ISSN1346-9479

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第19巻 第5号（通巻573号） 2020.5

基軸通貨ドル体制に対するリブラの影響

第179回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来
－2020年1～3月期実績・2020年4～6月期見通し－
【特別調査－外国人・海外情勢と中小企業】

中小企業の「継続力」を考える④
－ファミリービジネスにおける後継者育成－

SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関（1）-2
－地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例から－

信用金庫のガバナンスについての検証
－理事会の構成・運営状況を考慮した実証研究－

地域・中小企業関連経済金融日誌（3月）

統計

SCB 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	齋藤一朗	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委　　員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：安川、新井、大島）
Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

2020年5月号 目次

基軸通貨ドル体制に対するリブラの影響 …… 2
信金中金月報掲載論文編集委員長 小川英治
（東京経済大学 経済学部教授）

調　査
第179回全国中小企業景気動向調査
1～3月期業況は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 …… 地域・中小企業研究所 4
－2020年1～3月期実績・2020年4～6月期見通し－
【特別調査－外国人・海外情勢と中小企業】

中小企業の「継続力」を考える④ …… 木船貴之 18
－ファミリービジネスにおける後継者育成－ 鉢嶺　実

SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)－2 …… 吉田哲朗 41
－地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例から－

査読付論文
「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文 …… 59

信用金庫のガバナンスについての検証 …… 60
－理事会の構成・運営状況を考慮した実証研究－
名古屋市立大学経済学研究科
大学院博士後期課程 佐々木均
准教授 坂和秀晃
准教授 渡辺直樹
東北学院大学経営学部
講師 棚橋則子

信金中金だより
地域・中小企業関連経済金融日誌（3月） …… 76

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（3月） …… 84

統　計
信用金庫統計、金融機関業態別統計 …… 86

2020
5

個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は執筆者個人の見解です。
投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

基軸通貨ドル体制に対するリブラの影響

信金中金月報掲載論文編集委員長
小川　英治
（東京経済大学 経済学部教授）

1年前の巻頭言で、G20のエンゲージメント・グループの一つであるThink20（T20）の10のタスクフォース(TF)の内、国際金融アーキテクチャーに関するTF（TF2「安定と発展のための国際金融アーキテクチャーと暗号資産・フィンテック」）に私が共同議長として関与したことを書いた。その共同研究の成果は、日本が昨年の議長国となったG20への政策提言に盛り込まれた。

今年のT20は、今年のG20の議長国であるサウジアラビアによって主導されて、進められている。今年もT20に招聘され、関与している。今年は、国際金融アーキテクチャーに関するTFの中で「「安定した仮想通貨」（stablecoin）が国際通貨システムに及ぼす影響を評価するーフェイスブックのリブラ・プロジェクトの影響を考察することをG20とIMFに訴える」という課題について、サウジアラビアとアルゼンチンの研究者と共同研究を進めている。

この課題を考察するためには、米ドルを基軸通貨とする現行の国際通貨システムがどのような特徴を持っているかを考える必要がある。国際通貨は、貨幣の3機能（交換手段としての機能、計算単位としての機能、価値貯蔵手段としての機能）を有する。ある通貨にこれらの3つの機能が首尾よく備わっているならば、その国際通貨は理想的な国際通貨となる。しかし、変動相場制度に移行した1973年以降、円やマルクに対して趨勢的に減価した米ドルが世界経済において支配的な国際通貨として利用され続けている。その現実を考えると、価値貯蔵手段としての機能よりも交換手段としての機能の方が重視されていることがわかる。

国際通貨の交換手段としての機能は、世界の経済主体が認識する、その通貨の一般受容性の程度に依存する。そして、一般受容性は、財・サービスを購入するために通貨を保有する経済主体が、その通貨を受容して、財・サービスを販売しようとしている他の経済主体と出会う可能性に依存する。このように、その通貨を利用する意図を持つ他の経済主体の人数が多ければ多いほど、その通貨の交換手段としての機能が高まる。これはネットワーク外部性と呼ばれる。ある通貨が国際通貨として、さらには基軸通貨として世界経済で流通するには、その通貨の流動性が重要となる。そのことは、拙稿（Eiji Ogawa and Makoto Muto, “What Determines Utility of International Currencies?” *Journal of Risk and Financial Management,* Vol. 12, Issue 1, 1-30. 2019.）の実証分析によって示された。

現状では、従来の中央銀行を中心とする銀行システムによる集中型決済に基づいて、通貨当局

が発行する国際通貨で多くの決済が行われている。近年、ブロックチェーン技術による分権型決済が行われるようになってきた。それは、ビットコインのような価値が固定されていない暗号資産（crypto asset）に代表されていた。これらは投機対象となっているためその価値のボラティリティが高いことから、価値貯蔵手段として機能に劣る。また、ビットコイン等を投機対象にすることによって取引規模の拡大を図ったものの、実際には決済のための利用は限定的である。すなわち、交換手段としての機能にも劣る。

これに対して、通貨当局がブロックチェーン技術による分権型決済を活用するデジタル通貨として法定通貨を発行し始めている。中国でもデジタル人民元への取り組みが始まっている。一方、価値を何らかの法定通貨に固定化する、「安定した仮想通貨」としてリブラが世界最大のSNSのフェイスブックのリブラ協会によって発行されようとしている。リブラの場合には、フェイスブックの利用者が世界中で24.5億人（2019年9月時点）と多い。リブラの流動性、すなわち交換手段としての機能はある程度高いとみなせる。一方、リブラの価値は、主要な国際通貨の通貨バスケット（米ドル50%、ユーロ18% 、円14%、英ポンド11%、シンガポールドル7% ）に固定されることから、価値貯蔵手段としての機能もある程度高い。

このように、通貨当局が法貨として発行している国際通貨、とりわけ基軸通貨米ドルと比較すると、米ドルとの通貨代替性が高いことが明らかである。その通貨代替性が高まれば高まるほど、何らかのショックによって米ドルとリブラとの間で需要シフトが発生し、国際通貨体制は不安定化する可能性がある。そのため、G7やG20においてリブラが国際通貨体制に及ぼす影響が議論され始めている。

リブラが発行される前に、G7やG20で十分に検討し、必要であれば、規制を課すことが必要であろう。中央銀行を中心とする銀行システムによる国際通貨での従来の決済との間でリブラが不安定化する恐れがあるから、既存の銀行システムと同様の規制を課すことが必要であろう。とりわけ、世界金融危機を経験した後に、金融市場のグローバル化の中で国際金融の安定に悪影響を及ぼす国境を越えた金融危機を防止するために国際金融規制改革が進んでいる。そこでは市場規律の維持や規制逃れの抑制に重点が置かれている。

この観点から、「グローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs)」や「グローバルなシステム上重要な金融機関（G-SIFIs)」に課されている規制をリブラに対しても課すべきであろう。世界金融危機が流動性危機を伴っていたことから流動性規制も重要である。具体的には、自己資本比率規制とその上乗せとなる資本保全バッファーの他、レバレッジ規制や流動性規制や総損失吸収力規制などについてもG-SIBsやG-SIFIsと同様に課せられるべきであろう。このように、リブラに対してもG-SIBsやG-SIFIsと同様に、「イコール・フッティング」の原則で規制を課すことが必要である。

調　査

第179回全国中小企業景気動向調査

（2020年1～3月期実績・2020年4～6月期見通し）

1～3月期業況は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来

【特別調査－外国人・海外情勢と中小企業】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2020年3月2日～6日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標 本 数：15,350企業（有効回答数　14,221企業・回答率　92.6％）
   ※　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　71.5％
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

（概　況）

1. 20年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△19.3、前期比11.5ポイント悪化した。今回の悪化幅は、リーマンショック時（12.6ポイント悪化）以来の大幅なものとなった。

　収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△20.3と前期比10.9ポイント悪化、同収益判断D.I.は△20.9と同9.0ポイント悪化した。販売価格判断D.I.は同6.8ポイント低下して△0.1となった。人手過不足判断D.I.は△22.7と前期比4.7ポイント人手不足感が緩和した。設備投資実施企業割合は1.1ポイント低下して21.5％となった。業種別の業況判断D.I.は、全6業種で悪化した。地域別にも全11地域で悪化した。

2. 20年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△25.9、今期実績比6.6ポイントの悪化を見込んでいる。業種別には全6業種で、地域別には全11地域中、北海道を除く10地域で、それぞれ悪化する見通しにある。

業種別天気図

時期／業種名	2019年10～12月	2020年1～3月	2020年4～6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）

業種名／地域	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

◯悪化幅はリーマンショック以来

20年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△19.3と、前期比11.5ポイント悪化した（**図表1**）。なお、今回の悪化幅は、リーマンショック時の2009年1～3月期（前期比12.6ポイント悪化）以来の大幅なものとなった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.が△20.3、前期比10.9ポイント悪化、同収益判断D.I.が△20.9、同9.0ポイント悪化となった。また、前期比売上額判断D.I.は△20.0、前期比17.2ポイント悪化、同収益判断D.I.は△20.5、同13.9ポイント悪化となった。

販売価格判断D.I.は△0.1、前期比6.8ポイント低下と、2016年7～9月期（△1.4）以来、およそ3年半ぶりにマイナス水準へ転じた（**図表2**）。また、仕入価格判断D.I.はプラス14.9と、同8.9ポイント低下した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△22.7（マイナスは人手「不足」超、前期は△27.4）と、前期比4.7ポイントのマイナス幅縮小となり、人手不足感が緩和した（**図表3**）。

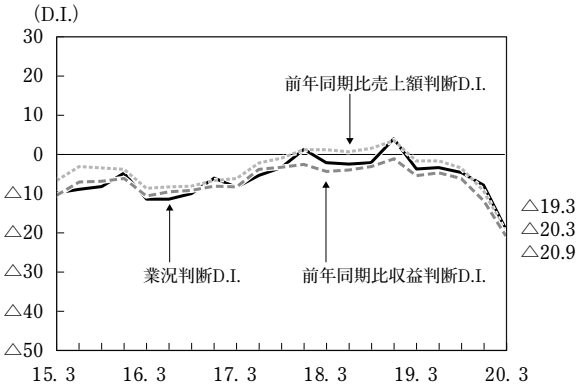
資金繰り判断D.I.は△11.3、前期比3.5ポイント悪化した。

また、設備投資実施企業割合は21.5％と、前期比1.1ポイント低下した。

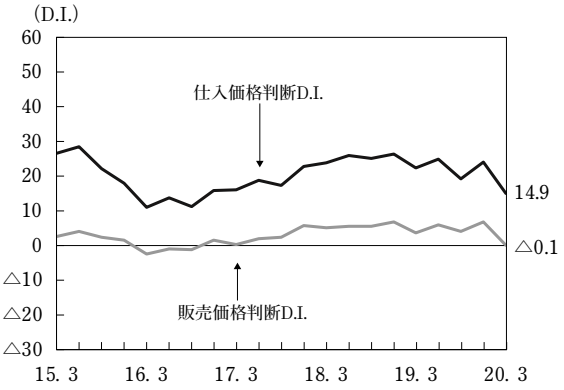
業種別の業況判断D.I.は、全6業種で悪化した。最も悪化幅が大きかったのは卸売業（17.3ポイント）で、次いでサービス業（14.7ポイント）、製造業（13.2ポイント）の順だった。

また、地域別の業況判断D.I.も、全11地域で悪化した。最も悪化幅が大きかったのは北海道（22.7ポイント）で、次いで北陸（17.8ポイント）、東北（17.1ポイント）の順だった。

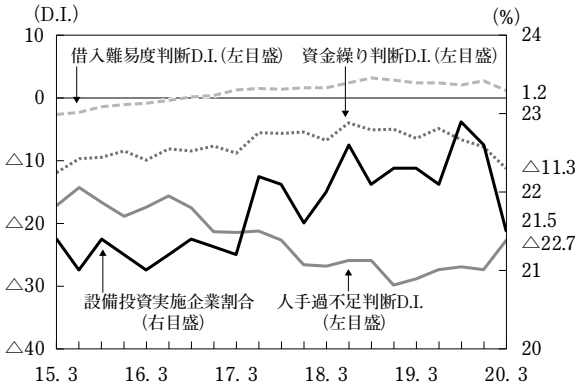
図表1　主要判断D.I.の推移



図表2　販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3　設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



◯引き続き悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△25.9、今期実績比6.6ポイントの悪化を見込んでいる。実現すれば、東日本大震災から1年後の2012年1～3月期（△26.6）以来の水準まで低下することとなる。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種で悪化する見通しとなっている。相対的に建設業の悪化幅（10.8ポイントの悪化見通し）が最も大きく、次いで不動産業（7.7ポイント）、小売業（7.3ポイント）などとなっている。一方、地域別では、全11地域中、北海道を除く10地域で悪化の見通しとなっている。

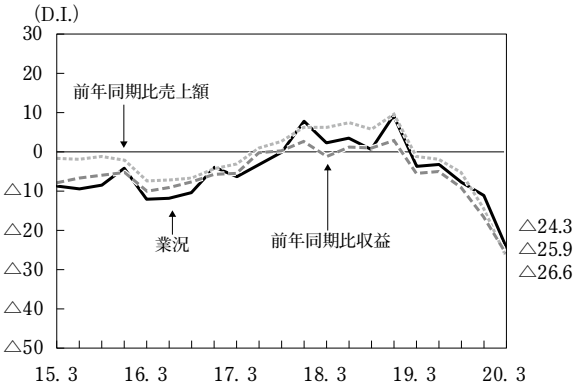
2. 製造業

◯リーマンショック時以来の大幅悪化

今期の業況判断D.I.は△24.3、前期比13.2ポイントの悪化で、その悪化幅はリーマンショック時の2009年1～3月期（19.4ポイント悪化）以来の大幅なものとなった（**図表4**）。

前年同期比売上額判断D.I.は△26.6、前期比12.3ポイント悪化、同収益判断D.I.は△25.9、同9.4ポイント悪化した。また、前期比売上額判断D.I.は前期比20.7ポイント悪化して△26.0、同収益判断D.I.は同16.3ポイント悪化して△25.7と、ともに大幅悪化となった。

図表4　製造業　主要判断D.I.の推移



◯人手不足感が緩和

設備投資実施企業割合は25.1％と、業況が大幅に低下する中で前期比0.3ポイント低下にとどまった。

人手過不足判断D.I.は△17.6（前期は△22.6）と、人手不足感は緩和した。

販売価格判断D.I.は△0.2と、前期比3.8ポイント低下し、3年ぶりのマイナス水準（「下降」という回答が「上昇」を上回る）となった。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス15.7と、前期比6.7ポイントの低下となった。

なお、資金繰り判断D.I.は△12.8、前期比4.4ポイント悪化と、3四半期続けての悪化となった。

◯全22業種中、20業種で悪化

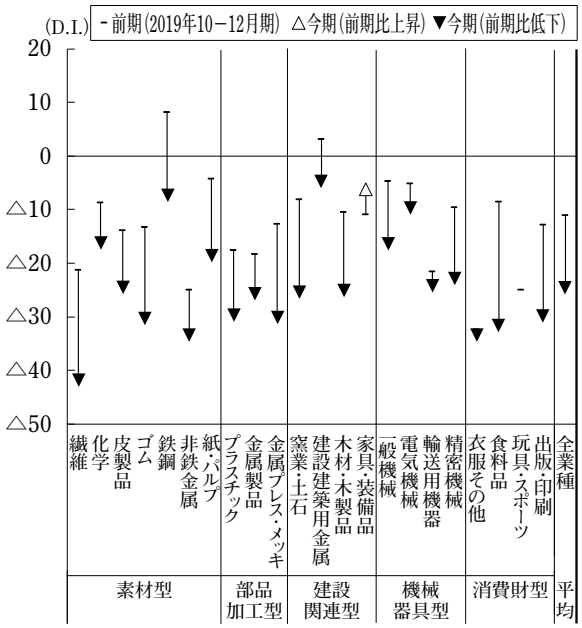
業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、20業種で悪化となった（**図表5**）。

素材型業種は、全7業種で悪化した。とりわけ、繊維が20ポイント超の大幅悪化となった。

部品加工型業種も、全3業種で悪化した。とりわけ、金属プレスとプラスチックは10ポイント超の大幅悪化となった。

建設関連型業種は、全4業種中、家具が小幅改善したものの、それ以外の3業種では悪

図表5　業種別業況判断D.I.の推移



化した。

機械器具型業種は、全4業種で悪化した。とりわけ、一般機械と精密機械は10ポイント超の大幅悪化となった。

消費財型業種は、全4業種中、玩具･スポーツが横ばいで、それ以外の3業種は悪化した。とりわけ、食料品は20ポイントを超える大幅な悪化となった。

◯総じて悪化

販売先形態別の業況判断D.I.は、いずれの形態も10ポイントを超える大幅悪化となった。なお、最も悪化幅が大きかったのは問屋商社型（16.3ポイント）で、次いで最終需要家型（15.0ポイント）、小売業者型（14.8ポイント）の順だった。

一方、輸出主力型の業況判断D.I.は、前期比12.5ポイント悪化して△22.7、内需主力型も同12.8ポイント悪化して△23.0となった。

従業員規模別の業況判断D.I.は、いずれの階層でも10ポイント超の悪化となり、すべての階層がマイナス水準へ転じた。なお、50～99人の階層の悪化幅は20ポイントを超え、すべての階層の中で最も大幅だった。

◯全11地域で悪化

地域別の業況判断D.I.は、全11地域で悪化した。とりわけ、北海道と九州北部では前期比20ポイント超の大幅な悪化となった（**図表6**）。なお、関東、首都圏、中国、南九州の悪化幅は10ポイント未満と、全国的に悪化がみられるなかで、相対的に小幅な悪化にとどまった。

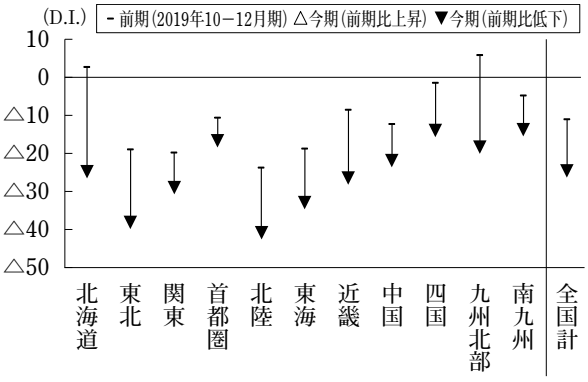
◯一段と悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比6.0ポイント悪化の△30.3と、一段の悪化を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、印刷･出版が小幅改善を見込んでいるものの、それ以外の21業種では悪化見通しとなっている。

また、地域別には、小幅改善を見込む北海

図表6　地域別業況判断D.I.の推移



道以外の10地域で、引き続き悪化することが見込まれている。

3. 卸売業

◯業況は大幅に悪化

今期の業況判断D.I.は△30.8、前期比17.3ポイントの大幅な悪化となった（**図表7**）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△27.3、前期比12.6ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△25.8、同10.4ポイントの悪化となった。

◯全15業種で悪化

業種別の業況判断D.I.は、全15業種で悪化した。とりわけ、鉱物燃料、玩具、化学、飲食料品では30ポイント前後の大幅悪化となった。一方、地域別にも全11地域で悪化した。とりわけ、北陸では30ポイントを超える大幅な悪化となった。

◯一段と悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△35.4、今期実績比4.6ポイントの悪化を見込んでいる。業種別には、全15業種中、玩具など8業種で改善ないしは横ばいが見込まれているものの、それ以外の7業種では悪化見通しとなっている。また、地域別には、全11地域中、近畿と南九州を除く9地域で悪化が見込まれている。

4. 小売業

◯業況は悪化

今期の業況判断D.I.は△29.9、前期比7.2ポイントの悪化となった（**図表8**）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△30.1、前期比8.8ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△29.6、同6.7ポイントの悪化となった。

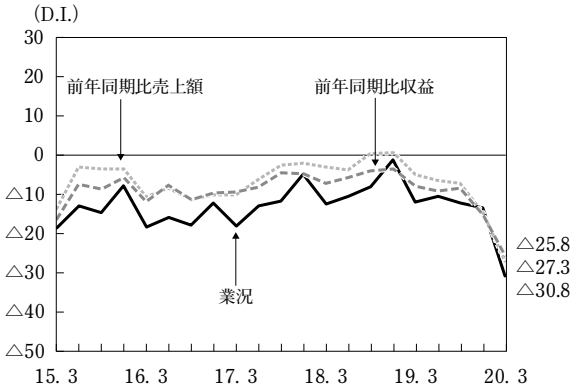
◯全11地域で悪化

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、10業種で悪化した。とりわけ、家電、燃料、カメラが15ポイント超の大幅悪化となった。また、地域別では全11地域で悪化となった。なかでも、北海道が20ポイント超の大幅悪化となった。

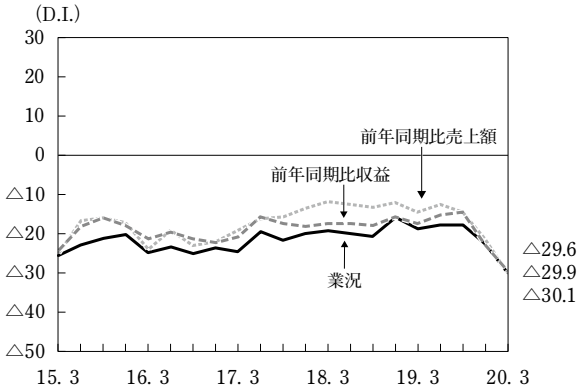
◯悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△37.2、今期実

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



績比7.3ポイントの悪化を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、燃料や書籍・文具など11業種で悪化の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、九州北部を除く10地域で悪化の見通しとなっている。

5. サービス業

◯業況は大幅悪化

今期の業況判断D.I.は△22.3、前期比14.7ポイントの悪化となった（**図表9**）。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△17.8、前期比10.8ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△19.1、前期比9.4ポイントの悪化となった。

◯旅館・ホテルで大幅悪化

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、7業種で悪化した。とりわけ、旅館・ホテルでは30ポイント超の大幅悪化となった。地域別では全11地域で悪化となった。なかでも、南九州で30ポイント超の大幅悪化となった。

◯悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△25.4、今期実績比3.1ポイントの悪化を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、7業種で悪化の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、北陸や九州北部など8地域で悪化の見通しとなっている。

6. 建設業

◯業況は悪化

今期の業況判断D.I.は、前期比9.4ポイント悪化のプラス5.0となった（**図表10**）。

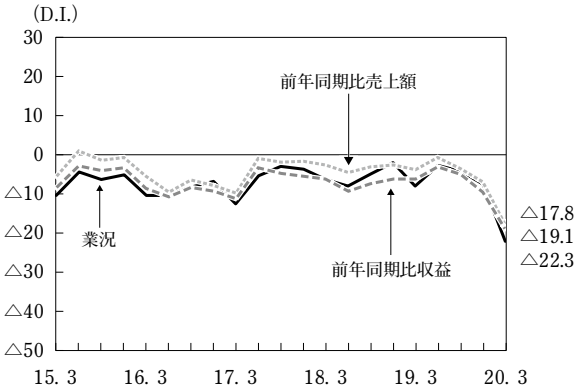
なお、前年同期比売上額判断D.I.は△0.3、前期比10.6ポイント悪化し、同収益判断D.I.は△5.2、同8.6ポイントの悪化となった。

◯全4請負先で悪化

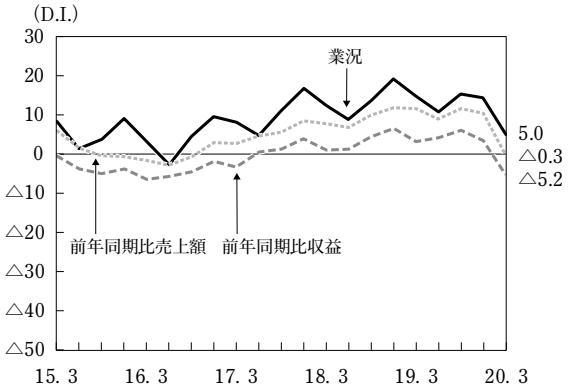
業況判断D.I.を請負先別でみると、全4請負先で悪化となった。

地域別では、全11地域中、9地域で悪化となった。中でも、東北、北陸で20ポイント超の大幅悪化となった。

図表9　サービス業　主要判断D.I.の推移



図表10　建設業　主要判断D.I.の推移



◯悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△5.8、今期実績比10.8ポイントの悪化を見込んでいる。

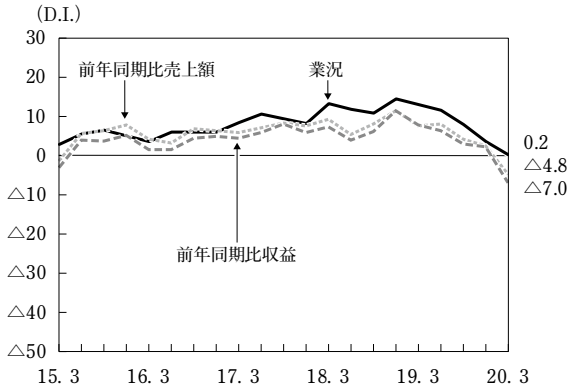
請負先別では、全4請負先で悪化、地域別には全11地域中、9地域で悪化の見通しとなっている。

7. 不動産業

◯業況は悪化

今期の業況判断D.I.は、前期比3.4ポイント悪化のプラス0.2となった（**図表11**）。

図表11　不動産業　主要判断D.I.の推移



なお、前年同期比売上額判断D.I.は△4.8、前期比7.1ポイントの悪化、同収益判断D.I.は△7.0、同9.1ポイントの悪化となった。

◯全11地域中、6地域で悪化

業況判断D.I.を業種別でみると、全5業種中、4業種で悪化した。とりわけ、貸事務所では15ポイント超の大幅悪化となった。

地域別では、全11地域中、6地域で悪化となった。なかでも、北陸、東海、四国では10ポイント超の大幅悪化となった。

◯悪化の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△7.5、今期実績比7.7ポイントの悪化を見込んでいる。

業種別では、全5業種で悪化、地域別では全11地域中、近畿や中国など9地域で悪化の見通しとなっている。

特別調査
外国人・海外情勢と中小企業

○外国人との接触は「変わらない」が7割超

会社を取り巻く事業環境や地域社会の中で外国人と接触する機会が増えているという実感はあるか尋ねたところ、「変わらない」が76.3％と最も多くなった（**図表12**）。近年の海外からの旅行客の増加や外国人労働者の受入れ拡大などからは、影響を受けていない企業が多いことがうかがえる。一方、「増えている」は17.5％、「非常に増えている」は3.2％となった。「減っている」「非常に減っている」はそれぞれ1％台にとどまった。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど

図表12　外国人と接触する機会

（単位：％）

		非常に増えている	増えている	変わらない	減っている	非常に減っている
全体		3.2	17.5	76.3	1.9	1.1
地域別	北海道	3.8	17.9	75.0	1.7	1.5
	東北	2.6	13.0	81.1	1.8	1.5
	関東	5.2	15.7	77.3	1.3	0.5
	首都圏	2.0	15.6	79.5	2.1	0.8
	北陸	2.5	17.2	78.4	1.1	0.9
	東海	4.3	20.2	73.1	1.5	0.9
	近畿	4.0	22.1	70.4	2.2	1.3
	中国	3.6	19.8	73.4	1.7	1.5
	四国	2.6	15.3	78.8	2.4	1.0
	九州北部	3.1	15.2	77.2	2.8	1.7
	南九州	1.6	15.4	79.8	2.0	1.1
規模別	1～4人	1.9	12.2	82.7	2.0	1.1
	5～9人	2.6	16.3	77.6	2.4	1.1
	10～19人	3.3	18.1	75.6	1.9	1.0
	20～29人	4.7	20.0	72.8	1.2	1.2
	30～39人	4.4	24.5	68.2	1.9	1.1
	40～49人	4.5	23.9	68.2	1.5	1.8
	50～99人	5.3	27.9	65.3	1.3	0.3
	100～199人	6.6	29.4	62.9	1.1	0.0
	200～300人	7.9	28.3	61.4	2.4	0.0
業種別	製造業	3.8	17.6	75.6	2.1	1.0
	卸売業	3.1	16.9	77.3	1.7	1.1
	小売業	3.0	16.9	76.0	2.6	1.6
	サービス業	3.0	16.2	76.8	2.3	1.7
	建設業	2.8	19.1	76.6	1.1	0.5
	不動産業	2.3	18.4	77.3	1.3	0.6

