

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第19巻 第3号(通巻571号) 2020.3

創立70周年を迎える信金中央金庫

地域金融機関の副業の解禁(制度化)動向

信用金庫の生産性向上への取組み
—住友生命WPIプロジェクト—

SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1
—地方公共団体(鹿児島県大崎町)の事例から—

地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性

地域・中小企業関連経済金融日誌(1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	一橋大学大学院 経営管理研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

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

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

信金中金月報

2020年3月号 目次

	創立70周年を迎える信金中央金庫	2
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	
調 査	地域金融機関の副業の解禁（制度化）動向	4
	刀禰和之	
	信用金庫の生産性向上への取組み	12
	刀禰和之	
	－住友生命WPIプロジェクト－	
	SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)－1	19
	吉田哲朗	
	－地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例から－	
	地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性	35
	岸本真樹	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（1月）	47
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（1月）	49
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	51

創立70周年を迎える信金中央金庫

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長
松崎 英一

信金中央金庫は、昭和25(1950)年6月1日に全国信用協同組合連合会として設立され、翌年6月15日の信用金庫法の公布・施行に伴い、全国信用金庫連合会に組織変更した。さらに、平成12(2000)年6月1日に信用金庫法の一部を改正する法律が公布され、同年10月1日に現名称の信金中央金庫に名称変更している。本年は、信金中央金庫にとって創立70周年、現名称20周年という記念すべき年にあたる。

ちなみに70歳は、中国の唐時代の詩人・杜甫の詩「曲江」にある「人生七十古来稀なり」という一節に由来し、古希と呼ばれ長寿の祝いとされている。長寿化が進む現代では、60歳を祝う還暦よりも古希の方が本格的な長寿の祝いと考えられているようである。

一方、「企業の寿命」について調べてみると、1980年代にビジネス情報誌が企業の寿命は30年と取り上げている。また、信用情報会社の2017年の調査によると、企業の平均寿命は23年強という結果が出ている。人間の寿命と比較すると、企業の寿命はかなり短命で、業歴70年の本中金は、長寿企業の部類に入ると考えてよいだろう。

本中金では、創立70周年の節目を迎えるにあたり、これまでの足跡を記録に残すため、一昨年4月から地域・中小企業研究所に専担者2名を配置し、70年史の編纂に取り組んでいる。これまで10年ごとに発刊してきた既刊年史をもとに、設立以降の60年間を要約するとともに、新たな10年間の活動を加筆し、令和2(2020)年度中の発刊を目指している。

70年史編纂作業のために、あらためて既刊年史を読み返してみると、「温故知新（昔のことを研究して、そこから新しい知識や道理を見つけ出すこと）」に該当することが数多くあることに気づかされる。前述したとおり、本中金では10年ごとに年史を発刊してきたが、それぞれ特色ある内容になっており、使い分けすると、信用金庫や信金中央金庫を調べる辞典としても活用できるので、この場を借りて簡単に紹介したい。

まず、昭和35(1960)年5月に発刊した『創業十年の回顧』は、執筆が外部委託され、総ページ数が300ページ程度のものであり、資料的価値は今一步という感は否めないが、本中金が信用金庫とともに歩んだ揺籃期の姿が読み取れる。

昭和46(1971)年12月に発刊した『全国信用金庫連合会二十年史』は、信用金庫の前身である信用組合の草創期までさかのぼって記述されており、信用金庫業界史としての性格も有している。

昭和56(1981)年3月に発刊した『全国信用金庫連合会三十年史』は、信用金庫に対する行政、本中金の諸制度の創設の背景や内容が詳細に記述されており、これらの関連事項を調べるのに便利な内容になっている。

平成3(1991)年3月に発刊した『全国信用金庫連合会四十年史』は、国際業務の展開や全信連債券の発行についてかなりのページを割いており、本中金に新しく認められた業務を調べるのに利用価値が高い。また、40年史編纂中の平成元(1989)年1月に亡くなった小原会長について、「特別掲載 小原会長の足跡を偲ぶ」を掲載し、35年余にわたり本中金の発展に貢献した同会長の足跡を辿っている。

平成13(2001)年2月に発刊した『全国信用金庫連合会五十年史』は、専任理事長制のもと、新しい時代に即応した経営理念および運営方針の制定、金融機関としての存在感や認知度を高めるために行った信金中央金庫への名称変更、広く会員外から資本調達可能な優先出資の発行・上場といった、本中金にとってエポックメイキングな事項を記述している。

平成23(2011)年9月に発刊した『信金中央金庫六十年史』は、リーマンショックの後遺症によって、平成20(2008)年度に本中金創立以来、初めての赤字・無配という状況に晒されたものの、会員信用金庫の協力のもと普通出資の倍額増資により、自己資本の充実・強化に取り組み、難局を乗り越えたことが記述されている。また、こうした創立以来最大の危機に直面したことを踏まえ、もう一度「信用金庫との絆」を強化するとの認識のもと、創業時に在職していたOBと理事長との座談会の内容を掲載し、当時の状況について回顧して、本中金の存在意義を見つめ直している。

最後になるが、現在編纂作業を進めている『信金中央金庫七十年史』では、早期の黒字化・復配を掲げて業績の回復に努めた結果、翌年度にはこれを達成し、以降V字回復を成し遂げた過程が記述されている。また、この10年間は、あらためて本中金の原点に立ち返った期間であり、信用金庫に軸足を置いた具体的な施策に紙幅を割くとともに、甚大な被害が発生した東日本大震災後の復興支援対応、超高齢社会を踏まえた本中金本体での信託業務の取扱開始、地域創生への取り組み、デジタルライゼーションへの対応などを掲載する予定である。

発刊の暁には、ぜひご高覧いただきたい。

地域金融機関の副業の解禁（制度化）動向

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 副業、副業・兼業、複業、多様な価値観の共有、組織の活性化、
副業者の労務管理

(視 点)

地域金融機関が今後も持続可能なビジネスモデルを構築するためには、新しい知見の取得や多様な価値観の共有が必要とされる。そのためにも、時代の変化に沿った柔軟な働き方改革の推進が求められている。こうしたなか、副業の解禁（制度化）を検討する動きが地域金融機関の間にも広がってきた。導入目的は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のスキル・モチベーション向上、③優秀な従業員の雇用確保などである。また、地域金融機関の従業員に適した副業は、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業などがあり、制度設計時に自行庫の問題意識と整合性を持たせる必要がある。

本稿では、参考事例として2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命を紹介する。同社は全従業員の約1割が複業に携わっており、組織全体と従業員一人ひとりの成長やイノベーションに貢献している。組織の生産性向上が喫緊の経営課題である信用金庫が副業の解禁を検討するうえで、同社の取組みは参考となる。

(要 旨)

- 2018年1月に厚生労働省が「モデル就業規則」を改定して以降、地域金融機関の間で副業の解禁（制度化）に注目が集まるようになった。
- 地域金融機関の従業員に適した副業は、①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業に分類される。
- 副業解禁を検討する際の課題は、①自行庫に適した制度設計、②労務管理などの体制整備、③従業員の副業を認める組織風土の醸成などとなる。
- 2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命では全従業員の約1割が複業に携わり、一人ひとりの従業員と同社の成長を後押ししている。

はじめに

地域金融機関が今後も持続可能なビジネスモデルを構築するためには、新しい知見の取得や多様な価値観の共有が必要とされる。そのためにも、時代の変化に沿った柔軟な働き方改革の推進が求められている。こうしたなか、副業の解禁（制度化）を検討する動きが地域金融機関の間にも広がってきた。導入目的は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のモチベーション・スキル向上、③優秀な従業員の雇用確保などである。また、地域金融機関の従業員に適した副業は、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・活性化のための副業などがあり、制度設計時に自行庫の問題意識と整合性を持たせる必要がある。

本稿では、参考事例として2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命を紹介する。同社は全従業員の約1割が複業に携わっており、組織全体と従業員一人ひとりの成長に貢献している。組織の生産性向上が喫緊の経営課題である信用金庫が副業の解禁を検討するうえで、同社の取組みは参考となる。

1. 副業解禁（制度化）の目的

(1) 副業者数

少子高齢化の進展による労働力人口の減少が深刻化するなか、わが国では働き方改革の推進やRPAの導入などを通じた企業の生産性向上が喫緊の課題となっている。こうした

なか2018年1月、厚生労働省は柔軟な働き方を後押しすべく「モデル就業規則」の副業・兼業^(注1)の項目を改定し、これまでの原則禁止から原則自由へと方針転換した。

最初にわが国の副業者数の推移を確認する。総務省『平成29年 就業構造基本調査の結果』では、わが国の副業者比率（有業者に占める副業がある者の割合）は、兼業農家の減少などから高度成長期を通じて低下が続いていた。その後の社会情勢の変化などを受け副業者比率は2000年頃に底を打ち、2017年には前回調査（2012年）より0.4ポイント上昇の4.0%となった（図表1）。

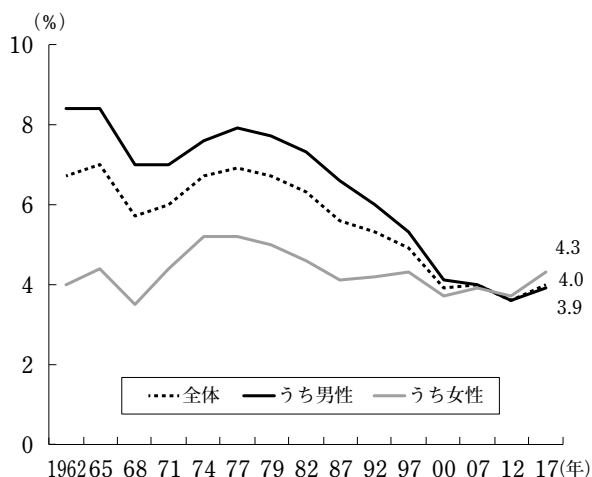
また、追加就業希望者比率（有業者に占める追加就業希望者の割合。副業希望者）は、6.4%あり、2012年から0.7ポイント上昇した（図表2）。副業を希望する人の割合は1990年代より上昇傾向にある。

(2) 地域金融機関にとっての副業解禁の目的

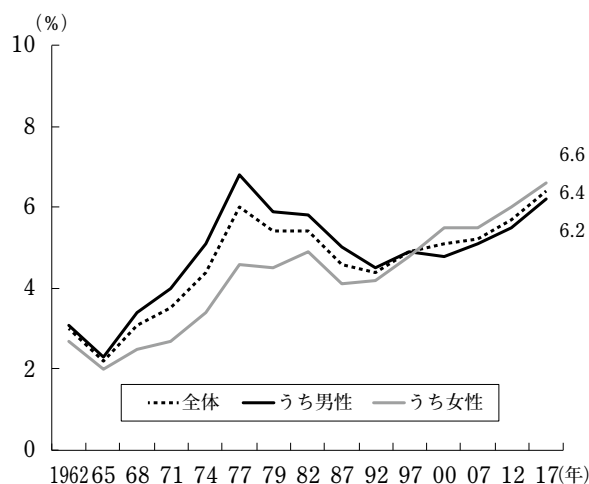
近年、働き方改革の推進の一環として副業を解禁（制度化）する企業が増えている。グローバル企業の商社やメーカー、従来の働き方に捉われない新興のIT企業などでの副業解禁が目立つ。一方、地域金融機関は個人情報を取り扱うことなどから副業の解禁に消極的だったが、前述のモデル就業規則の改定以降、解禁のあり方を模索する動きが強まっている。情報セキュリティの強化により、これまで課題とされた情報漏洩リスクが低減したことも解禁を後押ししていると考えられる。

(注)1. 本稿では、副業・兼業ではなく、副業に統一する。

図表1 副業者比率の推移



図表2 追加就業希望者比率の推移



(備考) 1. 正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の合計
 2. 図表1・2ともに総務省「平成29年就業構造基本調査の結果」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 副業解禁の目的

組織の活性化や生産性向上	多様なキャリアやパーソナリティを有する従業員が同じ職場で働くことで、組織の活性化や生産性向上が期待される。
従業員のスキル・モチベーション向上	自行庫内では得られない経験や人的ネットワークなどを蓄積できるので、従業員のスキル・モチベーション向上が期待される。
優秀な従業員の雇用確保	より高いステップを目指す従業員の中途退職の防止や、新卒および中途採用時のPR効果が期待される。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ここにきて地域金融機関が副業の解禁に注目する理由は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のスキル・モチベーション向上、③優秀な従業員の雇用確保への期待などが考えられる(図表3)。

① 組織の活性化や生産性向上

多種多様なキャリアやパーソナリティを有する従業員が同じ職場で働くことで、組織の活性化や生産性の向上が期待される。ワークスタイルの異なる従業員が活躍するなか、組織内に新しい知見の取得や多様な価値観の共有、さらには異業種などとの人的ネットワークの拡大も見込まれる。

② 従業員のスキル・モチベーション向上

副業に携わる従業員は、自行庫内の日常業務では得られない経験ができ、更なる業務スキルの向上や人間的な幅の広がりが期待される。また、自身の価値観や人生設計に沿った柔軟な働き方が可能となるので、自己実現・ワークライフバランスに重点を置く従業員のモチベーション向上につながる。

③ 優秀な従業員の雇用確保

より高いステップを目指す従業員が副業に携わることで、自行庫内に留まりながら他社でのチャレンジも可能となる。そのため、優秀な従業員、現在の業務内容に不満を抱える

従業員の中途退職の抑制が期待される。また、副業という柔軟な働き方を認める方針を打ち出すことは、新卒採用および中途採用時のPRポイントとなり得る。

師を行ったり、専門書籍を執筆したりすることが想定される。自身で起業し、日常業務とは別に専門業務を受託する働き方なども考えられる。

2. 想定される副業のタイプ

地域金融機関の従業員に適した副業を挙げると、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現を図るための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業に分類される(図表4)。なお、地域金融機関の従業員の間には、両親からアパート経営を相続するケースや、休日に先祖代々の田畑で(兼業)農家を営むケースなどもあるだろう。本稿では、こうした相続などを理由に取り組んでいる副業については対象外とする。

① 専門性を高めるための副業

スペシャリスト的な役割の期待される従業員が自行庫の業務では得られない経験やスキルを積むための副業である。従業員のレベルアップを通じ自行庫の業務の高度化や、従業員自身のモチベーション向上が見込まれる。例えば、法務部門の従業員が大学の非常勤講師

② 自己実現のための副業

趣味の延長や日常生活の問題意識を解決するために取り組む副業である。独立して生計を立てるのは難しいが、趣味を活かして収入を得るケースなどがあるだろう。例えば、地元スポーツチームの指導者や、グルメ・旅行記の執筆活動が想定される。ワークライフバランスを重視する従業員にとっての満足度が向上するほか、50代以降のベテラン層のセカンドキャリア形成での貢献が期待される。

③ 地域貢献・地域活性化のための副業

人手不足に苦しむ地元企業などを応援するための副業である。地域貢献や地域活性化の側面が強い活動で、有償のボランティア活動に近いと位置付けられる。これまでは、従業員の出向・転籍を通じて地元企業などを支援するのが一般的だったが、全ての先が従業員の受入れを求めている訳ではない。また、無

図表4 副業の分類

専門性を高めるための副業	従業員自身がより高いスキルを身に付けるための副業。例えば、大学の非常勤講師などが想定される。 一般に日常業務との親和性が高い副業を指す。
自己実現のための副業	趣味の延長や日常生活における問題意識を解決するための副業。例えば、休日の地元スポーツチームのコーチなどが想定される。 一般に日常業務との親和性が低い副業を指す。
地域貢献・地域活性化のための副業	人手不足などで苦しむ地元の企業を支援するための副業。例えば、休日の繁忙時におけるレストランの接客などが想定される。 日常業務との親和性はケースによって異なる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

償で休日の活動を従業員に強制しにくい時代であり、自行庫として手数料を得にくい性格でもある。これらの解決策の一つとして副業という選択肢が登場した。例えば、休日の繁忙時間帯の応援を求める飲食店に対し、従業員が副業という形で自発的に携わることが想定される。

3. 解禁への検討課題等

副業の解禁を検討する際の課題は、①自行庫に適した制度設計、②労務管理などの体制整備、③従業員の副業を認める組織風土の醸成となる(図表5)。

(1) 自行庫に適した制度設計

自行庫として副業を解禁する目的を再確認し、最適な副業のタイプ・諸条件を考える必要がある。専門性の高い業務に携わる従業員のレベルアップや中途退職防止を目的とするなら、前述の「専門性を高めるための副業」の要素を強めるべきだし、ベテラン層のセカンドキャリア形成といった趣味の延長を認めたいなら「自己実現のための副業」の要素を強めることが望ましい。それによって業務時間中の副業を認めるのか、業務時間外の副業に限定するのかなどが決まってくる。

(2) 労務管理面などの体制整備

従業員の健康管理などを踏まえた体制整備が必要である。自行庫での業務に加え、副業に携わることで従業員が過重労働に陥る危険がある。体調を崩して日常業務に支障が出ては副業を解禁する意味も低下するだろう。そこで、副業を希望する従業員に対し事前申告や事後報告を義務付ける必要がある。また、副業の許可にあたり情報管理などの誓約書を従業員が提出することも求められる。

(3) 従業員の副業を認める組織風土の醸成

従業員が副業に携わりやすい組織風土を醸成する必要がある。従業員の間で「副業＝後ろめたいもの」と思われたのでは、制度の定着は難しい。自行庫として、多様な働き方・価値観を認めるなか、副業を後押しすることが不可欠である。また、副業に携わる従業員に対して公平な評価を行うことも求められる。

4. ライフネット生命保険株式会社の取組み

2020年3月現在、従業員の副業を解禁済みの地域金融機関は数行庫に留まり、また実際の副業者も限定的である。そこで本稿では副業の解禁で先行するライフネット生命の取組

図表5 主な検討課題

自行庫に適した制度設計	自行庫の導入目的を再確認し、最適な副業のタイプ・諸条件を考える必要がある。
労務管理などの体制整備	従業員の健康管理などを踏まえた体制整備が求められる。通常は事前申告・事後報告の義務付けなどが必要である。
従業員の副業を認める組織風土の醸成	副業を希望する従業員にとって、副業＝後ろめたい活動と思わせないように、自行庫として副業を応援する必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

みを紹介する。

(1) 副業解禁の目的

オンライン生保のライフネット生命は、2010年から従業員の副業（複業）を認めており、組織の活性化や従業員のモチベーション向上を実現している（図表6）。

同社では、「副業」を「複業」と表現する。これは、一般的に使用される副業の場合、どちらかの企業がメインで、もう一方はサブといった主と従の関係が存在するためである。それに対し、「複業」は、主・従の概念が乏しく、兼業に近いニュアンスなので、同社では複業という表現を用いている。そこで同社の取組みについては「複業」と表記する。

同社は、創業間もない2010年から複業を従業員に認めていた。当初より事前申請に応じる形で、社員一人ひとりの多様な働き方を応援している。

複業解禁の目的は、「社員が社内では得難い経験を社外で得ることにより成長を果たすことや、社外の経験で得たスキル・ノウハウを活かし社内で一層の活躍をすること」としている。企業として複業を認めることで、従

