

Shinkin Central Bank Monthly Review

# 信金中金月報

第20巻 第3号(通巻582号) 2021.3・4

経営者は危機感だけでなく進むべき道を組織に浸透させよ

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④  
—業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も—

中小企業経営の注目キーワード10  
—ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて—

信用金庫業界による地域創生への取組みについて

コロナ禍における信用金庫経営  
—事前課題の集計結果—

地域・中小企業関連経済金融日誌(1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	齋藤一郎	小樽商科大学 大学院商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

### 問い合わせ先

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

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

# 信金中金月報

## 2021年3・4月合併号目次

	経営者は危機感だけではなく進むべき道を組織に浸透させよ	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 家森信善 (神戸大学 経済経営研究所教授)	
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④	4
	—業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も—	
	中小企業経営の注目キーワード10	16
	—ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて—	
	信用金庫業界による地域創生への取組みについて	29
	松崎英一	
	コロナ禍における信用金庫経営	45
	—事前課題の集計結果—	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌(1月)	57
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(1月)	60
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	61

# 経営者は危機感だけではなく 進むべき道を組織に浸透させよ

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

地域金融機関が事業性評価の力を高めるには、個々の職員がやる気を持って仕事に打ち込んでいるかが肝要である。したがって、現場の職員がどのような意識でいるのか把握しておくことは重要である。そこで、筆者は、2019年12月に20～40代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）1000人（男性655人、女性345人）を回答者とする意識調査を行った。1000人の内、信用金庫の職員が229人、地方銀行が408人、都市銀行が250人などとなっている。ここでは、信用金庫経営のあり方のヒントにしてもらいたいと思い、信用金庫の職員の回答結果をいくつか紹介する。なお、調査結果については、家森信善・米田耕士「2019年実施の若年および中堅の金融機関職員の意識調査の結果概要—性別および年代別の特徴を中心に—」（RIEB DP2020-J10 2020年6月）として公表しているが、業態別の結果はここでは公表していない。

まず、様々な観点が自社の強みであるかを3段階（「重要な強み」、「強み」、「強みではない」）で尋ねてみた。「親身な姿勢」について「重要な強み」であるとの回答比率は、都市銀行の職員が22.4%、地方銀行が27.2%であるのに対して、信用金庫は45.0%と大きな違いがあった。また、「地域密着の姿勢」を「重要な強み」とする比率は、都市銀行が12.4%、地方銀行が41.7%であるのに対して、信用金庫は55.9%であった。読者が予想し、そして期待するように、若手・中堅の信金職員は「親身な姿勢」や「地域密着の姿勢」を自社の強みとしてしっかりと捉えているのである。

信用金庫が生き残っていくためには、この強みをもっと磨いていくことが必要だと考えるのは自然であろう。実際、各信用金庫の開示資料を見ると、どの金庫でもそうした姿勢は明確である。一方で、顧客企業向けのアンケートをみると、実際の取り組みの進捗には格差があるようで、しっかりと事業性評価ができていく金庫ばかりではないのが実情のようである。

この点は、職員の方々の実感にも表れている。たとえば、本調査では、「現在のあなたの事業性評価の能力の水準は、金融業界の平均と比較してどの程度だと評価しますか」と尋ねたところ、「優れている」は2.6%しかなく、「やや優れている」が14.8%、「平均的」が31.4%、「やや劣っている」が26.6%、「劣っている」が12.7%であった。「やや劣っている」と「劣っ

ている」の合計を比べると、都市銀行が12.0%、地方銀行が19.1%であるのに対して、信用金庫は39.3%と非常に高くなっている。もちろん、信用金庫の職員が慎重という可能性もあるが、やはり事業性評価の能力に自信が持てない職員が本当に多いのかもしれないと考えて、その理由を探ってみる必要があると思う。

その一つの理由として、評価や指導が十分ではない可能性がある。たとえば、「事業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えています。これらの業務に対して、貴社では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正当に評価をしていますか」と尋ねてみたところ、「適切に指導し、正当に評価している」との回答は20.6%にとどまり、都市銀行（29.7%）や地方銀行（27.4%）に比べて低く、逆に、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」の比率は30.7%と、都市銀行（15.3%）や地方銀行（18.9%）に比べてかなり高い。職員が自己肯定的になるような人材の育成・評価の仕組みの構築が課題だということになる。

こうした仕組みを作るのは経営陣の仕事である。経営陣に対して若手・中堅職員はどう思っているのだろうか。本調査では、「貴社の経営陣に関して当てはまるもの」を回答してもらった。「現状に強い危機感を持っている」との回答は信金職員の56.8%が選択しており、信金経営陣が危機感を持っていることは職員に共有されている。この数値は、都市銀行（59.6%）や地方銀行（59.1%）とほぼ同じ水準である。

一方で、都市銀行と信用金庫とで大きな違いがあったのが、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」の選択率であった。すなわち、信金職員では26.6%しか選択しなかったのに対して、都市銀行では42.4%が選んでいる。職員に危機感を持ってもらうことは大事であるが、危機を乗り越えて成長していくビジョンを同時に提示しないと、職員は不安を感じるだけになってしまう。また、「経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している」と思うのは、信金職員では9.6%である。この数値自体は都市銀行（12.0%）や地方銀行（8.8%）とほぼ同じ水準ではあるが、信用金庫の良さは組織が小さくてトップから営業店までの階層が少ないことである。トップの思いが営業店に伝えやすいという強みが十分に発揮できていない。

どのように変わっていくべきかについて、現場の信用金庫の職員に十分に浸透していないようである。すなわち、「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」についての意見を尋ねたところ、信用金庫では、「強く共感」が15.4%、「ある程度共感」が58.5%、「共感しない」が26.2%であった。筆者は、信用金庫の生きる道は事業性評価にあると思っているし、信用金庫のトップの多くはそう考えておられるはずである。進むべき道を職員と深く共有して欲しい。



## 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④

— 業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も —

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、設備投資、IT化、デジタル化、地域金融機関への期待

(視 点)

感染が拡大した新型コロナウイルスは、世界中で多くの人命を奪うとともに、生産活動の停滞や外出自粛の高まりを通じて、わが国の企業経営にも甚大な被害を与えている。

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：12月1日～7日）において、信用金庫調査員が全国の中小企業から聴取したコメントを中心に、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12月の業況は、2期連続で回復したものの、新型コロナウイルスの感染拡大による需要低迷を受け、水準自体は依然として厳しい状況が続いている。また、2021年3月見通しも悪化の見通しとなっており、今後の動向に予断を許さない。
- 業況改善が思うように進まないなか、資金繰りは大きく改善しており、政府による資金繰り支援策が一定の効果を挙げていることがうかがえる。また、人手不足感が強まっている。ただし、設備投資実施企業割合はいまだに低水準にとどまっている。
- 新型コロナウイルスの感染拡大による需要低迷を受けて、業績に悪影響を受けたとするコメントが多くみられた。また、新型コロナウイルス感染による直接的な被害を受けた企業も散見されている。一方、少数ではあるが、逆に需要が増加したとのコメントもあった。
- 雇用については、過剰感を指摘するコメントも一部で見られるが、多くの企業では人手不足の状況にある。人手不足により収益機会を逃しているとの声も散見されている。コロナ禍で失職した人を雇用する動きもみられる。
- 新型コロナウイルスの感染拡大による景気不透明感に直面しながらも、設備投資やIT化、デジタル化を通じて、生産性向上や新市場進出を企図する企業もみられた。
- 地域金融機関に対しては、情報提供、ビジネスマッチング、顧客紹介、人材支援など、幅広い支援を求めていることが、コメントからうかがえた。

## 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、実際に中小企業から聞き取りを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、定型的な質問への解答だけからはわからない実態が細かく記述されており、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12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概括する。

なお、本調査の調査期間は12月1日～7日である。この時期は、国内の新規感染者数が本格的に増加しはじめた時期であり、GoToキャンペーンが一時休止となった時期の直前にあたる（図表2）。

## 1. 2020年12月調査における業況の概観

2020年12月の業況判断D.Iは、前期比で12.1ポイント改善し、△36.2となった（図表3左上）。過去最悪の悪化幅を記録して水準面でも過去

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** [2021年（令和3年）の経営見通し]

問1. 貴社では、2021年の日本の景気をどのように見通していますか。次の中から1つ選んでお答えください。

回答欄  1-7

1. 非常に良い 4. 普通 5. やや悪い  
2. 良い 6. 悪い  
3. やや良い 7. 非常に悪い

問2. 貴社では、2021年の自社の業況（景気）をどのように見通していますか。次の中から1つ選んでお答えください。

回答欄  1-7

1. 非常に良い 4. 普通 5. やや悪い  
2. 良い 6. 悪い  
3. やや良い 7. 非常に悪い

問3. 2021年において貴社の売上額の伸び率は、2020年に比べておおよそどのくらいになると見通していますか。次の中から1つ選んでお答えください。

回答欄  1-9

1. 30%以上の増加 5. 変わらない 6. 10%未満の減少  
2. 20-29%の増加 7. 10-19%の減少  
3. 10-19%の増加 8. 20-29%の減少  
4. 10%未満の増加 9. 30%以上の減少

問4. 貴社では、自社の業況が上向く転機点をいつ頃になると見通していますか。次の中から1つ選んでお答えください。

回答欄  1-7

1. すでに上向いている 5. 3年後  
2. 6か月以内 6. 3年前  
3. 1年後 7. 業況改善の見通しは立たない  
4. 2年後

問5. 現下のコロナ禍において、貴社では、資金繰り以外の事業計画・戦略等の策定・実行支援として、地域金融機関に求めることはありますか。求めることがある方は、1-9の中から3つまで選んでお答えください。

回答欄  1-9

1. 各種補助金・助成金等の活用支援 6. 新分野進出・業態転換の支援  
2. ビジネスマッチング・顧客紹介 7. 事業継続計画（BCP）の策定支援  
3. 各種専門家や専門機関との連携支援 8. 事業承継・M&A支援  
4. 人材獲得育成・人材派遣の支援 9. 関係企業へ向けての支援  
5. IT化・デジタル化への支援 10. 資金繰り支援以外に求めるものはない

**調査員のコメント**

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。

**第182回全国中小企業景気動向調査表（製造業）**

2020年10-12月期

信用金庫

<番号記入要領>

金融コード …… 手形交換に使用する統一金融コードを記入してください。  
 地域番号 …… 『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 …… 『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 …… 『記従業員数』の欄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。

※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままご解答下さい。

(地域番号表)

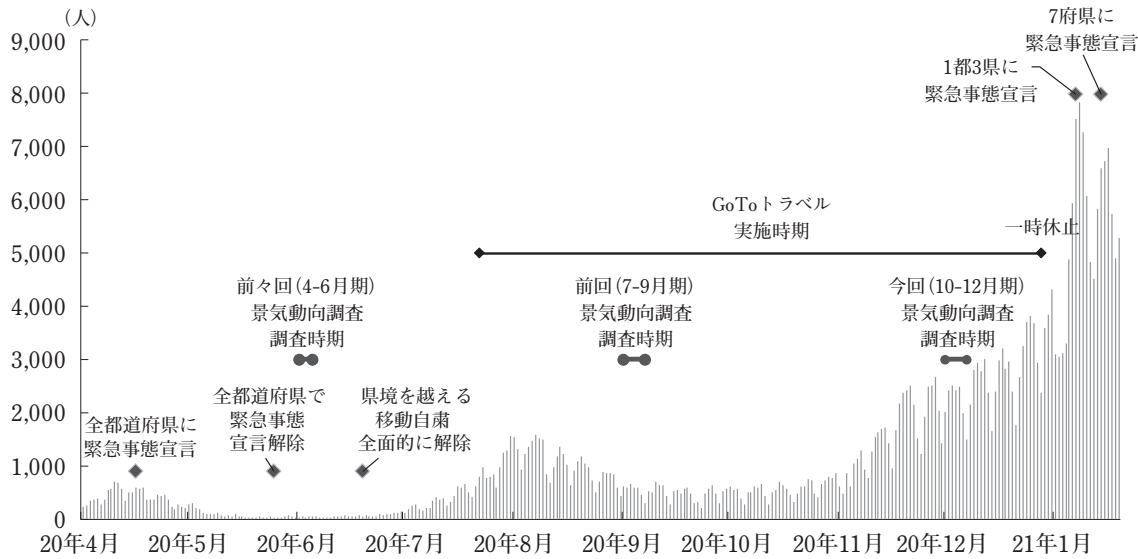
(01)	北海道	(13)	愛知	(25)	滋賀	(37)	愛媛	総務
(02)	青森	(14)	神奈川	(26)	京都	(38)	徳島	農林
(03)	岩手	(15)	新潟	(27)	大阪	(39)	高知	国庫
(04)	宮城	(16)	山梨	(28)	兵庫	(40)	福岡	貿易
(05)	秋田	(17)	長野	(29)	奈良	(41)	佐賀	輸送
(06)	山形	(18)	富山	(30)	和歌山	(42)	長門	製造
(07)	福井	(19)	石川	(31)	鳥取	(43)	熊本	本分
(08)	茨城	(20)	福井	(32)	島根	(44)	大分	分離
(09)	栃木	(21)	岐阜	(33)	岡山	(45)	宮崎	協賛
(10)	群馬	(22)	静岡	(34)	広島	(46)	鹿児島	見聞
(11)	埼玉	(23)	愛知	(35)	山口	(47)	沖縄	雑種
(12)	千葉	(24)	三重	(36)	香川			

(業種番号表)

(11)	食品製造業	(19)	ゴム製品製造業	(27)	印刷業、複製業
(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)	皮革・土石製品製造業	(29)	電気機械器具製造業
(14)	木材・大製品製造業（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)	パルプ・紙・印刷用紙製造業	(24)	金属製品製造業（25・26を除く）	(32)	窯業・土石製品製造業
(17)	出版・印刷・同関連業	(25)	塗料・樹脂・接着剤製造業	(33)	窯業・土石製品製造業（25・26を除く）
(18)	化学工業	(26)	金属プレス・メッキ	(34)	陶器・磁器・ガラス・同関連業
				(35)	その他の製造業

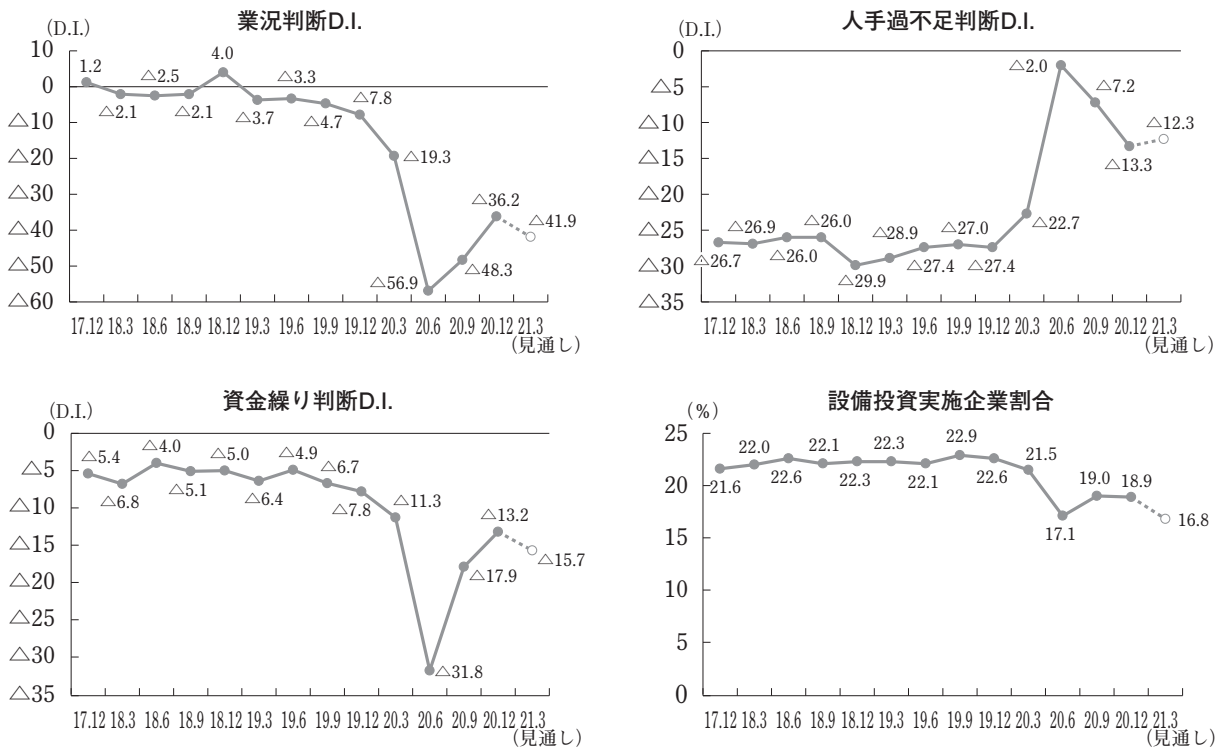
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 国内の新規感染者数の推移



(備考) 厚生労働省資料等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

最悪水準となった6月 (△56.9) から、2期連続で回復した。もっとも、新型コロナウイルス感染拡大前と比較すると依然として低水準

にとどまっている。また、2021年3月見通しは△41.9と、5.7ポイントの悪化を見込んでいる。



そのほかの指標を整理する。人手過不足判断D.I.は、2020年12月で△13.3と前期比でマイナス幅が6.1ポイント拡大し、人手不足感が増大したことを示唆している（**図表3右上**）。業種別では、製造業で人手不足に転じ、そのほかの5業種（卸売業、小売業、サービス業、建設業、不動産業）では人手不足がさらに拡大している。とりわけ建設業では人手不足感がいまだに根強く、業種別に差が表れている。

資金繰り判断D.I.は、2020年12月で△13.2と前期比で4.7ポイント改善した（**図表3左下**）。水準自体はコロナショック以前にはおよばないものの、業況判断D.I.と比較すると大きく回復している。このことから、本業の回復は依然として進まないながらも、持続化給付金や、実質無利子・無担保融資などの政府による企業への資金繰り支援策が一定の効果を挙げていることが示唆される。

設備投資実施企業割合は、2020年12月に18.9%と前期比で0.1%ポイント低下した。新型コロナウイルス感染拡大前と比較すると依然として低水準にとどまっている。なお、見通しが2.1%ポイント低下の16.8%となっているが、本調査の傾向として、実際の実績は、前期時点の見通しを2~3%ポイントほど上回ることが多いため、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**）。全体としては、業況は下げ止まりをみせつつも、依然として厳しい水準にあると言えよう。

## 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伴い、全国の中小・小規模事業者から多数のコメントが寄せられている。本稿では、これらのコメントを「業績への悪影響」、「業績への好影響」、「今後の見通し」、「人手・雇用」、「設備投資」、「IT化、デジタル化への対応」、「地域金融機関への期待」にそれぞれ分け、動向をまとめる。

### (1) 業績への悪影響

業況判断D.I.の低迷が続いていることからわかるように、新型コロナウイルスの感染拡大によるインバウンドの喪失や国内消費の低迷などの負のショックは、12月調査時点でも継続している。

調査員のコメントをみると、需要低迷などを受けて、業績に悪影響が出たとの声が幅広い業種から寄せられている（**図表4**）。中には、海外との往来が困難になったことによる被害を指摘する声もみられた（**図表5**）。

また、今回の特徴として、需要の減少のみならず、新型コロナウイルス感染による直接的な被害を受けた企業が一部地域を中心に散見されたことが挙げられる（**図表6**）。今後、感染拡大が収まらない場合、同様の状況に陥る企業が増加することが予想される。

今回寄せられたコメントのなかには、廃業を検討、もしくはすでに廃業したとのコメントも散見された（**図表7**）。また、取引先の廃業に伴い自社の業況が悪化したとのコメン

図表4 需要低迷などを受けて業績に悪影響が出たとするコメント

コメント	業種	都道府県
コロナにより各種イベントの中止が大きく、大きな影響を受けている。	看板、標識製造	宮城県
土産物の売上が伸び悩んでいる。賞味期限の関係もあり、生産調整が難しい。	麺類製造	群馬県
コロナの影響で景気が上向き転換点は2年以上先ではないかと考えている。	金型、プラスチック	長野県
緊急事態宣言発令により徐々に受注が減少しており、第3波の到来により今後の見通しも悪い。	各種機械部品加工	静岡県
学校給食や社員食堂の中止の影響を受けており、今期は苦しい。	食料品卸	神奈川県
飲食店の売上減により、当社売上げにも影響が出た。販路拡大の営業活動を行っている。	精肉卸売	神奈川県
コロナの影響で建設業界が打撃を受け、当社も需要減少。	住宅用建材卸売	兵庫県
老舗であるが、コロナの影響で飲食業向け販売が低迷している。	酒類卸売	広島県
第3波の影響が大きく、少しずつ戻りつつあった来店客数が再び減少傾向にある。	燃料類ほか小売	茨城県
消費者の勤務形態が変わり、出勤日数が減少していることから文具の消費量が減少している。	文具小売	静岡県
既存顧客の来店はあるものの、新規顧客が大幅に減少。在庫も大量に抱えている。	写真機、時計、メガネ、貴金属小売	静岡県
コロナの影響で、農家があてにした助成金や補助金が入らず、農機具を購入できない事態になっている。	農機具小売	静岡県
コロナの影響で取引先飲食店の不振が続いており、新規開業もないため取引先も増えない。業況回復には2年程度かかるのではないかと考えている。	酒、米、たばこ小売	兵庫県
コロナにより来店客減少。年末年始のクリスマスケーキやおせちの販売に注力したい。	コンビニエンスストア	兵庫県
レンタカー事業は例年の8割程度までしか戻らない見込みである。	レンタカー	岡山県
外来患者の減少に伴い、入院患者も減少している。	病院	北海道
会員数は少しずつ戻るもコロナ前より200人ほど減った。30～50歳代の顧客においては近隣の同業者との競争も大きい。	スポーツクラブ	神奈川県
コロナによる外出自粛を受け、クリーニング対象の衣類の絶対数が減少している。	クリーニング業	愛知県
コロナによる宣伝費の削減に伴い売上減。売上回復には相当の時間がかかる見通し。	広告制作、代理業	大阪府
コロナの影響で完全予約制となったことに加え、消毒の時間も必要となるため、売上は減少している。	理容業	大阪府
コロナ禍において、利用者や従業員、それぞれの家族が県外に行くと2週間の出入り禁止を決めているため、売上、利益ともに減少している。	介護施設	鳥取県
顧客からの物件に関する問い合わせや内見予約数が減少しており、売上が伸び悩んでいる。	不動産賃貸、仲介	青森県
家賃の値下げ要請が多数あった。テレワーク普及や景気後退に伴い、社宅利用のアパート解約などの急な撤退が懸念される。	不動産賃貸	静岡県
コロナ陽性者増加に伴い入居者の業況が悪化しており、賃料が減少傾向にある。	不動産賃貸	愛知県
大阪市内の事務所からのテナントの退去が目立ってきており、貸事務所の売却を考える時期が近付いていると感じている。	貸事務所業	大阪府
家賃の値下げ要望を数件受けており、値下げに応じている。コロナが長期化すれば業況は悪化する。	不動産賃貸	愛媛県
当社が製造した製品の最終納入先がイギリスであり、新型コロナウイルスの猛威で現地工場の稼働が鈍っていることから影響を受けている。	電子機器設計	東京都
イベントの自粛が続いており回復の兆しが見えない。給付金だけでは賄いきれない。	印刷業	東京都
新型コロナウイルスの影響により在宅ワークが増え、事務機械の需要が少なくなってきた。	事務機械卸売	東京都
新型コロナウイルスの影響でテレワークになったお客様が多く、背広の需要が少なくなった。新調よりも修理が中心となっており売上が減少している。	注文洋服	東京都

(備考) 第182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 海外との往来が困難になったことに伴うコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響で海外へ訪問できず、輸出主力だった同社への影響は大きい。	鑄造業	山形県
新型コロナの影響で韓国に出張できず、売上が大幅に減少。海外渡航はできるようにはなったが、出入国の手続きが面倒。	工作機械製造	新潟県
インドの入国制限があり、現地に確認ができないなど営業活動に支障が出ている。	工作機械器具製造	静岡県
外国人の別荘等が数多くあるが、母国に帰国した外国人がほとんどこちらに戻れず、売上が落ち込むことが予想される。	灯油、プロパンガス小売	北海道
中国の取引先と現地で打ち合わせができないため、新規ビジネスの話を進行しづらい状況となっている。	食品、化粧品等卸売	東京都

図表6 新型コロナウイルス感染による直接的な被害を受けたとするコメント

コメント	業種	都道府県
大手ゼネコン担当者がコロナに罹患し、工期が順延して家具の納入も遅延した。	オフィス家具製造	北海道
人の往来減少で主力のガソリン販売が2割程度減少。11月に社内でコロナのクラスターが発生。店舗では長期休業を強いられ、社内全体にも影響があった。	ガソリン、燃料販売	北海道
従業員が新型コロナウイルスに感染してしまい感染のリスクを痛感した。現状は感染症防止策の強化等、各種リスク対策に重点を置いている。	水処理施設設計施工	東京都

図表7 廃業に関するコメント

コメント	業種	都道府県
後継者不在により、11月をもって閉店した。	豆腐等製造	神奈川県
内部留保が厚いため現状問題ないものの、長期的な景気後退となるようなら廃業を早めるかもしれない。	燃料噴射装置製造	静岡県
今後後継者もおらず、廃業予定。	楽器および付属部品製造	静岡県
コロナの前から仕事減少している。職人も高齢であり、後継ぎもいないため、廃業を視野に入れている。	木製家具製造	静岡県
銚子や館山方面で、取引先の廃業が増えてきている。	建設資材卸売	千葉県
取引先の飲食店の廃業が増加傾向にあり、このままでは人員整理も検討せざるを得ない。	青果物卸売	神奈川県
来年中の廃業を予定しており、税理士の指導の下、円滑な廃業を行っている。	化粧品卸売	岡山県
不採算店舗を12月に閉鎖。同時に関連会社に吸収され同社は閉鎖された。	ガソリンスタンド	兵庫県
地元住民の高齢化、人口減少、ネット販売の普及などが重なり、業況はかなり厳しい。経営者も高齢化しており、廃業も視野にある。	衣料小売	兵庫県
コロナの影響で11月をもって事業終了となった。	飲食業	愛知県
後継者がいないので、年齢と相談しながら廃業へ向かう予定。	理容業	兵庫県
コロナ禍で売上が70～80%減少。借入と給付金で資金繰りは何とかなっているが、長引くようであれば廃業も検討せざるを得ない。	マッサージ	広島県