「増えている」「非常に増えている」の割合が高い傾向にあった。

○13%が外国人労働者を雇用

外国人労働者については、13.0％が「雇用している」と回答した。従業員全体に占める割合は「10％未満」が7.4％、「10％～20％」が2.7％となった（**図表13**）。

対して、「雇用していない」と回答した87.0％については、「雇用する予定あり」が3.9％、「雇用する予定なし」が83.2％となった。

業種別にみると、製造業で「雇用している」が22.1％と割合が高い一方で、不動産業では2.8％と低い傾向にあった。また、従業員規模別にみると、規模が大きいほど雇用の割合が高く、100人以上の階層では過半数が

図表13　外国人の雇用の有無

（単位：％）

		雇用している							雇用していない		
			50％以上	40％～50％	30％～40％	20％～30％	10％～20％	10％未満		雇用する予定あり	雇用する予定なし
全体		13.0	0.4	0.4	0.5	1.5	2.7	7.4	87.0	3.9	83.2
地域別	北海道	9.4	0.4	0.5	1.0	1.3	1.5	4.7	90.6	4.9	85.8
	東北	5.7	0.1	0.2	0.2	0.4	1.5	3.3	94.3	3.5	90.8
	関東	17.3	0.2	0.4	0.2	1.4	3.1	11.9	82.7	3.3	79.4
	首都圏	11.8	0.4	0.5	0.4	1.5	2.3	6.6	88.2	3.9	84.3
	北陸	13.0	0.1	0.1	0.4	1.8	3.0	7.5	87.0	2.7	84.3
	東海	21.4	1.0	0.5	1.3	2.4	4.6	11.6	78.6	3.6	75.1
	近畿	13.2	0.3	0.2	0.4	1.3	2.7	8.4	86.8	4.8	82.0
	中国	15.4	0.3	0.4	0.1	1.9	4.2	8.4	84.6	4.2	80.4
	四国	11.0	0.5	0.7	0.7	1.9	2.1	5.2	89.0	3.1	85.9
	九州北部	9.4	0.2	0.3	0.2	1.8	2.0	4.9	90.6	3.0	87.7
	南九州	9.6	0.4	0.3	0.9	1.2	1.6	5.2	90.4	3.4	87.0
規模別	1～4人	3.2	0.3	0.2	0.1	0.6	0.5	1.6	96.8	1.7	95.1
	5～9人	6.2	0.4	0.3	0.5	1.2	1.2	2.6	93.8	3.7	90.1
	10～19人	11.7	0.5	0.5	0.8	1.5	2.4	6.0	88.3	5.4	82.9
	20～29人	19.7	0.7	0.9	0.8	2.1	4.7	10.4	80.3	4.6	75.7
	30～39人	25.4	0.4	0.7	1.5	2.9	6.8	13.1	74.6	6.1	68.4
	40～49人	28.2	0.5	0.2	0.7	2.5	3.9	20.4	71.8	7.1	64.6
	50～99人	37.9	0.3	0.5	1.0	3.5	7.7	25.0	62.1	6.8	55.3
	100～199人	54.4	0.0	0.4	1.5	3.7	15.1	33.8	45.6	4.0	41.5
	200～300人	62.2	0.0	1.6	0.8	8.7	11.0	40.2	37.8	0.8	37.0
業種別	製造業	22.1	0.8	0.8	0.9	2.8	5.3	11.5	77.9	4.0	73.9
	卸売業	9.3	0.2	0.3	0.5	0.9	1.6	6.0	90.7	3.3	87.3
	小売業	6.3	0.3	0.2	0.2	0.6	1.0	4.1	93.7	2.8	90.9
	サービス業	11.8	0.5	0.2	0.1	1.2	1.3	8.5	88.2	4.1	84.1
	建設業	10.4	0.1	0.3	0.7	1.4	2.3	5.7	89.6	6.1	83.5
	不動産業	2.8	0.0	0.1	0.1	0.3	0.3	2.1	97.2	2.2	95.1

雇用していると回答した。

○21％が外国向け売上あり

外国人（旅行客を含む。）、もしくは外国企業向けの売上げ（輸出を含む。）については、21.5％が「売上げがある」と回答した（**図表14**）。売上全体に占める割合は、「10％未満」が14.4％、「10％～20％」が3.5％、「20％～30％」が1.7％となった。対して、「売上げはない」は78.5％となった。

業種別にみると、小売業で「売上げがある」が27.8％と割合が高い一方で、建設業では4.8％と低い傾向にあった。また、従業員規模別にみると、規模が大きいほど外国向けの売上げの割合が高い傾向にあった。

図表14　外国向け売上げの有無

（単位：％）

		売上げがある							売上げはない
			50％以上	40％～50％	30％～40％	20％～30％	10％～20％	10％未満	
全体		21.5	0.6	0.6	0.7	1.7	3.5	14.4	78.5
地域別	北海道	22.8	0.4	0.4	0.7	2.0	3.4	15.9	77.2
	東北	17.0	0.6	0.2	0.1	0.6	3.0	12.5	83.0
	関東	24.8	0.6	0.5	0.6	1.7	3.7	17.6	75.2
	首都圏	19.8	0.6	0.7	0.8	1.5	4.0	12.2	80.2
	北陸	20.7	1.2	0.1	0.3	1.9	1.9	15.1	79.3
	東海	24.6	0.7	0.8	0.6	1.9	3.1	17.5	75.4
	近畿	26.0	0.7	1.0	1.3	2.4	3.9	16.7	74.0
	中国	20.7	0.6	0.0	0.7	1.6	4.3	13.3	79.3
	四国	17.9	0.2	0.0	0.5	1.9	2.6	12.7	82.1
	九州北部	14.5	0.0	0.5	0.3	1.2	2.3	10.2	85.5
	南九州	17.8	0.7	0.1	0.7	1.8	2.4	12.1	82.2
規模別	1～4人	17.0	0.5	0.2	0.4	1.1	2.5	12.2	83.0
	5～9人	17.8	0.7	0.4	0.5	1.4	2.7	12.1	82.2
	10～19人	19.9	0.4	0.8	0.8	1.5	3.7	12.7	80.1
	20～29人	21.9	0.5	0.5	0.8	2.1	3.8	14.3	78.1
	30～39人	28.3	0.8	0.8	1.1	2.3	5.2	18.1	71.7
	40～49人	31.5	0.6	0.5	1.3	2.8	3.2	23.2	68.5
	50～99人	34.3	0.6	1.4	1.3	3.6	6.0	21.4	65.7
	100～199人	46.9	1.8	2.2	1.8	4.8	9.9	26.4	53.1
	200～300人	52.0	1.6	3.1	4.7	5.5	10.2	26.8	48.0
業種別	製造業	25.9	1.0	1.2	1.0	2.9	4.8	15.0	74.1
	卸売業	22.0	0.7	0.4	1.0	1.6	4.0	14.3	78.0
	小売業	27.8	0.5	0.3	0.7	1.6	3.9	20.8	72.2
	サービス業	23.9	0.5	0.3	0.7	1.8	3.1	17.4	76.1
	建設業	4.8	0.1	0.0	0.1	0.4	0.7	3.5	95.2
	不動産業	18.3	0.0	0.1	0.5	0.5	2.4	14.9	81.7

◯11％が外国向け売上増に取り組む

外国向けの売上げを増加させるための取組みについては、11.0％が「行っている」と回答した。内訳については、「製品・商品・サービス面での開発強化」が3.4％、「営業力の強化」が3.2％となった（**図表15**）。

一方、「行っていない」と回答した89.0％について内訳をみると、「国内だけで十分な売上げがある」が46.8％、「何をすればいいのかわからない」が18.2％となった。

業種別にみると、製造業（16.3％）や卸売業（13.3％）で取り組んでいる割合が高い一方で、建設業で取り組んでいる企業は2.6％にとどまった。従業員規模別にみると、規模が大きいほど取り組んでいる割合が高い傾向にあった。

図表15　外国向けの売上げを増加させるための取組みの有無

（単位：％）

		取組みを行っている						取組みを行っていない					
			製品・商品・サービス面での開発強化	営業力の強化	ネットや広告による情報発信	海外拠点の設置・強化	その他		国内だけで十分な売上げがある	何をすればいいのかわからない	人材が不足している	資金面で余裕がない	その他
全体		11.0	3.4	3.2	2.5	1.2	0.7	89.0	46.8	18.2	6.1	7.5	10.5
地域別	北海道	10.5	3.4	3.6	2.7	0.5	0.5	89.5	47.5	18.0	8.5	5.4	10.1
	東北	8.9	2.4	3.2	1.7	0.1	1.5	91.1	41.3	20.3	6.4	8.8	14.3
	関東	13.7	4.4	4.3	2.4	1.5	1.1	86.3	46.6	16.3	4.8	6.3	12.3
	首都圏	9.1	3.0	2.6	2.0	1.0	0.4	90.9	49.3	18.8	5.9	9.3	7.6
	北陸	11.5	3.3	3.8	3.6	0.6	0.2	88.5	39.1	22.9	6.5	6.2	13.9
	東海	12.6	2.5	4.4	2.0	2.7	1.0	87.4	46.1	15.5	5.9	5.0	14.9
	近畿	15.1	5.2	3.7	3.5	1.6	1.1	84.9	45.8	15.9	6.2	6.3	10.6
	中国	11.2	3.2	2.9	3.1	1.2	0.8	88.8	46.9	17.9	5.8	7.4	10.7
	四国	8.3	3.7	2.0	2.2	0.2	0.2	91.7	45.7	21.0	6.4	8.3	10.3
	九州北部	6.1	1.0	2.0	1.8	0.7	0.7	93.9	54.2	18.8	4.3	6.8	9.8
	南九州	9.8	2.8	1.8	3.3	1.1	0.8	90.2	44.5	22.4	5.3	11.2	6.8
規模別	1～4人	5.7	1.7	1.3	1.9	0.3	0.6	94.3	43.2	24.8	4.6	10.8	10.8
	5～9人	8.1	2.5	2.2	2.3	0.6	0.6	91.9	45.1	20.9	7.1	8.1	10.8
	10～19人	10.9	3.4	3.0	3.0	0.6	0.9	89.1	50.7	16.2	6.0	5.8	10.4
	20～29人	12.8	3.9	4.2	2.9	1.3	0.6	87.2	48.6	13.8	7.8	5.2	11.8
	30～39人	17.9	4.7	6.8	4.2	1.7	0.6	82.1	50.9	9.7	9.5	4.2	7.8
	40～49人	17.9	5.3	5.3	4.7	1.4	1.2	82.1	50.5	7.8	7.5	5.1	11.3
	50～99人	23.2	6.8	8.8	1.9	4.6	1.1	76.8	52.1	8.2	4.9	2.7	8.9
	100～199人	36.7	13.7	8.9	1.5	10.7	1.9	63.3	42.6	6.7	4.8	2.6	6.7
	200～300人	40.3	15.3	8.1	0.8	15.3	0.8	59.7	46.8	3.2	3.2	2.4	4.0
業種別	製造業	16.3	5.9	5.1	1.9	2.7	0.8	83.7	43.6	16.1	6.5	8.9	8.5
	卸売業	13.3	4.2	4.4	2.4	1.3	1.0	86.7	42.5	19.7	6.2	7.7	10.7
	小売業	8.9	2.7	1.6	3.3	0.2	1.0	91.1	40.0	24.2	5.2	9.7	12.0
	サービス業	11.0	2.1	2.9	5.2	0.2	0.6	89.0	45.5	18.6	6.6	6.3	12.1
	建設業	2.6	0.2	0.9	0.6	0.5	0.4	97.4	58.7	15.9	7.1	5.1	10.6
	不動産業	6.5	0.9	1.8	3.0	0.1	0.6	93.5	60.5	15.0	3.0	3.3	11.6

◯米中貿易摩擦や日中関係を注視

経営上、特に注目している海外情勢については、「米中貿易摩擦」が34.0％、「日中関係」が29.1％となった（**図表16**）。以下、「アメリカ経済・大統領選挙」が15.2％、「日韓関係」が11.0％で続いた。対して、「経営に影響する海外情勢はない」が40.8％となった。

業種別にみると、製造業では米中貿易摩擦などを注目している割合が高い一方で、サービス業や不動産業では「経営に影響する海外情勢はない」の割合が高かった。

図表16　経営上、特に注目している海外情勢

（単位：％）

		米中貿易摩擦	中東情勢	日中関係	日韓関係	日露関係	北朝鮮問題	アメリカ経済・大統領選挙	イギリスのEU離脱	その他	経営に影響する海外情勢はない
全体		34.0	7.7	29.1	11.0	0.6	3.0	15.2	3.9	8.0	40.8
地域別	北海道	26.9	13.5	27.0	14.0	2.7	2.7	14.5	3.6	6.6	42.0
	東北	28.9	9.3	30.0	9.6	0.8	3.1	14.6	2.8	10.1	46.2
	関東	39.9	10.6	32.8	9.4	0.2	2.2	18.6	5.4	10.4	36.9
	首都圏	31.7	4.8	24.5	8.0	0.5	3.6	11.1	3.6	6.0	46.5
	北陸	35.8	9.4	32.5	12.9	0.8	3.0	18.0	4.3	9.6	33.4
	東海	42.9	9.2	30.8	8.5	0.0	1.9	22.4	5.9	10.2	32.5
	近畿	43.0	8.0	36.3	15.1	0.4	3.2	18.4	4.7	8.9	30.8
	中国	32.1	6.5	31.4	14.2	0.6	2.1	11.8	1.4	9.7	41.1
	四国	27.8	10.7	24.9	7.5	0.5	3.9	17.4	3.6	6.3	45.8
	九州北部	23.4	5.8	26.1	12.0	0.0	2.0	13.0	2.2	7.0	50.2
	南九州	18.8	4.3	24.9	16.0	0.6	3.9	9.4	2.9	6.5	53.3
規模別	1～4人	23.1	5.6	22.4	9.3	0.6	3.2	10.5	3.1	6.5	52.6
	5～9人	30.7	6.4	27.9	10.5	0.5	3.1	14.2	4.1	7.5	43.6
	10～19人	36.5	8.9	32.3	11.2	0.4	2.8	16.2	3.6	8.1	37.4
	20～29人	40.7	9.5	33.3	12.9	1.0	3.0	19.7	5.1	8.5	32.5
	30～39人	46.0	10.0	33.4	14.0	1.0	2.9	18.7	3.9	10.1	28.2
	40～49人	41.6	10.5	34.6	14.4	0.5	2.8	19.0	4.4	10.9	31.2
	50～99人	56.9	11.5	40.3	12.7	0.8	2.8	24.2	6.0	10.9	21.0
	100～199人	64.7	12.1	43.0	14.0	0.7	1.8	22.8	6.3	11.0	13.6
	200～300人	64.8	8.8	40.8	10.4	0.0	0.8	29.6	8.8	12.0	12.8
業種別	製造業	46.6	8.2	34.8	11.8	0.6	3.0	18.4	5.3	8.5	29.7
	卸売業	39.1	7.6	35.4	12.6	0.8	2.7	16.2	4.1	9.8	33.1
	小売業	23.0	9.6	24.8	11.4	0.6	2.5	10.9	3.1	8.0	47.4
	サービス業	21.5	6.2	22.0	10.9	0.6	2.8	10.5	3.2	8.5	52.8
	建設業	28.6	7.5	25.0	7.8	0.5	3.4	15.0	2.4	6.3	48.8
	不動産業	27.8	4.9	24.2	11.5	0.4	4.2	17.6	3.9	5.9	50.5

「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を受けての動向

・道内各地の温泉地で畳の入替えを延期し始めており、今年の見通しは全く不明。（畳製造業　北海道）
・一部の中国人実習生の入国審査が遅れている。3月から毛ガニ漁、4月からホタテ漁が解禁になるため、人手不足を心配している。（ホタテ玉冷製造業　北海道）
・学校給食を製造しており、売上が減少。他地域では同業者が廃業に追い込まれる可能性があるが、受入れ態勢が整っていない。（米飯、パン製造業　新潟県）
・サプライチェーンが止まっている。受注残が顕著に増えてきており、今後の資金繰り支援が必要になる可能性あり。（精密機械部品製造業　長野県）
・3月に予定していた蔵開きがやむなく中止。売上最高月であるため、非常に厳しい状況。緊急経済対策資金の活用を予定しており、事業継続に万全を期す方針。（日本酒製造　福岡県）
・客足が遠のいており、さらに仕入れの過半数が中国であるため、仕入れも困難な状況。従業員の残業を減らし、感謝セールなどを行うことで対応する。（家具小売　静岡県）
・新卒採用シーズンであるが、各種説明会が中止となっているため、人材確保の面で大手企業と差が出るのが心配である。（鋳物加工、鉄鋼加工業　岐阜県）
・中華街向け売上が大幅に減少している。（青果卸　神奈川県）
・政府の自粛要請が出てから、売上がかなり減少した。（食肉加工、卸売　岡山県）
・東京オリンピックを控えてテレビの買い替え需要が高まっていたが、不透明になっている。（家電販売　静岡県）
・来店客数が減り売上減少しているため、緊急資金融資にて支援予定。（呉服販売　大阪府）
・近年増加していた外国人客がほぼゼロになった。資金繰りは比較的安定している。（ホテル旅館　三重県）
・資材が届かず建築が進んでいない。制度融資による資金繰りの支援を提案予定。（総合工事業　秋田県）
・中国から水洗トイレの部品の輸入がストップしたため、工事を進めることができない。輸入再開のめどはたっていない。（住宅建設　岩手県）
・資材の確保が困難になることが予想される。結果、引き渡し時期に間に合わないといった問題が発生し、資金繰り難も想定される。（住宅建築リフォーム等　茨城県）
・昨年、技能実習生を3名雇用し、今年も計画していたが、ベトナムでの面接をいったん取り止めた。（宅地造成　神奈川県）
・住宅設備（トイレ、バス、洗面所、トイレ）の部品が中国からはいってこず、メーカーが組立できない。家の引き渡しができず、業況悪化が懸念される。（総合工事　滋賀県）
・今後、新型コロナウイルス問題が長引けば、景気にも悪影響が出るため、不動産の動きが鈍くなったり、家賃等にも影響が出ることが考えられる。（不動産業　静岡県）
・一部の中国産の製品、部品に関して入荷が未定となっており、受注自体を中止にすることもある。納期にも遅れが出かねない。（サッシ、ガラス、建材、水回り卸売　青森県）

(特需)

・ホテル向け売上減少しているものの、ドラッグストアからの大量受注が続いており、例年以上に売上好調。（清涼飲料水製造業　北海道）
・リネン業界で仕事がまとまってやってきている。（洗濯機械、ボイラー卸売　大阪府）
・マスク需要が高まり、パッケージ印刷の受注が増え、売上額はやや増加している。（オフセット印刷　静岡県）
・コロナウイルスの影響により、中国からの部品輸入ルートが厳しくなったことで、取引先からの受注依頼が増加した。（精密部品製造業　千葉県）

(2) 特別調査のテーマ（外国人・海外情勢と中小企業）

・数年前にモンゴルで寒冷地向け住宅販売を広げるために現地企業とビジネス協定締結するも損害が発生。これ以上の外国進出等は考えていない。（総合工事業　北海道）

・現在、モンゴルからの労働者を受入れているが、今後はベトナム方面も検討している。（とび、土木工事　静岡県）

・同業他社で外国人労働者を雇用しているところもあるが、マイナス面の情報も耳にすることがあり、当社では考えていない。しかし、なかなか日本人の若者の入社希望はない。（土木一式総合工事　岡山県）

・中国人の移住が増えており、中国人向け賃貸需要が高くなっている様子。海外からの移住者との円滑なコミュニケーションを図っている。（不動産仲介、賃貸業　大阪府）

・海外での需要増加もあり原材料価格が高止まりしている。また、外国人技能実習生を受入れているほか、処遇改善も同時に進め、人員確保に努めており、労務費が上昇している。（魚肉練り製品製造業　北海道）

・火傷の可能性がある為、コミュニケーションが難しい外国人労働者の雇用は考えていない。（自動車ゴム部品製造業　埼玉県）

・外国人には緻密なプログラミング等は難しいと考えているため、雇用は一切考えていない。（レーザー加工　埼玉県）

・インバウンドの売上げが多い飲食店向けの売上げが大半のため、新型コロナウイルスの影響は大きい。（シャリ製造　静岡県）

・近隣に外国人が多く住むエリアがあり、紹介で外国人労働者の雇用を増加させている。（自動車部品製造業　愛知県）

・人手不足ではあるものの、言語やコミュニケーションの観点から、外国人を雇用する余裕はない。（ハーネス加工品製造業　愛知県）

・外国人従業員を数名採用し、今後も増やす計画。言葉の面では苦労するが、勤務態度は良く、戦力となっている。（婦人靴製造販売　大阪府）

・イギリスのEU離脱を受け、スコッチウイスキーの価格高騰を懸念。（酒類卸売　北海道）

(3) その他

・ハイエースなど大型車を改造し、車内を部屋のようにするのが流行しており、当社にも車内用の家具発注が多くなった。（家具卸売　静岡県）

・国の林業成長産業化政策等により、取扱いは増加傾向にある。（木材卸売　兵庫県）

・専門家のアドバイスを受け、のぼりを設置したほか、放置していたHPやSNSの改善にも着手し、次世代の顧客を取り込むべくハーバリウムやレジンの講座も開催。（苗、園芸用品小売　北海道）

・チップ製造を行っているが、バイオマス発電向けの需要と競合し、原木の価格が上昇している。（飼料販売　北海道）

・食品ロスを減らすため、加工食品の製造に注力し、今後はネット販売ができるよう環境を整えている。（魚介類小売　神奈川県）

・大手芸能事務所と企画し、所属メンバーの旅行企画のロケ地として当旅館が利用され、動画配信されたことで女性客を中心に来客が増加した。（宿泊、日帰り入浴　神奈川県）

・キャッシュレス決済の客が大幅に増加しており、決済手数料を鑑みてメニューの値上げを行うか悩んでいる。（そば店　静岡県）

・サクラエビの不漁が経営を大きく圧迫している。環境保護だけでなく、食文化の観点からも、SDGsの取組みは重要になってくるのではないか。（海産乾物販売　静岡県）

・おととしは北海道胆振東部地震、昨年は日韓関係悪化、今年は新型コロナウイルスでキャンセルが相次いでいる。ここ数年外部環境によるダメージが大きい。（ホテル、温泉旅館　北海道）

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

調　査

中小企業の「継続力」を考える④

―ファミリービジネスにおける後継者育成―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員
木船　貴之

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）後継者育成、生得的地位、獲得的地位、社内教育、社外教育、対話、
事業承継、親族内承継、ファミリービジネス、求心力、家庭内教育

（視　点）

近年、中小企業経営者の高齢化の進展や企業経営環境の不透明感が増すなか、円滑に事業を承継することの重要性が一段と高まっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える③ ―ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力―」（信金中金月報2020年2月号）に引き続き、ファミリービジネスにおける後継者育成に焦点を当てている。事業承継という局面において、後継者育成について悩みを抱える中小企業経営者も多い中、企業へのヒアリング調査も重ねながらファミリービジネスならではの方策などを探ってみた。

（要　旨）

- 一般に後継者育成には5～10年の期間が必要ともいわれるなかで、ファミリービジネスの場合は“後継者候補”たる人材が早い段階から身近に存在しているケースも多く、長期的視点から計画的に事業承継へ取り組みやすいという面がある。
- ファミリービジネスに入社する後継者候補は、生まれながらにして保有している「生得的地位」を有する一方で、その後の実績の積み重ねなどによって獲得していく「獲得的地位」を築くことによって周囲からの承認を得ていく必要もあり、そのための方策が重要なカギを握る。
- ファミリービジネスにおける後継者育成過程には、いわゆる入社以前からの後継者との密な対話や社内外の教育ばかりでなく、家庭内において経営に対する意欲的な価値観を与えることが、ファミリービジネス特有の“求心力”を生み出す源泉となっていると考えられる。

はじめに

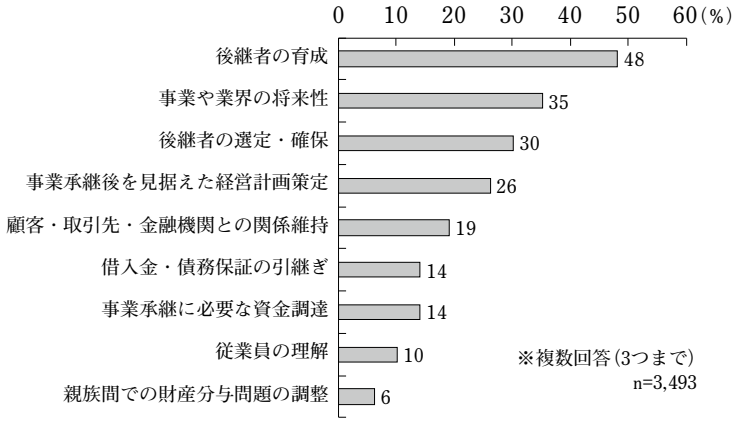
大同生命保険㈱の調査によると、中小企業の事業承継にあたっての課題・障害として「後継者の育成」と回答した企業の割合は48％と、他の回答を大きく上回っていることが分かった（**図表1**）。事業承継問題といえば、一般的に「後継者不在」や「株式の相続」、「税金対策」などが問題視されることも多いが、ここで浮かび上がっているのは、すでに後継者候補はいるものの、その後継者候補をどのように次期経営者として育成していくかという、いわゆる「人材育成」の問題について、悩みを抱えている中小企業経営者が多いということに他ならない。

日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏監修の著書『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～（2017年）』によれば、長寿企業が100年、200年間存続するには、少なくとも4種類のリスク(注1)（人事リスク、事業リスク、天災地変リスク、倫理リスク）を潜り抜けていくことが求められるとされている。多くの長寿企業がファミリービジネスであることを踏まえると、長寿企業はどのファミリーも必ず直面する最大の人事リスク（≒主として親族間の事業承継）を何度も潜り抜けて今日があるといえる。

こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、『中小企業の「継続力」を考える』を調査研究テーマとして取り上げ、とりわけ“ファミリービジネス”が有している継続力の源泉を探ることに焦点を当ててきた。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える③－ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力－」（信金中金月報2020年2月号）に引き続き、ファミリービジネスにおける後継者育成に焦点を当てている。事業承継という局面において、後継者育成について悩みを抱える中小企業経営者も多い中、企業へのヒアリング調査も重ねながら

図表1　事業承継にあたっての課題・障害



（備考）大同生命保険㈱「中小企業調査『大同生命サーベイ』2019年1月度レポート」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1．人事リスクは主にファミリー内部の事業承継のリスク。事業リスクは、業種固有の技術革新、規制、法制度等の変化のリスク。天災地変リスクは、地震、火事、戦争等の不可抗力リスク。倫理リスクは、法令違反や不誠実な行為による信用失墜のリスク。

ファミリービジネスならではの方策などを探ってみた。

1.「継続力」の源泉を秘めるファミリービジネス

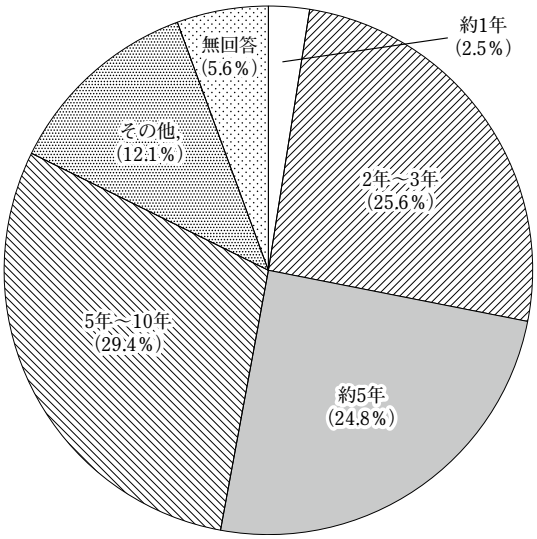
(1) 長期的視点からの育成が可能なファミリービジネス

2016年12月に策定された中小企業庁の「事業承継ガイドライン」では、事業承継に向けた準備について、早期に取り組むことの重要性が改めて強調されている。例えば、同ガイドラインなどでも紹介されている「後継者の育成に必要な期間」についてのアンケート調査の結果をみると、「約5年」という回答が24.8%、「5年～10年」という回答が29.4%と、合わせて過半数を超える中小企業が“後継者育成には5年以上の期間が必要だ”と認識していることが示されている（**図表2**）。

