

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第20巻 第5号(通巻584号) 2021.6

『信金中金月報』と歩んだ20年

—今、求められる地域・組織の枠を越えた地域活性化への貢献—

米中経済関係と日本企業

—不変的側面を捉えた事業戦略を考える—

コロナ回復期にある日本の設備投資の持続性

—リーマンショック時との比較や資産別、業種別に見て分かること—

新型コロナ感染拡大の裏に潜む中小企業の人手不足問題

—ダイバーシティ推進と生産性向上が求められる—

全国中小企業景気動向調査からみたコロナ禍における中小企業の動向

—業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も—

信用金庫の融資推進・営業推進策

—事前課題の集計結果—

信用金庫の人材育成・人事制度改革

—事前課題の集計結果—

地域・中小企業関連経済金融日誌(4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6月号 目次

	『信金中金月報』と歩んだ20年	2
	—今、求められる地域・組織の枠を越えた地域活性化への貢献—	
	信金中金月報掲載論文編集副委員長 藤野次雄 (横浜市立大学名誉教授)	
特別寄稿論文	米中経済関係と日本企業	4
	—不変的側面を捉えた事業戦略を考える—	
	日中投資促進機構 事務局長 岡 豊樹	
調 査	コロナ回復期にある日本の設備投資の持続性	22
	—リーマンショック時との比較や資産別、業種別にみて分かること—	
	鹿庭雄介	
	新型コロナ感染拡大の裏に潜む中小企業の人手不足問題	33
	—ダイバーシティ推進と生産性向上が求められる—	
	品田雄志	
	全国中小企業景気動向調査からみた コロナ禍における中小企業の動向	40
	—業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も—	
	品田雄志	
	信用金庫の融資推進・営業推進策	50
	—事前課題の集計結果—	
	刀禰和之	
	信用金庫の人材育成・人事制度改革	61
	—事前課題の集計結果—	
	刀禰和之	
信金中金だより	地域・中小企業関連経済金融日誌(4月)	70
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4月)	75
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	76

2021

6

『信金中金月報』と歩んだ20年

—今、求められる地域・組織の枠を越えた地域活性化への貢献—

信金中金月報掲載論文編集副委員長

(横浜市立大学名誉教授)

藤野 次雄

筆者は、縁あって平成13（2001）年6月に信金中央金庫の総合研究所長（現地域・中小企業研究所長）に就任した。ちょうど本号発刊の20年前になる。横浜市立大学商学部教授として教職に従事しつつ、非常勤で所長に就任した私は、着任早々当研究所の調査・研究成果の情報発信力を強化するため、本格的な調査情報誌の発刊を提案した。そして、従来発刊してきた「信金中金レポート」を改め、翌年1月に本誌『信金中金月報』を創刊した。

約20年前に創刊した『信金中金月報』を手にとってみると、当時の信金中央金庫の宮本理事長が「信金中金月報の発刊にあたって」、総合研究所長である筆者が「総合研究所と『信金中金月報』」と題したあいさつ文を掲載している。さらに、当時、総合研究アドバイザーを務めていただいていた社団法人日本経済研究センターの香西泰会長に巻頭言として「研究所活動への期待」を寄稿いただいた。

宮本理事長は、この中で「本誌の発刊により、協同組織金融、中小企業金融、地域金融などの分野における独創的かつ先進的な研究成果について、信用金庫・取引先のみならず、広く金融学界、教育・研究機関、有識者等に提供し、我が国における経済金融研究に寄与したいと考えております。」と述べ、信用金庫の中央金融機関のトップとして、その使命・役割を通じた社会的貢献を強調されている。

所長であった筆者は、「広く外部の研究者、研究機関とのネットワークを構築し、協同組織金融等に関する特色ある基礎的研究を蓄積していくとともに、激変する時代の要請にあわせた課題研究にも積極的に取り組む所存です。これら調査研究活動の成果、および当研究所が実施するシンポジウム、講演会等の研究交流の成果を本誌への掲載を通じて公開していきたいと考えております。また、この分野に関心のある若手研究者、専門家の育成の場として本誌を提供していく予定です。」と当時の意気込みを伝えている。

この20年間、筆者は所長として、その後は顧問として、さらに現在は信金中金月報掲載論文編集副委員長として、当研究所と学界との懸け橋となり、広く外部の研究者、研究機関とのネットワークの構築に努めてきた。そうした努力が実を結び、当時に比べると外部とのネットワークは、信用金庫の認知度とともに格段に広がったと自負している。その結果、学会において信用金庫に関連した研究発表は増加し、地域・中小企業金融は、研究分野のカテゴリーとして定着してきている。

また、激変する時代の要請にあわせた課題研究への取り組みについては、この20年間の大きな変化を目の当たりにし、どれだけキャッチアップできたか自信はないが、付加価値の高い研究成果の発信に挑戦し続けた。そのことは、レポート、論文、座談会、講演会、シンポジウム等のカテゴリでの発表によって積極的に取り組んできたつもりである。

さらに、平成15（2003）年11月より「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野において、次代を担う研究者の育成を図る観点から、大学に籍を置く研究者・大学院生を対象とした「信金中金月報掲載論文」の募集を開始した。我が国を代表する金融分野の研究者の協力によって編集委員会を構成し、厳正な審査のもと、これまで19本の論文を『信金中金月報』に掲載し、広く一般に公表する機会を設けている。

こうした活動には、特に、「地域」というキーワードに関わるステークホルダー（地域金融機関、中小企業、個人、地方公共団体）の動向に強い関心をもって取り組んだ。なぜなら、地域とそのステークホルダーほど、世界全体の動向、日本全体の動向の影響を大きく受け、その存在意義・方向性が模索されてきたと考えたからである。

このような問題意識は、約20年前に香西氏が巻頭言の中で述べたことと重なる部分が多く、地域が抱える課題は解決されないまま、かたちを変えて今日的な問題として我々の前に提示されている。

香西氏は、「昔は国際化の波は、大都市から中都市へと及んだ。しかし現在、グローバリゼーションの影響は、地域がもろに受けている。工場の海外移転、空洞化、移転組と残留組との争い等、東京では想像のつかないほど地域経済は激震に見舞われている。公共支出にも限度があることが明瞭ないま、どこに地域の活路を見出すか、地域の人々の悩みにより相談相手となるような、事実に基づいた信金らしいアイデアを提示できればよいと思う。東京は地価も安定に近づき、再集中の過程にあって、地域に比べれば恵まれている。（中略）反面、地域では地価の下落はまだ続いている。杓子定規の平等化は必要ないが、経済活力の素はあらゆる地域に広がっていて欲しい」と述べている。

現下の世界では、新型コロナウイルス感染症が今も拡大し、それに加えて日本では人口減少、少子高齢化、東京一極集中という構造的な問題が横たわっている。こうした状況の中で、デジタル化の進展により、資源制約や距離、組織等の課題は緩和されていく可能性がある。また、新型コロナウイルス感染症の拡大は、様々な分野で企業や個人の意識・行動を変化させ、ニューノーマル「新しい生活様式」を形成しつつある。企業はリスク回避、リスク分散のため、テレワーク、サテライトオフィス、生産・流通・販売拠点の再構築等を通じて、国内への回帰・地方分散を進める可能性がある。個人も価値観の多様化によって、組織や場所にとらわれない生き方を選択し、地方への移住が進む可能性がある。まさに変革を迫られているこの時期に、地域金融機関は、地方公共団体や経済団体等と連携し、地域・組織の枠を越えた地域活性化、地域創生を進める役割を担っている。

米中経済関係と日本企業 — 不変的側面を捉えた事業戦略を考える —

日中投資促進機構 事務局長

岡 豊樹

(キーワード) 米中経済、安全保障、民主と人権、台湾問題、事業戦略

(要 旨)

- 米中関係が企業に与える影響を論じる場合には、経済関係の断片的側面だけでなく、外交戦略に基づく過去の経済政策の歴史、安全保障、イデオロギー、民主、人権、教育、文化、環境問題等複層する国内外の課題を立体的にひもとくことが求められる。歴代政権の経済政策の歴史的過程、ポピュリズムやナショナリズムの動き、それらを意識した各国企業の行動等を分析することは、日本企業の事業戦略を考える上で必要な要件である。
- 本論は、第2節でこれまでの米中の経済政策の特徴を振り返り、第3節では経済政策に影響を与える国民感情や企業意識を分析、第4節で最近の米中間で応酬される法令や制裁と企業対応の事例を紹介し、第5節でこれらをふまえた日本企業の事業戦略を論じる。
- 米中経済関係には、歴史的な周期性や個別事象への世論には一過性がみられること、米国企業には政治と経済を切り離した、したたかな動きや戦略が見られる。本論では、日本企業が対中事業戦略を考える上では、米中間に横たわる不変的な側面を理解し、長期的かつ全社的なコンセンサスを得ることが必要となることを示す。また、リスクを検証する「守り」と、自社やグループの強みを再認識し、中国市場が求める協力分野へ経営資源を配分するという「攻め」の尺度を提示する。日本企業の中国進出から40年以上が経過し、2022年には日中国交正常化50年の節目を迎える。各社のしたたかな事業戦略に期待したい。

I. はじめに

米中経済関係の研究は、政府や民間シンクタンク、大学等で多数発表されている。また、最近では、両国間で繰り広げられる対立の構図や日米関係を基軸とした日本への影響が連日のように報道されている。ただ、米中の覇権争い、あるいは技術優位をめぐる構図を切り出して取り上げ、感情的に「対抗できるようにわが国の国力（技術力や競争力）を磨け、中国に注文をつけるべきだ」等のあるべき論を語っていても、企業の具体的な行動に繋がりにくい。

本論では、歴史的な経済政策の特徴を整理し、最近の法令や制裁と企業対応事例を観察することで、具体的な企業行動の尺度を提示することを試みたい。

また、米国に比べると中国側で発信される有識者等の論調を反映した論文や報道を目にする機会は多くはない。中国側の報道官やメディアが発する主張もやや高圧的な態度や独自の論理展開が海外では理不尽なものとして受け止められやすい。米中経済を考える上で、両国がなぜそう主張するのかという背景にある歴史的な経緯や中国独自の理念を辿ることで多面的な考察を行っていく。

II. 米中経済関係の歴史

1. 米国の対中経済

1.1 周期性と距離感

1972年2月、ニクソン大統領・キッシンジャー大統領補佐官らによる米中関係正常化の流れによって、それまでの対中政策は根本的に転換されることとなり、中国は国際社会に組み入れられることになった。以降、結ばれた米中関係はさまざまな変遷を経て前進してきた。アヘン戦争以降、米中双方の好感と反感の周期的な態度の変化は、米国側から見た時の中国への印象が、「尊敬→軽蔑→恩恵→称賛→幻滅→敵視」のサイクルをなしており、90年代以降は大きな振幅を繰り返している。

同様に中国側にも、「尊大→卑屈→期待→不満→敵対→陶醉」のサイクルが描けるとして指摘されている^(注1)。その時点の政権の思惑が外交・経済手段として用いられるは当然であるが、両国間の振幅の周期性と山谷の差が中国との距離感を測るものさしとなる。

米国の対外経済政策で重視すべきは、開放性（ヒト、モノ、カネ、情報）を基盤とする経済秩序と国際制度を通じた目標の追求にあると言われている^(注2)。また、それぞれの国にとって中国との距離感とは、国内体制と対外態度がどの程度親和するのかによって規定されると考えられている。米国においては、1990年代から2000年前半には親和性が高ま

(注)1. [宇佐美滋, 1998]

2. [梅本哲也, 2018] p.45-46

り距離感は縮小した。その証左として、1997年に発生したアジア通貨危機の際の中国による、「人民元の切下げをしない」方針表明を米国は高く評価し、首脳間での信頼が醸成されたことが挙げられる。

1.2 「関与 (engagement)」政策^(注3)

2000年代後半には、中国の軍事力の増大に加えて、対中貿易赤字が著しく増加を続け、通貨価値操作・国有企業優遇・知的財産権の侵害等により、中国政府の行動が米企業の活動を妨げるという批判から距離感は拡大した。この時、大きな懸念とならなかったのは、中国の対外態度が「関与」政策の期待に応えるものと考えられていたからであると指摘されている^(注4)。

9.11事件により、再び距離感は縮小し、責任ある利害関係者（ステークホルダー）としての中国を歓迎する「関与」政策が持続された。その後のオバマ政権では、アジア太平洋地域へのリバランス（再平衡）と総括される対応策が打ち出されたが、その時点では中国において自由化や民主化が進まないことから、米中間で不信感が増大し、両国の距離感が広がった時期であったといえるだろう。

更に、2017年に発足したトランプ政権では、通商政策の変更による自国産業保護、二

国間での均衡を目指す公正貿易、対中関税の強化、国際制度への依拠の問い直し、単独主義を選好する姿勢^(注5)などが示された結果、これまでの経緯の中で距離感が最も開いた形でバイデン新政権に受け継がれることとなった。

1.3 米中経済戦略対話^(注6)

米国の対中経済政策の流れと距離感を測るものさしとして参考になるのが、米中経済戦略対話である。2008年のリーマン危機以降では、両国の国際社会への対応における協力が見られたものの、中国の金融問題が露呈し始めた2014年以降には、中国の経済的台頭や国際社会への影響力拡大に対し、米国経済界の危機感から市場開放・金融等制度改革への改善提案の要望が強く、その距離感が広がることとなった。

トランプ政権では、過去の対話では中国の経済政策に大きな変化をもたらすことはなかったとの否定的な見解が示されたものの、米中経済の周期性と距離感を測る上でのトピック推移は興味深い。米国側主張は以下となる^(注7)。

2009年：リーマン危機対応、金融安定促進・規制監督での協力、保護主義対応

(注)3. 中国を国際社会の責任ある一員として誘う政策として、冷戦後は対中政策の主要な柱とされてきた。問題の所在は各種論文で考察されている。

4. [梅本哲也, 2018] p.53-63

5. 経済面では、「自由で開かれたインド太平洋構想」の3つの行動計画（経済、ガバナンス、安全保障）において開発金融と二国間貿易協定が重視された。

6. 2009年に第1回経済戦略対話が行われた際、オバマ大統領談話においても「米中関係は21世紀の形を作る」、「いかなる二国関係にも劣らず重要」として発足、国際経済情勢を反映したトピックと企業からの対中改善という具体的な要望が反映されている。

7. [米中経済戦略対話, 2015] 等から筆者整理（丸紅経済研究所資料を参考）

2010年：リーマン危機対応、貿易・投資と国際金融改革
2011年：米国国内労働機会喪失、保護主義、知財改善、為替改革の継続（中国への不満の高まり）
2012年：中国経済体制、金融市場改革
2013年：「影の金融」シャドーバンキング・人民元自由化対応、中国との協力模索
2014年：米中投資協定交渉、中国の市場開放、金融改革、環境協力
2015年：国内市場開放、気候・サイバー問題、中国台頭を歓迎、国際社会参加を支援
(以上、主な主張を抜粋。その後トランプ政権では戦略対話は開催されていない。)

1.4 米中GDPの位置づけ

米投資銀行のゴールドマン・サックス社が、2041年に米中の実質GDPが逆転するだろうと想定したのが2003年であった。昨年、日本経済研究センターが予測発表したところによれば、コロナ要因を標準ケースと深刻ケースに区分したとしても、2028-29年には米中逆転^(注8)が起こると分析している。名目・実質GDPの差や購買力平価での議論はあるものの、当時の予測から中国の成長は一段と加速している姿が伺える。

また、米ランド研究所報告では、一人当たりの経済データ、軍事的な装備購入や研究・開発・試験・評価（RDT&E）を鑑み、GDPの規模だけに注目して米中逆転という過度な評価は危険であると指摘している。また、中国の経済成長を阻害する制約要因としては、環境汚染、資源制約、政治腐敗、経済格差、民族問題、高齢化等の人口構成等が挙げられ、成長の持続性に疑問が提言されている。このようにGDP比較の解釈に議論は割れているものの、米国の対中距離感を広げる背景にある影響力のある数値と位置づけられる^(注9)。

1.5 経済政策の方針転換

・ 国務長官演説

これまでの米国の外交政策の基本はその時の政権政党に関わらず、民主主義が世界に広がるのが望ましく、米国がその推進役を果たすという考え方にある。経済面では、中間所得層が拡大すると必然的に民主化に繋がるという考え方が主流であったことは、上述の「関与」政策でも触れた通りである。

しかし、2019年7月23日の国務長官マイク・ポンペオ氏の演説^(注10)により、こうした歴史的なアプローチが否定された。中国共産党と自由・民主主義国家を明確に対比させることで強硬姿勢を前面に出し、「中国が繁栄すれば民主主義に転換するとの期待の下で続

(注)8. 日本経済研究センターHP

https://www.jcer.or.jp/jcer_download_log.php?f=eyJwb3N0X2lkIjo3MTkyMCwiZmlsZV9wb3N0X2lkIjo1I0MDIifQ==&post_id=71920&file_post_id=72402

9. [梅本哲也, 2018] p.13-14、p.52-106、p.305-311、中国への視線が厳しくなり、所謂「ツジデスの罟」を克服できるのか、との論争を喚起した。

10. [日本貿易振興機構, 2020] HP参照

けていた従来の関与政策は失敗だった」と明言した。その上で、1970年代の米中国交正常化を主導したリチャード・ニクソン元大統領の「中国が変わらない限り、世界は安全にはならない」との言葉を引用し、自由主義の同盟・有志国が立ち上がって中国の姿勢を変えるときだと強調し、米国の外交政策における大きな方針転換を表明する演説となった。

・最近の米台経済

米国の対台湾経済政策も米中経済関係の距離感を表す縮図と捉えられている。1979年の米中和解交渉下で、「一つの中国」原則で米軍は台湾から撤退し、日中国交正常化の交渉で、米政権から憂慮された形で「台湾関係法」が施行されたと言われている。

その後の経緯はさておき、最近の事象にのみ焦点をあてると、過去最大の武器売却、「台湾旅行法」による高官往来、更には2020年11月に初の米台次官級協議（EPP）と覚書（MOU）の締結^(注11)等、米国の台湾への接近が活発化している。

米台貿易統計からも、台湾との貿易が米中貿易とトレードオフの関係にあることが伺える。例えば、米国の中国からの輸入が減少した上位品目で、台湾からの輸入が拡大した品目としては、エレクトロニクス製品（無線受信機、機械部品、CPU、SSDメモリー、TV受信、玩具等）が挙げられ、代替的に成長している^(注12)。更に対中禁輸措置等対立が継続

するようであれば、さらにサプライチェーンは再編され、米台貿易は一層注目されよう。これまでにないもっとも緊密な米台関係が築かれたと考えられることが、即ち米中間の距離感を測るものさしとしてみると、今はその距離は拡大していると見られる。

2. 中国の対米経済

私見となるが、日本のメディアだけでは中国の動きが見えにくいと感じることが少なくない。中国側の主張が、切り取られた映像や新聞の見出しにより、強硬さや非論理的、独裁的な面が強調されていることが多い。また、中国人有識者の論文や報道は、言語の問題やバイアスがかかっているとして取り上げられることが少なく、メディア側の都合の良い部分だけに注目される等の要因で、実際に中国で報道されている記事を目にする機会も多くはないと感じている。

一方、中国側の論理も外務報道官の発言だけを聞くと、日本にいる立場からは強い論調がゆえに、理不尽に感じられる面も少なくない。専門家^(注13)によれば、それらは歴史的な所産であり筋道を辿ると、中国側の「論理」として納得できることもあるとの話であり、「論理」に対するそれなりの洞察と理解がないまま聞いてしまうと、感情ばかりで動くことになりかねないと指摘し、注意を喚起している。以下においては、中国側の対米経済の歴史的な流れを取り上げ、その「論理」と不

(注) 11. [日本貿易振興機構, 2020] HP参照

12. [日本総研, 2021]

13. [岡本隆司, 2016] p.216-217 世界の海運業界のGreece Logic、屁理屈の謂れと共通するとしている。

变的側面を考察する。

2.1 外交の歴史的転換

歴史的に外交の転換を図る起点をひもとくなら、1793年イギリスが派遣したマカトニー特命全権大使^(注14)の使節団と、アヘン戦争から話を始めなくては^(注15)いけない。この頃の政府は、現代風に言えば、自国にとって、如何に有益な外資（資金や技術）を導入し、如何に貿易上の摩擦を解消するかが外交の最優先事項と捉えていた。

使節団の事例では、外交を始めるといふことは相互の優越を意味することではなく、世界秩序も不変であり、（通商上の軋轢という相手側の）矛をおさめてくれるなら条約締結もいとわな^(注16)いという発想があったと考えられる。また、アヘン戦争の事例は、外国との間で軋轢が生じた場合に、中国の外交発言においてしばしば引用される「立場の主張」であり、不変的側面の原点であると認識できる。

2.2 経済外交上と「核心的利益」^(注17)

日米が中国と関わることになる1970年代以降では、毛沢東の政治やイデオロギーを重視する路線の反省から経済発展を重視する路線への転換が図られ、中国共産党にとって経

済発展を国家目標とすることが唯一の生き残り策となった。その後、1975年に「四つの近代化」（農業、工業、国防、科学技術）を経て、1978年の鄧小平の改革開放政策が発表され、また近年では、2012年に「小康社会と所得倍増」を約束し、経済目標の実現の道を進むこととなる。更なる大きなビジョンとしては、中華民族の復興の実現（「中国の夢」）を掲げるに至り、対米関係では新型大国関係を標榜することに繋がっている。

対米経済関係での特徴^(注18)は、2017年の第19回党大会の演説において、「グローバル経済秩序への貢献」と「米中間の競争と協力」の観点から次のように表現されている。①内政を重視し対外的には安定した環境を作りだし、②東シナ海、南シナ海、台湾、ウイグル、チベット、インド国境等「核心的利益」には譲歩・妥協をせず、③米中では「斗而不破」（協力関係は崩さない）であり、両国関係の土台とされている。

この過程で今日まで引き継がれた不変的な側面である「国家的価値観」について専門家の意見によれば、中国の近代化は精神革命への傾きから伝統否定に結び付いているが、むしろ頑強に残り続けている具体的な事態として、「家族観、国家観、官僚文化」があると

(注) 14. [岡本隆司, 2016] p.130-137 「乾隆帝の謁見に始まり貿易規制の緩和と中英国交樹立を実現以降優越する西洋の軍事的、技術力を取り入れる「夷務」（えびすのあしらい）から「洋務」として事業の進展が進んだ。周知のアヘン戦争・南京条約においても貿易で生じたトラブルで外夷をおとなしくさせる「外夷の操縦」と表現、その外夷の長技を1860年以降に採用した」としている。

15. アヘン戦争：朱建榮氏は、外交を考える上ではアヘン戦争の過去に帰結すると言われる範文瀾・胡繩モデルがあると紹介している。また、先行研究の岡本氏は「儒教的な理念・論法では、アヘン戦争につき武力で勝ってもそれは軽蔑、否認すべきこと」と言及している。

16. [中国人民日報, 2021] 2021.3.18実施された米中戦略対話で示された中国の立場を中国共産党機関紙が表明

17. [川島 真, 2020]

18. [川島 真, 2020] p.40黄教授発言参照

し、中国共産党を媒介として近代的なものに生まれ変わっていると指摘^(注19)している。

2.3 国際協調と矛盾

経済発展の基礎として外資と技術を利用して国内経済水準を向上させてきたが、近年の経済・金融の対外政策では、2013年に提唱された「一帯一路」経済圏構想により、中国企業の活発な企業買収や対外投資が進められ、2015年にイギリスがアジアインフラ投資銀行（AIIB）への参加を表明した。

外資企業が中国に対して投資を行う対内投資（foreign direct investment：FDI）と、中国政府や企業が行う海外投資（overseas direct investment：ODI）の金額が交差し始める時期と、一帯一路構想が表明される時期に中国内では、グローバル社会の一員としての立場と、国内の成長や安定を優先する立場における矛盾を抱えることとなる。この矛盾について、宮本（2019）^(注20)では、2008年のリーマンショック以降を、次のように指摘している。「中国外交は、経済の合理性が要求する国際協調外交とナショナリズムが要求する国威発揚と対外強硬姿勢の間で揺れ動くことになった。習近平外交の最大の課題が、この二つの姿勢間の矛盾の緩和、中国共産党的に言えば、矛盾の“止揚”にある。米中関係が緊張の度合いを強めた今日、中国もそのことを強く感じているだろう」。

筆者は、2017年ハンガリー・ブダペスト

で開催された一帯一路構想に関連する会合に参加した。その席上で、日本企業に対し、第三国市場協力における多国間協力投融资を強く要請された経験を持つ。上述の矛盾が第三国にも伝わり、緩和する手段として日本や欧米、東南アジア企業への協力要請に繋がっていることを理解する機会となった。

2.4 中国大陸からみた台湾経済

前述した米国側からみた台湾経済への関与に比べ、中国側からの関与は経済的、歴史的、戦略的に難しいものとなる。専門家^(注21)は、台湾問題とは中国の内戦の帰趨^{きすう}が冷戦構造に組み込まれ、その位置と地位の不安定さとして浮上した事象であり、1979年に米中が国交を結ぶ中で米台間は国交がない状態となり、ヘゲモニー関係の舞台と紹介している。

一方、台湾側から中国との関係をみると、歴史的に本省人と外省人の考え方の対立がもたらす省籍矛盾、反共イデオロギーが教育面で強調されてきたという側面、また経済のグローバルイズムの中で、中国大陸が台湾企業にとって巨大な労働・消費市場となり、恰好の投資対象であるという側面があり、それぞれにおいて、中国との経済政策に主体的に関与する立場を主張している。

筆者自身も幾度となく中国大陸と台湾間の往来を繰り返してきた。多くの台湾人ビジネスマンの大陸での活躍を目にしており、政治体制とはある意味で分離された形で密接な経

(注) 19. [丸川哲史, 2015] p.38

20. [宮本雄二, 2019] p.100-101

21. [丸川哲史, 2015] p.88-93

済関係が深まっており、不可分な依存関係を感じた。先の指摘でも、中国政府の香港自治を巡る対応に世界が次の台湾との関係を注視しており、台湾住民としては中国大陆の動向を見極め、台湾政権党の選択に主体的に関与するしかないとしている。

2.5 中国における「民主」と「人権」

経済面でも近年大きな影響を与える「民主」や「人権」について、欧米とは異なる中国独自の考え方が丸川（2015）では次のように整理されている^(注22)。

まず、「民主」については、国家分裂状態にあった清朝から近代化を進めるには、武力による革命という手段において近代的中央集権国家を築き、軍隊を内部に蔵した「党」という実力組織を用いざるを得ない歴史的基盤が欧米モデルの民主が根ざさなかった要因であるとしている。1949年に毛沢東が述べた「民主」とは、敵として認定された勢力には適用されないという「民主」観が成立し、今日においても世界観を規定している。

また、この点において、党と国民が締結する社会契約に基づき、国家が国民に提供するものの概念は、米中間では異なる。米国では「自由と豊かさ」が提供されることに對し、中国では「安全と豊かさ」が提供されるのではないかと考えられている^(注23)。

次に「人権」であるが、同様に丸川（2015）は次のように述べている。もとも

と、「人権」は、奴隷制の廃止や身分制の解体から重視されてきたが、1970年以降に欧米から、「非人権」であるという主張は、その定義から逸脱し、国際政治の道具としても用いられる言葉になった。発展途上国においては、先進国に労働搾取がなされ、持たざる側の闘争が鋭くなり、「非人権的」という言葉や現象が政治問題として明るみに出始めたとしている。

また、欧米からすると、中国における人権侵害を問題視することは、国家による人民の抑圧、とりわけ非人権的状况を西側世界の知識人に知らせようとしているが、中国においては他のさまざまな矛盾とすべてがリンクしており、人権の基本となる戸籍制度の自由化を行えば都市部でのスラム化の発生に繋がりがねず、また人口抑制策では不法状態での海外移民等が発生することとなる。中央政府への批判だけでは解決し得ない問題であると指摘している。

以上が経済に影響を及ぼす「民主」と「人権」を考える上での不変的側面である。いずれも国際世論から来る問題意識の提起によって一時的、表面的に解決される問題ではない。歴史的かつ構造的な価値観に基づくものであり、これらを解決するには根本的な解決を待たずして先には進めないことは明らかだろう。

(注) 22. [丸川哲史, 2015] p.209-214

23. [川島 真, 2020] p.52 白井氏からの問題提起参照

Ⅲ. 米中間の国民意識と企業行動

3.1 中国人の対米観

これまでもさまざまな意識調査により相互認識の概念化が図られている。中国側の研究報告^(注24)によれば、一般の中国国民にとって、米国は「豊かさ」「先進性」「力」について瞠目すべき国であり、最も人気のある留学先であり、魅力的な移住先であり、中国経済にとっての最重要パートナーであると映っている。また、これまでの中国側政治指導者は公式文書において、敵対的という表現ではなく、「戦略パートナー」や「利害関係者」という概念を広めようと努めてきていると論じられている。

一方、米国を嫌がっている理由としては、恣意的で覇権的な対外行動において強調されているだけであり、米国に代表される民主主義、自由という価値観、経済的または科学的成果に対して嫌悪の意識があるのではないとの報告がなされており、さらにはそれらの感情も米国市民でなく米国政府に向けられていると言われている。

これらは言い換えると、政権の交代や対米感情が悪化する事象や出来事が収束すれば感情も収まり、再び米国価値観への肯定が戻り、米中関係も一夜にして改善する可能性があるのではないかということになる。すなわち、現在みられている米中間の個別事象での

しこりは、「喉元すぎれば熱さを忘れる」という一過性^(注25)な面があるということであろう。

3.2 中国の情報源

上記報告書によれば、対米観を形成する情報源となる中国メディアについては、中国では極めて信頼度が高いとされている。昨今では、従来のTVや新聞という報道メディアから自身や知人、友人が発信するSNS等での情報収集を盛んに行うようになってきている。メディアからの情報に依存するだけでなく、個人的体験や教育により個々の出来事がしっかりと把握されるようになれば、自己中心的な態度や感情を相殺し、対米観が調整されることが可能と指摘している^(注26)。

一方、中国内での政府との距離感については、中国の経済成長と国民所得水準の高まり、デジタルテクノロジーの進展が中国国民の意識に大きな変化を与えているとされている。同様にSNSの普及と海外旅行により、中国共産党の管理空間と経済活動のなかでの自由な生活空間が混在することで、中国国民が自分自身で情報を取得・判断し発信することにより世論が示され、政府としても耳を傾けざるを得ない状況が生まれている。今後、更に政府の管理が強まれば民衆に向けての「危険水域」に足を踏み入れることになりかねないと外交の専門家^(注27)は指摘する。

(注) 24. [王緝思・ジェラルド・カーティス・国分良成編, 2010] p.276-281

25. この点是对日観も分析されており、一過性か否かでは対日、対米で異なる結果が示され参考になる。

26. [王緝思・ジェラルド・カーティス・国分良成編, 2010] 第11章中国市民の対日・対米観

27. [宮本雄二, 2019] p.105-108

3.3 米国企業の経済活動

ここでは企業の経済活動として対中貿易、対中投資動向をみる。米中間貿易については、最近の中国商務部の統計によれば、2020年度第一四半期までの統計で、毎四半期300億ドル超の増加が読み取れ、食品や日用雑貨、衣料やIT関連製品の取扱いが伸びている^(注28)。また、投資面では、2020年時点で欧米企業を中心とした多国籍企業の対中投資額は1,630億ドルを超え、すでに累計で約100万社が進出している。

