

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第18巻 第7号(通巻564号) 2019.8

「地政学リスク」について考える

第176回全国中小企業景気動向調査

4～6月期業況は小幅改善ながらも先行きにはやや慎重

—2019年4～6月期実績・2019年7～9月期見通し—

【特別調査—中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について】

中小企業の「継続力」を考える①

—“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神—

信用金庫の移動金融店舗車の導入動向

女性職員の活躍拡大への取組み

—湘南信用金庫の制服廃止—

地域・中小企業関連経済金融日誌(6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 (<https://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
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

	「地政学リスク」について考える	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	第176回全国中小企業景気動向調査 4～6月期業況は小幅改善ながらも先行きにはやや慎重	4
	—2019年4～6月期実績・2019年7～9月期見通し— 【特別調査—中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について】	
	中小企業の「継続力」を考える①	18
	—“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神— 庄司香織 鉢嶺 実	
	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向	34
	刀禰和之	
	女性職員の活躍拡大への取組み	43
	—湘南信用金庫の制服廃止— 刀禰和之	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（6月）	52
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（6月）	59
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	60

「地政学リスク」について考える

信金中金月報掲載論文編集委員

勝 悦子

(明治大学 政治経済学部教授)

アメリカのダウジョーンズ平均株価は、2016年から2018年始めまでは安定的に上昇してきたが、2018年以降一転して不安定な動きが続いている。これは2018年にFRBが4度にわたり金利を引き上げたことが大きく影響したが、それだけでなく地政学リスクが増大したこともその背景として指摘される。地政学リスクが近年大いに注目されているのは、米中貿易戦争が激化したことによる。これに加え最近の安倍首相イラン訪問と同時期に起きたホルムズ湾船舶攻撃、イエメン内乱でのサウジアラビアとイランの対立など、国あるいは地域での紛争が近年増えており、それにより企業などの戦略は大きく変わり、GDP、インフレ率、および国際収支などにも影響を与え、ひいては株価を含む金融市場の価格乱高下をも生む懸念があるからである。

地政学リスクとはどのように定義されるのだろうか。そもそも地政学 (Geopolitics) とは、地理上の条件が国際関係にどのような影響を与えるかを検討する学問であり、Geopoliticsという言葉が最初に使ったのは、20世紀始めのスウェーデンの政治経済学の学者だった。そもそもは領土をめぐる紛争など国同士の緊張状況が対象だったが、最近では国だけでなく、企業、NGO、政治団体、民族など様々な主体の権力争いまで含まれる。このため、テロだけでなく気候変動、ブレクジット、米中貿易戦争、さらに世界金融危機まで幅広くとらえられる。地政学リスク (Geopolitical Risk) とは、こうした緊張関係が民主的に解決できず、戦争、テロ、内乱など、平常の国際関係に影響を与えるリスクであり、すでに顕在化したものだけでなく、現状のイベントがさらにエスカレートするリスクも含まれる。

地政学リスクを考える場合、「不確実性 (uncertainty)」と「リスク」との違いを明確にする必要がある。例えば、経済学者フランク・ナイトは自著の「Risk, Uncertainty and Profit」で、「リスク」とは確率によって予測できるとし、一方「不確実性」は確率的事象でないとする、「ナイトの不確実性」という概念を構築した。確かに、「リスク」はこれまでの経験に基づく期待値の標準偏差で測定できるが、過去経験したことのないような不確実性は確率的事象ではない。近年欧米では、IMF、欧州中央銀行、イングランド銀行などが、地政学リスクの不確実性に注目し、これの金融・経済への影響等について検討してきた。

かかる状況で、すでに欧米では地政学リスクを定量化する試みが相当程度進んでいる。現在最も注目されているのが、連邦準備銀行スタッフが考案したGPR指数である。これは国際セミナーで公表されたもので、最新の論文Caldara and Iacoviello(2018)“Measuring Geopolitical Risk”では、地政学リスクに関わるキーワードをアメリカ、イギリス、カナダの11の国際的に

発行されている英語の新聞からまず選び、電子検索によりそれらを収集し、その数値で定量化する試みが行われている。

同指数は、2000年から2009年までの平均値を100としたものであるが、1985年以降を指数化したもののほかに、1899年以降を長期的に指数化したもの（3紙が対象）も同様に公表されている。インデックスの推移をみると、最近では1986年4月のアメリカによるリビアへの空爆、91年のイラクのクウェート侵攻に伴う湾岸危機でスパイクし、2001年ニューヨーク同時多発テロからアメリカのイラク侵攻までの期間にピークを迎えた。その後も2004年のマドリッド爆破事件、2005年ロンドン爆破事件、2015年11月のパリ同時多発テロ、さらに2014年のロシアのクリミア併合、イラクやシリアでのISIS問題などでインデックスは上昇し、さらに最近ではアメリカとイランの対立でさらに指数は高まった。

同論文では世界の株価指数のリターンや先進国および新興国の資本フロー（グロス流入額の対GDP比）などを被説明変数として、GPR指数や他の危機指数等を説明変数とする重回帰分析を行っており、パネル分析によれば、特に1985年以降地政学リスクがスパイクした時に、先進国、特にアメリカの株価に負の影響を与えたとしている。

一方戦前のGPR指数をみると、第一次世界大戦がはじまった1914年が最も高く、第二次世界大戦が始まった1939年、真珠湾攻撃の1941年がそれに次ぐ高さであったが、1993年のイラク侵攻の際はそれと同程度の高さであった。

折しも世界大恐慌後の大戦間期は、各国で関税引き上げ、ブロック経済主義、資本取引規制、金本位制崩壊後の為替切り下げ競争など、世界貿易は縮小の一途を辿った。この反省のもと戦後は自由貿易、為替安定、通貨の交換性回復を軸にグローバル化が一層進み、1989年のベルリンの壁崩壊後に世界貿易はさらに増大した。この間の世界の輸出金額を世界のGDP比でみると、戦前は金本位制のもと1914年までは急速に増大したもののその後低下し、また戦後は自由貿易体制下で急速に増大したものの、2008年のリーマンショック後は減退している。

このように、近年のGPR指数の上昇と世界輸出のGDP比の低下は、大戦間期と似た傾向をたどっており、こうした不安定な傾向は当面続くだろう。最近では独立性があるべき中央銀行の金融政策にまで政治が介入しようとしている。

イングランド銀行のカーニー総裁は、イギリスを取り巻く不確実性（Uncertainty）として、地政学の不確実性、長期停滞（secular stagnation）や地球規模での流動性の罨などの経済の不確実性、そしてプレクジットでの政治の不確実性の、地政学・経済・政治の三位一体の不確実性を挙げた。これらはイギリスに限らず世界経済を取り巻く不確実性でもあり、経済や市場の先を見通すことは以前にも増して難しくなっている。

このような時代でこそ、国際協調の枠組みは一層重要であり、国・地域での頻繁な対話が必要であろう。折しも大阪でG20が開催されたが、様々な国際機関での議論も含め、重層的な対話、国際協調の枠組みの確保、首脳同士の信頼関係の構築が一層重要になったと言えよう。

調 査

第176回全国中小企業景気動向調査 (2019年4～6月期実績・2019年7～9月期見通し)

4～6月期業況は小幅改善ながらも先行きにはやや慎重 【特別調査—中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2019年6月3日～7日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,462企業（有効回答数 13,862企業・回答率 89.7%）
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 70.7%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い)の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

(概況)

1. 19年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△3.3、前期に比べ0.4ポイントの改善となった。ただ、前回調査時における今期見通し（△2.7）はやや下回った。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△1.7と前期比0.1ポイント低下、同収益判断D.I.は△4.7と同0.8ポイント改善した。販売価格判断D.I.は同2.4ポイント上昇し、プラス5.9となった。人手過不足判断D.I.は△27.4と前期比1.5ポイント人手不足感は緩和したものの、厳しい水準が続いている。業種別の業況判断D.I.は、6業種中、建設業と不動産業を除く4業種で改善した。地域別では、11地域中、改善6地域、低下5地域とまちまちだった。
2. 19年7～9月期（来期）の予想業況判断D.I.は△4.3、今期実績比1.0ポイントの低下見通しである。業種別には、全6業種中4業種で、地域別には全11地域中9地域で、それぞれ低下する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2019年 1～3月	2019年 4～6月	2019年 7～9月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○業況は小幅の改善

19年4～6月期（今期）の業況判断D.I.は△3.3と、前期比0.4ポイントの小幅改善となった（図表1）。なお、今回の業況判断D.I.は、前回調査時における今期見通し（△2.7）を若干ながら下回った。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△1.7、前期比0.1ポイント低下した一方で、同収益判断D.I.は△4.7と、同0.8ポイントの改善となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△0.9と前期比5.7ポイントの改善、同収益判断D.I.も△4.0と同5.1ポイントの改善となった。

販売価格判断D.I.はプラス5.9と、前期比2.4ポイント上昇し、11四半期連続のプラス水準となった（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス24.7と、同2.6ポイント上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△27.4（マイナスは人手「不足」超、前期は△28.9）と前期比1.5ポイントのマイナス幅縮小となり、足下の人手不足感はやや緩和したものの、依然として人手不足感は厳しい状況が続いている（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△4.9と、前期比1.5ポイント改善し、引き続き緩和状態が続いている。

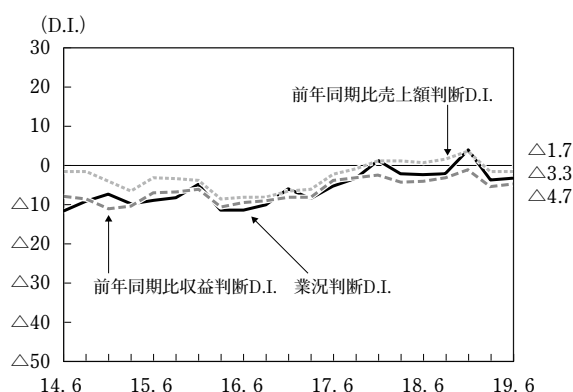
設備投資実施企業割合は22.1%と、前期比0.2ポイント低下したものの、高い水準を維持している。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、建

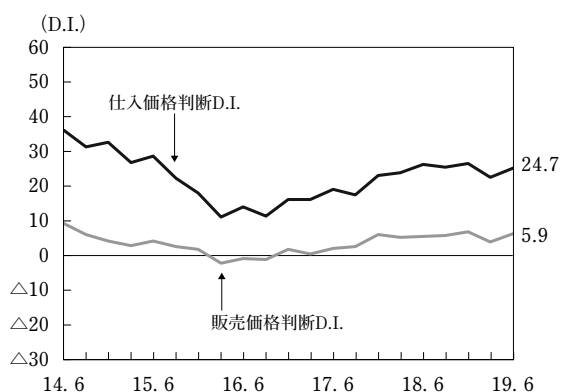
設業と不動産業で低下したものの、それ以外の4業種では改善した。とりわけ、サービス業は、前期比5.2ポイント改善と、最も改善幅が大きかった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、北海道や関東など6地域で改善、東海や北陸な

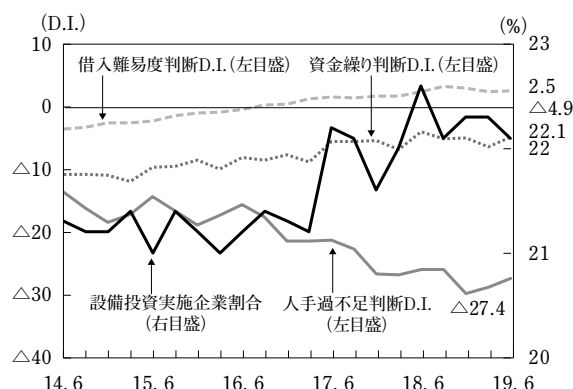
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



ど5地域で低下とまちまちだった。

○先行きにはやや慎重

来期の予想業況判断D.I.は△4.3、今期実績比1.0ポイントの低下を見込んでいる。なお、4～6月期実績と比べた7～9月期見通しが低下となっているのは、バブル崩壊以降では初めてのことである。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、卸売業と建設業で小幅改善する見通しとなっているものの、それ以外の4業種では低下見通しとなっている。一方、地域別では、全11地域中、北海道と北陸を除く9地域で低下の見通しとなっている。

2. 製造業

○業況は小幅改善

今期の業況判断D.I.は△3.1と、前期比0.4ポイントの小幅改善にとどまり、業況判断D.I.の水準は、2四半期続けてのマイナス水準となった（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.は△1.8、前期比0.8ポイント低下した一方、同収益判断D.I.は

△5.0、同0.3ポイント改善した。また、前期比売上額判断D.I.は前期比7.9ポイント改善して△0.5、同収益判断D.I.は同6.3ポイント改善して△4.7と、季節的な要因もあり、ともに改善した。

○人手不足感は2四半期続けてやや緩和

設備投資実施企業割合は26.0%と、前期比0.8ポイント低下した。

人手過不足判断D.I.は△24.2（前期は△27.9）と、人手不足感は2四半期続けてやや緩和した。

販売価格判断D.I.はプラス5.9、前期比2.4ポイントの上昇と、2四半期ぶりの上昇となり、9四半期続けてのプラス水準（「上昇」という回答が「下降」を上回る）を維持した。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス27.2と、前期比0.8ポイント上昇した。

なお、資金繰り判断D.I.は△4.8、前期比1.3ポイント改善と、2四半期ぶりの改善となった。

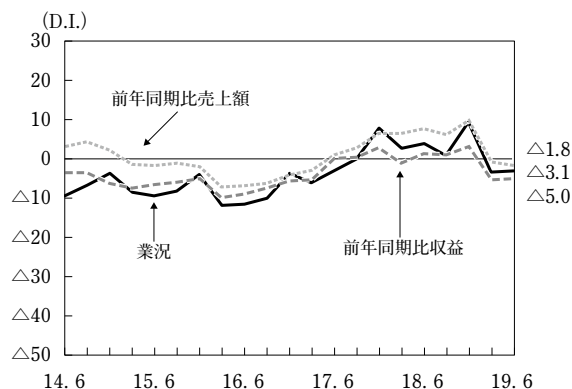
○業種別にはまちまち

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

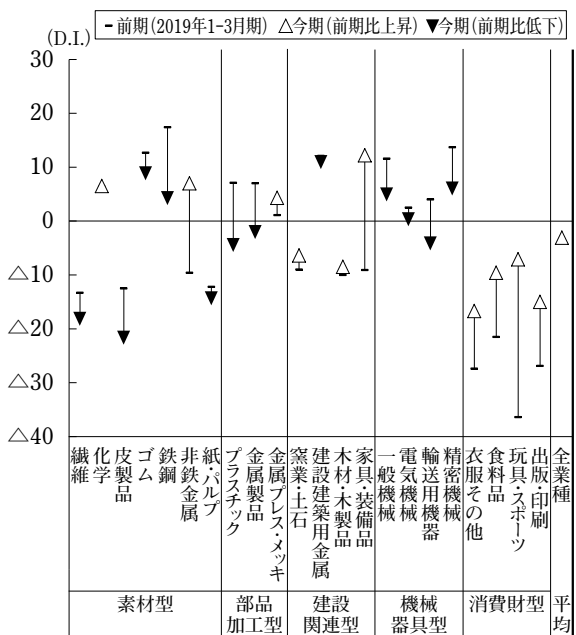
素材型業種は、全7業種中、非鉄金属と化学がそれぞれ改善したものの、それ以外の5業種では低下した。

部品加工型業種は、全3業種中、金属プレスで改善したものの、金属製品とプラスチックは、それぞれおよそ3年ぶりのマイナス水

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



図表5 業種別業況判断D.I.の推移



準まで低下した。

建設関連型業種は、建設金属が小幅低下したものの、それ以外の3業種では改善した。

機械器具型業種は、全4業種で低下した。とりわけ、輸送用機器は8ポイント超低下して、およそ3年ぶりのマイナス水準へ転じた。

消費財型業種は、全4業種で10ポイントを超える大幅な改善となった。

○輸出主力型が約3年ぶりのマイナス転換

販売先形態別の業況判断D.I.は、大メーカー型と中小メーカー型で低下したものの、それ以外の3形態では改善した。とりわけ、最終需要家型は10ポイント超の大幅改善となった。

輸出主力型の業況判断D.I.は前期比3.3ポイント低下して△1.3となり、およそ3年ぶりのマイナス水準へ転じた。一方、内需主力型は

同1.0ポイント改善して△2.5となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、1～19人と50～99人の階層で改善、20～49人と100人以上の階層で低下とまちまちだった。なお、水準面では、1～19人と20～49人の階層でマイナス水準（それぞれ△7.2、△1.5）にあるが、それ以上の階層ではプラス水準を維持した（50～99人でプラス7.4、100人以上でプラス13.4）。

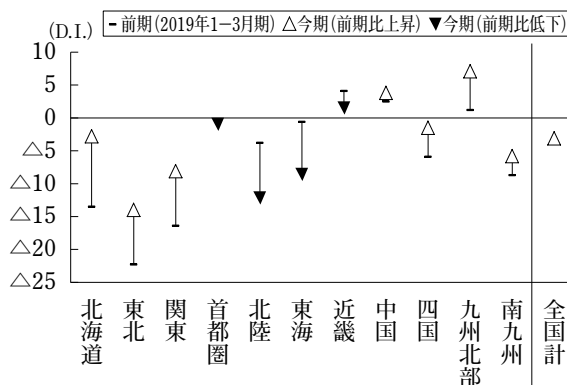
○全11地域中、7地域で改善

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏、北陸、東海、近畿で低下したものの、それ以外の7地域では改善した（図表6）。とりわけ、北海道では前期比10ポイント超の大幅改善となった。なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、近畿、中国、九州北部が前期に引き続きプラス水準を維持したものの、それ以外の8地域はマイナス水準となっている。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比1.4

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



ポイント低下の△4.5を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、紙・パルプや食料品など8業種で改善ないしは横ばいが見込まれている一方で、それ以外の14業種では低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、北海道や四国など5地域で改善ないしは横ばいが、また、それ以外の6地域では低下が見込まれている。なお、水準面では全11地域中、北海道、中国、四国、九州北部の4地域でプラス水準が見込まれている。

3. 卸売業

○業況は2四半期ぶりの改善

今期の業況判断D.I.は△10.4、前期比1.5ポイントの改善と、2四半期ぶりの改善となった(図表7)。

ただ、前年同期比売上額判断D.I.は△6.4、前期比1.5ポイント低下、同収益判断D.I.は△9.1、同1.3ポイントの低下となった。

○全15業種中、6業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、化

学や飲食料品など6業種で改善したものの、それ以外の9業種では低下した。一方、地域別には、全11地域中、中国や南九州など6地域で改善となったものの、それ以外の5地域では低下した。

○引き続き改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△8.8、今期実績比1.6ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、改善・低下の見通しがそれぞれ6業種、横ばい見通しが3業種とまちまちとなっている。また、地域別には、全11地域中、8地域で改善が見込まれている。

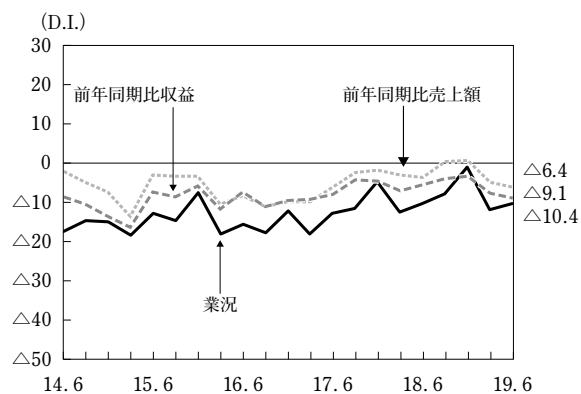
4. 小売業

○業況は改善

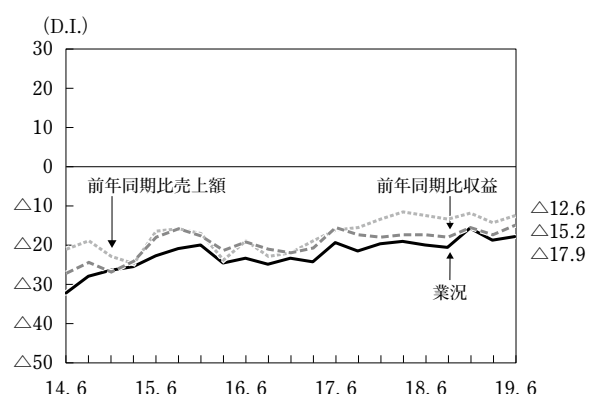
今期の業況判断D.I.は△17.9、前期比0.9ポイントの改善となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△12.6、前期比1.8ポイントの改善、同収益判断D.I.は△15.2、同2.3ポイントの改善となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で改善

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、7業種で低下した。とりわけ、燃料では10ポイント超の大幅低下となった。なお、地域別では全11地域中、7地域で改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△18.5、今期実績比0.6ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、7業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

