

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第20巻 第8号(通巻587号) 2021.9

コロナ禍での地域経済の状況をいかに把握するか

全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向
—依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も—

SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」

住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」

5～10年後を見据えた長期経営戦略の策定について
—経営環境の激変に耐えうる持続可能なビジネスモデルを創る—

「信金中金月報掲載論文」編集委員会
新編集委員の就任について

地域・中小企業関連経済金融日誌(7月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

- | | | |
|------|-------|------------------------|
| 委員長 | 地主 敏樹 | 関西大学 総合情報学部教授 |
| 副委員長 | 藤野 次雄 | 横浜市立大学名誉教授 |
| 委員 | 打田委千弘 | 愛知大学 経済学部教授 |
| 委員 | 永田 邦和 | 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 |
| 委員 | 村上 恵子 | 県立広島大学 経営情報学部教授 |

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9月号 目次

	コロナ禍での地域経済の状況をいかに把握するか	2
	神戸大学 経済経営研究所教授 家森信善 (前 信金中金月報掲載論文編集委員)	
調 査	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向	4
	—依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も—	
	SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」	17
	刀禰和之	
	住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」	26
	刀禰和之	
	5～10年後を見据えた長期経営戦略の策定について	35
	—経営環境の激変に耐える持続可能なビジネスモデルを創る—	
信金中金だより	「信金中金月報掲載論文」編集委員会	53
	新編集委員の就任について	
	地域・中小企業関連経済金融日誌 (7月)	54
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録 (7月)	60
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	61

2021

9

コロナ禍での地域経済の状況をいかに把握するか

神戸大学 経済経営研究所教授
家森 信善
(前 信金中金月報掲載論文編集委員)

取引先企業の事業性の理解は信用金庫職員の基本である。SWOT分析の枠組みを思い浮かべれば明らかなように、事業性評価を進めるには企業の外部環境に由来する機会と脅威を正しく理解することが重要である。現場の皆さんは、お客様自身のことを良く理解されており、毎日、いろいろなお客様を訪問されているので肌感覚で地域の状況も理解されているであろう。しかし、コロナ禍のような異常な事態が進行している中で、コロナ禍で苦しむ得意先の状況を把握し、支援策を構築するには、地域全体や業界全体の動向も把握しておくことが不可欠である。

近畿地方の数値を例にして、コロナ禍の中小企業の状況を確認してみたい。

近畿経済産業局のHPをみると、近畿2府4県の鉱工業生産指数が月次で公表されている。2020年5月は前年同月比で-22.9%であり、極めて大幅な落ち込みであった。また、より細かな分類指数も公表されているが、落ち込みが大きかったのは、輸送機械工業(-44.0%)、鉄鋼・非鉄金属工業(-32.1%)であり、落ち込みが小さかったものは、電子部品・デバイス工業(-2.8%)、パルプ・紙・紙加工品工業(-8.5%)であった。同じ製造業であっても、落ち込みの度合いには大きな違いがあったことがわかる。ただ、この統計は鉱工業のみを対象にしており、大企業を含んだ計数であり、また、都道府県別の状況を把握することもできない。

近畿経済産業局は、百貨店・スーパー販売状況について月次統計を公表している。こちらの方は消費の動向を見ることができる。近畿地域(福井県を含む)の計数をみると、最も落ち込みが大きいのは2020年4月で、百貨店は前年同月比-74.6%(既存店ベース)であった。一方で、スーパーの方は-0.4%とほぼ横ばいであった。いくつかの品目別の数値も公表されている。たとえば、全体としては横ばいのスーパーでは、飲食料が9.7%の増加であるが、衣料品については-59.1%、食堂・喫茶は-91.1%の大幅減少である。都道府県別にみると、大阪府が前年同月比-42.0%(百貨店+スーパーの既存店ベース)、京都府が-40.6%と、インバウンドの消失による百貨店の売上の減少が大きかった2府での落ち込みが目立つ。一方で、滋賀県は0.1%ながらプラスとなっている。このように、地域によっても大きな違いが見られる。

その他に、財務局や日本銀行の公表している金融統計や、雇用情勢に関する統計なども地域

の状況を把握するために有用である。ここで、注目したいのが、最近、TKCがインターネットで公表するようになった「TKC月次指標（月次BAST）」というサービスである。これは、TKCシステムで会計処理および税務申告を行っている法人約25万社の月次決算データをもとにしたものであり、登録さえすればだれでも無料で利用できる。

コロナ禍の影響をもっとも受けた業種として「宿泊業,飲食サービス業」（以下、飲食業と略する）がある。月次BASTを使って、大阪府の飲食業の計数をみてみよう。売上高の前年同月比が50%以上減少した企業の比率は、2020年3月が24.0%、78.4%（4月）、66.7%（5月）、28.9%（6月）である。2020年4、5月の売上の急減ぶりが把握できる。同じ期間について、京都府は35.7%（3月）、84.3%（4月）、80.2%（5月）、47.7%（6月）と推移しており、大阪府以上に大きな悪影響を受けている。

大阪府の建設業について調べてみると、2020年4月に前年同月比で売上が50%以上減った企業が36.2%ある一方で、前年同月比でプラスを記録している企業が34.9%もある。同月の大阪府の飲食業では増加企業はわずか4.5%であったのと比べると、建設業では工夫次第で売上を伸ばせる余地がある程度あったことを示しているといえるだろう。

大阪府の飲食業の自己資本比率を見ると、公表されている2019年5月から2021年4月の2年間のデータによると、債務超過企業の割合は2020年2月に最も少なく39.8%であったが、2021年1月には49.4%まで上昇している。大阪府の全産業ベースでは、同じ期間に債務超過企業比率は25.9%から25.1%へとわずかであるが低下している。つまり、コロナ禍の影響は特定産業に非常に強く出ており、他の産業では工夫によって対応できているようである。

コロナ禍の影響が産業ごとに大きく異なることから、産業特性を十分に反映した支援策を策定する必要がある。特に、飲食業との取引が多い信用金庫では、再生支援は非常に大きな課題になることは明らかであり、営業現場職員に対する再生ノウハウの研修を急がねばならない。

月次BASTは、地域の業種レベルでの景況感をタイムリーに掴むための貴重な情報になることは間違いがなく、今後の信用金庫の事業性評価の活動に活用されることをお勧めしたい。さらに、取引先の正確な状況を迅速に把握できなければタイムリーな支援はできないし、取引先の経営力を強化するためにも、取引先に月次決算の実施を促すべきことを指摘しておきたい。

2015年9月から『月報』の編集委員を務めてきたが、今回の「巻頭言」で一区切りをつけることになった。信用金庫業界のレベルアップにつなげたいと思って寄稿してきた。少しはその役目が果たせたのではないかと自己満足している。今後も信用金庫業界について研究していきたいと思っている。業界諸賢の変わらぬご指導をお願いして本稿を結ぶことにしたい。ありがとうございました。



全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向

— 依然続くコロナ禍の被害、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、
ウッドショック、半導体不足、SNS、新分野参入、事業継続計画 (BCP)、
ワクチン

(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：6月1日～7日）において、信用金庫調査員が全国の中小企業から聴取したコメントを用いて、中小企業の経営の状況についてまとめる。

新型コロナウイルスによる需要低下の被害を訴えるコメントが依然として多いなか、新しい取組みを通じて需要を獲得しているとの声も聞かれた。また、ウッドショックや半導体不足など、供給面からの影響を受けているケースも多くみられた。

(要 旨)

- 2021年6月の業況は、前期比で改善した。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9月見通しは若干の改善となっている。
- コロナによる需要低迷や各種イベントが中止になったことに関連した被害を訴えるコメントは、前回から引き続き多い。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。中には、廃業について言及するケースもみられた。
- 一方で、コロナ禍の中でも需要が増加しているとするコメントも、幅広い業種から寄せられている。特に、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は数多くみられた。そのほかにも、新分野参入や事業転換を図るなど、前向きな取組みを行っているとのコメントも多数みられた。
- ウッドショック、半導体不足、その他原材料不足や資源価格高騰といった、いわゆる仕入の「不足」や「価格上昇」に関連するコメントが多くみられた。
- 事業継続計画 (BCP) については消極的なコメントが多かった。
- 個人消費と関連が深い業種を中心に、ワクチン普及による経済回復に期待を寄せるコメントが全国から寄せられた。

はじめに

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

本調査の特徴の1つに、実際に中小企業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、定型的な質問への回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6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、第184回調査の調査期間は6月1日～7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、減少に転じていた時期にあたる（図表2）。

1. 2021年6月調査における業況の概観

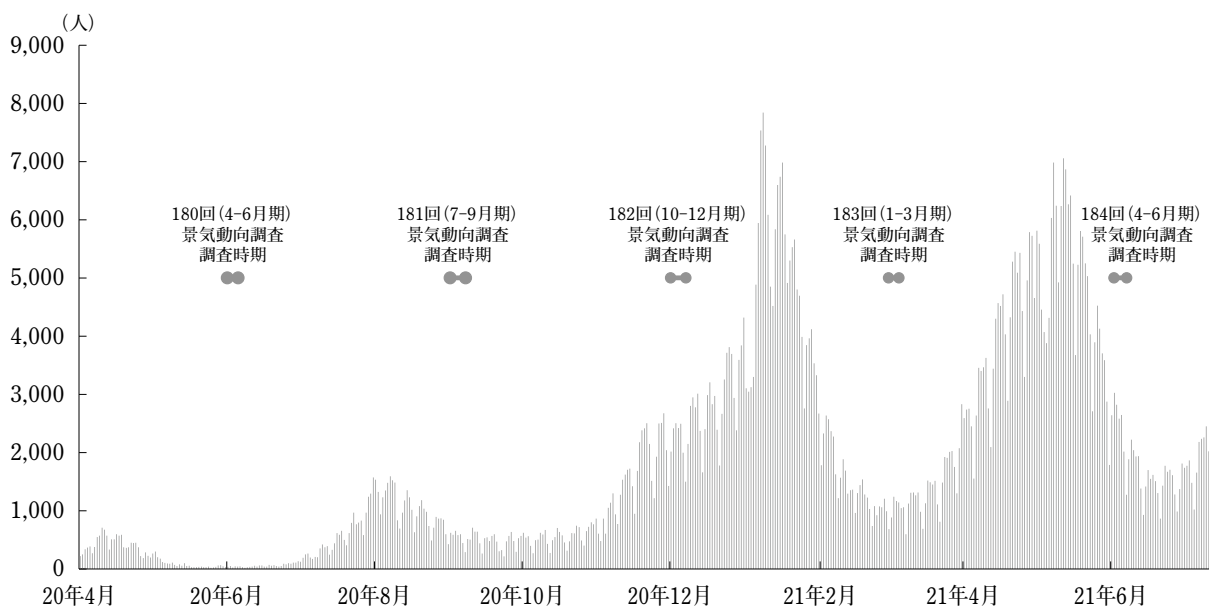
2021年6月の業況判断D.Iは、前期比で5.5ポイント改善し、△31.6となった（図表3左上）。過去最悪水準となった2020年6月（△56.9）

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		「中小企業の事業継続について」																																																																															
<p>問1. 貴社は、現下の状況を受けて、事業継続についてどう感じていますか。次の1～5の中から最も当てはまるものを、1～9の中から最大3つまで選んでお答えください。</p>																																																																																	
<p>事業継続</p> <p>1. 強く危機を感じている 2. やや危機を感じている 3. あまり危機を感じていない 4. 全く危機を感じていない 5. むしろ好機と感じている</p>	<p>貴社の業歴</p> <p>6. 10年未満 7. 10年以上30年未満 8. 30年以上50年未満 9. 50年以上100年未満 0. 100年以上</p>	<p>事業継続 1～5</p> <p>業歴 6～9</p>	<p>回答欄</p> <p>2021年4～6月期</p> <p>信用金庫</p>																																																																														
<p>問2. 貴社では、事業継続を阻害させる要因について、どのようなリスクを重視していますか。最も当てはまるものを、1～9の中から最大3つまで選んでお答えください。なお、特になしという方は0を選択下さい。</p>																																																																																	
<p>1. 事業所の使用不能 2. 経営者の離脱 3. 仕入や調達困難化 4. 社内の不正行為 5. インフラ（電気・水道・通信等）の障害</p>	<p>6. 物流の停止 7. 従業員の募集不能 8. 販売先の倒産 9. 社内設備やシステムの故障 0. 特にリスクを意識していない</p>	<p>回答欄</p> <p>1～9</p>	<p>＜番号記入要領＞</p> <p>金庫コード …… 手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。 地域番号 …… 下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。 業種番号 …… 下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。 従業員数 …… 雇用者、家族従業員を含み、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。 また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。</p> <p>※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままご結構です。</p>																																																																														
<p>問3. 貴社では、災害に備え、どのような対策を取っていますか。最も当てはまるものを、1～9の中から最大3つまで選んでお答えください。なお、特になしという方は0を選択下さい。</p>																																																																																	
<p>1. 建物や設備の耐震化 2. 技術や情報のバックアップ 3. 社内の連絡体制の整備 4. 損害保険への加入 5. 必要な資金の確保</p>	<p>6. 取引先との事前の協議 7. 原材料等の代替調達先確保 8. 自然災害を想定した訓練 9. その他（ ） 0. 特に対策は取っていない</p>	<p>回答欄</p> <p>1～9</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) 福井県</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> <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>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>(27) 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>(28) 電気機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）</td><td>(22) 印刷業</td><td>(29) 輸送用機械器具製造業</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>(30) 精密機械器具製造業</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>(31) 貴金属製品製造業</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>(32) がん具・運動競技用具製造業</td></tr> <tr><td>(18) 化学工業</td><td>(26) 金属プレス・メッキ</td><td>(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>(34) フラスチック製品製造業</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>(35) その他の製造業</td></tr> </table>	(01) 北海道	(13) 東京都	(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) 福井県	(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		(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	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	(27) 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	(28) 電気機械器具製造業	(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 印刷業	(29) 輸送用機械器具製造業	(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(30) 精密機械器具製造業	(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）	(31) 貴金属製品製造業	(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）	(32) がん具・運動競技用具製造業	(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業			(34) フラスチック製品製造業			(35) その他の製造業
(01) 北海道	(13) 東京都	(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) 福井県	(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																																																																															
(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	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	(27) 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	(28) 電気機械器具製造業																																																																															
(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 印刷業	(29) 輸送用機械器具製造業																																																																															
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(30) 精密機械器具製造業																																																																															
(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）	(31) 貴金属製品製造業																																																																															
(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）	(32) がん具・運動競技用具製造業																																																																															
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業																																																																															
		(34) フラスチック製品製造業																																																																															
		(35) その他の製造業																																																																															
<p>問4. 感染症や災害などの緊急時における業務の早期復旧のために、「事業継続計画（BCP）」の作成が有効とされています。貴社が事業継続計画（BCP）を作成（予定を含みます）している場合は、そのきっかけについて下記の1～6の中から、また、作成していない場合は現在の状況について7～9の中から、1つ選んでお答えください。</p>																																																																																	
<p>実施のきっかけ</p> <p>1. 行政からの薦め 2. 業界団体からの薦め 3. 取引先からの要求</p>	<p>4. 他社が災害・被害を受けた 5. 自社が災害・被害にあった 6. その他</p>	<p>現在の状況</p> <p>7. 日常業務が忙しく余裕がない 8. 作成のための人材がない 9. BCPについてよくわからない 0. 当社には必要ない</p>	<p>回答欄</p> <p>1～9</p>																																																																														
<p>問5. 貴社では、事業継続にあたって、常日頃から頼りにしている相談先はありますか。最も当てはまるものを、以下の1～9の中から最大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>																																																																																	
<p>1. 地方自治体 2. 商工会・商工会議所 3. 業界団体・同業他社 4. 取引先 5. 警察署・消防署</p>	<p>6. 金融機関 7. 税理士・公認会計士 8. 弁護士 9. 診断士等コンサルタント 0. 特になし</p>	<p>回答欄</p> <p>1～9</p>	<p>調査員のコメント</p> <p>お忙しいところご協力いただきましてありがとうございました。</p>																																																																														