過去10年の対中投資金額は、年間26億ドル～35億ドルで推移しており、米中政権の交代や米中経済戦略対話の振れに連動するような振幅性は見られない。昨年以降のコロナ禍や激化する米中関係の動向が実績に反映されるにはもう少し時間を要するものの、現時点で見ると、悲観的な振幅が想起されるとは読み取りにくい。これらの経済データの推移は、対中経済政策と実際の貿易・投資といった企業意識の連動性を示す貴重な参考数値と位置付けられる。

3.4 米国企業の事業戦略

～アンケート調査から～

2021年に公表された中国米国商工会議所アンケート調査資料^(注29)（有効回答345社）は大興味深い。現在の厳しい米中関係にあっても、米国企業の中国に対する積極的な姿勢が

明らかになったのでここに紹介する。

同調査では、米中関係については悲観的・やや悲観的が50%と、調査前年と比べてあまり変わらない結果と見ているが、2021年は改善するか、という問いには、50%が改善すると答えている。

また、中国市場の成長、並びに収益の期待可能性は楽観的・やや楽観的見通しがそれぞれ75%、57%、と期待感が伝わってくる。投資期待の高い分野としては、自動車・輸送機器73%、小売配送75%、消費材57%となっている。

更に2021年に追加投資を検討している企業は37%、中国を戦略重点地域と見ている工業・資源関連企業は50%と比較的高い水準にある。

米中対立により調達先を現在または将来において中国以外に変更するか、中国市場から撤退するかという質問に対しては、85%以上の企業が検討していないと回答している。撤退する場合には人件費高騰等を理由としており、むしろ維持拡大と回答した企業数は全体の60%を超えており、米国企業の中国への高い期待感や揺るがない戦略方針が明らかになった。

3.5 米国金融機関の動き

アンケートに回答した米国企業を資金面から支える金融機関の最近の動きについて、北京、上海に拠点を構える大手米国金融機関に

(注) 28. 海関統計2021年第1四半期：中国の輸出入増加率 対米61.3%、対日20.8%、EU36.4%と対米増加が著しい。

29. [中国米国商工会議所, 2021]

筆者が独自にインタビュー^(注30)した内容を以下で紹介する。

米中関係が金融機関のビジネスマインドに影響するか、との問いについては、「メンタルは複雑ながら具体的な影響は見られない」、「コロナ禍、中国は唯一復活した市場であり、融資や投資は順調に伸びている。消費を牽引する上海では人員増強を図っている」、「資本市場業務においては中国系大手企業との連携を強化しており、米系銀行が排除される動きは見られない」等の回答が寄せられた。

最近の金融機関の対中投資報道^(注31)でも欧米系大手金融機関の積極的な投資姿勢、例えば米系投資銀行の人員増強、合弁会社への出資比率の引き上げ、資産運用業務への新規展開に関する記事が多数紹介されている。新規進出という動きの中では、当局認可が伴う資格取得も含まれており、むしろ中国政府はそれを後押ししているとみられる政治的判断も働くと見られている。

先に面談した金融機関幹部に公開情報について確認したところ、「概ね対中投資方針や米系金融機関を通じて確認された在中國の米

国企業の対中取組スタンスは極めてしたたか、かつ好調な業績を上げている」と話していることから、裏付けも確認できた。

IV. 注目される経済制裁の動き

4.1 それぞれの背景

バイデン新政権誕生により注目された対中通商政策であるが、基本路線としては引き続き厳しい対応が続くと見られている。中国の経済政策が米国から脅威と認識されている背景には、主として次の8つの要因があると整理される^(注32)。①米中貿易の不均衡、②知的財産の侵害、③技術移転の強要、④対米投資の不正、⑤金融分野の非開放性、⑥産業補助金問題、⑦輸出管理、⑧国有企業の優遇問題である。新政権においても通商法令^(注33)において、その問題の所在を提起し、具体的な制裁発動に踏みきる項目と、逆に中国国内事業に鑑み、制裁措置には踏み切れない項目に区分されると考えられている。

また、中国側専門家の間で米中合意が難しいとされるのは、①米中貿易の不均衡を解消することが難しいことと、中国国内事情に起

(注) 30. 2021年3月30日～4月7日まで筆者が在中國複数金融機関部門責任者を個別オンライン面談。「米中関係の影響、景気消費動向、不買運動等心理的影響ほか」をヒアリング

31. UBS seeks to raise stake in China joint venture to 67% Mar 3, 2021
<https://www.livemint.com/companies/news/ubs-seeks-to-raise-stake-in-china-joint-venture-to-67-11614735869477.html>
・ Goldman Sachs, BlackRock add staff in China, eye growth FEB11, 2021
<https://www.businesstoday.in/current/corporate/goldman-sachs-blackrock-add-staff-in-china-eye-growth/story/430938.html>
・ JPMorgan in Talks With China Bank on Wealth Venture JAN 5, 2021
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-05/jpmorgan-said-to-be-in-talks-with-china-bank-on-wealth-venture>
・ Goldman Sachs takes full ownership of its China securities joint venture DEC 8, 2020
<https://www.cnbc.com/2020/12/08/goldman-sachs-shifts-to-full-ownership-of-china-securities-joint-venture-.html>
・ JPMorgan takes 71% in China securities business NOVEMBER 2, 2020
<https://www.reuters.com/article/us-jpmorgan-china-idUSKBN2710AZ>

32. [陳建安, 2021.3.30]

33. 米通商代表部USTR301条等

因する、⑥産業補助金問題、⑧国有企業の優遇問題の解決にも時間がかかるからだ、とされている。これらは、中国国内が抱える構造的課題や制度や体系の違いに由来するからであろう。

一方、米国側ではトランプ政権時代から看過し得ず、経済面で深刻な影響を受ける問題として考えられているのは、①米中貿易の不均衡、③技術移転の強要、④対米投資の不正、⑦輸出管理の分野であり、これまでも米国単独措置から同盟国との連携を模索し、対抗措置としての法令や規制を次々と打ち出している。対中経済の基本路線として、経済面にも昨今大きく連動し始めた人権やイデオロギーの側面については徹底的に対抗する立場を表明し、一方で気候変動、衛生・防疫面では協調路線を図ろうとしていると言われている。

4.2 米国側の制裁項目

トランプ政権期に出された法令や規制及び中国側対抗措置は、6分野に整理^(注34)することができる。発表された各種リストは以下のとおりである。

- ① 関税・通関規制（通商代表部：USTR/税関・国境取締局）
- ② 対内投資規制（対米外国投資委員会：CFIUS）
- ③ 輸出管理規制（規制：EAR/商務省産業安全保障局：BIS）

④ 市場参入規制（国防権限法NDAA2019：FAR/連邦政府一般調達局）

⑤ 外交規制（国務省）

⑥ 金融関連規制（財務省外国資産管理局：OFAC、証券取引委員会：SEC、公開企業会計監査委員会：PCAOB）

同時に、「懸念すべき顧客リスト」についても、国防総省・財務省・商務省・国務省からそれぞれのカテゴリーに応じて開示されている。その適用範囲の解釈や個別対応については関係企業において現場の混乱も否めない。当局がまだ発表していない部分も多く、最新動向には注意を要する^(注35)。

国防総省から示された潜在的な制裁・規制対象となる「中国軍事企業リスト」（第1弾～第4弾、合計44社、2021年1月時点）及び輸出管理に関する「エンティティリスト（以下EL）」（2018年～2021年まで断続的に公表）の動向には注目が集まっている。技術や製品からエンドユーザーを規制する方向となるため、当該リストの定期的な更新と対応には留意する必要があるだろう。また、リスト化された中でも先端技術でないと位置づけられれば、取引が認可される事例もあることから、一律対応ではなく綿密な分析と、粘り強い当局対応により活路が見出せる点も見逃せない。

4.3 中国側の対抗措置

中国側も対抗措置を打ち出しており、具体的な分野での対応が求められる。現時点で

(注) 34. [みずほ銀行, 2020-2021] 等を参考に筆者整理

35. [モリソン・フォースター法律事務所 米山一弥, 2021.1]

は、実施細則や具体的な企業名の公表に至らないものも多く、引き続き中国当局の運用方針、米国側の追加制裁に呼応する形で出される対抗措置には注目が集まる。

- ① 中国輸出禁止・輸出制限技術リスト
(2020年8月)
- ② 信頼できないエンティティリスト規定
(2020年9月)
- ③ 中国輸出管理法 (2020年12月)
- ④ 外国法律・措置の不当な域外適用阻止
弁法 (2021年1月)
- ⑤ 改正独禁法、外商安全審査弁法 等

4.4 制裁に対処した企業事例

・人権問題の事例 (D社、H社)

新疆ウイグル自治区の人権問題は、オーストラリア戦略政策研究所^(注36)から「サプライチェーンでウイグル人の強制労働を利用している企業は、強制労働で作られた商品の輸入を禁止したり、強制労働サプライチェーンのリスクの開示を義務付けたりする法律に違反する可能性がある」と指摘され、現時点でも具体的な企業対応が求められている。

米国D社制作映画への批判、欧州H社の取引停止表明に対し、中国内で発生した不買運動やネット通販から削除される事態が生じている。大手運動用品メーカー等にもSNS上での批判が続出^(注37)、日本国内にも世論が飛び火^(注38)する等、対応に追われている。外資

企業は、人権問題の対応次第では中国市場から締め出されるのではないかと警戒感に対し、中国当局や地元メディアからは中国消費者に対し冷静な対応を呼びかけている。

・輸出管理の事例 (H社)

米国輸出規制の対象となった中国通信大手H社の場合、取引各社の個別スクリーニングが行われた事例^(注39)は極めて象徴的な事象となった。2019年5月に同社がEL指定されて以降、日系各社ともに電気電子、半導体、通信等各分野での対象製品が規制対象品であるか、輸出や再輸出に該当するのか等について、自社の直間取引先やその先のサプライチェーンまで網羅的に検証し、必要に応じて取引の部分的中断や危険を察知して全面停止を行った企業が多数存在する。

・企業結合の事例 (A社)

米中ハイテク摩擦の影響により企業結合規制下、米半導体製造装置最大手のA社が国際買収を断念した事例が報道された。中国の独禁法という単独での競争政策的判断だけではなく、中国産業政策的な考慮が影響し交渉が長期化したとの専門家の指摘^(注40)があり、事業戦略の見直しを迫られた事例として紹介されている。

(注) 36. [オーストラリア戦略政策研究所, 2020]
37. [日経新聞, ウイグル対応・アパレル苦悩, 2021]
38. [日本ウイグル協会, 2021]
39. [モリソン・フォースター法律事務所 米山一弥, 2021.1.]
40. [日経新聞, 国際買収・中国リスク鮮明, 2021]

・情報保護の事例（L社）

個人データ管理不備により、中国業務委託先でその個人情報閲覧可能となる事例が公表された。同社の上海関連会社に個人情報の閲覧権限を付与した問題において、「中国企業に業務委託している全ての企業のリスクを洗い出すべきだ」、「欧米のサプライチェーンから外される可能性があるとの危機感が足りない」等の指摘の声が上がっている^(注41)。中国に対し業務委託を行う企業は少なくなく、今後の取引に悉皆的に影響を及ぼす事例として位置付けられる。

仮に、情報取扱等の社内外のガイドラインがない場合には、同社及び取引企業が欧米との取引停止にまで波及する懸念をも喚起している。中国企業との取引を再度確認するという意味で、個人情報保護や中国の情報閲覧可能性があらたなリスク要因と位置付けられよう。

上記6分野の米中相互の経済制裁と最近注目された4つの企業事例を紹介した。企業単位で留意すべき輸出管理分野においては、公表された法令や制裁の更新と解釈、リスク検証と対応のシミュレーションは必要であろう。しかしながら過度な委縮や付度によりビジネス機会を逃すリスクは避けるべきという指摘もある。また、軍民融合という観点でのリスト対象企業は、国有企業だけではなく民間企業も中国国家安全法の観点からリスト化される可能性も十分にあり、個社との取引形態や商流把握は輸出管理同様に不可欠とな

る。できる限り代替調達先を検討し、リスク分散を図ることが求められよう。

人権問題に関連しては、上述の通り、経済分野のみならず多岐にわたる世界中の関連組織、団体、事業体はその動向に注目している。とりわけ最終消費者に近い製品や商品では、若者を中心にSNS等で不買運動に繋がりが、対応如何にかかわらず企業レピュテーションリスクに晒される点は言うまでもなく、社内原則と対応が求められよう。

V. 日本企業の事業戦略

5.1 米中間の不変的側面を理解

前述した通り、米中経済関係での歴史には周期性や一過性、中国の伝統的に継承された価値観の存在、また政治とは切り離されたところで意識される企業行動等を考察することで不変的な側面を理解する必要があることが明らかになった。

一方で、激化する制裁の応酬と最近の企業対応により、従来にみられない「民主」や「人権」も大きなリスク要因であることが示された。出来事ベースの国民感情がSNSで流布されたり、同業他社の判断を教訓としたり、追随したりする局面で戸惑う企業も少なくない。

事業戦略を考える上での教訓は、部分的な関係改善があり得るというこれまでの周期性や一過性の経験を見据えること、中国の継承された伝統的価値観が敏感に反応する企業対

(注) 41. [日経新聞, 自民・甘利氏インタビュー, 2021]

応は、表と裏のレピュテーションリスクを抱えやすいこと、また現地ナショナルスタッフ（中国籍従業員）との摩擦や信頼関係の喪失面からも、現地任せの安易な判断や拙速な対応は避けること等が考えられる。

5.2 長期的な戦略策定

不変的側面を捉えた事業戦略には長期的ビジョンが必要となる。折しも米中関係の有識者の間では、米中間の対立の構図は長期化するとの見通しが大宗を占めている。先に論じた中国経済政策において米国が脅威と感じる8分野のうち、中国側の専門家間で合意ができないと推察された3つの要因（貿易、補助金、国有企業）に見られるように、相互妥協の余地は限定的であり、着地点を見出せないままの長期戦は必至^(注42)とするならば、各社の事業戦略構築にも長期的視点から取り組む必要がある。

5.3 短期的リスクシナリオと検証

経済政策の短期的な制裁応酬については、個別制裁や法令を個々に分析し、リスクを洗い出し、対応を検証する必要がある。現時点において、製造業や金融機関の有識者と議論をして気づいた論点を以下に掲げる。

（リスク検証の視点位）

- ①情報管理面でのリスク：正しくタイムリーに米中情報を入手し、立体的な分析・判断ができるか、その分野の専門家

を巻き込んだ上での情報の初期対応ができるか

- ②人事面でのリスク：不可抗力等を想定した場合のビザ渡航禁止による移動制限に対応できるか、自社の現地法人における中国人・米国人登用による技術や個人情報等の取扱い、また必要ならその遮断ができるか
- ③サプライチェーン再構築リスク：米中制裁措置に該当する直間取引を洗い出すことができるか、ELや軍民融合リスク先等に掲載されたり、疑いありと判断された場合に代替案で対処できるか
- ④コンプライアンスリスク：日米中3か国の法務・コンプライアンス面で全社的リスク検証ができる体制であるか、企業結合届出やM&Aに制限がかかる等を想定しえるか
- ⑤レピュテーションリスク：人権問題等への対応がSNS等に展開されたり、ネガティブ評価の書き込みを誘発しないか

5.4 全社的なコンセンサスづくり

中国市場における成長可能性の高い分野の見極めという「攻め」の視点と、上記のリスクに全社的に対応できるかという「守り」の視点から、部門横断的な経営判断と社内コンセンサスづくりが求められよう。

既に先行して取り組みを開始した企業では、必要に応じて社内でも企画・研究・製

(注) 42. [真家陽一, 2020.12] 中国側は「中国製造2025」により「中所得国のわな」を回避し「中国の夢」を実現しようとするが、米国は中国の産業高度化阻止と安全保障上の優位性を確保しようと衝突し、中国は妥協難しく自力更生を模索、一方米国は関税引き上げで譲歩を迫りつつ国防権限法を根拠に輸出と投資規制を強化すると指摘している。

造・販売等からデカップリングを意識した体制(社内ファイヤーウォール)が進められている。また、昨年行われた製造業アンケート調査でも、米中両方に拠点がある企業では4割がデカップリングを実施済(もしくはその方向である)との結果がでており、所謂「中国向けは中国で、米国向けは米国で」という地産地消型事業構造の構築が動き出している^(注43)。

5.5 「強み」の再確認

中国から日本企業が強く評価される点(「強み」としては、個社のもつ製品・技術・サービス力、グループ企業の総合組織力、経営者の知力、リスク評価力があり、技術面では品質管理やメンテナンス力があげられる。企業組織の運営においても、組織的人材育成やコンプライアンス、従業員の高い帰属意識等があると言われている。これまでも各企業単位で、また官民一体となって、対中国への市場開放・改善要求や技術ノウハウ面でのコンプライアンス対応(知的財産権保護や技術移転問題等)を通じて、自社の「強み」の差別化維持がなされてきた。

日本のとるべき方策は、引き続き米国から発信される動きには、予防措置を講じながらしたたかに対応する一方で、中国には是正と改革を求め続けることであり、その過程で米国には理と利を説いて修正を求め、米中の衝突を回避させることがベストだと専門家は指

摘する^(注44)。その上でも、自社の「強み」を再確認するということが必要である。

5.6 協力が期待される事業分野

個別企業の強みが業界として有機的に結合し、長い歴史の中で知見が積み重ねられた分野は、中国側から高く評価されることになる。例えば、現時点で日本企業が強いと判断され日中産業協力が期待される分野としては、環境、医療・高齢化対応分野であろう。

一例となるが、毎年12月前後に開催される「日中省エネルギー・環境総合フォーラム」(脱炭素社会に向けたエネルギー協力)は官民を挙げた大型イベントとして意義深く、業界として大いに参考になる事例である。

上記の環境・省エネ分野^(注45)に加えて、新エネルギー分野(EVの超高速充電システム、商用FCVでの連携、モーター等部品、自動運転分野)、高齢化対応医療・ヘルスケア(大学病院等の遠隔医療や予防医療ツーリズム、高度医療貢献)、中小企業金融やデジタルテクノロジーを活用したベンチャー投資、安心安全の農業、食品、インバウンド観光事業、アニメ、映像コンテンツ等も協力可能な分野として期待されている。

(注) 43. [国際協力銀行HP「我が国製造業企業の海外展開に関する調査報告」, 2021]

44. [宮本雄二, 2019] p.179

45. [日中経済協会, 2021] 日本側は梶山経産大臣、中国側何立峰発展改革委員会主任以下、企業代表等450名超が参加、分科会は①エネルギー効率化、②自動車電動化、スマート化、③水素クリーン電力、④日中長期貿易(水環境と汚泥処理)、402件の調印式

VI. むすびにかえて

日中国交正常化以降、外交面では、米国の対中政策が前提となった日本の対中政策が続けられている。日本企業が対中事業戦略を考える場合には、一部の企業を除き、対米事業戦略を踏まえた上での考え方が共通の土台となろう。

上述の通り、歴史的に振り返った米中経済関係には、経済政策の周期性と国民意識にみられる事象固有の一過性という不変的側面

の経験則がある。また、米国企業の対中事業戦略では、政治と経済を切り分けた判断や現場の柔軟な対応、米中当局を巻き込んだ米金融機関の動きにはしたたかさが確認された。

以上の考察から、本論では日本企業の短期的、長期的に必要な事業戦略構築の6つの視点を提案した。一方で、2021年以降、世界のコロナ禍の収束状況が米中経済関係に影響を及ぼす点も見逃せない。日本企業のしたたかな事業戦略の構築に向けて、更なる議論を期待したい。

〈参考文献〉

- ・宇佐美滋 (1998) 「米中関係史を考える」『国際政治第118号 米中関係史 1-8』 日本国際政治学会編
- ・梅本哲也 (2018) 『米中戦略関係』 千房書籍
- ・王緝思・ジェラルド・カーティス・国分良成編 (2010) 『日米中トライアングル～3カ国協調への道』 岩波書店
- ・岡本隆司 (2016) 『中国の論理』 中公新書
- ・川島 真 (2020) 「アジアの中国研究：アジアから中国への視線Vol.66 No.3 July、国際シンポジウム檜山セミナー・参加記」『アジア研究』
- ・陳建安 (2021) 「バイデン新政権下の中米貿易戦争 (講演)」 中央大学
- ・真家陽一 (2020) 「中国経済の現状と課題」『ERINA REPORT PLUS No.157、Dec』 公益財団法人 環日本海経済研究所
- ・丸川哲史 (2015) 『中国ナショナリズム』 法律文化社
- ・宮本雄二 (2019) 『日中の失敗の本質』 中公新書ラクレ
- ・米山一弥 (2021) 「米国安全保障法制と中国ビジネス～モリソン・フォースター法律事務所」『JOI 1月』 海外投融資情報財団
- ・国際協力銀行HP 「我が国製造業企業の海外展開に関する調査報告」 (2021年3月)
https://www.jbic.go.jp/ja/information/reference/reference-2020/contents/2020_spotjbicfdiJ.pdf
- ・日中経済協会 (2021) 『JC Economic Journal』 2月号、3月号
- ・日本ウイグル協会HP (2021年4月) <https://uyghur-j.org/japan/>
- ・日本総研 (2021) 『Japan research institute, Asian Monthly No.238』
- ・日本貿易振興機構 (2020年7月)
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/07/156beef26dbfd43a.html>
- ・みずほ銀行HP (2020-2021) 「国際戦略情報部・みずほ中国 (2020-2021.2) ビジネスライター、国際情報」
<https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/index.html>
- ・丸紅経済研究所HP 「米中経済戦略対話 (2015年6月)」
https://www.marubeni.com/jp/research/report/political_economy/global/data/20150629US-CHINA_

KEIZAITAIWA.pdf

- ・ オーストラリア戦略政策研究所（2020年9月）「新疆プロジェクト」
<https://xjdp.aspi.org.au/>
- ・ 中国人民日報（2021年3月20日）「中方立場」
- ・ 中国米国商工会議所（2021年3月）
<https://www.amchamchina.org/climate-survey/2021-business-climate-survey/>
- ・ 日本経済新聞（2021年4月3日）「ウイグル対応・アパレル苦悩」
- ・ 日本経済新聞（2021年3月30日）「国際買収・中国リスク鮮明」
- ・ 日本経済新聞（2021年3月17日）「自民・甘利氏インタビュー」

(注) 上記HP記載のURLはいずれも2021年4月23日時点

コロナ回復期にある日本の設備投資の持続性

ー リーマンショック時との比較や資産別、業種別にみて分かることー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鹿庭 雄介

(キーワード) 設備投資、コロナショック、リーマンショック、研究開発投資、ソフトウェア投資

(視 点)

日本経済はコロナショックによる落込みから徐々に持ち直してきている。回復が遅れていた設備投資もようやく上向いてきた。こうした中、焦点は設備投資回復の持続性に移りつつある。本稿ではリーマンショック時との比較や設備投資の中身に着目し、今後の回復がどのように進んでいくのか、またどういったリスクがあるのかについて考察する。

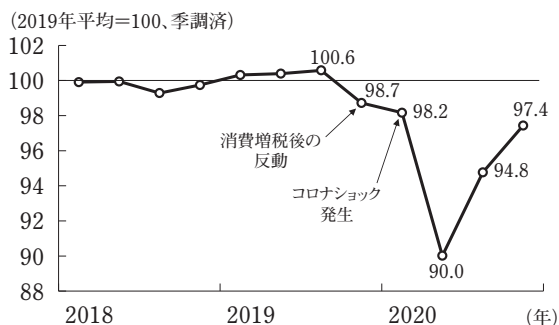
(要 旨)

- コロナショックから日本経済が回復へと向かう中、遅れ気味であった設備投資もようやく上向き始めてきた。今回のショックでは個人消費の大幅な落込みに注目が集まるが、設備投資もリーマンショック時と比べて反転のタイミングが早く、下落幅も小さいという特徴を持ち、総じて政府・日銀による積極的な資金繰り支援が奏功した結果と言えよう。
- 底割れを回避した設備投資の次なる焦点は回復の持続性である。こうした観点から設備投資の内訳に着目すると、①機械・設備等向けや②建物・構築物向けの投資は景気変動（売上高）の影響を受けやすいことが分かった。日銀短観によると、21年度における製造業の売上高は、米中を中心とした海外経済の持ち直しや、デジタル需要の急拡大などを受けて増加が見込まれており、これに合わせる形で製造業の投資も堅調に推移すると予想される。
- 感染拡大の影響を強く受ける非製造業も、21年度は売上高が増加し、①機械・設備等向けや②建物・構築物向けの投資は下げ止まると見込まれている。コロナ禍からの出口が意識されていることや、デジタル需要の恩恵が非製造業の一部にも及ぶことなどが非製造業のこれら投資を下支えしているとみられる。ただ、足元では移動制限が再び強化されていることから下振れリスクは高まっていると言えよう。
- 他方、設備投資の中でも③研究・開発投資と④ソフトウェア投資は景気変動に影響されにくく、安定的に推移してきた。日銀短観をみると、コロナ禍においてもこれらの投資を増やしている業種は多く、経済活動が本格的に再開する局面では、生産性の向上や業務効率化などを通じて、業績拡大等で優位性が発揮される可能性もある。
- もっとも、足元における設備投資の動向を米国やユーロ圏と比較すると、日本の回復が遅れ気味であることが分かる。こうした状況が今後も続くようであれば、製造業を中心とした輸出企業がコロナ後の国際競争で不利な立場に置かれる可能性もある。また、コロナ禍において借入金を大幅に増やしている企業も少なくなく、成長に必要な設備投資に振り向ける資金を捻出するために、人件費を削るといった選択肢が取られる可能性もある。

1. 回復へと転じる設備投資

コロナショックの発生を受けて日本経済は急激に悪化した。ショック前の19年の実質GDPの水準を100とした場合^(注1)、20年4～6月期は90.0と経済規模が1割も縮小している(図表1)。もっとも、20年7～9月期以降はプラス成長に復帰しており、依然としてコロナショック前の水準には届いていないものの、日本経済が回復局面に入っていることは明らかである。

図表1 実質GDPの推移 (日本)



(備考) 内閣府「四半期別GDP速報」より作成

実質GDPを需要項目別にみると、回復が一樣に進んできたわけではないことも分かる(図表2)。今回のコロナショックで最も特徴的なのは個人消費の落込みであろう。GDP全体の半分以上を占める個人消費は通常、あまり大きく変動せずに安定している。08年のリーマンショック時をみても、個人消費はショック前の4四半期平均を100とした場合、最大でも97.0までしか減少していない。しかし、今回のコロナショックでは20年4～6月期に88.7とGDP全体の落込みを上回る減少幅を記録した^(注2)。新型コロナウイルスの感染拡大防止のために実施された外出制限等で、サービス消費が大きく落ち込んだことが影響している。もっとも、裏を返せば個人消費の大幅減少の要因は明白であり、ワクチン接種が進み、集団免疫の獲得が近づいてくれば、力強い回復も期待できよう。さらに、これまで人為的に押さえつけられていた需要がコロナ収束後に一気に噴き出してくること

図表2 実質GDPの内訳 (需要項目別、日本)

(2019年平均=100、季調済)

		実質GDP (100.0)	個人消費 (53.0)	住宅投資 (3.7)	設備投資 (16.4)	政府消費 (19.9)	公共投資 (5.0)	輸出 (18.7)
2019年	1～3月							
	4～6月	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	7～9月							
	10～12月							
2020年	1～3月	98.2	97.1	95.3	98.4	100.6	101.1	94.5
	4～6月	90.0	88.7	95.8	92.6	100.8	103.4	78.3
	7～9月	94.8	93.2	90.4	90.4	103.8	104.4	84.1
	10～12月	97.4	95.3	90.4	94.3	105.7	105.9	93.5

(備考) 1. カッコ内数値は19年の実質GDPに対するシェア
2. 白抜き文字はコロナショック後の最低値を示す。
3. 内閣府「四半期別GDP速報」より作成

(注) 1. コロナショック直前の19年10～12月期は消費増税の反動で実質GDPが大きく減少している。こうした影響を取り除くために19年平均の実質GDPの水準を100とした。

2. 政府消費や公共投資はコロナショック後も減少することなく増加を続けており、日本経済を下支えしてきたことが分かる。

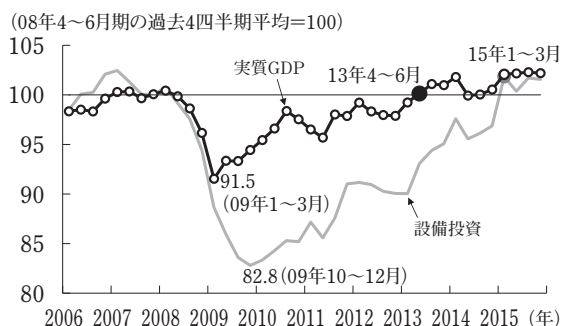
で、個人消費が大きく押し上げられる可能性も指摘できる（ペントアップ需要）。

他方、設備投資の動きをみると、個人消費から1四半期遅れとなる20年7～9月期に底をつけ増加へと転じている。通常、設備投資は他の需要項目に比べて回復が遅れる傾向にある。企業業績が上向きに転じるなど景気回復が明確になるまで投資の再開に踏み切りにくいといった事情が影響しているとみられる。リーマンショック時をみても、設備投資がショック前の水準を回復したのは、15年1～3月期と実質GDP全体から2年も遅れている（図表3）。しかし、今回のコロナショックに限ってみれば、反転へのタイミングもリーマ

ンショック時と比べて早く、かつ減少幅も小さい。こうした点を勘案すると、設備投資の回復遅れが日本経済全体の大きな足かせになるとは現時点で考えにくく、いったん足元の危機は脱することができたと言えよう（図表4）。

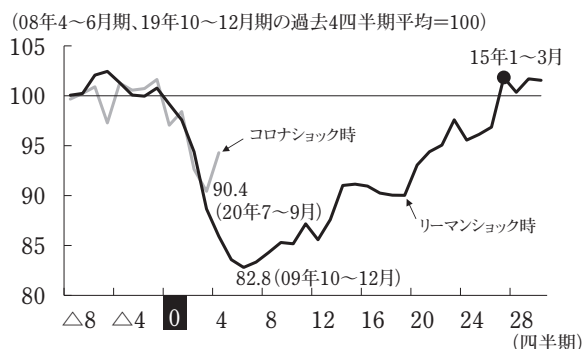
コロナ禍における設備投資への悪影響が限定的となっているのは、政府による雇用調整助成金や、日本銀行による積極的な資金供給といった一連の資金繰り支援策による恩恵が大きいとみられる。日銀短観の資金繰り判断DIをみても、コロナショックの発生を受けて低下はしたものの、一度も「苦しい」超に転落することなく、「楽である」超を維持したまま上昇に転じている（図表5）。大幅な

図表3 実質GDPと設備投資
(リーマンショック時)



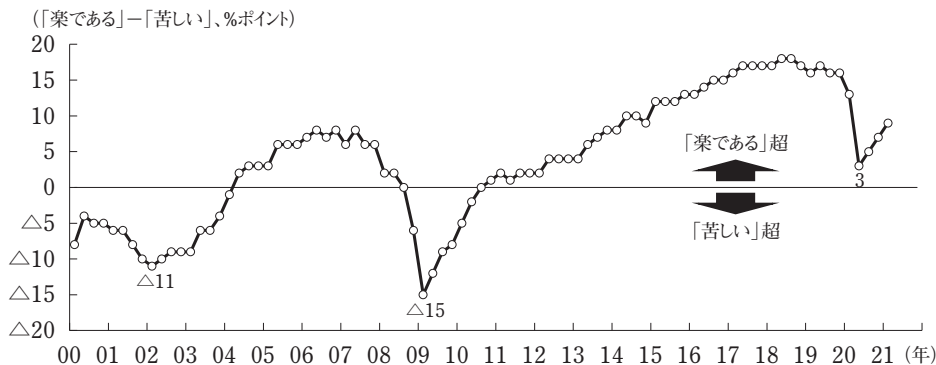
(備考) 内閣府「四半期別GDP速報」より作成

図表4 設備投資の局面比較



(備考) 1. ショック発生直前の08年4～6月期、19年10～12月期を0とする。
2. 内閣府「四半期別GDP速報」より作成

図表5 資金繰り判断DI (全規模・全産業)