いずれにしても、事業承継そのものが早期に（計画的に）取り組むべき経営課題のひとつとされている状況の中で、経営の中枢を担う“ファミリー”との距離感が近いファミリービジネスの場合は、経営者の息子・娘や兄弟姉妹など“後継者候補”たる人材が、早い段階から身近に存在している（ただし本人が事業承継の意思を抱いているかどうかは未知数）というケースも多いとみられる。

そういった面では、ファミリービジネスの場合、非ファミリービジネスに比べて、早い段階から将来の事業承継への布石が打ちやすいこと、すなわち、5年あるいは10年といった相対的に長期的な目線から事業承継へ計画的に取り組める可能性を秘めている、ということはいえるかもしれない。逆にいえば、早期に取り組むことの重要性に鑑み、身近に存在する“後継者候補”たる人材に対して、長期的視点からの“後継者育成”など何らかのアクションを起こしていくことが、ファミリービジネスならではの「継続力」を発揮していくうえで、今後ますます重要になっていくものと考えられる。

図表2　後継者の育成に必要な期間



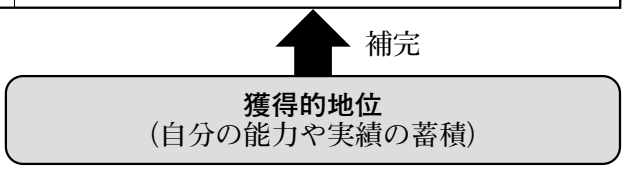
(備考) 中小企業庁「事業承継ガイドライン」(2016年12月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2)「生得的地位」に加えて求められる「獲得的地位」

ファミリービジネスの後継者（候補）には、厳しい現実も待ち構えている。静岡県立大学准教授の落合康裕氏の著作「事業承継の経営学（2019年）」によると、長寿企業の後継者には、生まれながらにして保有している地位（生得的地位）があるという。一方でこの生得的な地位は、必ずしも後継者の実績や

図表3　生得的地位の弱点を補完する獲得的地位

生得的地位の積極的側面	生得的地位の消極的側面
・将来の経営者としての地位が約束されている ・自分の上司や同僚に迎合する必要がない など	・先代の経営幹部や従業員から無条件には受入れられない（顧客や仕入先なども含む） ・後継者のリーダーシップが存分に発揮できない など



（備考）静岡県立大学准教授落合康裕氏の著書『事業承継の経営学』（2019年）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

周囲からの承認を伴うものとは限らないため、後継者は自発的に取り組んだ実績の積み重ねによって獲得していく地位（獲得的地位）を周囲に認めさせ、徐々に正当性を獲得することが求められると指摘する（**図表3**）。

ファミリービジネスにおける後継者と一般社員の内部昇格者との決定的な違いが、「生得的地位を有するかどうか」だとすれば、その後継者育成の方法も大きく異なるのではないかと考えられる。すなわち、非ファミリービジネスにおける後継者は、自身で社内実績を積むことで獲得的地位を築き、経営者として台頭していく。しかし、ファミリービジネスの後継者は、生得的地位を持った上で会社に入社しているため、出世競争等とは別の次元で基本的に後継者候補として会社人生を歩むことになる。そのような生得的地位を持った後継者が代々会社を継いでいるようなファミリービジネスに長寿企業が多いという実態があるとすれば、そこにはファミリービジネスならではの獲得的地位を築かせるための後継者育成面での秘訣があるのではないかとも推察される。

2. 一般的なファミリービジネスの後継者育成とは

中小企業庁の「事業承継ガイドライン（2016）」によれば、親族内承継における課題と対応策について、後継者の選定・育成という場面では、早いうちから事業の実態や理念を伝えるなど「後継者（候補）との対話」を行いながら、社内での様々な部署を経験させるなどといった「社内教育」と、他社での勤務経験や外部セミナーへの参加などといった「社外教育」の、両輪による後継者教育の重要性を指摘している（**図表4、5、6**）。

また、島根県立大学教授の久保田典男氏は、三井逸友氏らとの共著「21世紀中小企業

図表4　後継者との対話

後継者との対話には、後継者に、事業を受け継ぐ者としての自覚を持たせ、事業承継に向けて経営者と二人三脚で準備を進めてもらう必要がある。そのためにも、早い段階から後継者との対話を重ね、事業の実態とともに、現経営者の想いや経営理念を共有していくプロセスが重要である。「以心伝心」や「阿吽の呼吸」と言えば聞こえはいいものの、何よりも「現経営者と後継者の対話」、これを通じた「事業についての認識の共有」を重ねていくことが重要である。

図表5　社内教育

社内での教育には、現場に関する知見や会社特有の運営方法を学ぶことができ、また他の従業員等との信頼関係や一体感を築くことができるなどのメリットがある。また、現経営者の目の届く場所で、経営理念を含めて経営者としての振る舞いや働き方を直接受け継ぐことができる点も重要である。

具体的には、営業や製造の現場、総務、財務、労務といった各分野を一通り経験できるようなローテーションを組むことが考えられる。併せて、経営企画といった経営の中枢を担ってもらうことで、事業全体に対する理解を促しつつ重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与え、経営者としての自覚を育てることも検討すべきである。

図表6　社外教育

社外での教育には、他社での勤務経験を積むことと、セミナー等で体系的な教育を受けることの二つの方法がある。

取引先や同業種等の他社で勤務させることで、経営手法や技術、会社のあり方について多様な経験を積むことができ、また外から自社を客観的に見る視点を持つことができる。また、商工会・商工会議所や金融機関等が主催する「後継者塾」や「経営革新塾」等へ参加させること、中小企業大学校や大学等の教育機関で学ぶことも、経営に関する広範かつ体系的な知識を得ることが期待できる。

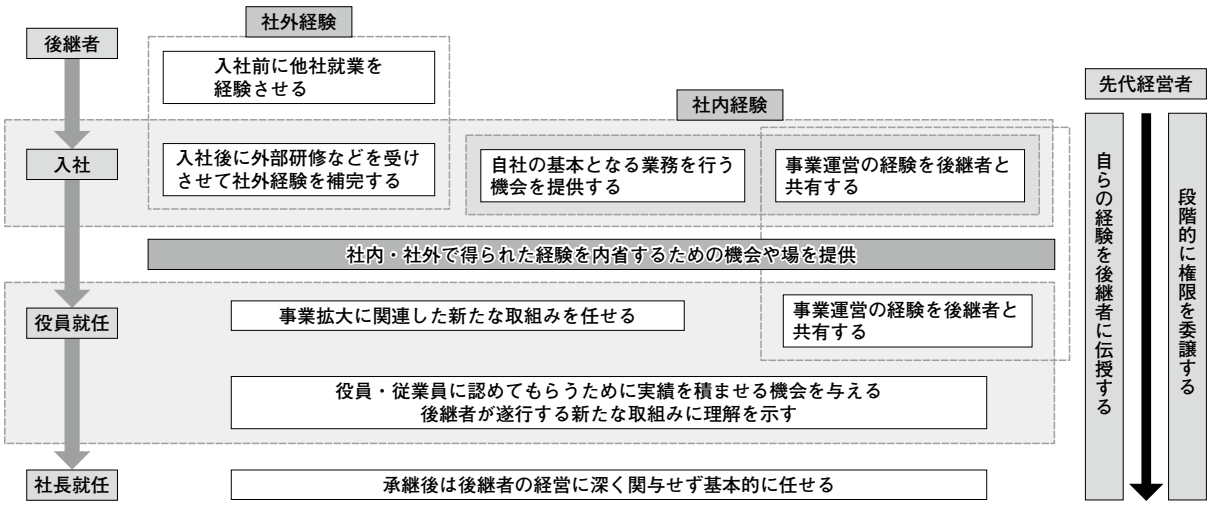
多様なツールを最大限活用し、後継者の資質や個性、中小企業の実情に適した育成方法を選択することが望ましい。

（備考）**図表4、5、6**とも、「事業承継ガイドライン（2016）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の発展過程－学習・連携・承継・革新（2012年）」の中で、後継者育成のポイントを、①入社前、②入社後から役員就任前、③役員就任後から社長就任前の各段階に分け、社内経験や社外経験、また現経営者が入社前から社長に至るまでのプロセス全体において、自らの経験を後継者に伝授したり、段階的に権限を委譲したりすることの重要性を指摘している。さらに、社長就任後（④）に至っては、先代経営者は後継者による経営には深く関与せず、基本的に任せることが大切だとしている（**図表7**）。

これらを踏まえると、ファミリービジネスにおいて後継者を次世代経営者として育成していく過程では、体系的な事業の知識、経験の習得だけでなく、事業の実態やこれまで先代経営者から受け継いできた企業家精神などを、入社前から後継者と密にコミュニケーション（対話）を取りながら伝えていくこと、また入社後の社内では、先代経営者と伴

図表7　後継者育成のポイント



（備考）島根県立大学教授久保田典男氏が、三井逸友氏との共著『21世紀中小企業の発展過程』の中で示した図表（P.247）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

走しながら経営者としての帝王学を学ばせ、新たなプロジェクト遂行やリーダーシップの発揮による経営の疑似体験を積ませるなど、先代経営者が親族だからこそ可能な後継者育成（社内教育）といったものがあると思われる。一方、社外では、様々な体験や人的な交流などを通じて広い視野の獲得や客観的な視点を養い、地域の経済社会に根差す経営者としての資質や能力を形成していくといった後継者育成（社外教育）もあろう。こうした過程を経て、先代経営者や従業員、取引先や地域社会などからも認められ、獲得的地位の確立につながっていくという面があると考えられる。 このように、ファミリービジネスにおいては、ファミリービジネスならではの後継者育成によって事業承継という人的リスクを回避しているという側面がみられ、こうした取組みの成果が「継続力」の源泉になっているものと思われる。

以下、第3章では、後継者育成という観点を交えながら、地元の信用金庫が主催する「経営塾」への参加も経験し、代々にわたって事業承継を成し遂げているファミリービジネスの事例を紹介する。

3. 後継者育成によって継続力を発揮するファミリービジネス事例

(1) 株式会社大野ナイフ製作所（岐阜県関市、従業員115名）

同社は、1916年（大正5年）創業の、家庭用、業務用刃物（高級包丁等）の製造を手掛ける企業である。同社が事業を営む岐阜県関市は、鎌倉時代から伝統的な地場産業として刃物生産が盛んで、創業者の大野蕾次郎氏（故人）が個人事業主であった職人をまとめる形で創業したのが同社の始まりである。創業当初は、海外向けのポケットナイフ(注2)の製造が主業であったが、100有余年の時を経て、現在では刀匠の職人技と高いデザイン性を兼ね備えた高級包丁（大手メーカーのOEM供給：ブランド名「旬」）（**図表8**）の製造へと主業を変え、世界のナイフ業界において最高の名誉とされる「Knife of the Year (包丁部門)」をここ10年連続して受賞するなど（**図表9**）、伝統を守りながら革新を図り成長している。2019年には、最先端のIoT技術を取り入れた生産現場の「見える化」な

図表8　同社の概要

同社の概要	
法人名	株式会社大野ナイフ製作所
代表	大野 武志
所在地	岐阜県関市
創業	1916年（大正5年）
社員数	115名
事業内容	家庭用、業務用刃物製造

（備考）1. 写真は同社の製造する包丁。うち右から2番目が「旬」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 折り畳み式ナイフのうち小型のもの。

図表9　Knife of the Year受賞の盾

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

どの取組みが高い評価を受け、経済産業省・中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」の1社に選出されるなど地場産業を牽引する企業の一角として躍進を遂げている。

現・代表取締役社長の大野武志氏（67）（以下、「大野社長」という。）は、1998年に3代目社長として実父である大野昭氏からバトンタッチを受けた。幼い頃は、家と工場が隣り合わせだったため工場は身近な存在であったという。しかし、当時の刃物産業の製造現場は、いわゆる3K（きつい、汚い、危険）的な職場だったこともあり、会社を継ぐことは全く考えていなかった。父からも会社を継いでほしいといわれることはなかったため、東京の大学へ進学し、卒業後も東京で電機メーカーの営業職に就職した。しかし、日々働く中で、サラリーマンの限界のようなものを目の当たりにし、このまま働き続けるより、“家業”に戻ることを考え始めた。大野社長は大学時代、アメリカ留学を経験しており、そこで富裕層の生活を垣間みていた経験から、世界に1,500万人（0.5％）ほどいるといわれている富裕層に向けた高級包丁を作ればきっと売れると確信。新しい包丁作りへ挑戦するため、2年ほどのサラリーマン生活に終止符を打ち、関へ戻ることを決意した。関に戻ってからは、父の命を受け、1年間アメリカに再び留学し英語を勉強。帰国後は他社で1年間輸出入関連の業務等に従事し、1978年、26歳で同社に入社した。

入社後は、営業や製造部署を経験する傍らで、高級包丁の開発にも着手。試行錯誤を繰り返し、父とも衝突しながら、見た目と品質にこだわった包丁作りに挑戦した。完成した高級包丁は当初、誰にも相手にされなかったが、スウェーデン王室の料理長が採用してくれたことが契機となって、海外の富裕層を中心にたちまち人気となり、現在では高級包丁が同社の看板商品となっている。先代を支えていた叔父が亡くなった34歳の頃から、会社の実質的な舵取りも担うようになり、入社から20年後の46歳で3代目の社長に就任した。大野社長は、分業制が当たり前であった

図表10　大野武志社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

業界で、積極的に内製化を進め最先端技術の導入やIoTを使った生産管理システムによる「見える化」を進めるなどの革新に挑みつつも、職人の手作業が必要な部分は従来通りそれを守ることで、伝統と革新の融合を図っている（**図表10**）。

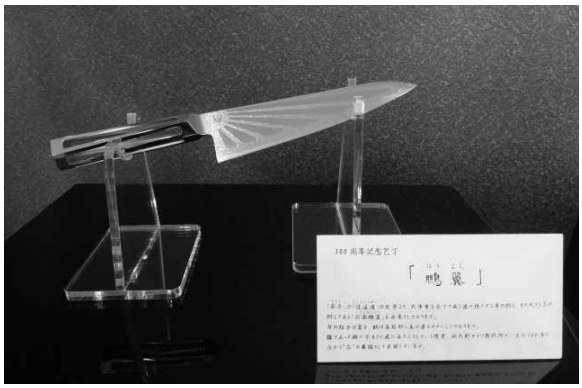
大野社長には子供が3人おり、長女で現・取締役企画開発部長である大野絢子（あやこ）氏（33）（以下、「大野取締役」という。）が“家業”を継ぐ意思を示している。大野取締役が幼少の頃は、すでに家と工場は離れていたが、小さな頃からモノづくりが好きで、家業に進んだことは「ごく自然な選択だったのではないか」と大野社長は受け止めている。長男がすでに会社員として一般企業で勤務していたこともあり、大野取締役は大学卒業と同時に家業へ入る意思を示していた。大野社長からは、「一度は外の飯を食べてこい」と勧められ、地元の金融機関に2年ほど勤務した後、24歳で同社へ入社した。入社後は、様々な部署を経験し、現在では取締役企画開発部長という責任ある役職にも就き、会社を引っ張る立場にある。また、**関信用金庫**の取引先の経営者、若手経営者の会である「せきしん経済クラブ(注3)」にも参加し、同じような境遇の仲間との関わりの中で、知識の習得や人的ネットワークの構築などに努めている。大野社長は、「社長になればあらゆる場面で、自分で考え、決断しなくてはいけない。人より厳しく、自分で考え処理するよう指導している」としながら、今後の成長に期待を寄せている。

同社は、創業から今日に至るまで一貫して刃物製造を主業とするも、ターゲットを明確化した新たな戦略で高級包丁へ大きく舵を切ったことで、価格競争や納期に左右されない包丁メーカーへと生まれ変わり、事業を発展させてきた。大野社長の次女も同社で活躍する状況の中、2年前に創業100周年を迎えた同社は、次の100年に向けて「世界一を作る100年企業」としてさらなる躍進を目指していく意向だ（**図表11、12**）。

図表11　同社外観

（備考）同社提供

図表12　100周年で作った包丁



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

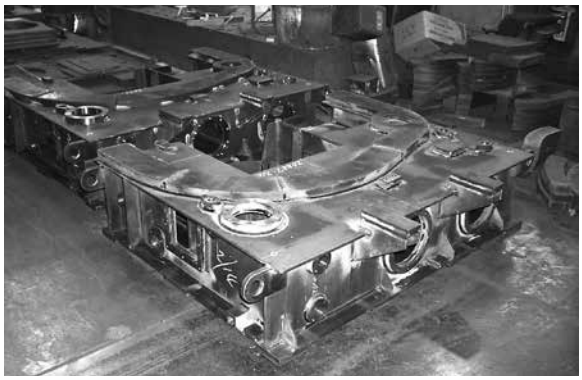
(注)3. 1983年結成。関信用金庫取引先の経営者、次代を担う若手経営者で構成され、年3回の経済・金融等の講演会と年1回の研修旅行を実施している。2020年1月現在の会員数は300社超にも及ぶ。

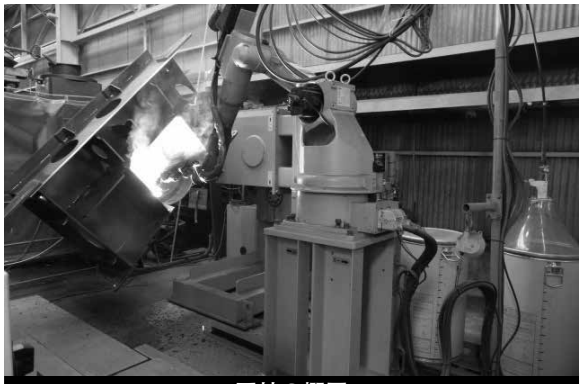
(2) 株式会社中野鉄工所（広島県広島市、従業員50名）

同社は、1938年（昭和13年）創業の、船舶用タービンベッド(注4)、各種タンク(注5)を中心に製造を手掛ける金属加工の企業である。創業者の中野信夫氏(故人)が広島市内にて木炭ガス発生炉製造業として創業したことに始まる。原爆投下(1945年)による事業所壊滅という窮地を乗り越え、戦後は製缶(注6)部品の生産を開始。時期を同じくして地元の大手船舶部品メーカー（以下、「S社」という。）と取引を開始し、S社が需要拡大により請負業者を数多く抱えていた時代、他社からの粗悪品が納品されて困っているという悩みにいち早く応えた。生産能力を拡大するために、自動化機械を導入し生産ラインを増強する等、戦後70年以上に亘って協力会社のリーダー的な立場からS社の世界市場での躍進を支えてきた（**図表13**）。

現・代表取締役社長である中野陽介氏(38)(以下、「中野社長」という。）は、2018年12月、3代目社長として実父である中野剛氏(65)(以下、「中野会長」という。)からバトンタッチを受けた。物心ついた頃より、会社を継ぐことは全く考えず、中野会長からも会社を継いでほしいという明確な意識づけもなかったことから、ごく自然な流れで東京の大学へ進学。そのまま卒業後は東京で小売業界に就職していた。ところが30歳を前に、中野会長より「30歳になったら広島に戻ってきてほしい」という意思表示があり、そこで初めて会社を継ぐことを考え始めたという。その頃母親が体調を崩したことも契機となり、広島に戻ることを決意、5年間勤めた会社を退職した。広島に戻ると、後継者として修行するべくまずは主要取引先のS社に入社。約3年間、様々な部署でのOJTによる幅

図表13　同社の概要





同社の概要

法人名	株式会社中野鉄工所
代表	中野 陽介
所在地	広島県広島市
創業	1938年（昭和13年）
社員数	50名
事業内容	船舶用タービンベッド・各種タンクの製造

(備考) 1. 写真（上）はタービンベッド
2. 写真（下）タービンベッドを自動溶接ロボットで溶接する様子
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)4. 船舶搭載のポンプ駆動用タービンの土台部分のオイルタンクのこと。
5. 船内に設置する飲料水、清水用のタンクなど。
6. 鉄板などの金属を切断や曲げ・溶接などを行い、クレーンや船の部品、建物の骨組み等を作り出す加工のこと。熱による縮み、ひずみなど、金属の性質を熟知していることが求められる。

広い業務を経験させてもらい、人的ネットワークも構築されつつあった32歳の頃、同社に入社した。

入社後は、中野会長（当時は社長）と伴走しながら、経営者として一人前になるための準備を進めていった。得意先とのつながりや関係性を大切にするのはもちろんのこと、代が変わったことによって得意先への対応や関係性に変化がないよう、これまで長年に亘って中野会長が築いてきた伝統や理念等をしっかり受け継いできた（**図表14、15**）。

また社外においては、社長を引き継ぐ3年前より、**広島信用金庫**の勧めにより、同信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾(注7)」に参加した。様々な業種の会員との交流や同じ境遇の経営者仲間との触れ合いを通じて、強固な人脈ができたこと、経営を体系的に学べたことなど、経営者になるにあたっての心構えができ、今、経営者になってからも当時学んだことがとても役に立っている。

図表14　同社の外観

（備考）本社前が通学路となっていることから、玄関上と屋上に“見守り役”としてヒーローの大型フィギュアを設置している。

図表15　中野会長（左）と中野社長（右）

（備考）**図表14、15**とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

中野会長は、かねてより自身が65歳になり、創業80周年でもある2018年のタイミングにバトンタッチをしたいと考えていた。ほぼその思惑通り、様々な経験を経て逞しくなってきた息子に社長の椅子を譲ることができた（中野社長就任当時37歳、入社から約5年）。中野会長は、経営の実権はすべて中野社長に譲りつつも、S社の協力会社の会（約20社で構成）の会長としての役割は引き続き務めており、S社との関係性の維持・強化に尽力しながら、現在も会社を見守っている。

中野社長の弟も昨年入社し、人材も充実してきた。これから創業100周年を目指すにあたり、「金属の加工技術を通してものづくりに貢献する」をビジョンとして、①働きやすい組織づくり、②ものづくり技術の向上、③新規販路開拓の3つを目標に掲げ、社員一丸となって会社をつないでいく。

(注)7. 1996年6月開塾。広島信用金庫の取引先企業の20～40代の若手経営者を対象に、年度で全8回、約25名（内2名が信用金庫職員）で開講する経営能力向上プログラム。経営活動に必要な諸問題についての研究、異業種交流、意見交換を行う。またカリキュラム修了生で構成されるサークル「ひろしんアドバンスクラブ」があり、企業視察や講演会、異業種交流等会員相互の親睦を図っている。2020年1月末現在の会員数は約460名

(3) 萬国製針株式会社（広島県広島市、従業員40名）

同社は、手縫い針（広島針[注8]）の産地として300年を超える歴史を有する広島の地で、1918年（大正7年）に、現・代表取締役社長の髙橋英和氏（49）（以下、「髙橋社長」という。）の曽祖父・髙橋誠太郎氏（故人）が創業した、手縫い針、釣り針（イカ針）等の製造を手掛ける企業である。創業当時に導入した専用の製針機械（ドイツ製）は、1945年の原爆投下によって消失してしまったものの、戦後復興という時代の流れの中で、手縫い針を製造するためのオリジナルの製針機械を代々の経営者たちが次々に開発しながら今日まで躍進を遂げてきた。現在、手縫い針では国内トップの生産量を誇る、業歴100年超の老舗企業である（**図表16**）。

髙橋社長の父親で、現・代表取締役会長の髙橋正光氏（82）（以下、「髙橋会長」という。）は、幼少のころからすでに「ボクがやらないけん」という意識があり、1984年、46歳の時に父親の後を受けて3代目の社長に就任。以後、四半世紀にわたって同社をけん引してきた。地元ロータリークラブへの参加など、地域経済社会の中での自社の位置付けの再確認と、主要な構成員との人的ネットワークは、現在でも主に髙橋会長がリードしており、会社の見守り役として髙橋社長のよき相談相手となっている。

一方、髙橋社長は、大学卒業後約5年間の地元金融機関勤務を経て、1998年に父親の経営する同社へ入社した。その段階では事業承継については念頭になかったものの、同社の工場敷地内が「幼少期から遊び場のようなものだった」ということもあってか、入社後は製造現場を中心に経験を積んでいった。入社して間もなくの頃に、**広島信用金庫**の若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」で経営を学んできた経験なども踏まえ入社から

図表16　同社の概要

同社の概要

法人名	萬国製針株式会社
代表	髙橋 英和
所在地	広島県広島市
創業	1918年（大正7年）
社員数	40名
事業内容	手縫い針・イカ針製造

（備考）1. 写真（上）は外観
2. 写真（下）は針を製造する様子
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）8. 約300年前の江戸時代、当時の藩主・浅野氏が長崎から連れてきた木屋治左衛門という針職人が、弟子をとって製針業を創設するとともに、下級武士の生計の足しになるようにと、内職として針の製造を教えたことが「広島針」の始まりといわれている。

数えて17年目の2015年10月に代表取締役社長に就任した。社長就任直後は、同社が2009年に設立したタイ現地法人（パッケージ工場）を切り盛りする役割を担い、およそ4年間の現地滞在を経て2018年末に帰国、以後、本格的に会社経営全般を切り盛りする役割を担いながら今日に至っている。タイで現地社員約50人を率いる“現場監督”を経験したことは、いま振り返れば経営者としての“疑似体験”として貴重な4年間であったと髙橋社長は感じている（**図表17**）。

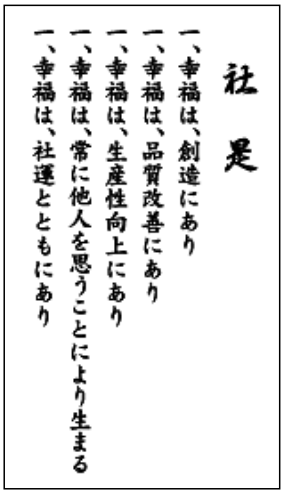
同社には、髙橋会長の父親で2代目社長である髙橋敏雄氏（故人）が作成したとされる5項目から成る「社是」（**図表18**）と、同じく5項目から成る「社訓」（**図表19**）がある。従業員の幸福を念頭に置いた「社是」の訓えは、現在も同社の経営理念的なものとして受け継がれている。一方、「社訓」について同社では「針五訓」とも呼んでいる。これは、戦国時代に豊臣秀吉の知恵袋といわれた黒田官兵衛（黒田如水）の訓えとして知られる「水五訓[注9]」を展開したことに由来している。創業以来、“身の丈”に合った堅実経営を心掛けながら針一筋を貫いてきた同社の事業への想いが体現されたものとなっている。

今後についても、髙橋社長の後を継いでタイ現地工場を切り盛りする弟(47)とも連携しながら、次なる100年へ向けて一族で力を合わせながら躍進を続けていく意向である。

図表17　髙橋会長（左）と髙橋社長（右）

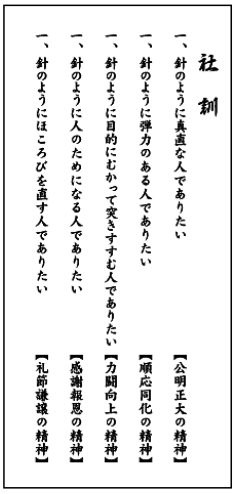
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18　同社の社是



（備考）同社HPより引用

図表19　同社の社訓



（備考）同社HPより引用

(4) 株式会社おくやま（岩手県花巻市、従業員10名）

同社は、1947年（昭和22年）創業の、時計・宝石販売、メンテナンス、金地金取引を手掛ける企業である。「時計・宝石おくやま」の店名で、花巻、北上市内で計3店舗を運営している。創業者の奥山清氏（故人）が時計・ラジオの修理店を同地で創業したのが

(注)9. 水を通して人間としての生き方を教える言葉として知られる。一. 自ら活動して他を動かしむるは水なり　二. 常に己の進路を求めて止まざるは水なり　三. 障害にあい激しくその勢力を百倍し得るは水なり　四. 自ら潔うして他の汚れを洗い清濁併せ容るるは水なり　五. 洋々として大洋を充たし発しては蒸気となり雲となり雨となり雪と変じ霰（あられ）と化し凝（ぎょう）しては玲瓏（れいろう）たる鏡となりたえるも其（その）性を失はざるは水なり。

