

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第19巻 第6号(通巻574号) 2020.6・7

「時間をかせぐ」地域金融機関

中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス
感染拡大の影響

—調査員のコメントからわかる中小企業の現状—

中小企業の「継続力」を考える(総括編)

—“ファミリービジネス”の経営が示唆するものは何か—

ゼロから考える「^{エスディーゼーズ}中小企業のSDGs」

—前向きな取組みで企業経営の改善と社会問題の解決を両立—

信用金庫の本部業務改革への取組み

信用金庫の組織改革に向けて②

—株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」—

地域・中小企業関連経済金融日誌(4・5月)

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	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

信金中金月報

2020年6・7月合併号目次

	「時間をかせぐ」地域金融機関	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 齋藤一郎 (小樽商科大学 大学院商学研究科教授)	
調 査	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス 感染拡大の影響 —調査員のコメントからわかる中小企業の現状—	4
	中小企業の「継続力」を考える（総括編） —“ファミリービジネス”の経営が示唆するものは何か—	12
	ゼロから考える「 ^{エスディージーズ} 中小企業のSDGs」 —前向きな取組みで企業経営の改善と社会問題の解決を両立—	28
	信用金庫の本部業務改革への取組み	44
	信用金庫の組織改革に向けて② —株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」—	51
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌（4・5月）	57
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（4・5月）	65
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	67

「時間をかせぐ」地域金融機関

信金中金月報掲載論文編集委員
齋藤 一郎
(小樽商科大学 大学院商学研究科教授)

古来、疫病が流行ると、人々はさまざまなものに護符の役割を求めようとする。現代においてもそうだ。新型コロナウイルスの感染拡大に伴って、例えば、神社の参道に夏越の祓と重ね合わせて茅の輪が設けられたり、Twitterではハッシュタグ「#アマビエ」「#アマビエチャレンジ」「#アマビエ祭り」を付した投稿が繰り返されたり、厚生労働省に至っては、新型コロナウイルス感染症拡大阻止を呼び掛けるアイコンに「アマビエ」を用いている。当地北海道では、室蘭はイタンキ浜の砂鉄を原料として、たたら製鉄から作り出された玉鋼を叩き伸ばし、古くから魔除けの意味を持つとされている鏡の製作に取り組んでいる。

だが、経済活動の現実には、いくら神仏や妖怪にすがっても、どうにもならない。緊急事態宣言の発出・解除に関わらず、人々はさまざまな活動を自粛し、新型コロナウイルス感染を想定した新しい生活様式に切り替えることを強いられている。接触機会の8割削減をはじめ、「密閉」「密集」「密接」の回避（いわゆる3つの「密」を避ける）、Stay Home、ソーシャルディスタンスの確保等々、表現こそ異なれど、毎日毎日、同じことを繰り返し聞かされ、感染防止のための行動変容が求められている。

その甲斐あってというべきか、その結果というべきか、人々の移動は激減し、小売業・飲食業等の営業自粛、各種イベントの中止と相俟って、個人消費は大幅に落ち込んだ。モノの消費、コトの消費のいずれもが大きく減少し、それに連なる卸売業、製造業、あるいは農水産業も打撃を受けている。サービス業も同様だ。個人向けサービスの需要減・営業自粛はもとより、企業向けサービス業も企業の操業停止や在宅勤務等による活動水準の低下の煽りを受けて青息吐息の状態にある。一説には、リーマンショック以上のネガティブショックともいわれているが、リーマンショックが金融上の出鱈目に端を発している、ある意味では原因がはっきりしている分、まだましかもしれない。なぜなら、どこに政策的な手当をすれば良いかはっきりしているからだ。それに比べると、今回の新型コロナウイルス感染拡大による経済の縮みは、その影響が経済全般に亘り、なおかつ原因に対しては経済政策だけでは如何ともし難いという点で、リーマンショッ

ク以上にたちが悪いといえるだろう。

しかし、だからといって座して待つこともできない。財政の出動もさることながら、金融が果たすべき役割もまた大きい。基本に立ち返ってみれば、金融が果たしている役割のひとつに、「時間をかせぐ」という役割がある。言い換えるならば、資金を供給することによって、資金繰りを楽にしてあげるとのことだ。5月に入り、実質無利子・無担保融資が民間金融機関でも始まった。据置最大5年、保証料減免の融資が可能となり、中小・零細企業の資金繰りを巡る制度的な枠組みが大きく改善された。他方で、遅ればせながらも、資本性資金の取り扱いも始まり、これら2つの制度によって、「時間をかせぐ」のと同時に、企業の財務体質の強化も図れるようになった。だが、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長引けば、「時間をかせぐ」ことにも限界が生じるだろう。「時間をかせぐ」といっても、財務的には負債の増大であり、それが行き過ぎると債務超過に陥る恐れがある。とりわけ中小・零細企業は過少資本の企業が多く、「時間をかせぐ」ための運転資金の調達金額にも自ずと限界が画される。また、減収減益が続くようであれば、早晚、企業の自己資本が食い潰され、毀損することも考えられる。その意味では、「時間をかせぐ」資金繰り対策と過少資本対策に対する財務体質強化策としての資本性資金の供給は、迅速かつワンセットで考える必要があり、地域金融機関としての覚悟（例えば、誰を助けるかという意味での顧客選別や、薄利の中での貸倒引当・自己資本政策等）が問われるだろう。

さらにいえば、資金供給によって「時間をかせぐ」のは借入企業だけではない。資金の供給元である地域金融機関にとっても、かせいだ時間をどのように活用するのかが問題だ。かせいだ時間を使って、借入企業の財務体質の強化を図るに留まらず、経営環境が変化（例えば、消費者の行動変容）する中で、如何に環境適応的な事業の再構築を図り、新たな成長シナリオを描くか、それを共にするのも地域金融機関に課せられた課題である。なぜなら、不良債権の発生もさることながら、地場企業がかせいだ時間を活かせず、倒産や廃業ということになれば、地域金融機関はその営業基盤を根底から覆されることになるからだ。共に手を携えて地場企業と地域金融機関の共存共栄を図り、以て地域の活性化に資するか、地場企業の倒産や廃業によって、地域金融機関が依って立つ営業基盤を喪失するかという選択問題と言い換えてもよい。

新型コロナウイルス感染拡大の影響は、実体経済のみならず、地域金融機関にとっても決して他人ごとではなく、自らの存亡をかけた危機と言っても、言い過ぎではないだろう。地域金融機関がどう立ち居振る舞うのか、それこそが地域金融機関の未来を決定づける試金石となるような気がしてならない。

中小企業景気動向調査からみた 新型コロナウイルス感染拡大の影響

－ 調査員のコメントからわかる中小企業の現状－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) **新型コロナウイルス、中小企業景気動向調査、中小企業経営者、
サプライチェーン、インバウンド、消費自粛、資金繰り**

(視 点)

新型コロナウイルスの感染拡大は、サプライチェーンの混乱や需要の喪失など、世界経済に甚大な影響を及ぼしている。本稿では、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている全国中小企業景気動向調査（調査期間：3月2日～6日）を用いて、新型コロナウイルスが中小企業の経営に与えた影響についてまとめる。

(要 旨)

- 2020年3月の業況は、新型コロナウイルスの影響を受け、リーマンショック時以来の悪化となった。2020年6月見通しも一段の低下を見通している。資金繰りについても同様に、リーマンショックに次ぐ低下幅となった。また、人手不足感は緩和した。設備投資実施企業割合は低下したが、リーマンショック時と比較すると高い水準を保っている。
- 新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響は、大別して「需要面でのショック」、「供給面でのショック」に分けられる。これらの影響を受け、資金繰りが悪化しているケースもみられる。また、予定していた設備投資を取り止める動きも出ている。一方で、ごく一部であるが特需も発生している。
- 需要面については、インバウンドの喪失に関するコメントが飲食関連や宿泊から多い。個人消費については、より広範な業種からコメントが寄せられている。
- 供給面については、サプライチェーンが混乱したことで影響を受けたとするコメントが、製造業や建設業、卸売業から寄せられている。また、外国人技能実習生の獲得に支障が出ているとの声も聞かれている。
- 資金繰りについては、悪化しているとの声が多く企業の拳がっている。すでに信用金庫が資金繰り支援に積極的に取り組んでいるとのコメントもあった。
- 設備投資については、新規の設備投資を取りやめたり、様子を見定めるとのコメントがみられた。
- 特需については、衛生用品を取り扱う企業を中心にみられたほか、中国から調達されていた製品が国内調達に切り替わったことで、生産が増加したとの声が聞かれた。

はじめに

信金中央金庫では、全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに「全国中小企業景気動向調査」を取りまとめている。

本調査の特徴の1つに、実際に中小企業と接している信用金庫職員の視点からその企業を分析した「調査員のコメント」欄の存在がある(図表1)。コメント欄には、その企業の状況について、定型的な調査からはわからない実態が細かく描写されており、中小企業の現状についてわかりやすく伝えてくれている。

そこで本稿では、2020年3月調査の結果を振り返るとともに、「調査員のコメント」欄をまとめることで、中小企業における新型コロナウイルスの影響についてまとめる。

なお、本調査の調査期間は3月2日～6日である。この時期は、「専門家会議が「ここ1、2週間が、感染が急拡大するかどうかの瀬戸際」だとする見解を出す(2月24日)」、「政府が3月2日から春休みまでの臨時休校を要請(2月27日)」の直後に当たる(図表2)。このため、欧米における爆発的な感染拡大(オーバーシュート)の発生や国内での緊急事態宣言などの影響は織り込まれていないことに留意されたい。

1. 2020年3月調査における業況の概観

2020年3月の業況は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、2019年までの足踏み状態から一転し、急速に悪化した。2020年3月の業況判断D.I.は、前期比で11.5ポイント

図表1 全国中小企業景気動向調査の調査表(左下、破線の円部分が「調査員のコメント」)

特別調査		[外国人・海外情勢と中小企業]																																																																												
<p>問1. 海外からの旅行者(インバウンド)の増加や、外国人労働者の受け入れ拡大など、近年、日本と海外とのつながりが増えています。そこで、近年、貴社を取り巻く事業環境や地域社会の中で、外国との関係が変化しているという実態はありますか。あてはまるものを1つ選んでお答えください。</p> <p>1. 非常に増えている 3. 変わらない 4. 減っている 2. 増えている 5. 非常に減っている</p>	回答欄	<p>第179回全国中小企業景気動向調査表(製造業)</p> <p>2020年1～3月期</p> <p>信用金庫</p> <p><番号記入要領></p> <p>金庫コード………手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。 地域番号………下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。 業種番号………下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。 従業員数………雇用者、家族従業員を含む。パートを除く従業員数を00015人のように記入してください。 また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。</p> <p>*あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままご結構です。</p>																																																																												
<p>問2. 貴社では、外国人労働者を雇用していますか。雇用している方は、従業員全体に占める外国人労働者の割合をお答えください。雇用していない方は、今後、外国人労働者を雇用する予定があるかお答えください。</p> <p>外国人労働者を雇用している 外国人労働者を雇用していない</p> <p>1. 20%以上 4. 20%～30% 7. 雇用する予定あり 2. 40%～50% 5. 10%～20% 8. 雇用する予定なし 3. 30%～40% 6. 10%未満</p>	回答欄	<p>(地域番号表)</p> <table border="1"> <tr><td>(01) 北海道</td><td>(13) 東 京</td><td>(25) 滋 賀</td><td>(37) 愛 媛</td></tr> <tr><td>(02) 青 森</td><td>(14) 神 奈 川</td><td>(26) 京 都</td><td>(38) 徳 島</td></tr> <tr><td>(03) 岩 手</td><td>(15) 新 潟</td><td>(27) 大 阪</td><td>(39) 高 知</td></tr> <tr><td>(04) 宮 城</td><td>(16) 山 梨</td><td>(28) 兵 庫</td><td>(40) 福 岡</td></tr> <tr><td>(05) 秋 田</td><td>(17) 長 野</td><td>(29) 金 沢</td><td>(41) 佐 賀</td></tr> <tr><td>(06) 山 形</td><td>(18) 富 山</td><td>(30) 和 歌 山</td><td>(42) 長 崎</td></tr> <tr><td>(07) 福 島</td><td>(19) 石 川</td><td>(31) 鳥 取</td><td>(43) 福 岡</td></tr> <tr><td>(08) 茨 城</td><td>(20) 福 井</td><td>(32) 島 根</td><td>(44) 大 分</td></tr> <tr><td>(09) 栃 木</td><td>(21) 岐 阜</td><td>(33) 同 山</td><td>(45) 宮 崎</td></tr> <tr><td>(10) 群 馬</td><td>(22) 静 岡</td><td>(34) 広 島</td><td>(46) 鹿 児 島</td></tr> <tr><td>(11) 埼 玉</td><td>(23) 愛 知</td><td>(35) 山 口</td><td>(47) 沖 縄</td></tr> <tr><td>(12) 千 葉</td><td>(24) 三 重</td><td>(36) 香 川</td><td></td></tr> </table> <p>(業種番号表)</p> <table border="1"> <tr><td>(11) 食料品製造業</td><td>(19) ゴム製品製造業</td><td>(27) 樹脂業、熱処理業</td></tr> <tr><td>(12) 繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)</td><td>(20) なめしかわ、同製品・毛皮製造業</td><td>(28) 一般機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(13) 衣服・その他の繊維製品製造業</td><td>(21) 製薬業</td><td>(29) 電気機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(14) 木材・木製品製造業(家具を除く)</td><td>(22) 鉄鋼業</td><td>(30) 精密機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(15) 家具・装飾品製造業</td><td>(23) 非鉄金属製造業</td><td>(31) 貴金属製品製造業</td></tr> <tr><td>(16) プラスチック・樹脂加工品製造業</td><td>(24) 金属製品製造業(25～26を除く)</td><td>(32) 装身具・装飾品・ボタン同類品製造業</td></tr> <tr><td>(17) 出版・印刷・同関連産業</td><td>(25) 建設用金属製品製造業(製かん板金を含む)</td><td>(33) プラスチック製品製造業</td></tr> <tr><td>(18) 化学工業</td><td>(26) 金属プレス・メッキ</td><td>(34) プラスチック製品製造業</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>(35) その他の製造業</td></tr> </table>		(01) 北海道	(13) 東 京	(25) 滋 賀	(37) 愛 媛	(02) 青 森	(14) 神 奈 川	(26) 京 都	(38) 徳 島	(03) 岩 手	(15) 新 潟	(27) 大 阪	(39) 高 知	(04) 宮 城	(16) 山 梨	(28) 兵 庫	(40) 福 岡	(05) 秋 田	(17) 長 野	(29) 金 沢	(41) 佐 賀	(06) 山 形	(18) 富 山	(30) 和 歌 山	(42) 長 崎	(07) 福 島	(19) 石 川	(31) 鳥 取	(43) 福 岡	(08) 茨 城	(20) 福 井	(32) 島 根	(44) 大 分	(09) 栃 木	(21) 岐 阜	(33) 同 山	(45) 宮 崎	(10) 群 馬	(22) 静 岡	(34) 広 島	(46) 鹿 児 島	(11) 埼 玉	(23) 愛 知	(35) 山 口	(47) 沖 縄	(12) 千 葉	(24) 三 重	(36) 香 川		(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 樹脂業、熱処理業	(12) 繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	(20) なめしかわ、同製品・毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業	(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 製薬業	(29) 電気機械器具製造業	(14) 木材・木製品製造業(家具を除く)	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業	(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業	(16) プラスチック・樹脂加工品製造業	(24) 金属製品製造業(25～26を除く)	(32) 装身具・装飾品・ボタン同類品製造業	(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用金属製品製造業(製かん板金を含む)	(33) プラスチック製品製造業	(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業			(35) その他の製造業
(01) 北海道	(13) 東 京	(25) 滋 賀	(37) 愛 媛																																																																											
(02) 青 森	(14) 神 奈 川	(26) 京 都	(38) 徳 島																																																																											
(03) 岩 手	(15) 新 潟	(27) 大 阪	(39) 高 知																																																																											
(04) 宮 城	(16) 山 梨	(28) 兵 庫	(40) 福 岡																																																																											
(05) 秋 田	(17) 長 野	(29) 金 沢	(41) 佐 賀																																																																											
(06) 山 形	(18) 富 山	(30) 和 歌 山	(42) 長 崎																																																																											
(07) 福 島	(19) 石 川	(31) 鳥 取	(43) 福 岡																																																																											
(08) 茨 城	(20) 福 井	(32) 島 根	(44) 大 分																																																																											
(09) 栃 木	(21) 岐 阜	(33) 同 山	(45) 宮 崎																																																																											
(10) 群 馬	(22) 静 岡	(34) 広 島	(46) 鹿 児 島																																																																											
(11) 埼 玉	(23) 愛 知	(35) 山 口	(47) 沖 縄																																																																											
(12) 千 葉	(24) 三 重	(36) 香 川																																																																												
(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 樹脂業、熱処理業																																																																												
(12) 繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	(20) なめしかわ、同製品・毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業																																																																												
(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 製薬業	(29) 電気機械器具製造業																																																																												
(14) 木材・木製品製造業(家具を除く)	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業																																																																												
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業																																																																												
(16) プラスチック・樹脂加工品製造業	(24) 金属製品製造業(25～26を除く)	(32) 装身具・装飾品・ボタン同類品製造業																																																																												
(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用金属製品製造業(製かん板金を含む)	(33) プラスチック製品製造業																																																																												
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業																																																																												
		(35) その他の製造業																																																																												
<p>問3. 貴社では、売上全体に占める外国人(旅行者を含む)、もしくは外国企業向けの売上げ(輸出を含む)はどれくらいですか。あてはまるものを1つ選んでお答えください。</p> <p>外国向けの売上げがある</p> <p>1. 50%以上 4. 20%～30% 7. 外国向けの売上げはない 2. 40%～50% 5. 10%～20% 3. 30%～40% 6. 10%未満</p>	回答欄																																																																													
<p>問4. 貴社では、外国向けの売上げを増加させるための取組みを行っていますか。行っている企業は、特に行っている取組みについて1つお答えください。行っていない企業は、行っていない理由について1つお答えください。</p> <p>外国向けの取組みを行っている 外国向けの取組みを行っていない</p> <p>1. 製品・商品・サービスの開発強化 6. 国内だけで十分な売上げがある 2. 営業力の強化 7. 何をすればいいかわからない 3. ネットや広告による情報発信 8. 人材が不足している 4. 海外拠点の設置・強化 9. 資金面で余裕がない 5. その他() 0. その他()</p>	回答欄																																																																													
<p>問5. 貴社では、経営上、特に注目している海外情勢はありますか。次の中から3つ以内でお答えください。</p> <p>1. 米中貿易摩擦 6. 北朝鮮問題 2. 中東情勢 7. アメリカ経済・大統領選挙 3. 日中間係 8. イギリスのEU離脱 4. 日韓関係 9. その他() 5. 日露関係 0. 経営に影響する海外情勢はない</p>	回答欄																																																																													
<p>調査員のコメント</p> <p>お忙しいところご協力いただきましてありがとうございます。</p>																																																																														

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 国内における新型コロナウイルスに伴う主な動き

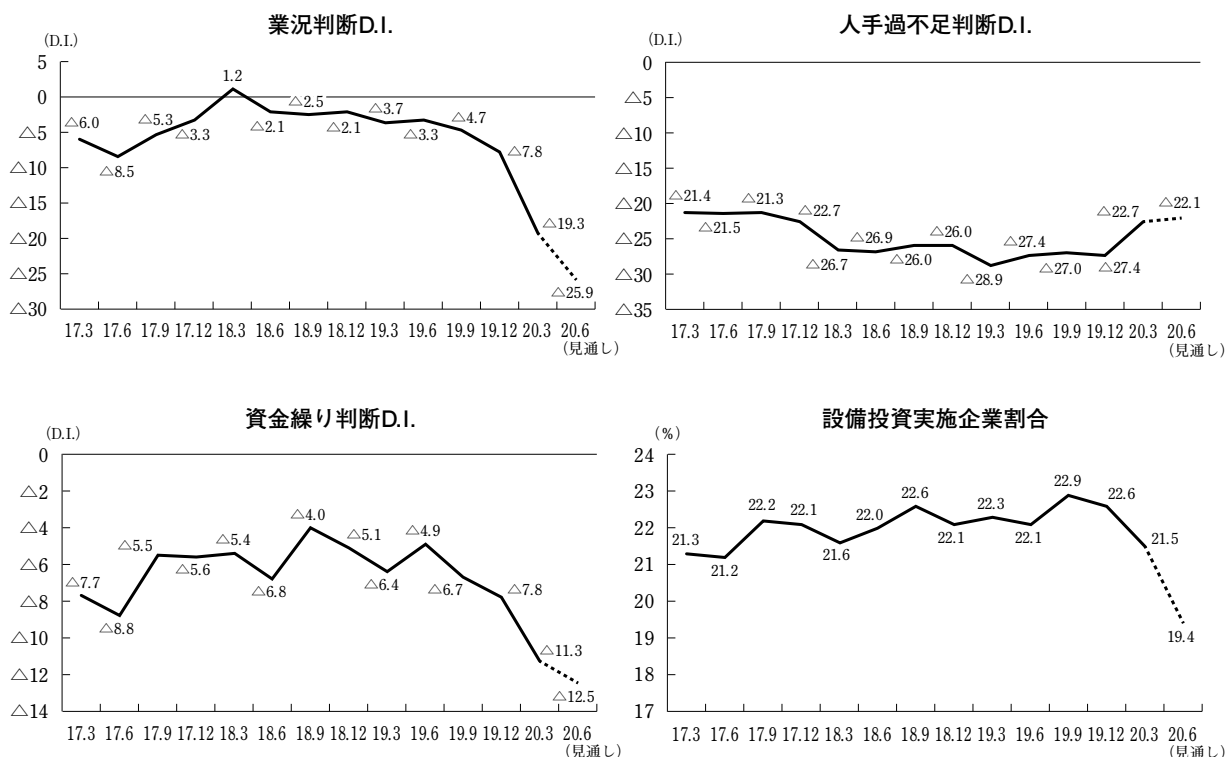
1月16日	日本国内で初の患者（神奈川県男性、中国・武漢への渡航歴有り）を認定
1月28日	新型コロナウイルスによる感染症を「指定感染症」に指定
1月29日	中国・武漢から日本へのチャーター機1～5便が帰国（～2/17）
2月4日	クルーズ船「ダイヤモンドプリンセス」が横浜港帰港予定を果たせず長期検疫体制入り
2月24日	専門家会議、「ここ1、2週間が、感染が急拡大するかどうかの瀬戸際」だとする見解を出す
2月27日	政府が3月2日から春休みまでの臨時休校を要請
3月2～6日	全国中小企業景気動向調査を実施
3月10日	新型コロナウイルス感染拡大を歴史的緊急事態に指定
4月7日	7都府県（東京、埼玉、千葉、神奈川、大阪、兵庫、福岡）に対し緊急事態宣言が発令

（備考）各種報道発表資料等を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ト悪化し、△19.3となった（図表3左上）。前期比で10ポイント以上低下したのは、リーマンショック時（2008年12月に11.0ポイント低下、2009年3月に12.6ポイント低下）以来、実に11年ぶりのことである。2020年6月見通しも△25.9と、一段の低下を見通している。

そのほかの指標を整理する。人手過不足判断D.I.は、2020年3月で△22.7と、前期比で4.7ポイント上昇し、人手不足感が緩和したことを示唆している。しかしながら、いまだに「不足」が「過剰」を大きく上回っており、強い人手不足感が続いていることに変わ

図表3 全国中小企業景気動向調査における主要指標の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

りはない(図表3右上)。資金繰り判断D.I.は、2020年3月で△11.3と、前期比で3.5ポイント低下した(図表3左下)。低下幅は、リーマンショック時(2008年12月に6.4ポイント低下し△27.8、2009年3月に4.4ポイント低下し△32.2)に次ぐ大きさとなったものの、水準自体は、リーマンショック当時が△30前後だったことと比較すると、依然として相対的にはマイナス幅が小さい水準で推移している。設備投資実施企業割合は、2020年3月に21.5%と、前期比で1.1%ポイント低下している。低下幅は比較的大きいものの、リーマンショック当時の同水準が15%前後だったのと比較すると、相対的には高い水準を保っている。なお、見通しが大幅に低下しているが、本調査では実際の実績が前期時点の見通しを2~3%ポイントほど上回ることが通常であるため、見通しが低いからと言って来期の設備投資実施企業割合が低下するとは限らない(図表3右下)。全体として、業況に急速に不透明感が高まっているといえよう。

