

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第19巻 第10号(通巻578号) 2020.11

大学と「新しい生活様式」

第181回全国中小企業景気動向調査

7～9月期業況は改善するも依然として最悪水準続く

ー2020年7～9月期実績・2020年10～12月期見通しー

【特別調査ー新型コロナウイルスの感染拡大を受けた中小企業の対応について】

中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか②

ー適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継ー

信用金庫の「渉外センター制度」への取組み

2019年度末における信用金庫の個人預金口数の増減状況

ートピックス～未利用口座管理手数料の導入状況～

地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」をWeb開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(9月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

信金中金月報

2020年11月号 目次

	大学と「新しい生活様式」.....	2
	信金中金月報掲載論文編集副委員長 藤野次雄 (横浜市立大学名誉教授)	
調 査	第181回全国中小企業景気動向調査 7～9月期業況は改善するも依然として最悪水準続く..... 地域・中小企業研究所 －2020年7～9月期実績・2020年10～12月期見通し－ 【特別調査－新型コロナウイルスの感染拡大を受けた中小企業の対応について】	4
	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか②..... 田口暢彦 －適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継－ 鉢嶺 実	18
	信用金庫の「渉外センター制度」への取組み.....	刀禰和之 38
	2019年度末における信用金庫の個人預金口数の増減状況..... 刀禰和之 －トビックス～未利用口座管理手数料の導入状況～	46
信金中金だより	地域・中小企業研究所が「店舗戦略セミナー」をWeb開催.....	52
	地域・中小企業関連経済金融日誌（9月）.....	53
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（9月）.....	57
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計.....	58

大学と「新しい生活様式」

信金中金月報掲載論文編集副委員長

藤野 次雄

(横浜市立大学名誉教授)

最近、筆者が以前会長を務めていた学会に参加する機会があった。全国規模の多様な専門分野の大学の教員を中心に構成されている学際的・総合的学会である。この学会への参加を通じて、最近の大学や教員の変化について感じたことを述べてみたい。

本来であれば、本年度の学会は、9月上旬に北海道の大学で通常開催される予定であった。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、初めて遠隔（リモート）で実施されることになった。学会の運営がリモートで実施されるのは初めてで、学会員との交流を通じて、最近の大学での教育・研究の現場を垣間見た思いだった。

ちなみに、筆者は大学を定年退職してから6年が過ぎたところで、現在の大学の置かれている環境や教育・研究活動についてよく知らなかった。また、筆者自身、これまでリモートで会合に参加したことがなく、パソコンでWeb会議サービス（Zoom）を活用し、複数の参加者とコミュニケーションをとるのは、初めての経験であった。

学会は、リモート開催という制約もあって1会場のみで研究報告を行い、座長と発表者・討論者が役割分担し、通常開催と同様の方法で行われた。スケジュール通りに進められたものの、発表者と討論者とのやり取り、フロアとの質疑応答などが行えなかったため、活発な意見交換というまでにはいかなかったと思う。

発表と討論は一方通行で、議論を通じた報告論文の質の向上まで担保することができたかは疑問に残ったが、ディスプレイを通して、全国の学会員とつながっていると想像すると、通常開催よりも緊張感があって、参加していて疲れたというのが第一印象である。

学会内の委員会でも2つの会合に出席したが、いずれの委員会も委員長と10名程度の委員とがリモートでつながり、多様な観点で意見交換を行って、方向性・結論を出すことができた。また、委員会活動の一環で書籍（『生活者の金融リテラシー』朝倉書店）を出版したので、慰労の場として懇親会を催した。いわゆるリモート飲み会である。参加者全員が、書籍への寄稿の思いと最近の大学事情について、積極的に発言し、大いに盛り上がった。

筆者は、現役の大学教員とは違って、リモートでの会合参加の経験がなかったので、正直不安で一杯であった。ただ、大学所属時からの永年にわたる学会員であり、2期4年会長を務めた経験もあったので、研究報告、委員会、懇親会ともに、現役学会員とスムーズに意思疎通できたと確信している。

この学会への参加を通じて感じた全体的な印象は、教育・研究面における大学および教員の「大変革」であった。伝統を重んじ変化に対して保守的と言われてきた大学および教員が、これほど「新しい生活様式」を取り入れているのかという驚きで一杯だった。

振り返ってみると、本年2月に始まる新型コロナウイルス感染症の感染拡大のために、大学も教員も早急に対策を講じざるを得ず、大変な努力をもってリモートによる教育・研究体制を整備したものと推察される。経済社会では、新型コロナウイルス感染症の感染抑制と経済活動との両立が求められているが、大学においてもクラスターの発生防止と教育・研究の実践の両立が現に求められている。

今年度の大学の講義形態は、感染症の拡大状況に応じて変化してきている。文部科学省のアンケート調査によると、5月時点で、対面は約3%、併用が約7%、約90%の大学等で全面的な遠隔授業が実施されていた。7月時点では、対面は約20%、併用が約60%、残りの約20%が遠隔授業であった。後期授業では、対面が約20%、残りの約80%が併用を予定し、併用のうちの約60%が授業全体のおおむね半分以上で対面授業を実施する予定であるとのことである。

こうしてみると、これからは様々な分野でニューノーマル（新常態）が定着するのではないだろうか。デジタル化の進展を前提として、対面（フェイストゥフェイス）と遠隔（リモート）のハイブリッドが社会全般に浸透するのではないかと思う。対面にも遠隔にも、それぞれメリット、デメリットがあり、各々のメリットを生かし、デメリットを補完するという多様な様式に代わるのではないだろうか。社会経済活動での言葉として、テレワーク、リモートワーク、在宅勤務、サテライトオフィス、2地域居住などが浮かんでくる。

話題を大学に戻すと、遠隔授業は、大学教育の経験がある在校生には、移動時間の削減、場所や時間に制約を受けない、自分のペースで学習することが可能、といったメリットがあるが、新入生にとっては、大学での学習方法になじんでいないため、受け入れにくいようだ。また、自宅で長時間PC等に向き合っているため、教員や他の学生等との人間関係の構築ができず、孤独感や不安感といった精神的苦痛、目、腰等の肉体的苦痛を伴うデメリットも考慮する必要がある。

今後は、知識提供型の教育は遠隔、直接指導が必要な実験・実技・実習や、少人数でのディスカッション方式のゼミナールなどは対面授業が主流になるのかもしれない。また、遠隔で教育を行うにあたって、質疑応答が可能な双方向性の機能の充実が図られることになろう。

さらに、遠隔の講義がリアルタイムやオンデマンドで実施され、その講義内容が学部内、大学内で解放されるようになると、学科や学部にとらわれず学生、教員が視聴できるようになり、知見が共有されて相互に質の向上が見込まれる。さらに、他大学まで開放されるようになると、日本の大学全体の教育・研究水準の向上につながる可能性がある。その場合に各大学は、教育・研究面で、自らの強みを生かし、弱みを補う対面、遠隔の最適なハイブリッドの構築が、自らの存在意義を高めるキーとなろう。

第181回全国中小企業景気動向調査

(2020年7～9月期実績・2020年10～12月期見通し)

7～9月期業況は改善するも依然として最悪水準続く

【特別調査－新型コロナウイルスの感染拡大を受けた中小企業の対応について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

- 調査時点：2020年9月1日～7日
- 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
- 標本数：15,317企業（有効回答数 13,772企業・回答率 89.9%）
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 71.0%
- 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)

- 20年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△48.3と、前期の過去最悪水準から8.6ポイントの改善となった。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△56.1と前期比3.8ポイント改善、同収益判断D.I.は△54.6と同4.3ポイント改善した。販売価格判断D.I.は前期の大幅低下から一転し△6.6となった。人手過不足判断D.I.は△7.2と再び人手不足感が強まった。設備投資実施企業割合は1.9ポイント上昇して19.0%となった。業種別の業況判断D.I.は全6業種で、地域別でも全11地域で、それぞれ改善した。
- 20年10～12月期（来期）の予想業況判断D.I.は△47.1、今期実績比1.2ポイントの小幅改善を見込んでいる。業種別では全6業種中5業種で、地域別では全11地域中7地域で、それぞれ改善する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2020年 4～6月	2020年 7～9月	2020年 10～12月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

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

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

1. 全業種総合

○過去最悪水準から改善

20年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△48.3と、前期の過去最悪水準（△56.9）から8.6ポイントの改善となった（図表1）。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△56.1、前期比3.8ポイント改善、同収益判断D.I.が△54.6、同4.3ポイント改善となった。また、前期比売上額判断D.I.は△33.2、前期比22.0ポイント改善、同収益判断D.I.は△34.4、同19.9ポイント改善となった。

販売価格判断D.I.は△6.6と、前期の大幅低下から一転して前期比5.8ポイント上昇した。また、仕入価格判断D.I.はプラス6.2と、同5.3ポイント上昇した（図表2）。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△7.2（マイナスは人手「不足」超、前期は△2.0）と、前期は急速に人手不足感が緩和したもの、今期は再び不足感が強まる方向に転じた（図表3）。

資金繰り判断D.I.は△17.9、前期比13.9ポイントの大幅改善となったが、直近のピーク（2018年4～6月期の△4.0）には遠く及ばず厳しい水準にとどまっている。

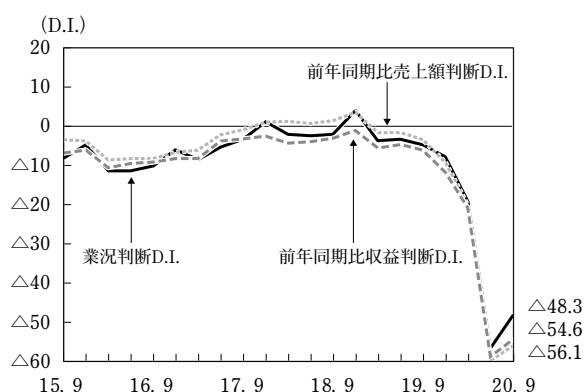
また、設備投資実施企業割合は19.0%と、前期比1.9ポイントの上昇となった。

業種別の業況判断D.I.は、全6業種で改善した。最も改善幅が大きかったのは不動産業（13.5ポイント）で、次いで建設業（11.8ポイント）、サービス業（11.0ポイント）、卸売業（8.6ポイント）、小売業（7.6ポイント）

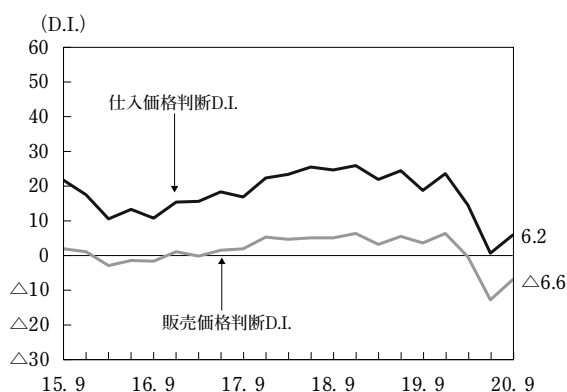
の順で、最も改善幅が小さかったのは製造業（5.0ポイント）だった。

また、地域別の業況判断D.I.も、全11地域で改善した。とりわけ、北海道、近畿、中国、四国の改善幅は10ポイントを超え、相対的に大幅だった。一方、最も改善幅が小さ

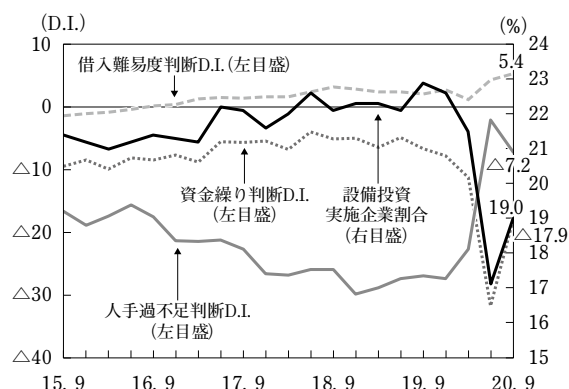
図表1 主要判断D.I.の推移



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



かったのは首都圏（4.6ポイント）だった。

○小幅の改善見込み

来期の予想業況判断D.I.は△47.1、今期実績比1.2ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、不動産で小幅悪化（1.3ポイント）、建設業で横ばいが見込まれているものの、それ以外の4業種では小幅な改善を見込んでいる。一方、地域別では、全11地域中、北海道、北陸、近畿、中国で小幅悪化が見込まれているものの、それ以外の7地域では小幅改善の見通しとなっている。

2. 製造業

○改善に転じる

今期の業況判断D.I.は△56.8と、前期の過去最悪水準（△61.8）から一転、前期比5.0ポイントの改善となった（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.は△63.5、前期比0.1ポイント改善、同収益判断D.I.は△61.3、同1.8ポイント改善したが、いずれも小幅だった。また、前期比売上額判断D.I.は前期

比18.4ポイント改善して△40.3、同収益判断D.I.は同16.3ポイント改善して△41.6と、ともに改善に転じた。

○人手過剰感は弱まる

設備投資実施企業割合は20.4%と、前期比1.8ポイントの上昇となった。

人手過不足判断D.I.はプラス4.3（前期はプラス7.1）と、人手過剰感は弱まる方向に転じたものの、2四半期続けての人手「過剰」超となった。

販売価格判断D.I.は△7.8と、前期比1.5ポイントの上昇へ転じた。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス5.3と、前期比3.1ポイントの上昇へ転じた。

なお、資金繰り判断D.I.は△20.2、前期比13.2ポイントの大幅改善ではあるが、厳しい水準からは脱し切れていない。

○全22業種中、15業種が改善

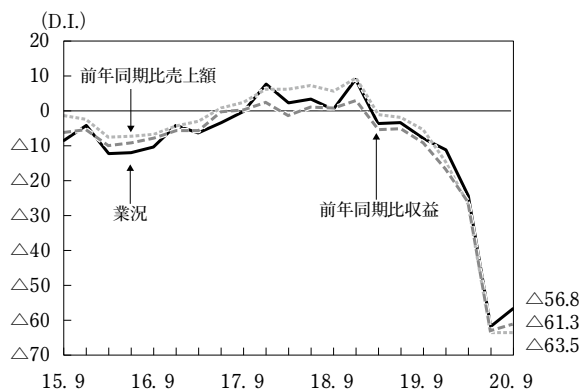
業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、改善15業種、悪化7業種とまちまちだった（図表5）。

素材型では、鉄鋼や化学など3業種が改善したものの、それ以外の4業種では小幅悪化した。

部品加工型は、3業種すべてで小幅改善した。建設関連型では、建設金属で小幅悪化したものの、それ以外の3業種では改善した。

機械器具型は、電気機械と精密機械で悪化した一方、輸送用機器と一般機械は改善と、まちまちだった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



(D.I.)

- 前期 (2020年4-6月期) △今期 (前期比上昇) ▼今期 (前期比低下)

業種	前期 (2020年4-6月期)	今期 (前期比上昇)	今期 (前期比低下)
繊維	69		
化学製品	50		
ゴム	55		
鉄鋼	58		
非鉄金属	65		
紙・パルプ	65		
プラスチック	62		
金属製品	67		
金属プレス・メッキ	47		
窯業・土石	47		
建設・建築用金属	49		
家具・装備品	58		
一般機械	55		
電気機械	58		
輸送用機器	58		
精密機械	68		
衣服その他	68		
食料品	55		
玩具・スポーツ	38		
出版・印刷	72		
全業種	65		

△10
△20
△30
△40
△50
△60
△70
△80
△90

素材型 部品加工型 建設関連型 機械器具型 消費財型 平均

従業員規模別の業況判断D.I.は、いずれの階層でも改善した。なお、いずれの階層も改善幅は10ポイント以下で、従業員規模別の階層による大きな差はみられなかった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、関東と首都圏ではさらなる悪化がみられたものの、それ以外の9地域では改善した(図表6)。最も改善幅が大きかったのは北海道と南九州(15.4ポイント)で、次いで四国(12.9ポイント)、近畿(10.5ポイント)、中国(7.5ポイント)の順だった。なお、マイナス幅(水準)に着目すると、北陸(△70.5)、東海(△67.2)、東北(△65.9)などが相対的に最も厳しい水準となっている。

また、地域別には、北海道など4地域で横ばいないし小幅悪化を見込んでいるものの、それ以外の7地域では改善を見込んでいる。

(D.I.)

△前期(2020年4-6月期) △今期(前期比上昇) ▼今期(前期比低下)

地域	△前期(2020年4-6月期)	△今期(前期比上昇)	▼今期(前期比低下)
北海道	△40	△40	△40
東北	△65	△65	△65
関東	△65	△65	△65
首都圏	△55	△55	△55
北陸	△70	△70	△70
東海	△65	△65	△65
近畿	△55	△55	△55
中国	△55	△55	△55
四国	△45	△45	△45
九州北部	△35	△35	△35
南九州	△45	△45	△45
全国計	△55	△55	△55

3. 卸売業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△55.3、前期比8.6ポイントの改善となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△60.7、前期比4.9ポイントの改善、同収益判断D.I.は△58.6、同6.1ポイントの改善となった。

○全15業種中、11業種で改善

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、玩具など4業種で一段と悪化したものの、それ以外の11業種では改善した。一方、地域別では、北陸、四国、南九州を除く8地域で改善した。

○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△53.6、今期実績比1.7ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、7業種で横ばいなし小幅悪化が見込まれているものの、それ以外の8業種では改善見通しとなっている。また、地域別には、全11地域中、東北と関東

を除く9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△54.8、前期比7.6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△60.3、前期比3.9ポイントの改善、同収益判断D.I.は△57.4、同3.6ポイントの改善となった。

○全13業種中、12業種で改善

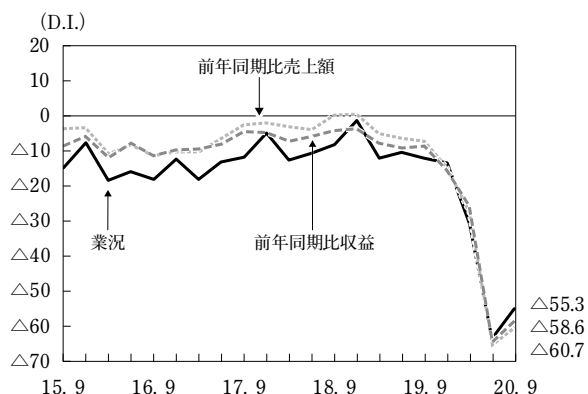
業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、書籍・文具を除く12業種で改善した。とりわけ、家電では32.0ポイント改善し、△29.8となった。また、地域別では全11地域中、東北、首都圏を除く9地域で改善となった。なかでも、四国が25.5ポイントの大幅な改善となった。

○小幅改善の見通し

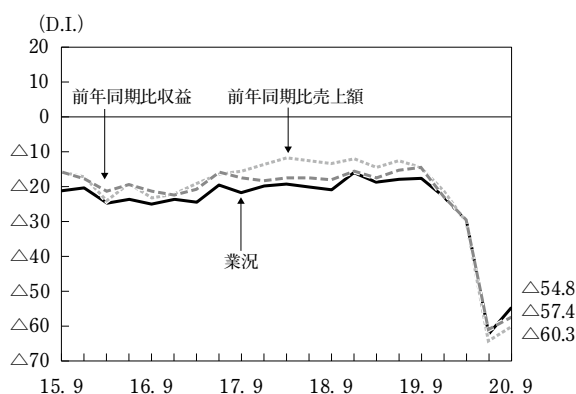
来期の予想業況判断D.I.は△54.7、今期実績比0.1ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、飲食料品や燃

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



料など6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、四国で横ばい、東北、首都圏、近畿、中国、九州北部、南九州の6地域で改善の見通しとなっている。

5. サービス業

○業況は改善

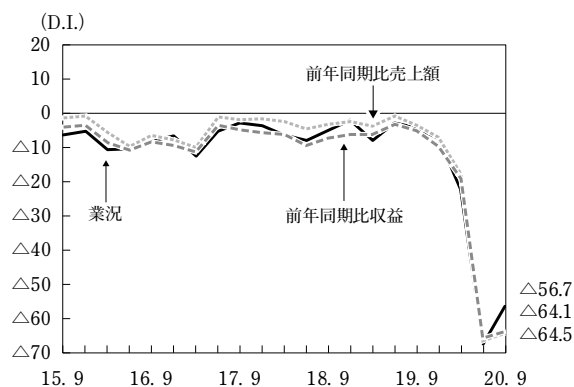
今期の業況判断D.I.は△56.7、前期比11.0ポイントの改善となった（図表9）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△64.5、前期比2.1ポイントの小幅な改善、同収益判断D.I.は△64.1、前期比1.8ポイントの小幅改善となった。

○全8業種、全11地域で改善

業種別の業況判断D.I.は、全8業種で改善した。とりわけ、物品賃貸では15.3ポイント改善して、△59.1となった。地域別では全11地域で改善となった。なかでも、四国では18.6ポイントの大幅な改善となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○小幅改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△54.9、今期実績比1.8ポイントの小幅改善を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、5業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、6地域で改善の見通しとなっている。

6. 建設業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は△20.6、前期比11.8ポイントの改善となった（図表10）。

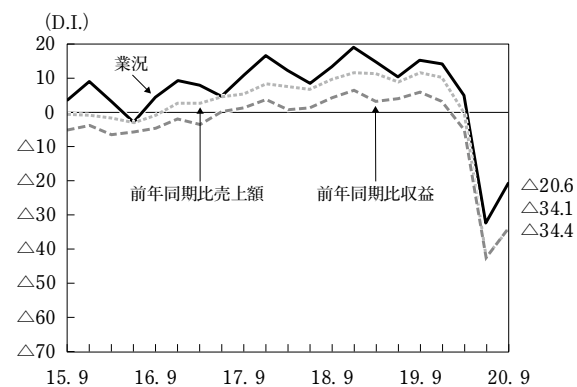
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△34.4、前期比7.9ポイント改善し、同収益判断D.I.は△34.1、同8.3ポイントの改善となった。

○全4請負先で改善

業況判断D.I.を請負先別でみると、全4請負先で改善となった。とりわけ、個人では△34.8、前期比15.9ポイントの改善となった。

地域別では全11地域で改善となった。中でも、中国では△12.6と前期比25.3ポイントの大幅改善となっている。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○横ばいの見通し

来期の予想業況判断D.I.は△20.6と今期実績比横ばいを見込んでいる。

請負先別では、全4請負先中、官公庁を除く3請負先で改善、地域別には全11地域中、東北、関東、首都圏、四国、九州北部、南九州の6地域で改善の見通しとなっている。

7. 不動産業

○業況は改善

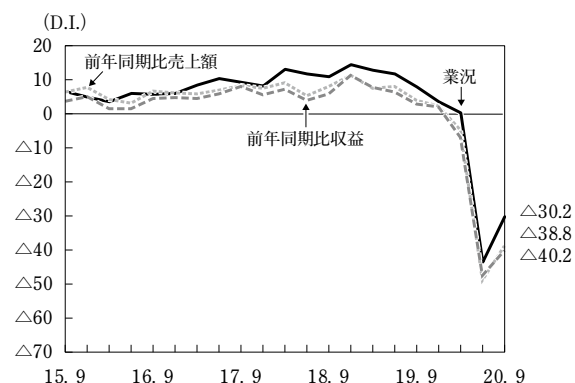
今期の業況判断D.I.は△30.2、前期比13.5ポイントの改善となった（図表11）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△38.8、前期比10.2ポイントの改善、同収益判断D.I.は△40.2、同7.5ポイントの改善となった。

