組みを後押しする内容となっている。
- 全国の信用金庫において、貸出残高に占める住宅ローンの割合は大きく、今後も主力商品の1つに位置づけられる状況に変化はないと考えられる。住宅市場の変化に伴い、顧客ニーズが多様化することも想定され、適宜の備えが必要と考えられる。また、有力な構成員として、地方公共団体による空き家対策などの取組をサポートできる余地も大きいといえよう。

## 1. 住宅市場の位置づけ、特徴

まず始めに、GDPベースの住宅投資の推移、国土交通省による産業連関分析の内容といった定量データをみつつ、住宅市場の位置づけ、特徴について確認する。

### (1) GDPに占める割合は低いが税制改正の影響を受け大きく増減するケースも

2017年度の名目GDPに占める割合をみると、住宅投資は3.1%に過ぎず、住宅投資と同じく国内の民間需要に該当する個人消費(55.4%)、設備投資(15.7%)を大きく下回る。

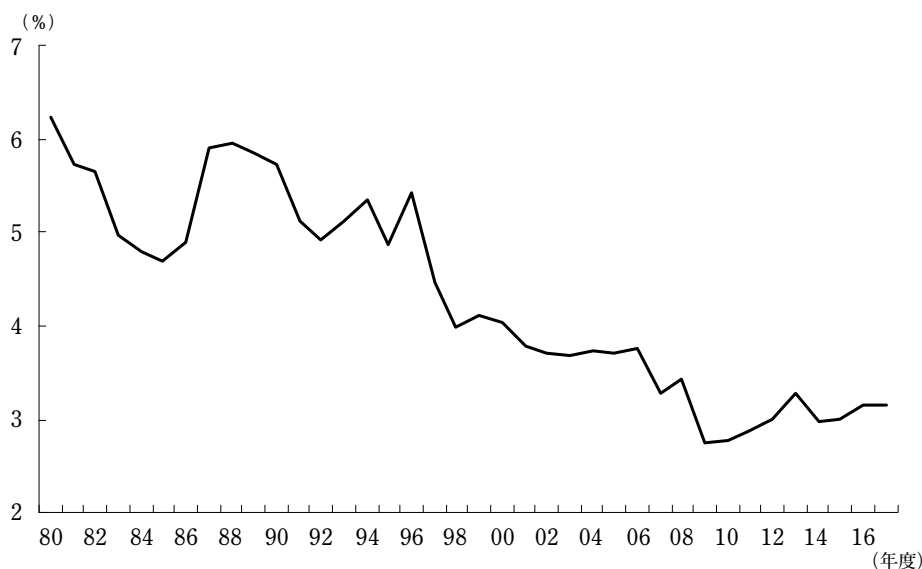
また、住宅投資の割合は、中長期的に低下傾向をたどっているが(図表1)、この点については、住宅購入層に該当する世帯の数の伸び悩みといった構造的な要因によりもたら

されている面もあろう。

その一方で、住宅投資の増減率は相応に大きく、経済成長に無視できない影響を与えるケースもある。実質ベースの前年比増減率を個人消費と比べてみると、振れ幅は住宅投資の方が総じて大きくなっている。ちなみに、過去2回(97年、14年)の消費増税の局面では、個人消費、住宅投資いずれにおいても「前年度末の駆け込み需要、当年度初めの反動減」の動きがみられたが、そうした動きは、購入単価の高さ(税率変更による負担の大きさ)もあり、住宅投資でより顕著なものとなっている<sup>(注1)</sup>(図表2)。

19年10月には、消費税率が8%から10%へ引き上げられる予定であり、影響の程度が1つの注目材料となっている(2.にて概説)。

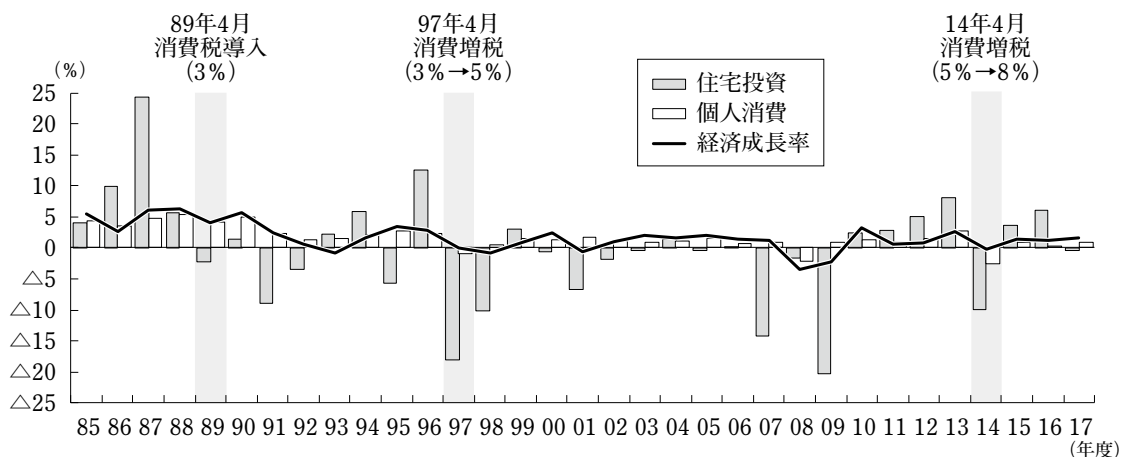
図表1 名目GDPに占める住宅投資の割合



(備考) 内閣府資料より作成

(注)1. 消費税が導入された89年度にはさほど影響がみられなかったが、90年の「経済白書」ではこの要因として、①当年度の後半に金利先高感による駆け込み需要がみられたこと、②一般には住宅建設にとって阻害要因と考えられている地価上昇が、この時期は逆に住宅投資促進要因として作用したこと、などを挙げている。

図表2 住宅投資、個人消費、経済成長率の前年度比の推移（実質ベース）



(備考) 内閣府資料より作成

(2) 住宅関連産業は多岐にわたり、地域経済へのインパクトも大きい

当然ながら、住宅を建築する際には、様々な資材（木材、セメント、鋼材など）が必要となる。また、完成した住宅への入居に合わ

せ、家電や家具などを新たに買い換えるケースも多かろう<sup>(注2)</sup>。国土交通省はこれらの点を踏まえ、産業連関表を用いて「10万戸の住宅需要が発生した場合」の経済波及効果を試算している（図表3）。

図表3 10万戸の新設住宅の建設がもたらす経済効果

(億円、千人)

	1次的経済効果 ① (10万戸の住宅投資 1兆6,770億円)		2次的経済効果 ② (入居に伴う消費支出 1,098億円)		合計 (①+②)1兆7,868億円	
	生産誘発額	就業誘発数	生産誘発額	就業誘発数	生産誘発額	就業誘発数
木材・木製品	1,417.6	11.2	51.9	0.6	1,469.5	11.8
窯業・土石製品	832.4	4.0	56.9	0.3	889.3	4.3
鉄鋼	1,773.0	1.3	70.5	0.1	1,843.5	1.4
非鉄金属・金属製品	1,426.6	8.6	53.4	0.3	1,480.0	8.9
化学製品・機械・機器	819.9	2.0	557.0	1.3	1,376.9	3.3
その他の財	1,530.1	11.2	143.7	1.0	1,673.9	12.2
建設	16,923.9	202.9	15.0	0.2	16,928.9	203.1
商業・運輸	3,304.4	33.7	623.6	7.2	3,927.9	40.9
その他のサービス	4,719.3	31.6	306.0	1.9	5,025.3	33.5
合計	32,747.1	306.5	1,877.9	12.8	34,625.0	319.3

(備考) 15年度に10万戸の住宅需要が発生することを前提に、11年「建設部門分析用産業連関表」を用いて試算している。国土交通省資料より作成

(注)2. 住宅金融支援機構「住宅取得に係る消費実態調査（14年度）」（15年8月公表）によれば、住宅完成後の入居に伴う耐久消費財等（門・塀の工事、引越し費用を含む）への消費支出は、持ち家で197.6万円、貸家および給与住宅で32.3万円、分譲住宅で94.3万円となっている。国土交通省が経済波及効果を試算する際には、1戸あたりの平均消費支出額（109.8万円）を2次的波及効果の前提数値に用いている。



住宅建築がなされた場合には、前提される建設投資額（1兆6,770億円）の1.95倍に当たる3兆2,747億円の生産活動が誘発されるとしている（1次的経済効果）。また、耐久消費財の買い換えなど、完成した住宅への入居時にみられる消費行動がなされた場合には、前提される支出額（1,098億円）の1.71倍に当たる1,878億円の生産活動が促されるものとしている（2次的経済効果）。

1次的経済効果、2次的経済効果を合わせた生産誘発額は3兆4,265億円、就業誘発数（生産に必要な人員数）は32万人弱に達する計算となるが、建設業にとどまらず、製造業、商業、運輸業、サービス業など、多様な産業に恩恵が及ぶ試算結果となっている。これら業種に該当する企業のなかには、地元根ざした経営を実践しているケースも多いとみられ、住宅建設の動きが地域経済にもたらすインパクトは大きいといえよう。

## 2. 当面の住宅投資の見通し

2. では、住宅関連データの最近の動きを振り返るとともに、2019年10月に消費税率が引き上げられることを前提に、当面の住宅投資の先行きを展望する。

あらかじめ結論めいたことを述べれば、住宅投資をけん引する材料に乏しい状況が続くとみられ、基調としては弱含みでの推移が見込まれる。また、消費増税前後の住宅需要の振れ幅は、過去の増税時に比べ小幅になる可能性が高い。

### (1) 住宅関連データの最近の動き

実質住宅投資（GDPベース）は、消費増税（14年4月、5%→8%）の反動を受け、14年度の上半期に大きく減少したが、その後は増加基調に転じた。ただ、17年7～9月以降、4期連続で前期比マイナスが続いた（図表4）。

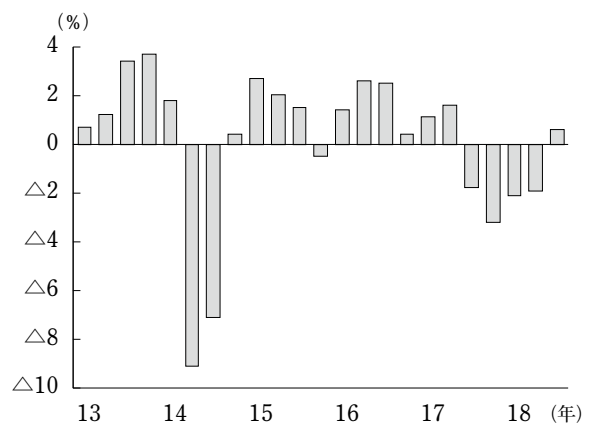
その一方で、新設住宅着工（実質住宅投資の先行指標に位置づけられる）を戸数ベースでみると、17年後半から減少が続いていたが、4～6月には前期比8.5%増加し、4期ぶりにプラスに転じている。7～9月は1.6%減と再びマイナスに転じたものの、底打ち感もみられる（図表5）。

ちなみに、内閣府は月例経済報告において、住宅建設に対する現状認識を17年12月以降「弱含んでいる」としていたが、最近の状況を踏まえ、7月に「おおむね横ばいとなっている」へと上方修正している。

以下、新設住宅着工戸数の最近までの動きを、利用目的別に概観する（図表6）。

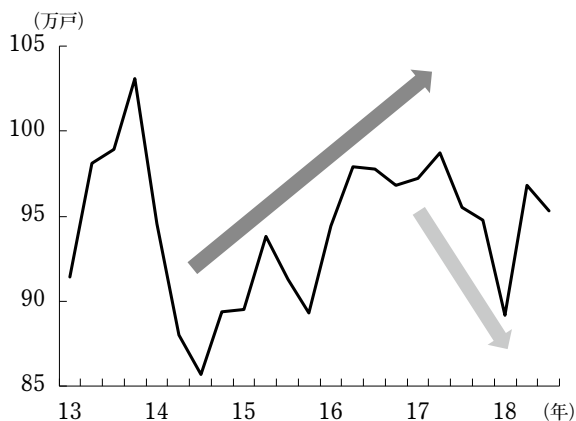
ここ数年の住宅投資の動きは、着工戸数の

図表4 実質住宅投資の前期比の推移



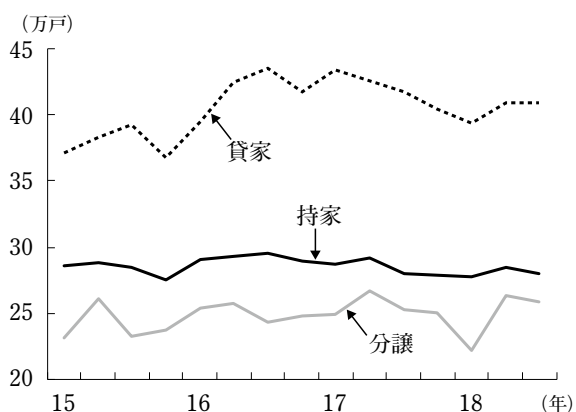
(備考) 内閣府資料より作成

図表5 新設住宅着工戸数の推移（総数）



（備考）季節調整済年率。国土交通省資料より作成

図表6 利用目的別にみた新設住宅着工戸数の推移



（備考）季節調整済年率。国土交通省資料より作成

4割強を占める貸家の建設動向を少なからず反映している。15年1月に相続税法が改正され、基礎控除額が引き下げられて（課税対象者が増加して）以降、節税を目的としたアパート関連の投資が相次いだことから堅調に推移していたが、17年後半からは、関連の

投資がピークアウトしたとみられるなか、金融機関による「個人の貸家業」に対する貸出抑制の動きが広がったこと<sup>(注3)</sup>が押下げ要因となった（図表7）。18年度に入り、貸家建設には回復の兆しもみえつつあるが、供給過剰に伴う空室率の高まりを懸念する声も根強い<sup>(注4)</sup>。

貸家以外に目を向けると、持家は、年率30万戸弱の横ばい圏で推移している。分譲は、資材価格、人件費等の上昇に伴って販売価格引上げの動きが広がったことを反映し、首都圏でマンション在庫戸数が高止まっていること（図表8）が懸念視されている。18年4～6月に急増したものの、国土交通省はその要因を「各社の着工のタイミングが一致したため」とし、一時的な動きと分析している。

図表7 個人による貸家業への貸出状況（新規貸出額の前年比）

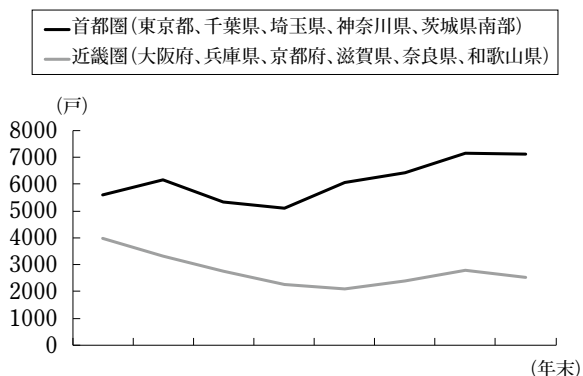


（備考）1. 国内銀行、信用金庫、その他金融機関の合計  
2. 日本銀行資料より作成

(注)3. 金融庁は金融行政方針（16年10月）で「不動産向け与信（アパートローンを含む）等を増加させる動きがみられる。こうした与信集中リスクが、経済・市場環境が変化した場合に金融機関の健全性に与える影響について検証する」との見解を示した。日本銀行も日銀考査の実施方針（17年3月）に「不動産関連貸出については、幅広くリスクの所在と管理体制を点検する」と明記した。当局等による監視強化の対応が、金融機関の融資行動に影響を与えた面がある。

4. 日銀が18年7月に公表した「地域経済報告（さくらレポート）」に掲載されている“企業等の主な声”をみると、貸家の過剰感を懸念する声が見られる。具体的には「貸家需給が悪化し始めたことを背景に、金融機関の与信審査がより厳格化した印象（北海道）」「貸家は新築でも以前より低めの家賃設定とする物件がみられるほか、築古物件の空室率が上昇するなど供給過剰感がある（中国）」などである。

図表8 マンション在庫戸数の推移  
(首都圏、近畿圏)



(備考) 不動産経済研究所資料より作成

## (2) 当面の見通し

18年度に入ってから、新設住宅着工には底打ち感もみられる。ただ、当面の先行きを考慮した場合、住宅投資をけん引する材料が特段見当たらないのも事実である。また、前述のとおり、貸家における空室率の高まり、

分譲マンションにおける在庫の積み上がりといった押下げ要因も存在することから、しばらくの間、弱含みで推移する公算が大きい。

もともと、19年10月からの消費増税(8%→10%)を前提にすれば、過去の局面と同様、持家、分譲住宅などで、徐々に駆込み需要が現われてくると考えられる。今回も経過措置<sup>(注5)</sup>が適用されることから、住宅着工がピークに達するのは、18年度末から19年度初め頃になると想定される(図表9)。

なお、今回の「駆込み需要とその反動」については、①前回の消費増税から期間が短いこと、②税率の引上げ幅が2ポイントにとどまること、などから、過去に比べ小幅になると考えられる<sup>(注6)</sup>。当研究所では、実質住宅投資の前年比を、18年度4.0%減、19年度1.9%増と予測している<sup>(注7)</sup>。

図表9 過去の消費増税の局面における新設住宅着工戸数の動き(利用目的別)

		<97年4月(3%→5%)>				<14年4月(5%→8%)>				
		(%)				(%)				
		総計	持家	貸家	分譲住宅	総計	持家	貸家	分譲住宅	
	95年1Q	△ 1.7	△ 1.6	△ 3.8	△ 2.5	12年1Q	9.7	5.0	18.8	3.8
	2Q	△ 6.0	△ 8.3	△ 1.8	△ 4.0	2Q	1.6	0.2	2.8	△ 1.0
	3Q	0.9	2.0	2.5	△ 7.8	3Q	△ 1.3	3.2	△ 2.7	1.8
	4Q	7.7	12.8	6.1	5.7	4Q	4.6	1.0	7.3	4.0
経過措置の期限 (9月末)	96年1Q	2.1	4.2	2.4	△ 3.5	13年1Q	0.4	2.8	△ 3.3	0.2
	2Q	1.9	2.7	2.9	1.1	2Q	7.4	7.5	8.9	5.2
	3Q	5.9	7.6	0.8	7.6	3Q	0.9	0.8	2.3	2.3
	4Q	0.3	△ 0.6	6.3	△ 3.8	4Q	4.2	7.2	7.9	△ 7.2
税率引上げ (4月から)	97年1Q	△ 11.2	△ 14.3	△ 13.6	△ 2.6	14年1Q	△ 8.3	△ 16.2	△ 0.2	△ 6.9
	2Q	△ 5.1	△ 13.2	△ 4.3	10.7	2Q	△ 6.9	△ 11.1	△ 5.0	△ 6.4
	3Q	△ 8.1	△ 13.5	△ 4.7	△ 11.5	3Q	△ 2.6	△ 4.2	△ 8.0	10.0
	4Q	0.3	1.0	△ 1.2	4.0	4Q	4.3	1.2	7.3	0.0

(備考) 国土交通省資料より作成

(注)5. 消費税率が引き上げられる半年前までに請負契約を締結すれば、旧税率が適用される措置。19年10月1日からの消費増税を前提した場合、19年3月までに契約すれば、引渡しは10月1日以降となっても8%の税率が適用されることとなる。

6. 例えば日銀は、18年4月に公表した「経済・物価情勢の展望(展望レポート)」で、消費増税に伴う家計のネット負担額(消費税率引上げに伴う負担増、減税措置による負担減などを加味したもの)について、97年度の増税時が8.5兆円、14年度の増税時が8.0兆円であったのに対し、今回は2.2兆円にとどまると試算している。

7. 詳細については、信金中金地域・中小企業研究所が18年11月に公表した「経済見通し(No.30-3)」を参照願いたい。

図表10 現行の住宅対策の概要

<p><b>1. 住宅ローン減税 (21年12月の入居まで適用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年末の住宅ローン残高の1%を所得税から10年間控除する制度</li> <li>・控除対象となる借入限度額は4,000万円 (長期優良住宅・低炭素住宅の場合は5,000万円)</li> </ul>
<p><b>2. すまい給付金 (21年12月の入居まで適用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローン減税の効果が限定される (所得が比較的少ないなどの理由で) 場合に、所得に応じ給付金を支給する制度</li> <li>・消費税率が8%の時は最大30万円 (収入額の目安510万円以下)、10%の時は最大50万円 (同775万円以下)</li> </ul>
<p><b>3. 住宅取得等資金に係る贈与税の非課税措置 (21年末まで適用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・親などから住宅建築、購入のため資金の贈与を受けた場合、一定額まで贈与税が非課税となる制度</li> <li>・消費税率8%の適用を受けて住宅を取得した場合、非課税枠は最大で1,200万円、19年4月～20年3月に契約を行い、かつ消費税率10%の適用を受けて住宅を取得した場合、非課税枠は最大で3,000万円</li> </ul>

(備考) 国土交通省資料などを基に作成

政府が6月15日に閣議決定した18年の「経済財政運営と改革の基本方針 (骨太の方針)」をみると、消費税率引上げの必要性を指摘する一方で、自動車、住宅などの購入に関し「需要変動を平準化するため、税制・予算による十分な対策を具体的に検討する」と明記されており、消費増税が景気のかく乱要因とならないよう配慮するスタンスが示されている。

関連の施策は、18年中にまとめられる予定であるが、住宅ローン減税など、現行の対策の拡充・期限延長が焦点となる見通しで、今後の動きが注目される (図表10)。

### 3. 将来的に住宅市場に影響を及ぼす要因～需要・供給の両面から～

3. では、中長期的な将来における住宅市場の姿を探るべく、需要サイド (住宅購入層を中心とした世帯の動き)、供給サイド (既存の住宅ストックの状況) の両面から、先行き変化をもたらし得る構造的な動きを概観する。

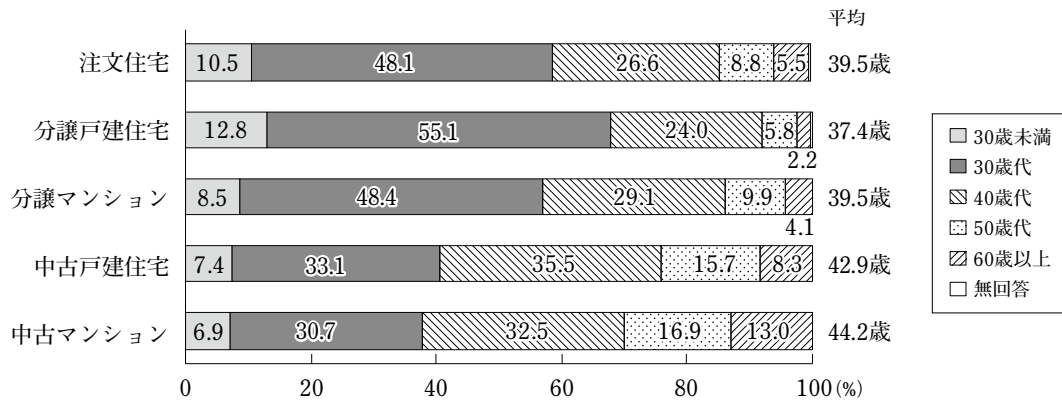
#### (1) 需要面～「住宅の一次取得層」に位置づけられる世帯は減少が続く見通し

国土交通省「住宅市場動向調査 (平成29年度)」にて、住宅を初めて取得した世帯における世帯主 (一次取得者) の年齢を階層別にみると、30歳代、40歳代が多く、両者を合計した割合は、住宅の種類を問わず6割を超えている (図表11)。