始まりである。その後、宝石、メガネと取扱い品目を増やし、1990年代中頃には、メガネの販売部門を分離、現在の時計・宝石専門店として今日に至っている（**図表20**）。

現・代表取締役社長である奥山雅史氏（49）（以下、「奥山社長」という。）は2014年2月、3代目社長として、義父である奥山隆氏（76）（以下、「奥山会長」という。）からバトンタッチを受けた。奥山社長は、奥山会長の娘婿であり、奥山会長の長女との結婚を機に同社の一員となった経緯がある。奥山社長は実父が高校の教師であった影響もあり、幼少期より将来の夢は学校の先生であった。大学卒業後は教師として小学校に勤務。一方、妻は三姉妹の長女であったが同じく教師で、地域の教師同士という縁から27歳で結婚。その際、妻の実家が時計・宝石店を営んでいることは知っていたが、妻から婿に入って家業を継いでほしいと言われたわけではないという。しかし、奥山社長としては、家族になるのであれば周りが喜んでくれる形がよいと考えた。自身が6人兄弟の三男であったことで婿入りへの抵抗がなかったこともあり、ひとまず結婚を機に奥山家へ婿入りすることとした。奥山社長としては、「この時点でもまだ店を継ぐことを決めていたわけではなかった」ものの、教師として働き続ける中で、「仕事を変えるのであれば早い方がよい、いずれ家業を継ぐとすれば遅いと対応できない」と考え、6年間の教員生活に幕を下ろし、29歳で同社への入社を決断した。

入社後は、まず営業（外商）を中心に経験を積み重ねた。奥山会長からは、「商売は人を知ること、人とのつながりは大切である」、「人は人と揉まれることで成長する」との教えを受けてきた。教師として日々子供を相手に仕事をしてきた奥山社長にとっては、営業は全くの畑違いの職種であり、奥山会長や顧客から教えていただくことも多かったという。営業現場を中心に走ること約11年、常務に昇格すると、後継者となる自覚が一段と芽生えたという。そして、常務という役職で会社全体を考える立場を経験すること4

図表20　同社の概要

同社の概要

法人名	株式会社おくやま
代表	奥山 雅史
所在地	岩手県花巻市
創業	1947年（昭和22年）
社員数	10名
事業内容	時計・宝石販売

（備考）1. 写真（上）は同社本店1階
2. 写真（下）は同社本店正面
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21　奥山会長（左）と奥山社長（右）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22　同社本店2階

（備考）同社提供

年、奥山会長からの後押しも受け、入社から約15年後の44歳の時に、3代目の社長に就任した（**図表21**）。

社外では**花巻信用金庫**の次世代企業経営者の育成塾である「花巻　夢・企業家塾(注10)」に常務になる以前から参加している。塾に参加している経営者仲間は、「学ぼう」、「事業に活かしていこう」というエネルギーに溢れており、とても刺激を受けているという。また講演への参加は、自身の知識、アイデア等の引き出しにもつながっており、会社を運営していく上でとても有益であると話す。勉強熱心な奥山社長は、たとえ講演内容が重複するような場合でも、必ずその講演で新たに得るものはあり、学ぶことは大切だという考えから毎年継続して参加している。また、地元・花巻の商工会議所青年部や青年会議所（JC）の活動でも要職を務めるなど積極的に参加しており、地域の集まりを通じた地元経営者とのつながりを大切にしている。

また、奥山社長は、「対話によって自分の器が成長すれば、周りの力を結集することができる」という考えの下、奥山会長夫妻を交えた親族内ミーティングの実施や、従業員とのコミュニケーションも大切にしている。奥山社長は、時計・宝石店を経営していくにあたり、「誰しも心の中に『幸せ』を秘めている。ジュエリー＆ウォッチに込められた想いを大切にし、その『幸せ』を膨らませるのが私たちの喜びです」と語るなど、今後も「お客様の想い」を大切にしていきたいと考えている。1947年の創業から70年以上に亘って地域の経済社会に根差し、様々なご縁があってこの地にいることに改めて感謝しつつ、今後も地域の「お客様」とともに商売を継続・発展させていく意向である（**図表22**）。

(5) 株式会社サトウ精機（岩手県花巻市、従業員33名）

同社は、1986年（昭和61年）創業の、金

(注)10. 2004年9月創設。次世代経営者の育成支援による地域活性化および塾生のネットワークの構築を目的に、企業家としての知識の習得やスキルアップ支援を図る学びの場。年間7回以上の講演と講演終了後は交流会を開催。受講生が塾生会を運営しており、講師は塾生会が決め、花巻信用金庫は事務局として塾生会をフォロー。2020年1月末現在塾生約90名

属部品の精密切削加工及び設計を手掛ける企業である。自動車の製造工程で使用される治工具(注11)の部品設計及び加工、産業機器・電子機器部品加工、航空機器部品加工を主要な営業品目としている。創業者である佐藤勝憲氏（77）（現・代表取締役会長。以下、「佐藤会長」という。）が、経営不振に陥っていた地元の大手メーカーから分離独立し、汎用旋盤(注12)1台を購入して金属加工会社を立ち上げたのが始まりである。いただいた仕事は何でもこなし、厳しい社内の審査基準を経て完璧なものを納期までに納品。「サトウ精機に頼めば何でもきっちりやってくれる」という口コミで徐々に顧客を増やし、信頼関係を構築していった。リーマンショックや東日本大震災による影響で苦しい経営が続いた際も、既存の得意先からいつでも仕事を受けられるようにと、敢えて営業活動は行わずに凌ぐなど、得意先との信頼関係を大切にしている。最新鋭の三次元測定機の導入などにより、従前よりモットーとして掲げている「『できたらいいな』をかたちにします」を実践するなど、技術力の高さにも定評があり、取引先から度々表彰も受けている(**図表23**)。

現・代表取締役である佐藤智栄氏（45）（以下、「佐藤社長」という。）は、2018年7月、2代目社長として実父である佐藤会長からバトンタッチを受けている。佐藤社長は幼少の頃から、学校が休みになると工場で佐藤会長の“手伝い”をしていたという。佐藤社長は2人姉妹の次女で、長女は上京し、同社とは無縁の仕事に就いていたことから、佐藤会長は、次女である佐藤社長にいずれは家業を継いでもらいたいと話していたが、当初より、佐藤社長にはその気はなかったという。短大卒業後は、地元の企業に就職し、営業や事務を経験した。一時は別の会社へ転職を考

図表23　同社の概要

同社の概要

法人名	株式会社サトウ精機
代表	佐藤 智栄
所在地	岩手県花巻市
創業	1986年（昭和61年）
社員数	33名
事業内容	金属部品の精密切削加工・設計

（備考）1. 写真（上）は同社外観
2. 写真（下）は同社工場
3. 写真は同社提供

（注）11. 製造現場などで加工・組立のために使用されている器具で、特に作業位置がどのあたりなのか誘導・指示するために使用しているものの総称
12. 金属材料を切削加工して、ネジやボルトに代表される様々な部品を製作するための機械。職人が手作業で材料を加工するため、繰り返し試作を必要とする製品、小ロットだけを作る場合、特殊な材料を加工するケースなどに向いている。

えるも、佐藤会長の反対を受け断念。時を同じくして佐藤会長が体調を崩したのをきっかけに、家業を手伝うような形で2001年、当時25歳で同社へ入社した。

入社した頃も、家業を継ぐつもりは全くなかったものの、幅広い業務を経験していくうちに、お客様や従業員とのかかわりを通じて仕事が楽しいという意識が醸成され、この業界で仕事を続けたいと思うようになっていった。31歳の頃、常務に昇格すると、将来的に家業を継ぐことに対し明確な意識が芽生え始めた。常務として社長を支え、会社を切り盛りする立場でリーマンショックや東日本大震災による2度の経営危機を経験すると、より強固な経営基盤を作らなければならないとの強い思いから、いずれは社長となることを決意。そして佐藤会長が創業した年齢と同じ44歳（入社から17年目）となるタイミングで代表取締役社長に就任した。

佐藤会長からは、「お客様、従業員とよくコミュニケーションを取ること」、「お客様、従業員のために働くという利他の心を持つことは、いずれ自分の幸せにつながっていくんだ」と教わってきたという。また佐藤会長は、「いかなる時も社員を食べさせていく、そのために会社を維持していくんだ」という考え方を常々大切にしており、佐藤社長もこれから経営者として事業を継続していく上でも大切な指針として引き継いでいきたいと考えている（**図表24**）。

図表24　佐藤社長（左）と佐藤会長（右）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社外では、常務になる1年ほど前より、取引先の勧めで**花巻信用金庫**の次世代企業経営者の育成塾である「花巻　夢・企業家塾」に継続的に参加している。参加者のアンテナが高く、魅力的で、様々な業種の若手経営者と交流できることはとても勉強になっているという。また、「花巻　夢・企業家塾」の連携先の一つである東北大学大学院経済学研究科地域イノベーションセンターの「地域イノベーションプロデューサー塾(注13)（RIPS）や、「モノづくりなでしこiwate(注14)」への参画、あるいはJCへの参加など、経営者仲間との交流を通じた社外での経験も“後継者”としての自立を確かなものとしていく上で大いに役立っている。

佐藤社長は、会社の“灯火”を消さないためにも、事業として長く存続させていきたいと話している。2018年の事業承継の局面で、佐藤会長は「株式は潔くすべて譲った」と

(注)13. 東北地方に事業基盤をもつ特に中小企業の経営人材を対象に、革新的なイノベーションによる新事業の創出と、それら人材を育成するための学びの場。革新的かつ魅力的な事業プラン作りとその事業化に不可欠な基本的な能力を身につける。「花巻　夢・企業家塾」の塾生や花巻信用金庫職員も多数参加している。
14. 2012年2月結成。岩手県県南広域振興局が旗振り役となり、同社を含めた3社の製造業の女性幹部等による産官連携組織の先駆け的な存在で、共同研究や人材育成についてともに考えている。

語っているが、商工会議所などの主要な役職には任期を残しており、現場の経営は若い佐藤社長に任せつつも、引き続き“先代経営者”として会社を見守っている。

(6) 株式会社清瀬（東京都品川区、従業員20名）

同社は、1912年（大正元年）創業の、とんかつ・割烹料理店である。「割烹・とんかつ　ひろせ」の暖簾にて、JR大井町駅前の商店街に立脚した店舗を構えている。創業者の廣瀬廣光氏（故人）が同地にて「荒川屋」の屋号で、和菓子等を販売する甘味処として創業したのが始まりである。第二次世界大戦の空襲による被害を受けて一時は休業に陥るも、事業を再開。その後、とんかつをメインとした割烹料理屋に事業転換(注15)すると同時に法人成りし、今日に至っている。現在の店舗は1989年に新築したもので、2階には60名一間で対応できる座敷を構えるなど、「割烹・とんかつ」というユニークな業態で、親子3世代にわたる近隣住民のみならず、企業の幹部クラスから若手社員に至るまで、幅広い層からの支持を受けている。(**図表25**)。

現・代表取締役である廣瀬慶人氏（39）（以下、「廣瀬社長」という。）は、2018年10月、5代目社長として、実父である廣瀬平二郎氏（72）（以下、「廣瀬相談役」という。）からバトンタッチを受けた。廣瀬社長は幼少の頃から、先代や料理長等より「次はお前が継ぐんだぞ」という意識づけを受け続けてきた。その反動からか思春期になると店に寄り付かず、また、周囲からの意識づけもなくなり、家業を継ぐことは全く考えないようになっていた。しかし、大学1年生の頃、先代である父が急遽、体調を崩す場面があり、この時初めて「親というものはいつまでも元気というわけではないのが現実だ」ということを自覚し、周囲には話さないが、自分がいず

図表25　同社の概要

同社の概要	
法人名	株式会社清瀬
代表	廣瀬 慶人
所在地	東京都品川区
創業	1912年（大正元年）
社員数	20名
事業内容	飲食店

（備考）1. 写真（上）は同社内観
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)15. 法人名「清瀬」については、開業時法人化するにあたり、若くして亡くなった親族の名前の一部「清」と、廣瀬の苗字の一部からとっている。

れは家業を継がなければならないという意識が芽生えたという。廣瀬相談役が約半年間の入院生活を送る中で、家業を手伝い、大学卒業後は廣瀬相談役の紹介で都内のホテルの割烹で調理場を4年半経験。その後、人的つながりなどから別の飲食店でも調理畑を経験するが、このまま続けるより、「廣瀬相談役が元気なうちに」家業へ戻ることを決意し、30歳目前で家業へ入った。

入社後は、調理場に立つ傍ら仲買（仕入先）との交渉の仕方、来店客との接し方や交渉の仕方、“ご縁”を大切にすることなど、店主として廣瀬相談役がこれまでやってきたこと、大切にしてきたことを学んだという。ちなみに、廣瀬相談役は、基本的に教えるというよりは、「見て学べ」「自分で学べ」というスタンスであった。これまで調理畑を中心に歩んできた廣瀬社長にとって、慣れない接客面ではとても苦労しつつも、廣瀬相談役の背中をみて多くのことを学ぶことができた（**図表26**）。

一方、社外では、**城南信用金庫**主催の次世代経営者育成のための経営塾である「未来塾[(注16)]」に参加した。入塾経緯は、地元商店街の理事長からの勧誘であったが、経営について学んだのは未来塾が初めてで、経営者になるにあたっての心の準備をするよい機会となったと話す。同じ土俵で戦っている厳しい現場の後継者候補が集まっていることから共感も多く、横のつながりができたことは大きなメリットであった。また入塾前から先代より「そろそろ5代目を承継しないか」という話もあった中で、「お金のことも全くわからない状態で引き継げるのか」という不安を払拭し、経営というものを体系的に学ぶことができたことは大きな自信につながった。実際、廣瀬社長は「未来塾」のカリキュラム修了の1年半後に、社長に就任しており（入社から約10年）、こうした学びの機会が事業承継へ向けて“背中を押す”ような役割を果たしたといえそうだ。

なお、地元との結びつきも大切にしている

図表26　同社のお品書き（一部）と廣瀬社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）16. 2012年4月開講。城南信用金庫の取引先企業の次世代経営者育成のための経営塾。年度で全8回、約25名（他入塾企業の支店役席者も各1名参加）で塾生同士の親睦、懇親を図りながら、対話中心の講義を通じて経営者としてのレベルアップを図る。カリキュラム修了生のOB会（＝未来塾OB会）にて未来塾卒業後の縦と横のつながりを強化している。2020年1月末現在塾生OBは200名以上

廣瀬社長は、法人会や商工会の青年部をはじめ、警察協議会や商店街の行事にも積極的に参加、代々で築いてきた地域とのつながりを身をもって継承している。また、2019年1月からは城南信用金庫が事務局を務める「よい仕事おこしネットワーク(注17)」の紹介で、福島県矢祭町の新鮮な野菜を料理で提供(注18)する取組みもスタートさせている。「福島の地元紙で紹介されたその情報を頼りに、福島からわざわざ足を運んでくれた親子がいた。こういったご縁を大切にしていきたい」と話している。

廣瀬社長には中学生以下の子供が4人いる。自身の子供たちに“後継者”としての意識づけをしているわけではないが、子供たちは「自分たちが食べていけるのはお店があるからだ」という自覚もある様子で、自然な形で後継者教育ができているのかもしれないと語っている。

廣瀬社長には100年を超える老舗料理店の店主として事業継続への思いがある。すなわち、「これから和食をやっていこう、長くやろうという人が出てこないのではないかという危機感がある中で、実際、長く続いているお店が少ない、減っているという現状がある。こうした実態をみると、ただ美味しいものを提供するだけでなく、大井町という街の歴史の中に存立する店として和食文化を後世に残していきたい」と語っている。今後の新たな100年へ向けて地域とともに歩む同社の躍進が期待されよう。

4. 後継者を育てるとは

(1) ファミリービジネスに潜む“求心力”

親は子を選べないように、子も生まれてくる家族を選ぶことはできない。しかしながら、これまでみてきたファミリービジネスの後継者は、先代経営者と伴走しながら、それまで先代経営者が受け継いできた価値観や守るべき伝統といった“企業家精神”を自らの中で昇華させながら、しっかり継承し、様々な形で社内外での経験にも鍛えられながら、企業家として自立している。そこには、先代経営者をはじめファミリーが見守る環境下で後継者育成が成されてきたという、ファミリービジネスならではの強みが発揮され、「継続力」を生み出していることがうかがえた。

本稿で取り上げた6つの事例を振り返ってみると（**図表27**）、例えば、**㈱大野ナイフ製作所**の大野社長は、高級包丁の製造に挑戦し、家業を発展させるといった実績を築いたことで獲得的地位を築き、34歳で実質的な会社の舵取りを担ってきた。また、**㈱中野鉄工所**の中野社長は、取引先に3年間修業に行くことで、幅広い知識・経験を得、後継者として逞しく成長する機会を得た。さらに、**萬国製針㈱**の髙橋社長は、タイ現地法人の現場

(注) 17. 全国の信用金庫が連携し中小企業の販路拡大や新事業展開を後押しするビジネスマッチングサイト
18. 矢祭町特産品開発協議会では、2009年よりスーパーなどで取扱われない規格外の野菜を首都圏で「もったいない市場」として販売。城南信用金庫品川支店、大井支店の駐車場スペースでも市場を開催している。同社とは、城南信用金庫が間を取り持ち「よい仕事おこしネットワーク」を通じて協定を結び、こうした取引の実現に結びついている。

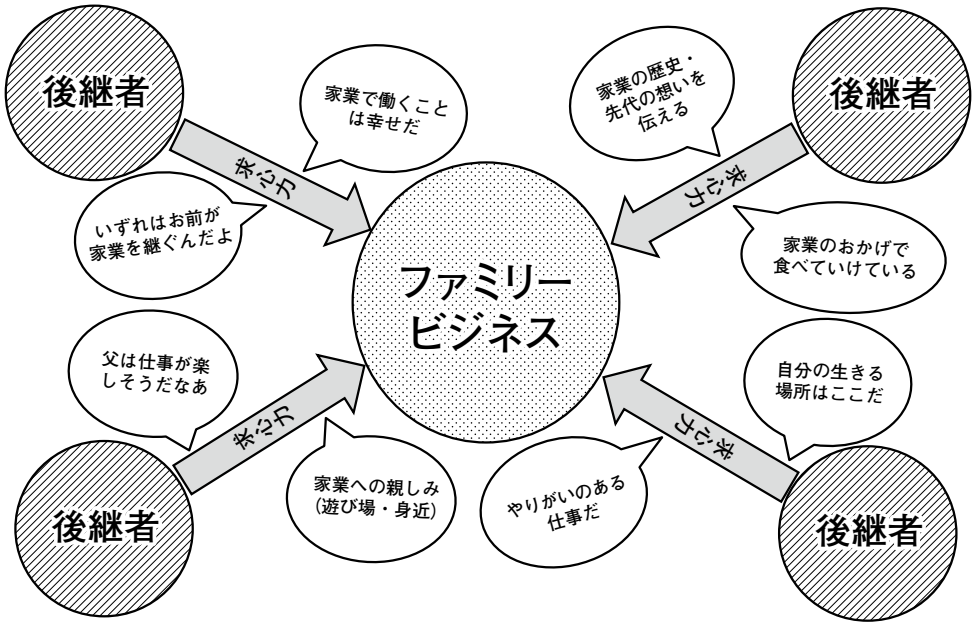
図表27　ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

	「継続力」の源泉 ～ファミリービジネスにおける後継者育成～
株式会社大野ナイフ製作所 （高級包丁等の製造）	大野社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。26歳で入社後は、営業や製造部署を経験する傍ら、高級包丁に挑戦し、同社の主力商品へと成長させたことで、家業を発展させる実績をつくる。34歳で会社の実質的な舵取りを任され、以来、社員をリードしてきた。長女が家業を継ぐ意思を示しており、金融機関勤務を経て入社。社内での様々な部署を経験し、若くして責任ある部署を任される。現在、関信用金庫の取引先の経営者、若手経営者の会である「せきしん経済クラブ」にも参加し、知識・人的ネットワークの構築に努める。大野社長と伴走しながらも、自分で考え処理することで成長する機会を得ている。
株式会社中野鉄工所 （船舶用タービンベッド・ 各種タンクの製造）	中野社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。3年間、取引先に入社し、幅広い業務を経験させてもらい、広い視野と人的ネットワークを構築。32歳で家業に入ってからは、同社の基本となる事業を学びながら、先代と伴走し、伝統や理念をしっかり受け継いできた。社外においては、広島信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」に参加し、同じ境遇の経営者仲間ができ、経営を体系的に学んだことで、経営者になるにあたっての心構えができた。
萬国製針株式会社 （手縫い針・イカ針製造）	髙橋社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。30歳を前に入社後は、製造現場を中心に事業に関連する知識・経験を積みながら、先代である現会長と伴走し、理念や方針を学ぶ。社外では広島信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」に参加し、経営を学ぶ機会を得た。社長就任直後にはタイ現地法人（工場）を切り盛りする役割を担い、現地社員約50人を率いる現場監督を経験したことは、経営者としての疑似体験として貴重な経験となっている。
株式会社おくやま （時計・宝石販売）	奥山社長は同社入社前、教師として小学校に勤務しており、社外経験がある。29歳で入社後は、営業現場を中心に幅広い業務経験をし、先代である現会長と伴走しながら商売で大事な教えを受けてきた。社長就任前には、常務という立場で会社全体を考える立場を経験し、経営者になるにあたっての気概・覚悟を身に着けた。社外では、花巻信用金庫主催の経営塾「花巻　夢・企業家塾」に参加し、知識・アイデアを習得すると同時に、経営者仲間からもたくさんの刺激を受けている。また地元の商工会議所青年部やJCでも要職を務めている。
株式会社サトウ精機 （金属部品の精密切削加工・ 設計）	佐藤社長は入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。25歳で入社後は、自社の基本となる幅広い業務を経験し、先代である現会長と伴走しながら、経営者になるにあたっての教えを受けてきた。31歳で常務に昇格すると、先代会長（当時は社長）を支え、会社を切り盛りする立場で、2度の経営危機を乗り越えた。社外では、花巻信用金庫主催の経営塾「花巻　夢・企業家塾」に参加し、経営者仲間との交流は勉強になっている。また、東北大学大学院の経営人材向けの塾や女性幹部による産官連携組織、JCへの参加などを通じて経営者としての成長の機会を得ている。
株式会社清瀬 （飲食店）	廣瀬社長は入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。30歳を前に入社後は、店主になるにあたって、先代である現会長と伴走しながら、先代がこれまでやってきたこと、大切にしてきたことを背中をみて学んだ。社外では、城南信用金庫主催の経営塾「未来塾」に参加し、経営を体系的に学び、経営者になる心の準備をする機会を得た。法人会や商工会の青年部をはじめ、警察協議会や商店街の行事にも参加し、先代が大切にしてきた地域のつながりを身をもって継承

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

監督を経験し、経営者としての疑似体験をすることで、今日の経営者としてのリーダーシップを養う機会を得てきた。また、**㈱おくやま**の奥山社長や**㈱サトウ精機**の佐藤社長は、社長就任前の常務経験を通じて会社全体を考える立場を経験し、総合的な経営力を身につける機会を得る一方で、社外の勉強会にも積極的に参加し、人と揉まれることで成長する機会を得ていた。**㈱清瀬**の廣瀬社長は、先代である相談役の「見て学べ」、「自分で学べ」というスタンスを受け、相談役の背中から学びながら、経営者として自立している。事例企業の取材を通じてわかったことは、それぞれの現経営者が生得的地位の立場で入社しつつも、経営者として自立するまでの成長の過程は様々であった。歩んできた道は100

図表28　ヒアリング企業にみるファミリービジネスへの求心力の源泉



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社あれば100通りあるということの証でもあり、後継者育成に際しては必ずしも“定石”といったものは存在しないということがいえるのかもしれない。

後藤俊夫氏は「事業承継と地方再生(注19)」において、後継者が事業承継するうえで「ファミリービジネスで働くことは素晴らしい、幸せだ」といったようなファミリービジネスに対する意欲的な価値観が、事業承継後の好業績にも影響しているという。こうしたファミリービジネスに対する意欲の醸成も含めて後継者育成と捉えれば、幼少期から家業で働いている姿をみせ、仕事のやりがいや楽しさを伝えること、また、「お前が食べていけるのは、ここで働いているみんなのおかげなんだよ」、「お前の生きる場所はここなんだよ」といったような日々の生活の中で、両親や、祖父母、親戚など、幼少期から継続して受け続ける家業の“訓え”のような家庭内での教育を続けることも、結果として後継者の人間形成や人生の選択に大きく影響しているのではないかと思われた。

本稿の事例6社の現経営者も、「物心ついたときには家業を継ぐことは全く考えていなかった」と言いながらも、結果的にはそれぞれ30歳を前に家業に入社、“後継者”としての頭角を現している。常に人生の選択肢に「家業を継ぐ」ことが想定される中で、それぞれ転機があって、「そんな道もありかな」と家業へ“吸い込まれる”といったような特有の力が働いていたように思われる。ファミリービジネスの後継者育成には、ファミリービジネス特有の“求心力”の源泉が潜んでいるといえそうだ（**図表28**）。

(注)19. 日本経済新聞社「日経グローカル」にて2018年4月2日～2020年3月2日全23回にわたり連載された記事。ファミリービジネスの観点から、事業承継と地方再生についての成功事例と勝因、失敗事例と敗因などを記載

(2) むすびにかえて

2019年度は、主題に「中小企業の「継続力」を考える」を掲げ、「企業家精神」、「意識醸成」、「ファミリーガバナンス」、「後継者育成」という4つの切り口から、調査レポートを作成してきた。

それぞれのレポートで取り上げてきた事例を振り返ってみても、事業承継への考え方は様々であるが、ファミリーだからこその強みが発揮され、「継続力」を生み出している点では共通している。そこには、身近な存在である家族の存在やその協力があって、様々な困難を乗り越えて事業を継続してきた面で共通していた。長寿企業へと進化を遂げていくファミリービジネスからは、こうした困難を家族の力で乗り越えてきた経験とノウハウがあり、そこにはこれからの時代を生き抜くためのヒントが隠されていた。そして、ファミリービジネスは「継続」という確かな“目的意識”の下、そのために必要な行為（企業家精神の継承、意識醸成される取組み、ファミリーガバナンス、後継者育成）を長い歴史の中で実践しているとも考えられる。こうした取組みの中に、“継続力”の源泉が潜んでいるのではないだろうか。

ファミリービジネスの経営者は、ファミリーの協力を得ることも多い反面、生得的地位を有するが故の、孤独な存在でもある。時に、家族にも相談できない悩みを抱え、それを自らの力によって乗り越えながら「継続力」の発揮という重責を担っていかなければならない。そうした中で、中小企業経営者（または後継者）同士が集まって、経営上の悩みを共有できる“コミュニティ”を提供できるのは信用金庫の強みといえる。ファミリーによるサポートとはまた違った、コミュニティという切り口から学びの機会を提供していくことが身近な存在としての信用金庫の役割ではないだろうか。

本稿をきっかけに、中小企業の事業継続のサポートの役目を、信用金庫がこれまで以上に果たしていくことを期待したい。

おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2019年度を通じた年間調査テーマの一つに「中小企業の『継続力』を考える」を掲げつつ、解明すべきターゲットを“幾度にもわたって事業承継を成し遂げていく力”と捉え、100年単位で「継続力」を発揮していることの多い“ファミリービジネス”に焦点を絞り、信用金庫の現場と連携しながらヒアリング調査を重ねてきた。

振り返ってみれば、そもそも“ファミリービジネス”という概念が世の中的には十分に認知されているとはいえない状況の中で、基本的な概念整理の段階から、訪問取材させていただくべきターゲットの絞り込みやヒアリングの実施とその取り纏めまで、日々の調査研究の現場は手探りの連続であった。今日に至っても「継続力」の源泉に対する明快な“解”のようなものに辿り着いたとはいえないものの、「企業家精神」、「意識醸成」、「ファミリーガバナンス」、「後継者育成」な