○全11地域中、10地域で改善

業況判断D.I.を業種別でみると、貸事務所・土地賃貸を除く、4業種で改善した。とりわけ、建売では22.3ポイントの大幅な改善となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



地域別では、全11地域中、北陸を除く10地域で改善となった。なかでも、四国では31.4ポイントの大幅な改善となった。

○悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△31.5、今期実績比1.3ポイントの悪化と業種別で唯一悪化を見込んでいる。

業種別では、全5業種中、建売、仲介を除く3業種で改善、地域別では全11地域中、東海で横ばい、関東、北陸、四国、九州北部、南九州の5地域で改善の見通しとなっている。

特別調査

新型コロナウイルスの感染拡大を受けた中小企業の対応について

○売上の回復時期はわからないが3割

売上高がコロナ前の水準に回復する時期を、いつごろと見込んでいるかについては、

「わからない（31.1%）」が最も高く、以下「2021年中（25.7%）」、「2022年中（16.7%）」、「2023年以降（9.0%）」と続いた。また、「現状

でコロナ前に到達・上回っている」は8.3%

となり、「戻ることはない」は4.1%となった（図表12）。

規模別にみると、規模が大きいほど「現状でコロナ前に到達・上回っている」の割合が高い。一方で、規模が小さいほど「戻るこ

図表12 売上高がコロナ前の水準に回復する時期

（単位：％）

		現状でコロナ前に到達・上回っている	2020年中	2021年中	2022年中	2023年以降	戻ることはない	わからない
全	体	8.3	5.1	25.7	16.7	9.0	4.1	31.1
地域別	北海道	10.5	4.8	21.0	18.1	10.4	4.8	30.4
	東北	8.4	3.4	22.9	16.6	9.3	5.9	33.4
	関東	10.0	3.3	31.3	15.3	9.2	3.9	27.1
	首都圏	6.7	5.7	24.8	15.9	8.5	4.1	34.4
	北陸	5.2	5.3	24.9	20.6	10.0	4.7	29.2
	東海	8.4	4.8	27.7	17.7	9.1	3.5	28.7
	近畿	9.2	5.3	26.5	18.1	9.5	3.9	27.6
	中国	10.0	5.3	26.4	16.1	7.7	2.9	31.5
	四国	9.5	5.0	24.8	12.7	8.0	4.8	35.2
規模別	九州北部	10.4	5.3	29.0	15.5	9.2	2.9	27.7
	南九州	6.2	6.5	24.0	13.7	7.3	3.6	38.7
	1～4人	5.8	4.8	24.2	15.6	8.5	5.3	35.7
	5～9人	7.6	4.6	26.1	16.0	9.9	4.0	31.7
	10～19人	8.7	5.6	25.3	16.1	9.4	3.1	31.9
	20～29人	9.9	5.3	26.6	18.9	8.1	3.2	28.0
	30～39人	10.7	5.6	27.0	18.3	8.1	5.0	25.3
	40～49人	11.6	5.0	28.2	19.1	9.0	3.0	24.1
	50～99人	13.5	5.8	28.6	18.9	9.1	2.8	21.3
業種別	100～199人	14.8	5.6	28.2	20.1	9.5	2.1	19.7
	200～300人	13.0	2.4	22.8	20.3	11.4	3.3	26.8
	製造業	6.9	4.3	27.9	17.5	9.0	4.0	30.3
	卸売業	7.6	4.6	26.5	17.4	8.2	4.4	31.4
	小売業	8.1	4.7	23.7	14.7	8.9	6.4	33.5
	サービス業	6.9	5.2	23.5	18.5	8.1	4.3	33.5
業種別	建設業	13.2	7.1	22.8	14.0	9.9	2.1	30.9
	不動産業	8.5	5.7	28.8	19.4	10.2	2.6	24.9

はない」や「わからない」といった悲観的な回答の割合が高かった。

○6社に1社でテレワークなど対応

テレワークや在宅勤務、リモートワークといった、出社を必要としない就労形態を実施しているか（予定を含む。）については、「実施した（予定を含む。）」が16.6%、実施していないが83.4%となった。実施（予定を含

む。）企業の内訳をみると、12.0%が「コロナウイルスをきっかけに実施」と回答した。また、実施していない企業の内訳をみると、72.9%が「実施できる業務ではない」と回答した（図表13）。

業種別では卸売業や不動産業で、地域別では首都圏や近畿で、それぞれ実施割合が比較的高い。規模別にみると、規模が大きいほど実施割合が高かった。

図表13 出社を必要としない就労形態の実施

（単位：％）

		実施した（予定を含む。）				実施していない							
			コロナウイルス感染拡大前から実施済み	コロナウイルスをきっかけに実施した	これから実施する予定		実施できる業務ではない	実施コストがかかる	セキュリティ面で不安	従業員を管理できない	ITに知見を持つ人材がいない	従業員がいない（家族経営等）	その他
全 体		16.6	1.5	12.0	3.1	83.4	72.9	1.8	0.8	1.0	1.0	4.8	1.2
地域別	北海道	9.3	1.2	6.8	1.2	90.7	81.5	2.0	0.6	1.1	1.3	3.2	1.1
	東北	11.1	1.6	7.0	2.5	88.9	79.4	1.6	0.8	1.0	0.7	3.7	1.9
	関東	13.7	1.4	10.2	2.1	86.3	78.1	1.4	0.7	0.4	0.7	3.9	1.0
	首都圏	21.2	1.6	15.2	4.4	78.8	65.9	2.0	0.8	0.9	0.9	6.9	1.3
	北陸	15.4	1.8	11.5	2.1	84.6	71.1	3.6	0.0	1.5	0.6	6.9	0.9
	東海	16.2	1.9	12.2	2.0	83.8	75.6	1.2	1.0	0.8	1.3	2.9	1.0
	近畿	21.6	1.9	16.3	3.4	78.4	69.7	1.1	1.1	1.2	0.8	3.6	0.7
	中国	12.7	1.4	9.6	1.7	87.3	78.0	2.3	0.5	0.9	0.6	3.3	1.7
	四国	8.2	0.9	3.4	3.9	91.8	78.5	2.1	0.9	1.1	1.1	6.6	1.4
規模別	九州北部	13.3	0.7	9.4	3.3	86.7	75.0	2.8	0.8	1.5	1.5	4.4	0.8
	南九州	7.3	0.6	3.6	3.2	92.7	79.2	2.0	1.2	0.6	1.6	6.3	1.8
	1～4人	8.6	1.4	4.7	2.5	91.4	73.0	1.5	0.3	0.7	1.0	13.2	1.6
	5～9人	12.8	1.0	8.8	3.0	87.2	79.7	1.9	0.7	1.2	1.1	1.5	1.1
	10～19人	16.5	1.3	12.0	3.2	83.5	77.0	1.8	0.9	1.3	1.2	0.4	0.9
	20～29人	22.0	2.4	16.8	2.8	78.0	71.7	2.6	0.6	1.4	0.7	0.1	0.9
	30～39人	23.7	1.9	17.7	4.2	76.3	71.0	1.4	1.7	0.3	1.3	0.3	0.3
	40～49人	27.0	2.2	21.2	3.6	73.0	67.3	1.9	1.6	1.0	0.2	0.0	0.9
	50～99人	36.1	2.1	29.4	4.5	63.9	57.3	2.3	1.7	1.0	0.5	0.0	1.0
業種別	100～199人	42.0	2.1	36.4	3.5	58.0	53.1	1.7	1.0	1.0	0.3	0.0	0.7
	200～300人	46.3	3.3	39.8	3.3	53.7	43.9	1.6	3.3	0.8	0.8	0.0	3.3
	製造業	17.3	1.3	13.1	2.9	82.7	75.0	1.2	0.8	0.9	0.7	3.0	1.1
	卸売業	20.3	1.5	15.1	3.7	79.7	67.3	3.0	1.1	1.2	1.6	4.5	0.9
	小売業	10.5	1.4	6.4	2.6	89.5	76.1	1.6	0.5	0.6	0.9	8.0	1.7
業種別	サービス業	16.4	2.1	11.9	2.4	83.6	74.8	1.4	0.8	0.6	0.6	4.2	1.2
	建設業	16.3	1.5	11.9	2.8	83.7	76.0	2.0	0.5	1.5	0.6	2.0	1.2
	不動産業	21.0	1.9	14.2	5.0	79.0	58.1	2.7	1.5	1.4	2.3	12.1	0.9

○雇用維持の方針が強い

雇用ならびに1人当たり支給額（給与、手当、賞与等）に関する方針（予定を含む。）について、正規社員と非正規社員に分けて尋ねたところ、正規社員については60.0%が、非正規社員については30.8%が「雇用、支給額とも維持・増加」と回答し、最も多くなっ

た（「該当者はいない」を除く。）。次に「雇用は維持・増加するが、支給額を減らす（正規社員14.1%、非正規社員7.3%）」が続いており、雇用を維持しようとする姿勢が強い傾向がみられた（図表14）。

業種別にみると、建設業で正規社員の「雇用、支給額とも維持・増加」の割合が高かった。

図表14 雇用ならびに1人当たり支給額（給与、手当、賞与等）に関する方針

（単位：％）

		正規社員					非正規社員				
		雇用、支給額とも維持・増加	雇用は維持・増加するが、支給額を減らす	雇用を減らし、支給額は維持・増加	雇用、支給額とも減らす	該当者はいない	雇用、支給額とも維持・増加	雇用は維持・増加するが、支給額を減らす	雇用を減らし、支給額は維持・増加	雇用、支給額とも減らす	該当者はいない
全 体		60.0	14.1	4.8	3.3	16.6	30.8	7.3	5.1	4.2	38.9
地域別	北海道	70.9	11.0	3.2	2.1	11.9	39.1	5.8	4.7	2.8	35.9
	東北	60.2	15.4	5.0	2.8	15.3	31.7	8.4	5.5	3.2	36.6
	関東	60.5	14.5	6.2	2.9	15.4	32.1	7.7	6.9	4.3	34.0
	首都圏	56.1	13.9	4.4	3.6	21.0	27.7	6.2	4.0	3.7	50.8
	北陸	58.8	14.3	4.4	3.9	16.7	28.6	7.2	6.9	5.4	30.5
	東海	59.8	17.7	4.8	3.2	13.7	32.9	9.3	7.0	6.3	31.8
	近畿	61.3	14.9	6.1	3.8	13.2	31.4	8.4	5.3	4.6	30.9
	中国	61.3	14.4	5.2	3.8	14.6	29.0	6.4	6.1	4.9	38.7
	四国	55.3	12.0	3.7	3.7	23.0	31.6	6.2	1.6	3.5	38.0
規模別	九州北部	63.8	10.9	4.4	2.6	16.6	32.6	6.0	3.1	3.2	37.2
	南九州	56.0	11.2	4.6	2.8	23.3	23.5	7.4	4.6	4.2	46.2
	1～4人	46.2	11.1	3.0	3.6	33.5	21.6	5.2	3.3	3.3	52.7
	5～9人	65.2	14.3	4.7	3.7	11.7	30.5	6.3	3.9	4.4	40.4
	10～19人	65.3	16.3	6.2	3.1	8.7	33.6	9.6	4.9	3.9	33.9
	20～29人	71.0	14.1	5.6	2.4	6.5	37.2	8.5	6.7	3.5	30.6
	30～39人	67.4	15.2	7.6	2.0	7.2	37.3	7.6	9.2	4.9	27.5
	40～49人	68.3	16.1	5.6	4.5	4.9	44.6	9.9	7.5	6.6	21.0
	50～99人	68.9	17.7	6.1	2.0	4.7	38.8	9.1	6.5	5.7	25.5
業種別	100～199人	64.4	23.2	7.0	2.8	2.8	43.3	9.2	14.4	9.5	12.0
	200～300人	70.5	16.4	3.3	3.3	5.7	41.8	11.5	14.8	8.2	14.8
	製造業	58.9	18.3	6.0	3.7	12.4	32.2	9.4	6.5	5.7	33.9
	卸売業	61.2	14.7	5.4	3.0	14.7	32.3	7.8	4.7	3.6	35.9
	小売業	49.9	12.1	4.6	4.2	27.1	29.8	7.1	5.9	4.9	39.2
	サービス業	55.3	16.0	5.3	3.9	18.3	31.0	8.6	6.5	4.8	37.9
	建設業	75.4	8.7	2.8	1.7	10.9	30.6	3.4	1.9	1.9	45.9
	不動産業	60.8	8.9	2.6	2.6	23.2	25.1	3.7	2.5	1.6	50.3

○3密防止や勤務時間など見直し

今現在、今後の事業の見直しについては、「職場環境（3密防止など）（33.6%）」が最も高く、以下「勤務時間、勤務方法（28.0%）」、「調達先・調達方法（多様化・分散など）（18.9%）」が続いた。また、「実施・検討していない」は

32.4%となった（図表15）。

業種別にみると、製造業や卸売業で調達先・調達方法や生産・販売拠点の見直しの割合が高いなどの特徴がみられる。また、規模別にみると、規模が大きいほど何らかの取り組みを実行している割合が高い。

図表15 今後の事業の見直しについての実施・検討状況

（単位：％）

		調達先・ 調達方法 (多様化・ 分散など)	勤務時間、 勤務方法	職場環境 (3密防止 など)	委託先・ 外注先 選定の 見直し	事業継続計 画(BCP) の整備・ 見直し	生産・ 販売拠点 の見直し	事業全体 (事業転 換など)	事業譲渡 ・廃業	その他	実施・ 検討して いない
全 体		18.9	28.0	33.6	8.7	9.0	9.8	5.7	2.3	0.9	32.4
地 域 別	北 海 道	15.2	27.5	33.7	5.3	9.7	9.0	6.4	3.2	1.0	34.8
	東 北	19.0	25.3	32.7	11.4	13.3	8.1	6.9	3.9	1.6	31.8
	関 東	18.3	24.9	34.0	9.0	10.9	9.6	7.0	1.7	0.9	32.3
	首都圏	16.7	29.7	32.9	7.7	5.3	8.0	3.2	2.4	0.6	35.6
	北 陸	18.5	30.3	35.4	8.9	11.8	12.1	5.6	1.9	2.4	26.5
	東 海	19.3	29.3	34.7	9.5	12.7	9.6	6.9	1.7	1.2	29.6
	近 畿	23.6	31.0	36.0	11.0	9.8	12.0	8.5	2.0	1.0	25.8
	中 国	20.3	26.1	30.8	10.0	10.3	11.9	4.8	1.7	0.6	33.1
	四 国	20.7	19.8	30.0	7.1	7.8	9.0	4.6	1.8	1.2	39.9
規 模 別	九 州 北 部	17.0	24.5	33.2	7.1	5.8	10.5	4.1	1.6	0.5	36.8
	南 九 州	18.5	19.7	29.7	6.0	6.4	11.8	4.4	3.2	0.0	39.8
	1 ～ 4 人	15.7	18.9	22.4	6.0	5.0	7.8	5.0	3.7	0.8	45.9
	5 ～ 9 人	19.0	27.2	31.6	9.7	6.9	9.3	6.4	2.2	0.9	32.7
	10 ～ 19 人	20.9	31.2	35.7	10.1	9.5	9.9	6.0	1.6	0.9	28.0
	20 ～ 29 人	20.4	34.1	42.5	10.4	12.1	11.1	6.2	1.2	0.8	23.6
	30 ～ 39 人	23.5	34.5	45.1	10.5	14.2	11.3	6.2	1.1	1.1	20.9
	40 ～ 49 人	19.3	40.7	48.9	9.5	14.5	12.4	6.5	1.9	1.5	17.4
	50 ～ 99 人	22.9	38.2	49.6	9.9	15.3	13.5	4.5	0.6	1.3	17.1
業 種 別	100～199人	22.1	36.1	49.8	12.6	18.6	14.4	6.0	0.4	1.8	13.3
	200～300人	15.4	48.0	53.7	8.1	22.8	16.3	3.3	0.0	0.0	13.0
	製 造 業	21.0	29.4	32.8	9.9	10.2	13.2	5.6	2.1	0.8	29.0
	卸 売 業	26.5	28.7	30.0	6.7	9.5	14.6	7.2	2.2	0.9	29.1
	小 売 業	16.5	27.1	31.4	4.1	7.6	8.7	6.3	3.3	1.4	35.7
	サービス業	10.5	33.0	39.9	6.9	8.8	6.9	6.6	3.0	1.0	30.8
業 種 別	建 設 業	18.2	23.6	36.2	14.4	8.6	4.1	3.2	1.4	0.6	36.2
	不 動 産 業	17.5	23.7	32.7	8.6	7.0	6.2	5.3	1.8	1.2	39.6

（備考）最大3つまで複数回答

○新規開拓や既存顧客へのサポートを実施

今現在、営業拡大の観点で実施・検討していることについては、「新しい顧客の開拓（35.8%）」が最も高く、以下「既存顧客に対するサポートの徹底（26.6%）」が続いた。また、「実施・検討していない」は29.2%となった（図表16）。

業種別にみると、不動産業で「広告宣伝法の模索（SNS活用など）」、卸売業や小売業で「販売チャネルの模索（配達など）」の割合が高いなどの特徴がみられる。また、規模別にみると、規模が大きいほど何らかの取り組みを実行している割合が高い。

図表16 営業拡大の観点での実施・検討状況

（単位：％）

		営業方法 の模索 (オンライン商談 など)	販売チャ ネルの模 索 (配達 など)	新しい顧 客の開拓	広告宣伝 方法の 模索 (SNS活 用など)	新商品・ サービス の開発	既存顧客 に対する サポート の徹底	生産・販 売拠点の 拡充	同業者・ 外部支援 機関等と の連携強 化	その他	実施・ 検討して いない
全 体		16.8	9.3	35.8	14.5	12.5	26.6	5.9	13.0	0.6	29.2
地 域 別	北 海 道	12.8	8.7	30.1	15.4	11.7	26.8	6.2	15.5	0.4	32.4
	東 北	16.1	9.8	36.6	18.5	13.9	26.9	6.3	17.9	0.9	27.5
	関 東	18.3	8.9	39.7	16.1	13.8	27.1	6.0	15.4	0.5	25.9
	首 都 圏	15.5	8.6	31.1	9.9	7.6	24.0	4.3	9.7	0.5	36.3
	北 陸	19.4	8.9	38.5	20.2	16.4	26.9	6.3	13.9	1.7	23.5
	東 海	17.7	7.9	39.3	17.2	15.8	30.5	6.5	15.8	0.5	24.3
	近 畿	19.7	10.9	41.1	14.8	15.9	29.4	7.3	13.0	0.6	23.2
	中 国	15.5	11.6	40.2	15.4	15.1	26.2	7.2	12.1	0.3	25.0
	四 国	18.1	8.0	32.1	14.4	11.9	22.7	7.1	10.6	0.9	34.2
規 模 別	九 州 北 部	15.4	9.4	34.4	14.3	11.8	26.1	5.8	13.3	0.3	27.7
	南 九 州	15.6	11.0	34.3	18.0	12.2	20.8	5.0	13.0	0.6	33.1
	1 ～ 4 人	10.8	9.2	27.6	13.8	8.3	21.4	3.1	9.9	0.7	41.3
	5 ～ 9 人	14.2	9.6	36.8	14.1	10.1	27.6	5.3	12.8	0.6	29.3
	10 ～ 19 人	17.3	8.1	39.9	14.0	13.0	28.5	6.8	16.5	0.3	24.6
	20 ～ 29 人	21.9	9.7	42.0	17.0	14.6	31.2	7.0	14.9	0.7	21.6
	30 ～ 39 人	21.9	10.5	42.9	16.3	17.5	29.3	7.6	18.5	0.4	19.0
	40 ～ 49 人	21.7	10.6	39.3	20.0	18.5	30.6	8.9	14.4	0.8	17.9
	50 ～ 99 人	34.0	9.9	42.8	12.1	21.3	31.1	11.5	13.2	0.9	15.2
業 種 別	100～199人	29.8	8.8	47.0	10.2	25.3	30.2	12.6	10.9	0.4	12.3
	200～300人	31.7	10.6	42.3	12.2	37.4	29.3	13.0	10.6	0.0	9.8
	製 造 業	19.7	8.1	39.7	9.2	18.6	24.0	8.3	13.7	0.4	26.7
	卸 売 業	20.5	15.5	43.8	10.6	14.2	27.8	7.8	10.7	0.6	22.9
	小 売 業	13.3	17.0	27.7	19.9	11.4	26.9	3.7	7.0	0.3	33.9
	サービ ス業	11.3	6.3	35.2	19.2	11.6	30.8	4.2	12.4	1.0	27.3
業 種 別	建 設 業	12.5	2.7	33.9	11.2	3.8	28.9	4.6	18.7	0.8	35.4
	不 動 産 業	23.4	5.3	29.0	29.3	6.4	22.5	3.3	17.1	1.1	30.4

（備考）最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

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

(1) 新型コロナウイルスの感染拡大による被害

- ・東京に営業所を構えるが、営業がコロナで制限され、納品もできず、売上が立たなかった。
(建具製造 栃木県)
- ・コロナの影響で海外子会社への出張や国内取引先との商談ができないなどの状況が続いている。
(金属加工、プラスチック射出成型 神奈川県)
- ・コロナの影響で自動車産業の操業が停止し、5～6月の売上が大きく減少した。業況回復にはなお時間を要する見通し。
(自動車部品製造 長野県)
- ・県外からの受注が多数あったが、コロナによる移動制限があり納品が行えず、売上が減少した。
(ゴムチップ製造 岡山県)
- ・コロナによる生産調整の影響を地域全体が受けており、早期回復は困難である。
(自動車用ゴム部品製造 広島県)
- ・コロナに伴い、ホテルや各種給食業者からの受注が大幅にダウンし、回復に至っていない。
(水産品卸 北海道)
- ・コロナの影響で外国人労働者の確保ができず、人手不足が課題となっている。(レタス、白菜卸 長野県)
- ・地元夏祭りやビアガーデン等のイベントが中止となり、売上が大幅に減少している。(酒類小売 北海道)
- ・コロナの影響で期限付き金券(株主優待券、新幹線チケット等)のロスが多く発生した。
(金券類販売 大阪府)
- ・コロナにより教室を開くことができず、大幅な減収となっている。
(そろばん教室 北海道)
- ・コロナの影響により、百貨店の休業や催事等の中止が相次ぎ、受注が大幅に減少となった。
(有料職業紹介・一般労働者派遣 北海道)
- ・6月に営業再開も、売上は90%減。道民割やGoToキャンペーンの効果も限定的で、経営状況は深刻。
(温泉旅館、ホテル、観光 北海道)
- ・コロナの影響で企画しても参加者が集まらず、7、8月は売上がゼロだった。9月に入り、GoToキャンペーンの枠が取れたので、少しでも回復させたい。
(旅行代理店 埼玉県)
- ・コロナの影響で、不急の車両メンテナンス等を見送る顧客が多い。また、通常は現金支払いの顧客からの入金が滞っている。
(自動車整備業 静岡県)
- ・高齢の家族のみで経営しており、IT関係に弱く、コロナの影響で受注先との面談が減少し、業況に悪影響が出ている。
(建築リフォーム業 神奈川県)