5. サービス業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△2.9、前期比5.2ポイントの改善となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△0.8、前期比3.1ポイントの改善、同収益判断D.I.は△3.2、前期比3.2ポイントの改善となった。

○業種別、地域別にも総じて改善

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、6業

種で改善した。地域別では全11地域中、北陸、中国を除く、9地域で改善となった。なかでも、北海道、関東、九州北部、南九州は10ポイント超の大幅改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△5.4、今期実績比2.5ポイントの低下を見込んでいる。

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

6. 建設業

○業況は低下

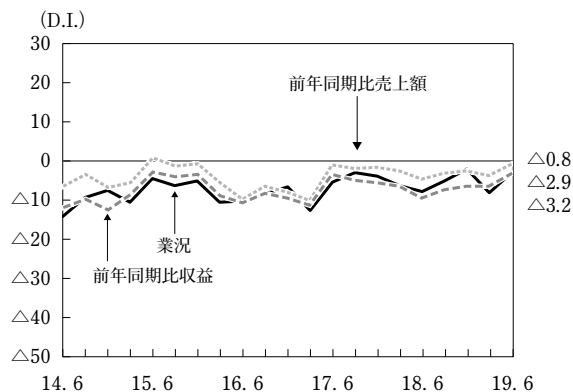
今期の業況判断D.I.はプラス10.6、前期比4.2ポイントの低下となった（図表10）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス8.9、前期比2.6ポイント低下し、同収益判断D.I.はプラス4.2、同1.0ポイントの改善となった。

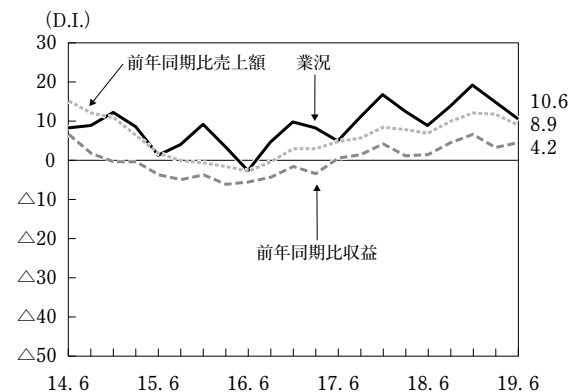
○4請負先中、3請負先で低下

業況判断D.I.を請負先別で見ると、4請負先

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



のうち、個人を除く3請負先で低下となった。

地域別では、全11地域中、9地域で低下となり、なかでも東海、四国、南九州では、10ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比1.2ポイント改善のプラス11.8を見込んでいる。

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

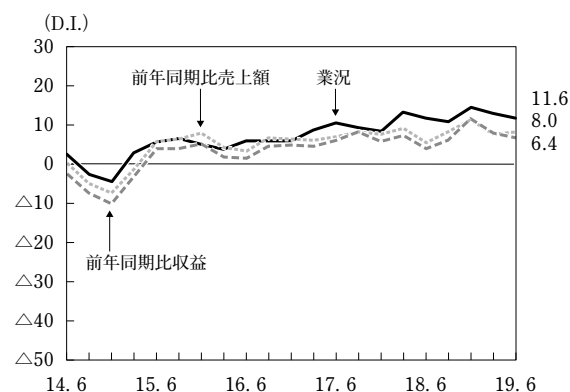
7. 不動産業

○業況は低下

今期の業況判断D.I.は、前期比1.3ポイント低下のプラス11.6となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.はプラス8.0、前期比0.5ポイントの改善、同収益判断D.I.はプラス6.4、同1.3ポイントの低下となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、5地域で低下

業況判断D.I.を業種別で見ると、全5業種中、建売を除く4業種で低下した。

地域別では、全11地域中、5地域で低下した。なかでも四国では10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比7.0ポイント低下のプラス4.6を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、4業種で低下の見通しとなっている。地域別では全11地域で低下の見通しとなっている。

特別調査

中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について

○現場作業中心に人手不足が深刻化

人手の状況については、「過剰」が1.9%にとどまったのに対し、「適正」が47.0%、「不足」が51.1%となった。2008年、2012年に行った同様の調査と比較すると、不足の割合

が大幅に上昇した（図表12）。

具体的に不足している職域については、「現場作業関係」が36.3%と「不足」全体の約7割を占めた。以下、「営業・販売関係」が10.7%、「経理・財務・管理関係」が2.3%で続いた。

図表12 人手の状況の認識

(単位：%)

	不足(A)					適正	過剰(B)					(B)-(A)	
	現場作業	営業販売	経理財務管理	その他	現場作業		営業販売	経理財務管理	その他				
全体	51.1	36.3	10.7	2.3	1.8	47.0	1.9	1.1	0.4	0.2	0.1	△ 49.3	
地域別	北海道	59.6	44.9	10.4	2.6	1.7	39.4	1.0	0.8	0.2	0.0	0.0	△ 58.6
	東北	54.0	36.1	12.8	3.2	1.9	44.0	1.9	1.1	0.6	0.2	0.0	△ 52.1
	関東	50.7	35.8	10.6	2.8	1.6	46.8	2.5	1.5	0.8	0.0	0.2	△ 48.3
	首都圏	41.5	28.6	9.4	2.2	1.4	57.0	1.5	1.1	0.3	0.1	0.1	△ 40.0
	北陸	52.7	36.4	12.5	1.8	2.1	44.7	2.6	1.4	1.1	0.0	0.0	△ 50.2
	東海	56.8	40.1	12.3	2.0	2.4	40.5	2.7	1.6	0.8	0.3	0.1	△ 54.0
	近畿	57.3	40.9	11.9	2.1	2.5	40.6	2.1	1.1	0.4	0.4	0.2	△ 55.2
	中国	57.1	42.3	11.3	2.0	1.4	40.9	2.0	1.3	0.6	0.0	0.2	△ 55.0
	四国	45.2	32.0	8.4	2.8	2.1	52.9	1.9	1.4	0.0	0.2	0.2	△ 43.4
九州北部	55.1	40.8	9.4	3.5	1.4	43.7	1.2	0.7	0.3	0.2	0.0	△ 53.8	
南九州	48.8	37.5	9.0	1.7	0.6	50.5	0.8	0.4	0.0	0.0	0.4	△ 48.0	
規模別	1～4人	32.8	21.1	8.2	1.8	1.7	65.9	1.3	0.6	0.5	0.1	0.1	△ 31.5
	5～9人	51.5	36.6	10.8	2.5	1.8	46.4	2.1	1.4	0.4	0.1	0.2	△ 49.4
	10～19人	58.9	43.3	11.2	2.5	1.9	39.0	2.1	1.4	0.5	0.2	0.0	△ 56.9
	20～29人	63.2	46.5	13.1	2.2	1.4	34.3	2.5	1.5	0.5	0.3	0.2	△ 60.7
	30～39人	66.2	49.9	10.7	3.1	2.5	32.3	1.5	0.7	0.3	0.4	0.1	△ 64.7
	40～49人	70.1	49.5	15.3	3.1	2.2	27.9	2.1	1.7	0.3	0.0	0.0	△ 68.0
	50～99人	68.8	48.7	15.9	2.5	1.6	29.1	2.1	1.2	0.4	0.3	0.3	△ 66.7
	100～199人	69.0	57.4	7.7	1.8	2.1	27.8	3.2	3.2	0.0	0.0	0.0	△ 65.8
200～300人	70.1	51.4	9.3	5.6	3.7	28.0	1.9	1.9	0.0	0.0	0.0	△ 68.2	
業種別	製造業	52.5	42.0	6.9	2.1	1.5	45.0	2.5	2.0	0.3	0.1	0.1	△ 49.9
	卸売業	46.6	20.6	21.4	3.6	1.0	50.9	2.5	1.1	0.7	0.5	0.2	△ 44.2
	小売業	39.6	18.8	16.6	2.0	2.2	58.6	1.8	0.8	0.9	0.1	0.0	△ 37.8
	サービス業	53.1	39.2	7.6	2.3	4.1	45.2	1.7	0.9	0.4	0.2	0.2	△ 51.4
	建設業	73.3	67.2	3.3	1.6	1.2	26.2	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	△ 72.8
不動産業	30.5	10.9	15.2	3.0	1.3	68.4	1.1	0.2	0.6	0.2	0.2	△ 29.3	

<参考> 過去調査結果

	不足(A)					適正	過剰(B)					(B)-(A)
	現場作業	営業販売	経理財務管理	その他	現場作業		営業販売	経理財務管理	その他			
2012年6月調査	20.4	12.0	5.6	1.5	1.2	73.7	5.9	4.1	1.0	0.4	0.4	△ 14.5
2008年6月調査	32.9	16.5	11.4	2.8	2.1	61.5	5.7	3.1	1.3	0.5	0.7	△ 27.2

企業規模別にみると、おおむね規模が大きいほど、現場作業関係を中心に人手不足を訴える声が目立った。業種別では、建設業の67.2%が現場作業関係の人手が不足していると回答した。

○女性、高齢者、外国人の活躍の場が拡大

今後の女性、高齢者、外国人の活躍推進への考えについては、女性については26.1%、

高齢者については18.2%、外国人については10.0%が「増やす方針」と回答した。2017年に行った同様の調査と比較すると、いずれも4ポイント前後上昇した（図表13）。

業種別にみると、女性を「増やす方針」と回答したのはサービス業（33.9%）が最も多く、建設業（19.3%）で最も少なかった。高齢者は、製造業、サービス業、建設業の3業種で20%を超えた一方、不動産業では8.4%

図表13 女性、高齢者、外国人の活躍推進についての考え

(単位：%)

	女性			高齢者			外国人			
	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	
全 体	26.1	72.8	1.0	18.2	76.7	5.1	10.0	85.3	4.7	
地 域 別	北 海 道	29.2	69.8	1.0	25.5	70.5	4.0	8.5	87.8	3.7
	東 北 道	30.6	68.6	0.8	24.3	71.4	4.3	7.2	88.8	4.0
	関 東 圏	33.2	65.9	0.9	23.6	70.8	5.6	11.6	82.1	6.4
	首 都 圏	18.1	80.7	1.2	10.7	84.5	4.8	7.3	87.7	5.0
	北 陸 道	29.6	69.4	1.0	19.0	76.1	4.9	12.9	82.6	4.5
	東 海 道	32.8	66.4	0.8	23.0	72.8	4.2	14.8	81.6	3.5
	近 畿 道	30.4	68.7	0.8	21.1	72.5	6.4	12.2	83.2	4.6
	中 国 道	29.5	69.1	1.4	19.5	74.6	5.8	11.9	81.8	6.3
	四 国 道	23.2	75.4	1.4	18.2	76.5	5.3	9.5	85.1	5.4
九 州 別	九 州 北 部	20.6	78.2	1.2	13.3	82.4	4.3	7.5	87.3	5.2
	南 九 州	22.2	76.7	1.2	16.9	76.4	6.7	8.3	86.7	5.1
規 模 別	1～4人	14.6	84.1	1.4	9.3	86.4	4.3	3.5	91.6	4.9
	5～9人	22.6	76.1	1.3	15.4	78.4	6.2	5.8	88.4	5.8
	10～19人	27.4	72.0	0.6	19.4	74.4	6.2	10.5	84.8	4.8
	20～29人	32.5	66.5	1.0	23.5	69.9	6.6	14.7	80.8	4.4
	30～39人	38.2	60.9	0.8	27.0	68.3	4.7	16.2	79.5	4.2
	40～49人	48.7	50.5	0.8	32.3	65.0	2.7	18.6	78.4	3.0
	50～99人	40.5	58.8	0.7	28.3	67.8	3.9	21.6	73.7	4.7
	100～199人	47.2	52.4	0.3	38.0	58.2	3.8	27.9	70.2	1.9
200～300人	55.0	44.0	0.9	34.7	63.3	2.0	40.6	58.4	1.0	
業 種 別	製 造 業	27.5	71.4	1.1	20.5	74.5	5.0	15.1	80.3	4.6
	卸 売 業	23.9	75.0	1.1	16.5	78.0	5.5	5.6	89.5	4.9
	小 売 業	27.1	71.6	1.2	12.9	82.7	4.5	5.7	89.4	5.0
	サ ー ビ ス 業	33.9	65.3	0.8	21.0	74.1	4.9	9.6	85.6	4.9
	建 設 業	19.3	79.7	1.0	22.7	71.7	5.6	11.1	85.1	3.8
	不 動 産 業	22.6	76.4	1.0	8.4	86.3	5.3	2.6	91.0	6.3

<参考> 過去調査結果

	女性			高齢者			外国人		
	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針	増やす方針	どちらともいえない	減らす方針
2017年3月調査	21.5	77.4	1.1	13.9	79.1	7.1	6.1	88.7	5.2

にとどまった。外国人は、製造業と建設業で10%を超えた。

○外国人採用企業は予定を含めて1割強

2019年4月施行の改正出入国管理法を受けて受入れ拡大が見込まれる外国人労働者については、現時点で12.5%が採用（予定を含む。）と回答した。理由としては、「日本人を採用できなかった（5.7%）」、「優秀な人材

だった（4.6%）」が上位となった（図表14）。

対して、現時点では87.5%が採用しておらず、今後の予定もないと回答した。採用していない理由としては、「そもそも人手が足りている（35.0%）」、「外国人採用にメリットを感じない（18.2%）」、「文化やコミュニケーションへの対応が困難（15.2%）」、「情報不足でよくわからない（14.7%）」が続いた。

図表14 外国人の採用状況とその理由（予定を含む。）

(単位：%)

		採用している（予定を含む。）の理由						採用していない理由					
		優秀な人材だったため	海外進出の足がかり	外国人顧客増加へ対応	将来の後継者候補	日本人を採用できなかった	法律や行政手続きの対応が困難	文化やコミュニケーションへの対応が困難	情報不足でよくわからない	外国人採用にメリットを感じない	そもそも人手が足りている		
全	体	12.5	4.6	0.7	1.1	0.3	5.7	87.5	4.3	15.2	14.7	18.2	35.0
地域別	北海道	9.8	2.5	0.3	1.3	0.5	5.3	90.2	6.1	17.7	17.8	21.8	26.8
	東北	7.3	1.6	1.0	0.3	0.3	4.0	92.7	4.9	16.5	15.7	17.8	37.8
	関東	14.1	5.9	0.7	1.2	0.2	6.1	85.9	3.9	14.2	13.2	18.9	35.6
	首都圏	10.5	4.4	0.7	1.2	0.4	3.8	89.5	3.4	13.5	12.8	16.2	43.6
	北陸	16.7	5.1	0.8	1.7	0.2	9.0	83.3	4.4	15.4	13.0	22.1	28.4
	東海	21.4	7.6	1.0	0.8	0.3	11.6	78.6	3.9	16.1	13.6	19.2	25.8
	近畿	13.2	5.3	0.9	1.3	0.2	5.5	86.8	5.4	17.0	17.1	18.6	28.8
	中国	15.4	4.9	0.6	0.9	0.2	8.8	84.6	5.0	15.3	14.6	19.4	30.2
	四国	10.3	4.2	0.2	0.7	0.5	4.7	89.7	4.0	11.9	10.8	18.0	45.0
九州別	九州北部	8.4	2.8	0.9	1.4	0.2	3.2	91.6	3.3	13.5	20.5	17.5	36.7
	南九州	8.5	3.1	0.2	1.3	0.4	3.5	91.5	5.0	16.4	14.8	15.6	39.7
規模別	1～4人	3.9	1.4	0.2	0.6	0.3	1.4	96.1	2.4	9.8	11.7	14.8	57.5
	5～9人	6.9	2.8	0.3	0.6	0.3	2.9	93.1	4.9	16.5	17.1	18.5	36.0
	10～19人	12.4	4.4	0.5	1.1	0.3	6.0	87.6	5.4	18.3	18.5	20.8	24.6
	20～29人	18.0	5.8	1.2	1.2	0.5	9.3	82.0	5.6	19.7	16.0	21.7	19.0
	30～39人	21.1	9.0	1.5	1.9	0.1	8.6	78.9	6.3	15.4	16.5	23.7	17.0
	40～49人	27.7	9.7	1.6	3.1	0.4	13.0	72.3	5.5	21.7	13.5	18.8	12.7
	50～99人	31.2	12.3	2.4	2.0	0.1	14.4	68.8	5.1	18.7	12.8	19.7	12.5
	100～199人	43.4	16.0	2.8	3.5	1.0	20.1	56.6	4.2	15.6	9.0	15.3	12.5
	200～300人	48.6	17.4	2.8	3.7	0.9	23.9	51.4	4.6	10.1	11.0	9.2	16.5
業種別	製造業	20.3	7.9	1.5	1.0	0.4	9.6	79.7	4.5	13.9	14.0	17.6	29.7
	卸売業	8.4	3.4	0.5	1.0	0.2	3.3	91.6	3.7	15.5	13.9	17.5	40.8
	小売業	6.5	2.2	0.2	1.3	0.3	2.5	93.5	2.2	12.5	13.4	15.8	49.6
	サービス業	11.5	3.8	0.5	2.3	0.2	4.7	88.5	5.0	19.0	15.4	16.4	32.6
	建設業	11.6	3.7	0.4	0.5	0.6	6.4	88.4	6.4	19.5	20.6	24.3	17.5
	不動産業	3.0	1.2	0.2	1.0	0.0	0.7	97.0	4.0	11.3	8.9	17.6	55.1

○4割強が働き方改革から影響を受ける

働き方改革が求めている「時間外労働の上限規制」や「有給休暇取得の義務化」による影響については、「影響を受ける」が44.5%、「影響は受けない」が28.9%、「影響があるかどうかよくわからない」が26.6%となった(図表15)。

「影響を受ける」企業における、現時点での対応(今後の予定を含む。)については、「従

業員への処遇・待遇の改善(13.2%)」が最も高く、「勤怠管理の徹底(10.5%)」が続いた。また、「対応できない」は2.8%となった。

企業規模別にみると、おおむね規模が大きいほど「影響を受ける」が高く、「影響は受けない」や「影響があるかどうかよくわからない」が低くなる傾向があった。

図表15 働き方改革の影響とその対応

(単位: %)

		影響を受ける									影響は受けない	影響があるかどうかよくわからない
		設備投資・IT化による業務効率化	従業員の再教育	勤怠管理の徹底	取引先への協力要請	受注の取捨選択・業務の再構築や縮小	従業員への待遇・処遇の改善	経営者や管理者のカバーにより代替	対応できない			
全	体	44.5	5.2	5.0	10.5	1.8	2.7	13.2	3.3	2.8	28.9	26.6
地域別	北海道	52.8	5.0	4.0	12.9	2.5	4.2	17.0	4.2	2.9	23.3	23.9
	東北	51.2	5.1	5.7	11.8	3.1	2.8	16.0	3.2	3.5	25.9	22.9
	関東	45.3	6.7	5.8	9.6	1.8	3.1	13.3	2.3	2.6	29.5	25.2
	首都圏	35.5	3.7	4.6	8.4	1.6	2.0	9.6	2.9	2.8	35.0	29.4
	北陸	47.5	7.5	6.0	7.5	2.4	4.6	14.7	3.1	1.9	27.3	25.2
	東海	52.5	7.7	4.6	14.2	1.9	3.6	14.3	3.3	3.0	24.9	22.6
	近畿	50.3	5.8	6.3	12.4	1.6	2.6	15.5	3.4	2.7	24.0	25.7
	中国	46.7	5.7	4.4	11.9	1.7	2.5	13.4	4.4	2.7	27.5	25.8
	四国	35.5	3.3	3.3	7.9	0.9	2.3	12.1	3.0	2.6	32.7	31.8
規模別	九州北部	41.2	5.0	4.2	8.5	2.6	2.3	11.8	3.3	3.5	29.4	29.4
	南九州	38.6	3.8	5.5	7.0	1.1	1.7	12.9	4.2	2.5	31.1	30.3
	1～4人	21.2	1.8	2.0	3.0	1.0	1.3	5.9	3.0	3.2	43.3	35.5
	5～9人	40.1	2.7	4.1	7.5	1.6	2.7	12.5	5.1	3.8	30.5	29.4
	10～19人	53.6	4.6	6.7	10.8	3.3	3.9	18.6	3.3	2.4	21.7	24.7
	20～29人	60.4	5.8	8.4	17.4	1.9	4.0	17.4	2.7	2.8	21.1	18.5
	30～39人	66.2	12.0	6.7	14.9	2.6	4.6	19.7	3.3	2.4	15.9	17.9
	40～49人	72.3	10.0	8.7	24.9	2.0	3.2	20.3	2.0	1.3	13.6	14.1
	50～99人	74.1	15.3	9.6	22.0	2.3	3.8	18.3	1.7	1.0	12.8	13.2
業種別	100～199人	73.8	18.9	4.9	26.6	1.4	2.4	16.4	1.4	1.7	11.9	14.3
	200～300人	84.4	23.9	7.3	37.6	0.9	0.9	11.9	0.0	1.8	8.3	7.3
	製造業	48.9	7.5	5.0	12.0	1.8	3.6	12.7	3.3	3.1	25.8	25.3
	卸売業	43.2	5.3	5.2	9.8	2.1	2.7	12.2	3.3	2.7	28.8	27.9
	小売業	34.2	3.1	4.6	7.0	1.0	1.1	10.5	3.6	3.3	33.4	32.4
	サービス業	46.0	4.4	5.8	11.2	1.2	2.7	13.9	4.4	2.4	28.1	25.9
業種別	建設業	54.3	4.4	5.6	13.6	3.7	3.7	18.6	2.1	2.8	21.7	24.0
	不動産業	28.6	2.9	3.7	5.2	0.8	1.0	10.5	2.9	1.5	47.7	23.7