(備考) 日本銀行「短観」より作成

「苦しい」超へととなった01年のITバブル崩壊時や、リーマンショック時と比べるとその差は明らかである。

2. 設備投資の中身から探る回復の持続性

足元の危機をいったん脱した設備投資の次なる焦点は、この回復が今後も続くのかどうか、その持続性であろう。コロナ禍で人々の生活様式は大きく変化し、社会のデジタル化も急速に進んでいる。かかる状況下、設備投資もこれまでの景気回復局面とは異なる経路をたどる可能性が考えられる。ここでは設備投資を資産別・業種別に分け、リーマン

ショック時と比較する中で、今後の設備投資の持続性を探ることとする。

内閣府が公表している固定資本マトリックスを用いて、19年の設備投資（実質）を経済活動別・資産別にみたのが図表6である。まず、経済活動別にみると非金融法人企業（92.2%）による設備投資が大部分を占めており、それ以外の金融法人（2.6%）や家計（含む個人企業、2.7%）、対家計民間非営利団体（2.6%）による投資はごくわずかであることが分かる。一方、資産別にみると機械・設備等向け（46.9%）、建物・構築物向け（24.8%）に加え、研究・開発やコンピュー

図表6 設備投資の内訳（経済活動別・資産別、実質、2019年）

(%)

	非金融 法人企業	金融法人	家計 (含む個人企業)	対家計 民間非営利団体	合計
機械・設備等	44.4	0.7	1.5	0.4	46.9
機械・設備	29.3	0.2	1.2	0.3	31.0
輸送用機械	8.1	0.1	0.2	0.1	8.5
情報通信機器	7.0	0.4	0.1	0.1	7.5
建物・構築物	23.4	0.1	0.5	0.8	24.8
建物（除く住宅）	15.6	0.1	0.5	0.8	17.0
構築物	7.1	0.0	0.0	0.0	7.2
土地改良	0.7	0.0	0.0	0.0	0.7
知的財産生産物	24.4	1.8	0.5	1.4	28.1
研究・開発	16.2	0.0	0.0	1.3	17.5
コンピュータソフトウェア	7.6	1.8	0.3	0.1	9.8
娯楽作品原本	0.6	0.0	0.2	0.0	0.8
鉱物探査・評価	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
育成生物資源	0.1	0.0	0.1	0.0	0.2
防衛装備品	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	92.2	2.6	2.7	2.6	100.0

(備考) 1. 民間部門の数値を用いて算出。以下同じ

2. 建物・構築物向けの内訳項目である建物（除く住宅）には学校や病院、ホテル、工業、商業用建物などが、構築物には鉄道軌道施設や発電施設、電気通信施設などがそれぞれ含まれる。

3. 知的財産生産物向けの内訳項目である娯楽作品原本には映画やテレビ番組、音楽、書籍などの原本が、鉱物探査・評価には石油・天然ガス等の鉱床の探査時における鑑定費用や試掘・ボーリング費用などが含まれる。

4. 育成生物資源には、乳牛や果樹のような動植物が含まれる。

5. 内閣府「固定資本マトリックス」より作成

タソフトウェアなどが含まれる知的財産生産物向け（28.1%）が主な投資先となっている。

(1) 景気に左右されやすい機械・設備等向けと建物・構築物向け投資

次に、これら資産別にみた設備投資を時系列で確認してみる（図表7）。これをみると、どの設備投資も概ね景気回復期に増加し景気後退期に減少しており、景気変動に沿った動きとなっている。もっとも、それぞれの設備投資の振れ幅には差もある。リーマンショック後の下落率を比較すると、機械・設備等向けの投資（07年から09年にかけての減少率：22.0%）が最も大きく、それに建物・構築物向け（同14.5%）が続ぎ、知的財産生産物向け（同5.3%）は他と比べて下落率が目立って小さい。逆に、下落率の大きい設備投資ほど、その後の回復が急ピッチで進んでいることも分かる。

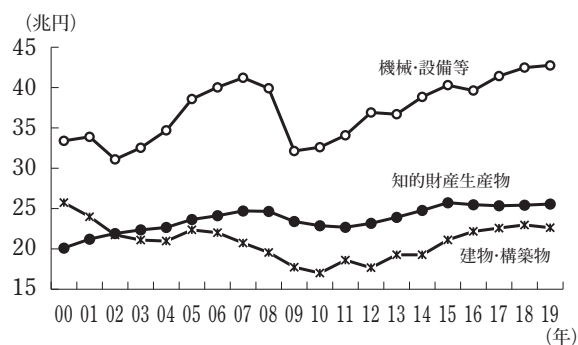
そしてこうした景気変動の影響を真っ先に受けるのが売上高であろう。実際、日銀短観で発表されている売上高と設備投資額（含む土地投資額、除くソフトウェア投資額・研究

開発投資額）の前年度比をみると、ほぼ連動した動きをしている（図表8）。こうしたことから、設備投資の中でもとりわけ景気変動の影響を受けやすい機械・設備等向けと建物・構築物向けを見る上では、売上高の行方が一つの鍵ということになる。直近の日銀短観では、21年度の売上高と設備投資額の計画が公表されている。全規模・全産業ベースでみた売上高（前年度比2.4%増）は増加に転じており、それに合わせる形で設備投資額（同0.5%増）もわずかながら持ち直すと予想されていることが見てとれる。

機械・設備等向けや建物・構築物向けの設備投資とその売上高の動きを業種別に見ると、リーマンショック時と今回のコロナショック時で設備投資の動きにどのようにして差が生じているのかが、より理解しやすくなる。

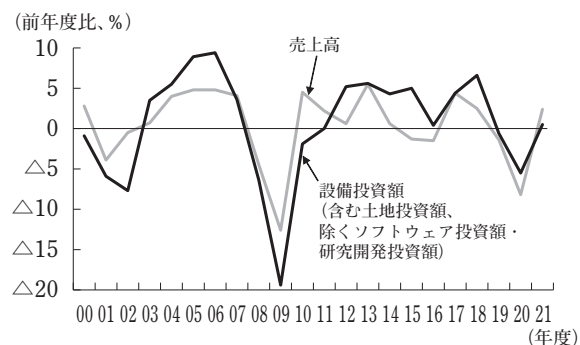
まず製造業をみると、リーマンショック後の2年間は売上高の減少が続いており、設備投資額もショック前の6割程度の水準にまで落ち込んだ（図表9）。一方、コロナショック後は1年目の20年度こそ、リーマンショッ

図表7 設備投資の推移（資産別）



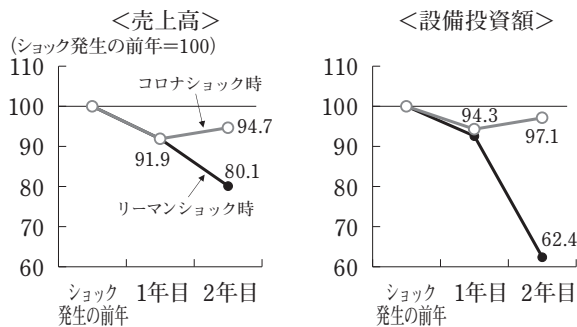
（備考）内閣府「固定資本マトリックス」より作成

図表8 売上高と設備投資額（全規模・全産業）



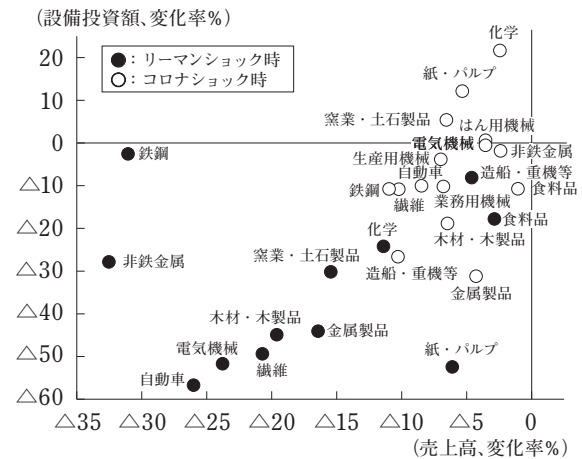
（備考）1. 20年度は実績見込、21年度は3月調査時点
2. 日本銀行「短観」より作成

図表9 売上高と設備投資額の局面比較
(製造業)



- (備考) 1. 「ショック発生の前年」は、リーマンショック時が07年度、コロナショック時が19年度を示す。
 2. コロナショック時の1年目(20年度)は実績見込、2年目(21年度)は3月調査時点
 3. 設備投資額は土地投資額を含み、ソフトウェア投資額と研究開発投資額は含まない。
 4. 日本銀行「短観」より作成

図表10 売上高と設備投資額 (製造業)



- (備考) 1. 変化率は図表9のショック発生の前年から2年目にかけての動き
 2. 日本銀行「短観」より作成

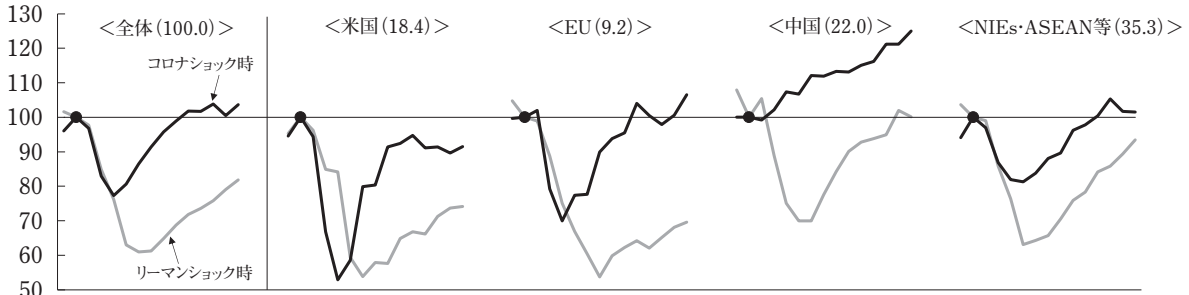
ク時と同程度の落込みとなったが、21年度は売上高と設備投資額はともに増加へ転じる見込みとなっている。そして業種別に細かく見ると、リーマンショック時には自動車や電気機械といった業種におけるこれら投資の落込みが激しく、全体を大きく押し下げていることが分かる(図表10)。他方、コロナショック時はこれら業種の落込みが限定的であり、かつ化学や紙・パルプといった一部業種で売上高の減少が小さくなっており、結果として

投資額の増加が続いている。

景気後退期における製造業の売上高と設備投資額の明暗が分かれている要因としては、以下の2つが考えられる。第一に、輸出の回復力の違いである(図表11)。日本の主要輸出先の1つである中国は、他国に先駆けてコロナ禍から抜け出すことに成功した。その後も感染者数は低く抑え込まれており、これがコロナ前の水準を大きく上回る中国経済の拡大につながっている。かかる状況下、日銀が公

図表11 実質輸出 (日本、主要輸出先別)

(2008年9月=100, 2020年2月=100)

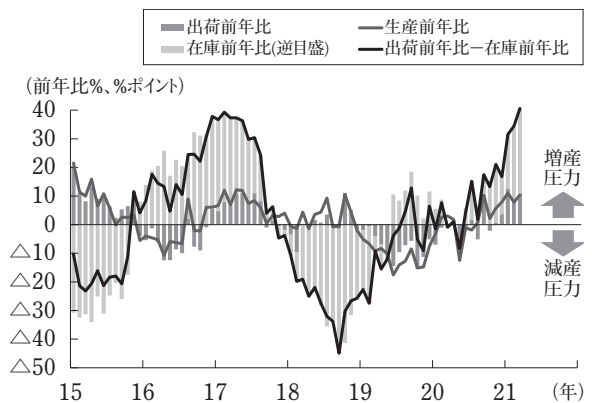


- (備考) 1. リーマンショック時は08年8月～09年10月まで、コロナショック時は20年1月～21年3月までの推移
 2. カッコ内の数値は20年通関輸出額に占める各国・地域のウエイト。中国の1月・2月は平均値を使用
 3. 日本銀行「実質輸出入」より作成

表している「実質輸出入」をみると、中国向け輸出はコロナショック以降も増加の一途をたどっており、大きく減少へと転じたリーマンショック時とは全く異なった結果となっている。一方、もう一つの主要輸出先である米国は、コロナ禍で経済活動が一時ストップしたものの、大胆な金融緩和や家計への現金給付の恩恵などを受けて景気の急回復が続いている。さらに、足元では通算3回目となる現金給付が実施されたことや、他国と比べて速いペースでワクチン接種が進み、移動制限の段階的な解除を通じて人出が戻りつつあり、こうした点を勘案すると、米国向け輸出の回復ペースはさらに速まる可能性も考えられる。

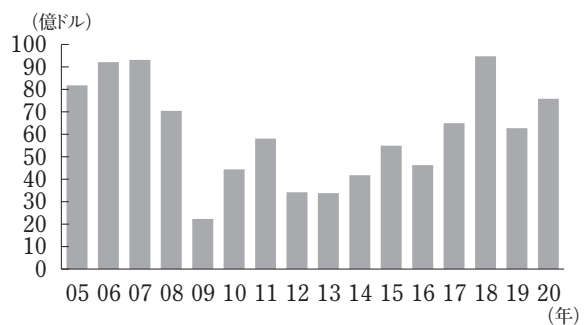
第二に、コロナ禍で急速に拡大するデジタル関連需要の存在が挙げられる。感染拡大防止を目的に日本を含む先進国では在宅勤務が急速に進んでおり、これがパソコンなどの電子機器の売上高拡大へとつながっている。また、自動運転車やAIなどの開発競争が激化していることも電子部品に対するニーズを高めている。実際、経済産業省が公表している鉱工業指数の動きをみると、電子部品・デバイスの出荷指数の前年比は足元で大幅なプラスとなっており、他方で在庫指数は前年から低下している（図表12）。このため、出荷指数の前年比から在庫指数の前年比を差し引いて求められる出荷・在庫バランスも大幅なプラスとなっており、増産圧力が急速に高まっていることが分かる。かかる状況下、半導体製造装置の販売額はコロナ禍の20年も増加している（図表13）。

図表12 出荷・在庫バランス
(電子部品・デバイス、日本)



(備考) 経済産業省「鉱工業指数」より作成

図表13 半導体製造装置販売額 (日本)

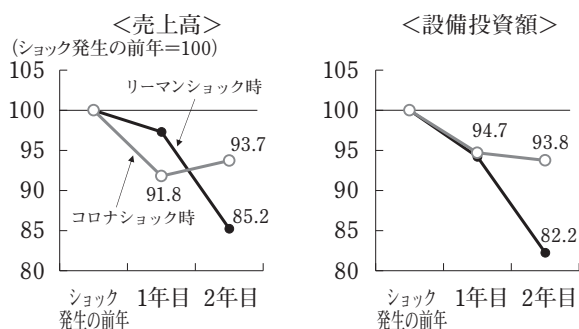


(備考) SEMIジャパン資料より作成

(2) 非製造業の機械・設備等向けと建物・構築物向け投資は底堅い動き

次に、非製造業における売上高と設備投資額の動きをみたのが図表14である。コロナ禍における外出制限の影響を受け、売上高がリーマンショック時と比べて大きく落ち込んでおり、この点が製造業とは大きく異なる。しかしそれにもかかわらず、コロナショック後の1年目にあたる20年度の設備投資額はリーマンショックと同程度しか落ち込んでいない。また、2年目となる21年度は売上高の回復が見込まれており、ゆえに設備投資額も小幅な減少にとどまると予想されている。

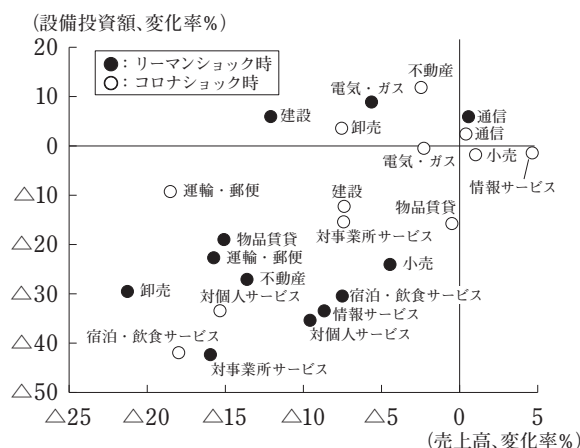
図表14 売上高と設備投資額の局面比較
(非製造業)



(備考) 1. 「ショック発生の前年」は、リーマンショック時が07年度、コロナショック時が19年度を示す。
 2. コロナショック時の1年目(20年度)は実績見込、2年目(21年度)は3月調査時点
 3. 設備投資額は土地投資額を含み、ソフトウェア投資額と研究開発投資額は含まない。
 4. 日本銀行「短観」より作成

非製造業の売上高と設備投資の落ち込みがリーマンショックと比べて軽微である理由としては以下のような要因が考えられる。まず、通信や情報サービスといった非製造業の一部業種にも製造業でみられたようなデジタル関連需要の追い風が吹いていることがある。また、小売や運輸・郵便といった業種ではコロナ禍の外出制限等により宅配需要が伸びている影響で、従来とは異なった設備投資ニーズが生まれている可能性もある。実際、上述の業種における売上高と設備投資額はコロナ禍でも底堅く推移している(図表15)。一方で、特徴的なのが宿泊・飲食サービスや対個人サービスなどの対面型サービスの落ち込みである。ただ、リーマンショック時と比較して今回の落ち込みが目立って大きいというわけでもなく、またこれら業種の設備投資全体に占める割合が極めて低いことから、影響は

図表15 売上高と設備投資額 (非製造業)



(備考) 1. 変化率は図表14のショック発生の前年から2年目にかけての動き
 2. 日本銀行「短観」より作成

限定的であるとみられる。

もっとも、非製造業における売上高と設備投資額の見通しは、新型コロナウイルスの感染状況とそれに伴う移動制限措置の動向に左右されやすいことから依然不確実性の高い状況下にある。日本のワクチン延べ接種回数は349万回(100人あたりの延べ接種回数は2.8回^(注3)、4月29日時点)と、他国と比べても遅れが目立ち、集団免疫の獲得はかなり先になることが予想される(図表16)。また、足元で感染者数が再び増加傾向にあることを受け、政府は3度目となる緊急事態宣言の発動へと踏み切っている。このため、政府の移動制限措置の厳格さを数値化した厳格化指数もしばらく高止まりすると予想され、2月以降、回復傾向にあった人出も再び弱含んでいる(図表17)。こうした点も踏まえると、日銀短観による21年度の売上高と設備投資額

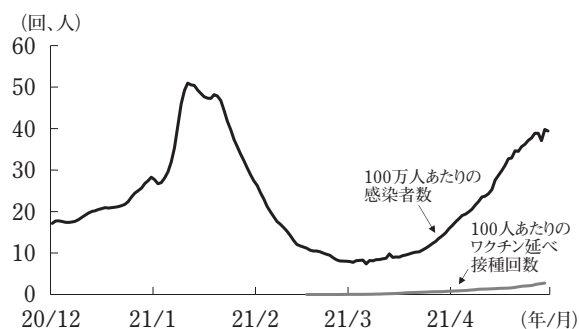
(注)3. 現在、接種が開始されているワクチンの多くは2回接種する必要がある。ゆえに、ワクチン接種が国民全員に行き渡るためには、計算上、100人あたりの延べ接種回数が200回に到達しなければならない。

の見通しは、今後下方修正される恐れがあり注意する必要がある。

(3) コロナ禍で存在感を増す研究・開発投資とソフトウェア投資

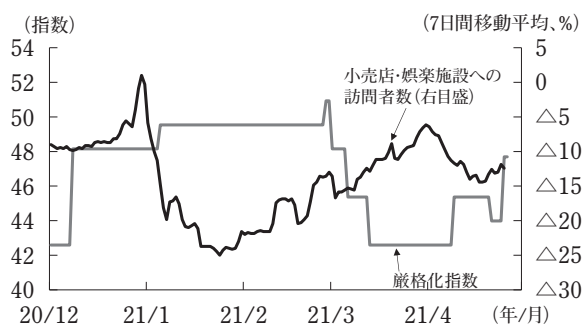
ここまでみてきたように、設備投資のうち機械・設備等向けと建物・構築物向けの投資は景気動向に左右されやすい。これに対して設備投資全体の約4分の1を占め、研究・開発やコンピュータソフトウェアなどが含まれる知的財産生産物向けの投資は、相対的に景気動向に左右されにくい構造を持っている（前掲図表7）。研究・開発は中長期的な視点から投資の意思決定が行われ、またソフトウェアはデジタル化の流れの中で、生産性向上および業務効率化などの観点から優先度の高い投資となりつつあることが影響しているとみられる。実際、知的財産生産物に分類される設備投資が多い業種には、自動運転車といった次世代技術の開発競争が激化する輸送用機械や、デジタル関連需要の強い追い風を受ける情報通信業などが含まれている（図表18）。こうした投資の景気後退期における底堅さは日銀短観からも確認できる。売上高と研究開

図表16 ワクチン接種回数と感染者数（日本）



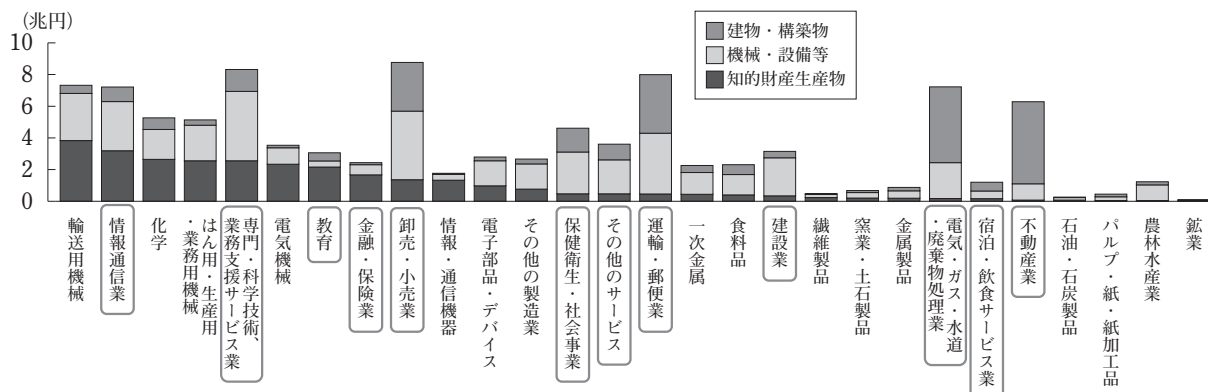
(備考) 1. 感染者数は7日間移動平均の1日あたりの数字
2. オックスフォード大学資料より作成

図表17 厳格化指数と訪問者数（日本）



(備考) 1. 訪問者数は20年の年初5週平均対比の変化率
2. オックスフォード大学資料より作成

図表18 設備投資の内訳（資産別、業種別、実質、2019年）

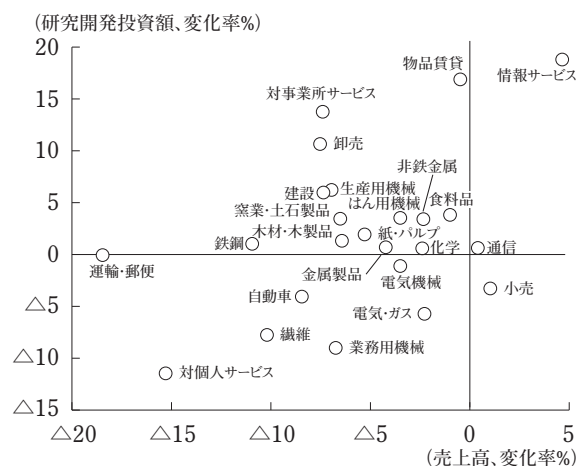


(備考) 1. 枠で囲った業種は非製造業、それ以外は製造業を示す。建物・構築物向けの業種別設備投資は民間部門の比率を乗じて算出
2. 内閣府「固定資本マトリックス」より作成

発投資額およびソフトウェア投資額の変化率を比べると、コロナショックにおいてほぼすべての業種の売上が減少する中においても、投資額の増加が見込まれている（図表19、図表20）。

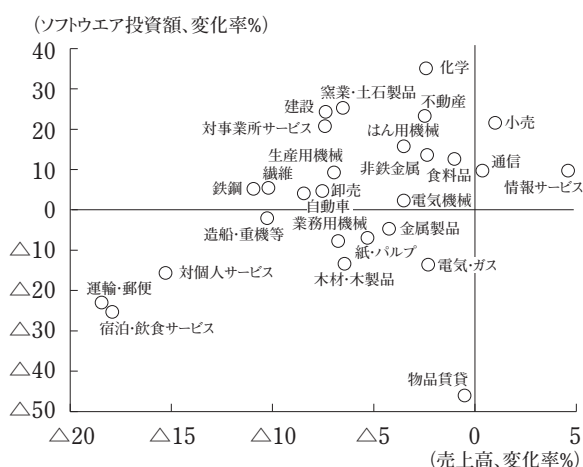
なかでもコロナ禍において、研究開発投資額とソフトウェア投資額の両方を増やす見込みである業種に注目が集まる（図表21）。具体的には、対事業所サービスや情報サービス、建設などが該当し、これら業種はコロナ

図表19 売上高と研究開発投資額（業種別）



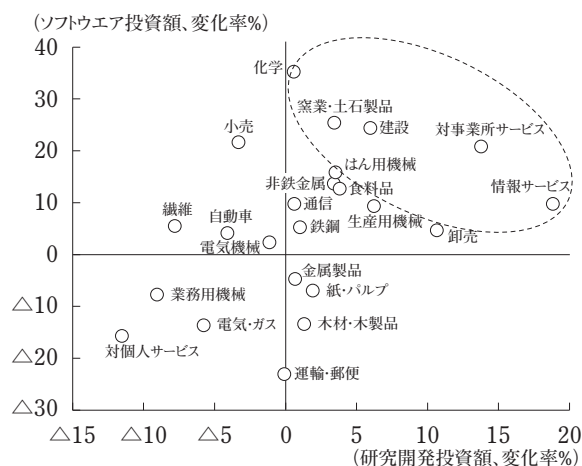
（備考）1. 変化率は19年度と21年度（3月調査時点）を比較
2. 日本銀行「短観」より作成

図表20 売上高とソフトウェア投資額（業種別）



（備考）1. 変化率は19年度と21年度（3月調査時点）を比較
2. 日本銀行「短観」より作成

図表21 研究開発投資額とソフトウェア投資額（業種別）



（備考）1. 変化率は19年度と21年度（3月調査時点）を比較
2. 日本銀行「短観」より作成

禍でも生産性の向上や業務効率化に取り組んでいるとみられ、コロナ後に経済活動が本格的に再開する局面では、業績拡大等で優位性が発揮される可能性も考えられる。

3. 海外勢との競争激化や人件費削減による設備投資資金の捻出には要注意

以上みてきたように、コロナショックから日本経済が回復へと向かう中、遅れ気味であった設備投資もようやく上向き始めてきた。今回のショックでは個人消費の大幅な落ち込みに注目が集まるが、設備投資もリーマンショック時と比べて反転のタイミングが早く、下落幅も小さいという特徴を持ち、総じて政府・日銀による積極的な資金繰り支援が奏功した結果と言えよう。

底割れを回避した設備投資の次なる焦点は回復の持続性である。こうした観点から設備投資の内訳に着目すると、①機械・設備等向けや②建物・構築物向けの投資は景気変動

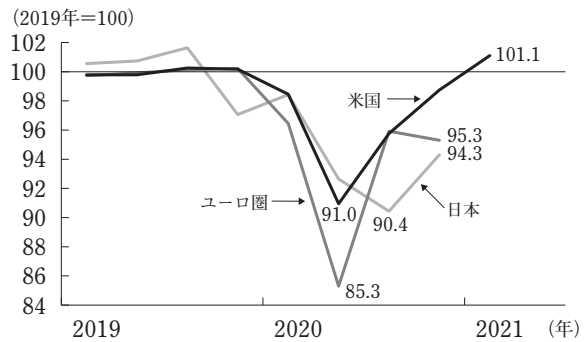
(売上高)の影響を受けやすいことが分かった。日銀短観によると、21年度における製造業の売上高は、米中を中心とした海外経済の持ち直しや、デジタル需要の急拡大などを受けて増加が見込まれており、これに合わせる形で製造業のかかる投資も堅調に推移すると予想される。

感染拡大の影響を強く受ける非製造業も、21年度は売上高が増加し、①機械・設備等向けや②建物・構築物向けの投資は下げ止まると見込まれている。コロナ禍からの出口が意識されていることや、デジタル需要の恩恵が非製造業の一部にも及ぶこと、継続投資の存在などが非製造業のこれら投資を下支えしているとみられる。ただ、足元では移動制限が再び強化されていることから下振れリスクは高まっていると言えよう。

他方、設備投資の中でも③研究・開発投資と④ソフトウェア投資は景気変動に影響されにくく、安定的に推移してきた。日銀短観をみると、コロナ禍においてもこれらの投資を増やす見込みの業種は多く、経済活動が本格的に再開する局面では生産性の向上や業務効率化などを通じて、業績拡大等で優位性が発揮される可能性もある。

もっとも、足元における設備投資の動向を米国やユーロ圏と比較すると、日本の設備投資の回復は遅れ気味である(図表22)。こうした状況が今後も続くようであれば、グローバルマーケットを相手にしている製造業を中心に、コロナ禍での設備投資の相対的な出遅れが生

図表22 日米欧の設備投資比較(実質)

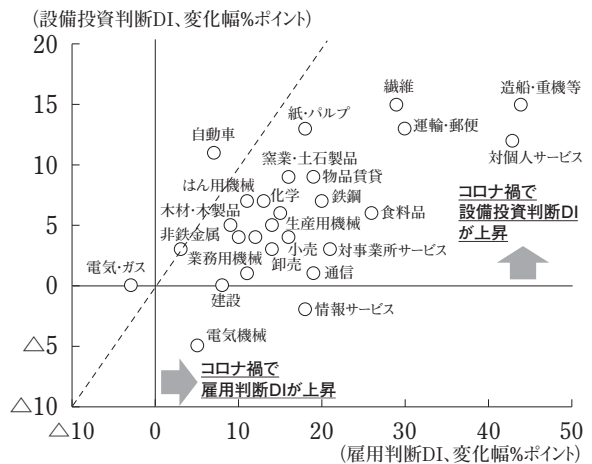


(備考) 内閣府、米商務省、Eurostat資料より作成

産性向上の遅れなどへとつながり、コロナ後の企業業績の差となって現れてくる恐れもある。

また、コロナ禍で借入金が大幅に増えている企業も沢山ある。こうした企業では人件費の削減によって、成長に必要となる設備投資資金をねん出するといった動きが進むかもしれない。特に、コロナ禍において日銀短観の雇用判断DIの上昇幅が設備投資判断DIの上昇幅を上回っている業種では、こうした選択肢が取られる可能性もあり、注意する必要がある(図表23)。