(2) 新型コロナウイルスの感染拡大を受けての特需

- ・コロナの影響で国内産でんぷんの需要が高まり、追加注文が出ている。
(でんぷん製造 北海道)
- ・コロナの影響で人工呼吸器の部品の受注が大幅に増加し、売上は前年比で増加する見通し。
(理化学機器製造 山形県)
- ・取引先が海外生産から国内生産にシフトしたため、需要が高まっており、好調に推移している。
(段ボール紙器製造 長野県)
- ・コロナの影響により、ウェブ会議、オンライン授業等通信機器向けの部品生産が活発であり、7月は受注が増加した。
(スマホ関連部品製造 長野県)
- ・コロナ下で在宅の人が多くなったことで、プラモデルの売上が大幅に伸びている。生産が追い付いていないのが現状。
(プラスチックモデル製造 静岡県)
- ・マスクや消毒液の需要増加により、売上、利益とも増加。オンラインショッピングも好調。
(美容院、エステ用品卸 千葉県)
- ・コロナによる外出自粛ムードのなか、ネットショッピングで購入機会をうまく取り込んだ。
(自動車小売 滋賀県)
- ・通販業界が好調なこともあり、梱包用段ボールの売れ行きが好調。コロナが追い風となっている。
(包装資材卸 大阪府)

(3) 新型コロナウイルスの感染拡大を受けての取組み（人事、営業面）

- ・コロナで売上減だが、地元業者と協力し、家具在庫のロングランセールを実施するなどの対策をしている。
(家具製造、販売 北海道)
- ・コロナを受け展示販売などのイベントが中止になったものの、現在はインターネットでの受注・販売が回復しており、ウェブ販売を強化していく。
(木製雑貨 神奈川県)
- ・SNSを活用し、若年層への認知やインフルエンサーの獲得を目指す。
(民芸家具製造 長野県)
- ・コロナの影響で回復までの見通しが立たない中で、人事体制や営業活動の見直しが必要。
(家具製造、修理 静岡県)
- ・SNSを活用した新規顧客の獲得に取り組んでいる。従業員不足に悩んでいる。
(線香製造 兵庫県)
- ・就労形態の見直しを実施しつつ、雇用調整助成金や各種補助金を積極的に活用している。他方、新たな営業方法の模索、事業承継、工場設備の大幅修繕などの計画策定予定。
(糸製造 岡山県)
- ・米中貿易摩擦の影響がある中でのコロナの流行を受け、受注が減少。しかし、ベテラン社員が若手に教育しながら業務に取り組む機会となり、コミュニケーションとスキルアップにつながった。
(金属製品製造加工 福岡県)
- ・コロナの影響を一時的に受けたものの、現在は回復している。取引先とリモート商談を行うようになり、アフターコロナに対応できる体制が整っている。
(茶卸 静岡県)
- ・広告宣伝の一環でLINEと契約した。SNSの活用による営業拡大を実施予定。
(中華食材卸 奈良県)
- ・コロナによる往来自粛を受け、売上減少。対策として商品の保存期間を長くするパッケージの変更や人件費削減、新商品開発で対応。
(菓子、雑貨卸 岡山県)
- ・インスタグラム等を活用した新規顧客の獲得を図る。
(不動産販売、賃貸 山梨県)
- ・コロナで一時的に売上が減少したものの、現在は通常並みまで回復している。今後はSNS等を活用した宣伝に力を入れ、新規顧客の獲得を目指す。
(美容業 静岡県)
- ・コロナの影響で一時的に営業活動が縮小するも、現在は平年並みの活動量まで回復している。今後は、他業種とのタイアップなど、自社物件に付加価値をつける取組みを検討中。
(一般住宅建築、不動産売買 北海道)

(4) 新型コロナウイルスの感染拡大を受けての取組み（業容縮小、経費節減）

- ・中国経済の低迷の影響で受注が減少したところに、コロナを受けて大きく売上が減少した。派遣社員を解雇したが、今後も先行きはやや不透明。
(自動車部品製造 茨城県)
- ・コロナを受け、夏季賞与を前年比8割削減するなど人件費削減に取り組んでいる。
(輸送用機械部品製造 神奈川県)
- ・コロナの影響で売上が大幅に減少している。長期化すれば廃業も検討しなければならない。
(食肉加工販売 北海道)
- ・補償金と借入で凌いでいるが、これ以上の借入は返済できない。雇用を減らしてでも経営を改善する意向がある。
(仕出し業 北海道)
- ・コロナにより生産、販売とも減少。今回を機にテレワークや在宅勤務を実施。事務所を小さくし、賃料削減を視野に入れている。
(子供服、ベビー服小売 愛知県)
- ・コロナによる来店客減に加え、仕入価格高騰により利益が減少している。設備に不具合が出ているが、事業縮小していき、廃業も視野に入れているので、設備投資はしない。
(食料品販売 滋賀県)
- ・コロナの影響で売上減少。代表者も高齢で、数年以内に廃業予定。
(婦人服小売 岡山県)
- ・コロナにより、5月より従業員1名、パート2名を人員削減し、ほぼ家族従業員のみの構成にした。売上の回復は鈍く、資金繰りにも余裕はない。
(うどん屋 香川県)
- ・コロナの影響で、冠婚葬祭の減少からスーツや礼服のクリーニング減少につながっている。店舗統廃合により収益の改善を図る方針。
(クリーニング 北海道)
- ・売上は回復してきたが、今後は少人数での葬儀が主流となり、以前の水準まで業況を戻すには経費の圧縮が不可避と考えている。
(葬祭業 宮城県)
- ・コロナの影響で売上が大幅減。固定客も戻らず廃業を検討。
(遊技業 静岡県)

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

中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか②

－ 適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

田口 暢彦

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、役員・従業員承継、MBO・EBO、事業承継支援ファンド
個人保証、事業承継ネットワーク、特別目的会社 (SPC)

(視 点)

近年では、中小企業経営者の高齢化の進展に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の先行き不透明感もあり、「後継者不在」に直面している中小企業の休廃業・解散の加速に対する懸念も広がっている。こうした状況を受け、当研究所では、事業承継問題の根幹である「後継者不在」を2020年度の年間調査テーマのひとつとして取り上げている。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』にいかに対応すべきなのか①－多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢－」に引き続き、「後継者不在」を解決していくための有力な選択肢のひとつである「役員・従業員承継」に具体的に焦点を当て、企業へのヒアリング調査も重ねながら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

(要 旨)

- 少子高齢化や経営者の後継者選定に対する考え方の多様化などにより、親族内承継が年々減少する一方で、それに代わる選択肢として、親族でない役員や従業員への事業承継を模索する中小企業経営者が増加する傾向にある。しかし、役員・従業員承継には特有の難しさもあり、留意すべき点も少なくない。
- 役員・従業員承継の場合、代表者の変更だけでなく、併せて経営権（株式）も後継者へ譲渡（売却）していくことが望ましいとされている。その場合、資金の確保が課題となるが、最近では、特別目的会社（SPC）や事業承継支援ファンドを活用して、そうした問題をクリアしていくケースもみられている。
- 役員・従業員承継に限ったことではないが、事業承継時において取りざたされることの多い個人保証の問題は、最近では、「経営者保証に関するガイドライン」等が着実に浸透してきていることで、経営者保証の二重徴求は減少傾向にある。
- 役員・従業員承継を行っていくうえでは、調整すべき関係者が多様で、想定を超えた経過を辿ることも少なくない。このため、早め早めに準備をスタートさせながら適切なタイミングを図っていくことが、重要なカギを握っていると考えられる。

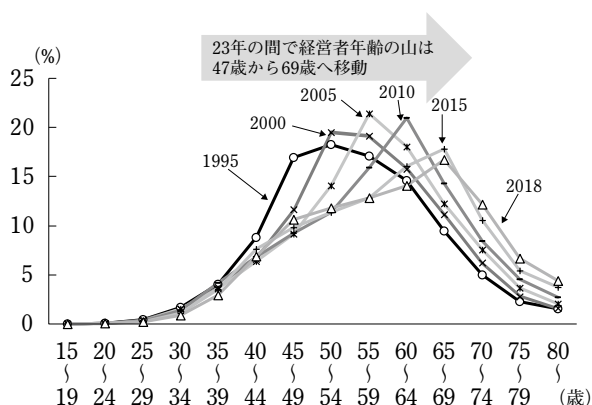
はじめに

中小企業における事業承継の問題への対応は、わが国経済社会が抱える構造的な課題のひとつであり、その解決へ向けて的確に対応していくことの重要性が増している。とりわけ近年では、中小企業経営者の高齢化の進展（図表1）に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の先行き不透明感もあり、「後継者不在」に直面している中小企業の休廃業・解散の加速に対する懸念も広がっている。こうした状況を受け、当研究所では、事業承継問題の根幹である「後継者不

在」を2020年度の年間調査テーマのひとつとして取り上げている。

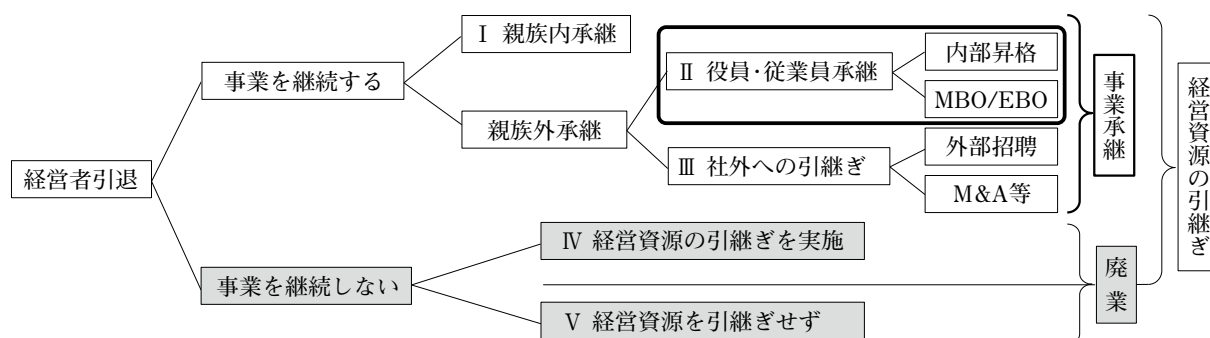
本稿では、先行して発刊している信金中金月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』にいかに対応すべきなのか① ー多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢ー」に引き続き、「後継者不在」を解決していくための有力な選択肢のひとつである「役員・従業員承継」に焦点を当て（図表2）、企業へのヒアリング調査も重ねながら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

図表1 年代別に見た中小企業経営者の年齢分布



（備考）（株）帝国データバンク『COSMOS2（企業概要ファイル）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



（備考）1. は、本稿で焦点を当てる役員・従業員承継の範囲
2. 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

1. 事業承継問題の成否の行方のカギを握る「役員・従業員承継」の動向

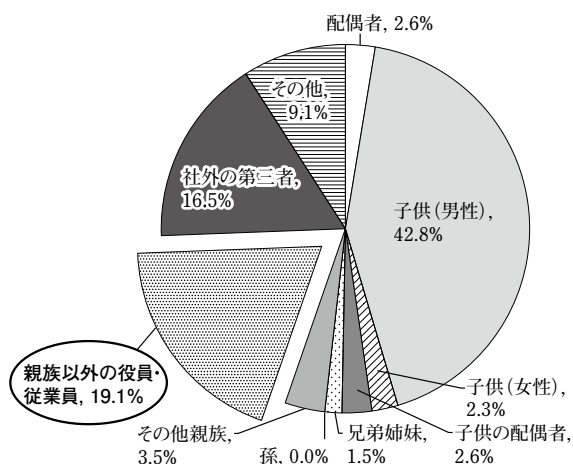
(1) 親族内承継（同族承継）に代わって存在感を増す役員・従業員承継

これまでも再三にわたって述べてきた通り、少子高齢化などを背景に、近年の事業承継に占める「同族承継」（親族内承継）の割合は年々減少傾向にあり、これに代わって、「親族ではない人材」から後継者を選定する中小企業経営者が着実に増加している^(注1)。

なお、事業継続の意思を有する中小企業経営者が“親族ではない人材”から後継者を選定しなければならないときに、真っ先に後継者候補として浮上するのは、日ごろから苦楽を共にし、社内事情にも明るい（親族外の）役員や従業員であろう。実際、親族以外の役員・従業員へ事業を承継している企業の割合は19.1%と、「親族外」の選択肢のなかでは最も大きなウエイトを占めている（図表3）。親族内承継がままならないケースも増えている状況のなか、今後の事業承継問題の成否の行方は、「役員・従業員承継」の動向が一つの大きなカギを握っているといえよう。

ただ、「役員・従業員承継」の実現へ向けでは、いくつかの特有の留意点もある。すなわち、①そもそも誰を後継者候補に選定するのか、②後継者候補当人に会社を引き継ぐ意思があるのか（家族も含めて承諾が得られるのか）、③利害関係者（親族、従業員、株主等）への周知と理解、④主要取引先への周知

図表3 事業承継した経営者と後継者との関係



(備考) みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

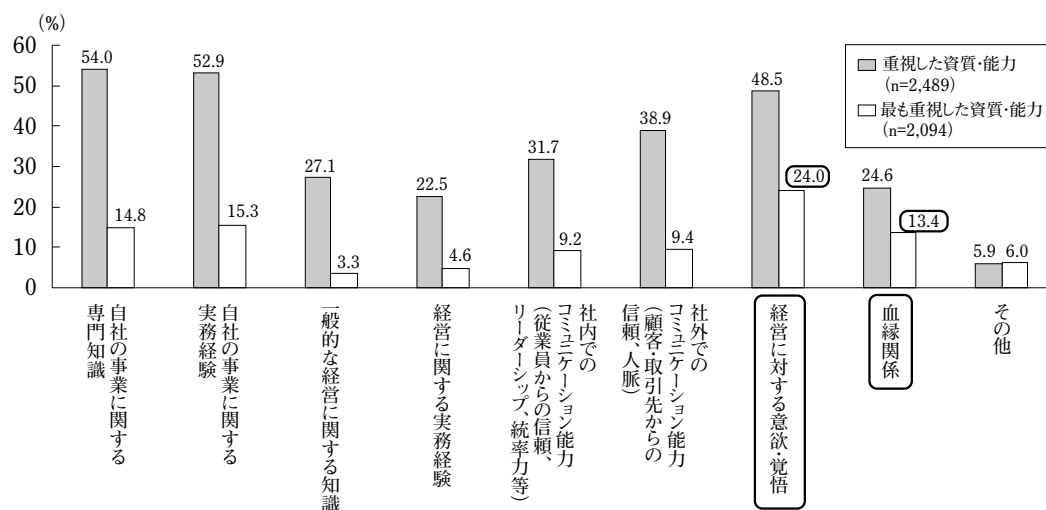
と理解、⑤株式買取資金の調達（準備）、などが主な留意点としてあげられる。

(2) 役員・従業員承継に特有の留意点も存在

まず最初に留意すべきは、後継者選定の問題である。近年では、社内外に息子や娘などの親族がいるにもかかわらず、後継者としてあえて親族外の役員・従業員を選定するケースも少なくないといわれている。たとえば、みずほ情報総研㈱の調査によると、中小企業経営者が後継者を決定するうえで最も重視した資質・能力は、「経営に対する意欲・覚悟」が24.0%と最も高い回答割合を示し、「血縁関係」の13.4%を大きく上回る状況にある（図表4）。これはすなわち、仮に社内外に親族の後継者候補が存在していたとしても、それ以上に意欲や覚悟を持った親族外の役員や従業員が社内にいれば、その人材を後継者として選定する可能性も相応に高いこと

(注)1. 信金中金月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか①」p54（図表5）参照

図表4 後継者を決定する上で重視した資質・能力



(備考) みずほ情報総研(株)『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』(2018年12月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

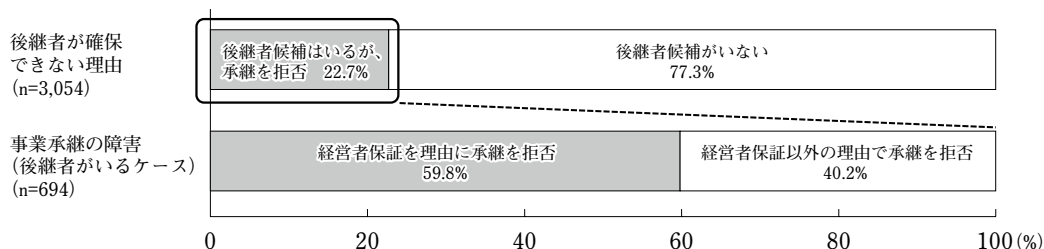
を示している。ただ、実現へ向けては困難な決断を迫られる場面も少なくないとみられることから、本当に後継者として相応しいのは誰なのか、早い段階から見極めていく必要もあると考えられる。

また、後継者として相応しいと考える役員や従業員が選定できたとしても、そもそもその当人に後継者(経営者)となる意思や覚悟があるとは限らない。とりわけ、会社としての借入金がある場合、それに対する現経営者の「個人保証」の引継ぎを後継者に承諾して

もらう必要が出てくるケースも少なくない。これに対しては、近年、さまざまな軽減措置が講じられてはいるものの、個人保証の承継問題が本人やその家族の決断の妨げとなるケースもまだまだ少なくないのが現実とみられる^(注2)(図表5)。こうしたことも含めて、後継者候補となる役員や従業員に対しては、早めの意思確認が重要であり、場合によっては時間をかけて“説得”しなければならないような場面も出てこよう。

さらに、親族外の役員・従業員を後継者と

図表5 後継者確保の阻害要因としての経営者保証



(備考) 中小企業基盤整備機構委託『平成29年度経営者保証ガイドラインに関する認知度調査』(2018年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 個人保証の問題については本稿第3章にも詳述する。

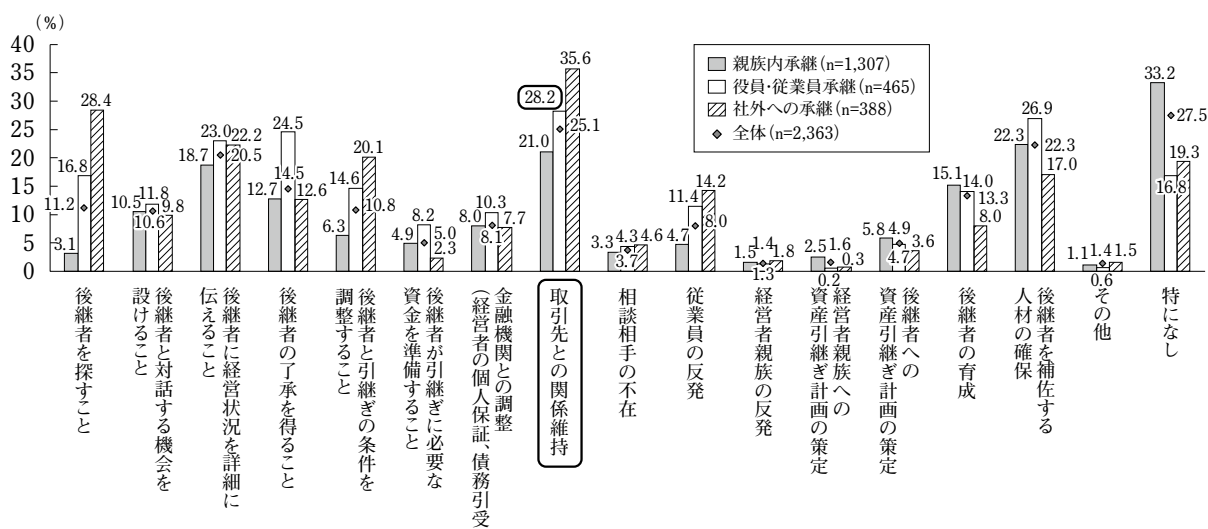
して選定できたとしても、親族やその他の役員・従業員からきちんとした説明を求められるようなケースも少なくない。とりわけ、現在の株主に経営者の親族などが複数名存在するようなケースでは、近い将来の株式の譲受け（買取り）を要請する可能性が高いこともふまえれば、後々のトラブルを未然に回避していく意味からも、今般の事業承継について、関係者への周知と理解を徹底しておくことが重要となる。万が一、反発する関係者が現れた場合でも、そこは現経営者がリーダーシップを発揮し、事態収拾に努めていくことが求められよう。

また、経営者との人的つながりの強い取引先に対しても、事業承継後の安定した取引関係の継続を念頭に、取引先への周知を同時並行的に行っていくことも大切だ（図表6）。

なお、役員・従業員承継において、「内部昇格」という形で代表権のみ変更（承継）

し、経営権（株式）を引き継がないケースもあろう。しかし、そうした状況のままでは、後継社長の経営の自由度が阻害されてしまうおそれもあることや、既存株主が保有する株式の相続発生時に売却先や価格（株価）などを巡って相続人とのトラブルが発生する可能性も否定できない。したがって、役員・従業員への事業承継を進めていく場面においても、代表権の変更だけにとどまることなく、経営権（株式）もきちんと引き継いでおくことが、その後の安定した事業運営を実現していくうえでも大切ではないかと考えられる。ただ、後継者たる親族外の役員・従業員が、事業承継の以前まで、いわば“サラリーマン”のような立場だったとすれば、必ずしも経営権取得へ対応できるような資金力を有しているとは限らない。こうした問題を乗り越えるべく、近年ではさまざまな手法も検討できるようになってきており、その動向にはあ

図表6 事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点



（備考）みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

らためて注目すべきものがあるといえよう。

2. 着実な広がりをみせる外部資金活用型の役員・従業員承継

一般に、役員・従業員への承継という局面において、代表権の承継と併せて、先代経営者等が経営権（株式）を後継者たる役員（Management）へ売却すれば「MBO（Management Buy-out）」、同じく従業員（Employee）へ売却すれば「EBO」（Employee Buy-out）と呼ばれることも多い。前述してきたように、事業承継後の円滑な事業運営や後々のトラブル回避などを考慮すれば、代表権の承継のみにとどまらず、併せて経営権（株式）も後継者へ譲渡（売却）していくことが望ましいとされている。

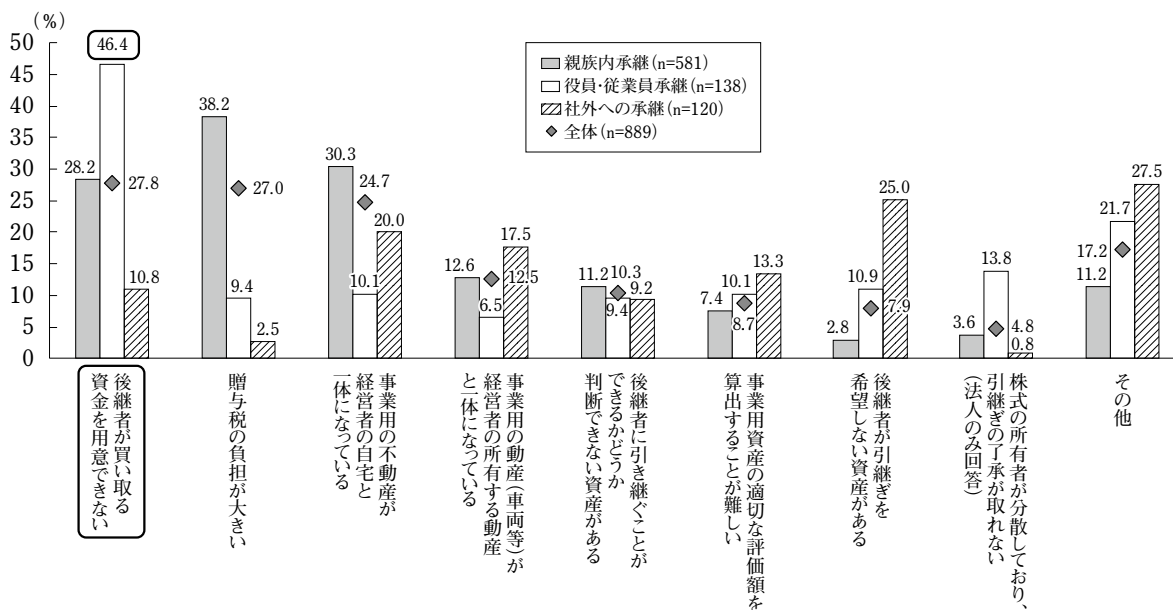
こうしたなかで、近年では、経営権の承継にかかる後継者の資金力が十分でないことに

起因する事業承継の困難化を回避すべく、金融機関による株式買取資金の融資手法の多様化などに加えて、事業承継ファンドなどの外部資金を活用するケースも着実に増加している。従前は資金力不足を理由に事業承継を断念せざるを得なかったようなケースも少なくなかったとみられるが（図表7）、今後はこうした外部資金活用型の事業承継が広がることで、親族外の役員・従業員への承継がこれまで以上に円滑に進められるようになっていくことが期待されている。