図表6 ライフネット生命保険株式会社の概要

企 業 名	ライフネット生命保険株式会社
所 在 地	東京都千代田区麹町
設 立	2006年10月 (営業開始は2008年5月)
資 本 金	121億5,759万円 (2019年8月9日現在)
従 業 員	146人

(備考) 2019年3月末

業員は獲得したスキルなどを横展開でき、組織内への相乗効果が発現される。従業員一人ひとりと同社の成長に複業が貢献すると考えている。

(2) 複業の内容

同社の複業は、①正社員に認められている複業と、②複業を前提とした採用形態であるパラレルイノベーターによる複業とがある（図表7）。なお、パラレルイノベーターについては後述する。

① 対象・内容

同社は従業員（正社員）を対象に複業を認めており、全体の約1割が複業に携わっている。雇用形態は、同社と雇用契約を結び、複業先についてはフリーランスなどの扱いである。従業員が複数の企業と雇用関係を締結するタイプの複業ではない。複業に伴う所得税の支払いについては、複業者が自ら確定申告を行うこととしている。

複業の内容は、競合他社での勤務禁止など

図表7 複業の仕組み(フルタイム社員の場合)

雇用形態	同社と雇用契約を締結し、複業先はフリーランスなどの扱い
勤務日数	週5日 (フレックスタイム制度などあり)
複業の内容	競合他社で勤務不可などを除き原則自由（事前申請が必要）
手 続 き	人事総務部に申請書と誓約書を提出
複業の時間	業務時間外の活用 (業務終了後、休日など)
そ の 他	期間限定の複業も可能

(備考) ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の他は原則自由である。現在、人事コンサルタント、サイト作成、システム会社経営、大学の非常勤講師など様々である。

② 手続き・復業時間

復業を希望する従業員は、人事総務部に申請書を提出する必要がある。これまで却下した事例はないが、人事総務部は必要に応じて申請を却下できる。従業員は、合わせて情報管理などに関する誓約書を提出する。

同社はフレックスタイム制度（コアタイム10-15時）を導入している。そこで復業者は、コアタイム以外の平日や土日で復業に取り組む。業務時間中に復業をする訳ではないので、複雑な申請手続きなどは不要である。ただし同社は、復業者の過重労働などに注意を払っており、仮に日常業務に支障をきたす復業者が出た場合、本人との面談を経て、当該復業を中止させることも可能である。

そのほか、復業の期間は様々で、外部のコンサルティング契約が終了した段階で復業を終了する従業員などもみられる。

(3) 高度専門職嘱託社員

自身の高度な専門性を活かして、フルタイムではない勤務をする雇用形態である。これは、個人事業主や会社を経営する人が同社に勤務するなどの事例を想定したものである。現在、システム部門には会社を経営しながら同社に週3日勤務をする高度専門職嘱託社員が存在する。

(4) パラレルイノベーター

同社には、「パラレルイノベーター」採用が存在する（図表8）。新卒から復業をする人を想定しており、雇用形態、勤務日数を含む労働条件や年収は個別に相談して決める。

図表8 パラレルイノベーターの概要

雇用形態	応相談
勤務日数	応相談（週3~4日）
処遇など	応相談
その他	正社員への転換制度あり

（備考）ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) 評価等

① 効果・メリット

将来、専門家として独立開業や趣味の延長で生活したいとの潜在的な希望を持つ従業員は一定数存在すると考えられる。同社は、正社員としての復業に加え、高度専門職嘱託社員、パラレルイノベーター等の仕組みがあるので、中途採用・新卒採用の両面で好影響がある。多様な働き方に魅力を感じた優秀な学生などの応募が多い。

効果測定は難しいが、中途退職の抑制効果もあると思われる。『他にやりたい事があるので会社を辞めます。』ではなく、『とりあえず復業でチャレンジしてみます。』という声が届いている。

復業者が集まって、日常の業務だけでは得られないノウハウやスキルを共有する場も生まれている。同社内に新しい発想やイノベーションを生む土壌となっており、今後成長エンジンとなる可能性もある。

② 今後の検討課題

今後の課題は、複数の企業と雇用契約を結ぶ複業者への対応である。その場合、複業先の企業での勤務時間を含む労務管理などが発生するため、新たな制度設計やシステム対応などが必要となる。

おわりに

多様な働き方を認める社会への転換が求められるなか、地域金融機関だけでなくメガバンクも副業を解禁する方向である。定年退職まで同じ会社で働き続けるといった終身雇用

制度が崩壊しつつある現在、新卒採用や中途採用でのPR効果、優秀な従業員の中途退職を防止するためにも副業解禁は必要との認識がある。それ以上に自行内のイノベーションや新しい価値を創造するためには、多種多様な人材の活躍が不可欠との考え方があるようだ。

信用金庫の場合は、地域活性化や地域貢献の面からも副業を解禁する意味があるのではないか。地域コミュニティの一員として、信用金庫の役職員が副業という選択肢を用いて地域企業などを応援する仕組みを構築することは有益だと考えられる。

〈参考文献等〉

・総務省『平成29年 就業構造基本調査の結果』



信用金庫の生産性向上への取組み

－住友生命WPIプロジェクト－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 業務粗利益OHR、生産性向上、働き方改革、会議運営の見直し

(視 点)

多くの信用金庫で貸出金利息の減少や役務取引等利益の伸び悩みが深刻化するなか、単純なコスト削減ではない生産性向上による収益力の強化が不可欠とされる。なかでも本部業務の生産性向上が信用金庫にとって喫緊の経営課題と位置付けられ、各信用金庫は改善に向けた創意工夫を凝らしている。

他業界に目を向けると、生命保険会社の生産性向上策が活発である。住友生命保険相互会社は、2018年度に社内プロジェクト「WPI (ワーク・パフォーマンス・イノベーション)」を立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上を開始した。職員の意識改革も進み、総労働時間の削減などで効果が現れつつある。そこで本稿では、同社の取り組むWPIプロジェクトのうち、信用金庫の問題意識が高い社内会議の運営改革を中心に取り上げる。

(要 旨)

- 2018年度の信用金庫の業務粗利益OHRは、コスト削減が奏功し前期比0.6ポイント改善（低下）の79.23%となった。
- 信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、生産性向上に基づく収益性の改善が不可欠である。なかでも本部業務の生産性向上への注目度が高い。
- 住友生命保険相互会社は、2018年度にWPIプロジェクトを立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上に乗り出した。
- 社内会議の運営改革では、①会議手段の変更（ペーパーレス会議）に加え、②会議開催回数の見直し・参加人数の最少化、③会議運営のルール化を実施した。
- 職員の9割近くに働き方改革・生産性向上の意識が浸透し具体的な成果も現れ始めるなど、今後も同社の取組みが注目される。

はじめに

多くの信用金庫で貸出金利息の減少や役務取引等利益の伸び悩みが深刻化するなか、単純なコスト削減ではない生産性向上による収益力の強化が不可欠とされる。なかでも本部業務の生産性向上が信用金庫にとって喫緊の経営課題と位置付けられ、各信用金庫は改善に向けた創意工夫を凝らしている。

他業界に目を向けると、生命保険会社の生産性向上策が活発である。住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPI(ワーク・パフォーマンス・イノベーション)プロジェクト」を立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上を開始した。職員の意識改革も進み、総労働時間の削減などで効果が現れつつある。そこで本稿では、同社の取り組むWPIプロジェクトのうち、信用金庫の問題意識が高い社内会議の運営改革を中心に取り上げる。

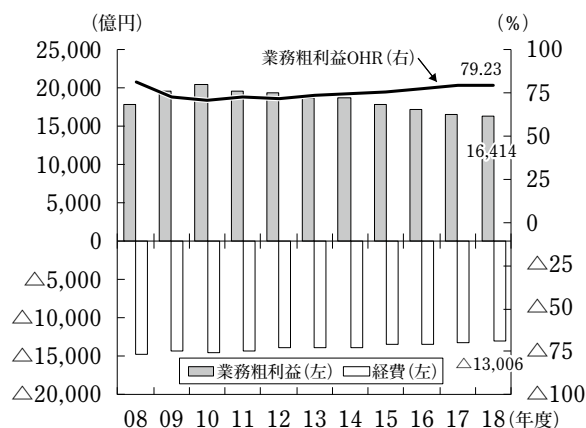
1. 信用金庫の業務粗利益OHRの推移

信用金庫の生産性向上への取組状況として、代表的な指標である業務粗利益OHRの推移を確認する。

(1) 業務粗利益OHRの状況

信用金庫の業務粗利益OHRは、リーマンショックの発生を受け2008年度に80%を超えた後、2010年度には70.83%にまで改善(低下)した(図表1)。その後、利益水準の低下などから再び悪化(上昇)傾向にあり、2018年度に79.23%となった。

図表1 業務粗利益OHRの推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。
2. 切捨ての関係で合計が一致しない場合等がある。
3. 図表1から4まで信用金庫ディスクロージャー誌より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業務粗利益OHRを業務粗利益と経費に分解すると、業務粗利益は2008年度から2018年度までに8.8%減少し、1兆6,414億円となった。一方、経費は2008年度比11.0%減少の1兆3,006億円となり、経費削減が奏功する形で業務粗利益OHRの悪化が抑制されたとみられる。

(2) 地区別・預金規模別の状況

2018年度の地区別の業務粗利益OHRは、6地区で前期比改善し、5地区で前期から悪化した(図表2)。地区別には近畿の74.76%から北陸の86.69%まで開きがみられる。2008年度との比較では、四国の悪化が目立つ。

2018年度の預金規模別の業務粗利益OHRは、5,000億円未満の5階層が80%台となり、また「1兆円以上1兆5,000億円未満」の階層の74.84%が最も低かった(図表3)。2008年度との比較では、「1兆5,000億円以上」が悪化している。

図表2 地区別の業務粗利益OHR

(単位：%、ポイント)

地区別	2008年度	2014年度	2017年度	2018年度			
	OHR	OHR	OHR	OHR	08年度比増減幅	14年度比増減幅	17年度比増減幅
北海道	75.90	69.19	76.23	77.21	1.30	8.01	0.98
東北	85.88	76.51	81.87	82.56	△3.31	6.05	0.68
東京	78.46	77.38	79.49	78.52	0.06	1.13	△0.97
関東	80.86	76.11	83.18	82.85	1.98	6.73	△0.33
北陸	102.07	80.74	88.58	86.69	△15.37	5.95	△1.88
東海	90.28	75.25	82.04	80.74	△9.53	5.48	△1.29
近畿	77.09	71.82	76.00	74.76	△2.33	2.94	△1.23
中国	84.30	77.46	82.71	85.30	1.00	7.83	2.58
四国	51.90	50.49	60.50	61.15	9.25	10.66	0.65
九州北部	82.68	75.63	80.41	79.56	△3.11	3.93	△0.84
南九州	84.62	76.97	80.26	81.12	△3.49	4.14	0.86
全国	81.27	74.48	79.84	79.23	△2.04	4.75	△0.60

(備考) 沖縄県は全国に含む。

図表3 預金規模別の業務粗利益OHR

(単位：%、ポイント)

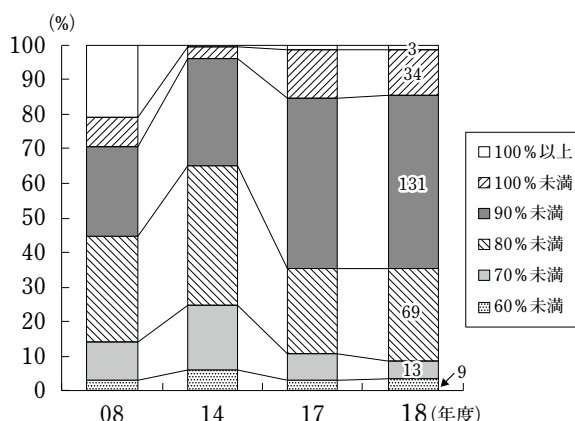
地区別	2008年度	2014年度	2017年度	2018年度			
	OHR	OHR	OHR	OHR	08年度比増減幅	14年度比増減幅	17年度比増減幅
～1,000	86.07	74.16	80.55	84.83	△1.23	10.66	4.27
～1,500	89.40	78.60	81.36	81.40	△7.99	2.80	0.03
～2,000	87.95	76.39	81.05	81.06	△6.89	4.67	0.01
～3,000	91.11	77.67	84.30	83.56	△7.54	5.89	△0.73
～5,000	90.72	73.27	80.89	80.60	△10.11	7.32	△0.28
～7,000	83.27	71.23	80.67	79.50	△3.76	8.27	△1.16
～10,000	78.75	71.86	79.29	77.98	△0.76	6.12	△1.30
～15,000	77.27	70.94	75.33	74.84	△2.42	3.90	△0.48
15,000～	75.91	77.34	79.99	79.41	3.49	2.07	△0.57
全国	81.27	74.48	79.84	79.23	△2.04	4.75	△0.60

(備考) 沖縄県は全国に含む。

(3) 信用金庫別の状況

2018年度の信用金庫別の業務粗利益OHRは、前期比改善が145金庫、前期比悪化は114金庫であった。このうち2年連続で改善した信用金庫が39金庫ある。さらに3年連続で改善した信用金庫が8金庫、4年連続で改善となると3金庫あった。

図表4 信用金庫別の業務粗利益OHR



2018年度の信用金庫別の構成比は、①70%未満が22金庫、②70%以上90%未満が200金庫、③90%以上は37金庫であった(図表4)。ちなみに50%未満が4金庫、100%以上は3金庫あった。

2. 本部業務の生産性向上に向けて

信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、生産性向上に基づく収益性の改善が不可欠である。現在、多くの信用金庫が収益力を高めるため、貸出金や手数料収入の推進、市場運用の強化に力を入れている。また、経費削減に向け人件費および物件費の抑制にも取り組んでいる。ただし収益性の改善は、収益力の強化と経費の削減の両立が求められる施策であり、両施策をバランスよく取り組むなかで生産性の向上が実現すると考えられる。

近年、メガバンクや地域銀行は生産性の高い組織体制を実現するため、本部人員を削減し営業現場に人員を再配置する動きが活発である。一方、信用金庫をみると足元の本部人員比率は3割程度とされ、過去10数年に亘り

拡充傾向にある。この背景に、①営業店事務の本部集中、②商品・サービスの拡充、③営業活動を支援する担当者の配置に加え、④経営管理やガバナンス機能の強化などが求められたためであろう。

信用金庫を取り巻く環境は、前述の収益性の低下に加え採用難などから人手不足の深刻化が懸念される。そうすると他業態と同様、信用金庫も本部業務を効率化し生産性を高めていくことが求められる。今後は、拡充すべき部門の人員を増やす一方で、本部全体では効率化に取り組む必要がある。本部業務を洗い出し、無駄な業務・重複する業務などの削減、本部業務のアウトソーシング、部門の統廃合などが進展しよう。

3. 住友生命保険相互会社のWPIプロジェクト

本稿では、信用金庫以外の先進的な取り組みとして住友生命保険相互会社の生産性向上・働き方改革を紹介する（図表5）。同社は社内プロジェクトとして「WPIプロジェクト」を立ち上げ、顧客、社会、会社・職員の共有

図表5 住友生命保険相互会社の概要

会社名	住友生命保険相互会社
創業	1907年（明治40年）5月
本社所在地	大阪府大阪市（本社） 東京都中央区（東京本社）
従業員数	42,954名 （職員10,973名、営業職員31,981名）
営業拠点数	支社：87、支部：1,451

（備考）2019年3月末

（注）1. Creating Shared Valueの略。企業による経済利益活動と社会的価値の創出（＝社会課題の解決）を両立させること。

価値の創造に取り組んでいる。

（1）PJ立上げの経緯・目的

同社は2015年度からワークスタイルイノベーション運営に取り組み、トップダウンによる業務削減、総労働時間削減運営などの働き方改革を推し進めていた。しかしながら、同社を取り巻く社会環境や経営環境の変化は想像以上に速く、同社が持続的な成長を図るためには、もう一步踏み込んだ業務改革の実施が必要だと考えた。そこで同社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を立ち上げることにした。

WPIプロジェクトのWPIとは、ワーク・パフォーマンス・イノベーションの略である。同プロジェクトは、一人ひとりの職員が、仕事に対する意識と行動を改め新たな働き方を実施するなか、同社として顧客目線で生産性の向上を図り、顧客、社会、会社・職員の間で共有価値（CSV^{（注1）}）を創造していく活動である（図表6）。同プロジェクトでは、これまでの働き方の課題を5つの視点から洗い出し、目指すべきこれからの働き方を提示している。

（2）組織体制

WPIプロジェクトでは、部門横断的な課題に対応するため、各部の室長クラスからなる組織横断PTを設置し、本部の勤労部が事務局を務める。同PTは、月に2回、生産性向上に資する業務改革案などを話し合い、適宜実施していく。

図表6 WPIプロジェクト全体像～意識と行動の変革～

視点	従来散見される働き方	これからの働き方
①時間あたり生産性	<ul style="list-style-type: none"> ・できるだけ時間をかけて、より精度の高いアウトプットを求める ・どれだけ長く時間をかけても評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた時間のなかで、適正水準のアウトプットを求める ・どれだけ成果をあげたか、どれだけ効率的にできたか評価
②お客さま本位の仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・内向きな管理・トレース業務が中心の仕事 ・現状維持の仕事 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さま・マーケットを向いた業務中心の仕事 ・受け手目線、全体最適な仕事 ・現状を変革する創造的な仕事
③スピード感のある仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・過剰な事務チェック・リスクをとらず正確性重視の仕事の進め方(お客さま対応・社内申請業務) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定のリスクを許容したスピード重視の仕事の進め方(お客さまの手続きや社内ルールの簡素化)
④多様性に富んだ働き方	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容や個人事情に関わらず画一的な勤務ルールに則った仕事スタイル 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な価値観や柔軟な働き方を認め尊重する(多様なお客さまニーズやマーケット、職員自身のライフスタイルに対応した仕事の進め方)
⑤健康経営自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働も厭わず働き、日常的な社内交流に留まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・メリハリ勤務により捻出した時間を社外との交流や自己啓発に充てる ・お客さまだけでなく、職員自身も健康増進

(備考) 住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、同プロジェクトの推進にあたっては、経営トップの強いバックアップがある。業務改革を実現するためには、昔からの慣習やワークスタイルなどのいわゆる抵抗勢力の排除が不可欠である。経営トップが率先して業務改革に取り組むことで、同プロジェクトの実効性も高まり、働き方改革・生産性向上に繋がっていると見える。

4. 社内会議の運営改革

同社のWPIプロジェクトの活動領域は多

岐に亘る。以下では、信用金庫の関心が高い社内会議の運営改革に焦点を充てて紹介したい。

(1) 既存業務の見直し

既存業務の見直しを行うにあたり、同社は顧客本位の本当に取り組むべき必要な業務と、過去からの慣習などで継続しているだけの業務に切り分け、改善策を検討した(図表7)。