図表23 雇用判断DIと設備投資判断DI



(備考) 1. DIの上昇は過剰感の高まり、もしくは不足感の弱まりを示す。
 2. DIの変化幅は19年12月から20年3月までの動き
 3. 日本銀行「短観」より作成

新型コロナウイルス感染拡大の裏に潜む 中小企業の人手不足問題

－ ダイバーシティ推進と生産性向上が求められる－

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、人手不足、中小企業、全国中小企業景気動向調査、ダイバーシティ、生産性向上**

(視 点)

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い景況感が悪化する一方、人手不足感は緩和した。緊急事態宣言の発令に伴い需要が急速に減少したため、中小企業の人手不足感が低下している。

しかしながら、こうした現象はあくまで一時的なものであり、中小企業の人手不足の問題は解決されたものではないと考えられる。本稿では、中小企業における人手不足の現状について統計を用いて分析するとともに、今後、中小企業が人手不足問題にどう対応すべきか、また、信用金庫がこの問題にどのように支援できるのか、といった観点から考察することとしたい。

(要 旨)

- 通常、人手不足判断DIは、業況判断DIとは逆相関（業況が良くなると人手不足感が強まり、業況が悪くなると人手不足感が弱まる。）の関係にある。しかしながら、今回のコロナショックにおいては、業況がリーマンショック時並みに悪化したのに対し、人手はいまだに不足感が残っている。
- 統計的な手法を用いて検定した結果、2014年から2017年にかけて人手不足と業況との関係に構造的な変化が生じ、業況にかかわらず人手不足が進んでいったことが確認できた。2017年以降は、人手不足と業況の関係は従前の傾向に戻ったものの、2014年以前と比較すると極めて人手不足な状況が続いている。
- 2014年以降、人手不足が進んだ背景として、4つの要因が挙げられる。1点目にアベノミクスにおける需要喚起策、2点目に労働市場において生産年齢人口の男性が増加しなかったこと、3点目に企業側におけるダイバーシティの遅れ、4点目に設備投資が進まなかったことによる生産性向上の遅れである。
- 今後の労働力人口の減少を踏まえると、中小企業においてはダイバーシティや生産性向上を進めることが望まれる。信用金庫においても、人材紹介業務や補助金活用による生産性向上などを通じて、中小企業の人手不足に対し、積極的な支援をしていくことが求められる。

はじめに

2020年から感染拡大し、現在もなお猛威を振るっている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、外出自粛の高まり等を通じて、企業の経営に大きな影響を与えている。本中金が信用金庫の協力の下、四半期ごとに実施している「全国中小企業景気動向調査」においても、業況の大幅悪化、資金繰りの大幅悪化とその後の回復、借入実施企業割合の急上昇など、急激な変化が企業経営に起こっていることを示唆している(図表1)。一方で、業況の大幅悪化を受けて、人手不足感は緩和傾向を辿り、業種によっては人手過剰に転じるなど、中小企業の人手不足は低下したようにうかがえる。

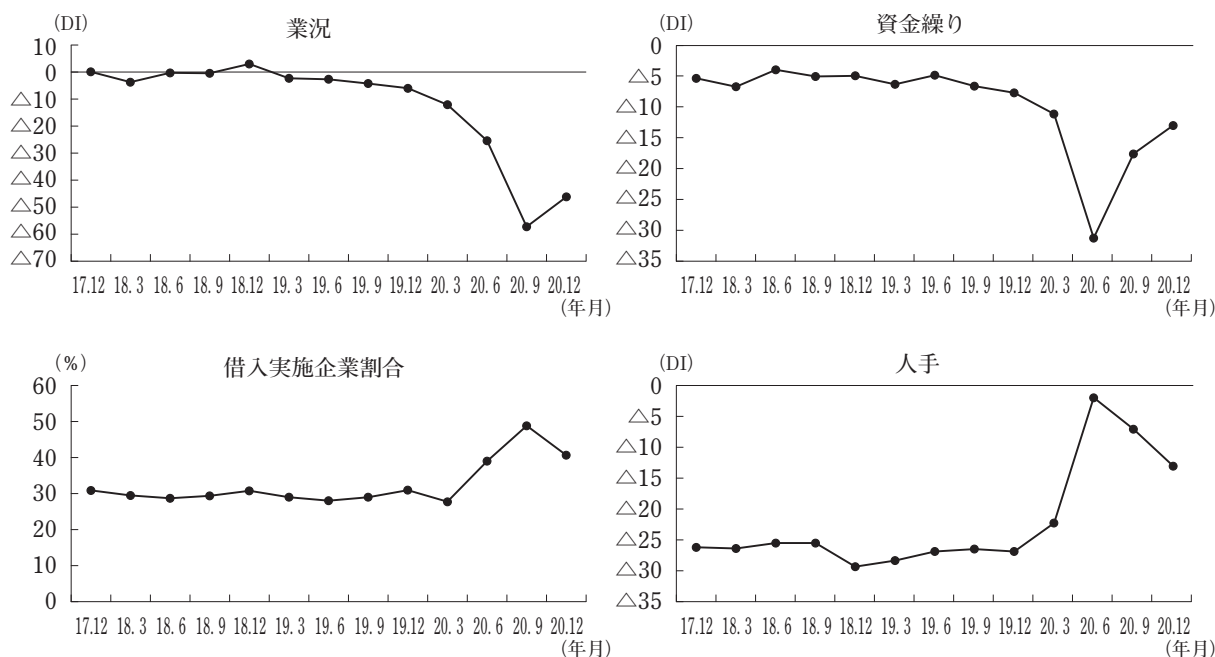
しかしながら、後述するとおり、中小企業における人手不足問題は解決されたものではない。本稿では、中小企業における人手不足の現状について統計を用いて分析するとともに、中小企業が人手不足問題にどう対応すべきか、また、信用金庫がこの問題にどのように支援できるのか、といった観点から考察することとしたい。

1. 中小企業の人手不足感の現状

(1) 業況悪化にもかかわらず根強く残る人手不足

人手不足判断DIは、通常、業況判断DIとは逆相関(業況が良くなると人手不足感が強まり、業況が悪くなると人手不足感が弱まる。)の関係にある^(注1)(図表2)。リーマンショック

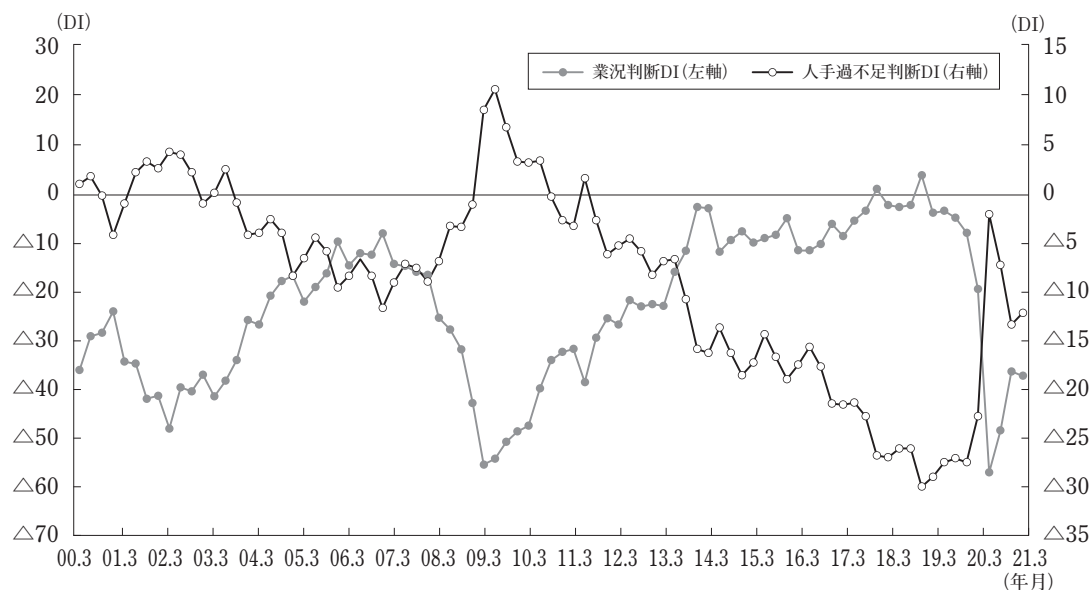
図表1 主要指標の動向



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 竹内 (2021) が同様の点を指摘している。

図表2 人手過不足判断DIと業況判断DIの推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

時では業況が急速に悪化した際に、一時的ではあるものの、人手過剰に転じた。

しかしながら、今回のコロナショックにおいては、業況がリーマンショック時並みに悪化しているのに対し、人手はいまだ不足感が継続したままである。直近の2021年3月調査をみると、業況判断DIは△37.1とかなり低い水準にあるのに対し、人手過不足判断DIは△12.1と人手不足感が強い。コロナ直前との比較では不足感は緩和しているものの、人手不足に悩む企業がいまだに多いことがうかがえる。

こうした事実は、リーマンショック時と現在とを比較したときに何らかの構造的な変化が生じていることを示唆している。そこで、本稿では、人手過不足と業況について、統計的

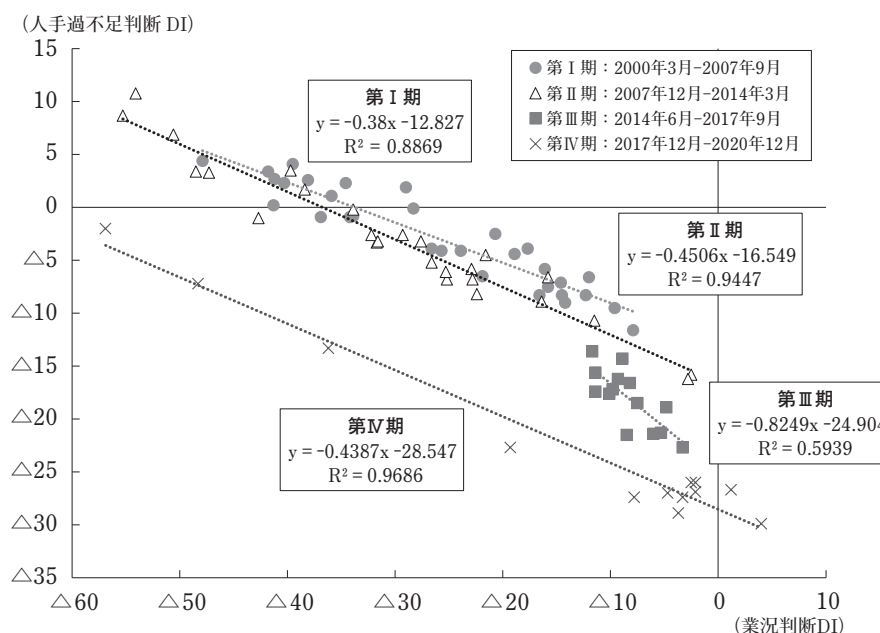
手法を用いて構造変化を検定するとともに、構造変化の結果、中小企業の人手にどのような影響が発生しているかについて分析する。

(2) 統計でみる構造変化

時系列分析において、構造変化が発生したかを検定する場合、構造変化が1つでかつ既知の場合は、通常、チャウ (Chow) 検定が使用される。今回は、構造変化が複数あることが想定され、かつ未知であったため、バイ・ペロン (Bai-Perron) 検定^(注2)を用いた。検定の結果、2000年3月期から2020年12月までの84四半期は、4つの期間 (第Ⅰ期：2000年3月-2007年9月、第Ⅱ期：2007年12月-2014年3月、第Ⅲ期：2014年6月-2017年9月、第Ⅳ期：2017年12月-2020年12月) にそれぞれ分ける

(注)2. バイ・ペロン (Bai-Perron) 検定を用いることで、複数回の構造変化があった場合に、その変化点について判断することが可能である。なお、分析の詳細については、Bai and Perron (2003) を参照されたい。
 なお、本稿稿末の補論に頑健性を検証した結果を掲載する。

図表3 人手過不足判断DIと業況判断DIの散布図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

れた (図表3)。

ここで、本稿が特に注目しているのが第Ⅲ期 (2014年6月-2017年9月) である。アベノミクスによる積極的な財政・金融政策が本格化し、景気拡大局面にあったこの期間中、第Ⅰ期や第Ⅱ期と比較して業況と人手の関係を示す回帰線の傾きが急になった (スティープ化)。これは、第Ⅰ期や第Ⅱ期でみられた業況と人手との関係 (業況が良くなると人手不足が進み、業況が悪くなると人手不足が緩和される) が強まり、第Ⅲ期では業況の回復が限定的であるなか、人手不足が一方向的に進んでいったことを意味する。

その後、第Ⅳ期 (2017年12月-2020年12月) では、第Ⅰ期や第Ⅱ期とほぼ同様の傾きに戻り (フラット化)、業況と人手との関係が従前の傾向に戻った。しかし、第Ⅰ期や第Ⅱ期と

比較すると回帰直線が下にシフト (つまり、業況判断の水準が第Ⅰ期や第Ⅱ期と同じ場合、人手不足感は第Ⅰ期や第Ⅱ期よりも強い。) している。言い換えるなら、第Ⅲ期で進んだ人手不足は第Ⅳ期においてさらに深刻化しており、今後、新型コロナウイルスからの影響が緩和されて、業況が回復していく過程で、2018年から2019年にかけて中小企業を悩ませた深刻な人手不足が再燃する可能性が高いといえよう。

2. 人手不足が進んだ背景

1章では、2014年以降、中小企業の間で業況と人手との関係が変化し、人手不足が進んでいったことを指摘した。2章では、人手不足が進んだ背景について4点を挙げ、考察する。

1点目に、アベノミクス政策における積極

的な需要喚起策である。当該時期は、財政・金融ともに拡張的政策がとられ、業況を下支えする一方で、建設業などを中心に人手不足を加速させた。

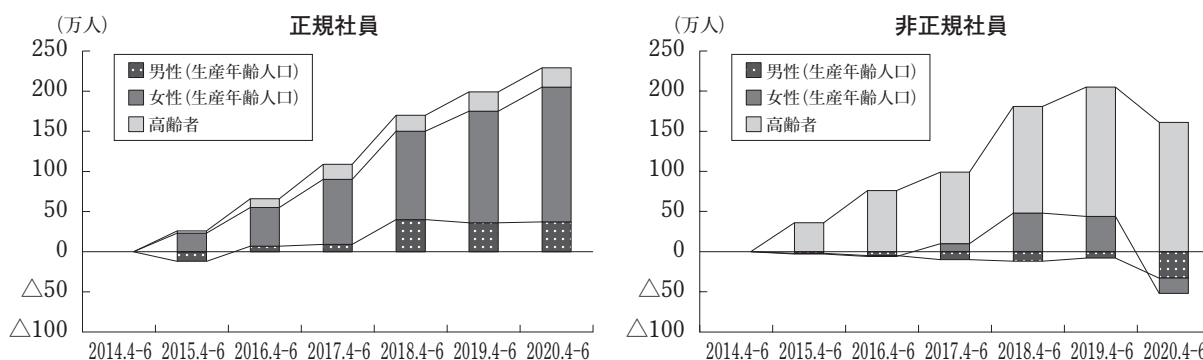
2点目に、労働市場において、中核人材としての活用が限定的である女性や高齢者が増加する一方で、これまで企業で中核とされてきた生産年齢人口の男性は増加せず、ほぼ横ばいで推移したことである（図表4）。結果、当該時期に労働人口の総数は増加したものの、その半数近くがアルバイトやパートタイムなどの非正規雇用に限られ、正規雇用を中心としたフルタイムの雇用の増加は限定的であった。労働人口は増加したものの、1人当たりの労働時間が減少したために、人手不足感を加速させた可能性がある。

3点目に、企業側において、従来型の「若い男性」の採用に期待し続け、ダイバーシ

ティ^(注3)への対応に遅れがみられたことである。本来ならば、労働市場の変化に合わせ女性や高齢者、もしくは外国人の活躍を推進しなければならなかった。中小企業は、大企業と比較して女性や高齢者の活躍が進んでいる^(注4)ものの、その範囲は限定的であった可能性がある。全国中小企業景気動向調査の「調査員のコメント」からも、一部の企業から女性や外国人の活躍に消極的であったり、若い従業員の採用を求める声が聞かれる（図表5）。これらのコメントは、目前の経営課題を日々解決しなければならない中小企業にとって、やむを得ない面もあろう。しかしながら、前述の労働市場の変化を踏まえると、従来型の「日本人の若い男性」の入社にいつまでも期待するのは、企業の将来性を損なう可能性がある。

4点目に、当該時期に設備投資が進まな

図表4 雇用者数増減の推移（2014年以降）



(備考) 1. 厚生労働省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 2014年4-6月期を起点とし、増減を示した。

(注)3. 日本語で「多様性」と訳される。性別や人種、年齢など多様な背景を持つ人材の良さを活かすことで、企業の経営力を高めることができる。

4. 女性活躍について、厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」によると、従業員規模が小さいほど女性役職者（係長、課長、部長相当）の比率が高い傾向にある。高齢者活躍については、厚生労働省「令和元年 高齢者の雇用状況」によると、中小企業は大企業と比較して定年制を廃止したり、高齢でも働ける制度を設けるなどの比率が高くなっている。外国人活躍については、厚生労働省「外国人雇用状況」によると、従業員規模が小さい事業者で外国人雇用事業所数の増加率が高くなっている。

図表5 調査員のコメント（雇用関係）

- ・同業他社で外国人労働者を雇用しているところもあるが、マイナス面の情報も耳にすることがあり、当社では考えていない。しかし、なかなか日本人の若者の入社希望はない。（土木一式総合工事 岡山県）
- ・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）
- ・取引先には配送まで行っているため、女性や外国人の採用は難しい。（食肉卸売 岡山県）
- ・作業員、監督者とも人手が不足している。現場監督となると女性や外国人での対応ができない。（総合工事 栃木県）
- ・当社は専門性が高いため、女性や外国人等の活躍は障壁が高い。（電気設備工事 長野県）

（備考）1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 過去3年の調査の中から、コメントを抜粋した。

かったことによる、生産性向上の遅れである。例えば峯岸（2018）は、2017年までの中小企業の財務諸表データを用い、当該時期に設備投資がキャッシュフローの5割程度にとどまっているなど、中小企業の経営活動が過度に慎重化していたと指摘している。全国中小企業景気動向調査からも、当該時期に設備不足感が拡大する一方で、実際に設備投資を実施した企業の割合は20%前後にとどまっている。

これら4点が複合的に重なり合ったことが、中小企業において人手不足が第Ⅲ期以降急速に進み、現在（第Ⅳ期）も根本的に解消されていない原因と考えられる。

おわりに

本稿では、中小企業において、コロナ禍による業況悪化にもかかわらず人手不足感が残っていることを踏まえ、アベノミクスが本格化した2014年を境に人手過不足と業況との逆相関の関係が一時的に変化し、人手不足

感が一方的に進んでいったことを確認した。その背景には、労働市場で構造変化があったことに加え、企業側でダイバーシティや生産性向上のための取組みに遅れがあったことが挙げられよう。

コロナ禍から立ち直っていく過程で、2018年から2019年にかけて起こったバブル期以来の深刻な人手不足が再燃する可能性がある。また、さらに生産年齢人口が減少していくなかで、中小企業における人手不足の状況が大きく変化する可能性は低いものと考えられよう。

これらを踏まえると、中小企業においては、コロナ禍において経営が厳しい状況にありながらも、今のうちにダイバーシティや生産性向上を進めておく必要がある。信用金庫においても、中小企業の人手不足に対し、積極的な支援をしていくことが求められる。具体的には、一部の信用金庫ですでに始めている人材紹介業務の推進や、補助金の活用などを通じて設備投資を促し、生産性向上に資

することなどが求められよう。

補論

補論では、採用した推計手法について解説するとともに、調査の頑健性について確認する。本文で採用した推計手法については、構造変化が複数あり、かつ未知であったため、バイ・ペロン (Bai-Perron) 検定を用いた。推計にあたっては、前後15% (13^(注5) 四半期分) を構造変化の候補から除外した上で、ベイズ情報量基準 (BIC) が最小となるモデルを選択した。なお、使用したソフトウェアは

Rである。

推計結果の頑健性の確認にあたっては、本文と同様の分析を日銀短観の中小企業のデータ (雇用人員判断DIと業況判断DI) を用いて行った。推定結果では、2014年6月から9月にかけて構造変化があったことが示唆されており、全国中小企業景気動向調査のデータとは1四半期分ずれてはいるものの、ほぼ同様の結果が得られたと言える。

このことから、2014年に構造変化が発生し、人手不足が深刻化したものと解釈できよう。

<参考資料>

- ・竹内良 (2021) 「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―」 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス2021年1月26日号 (<https://www.scbri.jp/PDFnews&topics/20210126.pdf>)
- ・峯岸直輝 (2018) 「中小企業の財務状況からみた設備投資・賃上げ余力：中小企業における収益性分析、付加価値分析、安全性分析による考察」『信金中金月報』第17巻5号, pp.18-33
- ・J.Bai and P.Perron (2003) "Computation and Analysis of Multiple Structural Change Models" *Journal of Applied Econometrics* 18, pp.1-22.

(注)5. 全データ84四半期に15%をかけると、12.6が得られる。小数点以下を繰り上げて13四半期とした。なお、構造変化の候補から除外するサンプル数を変更したところ、第Ⅲ期と第Ⅳ期の境界は変化したものの、第Ⅱ期と第Ⅲ期の境界に変化はみられなかった。



全国中小企業景気動向調査からみた コロナ禍における中小企業の動向

— 業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も —

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) 中小企業景気動向調査、新型コロナウイルス、中小企業経営者、設備投資、IT化、M&A、人手不足、仕入価格上昇

(視 点)

本稿では、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている全国中小企業景気動向調査（調査期間：3月1日～5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。

新型コロナウイルスによる被害を訴える声が依然として多いなか、コロナ以前から中小企業を悩ませてきた人手不足や人口減少といった課題が改めて浮き彫りとなった。一方で、設備投資の再開やM&Aによる事業拡大の模索など、前向きな取組みを始めている企業も現れている。本稿では、こうした中小企業が置かれている状況について整理する。

(要 旨)

- 2021年3月の業況は、前期比でほぼ横ばいとなった。過去最悪水準となった2020年6月と比較すれば相対的に良い水準にあるものの、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6月見通しは若干の改善となっている。
- 需要低迷や各種イベントが中止になったことによる被害を訴えるコメントは前回までに引き続き多い。他地域との往来が困難になったことが事業の妨げとなっているとの声も聞かれる。また、旅行関連産業ではGoToキャンペーン停止に伴う苦境を指摘する声が多い。
- 一方で、少数ではあるがテレワークや医療関連機器などの需要増加の恩恵を受けた企業も散見される。また、ECサイト等のネット販売によって売上を伸ばしたとのコメントが多くみられており、対面販売が困難になるなかでの新たな需要獲得手段として注目される。
- コロナ以外では、仕入価格上昇、人手不足、人口減少・過疎化といった、コロナ以前からの悩みを訴える声も多い。これらの悩みはアフターコロナでも継続する可能性が高く、中長期的な課題となろう。
- 設備投資やIT投資、M&Aの模索など、前向きな事業戦略をとるコメントは、増加傾向にある。

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、2021年3月調査の結果を振り返るとともに、「調査員のコメント」欄をまとめることで、中小企業における新型コロナウイルスの影響について概括する。

なお、本調査の調査期間は3月1日～5日である。この時期は、国内の新規感染者数の増加が一服し、1都3県以外の緊急事態宣言が解除された直後にあたる（図表2）。

1. 2021年3月調査における業況の概観

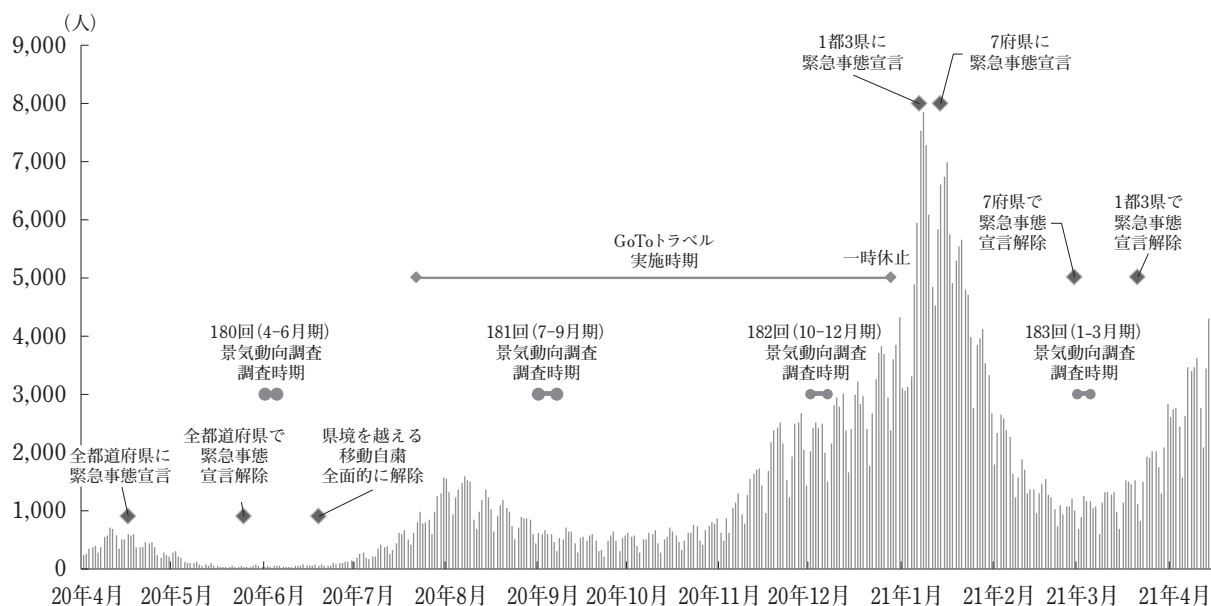
2021年3月の業況判断D.I.は、前期比でほぼ横ばいの△37.1となった（図表3左上）。過去最悪水準となった2020年6月（△56.9）と