この点を踏まえ、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」により、世帯主が30～40歳代の一般世帯数<sup>(注8)</sup>の先行き予測をみると、核家族世帯を中心に減少が避けられない見通しとなっている。2015年から40年にかけての減少率は26.9%と計算され、一般世帯全体の減少率 (4.8%) を大きく上回っている。その一方で、高齢者 (65歳以上) を世帯主とする一般世帯数は、高齢化の進行を反映し、増加基調で推移すると予測されている。40年には2,242万世帯に達し、15年を16.9%上回ると計算される。世帯の種類別にみると、核家族世帯がおおむね横ばい

(注)8. 全世帯から施設等の世帯 (寮や寄宿舎に住む学生や生徒、病院および療養所の入院者など) を除いたもの。

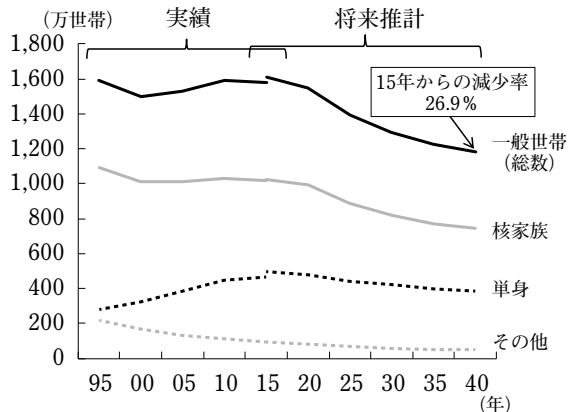
図表11 世帯主の年齢別にみた住宅一次取得者の内訳



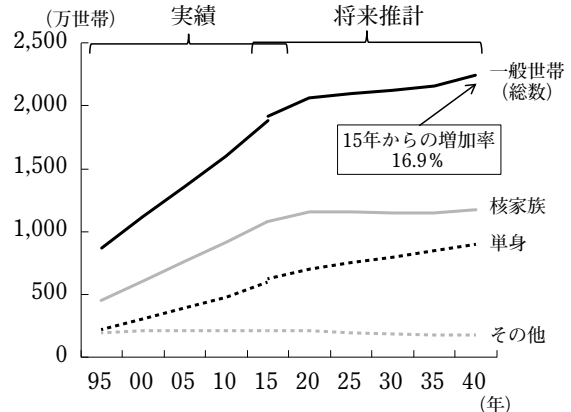
(備考) 注文住宅は建て替えを除く。国土交通省資料より作成

図表12 一般世帯数の推移、将来推計

<世帯主が30歳代～40歳代>



<世帯主が65歳以上>



(備考) 1. 国立社会保障・人口問題研究所は、国勢調査で世帯主の年齢・家族類型が「不詳」とされた世帯の数を各階層に按分したうえで将来推計を行っている。このため、15年の実績値と推計値には若干の乖離が生じる。  
 2. その他には「核家族以外の世帯(3世代世帯など)」「非親族を含む世帯」が該当する。  
 3. 総務省、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

で推移する一方、単独世帯は増加の一途をたどると見込まれている(図表12)。

(2) 供給面～住宅ストック過多の流れが続

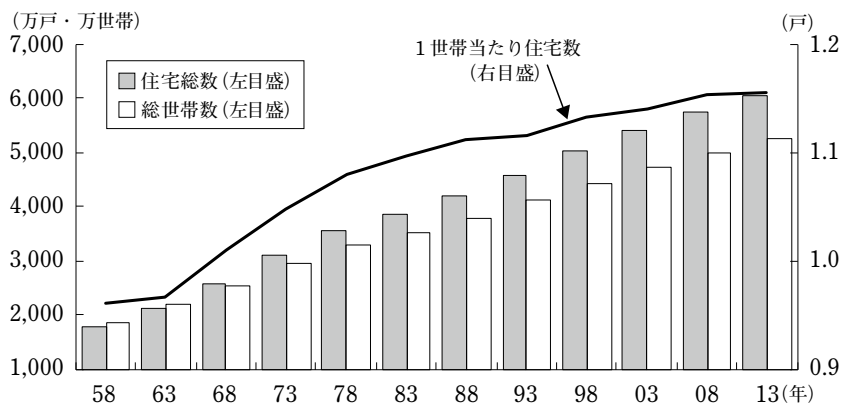
くなか、空き家数の増加が懸念される

総務省「住宅・土地統計調査」によれば、すでに68年に総住宅数が総世帯数を上回っているが、その後、両者の差は徐々に広がっている。最新の13年調査によれば、住宅総数は6,063万戸に達しており、総世帯数(5,245

万世帯)を16%程度上回っている(図表13)。

住宅ストックの過剰感の強まりに足取りを合わせ、空き家数が増加しており、13年時点で820万戸に達している(図表14)。内訳をみると、賃貸・売却用の住宅が429万戸と過半数を占めるが、金銭・税制上の事情などから放置せざるを得ない状態に陥っている住宅を含む「その他の住宅」も318万戸を数える。なお、空き家率(総住宅数に占める空き家の割合)は上昇傾向にあり、13年調査

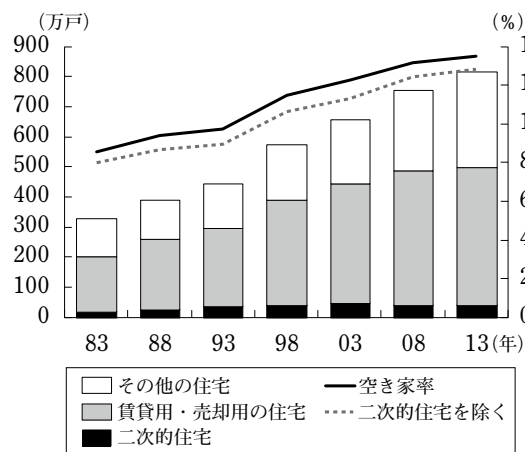
図表13 一般世帯数の推移、将来推計



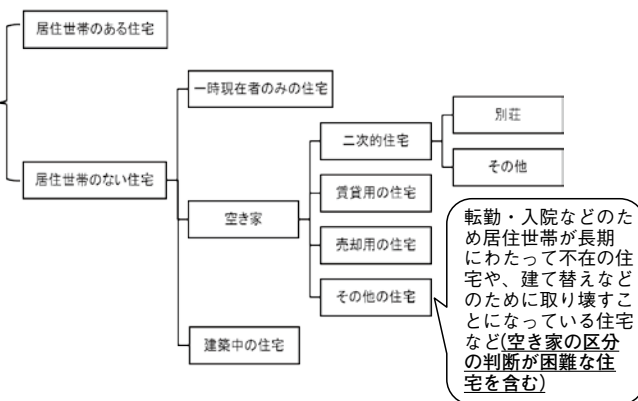
(備考) 総務省資料より作成

図表14 空き家の状況

<空き家数、空き家率の推移>



<住宅・土地統計調査における住宅の分類>



(備考) 総務省資料より作成

時点では13.5% (別荘などの二次的住宅を除くベースでは12.8%) に達している。

公表時期はやや古いですが、国土交通省が11年2月にとりまとめた『国土の長期展望』中間取りまとめ」では、除却や活用促進が十分に進まなかった場合<sup>(注9)</sup>、2050年には、二次的住宅を除くベースの空き家数が1,500万

戸を超えるとの試算がなされている。マスメディアにより、各地において空き家問題が報じられることも多くなっている状況下、総務省は、今年の10月1日を期日とする「住宅・土地統計調査」において、調査内容を充実化する意向を示している<sup>(注10)</sup>。

(注)9. 既存の住宅の滅失(取壊し、焼失・倒壊などにより、社会通念上建物といえない状態になること)分の2割程度が空き家として累積することを前提

10. 総務省統計局「統計調査ニュースNo.377」にて、空き家の所有状況に加え、耐震性や省エネルギー性といった質的な側面などについて詳しく調査する意向であることが示されている。

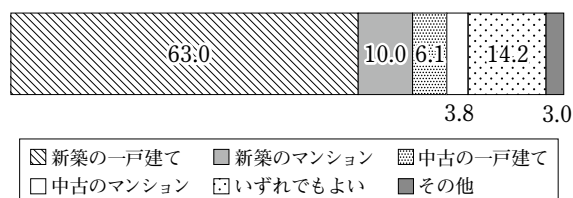
### (3) 小括

ここまで概観した構造的な動きを踏まえれば、住宅市場では中長期的な将来に向け、大きく2つの流れが進行していくとみられる。1点目は、一次取得層に該当する世帯の減少が見込まれることから、新設住宅に対する需要の減少が不可避であるということであり、2点目は、住宅ストックの過剰感の強まりや、空き家の増加が懸念される状況のもと「現存する住宅をいかに有効活用するか」といった観点により重視され得るということである。

1点目の流れに関連し、内閣府が実施した世論調査の結果をみると、新築住宅（一戸建てまたはマンション）の購入を希望するとの回答割合は7割を超えている（図表15）。国土交通省は、「新築住宅の供給促進は、耐震化の観点からも重要」との見解を示しているものの、世帯の先行き見通しを踏まえれば、先細りは避けられないであろう<sup>(注11)</sup>。

一方、2点目の流れに関連するデータとして、日本の既存（中古）住宅の流通シェアを

図表15 「購入するなら、どのような住宅がよいか」に対する回答割合（内閣府モニター調査）



(備考) 1. 調査時期は15年10月  
2. 調査対象は20歳以上の日本人で有効回答数は1,736人  
3. 内閣府資料より作成

(注) 11. 民間の調査機関のなかには、将来的に年間の新設住宅着工戸数が60万戸台に減少すると見込むところもある（17年度実績は94.6万戸）。

図表16 既存（中古）住宅の流通シェア

(千戸、%)

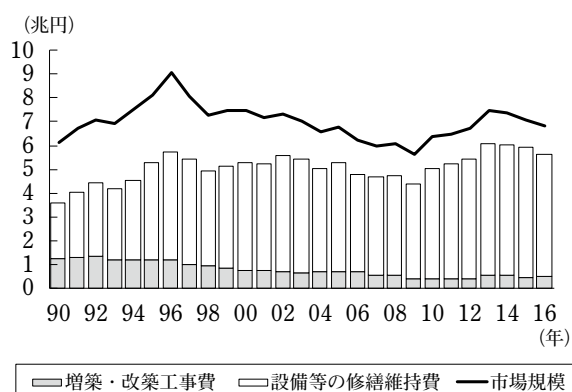
	新設住宅 着工戸数(①)	既存住宅 取引戸数(②)	既存 ／新設+既存
日本 (13年)	980	169	14.7
米国 (14年)	1,003	4,940	83.1
英国 (13年)	160	1,074	87.0
フランス (13年)	332	719	68.4

(備考) 国土交通省資料より作成

みてみると、欧米先進国を大きく下回っている（図表16）。図表15から読み取れるように、国民の“新築信仰”は根強いとみられ、このことが既存住宅市場の拡大を抑制する要因となっている可能性があるろう。

また、既存住宅の質の確保・向上に直結するリフォームに係るデータをみると、市場規模は、09年をボトムに拡大傾向をたどってきたが、ここ数年は伸び悩んでおり、足元では6.8兆円程度となっている（図表17）。

図表17 リフォーム市場の推移



(備考) (公財) 住宅リフォーム・紛争処理支援センター資料より作成

#### 4. 「住生活基本計画」の概要と、既存住宅および空き家に係る施策の内容

前述の図表16、17は、現時点で道半ばであることを表しているが、3. で概観した構造的な動きを踏まえれば、今後の住宅市場は、既存住宅の流通市場、リフォームビジネスの拡大に軸足が置かれたものへ変化していくと想定される。政府はこうした動きを後押しする意向で、今後の住宅政策の方向性についてまとめた「住生活基本計画」において、注力する対応（基本的な施策）、数値目標（成果指標）などを示している。

「住生活基本計画」は、総合的な見地からまとめられたものであり、記述がなされている分野も多岐にわたるが、本稿では、既存住宅の活性化、空き家問題の軽減化に絞る形で、どのような方向付けがなされているか概観する。また、紙幅の都合上、対策の詳細な中身については、政府など関係機関の公表資料に譲りたい。

#### (1) 「住生活基本計画」の概要

「住生活基本計画」は、2006年6月に施行された住生活基本法<sup>(注12)</sup>に基づき、住宅政策の目標、基本的な施策、成果指標等を定めたもので、16年3月に、16年度～25年度を期間とする最新版が閣議決定されている。最新版では、8つの目標（図表18）が掲げられているが、目指す方向性を平明に示す観点から、「居住者」「住宅ストック」「産業・地域」の3つの視点に区分する形でまとめられている。

#### (2) 既存住宅市場の活性化に係る施策等

関連の記述は、目標4（住宅すごろくを超える新たな住宅循環システムの構築）および5（建替えやリフォームによる安全で質の高い住宅ストックへの更新）でなされている。総じてみれば、既存の住宅ストックを重視する流れを強め、新築に過度に依存しない状況を現出することを目指す内容となっている。

#### イ. 目標4における記述

目標4でいうところの“住宅すごろく”と

図表18 最新の「住生活基本計画」における8つの目標

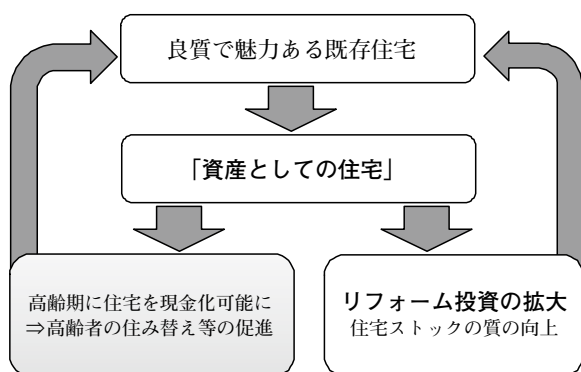
①居住者からの視点			②住宅ストックからの視点			③産業・地域からの視点	
目標1 結婚・出産を希望する若年世帯・子育て世帯が安心して暮らせる住生活の実現	目標2 高齢者が自立して暮らすことができる住生活の実現	目標3 住宅の確保に特に配慮を要する者の居住の安定の確保	目標4 住宅すごろくを超える新たな住宅循環システムの構築	目標5 建替えやリフォームによる安全で質の高い住宅ストックへの更新	目標6 急増する空き家の活用・除却の推進	目標7 強い経済の実現に貢献する住生活産業の成長	目標8 住宅地の魅力の維持・向上

(備考) 国土交通省資料より作成

(注) 12. 住生活に関する国、自治体の施策の方向性を決定付けるもので、基本理念は、①現在および将来の住生活の基盤となる良質な住宅の供給等、②住民が誇りと愛着を持つことの出来る良好な居住環境の形成、③民間活力、既存ストックを活用する市場の整備と消費者利益の保護、④低額所得者、高齢者、子育て家庭等の居住の安定の確保となっている。住生活基本法が施行される前は、住生活計画法に基づき、「住宅建設5箇年計画」が制定されていたが、住宅の供給に軸足を置いた内容となっていた。



図表19 新たな住宅循環システムのイメージ



(備考) 国土交通省資料を基に作成

は、「賃貸住宅（振り出し）→集合住宅の持家→郊外の庭付き一戸建て（あがり）」といった、日本でみられる典型的な住まいの変遷を指すが、「住生活基本計画」では、新たな住宅循環システム（図表19）の構築を推し進め、ライフスタイル、家族構成、健康状態などの変化に応じ、フレキシブルに住み替えができる環境を整える意向が示されている。

なお、住替えを促進するためには、①保有する住宅の売却資金が次の住宅を購入する原資となるか、②既存住宅を購入する際に生じる品質などへの不安感が解消されるか、などがポイントとなる。この点を踏まえ、既存住宅の資産価値の形成、品質に対する信頼感・安心感の醸成に資するべく、“建物状況調査（インスペクション）の本格的な普及<sup>(注13)</sup>”が基本的な施策の1つに挙げられている。

このほか、“既存住宅の価値向上を反映

した評価方法の普及・定着”も基本的な施策に掲げられているが、これに関連し、政府は16年3月に「中古建て住宅に係る建物評価の改善に向けた指針」を策定・公表している。既存建物の評価に係る目安となるものであり、「適切な内外装・設備の補修等（リフォーム）を行えば、基礎・躯体の機能が失われていない限り、住宅の使用価値は何度でも回復・向上するという原則が置かれるべき」との記述がなされていることが特徴の1つとなっている。

前述のとおり、日本における既存住宅の流通シェアは欧米の先進国を大きく下回っているが、「住生活基本計画」では、当該シェアを25年に25%まで高めることが成果指標とされている。

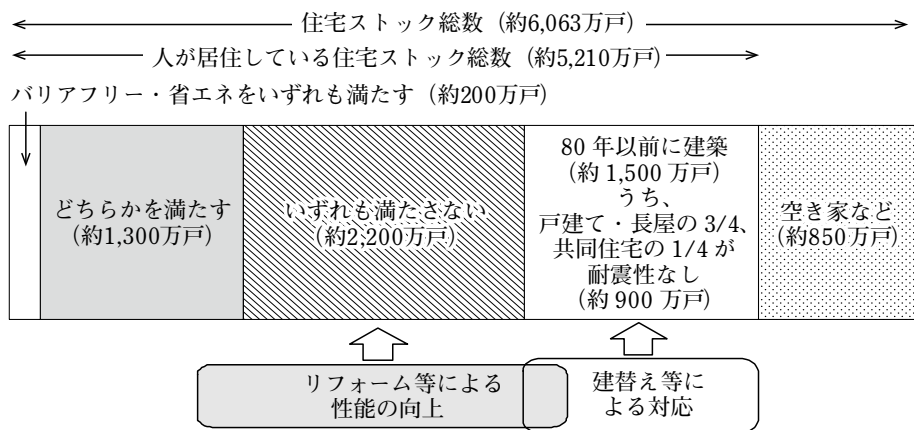
#### ロ. 目標5における記述

目標5では、「建替え」「リフォーム」がキーワードとして示されているが、政府は住宅ストックの実態を踏まえながら、対応を進める方針を示している。

具体的なデータを示しつつ概説すると、13年時点で存在する住宅総数6,063万戸のうち、人が居住しているものは約5,210万戸を数える。国土交通省はこのなかで、①80年以前に建築された住宅のうち約900万戸には耐震性がなく、②80年以降に建築された住宅のうち約2,200万戸はバリアフリー・省エネの要件いずれも満たしていな

(注)13. インスペクションとは、専門スキルを有する者が、建物の基礎や外壁など、部位ごとに生じている不具合事象の状況を目視、計測等により調査するもの。宅地建物取引業法の一部改正に伴い、18年4月からは、既存住宅の売買に際して、既存住宅調査に関する説明が義務付けられている。また、当該調査は、登録機関による「既存住宅状況調査技術者講習」(17年2月に創設)を修了した建築士にのみ実施を認めることとしている。

図表20 住宅ストックの内訳



(備考) 国土交通省資料を基に作成

いと推計しており、①については建替えを、②に関してはリフォームによる性能向上を目指す方針である (図表20)。

また、集合住宅という特性上、居住者の総意を取り付けることが困難な面のあるマンションについて、住民の合意に係る要件緩和策<sup>(注14)</sup>のさらなる活用を促し、建替え、改修を推し進めていく方針を示している。

一連の施策を講じることにより、リフォームの市場規模を25年には25兆円へ、マンションの建て替え等の件数 (75年からの累計ベース) を14年の約250件から25年には約500件へ、それぞれ拡大するといった成果指標を示している。

### (3) 空き家問題の軽減化に係る施策等

関連が深いのは目標6 (急増する空き家の活用・除却の推進) である。最新の「住生活

基本計画」で空き家に係る目標が初めて示されるに至っており、政府が重視していることがうかがえる。基本的な施策を概観すると、大きく「再度、住宅として流通する」「他の用途に転換する」「解体、撤去する」の3タイプに区分される (図表21)。

3タイプのうち、「解体、撤去」に関連する動きとして、17年5月に「空家等対策の推進に関する特別措置法」が施行された。これまでは、各地方公共団体が条例に基づき、空き家の所有者に対し折衝等を行ってきたが、同法施行に伴い、国の統一的なルールが規定されたこととなる。

図表22は、同法に基づき、地方公共団体がとる対応の一連のプロセスを示したものである。空き家を適正に管理しない所有者に対し、行政指導、命令、代執行が行えるようにするものであり、空き家が放置された状態を

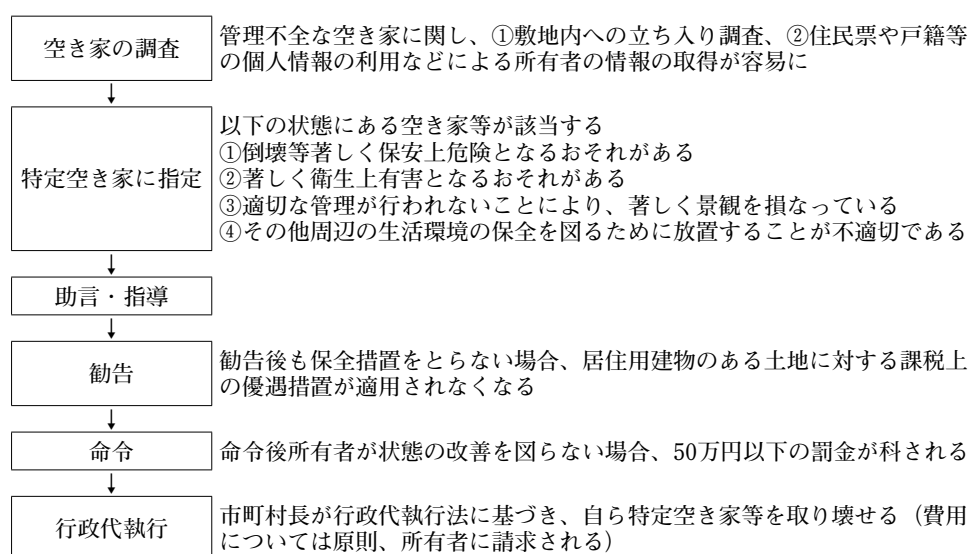
(注)14. 関連の対応として、①マンション敷地売却制度 (14年に創設。特定行政庁から耐震不足の認定を取得すれば、マンションの土地、建物の売却決議基準を区分所有者の「全員合意」から「5分の4の合意」に緩和) の活用、②団地型マンションの円滑な建替えを促進するための仕組みの構築 (16年の都市再開発法改正により、団地を建て替えるために必要となる要件を区分所有者の「8割以上」の合意から「3分の2以上」に緩和)、などが挙げられる。

図表21 最新の「住生活基本計画」の目標6で示された基本的な施策

1. 再度、住宅として流通する	・ 空き家増加が抑制される新たな住宅循環システムの構築 ・ 空き家を活用した地方移住、二地域居住等の促進 ・ 定期借家制度などの多様な賃貸借方式を利用した既存住宅活用促進
2. 他の用途に転換する	・ 古民家等の再生・他用途活用 ・ 介護、福祉、子育て支援施設、宿泊施設などの他用途転換の促進
3. 解体、撤去する	・ 生活環境に悪影響を及ぼす空き家について、空家法などを活用した計画的な解体、撤去を促進
4. その他（全般）	・ 利活用の相談体制や、所有者等の情報の収集・開示方法の充実