ど、自ずと浮上してきたそれぞれのキーワードには、それらの“解”につながる何かが潜んでいることについては、相応の確信を得ることができた。

なお、業務ご多忙ななかにもかかわらず取材協力いただいた全国各地の“ファミリービジネス”の経営者およびその後継者の方々と、そういった機会を的確かつタイムリーに提供していただいた全国の信用金庫関係者には、この場をお借りしてあらためて心より感謝申し上げ、一連の「中小企業の『継続力』を考える」の結びとさせていただきたい。

〈参考文献〉

・落合康裕『事業承継のジレンマ　後継者の制約と自律のマネジメント』（2016年5月、㈱白桃書房）
・落合康裕『事業承継の経営学　企業はいかに後継者を育成するか』（2019年9月、㈱白桃書房）
・久保田章市「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」（2005年、日本中小企業学会論集24）
・久保田章市「百年企業、生き残るヒント」（2010年1月、㈱角川SSコミュニケーションズ）
・久保田典男「中小企業の事業承継と後継者育成（「21世紀中小企業の発展過程－学習・連携・承継・革新」掲載）（2012年4月、㈱同友館）
・後藤俊夫「長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～」（2017年3月、第一法規㈱）
・後藤俊夫「事業承継と地方再生（「日経グローカル」連載記事）」（2018.4.2～2020.3.2、日本経済新聞社）
・後藤俊夫「ファミリービジネスの視点から見た事業承継」（信金中金月報、2019年11月号）
・大同生命保険㈱「中小企業調査「大同生命サーベイ」（2019年1月度レポート）
・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『中小企業白書』（2019年版）
・㈱帝国データバンク「百年続く企業の条件　老舗は変化を恐れない」（2009年9月、㈱朝日新聞出版）
・東京商工会議所中央支部（中央区老舗企業塾）「永続企業の条件　老舗の訓えが未来をつくる」（2011年10月）
・日本経済新聞社「100年企業　強さの秘密」（2019年6月）
・野村進「千年、働いてきました　老舗企業大国ニッポン」（2018年8月、㈱新潮社）
・鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所）「円滑な事業承継に資する「後継者教育」－実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは－」（信金中金月報2017年6月号）
・ファミリービジネス白書企画編集委員会「ファミリービジネス白書（2018年版）　100年経営とガバナンス」（2018年5月、㈱白桃書房）
・三井逸友「21世紀中小企業の発展過程－学習・連携・承継・革新」（2012年4月、㈱同友館）
・三井逸友「企業家・後継者の能力形成と事業承継－「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」（商工金融、2015年8月号）

調　査

SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)−2

ー地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例からー

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」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「地方活性化」の要素を持つ施策が求められている。費用計上を前提とする「社会・環境問題への取組み」の施策と財政改善につながる「地域活性化」の施策は方向性が異なるため、その接合には工夫が必要となる。「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、両者を接合する方法論と地域金融機関の関与の仕方を考察する。本論文(注1)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同町に深く関わる鹿児島相互信用金庫の事例を取り上げている。

（要　旨）

- 「SDGsを原動力とした地方創生」には、「社会・環境問題への取組み」と「地域活性化」の要素を統合する必要があるが、両施策は方向性が異なるため、基本的にはパラレルに策定される。地方公共団体が町施策を統合するには、既存の「社会・環境問題の取組み」に「地域活性化」の施策の要素を接合する、あるいはその逆を行うことが効率的である。
- 両施策を接合する場合、地域住民に受容される施策でなければ意味がない。それには両施策とも「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経る必要がある。前論では、「社会環境問題の取組み」の施策として、鹿児島県大崎町のゴミの分別廃棄・回収・リサイクルの施策（以下、「大崎システム」という。）が2段階過程を経ていることを確認している。
- 大崎町役場は、「地域活性化」で同じ問題を抱える鹿児島県長島町が、鹿児島相互信用金庫と慶應義塾大学SFC研究所との間で締結した3者協定に着目し、特に鹿児島相互信用金庫のノウハウを生かした「ぶり奨学プログラム」に着目する。
- 大崎町も3者協定を締結し、大崎システムに「ぶり奨学プログラム」の施策の要素を付加した「リサイクル未来創生奨学パッケージ」の施策を策定し、「SDGsを原動力とした地方創生」の施策とする。「リサイクル未来創生奨学パッケージ」は「大崎システム」の方向性を維持できる範囲内で「地域活性化」の施策の要素を付加していると観察される。
- 大崎町は3者協定を生かして「大崎システム」を軸に「地域活性化」の施策の要素を付加する形で「SDGsを原動力とした地方創生」の施策を模索している。

(注)1. 本論文は2回シリーズである。全体を通じた議論は「本論文」、今回（第2回）の議論は「本論」、前回（第1回）の議論（吉田：2020）は「前論」と記載して区別する。

1. 地方公共団体のSDGsを原動力とした地域創生とその課題

2015年9月の国連サミットで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」と規定され、「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」とされる(注2)。政府は、2019年1月に日本としてのSDGsへの取組みを示す「SDGsアクションプラン2019」を公表し、その中で「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」が提唱されている(注3)。「SDGsを原動力とした地方創生」は、地方公共団体に対して、社会・環境問題の取組みと地域活性化の同時達成を行うよう推奨し、その財源として潤沢な補助金を用意している。

さて、SDGsは上述の目標に対応するための17のGoalと169のTargetを掲げるが、その対応を各団体に一任する枠組みを持つ。よって、地方公共団体も自ら対応策を策定する必要があるが、補助金を当てにして業者等に丸投げする手段も取り得る。その場合、当該業者等は、需要側の地域住民の特性（できること）や要望（やりたいこと）を無視し、作り手の勝手な都合（以下「供給側の論理」という。）で大型施設や大規模な事業等を計画し、そこにSDGsで提唱される17のGoalのラベル（**図表1**）の何枚かを貼りつけてSDGsの施策として提案する可能性が高い。過去の地域活性化でハコモノ行政と批判された施策と同様、その方法が業者等の利益を最大にするからである。無論、当該提案を採用すれば、今までと同様に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に向かうことになろう（吉田2018a；2020）。地方公共団体は、「SDGsを原動力とした地方創生」の施策の場合でも需要側の地域住民の特性と要望を把握し、彼らが受容できる施策を策定するよう求められているとわかる。

図表1　SDGsにおける17のGoal

（出典）外務省HP(注4)

(注)2. 詳細は、GRI, UN Global Compact, and WBCSD編、公益財団法人地球環境戦略機関訳の『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）

3. 詳細はSDGs推進本部（2018）を参照のこと。
4. 外務省HP：https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf（2019.10.11参照）

2. 本論文の目的と検証方法

(1) 本論文の地域活性化の考え方

本論文では、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」と規定している[注5]。地方公共団体が地域活性化を成功させるには「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「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」の2段階で構成される「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を経ることが求められる。それによって「供給側の論理」を排除し、地域住民が受容できる施策が策定されるからであり、実際に吉田（2018a, b;2019a, b）は当該想定が成立することを2つの地方公共団体の事例で検証している。

(2) 本論文の目的について

政府の提唱する「SDGsを原動力とした地方創生」には、「地域活性化」と「社会・環境問題への取組み」の要素を持つ施策が求められる。一方、地域経済の活性化や人口増による将来的な財政面の改善を想定する「地域活性化（以下、必要に応じて「A」という。）の施策と地域に必須の行政サービスの提供を目的として現在の歳出を前提とする「社会・環境問題への取組み（以下、同様に「B」という。）の施策は方向性が異なるため、両施策は、通常は別々に策定されることになる。よって、予算、ノウハウ、マンパワーが十分とはいえない地方公共団体にとって、既存のAの施策にBの施策の要素を付加する、あるいは既存のBの施策にAの施策の要素を付加して「SDGsを原動力とした地方創生」の施策とするのは効率的かつ現実的といえる。ただし、基になる既存のAまたはBの施策には、地域住民に受容される実効性の高い施策が求められる。「SDGsを原動力とした地方創生」への補助金は潤沢に用意されているため、補助金を当てにして業者等に丸投げする地方公共団体も想定されるからである。その場合、業者は、地域住民の需要を無視した施設や事業創造等を軸にAの施策を策定し、SDGsの17目標のラベルを何枚か貼ることでBの施策の要素を付加すること、あるいは当該目標を根拠として、地域住民の優先度の極めて低いBの施策に上述のAの施策の要素を付加することで、住民に受容されないが自らの利益を最大にする施策を提案できるからである。

前論[注6]では、供給側の論理を排除し、需要側の地域住民に受容される地方公共団体の社会・環境問題への取組みに係る施策は、地域活性化の施策の策定に係る「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」を援用すること、すなわち第1段階に相当する過程を「地域住民との徹底的な対話によって、彼らの特性と要

(注)5. 詳細は吉田（2020）を参照のこと。
6. 吉田（2020）を示す。

望を把握して信頼関係を創ることで『地域の社会・環境問題への取組み』の当事者とする過程」と読み替えることで策定できると確認している。換言すれば「A. 地域活性化」も「B. 社会・環境問題への取組み」も「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」を経ることで、地域住民の受容する施策が策定されると確認したことを意味する。以上の議論から、本論文では、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。本論文は当該想定の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。

〈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の方向性の違いは調整されること（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。

(3) 調査対象となる地方公共団体の抽出

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として「ジャパンSDGsアワード」の表彰対象を検索し、鹿児島相互信用金庫（**図表2**）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している。

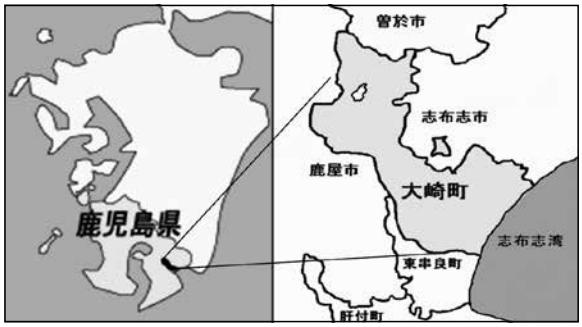
図表2　鹿児島相互信用金庫本部ビル

（出典）鹿児島相互信用金庫提供

(4) 鹿児島県大崎町について

大崎町は鹿児島県の南東部・大隅半島の東側にあり（**図表3**）、人口13,037人（2019年6月1日現在）となっている。県庁所在地（鹿児島市）まで約70kmの距離があり、高速道路

図表3　鹿児島県大崎町



（出典）大崎町役場（2019）

を利用しても車で約1.5時間かかる。第一次、第二次産品に係る産業が盛んで、鹿児島県内の市町村のうち、一人当たり平均所得が4番目に高い町である。また、独立独歩の気風があり、僅差ではあるが、隣接する志布志市との合併を住民投票で拒否した歴史もある。一方で、人口の自然減（出生－死亡＜0）と社会減（転入－転出＜0）の双方が進んでおり、その対応が急務となっている(注7)。

3. 前論の位置づけと本論の目的(注8)

前論では、鹿児島県大崎町の「B. 社会・環境問題への取組み」となる施策を観察し、〈想定①〉について検証している。

大崎町は、高い一人当たり所得という特性及び町民の独立独歩の気風（要望）がある。住民の意を受けた大崎町役場（**図表4**）も独立独歩の気風（要望）があるが、県や国からの補助金が予算の50%を超え、財政面で厳しい状況（特性）にある。役場は、ゴミの排出量の急増への対応を求められたが、維持費用の高い焼却処分場も新規の埋立処分場の建設も困難という課題（要望）があったとされる。大崎町役場（**図表4**）は町民の要望や特性を調整し、埋立処分場を超長期に利用する施策を策定している。同施策は、町民が自主的にゴミの分別廃棄を行い、町役場から委託を受けた民間企業が回収・リサイクル化を行うことで、埋立処分を行うゴミ総量を抑制するというものである。この施策は「B. 社会・環境問題への取組み」の施策といえる。

図表4　大崎町役場

（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

この施策の要諦は、町民が 27品目（当初は16品目）に及ぶゴミの分別に当事者として参加することにある。大崎町役場企画調整課参事の中野伸一氏によれば、当時の役場の担当者は、150ある自治会の15名の役員と継続的に対話して信頼関係を構築することから始め、早朝深夜を問わず、各自治会の構成員が集まれる時間と場所に足を運び、役員とともに町民と対話したという。分別開始日には、役場の職員が分担して全ての自治会のゴミ収集所に行き、早朝から町民と一緒に分別を行ったとされる。中野氏は、町民も役場の職員がそこまでやるなら協力しようとする機運が生まれたと述懐する。当該対話と行動を通じて、町役場と町民の間に信頼関係が構築され、ゴミの分別廃棄を自主的に行うための「衛生自治会」も制度化されている。現在では、町民がゴミを廃棄するには、任意参加の

(注)7. 詳細は、吉田（2020）を参照のこと。
8. 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総合政策学部玉村雅敏教授への取材、鹿児島県大崎町内での同町企画調整課参事中野伸一氏、住民環境課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。

自治会を母体とするが事前登録制の「衛生自治会」に加入する必要がある。ゴミの回収・リサイクル業務は、隣接する志布志市の民間企業を親会社とする「有限会社そおリサイクルセンター」が行う。同社は親会社の特性（自由な事業運営）及び要望（新規事業進出）と町役場の特性（27品目のゴミ分別）及び要望（低予算でゴミ総量抑制）が調整され、役場への全面協力を条件に設立されている。住民環境課課長補佐の松元昭二氏は「同施策により、大崎町は12年間リサイクル率80％超を継続し、2004年まで持たないと想定された埋立処分場が、2019年時点でも今後40～50年持つと試算されている（**図表5**）」と述べている。また、2017年度の大崎町の一人当りゴミ処理経費は7,700円であり、全国平均15,500円と比較すると、町内人口（13,470人）ベースで年間約1億円の経費削減を達成し続けている。よって、前論では大崎町のゴミの分別・回収・リサイクル化の施策の策定は、「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」を経て、町民に受容される施策となっており、〈想定①〉が検証されたと論結している。

図表5　埋立処分場

（出典）大崎町役場（2019）

前論では「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」における第1段階目「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ことで信頼関係を創り、『A. 地域活性化』あるいは『B. 社会・環境問題への取組み』の当事者とする過程」に着目し、Aの施策とBの施策の方向性の違いが第1段階目の難易度の差として表出することを発見している。具体的には、Aは地域住民がポジティブに反応する施策を策定する「攻めの信頼関係」を構築するため、地域住民も当事者になりやすいが、Bは地域住民がネガティブに反応する施策を策定する「守りの信頼関係」を構築する場合もあるため、地域住民が当事者になりやすいとはいえないことを意味する。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。前論では、第1段階で信頼関係さえ構築されていれば、第2段階目の信頼関係を伸張できることを、そおリサイクルセンターの設立の経緯及び具体的活動から確認している。

本論では、そおリサイクルセンターの設立の過程や運営をより詳細に観察し、「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」の第2段階目が「守りの信頼関係」でも成立する過程を観察し、〈想定①〉（44頁下部参照）が「B. 社会・環境問題への取組み」の施策でも成立することを再検証し、第2段階目の具体的な特徴を考察する。その上で、同町における鹿児島相互信用金庫の関与を観察しなが

ら〈想定②〉及び〈想定③〉(44頁下部参照)を検証する。

4. 社会・環境問題の取組みから地域活性化へ―そおリサイクルセンターの活動

(1) そおリサイクルセンターの設立経緯

有限会社そおリサイクルセンターは、隣接する志布志市のし尿処理会社「大隅衛生企業株式会社」を母体とする。松元氏は「大崎町と志布志市（旧志布志町、旧有明町）で埋立処理施設延命化の具体策を検討した時期と同社が廃棄物処理事業への参入の検討をした時期が同じで、タイミングが良かった」という。そおリサイクルセンターは、自治体の要望を受けて曽於(そお)地区に設立され、曽於地区8町の自治体から業務委託を受けて運営されている。松元氏は同社について「行政主体の事業体に係る一律的な規制がなく、様々な工夫ができるため、運営費用を安く抑えられるし、自治体の要望に真摯に対応してくれる」と評価する。また、「PFI(注9)に近い形で民間の資金、経営能力、技術能力を活用することにより、自治体が直接実施するよりも効率的かつ効果的にリサイクル事業に取り組めた」という。さらに「同社設立費用は2億円程度と聞いているが、行政主体の事業体ならば20億円程度かかる」と初期費用も大幅に削減できた旨も述べている。

(2) 大崎有機工場の生ゴミと草木ゴミ処理と有機肥料の生産

そおリサイクルセンターの大崎有機工場(**図表6**)は、ゴミ排出量の6割を占める生ごみと草木ゴミを有機肥料としてリサイクルする施設であり、月180tの処理能力を持つ。

社員は、生ゴミを発酵しやすくするために細かく破砕し、臭い対策のために乳酸菌を噴霧する。ただし、生態系への配慮とコストも考え、工場付近の山に群生するヨモギから抽出した乳酸菌を使っている。その生ゴミに水分調整として破砕された草木を混ぜて土着菌の力で発酵させる。混合物の温度は80度以上まで上がるため、雑菌や害虫の卵等は死滅する。また、一時的に生ゴミを保管するバケツをノコギリ屑で洗うことで汚水を防止(**図表7**)

図表6　大崎有機工場の外観

(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7　ノコギリ屑を利用した桶洗い

(参考) 信金中央金庫 地域･中小企業研究所撮影

(注)9. Private Finance Initiativeの略称。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行うことをいう。

し、それでも少しは出る汚水も混合物の水分調整に利用することで、汚水処理施設を不要にしている。松元氏は「行政主体で施設を作れば、汚水が発生する段階で規制にあわせた汚水処理施設を設置する必要があるが、民間の知恵と工夫でコストのかかる汚水処理施設が不要となった。結果、行政が負担する処理委託料も削減できた」と述べている。生産工程のほとんどを自然の土着菌に任せるため、人員は常時2名体制で済み、低コストでの運営を可能にしている。

これらの過程を経て完成した有機肥料は5kgで100円と採算性より利用促進を優先した価格設定が行われ、「おかえり環ちゃん」との商品名で販売されている。同工場の社員は「安さを売り物にする有機肥料の中には、発酵途中の未完熟な状態で雑菌が残ったままのものもあるが、高温で乾燥・滅菌した本商品なら大丈夫」と胸を張る。

「おかえり環ちゃん」は、生ごみ由来ということもあり、当初から販売好調とはいかなかったと松元氏はいう。しかしながら、親会社の大隅衛生企業が「農業生産法人ななくさ農園」を開設して同商品を利用した野菜の生産を行い、それらを首都圏で販売することで、肥料の安全性とイメージ向上につながったと述べている。現在では町民や周りの農家も同商品を使い始め、売上も増加したとのことである。

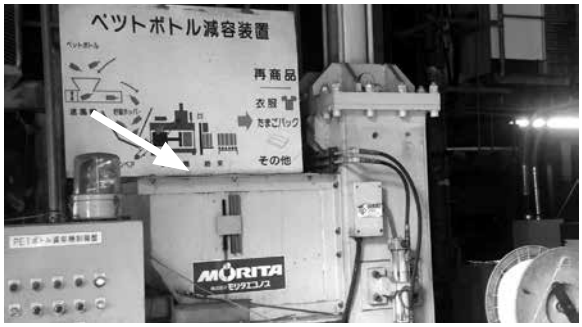
(3) そおリサイクルセンターとローコスト経営

そおリサイクルセンターは、27品目に及ぶゴミの分別廃棄を前提として建設され、設備が配置されているが、意図しない分別ミスや自転車のように解体してから分別する粗大ごみもある。同センターはこのような作業に必要な作業員を含め、約40名の雇用創出を行っている。松元氏は「大崎町でも40名を雇用する企業は比較的大きく、その経済効果はかなり大きい」という。彼は「ゴミ運搬車を建物2階にあげ（**図表8**）、2階で分別したゴミを再鑑し、処理可能なゴミを1階の設備に落下させて投入する処理フロー（**図表9**）により、効率的かつ少人数の運営が可能になる」という。また、「搬入部分がコンクリート壁で仕切られておらず、ゴミの増減や新たな分別品目が増えた時でも柔軟に対応できる

図表8　そおリサイクルセンター2階に搬入

（出典）大崎町役場（2019）

図表9　1階の設備とゴミ処理フロー



（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

形になっている。行政主体では、このような発想を実現できない」と述べている。

(4) インドネシアへの技術移転

地域住民がゴミの分別廃棄を行い、分別されたゴミをリサイクルして再資源化し、埋立処分されるゴミの総量を抑制することで埋立処分場を超長期利用する方法について、大崎町役場は「大崎システム」と呼称している。大崎町とそおリサイクルセンターはJICA(注10)の協力を得て、インドネシア西ジャワ州の州都のデポック市を手掛かりに、バリ州やジャカルタ首都特別州に大崎システムの技術移転を行っている。

松元氏によれば、大崎システムの技術移転は、デポック市にあるインドネシア大学の関係者が、鹿児島大学との学術連携で市内に滞在したことがきっかけになったとされる。彼らによれば、当時のデポック市の河川はゴミが多く、雨が降れば氾濫し、下流にある首都ジャカルタが洪水になったそうである。彼らは、市内や訪問先の鹿児島大学内の清潔さに驚くが、それを可能にするのは日本で主流ではあるが、開発途上国では高額で手が出ない焼却処理施設であることを知る。このような経緯の中で、大崎町の話が俎上にあがったとのことである。

大崎システムの技術移転は、そおリサイクルセンターの海外進出をJICAが支援する枠組みで行われたが、中心的な役割を担ったのは大崎町役場である。役場はデポック市職員

図表10　視察風景

（出典）大崎町役場（2019）

の視察（**図表10**）を受け入れ、大崎町での実務研修を主導し、同システムの要諦が行政と地域住民の信頼関係に基づく協働にあると指導している。松元氏は、「ゴミ減量化の第一歩は、生ゴミと草木ゴミを他と分別して回収し、有機肥料にリサイクルすること」にあり、「それまで分別を意識せずに生ゴミ等を放置していたゴミ中間処理施設に大崎システムを導入することで、大崎有機工場と同様の有機肥料を生産するに至った」として「この事例を契機に他の都市にも広がった」という。中野氏は「日本のように高額なゴミの焼却処分施設が充実した国は先進国でもめずらしい。大崎システムは初期費用も維持費用も安く、資源化したゴミは利益を生む。その意味で、開発途上国に受け入れやすい」と述べる。

5. 地域活性化への連結－SDGsアワード受賞と鹿児島相互信用金庫との協働

鹿児島県内で見れば、大崎町の経済状況は

(注)10. 独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency）の略称

良好であり、2015年度の大崎町の一人当たり所得は県内43市町村中4位、2006年度基準で町全体の所得の伸びは＋5.33％で同4位、一人当たり所得は＋20.34%で同2位である(注11)。人口増減率は△12.47％で25位と県平均より減少し、人口の自然減（出生－死亡＜0）も社会減（転入－転出＜0）も進んでいる。すなわち、同町は地域経済が活性化しているにもかかわらず、人口の社会減が進む状況にある。中野氏は人口の社会減の原因を「同町に大学がなく、大学が集中する鹿児島市内まで自動車で2時間程度かかることが大きい」と述べる。また「空き家対策や後継者不足等も焦眉の課題である」という。中野氏は、予算、マンパワーあるいはノウハウ不足でこれらの課題になかなか積極的な施策を打てない中でも様々な方法論を模索しており、同様の課題を抱える鹿児島県長島町の「ぶり奨学プログラム（以下、「ぶり奨学PGM」という。）」を始めとする様々な施策等(注12)を研究したという。そもそも「SDGsアワード」への応募も鹿児島相互信用金庫と慶應義塾大学SFC研究所（以下、「慶應SFC」という。）との間で締結した3者協定の協議の中で出てきた話であり、中野氏はSDGsを吟味して「自分達が理想とし、実践している活動と変わらない」と思ったと述懐する。彼は「大崎町のやるべきことは多く、全てはこれからであるが、それでもゴミ処理に係る施策が軌道に乗り、第2回SDGsアワードでSDGs副本部長賞を受賞したことで予算の目処もついた。ようやく町の活性化と向き合える」と笑顔を見せる。大崎町役場（2019）は「同町の問題解決には、町職員（住民）自らのレベルアップと外部からの情報・知識・人材登用」が必要と述べ、鹿児島相互信用金庫との協働を糸口と捉えている。

(1) 鹿児島相互信用金庫との協働―旧大崎支店店舗の貸与から

鹿児島相互信用金庫のそうしん地域おこし研究所で、大崎町の地域活性化に協力する担当課長によれば、「大崎支店（**図表11**）の開設は昭和25年6月と現存する店舗のうち3番目、鹿児島市外では最も歴史の長い支店であり、多くの先輩職員が在籍し、お客さんとのつながりも深い」として「同金庫と事業者のお客様とで作る『信ちゃん会』にも47社が参加している」と述べる。

一方で、担当課長は「行政と接点は強いとはいえない状況が続いたが、2015年1月の大

図表11　鹿児島相互信用金庫大崎支店新店舗

（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)11. 詳細は吉田（2020）を参照のこと。
12. 詳細は吉田（2019b）を参照のこと。

図表12　旧大崎支店（旧おおさきマルシェ）

（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

崎支店新店舗の建設が転機になった」と述べている。大崎支店は、新旧店舗ともに町役場から5分程度の大通りの交差点に面した同一の敷地内にある。同課長によれば、新店舗の建設時、当時の理事長は、旧店舗（**図表12**）を地域活性化への取組みのため、地元の人々が農作物や水産品を持ち寄り、集う場所としたいとの想いを持ち、旧店舗について地元の特産品を販売する運営会社に賃貸し、同社は生産者146名が参加する特産品販売所「おおさきマルシェ」を開設している。中野氏は、おおさきマルシェの経営は順調だったとして、地域活性化に一定の貢献をしたと評価している。旧店舗が同金庫と大崎町役場の架け橋になったことがわかる。

なお、現在、おおさきマルシェは、後述する連携協定による「未来創生フィールドワーク」の結果、より多様な人々が集う地域活性化の拠点とする提案が多く出されたことを受けて、2019年3月に営業を終了し、賃貸先も運営会社から大崎町衛生自治会に変更し、より良い活用法を模索中である。現在は、以前より行っており、住民のニーズも高い生涯学習の場としての利用等を継続しながら、SDGsの推進拠点として活用するべく準備を進めている。

(2) 鹿児島相互信用金庫及び慶應SFCとの「提携協定」の締結

地域活性化を考えている中野氏は、以前より共通する課題の多い鹿児島県長島町が鹿児島相互信用金庫と慶應SFCとの間で「地方創生に関する連携協力協定」を締結したことに着目していた旨を述べている。特に実家から通学できる範囲内の大学等が限られる地域おいて、若年層を中心とする人口の社会減が進む状況への対応策として策定された「ぶり奨学PGM[注13)]」については「大崎版にカスタマイズして導入することに強い興味があった」と述べている。彼は「旧大崎支店の利用を含め、地域活性化への取組みには外からの力が必要であり、共通の課題も多い長島町で実績のある鹿児島相互信用金庫と慶應SFCとの連携協定が効果的であると考えていた」との旨を述べている。本論は、その具体的な取組みとして、以下の2例を示す。

イ．リサイクル未来創生奨学パッケージ

リサイクル未来創生奨学パッケージは、「ぶり奨学PGM」の大崎町カスタマイズ版であり、基本的に同じ構造を持つ。同パッケージは、大学・専門学校等に進学予定の町民の保護者等に奨学資金の貸付を行う「リサイクル未来創生奨学ローン」、同ロー

(注)13. ぶり奨学金に関する詳細は、吉田（2019b）を参照のこと。

ンの返済金相当額を助成する「リサイクル未来創生奨学助成制度」、返済金相当額助成のために町が創設した奨学基金に、地元業者からの寄付やふるさと納税を活用する「リサイクル未来創生奨学寄付制度」、町外に転出した就学者とのつながりを持ち続ける「リサイクル交流事業」、地元への就職・起業を支援する「リサイクル未来創生就職・起業支援制度」より構成される。「リサイクル未来創生奨学ローン(**図表13**)」は、大崎町と提携した鹿児島相互信用金庫が提供する同町住民向け学資ローンである。同ローンの貸与・返済の対象者は就学者の親権者で、貸与金は就学者の口座に毎月自動送金される。変動金利1.5％（2019.11.1現在)、融資金額上限500万円、融資期間5年以内（在学予定期間により最長7年)、専門学校生、大学生、大学院生等に月額5万円の奨学資金が貸与される（高校生は対象外)。奨学金の貸与は当座貸越、卒業すると証書貸付に切り替わり、以降10年の元利均等又は元金均等返済となる。同ローンには（一社）しんきん保証基金の保証がついている。