2. 調査員のコメントから

新型コロナウイルスの感染拡大による中

小・小規模事業者への影響は、大別して「需要面でのショック」、「供給面でのショック」に分けられる。これらの影響を受け、資金繰りが悪化しているケースもみられる。今後については「不透明」との回答が大半であり、予定していた設備投資を取り止める動きも出ている。一方で、ごく一部であるが特需も発生している。

そこで、本稿では、新型コロナウイルスに関するコメントを「需要面でのショック」、「供給面でのショック」、「資金繰りの悪化」、「設備投資の取りやめ」、「特需」の5つに分け、動向をまとめる。

(1) 需要面でのショック

新型コロナウイルスは、インバウンドの喪失や国内消費の低迷を通じ、需要面で大きな負のショックを生んだ。

調査員のコメントからも、飲食関連や宿泊などを中心に、インバウンドの喪失に伴い売上減少などの影響を受けたとする声が多く聞かれている(図表4)。また、個人消費については、卸売やサービスを含むより広範な業種で売上減少を指摘する声が聞かれる(図表5)。

図表4 インバウンド喪失による被害を受けているとするコメント

コメント	業種	都道府県
地元空港の台湾直行便が休止中。例年、スキー客のインバウンド需要が増加していたため、影響が大きい。	南部せんべい製造業	岩手県
インバウンドも日本人観光客も激減している。	宿泊業	沖縄県
インバウンド客の占める割合が高かったことから、影響を大きく受けている。	総菜販売	大阪府
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、影響は大きい。	シャリ製造	静岡県
インバウンドの減少が売上げに影響している。	生地小売業	東京都

(備考) コメントについては、第179回全国中小企業景気動向調査および東京都信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成(以下同じ)

図表5 国内消費低迷による被害を受けているとするコメント

コメント	業種	都道府県
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
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
中華街向け売上が大幅に減少している。	青果卸	神奈川県
卒業式、入学式が軒並み中止となり、大きな影響を受けている。	呉服小売	埼玉県
年度末の公務員の送別会等の予約にキャンセルが発生している。	とんかつ、ステーキ、和食	愛知県
団体客や宴会に強みを持つが、宴会や宿泊のキャンセルが相次いでいる。	旅館	福島県
中国向け旅行のキャンセルが大量に発生。仮に終息しても、受注には相応の時間を要すると思われる。	旅行代理店	静岡県
対企業収入が大幅に減少。地元大手企業を中心に30人規模の研修や会合、懇親会等の自粛、キャンセルが相次いでいる。	ホテル	静岡県
新型コロナウイルスにより、スポーツジム経営に少なからず影響が出ている。	スイミングクラブ	兵庫県
団体予約客のキャンセルが相次いでいる。	カラオケ店	沖縄県

現在も、インバウンドはおろか、自粛に伴う国内消費そのものの低迷が続いており、状況はさらに悪化しているものと見込まれる。

(2) 供給面でのショック

中国における工場閉鎖によってサプライチェーンが混乱したことで、多くの企業が影響を受けている。コメントからも、商品の仕入

れがストップしたとの声が目立った(図表6)。製造業や建設業に加え、卸売業からも同様の声が聞かれており、広範な業種に被害が出ていることがうかがえる。

また、製造業を中心に、外国人技能実習生の獲得に支障が出ているとの声も聞かれている(図表7)。将来的には、生産を回復するうえで、労働力不足が支障になる可能性がある。

図表6 サプライチェーンによって被害を受けているとするコメント

コメント	業種	都道府県
部品の仕入れに遅れが出てきている。長引くようだと資金繰りが苦しくなる。	電気機械製造業	埼玉県
中国でラインを設置している最中であったが、従業員を帰国させざるを得なかった。	専用機の設計、製造	三重県
中国現地法人の稼働率が低迷しており、物流も止まっている。	ステンレス接手、自動車部品製造業	大阪府
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
中国から大部分を仕入れている。本年度は春節前に仕入れたため問題はないが、来年度以降の体制を早めに検討したい。	葬祭用品の輸入卸売	静岡県
中国製の材料やユニットの納入の遅れが心配される。国産のものにより代用はできるが、価格は高い。	総合工事	岩手県
新型コロナウイルスの影響により住宅設備(トイレ、バス、洗面所)の部品が中国から入ってこず、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

図表7 人材獲得に支障が出るとするコメント

コメント	業種	都道府県
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
中国人技能実習生を雇うための中国出張を中止した。	バンド製造	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
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

(3) 資金繰りの悪化

新型コロナウイルスによる業況の悪化は、一部の企業の資金繰りを直撃した。コメントからは、3月初旬時点で、すでに資金繰りが悪化しているとの声が聞かれている（図表8）。

一方で、信用金庫の調査担当者からは、すでに融資の相談に乗っているなど、資金繰り支援に積極的に取り組んでいる様子がうかがえる（図表9）。

中小企業の資金繰りについては、改善に向

図表8 資金繰りの悪化を指摘するコメント

コメント	業種	都道府県
3月に予定していた蔵開きが新型コロナウイルスの影響でやむなく中止。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
客数の減少が続いている。11月に新旅館をオープンしたが、資金繰りが懸念される。	旅館	神奈川県
部品の仕入れに遅れが出てきている。長引くようだと資金繰りが苦しくなる。	電気機械製造業	埼玉県
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
先行き不透明な状況。現状で問題はないが、長期化すれば資金繰りなど不安要素あり。	各種機械の設計製作	兵庫県
集団感染リスクを抑えて、隔離するか休業するか検討中。事業継続のため、運転資金を確保することも検討中。	放課後等デイサービス	福岡県
不動産の販売、工事受注とも順調に推移するも、資材等の入荷待ち状態となっており、代金回収できず資金繰り面に不安感あり。	不動産業	滋賀県

図表9 資金繰りの改善に向けて信用金庫がすでに取り組んでいるコメント

コメント	業種	都道府県
外出控えの動きがあり、春物衣類の売れ行きが落ちている。緊急対策制度融資による資金繰り緩和を提案予定。	コート、ジャケット、ワンピース製造業	秋田県
材料の一部が中国での生産となっており、動きが止まっている状態。資金繰りが苦しくなるような影響は出ていないものの、今後はセーフティ4号の取得を視野に推進していく。	音響機材製造業	神奈川県
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
コロナ問題の予測が難しいため、その際の融資などの相談に対し準備しておく必要がある。	洋菓子製造業	秋田県
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

けて政府や地方自治体も積極的に取り組んでいる一方で、規模が不十分との声や、手続きに時間がかかるとの声も聞かれる。今後の資金繰りの動向を注視する必要がある。

(4) 設備投資の取りやめ

新型コロナウイルスの影響で、新規の設備投資を取りやめたり、様子を見定める動きも見られた(図表10)。

中小企業の設備は老朽化が進んでいることも多く、設備投資の取りやめは将来の生産性に悪影響をおよぼす恐れがある。現在は設備投資の実行に適切な時期ではないかもしれないが、新型コロナウイルスの影響が落ち着き

次第、再び設備投資を進めていく必要がある。

(5) 特需

一部の企業に限られることではあるが、今回の新型コロナウイルスの影響により特需が発生しているケースがみられる。

国内消費関連からは、衛生用品を取り扱う企業を中心に、売上げが増加したとの声が聞かれる(図表11)。また、サプライチェーンの混乱を受け、これまで中国から調達されていた製品が国内調達に切り替わったことで、生産が増加したとの声が聞かれる(図表12)。

図表10 設備投資の取りやめに関連するコメント

コメント	業種	都道府県
新型コロナウイルスの影響により、道内各地の温泉地で設備投資を手控える動きが出ている。すでに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
補助金を活用した設備導入を検討しているが、新型コロナウイルスの影響等不安材料が多くあり、今期は見合わせる方針である。	冷凍食品製造業	山形県
設備投資を検討するも、新型コロナウイルスの影響を見極めてから決定する。	大型配電盤製造業	広島県
設備更新の予定があるため、借入を検討中。ただし、新型コロナウイルスの影響度合いをみつつ慎重に進めていきたい。	美容業	滋賀県
遊休地の有効活用や積極的な設備投資は、新型コロナウイルスの影響をみながら慎重に進めていく。	総合工事	滋賀県

図表11 特需が発生しているとするコメント(国内消費関連)

コメント	業種	都道府県
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
アルコール消毒商品の注文が増えている。	シャンプー、ボディソープ製造業	千葉県
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
マスクに関しては2月単体で1年分の売上げを達成した。	日用雑貨卸売	埼玉県
トイレットペーパーの注文が殺到している。新規の法人、個人からの注文も多く、この機会にうまく今後の取引につなげたい。	紙、紙製品卸売	埼玉県
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

図表12 特需が発生しているとするコメント（サプライチェーン関連）

コメント	業種	都道府県
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
主力取引先の下請けは多くが中国で組立を行っているため、当社への受注が増加している。	換気扇組立	千葉県
中国で生産中止された分の受注が日本に回って来ており、今後売上げは増加する見込み。	精密板金	神奈川県
中国企業からの仕入れに頼る企業が多い中、当社は自社ブランドを内製化しているため、新型コロナウイルスにより追い風が吹く見通し。	金物製造業	兵庫県

おわりに

本稿では、2020年3月調査に実施された全国中小企業景気動向調査における調査員のコメント欄をもとに、中小企業が新型コロナウイルスから受けた影響についてまとめた。一部には特需もみられるものの、需給両面で悪影響を受け、中には資金繰りがひっ迫する企業がみられるなど、今後の予断を許さない状況が判明した。

〈参考資料〉

・信金中央金庫『中小企業景気動向調査』

2020年6月調査（調査時期：6月初旬）においても、新型コロナウイルスの影響については継続して調査し、結果を還元する予定である。

本稿で採用しているコメントは、いずれも信用金庫職員が調査員となり、営業の合間を縫って収集したものである。ここで改めてお礼を申し上げるとともに、今後ともコメント欄への積極的な記入をお願いしたい。

中小企業の「継続力」を考える（総括編）

－ “ファミリービジネス” の経営が示唆するものは何か－

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) 継続力、事業承継、親族内承継、後継者、ファミリービジネス (FB)、
長寿企業、世代交代、同族経営、長期的目線、相互信頼関係

(視 点)

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として『中小企業の「継続力」を考える』を設定し、そこで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、親族内承継を軸に事業承継をクリアし続けている全国各地の“ファミリービジネス”へヒアリング調査を実施してきた。

本稿では、これらをあらためて振り返りつつ、そのなかで圧倒的な存在感をもって浮上してきた“ファミリービジネス”というキーワードを軸に、その「継続力」の源泉などについての総括を試みた。

(要 旨)

- ヒアリング調査を実施したファミリービジネスの多くに共通してみられたこととして、①幼少のころより会社の現場は「遊び場のようなもの」だった、②回帰のきっかけの多くは「親が体調を崩したこと」だった、③さまざまな社外経験が糧となっている、といった話が多かった。
- わが国の長寿企業の多くがファミリービジネスであるという実態を踏まえれば、ファミリービジネスは、今日の長寿企業が共通してくぐり抜けてきたとされている4つのリスク(①人事リスク、②事業リスク、③天災地変リスク、④倫理リスク)を軽減あるいは回避していく仕組みのようなもの(いわば継続力)を何らかの形で備えていると考えることもできよう。
- 多くのファミリービジネスが共通して備えている「継続力」の源泉があるとすれば、それは「常に長期的な目線から企業経営に取り組んでいること」に総括できるとみられる。およそ30年ごとに繰り返される世代交代(事業承継)は、環境変化に対応したビジネスモデル転換の好機であるとともに、さらにその先をも見据えることで、取引先や地域社会など社外の利害関係者とも長期的な相互信頼関係を構築していける可能性をも秘めている。
- 欧米では、ファミリービジネス(同族経営)をポジティブに評価していることが多い。今後は、わが国においても、ファミリービジネスの「継続力」があらためて見直され、「ほんとうはすごい」という認識が広がっていくと考えられる。

はじめに

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として『中小企業の「継続力」を考える』を設定し、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、調査レポート4本（図表1）の作成過程では、親族内承継を軸に事業承継をクリアし続けている全国各地の“ファミリービジネス”22社へヒアリング調査を実施してきた。

本稿では、2019年度を通じて実施してきた「継続力」にかかる調査研究をあらためて振り返りつつ、そのなかで圧倒的な存在感をもって浮上してきた“ファミリービジネス”というキーワードを軸に、その「継続力」の源泉などについての総括を試みた。

1. ヒアリング調査を実施したファミリービジネスにみる共通項

以下では、ヒアリング調査を実施したファミリービジネス（以下、「FB」という。）22社の多くに共通してみられた事項等について、まずはその概要を整理してみた。

(1) 「幼少のころから会社の現場は“遊び場のようなもの”だった」

多くのFBの経営者やその後継者たちが語っていたキーセンテンスの一つに「遊び場のようなものだった」といったものがあげられる。すなわち、企業経営の現場（工場や店舗など）と生活の場である自宅が物理的に近接していることの多いFBでは、半ば必然的に、経営者の子供たち（＝後継者候補たる人材）にとって、企業経営の現場が幼少のころから生活空間の一部でもあったというケースは多かった（図表2）。

FBの事業を引き継いできた後継者たちの多くは、幼少のころから経営の現場（後継者たちにとっては「遊び場のようなもの」でもあった）で親たちが働く姿を身近に感じながら育ってきた。それによって本人が事業承継の意思を固めるに至ったかどうかは定かでないにしても、ヒアリングしたFBの多くでは、紆余曲折がありながらも“後継者候補”たる人材として、結果的に「遊び場のようなもの」たるFBの現場へ“回帰”していた。

また、単なる「遊び場のようなもの」にとどまらず、味や香りといった五感にすり込まれているようなケースもあった一方で、祖父

図表1 2019年度調査研究テーマ『中小企業の「継続力」を考える』にかかる作成レポート

通番	サブタイトル	掲載事例	信金中金月報掲載
①	“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神	5件	2019年8月号
②	ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは	6件	2019年11月号
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	5件	2020年2月号
④	ファミリービジネスにおける後継者育成	6件	2020年5月号

（備考）信金中金月報は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ（<https://www.scbri.jp>）にて参照可能

図表2 企業経営の現場が「遊び場のようなものだった」と語っていた事例

幼いころから店に出入りするなど、質屋業を身近に感じながら育ってきた（吉川商事㈱の吉川取締役①）
幼いころから遊び場として製造現場（酒蔵）に出入りし、従事する家族の姿や、杜氏など従業員たちの働く姿を身近に感じながら育ってきた（簸上清酒㈱の田村代表①）
幼いころから自宅に隣接した酒蔵に遊び場として出入りし、両親や従業員たちの働く姿を見て育つなど、常に生活の一部に家業があった（小澤酒造㈱の小澤会長①）
小学生のころまでは自宅裏に工場があったため、幼いころに工場敷地内で遊んでいた記憶がある。自宅庭で行われる社内イベント（バーベキュー大会）などにも参加し、従業員たちと触れ合う機会も多かった。自宅では海外取引先の訪問を受けるなど、父親の働く姿は身近だった（斎藤遠心機工業㈱の斎藤部長②）
幼いころは自宅の隣が会社だったため、会社は遊び場のようなものだった。会社へ遊びに行くと、当時同居していた祖父から「自分たちが生活できているのはここにいる社員たちのおかげなんだよ」ということを懇懇と教えられた（㈱ウノフクの卯野専務②）
幼いころから家業としてのバターやクッキーの香りには馴染みがあった（日東香料㈱の今井社長③）
父親のうなぎ料理の味を幼いころから美味しく感じながら育ってきた（㈱土用亭の福田取締役③）
工場敷地内で幼いころキャッチボールをして遊んだ記憶もあり、工場敷地は遊び場のようなものだった（萬国製針㈱の高橋社長④）
幼少のころから、学校が休みになると工場内で工作機械に触れながら父親の“手伝い”をしていた（㈱サトウ精機の佐藤社長④）

（備考）1. () 内の数字①～④は掲載レポートの通番を示す（図表3、図表4も同様）。
2. FB各社へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

母の訓えなど家族生活の空間そのものも、後継者候補たちにとってさまざまな形で的人格形成（後継者教育）の場になっていた。このような企業経営の現場が幼少のころからずっと身近にあること（ビジネスとファミリーの融合）自体が、本来的なFBの強みの一つであると考えられた。

（2）回帰のきっかけの多くは「親が体調を崩して」

今般の調査で訪問取材したFB後継者の多くが「もともと事業を継ぐ気はなかった」と語りながらも、何らかのきっかけで、あたかも“吸い込まれていく”かのごとく、結果的にFBへの回帰を果たしていた。なかでも、多くのケースで回帰のきっかけとなっていたのが「親（先代経営者）が体調を崩して」というものだった（図表3）。

一般に、「親が体調を崩して」という場面は、家族にとっての一大事であり、状況次第では子供世代の本格的なサポートが必要となるようなケースも少なくない。とりわけ、FBのように家族と事業が一体となっているようなケースでは、親が体調を崩したことに端を発した家族のピンチは、そのまま事業継続の危機に直結する問題ともなりかねない。それだけに、その子供世代にとっては、事業承継の意思があるかないかにかかわらず、急遽、“ピンチヒッター”として回帰せざるを得ないことは、ある意味で必然といえるかもしれない。

ちなみに、野球の世界では、そのピンチヒッターがそのまま守備につくことも少なくない。これと同様に、経営者が体調を崩すというネガティブな出来事が後継者台頭のきっかけとなり、結果として事業承継につながっ

図表3 回帰のきっかけとして「親が体調を崩して」と語っていた事例

自分が体調を崩したことをきっかけに、家族が集まる場所において、息子が『いま勤めている会社を辞めて家業を手伝う』と申し出てくれた（籾上清酒名の田村代表①）
父親が体調を崩したことをきっかけに、後継者として孤軍奮闘する弟をサポートするため、東京の勤め先を辞めて自らの意思で家業を手伝うことを決断した（㈱岩清の岩崎取締役①）
父親が体調を崩したことをきっかけに東京から戻り、母親が女将として切り盛る温泉旅館を手伝っていたが、父親の看病と旅館経営に無我夢中な母親の姿を見て、女将を継ぐ決意を固めた（㈱皆生つるや女将の宇田川智恵氏②）
もともと事業を継ぐ気もなく東京の異業種で勤務していたが、父親より『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、そのころ母親が体調を崩したことも契機となって、広島に戻ることを決断した（㈱中野鉄工所の中野社長④）
地元企業で営業や事務に従事するなか、父親が体調を崩したことをきっかけに、家業を手伝うような形で入社した。その時点で事業を引き継ぐつもりは全くなかったが、やがて仕事を楽しんでいるという意識が醸成され、さまざまな勤務経験を通じていずれは社長という意志が固まった。（㈱サトウ精機の佐藤社長④）
大学生のころ父親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』と自覚、いずれは自分が家業を継がなければならないという意識が芽生えた（㈱清瀬の廣瀬社長④）

（備考）FB各社へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ていくことが多いという現実、ファミリーメンバー間の調和というセーフティーネットの力によって支え合っていくという、FBならではのガバナンスに依拠した「継続力」の源泉の一つではないかと考えられた。

(3) さまざまな社外経験が糧に

今般の調査で訪問取材したFBの経営者や後継者の多くが、自社以外での勤務や海外留学など、さまざまな社外経験を有していた。後継者育成策の一環として、先代（親）の指示（紹介）の下で、あるいは自らの意思で、

主要得意先や同業他社などで“修行”の一環として勤務経験を積んだり、あるいはグローバル時代を見据えながら海外へ留学したりというケースは多かった。しかしその一方で、「もともと事業を継ぐつもりはなかった」との言葉どおり、まったく無関係の業界に勤めていながら、結果的に後継者として台頭したというケースもあった（図表4）。

ただ、いずれのケースにおいても、FBの後継者たちにとって、FBという限定的な空間以外での経験を積み、しかるべきタイミングで回帰したことが、実際にその後の展開の

図表4 他社での勤務経験等の事例

特に事業を継ぐ意志はないなかで、大手広告代理店でセールスプロモーションの仕事に約12年従事していた（㈱江戸一飯田の飯田社長①）
将来の事業承継を見据えながら、大学卒業後は宝石卸売会社で4年間勤務、そこで宝石鑑定士の資格を取得するなど質屋としての目利き力を磨いた（吉川商事㈱の吉川取締役①）
東京で半導体関連の外資系企業に勤務していた経験を生かし、伝票や在庫管理などのシステム化を推進した（㈱岩清の岩崎取締役①）
親子共に同じ食品プラントメーカー（得意先）での勤務を経験、開発業務などに相応の効果を発揮してきた（斎藤遠心機工業㈱の斎藤社長②）
大学卒業後は、ファッション系のマーケティングを学ぶために渡米、26歳の時に日本へ戻り入社した（㈱ウノフクの卯野専務②）

図表4 (続き)

ホテル専門学校を卒業後は、父親の知人が経営する近隣温泉街のホテルで2年間の経験を積んだ後に入社した (株古まんの日生下社長②)
老舗企業での経験を積むことを念頭に、業歴の長い大手の資源関連企業に自らの意思で入社し、そこで「古い文化と先端設備を無理なく融合させている企業風土」を学ぶことができた (澤井石油商事株の澤井社長②)
親子共に同じ大手の紙専門商社 (得意先) での3年間の勤務を経験、品質管理や設備更新などの重要性を学ぶことができた (株橋本の橋本専務②)
就職活動時に家業を継ぐ意志が芽生え、知人を通じて関西の同業大手企業に見習いとして3年間勤務した (南岩切美巧堂の岩切社長③)
学校卒業後、異業種で勤務していたが、夫 (調理師) を婿養子として迎えたのを機に家業 (うなぎ料理店) に入った (株土用亭の福田取締役③)
大学卒業後、いったんは家業に入ったものの、家業独特の“甘え”を断ち切るために2年後に食品素材メーカーへ転職、6年間の“修行”を経て戻ってきた (日東香料株の今井社長③)
大学の土木工学科を卒業後、いったんは中堅ゼネコンにエンジニアとして入社し3年間勤務した (株黒川商会の黒川社長③)
東京で大手電機メーカーに就職したが、サラリーマンの限界のようなものを目の当たりにするに及び、家業に戻る決断につながった (株大野ナイフ製作所の大野社長④)
家業を継ぐつもりはなく東京の小売業で勤務後、広島へ戻り社長指示で得意先にて3年間の修行を経てから入社した (株中野鉄工所の中野社長④)
大学卒業後、約5年間の地元金融機関勤務を経てから入社した (萬国製針株の高橋社長④)
もともとは小学校教員だったが、妻の実家に婿養子入りしたことを契機に入社 (転職) した (株おくやまの奥山社長④)
短大卒業後は地元企業で営業や事務を経験、その後、親の体調不良を機に家業へ入った (株サトウ精機の佐藤社長④)
大学卒業後、父親が紹介する都内ホテル内の割烹で4年半修行、その後、いくつかの飲食店で調理人経験を経て「父親が元気なうちに」家業へ入ることを決意した (株清瀬の廣瀬社長④)

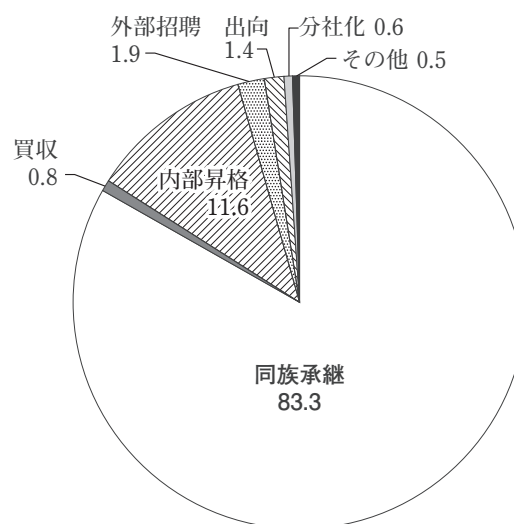
(備考) FB各社へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中で大きな糧となっていた。一般に、後継者育成という局面で、さまざまな社外経験が貴重なキャリア形成の機会となっていることは多いが、現実のFBにおいても、これが有効に機能しているという実態を垣間見ることができた。

2. なぜ長寿企業の多くはファミリービジネス (FB) なのか

わが国は、世界一の長寿企業大国ともいわれているが、それら長寿企業の多くはFB (同族承継) であるという実態もある (図表5)。それはなぜなのか。当研究所では、そうした問題意識の下に、FB特有の「継続力」の源

図表5 長寿企業の同族承継割合 (%)