ともみられた。新型コロナウイルスの影響で休廃業・解散はすでに増加傾向にあるが、今後の見通しの推移によっては、さらに廃業を検討している企業が増える可能性もあり、予断を許さない。

## (2) 業績への好影響

一方で、新型コロナウイルス感染拡大に

よって、逆に需要が増加したとするコメント（図表8）も、全体からすれば少数ではあるものの散見されている。外出自粛が需要の追い風になったケースや、生産の国内回帰の影響を受けたケースが代表例である。

今回の調査では、調査時期の関係上、GoToキャンペーンにより一時的にせよ需要が回復したとするコメントも数多くみられた

図表8 むしろ需要が増加したとするコメント

コメント	業種	都道府県
取引先が海外生産から国内生産に移行しているため、受注は好調。	段ボール紙器製造	長野県
コロナ禍において、米国向けが好調となっている。日本産の建機が重宝されている。	金属パイプ製造	静岡県
マスクやフェイスシールドの需要が増え、昨年より増収が見込める。	印刷	兵庫県
コロナ特需で換気ニーズが高まり、網戸の受注増加につながっている。	アルミサッシ製造	岡山県
コロナによる巣ごもり需要を受け、青果仲卸業者や小売業向け販売が堅調であり、大幅な売上減にはなっていない。	包装資材卸売	広島県
コロナ禍で、次亜塩素酸消毒液部門の売上が増加、今後も販路拡大に向けてビジネスマッチングや営業に注力する。	作業服販売	宮城県
コロナによる自粛により家で過ごす時間が増え、売上増につながった。	パン小売	愛知県
家庭向けプロパンガスが、ステイホームによりむしろ売上が伸びている。	プロパン、 一般高圧ガス小売	三重県
テイクアウト事業者の増加が新規顧客の開拓につながり、容器等の売上も増えた。	包装材料卸売	東京都
コロナ禍での「巣ごもり」需要により売上が伸びた。	陶磁器・ガラス・ 家庭用品卸売	東京都

図表9 GoToキャンペーンに関するコメント

コメント	業種	都道府県
GoToEatのチケット政策もあり、売上は維持している。M&Aを含め事業拡大を図っている。	印刷	鳥取県
GoToキャンペーンにより観光客が増え、土産物の売上が徐々に戻っている。巣ごもり需要によりおせち関係の売上が見込める。	海産物の加工販売	岡山県
コロナの影響で売上70%減。GoToキャンペーンによる回復は一時的。資金繰りも厳しい。	和菓子製造販売	兵庫県
「道民割」や「GoToトラベル」などで9月ごろより稼働率が上昇中。	温泉旅館、ホテル	北海道
GoToキャンペーンにより売上は順調に推移。ただ、県内のコロナ感染者の増加に伴い、キャンセルする客も少なくない。	旅館	福島県
GoToキャンペーンを受けて10月以降の売上は堅調に推移中。しかし、感染者増加を受け、宿泊キャンセルが出始めている。	旅館	三重県
GoToトラベルの本格化を受け、個人や家族連れを中心に客足が増加している。人手が不足しており、短期的に雇用を増やす予定である。	旅館	兵庫県
コロナの影響ありつつも、GoToキャンペーンにより週末は回復傾向にある。今後の資金繰りを計画的に行う必要がある。	宿泊業	大分県
コロナの影響もあり、修学旅行の団体客がキャンセルとなっている。最近はGoToキャンペーンにより少しずつ顧客が戻ってきている。	旅館・ホテル	沖縄県

(図表9)。GoToキャンペーンの一時停止に伴い、これらの企業では需要が再度減少することが見込まれる。今後のGoToキャンペーンの動向が注目される。

### (3) 今後の見通し

今後の見通しについては、不透明感を訴える声が幅広い業種から寄せられている(図表10)。これらの不透明感は、中小企業の経営を消極

化させ、業況の回復を遅らせる可能性があるだろう。

その他、業種的な特徴として、建設業では「コロナ対策に予算を取られるため、公共工事の予算が減少する可能性がある」とのコメント(図表11)が、不動産業では、「コロナによる景況感の悪化に伴い、物件売却が増加する可能性がある」とのコメント(図表12)がみられた。

図表10 今後の見通しについて不透明感を訴えるコメント

コメント	業種	都道府県
コロナ前にM&Aを検討していたが、コロナの影響で不透明になった。	シール印刷	北海道
例年、この時期になると来年の受注目処が立ってくるが、今年は来年の見通しが立っていない。	金属加工、製造	北海道
受注は改善基調だったが、11月以降再び減少に転じた。先行きも読めず、不安要素しかない。	精密機械製造	愛知県
新型コロナにより食品の家庭内消費が高まっている。給与減により安売りを強いられることを警戒している。	こんにやく製造	愛知県
春先は営業自粛していたが、電話での注文が多く売上は変わらなかった。今後のコロナの拡大が心配である。	自動車部品卸売	富山県
新型コロナの予測がつかないため、来年以降の見通しは不透明である。	金属回収業	愛知県
外出用の衣類の需要が減少している。今後も先行き不透明のため、仕入れを最小限に厳選し、在庫管理を行う。	衣料品小売	神奈川県
経営者自身も何もわからない、答えが見えない。	飲食店	石川県
10～12月は売上回復したが、1～3月は再び売上減となる見通し。見通しが立たない項目も多く、不透明感が強い。	住宅資材、 土木資材販売	静岡県
当社の売上は例年並みだが、コロナにより経済全体の停滞が予測されることから、今後の見通しは明るくない。	ゴルフ練習場	千葉県
コロナによる影響はあるものの、飲食店ほど大きな打撃ではない。都市部での不況が地方部に波及することを恐れている。	自動車修理販売	山口県
受注減には歯止めがかかったものの、先行きは不透明である。材料仕入については、現在は安定している。	ステンレス建具	青森県
来年2月に実施予定だった展示会が開催できないため、春以降の受注に不安がある。	総合工事業	岩手県

図表11 公共工事減少を懸念するコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響で各自治体の予算が感染対策に振り分けられることが予想され、インフラ予算が後回しにされる可能性が大きい。	マンホール 鉄蓋製造	埼玉県
来期はコロナの影響から公共工事の発注量が減少する見込みであり、業況にも影響を及ぼすことが予想される。	土木建築工事	北海道
豪雨災害の復旧工事により業況よい状態だが、今後の公共事業削減を心配している。	土木工事	山形県
来年度はコロナに予算が必要のため公共工事が減少する可能性が高く、民間工事の営業に注力する予定である。	土木建築	長野県
コロナ禍の対応に予算がとられ、土木建設の予算が縮小するのではないかと心配している。	クレーン工事	富山県

図表12 物件売却の増加の可能性を指摘するコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響で、来年から再来年にかけて競売物件の増加を見込む。低価格で仕入れを行うことで、収益の確保を目指す。	不動産賃貸、販売	神奈川県
設備投資の減少などを受け、物件の動きは鈍化している。一方で、廃業や債務整理に伴う売却等は増加している。	不動産仲介、販売	愛知県
コロナ融資の据え置きが終わった時に、経営破綻等が多く発生し、資産売却が増えるのではないかと予想する。	不動産仲介	岡山県

(4) 人手・雇用

人手・雇用については、過不足両方の面からコメントが得られた。人手過剰については、派遣先を模索したり、雇用調整助成金を

活用する動きもみられる（図表13）。

一方で、中小企業は慢性的な人手不足状態が続いており、前述のとおり、コロナ禍の現在においても人手不足を訴える企業の割合が

高い。外国人技能実習生の不足のほか、職員 コメントからは、人手不足により収益機会を  
の高齢化と若年層の不足を訴える声も多い。 逃している企業も散見されている（図表14）。

図表13 人手過剰に関するコメント

コメント	業種	都道府県
夏期は回復の兆しがあったものの、秋に入って感染拡大により再び減少に転じており、人員も過剰感が生じている。	水産練り製品製造	北海道
コロナの影響で輸出入が減少しており、売上も減少している。人手が多いと感じている。	配電基盤等の制御盤製造	愛知県
新型コロナの影響が顕著に業績に表れている。ただ、事業が上向く転換点が不明であるため、人員整理もできない。	スピンドル、工作機製造	愛知県
航空機需要の低下により売上減少している。国産航空機の開発凍結により、今後の見通しは不透明。人手も余っており、派遣先を模索している。	航空機部品組立	三重県
現在は生産を中止し、在庫により対応している。雇用については、雇用調整助成金を受給して賄っている。この状況が続くのであれば、資金繰りのため新たな借入を検討。	粘土瓦製造	兵庫県

図表14 人手不足に関するコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響で海外からの技能実習生が入らなくなっている。一方、外出自粛で需要は拡大している。	豚肉加工	千葉県
コロナの影響はほとんどない。人材不足解消や、自社で対応できる分野を増やすため、M&Aについても関心を持っている。	自動車用フィルター製造	静岡県
従来より人手不足だったが、中国等からの外国人労働者が入国できなくなったため、深刻化している。	プラスチック製品製造	愛知県
コロナの影響で、海外や県外からの受注が減少していたが、回復傾向にある。従業員の不足や高齢化に悩んでいる。	振動ミル、乾燥機、化学装置製造	愛知県
コロナの影響で売上減が続いているが、回復傾向にある。若手人材の確保と育成が懸念事項。	トラック荷台製造	三重県
コロナによる売上減と、外国人労働者の雇用困難化が今後の課題。資金繰りについては借入によりしばらく問題はない。	電子部品、組立加工	三重県
他で仕事を辞めた人材をちょうど雇うことができた。	牛乳、乳製品卸売	静岡県
受注は好調を維持している。課題であった人材確保についても、コロナの影響で応募があり、幹部候補や現場作業員を採用できた。	水産加工卸	愛知県
コロナ禍による中国からの農業就労者不足により、作付面積を縮小する等の影響が出ており、販売量が減少している。	農業資材小売	北海道
新規アルバイトを数名雇ったが、いまだに人手不足に苦しんでいる。特に調理場の人員が少なく、弁当やオードブルの注文を断っている。人材育成と業務遂行の両立が難しい。	一般食料品、魚介類	岩手県
顧客から出前や持ち帰りへの対応を勧められているが、人手の問題もあり、実施できていない。	日本そば店	茨城県
人手不足の状態が続いており、従業員確保が急務になっている。	廃棄物収集運搬、浄化槽清掃	三重県
医療業界でも人材不足は深刻で、各個人の能力アップも必要であり、投資が不可欠である。	診療所、介護老人保健施設	和歌山県
若手の従業員がなかなか入ってこない。人材育成にかかる時間を考えると将来が不安になる。	自動車修理、車検、板金塗装	岡山県
春先の原材料等の入荷の遅れが工事の進捗に影響を及ぼしており、人繰りや資金繰りの手当てが必要となっている。受注自体は設計事務所を通じ途切れなく入っている。	建築業	北海道
従業員が不足し、高齢化も進んでいるため、断る仕事も多くなってきている。広告等では若い人の応募がない。実績ある若手従業員の確保が急務となっている。	舗装工事	北海道
従業員の確保が継続的な課題であり、コロナにより失業した職員の雇用も検討している。	土木工事	愛知県
人材流出防止のため、保険等を充実させている。外注先の確保も難しくなっている。	総合工事業	愛媛県
コロナ禍で他社において解雇された優良な人材を採用しており営業力を強化していく。	不動産仲介	東京都

一方で、コロナ禍で失職した人を雇用する動きもあり、中小企業が雇用の受け皿となっている。

### (5) 設備投資

新型コロナウイルスの感染拡大による景気不透明感に直面しながらも、設備投資による生産性向上や新市場進出を企図する企業もみられた（図表15）。これらの企業は、景気回復局面において、地域全体の景況を押し上げる効果が期待できよう。

一方で、新型コロナによる先行き不透明感

を背景に中小企業の設備投資は全体として低調である。コメントからは、設備投資を見合わせる動きもみられる（図表16）。

### (6) IT化、デジタル化への対応

新型コロナウイルスの感染拡大に対して、様々な対応を通じて乗り切ろうとする動きもみられる。今回のコメントでは、IT化、デジタル化への対応を通じて売上を増強する取組みが多くみられた（図表17）。これらの取組みは、業種を問わず幅広く広がっており、今後、企業の生産性を高めていく効果が期待

図表15 設備投資の実施に関するコメント

コメント	業種	都道府県
積極的な営業活動から、新規先が数件契約できた。今後は各種補助金や助成金を活用し、設備投資を実施する予定。	工作機械製造	岩手県
次世代通信規格「5G」インフラ整備等受注増加が見込まれる。コロナ禍であり減収だが、生産性向上のために機械化を進める。	精密板金加工	埼玉県
コロナにより主要取引先から受注が減少している。経費節減と生産性向上のため、積極的に設備投資を行っていく。	試験片製造	神奈川県
コロナによる業況悪化は終息した。子会社であるインド法人も業況は回復基調であり、先延ばしになっていた設備投資も実施する。	輸送用機械器具部品	静岡県
コロナ禍であっても将来を見据えた研究開発や設備投資を行う計画である。資金繰りについては、無利子無担保融資により調達ができており、金利負担の軽減が経費節減となっている。	冷水器製造	静岡県
ものづくり補助金を利用し、設備を導入。新たな商品開発や製造の効率化を図る。	菓子製造販売	茨城県
補助金を利用した額縁機械導入により、絵画だけではなく遺影額や写真額などの新規市場に参入する。	美術品小売	新潟県

図表16 設備投資の見送りに関するコメント

コメント	業種	都道府県
小型の医療器材の売上は増加傾向だが、大型の機械については、設備投資の見合わせが増えている。	歯科用機器、医療用機器	愛知県
コロナの再流行を懸念し、設備投資を控えている顧客が多い。	貴金属小売	岐阜県
経験の浅い社員が多く、業務効率化が喫緊の課題。店舗建て替えを検討していたが、情勢不安定のため見送り。	自動車販売、整備	北海道
コロナの影響で、予定していた設備投資を見合わせた。	パレット製材製造	北海道
売上は順調だが、原材料高騰を受けて利幅は縮小。機械の導入を検討していたが、工場のスペースが狭く密となるため、コロナ鎮静化後に様子を見て購入する方針。	餃子製造	神奈川県

図表17 IT化、デジタル化への対応についてのコメント

コメント	業種	都道府県
先行き不透明であり、IT化やデジタル化を検討している。	超硬特殊工具製造	埼玉県
コロナにより展示販売などのイベントが中止となり、売上が減少した。現在はネットでの販売が好調で、今後もネット販売に注力していくため、ECサイトをリニューアルした。	木製雑貨製造販売	神奈川県
コロナの影響で観光客が減少している。コロナ以降に開始した弁当販売や配達サービス、事前より取り組んでいたネット販売やSNS宣伝に力を入れて売上回復を目指す。	水産練り製品製造	神奈川県
引き続き厳しい状況が続いている。新ブランドを立ち上げ、ネット販売および新規顧客の獲得に努める。	貴金属、装身具製造	山梨県
主力商品の販路拡大に向け、海外顧客向けに外国語HP作成に着手。地元のビジネスモデル転換支援事業に採択された。	やすり製造	広島県
ふるさと納税の返礼品として採用が決定。コロナの影響で、免疫力を高めるイメージのある当社商品には追い風。オンラインショップ開設により更なる販売増を図る。	麹加工品製造販売	福岡県
コロナ禍で店舗売上とネット売上が逆転した。	餃子製造	宮崎県
ネット販売に兼てから注力してきたため、世間の消費がネットに移行すると追い風となる。ただ、地方に普及するまでにはもう少し時間がかかると考えている。	健康器具製造	鹿児島県
忘年会や新年会の自粛に伴い、注文減少が予想される。半面、ネット販売が好調である。	ソフトさきいか卸売	青森県
インターネットを介した個人の売上が増加したが、専門店への売上は減少。また、葬儀の簡素化に伴い香典返し用のギフトの売上が大幅に減少している。	茶、ギフト卸売	静岡県
コロナの影響から徐々に回復しつつある。ITを利用して効率化を図り、人手不足解消、人材育成にも力を入れる。	インテリア材、畳卸売	愛知県
巣ごもり需要で布マスク等へのハンドメイドの人気の高まったことで、ネット販売が好調。今後もネット販売に注力する方針。	生地、手芸、カーテン小売	埼玉県
小中学校向けの備品やデジタル教材等の受注増加がしばらく続く。需要が多すぎて、在庫不足となることが懸念される。	学校教材、設備販売	千葉県
集客確保に気を使いながら、HP販売も今まで以上に工夫をし、売上を伸ばしている。	衣料販売	愛媛県
関東在住の顧客が多く、その分の売上が落ちている。去年からYouTubeで動画配信しており、あと少しで収益化できるためそちらにも注力する。	バイク修理、整備	静岡県
数年前からデジタル化の一環として着手していたタブレットを使ったオンライン面会が新聞に取り上げられた。同業者との差別化ができています。	有料老人ホーム	三重県
11月以降の婚礼は少ない。好調なネット販売は、新商品を追加し、売上増加を図る方針。	貸衣装	兵庫県
県外からの入学者はコロナの影響から現地を見るよりもネット上の確認で契約に至るケースが増加しており、ネット上の掲載内容を充実させている。	不動産仲介	岡山県

される。

### (7) 地域金融機関への期待

今回の特別調査では、「資金繰り以外に地域金融機関に求めること」について尋ねている。アンケートの結果、「資金繰り以外に求めるものはない」企業は全体の14.3%にとど

まり、多くの企業が資金繰り以外に何らかの支援を求めていることが分かった。コメントからは、情報提供、ビジネスマッチング、顧客紹介、人材支援など、幅広い支援を地域金融機関に求めている実情が表れている(図表18)。



図表18 地域金融機関への期待についてのコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響は一時的なもので、現在は通常に戻っている。金融機関には、いろいろな情報を期待している。	生コン製造	兵庫県
卸先の飲食店が打撃を受けており、2年程度は悪い状況が続くと考えている。販路拡大が課題であり、顧客間のマッチング等の支援を金融機関に求めている。	麺製造	岡山県
コロナの影響で取引先の営業に大きく影響があった。当金庫主催のセミナーを通じて新規取引先が増えており、来年以降は業績向上が見込まれる。	肉類卸売	千葉県
コロナ拡大を受け、今後の回復が不透明。ビジネスマッチングや人材支援について興味がある。	醸造資材卸売	滋賀県
人材確保が大きな課題であり、金融機関の人材支援サービスを利用したの募集を始める予定。	商工業用大型建物建設	静岡県
コロナ禍で家賃交渉等も少しあったが、甚大な影響を及ぼすほどではない。顧客紹介等非金融面でのサポートを期待している。	不動産管理仲介	埼玉県
コロナ禍で減収となっており、金融機関に情報を求める姿勢が強まっている。	不動産仲介管理	広島県
コロナ禍において、補助金、助成金の活用支援、ビジネスマッチング、顧客紹介を金融機関に求めている。	不動産業	広島県

## おわりに

本稿では、2020年12月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。

新型コロナウイルスの被害を受けている企業からの声が多く寄せられる一方で、設備投資の実施や人材の採用、IT化やデジタル化を通じた生産性の向上に取り組んでいる企業も多くみられた。また、地域金融機関には情報提供、ビジネスマッチング、顧客紹介、人材支援など、幅広い支援を求めている状況がうかがえた。

2021年3月調査（調査時期：3月初旬）においては、特別調査で「新型コロナ感染拡大

長期化の影響と新常态（ニューノーマル）への対応について」をテーマとし、調査を実施する。特に、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、渉外活動を通じて収集したものである。コロナウイルスの感染拡大に伴って融資の申込みが殺到するなど、通常業務だけでも多忙ななか、多くのコメントをお寄せいただいた。調査にご協力いただいた中小企業経営者の方々と併せて、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。

## <参考資料>

・信金中央金庫「第182回中小企業景気動向調査（2020年10-12月期）」



# 中小企業経営の注目キーワード10

## ー ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けてー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

井上 有弘

(キーワード) ウィズコロナ、K字回復、事業継続力強化計画、ビジネスアプリ、ESCO事業、知的資産、同一労働同一賃金、HACCP、第三者承継、世帯

(視 点)

新型コロナウイルスの感染収束が見通せず、2021年1月7日に首都圏の1都3県に、1月13日にさらに7府県に、再び緊急事態宣言が出されるなか21年がスタートした。

コロナに揺れた20年であったが、人口減少や少子高齢化、中小企業数の減少といった以前からの構造変化はむしろ加速しており、多くの中小企業は、ウィズコロナとともに、長期的には構造変化への対応も求められる状況にある。21年度からの新たな中期経営計画の策定を進めている信用金庫も多く、全国信用金庫協会は策定要綱となる「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画」を取りまとめている。

本稿では、ウィズコロナでの中小企業経営、信用金庫による中小企業支援に資するよう、注目される10のキーワードを概説することとする。

- ① **ウィズコロナ**：感染拡大防止などを前提とした経済社会や中小企業の経営環境
- ② **K字回復**：各種公的支援後の回復経路が産業・企業・地域間で異なるとする懸念
- ③ **事業継続力強化計画**：事業継続に向けた取組みを計画しておく中小企業向けBCP
- ④ **ビジネスアプリ**：クラウドで様々なビジネス機能を利用できるアプリケーション
- ⑤ **ESCO事業**：省エネルギー改修にかかる費用を改修によるコスト削減分で賄う事業
- ⑥ **知的資産**：事業再構築検討のカギとなる中小企業がもつ無形の資産、競争力の源泉
- ⑦ **同一労働同一賃金**：企業等での雇用形態による不合理な待遇差の解消を目指すもの
- ⑧ **HACCP**：原則としてすべての食品等事業者に適用される新しい食品衛生管理の方法
- ⑨ **第三者承継**：同族承継や内部昇格ではなく第三者が後継者となる事業承継の類型
- ⑩ **世帯**：2023年をピークに減少し25年には全都道府県で単独世帯が最大となるもの

※なお、本稿は2021年2月10日現在の情報をもとにしている。

## はじめに

新型コロナウイルスの感染収束が見通せず、2021年1月7日に首都圏の1都3県に、1月13日にさらに7府県に、再び緊急事態宣言が出されるなか21年がスタートした。

昨年を振り返ると、国内初の感染者が確認されたのが20年1月15日、全国の小中高校などへ一斉休校が要請されたのが2月末であった。人の移動が大きく制約され外出・営業自粛が要請されるなか、職場や学校は4月の新年度を迎えた。

金融機関のコロナ対応としては、3月17日に日本政策金融公庫等がコロナ対応の特別貸付を開始、5月からは信用金庫など民間金融機関でも実質無利子・無担保の制度融資が開始され、信用金庫では特に上期中に中小企業向け資金繰り融資を急増させた。

4月に発令された緊急事態宣言が5月25日に全国で解除されると、経済活動が徐々に再開された。6月19日には県境をまたぐ移動の自粛が全国で解除され、7月22日には観光需要喚起策GoToトラベルが東京発着の旅行を除いて開始された。補正予算による大規模な経済対策も実施され、5月には1人一律10万円の特別定額給付金、事業者向けには最大200万円が支給される持続化給付金の申請受付がそれぞれ開始された。

しかしその後も感染状況は収束せず、8月には「第2波」とみられる感染者数のピークを迎え、安倍前首相が辞意を表明した8月28日には、感染防止と経済活動との両立を目指

す「新たな政策パッケージ」が公表された。9月には大規模イベントの人数制限が緩和され、10月にはGoToイートのオンライン予約や東京発着のGoToトラベルが開始された。このまま経済活動が回復していくとも思われたが、11月下旬には感染者数が過去最多を更新するようになり、11月26日に菅首相は「この3週間が極めて重要」と国民へ協力を呼び掛けた。12月に入っても感染者の増加が続き、14日に政府はGoToトラベルの全国一斉停止を決定、過去最多の国内感染者を確認する大晦日となった。

このようにコロナに揺れた20年であったが、人口減少や少子高齢化、中小企業数の減少といった構造変化はむしろ加速しており、中小企業の多くは、ウィズコロナの経営環境だけでなく、長期的には構造変化への対応も求められる状況にある。

信用金庫業界においては、21年度から始まる中期経営計画の策定を進めている信用金庫も多く、全国信用金庫協会は20年11月に策定要綱となる「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画～課題解決による地域経済の力強い回復を目指して～」を取りまとめている。また、1月18日召集の通常国会では、業態転換等に取り組む中小・中堅企業を支援する「事業再構築補助金」など第3次補正予算案が審議され、成立している。

本稿では、ウィズコロナでの中小企業経営、信用金庫による中小企業支援に資するよう、注目される10のキーワードを概説することとする。

# 1. ウィズコロナ

20年からの新型コロナウイルスの感染拡大と08年のリーマン・ショック時を比べると、後者では金融機関や大企業により大きな影響があった。対して、今般のコロナ禍では、中小企業の割合が高い飲食業、生活関連サービス業、宿泊業など個人向け対面サービスを中心に売上が激減し、信用金庫取引先の経営に大きな影響を与えている。

コロナとの闘いは1年を越えており、この間の中小企業の経営環境もいくつかの局面を経てきたといえる。20年2月末に政府が小中高校などの一斉休校を要請してから4月の緊急事態宣言が5月下旬に解除されるまでは、個人向け対面サービスを中心に売上が激減するコロナショック期であったといえる。中小企業にとって喫緊の課題となった資金繰りについては、信用金庫など民間金融機関による