「リサイクル未来創生奨学助成制度」は、「リサイクル未来創生奨学ローン」の返済金相当額を大崎町が設置した奨学基金から助成する制度である。元金は卒業生が卒業後10年以内に大崎町に戻ってきた場合、翌年度から10年間かけて助成される。利息は大崎町に戻る・戻らないに関わらず、その年度に支払った額が翌年度に助成される。なお、一度、大崎町に戻り、奨学金助成期間内に再転出した場合には、以降の元金は助成されない。

「リサイクル未来創生奨学寄付制度」は、町が創設した奨学基金に鹿児島相互信用金庫を含む民間からの一般寄付、ふるさと納税による寄付金等を募る受け皿である。制度の持続可能性の確保及び地域が一体となって子供たちを支援する視点から、民間からの継続的な寄付が重視される。大崎町では、そおリサイクルセンターに委託した費用とリサイクルした資源の売却金との差額で計上される年間800～1000万円程度の益金の一部を奨学基金に積み立てていくこととしている。

図表13　ローン案内

（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ．大崎町役場、鹿児島相互信用金庫及び慶應SFCとの協働

大崎町は、連携協定を結んだ慶應SFCの玉村雅敏教授の監修のもとで、鹿児島相互信用金庫職員、大崎町若手職員及び慶應

SFC等の学生・院生を中心に、大崎町の地域創生に係るフィールドワークを複数回行っている。

筆者は2019年9月14～16日のフィールドワークを見学させていただいたが、大崎町役場の若手職員5名、鹿児島相互信用金庫から10名、慶應SFCの学生・院生等5名の計25名が参加し、大崎町の社会・環境問題を解決する事業創出を目的としたプログラムが組まれている（**図表14**）。

フィールドワークの1日目は、そおリサイクルセンター及びゴミの埋立処分場の見学と大崎システムに係る座学により大崎システムを体感・理解すること、そして大崎町役場が同システムにかける想いを学ぶカリキュラムが用意されている。空いた時間には町の観光資源を見学している。2日目は5名程度のグループにわかれ、各グループの問題意識に応じて大崎町役場が用意した商店、一般家庭、外国人技能実習生あるいは役場OB等の様々な立場の町民の皆様の所を訪問して取材を行う。取材後は事業創成のプランをグループ別に作成する。3日目は町役場の大ホールを使い、グループごとに新しい事業創成のプレゼンテーションを行っている。特に、2日目の取材には、中野氏や松元氏等の役場職員も参加し、町民の特性や要望を把握しようと様々な質問を行っている。例えば、ベトナムから農園に来た若い女性の外国人技能実習生3名への取材では、彼女たちが農作業用の重機操作の取得を目的に来日しており、日本語の習得等に興味はない、着物は着てみたい、ゴミ分別は面倒だけど仕方がない等々の生活情報を入手している。中野氏はこれらの情報をもとに、旧大崎支店の利用法をその場で模索していたことが観察されている。

図表14　研修プログラムの一部

（参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

6. その他の大崎町の取組み―地域活性化に向けて

中野氏は、予算制約やゴミ処理施設に係る施策等の様々な問題を抱えながらも地域活性化の手段を模索している。

(1) 菜の花エコプロジェクト

菜の花エコプロジェクトは、そおリサイクルセンターの工場で生ゴミと草木ゴミから作った有機肥料「おかえり環ちゃん」を利用して菜の花を栽培、今では珍しくなった国産菜種油（「ヤッタネ！菜ッタネ！」）を生産、ふるさと納税の返礼品や学校給食等に利用し、廃油は石鹸やゴミ収集車の燃料、学校給食等の生ゴミは再び有機肥料の原料にすることで完全循環型農業を達成している。大崎町がリサイクルの町であることを対外的に示す

象徴的な活動として位置づけている。

(2) ふるさと納税とその発展

中野氏は、ふるさと納税制度を「地方公共団体が初めて能動的な財源確保の手段を得た」と評価して積極的に活用している(**図表15**)。大崎町の返礼品で利用される畜産物（鶏・牛・豚)、養殖鰻、農産物（マンゴー・サツマイモ）はすべて高品質で一定の評価を受けており、町内の生産者や加工業者が返礼品の受託生産を請け負う。2015年度のふるさと納税による税収は27億円と町村で1位になっている。中野氏は「翌年度から返礼品に商品券等を利用した地方公共団体の攻勢もあり、日本一ではなくなった」と苦笑するが、それでも2016年度16億円、2017年度23億円、2018年度17億円[(注14)]と常に町税を上回る税収を得ている。中野氏は「ふるさと納税制度は本当に有難いが、いずれ無くなる可能性も意識すべき」と述べ、生産者や加工業者がふるさと返礼品用に投資した設備が無駄にならないよう、通信販売等のルートを考慮中であると述べる。

図表15　返礼品カタログ

(参考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

7. 検証結果

大崎町役場は町民と対話して各々の特性と要望を把握・調整し、ゴミの分別廃棄・回収・リサイクルによって、埋立処分するゴミの総量を削減し、ゴミの埋立処理場を超長期利用する施策を施行している。その施策により、大崎町は80%超の日本一のゴミのリサイクル率を12年間継続し、全国平均の約半分のコストでゴミ処理を行っている。一連の施策は「大崎システム」と呼称され、インドネシアに技術移転されるに至る。

前論では「大崎システム」が「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」を経て策定されていることを確認している。特に第1段階において、町役場が町民との間に「守りの信頼関係」を醸成することにより、町民が当事者となって事前登録制の衛生自治会やゴミステーション（**図表16**）等を運営し、その結果、同施策の要諦となる27品目のゴミの分別廃棄を行うための態勢が整備されたことを確認している。

本論は、第2段階目の再検証から始めている。第2段階では、町役場は、町民が27品目のゴミの分別廃棄を行うとする信頼関係を始

(注)14. 詳細は大崎町HPを参照のこと。
大崎町HP：https://www.town.kagoshima-osaki.lg.jp/kc_shoukoukankou/kurashi/zekin/furusato/jisseki.html（2020.1.8参照）

図表16　ゴミステーション

（出典）大崎町役場（2019）

点にして、町外の大隅衛生企業の特性と要望を調整して信頼関係を伸長している。大隅衛生企業は当該分別廃棄を前提とする設備や人員配置を行い、子会社「有限会社そおリサイクルセンター」を設立している。そおリサイクルセンターは、町役場からゴミの回収・リサイクル化の業務を委託され、埋立処分を行うゴミを20%以下に削減することで既存のゴミの埋立処分場の超長期利用に成功している。また、回収したゴミはリサイクルして資源化し、年間800～1,000万円程度の売却額を行政に収めている。さらに、民間業者として、行政主体の事業体では不可能な様々な工夫を行い、全国平均と比べて年間1億円程度の維持費用を削減している。よって、大崎町役場が策定したゴミの分別廃棄・回収・リサイクル化の施策は、「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」の第1段階で構築した「守りの信頼関係」が、第2段階でそおリサイクルセンターの設立・運営へと伸長し、町民に受容された施策であるといえる。このことから、〈想定①〉の「元となるAの施策と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」が再検証される。

中野氏は、「大崎システム」がSDGsとの共通性が高いことを理解し、政府の「SDGsを原動力とする地域活性化」を「『大崎システム』を原動力とする地域活性化」と捉え、その方法を模索している。大崎町は一人当たり所得が県内で4番目に高く地域経済も活性化しているが、大学等への進学のために若年層が町外へ流出するため、「地域経済が活性化しても人口の社会減が継続する」問題を抱えている。彼は、同様の問題を抱える鹿児島県長島町が慶應SFCと鹿児島相互信用金庫と結んだ連携協定に着目し、特に「ぶり奨学ローン」を軸とする「ぶり奨学PGM」を大崎システムと合わせてカスタマイズすることを考えていたという。

中野氏の想いは、大崎町役場、鹿児島相互信用金庫及び慶應SFCとの3者協定の締結（**図表17**）という形で結実する。

図表17　3者協定の発表

（出典）大崎町役場（2019）

大崎町役場は、同町の「B. 社会・環境問題の取組み」である「大崎システム」に長島町の「A. 地域活性化」の施策である「ぶり奨学PGM」を付加した「リサイクル未来創生奨学パッケージ」を3者連携の中で策定している。同パッケージでは、民間からの寄付金の受け皿となるぶり奨学PGMの「ぶり奨学基金」と同じ「リサイクル未来創生奨学基金」を創設している。ぶり奨学基金制度は長島町内の漁協から継続的に寄付金を得る仕組みを持つが、大崎町の場合は、住民や衛生自治会の取組みによって27品目に分別されたゴミをそおリサイクルセンターがリサイクルして資源化し、その売却額の一部を毎年基金に積み立てる仕組みを持つ。「大崎システム」の方針や実務に大きく影響しない範囲内で「ぶり奨学PGM」の要素が付加されているとわかる。

この仕組みによって、「リサイクル未来創生奨学パッケージ」は、「B. 社会・環境問題への取組み」の施策に「A. 地域活性化の取組み」の施策の要素を付加し、政府の「SDGsを原動力とする地方創生」の施策となっているとわかる。この過程では、「信頼関係の構築・伸張の2段階過程」の第1段階は、町役場が町民の特性と要望が、長島町と同じ特性及び要望を持つことを把握しているため、町民との信頼関係の構築は当初から達成しているとわかる。同第2段階は、鹿児島相互信用金庫の特性（奨学プログラムに係るノウハウ）及び要望（地域のUターン支援、会員企業の人材確保等）を調整し、信頼関係を伸長していることが観察される。

また、A・Bの方向性の違いは、双方の施策の方向性を維持できる範囲で調整されていることがわかる。よって、〈想定②〉の「A. 地域活性化の取組み」の施策に「B. 社会・環境問題への取組み」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の方向性の違いは調整されていること」については、Bの施策にAの施策の要素を付加する場合についてのみ検証されている。

鹿児島相互信用金庫は、一等地にある旧大崎支店店舗を地域活性化のために提供したことを契機に行政と一定の関係を構築しただけでなく、長島町との地域活性化で培ったノウハウを同様の問題を抱える大崎町に適用することで、「信頼関係の構築・伸長」に参加している。よって、〈想定③〉の「〈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」も検証される。

8. 結論とインプリケーション

本論文は、前論（吉田：2020）と本論の2部構成になっている。

前論では、鹿児島県大崎町をケーススタディとして、「A. 地域活性化」だけでなく、「B. 社会・環境問題への取組み」も「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」を経ることで「供給側の論理」による施策を避け、地域

住民に受容される施策が策定されると論結している。将来的な税収増を想定するAの施策と行政サービスとして経費計上を前提とするBの施策は方向性が異なり、その差異は、第1段階で地域住民と構築する信頼関係の難度の差として表出することを発見している。いずれにしても信頼関係が構築されていれば、第2段階で信頼関係の伸長が期待できる。よって、本論は、前論で〈想定①〉が検証されたことを前提として議論を行っている。

「A. 地域活性化」の施策と「B. 社会・環境問題への取組み」の施策は、方向性が違うため、地方公共団体は基本的に各々の施策をパラレルに策定する。本論では、地方公共団体がBの施策にAの施策の要素を付加することで「SDGsを原動力とする地方創生」を策定する方法を観察している。当該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」を経て、Bの施策の方向性を維持できる範囲内でAの施策の要素を付加するよう調整されていることを発見している。よって、〈想定②〉は一部検証される。また、地域金融機関が可能な限り早期に地方公共団体と対話を行い、2段階過程に参加することが求められており、〈想定③〉が検証される。

さて、本論文では、いくつかのインプリケーションを示しておきたい。第1に、同町は3者協定に基づき、慶應SFCの学生・院生等、鹿児島相互信用金庫及び大崎町役場の若手職員と「12年間リサイクル率日本一」を誇る大崎町というコンセプトのもとに新規事業の創成を課題とするフィールドワークを行うが、それはBの施策にAの施策の要素を付加しようと模索していることが窺える。同フィールドワークでは、参加者が町民と対話することを重要視しており「信頼関係の構築・伸長の2段階過程」の第1段階の手順を踏んでいる。当該対話には講師役の役場の職員も利用可能な施策のヒントを得ようとする姿勢が観察される。おおさきマルシェの活用方法の変更も3者協定に基づく未来創生フィールドワークでの検討結果によるものであり、現在も新たな活用法に係る具体的な施策を協議している。その意味では、〈想定②〉の「Bの施策にAの施策の要素を付加する」ことを再検証したとはいえないが、将来的には検証事例となることが期待される。

第二に、〈想定②〉の「Aの施策にBの施策の要素を付加する」事例として、Aの施策に相当する「ふるさと納税制度」にBの施策に相当する「大崎システム」の要素である「菜の花プロジェクト」を付加する施策があげられよう。ふるさと納税制度では、菜の花プロジェクトの推進を謳い、返礼品に菜の花プロジェクトで生産される国産菜種油「ヤッタネ！菜ッタネ！」を加えている。菜の花プロジェクトは、大崎町の完全循環農業の第一歩となる上、リサイクル率日本一の象徴としての宣伝効果もあるが、まだ発展途上であるため、本論では触れるにとどめている。ただし、この場合もA・Bの方向性の違いは、双方の施策の方向性を維持できる範囲内で調整されていることがわかる。

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、自らの監修するフィールドワークへの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本永謙介課長に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、慶應SFCの学生・院生の皆様に謝意を申し上げます。また、鹿児島相互信用金庫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、大崎町役場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）, p.18

・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『地域再生の罠』ちくま新書（2010年7月）

・松元昭二『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そおリ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, 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2018年8月, 2018a）, pp.35-51

・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, 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2018年12月, 2018b）, pp.43-61

・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, 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2019年2月, 2019a）, pp.56-71

・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, 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2019年4月, 2019b）, pp.28-45

・吉田哲朗「SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1」『信金中金月報』第19巻第3号, 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2020年3月）, pp.19-34

「信金中金月報掲載論文」募集における査読付論文

信金中央金庫

地域・中小企業研究所

ここに掲載した査読付論文は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、大学に籍を置く学者・大学院生を対象として2003年11月より募集している「信金中金月報掲載論文」に応募のあった論文で、編集委員会が委嘱した審査員による審査を経て、編集委員会が一定のレベルに達しているものと認め信金中金月報への掲載を決定したものである。

当論文募集の対象分野は、信金中央金庫 地域・中小企業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・経済分野としており、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もってわ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る。

また、当論文募集は、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、を特徴点としている。

【査読付論文に係る留意点】

・審査員による審査および編集委員会における掲載可否の決定は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所および応募論文の関係者等が関与しない形で、独立性、客観性、公平性を確保し厳正に行われている。
・応募のあった時点から当月報掲載までには一定の時間の経過がある。
・掲載した論文の文責は執筆者にある。

（参考）「信金中金月報掲載論文」募集要項（一部抜粋）

テーマ	募集する論文の分野は、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、具体的には、当該分野における理論的、実証的、実務的、法制的、歴史的研究の論文とします。
応募資格	原則として、大学に籍を置く学者・大学院生とします。 なお、応募資格を有する方による共同執筆も可とします。
応募論文の扱い	編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会において「信金中金月報」への掲載可否を決定します（審査員の氏名、審査内容に関するお問い合わせには応じません）。また、掲載可とされた論文（以下「掲載論文」という。）は、当研究所ホームページにも掲示します。 なお、掲載論文の版権は当研究所に帰属します。
編集委員会	編集委員会は次の委員で構成します。（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　一朗　小樽商科大学大学院 商学研究科教授 委　員　家森　信善　神戸大学 経済経営研究所教授
募集方法等	締め切りを定めない随時募集

・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参照

査読付論文

信用金庫のガバナンスについての検証

―理事会の構成・運営状況を考慮した実証研究―

名古屋市立大学経済学研究科
大学院博士後期課程 佐々木　均
准教授 坂和　秀晃
准教授 渡辺　直樹
東北学院大学経営学部
講師 棚橋　則子

（キーワード）信用金庫・理事会・員外理事・ガバナンス

（要　旨）

本稿では、協同組織金融機関である信用金庫において、理事会のガバナンス機能が有効に機能しているかどうかを検証することを目的とした実証分析を行う。理事会による経営規律付け機能が働く条件としては、理論・実証の先行研究から、理事長からの独立性の強い員外理事が選任されることが必要となる。それに加えて、理事会がある一定以上の頻度で開催され、活発に運営される場合、理事会による経営規律付け機能は十分に機能することが期待される。後者については、信用金庫の理事会の開催頻度についての情報が十分に公開されていないことから、先行研究の分析は、理事会の独立性のみに注目した経営規律付け機能の分析のみに留まっている。本稿では、理事会の構成・理事会の運営状況の両面から理事会のガバナンス機能を測定する必要性に着眼して、理事会の開催頻度のデータを、郵送アンケートにより収集し、実証分析を行った。本稿の分析の結果、以下の2点が明らかになった。第一に、員外理事比率で測った独立性の高い理事会の方が、経営パフォーマンスが高くなる。第二に、理事会の開催頻度の高い信用金庫の方が、ROEで測った経営パフォーマンスが高まることが明らかになった。これらの結果は、独立性が高く、積極的に運営されている理事会において、理事会による経営規律付け機能が有効に働いていることを示唆する結果となっている。

謝辞

本稿を作成するにあたり、『信金中金月報』の匿名査読者の方から、有益なコメントを頂いた。また、本稿は、科学研究費補助金　若手研究(A)（課題番号：17H04784）、基盤研究(B)（課題番号：17KT0036）の成果の一部である。記して、感謝申し上げたい。なお、本稿に誤りがあれば、それは筆者達の責である。

Ⅰ．はじめに

昨今、金融業に関するガバナンスの議論が注目を集めている。我が国においても、東京証券取引所では上場企業に対して、「独立役員」の選任状況を含むコーポレート・ガバナンス報告書の提示を求めるなどのコーポレート・ガバナンス改革が進められている。一方で、信用金庫は、「相互扶助」の精神を基にした非営利の協同組織金融機関であり、株式会社である普通銀行とは異なる組織形態をとっている。銀行業など他の業界と比して協同組織金融機関である信用金庫のガバナンスについては、その実態は十分に明らかにはされていない状況である。本稿では、協同経営組織である信用金庫において、普通銀行とは異なるそのガバナンス構造がどのように経営パフォーマンスに影響を与えるかという観点からの実証分析を行い、その実態を明らかにすることを目的とする。

株式会社においては、外部の株主は出資者として、経営は内部経営者に委託する「所有と経営の分離」が進んでいる（Jensen and Meckling［1976］）。「所有と経営の分離」の進む株式会社の下では、経営者に対する経営規律付け（モニタリング）を行うためのコーポレート・ガバナンスの仕組みが重要になる。コーポレート・ガバナンスの仕組みの中でも、経営者に対するモニタリングに関しては、企業内部の経営者との独立性を持った社外取締役の役割が重要になることが理論モデルで示されている（Hermalin and Weisbach［1998］）。

信用金庫のガバナンスを考察するためには、以下のような普通銀行との違いを考慮して考える必要がある。第一に、出資者は、外部の預金者を中心とする会員であり、会員が1人当たり1票の議決権を持つことになる。出資者である会員の意思決定が、経営者に対して影響を与える場として、年に1回の総代会が開催される。総代会の参加者は、「総代」として選ばれた会員に限定されており、その選任は、取引先企業・地域貢献活動などに興味を持つ会員が多い傾向にある（坂和・佐々木・棚橋　［2015］）。したがって、出資金の多さが総代会の意思決定に直接反映されるわけではないため、株式会社で開催される「株主総会」に比して、出資者の経営監視機能が直接的に反映されにくい傾向にあるといえる。第二に、株式会社における「取締役会」に当たる理事会の経営監視機能についても、2000年代初頭においては、信用金庫の理事会の独立性が十分に担保されておらず、理事会の独立性は経営パフォーマンスに対して、必ずしも正の影響を与えていないことが明らかになっている（家森・冨村　［2007］など）。その意味では、信用金庫においては、経営者に対する経営監視機能を期待する理事会の役割が十分に果たされていない可能性がある。以上のような2点の信用金庫の特徴を鑑みると、信用金庫のガバナンスメカニズムが十分に機能していない可能性がある。

本稿では、信用金庫のガバナンスメカニズムの中でも、理事会の経営監視機能に注目し

た分析を行っている。先行研究では、理事の選任が、総代会において行われるため、株式会社に比して、外部の出資者の意向が働きにくい点を指摘している（家森・冨村 ［2007］）。このことは、独立性の高い員外理事の選任が少なくなる可能性を示唆しており、アンケートによる調査を行った先行研究でも整合的な結果を得ている（坂和・佐々木・棚橋［2015］）。一方では、費用関数を用いて経営効率性を測定した実証研究によって、近年の信用金庫では、理事会の独立性には、効率性を高める効果があることが明らかにされている（Yamori, Harimaya, and Tomimura［2017］）。しかし、先行研究では、近年の信用金庫の員外理事の経営監視機能が経営パフォーマンスに有効であるのか、有効であった場合、その効果は、信用金庫の理事会の監視機能度合いによって異なるのかといった点については明らかにされていない。後者を明らかにするため、先行研究に倣い、理事会の監視機能が積極的に機能するかどうかの尺度として、理事会の開催頻度を代理変数として扱う（Andres and Vallelado［2008］, Vafeas［1999］）。

本稿では、2014年度の信用金庫の経営パフォーマンスに与える理事会の経営監視機能の効果を検証する実証分析を行っている。信用金庫の開催頻度に関するデータについては、2013年11月時点の268金庫に対して、アンケートを行うことで取得した。したがって、本稿のサンプルは、アンケートに回答を行った96金庫になる。

本稿で得られた実証研究の結果は、以下の2点にまとめられる。第一に、員外理事の人数が多いあるいは員外理事比率の高い信用金庫の方が、経営パフォーマンスが高い結果が得られた。このことは、先行研究が対象とする2000年代初頭と比して、員外理事の登用が進み、その経営パフォーマンスへの寄与度が高まっていることを示唆している。第二に、理事会を開催する頻度が月1回以上と開催頻度の高い信用金庫の方が、ROEで測定した経営パフォーマンスが高いことが明らかになった。このことは、積極的な取締役会の方が、経営パフォーマンスを高めるという金融業の先行研究（Andres and Vallelado［2008］）と整合的な結果になっている。これらの実証結果は、員外理事の登用により、理事会の独立性を高めることに加えて、理事会の開催頻度を高めるといった積極的な理事会の運営が経営パフォーマンスを高めることを示唆している。

本稿の構成は次のとおりである。Ⅱでは先行研究について概観し、Ⅲで検証仮説の設定を行う。Ⅳでは実証方法とサンプルについて説明し、Ⅴで分析結果を示す。そしてⅥでは分析結果のまとめと解釈を行い、今後の課題について述べる。

Ⅱ．先行研究の流れ

企業統治メカニズムの重要な要素として、外部株主によるモニタリング機能だけではなく、取締役会の経営者に対する規律付け機能である内部ガバナンスの果たす役割は大きい（Jensen［1993］）。銀行業における取締役会

の規律付け機能について、OECD6カ国を扱った先行研究では、社外取締役の存在が経営パフォーマンスに正の影響を与えることを示している（Andres and Vallelado［2008］）。一方で、米国の先行研究では、社外取締役比率と経営パフォーマンスについては、有意な結果が得られていない（Adams and Mehran［2012］）。我が国の先行研究では、社外取締役比率が高い銀行のパフォーマンスが有意に高まるわけではないものの、その効果は、公的資金注入行の方が小さいことを明らかにしている（Sakawa and Watanabel［2018］）。これらの先行研究の結果から、金融業においても、社外取締役の内部ガバナンス機能が重要であることが示唆される。

1990年代以降、「失われた20年」と称される長期不況の影響を受け、日本の金融業を巡る状況は大きく異なっている。前半期間の2000年代までの状況については、数多くの先行研究が存在する（Dow and McGuire［2009］, Hiraki, Inoue, Ito, Kuroki, and Masuda［2003］, Morck and Nakamura［1999］）。2000年代以降の状況については、Hoshi and Kashyap［2010］で詳細にまとめられている。特に、不動産バブル崩壊の影響を受けた金融再編の影響が進むまでの2006年度までの状況においては、取締役会の経営監視機能の弱さが指摘されており、金融庁の2003年度の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」においても、その改善が求められている。そのような流れを受けて、日本の金融業においても、取締役会の規模の削減や社外取締役・独立役員の任用などが進められていくようなコーポレート・ガバナンスの改革が行われるようになってきている(注1)。

このような金融業におけるコーポレート・ガバナンス強化の潮流の中で、信用金庫のコーポレート・ガバナンスの状況についても、関心が高まっているものの、協同組織金融機関である信用金庫のガバナンスに関する先行研究は十分に存在しない状況である。日本の金融業のガバナンスを考える際に、2006年以前の金融再編前の時期とその後の時期では、大きく構造が異なることが先行研究で指摘されている（Hoshi and Kashyap［2010］）。金融再編以前の2000年代前半までの理事会の経営パフォーマンスに与える影響を分析した先行研究として、宮村[2000]、家森・冨村［2007]、家森・冨村[2008]、家森・冨村･播磨谷[2008]、Sakawa, Watanabel, and Tanahashi［2017]が挙げられる。宮村[2000]では、信用金庫の理事長や会長といったトップの長期在職や世襲が監視機能を弱めているのではないかという視点から分析を行い、世襲が信用金庫の業務費用を増加させていることを明らかにしている。家森・冨村［2007]では、非常勤理事のうち信用金庫のOBではないものを社外者理事とし、社外者理事の存在が信用金庫にどのような影響を与えているのか分析を行った。その結果、社外者理事を

(注)1.　金融機関の取締役会構成は、上場企業であることから、東京証券取引所の上場規則に従う必要がある。東京証券取引所では、上場企業に対して、社外取締役などを1名以上選任することを義務化している。また、コーポレートガバナンス･コードにおいては、義務ではないものの上場会社に対し独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきであると定めている。

登用している信用金庫は資産規模が小さいことや収益性が低いことなどを明らかにしている。家森・冨村［2008］は、信用金庫の役員構成について分析を行い、役員数が減少していること、非常勤役員が減少し、役員の専業化が進んでいることなどを明らかにしている。家森・冨村・播磨谷［2008］では、理事会の規模の決定要因と業績への影響を分析し、理事会の規模と信用金庫の資産規模には正の関係があることは明らかにしているが、理事会の規模と業績には何ら関係がないことを示している。Sakawa, Watanabel, and Tanahashi［2017］では、理事への賞与が支給された信用金庫の方が経営パフォーマンスが高いことから、信用金庫において、理事への賞与がインセンティブ報酬として機能していることを示している。

2007年以降の金融再編以後の信用金庫のガバナンス構造を巡る実証研究としては、茶野・筒井［2017］、Yamori, Harimaya, and Tomimura［2017］が挙げられる。茶野・筒井［2017］では、職員出身者である理事会比率の高い信用金庫の方が、ガバナンスが機能せずに効率性が低いことを示している。Yamori, Harimaya, and Tomimura［2017］では、2009年から2013年までのデータを用いた実証研究によって、理事会の独立性が高い信用金庫の方が効率性が高くなることを示している。これらの研究は2000年代前半までを扱った先行研究と比較して、2007年以降の時期における信用金庫においては、ガバナンス改革が進み、独立性の高い理事の経営監視機能が期待できる可能性を示している。

最後に、信用金庫の経営実態・理事会の運営状況などを調査するためのアンケート調査を行った先行研究も存在する。宮村［2008］では、困難な課題に積極的に挑戦するという信用金庫の戦略が預金残高や貸出残高を増加させることを明らかにしている。坂和・佐々木・棚橋［2015］は、信用金庫はステークホルダーの中でも特に取引先企業を重視していることを明らかにしている(注2)。加えて、理事会の改革は、理事の定数の削減を中心に行われていることなどを明らかにしている。