社内会議については、詳細な資料作成や関係者への事前説明など報告部門や事務局の負

図表7 見直しの分野

報告・トレース業務	他部門や下部組織に必要な以上に報告を求めているか。(→報告・トレース業務は原則廃止)
社内の会議	長時間の会議を従来やってきただけで、見直しをせず続けているか。
ペーパーレス・電子化	電子化可能な業務を理屈づけて、従来の紙ベースで続けているか。
過剰品質	部下に過剰な社内資料を要求していないか。
前例踏襲	職場における単なる言い伝えを根拠に実施している仕事がないか。

(備考) 図表7から9まで住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

担が重い、長時間かつ高頻度の会議開催などが課題として挙げられ、抜本的な改善が求められた。

(2) 会議運営の見直し

同社は、①会議手段の見直し、②会議回数の削減と参加人数の最少化、③会議運営のルール化を実施し、社内会議の運営改革に取り組んでいる（図表8）。

① 会議手段の見直し

社内会議は原則ペーパーレスで実施することにし、これによって紙媒体の資料の印刷や差替えに要する時間を効率化でき、また印刷コスト削減、環境問題への配慮などの効果も期待される。

会議資料を事前に参加者に送付することで、実際の会議時間はより活発な議論を行えるようにしている。

② 会議回数の削減と参加人数の最少化

定例会議の必要性などを再確認し、会議回数そのものの削減に取り組んでいる。ま

た、一つひとつの会議について参加するべき役職員を明確にすると同時に、部門長などの同席者についても最低限にした。

③ 会議運営のルール化

社内会議の運営ルールを明確にし、社内で徹底させている。会議の時間を1時間以内とし長時間の会議開催を止めたり、早朝や夜間の会議を原則として禁止にしたりしている。例えば会議のスタート時間が早朝だと、さらに早く事務局職員が出勤するなどの問題があると考えた。

また議事録の作成内容についても、詳細な議事録が求められる会議と簡素化対応が可能な会議とを明確にした。

④ その他、業務プロセスの見直し

社内会議の運営改革と並行して、同社は業務プロセスを大幅に見直している（図表9）。このうち「20%スタート・80%クロージング」とは、仕事完成度2割の段階で依頼者（上司など）に方向性の確認を行い、完成度8割の段階で期待の達成度合を確認する

図表8 会議運営の効率化策

① 会議手段の見直し（ペーパーレス会議（Web会議）の利用）
② 会議回数の削減と参加人数の最少化
③ 会議運営のルール化
○ 資料は原則ペーパーレスとし、作成様式を「A4横」に統一する。
○ 意思決定を行う会議は、必ず事前に参加者に会議資料を送付する。
○ 通常会議は1時間以内の開催とする。
○ 会議の開催時間は、原則10時から16時の間とする。
○ 議事録は必要な場合のみの作成とする。

図表9 業務プロセスの見直し例

・ 権限と責任を明確化し、従来以上に意思決定スピードを上げる。
・ 「20%スタート・80%クロージング」制度を導入する。
・ 上司・役員あて案件説明を簡素化する。
・ 読上げ原稿や手持資料などの作成を簡素化する。
・ 慣習的虚礼を廃止する（着任時の挨拶回り、飲食時翌日のお礼等）。
・ パソコンの「スケジューラー（予定表）」などを活用する。
・ 電話・チャット・メールなどの最適な連絡手段を選択する。

ものである。同社は専用のロゴを作成し、社内資料に押印（貼付）することを徹底している。例えば会議資料案が完成した後に上司などに説明するのではなく、2割の段階、8割の段階で会議資料を共有し、会議資料の再作成や軌道修正を省く狙いがある。説明を受けた上司などは2割段階の会議資料に対して、的確な方向性を示すことで手戻りを防止し、8割段階の会議資料に対しては、過剰品質防止の観点から表現や体裁などの細かい指示を行ってはいない。

社内会議の場で説明する上司や担当役員などに対する担当者の事前説明を簡素化し、関連部門への根回しも不要とした。また、会議当日の発表者の読上げ原稿や手持資料も最低限にするよう徹底している。同社の社内会議では、本質的な部分について議論することにしており、重箱の隅を突くような質問、体裁やレイアウト、さらには単純な誤字などへの意見などが出されることは殆どない。

また、社内会議の席上で出た質問について、報告者は必ずしも即答する必要がなく、会議終了後に調べたうえで回答すれば良い。そのため、質問に備えた詳細な手持資料の作成、報告者が質問への回答に窮した時のための担当職員の同席などが不要となっている。

(3) 評価

WPIプロジェクトの活動もあり、同社の働き方改革・生産性向上は着実に進んでいる。2018年度に実施した職員向けアンケートでは、『あなたは会社や自所属における「WPIの取組み」を理解し実践している。』が73.9%となった^(注2)。また、『あなたは、普段から「時間」を意識して、労働時間削減（早帰り・休暇取得の推進等）・生産性向上に取り組んでいますか。』に対し、88.4%がそう思う・ややそう思うと回答しており、社内浸透が進んでいると考えられる。

具体的な成果として、総労働時間削減状況を見ると、2016年度から2017年度は2.9%削減、2018年度は4.9%削減となった。同社では2019年度の目標を2016年度比10%削減に掲げ、取組みを強化している。

おわりに

信用金庫の本部業務の生産性向上が進みにくい理由の一つに会議資料・報告資料の量が多く、また品質（内容）が求められることが挙げられる。事例で紹介した住友生命保険相互会社のように、社内会議のルール化を徹底するだけでも無駄な業務などが見直され、ひいては生産性向上を実現できると考える。

(注)2. 「そう思う」と「ややそう思う」の合計

SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1

－地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例から－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

吉田 哲朗

(キーワード) 地方公共団体のSDGs推進、地域創生、信頼関係の構築・伸張の2段階過程

(視 点)

政府が「SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり」を提唱したことを受け、地方公共団体は「社会・環境問題への取組み」と「地域活性化」の要素を持つ施策が求められている。基本的には費用計上を前提とする「社会・環境問題への取組み」の施策と財政面の改善を期待できる「地域活性化」の施策は方向性が異なるため、両者の接合には工夫が求められる。「SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関」シリーズでは、地方公共団体が両者を接合するための方法論と地域金融機関の関与の方法を考察する。

本論文では、政府主催の「第2回ジャパンSDGsアワード」でSDGs推進副本部長賞の表彰を受けた鹿児島県大崎町とそこに深く関わっている鹿児島相互信用金庫の事例を取り上げる。

(要 旨)

- 政府が「SDGsを原動力とした地方創生」を提唱し、潤沢な補助金も準備されているが、規模の小さい地方公共団体は、補助金等があってもマンパワーやノウハウに限界がある。
- 補助金を目当てに業者等に丸投げすれば、過去にハコモノ行政と批判されたような需要側のニーズを無視した過大な設備や事業にSDGsのラベルを貼った施策が提案されかねない。
- 地方公共団体としては、既存の「社会・環境問題の取組み」をベースに「地域活性化」へと発展させるか、その逆を行う等により、両者を接合することが効果的である。
- 本論では、その仕組みを地域活性化の施策として取り上げた「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」の援用に求め、12年間ゴミのリサイクル率日本一を誇る鹿児島県大崎町を事例として検証し、同町のゴミの分別廃棄・回収・リサイクル活動が確かに当該2段階過程を通じていることを検証している。
- ただし、当該施策は町民にネガティブな施策（27品目のゴミ分別）を含むものであり、地方活性化より難易度が高く、まず町役場の職員が当事者となり、対話と行動で町民を当事者としていくことが求められる。
- 大崎町は、町民との信頼関係を基に地域活性化への道筋を開いている。次回以降はその道筋を観察し、両者を統合する方法論を考察するとともに、そこに鹿児島相互信用金庫がどのように深く関わったかを明示することで地域金融機関の関与方法を考察する。

1. 地方公共団体のSDGsを原動力とした地域創生について

極度の貧困と飢餓の撲滅等、8つの目標の達成を掲げたミレニアム開発目標(MDGs: Millennium Development Goals)が2015年に期限を迎えることに伴い^(注1)、同年9月の国連サミットでは持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)が採択されている。SDGsは「貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指す普遍的な行動を呼びかけるもの^(注2)」であり、「経済、環境、社会分野の3つの側面に統合的に対応するための目標^(注3)」とされる。

SDGsは日本でも広がり始め、地方公共団体のSDGs推進にも注目が集まりつつある。2019年1月に公表された政府の「SDGsアクションプラン2019」では、「SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり」が提唱され^(注4)、様々な補助金が予算化されている。地方公共団体向けに内閣府が用意した「地方創生推進交付金」だけでも1,000億円が用意されている(内閣府地方創生推進事務局:2019)。

さて、SDGsは、経済・社会・環境に統合的に対応するための17のGoal(図表1)と169のTargetを掲げ、対応は各団体に一任する枠組みを持つ。換言すれば、地方公共団体は対応策を自ら考えなければならないことを意味する。一方、特に規模の小さい地方公共団体は必要最低限の人数で運営され、補助金等があっても、マンパワーやノウハウに限界がある。例えば、総務省は、過疎地区の地方公共団体に対し、地域力の維持・強化に資する活動のための人材提供を金銭面で支援する「地域おこし協力隊」の制度を施行している。初年度の2009年度こそ31団体、採用89名の利用に留まったが、2019年度は1,061団体、採用5,349名と利用が拡大しており^(注5)、これらの不足が深刻であるとわかる。地域お

図表1 SDGsにおける17のGoal



(出典) 外務省HP^(注6)

(注)1. 詳細は、国連開発計画(UNDP)在日代表事務所HPを参照のこと。

国連開発計画(UNDP)在日代表事務所HP:

<https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sustainable-development-goals.html> (2019.10.10参照)

2. 外務省(2018)『「持続可能な開発目標」(SDGs)について』

外務省HP:https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf (2019.5.21参照)

3. 詳細は、GRI, UN Global Compact, and WBCSD編、公益財団法人地球環境戦略機関の『SDG Compass SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』を参照されたい。

・SDGs Compass HP(邦訳):

https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf (2019.10.17参照)

4. 詳細はSDGs推進本部(2018)を参照のこと。

5. 詳細は、総務省HPの「地域おこし協力隊」を参照のこと。

同省HP:http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_03000066.html (2019.10.8参照)

6. 外務省HP:https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf (2019.10.11参照)

なお、国連広報センターの「持続可能な開発目標カラーホイールを含むSDGsロゴと17のアイコンの使用ガイドライン」を確認している。

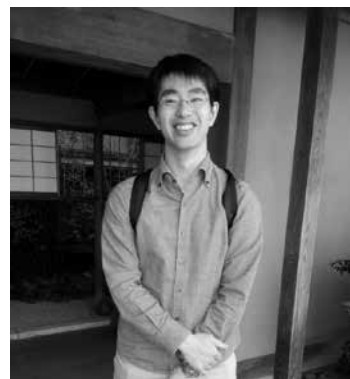
こし協力隊が地方公共団体のノウハウやマンパワーの不足を補う構図は、人口1万人規模の鹿児島県長島町でも顕著に見られる（吉田2018b;2019a,b）。規模の小さい地方自治体がSDGsを推進するにはこれらの不足への対応も課題といえよう。

2. 地方公共団体の地域創生について

吉田（2018a）は、地域活性化を「人口の社会増（流入－流出>0）を意識し、地域経済の活性化を目的に含む様々な試み」と規定する。その上で、地域活性化の成功には、補助金等を前提にした供給側の論理ではなく、需要側の地域住民等のニーズに適合し、彼らに受容される地域経済の活性化及びそれが人口の社会増（流入－流出>0）につながる施策を策定・推進する役割を地方公共団体が担うことが不可欠と主張している。地域住民に受容される施策とは、地域住民が各々の立場で自主的に参加し、その地域での生活を選好するよう促す施策を意味する。当該議論は、政府の『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2018改訂版）^(注7)』で述べられている「地方の『しごと』が『ひと』を呼び、『ひと』が『しごと』を呼び込む好循環を確立し、地方への新たな人の流れを生み出すこと、その好循環を支える『まち』に活力を取り戻し、人々が安心して生活を営み、子供を産み育てられる社会環境をつくり出すことが急務である」との議論と整合する。また、「地方にし

ごとをつくり、安心して働けるようにする」、「地方への新しいひとの流れをつくる」、「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」、「時代に合った地域をつくり、安心なくらしを守るとともに、地域と地域を連携する」という4つの基本目標とも齟齬がない。よって、本論文では政府の「SDGsを原動力とした地方創生」における地域創生の施策について、鹿児島県長島町の前副町長（現総務省）井上貴至氏（図表2）の「信頼を創り、つなげる」との考え方を発展させた地域活性化の議論（吉田2018b）を援用する。同論では、需要側の地域住民に受容される地域活性化の施策について、①「地域住民との徹底的な対話によって、彼らの特性（できること）と要望（やりたいこと）を把握することで信頼関係を創り、地域活性化の当事者とする過程」と②「信頼関係を地域外にも広げ、地域内外の当事者の『人のつながり』で当事者の特性と要望を調整する過程」で構成される「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経

図表2 井上貴至氏



（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 詳細は首相官邸HPを参照のこと。

同HP： <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/honbukaigou/h30-12-21-shiryoku1.pdf>（2019.10.16参照）

て策定されるとする。同過程を経ることで、地域住民と地方公共団体の特性と要望が調整され、必要に応じて外部団体の特性と要望を加えて再調整されるため、需要側の地域住民のニーズに適合し、彼らが受容できる施策となるとケーススタディで観察している（吉田：2018a,b;2019a,b）。

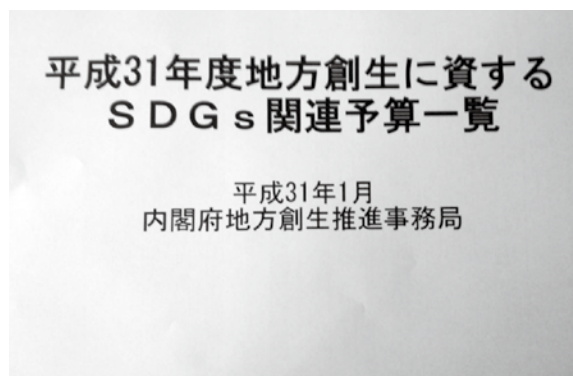
3. 地方公共団体のSDGsを原動力とした地域創生に係る課題と対応方法

(1) 地方公共団体が行うSDGsを原動力とした地域創生の課題

「社会・環境問題への取組み」は、基本的には災害対策、害獣対策や放置自転車対策等の費用項目であり、地域経済の活性化や人口増を通じた収入増が期待できる「地域活性化」とは必ずしも方向性が一致しない。「地域活性化」の重要性は焦眉の課題であるが、「社会・環境問題への取組み」が地域住民に必須の行政サービスを提供している場合には、予算の関係で優先順位をつけざるを得ない状況もありうる。その意味で政府の「SDGsを原動力とした地方創生」は、潤沢な資金が用意され（図表3）、社会・環境問題の取組みと地域活性化を同時に達成する取組みを推奨する枠組みになるため、地方公共団体には福音といえる。

一方で、この枠組みは、補助金を当てにした地域経済の活性化ができるという側面がある点に留意が必要である。地方公共団体が、

図表3 SDGs予算の用意



（出典）内閣府地方創生推進事務局（2018）

ノウハウやマンパワー不足を理由に、補助金目当ての業者等に丸投げすることが可能になるからである。

丸投げされた業者等は、需要側の住民のニーズを無視し、作り手の勝手な都合（以下、「供給側の論理」という。）に基づき、過去にハコモノ行政と批判された地域経済の活性化の施策にSDGsのラベルを貼って提案すると予想される。より具体的には、久繁（2010）が揶揄する「土工学者^(注8)」に相当する業者が、需要を無視した過大な設備や大規模な事業を計画し、その計画にSDGsで提唱される17の目標のラベル（図表1）の何枚かを貼ることで、SDGsの施策として提案することを意味する。この方法が業者等の利益を最大にするからである。当該提案を採用すれば、従来と全く同じ構図となり、利用されない設備の維持費用や赤字化した事業の補填等が地方公共団体の財政を圧迫し、地域活性化に悪影響を及ぼす結末が想定される^(注9)。

本論文の予備調査として、様々な地方公共

（注）8. 久繁（2010）は土木、建築、都市計画、都市工学の技術分野の学者の総称と規定している。

9. この議論は吉田（2018a）を参照のこと。

団体が政府の「SDGsを原動力にした地方創生」に対する具体案を説明する講演会等に参加している。そこでは、街中の空き家を観光客用向けの宿泊施設等へ改装する計画や最新のIT設備を設置して過疎地域と市内中心部の小学校で共同授業を行う計画等、社会的意義の高い具体案が発表されている。一方、全ての計画で初期費用や維持費用が把握され、地域住民が受容する施策であると説明されているとは限らないことを確認している。

(2) 課題への対応－「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」の援用

「供給側の論理」による地域経済の活性化の施策を「社会環境問題の取組み」にリパッケージして提案されるSDGsの施策は、地域住民に受容されず、最終的に地方公共団体の財政を圧迫する結果となる。当該施策を回避するには「社会・環境問題への取組み」の施策の策定に「地域活性化」の「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を援用することが有効と想定される。同過程は「供給の論理」を排除し、地域住民に受容される施策の策定方法を意味するからである。2段階の内、第1段階を「地域住民との徹底的な対話によって、彼らの特性（できること）と要望（やりたいこと）を把握して信頼関係を創ることで『地域の社会・環境問題の取組み』の当事者とする過程」と読み替えれば「地域の社会・環境問題の取組み」も地域住民のニーズを把

握した施策になると考えられる。

4. 本論文^(注10)の目的と検証方法

(1) 本論文の目的

地域経済の活性化や人口増を目的として将来的な財政改善を想定する「A.地域活性化」の施策と地域に必須の行政の提供を目的として現在の歳出を前提とする「B.社会・環境問題への取組み」の施策では方向性が異なるため、各々の施策が平行に策定されるのは当然である。予算、ノウハウ及びマンパワーに制限のある地方公共団体が両者を統合するには、既存のAの施策にBの施策の要素を付加した施策、あるいは既存のBの施策をベースにAの要素を付加して「SDGsを原動力とした地方創生」の施策を策定しようとするのは当然といえる。いずれも「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経ることで、供給側の論理を回避し、需要側の地域住民が受容できる施策が策定されることが考えられる。

よって、地方公共団体がSDGsを原動力とした地域創生を行い、そこに地域金融機関が関与するには、以下の3つの想定を満たす必要があると考える。本論文は当該想定を検証を目的としている。

〈想定①〉

元となるAの施策又はBの施策が「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経て策定され、地域住民に受容される施策となっていること。