なお、一般に中小企業の株式は、経営者およびその親族などが個人として所有していることが多い。このため、経営権（株式）の譲渡（売買）は、あくまで個人間の売買が基本となり、後継者は基本的に個人として株式を買い取ることが求められる。

株式買取金額が後継者の手持ち資金でも購

図表7 事業承継の形態別、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由



（備考）みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

入可能な価額に収まっていけば、株式の譲渡（売買）は容易であり、あまり問題は起こらないであろう。また、後継者の手持ち資金では不足するような場合であっても、会社にある程度の余剰資金がある場合には、適正な手続きの下で後継者が会社から借入れを行い、その資金で株式の譲受け（買取り）を実行し、その後、経営者に会社が支払う役員報酬の中から計画的に返済していくというスキームなども考えられよう。

しかし、事業が順調な企業であればあるほど、“企業価値”の高まりによって株式買取金額も高額となり、後継者の手持ち資金や会社の余剰資金では賄いきれないような価額となっているケースも珍しくない。なお、こういったケースでは、先代経営者に対して、“功労金”的な意味合いも含めて会社として退職金を支払うことができれば、結果的に引き継ぐべき純資産（≡株式買取に要する金額）をある程度“圧縮”できるため、後継者による株式の買取りを円滑に進めることができる可能性も広がろう。

ただ、事業規模が大きな企業であればあるほど、こういった対応にも限界があるのが実情だ。後継者個人の金融機関借入れによる資金調達でこれを補おうとしても、金額によっては個人向け融資の限界を超えてしまうこともあるとみられる。

以下、第3章では、こうした資金面での問題も含め、役員・従業員への事業承継を検討する局面で、公的機関による専門家派遣制度

を活用したり、特別目的会社（SPC）を活用したスキームによる融資や、事業承継ファンドなどの外部資金を活用することで、役員・従業員承継の局面における資金面での問題等をクリアしてきた事例などを紹介する。

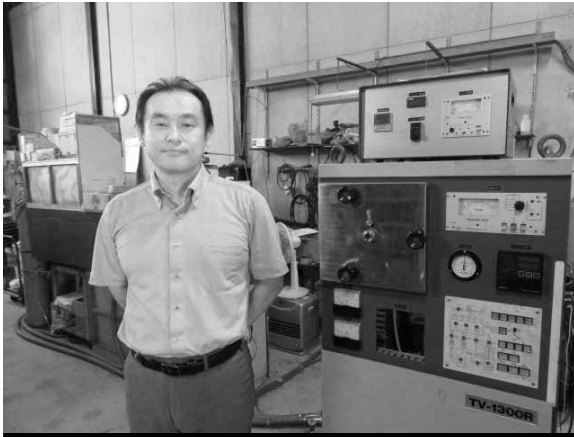
3. 役員・従業員承継を成し遂げた中小企業の取組み事例

（1）事業承継ネットワークの機動的な支援

を受けて従業員承継を実現…株式会社東京真空（神奈川県相模原市、従業員4名）

同社は、1992年（平成4年）に創業し、創業当時から真空高温炉^{（注3）}等の設計・製造・販売及びメンテナンスを主業としている企業である（図表8）。JAXAをはじめ大手企業等の研究開発部門などへ多数納入実績がある。

図表8 株式会社東京真空の概要



同社の概要	
法人名	株式会社東京真空
代表	吉村 哲也
所在地	神奈川県相模原市
創業	1992年（平成4年）
社員数	4名
事業内容	真空高温炉の設計・製造等

（備考）1. 写真は吉村哲也社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）3. 特定の空間（チャンバー）内を真空にして加熱処理などを行う装置。真空下なので処理物の酸化を抑えることができる。

同社は、もともと東京都大田区にあった「(株)東京真空」が前身であり、その「(株)東京真空」が事業を継続できなくなってしまったことを受け、技術部門等にいた複数の従業員が独立し、1992年に(有)真空技術サービスを立ち上げたことが同社設立の経緯である。その後、取引先からの意向もあったことから1994年に前社の名前を踏襲し(株)東京真空へ名称変更し、現在に至っている。

先代社長の飯島親男氏（85）や現社長の吉村哲也氏（47）（以下、「吉村社長」という。）も、元は前身の「(株)東京真空」出身であり、同社の創業メンバーである。吉村社長は、前社時代から製造及び営業現場を担当しており、同社でも同様に現場従業員として従事してきた。

同社の強みは、前身の「(株)東京真空」を含めると60年以上にもわたる長い業歴である。専門性の高い商材を扱っていることから参入障壁は高く、長い業歴の中で培われた信用により、現在でもコンスタントに大手企業からの発注を受けている。

また、同社の一番の特徴は製品の小型化にある。同社製品のように「家庭用冷蔵庫程度の大きさ」の真空高温炉は他社製品にはあまりない。設置スペースを少なくできることから、台数的に他社製品では1台しか置けない場合でも同社製品であれば2台以上置くことが可能となり、装置の不具合時のリスクヘッジにも繋がる優位性が、安定的な受注に繋がっている（図表9、10）。

吉村社長は、今般の社長就任の前は同社の従業員であり、自身が事業承継するとは全く考えていなかった。先代社長の飯島氏は、当初、誰にも相談せずに後継者を探していたために、なかなか見つけることができず、途中から事業承継を諦め廃業する方向へ傾きかけていた。吉村社長を含めた従業員に対しても、廃業したい旨を伝えていたことから、吉村社長も当時はやむを得ないと考え転職活動へ動き始めていた。

しかし、取引先等から、「優れた製品があり、大手企業とも安定した取引があるのに、廃業してしまってはもったいない」といった

図表9 同社製品（真空高温炉）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

言葉や、応援してくれる周りの声もあったことから、お世話になった取引先に対しての恩返しの意味も込めて自分が会社を承継する意思を固め、飯島氏へ直談判したことが事業承継（従業員承継）の始まりとなった。

自ら事業を承継する意思を固めた吉村社長であったが、それまで同社の従業員であったことから、経営に関しては素人であり、そもそも何から始めたらよいのか、誰に相談したらよいのかもわからない状態であった。

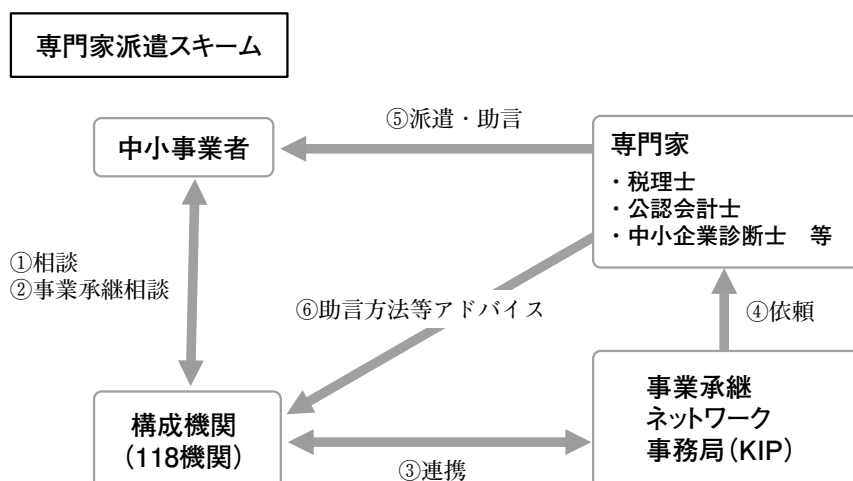
そのため、ひとまず、一番話がしやすかった生命保険の外交員に最初に相談し、そこで地元の相模原商工会議所にまずは行ってみたらどうかと勧められた。それまで商工会議所とは何の接点もなかったが、すぐに相談に向かい、そこで神奈川県事業承継ネットワーク^(注4)の紹介を受け、後日、事業統括責任者である今井浩氏と面談を行った。今井氏は、

継続的支援の必要性を直感し、同ネットワークの「専門家派遣スキーム」(図表11)を活用して地元で活躍中の公認会計士を派遣すると同時に、経営者としての責務・覚悟をあらためて確認しながら事業承継の基本的な考え方、株式買取手法等の助言を行っていった。その後、社長交代時期や、飯島氏への功労等清算は役員退職金で集約する等の基本方針や支援課題のすり合わせを行っていった。

ある程度基本方針等が固まった段階で、あらためて飯島氏も交えて話し合いを行った結果、役員退職金を支払うことで道筋がつき、吉村社長への事業承継が本格的に動き出した。

ただ、会社の現預金等がそこまで潤沢ではなかったことから、役員退職金支払いの原資は、金融機関からの融資を検討することになった。しかし、吉村社長は、それまで借入れをした経験がなく、取引金融機関は決済で

図表11 神奈川県事業承継ネットワークの『専門家派遣スキーム』



(備考) 神奈川県事業承継ネットワークの資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 事業承継ネットワークとは、中小企業庁の委託によるプッシュ型事業承継支援高度化事業の一つで、2017年度より都道府県単位で実施されている。神奈川県では、公益財団法人である神奈川県産業振興センター（KIP）が受託事業者となり、県下の地域金融機関や商工会議所など118の構成機関と連携し、支援ニーズの掘り起こしから、事業承継の基本的な相談、専門家派遣等を通じての事業承継支援を全て無料で行っている。

利用しているメガバンクのみであった。本件への融資相談に対するメガバンクの対応が満足のいく内容でなかったこともあり、前出の公認会計士に相談したところ**多摩信用金庫**の最寄りの支店の紹介を受けることができ、その後の迅速対応でも好感が持てた同信用金庫からの借入れを検討することになった。なお、吉村社長は金融機関対応の経験もほとんどなかったが、条件折衝の場面では今井氏も同席するなどの支援も受けることができた。無事に信用金庫の融資稟議も決裁となったが、この時吉村社長はまだ正式に代表取締役ではなかったため、代表取締役の変更が融資条件となった。定款の見直しや株主総会議決等の事務手続きも早急に行う必要が生じ、神奈川県事業承継ネットワークを通じて事業引継ぎセンターとも連携して事務手続きを進め、2019年2月の臨時株主総会にて吉村社長が代表取締役に就任、飯島氏に対しても予定通り退職金を支払うことができた。なお、株式については、飯島氏本人とその妻が所有していたが、退職金の支払い等で株式の評価額を抑えることができていたため、吉村社長の手持資金でも買い取ることが十分可能であった。このため、現在は株式も100%吉村社長が所有する状況となっている。

何も分からない状態からのスタートであったが、神奈川県事業承継ネットワークとそこで紹介を受けた公認会計士等の迅速かつ幅広い支援により、事業承継を決意してから約6か月程度で手続きが完了した。

今後の事業展開について吉村社長は、製品

の強みを活かしながら、既存取引先の掘り起こし、西日本方面への営業エリア拡大などに取り組んでいく意向である。一般の従業員という立場から一転して経営者となったことで、見える景色が変わり、様々な課題も浮き彫りになったが、今回の事業承継を通じて、経営面のサポートができる専門家等との繋がりを持つことができたため、近隣の経営者仲間と交流を深めるなど、今後も様々な支援を受けながら課題解決に取り組んでいく意向である。

(2) 特別目的会社 (SPC) を活用したスキームでMBOを実現…株式会社ファインズ (東京都渋谷区、従業員208名)

同社は、2009年（平成21年）、モバイル専門のコンテンツ（Flashサイト等）を制作する企業として創業、その後も時代の変化とともに動画関連の事業へ展開を拡げ、現在は動画広告等のWEBコンテンツソリューション及び予約管理サービス等の店舗コンテンツソリューションの開発・販売事業が主力となっている（図表12）。

同社の創業者である武吉広大氏（40）は、2001年に歯科医院向けのインターネット関連の企画営業を手掛ける企業（2019年6月に東証マザーズ上場）を創業した人物で、同氏が2009年にそのモバイル部門として社員数名とともにスピンアウトするような形で同社を設立した経緯がある。

同社の一番の特徴は、動画マーケティングにある。動画広告を販売促進ツールとして使用することを顧客企業に提案し、創業からの

図表12 株式会社ファインズの概要



同社の概要	
法人名	株式会社ファインズ
代表	三輪 幸将
所在地	東京都渋谷区
創業	2009年（平成21年）
社員数	208名
事業内容	動画広告マーケティング事業等

(備考) 1. 写真は三輪幸将社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ノウハウであるホームページ作成も併せて展開することにより独自の付加価値を創出している。また、単に販売するだけで完結させるのではなく、アフターフォローにも注力し、効果が薄ければ新たな提案をしていく等、リレーション営業を徹底していくことで業績を伸ばしてきた。また、この動画マーケティングは、販売促進ツールとしてだけでなく、現在、多くの企業の課題である人材獲得にも

大きな効果を発揮している。求人票を見た人の大半がその会社のホームページも見るという実態を捉え、会社のPRを分かりやすく短時間に伝えることができるオリジナル動画をWEB上に展開し、採用効率の改善が多くのリピートオーダーにも繋がっている。

なお、同社の強みはコンテンツを創出できる人材そのものにある。同社の動画クリエイターの大半は社内で教育してきた人材であり、今では、一人当たり月10本程度の動画を制作できる体制が構築されている（図表13）。

同社では、創業以来順調に売上を増加させてきたが、事業意欲旺盛な武吉氏から、事業を後進に託したい旨の意思表示があったことがきっかけとなり、事業承継を検討することになった。

なお、当初から現社長である三輪幸将氏（36）（以下、「三輪社長」という。）を後継者として承継することが決まっていたわけではなく、第三者へ譲渡するM&Aを模索していくか、あるいは役員・従業員の中から後継者を選定するMBO・EBOを目指すのか、そ

図表13 同社のホームページ



(備考) 同社HPより引用

の両面から検討していた。会計士や弁護士などの外部専門家とも相談した結果、同社の場合、M&Aでは会社風土が変わってしまい、従業員への影響も大きいとの懸念があった。そういった意見を踏まえ、当時常務取締役であった三輪社長が経営権（株式）の引継ぎも含めて事業承継（MBO）する方向で固まった。三輪社長は、同社の創業メンバーの一人でもあり、長年にわたって営業現場を経験する中で会社の問題点とその解決策などについて一定の考えも抱いていたことから、従業員の思いもふまえれば、自分が代表になることで会社をより良くしていかなければならないとの使命感を抱き、事業承継を決意した。

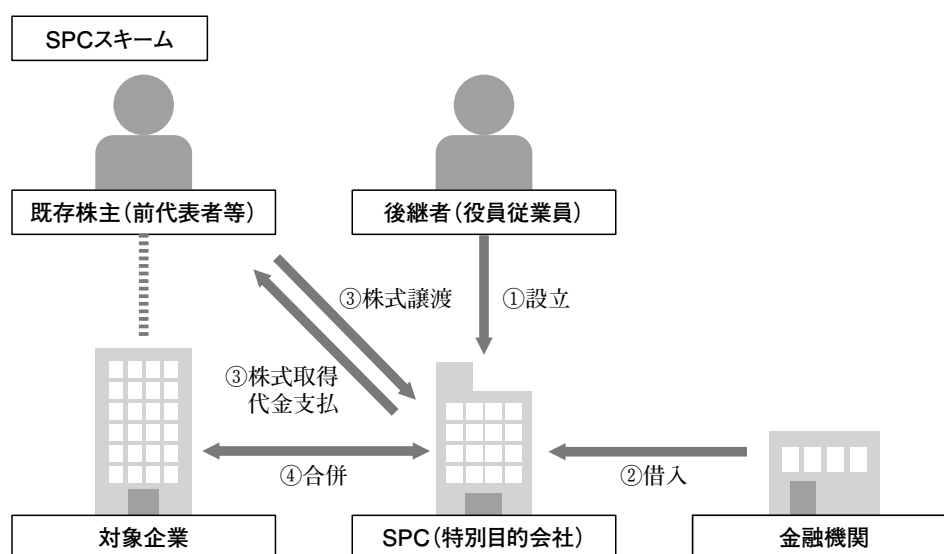
ただ、株式の譲受け（買取り）を検討する段階で、その評価額が数億円規模にも及ぶことが分かり、三輪社長個人での直接的な買取りは困難であった。そのため、外部のコンサルタントなどと相談した結果、資金を調達す

るための受け皿となる会社（SPC：特別目的会社）を設立し、そこで調達した資金（金融機関からの借入れ）で前社長を含む既存株主からの株式買取りを実行し、将来的に当該SPCと対象会社（株）ファインズ）を合併させるというスキームで進めていくこととなった（図表14）。

なお、これを決着させていくためには、多額の資金を融資してくれる金融機関が現れるかが最大の課題となった。こうしたなかで、取引金融機関の一つであった城南信用金庫に相談したところ、前向きに検討してもらえることとなり、結果、日本政策金融公庫との協調融資で大半の資金をまかなうことができた。こうした状況をふまえ、三輪社長は、2018年7月に代表取締役社長に就任し、2019年3月には前述のスキームの下でMBOを実行、事業承継を完遂することができた。

三輪社長は、代表取締役就任に合わせて経

図表14 SPCを活用した事業承継スキーム



（備考）ヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営上の改革も行った。まず、最初に行ったのが収益率の改善だった。具体的には、不採算事業からの撤退と同時に、主力事業である動画広告等のWEBコンテンツソリューション事業へ人員を集中配置し、売上増加及び収益率向上に努めた。さらに改革は事業だけでなく経営理念にも及んだ。すなわち、「世の中をより豊かに」という新しいビジョンの下で、顧客利益の最優先を徹底し、「誰からも最も必要とされる会社になる」を経営理念（PHILOSOPHY）として掲げることで、目指す方向性を明確化した。企業のロゴも変更し、新しいロゴには、企業として柔軟に変化を受け入れる姿勢や、多様な人たちとともに常にポジティブかつ晴れやかに事業を推進していく覚悟などの意味を込めた。また、会社の発展には、何より従業員が大切であるという思いがあり、働きやすい環境づくりも率先して行っている。結果は、従業員の高い定着率にも繋がっている。

今後についても、事業規模のさらなる拡大を追い求めるよりもむしろ、リレーション営業を一段と徹底し、リピートオーダーの増加を軸に着実に売上を伸ばしていく方針だ。

(3) 事業承継支援ファンドを活用して従業員承継を実現…株式会社アソシエ・インターナショナル（東京都目黒区、従業員約700名）

同社は、1991年（平成3年）に創設者・名誉代表の和田恵里子氏（65）（以下、和田氏という。）が自宅の一画で24時間保育を行う

図表15 株式会社アソシエ・インターナショナルの概要



同社の概要	
法 人 名	株式会社アソシエ・インターナショナル
名 誉 代 表	和田 恵里子
代 表	内山 恵介
所 在 地	東京都目黒区
創 業	1991年（平成3年）
社 員 数	約700名
事 業 内 容	各種保育施設の運営

（備考） 1. 写真は和田恵里子名誉代表
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

事業者として創業、以後、様々な保育事業へのチャレンジを続け、現在は、東京都目黒区及びその周辺で認可保育園や学童クラブなど、保育施設33か所をドミナント展開している、地域密着型の保育サービス事業者である（図表15）。

同社の創設者である和田氏は、もともと薬剤師の資格を保有していたことから、同社創設前は、都内の有名ホテル内でドラッグストアの経営を行っていた。その後、ホテルの一室を使う形でベビールームをオープンしたことがきっかけとなり、次第に保育や幼児教育に強い使命感とやりがいを感じるようになり、自身が担うべきは保育事業だと考え、東京都目黒区の自宅マンションの一室で、24時間託児サービス事業を開始したのが同社の始まりである。自身の子育て経験もふまえた、“働くおかあさん”の立場に立った事業

運営に対する利用者の評判は上々で、その後も地域からの要請に応えるべく、目黒区柿の木坂を中心にドミナント展開を進め、現在では33施設、従業員約700名を擁する事業規模に拡大するまでに至っている(図表16)。さらに、2017年には日本貿易振興機構(JETRO)が募集していたアジア進出支援事業へチャレンジしたことをきっかけにタイ・バンコクに学校法人の幼稚園を開設、活動の場は海外にまで広がっている。

一代で強固な事業基盤を築いてきた和田氏が事業承継を考えるきっかけとなったのは、融資相談で面談した信用金庫担当者の「事業承継については、どのようにお考えですか」という一言からだった。それまでは、目の前

図表16 目黒区認可保育所「アソシエ柿の木坂保育園」



(備考) 同社提供

の仕事に必死に取り組んでおり、事業承継について考えたことがほとんどなかった和田氏は、まずは、長女(40)を後継者候補にできないかから模索してみた。長女は中学高校のイギリス留学を経て海外でキャビンアテンダント(CA)としての勤務経験もあり、保育事業において重要なホスピタリティマインドが高く、後継者候補となり得るものと思われた。長女自身も母親が経営する会社には興味を持ち、2013年には同社に入社、本部勤務で新施設の企画等を一手に担っていた。しかし、事業承継についての話し合いを重ねた結果、最終的にはいつも控えめな長女なりに「自分は、会社のために全力で経営の手伝いはできるけれども、トップに立つ力はない」との結論に至るに及び、長女への承継は諦めざるを得なかった。

一方、長男(28)にも声をかけてみた。長男は学生時代に学童保育でアルバイトの経験があったことから、保育事業に向いているのではないかと考えられた。しかし、理系の大学院でエンジニアの道を歩み始めていたこともあり、最終的には和田氏の方から長男の迷いを断ち切り、自ら選んだ道での成功を見守ることにした。和田氏が強く説得すれば長女か長男かどちらかが、後継者になっていた可能性もあったが、無理に会社を託してしまうことは、会社と従業員のためにもならないと考え、潔く親族内承継は諦めるという決断をした。

長女、長男との話し合いは1年間にも及んだが、その間、和田氏は、第三者承継も視野

に入れた準備も並行して行っていた。現在、同社の社長を務めている内山恵介氏（49）は、和田氏が理事を務めていた業界団体（一般社団法人日本こども育成協議会）の活動で知り合った。当時の内山氏は、保育関連の企業で取締役をしていたが、和田氏の保育事業に対する姿勢や理念（“和田イズム”）に強く共感し、「アソシエと一緒に働きたい」との申し出があり、同社のスタッフとして入社した。入社当初から内山氏を後継者候補として考えていたわけではなかったが、一緒に働いてみるとやる気や行動力が旺盛で、前職の経験を活かして組織づくりにも力を発揮していたことから、会社の将来を展望するなかで、内山氏を同社の後継者の一人と考えるようになっていった。