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		【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】																																																	
<p>第131回全国中小企業景気動向調査表（製造業）</p> <p>2021年1～3月期</p> <p>信用金庫</p> <p><番号記入要領></p> <p>金庫コード …… 手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。</p> <p>地域番号 …… 下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。</p> <p>業種番号 …… 下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。</p> <p>従業員数 …… 雇用人、家族従業員を含み、パートを除く従業員数を0 0 5人 のように記入してください。</p> <p>また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。</p> <p>※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままご結構です。</p>																																																			
<p>（地域番号表）</p> <table border="1"> <tr><td>(01) 北海道</td><td>(13) 東京都</td><td>(25) 滋賀県</td><td>(37) 愛媛県</td></tr> <tr><td>(02) 青森県</td><td>(14) 神奈川県</td><td>(26) 京都府</td><td>(38) 徳島県</td></tr> <tr><td>(03) 岩手県</td><td>(15) 新潟県</td><td>(27) 大阪府</td><td>(39) 高知県</td></tr> <tr><td>(04) 宮城県</td><td>(16) 山梨県</td><td>(28) 兵庫県</td><td>(40) 福岡県</td></tr> <tr><td>(05) 秋田県</td><td>(17) 長野県</td><td>(29) 奈良県</td><td>(41) 佐賀県</td></tr> <tr><td>(06) 山形県</td><td>(18) 富山県</td><td>(30) 和歌山県</td><td>(42) 長崎県</td></tr> <tr><td>(07) 福島県</td><td>(19) 石川県</td><td>(31) 鳥取県</td><td>(43) 熊本県</td></tr> <tr><td>(08) 茨城県</td><td>(20) 福井県</td><td>(32) 島根県</td><td>(44) 大分県</td></tr> <tr><td>(09) 栃木県</td><td>(21) 岐阜県</td><td>(33) 岡山県</td><td>(45) 宮崎県</td></tr> <tr><td>(10) 群馬県</td><td>(22) 静岡県</td><td>(34) 広島県</td><td>(46) 鹿児島県</td></tr> <tr><td>(11) 埼玉県</td><td>(23) 愛知県</td><td>(35) 山口県</td><td>(47) 沖縄県</td></tr> <tr><td>(12) 千葉県</td><td>(24) 三重県</td><td>(36) 香川県</td><td></td></tr> </table>				(01) 北海道	(13) 東京都	(25) 滋賀県	(37) 愛媛県	(02) 青森県	(14) 神奈川県	(26) 京都府	(38) 徳島県	(03) 岩手県	(15) 新潟県	(27) 大阪府	(39) 高知県	(04) 宮城県	(16) 山梨県	(28) 兵庫県	(40) 福岡県	(05) 秋田県	(17) 長野県	(29) 奈良県	(41) 佐賀県	(06) 山形県	(18) 富山県	(30) 和歌山県	(42) 長崎県	(07) 福島県	(19) 石川県	(31) 鳥取県	(43) 熊本県	(08) 茨城県	(20) 福井県	(32) 島根県	(44) 大分県	(09) 栃木県	(21) 岐阜県	(33) 岡山県	(45) 宮崎県	(10) 群馬県	(22) 静岡県	(34) 広島県	(46) 鹿児島県	(11) 埼玉県	(23) 愛知県	(35) 山口県	(47) 沖縄県	(12) 千葉県	(24) 三重県	(36) 香川県	
(01) 北海道	(13) 東京都	(25) 滋賀県	(37) 愛媛県																																																
(02) 青森県	(14) 神奈川県	(26) 京都府	(38) 徳島県																																																
(03) 岩手県	(15) 新潟県	(27) 大阪府	(39) 高知県																																																
(04) 宮城県	(16) 山梨県	(28) 兵庫県	(40) 福岡県																																																
(05) 秋田県	(17) 長野県	(29) 奈良県	(41) 佐賀県																																																
(06) 山形県	(18) 富山県	(30) 和歌山県	(42) 長崎県																																																
(07) 福島県	(19) 石川県	(31) 鳥取県	(43) 熊本県																																																
(08) 茨城県	(20) 福井県	(32) 島根県	(44) 大分県																																																
(09) 栃木県	(21) 岐阜県	(33) 岡山県	(45) 宮崎県																																																
(10) 群馬県	(22) 静岡県	(34) 広島県	(46) 鹿児島県																																																
(11) 埼玉県	(23) 愛知県	(35) 山口県	(47) 沖縄県																																																
(12) 千葉県	(24) 三重県	(36) 香川県																																																	
<p>（業種番号表）</p> <table border="1"> <tr><td>(11) 食料品製造業</td><td>(19) ゴム製品製造業</td><td>(27) 彫刻業、熱処理業</td></tr> <tr><td>(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）</td><td>(20) なめしかわ・同製品、毛皮製造業</td><td>(28) 一般機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(13) 衣服・その他の繊維製品製造業</td><td>(21) 塗業・土石製品製造業</td><td>(29) 輸送用機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）</td><td>(22) 鉄鋼業</td><td>(30) 精密機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(15) 家具・装飾品製造業</td><td>(23) 非鉄金属製造業</td><td>(31) 貴金属製品製造業</td></tr> <tr><td>(16) パルプ・紙・紙加工品製造業</td><td>(24) 金属製品製造業（25・26を除く）</td><td>(32) がん具・運動競技用具製造業</td></tr> <tr><td>(17) 出版・印刷・同関連産業</td><td>(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん取企業を含む）</td><td>(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連産業</td></tr> <tr><td>(18) 化学工業</td><td>(26) 金属プレス・メッキ</td><td>(34) プラスチック製品製造業</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>(35) その他の製造業</td></tr> </table>				(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業	(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品、毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業	(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 塗業・土石製品製造業	(29) 輸送用機械器具製造業	(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業	(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業	(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) がん具・運動競技用具製造業	(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん取企業を含む）	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連産業	(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業			(35) その他の製造業																					
(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業																																																	
(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品、毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業																																																	
(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 塗業・土石製品製造業	(29) 輸送用機械器具製造業																																																	
(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業																																																	
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業																																																	
(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) がん具・運動競技用具製造業																																																	
(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん取企業を含む）	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連産業																																																	
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業																																																	
		(35) その他の製造業																																																	
<p>問1. 貴社における今期（1～3月）の売上は、新型コロナウイルスの影響がなかった例年の1～3月と比較して、どの程度変化しましたか。次の1～8の中からお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>1. 90%以上の減少</td><td>6. ほぼ変化なし（10%未満の増減）</td><td>回答欄</td><td>1.～8. ⑥</td></tr> <tr><td>2. 70%以上90%未満の減少</td><td>7. 10%以上30%未満の増加</td><td><input type="text"/></td><td>⑦</td></tr> <tr><td>3. 50%以上70%未満の減少</td><td>8. 30%以上の増加</td><td><input type="text"/></td><td>⑧</td></tr> <tr><td>4. 30%以上50%未満の減少</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. 10%以上30%未満の減少</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1. 90%以上の減少	6. ほぼ変化なし（10%未満の増減）	回答欄	1.～8. ⑥	2. 70%以上90%未満の減少	7. 10%以上30%未満の増加	<input type="text"/>	⑦	3. 50%以上70%未満の減少	8. 30%以上の増加	<input type="text"/>	⑧	4. 30%以上50%未満の減少				5. 10%以上30%未満の減少				<p>問2. 経済社会全体が新常态(ニューノーマル)へ移行していく中で、貴社では、事業継続上の不安、心配、懸念はありますか。1～9の中から最大3つまで選んでお答えください。なお、不安、心配、懸念のない方は0とお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>1. 先行き不透明による計画策定困難化</td><td>6. 感染拡大防止対策の負担増大</td><td>回答欄</td><td>1.～9. ⑦</td></tr> <tr><td>2. 既存事業の需要減少</td><td>7. 事業構造転換の必要性増大</td><td><input type="text"/></td><td>⑧</td></tr> <tr><td>3. 取引先の経営不安定化</td><td>8. 事業承継問題への悪影響</td><td><input type="text"/></td><td>⑨</td></tr> <tr><td>4. デジタル化、オンライン化への対応の遅れ</td><td>9. その他（ ）</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. 雇用の確保、維持、継続</td><td>0. 不安、心配、懸念はない</td><td></td><td></td></tr> </table>	1. 先行き不透明による計画策定困難化	6. 感染拡大防止対策の負担増大	回答欄	1.～9. ⑦	2. 既存事業の需要減少	7. 事業構造転換の必要性増大	<input type="text"/>	⑧	3. 取引先の経営不安定化	8. 事業承継問題への悪影響	<input type="text"/>	⑨	4. デジタル化、オンライン化への対応の遅れ	9. その他（ ）			5. 雇用の確保、維持、継続	0. 不安、心配、懸念はない												
1. 90%以上の減少	6. ほぼ変化なし（10%未満の増減）	回答欄	1.～8. ⑥																																																
2. 70%以上90%未満の減少	7. 10%以上30%未満の増加	<input type="text"/>	⑦																																																
3. 50%以上70%未満の減少	8. 30%以上の増加	<input type="text"/>	⑧																																																
4. 30%以上50%未満の減少																																																			
5. 10%以上30%未満の減少																																																			
1. 先行き不透明による計画策定困難化	6. 感染拡大防止対策の負担増大	回答欄	1.～9. ⑦																																																
2. 既存事業の需要減少	7. 事業構造転換の必要性増大	<input type="text"/>	⑧																																																
3. 取引先の経営不安定化	8. 事業承継問題への悪影響	<input type="text"/>	⑨																																																
4. デジタル化、オンライン化への対応の遅れ	9. その他（ ）																																																		
5. 雇用の確保、維持、継続	0. 不安、心配、懸念はない																																																		
<p>問3. 新常态(ニューノーマル)へ向けて、IT人材の重要性が高まる状況にありますが、貴社のIT人材はどのような状況ですか。また、貴社でのIT活用はどのような効果を挙げていますか。最もあてはまるものを、それぞれ1～5、6～0の中から1つずつ選んでお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>IT人材の状況</td><td>IT活用の効果</td><td>回答欄</td><td>1.～5. ⑥</td></tr> <tr><td>1. 足りている</td><td>6. 売上の上昇</td><td><input type="text"/></td><td>⑦</td></tr> <tr><td>2. 足りていない（内部育成で対応）</td><td>7. 効率化による経費節減</td><td><input type="text"/></td><td>⑧</td></tr> <tr><td>3. 足りていない（外部人材採用で対応）</td><td>8. 顧客利便性の向上</td><td><input type="text"/></td><td>⑨</td></tr> <tr><td>4. 足りていない（外部業者に委託で対応）</td><td>9. IT活用に取り組んだが効果が出ていない</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. IT人材の必要性を感じていない</td><td>0. IT活用には取り組んでいない</td><td></td><td></td></tr> </table>	IT人材の状況	IT活用の効果	回答欄	1.～5. ⑥	1. 足りている	6. 売上の上昇	<input type="text"/>	⑦	2. 足りていない（内部育成で対応）	7. 効率化による経費節減	<input type="text"/>	⑧	3. 足りていない（外部人材採用で対応）	8. 顧客利便性の向上	<input type="text"/>	⑨	4. 足りていない（外部業者に委託で対応）	9. IT活用に取り組んだが効果が出ていない			5. IT人材の必要性を感じていない	0. IT活用には取り組んでいない			<p>問4. 貴社では、新常态(ニューノーマル)へ向けて、どのような設備投資の意向がありますか。また、足下のコロナ禍は設備投資のスケジュールに影響を及ぼしていますか。最もあてはまるものを、それぞれ1～5、6～0の中から1つずつ選んでお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>設備投資の意向</td><td>スケジュールへの影響</td><td>回答欄</td><td>1.～5. ⑥</td></tr> <tr><td>1. 新製品・新サービス進出対応</td><td>6. 当初予定通り実施</td><td><input type="text"/></td><td>⑦</td></tr> <tr><td>2. 老朽化設備等の更新</td><td>7. 計画を後ろ倒しして実施</td><td><input type="text"/></td><td>⑧</td></tr> <tr><td>3. 生産・販売能力増強</td><td>8. 当初予定はなかったが補助金等の活用により実施</td><td><input type="text"/></td><td>⑨</td></tr> <tr><td>4. 合理化・省力化・IT化</td><td>9. 予定はあったが、中止・凍結した</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. 設備投資の意向はない</td><td>0. 当初から予定はなく、設備投資はしない</td><td></td><td></td></tr> </table>	設備投資の意向	スケジュールへの影響	回答欄	1.～5. ⑥	1. 新製品・新サービス進出対応	6. 当初予定通り実施	<input type="text"/>	⑦	2. 老朽化設備等の更新	7. 計画を後ろ倒しして実施	<input type="text"/>	⑧	3. 生産・販売能力増強	8. 当初予定はなかったが補助金等の活用により実施	<input type="text"/>	⑨	4. 合理化・省力化・IT化	9. 予定はあったが、中止・凍結した			5. 設備投資の意向はない	0. 当初から予定はなく、設備投資はしない				
IT人材の状況	IT活用の効果	回答欄	1.～5. ⑥																																																
1. 足りている	6. 売上の上昇	<input type="text"/>	⑦																																																
2. 足りていない（内部育成で対応）	7. 効率化による経費節減	<input type="text"/>	⑧																																																
3. 足りていない（外部人材採用で対応）	8. 顧客利便性の向上	<input type="text"/>	⑨																																																
4. 足りていない（外部業者に委託で対応）	9. IT活用に取り組んだが効果が出ていない																																																		
5. IT人材の必要性を感じていない	0. IT活用には取り組んでいない																																																		
設備投資の意向	スケジュールへの影響	回答欄	1.～5. ⑥																																																
1. 新製品・新サービス進出対応	6. 当初予定通り実施	<input type="text"/>	⑦																																																
2. 老朽化設備等の更新	7. 計画を後ろ倒しして実施	<input type="text"/>	⑧																																																
3. 生産・販売能力増強	8. 当初予定はなかったが補助金等の活用により実施	<input type="text"/>	⑨																																																
4. 合理化・省力化・IT化	9. 予定はあったが、中止・凍結した																																																		
5. 設備投資の意向はない	0. 当初から予定はなく、設備投資はしない																																																		
<p>問5. 貴社では、今後どのような事業展開を実施、検討することが想定されますか。該当するものを以下の1～9より最大3つまでお答え下さい。なお、特になしという方は0を選択下さい。</p> <table border="1"> <tr><td>1. 本業の国内取引先深耕（生産・販売・調達等）</td><td>6. 本業の縮小</td><td>回答欄</td><td>1.～9. ⑥</td></tr> <tr><td>2. 本業での新商品・サービスの展開</td><td>7. 副業（既存の別事業）の縮小</td><td><input type="text"/></td><td>⑦</td></tr> <tr><td>3. 本業の海外展開（生産・販売・調達等）</td><td>8. 業種転換</td><td><input type="text"/></td><td>⑧</td></tr> <tr><td>4. 副業（既存の別事業）の拡大</td><td>9. M&Aの活用等</td><td><input type="text"/></td><td>⑨</td></tr> <tr><td>5. 新規事業への参入（多角化）</td><td>0. 特になし</td><td></td><td></td></tr> </table>	1. 本業の国内取引先深耕（生産・販売・調達等）	6. 本業の縮小	回答欄	1.～9. ⑥	2. 本業での新商品・サービスの展開	7. 副業（既存の別事業）の縮小	<input type="text"/>	⑦	3. 本業の海外展開（生産・販売・調達等）	8. 業種転換	<input type="text"/>	⑧	4. 副業（既存の別事業）の拡大	9. M&Aの活用等	<input type="text"/>	⑨	5. 新規事業への参入（多角化）	0. 特になし			<p>問6. 調査員のコメント</p> <p>お忙しいところご協力いただきましてありがとうございました。</p>																														
1. 本業の国内取引先深耕（生産・販売・調達等）	6. 本業の縮小	回答欄	1.～9. ⑥																																																
2. 本業での新商品・サービスの展開	7. 副業（既存の別事業）の縮小	<input type="text"/>	⑦																																																
3. 本業の海外展開（生産・販売・調達等）	8. 業種転換	<input type="text"/>	⑧																																																
4. 副業（既存の別事業）の拡大	9. M&Aの活用等	<input type="text"/>	⑨																																																
5. 新規事業への参入（多角化）	0. 特になし																																																		

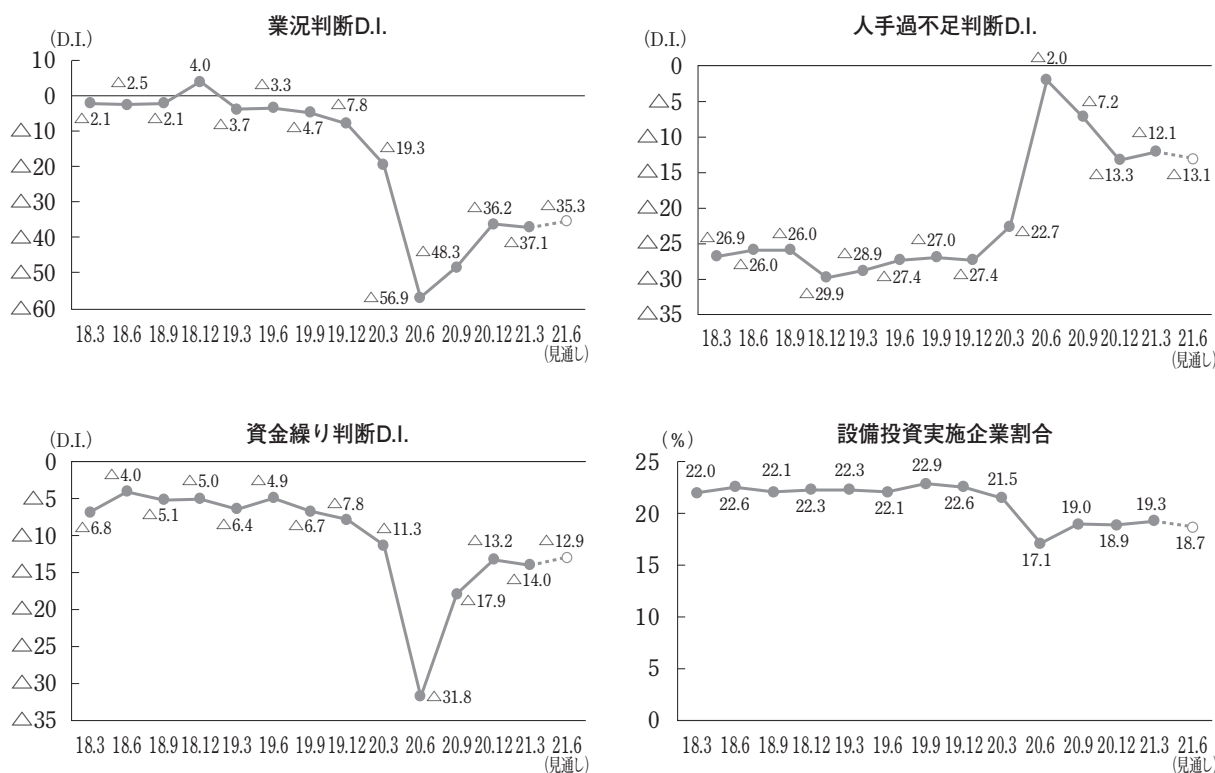
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

比較すれば、相対的に良い水準にある。もっとも、プラスマイナス0前後だっ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。また、2021年6月見通しは△35.3と、1.8ポイントの小幅改善を見込んでいる。

そのほかの指標を整理する。人手過不足判断D.I.は、2021年3月で△12.1と前期比でマイナス幅が1.2ポイント縮小し、人手不足感がやや緩和したことを示唆している（**図表3右上**）。しかしながら、建設業を中心に人手不足感はいまだに根強く、業況が厳しいなかでも人手不足に悩む企業が多いことが表れている。

資金繰り判断D.I.は、2021年3月で△14.0と前期比で0.8ポイント悪化した（**図表3左下**）。ただし水準自体は、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、2021年3月に19.3%と前期比で0.4ポイント改善した（**図表3右下**）。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ながらも、着実に改善している。なお、見通しが0.6ポイント低下の18.7%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。全体としては、業況は厳しい水準のままほぼ横ばいの状況にあると言える。

2. 調査員のコメントから

今回も、信用金庫調査員を通じて、全国の

中小企業・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「コロナによる悪影響」「業績への好影響」「コロナ以外での経営者の悩み」「前向きな取組み」にそれぞれ分け、動向をまとめる。

(1) コロナによる悪影響

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国内消費の低迷などの負のショックは、2021年3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**）。各種イベントが中止・延期になったことによる被害を指摘する声も全国的にみられた（**図表5**）。また、他地域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6**）。

また、今回の特徴として、GoToキャンペーンの停止に伴い大きな被害を受けたとの回答が、旅行関連産業を中心に多く出ている（**図表7**）。現時点でGoToキャンペーン再開の具体的なめどは立っていないことから、これらの業種では、今後も厳しい環境に置かれることが予想される。

(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。テレワークや医療関連機器などが代表例である。

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
メイン取引先の鉄道関連が不況のため、受注が減少している。	精密機械製造	山梨県
飲食、宿泊、観光業ばかり着目されているが、衣料関係もコロナの影響を受けている。	綿織物製造	静岡県
コロナ禍において依然として和製品需要が激減。事業縮小も視野に入れて取り組む方針。	浴衣等和製品製造	静岡県
2度目の緊急事態宣言を受けて受注が再度減少傾向にある。	紙、プラスチック製品製造	愛知県
航空機部品組立は当面厳しい状況が続くため、余剰人員を他企業へ派遣したり、新事業展開も模索している。長期的な計画が立てづらい。	航空機部品組立	三重県
新型コロナを受け、減収。発注元は海外への輸出も多く、輸出先の状況に応じて製造しなければならず、コロナに振り回されている。	家具、プラスチック加工	岡山県
コロナにより、個人客向けのリフォームが減少したため、資材の注文減につながっている。	建築用資材卸売	神奈川県
東京オリンピック・パラリンピックに向けた鉄道のWi-Fi導入計画が遅延しているため、売上が大幅に減少している。コロナ資金で資金繰り対応している。	FRP製品卸売	静岡県
コロナの影響で工場のメンテナンスが減少したため、しばらく売上減少の見込み。	塗料卸売	兵庫県
旭川でのクラスター発生以降、モデルハウス来場客と問い合わせが激減した。	注文住宅	北海道
新型コロナの影響で売上が減少し、資金繰りも厳しい。だが、回復後は受注工事が安定していく見込み。	土木、型枠工事	山口県
コロナの影響を受け、非正規雇用やフリーターを中心に、アパート入居者からの家賃対応の要請が増えている。	賃貸物件仲介	静岡県
コロナ禍のなか、大口案件の先送りもあり、依然として厳しい業況を強いられている。	不動産仲介	静岡県
主要取引先の業績悪化により賃料を減免している。回復の目処はたっていない。	不動産売買、賃貸	静岡県
コロナの影響により、観光バスにかかわる受注が伸び悩んでいる。	精密板金	東京都
コロナ感染予防の観点から、室内でのエアコン設置工事が難しくなっており、売上の低下が著しい。	家電販売	東京都
コロナの影響で客足が遠のいた。銭湯ということもあり感染対策をすることが非常に難しい。	銭湯	東京都

(備考) 第183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 イベント中止による被害を受けたとするコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響でイベント中止が相次ぎ、外販が機能せず、売上が減少している。	乳製品製造	秋田県
コロナ拡大により展示会が中止になるなど影響があったが、現在は回復傾向にある。	農機具製造	茨城県
コロナによる花火大会の中止により売上が激減した。	花火製造	千葉県
コロナの影響を受け業況が悪化。イベント関連の中止が大きな要因となっている。コロナの感染防止に関する商品の取扱いを計画。	印刷	神奈川県
卒業式やデパートの式典などでの生花の注文がコロナの影響で減少しており、厳しい状況。	生花販売	静岡県
今年の祭りの中止が決定し、さらに厳しくなる。従業員雇用はしておらず、自分達が食べていければいいと考えているため、借入をする見込みは薄い。	食料品小売	滋賀県
製品の優位性をアピールするには展示会等対面での説明が不可欠。コロナ禍により販促活動ができていない。	介護用品および関連品小売	広島県
コロナによるイベントの中止や縮小によって売上げにダメージがあったが冷蔵部門でカバーできた。今回のコロナの件で事業見直しのきっかけとなり、今後の事業展開を検討していく。	製氷、冷蔵	岡山県

図表6 他地域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
当面、取引先へ営業に行けないのが問題。ワクチン普及により他県へ訪問できるようになることを願う。	缶詰巻縮機械製造	北海道
コロナの拡大で外国への作業員派遣がスムーズにいかず、業容に影響が出ている。	工作機械製造	新潟県
新型コロナにより県外にある取引先との交渉が十分にできず、大幅な減収減益となった。	産業用機械製造	静岡県
コロナにより、主取引先である都市圏の顧客へ訪問できないのが打撃。現場をみないとわからないことが多く、リモートでは対応ができない。	海洋製品製作	三重県
関西方面への営業自粛により売上減少している。関西方面の顧客からは営業再開してほしいとの要望もあり、緩やかではあるが改善見込み。	自動車用 ねじ、工具卸	富山県
新型コロナの影響により、海外からの学生が入国できず、売上減少。IT化も検討しているが、コロナが収束しないと業況回復は厳しい。	日本語学校	埼玉県
道外の内装工事をメインにしていたが、新型コロナにより移動が困難となり、予定が遅れている。	内装工事業	北海道
コロナの感染拡大に伴い移動が制限されており、本州の工事で思うような受注体制が取れない。	型枠工事	北海道

図表7 GoToキャンペーンの停止に関連するコメント

コメント	業種	都道府県
GoToトラベルの時はホテル客の土産需要があったが、最近は皆無となった。	チーズ製造	北海道
倉敷地区がコロナにより集客力低下し、GoToトラベルも停止したため、ホテル関連が休業状態となっている。	土産物、 贈答品卸売	岡山県
GoToトラベル停止により観光客が激減し、ビジネス客の宿泊が主体となっている。	温泉ホテル業	北海道
GoToトラベルで旅行者が旭川に来てくれなければ、売上回復は難しい。	タクシー業	北海道
各施設はGoToトラベル再開を心待ちにしている。	旅館宿泊業	長野県
コロナにより、引き続き業況回復の見通しは立たない。自ホテルから感染クラスターを発生させれば致命傷となるため、神経質になっている。	ホテル業	静岡県
GoToトラベル中止など、業界に明るい兆しが見えない。	旅行代理店	静岡県
GoToトラベル停止に大きな不安を感じている。施設の改装等でサービス面の向上に励んで、回復に向け準備している状況。	旅館業	静岡県
コロナが収束しないと旅行需要が期待できない現実がある。	旅行代理店	和歌山県
1~3月期に長期の休館をしていた。売上は大幅に減少したが、従業員の育成をはじめとする来季からの営業へ準備を進めている。	旅館業	兵庫県
公表はしていないが、2021年に入ってから予約が入らなければ休館としている。資金繰りも厳しい状況。	宿泊業	大分県
GoToキャンペーン中止に伴い、販売先であるホテルの来客数が激減している。	婦人服卸売	東京都

また、今回の調査では、ECサイト等のネット販売によって需要を獲得したとのコメントも数多くみられた（図表9）。対面での販売が困難になるなかで、需要を獲得するための手段として注目される。一方で、「**新型コロナの影響で売上減。現状打破すべく、3**

月より通販サイトと契約し販売の強化を図ったが、初期投資に費用が掛かり、効果が得られるまでの体力が必要（食品卸売 山口県）」とのコメントもあり、ネット販売に即効性があるわけではないことには留意する必要がある。

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
テレワークにより通信機器関連の受注が増加、医療用検査キットの受注も活発で、増収増益。	プラスチック成型品および金型製造	長野県
新型コロナに伴う機器の需要増加により、売上が伸びている。一時期供給が間に合わない時期もあったが、流通経路や自社体制の強化により効率化を図った。	医療用機器卸売	愛知県
コロナ禍に伴い物件への問い合わせは引き続き多い。ただし、来訪することが難しいため、売上に寄与するのは解除後になると思われる。	別荘地販売管理	長野県
新型コロナにより売上減少したが、アルコール消毒や検温の実施を徹底するなどし、売上は回復。事業意欲旺盛である。	理美容業	三重県
新型コロナの影響でアウトドアおよびDIY関連工具の需要が増加傾向。また、新商品の開発も積極的に行っている。	金物卸売	兵庫県
コロナ禍の影響がプラスに作用している。現在、オリジナル商品を数多く企画中であり、利幅が取れるように工夫している。	金物卸	新潟県
在宅勤務により、自宅に植物を置くお客様が増えたことにより売上が増加した。	生花・苗木小売	東京都

図表9 ネット販売により需要を獲得したとするコメント

コメント	業種	都道府県
コロナ禍においても、従前より取り組んでいたインターネット販売を活かし、売上増加の傾向。今後も売上増加する見込み。	パン、菓子、コーヒー製造	北海道
既取引先の飲食店からの受注は減少しているが、ネット販売は好調である。生産が間に合わず断ることもしばしば発生している。コロナ後を踏まえ、大型機械の導入も検討している。	餃子製造	神奈川県
新型コロナを受けネット販売が好調である。大手スーパーからの注文はさほど減っていないが、個人商店からの注文は著しく減少している。	ソフトさきいか卸売	青森県
インターネット通販を主としており、コロナ禍のなか売上は好調。	生活雑貨販売	山梨県
現状、インドをはじめスリランカなど海外からの輸入も正常化している。ネット販売はコロナ禍により好調である。	スパイス輸入食品卸売	兵庫県
ネット通販に注力しているため、コロナ第3波の影響は少なかった。	寝具小売	山形県
SNSやYouTubeといった今まで使ってこなかった営業ツールを利用し、受注件数が増加した。	総合工事業	静岡県
IT環境の整備による若年層取込みが当社の課題だったが、先んじてHP環境の充実を図っていたことが、コロナ禍における受注見込み先の発掘に有利に働いている。	土木建築工事請負	静岡県
巣ごもり需要に対応し、HPの拡充を図っている。エンドユーザーからの問い合わせが目に見えて増加し、効果を実感している。	建売分譲、不動産業	埼玉県

(3) コロナ以外での経営者の悩み

昨年6月～12月の調査においては、経営者のコメントもコロナ関連がほとんどであったが、今回の調査では、仕入価格の上昇（図表10）、人手不足（図表11）、人口減少・過疎化（図表12）といった、コロナ以外の幅広い悩みについてもコメントが多くみられた。

仕入価格の上昇は製造業や建設業で、人手不足はほとんどすべての業種で、過疎化については小売業で多くみられる。これらの悩みは、アフターコロナにおいても継続する可能性が高く、中長期的に中小企業が対処していかなければならないと考えられる。

図表10 仕入価格の上昇を訴えるコメント

コメント	業種	都道府県
コロナ禍に加え、資材の高騰もあり今後の受注にどう影響するか懸念している。	鉄製品製造業	北海道
鳥インフルエンザの影響を受けている。また、飼料価格も上昇している。販路拡大や提携先の開拓に努めている。	鶏卵製造	岩手県
亜鉛の価格相場も投機マネー流入による予期せぬ動きをする恐れがあり、事業に大きな影響をきたすことが考えられる。	亜鉛メッキ	新潟県
材料の高騰が深刻化している。自動車や半導体メーカーに優先的に流れていることが要因。購買体制を見直す動きが加速されるものと推測する。	シャーシ、カバー、精密板金	長野県
先物価格の上昇に伴い、資材仕入れ価格が高騰している。	金属製品製造	静岡県
工事が重なったため、人手不足をいつもより強く感じる。4月以降、資材の価格が上昇する見込みであり、懸念材料となっている。	総合工事業	岩手県
鉄骨や板金が値上がりしたほか、人件費も上がっている。従業員を増やしたいが、職人志望の人が減っている。	総合工事業	埼玉県

図表11 人手不足を訴えるコメント

コメント	業種	都道府県
従業員の高齢化や途中退職等による人材確保を課題としており、海外実習生の受入れや、設備導入による効率化など、課題解決に向けて取り組んでいる。	チップ製造	岩手県
業況繁忙であり、休日出勤や残業を行っている。急激な増産計画に対し、人手不足が顕著である。	金属パイプ製造	静岡県
人手不足が課題。ハローワーク等に求人を出しているが、反応はあまりない。	プラスチックトレイ製造	静岡県
人材不足が続いている。外国人労働者が入国できない。	プラスチック容器製造	愛知県
売上は前期比増加している。営業職1名を募集しているが、全く人が集まらない。	農薬卸売	長野県
従業員の確保が大きな課題となっており、営業時間短縮も検討している。	飲食業	秋田県
今年の増床に向けて30名ほどの人員が必要となるが、業界全体で人手不足なうえ、他社との競合も激しく難航している。人材確保が急務である。	有料老人ホーム	三重県
コロナの影響はほとんどない。整備士も1人増加し、効率が上がっている。従業員が高齢化しており、常に人材確保に動いている。	自動車販売および修理	岡山県
人手不足とそれに付随する技術力不足が当面の課題となっている。	総合工事業	山形県
地元のほか、首都圏からの受注も増加している。受注は安定的だが、現場監督の人員確保に苦慮している。	公共施設、店舗建設	静岡県
雇用の確保が急務。経験者が必要であるが、施工術が変化していることから若い人材が必要であり、確保が難しい。	土木建築業	三重県
人材の確保が経営上の大きな問題となっている。	缶・瓶子サイクル	東京都

図表12 人口減少・過疎化を訴えるコメント

コメント	業種	都道府県
コロナの影響はあまりなく、過疎化のほうを心配している。ニューノーマルへの対応も考えていない。	プロパンガス小売	北海道
コロナ以前より、商圏人口の減少や店舗の老朽化などの問題を抱えていた。今後はデジタル化やオンライン化などを積極的に進めることで幅広い層の顧客をつかんでいきたい。	果物小売	青森県
商圏人口の減少に伴い、事業継続を懸念している。ニューノーマルへの対応は遅れている。	呉服小売	埼玉県
新型コロナウイルスの影響で来店客数は減少し、顧客も高齢化している。アマゾンなどネット通販の普及も懸念材料。	日用品、文具、灯油、たばこ小売	埼玉県
シャッター通り化が進んでおり、集客が困難になっている。年齢的なものもあり、今から設備投資やIT化は厳しい。	靴、カバン小売	富山県
インパウンドの消滅により売上が大幅に減少。商店街の人通りも少なく、売上回復の兆しは見えてこない。	総菜小売	大阪府
新型コロナウイルスの影響は特にないが、地元の人口減少と子供の減少が最大の課題。子供と従業員の確保が当面の経営施策。	幼稚園	埼玉県

(4) 前向きな取組み

設備投資（図表13）やIT投資の実施（図表14）、M&A（図表15）など、前向きな

コメントは、コロナ後にいったん減少したものの、増加傾向にある。設備投資やIT投資については補助金がきっかけとなっている

図表13 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
ものづくり補助金が採択され、最新鋭のレーザー加工機を導入する予定である。	木製品製造	神奈川県
新型コロナにより売上減が続く。今後、新製品開発に向けた設備投資を検討している。	野草酵素製造	新潟県
機械の老朽化に伴い、新たに設備を導入する予定である。	プラスチック製品製造	長野県
コロナ禍を受け減収傾向。今後、設備投資により合理化、省力化、IT化を図る。アメリカやEUへ海外展開も図る。	鯉節、削り節製造	静岡県
コロナの影響は大きくない。今後、補助金を活用しての設備投資を検討している。人材不足を機械化で補う方針。	かまぼこ板製造	静岡県
本社隣の土地を購入し、倉庫を建築する計画あり。将来的に最新の機械導入も視野に入れている。現在手狭になっている工場内の改善と、オートメーションによる作業効率アップを図る。	金属製品製造加工	福岡県
コロナの影響で売上が増加傾向。また、今年、電力にかかる設備投資を行うため、光熱費の削減が見込まれる。	日用品、雑貨品小売	山形県
中小企業等事業再構築促進事業により、補助金を活用して廻りの作成や新商品の販売計画を実施中。	酒類販売	茨城県
官公庁の補助金事業に申請した。受理されれば老朽化設備や客室、宴会場を更新し、売上の上昇と労働条件の改善を見込む。	旅館業	兵庫県