(注)10. 本論文は2回シリーズで構成する予定である。全体を通じた議論を示す場合は「本論文」、今回の議論を示す場合は「本論」と記載して区別する。

〈想定②〉

Aの施策にBの施策の要素を付加する、あるいはBの施策にAの施策の要素を付加するには、もう一度「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経ること、その中でA・Bの方向性の違いが調整されていること（AとBの双方を同時達成する施策の策定は①②が同時進行するといえる）。

〈想定③〉

〈想定①〉と〈想定②〉が成立するならば、地域金融機関は地方公共団体と早期に対話して、同過程に参加することで当該地域創生に関与できること。

(2) 調査対象となる地方公共団体について

本論文は、SDGs推進及び地域の社会・環境問題への取組みに積極的であり、かつ地域金融機関との関与が明確な地方公共団体を調査対象とする。そのため、「ジャパンSDGsアワード」の表彰対象となり、地域金融機関が深く関わっていることが確認できる地方公共団体を検索している。その結果、第2回のアワードで「SDGs副本部長（内閣官房長官）賞」を受賞し、鹿児島相互信用金庫（図表4）が深く関与していることが確認された鹿児島県大崎町を調査対象とする。

図表4 鹿児島相互信用金庫本部ビル



（出典）鹿児島相互信用金庫提供

5. 鹿児島県大崎町の概要^(注11)

鹿児島県大崎町（図表5）は鹿児島県の南東部・大隅半島の東側にあり、人口13,037人（2019年6月1日現在）、県庁所在地（鹿児島市）まで約70kmの距離があり、高速道路を利用しても車で約1.5時間かかる。町内に鉄道の施設はない。

主力産業は畜産業で特に肉牛の畜産農家戸数が330戸と多く、10,200頭が飼養されている（2019年2月1日現在）。また、三菱商事のグループ企業で、1,268名の従業員（2017年

図表5 鹿児島県大崎町



（出典）大崎町役場（2019）

（注）11. 詳細は大崎町HPを参照のこと。

大崎町HP：<https://www.town.kagoshima-osaki.lg.jp/index.html>（2019.6.19参照）

3月末現在)を擁し、日本ケンタッキーフライドチキン社で使用する鶏肉の3割弱を提供する(株)ジャパンファームの本社もある。同町にある工場と同町に隣接する垂水市の工場は、あわせて年間生産処理羽数4,100万羽体制を構築している^(注12)。2017年度のブロイラーの生産量は同町が日本一とされる。その他、大根、キャベツ^(注13)、パッションフルーツやマンゴー等の栽培や鰻の養殖業も盛んである。鰻の養殖については、日本一の生産量を誇るとされる企業(まちづくり推進室2010)や同町のふるさと納税の返礼品にも

なっているブランド鰻の生産者もいる。

これらを反映するように、鹿児島県内における大崎町の経済状況は良好といえる。2015年度^(注14)の大崎町の所得は32,840百万円で鹿児島県内43市町村中21位であるが、一人当たり所得は2,480千円で同4位(平均^(注15)2,155千円)である。2006年度を基準にすると、町全体の所得の伸びは+5.33%(同△3.19%)で同4位、一人当たり所得は+20.34%(同+8.25%)で同2位となっており、町全体の所得も一人当たり所得も増加傾向にある。人口増減率は△12.47%(同△10.43%)^(注16)で

図表6 大崎町の人口動態の推移

年度	世帯数	推計人口			対前年度	人口動態						総計
		男	女	男女計		自然動態			社会動態			
						出生	死亡	増減	転入	転出	増減	
2006年度	6,423	7,016	7,915	14,931	△ 213	107	203	△ 96	613	722	△ 109	△ 205
2007年度	6,426	6,934	7,833	14,767	△ 164	117	184	△ 67	584	673	△ 89	△ 156
2008年度	6,395	6,801	7,724	14,525	△ 242	100	212	△ 112	603	725	△ 122	△ 234
2009年度	6,399	6,732	7,638	14,370	△ 155	102	200	△ 98	546	595	△ 49	△ 147
2010年度	6,346	6,626	7,455	14,081	△ 289	113	236	△ 123	602	770	△ 168	△ 291
2011年度	6,326	6,562	7,374	13,936	△ 145	110	202	△ 92	526	603	△ 77	△ 169
2012年度	6,245	6,452	7,278	13,730	△ 206	96	231	△ 135	532	627	△ 95	△ 230
2013年度	6,155	6,361	7,136	13,497	△ 233	102	233	△ 131	545	671	△ 126	△ 257
2014年度	6,083	6,273	6,990	13,263	△ 234	77	232	△ 155	568	670	△ 102	△ 257
2015年度	6,082	6,187	6,965	13,152	△ 111	105	214	△ 109	641	657	△ 16	△ 125
2016年度	5,984	6,038	6,798	12,836	△ 316	86	213	△ 127	565	754	△ 189	△ 316
2017年度	5,913	5,945	6,680	12,625	△ 211	95	243	△ 148	588	651	△ 63	△ 211
2018年度	5,888	5,827	6,583	12,410	△ 215	77	224	△ 147	613	681	△ 68	△ 215

(備考) 鹿児島県HP 月報(毎月推計人口)より筆者作成

(注)12. 詳細は株式会社ジャパンファームHPを参照のこと。

ジャパンファームHP: <http://www.japanfarm.co.jp/> (2019.6.19参照)

13. 詳細は農林水産省HPを参照のこと。

農林省HP: <http://www.machimura.maff.go.jp/machi/contents/46/468/details.html#top> (2019.6.19参照)

14. 鹿児島県が作成した市町村所得、推計統計表第3表(市町村所得)の平成18年度及び平成27年度のデータから計算している。詳細は鹿児島県HPを参照のこと。

鹿児島県HP: <https://www.pref.kagoshima.jp/ac09/tokei/bunya/keizai/syotoku/201503.html> (2018.5.9参照)

15. 鹿児島県の43市町村別の数値を平均した数値であり、鹿児島県全体の平均値とは異なる。

16. 注14の第3表による。基準日が違うため(図表6)から算出される人口増減率とは異なる。

25位となっており、県の平均より人口減少が進んでいる。

(図表6)は大崎町の人口動態の推移を年度別に示している^(注17)。同町は人口の自然減(出生－死亡<0)と社会減(転入－転出<0)の双方が進んでいるとわかる。

JAや郵貯等を除く民間の金融機関の大崎町への出店は、鹿児島相互信用金庫1支店の外、鹿児島銀行1支店・1代理店、鹿児島興業信用組合1支店となっている。

6. 鹿児島県大崎町の取組み^(注18)と本論の目的

鹿児島県大崎町は、第2回SDGsアワードで表彰されている。同町役場で中心的役割を担う企画調整課参事の中野伸一氏(図表7)は「当初、SDGsの内容を読んでいたら、自分の町の施策と変わらない」と気づき、連携協定を結んだ鹿児島相互信用金庫や慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(以下、「慶応SFC」という。)の協力を得て、SDGsアワードに応募している。表彰の対象となった「行政・企業・住民協働型のリサイクル事業」は2000年から開始され、SDGsの採択より相当に早い。「地域経済の活性化」と「社会・環境問題の取組み」は方向性が異なるため、各々の施策が個別に策定されることの証左である。同町の「SDGsを原動力とした地域創

図表7 中野伸一企画調整課参事



(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

生」のベースとなる既存の施策の1つがゴミの分別・回収・リサイクルの活動であり、「社会・環境問題への取組み」に係る施策といえる。

本論は、大崎町のゴミの分別・回収・リサイクルの活動が「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経て策定され、地域住民に需要される施策となっているかを観察し、①の想定を検証する。②③の検証は次回以降に考察する。

7. 大崎町のゴミの分別・回収・リサイクルの活動について

ゴミの分別・回収・リサイクルの活動により、大崎町のゴミのリサイクル率は2006年以降80%を超え、12年間日本一を継続している。当該活動は27品目に渡るゴミの分別が全ての基礎となっている。当然、住民に相

(注)17. 世帯数と推計人口は国勢調査(発表は9月末現在)後に補正するが、人口動態は補正しない。したがって、(図表6)で前回の国勢調査があった2015年度以前の推計人口の対前年度と人口動態の増減総計の数値は一致しない。数値は前者の世帯数、推計人口が正しい。(2018.5.15 鹿児島県庁企画部統計課に確認済)。なお、(図表6)では4/1現在の数値を前月末値としている。

鹿児島県HP：<https://www.pref.kagoshima.jp/ac09/tokei/bunya/jinko/jinkouidoutyousa/geppou.html> (2019.6.26参照)

18. 大崎町に関する全ての記述は、2019年9月に鹿児島相互信用金庫内での同町と連携協定を提携している同金庫の担当者及び慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの玉村雅俊教授への取材、鹿児島県大崎町内での同町企画調整課参事の中野伸一氏、住民環境課長補佐兼環境対策課長松元昭二氏等への取材内容と提供資料(松元2019;大崎町役場2019)に基づいている。

応の手間と負担をかけるが、住民の協力で活動が維持されている。ここではその経緯について観察する。

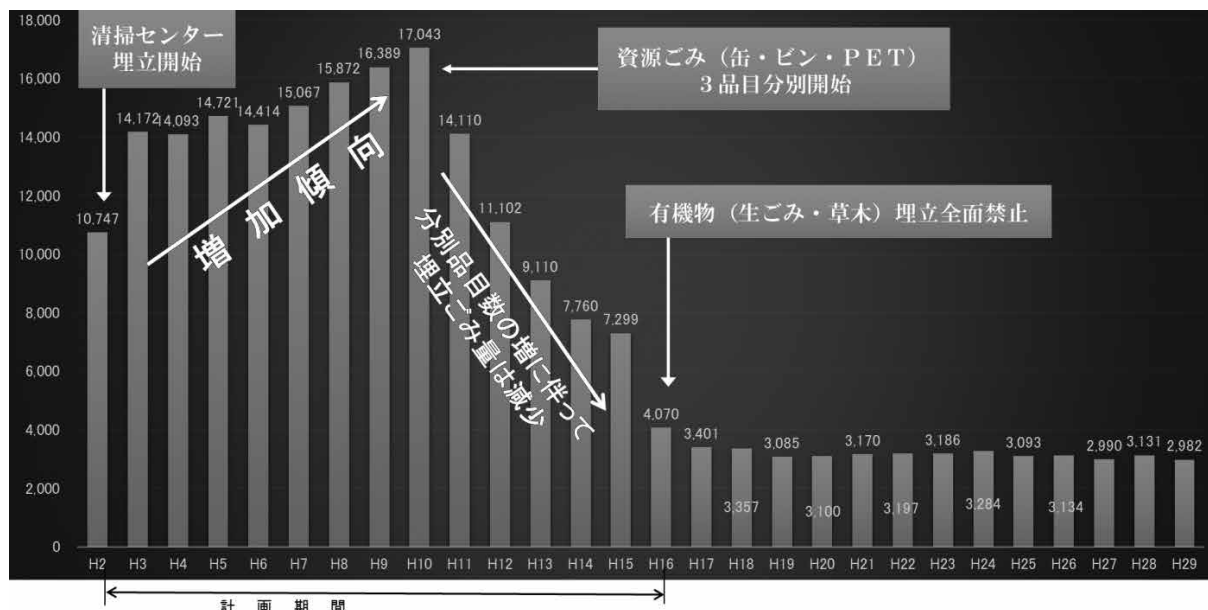
(1) 大崎町のゴミの分別・回収・リサイクル活動の背景

大崎町は独立独歩の気運が高く、それゆえに危機感も強い。1995年にいわゆる「平成の大合併」が進んだ時期に、隣接する有明町・志布志町・松山町（現志布志市）との合併に係る住民投票が行われたが、僅差（19票差）とはいえ否決されている。大崎町役場は、その時から「生き残りをかけよう！」とスローガンを掲げ、職員自らが主体となって行政改革プランを策定し、課の統廃合、外部委託の文書発送の内部化、お茶だし廃止、湯沸室や冷蔵庫の撤去（水分補給は自前か自販機で行う）等の施策を実行している。さら

に、中野氏は「大崎町の2019年度の年間予算は87億円で町税は11億程度に過ぎず、地方交付税が約26億円と3割を占めている。自前で町運営を行えないのは問題がある」と述べ、独立独歩の機運を垣間見せる。その意味でふるさと納税制度は「町役場が運営費用を調達できるチャンス」と捉え、積極的に活用している^(注19)。

大崎町のゴミ分別・回収・リサイクルもこの流れに沿ったものである、同町はごみの焼却処分場を持たない。中野氏は「ごみ焼却処分場は法定の付帯施設の建設を含めて30～40億円程度かかる。費用の半分は国の補助が出るが、それ以外は町で負担しなければならない。建設費用はまだ何とかなるが、維持費用は諸々を含めると建設費の約1割、年間3～4億円程度かかる」として、「町税が11億円程度しかない町で当該規模の維持費用を負

図表8 埋立処分量 (t) の推移 (大崎町+志布志市)



(出典) 大崎町役場 (2019)

(注) 19. 同町のふるさと納税は別途検討する。

図表9 松元昭二環境対策係長



(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

担するのは厳しい」と述べている。それ故に同町は曾於南部厚生事務組合（大崎町、志布志市で構成する一部事務組合）において埋立処分場を建設しており、第1号処分場が満杯となったため、1990年に第2号処分場を建設している。

ところが、第2号処分場を建設した直後から、ゴミの埋立処分量の増加傾向が鮮明になる（図表8）。大崎町の住民環境課課長補佐兼環境対策係長の松元昭二氏（図表9）は「2004年まで利用可能なはずの処分場がそれ以前に満杯になると確実視された」という。当該問題の解決は①焼却処理場の建設、②新たな埋立処分場の建設、③埋立処分場の延命化しかない。松元氏は「①は上述の理由で論外、②は住民の反対が強く、断念せざるを得なかった」と述べ、「当時、埋立処分場は生ゴミも搬入されていたため、周辺の集落に悪臭が流れ、地域住民に迷惑施設と認識されていた」と述懐する。よって「大崎町の選択肢

は③以外に無く、そのためにはゴミの分別・回収・リサイクルで処分量を減らすしか方法がなかった」と述べている。

大崎町のゴミの分別・回収・リサイクルは1998年から始まり、当初は資源ゴミ（缶・ビン・ペットボトル）を対象とした3品目を分別している。2000年に容器包装リサイクル法が完全実施され、「市町村は、容器包装廃棄物の分別収集を行うことが責務となっています。これに加えて容器包装リサイクル法のもとでは、分別収集に必要な措置を講じることも責務となっています」と規定された^(注20)ことを契機に、2002年に16品目の分別を始め、その後は徐々に27品目まで増やしている。

(2) 住民のゴミの分別活動への参加

16品目にも及ぶゴミの分別を行うには地域住民の協力が不可欠である。当然、「『行政の問題を住民に回すな』との反発が当初はあった」と中野氏は述べている。その問題の解決に尽力したのが、現在も役場内で敬意を持って「レジェンド」と呼ばれる当時の担当者である（現在は定年退職）。彼はまず自治体の役員（全150自治会で15名）の家に出向き、時には彼らと食事し、あるいは先行する山形県長井市の視察に同行して徹底的に対話し、「埋立処分場を近隣に作ってよければこのままでも構わないが、それが嫌ならばゴミの分別・回収・リサイクルを行い、埋立処分量を抑えるしかない」と訴えたとされる。中

(注)20. 詳細は、経済産業省HPの「容器リサイクル法」の地方公共団体向け解説を参照されたい。
経済産業省HP：https://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/admin_info/law/04/municipal/index.html（2019.10.31参照）

図表10 ゴミステーションの様子



(出典) 大崎町役場 (2019)

野氏は「徹底した対話のおかげで、自治会の役員が行政の問題を自分達の問題として考えてくれるようになった」という。さらに「担当者は役員や地区のまとめ役と相談し、何曜日の何時のどこに行けば人が集まれるのかを聞き、早朝・夜間の別、場所の遠近を問わず住民が集まれる場所で説明会を開催しており、同担当者とは1名の職員とで、3ヶ月の内に150の自治会に計450回訪問した」と述べている。彼は「説明会では、地区住民側の代表であり、地域の名士でもある役員が、今度は当事者として住民を説得する側に回ってくれたと聞いている」という。さらに、2002年4月に16品目の分別を始める時には、担当部署（住民環境課）だけでなく、他課の職員にも150の自治会のいずれかの担当を割り振っている。各職員は担当する自治会のゴミステーション（図表10）に朝6時30分に行き、自治会の人達とともに手引書を見ながら一緒に分別を手伝ったという。中野氏は「職員が『大崎町の問題』としてゴミ問題を解決

する姿勢を率先して見せることで、町民も『朝早くから来て、一緒に汗を流してくれるのであれば、反対するわけにもいかない』という雰囲気醸成された」と述べる。80%超のゴミのリサイクル率の継続はその結果といえる。

現在の大崎町では、家庭ゴミを捨てる町民は地区の自治会を母体とする衛生自治会に加入しなければならない。自治会は任意加入であるが、衛生自治会は事前登録制である点が異なる。ゴミは比較的分量の多い16品目を分別保管し、それ以外のゴミは一緒に保管するよう指導されている。（図表11）はある一般家庭のゴミの保管状況を特別に拝見させていただいたものであるが、様々なゴミ袋が金属製の枠にかけられ、ゴミが分別保管されている。なお、この枠は町役場が設計したものであり、一台3,000円程度で提供され、保管場所の省スペース化に寄与している。

ゴミの収集日には、各衛生自治体別のゴミステーションにおいて、16品目に分別されたゴミは各々廃棄され、それ以外のゴミはその場で分別して廃棄される。衛生自治会から

図表11 一般家庭のゴミの分別保管の例



(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

係員がゴミステーションに派遣され、分別の指導等を行う。当然、係員と住民は同じ地区の知り合いであり、朝のひと時に様々なコミュニケーションの場にもなっていると認識されている。

(3) ゴミの分別・回収・リサイクルの活動の現状

住民参加型のゴミの分別・回収・リサイクルの活動は、大崎町や埋立処分場を共有する志布志市のゴミの回収・リサイクルを担う有限会社そおりサイクルセンターとの協働により埋立処分量の削減に寄与している。松元(2019)の資料から、埋立処分量は、ピークの1998年の4,382tから、2007年以降は、概ね700t程度を維持しており、約85%削減しているとわかる。両者の差は分別・回収されたゴミが資源ゴミとして活用されたことを意味する。実際に、2017年度の資源ごみの売買益金は約800万円で、過去には1,000万円を超えた年もある^(注21)。一人当たりのゴミ処理経費は、2017年度の全国平均が15,500円、大崎町は約半分の7,700円である。中野氏は「人口1.3万人の町なので単純換算すると全国平均より年間約1億円、12年で約12億円は安くなる。行政が焼却設備で処分するか、住民の分別で処分するかでこの差が出るし、その分を教育や他の政策に回すことができる」と述べている。