実質無利子・無担保の制度融資の積極的な活用などによって総じて回避された。6月以降は、医療・検査体制の整備、感染防止対策の普及などから、徐々に経済活動や事業の再開が図られた。

政府の対策においても、実質無利子・無担保の制度融資、雇用調整助成金や持続化給付金といった資金繰り支援に加えて、GoToトラベルやGoToイートなど需要喚起策にシフトしていった(図表1)。資金繰り支援について、持続化給付金の申請期限は2月15日、民間金融機関による実質無利子・無担保の制度融資の申込期限は3月末の予定である。なお、雇用調整助成金の現行水準での特例措置は緊急事態宣言解除の翌月末まで延長、実質無利子・無担保の制度融資の上限額は6,000万円に引き上げられている。

21年1月に緊急事態宣言が再発令され、各GoToキャンペーンが停止されるなど予断を

図表1 コロナ関連の主な経済対策(事業者向け)

2020年			21年		22年	23年	24年	25年
4~6月	7~9月	10~12月	1~3月					
<b>緊急事態宣言発令</b>  <b>【資金繰り支援】</b> ●実質無利子・無担保の制度融資(民間金融機関の申込期限3月末) 利子補給は当初3年、元本据置最大5年 ●雇用調整助成金の特例措置(4/1、6/12拡大、~2月末 再延長) ●持続化給付金(5/1~2/15)	<b>【需要喚起策】</b> ●家賃支援給付金(7/14~2/15)		<b>緊急事態宣言「再発令」</b> <b>第3次補正、当初予算</b>  <b>【ウィズコロナでの中小企業支援】</b> ●事業再構築補助金 ●ものづくり補助金 ●持続化補助金 ●IT導入補助金 など					
	●GoToトラベル(7/22~) ●GoToイート(10/1~) ●GoTo商店街(10/16~) ●GoToイベント(10/26~)		▲全国一斉停止(12/28~) ▲新規販売停止、利用抑制 ▲全国一斉停止(1/12~) ▲新規販売停止(12/28~)					
・納税猶予(原則1年間) ・再生支援協議会の特例リスク支援(1年間の元金返済猶予)								
					利息支払			元本返済

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

許さない状況ではあるが、第3次補正予算および令和3（2021）年度当初予算案では、「新たな日常」の先取りによる成長戦略が掲げられている。そこでは、事業再構築・事業再編等に向けた取組み、DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進のためのIT導入など、ウィズコロナの中小企業経営を後押しする予算が計上されている。

## 2. K字回復

欧米の一部でワクチン接種が始まり、国内でも21年2月中旬からワクチン接種が予定されるなど、コロナ禍からの経済活動の回復経路が議論されている。ワクチン普及やデジタル化、東京五輪・パラリンピックを契機に景気が急回復するとする「V字回復」、なかなか景気の底打ちが確認できない「L字回復」、回復時期が先となる「U字回復」、2番底があるとする「W字回復」など、回復に向けた様々な見通しが示されている。

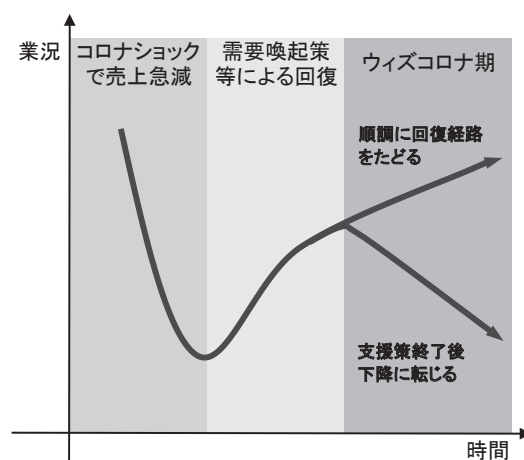
こうした経済全体の回復の経路とは別に、「K字回復」とする見方がある（図表2）。回復の過程において、産業間、企業間、地域間などで格差が広がることを懸念するものである。中小企業に関しては、各種支援策により多くの中小企業が一時的に回復するものの、その後も順調に業況が上向いて回復経路を辿っていく企業と、支援策がなくなると業況が下降に転じてしまう企業とに分かれる二極化の状況をKの字に例えたものである。21年は、資金繰り支援や雇用調整助成金などショック対応の公的支援が一巡し、コロナ禍

で業況が厳しくなった多くの中小企業にとって分岐点を迎える年となろう。

岐路は、ウィズコロナの経営環境への対応を図れるかどうかにある。サプライチェーンの変容に伴う調達・製造方法の変更、「新たな日常」に即した販売・提供方法の工夫、事業構造の調整や変更、さらには新分野進出や業態転換など、経済社会の新しい環境に適応し、ビジネスモデルを再構築できるかがポイントとなる。

そのための公的な支援策については、「中小企業等事業再構築促進事業」として、中小企業等の事業再構築を支援するための補助金が予定されている（図表3）。この補助金では、中小企業等と認定支援機関や金融機関が共同で事業計画を策定することなどが要件となると見込まれる。また、人との接触機会減少に資する設備投資等を支援する「ものづくり補助金」の新たな特別枠なども予算計上されている。中小企業においては、K字の右上方に推移するために、こうした支援策の活用を検討する余地は大きいだろう。

図表2 「K字回復」のイメージ



（備考）各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 「事業再構築補助金」の概要

補助対象要件

①	申請前の直近6か月間のうち、売上が低い3か月間の合計売上が、コロナ以前の同3か月の合計売高と比較して10%以上減少している中小企業等
②	自社の強みや経営資源(ヒト・モノ等)を活かしつつ、経産省が示す「事業再構築指針」に沿った事業計画を認定支援機関や金融機関と策定した中小企業等

補助金額・補助率

	補助金額	補助率
中小企業 (通常枠)	100万円～6,000万円	2/3
中小企業 (卒業枠)	6,000万円超～1億円	2/3
中堅企業 (通常枠)	100万円～8,000万円	1/2 (4,000万円超は1/3)
中堅企業 (グローバルV字回復枠)	8,000万円超～1億円	1/2

(備考) 経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。なお、詳細は今後公表される「公募要領」を参照

### 3. 事業継続力強化計画

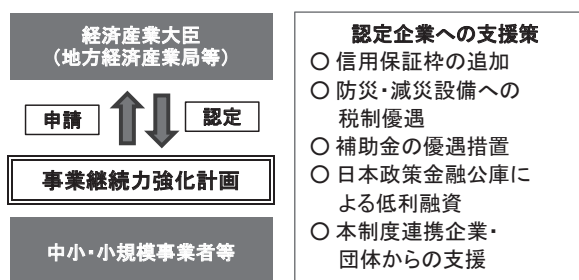
20年の新型コロナウイルスの感染拡大時、特に4～5月の緊急事態宣言発令の下で、勤務体制見直しやサプライチェーン寸断への対応を迫られ、従来通りの事業継続が困難となった中小企業も多い。「事業継続力強化計画」とは、大企業に比べて概して策定が進んでいない中小企業向けのBCP(事業継続計画・Business Continuity Plan)として、中小企業庁により記載項目等が定められ、19年7

月に制度化されたものである。

事業継続力強化計画は、一般的なBCPと同様、災害等による事業活動への影響を軽減するために、予め事業継続に向けた取組みを計画しておくものである。自社の災害等リスクを認識して防災・減災対策の第一歩として取り組めるよう、記載内容は、必要不可欠なもの(A4判で5頁程度)に絞り込まれている。まず中小企業が、災害時の初動対応、設備面・資金繰りなど必要な対策、訓練による実効性の確保などを盛り込んだ計画を策定する。策定した「事業継続力強化計画」を経済産業大臣(地方経済産業局等)に申請、認定を受けることで、信用保証枠の追加、防災・減災設備に対する税制優遇、補助金の優遇措置、日本政策金融公庫による低利融資等を受けられる(図表4)。

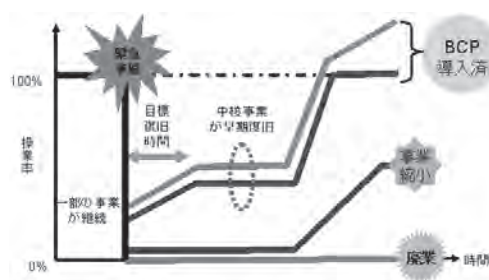
計画の策定・認定によって中小企業には次のようなメリットがある。まず、本来的な効果として、災害時等の早期の事業再開がある(図表5)。中核事業に必要な経営資源(人、建物・設備・機器、情報等)を予め特定し、復旧のための方法や手段を決めておくことで、速やかな対応ができ、顧客の喪失など事

図表4 事業継続力強化計画の概要



(備考) 中小企業庁資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 事業復旧のイメージ



(備考) 中小企業庁資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業への大きなダメージを回避できるようにする。また、認定によって経済産業省が定めた「認定ロゴマーク」を対外使用できるなど、事業継続力が高い企業であることを供給先や地域社会等の外部にアピールでき、補助金申請時に優遇措置が受けられる場合もある。また、平時におけるメリットとして、中核業務の確認、社内レイアウトや設備配置の改善、社内外の経営資源の把握、情報管理の電子化などによって、平時の事業運営において生産性が向上する場合が多い。

後回しにされがちだったBCPの必要性について、改めて意識した中小企業も多いだろう。事業継続力強化計画は、自然災害だけでなく新型コロナウイルスなど感染症への対策としても有効であり、ウィズコロナの事業再構築にも寄与するものである。

#### 4. ビジネスアプリ

ニュースやSNS、健康管理、動画、ゲームなど、個人のスマートフォンには様々なアプリ（アプリケーション・ソフト）がインストールされている。同様に、企業向けに様々なビジネス機能を提供するビジネスアプリが急速に普及している。従来から（サース・SaaS、Software as a Service）といわれてきたもので、パッケージソフトのように自社でソフトウェアを保有する必要がなく、インターネット経由でのクラウドサービスであるため、様々な機能を手軽に利用できる。最近では、パソコンだけでなくスマートフォンやタブレット端末で利用できるものも多く、中小

企業に急速に普及している。

具体的な機能は、コロナ禍で利用が増えたWeb会議やオンラインストレージなどの情報共有、ホームページ作成やECサイト開設などの営業支援、勤怠管理やeラーニングなど人事・労務管理、経費精算などの内部管理など様々である（図表6）。このほか、タブレット端末が飲食店等のPOSレジになるアプリ、美容院向けのネット予約管理アプリ、建設業向けの工事原価管理アプリなど、特定業種に特化したものもある。

中小企業では、IT知識をもつ人材がいない、紙での管理でも不便はないなどの理由から、ITツールの導入が後回しにされることも多かった。一方で、クラウドサービスの導入企業ではその効果を認める意見が多く（図表7）、コロナ禍の外出自粛等に伴い中小企業でもITツールを使う機会が増えたため導入拡大の環境が整ってきたといえる。

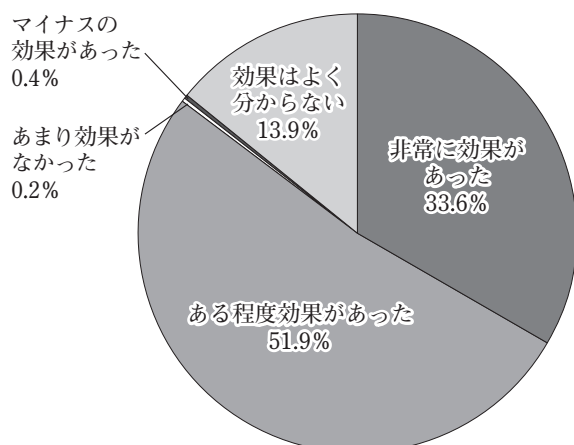
中小企業の生産性向上とそのためのデジタル化は政策的な課題でもあるため、ITツール

図表6 ビジネスアプリの主な機能

分野	主な機能
情報共有	グループウェア、社内SNS、Web会議、プロジェクト管理、オンラインストレージ
営業支援	ホームページ作成、Web接客、メール配信、名刺管理、予約管理、イベント管理、CRM、Web最適化、チャットボット、POSレジ、ECサイト開設
人事労務管理	労務管理、勤怠管理、人事評価、採用管理、eラーニング、給与計算、シフト管理
内部管理	会計、経費精算、見積・請求書発行、予算管理、在庫・生産管理、マニュアル作成
その他	RPA、セキュリティ、動画作成・配信、サブスクリプション管理、PR・広報

（備考）各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 クラウドサービスの効果



(備考) 令和2年版『情報通信白書』より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。1,319社への2019年調査結果

導入のための支援策も充実している。中小企業基盤整備機構は、業務用アプリを紹介するサイト「ここからアプリ (Coco APP)」を運用している。また20年9月開始の「中小企業デジタル化応援隊」では、IT活用の専門家が中小企業等のデジタル化をハンズオンで支援している。国の予算手当としては、令和2 (2020) 年度第3次補正予算で中小企業生産性革命推進事業の一環としてIT導入補助金が継続されるなど、DX (デジタル・トランスフォーメーション) 推進に向けて、利用できる公的支援の選択肢も多い。

## 5. ESCO事業

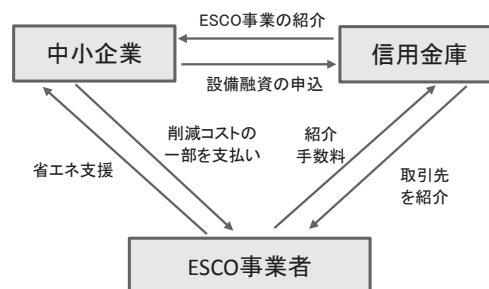
ESCO (エスコ) 事業とは、エネルギー・サービス・カンパニー (Energy Service Company) 事業の略で、機器の更新など省エネルギー改修にかかる費用を、改修後の光熱水費の削減分で賄う事業である。中小企業などの省エネを診断・支援するESCO事業者が、省エネルギーのための診断、設計・施工、運用・管理

などを行い、それによって削減されたエネルギーコストの一部を、省エネ支援の対価として受け取るものである (図表8)。

20年12月25日には、2050年の温暖化ガス排出実質ゼロに向けた政府の実行計画「グリーン成長戦略」が公表された。また、金融庁が脱炭素社会に向けた金融機関や企業の取組みを後押しする「サステナブルファイナンス有識者会議」の初会合を1月21日に開くなど、経済と環境の好循環に向けて金融機能の発揮も期待されている。

中小企業の一部では、SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標) の視点からも取組みが進んでいる。17の目標のうち「7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」、「13. 気候変動に具体的な対策を」は、省エネにより寄与できるものであり、ESCO事業はその現実的な対応方法の1つといえる。1970年代の石油危機の頃から省エネを進めてきた大手製造業の省エネが「乾いた雑巾」に例えられるのに対し、中小企業の多くには省エネ余地が残されている。人員や体制面での遅れも指摘されるが、ウィズコロナの経営環境において中小企業のコスト削減に直結する

図表8 ESCO事業のイメージ



(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



図表9 ESCO事業者での関係者のメリット

関係者	メリット
中小企業	ESCO事業者の専門サービスを活用して、電気・ガス・水道料金を削減できる。
信用金庫	取引先のコスト削減支援のほか、設備更新に伴う設備資金需要や紹介手数料が期待できる。
ESCO事業者	支援により削減できたエネルギーコストの一部を対価として受け取れる。
行政	補助金などの支援施策を通じて、取組みが進んでいない中小事業者の省エネを推進できる。

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取組みでもある。

信用金庫にとっても、取引先のコスト削減や経営改善にとどまらず、設備（空調、照明、生産機械など）の更新による資金需要の掘起こしにつながる事が期待できる（図表9）。さらに、設備更新の際に補助金などの公的支援施策を活用できることも多く、信用金庫が外部専門家のサービスを活用して支援する意義は大きいといえる。今後は、省エネ設備導入のための支援施策が拡充されることも見込まれるため、中小企業、省エネ支援を行うESCO事業者、信用金庫、さらには行政にとってもメリットのある形で、グリーン社会、脱炭素社会の実現に向けた時代の流れを取り込んでいくことが肝要である。

## 6. 知的資産

知的資産とは、従来のバランスシート上に記載されない無形の資産であり、企業における競争力の源泉となるものである。人材、技術、技能、知的財産、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなどを含む幅広い概念であり、人的資産、構造資産、関係資産に3分

図表10 知的資産の分類

知的資産の3分類	
人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出すことができる知的資産 従業員個人に備わっている技術、知識・ノウハウ、経験など
構造資産	従業員が退職しても企業内に残る知的資産 社内の手続きやマニュアル、データベース、社内規範や企業文化など
関係資産	会社の対外的な関係に起因する知的資産 販売先、仕入先、外注先、提携先、金融機関等との関係に付随したもの

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

類することで中小企業の強みを把握する手法が一般的である（図表10）。

そして、中小企業がもつ知的資産を改善、強化し、それらを組み合わせて価値を実現していく経営、つまり知的資産を活かした経営のことを知的資産経営と呼ぶ。

中小企業の競争力の源泉を知的資産として捉える手法は、従来から国の支援施策としても行われている。例えば中小企業やその支援者向けの刊行物として「中小企業のための知的資産経営マニュアル」（中小企業基盤整備機構）などが公表されている。

また、金融庁が最近公表した「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会論点整理」（20年12月25日）では、「事業者は、ヒト・モノ・カネ・情報といった有形・無形の資産を一体として活用することで、新しい価値を生み出している。金融機関には、事業の価値創造を支え、企業・経済の持続的成長に貢献することが求められている」と、議論の背景を冒頭に記載している。また、同論点整理では、新たな担保権の導入に関して、「ノウハウや顧客基盤等の無形資産を含む事業全体

図表11 コロナ禍における知的資産経営

①知的資産の再認識	・コロナ禍において、自社の知的資産を改めて掘り起こし、改善、強化する。
②経営戦略の見直し	・知的資産にもとづき、ウィズコロナの経営環境における経営戦略を策定する。
③知的資産経営の実践	・見直した新たな経営戦略にもとづき、知的資産を活かした経営を実践する。

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に対して、事業者と金融機関が共通の利益を持つことができるよう、制度設計を含め、議論した」と記載されている。知的資産という用語は使われていないものの、有形資産以外の経営資源も含めて事業を包括的に把握する視点は、知的資産を強く意識したものといえる。

新たな担保権が制度化され、融資実務に取り入れられるには相応の時間を要すると考えられるが、中小企業の強みである知的資産は、21年のウィズコロナの経営環境において、中小企業が事業の継続、再構築を図っていくためにも有用な着眼点といえる(図表11)。信用金庫においても、資金繰り支援の先にある事業再構築のための本業支援に際しては、知的資産経営の考え方や手法が役立つであろう。

## 7. 同一労働同一賃金

働き方改革関連法により、中小企業においても、年次有給休暇の取得義務(19年4月)、時間外労働の上限規制(20年4月)が順次導入されている。さらに「同一労働同一賃金」についても、20年4月の大企業での施行に続き、21年4月からは中小企業でも施行される

こととなる。同一労働同一賃金の導入は、同一企業・団体におけるいわゆる正規労働者(無期雇用フルタイム労働者)と非正規労働者(有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者)の間での不合理な待遇差の解消を目指すものである。

背景には、わが国において、少子・高齢化に伴い労働力人口が減少するなかで、非正規労働者が増加していることがある。このため、女性やシニア、若者など労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択し、活躍できる社会の実現を目指して「働き方改革関連法」が18年6月に成立している。このうち、非正規労働者が仕事ぶりや能力を適正に評価され、意欲を持って働けるように、正社員と非正規労働者との間の不合理な待遇差の解消を目指して導入されるのが同一労働同一賃金である。

ただし、「同じ仕事をしていれば同じ賃金にすることが求められている」のではない。例えば、指揮命令を行う権限やトラブル発生時の対応など責任の程度に違いがある場合には、「職務の内容」が異なると解され、その違いに応じた待遇差は許容されることとなる。待遇差の判断要素としては、「職務の内容」のほか、「配置の変更の範囲」、「その他の事情」について確認することがポイントなる(図表12)。また、確認の際に参考となるのが、厚生労働省が定めた「同一労働同一賃金ガイドライン」である。いかなる待遇差が不合理なものなのか、原則となる考え方と具体例を示している。

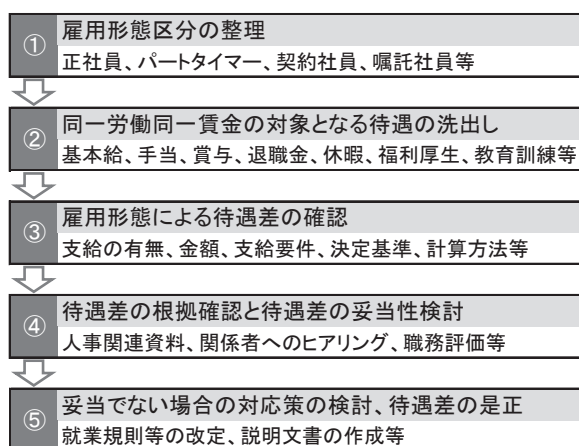
中小企業では21年4月の法施行に向けて、計画的に準備を進める必要がある

図表12 待遇差の判断要素の事例

	正社員Aさん 【飲食店の運営マネージャー】	契約社員Bさん 【飲食店の店舗スタッフ】
職務の内容	・店舗売上など運営全般の管理、人材育成の責任を負う。 ・必要に応じて時間外労働・休日出勤あり。	・所定時間内で現場オペレーション（接客・調理）を担当 ・所定外労働は原則なし
配置の変更の範囲	・他店への転勤（全国）あり。 ・エリアマネージャーへの昇進あり。	・店舗間の異動は原則なし
その他の事情	・勤続10年目。店舗運営経験複数あり。 ・当期売上15%増(前期比)の達成目標あり。	・勤続6か月（飲食店での業務経験はなし、前職は営業事務） ・正社員登用制度あり

（備考）東京商工会議所「同一労働同一賃金まるわかりBOOK」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 一般的な対応手順



（備考）東京商工会議所「同一労働同一賃金まるわかりBOOK」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表13）。一般的な対応手順として、①雇用形態区分の整理、②同一労働同一賃金の対象となる待遇の洗出し、③雇用形態による待遇差の確認、④待遇差の根拠確認と待遇差の妥当性検討、⑤妥当でない場合の対応策の検討、待遇差の是正、があげられる。

## 8. HACCP

21年6月から完全義務化されるHACCP(ハザード・Hazard Analysis and Critical Control Point)

とは、原則としてすべての食品等事業者に適用される新しい食品衛生管理の方法である。Hazard（危害）、Analysis（分析）、Critical（重要）、Control（管理）、Point（点）の頭文字をとったもので、危害分析重要管理点と訳されることもある。

HACCPでは、まず食品等事業者が食中毒や異物混入等の危害要因を分析する。その上で、原材料の入荷から製品出荷までの全工程について、重要管理点を押さえることで安全な食品を提供し、万が一問題が発生した場合でも、どの工程で発生したかを特定しやすくするものである。国際規格であるため、日本から牛肉や水産加工品などを輸出する場合には、先行導入している輸出先の国からHACCPを求められることも多い。日本では20年6月からHACCPによる衛生管理が義務化されているが、1年間の猶予期間があるため、21年6月からHACCPの完全義務化が開始される予定である。

HACCPでは、新型コロナウイルスの感染拡大防止に苦勞している飲食店をはじめ、食品の製造、加工、調理などに関わる多くの事業者が対象となる。対象事業者に課されるHACCPに沿った衛生管理には、「HACCPに基づく衛生管理」と「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理」の2種類がある（図表14）。前者は、主に大規模事業者が対象となるより厳格なものである。後者は、小規模な営業者等が、各業界団体が作成する手引書を参考に、簡略化されたアプローチにより衛生管理を行うものである（図表15）。小規模な営業

図表14 HACCPに沿った衛生管理の2つの方法

HACCPに基づく衛生管理
<p>対象:大規模事業者</p> <p>HACCP7原則に基づき、食品等事業者自らが、使用する原材料や製造方法等に応じ、計画を作成し、管理を行う。</p>

HACCPの考え方を取り入れた衛生管理
<p>対象:小規模な営業者等</p> <p>各業界団体が作成する手引書を参考に、簡略化されたアプローチによる衛生管理を行う。</p>

(備考) 厚生労働省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表15 小規模な営業者等に求められる事項

<p>業界団体が作成し厚生労働省が内容を確認した手引書を参考にして、次の①～⑥を実施することが求められている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 手引書の解説を読み、自分の業種・業態では、何が危害要因となるかを理解し、</li> <li>② 手引書のひな形を利用して、衛生管理計画と（必要に応じて）手順書を準備し、</li> <li>③ その内容を従業員に周知し、</li> <li>④ 手引書の記録様式を利用して、衛生管理の実施状況を記録し、</li> <li>⑤ 手引書で推奨された期間、記録を保存し、</li> <li>⑥ 記録等を定期的に振り返り、必要に応じて衛生管理計画や手順書の内容を見直す。</li> </ol>
---

(備考) 厚生労働省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

者等とは、飲食店、弁当・総菜店、食肉販売、食品従事者50人未満の事業場などであり、信用金庫の取引先の食品等事業者の多くが該当すると思われる。

現時点でHACCP対応について食品衛生法に罰則はないが、21年6月の完全義務化後は、営業許可更新時の確認、取引先からのHACCP認証の要求などが見込まれる。未対応の事業者は、HACCPに沿った衛生管理について対外的に説明できるよう、衛生管理計