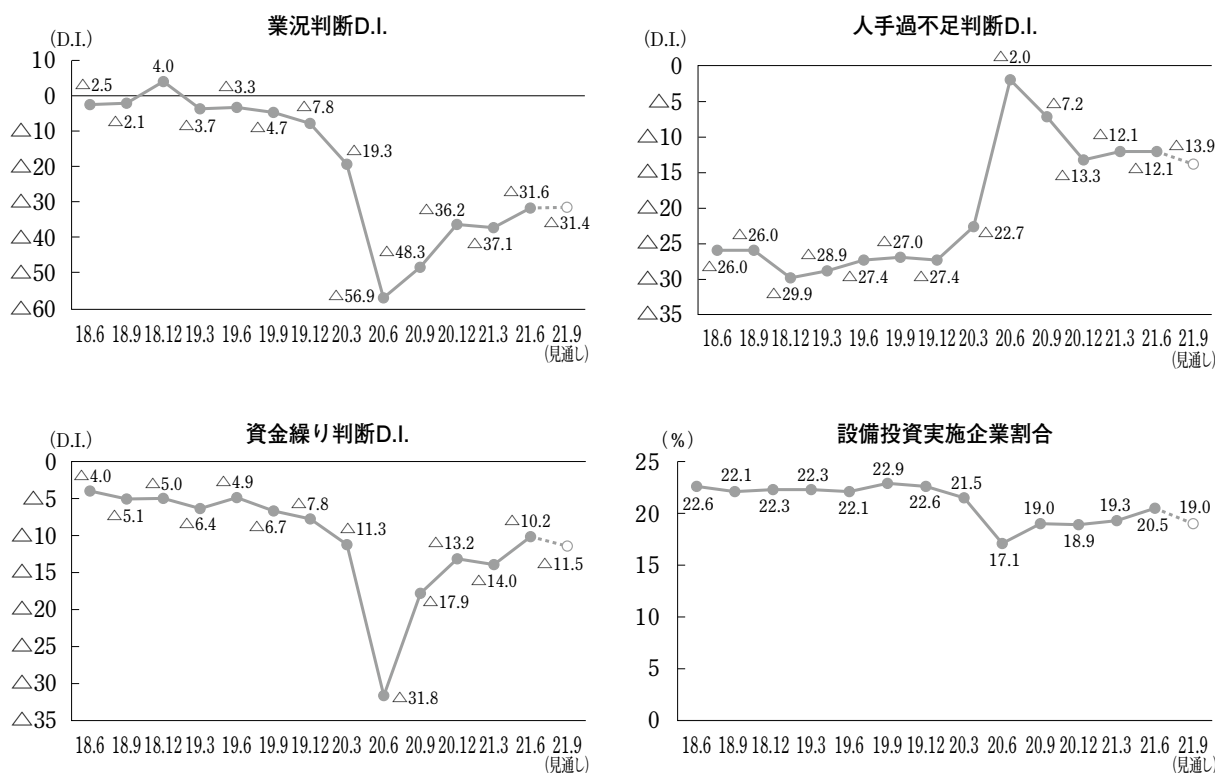
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 国内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

と比較すれば、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9月見通しは△31.4と、0.2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6月で△12.1と前期比で横ばいとなり、人手不足感が継続していることを示唆している（図表3右上）。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6月で△10.2と前期比で3.8ポイント改善した（図表3左下）。水準自体は、コロナショック以前にはおおよばないものの、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6月に20.5%と前期比で1.2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1.5ポイント低下の19.0%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、業況は厳しい水準ではあるものの、改善傾向にあると言える。

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「経営面での苦境」「業績好調」「人手不足」「仕入材料不足、価格高騰」「前向きな取組み」「事業継続計画（BCP）への取組み」「ワクチンへの期待」の7つに分け、動向をまとめる。

(1) 経営面での苦境

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6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、前回同様、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、今回のコメントの中には、廃業（将来的な可能性も含む。）に関するものも多くみられた（図表7）。これらの企業には、コロナ以前から業況が振るわないところも含まれる。コロナ禍によって、廃業が加速する可能性が考えられよう。

一方で、同業他社の廃業によって地域内での競争が緩和し、業況が改善したとのコメントも多くみられる（図表8）。中小企業の整理が進む過程で、生き残った企業の生産性が上昇する効果も期待できよう。

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
東京での家具や建具の受注がコロナの影響で中断や延期になり、売上減少している。	家具、建具製造	北海道
コロナの影響で宿泊客のキャンセルが続出、業況非常に厳しい。予約が入っていないときは休館するなどし、固定費削減に努めている。	宿泊業	北海道
5月に市内の飲食店でクラスターが発生しその影響でほとんどの飲食店が休業したため、酒類の売上が大きく減少。	酒類、本、文具、たばこ製造	青森県
冠婚葬祭の小規模化とコロナの影響から売上は激減。財務内容も大きく悪化している。	結婚式場、飲食店	宮城県
新型コロナウイルスによるテレワークの増加で、スーツやワイシャツのクリーニングが減少している。	クリーニング	千葉県
コロナ禍で感染防止対策を徹底しているものの、固定客だった高齢者の来店が減っている。若者のパチンコ離れもあり、業況は厳しい。	遊技場	長野県
航空会社の社員が主要顧客であり、昨年から減少しており、回復のめどが立っていない。	エステサロン	静岡県
コロナの影響で県内観光地への客が減少している。	日用品雑貨卸売	静岡県
テレワークやネット会議の普及により、紙の消費が減少している。	紙および紙器卸売	静岡県
世界的なタンナーブランドだが、百貨店等の閉鎖が続き在庫が増加している。	皮革製品製造	兵庫県
コロナ禍で、例年予約が入っている大手企業の新人研修の長期宿泊がなくなった。	ビジネスホテル	兵庫県
コロナ禍終息の兆しが全く見えず、売上回復には程遠い状況、各種経費節減とともに仕入れ先の見直しも同時並行で行う。	居酒屋	広島県
コロナの影響から都市部の店舗では相当数の会員脱退があり、売上げは依然低迷している。郊外の店舗は下げ止まりつつある。	スイミングスクール	香川県
緊急事態宣言による時短営業と酒類提供の禁止が売上を大きく低下させている。宣言解除後のお客様の戻りに期待したい。	飲食店	東京都
コロナの影響で居酒屋等の取引先に多大な影響が出ており、受注が大幅に減少している。	生ビール用ディスベンサー製造業	東京都

(備考) 第184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
新型コロナウイルスの影響で大口受注先であったイベント等が軒並み中止となった。	洋菓子製造	北海道
コロナ禍の影響で定期的な展示即売会が中止となり、営業が不能になっている。公的な補助を願っている。	婦人、紳士服等小売	福島県
コロナ禍によってイベントの中止があり、売上が減少した。また、PCR検査キットや消毒液の購入など、経費も増加している。	理容業	岡山県
コロナ禍により、イベント等の中止で売上げが激減している。設備投資を検討していたが、業況が悪いため悩み中。	かまぼこ製造	鹿児島県
イベント関係の中止が続いているため売上が減少傾向にある。今後は、グッズのWeb販売等、地道な努力を継続することで経営を維持していきたい。	イベント企画	東京都

図表6 他地域との往来や営業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
カップ麺等を検品する機械の見積もり依頼はあるが、コロナの影響で商社社員がリモートをしており、契約に至っていない。	食品用、一般機械器具製造	埼玉県
海外3か国に子会社を有しているが、コロナ禍により現地へ行けない状況が続いている。	金属加工、プラスチック射出成型	神奈川県
4月以降、経費削減で契約解除されるケースが出始めている。特に関東圏で多い。飛び込みによる新規開拓もできないため、毎月売上が微減している。	コーヒー、水小売	新潟県
コロナにより営業活動が進んでいない。リモートでの商談では成約が難しい。新商品を開発したが、関東圏で営業ができない。	ソフトウェア開発	岡山県

図表7 廃業に関連するコメント

コメント	業種	都道府県
現在の代表者限りで廃業することを検討しており、事業継続に関心がない。	酒、コメ、青果小売	北海道
事業の内容に問題はないが、後継ぎがおらず、あと何年続くかわからない。	木材製造（木彫り）	茨城県
後継者なく、将来的には閉鎖を考えている。	鞆小売	茨城県
現代表が退くとともに廃業する様子。娘が入社しているが、事業承継の意思はない。	農機具卸売	埼玉県
夫婦2人で営業しており、6月末で廃業予定。	和菓子小売	愛媛県
コロナにより売上大幅減少。在庫が増加し、処分に困っている。資金繰りは厳しくはないが、コロナ長引けば廃業を検討する。	土産品卸売	大分県
コロナ禍により売上げの低迷が続いている。このままなら廃業を視野に入れなければならない。	氷小売	大分県

図表8 同業他社の廃業に伴い売上が増加したとするコメント

コメント	業種	都道府県
学校給食についてコロナによる休校のため売上減少したが、同業者の廃業による受注増加もあり、今後は売上増加見込み。	米飯、パン製造	新潟県
近隣の同業者が廃店したため、顧客は増加傾向。配達エリアが広がってしまったため、経費が増加している。	生花小売業	静岡県
同業他社が廃業したため、売上が増加している。受注の半分程度しか生産量がなく、増産のため設備投資を検討中。	食品、青果製造	静岡県
同業者の廃業もあり、新規先からの問い合わせもある。契約が取れば、設備の更新も考える。	エビ姿焼き製造	和歌山県
同業他社の廃業を受けて取引先を引き継いでおり、売上増加している。	鎖製品全般	兵庫県
コロナ禍において同業他社の廃業を受け、需要は増加している。従業員の増員も検討している。作業所兼事務所の購入も検討中。	金属製品製造、研磨	福岡県

(2) 業績好調

業況が厳しいとする企業が多い一方で、コロナ禍の中でも需要が増加しているとするコメント（図表9）も、幅広い業種から寄せられている。外出自粛に伴う巣ごもり需要などを指摘する声が多い。

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10）。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、「去年は巣ごもり需要によりネット通販が好調だったが、今年は一段落した。（生地、カーテン小

売 埼玉県）」や「今期はインターネット販売が低調。（木製品製造 岡山県）」とのコメントもあり、ネット販売による需要獲得に頭打ち感が出ている企業が出ていることにも留意する必要がある。

(3) 人手不足

前々回、前回に引き続き、人手不足を訴える企業からのコメントが多く聞かれた（図表11）。中小企業は慢性的な人手不足状態が続いており、なかには「募集をかけても反応がない。人材不足による事業縮小や廃業のリスクを感じている。（介護事業 北海道）」のように、

図表9 業績好調とのコメント

コメント	業種	都道府県
プレミアム商品券の利用客が多かった。物産展は、大型連休もあり、売上好調であった。	菓子小売	青森県
コロナ禍で家庭内の飲酒が増え、需要が増加した。オリンピックが開催されればさらに需要増が見込める。	酒、飲食店小売	福島県
訪問介護等の介護事業が好調を維持しており、昨年度を上回る売上を計上。新規店舗を検討するなど、事業拡大を視野に入れている。	介護、鍼灸整骨院	神奈川県
5G関連の受注増加により、好調に推移している。2025年頃までは旺盛な需要が続く見通し。生産性向上や省エネのための投資を計画的に行っていく。	プリント基板製造	長野県
船外機部品が好調。残業にて対応している。	船外輸送機部品製造	静岡県
キャンピングカーが生産が追いつかないほど売れている。コロナが追い風となっており、納車は3か月待ち。	自動車卸売	愛知県
コロナにより巣ごもり需要が高まり、DIY関連工具の売れ行きが順調。増産設備も導入した。	金物製造	兵庫県
1人キャンプの需要が高まり、アウトドア用品の売上が伸びている。	バケツ、バーベキュー用品製造	兵庫県
コロナ禍で衣料品の販売が増加したほか、巣ごもり需要で生活用品の販売も増加。新規出店を計画するなど、設備投資には積極的。	衣料品小売	兵庫県
コロナによる田舎暮らしの需要の高まりに加え、観光地としての知名度向上により、売買や問い合わせが増加傾向にある。	不動産仲介、販売	兵庫県
コロナ禍のなか、巣ごもり需要により好業績を維持している。	食品製造	山口県
コロナ禍で、テイクアウトが増加し売上げは好調。口コミにより新規顧客も増加。後継者も育成できている。	唐揚げ小売	福岡県
アウトドア用品の需要が高まり、売上げは増加している。	スポーツ用品卸売	鹿児島県
外出自粛の流れにより、酒類や食品関連の消費が増えており、業績好調である。	酒類、食品製造	鹿児島県
お客様へDMを送付したことにより、新規顧客が大幅に増えて売上も増加した。従業員も年々増やしており今後は事業拡大を目指している。	室内装飾	東京都

図表10 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インターネット販売を強化し、売上増加。転機ととらえている。	パン、コーヒー等製造	北海道
コロナ禍で店頭売上減少もネット販売好調。ただし、利幅が小さいため今後は経費削減が必須。	贈答品小売	埼玉県
昨年よりネット販売に力を注ぎ、個人向けの売上が増加している。	酒類販売	埼玉県
昨年は巣ごもり需要によりネット通販が好調だったが、今年は一段落した。ただしネット通販は増加傾向にあり、今後はさらに品ぞろえを充実させる意向。	生地、カーテン小売	埼玉県
コロナ禍ではあるものの、HPを充実させることにより、販売や契約に結びつけている。	建築、不動産売買	埼玉県
インターネット販売を中心に売上げは安定推移。店舗老朽化に伴う修繕を自己資金で行う。	靴、履物小売	新潟県
近年、インターネット販売に注力してきた。コロナ禍において、店頭売上が減少する一方でネット販売は好調であり、全体の売上は維持している。	衣服小売	長野県
コロナの影響はない。SNSを活用した販売促進により集客力を高めている。	青果小売	愛知県
コロナの影響によりネット販売が引き続き好調。商品の運賃の見直しなどを行っている最中である。	いぐさ製品、敷物、家具卸売	岡山県

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
人材不足が深刻な問題となっており、同じ町内の業者で人材を奪い合う構図となっている。	土木工事	北海道
人員不足が課題。外国人実習生を活用しているが、戦力になるまで時間を要する。コミュニケーションが課題である。	土木建設業	北海道
人材不足に懸念があり、毎月、インターンシップを開催している。Web会社説明会も行っている。	総合工事業	岩手県
コロナの影響で取引先が減少している。また、ベテランが退職し、人手不足感がある。	中華めん製造	茨城県
受注は増え始めているが、人手不足が問題。	一般木造建築	埼玉県
典型的な3K業種であり、人材確保に苦労している。当金庫から人材募集サイトを紹介したが、費用面で見合わず、見送った経緯あり。	機械修理	千葉県
人手不足が最大の課題となり、外国人採用等も検討している。	自動車小売	静岡県
コロナの影響でデイサービスの利用が減少して以降、回復していない。コロナリスクから退職した職員もいることから、人材確保が急務。	訪問介護	岐阜県
労働力減少と社長の体力的な事情により、事業縮小を考えている。	漬物製造	愛知県
機械の故障により生産ラインが一時停止した。また、人手も不足しており、人材募集するもなかなか集まらない。	輸送用機械部品製造	兵庫県
売上げは安定しているものの、人手不足気味。新しく入社する人がいないため、積極的に人材を募集している。	ガラス、鋼製建具製造	愛媛県

深刻な例もみられる。今後、労働力人口の減少が進む中で、人手不足問題がより深刻になる可能性も考えられる。「人手不足解消のため、新設備を導入し効率化や生産性向上を図っていく考え。(チップ製造 岩手県)」のように、生産性向上を通じて人手不足に対応していくことが求められよう。

(4) 仕入材料不足、価格高騰

今回の調査においては、ウッドショック(図表12、13)、半導体不足(図表14、15)、その他原材料不足や資源価格高騰(図表16)といった、いわゆる仕入の「不足」や「価格上昇」に関連するコメントが多くみられた。

企業によっては、不足による特需を享受できるケースもあるものの、産業全体としては、仕入の不足は事業活動の低迷に直結する。また、中小企業は、仕入価格の上昇を販

売価格に十分に転嫁できないことも多いため、仕入価格の上昇は業績の悪化と関連が強い。今後、コロナ禍から回復していく中で、仕入の動向に注視する必要があるだろう。

(5) 前向きな取組み

今回の調査では、前述の図表8とも関連するが、新たにSNSなどインターネットを利用して販売を強化しようとする取組み(図表17)に加え、新分野参入や事業転換を図る(図表18)など、前向きな取組みを行っているとのコメントも多数みられた。

(6) 事業継続計画(BCP)への取組み

今回の調査では、特別調査で事業継続計画(BCP)の作成の状況についても調査した。結果、「作成している(予定を含む)」は15.7%にとどまった。

図表12 ウッドショックに関するコメント（悪影響）

コメント	業種	都道府県
アメリカからの木材不足が予想され、材料確保が当面の最重要課題。	家具、建具製造	北海道
ウッドショックによる木材価格の高騰により、住宅価格の値上げや工期の遅れが懸念される。	建築業	秋田県
現在発生しているウッドショックについては、今後2年以上続くとみている。	リフォーム工事、 内装仕上げ工事	岩手県
ウッドショックにより夏場まで仕入れが困難になる見通し。在庫は当面あるものの、夏以降の見通しが立たない。	木材卸	群馬県
新築一戸建ての受注が堅調だが、北米輸入木材が極端に品薄となり、着工延期となっている案件が増えてきている。	建設、設計	新潟県
木材高騰による販売単価引上げを受け、売れ行きが落ち込むだろうと見込んでいる。	不動産業	静岡県
7～9月からウッドショックの影響が出てくる可能性がある。	畳材料、 内装資材卸売	愛知県
ウッドショックの影響により、ベニヤ板などの木材の価格が上昇している。材料および利幅の確保が課題となる。	型枠工事業	大阪府
コロナの影響は一時的だったが、ウッドショックのほうを今は心配している。今は見極めをしている状況。	土地売買、建物建築	兵庫県
受注量に大きな変化はないが、ウッドショックにより木材の価格が高騰し、利益の低下を招いている。	個人住宅建築	岡山県
材木の輸入が止まっており、仕入ができず受注を確保することが困難である。	材木建材卸売	東京都

図表13 ウッドショックに関するコメント（好影響）

コメント	業種	都道府県
ウッドショックを受け、建材の注文が増加しているが、対応が追い付いていない。	建築資材製造	静岡県
ウッドショックの中、新規先からも注文の連絡がある。しかし、急に販売量を増やすことはできない。安定した取引ができる先を選別していく。	建築材製造	静岡県
ウッドショックにて販売価格が上昇しているが、材木を切り出す職人が高齢化しており、問題視している。	ヒノキ建築用製品	三重県
ウッドショックの影響で特需となり、利益は増加。ただ、製材後の乾燥機の稼働力に限りがあり、増産力は限られる。	製材業	岡山県
ウッドショックの影響で、主要顧客である林業関係者からの引合いが多く、売上げ好調である。	重機販売、リース、 整備	岡山県