(備考) 国土交通省資料より作成

図表22 「空家等対策の推進に関する特別措置法」に基づく市町村の対応のプロセス



(備考) 国土交通省資料を基に作成

極力なくすことを目指す内容となっている。

国土交通省は、市町村による「空家等対策計画<sup>(注15)</sup>」の策定状況を定期的に公表している。18年3月末時点では、全国1,741市町村のうち、774の市町村（44.5%）がすでに策定済みで、753の市町村（43.3%）が策定予定となっている。また、13年時点で318万戸を数える空き家のうち「その他住宅」の増加を、25年に400万戸程度に抑えるとの成果指

標が示されている。

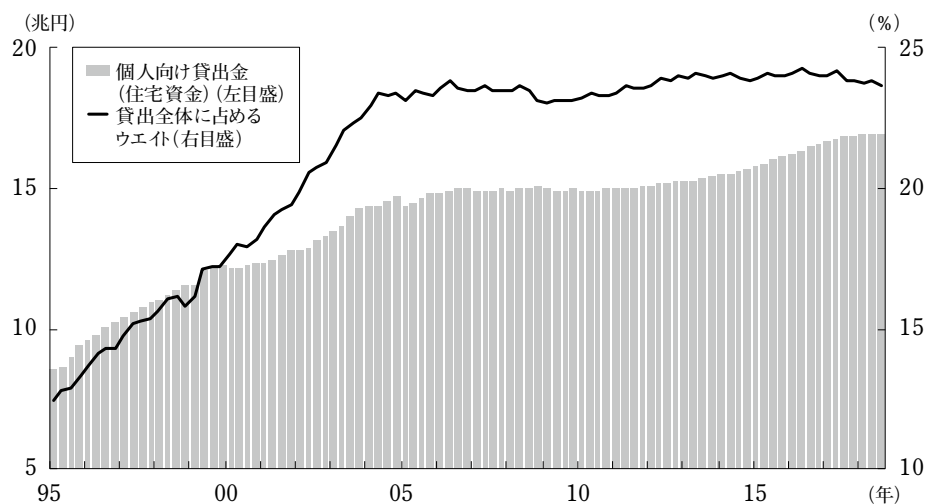
## 5. まとめ～信用金庫への視座

日銀の統計によれば、信用金庫の個人向け貸出（住宅資金）の残高は増加傾向をたどっており、2018年9月末時点で16兆8,982億円となっている。また、貸出残高全体に占めるウエイトも4分の1弱に達している（図表23）。

住宅ローンの特徴、すなわち、①貸し倒れ

(注) 15. 「空家等対策の推進に関する特別措置法」における国の基本計画に即した形で策定されたものであり、対象とする地区および空き家等の種類、計画期間、除却した跡地の活用促進などについて必要な事項を定めるものとされている。計画の作成は必須ではないものの、「施策を総合的かつ計画的に実施するための基本的な指針（15年2月26日）」では、効果的かつ効率的な推進のために、作成が望ましいとされている。

図表23 信用金庫の貸出残高の推移



(備考) 四半期末。日本銀行資料より作成

によるコスト発生のリスクは総じて低く、安定的な収益源となること、②契約締結を足掛かりに、給与振込口座などの基盤取引やクレジットカードおよびカードローンの契約など、複合取引（クロスセル）を推し進められる余地があること、などを勘案すれば、主力商品の1つに位置づけられる状況は、今後も続くと考えられる。

住宅市場の先行きに目を転じると、新設着

工の先細りは避けられないと予想されるものの、既存住宅取引、リフォーム関連の市場は、徐々に拡大していく可能性があるだろう。

国土交通省「住生活総合調査」にて、住居の住み替え・改善に係る意向を尋ねた結果をみると、持ち家を保有するケースが多いことを反映し、高齢の世帯ほどリフォームを選好する割合が高くなっている（図表24）。先行き、高齢世帯数の増加が見込まれていること

図表24 住宅の住み替え、改善に対する意向（家計主の年齢階層別）

	住み替え	建て替え	リフォーム	考えていない外	持ち家世帯の割合
30歳未満	43.7	0.2	0.9	55.2	7.8
30～39歳	28.5	0.6	2.4	68.5	38.6
40～49歳	15.1	0.6	5.1	79.2	59.2
50～54歳	7.7	0.6	8.1	83.6	68.8
55～59歳	7.9	1.5	10.3	80.3	73.9
60～64歳	6.0	1.2	10.7	82.1	77.5
65～74歳	3.6	1.0	8.1	87.3	79.9
75歳以上	2.8	0.7	5.9	90.6	81.5

(備考) 調査時点は13年。国土交通省資料より作成

を考慮すれば、潜在的なニーズは大きいといえよう。

ちなみに、「住生活基本計画」では、各種施策を推し進めるために必要な措置の1つとして、住宅金融市場の整備（多様な住宅ローンが安定的に供給されること）を挙げている。信用金庫はすでに、商品ラインナップの充実化を実現しているが、今後、住宅市場が変化するのに伴い、若年層以外の世帯、あるいは新築以外の住宅投資についての相談・申込みが増えることも想定される。多様化するニーズに迅速に応えるべく、営業店職員を主たる対象に、①自金庫商品に係る知識の一段の向上、②当意即妙な商品提案を行うためのスキル向上、などを図ることが引き続いての重要なテーマとなろう。

また、空き家問題の軽減化は困難を伴うテーマといえようが、地方公共団体は“有力な地域構成員”である信用金庫に対し、大きな期待を寄せている。

前述のとおり「空家等対策計画」を策定済みの市町村は18年3月末時点で4割を超えているが、市町村が策定した計画を概観する

図表25 空き家発生の要因

死亡	35.2%
別の住宅への転居	27.9%
老人ホーム等の施設への入居	14.0%
転勤、入院などによる長期不在	4.7%
建替え・増改築による一時的な退去	0.6%
無回答	17.6%

(備考) 1. 調査時期は14年11月～15年2月  
2. 国土交通省資料より作成

と、対策の実施・推進のために地域金融機関と連携を模索しているケースが多くみられる。期待される役割については、空き家のリフォーム・除却に係る融資制度の周知および融資の円滑な実行はもちろんのこと、空き家対策に係る情報提供、相談対応などを挙げるケースも散見される。

ちなみに、国土交通省「空家実態調査」の結果（図表25）からは、居住者が亡くなることが空き家発生の最大の要因であることを読み取れる。

かつて筆者も経験したが、遺族になった場合、故人が生前に開設・利用していた預金口座の廃止手続きなどのため、ほぼ確実に金融機関を訪問することとなる。信用金庫がそうした顧客の来店の機会をとらえ、今後の対策について親身に相談に乗ることは、地域における空き家発生の抑制に草の根ベースで貢献する行為と言い換えられよう。

住宅ローンについて、現場からは「市場はすでに飽和状態」「さらなる残高の積み上げは困難」「競合金融機関と限られたパイの奪い合いに終始している」など、とかくネガティブな声も聞かれがちと推察するところであるが、少し視野を広げ、顧客からの借入れの要望、各種相談に迅速かつ真摯に対応することは、地域住民の住生活環境の改善・向上に資するものであり、さらに言えば、信用金庫が根ざす地域のまちづくりにも貢献する行為なのだという事実を踏まえ、業務に取り組んでいくことが肝要ではないだろうか。

## 〈参考文献〉

- ・国土交通省『国土交通白書』（各年版）
- ・内閣府『経済財政白書』（各年版）
- ・日本銀行『経済・物価情勢の展望（展望レポート）』（18年4月）
- ・日本銀行『地域経済報告（さくらレポート）』（18年7月）
- ・刀禰和之『信金中金月報2016年8月増刊号』「信用金庫の住宅ローンの推進策について」
- ・国土交通省住宅局住宅政策課監修『2025年の住宅事情』ぎょうせい（16年7月）
- ・中山紀文編『住宅産業100のキーワード（2017～2018年版）』（17年5月）

# 住宅購入希望者の夢をかなえる“住宅ローンテック”への挑戦

— 地方圏を中心に地域金融機関との戦略的提携を目指す —

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) 住宅ローン、AI、チャットボット、住宅ローンの窓口業務効率化

(視 点)

報道等にあるとおり、大手行をはじめとする金融機関において、収益性が低くなっている住宅ローン業務の効率化を図る動きが出始めている。

こうしたなか本稿では、住宅ローン業務にAIチャットボットを組み合わせたウェブ事業と店舗事業等を通じて「家を買いたい人すべてをハッピーにしたい」という熱い想いで“住宅ローンテック”に挑戦する iYell(株)(東京都渋谷区)の事例を紹介する。

(要 旨)

- 三菱UFJ信託銀行(株)が住宅ローンの新規融資をとりやめることを公表し、みずほフィナンシャルグループでは2018年度中に一部の地方で新規の住宅ローン業務から撤退することが報道されている。一方、住信SBIネット銀行(株)に代表されるネット銀行では住宅ローンの取扱額を順調に伸ばし、自行の成長のトリガーとしている。この状況を踏まえると、住宅ローン市場は、単なる金利競争だけではなく、利用者にとっての使い勝手の良さをはじめとする付加価値が求められるようになってきているといえる。
- Facebookから「Bots on Messenger」、LINEから「Messaging API」をはじめチャットボットを用いたサービスが公開された2016年は、一部で「チャットボット元年」といわれ、直近、チャットボットに対する関心は急速に高まっている。
- 金融機関にとって、労働力確保が難しくなりつつあるなか、収益性が低くなっている住宅ローン業務をテクノロジーで補完することは今後の課題となろう。金融当局がフィンテックを活用したイノベーションに向けたチャレンジを後押しするなか、基幹システムにつながる必要がなく、かつテクノロジーに加えて専門性の高い実務経験者による業務サポートを受けられることのできるフィンテック企業との連携は、こうした課題の解決策の一つとして有効ではないだろうか。

## 1. はじめに —効率化が求められる住宅ローン業務—

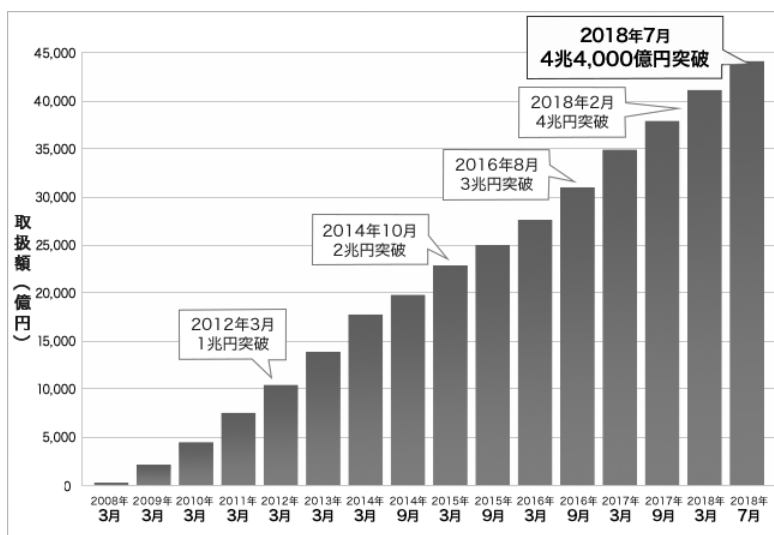
事業性融資が伸び悩むなか、金融機関にとって、有担保で貸倒れが低い等の理由から住宅ローンは安定的な収益源と位置づけられている。とりわけ、2016年夏以降、住宅ローン金利は過去最低水準で推移する等、金融機関による住宅ローン獲得競争は激しさを増してきた。しかし、こうした住宅ローンでの過度な低金利競争は、金融機関の収益性の低下に直結する面もある。

こうしたなか最近、三菱UFJ信託銀行(株)が住宅ローンの新規融資をとりやめることを公表<sup>(注1)</sup>、みずほフィナンシャルグループでは2018年度中に一部の地方で新規の住宅ローン業務から撤退することが報道されている<sup>(注2)</sup>。一方、住信SBIネット銀行(株)に代

表されるネット銀行では住宅ローンの取扱額を順調に伸ばし(図表1)、自行の成長のトリガーとしている。この状況を踏まえると、住宅ローン市場は、単なる金利競争だけではなく、利用者にとっての使い勝手の良さをはじめとする付加価値が求められるようになってきているともいえよう。

このように、既存の金融機関には、住宅ローン業務の効率化が求められているなか、本稿では、住宅ローン業務にAIチャットボットを組み合わせたウェブ事業と店舗事業等を通じて「家を買いたい人すべてをハッピーにしたい」という思いで“住宅ローンテック”に挑戦する<sup>いえーる</sup>iYell株式会社(東京都渋谷区)の事例を紹介する。なお、事例を紹介する前に、次章にて、チャットボットについての解説を加えたい。

図表1 住信SBIネット銀行の住宅ローン取扱額の推移



(備考) 住信SBIネット銀行(株)のニュースリリース(2018.7.30)「住宅ローン取扱額4兆4,000億円突破のお知らせ」から抜粋

(注)1. [https://www.tr.muftj.jp/ippan/release/pdf\\_mutb/171208\\_1.pdf](https://www.tr.muftj.jp/ippan/release/pdf_mutb/171208_1.pdf)参照  
2. <https://www.asahi.com/articles/ASKC134NMKC1ULFA007.html>参照



## 2. 脚光を浴びつつある「チャットボット」

### (1) チャットボットとは

「チャットボット」は「チャット」と「ボット」を掛け合わせた言葉である。「チャットボット」の「チャット」とは、フェイスブックのメッセンジャーやコミュニケーションアプリLINE等に代表されるテキストメッセージによる会話のやりとりのことである。「ボット」は、「ロボット」の略で、人に代わってコミュニケーションを自動で行うプログラムである。すなわち、「チャットボット」とは、「人に代わって自動で会話してくれるプログラム<sup>(注3)</sup>」といえる。

このチャットボット自体は、データベースからマッチするキーワードを検索して返答するだけで自ら言葉を組み立てる能力は持っていない。あくまで人間が指定したルールどおりに返答する仕組みであることから、その精度は人間が準備したデータベースに依存する。したがって、「人工無能」といわれることがある。なお、「AIチャットボット」等と宣伝されているチャットボットは、AI（人工知能）のうち自然言語処理技術を組み合わせたものであり、入力された言葉を解析して、膨大なデータのなかから統計的に最も正答確率の高いものを回答する。

日本語対応のチャットボットの起源はわからないが、チャットボット自体は新しい技術ではなく、1966年に、マサチューセッツ工科大学のジョセフ・ワイゼンバウムが作成した「<sup>イライザ</sup>ELIZA」が最初である<sup>(注4)</sup>。精神科医の心理療法をまねて、「ELIZA」と患者がテキストベースで会話を進める仕組みがチャットボットの原型といわれている。しかし、当時の自然言語処理技術が未成熟であり、人と会話しているかのような違和感のないやり取りを続けることが難しかったことから、チャットボットがビジネスに幅広く活用されるまでには至らなかったという。

### (2) 関心が寄せられる「チャットボット」

2000年代に入ってから現在まで続いている第三次AIブームにおいては機械学習<sup>(注5)</sup>が実用化されるとともに、LINEをはじめとするチャットサービスの利用が拡大する等コミュニケーション手段が変わりつつある。こうしたなか、チャットボットは、改めて脚光を浴びつつある。とりわけ、2016年4月にフェイスブック<sup>Facebook</sup>から「Bots on Messenger」、同年9月にはLINEから「Messaging API」といったチャットボットを用いたサービスが公開されたことで、チャットボットに対する関心は急速に高まった。そのため、2016年は「チャットボット元年」と一部でいわれるこ

(注)3. (株)野村総合研究所のニュースリリースでは「対話形式のインターフェースにより、人間の代わりにコミュニケーションを自動で行ってくれるコンピュータプログラム」、パーチャレクス・コンサルティング(株)の情報リリースでは「テキストによる会話を自動的に実行するプログラム」と定義されている。

4. 富士通(株)(2017.11)「AIを活用した金融業向けチャットボットサービス」4頁、日経文庫(2017年)『AI(人工知能)まるわかり』65頁を参照。

5. コンピュータに膨大なデータを学習させ、人間のように音声や画像を認識したり最適な判断を下したりできるようにする技術のこと。

ともある。

(株)野村総合研究所は、2017年3月に公表したニュースリリース「2021年までのITロードマップをとりまとめ」のなかで、「チャットボット」を大幅な進展が期待されている重要技術と位置付けている。そのうえで、今後5年間のチャットボット関連技術のロードマップを示し(図表2)、「将来的には、個人専用のチャットボットが生まれ、日常生活から仕事までをトータルでサポートする「パーソナルエージェント」へと進化していくと予想されます。」と締めくくっている。

このように、直近、「チャットボット」への関心が大いに寄せられるなか、AIチャットボットは、金融機関の一部業務の負担軽減に

つながることが期待されている。

### 3. iYell株式会社による「住宅ローンの窓口」への挑戦

#### (1) 会社の概要

同社は、2016年5月に創業した“住宅ローンテック”のスタートアップ企業であり(図表3)、「社員ファースト」を前面に掲げて創業後2年間で社員数70名規模にまで急成長している。2018年2月には「働きがいのある会社」ランキング<sup>(注6)</sup>の小規模部門で16位にランクインし(図表4)、企業経営では常に「社員の働きやすさ」が追求されている<sup>(注7)</sup>。創業以来、離職率ゼロを維持している<sup>(注8)</sup>。取材に応じていただいた窪田光洋代表取締役社長兼

図表2 チャットボット関連のロードマップ

	~2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度~
全体	黎明期			発展期		普及期
技術	チャットボット用フレームワークの登場 ▲2016年3月マイクロソフトがSkype Bot Platformを発表	チャットボット用サービスの登場 ▲2016年10月IBM MobileFirst for iOSを発表 ▲2016年11月マイクロソフトがAzure Bot Serviceのプレビュー版を提供開始	会話機能の発展(意味理解の精度向上)			
チャットプラットフォーム	APIの開放 ▲2016年4月FacebookがMessenger Platformを発表	APIの拡充 ▲2016年9月FacebookがMessenger Platform v1.2で決済機能を追	チャットボット間のAPIの標準化 ▲2016年10月LINEがBot APIをMessaging APIとして正式リリース	マルチボット化の進展 ▲2016年9月グーグルがAlloをリリース ▲2016年12月Slackとグーグルが戦略的提携を発表		

(出所) 野村総合研究所 (2017.3.9) ニュースリリース ([https://www.nri.com/jp/news/2017/170309\\_1.aspx](https://www.nri.com/jp/news/2017/170309_1.aspx)) より引用

(注)6. 世界約50か国で展開する世界最大級の意識調査機関Great Place to Work<sup>®</sup>が公表している。  
(<https://hatarakigai.info/ranking/japan/>)

7. 福利厚生でも「日本一福利厚生の厚いベンチャー企業」を目指して、社内交流費負担、全社員懇親会費用負担、トレーニングジム費用負担、フリードリンク設置等、社員が働きやすい環境づくりに常に努めている。

8. 事業の拡大に合わせて、社員の口コミや紹介等を中心に月平均3名ずつ社員数が増えている。

図表3 iYell株式会社の概要



同社の概要	
法人名	iYell 株式会社
代表	窪田 光洋
所在地	東京都渋谷区
設立	2016年05月
メンバー数	70名
事業内容	不動産会社紹介サイトの運営、住宅ローンコンサルティング

(備考) 1. 写真(真ん中)は同社の窪田光洋代表取締役社長兼CEO  
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 「働きがいのある会社」で上位ランキング



(備考) 同社提供

CEOは、「競争力の源泉は組織文化」と言い切り、常に「社員がいかにも楽しく働けるか」を考え続けている。そして、ベンチャー企業

の良さ(楽しさやチャレンジスピリッツ)と大企業の良さ(安心感や安定性)をそれぞれ取り入れることで、「日本一“ちょうど良い”ベンチャー企業」を目指しているという。

窪田社長は、2007年にSBIホールディングスに入社後、SBIモーゲージ(株)に配属され、主に住宅ローンの債権管理のほか、住宅ローン商品の組成から販売、審査において第一線で活躍してきた。こうした高い実績により、2014年には最年少で執行役員に就任している。窪田社長は、この当時の経験を通じて抱いた「すばらしい仲間たちと、いつまでもいっしょに過ごせる会社をつくりたい」という強い想いを消し去ることができず、一念発起して、同社の起業を決意した。現在、同社は、窪田社長の前職での経験を活かした事業をベースに、“住宅ローンテック”ならびに“社員ファースト”のスタートアップ企業として存在感を高めている。

## (2) 事業の概要

窪田社長は、「家を買いたいという人すべてをハッピーにしたい」という熱い想いから、創業時、住宅購入希望者がスムーズに不動産会社選びをできるようにするため<sup>(注9)</sup>、信頼できる不動産会社を紹介するウェブサイト「いえーるコンシェル」(図表5)を運営した。いわゆる、“不動産版食べログ”であり、全国約6万社の不動産会社を紹介してきた。しかし、この運営をするなかで、利用者から住宅ローンの相談等を受ける機会が増えてきた

(注)9. 窪田社長は、住宅購入では不動産物件自体よりも「誰から(どの不動産会社から)買うか」が重要であると考えている。

ことから、創業1年後あたりから事業の軸足を住宅ローン相談に移していくことになる。

同社の大きな事業の柱としてはウェブ事業、店舗事業、不動産事業者からの受託事業がある。ウェブ事業で運営している「住宅ローンの窓口ONLINE」(図表6)は、月間

アクセス数<sup>ページビュー</sup>100万PVを集め、「住宅ローン金利 選び方」等のワード検索で上位にランクする等、わが国最大級の住宅ローンの比較専用サイトとなっている。本サイトには、AIチャットボット<sup>(注10)</sup>を搭載し、同社マスコットキャラクター「ちびえる」(図表7)が

図表5 不動産会社の口コミサイト「いえーるコンシェル」



(備考) 同社ホームページより引用

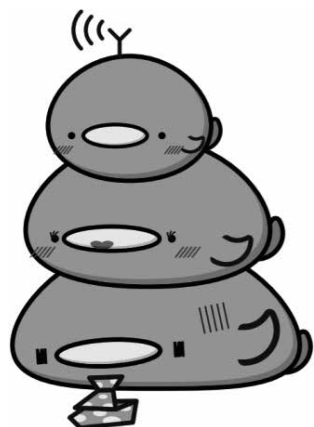
図表6 「住宅ローンの窓口ONLINE」



(備考) 同社ホームページより引用

(注)10. 同社が持つ10万件以上に上る利用者情報をもとに、機械学習を応用した独自のシステムにより、専門用語や独特の問合せ等を自動で解釈して回答できるようにしている。

図表7 同社マスコットキャラクター「ちびえる」



(備考) 同社ホームページより引用

24時間365日、住宅ローンの質問に丁寧に分かりやすく回答するサービスを附帯している。このウェブ経由での住宅ローンの問合せ件数は、最大で月200件以上に上ることがあり、気軽に問合せをしたい潜在的な住宅ローン利用希望者のニーズに応えるサービスとなっている。このウェブからの潜在顧客の掘り起こしが、同社サービスの強みとなっている。

るといえる。ウェブで対応が難しい利用者への対応では、住宅ローンの“セレクトショップ”として、来店予約での「住宅ローンの窓口（店舗）」（図表8）も運営している。新規借入から借換えの相談まで幅広く接客相談を受け付け、現在、東京都内の渋谷と新橋に2拠点<sup>(注11)</sup>を設けている。広く普及している「ほけんの窓口」の住宅ローン版を目指している。このように、テクノロジーで対応できない相談等についてはアナログ対応をすることで、利用者に満足してもらえるサービス提供を心がけている。

また、雑務に追われて販売活動に専念できない、あるいは住宅ローンが否決になったことで受注できない等の課題を抱える不動産事業者からの相談を受け付ける等、“不動産会社のファイナンシャルプランナー”の役割も果たしている。2018年8月現在、全国約200法人と業務提携をしている。