現在は、ゴミの埋立処分場で処分されるゴ

ミのほとんどは、紙おむつや使用済みの紙ナプキン等の一部の紙類であるという。当初計画の2004年まで維持できないといわれたゴミ処分場(図表12)は、2017年現在で後40～50年は維持できると判断され、100年間持つとの試算もある(松元2019;中野2019)。実際にゴミの埋立処分場を視察したが、広大な余地が残されていること、悪臭もなく、カラス等の姿も見えないことを確認している^(注22)。松元氏は、埋立処分場が迷惑施設であると認識されなくなった旨を述べている。

詳細は次回考察するが、ゴミの回収とリサイクルを担当する有限会社そおりサイクルセンター(図表13)は、し尿処理を行う志布

図表12 ゴミの埋立処分場の状況



(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 そおりサイクルセンター概観



(出典) 大崎町役場 (2019)

(注)21. 中野氏によれば、資源ごみの売却益はアルミや鉄等の相場に左右されるため、処分量と売却益が必ずしも比例しないとのことである。

22. 2019年9月14日に視察している。

志市の大隅衛生企業株式会社の子会社である。当時、同社は新規事業として廃棄物処理への進出を考えており、大崎町のゴミの分別廃棄・回収・リサイクルの活動計画とタイミングが重なったという。そこで、同町の要望に応えることを約束し、町内^{そお}曾於地区に当該子会社を設立し、同町からの業務委託に成功したのである。なお、現状でもそおりサイクルセンター、埋立処理場を共有する志布志市及びユニチャームは、使用済み紙おむつからパルプを再生する再資源化技術を活用した実証試験を行っており、埋立処分場の更なる延命を図っているとのことである。

8. 検証結果

大崎町は、第一次、第二次産品に係る産業が盛んで、鹿児島県内の一人当たり平均所得が4番目に高いという特性及び独立独歩の要望を持つ。大崎町役場も町税が町の予算の1割超、地方交付税交付金が約30%という特性と同交付金に甘んじることなく独立独歩で町の運営を行うとの要望を持つ。両者の特性と要望を調整し、大崎町役場（図表14）は

図表14 大崎町役場



(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

行政改革を行い、ゴミの焼却処分場の建設放棄等の歳出削減に取り組む施策から始めている。中野氏が「うち（大崎町）は、ある意味ではケチだよ」と苦笑する所以である。ゴミの埋立処分場の延命化すなわち超長期利用は歳出削減に必須の施策であり、ゴミの分別・回収・リサイクルの活動への町民の参加は焦眉の課題であったといえる。

当時の担当者は150ある自治会の15名の役員と対話を継続し、信頼関係を構築することから始めている。地区の名士でもある役員も当事者となり、担当者とともに町民との対話に参加する。彼は、各地区の自治会の人達が集まれる時間、集まれる場所に足を運んで説明会を実施して対話することで、町民の理解を得ている。また、16種類の分別の開始日には、役場の職員が全ての自治会に行き、早朝から住民と一緒に分別を行っている。住民は役場の職員がそこまでやるなら協力しようという機運が生まれ、当事者として参加するようになる。小中学校でも分別の必要性を教育しており、「今は、生まれた時から27品目の分別に慣れ親しんだ『リサイクル・ネイティブ』」が登場している」と松元氏は述べており、当該施策が20年間前から現在まで継続していることが窺える。その結果、2004年まで持たないと危惧された埋立処分場が今後40～50年は維持できると試算されている。

大崎町におけるゴミの27品目の分別化の施策は「地域住民との徹底的な対話によって、彼らの特性と要望を把握すると同時に、

地域住民が大崎町の特性と要望を把握することで信頼関係を創り、『地域の社会・環境問題の取組み』の当事者とする過程」を経ており、「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」のうち、第1段階目の信頼関係の構築の過程に該当するといえる。

同町のゴミの回収とリサイクルを担うそおりサイクルセンターは、大崎町の特性（ゴミの27品目の分別）及び要望（埋立処分場の超長期利用とゴミ処理費用低減）と親会社の特性（自由な活動）及び要望（新規事業への参入）が調整されて設立された民間企業であり、松元氏は「行政が施設を建設・運営するより規制や縛りがなく安価であり、かつ大崎町の要望に対応してくれる」と述べ、「行政関与型民間企業」と呼称している。同社の活動は「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」のうち、第2段階目の信頼関係の伸張の過程に該当するといえる。

よって、80%超のリサイクル率を継続し、12年間日本一を誇る大崎町のゴミの分別廃棄・回収・リサイクルの施策は「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経ていると考えられる。よって、第4節で本論が想定した「地方公共団体がSDGsを原動力とした地方創生」を行うための〈想定①〉～〈想定③〉のうち、〈想定①〉が検証されているとわかる。

9. 結論とインプリケーション

検証結果から、大崎町のゴミの分別・回収・リサイクル活動は「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経ていると論結される。

「地域活性化」と「社会・環境問題への取組み」の方向性の違いは、2段階過程の1段階目で地域住民の信頼関係を創り、当事者とする過程における難易度の差となって表出することを発見している。「地域活性化」の場合は、町の存続に係るポジティブな施策を策定する「攻めの信頼関係」を構築するため、地域住民は当事者となりやすい。一方、「社会・環境問題への取組み」の場合は、町の存続に係るネガティブな施策を策定する「守りの信頼関係」を構築することもあるため、地域住民が必ずしも当事者となりやすいとはいえない。大崎町の場合、役場の多くの職員が当事者となり、対話と行動で地域住民に向き合う真摯さが共感を生み、町民が当事者として参加する「守りの信頼関係」が構築されたといえる。

大崎町のゴミの分別・回収・リサイクルの活動が「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経て策定され、地域住民に需要される施策となっていることを検証するにあたり、当該信頼関係を伸張する第2段階では、資源ごみで利益を上げ、40名の雇用を生むそおりサイクルセンターや同社とともに、リサイクルできる紙おむつ開発に係るユニチャームや志布志市の協力等へと伸張している。また、詳細は次回以降に観察するが、そおりサイクルセンターの活動は「大崎システム」としてインドネシアで利益活動として展開され、高額で維持費用もかかる焼却処分施設を設置できない開発途上国のゴミ処理に係るモデルの1つへと海外まで伸張している。これ

らは、守る信頼関係を基盤として、地域活性化へと攻めるための信頼関係へと展開しつつあることを意味する。

以上の議論から、大崎町は既存の「社会・環境問題への取組み」の施策に「地域活性化」の施策の要素を付加する方法を取ることが観察され、その底流には「守りの信頼関係」を基盤として「攻めの信頼関係」へと展開していると想定される。それは、同町に大学がなく、若者の流出が続き、人口の社会減に直面している状況に楔を打ち込む好機が来たことを意味する。中野氏は「ゴミ問題が軌

道に乗り、SDGsアワードを受賞したことで地域創生の予算の目処がつき、ようやく町の活性化と向き合える」と笑顔を見せる。同町役場が培った町民との「守りの信頼関係」を構築した経験が地域活性化に対する町民の特性と要望の把握を容易にするという自信の表れともいえる。よって、今回は、大崎町のゴミの分別廃棄・回収・リサイクルの活動の「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」における第2段階を詳細に再検証することから始め、第4節(1)の本論文の目的で示した〈想定②〉及び〈想定③〉を検証していきたい。

謝辞・著者注

鹿児島県大崎町に係る取材、資料提供及び写真撮影等及び掲載を快諾していただいた同町役場企画調整課参事の中野伸一様、同住民環境課の松元昭二様、そして取材だけでなく、自らの監修する研修プログラムに参加をご許可いただいた慶應義塾大学総合政策学部の玉村雅敏教授、仲介をしていただいた鹿児島相互信用金庫そうしん地域おこし研究所の皆様には深く御礼申し上げます。研修講師の博報堂生活者アカデミーの星出祐輔様、一緒に研修を受け、様々な示唆をいただいた鹿児島相互信用金庫本支店の職員、大崎町役場の若手職員、慶応SFCの学生の皆様に謝意を申し上げます。また、大崎支店長及び次長のご協力に感謝いたします。

なお、本論の大崎町に係る記載内容については、大崎町及び鹿児島相互信用金庫そうしん地域おこし研究所に確認をしていただいておりますが、万が一、内容等に誤謬があれば、それは筆者の責にあります。

〈参考文献〉

- ・大崎町役場『世界標準、大崎に向けたSDGsプロジェクト』（2019.9.13中野伸一参事取材時提供資料）（2019年9月）
- ・SDGs経営/ESG投資研究会『SDGs経営ガイド』経済産業省（2019年5月）
経済産業省HP：<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531003/20190531003-1.pdf>（2019.10.11参照）
- ・SDGs推進本部『SDGsアクションプラン2019～2019年に日本の「SDGsモデル」の発信を目指して～』内閣官房副長官補室（2018年12月）
- ・まちづくり推進室「突撃会社訪問」『広報おおさき8』No.643,大崎町町役場（2010年8月）、p18
- ・内閣府地方創生推進事務局『平成31年度地方創生に資するSDGs関連予算一覧』内閣府
首相官邸HP：https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/teian/sdgs_kanrenyosan/pdf/sankou.pdf（2019.10.11参照）

- ・久繁哲之介『地域再生の畏』ちくま新書（2010年7月）
- ・松元昭三『世界標準、大崎に向けて』鹿児島県大崎町役場住民環境課（2019.9.14そおりサイクルセンターにおける説明会資料）（2019年9月）
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(1)」『信金中金月報』第17巻第8号（2018年8月,2018a）、pp35-51
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-1」『信金中金月報』第17巻第12号（2018年12月,2018b）、pp43-61
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-2」『信金中金月報』第18巻第2号（2019年2月,2019a）、pp56-71
- ・吉田哲朗「地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関(2)-3」『信金中金月報』第18巻第4号（2019年4月,2019b）、pp28-45

地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

岸本 真樹

(キーワード) 利用者の視点、キャッシュレス決済比率、キャッシュレス・ビジョン、次世代型店舗、店舗戦略

(視 点)

技術の進展と金融サービスにかかる利用者の意識・行動原理の変化に伴い、利用者が金融機関の店舗を訪れる機会が減少している。日本はキャッシュレス後進国と言われるが、政府は2019年を「キャッシュレス元年」と位置付け、国策としてキャッシュレス化を急ピッチで進めている。

一方、金融業界では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。キャッシュレス化等に伴い来店客数の減少が見込まれていることもあり、銀行業界では、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発である。こうした動きは、今後さらに進展するだろう。

本稿では、利用者の視点で考えた場合の金融機関を取り巻く経営環境の変化と、都市銀行や地域銀行の当面の店舗戦略等について整理したうえで、信用金庫の今後の店舗戦略の方向性について考察してみたい。

(要 旨)

- 銀行利用者の意識・行動原理は変化しており、長らく銀行が店舗で提供してきた伝統的な金融サービスと銀行利用者の意識とのミスマッチが生じている。
- 2019年は、日本では「キャッシュレス元年」と呼ばれ、国を挙げてのキャッシュレス化が急ピッチで進められている。銀行のなかには、こうした動きをチャンスと捉え、自らキャッシュレス支払インフラを提供する動きがみられる。
- 日本社会全体のキャッシュレス化に加えて、金融業界では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっており、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発である。
- 信用金庫は中小企業専門の協同組織金融機関であるため、機械化による店舗の合理化を志向するのみでは地域社会のニーズを満たすことはできない。一方、今後キャッシュレスやインターネットバンキングがさらに普及すれば、これまで店舗で人手をかけて対応していた業務は縮小していくことが予想される。
- 今後、利用者のニーズがどのように変化していくのかを見定め、「利用者のニーズに合ったサービスを提供するための拠点」として店舗の役割を検討していくことが信用金庫にとって重要である。

はじめに

技術の進展と金融サービスにかかる利用者の意識・行動原理の変化に伴い、利用者が銀行の店舗を訪れる機会が減少している。メガバンクの窓口への来店客数は、過去10年で3～4割減少したと言われている。2019年2月に一般社団法人全国銀行協会（以下「全銀協」という。）が発表した『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』によれば、銀行窓口を利用している人の割合は75.8%であり、前回（2015年）の89.3%、前々回（2012年）の92.7%から減少傾向にある。一方、「スマートフォン向けバンキング」を利用している人の割合は20.8%であり、前回の11.0%、前々回の6.5%から増加が続いている。

日本はキャッシュレス後進国と言われる。政府は、2019年を「キャッシュレス元年」と位置付け、国策としてキャッシュレス化が急ピッチで推進されている。その一方、金融機関では、利ざや収入の縮小への対応、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。

このような背景から、銀行業界では、従来の店舗とは異なる機能を有する店舗（次世代型店舗）の設置が相次いでいる。本稿では、キャッシュレス化の動向と都市銀行が行っている店舗改革の動向を確認したうえで、当研究所が半期ごとに参加している地域銀行IR説明会の内容を参考に、地域銀行の店舗戦略を概観する。さらに、地域に密着しFace to

Faceで金融サービスを提供している信用金庫が今後目指すべき店舗戦略の方向性について考察してみたい。

1. 銀行利用者の意識・行動原理の変化と銀行店舗の役割

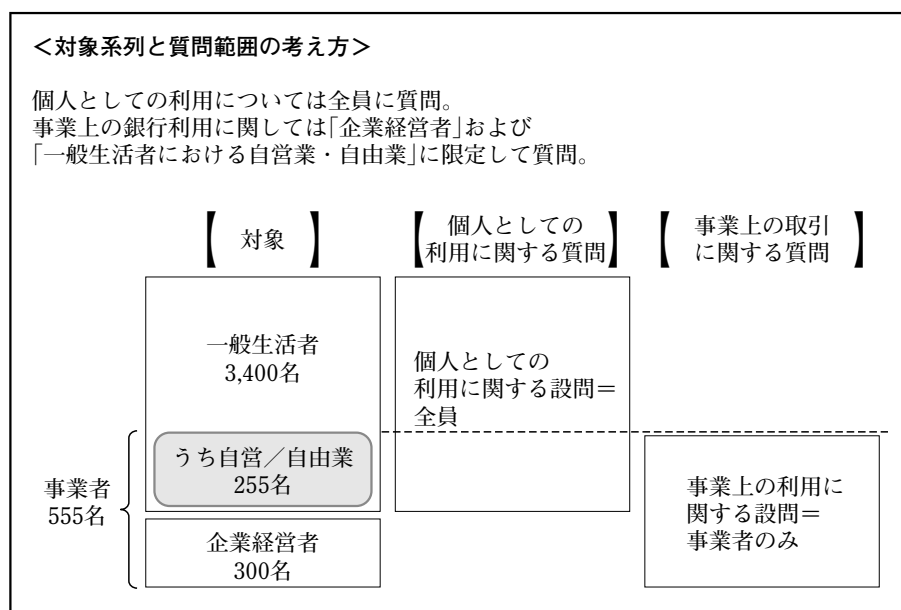
(1) 『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』の概要

全銀協は、2019年2月に『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』を公表した。

本調査は、全国の18～79歳の男女3,700名（一般生活者3,400名（うち自営／自由業255名）＋企業経営者300名）を対象にインターネット調査で実施されたものであり、個人としての利用と事業上の利用とに分けて調査項目が設定されている（図表1）。このうち、一般生活者3,400名に対して実施したアンケート調査の結果に着目してみたい。このなかに銀行チャネルの利用状況に関する調査結果がある。これによれば、「店舗窓口」は75.8%の人が利用しており、前回（2015年）の89.3%、前々回（2012年）の92.7%から利用率の低下が続いている。週1日以上利用している人の割合をみると、「店舗窓口」で7.7%、「銀行内ATM」で16.9%であり、いずれも2割を下回っている。

次に、「スマートフォン向けバンキング」を利用している人の割合は20.8%であり、前回の11.0%、前々回の6.5%から増加が続いている。ネットバンキングのなかで最も利用されているのは、「パソコンからブラウザを

図表1 実施概要



(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

使ったネットバンキング」で、54.3%の人が利用している（図表2）。

今後の銀行チャネルの利用意向に関する調査結果に着目すると、各チャネル毎の今後の利

用意向には、以下の特徴がみられる（図表3）。

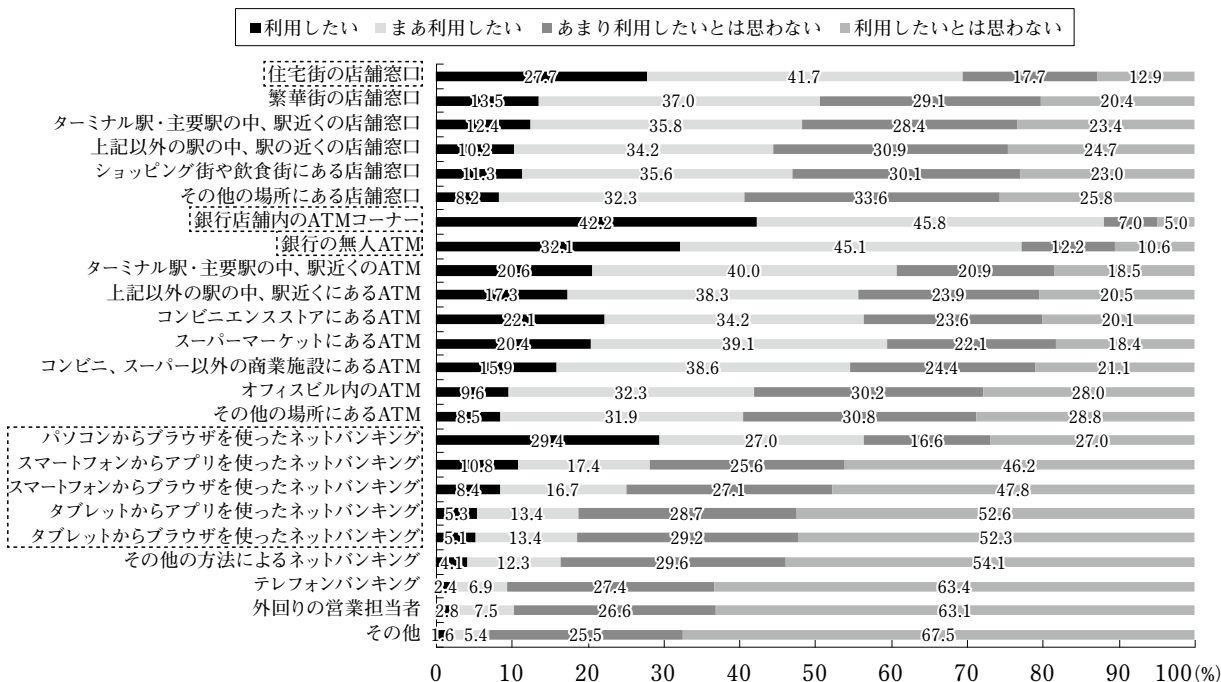
・店舗窓口については、「住宅街の店舗窓口」の利用意向（「利用したい」または「まあ利用したい」と回答した人の割合。以下同