図表14 半導体不足に関するコメント（悪影響）

コメント	業種	都道府県
半導体等の部材の調達に支障をきたしており、資金繰りに影響を与える可能性がある。	産業用電源製造	神奈川県
半導体不足について、当社においては直接的な被害はなかったが、間接的な影響を危惧していた。	自動車関連検査機 製造	静岡県
コロナによる影響はなくなったが、4月以降、半導体不足の影響により売上は減少傾向。取引先大企業からの事前通知がなく、生産調整が困難。	輸送用機械部品 製造	静岡県

図表15 半導体不足に関するコメント（好影響）

コメント	業種	都道府県
半導体部品や自動車のフレーム等の国内需要が回復、中国向けも好調であり、過去にない状況が続いている。	IT金属筐体	新潟県
世界的な半導体の好調を受けて、3月から売上が大幅に増加している。アルミなど原材料価格の値上がりが不安要素である。	半導体製造装置 向け金属加工	長野県
コロナ禍におけるリモートの普及から、半導体市場が好調。	真空ポンプ、 半導体部品製造	三重県

図表16 その他原材料不足や資源価格高騰についてのコメント

コメント	業種	都道府県
コンクリート需要が多いものの、原材料となる砂利の供給が不足している。	砕石業	北海道
前年から受注環境は大きく変わらず好調を維持。資材価格が高騰しており、請負価格への転嫁が課題。	防水工事	北海道
アメリカや中国の影響を受けた世界的な鉄価格の高騰を受け、国内製鉄メーカーの販売単価が急激に上昇している。	金属加工	千葉県
歯科の診療控えが発生し、受注量が低下。材料費も高騰しており、受注に影響している。	歯科技工所	千葉県
鋼材関連の価格高騰により、利益率悪化。元請けからの転注を防止するべく、価格交渉は当面控える姿勢。	鉄鋼鋳金、製作加工	静岡県
コロナの影響は終息しつつあるが、鳥インフルエンザの影響で鶏卵が高騰しており、原価率が上昇している。	半生菓子製造	愛知県
銅の価格高騰が止まらず、7月も値上げの可能性が高いといわれている。受注は好調。	金属旋盤	愛知県
緊急事態宣言の中でも業況は堅調に推移している。ただ、海産物の輸入が減っており、日本近海でも漁獲量は減少している。仕入価格の上昇を今後の販売価格に転嫁できるか懸念している。	水産加工卸	愛知県
銅や真鍮が中国の買い占め等により高騰。利益が出なくなっている。	大型電気部品	滋賀県
金属価格の上昇で大幅な増収増益見込み。	金属リサイクル	広島県
鉄くずや銅の需要が高まっており、売上げが増加している。	自動車スクラップ	広島県

図表17 SNSなどインターネットを利用した販売の強化に関するコメント

コメント	業種	都道府県
HPの拡充やSNSを活用した宣伝広告により、新規顧客の獲得に努めている。今後もインターネット販売を拡充し、人員不足を補っていく方針。	寝具小売業	山形県
インターネット販売にて売上増加を図っている。製造が追いついていないため、機械の増設を図る。	餃子小売	茨城県
中国向け部品の受注が増加傾向。現HPの一部更新により、オーバーホール事業についても周知していく方針。	特殊機械製造	埼玉県
コロナの影響で大口先からの受注が減少。販路拡大のため、HPやSNS等を活用し始めた。	通信機器部品製造	埼玉県
昨年から動いていた自社HPによるネット販売について、ようやく補助金の申請が通ったため、春から着手している。ネットによる販路拡大を目指す。	酒、たばこ、飲料水小売	新潟県
新型コロナウイルスの影響は依然として大きく、売上げの確保が課題である。SNSを活用した低コストでの広告宣伝に注力している。	クリーニング	滋賀県
コロナの影響はあるが、これまでの顧客基盤に加え、SNSを活用した新規顧客の獲得に努めている。	呉服小売	兵庫県
コロナの影響で動きが鈍い。以前よりフェイスブックやインスタグラムにて情報発信をしており、コロナ禍であることからテレビ電話やメールでのリフォーム商談が増えている。	建材卸、リフォーム	岡山県
展示会等、直接エンドユーザーと交渉できる機会が激減したことから、売上げは低調。今後はWeb等の非対面に注力する。	介護用品関連品小売	広島県
HPを使用した通販の売上が好調。ただ、イベントやセールは中止にしており、売上げに影響している。	衣料品販売	愛媛県

コメントからも、BCPについて消極的な声が多い(図表19)。一方で、数は少ないものの、積極的に取り組んでいるとの声もみら

れた(図表20)。信用金庫の中には、「BCPについては、当金庫から働き掛けを行う。(合成樹脂製造 埼玉県)」、「当金庫から早期

図表18 新分野参入、事業転換に関するコメント

コメント	業種	都道府県
東京の会社をM&Aで子会社化し、販路は広がる見込み。	タンク類製造	北海道
当庫の働きかけによりM&Aが成立して現体制になり、親会社の営業力により安定推移してきた。設備老朽化や用地不足など新たな課題もある。	鋳金業	新潟県
高級食パン店やハンバーガー店など、飲食部門を副業態として立ち上げた。	内装材卸	群馬県
コロナ禍の影響はあまりない。近隣の飲食店とのコラボ商品を出すなど、新商品を販売。電子決済を取り入れ、若年層の客足も増加。	和菓子小売	千葉県
コロナにより厳しい状況が続いている。一時支援金や事業再構築補助金等を活用しながら、新事業による売上確保を目指している。	食堂	神奈川県
約800社の取引先に対し、サブスクリプションサービスを展開して収益源としていく。	建設機械の販売・レンタル	神奈川県
同業者との競争激化が予想されるため、新たにペット葬祭業を始めるなど、新たな分野に進出している。	葬祭関連	静岡県
新事業としてアウトドア用品の企画・販売をスタートしており、これまでと違った客層へのアプローチ方法を模索している。	航空機部品、産業機械製造	三重県
コロナ禍を受け最大の売上減少に見舞われ、時短営業など固定費を圧縮する対策をしている。今後、補助金を活用しキッチンカーの導入も検討している。	レストラン	山口県
家具のレンタル事業を開始したことにより、人手不足が目立つようになってきた。	家具小売	大分県

の事業継続計画（BCP）の策定を提案した。（土木工事 新潟県）、「BCPについてよくわからないとのことなので、信用金庫担当者から災害時の事業継続手段や方法等について説明した。（洋菓子の製造販売 三重県）」のように、企業のBCP策定を支援する動きも

みられる。こういった取組みについて、さらに継続することが求められよう。

(7) ワクチンへの期待

今回の調査では、「ワクチン接種が終わらなければ、動きが取れない。（自動車部品お

図表19 事業継続計画（BCP）に関するコメント（消極的）

コメント	業種	都道府県
BCPについて、言葉はよく聞かぬがあまりわかっていない。災害時の対応は何も定まっていない。	婦人服、スポーツウェア小売	北海道
事業継続に危機感はあるが、具体的には動いていない。BCPについてはさほど興味はない。	機械刃物製造	茨城県
少人数で業務を行っており、BCPを作成する余裕はなく、意図もない。	不動産仲介	埼玉県
受注は好調で、前年比増。日常業務が多忙により、事業継続計画の作成はしていない。	空調、音響機器部品	神奈川県
事業継続については全く危機を感じておらず、BCPについても必要ないと考えている。	土木工事	神奈川県
BCPについてはよく情報を持っておらず、必要性も感じていない。	金属部品加工	新潟県
このアンケートで改めてBCPについて考えなければならないと感じた。ただ、実際BCPを作成するには資金など余裕のある企業ではないと難しいのではないかと。	電動工具、建築材料小売	岐阜県
代表者1名で事業を行っているため、事業継続に関して必要性を感じておらず、対策等も行っていない。	不動産売買、仲介	三重県
BCPの作成を視野に入れてはいるものの、そこまでの余裕はない。	豆腐、大豆食品製造	兵庫県
コロナの影響で利用客が減少、人手不足も続いており、BCP作成の余裕がない。	ゴルフ場運営	岡山県

図表20 事業継続計画（BCP）に関するコメント（積極的）

コメント	業種	都道府県
BCPについての経営者の意識は高く、社員への通知も行われている。	医療用白衣製造加工	秋田県
BCPについては勉強会に参加するなど積極的である。	ブランデーケーキ、シュークリーム小売	群馬県
今期中に、補助金を活用しながら事業継続計画（BCP）の策定を検討。	建築金物製造	新潟県
今回の調査がきっかけでBCP作成を検討する。	プレハブ建設工事	静岡県
全国に販売拠点を持っており、BCP等の体制整備は十分行えている。	医療機器卸	愛知県
情報のバックアップは本社以外でも行っている。また、サイバーセキュリティ対応も取引先から求められており、対策を進めている。	専用機の設計製作	三重県
BCPについて、業界団体で当社が中心となり導入推奨している。	建機製造、板金	兵庫県
BCP作成済みであり、短期間の代表者離脱には十分対応が可能。	学校給食製造	岡山県
BCPについて、早期に作成し、社員の意識向上と迅速な行動を目指す。	総合工事業	大分県

図表21 ワクチンへの期待に関するコメント

コメント	業種	都道府県
売上げは回復基調であるが、厳しい状況が続いている。ワクチン接種による経済回復に期待したい。	宿泊業	北海道
当地有数の旅館であり、各種キャンペーンにより集客を図っている。売上げ回復はワクチン接種次第であり、アフターコロナに向けての対応も考えている。	旅館業	山形県
新型コロナの影響で売上げは依然として減少したままである。ワクチン接種が進めば徐々に売上げ回復に向かうと考えられる。	旅館	福島県
コロナ禍に対応するための設備投資を実施したが、利用客の回復が見込めない。ワクチン接種の普及と第2のGoToキャンペーンの実施を期待している。	旅館	岐阜県
コロナの影響で売上げ減少。今後、ワクチンの普及が進めば売上回復が見込める。	美容、着付	三重県
時短営業を行い給付金を受けているが、売上減少分をカバーできていない。ワクチン接種がいきわたるまでは業況改善は難しいと思われる。	カラオケボックス	愛媛県

よびタイヤ販売 千葉県)」のように、個人消費と関連が深い業種を中心に、ワクチン普及による経済回復に期待を寄せるコメントが全国から寄せられた（図表21）。

おわりに

本稿では、2021年6月に実施された全国中小企業景気動向調査における調査員のコメント欄をもとに、中小企業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SNSなどインターネットを利用した販売の強化に加え、新分野参入や事業転換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9月調査（調査時期：9月初旬）においては、特別調査で「中小企業の雇用環境について」をテーマとし、調査を実施する。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。それぞれの事業者

の置かれている現下の状況について、数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ますとともに、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184回中小企業景気動向調査（2021年4-6月期）」

SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」

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) SMBC日興証券株式会社、プロボノワーク、サステナビリティ戦略

(視 点)

2011年3月に発生した東日本大震災以降、信用金庫の間で地域活性化への取組みや社会貢献活動が活発である。信用金庫は地域を支える構成員として、これらの活動に取り組むことが求められ、また日常業務との親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介する「プロボノワーク」は、業務上培った専門知識やスキルを無償で提供する社会貢献活動の一つであり、欧米諸国では広く普及している。同制度を通じて参加者（プロボノワーカー）は、日常業務で獲得し得ないスキルの習得やキャリアの形成、さらには自社へのエンゲージメントの向上も期待される。そこで本稿では、2020年3月に「プロボノワーク制度」を導入したSMBC日興証券株式会社の取組事例を紹介する。2021年7月現在、4団体向けにプロジェクトが始動しており、プロボノワークに対する社内の広がりもみられるようになった。

(要 旨)

- プロボノワークとは、自社の有する専門知識やスキルを活用して支援を求める団体などの課題解決をサポートする社会貢献活動である。
- SMBC日興証券株式会社は、サステナビリティ戦略を積極化させるなか、2020年3月にプロボノワーク制度を導入した。
- 公募を通じプロボノワーカーになった社員は、業務時間の20%までをプロボノワークに充てることが可能となる。
- これまで10プロジェクトを支援し、延べ88人が参加した（支援中を含む）。参加者の課題解決スキルの習得やモチベーション向上の面で効果は大きいと同社は分析している。

はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災以降、信用金庫の間で地域活性化への取組みや社会貢献活動が活発である。信用金庫は地域を支える構成員として、これらの活動に取り組むことが求められ、また日常業務との親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介する「プロボノワーク」は、業務上培った専門知識やスキルを無償で提供する社会貢献活動の一つであり、欧米諸国では広く普及している。同制度を通じて参加者（プロボノワーカー）は、日常業務で獲得し得ないスキルの習得やキャリアの形成、さらには自社へのエンゲージメントの向上も期待される。そこで本稿では、2020年3月に「プロボノワーク制度」を導入したSMBC日興証券株式会社の取組事例を紹介する。2021年7月現在、4団体向けにプロジェクトが始動しており、プロボノワークに対する社内の広がりもみられるようになった。

1. プロボノワークの仕組み

持続可能な社会の実現を目指すサステナビリティやSDGsに注目が集まるなか、わが

国企業の間で「プロボノワーク」に取り組む動きが出てきた。プロボノとは、ラテン語で『公共善のために』を意味するpro bono publicoの略で、社会的・公共的な目的のために、業務上培った知識やスキルを無償提供する社会貢献活動を指す。欧米諸国の法曹界などで浸透しており、わが国では2011年3月に発生した東日本大震災の復興支援活動を通じて知られるようになった。

企業が取り組む社会貢献活動にボランティア活動がある。ボランティア活動とプロボノワーク、さらにはビジネスの関係をみていくと、非営利目的の活動がボランティア活動およびプロボノとなり、ビジネスは営利目的の活動と位置付けられる（図表1）。次にボランティア活動とプロボノの違いは、ボランティア活動が特定のスキルを必要としないのに対し、プロボノは専門的な知識や技術、スキルが求められる。東日本大震災の復興支援活動では、がれき撤去などがボランティア活動だったのに対し、弁護士や司法書士、医師などが行った専門家相談（無償活動）はプロボノに分類される。

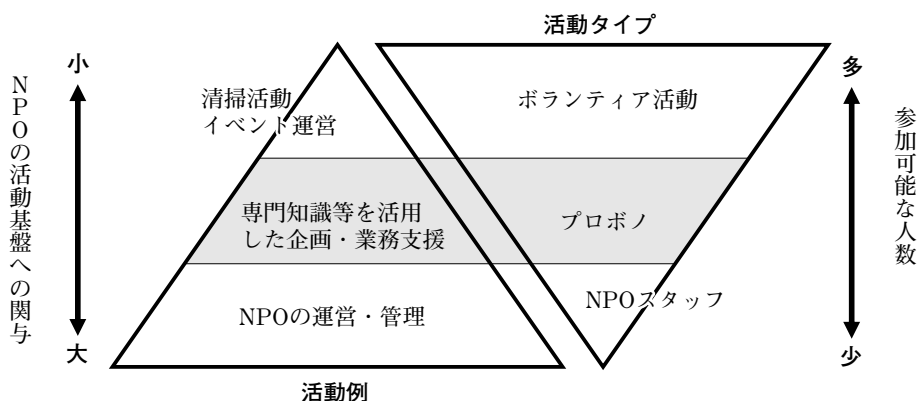
プロボノとボランティア活動を支援(先)団

図表1 ボランティア活動・プロボノ・ビジネスの違い

分類	ボランティア活動	プロボノ	ビジネス
目的	公共的・社会的な課題解決が目的、営利目的ではない。		営利目的である。
手段	スキルに限らず、幅広い参加方法がある。	専門的な知識や技術、スキルを活用する。	
対価	基本的に無償が前提となる。 (支援先団体が実費負担、第3者が負担等する「有償ボランティア」もある)。		何らかの方法で、利益を上げる見込みがある。

(備考) 図表1から8までSMBC日興証券株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 ボランティア活動とプロボノの比較（イメージ）



体に対する関わり方で比較すると、プロボノへの参加にあたっては特定のスキル等に基づいて特定期間継続的な支援を念頭に活動する一方、ボランティア活動は特定のスキル等を要することなく単発的な活動に留まる性格があることから、プロボノは活動に対する関与の度合いが大きい（図表2）。その一方で、参加可能な人数や条件はボランティア活動より限られる。

2. SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」

(1) 開始の経緯

SMBC日興証券株式会社は、2020年3月、一步踏み込んだ社会貢献活動を実現するため、業務時間の一部を用いた「プロボノワーク制度」を導入した（図表3）。もともと同社の属する三井住友FGが主体となって同様の施策（役職員ボランティアプログラム）に取り組んでいた。グループ各社から参加者を募り、社会課題の解決に取り組むNPOなどと連携して活動するもので、同社社員の参加実績もある。同社は同施策を高く評価してお

図表3 SMBC日興証券株式会社の概要

会社名	SMBC日興証券株式会社
本店所在地	東京都千代田区丸の内3-3-1
資本金	100億円
株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 100%
純資産	866,943百万円
人員数	9,538人 ※SMBC日興証券単体
国内営業拠点	129店舗