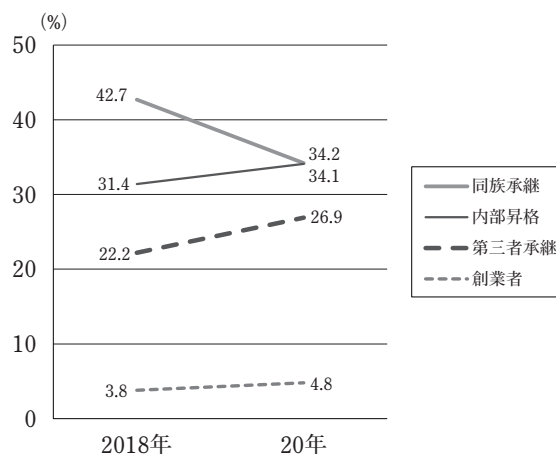
画等の作成、実施状況の記録・保存など準備を進めていく必要がある。

## 9. 第三者承継

「第三者承継」とは、事業承継の種類の1つであり、親族による「同族承継」や役員の登用など「内部昇格」ではなく、第三者が後継者となり事業を承継するものである。

中小企業では、後継者難を理由に廃業を決定する企業も多く、コロナ禍による営業自粛、業績悪化も加わり、事業を存続させるための方策として改めて注目されている。帝国データバンクの「全国企業 後継者不在率 動向調査（2020年）」により事業承継の類型別に割合をみると、同族承継の割合が34.2%、血縁関係のない役員登用などの内部昇格の割合が34.1%となっている（図表16）。18年調査と比較すると同族承継の割合は8.5ポイント低下した一方で、内部昇格は2.7ポイント上昇している。このほか、第三者承継（外部

図表16 事業承継の類型別割合の推移（先代経営者と後継者の関係）



(備考) 帝国データバンク資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

招聘8.3%とその他（買収・出向・分社化の合計）18.6%の合計）は、26.9%と2年前と比較して4.7ポイント上昇している。最近の2年間で同族承継の割合が大きく低下した一方で、同族でも内部昇格でもない第三者への承継割合が上昇している。

事業承継については、中小企業庁の「第三者承継支援総合パッケージ」（18年12月）など政策的なサポートも行われているが、経営者保証がその阻害要因となっているとの見方もある。「後継者候補はいるが承継を拒否」している理由として65%が経営者保証を理由にあげているとの調査（2018年中小企業基盤整備機構アンケート）もある。このため、13年12月に策定された「経営者保証に関するガイドライン」について、事業承継時に焦点を当てた「特則」が19年12月に策定され、事業承継に際して新旧経営者からの二重徴求を原則禁止とするなど、事業承継時の経営者保証の取扱いが明確化されている（図表17）。このほか、「事業引継ぎガイドライン」（15年3月）を全面改訂した「中小M&Aガイドライン」が20年3月に公表されるなど、第三者承継に関する指針の整備も行われている。中小企業のM&Aマーケットは拡大しており、信用金庫にとっても、取引先の減少や経営資源の散逸を防ぐための支援分野といえるだろう。

図表17 「ガイドライン」と「特則」

<p>「経営者保証に関するガイドライン」の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと</li> <li>• 多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること</li> <li>• 保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること</li> </ul>
<p>「事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則」のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止</li> <li>• 後継者との保証契約は、事業承継の阻害要因となり得ることを考慮し、柔軟に判断</li> <li>• 前経営者との保証契約の適切な見直し</li> <li>• 金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性</li> <li>• 事業承継を控える事業者におけるガイドライン要件の充足に向けた主体的な取組みの必要性</li> </ul>

（備考）経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

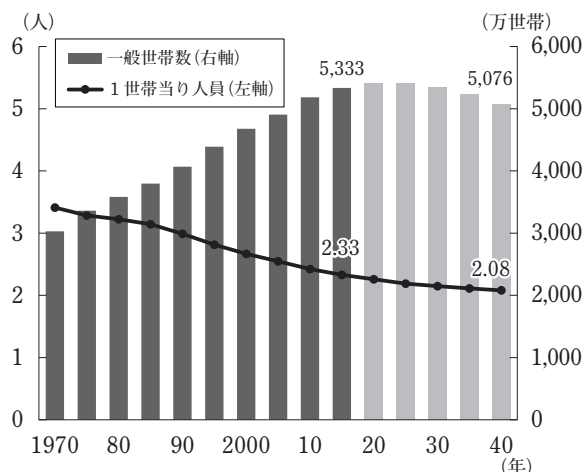
## 10. 世帯

コロナ禍の収束が見通せない状況が続いているが、少子高齢化、人口や中小企業数の減少といった構造的な問題が解消しているわけではない。生産年齢人口（15～64歳）は1995年をピークに、人口は2008年をピークに、長期にわたり構造的な減少が進んでいる。さらに、世帯についても23年をピークにその数が減少に転じることになる。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）」（19年4月）によると、増加が続いてきた世帯数（15年で5,333万世帯）も、23年の5,419万世帯をピークに減少に転じ、40年には5,076万世帯になると推計されている。

人口減少のなかでも世帯数が増加を続けてきたのは、家族の人数が減少を続けてきたからである（図表18）。1950年代には5人を上

図表18 世帯数・平均世帯人員の推移



(備考) 国勢調査および国立社会保障・人口問題研究所資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

回っていた平均世帯人員は、90年には3人を下回り、同推計では15年に2.33人、40年に2.08人となると推計されている。

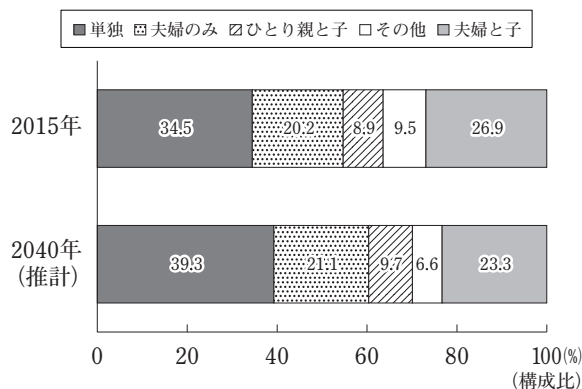
都道府県別にみると、世帯数が減少したのは10～15年では5県、15～20年では21道府県であった。今後、20～25年には39道府県、25～30年には43道府県、30～35年、35～40年には沖縄県を除く46都道府県で減少すると推計されている。今後は、増加を続けてきた世帯数もピークを迎え、減少に転じ始める地

域が増えてくるといえる。

家族類型別の変化をみると、単独世帯は、40年には39.3%と約4割を占めるようになる(図表19)。また、25年にはすべての都道府県で単独世帯が最大割合となる。一方、かつて40%以上を占めた「夫婦と子」の割合は40年には23.3%に低下する。

世帯数の減少や単独世帯の増加などの動きは、不動産市場から個人向けサービス業、食料品の内容量まで、広範な業種に対して長期的に様々な影響を与えるものである。

図表19 家族類型別割合の変化



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

# 信用金庫業界による地域創生への取組みについて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
松崎 英一

## 1. はじめに

信用金庫は、信用金庫法により定款で地区を定めることが義務付けられ、市町村という比較的狭い範囲に稠密<sup>ちゆうみつ</sup>に店舗を設置し、中小企業や個人に金融サービスを提供している協同組織形態の地域金融機関である。

2020年12月末現在、254信用金庫が7,200店舗、常勤役職員約10万6,000人で事業活動を行い、業界全体の預金は約157兆円、貸出金は約78兆円に達している。

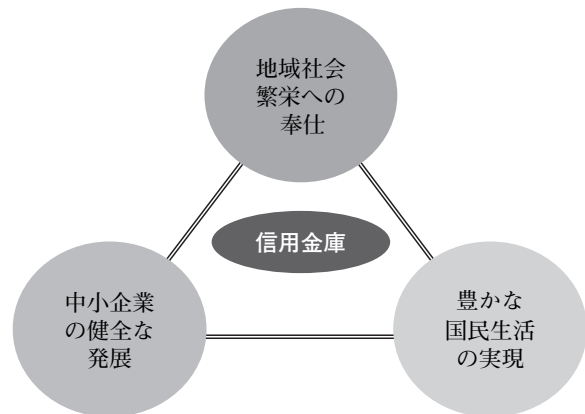
信用金庫は、「中小企業の健全な発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という「信用金庫の3つのビジョン」を基本理念としている。これは、1968年10月に開催された信用金庫躍進全国大会で決定されたもので、以来50年以上にわたって、全国の信用金庫役職員に脈々と受け継がれている（図表1）。

また、信用金庫業界には、信用金庫が出

資・設立した中央金融機関である信金中央金庫（以下「信金中金」という。）が存在する。信金中金は、国内に14店舗、海外に証券現地法人を含め5つの拠点を有し、約1,200人の役職員で運営され、約40兆円の資金をグローバルに運用している。

信金中金の主な役割として、信用金庫の経営基盤の強化、業務機能の補完、信用力の維持・向上があるが、近年では、この3つの役

図表1 信用金庫の3つのビジョン



（備考）一般社団法人全国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

割のうち、業務機能の補完の重要度が高まっている（図表2）。

信用金庫は、銀行と同様に預金・融資・為替の3大業務のほか、投資信託・年金・信託等の預かり資産業務、取引先中小企業の課題解決に向けたサポートなどを行っている。しかしながら、信用金庫は、業務を行うことができる範囲や取引先の規模などについて、法律で一定の制約が定められていることに加え、信用金庫間の規模にも大きな差がある。

このため、業務のなかには、個別の信用金庫で行うことが困難なものや非効率なものもあり、信金中金が信用金庫の取引先である中小企業や個人、地域のために、多様なサポートを行っている。例えば、中小企業の創業支援や事業承継支援、販路拡大支援、個人のライフステージに応じた商品・サービスの開発・提供、地域創生や地域のブランド力向上

を支援するなどの業務機能の補完という役割を担っている。

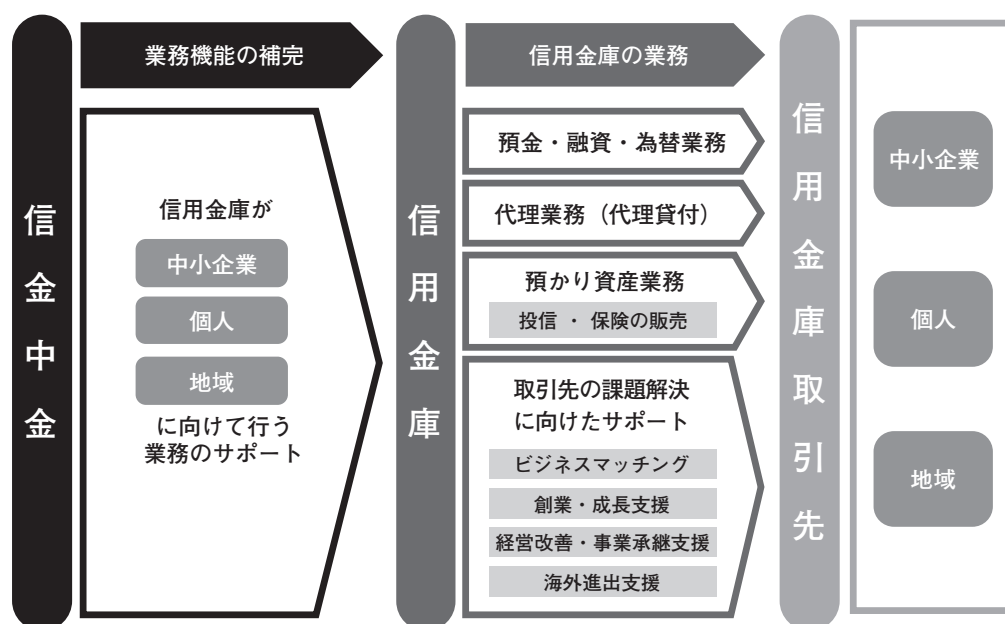
本稿では、信用金庫の3つのビジョンのうち、「地域社会繁栄への奉仕」に基づき、信用金庫と信金中金が一体となって取り組んできたこれまでの地域創生への取組みについて、紹介することとしたい。

## 2. 信金中金の地域創生支援態勢の整備

信金中金では、従来から信用金庫の地域活性化にかかる取組支援を行ってきたが、さらにその態勢強化を図るため、2013年4月、地域・中小企業研究所に地域活性化支援室を設置した。

こうした状況のなかで、2014年11月に「まち・ひと・しごと創生法（以下「創生法」という。）」が公布・施行され、同年12月に

図表2 信用金庫の業務機能の補完



(備考) 信金中央金庫IR資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



は「まち・ひと・しごと創生総合戦略」等の閣議決定が行われた。

これにより、全ての地方公共団体に地方版総合戦略の策定・推進に係る努力義務が課せられた。また、創生法第5条では、事業者にも施策協力義務が課せられたほか、政府から地方公共団体に対して、地方版総合戦略策定における金融機関の積極的な活用勧奨が行われた。

このような状況下、多くの地方公共団体から信用金庫に協力要請が出てくるのが想定されたため、2015年3月、地域活性化支援室をしんきん地方創生支援センターに昇格させるとともに、地域の実情に合った地域活性化の実現と人員強化を目的として、信用金庫からの出向者を受け入れるなどの対応を図った。さらに、2020年4月には地域創生支援センターを地域創生推進部に昇格させて、地域活性化にかかる支援態勢を強化している。

### 3. 地域活性化コンサルティング

信用金庫の営業エリアにおいては、郊外に大型商業施設が建設され、商業機能が街の中心部から郊外に移転し、中心市街地や商店街が衰退するなどの現象が顕著になっている。また、温泉施設等の優れた観光資源を有しながらも地域振興に活かしきれず、観光客が減少している等の課題を抱える地域も少なくない。一方、信用金庫には、地域金融の重要な担い手として、地域が抱える課題の解決に取り組み、地域の活性化や地域産業の振興を図っていくことが期待されている。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、信用金庫の地域活性化に向けた取組みを支援するため、中心市街地・商店街・温泉街・地場産業などの活性化についてのコンサルティングを信用金庫と一体となって実施している。

このコンサルティングでは、信用金庫と信金中金が商工会、商店街振興会、街づくり会社、観光協会、大学等の地元関係者とワーキンググループ等を組成し、地元と連携して一体となって取り組んでいる。コンサルティングの内容は、①人口・産業等に係る統計データの収集をスタートとして、立地環境やこれまで実施した地域振興策の成果等ハード・ソフト面の調査、周辺住民・観光客などへのアンケート調査等に基づいて客観的に地域の現状把握を行い、②商店街・宿泊観光施設の関係者等からヒアリングを行ったうえで、課題分析・課題解決に係るディスカッション等を行い、課題抽出と課題解決策を検討し、③最終的に報告書の取りまとめや関係者への報告・提言を行うものであり、数カ月という長い期間をかけて実施している。ここで地域活性化コンサルティングの事例を紹介したい。

#### 産学連携による地域活性化（かながわ信用金庫）

神奈川県横須賀市に本店を置くかながわ信用金庫の営業エリアに、三浦半島が含まれている。三浦半島地域は、電車で横浜まで約45分、東京都心まで1時間強程度の位置にあるため、地元の農業や漁業従事者の後継者が、高校や大学等を卒業後、都市部に通勤す

るようになった。さらに、横浜、川崎、東京等に住宅を購入し、地域から流出するようになり、神奈川県の中なかでも人口が顕著に減少している地域となっている。

そこで、かながわ信用金庫は、信金中金の支援を受けつつ、2011年12月、横須賀市に隣接する横浜市金沢区にキャンパスがある横浜市立大学（以下「横浜市大」という。）と産学連携に関する基本協定書を締結して、三浦半島の活性化事業に取り組んだ。横浜市大の学生は、産業構造を統計的な手法を用いて分析するとともに、アンケートの実施、地域の関係者へのヒアリングを通じて得た定性情報を組み合わせ、対象地域のランドデザインづくりに取り組んだ。最終的に、三浦半島の活性化について、「観光振興による産業間連携と地域活性化」と題する報告書を取りまとめた（図表3）。

産学連携にかかる活動内容をみると、まず、横浜市大には日本全国さまざまな地域から横浜に転居し、下宿先等から通学している学生が多く在籍していたので、地域外からみた三浦半島に対するイメージについて、学生の家族を中心に約800のアンケートを収集した。

次に、三浦半島にある産直品売り場、城ヶ島、京浜急行電鉄の2駅の計4カ所で、信用金庫の役職員と学生が街頭アンケートを行った。さらに、アンケート結果等を三浦商工会議所で地域の事業者の説明し、その後、学生と信用金庫の職員が地元の事業者を訪問して、事業上の課題や三浦半島活性化にかかる

意見をヒアリングした。学生と信金中金の職員が、かながわ信用金庫の役職員に報告書の概要を説明し、最終的に2014年10月、三浦半島でシンポジウムを開催して、研究成果を発表した。シンポジウムには信用金庫の監督官庁である関東財務局職員、日本銀行職員、三浦市長等約400名が出席し、学生と信用金庫役職員が共同で作成した報告書について説明を行った。

提言内容を要約すると、三浦半島は、日本有数のマグロの水揚げ港であり、かつ三浦野菜の生産地でも有名なので、マグロと三浦野菜を食材として組み合わせた飲食店経営が提案された。このほか、回遊性のある観光地にすることで、滞在時間を延長し、観光客の消費額を増加させる活動が提案された。

こうした提言内容を実行することにより、地域の事業者の収益増に結び付けることが可能となれば、税収増につながり、そこから生

図表3 産学連携事業 成果報告書



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

まれた財源を回遊性のある観光地にするためのインフラ整備に回すことができる。また、地域の事業者の事業拡大や新規創業が活発化することにより雇用が生まれ、地域からの人口流出に歯止めがかかることが期待された。

シンポジウム後、かながわ信用金庫と横浜市大のみで取り組むことには限界があると考えられ、参画団体を拡大することになった。信用金庫や銀行は、それぞれの業法のなかに他業禁止規定があり、規制によって事業会社と同様な業務を行うことができない。また、大学は教育・研究機関であり、経済活動の主体とはなり得ない。そこで新たに、報道機関として神奈川新聞、地元の私立大学である関東学院大学、インフラを担う京浜急行電鉄、地元経済団体として三浦商工会議所および横須賀商工会議所の5団体が加わった。現在、活性化事業は第2ステージに入っている。

#### 4. 地方公共団体に対するアンケート調査の実施

信金中金では、従来から信用金庫の協力の下、「全国中小企業景気動向調査」の実施を通じて、信用金庫取引先中小企業の経営実態や経営上の問題点等を調査し、分析結果を経営参考情報として信用金庫や信用金庫取引先等に還元している。

さらに、将来にわたって信用金庫が地域において圧倒的な存在感を確立していくためには、地域の課題や地域金融機関に求められている役割等を把握し、地域の経済社会動向に関する業界独自情報として、信金中金から全

国の信用金庫に向けて発信していくことも必要であった。

そこで、地方公共団体が抱える地域経済社会の課題やその解決に向けた取組み、信用金庫等の地域金融機関への期待などを把握するため、2013年1月に地方公共団体向けアンケートを実施した。

アンケートは、626の地方公共団体に対して実施し、その結果、545の地公体から回答があり、アンケートの分析により、「地公体が特に懸念している課題」「力点をおいて取り組んでいる課題」「地元の金融機関に期待する役割」等が浮き彫りになった。アンケート結果は、「信金中金月報2014.2 増刊号」としてとりまとめ、冊子で配布したほか、地域・中小企業研究所のホームページにおいて公表している（図表4）。

図表4 信金中金月報 2014.2増刊号



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

## 5. 日本財団「わがまち基金」を活用した地域創成支援スキーム

ほぼすべての地方公共団体が2015年度までに地方版総合戦略の策定を完了し、2016年度から本格的な事業推進段階に入っていた。当時、信用金庫は、地方公共団体から地方版総合戦略における個別施策の実施に向けた支援が期待されるようになり、信金中金は、地域創成支援の充実を図るため、2017年4月から公益財団法人日本財団<sup>(注1)</sup>（以下「日本財団」という。）の「わがまち基金」を活用した地域創成支援スキームの提供を開始した（図表5）。

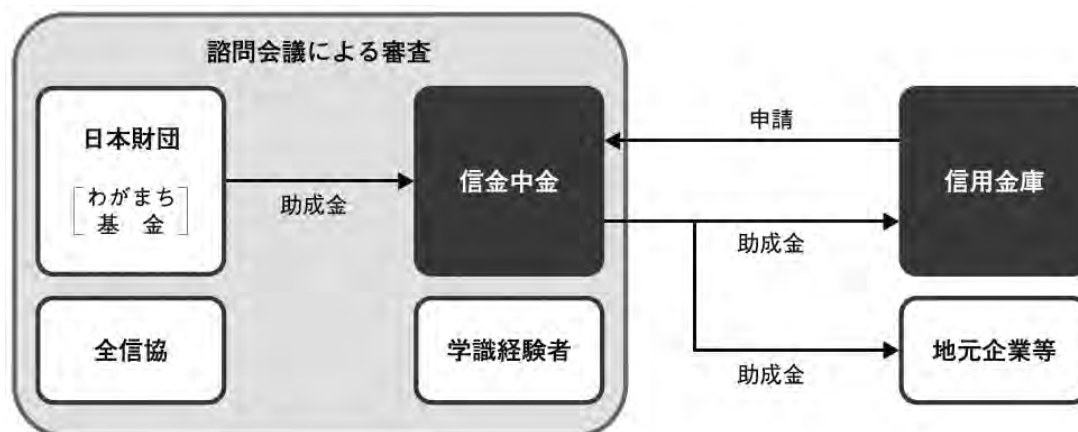
このスキームは、日本財団、信金中金および一般社団法人全国信用金庫協会の連携によって、信用金庫および地元企業等の事業パートナーが実施する地域創成に資する事業に対して助成を行うものである。地域に「新

たなお金の流れ」を創出することで、地域課題の解決や地域創生の担い手の育成等を支援し、自立的かつ持続可能な社会を創出することを目的としている。信用金庫が新たな事業推進主体の立上げや地域の課題解決に資する官民協同のプラットフォームの形成などに主体的に関与することにより、新たな事業や雇用を生み出し投融資につなげることを目指すものである。

本スキームでは、2017年度から2019年度までの3年間、各年度2回、助成事業の募集を実施し、シードマネーとして、1事業あたり原則1,000万円以内を助成するものである。

助成事業については、日本財団、信金中金、全国信用金庫協会および学識経験者で構成する諮問会議での審査で対象を決定した。審査にあたっては、①事業内容に新規性・独自性があり、事業を通じて実現したいビジョンが明確になっているか、②信用金庫が事業

図表5 「わがまち基金」を活用した地域創成支援スキーム



（備考）信金中央金庫決算説明会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 公営競技の一つである競艇の収益金をもとに、海洋船舶関連事業の支援や公益・福祉事業、国際協力事業を主に行っている公益財団法人

に主体的に関与し、産官学等の幅広い地域の関係者を巻き込んでいるか、③事業における責任主体が明確であり、事業継続面での創意工夫がみられるか、などの視点が重視された。

本スキームの活用により、地域産品の販路開拓・ブランド化に資する地域商社機能の強化、観光地域づくりのための組織の創設、古民家の利活用による観光・定住促進のための「まちづくり会社」の創設などにシードマネーが助成金として交付された。

本スキームは、提供当初、助成期間を2019年度までとしていたが、信用金庫から継続を要望する意見が多数寄せられたことから、日本財団と協議し、2020年度においても本スキームを継続することとなった。2020年度募集にあたっては、助成対象事業について、信用金庫業界を先導し、地域を切り開く様な前例のない事業の創出への挑戦により、社会的インパクトの創造を図るために、成果の見える化（アウトカム）を重視することとし、助成金額についても1事業あたり最大50百万円へと引き上げた。

この結果、助成決定事業は、2017年度から2020年度までの累計で59信用金庫、67事業、助成金は合計9億3,724万円となった。

ここで「わがまち基金」を活用した助成事業について、信用金庫が関与した2つの事例を紹介したい。

#### (1) 金澤町家再生活用の推進（金沢信用金庫）

石川県金沢市は太平洋戦争時、戦災に遭わなかったため、町家と言われる武家住宅や古

い建物が多く存在している。こうした歴史的建造物「金澤町家」は、魅力的街並みを形成し、金沢の観光資源にもなっているが、金澤町家の所有者と利用希望者はともに、情報不足や資金負担などの課題を抱え、金澤町家の減少に歯止めがかかっていなかった。このため、一般社団法人金澤町家活用推進機構（以下「活用推進機構」という。）が設立され、金澤町家の利活用を促進することとなった。

金沢信用金庫としても、金澤町家の減少が地域活力の低下につながることに對して問題意識を持っていたことから、金沢市に協力を申し入れ、活用推進機構を事業パートナーとして、2017年度に「わがまち基金」から1,000万円の助成を受けた。

活用推進機構は、金沢市との連携の下、助成金や補助金を活用して金澤町家の改修とサブリース事業の利活用促進に取り組むとともに、金澤町家オーナーへの情報提供や助言を行う。一方、金沢信用金庫は、金澤町家の購入や改修に対応する融資商品の開発、入居希望者へのビジネス化支援、金沢市が行う補助金事業の申請支援などを行う。

これまでは、町家のオーナーの第三者賃貸への不安感や改修費用負担などが足かせとなっていたが、活用推進機構がサブリース事業を通じて不安感や空室リスクを緩和したことや、有識者による専門的なアドバイス体制を整備したことで、金澤町家の利活用促進が図られるとともに、将来的にも経済的に自立した事業が可能になるスキームが構築された。

## (2) ツクリテ支援を通じた地域活性化事業 (瀬戸信用金庫)

愛知県瀬戸市は窯業をはじめとしたものづくりの街であり、ものづくりに携わる人（以下「ツクリテ」という。）が活躍しているほか、市内の人材育成機関には、陶芸やガラス工芸を学びに全国各地から学生が集まっている。しかし、卒業後に同市に定着し、活動を継続する人が少ないという課題が存在していた。また、人口減少により商店街の店舗が廃業を余儀なくされ、尾張瀬戸駅周辺には3つの商店街が存在するものの、それらの店舗数はピークの2分の1まで減少した。そこで、瀬戸信用金庫が瀬戸まちづくり株式会社と連携し、瀬戸市中心市街地において、ものづくり体験の企画・発信を行い、技術を学んだ担い手の地元への定着を促す事業に取り組んだ。