一方、和田氏は、第三者への譲渡（M&A）についても、自らインターネットで調べたり、セミナーに参加したりと幅広く情報収集は行っていた。和田氏には、第三者への譲渡をする場合でも絶対に譲れない条件が2つあった。それは、①職員と組織をきちんと引き継いでくれること、②『アソシエ』のブランドやのれんを残してくれること、である。M&A仲介会社の協力の下、内山氏と共に“買い手”候補企業との面談を重ねていくうちに、このまま大手企業へ売却しても前出の2つの条件が守れない可能性は高いと考えるようになっていた。そのようなことを考えて

いた時に、事業承継支援ファンド等の運営を手掛ける日本プライベートエクイティ(株)（本社：東京都千代田区、以下「JPE」という。）の存在を知るに及び、M&A仲介会社に同社の紹介を依頼した。当初、ファンドという“ハゲタカ”のイメージがあり、ファンドの利益だけを追求してくるようなイメージがあったが、JPEの法田真一社長と面談すると、非常に丁寧に向き合ってくれ、同社の地域密着型事業や保育に対するこだわりをきちんと理解しようとする姿勢に感銘を受け、それまでのマイナスイメージ（先入観）は完全に払拭された。また、同社では、東京都及び都内の複数の金融機関等が出資者に名を連ね、都内の中小企業の事業承継を支援する「TOKYO・リレーションシップファンド^(注5)」をJPEが運営していることにも着目していた。すなわち、保育事業を展開中の同社にとって、自治体としての東京都が出資するファンドであれば、公立性や中立性が維持でき、何より、ファンドに対してマイナスイメージを持っている社員や保護者がいたとしても、きちんと説明すれば安心して受け入れてくれるだろうと考えた。最終的に和田氏は、JPEの「TOKYO・リレーションシップファンド」に株式を譲渡することを決断した。同社の株式は、和田氏が94%、長女が6%を保有していたが、新たに持株会社を設立し、「TOKYO・リレーションシップファ

5. 正式名称は「TOKYO・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」。2019年1月にJPEによって設立され、自治体として東京都が25億円を出資したほか、その趣旨に賛同した(株)きらぼし銀行、(株)ゆうちょ銀行、西武信用金庫、城南信用金庫、(株)フオーバルなどの都内金融機関等も出資参加している。JPEの運営の下、都内の中小企業・小規模企業の事業承継問題に対して、資本金と経営面からの具体的な解決策の提案を目指している。

ンド」がその株式の90%を保有し、残りの10%を和田氏が保有するスキームで行われた。これは、長年苦楽を共にした従業員の中に、和田氏が完全に会社を離れてしまうことに少なからぬ不安を抱くも者もいたため、少数ながら株主として後方支援に努めることで職員を安心させたいという和田氏のこだわりでもあった。

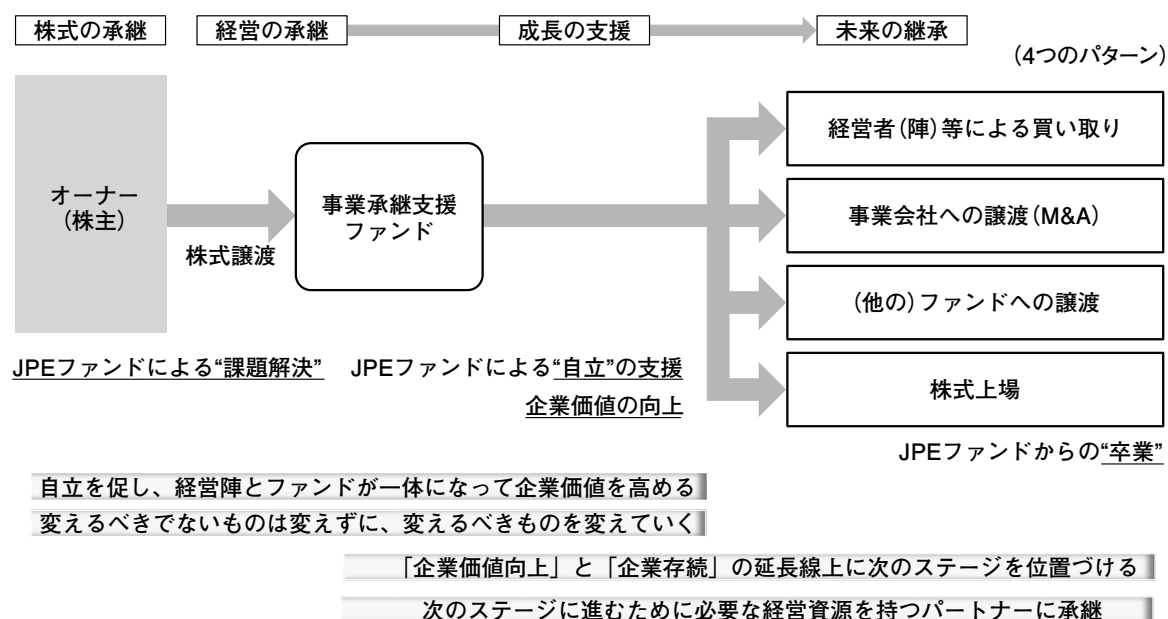
2017年頃から本格的にスタートした事業承継の検討作業は、2018年のJPEとの出会い、2019年3月の「TOKYO・リレーションシップファンド」への株式売却、同年4月の内山氏への代表取締役社長バトンタッチと、およそ2年の歳月を経て完了した。

ちなみに、JPEの取組みは、ファンドによる株式の買取りにとどまらない。すなわち、JPEの有能な社員を同社の取締役として派遣

したり、監査法人を紹介したりと、投資先企業の更なる価値向上に向け、従業員の声も尊重しながら“磨き上げ”にも注力している。実際に、施設数も、事業承継直前の25施設から33施設へと拡大した。この拡大も単なる拡大ではなく、同社のこれまでの経営方針とポテンシャルを踏襲しながら、地域からのニーズに対応したためである。

なお、JPEでは、一般的にファンドで株式を取得した後は、3年から5年を目途に、株式を経営陣に引き継ぐのか、更なる磨き上げを行うために別ファンドに引き継ぐのか、別の事業者へ譲渡（M&A）するのか、株式上場へ展開するのか、などを検討していくのが通常となっている（図表17）。現在は、同社とJPEが協力しながら、保育の質と業績面での両面で磨き上げに全力を尽くしているが、

図表17 JPEによる企業価値向上支援（投資～卒業までの流れ）



（備考）中小企業庁『中小企業白書2018年版』で紹介されたJPEの取組みにかかる図表をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

今後は、“出口戦略”についても検討を進めていく予定である。その際にも、当初からの2つの条件である、①職員と組織をきちんと引き継いでくれること、②『アソシエ』のブランドやのれんが残ること、を軸に検討が進められていく見通しである。

同社の事業承継を完了させた和田氏は、現在、タイに設立した学校法人「Associe International Thailand」の代表を務め、月の半分以上はタイに滞在し、タイでの教育・保育事業に注力しつつも、創設者として「アソシエ」の今後を見守り続けていきたいと考えている。

4. 円滑な役員・従業員承継を実現していくために

(1) 事業承継時の「経営者保証に関するガイドライン」の効果も着実に浸透中

前章では、役員・従業員承継において大きな阻害要因となっているといわれる株式買取資金の問題を中心に、その課題及び対応策などについて、事例も交えながら紹介してきた。なお、株式買取資金の問題と並び、中小企業の事業承継局面において資金面の問題として取り上げられることのひとつとして、個人保証の問題がある。

すなわち、中小企業が金融機関から融資を受ける場合、経営者の個人保証を求められることが一般的となっている。これは、中小企業の場合、会社と経営者とが分離されておらず一体になっているケースが少なくないため、融資審査において会社と経営者を一体と

して判断することが多いことから、経営者に対して個人保証を求めていくことが多いという実態がある。このため、事業承継の局面においても、現経営者と後継者の双方にとって個人保証の引継ぎにかかる取扱いは負担となることも少なくない。とりわけ、親族間の相続とは無縁の役員・従業員承継においては、後継者本人のみならず、その家族が個人保証の引継ぎをためらうなどの形で、事業承継そのものが暗礁に乗り上げてしまうようなケースも少なくない。

例えば、兵庫県信用保証協会が行った兵庫県内の中小企業の事業承継に関する調査を見ても、「事業承継時に問題になったこと」の中で、後継者が子・孫や兄弟姉妹等の場合と、従業員の場合とを比較した場合、借入れ等の資金面に次いで、金融機関への個人保証の免除・解除が相対的に大きくなっていることがわかる（図表18）。

こうしたなかで、個人保証の問題を乗り越えながら、事業承継を円滑に推進しようという動きも加速している。すなわち、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が事務局を務める「経営者保証に関するガイドライン研究会」では、『経営者保証に関するガイドライン』（2013年12月）に続くものとして、2019年12月に「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」を打ち出し、本年4月より、保証契約にかかる改正民法の施行と併せて適用が始まっている。そこでは、事業承継時の経営者保証の取扱いについては、原則として前経営者と

図表18 事業承継時に問題になったこと（兵庫県の中小企業）

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
社内に右腕となる人材が不在	23.6%	25.1%	18.5%	29.5%
引き継ぎまでの準備期間が不足	22.0%	18.5%	28.4%	32.8%
今後の経営方針	16.6%	16.4%	17.3%	19.7%
金融機関からの事業資金の借入れ	12.3%	12.3%	7.4%	18.0%
技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	8.5%	14.8%	3.3%
資産や株式等の買収の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がない	9.0%	7.3%	14.8%	16.4%
取引先との関係維持	8.7%	7.6%	12.3%	11.5%
親族間の相続問題の整理	7.4%	7.1%	13.6%	6.6%
役員・従業員から支持や理解を得る	7.2%	6.4%	8.6%	11.5%
相続税・贈与税の負担	7.2%	8.8%	6.2%	0.0%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
引き継ぎ前の相談相手	5.4%	4.7%	9.9%	8.2%
金融機関からの事業承継資金の借入れ	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
分散した株式の集約	5.1%	5.5%	4.9%	4.9%
支援施策・支援機関がわからない	4.6%	4.0%	6.2%	6.6%
社長がなかなか決まらなかった	1.8%	0.9%	2.5%	4.9%
その他	3.0%	2.4%	4.9%	1.6%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%
回答者数	609	422	81	61

（備考）家森信善『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度～地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して～』（2020年、中央経済社）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

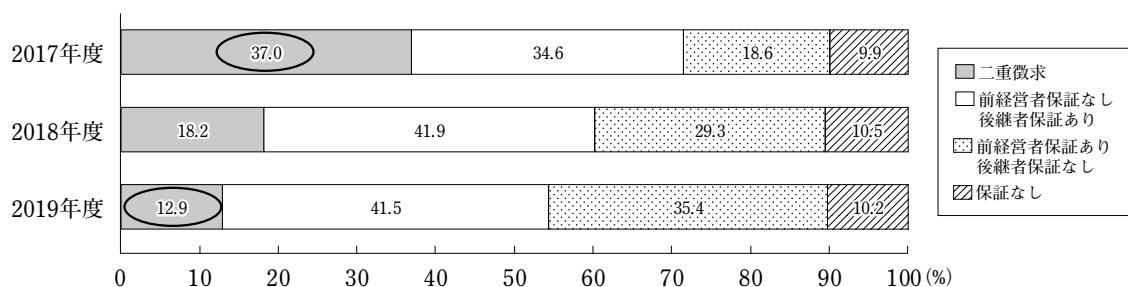
後継者の双方から二重に保証を求めないことを改めて確認するとともに、後継者との保証契約にあたっては、その必要性を慎重かつ柔軟に判断することや、前経営者との保証契約についても保証解除に向けて適切に見直すことを求めている。

こうしたことに対応して、民間金融機関においても経営者保証ガイドラインに沿った対

応が着実に浸透している。例えば、代表者交代時における対応において2017年には全体の37.0%を占めていた二重徴求が、2019年には12.9%にまで減少しており、経営者保証ガイドラインの浸透が一定程度進んでいることが分かる（図表19）。

役員・従業員承継のみならず、あらゆる事業承継の局面における個人保証の問題は、ま

図表19 民間金融機関における「経営者保証ガイドライン」の活用実績



（備考）金融庁『民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績』（2020年6月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

だまだ改善の余地も残されているとみられるものの、こうした改善の流れが一段と定着していくことで、事業承継の円滑化に繋がっていくことが期待されよう。

(2) “想定を超えた” 結果に至る可能性もふまえて早めの準備を

本稿で取り上げた役員・従業員承継にかかる3つの事例を振り返ってみると、いずれの事例も当初に前経営者が考えていたような事業承継の形にはとどまらず、様々な専門家等の助言も受けながら、ある意味で“想定を超えた”経過を辿りながら最終形に至っている点で共通していた。

「後継者不在」に直面する中小企業経営者の多くは、現状においても、事業承継の方向性などについてある程度の考えは持っているであろう。しかし、事業承継の実施段階においては、自身の考えのみならず、後継者本人の意思や関係者の考え等もふまえながら細かい調整を重ねていく必要も生じてくるのが通常であり、結果的に当初の想定とは異なる着地点に至るケースも少なくない。こうした現実をふまえれば、「後継者不在」に直面する中小企業経営者にとって早期の検討及び取り組みは極めて重要といえる。とりわけ、「役員・従業員承継」を円滑に進めていくためには、外部機関なども含めた多様な関係各方面との調整も相応に必要となってくることが多い現実をふまえれば、先ずは早め早めに準備

をスタートさせながら適切なタイミングを図っていくことが重要なカギを握っているといえそう。

おわりに

役員・従業員承継の局面では、資金面において金融機関が関わることも少なくない。しかし、本稿の事例からもみられたように、資金面での相談が具体化する段階は、すでに役員・従業員承継の最終局面であることが多い。中小企業経営者の中には、取引金融機関へ事業承継の相談をすること自体、その心証を悪くするのではないかといったような懸念を抱いていることも少なくないとみられる。しかし、中小企業にとって身近な存在にある信用金庫が、事業承継の潜在的なニーズの掘り起こし段階から一貫してリードしていくことができれば、結果的に円滑な事業承継を成し遂げていくことも可能となろう。信用金庫は、地域との距離の近さが最大の強みでもあり、それを最大限に活かした事業承継支援に取り組んでいくことが今後ますます期待されよう。

なお、本稿で取り扱った事例掲載企業は、従業員数が数百名規模と比較的大きな企業もあったが、SPCや事業承継支援ファンドは事業承継局面における後継者の資金力不足の場合に活用が期待されるものであり、企業規模に関わらず利用可能性があるものである点にご留意頂ければ幸いである。

〈参考文献〉

- ・石川和男（専修大学社会科学研究所）『事業承継政策の展開と後継者教育の方向性—中小企業・小規模事業者に対する「磨き上げ」を中心として—』（2018年7月）
- ・井上考二（日本政策金融公庫総合研究所主席研究員）『中小企業における経営資源の引継ぎの実態』（2017年8月、日本政策金融公庫論集第36号）
- ・大西隆司（なにわ法律事務所代表弁護士）『事例でみる事業承継の実務—士業間連携と対応のポイント』（2017年10月、新日本法規出版株）
- ・経営者保証に関するガイドライン研究会『経営者保証に関するガイドライン』（2013年12月）
- ・経営者保証に関するガイドライン研究会『事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則』（2019年12月）
- ・佐々木真佑、足立裕介（日本政策金融公庫総合研究所）『親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題—中規模企業の事例から』（2018年6月）
- ・税経通信（2020年4月号）『大廃業時代に税理士としてできること② 後継者不在会社の終活支援』（税務経理協会）
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』
- ・中小企業庁『中小M&Aガイドライン—第三者への円滑な事業引継ぎに向けて』（2020年3月）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2017年版、2019年版）
- ・津島晃一（事業承継Lab.所長）『お金をかけない事業承継—かわいい後継者には“個人保証”を継がせろ』（2017年12月、株同友館）
- ・東洋経済（2020年9月12日号）『トクする事業承継—M&A—後継者選び、待ったなし！』（東洋経済新報社）
- ・中村悟（M&Aキャピタルパートナーズ株代表取締役社長）『M&Aで創業の志をつなぐ—日本の中小企業オーナーが読む本』（2019年12月、日経BP）
- ・日経MOOK『まるわかり M&A』（2020年2月、日本経済新聞出版社）
- ・日本政策金融公庫総合研究所『事業承継で生まれ変わる—後継者による中小企業の経営革新』（2015年8月、株きんざい）
- ・家森信善（神戸大学経済経営研究所教授）『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度—地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して』（2020年8月、株中央経済社）
- ・和田恵里子（株アソシエ・インターナショナル名譽代表）『私の保育所づくり奮闘記—アソシエ・インターナショナルの歩み』（2017年8月、株文藝春秋）

信用金庫の「渉外センター制度」への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 渉外センター制度、営業力の強化、人員の適正配置、営業活動の見直し

(視 点)

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を維持するためにも、時代の変化に適した店舗・渉外体制への改革は重要な経営課題の一つとされる。その解決策として、母店・サテライト店制度を導入する信用金庫が増えている。こうしたなか、同制度をもう一步進め、より多くの店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約する信用金庫がある。渉外センターの開設は、営業力の強化や人員の適正配置の面で効果が期待されるものの、各店舗の位置付けが変化するなどの課題を有する。そのため、導入にあたっては自金庫の営業体制全般の再構築のなかで検討する必要がある。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の店舗数の増減状況を確認するとともに、信用金庫の「渉外センター制度」への取組みについて紹介する。

(要 旨)

- 2019年度末の信用金庫の店舗数は、前年度末から0.7%減少の7,237店舗となり、21年連続で前期を下回った。
- 常勤役員数の減少など信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、更なる店舗・渉外体制の改革・効率化が求められる。
- 複数店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約し、営業力の強化や経営資源の再配置を目指す信用金庫がある。
- 今後、渉外センター制度を導入する際の検討課題は、①メリット・デメリットの確認、②営業活動の見直し、③支店長の役割再設定などである。

はじめに

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を維持するためにも、時代の変化に適した店舗・渉外体制への改革は重要な経営課題の一つとされる。その解決策として、母店・サテライト店制度を導入する信用金庫が増えている。こうしたなか、同制度をもう一步進め、より多くの店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約する信用金庫がある。渉外センターの開設は、営業力の強化や人員の適正配置の面で効果が期待されるものの、各店舗の位置付けが変化するなどの課題を有する。そのため、導入にあたっては自金庫の営業体制全般の再構築のなかで検討する必要があるだろう。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の店舗数の増減状況を確認するとともに、信用金庫の「渉外センター制度」への取組みについて紹介する。

1. 信用金庫の店舗数の推移

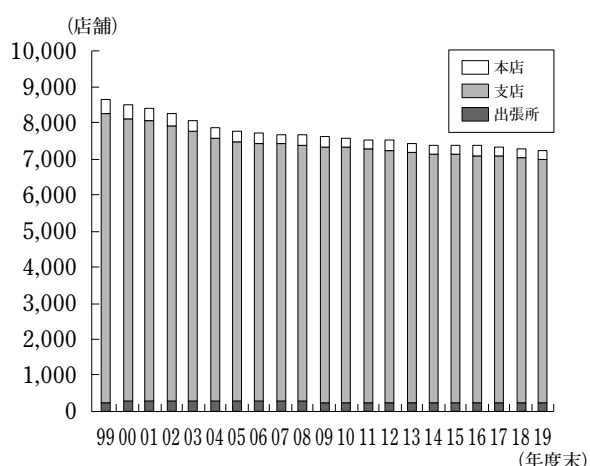
(1) 全国の状況

2019年度末の信用金庫の店舗数は、前期比0.7%、57店舗減少の7,237店舗となった(図表1、2)。信用金庫の店舗数は、経営の合理化や市場環境の変化から21年連続で前期を下回って推移しており、1999年度末から16.2%減少した。

2019年度末の店舗の内訳は、①本店が255店舗(構成比3.5%)、②支店が6,754店舗(93.3%)、③出張所は228店舗(3.1%)となる。1999年度末と比較すると、支店は15.6%、1,250店舗減少した一方で、出張所は8.0%、20店舗の減少に留まった。この20年間、出張所は200店舗台で増減を繰り返している。

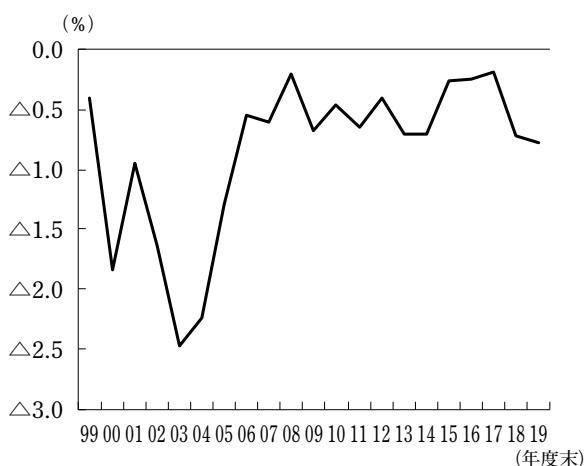
なお、2019年度中を通じて約40店舗の店舗内店舗が信用金庫で実施されたとみられる^(注1)。店舗内店舗は、店舗統廃合に準じる

図表1 店舗数の推移(実数)



- (備考) 1. 本稿では、他業態との合併等を考慮していない。
2. 本稿では、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。
3. 図表1~5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 店舗数の推移(増減率)



(注)1. 信用金庫のホームページで確認できたものに限る。

図表3 地区別の店舗数

(単位：店舗、億円、台)

地 区	99年度末			09年度末			18年度末			19年度末			
	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店外 ATM
北海道	554	17.8	93	526	22.8	115	497	24.8	147	496	24.8	149	256
東 北	540	15.0	71	499	18.4	83	472	17.4	115	461	17.0	119	280
東 京	1,114	27.8	172	950	41.3	224	933	40.5	270	924	40.1	276	226
関 東	1,692	24.8	116	1,405	28.6	156	1,344	27.4	196	1,341	27.3	200	668
北 陸	387	15.4	79	352	19.5	99	276	17.2	136	270	16.8	138	154
東 海	1,410	30.0	136	1,375	35.2	168	1,368	38.0	223	1,357	39.9	228	876
近 畿	1,417	29.5	145	1,211	37.8	190	1,200	41.3	252	1,190	41.0	256	813
中 国	610	19.0	81	517	23.5	103	472	22.4	129	473	23.6	130	335
四 国	226	16.1	76	212	21.2	105	202	20.2	140	201	20.1	143	299
九州北部	272	13.6	64	214	16.4	92	200	15.3	116	199	15.3	119	101
南九州	390	16.9	61	339	22.6	72	310	22.1	93	306	23.5	95	186
全 国	8,638	22.3	118	7,619	28.0	151	7,294	28.1	196	7,237	28.3	200	4,208

(備考) 沖縄県は全国を含む。

店舗効率化策として定着してきたと考えられるため、今後も店舗統廃合とは別に一定数の店舗内店舗（実質的な店舗数の削減）が実施されていく見込みである。

(2) 地区別の状況

2019年度末の地区別の店舗数は、中国が前期から増加した一方で、他の10地区は前期を下回った（図表3）。1999年度末との比較では、全11地区で店舗数が減少している。なかでも北陸の減少幅が30.2%に達し、それに九州北部、中国などが続いた。

(3) 預金規模別の状況

2019年度末の1金庫あたり店舗数は28.3店舗となり、1999年度末（22.3店舗）より6店舗増加した。2019年度末の店舗数を預金規模別で比較すると、「1,000億円未満」階層の8.1店舗から、「1兆5,000億円以上」階層の79.7店舗まで約10倍の開きがあり、預金規模と店舗数の間には正の相関関係がみられた。