(備考) 1. 日本経済新聞出版社が帝国データバンクの各種資料をもとに社長の就任経緯が判明している長寿企業のみで集計
2. 日本経済新聞出版社『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』(2020) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

泉を探るべく、2019年度を通じて全国各地のFBへのヒアリング調査を実施するとともに、各方面の有識者の方々とも意見交換を重ねてきた。

以下では、日本経済大学大学院特任教授である後藤俊夫氏が、著書『長寿企業のリスクマネジメント』(2017年)の中で示した、長寿企業がくぐり抜けてきた4つのリスク(①人事リスク、②事業リスク、③天災地変リスク、④倫理リスク)を切り口として、なぜ長寿企業の多くがFBなのかを考察してみた。

(1) 事業承継を世代交代と捉えながら長期目線で「人事リスク」を回避

数十年あるいは数百年以上の長期にわたって事業を継続している長寿企業は、一定の周期で訪れる経営者のバトンタッチ、すなわち事業承継の機会を幾度にもわたってクリアして今日を迎えている。いうまでもなく、準備不足などにより事業承継問題への対応を誤れば、いかに長寿企業といえどもたちまち存亡の危機に直面しかねない。そういった意味で、事業承継問題は、事業継続を目指す企業にとっては大きな人事リスクの一つであり、それを次々とクリアしてきた長寿企業にFBが多いという現実を踏まえれば、FBそのものに特有の人事リスク低減のための仕組みのようなものが備わっている可能性は大きいと考えられる。

一般に事業承継の問題は、早い段階から計

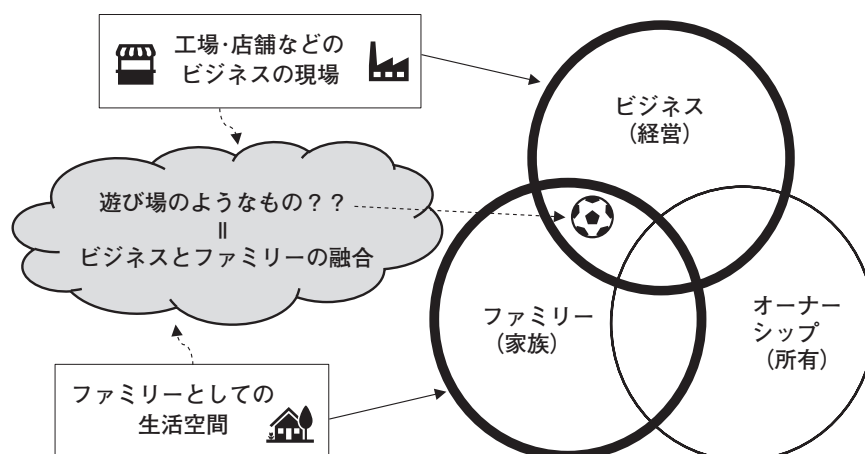
画的に取り組んでいかなければならない経営問題の一つとされている。こうしたなかで、家族(ファミリー)としての生活空間と企業経営(ビジネス)の現場に一体感を有することの多いFBにおいては、その後継者候補たる人材(経営者の子供など)が常に身近に存在し、幼少のころより祖父母をはじめとした多様なファミリーメンバーたちによる意識醸成が長期継続的に施され、やがては次代を担う後継者候補として台頭していくという基本的な流れがあると考えられる。前述してきたヒアリング企業の共通項の一つであった「遊び場だった」というケースの多くは、まさにFBならではの「人事リスク」を軽減する仕掛けの一つであったと考えられる。

なお、これをFBの「3Cモデル^(注1)」に照らし合わせてみると、ここでいう“遊び場”は、FB特有の機能の一つでもあるビジネス(経営)とファミリー(家族)の融合を象徴するものの一つと考えることができよう(図表6)。

もちろん、経営者の子供たちが身近に存在しているからといって、必ずしも後継者候補として台頭するとは限らないのも現実だ。実際に、後継者となるかどうかはあくまでその子供自身の“職業選択”に委ね、無用な縛りをあえてかけていない経営者も少なくない。しかし、結果的にFBの後継者として台頭していく“子供たち”の多くは、生まれたときから親の事業(すなわちFB)を身近に感じて育つことで無意識のうちに理念を共有しつ

(注)1. 一般企業の分析に用いられる「所有(オーナーシップ)」と「経営(ビジネス)」という要素に加え、「家族(ファミリー)」という要素を加えた、FB研究における基本的な分析の枠組み。3つの円(Circle)で図示されることが多いことから「3Cモデル」とよばれる。詳細は、信金中金月報(2019年8月号)『中小企業の「継続力」を考える①』を参照のこと。

図表6 ファミリービジネス (FB) の「3Cモデル」における“遊び場”の位置付け



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

つ、事業継続に対して“使命感”を抱きながら抜群の“安定感”をもって台頭し、さらなる次世代も見据えながら経営の舵取りを担っているケースが多い。このような中長期的視点に基づいた人事リスクの回避システムこそが、FBの「継続力」の源泉の一つであるように思われる。

また、前章でも触れてきたような、親が体調を崩したことをきっかけに後継者候補が台頭してくるような状況は、今日的に経営者の健康リスク自体が取り沙汰されるなかで、健康不安による突然の戦線離脱リスクを軽減させるセーフティーネットとしても機能していたと考えることができよう。

このように、多くのFBでは、こうした人事リスクを軽減させるような仕掛けが機能しており、それが結果的に事業継続を長期にわたって実現しているという実態へつながっているものと推察される。

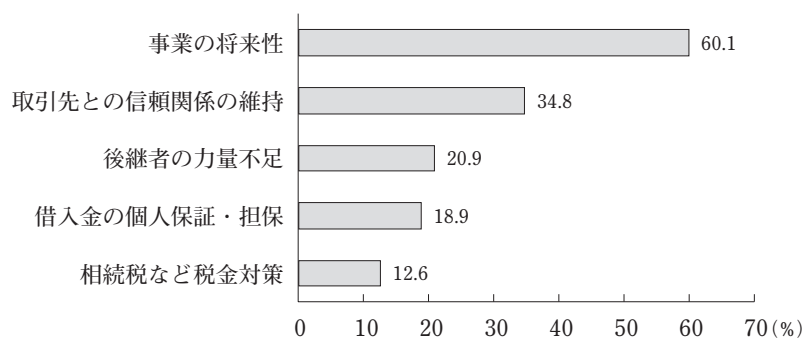
なお、事業承継による世代交代の問題は、

そうした人事リスクとしての側面を有する一方で、それをクリアしていくことによって、次世代経営者のリーダーシップの下で新たな躍進を遂げていくきっかけにもなり得るものである。これは、後述する「事業リスク」、すなわち事業の成熟・衰退を回避していくための方策と表裏一体であり、事業承継に象徴される「人事リスク」への対応と、事業の長期継続へ向けての「事業リスク」への対応とは、まさに車の両輪のようなものであると考えられる。

(2) 次代を担う後継者が「事業リスク」をビジネスチャンスへ転換

一般に長寿企業は、手がける事業そのものが、中長期的に進展する構造変化に対応し続けながら今日を迎えていることが多い。いかに前述したような人事リスクへの対応を進めていたとしても、本業そのものが時代の要請に適合していなければ、企業としての存続が

図表7 事業承継を行う際に考えられる問題点（上位5項目）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（2016年1～3月期特別調査）』をもとに作成

危ぶまれるばかりでなく、局面打開を担うはずの後継者候補たる人材の散逸を招き、結果的に後継者不在という状況に陥りかねない。実際、事業承継の際の問題点として「事業の将来性」を挙げる経営者は多く（図表7）、実践できているかどうかは別としても、事業を環境変化へ適合させていくことの必要性自体は広く認識されている。

こうしたなかでFBの場合は、事業承継自体が親子間の世代交代と直結していることが多く、先代たちが築いてきた事業基盤を、若い後継者が自分たちの新しい世代感覚と融合させていくことで、展開次第では「第二創業」ともいえるような状況にまでつなげていける素地が備わっている。

なお、ヒアリング事例の中では、人材獲得難などを背景に越後杜氏から社員杜氏への全面切り換えを断行した小澤酒造(株)（東京都青梅市）の小澤会長や、自身の海外経験から富裕層をターゲットとした高級包丁へ大きく舵を切った(株)大野ナイフ製作所（岐阜県関市）の大野社長のケースなどがこれにあたる。次代を担う経営者として「第二創業」を遂げてき

た好例といえよう。

ちなみに、気鋭の総合リゾート運営会社として知られる(株)星野リゾート（本社：長野県北佐久郡軽井沢町）社長の星野佳路氏は、自身がもともと軽井沢の温泉旅館の後継者（4代目）だったという背景からFB研究をライフワークとしていることでも知られているが、星野氏はその著書『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年）の中で、FBが持つ強さの一つとして「30年に一度のビジネスモデル自動転換システムがビルトインされている」という点を挙げている。FBの事業承継（すなわち世代交代）のサイクルをおよそ30年と捉えたとき、そのFBには、30年ごとに環境変化に適合すべく現場社員たちとともに変革を遂げていくなど、世代交代を通じて事業リスクを低減させていく仕組みが備わっているといえる。長寿企業へと変貌を遂げていくことの多いFBの「継続力」の源泉の一つとして、こうした事業リスクへの対応力が潜在的に備わっているという点を挙げることができよう。

(3) ヒトや地域の力で「天災地変リスク」を乗り越える事業継続のDNA

何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続していれば、大地震や風水害など突発的な天災地変（不可抗力）に見舞われるリスクも想定される。また、大規模な戦争による経済社会の混乱や、明治維新に代表されるような政治体制の大変革、あるいは目下の新型コロナウイルス感染拡大による経済社会の混迷なども、不可抗力として企業経営に多大な影響を及ぼす面があることから、広い意味での天災地変リスクといえよう。

実際に何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続している長寿企業の多くは、こうしたさまざまな天災地変リスクを乗り越えてきた経験を有している。例えば戦前から事業を営んでいるという企業であれば、少なくとも第二次世界大戦などによる経済社会の混乱を乗り切って今日を迎えている。さらに、創業が江戸時代（あるいはそれ以前）とされているような企業であれば、幕末から明治維新にかけての政治経済の大変革期をも乗り切って存続してきたということになる（図表8）。そのほか、大地震や風水害などの自然災害や火災などのアクシデントによって多くの長寿企業が事業継続の危機に見舞われてきた経験を有するが、それを持ち前の復元力（レジリエンス）で乗り切って今日を迎えている点で共通している。

不運にもこうしたリスクが顕在化してしまった際には、今後へ向けていち早く復旧へ取り組んでいくことが事業継続のカギを握

図表8 わが国企業の事業継続に大きな影響を与えたとみられる主な出来事など

1868年	明治維新（廃藩置県・地租改正・殖産興業）
1929年	世界大恐慌
1937年	日中戦争
1941年	太平洋戦争
1945年	各地で空襲、広島・長崎に原爆投下
1960年	池田内閣が「所得倍増計画」
1985年	プラザ合意（バブル経済の始まり）
1990年	バブル経済崩壊（失われた10年へ）
1995年	阪神・淡路大震災
2000年	ITバブル
2008年	リーマンショック
2011年	東日本大震災
2015年	熊本地震
2018年	西日本豪雨
2020年	新型コロナウイルス感染拡大

（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。とりわけ近年では、相次ぐ自然災害や“コロナ・ショック”などを受けて事業継続計画（BCP）の重要性があらためて認識されつつある。そこでは、復旧の方法やスピードが決定的に重要であることが周知されつつあるが、これをFBの「継続力」という観点からみた場合、どのようなことが考えられるのだろうか。

FBの場合、事業は家族の生活基盤そのものであり、たとえ壊滅的なダメージを被ったとしても、その生命線である事業は一日でも早く復旧・復興へ向けて自ら動き始めなければならない。ここで復旧・復興の鍵を握るのは「ヒト」や「地域」の存在だ。例えば、原爆投下（1945年）で壊滅的なダメージを被ってしまった萬国製針株（広島市）のケースでは、戦前に導入したドイツ製の最新鋭設

備は完全に消失してしまったものの、戦後復興の流れの中で代々の経営者たちがオリジナルの製針機械を次々と独自開発することで事業基盤の再構築を進めていた。事業継続のDNAは、最終的に「ヒト」に帰属しながら存続し、家族一丸となってFBとしての復元力（レジリエンス）を発揮していたように思われた。また、北但馬地震（1925年）で温泉街全体の焼失という大惨事に見舞われた（株）古まん（兵庫県豊岡市）のケースでは、同社を始め温泉街が一体となって復興に取り組んできた経緯があり、それまでの「地域」の一員としての取り組みが、危機対応の場面での復元力の源泉となっていたように思われた。

何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続している長寿企業の場合、こうした危機対応の経験が、代々の経営者に“訓え”として受け継がれているようなケースもあるようだ。時間の経過とともに地域社会のなかでは風化しつつある危機対応の経験が、企業や家族の中では「社訓」あるいは「家訓」として受け継がれているとすれば、それはまさしくFBならではの「継続力」の源泉の一つになり得るものといえそうだ。

(4) “ファミリーガバナンス”の力は「倫理リスク」をも克服

いうまでもなく、法令遵守の精神は、今日の企業経営にとっての大前提としてこれを重視する傾向が強まっている。法令遵守の精神に反した不誠実な意志決定が執り行われてしまったケースなど、正しい意志決定をしな

かったことが、結果的に企業の存亡を脅かすまでの事態に発展してしまうケースは後を絶たない。これらの動きは、中長期的な観点からコーポレートガバナンス（企業統治）を重視する流れにつながり、世界的にも定着している。つれて、企業経営の現場では、こうした倫理リスクの顕在化を未然に防止していくための体制作りの重要性が増している。

こうしたなかで、FBにおける倫理リスクといえば、かつて一部老舗企業による食品偽装問題等が相次いで表面化した“事件”が印象的だったこともあり、わが国ではFBや同族経営そのものに対して、そのようなことが起こりがちなのではないかというマイナスのイメージを持たれるようなケースも多かった。

しかし、そもそも不祥事件はFBであるか否かに関わらず各方面で起こっているのも現実である。こうした実情も勘案しつつ、本稿の問題意識である「長寿企業にはFBが多い」という実態も合わせて考えれば、倫理リスクという切り口においても、むしろFBは、先代たちからの教訓（家訓、社訓など）も支えとなって、こうした倫理リスクを回避していく力を相対的に備えているのではないかとみることができよう。

実際、ヒアリング企業の多くでも、直系親族のみならずその兄弟姉妹なども含めた同族社員が巧みにバランスをとりながら活躍する、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況の下で、FBとしての強みを発揮しているケースが散見された。例えば、澤井石油商事（株）（北海道留萌市）では、「同

族社員だからといって特別扱いは一切受けない（しない）」と明言しながら、FBだからこそその公正性を重視する代々からのスタンスを強調することで経営の透明性を高めていた。また、会長（先代経営者）夫妻を交えた親族内ミーティングを随時開催することで情報の共有化を進めているという(株)おくやま（岩手県花巻市）のケースや、後継者の決定を当事者間の合議に委ねてもよいという(株)大和三光製作所（東京都新宿区）のケースなど、経営者としての重要な意志決定を絶妙なバランス感覚の下で進めているケースもあった。

企業経営の法令遵守（コンプライアンス）が一段と求められる今日だからこそ、先人たちの“訓え”にも寄り添いながら、ファミリーメンバー間の「倫理リスク」の顕在化を巧みに回避し続けているFB特有の取組みには、あらためて注目していくべき部分がある

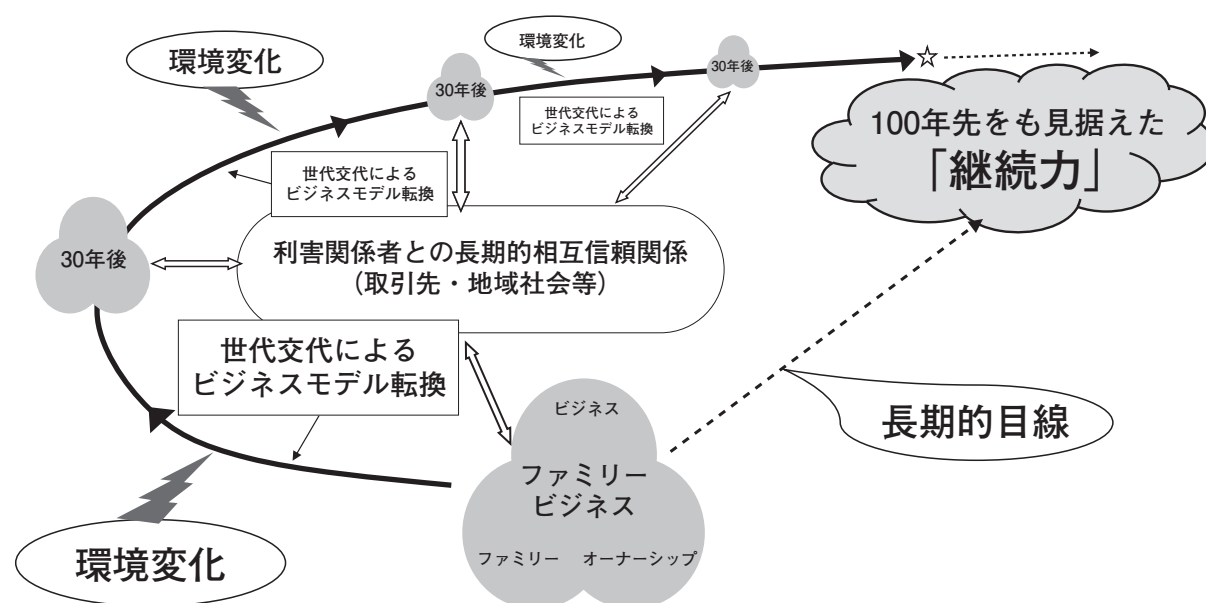
と考える。

3. ファミリービジネス（FB）に見る「継続力」の源泉とは何なのか

以上で述べてきたような考察も踏まえつつ、FBが備えている「継続力」の源泉があるとすれば、それは「常に長期的な目線から企業経営に取り組んでいること」に総括できるのではないかと考えられる。すなわち、FBの経営者たちは、代々より受け継いできた事業の存続を念頭に、常に次世代へのバトンタッチを見据えて、中長期的な目線からの経営を実践していることが多い。このことが、結果的にFB特有の「継続力」の源泉となっているものと思われる。

例えば、FBにとっての事業承継は、世代交代そのものであり、およそ30年のスパンで取り組むべき1大イベントである。先代経

図表9 ファミリービジネス（FB）の長期的目線



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営者の身近で長い年月をかけて台頭してきたFB後継者の多くは、先代経営者と理念を共有しつつ、バトンタッチの段階ではすでに30年後あるいはその先までをも見据えており、「一生をかけて取り組んでいく」という気概の下で長期的な目線から経営の舵取りを行っている。こうした長期的目線は、天災地変などの不可抗力による事業継続の危機を乗り越えていく復元力（レジリエンス）にもつながるものであり、本稿のメインテーマである「継続力」の源泉を解き明かしていくうえで重要なカギを握っていると考えられる。

また、FB特有の長期的目線は、事業承継の局面のみならず、企業経営のさまざまな場面でも威力を発揮し得る要因になっているものと考えられる。例えば、前章でも述べてきたように、FBにおける事業承継（世代交代）は、時代変化に適した約30年に1度の事業構造大転換のチャンスに他ならない。構造的な時代変化の先の先を見据えた事業転換や、そのための設備投資などを大胆に行えるのも、長期的な目線を有するFBならではの「継続力」の源泉といえよう。さらに、その先30年の事業を担う次世代経営者（後継者）候補が身近に存在していたとすれば、意識の醸成や理念の共有も含めた後継者育成にも長期的な目線から計画的に取り組むことが可能となる。

さらに、FB特有の長期的目線は、取引先や地域などの利害関係者との長期的な相互信頼関係の構築にも相応の威力を発揮し得る要

因になるものとみられる。一般に、中小企業はそれ単独では存立し得ないものであり、さまざまな利害関係者との関係性のうえで存立していることが通常である。特に、規模の小さい企業であればあるほど、永続を前提とした地域住民としての性格も帯びているケースが多く、同じ地域内に存立していることの多い取引先なども含めて、長期継続的な関係性（事業基盤）を構築している（図表9）。

こうしたなかで、FB特有の長期的目線（経営スタンス）は、さまざまな利害関係者に対して「常にそこに存在している」という安心感を与え、主要取引先や地域社会との世代を超えた信頼関係の構築に大きな威力を発揮している。取引先や地域など、利害関係者との長期にわたる相互信頼関係は、FBの「継続力」の根幹をなす要素の一つとみられる。そこから生まれる“信用”の積み重ねが、やがては“老舗企業”と呼ばれるような存在へ進化を遂げていくものであると考えられる。

ファミリー（家族）とビジネス（経営）の融合を実践するFBにとっては、生活の最小単位であるファミリーの永続性と、その生活基盤を支えるビジネスの永続性とは一体不可分なものであり、それが長期的目線を備えたFBの「継続性」にもつながっている。「長寿企業にはなぜFBが多いのか」という問題意識から浮上した「長期的な目線」という一つの解が、混迷の深まる経済社会の中で事業継続を目指す一般の中小企業に対して、一定の示唆を与えるようなものとなれば幸いである。

おわりに

近年、FBとほぼ近似した概念である「同族経営」という形態に対して、「ほんとうはすごい」という論調の報道や調査研究を多く見かけるようになってきたことを実感する。一昔前は、ガバナンス上の問題点を抱えがちなネガティブな存在とみられがちだった「同族経営」は、ここへきてポジティブに見直される機会が増え、「ファミリーとビジネスの融合」や「ファミリーメンバー間の調和」など、むしろ一般企業にはない機能を有するユニークな存在としての認識が着実に広まりつつある。こうした動きは、もともとFBに対してポジティブなスタンスで評価している欧米のFB研究の流れにも合致するものであり、今後はわが国においても、FBをポジティブな存在として評価する流れが加速していくこ

とになろう。

2019年度を通じて実施してきたFBにかかる調査研究では、既存の調査研究で網羅的・データの的にカバーすることが困難な中小規模のFBに対し、各地の信用金庫の全面的な協力の下、個別具体的なヒアリング調査を積み重ねることで、その「継続力」の源泉を探ってきた。当方の力不足により、まだまだその真髄へ迫るまでに至っていない面はあるものの、FB経営者および後継者のみなさまの取材協力もあり、「ほんとうはすごい」と言われる所以の一端は垣間見ることができたのではないかと感じている。