図表8 「住宅ローンの窓口」紹介ホームページ



(備考) 同社ホームページより引用

(注) 11. 各拠点8名ほどの社員で接客対応している。

さらに、1年ほどかけて開発したスマホアプリサービス「いえーるダンドリ」(図表9)を提供している。「いえーるダンドリ」は、住宅ローンにかかる煩雑な手続きをすべて解決できるスマホアプリであり、住宅購入の100ステップにも及ぶ煩雑な手続きをカレンダーで“見える化”(スケジュール管理)している。全国の金融機関の住宅ローンに対応できる住宅ローンシミュレーターを搭載し、住宅ローンを巡るチャットでのやり取りを利用者、金融機関、不動産事業者の3者間で共有できるコミュニケーションツールとしてのチャット機能<sup>(注12)</sup>も搭載している。そのほか、AIチャットボットを組み合わせたサービスも準備している。AIチャットボットを活用したコールセンターを設置し、提携金融機関と情報連携をしながら住宅ローン利用者からの問合せに応じる<sup>(注13)</sup>。なお、同社が住

宅ローンに特化した精度の高いAIチャットボットを開発できた理由として、上述した「住宅ローンONLINE」、「住宅ローンの窓口(店舗)」および不動産事業者からの受託事業から得られる住宅ローンに関する膨大なやり取りをデータベース化できていることが挙げられる。

こうした住宅ローンの問合せに対して質の高い対応をできるようにするため、同社では人材育成に力を入れている。創業後1年ぐらいいから、社内にプロフェッショナル育成部を設置し、社員が入社して1か月間は住宅ローンにかかる専門知識のほかロジカルシンキング(論理的思考)やコミュニケーションスキル等の研修を徹底している。こうした中身のある研修の成果が利用者に受け入れられ、創業してからここ2年間の急成長につながっているといえよう。

図表9 「いえーるダンドリ」のスマホ画面



(備考) 同社ホームページより引用

### (3) 今後の展望

同社に寄せられる住宅ローンの問合せが急増するなかで、「住宅ローンの窓口(店舗)」やコールセンターの増員が課題の一つとなっている。今後、月平均2、3人ペースで採用していくという。また、住宅ローンにかかる膨大なやり取りのデータがビッグデータ化するなかで、同社への住宅ローン相談者を誘導できる提携金融機関を追加していくことが喫緊の課題となっている。現在、首都圏を中心に8金融機関と業務提携しているもの

(注) 12. AIチャットボットとの同時利用もできる。

13. AIチャットボットで対応できない問合せについては、オペレーターへ切り替え対応をする。

の、住宅ローンの問合せは全国津々浦々から寄せられるため、とりわけ地方圏の金融機関との業務提携<sup>(注14)</sup>を推進しているという。

同社は、今後とも提携先を広げながら、住宅購入希望者（住宅ローン利用者）、不動産事業者、金融機関の3者間をつなぐことで、利用者が正しく住宅ローンを選べる環境を提供し、同社の中期ビジョンにある「家を買いたいすべての人に、最高の住宅ローンを」の実現に向けて邁進している。

#### 4. おわりに —住宅ローン業務の効率化に向けて—

チャットボットについては、日本経済新聞朝刊（2018.8.1）「AI接客、費用1／5に」にあったとおり、ネット通販などの顧客対応で活用が進んでいることが報道されている。実際、チャットボットのビジネスでの応用は広がっており、例えば、ヤマト運輸LINE公式アカウント<sup>(注15)</sup>、(株)リクルートジョブズによる「パン田一郎<sup>(注16)</sup>」、アスクル(株)による「マナミさん<sup>(注17)</sup>」、イオングループで導入している「AIさくらさん<sup>(注18)</sup>」をはじめ、FAQ（よくある質問）といったカスタマーサポートやコールセンター等の場面での活用が主に進んでいる。金融機関においても、人手不足が顕在化していくなかで「リアル店舗

とネットとの融合」は経営課題の一つである。チャットボットは、現在の技術水準ではすべてに自動化で対応できるまでには至っていないものの、人手のかかる労働集約的な業務へのチャットボット活用による業務効率化は解決策の一つであろう。また、チャットボットの導入検討にあたっては、新規取引先の拡大のためのツールとするのか、既存取引先へのサービス改善・向上のツールとするのかといった利用目的をはっきりさせたり、チャットボットでのやりとりがストレスになるケースがあること等を勘案しながら導入する適用業務の絞込みをしたりする等、それぞれの現場の実態に合った形で業務効率を上げていくことが求められよう。

また、金融機関にとって、労働力確保が難しくなりつつあるなか、収益性が低くなっている住宅ローン業務をテクノロジーで補完することは今後の課題となろう。金融当局がフィンテックを活用したイノベーションに向けたチャレンジを後押しするなか、基幹システムにつなぐ必要がなく、かつ高度なテクノロジーに加えて専門性の高い実務経験者による業務サポートを受けることのできるフィンテック企業との連携は、こうした課題の解決策の一つとして有効ではないだろうか。

(注) 14. 提携金融機関は、住宅ローンが実行された場合に同社に報酬を支払う成果報酬型の提携である。

15. <http://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/campaign/renkei/LINE/>参照。LINEから荷物の配達状況の確認や再配達依頼などを可能にしたサービス。

16. <http://line.froma.com/>参照。アルバイト・仕事探しの総合サイト「FromA navi」で始めたLINE公式アカウント。

17. <https://lohaco.jp/support/>参照。通販・ネットショッピングサイト「LOHACO（ロハコ）」のお客サポートのためのチャット形式での問合せ対応システム。

18. <https://tifana.ai/>参照。店舗に設置されたパネルからのタッチでのコミュニケーションで、施設案内やおすすめ情報を受けられる。

## 〈参考文献〉

- ・古明地正俊・長谷佳明（2017年）『AI（人工知能）まるわかり』日経文庫
- ・澤野佳伸・奥田琢馬・正田さなえ（2017年11月）『AIを活用した金融業向けチャットボットサービス』
- ・（株）野村総合研究所（2017年3月9日）『2021年までのITロードマップをとりまとめ～新たな顧客接点としての活用が期待される「チャットボット」～』
- ・バーチャレクス・コンサルティング(株)（2017年6月）『チャットボット、4つの型で考える活用方法～第1回～』



# 信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて

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 欄 和之

(キーワード) ペーパーレス会議、生産性向上、コストの削減、情報の共有、議論中心型の会議体

(視 点)

信用金庫を取り巻く内外環境が厳しさを増すなか、多くの信用金庫にとって「生産性の向上」が解決すべき喫緊の経営課題だと考えられる。具体的な向上策の柱が本部業務の見直しであり、なかでも経営会議等のペーパーレス化に注目が集まる。ペーパーレス会議を導入することで、紙の資料が減り、印刷代の節約や情報の共有、環境保全につながる。経営会議等のあり方そのものが見直され、経営陣の意識改革につながったとの意見がある。

そこで本稿では、平成28年度に湘南信用金庫が開始したペーパーレス会議について取り上げる。

(要 旨)

- コスト削減と営業力強化の両立を実現する生産性の向上が、信用金庫にとって喫緊の経営課題となっている。
- 生産性向上策の柱が本部業務の見直しであり、その一手法としてペーパーレス会議を導入する信用金庫がみられる。
- ペーパーレス会議の実効性を高めるための留意点は、①ルールの徹底、②情報管理の強化、③議論中心型の会議体への転換などである。
- 本稿では、参考事例として湘南信用金庫を取り上げる。

## はじめに

信用金庫を取り巻く内外環境が厳しさを増すなか、多くの信用金庫にとって「生産性の向上」が解決すべき喫緊の経営課題だと考えられる。具体的な向上策の柱が本部業務の見直しであり、なかでも経営会議等のペーパーレス化に注目が集まる。経営会議等をペーパーレス化することで、紙の資料が減り、印刷代の節約や情報の共有、環境保全につながる。経営会議等のあり方そのものが見直され、経営陣の意識改革につながったとの意見がある。

そこで本稿では、平成28年度に湘南信用金庫が導入したペーパーレス会議について取り上げる。

### 1. 経営会議等のペーパーレス化

信用金庫を取り巻く内外環境は一段と厳しさを増しつつある。地域における人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などに加え、日本銀行のマイナス金利政策の定着から信用金庫の収益性は低下傾向にある。

信用金庫は、収益力を高めるべく融資セールスや手数料ビジネスの強化に注力すると同時に、経営の合理化によるコスト削減も迫られる状況にある。具体的には、経営の生産性を高め最小限の経営資源の投入で収益の極大化を目指す必要がある。

こうしたなか、営業店事務の本部集中化に次ぐ生産性向上策として本部業務の見直しに注目が集まる。すでに地域銀行の間では、本

部組織をスリム化しコストを抑えるだけでなく、経営資源を営業現場に再配置する動きが強まっている。

本部業務の生産性向上の一手法が経営会議等のペーパーレス化（ペーパーレス会議の導入）である。大手の地域銀行ではペーパーレス会議が普及しつつあり、また実施した地域銀行からは「金融機関の紙文化（またはハンコ文化）を変革する良いスタートラインになった。」などの声があがっている。

なお、信用金庫が経営会議等のペーパーレス化を実現するためには、ペーパーレス会議システムの導入が現実的と考えられる。そこで本稿では、同システムの導入を前提に議論を進めたい。

## 2. ペーパーレス会議の概要

### (1) 定義

ペーパーレス会議とは、経営会議等で使用する紙資料を電子ファイル化し、タブレット端末などで当該資料を閲覧しつつ会議を開催することである。前述のとおり実施時にはペーパーレス会議システムの導入が一般的である。また、ペーパーレス会議を発展させた仕組みに電子稟議や電子決裁との連携がある。

ペーパーレス会議に似た仕組みにテレビ会議がある。両会議の違いをあげると、ペーパーレス会議は電子化した紙資料を使用して会議を行うもので、対面での会議を前提とすることが多い。一方のテレビ会議は物理的に距離のある参加者が非対面で会議を行うことが多く、紙資料の電子化はケース・バイ・

図表1 主な導入目的

コストの削減	経営会議等で使用する紙資料の印刷代を削減する。印刷や保管などに要する人件費などの抑制も期待される。
情報の共有	電子化することで、過去分を含めた経営会議等の資料管理や閲覧、引継ぎが容易となる。
環境対策	紙資料を減らすことで地球環境の保全に貢献する。
会議の質的向上	経営会議等の効率的な運営が可能となる。また、資料説明に要する時間の削減を通じ議論中心の会議運営を実現できる。
紙文化からの転換	信用金庫を含む金融機関の特性である紙文化を見直すきっかけとなり得る。業務の進め方そのものが見直される可能性もある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ケースである。そのため本稿ではテレビ会議はペーパーレス会議に含まないこととする。

## (2) 導入目的・メリット

ペーパーレス会議の直接的な導入目的は、①コストの削減、②情報の共有、③環境保全などである。これらに加えて、④会議の質的向上、⑤紙文化からの転換などが期待される(図表1)。

### ① コストの削減

ペーパーレス会議を導入する第一の目的は、コストの削減である。直接的には、経営会議等で使用する紙資料の印刷代が削減できる。経営会議等で使用する紙資料は1人あたり数十ページを超えるケースもあり、年間ベースで積み上げるとかなり大きな費用となるだろう。差替えや修正などによる無駄な印刷代も削減できる。

また紙資料の印刷、ホッチキス留めなどの準備、会議終了後の保管や綴込みなどに要する人件費の抑制が可能である。

### ② 情報の共有

経営会議等の紙ベースの資料を電子化することで過去分を含めた情報の共有や引継ぎが容易となる。紙媒体による資料保管の場合、過去の資料等が散逸される恐れがあるうえ、引継ぎや管理に手間のかかるケースが多い。

また、紙媒体での資料保管より電子化し特定のフォルダに格納した方が閲覧者の制限・特定が可能になるなど、情報管理のセキュリティが高まると考えられる。

### ③ 環境保全

紙の使用量が減ることで地球環境の保全につながる。紙の廃棄(リサイクル)量が減るためコスト削減にもつながる。

### ④ 会議の質的向上

ペーパーレス会議を導入する真の目的は会議の質的向上と言われる。経営会議等の出席者が事前に会議資料を閲覧できるようになれば、資料の内容を説明する時間を削減し、その分を議論の時間に充てられる。

もちろん、事前に紙資料を配付しておくのも一つの方法だが、ペーパーレス化を、経営会議等の運営のあり方を見直す良いタイミングと捉えたらどうだろうか。

### ⑤ 紙文化からの転換

④に関連して金融機関の特性である紙文化を見直すきっかけとなり得る。ペーパーレス会議の導入に合わせて電子稟議や電子決裁の仕組みを取り入れれば、いわゆる「ハンコ文化」も改善できよう。導入効果として、業務プロセスが簡素化され、経営のスピード感が増すと考えられる。

## 3. 導入時の留意点

ペーパーレス会議の実効性を高めるための検討課題は、①ルールの徹底、②情報管理の強化、③議論中心型の会議体への転換などである（図表2）。

### (1) ルールの徹底

ペーパーレス会議の実効性を高めるためには、経営会議等の開催前に出席者の間で資料の共有が求められる。そのためにも、資料の提出期限などは再徹底が必要である。

また、ペーパーレス会議の出席者の中に

は、会議の時に紙ベースの資料の準備を希望するケースもあるが、導入の趣旨を踏まえルールの徹底が求められよう。

### (2) 情報管理の強化

経営会議等で使用する電子ファイルにアクセス制限を設けたり、会議で使用するタブレット端末とインターネットとを遮断したりするなど、情報管理の強化を図る必要がある。

### (3) 議論中心型の会議体への転換

経営会議等の時間配分を見直し、議論中心型の会議体への転換を図る必要がある。議題を付議する部門は資料説明を最低限の時間にとどめ、当該資料に基づく議論に多くの時間を割くように心掛ける。

出席者も事前に会議資料等に目を通していき、必要に応じて事前照会などを実施する必要がある。

## 4. 取組事例

本稿では参考事例として、平成28年7月にペーパーレス会議を導入した湘南信用金庫の事例を取り上げる。なお、同金庫では平成23年9月から音声認識機能付き議事録作成支援システムも導入しており、議事録作成の効

図表2 主な検討課題

ルールの徹底	電子ファイルの提出期限を徹底する必要がある。また、ペーパーレス会議では紙の使用を認めないようにする。
情報管理の強化	電子ファイルにアクセス制限を設けるなど、情報管理の強化を図る必要がある。
議論中心型の会議体への転換	時間配分を見直し、会議資料に基づく議論を中心とした会議運営を目指す必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

率化も図っている。

### (1) 導入の経緯

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、28年7月にペーパーレス会議システムを導入し、経営会議等のペーパーレス化を開始した（図表3）。同金庫がペーパーレス会議を導入した直接の目的は、印刷コストの削減である。同金庫の経営会議等における1人あたり配付資料は100頁を超えるケースもみられる。理事会などの出席者は15人前後のため、1回の経営会議等に使用するコピー枚数は2千～3千枚に達することがある。資料の差替えなどが発生した場合、数百枚単位で再印刷することもあった（情報管理上、再利用できず廃棄する）。

また、これまでの経営会議等では、配付資料の説明に時間を割かれてしまい、活発な議論が行いにくいとの問題意識があった。そこで同金庫は28年4月からペーパーレス会議の導入について検討を進め、同年7月の開始に至った。

図表3 湘南信用金庫の概要

本店所在地	神奈川県横須賀市
設立	大正13年3月10日
預金残高	1兆1,189億円
貸出金残高	6,583億円
店舗数	47店舗
常勤役員数	719人

（備考）平成30年3月末

### (2) ペーパーレス会議の内容

#### ① ペーパーレス会議システム

同金庫が導入したペーパーレス会議システムは、専用サーバー、タブレット端末（iPad）20台、無線LANの機器などからなる。タブレット端末はペーパーレス会議専用としており、インターネットと接続できないし、不必要なアプリケーションも搭載していない。

情報管理面では、専用サーバーへのアクセス制限に加え、タブレット端末のログイン・パスワードの採用などがある。また、タブレット端末は経営企画部が管理・保管し、自宅への持帰りなどを禁じている（図表4）。

同システムの初期投資額は約500万円である。対象となる経営会議等が年100回程度あるので、1人あたり配付資料100頁×15人×100回で年間15万枚の印刷代の削減

図表4 主なセキュリティ対策

- 会議資料を格納する専用サーバー（フォルダ）へのアクセス制限を行う（ログイン・パスワード管理）。
- 専用サーバーへの電子ファイルの登録・上書きなどを主管部門に限定する。
- タブレット端末とインターネットとを遮断する（クローズシステム）。
- タブレット端末に電子ファイルを保存できない。
- タブレット端末に各種アプリをインストールできない。
- タブレット端末の持帰り・個人机への格納などを禁止する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

につながる。そのため、同金庫では印刷代の削減効果だけでも2～3年で初期投資を回収可能だと試算している。

## ② 対象となる経営会議等

ペーパーレス会議の対象となる経営会議等は、理事会（月1回）、常務会（月3回）、審議会（年50回程度）である。これらの会議は配付資料が多く、ペーパーレス化の効果も大きいと考えた（図表5）。

図表5 タブレット端末



（備考）湘南信用金庫提供

## (3) 取組状況

同金庫の常務会（原則週1回開催）を例にペーパーレス会議の流れを紹介する。常務会に議題を付議する部門は前週末までに担当する経営企画部に配付資料を提出する（紙ベース）。同部がPDF化可能なコピー機を用いて配付資料を電子化し、専用サーバーの（専用）フォルダに電子ファイルをアップロードする。金曜日に配付資料を専用サーバーにアップロードすると、翌月曜日に経営陣は当該資料を閲覧できるようになる。配付資料は

タブレット端末に加え、庫内ネットワークを経由し各自のパソコンからも閲覧可能としてある。

なお情報管理のため、同金庫の役員および経営企画部職員以外の専用サーバーへのアクセスはできない。仮に配付資料の差替えなどが発生した場合は、該当部門が同部に最新の資料を提出し、同部が電子ファイル上に上書きする。

同金庫の役員は、常務会の付議案件に関する配付資料を事前に読み込んだうえで、当日の会議に臨むようになった。事前の予習内容や会議中に気付いた点などは、タブレット端末付属のタッチペンで電子ファイル上に書き込める。こうした書込みは他の出席者と共有されない。

議題の発表者は、タブレット端末の発表機能を利用することで、常務会に参加する全員のタブレット端末と発表者の画面とを同期できる。そのため、出席者は説明中の画面を探す手間などを省ける。

なお、人事異動に関する資料のように事前配付に馴染まない付議案件は、紙ベースでの当日持込を認めている。

## (4) 評価

### ① 導入効果

導入効果のうち印刷代の削減効果は大きく、当初の試算どおりに進捗している。カラーコピーの使用も大幅に減った。正確な試算は難しいが、配付資料の準備や管理、資料の綴込みなどに要する業務効率化も見

込まれる。

経営陣は、事前に配付資料を読み込み、疑問点などをチェックできるようになったため、より活発な議論を経営会議等の席上で行うようになった。議題を付議する側も配付資料の説明ではなく、議論の論点を提示するにとどめるようになったため、経営会議等の開催時間の短縮と議論の質的向上が図られている。

## ② 今後の計画

検討課題は、ペーパーレス会議の対象拡大である。費用対効果を考えると、開催頻度や使用する紙資料の少ない支店長会議などへの導入には慎重な意見もある。今後

は、直接的な費用対効果だけでなく、役職員の意識改革の面も含めて導入を検討していく予定である。

## おわりに

信用金庫のあらゆる業務で生産性向上が求められるなか、経営会議等の見直しは不可欠と考えられる。一般にわが国の企業は「会議の時間が長い」「会議の内容が乏しい」などの課題を抱えるとされ、効率的かつ効果的な会議運営が求められている。ペーパーレス会議は印刷代の削減効果に加え、会議のあり方を見直すきっかけになり得るので、生産性向上への第一歩として導入するのも一案である。

# 信用金庫の母店制度の導入事例

## －京都北都信用金庫「エリア制」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 母店制度、エリア制、エリア統括店、エリア連携店、渉外体制、専任担当者

(視 点)

信用金庫の貸出環境は、景気回復に伴う残高の増加および利回り低下ピッチの縮小などがみられるものの、引き続き厳しい状況にある。各信用金庫は、限られた経営資源を最大限に活用しつつ、営業力が高まるような営業体制への転換に取り組んでいる。

母店制度は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化した子店に再設定することで、営業活動の生産性を高める施策とされる。ここにきて、全店フルバンクサービスを提供する店舗体制から、母店制度への転換に舵を切る信用金庫が増えてきた。

(要 旨)

- 経営の効率化と営業力の強化の両立といった営業活動の生産性向上を目的に母店制度を導入する信用金庫が増えつつある。
- 京都北都信用金庫は、現状の店舗網を維持しつつ、営業力の強化や若手職員の育成を図るべく、平成29年10月に「エリア制」を導入した。
- 30年12月現在、11エリアで合計30店舗をエリア統括店とエリア連携店（出張所を含む）に再編成済みである。同金庫は、同制度の導入に合わせ渉外体制の改革も実施している。
- 同金庫では、エリア制の導入によって職員の質と量の向上につながったと評価している。さらに、店舗特性に応じた営業時間等の見直しを行うことにより、効率的な人員の再配置を行い、営業力の強化を図るとともに、防犯対策の強化、勤務管理の厳正化にもつなげるべく、窓口営業時間の変更（昼休み）を一部店舗で開始した。



## はじめに

信用金庫の貸出環境は、景気回復に伴う残高の増加および利回り低下ピッチの縮小などがみられるものの、引き続き厳しい状況にある。各信用金庫は、限られた経営資源を最大限に活用しつつ、営業力が高まるような営業体制への転換に取り組んでいる。

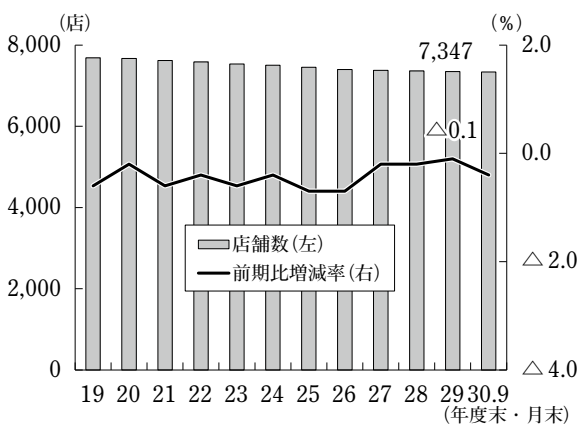
母店制度は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化した子店に再設定することで、営業活動の生産性を高める施策とされる。ここにきて、全店フルバンクサービスを提供する営業スタイルから、母店制度への転換に舵を切る信用金庫が増えてきた。

### 1. 信用金庫の店舗数の推移

#### (1) 店舗数の状況

最初に信用金庫の店舗数の推移を概観する<sup>(注1)</sup>。信用金庫の平成29年度末の店舗数

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

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、差し引きでは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)。種類別の内訳は、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店舗減が続く。19年度末と比較すると、近畿が1店舗増加した以外、10地

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	30年 9月末
	(構成比)	(構成比)	(構成比)		(構成比)
本店	281	264	261	△ 7.1	261
(構成比)	3.6	3.5	3.5	-	3.5
支店	7,128	6,854	6,832	△ 4.1	6,825
(構成比)	92.7	93.1	92.9	-	93.0
出張所	278	243	254	△ 8.6	249
(構成比)	3.6	3.3	3.4	-	3.3
合計	7,687	7,361	7,347	△ 4.4	7,335
(構成比)	100.0	100.0	100.0	-	100.0