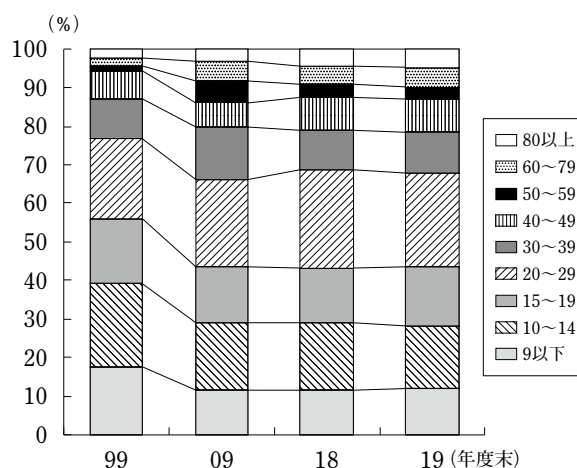
(4) 信用金庫別の状況

① 構成比

2019年度末の信用金庫別の店舗数は、(イ)9店舗以下が31金庫（構成比12.1%）、(ロ)10店舗～19店舗が80金庫（31.3%）、(ハ)20店舗～49店舗が111金庫（43.5%）、(ニ)50店舗以上は33金庫（12.9%）であった（図表4）。

1999年度末の構成比と比較すると、9店舗以下が17.6%（68金庫）から12.1%（31金庫）に低下している。一方で、80店舗

図表4 信用金庫別の店舗数（構成比）



以上の構成比は2.3%（9金庫）から4.7%（12金庫）の上昇に留まる。

② 増減数（2009年度末との比較）^{（注2）}

2009年度末から2019年度末までの信用金庫別の店舗数増減状況をみると、(イ)増加が45金庫（構成比17.6%）、(ロ)増減なしが70金庫（27.4%）、(ハ)減少は140金庫（54.9%）となり、減少金庫が増加金庫の3倍に達した（図表5）。

このうち、5店舗以上の増加が6金庫、5店舗以上の減少は29金庫それぞれあった。ちなみに10店舗以上の増加は1金庫、10店舗以上の減少は10金庫となる。

図表5 信用金庫別の増減状況
（09年度末→19年度末）

（単位：店舗、%）

分 類	金 庫	構成比
増 加	45	17.6
5店舗以上増加	6	2.3
2～4店舗増加	18	7.0
1 店 舗 増 加	21	8.2
増減なし	70	27.4
減 少	140	54.9
1 店 舗 減 少	50	19.6
2～4店舗減少	61	23.9
5店舗以上減少	29	11.3
全 国	255	100.0

③ 1店舗あたり預金残高

2019年度末の信用金庫の1店舗あたり（PB、パーブランチ）預金残高は200.7億円となり増加傾向にある。信用金庫別では、(イ)100億円未満が30金庫（構成比

11.7%）、(ロ)100億円以上150億円未満が100金庫（39.2%）、(ハ)150億円以上200億円未満が61金庫（23.9%）、(ニ)200億円以上は64金庫（25.0%）であった。なお、PB預金残高が400億円を超える信用金庫は3金庫あり、地区別では東京に2金庫、近畿に1金庫あった。また預金規模別では1兆円以上の信用金庫となる。

2. 新たな店舗・渉外体制の再構築

信用金庫の店舗・渉外体制改革が活発である。なかでもここ数年は、営業力の強化および人員の適正配置を目的に、母店・サテライト店制度（エリア制度）を導入する信用金庫が全国的に広がりつつある。

ただし、採用難などを背景に若手渉外担当者の不足が深刻化し、また金利などの条件面に頼らず高付加価値の提案セールスの実施が必要とされる。信用金庫を取り巻く経営環境は急速に変化しており、営業力の強化と経営の効率化の両立に向けた更なる店舗・渉外体制の見直しが求められ始めた。

こうしたなか、母店・サテライト店制度を一步進めた「渉外センター制度」を導入する信用金庫がある。複数店舗の渉外担当者を母店と切り離した渉外センターに集約し、金庫全体の営業力の強化と人員の適正配置の両立を目指すものである。以下では、信用金庫で導入がみられる「渉外センター制度」について紹介する。

（注）2. 合併調整の関係で2009年度末と比較した。

3. 渉外センターの特徴等（代表例）

（1）注目の経緯

一般に母店・サテライト店制度は、フルバンクサービスを提供する母店（1店舗）に対し、個人特化型のサテライト店（1店舗または2店舗）を組み合わせるタイプが多い。例えば、母店1（渉外担当者3人を配置）とサテライト店1（同3人）の組合せの場合、渉外担当者を母店に集約することで合計6人の渉外担当者を1か所に集約でき、若手職員の教育機会の拡充などが期待される。しかしながら、取引先の本業支援などのコンサルティング営業を強化するためには、2店舗の渉外担当者の集約では不十分との意見が出てきた。そこで2店舗の渉外担当者の集約ではなく、より多くの店舗の渉外担当者を1か所に集約する「渉外センター制度」に注目が集まるようになった。

（2）仕組み

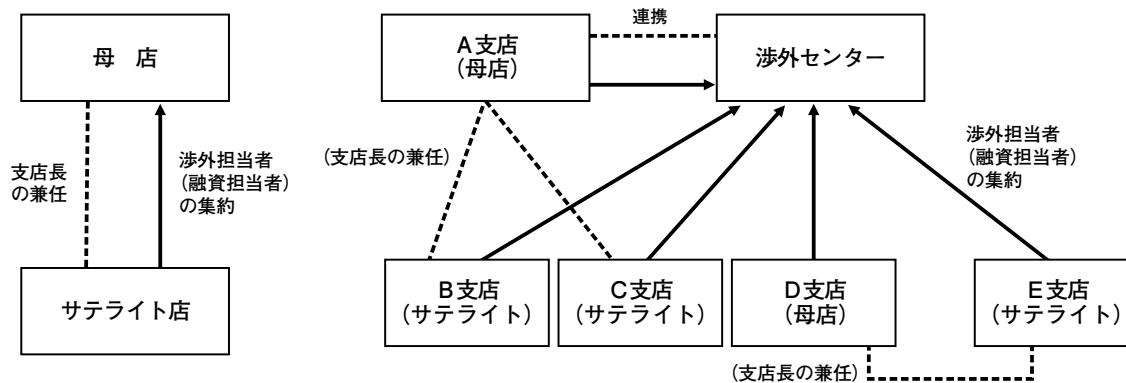
実施信用金庫では、母店を含む各店舗から切り離した渉外センターを新たに設置し、当該センターに渉外担当者を配置する（図表6）^{（注3）}。渉外担当者は渉外センターに所属し、特定の店舗に所属しない。渉外担当者を母店に集約するのではなく、新たに渉外センターを設置する理由は、部下の渉外担当者が多くなると母店長では管理困難な点がある。また渉外担当者が最適な活動を行えるよう、母店を含む特定の店舗から独立させた方が良いとの考え方もある。そこで、専担の渉外センター長を配置し、渉外担当者を統括させることにした。

渉外担当者は、自身の担当地区・担当顧客に対する営業活動を行う。ただし顧客の口座は渉外センターではなく各店にあるため、融資実行は各店となる（代行処理を活用する）。また、新規口座開設時には顧客が店舗を選択する。

図表6 母店・サテライト店制度と渉外センター制度の違い（イメージ）

（母店・サテライト店制度）

（渉外センター）



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）3. 融資渉外制度を採用していない場合は融資担当者も集約する。

渉外センター制度のイメージは、中核となる母店および渉外センターと、複数のサテライト店からなる大規模な母店・サテライト店制度に近い。そこで支店長の兼任などをあわせて行う信用金庫がある。

(3) 導入目的・メリット

信用金庫が渉外センターを導入する狙いは、①営業力の強化、②人員の適正配置であり、母店・サテライト店と同じ導入目的だと言える（図表7）。

図表7 導入のメリット

営業力の強化	・年齢の近い先輩職員が増え若手職員の育成につながる。 ・年代の近い職員が集まるため、競争意識などが高まる。 ・渉外担当者のテリトリーの再設定を実施できる。 ・役割別管理型渉外体制を構築するうえで必要な人員を確保できる。
人員の適正配置	・実態に見合った渉外担当者数を配置できる。 ・顧客ニーズに合わせて渉外担当者を傾斜配置できる。 ・職員の能力や経験を加味した配置が容易になる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 営業力の強化

営業力の強化は更に、渉外担当者の(イ)教育体制の拡充、(ロ)モチベーションの向上、(ハ)テリトリーの錯綜解消に加え、(ニ)役割別管理型渉外体制の実現などが期待される。例えば、集約後の渉外担当者数が6人のケースと15人のケースでは、後者の方が若手職員を対象とするペア営業や、個人担当・法人担当などの役割別管理型の渉外体制を実現しやすいだろう。

② 人員の適正配置

より多くの渉外担当者を集約することで、人員の適正配置が実現される。特に渉外担当者のテリトリーの錯綜が解消されれば、非効率な営業活動も改善され当該地区に本当に必要な人員数を配置可能となる。また、人員配置に余裕が生まれることで、顧客ニーズを加味した渉外担当者の傾斜配置を行える。

(4) 渉外担当者の活動

渉外担当者は渉外センター長の指揮のもと、自身の担当地区（または担当顧客）を訪問セールスする。渉外センターを起点に営業活動を行うが、情報共有のため担当地区の支店を定期的に訪問することなどが求められる。

また、渉外センターへの集約にあわせて定期積金の集金業務を効率化するという営業活動の見直しが行われている。

(5) 渉外センター・支店に対する目標設定

口座のある支店に目標を割り当て、渉外担当者は担当地区店舗の目標達成を目指す事例と、渉外センターに目標を割り当て、店舗目標からその分を除外する事例とがある。

前者の場合、渉外担当者は渉外センターに所属する一方で営業活動は担当地区の支店（長）の指示を受けることになる。そのため、指揮命令系統が不明瞭になる懸念がある。その一方で後者の場合は、例えば融資目標は渉外センターに割り当て、支店の活動は来店誘致型の活動とする事例がある。渉外担

当者にとっては指揮命令系統が明確になるものの、各店舗の店長のモチベーション低下が懸念される。

(6) デメリット・課題

渉外センター制度の課題を挙げると、①渉外担当者の移動時間の増加、②支店長のモチベーション低下、③指揮命令系統の複雑化などがある。基本的には母店・サテライト店制度と同様の課題を有する（図表8）。

図表8 導入のデメリット

渉外担当者の移動時間の増加	・担当する地区が広範となるため、渉外担当者はきめ細かい顧客訪問が難しくなる。 ・渉外担当者と顧客との面談回数・時間が減少する。
支店長のモチベーション低下	・支店長は、来店誘致型の活動を求められる。 ・渉外担当者との連携が難しい。
指揮命令系統の複雑化	・渉外担当者は、渉外センター長の傘下にある一方で、口座のある支店（長）とも連携が求められる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 導入時の検討課題

渉外センター制度を導入する際の検討課題は、①メリット・デメリットの確認、②営業活動の見直し、③支店長の役割再設定などとなる（図表9）。渉外センターは導入効果が

図表9 主な検討課題

メリット・デメリットの確認	・施策実施に伴うメリットとデメリットを確認し、自金庫に適した形での導入を図る必要がある。
営業活動の見直し	・渉外活動の効率化や営業店評価の見直しにあわせて実施する必要がある。
支店長の役割再設定	・支店長の役割を再設定し、例えば店内のマネジメント中心の活動に変更する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

期待される一方で、課題もあることから、自金庫に馴染む渉外体制を構築していく必要がある。

(1) メリット・デメリットの確認

施策実施に伴うメリットとデメリットを確認し、自金庫に適した形での導入を図る必要がある。渉外センター制度は、狭域高密度の店舗網を有する信用金庫に適する一方で、広域な店舗展開の信用金庫だと渉外担当者の移動効率が低下するデメリットも想像される。また、渉外担当者を集約する店舗数が増えるほど渉外センターの組織が大きくなり、一人ひとりの渉外担当者に対するきめ細かい指導などが難しくなるため、自金庫の保有する経営資源に見合った範囲での集約が求められる。

(2) 営業活動の見直し

複数店舗の渉外担当者を1か所に集約することで、顧客訪問に要する移動時間が増加する可能性は高い。渉外担当者の活動内容を見直し、定積集金の廃止などこれまで以上に効率化を図る必要がある。実施にあたっては小口預金の面セールスではなく、事業性融資を中心とする活動への転換が求められよう。

また、既存店舗の営業活動のあり方を見直し、店頭セールス中心に活動内容を見直すことも求められる。営業店評価の設定方法も再検討が必要となろう。

(3) 支店長の役割再設定

渉外センター制度を導入した後も各店舗に

支店長を配置する場合、当該店長の役割を再設定する必要がある。母店・サテライト店制度のように渉外担当者を未配置の支店については、来店誘致型の営業活動が求められ、それとともに支店長の役割も見直すことになる。

渉外センター制度の導入にあわせて、渉外担当者を未配置の小型・少人数店舗については支店長を配置しない兼任化も考えられる。

おわりに

信用金庫を取り巻く経営環境をみると、常

勤役職員数の減少が続くなか、提案セールス力の一段の向上が求められている。信用金庫は限られた人数の渉外担当者を丁寧に育成し、なるべく短期間で戦力化していく必要がある。

本稿で紹介した渉外センター制度は、メリット・デメリットを有するものの、営業力の強化および人員の適正配置に資する一施策となり得るので、自金庫への適用可能性を検討してみる価値はあるのではないかな。

〈参考文献等〉

・信金中金月報2019年1月号『信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫－「エリア制」－』

2019年度末における信用金庫の個人預金口数の増減状況

ー トピックス～未利用口座管理手数料の導入状況～ ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 個人預金口数、個人取引の強化、取引の再活性化、未利用口座管理手数料

(視 点)

2019年度末の信用金庫の個人預金口数は21年連続で前期を下回り118.4百万口となった。1999年度末と2019年度末の預金種類別の個人預金口数を比較すると、要求払預金が16.0%減、定期性預金は39.9%減と、それぞれ減少している。人口の高齢化・減少が続くなか、信用金庫が持続的な成長を続けるためには、個人顧客の新規開拓および取引深耕が求められる。なかでも取引口座の再活性化はマネーローダリング対策も含めて不可欠とされる。こうしたなか2019年度以降、「未利用口座管理手数料」を導入する信用金庫が増えてきた。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の個人預金口数の推移を確認するとともに、信用金庫で導入が相次ぐ未利用口座管理手数料の動向を紹介する。

(要 旨)

- 2019年度末の信用金庫の個人預金口数は前期比3.0%減少の118.4百万口となり、1999年度末から29.4%減少している。
- 地区別では、全11地区で1999年度末から2019年度末までに2桁の減少を示す。なかでも東京、北陸、中国の口数減少が目立つ。
- 2019年度末の信用金庫別の個人預金口数は、①20万口未満が82金庫、②40万口未満が75金庫、③60万口未満が34金庫、④60万口以上は64金庫となった。
- 2020年9月現在、未利用口座管理手数料の導入金庫（予定を含む）は45金庫となり、今後導入金庫の増加が予想される。

はじめに

2019年度末の信用金庫の個人預金口数は21年連続で前期を下回り118.4百万口となった。1999年度末と2019年度末の預金種類別の個人預金口数を比較すると、要求払預金が16.0%減、定期性預金は39.9%減と、それぞれ減少している。人口の高齢化・減少が続くなか、信用金庫が持続的な成長を続けるためには、個人顧客の新規開拓および取引深耕が求められる。なかでも取引口座の再活性化はマネーローンダリング対策も含めて不可欠とされる。こうしたなか2019年度以降、「未利用口座管理手数料」を導入する信用金庫が増えてきた。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の個人預金口数の推移を確認するとともに、信用金庫で導入が相次ぐ未利用口座管理手数料の動向を紹介する。

1. 信用金庫の個人預金口数の推移

(1) 全国の状況

2019年度末の信用金庫の個人預金口数は、

前期比3.0%、3.6百万口減少の118.4百万口となった(図表1)。信用金庫の個人預金口数は、人口の高齢化・減少による新規口座開設ニーズの低下に加え、本人確認の強化などから21年連続で前期を下回って推移している。1999年度末の個人預金口数(167.8百万口)と比較すると、29.4%、49百万口減少した。

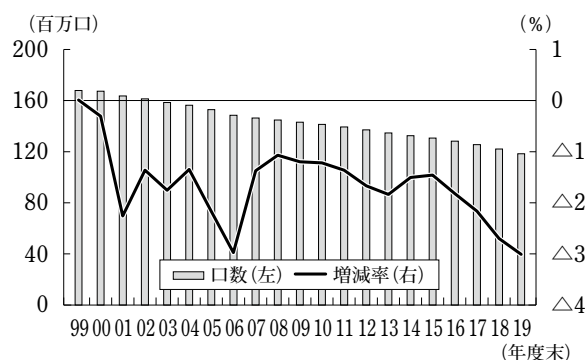
また、2019年度末の個人預金残高は、前期比1.0%、1.1兆円増加の112.6兆円となった(図表2)。個人預金残高は増加を続けており、1999年度末(76.8兆円)と比較すると、46.6%、35.8兆円の増加となる。

口数が減少するなか残高が増加したため、個人預金1口あたり残高は、1999年度末の45.7万円から2019年度末には95.1万円にほぼ倍増している。

2019年度末の預金種類別の個人預金口数は、要求払預金が6,211万口(構成比52.4%)、定期性預金は5,624万口(47.4%)となった(図表3)。

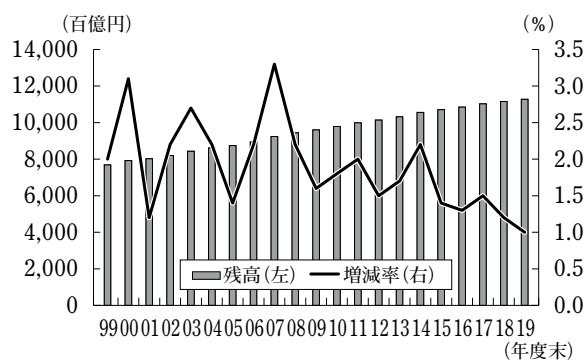
1999年度末からの増減状況は、要求払預金が17.3%、定期性預金は39.3%、それぞれ減少している。個人預金口数に占める構成比

図表1 個人預金口数の推移

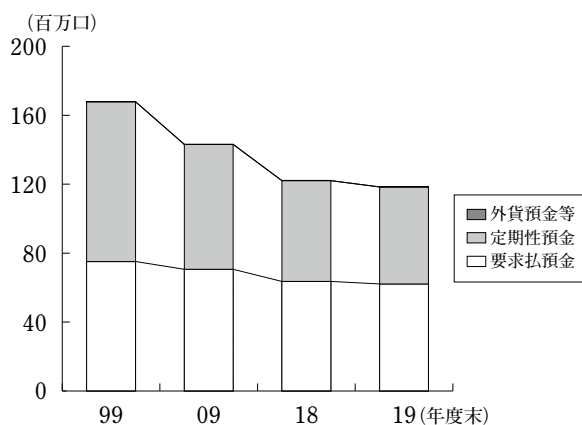


(備考) 1. 本稿では、他業態の合併等を考慮していない。
2. 本稿では、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。
3. 図表1～5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 個人預金残高の推移



図表3 預金種類別の個人預金口数



(備考) 外貨預金等には非居住者円預金を含む。

は、要求払預金が1999年度末の44.7%から52.4%に上昇しており、定期性預金の口数(構成比55.2%→47.4%)を上回った。

をみると、全11地区で個人預金口数が減少し、なかでも東京の37.2%減、中国の35.6%減、北陸の35.3%減が目立つ。その一方で、四国の減少幅は16.6%減に留まっている。

なお、2019年度末の個人預金残高を地区別に比較すると、東海(構成比21.1%)、近畿(20.8%)、関東(19.3%)、東京(17.2%)の4地区で個人預金全体の約8割を占める。また1999年度末から2019年度末までの残高の増減状況を見ると、四国の68.9%増が最も大きく、東海(65.3%増)、北海道(54.8%増)が続く。一方、北陸、中国、南九州の3地区は20%台の伸びに留まった。

(2) 地区別の状況

2019年度末の地区別の個人預金口数は、全11地区で前期を下回った(図表4)。北陸の減少幅が4.0%を超える一方で、四国は1.4%減に留まった。1999年度末からの変化

(3) 信用金庫別の状況

2019年度末の信用金庫別の個人預金口数は、①20万口未満が82金庫(構成比32.1%)、②40万口未満が75金庫(29.4%)、③60万口未満が34金庫(13.3%)、④60万口以上は64

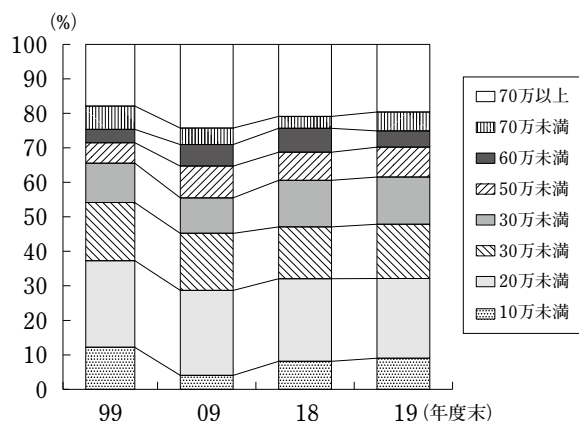
図表4 地区別の個人預金口数

(単位: 万口、百億円)

地区	99年度末			09年度末			18年度末			19年度末		
	口数	1金庫あたり	個人預金残高	口数	1金庫あたり	個人預金残高	口数	1金庫あたり	個人預金残高	口数	1金庫あたり	個人預金残高
北海道	724.3	23.3	354	669.3	29.1	486	565.7	28.2	541	551.6	27.5	548
東北	790.6	21.9	302	694.7	25.7	350	588.8	21.8	403	566.3	20.9	406
東京	2,590.4	64.7	1,444	2,085.0	90.6	1,763	1,682.4	73.1	1,937	1,626.5	70.7	1,948
関東	3,528.2	51.8	1,578	2,890.9	58.9	1,877	2,445.5	49.9	2,150	2,370.1	48.3	2,183
北陸	574.6	22.9	236	499.4	27.7	297	387.4	24.2	299	371.7	23.2	299
東海	3,269.9	69.5	1,445	2,957.7	75.8	1,908	2,599.4	72.2	2,354	2,528.2	74.3	2,389
近畿	3,049.1	63.5	1,470	2,632.9	82.2	1,887	2,334.8	80.5	2,334	2,266.7	78.1	2,345
中国	947.9	29.6	385	783.2	35.6	448	630.1	30.0	477	609.6	30.4	483
四国	369.3	26.3	145	330.1	33.0	208	312.3	31.2	242	307.8	30.7	245
九州北部	373.8	18.6	135	310.1	23.8	166	262.7	20.2	184	254.2	19.5	187
南九州	540.6	23.5	170	437.4	29.1	195	381.2	27.2	213	370.5	28.5	215
全国	16,786.0	43.4	7,682	14,310.5	52.6	9,602	12,210.1	47.1	11,154	11,842.8	46.4	11,269

(備考) 沖縄県は全国に含む。

図表5 信用金庫別の個人預金口数（構成比）



金庫（25.0%）となった（図表5）。

1999年度末と比較すると、10万口未満が12.1%（47金庫）から9.0%（23金庫）にやや低下、70万口以上は17.8%（69金庫）から19.6%（50金庫）にやや上昇しており、それぞれ大きな変化はみられない。