瀬戸まちづくり株式会社は、中心市街地活性化に向け、飲食・体験・宿泊を提供する店

図表6 飲食・体験・宿泊を提供する店舗「もやいや」(瀬戸信用金庫)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

舗「もやいや」の開業を計画し、体験スペースを活用したツクリテ支援を検討した。瀬戸信用金庫においても、瀬戸市や商工会議所などと連携した地域創生の取組みを通じ、瀬戸市の抱えている課題を共有しており、店舗でのツクリテ支援に向け、連携して取り組むことを提案し、2018年度に「わがまち基金」から1,000万円の助成を受けた。

瀬戸まちづくり株式会社と瀬戸信用金庫は、①国内外の観光客および地域外でものづくりに関心のある人へのPR、②ツクリテが店舗のものづくり体験講師となる機会の提供、③ツクリテ間の交流促進、販売機会の提供、創業支援などを連携して実施している(図表6)。

## 6. 国土交通省および民間都市開発推進機構とのパートナー協定

急激な人口減少や少子高齢化等により、いわゆる都市のスポンジ化<sup>(注2)</sup>などの課題が顕在化しつつある都市が増加するなか、一般財団法人民間都市開発推進機構<sup>(注3)</sup>(以下「民都機構」という。)では、地域金融機関と連携して「まちづくりファンド」を組成し、民間まちづくり事業を支援する取組みを行っていた。そこで、信金中金は、2016年7月に、国土交通省および民都機構との間で、まちづくり事業の推進に関するパートナー協定を締結し、信用金庫がまちづくり事業に積極的に関わる事が可能となるスキームを構築した

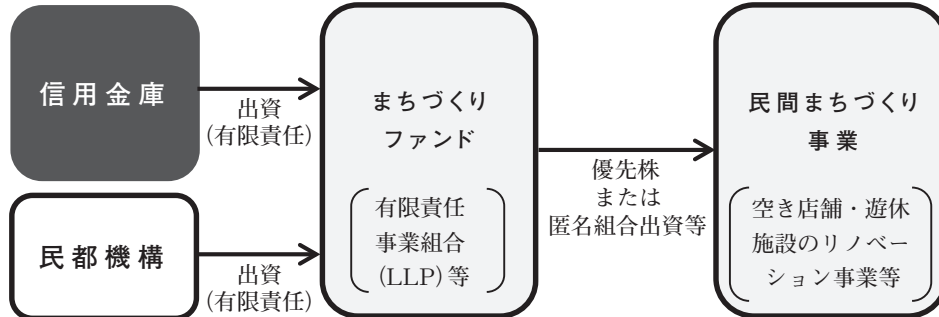
(注)2. 都市の大きさが変わらないにもかかわらず人口が減少し、都市内に使われない空間が穴のように生じ、密度が低下する現象  
3. 「民間都市開発の推進に関する特別措置法」に基づく民間の都市開発を推進するための主体として、国土交通大臣の指定を受けた法人

図表7 国土交通省・民都機構と連携した「まちづくりファンド」

(ファンドの概要)

存続期間	最長20年	ファンド規模	数千万円～数億円 (民都機構の出資額は、ファンド総額の1/2を上限)
------	-------	--------	---------------------------------------

(スキーム図)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表7)。

この協定において信金中金は、国土交通省および民都機構から提供される、まちづくり事業推進のための支援制度「マネジメント型まちづくりファンド」にかかる情報を信用金庫に提供するとともに、信用金庫から提供されるファンド活用見込案件に関する情報を国土交通省および民都機構に対して提供する役割を担った。また、民都機構は、信用金庫または顧客からの要請に応じて、まちづくり事業の事業者に対して専門家の派遣、事業計画についての相談を行い、国土交通省は、まちづくり事業に関して、関係機関等に対して協力要請等を行っている。

民都機構との共同出資により信用金庫が設立した「マネジメント型まちづくりファンド」は、2017年度から2020年度の4年間で合計15件となっている（図表8、9）。

図表8 谷根千まちづくりファンド（朝日信用金庫）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## 7. 社会変革推進財団との連携による休眠預金を活用した取組み

休眠預金等（最終移動日から10年を経過した預金等）を民間公益活動<sup>(注4)</sup>の促進に活用するため、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（以下「休眠預金等活用法」という。）」が2016

(注)4. 休眠預金等活用法では、「人口の減少、高齢化の進展等の経済社会情勢の急速な変化が見込まれるなかで国および地方公共団体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として民間の団体が行う公益に資する活動」と定められており、具体的には①子供および若者の支援、②日常生活等を営むうえで困難を有する者の支援、③地域活性化等の支援の3分野に係る活動が列挙されている。

図表9 信用金庫が設立した「マネジメント型まちづくりファンド」

	沼津信用金庫	大阪シティ信用金庫	但馬信用金庫	朝日信用金庫	長野信用金庫
設立日	2017年9月15日	2017年9月29日	2018年1月31日	2018年3月26日	2018年11月15日
所在地	静岡県沼津市	大阪府大阪市中央区	兵庫県豊岡市	東京都千代田区	長野県長野市
資金規模	40百万円 沼津信用金庫 20百万円 民都機構 20百万円	50百万円 大阪シティ信用金庫 25百万円 民都機構 25百万円	60百万円 但馬信用金庫 30百万円 民都機構 30百万円	100百万円 朝日信用金庫 50百万円 民都機構 50百万円	80百万円 長野信用金庫 40百万円 民都機構 40百万円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃止された沼津市の「少年自然の家」をリノベーションし、自然体験型の宿泊施設として運営</li> <li>・廃業した民宿をリノベーションし、ゲストハウスとして運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空きビルをリノベーションし、カフェ、コワーキングスペース等として運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃業した和風旅館をリノベーションして、女性専用のゲストハウスとして活用</li> <li>・廃業した旅館の跡地（空閑地）を活用して海鮮BBQ等を提供するレストランを新築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大正時代に建築された古民家をリノベーションして飲食店（定食屋）として活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地エリアにある空き家をリノベーションして、鹿革の雑貨および一般服飾の製造・販売業を運営</li> </ul>
	富士信用金庫	新庄信用金庫	高山信用金庫	桐生信用金庫	東濃信用金庫
設立日	2019年3月12日	2019年3月22日	2019年3月27日	2019年6月3日	2019年7月31日
所在地	静岡県富士市	山形県新庄市	岐阜県高山市	群馬県桐生市	岐阜県多治見市
資金規模	40百万円 富士信用金庫 20百万円 民都機構 20百万円	50百万円 新庄信用金庫 25百万円 民都機構 25百万円	100百万円 高山信用金庫 50百万円 民都機構 50百万円	60百万円 桐生信用金庫 30百万円 民都機構 30百万円	40百万円 東濃信用金庫 20百万円 民都機構 20百万円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・吉原商店街にある建物をリノベーションし、ゲストハウス、イベントスペース等として運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街に位置する築40年超の3階建ての建物をリノベーションし、飲食店および貸事務所等として運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空き家であった古民家を改装して、ゲストハウス（簡易宿泊施設）として運営</li> <li>・古民家を改装して、ゲストハウス（簡易宿泊施設・2棟による分散型宿泊施設）として運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和48年築の2階建てビルの一部をリノベーションし、革製品の製造・販売を行う事業者をテナントとして誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4階建ての空きビルをリノベーションして美濃焼をテーマとしたショップ、ギャラリー、イベント、制作企画、シェアオフィス等を展開する拠点を整備</li> </ul>
	氷見伏木信用金庫	埼玉縣信用金庫	築後信用金庫	きのくに信用金庫	三島信用金庫
設立日	2019年8月5日	2020年2月18日	2020年2月26日	2020年3月4日	2020年11月24日
所在地	富山県氷見市	埼玉県熊谷市	福岡県久留米市	和歌山県和歌山市	静岡県駿東郡長泉町
資金規模	50百万円 氷見伏木信用金庫 25百万円 民都機構 25百万円	120百万円 埼玉縣信用金庫 60百万円 民都機構 60百万円	50百万円 築後信用金庫 25百万円 民都機構 25百万円	40百万円 きのくに信用金庫 20百万円 民都機構 20百万円	150百万円 三島信用金庫 75百万円 民都機構 75百万円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空き家、空き店舗、空きビル等をリノベーション等により活用し、宿泊施設、飲食施設、物販施設等を整備・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・古民家、空き家、空き店舗等をリノベーション等により活用し、商業施設、宿泊施設、交流施設、業務施設を整備・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要伝統的建造物群保存地区内の古民家をリノベーションし、ゲストハウスおよびカフェとして運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空き家、空き店舗、空きビル等をリノベーション等により活用し、宿泊施設、飲食施設、物販施設等を整備・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空き家、空き店舗、空きビルや遊休地等をリノベーション等により活用し、宿泊施設、飲食施設、物販施設等を整備・運営</li> </ul>

(備考) 民間都市開発推進機構『マネジメント型まちづくりファンド事例集 (2020.11.24現在)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



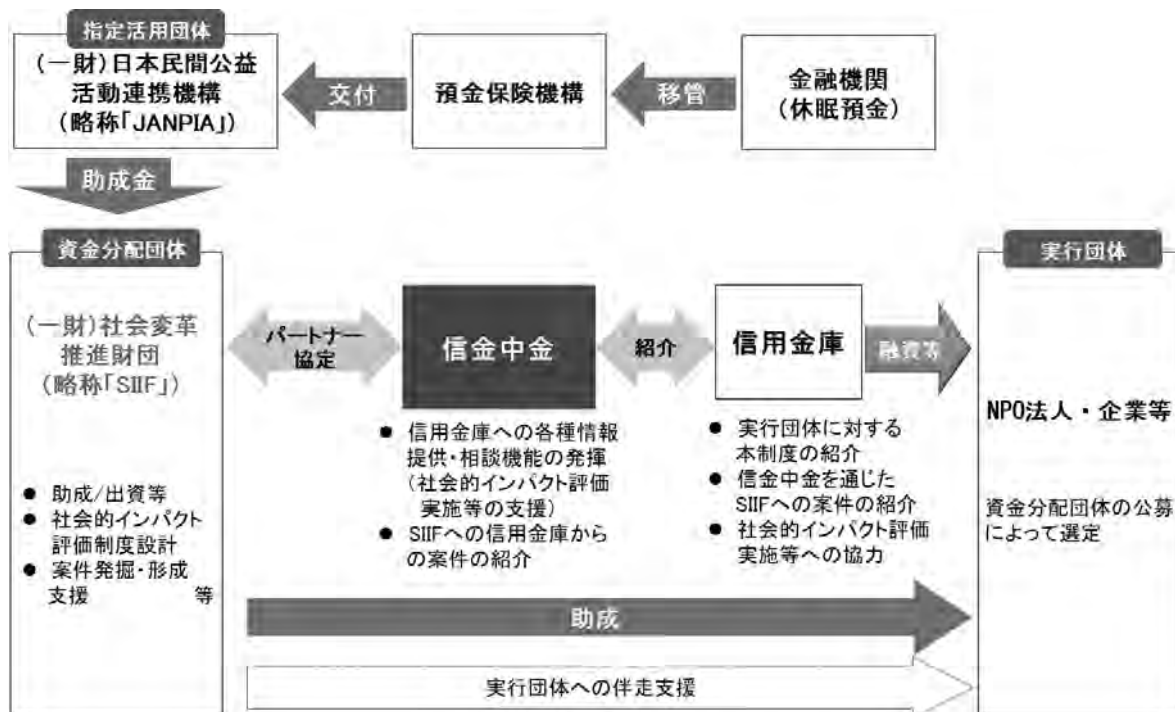
年12月に公布された。これにより、休眠預金等は、金融機関から預金保険機構に移管された後、預金保険機構から、休眠預金等活用法に基づく指定活用団体である一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下「JANPIA」という。）に交付され、JANPIAが公募により決定した資金分配団体に助成金が交付されることとなった。

こうしたなか、信金中金は、SDGsなどの社会的要請に応える事業を支援するため、2019年12月、資金分配団体である一般財団法人社会変革推進財団<sup>(注5)</sup>（以下「SIIF」という。）との間でパートナー協定を締結し、休眠預金等活用法にもとづき実施される休眠預金等を活用する制度について連携を行った。

この協定において信金中金は、信用金庫に対し、SIIFによる民間公営活動を行う団体（以下「実行団体」という。）の公募案内等の情報提供を信用金庫に行う役割を担った。また、同制度では、実行団体に対し、事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果を定量的・定性的に把握し、事業や活動について価値判断を加える「社会的インパクト評価」を実施することが求められており、信金中金は、当該評価のポイント解説や実施支援等も行った（図表10）。

なお、SIIFによる実行団体の公募は、2020年3月から開始され、2019年度分として採択された6団体のうち、2団体が信用金庫による紹介または協力によるものだった（図表11）。

図表10 SIIFとの連携による休眠預金を活用した制度の概要



(備考) 信金中央金庫 SCB NEWS RELEASEより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 2019年10月に、社会的投資推進財団と社会変革推進機構が合併し設立された財団法人で、「社会的解決と多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会」を目指し、「自助・公助・共助の枠組みを超えて、社会的・経済的資源循環のエコシステム」をつくることをビジョン・ミッションとしている。

図表11 2019年度休眠預金等活用制度における採択された実行団体（信用金庫による紹介または協力によるもの）

実行団体	助成金額	事業概要	紹介・協力信用金庫
株式会社御祓川 (石川県)	3,294万円	奥能登地域の企業を選抜し、様々な実験的取り組みにチャレンジできるアクセラレーション・プログラム「ローカルビジネスラボ～TANOMOSHI」の設立・運営。助成期間終了後、地元金融機関の興能信用金庫が創業・中間支援的な役割を担い、地域で自律的に運営される仕組みの構築を目指す。	興能信用金庫
Rennovater株式会社 (京都府)	3,000万円	空き家等の築古物件を買取り、必要なリフォームを行ったうえで、住宅確保困難者に安い賃料で良質な住居を提供し、住宅確保困難者問題の民間解決を図る。また、必要に応じ地域のNPO法人等とも連携しつつ入居者へのきめ細かい支援を提供し、入居者自身の人生好転の仕組みの創出を目指す。さらに、近隣住民との良好な関係構築に向け、地域コミュニティ形成にかかる事業も行う。	京都信用金庫

(備考) 社会変革推進財団プレスリリースより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 8. 地域創生推進スキーム「SCBふるさと応援団」の創設

信金中金は、2020年6月1日に創立70周年を迎え、その記念事業として、2020年7月、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）の仕組み等を活用した地域創生推進スキーム「SCBふるさと応援団」を創設した。企業版ふるさと納税とは、地方公共団体が行う地方創生の取組みについて法人関係税を税額控除するもので、寄附を行った企業は、税制上の優遇措置を受けられる仕組みである。

「SCBふるさと応援団」は、2020年度から2022年度までの3年間を実施期間として、SDGs（持続可能な開発目標）を踏まえ、信金中金が企業版ふるさと納税等を活用した寄附を行うことにより、地域の課題解決および持続可能な社会の実現に資する地域創生事業を信用金庫とともに応援し、地域経済社会の発展に貢献することを目的としている。

対象事業は、原則として、信用金庫の本店所在地の地方公共団体が行う地域創生事業とし、信金中金は、地方公共団体の申請書および信用金庫の推薦書を受付後、学識経験者等で構成する審査会を開催し、対象事業を選定する。

2020年度の寄附対象事業の募集を実施したところ、信用金庫の推薦を得た多くの地方公共団体から応募があり、これらの事業につき、2020年12月に学識経験者等で構成する審査会を開催し、103事業（105信用金庫・100地方公共団体）、合計10億1800万円の寄附を決定した（図表12）。

こうした取組みを通じて、地域の中核的な存在である信用金庫と地方公共団体との更なるリレーションを強化することで、地域創生に向けた取組みを加速させ、新型コロナウイルス感染症等により疲弊している地域経済を応援することとしている。

図表12 【創立70周年記念事業】地域創生推進スキーム「SCBふるさと応援団」寄附決定事業一覧（2020年度）

NO	寄附対象 地方公共団体	推薦信用金庫	寄附対象事業名
1	室蘭市	室蘭	室蘭市のものづくり技術向上による競争力強化と雇用創出
2	岩見沢市	空知	再生可能自立型エネルギーシステム構築事業
3	苫小牧市	苫小牧	苫小牧市事業承継推進事業
4	浦河町	日高	「浦河町観光プロモーション事業」
5	名寄市	北星	再生可能エネルギーによるマチの活力UP事業
6	帯広市	帯広	十勝・イノベーション・エコシステム推進事業（とかち・イノベーション・プログラム）
7	釧路市	釧路	釧路市ビジネスサポートセンターk-Bizを核とした売上増加及び創業支援事業
8	根室市	大地みらい	日本遺産「鮭の聖地の物語」ブランディング事業
9	遠軽町	遠軽	森林資源を活用した道の駅「遠軽森のオホーツク」に係る観光拠点整備事業
10	八戸市	青い森	八戸市中心市街地活性化事業
11	秋田県	秋田	若年女性県内回帰・定着促進事業（仮称）
12	由利本荘市	羽後	いきいきおでかけ促進「地域交通」ネットワーク化事業
13	山形市	山形	まちなか回遊型音楽会による中心市街地活性化（文化の力を活かした持続可能なまちづくりの推進）
14	米沢市	米沢	西吾妻山×天元台高原×白布温泉エリア リボーンプロジェクト
15	鶴岡市	鶴岡	サイエンスパークの機能拡充による雇用創出事業
16	盛岡市	盛岡	関係人口でつながる盛岡地元企業等応援プロジェクト
17	宮古市	宮古	商業活性化・賑わいづくり事業
18	奥州市	水沢	胆沢ダム（奥州湖）×カヌー＝賑わい創出事業
19	気仙沼市	気仙沼	ローカルファーストに基づいた地域経済循環推進事業
20	白河市	白河	小峰城整備プロジェクト 「よみがえれ！ 清水門」
21	須賀川市	須賀川	すかがわの宝を活かしたシティプロモーション推進事業
22	南相馬市	あぶくま	①基盤技術産業高度化支援事業 ②創業者支援事業
23	二本松市	二本松	二本松市創業支援事業
24	福島市	福島	「古閑裕而のまち・ふくしま シンフォニー」の推進 ～偉大な功績を後世へ継承するレガシーづくり～
25	富岡市	しののめ	副業人材を軸とする関係人口創出と市内商工業における新たな事業モデル、経済基盤の構築
26	鹿沼市	鹿沼相互	フラワーゾーン整備事業
27	佐野市	佐野	「佐藤さんゆかりの地」聖地化による関係人口増加プロジェクト
28	茨城県	水戸	県北ニューツーリズム推進事業 ※県北（日立市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、常陸大宮市、大子町）
29	結城市	結城	古民家・空き店舗再生活用事業
30	川口市	川口 青木	地産地消による市内経済好循環創出事業
31	飯能市	飯能	北欧文化と森林文化が融合した新たな地域活性化事業
32	銚子市	銚子	長期滞在・交流型ワーケーションの推進による地域活性化
33	館山市	館山	ワーケーションとリノベーションの推進による関係人口創出・拡大事業
34	横浜市	横浜	SDGs biz サポート事業
35	横須賀市	かながわ	都市型スポーツ（アーバンスポーツ、eスポーツ）を活用した地域活性化事業

図表12 (続き)

NO	寄附対象 地方公共団体	推薦信用金庫	寄附対象事業名
36	横須賀市	湘南	地域魅力向上のためのお土産開発支援事業
37	川崎市	川崎	川崎市SDGsプラットフォーム構築事業
38	平塚市	平塚	中心市街地活性化推進事業
39	墨田区	東京東	区内企業との連携による「すみだのオーケストラ・コンサート」
40	青梅市	青梅	青梅市吉川英治記念館を核とした戦略的地域活性化事業
41	新潟市	新潟	スタートアップ企業の集積と食農分野のイノベーション促進事業
42	長岡市	長岡	高度外国人材を活かした未来産業創出システムの構築
43	新発田市	新発田	大倉喜八郎スピリッツ「進一層」で挑む、新発田駅前エリア活性化プロジェクト
44	柏崎市	柏崎	低炭素のまちづくりによる持続可能な社会の実現
45	上越市	上越	雪が育んだ100年産業・製造業基盤強化事業
46	村上市	村上	スケートボードの聖地「むらかみ」プロジェクト
47	長野市	長野	ながの起業家創出プログラム in 東京 (『長期戦略 2040』関連事業)
48	岡谷市	諏訪	新しいシルク文化が生まれるまちへ～ “日本唯一※のシルクのまち” 岡谷シルク推進事業 (※養蚕から製品化までできる市町村は日本で岡谷市のみ)
49	飯田市	飯田	信州大学航空機システム共同研究講座における学生支援計画
50	富山市	富山	富山市まち・ひと・しごと創生推進事業 (官民協働によるWalkable City推進事業)
51	高岡市	高岡	まちなか賑わい創出プロジェクト
52	射水市	新湊	スポーツ施設を核とした地域活性化事業 (射水市まち・ひと・しごと創生推進計画)
53	小矢部市	石動	おやべで暮らそう！シティプロモーション事業
54	七尾市	のと共栄	七尾城跡保存活用事業
55	能登町	興能	関係人口創出 (ワーケーション等) 事業
56	沼津市	沼津	公民連携の強化によるリノベーションまちづくりの発展的事業
57	三島市	三島	保育園スマート化推進事業
58	富士宮市	富士宮	中小企業等をつなぎ活力ある地域社会をめざす「コネクトふじのみや」事業
59	掛川市	島田掛川	掛川市まちなか活性化・地場産業応援プロジェクト
60	富士市	富士	富士市特産品ブランド化推進事業
61	岐阜市	岐阜	誰もが個性豊かに輝くことのできる「不登校特例校」の設置による未来の担い手づくり事業
62	高山市	高山	下町エリアのまちづくり
63	関市	関	刃物ミュージアム回廊拠点施設「せきてらす」を核とした地域活力向上事業
64	郡上市	八幡	国重要無形民俗文化財、国選択無形民俗文化財である『郡上のおどり』のアーカイブと世界発信計画
65	豊橋市	豊橋	COVID-19に負けるな！新しい生活様式に対応し、多様な働き方を支える女性応援移住・定住促進事業
66	一宮市	いちい	ICTを活用したキャリア教育の推進
67	半田市	半田	新美南吉生誕110周年記念事業
68	半田市	知多	「元気に住み続けたいまち “有脇”」健やかコミュニティ活性化事業
69	蒲郡市	蒲郡	キャッシュレス促進事業
70	小牧市	東春	みんなで育てよう！「こまきこども未来館」～こどもを中心に世代を超えて市民がつながる施設を目指して～

図表12 (続き)

NO	寄附対象 地方公共団体	推薦信用金庫	寄附対象事業名
71	彦根市	滋賀中央	読書通帳で紡ぐ“地域みんなで応援！子どもの学ぶ力向上プロジェクト”
72	長浜市	長浜	MONDEKONSEながはまプロジェクト—ふるさと移住推進事業—
73	京都市	京都中央	～ひとごとではなく、「自分ごと」, 「みんなごと」として市民・行政が協働！～ “みんなごと”のSDGs, レジリエント・シティ推進事業
74	宮津市	京都北都	宮津の宝を育むチャレンジプロジェクト
75	大阪府	大阪	大阪府 グローバル人材育成による地域創生事業
76	桜井市	大和	特別史跡 山田寺跡・史跡・纏向遺跡のARを用いた魅力発信事業
77	和歌山市	きのくに	持続可能な海づくり事業
78	姫路市	姫路	こころとからだと農業を元気にする「ハーブの里山プロジェクト」
79	尼崎市	尼崎	ミーツ・アート in あまがさき
80	明石市	日新	明石まちなか図書館—「いつでも、どこでも、だれでも」手を伸ばせば本に届くまち—
81	洲本市	淡路	赤レンガ建物リノベーション事業
82	丹波市	中兵庫	みんなで子育て応援プロジェクト
83	倉吉市	倉吉	倉吉市中心市街地振興ビジネス活性化支援事業
84	出雲市	島根中央	いずも創業・第二創業・事業承継に係る連携支援【御縁】
85	岡山市	おかやま	地域経済の活性化による地域の持続的発展の促進
86	倉敷市	水島 玉島	(仮称) 倉敷市みらい価値創造者支援事業
87	津山市	津山	津山版Society5.0の実現と高付加価値産業の形成事業
88	総社市	吉備	産学官金連携によるリノベーションまちづくり総社の実現～移住促進と創業支援 による地域活性化～
89	阿南市	阿南	アウトドア&フィットネス推進プロジェクト事業
90	観音寺市	観音寺	「天空の七宝」プロモーション事業
91	松山市	愛媛	持続可能な道後温泉を実現する「新たな道後ブランド」創出事業
92	新居浜市	東予	新居浜市まち・ひと・しごと創生推進計画 (生涯活躍のまち拠点施設整備事業)
93	四国中央市	川之江	人と自然がつながる 四国中央LOVER's育成事業
94	北九州市	福岡ひびき	SDGs未来モデル創造事業
95	大牟田市	大牟田柳川	大牟田市イノベーション創出事業
96	久留米市	筑後	地域企業のデジタルトランスフォーメーション (DX) による新しい価値の創出と 学生を活用した全国的な認知度向上事業
97	佐賀市	佐賀	中心市街地における人の流れを生み出す効果的な導線 (連続性) づくり事業
98	熊本県	熊本第一	熊本県版企業健全成長プロジェクト～熊本県まち・ひと・しごと創生推進事業～
99	人吉市	熊本中央	ひとよしくま熱中小学校の開校及び熱中小学校を活用した新ワーケーションの実践
100	天草市	天草	天草市まち・ひと・しごと創生推進事業 (天草を支える産業の発展と安定した雇用 を創出する事業)
101	鹿児島市	鹿児島	鹿児島ユナイテッドFCトレーニング施設整備等支援プロジェクト
102	鹿児島市	鹿児島相互	ふるさとかごしま“創業・事業承継”等推進プロジェクト
103	沖縄市	コザ	スポーツコンベンションシティの推進