（備考）2021年3月末

り、より多くの自社社員に同様の活動を経験できる機会を提供したいと考え、同社独自の「プロボノワーク制度」を導入した。

同社が同制度を導入した理由に、業務時間の一定程度の利用を認めることで社員の参加意識を高めることが挙げられる。また、同制度の導入目的は、①サステナビリティ戦略の実現、②社員教育・意識改革の場の提供、③多様な働き方の実現となる。

①サステナビリティ戦略の実現

同社は、『経営理念の実現を通じた社会課題の解決』を経営戦略の柱に位置付ける。同制度への社員の積極参加を促すこと

で、社会の持続可能な発展を実現させたいと考える。

アイデアや想いがあるものの経営基盤の弱さや人材が不足しがちなNPOに対し、平日の業務時間中に一定時間のまとまったリソースを提供することで、当該NPOの活動を後押しし、社会経済のさらなる発展に貢献するサステナビリティ戦略を実現する狙いがある。

②社員教育・意識改革の場の提供

同社は、同制度を社員教育・意識改革の場と位置付ける。参加した社員は、日常業務では獲得し得ないスキルや経験を積むことができる。多人数を動員する従来型のボランティア活動より一步踏み込んだ社会貢献活動に社員が携わることで、リーダーシップや課題解決スキルを獲得して欲しいと考える。

③多様な働き方の実現

同社は、業務時間の20%までを社会貢献活動に充てる制度の導入など、多様な価値観・働き方をする社員が活躍できる組織を目指している。多様性を認める会社とすることで、社員のモチベーションやエンゲージメントの向上も期待される。

(2) 制度の仕組み

プロボノワーク制度は、社内公募により選定された社員がチームを組んで支援団体(NPO)

の課題解決に取り組む制度である。同制度の仕組みは以下のとおりとなる。

①事務局（主管部署）

同社の経営企画部サステナビリティ推進室が担当する。

②活動期間

半年間を1サイクルとし、年2回（2期）活動を実施する。6月と11月に参加希望者を公募し、選定された社員は7月または1月に人事発令を受ける。これは通常業務に加えて、業務の一環として同活動に携わるので、人事異動の発令が必要となるためである。プロボノワーカーに選定された社員は業務時間の20%（週1日）を上限にプロボノワークに従事する。

③支援団体（NPO）

支援対象は、同社が選定する。支援団体の抱える課題のうち同社が専門性を発揮して支援可能なテーマ（プロジェクト）に対応する。支援団体は、同社がSDGs活動などで接点を持つ組織に加え、プロボノを専門とする認定NPO法人サービスグラントによる推薦も活用する^(注1)。

④募集対象

募集対象は、役員を含む同社社員である（パート社員等を除く）。所属部署や勤務地、年次、役職などは問わない。

(注)1. 同団体のHPは、<https://www.servicegrant.or.jp/>

募集形態は、業務のなかで活動に取り組む参加形態（プロボノワーカー）と、業務時間外のプライベートの時間を使って参加する形態（サポーター）の2種類がある。参加を希望する社員は、業務の繁忙や自身のライフスタイルを勘案し、プロボノワーカーまたはサポーターのどちらかで申し込む。

⑤募集人数および条件

1支援団体につき6～7人の参加者（プロボノワーカーおよびサポーター）を募集する。プロジェクト単位での活動となるので、事務局は、支援団体およびプロジェクトの要件に応じて、参加人数やチーム編成を検討する。

なお募集の条件は、『ビジネスの企画・立案や、プロジェクトマネジメントの経験がある方』や『コミュニケーション能力が高く、チームプレーを重視される方』などとなり、総じて活動への意欲を重視する（図表4）。

⑥選定

専用フォームによる応募書類の提出およ

図表4 求められるスキル・人物像（第2期公募の例）

- ビジネスの企画・立案や、プロジェクトマネジメントの経験がある方
- コミュニケーション能力が高く、チームプレーを重視される方
- 業務推進や、組織基盤強化のサポートができる方
- 好奇心とチャレンジ精神を持ち、バイタリティのある方
- 異業種の方たちと協働し、団体のさらなる成長を目指して一緒に働ける方

び事務局との（オンライン）面接の結果を踏まえ参加者を選定する。面談に要する時間は1人30分程度である。

⑦プロボノワーカーの処遇

プロボノワーカーまたはサポーターに選定された社員は、事務局の運営するプロボノワークプロジェクトのチームメンバーとなる。プロボノワーカーは期間中、業務時間の20%までをプロボノワーク活動に充てることができる。

(3) 制度導入時に課題となった点など

プロボノワーク制度の導入にあたり、同社内で課題となった点などを取り上げる。信用金庫が実際に同様の制度導入を検討する際の参考情報となろう。

①支援団体との契約締結

支援団体に対する支援内容や個人情報の取扱いなどはプロジェクトによって異なるため、一律様式の契約締結に馴染まない。そのため、支援団体との間で協定書や機密保持契約の締結は個別対応とする。また業務の一環として活動するので、同社の会議室やパソコンなどを使用することは問題ないと考える。

②労働力の無償提供の位置付け

同社社員の労働力を支援団体に無償提供することは、ボランティア活動やCSR活動の延長と位置付ける。

③参加しやすい仕組みづくり

同社のなかには、プロボノワークに消極的な考えを持つ所属長が当初はいたのも事実である。そこで応募にあたって、所属長を経由せず直接事務局に申し込む仕組みとした。選定後に事務局が所属長と調整する場合もある。

④参加者の人事異動

プロボノワーカーやサポーターが活動期間中、他部門に異動するケースもある。そこで異動にあたっては、異動先の上司に同制度の趣旨を伝え、理解や協力を求めるが、異動先の事情で継続参加が困難となることも想定する。これまで任期中に異動をした社員もいるが、異動後もプロボノワークに携わっている。

⑤参加者の偏りの可能性

企画段階で、営業部門における顧客対応・数値目標との両立が困難との意見もあり、応募が本社の非営業部門に偏る心配があった。しかしながら蓋を開けると、全国から応募があり、また、営業部門の社員が半数を占めた。性別や年齢、役職も多様であり、当初想定した社員の混成チームを編成できている。

この理由として、プロボノワークはオンライン上でのミーティングを活用することで勤務地に関係なく参加できること、隙間時間を活用したミーティング参加や作業などが可能であること、自身のスキルアップ

図表5 ミーティングの様子



(備考) SMBC日興証券株式会社提供

や新しい経験を求める社員の受け皿となり得ることが挙げられよう(図表5)。

⑥労務管理の徹底

本業とのバランスや業務時間外で膨大な時間をプロボノワークに充てる社員の労務時間が懸念されたため、プロボノ活動に費やした時間の管理を行っている。

なお、第1期参加者に対する調査結果では、1週間の作業時間は、『週7.5時間未満だった』が64%、『だいたい週7.5時間程度だった』が32%となり、活動が大きな負担にはなっていないようである。

3. 取組内容

実際の活動は人事発令に合わせて開始となる。各チームはリーダーを決め、事務局と連携しながら具体的な支援活動に取り組む(図表6)。

図表6 具体的な支援内容（第2期）

支援団体（団体の活動内容）	支援業務の内容（タスク）
A団体（マイクロファイナンス機関）	<ul style="list-style-type: none"> ●融資事業（マイクロファイナンス）の推進支援 ●会員事業の展開支援（会員企業のプロボノチームとの協働推進） ●コーポレート機能強化などから選定
B団体（社会的養護の対象となる若年者への支援）	<ul style="list-style-type: none"> ●児童養護施設出身の子どもたちのキャリア教育に向けた支援 <ul style="list-style-type: none"> －インターン受入企業増加のサポート －HP掲載記事、団体紹介動画の作成
C団体（ホスピス・緩和ケア等の担い手の育成）	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍で影響を受けた事業戦略の見直しや、収益多様化のサポート <ul style="list-style-type: none"> －中期ビジョン策定のアドバイス －戦略実現のための実行計画支援
D団体（主に食物アレルギーの子どもの誤食事故防止の啓発）	<ul style="list-style-type: none"> ●主力事業の一部であるビズ事業の拡充支援 <ul style="list-style-type: none"> －業務プロセスの改善、効率化 －販路拡大のためのマーケティング

専門性を活かすプロボノワークの特徴および昨年来のコロナ禍ということもあり、活動の大半はオンライン上で行われている。参加者はオンラインで会議を行い、会議結果を踏まえて各自または複数人で具体的な資料作成などを行う。支援団体との打合せなども可能な限りオンライン上で行っている。そのため、地方からの参加者が活動面で不利になるといった問題は生じていない。

各チームの活動内容は、事務局発行のレポートに加え、中間報告会や最終報告会を通じて社内に広く還元している。

プロボノワークの最終目標は、社会課題の解決と同時に同社のカルチャー改革でもある。そのためにも、より多くの社員に対する周知と理解が必要と考えており、同社社長をはじめとする経営陣や参加者の上司にも報告会などへの参加を推奨している。

4. 導入に対する評価

(1) 実績

2020年3月から9月実施の第1期は2団体に

32人が、2020年1月から6月実施の第2期は4団体に28人が参加した。2021年7月に開始した第3期には4団体に28人が参加中で、延べ人数では88人となる（いずれもプロボノワーカーとサポーターの合計人数）。繰り返しとなるが、プロボノワークに参加する社員の属性は多様であり、新たな人間関係の構築などに貢献している。

(2) 同社の評価

プロボノワーク制度に対する同社の評価は総じて高い。同社は、共存共栄、革新性、親切で正直という価値観を創業時から大切にしており、プロボノワークの考え方とも相性が良い。また社会のインフラを担う金融機関として、NPOなどが抱える人材・資金不足という根本的な課題を解決する仕組みとしてプロボノワークが幅広く浸透することを期待する。

参加者の上司からの評価も高く、『自分の知識が社会貢献に活かされたといった意見や、通常業務だけでは会えない人と連携する良さといった意見を聞いて、ぜひ多くの人に参加

して欲しいと思った』、『支援団体からの謝意を聞き、社員が素晴らしい貢献をしたのだと肌で感じ、管理職としては送り出して本当に良かったと思った』などの意見が寄せられた。

一歩踏み込んだ社会貢献活動として同活動は社内にも広がっており、例えば2020年度には同社支店と連携した支援活動も行われた(図表7)。

(3) 参加者の反応など

プロボノワーク参加した社員は、日常業務とは異なる活動を、社内の他部門の社員と連携して実施することで、リーダーシップやスキル習得に繋がったと評価する。自身の日常業務が社会課題の解決の一端を担うことに自信を持ち、業務へのモチベーション向上、さ

図表7 支店との連携事例

- 主に神奈川県下の児童養護施設の子どもたちへの就労支援を行っているNPO法人Eに対して、より多くの子どもたちに自分らしい「働き方」を実現してもらうために、溝ノ口支店、戸塚支店、新百合ヶ丘支店の協力を得て、就労先企業の紹介・拡大に貢献した。

らには同社に対するエンゲージメントも高まっている。

実際、第1期の参加者に対するアンケート調査の結果をみると、『自身の視野が広がったり、人間的成長につながった』などの回答が目立つ(図表8)。日常以外の人的ネットワーク構築や活躍の場を設けることで、同社社員の成長が期待される。

(4) 今後の課題

この1年半はコロナ禍という特殊環境下での活動であり、参加者が一堂に介したり、懇親したりすることは難しかった。そのため、今後の課題として、リアルでの活動とオンライン上の活動の両立が挙げられる。

おわりに

信用金庫は地域のイベントや各種活動に携わることが多く、地域住民からの期待も大きい。特に、単純な労働力の提供だけでなく、金融知識を活かしたアドバイスなどのニーズは強いと言える。また、信用金庫は地域の構

図表8 質問「プロボノプロジェクトに参加したことで、ご自身の考え方や生活にどのような変化や影響がありましたか？」

(単位：人)

項目	そう思う	ややそう思う	あまりそう 思わない	そう思わない
自身の視野が広がったり、人間的成長につながった	11	13	1	0
人脈やネットワークが広がった	11	13	1	0
社会に対して役に立っているという実感が持てた	5	12	7	1
社会問題やNPO・地域団体に対する見方や考え方が変わった	12	11	1	1
ボランティア活動に関する興味関心が高まった	13	11	0	1

(備考) 第1期参加者に対するアンケート調査の結果

成員として、当該活動への参画についての親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介したプロボノワークは、制度化の有無にかかわらず多くの信用金庫が既に取

り組んでいると思料される。今後、さらなる活動活発化のため、新たに制度化するのも一案ではないだろうか。

〈参考資料〉

・ SMBC日興証券株式会社ニュースリリース、ディスクロージャー誌等

住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」

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) 住友生命保険相互会社、生産性向上、生産性評価制度、人事制度改革

(視 点)

信用金庫を取り巻く内外環境が急速に変わるなか、多くの信用金庫がウィズ／アフターコロナを意識した経営の方向性を模索している。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するのに不可欠な要素の一つが「生産性向上」であり、限られた経営資源の投入で最大の成果を実現可能な経営体制への舵取りが求められる。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を開始し顧客目線の働き方改革・生産性向上に取り組む。改革を推し進めるため同社は、2019年度に「生産性評価制度」を導入し、労働時間を加味した人事評価方法に移行した。一人ひとりの職員の仕事振り、所属長のマネジメント意識の変革を促していく。信用金庫が生産性向上に取り組むうえで同社の諸施策は参考になる点が多いだろう。

(要 旨)

- 住友生命保険相互会社は、2018年度にWPIプロジェクトを開始し、顧客目線での働き方改革・生産性向上に取り組む。
- 改革を推し進めるため、同社は2019年度に「生産性評価制度」を導入し、同じ成果でもより労働時間の短い職員を評価することとした。
- 同社は所属長の意識改革こそ同制度の定着に不可欠と考え、所属長の評価にも部門の生産性（1人あたり月平均総労働時間など）を盛り込んでいる。
- また同社は多様な人材の活躍推進に向け、2021年4月に総合キャリア職の処遇改革や、65歳までの定年延長といった人事制度改革を実施した。

はじめに

信用金庫を取り巻く内外環境が急速に変わるなか、多くの信用金庫がウィズ／アフターコロナを意識した経営の方向性を模索している。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するのに不可欠な要素の一つが「生産性向上」であり、限られた経営資源の投入で最大の成果を実現可能な経営体制への舵取りが求められる。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を開始し顧客目線の働き方改革・生産性向上に取り組む。改革を推し進めるため同社は、2019年度に「生産性評価制度」を導入し、労働時間を加味した人事評価方法に移行した。一人ひとりの職員の仕事振り、所属長のマネジメント意識の変革を促していく。信用金庫が生産性向上に取り組むうえで同社の諸施策は参考になる点が多いだろう。

1. 住友生命保険相互会社のWPIプロジェクト

住友生命保険相互会社は、2015年度からワークスタイルイノベーション運営に乗り出し、トップダウンによる業務削減、総労働時間削減などの働き方改革・生産性向上を推し進めていた(図表1)。しかしながら、同社を取り巻く社会環境や経営環境の変化は想像以上に早く、同社が持続的な成長を図るためには、もう一步踏み込んだ業務改革の実施が必

図表1 住友生命保険相互会社の概要

会社名	住友生命保険相互会社
創業	1907年(明治40年)5月
本社	大阪府大阪市
東京本社	東京都中央区
営業拠点数	支社: 87 支部: 1,451
職員数	4万6,084人
主要業務	生命保険業 付随業務・その他の業務

(備考) 2021年3月末

要と考えた。そこで同社は2018年度に「WPIプロジェクト」を立ち上げ、意識と行動の変革を図ることにした^(注1)。WPIとは、ワーク・パフォーマンス・イノベーションの略である。同プロジェクトは、一人ひとりの職員が、仕事に対する意識と行動を改め、新たな働き方を実施するなか、同社として顧客目線で生産性の向上を図り、顧客、社会、会社、職員の間で共有価値(CSV)を創造していく活動である。

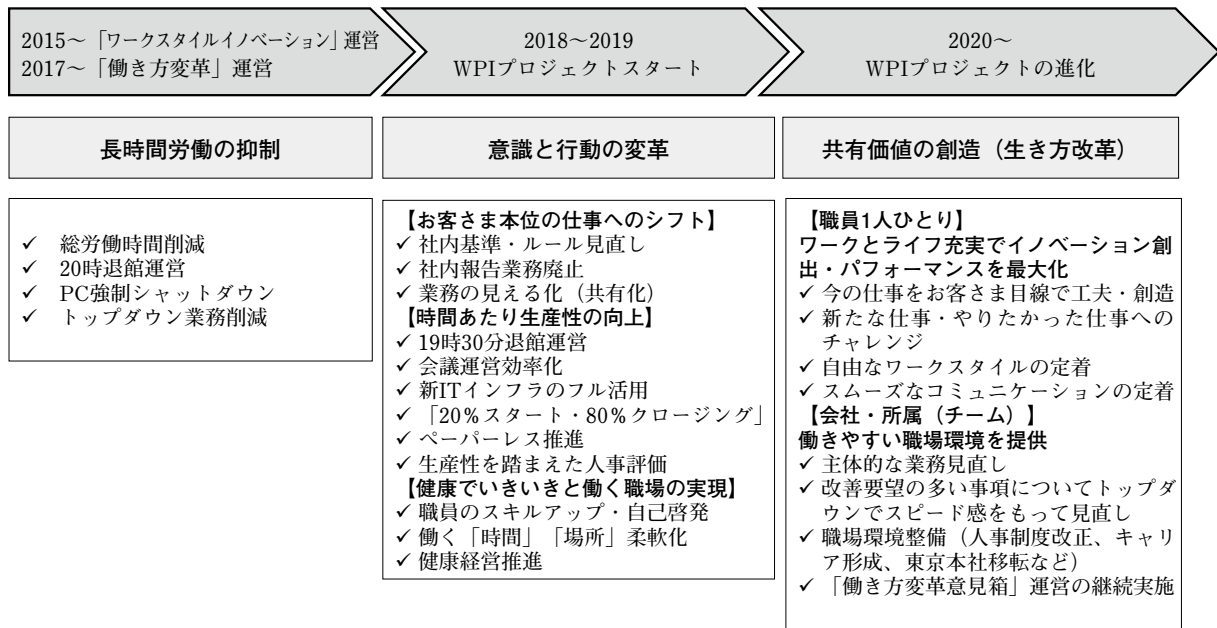
さらに2020年度にはWPIプロジェクトの進化に取り組み、共有価値の創造(生き方改革)を目指している(図表2)。