図表14 IT投資に関するコメント

コメント	業種	都道府県
今後は経営事務を省力化していくことを予定しており、税理士やITを活用していきたい。本業に集中できる体制作りを急ぎたい。	和菓子製造	岩手県
でんさいやインターネットバンキングを利用するなど、出来る範囲でITを導入している。	砂型、アルミ鉄鋼製造	埼玉県
Zoom会議による非対面が効率的であることを改めて確認した。IT強化による効率化を進めるほか、通販強化のため、M&Aも検討していく。	ゴム、ウレタン製品製造	静岡県
コロナの影響はほぼ受けていない。来年度は補助金等を活用し、IT化や生産性向上を図っていく方針。	発泡スチロール、梱包材製造	静岡県
コロナの影響で同業者が廃業し、当社の売上は増加した。パソコンの入替や最新のソフトを入れることで効率化を図る方針。	医療用機械器具製造	兵庫県
設備投資の意向はなかったが、後継者である息子が補助金を活用してホームページを整備した。	しめ縄、ひな人形、五月人形卸売	北海道
長年、電話での受注を続けており、在庫管理や注文管理において、今後はIT導入を進める意向。	木材、建材卸売	静岡県
組合の補助金を利用し、洗車機を入れ替えた。LINE企業アカウントの取得や若手従業員との意見交換を行い、売上確保に向け努力中。	石油製品小売	新潟県
コロナ長期化に対応すべく、合理化、省力化、IT化に努めている。完全予約制のオンライン内覧、HPによる相続サポートセンター、無料売却査定等のLINE接客、IT内覧、IT重要事項説明、契約書類の郵送などに取り組んでいる。	不動産賃貸業	新潟県
春先にかけて若年層の賃貸契約は例年並み。新規顧客の取込みのためにも、HPのほか、SNSや賃貸情報冊子の発行等、広告宣伝に力を入れている。	不動産販売賃貸	山梨県
新型コロナの影響により、新規商談件数が減少。インターネット、SNSを活用し広告宣伝に注力している。	建売業	滋賀県
IT導入により業務効率を上げようとしているが、従業員が慣れるまでシステム移行に時間がかかり、残業が増加している。Zoomを使用しての教育訓練を強化している。春先には賃金アップを予定している。	不動産業	岡山県

図表15 M&Aに関するコメント

コメント	業種	都道府県
人手不足さえ解消すれば、東京や大阪に営業所を新設したい意向。同業者のM&Aにも興味がある。	鋳品、 建築資材卸売	三重県
コロナの影響はほとんどない。山陽方面への進出を視野に入れており、代表者はM&Aに関心を持っている。販売ルートと従業員確保に注力している。	建設機械、設備卸売	山口県
公立学校のタブレット導入にかかるセッティング業務を受注し、売上が増加した。今後はM&Aを活発に利用し様々な業界へ進出していきたい意向。	Webシステム開発	静岡県
従業員の高齢化が進んでおり、新卒者の確保が困難であることから、M&Aを視野に入れつつ今後の事業展開を検討している。	建設コンサルタント	三重県
建設業以外への参入も必要と考えている。M&Aも積極的に活用する方針。	総合工事業	栃木県
ローコスト住宅の需要高く、成約率が低下している。M&Aによる事業の多角化を検討中。	個人住宅建築、 リフォーム	静岡県

ケースも多い。また、M&Aは幅広い業種におよんでいる。

おわりに

本稿では、2021年3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、コロナ禍における中小企業の動向についてまとめた。

新型コロナウイルスの被害を受けている企業からの声は依然として多く寄せられているが、一方で設備投資やIT投資、M&Aといった前向きな取組みを実施しようとしている企業も多くみられた。

2021年6月調査（調査時期：6月初旬）に

おいては、特別調査で「中小企業の事業継続について」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。新型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183回中小企業景気動向調査（2021年1-3月期）」



信用金庫の融資推進・営業推進策

－ 事前課題の集計結果 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 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、融資推進、営業推進策

(視 点)

コロナ関連融資の一巡や取引先中小企業等の経営悪化、金融緩和政策の継続などから2021年度以降の信用金庫の収益力低下が懸念される。信用金庫のなかには取引先（本業）支援を強化し、業容の拡大から収益性の向上にビジネスモデルを転換する動きがある。一方で単年度決算に向けた収益確保への取組みも強まってきた。こうしたなか信用金庫は、将来のあるべき姿を目指し順序立てて取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題（集計結果）を解説する。コロナ禍において信用金庫が抱える営業推進面の諸課題とその解決への取組みなどを紹介していく。

(要 旨)

- 本稿は「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（受講金庫数は89金庫）。
- 今後の融資推進の考え方は、「残高（ボリューム）伸長を重視」するより「利回り改善を重視」する信用金庫の回答割合が2.6倍となった（問1）。
- 事業性融資、住宅ローン、カードローン等の消費者ローンの推進チャネルとして、「渉外担当者」を第一に挙げる信用金庫が8割を超える（問3）。
- 2021年度の預金セールスは「自然体（流れに任せる）」が44.3%ある一方で、「積極的に残高を伸ばす」も29.5%あった（問5）。
- 地域銀行で導入が相次ぐコンサルティング手数料等について「当面、徴求の考えなし」が半数を超え、「現在、徴求している」を大幅に上回った（問7）。

※ 「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～27日

はじめに

コロナ関連融資の一巡や取引先中小企業等の経営悪化、金融緩和政策の継続などから2021年度以降の信用金庫の収益力低下が懸念される。信用金庫のなかには取引先（本業）支援を強化し、業容の拡大から収益性の向上にビジネスモデルを転換する動きがある。一方で単年度決算に向けた収益確保への取組みも強まっている。こうしたなか信用金庫は、将来のあるべき姿を目指し順序立てて取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を解説する（図表1、2）。

コロナ禍において信用金庫が抱える営業推進面の諸課題とその解決への取組みなどを紹介していく。

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から89信用金庫が受講した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布状況は（図表3、4）のとおりとなり、特段、目立った特徴などはみられない。

なお、事前課題の提出期間は2020年11月16日～27日となる（図表5）。2021年1月7日の緊急事態宣言の再発令以降^(注1)、信用金庫を取り巻く外部環境は大きく変わったので、足元の問題意識や施策が集計時と異なる可能性があることに留意願いたい。

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役員向けの集合（ゼミ）形式の集合研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の講義をYouTubeで配信する形である。

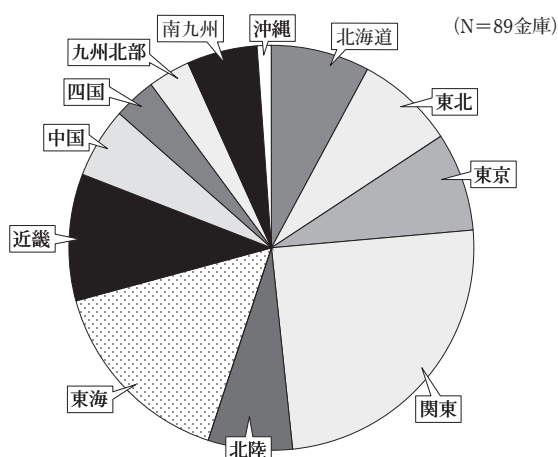
（備考）図表1～16まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 本研修スケジュール

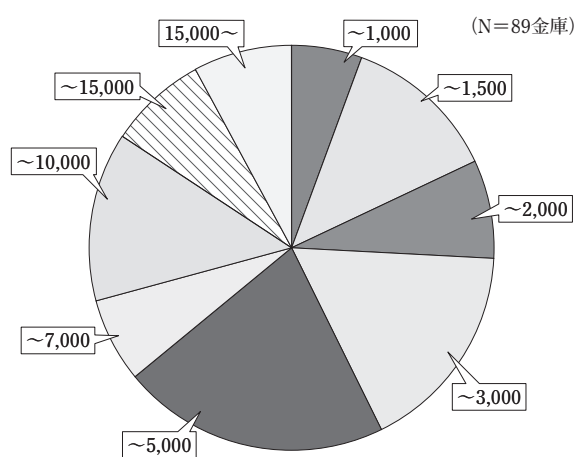
年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第2回テーマ「融資推進・営業推進策」）
11月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月16日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約45分）
2021年 1月 8日	Web研修動画の配信終了

(注)1. 2021年5月6日現在、「まん延防止等重点措置」および「緊急事態宣言」が一部の地域に発令されている。

図表3 地区別の受講状況



図表4 預金規模別の受講状況（億円）



図表5 事前課題の内容

No.	設問（大項目）	事前課題の内容
問1	融資推進の考え方	今後の融資推進策について
問2	貸出金利息の増強	貸出金利息の増強に向けた営業活動について
問3	推進先別のチャネル	融資セールスを進めるうえでの最適チャネル（顧客別）について
問4	本業支援の強化	事業性評価・本業支援を強化するうえでの課題について
問5	預金推進の考え方	2021年度の預金セールス（残高目標）において、近い考え方について
問6	手数料収入の強化	手数料収入の推進策について
問7	コンサルティング手数料等の徴求	コンサルティング手数料等の徴求について（ニーズのある顧客を提携する大企業等に紹介し、当該大企業からビジネスマッチング手数料を得るケースを除く）
問8	未利用口座管理手数料導入時の課題	一定期間、未利用状態にある預金口座に手数料を課す未利用口座管理手数料の導入時の課題について
問9	若年層取引の強化	若年層取引の推進状況等について

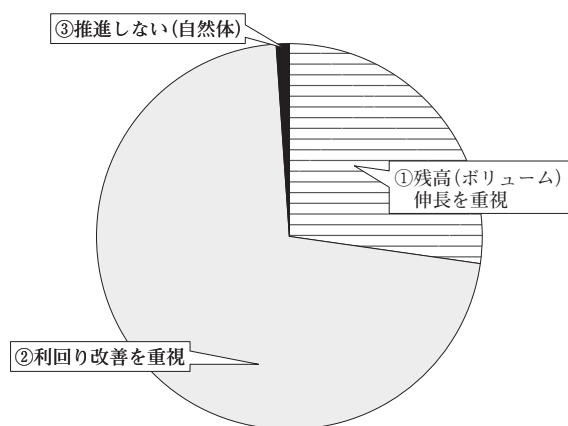
（備考） 1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施
 3. 問9は掲載を省略

2. 融資推進の考え方（問1）

信用金庫の2020年12月末の貸出金残高は、コロナ関連融資をけん引役に前年同月末比7.9%増の78兆2,032億円に達した。年度初来では5兆5,280億円の増加となり、過去最高を更新中である。ただし貸出金残高の急激な積上げを受け、2021年4月以降は残高の伸び悩みや利回りの低下が心配される。

そこで（問1）では今後の融資セールスについて、より近い推進方針を設問とした。受講金庫の回答割合は、「残高（ボリューム）伸長を重視」するが27.2%だった一方で、「利回り改善を重視」するは71.5%と2.6倍になった（図表6）。ただし、受講金庫からは『利回り改善とは言うものの、残高も重視せざるを得ない（残高を減少させる訳にいかない）。』などの悩みや、『当金庫は、残高や利

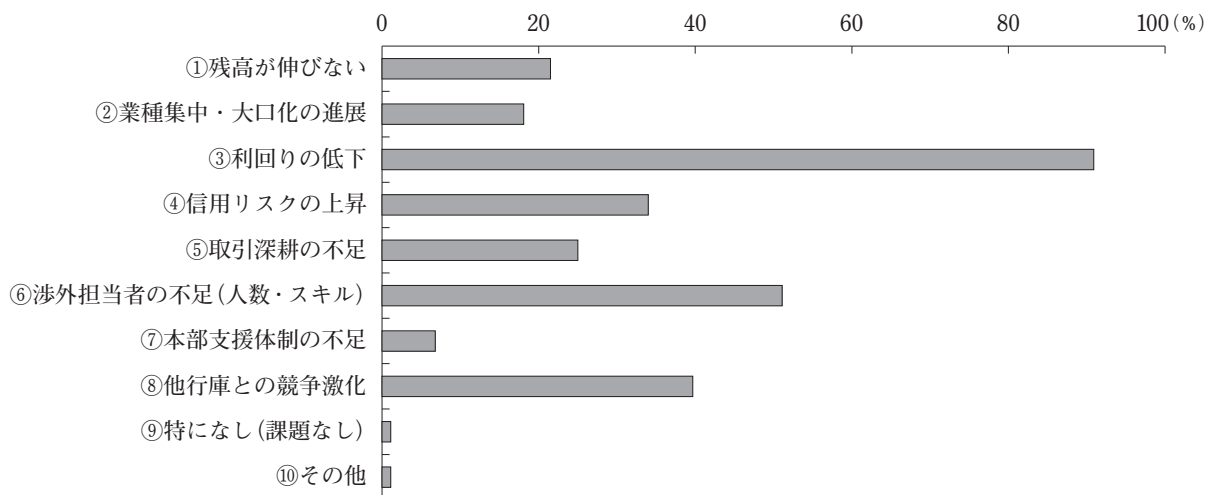
図表6 推進方針（より近い考え方）



回りではなく、貸出金利息の絶対額を重視する。』とのコメントもあった。

次に融資推進時の課題は、「利回りの低下」が90.9%となり、次いで「渉外担当者の不足（人数・スキル）」（51.1%）であった（図表7）。また、「他行庫との競争激化」を挙げる信用金庫も4割あり、これが利回り低下要因の一つとみられる。その一方で、コロナ関連融資の伸長から「残高が伸びない」「業種集中・大口化の進展」は2割前後に留まった。

図表7 融資推進時の課題（3つまで回答可）

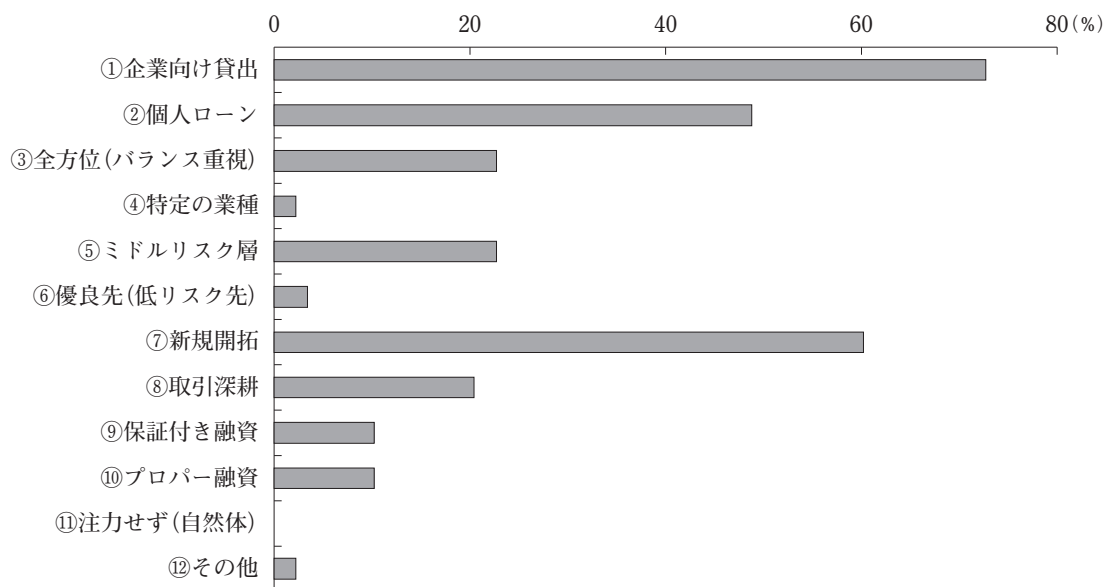


受講金庫のコメントをみると、『渉外担当者の人数不足ではなく、知識・スキル低下が課題である。』『渉外担当者の若年化が進んだ結果、経験不足が問題となっている。』など渉外担当者のスキル低下に関する課題を指摘する声が相次いでいる。

今後、注力する推進分野は、「企業向け貸出」（72.7%）、「新規開拓」（60.2%）、「個人ローン」（48.8%）が目立つ（図表8）。これらを組み合わせると、企業向けの新規開拓に取り組む信用金庫が44.3%となり、2～3年前から続く事業性融資への注力は当面続く見通しである。また、利回りの改善を意識し、「優良先（低リスク先）」や「保証付き融資」より、「ミドルリスク層」に力を入れる信用金庫が多いようである。

なお、企業向け貸出と個人ローンの両方に注力する受講金庫は36.3%となり、「全方位（バランス重視）」の回答と同じく、融資対象を特定の貸出先に絞ることに慎重な信用金庫もみられた。

図表8 注力する推進分野 (3つまで回答可)

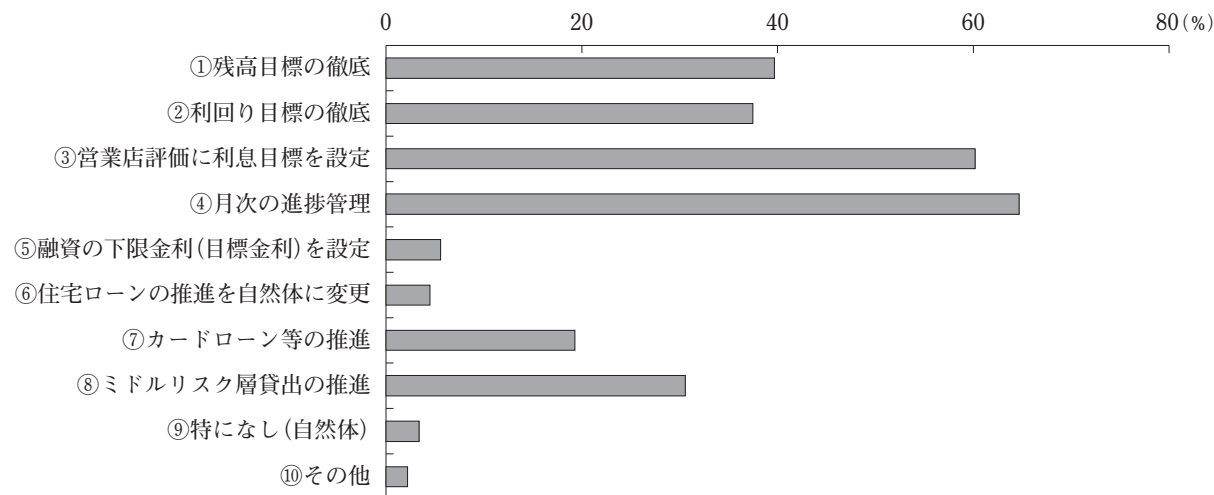


3. 貸出金利息の増強 (問2)

信用金庫の貸出金利息は、2009年度の1.55兆円から2019年度には1.09兆円にまで減少し、貸出金利息で経費を賄えない状況にある。貸出金残高の伸び悩みと利回りの低下が心配される2021年度以降の収益確保に向け、(問2)は貸出金利息の増強策を設問とした。受講金庫の回答結果をみると、「月次の進捗

管理」が64.7%に、「営業店評価に利息目標を設定」は60.2%になり、ともに6割を超えた(図表9)。総じて⑥~⑧のような推進の方策ではなく、営業店管理の徹底(①~④)の回答割合が高い。具体的な進捗管理策としては、『営業店には業務純益を目標として与え、月次で管理している。』などのコメントがあった。

図表9 貸出金利息の増強に向けた営業活動 (3つまで回答可)



4. 推進先別のチャネル（問3）

多くの信用金庫で渉外担当者の不足問題が顕在化しており、また、コロナ禍を受け非対面チャネルの強化に注目が集まる。

そこで（問3）では、企業向け貸出、住宅ローン、カードローン等の消費者ローン、地方公共団体向け貸出の推進にあたり最適なチャネルを確認した。信用金庫が融資セールスに注力するうえで、（図表10）のとおり「渉外担当者（一般渉外）」の活動に期待する声大きい。例えば、住宅ローンでは「ローンセンター」より「渉外担当者（一般渉外）」を、カードローン等の消費者ローンでは「非対面チャネル」より「渉外担当者（一般渉外）」を挙げる信用金庫の割合が高かった。また、「預金窓口（ハイカウンター）」はカードローン等の消費者ローンが22.7%とな

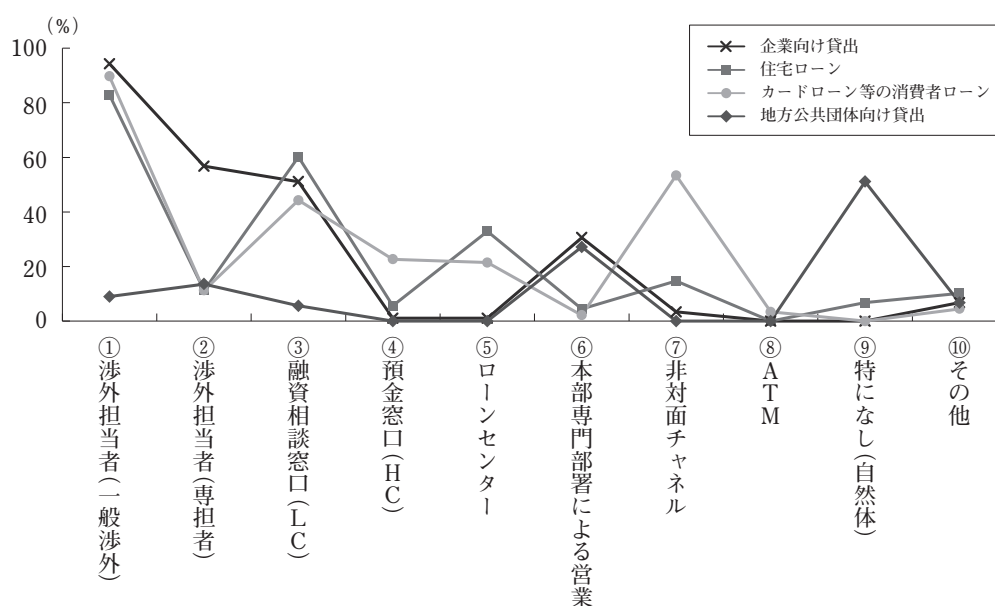
り、来店客に対する店頭セールスへの期待がうかがわれる。

なお、「その他」のなかには、『管理職以上がトップセールスやミドルセールスを行っている』『支店長が大口先や総代を担当し囲い込む』などのコメントがあった。

参考までに推進先別の上位チャネルは以下のとおりである。

- ✓ 企業向け貸出は、「渉外担当者（一般渉外）」が94.3%、「渉外担当者（専担当者）」が56.8%、「融資相談窓口（ローカウンター）」は51.1%となる。
- ✓ 住宅ローンは、「渉外担当者（一般渉外）」が82.9%、「融資相談窓口（ローカウンター）」が60.2%、「ローンセンター」は32.9%となる。
- ✓ カードローン等の消費者ローンは、「渉外担当者（一般渉外）」が89.7%、

図表10 推進先別のチャネル（3つまで回答可）



（備考）LC（ローカウンター）、HC（ハイカウンター）

「非対面チャンネル」が53.4%、「融資相談窓口（ローカウンター）」は44.3%となる。

- ✓ 地方公共団体向け貸出は、「特になし（自然体）」が51.1%、「本部専門部署による営業」が27.2%、「渉外担当者（専担者）」は13.6%となる。

5. 本業支援の強化（問4）

持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、取引先（本業）支援の強化は必要不可欠な施策である。信金中金月報2021年3・4月号「コロナ禍における信用金庫経営 一事前課題の集計結果―」では「取引先支援の強化策」の具体例を集計したので、（問4）は強化時の課題を設問に設定した。

信用金庫が本業支援を強化する際の課題は、「渉外担当者のスキル不足」が8割に達し、「本部専門部署の人員不足」も半数を超えた（図表11）。本業支援に焦点を当てると、営業店は渉外担当者の人数不足ではなく

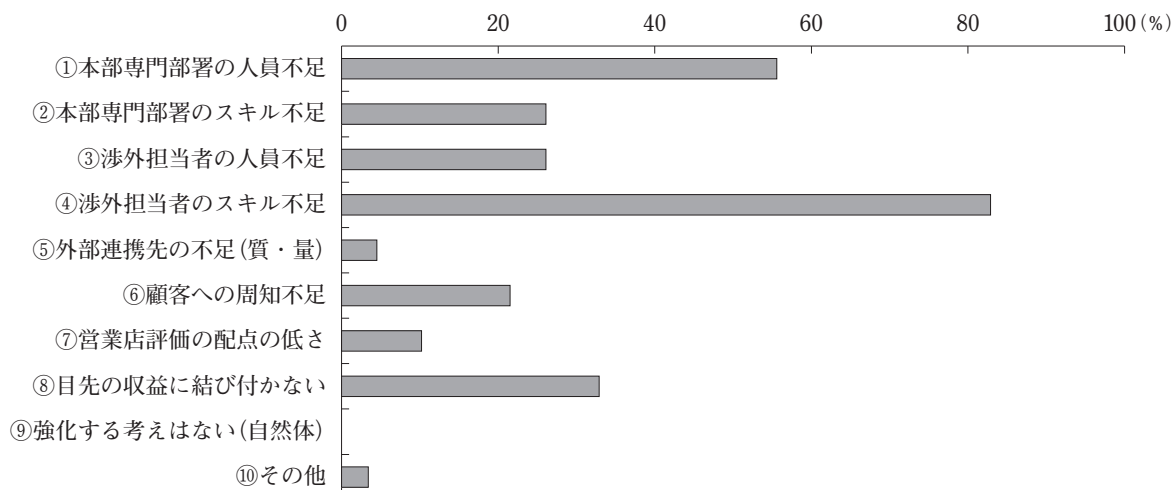
スキル不足が、本部専門部署はスキル不足ではなく人員不足がそれぞれ課題となり、人材のミスマッチがみられる。この要因の一つに「目先の収益に結び付かない」が32.9%あり、本業支援の直接的な収益貢献度の低さが人員の再配置に慎重となっている可能性もある。

6. 預金推進の考え方（問5）

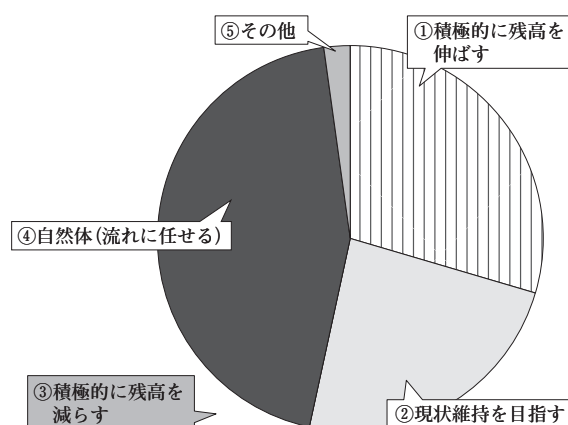
2020年12月末の信用金庫の預金残高は、前年同月末比7.7%増の157兆9,500億円となった。人口減少により将来の預金流出が心配されるものの、コロナ禍のなか足元の預金残高は過去最高を更新中である。

（問5）では2021年度の預金セールスの考え方を確認した。蓋を開けると「自然体（流れに任せる）」が半数近い44.3%となった（図表12）。また、「積極的に残高を伸ばす」が29.5%、「現状維持を目指す」も23.8%あり、「積極的に残高を減らす」の回答は0であった。参考までに「積極的に残高を伸ばす」信用金庫を預金規模で分類すると、

図表11 本業支援の強化時の課題（3つまで回答可）



図表12 2021年度の預金セールス
(最も近い考え方)



(備考) 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

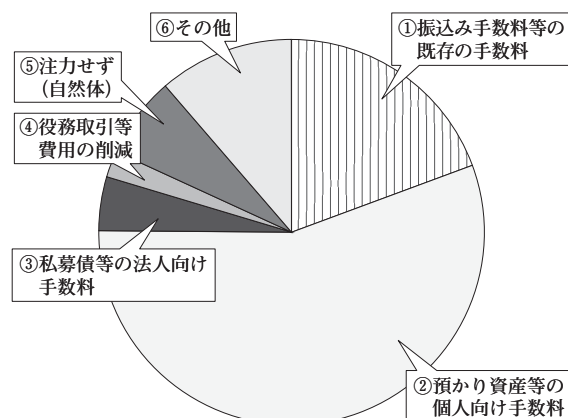
5,000億円未満の階層が21.5%、5,000億円以上の階層は7.9%となり、相対的に預金規模の小さい信用金庫の方が預金セールスに熱心なようである。「その他」のコメントには『融資残高の増加に比例させて預金残高を伸ばす考えである。』などがあつた。

7. 手数料収入の強化 (問6)

(問6) から (問8) は、大きく手数料収入関係の設問である。貸出金利息による収益獲得に加え、非金利収入の手数料収入の強化に期待する信用金庫は多いものの、長期的な傾向として役務取引等利益の伸び悩みが鮮明である。

手数料収入の強化の考え方は「積極的に推進」するが76.1%に達し、「自然体で推進(融資推進を優先)」する(22.7%)を大きく上回った。そこで(問6)では、特に強化する分野を課題に設定してみた。その結果は、「預かり資産等の個人向け手数料」が55.6%となり、それに「振込み手数料等の既存の手

図表13 特に強化する分野



数料」(19.3%)、「私募債等の法人向け手数料」(4.5%)が続いた(図表13)。「その他」を選択する受講金庫のなかには『個人向けや法人向けで区分するのは難しい(どちらにも力を入れる)。』のような回答がみられる。

近年、法人向け手数料を強化する地域銀行が増えている一方で、信用金庫の法人向けの推進スタンスは個人向けほど積極的ではないようである。この理由に信用金庫は中小零細企業や個人事業主を取引先とするため、1案件あたりの私募債やM&Aで獲得可能な手数料額が小さいことなどが挙げられよう。

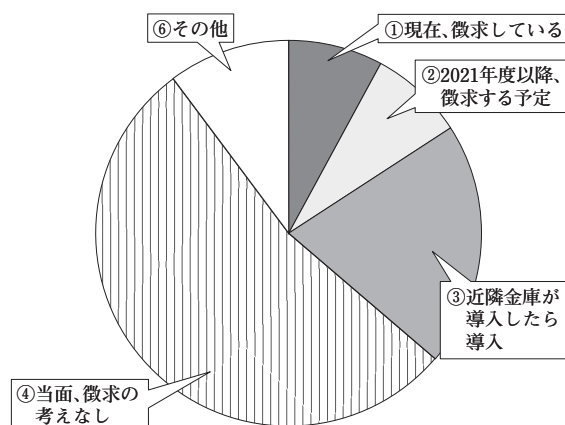
8. コンサルティング手数料等の徴求 (問7)

手数料収入強化の一環として、(問7)はコンサルティング手数料等の徴求状況を課題に設定した。ここで言うコンサルティング手数料等とは、各種の支援策に対し顧客から直接対価として手数料を徴求するもので、ニーズのある顧客を提携する大企業等に紹介し、当該大企業等からビジネスマッチング手数料

を得るようなケースを除く。ここ数年、地域銀行では事業性評価に基づく取引先本業支援の対価としてコンサルティング手数料等を徴求する事例が増えている。ただし、『ビジネスマッチング手数料とコンサルティング手数料の明確な線引きは難しい。』などのコメントがあった点には注意が必要である。