(備考) 信金中央金庫 SCB NEWS RELEASEより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 9. おわりに

信用金庫の主要取引先である中小企業の数  
が減少している。一方、地域には志を持ちリ  
スクに挑戦して事業を始めたいと考えている  
人たちが存在するが、創業のきっかけがなく、  
資金調達に課題を抱えているケースもある。  
本稿で取り上げた各地域の取組みをみると、  
こうした地域の人たちを支援し、地域に  
産業を興していくことが信用金庫の役割では  
ないかと感じる。

高度経済成長期は、地元で大企業の工場を  
誘致し、そこに部品等を納入する中小企業を  
支援して、雇用の場を創出した。また、工場  
で働く勤労者や家族向けの商店・飲食店が開  
業し、それらが集積して商店街が形成され  
た。そして信用金庫は、地域を構成する中小  
企業や個人への融資を通じて、地域の発展に  
貢献してきた。しかし、これからの信用金庫  
は、中小企業とともに仕事を創り、事業に必  
要な資金を供給していく役割が求められてい  
くことになる。

また、人口が増加していた時代は、住民が  
街の中心地から郊外に移り住み、街全体が大

きくなっていった。これから人口減少と高齢  
化が進むと、コンパクトなまちづくりを行  
い、住民が狭い範囲で公共サービスを受ける  
ことができる、または財やサービスを消費で  
きる環境を整備していかなければならない。  
地方公共団体と協力し、人口減少時代におけ  
るまちづくりに貢献することも信用金庫の役  
割となろう。

信用金庫の前身となる相互扶助組織は、恐  
慌や凶作によって経済的困窮に陥った地域、  
震災・水害などに見舞われ復興に取り組んだ  
地域、銀行が店舗を出店しない空白地や合  
併・破綻などによって銀行の店舗が撤退した  
地域などにおいて、地元の中小商工業者、地  
方公共団体の首長、地方議員、地主等の有志  
によって自発的に設立された。

困難に直面し、取り残されようとする地域  
を守るため、信用金庫は地元の人たちと協力  
し、地域が抱える問題を克服してきた。これ  
からも信用金庫と信金中金が連携し、信用金  
庫業界一体となって地域創生に取り組み、豊  
かで持続可能な地域社会の実現に努めていき  
たいと考えている。

### <参考文献>

- ・横浜市立大学、かながわ信用金庫 『産学連携事業 成果報告書 観光振興による産業間連携と地域活性化』、(2014年10月)
- ・信金中央金庫 地域創生推進部 『日本財団「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキーム助成事業集』、(2020年8月1日)
- ・一般財団法人民間都市開発推進機構 『マネジメント型まちづくりファンド事例集 (2020.11.24現在)』
- ・家森信善編著 『地方創生のための地域金融機関の役割』、中央経済社、(2018年3月1日)

# コロナ禍における信用金庫経営

## － 事前課題の集計結果 －

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) 信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、取引先支援、  
オンライン化

(視 点)

2020年を通じて新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫の経営に大きな影響を与えた。感染の急拡大を受け2021年1月7日には1都3県への緊急事態宣言が再発令されるなど、今後も信用金庫にとって厳しい経営環境が続く見通しである。

こうした状況下、当研究所は信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)を2020年10月から11月にかけて実施した。信用金庫を取り巻く諸課題とその解決策に関する知見の共有に取り組んでいる。そこで本稿では、当研修の概要説明および事前課題の集計結果を中心に解説する。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)の事前課題の集計結果をとりまとめたものとなる(受講金庫数は75金庫)。
- 2020年4月の緊急事態宣言の発令に伴う営業自粛を受け、7割の信用金庫が「予約してから(顧客を)訪問」するなどの対応策に取り組んだ(問1)。
- 2020年度下期以降の経営課題として、「取引先の経営破綻等の増加」を挙げる信用金庫が8割に達する。そこで多くの信用金庫が「経営改善支援」や「資金繰り相談」といった取引先支援に力を入れる方向にある(問2および問3)。
- 非接触の会議・打合せや研修実施などを目的に、オンライン会議等を「導入済み」(予定等を含む)の信用金庫が9割を超え、利用範囲も拡大している(問6)。
- 在宅勤務・テレワークを実施する際の課題に「システム対応が未整備」があり、関連して「個人情報・顧客情報の流出懸念」の声が根強い(問8)。

※ 「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)の事前課題提出期間は、2020年10月14日～27日であった。

## はじめに

2020年を通じて新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫の経営に大きな影響を与えた。感染の急拡大を受け2021年1月7日には1都3県への緊急事態宣言が再発令されるなど、今後も信用金庫にとって厳しい状況が続く見通しである。

こうした状況下、当研究所は信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）を2020年10月から11月にかけて実施した。信用金庫を取り巻く諸課題とその解決策に関する知見の共有に取り組んでいる。そこで本稿では、当研修の概要の説明および事前課題の集計結果を中心に解説する。

### 1. 「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の概要

#### (1) 実施の経緯

信用金庫が持続的な成長を実現するためには、経営を維持するに足る収益の確保が不可欠である。そのためにも、信用金庫を取り巻く経済・社会環境の変化に柔軟に対応した新しい経営戦略（ビジネスモデル）の構築が求められている。特に新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫経営に大きな影響を与え、顧客との関わり方や営業スタイル、役職員の働き方、組織運営のあり方など多岐に亘る変革が必要とされる。

こうした状況を踏まえ、当研究所は2017年度から信用金庫の経営戦略の策定等を支援

するための研修（経営戦略プランニング研修）を集合研修方式で開催してきた。当研究所が蓄積してきた業界動向や先進事例の提供および受講金庫の役職員によるディスカッションを通じて、個別金庫の経営戦略の策定を支援している。

2020年度についても、当初は集合研修方式で当研修を開催予定であった。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、集合研修方式ではなくオンライン研修方式での開催に変更した経緯がある。集合研修ではなく、YouTubeによる研修動画のWeb配信およびZoomによるライブセミナーを開催することで、これまで当研修への参加が難しかった信用金庫にも参加機会を提供することができた。

#### (2) 研修の流れ

「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の流れは（図表1）のとおりである。

- ①受講にあたって事前課題の提出を義務付けた。これは、信用金庫を取り巻く状況が日々変化するなか最新情報を収集し還元するためである。
- ②事前課題の集計結果の解説および業界動向などの講義は、期間限定でYouTubeにてWeb動画配信する。期間限定とした理由は、環境変化のスピードが速く情報の陳腐化を防ぐ狙いがある。
- ③事前課題の作成やWeb研修動画の視聴時に生じた疑問などに応えるため、別途、Zoom（ウェビナー機能）を用いたライブ



図表1 研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年10月14日	研修の案内発出（テーマ「コロナ禍における信用金庫経営」）
10月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
11月09日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約37分）
11月20日	Web研修動画の配信終了
11月25日	Zoomによるライブセミナーの開催（約90分）

（備考）図表1～15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

セミナーを開催した。講師による一方通行の情報提供ではなく、研修受講者と講師との間で双方向の情報交換ができるよう、事前の質問受けおよびチャット機能による質疑応答を行った。なお、当セミナー動画の後日配信は行っていない。

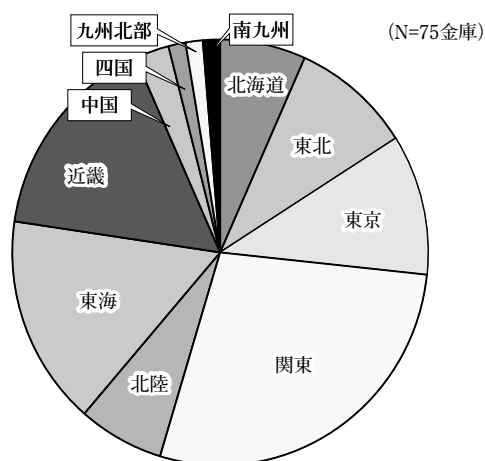
当研修に対する信用金庫からの要望や研修実施で得た課題などを踏まえ、2020年11月から「経営戦略プランニング研修」（テーマ別）を開催中である。ニーズの強い分野（テーマ）単位で募集しており、2021年1月現在、8回実施（Web研修動画の配信）済みである。2020年度については、実施方法の一部改善を図りつつ、第9回以降を実施して

いきたいと考えている。なお、テーマ別研修について、事前課題の集計結果のポイントや研修講義の内容、受講金庫の意見・取組事例などは、本稿同様、研修終了後に順次レポートで還元する予定である。

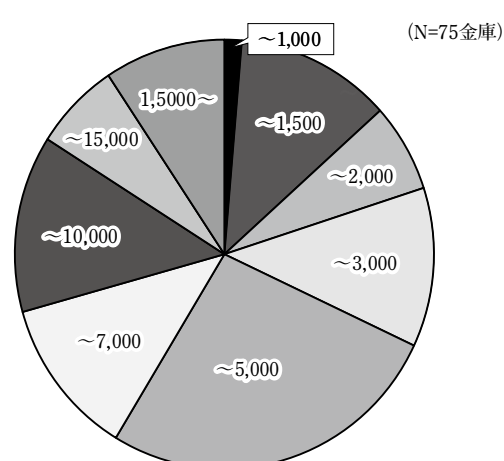
## 2. 事前課題の集計結果

「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の受講にあたり「コロナ禍における信用金庫経営」のテーマで事前課題の提出を受け付けた。最終的に75の信用金庫が当研修を受講したが、受講金庫の所在地や預金規模の分布に目立った特徴はみられなかった（図表2、3）。

図表2 地区別の受講状況



図表3 預金規模別の受講状況（億円）



図表4 事前課題の内容

No.	設問（大項目）	事前課題の内容
問1	顧客の反応等の変化	2020年度上期の緊急事態宣言発令に伴う営業自粛時の顧客の反応の変化等について
問2	下期以降の取組み	2020年度下期以降の金庫経営を考えるうえで、大きな影響が懸念される経営課題について
問3	取引先の支援強化	取引先中小企業の支援策として実施中（または実施予定）の施策のうち、特に注力する項目について
問4	非対面チャネルの強化	非接触の営業活動が求められるなか、特に強化中（または強化予定）の非対面チャネルについて
問5	SNSの活用	SNSの導入状況および活用内容について
問6	オンライン会議等の活用	金庫内におけるオンライン会議等の活用状況について
問7	業界動向等の情報収集	業界動向や他金庫事例、さらには法整備への対応等の情報収集活動の変化について
問8	在宅勤務・テレワークの実施	在宅勤務・テレワークの実施状況について

（備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入  
2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

なお、当研修の事前課題の内容は図表4のとおりである。

本稿は、事前課題の集計結果を解説することで、現下の信用金庫が抱える諸課題やその解決に向けた施策などを紹介する。ただし、事前課題の提出期間は2020年10月14日～27日であり、比較的新型コロナウイルス感染症の感染状況が落ち着いていたタイミングだった点に留意願いたい。2020年末以降の感染急拡大を受け、足元では問題意識や施策内容が変わっている可能性もある。

#### （1）顧客の反応の変化等（問1）

わが国の政府は、2020年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を行い、続く4月16日には全国を対象を拡大した。宣言解除までの

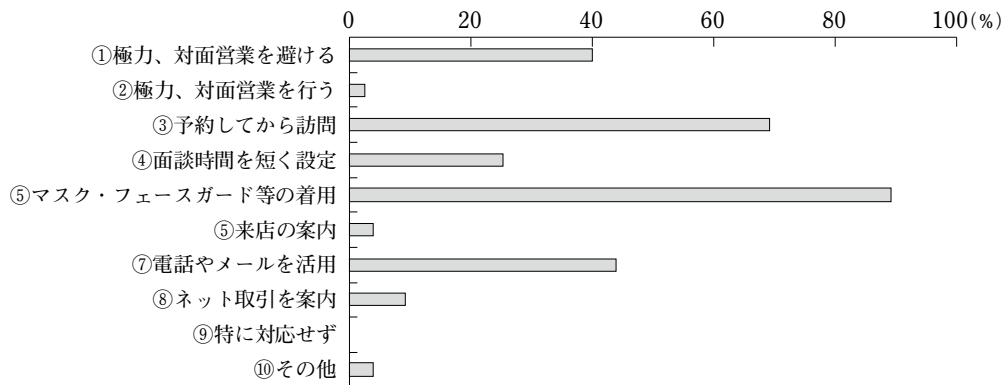
期間、飲食店・サービス業などへの休業要請、テレワークの促進、ソーシャルディスタンスの徹底など、人と人との接触機会の8割削減が取り組まれた。

信用金庫においても、特定警戒都道府県<sup>（注1）</sup>を中心に本部・営業店での2班体制や時差出勤の実施、渉外営業の自粛、営業店の昼休み導入などが行われた。そこで（問1）では、2020年度第1四半期の緊急事態宣言発令に伴う営業活動自粛時の顧客および金庫職員の反応、信用金庫としての対応などを設問とした。

結果をみていくと、顧客の反応は「面談忌避の増加」が50.0%となり、「特に変化なし」（16.0%）を大きく上回った。職員の反応も「極力、対面営業を避けたい」が56.7%となり、緊急事態宣言下においては、顧客も金庫職員も対面営業を避けたい意向が強かったよ

（注）1. 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、福岡県、北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府の13都道府県

図表5 信用金庫としての対応（3つまで回答可）



うである。そこで信用金庫としては、「マスク・フェースガード等の着用」（89.3%）、「予約してから訪問」（69.3%）、「電話やメールを活用」（44.0%）するなどし、また不要不急の案件については「極力、対面営業を避ける」（40.0%）といった対応策に取り組んだ（図表5）。

ただし、全ての顧客が対面営業に消極的な訳ではなく、例えば、資金需要のある中小企業は対面での相談要請が強かったようである。また、全体を通じて顧客および信用金庫（職員）とも来店誘致による営業活動に慎重だった。これは店頭の混雑防止などが背景にある。信用金庫における営業自粛の評価は、「工夫して何とかした」が7割に達し、「大いに支障があった」（17.5%）を上回った。加えて、僅かながら「特に支障なし」や「むしろ高評価である」との回答もみられた。

## （2）下期以降の取組み ほか（問2～5）

### ① 「下期以降の取組み」（問2）

2020年の年末に向け新型コロナウイルス感染症の感染再拡大や、景気後退に伴う取引

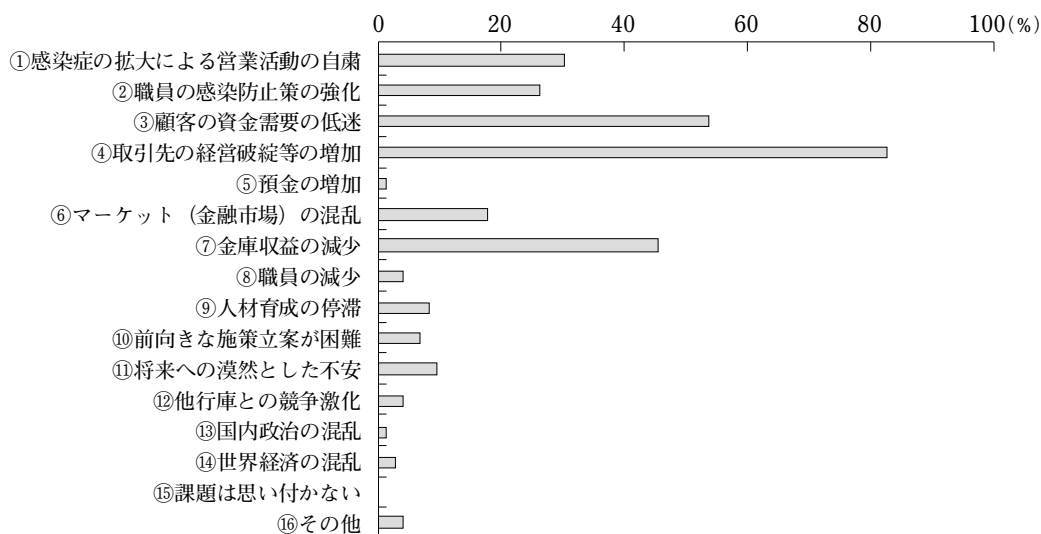
先中小企業の経営悪化などが懸念されたため、（問2）では下期以降の主な経営課題を設問に設定した。

下期以降の経営課題として、「取引先の経営破綻等の増加」を心配する声が79.7%に達し、コロナ関連融資が一巡した後の「顧客の資金需要の低迷」が52.7%と半数を超えた（図表6）。貸出の伸び悩みなどによる「金庫収益の減少」を課題とする意見も44.5%と高い回答割合であった。「その他」のコメントをみると、『新常態（ニューノーマル）に適應した営業体制の構築』や『コロナ対応資金を利用済みの顧客が再度の資金繰り相談に来た時の対応』などがあった。

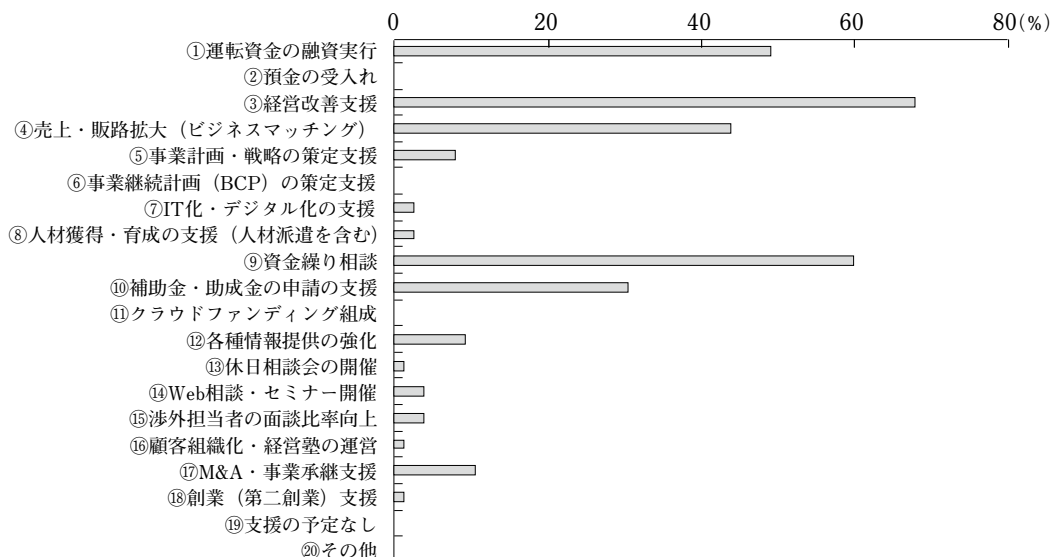
### ② 「取引先の支援強化」（問3）

続く（問3）では、具体的な取引先支援強化の内容を課題に設定した。取引先の経営悪化に備え、「経営改善支援」（68.9%）や「資金繰り相談」（59.4%）、「運転資金の融資実行」（48.6%）を挙げる割合が高く、「売上・販路拡大（ビジネスマッチング）」の43.2%を上回った（図表7）。近年、取引先支援

図表6 下期以降の経営課題（3つまで回答可）



図表7 取引先支援の強化策（3つまで回答可）



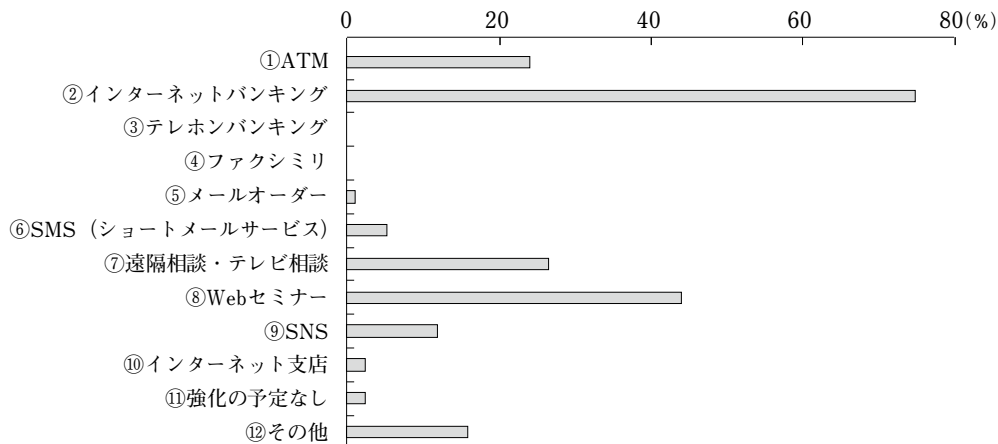
（本業支援）を重視する信用金庫が増えているが、今回の集計結果をみると、まずは運転資金などの資金繰り支援に注力する信用金庫が多い。

### ③「非対面チャネルの強化」（問4）

（問4）では、今後強化する非対面チャネルとして「インターネットバンキング」を挙げる信用金庫が全体の4分の3（74.6%）を占

めた（図表8）。これまでインターネットバンキングをフェイス・トゥ・フェイスの営業活動の補完チャネルに位置付ける信用金庫が多かったようだが、コロナ禍を受け、今後は渉外担当者や店頭（テラー）に並ぶ顧客接点の柱に成長する可能性もある。なお、「その他」のなかには、『金庫独自のアプリケーションの導入』や『Web完結型の個人ローンの取扱い』があった。

図表8 特に強化中（または強化予定）の非対面チャネル（3つまで回答可）



#### ④「SNSの活用」（問5）

SNSによる情報発信は、個人から大企業、行政などにまで広がりを見せている。そこで（問5）では、SNSの活用状況等を設問に設定した。SNSの導入の有無は、「導入済み」が44.0%となり、4割の信用金庫がFacebookやLine公式アカウントなどで情報提供を行っている（図表9）。

ちなみに信用金庫が利用するSNSの種類（複数回答可）には、「Line公式アカウント」（29.3%）、「Facebook」（18.6%）が多く、それに「Instagram」「YouTubeチャンネル」

「Twitter」が続く。

また導入後の課題（3つまで回答可）として、「閲覧者が増えない」の32.4%が最も多く、「導入効果を分析できない」（26.6%）や、「職員の負担が増大」（18.6%）などがあった。信用金庫が顧客接点としてSNSを使いこなすには、もう一步の工夫が必要だと思われる。

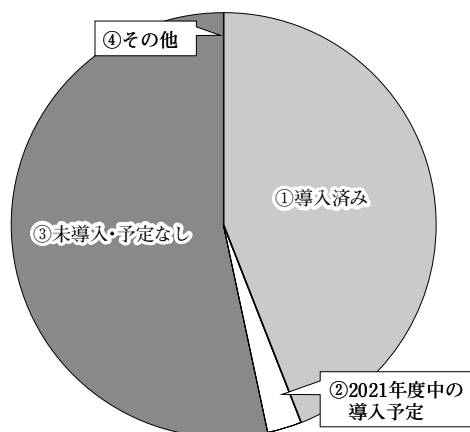
#### (3) オンライン会議等の活用 ほか(問6・7)

##### ①「オンライン会議等の活用」（問6）

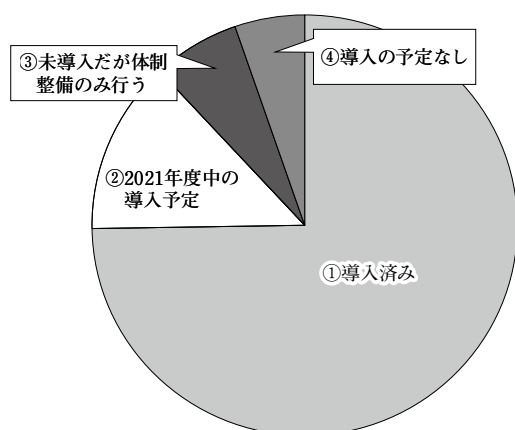
新しい生活様式の実践によるコミュニケーション手法の見直しを踏まえ、2020年度に入り多くの企業や団体等が対面・集合方式の会議やセミナー開催を見合わせ、オンライン会議等に切り替える方向にある。この流れは信用金庫も同様なので、オンライン会議等の導入・活用状況を設問とした（問6）。

2020年10月時点のオンライン会議等の導入状況は、「導入済み」が74.3%に達し、「2021年度中の導入を予定する」などを加えると、9割を超える信用金庫が導入に前向きである（図表10）。コロナ禍を受け、この1

図表9 SNSの導入の有無



図表10 オンライン会議等の導入状況



年で信用金庫の間でもオンライン会議等が急速に普及したと想像される。

主な利用目的は、「本部と営業店の会議・打合せ」(69.3%) と、「職員向け研修」(56.0%) が半数を超える一方で、「採用面接」は2割弱に留まった(図表11)。2020年度の採用面接時にシステム導入が間に合わなかったためとみられ、2021年度以降は利用割合も高まると予想される。また、「理事会」や「常勤役員会・経営会議」の割合が1割に満たなかった理由に信用金庫はメガバンクなどと異なり、理事会出席者数が少なく、