2. トピックス～未利用口座管理手数料の導入状況～

（1）導入の背景・目的

人口の高齢化・減少が続くなか、信用金庫が持続的な成長を続けるためには、個人顧客の新規開拓および取引深耕が求められる。個人顧客に対する預金セールスに加え、ローン、預かり資産といった取引深耕に取り組み、1人の顧客から得られる収益額を極大化させていく。また、信用金庫は地域銀行と異なり営業エリアの制限があるため、顧客数も限定される。そのため、限られた地元顧客との取引（再）活性化が重要とされる。

その一方でマネーローンダリング対策や経営効率の改善の観点から、地元外に転居し再

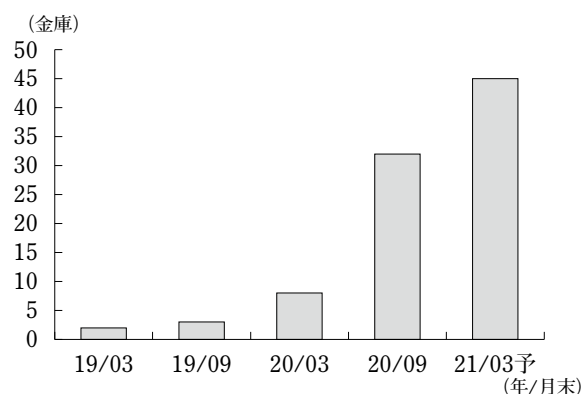
取引を希望しない顧客に口座解約を促していくことも求められよう。

こうしたなか、未利用状態にある口座を保有する顧客との取引の再活性化を目的に「未利用口座管理手数料」を導入する信用金庫が増えている。同手数料の導入目的は、未利用状態にある預金口座を保有する顧客に取引再開を案内し、①取引の再活性化を図ると同時に、②口座売買や不正利用などの未然防止といったマネーローンダリング対策の強化、③システム経費などの口座維持にかかる管理コストの回収などである。現状、手数料の収益面での寄与度は乏しいと考えられる。

（2）導入金庫数

2020年9月現在の信用金庫の導入状況（予定を含む）は、45金庫となる^{（注1）}（図表6）。このうち17金庫は、2020年4月の民法改正のタイミングで導入した。地区別の内訳は、東海が13金庫となり、関東の12金庫、近畿の6金庫が続く（図表7）。

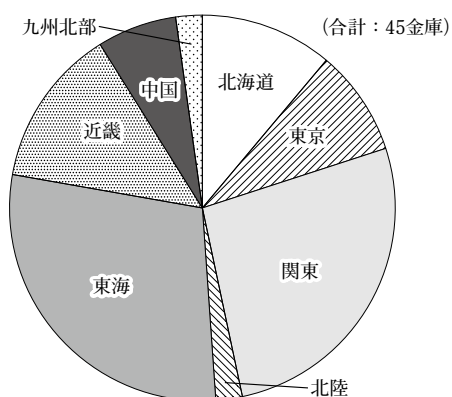
図表6 未利用口座管理手数料の導入金庫数



（備考） 1. 2020年10月以降は予定を含む。
2. 図表6、7ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 信用金庫のホームページで確認できたものに限る。

図表7 地区別の導入金庫の内訳



(備考) 予定を含む。

(3) 特徴

地域銀行の導入事例を含め、信用金庫が導入する未利用口座管理手数料の代表的な仕組みは、次のとおりである（図表8）。

図表8 未利用口座管理手数料の仕組み (代表例)

対象顧客	制度導入日以降に預金口座を新規開設した顧客（個人・法人等）
未利用口座の判定	最終取引から2年間経過した未利用状態の預金口座 ただし①残高1万円以上、②金融取引あり、③借入れありなどを除く。
手数料額	年間1,200円（消費税別）
自動解約	手数料を徴収後の残高が0円になった時点で自動解約

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 導入時の検討課題

信用金庫が未利用口座管理手数料を導入する際の検討課題は、①適用の範囲、②顧客への周知方法・期間となる。

①適用の範囲

現状は未利用口座管理手数料の制度導入日以降に新規口座開設した顧客を対象とす

るのが一般的である。ただし未利用状態に陥っている既存顧客は一定数おり、むしろこうした先に対する取引の再活性化は喫緊の経営課題となっている。そこで今後は同手数料の適用範囲を既存顧客に拡大する検討が進むと思料される。

②顧客への周知方法・期間

未利用口座管理手数料と口座維持手数料とを混同する顧客は多く、同手数料の導入に対し過剰な不安などを持つ顧客も出てこよう。そこで同手数料の導入にあたっては、丁寧な顧客説明および情報提供を実施し、顧客の理解を得ることが不可欠である。また、開始に先立ち一定期間、自金庫ホームページや店頭ポスター掲示などで周知を図る必要がある。

おわりに

2020年6月末の信用金庫の預金残高は、年度初から6.9兆円増加の152.3兆円に達し、過去最高を更新中である。新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済対策で実施された特別定額給付金の支給や、中小企業の資金繰り支援として実施された実質無利子無担保融資の預金への滞留の影響によるとみられる。

しかしながら、中長期的な人口減少などを勘案すると、個人取引の継続的な推進強化は不可欠である。未利用状態にある預金口座に対し取引の再活性化を促す未利用口座管理手数料は、個人取引強化の観点からも導入を検討する意味は大きいと考えられる。

〈参考文献等〉

- ・ 信用金庫のホームページ（ニュースリリース、新着情報等）
- ・ 2020年6月1日 月刊金融ジャーナル2020年6月号『信金界で進む未利用口座管理手数料－既存顧客への適用拡大が今後の課題－』

地域・中小企業研究所が 「店舗戦略セミナー」をWeb開催

地域・中小企業研究所では、「しんきん実務研修プログラム」（ノウハウ共有コース）の一環として、「店舗戦略セミナー」を2020年9月17日（木）にWeb開催しました。

本セミナーは、全国各地で新型コロナウイルスの感染拡大が続いている状況において、信用金庫の営業店および本部オフィスにおける来客や役職員に対する感染防止対策への取組み等を支援することを目的として開催したものであり、全国から84金庫、約140人の信用金庫役職員の参加申込みがありました。

本セミナーでは、多くの金融機関の店舗・オフィスの設計・工事、什器・家具の制作を手掛けている株式会社 秀光（企画広報ユニット・岡 佳代子氏）を講師として、「信用金庫におけるソーシャルディスタンスデザイン」をテーマに講演を行いました。

海外で実践されているソーシャルディスタンスへの取組みを紹介するとともに、金融機関における新型コロナウイルス感染防止対策について、短期的対策（今すぐの実装できる対策）と中長期的対策（改修計画を立てて実装すべき対策）、それぞれの具体策について、写真やレイアウト図を用いて説明を行うとともに、同社が考えるキャッシュレス・ペーパーレスの時代に向けた金融機関におけるソーシャルディスタンスデザイン・レイアウトについての紹介を行いました。

Web開催ということもあり、これまでの集合研修形式のセミナーへ参加することがほとんどなかった遠隔地の信用金庫にも多数ご参加いただきました。

セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほとんどの参加者から「今後ともWebセミナーへの参加を希望する。」との回答を頂戴しました。

当研究所では、ノウハウ共有コースのWebセミナーを順次開催していく予定です。



金融機関におけるソーシャルディスタンス | 2つの対策

短期的対策

今すぐの実装できる対策

- ・自動消毒ステーション
- ・サイネージ
- ・フロアマーカ
- ・飛沫防止スクリーン/パネル
- ・シートマーカ
- ・モバイルシート
- ・タッチレス
- ・モバイルバーディン
- ・パターン分析

中長期的対策

改修計画を立てて実装すべき対策

- ・空気清浄システム
- ・抗菌性素材
- ・カウンターのアップデート
- ・アイランド式カウンター
- ・ローカウンターのボックス化
- ・アイランド式応接
- ・ソーシャルディスタンス対応ワークスペース
- ・コンシェルジュカウンター
- ・テレビ相談ブース

地域・中小企業関連経済金融日誌(2020年9月)

- 4日 ● 経済産業省、「中小M&Aハンドブック」を公表 資料1
- 7日 ● 内閣府、「地域経済動向（令和2年9月）」を公表 資料2
- 8日 ○ 経済産業省、第9回地域産業支援プログラム表彰（イノベーションネットアワード2020）経済産業大臣賞等の受賞事業・受賞者を公表（城南信用金庫の「よい仕事おこしネットワーク」が経済産業大臣賞を受賞）
- 金融庁、「スマホ決済等のサービスを利用した不正出金に関する注意喚起」を預金取扱金融機関に対し発出
- 10日 ○ 金融庁、「ファクタリングに関する注意喚起」を公表
- 11日 ○ 金融庁、(株)広島銀行の産業競争力強化法に基づく事業再編計画を認定^(注)
(注) 持株会社を設立して広島銀行を完全子会社とするともに、広島銀行の完全子会社3社（ひろぎん証券（株）、しまなみ債権回収（株）、ひろぎんキャピタルパートナーズ（株））と持分法適用関連会社ひろぎんリース（株）の計4社を広島銀行の兄弟会社とするもの
- 金融庁、(株)広島銀行に対し、銀行を子会社とする持株会社「(株)ひろぎんホールディングス」の設立を認可（設立：10月1日）
- 総務省、「産学官連携による地域活性化に関する実態調査＜結果に基づく通知＞」を公表
- 15日 ○ 金融庁、資金移動業者の決済サービスを通じた銀行口座からの不正出金に関する対応について預金取扱金融機関および資金移動業者に対し要請
- 経済産業省、「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律」（中小企業成長促進法）^(注)（一部を除く）の10月1日施行について公表
(注) 中小企業の廃業を防ぐとともに、中小企業が積極的に事業展開を行い、成長できる環境を整備するために、経営者保証の解除支援、みなし中小企業者特例、海外展開支援、計画制度の整理など、必要な措置を講ずるもの
- 18日 ● 金融庁、2020年6月末時点における、「安定的な資産形成に向けた金融事業者の取り組み状況」を公表 資料3
- 金融庁、2020年6月末までに「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・自主的なKPI・共通KPIを公表した金融事業者のリストを公表（信用金庫数は、2020年3月末から4金庫増加の114金庫）
- 金融庁、「銀行をご利用のお客様へー新型コロナウイルスの感染を防ぐためのお願いー（2020年10月版）」を掲載
- 24日 ○ 金融庁、「銀行口座からの不正な出金にご注意ください！」を公表
- 28日 ○ 関東財務局、CSF^(注)の患畜の確認を踏まえた金融上の対応（群馬県）について要請 (注) 豚熱のこと。
- 29日 ○ 国土交通省、「令和2年都道府県地価調査」の結果を公表
- 30日 ● 金融庁、「令和3年度 税制改正要望項目」を公表 資料4
- 金融庁、「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」等および「保険会社向けの総合的な監督指針の一部改正」の9月30日公布、施行・適用を公表 資料5
- 経済産業省、第161回中小企業景況調査（2020年7-9月期）の結果を公表 資料6
- 金融庁、(株)親和銀行と(株)十八銀行の合併を認可（2020年10月1日合併。新銀行名：(株)十八親和銀行）

- 金融庁、「経営強化計画」等の2020年3月期における履行状況について公表（宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの各信用金庫と信金中央金庫に言及）
- 金融庁、「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」等の9月30日公布、10月1日施行を公表（10月1日施行の中小企業成長促進法を踏まえた措置）
- 中小企業庁、2020年8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1,648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

※「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）

経済産業省、「中小M&Aハンドブック」を公表（9月4日）

中小企業庁は、後継者不在の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）が事業承継の手段としてのM&Aをより身近なものと感じることのできるよう、「中小M&Aハンドブック」を策定した。その内容は、2020年3月に、中小M&Aに関する手引き・指針として同庁が策定した「中小M&Aガイドライン」の第1章「後継者不在の中小企業向けの手引き」に対応したものとなっている。

「中小M&Aハンドブック」の目次は以下の通り。

はじめに

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. 中小企業でもM&Aが可能です | 4. M&A専門業者について |
| 2. M&Aには早期判断が重要 | 5. M&Aプラットフォームについて |
| 3. M&Aの流れについて | 6. 相談窓口 |

(<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200904001/20200904001.html>参照)

（資料2）

内閣府、「地域経済動向（令和2年9月）」を公表（9月7日）

今回調査（2020年9月）では、前回調査（2020年5月）から、景況判断が全12地域（北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄）において上方修正された。

分野別にみると、前回調査（2020年5月）と比較して、鉱工業生産および個人消費については、全12地域において判断が上方修正された。雇用情勢については、全12地域において判断を横ばいとした。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2020/0907chiiki/menu.html>参照)

(資料3)

金融庁、2020年6月末時点における、「安定的な資産形成に向けた金融事業者の取組み状況」を公表（9月18日）

本資料の構成は以下の通り。

1. 安定的な資産形成に向けて
 - 1-(1). 長期・積立・分散投資による資産形成
 - 1-(2). 長期・積立・分散投資の効果
 - 1-(3). 金融事業者の比較・選択
 - 1-(4). 金融事業者の取組方針やその成果の公表例

【参考】 共通KPIの概要

2. 金融事業者における顧客本位の業務運営に向けた取組み状況の分析
 - 2-(1). 「原則」の採択・KPIの公表状況
 - 2-(2). 共通KPI① 投資信託の運用損益別顧客比率
 - 2-(2). 共通KPI②・③ 投資信託の預り残高上位20銘柄のコスト・リターン/リスク・リターン
 - 2-(3). 自主的なKPI—主要行等及び地域銀行の公表内容

【参考1】 主要行等の投資信託の運用損益別顧客比率

【参考2】 地域銀行の投資信託の運用損益別顧客比率

【参考3】 協同組織金融機関の投資信託の運用損益別顧客比率

【参考4】 証券会社・投資運用業者等の投資信託の運用損益別顧客比率

【参考5】 投資信託の運用損益別顧客比率（全業態）

(https://www.fsa.go.jp/news/r2/kokyakuhoni/202009/fd_KPI.html参照)

(資料4)

金融庁、「令和3年度 税制改正要望項目」を公表（9月30日）

主要要望項目は以下の通り。

1. アジアの金融ハブとしての国際金融センターの確立
 - 国際金融ハブ取引に係る税制措置
 - 総合取引所の活性化に資するための金融所得課税の一体化
2. 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた対応
 - 第三者への事業承継に係る課税猶予措置
 - 中堅・中小企業向け融資促進支援のための時限措置
 - 企業再生税制の拡充（事業再生ファンドによる債権放棄の追加）
 - 不動産投資法人における未収賃料の特例
3. 税制上の手続のデジタル化の推進
 - NISA関連等の電子手続の簡素化

- クロスボーダー取引に係るデジタル化

4. 保険

- 生命保険料控除制度の拡充

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/sonota/20200930-2.html>参照)

(資料5)

金融庁、「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」等および「保険会社向けの総合的な監督指針の一部改正」の9月30日公布、施行・適用を公表（9月30日）

主な改正内容の概要は以下の通り。

- ・銀行持株会社の共通重複業務への事業者の経営・個人の財産形成に関する相談に応ずる業務の追加 【銀行法施行規則の改正】
- ・銀行持株会社の共通重複業務である融資審査業務の対象範囲の拡大 【銀行法施行規則の改正】
- ・銀行等におけるディスクロージャー誌のQRコード等の表示の許容 【銀行法施行規則等の改正】
- ・協同組織金融機関における基準議決権数を超える会社に係る届出の緩和 【信用金庫法施行規則等の改正】
- ・保険会社における「その他の付随業務」への人材紹介業務の追加 【保険会社向けの総合的な監督指針の改正】

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20200930-2/20200930-2.html>参照)

(資料6)

経済産業省、第161回中小企業景況調査（2020年7-9月期）の結果を公表（9月30日）

2020年7-9月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2020年4-6月期）比で30.0ポイント増加の△34.1となり、7期ぶりに上昇した。産業別にみると製造業D.I.は、同25.1ポイント増加の△40.8となった。非製造業D.I.は、同31.4ポイント増加の△32.1となっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/202009300008/202009300008.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(9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
20.9.2	ニュース&トピックス	2020-44	各業態とも応急的な資金繰り支援の増加額は鈍化 ー制度融資が金利下押し圧力となる可能性もー	井上有弘
20.9.2	内外金利・為替見通し	2020-6	日銀は相当の期間にわたり、超緩和的な金融政策を維持する見通し	奥津智彦 鹿庭雄介
20.9.9	ニュース&トピックス	2020-45	旭川信用金庫の「まちなか賑わいSTREET」の実施について	石崎佳奈
20.9.10	金融調査情報	2020-25	コロナ禍における信用金庫の預貸金動向 ー制度融資と給付金で急増も7月以降は鈍化傾向ー	井上有弘
20.9.18	金融調査情報	2020-26	最近の信用金庫地区別預貸金増加率の動向	間下 聡
20.9.24	産業企業情報	2020-6	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか② ー適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継ー	田口暢彦 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
ー	ー	ー	ー	ー	ー

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
20.9.7	トレンド〈米国経済〉所得下支えの政策効果が縮小し、個人消費の回復ペースは鈍化	週刊 金融財政事情	(一社) 金融財政事情研究会	角田 匠

統計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

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

〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数	〔－〕 該当計数なし	〔△〕 減少または負
〔…〕 不詳または算出不能	〔＊〕 1,000%以上の増加率	〔p〕 速報数字
〔r〕 訂正数字	〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続	
4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。

※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<https://www.scbri.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、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2016. 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
18. 3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
18.12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
6	258	6,801	233	7,292	9,192,282	2,122	65,526	42,941	108,467	110,589
19. 8	257	6,800	234	7,291	9,178,595	2,125	64,989	42,491	107,480	109,605
9	257	6,788	240	7,285	9,176,423	2,124	64,525	42,156	106,681	108,805
10	257	6,784	238	7,279	9,172,362	2,125	64,333	42,003	106,336	108,461
11	257	6,774	232	7,263	9,169,029	2,123	64,184	41,924	106,108	108,231
12	257	6,772	231	7,260	9,166,395	2,118	63,711	41,583	105,294	107,412
20. 1	256	6,771	231	7,258	9,163,830	2,114	63,369	41,373	104,742	106,856
2	255	6,760	231	7,246	9,159,669	2,113	63,135	41,189	104,324	106,437
3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
4	255	6,756	228	7,239	9,140,936	2,110	63,672	43,292	106,964	109,074
5	255	6,754	229	7,238	9,145,333	2,108	63,512	43,204	106,716	108,824
6	255	6,754	229	7,238	9,120,257	2,086	63,087	43,033	106,120	108,206
7	255	6,753	228	7,236	9,116,865	2,086	62,916	42,878	105,794	107,880
8	255	6,750	228	7,233	9,115,481	2,087	62,725	42,749	105,474	107,561

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
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
2020年1月20日	宮崎都城	南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前	日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸	鶴来	はくさん	254	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
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	1,455,664	1.4	620,293	5.9	831,583	△ 1.6	3,787	13.0	1,454,316	1.4	1,323	△ 7.1
19. 8	1,452,594	1.4	617,233	5.9	831,528	△ 1.7	3,833	12.9	1,451,359	1.3	1,428	△ 1.3
9	1,455,693	1.2	621,573	5.2	830,310	△ 1.6	3,809	13.4	1,454,669	1.2	1,405	4.2
10	1,453,634	1.2	623,490	5.4	826,396	△ 1.6	3,748	12.0	1,452,915	1.3	1,372	2.0
11	1,453,681	1.5	624,555	6.0	825,451	△ 1.6	3,673	10.3	1,452,492	1.5	1,365	△ 4.3
12	1,465,868	1.3	636,093	5.4	826,054	△ 1.5	3,719	9.2	1,464,715	1.4	1,542	11.2
20. 1	1,452,520	1.3	624,551	5.5	824,337	△ 1.6	3,631	8.7	1,451,741	1.3	1,504	0.9
2	1,459,610	1.4	636,323	5.9	819,604	△ 1.7	3,683	5.9	1,458,470	1.4	1,461	20.2
3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0
4	1,471,542	1.6	659,492	6.8	808,405	△ 2.2	3,644	3.7	1,470,809	1.7	938	△ 10.5
5	1,485,795	3.4	674,527	11.1	807,693	△ 2.2	3,574	△ 3.0	1,484,784	3.4	984	△ 19.9
6	1,522,349	4.5	708,117	14.1	810,553	△ 2.5	3,677	△ 2.8	1,521,691	4.6	993	△ 24.8
7	1,536,384	6.0	718,025	17.4	814,885	△ 2.1	3,472	△ 5.5	1,535,724	6.0	1,321	△ 5.6
8	1,551,624	6.8	733,026	18.7	815,021	△ 1.9	3,575	△ 6.7	1,550,950	6.8	1,209	△ 15.2

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	75,190	1.6	55,105	0.6	255,095	0.9	269,056	1.5	38,063	△ 0.1	309,198	1.3
19. 8	74,605	1.7	55,141	0.5	254,188	0.8	269,060	1.8	38,155	0.4	308,615	1.2
9	74,693	1.0	55,407	0.7	254,842	0.6	269,331	1.7	37,948	0.0	310,171	1.4
10	74,379	1.4	55,306	0.7	255,119	0.7	269,567	1.7	37,977	0.0	308,390	1.2
11	74,870	1.8	55,349	1.3	255,061	1.0	269,312	2.0	37,844	0.3	308,407	1.5
12	75,858	1.5	55,781	1.1	256,724	0.9	272,023	1.9	38,088	0.2	311,456	1.3
20. 1	74,522	1.8	55,088	0.9	255,407	1.2	269,513	1.9	37,729	0.2	308,475	1.1
2	74,600	1.8	55,340	1.0	256,768	1.4	270,970	2.0	37,826	0.2	310,218	1.4
3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
4	76,072	2.4	55,557	0.8	259,308	1.7	273,286	2.1	38,006	0.2	312,979	1.9
5	77,942	5.5	56,070	2.9	261,067	3.2	275,699	3.9	38,178	1.4	316,847	3.8
6	79,634	5.9	57,555	4.4	267,394	4.8	283,311	5.2	38,973	2.3	322,525	4.3
7	79,607	6.7	57,717	5.0	272,791	7.6	285,017	6.3	38,953	2.7	323,798	5.1
8	80,155	7.4	58,409	5.9	275,593	8.4	288,072	7.0	39,497	3.5	326,942	5.9

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
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	307,197	2.1	62,265	2.1	28,604	1.5	24,222	2.2	29,575	1.7	1,455,664	1.4
19. 8	305,977	1.5	62,245	1.9	28,594	1.3	24,219	2.0	29,597	1.9	1,452,594	1.4
9	306,822	1.4	62,049	1.2	28,581	1.1	24,162	1.3	29,591	1.4	1,455,693	1.2
10	306,482	1.6	62,001	1.1	28,578	1.1	24,231	1.7	29,534	1.4	1,453,634	1.2
11	306,444	1.6	62,089	1.8	28,532	1.4	24,245	2.1	29,441	1.4	1,453,681	1.5
12	308,240	1.2	62,501	1.5	28,784	1.5	24,533	2.1	29,805	1.3	1,465,868	1.3
20. 1	305,674	1.1	61,787	1.2	28,661	1.5	24,231	2.0	29,379	0.9	1,452,520	1.3
2	306,843	1.0	62,256	1.4	28,829	1.9	24,453	2.4	29,457	0.8	1,459,610	1.4
3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
4	307,809	0.8	62,805	2.0	28,973	2.0	24,824	2.9	29,709	1.6	1,471,542	1.6
5	310,377	2.3	62,973	2.8	29,097	2.9	25,132	5.4	30,033	3.4	1,485,795	3.4
6	319,332	3.9	64,735	3.9	29,732	3.9	26,025	7.4	30,809	4.1	1,522,349	4.5
7	324,153	6.0	64,932	4.8	29,912	5.0	26,245	9.1	30,836	4.6	1,536,384	6.0
8	327,107	6.9	65,707	5.5	30,125	5.3	26,503	9.4	31,102	5.0	1,551,624	6.8