(注) 1. 参考までに一部の図表には30年9月末の店舗数等を記載してある。

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	30年 9月末
					増減率	増減数	増減率	増減数			
					北海道	539	508	508			
東北	507	480	482	6.5	△ 4.9	△ 25	0.4	2	310	17.8	478
東京	960	938	939	12.7	△ 2.1	△ 21	0.1	1	220	40.8	936
関東	1,414	1,358	1,355	18.4	△ 4.1	△ 59	△ 0.2	△ 3	710	27.6	1,352
北陸	355	294	281	3.8	△20.8	△ 74	△ 4.4	△ 13	164	17.5	281
東海	1,380	1,372	1,374	18.7	△ 0.4	△ 6	0.1	2	913	36.1	1,376
近畿	1,198	1,194	1,199	16.3	0.0	1	0.4	5	883	41.3	1,200
中国	535	475	475	6.4	△11.2	△ 60	0.0	0	362	22.6	475
四国	211	205	202	2.7	△ 4.2	△ 9	△ 1.4	△ 3	308	20.2	202
九州北部	223	204	202	2.7	△ 9.4	△ 21	△ 0.9	△ 2	100	15.5	201
南九州	346	314	311	4.2	△10.1	△ 35	△ 0.9	△ 3	206	22.2	310
合計	7,687	7,361	7,347	100.0	△ 4.4	△340	△ 0.1	△ 14	4,448	28.1	7,335

(備考) 沖縄県は合計に含む。

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、近畿の41.3店舗から九州北部の15.5店舗まで開きがある。

えた信用金庫は1金庫である。

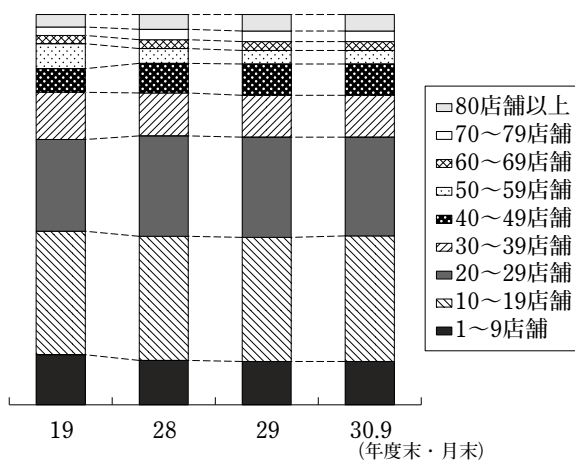
19年度末の構成比と比べると、①19店舗以下の信用金庫が44.4% (125金庫) から42.9% (112金庫) となった一方で、60店舗以上は7.4% (21金庫) から9.0% (24金庫) にやや上昇している。

### (3) 信用金庫別の状況

#### ① 店舗数の分布<sup>(注2)</sup>

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

図表4 信用金庫別の店舗数の分布



(注)2. 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。

## 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 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、店舗数が4.4%減に対し、常勤職員数も3.5%減少している。それぞれの関係は、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(増減なしを除く。図表5)。

## 2. 京都北都信用金庫のエリア制について

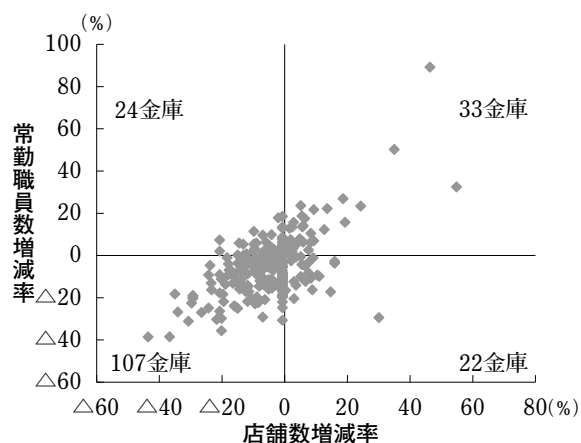
### (1) 実施の経緯

京都府宮津市に本店を置く京都北都信用金庫<sup>(注3)</sup>は、平成29年10月に「エリア制」を試行導入した。地域における人口の高齢化・過疎化に加え、日本銀行のマイナス金利政策(長短金利操作付き量的・質的金融緩和)など、信用金庫経営を取り巻く状況は厳しさを増している。こうしたなか、同金庫は競合金融機関との競争に打ち勝つためには、融資営業力の強化が不可欠と考えた。

それまで同金庫は、全店フルバンクサービスを前提とした店舗体制だったが、営業店人員の効率化を進めてきたことなどから、若手職員のOJTや競争意識の醸成に課題がみられた。また、融資の見込める地域の店舗により多くの職員を傾斜配置することも難しくなっていた。同金庫は、14年11月に5金庫が合併し、それ以降、25年度まで店舗統廃合を実施してきたが、同金庫の営業エリアは高齢化が進んでいることもあり、預金顧客に対する利便性維持などから大規模・抜本的な店舗統廃合は困難と考えられた。

こうしたなか、同金庫は複数の店舗をグループ化する「エリア制」を試行導入することとし、29年10月より開始した。運用にあ

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。

(注)3. 平成30年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：京都府宮津市、預金残高：7,547億円、貸出金残高：3,520億円、店舗数：39店舗、常勤役員数：710人

図表6 エリア制の導入状況（30年12月現在）

エリア名	実施時期	エリア統括店	エリア連携店	統括店との距離
加悦谷エリア	29年10月1日	野田川支店	加悦支店	2.0km
亀岡エリア	29年10月1日	亀岡支店	馬堀支店	1.5km
綾部エリア	30年1月22日	綾部中央支店	西町支店	0.5km
			中筋支店	2.0km
舞鶴西エリア	30年2月13日	舞鶴中央支店	舞鶴港支店	2.0km
			余内支店	1.0km
橋立エリア	30年7月23日	岩滝中央支店	府中支店	5.0km
舞鶴東エリア	30年8月6日	東舞鶴中央支店	中舞鶴支店	2.5km
			田中支店	3.5km
			東舞鶴中央支店市場出張所	1.0km
京丹後南エリア	30年9月25日	峰山中央支店	大宮支店	5.5km
			弥栄支店	4.5km
京丹後北エリア	30年9月25日	網野支店	浜詰支店	9.0km
			間人支店	13.0km
福知山中央支店	30年11月26日	福知山中央支店	岡ノ町支店	0.5km
			駅南支店	1.0km
福知山東エリア	30年11月26日	前田支店	三和支店	13.0km
			六人部支店	3.5km
福知山西エリア	30年11月26日	篠尾支店	大江町支店	12.0km

（備考）京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

たっては、①中小型モデル、②法人開拓重視モデル、③大型店モデルと、グループ化のタイプを分けて取り組んだ。また、導入に先立ち、職員向け説明会や丁寧な顧客説明の実施などを充実し、店舗統廃合との違いなどを周知している。なお、これまで同金庫は僚店による代行取引を禁止していたので、エリア制導入によるエリア連携店の代行取引に手間取った。実際、代行取引の経験がない若手職員などもおり、専用の事務マニュアルおよびQ&Aを作成し対応している。

30年7月以降、同金庫は本格展開を開始し、30年12月現在、11エリア30店舗（出張所を含む）のエリア制を実施している（図表6）。

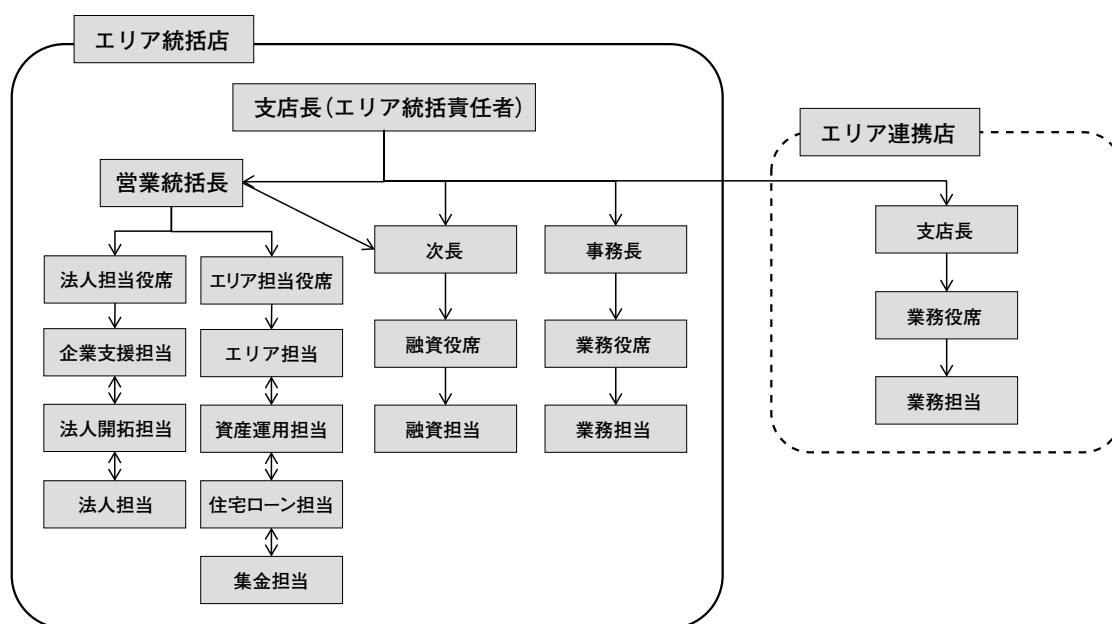
## （2）エリア制の概要

### ① 仕組み

同金庫のエリア制は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供するエリア統括店（母店）と、個人特化型のエリア連携店（子店）とに再設定する仕組みである（図表7）。エリア統括店とエリア連携店の組合せは、店舗間の距離を重視しつつも、交通ルートや動線、顧客の生活圏などを勘案して決定した。

エリア制の導入目的は、渉外担当者と融資担当者をエリア統括店に集約することによる職員の戦略的な再配置や人材育成の強化などであり、コスト削減を直接の目的とはしていない。

図表7 エリア制の仕組み（例）



(備考) 京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## ② 特徴

同金庫のエリア制の特徴は、(イ)エリア連携店にも支店長を配置、(ロ)エリア統括店に営業統括長を新設、(ハ)渉外体制改革を実施（後述）などである。

(イ)については、エリア連携店は、あくまで存続を目的として預金や為替関係の業務等に特化した「機能特化型店舗」として独立した支店であり、店舗統廃合を前提とした出張所などではないと表明する狙いがあった。(ロ)については、渉外担当者の統率・管理の強化とエリア統括店の支店長(エリア統括責任者)の業務負担を考慮し新設した。

なお、エリア統括店責任者および営業統括長、エリア連携店の支店長の関係は次のとおりである。

### 【エリア統括責任者】

エリアを統括する役割のため、執行役員

などの支店長を充てる。

### 【営業統括長】

一般的な支店長と同格だが、エリア統括責任者の傘下で活動する。

### 【エリア連携店の支店長】

肩書は支店長だが、金庫内の処遇は次長・事務長に準ずる。今後は事務に強い女性管理職や若手の支店長などを優先的に配置することも検討する。

## ③ 活動内容

渉外担当者はエリア統括店を拠点に活動するようになったが、顧客にとっては口座番号の変更もなく、特に利便性やサービス内容の低下はみられない。仮に未取引先が連携店に融資相談で訪問してきた場合、消費性融資なら窓口で受け付けエリア統括店に取り次ぐ。事業性融資の相談であれば、

担当する渉外担当者がエリア連携店を訪問し相談に応じるか、あるいは、改めて事業所に訪問する。

営業店目標はエリア単位で割り振る。エリア連携店にも目標設定はあるが、少人数での店舗運営のため、正確な業務運営などに重点を置く。

### 3. 渉外体制改革の実施

#### (1) 専任担当者の導入

同金庫は、エリア制の導入に合わせて渉外体制改革を実施した。競合金融機関は、法人担当や預かり資産担当などの専任者による高度な提案セールスに強みを発揮している。1店舗あたりの渉外担当者が少ない場合、渉外担当者の役割分担を明確にしにくいのが、エリア制導入により渉外担当者をエリア統括店に集約することで、専任担当者制度を導入できた(図表8)。

新たに法人開拓担当者や資産運用担当者など8タイプに渉外担当者を分類し、従来のエリア担当者と重層的に地域を深掘りすること

にした。また、専任担当者制度はエリア統括店のほか、独立した一般支店のうち渉外担当者が多い本店営業部と倉梯支店にも導入した。エリア統括店の立地により、配置する専任担当者の構成は異なる。例えば、事業性融資に注力する亀岡エリアは法人開拓専任者を厚く配置している。エリア統括店(支店長)の裁量で渉外担当者の役割を変えるのを防ぐため、専任担当者の指名は人事部が行う。

#### (2) 研修の強化

同金庫は平成30年度から新たな研修制度「専任担当者育成プログラム」を開始した。2年間をかけ、渉外担当者のレベルアップに集中的に取り組む。

法人融資研修では、法人担当予定者を対象に、①基礎講座(企業分析による事業性融資の提案力を身に付ける。全4回)、②専門講座(専門知識と対話力を高め、課題解決型金融の実践力を身に付ける。全8回)、③実践講座(事業先の新規開拓と課題解決型金融の実践力を身に付ける。全3回を計2回)を開

図表8 専任担当者の分類

企業支援担当者	審査部と連携し主に企業支援業務を行う。
法人開拓担当者	主に新規取引企業の融資開拓を行う。
法人担当者	主に既存取引企業の実態把握と経営支援・推進・管理を行う。
資産運用担当者	主に預かり資産および年金獲得(新規・変更)を行う。
資産運用担当者兼信託業務地区担当者	資産運用担当者の業務に加えて、所属する地区における信託商品に関する業務を行う。
住宅ローン担当者	主に住宅ローン(借換資金を含む)の獲得を行う。
エリア担当者	主に地区管理を行う。
集金担当者	主に定められた事業所および個人宅の集金業務を行う。

(備考) 京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

催する。

また資産運用担当者研修では、資産運用担当予定者を対象に、①基礎講座（基礎知識と対話力を身に付ける。全10回）、②専門講座（専門知識とコンサルティング力を身に付ける。全11回）を開催中である。

#### 4. 導入効果と今後の展開

##### (1) 評価

###### ① メリット・効果

30年12月現在、同金庫は全39店舗中30店舗を11のエリアに再編成している。同金庫ではエリア制の導入を通じて若手職員のOJT強化や競争意識の醸成につながったと評価している。複数の店舗に分散し配置していた渉外担当者をエリア統括店に集約したため、専任担当者制度を導入するなど質の向上が見込まれる。また、量の面では11エリア化を実施することにより、合計39人の渉外担当者の増員を実現している<sup>(注4)</sup>。エリア制導入前の30支店の渉外担当者137人に対し、エリア制導入後の渉外担当者は176人である。なかでも福知山中央支店に

は25人、舞鶴中央支店には21人の渉外担当者を配置するなど、戦略店舗の営業力強化が期待される。

###### ② デメリット・課題

一方、具体的なデメリットはみられない。顧客からの苦情や預貸金の流出などは発生していない。ただし、コスト面ではエリア連携店の改装費用(防犯スクリーン<sup>(注5)</sup>や発券機の設置、入り口が2か所あった支店の片方を閉鎖するなど)を計上した。

##### (2) 計画

エリア制の導入によりエリア連携店は少数での店舗運営が求められるようになった。そこで、同金庫は、店舗特性に応じた営業時間等の見直しを行うことにより、効率的な人員の再配置を行い、営業力の強化を図るとともに、防犯対策の強化、勤務管理の厳正化にもつなげることを目的に、窓口営業時間の変更(昼休みの導入)を一部の支店で開始した(図表9)。

引き続き営業体制の効率化と営業力の強化

図表9 窓口営業時間の変更状況

支店名	開始日	内容
馬堀支店	30年11月26日	11時30分～12時30分を窓口休業時間とする。
額田支店	30年12月3日	11時30分～12時30分を窓口休業時間とする。
和知支店		
瑞穂支店		

(備考) 京都市都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 管理職を除く。各エリアの異動直後の増員数を集計

5. 強化プラスチックなどの防壁で、窓口のカウンターに設置するもの

に向け、昼休みの導入店舗の拡大や移動店舗車の運営方法の見直しなどに取り組むとともに、質の向上を図るべく渉外担当者の集金業務の合理化も検討する。

## おわりに

日本銀行によるマイナス金利政策の定着、FinTechの発達により、メガバンクをはじめ

とする金融機関の間で店舗体制改革が加速している。母店制度は大手金融機関のような大規模な店舗統廃合ではないものの、店舗機能の再設定による職員の再配置などを実現でき営業活動の生産性向上につながる。母店に職員を集約することで、顧客に対するサービスの品質が高まる可能性もある。

今後の更なる普及が見込まれよう。



# 英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略

## －「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す－

信金インターナショナル

家長 令

ブラウン 咲織

(キーワード) 英国、メトロバンク、チャレンジャーバンク、ファンの獲得、face-to-face

(視 点)

英国の銀行業界では、昨今の金融デジタル化の流れのなかで、来店客の減少などを理由とした店舗閉鎖・一部業務の停止などが進んでいる。英国全体でオンラインバンキングへのシフトが進んでいるほか、全ての銀行キャッシュカードにデビット機能が付与されることでキャッシュレス決済が広く浸透しているなど、金融サービスの形も変わりつつある。その一方で、各既存大手行が提供するサービスに対する顧客満足度の低下もみられている。

そのような状況下、英国では政府の後押しも受け、「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化しており、既存行との差別化を図る取組みがみられるようになってきている。

そこで本稿では、チャレンジャーバンクの中でも、Face-to-Faceを武器に英国銀行業界に切り込み、「革命」を謳う銀行である「メトロバンク」に着目し、スタッフに対するヒアリング内容や実際の店舗訪問時の体験等を踏まえ、その取組みを紹介する。

(要 旨)

- メトロバンクは、「チャレンジャーバンク」と呼ばれる新興金融機関であり、第三者機関が行う顧客満足度調査では、主要大手行を大きく上回る評価を受けている。
- 「顧客」ではなく「ファン」を獲得することを掲げ、金利などの条件面ではなく、サービスの質の高さによって他行との差別化を図っている。来店顧客との「Face to Face」を重視するスタイルのもと、提案型のセールス活動よりも顧客側の要望に応える活動を重視している。
- ロンドン市内およびその近郊で事業を展開する都市型の金融機関であり、各店舗は土日も含めて週7日間営業（元日、イースター、クリスマスを除く年362日営業）、営業時間も他行比で長く設定するといった店舗戦略を重視し、オンライン、モバイル、コールセンター等のチャンネルにも併せて注力することで、顧客利便性の高さを追求している。
- 預金・貸出金といった伝統的な銀行業務を主軸とした業務展開を行っているほか、季節行事や子ども向け教育プログラムなどの非金融サービスにも注力しており、地域に根ざしたサービスの提供を行うことで、多くの「ファン」の獲得を目指している。
- 筆者が店舗を訪問し口座開設等を行ったが、銀行としての利便性はもちろん、「銀行員」ではなく「小売店のスタッフ」のような気さくで好感の持てる対応を肌で感じる事ができた。

## はじめに

英国の銀行業界では、昨今の金融デジタル化の流れのなか、来店客の減少などを理由とした店舗閉鎖・一部業務の停止などが進んでいる。英国全体でオンラインバンキングへのシフトが進んでいるほか、全ての銀行キャッシュカードにVISAまたはマスターカードのデビット機能が付与され、銀行のカードが単なるお金を下ろすための「キャッシュカード」にとどまらず、キャッシュレス決済の手段として利用するスタイルが浸透している。その一方で、既存大手行については、対面サービスの質の低下や取扱業務の縮小などを理由に、顧客満足度の低下がみられている。

大手行による寡占が問題視されるなか、英国では「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化しており、既存行との差別化を図る取組みがみられるようになってきている。英国政府も2013年に銀行の新規参入要件を緩和するなど、後押しを行っている。

本稿では、チャレンジャーバンクの中でも、Face-to-Faceスタイルを武器に英国銀行業界に切り込み、「革命」を謳う銀行である「メトロバンク」を取り上げる。

## 1. 概要

### (1) 創業の経緯と経営理念

メトロバンク (Metro Bank) は、2010年3月にバーノン・ヒル (Vernon Hill) 氏により創業された「チャレンジャーバンク」と呼

ばれる銀行の一つ（主なチャレンジャーバンクについては図表1のとおり。）である。

ヒル氏は、英国銀行セクターが寡占状態にあり、顧客向けサービスが低下している現状（英国銀行業界については、次ページ「参考」参照）に着目し、年362日営業の実施など来店顧客への対面サービスに特化する銀行設立に至った。店舗網を持つ英国の銀行としては、実に100年以上ぶりの新規参入となったメトロバンクでは、『英国の銀行業界に革命を (The Revolution in British Banking)』、『(われわれの) 革命への参加を (Join The Revolution)』といった理念を掲げ、英国の銀行業界に革命を起こすことを謳っているほか、「顧客ではなく、ファンを獲得する (Creating FANS not Customers)」を基本戦略とし、「顧客」ではなく「ファン」を獲得することを目指したビジネスを展開している。

また、メトロバンクは、自行を「銀行」ではなく「小売店」と認識しており、利率などの経済的な面ではなく、あくまで店舗サービスの高さや親しみやすさで勝負する「Face-to-Face」スタイルを貫いている。ロンドンを中心とした都市型の金融機関ではあるが、地域の住民や勤労者向けのサービス提供に注力する点では、信用金庫をはじめとした日本の地域金融機関とも共通する部分が多いと言える。なお、2016年3月にメトロバンクはロンドン証券取引所に上場している。

### (2) 創業者・経営陣

メトロバンク創業者のヒル氏は、米国で大

図表1 主なチャレンジャーバンク

設立年	銀行名	特徴
2010	メトロバンク (Metro Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国Commerce Bank創業者であるVernon Hill氏が創業</li> <li>・店舗網を持つ銀行としては、実に100年ぶりの新規参入となった銀行</li> <li>・コールセンターやオンラインバンキングの充実だけでなく、ロンドンを中心に展開する各店舗における対面チャネルを重視したサービスを提供</li> <li>・2016年3月ロンドン証券取引所上場</li> </ul>
2011	ケンブリッジ& カウンティーズ・バンク (Cambridge & Counties Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケンブリッジ大学とケンブリッジシャー地方政府年金基金の出資により設立</li> <li>・店舗網は持たず、電話やオンラインを通じて事業を展開</li> <li>・英国で事業を行う中小企業向けに、預金業務のほか、投資用・居住用不動産ローンや事業設備等にかかるアセットファイナンスに特化したサービスを提供</li> </ul>
2011	ショーブルック・バンク (Shawbrook Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RBSのエクイティファイナンス部門（後に独立）がWhiteaway Laidlaw Bankを買収して設立</li> <li>・英国における個人・中小企業向けの預貸金業務に特化しており、国内に展開するRegional Business Centreと呼ばれる拠点を通じてサービスを提供</li> <li>・親会社であるShawbrook Groupが2015年にロンドン証券取引所に上場したのち、2017年には英国のプライベートエクイティにより買収</li> </ul>
2015	オークノース・バンク (OakNorth Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関や企業向けにリサーチを提供するCopal Amba社（Moody's傘下）出身のRishi Khosla氏およびJoel Perlman氏が創業</li> <li>・個人向け預金と法人向け貸出に特化しており、オンラインで事業を展開</li> <li>・元英国FSA長官を社外取締役招聘</li> <li>・英国の銀行では初めて、バンキングのシステムをクラウド（Amazon Web Service）内で運営</li> </ul>
2015	アトムバンク (Atom Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メトロバンクの創業メンバーの一人であるAnthony Thomson氏が創業</li> <li>・英国初のモバイルアプリ専門銀行</li> <li>・個人向けの預金・住宅ローンを提供</li> </ul>