Ⅲ．検証仮説

本節では、信用金庫の理事会が、経営パフォーマンスにどのような影響を与えているのかを明らかにするための実証仮説の導出を行う。理論研究においては、専門性の高い社外取締役を任命した取締役会では、経営監視機能に加えてCEOへの経営アドバイス効果による業績への影響が期待されるとしている（Hermalin and Weisbach［1998］）。米国の実証研究では、独立性の高い社外取締役のアドバイス機能による企業業績への正の効果が示されている（Coles, Naveen, and Naveen［2008］）。日本の非金融業の実証研究では、社外取締役比率と企業業績の間の正の関係は得られていない（Aman and Nguyen［2012］）。

(注)2. 日本企業のコーポレート・ガバナンスは、ステークホルダー重視型のステークホルダー理論で説明できるとされている（Yoshimori［1995］）。したがって、信用金庫の取引先重視の姿勢は、信用金庫のコーポレート・ガバナンスは、ステークホルダー理論で説明することが適していることを示唆している。

銀行業に関しては、OECD6カ国の実証研究において、独立性の高い社外取締役が、銀行の経営パフォーマンスに正の効果を与えることが示されている（Anders and Vallelado [2008]）。一方、我が国の銀行業では、社外取締役比率と経営パフォーマンスの間に有意な関係が得られていない（Sakawa and Watanabel [2018]）。

一方で、信用金庫に関する実証研究も存在する。信用金庫では多くの理事が職員出身者であることから、職員出身者中心の理事会では、ガバナンスが機能していないという指摘がされている（茶野・筒井 [2017]）。信用金庫と銀行業を比較した研究では、銀行業では、独立性の高い社外取締役が効率性を高める効果はないが、独立性の高い理事会を持つ信用金庫の方が、効率性が高いという効果があることを発見している（Yamori, Harimaya, and Tomimura [2017]）。これらの先行研究の結果から、独立性の高いと想定される員外理事を選任している信用金庫では、理事会に対する経営監視機能が働くことが期待される。すなわち、員外理事は信用金庫の会員ではないため、理事長や理事から独立性が高くなることが想定され、その結果、員外理事を選任している信用金庫の経営に正の効果が表れると考えられる(注3)。したがって、このような予想に基づき、以下の仮説1を提起する。

仮説1　員外理事の比率(人数)で測った独立性が高い信用金庫の方が、業績は高くなる。

理事会の経営者に対する規律付け機能を考えるに際して、理事長との独立性の高い員外理事が選任されていたとしても、理事会運営自体が有効に機能していなければ意味がない。米国の先行研究では、取締役会の経営監視機能が役割を果たす条件として、取締役会の年間開催頻度が挙げられている（Vafeas [1999]）。同論文の帰結について、銀行業における検証を行ったAndres and Vallelado [2008] では、OECDに加盟している6か国の都市銀行における取締役会の役割について分析している。そのなかで、取締役会が機能しているかどうかの代理変数として取締役会の開催頻度を用い、開催頻度が多いほど業績が高くなることを明らかにしている。これらの先行研究の帰結を適用すると、我が国の信用金庫の理事会においても、理事会が機能するためには、理事会の開催頻度が一定以上であることが必要になると考えられる。したがって、理事会の開催頻度が高いほど、理事会に対する経営監視機能がより強まることが想定され、それが信用金庫の経営に正の効果として表れると考えられる。本稿では、このような予想に基づき、以下の仮説2を提起する。

仮説2　理事会の開催頻度が多いほど信用金

(注)3.　信用金庫法第32条4項では、「理事の定数の少なくとも3分の2は、会員又は会員たる法人の業務を執行する役員でなければならない。」としており、残りの3分の1については会員以外の人を選任することが可能である(朝倉[2010])。すなわち、信用金庫のガバナンス上の理事会の独立性としては、最大3分の1を占める員外理事の役割が期待されることになる。先行研究では、非常勤理事を独立性の高い理事としているが、一方で非常勤理事は減少傾向にあることが指摘されている(家森・冨村[2008])。本研究では、減少傾向にある非常勤理事ではなく、独立性が高いと想定される員外理事の独立性の効果を測定する。

庫の業績は高くなる。

Ⅳ．サンプルと実証方法

1．サンプル

本稿では、坂和・佐々木・棚橋［2015］が行ったアンケートに回答した信用金庫に対して分析を行う(注4)。分析に用いられる員外理事の人数や理事会の開催頻度はアンケートの回答結果から、総資産などの財務データは日経NEEDSから2014年3月期のデータを抽出している。なお、員外理事の人数や理事会の開催頻度等の値が得られたサンプル数は96信用金庫であったため、最終的に分析に用いられるサンプルは96信用金庫である。

2．推定方法と分析モデル

仮説1、2の検証を行うために、以下の(1)式の推定を行う。今回のサンプルは2013年11月時点における全268信用金庫を母集団とし、そのうちアンケートに回答した96信用金庫のデータを標本として用いる。アンケート調査の性質上、標本が母集団の特性と異なるバイアスが生じる可能性が否定できない。信用金庫は、地域金融機関として、地域中小企業への資金供給を行うことから、営業地域によって、その経営状況が異なることが想定される。母集団と比して、アンケートデータにおいて、地域毎のサンプルに偏りがある場合、正確な結果が得られない可能性がある。したがって、本研究では、OLS推定に加えて、地域毎のサンプリングウエイトに重み（ウエイト）を付けた推定を行う(注5)。

$$
\begin{aligned}
Performance_i = {} & \beta_0 + \beta_1 Outside_i \\
& + \beta_2 Frequency_i + \beta_3 (Outside_i) * (Frequency_i) \\
& + \beta_4 \ln(Asset_i) + \beta_5 \ln(\text{Board Size}_i) \\
& + \sum_j \gamma_i \, (Regional\ Dummy) + \varepsilon_i \qquad (1)
\end{aligned}
$$

上記（1）式の被説明変数としては、信用金庫の経営パフォーマンスを表す変数を用いる。具体的には、ROA、ROEの2変数を採用する。ROAは2014年3月期の期末総資産に占める経常利益の割合として、ROEは2014年3月期の会員勘定に占める当期利益の割合として計測される。

推定式(1)における仮説1、2を検証するため、員外理事の比率・人数と理事会の開催頻度の2変数を説明変数として用いる。まず、仮説1に関しては、理事長からの独立性が高いと想定される員外理事の人数比率が高いあるいは人数の多い理事会の方が、経営監視機能が高いことが想定される。理事会の独立性を示すための指標として、員外理事人数（Outside Director）と員外理事の人数を理事会の人数で除して計算した員外理事比率（Outside Ratio）を採用している。

次に、仮説2を検証するために理事会の活動状況の代理変数として、理事会の開催頻度のデータを用いている。理事会の開催頻度を測定するために、理事会開催頻度ダミー

(注)4．本稿で用いられるデータを取得するためのアンケートは2013年11月時点のわが国の全信用金庫(268信用金庫)に対する郵送アンケートである。アンケートの詳細な結果については、坂和･佐々木･棚橋[2015]、坂和･佐々木･渡辺[2020]を参照されたい。

5．OLS推定の追加推定として、統計パッケージStata16によるサーベイデータセット(svy)を用いて、サンプルの分析結果が母集団の分析結果と一致するように、地域毎のサンプリングウエイトに重み（ウエイト）を付けた推定を行っている。詳しくは、石黒(2014)等を参照されたい。

(Frequency) を採用している。理事会の開催頻度のデータに関しては、各信用金庫からは公開されていない。したがって、本稿では、坂和・佐々木・棚橋 [2015] と同様のアンケートデータを利用して測定している。理事会開催頻度ダミー (Frequency) は、理事会の開催頻度が毎月かそれ以上と回答した場合は1、そうでない場合は0のダミー変数である。理事会の活動状況に加えて、理事会の開催頻度の多寡によって員外理事の関与が経営パフォーマンスに与える影響は異なるかどうかについての考察を行うために、員外理事比率 (人数) と理事会開催頻度ダミーの交差項をモデルに追加している。

最後に、コントロール変数としては、資産規模の対数値(ln (Asset)) と理事会の規模の対数値(ln (Board Size)) と地区ダミーを採用している。資産規模の対数値については、資産規模が大きい信用金庫の方が高い経営パフォーマンスを上げる可能性をコントロールしている (Sakawa, Watanabel, and Tanahashi [2017])。次に、理事会の規模 (Board Size) の効果については、信用金庫の効率性に影響を与える可能性があるとして、先行研究でも採用されている (Yamori, Harimaya, and Tomimura [2017])。したがって、本稿では、信用金庫の理事会の規模については、経営パフォーマンスに対するコントロール変数として扱う。地区ダミーについては、以下の理由で採用している。信用金庫の経営パフォーマンスは前述のコントロール変数では十分にコントロールできず、他の個別要因からも影響を受ける可能性がある。特に、信用金庫は都市銀行や地方銀行とは異なり、地域の中小企業を中心に資金供給を行うという役割を担っている地域金融機関である。したがって、信用金庫の地域特性が業績に影響を与える可能性があることから、地区ダミーをコントロール変数として採用した(注6)。本稿で扱う変数の定義に関しては、**図表1**にまとめられている。

図表1　変数の定義

変数	定義
被説明変数	信用金庫の経営パフォーマンスの変数
ROA	経常利益を資産規模で除した値 (%)
ROE	当期利益を会員勘定で除した値 (%)
説明変数	
ln(Board Size)	理事会人数 (規模) を対数変換した値
Outside Ratio	員外理事の比率(員外理事/理事会規模)
Outside Director	員外理事の人数
Frequency	理事会開催頻度が多い信用金庫を 1、少ない信用金庫を 0 とするダミー変数
ln(Asset)	信用金庫の総資産を対数変換した値

3. 予想される符号

本稿の仮説1、2から、β_1、β_2の符号は正値になることが符号条件として、期待される。一方で、β_3の符号に関しては、以下の2つの可能性がある。まず、員外理事の人数が多く、開催頻度も多い場合は、員外理事による積極的な理事会への関与が経営監視機能として、適切に発揮されている場合が考えられる。この場合は、符号条件は正になることが想定される。一方で、先行研究では、取締役

(注)6. 全国の信用金庫を、「北海道・東北」、「関東」、「中部」、「近畿」、「中国」、「四国」、「九州」の7地域に大別したダミー変数を作成している。

会の人数が増えた場合は、意見の調整が難しく、コーディネーションコストが大きくなり、企業価値に正とはならない場合があることが示されている（Eisenberg, Sundgren, and Wells［1998］, Jensen［1993］）。これらの先行研究を鑑みると、多くの員外理事がいる理事会の開催頻度を増やした場合、意見のコーディネーションが上手くいかず、経営パフォーマンスには負の効果を与える可能性もある（Eisenberg, Sundgren, and Wells［1998］, Jensen［1993］）。したがって、β_3の符号条件に関しては、予想を行わない。

コントロール変数については、資産規模の大きい信用金庫の方が、規模の経済の効果から経営パフォーマンスが高まる可能性があることから、β_4の符号に関しては、正になる。理事会規模（Board Size）については、先行研究では、相反する結果を得ている。まず、取締役会の規模の効果については、先行研究でも定かではない。人数が多いと取締役会が非効率な運営になるとする先行研究（Yermack［1996］）と専門性の高い取締役からのアドバイスの役割が期待されるという先行研究（Adams and Mehran［2012］等）などでその解釈は分かれている。次に、信用金庫に対する先行研究でも、理事会の規模と経営パフォーマンスについては、有意な結果が得られていない（家森・冨村・播磨谷　［2008］）。したがって、β_5の符号条件に関しては、予想を行わない。

Ⅴ．分析結果

1．記述統計量

図表2には、分析に用いる変数の記述統計量を示している。まず、信用金庫の業績を表す変数であるROAとROEを見ると、それぞれ平均値は0.290%、0.219%となっている。次に、理事会の規模は、平均12.7人程度であり、2009年から2013年の信用金庫の理事会の平均人数を13.1人と報告している先行研究と比しても大きな差はない。また、員外理事比率は平均5.22％程度であり、員外理事数の

図表2　記述統計量

変数	観測数	平均	標準偏差	メディアン	Q1	Q3
ROA	96	0.290	0.197	0.272	0.186	0.354
ROE	96	0.219	0.172	0.194	0.144	0.273
Board Size	96	12.771	2.618	12.000	11.000	14.000
ln(Board Size)	96	2.528	0.195	2.485	2.398	2.639
Outside Ratio	96	5.220	10.406	0.000	0.000	7.418
Outside Director	96	0.531	1.239	0.000	0.000	1.000
Frequency	96	0.729	0.447	1.000	0.000	1.000
Asset	96	441303	597334	222774	145405	425435
ln(Asset)	96	12.515	0.895	12.314	11.887	12.961

（備考）変数の定義に関しては、**図表1**を参照されたい。**図表2**におけるQ1は、第一分位点、Q3は第三分位点の値を意味している。

図表3　相関係数行列

変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. ROA	1						
2. ROE	0.969*	1					
3. ln(Board Size)	0.070	0.048	1				
4. Outside Ratio	-0.075	-0.113	0.066	1			
5. Outside Director	-0.025	-0.063	0.231*	0.921*	1		
6. Frequency	-0.011	0.018	-0.087	0.062	0.054	1	
7. ln(Asset)	-0.042	-0.063	0.463*	0.128	0.187	0.212*	1

(備考) *p値<0.05。変数の定義に関しては、**図表1**を参照されたい。

平均値は0.531人となっている。このことは員外理事を選任している信用金庫はかなり少ないことを示している。理事会の開催頻度ダミーについてみると、平均値は0.729となっており、理事会は毎月かそれ以上の回数を開催している信用金庫が多いことが示されている。サンプルとなる信用金庫の資産規模については、平均値が、4413億円程度である。先行研究で扱った2005年時点の信用金庫の資産規模の平均値が4000億円弱であることから、本稿で扱うサンプルに大きく偏りがないことが明らかになった（家森・冨村［2008］）。

図表3は、本稿で用いる変数間の相関関係を示している。ピアソンの相関係数行列の結果から、先行研究と同様に、資産規模の大きい企業ほど理事会の規模が大きいという相関関係が有意水準5％で確認できる（家森・冨村・播磨谷　［2008］）。加えて、資産規模と理事会の開催比率には、有意に正の相関があることが示される。

2. 分析結果

信用金庫における理事会の経営監視機能が経営パフォーマンスに与える影響を分析するために、(1) 式の推定を行う。**図表4**では、(1) 式の推定結果を示している。仮説1の員外理事比率の係数はROA、ROEの業績変数について、有意水準5％で正の値を示している。員外理事人数についても、同様に、ROA、ROEの業績変数について、有意水準5％で正の値が得られた。この結果は、仮説1と整合的な結果である。したがって、2007年以降の金融再編以降の時期においては、員外理事は経営パフォーマンスに正の効果を与えていることが明らかになった。また、理事の独立性が効率性に正の効果を与えるとする先行研究と整合的な結果が得られている（Yamori, Harimaya, and Tomimura［2017］）。

次に、仮説2の開催頻度の係数については、8モデルの内、モデル(2)、(4)、(6)、(8)の4モデルについて、5％水準で有意に正の結果を得ることができた。残りの4モデルについては、正の符号ではあるものの、有意な

図表4　推定結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
ln（Board Size）	0.157	0.135	0.174	0.159	0.139	0.111	0.165	0.144
	(1.16)	(1.07)	(1.17)	(1.13)	(0.98)	(0.84)	(1.03)	(0.95)
Outside Ratio	0.007 *	0.007 *			0.007 *	0.007 *		
	(2.29)	(2.32)			(2.04)	(2.10)		
Outside Director			0.072 *	0.070 *			0.071 *	0.070 *
			(2.27)	(2.28)			(1.99)	(2.05)
Frequency	0.100	0.112 *	0.097	0.110 *	0.100	0.114 *	0.095	0.109 *
	(1.63)	(2.01)	(1.64)	(2.01)	(1.77)	(2.53)	(1.73)	(2.49)
Outside Ratio	-0.009 +	-0.010 *			-0.011	-0.011 *		
* Frequency	(-1.94)	(-2.13)			(-1.95)	(-2.17)		
Outside Director			-0.084 *	-0.088 *			-0.092	-0.098 *
* Frequency			(-2.06)	(-2.21)			(-1.89)	(-2.06)
ln（Asset）	-0.019	-0.021	-0.022	-0.024	-0.014	-0.015	-0.017	-0.019
	(-0.81)	(-0.93)	(-0.89)	(-1.03)	(-0.50)	(-0.64)	(-0.58)	(-0.73)
定数項	0.060	0.058	0.044	0.029	0.046	0.049	0.009	0.001
	(0.31)	(0.36)	(0.21)	(0.16)	(0.19)	(0.24)	(0.03)	(0.00)
観測数	96	96	96	96	96	96	96	96
推定方法	OLS	OLS	OLS	OLS	Survey	Survey	Survey	Survey
修正済み R2	0.188	0.240	0.183	0.229	0.211	0.261	0.198	0.238
F 値	3.20 **	3.22 **	2.93 **	2.99 **	1.70	1.52	1.53	1.48
Strata の数					7	7	7	7

（備考）+p値<0.10、*p値<0.05、**p値<0.01。推定には地域ダミーを入れて推定を行った。変数の定義に関しては、**図表1**を参照されたい。推定方法については、(1)から(4)まではOLS推定を行っている。(5)から(8) については、サーベイデータのサンプリングウエイトを加味した推定を行っている。OLSについては、標準誤差のオプションは県単位で修正を行った。

結果を得ることはできなかった。すなわち、業績指標についてはROEに関してのみ、5％水準で有意に正の結果が得られている(注7)。この結果は、仮説2を弱い意味で支持する結果である。したがって、理事会が積極的に開催される理事会ほど、経営パフォーマンスが高いことを示唆しており、海外の銀行業の結果と整合的である（Andres and Vallelado [2008]）。

一方で、員外理事数（比率）と理事会開催頻度ダミーの交差項の係数推定値をみると、モデル(2)、(3)、(4)、(6)、(8)の5モデルについて、5％水準で有意に負の結果を得ることができた(注8)。これらの結果は、理事会の開

(注)7.　経済産業省[2014]（通称「伊藤レポート」）では、日本企業の経営パフォーマンスの指標として、ROEを高めることの重要性が指摘されている。その意味では、理事会の開催頻度で測定する理事会の積極的な活動が、ROEを高めるという実証結果は、近年行われているガバナンス改革における方針と整合的な結果である。したがって、信用金庫の理事会の積極的な活動は、ガバナンス構造を強化する意味で重要な役割を果たしていると解釈することも可能である。

8. 先行研究では、信用金庫の地域間の業績変動をコントロールしたRROA(Regional-adjusted ROA)、RROE(Regional-adjusted ROE)を用いた分析（Sakawa, Watanabal, and Tanahashi[2017]）も行っている。RROA、RROEは、信用金庫が地域間競争をしており、同地域のROAやROEよりも高い業績を出すことを目標としている効果をコントロールする業績指標である。この指標を収益性の変数とした場合も、本稿と同様の結果を得ることができる。

催頻度が高い場合には、員外理事が多いほど信用金庫のROEで測った業績が下がることを意味している。取締役会におけるコーディネーションの効果を検証した先行研究と整合的な結果を示唆している(Eisenberg, Sundgren, and Wells [1998] , Jensen [1993])。

コントロール変数の推定結果については、理事会の規模については、有意な結果を得ることができなかった。これは、先行研究である家森・冨村・播磨谷 [2008] と整合的な結果である。同様に、資産規模についても、有意な結果は得られなかった。

3. ロバスト性の検証

本稿のロバスト性を示すための追加分析として、3点の分析を行っている。第一に、「信用金庫」は、協同組織金融機関であるため収益性以外を重視する特性がある。その特性を反映した指標として、「前年からの貸出伸高」を採用した分析を行った。しかしながら、この変数については、仮説1、2ともに有意な結果を得ることができなかった。家森 [2018] では、協同組織金融機関としての信用金庫の特徴の一つとして「非営利性」を指摘しているものの、「収益性」の重要性を指摘している。収益性が重視される理由として、たとえ顧客を満足させるサービスを提供したとしても、「採算割れ」となれば、経営自体が立ち行かず、結果的に顧客に貢献できなくなる点を指摘している (家森[2018])。本稿のサンプル期間の信用金庫の分析は、信用金庫は、非営利性のみならず収益性を重視しているという家森 [2018] と整合する結果であると解釈することができる。

第二に、理事会の独立性の指標として、「員外理事」の代わりに、「職員外理事」を説明変数とした推定を行っている。結果として、仮説1、2とも有意な結果を得ることができなかった。この結果は、「職員外理事」より独立性の高い「員外理事」の登用が、信用金庫の収益性を高めるために重要であることを示唆している。

最後に、「業績が良い信金は余裕があるために、員外理事を招聘しやすい」といった逆の因果関係の可能性があるので、その点についての分析を行った。結果として、平均値の差の検定では、員外理事のいる信用金庫といない信用金庫の間には、ROA、ROEに有意な差を見出すことはできなかった。加えて、員外理事のいる信用金庫を1、いない信用金庫を0とするダミー変数を被説明変数として、ROA、ROEなどの業績変数などを説明変数とするロジット分析を行ったが、その分析でも有意な結果を得ることができなかったことから、逆の因果関係は成立しないと判断できる(注9)。

Ⅵ. 結論

本稿では、2013年から2014年の信用金庫において、員外理事と理事会の運営状況が業

(注)9. これらのロバスト性についての匿名査読者のコメントに感謝いたします。また、ロバスト性に関する推定結果については、本稿での記載は省略しています。これらの結果の参考図表について、希望される方は、著者らにご連絡ください。

績に与える影響について分析を行った。近年、金融機関を含む上場企業では、社外取締役の導入など取締役会の経営監視機能の強化が進められている。信用金庫においては、理事会の経営監視機能は、理事長との独立性が高いと想定される員外理事を選任することによって高まると考えられる。この点を加味して、本稿では、第一に、信用金庫では、員外理事が経営パフォーマンスにどのような影響を与えているのかという点を分析している。第二に、理事会の運営状況により、信用金庫の業績が影響を受けるのかという関係についての検証を行っている。

本稿では先立って行われた信用金庫に対するアンケートに基づく分析を行った。銀行と同じ金融機関でも協同組織金融機関である信用金庫でも、理事会の経営監視機能を進める観点から、1名以上の職員外理事の任用などを進める施策が打ち出されている（全国信用金庫協会［2015］）。このような施策に沿う形で、信用金庫においても、株式会社における社外取締役の役割を担う理事の選任が期待されている。員外理事は会員ではないため独立性が高いことが想定され、理事会に対して経営監督機能が働くことが期待されている。また、信用金庫の理事会の開催頻度といった指標については、理事会の活動度合いを測る指標であるものの、米国の先行研究のように、その回数が公開されている状況ではない。

分析の結果、以下の2点が明らかになった。第1に員外理事の数が多いあるいは員外理事比率の高い信用金庫ほど、経営パフォーマンスが高まるという仮説1が成立する結果が明らかになった。この結果は、2000年代後半の信用金庫において、理事の独立性が経営効率性を高めることを示した茶野・筒井［2017］, Yamori, Harimaya, and Tomimura［2017］と整合的である。信用金庫の理事会の独立性については、職員外理事の登用を奨励する施策（全国信用金庫協会［2015］）を鑑みれば、「員外理事」よりも独立性の弱い「職員外理事」の登用により、信用金庫へのガバナンス機能は高められるのではないかとの考え方もある。本稿では、職員外理事を説明変数とした推定を行い、仮説1、2については有意な結果が得られなかった。茶野・筒井（2017）では、「理事会に外部出身者を入れる必要がある」と指摘し、全国信用金庫協会（2015）の「1名以上の職員外理事の登用」の施策に対して、「一定の評価ができる」とはするものの、「より一層積極的に外部からの人材の理事登用」が求められるとしている(注10)。したがって、信用金庫の経営監視機能を十分に発揮しその経営パフォーマンスを高めるためには、独立性の高い員外理事や職員外理事の登用は、重要であると解釈できる。

第2に、理事会の開催頻度が高まると、ROEで測定した信用金庫の経営パフォーマンスが有意に高まることが示される。ROA

(注)10. 員外理事については、独立性の観点から当該信用金庫と利害関係を有する理事を含まないため、より厳格にその要件が定められている。一方で、職員出身の理事の場合は、職員ではない理事としているだけで、期待されていた信金の経営者との独立性が損なわれる可能性がある。

に関しては、5％水準で有意な結果が得られなかったため、仮説2は弱い意味で支持されたと考えられる。この結果は、OECD6カ国の金融機関において、取締役会の開催頻度が高いほど、取締役会の活動が積極的になり、経営パフォーマンスを高めることを示したAndres and Vallelado［2008］と整合的な結果である。この点については、信用金庫の理事会の開催頻度が、理事会の実質的な議論を行う上で重要であることを示唆していると解釈することができる。2018年度版の金融行政方針によれば、取締役会の形骸化が指摘されている（金融庁［2018］）。しかしながら、本稿の実証結果を見る限り、一定以上の頻度で理事会が開かれた場合は、理事会の議論が実質的なものになりやすく、結果として、経営パフォーマンス向上に資することを示唆する結果である。その意味では、理事会の開催頻度などについても、政策的なインプリケーションを得ていると考えられる。加えて、日本企業におけるROE重視型経営を行うために、ガバナンス改革が重要であるとする伊藤レポート（経済産業省　［2014］）の内容は、信用金庫業界のガバナンスと経営パフォーマンスの関係にも適用可能であることを示唆している。

最後に、今後の課題について提示する。まず、本稿では、員外理事のバックグラウンドによって、その経営監視機能が変化するかどうかといった点については、検証を行っていない。行政出身者・大手金融機関出身者・中央機関出身者・専門性の高い弁護士・会計士などのバックグラウンドによって、収益性に与える影響が異なる可能性がある。この点の解明については、重要な研究課題であると考えられる。次に、近年ではコーポレート・ガバナンス改革の一環として、2015年には、「ガバナンス強化に向けた業界の自主的取組み」が開始されている。その中では、総代会や理事会についての情報開示の増加が企図されており、従来はその実態が明らかにされることの少なかった総代会や理事会の状況が明らかになりつつある。本研究の結果はアンケート結果を用いた分析を行ったものの、将来において、理事会の開催頻度といった情報が開示される可能性がある。このような情報開示が行われた時点において、再検証を行うことにより、理事会の活動が信用金庫のガバナンスにどのような影響を与えるのかについて、より正確な結果を得ることが可能になると考えられる。今後の研究課題となる。

〈参考文献〉

・朝倉敬二『三訂　信用金庫役員の権限と責任』経済法令研究会（2010）

・石黒格編著『改訂　Stataによる社会調査データの分析　入門から応用まで』北大路書房（2014）

・金融庁「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)～」(2018) <https://www.fsa.go.jp/policy/For_Providing_Better_Financial_Services.pdf.>参照2019-12-23)

・経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書(2014)（<https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jizokutekiseicho/pdf/report01_01_00.pdf>参照2019-8-7）

・坂和秀晃・佐々木均・棚橋則子「地域金融機関の問題点と革新」『オイコノミカ第51巻第1号』名古屋市立大学経済学会（2015）

・坂和秀晃・佐々木均・渡辺直樹「地域金融機関の企業統治についての萌芽的研究」『国際地域経済研究第19号』名古屋市立大学経済学研究科附属経済研究所（2020）

・茶野努・筒井義郎「信用金庫の従業員主権的なガバナンス構造は効率性にどのように影響するか」『金融経済研究第39号』日本金融学会（2017）

・全国信用金庫協会『ガバナンスの強化に向けた業界の自主的取り組みについて』(2015) <http://www.shinkin.org/news/pdf/20150427governance.pdf>（参照2019-8-7）

・宮村健一郎「協同組織金融機関におけるコーポレートガバナンスー「世襲」と「長期政権」の問題ー『経営論集第51号』東洋大学（2000）

・宮村健一郎「信用金庫の営業戦略とパフォーマンスへの影響」『生活経済学研究No.28』生活経済学会（2008）

・村本孜「信用金庫論ー制度論としての整理ー」『信金中金月報第13巻第2号』信金中央金庫（2014）

・家森信善「信金・信組生き残りの条件　識者に聞く「三大条件」」、(2018) <https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/yamori-nobuyoshi/04.html>（参照2019-12-23）

・家森信善・冨村圭「信用金庫の理事会構成と経営の特徴ー社外者理事の役割の検討ー」『月刊金融ジャーナル10月号』金融ジャーナル社（2007）

・家森信善・冨村圭「信用金庫のガバナンスと役員構成ー非常勤理事と監事の役割の比較を中心にー」『生活経済学研究No.28』生活経済学会（2008）

・家森信善・冨村圭・播磨谷浩三「協同組織金融機関のガバナンス改革ー信用金庫の理事会規模と経営パフォーマンスー」『RIETI Discussion Paper Series 08-J-044』独立行政法人経済産業研究所（2008）

・Adams, R. B., and Mehran, H., *Banking Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies*, Journal of Financial Intermediation, 21, 243-267, 2012.