○長時間労働是正への関心が高まる

働き方改革に対して現在取り組んでいる、あるいは今後優先的に取り組みたい事項（最大3つまで複数回答）については、「長時間労働是正（残業規制、有休義務化）（37.4%）」が最も高く、「賃金引上げと労働生産性向上

（29.4%）」、「何をやればよいのかわからない」（29.3%）」が続いた（図表16）。2017年に行った同様の調査と比較すると、「長時間労働是正」の比率が上昇した。また、「何をやればよいのかわからない」も上昇した。

図表16 働き方改革への取組み

(単位：%)

	同一労働同一賃金など非正規雇用待遇改善	賃金引上げと労働生産性向上	長時間労働是正(残業規制、有休義務化)	柔軟な転職支援、格差是正のための人材育成	テレワーク、副業・兼業など柔軟な働き方	女性・若者が活躍しやすい環境整備	高齢者の就業促進	病気治療、子育て・介護と仕事の両立	外国人材の受入れ	何をやればよいのかわからない	
全体	8.2	29.4	37.4	4.4	2.7	22.9	15.3	5.9	7.1	29.3	
地域別	北海道	10.3	35.0	42.2	4.4	2.5	23.2	18.7	5.2	6.7	24.7
	東北	9.8	33.7	41.5	4.0	3.4	28.2	21.2	10.1	4.1	25.4
	関東	8.7	31.4	41.7	5.2	3.8	28.3	20.3	6.6	9.3	23.4
	首都圏	7.3	22.8	31.1	4.5	2.0	17.4	9.9	3.9	5.2	37.9
	北陸	8.4	31.3	36.8	3.3	3.8	25.8	20.6	6.5	8.2	27.5
	北海道	7.0	34.1	43.6	3.9	3.2	27.8	20.6	6.6	11.9	21.2
	近畿	9.1	34.1	42.6	4.8	3.1	24.9	16.9	6.1	8.3	23.7
	中国	8.8	29.1	38.7	3.3	2.5	24.7	15.6	9.0	7.7	25.8
	四国	4.0	24.0	28.5	5.0	2.1	22.3	11.4	6.7	6.9	38.0
九州北部	7.5	27.9	33.3	5.8	2.4	21.1	9.4	6.5	4.4	30.0	
南九州	8.0	27.0	31.4	3.8	2.7	20.4	12.2	5.1	4.6	37.1	
規模別	1～4人	5.3	15.6	19.1	2.8	2.8	13.8	8.7	4.0	2.4	53.9
	5～9人	7.2	28.3	33.5	4.2	2.9	22.0	15.1	6.2	5.1	29.5
	10～19人	9.5	35.4	44.7	5.7	2.4	25.7	16.8	6.4	7.2	18.6
	20～29人	9.8	39.6	49.5	5.9	2.8	29.9	21.6	7.9	10.7	12.0
	30～39人	11.4	41.4	51.8	5.8	2.3	30.9	19.2	5.1	11.5	10.8
	40～49人	10.3	42.7	59.4	5.7	2.4	36.0	25.3	8.3	13.8	6.8
	50～99人	12.6	44.3	62.3	4.5	3.3	30.0	22.7	8.4	15.4	5.9
	100～199人	12.9	43.4	60.8	5.6	2.1	35.7	20.6	7.3	18.9	4.2
200～300人	16.5	40.4	64.2	8.3	5.5	33.0	12.8	5.5	26.6	2.8	
業種別	製造業	9.2	32.5	40.0	4.5	2.1	23.2	18.4	6.5	11.6	23.6
	卸売業	9.6	27.8	38.4	5.2	3.1	22.0	15.0	4.4	3.7	29.5
	小売業	6.2	21.2	26.8	3.1	2.6	22.4	11.1	5.3	3.9	43.2
	サービス業	8.6	28.6	37.0	4.3	3.5	27.0	15.5	6.1	5.5	28.7
	建設業	7.9	37.5	45.6	5.1	2.3	19.4	17.6	5.6	7.8	22.4
不動産業	5.3	22.1	32.5	4.8	4.8	24.8	7.5	7.7	1.7	37.6	

(備考) 最大3つまで複数回答

<参考> 過去調査結果

	同一労働同一賃金など非正規雇用待遇改善	賃金引上げと労働生産性向上	長時間労働是正	柔軟な転職支援、格差是正のための人材育成	テレワーク、副業・兼業など柔軟な働き方	女性・若者が活躍しやすい環境整備	高齢者の就業促進	病気治療、子育て・介護と仕事の両立	外国人材の受入れ	何をやればよいのかわからない
2017年3月調査	10.8	34.0	25.4	7.6	3.1	36.7	19.3	10.1	5.5	25.4

「調査員のコメント」から

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

(1) 活況、新しい取組み

- ・住宅の和室が減少しているものの、ホテル業界からの畳入替の依頼が増えている。 (畳製造 北海道)
- ・人手不足対応のため、労働環境を改善した。また、外国人労働者を採用し、社宅も取得した。 (魚肉練り製品製造 北海道)
- ・国内では低迷しているが、中国や東南アジアでの人気が高く、輸出が主力になりつつある。銀座で販売を開始し、販路拡大を推進中。 (casting 山形県)
- ・大手ネット通販での販売が好調。落ち着いたデザインの新ブランドが好評で、利益率も高い。 (衣料品 北海道)
- ・地元木材卸として大工職人の育成にも注力しており、24時間365日無料で使える作業場所を提供するなど、地域で一定の役割を担っている。 (材木、建材卸売 静岡県)
- ・若年層のプライダルへの関心が低下しており、業界全体が冷え込んでいる。神社と提携し、縁結びのイベントを開催した。 (プライダル貸衣装 兵庫県)
- ・2025年の大阪万博開催に向け、関西圏以外の宿泊客や外国人客の取込みを目指す。 (ホテル・旅館 兵庫県)
- ・大手半導体メーカーの工場の進出により、分譲開発が活発に行われている。 (不動産仲介 岩手県)
- ・米中貿易摩擦の影響は現状では小さく、業況は活況である。 (コイル巻線製造 長野県)
- ・昨年の自社HP開設以降、県外メーカーからの問い合わせが続いており、受注を断るケースも増えている。今後、設備を増強する考えである。 (ホースバンド・ヒンジ製造 静岡県)
- ・今期は、選挙に伴うスポット受注により増収を見込む。 (印刷 兵庫県)

(2) 苦境、将来への懸念

- ・教員の人材確保が難航しており、営業シフトに支障をきたす日が出始めている。 (学習塾 愛知県)
- ・米中貿易摩擦の影響を受け、半導体の生産が減少している。他の生産で埋め合わせている。 (医療機器・情報機器製造 岩手県、空調・冷凍機器製造 神奈川県)
- ・大手自動車メーカーの経営の混乱を受け、新商品開発が滞っている。 (自動車部品製造 静岡県)
- ・工業排水や生活排水の浄化が進み、海がきれいになりすぎたため、海苔の生育に適さない状況になっている。 (海苔、茶卸売 千葉県)
- ・長年の営業により多数の取引先を有していたが、廃業先が増加しており減収している。他業態への進出も視野に入れている。 (ハム、ソーセージ、練り製品卸売 兵庫県)
- ・24時間営業を変えるつもりはないが、オーナー夫婦は長時間労働をせざるを得ない。(コンビニ 愛媛県)
- ・工事のICT進展で効率化が進んでいるが、抜本的な生産性の向上に向け、まだ課題がある。 (総合工事 福島県)
- ・優良物件が少なく、仕入れできない状況である。 (分譲 千葉県)
- ・インターネット販売を始めようと思ったが、手数料負担等が多いので、断念した。 (製材 岡山県)
- ・インターネット通販を行っているが、手数料や配送コストの増加を受け、業況は悪化している。 (旅行用品小売 神奈川県)
- ・仕入れ値や外注費の上昇を受け、受注は増加しているものの減益となった。 (金属樹脂加工 新潟県)
- ・受注選別を行っているが、断りきれないこともあり、利益を圧迫している。また、最低賃金引上げによる固定費の増加も懸念材料である。 (ダンボール製造 岡山県)
- ・近隣ガソリンスタンドが撤退したため顧客は微増した。しかし、低燃費車の普及による給油サイクルの長期化が売上に悪影響を与えている。 (石油製品小売 新潟県)

(3) 特別調査のテーマ（中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について）

- ・働き方改革に困惑している。繁忙期の対応など、具体策が見当たらない。（家具製造 北海道）
- ・労働環境を見直す必要性を感じており、信用金庫経由で社労士にも相談したが、変更には現状至っていない。（金属製品製造 北海道）
- ・すでに第6世代移動通信システム（6G）を見据え、外国人労働者比率を上げている。（光学ガラスセラミック加工 山梨県）
- ・働き方改革は中小企業にとってマイナス面が多い。従業員は必ずしも有給休暇の取得を望んでいない。（塩化亜鉛製造 大阪府）
- ・現在雇用している外国人労働者の働き振りが良いため、今後も採用および活躍の場を増やす方針である。（高圧洗浄機製造 兵庫県）
- ・働き方改革は、現在の中小企業の実態と大きく隔たりがある。政府の考えが甘いと思う。（生鮮魚、冷凍食品卸売 山梨県）
- ・以前、外国人を採用したとき、いろいろと問題があった。情報収集の必要性を感じており、勉強会などの機会があれば積極的に参加したい。（鉄、古紙卸売 長野県）
- ・人手不足により事業を縮小しており、今後は事業継続も困難になる可能性がある。（中古自動車販売 北海道）
- ・人手不足だが、新たに雇うほどの余裕はない。また、外国人労働者とはコミュニケーション等の対応が難しそうなので、検討することはない。（自動車整備、修理 北海道）
- ・外国人労働者が現在2名在籍しているが、とても優秀で会社にも良い効果があった。（自動車整備 北海道）
- ・事業規模は拡大しているが、コンサルタント業務を外国人が担うのは難しい。専門性のある人材なら可能性はあるが、現時点では困難である。（建設コンサルタント 群馬県）
- ・作業員、監督者とも人手不足。現場監督となると女性や外国人での対応ができない。（総合工事 栃木県）
- ・今年度、初めて女性の現場監督を採用した。今後も、女性や若者が働きやすい環境を整備し、積極的に雇用したい。（住宅建設 兵庫県）
- ・現在は多忙だが、万一の景気後退を懸念しており、従業員の正規雇用化にまで踏み込めない。また、取引先には配送まで行っているため、女性や外国人の採用は難しい。（食肉卸売 岡山県）

(4) その他

- ・ここ2年ほど、原材料、容器、送料等がすべて値上げとなっているため、2019年10月の増税のタイミングで取扱商品全品の値上げを予定している。（食料品製造 兵庫県）
- ・受注残が増えているものの、米中、中東、欧州など、世界情勢の不安定化が予測されるので、現在は投資できないと判断している。（金属加工 岡山県）
- ・代表者自身がバイヤーとの交渉を行っているため、事務所にほとんど不在の状況。営業部門の後継者育成を進める方針。（生鮮食料品卸売 北海道）
- ・特殊なチタン加工を行っているため需要は多いものの、代表者が高齢で後継者がいないため、事業縮小中である。（工作、機械部品卸売 神奈川県）
- ・創業100年を超えており、代表者の人望が厚い。数年後に控える事業承継では、この属人的な強みを引き継げるかが課題である。（調剤薬局、小売 北海道）
- ・最近の痛ましい事件の発生を受けて、警備依頼が増加している。（警備 沖縄県）
- ・消費増税による市場の影響はあまりないと思う。（不動産売買、仲介 長野県）
- ・地震による津波を心配し、高台の土地購入を考える顧客が多い。（不動産仲介 兵庫県）
- ・残業時間削減のためにも、市役所への報告書類の簡素化を希望する。（土木工事 静岡県）
- ・若い人の節約志向の高まりが顕著である。また、固定客の多くが40代以上のため、スマホ決済等の導入を悩んでいる小売店が多いとのこと。（婦人衣料小売 静岡県）
- ・老朽アパートや設備の悪い住居の空室が目立ってきている。（不動産管理 北海道）

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県。

中小企業の「継続力」を考える①

— “親族間のバトンタッチ” で受け継がれる企業家精神 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

庄司 香織

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、親族内承継、同族経営、ファミリービジネス、継続力

(視 点)

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。

とりわけ、今日的にクローズアップされることの多い事業承継問題という“人的リスク”を、長期にわたって“親族間のバトンタッチ”によってクリアし続けている長寿企業の持つ「継続力」には、今日の中小企業経営に示唆する部分も多いものと推察される。

そこで本稿では、今回より数回にわたって中小企業の「継続力」というキーワードを掲げ、上記のような問題意識の下、全国で“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続している企業へのヒアリング調査を重ねることなどによって、その源泉を探っていくこととしたい。

(要 旨)

- “世代交代”を主たるテーマとした『中小企業白書（2019年版）』をみると、事業承継を果たした経営者と後継者の関係は「親族内承継」が55.4%と過半数に及んでいる。後継者不在を解決する手段としてのM&Aが脚光を浴びるなど事業承継のあり方は多様化が進展しているが、その本流は今日においても“親族間のバトンタッチ”にあり、これを「継続力」の源泉として見直す動きが広がっている。
- “親族間のバトンタッチ”によって事業を継続している企業をわが国では“同族企業”と呼ぶことが多いが、欧米諸国ではこれを「ファミリービジネス」という概念でポジティブに捉え、その継続力や優位性に対する研究も盛んに行われている。近年では、わが国でもファミリービジネスを研究する動きが活発化しており、企業の「継続力」の源泉を探る動きとして今後の動向が注目される。
- “親族間のバトンタッチ”を実現してきた事業者の事業承継への考え方はさまざまではあるが、代々の経営者たちの“企業家精神”を受け継ぎ、ダイナミックな時代の変化に適合しながら“革新”に挑み続け、事業の「継続力」を発揮している点では共通している。

はじめに

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。

とりわけ、今日的にクローズアップされることの多い事業承継問題という“人的リスク”を、長期にわたって“親族間のバトンタッチ”によってクリアし続けている長寿企業の持つ「継続力」には、今日の中小企業経営に示唆する部分も多いものと推察される。

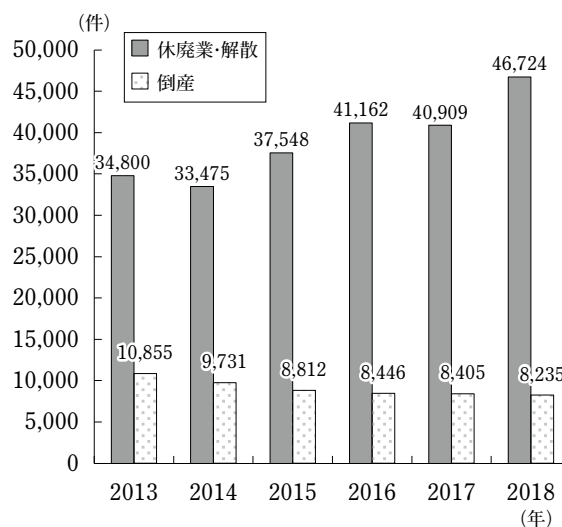
そこで本稿では、今回より数回にわたって中小企業の「継続力」というキーワードを掲げ、上記のような問題意識の下、全国で“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続している企業へのヒアリング調査を重ねることなどによって、その源泉を探っていくこととしたい。

1. 長寿企業の多くが“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続

東京商工リサーチの『2018年休廃業・解散企業動向調査』によると、近年の企業の倒産件数は、金融緩和の効果などにより減少傾向を辿っている。しかしその一方で、倒産までには至らないものの、休廃業や解散という形で企業としての存続を断念しているようなケースは、一貫して高水準かつ緩やかに増加基調で推移している（図表1）。

その結果、これがわが国の経済活動の根幹を支える企業数そのものの減少傾向を招く要

図表1 休廃業・解散、倒産件数

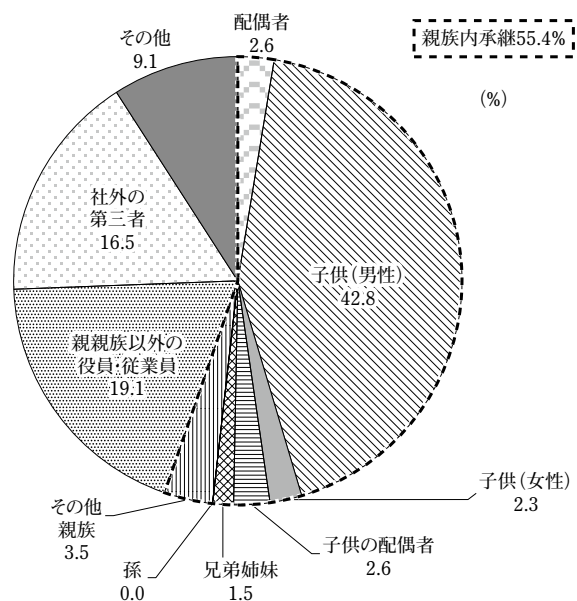


(備考) 東京商工リサーチ『休廃業・解散企業』動向調査(2018年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

因となっており、地域によってはサプライチェーンの寸断や“買物難民”の増加など、基本的な経済活動の維持そのものにも大きな支障をきたすようなケースが出てきている。なお、休廃業・解散の件数が高水準で推移しているのは、中小企業経営者の多くが、高齢化の進展などにより“世代交代期”を迎えているにもかかわらず、後継者難などにより経営のバトンタッチ（いわゆる事業承継）が思うように進んでいないことが要因ではないかといわれている。

とはいえ、“世代交代”を主たるテーマとした2019年版の『中小企業白書』をみると、事業承継を果たした経営者と後継者との関係では、経営者の子供などへのバトンタッチに代表される「親族内承継」の占める割合は55.4%にも及んでおり、まだまだ主流を占めているという実態も明らかとなっている（図表2）。近年では、後継者不在を解決する

図表2 事業承継した経営者と後継者との関係



(備考) 中小企業庁『中小企業白書(2019年版)』をもとに
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

手段としての第三者への事業承継 (M&A) が急速に脚光を浴びるなど、官民を挙げて支援体制を拡充する動きは活発化しているが、事業承継の本流は今日でも“親族間のバトンタッチ”にあると考えられる。

ちなみに、当研究所が2018年7月に公表した調査レポート「千年企業の継続力」では、千年以上の超長期にわたって事業を継続している長寿企業(老舗企業)の多くが、その草創期から今日に至るまで、紆余曲折はありながらも基本的には“親族間のバトンタッチ”で繋いできた企業であるとみられることを指摘してきた(図表3)。

今日の経済社会においては、「中小企業の事

図表3 わが国で千年超の業歴を有するとみられる主な長寿企業

企業名(所在地)	創業	概要
(株)金剛組 (大阪市天王寺区)	578年 (敏達天皇7年)	聖徳太子から招かれた百済の宮大工が四天王寺(大阪市)の建立に携わって以来、社寺建築を手がけてきた。長寿企業世界一とされている。
(一財)池坊華道会 (京都市中京区)	587年 (用命天皇2年)	「いけばなの根源」として、その振興と普及に取り組んでいる。六角堂とよばれる頂法寺本堂(京都市)の建てられた年が創業年とされる。
(有)西山温泉慶雲館 (山梨県早川町)	705年 (慶雲2年)	武田信玄や徳川家康の隠し湯といわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブック認定。
(株)古まん (兵庫県豊岡市)	717年 (養老元年)	兵庫県北部の城崎温泉で旅館「千年の湯 古まん」を経営。開湯の記録に残る「曼荼羅屋敷」がその前身とされている。
(有)善吾楼 (石川県小松市)	718年 (養老2年)	石川県西部の粟津温泉で旅館「法師」を経営。白山開山の祖・秦澄大師の命で建てた湯治宿がその前身。フランス・エノキアン協会に加盟。
源田紙業(株) (京都市上京区)	771年 (宝亀2年)	平安遷都とともに京都に移転。戦前までは現在地で水引きを製造。現在は水引きを使った製品や結納などの祝儀用品等の紙製品を取り扱う。
五位堂工業(株) (奈良県香芝市)	794年 (延暦13年)	東大寺の盧舎那仏像(大仏)の建立に携わったとされ、記録に残る梵鐘、半鐘も多数。現在は工業製品としての鑄造部品の製造・加工を手がける。
(株)田中伊雅佛具店 (京都市下京区)	885年 (仁和元年)	創業以来、ほぼ一貫して寺院向けの京仏壇・京仏具(華鬘、金幡、照明天蓋などの「莊嚴仏具」)の「美の本流」を極めながら製造販売に従事。
(株)中村社寺 (愛知県一宮市)	970年 (天禄元年)	初代当主が社寺造営のために京都より当地に招かれ、以来千年を超える歴史を重ねる。現在は金剛組の子会社として事業継続中。
一文字屋和輔 (京都市北区)	1000年 (長保2年)	西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を提供。
(株)ホテル佐勘 (仙台市太白区)	1000年 (長保2年)	約千年前より主に材木業を生業としていたが、東北で人の往来が増えてきた600年ほど前より宿泊業(湯守)へ軸を移し温泉旅館へ本格展開。