今後も各方面でのFB研究が一段と進展することによって、「ほんとうはすごい」という認識の広がりが大きな潮流となっていくことを祈念して、本稿の結びとしたい。

《参考付表》『中小企業の「継続力」を考える①～④』で掲載してきた事例企業

①	<p>株江戸一飯田 (東京都中央区) 【創業：1914年】</p> 	<p>東京・築地の場外市場で2店舗を構える佃煮・煮豆等の製造販売業者。広告代理店に勤務していた現社長の飯田一雅氏が、母親の後を受けて2006年に4代目社長へ就任、工場開設によって製販一貫体制を構築。本社屋全焼（2011年）というアクシデントも乗り越えて躍進中。</p>
	<p>吉川商事(株) (東京都港区) 【創業：江戸時代中期】</p> 	<p>江戸時代より東京・青山の地で質屋業を代々で継承。後継者の吉川元浩氏は宝石鑑定士の資格取得などで目利き力を向上。時代に合わせたビジネススタイルを模索し、インターネットを利用した販売や買い取り事業などにも積極的にチャレンジ中。</p>
	<p>簸上清酒(名) (島根県仁多郡奥出雲町) 【創業：1712年】</p> 	<p>創業300年の歴史を誇る酒蔵。定番「簸上正宗」に加えて近年では「玉鋼」や「七冠馬」が人気銘柄。「酒蔵は遊び場だった」と語る代表の田村明男氏だが、体調を崩したことを機に息子が大手ビール会社を退職して家業を手伝うと申し出て本格的に経営参画。</p>
	<p>小澤酒造(株) (東京都青梅市) 【創業：1702年】</p> 	<p>創業300年の歴史を誇る東京・青梅の酒蔵。主力銘柄「澤乃井」。「常に生活の中に家業があった」「酒蔵の事業承継は一子相伝」と語る会長の小澤順一郎氏（22代目）は、自身の社長時代に、越後杜氏の技能承継問題等から社員杜氏制への全面切换えを断行。</p>
	<p>株岩清 (静岡県焼津市) 【創業：1832年】</p> 	<p>江戸時代末期より静岡・焼津で塩鯖などの水産加工品を製造。6代目社長の岩崎清司氏が体調を崩したのを機に、既に後継者として現場従事中の長男を助けるため「家族のピンチ」を察知した姉と妹も勤務先を退職し家業へ参画、前職経験も活かして活躍中。</p>
②	<p>斎藤遠心機工業(株) (東京都大田区) 【創業：1933年】</p> 	<p>創業から今日まで遠心分離機の製造一筋で事業を展開。「工場は遊び場のようなものだった」と語る3代目社長の斎藤光生氏は、食品プラント会社での勤務経験を経て当社入社。後継者候補である息子も同様の社外勤務を経験。その後、信金の経営塾にも参加。</p>
	<p>株ウノフク (兵庫県豊岡市) 【創業：1921年】</p> 	<p>鞆のまち・豊岡で鞆の企画・製造・販売を手がけるファブレスメーカー。3代目社長の卯野隆也氏は、幼少期は家の隣が会社で「家業は生活そのものだった」と語る。後継者たる息子は、幼少期の祖父の訓え「従業員に感謝」を胸に新設の東京オフィスで活躍中。</p>
	<p>株古まん (兵庫県豊岡市) 【創業：717年】</p> 	<p>兵庫・城崎温泉で旅館「千年の湯古まん」などを経営。業歴は1300年超にも及ぶ。22代目社長の日生下民夫氏は、歴史の重みを感じながら自然な流れで家業を継承。入社前にはホテル勤務も経験。1925年の北但馬地震による温泉街全焼も乗り越えて事業継続。</p>
	<p>澤井石油商事(株) (北海道留萌市) 【創業：1891年】</p> 	<p>留萌・旭川エリアで石油製品（ガソリン・灯油等）販売等を手がける留萌最古の企業。商圏の中心が旭川に移りつつあるなか「留萌あつての当社」と本社は留萌に固定。5代目社長の澤井篤司氏は「同族といえども特別扱いはしない」という伝来の考え方を堅持。</p>
	<p>株橋本 (東京都大田区) 【創業：1930年】</p> 	<p>洋紙・板紙の裁断加工等を大手製紙メーカーより受託。首都圏最大級の加工関連設備で高品質の裁断加工を実践。会長（3代目）、社長（4代目）とも同じ大手の紙専門商社での社外勤務を経験。ともに創業者を身近に感じながら100年企業へ向けて躍進中。</p>
<p>株皆生つるや (鳥取県米子市) 【創業：1961年】</p> 	<p>鳥取・米子の皆生温泉で旅館を経営。創業者で大女将の宇田川富美江氏を筆頭に、「父親が体調を崩したのを機に」戻ってきた娘と、自らの意志でホテル専門学校を経て入ってきた孫娘が、それぞれ女将と若女将を継承中。娘婿が経営者として社長に就任。</p>	

《参考付表》『中小企業の「継続力」を考える①～④』で掲載してきた事例企業（続き）

<p>③</p> <p>有岩切美巧堂 (鹿児島県霧島市) 【創業：1916年】</p>		<p>鹿児島の伝統工芸品・薩摩錫器を代々で製造。販路はホテルや百貨店などから、ふるさと納税返礼品の取扱いへも拡大。叔父から事業を承継した5代目社長の岩切薫氏を中心に、その弟や従兄弟に加え父親（3代目）も製造現場で活躍するなど同族社員が随所で活躍中。</p>
<p>株土用亭 (栃木県鹿沼市) 【創業：1951年】</p>		<p>栃木・鹿沼のバイパス沿いに立地するうなぎ料理店を営業。「父親のうなぎ料理の味を幼少期から美味しく感じて育ってきた」と語る次女の福田桐子氏が後継者（若女将）として店舗経営を切盛り。活躍する女性経営者として県関連のWEBサイトにも登場。</p>
<p>日東香料株 (東京都目黒区) 【創業：1969年】</p>		<p>大手食品メーカー向けに香料を製造販売。父親から事業を承継した3代目社長の今井佳代子氏は、幼少期から家業としてのバターやクッキーの香りに馴染みがある中、家業入りを果たすもその後自らの意志で他社修行などを経験。信金主催の経営塾でも活躍。</p>
<p>株黒川商会・伊万里運輸株 (佐賀県伊万里市) 【創業：1954年】</p>		<p>コンクリート用細骨材の採取販売とその運搬や土木工事を展開。2代目社長・黒川隆太氏の3人娘の長女が連れてきた娘婿（中堅ゼネコンのエンジニア）を後継者候補として迎え入れ、商工会議所や業界団体の青年部へ参加させるなど経営者として育成中。</p>
<p>株大和三光製作所 (東京都新宿区) 【創業：1915年】</p>		<p>各種工業用の乾燥装置、熱処理装置、焼却装置およびその関連プラントの製造業者。世界遺産の富岡製糸場にも納入実績。4代目社長の大和輝明氏には2人の息子たちを始め複数の後継者候補が存在、「できれば候補者間の合議で決定してほしい」と語る。</p>
<p>株大野ナイフ製作所 (岐阜県関市) 【創業：1916年】</p>		<p>刀匠の職人技と高いデザイン性を兼ね備えた高級包丁（OEM）の製造業者。3代目社長の大野武志氏が父親からの事業承継の過程で留学経験などを活かし高級路線へ転換、同時に製造現場の改革も推進。後継者として意欲をみせる長女が同じ職場で活躍中。</p>
<p>株中野鉄工所 (広島県広島市) 【創業：1938年】</p>		<p>船舶用タービンベッド、各種タンクなどを手がける金属加工業者。創業以来、地元の手船部品メーカーを得意先としながら共に躍進。3代目社長の中野陽介氏は、母親が体調を崩したことを機に帰省、得意先での社外経験を経て入社後、事業を承継。</p>
<p>④</p> <p>萬国製針株 (広島県広島市) 【創業：1918年】</p>		<p>手縫い針（広島針）では国内トップを誇る各種針の製造業者。原爆投下で当時の製針機械（ドイツ製）は消失したものの、代々の経営者たちが次々にオリジナル機械を開発、事業基盤を固めていった。現社長の高橋英明氏は「幼少期は工場敷地が遊び場だった」と語る。</p>
<p>株おくやま (岩手県花巻市) 【創業：1947年】</p>		<p>岩手県南部で「時計・宝石おくやま」を3店舗展開。義父（2代目）からバトンタッチを受けた現社長の奥山雅史氏は、元教師という立場から転じて妻の家業を継承。会長夫妻との親族内ミーティングを随時開催するなど「対話による力の結集」を目指す。</p>
<p>株サトウ精機 (岩手県花巻市) 【創業：1986年】</p>		<p>主として自動車業界向けの金属部品の精密切削加工業者。創業者である父親の後を受け次女の佐藤智栄氏が社長に就任。「幼少期は学校が休みになると工場で“手伝い”をしていた」と語るなど、岩手県を代表する「ものづくりなでしこ」として幅広く活躍中。</p>
<p>株清瀬 (東京都品川区) 【創業：1912年】</p>		<p>JR大井町駅前の商店街で「割烹・とんかつ ひろせ」を営業。とんかつが主力ながらも、店舗2階には60名収容の座敷を備えるなど大規模な宴会需要にも対応。5代目社長の廣瀬慶人氏は「親が元気なうちに」家業へ戻ることを決意。信金の経営塾にも参加。</p>

（備考）役職は原則として取材当時のものを掲載

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業の「継続力」を考える』より
 - ① “親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神（庄司香織・鉢嶺実、信金中金月報2019年8月号）
 - ② ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは（松永直樹・鉢嶺実、信金中金月報2019年11月号）
 - 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（曾根翔太・鉢嶺実、信金中金月報2020年2月号）
 - 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、信金中金月報2020年5月号）
- ・落合康裕（静岡県立大学准教授）『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、株白桃書房）
- ・落合康裕（静岡県立大学准教授）『事業承継のジレンマ ―後継者の制約と自律のマネジメント―』（2016年5月、株白桃書房）
- ・後藤俊夫（日本経済大学特任教授）『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）
- ・後藤俊夫（日本経済大学特任教授）『事業承継と地方再生』（「日経グローバル」連載記事）（2018.4.2～2020.3.2、日本経済新聞社）
- ・後藤俊夫（日本経済大学特任教授）『長寿企業のリスクマネジメント ～生き残るためのDNA～』（2017年3月、第一法規株）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2019年版・2020年版）
- ・日経トップリーダー・小野田鶴『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年11月、株日経BP）
- ・日経ビジネス『特集 知られざる実像 同族経営』（2019.6.10、株日経BP）
- ・日経MOOK『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』（2020年4月、日本経済新聞出版社）
- ・日経MOOK『100年企業 強さの秘密』（2019年6月、日本経済新聞出版社）
- ・鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『千年企業の継続力 ―なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか―』（信金中金月報2018年12月号）
- ・鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『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）
- ・鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『長寿企業の“継続力”を考える ―円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”―』（信金中金月報2017年1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、株白桃書房）



ゼロから考える「中小企業のSDGs」^{エスディージーズ}

— 前向きな取組みで企業経営の改善と社会問題の解決を両立 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) 中小企業、SDGs、持続可能な開発目標、経営改善

(視 点)

2015年に国連が採択したSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）は、政府による普及への後押しもあって大企業を中心に普及してきたものの、大部分の中小企業ではいまだに認知度が高いとは言えない状況が続いている。

本稿では、中小企業にSDGsの普及がなかなか進まない原因として、SDGsの「敷居の高さ」が影響しているのではないかと認識の下で、1社でも多くの中小企業がSDGsを経営に取り込んでもらうことを目標とする。併せて、中小企業に対して、「SDGsに取り組むことで、あなたの企業はより良くなりうる」「SDGsを始めることは決して難しいことではない」とのメッセージを伝えたい。

(要 旨)

- 日本政府は、SDGsに向けた取組みを強化しており、2016年5月にSDGs推進本部を設置しSDGs実施指針を作成（2019年に改訂）したほか、2020年にはSDGs推進のための具体的施策をとりまとめた「SDGsアクションプラン2020」を決定した。また、SDGsに取り組む民間企業を対象とした認証制度を創設する方向で検討している。
- しかしながら、政府の働きかけにもかかわらず、中小企業におけるSDGsへの認知度は低い。政府が策定したSDGs実施指針内でも、中小企業に対してSDGsへの取組みを後押しする重要性が指摘されている。
- 実際に中小企業がSDGsを取り込むにあたっては、中小企業の現在の課題を解決する際、もしくは将来の企業像を策定する際に、SDGsを基準の1つとすることが挙げられる。企業が課題を解決するためには、対症療法ではなく、企業の弱点を克服して企業力を高めるいわば原因療法的な手段が重要であり、SDGsはその糸口となりうる。
- また、中小企業が行っている経営上の様々な努力のなかには、SDGsが提唱している目標を用いて捉えなおすことができるものがある。これらの企業では、SDGsを用いて自社の取組みを説明することで、従業員や他社から理解を得やすくなる効果も期待できよう。

はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）という言葉が新聞や雑誌等で目に触れる機会が増えてきた。しかしながら、政府機関や一部の企業での盛り上がりとは裏腹に、中小企業を中心とする多くの企業においては、いまだに認知度が向上していないのが現状である。認知度の低さには様々な理由が考えられようが、第一に、SDGsが掲げている貧困や飢餓、気候問題の解決、平和的社会の実現といった理想があまりに高邁すぎて、一見して中小企業とは縁遠く見えてしまっている可能性がある。また、SDGsの解説書が出版されてはいるものの、多くは大企業を念頭に置いており、読んでもどう活用すればいいのかわからないのが現状ではないだろうか。結果として、「わが社には関係がない」「何をすればいいかわからない」といった否定的な意見が多くなっているように思われる。

しかしながら、SDGsは、有効に活用できれば売上の増大、人手不足の解消など、企業が直面している問題を根本から解決し、企業の成長を後押ししうる可能性を秘めている。そこで本稿は、目的を、1社でも多くの中小企業が経営の指針にSDGsを活かしてもらえよう、「SDGsに取り組むことで、あなたの企業はより良くなりうる」「SDGsを始めることは決して難しいことではない」と伝え

ることに設定する。SDGsの成り立ちや概念などについては最小限にとどめ、「中小企業がSDGsをどう活かすか」にポイントを置いて解説する。なお、SDGsに関連する解説書のなかには、SDGsに対応しない中小企業について、「大企業のサプライチェーンから外されるリスクがある」「消費者から拒否されるリスクがある」と危機を煽る論調もあるが、本稿ではSDGsをリスク回避的な手段ではなく、企業の改善につながる前向きな手段と捉えて話を進める^(注1)。

1. SDGsの概要と日本政府の取組み

(1) SDGsの概要

SDGsとは、国連が2015年に採択した「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称であり、貧困や飢餓、保健医療、環境など17の分野について2030年を期限として定めた目標（ゴール）を指す。目標達成を通じ、持続可能で多様性と包摂性のある「誰一人取り残さない（No one will be left behind）」社会の実現を目指している（図表1）。

17の目標は、169項目のターゲットから構成されている。稿末にすべての目標とターゲットを掲載するので、ぜひ参照されたい。17の目標は「8. 働きがいも経済成長も」や「3. すべての人に健康と福祉を」などやや漠然としていることが多いが、169のター

(注)1. 中小企業は、これまでもサプライチェーンの中で品質、納期、価格はもちろんのこと、環境対応やセキュリティ対策なども含めて着実に実行してきたため、仮にSDGsがサプライチェーンの要件として導入された場合でもある程度の対応は可能と思われること、また、現時点で消費者にとって、SDGsはあくまで導入された企業・商品へのプラス要因であり、導入していない企業・商品へのマイナス要因とはなっていないと考えられることから、本稿では考察の対象外とした。

図表1 SDGsが掲げる17の目標



1. 貧困をなくそう	2. 飢餓をゼロに	3. すべての人に健康と福祉を
4. 質の高い教育をみんなに	5. ジェンダー平等を実現しよう	6. 安全な水とトイレを世界中に
7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8. 働きがいも 経済成長も	9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
10. 人や国の不平等をなくそう	11. 住み続けられるまちづくりを	12. つくる責任 つかう責任
13. 気候変動に具体的な対策を	14. 海の豊かさを守ろう	15. 陸の豊かさも守ろう
16. 平和と公正をすべての人に	17. パートナーシップで目標を達成しよう	

(出所) 国際連合広報センターホームページ

ゲットは「8.1 各国の状況に応じて、1人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。」や「3.9 2030年までに、有害化学物質、ならびに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる。」など具体的な目標を示しているため、SDGsが求めているものについて、より理解しやすくなっている。

(2) 日本政府の取組み

国連の動きと軌を一にして、日本でもSDGsに向けた取組みが強化されている。日本政府は、2016年5月にSDGs推進本部（内閣総理大臣が本部長、全閣僚が構成員に就任）を設置し、同年12月にはSDGs実施指針を作成。2019年には同指針を初めて改定するとともに、2020年のSDGs推進のための具体的施策をとりまとめた「SDGsアクションプラン2020」を決定するなど、積極的に取

り組んでいる。

また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」のなかでは、地方創生の達成のためにSDGsを行っている民間企業を対象に、登録・認証する制度を2020年度中に創設する方向で検討している。

2. いまだに中小企業の認知度が低いSDGs

しかしながら、このような政府からの働きかけにもかかわらず、アンケート調査からは、SDGsに対する中小企業の認知度の低さが目立つ。2018年の関東経済産業局の調査では認知度は15.8%にとどまっている。また、2019年の商工組合中央金庫の調査では認知度こそ上がっているものの、経営に取り入れる（予定を含む。）企業は全体の16.9%にとどまっている（図表2）。SDGs実施指針

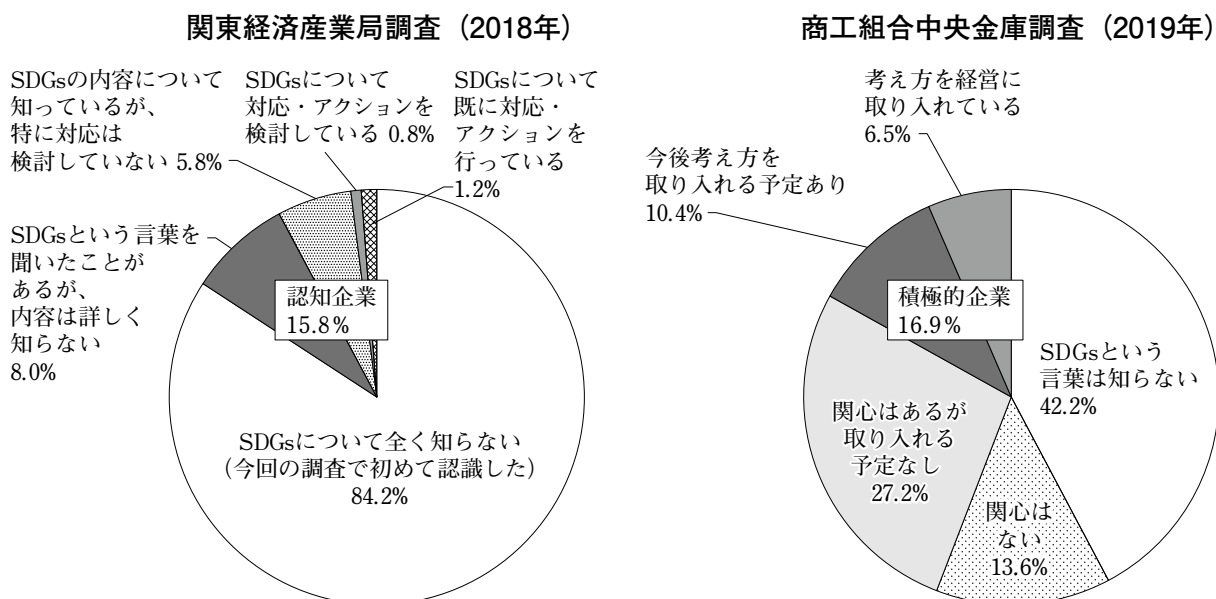
内でも、「大企業を中心に経営層へのSDGsの浸透は一定程度進んできたが、企業数で見ると99.7%を占める中小企業への更なる浸透が課題となっている。中小企業は、地域社会と経済を支える存在であり、SDGsへの取組を後押しすることが重要である。」と記述されているように、SDGsに対する中小企業の認知度の低さ、取組みの低調さが課題となっている。

ここまでを踏まえて、次章からは中小企業がSDGsをどう活用するかについて、概論を説明するとともに、実際の企業行動をSDGsに紐付けてみたい。

3. 中小企業はSDGsにどう向き合うか

国連開発計画（UNDP）によると、SDGsは、労働生産性の向上や環境負荷低減などを通じ、年間12兆ドルもの市場機会を創出する

図表2 中小企業のSDGsへの低い認知度



（備考） 関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査」ならびに商工組合中央金庫「中小企業の経営課題に関する実態調査～BCP・SDGs対応・シェアリングエコノミーを巡る実態～」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とされる。このため、SDGsへの対応は、中小企業にとってビジネスチャンスとなりうる。本章では、SDGsに対して、中小企業がどう向き合っていくべきかについて考察する^(注2)。

(1) フォアキャストとバックキャスト

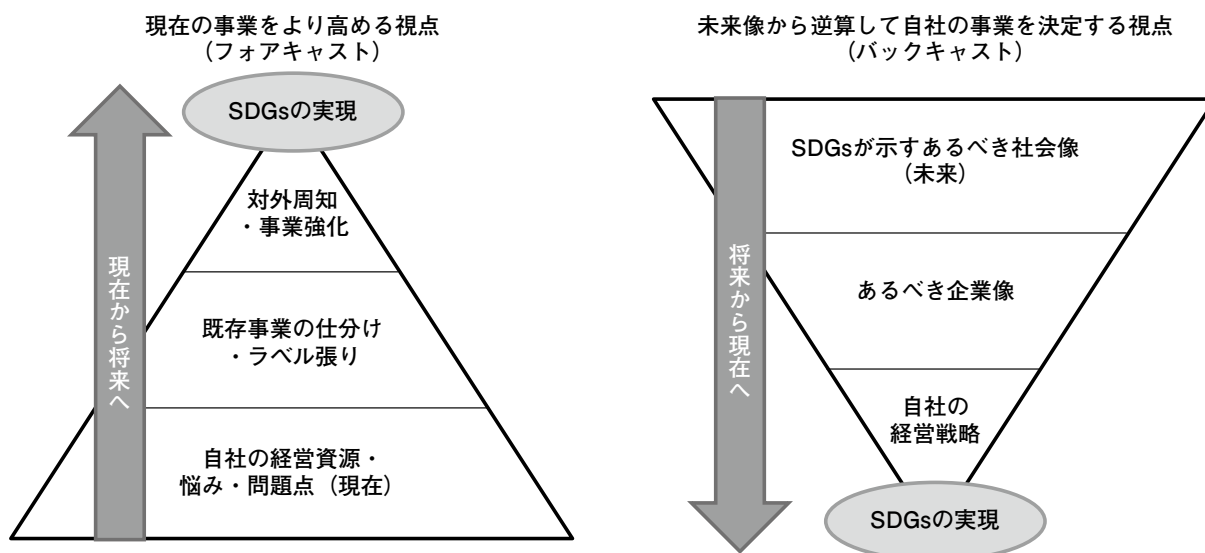
具体的に中小企業がSDGsを活用するにあたっては、中小企業の現在の課題を解決する際、もしくは将来の企業像を策定する際に、SDGsを基準の1つとすることが挙げられよう。SDGsの優れたところは、現在を起点とする考え方（フォアキャスト）にとどまらず、将来のあるべき姿を起点に逆算して「今何をすべきか」を考えることができる（バックキャスト）ところにある（図表3）。

フォアキャストとバックキャストについて細かく触れると、フォアキャストでは「現在

の能力や状況を前提に将来を予測する」ことからスタートし、SDGsが掲げる将来の目標に向かって積み上げていく、という手順を踏む。対してバックキャストでは「将来必要となる能力や状況」からスタートし、「現在何をすべきか考える」という手順を踏む、という点に違いがある。

なお、SDGsの専門家の間では、SDGsが掲げる高い目標を達成するにはフォアキャスト的（短期的、改善的）な手法では不十分であり、バックキャスト的（長期的、革新的）な手法が望ましいとする主張が一般的である。バックキャスト的手法は、達成すべきゴールから逆算して考えるため、これまでの延長線上では思いつかなかった変革をもたらす可能性があるというメリットがある。一方で、中小企業には根付いている手法とはい

図表3 フォアキャストとバックキャスト



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. なお、通常、企業への導入指針として使われることが多い「SDG Compass」などについては、中小企業に一律に適用するには困難な点もあると思われることから、本稿では捨象する。

がたい。そこで本稿では、中小企業がSDGsを始めるにあたってのハードルを下げる観点から、あえてフォアキャスト的な手法を重視して紹介する。バックキャスト的な手法に慣れていない経営者でも、常日頃からフォアキャスト的な手法は実行していることが多いと思われるためである。

(2) フォアキャスト的手法を通じた企業の改善

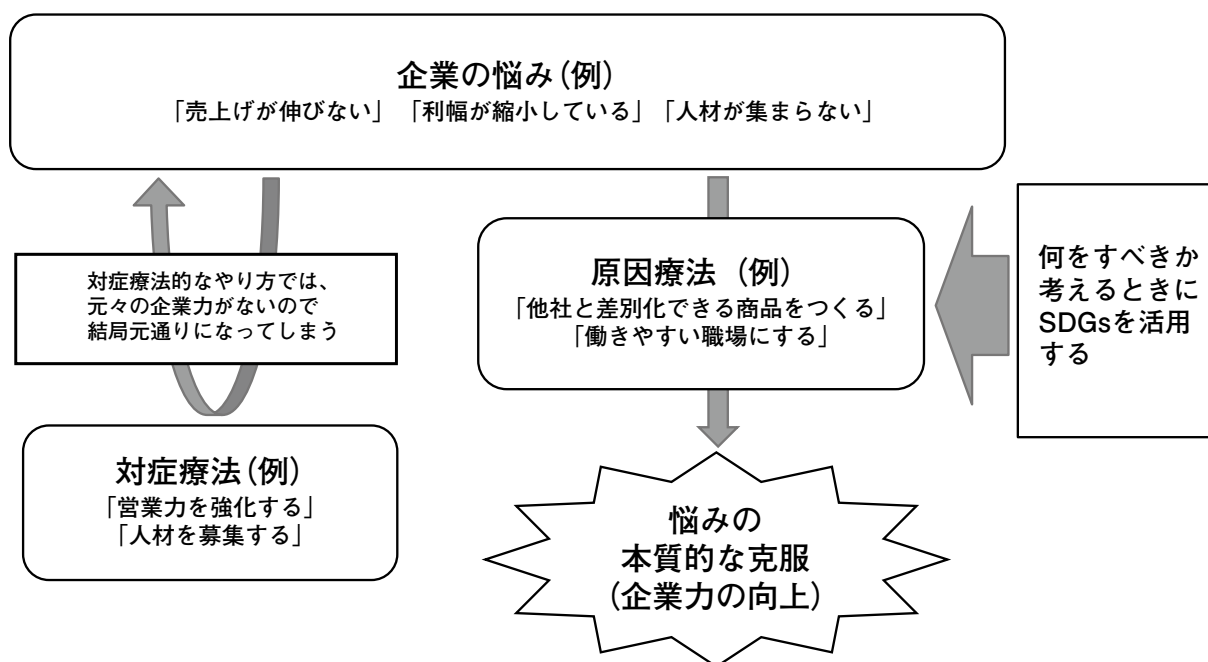
SDGsについて考える前に、現在、中小企業が直面している主な課題に立ち返ると、「売上げが伸びない」「利幅が縮小している」「人材が集まらない」などが挙げられよう。こういった課題を解決しようとする場合、これまでは「営業力を強化する」「人材を募集する」など、いわば対症療法的な手段を用い