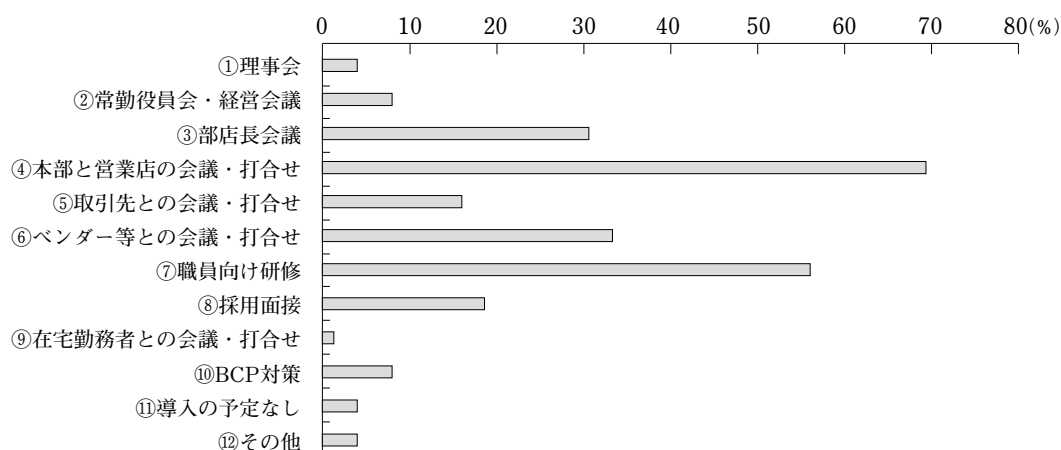
営業エリアが限定されることなどがあると考えられる。その他、受講金庫の意見として『行政機関や業界団体、ベンダー企業で使用するシステム(アプリケーション)が異なり、複数対応が求められるので統一して欲しい。』との要望もあった。

オンライン会議等の導入状況に加えて、外部向けEメールアドレスの保有状況を確認したところ、「本部は1部門1アドレス(部内で共有)」が75.6%に達し、「営業店は1店舗1アドレス(店内で共有)」は13.5%に留まった(図表12)。サイバーセキュリティの観点などから、Eメールアドレスの取扱いに慎重な信用金庫が多く、「役職員全員に個人アドレス」を付与する信用金庫は僅か(2.6%)となる。

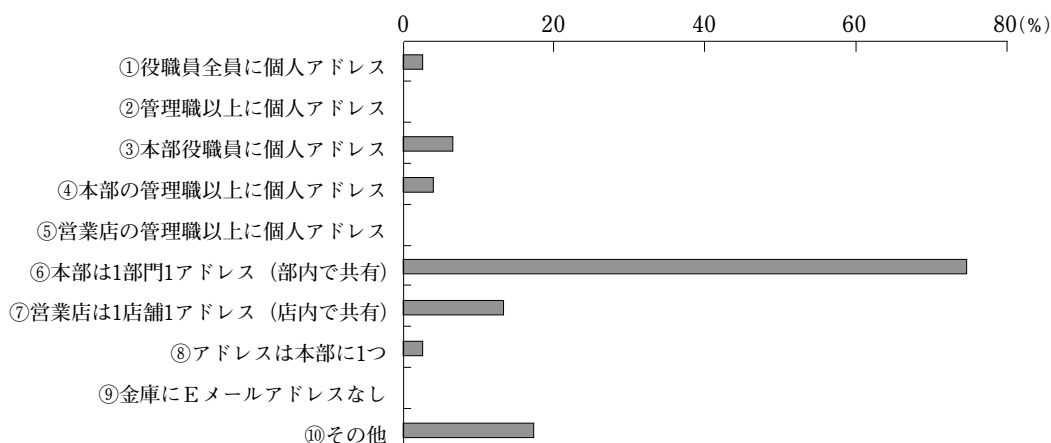
近年、取引先とメールで資料等の授受を行うケースが増えているため、『取引先からの電子メールは本部で受け付け、該当する営業店に庫内イントラネットで転送する。』との対策もみられた。

わが国の政府は各種申請手続きの電子化を

図表11 主な利用目的(3つまで回答可)



図表12 外部向けEメールアドレスの保有状況（複数回答可）



進めており、また、顧客ニーズへの対応および営業活動の効率化のためにもEメールは必要となろう。そのため、サイバーセキュリティ対策や情報管理、コンプライアンス対応の徹底と並行して、今後は役職員へのEメールアドレスの付与が進むと予想される。

② 「業界動向等の情報収集」(問7)

コロナ禍により、対面でのセミナーや情報交換などが行いにくくなり、最新の業界動向などの収集に苦慮する信用金庫があると想像された。

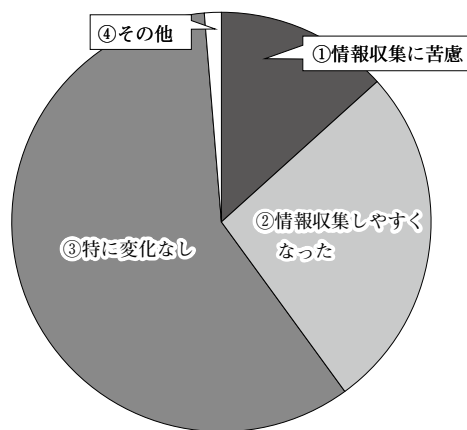
業界動向等の情報収集の状況を確認すると(問7)、「特に変化なし」が59.4%と全体の6割に達し、さらに「情報収集しやすくなった」も25.6%あった(図表13)。一方で「情報収集に苦慮」は13.3%に過ぎなかった。背景には『ウェブセミナーなどの活用により、柔軟な外部セミナーの受講が可能となった。』や『非対面での情報収集の割合が高まったが、特に問題ない。』がある。

現在は、行政機関やベンダー企業などを含

め、非対面のオンラインセミナーやWeb相談会が活発に行われており、多くの信用金庫が移動時間や旅費交通費の削減でメリットを享受している。対面の情報収集と非対面の情報収集のそれぞれにメリット・デメリットがあるので、新型コロナウイルス感染症の終息後も両者の使い分けが進む見通しである。

なお、最も利用している情報収集策(3つまで回答可)は、「信金中金に情報提供を依頼」が71.6%であった。「自らネットで検索」や「Webセミナーを受講」の回答割合が3割を超えたものの、情報の正確性や収集の容易

図表13 情報収集の現状



さから「FTFネット（業界ネット）を閲覧」（56.0%）、「新聞や雑誌を精読」（56.0%）が5割を超えた点も特徴と言える。

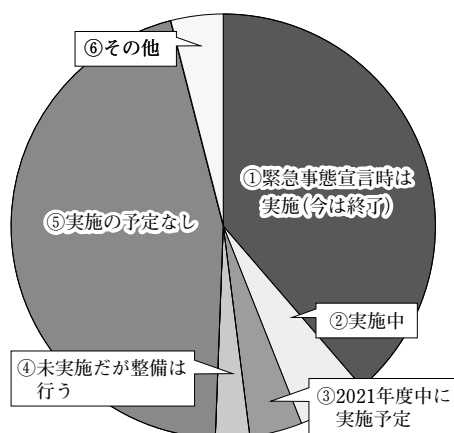
#### （4）在宅勤務・テレワークの実施（問8）

多様な働き方の一環として、2～3年前から在宅勤務・テレワークを導入する金融機関が大手中心に増えている。こうした流れに加え、緊急事態宣言下では感染対策としての在宅勤務・テレワークの実施が呼びかけられた。

（問8）の在宅勤務・テレワークの実施の有無は、「実施の予定なし」が45.9%と半数を占め、また「緊急事態宣言時は実施（今は終了）」の31.1%を加えると、8割弱の信用金庫は2020年10月時点で在宅勤務・テレワークを未実施となった（図表14）。また、緊急事態宣言下で特定警戒都道府県に本店を有する信用金庫と、それ以外の県に本店を有する信用金庫とで、在宅勤務・テレワークの実施状況等に違いを確認できなかった。

在宅勤務・テレワークの内容をみていくと、対象部門（複数回答可）は「本部の特定

図表14 在宅勤務・テレワークの実施の有無



部署」が20.0%、「全役職員」は17.3%となるなど、実施金庫の間でも対応が分かれる。勤務場所（複数回答可）は「自宅」が大半を占め、「シェアオフィス等の専用施設」を認める信用金庫はごく僅かに留まる。この理由の一つに、情報機器の持出しを認める信用金庫が少なく、「パソコン（庫内ネット接続可）」の持出し可は1割にも満たない。

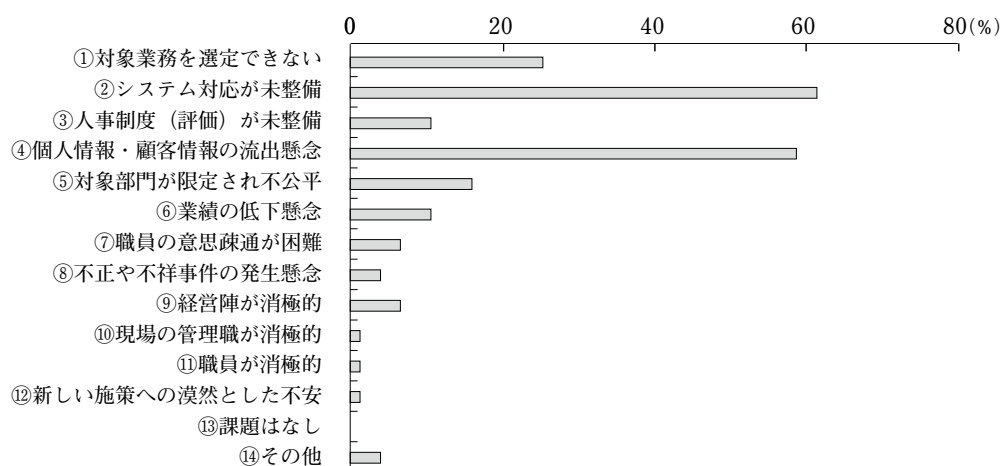
その他業務内容は、「自己啓発」（26.6%）を挙げる信用金庫が多く、緊急事態宣言時に行われた在宅勤務・テレワークのなかには、感染症対策を主目的とする自宅待機の色が強いケースもあったと考えられる。なお自己啓発の具体例には、『金融機関業務に関する書籍を読み、感想文を提出する。』『業務運営に関する改善点を検討し、提案する。』などがあった。

また、2020年4月入庫の新人職員を対象に在宅勤務・テレワークを実施した信用金庫では、業務知識や一般常識、社会人のマナー習得などを指示する事例がみられた。

2021年1月現在、緊急事態宣言の再発令により、産業界に対して在宅勤務・テレワークの推進が要請されている。また、BCP対策や働き方改革の観点からも在宅勤務・テレワークの体制整備は不可欠と考えられる。そこで実施時の課題をみていくと、「システム対応が未整備」が61.3%となり、それに関連して「個人情報・顧客情報の流出懸念」の58.6%を心配する声が強かった（図表15）。また、回答割合は低いものの、現場の管理職や一般職員より、経営陣が在宅勤務・テレ



図表15 在宅勤務・テレワーク実施時の課題（3つまで回答可）



ワークに消極姿勢にあることがうかがえる。

### 3. ライブセミナーの開催

YouTubeによるWeb研修動画の配信の課題として、当研究所から受講金庫に対する一方通行の情報提供に限られる点がある。そこで「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）ではZoomによるライブセミナーを開催し、受講金庫と当研究所の双方向での情報交換・情報共有に取り組んだ（図表16）。

当セミナーの参加対象は、当研修のWeb研修動画を受講済みであることとした。リアル

タイムのライブ配信を採用することで、Web研修動画では伝えきれなかった補足情報などの講義実施や、受講金庫から生の質問などを受け付けることで、情報交換・情報共有の活発化が目的である。

当日は39金庫が参加し、本業支援の業務範囲やコンサルティング手数料等の徴求に関する質問が寄せられた。

当セミナー開催を踏まえた課題（反省点）としては、①オンライン上の質疑応答の場合、受講金庫と当研究所による一問一答スタイルになってしまった、②Zoomのウェブ

図表16 ライブセミナーの概要

日 時	2020年11月25日13時～14時30分（90分）
テ ー マ	コロナ禍における信用金庫経営
資 料 等	Web研修動画の資料を使用
配信方法	ライブ配信（Zoomのウェビナー機能を使用）
質疑応答	事前の質問受付け、当日のチャット機能による質問受付け
受講対象	研修受講金庫に案内
受講金庫	39金庫（当日のアクセス）
事 務 局	信金中央金庫 地域・中小企業研究所
講 師	信金中央金庫 地域・中小企業研究所 職員

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ナー機能を使用したため、受講金庫同士の意見交換ニーズに対応できなかった、結果として③YouTubeによるWeb研修動画の配信との違いが不明瞭であった、などが挙げられる。

今回は、企画段階で当研修の受講金庫数が不確定だったことなどから、大規模参加を前提とするセミナーのスタイルで開催した。ただし、当研究所と受講金庫および受講金庫間の意見交換を活発にするためには、例えばZoomのミーティングルーム機能を活用し少数でのセミナー開催なども検討が必要となる。

こうした課題を踏まえ、2021年度の経営戦略プランニング研修は、受講金庫間のディスカッションを重視した仕組みづくりを企画したいと考えている。

## おわりに

2021年1月末現在、わが国では11都府県<sup>(注2)</sup>に緊急事態宣言が発令され、感染症対策の徹底が求められている。新型コロナウイルス感染症の終息には、もう暫くの時間が必要との声も聞かれる。

こうしたなか信用金庫は、目先のコロナ対策に加え、ウィズ／アフターコロナ時代を見据えた経営戦略の転換が急がれている。将来への不透明感が増す現在、信用金庫の試行錯誤は続くと予想される。こうしたなか当研究所としては、信用金庫の経営戦略策定等を支援するためにも引き続き「信金中金月報」等で参考情報を還元していきたい。

## 〈参考資料等〉

- ・日本銀行「金融システムレポート別冊シリーズ 金融機関における在宅勤務の拡がりとはシステム・セキュリティ面の課題—アンケート調査結果から—」(2020年10月13日公表)
- ・信用金庫および地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌

---

(注)2. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、栃木県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県

## 地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年1月)

- 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）および「別紙 緊急事態宣言の対象地域における金融機関の対顧客業務の継続に係る基本的な考え方」を公表
- 東北財務局および日本銀行、令和3年1月7日からの大雪による災害に対する金融上の措置（秋田県）について要請
- 8日 ○ 経済産業省、緊急事態宣言の発出を踏まえ、中小企業・小規模事業者等の資金繰り支援を要請
- 経済産業省、令和3年1月7日からの大雪による災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策を実施（特別相談窓口の設置、セーフティネット保証4号の適用、既往債務の返済条件緩和等の対応など。秋田県の4市2町1村が対象。1月12日に新潟県6市、富山県4市、福井県5市を対象に追加）
- 12日 ○ 関東財務局および日本銀行、令和3年1月7日からの大雪による災害に対する金融上の措置(新潟県)について要請
- 北陸財務局および日本銀行、令和3年1月7日からの大雪による災害に対する金融上の措置(福井県・富山県)について要請
- 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第84回＜2020年12月調査＞）の結果を公表
- 国土交通省、空き家対策に取り組むモデル的事例を紹介し、取組みを共有するためのサイトを「全国版空き家・空き地バンク」内に公開
- 14日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2021年1月）を公表
- 15日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」の改訂、「金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針」および「保険会社向けの総合的な監督指針」の一部改正を実施（2020年8月に公表された「金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書－顧客本位の業務運営の進展に向けて－」における提言を受けた措置）
- 日本銀行、地域金融強化のための特別当座預金制度の実施にかかる認可を取得
- 経済産業省、持続化給付金および家賃支援給付金の申請期限を2月15日まで延長（1月末までに申し出れば、2月15日まで書類の提出が可能に。）
- 経済産業省、「緊急事態宣言の再発令に伴う経産省の支援措置について」を更新（18、19、20、22日にも更新）（内容は、中小事業者に対する支援（①売上の減少した中小事業者に対する一時金の支給、②コロナの影響を受ける中小事業者向け補助金（事業再構築補助金ならびに中小企業生産性革命推進事業のものづくり補助金、持続化補助金およびIT導入補助金）、③日本政策金融公庫等による実質無利子・無担保融資の運用の柔軟化等）と、緊急事態宣言に伴うイベント関連の対応措置（緊急事態宣言に伴って延期・中止したイベント等のキャンセル費用を支援するJ-LODlive補助金）について。）
- 中小企業庁、新型コロナウイルス感染症に係る危機関連保証およびセーフティネット保証5号の全業種指定を延長（2021年1月31日までを6月30日までに。）
- 19日 ○ 内閣総理大臣および財務兼金融担当、厚生労働、農林水産、経済産業の各大臣、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた資金繰り支援等について、金融機関に対し要請（新型コロナウイルス感染症に係る政府系・民間金融機関による融資のうち、実質無利子等となる上限額の引上げについて言及）

資料1

20日 ● 中小企業庁、事業再構築補助金について公表

資料2

- 中小企業庁、「〜ツギカタイロイロ〜継ギpedia（ツギペディア）<sup>(注)</sup>」を開設  
(注) 先代から受け継いだ既存の経営資源をベースに、後継者が新規事業、業態転換、新市場参入など、新たな事業領域へ展開したさまざまな事例を、若い世代に向けて発信するウェブサイト
- 22日 ○ 厚生労働省、雇用調整助成金の特例措置等の延長等について公表（雇用調整助成金・緊急雇用安定助成金、新型コロナウイルス感染症対応休業支援金・給付金については、緊急事態宣言が全国で解除された月の翌月末まで<sup>(注)</sup> 現行措置を延長する予定）（注）緊急事態宣言が3月7日に解除された場合、4月末まで。
- 25日 ○ 中小企業庁、令和元年度補正予算中小企業生産性革命推進事業として実施している「共同・協業販路開拓支援補助金（第2回）」の補助事業者の採択について公表（展示会・商談会型17件（新潟信用金庫、長野信用金庫の2件を含む。）、催事販売型15件、マーケティング拠点型24件の計56件の採択事業者を決定）
- 27日 ○ 近畿財務局、CSF<sup>(注)</sup>の患畜の確認を踏まえた金融上の対応（和歌山県）について要請（注）豚熱のこと。

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

(資料 1)

日本銀行、地域経済報告—さくらレポート—（2021年1月）を公表（1月14日）

2021年1月の各地域の景気の総括判断をみると、多くの地域で新型コロナウイルス感染症の影響から「厳しい状態にある」としつつも、「持ち直しの動きがみられている」などとしている。ただし、足もとではサービス業を中心に感染症の再拡大の影響を指摘する声が聞かれている。

地域別に前回（2020年10月）と比較すると、全9地域中3地域（北陸、四国、九州・沖縄）で景気の総括判断を引き上げ、5地域（東北、関東甲信越、東海、近畿、中国）で判断を据え置き、1地域（北海道）で判断を引き下げた。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer210114.htm/> 参照)

(資料 2)

中小企業庁、事業再構築補助金について公表（1月20日）

令和2年度3次補正予算により3月に公募開始予定の事業再構築補助金の概要<sup>(注1)</sup>は以下のとおり。

1. 対象

新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組み、事業再編またはこれらの取組みを通じた規模の拡大等を目指す、以下の要件をすべて満たす企業・団体等の新たな挑戦を支援。

- ①申請前の直近6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前の同3か月の合計売上高と比較して10%以上減少している中小企業等

(注) 1. 事業内容が変更される可能性がある。

②事業計画を認定経営革新等支援機関や金融機関と策定し、一体となって事業再構築に取り組む中小企業等

③補助事業終了後3～5年で付加価値額の年率平均3.0%(一部5.0%)以上増加、または従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%(一部5.0%)以上増加の達成

2. 中小企業（中小企業の範囲については、中小企業基本法と同様）

通常枠 補助額 100万円～6,000万円 補助率 2/3

卒業枠<sup>(注2)</sup> 補助額 6,000万円超～1億円 補助率 2/3

3. 中堅企業

通常枠 補助額 100万円～8,000万円 補助率 1/2(4,000万円超は1/3)

グローバルV字回復枠<sup>(注3)</sup> 補助額 8,000万円超～1億円 補助率 1/2

([https://www.meti.go.jp/covid-19/jigyo\\_saikoutiku/index.html](https://www.meti.go.jp/covid-19/jigyo_saikoutiku/index.html) 参照)

---

(注)2. 400社限定。事業計画期間内に、①組織再編、②新規設備投資、③グローバル展開のいずれかにより、資本金または従業員を増やし、中小企業から中堅企業へ成長する事業者向けの特別枠

3. 100社限定。以下の要件をすべて満たす中堅企業向けの特別枠

①直前6か月間のうち任意の3か月の合計売上高がコロナ以前の同3か月の合計売上高と比較して、15%以上減少している中堅企業であること。

②補助事業終了後3～5年で付加価値額または従業員一人当たり付加価値額の年率5.0%以上増加を達成すること。

③グローバル展開を果たす事業であること。

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(1月)

### 1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
21.1.5	内外金利・為替見通し	2020-10	今年も超緩和的な金融政策が継続される見通し	奥津智彦 鹿庭雄介
21.1.15	中小企業景況レポート	182	10～12月期業況は厳しい水準ながらも2四半期続けて改善【特別調査－2021年(令和3年)の経営見通し】	—
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-71	コロナに負けない中小企業(1)－縫製と刺繍の高い技術で匠が創る「おしゃれマスク」を開発－	井上有弘
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-72	コロナに負けない中小企業(2)－飲食店が長崎の伝統柑橘「ゆうこう」のポン酢・ドレッシングを商品化－	井上有弘
21.1.20	ニュース&トピックス	2020-74	幡多信用金庫におけるシステム構築態勢の整備および投資計画の策定について	皆上直人
21.1.22	産業企業情報	2020-10	中小企業経営の注目キーワード10－ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて－	井上有弘
21.1.26	産業企業情報	2020-11	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④－業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も－	品田雄志
21.1.26	ニュース&トピックス	2020-75	業況低迷と人手不足の両面に直面する中小企業－全国中小企業景気動向調査より－	竹内 良

### 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
21.1.7	講演	現状の金融政策および経済見通しについて	フロント・ミドル部門等に対する勉強会	西武信用金庫	角田 匠
21.1.14	講演	2021年 世界経済・日本経済の展望	新春経済講演会(オンライン)	関信用金庫、日本輸出刃物工業組合	奥津智彦

### 3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
21.1.4	トレンド〈米国経済〉量的緩和の長期化を背景に当面ドル安基調が続く	週刊 金融財政事情	(一社) 金融財政事情研究会	角田 匠
21.1.13	感染再拡大で景気下振れリスクが高まるも株価は底堅さを維持	J-MONEY Online	(株)エディット	角田 匠

# 統 計

## 1. 信用金庫統計

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

## 2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

[ 0 ]	ゼロまたは単位未満の計数	[ - ]	該当計数なし	[ △ ]	減少または負
[ … ]	不詳または算出不能	[ * ]	1,000%以上の増加率	[ p ]	速報数字
[ r ]	訂正数字	[ b ]	b印までの数字と次期以降の数字は不連続		
  4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ (<https://www.scbri.jp/>) よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

### 1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(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
19. 3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
6	258	6,801	233	7,292	9,192,282	2,122	65,526	42,941	108,467	110,589
9	257	6,788	240	7,285	9,176,423	2,124	64,525	42,156	106,681	108,805
19.12	257	6,772	231	7,260	9,166,395	2,118	63,711	41,583	105,294	107,412
20. 1	256	6,771	231	7,258	9,163,830	2,114	63,369	41,373	104,742	106,856
2	255	6,760	231	7,246	9,159,669	2,113	63,135	41,189	104,324	106,437
3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
4	255	6,756	228	7,239	9,140,936	2,110	63,672	43,292	106,964	109,074
5	255	6,754	229	7,238	9,145,333	2,108	63,512	43,204	106,716	108,824
6	255	6,754	229	7,238	9,120,257	2,086	63,087	43,033	106,120	108,206
7	255	6,753	228	7,236	9,116,865	2,086	62,916	42,878	105,794	107,880
8	255	6,750	228	7,233	9,115,481	2,087	62,725	42,749	105,474	107,561
9	254	6,743	227	7,224	9,118,050	2,082	62,438	42,520	104,958	107,040
10	254	6,730	226	7,210	9,117,966	2,080	62,235	42,418	104,653	106,733
11	254	6,720	225	7,199	9,115,169	2,081	62,105	42,336	104,441	106,522
12	254	6,721	225	7,200	9,114,916	2,077	61,839	42,089	103,928	106,005

### 信用金庫の合併等

年 月 日	異 動 金 庫 名		新金庫名	金庫数	異動の種類
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松	磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城	南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前	日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸	鶴来	はくさん	254	合併





# 1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		個人預金						外貨預金等	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2016. 3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
17. 3	1,379,126	2.3	1,084,755	1.3	385,547	6.7	698,654	△ 1.4	545	10.4
18. 3	1,409,770	2.2	1,101,996	1.5	409,436	6.1	691,794	△ 0.9	756	38.8
19. 3	1,434,770	1.7	1,115,489	1.2	435,107	6.2	679,608	△ 1.7	765	1.1
6	1,455,663	1.4	1,123,598	1.0	448,040	6.0	674,721	△ 2.0	827	8.9
9	1,455,692	1.2	1,118,662	0.7	445,558	5.6	672,203	△ 2.2	891	20.8
19.12	1,465,866	1.3	1,132,667	1.1	461,486	6.2	670,281	△ 2.1	891	19.6
20. 1	1,452,519	1.3	1,125,244	1.0	455,943	6.3	668,412	△ 2.2	880	14.3
2	1,459,609	1.4	1,134,040	1.2	465,909	6.4	667,288	△ 2.1	834	10.5
3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
4	1,471,540	1.6	1,135,221	1.0	472,717	6.1	661,647	△ 2.2	847	12.2
5	1,485,793	3.4	1,132,645	1.8	471,650	8.1	660,140	△ 2.2	845	7.7
6	1,522,347	4.5	1,153,450	2.6	492,954	10.0	659,634	△ 2.2	852	2.9
7	1,536,383	6.0	1,153,534	3.1	492,928	11.3	659,691	△ 2.2	905	7.4
8	1,551,623	6.8	1,162,247	3.3	502,115	11.6	659,225	△ 2.2	898	△ 0.5
9	1,556,378	6.9	1,157,743	3.4	498,897	11.9	657,902	△ 2.1	935	4.9
10	1,562,776	7.5	1,165,261	3.6	508,545	12.0	655,761	△ 2.0	946	5.4
11	1,564,443	7.6	1,160,429	3.5	504,863	11.8	654,600	△ 2.1	956	6.4
12	1,579,498	7.7	1,172,497	3.5	516,664	11.9	654,852	△ 2.3	972	9.1