図表2 銀行チャネルの利用状況（一般生活者向け）

	週1日以上	月1回以上 週1回未満	半年に 1回以上 月1回未満	半年に 1回未満	利用して いない	利用率 (計)	前回 (2015年) 利用率	前々回 (2012年) 利用率
店舗窓口(計)	7.7	19.8	28.3	20.1	24.2	75.8	89.3	92.7
ATM(計)	31.9	51.0	11.5	2.7	2.8	97.2	—	—
銀行内ATM(計)	16.9	46.9	19.4	7.9	8.9	91.1	96.2	96.8
商業施設内のATM(計)	11.4	28.1	15.6	9.4	35.6	64.4	64.1	69.3
その他の場所にあるATM	6.1	12.1	15.1	10.1	56.5	43.5	—	—
ネットバンキング(計)	12.9	27.0	13.9	6.6	39.7	60.3	61.1	65.2
パソコンからブラウザを使った ネットバンキング	8.2	25.8	12.4	8.0	45.7	54.3	—	—
スマートフォン向け バンキング(計)	5.2	7.6	4.3	3.7	79.2	20.8	11.0	6.5
モバイルバンキング (スマートフォン以外)(計)	2.2	2.4	1.7	2.5	91.2	8.8	8.9	9.6
テレフォンバンキング	0.5	0.9	0.9	2.1	95.5	4.5	5.5	5.1
外回りの営業担当者	0.5	1.3	1.8	2.0	94.5	5.5	8.6	10.6
その他	0.2	0.3	0.3	0.9	98.4	1.6	1.9	2.7

(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

図表3 銀行チャネルの利用意向（一般生活者向け）



(備考) 全銀協『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019.2）より抜粋

じ。)が最も高く、約7割である。

- ・ATMについては、「銀行店舗内のATMコーナー」と「銀行の無人ATM」の利用意向が圧倒的に高い。
- ・インターネットバンキングについては、「スマートフォンから」、「タブレットから」の利用意向が約2～3割に留まっているのに対し、「パソコンから」の利用意向は約6割に達している。

店舗窓口は長らく銀行のチャネル戦略の中心であり続けてきたが、調査結果では、ATMの利用意向の方が高くなっている。一方、インターネットバンキングを利用したい人は半数以上にのぼっており、重要なチャネルの1つになっている。

(2) 銀行サービスにおける店舗の位置付け

前述のアンケート結果は、利用者の意識・行動原理が銀行窓口を中心としたものからATMやインターネットバンキングを中心としたものに変化していることを表している。ニューヨークにある世界初のモバイル銀行であるMoven社の創業者、Brett King氏は、自身の著書の中で以下のように記している。

「1970年代に遡ると、顧客としての私にとって銀行との唯一のチャネルは支店だった。銀行に電話するときでさえ支店のマネージャーに電話したものだ。次に、80～90年代初期にコールセンターとATMが登場した。銀行がコールセンターをチャネルに加えたことで、私から電話をかけて話しかけたり、簡単な質問に答えたりというやり取りができる

ようになった。またATMのおかげで、テラーカウンターに行かなくても現金が入手できるようになった。次いで90年代後半にはインターネットが登場し、銀行取引に大きな変化をもたらした。銀行が支店内で提供していた業務取引の大部分がオンラインでできるようになったのだ。インターネット利用のさらなる普及を阻害したのは、おそらくシステム上の制約や業務プロセス、コンプライアンス規制であり、必ずしも利用者側の問題ではない。

これらチャンネルの多様化の中で、銀行は一貫して支店をバンキングの中心に据え続けてきた。しかしながら、数年後には前述のような複数の取引チャンネル構成になるだろうと予想していたならば、その支店の位置づけは論理的ではないだけでなく、経済的にも破綻を招くものだ。実際、まったく道理にかなっていない。日々のバンキング行動が従来と大きく変化することを前提とすれば、支店主導のリテールバンキングを支持する統計やデータは存在しない。」

～『脱・店舗化するリテール金融戦略ーバンクからバンキングの時代へー』（上野博訳）（2014年）より～

この一節で述べられているように、1980年代以降、コールセンターやATM、インターネットを利用した銀行サービスが提供さ

れるようになった。とりわけインターネットによって、それまで銀行の店舗が行っていた取引の大部分は、オンラインで行うことが技術的には可能となっている。しかしながら、実際には、インターネットでの取引には様々な課題^(注1)があり、銀行では長い間、様々なチャンネルがある中で店舗の位置付けを根本から見直すことには消極姿勢であった。銀行利用者の意識と銀行店舗の役割には乖離が生じている。利用者の意識・行動原理が時代とともに変化していることを踏まえれば、利用者の利便性に沿うように銀行の店舗の位置付けも変化していく必要があるだろう。

2. 日本のキャッシュレス化と銀行の対応状況

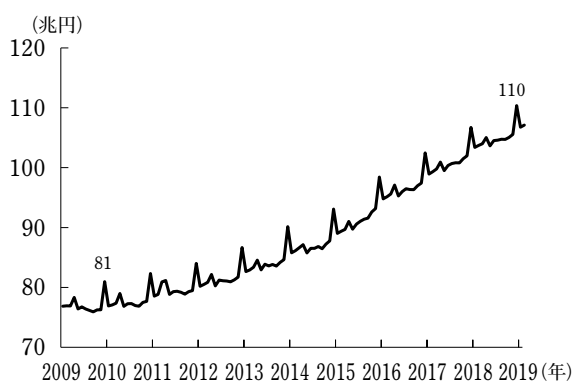
(1) 日本のキャッシュレスの現状

日本では現金が選好される特徴があり、キャッシュレス後進国と言われている。これには、盗難の少なさや治安の良さ、現金に対する高い信頼、小売店等における高速かつ正確なPOSレジの処理、ATMの利便性の高さ等が影響している。また、実際にキャッシュレス端末を導入するためには、店舗側に費用やスペース、オペレーション等の負担が発生する場合があります、それらの事情で敬遠されているという事情もある。

このようなことが背景にあり、日本では、現金流通高（実際に世の中に出回っている現

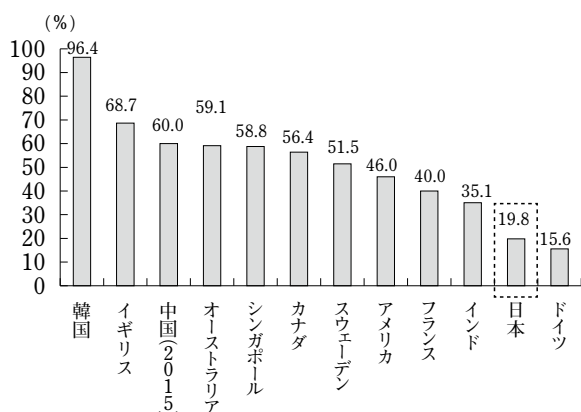
(注)1. 全銀協「インターネット・バンキングにおいて留意すべき事項について〔追補版〕」（2002年4月）では、一般的な留意事項として、①内部管理体制の整備、②本人および取引依頼の確認、③セキュリティの確保、④表示（広告を含む）、⑤顧客への情報提供、⑥取引の内容確認・照会、⑦記録の保存、⑧ウェブサイトの画像構成等、という8つの項目を定めており、振込・振替や照会サービス等の具体的なサービス毎の留意事項についても定めている。

図表4 日本の通貨流通高



(備考) 日本銀行時系列統計データ「種類別通貨流通高」を元に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 各国のキャッシュレス決済比率の状況 (2016年)



(備考) 世界銀行「Household final consumption expenditure (2016)」およびBIS「Redbook Statistics (2016)」の非現金手段による年間決済金額から算出。なお、中国に関しては、Better Than Cash Allianceのレポートより参考値(2015)として記載している。

金の量)が他国と比較して著しく高くなってきている。2018年末の紙幣の流通量は110兆円超と、前年同期比で3%増加している(図表4)。キャッシュレス決済比率を各国と比較してみると、韓国の96.4%を筆頭に、キャッシュレス化が進展している国では40~60%台に到達するなか、日本では19.8%に留まっております、他国との比較においては、相対的に低い比率となっている^(注2)(図表5)。

(注)2. 当該比率については、銀行振込/口座振替など家計や企業が日常的に利用している電子決済を含めておらず、実際のキャッシュレス利用率はもう少し高いとの見方もある。

(2) キャッシュレス化推進にかかる検討経緯

日本では、2019年は「キャッシュレス元年」と呼ばれ、国を挙げてキャッシュレス化が急速に進められている。日本におけるキャッシュレス化推進にかかる検討経緯を図表6にまとめた。

「キャッシュレス・ビジョン」(表中(8))では、「2025年までにキャッシュレス決済比率を40%程度まで引き上げ、キャッシュレス決済比率として将来的に世界最高水準の80%を目指す」ことを内容とする「支払い方改革宣言」が示されている。キャッシュレスの推進によって、実店舗等の無人化省力化、不透明な現金資産の見える化・流動性向上、不透明な現金流通の抑止による税収向上、支払データの利活用による消費の利便性向上や消費の活性化等、国力強化につながるという効果が期待されている。

また、近年はスマートフォン等の媒体、インターネットやAPI(Application Program Interface)を活用した既存の業界スキームとは異なる形態等が続々と登場しており、今後も様々な形態で、イノベーションを活用した新たなキャッシュレス化を実現するサービスの登場が予想される。

図表6 日本におけるキャッシュレス化推進にかかる検討経緯

	年月	資料名等	内 容
(1)	2014年6月	「日本再興戦略」改訂2014 (内閣官房)	・2020年オリンピック・パラリンピック東京大会等の開催等を踏まえ、キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上を図る方針が示される。
(2)	2014年12月	「キャッシュレス化に向けた方策」(経済産業省)	・(1)の方針にもとづき、訪日外国人の増加を見据えた海外発行クレジットカード等の利便性向上策、クレジットカード等を消費者が安全利用できる環境の整備及び公的分野での電子納付等の普及をはじめとした電子決済の利用拡大等について、関係省庁が取りまとめる方針が示される。
(3)	2015年6月	「日本再興戦略」改訂2015 (内閣官房)	・(2)にもとづく施策を推進する方針が示される。
(4)	2016年3月	「明日の日本を支える観光ビジョン」(観光庁)	・観光先進国の実現に向け、「観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」、「観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」、「すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に」という3つの視点とキャッシュレス環境の飛躍的改善を含む10の方針が示される。
(5)	2016年6月	「日本再興戦略2016」(内閣官房)	・新たに講ずべき具体的施策として、①本年(2016年)内のクレジットカード決済、購買情報等に関する必要なデータ標準化の推進、②2020年までに外国人が訪れる主要な商業施設、宿泊施設及び観光スポットにおいて「100%のクレジットカード決済対応」及び「100%の決済端末のIC対応」の実現するためのクレジットカード決済・IC対応端末の普及促進、③(2)に基づく観光地や地方のキャッシュレス環境の普及などの推進等が示される。
(6)	2017年5月	「FinTechビジョン」(経済産業省)	・目指すべきFinTech社会の実現に向け、キャッシュレス決済比率の政策指標(KGI)としての設定、電子レシートの普及と個人起点のデータ活用に向けた取組、クレジットカード決済における書面交付義務の緩和(割賦販売法の改正)、ICチップ型プリペイド・カードの表示義務の合理化(資金決済法の改正)等の具体的施策が示される。
(7)	2017年6月	「未来投資戦略2017」(内閣官房)	・FinTechの推進のためのKPIが新たに設定される。 ①今後3年以内(2020年6月まで)に、80行程度以上の銀行におけるオープンAPIの導入を目指す。 ②今後10年間(2027年6月まで)に、キャッシュレス決済比率を倍増し、40%程度とすることを目指す。 ③今後5年間(2022年6月まで)に、IT化に対応しながらクラウドサービス等を活用してバックオフィス業務(財務・会計領域等)を効率化する中小企業等の割合を現状の2倍とし、4割程度とすることを目指す。 ④2020年度までに、日本のサプライチェーン単位での資金循環効率率(サプライチェーンキャッシュコンバージョンサイクル:SCCC)を5%改善することを目指す。
(8)	2018年4月	「キャッシュレス・ビジョン」(経済産業省)	・実店舗等におけるキャッシュレス支払にかかるボトルネック解消、消費者に対する利便性向上と試す機会の拡大、支払サービス事業者のビジネスモデル変革を後押しする環境整備、産官学によるキャッシュレス推進の強化、新産業の創造などを目指す方針と具体的方策案が出され、2025年までにキャッシュレス決済比率を40%程度まで引き上げ、将来的に世界最高水準の80%を目指すとする「支払い方改革宣言」が示された。
(9)	2018年6月	「未来投資戦略2018」(内閣官房)	・未来投資戦略により実現される、以下のような具体的な国民生活や経済社会の姿が示された。 ①次世代モビリティ・システムの構築 ②次世代ヘルスケア・システムの構築 ③エネルギー転換・脱炭素化に向けたイノベーション ④FinTech/キャッシュレス化 ⑤デジタル・ガバメントの推進 ⑥次世代インフラ・メンテナンス・システム/PPP・PFI手法の導入加速 ⑦農林水産業のスマート化 ⑧まちづくりと公共交通・ICT活用等の連携によるスマートシティ ⑨中小・小規模事業者の生産性革命の更なる強化 ・従来型の制度・慣行や社会構造の改革を一気に進めるための方針(データ駆動型社会の共通インフラの整備、大胆な規制・制度改革)が示された。
(10)	2018年7月	(一社)キャッシュレス推進協議会	・(一社)キャッシュレス推進協議会が発足

図表6の続き

	年月	資料名等	内容
(11)	2019年4月	「キャッシュレス・ロードマップ2019」 ((一社)キャッシュレス推進協議会)	・キャッシュレスによってもたらされる10年後の「キャッシュレス社会の将来像」を提起することを通じて、消費者、店舗、決済事業者、行政・自治体等の全てのキャッシュレスに関するステークホルダーがキャッシュレス社会の実現に向けた活動を加速するための方向性が示された。

(備考) 経済産業省資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 銀行の対応状況

このような日本社会全体の動きのなかで、銀行自らがキャッシュレス支払インフラのプラットフォームを担う動きがみられる。メガバンクでは、MUFGコインやJ-Coinの提供、QRコード規格の標準化等に取り組んでいる。

ある地域銀行では、自前で加盟店開拓と会員募集を行う「スマホ決済サービス」を導入する動きがみられる。自前で決済サービスを提供することは、短期的には、加盟店開拓やシステム投資等のハードルがあるものの、中長期的には、法人取引先（加盟店）と口座利用者（特に若年層）とのつながり強化、決済データを利活用したビジネスモデルの展望等につなげるねらいがある。

これらの動きは、キャッシュレス社会の到来をチャンスと捉え、経営基盤を強化することを目的とした取組みである。銀行がプラットフォームを構築すると、利用者が自らチャージしたり他人から受け取ったりしたデジタル通貨を、手数料なしで銀行の預金口座に戻せるというメリットがある。銀行口座はほとんどの人が保有していることから、その利便性は相当に高いものと言える。

3. 店舗改革に着手している金融機関の動向

これまで確認してきたように、銀行利用者の意識・行動原理は変化しており、実際の店舗機能との乖離が生じている。また、日本社会全体がキャッシュレス化に向かっており、従来窓口で取り扱ってきた業務は、今後さらに縮小していくことが予想される。さらに、金融業界では、生産年齢人口の減少に伴う人手不足への対応、営業人員の捻出が喫緊の課題となっている。こうした状況のなか、銀行業界では、事務処理の大幅な合理化・効率化によりコスト削減を図る銀行が増えている。店舗改革はその中でも重要な位置付けを占めており、店舗の効率化や従来の店舗とは異なる機能を有する店舗の設置に取り組む動きが活発化している。

(1) 都市銀行の店舗改革の動向

ここで、ホームページやニュースリリースにより、都市銀行各行の店舗改革の動向を整理してみたい。

三菱UFJフィナンシャル・グループは、2023年度までに約500店のうち180店を減少させる方針を示している。また、2019年1月

には、学芸大学駅前支店をリニューアルオープンした。当該店舗は、従来型の窓口を2階に残しているが、1階にはカウンターがなく、事務員の事務スペースもない代わりに、高機能ATM（税金や公共料金の支払い、依頼書による振込の受付が可能）とテレビ電話（口座開設、相続、住宅ローン等の相談に対応）を設置している。また、店舗の中心にはインターネットバンキングを利用するためのタブレット端末を設置し、タブレット端末等の操作方法をサポートするコンシェルジュが常駐している。同グループは、70～100店を同様のコンセプト店（セルフ型の「機械化店舗」）へ転換する方針を示している。

三井住友フィナンシャルグループは、店舗網そのものは維持しつつ、2019年度末までに全国の430店を対象に、ペーパーレス化等により事務スペースを削減した新形態の店舗へ移行する方針を示している。同グループは、新しい形態の主な店舗として、各店舗の地域性・マーケットの特色に応じて、①個人特化型店舗（中野坂上支店など）、②予約制店舗（麻布十番支店など）、③グループ共同店舗（赤坂支店など）、④インターネットバンキングの利便性を顧客に感じてもらう利用を促すためのデジタルスペースを備えた店舗

（新宿支店など）の4つに分類している。

みずほフィナンシャルグループは、グループ全体で約500ある拠点すべてを、銀行、信託銀行、証券の共同店舗にしたうえで、①同一建屋内に銀・信・証をそろえ対面でコンサルティングを行う「ハブ店舗」と、②タブレットなどのリモートチャネルをハブ店舗と接続して非対面のコンサルティングも行う「スポーク店舗」に再編していく方針を示している。店舗数については、2024年度までに約100拠点を削減する計画である。

このように、都市銀行各行は、店舗網や店舗機能を大胆に見直す方向性を示している。

（2）地域銀行の店舗改革の動向～IR説明会での説明内容を中心に～

次に、地域銀行の店舗戦略を整理してみた。地域・中小企業研究所では、半期ごとに東京で開催される地域銀行のIR説明会に参加している。ここでは、昨年11月～12月に当研究所が参加した地域銀行のIR説明会の説明資料等を参考に、地域銀行を地区毎に区分し、その動向を整理した。多くの地域銀行が店舗戦略の見直しを謳っており、こうした動きは、今後益々加速していくものと思われる（図表7）。

図表7 地域銀行の店舗運営見直しをめぐる動向

地区	店舗運営見直し動向
北海道・東北	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗機能の集約を進めており、事業性融資業務の近隣大型店への集約、店舗内店舗方式による店舗集約等を実施している。また、一部のエリアでは、ブロック長に権限を与え、各地域のマーケットに合わせた営業を行える体制を模索している。 ・セルフサービスによる取扱いが可能な窓口のほか、印鑑レスで新規口座開設の申込みが可能なタブレットの設置、本部専門スタッフとのコミュニケーション端末を設置し、ライフプランニングや相続、不動産の有効活用等の多様な相談に応じている。また、一部の店舗で昼休みを導入し、店舗内店舗化も進めている。