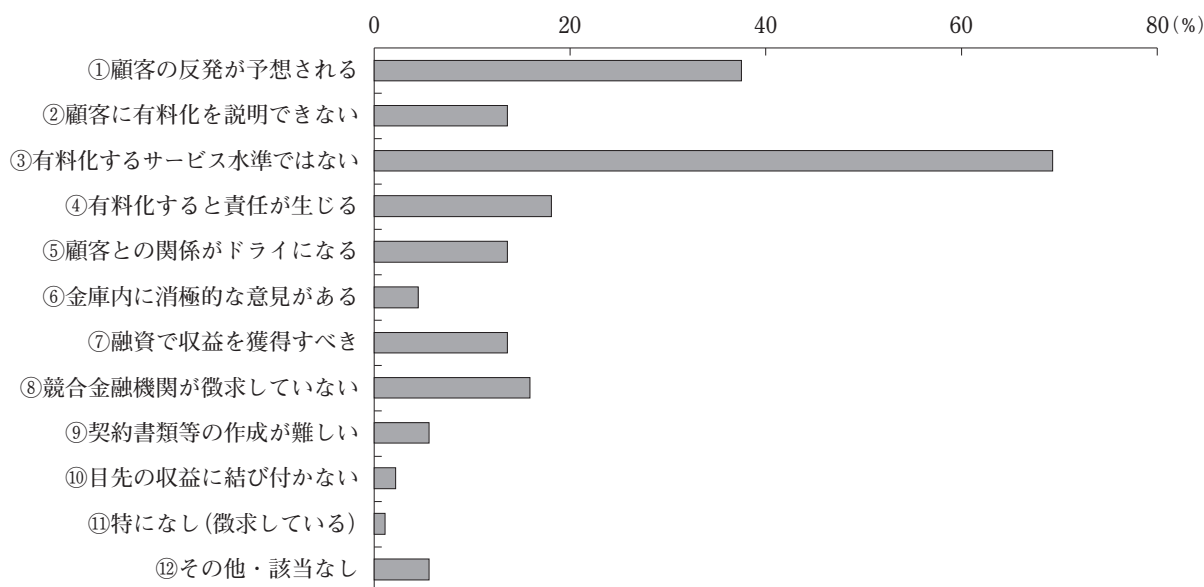
2020年11月時点におけるコンサルティング手数料等の徴求状況は、「当面、徴求の考えなし」が53.4%と半数に達した（図表14）。「現在、徴求している」は7.9%だったが、「2021年度以降、徴求する予定」（7.9%）や、「近隣金庫が導入したら導入」（20.4%）を加えると、3割強の信用金庫は徴求そのものに前向きと言える。受講金庫からも、『準備が整い次第導入したいと考えている。』や『本業支援強化の結果として、事業支援手数料の伸びを見込む。』といった積極的な意見が聞かれた。

図表14 徴求の有無



一方、コンサルティング手数料等を徴求する際の課題は、「有料化するサービス水準ではない」が69.3%に達する（図表15）。信用金庫、顧客ともに、サービスに対する対価の価格設定が不明瞭なため、手数料体系を決めかねているようである。関連して、これまで無料で行っていた各種サービスを有料化することについて、「顧客の反発が予想される」（37.5%）との懸念もあるようだ。

図表15 徴求時の課題（3つまで回答可）



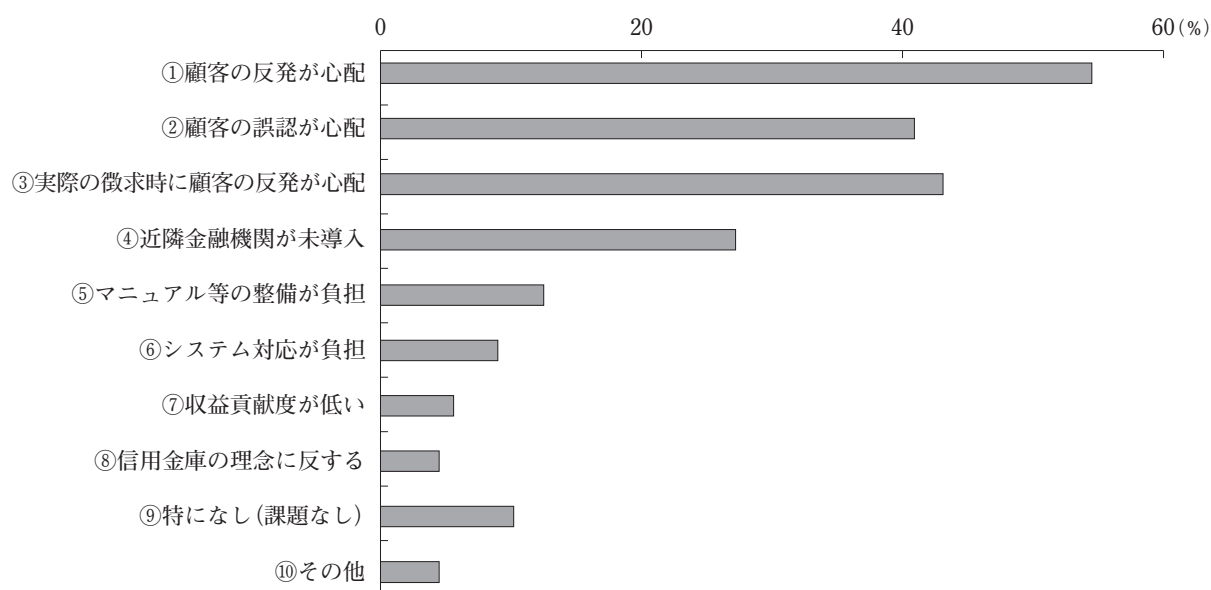
ただし「融資で収益を獲得すべき」が13.6%に留まる点には注意が必要である。と言うのも、信用金庫が取引先（本業）支援に力を入れていくうえで、投下するコストに見合った対価を徴求することは経営を維持するうえで不可欠と考えられるからである。信用金庫の収益性が年々低下するなか、経営資源をより重点分野に再配置するためにも、何らかの収益源の確保は必要となる。そのため今後、取引先（本業）支援などに取り組むうえで、コンサルティング手数料等の徴求または貸出金利の引き上げのどちらかを選択する信用金庫が増えると予想される。

9. 未利用口座管理手数料の導入時の課題（問8）

（問8）は、参考までに未利用口座管理手数料を導入する際の課題を確認した。2021年1月現在、50を超える信用金庫が当手数料を導入済み（または予定）している^(注2)。当手数料は、マネー・ローンダリング対策などを目的に導入する施策であり、手数料収入への貢献度は低い。しかしながら、信用金庫の関心が高い施策なので、今回、課題の一つに設定した。

導入時の課題は、「顧客の反発が心配」が54.5%と最も高く、「実際の徴求時に顧客の反発が心配」（43.1%）、「顧客の誤認が心配」（40.9%）が続く（図表16）。もともと手数料収入を目的に導入する信用金庫が少ないこと

図表16 導入時の課題（3つまで回答可）



(注)2. 詳しくは、信金中金月報2020年11月号「2019年度末における信用金庫の個人預金口数の増減状況 トピックス～未利用口座管理手数料の導入状況～」を参照

から、「収益貢献度が低い」を課題に挙げる割合は1割に満たなかった。現状、当手数料の徴求を開始した信用金庫はまだ少ないので、当手数料を導入済みの信用金庫からも、①～③を心配する声があった。

おわりに

信用金庫は、2020年度を通じて高い貸出金残高の伸びとなったものの、2021年度以降の伸び悩みは避けられないとの声がある。コロナ関連融資が急増した結果、2020年度

以降の貸出金利回りの低下も懸念される。

信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、経営を維持するに足りる収益の確保が不可欠である。そのためにも収益の柱である貸出金利息の極大化に向けた貸出金の残高と利回りのバランス確保が求められる。新規開拓や営業エリアの拡大などによるボリュームの追求と取引先（本業）支援による取引深耕の両立に向け、渉外担当者を中心とした人的経営資源の再配分が急がれよう。

〈参考資料〉

・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



信用金庫の人材育成・人事制度改革

－ 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主任研究員

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、人材育成、人事制度改革

(視 点)

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月(9年9か月)連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせしていく必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題(集計結果)を紹介する。信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題(集計結果)を取りまとめたものとなる(受講金庫数は91金庫)。
- 職員不足を訴える信用金庫は全体の6割となり、なかでも渉外担当者の不足(44.1%)が深刻である(問1)。
- 2021年4月入庫の採用活動は「苦戦したが何とかあった」が58.1%となり、また「例年と変わらなかった」も18.6%あった(問2)。
- 2021年度以降の人材育成策は、「非対面・オンライン研修」を重視する信用金庫が74.4%に達し、「現場によるOJT」の56.9%を上回った(問3)。
- 人事制度の抜本的な見直しの有無では、「現在、見直し中」と「今後3年以内の見直しを予定」の合計でほぼ半数となる(問4)。

※「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～12月4日

はじめに

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9カ月）連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせていく必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（図表1、2）。

信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から91信用金庫の参加を得て実施した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、本研修の事前課題の提出期間が2020年11月から12月であり、足元の問題意識などと異なる可能性がある点に留意願いたい（図表5）。

2. （正規）職員の過不足（問1）

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9カ月）連続で前年同月末を下回った。2020年度末（2021年3月末）も

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の集合研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

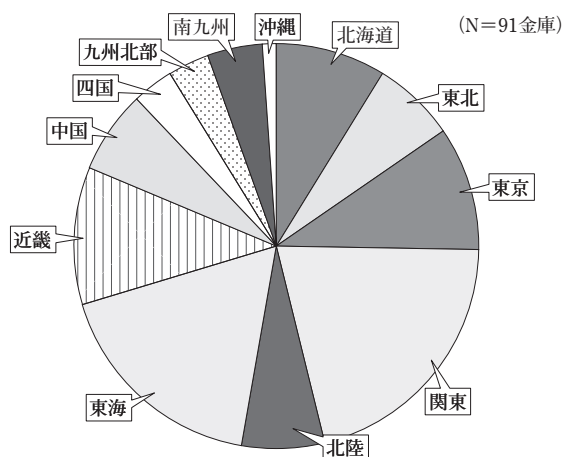
信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の講義をYouTubeで配信する形である。

（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

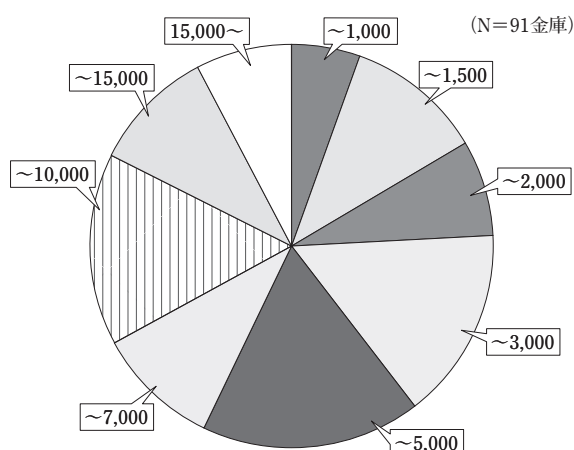
図表2 本研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第3回テーマ「人材育成・人事制度改革」）
12月04日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月21日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
2021年 1月 8日	Web研修動画の配信終了

図表3 地区別の受講状況



図表4 預金規模別の受講状況 (億円)



図表5 事前課題の内容

No.	設問 (大項目)	課題の内容
問1	(正規) 職員の過不足	(正規) 職員の過不足感について
問2	採用活動の強化	新規採用に向けた採用活動について
問3	人材育成の強化	職員に対する研修・育成策について
問4	人事制度改革の実施	人事制度改革を進めるうえでの考え方等について

(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

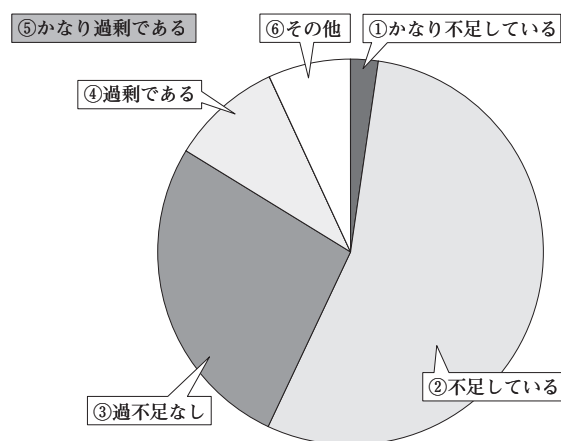
前年度末を下回っている。若年人口の減少に加え、金融機関の就職人気の低下から新規採用で苦戦する信用金庫が多く、また雇用流動化の流れを受け中途退職も増加が続くと予想される。足元のコロナ禍も信用金庫の新規採用活動などにマイナスに作用する可能性が高い。そこで(問1)では、最初に常勤職員の過不足感を設問とした。

(1) 現在の過不足感

現在の常勤職員数の過不足感は、「不足している」が54.6%に達し、「かなり不足している」を加えると6割の信用金庫から不足の声が聞かれた。その一方で「過不足なし」が27.9%、「過剰である」も9.3%あり、信用金庫によって

職員の過不足感が異なった(図表6)。ちなみに「過剰である」を選択した受講金庫の属性をみると、地区・預金規模ともに特段の特徴を確認できなかった。

図表6 現在の過不足感



(備考) 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

受講金庫のコメントには、『感覚的には職員不足だが、適正人員的には過剰である。』『収益の観点では過剰だが、事務効率化の進捗等を踏まえると過剰感はない。』『営業店は職員不足を訴えるが、本部の立場からすると営業店人員は過剰となる。』などがあり、信用金庫内の立場によって過不足の見方も異なってくる。

(2) 不足の例

職員不足の例としては、「渉外担当者の不足」を挙げる受講金庫が43.0%となり、「支店長・役席の不足」(24.4%)、「全体的に不足」(22.0%)が続いた(図表7)。信用金庫の常勤役員数は過去10年間で男性職員が19.5%減少し、女性職員は9.6%増加した^(注1)。そのため、「特に女性職員が不足」は3.4%に留まり、関連して「テラーの不足」を訴える声も限られた。

受講金庫からは、『年齢構成上、40歳前後

が不足している。』『職種別や男女別での不足感はない。年齢別では30代職員が不足している。』『次期役席や管理職候補が不足している。』などのコメントがあり、職員の年齢構成ピラミッドの歪みを背景とする過不足が課題となっている。

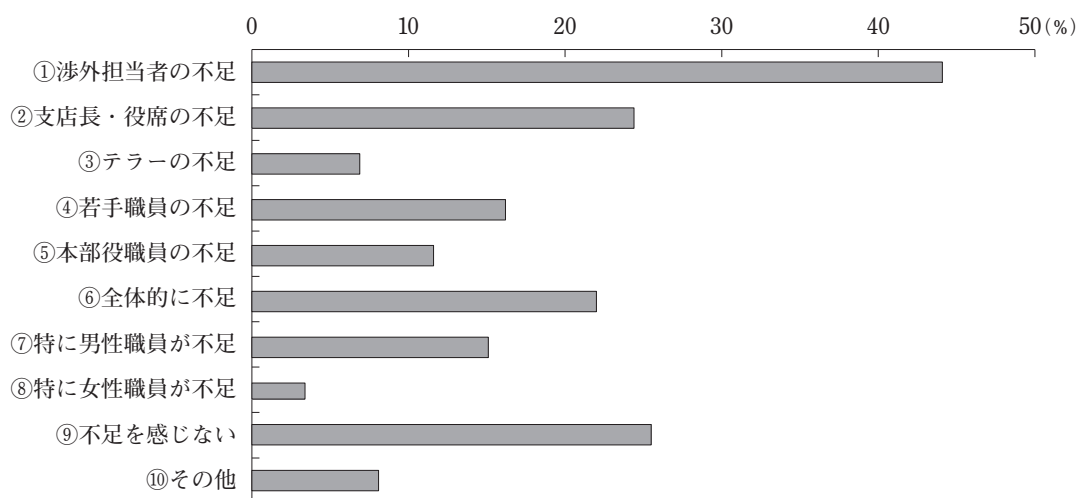
3. 採用活動の強化(問2)

若年人口の減少や近年の金融機関に対する就職人気の低下などを受け、採用活動で苦戦する信用金庫が多いと聞く。そこで(問2)では、コロナ禍が採用活動に与えた影響などについて確認することにした。

(1) 2021年4月採用に向けた全体的な感想

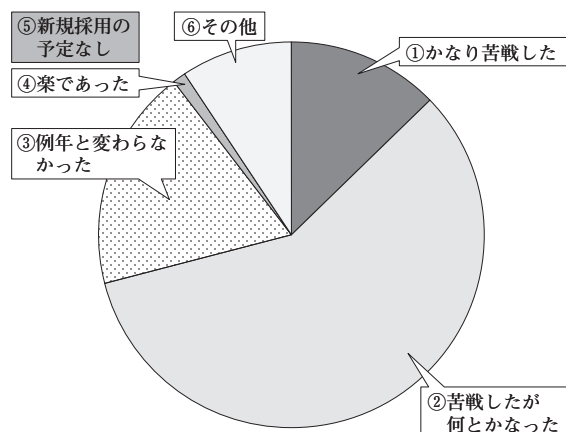
2021年4月の新規採用活動に対する全体的な感想は、「苦戦したが何とかあった」が58.1%となり、「例年と変わらなかった」の18.6%を加えると、受講金庫の4分の3は必要な職員数を確保できたようである(図表8)。

図表7 不足の例(3つまで回答可)



(注)1. 2020年3月末と2010年3月末の比較

図表8 2021年4月採用に向けた全体的な感想

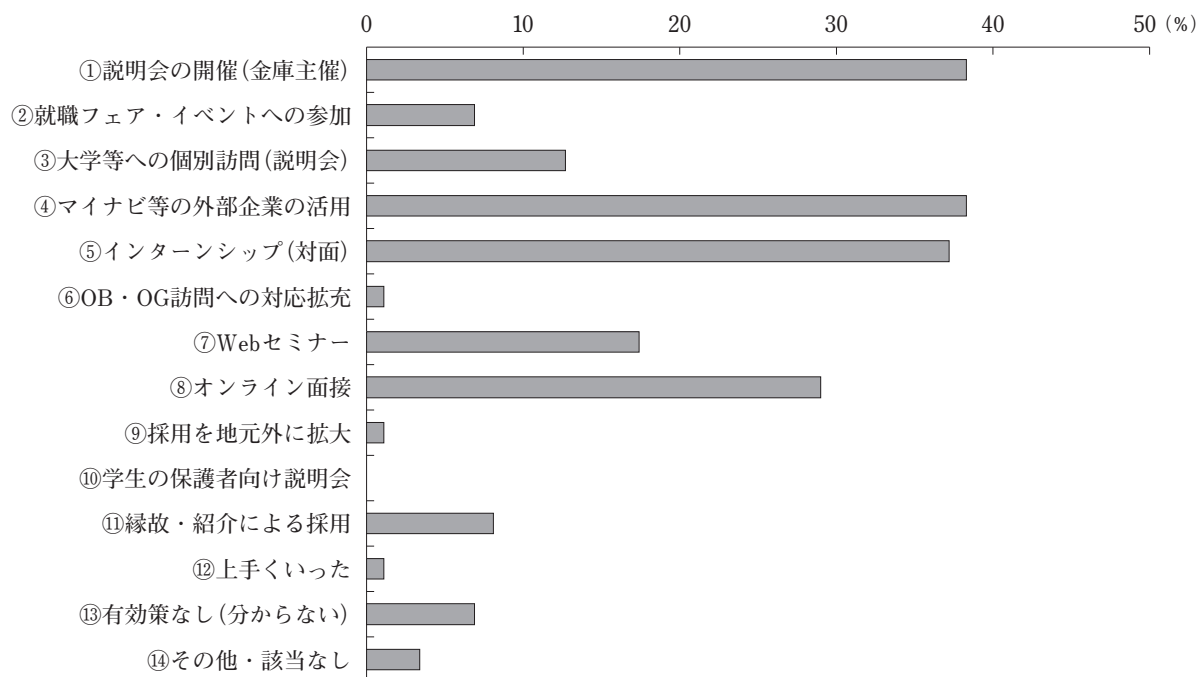


実際、2021年4月の採用数について「予定数を上回る」(9.3%) および「予定数を確保」(67.4%) で76.7%になる。なお、受講金庫からは『コロナ禍の影響もあり、内定者の辞退率は例年より低い。』といったコメントもあった。

(2) コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策

次にコロナ禍の採用活動で効果の高かった施策を確認したい(図表9)。新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、採用スケジュールや面接方法などに影響が生じたものの、効果の高かった施策は例年同様に「説明会の開催(金庫主催)」(38.3%)、「マイナビ等の外部企業の活用」(38.3%)、「インターンシップ(対面)」(37.2%)があった。一方、都道府県を跨ぐ移動が制限されたことなどから、「オンライン面接」が29.0%、「Webセミナー」は17.4%となった。対面ではなくオンライン上の非対面の採用活動は、引き続き活発化が予想される。そのほか、就職イベントの中止・延期などを受けて「就職フェア・イベントへの参加」「大学等への個別訪問(説明会)」は10%前後の回答割合に留まった。

図表9 コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策(3つまで回答可)



4. 人材育成の強化（問3）

フェイス・トゥ・フェイスの営業活動に強みを有する信用金庫は、人材育成の強化・拡充が最優先課題の一つと考えられる。（問3）では、今後の人材育成の方法や内容をみることにした。

（1）重視する研修（世代別）

20代の若手職員向け研修について受講金庫の75.5%が「OJT・実践型研修」を、69.7%が「集合研修」を重視している（図表10）。「自己啓発の奨励」も5割を超えており、ある程度は自己責任でのレベルアップを求める姿勢もうかがわれる。また20代の職員教育は、選抜型より底上げ型を重視するため、人数の限られる「外部に短期トレーニー」や「外部機関に出向」の回答割合は低かった。

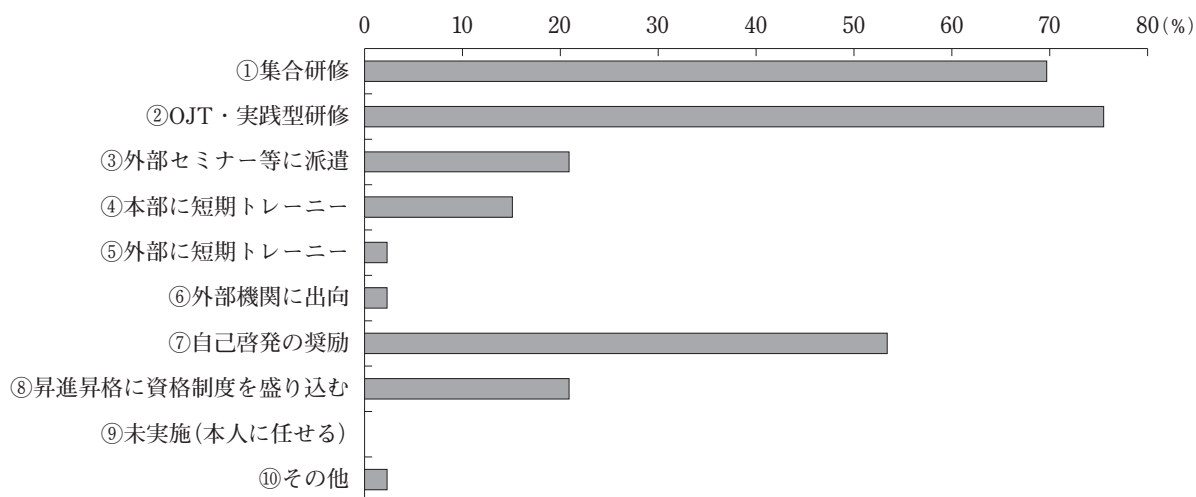
次に支店長などの管理職向け研修では、「マネジメント研修」が69.7%となり、パワーハラスメント対策などの「ハラスメント研修」

も44.1%あった（図表11）。管理職は一般職員より対象人数が限られることもあり、「外部セミナー等に派遣」は45.3%となる。ただし「未実施（本人に任せる）」の回答割合は少数に留まり、多くの信用金庫は管理職に対して適切な育成策の実施が必要であると認識している。

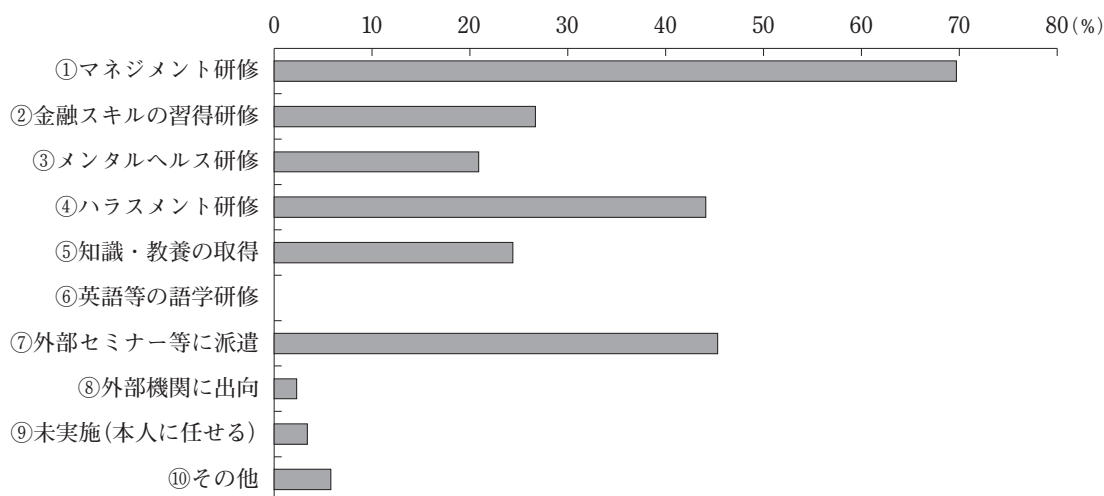
（2）2021年度以降の研修で重視する考え方

2021年度以降の研修で重視する考え方は、「非対面・オンライン研修」（74.4%）が最も高く、「対面・集合研修」の43.0%を上回った（図表12）。引き続きオンライン研修などを活用する信用金庫は増えていくと予想される。ただし、「本部主催の研修」より「現場によるOJT」を重視する信用金庫の割合が高く、現場重視の人材育成の考え方そのものは変わらないようである。コロナ禍が続くなか、実効性の高いOJT体制の構築が求められよう。なお、「未実施（本人に任せる）」の回答金庫は0となり、人材育成は自己責任との考

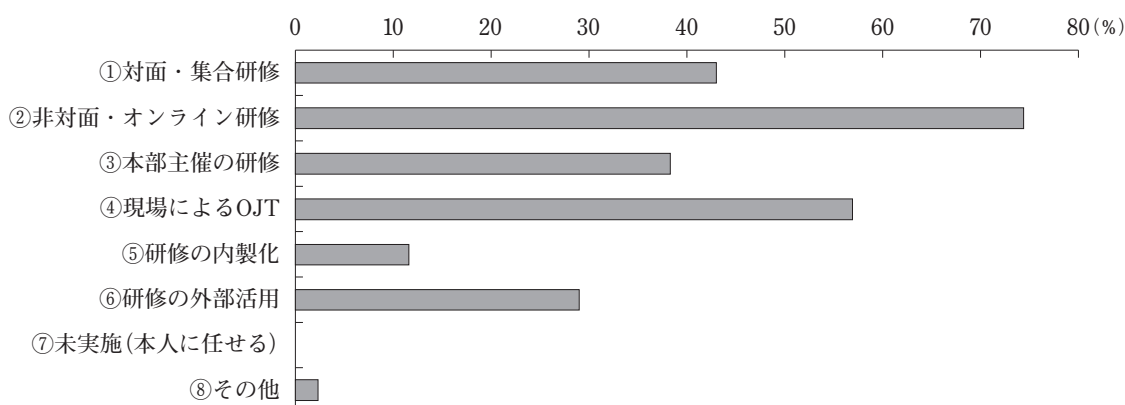
図表10 若手職員（20代）向け研修（3つまで回答可）



図表11 管理職向けの研修（3つまで回答可）



図表12 2021年度以降の研修で重視する考え方（3つまで回答可）



え方は信用金庫に馴染まないようである。

5. 人事制度改革の実施（問4）

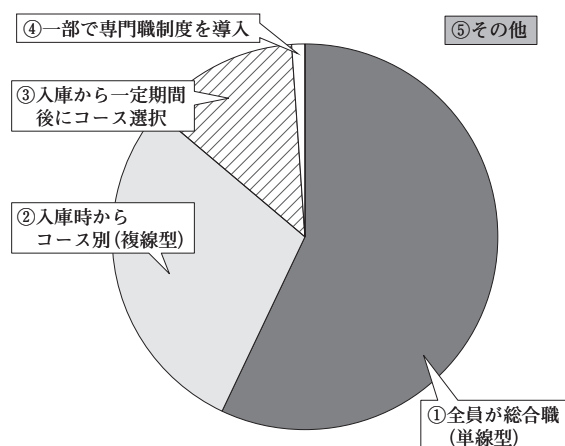
人口減少など社会環境が急速に変化するなか、多くの信用金庫で時代の変化に応じた人事制度への改革ニーズが高まっていると考えられる。そこで（問4）では、最初に信用金庫の人事制度の現状を確認し、そのうえで改革への取組み状況を課題に設定した。

（1）現在の人事制度で最も近い種類

信用金庫の人事制度は、大きく「全員が総

合職（単線型）」が56.9%となり、「入庫時からコース別（複線型）」（29.0%）および「入庫から一定期間後にコース選択」（複線型）（12.7%）の合計を上回る（図表13）。一般に預金規模の大きい信用金庫ほど複線型人事制度に馴染むとの意見もあるが、例えば1兆5,000億円以上の階層で単線型人事制度の受講金庫が、1,000億円未満の階層で複線型人事制度の受講金庫がそれぞれあるなど、預金規模と人事制度に直接的な関係を確認できなかった。

図表13 現在の人事制度で最も近い種類



「今後3年以内の見直しを予定」も2金庫となったので、この点には注意願いたい。

人事制度改革に取り組む際、外部コンサルを利用する信用金庫が多いと聞く。そこで利用の有無を確認したところ、「外部コンサルを利用する」が47.6%、「無料の範囲で利用する」は36.0%となり、「外部コンサルを利用しない」「外部コンサルは不要」を上回った。この背景に『現在の人事部の陣容ではマンパワーが不足』などがあるとされる。

(2) 抜本的な人事制度の見直しの有無

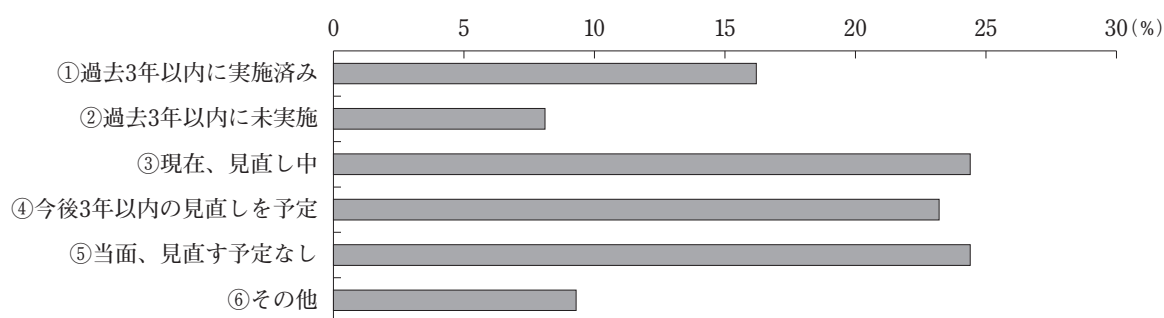
人事制度の抜本的な見直し^(注2)の有無は、「当面、見直す予定なし」と「現在、見直し中」がともに24.4%、「今後3年以内の見直しを予定」は23.2%あった(図表14)。

また、「過去3年以内に実施済み」が16.2%、「過去3年以内に未実施」は8.1%などとなった。図表14は複数回答を前提としたが、重複して回答する受講金庫は少なく、例えば「過去3年以内に実施済み」と「当面、見直す予定なし」の2つを回答した信用金庫は3金庫だった。また、「過去3年以内に未実施」で

(3) 既に導入済みの人事諸制度

人事制度の抜本的な見直しと併せて、法改正への対応などといった人事諸制度の変更も求められる。既に実施済みの人事諸制度は、「外部機関への出向(1年以上)」が24.4%、「若手向けメンター制度」が20.9%、「支店長立候補制度」が20.9%などとなった(図表15)。コロナ禍で注目を集めるようになった「在宅勤務・テレワーク」は8.1%だったほか、2020年12月時点では「定年年齢の延長(65歳に延長等)」^(注3)も10.4%に留まった。