るのが一般的であった。

しかし、企業本来の力がない場合、対症療法の効果は一時的なものにとどまりやすい。本来は、「差別化できる（価格競争に巻き込まれない）商品をつくる」や「働きやすい職場環境を整える」など、企業の弱点を本質的に克服しながら企業力を高める、いわば原因療法的な手段を地道に推し進めていくことが重要である（図表4）。

それでは、自社の企業力を高める際に、SDGsをどう活用すればいいか。まずは、自社の既存の事業を仕分け、どの事業がどのSDGsのゴールに該当するか「ラベル」を張って紐付けする作業が必要となる。ラベルを張る際は、環境省が出している「SDGs活用ガイド」の本編14ページにある「SDGsとの紐付け早見表」がわかりやすい（稿末に参

図表4 企業の悩みの解決（対症療法と原因療法）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

考資料として掲載)。また、同資料編の28～36ページにある「企業の取組とSDGsの紐付け」には、事業とSDGsとの関連性がより詳細にわたって掲載されているため、これを用いて自社の活動内容の棚卸を行い、SDGsと紐付けて考えることもできる。

次に、ラベル張りをした事業について、対外公表し、周知を図ると同時に、ラベル張りをした事業についてさらなる強化を図る。対外公表と事業強化の繰り返しを通じて、企業のブランド力と企業力そのものの向上を図っていくことができる。

この認識を踏まえて、次章では、実際の企業行動を例にとり、企業の経営上の取組みがどのSDGsの目標・ターゲットに合致するか考察する。

4. いろいろな取組みがSDGsになりうる

中小企業が現在行っている経営上の様々な

努力は、SDGsが提唱している目標を用いて捉えなおすことができる。本章では、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」における「調査員のコメント」から得られた中小企業の実際の経営行動を例にとり、具体的にSDGsのどの項目に該当する可能性があるかを考察する。稿末に掲載しているすべての目標とターゲットと合わせて参照されたい。

まずは、オーガニック茶を前面に出し、他社と差別化を図っている茶卸売業を例に挙げ、SDGsの目標と対比する(図表5)。この企業がオーガニック茶の生産を促すことによって小規模生産者の所得増加につながっているのであれば、ターゲット2.3の「小規模食糧生産者の農業生産性及び所得を倍増させる^(注3)」に該当するし、オーガニック茶の生産によって農薬や肥料の使用量が減少しているなら「3.9 大気、水質及び土壌の汚染による死亡と疾病の件数を減らす」、「6.3 水

図表5 企業の取組みがSDGsに合致する例(茶卸業)

取組み	・オーガニック茶を前面にPRし、差別化を図る。(茶卸 静岡県)	
達成できる可能性のあるターゲットとその理由(例)	ターゲット(一部抜粋)	理由
	2.3 小規模食糧生産者の農業生産性及び所得を倍増させる	・小規模生産者の生産性及び所得増加に貢献
	3.9 大気、水質及び土壌の汚染による死亡と疾病の件数を減らす	・農薬や肥料使用量の減少に伴い、健康被害の軽減、水質改善、生物多様性の保全などに貢献
	6.3 水質を改善する	
	12.4 化学物質の大気、水、土壌への放出を大幅に削減する	
15.4 生物多様性を含む山地生態系の保全を確実にを行う		

(備考) 1. 「全国中小企業景気動向調査」における調査員のコメントを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. ターゲットについては、一部の文言を省略している(以下同様)。

(注)3. ターゲットは一部を省略して紹介している(以下同様)。

質を改善する]、「12.4 化学物質の大気、水、土壌への放出を大幅に削減する」、「15.4 生物多様性を含む山地生態系の保全を確実に行う」など、複数のターゲットを同時に達成しうる。

この企業は、すでにオーガニック茶をPRしているが、PRの一環としてSDGsへの対応を訴えれば、より一層のPR効果が得られる可能性がある。今後、オーガニック茶の取扱いを増やすなど取組みを一層推し進めれば、企業の売上げ増加とより良い社会の実現を両立させることができよう。

次に、美容師の社会的地位の向上を目標に掲げ、従業員教育、顧客満足度向上、研修生受入れなどを進めている美容院を例に挙げる(図表6)。この企業は、従業員に対して、働きがいのある人間らしい仕事、能力強化の機会などを提供していると考えられるため、「4.4 働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる」、「8.5 全ての男女の完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事を達成する」、「10.2 全ての人々の能力強化を促進する」

の能力強化を促進する」などの達成に貢献していると言える。

美容師も人手不足を指摘する声が聞かれるが、この企業のような取組みを進め、周知を進めていけば、優秀な美容師が集まりやすくなるであろうし、顧客満足度の向上も達成でき、ひいては企業の成長も達成できよう。今後も「美容師の社会的地位の向上」という目標を高く掲げ、実行していくことによって、人材獲得や売上増加などが図られるであろうし、また、結果としてSDGsが掲げるより良い社会の実現にもつながることが期待される。

最後は、炭窯の増設により生産能力の向上・収益の拡大を図っているチップ製造業の例を挙げる(図表7)。この企業は、天然資源かつ再生可能エネルギーである木炭を積極的に生産しており、森林の持続可能な経営を促していることから、「7.2 再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる」、「12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する」、「12.8 人々が持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようにする」、「13.1 気候関

図表6 企業の取組みがSDGsに合致する例(美容院)

取組み	・美容師の社会的地位の向上を目標に掲げ、従業員教育、顧客満足度向上、研修生受入れなどを進めている。(美容院 三重県)	
	ターゲット(一部抜粋)	理由
達成できる可能性のあるターゲットとその理由(例)	4.4 働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる	・働きがいのある人間らしい仕事を従業員に提供している。 ・従業員に対し、能力強化の機会を提供している。
	8.5 全ての男女の完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事を達成する	
	10.2 全ての人々の能力強化を促進する	

(備考)「全国中小企業景気動向調査」における調査員のコメントを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 企業の取組みがSDGsに合致する例（チップ製造業）

取組み	・補助金を活用した炭窯の増設など、生産能力の向上・収益の拡大を図っている。 (チップ製造 岩手県)	
達成できる可能性のあるターゲットとその理由(例)	ターゲット（一部抜粋）	理由
	7.2 再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる	・天然資源かつ再生可能エネルギーである木炭を積極的に生産している。結果、森林の持続可能な経営を促している。
	12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する	
	12.8 人々が持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようにする	
	13.1 気候関連災害や自然災害に対する強靱性及び適応の能力を強化する	
	15.1 陸域生態系の保全、回復及び持続可能な利用を確保する	
	15.2 森林の持続可能な経営の実施を促進する	
	15.4 生物多様性を含む山地生態系の保全を確実にを行う	

(備考) 「全国中小企業景気動向調査」における調査員のコメントを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

連災害や自然災害に対する強靱性及び適応の能力を強化する」、「15.1 陸域生態系の保全、回復及び持続可能な利用を確保する」、「15.2 森林の持続可能な経営の実施を促進する」、「15.4 生物多様性を含む山地生態系の保全を確実にを行う」などの達成に貢献している可能性がある。今後も炭やチップの生産を通じて森林の保全に貢献できれば、SDGsが掲げる持続可能な社会と、企業収益との両立が期待できよう。

ここまでみたように、企業の本業にかかる取組みについてSDGsを用いて説明することは、それほど困難なことではない。ここで示した3社とも、あくまで本業を強化するために取り組んでいることが、結果としてSDGsが掲げる目標にも合致しているといえる。こういった企業は、自社の取組みを対外的に説明する際、SDGsを使えば相手に理解されやすくなるであろうし、また、自社の従業員に

周知徹底もさせやすくなるであろう。なお、この3例で示したターゲットはあくまで一部であり、実際は、企業の取組みによってその他のターゲットの達成も可能である。例えば、美容院の例で、美容師の独立開業を支援するなどすれば、ターゲット8.3の「**中小零細企業の設立や成長を奨励する**」にも該当する。

ただし、SDGsを主張するためには、その取組みが本当に持続可能な社会への貢献となっているか検証していく必要がある。茶卸業の例では、オーガニック茶の生産に伴い、どれくらい肥料や農薬の使用量が減少したか計算する、美容院の例では、従業員教育の有効性や、研修生の受入体制について検証する、炭窯の例では、木炭の製造を通じて、本当に山林の再生に貢献しているかを検証する、などが挙げられよう。

また、当然のことだが、実際には行っていない行為を行ったと偽ったり、針小棒大にア

ピールしたりすることは厳に慎まなければならない。こういった行為は「SDGsウォッシュ」と呼ばれ、企業の信頼を貶める行為である。アピールする際は、本当にその取組みがSDGsの理念に合致するか、自らの厳しい目で検証する必要があるだろう。

おわりに

本稿では、目的を「SDGsに取り組むことで、あなたの企業はより良く成りうる」「SDGsを始めることは決して難しいことではない」と中小企業へ伝えることと設定し、中小企業がSDGsを活用する意義、SDGsの活用方法、経営行動とSDGsとの紐付けの例

などについて解説した。

これまでの中小企業にとって、環境問題や社会問題への対応といえば、どちらかといえばコスト要因の側面が強かった。しかし、地球温暖化や貧富の拡大等が深刻化していくなかで、これらの問題への対応は、今後のビジネスチャンスになりうる。SDGsの普及は、この風潮をさらに後押ししていくこととなるだろう。

すべての企業は、社会から必要とされなければ生き残れない。ならば、「社会の必要」を網羅的に羅列しているSDGsを正確に理解し、今後の経営の道標とすることで、自社の経営戦略とすることができるようになるだろうか。

〈参考資料〉

- ・環境省（2018）『すべての企業が持続的に発展するために－持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイドー』
- ・経済産業省（2019）『SDGs経営ガイド』
- ・商工総合研究所（2020）『中小企業経営に生かすCSR・SDGs－持続可能な調達の潮流とCSR経営ー』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」
- ・全国銀行協会金融調査研究会（2019）『SDGsに金融はどう向き合うか』
- ・藤津勝一（2019）「事例にみるSDGs（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化－社会課題の解決と本業リンクでの自己革新がもたらす真の事業継続力ー」『信金中金月報』第18巻第9号, pp.26-51.
- ・United Nations Global Compact, WBCSD（2016）『SDG Compass 日本語訳版』

〈参考〉 企業の実践内容とSDGsとの紐付け早見表

分野	取組内容	取組の対象となるキーワード	目標						
エネルギー	使用量削減	省エネ 節電	7	13					
	エネルギー転換	燃料ガス 天然ガス 再生可能エネルギー							
資源	使用量削減	節約 コピー用紙 電子媒体利用 工程転換	12						
	利活用	再生利用 バイオマス 未利用資源 (間伐材など)	12	15					
廃棄物	発生量削減	一般廃棄物 産業廃棄物 長寿命製品	12						
	3R (リデュース・リユース・リサイクル)	リターナブル容器 修理 再利用							
大気	温室効果ガス 排出量削減	CO ₂ フロン カーボン・オフセット モーダルシフト エコドライブ	11	13					
	大気汚染物質 排出量削減	ばい煙 (NOx、SOx) VOC モーダルシフト エコドライブ	3	11					
水	使用量削減	水道使用量 節水 循環利用 中水利用 雨水利用	6						
	排水管理	下水道排水 排水処理 水質汚濁防止	6	14					
生物多様性	調達	原材料調達 認証制度 (FSC、MSC、ASC、CoC)	14	15					
	事業所・社有地 での生物多様性	緑化 植林 ビオトープ 社有林の保全・活用	15						
	環境教育	社員教育 教材 教育支援 啓発	4	15					
製品・ サービス	原材料	再生原材料 認証原材料 グリーン購入	12						
		オーガニック フェアトレード	1	2	8	12	15	17	
	開発	低燃費 長寿命化 節電 環境ラベル 環境配慮設計	7	9	12	13			
	製造工程	製品アセスメント 省エネ 環境負荷低減	7	9	12	13			
流通	CO ₂ 削減 簡易包装	7	12	13					
雇用	条件	高齢者雇用 障害者雇用 人権 出産 育児 介護	3	5	8	10			
	環境	ワーク・ライフ・バランス 研修制度 福利厚生 働き方改革	3	8					
社会・地域	貢献	地産地消 防犯 防災 寄付 環境教育 途上国支援	4	11	12	16	17		
	配慮	景観 騒音 振動 悪臭 緑化	3	11	15				

(備考) 環境省「すべての企業が持続的に発展するためにー持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイドー」より信金中央金庫
地域・中小企業研究所作成

〈参考〉SDGs（持続可能な開発目標）の目標とターゲットの一覧

以下では、SDGsの17の目標と169のターゲットについて、総務省が作成した仮訳を掲載する。自社の取組みとSDGsを紐付けする際などに活用されたい。また、各ターゲットについては、環境省資料を参考に重要なキーワードをゴシックで示した。ターゲットすべてに目を通すのは困難であるかもしれないが、キーワード部分の流し読みだけでもしてみてほしい。

なお、後半部分が数字となっているターゲット（1.1や1.2）は、各ターゲットの具体的な達成目標（例：貧困を終わらせる、平等な権利を確保する）を示しており、後半部分がアルファベットとなっているターゲット（1.aや1.b）は、課題の達成に向けた手段（例：資源の動員を確保する、適切な政策的枠組みを構築する）を示している。

No.	ターゲット
1.1	2030年までに、現在1日1.25ドル未満で生活する人々と定義されている 極度の貧困 をあらゆる場所で終わらせる。
1.2	2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の 貧困状態 にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。
1.3	各国において最低限の基準を含む適切な社会保護制度及び対策を実施し、2030年までに 貧困層及び脆弱層 に対し十分な保護を達成する。
1.4	2030年までに、貧困層及び脆弱層をはじめ、全ての男性及び女性が、 基礎的サービスへのアクセス 、土地及びその他の形態の 財産に対する所有権と管理権限 、相続財産、天然資源、適切な新技術、マイクロファイナンスを含む 金融サービス に加え、 経済的資源 についても 平等な権利 を持つことができるように確保する。
1.5	2030年までに、 貧困層や脆弱な状況にある人々の強靱性（レジリエンス） を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の 経済、社会、環境的ショック や災害に 暴露 や脆弱性を軽減する。
1.a	あらゆる次元での 貧困を終わらせるための計画や政策を実施 するべく、後発開発途上国をはじめとする開発途上国に対して適切かつ予測可能な手段を講じるため、 開発協力の強化 などを通じて、さまざまな供給源からの 相当量の資源の動員 を確保する。
1.b	貧困撲滅のための行動への投資拡大 を支援するため、国、地域及び国際レベルで、 貧困層やジェンダーに配慮した開発戦略 に基づいた 適正な政策的枠組み を構築する。

No.	ターゲット
2.1	2030年までに、 飢餓を撲滅 し、全ての人々、特に 貧困層及び幼児 を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ 栄養のある食料 を十分得られるようにする。
2.2	5歳未満の子供の 発育障害 や 消耗性疾患 について国際的に合意されたターゲットを2025年までに達成するなど、2030年までにあらゆる形態の 栄養不良を解消 し、若年女子、妊婦・授乳婦及び高齢者の 栄養ニーズ への対処を行う。
2.3	2030年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場及び高付加価値化や非農業雇用の機会への 確実かつ平等なアクセス の確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民及び漁業者をはじめとする 小規模食料生産者の農業生産性及び所得 を倍増させる。
2.4	2030年までに、生産性を向上させ、生産量を増やし、生態系を維持し、気候変動や極端な気象現象、干ばつ、洪水及びその他の災害に対する 適応能力 を向上させ、漸進的に土地と土壌の質を改善させるような、 持続可能な食料生産システム を確保し、 強靱（レジリエント）な農業 を実践する。
2.5	2020年までに、国、地域及び国際レベルで適正に管理及び多様化された 種子・植物バンク なども通じて、 種子、栽培植物、飼育・家畜化された動物及びこれらの近縁野生種の遺伝的多様性 を維持し、国際的合意に基づき、 遺伝資源 及びこれに関連する 伝統的な知識へのアクセス 及びその利用から生じる 利益の公正かつ衡平な配分 を促進する。
2.a	開発途上国、特に後発開発途上国における 農業生産能力向上 のために、国際協力の強化などを通じて、 農村インフラ、農業研究・普及サービス、技術開発 及び 植物・家畜の遺伝・バンクへの投資の拡大 を図る。
2.b	ドーハ開発ラウンドのマンデートに従い、全ての農産物輸出補助金及び同等の効果を持つ全ての輸出措置の同時撤廃などを通じて、 世界の市場における貿易制限や歪みを是正及び防止 する。
2.c	食料価格の極端な変動に 歯止め をかけるため、 食料市場及びデリバティブ市場の適正な機能 を確保するための措置を講じ、 食料備蓄 などの 市場情報への適時のアクセス を容易にする。



あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する

No.	ターゲット
3.1	2030年までに、世界の妊産婦の死亡率を出生10万人当たり70人未満に削減する。
3.2	全ての国が新生児死亡率を少なくとも出生1,000件中12件以下まで減らし、5歳以下死亡率を少なくとも出生1,000件中25件以下まで減らすことを目指し、2030年までに、新生児及び5歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。
3.3	2030年までに、エイズ、結核、マラリア及び顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶するとともに肝炎、水系感染症及びその他の感染症に対処する。
3.4	2030年までに、非感染性疾患による若年死亡率を、予防や治療を通じて3分の1減少させ、精神保健及び福祉を促進する。
3.5	薬物乱用やアルコールの有害な摂取を含む、物質乱用の防止・治療を強化する。
3.6	2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる。
3.7	2030年までに、家族計画、情報・教育及び性と生殖に関する健康の国家戦略・計画への組み入れを含む、性と生殖に関する保健サービスを全ての人が利用できるようにする。
3.8	全ての人々に対する財政リスクからの保護、質の高い基礎的な保健サービスへのアクセス及び安全で効果的かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンへのアクセスを含む、ユニバーサル・ヘルズ・カバレッジ（UHC）を達成する。
3.9	2030年までに、有害化学物質、並びに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる。
3.a	全ての国々において、たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約の実施を適宜強化する。
3.b	主に開発途上国に影響を及ぼす感染性及び非感染性疾患のワクチン及び医薬品の研究開発を支援する。また、知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）及び公衆の健康に関するドーハ宣言に従い、安価な必須医薬品及びワクチンへのアクセスを提供する。同宣言は公衆衛生保護及び、特に全ての人々への医薬品のアクセス提供にかかわる「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）」の柔軟性に関する規定を最大限に行使する開発途上国の権利を確約したものである。
3.c	開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国において保健財政及び保健人材の採用、能力開発・訓練及び定着を大幅に拡大させる。
3.d	全ての国々、特に開発途上国の国家・世界規模な健康危険因子の早期警告、危険因子緩和及び危険因子管理のための能力を強化する。



ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う

No.	ターゲット
5.1	あらゆる場所における全ての女性及び女児に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。
5.2	人身売買や性的、その他の種類の搾取など、全ての女性及び女児に対する、公共・私的空間におけるあらゆる形態の暴力を排除する。
5.3	未成年者の結婚、早期結婚、強制結婚及び女性器切除など、あらゆる有害な慣行を撤廃する。
5.4	公共のサービス、インフラ及び社会保障政策の提供、並びに各国の状況に応じた世帯・家族内における責任分担を通じて、無報酬の育児・介護や家事労働を認識・評価する。
5.5	政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。
5.6	国際人口・開発会議（ICPD）の行動計画及び北京行動綱領、並びにこれらの検証会議の成果文書に従い、性と生殖に関する健康及び権利への普遍的アクセスを確保する。
5.a	女性に対し、経済的資源に対する同等の権利、並びに各国法に従い、オーナーシップ及び土地その他の財産、金融サービス、相続財産、天然資源に対するアクセスを与えるための改革に着手する。
5.b	女性の能力強化促進のため、ICTをはじめとする実現技術の活用を強化する。
5.c	ジェンダー平等の促進、並びに全ての女性及び女子のあらゆるレベルでの能力強化のための適正な政策及び拘束力のある法規を導入・強化する。



すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する

No.	ターゲット
4.1	2030年までに、全ての子供が男女の区別なく、適切かつ効果的な学習成果をもたらす、無償かつ公正で質の高い初等教育及び中等教育を修了できるようにする。
4.2	2030年までに、全ての子供が男女の区別なく、質の高い乳幼児の発達・ケア及び就学前教育にアクセスすることにより、初等教育を受ける準備が整うようにする。
4.3	2030年までに、全ての人が男女の区別なく、手の届く質の高い技術教育・職業教育及び大学を含む高等教育への平等なアクセスを得られるようにする。
4.4	2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者や成人の割合を大幅に増加させる。
4.5	2030年までに、教育におけるジェンダー格差を無くし、障害者、先住民及び脆弱な立場にある子供など、脆弱層があらゆるレベルの教育や職業訓練に平等にアクセスできるようにする。
4.6	2030年までに、全ての若者及び大多数（男女ともに）の成人が、読み書き能力及び基本的計算能力を身に付けられるようにする。
4.7	2030年までに、持続可能な開発のための教育及び持続可能なライフスタイル、人権、男女の平等、平和及び非暴力的文化の推進、グローバル・シチズンシップ、文化多様性と文化の持続可能な開発への貢献の理解の教育を通して、全ての学習者が、持続可能な開発を促進するために必要な知識及び技能を習得できるようにする。
4.a	子供、障害及びジェンダーに配慮した教育施設を構築・改良し、全ての人が安全で非暴力的、包摂的、効果的な学習環境を提供できるようにする。
4.b	2020年までに、開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国、並びにアフリカ諸国を対象とした、職業訓練、情報通信技術（ICT）、技術・工学・科学プログラムなど、先進国及びその他の開発途上国における高等教育の奨学金の件数を全世界で大幅に増加させる。
4.c	2030年までに、開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国における教員研修のための国際協力などを通じて、質の高い教員の数を大幅に増加させる。



すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する

No.	ターゲット
6.1	2030年までに、全ての人の、安全で安価な飲料水の普遍的かつ公平なアクセスを達成する。
6.2	2030年までに、全ての人の、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性及び女児、並びに脆弱な立場にある人々のニーズに特に注意を払う。
6.3	2030年までに、汚染の減少、投棄の廃絶と有害な化学物質・物質の放出の最小化、未処理の排水の割合半減及び再生利用と安全な再利用の世界的規模で大幅に増加させることにより、水質を改善する。
6.4	2030年までに、全セクターにおいて水利用の効率を大幅に改善し、淡水の持続可能な採取及び供給を確保し水不足に対処するとともに、水不足に悩む人々の数を大幅に減少させる。
6.5	2030年までに、国境を越えた適切な協力を含む、あらゆるレベルでの統合水資源管理を実施する。
6.6	2020年までに、山地、森林、湿地、河川、帯水層、湖沼を含む水に関連する生態系の保護・回復を行う。
6.a	2030年までに、集水、海水淡水化、水の効率的利用、排水処理、リサイクル・再利用技術を含む開発途上国における水と衛生分野での活動と計画を対象とした国際協力と能力構築支援を拡大する。
6.b	水と衛生に関わる分野の管理向上における地域コミュニティの参加を支援・強化する。