(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

**(参考) 寡占状態にある英国銀行業界とチャレンジャーバンク**

英国銀行業界は、RBS、Barclays、HSBC、Lloyds、Nationwide、Santanderによる寡占状態にあり、これら上位6行の預金シェアは約80%<sup>(注1)</sup>に上るとされている。各行はデジタルバンキングへのシフトを進め、店舗の削減や貸金庫等の一部業務の廃止を行っている。一方、特に店舗でのサービスに対する顧客満足度の低下がみられている。

一般的に、英国の銀行店舗には2～3の窓口があり、行員と顧客はガラス窓により隔たれ、金銭や書類の授受は、窓の下に設けられた小さい受渡し口を通じて行われる。ただし、窓口の数が来店客数に対して十分でないことから、平日の昼休みなどには窓口に並ぶ客で行列ができるほか、番号で呼び出す制度もないため、ひたすら列に並んで待つ必要がある。店舗内にはソファやウォーターサーバーが設けられているものの、列から外れることができないため、ほとんどの来店客は立ったまま待つこととなる。

このほか、新規口座開設や住宅ローンの相談などについては、事前に来店予約を取る必要がある。しかしながら、対応する行員が各店舗に数名しかおらず、数週間先まで予約が埋まっているといったことも多い。また、予約時間どおりに訪問しても待たされることがあるほか、5分程度予約時間を過ぎただけで予約が取消しになってしまうといったケースもある。

英国政府・規制当局は、消費者の選択肢の拡大や銀行サービスの向上、健全な銀行間の競争を促すことなどを目的とした規制緩和を行い、近年では「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化している。各チャレンジャーバンクは、ニッチな分野でのサービス提供や、モバイル・オンライン専業での運営など、既存行との差別化を図る取組みを行っている。

(注)1. メトロバンク（2017年5月）「Investor Presentation」、英国大蔵省（2015年3月）「Banking for 21st Century」による。

学在学中から銀行で勤務していたものの、当時銀行員として成功を収めることが難しいと感じたことがきっかけで、不動産業へ転職する。米国マクドナルドのフランチャイズ展開を成功させ、世界最大のファーストフードチェーンに導いたことでも有名な、元マクドナルド社CEOのレイ・クロック (Ray Kroc) 氏とともに、出店候補地探しに奔走するというような仕事も当時経験している。

その後、ヒル氏は、26歳であった1973年に米国でCommerce Bancorpを創業し、銀行免許を取得する。ヒル氏は、同行が2008年にカナダのトロント・ドミニオン銀行に買収されるまでの約34年間で、同行を総資産約480億ドル (約5.3兆円<sup>(注2)</sup>)、店舗数約460、従業員数15,000人以上という規模の銀行へと成長させた。なお、TD Bankへと名称が変わった現在でも、ヒル氏が導入した週7日営業のスタイルは継続されており、「アメリカで最も便利な銀行」として営業が行われている。メトロバンクでも、このCommerce Bancorpで培ったビジネスモデルが活用されている。

ヒル氏は現在メトロバンクの会長 (Chairman) に就任しており、CEOは同じく創業メンバーであるクレイグ・ドナルドソン (Craig Donaldson) 氏が務めている。ドナルドソン氏は、RBSやBarclaysでリテール業務などの責任者を務めた実績を持つ。37歳の若さでヒル氏に声をかけられ、ヒル氏の対面

サービスを重視する銀行の構想に共感し、前メトロバンク会長であるアンソニー・トムソン (Anthony Thomson) 氏<sup>(注3)</sup>とともにメトロバンクを設立した。ドナルドソン氏は、これまでのキャリアのなかで、店舗、コールセンター、中小企業向けビジネス、商品開発などの業務を経験しており、「ファン」を作るという理念のもと、メトロバンクの経営において手腕を発揮している。なお、ドナルドソン氏は、オンライン求人データベース会社のGlassdoor社が選ぶ最優秀CEO (2016年)、人事関連出版社のHR Magazine社が選ぶ「最も人を大事にするCEO」(2017年)に選ばれている。

### (3) 主要計数

メトロバンクは、2010年の創業以来、順調に業容の拡大を続けている。2017年12月末時点では、総資産163億ポンド (約2.4兆円<sup>(注4)</sup>)、**図表2**)、総預金116億ポンド (約1.7兆円)、顧客口座数120万超 (**図表3**)、店舗数55となっている。なお、2020年までの中期計画では、100店舗、預金量275億ポンド (約4.1兆円) などを目標としている。

新規参入コストに加え、サービスの提供に相応のコストをかけてきたため、創業以降5年以上にわたり赤字を計上した。しかしながら、顧客数の増加とともに業況は安定し、2016年第4四半期に黒字に転換した。2017

(注) 2. 1USD=110円で換算した (以下同様)。

3. アンソニー・トムソン氏は、2016年にメトロバンクの会長職を退き、メトロバンクと同じくチャレンジャーバンクに分類されるオンライン専門銀行のAtom Bank創業者となった (現在ではAtom Bankの会長職も退任)。

4. 1GBP=150円で換算した (以下同様)。

年度は黒字決算となり、2018年度1～9月の純利益は、前年同期比約3倍となっている(図表4)。なお、後述のとおり、メトロバンクの主要ビジネスは預金・貸出金となっていることから、収益の80%以上が金利収益となっている。

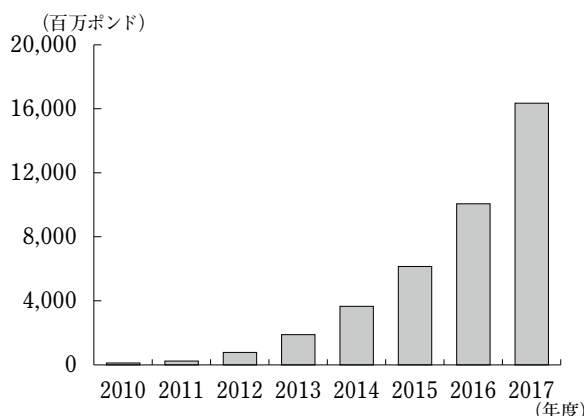
## 2. 高い顧客満足度と業務戦略

英国では、2018年8月より、英国競争・市場庁(Competition and Markets Authority)の要請で、各行は、提供するサービスにかかる顧客満足度を公表することが義務付けられている。当該顧客満足度は、「銀行の提供するサービスを友人や家族に勧められるか」という視点で、特定の第三者機関が主要行全てに対して調査を行うものである。

当該調査の第1回公表結果によると、メトロバンクは、個人向けの「店舗サービス」(満足度84%)および「当座貸越」(同75%)部門で第1位、「オンライン・モバイルバンキング」(同81%)で第2位、総合満足度は83%で第2位という結果であった。総合満足度第1位のFirst Direct(同85%)は電話・オンライン専業であるため、メトロバンクは、店舗サービスを提供する銀行としては最高ランクとなっている。総合満足度に関しては、Barclays(同64%)、Lloyds(同60%)、HSBC(同55%)などの大手行を大きく引き離しており、メトロバンクの「ファン」を生み出す取組みは存在感を示しているといえる。

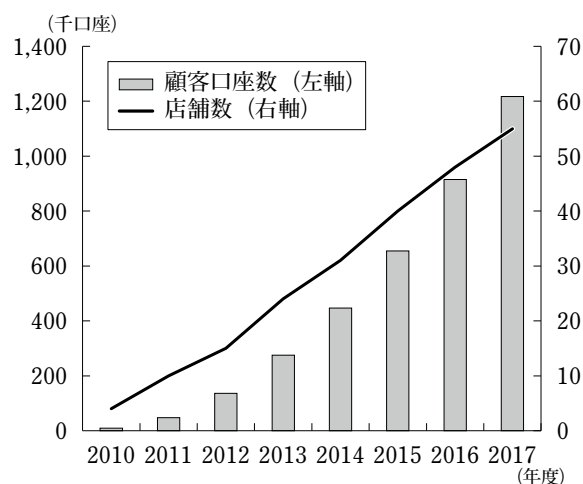
以下では、「ファン」を増やすためにメトロバンクが展開する特徴的な戦略を紹介する。

図表2 総資産の推移



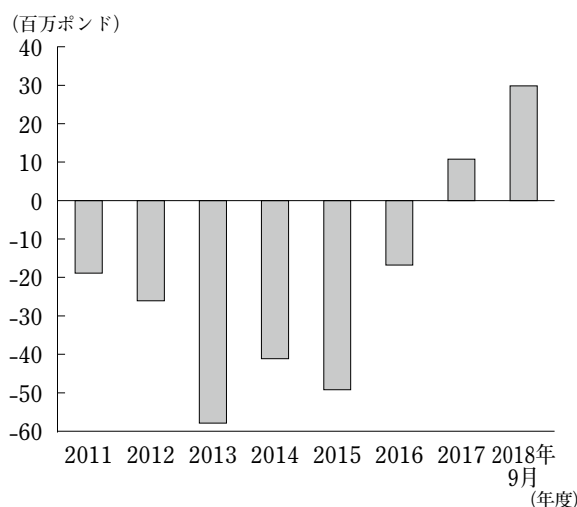
(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

図表3 顧客口座数および店舗数の推移



(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

図表4 当期純利益の推移



(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

## (1) 広告

メトロバンクは、他行とは異なりテレビCMをはじめとしたマスメディアを活用した広告は一切行わず、店舗でのパンフレットやボールペン・ショッピングバッグ等のグッズ配布をはじめとしたダイレクトチャンネルにこだわっている。レジ袋有料化が徹底されていることもあり、グッズとして配布されたメトロバンクのロゴ入りバッグを使用している人をロンドンの街中で見かけることも多い。また、人が立ち寄りやすい立地に、青・赤をシンボルカラーとした人の目に付きやすい店舗を構えること自体が広告効果を持つというのがメトロバンクの発想であり、これが結果として広告宣伝費の抑制にも繋がっている。

メトロバンクが最大の広告と位置付けているのは「口コミ」である。店舗での顧客向けサービスや顧客とのコミュニケーションなどに力を入れ、来店客がそのサービスに満足して「ファン」になることで、その家族、友人、同僚などに評判が広がっていくことが、メトロバンクが最重要視するブランディング戦略である。実際に、筆者がメトロバンクの話をして興味を持った同僚や友人だけでも、既に5人以上が口座開設を行い利用している。

## (2) チャネル

### ①店舗

Face-to-Faceを重要視するメトロバンクにとって、店舗運営は戦略上最も重要なポイントとなっており、営業スタイルや立地など様々な点で工夫がみられている。

## イ. 営業時間

メトロバンクの最大の特徴の1つに、土日・祝日を含めた週7日間営業が挙げられる。1年のうち、休業日は元旦、クリスマス、イースターに限られ、実に年間362日にわたって営業を行っている。

また、1日の営業時間も非常に長い。平日は顧客の出勤前や退社後にも来店可能なように8時から20時、土曜は8時から18時、日曜祝日も11時から17時まで営業しており、週当たりの営業時間は実に70時間以上におよぶ。一般的な大手行と比較すると、違いは明らかとなっている（図表5）。

なお、各店舗では「10分ルール」が採用されており、来店客の時計の誤差を勘案し、実際の営業開始時間の10分前、営業終了時間の10分後でも入店が可能となっている。

図表5 営業時間の比較

	メトロバンク	一般的な英大手行
平日	8時～20時	9時～17時
土曜	8時～18時	定休日
日曜・祝日	11時～17時	定休日
コールセンター	24時間、年365日	24時間、年365日

(備考) 信金インターナショナル作成

## ロ. サービス

店舗内部は広々としている上、スタッフと来店客を妨げる物が極力取り払われており、「銀行」というより「小売店」を意識した内装となっている。

ホテルのフロントのような受付カウン

ター（図表6）では、入出金等の簡単な要件であれば、すぐにスタッフが対応を行う。口座開設等については、フロアにいる係員に要件を伝えた後、担当者の用意ができた段階で名前を呼ばれ、個別相談用のデスクに案内される。この際はファーストネームで呼ばれるため、親しみやすい印象を受ける。個別相談用デスクは同一フロアにあり、仕切りなどはなくオープンなスペース（もちろん仕切られたミーティングスペースもあり）となっており、飲み物も無料でスタッフが席まで持ってきてくれる。

なお、子どもとペットにフレンドリー<sup>(注5)</sup>な環境を整え、子ども用（大人も可）にはキャンディー、犬用にはビスケットを全店舗で常備している。また、メトロバンクの顧客であるか否かに関わらず、来店客は誰でもトイレを使用可能<sup>(注6)</sup>である。

## ハ. 待ち時間・対応スピード

口座開設や住宅ローンの申込みなどについては、既存行が来店にあたって事前予約を求める一方で、メトロバンクではアポ無しの訪問を歓迎している。スタッフ数も既存行の店舗と比較すると多く配置されており、例えば口座開設であれば最速15分での完了を謳うなど、スピーディーな対応が基本となっている。口座開設に関しては、手続完了後、他行であればキャッシュカードは後日郵送となり、受取りに1週間程度要するのに対し、メトロバンクでは各店舗にカードを作成する機械を設置していることから、開設直後その場でキャッシュカードを受け取り、暗証番号を設定のうえ、即日サービスが利用可能となる。

なお、口座開設等によりメトロバンクの顧客になる際には、初回来店時に顔写真の登録が併せて行われる。これにより、2回目以降の来店時におけるスムーズな本人確

図表6 受付カウンターの様子



(備考) 信金インターナショナル撮影

図表7 ダッフィーの名刺



(備考) 信金インターナショナル撮影

(注)5. 会長であるヒル氏の愛犬ダッフィー（図表7）は、メトロバンクのCCO（Chief Canine Officer、最高犬責任者）に就任しているなど、銀行を挙げての取組みとなっており、ペット関連のイベントの開催なども頻繁に行われている。また、ダッフィーの公式ツイッターアカウントでは、イベント情報などが展開されている。なお、愛犬家のヒル氏は、「犬大切にされると、自分も大切にされている気がする。」と述べている。

6. 英国の公衆トイレは有料の場合もある。

認が可能となっている。

## 二. 立地・出店戦略

出店にあたっては、マクドナルドやCommerce Bancorpで店舗展開を行ってきた会長のヒル氏の目利き力が活用されている。立地の選定に際しては、人口や企業・住宅の分布のほか、駅や住宅地、ショッピングセンター等の施設からの動線が分析されており、現在はロンドン中心部の駅前(図表8)を中心に、郊外にも店舗を展開している。なお、各店舗については、自社保有物件の場合もあるが、多くが賃貸物件となっている。

好立地の物件が多いということもあり、物件費負担が大きくなる点は否定できない一方で、それを理由に出店を取りやめることは原則行わない方針である。むしろ、利便性の高さが担保できるのであれば、よりよい立地を迷わず確保するのがメトロバンクのポリシーである。実際に、金融街シティ

の中心にあるLiverpool Street駅やBank駅のすぐ近くにも店舗を構えている。なお、対象物件の確保はもちろん、認可取得なども必要であることから、出店は1,2年で一段落するようなものではない。2018年の出店計画は12店舗とされている一方、次年度以降に向けてその3倍以上の候補地が既に検討されているとのことである。

外装は青と赤をシンボルカラーとした人目をつくデザインとなっているほか、ガラス張りで中が見通しやすい設計のため、明るく入りやすいイメージがある。

店舗での対面サービス・利便性の高さを売りにする一方で、人気が出て客足が増えた場合は待ち時間が長くなってしまい、メトロバンクが目指す良質な店舗サービスが提供できなくなることとなる。この点、メトロバンクでは、顧客属性や地域特性によっては、同一エリア、あるいは徒歩圏内に店舗を増設しても十分機能するとの考えを持っており、実際に徒歩10分程度の距

図表8 ロンドン市内中心部にある店舗の一例



(備考) 信金インターナショナル撮影



離に2店舗出店しているエリアが既に複数存在している。さらに、ロンドンでは初となる「ドライブスルー」店舗（図表9）を郊外に3店舗設置しており、ここでは、乗車したまま現金の入出金などを行うことが可能となっている。

店舗数はロンドンを中心に、前掲図表3のとおり、毎年10店舗程度の出店ペースで拡大しており、将来的には英国全体で

200～250店舗の展開を目指している。

## ②オンラインバンキング

英国でも、銀行はインターネットやスマートフォンアプリを用いたオンラインバンキングを提供している。実際に簡単な送金や振込みなどをオンラインバンキングで済ませる人は多く、個人による利用の場合は送金手数料が無料であるため、不可欠なサービスと言え

図表9 郊外にあるドライブスルー店舗の様子  
○外観



## ○ドライブスルーエリア



- (備考) 1. ロンドン中心部から車で1時間ほどの距離にある郊外型店舗。ショッピングセンターが近くにあり、車での来店客が中心。ファーストフード店のように道路沿いに設置されたロゴ入りの看板や、全面ガラス張りの外観は、走行中の車から見ても目立つデザインとなっている。
2. 店舗建物裏にドライブスルーエリアがあり、乗車したままカウンター越しにメトロバンクのスタッフによる応対を受けることが可能。訪問時にも頻繁に利用客が訪れていた。
3. 信金インターナショナル撮影

る。メトロバンクでは、あくまで対面サービスを最重要としている一方で、他行が提供しているものと同等あるいはそれ以上の利便性を備えたオンラインバンキング機能を提供しており、送金や残高確認のほか、連絡先・暗証番号を変更することができる。また、例えば個人事業用の当座預金口座を別途開設する場合など、同一名義での追加口座開設もオンラインで手続可能となっている。

店舗戦略を強化し、Face-to-Faceによる対面チャネルの利便性を最大化することで他行と差別化を図りつつ、オンラインチャネルを併せて充実させることで、幅広い顧客が満足できるサービスを提供している。

### ③コールセンター

コールセンターでは、店舗の営業時間外も問い合わせを受け付けている（年365日・24時間）。他行では、コールセンター自体をアジア圏などの他国に設置し、業務自体を第三者に委託しているケースも多いが、メトロバンクのコールセンターはロンドン市内に設置されており、対応もメトロバンクに採用されたスタッフが行っている。また、他行のコールセンターは、自動音声やプッシュボタンによる対応が主流となっているが、メトロバンクでは原則スタッフが全て対応することとなっており、気軽な問い合わせが可能となっている。既存顧客からの問い合わせであれば、コールセンターのスタッフは、顧客の口座情報だけでなく、口座開設時に登録した顧客の顔写真を見ながら対応できるようになっ

ており、より親近感のあるコミュニケーションができるよう運営がなされている。

### ④システム投資

社内の顧客データ管理や決済、オンラインバンキングの運営、コンプライアンスなど、銀行運営においてシステム対応は不可欠となっているが、メトロバンクでは内製のITプラットフォームではなく外部のシステム会社に対応をアウトソースしている。ただし、店舗・業容の拡大に合わせて費用を支払う形態（「Pay-as-you-grow」方式）を取っていることから、初期投資の低減および効率的なコスト負担が可能となっている。

## (3) 人事

### ①採用（学歴や職歴ではなく「人となり」を重視）

メトロバンクでは、行員の採用に対し、“Hire for Attitude, Train for Skill”を掲げている。つまり、採用時には、学歴や職歴ではなく、「人となり」を重視するのがメトロバンクのポリシーである。当行が行員に求める人物像は、「顧客が驚くほどの素晴らしいサービス」を提供することに「情熱的であること」とされており、顧客に最高のサービスを提供できるか否かが第一の条件となっている。これは店舗勤務のスタッフだけでなく、本部やコールセンター採用のスタッフにも同様に求められる人物像となっている。仮に金融・業務知識が不足している場合であっても、後のトレーニングで補うことは可能であ

るが、「人となり」を後からトレーニングで身につけるのは難しいという思いが根底にある。なお、もちろん様々な職歴を持つスタッフがいますが、例えば、アパレルなどの接客業からの転職も見られ、銀行業務の経験がない人材も多いという。

## ②教育（メトロバンク大学）

銀行員に求められる金融知識等については、スタッフ向け研修を充実させることでカバーしている。メトロバンクは、「メトロバンク大学」と呼ばれる社内研修制度を創設し、70種類の講義や100種類以上のeラーニングを備えるなど、スタッフのスキルアップの環境を整備している。通常、採用後2～3週間はここで集中研修が実施される。また、社内のイントラネット上にて、メトロバンク大学の講座申込みが簡単にできる仕組みになっており、業務都合を見つつ個別の受講も可能であるほか、例えば特定のスタッフに苦手分野等がある場合、上司が受講を奨励するケースもある。さらに、英国のChartered Banker Institute<sup>(注7)</sup>が提供する資格試験の取得に向けたコースも開講しており、実際に合格した際に給与アップが行われるといった奨励策も実施されている。

メトロバンクの取扱商品には優遇レートの適用もなく、預金・貸出金とも限られた商品数となる（後述）ことから、事務面も含め、新任のスタッフであってもすぐに戦力として

活躍しやすい運営となっている。

## ③人事評価（ファンを増やすための手法）

メトロバンクでは、店舗勤務のスタッフに対して、獲得顧客数や金額にかかるノルマは設定されておらず、実際の評価にあたっては、・覆面調査員による抜き打ち臨店、・顧客へのアンケート結果、・クレーム件数など、サービスを提供するプロセスに着目した要素が考慮されている。例えば、口座開設のために来店した顧客に対しては、定期預金や貸出商品のセールスは行わず、迅速なサービス提供や来店時の対応に注力し、あくまで顧客の要望に適確に応えることを重視する。1人でも多くの人にメトロバンクを選んでもらうことが、結果としてビジネスの拡大に繋がるとの考えに基づいている。

また、支店長職や中間管理職などのマネージャー職について、英国では経験のある外部人材の登用を行うことも一般的であるが、メトロバンクでは外部からの採用よりも内部昇進を優先して検討することを方針として掲げている。仮に過去に銀行での業務経験がないスタッフであっても、実際にマネージャー職への昇進が行われるケースも多く、職員の意識向上に向けた取組みも見られる。

CEOのドナルドソン氏は、人事評価にあたって、何（What）ではなくどのように（How）取り組んだかを重要視する方針を公言しており、達成した数字に対する結果主義

(注)7. 1875年設立の団体であり、「プロフェッショナル銀行員」、「金融アドバイス」、「クレーム対応」といったような各種切り口で、銀行業務に従事する人向けの講座・資格試験を提供している。

ではなく、各スタッフの振る舞い自体が評価される企業文化となっている。また、Microsoft社の「Yammer」と呼ばれる社内ソーシャルネットワークシステムを導入しており、各スタッフは、業務運営上問題に感じていることや、今後に向けた提案などをこのSNSに書き込むことが可能となっている。ドナルドソン氏自らも投稿内容をチェックしているほか、直接フィードバックを送るといったことも行っており、社内の風通しを良くし、コミュニケーションを取ることのできる環境の整備も進んでいるといえる。

#### ④勤務形態

店舗スタッフは、正社員とパートタイム社員の両方で構成されている。ただし、平日の営業時間が長く、土日も営業していることから、顧客の来店・取引データを蓄積させ、それをもとに各店舗の繁忙時間帯などを分析し、状況に応じたシフトを組む体制を敷いている。正社員の場合は、9:00~17:00が定時として設定されているが、その前後の時間帯および休日も含めて組まれたシフトをもとに出勤する運営となっている。また、決まった休日の設定はなく、シフト次第で平日・休日問わず休暇取得が可能となっている。