(備考) 各種資料やヒアリング調査などにも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業承継の問題は待ったなしの課題である」という認識が急速に広がっており、その解決へ向けての支援メニューも、M&Aにかかるマッチングサービスの拡充など著しく多様化が進展している。しかし、長期的な視点から見た場合、“親族間のバトンタッチ”こそが、事業の「継続力」の源泉たるものを備えている可能性は高く、こうした長寿企業の「継続力」を見直す動きがここへきて静かに広がっている。

2. 「継続力」にかかるキーワードとして関心を高める“ファミリービジネス”の概念

わが国では、“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続しているような企業を“同族企業”と呼ぶことも多い。しかし、一般に同族企業というと、不透明な経営によって不祥事が多発しがちといったようなガバナンス上の問題を指摘されるなど、どちらかといえばマイナスのイメージを持たれることが多かった。

一方、欧米諸国においては、いわゆる同族企業は「ファミリービジネス」という概念の下でポジティブに捉えられていることが多く、事業の「継続力」をも備えた存在として、とりわけ高い評価を受けている。独フォルクスワーゲンや米ウォルマートなど、世界的に著名な大企業でもファミリービジネスという概念で括られるケースが多く、その継続力や優位性に対する研究も盛んに行われている。国によってはファミリービジネスの健全な発

展、特に円滑な事業承継を実現するためのさまざまな施策が進められていることもある。

こうした流れを受けて、近年ではわが国においても、事業承継問題などを切り口としてファミリービジネスの「継続力」に対して関心を高める動きが広がっており、ファミリービジネス学会の設立（2008年）や『ファミリービジネス白書』の発刊（2015年～）をはじめとして、各方面の有識者らを中心に立ち上がっている研究会などによる活動も活発化するようになってきている。

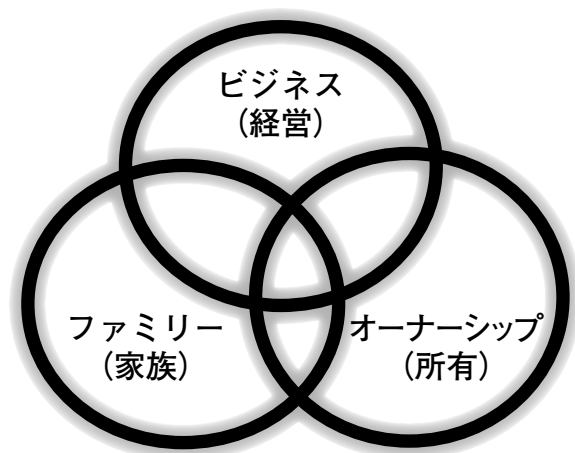
ちなみに、ファミリービジネスについての統一的な定義はないが、欧米のファミリービジネス研究では、個々の研究者がその目的に応じてファミリービジネスを定義付けしていることが多いといわれている。わが国においても、ファミリービジネスは、いわゆる“家族経営”よりも広い概念で捉えられており、どちらかといえば“同族経営”という表現に近似しているものと考えられる。おおむね、会社の「所有」か「経営」のどちらかで、一つの家族・親族が一定の支配権を握り続けていれば（一定の影響力を有していれば）、ファミリービジネスと位置付けることは可能とされている。たとえば、日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏が監修している『ファミリービジネス白書（2018年版）』によれば、3,500社超にも及ぶわが国上場企業全体に占めるファミリービジネスの比率は52.9%と、一定の条件の下であるとはいえ、過半数を占めているというデータも公表されており、ファミリービジネスがわが国の経済

社会全体の中で大きなウエイトを占めているという状況は、もはや定説となりつつある。

なお、ファミリービジネス研究の領域においては、一般企業の分析に用いられる「所有（オーナーシップ）」と「経営（ビジネス）」という要素に加え、「家族（ファミリー）」という要素を加えた「スリーサークル・モデル（3Cモデル）」を基本的な分析の枠組みとして用いるケースが多い（図表4）。

「所有」と「経営」だけでなく、そこに「ファミリー」という要素が重なることで、企業としての「継続力」のようなものが発揮されているとすれば、その源泉となっているものは何なのか。本稿では、こうした問題意識の下、“親族間のバトンタッチ”によって、広い意味での「ファミリー」が一定の影響を持ち続けているとみられる長寿企業へのヒアリング調査を実施し、近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”というキーワードも念頭に置きながら、その「継続力」の源

図表4 ファミリービジネスのスリーサークル・モデル（3Cモデル）



（備考）『ファミリービジネス白書（2018年版）』などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

泉を探っていくこととした。

3. “親族間のバトンタッチ”で長期にわたって事業継続を実現している中小企業事例

(1) 株式会社江戸一飯田（東京都中央区築地、従業員45名）

同社は、東京築地の場外市場に2店舗を構える、1914年（大正3年）創業の佃煮・煮豆等の製造販売業者である（図表5）。同社に伝わる味と伝統を守り続け、製造から販売まで一貫した経営を行っており、職人たちが丹精を込めて作り続ける創業100年以上の歴史を有する老舗企業である。

同社は、現・代表取締役社長の飯田一雅氏（55）（以下、「飯田社長」という。）の祖父が、当時の魚河岸・日本橋で、豆や佃煮を煮炊きする「いいだ商店」として独立創

図表5 株式会社江戸一飯田の概要

同社の概要	
法人名	株式会社江戸一飯田
代表	飯田 一雅
所在地	東京都中央区築地
設立	1914年（大正3年）
社員数	45名
事業内容	佃煮・煮豆製造販売

（備考）1. 写真は飯田代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

業したことが始まりである。その後、関東大震災（1923年）によって日本橋の魚河岸一帯が壊滅状態となり、築地の地へと移転を余儀なくされつつも、戦後の1947年には飯田社長の父親が2代目社長に就任し、佃煮の販売業者として築地場外市場での営業地盤を固めていった（図表6）。

その後、飯田社長が高校2年生だった1981年に2代目社長が急逝、これを受けて飯田社長の母親・飯田陽子氏が急遽、3代目の社長に就任し、事業を承継するに至っていた。一方、大学卒業後の飯田社長は大手広告代理店に就職し、12年間、主にセールスプロモーションの分野で活躍してきた。そうしたなかで、そこで培ったセールスプロモーションや経営のノウハウを、「製造から販売まで一貫して手がける現場で実践してみたい。」との想いが日に日に募り、これを実現するため、自らの強い意志の下で、1998年に広告代理店を退社し、

同社に専務として入社した。その後、2006年には3代目社長（母親）の後を継いで4代目社長に就任し、現在に至っている。飯田社長は、当初から事業を継ぐことは考えておらず、また母親からも「継がなくてもいいと言われていた。」と振り返るが、結果的には“家業”を自己実現の舞台として選択したという形となっている。

なお、飯田社長が会社に入るまでは、主に佃煮の卸問屋として事業を展開してきたが、入社10年後に秋葉原工場を開設、念願だった佃煮・煮豆の製造から販売までを一貫して手がける企業として新たなスタートをきるなど、大きな変革をもたらして現在に至っている。時代が求める「味」を追求し、「風土を大切にしたものづくり」をテーマに掲げ、時代の移り変わりに柔軟に向き合い日々変革と挑戦により成長し続けている。

飯田社長が4代目社長に就任した後も、場外市場の火災による本社屋全焼（2011年）や築地市場の豊洲移転（2018年）など、幾度もの経営上の大きな課題にぶつかってきたが、その度にピンチを乗り越えながら課題を解決し、今日に至っている。とりわけ、築地場外市場は、市場の移転後も引き続きインバウンドで活況を呈している状況にあることから、同社では、これを大きなチャンスととらえ、外国人観光客をターゲットに取り込みを行っている。具体的には、佃煮文化が無い外国人でも商品を手にとってもらえるよう、海外でも通じる

図表6 同社の本店の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ことが増えたという「MUSUBI (むすび)」という言葉を使ったポップを作成し、“おにぎりの具材としての佃煮”を広く知ってもらうための様々な努力を行っている(図表7、8)。飯田社長は、築地場外市場という“地の利”を活かし、今後も社員一丸となって佃煮や煮豆の製造販売企業として躍進していきたいと考えている。飯田社長の次代を担う5代目社長は現時点ではまったく未定ではあるが、「家督に依存しない自立した会社」を目指して「顧客に必要な

とされる企業」として事業を継続していく意向である。

(2) 吉川商事株式会社(東京都港区北青山、従業員4名)

同社は、江戸時代中期より、東京・青山の地で質預かり、買い取り、リユースショップ等を行う「吉川質店」を主力とする質屋業者である(図表9、10)。近年、わが国の質屋業界の事業環境が年々厳しさを増している中で、創業から200年余り、

図表7 外国人にも分かりやすい英語表記



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 店内の江戸一提灯



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 吉川商事株式会社の概要



同社の概要

法人名	吉川商事株式会社
代表	吉川 雅春
所在地	東京都港区北青山
設立	江戸中期
社員数	4名
事業内容	質屋業

(備考) 1. 写真(上左)は吉川雅春代表取締役、写真(上右)は吉川元浩取締役
2. 写真(下)は店舗外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同社の案内看板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

質屋文化と地元・青山の営業地盤を長きに渡って、家族代々で守り受け継いでいる老舗企業である。

創業当時の同社は、青山通り沿いの蔵で着物や生活用品を売り買いする小間物屋として事業を営んでいた。当時の青山周辺は寺や武家屋敷が多くあったと伝えられており、市民の生活に必要なものを取り扱う小間物屋は地域住民が生活する中で必要不可欠な存在だった。

吉川家は青山周辺の土地を代々受け継ぎつつ、時代の流れと共に業態は質屋業へと変質を遂げてきたものの、今日まで家業を守り、家族経営のスタイルを維持しながら事業基盤を受け繋いでいる。

現・代表取締役社長で9代目の吉川雅春氏(81)(以下、「吉川社長」という。)は、幼い頃より先代社長(8代目)である父親の働く姿を見て育ち、「この吉川家に生まれてきたということは、いずれ自分も家業を継いでいくものだ。」という現実を自然と受け入れて育ってきた。吉川社長は物心ついた頃から、店頭で父親の仕事の手伝いを

しており、父親から質屋を学び共に歩んできた。1973年には吉川社長の父親が急逝したことを受け、35才の若さで9代目社長に就任した。

同社では、高額な品や大金が動くため、本当に信頼の置ける従業員のみを雇うなど、少人数で事業を行っている。血縁関係のない従業員も信頼できる家族同様だと考え、事業を存続していく上での必要不可欠な存在であると認識している。

また、次期社長(10代目)と目されている吉川社長の長男で取締役の吉川元浩氏(42)も、吉川社長と同様に質屋業を幼い頃から身近に感じて育ち、自然な流れの中で後継ぎになるべく事業承継に向けての心の準備ができています。大学卒業後には、宝石卸会社へ4年間勤務、その後、2005年に同社の取締役として入社した。世界的にも評価が高い米国宝石学会(GIA)の宝石鑑定士の資格を取得するなど、「質屋」として目利き力を磨き現在に至っている。

吉川社長は、「息子に事業を継いで欲しいとは直接言葉では伝えていない」としているものの、代々、家族の働く姿を見せており、後継者達の目には見えない思いや家業に対しての愛着という何かが作用をもたらしているものと推測される。

次世代を担う吉川取締役は、自分の体験した経緯を辿るように、すでに自分の幼い息子たちにも頻繁に質屋(図表11)に出入りさせるなどで親しみを持たせており、「ゆくゆくは継いでもらいたいという想い

図表11 同社の営業店内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

はある。」と語っている。吉川取締役は、インターネットを利用した販売や買い取り事業にも積極的にチャレンジし、時代に合わせたビジネススタイルを模索しながら、さまざまなことに挑戦するなど、常に変革をもたらすような努力を惜しまない。そこには、200年を超える歴史を次世代に継承させていこうという先祖代々の強い思いが受け継がれている。今後も「贅沢をせず、堅実に」をモットーに、東京・青山の地で質屋業を継続していく同社の今後が注目される。

(3) ^{ひかみ} 簀上清酒合名会社 (島根県仁多郡奥出雲町、従業員24名)

同社は、1712年(正徳2年)創業の、島根県奥出雲町に立地する清酒製造業である。ヤマタノオロチ伝説で知られる出雲神話とたたら^{ひかみ}の里、奥出雲横田の地にて300有余年の歴史を誇る酒蔵である(図表12)。奥出雲一円の旧名である「^{ひかみ}簀上三郡」から

図表12 簀上清酒合名会社の概要



同社の概要

法人名	簀上清酒合名会社
代表	田村 明男
所在地	島根県仁多郡
設立	1712年(正徳2年)
社員数	24名
事業内容	清酒製造業

(備考) 1. 写真(上)は田村代表社員
2. 写真(下)は店舗外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

とった「簀上正宗」が、同社の根幹を支える代表的な銘柄となっている。同社の酒造りは、地元で収穫される酒造好適米を使用し、中国山地奥深く流れる斐伊川の伏流水を仕込み水としており、地元の風土に根ざした野太い味わいを酒造りの目標に掲げている。地元では定番となっている普通酒「簀上正宗」に加えて、近年では、「^{たまはがね}玉鋼」(この地のみで操業される「^{ひかみ}たたら製鉄^(注1)」によりうまれる「和鉄・玉鋼」に由来)と、

(注)1. わが国において古代から近世にかけて発展した製鉄法で、炉に空気を送り込むために使われる鞆(ふいご)が「たたら」と呼ばれていたことから付けられた名称。奥出雲町では日本刀の原料になる「玉鋼(たまはがね)」を生産するため、たたら製鉄の炎が現在でも世界で唯一燃えているとされている

「七冠馬」(GIレース七冠を制した名馬・シンボリルドルフ号^(注2))のオーナーブリーダーであるシンボリ牧場主と、現・代表社員の田村明男氏(62)(以下、「田村代表」という。)が親戚となった縁から命名)が、現在の同社の主力銘柄となっている(図表13)。

1962年(昭和37年)に蔵での新酒仕込みにおいて、田村代表の父親である14代目の田村浩三氏と杜氏が、通常の酒造りでは真っ白な泡が発生するという状況の中で、時々泡の無いタンクがあることを確認し、これが「泡無酵母」の発見となり、以後、同蔵は「泡無酵母発祥の地」としても知られるようになっていく。

田村代表は、中学3年生の時に先代経営者で町長でもあった父親を亡くし、まだ会社を引き継ぐことが難しかったため、12代目であった祖父と、父方の親戚などが協力しながら会社を守ってきた。その後、田村代表は大学卒業後に入社し、38才の時に15代目の代表社員へと就任して

現在に至っている。

田村代表は、「先祖から代々伝えられてきたものは特に無かった」と語るが、幼い頃より蔵(図表14)を遊び場として訪れており、仕事をする父親や家族、杜氏や従業員達の働く姿を見て育ち、いつかは自分もこの会社を守り継いでいかなければという想いの中、育ってきた。ちなみに、田村代表の長男(32)も大学を卒業後、いずれこの会社を継ぐことを前提としてか、大手ビール会社へ入社、自らの意志で“修行”の道を歩んできた。ある時、田村代表が体調を崩したことをきっかけに、家族が集まる場において、田村代表の息子が勤めていた会社を辞めて家業を手伝うと申し出た。現在は一社員という立場ではあるが、後継者含みで会社を支える原動力となっている。

田村代表は、息子への事業承継のタイミ

図表13 主力銘柄「七冠馬」と「玉鋼」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社の酒蔵



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 日本の競馬史上で20世紀最強の牡馬と称される競走馬。1984年、当時の4歳クラシックレースの皐月賞、日本ダービー、菊花賞と史上初無敗での三冠を達成。その後も同年のグランプリ有馬記念、翌年の天皇賞、ジャパンカップなどを制し、GIレース七冠を達成した。

ングは自分の中で既に決まっているというが、息子のやることにあまり口出しせず、自由に多くのことに挑戦してもらいたいとの考えだ。田村代表自身も、時代に合わせインターネットでの情報発信や東京都内で開催されている日本酒のイベント等にも自ら足を運び、簸上清酒のブランドを地元だけでなく全国へと発信し続けるなどの改革に取り組んできた。こういった取組みが奏功し、毎年地元で行う「ヒカミの新酒祭り」には地元の人だけでなく遠方からの来場者も数多く訪れており、地域経済の活性化にも大きく貢献している。“家族の力”が支えとなって、同社の歴史は今後も着実に引き継がれていくことになりそうだ。

(4) 小澤酒造株式会社（東京都青梅市、従業員80名）

同社は、1702年（元禄15年）の創業から300年以上の歴史を誇る、多摩川源流に立地する老舗の清酒製造業者である（図表15）。主力銘柄「澤乃井」（図表16）は、秩父古生層の岩盤を掘り抜いた洞窟の奥から湧き出る仕込み水を使用しており（図表17）、この奥多摩の名水で造り続けられている美酒に根強いファンも多い。

22代目の社長を務めてきた、取締役会長の小澤順一郎氏（65）（以下、「小澤会長」という。）は、2018年12月に事業を息子の小澤幹夫氏（34）へと引き継ぎ、現在は、会長という立場から会社を支えている。

小澤会長の先代は、1970年代当時の大

図表15 小澤酒造株式会社の概要



同社の概要	
法人名	小澤酒造株式会社
代表	小澤 幹夫
所在地	東京都青梅市
設立	1702年（元禄15年）
社員数	80名
事業内容	清酒製造業

（備考）1. 写真は小澤順一郎取締役会長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 「澤乃井」の酒樽



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 秩父古生層の岩盤を掘り抜いた横井戸



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

手清酒製造業者の攻勢に危機感を抱き、地域に根ざす地酒メーカーとして多くの消費者に「澤乃井」という名前を知ってもらいファンをつくろうと考え、1970年代当時から酒蔵見学や澤乃井園の開設などに同業他社に先駆けて取り組んできた。今では小澤酒造の定番マークとなった、沢蟹をイメージしたロゴマークをつくり、「澤乃井」の地酒ブランドと共に発信するなど、地道に「澤乃井ファン」を増やしていった。また、小澤会長の時代には、契約期間に酒造りのため新潟などから出稼ぎで来ていた越後杜氏や蔵人の技能承継問題や人材不足にいち早く対処するために、小澤会長の陣頭指揮の下、社員に一から酒造りを伝授させる「社員杜氏制」へ切り替えるなどの改革を遂行してきた。

なお、小澤会長は、幼い頃から自宅に隣接していた蔵に遊び場として出入りしており（図表18）、両親や従業員の働く姿を見て育ち、常に生活の中に家業があったという。

小澤会長は、この家に生まれてきた時点で「家業を継がないという選択肢はほぼな

かった」と語るが、酒蔵という“資産”を継承していくという概念は“一子相伝”（分けようがない資産）であり、自然と受け入れられたという。もちろん、経営者としてのさまざまな責任や代々受け継いできた地域の中での責任を引き受けるものでもあるが、「家業（会社）イコール自分自身そのものでもある」という想いの下で、事業の存続を積極的に担ってきた経緯がある。

小澤会長は、「次の後継者の選定（指名）こそが代表者としての最大の仕事である」と強く認識してきた経緯があり、その分、次世代へ託した現在は余計な口出しをせず、自由にのびのびと、様々なことに取り組み挑戦して新たな変革をもたらすことが、事業の継続と発展につながっていくものと考えている。今後も「澤乃井」の個性をこれまで以上に広く発信することで、300年を超える同社の歴史が脈々と受け継がれていくことを小澤会長は期待している。

(5) 株式会社岩清（静岡県焼津市、従業員14名）

同社は、1832年（天保3年）に水産業の盛んな焼津の地にて魚商・なまり節製造業として創業し、明治より鯖の加工を開始して現在に至るまで180余年の歴史を誇る、塩鯖^{さば}を主体とする水産加工業者である（図表19、20）。現在は焼津・小川港^{こがわ}で水揚げされる鯖を中心に、鮮魚の買い付けから、冷凍、製造、保管、販売まで全てを自社で一貫して手がけるスタイルに変貌を遂