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		個人預金						外貨預金等	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2016. 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
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
18.12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
6	1,455,663	1.4	1,123,598	1.0	448,040	6.0	674,721	△ 2.0	827	8.9
19. 8	1,452,593	1.4	1,124,770	1.0	449,725	6.1	674,132	△ 2.1	903	20.3
9	1,455,692	1.2	1,118,662	0.7	445,558	5.6	672,203	△ 2.2	891	20.8
10	1,453,633	1.2	1,124,578	0.9	453,955	5.8	669,716	△ 2.1	897	24.2
11	1,453,679	1.5	1,121,027	1.1	451,256	6.4	668,864	△ 2.1	897	26.6
12	1,465,866	1.3	1,132,667	1.1	461,486	6.2	670,281	△ 2.1	891	19.6
20. 1	1,452,519	1.3	1,125,244	1.0	455,943	6.3	668,412	△ 2.2	880	14.3
2	1,459,609	1.4	1,134,040	1.2	465,909	6.4	667,288	△ 2.1	834	10.5
3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
4	1,471,540	1.6	1,135,221	1.0	472,717	6.1	661,647	△ 2.2	847	12.2
5	1,485,793	3.4	1,132,645	1.8	471,650	8.1	660,140	△ 2.2	845	7.7
6	1,522,347	4.5	1,153,450	2.6	492,954	10.0	659,634	△ 2.2	852	2.9
7	1,536,383	6.0	1,153,534	3.1	492,928	11.3	659,691	△ 2.2	905	7.4
8	1,551,623	6.8	1,162,247	3.3	502,115	11.6	659,225	△ 2.2	898	△ 0.5

年 月 末	一般法人預金								公金預金	
	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	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率		
2016. 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
18. 3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
18.12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
6	261,962	3.2	154,643	5.5	106,928	0.1	382	△ 3.9	59,684	3.3
19. 8	258,633	5.1	151,098	8.9	107,145	0.3	382	△ 4.8	59,711	△ 4.2
9	263,974	1.6	155,254	2.3	108,342	0.7	370	△ 3.1	62,394	8.3
10	259,267	3.1	151,073	5.2	107,820	0.4	366	△ 1.8	59,515	2.0
11	263,835	5.1	156,355	8.6	107,110	0.6	362	△ 6.1	59,091	△ 2.8
12	266,154	2.8	158,797	4.4	107,002	0.6	347	△ 10.4	56,963	2.4
20. 1	256,930	3.0	148,325	4.5	108,261	1.2	336	△ 12.0	59,954	1.7
2	261,924	5.0	154,156	8.5	107,423	0.3	338	△ 10.2	53,507	△ 5.8
3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
4	273,588	3.9	166,560	6.9	106,666	△ 0.2	353	1.3	52,136	2.8
5	286,827	12.5	180,190	22.0	106,280	△ 0.5	349	△ 8.2	56,824	△ 2.7
6	299,420	14.2	192,487	24.4	106,573	△ 0.3	352	△ 7.8	59,252	△ 0.7
7	306,275	20.1	199,312	35.2	106,580	△ 0.6	375	1.8	64,369	0.1
8	312,240	20.7	204,512	35.3	107,351	0.1	369	△ 3.3	64,752	8.4

年 月 末									政府関係 預 り 金	譲渡性 預 金
	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金			
							前年同月比 増 減 率			
2016. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007
18.12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	1,386
19. 3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901
6	16,317	7.2	43,364	1.9	0	△ 100.0	10,414	△ 3.0	0	1,323
19. 8	15,390	△ 17.8	44,318	1.6	0	...	9,474	△ 14.2	0	1,428
9	18,572	19.4	43,819	4.2	0	...	10,657	△ 0.4	0	1,405
10	16,832	△ 0.5	42,680	3.0	0	...	10,268	△ 6.4	0	1,372
11	15,751	△ 17.2	43,338	3.7	0	...	9,721	△ 11.9	0	1,365
12	14,489	△ 3.8	42,471	4.7	0	...	10,077	△ 12.2	0	1,542
20. 1	18,636	△ 2.3	41,315	3.6	0	...	10,385	△ 10.5	0	1,504
2	14,980	△ 20.5	38,525	1.4	0	...	10,132	△ 15.2	0	1,461
3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747
4	18,480	26.1	33,652	△ 6.5	0	...	10,591	2.6	0	938
5	21,516	0.8	35,305	△ 4.8	0	...	9,492	△ 13.6	0	984
6	20,860	27.8	38,389	△ 11.4	0	...	10,220	△ 1.8	0	993
7	24,128	22.0	40,238	△ 9.5	0	...	12,199	17.4	0	1,321
8	24,629	60.0	40,120	△ 9.4	0	...	12,378	30.6	0	1,209

(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	
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	714,786	1.0	7,121	△ 6.2	707,665	1.1	35,359	1.7	641,966	0.9	30,339	5.1
19. 8	715,635	1.1	6,804	4.4	708,831	1.0	36,135	1.8	642,125	0.9	30,569	3.9
9	719,968	0.7	6,141	△ 18.5	713,827	0.9	37,337	1.0	643,178	0.7	33,311	5.0
10	716,749	1.0	5,976	△ 8.3	710,773	1.1	36,935	0.6	642,587	0.9	31,250	4.5
11	718,865	1.2	6,727	3.2	712,137	1.2	37,124	0.2	643,680	1.2	31,332	3.4
12	724,667	0.9	7,161	△ 8.6	717,505	1.0	38,359	△ 0.4	646,056	1.0	33,089	3.7
20. 1	719,055	0.9	6,194	△ 9.6	712,861	1.0	37,585	△ 0.8	643,309	1.0	31,966	4.1
2	720,874	1.2	6,726	0.5	714,147	1.2	37,404	△ 0.6	644,800	1.2	31,942	3.6
3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8
4	728,509	1.9	5,618	△ 23.7	722,891	2.1	35,394	△ 2.7	656,121	2.3	31,376	4.3
5	739,405	3.8	5,988	△ 5.5	733,417	3.9	34,236	△ 2.1	668,408	4.3	30,771	1.9
6	751,340	5.1	4,853	△ 31.8	746,486	5.4	33,525	△ 5.1	682,771	6.3	30,190	△ 0.4
7	761,913	6.7	4,399	△ 29.0	757,514	7.0	32,891	△ 7.9	695,071	8.4	29,551	△ 3.0
8	767,191	7.2	3,923	△ 42.3	763,268	7.6	32,345	△ 10.4	701,915	9.3	29,006	△ 5.1

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2016. 3	30,946	2.3	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
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
18.12	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. 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
6	30,929	0.9	24,454	0.6	138,908	0.9	131,046	1.9	17,084	△ 0.5	145,237	0.1
19. 8	31,102	1.0	24,496	0.6	138,602	0.7	131,425	2.0	17,113	△ 0.4	144,987	0.1
9	31,205	1.1	24,630	△ 0.0	139,388	0.1	132,257	1.6	17,108	△ 0.5	146,609	0.2
10	31,150	1.6	24,439	△ 0.0	139,101	0.3	131,722	1.9	17,081	△ 0.0	145,177	0.5
11	31,256	1.7	24,461	△ 0.1	139,437	0.4	131,964	2.0	17,103	0.2	145,550	0.8
12	31,755	1.5	24,674	△ 0.6	140,180	0.0	132,952	1.6	17,206	0.0	147,260	0.6
20. 1	31,267	1.7	24,441	△ 0.7	139,218	△ 0.0	132,093	1.5	17,139	0.3	145,622	0.4
2	31,566	2.4	24,477	△ 0.4	139,314	0.1	132,332	1.8	17,186	0.7	145,924	0.7
3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4
4	31,512	1.7	24,442	△ 0.2	142,006	1.6	133,612	2.1	17,040	0.1	147,527	1.4
5	32,160	4.6	24,914	2.0	143,235	3.3	135,621	3.8	17,165	0.5	149,966	3.7
6	32,893	6.3	25,170	2.9	145,949	5.0	137,959	5.2	17,255	1.0	152,430	4.9
7	33,475	8.1	25,452	4.1	148,835	7.4	139,774	6.6	17,439	2.1	154,193	6.5
8	33,748	8.5	25,642	4.6	150,300	8.4	140,620	6.9	17,586	2.7	154,769	6.7

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	
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	154,158	1.3	32,068	0.6	10,856	2.1	12,702	1.4	15,969	0.8	714,786	1.0
19. 8	154,584	1.5	32,212	0.6	10,902	2.6	12,771	2.3	16,031	1.1	715,635	1.1
9	155,075	0.9	32,388	0.3	10,980	2.8	12,807	1.8	16,092	1.0	719,968	0.7
10	154,638	1.3	32,187	0.7	10,997	3.4	12,764	2.0	16,057	1.1	716,749	1.0
11	155,307	1.7	32,351	1.1	11,019	3.3	12,838	2.4	16,128	1.5	718,865	1.2
12	156,260	1.4	32,559	0.7	11,092	3.2	12,987	2.1	16,285	0.9	724,667	0.9
20. 1	155,340	1.5	32,424	0.8	11,039	3.5	12,861	1.8	16,144	0.8	719,055	0.9
2	155,955	2.0	32,537	1.3	11,080	3.8	12,889	2.1	16,139	1.0	720,874	1.2
3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9
4	158,054	2.7	32,433	1.4	11,085	2.6	13,047	3.2	16,254	1.6	728,509	1.9
5	160,783	4.9	32,961	3.1	11,316	4.3	13,324	5.4	16,434	3.1	739,405	3.8
6	163,130	5.8	33,437	4.2	11,413	5.1	13,594	7.0	16,567	3.7	751,340	5.1
7	165,399	7.4	33,827	5.2	11,525	6.6	13,761	8.5	16,675	4.3	761,913	6.7
8	166,800	7.9	34,012	5.5	11,585	6.2	13,824	8.2	16,739	4.4	767,191	7.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計							
								製造業			
				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
2016. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2
18. 9	714,562	1.7	100.0	457,469	2.1	64.0	61,594	△ 0.6	8.6	50,885	3.0
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6
6	714,785	1.0	100.0	457,219	1.5	63.9	60,330	△ 0.0	8.4	49,758	2.4
9	719,966	0.7	100.0	463,122	1.2	64.3	60,953	△ 1.0	8.4	51,818	1.8
12	724,666	0.9	100.0	467,896	1.4	64.5	61,694	△ 0.3	8.5	52,840	1.8
20. 3	726,750	0.9	100.0	468,462	1.4	64.4	60,907	△ 0.9	8.3	53,114	1.9
6	751,338	5.1	100.0	493,626	7.9	65.6	64,762	7.3	8.6	56,992	14.5

年 月 末	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 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
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
18. 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
6	27,916	0.8	3.9	25,380	△ 0.6	3.5	168,373	2.8	23.5	58,395	△ 1.2	8.1
9	28,280	△ 0.8	3.9	25,755	△ 0.6	3.5	169,433	2.2	23.5	58,048	△ 1.6	8.0
12	28,772	0.1	3.9	25,888	△ 0.4	3.5	170,004	1.7	23.4	57,744	△ 1.7	7.9
20. 3	28,511	0.2	3.9	25,898	0.7	3.5	170,709	1.5	23.4	57,302	△ 2.2	7.8
6	30,722	10.0	4.0	28,785	13.4	3.8	172,691	2.5	22.9	56,903	△ 2.5	7.5

年 月 末	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 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
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
18. 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
6	8,774	0.5	1.2	5,982	1.2	0.8	22,186	△ 1.3	3.1	2,826	1.6	0.3
9	8,831	0.2	1.2	6,026	1.0	0.8	22,312	△ 0.6	3.0	2,901	1.0	0.4
12	8,929	1.2	1.2	6,097	1.3	0.8	22,564	0.5	3.1	2,863	0.8	0.3
20. 3	9,053	3.0	1.2	6,114	1.6	0.8	21,934	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3
6	11,706	33.4	1.5	6,558	9.6	0.8	22,838	2.9	3.0	2,946	4.2	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	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 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
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
18. 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
6	46	△ 19.9	0.0	55,174	△ 0.9	7.7	202,391	0.4	28.3	169,487	0.4	23.7
9	44	△ 23.0	0.0	53,516	△ 2.3	7.4	203,327	0.5	28.2	169,947	0.5	23.6
12	42	△ 24.4	0.0	53,353	△ 0.9	7.3	203,416	0.4	28.0	170,517	0.6	23.5
20. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,451	0.8	28.1	171,328	1.0	23.5
6	38	△ 17.5	0.0	54,541	△ 1.1	7.2	203,171	0.3	27.0	171,239	1.0	22.7

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年 月 末	現 金	預 け 金		買入手形	コール ローン	買 現 先 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	
			うち信金中金預け金								
2016. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
18.12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
19. 8	14,049	400,596	(3.6)	344,095	(5.2)	0	577	0	2,751	1,880	20
9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	2,798	1,905	19
10	13,435	398,684	(3.6)	341,966	(5.5)	0	575	0	2,909	1,927	19
11	14,143	396,613	(3.8)	340,670	(5.5)	0	575	0	2,991	1,935	20
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	3,194	1,946	18
20. 1	14,273	391,926	(2.8)	336,136	(4.4)	0	524	0	3,271	1,972	19
2	13,455	399,033	(2.6)	341,249	(4.0)	0	498	0	3,308	1,980	19
3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
4	15,304	394,544	(0.7)	344,478	(3.8)	0	401	0	3,698	2,003	18
5	13,953	397,041	(3.1)	339,566	(3.8)	0	476	0	3,802	2,003	18
6	13,704	423,143	(4.7)	354,788	(2.8)	0	617	0	3,898	1,993	18
7	14,616	433,409	(9.6)	357,158	(5.8)	0	715	0	4,027	2,076	18
8	14,258	449,946	(12.3)	364,270	(5.8)	0	672	0	4,245	2,144	18

年 月 末	有価証券	国 債	地 方 債	短期社債	社 債	公社公団債	金 融 債	そ の 他	株 式
2016. 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
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
18.12	423,878 (1.2)	68,153 (△12.3)	91,627	129	149,339 (△4.1)	64,841	12,250	72,246	8,193
19. 3	432,763 (1.6)	68,256 (△11.3)	93,313	19	151,570 (△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484
6	420,842 (0.4)	62,399 (△13.3)	89,851	139	149,636 (△1.1)	62,825	9,914	76,895	8,466
19. 8	421,148 (△1.2)	61,405 (△17.4)	88,672	129	149,896 (△0.9)	61,681	9,216	78,998	8,672
9	421,164 (△1.3)	61,188 (△17.8)	87,637	39	150,738 (△0.2)	60,765	8,878	81,094	8,786
10	425,214 (△1.0)	62,391 (△16.0)	87,743	139	152,160 (0.7)	60,479	8,611	83,069	8,633
11	427,534 (△0.1)	62,801 (△13.7)	87,475	139	152,752 (1.7)	60,352	8,292	84,107	8,486
12	430,319 (1.5)	63,629 (△6.6)	87,058	139	154,204 (3.2)	60,141	7,919	86,144	8,422
20. 1	428,289 (0.5)	62,154 (△7.3)	86,566	139	153,818 (2.7)	59,570	7,604	86,643	8,457
2	428,135 (0.6)	61,748 (△7.5)	86,060	139	153,648 (3.0)	59,067	7,219	87,361	8,699
3	430,760 (△0.4)	64,535 (△5.4)	85,744	19	154,969 (2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647
4	432,585 (2.1)	64,482 (△1.4)	84,137	364	155,384 (3.6)	58,262	6,612	90,509	8,545
5	435,553 (2.5)	65,078 (0.8)	84,584	364	155,988 (3.7)	58,206	6,400	91,381	8,452
6	439,122 (4.3)	67,117 (7.5)	84,576	825	156,419 (4.5)	57,966	6,128	92,324	8,360
7	443,181 (4.7)	68,630 (10.4)	84,659	1,180	157,916 (4.6)	58,045	5,824	94,045	8,148
8	448,168 (6.4)	71,492 (16.4)	85,666	1,180	157,767 (5.2)	58,044	5,540	94,181	8,097

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							
2016. 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
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
18.12	0	47,472	57,343	1,618	834,278 (2.1)	330,390	49.5	57.6	29.2	22.8	39.6
19. 3	0	47,908	60,316	1,893	829,333 (2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
6	0	47,405	61,181	1,762	844,259 (1.8)	345,119	49.0	57.9	28.8	23.6	40.8
19. 8	0	48,589	61,968	1,814	841,024 (1.2)	344,095	49.2	57.8	28.9	23.6	40.9
9	0	48,514	62,366	1,892	838,104 (1.1)	321,416	49.4	57.5	28.9	22.0	38.3
10	0	48,894	63,346	1,903	842,764 (1.2)	341,966	49.2	57.9	29.2	23.5	40.5
11	0	49,375	64,539	1,962	843,813 (1.7)	340,670	49.4	57.9	29.3	23.4	40.3
12	0	49,597	65,251	2,015	849,001 (1.7)	341,541	49.3	57.8	29.3	23.2	40.2
20. 1	0	49,727	65,337	2,087	840,277 (1.7)	336,136	49.4	57.7	29.4	23.1	40.0
2	0	50,138	65,557	2,141	846,430 (1.7)	341,249	49.3	57.9	29.3	23.3	40.3
3	0	48,945	65,567	2,329	831,286 (0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7
4	0	49,030	68,434	2,205	848,557 (1.3)	344,478	49.4	57.6	29.3	23.3	40.5
5	0	48,973	69,875	2,235	852,849 (2.8)	339,566	49.7	57.3	29.2	22.8	39.8
6	0	48,984	70,607	2,230	882,498 (4.5)	354,788	49.3	57.9	28.8	23.2	40.2
7	0	49,214	71,205	2,225	898,046 (7.1)	357,158	49.5	58.4	28.8	23.2	39.7
8	0	49,452	72,275	2,236	919,454 (9.3)	364,270	49.4	59.2	28.8	23.4	39.6

(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		うち都市銀行		地方銀行	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	1,455,664	1.4	9,847,195	0.8	6,478,025	0.3	4,542,511	0.6	3,711,756	2.3	2,747,926	3.4
19. 8	1,452,594	1.4	9,824,087	1.3	6,474,047	1.0	4,547,739	1.8	3,722,531	2.3	2,730,467	3.7
9	1,455,693	1.2	9,893,235	1.5	6,560,510	1.7	4,608,581	2.8	3,767,275	3.2	2,714,929	2.9
10	1,453,634	1.2	9,895,863	1.7	6,567,130	1.6	4,637,296	3.0	3,793,768	3.4	2,712,637	3.5
11	1,453,681	1.5	9,951,654	2.0	6,600,784	1.9	4,666,725	3.0	3,814,351	3.0	2,732,002	4.0
12	1,465,868	1.3	9,920,309	1.6	6,537,687	1.4	4,618,607	2.8	3,753,587	2.5	2,758,676	4.0
20. 1	1,452,520	1.3	9,899,165	1.8	6,550,865	1.6	4,660,459	3.3	3,808,503	3.4	2,731,782	3.9
2	1,459,610	1.4	9,895,246	2.0	6,522,784	1.6	4,654,227	3.6	3,809,838	3.7	2,751,312	4.5
3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
4	1,471,542	1.6	10,192,260	2.9	6,753,669	3.1	4,880,912	5.9	4,056,999	7.3	2,806,135	2.6
5	1,485,795	3.4	10,428,645	5.6	6,889,390	5.3	5,036,718	9.2	4,185,090	10.2	2,894,289	6.4
6	1,522,349	4.5	10,444,809	6.0	6,857,665	5.8	5,029,181	10.7	4,152,902	11.8	2,932,022	6.6
7	1,536,384	6.0	10,441,543	6.0	6,864,933	5.4	5,035,874	9.9	4,136,708	10.4	2,917,676	7.3
8	1,551,624	6.8	10,496,251	6.8	6,893,951	6.4	5,055,263	11.1	4,147,217	11.4	2,938,073	7.6

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	
2016. 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
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
18.12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
6	621,244	△ 5.1	1,831,338	0.9	13,134,197	0.9
19. 8	619,573	△ 4.6	—	—	—	—
9	617,796	△ 5.5	1,819,026	0.8	13,167,954	1.4
10	616,096	△ 5.0	—	—	—	—
11	618,868	△ 4.6	—	—	—	—
12	623,946	△ 4.9	1,839,132	1.1	13,225,309	1.5
20. 1	616,518	△ 4.8	—	—	—	—
2	621,150	△ 4.3	—	—	—	—
3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
4	632,456	2.2	—	—	—	—
5	644,966	5.3	—	—	—	—
6	655,122	5.4	1,874,800	2.3	13,841,958	5.3
7	658,934	6.9	—	—	—	—
8	664,227	7.2	—	—	—	—

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 国内銀行・大手銀行には、全国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。
4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表
5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2016. 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
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
18.12	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. 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
6	714,786	1.0	2,559,150	△ 0.2	1,984,608	1.2	2,142,480	5.5	480,176	△ 5.3	5,896,592	1.5
19. 8	715,635	1.1	2,540,447	0.0	1,968,974	1.2	2,154,447	5.6	480,895	△ 5.2	5,891,424	1.6
9	719,968	0.7	2,562,091	0.1	1,982,818	0.7	2,160,071	5.2	482,601	△ 5.8	5,924,731	1.5
10	716,749	1.0	2,549,546	0.6	1,971,688	1.2	2,162,622	5.4	481,628	△ 5.6	5,910,545	1.8
11	718,865	1.2	2,561,026	0.7	1,979,915	0.8	2,169,583	5.2	484,345	△ 5.4	5,933,819	1.8
12	724,667	0.9	2,574,678	0.4	1,991,010	0.2	2,182,400	5.1	489,558	△ 5.3	5,971,303	1.6
20. 1	719,055	0.9	2,571,735	1.4	1,988,716	1.2	2,183,642	5.3	487,826	△ 5.2	5,962,258	2.2
2	720,874	1.2	2,569,915	1.5	1,988,028	1.4	2,188,143	5.4	489,403	△ 5.1	5,968,335	2.3
3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
4	728,509	1.9	2,692,699	4.5	2,092,502	4.8	2,213,773	3.8	494,827	3.3	6,129,808	3.9
5	739,405	3.8	2,755,944	8.0	2,151,281	8.8	2,241,874	5.0	501,881	5.0	6,239,104	6.2
6	751,340	5.1	2,776,961	8.5	2,169,806	9.3	2,255,363	5.2	508,976	5.9	6,292,640	6.7
7	761,913	6.7	2,756,974	8.2	2,154,901	9.1	2,269,960	5.6	513,902	7.0	6,302,749	7.0
8	767,191	7.2	2,748,530	8.1	2,144,738	8.9	2,274,580	5.5	514,850	7.0	6,305,151	7.0

- (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

2020年11月1日 発行

2020年11月号 第19巻 第10号(通巻578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>