すべての人々の、安価かつ信頼できる
持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する

No.	ターゲット
7.1	2030年までに、安価かつ信頼できる現代的エネルギーサービスへの普遍的アクセスを確保する。
7.2	2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。
7.3	2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を増加させる。
7.a	2030年までに、再生可能エネルギー、エネルギー効率及び先進的かつ環境負荷の低い化石燃料技術などのクリーンエネルギーの研究及び技術へのアクセスを促進するための国際協力を強化し、エネルギー関連インフラとクリーンエネルギー技術への投資を促進する。
7.b	2030年までに、各々の支援プログラムに沿って開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国、内陸開発途上国の全ての人々に現代的で持続可能なエネルギーサービスを供給できるよう、インフラ拡大と技術向上を行う。



包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の
完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用
(ディーセント・ワーク)を促進する

No.	ターゲット
8.1	各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
8.2	高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
8.3	生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。
8.4	2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。
8.5	2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。
8.6	2020年までに、就労、就学及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。
8.7	強制労働を根絶し、現代の奴隷制、人身売買を終らせるための緊急かつ効果的な措置の実施、最悪な形態の児童労働の禁止及び撲滅を確保する。2025年までに児童兵士の募集と使用を含むあらゆる形態の児童労働を撲滅する。
8.8	移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。
8.9	2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
8.10	国内の金融機関の能力を強化し、全ての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセスを促進・拡大する。
8.a	後発開発途上国への貿易関連技術支援のための拡大統合フレームワーク(EITF) などを通じた支援を含む、開発途上国、特に後発開発途上国に対する貿易のための援助を拡大する。
8.b	2020年までに、若年雇用のための世界的戦略及び国際労働機関 (ILO) の仕事に関する世界協定の実施を展開・運用化する。



強靱 (レジリエント) なインフラ構築、包摂的かつ
持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る

No.	ターゲット
9.1	全ての人々に安価で公平なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援するために、地域・越境インフラを含む質の高い、信頼でき、持続可能かつ強靱 (レジリエント) なインフラを開発する。
9.2	包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を増加させる。
9.3	特に開発途上国における小規模の製造業その他の企業の、安価な資金貸付などの金融サービスやバリューチェーン及び市場への統合へのアクセスを拡大する。
9.4	2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。全ての国々は各国の能力に応じた取組を行う。
9.5	2030年までにイノベーションを促進させることや100万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国をはじめとする全ての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。
9.a	アフリカ諸国、後発開発途上国、内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国への金融・テクノロジー・技術の支援強化を通じて、開発途上国における持続可能かつ強靱 (レジリエント) なインフラ開発を促進する。
9.b	産業の多様化や商品への付加価値創造などに資する政策環境の確保などを通じて、開発途上国の国内における技術開発、研究及びイノベーションを支援する。
9.c	後発開発途上国において情報通信技術へのアクセスを大幅に向上させ、2020年までに普遍的かつ安価なインターネットアクセスを提供できるよう図る。



各国内及び各国間の不平等を是正する

No.	ターゲット
10.1	2030年までに、各国の所得下位40%の所得成長率について、国内平均を上回る数値を漸進的に達成し、持続させる。
10.2	2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。
10.3	差別的な法律、政策及び慣行の撤廃、並びに適切な関連法規、政策、行動の促進などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。
10.4	税制、賃金、社会保障政策をはじめとする政策を導入し、平等の拡大を漸進的に達成する。
10.5	世界金融市場と金融機関に対する規制とモニタリングを改善し、こうした規制の実施を強化する。
10.6	地球規模の国際経済・金融制度の意思決定における開発途上国の参加や発言力を拡大させることにより、より効果的で信用力があり、説明責任のある正当な制度を実現する。
10.7	計画に基づき良く管理された移民政策の実施などを通じて、秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性を促進する。
10.a	世界貿易機関 (WTO) 協定に従い、開発途上国、特に後発開発途上国に対する特別かつ異なる待遇の原則を実施する。
10.b	各国の国家計画やプログラムに従って、後発開発途上国、アフリカ諸国、小島嶼開発途上国及び内陸開発途上国を始める、ニーズが最も大きい国々への、政府開発援助 (ODA) 及び海外直接投資を含む資金の流入を促進する。
10.c	2030年までに、移住労働者による送金コストを3%未満に引き下げ、コストが5%を越える送金経路を撤廃する。



11 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する

No.	ターゲット
11.1	2030年までに、全ての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。
11.2	2030年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子供、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、全ての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。
11.3	2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、全ての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する。
11.4	世界の文化遺産及び自然遺産の保護・保全の努力を強化する。
11.5	2030年までに、貧困層及び脆弱な立場にある人々の保護に焦点をあてながら、水関連災害などの災害による死者や被災者数を大幅に削減し、世界の国内総生産比で直接的経済損失を大幅に減らす。
11.6	2030年までに、大気質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。
11.7	2030年までに、女性、子供、高齢者及び障害者を含め、人々に安全で包摂的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する。
11.a	各国・地域規模の開発計画の強化を通じて、経済、社会、環境面における都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながりを支援する。
11.b	2020年までに、包含、資源効率、気候変動の緩和と適応、災害に対する強靱さ（レジリエンス）を目指す総合的政策及び計画を導入・実施した都市及び人間居住地の件数を大幅に増加させ、仙台防災枠組2015-2030に沿って、あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う。
11.c	財政的及び技術的な支援などを通じて、後発開発途上国における現地の資材を用いた、持続可能かつ強靱（レジリエント）な建造物の整備を支援する。



12 持続可能な生産消費形態を確保する

No.	ターゲット
12.1	開発途上国の開発状況や能力を勘案しつつ、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組み（10YFP）を実施し、先進国主導の下、全ての国々が対策を講じる。
12.2	2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。
12.3	2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品ロスを減少させる。
12.4	2020年までに、合意された国際的な枠組みに従い、製品ライフサイクルを通じ、環境上適正な化学物質や全ての廃棄物の管理を実現し、人の健康や環境への悪影響を最小化するため、化学物質や廃棄物の大気、水、土壌への放出を大幅に削減する。
12.5	2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。
12.6	特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。
12.7	国内の政策や優先事項に従って持続可能な公共調達の慣行を促進する。
12.8	2030年までに、人々があらゆる場所において、持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようになる。
12.a	開発途上国に対し、より持続可能な消費・生産形態の促進のための科学的・技術的能力の強化を支援する。
12.b	雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業に対して持続可能な開発がもたらす影響を測定する手法を開発・導入する。
12.c	開発途上国の特別なニーズや状況を十分考慮し、貧困層やコミュニティを保護する形で開発に関する悪影響を最小限に留めつつ、税制改正や、有害な補助金が存在する場合はその環境への影響を考慮してその段階的廃止などを通じ、各国の状況に応じて、市場のひずみを除去することで、浪費的な消費を奨励する、化石燃料に対する非効率な補助金を合理化する。



13 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる

No.	ターゲット
13.1	全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。
13.2	気候変動対策を国別の政策、戦略及び計画に盛り込む。
13.3	気候変動の緩和、適応、影響軽減及び早期警戒に関する教育、啓発、人的能力及び制度機能を改善する。
13.a	重要な緩和行動の実施とその実施における透明性確保に関する開発途上国のニーズに対応するため、2020年までにあらゆる供給源から年間1,000億ドルを共同で動員するという、UNFCCC（気候変動に関する国際連合枠組条約）の先進締約国によるコミットメントを実施するとともに、可能な限り速やかに資本を投入して緑の気候基金を本格始動させる。
13.b	後発開発途上国及び小島嶼開発途上国において、女性や青年、地方及び社会的に疎外されたコミュニティに焦点を当てることを含め、気候変動関連の効果的な計画策定と管理のための能力を向上するメカニズムを推進する。



14 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する

No.	ターゲット
14.1	2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。
14.2	2020年までに、海洋及び沿岸の生態系に関する重大な悪影響を回避するため、強靱性（レジリエンス）の強化などによる持続的な管理と保護を行い、健全で生産的な海洋を実現するため、海洋及び沿岸の生態系の回復のための取組を行う。
14.3	あらゆるレベルでの科学的協力の促進などを通じて、海洋酸性化の影響を最小限化し、対処する。
14.4	水産資源を、実現可能な最短期間で少なくとも各資源の生物学的特性によって定められる最大持続生産量のレベルまで回復させるため、2020年までに、漁獲を効果的に規制し、過剰漁業や違法・無報告・無規制（IUU）漁業及び破壊的な漁業慣行を終了し、科学的な管理計画を実施する。
14.5	2020年までに、国内法及び国際法に則り、最大限入手可能な科学情報に基づいて、少なくとも沿岸域及び海域の10パーセントを保全する。
14.6	開発途上国及び後発開発途上国に対する適切かつ効果的な、特別かつ異なる待遇が、世界貿易機関（WTO）漁業補助金交渉の不可分の要素であるべきことを認識した上で、2020年までに、過剰漁獲能力や過剰漁獲につながる漁業補助金を禁止し、違法・無報告・無規制（IUU）漁業につながる補助金を撤廃し、同様の新たな補助金の導入を抑制する。
14.7	2030年までに、漁業、水産養殖及び観光の持続可能な管理などを通じ、小島嶼開発途上国及び後発開発途上国の海洋資源の持続的な利用による経済的便益を増大させる。
14.a	海洋の健全性の改善と、開発途上国、特に小島嶼開発途上国および後発開発途上国の開発における海洋生物多様性の寄与向上のために、海洋技術の移転に関するユネスコ政府間海洋学委員会の基準・ガイドラインを勘案しつつ、科学的知識の増進、研究能力の向上、及び海洋技術の移転を行う。
14.b	小規模・沿岸零細漁業者に対し、海洋資源及び市場へのアクセスを提供する。
14.c	「我々の求める未来」のパラ158において想起されるとおり、海洋及び海洋資源の保全及び持続可能な利用のための法的枠組みを規定する海洋法に関する国際連合条約（UNCLOS）に反映されている国際法を実施することにより、海洋及び海洋資源の保全及び持続可能な利用を強化する。

15 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を回避する

No.	ターゲット
15.1	2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利用を確保する。
15.2	2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、森林減少を阻止し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。
15.3	2030年までに、砂漠化に対処し、砂漠化、干ばつ及び洪水の影響を受けた土地などの劣化した土地と土壌を回復し、土地劣化に荷担しない世界の達成に尽力する。
15.4	2030年までに持続可能な開発に不可欠な便益をもたらす山地生態系の能力を強化するため、生物多様性を含む山地生態系の保全を確実にする。
15.5	自然生息地の劣化を抑制し、生物多様性の損失を阻止し、2020年までに絶滅危惧種を保護し、また絶滅防止するための緊急かつ意味のある対策を講じる。
15.6	国際合意に基づき、遺伝資源の利用から生ずる利益の公正かつ衡平な配分を推進するとともに、遺伝資源への適切なアクセスを推進する。
15.7	保護の対象となっている動植物種の密猟及び違法取引を撲滅するための緊急対策を講じるとともに、違法な野生生物製品の需要と供給の両面に対処する。
15.8	2020年までに、外来種の侵入を防止するとともに、これらの種による陸域・海洋生態系への影響を大幅に減少させるための対策を導入し、さらに優先種の駆除または根絶を行う。
15.9	2020年までに、生態系と生物多様性の価値を、国や地方の計画策定、開発プロセス及び貧困削減のための戦略及び会計に組み込む。
15.a	生物多様性と生態系の保全と持続可能な利用のために、あらゆる資金源からの資金の動員及び大幅な増額を行う。
15.b	保全や再植林を含む持続可能な森林経営を推進するため、あらゆるレベルのあらゆる供給源から、持続可能な森林経営のための資金の調達と開発途上国への十分なインセンティブ付与のための相当量の資源を動員する。
15.c	持続可能な生計機会を追求するために地域コミュニティの能力向上を図る等、保護種の密猟及び違法な取引に対処するための努力に対する世界的な支援を強化する。

17 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化

No.	ターゲット
17.1	課税及び徴税能力の向上のため、開発途上国への国際的な支援なども通じて、国内資源の動員を強化する。
17.2	先進国は、開発途上国に対するODAをGNI比0.7%に、後発開発途上国に対するODAをGNI比0.15~0.20%にするという目標を達成すると多くの国によるコミットメントを含むODAに係るコミットメントを完全に実施する。ODA供与国が、少なくともGNI比0.20%のODAを後発開発途上国に供与するという目標の設定を検討することを奨励する。
17.3	複数の財源から、開発途上国のための追加的資金源を動員する。
17.4	必要に応じた負債による資金調達、債務救済及び債務再編の促進を目的とした協力的な政策により、開発途上国の長期的な債務の持続可能性の実現を支援し、重債務負担国（HIPC）の対外債務への対応により債務リスクを軽減する。
17.5	後発開発途上国のための投資促進枠組みを導入及び実施する。
17.6	科学技術イノベーション（STI）及びこれらへのアクセスに関する南北協力、南南協力及び地域的・国際的な三角協力を向上させる。また、国連レベルをはじめとする既存のメカニズム間の調整改善や、全世界的な技術促進メカニズムなどを通じて、相互に合意した条件において知識共有を進める。
17.7	開発途上国に対し、譲渡的・特惠的条件などの相互に合意した有利な条件の下で、環境に配慮した技術の開発、移転、普及及び拡散を促進する。
17.8	2017年までに、後発開発途上国のための技術バンク及び科学技術イノベーション能力構築メカニズムを完全運用させ、情報通信技術（ICT）をはじめとする実現技術の利用を強化する。
17.9	全ての持続可能な開発目標を実施するための国家計画を支援するべく、南北協力、南南協力及び三角協力などを通じて、開発途上国における効果的かつ質の高い能力構築の実施に対する国際的な支援を強化する。

16 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する

No.	ターゲット
16.1	あらゆる場所において、全ての形態の暴力及び暴力に関連する死亡率を大幅に減少させる。
16.2	子供に対する虐待、搾取、取引及びあらゆる形態の暴力及び拷問を撲滅する。
16.3	国家及び国際的なレベルでの法の支配を促進し、全ての人々に司法への平等なアクセスを提供する。
16.4	2030年までに、違法な資金及び武器の取引を大幅に減少させ、奪われた財産の回復及び返還を強化し、あらゆる形態の組織犯罪を根絶する。
16.5	あらゆる形態の汚職や贈賄を大幅に減少させる。
16.6	あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる。
16.7	あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型及び代表的な意思決定を確保する。
16.8	グローバル・ガバナンス機関への開発途上国の参加を拡大・強化する。
16.9	2030年までに、全ての人々に出生登録を含む法的な身分証明を提供する。
16.10	国内法規及び国際協定に従い、情報への公共アクセスを確保し、基本的自由を保障する。
16.a	特に開発途上国において、暴力の防止とテロリズム・犯罪の撲滅に関するあらゆるレベルでの能力構築のため、国際協力などを通じて関連国家機関を強化する。
16.b	持続可能な開発のための非差別的な法規及び政策を推進し、実施する。

No.	ターゲット
17.10	ドーハ・ラウンド（DDA）交渉の受諾を含むWTOの下での普遍的でルールに基づいた、差別的でない、公平な多角的貿易体制を促進する。
17.11	開発途上国による輸出を大幅に増加させ、特に2020年までに世界の輸出に占める後発開発途上国のシェアを倍増させる。
17.12	後発開発途上国からの輸入に対する特惠的な原産地規則が透明で簡略的かつ市場アクセスの円滑化に寄与するものとなるようにすることを含む世界貿易機関（WTO）の決定に矛盾しない形で、全ての後発開発途上国に対し、永続的な無税・無枠の市場アクセスを適時実施する。
17.13	政策協調や政策の首尾一貫性などを通じて、世界的なマクロ経済の安定を促進する。
17.14	持続可能な開発のための政策の一貫性を強化する。
17.15	貧困撲滅と持続可能な開発のための政策の確立・実施にあたっては、各国の政策空間及びリーダーシップを尊重する。
17.16	全ての国々、特に開発途上国での持続可能な開発目標の達成を支援すべく、知識、専門的知見、技術及び資金源を動員、共有するマルチステークホルダー・パートナーシップによって補完しつつ、持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップを強化する。
17.17	さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。
17.18	2020年までに、後発開発途上国及び小島嶼開発途上国を含む開発途上国に対する能力構築支援を強化し、所得、性別、年齢、人種、民族、居住資格、障害、地理的位置及びその他各国事情に関連する特性別の質が高く、タイムリーかつ信頼性のある非集計型データの入手可能性を向上させる。
17.19	2030年までに、持続可能な開発の進捗状況を測るGDP以外の尺度を開発する既存の取組を更に前進させ、開発途上国における統計に関する能力構築を支援する。



信用金庫の本部業務改革への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) **本部業務改革、経営資源の再配置、本部人員の適正配置、
本部業務の見える化**

(視 点)

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、104千人となり、前年同月末から2.5千人減少した。今後も常勤役職員数の減少が続くと予想されるなか、本部業務改革による生産性の向上に注目が集まる。ただし本部人員の一律的な削減ではなく、強化すべき業務への経営資源の傾斜配置などメリハリの利いた改革が不可欠である。自金庫として大きな本部または小さな本部のどちらを指向するにせよ生産性の高い本部組織の実現は喫緊の課題であり、各信用金庫の取組みも活発化していこう。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫などとの意見交換で得た情報をもとに「本部業務改革への取組み」を紹介したい。

(要 旨)

- 営業店サポートや経営管理に関わる部門の強化、産休・育休者などの増加から、信用金庫の本部人員は増加傾向にある。
- 本部業務の生産性を高めるため、強化すべき業務（部門）を拡充する一方で、効率化余地のある業務は縮小するなどの経営資源の再配置が求められる。
- 主な取組みでは、①効率化可能な業務の洗出し、②重複する業務などの整理統合、③その上で適正人員に基づく本部人員の再配置などが行われている。
- 実施時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ、②目指す本部の姿の共有、③本部業務の見える化（定量化）などとなる。

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

はじめに

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、104千人となり、前年同月末から2.5千人減少した。今後も常勤役職員数の減少が続くと予想されるなか、本部業務改革による生産性の向上に注目が集まる。ただし本部人員の一律的な削減ではなく、強化すべき業務（部門）への経営資源の傾斜配置などメリハリの利いた改革が不可欠である。自金庫として大きな本部または小さな本部のどちらを指向するにせよ生産性の高い本部組織の実現は喫緊の課題であり、各信用金庫の取組みも活発化していきう。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫などとの意見交換で得た情報をもとに「本部業務改革への取組み」を紹介したい（図表1）。

1. 信用金庫の本部人員の状況

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末から2.5千人、2.3%減少の104千人となり、年度末ベースでは9年連続で前期を下回った。男性職員の減少が特に顕著な信用金庫もあり、女性職員および嘱託職員などのベテラン層の一層の活躍拡大が求められている。

常勤役職員数の減少を背景に営業店人員の効率化が進む一方で、本部人員については増加方向にある。この理由に、①営業店サポート部門の強化、②経営管理部門の強化、③産休・育休者などの増加（人事部や総務部付にする信用金庫が多い）があり、本部人員の増加は想定範囲内との意見が聞かれる（図表2）。

研修受講金庫（46金庫）の本部人員比率をみると、2009年3月末の25.6%から2019年3月末には30.3%に上昇した^(注1)。この間の研

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けのディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 本部人員の増加要因（代表例）

営業店サポート部門の強化	・ 営業店の窓口・後方事務を本部に集中化 ・ 預かり資産や新規開拓の専担者を本部に配置 ・ 相談業務や専門業務の担当者を増員
経営管理部門の強化	・ 企画部門やコンプライアンス部門の強化 ・ 資金運用部門（フロント・ミドル・バック）の強化
産休・育休者などの増加	・ 産休・育休者の増加 ・ メンタルヘルスなどの長期離脱者の増加

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 研修受講金庫へのヒアリングベースで、事務処理部門を含む集計となる。原則として常勤役職員を対象とするが、一部の信用金庫で非正規職員等を含む可能性もある。

修受講金庫の常勤役職員数は2.9%の減少だったので、相対的な本部人員の増加が窺える。なお、信用金庫の本部人員比率は、個々の信用金庫の経営戦略を反映すると考えられる。実際、研修受講金庫の2019年3月末の本部人員比率は、4割台から2割以下まで差がみられた。

2. 大きな本部・小さな本部の考え方

信用金庫が限られた経営資源のなかで持続可能なビジネスモデルを構築し、地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、活動全般に亘る生産性の向上が不可欠である。既に多くの信用金庫が営業店人員の適正配置を実施し、顧客ニーズに見合った店舗体制を確立しつつある。それに対し本部組織については、前述の要因から人員増加が続き、結果として効率化の面で課題を抱えると思われる。

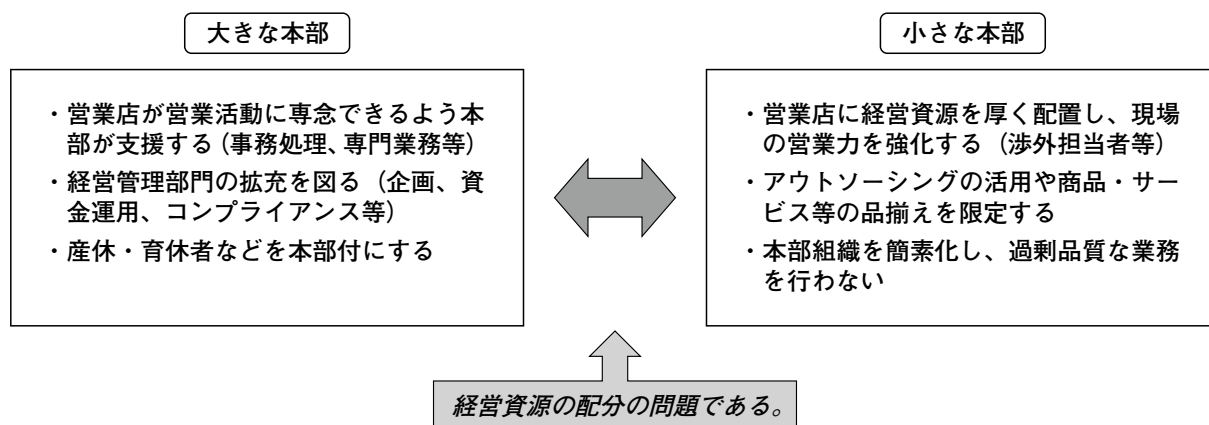
こうしたなか、本部業務改革に乗り出す信用金庫が増えてきた。ここで言う本部業務改

革とは、単純な本部人員の削減ではなく、自金庫として強化すべき業務を拡充する一方で、効率化余地のある業務については縮小するなどの経営資源の再配置を意味する。重複する業務、過剰品質の業務、RPA化やアウトソーシング可能な業務などを洗い出し、生産性を高めるべく見直していくことである。

信用金庫が本部業務改革を進めるうえで、①大きな本部組織と、②小さな本部組織とといった2つの考え方がある（図表3）。両組織の最大の違いは、営業店サポート部門の拡充度合いである。例えば営業店事務を効率化し本部に集中するならば、相対的に本部組織は大きくなる（「大きな本部」の志向）。M&Aやビジネスマッチング、資産運用などの専門部署を強化する信用金庫や、本部に預かり資産または新規融資開拓の専門チームを設置する信用金庫も大きな本部の考え方を取り入れている。

一方、現場の営業力を高めるため営業店人員を厚く配置し本部による支援は最低限にす

図表3 大きな本部・小さな本部の考え方



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る「小さな本部」の考え方を目指す信用金庫もある。小さな本部の実現に向け、アウトソーシングの活用や商品・サービスの提供範囲の限定、本部組織の簡素化による過剰品質の見直しなどを行っている。

大きな本部・小さな本部の考え方に正解はなく、個々の信用金庫の経営戦略に基づく経営資源の配分割合による。ただし、いずれの方向を目指すにしても、本部業務改革を通じた生産性向上は不可欠だと考えられる。今後も厳しい収益環境が懸念されるので、信用金庫の業務運営の生産性を高めていく必要がある。

また、本部業務改革を検討するうえで、本部人員の構成を確認する必要がある。自金庫の本部人員のうち、①企画部門などの非定型業務に携わる人員、②事務処理などの定型的な業務に携わる人員、③産休・育休者などの人員の割合や増減状況（予想を含む）を把握する。生産性の高い本部組織を目指すなら、①の人員を拡充し、②については非正規職員への移行やアウトソーシングの実施、③については復帰に向けた支援を図っていく。

3. 主な取組事例

現状、本部各部に十分な量と質の職員を配置できている信用金庫は少なく、業務内容に対し人手不足を訴える信用金庫の方が多い。本部人員の不足から担当業務のローテーションが進まず、結果として特定職員への業務集中化が進み、それが更に本部人員の固定化の要因となる悪循環もみられる。