同プロジェクトの成果を挙げると、2019年度の1人あたり年間総労働時間は、目標とする2016年度対比1割削減を上回る11.6%(約254時間)の削減を実現した。また、2019年度の月1日以上有給休暇取得者占率は、73.1%となる(2018年度は29.9%)。

これらに加え、同社の女性管理職比率が2021年度始に44%に達するなど、女性職員の活躍推進の面でも効果は表れている(2025年度末の女性管理職比率の目標は50%)。

(注)1. 詳しくは、信金中金月報2020年3月号「信用金庫の生産性向上への取組み -住友生命WPIプロジェクト-」を参照

図表2 WPIプロジェクトの流れ



（備考）図表2から9まで住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同プロジェクトの推進により業務の抜本的な見直しが進む一方で、長時間労働を厭わない（長時間勤務の可能な人しか活躍できない）企業風土の変革には課題が残った。

同社は、職員一人ひとりの仕事への関わり方を変えるには評価制度の改正が必要と考え、仕事の成果獲得に向け投入した労働時間を人事評価の視点に加える「生産性評価制度」を2019年度に導入した。そこで本稿では、信用金庫で関心が高いと想像される同制度について紹介する。

2. 生産性評価制度の概要

(1) 制度の考え方

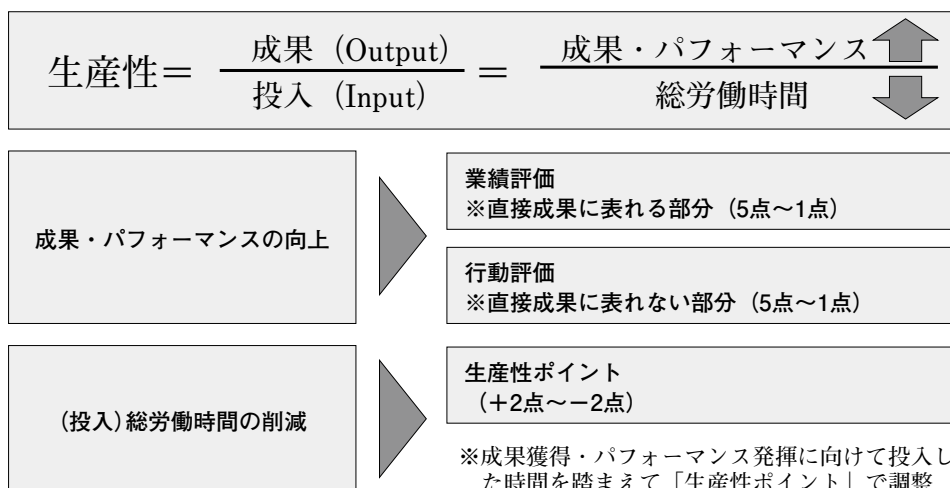
住友生命保険相互会社が2019年度に導入した「生産性評価制度」は、単なる労働時間の削減や早帰りなどではなく、①限られた時間のなかで成果を出す（パフォーマンスを発

揮する）こと、また②一定の時間のなかでより成果を挙げる（パフォーマンスを発揮すること）を評価（成果と時間のバランスを評価）し、働く時間に制約がある職員を含む全ての職員に対して、評価の公正性と納得感の向上を図る狙いがある。一人ひとりの職員が仕事の成果についての価値観を再構築することで、働き方改革・生産性向上が実現すると考える。

生産性を向上させるためには、単純に総労働時間を削減するだけでなく、成果・パフォーマンスを高めることも必要となる（図表3）。

同社は年に1回、フルタイムの正社員を対象に業績評価および行動評価を実施する。業績評価は直接成果に表れる部分を、行動評価は直接成果に表れない部分を評価するもので、それぞれ5点から1点で評価される。同

図表3 生産性評価の体系



社の人事評価の仕組みは、業績評価・行動評価を基本としており、その結果を踏まえて生産性ポイントの調整が行われる。生産性ポイントはプラス2点からマイナス2点までであるので、職員は最高評価の12点（業績評価5点、行動評価5点、生産性ポイント2点）から、最低評価の0点（業績評価1点、行動評価1点、生産性ポイントマイナス2点）までの12段階で評価されることになる。

また、同制度の導入にあたって、個人については労働時間の視点を、所属長については所属のパフォーマンス向上の視点を盛り込んだ。

(2) 仕組み

①ポイントの算定

業績評価・行動評価の結果を踏まえて、所属長（考課者）は対象期間中の月平均総

労働時間により生産性ポイントを調整する（図表4）。ポイントの算定基準は、月平均総労働時間が175時間以下だとプラス2点、175時間超185時間以下だとプラス1点などである。175時間の基準時間は、部門や役職で変更せず一律で取り扱うことにした。

生産性ポイントが加算されるのは、業績評価・行動評価の点数が各3点以上の場合であり、いずれかが2点以下だと加算されない（減算はある）。これは同社の人事評価の軸は業績評価・行動評価であり、職員の意識が単なる労働時間の削減に向かないようにするための措置と言える。

ただし、緊急の業務などで特定の部門もしくは職員の時間外勤務が大幅に増えるケースもあり得る。そこで所属長が所属部門や個々の職員の状況を踏まえて、最大2

図表4 生産性ポイントの算定基準

業績評価・行動評価	各3点以上	各3点以上	—	—	—
月平均総労働時間	175時間以下	175超~185時間	185超~195時間	195超~205時間	205時間超
生産性ポイント	+2	+1	±0	-1	-2

ポイントまで生産性ポイントを加算することができる調整項目を設けた。なお、マイナス調整は不可である。

②所属長の評価

同制度の定着には、所属長の生産性向上に向けたリーダーシップ発揮が不可欠である。そこで同社は、所属長の賞与支給ランクを半期ごとの所属の勤務状況によって上下する仕組みを盛り込んだ（図表5）。「1人あたり月平均総労働時間が基準以下」および「月1日（半期6日）以上休暇取得者占率が90%以上」を2期連続で達成した場合、賞与ランクが引き上げられる対象として判定される。

一方、「1人あたり月平均総労働時間が基準を超過する」などのダウン基準に抵触

した場合、所属長の賞与支給ランクは引き下げられる対象として判定される（図表6）。そのため、業務の繁忙部門の所属長や長時間労働を厭わない性格の所属長であっても、生産性向上を意識した部門運営のインセンティブが働くことになる。

③WPI特別加算制度の導入

同社は、働き方改革（WPI）の取り組みや生産性評価制度が、職員から人件費削減策と誤解されることを避けたかった。また生産性ポイントの加算よりも、月々の時間外手当の減額の方に消極的な職員がいる可能性もあった。

そこで同社は、2020年度にWPI特別加算制度を設け、生産性向上に向けた取り組みに伴う時間外手当の減少分を翌年度の賞与で還元することにした。これは前年度からの時間外手当の減少分を原資に、考課実績に応じて還元するものである。働き方改革に伴う処遇面の影響（減少）を賞与で還元することにより、時間から成果への意識改革を促す狙いがある。そのため、同社の人件費全体は生産性が高まっても減少してい

図表5 所属長の賞与支給ランクのアップ基準

2期連続で以下の項目をいずれも達成した場合

項目	基準
①1人あたり月平均総労働時間	1人あたり月平均総労働時間が基準以下であること
②休暇取得者占率	月1日（半期6日）以上休暇取得者占率90%以上

（注）ダウン基準に抵触する場合は対象外

図表6 所属長の賞与支給ランクのダウン基準

以下のAまたはBに連続2回該当する場合、またはBが通算2回となる場合

項目	基準
A. 以下の項目中2項目抵触する場合	
①1人あたり月平均総労働時間	1人あたり月平均総労働時間が基準を超過すること
②休暇取得者占率	月1日以上休暇取得者占率40%未満
③ログ80抵触者	抵触者が発生した場合
④振替休日取得率	90%未満
B. 違反勤務	所属内で違反勤務が発生した場合

ない。なお、2021年度からは更なる柔軟な働き方の推進のため、フレックスタイム制を導入しており、これにより時間外手当が減少する場合も特別加算の対象とする。

3. 実効性を高めるための工夫

(1) 経営トップによる発信

同社は、生産性評価制度の実効性を高めるため、同社社長が率先して社内に情報発信している。トップダウンによる強いリーダーシップにより同制度の実効性が高まったと考えられる。

(2) 制度趣旨の周知

同制度の導入当初は、時間外勤務を削減し早帰りをとする職員ほど高く評価されると誤解する所属長や職員もみられた。担当部門は、人事評価の基本は業績評価・行動評価であり、成果を踏まえての生産性評価であることを繰り返し周知している。制度導入から2年が経過し、同社内では同制度の趣旨などがかなり周知されたとみられる。

(3) 生産性ポイントの付与条件

(2)に関連して、自身の担当する業務のみを行い、定時での出退勤を順守する職員が高評価を受けるとは限らない。ケースによっては、チームワークや協調性などの行動評価の点数が低くなる可能性もあろう。生産性ポイントの加算を得るためには、業績評価・行動評価の各3点以上が必要となる。

(4) 所属長の評価

所属長の賞与支給ランクの調整にも所属の生産性という考え方が盛り込まれた。そのため、所属長は、部下職員の労働時間を意識したマネジメントが求められる。

(5) 勤務時間の厳格管理

職員の勤務時間はパソコンのログでシステム的に管理されており、生産性ポイント向上のための不正などは行いにくい。また、仮にサービス残業などが発覚した場合、所属長の賞与支給ランクが引き下げられる。

4. 導入2年の評価

(1) 評価

2020年度の実績評価制度のポイント付与状況をみると、加算評価が職員の全体の3分の2、プラスマイナス0の評価の職員が残りの3分の1となり、減算評価者は少数に留まった。同制度は働き方改革・生産性向上を推進するための施策であり、同社では職員の意識改革および企業風土改革に貢献していると評価する。

もともと人件費削減を意図した施策ではないので、コスト削減効果は乏しい。一方で職員のパフォーマンス向上やエンゲージメントの上昇などから、付加価値提供の面では効果が期待される。

(2) 今後の課題

今後の課題を挙げると、同制度を早帰り施策と誤解する職員が依然として一部で残って

いることである。同社は、引き続き同制度の趣旨や内容を社内に周知し続ける必要があるとする。

5. 多様な人材の活躍推進に向けた人事制度改正（参考）

同社は、多様な人材が健康でいきいきと生産性高く働く会社を目指し、2021年4月に人事諸制度を改正した。

働き方を巡る諸環境・職員の意識は変化している。全国転勤・長時間労働を前提とした男性中心の働き方・風土を転換することで、ベテラン職員や女性職員の能力開発とより一層の活躍推進や、将来的な優秀人材の確保に向けた魅力ある会社づくりが求められる。今回の人事制度改正のポイントは、大きく6項目からなる（図表7）。以下では2021年4月の人事制度改正のうち、総合キャリア職員^(注2)の処遇改革と、65歳までの定年延長について紹介する。

(1) 総合キャリア職の処遇改革

これまでの総合キャリア職は全国転勤を前提とした働き方・処遇体系だったが、一方で

ライフスタイルの変化や家庭の事情により転居の困難な職員などもみられた。そこで同社は、個々の諸事情にあわせて転居の有無や範囲を柔軟に選択可能な制度を導入するとともに、転居の有無や範囲に応じた合理的な処遇体系への改革を実施した（図表8）。

新制度は、総合キャリア職を全国転勤前提の一律運用から、Gコース（グローバルコース・全国型）、Aコース（エリアコース・エリア型、首都圏のみの異動など）、Rコース（リージョナルコース・地域型、転居を伴う転勤なし）に再編成するものである。

変更点として、改正後はGコースとAコースは社宅制度・住宅補助制度の適用を受けられるが、Rコースは適用対象外となる。また、Gコース・Aコース職員が転居を伴う転勤をする場合、転居手当が出る。ただし職務範囲や人事評価、昇格ペースは各コース同じである。また年2回希望調査を行うことで、職員は柔軟にコース変更を可能としている。

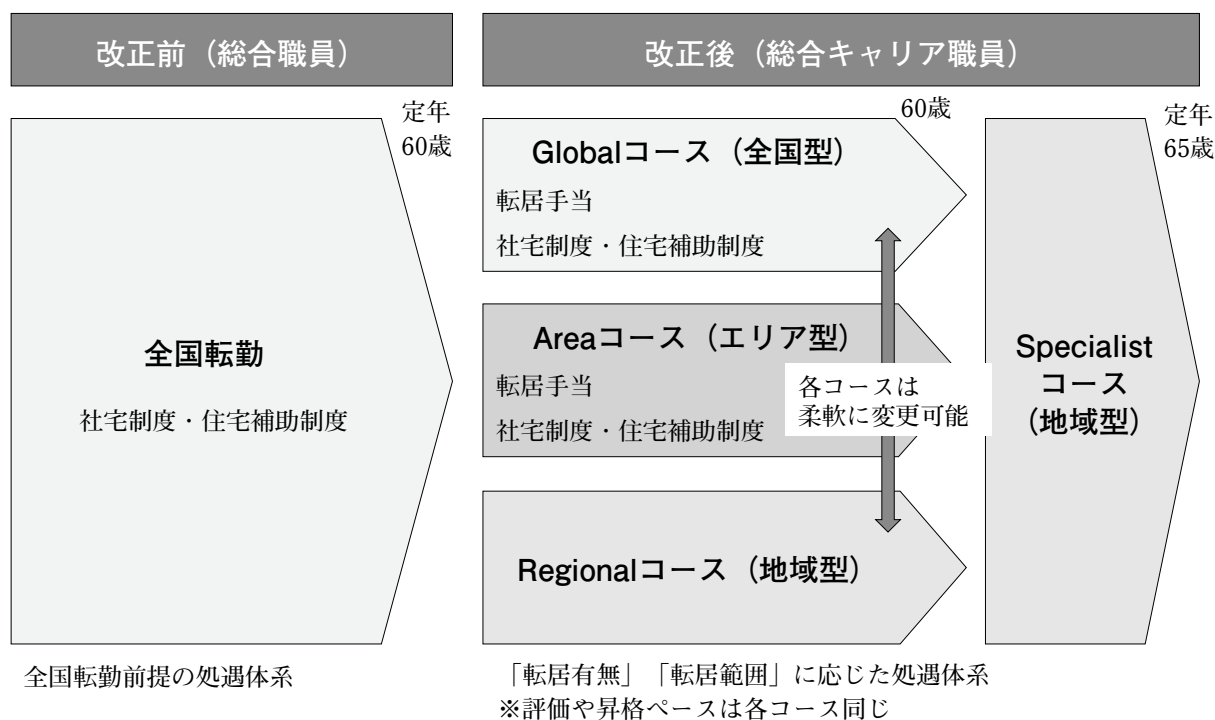
これに加えて定年年齢を60歳から65歳に引き上げたのに関連して、60歳以上の職員はスペシャリストコース（地域型）となり、

図表7 人事制度改正のポイント

①転居の有無や範囲に応じた合理的な処遇体系への改正
②ライフスタイルの変化に応じて転居有無・範囲を選択可能なコース制の導入
③専門性や強みを評価する評価体系の導入
④自律的なキャリア形成に向けた自己研鑽への支援
⑤柔軟で自主性の高い勤務制度
⑥65歳までの定年延長

(注)2. 総合キャリア職員は、マネジメント・企画・運営等の基幹業務を担い、約4,000人となる。

図表8 総合キャリア職の処遇体系の改正



転居を伴う異動などは無くなる。

2021年4月時点のコース別の配置状況は、大半の総合キャリア職員がGコースを選択し、Aコース・Rコースは一定数に留まった。30代の子育て世代や親の介護などが必要な職員がAコース・Rコースを選択したので、同社では職員満足度の向上にも繋がる施策だと評価している。今後については、Aコース・Rコース希望者の割合が高まる可能性もあるが、一方でGコースに変更する職員も予想されるため、適正な人員配置が困難になる