図表18 酒蔵内のタンク



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 株式会社岩清の概要と同社の外観



同社の概要

法人名	株式会社岩清
代表	岩崎 清司
所在地	静岡県焼津市
設立	1832年（天保3年）
社員数	14名
事業内容	水産加工販売業

(備考) 1. 写真は岩崎智子取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 同社の大正初期の加工現場の写真



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

げている。自社の冷蔵、冷凍倉庫と加工場が併設されているため、加工処理がスピーディーで鮮度が高く、安心と安全性が確か

である。現在の同社の主力製品である塩鯖は、押し寿司の原料として、京都や奈良、大阪などの主に関西方面で“老舗の一級品”として食されている。

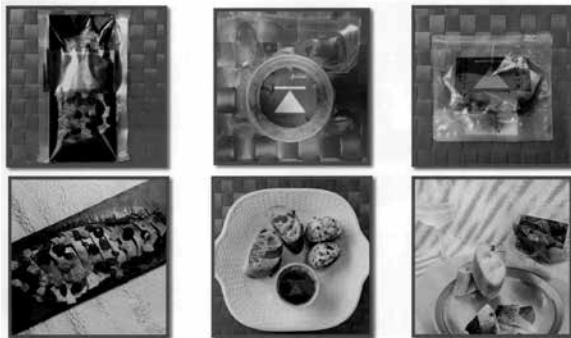
同社、取締役の岩崎智子氏（43）（以下、「岩崎取締役」という。）は、現・代表取締役で6代目社長の岩崎清司氏（71）の長女であり、主に企画や広報を担当している。岩崎家は長女・長男・次女の三きょうだいで、現在は三きょうだい揃って会社の中樞を担うなど、家族全員で家業を支えている。

岩崎取締役は、東京で就職し、半導体関連の外資系企業に勤めていたが、父親が体調を崩したことがきっかけとなり、今からおよそ4年前に自らの意志で会社を手伝うため家業に入ることを決断した。父親からは特に戻ってきて家業を手伝ってほしいと言われたわけではなかったが、「家族のピンチ」を察知し、自発的に私もやらなければという想いで戻ってきた。岩崎取締役の弟で7代目候補と目される専務取締役の岩崎正氏（41）は、それ以前から同社で働いていたが、仕入れのため早朝4時から競りに向かい、その後加工の仕事にも従事するなど多忙を極め、なかなか商品開発など経営全般のことまで手が回らない状況だった。それを見かねた岩崎取締役は、同社に入る以前よりホームページの作成を手伝うなど、側面的なサポートはしてきた経緯がある。

岩崎取締役が家業に戻ってからまず着手したことは、システム化と商品開発だっ

た。伝票や在庫の管理、発注などが、ほとんど手作業で管理されていた状態であり、効率が悪く手間もかかっていた現状を変えるべく、一人一人現場の声を聞きながら、前職で培ったノウハウを活かして独自にシステム化を実現させた。その結果、ロットの管理や冷蔵、冷凍倉庫の賞味期限管理等も“見える化”が進展し、顧客からの信頼も格段に向上した。冷凍冷蔵庫部門はシステム導入後毎年7%以上成長し続けている。また、商品開発面でも、「伝統と革新」をモットーとし女性の感性を存分に活かし、「パンやワインにも合う鯖料理」をコンセプトに、調理の手間が無く、開けてすぐに食べられる洋風の鯖デリカテッセン「鯖Deli」(図表21)を開発、現在はそのプロモーションに注力している。また、最近では鯖を粉末にして、麺に練り込んだ「鯖ラーメン」等のアイデア商品も次々と開発するなど、岩清ブランドを世に広め、時代の変化に敏感な消費者への直接アピールにも注力している。また、焼津の鯖をもっと身近に感じてもらう取組みとして、近隣の

図表21 洋風鯖デリカテッセン～鯖Deli～



(備考) 同社チラシをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

食料品加工業者と連携したPR活動にも注力している。

なお、同社事業は急速に多角化が進んでいるが、それらの根幹を支えるものは鮮魚の買い付けのための競りにおける“目利き力”にあると考えられており、それに従事している岩崎取締役の弟が、いずれは7代目社長に就任する見通しにある。昨年より法務に明るい妹(37)も家業に参画しており、きょうだい三人の力を合わせて「どんな時にでもひたむきに汗を流すこと」という家訓のもと、先祖代々受け継いできたこの歴史と伝統ある会社を家族の力で守り継いでいく意向だ。

おわりに

長寿企業や老舗企業に関する先行研究は多く、経営理念の継承や地域社会との関連など、さまざまな要件等が各方面から指摘されてきた(図表22)。

こうしたなかで、本稿の中で紹介してきた“親族間のバトンタッチ”を実現してきた事業者においても、その事業承継への考え方は各社さまざまであったが(図表23)、創業者を筆頭として代々の経営者たちの“企業家精神”を受け継ぎ、事業の「継続力」を発揮している点では共通していた。さらに、事業を存続させていくにあたっては、よき伝統を引き継ぎつつも、ダイナミックな時代の変化に適合させながら“革新”に挑んでいるという要素も、相応に大きなウエイトを占めているように思われた。

図表22 老舗や長寿企業が事業を永続させるための要件

	要件等
企業のアイデンティティ	経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する。ただ掲げているだけではなく、組織内にも共有させ、その浸透を図っている。のれんやブランドのイメージを守り、家業の継続を優先している。
経営スタイル	本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている。その一方で、新規事業も開拓する。経営環境の変化には敏感であり、経営革新に取り組む。事業継承に際しては、後継者を育成する。
財務	好不況に関係なく投資には慎重であり、内部留保を厚くする。「万が一に備えて、バランスを保つ」とあるとか、「事業で稼いだ金額以上には、資金を使用しない」というルールを守るファミリービジネスも存在している。
組織	従業員を大切に、経営層や従業員を問わず、組織全体として親密な関係を構築する。従業員の各自が、役割の認識と自律的な判断ができるよう風土を作る。そして、従業員も交えた参加型の経営を行う。
対顧客	顧客第一主義を標榜する。顧客のニーズに対応し続ける事で、顧客からの信頼を得る事を重視し、顧客との関係性を深める。その一方で、新たな顧客を開拓する事にも抜かりがない。
顧客へ提案する価値（製品やサービス）	品質本位として、製法を維持・継承する一方で、新しい価値の開発をし続けている。創業時の提案価値に、拘らない。
提案価値を届ける販売経路	既存の販路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。
対地域社会	創業の地を大切に、文化の継承と貢献で信頼を得る。

（備考）小沢貴史（2018）『ファミリービジネスの永続性－経営行動科学からの視座－』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表23 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

	「継続力」の源泉 ～“ファミリービジネス”の視点から～
株式会社江戸一飯田 （佃煮・煮豆製造販売）	当初は事業を継ぐことは考えておらず、また母親からも「継がなくてもいいと言われていた」が、結果的には“家業”を自己実現の舞台として選択 「家督に依存しない自立した会社」を目指して「顧客に必要とされる企業」として事業を継続中
吉川商事株式会社 （質屋業）	幼い頃より先代社長である父親の働く姿を見て育ち、「この吉川家に生まれてきたということは、いずれ自分も家業を継いでいくものだ」という現実を自然と受け入れ 「息子に事業を継いで欲しいとは直接言葉では言ってはいない」が、頻りに質屋に出入りさせ、家族の働く姿を見せて親しみを持たせている
簸上清酒合名会社 （清酒製造業）	中学3年生の時に先代経営者であった父親を亡くし、まだ会社を引き継ぐことが難しかったので、祖父と父方の親戚などが協力をして事業を承継 幼い頃より蔵を遊び場として訪れ、仕事をする父親や家族、杜氏や従業員達の働く姿を見て育ち、いつかは自分もこの会社を守り継いでいかなければという想いの中で成長
小澤酒造株式会社 （清酒製造業）	幼い頃から自宅に隣接していた蔵が遊び場で、両親や従業員の働く姿を見て育ち、常に生活の中に家業が存在 この家に生まれてきた時点で「家業を継がないという選択肢はほぼなかった」 「家業（会社）イコール自分自身そのものでもある」という想いで事業存続に邁進
株式会社岩清 （水産加工販売）	父親が体調を崩したことがきっかけに、自らの意志で家業に入ることを決断 父親からは家業を手伝ってほしいと言われたわけではなかったが、「家族のピンチ」を察知し、自発的に私もやらなければという想いで家業を手伝い きょうだい三人の力を合わせて「どんな時にでもひたむきに汗を流すこと」という家訓のもと、先祖代々受け継ぎ、歴史と伝統ある会社を家族の力で守り継承

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当研究所では、今後も幅広い観点から“親族間のバトンタッチ”に焦点を当てた調査研究を重ね、近年脚光を浴びつつある“ファミ

リービジネス”との関連も含めて、その「継続力」の源泉を探っていきたいと考えている。

〈参考文献〉

- ・ Danny Miller, Isabel Le Breton-Miller 『同族経営はなぜ強いのか?』(2005年7月、訳者:斉藤裕一、(株)ランダムハウス講談社)
- ・ 小沢貴史 『ファミリービジネスの永続性—経営行動科学からの視座—』(2018年、大阪市大『季刊経済研究vol.38』)
- ・ 落合康裕 『事業承継のジレンマ—後継者の制約と自律のマネジメント—』(2016年5月、(株)白桃書房)
- ・ 後藤俊夫 『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』(2017年3月、第一法規(株))
- ・ 後藤俊夫 『事業承継と地方再生 (『日経グローバル』連載記事)』(2018.4.2～2019.5.6、日本経済新聞社)
- ・ 中小企業庁 『中小企業白書』(2019年版)
- ・ 東京商工会議所中央支部 (中央区老舗企業塾) 『永続企業の条件—老舗の訓えが未来をつくる』(2011年10月)
- ・ 東京商工リサーチ 『休廃業・解散企業動向調査』(2018年)
- ・ 日経ビジネス 『特集—知られざる実像—同族経営』(2019.6.10、(株)日経BP)
- ・ 野村進 『千年、働いてきました—老舗企業大国ニッポン』(2018年8月、(株)新潮社)
- ・ 鉢嶺 実 (信金中央金庫 地域・中小企業研究所) 『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—』(信金中金月報2018年12月号)
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 『ファミリービジネス白書 (2015年版)—100年経営をめざして—』(2016年1月、(株)同友館)
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 『ファミリービジネス白書 (2018年版)—100年経営とガバナンス—』(2018年5月、(株)白桃書房)
- ・ 屋号のまち焼津プロジェクト 『屋号のまち焼津—屋号と創業史—水産編—』(2014年3月、焼津信用金庫)



信用金庫の移動金融店舗車の導入動向

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 移動金融店舗車、ATM、窓口端末、BCP対策、金融サービスの補完

(視 点)

車両にATMや窓口端末を搭載し、訪問先で金融取引（決済）を完結できる移動金融店舗車は、東日本大震災以降、BCP対策から注目が集まっている。大規模災害が発生しても最低限の金融サービスは提供可能と期待される。これに加えて、店舗統廃合後の顧客フォローや店舗空白地域へのセールス活動に同車両を投入する動きも活発である。過疎地域の店舗網の効率化と地域の金融インフラ維持の両立が求められる現在、同車両はこれらの課題を同時に解決する可能性を秘める。移動金融店舗車の普及拡大のためにも更なる性能向上とコストダウンが期待されよう。

そこで本稿では、信用金庫の間で導入事例が増えつつある移動金融店舗車の動向について、和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 移動金融店舗車は、車両にATMや窓口端末を搭載し訪問先で金融取引（決済）を完結できるチャンネルである。東日本大震災以降、注目を集めるようになった。
- 同車両の導入目的は、①大規模災害時などのBCP対策、②廃店後の金融サービス補完、③店舗空白地域へのセールス活動となる。
- 同車両導入時の検討課題は、①導入目的の優先順位付け、②費用対効果の考え方、③FinTechの動向、④規制緩和の進展などがあげられる。
- 本稿では参考事例として、新宮信用金庫の移動金融店舗車を取り上げる。

※本稿は2018年5月31日付 金融調査情報 (30-5)『信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について』を加筆修正したものである。

1. はじめに

車両にATMや窓口端末を搭載し、訪問先で金融取引（決済）を完結できる移動金融店舗車は、東日本大震災以降、BCP対策から注目が集まっている。大規模災害が発生しても最低限の金融サービスは提供可能と期待される。これに加えて、店舗統廃合後の顧客フォローや店舗空白地域へのセールス活動に同車両を投入する動きも活発である。過疎地域の店舗網の効率化と地域の金融インフラ維持の両立が求められる現在、同車両はこれらの課題を同時に解決する可能性を秘める。移動金融店舗車の普及拡大のためにも更なる性能向上とコストダウンが期待されよう。

そこで本稿では、信用金庫の間で導入事例が増えつつある移動金融店舗車の動向について、和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫の取組みを紹介する。

1. 移動金融店舗車の概要

(1) 概要

移動店舗車とは、改造したトラックなどに

ATMや窓口端末を搭載し、訪問先で金融取引（決済）を完結可能なチャンネルである。導入目的や仕様によって同車両の提供サービスなどは異なるものの、その概要は次のとおりとなる（図表1）。

地域金融機関が渉外担当者による訪問営業ではなく、同車両による営業活動を選択する理由は、『訪問先で取引（決済）を完結できること』とされる。通常、渉外担当者が訪問先で金融取引を行おうとした場合、預かり証を発行し後日、証書や通帳を手交する手続きなどが発生する。同車両の場合、ATMまたは窓口端末で取引を完結できるので、顧客・金融機関職員の両者にとって二度手間にならないなどのメリットを有する。また店外ATMの場合、停電時に使用不能となる恐れもあるが、同車両なら搭載するバッテリーや自家発電機により営業活動を継続可能である。

(2) 導入の狙い

わが国で移動金融店舗車が登場したのは1970年代とされる。ここにきて同車両が注

図表1 移動金融店舗車の概要（代表例）

提供サービス	ATMと窓口端末を搭載する移動金融店舗車の場合、店舗とほぼ同様の商品・サービスを提供可能である。
車 両	金融機関の求める機能・役割により、バスや3トントラック、一般の車両まで種類がある。
搭載機器等	ATM、窓口端末の両方（またはどちらか）を備える。近年は自家発電機を有するタイプが増えている。
通信回線	衛星回線、有線回線、無線回線の3タイプがある。近年は場所を選ばず、かつ安価な携帯電話回線による無線回線が主流となる。
コ ス ト	導入コストは、金融機関の要求する機能等により、1車両1,000万円台から1億円程度まで幅がある。
位 置 付 け	従たる事務所（支店や出張所）に該当しないため、定款変更等の手続きは不要である。別途、警察署への届出等が必要とされる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

目を集めるようになったのは、2011年3月の東日本大震災発生後における金融サービスの提供である。その後のFinTechの進展もあり、同車両を導入する地域金融機関は増加傾向にある。また、2018年7月に発生した「平成30年7月豪雨」(西日本豪雨) 被災地の支援でも威力を発揮した。

地域金融機関が同車両を導入する主な目的としては、①大規模災害時などのBCP対策、②廃店後の金融サービス補完、③店舗空白地域へのセールス活動があげられる。

① 大規模災害時などのBCP対策

大規模災害時などのBCP対策として同車両を導入する狙いがある。停電などにより店舗またはATMが使用不能な場合も同車両の派遣により営業活動を継続できる。特に衛星回線・無線回線を利用するタイプは活動場所を選ばないので、BCP対策としての導入効果は大きいだろう。その他、災害時には同車両の自家発電機を用いて最低限の電力供給を行うことも想定される。

② 廃店後の金融サービス補完

店舗統廃合後の地域における金融サービスを補完する狙いがある。金融機関の少ない過疎地域から撤退する場合、店外ATM設置では当該地域に対して十分な金融サービスを提供できないケースがあろう。そこで同車両を定期的に派遣し、フェイス・

トゥ・フェイスの金融サービスを提供する。週1回、廃店後の地域で営業活動を実施し、顧客満足度の低下を抑えることに成功した事例もある。

③ 店舗空白地域へのセールス活動

営業推進面での活用も期待される。出店予定地に対しプレ・マーケティングとしての同車両の投入や、地域シェアの低い地域で広告塔的に活動させることで、当該地域における認知度を高める狙いがある。また、工場などの職域や大規模商業施設、イベント会場などに同車両を派遣しセールス活動を行う事例もみられる。

(3) 導入状況

2019年6月現在、地域銀行の20行超、信用金庫の6金庫で同車両が導入済みとされる^(注1)。JAバンクグループを含めると100台を超える同車両が国内で営業活動中とされる。なお、同車両を導入する金融機関の多くが1台のみの所有でバックアップを含めた複数台の導入事例は少数である。

2. 導入時の検討課題

今後、信用金庫が移動金融店舗車の導入を検討する際の課題は、①導入目的の優先順位付け、②費用対効果の考え方、③FinTechの動向、④規制緩和の進展などとなる(図表2)。

(注)1. 地域銀行および信用金庫のHP、ディスクリージャー誌等を用いて調査

図表2 主な検討課題

導入目的の優先順位付け	導入目的を明確にする必要がある。特にBCP対策を主目的とするなら、ある程度のコスト負担を受け入れねばなるまい。
費用対効果の考え方	費用対効果の考え方を明確にする必要がある。導入目的とリンクさせることで、費用対効果の測定方法が変わってくる。
FinTechの動向	今後のFinTechの進展スピードによって、移動金融店舗車の役割などが変わる可能性がある。
規制緩和の進展	規制緩和によって、店舗展開の選択肢が増えつつある。多様な選択肢を勘案した検討が必要となる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 導入目的の優先順位付け

導入目的を明確にする必要がある。主な導入目的とされる①大規模災害時等のBCP対策、②廃店後の金融サービス補完、③店舗空白地域へのセールス活動のどれを優先させるのかによって、同車両に求める機能や役割も異なると考えられる。導入目的により、以下の費用対効果の考え方も変わってくるので自金庫内で目的を共有する。

(2) 費用対効果の考え方

近年、来店客数の少ない過疎地域の複数店舗を廃止し、当該地域の金融サービスを同車両で補完する地域銀行がみられる。この場合、店舗廃止に伴うコスト削減効果と同車両の投資額で費用対効果を算出したと想像される。BCP対策を重視するなら、自金庫として負担可能な範囲までの初期投資およびランニングコストを受け入れることとなる。広告宣伝の一環として、広告費との見合いで同車両の導入を検討する事例もあるようだ。

(3) FinTechの動向

近年のFinTechの進展スピードは一段と加

速している。わが国でもキャッシュレス化が進展するなか、同車両のように訪問営業先で金融取引を完結させたり、現金の受払を行ったりする必要性が低下する可能性もある。一方で、技術革新を受け大幅なコストダウンが進む可能性もあり得る。いずれにせよ、今後のFinTechの動向をにらみつつ同車両の導入について検討することが求められよう。

(4) 規制緩和の進展

2018年8月の規制緩和により、当座預金を取り扱う支店の平日休業が可能となった。来店客の少ない過疎地域の金融インフラを維持する選択肢が増えつつあるなか、営業体制・店舗展開のあり方を庫内で整理する必要がある。

3. 新宮信用金庫の取組事例

本稿では参考事例として、和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫の移動金融店舗車を紹介する(図表3)。

(1) 導入の経緯

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫は、2016年4月に移動金融店舗車を導入し

図表3 新宮信用金庫の概要

本店所在地	和歌山県新宮市
創 立	1922年6月
預 金 残 高	1,057億円
貸 出 金 残 高	431億円
常勤役員数	107人
店 舗 数	8店舗

(備考) 2019年3月末

た(図表4)。同金庫が同車両を導入したきっかけは、2011年の台風12号による豪雨災害である。当時、通信回線の断絶により一部店舗が3日間の営業休止に追い込まれたことから、同金庫は無線方式のバックアップ回線を整備するなどのBCP対策に取り組むことにした。

同金庫の営業エリアでは東南海トラフ地震による津波被害の発生が懸念され、また台風や集中豪雨などの自然災害への備えも求められる。同金庫はBCP対策を進めるなか、携帯電話のデータ通信が可能な地域なら営業活動を行える移動金融店舗車の導入を決断した。

図表4 新宮信用金庫の移動金融店舗車



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影 (2018年3月)

そのため同金庫における同車両の導入目的は、BCP対策が第一である。大規模災害の発生などで店舗やATMが使用できなくなっても、同車両があれば最低限の金融サービスを地域に提供できると考えた。BCP対策を第一としつつ、店舗空白地域でのセールス活動やイベント時のPR活動についても期待している。同車両の導入費用は約4,000万円に達したが、前述のとおりBCP対策が主目的なので、単純な費用対効果とは別の観点で検討が進められた。

(2) 車両の概要等

同金庫における同車両は、本店のATMに位置付けられる。そこで導入にあたって定款変更などの手続きは生じなかった。イメージするなら、本店営業部のATMと窓口端末を車両に載せ顧客の面前にまで運んで営業活動を行うようなものである。また、防犯対策の面から地元警察へも連絡し協力を要請した。