・Aman, H., and Nguyen, P. *The size and composition of corporate board in Japan.* Asian Business Management, 11, 425–444, 2012.

・Andres, P. D., and Vallelado, E., *Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors*, Journal of Banking and Finance, 32, 2570-2580, 2008.

・Coles, J. L., Naveen, D. D., and Naveen, L., *Boards: Does one size fit all?* Journal of Financial Economics, 87, 329–356, 2008.

・Dow, S., and McGuire, J, *Propping and tunneling: Empirical evidence from Japanese keiretsu.* Journal of Banking and Finance, 33, 1817–1828, 2009.

・Eisenberg, T., Sundgren, S., and Wells, M. T., *Larger board size and decreasing firm value in small firms*. Journal of Financial Economics, 48, 35–54, 1998.

・Hermalin, B. E., and Weisbach, M. S., *Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO*. American Economic Review, 88, 96–118, 1998.

・Hiraki, T., Inoue, H., Ito, A., Kuroki, F., and Masuda, H, *Corporate governance and firm value in Japan: Evidence from 1985 to 1998*. Pacific Basin Finance Journal, 11, 239–265, 2003.

・Hoshi, T., and Kashyap, A., *Will the U.S. bank recapitalization succeed? Eight lessons from Japan*. Journal of Financial Economics, 97, 398–417, 2010.

・Jensen, M., *The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system.* Journal of Finance, 48, 831–880, 1993.

・Jensen, M. and W. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 3, 305-60, 1976.

・Morck, R., and Nakamura, M., *Banks and corporate control in Japan*. Journal of Finance, 54, 319–339, 1999.

・Sakawa, H., and Watanabel, N., *Board Structures and Performance in the Banking Industry: Evidence from Japan*, International Review of Economics and Finance, 56, 308-320, 2018.

・Sakawa, H., Watanabel, N., and Tanahashi, N., *Relation between Executive Compensation and Performance: Evidence from Japanese Shinkin Banks*, Economics Bulletin, 37, 1310-1317, 2017.

・Vafeas, N., *Board meeting frequency and firm performance*. Journal of Financial Economics, 53, 113–142, 1999.

・Yamori, N., Harimaya, K., and Tomimura, K., *Corporate Governance Structure and Efficiencies of Cooperative Banks*, International Journal of Financial Economics, 22, 368-378, 2017.

・Yermack, D., *Higher market valuation of companies with a small board of directors*. Journal of Financial Economics, 40, 185–212, 1996.

・Yoshimori, M., *Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and West*, Long Range Planning, 28, 33-44, 1995.

地域・中小企業関連経済金融日誌（2020年3月）

2日	○	経済産業省、「健康経営優良法人2020」として大規模法人部門 1,481法人、中小規模法人部門4,723法人を認定（大規模法人部門で大阪シティ、長野、大阪、京都、桐生、しののめ、静清、東京東、浜松磐田、枚方、水戸の11信金、中小規模法人部門で空知、苫小牧、山形、結城、鹿沼相互、佐野、栃木、利根郡、米子、津山、広島みどり、徳島の12信金を認定）	
3日	●	内閣官房、金融庁および国土交通省、「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律案」の閣議決定について公表	資料1
	●	金融庁、自己資本比率規制（第1の柱）に関する告示の一部改正について公表（3月31日更新）	資料2
	○	金融庁、2019年9月期における経営強化計画などの履行状況について公表（宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの4信用金庫および信金中央金庫について言及）	
	○	経済産業省、新型コロナウイルス感染症の発生に伴い、同感染症の影響を受ける業種に属する中小企業者の業況が悪化していることを踏まえ、中小企業者の資金繰り支援措置として、セーフティネット保証5号の対象業種の追加指定（旅館・ホテル、食堂、レストラン、フィットネスクラブなど40業種）を決定。（この措置により、一般保証と別枠の保証が利用可能）	
	○	中小企業庁、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業・小規模事業者に対する、官公需における配慮を各府省や都道府県などに要請（①柔軟な納期・工期の設定・変更および迅速な支払い、②適切な予定価格の見直し、③官公需相談窓口における相談対応）	
4日	○	金融庁、「主要行など向けの総合的な監督指針」などを一部改正（個人データの第三者提供における本人からの同意取得に関する着眼点を規定）	
6日	○	金融庁、官民の金融機関に対し、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた事業者の資金繰り支援について要請（麻生財務大臣兼金融担当大臣談話を公表）	
9日	●	内閣府、地域経済動向（令和2年3月）を公表	資料3
	○	内閣官房、総務省、および経済産業省、新型コロナウイルス感染症対策に対応した企業による無償など支援に関する情報の標準データ化および公開（「#民間支援情報ナビ」プロジェクト）を実施	
10日	●	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などの一部を改正する法律案（中小企業成長促進法案）」の閣議決定を公表	資料4
	○	経済産業省、新型コロナウイルス感染症の影響を受けやすい下請など中小企業との取引において、納期遅れの対応や迅速・柔軟な支払いなど、一層の配慮を親事業者に要請	
	○	経済産業省、厚生労働省および公正取引委員会、新型コロナウイルス感染症により影響を受ける個人事業主・フリーランスと取引を行う発注事業者に対して、取引上の適切な配慮を行うよう要請	
11日	●	経済産業省、新型コロナウイルス感染症の影響により、資金繰りが逼迫している中小企業者対策（初の危機関連保証発動、セーフティネット保証5号の対象に316業種を追加指定など）を実施	資料5

○ 経済産業省、新型コロナウイルスの発生により、影響を受ける、またはそのおそれがある中小企業・小規模事業者を対象に、金融関係の相談を受け付ける「中小企業金融相談窓口」を開設

13日 ● 日本銀行、「2020年度の考査の実施方針などについて」を公表 資料6

● 内閣府 地方創生推進事務局、「地域活性化モデルケース報告書」を公表 資料7

○ 金融庁および日本銀行、「LIBOR利用状況調査結果の概要及び求められる今後の主な対応」を公表

○ 国土交通省、一般財団法人民間都市開発推進機構ときのくに信用金庫による「きのくにまちづくりファンド」の設立について公表

16日 ○ 日本銀行、「新型感染症拡大の影響を踏まえた金融緩和の強化について」を公表(①国債買入れやドルオペを含む一層潤沢な資金供給の実施、②新たなオペレーションの導入を含めた企業金融支援のための措置、③ETF･J-REITの積極的な買入れ、により金融緩和を強化)

19日 ○ 金融庁､リーフレット｢新型コロナウイルス感染症の影響による資金繰りやローンの返済などでお困りの皆様へ｣を公表

○ 金融庁、埼玉りそな銀行に対し信託業務の兼営を認可

○ 経済産業省、東日本大震災の被災中小企業・小規模事業者を対象とする「東日本大震災復興緊急保証」(借入額の100%を保証）について、適用期限を2021年3月31日まで1年延長する政令の閣議決定を公表

○ 中小企業庁、中小企業再生支援協議会事業実施基本要領などを改訂

○ 国土交通省、2020年の地価（1月1日時点）を公示

23日 ○ 経済産業省、2020年度第1四半期分のセーフティネット保証5号の対象業種を指定(2019年度第4四半期の508業種から587業種に)

24日 ○ 金融庁、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた事業者の資金繰り支援について、金融機関に対し要請

○ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、RESAS最新データを更新

26日 ○ 金融庁、滋賀銀行に対し信託業務の兼営を認可

27日 ● 経済産業省、第159回中小企業景況調査（2020年1-3月期）の結果を公表 資料8

○ 金融庁､「新型コロナウイルス感染症を踏まえた金融機関の対応事例」を公表（①条件変更・新規融資などの対応、②書面などの省略・簡素化、③金融機関の態勢の3分野)

30日 ● 金融庁、「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」を踏まえたBCP対応に係る留意事項について、金融機関に対し事務連絡を周知 資料9

● 経済産業省、「地域団体商標ガイドブック～地域ブランド10の成功物語～」を発行 資料10

● 中小企業庁､「令和元年中小企業実態基本調査(平成30年度決算実績)速報｣を公表 資料11

○ 国土交通省、「ストリートデザインガイドライン－居心地が良く歩きたくなる街路づくりの参考書－（バージョン1.0)」を公表

○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新

31日 ● 金融庁、「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー）～「形式」から「実質」への変革～」を策定 資料12

● 経済産業省、「中小M＆Aガイドライン」を策定 資料13

○　内閣府 地方創生推進事務局、「中心市街地活性化の取組・支援措置活用事例集」を公表

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁などの公表資料などをもとに、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）

内閣官房、金融庁および国土交通省、「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律案」の閣議決定について公表（3月3日）

標記法律案の概要は以下のとおり。

①地域一般乗合旅客自動車運送事業者、地域銀行またはこれらの親会社が主務大臣の認可を受けて行う合併などについて、私的独占禁止法を適用除外する特例を創設

②地域一般乗合旅客自動車運送事業者と他の地域一般乗合旅客自動車運送事業者または公共交通事業者が国土交通大臣の認可を受けて共同して行う共同経営に関する協定の締結について、私的独占禁止法を適用除外する特例を創設

③主務大臣または国土交通大臣が①または②の認可をしようとする際、公正取引委員会に協議しなければならない旨を規定

④その他、所要の規定を整備

（https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200303_1.html参照）

（資料2）

金融庁、自己資本比率規制（第１の柱）に関する告示の一部改正について公表（3月3日）（3月31日更新）

標記改正の概要は以下のとおり。

● ダブルギアリング規制とは、金融機関の経営破たんの影響が他の金融機関に波及すること（システミック・リスク）を抑制するため、金融機関が他の金融機関に対し行う一定の出資などを出資元の自己資本から控除するもの。

● ただし、出資先の危機時の救済のための出資については、当庁の承認があれば、特例としてダブルギアリング規制を適用しないこととしている（特例承認）。

● 今般、国内基準行が行う持続可能な収益性や将来にわたる健全性に課題がある先への出資などについても、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資すると認められるものについては、こうした特例承認の対象とする。

関係する告示および監督指針の改正は3月31日付で公布、適用された。

（https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200303_2.html参照）

（資料3）

内閣府、地域経済動向（令和2年3月）を公表（3月9日）

今回調査（2020年3月）では、前回調査（2019年11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）において下方修正された。

分野別にみると、前回調査（2019年11月）と比較して、鉱工業生産については5地域（北海道、東海、近畿、九州、沖縄）において下方修正、残りの7地域（東北、北関東、南関東、甲信越、北陸、中国、四国）において横ばいとした。個人消費については、全12地域において判断を下方修正とした。雇用情勢については、2地域（北海道、沖縄）において下方修正、残りの10地域（東北、北関東、南関東、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州）においては横ばいとした。

（https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2020/0309chiiki/menu.html参照）

（資料4）

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などの一部を改正する法律案（中小企業成長促進法案）」の閣議決定を公表（3月10日）

標記改正法案における主要な措置事項は以下のとおり。

1. 経営者保証の解除支援
2. 中堅企業への成長環境の整備
3. 中小企業目線での施策体系の整理
4. 海外展開支援の強化
5. その他の措置

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200310001/20200310001.html参照）

（資料5）

経済産業省、新型コロナウイルス感染症の影響により、資金繰りが逼迫している中小企業者対策（初の危機関連保証発動、セーフティネット保証5号の対象に316業種を追加指定など）を実施（3月11日）

標記実施内容のうち、今回初めて発動された危機関連保証の概要は以下のとおり。

1. 制度概要

○東日本大震災やリーマンショックといった危機時に、全国・全業種（保証対象業種に限る。）を対象として、信用保証協会が通常の保証限度額（2.8億円)およびセーフティネット保証の保証限度額（2.8億円）とは別枠（2.8億円）で借入債務の100%を保証する制度

2. 対象中小企業者

○指定案件に起因して、原則として、最近1か月間の売上高などが前年同月比で15％以上減少

しており、かつ、その後2か月間を含む3か月間の売上高などが前年同期比で15％以上減少することが見込まれることが条件（売上高などの減少について、市区町村長の認定が必要）

3. 内容（保証条件）

①対象資金：経営安定資金

②保証割合：100％保証

③保証限度額：一般保証などとは別枠で2億8,000万円→【一般保証限度額】2億8,000万円以内 ＋【セーフティネット保証限度額】2億8,000万円以内 ＋【危機関連保証限度額】2億8,000万円以内

また、セーフティネット保証5号については、3月6日に緊急指定した40業種に加えて、特に重大な影響が生じている乳製品製造業や理容・美容業など316業種を追加指定した。あわせて創業1年未満の事業者などであって、同感染症の影響により、経営の安定に支障をきたしている創業者なども利用できるように、セーフティネット保証4号、5号および危機関連保証の認定基準について運用を緩和した。

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200311007/20200311007.html参照）

（資料6）

日本銀行、「2020年度の考査の実施方針などについて」を公表（3月13日）

2020年度の考査を実施する上での重点事項は以下のとおり。

①経営管理　○持続性の高い利益と経営体力の確保、○自己資本および収益力とリスクのバランスを踏まえた経営管理、○収益管理の向上、○LIBORの恒久的な公表停止に向けた対応状況

②ガバナンス　○ガバナンスの有効性確保、○海外G-SIFIsの在日拠点のガバナンス体制の確認、○内部監査を通じた自律的な経営管理・リスク管理の充実、○経営管理・リスク管理に必要な情報把握体制の整備

③信用リスク管理　○適切な審査・管理と融資戦略に見合った体制の整備、○海外関連与信の管理強化、○大口・集中リスクの管理強化、○適切な償却・引当、○企業の経営課題の解決支援

④市場リスク管理　○適切なリスク認識に基づく運用計画などの策定、○リスクプロファイルに見合った管理体制の整備

⑤流動性リスク管理　○リスクプロファイルに見合った管理体制の整備

⑥オペレーショナルリスク管理　○デジタライゼーションの進展やフィービジネス強化などを踏まえたリスク管理体制の整備、○サイバーセキュリティ管理体制の整備・強化、○システムリスク管理体制の整備・強化、○マネー・ローンダリング対策などの強化、○業務継続体制の実効性向上

（https://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy20.pdf参照）

（資料7）

内閣府 地方創生推進事務局、「地域活性化モデルケース報告書」を公表（3月13日）

地域の課題解決に向けた具体的な事業計画が政府により募集され、以下の2つのテーマ、5つの類型について33件が「地域活性化モデルケース」として選定された。標記報告書には、これらモデルケースの5年間の取組みが取りまとめられている。

テーマ1　超高齢化・人口減少社会における持続可能な都市・地域の形成

類型　○地方都市（10件）、○農山漁村・過疎地域など（6件）

テーマ2　地域産業の成長・雇用の維持創出

類型　○地元地域資源活用（5件）、○広域地域資源活用（6件）、○産業集積活用（6件）

（https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/platform/index.html参照）

（資料8）

経済産業省、第159回中小企業景況調査（2020年1-3月期）の結果を公表（3月27日）

経済産業省は、第159回中小企業景況調査(2020年1-3月期) の結果を公表した。

2020年1-3月期の全産業の業況判断D.I.は、前期（2019年10-12月期）比で3.3 ポイント減少の△24.4となり、5期連続で低下した。産業別にみると製造業D.I.は、同5.0ポイント減少の△27.4となった。非製造業D.I.は、同2.9ポイント減少の△23.5となっている。

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200327004/20200327004.html参照）

（資料9）

金融庁、「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」を踏まえたBCP対応に係る留意事項について、金融機関に対し事務連絡を周知（3月30日）

標記留意事項の内容は以下のとおり。

- 役員などの経営機能の維持のための体制の構築（電話会議、輪番体制など）
- 権限者に事故などがあった場合の代行・委任順位などの規程整備・再点検など
- 重要業務の特定・既存業務の縮小に向けた対応など
- 本部・支店重要業務部署のスプリット勤務体制（建屋・フロアの分散など）の構築
- システムセンターなどの重要システムの維持・継続体制の構築
- 在宅勤務（テレワーク）や時差出勤などの積極的な推進
- 顧客対応の即応性、継続性の観点からの定期人事異動の柔軟な対応など
- 感染者発生時の迅速な初動対応など（営業再開体制の構築（保健所などとの連携、顧客対応体制、感染に関する公表、臨時休業時の代替措置、消毒対応など））
- 緊急事態発生時を含め当局への密な報告・連絡

（https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200330-co.html参照）

（資料10）

経済産業省、「地域団体商標ガイドブック～地域ブランド10の成功物語～」を発行（3月30日）

標記ガイドブックは、地域団体商標制度を活用して地域ブランド振興に成功した事例や、制度の概要を紹介したものである。ここに掲載されている地域団体商標は、以下のとおり。

1. 模倣品対策事例　　「本場大島紬」（鹿児島県）、「九谷焼」（石川県）
2. ブランド力向上事例「五泉ニット」（新潟県）、「井原デニム」（岡山県）
3. 信用力増加事例　　「今金男しゃく」（北海道）
4. 組織強化事例　　「越前・若狭の地酒」（福井県）、「首里織」（沖縄県）
5. 海外展開事例　　「桐生織」（群馬県）
6. 地域活性化事例　　「淡路島3年とらふぐ」（兵庫県）、「横手やきそば」（秋田県）

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200330002/20200330002.html参照）

（資料11）

中小企業庁、「令和元年中小企業実態基本調査（平成30年度決算実績）速報」を公表（3月30日）

標記速報のポイントは、以下のとおり。

- 1企業当たりの売上高は1.56億円（前年度比9.0％減）、1企業当たりの経常利益は659万円（同10.7％減）
- 法人企業の1企業当たりの付加価値額は0.81億円（前年度比8.6％減）
- 法人企業の1企業当たりの従業者数は15.7人（前年度比4.8％減）で、個人企業の1企業当たりの従業者数は2.6人（同2.0％減）
- 設備投資を実施した法人企業の割合は22.2％（前年度差0.6ポイント増）、新規リース契約を実施した法人企業の割合は12.8％（同0.3ポイント減）
- 社長（個人事業主）について、年齢別割合が最も大きいのは60歳代（30.0％）、在任期間別割合が最も大きいのは30年以上（35.8％）

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200330005/20200330005.html 参照）

（資料 12）

金融庁、「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー）～「形式」から「実質」への変革～」を策定（3月31日）

標記主要論点の構成は、以下のとおり。

0. はじめに（本文書を策定した趣旨）
1. 地域銀行の経営理念
2. 地域社会との関係
3. 経営者の役割
4. 取締役会の役割
5. 経営戦略の策定
6. 経営戦略の実践
7. 業務プロセスの合理化や他機関との連携
8. 人材育成、モチベーションの確保

（https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200331/20200331.html参照）

（資料13）

経済産業省、「中小M＆Aガイドライン」を策定（3月31日）

経済産業省は、中小企業におけるM＆Aのさらなる促進のため、2015年3月に策定した「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂した「中小M＆Aガイドライン」を策定した。その概要は以下のとおり。

○後継者不在の中小企業向けの手引き

・約20の中小M&A事例を提示し、M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
・中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示
・仲介手数料（着手金/月額報酬/中間金/成功報酬）の考え方や、具体的事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。
・支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨

○支援機関向けの基本事項

・支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示
・M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため行動指針を策定
・金融機関、士業など専門家、商工団体、M&Aプラットフォーマーに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示

（金融機関に提示された基本姿勢）

・通常業務の相談中に事業承継ニーズを見出した場合に、適切なタイミングと伝え方で、顧客にM&Aの実施を提案すること。
・ローカルベンチマークなどを活用しながら、顧客中小企業のM&Aに向けた「見える化」、「磨き上げ」支援を実施すること。
・M&A実施後の資金供給についても検討すること。

（https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200331001/20200331001.html参照）

信金中金だより

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(3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
20.3.4	内外金利・為替見通し	2019-12	長短金利の据置きを見込むが、状況次第で日銀は対応を迫られる可能性も	奥津智彦 鹿庭雄介
20.3.9	ニュース＆トピックス	2019-71	城北信用金庫の取引先PRサイト「Tram Walker」について	東京営業部
20.3.11	金融調査情報	2019-31	SDGsを原動力とした地域創生と地域金融機関（1）-2 －地方公共団体（鹿児島県大崎町）の事例から－	吉田哲朗
20.3.24	ニュース＆トピックス	2019-74	デジタルマネーによる給与支払いの解禁 －給与振込口座を介した預金取扱金融機関の収益獲得機会が減少する可能性も－	岸本真樹
20.3.31	産業企業情報	2019-10	中小企業の「継続力」を考える④ －ファミリービジネスにおける後継者育成－	木船貴之 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
－	－	－	－	－	－

3. 原稿掲載

発行日	タ　イ　ト　ル	掲載紙	発　行	執筆者
20.3.2	ミクスチャー時代の視点 －「ノー・ショー」被害のホテルに向き合う－	金融財政Business	㈱時事通信社	佐々木城夛
20.3.3	ぶっちゃけ銀行事情 －民法改正後はここに注意！－	アポロニア21	㈱日本歯科新聞社	佐々木城夛
20.3.3	リテール金融戦線　異変あり －(その3)改正民法が不動産賃貸借契約にもたらす影響－	月刊 消費者信用	(一社)金融財政事情研究会	佐々木城夛
20.3.5	フィナンシャルトピック －店舗での経営内容の開示－	中部経済新聞	㈱中部経済新聞社	佐々木城夛
20.3.13	管理のための目のつけどころ －銀行の提供機能の表向きと実態その③ 「経営者団体や後継者団体活用時の留意事項」－	粉体技術	(一社)日本粉体工業技術協会	佐々木城夛
20.3.13	不動産事業者と地域金融機関のWin-Winな関係に向けて －(その3)景気拡大期に取引行を増やしておくのも一案に－	月刊 不動産流通	㈱不動産流通研究所	佐々木城夛
20.3.15	「投資信託取引残高報告書」を活用した声かけ＆トーク　－声かけ⑦～⑫－	近代セールス	㈱近代セールス社	佐々木城夛
20.3.19	銀行員目線での基本リスクマネジメント【第11回：与信後の事後管理を巡る現状と課題】	保険毎日新聞	㈱保険毎日新聞社	佐々木城夛

発行日	タ　イ　ト　ル	掲載紙	発　行	執 筆 者
20.3.19	フィナンシャルトピック －マニュアル廃止後の検査動向－	中部経済新聞	㈱中部経済新聞社	佐々木城夛
20.3.23	社長さんに伝えたい 銀行はあなたのココを見ている～不況時を生き抜くために～ －コロナウイルスで売上不振、資金繰り支援を徹底－	新日本保険新聞 (生保版)	㈱新日本保険新聞社	佐々木城夛
20.3.31	自分に「もしも」が起きても…家族に迷惑をかけない「3つの心がけ」～金融機関で、「死後の手続き」や「高齢者」にまつわるトラブルが！～	ＮＨＫガッテン！健康プレミアム	主婦と生活社	佐々木城夛
20.3.31	リテール金融戦線　異変あり －(その4)自動ブレーキ義務化がもたらす影響－	月刊 消費者信用	(一社)金融財政事情研究会	佐々木城夛
20.3.31	ぶっちゃけ銀行事情 －銀行が新規融資先を決める方法は？－	アポロニア21	㈱日本歯科新聞社	佐々木城夛

統　計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

(1) 業態別預貯金等
(2) 業態別貸出金

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

(凡　例)
1. 金額は、単位未満切捨てとした。
2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
3. 記号・符号表示は次のとおり。
〔0〕ゼロまたは単位未満の計数　〔－〕該当計数なし　〔△〕減少または負
〔…〕不詳または算出不能　〔＊〕1,000%以上の増加率　〔p〕速報数字
〔r〕訂正数字　〔b〕b印までの数字と次期以降の数字は不連続
4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島の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. 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
12	261	6,811	241	7,313	9,219,486	2,138	66,216	41,711	107,927	110,065
19. 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
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

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	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	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	外貨預金等	前年同月比増減率	実質預金	前年同月比増減率	譲渡性預金	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. 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
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. 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
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

（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	前年同月比増減率	東北	前年同月比増減率	東京	前年同月比増減率	関東	前年同月比増減率	北陸	前年同月比増減率	東海	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. 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
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. 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
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

年月末	近畿	前年同月比増減率	中国	前年同月比増減率	四国	前年同月比増減率	九州北部	前年同月比増減率	南九州	前年同月比増減率	全国計	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. 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
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. 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
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

（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	前年同月比増減率	個人預金	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	外貨預金等	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. 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
12	1,445,830	1.6	1,120,034	1.2	434,413	6.0	684,866	△ 1.6	745	19.5
19. 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
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

年月末	一般法人預金	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	外貨預金等	前年同月比増減率	公金預金	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. 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
12	258,680	2.3	152,004	4.5	106,281	△ 0.6	388	5.6	55,623	8.0
19. 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
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

年月末	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	外貨預金等	前年同月比増減率	金融機関預金	前年同月比増減率	政府関係預り金	譲渡性預金
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. 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
12	15,064	4.9	40,556	9.2	0	･･･	11,488	1.8	0	1,386
19. 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
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

（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	前年同月比増減率	割引手形	前年同月比増減率	貸付金	前年同月比増減率	手形貸付	前年同月比増減率	証書貸付	前年同月比増減率	当座貸越	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. 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
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. 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
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

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道	前年同月比増減率	東北	前年同月比増減率	東京	前年同月比増減率	関東	前年同月比増減率	北陸	前年同月比増減率	東海	前年同月比増減率
2016. 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
18. 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
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. 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
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

年月末	近畿	前年同月比増減率	中国	前年同月比増減率	四国	前年同月比増減率	九州北部	前年同月比増減率	南九州	前年同月比増減率	全国計	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. 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
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. 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
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

(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
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
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
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
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	△ 24.4	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		うち信金中金預け金		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
2016. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
18. 6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	0	1,949	1,833	62
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	0	2,214	1,906	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	0	2,255	1,962	20
19. 2	13,301	388,600	(3.2)	327,910	(3.4)	0	581	0	0	2,276	1,938	20
3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	0	2,748	1,804	20
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	0	2,787	1,805	19
7	14,154	395,219	(2.9)	337,562	(3.9)	0	557	0	0	2,710	1,877	19
8	14,049	400,596	(3.6)	344,095	(5.2)	0	577	0	0	2,751	1,880	20
9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	0	2,798	1,905	19
10	13,435	398,684	(3.6)	341,966	(5.5)	0	575	0	0	2,909	1,927	19
11	14,143	396,613	(3.8)	340,670	(5.5)	0	575	0	0	2,991	1,935	20
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	0	3,194	1,946	18
20. 1	14,273	391,926	(2.8)	336,136	(4.4)	0	524	0	0	3,271	1,972	19
2	13,455	399,033	(2.6)	341,249	(4.0)	0	498	0	0	3,308	1,980	19

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. 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
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. 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	8,672
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

年月末	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券	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)
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. 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
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. 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
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

(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	前年同月比増減率	国内銀行(債券、信託を含む)	前年同月比増減率	大手銀行(債券、信託を含む)	前年同月比増減率	うち預金	前年同月比増減率	うち都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	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. 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
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. 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	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

年月末	第二地銀	前年同月比増減率	郵便貯金	前年同月比増減率	預貯金等合計	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. 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
12	656,383	△ 2.1	1,818,406	0.4	13,019,376	1.5
19. 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	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	—	—	—	—

(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	前年同月比増減率	大手銀行	前年同月比増減率	都市銀行	前年同月比増減率	地方銀行	前年同月比増減率	第二地銀	前年同月比増減率	合計	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. 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
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. 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	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

（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5月1日 発行
2020年5月号 第19巻 第5号（通巻573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