ようなケースは想定しにくいとみている。

(2) 定年年齢の引上げ

同社は、「働き方」を巡る諸環境や職員の意識の変化、中高年齢層の更なる活躍推進の視点から2021年4月に定年年齢を60歳から65歳に引き上げた（図表9）。

同社における制度変更前のベテラン層の基本的な処遇等は、56歳にいわゆる役職定年があり、60歳が定年退職年齢となり、その後は、65歳まで再雇用職員で継続雇用と

図表9 65歳までの定年延長の内容

- 定年年齢を60歳から65歳に延長
- 60歳以降は原則として希望勤務地に配置（スペシャリストコース・地域型）
- それまでのキャリア・経験・人脈等を活かして活躍いただく観点から、職務（役割）・評価に応じた処遇割合の高い体系
- 処遇水準は公務員の定年延長（案）や世間相場を踏まえて、60歳以前の70%をベースに設定
- 60歳以降の職務は60歳以前と同様の職務範囲（経験・スキル等を踏まえて設定）

なった。ただし、早期退職を希望する職員への配慮として、56歳以降は退職金の計算を定年年齢（60歳）と同様の乗数により計算する「定年退職取扱」があった。

2021年4月の人事制度の改正後は、定年年齢が65歳になるとともに、60歳以上の職員は希望勤務地への配属に限定されるスペシャリストコースに移行する。処遇は、60歳以前の転居異動のない総合キャリア職員の標準的なモデルの70%程度の水準をベースとし、スペシャリストコース移行後に従事する職務内容に応じて設定する。また、定年が5年延長されたことに伴い、55歳を目途にキャリアサポート研修を実施し、それまでのキャリアの棚卸しや振返りを行うとともに、ブレインチェンジ（意識改革）を促す取組みを行っている。

定年年齢の引上げで問題となった点が、退職金制度の見直しである。同社は、昇給期間・退職金の乗数を調整し、支給カーブの見直しを実施した。退職金制度は、退職慰労金（DB）と確定拠出年金（DC）からなり、制度改正後の支給額を現行支給額を上回るよう設定することでベテラン層が不利にならない

ように工夫した。ただし、60歳で退職を考えていた職員などにもいることに配慮し、移行措置として56歳以降の定年退職取扱は継続することにした。

これまでベテラン層を含む同社職員からの不満や苦情の声は聞かれない。また65歳前の早期退職を希望するベテラン層も定年退職取扱により不利とはならない。

おわりに

信用金庫の間でも収益を意識した営業活動が根付き始めたと考えられる。単純な預貸金ボリュームの拡大ではなく、収益獲得を意識した活動への転換は、非営業部門の本部業務を含めて喫緊の経営課題とされる。しかしながら、多くの信用金庫でOHRに代表される生産性の意識徹底には課題があるのではないか。人口の高齢化と減少による地域経済の縮小、常勤役員数の減少などを考慮すると、信用金庫はこれまで以上に生産性の高い活動に移行していく必要がある。本稿で取り上げた生産性評価制度は、人事評価の方法を見直すことで、職員の意識改革を後押しする効果が期待される。

〈参考資料〉

・住友生命保険相互会社ニュースリリース、ディスクロージャー誌等

5～10年後を見据えた長期経営戦略の策定について

－ 経営環境の激変に耐えうる持続可能なビジネスモデルを創る －

信金中央金庫 信用金庫部上席審議役

金沢 宏

(キーワード) 収益予測、長期経営戦略、ビジネスモデル、リスクアペタイト・フレームワーク

(要 旨)

1. 長期経営戦略を策定する意義

- 信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変わる中、5～10年後を見据えた自金庫のビジネスモデルが持続可能なものなのか、将来生き残るためにビジネスモデルをどのように変革すべきかについての議論が高まっている。
- ここでは、自金庫が進むべき「経営の羅針盤」として、長期経営戦略の策定手法について説明する。

2. ビジネスモデルの持続性の判定プロセス

- 自金庫の経営理念やビジョンについて、経営環境の変化をふまえて再検証する。
- 外部分析として地域経済社会の変化を確認するとともに、内部分析として自金庫の財務分析や組織分析を行い、経営課題を認識する。
- その上で、現行のビジネスモデルが続いた場合、自金庫のB/SやP/Lがどのように変化するかを予測し、収益基盤が将来的に成り立つかどうか持続性を判定する。同時に、自金庫の経営課題についてもとりまとめる。

3. 長期経営戦略の策定プロセス

- まず、自金庫の顧客ターゲット、提供すべき価値、提供方法を定める。
- その上で、長期収益目標を定め、成行き予測と比較し、ギャップを埋めるための方策を「基本戦略」として定める。
- さらに、基本戦略の下に、収益を獲得するための事業戦略と、その態勢を整備するサポート戦略を定める。

4. 長期経営戦略の管理手法

- 事業戦略とサポート戦略について多数の経営目標を定め、一つひとつにKPI (Key Performance Indicator) と目標値を設定する。
- さらに、それらをバランススコアカードの手法を用いて単年度計画に落とし込み、四半期のペースで進捗状況を管理する。

はじめに

わが国では、人口の減少・高齢化および事業所の減少が不可逆的に進んでおり、特に地方においてその傾向が顕著となっている。さらに、いわゆる「マイナス金利政策」の影響や新型コロナウイルスの脅威、あるいはフィンテック等の普及などによって、むしろ2、3年の経営環境さえも見えにくくなっている。そのため、既存のビジネスモデルだけでは十分な収益が確保できず、業務の継続が困難となる信用金庫が増えてくる可能性がある。

今後、信用金庫がそれぞれの地域で使命を果たすためには、自らのビジネスモデルの持続性を適切に検証し、「5～10年後を見据えた中長期の経営戦略」を策定することが必要となる。また、その戦略の実効性を高める具体的施策を案出する必要がある。

そこで、本レポートでは、長期経営戦略の策定手法とその実現方法について詳しく説明していきたい。

1. 長期経営戦略とは何か

(1) 経営戦略と経営計画の違い

「経営戦略」とは、自金庫を取り巻く外部環境と内部環境を分析し、どうすれば競合に勝って自らのビジョンを実現するかを考えるものである。一方、「経営計画」とは、経営戦略を実現するために具体的な施策を策定し、責任者を決め、目標を数値で表したものである。このように経営戦略と経営計画は別

物であり、経営戦略は経営計画の上位概念と言える。

(2) 長期と中期の違い

一般的に経営戦略は、長い時間軸における組織の方向性を論じるものであり、特に、会社のあり方、経営ビジョン、事業構造を含むような大きな戦略は「長期経営戦略」とされる。

一方、中期経営計画は、長期経営戦略における一段階（一部）として位置付けられる。中期経営計画には、特に、計数面の目標とそれを実現するための戦略・施策が網羅されていなくてはならない。

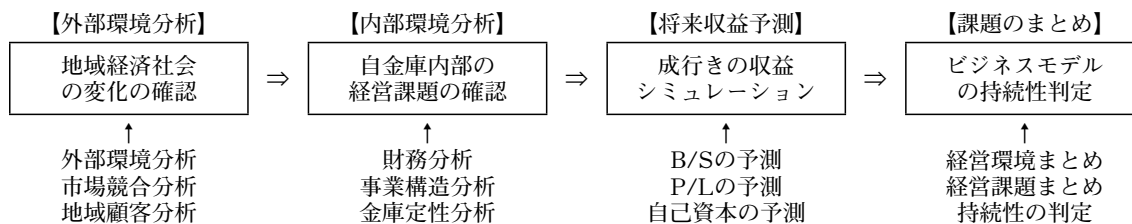
(3) 長期経営戦略の策定プロセス

長期経営戦略の策定プロセスは、まず、外部環境分析として地域経済社会の変化を確認するとともに、内部環境分析として自金庫の財務分析や組織分析を行い、経営課題を認識することから始まる。その上で、現行のビジネスモデルが続いた場合、自金庫のB/SやP/Lがどのように変化するかを予測し、将来的に収益基盤が成り立つか持続性を判定する（図表1①）。

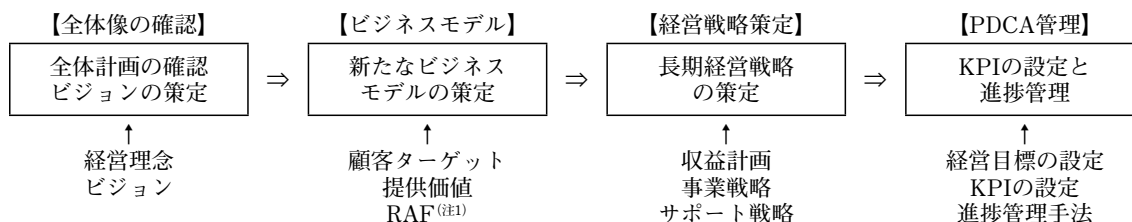
仮にビジネスモデルの持続性が脅かされる場合、その要因を把握し、ビジネスモデルの見直しを含む新たな経営戦略を早急に策定しなくてはならない。さらに、経営戦略に実効性を持たせるため、各経営目標にKPIを付し、施策として進捗管理する必要がある（図表1②）。

図表1 長期経営戦略策定プロセスの概要

① ビジネスモデルの持続性の判定プロセス



② 長期経営戦略の策定プロセス



(備考) 以下の図表はすべて、信金中央金庫 信用金庫部作成

2. 外部環境分析

(1) マクロ環境分析

ここではマクロ環境を網羅的に概観するための手法として、PEST分析という考え方を紹介する。

PEST分析とは、政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) の頭文字をとったものであり、この4分野における各要素を分析する手法である (図表2)。

この分析の着眼点は、今後各要素がどのように変化し、そのうち自金庫の経営に与える影響は何かを推測することである。特に、フィンテックやDXのような破壊的技術革新については、自金庫の業務がどのように変わっていくかを予測しておくべきである (図表3)。

(2) 規制当局等の考え方

金融機関の業務は公共性が高く、規制当局の影響を大きく受けるため、金融庁や日銀の

図表2 PEST分析のフレームワーク

分野	要素
政治 (Politics)	法規制 (規制強化・緩和)、税制、経済政策、財政政策、金融政策、政治動向 等
経済 (Economy)	景気、経済成長率、物価 (インフレ・デフレ) 金利・為替・株価、世界経済、新興市場 等
社会 (Society)	人口動態の変化、企業数の減少、海外進出 地域行政、地方創生、女性の活躍推進 等
技術 (Technology)	新技術の開発・特許、情報通信技術の進展 フィンテック・AIへの対応、決済手段・制度の変化 等

(注)1. RAF: リスクアベタイト・フレームワーク

図表3 金庫業務において今後予想される変化

業 務	今後予想される変化
本人確認	・生体認証技術により、署名、捺印、キャッシュカードが不要に
端末入力	・顧客用のタッチパネルディスプレイ（セルフ端末）を導入することで、ペーパーレス手続きが可能となり、職員による入力作業も不要に
口座開設	・口座開設アプリ等により、スマホと本人確認書類のみで口座開設が可能に
決済	・キャッシュレス取引の進展により、店舗窓口やATMからの入出金が不要に（電子マネーやQRコードを用いたスマホ決済）
申込・諸届	・バンキングアプリ等により、スマホと本人確認書類のみでローン申込や諸届が可能に
口座管理	・バンキングアプリや家計簿アプリにより、リアルタイムで口座が管理でき、記帳が不要に
資産運用	・AI（ロボアドバイザー）を活用した資産運用商品の提供 ・自金庫の余資運用におけるAIの活用
送金	・携帯番号の入力やQRコードの読取により、スマホアプリ上で銀行口座から送金可能に ・24時間即時送金できるほか、手数料も引下げに
融資	・AIを用いたスコアリングにより、自動で融資判断（みずほ銀行×ソフトバンク「J-score」等） ・RPA ^(注2) を用いて、ローン必要書類の記載不備を自動点検

規制の動向に注意を払うことはもちろん、権与党や経済産業省の考える将来的な産業政策についても十分留意する必要がある。

そのため、自金庫の経営に影響を与えられと思われる要素をリストアップし、重要度が高いものをチェックし、プラスの影響かマイナスの影響かを大まかにつかんでおくこと良い。

(3) 市場分析

自金庫の営業エリアの状況を把握するため、以下の項目を市町村に分けて時系列で推移を確認する。

- ①人口、年齢別人口構成、高齢化率
- ②世帯数、類型別世帯数（単身、老人世帯など）
- ③事業所数、従業員規模別事業所数、総労働者数
- ④工業製品出荷額、産業別付加価値額

(4) 競合分析

競合金融機関との競合状況については、以下の項目を市町村に分けて時系列で推移を確認する。

なお、③貸出金利息シェアについては、競合金融機関の正確なデータを入手できないことから、対象店舗の2期間の貸出金末残から便宜的に平残値を出し、それに当該金融機関の貸出金全体の利回りをかけることで推計する。

- ①預金シェア（パイの増減、自金庫計数の増減、自金庫シェアの増減）
- ②貸出金シェア（ " ）
- ③貸出金利息シェア（ " ）

(5) 地域・顧客分析

自金庫の営業エリアにおける自治体や顧客（特に融資先）の特性を確認するため、（図表4）の項目を分析する。

(注)2. RPA：ロボティック・プロセスオートメーション。業務や作業を自動化するツールやアプリケーションのこと。

図表4 地域・顧客の分析項目

項目	今後予想される変化
地域産業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・主要産業の成り立ちと発展の歴史 ・地域に占める主要産業の大きさと現状 ・今後のシナリオ（メイン・悲観）と地域への影響および自金庫への影響
地元自治体の課題と政策	<ul style="list-style-type: none"> ・各自治体の重要課題と対応策 ・地方創生の具体策 ・金融機関に対する要望事項
顧客の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・自金庫の業種別貸出先数・残高の推移（現在、10年前、20年前） ・大口貸出先50先の今後の見通し（売上、利益水準） ・地元中小企業の経営課題（顧客から生の声を聴く） ・金融機関への要望事項、メインバンクの選定基準

3. 内部環境分析

外部環境については、データや資料が揃えばある程度の分析は可能であるが、内部環境については、自金庫の資料はあっても他金庫との比較が難しい。

ただし、信用金庫の財務内容に関しては、毎年、信金中央金庫より詳細な分析結果を還元していることから、時系列、地区平均、同規模平均との比較が可能となる。よって、下記(1)(2)に主なポイントのみ箇条書きで記す。

(1) 財務分析（主要勘定）

- ①預金の状況（残高、利回り、定期預金の口数・残高、定期積金の口数・残高）
- ②貸出金の状況（残高、利回り、預貸率、業種別残高、先数、大口先）
- ③預け金の状況（残高、利回り、内訳）
- ④有価証券の状況（残高、利回り、内訳、アウトライヤー比率、金利リスク量）

(2) 財務分析（経営効率）

- ①安全性（自己資本比率、内部留保額、繰延税金資産、リスクアセット）
- ②健全性（不良債権比率、引当金、信用コスト、有価証券の評価損益）
- ③効率性（店舗数、役職員数、パーヘッド預貸金、パーランチ預貸金）
- ④収益性（経費率、ROA^(注3)、OHR^(注4)、総資金利ざや）
- ⑤成長性（預金・貸出金伸び率、顧客数、シェアの増減）

(3) コア業務純益の分析

信用金庫のビジネスモデルの持続性を判定するにあたって、収益基盤の安定性はきわめて重要な要素と言える。そこで、本業による収益力の推移を確認するため、コア業務純益の時系列分析および同規模比較を行う(図表5)。

(4) 主要業務の分析

収益の主要な源泉である貸出金利息と余資運用収益については、さらに(図表6)のよ

(注)3. ROA：Return on Assets（コア業務純益÷総資産）

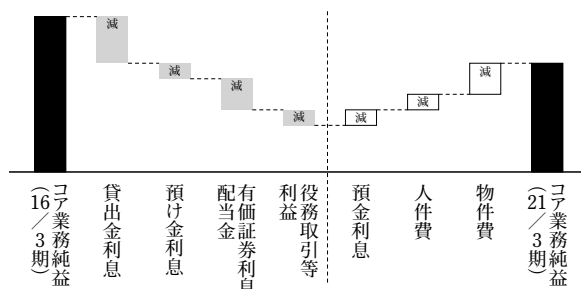
4. OHR：Overhead Ratio（経費÷コア業務粗利益）

うに分解し、収益源の変化を確認する。ここでは大まかな傾向が分かれば良いので、有価証券については、平残を算出できなければ末

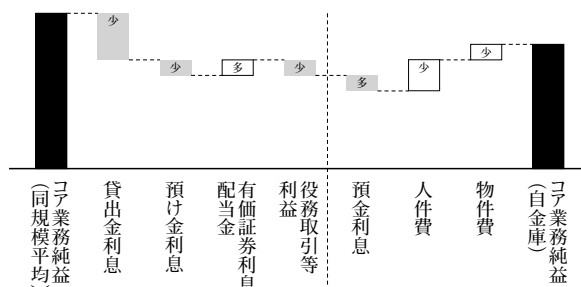
残でも良い。なお、各科目の評価損益を比較することも有用である。

図表5 コア業務純益分析のイメージ

①時系列分析 (5年前と比べてどうか)



②同規模比較 (同規模金庫と比べてどうか)



(備考) シャドウのかかった項目は、コア業務純益の低下要因を表す。

(5) 店周分析

経営戦略の策定にあたって、前記2 (3)で行った市場分析は重要な要素であるが、シェアの低い信用金庫の場合、市場全体の分析を行っても生き残るための戦略は立てにくい。むしろ、(図表7)のような項目について、散布図を作成して店周分析を行い、不振店の原因をつかむことが重要である。