年 月 末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
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
19. 3	261,951	3.1	154,268	4.9	107,284	0.8	391	△ 6.5	47,217	9.3
6	261,962	3.2	154,643	5.5	106,928	0.1	382	△ 3.9	59,684	3.3
9	263,974	1.6	155,254	2.3	108,342	0.7	370	△ 3.1	62,394	8.3
19.12	266,154	2.8	158,797	4.4	107,002	0.6	347	△ 10.4	56,963	2.4
20. 1	256,930	3.0	148,325	4.5	108,261	1.2	336	△ 12.0	59,954	1.7
2	261,924	5.0	154,156	8.5	107,423	0.3	338	△ 10.2	53,507	△ 5.8
3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
4	273,676	4.0	166,648	6.9	106,666	△ 0.2	353	1.3	52,048	2.7
5	286,873	12.5	180,236	22.1	106,280	△ 0.5	349	△ 8.2	56,778	△ 2.8
6	299,497	14.3	192,563	24.5	106,573	△ 0.3	352	△ 7.8	59,176	△ 0.8
7	306,360	20.1	199,396	35.2	106,580	△ 0.6	375	1.8	64,285	0.0
8	312,329	20.7	204,601	35.4	107,351	0.1	369	△ 3.3	64,663	8.2
9	320,721	21.4	211,660	36.3	108,680	0.3	373	0.9	65,320	4.6
10	324,639	25.2	215,078	42.3	109,167	1.2	385	5.2	61,467	3.2
11	324,080	22.8	214,701	37.3	108,978	1.7	392	8.2	66,745	12.9
12	329,087	23.6	219,753	38.3	108,922	1.7	403	16.1	65,655	15.2

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
19. 3	13,066	3.7	34,148	11.6	0	...	10,108	△ 5.5	0	901
6	16,317	7.2	43,364	1.9	0	△ 100.0	10,414	△ 3.0	0	1,323
9	18,572	19.4	43,819	4.2	0	...	10,657	△ 0.4	0	1,405
19.12	14,489	△ 3.8	42,471	4.7	0	...	10,077	△ 12.2	0	1,542
20. 1	18,636	△ 2.3	41,315	3.6	0	...	10,385	△ 10.5	0	1,504
2	14,980	△ 20.5	38,525	1.4	0	...	10,132	△ 15.2	0	1,461
3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747
4	18,393	25.5	33,652	△ 6.5	0	...	10,591	2.6	0	938
5	21,470	0.6	35,305	△ 4.8	0	...	9,492	△ 13.6	0	984
6	20,784	27.3	38,389	△ 11.4	0	...	10,220	△ 1.8	0	993
7	24,044	21.6	40,238	△ 9.5	0	...	12,199	17.4	0	1,321
8	24,540	59.4	40,120	△ 9.4	0	...	12,378	30.6	0	1,209
9	25,852	39.2	39,465	△ 9.9	0	...	12,588	18.1	0	732
10	22,425	33.2	39,039	△ 8.5	0	...	11,404	11.0	0	952
11	28,224	79.1	38,517	△ 11.1	0	...	13,185	35.6	0	1,024
12	27,208	87.7	38,444	△ 9.4	0	...	12,254	21.6	0	897

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

# 1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

## 科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2016. 3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
17. 3	691,675	2.7	7,528	△ 8.5	684,146	2.8	36,828	△ 0.6	618,003	3.1	29,314	2.7
18. 3	709,634	2.5	8,066	7.1	701,568	2.5	37,423	1.6	633,324	2.4	30,819	5.1
19. 3	719,837	1.4	7,747	△ 3.9	712,090	1.4	37,946	1.3	641,717	1.3	32,425	5.2
6	714,786	1.0	7,121	△ 6.2	707,665	1.1	35,359	1.7	641,966	0.9	30,339	5.1
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
19.12	724,667	0.9	7,161	△ 8.6	717,505	1.0	38,359	△ 0.4	646,056	1.0	33,089	3.7
20. 1	719,055	0.9	6,194	△ 9.6	712,861	1.0	37,585	△ 0.8	643,309	1.0	31,966	4.1
2	720,874	1.2	6,726	0.5	714,147	1.2	37,404	△ 0.6	644,800	1.2	31,942	3.6
3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8
4	728,509	1.9	5,618	△ 23.7	722,891	2.1	35,394	△ 2.7	656,121	2.3	31,376	4.3
5	739,405	3.8	5,988	△ 5.5	733,417	3.9	34,236	△ 2.1	668,408	4.3	30,771	1.9
6	751,340	5.1	4,853	△ 31.8	746,486	5.4	33,525	△ 5.1	682,771	6.3	30,190	△ 0.4
7	761,913	6.7	4,399	△ 29.0	757,514	7.0	32,891	△ 7.9	695,071	8.4	29,551	△ 3.0
8	767,191	7.2	3,923	△ 42.3	763,268	7.6	32,345	△ 10.4	701,915	9.3	29,006	△ 5.1
9	773,323	7.4	3,850	△ 37.2	769,472	7.7	32,224	△ 13.6	707,257	9.9	29,990	△ 9.9
10	775,668	8.2	4,246	△ 28.9	771,422	8.5	31,925	△ 13.5	710,785	10.6	28,710	△ 8.1
11	775,057	7.8	3,683	△ 45.2	771,373	8.3	31,955	△ 13.9	710,479	10.3	28,938	△ 7.6
12	782,032	7.9	4,471	△ 37.5	777,560	8.3	32,206	△ 16.0	715,670	10.7	29,683	△ 10.2

## 地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2016. 3	30,946	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
19. 3	31,645	0.6	24,973	1.3	140,009	1.8	131,462	2.2	17,153	△ 0.4	147,070	0.6
6	30,929	0.9	24,454	0.6	138,908	0.9	131,046	1.9	17,084	△ 0.5	145,237	0.1
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
19.12	31,755	1.5	24,674	△ 0.6	140,180	0.0	132,952	1.6	17,206	0.0	147,260	0.6
20. 1	31,267	1.7	24,441	△ 0.7	139,218	△ 0.0	132,093	1.5	17,139	0.3	145,622	0.4
2	31,566	2.4	24,477	△ 0.4	139,314	0.1	132,332	1.8	17,186	0.7	145,924	0.7
3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4
4	31,512	1.7	24,442	△ 0.2	142,006	1.6	133,612	2.1	17,040	0.1	147,527	1.4
5	32,160	4.6	24,914	2.0	143,235	3.3	135,621	3.8	17,165	0.5	149,966	3.7
6	32,893	6.3	25,170	2.9	145,949	5.0	137,959	5.2	17,255	1.0	152,430	4.9
7	33,475	8.1	25,452	4.1	148,835	7.4	139,774	6.6	17,439	2.1	154,193	6.5
8	33,748	8.5	25,642	4.6	150,300	8.4	140,620	6.9	17,586	2.7	154,769	6.7
9	33,861	8.5	25,910	5.1	152,247	9.2	141,504	6.9	17,609	2.9	155,881	6.3
10	33,967	9.0	25,825	5.6	153,279	10.1	141,670	7.5	17,600	3.0	155,884	7.3
11	33,985	8.7	25,812	5.5	153,314	9.9	141,442	7.1	17,572	2.7	155,748	7.0
12	34,519	8.7	26,054	5.5	154,880	10.4	142,418	7.1	17,677	2.7	157,205	6.7

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2016. 3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
17. 3	147,580	3.2	31,375	1.9	10,212	1.9	12,390	2.6	15,867	3.4	691,675	2.7
18. 3	151,780	2.8	32,010	2.0	10,540	3.2	12,586	1.5	15,974	0.6	709,634	2.5
19. 3	154,242	1.6	32,335	1.0	10,832	2.7	12,716	1.0	16,033	0.3	719,837	1.4
6	154,158	1.3	32,068	0.6	10,856	2.1	12,702	1.4	15,969	0.8	714,786	1.0
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
19.12	156,260	1.4	32,559	0.7	11,092	3.2	12,987	2.1	16,285	0.9	724,667	0.9
20. 1	155,340	1.5	32,424	0.8	11,039	3.5	12,861	1.8	16,144	0.8	719,055	0.9
2	155,955	2.0	32,537	1.3	11,080	3.8	12,889	2.1	16,139	1.0	720,874	1.2
3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9
4	158,054	2.7	32,433	1.4	11,085	2.6	13,047	3.2	16,254	1.6	728,509	1.9
5	160,783	4.9	32,961	3.1	11,316	4.3	13,324	5.4	16,434	3.1	739,405	3.8
6	163,130	5.8	33,437	4.2	11,413	5.1	13,594	7.0	16,567	3.7	751,340	5.1
7	165,399	7.4	33,827	5.2	11,525	6.6	13,761	8.5	16,675	4.3	761,913	6.7
8	166,800	7.9	34,012	5.5	11,585	6.2	13,824	8.2	16,739	4.4	767,191	7.2
9	168,199	8.4	34,179	5.5	11,657	6.1	13,906	8.5	16,799	4.3	773,323	7.4
10	168,940	9.2	34,455	7.0	11,668	6.1	13,943	9.2	16,858	4.9	775,668	8.2
11	168,656	8.5	34,511	6.6	11,657	5.7	13,935	8.5	16,846	4.4	775,057	7.8
12	170,141	8.8	34,713	6.6	11,732	5.7	14,091	8.4	17,011	4.4	782,032	7.9

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

# 1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計											
	企業向け計				製造業				建設業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	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
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
6	751,338	5.1	100.0	493,626	7.9	65.6	64,762	7.3	8.6	56,992	14.5	7.5
9	773,322	7.4	100.0	517,376	11.7	66.9	68,232	11.9	8.8	64,168	23.8	8.2
12	782,030	7.9	100.0	525,702	12.3	67.2	69,391	12.4	8.8	67,342	27.4	8.6

年 月 末	貸出金計											
	卸売業			小売業			不動産業			個人による貸家業		
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5
17. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1
6	27,916	0.8	3.9	25,380	△ 0.6	3.5	168,373	2.8	23.5	58,395	△ 1.2	8.1
9	28,280	△ 0.8	3.9	25,755	△ 0.6	3.5	169,433	2.2	23.5	58,048	△ 1.6	8.0
12	28,772	0.1	3.9	25,888	△ 0.4	3.5	170,004	1.7	23.4	57,744	△ 1.7	7.9
20. 3	28,511	0.2	3.9	25,898	0.7	3.5	170,709	1.5	23.4	57,302	△ 2.2	7.8
6	30,722	10.0	4.0	28,785	13.4	3.8	172,691	2.5	22.9	56,903	△ 2.5	7.5
9	32,855	16.1	4.2	30,916	20.0	3.9	173,284	2.2	22.4	56,496	△ 2.6	7.3
12	33,624	16.8	4.2	31,533	21.8	4.0	172,997	1.7	22.1	56,056	△ 2.9	7.1

年 月 末	貸出金計											
	飲食業			宿泊業			医療・福祉			物品賃貸業		
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4
17. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,866	△ 0.4	0.4
18. 3	8,720	2.3	1.2	5,884	2.1	0.8	22,371	△ 0.1	3.1	2,905	1.3	0.4
19. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3
6	8,774	0.5	1.2	5,982	1.2	0.8	22,186	△ 1.3	3.1	2,826	1.6	0.3
9	8,831	0.2	1.2	6,026	1.0	0.8	22,312	△ 0.6	3.0	2,901	1.0	0.4
12	8,929	1.2	1.2	6,097	1.3	0.8	22,564	0.5	3.1	2,863	0.8	0.3
20. 3	9,053	3.0	1.2	6,114	1.6	0.8	21,934	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3
6	11,706	33.4	1.5	6,558	9.6	0.8	22,838	2.9	3.0	2,946	4.2	0.3
9	12,868	45.7	1.6	6,740	11.8	0.8	24,042	7.7	3.1	3,052	5.2	0.3
12	13,274	48.6	1.6	6,805	11.6	0.8	24,424	8.2	3.1	3,026	5.7	0.3

年 月 末	貸出金計											
	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個人			住宅ローン		
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比
2016. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,130	2.9	24.0
17. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5
6	46	△ 19.9	0.0	55,174	△ 0.9	7.7	202,391	0.4	28.3	169,487	0.4	23.7
9	44	△ 23.0	0.0	53,516	△ 2.3	7.4	203,327	0.5	28.2	169,947	0.5	23.6
12	42	△ 24.4	0.0	53,353	△ 0.9	7.3	203,416	0.4	28.0	170,517	0.6	23.5
20. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,451	0.8	28.1	171,328	1.0	23.5
6	38	△ 17.5	0.0	54,541	△ 1.1	7.2	203,171	0.3	27.0	171,239	1.0	22.7
9	34	△ 22.3	0.0	52,990	△ 0.9	6.8	202,954	△ 0.1	26.2	171,461	0.8	22.1
12	32	△ 23.9	0.0	52,781	△ 1.0	6.7	203,546	0.0	26.0	172,485	1.1	22.0

(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	0	2,058	1,262	25
17. 3	14,754	350,164 (6.8)	284,264 (7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177 (4.2)	294,345 (3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
19. 3	15,131	376,847 (3.1)	300,565 (2.1)	0	483	0	0	2,351	1,736	19
6	14,320	403,917 (3.1)	345,119 (3.6)	0	566	0	0	2,787	1,805	19
9	14,476	397,187 (3.9)	321,416 (4.1)	0	552	0	0	2,798	1,905	19
19.12	15,153	397,797 (1.6)	341,541 (3.3)	0	571	0	0	3,194	1,946	18
20. 1	14,273	391,926 (2.8)	336,136 (4.4)	0	524	0	0	3,271	1,972	19
2	13,455	399,033 (2.6)	341,249 (4.0)	0	498	0	0	3,308	1,980	19
3	15,105	379,640 (0.7)	305,844 (1.7)	0	396	0	0	3,438	1,926	18
4	15,304	394,544 (0.7)	344,478 (3.8)	0	401	0	0	3,698	2,003	18
5	13,953	397,041 (3.1)	339,566 (3.8)	0	476	0	0	3,802	2,003	18
6	13,704	423,143 (4.7)	354,788 (2.8)	0	617	0	0	3,898	1,993	18
7	14,616	433,409 (9.6)	357,158 (5.8)	0	715	0	0	4,027	2,076	18
8	14,258	449,946 (12.3)	364,270 (5.8)	0	672	0	0	4,245	2,144	18
9	15,021	454,902 (14.5)	338,902 (5.4)	0	1,026	0	0	4,482	2,167	17
10	13,766	458,800 (15.0)	368,214 (7.6)	0	1,026	0	0	4,611	2,196	16
11	14,004	464,142 (17.0)	372,293 (9.2)	0	1,040	0	0	4,520	2,264	17
12	15,165	473,981 (19.1)	379,790 (11.1)	0	1,206	0	0	4,598	2,250	16

年月末	有価証券										株式
	国債		地方債		短期社債	社債				金融債	
2016. 3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343		
17. 3	426,196 (△1.4)	86,227 (△7.3)	92,158	0	162,636 (△4.9)	72,789	22,279	67,568	8,529		
18. 3	425,704 (△0.1)	76,964 (△10.7)	92,215	29	155,710 (△4.2)	69,544	16,126	70,038	9,585		
19. 3	432,763 (1.6)	68,256 (△11.3)	93,313	19	151,570 (△2.6)	65,690	11,102	74,777	9,484		
6	420,842 (0.4)	62,399 (△13.3)	89,851	139	149,636 (△1.1)	62,825	9,914	76,895	8,466		
9	421,164 (△1.3)	61,188 (△17.8)	87,637	39	150,738 (△0.2)	60,765	8,878	81,094	8,786		
19.12	430,319 (1.5)	63,629 (△6.6)	87,058	139	154,204 (3.2)	60,141	7,919	86,144	8,422		
20. 1	428,289 (0.5)	62,154 (△7.3)	86,566	139	153,818 (2.7)	59,570	7,604	86,643	8,457		
2	428,135 (0.6)	61,748 (△7.5)	86,060	139	153,648 (3.0)	59,067	7,219	87,361	8,699		
3	430,760 (△0.4)	64,535 (△5.4)	85,744	19	154,969 (2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647		
4	432,585 (2.1)	64,482 (△1.4)	84,137	364	155,384 (3.6)	58,262	6,612	90,509	8,545		
5	435,553 (2.5)	65,078 (0.8)	84,584	364	155,988 (3.7)	58,206	6,400	91,381	8,452		
6	439,122 (4.3)	67,117 (7.5)	84,576	825	156,419 (4.5)	57,966	6,128	92,324	8,360		
7	443,181 (4.7)	68,630 (10.4)	84,659	1,180	157,916 (4.6)	58,045	5,824	94,045	8,148		
8	448,168 (6.4)	71,492 (16.4)	85,666	1,180	157,767 (5.2)	58,044	5,540	94,181	8,097		
9	445,324 (5.7)	69,203 (13.0)	85,169	670	157,797 (4.6)	57,749	5,293	94,754	8,098		
10	450,333 (5.9)	70,005 (12.2)	85,646	1,109	158,829 (4.3)	57,894	5,009	95,926	8,086		
11	449,955 (5.2)	69,819 (11.1)	85,388	1,159	158,362 (3.6)	57,643	4,757	95,962	7,769		
12	448,137 (4.1)	69,116 (8.6)	85,092	1,309	158,519 (2.7)	57,102	4,542	96,874	7,748		

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
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
19. 3	0	47,908	60,316	1,893	829,333 (2.3)	300,565	50.1	57.7	30.1	20.9	36.2
6	0	47,405	61,181	1,762	844,259 (1.8)	345,119	49.0	57.9	28.8	23.6	40.8
9	0	48,514	62,366	1,892	838,104 (1.1)	321,416	49.4	57.5	28.9	22.0	38.3
19.12	0	49,597	65,251	2,015	849,001 (1.7)	341,541	49.3	57.8	29.3	23.2	40.2
20. 1	0	49,727	65,337	2,087	840,277 (1.7)	336,136	49.4	57.7	29.4	23.1	40.0
2	0	50,138	65,557	2,141	846,430 (1.7)	341,249	49.3	57.9	29.3	23.3	40.3
3	0	48,945	65,567	2,329	831,286 (0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7
4	0	49,030	68,434	2,205	848,557 (1.3)	344,478	49.4	57.6	29.3	23.3	40.5
5	0	48,973	69,875	2,235	852,849 (2.8)	339,566	49.7	57.3	29.2	22.8	39.8
6	0	48,984	70,607	2,230	882,498 (4.5)	354,788	49.3	57.9	28.8	23.2	40.2
7	0	49,214	71,205	2,225	898,046 (7.1)	357,158	49.5	58.4	28.8	23.2	39.7
8	0	49,452	72,275	2,236	919,454 (9.3)	364,270	49.4	59.2	28.8	23.4	39.6
9	0	49,631	72,554	2,198	922,941 (10.1)	338,902	49.6	59.2	28.5	21.7	36.7
10	0	50,608	73,831	2,214	930,753 (10.4)	368,214	49.6	59.5	28.7	23.5	39.5
11	0	50,490	74,702	2,261	935,945 (10.9)	372,293	49.5	59.7	28.7	23.7	39.7
12	0	50,825	73,268	2,257	945,355 (11.3)	379,790	49.4	59.8	28.3	24.0	40.1

- (備考) 1. ( )内は前年同月比増減率  
 2. 預貸率=貸出金/預金×100(%)、預証率=有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)  
 3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

## 2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行		うち地方銀行		前年同月比 増減率	
							前年同月比 増減率		前年同月比 増減率			
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
19. 3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
6	1,455,664	1.4	9,847,195	0.8	6,478,025	0.3	4,542,511	0.6	3,711,756	2.3	2,747,926	3.4
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
19.12	1,465,868	1.3	9,920,309	1.6	6,537,687	1.4	4,618,607	2.8	3,753,587	2.5	2,758,676	4.0
20. 1	1,452,520	1.3	9,899,165	1.8	6,550,865	1.6	4,660,459	3.3	3,808,503	3.4	2,731,782	3.9
2	1,459,610	1.4	9,895,246	2.0	6,522,784	1.6	4,654,227	3.6	3,809,838	3.7	2,751,312	4.5
3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
4	1,471,542	1.6	10,192,260	2.9	6,753,669	3.1	4,880,912	5.9	4,056,999	7.3	2,806,135	2.6
5	1,485,795	3.4	10,428,645	5.6	6,889,390	5.3	5,036,718	9.2	4,185,090	10.2	2,894,289	6.4
6	1,522,349	4.5	10,444,809	6.0	6,857,665	5.8	5,029,181	10.7	4,152,902	11.8	2,932,022	6.6
7	1,536,384	6.0	10,441,543	6.0	6,864,933	5.4	5,035,874	9.9	4,136,708	10.4	2,917,676	7.3
8	1,551,624	6.8	10,496,251	6.8	6,893,951	6.4	5,055,263	11.1	4,147,217	11.4	2,938,073	7.6
9	1,556,379	6.9	10,514,174	6.2	6,913,477	5.3	5,071,382	10.0	4,167,414	10.6	2,934,785	8.0
10	1,562,777	7.5	10,515,229	6.2	6,891,639	4.9	5,052,760	8.9	4,142,070	9.1	2,953,071	8.8
11	1,564,445	7.6	10,633,575	6.8	6,999,664	6.0	5,144,332	10.2	4,216,440	10.5	2,965,137	8.5
12	1,579,500	7.7										

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2016. 3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
17. 3	657,873	2.4	1,794,346	0.8	12,661,716	3.6
18. 3	668,302	1.5	1,798,827	0.2	12,986,510	2.5
19. 3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
6	621,244	△ 5.1	1,831,338	0.9	13,134,197	0.9
9	617,796	△ 5.5	1,819,026	0.8	13,167,954	1.4
19.12	623,946	△ 4.9	1,839,132	1.1	13,225,309	1.5
20. 1	616,518	△ 4.8	—	—	—	—
2	621,150	△ 4.3	—	—	—	—
3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
4	632,456	2.2	—	—	—	—
5	644,966	5.3	—	—	—	—
6	655,122	5.4	1,874,800	2.3	13,841,958	5.3
7	658,934	6.9	—	—	—	—
8	664,227	7.2	—	—	—	—
9	665,912	7.7	1,874,272	3.0	13,944,825	5.8
10	670,519	8.8	—	—	—	—
11	668,774	8.0	—	—	—	—
12						

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

## 2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
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
19. 3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
6	714,786	1.0	2,559,150	△ 0.2	1,984,608	1.2	2,142,480	5.5	480,176	△ 5.3	5,896,592	1.5
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
19.12	724,667	0.9	2,574,678	0.4	1,991,010	0.2	2,182,400	5.1	489,558	△ 5.3	5,971,303	1.6
20. 1	719,055	0.9	2,571,735	1.4	1,988,716	1.2	2,183,642	5.3	487,826	△ 5.2	5,962,258	2.2
2	720,874	1.2	2,569,915	1.5	1,988,028	1.4	2,188,143	5.4	489,403	△ 5.1	5,968,335	2.3
3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
4	728,509	1.9	2,692,699	4.5	2,092,502	4.8	2,213,773	3.8	494,827	3.3	6,129,808	3.9
5	739,405	3.8	2,755,944	8.0	2,151,281	8.8	2,241,874	5.0	501,881	5.0	6,239,104	6.2
6	751,340	5.1	2,776,961	8.5	2,169,806	9.3	2,255,363	5.2	508,976	5.9	6,292,640	6.7
7	761,913	6.7	2,756,974	8.2	2,154,901	9.1	2,269,960	5.6	513,902	7.0	6,302,749	7.0
8	767,191	7.2	2,748,530	8.1	2,144,738	8.9	2,274,580	5.5	514,850	7.0	6,305,151	7.0
9	773,323	7.4	2,741,453	7.0	2,138,295	7.8	2,276,024	5.3	515,735	6.8	6,306,535	6.4
10	775,668	8.2	2,726,755	6.9	2,125,746	7.8	2,282,459	5.5	517,264	7.3	6,302,146	6.6
11	775,057	7.8	2,750,634	7.4	2,142,711	8.2	2,278,752	5.0	518,643	7.0	6,323,086	6.5
12	782,032	7.9										

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成  
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数  
3. 合計は、単位(億円)未滿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利用ください。

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

### 【ホームページの主なコンテンツ】

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

### 【URL】

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

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

## 信金中金 地域・中小企業研究所

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

### トップページ

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

### 新着情報

WHAT'S NEW

**2021.2.5 金融調査情報**  
No.2020-30 コロナ禍における信用金庫経営-事前課題の集計結果-(PDF)

**2021.2.4 ニュース&トピックス**  
信用金庫の預金・貸出金とも高い伸びが続く - 12月末の預金は前年同月比7.7%増、貸出金は同)9%増 - (PDF)

**2021.2.3 内外金利・為替見通し**  
No.2020-11 日銀の超緩和策は当面継続されよう。現行策の点検内容が1つの注目材料(PDF)

**2021.2.2 「活動記録」ページを更新しました。**

**2021.2.1 信金中金月報**  
2021年2月号(第20巻第2号 通巻581号) (PDF) 3.62MB

**2021.1.26 産業企業情報**  
No.2020-11 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④-業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も-(PDF)

**2021.1.26 ニュース&トピックス**  
業況低迷と人手不足の両面に直面する中小企業 - 全国中小企業景気動向調査より - (PDF)

**2021.1.22 産業企業情報**  
No.2020-10 1 中小企業経営の注目キーワード10 - ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて - (PDF)

**2021.1.20 ニュース&トピックス**  
軽多信用金庫におけるシステム構築態勢の整備および投資計画の策定について(PDF)

Sels  
信用金庫業界向けクラウドシステム

ISSN 1346-9479

## 信金中金月報

2021年3月1日 発行

2021年3・4月合併号 第20巻 第3号(通巻582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