こうしたなか経営陣のリーダーシップのもと、①効率化可能な業務の洗出し、②重複する業務などの整理統合、③その上で適正人員に基づく本部人員の再配置などに取り組む信用金庫がみられる。

(1) 本部業務改革の考え方（方向）

常勤役職員の減少が予想されるなか、これ以上の本部人員の増加を抑制し、更に削減していく前提で業務改革に臨む信用金庫がある（図表4）。

図表4 本部業務改革の考え方（方向）の例

<ul style="list-style-type: none">・ 営業店の預金事務に続き融資事務なども本部に集中していく計画なので、引き続き本部組織は大きくなると予想される。・ 競合金融機関との競争を考えると商品・サービスの拡充は不可欠であり、結果として本部組織を強化して対抗することになる。大きな本部といっても顧客と接する部門の増強なので、非効率な組織（営業力の低下につながる）と考えていない。・ 小さな本部を目指し、優秀な職員を営業店に優先的に配置するので、本部の営業店サポート機能は最低限である。営業店の職員からすると、どのような事でも自身で解決せねばならず非効率であろう。・ 相続手続きの本部集中や相談センターの強化などを行う一方で、本部全体の人員は抑制していく考えである。そのためにも定型業務のRPA化などを進めていく必要がある。
--

(備考) 1. 図表4以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 RPAの導入の例

- ・RPAの導入目的は、本部業務の属人化の解消とヒューマンエラーの削減である。担当業務のブラックボックス化が解消され、本部人員の適正化が期待される。
- ・最初に必要な資料等の仕分けを徹底し、その上で作表作業をRPA化した。業務部門などで職員1人分の業務効率化が見込まれる。
- ・RPAを導入し、営業店の日次管理業務などを効率化した。各店1～2時間は業務量が削減されただろう。
- ・RPAを導入したが、十分な業務の洗出しが出来ず中途半端になってしまった。客観的に業務を洗い出せる職員の確保または強力なリーダーシップが必要だと思う。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 効率化可能な業務の洗出し

RPAの導入と関連付けて業務の洗出しを行う信用金庫がみられる。ただし信用金庫は大手金融機関に比べスケールメリットを追求しにくいので、短期的な視点での費用対効果を算出するのは難しいとの意見があった(図表5)。

(3) 重複する業務などの整理統合

重複する業務、過剰品質の業務、RPA化やアウトソーシング可能な業務を洗い出した後、一つひとつ整理統合していく。特に営業店事務を集中化済の信用金庫では、巨大化した集

中部門の業務改革が課題とされる。また、相対的に少ない本部人員比率で本部業務を運営する信用金庫からは、「念のため」などの過剰品質とも言える業務を効率化し本部業務の負荷を下げているとのことであった(図表6)。

(4) 本部人員の再配置の例

重複業務の整理統合に関連し、再算出された適正人員を本部各部に再配置している。アウトソーシングや非正規職員への切換えなどに加え、過去からの経緯などの特例を解消する動きがある(図表7)

図表6 業務の見直しの例

- ・段階的な事務集中を行ったことから、集中部門内の担当業務の縦割りが表面化し、非効率な運営となっている。そこで担当業務の統合を図っていく。
- ・時代の変化に合わせて、総務部門や管財部門を企画部門に統合するなどの本部組織改革を実施した。目的は、組織変更を通じた本部のスリム化である。
- ・本部各部は法制度への対応で手一杯である。本部人員に精神的な余裕を与えるためにも、過去からの経緯で存続していた業務を廃止していく。
- ・直接の本部業務改革ではないが、ビジネス子会社を廃止し本体に吸収した。
- ・本部各部のアウトソーシングを進めていく。総務部門や管財部門、さらには事務部門、資金運用部門についてもアウトソーシングまたは他金庫と共同化したい。
- ・特定業務に精通した担当者を定期的に異動させることにした。当該業務は短期的に混乱するものの、業務の可視化につながり結果として効率化できる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 本部人員の再配置の例

<ul style="list-style-type: none"> ・事務集中部門の業務内容を見直し、また、担当職員の非正規職員化、アウトソーシング化を図っている。最終的に事務集中部門の人員を大幅に効率化していく。 ・長期間本部の同じ部署に配置される職員を営業店に異動させた。 ・過去からの経緯などで査定人数を上回る人数のいる部門がある。査定ルールを徹底し、特例を作らない人員配置を行う。 ・本部に手厚い職員を置くから新しい仕事を作ったり、過剰品質の業務を行ったりする。本部人員を最低限にすれば、無駄な業務を生み出さない。 ・業務内容と処遇のミスマッチを解消する目的で、本部に配置する嘱託職員をパート化することにした。営業店への再配置を促していく。
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) その他

建替えなどのタイミングによるが、本部執務室をフリーアドレス前提のレイアウトにしたり、パソコンを無線化したりすることで、組織変更や人事異動に伴う無駄な事務を減らした信用金庫がある。各部門を仕切る壁を極力排除またはパネル化するなどの事例もみられた。

4. 検討課題

信用金庫が本部業務の改革に取り組む際の検討課題をあげると、①経営陣のリーダーシップ、②目指す本部の姿の共有、③本部業務の見える化(定量化)などとなる(図表8)。

(1) 経営陣のリーダーシップ

本部業務改革の実効性を高めるには経営陣のリーダーシップが不可欠である。本部の担当者が自らの意思で自部門の効率化を提言するのは難しい。非効率とみられる業務であっても、主管部門にとっては実施の経緯や目的などがある。そのため、経営陣は率先して本部業務改革に取り組んでいく。なお、少人数で効率的な本部業務を行う信用金庫からは、『マンパワー不足で出来ないことを経営陣が受け入れることが本部業務改革を成功させる上での条件』とのことであった。

(2) 目指す本部の姿の共有

自金庫が大きな本部を目指すのか、それとも小さな本部を目指すのかを明確に打ち出

図表8 主な検討課題

経営陣のリーダーシップ	本部の担当者が効率化を前提とする本部業務改革を自発的に行うのは難しいので、経営陣のリーダーシップが求められる。
目指す本部の姿の共有	自金庫の目指す方向は、大きな本部なのか、それとも小さな本部なのかなど、金庫内で考え方を共有する必要がある。
本部業務の見える化	特に非定型の専門業務などが見える化(定量化)し、本当に必要な人員配置を実現する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

し、金庫内で共有する必要がある。大きな本部を目指し事務などの定型業務や顧客相談などの専門業務を本部に集中するなら、営業店の職員の行動・役割も変わっていく。一方、小さな本部を目指し営業店が専門的な顧客相談などにも対応するスタイルを採用するなら、渉外担当者への教育強化、外部専門家の取次ぎ窓口の充実などが求められる。自金庫として目指す方向を提示することで、各種の施策などに整合性を持たせていくことが求められる。

(3) 本部業務の見える化（定量化）

本部業務のなかでも特に非定型の専門業務の見える化が必要である。専門業務に携わる職員の固定化が進むほど、担当者の抱える日常業務のブラックボックス化が進む恐れもある。一つひとつの本部業務を定量化し、必要な業務時間まで算出することは難しいものの、可能な限りの見える化を行い、担当者の業務内容を共有する必要がある。客観的な

データに基づく本部人員の査定を実施するためにも見える化の検討が求められる。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大から、2020年4月以降、時差出勤や在宅勤務などを取り入れた信用金庫が増えている。営業店の応援に本部人員を割くケースも増えたのではないか。そのため、信用金庫は更なる少人数で本部業務に取り組みねばならず、抜本的な業務改革を求める声も高まりつつある。

また、これまでの本部業務は、業務時間を通じ同一フロアで同じ部署に所属する役職員が業務に携わることを前提としていたと思われる。そのため、お互いの業務内容や繁閑なども理解し合えただろう。それに対し時差出勤や在宅勤務などが普及すると、上司・部下・同僚の活動が見えにくくなる。だからこそ信用金庫は、本部業務の見える化や進捗管理の徹底に努める必要があると考えられる。

信用金庫の組織改革に向けて②

－ 株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) **働き方改革、社員のライフステージ、サバティカル休職制度、
キャリアアップ転勤制度**

(視 点)

2019年4月の働き方改革関連法の施行を受け、信用金庫の間でも働き方改革が加速している。年齢や性別などに関係なく全ての職員が活躍できる組織を目指すためには、一人ひとりのライフステージに寄り添った働き方を金庫として受け入れる必要がある。

他業界に目を向けると、大手信販会社のオリエントコーポレーションは、同社の持続的成長と企業価値向上を目指して、人材の多様性と育成および働き方改革の推進に熱心である。なかでも同社は、女性の割合が社員全体の6割を占めることもあり、女性社員の活躍拡大に力を入れている。

そこで本稿では、同社の特徴的な施策のうち、信用金庫の関心が高いと想像される、①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する。

(要 旨)

- 東京都千代田区に本社を置くオリエントコーポレーションは、同社の持続的な成長と企業価値の向上を目指し、社員の働き方改革に積極的である。
- 同社は、2019年4月に事由を問わず最長6か月間休職できる「サバティカル休職制度」を新設した。
- また同社は、地域限定社員の更なる活躍拡大に向け「キャリアアップ転勤制度」を2019年度に導入し、一時的な転勤による経験蓄積を支援している。
- 信用金庫の職員は両親等の住む地元に住居を構えるケースが多いとされる。今後の介護離職問題の深刻化などを勘案すると、同社の諸施策は参考になろう。

はじめに

2019年4月の働き方改革関連法の施行を受け、信用金庫の間でも働き方改革が加速している。年齢や性別などに関係なく全ての職員が活躍できる組織を目指すためには、一人ひとりのライフステージに寄り添った働き方を金庫として受け入れる必要がある。

他業界に目を向けると、大手信販会社のオリエントコーポレーションは、同社の持続的成長と企業価値向上を目指して、人材の多様性と育成および働き方改革の推進に熱心である。なかでも同社は、女性の割合が社員全体の6割を占めることもあり、女性社員の活躍拡大に力を入れている。

そこで本稿では、同社の特徴的な施策のうち、信用金庫の関心が高いと想像される、①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する。

1. オリエントコーポレーションの働き方改革

東京都千代田区に本社を置くオリエントコーポレーションは、同社の持続的な成長と企業価値の向上を目指し、社員の働き方改革に積極的である（図表1）。

少子高齢化やグローバル化など、わが国企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、同社は「人こそ財産」との認識のもと、社員一人ひとりの異なる考え・視点・価値観を受け

図表1 同社の概要

商号	株式会社オリエントコーポレーション
本社所在地	東京都千代田区
創業	1954年
主な事業	カード・融資事業 決済・保証事業 個品割賦事業 銀行保証事業
従業員数	3,604人

(備考) 2019年3月末

入れ、活かしていくことが、企業競争力を高め、企業価値を向上させると考える。

同社の特徴の一つに社員全体の6割を女性が占める点がある。そこで同社が持続的な成長を続けるためには、女性社員の活躍拡大は不可欠と捉え、女性社員が個々の能力を最大限に発揮できるようキャリア形成支援にも熱心である。同社は、2016年10月に設置したダイバーシティ推進室を中心に、性別や年齢、障がいの有無などに関係なく、全ての社員が持続的に活躍することのできる環境作りに取り組んでいる（図表2）。

本稿では、図表2に掲げる諸施策のうち信用金庫の関心が高いと想像される①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する^(注1)。

2. サバティカル休暇制度の新設

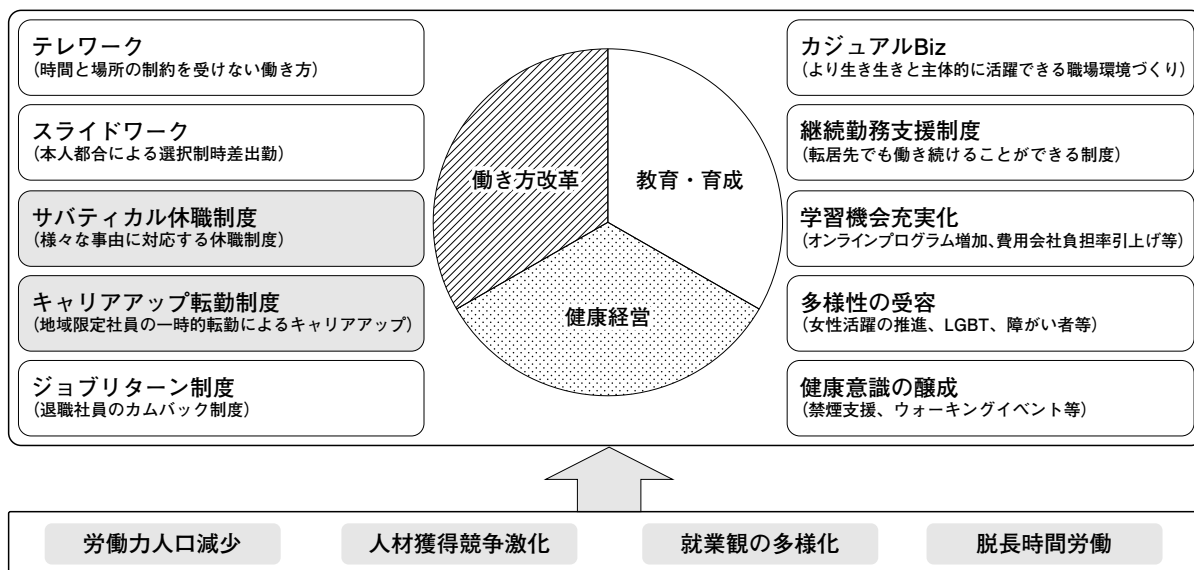
(1) 目的

オリエントコーポレーションは、2019年4月、事由を問わず休職可能な「サバティカル^(注2)休職制度」を新設した。導入目的は、

(注)1. その他の施策については同社HP等を参照

2. サバティカル (Sabbatical) とは、使途に制限がない職務を離れた長期休暇のこと

図表2 人材の多様性と育成および働き方改革への取組み



(備考) オリエントコーポレーション公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

長期勤続社員のモチベーション向上およびワークライフバランスの実現である。現行の休職制度では、社員の育児・介護や不妊治療などに伴う休職に対応しづらいケースがみられた。また、キャリアアップを目指す社員が海外留学や資格取得のための休職を希望したり、長期ボランティアなどの社会貢献活動への参加を希望したりしても、現行の休職制度に該当しにくかった。

そこで同社は現行制度ではカバーの難しい社員の多様な要望・ニーズに応えるため、同休職制度を導入することにした。制度設計にあたっては、人事部が中心となって社員へのニ-

ズ調査などを実施し、詳細を決定している。

(2) 仕組み

サバティカル休職制度は、事由を問わない休職制度である (図表3)。休職の期間は1か月から6か月間で、同社に在籍中、前回の同休職終了から5年以上経過していれば何度でも取得できる。

対象は、勤続5年以上の正社員および無期労働契約に転換した社員である。長期勤続社員のモチベーション向上およびワークライフバランスの実現に向けた制度なので、新入社員やパート社員は対象外となる。なお、休職

図表3 サバティカル休職制度の概要

項目	内容
休職目的	休職を申請する事由は問わない (限定しない)
対象者	勤続5年以上の正社員、無期労働契約へ転換した社員
休職期間	1か月から6か月 (1か月単位)
取得回数	在籍期間中は何度でも取得可能

(備考) オリエントコーポレーション公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

期間中は無給だが、同社の福利厚生等の利用は可能である。

(3) 取得までの流れ

同休職の取得を希望する社員は、休職開始の3か月前までに人事部に申請書を提出する必要がある。『来週からサバティカル休職で1か月間休みたい』のような申請は認められない。

人事部は申請内容などを勘案して休職期間を変更可能である。必要に応じて休職者の所属部店に短期の派遣社員を配置したり、人事異動による社員の補充を行ったりもする。

(4) 評価等

① 利用状況

2020年2月現在、4人の社員が同休職を利用している。内容は、語学学習や心身のリフレッシュ等、休職期間は1~3か月である。

② 評価

同休職の導入に際し、支店長等の一部から『多くの社員が休職して社員が不足するのではないか』との懸念の声も挙がった。しかしながら同社では、同休職の利用者数を年間10人程度と見込んでおり、今後も利用者数が急増する懸念は低いと考える。

社員からは、『いざという時の選択肢が増えて安心できる』などの声が寄せられており、評価は高い。同社では、特段のデメリットがみられない一方で、社員の満足度やモチベーションの向上に資する施策だと評価しており、今後も内容の改善などに取

り組んでいく考えである。

3. キャリアアップ転勤制度の新設

(1) 目的

同社の人事制度は、全国転勤を前提とする全国型（ナショナルコース）と、転居を伴う転勤のない地域限定型（リージョナルコース）に分かれる。相対的にナショナルコースに男性社員が、リージョナルコースに女性社員が多いものの、両コースの大きな違いは転居を伴う転勤の有無程度である。信用金庫の人事制度でみられる総合職と事務職（一般職）といった複線型人事制度ではなく、（転居を伴う）転勤ありの総合職と地域限定の総合職からなる単線型人事制度に近いと考えられる。そのため、リージョナルコースの社員も支店長等への昇進昇格が可能である。また、リージョナルコースからナショナルコースへの転換制度も整備されており、年間一定数のコース転換者がみられる。

こうしたなか、同社が2019年度に「キャリアアップ転勤制度」を新設した理由は、特に地方部の支店等に勤務するリージョナルコース社員のキャリアアップ支援である。地方部の支店等に勤務するリージョナルコース社員の場合、転居を伴う転勤が難しく、結果的に長期間、同一業務に携わるケースが散見される。こうした社員が同社内で更に活躍するためには、異なる環境で経験値を蓄積することが望ましいと同社は考えた。

リージョナルコースを選択した社員からは、『定期的な全国転勤は難しいものの、ラ

イフステージのなかで一定期間、キャリアアップのために転居を伴う転勤も厭わない』との意見があった。そこで同社は、リージョナルコース社員のキャリアアップ支援を目的とする同制度を新設することにした。

(2) 仕組み

同制度は、応募時点で現所属部署の在籍が5年超のリージョナルコース社員を対象とする（図表4）。半期に1回、公募で希望者を募り、選定された社員について人事異動のなかでキャリアアップのための転勤を命じる。転勤の期間、配属先などは本人のキャリア展望や職務適性を踏まえて人事部が決定する。

基本的には、同社内において更なる活躍が期待される社員が新しい経験値を積むためのサポート制度である。同社としては、同制度の対象社員は、のちのち昇進昇格し、マネジメントなどに携わることを期待している。そのため、モチベーションや能力発揮に課題のある社員が同制度に手を挙げても選定から漏れる可能性は高い。

(3) 手続き

同制度の利用を希望する社員は、年2回の公募期間中に申請書を人事部宛に提出する。

人事部は当該社員と個別に面談し、志望動機やキャリアアップ後のイメージなどを共有する。選考結果は本人に通知されるが、特に選定者を社内外に公表しない。

今回の定例異動の際、当該社員は転居を伴う人事異動を発令されることになる。通常の人事異動なので、基本的に当該社員の後任は手当てされる。

当該社員は、新任地の支店等で2～3年働いたのち、前任の支店等に再異動することが前提になっている。そのため、配属先や業務内容についても本人の希望および会社としての期待を吟味して決定する。

(4) 評価等

① 利用状況

同社は、2019年6月に第1回目の公募を実施し、8人から申請があった。1回目の募集であり、もともとモチベーションの高い社員が手を挙げたため、10月の定例異動で全員がキャリアアップのための転勤を命じられた（今回の異動では転居を伴わないものの、通勤時間が伸びた社員もいる）。

同制度の利用を希望した社員の年齢層は30～40代が中心である。具体的な例では、『もっと大きなマーケット（大都市）で仕

図表4 キャリアアップ転勤制度の概要

対 象	現所属部署の在籍が5年超のリージョナルコース社員
募 集	年2回公募を実施し、人事異動に反映させる。
転 勤 期 間	2～3年
配 属 先	本人のキャリア展望や職務適性を踏まえて人事部が決定
昇進・昇格	ケースによる。

（備考）ヒアリングにより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事を経験してみたい』や、『子育てが一段落したため、一定期間、本社業務の経験を積みたい』などの申請があり、それぞれ希望がかなっている。総じて将来のキャリアアップに向け、今までと異なる新しい経験をしてみたいとの要望が多かった。

② 評価

リージョナルコース社員からは、『もっと高いレベルで仕事をしたかったので、良いチャンスになる』『全国転勤を繰り返すのは難しいが、〇〇の時期なら転勤も可能である』などの声が挙がる。同制度の導入は社員のモチベーション向上に寄与していると同社は評価している。そのため同社では、半期で10人程度の申請を想定する。ただし繰り返しとなるが、必ずしも手を挙げた全員がキャリアアップのための人事異動になるとは限らない。

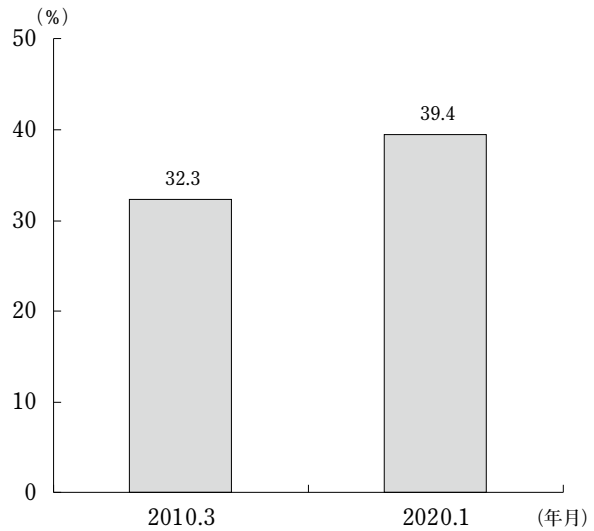
同社では、具体的なデメリットも聞かないことから引き続き同制度を続ける方針で、適宜内容などの見直しも実施する考えである。

4. 信用金庫への示唆（おわりに）

信用金庫の女性職員比率は上昇傾向にあり、2020年1月現在39.4%に達する（パート職員等を含まない。図表5）。女性職員の更なる活躍に向け、信用金庫は子育て支援などの両立が求められよう。

また、信用金庫の職員は両親等の住む地元

図表5 信用金庫の女性職員比率の変化



(備考) 1. 常勤職員に占める女性職員の割合
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に住居を構えるケースが多いとされる。そのため近年、社会問題化している介護離職などを迫られるベテラン職員が増加する可能性もあるだろう。

信用金庫が持続的な活動を続けるためにも、一人ひとりの職員の事情や要望に寄り添った対応が求められる。こうしたなか、本稿で取り上げたサバティカル休職制度は、女性職員だけでなく、中堅以上のベテラン職員や若手職員のモチベーションおよび帰属意識の向上、更には中途退職の防止に繋がると考えられる。

また、信用金庫の営業エリアが拡大方向にある現在、転居を伴う勤務制度のあり方について検討するケースも増えていくのではないだろうか。こうしたなか、同社のキャリアアップ転勤制度は一つの参考になるだろう。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2020年4・5月)

4月1日 ● 日本銀行、第184回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2020年3月－）を公表 資料1

- 金融庁、金融商品取引業等に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令の公布・施行を公表（改正の内容は、①金融商品取引業者等が金融商品取引契約の締結前に、顧客に対して交付しなければならないリスク、手数料等を記載した書面（契約締結前交付書面）の情報を一定の要件の下、ウェブを活用して提供可能にし、②記載事項の一部について見直す。）

3日 ○ 金融庁、「令和元年資金決済法等改正に係る政令・内閣府令等」の公布（5月1日施行）を公表（主な改正等の内容は、①暗号資産交換業に係る制度整備、②暗号資産を用いたデリバティブ取引や資金調達取引に関する規制の整備など）

- 金融庁、金融機関等が行う特定金融取引の一括清算に関する法律施行規則の一部を改正する命令の公布（5月1日施行）を公表
- 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査（2月調査）の調査結果を公表
- 中小企業庁、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、被災中小企業施設・設備整備支援事業の柔軟な対応について、配慮要請文を发出

6日 ○ 中小企業庁、新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール実施要領を制定、公表（要領の主な概要は①既往債務の負担軽減支援（中小企業再生支援協議会による新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール計画の創設）、②当該計画中の資金繰りと事業面のサポート、③当該計画期間終了後の本格的再生の実施）