(6) 自金庫組織分析

自金庫の職員の能力や組織風土のような定性面について、(図表8)の切り口で分析する。

図表6 貸出金利息と余資運用収益の分析イメージ

【貸出金】	5年前			今年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
貸出金利息計						
地公体向け						
プロパー						
保証協会						
住宅ローン						
消費者ローン						
カードローン						
【余資運用】	5年前			今年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
利息配当金計						
預け金						
国債・地方債						
公社債						
株式						
投資信託						
外国証券						

図表7 店周分析のイメージ

項目	内容
店舗の業容と損益の比較	・横軸に各店舗の預貸和、縦軸に各店舗の利益額をプロット
店周における事業性融資の状況	・横軸に各店舗の半径1キロの事業所数、縦軸に各店舗の事業性融資残高をプロット
店周における個人ローンの状況	・横軸に各店舗の半径1キロの生産年齢人口、縦軸に各店舗の個人ローン残高をプロット

図表8 自金庫組織分析のイメージ

項目	内容
職員の年齢構成と今後の推移	・自金庫の職員の年齢構成と今後の推移を予測したうえで、今の店舗体制を維持できるか、総人件費はどうなるか、また、必要なポストを満たす人材はいるかどうかを確認する
職員のスキルの状況	・自金庫の職員について、営業目標や事務の検印をこなせる職員が十分いるかを確認する
渉外体制・営業体制	・自金庫の渉外体制・営業体制を分析する
組織文化	・自金庫の組織風土や職員満足度を把握する
人事制度	・自金庫の人事制度や人材育成の状況について分析する

4. 将来の収益予測（成行き）

自金庫のビジネスモデルが将来にわたって持続可能かどうかを評価するには、今後5～10年後の自金庫の貸借対照表を予測し、損益計算書にどう影響するかを予測した上で、自己資本額や比率がどのように変化するかを見るのが合理的である。

(1) 将来の市場予測

以下の項目について将来を予測する。ただし、自治体によっては統計が揃っていないところがあるため、ある程度は推測する必要もある。

- ①将来人口、年齢別人口、生産年齢人口、高齢化率
- ②世帯数、類型別世帯数、家族類型別消費支出
- ③事業所数、総労働者数 等

(2) 業容の予測

上記(1)の市場予測をふまえて、(図表9)の項目について、向こう数年間の業容を予測する。ただし、昨年度は、ほとんどの信用金庫が新型コロナウイルス対策融資に取り組んだことによって、預金・貸出金ともに近年にないほど増加している。今後の業容面の予測については、この資金の滞留状況を十分に考

図表9 業容の予測イメージ

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
預積金平残				
貸出金平残				
預け金平残				
有価証券平残				
預貸率				
預証率				

慮する必要がある。

①預金平残

- ・今後の人口減少、相続預金の流出を加味する
- ・預金はコストをかければ集められるが、予測はあくまで自然体で行う

②貸出金平残

- ・事業所数の減少、生産年齢人口や労働者数の減少を加味する
- ・面倒ならば、過去5年間の増減ペースが今後も継続すると仮定しても良い

③預け金・有価証券平残

- ・預金が増加したうち、貸出で吸収できない分は有価証券にまわすと仮定する
- ・預け金：有価証券の割合を考える

(3) 主要業務の予測

収益の主要な源泉である貸出金利息と余資運用収益については、細分化した商品ごとにボリューム、利回り、利息収入を予測する(図表10)。

予測に際しては、「メインシナリオ」と「リスクシナリオ」を作成すれば十分である。大局を見るには、複雑な収益予測をつくるよりもシンプルな方が良い。

(4) 損益の予測

上記(2)(3)をふまえて、向こう数年間の収入と費用を予測する(図表11)。

なお、継続的に有価証券の益出しをしている信用金庫の中には、シミュレーションにおいて益出しをまったく考慮しないのは不自然と考えるところもある。その場合、「その他目的有価証券」の評価益のうち50%を益出

図表10 主要業務の予測イメージ

【貸出金】	今年度 (X)			X+3年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
貸出金利息計						
地公体向け						
プロパー						
保証協会						
住宅ローン						
消費者ローン						
カードローン						

図表11 収入と費用の予測方法

項目	予測方法
収入	<ul style="list-style-type: none"> ・貸出金利息：貸出金平残×貸出金利回り（もしくは過去5年間の増減ペースが継続すると仮定） ・余資運用利息：預け金平残×預け金利回り+有価証券平残×有価証券利回り
費用	<ul style="list-style-type: none"> ・預金利息：市場金利の変化に伴う預金利回りの変化を予測 ・人件費：自金庫の年齢構成から試算 ・物件費：過去5年間の平均値が継続すると仮定 ・信用コスト：過去5年間の平均値が継続すると仮定 ・法人税：過去5年間の平均値が継続すると仮定

しすると仮定し、毎年10%ずつ5年間にわたって配分する。

もちろん、シミュレーションでは益出しを見込まないというスタンスもある。

(5) 利益および自己資本の予測

最後に、自金庫の収益・利益の予測を一覧表にし（図表12）、自己資本額や比率がどのように変化するかを見る。

5. ビジネスモデルの持続性の判定

(1) 経営課題のまとめ

自金庫の経営課題をまとめるにあたって

は、内外環境分析の結果をSWOT分析の形に整理するのが一般的である。ただし、表面的な経営課題を網羅し列挙するだけでは不十分であり、各課題の間に因果関係を見出すことが重要である。

因果関係をさかのぼっていくと、いわゆる経営の「根本課題」が見えてくる。本当の「根本課題」と呼べるものはせいぜい2つか3つであり、ボリューム主義への強い固執、本部各部の縦割りの業務運営、全社的なPDCAの欠如、組織風土の劣化などがよく見られる課題である。

図表12 利益および自己資本の予測イメージ

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
収入				
貸出金利息				
預け金利息				
有価証券利息				
債券等売却益				
役務取引収益				
費用				
預金利息				
人件費				
物件費				
債券等売却損				
役務取引費用				
一般貸倒引当金				
業務純益				
コア業務純益				
信用コスト				
その他臨時損益				
経常利益				
特別損益				
当期純利益				

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
自己資本額				
リスクアセット				
自己資本比率				

(2) 収益構造の変遷を確認する

次に、自金庫の収益構造の変遷を決定する要素を拾い出し、他金庫と比較してどのような特徴があるかを把握し、自金庫の収益の源泉とその変化について以下のポイントに沿ってまとめる。ただし、10年前の規模平均値を取得するのが難しい項目もある。

- ①収入はローリターンか、ハイリターンか
- ②費用はローコストか、ハイコストか
- ③貸出資産については不良債権が多いか
- ④有価証券については評価益が多いか

(3) ビジネスモデルの持続性の判定

今後信用金庫が生き残っていくためには、以下の3つのハードルを越えなければならない。このうち①と②は必要条件であり、③が十分条件である。

①地域経済社会の縮小（必要条件）

- ・独立した金融機関として長期的に商売ができる市場の大きさはあるか
- ・市場が縮小している場合でも、十分に商売ができるシェアをもっているか
- ・市場もなくなり、シェアの拡大も難しくければ、営業エリアを広げるか合併を検討する

②自金庫の収益力（必要条件）

- ・長期的に赤字に陥らず、自己資本を毀損しないで済む収益力はあるか
- ・コア業務純益が赤字となる危険、当期利

益が赤字となり自己資本が縮減していく危険、そして自己資本比率が8%、6%、4%と低下する危険はないか

- ・仮に存続可能性に懸念があれば、早急に経営改善策を立てる

③地域金融機関としての使命（十分条件）

- ・地域に対する資金供給ができているか、企業の経営改善に貢献できているか
- ・地元自治体の地方創生の動きにコミットしているか
- ・こうした問いに答えていなければ、経営理念の見直しからやり直す

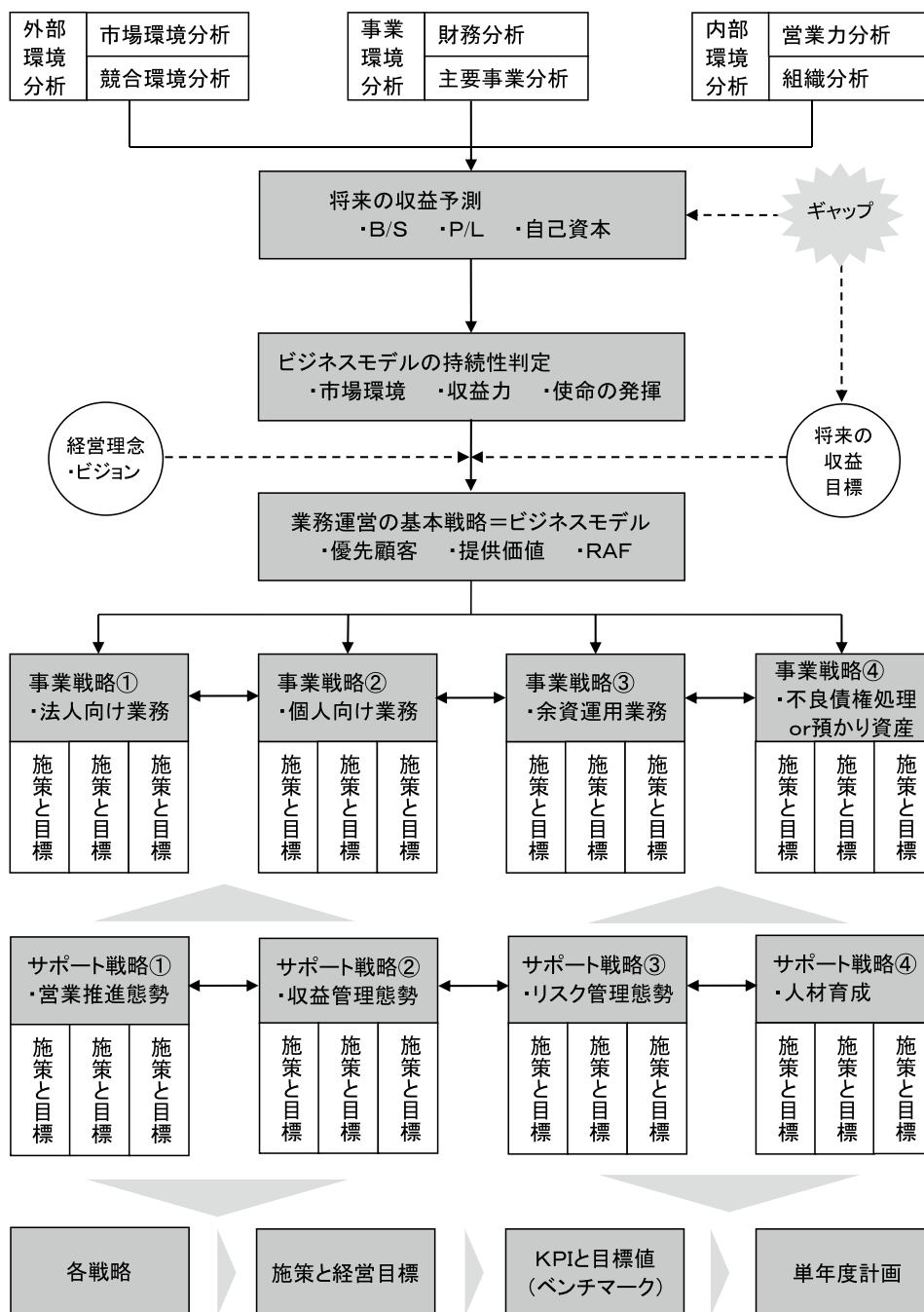
6. 長期経営戦略の全体像

ここまで内外環境分析をふまえた収益シミュレーションを行い、ビジネスモデルの持続性の判定手法までを述べてきた。ここからは、前半の内容をもとに長期経営戦略の策定プロセスを概観する（図表13）。

(1) ビジネスモデルの持続性の判定

まず、外部環境分析として市場環境分析と競合環境分析、事業環境分析として財務分析と主要事業分析、内部環境分析として営業力分析と組織分析を行う。これらをもとに将来の成行き収益予測として、自金庫のB/S、P/L、自己資本を予測したうえで、ビジネスモデルの持続性を3つの観点から判定する。

図表13 長期経営戦略の策定プロセス



(2) 新たなビジネスモデルの策定

次に、自金庫の経営理念やビジョンを経営環境の変化をふまえて再検証するとともに、将来生き残るための収益目標を定める。成行きの収益予測と生き残るための収益目標にはギャップがあるため、このギャップを埋める

ために、業務運営の基本戦略（＝ビジネスモデル）を策定する。基本戦略には、優先する顧客ターゲット、自金庫の提供価値と提供方法、目指すべき利益水準などが含まれる。

また、このフェーズでリスクアペタイト・フレームワークについても概要を策定する。

(3) 長期経営戦略の策定

さらに、基本戦略を実現するために、収益の源泉となる業務について「事業戦略」としていくつかの分野を定める。そして、業務ごとの目標を実行するために、複数の施策と目標値を整備していく。

また、事業戦略だけでは目標達成が担保できないことから、各種態勢整備として「サポート戦略」を定め、自金庫の課題に応じた分野に施策と目標値を定める。こうした構造によって、長期経営戦略の全体像が完成する。

(4) KPIの設定と管理

その後、事業戦略とサポート戦略で定めた様々な個別施策についてKPIと目標値を設定し、「誰が」「いつまでに」「どのくらい」行うかを単年度計画として落とし込み、四半期のペースで管理を行う。

7. 新たなビジネスモデルの策定

(1) ビジネスモデルとは何か

ビジネスモデルの定義は様々あるが、ここでは「顧客獲得のプロセスと利益創出のメカニズムの双方を含む信用金庫の商売の仕方」と定義する。加えて、信用金庫は地域金融機関として同一営業エリアで競合金融機関と競争していることから、ビジネスモデルには競争戦略の要素が含まれるべきである。

したがって、市場、競合、顧客、規制の特徴を見定めた上で、業界の中での「勝ちパターン」を見出し、自金庫の経営資源の強み

弱みをふまえて、独自性・継続性のあるビジネスモデルを策定していくことが重要になる。

(2) ビジネスモデルの方向性を決める

前述したように、今後信用金庫が存続するためには、「地域経済社会の縮小」「自金庫の収益力」「地域金融機関としての使命」の3つのハードルを越えなければならない。

そこで、今後のビジネスモデルの方向性を決めるに当たり、以下にいくつかの類型を示す(図表14)。実際は単一のモデルではなく、いくつかの組み合わせとなることが想定される。

【営業エリアを広げて他地区に進出する】

- ①ミニ地銀型(広エリア)
- ②都市へ出稼ぎ型(地元で高シェア、都市でニッチプレーヤー)

【営業エリア、顧客層、業務を絞って効率的な運営をする】

- ③ニッチプレーヤー型(狭域高密度、特定業種、特定商品・サービス)
- ④効率性重視型(市内の店舗を集約して経費効率を高める、低コスト志向)

【融資業務をメインにやっていく】

- ⑤成長重視型(信用リスクを積極的に取り、貸出金利息を増やす)
- ⑥健全経営型(不良債権を抑え、信用コストを下げる)

図表14 ビジネスモデルの類型

		営業エリア	
		今より広げる	今より狭める
5～10年後 の市場環境	都市化	①ミニ地銀型	③ニッチプレーヤー型
	過疎化	②都市へ出稼ぎ型	④効率性重視型
		メイン業務	
		融資業務	余資運用
リスク テイク	積極的	⑤成長重視型	⑦運用重視型
	消極的	⑥健全経営型	⑧低リスク低コスト型
		営業スタイル	
		課題解決で高金利	低金利で大口狙い
メイン 顧客	事業性	⑨課題解決型	⑪低金利・大口型
	個人	⑩顧客密着型	⑫マスマーケティング型

【余資運用をメインにやっていく】

- ⑦運用重視型（市場リスクを積極的に取り、クーポン収入を増やす）
- ⑧低リスク低コスト型（低コストで業務運営を行い、リスクを抑える）

【リレーションシップ・バンキングを強化する】

- ⑨課題解決型（顧客の課題を解決することで高金利を享受する）
- ⑩顧客密着型（多くの営業担当者が多くの顧客接点をつくる）

【トランザクション・バンキングを強化する】

- ⑪低金利・大口型（低金利を武器に正常先の大口融資を積み上げる）
- ⑫マスマーケティング型（非対面チャネルを活用し、定型商品を安く売る）

(3) 顧客に提供すべき価値を認識する

金融機関が成熟市場において成長するには、顧客のニーズや選好を深く理解した上

で、適切な商品・サービスを適切なタイミングで提供し続ける必要がある。

マーケティングの大家P.コトラーは、市場開拓の基本的な手法として「STP」という考え方を提唱している。STPとはSegmentation（セグメンテーション）、Targeting（ターゲティング）、Positioning（ポジショニング）の略であり、「誰に対してどのような価値を提供するか」を明確にするための手法である。

①市場のセグメンテーション

セグメンテーションとは、市場を顧客のニーズごとに細分化することである。様々な角度から市場を切り分け、セグメントごとのニーズを明確化していく。

細分化の切り口としては、「事業所と個人」「事業所の業種や規模」「事業所の債務者区分」「重点地区とそれ以外」等、様々な観点がある。マーケティング戦略が成功するか否かは、このセグメンテーションの「切れ味」がすべてとも言われる。