図表7の続き

地区	店舗運営見直し動向
関東	<ul style="list-style-type: none"> ・19年5月からデジタル通帳の取扱いを開始した。非対面チャネルの拡充による対面サービスと変わらないトランザクション削減、ローテラーの営業力化等により約230人分の店舗業務を捻出・再配置する予定である。 ・移動店舗車の導入や店舗機能の変更等の店舗網の最適化、個人向けコンサルティング拠点の拡充、非対面チャネルの充実と対面チャネルとの連携強化等に取り組んでいる。 ・2021年度までの3年間で2割程度の店舗を効率化し、220人の人員捻出と年間10億円の運営コスト削減を見込んでいる。 ・23年3月末までに店舗数を約25%削減するとともに、フルバンキング型から機能特化型へシフトしていく計画である。
東海・北陸	<ul style="list-style-type: none"> ・現状、32店舗において店舗運営体制の見直しを行っている。 ・非対面チャネル（スマートフォン、パソコン）でも対面チャネルと同じ取引が可能な体制を構築する。対面チャネルは、異業種・他業態、他金融機関等と連携した共同スキームの導入を検討する。 ・出張所をダウンサイジングし、①取扱業務の縮小、②昼休みの設定、③平日休業を特徴とする少人数店舗を運営していく方針である。22年3月期までに10店舗で実施し、20人を捻出することを目指している。
近畿	<ul style="list-style-type: none"> ・従来は6名で運営していた店舗を事務人員2名で運営できるようにした次世代型店舗を開設し、その結果を踏まえ、来店客が少ない42か店でも導入した。これにより生じた余剰人員160名を営業にシフトさせている。 ・有人拠点のうち21か店を店舗内店舗方式で移転する予定であり、今年度中に20か店で移転が完了する見込みである。また、エリア制導入に舵を切り、エリア内の店毎の役割を今年度中に見直す予定である。 ・20年6月までに30店舗を共同店舗化し、隔日営業や営業時間変更も導入していく予定である。
中国・四国	<ul style="list-style-type: none"> ・フルバンキング店舗を5店舗削減し、個人特化店出張所を1店舗、店舗内店舗を6店舗増加させる予定である。 ・昼休み制の導入や母店と支店の紐付け等により、エリア毎の効率性を追求している。また、テレビ相談窓口やタブレット等のデジタル技術を活用し、少人数でも十分な金融サービスを構築できる体制を構築していくつもりである。 ・昨年7月に飲食店を併設した店舗をリニューアルオープンした。これにより、地元住民（特に高齢者）の来店客数が増加した。 ・店頭受付タブレットの導入により、営業店事務の約40%をデジタル化、事務人員150名の削減効果を見込んでいる。捻出される行員の時間は、提案活動に活用している。また、店舗を「顧客の課題を解決する場」へと転換すべく、次世代店舗への見直しも進めている。
九州	<ul style="list-style-type: none"> ・印鑑レス・ペーパーレスの試行・導入、オペレス導入店舗の拡大、事務の見直し等により事務量を捻出し、営業に振り向ける予定である。

(備考) 1. 地域銀行のIR説明資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. グループ会社で複数の地区を跨ぐ場合、預金量の大きい地域銀行の本店所在地を基準に分類している。

4. 信用金庫業界への示唆

(1) 第175回全国中小企業景気動向調査【特別調査】の結果

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、全国中小企業景気動向調査【特別調査】^(注3)において、中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応についての調査結果を公表した。当該調査によれば、約6割(59.1%)がインターネットバンキングを利用している。その理由は、割合が高いものか

ら、「社内のIT化・事務負担軽減(15.8%)」、「残高管理が容易(14.3%)」、「金融機関店舗に行く必要がない(13.9%)」である。逆に利用していない理由では、「利用する機会がない(14.9%)」、「金融機関職員が訪問するから不要(12.1%)」といったものが挙げられた。

一方、キャッシュレスへの対応については、「導入する必要なし(31.0%)」、「関心なし・関係なし(12.0%)」の割合が、(消費税引上げに向けてキャッシュレスを)「すでに導入

(注)3. 詳細は、「速報版 第175回全国中小企業景気動向調査(1~3月期)」「1~3月期業況は2四半期ぶりにマイナス転換【特別調査 中小企業におけるインターネット利用とキャッシュレスへの対応について】(2019.3.27)」を参照願いたい。

している（10.4%）」、「導入予定（3.3%）」の割合を上回っている。信用金庫の取引先には零細企業が多いこともあり、キャッシュレスが十分に浸透していないことがわかる。業種に着目すると、一般消費者を主たる顧客としている小売業・サービス業の方が、それ以外の4業種（製造業、卸売業、建設業、不動産業）よりキャッシュレスに取り組んでいる割合が高い。

また、取引先や顧客との決済にあたってのキャッシュレス支払手段について、現在の状況と今後の意向との乖離（利用の意向が高い場合にプラスとする。）に着目すると、「スマートフォンによるQRコード決済（+11.8ポイント）」、「スマートフォンによるバーコード収納（+4.0ポイント）」、「電子マネー（交通系・流通系（+3.8ポイント）」で乖離が大きく、これらの支払手段において今後の利用増加が見込まれる。

（2）信用金庫における今後の店舗戦略の方向性

信用金庫業界においても、店舗網や店舗の運営、店舗の役割を見直す動きが活発化してきた。店舗内店舗方式や母店・サテライト店制への移行、昼休みの設定等が盛んに行われているのは地域銀行と同様である。信用金庫の場合、収益環境は銀行と同様に厳しく、職員数も減少傾向で担い手が不足してきているなか、店舗網を様々な工夫を凝らして維持していこうとする姿勢が見て取れる。信用金庫は相互扶助を理念とする協同組織金融機関で

あり、フェイス・トゥ・フェイスのビジネスモデルを採用しているため、株式会社である銀行のように効率性を重視した店舗の統廃合には踏み切りにくい。また、信用金庫は、中小企業専門金融機関という特性を有するため、地域の産業・企業への支援を通じて、地域社会に貢献する役割が求められている。このような違いにより、信用金庫の店舗は、機械化による合理化を目指すだけでは不十分であり、地域に配慮したうえで店舗網や店舗機能を見直すことが必要である。

一方で、キャッシュレスの動きは、公共交通機関、都市部に立地した大型スーパー、コンビニエンスストア等から普及し、徐々に地方や中小小売店・飲食店に広がり始めているが、今後、地域社会においてキャッシュレスの利便性が実感されれば、急速に普及していく可能性がある。今後、キャッシュレスの動きがさらに加速した場合、現在、信用金庫が店舗の窓口で取り扱っている現金の入出金にかかる業務の取扱いは減少していくだろう。

また、インターネットバンキングは、既に多くの人々が利用しており、預金の残高照会・振替、為替といった長らく信用金庫の店舗またはATMで取り扱ってきた金融サービスは、今後さらに縮小していくことが予想される。

キャッシュレスやインターネットバンキングが普及すれば、店舗の形態やレイアウト、設備、ATMの設置台数等を見直すことが可能になる。そして、現金を取り扱う機会が少なくなると、これまで店舗の窓口で人手をかけて対応してきた業務は、事務量が減少し、

浮いた人員を個人の資産運用・各種ローンの相談や法人向けコンサルティング業務等フェイス・トゥ・フェイスで取り組む業務に振り向けることができる。

信用金庫は、渉外係によるフェイス・トゥ・フェイスのビジネスモデルが顧客接点の中心的な役割を担ってきており、今後もその方向性には変わりはないだろう。ただし、利用者のニーズがどのように変化していくのかを見定め、「利用者のニーズに合ったサービスを提供するための拠点」として店舗の役割を検討していくことが求められる。

〈参考文献〉

- ・(一社)全国銀行協会『よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）』（2019年）
- ・経済産業省『キャッシュレス・ビジョン』（2018年）
- ・(一社)キャッシュレス推進協議会『キャッシュレス・ロードマップ2019』（2019年）
- ・(株)東洋経済新報社『脱・店舗化するリテール金融戦略：バンクからバンキングの時代へ』Brett King著、上野博訳（2014年）

おわりに

本稿では、銀行利用者の意識・行動原理の変化と日本社会全体のキャッシュレス化に向けた動き、新たな形態の店舗を展開する銀行の事例を取り上げた。目まぐるしく変化する環境に対して、スピード感をもって対応できなければ、組織が存続し続けていくことは難しい。重要なのは、業務プロセスや店舗の見直しについて議論するうえで、利用者の意識・行動原理の変化に目を向けることである。信用金庫には、利用者の視点に立った改革が求められているのではないだろうか。

地域・中小企業関連経済金融日誌（2020年1月）

- 8日 ○ 沖縄総合事務局、CSFの患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 9日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」(第80回<2019年12月調査>)の結果を公表
- 15日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－(2020年1月)を公表 資料1
- 20日 ○ 宮崎都城信用金庫と南郷信用金庫が合併し、宮崎第一信用金庫が誕生
- 22日 ○ 経済産業省、平成30年7月豪雨「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の交付を決定（愛媛県において愛媛信用金庫が代表者を務めるグループを含む計11グループ19者が対象）
 - 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（11月調査）の調査結果を公表
- 23日 ● 経済産業省、「令和元年10－12月期地域経済産業調査」を公表 資料2
 - 中小企業庁、令和元年8月13日から9月24日までの間の暴風雨および豪雨、令和元年台風第19号「被災中小企業者等支援策ガイドブック」ならびに各種リーフレットを更新（27日に栃木県版ガイドブック、30日に福島県版ガイドブックを追加更新）
- 28日 ○ 金融庁、「金融行政とSDGs」を更新
- 29日 ○ 経済産業省、新型コロナウイルスに関する中小企業・小規模事業者支援として相談窓口を開設
 - 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新
- 30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

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

（資料1）

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2020年1月）を公表（1月15日）

日本銀行は、地域経済報告－さくらレポート－（2020年1月）を公表した。各地域の景気の総括判断は、以下のとおり。

「全ての地域で「拡大」または「回復」としている。この背景としては、海外経済の減速や自然災害などの影響から輸出・生産や企業マインド面に弱めの動きがみられるものの、企業・家計の両部門において、所得から支出への前向きな循環が働くもとの、設備投資や個人消費といった国内需要が増加基調を続けていることがある。

前回（2019年10月時点）と比較すると、3地域（北陸、東海、中国）が判断を引き下げた一方、残りの6地域（北海道、東北、関東甲信越、近畿、四国、九州・沖縄）では判断に変更はないと
している。」

(<http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer200115.htm/> 参照)

（資料2）

経済産業省、「令和元年10－12月期地域経済産業調査」を公表（1月23日）

経済産業省は、各地域の経済動向を把握するために、各地方経済産業局が四半期ごとに行っている地域経済産業調査の2019年10月－12月期の結果を公表した。ポイントは、以下のとおり。

「全体の景況判断は、前期から据え置き、『弱めの動きが広がっているものの、緩やかに改善している』とした。生産は、海外経済減速の影響等により、電子部品・デバイスがスマートフォン等で一部底入れ感もみられるものの本格的な需要回復には未だ至らず、また、輸送機械や生産用機械が弱含みとなっている。設備投資は、生産能力増強や人材不足解消のための省人化投資等で増加傾向が続いている。雇用は、有効求人倍率が高水準で推移している。個人消費は、高額品の動きが鈍かったほか、自然災害や暖冬の影響等により、一部に弱い動きがみられる。」

(<https://www.meti.go.jp/press/2019/01/20200123001/20200123001.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(1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
20.1.7	内外金利・為替見通し	2019-10	20年中、日銀は現行の金融政策を維持すると見込む	角田 匠 奥津智彦
20.1.15	中小企業景況レポート	178	10～12月期業況は2四半期続けて低下 【特別調査：2020年（令和2年）の経営見通し】	—
20.1.24	金融調査情報	2019-26	最近の信用金庫の不動産業向け貸出動向	間下 聡
20.1.31	金融調査情報	2019-27	地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性	岸本真樹
20.1.31	ニュース&トピックス	2019-67	中小企業の2020年の経営見通し、2年連続で悪化 —小規模企業中心に悲観的な見方広がる—	木船貴之
20.1.31	産業企業情報	2019-8	中小企業景気動向調査からみた2019年の回顧と2020年の展望—調査員のコメントからわかる中小企業の生の声—	品田雄志

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
20.1.6	講座	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学連携講座 「金融機関窓口から見る地域経済」	静岡大学・ 静岡県信用金庫協会	鉢嶺 実
20.1.15	講演	2020年日本経済の展望 —環境変化に挑む中小企業の経営事例—	新春経済講演会	関信用金庫 日本輸出刃物工業組合	鉢嶺 実
20.1.16	講演	日本経済の今後の見通し	四国地区信用金庫専務・常務理事 情報連絡会議	四国地区信用金庫協会	奥津智彦
20.1.17	講演	日本経済の今後の見通し	日本経済にかかる講演会	愛媛信用金庫	奥津智彦
20.1.17	講演	2020年の経済見通し	新春経済講演会	埼玉縣信用金庫	角田 匠
20.1.18	講演	国内経済の現状と見通し	役職員向け勉強会	愛媛信用金庫	奥津智彦
20.1.22	講演	今年の経済見通し	新春経営者セミナー	大阪彩都総合研究所	角田 匠
20.1.23	講演	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	新春合同講演会	菊信会・岐阜信用金庫 (名古屋支店)	鉢嶺 実
20.1.25	講演	消費税増税の影響と東京五輪後の経済展望	土曜セミナー ホリデー大学	蒲郡信用金庫	角田 匠

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
20.1.28	講演	信用金庫を取り巻く経営環境と今後の成長戦略	役職員向け勉強会	中日信用金庫	松崎英一

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
20.1.6	羽田新ルートがもたらす影響	金融財政Business	(株)時事通信社	佐々木城彦
20.1.9	フィナンシャルピックアップ ー現金受け入れに伴って余儀なくされる負担ー	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
20.1.14	アプローチの精度を高めるCRMの活用ノウハウ ーデータから抽出した新規・個人顧客へのアプローチー	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
20.1.14	営業店の「生産性向上」ゼミナール ー効率的な「報連相」の実施ー	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
20.1.14	管理のための目のつけどころ ー銀行の提供機能の表向きと実態その① 「財務アドバイス・コンサルティングの活用余地」ー	粉体技術	(一社)日本粉体工業技術協会	佐々木城彦
20.1.14	不動産事業者と地域金融機関のWin-Win な関係に向けて ー(その1) 銀行との情報交換で商機獲得の可能性を高めるー	月刊 不動産流通	(株)不動産流通研究所	佐々木城彦
20.1.23	フィナンシャルピックアップ ーあまり変化のない統合リスク管理動向ー	中部経済新聞	(株)中部経済新聞社	佐々木城彦
20.1.23	銀行員目線での基本リスクマネジメント 【第9回:コンピュータ・システムをめぐる課題(概要)】	保険毎日新聞	(株)保険毎日新聞社	佐々木城彦
20.1.27	社長さんに伝えたい[6]銀行はあなたのココを見ている ー不況時を生き抜くためにー	新日本保険新聞 (生保版)	(株)新日本保険新聞社	佐々木城彦
20.1.28	ぶっちゃけ銀行事情[2] ー医院訪問時はここを見られているー	アポロニア21	(株)日本歯科新聞社	佐々木城彦
20.1.28	アプローチの精度を高めるCRMの活用ノウハウ ー法人の見込客を抽出する際の着眼点ー	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
20.1.28	営業店の「生産性向上」ゼミナール ーロビーセールスの効率的な実施ー	近代セールス	(株)近代セールス社	佐々木城彦
20.1.30	都内タワマン「3.29」暴落リスク ー羽田の飛行ルート変更で現実味ー	ダイヤモンド・オンライン	(株)ダイヤモンド社	佐々木城彦
20.1.30	リテール金融戦線 異変あり ー大学入学共通テストがもたらす影響ー	月刊 消費者信用	(一社)金融財政事情研究会	佐々木城彦

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数	〔-〕 該当計数なし	〔△〕 減少または負
〔…〕 不詳または算出不能	〔*〕 1,000%以上の増加率	〔p〕 速報数字
〔r〕 訂正数字	〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続	
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の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	
2015. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
16. 3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
17. 3	264	6,854	243	7,361	9,264,892	2,204	67,808	39,575	107,383	109,587
18. 3	261	6,832	254	7,347	9,242,088	2,173	66,199	40,103	106,302	108,475
6	261	6,827	253	7,341	9,240,138	2,143	68,006	42,961	110,967	113,110
9	261	6,825	249	7,335	9,226,711	2,139	67,016	42,257	109,273	111,412
18.12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 1	260	6,810	240	7,310	9,215,565	2,137	65,861	41,446	107,307	109,444
2	259	6,805	236	7,300	9,212,813	2,133	65,628	41,264	106,892	109,025
3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
4	259	6,800	235	7,294	9,198,177	2,131	66,239	43,290	109,529	111,660
5	259	6,800	234	7,293	9,199,154	2,124	66,022	43,161	109,183	111,307
6	258	6,801	233	7,292	9,192,282	2,122	65,526	42,941	108,467	110,589
7	257	6,801	234	7,292	9,183,066	2,125	65,262	42,689	107,951	110,076
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

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1月6日		三浦藤沢	かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽	北海道	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

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	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2015. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7	
16. 3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4	
17. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7	
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	
6	1,434,209	2.2	585,323	5.9	845,536	△ 0.2	3,349	23.2	1,432,911	2.1	1,425	△ 12.1	
9	1,437,739	1.8	590,454	5.8	843,925	△ 0.7	3,359	15.8	1,436,127	1.8	1,348	△ 15.2	
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. 1	1,433,348	1.5	591,581	5.4	838,427	△ 1.0	3,340	11.9	1,432,553	1.5	1,490	0.2	
2	1,438,601	1.6	600,595	5.6	834,530	△ 1.0	3,476	16.1	1,437,833	1.6	1,215	3.2	
3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5	
4	1,447,278	1.6	616,953	5.7	826,814	△ 1.1	3,511	5.9	1,445,646	1.6	1,048	△ 4.9	
5	1,436,613	1.3	607,060	5.4	825,867	△ 1.5	3,684	12.9	1,435,790	1.3	1,229	△ 4.0	
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	
7	1,448,200	1.3	611,516	5.8	833,005	△ 1.6	3,678	9.3	1,447,438	1.3	1,400	△ 4.5	
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	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2015. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
16. 3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
17. 3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
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
6	73,958	1.3	54,747	1.2	252,596	2.1	265,076	1.6	38,117	0.5	305,205	2.5
9	73,884	1.3	55,001	0.5	253,194	1.7	264,769	1.2	37,914	0.2	305,851	2.2
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. 1	73,201	1.1	54,583	0.8	252,265	1.4	264,377	1.1	37,642	0.0	304,968	1.8
2	73,279	1.3	54,739	0.9	253,142	1.5	265,567	1.3	37,733	0.1	305,708	1.8
3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
4	74,276	1.0	55,115	1.3	254,787	1.3	267,546	1.4	37,921	△ 0.2	307,036	1.6
5	73,813	1.0	54,453	0.8	252,821	1.0	265,208	1.1	37,624	△ 0.5	305,015	1.0
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
7	74,564	1.5	54,937	0.6	253,332	0.7	267,901	1.6	37,903	△ 0.0	307,920	1.1
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