7日 ○ 金融庁、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大による緊急事態宣言を踏まえた金融システム・金融資本市場の機能維持について（麻生金融担当大臣談話）」を公表（4月16日には緊急事態措置対象区域の全国への拡大を踏まえ、5月4日には緊急事態措置実施期間の5月31日までの延長を踏まえ、5月14日には39県での緊急事態宣言解除を踏まえ繰り返し发出）

- 金融庁、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を踏まえた資金繰り支援について、金融機関に対し要請
- 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第81回＜2020年3月調査＞）の結果を公表

8日 ○ 経済産業省、新型コロナウイルス感染症に係る中小企業者対策を実施（セーフティネット保証5号の対象業種を追加指定：コンビニエンスストア、通訳業・通訳案内業、労働者派遣業など151業種）

- 経済産業省、新型コロナウイルス感染症により影響を受ける中小・小規模事業者等を対象に「中小企業 金融・給付金相談窓口」において資金繰り支援および持続化給付金に関する相談を受付（令和2年度補正予算案の閣議決定を受けた措置）

9日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2020年4月）を公表 資料2

10日 ○ 金融庁、「店頭での感染防止に向けた留意事項」について、金融機関に対し、事務連絡を发出

13日 ○ 金融庁、出勤者7割削減を実現するための要請について、金融機関に対し周知

- 厚生労働省、総務省、法務省、文部科学省および経済産業省、新型コロナウイルス感染症に係る雇用維持等に対する配慮について、関係団体に要請
- 経済産業省、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言を受けて在宅勤務等の推進について関係団体に要請

- 中小企業庁、持続化給付金（新型コロナウイルス感染症対策）に関するお知らせについて公表
- 16日 ○ 金融庁および日本銀行、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた手形・小切手等の取扱いについて、金融機関に対し周知
 - 経済産業省、農林水産省および消費者庁等と連携し、小売店舗における新型コロナウイルスの感染拡大防止のための取組事例を紹介するwebサイトを開設
 - 厚生労働省、2020年4月15日現在版の雇用調整助成金ガイドブック（簡易版）を掲載（5月22日更新）
- 17日 ○ 総務省、過疎問題懇談会「新たな過疎対策に向けて～過疎地域の持続的な発展の実現～」を公表
- 20日 ● 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（5月22日更新） 資料3
- 21日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2020年4月号）を公表 資料4
 - 金融庁、日本政策金融公庫等とのさらなる連携の強化について、全国銀行協会・全国地方銀行協会・第二地方銀行協会・全国信用金庫協会・全国信用組合中央協会に対し要請（民間金融機関による、日本政策金融公庫等の融資実行までの間のつなぎ融資等の事業者への資金繰り支援の実施など）
- 23日 ○ 中小企業庁、「新型コロナウイルス感染症により影響を受ける事業者の皆様にご活用いただける業種別支援策リーフレット」を作成、公表（対象は「飲食業」、「製造業」、「卸売業」、「小売業」、「宿泊業」、「旅客運輸業」、「貨物運輸業」、「娯楽業」、「医療関係」の9業種）
- 24日 ● 中小企業庁、2020年版中小企業白書・小規模企業白書を公表 資料5
 - 経済産業省、新型コロナウイルス感染症に係る資金繰り対策の対象事業者の拡大方針について公表（セーフティネット保証5号の対象業種を全業種に拡大し、ぱちんこ屋、場外車券売場・場外馬券売場・場外舟券売場、キャバレー等の業種を、新たに政府系金融機関・信用保証協会による融資・保証の対象とする。）
- 27日 ○ 金融庁、「今後の事業者の資金繰り支援について（麻生財務大臣兼金融担当大臣談話、梶山経済産業大臣談話）」を公表
 - 中小企業庁および金融庁、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を踏まえた資金繰り支援（「地方公共団体の制度融資を活用して、民間金融機関でも実質無利子・無担保の融資を受けることができる制度」の実施）について、金融機関に対し要請
 - 日本銀行、「金融緩和の強化について」を公表（概要は、①CP・社債等買入れの増額、②新型コロナ対応金融支援特別オペの拡充、③国債のさらなる積極的な買入れ）
- 30日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 5月1日 ○ 金融庁および経済産業省、信用保証制度を利用した都道府県等の制度融資への補助を通じた民間金融機関での実質無利子・無担保・据置最大5年・保証料減免の融資の各都道府県等における順次開始について公表
 - 経済産業省、「持続化給付金」の申請受付を開始
 - 中小企業庁、新型コロナウイルス感染症の影響で事業収入が減少している中小企業者・小規模事業者の2021年度の固定資産税・都市計画税を減免（事業収入の減少幅に応じ、ゼロまたは1/2に）
 - 中小企業庁、セーフティネット保証5号の指定業種を全業種に拡大（2020年5月1日～2021年1月31日）
 - 中小企業庁、「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業・小規模事業者に対する自治体の判断による固定資産税の特例（ゼロ～1/2）を拡充・延長（適用対象に、事業用家屋と構築物を追加し、2021年3月末までの適用期限を2年間延長）

- 中小企業庁、テレワーク等を促進するための中小企業経営強化税制拡充
- 7日 ○ 金融庁、持続化給付金の支給に伴うお願いについて公表（事業者の置かれている状況を踏まえた担保の設定や差押えの判断にあたっての特段の配慮を要請）
- 8日 ○ 金融庁、家賃の支払いに係る事業者等の資金繰りの支援について、金融機関に対し要請
- 11日 ○ 金融庁、新型コロナウイルス感染症の発生を踏まえた加盟店への入金に関する配慮について要請
- 19日 ● 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「令和元年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表 資料6
- 22日 ○ 日本銀行、中小企業等の資金繰り支援のための「新たな資金供給手段」（資金供給の対象＜緊急経済対策における無利子・無担保融資を中心とする適格融資＞）の導入について公表
 - 日本銀行、新型コロナウイルス感染症への対応についての副総理兼財務大臣・日本銀行総裁共同談話を公表
 - 経済産業省、中小企業生産性革命推進事業による「事業再開支援パッケージ」を策定
- 25日 ○ 金融庁、「新型コロナウイルス感染症に係る緊急事態解除宣言を踏まえた今後の対応について（麻生金融担当大臣談話）」を公表
- 26日 ○ 中小企業庁、新型コロナウイルス感染症に係るセーフティネット保証4号の指定期間を3か月延長
- 27日 ● 金融庁、資本性借入金の取扱いの明確化に係る「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正 資料7
 - 金融庁、「今後の事業者の資金繰り支援について（麻生金融担当大臣談話）」を公表
 - 金融庁、「金融機能強化法の改正について（麻生金融担当大臣談話）」を公表
 - 金融庁、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえた対応（住宅ローン等に係る条件変更等）について金融機関に対し要請
 - 金融庁、令和2年度第2次補正予算の決定を踏まえた資金繰り支援について、金融機関に対し要請
- 28日 ● 金融庁、2020年3月末までの「顧客本位の業務運営」の取組成果の公表状況について公表 資料8
 - 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、取組方針・自主的なKPI・共通KPIを公表した金融事業者のリスト(2020年3月末時点)を公表（信用金庫数は、2019年12月末から4金庫増加の110金庫）
 - 金融庁、貸金業関係資料集を更新
- 29日 ● 内閣府、地域経済動向（令和2年5月）を公表 資料9
 - 中小企業庁、2020年4月末までに先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロの措置^(注)（復興特措法による減免を含む）を実現した1,645自治体を公表
(注)「生産性向上特別措置法」で、自治体の策定する「導入促進基本計画」に基づき「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業に対して、自治体の判断により固定資産税の特例をゼロとする制度が新設されたことを受けた措置

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

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料1)

日本銀行、第184回 全国企業短期経済観測調査(短観、－2020年3月－)を公表 (4月1日)

今回の中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比6ポイント悪化のマイナス15となった。悪化幅が大きかった業種は「繊維」(16ポイント悪化のマイナス46)、「鉄鋼」(14ポイント悪化のマイナス34)など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比8ポイント悪化のマイナス1となった。悪化幅が大きかった業種は「宿泊・飲食サービス」(37ポイント悪化のマイナス52)、「運輸・郵便」(14ポイント悪化のマイナス10)など。

(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03a.htm>/参照)

(資料2)

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－(2020年4月)を公表(4月9日)

今回の各地域の景気の総括判断をみると、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などから、前回(2020年1月時点)以降、全ての地域が判断を引き下げており、「弱い動き」または「下押し圧力が強い状態」などとしている。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer200409.htm>/参照)

(資料3)

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(4月20日)(5月22日更新)

公表資料には、以下の分野別対応事例が紹介されている。

1. 条件変更・新規融資等の対応
2. 書面等の省略・簡素化
3. 金融機関の態勢
4. 事業者の本業支援
5. 他機関との連携

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200420/01.pdf>参照)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート(2020年4月号)を公表(4月21日)

今回のレポートは、新型コロナウイルス感染症問題の影響を踏まえ、「I. わが国金融システムの安定性評価と今後の課題」においてわが国の金融安定上のリスクとして以下の3点を挙げている。

- ①国内外の景気悪化に伴う信用コストの上昇
- ②金融市場の大幅な調整に伴う有価証券投資関連損益の悪化

③ドルを中心とする外貨資金市場のタイト化に伴う外貨調達不安定化

金融機関の当面の課題は、「感染拡大が内外金融経済に大きなストレスを与えるも、金融機関は経営の健全性を保ちつつ、金融仲介機能の円滑な発揮を通じて経済を支えていくこと」としている。

より長期的な課題については、以下の記述が見られる。

「金融機関は、今回のショックによって生じ得る経済・企業行動の変化も含め、低金利の長期化や人口減少、企業部門の貯蓄超過といった構造課題への対応を改めて進めていく必要がある。国内預貸収益への下押し圧力が継続するも、①大手行等は、グローバルな業務展開を通じてシステミックな重要性を高めてきており、それに対応したガバナンス強化が課題となる。②地域金融機関は、地域の活力向上への貢献から収益を得ていくための事業基盤の構築が従来以上に重要になる。また、③今回のストレス局面の経験も活かしつつ、リスクテイクを積極化する分野での管理力を強化していくことは、大手行、地域金融機関に共通する課題である。加えて、④デジタルイゼーションや気候変動といった中長期の環境変化がもたらす機会とリスクにも、着実に対応していくことが求められる。」

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr200421.htm>/参照)

(資料5)

中小企業庁、2020年版中小企業白書・小規模企業白書を公表（4月24日）

2020年版中小企業白書・小規模企業白書のポイントは以下のとおり。

1. 総論

- 企業の新陳代謝が進む一方で、生産性の高い企業の廃業も
- 中小企業の目指す姿は多様であり、期待される役割や機能を意識した支援が重要に

2. 新たな価値を生み出す中小企業

- 賃上げと利益拡大の両立を図るためには、付加価値の増大が不可欠
- 製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要
- 異業種企業や大学との連携、人材への投資が、中小企業の可能性を拡大
- 製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組みや、取引条件の見直しが重要

3. 地域で価値を生み出す小規模事業者

- 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者が、住民と地域との接点に
- 小規模事業者は、経営者自身を含む多様な人材の活躍の場を提供

4. 中小企業・小規模事業者と支援機関

- 経営者側：外部支援を有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要
- 支援機関側：様々な支援機関が連携することで、より効果的な支援が可能に

(<https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200424002/20200424002.html>参照)

(資料6)

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部、「令和元年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」を公表（5月19日）

本資料に掲載されている信用金庫の事例は以下のとおり。

稼ぐ地域をつくとともに、安心して働けるようにする

○生産性の高い、活力に溢れた地域経済実現に向けた総合的取組み

（金融機能の高度化）

2. 大学との連携を通じた、「経営者および金庫職員合同の実践経営教育の場」の創出

＜花巻信用金庫＞

6. 「産学金連携コーディネーター制度」の活用による目利き人材育成および本業支援

＜米沢信用金庫、荘内銀行＞

（地域の魅力のブランド化）

8. 川崎発新ブランド「発酵熟成熟鮮魚」プロジェクト～地域経済活性化に向けた主体的な伴走型支援～

＜川崎信用金庫＞

○農林水産業の成長産業化

10. 産学官民金連携による「モスラ復活大作戦」

＜北上信用金庫＞

11. 伊吹島の伝統的な食文化・未利用地域資源(脂イワシ)の商品化による地域の生産性向上支援

＜観音寺信用金庫＞

地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる

○関係人口・地方への資金の流れの創出

12. 新現役交流会2.0～東北3県と新現役がつながる"芯"プロジェクト～

＜岩手、東北、七十七、東邦、北日本、福島6銀行、盛岡、宮古、一関、北上、花巻、水沢、杜の都、宮城第一、石巻、仙南、気仙沼、会津、郡山、須賀川、ひまわり、あぶくま、二本松、福島、亀有の19信用金庫、信金中央金庫、会津商工信用組合＞

13. 信用金庫のネットワークが「地域を越えたマッチング」を実現～“よい仕事おこし”フェア・ネットワーク

＜城南信用金庫＞

14. 地方公共団体と連携した新現役交流会の開催およびWebシステムの活用による地域中小企業の課題解決に向けた取組み

＜しずおか焼津信用金庫、静清信用金庫、静岡銀行＞

結婚・出産・子育ての希望をかなえる

○若者の雇用対策・女性活躍の推進

15. 官民一体による「双子が乗れる自転車」の推進～「作る」から「売る」までのトータル支援

＜尼崎信用金庫＞

ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる

○地域資源を活かした個性あふれる地域の形成

18. みしおね横丁～銭湯を核に多様なコミュニティ機会の創出による地域経済の持続的発展～

<気仙沼信用金庫>

19. ファンドの活用による歴史的資源を活かした観光地域経済活性化モデルの構築

<京葉銀行、佐原信用金庫、地域経済活性化支援機構>

20. 阿寒地域における観光産業の新たなプラットフォームづくり

<釧路信用金庫、北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行>

多様な人材の活躍を推進する

○誰もが居場所と役割を持つ地域社会の実現

24. 地域参加型創業者応援・マッチングイベント「地域クラウド交流会(ちいクラ)」の開催
による地域活性化

<第一勧業信用組合、伊予銀行、京都信用金庫、関西みらい銀行、
但馬信用金庫、埼玉信用組合、みちのく銀行、糸魚川信用組合>

○地域における多文化共生の推進

26. 外国人留学生の地域企業への就職支援マッチング

<浜松いわた信用金庫>

新しい時代の流れを力にする

○SDGs達成に向けた取組みの推進

31. 官民一体となった地域企業のSDGs取組支援

<三井住友海上火災保険、八十二銀行、長野銀行、長野県信用組合、長野県信用金庫協会>

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kinyu/jirei.html>参照)

(資料7)

金融庁、資本性借入金の取扱いの明確化に係る「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部
改正（5月27日）

金融庁は、円滑な事業の再開・回復を実現するための資本の充実の手法の一つとして、金融機関が「資本性借入金」を積極的に活用できるよう、金融庁としての考え方を明確にするため、監督指針を改正し、同日適用した。今般の改正で、金融庁は資本性借入金、急激な経営環境の変化により資本の充実が必要となった企業への支援の手法として有用であることを改めて確認するとともに、2019年12月の金融検査マニュアル廃止後も資本類似性を判断する際の観点に変更がない旨を明確化した。資本類似性は、基本的には、償還条件、金利設定、劣後性といった観点から判断され、一般的な条件として以下のようなものが考えられるとしている。

1. 償還条件

- ・ 償還期間が5年超
- ・ 期限一括償還（または同等に評価できる長期の据置期間が設定されていること）

2. 金利設定

- ・ 資本に準じ、配当可能利益に応じた金利設定

－業績連動型が原則

－債務者が厳しい状況にある期間は、これに応じて金利負担が抑えられるような仕組みが講じられていること

3. 劣後性

・法的破綻時の劣後性が確保されていること

(または、少なくとも法的破綻に至るまでの間において、他の債権に先んじて回収されない仕組みが備わっていること)

(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200527.html>参照)

(資料8)

金融庁、2020年3月末までの「顧客本位の業務運営」の取組成果の公表状況について公表 (5月28日)

ポイントは以下のとおり。

1. 「原則」の採択・KPIの公表状況

「原則」採択・KPIの公表は、量的には拡大

2. 共通KPI

(1) 運用損益別顧客比率

運用損益率0%以上の顧客比率は前年比12%改善 (単純平均ベース)

(2) 預り残高上位20銘柄のコスト・リターン／リスク・リターン

業態的にはバラつきあり

なお、協同組織金融機関等 (以下「協同金融」という。) について以下の記述が見られるが、内容は2019年12月末と同じ。2.(1)にて「(運用損益率0%以上の顧客比率は) 業態別では、対面証券や地域銀行対比、投資運用会社や協同金融が良好な水準」。2.(2)では、「ネット系証券や投信会社では、低コスト・高リスクで高リターンを、協同金融では、低コスト・低リスクで全業態平均的なリターンを確保」。

(https://www.fsa.go.jp/news/r1/kokyakuhoni/202005/fd_KPI.html参照)

(資料9)

内閣府、地域経済動向 (令和2年5月) を公表 (5月29日)

今回調査 (2020年5月) では、前回調査 (2020年3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 (2020年3月) と比較して、鉱工業生産、個人消費および雇用情勢の全3分野について全12地域で下方修正された。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2020/0529chiiki/menu.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4・5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
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援 ー民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能にー	井上有弘
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定	奥津智彦 鹿庭雄介
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② ー株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」ー	刀禰和之
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について ー必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けてー	井上有弘
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	間下 聡
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 ーサービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性ー	鹿庭雄介
20.4.15	中小企業景況レポート	179	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】	ー
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化ー	井上有弘
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる ー相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響ー	奥津智彦
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業況は大幅悪化ー第179回全国中小企業景気動向調査よりー	伊藤壮太
20.4.21	産業企業情報	2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響ー調査員のコメントからわかる中小企業の現状ー	品田雄志
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるか ー全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れもー	鹿庭雄介
20.5.1	内外金利・為替見通し	2020-2	日銀は4月会合でCP・社債の買入れ増額などを内容とする追加緩和策を決定	奥津智彦 鹿庭雄介
20.5.8	金融調査情報	2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3）ー経営戦略27ー	刀禰和之
20.5.8	金融調査情報	2020-4	信用金庫の物件費削減への取組みー経営戦略28ー	刀禰和之
20.5.8	金融調査情報	2020-5	信用金庫の本部業務改革への取組みー経営戦略29ー	刀禰和之
20.5.8	金融調査情報	2020-6	信用金庫の会議改革への取組みー経営戦略30ー	刀禰和之
20.5.12	金融調査情報	2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向ー経営戦略31ー	刀禰和之
20.5.15	金融調査情報	2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向ー経営戦略32ー	刀禰和之
20.5.15	金融調査情報	2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向ー経営戦略33ー	刀禰和之
20.5.15	金融調査情報	2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向ー経営戦略34ー	刀禰和之
20.5.20	ニュース&トピックス	2020-13	外的ショックと信用金庫の資金繰り支援 ー当面は運転資金の急増が見込まれるー	井上有弘

20.5.20	経済見通し	2020-1	実質成長率は20年度△5.5%、21年度2.6%と予測 －新型コロナウイルスの感染拡大が経済活動を大きく下押し－	角田 匠
20.5.25	金融調査情報	2020-11	ゼロから考える「信用金庫のSDGs」 －Q&AでみるSDGsの有用性－	品田雄志
20.5.25	ニュース&トピックス	2020-15	コロナショックの出口へ向かう中国経済の現状と見通し －見え隠れする悪循環の兆し。頼みの綱は財政・金融政策－	鹿庭雄介
20.5.26	産業企業情報	2020-2	中小企業の「継続力」を考える（総括編） －"ファミリービジネス"の経営が示唆するものは何か－	鉢嶺 実
20.5.27	内外経済・金融動向	2020-1	地域別の住宅の現状と展望 －25年度上期までの地域別の住宅建築戸数を推計－	峯岸直輝

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
20.5.21	講座	信用金庫ネットワークと信用金庫の概要	特別講座A（オンライン授業）	明治大学 国際日本学部	刀禰和之

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。
 - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数 〔－〕 該当計数なし 〔△〕 減少または負
 - 〔…〕 不詳または算出不能 〔*〕 1,000%以上の増加率 〔p〕 速報数字
 - 〔r〕 訂正数字 〔b〕 b印までの数字と次期以降の数字は不連続
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金庫 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、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
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. 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
3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,666	40,297	101,963	104,073

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			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
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. 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	
3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0	

- (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	
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. 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
3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4

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	
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. 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
3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金						外貨預金等	
	前年同月比増減率		前年同月比増減率	要求払	前年同月比増減率	定期性	前年同月比増減率	前年同月比増減率	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. 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
3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4

年月末	一般法人預金				公金預金					
	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	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. 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
3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3

年月末	要求払			定期性			外貨預金等			金融機関預金		政府関係預り金	譲渡性預金
	前年同月比増減率			前年同月比増減率			前年同月比増減率			前年同月比増減率			
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. 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			
3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747			

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

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	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. 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
3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	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. 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
3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	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. 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
3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比 増 減 率	構成比	製造業		建設業		前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
			増 減 率	構成比	増 減 率	構成比						
2016. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	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
20. 3	726,750	0.9	100.0	468,462	1.4	64.4	60,907	△ 0.9	8.3	53,114	1.9	7.3

年 月 末	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業	
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5		
17. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4		
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3		
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		
20. 3	28,511	0.2	3.9	25,898	0.7	3.5	170,709	1.5	23.4	57,302	△ 2.2	7.8		

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
															増 減 率	構成比
2016. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4				
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,866	△ 0.4	0.4				
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4				
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				
20. 3	9,053	3.0	1.2	6,114	1.6	0.8	21,934	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3				

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸				地方公共団体				個人				住宅ローン			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
															増 減 率	構成比
2016. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0				
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0				
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7				
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				
20. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,451	0.8	28.1	171,328	1.0	23.5				

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

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先勘	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の商有証券	
			うち信金中金預け金								
2016. 3	14,440	327,585	(4.0)	264,394	(7.4)	0	847	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
18. 6	13,496	391,746	(4.1)	332,971	(4.8)	0	831	0	1,949	1,833	62
9	14,378	382,067	(2.0)	308,737	(1.3)	0	620	0	2,214	1,906	20
12	14,361	391,225	(3.2)	330,390	(2.9)	0	576	0	2,255	1,962	20
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
4	17,066	391,607	(1.0)	331,566	(0.8)	0	515	0	2,506	1,757	19
5	14,499	384,750	(0.8)	327,074	(0.8)	0	545	0	2,748	1,804	20
6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
7	14,154	395,219	(2.9)	337,562	(3.9)	0	557	0	2,710	1,877	19
8	14,049	400,596	(3.6)	344,095	(5.2)	0	577	0	2,751	1,880	20
9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	2,798	1,905	19
10	13,435	398,684	(3.6)	341,966	(5.5)	0	575	0	2,909	1,927	19
11	14,143	396,613	(3.8)	340,670	(5.5)	0	575	0	2,991	1,935	20
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	3,194	1,946	18
20. 1	14,273	391,926	(2.8)	336,136	(4.4)	0	524	0	3,271	1,972	19
2	13,455	399,033	(2.6)	341,249	(4.0)	0	498	0	3,308	1,980	19
3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18

年月末	有価証券		国債	地方債	短期社債	社債				株 式		
						公社公団債	金融債	その他				
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	29	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. 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
3	430,760	(△0.4)	64,535	(△5.4)	85,744	19	154,969	(2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	投資信託	外国証券	その他の証券									
2016. 3	0	25,494	39,409	1,289	778,647	(2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
17. 3	0	35,403	39,761	1,480	794,539	(2.0)	284,264	50.1	57.5	30.8	20.6	35.7
18. 3	0	43,160	46,363	1,675	810,046	(1.9)	294,345	50.3	57.4	30.1	20.8	36.3
18. 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. 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
3	0	48,945	65,567	2,329	831,286	(0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率	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. 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
3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	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. 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	—	—	—	—
3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4

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

2. 大手銀行は、国内銀行-(地方銀行+第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
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. 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
3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1

- (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/>

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. The header includes the institute's name and a 'Notice of Use / Site Map' link. The main title is '信金中金 地域・中小企業研究所'. Below this, there is a brief description of the institute's research focus. The left sidebar contains a 'Table of Contents' with links to various sections like 'Overview', 'Reports', 'Publications', and 'Statistics'. The main content area is titled 'New Information' and lists several recent reports with their titles and dates, such as '2020.6.10 金融調査情報' and '2020.6.9 産業企業情報'. At the bottom, there is a 'Research in Progress' section with a 'Sels' logo.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2020年7月1日 発行

2020年6・7月合併号 第19巻 第6号(通巻574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