### 3. 業務

メトロバンクのメインビジネスは、伝統的な銀行業務ともいえる預貸金に限られてお

り、投資用金融商品や保険の販売は行っていない。顧客に来店してもらうことを重視しており、法人向け融資以外で渉外担当はいない。また、店舗においてもスタッフから商品のセールスは行わない。店頭での質の高い接客による顧客満足度の向上に主眼を置いた事業運営が行われており、商品種類の多様化や、条件面での優遇などには注力していない。

新規参入行ということもあり、特に事業拡大に際してはコスト負担が大きくなりがちではあるが、業務のなかでコスト削減にも取り組んでいる。また、ファンを生み出すための取組みとして、各種の非金融サービスの提供にも注力している。

#### (1) 預金

メトロバンクの資金調達の約75%は企業や個人など一般顧客からの預金であり、原則として市場からの資金調達は行っていない。

預金への適用金利は、大手行と同等あるいはやや高いレートが設定されているものの、他行が提供しているような高額預金者への優遇レート設定等は一切なく、全顧客一律に同じレートが適用されており、顧客属性や最低預入金額等に応じた複数タイプの口座提供なども行っていない。このため、顧客向けの提供商品は他行と比較してシンプル<sup>(注8)</sup>になっている。なお、未成年者向け預金口座も取り扱っており、11歳以上であれば本人名義、10歳以下であっても両親・保

(注)8. 個人向け預金口座の種類は、決済口座であるCurrent Account（当座預金）のほか、貯蓄口座であるInstant Access Savings（日次で付利、随時引き出し可能）、Fixed Term Saving（定期預金）およびYoung Savers（未成年向け預金）のみである（Instant AccessおよびFixed Termについては、非課税型のISA預金も存在する）。

護者の名義により開設が可能となっている。

高額預金者など、優遇金利の恩恵等を受けることが目的の顧客にとっては、メトロバンクへの預金にメリットは乏しい。メトロバンク側も、金利条件の高低のみを基準に金融機関を選択する顧客は、メトロバンクを選択しなくてもやむを得ないという認識である。インタビューを行った営業推進部長は、「顧客に対して不公平な取扱いを行うことを良しとしていないことから、条件面が優れていることを理由に顧客から選ばれることを望んでおらず、店舗の利便性や接客の質など、条件面以外のサービスにこだわることで顧客を獲得するのがメトロバンクのスタイルである。」と述べている。実際に、メトロバンクの接客を気に入った大手企業の役員などが他行から口座を乗り換えるケースもあるとのことである。

なお、英国および欧州各国では、小売店やレストランなどでの支払いの際には、現金ではなくデビットカード（一般的に銀行キャッシュカードにデビットカード機能が付与されている。）を使用するのが通例となっている。英国内のデビットカードの利用料は、無料である。英国外での利用については、他の英国大手行では、デビットカードを利用してポンド建以外の商品を購入する場合、為替売買にかかる手数料とは別に2.75～3.00%程度の取引手数料が発生する。一方でメトロバン

クでは、英国内にとどまらず欧州域内では取引手数料が無料、欧州以外でも2.75%となっており、出張や旅行などの機会に国外でカードを利用する際にもメリットのある設定となっている。

メトロバンクでは、定期預金よりも、個人顧客向けの日常の決済口座である無利子のCurrent Account（当座預金）<sup>(注9)</sup>の獲得を重視している。メトロバンクのサービス方針に共感した顧客による他行からの乗換え<sup>(注10)</sup>も多く行われており、2017年末時点では預金残高の30%以上がCurrent Accountとなっているなど、預金拡大に伴う調達コストの高まりが抑制されている。

## (2) 貸出金

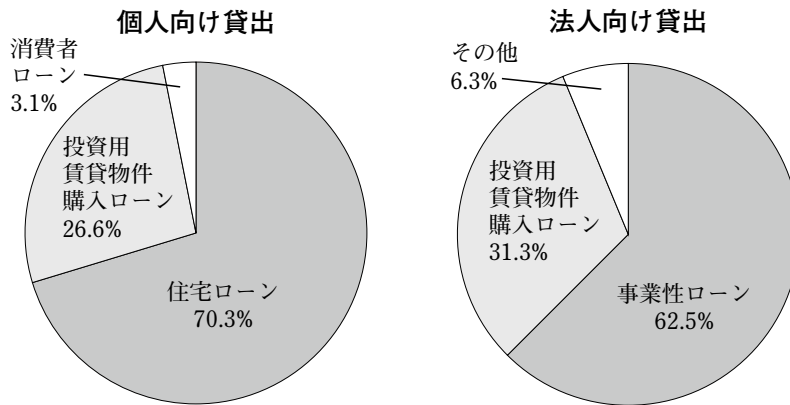
貸出業務はメトロバンクのメインの収益源となっている。

貸出金の内訳を見ると、個人向けが約67%、法人向け（主に中小企業向け）が約33%となっており、個人向けの住宅ローンのほか、個人、法人向けとも投資用不動産取得のためのローン（Buy-to-let）の割合が高くなっている（図表10）。その他、個人向けには消費者ローン、法人向けには事業性ローンのほか、当座貸越なども取り扱っている。なお、主軸の住宅ローンについては、前述の預金と同様、全顧客一律に同じレートを

(注)9. Current Accountは、給与振込や公共料金の支払いなどで利用される無利子の口座であり、日本における（決済用）普通預金口座に近い位置付けで利用されるものである。日常生活における決済が目的の口座であり、当座貸越の機能を付与することも可能である。

10. 英国には「SWITCH GUARANTEE」という制度があり、口座の乗換えは日本に比べて容易である。公共料金引落などを行うメイン口座を他行に設定している場合でも、銀行窓口で当該制度の利用を申し込むことで、口座残高および引落先など全ての設定を別の銀行の口座に無料で移転することができる。なお、口座移転を行う銀行間の手続きのみで完了し、顧客による特別な対応は必要ない。2013年に導入された当該制度は、銀行間の競争を促す政府施策の一つでもある。

図表10 貸出金内訳 (2017年12月末時点)



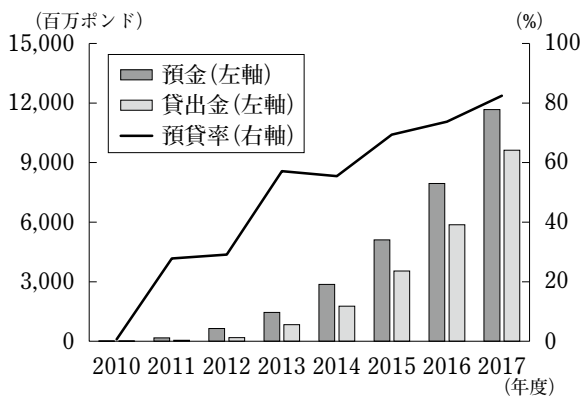
(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

適用している。

中小企業向け貸出に関しては、店舗スタッフのほかに通常各店舗1~3名程度の専担者が配置されており、業務経験がある人材を登用している。専担者は、飛び込みによる新規開拓などの営業活動を展開している。

なお、近年では、他社からBuy-to-letの貸出金ポートフォリオを購入するなど、貸出金増強に向けた戦略的な取り組みも見られており、創業から約7年で預貸率80%超を実現している (図表11)。

図表11 預貸金および預貸率の推移



(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

### (3) 貸金庫

貸金庫は、他行ではコスト業務と位置付けられており、撤退あるいは大型店舗に限って運営を続けているケースが多い。一方、メトロバンクでは、顧客ニーズが依然として高いとの認識のもと、全店舗に設置して積極的な展開を行っている。店舗により差はあるものの、各店舗に1,500個~6,000個程度設置されており、あまりの人気の高さから増設した店舗もある。通勤等の途上にある店舗で、気持ちの良い接客を行うスタッフが対応し、土日を含む362日アクセス可能な貸金庫は、パスポートや宝飾品など、頻繁に出し入れする物の保管にも活用されている。

貸金庫の利用率は、全体で90%超 (店舗によってはほぼ100%) を実現している。サイズは5種類用意されており、年間使用料は、最小サイズ (7.5×12.5×53.7cm) で200ポンド (約3万円)、最大サイズ (25×25×53.7cm) で675ポンド (約10万円) となっている。

店舗内の貸金庫エリアの入室鍵はメトロバ

バンクのスタッフが管理し、貸金庫自体の鍵は利用者のみが所持する。利用者は最大で鍵を2つ与えられ、近親者等と共有することも可能となっている。店舗での貸金庫利用時には、本人確認後、署名を行ったうえで、貸金庫エリアへの入室が認められるフローとなっている。

なお、前述のとおり利用率の高さから、全体で見ると、貸金庫収益だけで店舗の不動産賃借料（開設から1年以上経過した店舗が対象）の80%以上をカバーしており、メトロバンクにおける貸金庫は、コスト業務ではなく、むしろ収益業務として機能している。

#### (4) 非金融サービス

メトロバンクでは、金融サービス以外に、地域への貢献にも積極的に取り組んでおり、各店舗をコミュニティのハブと位置付け、様々な企画を行っている。その根底には、メトロバンクが資金調達を地域からの預金に依拠しているため、その地域に根ざしたビジネスを行うコミュニティバンクであるべきであるとの考えがある。以下にその取組みの一例を紹介する。

##### ①子供向け金融教育「Money Zone」

メトロバンクは、子ども向けの金融教育に力を入れており、小学生（主に4～5年生を対象）向けに4つのセッションからなるMoney Zoneと呼ばれる無料の講座を開設している。最初の3セッションでは、メトロバンクのスタッフが直接小学校を訪問したうえ

で預金口座の種類やお金の基礎などについて講義を行い、4つ目のセッションでは、メトロバンクの実店舗で店頭ATMの操作や現金保管庫への入室などのフィールドワークを行う。2015年だけでも、Money Zoneには2万人以上の小学生が参加するなど、積極的に開催されている。

##### ②来店客に楽しんでもらう「Magic Money Machine」

メトロバンクの各店舗には、Magic Money Machine（図表12）と呼ばれる、ゲーム性のある両替機が設置されている。顧客は、マシンに投入した硬貨の合計金額を当てると、景品と交換することができる。当然、両替機であるため、投入した硬貨は、同額の紙幣と交換できるほか、自身の預金口座へ直接入金することも可能である。

Magic Money Machineは、メトロバンク全店舗にて無料で利用することができ、子どもがゲームを楽しめるだけでなく、大人でも両替機として利用可能で、メトロバンクの顧客

図表12 Magic Money Machine



(備考) 信金インターナショナル撮影

図表13 Magic Money 5 for 5 Club



(備考) 1. 利用者に配布されるスタンプカード  
2. 信金インターナショナル撮影

でない場合でも利用できる。英国のスーパーマーケットなどに設置されている両替機の利用には3~10%程度の手数料が発生するほか、他の大手行では両替機が設置されていない店舗が多く、カウンターでの手続が求められるケースがあるため、メトロバンクのMagic Money Machineは、顧客にとって便利な人気サービスの一つとなっている。

また、Magic Money Machineの子ども向けサービスとして、Magic Money 5 for 5 Club (図表13) というものがある。これは、15歳以下の口座保有者を対象としたサービスであり、月1回のMagic Money Machine利用でスタンプを1つ獲得でき、スタンプが5個集まった時点で5ポンドがプレゼントされるものである。大人だけでなく子どもにも店舗を訪れてもらうことを目的とした取組みの一つとなっている。

### ③その他イベント等

クリスマスやハロウィン、新規店舗開店時

図表14 店舗で開催された子ども向けイベント



(備考) 1. メトロバンクをモチーフにしたペンや塗り絵などを無料配布  
2. 信金インターナショナル撮影

などにおけるイベントのほか、1年を通じて、子ども向けにグッズを無料で配布する企画 (図表14) などを定期的に行っている。また、中小企業向けのネットワーキングイベントなど、ビジネスに関連したイベントも併せて開催されている。

これらイベントに加え、各エリアでの雇用創出による地域貢献にも力を入れており、店舗・コールセンターといった拠点を新規に設立する際には、その拠点が置かれるエリアに住む人の雇用を積極的に行っている。地域密着という観点で、より地域に根ざしたサービス提供に繋げていくための取組みである。

## 4. 体験談

筆者は、実際にメトロバンクの店舗で口座開設を行い、現在では給与振込等のメイン口座に設定している。口座開設時の対応やその後のサービスなど、実際に体験した内容を紹介する。



## (1) 預金口座開設時の対応

筆者は既に大手行の一つであるLloyds（ロイズ）で預金口座を持っていたが、メインバンクをメトロバンクへと変更するという用件で日曜日の午後に店舗を訪問した。入店時には、フロア・受付カウンターそれぞれに3名程度のスタッフがおり、数名は顧客対応中であつた。店内が広々としているからか、他にも5組程度の顧客がいたものの、窮屈な印象は特になかつた。入店直後、フロアスタッフが笑顔で用件を聞きに来てくれ、口座開設という来店目的をこちらから伝えた後、フロア内にあるソファで待つよう促された。なお、ロイズで預金口座を開設した際には、店舗訪問に際して事前の電話予約が必要であつたほか、1週間以上先の日程しか予約できなかったこともあり、手続きに手間取つた経緯があつた。しかしながら、今回メトロバンクでは、事前予約なしで店舗を訪問したにも関わらず、10分程度ソファで待った後に担当スタッフから名前を呼ばれ、個別相談用のデスクに案内された。また、担当スタッフが自らコーヒーを用意してくれ、飲み物を飲みながら手続きが進められた。

口座開設にあたって身分証明書類（ビザ、パスポート等）および住所確認書類（公共料金の請求書等）がそれぞれ必要である点はロイズと共通で、その他サインする書類等についても同様であつた。ただし、ロイズではキャッシュカードおよび暗証番号が数日後に

自宅宛郵送されたが、メトロバンクでは休日にも関わらずカードは即日発行のうえ手交され、暗証番号の設定も面前で完了し、直後に早速ATMを利用することができた。

スタッフがデータ入力等で使用しているパソコンにはカメラが取り付けられており、本人確認等の作業完了後、その場で簡単な顔写真撮影が行われ、メトロバンクのシステムへの登録が行われた。

面談開始後カード受取りまで概ね20分程度で、入店時の待ち時間を含めても30分程度で口座が開設されたこととなる。ただし、今回は口座乗換えのため、前述の「SWITCH GUARANTEE」制度の申込みを併せて実施<sup>(注11)</sup>したことを勘案すると、メトロバンクの謳う最速15分での口座開設は現実的だと感じた。

面談終了後、登録したメールアドレスあてに送付されるアンケートへの回答を依頼され、面談は終了となつた。当該アンケート結果は、人事評価で重視されることとなる。なお、困つた際に連絡を取れるよう名刺を渡されたが、他の預金商品や貸出商品などのセーブルは一切行われなかつた。

## (2) カード紛失時の対応

口座開設から数か月後、筆者は不幸にも財布の盗難に遭い、メトロバンクのキャッシュカードを紛失する事態に見舞われた。この際には、コールセンターへの問い合わせやカー

(注)11. SWITCH GUARANTEEの申込みから1週間程度経過後、ロイズの口座閉鎖手続きも自動で行われたほか、自動引き落とし等の設定も全て自動で引き継がれ、個人での別途の手続きは一切不要であつた。

ド再発行の手続きを行った。

まず、紛失が発覚した休日の午後すぐにコールセンターへ連絡を取ったが、待ち時間もほぼなく、音声案内での操作も特に不要ですぐに担当者と繋がった。紛失の旨および簡単な本人確認の質問に回答した後にすぐにカード停止処理が完了した点は、他行や日本の銀行とも同様の対応と思われる。ただし、メトロバンクのコールセンターの担当者は、手続完了後、財布を盗まれてしまったことを心配しているとの言葉を、通り一遍のマニュアルではない自分の言葉で丁寧にかけてくれたほか、メトロバンクのカード以外のもの（クレジットカードなど）を紛失した際の留意点などを親身にアドバイスしてくれた点で、非常に好感の持てる対応であった。

カード停止後、紛失の翌日に再発行手続のため、口座開設店舗ではなく勤務先最寄りの店舗を訪問した。閉店間際の来店であったが、入店後用件を伝えるとすぐに担当スタッフによる応対に進んだ。本人確認後、再発行手続に入り、10分程度で新しいカードを受け取ることができるなど、ここでも迅速な対応を実感することができた。なお、今回の紛失により非常に大変な思いをしたはずであるとの理由で、5ポンドがプレゼントされるという旨も併せて伝えられ、当日に「サプライズ」という摘要で振込みが行われるなど、粹なサービスを受けることもできた。カードの再発行については、店頭であれば即日受取、オンラインバンキング・モバイルアプリやコールセンターを通じた申請の場合は7日

以内に自宅あてに郵送されることとなっている。

### (3) その他スタッフからのヒアリング

実際に店舗で対応した担当のスタッフはいずれも気さくな人物で、店舗付近の飲食店の情報なども含めて色々と教えてくれた。間違いない丁寧な対応というより、親しみを感じさせる新しい友人のような対応は、日英の文化の違いを感じさせるものでもあった。今回は、メトロバンクの店舗スタッフに対しても何点かヒアリングを行ったので、以下のとおり紹介する。

- ・担当者一個人としても、メトロバンクが他行よりも高い水準のサービス提供を目的としていることは実感しており、常に意識している。
- ・メトロバンクは、直接顧客に接する「Face-to-Face」（担当スタッフの実際の発言）スタイルを重視しており、システム等のプラットフォームへの投資にのみ頼るのではなく、休日も含め店舗に多く人材を配置することで、担当エリアの顧客になじみ易い銀行を目指している。
- ・店舗勤務のスタッフは、週休1日の週と週休3日の週が交互に設定される勤務スタイルとなっている。
- ・店頭での外貨両替レートはあまり良くないため、おすすめしない。正直言って他行やその他の両替所に行った方が良いでしょう。ただ、他行と異なり、欧州各国

でのデビットカード利用手数料が無料なので、欧州出張や旅行に行く際にメトロバンクを利用するメリットは大きい。

- ・顧客が来店する際には、何らかの目的があるはずであり、その目的をしっかりと達成できるように対応するのがスタッフの仕事である。このため、特に顧客からの要望がないにもかかわらず、クレジットカードや貸金庫などのセールスを行い、顧客側の時間を無駄にするようなことは絶対に避けている。むしろ、今後用件があった際にまた来店してもらうことや、後日に別の商品に興味が出た場合に、気軽に問い合わせてもらえるようないい印象を持ってもらうことが何より重要である。
- ・銀行の店舗勤務スタッフとしての給料が他行より優れているとは正直思わないが、他行とは勤務スタイルも目的も違い、独自性があるため、やりがいのある職場だと感じている。

もちろん担当者により対応は異なるはずであるが、少なくとも今回接したスタッフは、メトロバンクの長所・短所ともに素直に話してくれている印象であった。また、他のフロアスタッフにも笑顔が多く、確かに堅苦しい銀行というよりは気さくな小売店といった感覚であった。なお、当日依頼し忘れた小切手帳の受取りのため、開設時に渡された名刺を頼りに同じスタッフに連絡を入れ、再度店舗を訪問したが、その際も変わらず気さくな雰

囲気に対応を行ってくれた。

## おわりに

本稿では、英国の銀行業界に新たな風を吹き込んでいるメトロバンクの取組みについて紹介してきた。実際にサービスを利用した実感としても、理念・方針が掲げられているだけでなく、確かにそれらが着実に実践されており、メトロバンクの急成長は十分に頷けるものだといえる。もちろん、複数回店舗を利用する中で、スタッフによって対応の丁寧さやフレンドリーさには違いがあるとも感じられた。また、金利など経済的な面以外でのサービスは目に見えないものであり、受け取り手によって捉え方・感じ方が異なるため、全ての顧客に対して同じレベルで満足してもらえるようなサービスの提供は非常に難しいことだといえよう。ただし、メトロバンクはあくまでそのような目に見えない部分での付加価値を武器にFace-to-Faceでのチャレンジを続けており、注目に値する銀行であることに変わりはない。

英国と日本とでは、金利水準や銀行間の競争、サービスについての考え方・文化などに関しては異なる面も多いといえる。また、例え同じ国であっても、大都市と人口の少ない地方都市とでは、ビジネスの環境はもちろん異なる。しかしながら、メトロバンクは、金融機関側が顧客を「訪問する」という形ではなく、サービス提供の場としての店舗を顧客に「訪問してもらう」ことを重視し、新しいFace-to-Faceを実践のうえ成果を上げてき

た。「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す経営方針は、信用金庫をはじめとした日本の地域金融機関にとっても示唆深い取り組みといえるのではないだろうか。

#### 〈参考文献〉

- ・家長令（2017）「英国メトロバンク（Metro Bank PLC）について」信金中金 地域・中小企業研究所HP、2017年12月26日発信（<http://www.scbri.jp/PDFnews&topics/20171226.pdf>）
- ・神山哲也、飛岡尚作（2015）「大手英銀の牙城に挑むチャレンジャー・バンクとFinTech」『野村資本市場クォーターリー』2015年夏号、pp.46-69
- ・荻谷亜紀（2016）「サービスを差別化の中心に据える英メトロ・バンク」『野村資本市場クォーターリー』2016年冬号、pp.153-167
- ・メトロバンク アニュアルレポート各年版

## 地域・中小企業関連経済金融日誌（2018年11月）

- 7日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・KPIを公表した金融事業者のリストを更新（2018年9月末時点の信用金庫数は169金庫と、6月末時点から22金庫追加）
- 15日 ○ 経済産業省、平成30年10月22日に発生した大島大橋損傷の影響により売上高等が減少している中小企業者・小規模事業者への資金繰り支援措置として、山口県大島郡周防大島町を対象にセーフティネット保証4号<sup>(注)</sup>を発動することを決定  
(注)売上高等が減少している中小企業・小規模事業者の資金繰り支援措置として、信用保証協会が一般保証とは別枠で融資額の100%を保証する制度
- 21日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成30年7～9月期結果（確報）を公表 資料1
- 27日 ● 内閣府、「地域の経済2018」を公表 資料2
- 経済産業省および公正取引委員会、下請取引の適正化について親事業者等に要請
- 29日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 中小企業庁、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付決定（呉信用金庫が代表者であるグループを含む岡山県、広島県、愛媛県の計11グループ）を公表
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 30日 ● 内閣府、地域経済動向（平成30年11月）を公表 資料3
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査(10月調査)の調査結果を公表
- 経済産業省、中小企業庁がとりまとめた中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）の集計結果を公表（対2014年比23.1万者減の357.8万者）

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

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

### （資料1）

#### 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成30年7～9月期結果（確報）を公表（11月21日）

総務省は、2018年7～9月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。

今期（2018年7～9月期）の業況判断D.I.は△59.4で、前期（2018年4～6月期）（△54.3）に比べ、5.1ポイント悪化している。

また、来期（2018年10～12月期）の業況見通しD.I.は△56.1となっており、今期の業況判断D.I.（△59.4）に比べ、3.3ポイントの改善を見込んでいる。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01toukei05\\_01000161.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei05_01000161.html) 参照)

## (資料 2)

### 内閣府、「地域の経済 2018」を公表（11月27日）

内閣府は、「地域の経済 2018」を公表した。目次は以下のとおり。

『地域の経済 2018』の公表にあたって

#### 第1章 地域における人手不足問題

第1節 人手不足感の地域ごとのばらつき

第2節 地域の産業構造と労働生産性の向上

#### 第2章 インバウンド需要の取込みに向けて

第1節 インバウンド需要の拡大と地域差

第2節 インバウンド需要のすそ野の拡大に向けて

第3節 今後のインバウンド需要拡大への展望

#### 第3章 2017年から2018年にかけての各地域の経済動向

第1節 景気ウォッチャー調査からみた各地域の景況感

第2節 各地域の経済動向

(<https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr18/cr18.html> 参照)