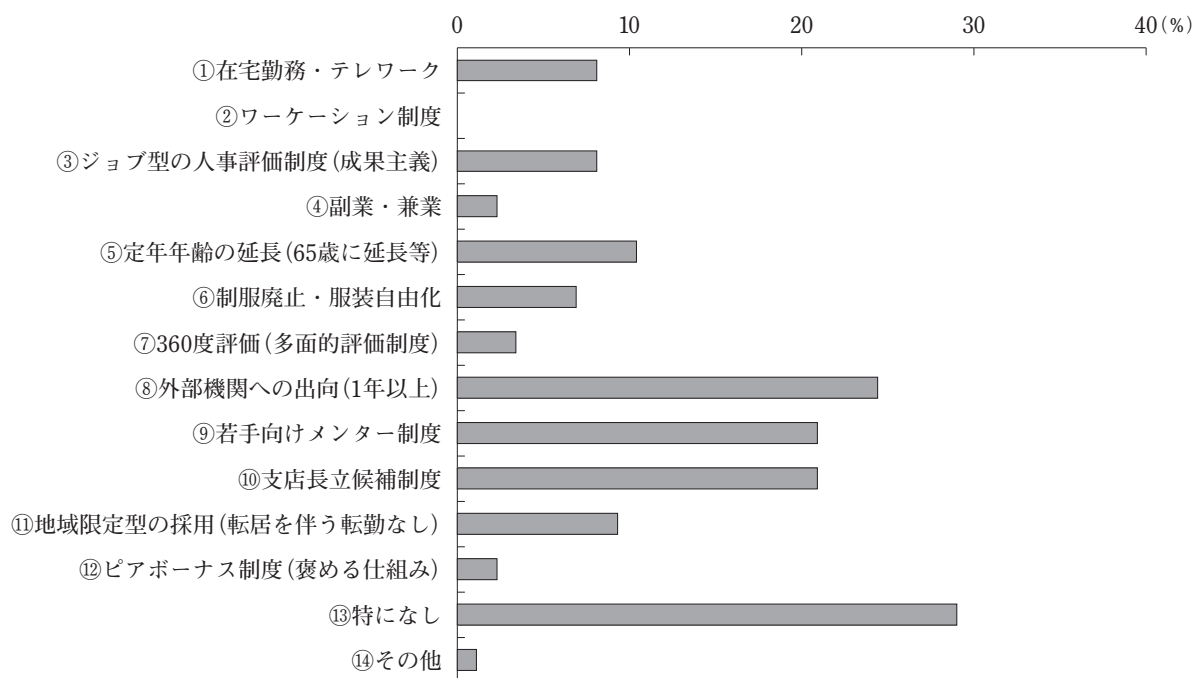
図表14 人事制度の抜本的な見直しの有無(複数回答可)



(注)2. 単線型人事制度から複線型人事制度に変更、または複線型人事制度から単線型人事制度に変更するような場合を想定。

3. 2021年4月に改正高齢者雇用安定法が施行されたので、信用金庫も対応が求められる。

図表15 既に導入済みの人事諸制度（複数回答可）



これに加えて、2021年度中に導入（変更）予定の人事諸制度をみていくと、「制服廃止・服装自由化」や「若手向けメンター制度」「360度評価（多面的評価制度）」などを挙げる受講金庫がある。その一方で、事前課題の提出期限が2021年度の事業計画の確定前だったためか、「特になし」を選択した受講金庫も7割あった。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるコロナ禍は、わが国で数年前から続いていた「働き方改革」を加速させる可能性が高

い。昨年来、時差出勤や在宅勤務・テレワークが推奨され、ジョブ型の人事制度の導入、副業・兼業の解禁などにも注目が集まるようになった。ソーシャルディスタンスの徹底などの「新しい生活様式」が定着するにつれて、これまでのようなフェイス・トゥ・フェイスの人間関係の構築手法や人材育成手法は再構築が求められていこう。

こうした社会環境の変化を踏まえ、信用金庫は人材育成の在り方を考えていく必要がある。併せて人事諸制度の改革にも取り組むことが求められる。

〈参考資料〉

・信用金庫・地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌

地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年4月)

- 1日 ● 日本銀行、第188回全国企業短期経済観測調査(短観、－2021年3月－)を公表 資料1
● 中小企業庁、早期経営改善計画策定支援事業(通称ポストコロナ持続的発展計画事業) 資料2
について公表
○ 中小企業庁、2020年4月より開始した新型コロナ特例リスクスケジュール計画策定支援の一部改定と2021年度以降の継続実施について公表
- 2日 ○ 中国財務局および日本銀行、島根県松江市における大規模火災にかかる災害に対する金融上の措置(島根県)について要請
- 5日 ○ 経済産業省、島根県松江市における大規模火災に関して、島根県松江市に災害救助法が適用されたことを踏まえ、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号の適用等)
- 7日 ○ 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」(第85回〈2021年3月調査〉)の結果を公表
- 8日 ○ 経済産業省、消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査(2月調査)の調査結果を公表
- 9日 ○ 金融庁および総務省、(株)ゆうちょ銀行における新規業務等を認可(今回認可した業務の概要は、①個人向け貸付業務(フラット35直接取扱い等)、②損害保険募集業務、③(株)ゆうちょ銀行の口座貸越による貸付業務に係る信用保証業務を行う子会社の保有)
- 12日 ● 金融庁、金融事業者における顧客本位の業務運営のさらなる浸透・定着に向けた取組み 資料3
について公表
- 14日 ● 日本銀行、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ「近年における中小企業の設備投資：資 資料4
金繰りや信用保証の視点から」を公表
- 15日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－(2021年4月)を公表 資料5
- 16日 ○ 金融庁、飲食店への協力金等の支給に係るつなぎ融資について金融機関に対し周知
○ 経済産業省、令和2年度第3次補正予算「コンテンツグローバル需要創出促進事業費補助金(J-LODlive2)」の交付決定を受けた事業者が、交付決定された補助金を電子記録債権化し、これを担保として融資を受けやすくする、つなぎ融資に関するサービスを創設
- 19日 ○ 関東財務局、CSF^(注)の患畜の確認を踏まえた金融上の対応(栃木県)について要請
(注) 豚熱のこと。
- 20日 ● 日本銀行、金融システムレポート(2021年4月号)を公表 資料6
- 23日 ● 中小企業庁、2021年版中小企業白書・小規模企業白書を公表 資料7
○ 金融庁、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大による緊急事態宣言を踏まえた金融システム・金融資本市場の機能維持について(麻生金融担当大臣談話)」を公表
- 26日 ○ 金融庁、(株)三重銀行と(株)第三銀行の合併を認可(合併行名：(株)三十三銀行。合併予定日：2021年5月1日)
- 28日 ○ 内閣府、金融庁、財務省、厚生労働省、農林水産省および中小企業庁、緊急事態宣言を踏まえた資金繰り支援と連休対応等について金融機関に対し要請

30日 ● 金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を一部改正（地域金融機関 資料8
が取引先の事業者の支援を行っていく前提となる営業現場の業務において、新型コロナウイルス感染症の影響による新たな日常への適応と生産性向上等を進めていく観点からの改正）（4月30日から適用）

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

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

（資料1）

日本銀行、第188回全国企業短期経済観測調査（短観、－2021年3月－）を公表（4月1日）

今回の中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比14ポイント改善のマイナス13となった。改善幅が大きかった業種は「非鉄金属」（46ポイント改善のプラス9）、「生産用機械」（24ポイント改善のマイナス21）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント改善のマイナス11となった。改善幅が大きかった業種は「電気・ガス」（13ポイント改善のプラス20）、「情報サービス」（8ポイント改善のプラス7）、「対事業所サービス」（8ポイント改善のゼロ）など。

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

（資料2）

中小企業庁、早期経営改善計画策定支援事業（通称 ポストコロナ持続的発展計画事業）について公表（4月1日）

当事業の概要は以下のとおり。

「資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などの基本的な経営改善に取り組む中小企業者等が、国が認定した税理士などの専門家の支援を受けて資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図といった内容の経営改善計画を策定する際、その費用の3分の2（上限20万円）を補助することで、中小企業者等の早期の経営改善を促すもの。」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/kaizen/souki.html> 参照)

（資料3）

金融庁、金融事業者における顧客本位の業務運営のさらなる浸透・定着に向けた取組みについて公表（4月12日）

金融庁は、国民の安定的な資産形成の実現に向け、2017年3月30日に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表した。2021年1月15日には、「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—」（2020年8月5日公表）を踏まえ、同原則を改訂した。

金融庁は今回、同原則や同報告書の内容を受けて以下の方策を取ることにした。

①金融庁は、金融事業者に対し、同原則の原則2～7（これらに付されている（注）を含む。以下同じ。）に示されている内容ごとに、同原則への取組方針等における記載内容との対応関係について、報告を徴求する。

②金融庁は、金融事業者から提出された報告内容について確認等を行い、原則2～7に示されている内容ごとに、対応した形で取組方針等を明確に示している金融事業者を、順次金融事業者リストに掲載していく。併せて、共通KPIの実績についても報告を求め、金融事業者リストに掲載する。

③金融庁は、これまでに金融事業者が公表している取組方針等に基づく金融事業者との対話等を踏まえ、「顧客本位の業務運営の取組方針等に係る金融庁における好事例分析に当たってのポイント」を策定、公表する（実施済み）。その後も、金融事業者における顧客本位の業務運営への取組みの進展や環境変化を踏まえ、必要に応じて随時、同ポイントを更新していく。

④金融庁は、上記1～3の取組みに関し、金融事業者の参考に資する観点から、「取組方針等の記載や金融事業者リストへの掲載等に関するQ&A」を公表する（実施済み）。

(https://www.fsa.go.jp/news/r2/kokyakuhoni/202104/fd_2021.html 参照)

（資料4）

日本銀行、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ「近年における中小企業の設備投資：資金繰りや信用保証の視点から」を公表（4月14日）

本論文の要旨は以下のとおり。

「本稿では、中小企業に関する大規模データベースを用いて、資金繰りやバランスシート等の財務状況、信用保証の利用有無といった資金調達環境が、中小企業の設備投資行動に及ぼす影響を実証的に分析する。主たる分析結果は、以下の通りである。第1に、中小企業の資金繰りやバランスシートの変化は、設備投資に有意に影響を与える。とくに、大企業では、キャッシュフローが設備投資に重要な影響を及ぼすが、中小企業では、規模が小さくなるほど、ストックである現預金残高の重要性が高まる。これは、財務基盤が弱いサービス業を中心に、不確実性が高いフローよりも手元に現存する現預金を重視して投資の実行の有無やその金額を判断しているためと考えられる。第2に、信用保証制度については、その用途の大半は運転資金向けとみられるが、設備投資を相応に押し上げる効果も有している。第3に、負債比率の上昇が、設備投資を下押しする効果は、近年小さくなっている。以上の分析結果は、中小企業の設備投資行動は大企業と異なることを示しており、資金繰りや信用保証など資金のアベイラビリティの多寡は、中小企業の設備投資に対し重要な影響を及ぼすことを示唆している。」

(https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2021/wp21j04.htm/ 参照)

(資料 5)

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2021年4月）を公表（4月15日）

2021年4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サービス消費を中心に引き続き「厳しい状態にある」としつつも、全体としては「持ち直し基調にある」または「持ち直しつつある」などとしている。

地域別に前回（2021年1月）と比較すると、全9地域中7地域（北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、四国、九州・沖縄）で判断を据え置き、2地域（北海道、東北）で判断を引き下げた。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer210415.htm/> 参照)

(資料 6)

日本銀行、金融システムレポート（2021年4月号）を公表（4月20日）

「金融システムレポート（2021年4月号）」の「概要」の「2021年4月号のポイント」で挙げられた「先行きのリスクと留意点」は、以下のとおり。

- 先行き、感染症が再拡大するなどの状況を想定しても、わが国の金融システムは、相応の頑健性を備えている。その背景として、リーマンショック以降、金融機関が財務基盤を強化してきたことが挙げられる。
- もっとも、仮に、国際金融市場が大幅かつ急激に調整する場合には、金融機関の経営体力が低下して金融仲介機能の円滑な発揮が妨げられ、実体経済の一段の下押し圧力として作用するリスクがある。こうした観点から、特に注意すべきリスクは次の3点である。
 1. 国内外の景気回復の遅れなどに伴う信用コストの上昇
 2. 金融市場の大幅な調整に伴う有価証券投資関連損益の悪化
 3. ドルを中心とする外貨資金市場のタイト化に伴う外貨調達不安定化
- 感染症の影響が収束したあとも、低金利環境と構造要因が、金融機関収益への下押し圧力として作用し続けると考えられる。そうしたもとで、金融仲介機能が停滞方向に向かうリスクや、逆に、利回り追求行動などに起因し、金融システム面の脆弱性が高まる可能性がある点に、引き続き留意していく必要がある。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr210420.htm/> 参照)

(資料 7)

中小企業庁、2021年版中小企業白書・小規模企業白書を公表（4月23日）

2021年版中小企業白書・小規模企業白書のポイントは以下のとおり。

総論

- 感染症流行により、多くの中小企業が引き続き厳しい状況にある。
- 事業環境の変化を転機と捉え、顧客のニーズや自社の強みに着目し、事業を見直すことも重要。

危機を乗り越える力

- 財務状況を把握し、事業環境の変化に合わせた経営戦略を立てていくことが必要。
- デジタル化推進に向けては、デジタル化に積極的な組織文化の醸成や業務プロセスの見直しなどの組織改革を、経営者が関与し、全社的に推進していくことが重要。
- 事業承継後に新たな取組みにチャレンジする企業が多く、事業承継は企業の成長・発展のためにも重要。事業承継策の1つであるM&Aはイメージが改善し件数も増加。

消費者の意識変化と小規模事業者の底力

- 感染症流行による消費者の意識・行動の変化に着目し、新たな需要を獲得する小規模事業者も存在。
- 地域とのつながりやSDGsへの取組みは小規模事業者の持続的発展に貢献。
- 感染症流行下の支援を通じて、商工会・商工会議所への期待は高まっている。

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/04/20210423001/20210423001.html> 参照)

(資料 8)

金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を一部改正（地域金融機関が取引先の事業者の支援を行っていく前提となる営業現場の業務において、新型コロナウイルス感染症の影響による新たな日常への適応と生産性向上等を進めていく観点からの改正）（4月30日から適用）（4月30日）

今回の改正のポイントは以下のとおり。

- 金融仲介機能の発揮に関して、組織・地域を超えて他の金融機関職員等との間で知見・ノウハウを共有することも、営業職員の能力向上等の一つの方策になりうることを規定
 - ITガバナンスに関して、ニューノーマルのもとでは、地域金融機関においても、金融機関内や顧客等との連絡手段として電子メール等の情報通信基盤の整備が不可欠になることを規定
- (<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210430-2/20210430-2.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(4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
21.4.1	金融調査情報	2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 －事前課題の集計結果－	刀 堀 和 之
21.4.1	金融調査情報	2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み －事前課題の集計結果－	刀 堀 和 之
21.4.2	ニュース&トピックス	2021-2	コロナ禍での信用金庫の資金繰り支援 －過去の外的ショック時との比較－	井 上 有 弘
21.4.2	内外金利・為替見通し	2021-1	日銀による点検結果を踏まえた金融政策の微修正は、副作用の抑制に主眼	奥津智彦 鹿庭雄介
21.4.6	金融調査情報	2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	間 下 聡
21.4.7	ニュース&トピックス	2021-3	2021年3月の信用金庫の預貸金動向(速報)－預金平残は8.3%増、貸出金平残(除く金融機関貸付金)は8.5%増－	井 上 有 弘
21.4.9	ニュース&トピックス	2021-4	2021年3月末の信用金庫の地区別預金・貸出金残高(速報)－2020年度中の伸び率は預金7.1%増、貸出金7.9%増－	井 上 有 弘
21.4.14	ニュース&トピックス	2021-6	2021年3月末の業態別預金・貸出金残高(速報)－信用金庫の貸出金伸び率は4業態で最も高い7.9%増－	井 上 有 弘
21.4.15	中小企業景況レポート	183	1～3月期業況は依然として厳しい水準のままほぼ横ばい【特別調査－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】	－
21.4.15	ニュース&トピックス	2021-7	ワクチン接種が各国経済にもたらす影響－先進国との接種ペースの差が新興国経済にさらなるダメージを与える恐れ－	鹿庭雄介
21.4.15	ニュース&トピックス	2021-8	「K字型」に分かれた中小企業の業況 －全国中小企業景気動向調査の結果から－	阿部貫人
21.4.22	産業企業情報	2021-1	全国中小企業景気動向調査からみたコロナ禍における中小企業の動向－業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も－	品田雄志
21.4.23	金融調査情報	2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況(速報)－預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び－	井 上 有 弘

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
－	－	－	－	－	－

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
21.4.12	持ち直しの動きが続く設備投資	J-MONEY Online	(株)エディット	角 田 匠
21.4.20	トレンド(米国経済) 景気加速と物価上昇で、年末には量的緩和縮小も	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	角 田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。
 - 〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数 〔一〕 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	
2017. 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
19. 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
12	257	6,772	231	7,260	9,166,395	2,118	63,711	41,583	105,294	107,412
20. 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
21. 1	254	6,717	225	7,196	9,113,512	2,076	61,609	41,911	103,520	105,596
2	254	6,708	226	7,188	9,111,710	2,074	61,406	41,753	103,159	105,233
3	254			p7,181	p9,094,329					p103,149

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	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎 都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松 磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名 三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川 島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡 焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城 南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前 日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸 鶴来	はくさん	254	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計			要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	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	
2017. 3	1,379,128	2.3	537,831	6.7	838,043	△ 0.3	3,252	6.2	1,377,605	2.3	730	△ 7.7	
18. 3	1,409,771	2.2	571,193	6.2	834,737	△ 0.3	3,840	18.0	1,407,904	2.1	1,007	37.9	
19. 3	1,434,771	1.7	604,369	5.8	826,510	△ 0.9	3,891	1.3	1,433,038	1.7	901	△ 10.5	
19. 6	1,455,664	1.4	620,293	5.9	831,583	△ 1.6	3,787	13.0	1,454,316	1.4	1,323	△ 7.1	
9	1,455,693	1.2	621,573	5.2	830,310	△ 1.6	3,809	13.4	1,454,669	1.2	1,405	4.2	
12	1,465,868	1.3	636,093	5.4	826,054	△ 1.5	3,719	9.2	1,464,715	1.4	1,542	11.2	
20. 3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0	
4	1,471,542	1.6	659,492	6.8	808,405	△ 2.2	3,644	3.7	1,470,809	1.7	938	△ 10.5	
5	1,485,795	3.4	674,527	11.1	807,693	△ 2.2	3,574	△ 3.0	1,484,784	3.4	984	△ 19.9	
6	1,522,349	4.5	708,117	14.1	810,553	△ 2.5	3,677	△ 2.8	1,521,691	4.6	993	△ 24.8	
7	1,536,384	6.0	718,025	17.4	814,885	△ 2.1	3,472	△ 5.5	1,535,724	6.0	1,321	△ 5.6	
8	1,551,624	6.8	733,026	18.7	815,021	△ 1.9	3,575	△ 6.7	1,550,950	6.8	1,209	△ 15.2	
9	1,556,379	6.9	738,395	18.7	814,167	△ 1.9	3,816	0.1	1,555,582	6.9	732	△ 47.8	
10	1,562,777	7.5	747,064	19.8	812,033	△ 1.7	3,680	△ 1.8	1,561,819	7.4	953	△ 30.5	
11	1,564,445	7.6	749,849	20.0	810,927	△ 1.7	3,668	△ 0.1	1,563,759	7.6	1,024	△ 24.9	
12	1,579,500	7.7	764,819	20.2	811,049	△ 1.8	3,630	△ 2.4	1,578,780	7.7	897	△ 41.7	
21. 1	1,573,049	8.2	758,962	21.5	810,591	△ 1.6	3,495	△ 3.7	1,572,111	8.2	862	△ 42.6	
2	1,579,887	8.2	769,763	20.9	807,499	△ 1.4	2,624	△ 28.7	1,578,888	8.2	1,751	19.8	
3 p	1,555,902	7.1	755,482	18.4	798,411	△ 1.5	2,006	△ 51.0	1,555,107	7.1	2,058	175.3	

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

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2017. 3	71,135	2.0	53,051	2.0	243,448	1.9	255,538	1.7	37,334	0.4	293,563	2.6
18. 3	72,339	1.6	53,875	1.5	248,608	2.1	260,388	1.8	37,599	0.7	300,562	2.3
19. 3	73,306	1.3	54,718	1.5	252,033	1.3	264,586	1.6	37,553	△ 0.1	306,224	1.8
19. 6	75,190	1.6	55,105	0.6	255,095	0.9	269,056	1.5	38,063	△ 0.1	309,198	1.3
9	74,693	1.0	55,407	0.7	254,842	0.6	269,331	1.7	37,948	0.0	310,171	1.4
12	75,858	1.5	55,781	1.1	256,724	0.9	272,023	1.9	38,088	0.2	311,456	1.3
20. 3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
4	76,072	2.4	55,557	0.8	259,308	1.7	273,286	2.1	38,006	0.2	312,979	1.9
5	77,942	5.5	56,070	2.9	261,067	3.2	275,699	3.9	38,178	1.4	316,847	3.8
6	79,634	5.9	57,555	4.4	267,394	4.8	283,311	5.2	38,973	2.3	322,525	4.3
7	79,607	6.7	57,717	5.0	272,791	7.6	285,017	6.3	38,953	2.7	323,798	5.1
8	80,155	7.4	58,409	5.9	275,593	8.4	288,072	7.0	39,497	3.5	326,942	5.9
9	80,152	7.3	58,758	6.0	276,745	8.5	288,554	7.1	39,481	4.0	326,622	5.3
10	80,198	7.8	58,782	6.2	278,648	9.2	289,563	7.4	39,538	4.1	327,179	6.0
11	80,810	7.9	58,634	5.9	278,927	9.3	289,713	7.5	39,497	4.3	326,654	5.9
12	83,580	10.1	59,391	6.4	280,884	9.4	291,810	7.2	39,771	4.4	329,490	5.7
21. 1	82,657	10.9	59,049	7.1	279,964	9.6	290,745	7.8	39,627	5.0	328,462	6.4
2	82,654	10.7	59,387	7.3	281,129	9.4	292,320	7.8	39,876	5.4	330,176	6.4
3 p	80,842	8.7	58,384	5.9	279,410	9.5	287,643	6.9	39,277	4.7	329,616	6.1

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
2017. 3	286,213	3.8	59,200	1.1	27,279	0.9	22,356	0.8	28,058	2.4	1,379,128	2.3
18. 3	295,280	3.1	60,096	1.5	27,801	1.9	22,910	2.4	28,505	1.5	1,409,771	2.2
19. 3	302,875	2.5	60,941	1.4	28,317	1.8	23,276	1.5	28,938	1.5	1,434,771	1.7
19. 6	307,197	2.1	62,265	2.1	28,604	1.5	24,222	2.2	29,575	1.7	1,455,664	1.4
9	306,822	1.4	62,049	1.2	28,581	1.1	24,162	1.3	29,591	1.4	1,455,693	1.2
12	308,240	1.2	62,501	1.5	28,784	1.5	24,533	2.1	29,805	1.3	1,465,868	1.3
20. 3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
4	307,809	0.8	62,805	2.0	28,973	2.0	24,824	2.9	29,709	1.6	1,471,542	1.6
5	310,377	2.3	62,973	2.8	29,097	2.9	25,132	5.4	30,033	3.4	1,485,795	3.4
6	319,332	3.9	64,735	3.9	29,732	3.9	26,025	7.4	30,809	4.1	1,522,349	4.5
7	324,153	6.0	64,932	4.8	29,912	5.0	26,245	9.1	30,836	4.6	1,536,384	6.0
8	327,107	6.9	65,707	5.5	30,125	5.3	26,503	9.4	31,102	5.0	1,551,624	6.8
9	330,165	7.6	65,670	5.8	30,166	5.5	26,633	10.2	31,028	4.8	1,556,379	6.9
10	331,808	8.2	66,305	6.9	30,339	6.1	26,846	10.7	31,289	5.9	1,562,777	7.5
11	333,201	8.7	66,336	6.8	30,254	6.0	26,822	10.6	31,276	6.2	1,564,445	7.6
12	336,316	9.1	66,828	6.9	30,490	5.9	27,049	10.2	31,607	6.0	1,579,500	7.7
21. 1	335,057	9.6	66,484	7.6	30,427	6.1	26,914	11.0	31,393	6.8	1,573,049	8.2
2	335,814	9.4	66,913	7.4	30,571	6.0	27,199	11.2	31,600	7.2	1,579,887	8.2
3 p	324,446	6.2	66,312	7.0	30,426	5.6	26,012	9.2	31,205	7.0	1,555,902	7.1

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金							
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払		定期性		外貨預金等			
			前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2017. 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
19. 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
12	1,465,866	1.3	1,132,667	1.1	461,486	6.2	670,281	△ 2.1	891	19.6
20. 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
21. 1	1,573,048	8.2	1,168,959	3.7	513,829	12.6	654,142	△ 2.2	978	11.1
2	1,579,886	8.2	1,179,414	4.0	525,987	12.8	652,446	△ 2.2	972	16.5

年月末	一般法人預金						公金預金			
	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	要求払		定期性		外貨預金等			
			前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率		
2017. 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
19. 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
12	266,154	2.8	158,797	4.4	107,002	0.6	347	△ 10.4	56,963	2.4
20. 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
21. 1	326,142	27.4	216,127	45.7	109,606	2.1	401	19.3	65,839	9.8
2	324,438	23.8	214,207	38.9	109,832	2.2	391	15.7	64,129	19.8

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	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			
2017. 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		
19. 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		
12	14,489	△ 3.8	42,471	4.7	0	...	10,077	△ 12.2	0	1,542		
20. 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		
21. 1	27,947	49.9	37,889	△ 8.2	0	...	12,104	16.5	0	862		
2	28,309	88.9	35,816	△ 7.0	0	...	11,900	17.4	0	1,751		

(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	
2017. 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
19. 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
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. 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
21. 1	780,036	8.4	4,386	△ 29.1	775,649	8.8	31,594	△ 15.9	715,335	11.1	28,720	△ 10.1
2	780,879	8.3	4,260	△ 36.6	776,619	8.7	31,151	△ 16.7	717,057	11.2	28,409	△ 11.0
3 p	784,767	7.9	3,859	△ 36.5	780,904	8.3	30,535	△ 18.4	721,463	11.0	28,905	△ 14.1

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2017. 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
19. 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
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. 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
21. 1	34,183	9.3	25,917	6.0	154,730	11.1	142,060	7.5	17,614	2.7	156,586	7.5
2	34,240	8.4	25,999	6.2	154,892	11.1	142,105	7.3	17,596	2.3	156,691	7.3
3 p	34,906	8.7	26,413	6.8	155,563	10.7	142,492	6.8	17,622	2.6	157,738	6.8

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	
2017. 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
19. 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
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. 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
21. 1	170,001	9.4	34,643	6.8	11,714	6.1	14,041	9.1	16,952	5.0	780,036	8.4
2	170,418	9.2	34,632	6.4	11,704	5.6	14,050	9.0	16,955	5.0	780,879	8.3
3 p	170,964	9.0	34,644	6.1	11,776	5.7	14,063	8.6	16,970	4.9	784,767	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							
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		製造業		建設業	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	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	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業			
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	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	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品賃貸業			
	前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	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	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		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比	
	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	比	増	減	率	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	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品 有価証券	
		うち信金中金預け金									
2017. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	1,794	1,561	56
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	2,351	1,736	19
19. 6	14,320	403,917	(3.1)	345,119	(3.6)	0	566	0	2,787	1,805	19
9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	2,798	1,905	19
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	3,194	1,946	18
20. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
4	15,304	394,544	(0.7)	344,478	(3.8)	0	401	0	3,698	2,003	18
5	13,953	397,041	(3.1)	339,566	(3.8)	0	476	0	3,802	2,003	18
6	13,704	423,143	(4.7)	354,788	(2.8)	0	617	0	3,898	1,993	18
7	14,616	433,409	(9.6)	357,158	(5.8)	0	715	0	4,027	2,076	18
8	14,258	449,946	(12.3)	364,270	(5.8)	0	672	0	4,245	2,144	18
9	15,021	454,902	(14.5)	338,902	(5.4)	0	1,026	0	4,482	2,167	17
10	13,766	458,800	(15.0)	368,214	(7.6)	0	1,026	0	4,611	2,196	16
11	14,004	464,142	(17.0)	372,293	(9.2)	0	1,040	0	4,520	2,264	17
12	15,165	473,966	(19.1)	379,775	(11.1)	0	1,206	0	4,598	2,250	16
21. 1	14,318	468,108	(19.4)	374,211	(11.3)	0	867	0	4,693	2,249	16
2	13,230	473,796	(18.7)	374,433	(9.7)	0	974	0	4,847	2,266	16
3 p	14,823	454,059	(19.6)	326,201	(6.6)	0	645	0	5,038	2,220	16

年月末	有価証券										株 式	
	国 債		地 方 債		短期社債	社 債			公社公団債			金 融 債
2017. 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
19. 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
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. 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
21. 1	452,432	(5.6)	72,624	(16.8)	85,048	1,289	158,395	(2.9)	57,023	4,178	97,193	7,659
2	458,404	(7.0)	77,034	(24.7)	85,263	1,049	158,503	(3.1)	57,092	4,071	97,338	7,665
3 p	457,280	(6.1)	76,343	(18.2)	84,449	599	158,166	(2.0)	56,639	3,870	97,655	7,812

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	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								
2017. 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
19. 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
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. 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	945,340	(11.3)	379,775	49.4	59.8	28.3	24.0	40.1
21. 1	0	51,085	74,098	2,230	942,686	(12.1)	374,211	49.5	59.8	28.7	23.7	39.6
2	0	51,430	75,208	2,247	953,536	(12.6)	374,433	49.3	60.2	28.9	23.6	39.2
3 p	0	51,243	76,289	2,368	934,083	(12.3)	326,201	50.3	59.9	29.3	20.9	34.9

(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			
2017. 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
19. 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
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. 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	10,625,669	7.1	6,945,539	6.2	5,084,986	10.0	4,154,038	10.6	3,002,622	8.8
21. 1	1,573,049	8.2	10,666,413	7.7	6,994,047	6.7	5,115,483	9.7	4,188,059	9.9	2,997,653	9.7
2	1,579,887	8.2	10,723,204	8.3	7,023,158	7.6	5,122,568	10.0	4,194,305	10.0	3,022,137	9.8
3 p	1,555,902	7.1										

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	
2017. 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
19. 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
12	623,946	△ 4.9	1,839,132	1.1	13,225,309	1.5
20. 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	677,508	8.5	1,897,530	3.1	14,102,699	6.6
21. 1	674,713	9.4	—	—	—	—
2	677,909	9.1	—	—	—	—
3 p						

- (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	
2017. 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
19. 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
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. 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	2,730,980	6.0	2,122,596	6.6	2,290,291	4.9	523,168	6.8	6,326,471	5.9
20. 1	780,036	8.4	2,731,116	6.1	2,117,356	6.4	2,293,482	5.0	522,919	7.1	6,327,553	6.1
2	780,879	8.3	2,741,353	6.6	2,125,902	6.9	2,299,277	5.0	524,055	7.0	6,345,564	6.3
3 p	784,767	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/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2021年6月1日 発行

2021年6月号 第20巻 第5号(通巻584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