① 概要

同車両は、キャラバンタイプ自動車(幅2m、高さ2.7m、長さ7m)の5トン車である(図表5)。車両後方にATM1台を搭載するほか、側面入口内(車両中央部)に相談コーナーを設ける。その他にはAEDを装備している。

なお、同車両の運転には中型免許が必要となる。ただし2007年の改正道路交通法の施行前に普通自動車免許を取得している職員は新規に免許を取得する必要がない。

図表5 車両の特徴（抜粋）

- キャラバンタイプ自動車に金融店舗機能を積載しています。
- 車両後方ハッチを開くとATMコーナーが装備されています。このATMは通常の店頭と同機能のもので、入出金、通帳記帳、振替等 当金庫ATMとしてフル機能が使用できます。
- 車両側面入口から入ると相談コーナーがあり、ここで各種相談や手続きが行えるようになっております。
- 当車両は無線通信によるオンライン機能を有しており、携帯電話データ通信可能なエリアであればどこでも運用が可能ですので、災害時の地域金融支援が行えます。

（備考）新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 提供サービス

搭載するATMは、現金の入出金、通帳記帳、振替など同金庫の通常のATMと同じ機能を有する。相談コーナーには、カウンター、椅子、窓口端末（テラマシソン、TM）、プリンターなどを設置しており、各種相談や諸手続に対応する。融資申込などの際は相談まで行い、実際の融資審査や実行は本店または口座のある僚店が行う。現状、投資信託の販売などの資格者の同乗が必要な業務については未実施である。

同車両では公共料金の収納手続などを取り扱わないので、その場合は帰店後処理で対応している。振込・振替や現金の入出金は原則としてATMに誘導し、相談コーナーに現金を置かないようにしている。ちなみに、ATMおよび相談コーナーの手数料設定は本店営業部に準じる取扱いである。

③ 導入・維持費用

同車両の導入費用は約4,000万円で、7年償却となる。特段の維持費はかからないが、年1回の車検が必要である。現状、週末の2日間程度で車検が終了するため、平

日の営業活動に支障は生じていない。

④ 担当者

金融知識や経験の豊富な元支店長などの2人（嘱託職員）を同車両の担当者としている。担当者が同車両の運転、ATMの立上げ・終了、相談対応・セールス活動を行う。担当者が休暇の場合は他の本部職員が担当するが、同金庫では同車両の導入時にBCP対策の意味を兼ねて、全支店長が運転を体験済みである。

(3) 活動内容（通常業務）

同車両の営業活動は、1か月間を1サイクルとするスケジュールが基本である（図表6）。2019年6月の確定配置先（派遣先）は6か所で、毎週1回派遣が4か所、月1回派遣が2か所となる。

派遣先の選定は個別交渉である。駐車場を有する企業や役場などと交渉し、営業活動の許可を得ている。

同車両の課題の一つにATMの立上げに20分程度を要することがある。同車両に搭載するATMは精密機器のため、運転中は停止させておかねばならず、機動的な営業活動

図表6 移動金融店舗車の派遣先
(2019年7月)

主な出店曜日	出店場所	時 間	
月曜日 (毎週)	那智勝浦町朝日	11:00~14:00	
火曜日 (毎週)	紀宝町鶴殿	12:00~14:30	
水曜日 (毎週)	太地町	11:00~14:00	
木曜日	(第2)	串本町	11:00~13:00
	(第4)	上北山村	11:30~14:00
金曜日	熊野川町	11:00~14:00	

(備考) 新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・地域中小企業研究所作成

は苦手とされる。

スポットの派遣では、同金庫顧客向けの歌謡ショーの会場や地元のイベントである 新宮・那智勝浦天空ハーフマラソン大会会場での活動実績がある。そのほか同金庫の店外ATMが保守で2時間程度使えない時、同車両を近隣に派遣し、当該ATMの代替チャンネルとするケースもあった。

担当者は派遣先で相談対応やセールス活動を行う。防犯面から担当者が同車両から長時間離れることは難しいため、増員対応を図りながら近隣へのチラシ配布なども実施する。派遣先でのトイレ使用などは派遣先企業の許可を得ている。

(4) 災害派遣 (平成30年7月豪雨)

同金庫は、2018年7月に発生した「平成30年7月豪雨」(西日本豪雨)で被災した岡山県倉敷市真備町の金融サービスを支援するため、吉備信用金庫に対し同車両を派遣(貸与)した(図表7)。同金庫にとって、本格的なBCP対応による同車両の出動は初めてのことであり、また異なるエリアへの派遣

図表7 移動金融店舗車の派遣



(備考) 新宮信用金庫提供

だったため、スピード感を重視しつつも慎重に進めた部分がある。

① 吉備信用金庫への派遣

同金庫は、2018年7月下旬から3か月間、「平成30年7月豪雨」で被災した吉備信用金庫に移動金融店舗車を派遣した。岡山県倉敷市真備町は浸水により甚大な被害を受け、同金庫の2店舗も休業せざるを得ない状況に陥ってしまった。

当初、吉備信用金庫は、休業2店舗の代替策に移動金融店舗車の活用を検討した。しかしながら、同車両の新規導入となると、納車に数か月を要するとのことだったため、即応性に難しさを感じていた。こうしたなか、信金中央金庫岡山支店および大阪支店を介し、同金庫に移動金融店舗車に関する照会等が寄せられた。同金庫は、前述の台風12号による豪雨災害の際、多くの信用金庫から支援を受けた経緯がある。そこで、吉備信用金庫との調整のうえ、同車両を被災地域に派遣することを決定した。

② システム対応

当初案では、同金庫が所有する移動金融店舗車をそのまま吉備信用金庫に派遣し、現地で利用して頂く考えだった。しかしながら、①同金庫が所有する移動金融店舗車が岡山県内で営業活動を実施することの可否、②吉備信用金庫のカードホルダに手数料を強いるケースがあること、などから最終的に移動金融店舗車の搭載するATMおよび窓口端末を吉備信用金庫の仕様に設定変更することにした。

災害派遣は時間との勝負である。同金庫は、しんきん共同センター、NTTデータ、富士通、沖電気などのベンダー各社の協力を得て、仕様の変更を短期間で実現した^(注2)。派遣決定の3営業日後には同車両を派遣できた。

③ 派遣時の活動

同金庫は、2018年7月24日の早朝に地元新宮市を出発し、当日の午後に吉備信用金庫に到着。最終の接続試験、同車両の操作支援、現地でのATM立上げを行った後、吉備信用金庫に貸与した(図表8)。この時点で同金庫の職員は地元新宮市に戻っている。なお、緊急性を重視した活動だったため、同金庫と吉備信用金庫の間で同車両の貸与に関する契約等は締結していない。鍵の授受簿にて対応している。

派遣時の同車両の位置付けは、搭載するATMが吉備信用金庫の店外ATM、窓口端

図表8 派遣先での活動



(備考) 新宮信用金庫提供

末は本店営業部の取扱いとなった。被災地域での活動だったため、ATMは現金の出金のみとし、入金や硬貨の取扱いは不可にしている。

④ 派遣中の地元の営業活動

同車両の派遣中、同金庫は地元での同車両によるセールス活動を取り止めた。これは、災害派遣に伴う一時的な休止であり、顧客からも理解を得ることができた。同車両の返却後は派遣先を再検討し、2019年1月から活動を再開している。

(4) 評価等

① BCP対応の能力向上

同金庫は、同車両の導入によりBCP対応能力が大幅に向上したと評価する。仮に大規模災害などが発生した場合も同車両が存在することで、地域に最低限の金融サービスを提供できると考えている。営業店の職員からも『いざという時も、業務が途切れる心配がなく、安心である。』との声がある。

(注)2. 新宮信用金庫および吉備信用金庫は、しんきん共同センター加盟金庫なので、基盤となる勘定系システムは共通である。

ある。

特に吉備信用金庫への派遣を通じて同金庫は、BCP対策で移動金融店舗車は有効だと確信した。移動金融店舗車の運用について細かいノウハウ蓄積にもつながった。一例をあげると、災害発生地では想像以上に粉塵等が舞っており、機器類の正常稼動には同車両の車内清掃を密に実施する必要があると感じた。

② 営業推進上の課題

一方、直接的な営業活動では厳しい意見がある。通常業務の派遣先のなかには、ATMの利用が1日数件にとどまるケースがあるうえ、相談件数も限られる。現状は地域住民への周知に課題が残ると考えている。地域住民の雰囲気は、『今日は新宮信金の移動金融店舗車が来る日だから、ATMを利用しに行こう』ではなく、『買い物に行ったら、新宮信金の移動金融店舗車があったので、ちょうど良いからATMを使おう』に近いようである。

ただし幅広い意味でのPR効果は絶大であり、走っているだけで同金庫の認知度向上につながると評価している。

③ 今後の計画

同金庫では、今後は同車両の派遣先に住宅展示場やスーパーマーケットのような集客力の高い場所を加える考えである。資金ニーズの見込める地域や若年層が多く働く工場などでのセールス活動にも力を入れていく。

おわりに

過疎地域などの店舗網の効率化と地域における金融サービスの提供を両立させる手法として、地域銀行だけでなく信用金庫の間でも移動金融店舗車への関心が高まっている。支店や出張所を廃止する際の代替チャンネルとして、同車両による定期的な訪問営業は、顧客満足度の低下を抑えることが期待できる。

また、東南海トラフ地震や首都直下地震への備えが求められる現在、BCP対策として同車両を手当する価値は大きいのではないだろうか。本稿で紹介した新宮信用金庫の派遣は、協同組織金融機関である信用金庫の結び付きの強さを再認識させられる出来事だったと言える。困った時はお互い様の精神の現れであり、業界の統一感の成功体験だと考えられよう。

女性職員の活躍拡大への取組み

－湘南信用金庫の制服廃止－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 女性職員の活躍拡大、制服の廃止、モチベーション、個性や多様性の尊重

(視 点)

2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は前期から1.7%減少の10万6,541人となり、8年連続で前期比減少した。足元では、男性職員の減少が続く一方で女性職員の増加がみられ、つれて女性職員比率は上昇傾向にある。中長期的な人手不足が予想されるなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、女性職員のもう一段の活躍拡大策が求められよう。

本稿で紹介する湘南信用金庫は、女性職員が個性を発揮しつつ、積極的に業務に取り組む環境を整えるため、2019年3月末で制服を廃止した。同金庫は廃止に先立ち、望ましい服装や身だしなみのガイドラインを制定し、職員に周知徹底している。制服の廃止から3か月経過したが、同金庫では女性職員のモチベーション向上に寄与したと評価している。

(要 旨)

- 2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数が8年連続で前期を下回るなか、近年は相対的に女性職員比率の上昇傾向がみられる。
- 限られた人的経営資源を最大限に活用するため、各信用金庫は女性職員の業務内容の拡大や職場環境の整備などに熱心である。
- 女性職員の活躍拡大を目指し、湘南信用金庫は2019年3月末で女性職員の制服を廃止した。4月以降、女性職員は私服（スーツ）で業務に取り組んでいる。
- 制服を廃止したことに対し、顧客から否定的な意見等は特段みられない。同金庫では、個性や多様性を尊重する組織風土への転換が進むと期待する。

はじめに

2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は前期から1.7%減少の10万6,541人となり、8年連続で前期比減少した。足元では、男性職員の減少が続く一方で女性職員の増加がみられ、つれて女性職員比率は上昇傾向にある。中長期的な人手不足が予想されるなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、女性職員のもう一段の活躍拡大策が求められよう。本稿で紹介する湘南信用金庫は、女性職員が個性を發揮しつつ、積極的に業務に取り組む環境を整えるため、2019年3月末で制服を廃止した。同金庫は廃止に先立ち、望ましい服装や身だしなみのガイドラインを制定し、職員に周知徹底している。制服の廃止から3か月経過したが、同金庫では女性職員のモチベーション向上に寄与したと評価している。

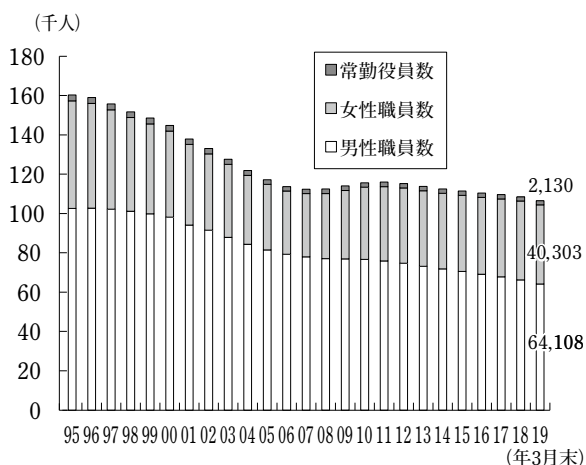
1. 信用金庫の常勤役職員数の推移

(1) 全国の状況

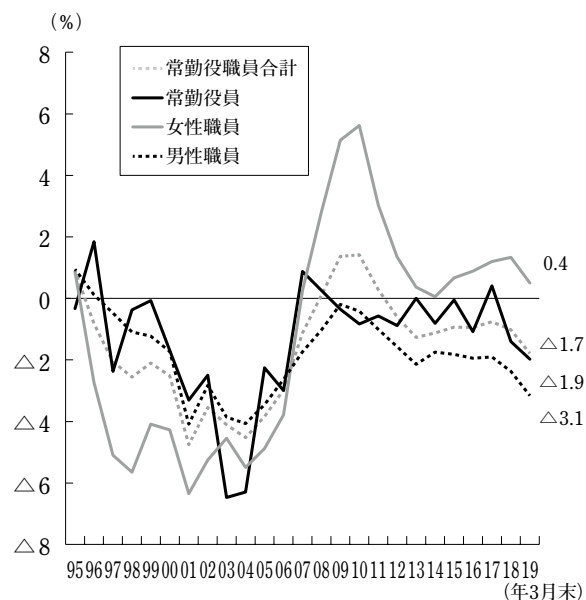
2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、前期から1.7%、1,934人減少し、10万6,541人となった(図表1)。信用金庫の常勤役職員数は、1995年3月末の16万293人をピークに増減を繰り返してきた。近年はベテラン層の退職が続く一方で採用難がみられることなどから、8年連続で前期から減少している(図表2)。

2019年3月末の常勤役職員の内訳は、常勤役員が前期比1.9%減少の2,130人、男性職員

図表1 常勤役職員の推移



図表2 前期比増減率の推移



(備考) 図表1~6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

が3.1%減少の6万4,108人、女性職員は0.4%増の4万303人となった。足元では、男性職員が23年連続で前期比減少する一方で、女性職員は13年連続で前期を上回っている。つれて女性職員比率は上昇傾向にあり、2019年3月末には37.8%となった。

図表3 地区別の常勤役員数

(単位：人、%、店舗)

地区	09年3月末		18年3月末		19年3月末 常勤役員数	19年3月末				1金庫あたり 常勤役員数	店舗数
	常勤役員数	1金庫あたり 常勤役員数	常勤役員数	1金庫あたり 常勤役員数		09年3月末比		18年3月末比			
						増減率	増減数	増減率	増減数		
北海道	5,170	215.4	4,773	238.6	4,659	△ 9.8	△ 511	△ 2.3	△ 114	232.9	497
東北	5,928	197.6	4,978	184.3	4,856	△ 18.0	△ 1,072	△ 2.4	△ 122	179.8	472
東京	18,968	824.6	18,394	799.7	18,218	△ 3.9	△ 750	△ 0.9	△ 176	792.0	933
関東	22,038	449.7	21,282	434.3	20,898	△ 5.1	△ 1,140	△ 1.8	△ 384	426.4	1,344
北陸	4,124	229.1	3,223	201.4	3,110	△ 24.5	△ 1,014	△ 3.5	△ 113	194.3	276
東海	21,892	561.3	21,828	574.4	21,195	△ 3.1	△ 697	△ 2.8	△ 633	588.7	1,368
近畿	20,617	644.2	20,058	691.6	19,886	△ 3.5	△ 731	△ 0.8	△ 172	685.7	1,200
中国	6,456	269.0	5,821	277.1	5,697	△ 11.7	△ 759	△ 2.1	△ 124	271.2	472
四国	2,233	223.3	2,108	210.8	2,115	△ 5.2	△ 118	0.3	7	211.5	202
九州北部	2,605	186.0	2,515	193.4	2,487	△ 4.5	△ 118	△ 1.1	△ 28	191.3	200
南九州	3,781	252.0	3,258	232.7	3,189	△ 15.6	△ 592	△ 2.1	△ 69	227.7	310
全国	114,012	408.6	108,475	415.6	106,541	△ 6.5	△ 7,471	△ 1.7	△ 1,934	411.3	7,294

(備考) 図表4とも沖縄県は全国に含む。

(2) 地区別の状況

2019年3月末の地区別の常勤役員数は、四国が前期比増加し、他の10地区で前期比減少した(図表3)。減少した地区では、北陸の3.5%減、東海の2.8%減などが目立つ。また、2019年3月末の1金庫あたり常勤役員数は平均411.3人だったのに対し、東北の179.8人から東京の792.0人まで地域差がみられる。

2009年3月末から2019年3月末までの男女別の職員増減状況をみると、男性職員が16.6%減、女性職員は15.9%増であった(図表4)。

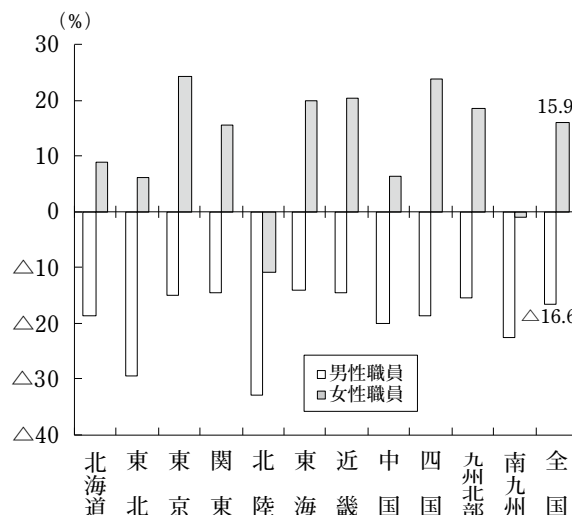
地区別では、全11地区で男性職員が減少し、なかでも北陸の減少率は3割を超えた。一方、女性職員は東京(24.2%増)、四国(23.7%増)、近畿(20.2%増)などの9地区で増加し、減少は北陸と南九州の2地区となる。なお、2019年3月末の地区別の女性職員比率は、北陸(41.1%)、四国(40.0%)が

4割を超えた。

(3) 信用金庫別の状況

2009年3月末から2019年3月末までの信用金庫別の常勤役員増減状況は、①増加が56金庫(構成比21.6%)、②増減なしが4金庫(1.5%)、③減少は199金庫(76.8%)となっ

図表4 地区別の男女別職員増減率(09年3月末→19年3月末)



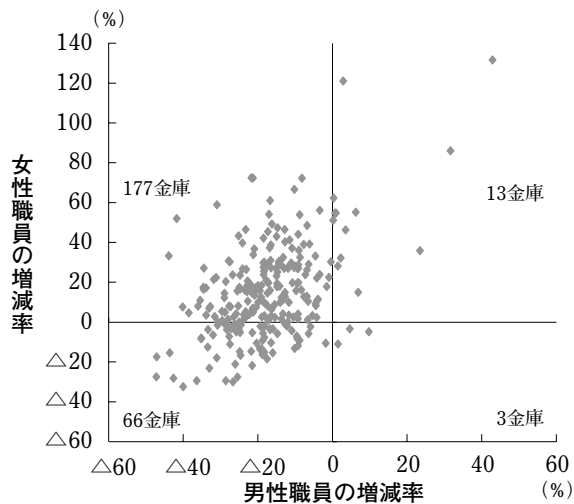
た^(注1)。

職員数の変化を男女別にみると、①男性職員・女性職員とも増加が13金庫（構成比5.0%）、②男性職員増・女性職員減は3金庫（1.1%）、③男性職員減・女性職員増は177金庫（68.3%）、④男性職員・女性職員とも減少は66金庫（25.4%）であった^(注2)（図表5）。2009年3月末から男性職員が増加したのは26

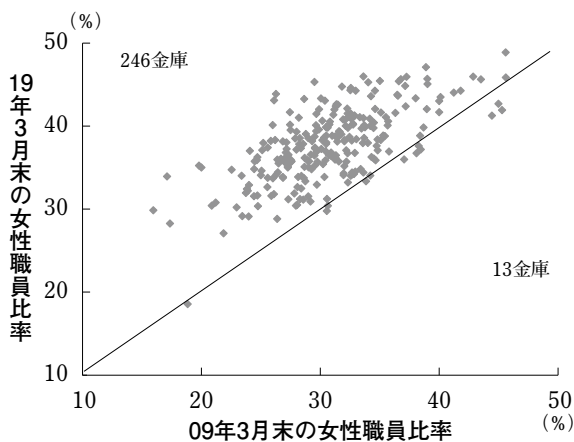
金庫にとどまる。

また、2009年3月末と2019年3月末の女性職員比率を図示すると、246金庫（94.9%）で比率が上昇している（図表6）。なお、2019年3月末の女性職員比率が45%を超える信用金庫数は15金庫、30%未満の信用金庫数は8金庫ある。