## (資料 3)

### 内閣府、地域経済動向（平成30年11月）を公表（11月30日）

内閣府は、2018年11月の地域経済動向を公表した。

前回調査（2018年8月）と比較して、1地域（九州）において下方修正、残りの11地域（北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2018年8月）と比較して、鉱工業生産については、1地域（東北）において下方修正、残りの11地域（北海道、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄）においては横ばいとした。

個人消費については、1地域（東北）において上方修正、3地域（甲信越、近畿、九州）において下方修正、残りの8地域（北海道、北関東、南関東、東海、北陸、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。

雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2018/1129chiiki/menu.html> 参照)

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(11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
18.11.2	内外金利・為替見通し	30-8	物価の基調は弱く、日銀は当面、超緩和的なスタンスを維持	角田 匠 奥津智彦
18.11.16	経済見通し	30-3	実質成長率は18年度0.9%、19年度0.8%と予測 ー輸出の増勢は鈍化しているが、堅調な内需を支えに景気は回復基調を維持ー	角田 匠
18.11.20	金融調査情報	30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 ー「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指すー	家長 令 ブラウン咲織
18.11.30	金融調査情報	30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	間下 聡

### 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
18.11.6	講演	日本経済の現状と展望	有価証券運用担当者勉強会	埼玉県信用金庫協会	角田 匠
18.11.6	講演	「稼ぐ力」を磨く中小企業	若手経営者・後継者の会	蒲郡信用金庫	藁品和寿
18.11.8	講演	国内外の経済・金利見通し	経済セミナー	平塚信用金庫	奥津智彦
18.11.8	講演	商店街の活性化事例	第1回「堀切ラッキー通り商店街」 活性化ミーティング	城北信用金庫	笠原 博
18.11.9	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	山梨しんきん本店経営者会講演会	山梨信用金庫	鉢嶺 実
18.11.14	講演	「フィンテック」と「ビットコイン」	博多法人会第3支部11月例会	福岡信用金庫	藁品和寿
18.11.16	講演	構造変化の中で「稼ぐ力」を磨く中小企業の経営事例	あましんサクセスネットクラブ	尼崎信用金庫	藤津勝一
18.11.21	講演	千年企業の継続力！ ーその経営が示唆するものは何かー	うみ信会	道南うみ街信用金庫	鉢嶺 実
18.11.21	講演	内外経済と金利・為替相場の展望	役員向け勉強会	いちい信用金庫	角田 匠
18.11.23	講演	信用金庫による地域活性化への取組み	シンポジウム「地域金融機関の課題」	北海道大学大学院経済学研究院 日本計画行政学会北海道支部	松崎英一
18.11.27	講演	環境変化に挑む！若手経営者の取組み事例	若手経営者セミナー	白河信用金庫	鉢嶺 実
18.11.27	講演	企業の「稼ぐ力」 ー「稼ぐ力」を磨く企業の事例ー	津山信用金庫講演会	津山信用金庫	松崎英一

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
18.11.28	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	東青梅信友会講演会	飯能信用金庫	鉢嶺 実

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
18.11.10	フィンテック最前線(8)	信用金庫	全国信用金庫協会	藁品和寿
18.11.15	個人消費は上向しているものの最大のリスク「消費増税」への懸念	バンクビジネス	(株)近代セールス社	奥津智彦
18.11.19	トレンド〈米国経済〉	週刊金融財政事情	金融財政事情研究会	角田 匠



# 2018年信金中金月報（第17巻）総索引

## 巻頭言

---

### 1月号（通巻546号）

- 世界経済の構造変化と日本 明治大学 政治経済学部教授 勝 悦子

### 2月号（通巻547号）

- 信用金庫は中長期的な収益を誰からどのように得るのか? 神戸大学 経済経営研究所教授 家森信善

### 4月号（通巻549号）

- 古希を迎えて 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 藤野次雄

### 5月号（通巻550号）

- 日米金利差拡大と東アジア域内為替相場の不安定化 一橋大学大学院 商学研究科教授 小川英治

### 6月号（通巻551号）

- 「相互扶助」の経済的意義 小樽商科大学大学院 商学研究科教授 齋藤一朗

### 7月号（通巻552号）

- トランプ政権下での金融規制緩和とアメリカ経済 明治大学 政治経済学部教授 勝 悦子

### 8月号（通巻553号）

- 信金らしさは創業者支援の武器になる 神戸大学 経済経営研究所教授 家森信善

### 10月号（通巻555号）

- 地方公共団体の公会計導入と地方創生 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 藤野次雄

### 11月号（通巻556号）

- FRBの金融政策正常化とターム・プレミアム 一橋大学大学院 経営管理研究科教授 小川英治

### 12月号（通巻557号）

- 金融機関の収益メカニズムとボリューム追及の呪縛 小樽商科大学大学院 商学研究科教授 齋藤一朗

## 特別寄稿論文

---

### 1月号（通巻546号）

- 日本経済 持続的な安定成長を目指して コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所所長  
コロンビア大学R.D.カルキンス国際ビジネス名誉教授 ヒュー・パトリック  
(邦訳) 昭和女子大学 名誉理事  
現代ビジネス研究所 特別研究員 平尾光司

### 10月号（通巻555号）

- 地域金融と競争政策 成城大学名誉教授 村本 孜

## 調査

---

### 1月号（通巻546号）

- 新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆  
— 新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢 — 藤津勝一

- 企業の人手不足の状況と今後の見通し  
 - 中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きい - 奥津智彦

## 2月号 (通巻547号)

- 第170回全国中小企業景気動向調査 10~12月期業況は26年ぶりにプラス転換 - 2017年10~12月期実績・2018年1~3月期見通し -  
 【特別調査-2018年(平成30年)の経営見通し】 地域・中小企業研究所

- 都道府県間人口移動の要因と影響  
 - 産業構造、所得環境、生活コスト、住宅取得環境等の都道府県間格差から人口移動を考察 - 峯岸直輝

- 中小企業の「稼ぐ力」③ - 新事業展開による「稼ぐ力」への挑戦 - 市野寛明  
 薬品和寿

## 3月号 (通巻548号)

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

- ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価 松崎英一  
 岸本真樹

- 信用金庫のベンチマークの開示状況 - 今後のベンチマークの開示・活用にあたって - 荻野和之  
 海田尚人

## 4月号 (通巻549号)

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

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

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

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

- 信用金庫の経費削減への取組み 刀禰和之

## 5月号 (通巻550号)

- 第171回全国中小企業景気動向調査 1~3月期業況は改善一服 - 2018年1~3月期実績・2018年4~6月期見通し -  
 【特別調査-経営者の健康管理と事業の継続について】 地域・中小企業研究所

- 中小企業の財務状況からみた設備投資・貸上げ余力  
 - 中小企業における収益性分析、付加価値分析、安全性分析による考察 - 峯岸直輝

- 中小企業の稼ぐ力④ - 地域密着による「稼ぐ力」への挑戦 - 馬場亮太  
 薬品和寿

- 信用金庫の創業支援策について - 新たな担い手発掘の強化が必要 - 関 恵祐

## 6月号 (通巻551号)

- 経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割  
 - 生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ - 藤津勝一

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

- 信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について 関 恵祐  
 刀禰和之

■ 信用金庫のフィービジネス強化への取組み 刀禰和之

#### 7月号 (通巻552号)

■ インバウンドの現状と今後の見通し - 訪問地域に広がりもみられ、中小企業にとってはビジネス獲得の好機- 奥津智彦

■ 中小企業における経営者の健康管理と事業の継続 - 経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために- 品田雄志

■ 事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題  
- 経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える- 鉢嶺 実

■ 信用金庫の中期経営計画の策定事例 - 新宮信用金庫- 刀禰和之

#### 8月号 (通巻553号)

■ 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】 地域・中小企業研究所

■ 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 紘平  
薬品和寿

■ 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(1) - 「まちてん」の参加者(千葉県いすみ市)の事例から- 吉田哲朗

■ 信用金庫の店舗戦略の考え方 刀禰和之

#### 9月号 (通巻554号)

■ 都道府県別の潜在的な労働力の活用余地  
- 地方圏で潜在的な労働力の活用余地が乏しく、基盤的な産業の構築が必要- 峯岸直輝

■ 信用金庫の視点でひも解く2018年版中小企業白書・小規模企業白書 - 今こそ中小企業に求められる生産性向上- 薬品和寿  
品田雄志

■ 1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 - 預金規模階層別にみた特徴- 品田雄志  
松崎英一

■ 信用金庫における窓口営業時間の弾力運用の動向について 刀禰和之

#### 10月号 (通巻555号)

■ 電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦 - 中小企業の資金繰り改善支援に向けた取組み- 薬品和寿

■ 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

■ 信用金庫の若手職員の育成事例について ③ - 京都北都信用金庫- 刀禰和之

#### 11月号 (通巻556号)

■ 第173回全国中小企業景気動向調査 7~9月期業況はわずかに改善 - 2018年7~9月期実績・2018年10~12月期見通し-  
【特別調査-中小企業経営者と「人生100年時代」】 地域・中小企業研究所

■ 中小企業における「人材活用」② - 「女性」の活躍による生産性向上への期待- 亀山雄仁  
薬品和寿

■ 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

#### 12月号 (通巻557号)

■ 「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント  
- 働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ- 藤津勝一

- 千年企業の継続力 —なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか— 鉢嶺 実
- 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2) -1 —「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から— 吉田哲朗
- 信用金庫の創業支援施設の開設動向について 刀禰和之

## 査読付論文

---

### 11月号(通巻556号)

- 大学生の金融知識の水準と金融教育の効果 —金融知識別の分析— 明治大学商学部准教授 浅井義裕

## 信金中金だより

---

### 2月号(通巻547号)

- 日本中小企業学会第37回全国大会国際交流セッション講演抄録  
東京経済大学経営学部准教授 日本中小企業学会第13期本部事務局・事務局長 山本 聡

- 地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」を開催

### 3月号(通巻548号)

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

### 8月号(通巻553号)

- 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

### 10月号(通巻555号)

- 地域・中小企業研究所が「事業性評価にかかる情報交換会」を開催

### 11月号(通巻556号)

- 地域・中小企業研究所が「経営戦略プランニング研修」を開催中
- 地域・中小企業研究所研究員が日本中小企業学会全国大会にて研究報告

### 12月号(通巻557号)

- 地域・中小企業研究所が「働き方改革にかかる情報交換会」を開催

## 増刊号・特集号

---

### 3月号(通巻548号)

- 特集「金融仲介機能のベンチマーク」

### 9月号(通巻554号)

- 特集「生産性向上」

# 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、鹿児島島の4県である。
- ※ 信金中金庫 地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2014. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
6	264	6,856	244	7,364	9,268,533	2,199	69,832	42,572	112,404	114,603
9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987
17.10	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
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,007	42,952	110,959	113,102
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	42,730	110,479	112,620
8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	42,529	110,021	112,162
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,247	109,263	111,402
10	261	6,816	248	7,325	9,223,840	2,138	66,790	42,103	108,893	111,031

### 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		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
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
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
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
17.10	1,410,370	2.2	560,007	6.1	847,379	△ 0.2	2,984	25.1	1,409,562	2.2	1,434	40.8
11	1,407,146	2.1	557,453	6.0	846,656	△ 0.3	3,037	24.4	1,406,250	2.1	1,649	49.0
12	1,421,840	2.3	570,670	6.4	848,164	△ 0.2	3,005	20.3	1,420,320	2.3	1,549	13.3
18. 1	1,410,887	2.1	560,817	6.1	847,086	△ 0.3	2,983	43.8	1,410,036	2.1	1,487	30.9
2	1,414,939	2.0	568,213	5.9	843,732	△ 0.4	2,993	35.2	1,414,107	2.0	1,177	7.5
3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9
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
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1
7	1,428,332	1.9	577,914	5.5	847,053	△ 0.4	3,365	26.3	1,427,510	1.9	1,466	△ 14.6
8	1,432,527	1.8	582,618	5.5	846,515	△ 0.5	3,393	27.9	1,431,656	1.8	1,447	△ 12.0
9	1,437,739	1.8	590,454	5.8	843,925	△ 0.7	3,359	15.8	1,436,127	1.8	1,348	△ 15.2
10	1,434,995	1.7	591,106	5.5	840,543	△ 0.8	3,345	12.1	1,434,202	1.7	1,344	△ 6.2

(備考) 1. 預金計には譲渡性預金を含まない。  
2. 実質預金は預金計から小切手・手形を差し引いたもの

## 地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
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
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
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
17.10	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
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
7	73,405	1.4	54,582	1.0	251,427	1.8	263,427	1.2	37,924	0.3	304,300	2.2
8	73,319	1.0	54,825	0.9	252,009	1.8	264,161	1.0	38,000	0.2	304,803	2.1
9	73,884	1.3	55,001	0.5	253,194	1.7	264,769	1.2	37,914	0.2	305,851	2.2
10	73,320	1.4	54,903	0.8	253,306	1.7	264,872	1.1	37,953	0.2	304,570	2.0

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
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
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
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
17.10	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
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
7	299,822	2.9	60,719	1.5	28,151	2.1	23,597	2.0	28,973	1.1	1,428,332	1.9
8	301,406	3.0	61,046	1.4	28,208	1.9	23,728	2.2	29,043	0.9	1,432,527	1.8
9	302,500	2.6	61,290	1.5	28,262	2.1	23,845	2.5	29,172	1.4	1,437,739	1.8
10	301,648	2.3	61,286	1.7	28,242	1.9	23,810	2.3	29,123	1.1	1,434,995	1.7

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

### 1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
6	1,403,184	2.2	1,094,770	1.5	397,343	6.4	696,843	△ 0.9	574	6.5
9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5
17.10	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
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
7	1,428,331	1.9	1,107,701	1.4	417,356	6.2	689,600	△ 1.2	736	25.7
8	1,432,526	1.8	1,113,246	1.3	423,538	6.0	688,947	△ 1.3	750	22.8
9	1,437,737	1.8	1,109,851	1.4	421,691	6.3	687,413	△ 1.3	737	20.8
10	1,434,994	1.7	1,114,372	1.2	428,919	5.9	684,721	△ 1.4	722	19.7

年月末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,752	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
6	240,786	5.6	135,448	7.4	104,983	3.6	347	△ 12.7	56,493	1.5
9	252,486	7.1	144,996	9.7	107,119	3.7	363	△ 7.4	53,294	△ 0.3
17.10	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
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
7	247,147	2.9	140,422	4.8	106,317	0.5	400	9.5	62,156	7.2
8	245,883	2.6	138,746	4.3	106,727	0.6	402	7.6	62,345	8.3
9	259,616	2.8	151,736	4.6	107,490	0.3	382	5.1	57,561	8.0
10	251,303	2.5	143,555	4.6	107,367	△ 0.0	373	△ 0.0	58,339	8.6

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2014. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
6	18,224	1.6	38,265	1.5	0	△ 100.0	11,129	3.4	0	1,622
9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	1,592
17.10	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
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	1,466
8	18,726	2.7	43,615	10.9	0	...	11,047	△ 1.0	0	1,447
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	1,348
10	16,922	2.2	41,414	11.5	0	...	10,975	△ 4.4	0	1,344

(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
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
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
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
17. 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
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
7	706,946	2.1	6,701	△ 4.4	700,245	2.2	35,150	1.4	635,934	2.1	29,160	5.2
8	707,804	2.1	6,514	△ 4.4	701,289	2.1	35,484	1.5	636,389	2.0	29,416	5.2
9	714,564	1.7	7,544	△ 4.3	707,019	1.7	36,953	1.6	638,347	1.6	31,719	5.5
10	709,354	1.6	6,519	△ 5.5	702,835	1.7	36,690	1.8	636,248	1.5	29,895	5.1

## 地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
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
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
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
17. 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
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
7	30,649	0.8	24,309	1.8	137,506	3.5	128,563	2.2	17,173	0.2	144,618	1.2
8	30,790	0.9	24,348	1.9	137,555	3.3	128,746	2.2	17,189	0.4	144,752	1.1
9	30,857	△ 0.8	24,651	1.3	139,169	3.0	130,070	2.1	17,204	△ 0.2	146,253	0.8
10	30,655	△ 0.5	24,455	1.7	138,607	2.8	129,242	2.0	17,088	△ 0.2	144,446	0.6

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
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
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
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
17. 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
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
7	152,018	2.4	31,880	1.9	10,611	3.3	12,489	0.9	15,848	△ 0.1	706,946	2.1
8	152,189	2.4	32,000	2.1	10,624	3.4	12,473	0.8	15,841	△ 0.3	707,804	2.1
9	153,580	2.1	32,286	1.9	10,678	2.0	12,581	0.5	15,929	△ 0.4	714,564	1.7
10	152,612	2.0	31,944	1.6	10,625	2.0	12,506	0.6	15,870	△ 0.7	709,354	1.6

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。



# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計								
	前年同月比 増 減 率	構成比		製造業		建設業						
				前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比					
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
16.12	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
6	707,372	2.4	100.0	450,139	2.9	63.6	60,348	0.1	8.5	48,562	3.1	6.8
9	714,562	1.7	100.0	457,469	2.1	64.0	61,594	△ 0.6	8.6	50,885	3.0	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	
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
16.12	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
6	27,682	1.3	3.9	25,548	0.3	3.6	163,717	5.1	23.1	59,126	0.7	8.3
9	28,511	0.7	3.9	25,914	0.1	3.6	165,718	4.6	23.1	59,016	0.0	8.2

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品貸家業		
	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	
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
16.12	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
6	8,728	1.8	1.2	5,909	2.2	0.8	22,479	△ 0.1	3.1	2,778	0.0	0.3
9	8,808	1.6	1.2	5,961	1.7	0.8	22,463	△ 0.5	3.1	2,870	△ 1.5	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	
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
16.12	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
6	58	7.4	0.0	55,676	1.7	7.8	201,557	1.3	28.4	168,694	1.0	23.8
9	58	12.1	0.0	54,805	1.0	7.6	202,287	0.9	28.3	168,982	0.7	23.6

(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	金銭の託 信	商品の託 有価証券	品 証券
		うち信金中金預け金									
2014. 3	15,048	297,649	(7.8)	227,989	(7.7)	0	1,756	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
6	13,119	376,213	(5.7)	317,422	(6.0)	0	520	0	1,744	1,629	48
9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	1,625	1,688	49
17.10	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
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	2,155	1,847	22
8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	599	0	2,278	1,879	22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
10	13,304	384,818	(1.3)	323,847	(1.3)	0	567	0	2,289	1,984	20

年月末	有価証券	国債					地方債					短期社債					社債					株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債	公債				
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										
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										
6	418,060	(△0.0)	81,738	(△4.8)	90,906	94	159,296	(△3.4)	70,611	20,363	68,322	6,902										
9	414,697	(△0.5)	77,981	(△7.5)	90,350	34	156,415	(△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127										
17.10	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										
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797										
7	424,297	(0.7)	74,069	(△10.2)	91,711	139	151,955	(△4.4)	67,046	14,377	70,531	7,837										
8	426,395	(1.9)	74,423	(△5.9)	92,409	139	151,400	(△4.5)	66,971	13,967	70,461	7,953										
9	427,119	(2.9)	74,513	(△4.4)	92,396	29	151,177	(△3.3)	66,846	13,556	70,775	7,895										
10	429,765	(2.7)	74,354	(△6.9)	92,695	129	150,967	(△3.4)	66,539	13,192	71,236	7,957										

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	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
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
6	0	37,394	40,388	1,337	811,335	(2.5)	317,422	49.1	57.7	29.7	22.5	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
17.10	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
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
7	0	45,523	51,500	1,561	826,614	(2.0)	324,688	49.4	57.8	29.6	22.7	39.2
8	0	45,788	52,705	1,573	831,029	(2.1)	326,999	49.3	57.9	29.7	22.8	39.3
9	0	45,783	53,751	1,570	828,327	(2.6)	308,737	49.6	57.5	29.6	21.4	37.2
10	0	46,846	55,200	1,614	832,752	(2.1)	323,847	49.3	57.9	29.9	22.5	38.8

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

## 2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		前年同月比 増減率	
									前年同月比 増減率			
2014. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
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
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
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
17. 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
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
7	1,428,332	1.9	9,723,581	2.1	6,445,388	2.0	4,479,922	2.8	3,652,310	5.4	2,629,287	3.3
8	1,432,527	1.8	9,690,196	1.7	6,408,892	1.5	4,463,634	2.5	3,638,160	4.9	2,631,747	3.1
9	1,437,739	1.8	9,738,001	2.2	6,445,699	2.3	4,482,692	3.3	3,648,840	5.5	2,637,998	3.2
10	1,434,995	1.7	9,728,243	1.4	6,459,193	1.2	4,498,798	1.7	3,667,003	4.6	2,619,863	2.9

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2014. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
6	664,977	2.5	1,808,272	0.7	12,657,745	3.5
9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
17. 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	—	—	—	—
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
7	648,906	△ 1.6	—	—	—	—
8	649,557	△ 1.8	—	—	—	—
9	654,304	△ 1.6	1,803,749	0.5	12,979,489	1.9
10	649,187	△ 1.9	—	—	—	—

(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
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
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
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
17.10	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
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,329	0.0	5,808,871	2.8
7	706,946	2.1	2,553,110	1.4	1,950,773	4.6	2,035,252	5.0	507,335	△ 0.0	5,802,643	2.6
8	707,804	2.1	2,538,230	1.0	1,943,875	4.6	2,039,561	5.1	507,364	△ 0.1	5,792,959	2.4
9	714,564	1.7	2,557,534	1.0	1,967,148	5.2	2,051,520	4.7	512,656	△ 0.3	5,836,274	2.2
10	709,354	1.6	2,532,668	0.6	1,947,878	4.9	2,051,790	4.9	510,684	△ 0.1	5,804,496	2.1

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

## ホームページのご案内

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

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

### 【ホームページの主なコンテンツ】

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

### 【URL】

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

The screenshot shows the website for the Shinkin Central Bank Research Institute. The header includes the name 'Shinkin Central Bank Research Institute' and a search bar. The main content area is titled '信金中金 地域・中小企業研究所' and contains a navigation menu on the left and a '新着情報' (What's New) section on the right. The navigation menu lists various reports and statistics. The 'What's New' section lists several recent publications with their titles and dates.

新着情報	WHAT'S NEW
2018.12.11 経済見直し No.30-4 実質成長率は18年度0.7%、19年度0.6%と予測(PDF)	
2018.12.10 金融調査情報 No.30-16 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2~「まちてん」の参加者(鹿児島県長島町)の事例から〜	
2018.12.8 内外経済・金融動向 No.30-5 米中貿易摩擦とその影響-最終的には米中経済双方に悪影響が大きい〜(PDF)	
2018.12.6 「活動記録」ページを更新しました。	
2018.12.4 内外金利・為替見直し No.30-9 国内金利暴落;原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も(PDF)	
2018.12.3 信金中金月報 2018年12月号(第17巻第12号通巻557号)(PDF)2.69MB	
2018.11.30 金融調査情報 No.30-15 信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向(PDF)	
2018.11.20 金融調査情報 No.30-14 英国の新残響入銀行メトロバンクの戦略-「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す〜(PDF)	

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2019年(平成31年)1月1日 発行

2019年1月号 第18巻 第1号(通巻558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