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2015. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
16. 3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
17. 3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
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
6	300,687	3.2	60,976	1.7	28,163	2.1	23,696	2.5	29,078	1.2	1,434,209	2.2
9	302,500	2.6	61,290	1.5	28,262	2.1	23,845	2.5	29,172	1.4	1,437,739	1.8
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. 1	302,298	2.1	61,000	1.7	28,219	1.7	23,753	1.9	29,098	1.5	1,433,348	1.5
2	303,771	2.2	61,380	1.5	28,285	1.8	23,865	1.9	29,202	1.5	1,438,601	1.6
3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
4	305,310	2.5	61,521	1.2	28,402	1.6	24,111	1.7	29,221	0.7	1,447,278	1.6
5	303,320	2.3	61,218	1.7	28,250	1.3	23,832	1.5	29,028	1.0	1,436,613	1.3
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
7	305,633	1.9	61,910	1.9	28,462	1.1	24,046	1.9	29,459	1.6	1,448,200	1.3
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

(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		定期性		前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
			前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率				
2015. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
16. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
6	1,434,208	2.2	1,111,919	1.5	422,433	6.3	688,717	△ 1.1	760	32.3
9	1,437,737	1.8	1,109,851	1.4	421,691	6.3	687,413	△ 1.3	737	20.8
18.12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 1	1,433,347	1.5	1,113,567	1.1	428,880	6.0	683,909	△ 1.6	769	13.5
2	1,438,600	1.6	1,120,356	1.2	437,778	6.1	681,815	△ 1.7	754	5.3
3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
4	1,447,277	1.6	1,123,199	1.2	445,323	6.3	677,112	△ 1.8	754	△ 0.8
5	1,436,612	1.3	1,112,282	1.0	436,275	5.9	675,214	△ 1.9	784	3.3
6	1,455,663	1.4	1,123,598	1.0	448,040	6.0	674,721	△ 2.0	827	8.9
7	1,448,199	1.3	1,118,523	0.9	442,538	6.0	675,133	△ 2.0	842	14.4
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

年月末	一般法人預金						公金預金			
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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		
2015. 3	216,436	6.3	120,493	6.9	95,577	5.6	358	17.9	37,471	10.2
16. 3	227,566	5.1	126,751	5.1	100,431	5.0	376	4.9	38,977	4.0
17. 3	240,260	5.5	135,201	6.6	104,713	4.2	338	△ 10.0	43,708	12.1
18. 3	253,876	5.6	147,026	8.7	106,424	1.6	418	23.6	43,190	△ 1.1
6	253,777	5.3	146,578	8.2	106,793	1.7	398	14.5	57,763	2.2
9	259,616	2.8	151,736	4.6	107,490	0.3	382	5.1	57,561	8.0
18.12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 1	249,236	2.2	141,890	4.0	106,956	△ 0.1	382	△ 3.7	58,930	7.7
2	249,433	2.4	142,025	4.8	107,023	△ 0.5	377	△ 8.8	56,851	7.7
3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
4	263,089	2.6	155,762	4.5	106,971	0.0	349	△ 17.0	50,670	8.3
5	254,904	2.4	147,612	4.1	106,904	0.0	381	△ 6.3	58,426	4.1
6	261,962	3.2	154,643	5.5	106,928	0.1	382	△ 3.9	59,684	3.3
7	255,009	3.1	147,388	4.9	107,245	0.8	368	△ 7.8	64,276	3.4
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

年月末	要求払						金融機関預金			政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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					
2015. 3	12,662	5.2	24,762	12.7	43	...	10,224	△ 9.9	0	625	
16. 3	13,191	4.1	25,761	4.0	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791	
17. 3	14,902	12.9	28,803	11.8	0	△ 100.0	10,398	△ 0.4	0	730	
18. 3	12,590	△ 15.5	30,597	6.2	0	...	10,703	2.9	0	1,007	
6	15,213	△ 16.5	42,547	11.1	0	...	10,745	△ 3.4	0	1,425	
9	15,543	6.3	42,014	8.6	0	...	10,704	△ 4.7	0	1,348	
18.12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	...	11,488	1.8	0	1,386	
19. 1	19,076	3.9	39,851	9.7	0	△ 100.0	11,608	0.5	0	1,490	
2	18,857	2.4	37,991	10.5	0	△ 100.0	11,954	2.7	0	1,215	
3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901	
4	14,650	1.1	36,016	11.5	0	△ 100.0	10,314	△ 9.7	0	1,048	
5	21,332	3.7	37,090	4.2	0	△ 100.0	10,995	△ 5.5	0	1,229	
6	16,317	7.2	43,364	1.9	0	△ 100.0	10,414	△ 3.0	0	1,323	
7	19,766	7.8	44,506	1.5	0	...	10,386	△ 8.2	0	1,399	
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	

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
16. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
17. 3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
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
6	707,373	2.4	7,598	6.4	699,775	2.3	34,762	2.1	636,170	2.2	28,842	5.0
9	714,564	1.7	7,544	△ 4.3	707,019	1.7	36,953	1.6	638,347	1.6	31,719	5.5
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. 1	712,377	1.4	6,858	△ 4.3	705,518	1.4	37,908	2.0	636,918	1.2	30,692	5.2
2	711,918	1.2	6,689	△ 3.5	705,229	1.3	37,641	1.4	636,762	1.1	30,825	5.1
3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2
4	714,862	1.3	7,365	△ 4.1	707,496	1.4	36,381	1.8	641,056	1.2	30,058	4.4
5	711,944	1.1	6,342	△ 6.1	705,601	1.2	34,982	1.1	640,447	1.0	30,172	4.7
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
7	713,591	0.9	6,203	△ 7.4	707,388	1.0	35,715	1.6	641,180	0.8	30,492	4.5
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

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
16. 3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
17. 3	31,128	0.5	23,843	3.3	131,987	4.1	125,543	2.3	17,061	2.6	143,506	1.9
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
6	30,641	1.0	24,300	1.8	137,535	3.8	128,510	2.4	17,185	0.4	145,039	1.6
9	30,857	△ 0.8	24,651	1.3	139,169	3.0	130,070	2.1	17,204	△ 0.2	146,253	0.8
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. 1	30,739	△ 0.4	24,628	1.8	139,224	2.3	130,043	1.9	17,077	△ 0.5	144,925	0.4
2	30,805	△ 0.3	24,581	1.4	139,037	2.1	129,959	1.8	17,056	△ 0.7	144,903	0.3
3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6
4	30,981	1.4	24,505	1.0	139,644	1.7	130,782	2.1	17,016	△ 0.5	145,379	0.4
5	30,746	1.0	24,416	0.9	138,577	1.3	130,593	2.0	17,073	△ 0.1	144,569	0.0
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
7	30,942	0.9	24,448	0.5	138,451	0.6	131,046	1.9	17,075	△ 0.5	144,736	0.0
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

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
16. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
17. 3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
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
6	152,044	2.7	31,866	2.2	10,627	3.7	12,518	1.3	15,832	0.1	707,373	2.4
9	153,580	2.1	32,286	1.9	10,678	2.0	12,581	0.5	15,929	△ 0.4	714,564	1.7
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. 1	152,972	1.7	32,135	1.4	10,662	2.1	12,632	1.2	16,007	△ 0.3	712,377	1.4
2	152,884	1.5	32,092	1.0	10,672	1.8	12,619	0.9	15,977	△ 0.1	711,918	1.2
3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4
4	153,802	1.6	31,979	0.9	10,797	2.4	12,642	1.1	15,986	0.8	714,862	1.3
5	153,225	1.5	31,965	0.7	10,843	2.0	12,641	1.4	15,926	0.8	711,944	1.1
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
7	153,914	1.2	32,130	0.7	10,805	1.8	12,673	1.4	15,985	0.8	713,591	0.9
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

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
					製造業				建設業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2015. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
17. 3	691,673	2.7	100.0	439,419	2.8	63.5	61,450	△ 1.1	8.8	49,153	2.6	7.1
18. 3	709,633	2.5	100.0	452,529	2.9	63.7	61,464	0.0	8.6	50,752	3.2	7.1
6	707,372	2.4	100.0	450,139	2.9	63.6	60,348	0.1	8.5	48,562	3.1	6.8
9	714,562	1.7	100.0	457,469	2.1	64.0	61,594	△ 0.6	8.6	50,885	3.0	7.1
12	717,719	1.5	100.0	461,417	1.9	64.2	61,931	△ 0.1	8.6	51,903	2.9	7.2
19. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2
6	714,785	1.0	100.0	457,219	1.5	63.9	60,330	△ 0.0	8.4	49,758	2.4	6.9
9	719,966	0.7	100.0	463,122	1.2	64.3	60,953	△ 1.0	8.4	51,818	1.8	7.1
12	724,666	0.9	100.0	467,896	1.4	64.5	61,694	△ 0.3	8.5	52,840	1.8	7.2

年 月 末	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業	
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2015. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7		
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5		
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		
6	27,682	1.3	3.9	25,548	0.3	3.6	163,717	5.1	23.1	59,126	0.7	8.3		
9	28,511	0.7	3.9	25,914	0.1	3.6	165,718	4.6	23.1	59,016	0.0	8.2		
12	28,716	0.7	4.0	25,993	△ 0.0	3.6	167,043	4.2	23.2	58,775	△ 0.5	8.1		
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1		
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	57,742	△ 1.7	7.9		

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				
2015. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4				
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4				
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				
6	8,728	1.8	1.2	5,909	2.2	0.8	22,479	△ 0.1	3.1	2,778	0.0	0.3				
9	8,808	1.6	1.2	5,961	1.7	0.8	22,463	△ 0.5	3.1	2,870	△ 1.5	0.4				
12	8,815	0.9	1.2	6,018	2.2	0.8	22,443	△ 0.6	3.1	2,837	△ 0.8	0.3				
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3				
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				

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				
2015. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9				
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0				
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				
6	58	7.4	0.0	55,676	1.7	7.8	201,557	1.3	28.4	168,694	1.0	23.8				
9	58	12.1	0.0	54,805	1.0	7.6	202,287	0.9	28.3	168,982	0.7	23.6				
12	55	△ 4.1	0.0	53,889	0.3	7.5	202,412	0.7	28.2	169,359	0.6	23.5				
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5				
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	△ 24.3	0.0	53,353	△ 0.9	7.3	203,416	0.4	28.0	170,517	0.6	23.5				

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金			買入手形	コールローン	買現先 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							
2015. 3	14,662	314,770	(5.7)	246,111	(7.9)	0	1,637	0	2,386	1,273	30
16. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
18.12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 1	14,279	380,962	(2.3)	321,786	(2.2)	0	600	0	2,366	1,958	20
2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	2,748	1,804	20
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
7	14,154	395,219	(2.9)	337,562	(3.9)	0	557	0	2,710	1,877	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

年月末	有価証券	国債				地方債		短期社債		社債				株式
										公社	公団	債	金融債	
2015. 3	423,234	(5.7)	99,338	(△2.2)	87,450	74	171,206	(2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565		
16. 3	432,426	(2.1)	93,047	(△6.3)	94,737	49	171,054	(△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343		
17. 3	426,196	(△1.4)	86,227	(△7.3)	92,158	0	162,636	(△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529		
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		
6	419,050	(0.2)	71,976	(△11.9)	90,989	139	151,352	(△4.9)	66,755	14,800	69,796	7,797		
9	427,119	(2.9)	74,513	(△4.4)	92,396	29	151,177	(△3.3)	66,846	13,556	70,775	7,895		
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. 1	425,756	(0.9)	67,107	(△15.1)	91,906	129	149,667	(△3.6)	64,723	11,834	73,109	8,309		
2	425,161	(0.9)	66,776	(△13.5)	91,813	129	149,096	(△3.3)	64,375	11,502	73,219	8,302		
3	432,763	(1.6)	68,256	(△11.3)	93,313	19	151,570	(△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484		
4	423,621	(1.2)	65,434	(△11.5)	91,203	139	149,844	(△1.5)	63,577	10,656	75,610	8,295		
5	424,746	(1.1)	64,529	(△11.8)	91,069	139	150,368	(△1.1)	63,360	10,332	76,675	8,400		
6	420,842	(0.4)	62,399	(△13.3)	89,851	139	149,636	(△1.1)	62,825	9,914	76,895	8,466		
7	423,242	(△0.2)	62,124	(△16.1)	90,075	139	150,944	(△0.6)	62,476	9,612	78,855	8,490		
8	421,148	(△1.2)	61,405	(△17.4)	88,672	129	149,896	(△0.9)	61,681	9,216	78,998	8,786		
9	421,164	(△1.3)	61,188	(△17.8)	87,637	39	150,738	(△0.2)	60,765	8,878	81,094	8,762		
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		

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証券								
2015. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995	(5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
16. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
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
6	0	45,210	50,060	1,524	828,971	(2.1)	332,971	49.2	57.7	29.1	23.1	40.1
9	0	45,783	53,751	1,570	828,327	(2.6)	308,737	49.6	57.5	29.6	21.4	37.2
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. 1	0	47,903	59,064	1,668	825,943	(1.6)	321,786	49.6	57.5	29.6	22.4	38.9
2	0	47,698	59,662	1,681	831,881	(2.0)	327,910	49.4	57.7	29.5	22.7	39.4
3	0	47,908	60,316	1,893	829,333	(2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
4	0	46,933	60,066	1,704	837,094	(1.5)	331,566	49.3	57.7	29.2	22.8	39.6
5	0	47,400	61,087	1,750	829,115	(1.2)	327,074	49.5	57.6	29.5	22.7	39.4
6	0	47,405	61,181	1,762	844,259	(1.8)	345,119	49.0	57.9	28.8	23.6	40.8
7	0	47,828	61,855	1,783	837,780	(1.3)	337,562	49.2	57.7	29.1	23.2	40.2
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

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率
								前年同月比 増減率				
2015. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
16. 3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
17. 3	1,379,128	2.3	9,488,242	4.3	6,287,189	5.3	4,295,341	9.1	3,433,657	6.1	2,543,180	2.4
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
6	1,434,209	2.2	9,768,959	3.4	6,457,671	3.8	4,513,560	5.2	3,625,978	4.9	2,656,147	3.6
9	1,437,739	1.8	9,738,001	2.2	6,445,699	2.3	4,482,692	3.3	3,648,840	5.5	2,637,998	3.2
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. 1	1,433,348	1.5	9,718,127	1.3	6,443,403	1.2	4,509,514	1.7	3,681,835	4.1	2,627,018	2.5
2	1,438,601	1.6	9,697,077	1.3	6,415,181	1.1	4,492,337	1.1	3,672,328	3.6	2,632,686	2.5
3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
4	1,447,278	1.6	9,898,386	0.9	6,547,737	0.4	4,605,737	0.7	3,778,018	2.8	2,732,368	4.3
5	1,436,613	1.3	9,872,844	0.3	6,540,691	△ 0.1	4,611,772	0.4	3,797,306	2.4	2,719,714	3.2
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
7	1,448,200	1.3	9,845,845	1.2	6,512,949	1.0	4,578,419	2.1	3,746,166	2.5	2,716,895	3.3
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										

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2015. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
16. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
6	655,141	△ 1.4	1,813,515	0.2	13,016,683	2.8
9	654,304	△ 1.6	1,803,749	0.5	12,979,489	1.9
18.12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 1	647,706	△ 2.2	—	—	—	—
2	649,210	△ 2.1	—	—	—	—
3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
4	618,281	△ 8.1	—	—	—	—
5	612,439	△ 5.3	—	—	—	—
6	621,244	△ 5.1	1,831,338	0.9	13,134,197	0.9
7	616,001	△ 5.0	—	—	—	—
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						

(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	
2015. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6
16. 3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0
17. 3	691,675	2.7	2,530,404	3.0	1,905,295	△ 0.1	1,925,353	3.9	507,988	3.2	5,655,420	3.3
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
6	707,373	2.4	2,565,053	1.7	1,959,738	4.6	2,029,116	5.0	507,329	0.0	5,808,871	2.8
9	714,564	1.7	2,557,534	1.0	1,967,148	5.2	2,051,520	4.7	512,656	△ 0.3	5,836,274	2.2
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. 1	712,377	1.4	2,534,032	△ 0.4	1,964,581	4.9	2,071,947	4.7	514,824	△ 0.5	5,833,180	1.5
2	711,918	1.2	2,530,431	△ 0.3	1,960,365	5.3	2,074,546	4.7	515,721	△ 0.3	5,832,616	1.5
3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
4	714,862	1.3	2,574,868	0.3	1,996,178	2.1	2,130,706	6.6	478,837	△ 7.9	5,899,273	1.9
5	711,944	1.1	2,551,346	0.2	1,976,212	1.7	2,133,421	5.7	477,614	△ 5.2	5,874,325	1.8
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
7	713,591	0.9	2,546,270	△ 0.2	1,974,349	1.2	2,147,939	5.5	479,879	△ 5.4	5,887,679	1.4
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										

- (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/>

Shinkin Central Bank Research Institute | ご利用上の注意 | サイトマップ |

信金中金 地域・中小企業研究所

信用金庫業界のシンクタンクとして、「信用金庫」「信用金庫取引先」「地域」「協同組織」「中小企業」をキーワードに専門性、独自性を発揮した調査研究を行っています。

- トップページ
- 分野別調査情報一覧
- 各種レポート一覧
- 信金中金月報
- 信用金庫統計
- 全国信用金庫概況・統計
- 景気動向調査
- 活動記録
- 研究所の概要
- 論文募集のお知らせ
- ご意見・ご要望窓口
- リンク集
- English Page
- 地方公共団体アンケート調査

【詳細はこちら】

新着情報

WHAT'S NEW

2020.2.4 内外金利・為替見通し
No.2019-11 物価の基調は弱く、日銀は年間を通じ現行の緩和策を維持しよう(PDF)

2020.2.3 「活動記録」ページを更新しました。

2020.2.3 信金中金月報
2020年2月号(第19巻第2号通巻570号)(PDF)3.29MB

2020.1.31 産業企業情報
中小企業景気動向調査からみた2019年の回顧と2020年の展望 一調査員のコメントからわかる中小企業の生の声一 (PDF)

2020.1.31 金融調査情報
No.2019-27 地域金融機関等の店舗戦略と今後の方向性(PDF)

2020.1.31 ニュース&トピックス
中小企業の2020年の経営見通し、2年連続で悪化 一小規模企業中心に悲観的な見方広がる一 (PDF)

2020.1.24 金融調査情報
No.2019-26 最近の信用金庫の不動産業向け貸出動向(PDF)

2020.1.17
統計ページを更新しました。

2020.1.15 中小企業景況レポート
速報版 第178回全国中小企業景気動向調査「10~12月期業況は2四半期訪て低下」(特別調査:2020年(令和2年)の経営見通し)(PDF)

2020.1.8
「活動記録」ページを更新しました。

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2020年3月1日 発行

2020年3月号 第19巻 第3号(通巻571号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