図表5 男女別の職員増減率
(09年3月末→19年3月末)



図表6 女性職員比率の変化



2. 女性職員の活躍拡大への取組み

多くの信用金庫において職員数の減少が深刻な問題となりつつある。若年人口の減少に加え、近年の金融機関の就職不人気などを勘案すると、職員数が増加に転じるのは難しい状況だと考えられる。こうしたなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには限られた人的経営資源を最大限に活用する必要がある。そこで各信用金庫は、60歳以上の高齢層や若手職員の管理職登用などに加え、女性職員の業務内容の拡大や働きやすい職場環境の整備に熱心である（図表7）。

男性職員が渉外営業と融資審査を担当し、女性職員は窓口や後方事務を担当するといった金融機関の慣習を見直す動きがある。女性職員の活躍拡大に向けた業務内容の拡大では、これまで男性職員が中心だった渉外担当者や融資担当者に女性職員を配置する事例や、支店長・本部部長といった管理職への女性の登用が進んでいる。

また、女性職員が結婚・出産後も働き続けやすくなるよう、時短勤務や育児休業などの

(注) 1. 切捨ての関係で合計は100に一致しない場合がある。

2. 2009年3月末と2019年3月末の職員数が同数（増減なし）の信用金庫は、増加金庫にカウントした。

図表7 女性職員の活躍拡大策の例

業務内容の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 渉外営業担当（預かり資産担当等を含む）に配置 ・ 融資担当に配置 ・ 各種研修への参加 ・ 管理職への登用（経営陣への参画を含む） など
職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務体系の拡充（時短勤務、育児休業など） ・ 再雇用制度の導入 ・ 在宅勤務や企業内保育所等の整備 ・ 育児休業の職員向け研修の開催 ・ 上司や同僚職員への理解促進 など

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

勤務体系の整備、企業内保育所・提携保育園の整備、育児休業中の職員向け研修の開催などがみられる。上司や同僚職員に対する研修開催といった理解促進に取り組む事例もある。

2019年4月に働き方改革関連法が施行され、またダイバーシティへの取組みなどが社会から求められるようになった。これからは、少数の優秀な女性職員が先頭に立って活躍するのではなく、全ての女性職員がモチベーション高く金庫業務に取り組む仕組み作りを考えていくことが求められている。

3. 湘南信用金庫の取組事例

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、2019年3月末で女性職員の制服を廃止した（図表8）。

(1) 経緯

湘南信用金庫は、2019年3月末で女性職員の制服を廃止した。同金庫の人事制度は総合職一本であり、性別による業務内容の違いはない。しかしながら、慣習的に男性職員は私服（スーツ）で、管理職を除く女性職員は金

庫貸与の制服で業務に取り組んできた。この背景として、『「服装の乱れは事務の乱れに繋がる」「制服着用は愛社精神の証」などといった昔からの固定観念に捉われているのではないか』と、同金庫経営者は以前から考えていた。他方、『自金庫職員の意識は低くなく、制服を廃止したとしても、そのような影響はない』という確信もあり、こうした古い慣習や概念を払拭したいという想いを抱いていた。

2019年は同金庫の前身となる横須賀信用組合が創立95周年、また湘南信用金庫の誕生から30年となる。さらに5年後の金庫創立100周年に向け、同金庫は女性職員が業務の中核人財として更なる活躍と個性を発揮する

図表8 湘南信用金庫の概要

本店所在地	神奈川県横須賀市
創 立	1924（大正13）年3月
預 金 残 高	1兆1,450億円
貸 出 金 残 高	6,808億円
常勤役員数	713人
店 舗 数	47店舗

（備考）2019年3月末

ことを期待した。その一環として制服のあり方を見直すことにした。

検討の直接のきっかけは、制服の更新時期が2019年度に迫っていたことである。2018年初より人事部を中心に制服の継続・廃止などについて検討を開始した。信用金庫やメガバンク、地域銀行の動向をヒアリングしたところ、ここ数年の制服復活の流れから、再び制服廃止の議論が浮上しつつあると感じた。

①近年は女性の渉外担当者や管理職が増えており、制服ではなく私服で働く女性職員が増えていること、②ダイバーシティの流れなどから、女性職員にのみ統一的な制服を着用させることが難しくなりそうなことなどがみてとれ、検討の後押しになった。

職員の意見を聞くため、同金庫は2018年5月に全職員向けのアンケート調査を実施した。同アンケートでは、①制服の継続、②制服の廃止（私服化）、③一部の金融機関が導入するエプロン型の制服の採用の3択について希望を求めた。アンケート結果を集計すると、性別や年代に関係なく②の廃止が多数派であった。

そこで同金庫は制服廃止の方向で動くことを決定、7月の常勤役員会および理事会に付議し、廃止を正式決定した。同施策の正式通達は9月末である。これは2019年度新入職員の内定式(2018年10月1日)で内定者に制服廃止の件を伝える必要があったためである。内定者からは特段の反応などはみられなかった。

また、制服廃止の半年前に通達したため、私服の購入などの準備ができ、女性職員の間

で混乱はみられなかった。周知期間があったので所属長や上席者の内容理解も進んだ。

(2) 廃止の目的

同金庫が制服を廃止した目的は、女性職員の個性や多様性を尊重し、更なる活躍を促すことである。『制服を着用する女性職員は、補助的な仕事をすれば良い』ではなく、性別に関係なく、全職員が積極的に業務に取り組んで欲しいと期待した。

過去にはオリジナル性を重視して百貨店に1着8~10万円の制服をオーダー注文していた時期もあったが、その後は業界の共同調整で1着5万円の既製品を着用していた。そのため、今回の制服廃止について、コスト削減効果は期待していなかったが、結果として2,000万円の削減につながっている。

(3) 制服廃止の内容

同金庫が制服を廃止した対象は、女性職員の約250人である。すでに管理職の女性は私服で勤務していた。また、女性渉外担当者のLA(ライフプランアドバイザー)などは業務内容によって制服と私服を使い分けていたが、4月以降は私服のみとなる。仮に廃止後も制服着用を希望する女性職員がいても、制服での勤務は認めない。

パート職員等(約120人)は制服着用を継続することにした。ただし、私服での勤務を希望するベテランのパート職員等もいたので、私服勤務も認めている。

同金庫の人事制度は総合職1本であり、男

性職員（女性の管理職も含む）にはスーツの購入費用を支給していない。公平性の観点から、制服を廃止するにあたり、女性職員に被服費などは支給しなかった。

(4) 工夫した点など

制服の廃止は同金庫にとって初の試みであり、女性職員だけでなく、顧客の反応も未知数の部分があった。そこで廃止にあたり、①身だしなみガイドライン・チェックリストの制定、②柔軟な運用の容認、③更衣室の継続利用の許可などを行っている。

① 身だしなみガイドライン・チェックリストの制定

同金庫は、身だしなみガイドライン・チェックリストを新たに制定した（図表9）。これまで同金庫には男性職員向けを含めて望ましい服装等のガイドラインがなかった。そこで女性職員向けだけでなく、合わせて男性職員向けも作成することにした。

人事部が素案を作成し、女性職員の意見や外部専門家のアドバイス、経営陣の感想

などを取り入れつつ完成させた^(注3)。2018年度下期から庫内に周知している。

② 柔軟な運用の容認

同金庫が制定した身だしなみガイドライン・チェックリストは、一般のイメージより厳しめのルール設定である。顧客の反応が不透明なうえ、服装の乱れ緊張感を失わせ事務ミスなどにつながる恐れを否定できないので、厳しく設定した経緯がある。今後、同金庫では職員の意見や顧客の反応などを踏まえルールを柔軟に見直していく考えである。

また所属長による判断で地域に見合った服装などでの勤務を認めている。例えば、茅ヶ崎市は、夏場にアロハシャツを着用する「アロハビズ」に取り組んでいる。そこで同地区の営業店ではクールビズ期間中、アロハシャツでの勤務を認めるなどがある。服装や身だしなみに関する最終判断は所属長に一任しており、現状、身だしなみのチェックを目的とした人事部の臨店は想定していない。

図表9 身だしなみの基本ポイント

ポイント①： 清潔感を意識しよう	スーツやワイシャツの汚れやシワは相手に不快感を与えます。ジャケットのボタンの取れや緩み、ズボンの裾のほつれなどがないように日頃から注意しましょう。
ポイント②： 相手に好感を持たれ親しみやすい印象を与えるように、服装等はなるべくオーソドックスなものを意識して選びましょう。スーツの色はネイビー系かグレー系がおすすめです。女性の場合は、胸元や腕、足もとなどの露出についても配慮しましょう。	
ポイント③： 機能性を重視しよう	汚れが目立たずに動きやすいものを選びましょう。女性の場合は、スカートの丈や僅かなゆとりで動きやすさが変化します。

(備考) 湘南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 著作権等の関係で、詳細な身だしなみガイドライン・チェックリストは公表していない。

③ 更衣室の継続利用の許可

4月以降も女性職員は更衣室を利用できるようにした。通勤用の私服と仕事用の私服を使い分け、職場で着替える女性職員もみられる。そもそも制服廃止後もパート職員等が更衣室を利用するため、閉鎖することはできない。

ただし、これまで同金庫では、女性職員が制服に着替える時間を時間外勤務に位置付けていたが、制服の廃止後は時間外勤務の対象外としている。

4. 廃止3か月の評価

(1) 顧客の反応

2019年4月の制服廃止から3か経過したが、顧客から特段の苦情等は見られない。この理由の一つに、私服勤務から日が浅いため多くの女性職員が身だしなみガイドライン・チェックリストのルール以上のフォーマルな私服で勤務している可能性がある。同金庫で

は、引き続き顧客および地域の意見などに耳を傾けていく考えである。

(2) 効果

女性職員からは『服装を自由に選ぶことで、仕事面でも自分の頭で考える意識が芽生えた』などの前向きな声がある（図表10）。同金庫では、女性職員の責任感の醸成やモチベーション向上に寄与したと評価している。

当初は戸惑った所属長や上席者も、自ら自店・自金庫のあるべき姿などを考えるようになった。同金庫では、個性や多様性を尊重する組織風土への転換が進んでいくと期待している。

予想外の導入効果として、人事部の負担が大きく軽減されたことが挙げられる。これまで担当者は、制服の交換や貸与・回収などの在庫管理に日常業務の多くを割いていたが、廃止後は当該業務が効率化された（パート職員等の制服の在庫管理業務は残っている）。

図表10 2019年4月以降の仕事風景



(備考) 湘南信用金庫提供

おわりに

近年、社会をあげてダイバーシティや働き方改革への取組みが活発である。社会の変化に合わせて、今後の信用金庫経営も個性や多様性を重視する方向に転換していこう。湘南

信用金庫が実施した制服の廃止は、性別や年齢に関係なく全ての職員が活躍するための施策の一つだと考えられる。既成概念にとらわれず、時代の変化を考慮した施策の検討が求められよう。

地域・中小企業関連経済金融日誌（2019年6月）

- 3日 ● 金融庁、金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」を公表 資料1
- 国土交通省、一般財団法人民間都市開発推進機構と桐生信用金庫による「桐生まちづくりファンド」の設立について公表
- 4日 ● 中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」および「はばたく商店街30選」を選定、公表 資料2
- 6日 ● 金融庁、地域銀行の平成31年3月期決算の概要を公表 資料3
- 金融庁、主要行等の平成31年3月期決算の概要を公表 資料4
- 10日 ● 日本銀行、さくらレポート別冊「インバウンドの現状：企業等の取り組みと地域活性化の注目点」を公表 資料5
- 14日 ○ 日本銀行、AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ（第4回「コンプライアンス」）（4月23日開催）の様態について公表（亀有信用金庫 事務部 部長 田中直哉氏のプレゼンテーション資料を掲載）
- 経済産業省、平成31年3月末までの消費税転嫁対策の取組状況について公表
- 経済産業省、「中小企業の日」（7月20日）および「中小企業魅力発信月間」（7月の1か月間）の実施を決定
- 17日 ○ 経済産業省、世界で活躍するグローバルニッチトップ企業（2013年度に100社選定、うち中小企業69社）に関するフォローアップ調査結果「グローバルニッチトップ企業の5年後の現状と課題」を公表
- 18日 ● 経済産業省、小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）の閣議決定について公表 資料6
- 21日 ● 金融庁、「金融分野のサイバーセキュリティレポート」を公表 資料7
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「まち・ひと・しごと創生基本方針2019」の閣議決定について公表 資料8
- 金融庁、「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表
- 金融庁、「システム統合・更改に関するモニタリングレポート」を公表
- 金融庁、「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」等（パブリックコメントを踏まえた最終版）を公表
- 金融庁、足利銀行に対し信託業務の兼営を認可
- 24日 ○ 掛川信用金庫と島田信用金庫が合併し、島田掛川信用金庫が誕生

- 25日 ○ 中小企業庁、2019年5月末までに先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロの措置^(注) (復興特措法による減免を含む) を実現した1,625の自治体を公表
(注)「生産性向上特別措置法」で、自治体の策定する「導入促進基本計画」に基づき「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業に対して、自治体の判断により固定資産税の特例をゼロとする制度が新設されたことを受けた措置
- 国土交通省、令和元年版「首都圏白書」(平成30年度首都圏整備に関する年次報告)を公表(第1章 第2節 5-②川崎信用金庫・保育所併設〔神奈川県川崎市〕を掲載)
- 26日 ● 中小企業庁、中小企業再生支援協議会等の支援による経営者保証に関するガイドラインに基づく保証債務の整理手順およびQ&Aを改訂 資料9
- 厚生労働省、中小企業庁および公正取引委員会、「大企業・親事業者の働き方改革に伴う下請等中小事業者への『しわ寄せ』防止のための総合対策」を公表
- 経済産業省、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(岡山県、広島県、愛媛県において呉、愛媛の各信用金庫が代表者を務める2グループを含む計46グループ121者に対して)
- 27日 ● 中小企業庁、第156回中小企業景況調査(2019年4-6月期)の結果を公表 資料10
- 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 経済産業省および公正取引委員会、2019年10月に予定されている消費税率引上げに向けて、20万事業者に対し、消費税の円滑かつ適正な転嫁が行われるよう要請文書を発出
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 28日 ● 金融庁、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を公表 資料11
- 金融庁、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」を公表 資料12
- 金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を一部改正、適用(「Ⅱ-2-3 収益性」を削除、「Ⅱ-2-3 持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を新設)

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

(資料1)

金融庁、金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」を公表(6月3日)

金融庁は、金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」を公表した。その概要の中で、資産寿命^(注)を延ばす顧客の行動をサポートするため、金融サービス提供者に求められる対応として以下の点を挙げている。

- ・顧客本位の業務運営(顧客にふさわしいサービスの提供、手数料の明確化、分かりやすい説明等)
- ・持続可能なサービス(サービスに見合った適切な対価の設定と説明)
- ・「自助」充実のニーズ増に応じた資産形成・管理やコンサルティング機能の強化

(注)資産寿命とは、「生命寿命」や「健康寿命」と関連して、老後の生活を営んでいくにあたって、これまで形成してきた資産が尽きるまでの期間。資産寿命が尽きた後は年金等のフローの収入のみで生活を営んでいくこととなる。

(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20190603.html 参照)

(資料 2)

中小企業庁、「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」および「はばたく商店街 30 選」を選定、公表（6月4日）

中小企業庁は、「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」および「はばたく商店街 30 選」を選定し、公表した。選定された中小企業・小規模事業者は、「生産性向上」、「需要獲得」、「担い手確保」の3つの分野で、商店街は、「インバウンド」、「地域協働」、「新陳代謝」、「生産性向上」の4つの分野で各々、自身が直面した様々な課題を独自のアイデアや技術で解決し、成果を出している。

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190604001/20190604001.html> 参照)

(資料 3)

金融庁、地域銀行の平成 31 年 3 月期決算の概要を公表（6月6日）

1. 損益の状況（銀行単体ベース）

当期純利益は、7,686 億円を計上した。前期に比べ、債券等関連損益が増加したものの、与信関係費用の大幅な増加と資金利益の減少により、前期比 22.9% 減少した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（4.8 兆円）は前期に比べ増加し、不良債権比率（1.74%）も前期に比べ 0.03 ポイント上昇した。

3. 自己資本比率の状況（銀行単体ベース）

(1) 国際統一基準行（11 行）の総自己資本比率（13.84%）は、前期に比べ 0.17 ポイント、普通株式等 Tier1 比率（13.37%）は、同 0.24 ポイント低下した。

(2) 国内基準行（2018 年 3 月期 95 行、2019 年 3 月期 94 行）の自己資本比率（9.47%）については、前期に比べ 0.23 ポイント低下した。

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20190606-2/20190606-2.html> 参照)

(資料 4)

金融庁、主要行等の平成 31 年 3 月期決算の概要を公表（6月6日）

1. 損益の状況（グループ連結ベース）

当期純利益は 21,334 億円を計上した。国内の低金利環境の継続が資金利益の下押し要因となる中、総じて与信関係費用が増加したことに加え、一部大手銀行グループで特別損益が大幅に悪化したことなどにより、当期純利益は前期に比べ 23.4% 減少した。

2. 不良債権の状況（銀行単体ベース）

不良債権額（2.0兆円）は前期に比べ減少、不良債権比率（0.58%）も前期に比べ0.08ポイント低下した。いずれも1999年3月期の金融再生法に基づく開示以降で最低となった。

3. 自己資本比率の状況（グループ連結ベース）

(1) 国際統一基準行（4グループ）の総自己資本比率（17.83%）は0.20ポイント、普通株式等Tier1比率（13.31%）も0.37ポイント、前期に比べ上昇した。

(2) 国内基準行（3グループ）の自己資本比率（10.52%）は、前期に比べ0.74ポイント低下した。
(<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20190606-1/20190606-1.html> 参照)

（資料5）

日本銀行、さくらレポート別冊「インバウンドの現状：企業等の取り組みと地域活性化の注目点」を公表（6月10日）

日本銀行は、さくらレポート別冊「インバウンドの現状：企業等の取り組みと地域活性化の注目点」を公表した。その要旨の中で、地域活性化に向けた課題について以下の記述がみられる。

「第1の課題は、地域の稼ぐ力を高めていく上で、関係者間の『連携』の余地が相応に残されている点である。この点では、観光地域づくりの舵取り役である日本版DMOへの期待感が大きい。第2の課題は、増加を続ける訪日外国人旅行者の受入れにあたり、地方への『分散』を一層進めていく必要がある点である。カギとなる空港等から観光地までの交通整備では、自動運転技術などテクノロジーの活用により課題の解決につなげていこうとする動きがみられている。第3の課題は、住民や環境との『共生』への不安である。一部の観光地では、ゴミや渋滞など『オーバーツーリズム』と呼ばれる問題が発生している。課題解決のために規制や税の導入を検討する動きもあるが、そうした対応が観光資源の『質』を維持・向上させ、観光地の持続可能性を高めていくかが注目される。」

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb190610.htm>/ 参照)

（資料6）

経済産業省、小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）の閣議決定について公表（6月18日）

経済産業省は、小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）の閣議決定について公表した。小規模企業振興基本計画は、小規模企業振興基本法に基づき、小規模事業者の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため定めるものであり、2014年10月に策定された。小規模企業をめぐる情勢の変化等を踏まえ、今回、第Ⅱ期小規模基本計画が策定された。本計画では、近年のITツールの発達や働き方改革の進展によるフリーランスなど事業主体の多様化および副業者の増加や大規模災害の頻発を踏まえて、これまでの4つの目標、10の重点施策に加えて、「多様な小規模事業者（フリーランスなど）の支援」、「事業継続リスクへの対応能力の強化」が重点施策に追加された。

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190618002/20190618002.html> 参照)

(資料7)

金融庁、「金融分野のサイバーセキュリティレポート」を公表（6月21日）

金融庁は、2018 事務年度の金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組みにおいて把握した実態や共通する課題等についてとりまとめた、「金融分野のサイバーセキュリティレポート」を公表した。その概要の「2. 主なポイント (4) 金融機関のサイバーセキュリティ管理態勢の強化」で金融庁は、平時のサイバー対策に関し地域銀行、信金・信組、証券会社等について、実態把握を通じた基礎的な態勢整備と脆弱性診断等の実施状況を確認した。特に、信金・信組については、2019 年3月までにリスク評価・コンティンジェンシープラン^(注)策定を完了させるよう要請し、アンケート等を通じて結果を確認し、リスクプロファイルを踏まえたリスクベースでの実態把握を実施した。その結果、大部分はリスク評価・コンティンジェンシープラン策定を完了しており、今後はリスク評価に基づく対策が重要であるが、脆弱性診断等は地銀以上に浸透していないとしている。

(注) 災害や事故など想定外の事態が起きた時のために、事前に定めておく対応策や行動手順のこと

(<https://www.fsa.go.jp/news/30/20190621-cyber.html> 参照)

(資料8)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2019」の閣議決定について公表（6月21日）

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部は、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2019」の閣議決定について公表した。その枠組みは、2020～2024 年度の第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の基本的な考え方およびその初年度に取り組む主な事項となっている。第1期での4つの基本目標と地方創生版・三本の矢について、第2期における考え方は以下のとおり。

< 4つの基本目標^(注) >

- ◆従来の枠組みを維持しつつ、必要な強化を実施
- ・「地方への新しいひとの流れをつくる」の取組みの強化
- ・「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」について、子ども・子育て本部等と連携

(注) ①地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする、②地方への新しいひとの流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

- ◆「人材を育て活かす」「誰もが活躍する地域社会をつくる」観点を追加
 - ◆新たな視点に重点をおいて施策を推進
 - ・新しい時代の流れを力にする (Society5.0 等)、人材を育て活かす等
- < 地方創生版・三本の矢 (=情報支援、人材支援、財政支援) >
- ◆従来の枠組みを維持
 - ◆地方創生関係交付金については、必要な見直しを実施

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/#an16> 参照)

(資料 9)

中小企業庁、中小企業再生支援協議会等の支援による経営者保証に関するガイドラインに基づく保証債務の整理手順および Q & A を改訂 (6 月 26 日)

中小企業庁は、中小企業再生支援協議会等の支援による経営者保証に関するガイドラインに基づく保証債務の整理手順および Q & A を改訂した。改訂の主なポイントは以下のとおり。

- 保証債務のみを整理する場合 (「単独型」) の利用申請書の新設
- 相談申込書および利用申請書を記入する際のチェックリストを追加
- 窓口相談における手続きの明確化
- 第三者保証人の取扱い、経営者保証に関するガイドラインに定義される対象債権者に該当しない債権者の取扱い、表明保証の基準時点の明確化等

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2019/190626saisei.htm> 参照)

(資料 10)

中小企業庁、第 156 回中小企業景況調査 (2019 年 4-6 月期) の結果を公表 (6 月 27 日)

中小企業庁は、第 156 回中小企業景況調査 (2019 年 4-6 月期) の結果を公表した。2019 年 4-6 月期の全産業の業況判断 D.I. は、前期 (2019 年 1-3 月期) 比で 0.6 ポイント減少の△ 15.5 となり、2 期連続で低下した。産業別にみると製造業 D.I. は、同 0.5 ポイント減少の△ 15.0 となり、非製造業 D.I. は、同 0.6 ポイント減少の△ 15.6 となっている。

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

(資料 11)

金融庁、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を公表 (6 月 28 日)

金融庁は、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を公表した。うち、「5. 当局の問題意識および今後のモニタリングの方向性 (2) 地域金融機関を含むその他金融機関に対する問題意識」に以下の記述がみられる。

「地域金融機関を含むその他金融機関については、経営陣による関与の度合いによって内部監査の水準に大きな差が生じている。

したがって、経営陣が内部監査の重要性・有用性をより強く認識し、内部監査部門に組織全体のビジネス・経営戦略を理解した人材等の経営資源を戦略的に配置することや、リスクアセスメント結果に基づく重点監査項目の適切性・網羅性について取締役会で議論を行う等、経営陣による積極的な関与が不可欠であり、規模・特性等に応じた底上げや高度化を図ることが適当であると考えられる。」

(https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html 参照)

(資料 12)

金融庁、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」を公表（6月28日）

金融庁は、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」を公表した。「Ⅱ. 金融機関における管理態勢の傾向と課題等」では以下のような着眼点についての記述がある。

1. 経営・ガバナンスに関する着眼点

【経営の根幹をなすものであることに関する着眼点】

【リスク管理の枠組みに関する着眼点】

【人材や情報通信技術等のインフラに関する着眼点】

2. リスクベースの発想への視野拡大に関する着眼点

(https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_report.html 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(6月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
19.6.4	内外金利・為替見直し	2019-3	日銀は当分の間、超緩和策を継続	角田 匠 奥津智彦
19.6.19	ニュース&トピックス	2019-18	緩やかに鈍化を続ける中国経済 －米中貿易摩擦の悪影響から政府目標の下限近辺に－	黒岩達也
19.6.27	産業企業情報	2019-1	中小企業の「継続力」を考える① －“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神－	庄司香織 鉢嶺 実

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
19.6.13	講演	国内外の経済情勢と為替相場の展望	経済講演会	蒲郡信用金庫	角田 匠
19.6.24	講演	中小企業における「人材活用」 －「働き方改革」による生産性向上を目指して－	「箱根信和会」第3回定期総会	さがみ信用金庫	鉢嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
19.6.1	雑サービス訪問対応の削減	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.6.5	取引時確認でこんなことやっていませんか?	バンクビジネス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.6.6	10連休、渡航前・中・後の気付き	金融財政Business	(株)時事通信社	佐々木城彦
19.6.20	相続預金の仮払いのこんなときどうする!?	バンクビジネス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
19.6.20	銀行員目線での基本リスクマネジメント	保険毎日新聞	(株)保険毎日新聞社	佐々木城彦

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。

[0] ゼロまたは単位未満の計数	[-] 該当計数なし	[△] 減少または負
[…] 不詳または算出不能	[*] 1,000%以上の増加率	[p] 速報数字
[r] 訂正数字	[b] b印までの数字と次期以降の数字は不連続	
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島島の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	
2015. 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
17. 9	264	6,860	246	7,370	9,256,251	2,200	68,969	41,818	110,787	112,987
12	264	6,847	247	7,358	9,254,272	2,188	68,307	41,327	109,634	111,822
18. 3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
18. 5	261	6,827	254	7,342	9,244,786	2,165	68,528	43,235	111,763	113,928
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,006	42,961	110,967	113,110
7	261	6,826	254	7,341	9,234,768	2,141	67,749	42,740	110,489	112,630
8	261	6,826	253	7,340	9,226,539	2,141	67,492	42,539	110,031	112,172
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,257	109,273	111,412
10	261	6,816	247	7,324	9,223,840	2,138	66,784	42,108	108,892	111,030
11	261	6,810	242	7,313	9,220,621	2,140	66,560	42,028	108,588	110,728
12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 1	260	6,810	240	7,310	9,215,565	2,137	65,861	41,446	107,307	109,444
2	259	6,805	236	7,300	9,212,813	2,133	65,628	41,264	106,892	109,025
3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
4	259	6,800	235	7,294	9,198,177	2,131	66,239	43,290	109,529	111,660
5	259	6,800	234	7,293	9,199,154	2,124	66,022	43,161	109,183	111,307

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
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
2019年1月21日	浜松	磐田		浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重		桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田		島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津		しずおか焼津	257	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	
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	1,431,084	1.7	588,687	5.6	839,067	△ 0.8	3,330	9.6	1,430,229	1.7	1,427	△ 13.4
12	1,445,831	1.6	603,031	5.6	839,395	△ 1.0	3,405	13.3	1,444,302	1.6	1,386	△ 10.5
19. 1	1,433,348	1.5	591,581	5.4	838,427	△ 1.0	3,340	11.9	1,432,553	1.5	1,490	0.2
2	1,438,601	1.6	600,595	5.6	834,530	△ 1.0	3,476	16.1	1,437,833	1.6	1,215	3.2
3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5
4	1,447,278	1.6	616,953	5.7	826,814	△ 1.1	3,511	5.9	1,445,646	1.6	1,048	△ 4.9
5	1,436,613	1.3	607,060	5.4	825,867	△ 1.5	3,684	12.9	1,435,790	1.3	1,229	4.0

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道	東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海		
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	73,521	1.2	54,585	0.5	252,368	1.5	263,920	1.1	37,721	0.0	303,699	1.9
12	74,671	1.4	55,174	0.6	254,315	1.5	266,743	1.3	37,980	0.2	307,331	1.8
19. 1	73,201	1.1	54,583	0.8	252,265	1.4	264,377	1.1	37,642	0.0	304,968	1.8
2	73,279	1.3	54,739	0.9	253,142	1.5	265,567	1.3	37,733	0.1	305,708	1.8
3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
4	74,276	1.0	55,115	1.3	254,787	1.3	267,546	1.4	37,921	△ 0.2	307,036	1.6
5	73,813	1.0	54,453	0.8	252,821	1.0	265,208	1.1	37,624	△ 0.5	305,015	1.0

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	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		
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	301,451	2.4	60,988	2.0	28,135	1.9	23,725	2.3	29,006	1.0	1,431,084	1.7
12	304,345	2.2	61,553	1.9	28,341	1.7	24,024	2.1	29,399	1.2	1,445,831	1.6
19. 1	302,298	2.1	61,000	1.7	28,219	1.7	23,753	1.9	29,098	1.5	1,433,348	1.5
2	303,771	2.2	61,380	1.5	28,285	1.8	23,865	1.9	29,202	1.5	1,438,601	1.6
3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
4	305,310	2.5	61,521	1.2	28,402	1.6	24,111	1.7	29,221	0.7	1,447,278	1.6
5	303,320	2.3	61,218	1.7	28,250	1.3	23,832	1.5	29,028	1.0	1,436,613	1.3

(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	
2015. 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
17. 9	1,411,278	2.4	1,094,252	1.7	396,648	6.7	696,985	△ 0.9	610	△ 0.5
12	1,421,838	2.3	1,106,322	1.7	409,484	6.4	696,206	△ 0.8	623	15.4
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
18. 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
11	1,431,083	1.7	1,108,427	1.2	423,944	6.0	683,765	△ 1.4	708	14.1
12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 1	1,433,347	1.5	1,113,567	1.1	428,880	6.0	683,909	△ 1.6	769	13.5
2	1,438,600	1.6	1,120,356	1.2	437,778	6.1	681,815	△ 1.7	754	5.3
3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
4	1,447,277	1.6	1,123,199	1.2	445,323	6.3	677,112	△ 1.8	754	△ 0.8
5	1,436,612	1.3	1,112,282	1.0	436,275	5.9	675,214	△ 1.9	784	3.3

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	
2015. 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	126,751	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
17. 9	252,486	7.1	144,996	9.7	107,119	3.7	363	△ 7.4	53,294	△ 0.3
12	252,745	5.6	145,437	7.1	106,933	3.7	367	16.8	51,486	0.8
18. 3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
18. 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
11	250,797	2.2	143,934	4.4	106,468	△ 0.4	386	△ 0.7	60,812	8.6
12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 1	249,236	2.2	141,890	4.0	106,956	△ 0.1	382	△ 3.7	58,930	7.7
2	249,433	2.4	142,025	4.8	107,023	△ 0.5	377	△ 8.8	56,851	7.7
3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
4	263,089	2.6	155,762	4.5	106,971	0.0	349	△ 17.0	50,670	8.3
5	254,904	2.4	147,612	4.1	106,904	0.0	381	△ 6.3	58,426	4.1

年 月 末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係預り金		譲渡性預金	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2015. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	0	625	
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	0	791	
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	0	730	
17. 9	14,621	△ 12.9	38,670	5.4	0	△ 100.0	11,240	△ 6.3	0	0	1,592	
12	14,353	0.4	37,130	1.0	0	△ 100.0	11,280	1.2	0	0	1,549	
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	0	1,007	
18. 5	20,553	1.1	35,567	8.6	0	...	11,642	2.4	0	0	1,181	
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	0	1,425	
7	18,323	△ 1.7	43,830	11.6	0	...	11,322	△ 0.0	0	0	1,466	
8	18,726	2.7	43,615	10.9	0	...	11,047	△ 1.0	0	0	1,447	
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	0	1,348	
10	16,922	2.2	41,414	11.5	0	...	10,975	△ 4.4	0	0	1,344	
11	19,024	3.9	41,784	10.8	0	...	11,042	△ 4.8	0	0	1,427	
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	0	1,386	
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	0	1,490	
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	0	1,215	
3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	0	901	
4	14,650	1.1	36,016	11.5	0	△ 100.0	10,314	△ 9.7	0	0	1,048	
5	21,332	3.7	37,090	4.2	0	△ 100.0	10,995	△ 5.5	0	0	1,229	

(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	
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	709,807	1.6	6,513	△ 5.5	703,293	1.7	37,022	2.1	635,991	1.5	30,279	4.8
12	717,720	1.5	7,843	△ 5.2	709,877	1.5	38,544	1.6	639,445	1.3	31,886	5.6
19. 1	712,377	1.4	6,858	△ 4.3	705,518	1.4	37,908	2.0	636,918	1.2	30,692	5.2
2	711,918	1.2	6,689	△ 3.5	705,229	1.3	37,641	1.4	636,762	1.1	30,825	5.1
3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2
4	714,862	1.3	7,365	△ 4.1	707,496	1.4	36,381	1.8	641,056	1.2	30,058	4.4
5	711,944	1.1	6,342	△ 6.1	705,601	1.2	34,982	1.1	640,447	1.0	30,172	4.7

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	
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	30,704	△ 0.3	24,494	1.6	138,747	2.7	129,366	2.1	17,059	△ 0.2	144,391	0.6
12	31,264	△ 0.1	24,825	1.5	140,152	2.5	130,731	1.9	17,205	△ 0.4	146,343	0.5
19. 1	30,739	△ 0.4	24,628	1.8	139,224	2.3	130,043	1.9	17,077	△ 0.5	144,925	0.4
2	30,805	△ 0.3	24,581	1.4	139,037	2.1	129,959	1.8	17,056	△ 0.7	144,903	0.3
3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6
4	30,981	1.4	24,505	1.0	139,644	1.7	130,782	2.1	17,016	△ 0.5	145,379	0.4
5	30,746	1.0	24,416	0.9	138,577	1.3	130,593	2.0	17,073	△ 0.1	144,569	0.0

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	
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	152,655	2.0	31,985	1.7	10,666	2.5	12,536	0.7	15,888	△ 0.7	709,807	1.6
12	153,988	1.8	32,302	1.5	10,741	2.5	12,713	0.6	16,126	△ 0.3	717,720	1.5
19. 1	152,972	1.7	32,135	1.4	10,662	2.1	12,632	1.2	16,007	△ 0.3	712,377	1.4
2	152,884	1.5	32,092	1.0	10,672	1.8	12,619	0.9	15,977	△ 0.1	711,918	1.2
3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4
4	153,802	1.6	31,979	0.9	10,797	2.4	12,642	1.1	15,986	0.8	714,862	1.3
5	153,225	1.5	31,965	0.7	10,843	2.0	12,641	1.4	15,926	0.8	711,944	1.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		企業向け計									
			製造業				建設業					
	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比		
2015. 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
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
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9	7.2
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2

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				
	2015. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6
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
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
12	28,716	0.7	4.0	25,993	△ 0.0	3.6	167,043	4.2	23.2	58,775	△ 0.5	8.1
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1

年月末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品賃貸業					
	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比	前年同月比 増減率	構成比				
	2015. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5
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
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
12	8,815	0.9	1.2	6,018	2.2	0.8	22,443	△ 0.6	3.1	2,837	△ 0.8	0.3
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3

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				
	2015. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8
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
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
12	55	△ 4.1	0.0	53,889	0.3	7.5	202,412	0.7	28.2	169,359	0.6	23.5
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。
2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金			買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の有価証券	
		うち信金	中金	預け金								
2015. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
17. 9	14,119	374,331	(6.4)	304,732	(3.9)	0	521	0	0	1,625	1,688	49
12	14,553	378,990	(5.8)	321,018	(5.9)	0	519	0	0	1,946	1,668	55
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
18. 5	13,654	381,451	(4.0)	324,365	(4.4)	0	588	0	0	1,855	1,805	61
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	0	1,949	1,833	62
7	13,754	383,982	(3.4)	324,688	(3.9)	0	555	0	0	2,155	1,847	22
8	13,532	386,322	(2.2)	326,999	(2.7)	0	599	0	0	2,278	1,879	22
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	0	2,214	1,906	20
10	13,304	384,818	(1.3)	323,847	(1.3)	0	567	0	0	2,289	1,984	20
11	13,940	381,920	(1.6)	322,734	(1.4)	0	555	0	0	2,219	1,987	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	0	2,748	1,804	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	公社	金融債	その他	株 式				
2015. 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
17. 9	414,697	(△0.5)	77,981	(△7.5)	90,350	34	156,415	(△4.2)	68,828	18,782	68,804	7,127
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. 3	425,704	(△0.1)	76,964	(△10.7)	92,215	29	155,710	(△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585
18. 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
11	428,365	(2.4)	72,850	(△7.4)	92,247	129	150,175	(△3.6)	65,929	12,721	71,524	8,037
12	423,878	(1.2)	68,153	(△12.3)	91,267	129	149,339	(△4.1)	64,841	12,250	72,246	8,193
19. 1	425,756	(0.9)	67,107	(△15.1)	91,906	129	149,667	(△3.6)	64,723	11,834	73,109	8,309
2	425,161	(0.9)	66,776	(△13.5)	91,813	129	149,096	(△3.3)	64,375	11,502	73,219	8,302
3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484
4	423,621	(1.2)	65,434	(△11.5)	91,203	139	149,844	(△1.5)	63,577	10,656	75,610	8,295
5	424,746	(1.1)	64,529	(△11.8)	91,069	139	150,368	(△1.1)	63,360	10,332	76,675	8,400

年月末	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								
2015. 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
17. 9	0	39,094	42,330	1,362	807,035	(2.5)	304,732	49.7	57.1	29.3	21.5	37.7
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. 3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
18. 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
11	0	46,894	56,424	1,605	829,009	(2.1)	322,734	49.5	57.8	29.9	22.5	38.9
12	0	47,472	57,343	1,618	834,278	(2.1)	330,390	49.5	57.6	29.2	22.8	39.6
19. 1	0	47,903	59,064	1,668	825,943	(1.6)	321,786	49.6	57.5	29.6	22.4	38.9
2	0	47,698	59,662	1,681	831,881	(2.0)	327,910	49.4	57.7	29.5	22.7	39.4
3	0	47,908	60,316	1,893	829,333	(2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
4	0	46,933	60,066	1,704	837,094	(1.5)	331,566	49.3	57.7	29.2	22.8	39.6
5	0	47,400	61,087	1,750	829,115	(1.2)	327,074	49.5	57.6	29.5	22.7	39.4

(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		うち都市銀行		うち地方銀行		前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	1,431,084	1.7	9,749,613	1.2	6,475,134	1.0	4,530,049	1.6	3,702,540	4.2	2,625,252	2.7
12	1,445,831	1.6	9,755,139	1.7	6,447,245	1.8	4,489,421	2.3	3,659,640	4.8	2,651,511	2.6
19. 1	1,433,348	1.5	9,718,127	1.3	6,443,403	1.2	4,509,514	1.7	3,681,835	4.1	2,627,018	2.5
2	1,438,601	1.6	9,697,077	1.3	6,415,181	1.1	4,492,337	1.1	3,672,328	3.6	2,632,686	2.5
3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
4	1,447,278	1.6	9,898,386	0.9	6,547,737	0.4	4,605,737	0.7	3,778,018	2.8	2,732,368	4.3
5	1,436,613	1.3	9,872,844	0.3	6,540,691	△ 0.1	4,611,772	0.4	3,797,306	2.4	2,719,714	3.2

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 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
17. 9	665,314	2.3	1,794,193	0.5	12,725,543	4.0
12	670,574	1.9	1,810,608	0.5	12,815,873	2.9
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
18. 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	—	—	—	—
11	649,227	△ 2.0	—	—	—	—
12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 1	647,706	△ 2.2	—	—	—	—
2	649,210	△ 2.1	—	—	—	—
3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
4	618,281	△ 8.1	—	—	—	—
5	612,439	△ 5.3	—	—	—	—

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国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	
2015. 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
17. 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
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. 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
18. 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
11	709,807	1.6	2,542,781	0.8	1,962,957	5.6	2,061,301	4.9	512,104	△ 0.3	5,825,993	2.2
12	717,720	1.5	2,562,486	0.4	1,985,180	5.7	2,074,837	4.6	517,481	△ 0.5	5,872,524	1.9
19. 1	712,377	1.4	2,534,032	△ 0.4	1,964,581	4.9	2,071,947	4.7	514,824	△ 0.5	5,833,180	1.5
2	711,918	1.2	2,530,431	△ 0.3	1,960,365	5.3	2,074,546	4.7	515,721	△ 0.3	5,832,616	1.5
3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
4	714,862	1.3	2,574,868	0.3	1,996,178	2.1	2,130,706	6.6	478,837	△ 7.9	5,899,273	1.9
5	711,944	1.1	2,551,346	0.2	1,976,212	1.7	2,133,421	5.7	477,614	△ 5.2	5,874,325	1.8

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

ホームページのご案内

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

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2019年8月1日 発行

2019年8月号 第18巻 第7号(通巻564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