②ターゲティング

ターゲティングとは、市場をセグメントテーションした結果、自金庫の競争優位を發揮しやすい（勝てる）セグメントを選ぶことである。

ほとんどの信用金庫においては、「人」「店舗」「自己資本」といった経営資源は有限であるため、経営理念ではすべての顧客を対象としていても、実際にすべての顧客にアプローチすることはできない。したがって、収益ポテンシャルが高いセグメントに狙いを定めることが重要である。

③自金庫のポジショニングと顧客に提供すべき価値を定める

ポジショニングとは、ターゲット顧客のニーズを満たし、競合に優る独自のポイントを明確化することである。これを「競争優位」と呼び、例として、審査のスピードが速い、資金繰りの支援に強い、販路拡大支援に強い、土地の売買情報に強いこと等があげられる。

④価値の提供方法

価値の提供方法も大きな差別化要因となることから、上記の要素を自金庫の「競争

優位のある提供価値」と定め、(図表15)のようにとりまとめる。

8. 長期経営戦略の策定

(1) 収益目標を定める

前記4 (5) においてシミュレーションした成行き収益予測をふまえて、将来の収益目標を定める。なお、収益目標は、コア業務純益、経常利益、当期利益とし、かつ、自己資本の額や比率についても目標を設定する(図表16)。

(2) 基本戦略を策定する

上記(1)の目標を達成するためには、成行きと目標のギャップを埋める必要がある。基本戦略とは、まさにそのギャップを埋める方策のことであり、①今後どのセグメントを優先し、どの程度の業務基盤を確保し、いくらの収益を獲得するかといった「収入」の要素と、②人件費・物件費・信用コストといった「費用」のバランスをどのように取るかについて明確化しているのが望ましい。

(3) リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を定める

金融機関には、将来にわたる健全性の確保

図表15 STPにもとづく価値提供の認識イメージ

【融資】	セグメント	顧客ニーズ	提供価値	提供方法
第1位				
第2位				
第3位				
第4位				
第5位				

図表16 収益目標の設定イメージ

項目	今年度 (X)	X+3年後成行き	X+3年後目標	ギャップ
収入				
貸出金利息				
預け金利息				
有価証券利息				
債券等売却益				
役務取引収益				
費用				
預金利息				
人件費				
物件費				
債券等売却損				
役務取引費用				
一般貸倒引当金				
業務純益				
コア業務純益				
信用コスト				
その他臨時損益				
経常利益				
特別損益				
当期純利益				

項目	今年度 (X)	X+3年後成行き	X+3年後目標	ギャップ
自己資本額				
リスクアセット				
自己資本比率				

と金融仲介機能の十分な発揮の二つが求められている。この二つを同時に満たすためには、リスクを取りながら収益を上げ、同時にそのリスクを自己資本の範囲内でコントロールしていく必要がある。

RAFとは、収益・リスク・自己資本を包括的・一元的に管理する枠組みのことである。RAFを定めるには、まずリスクアペタイト・ステートメントとして、①RAFを定める目的、②自金庫のリスク文化、③リスクアペタイトの設定、④管理のプロセスを明文化すると良い。続いて、中期的な収益目標とリスクテイクの水準を定め、PDCAをルール化する。

なお、リスクアペタイトとは、自金庫のビジネスモデルの個別性をふまえて、事業計画（≒利益目標）の達成のために進んでテイクするリスクの種類と総量のことである。

(4) 事業戦略の策定

次に、収益の源泉となる業務について、具体的な戦略目標と施策、計数目標を（図表17）のような切り口で整理する。不良債権処理の山を越えた信用金庫は、預かり資產業務などに変えても良い。

図表17 事業戦略の策定イメージ

切り口	戦略目標	施策	計数目標
①法人向け業務			
②個人向け業務			
③余資運用業務			
④不良債権処理 or預かり資産			

図表18 サポート戦略の策定イメージ

切り口	戦略目標	施策	計数目標
⑤営業推進態勢			
⑥収益管理態勢			
⑦リスク管理 態勢			
⑧人材育成			

(5) サポート戦略の策定

上記(4)の事業戦略を達成するためには、態勢面の整備も必要となることから、(図表18)のような切り口でサポート戦略を整理する。

9. KPIの設定とPDCA管理

(1) バランススコアカードに基づいて経営目標を立てる

バランススコアカードとは、R. キャプレン（ハーバード大学経営大学院教授）らに

よって提唱された経営管理ツールの一つである。組織の多種多様な課題や目標をテーマごとに整理し、分かりやすく視認化することにより、職員全員が自分の役割を明確化し、目標をバランスよく実現することができる。

信用金庫は金融業の中でも公共的な性格が強いことから、利害関係者も多様であり、経営目標も多種多様である。こうした状況においては、バランススコアカードの考え方が最も役に立つと考えられる。

バランススコアカードにおける切り口は、

一般的に「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「組織の人材の視点」の4つで表される。ただし、地域金融機関においては、地域へのコミットメントが求められていることから、ここでは「地域の視点」を付け加えている（図表19）。

(2) バランススコアカードに基づく経営目標とKPIの設定

上記①～⑤の各視点について、数項目の経営目標を設定し、その目標の成否を図るためのKPI（ベンチマークともいう）を設定する。さらに、各KPIについて、現在の値と短期・

中期の目標値を定める（図表20）。経営目標は50～70程度あっても良い。

(3) アクションプランと管理

上に述べたKPIを達成するため、「誰が、いつまでに、どこまでやるか」というアクションプランを（図表21）のように定め、これを単年度計画とする。

さらに、このフォーマットをもとに、四半期ごとに担当者が進捗状況とリカバリー策を記載し、部長会議などで確認する。

図表19 バランススコアカードに基づく視点と経営目標

5つの視点	経営目標（例）
①財務の視点	安全性の強化、健全性の強化、収益性の強化
②顧客の視点	顧客基盤の拡大、経営改善支援、課題解決型営業の強化
③地域の視点	取引先数・メイン先数の増加、取引先との密着強化
④業務プロセスの視点	効率性の追求、リスク管理態勢の強化、店舗体制の見直し、本部組織のスリム化、会議体の整理
⑤組織と人材の視点	人材育成の強化、人事制度の改善、評価制度の実効性強化

図表20 バランススコアカードに基づく経営目標とKPIの設定イメージ

5つの視点	経営目標	KPI	現状値	目標値
財務の視点				
顧客の視点				
地域の視点				
業務プロセスの視点				
組織と人材の視点				

図表21 アクションプランの設定イメージ

KPI	単年度目標値	誰が	いつまでに	何をするか
①				
②				
③				
④				
:				

おわりに

信用金庫業界においては、全国信用金庫協会が3年おきに発表する「長期経営計画」と歩調を合わせて、自金庫の計画を策定する先が多い。同協会の計画は、全国の信用金庫にとって汎用的な内容になるよう、幅広い要素が網羅されている。したがって、各信用金庫は自らの地域の状況や経営内容に合致するものを吟味した上で、それぞれの独自性を追加して固有の計画としてきた

ように思われる。

このことをふまえた上で、今求められているものは、たとえば、将来的な収益シミュレーションをベースに自らのビジネスモデルの持続性を判定することや、業務運営の戦略をKPIにひもづけて推進していくことなど、従来の考え方にはないプラスアルファの要素である。

本レポートが各信用金庫の経営計画策定に向けての検討材料になれば幸いである。

〈参考文献〉

吉川武男『決定版 バランス・スコアカード』（2013年11月 生産性出版）

「信金中金月報掲載論文」編集委員会 新編集委員の就任について

信 金 中 央 金 庫
地 域 ・ 中 小 企 業 研 究 所

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、大学に籍を置く研究者・大学院生を対象として2003年11月から信金中金月報掲載論文を募集しています。応募論文の月報への掲載は、編集委員会が委嘱した審査員による審査を経た上で、同委員会が決定しており、今までに19本の論文を掲載したところです。

今般、前編集委員就任より6年を迎え、編集委員会のメンバーを交替することとしました。長きに亘ってご協力いただいた委員の皆様には紙面を借りて厚く御礼申し上げます。

2021年9月からは、新メンバーによる編集委員会がスタートすることとなります。

当研究所としては、新体制の下、今後とも皆様の応募をお待ちしていますので、積極的にご応募ください。

前 委 員 (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

新 委 員 (敬称略、順不同)

委員 長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員 長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委 員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委 員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委 員	村上 恵子	県立広島大学 経営情報学部教授

地域・中小企業関連経済金融日誌(2021年7月)

- 1日 ● 日本銀行、第189回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2021年6月－）を公表 資料1
- 2日 ● 金融庁、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正（金融サービス仲介業の創設により、金融機関の委託先の選択肢が増える等の観点からの措置） 資料2
- 5日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2021年7月）を公表 資料3
- 金融庁、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正（政府全体の業務・手続におけるFAXの利用廃止の方針を踏まえた措置）
 - 東海財務局および日本銀行、令和3年7月1日からの大雨にかかる災害等に対する金融上の措置（静岡県）について要請
- 7日 ○ 金融庁、「金融所得課税の一体化に関する研究会」論点整理を公表（損益通算の対象をデリバティブ取引まで拡大することに伴う課題や論点について、当研究会で行われた議論を踏まえたもの）
- 8日 ● 金融庁、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」を公表 資料4
- 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第86回<2021年6月調査>）の結果を公表
 - 金融庁、令和3年金融機能強化法改正に係る政令・内閣府令等について公表（7月16日更新）（本件の政令は7月9日公布、21日施行。本件内閣府令等は9日、本件告示は16日公布され、監督指針と併せて21日施行）
 - 関東財務局、CSF（豚熱）の患畜の確認を踏まえた金融上の対応（神奈川県）について要請
 - 中国財務局および日本銀行、令和3年7月1日からの大雨にかかる災害等に対する金融上の措置（鳥取県、島根県）について要請
- 12日 ○ 九州財務局および日本銀行、令和3年7月1日からの大雨にかかる災害等に対する金融上の措置（鹿児島県）について要請
- 13日 ○ 経済産業省、令和3年7月1日からの大雨による災害に関する被災中小企業・小規模事業者対策の実施について公表（13日までに静岡県、鳥取県、島根県および鹿児島県の9市2町に災害救助法が適用されたことを踏まえて対象地域を随時拡大。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）
- 16日 ● 日本銀行、「気候変動に関する日本銀行の取り組み方針について」を公表 資料5
- 日本銀行、「気候変動対応を支援するための資金供給の骨子素案」を公表 資料6
 - 金融庁、「NISA・ジュニアNISA口座の利用状況調査」（2021年3月末時点）の結果を公表
- 19日 ○ 金融庁、「デジタル・分散型金融への対応のあり方等に関する研究会」の設置について公表
- 27日 ● 内閣府、ESRI Discussion Paper No.365「銀行への公的資本注入政策が与信配分と企業投資に及ぼす影響について。日本における銀行危機の事例から」を公表 資料7
(注)ESRI = Economic and Social Research Institute（経済社会総合研究所）の略称
- 28日 ● 日本銀行、金融システムレポート別冊「2020年度の銀行・信用金庫決算」を公表 資料8
- 29日 ○ 国土交通省、世界に活躍の場を広げたい我が国中堅・中小建設企業63社の事業概要や実績紹介等のPR、施工体制、海外での活用が期待される保有技術を紹介した冊子「建設技術集」（日本語版/英語版）を作成、公表

30日 ● 金融庁、後見制度支援預貯金・後見制度支援信託の導入状況調査の結果を公表 資料9

● 経済産業省、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の施行に伴う関係政 資料10
令の整備に関する政令」および「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律
の施行期日を定める政令」の閣議決定を公表（7月30日公布、8月2日施行）

※「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 189 回 全国企業短期経済観測調査（短観、－ 2021 年 6 月－）を公表（7 月 1 日）

今回の中小企業の業況判断 D.I. は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比 6 ポイント改善のマイナス 7 となった。改善幅が大きかった業種は「鉄鋼」（27 ポイント改善のプラス 13）、「非鉄金属」（19 ポイント改善のプラス 28）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比 2 ポイント改善のマイナス 9 となった。改善幅が大きかった業種は「卸売」（5 ポイント改善のマイナス 14）、「運輸・郵便」（5 ポイント改善のマイナス 20）など。

(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan06a.htm/> 参照)

(資料 2)

金融庁、「主要行等向けの総合的な監督指針」等を一部改正（金融サービス仲介業の創設により、金融機関の委託先の選択肢が増える等の観点からの措置）（7 月 2 日）

今回の改正の中で、中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の「IV 銀行代理業」については、「IV-3-2-1-1 許可の要否（3）許可が不要である場合」の②で、「事務処理の一部のみを銀行から受託して行うに過ぎない者は、銀行代理業の許可が不要である場合もあると考えられる」行為の例示に、「二. 勧誘行為をせず、単に顧客を金融機関に紹介^(注)する業務」が追加された。

(注) 「上記『紹介』には、以下の行為を含む。」とされた。

- 当該業者の店舗に、金融機関が自らを紹介する宣伝媒体を据え置くことまたは掲示すること。
- 当該業者と金融機関の関係または当該金融機関の業務内容について説明を行うこと。
- 金融機関のサイトへの単なるリンクの設定のみを行い、契約の締結に至る交渉や手続きは当該金融機関と顧客との間で行い、当該契約締結に当たり当該業者は関与をもたないこと。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/20210702/20210702.html> 参照)

(資料 3)

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2021 年 7 月）を公表（7 月 5 日）

各地域の景気の総括判断をみると、「持ち直しのペースが鈍化している」とする地域があるなど感染症の影響から引き続き厳しい状態にあるが、多くの地域では「基調としては持ち直し

ている」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4月）と比較すると、全9地域中2地域（北陸、近畿）で判断を引き上げ、5地域（北海道、東北、関東甲信越、東海、九州・沖縄）で判断を据え置き、2地域（中国、四国）で判断を引き下げた。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer210705.htm/> 参照)

(資料4)

金融庁、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」を公表（7月8日）

金融庁は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、各財務局で地域金融機関および各支援機関による事業者支援（経営改善・事業再生・事業転換・事業承継・事業再編等）の現状把握、両者の連携推進を実施した。当レポートの概要版である「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート（主なポイント）」には、以下の支援事例が紹介されている。

- 飲食・宿泊等の事業者への影響を分析し、この影響度合いに応じた事業者支援策を策定し、営業店に指示
- 廃業を考える事業者が増えることを想定し、経営者が一定年齢以上の事業者全先に対して後継者の有無を調査し、支援方針を策定
- 地域金融機関が商工会・商工会議所等と連携して、営業店内に「よろず支援拠点」の相談員などを招聘した事業者のワンストップ相談窓口を設けるなど、支援機関との連携体制の一翼を担っている。

また、同資料には、検査マニュアル廃止後の引当実務等について、いくつかの地域銀行で見られる「よりの確な将来見積りに向けた取組み」に関する以下の具体的事例が紹介されている。

<将来の景気予測を引当へ反映する事例>

- 信用リスクの増減がマクロ経済と連動している銀行において、マクロ経済の将来予測の指標等を用いて引当に反映

<特定業種について経営陣の将来見通し（定性評価）を引当に反映する事例>

- 融資ポートフォリオの分析を通じて、新型コロナウイルス感染症による影響が大きいと考えられる業種について、足元では貸倒実績がほぼ生じていなかったが、経営陣の定性評価をもとに、引当金を積み増し

<顧客との関係の深さと顧客事業への理解度を引当へ反映する事例>

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210708/20210708.html> 参照)

(資料5)

日本銀行、「気候変動に関する日本銀行の取り組み方針について」を公表（7月16日）

日本銀行は、物価の安定と金融システムの安定という当行の使命に沿って気候変動に関する取組みを進めるため、包括的な取組方針を決定した。①金融政策、②金融システム、③調査研究、

④国際金融、⑤業務運営、情報発信の5つの分野の各種施策を実施することを内容としている。

うち、①金融政策については、「気候変動対応に資するための取り組みについて一定の開示を行っている金融機関を対象に、そうした取り組みの一環として実施する投融資をバックファイナンスする新たな資金供給制度を導入することとし、年内を目途に実施する。」との記述が見られる。

(https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/rel210716b.pdf 参照)

(資料6)

日本銀行、「気候変動対応を支援するための資金供給の骨子素案」を公表（7月16日）

日本銀行は、「当面の金融政策運営について」の別紙として、「気候変動対応を支援するための資金供給の骨子素案」を公表した。その内容は、以下のとおり。

1. 対象先

- 共通担保オペ（全店貸付）の対象先のうち、気候変動対応に資するための取組みについて一定の開示を行っている先で、希望する先とする。

2. バックファイナンスの対象となる投融資

- 対象金融機関が上記取組みの一環として実施するわが国の気候変動対応に資する投融資とする。

—— ①グリーンローン／ボンド、②サステナビリティ・リンク・ローン／ボンド（気候変動対応に紐づく評価指標が設定されているもの）、③トランジション・ファイナンスにかかる投融資が考えられる。

3. 資金供給の方式

- 共通担保を担保とする円貨の貸付とする。

4. 貸付利率、貸出促進付利制度における取扱い等

- 貸付利率はゼロ%とする。
- マクロ加算残高への「2倍加算」を適用する。
- 貸出促進付利制度においてはカテゴリーⅢ（付利金利ゼロ%）の対象とする。

5. 貸付期間

- 原則1年とする。
- 制度の実施期限までの間、対象投融資の残高の範囲内で、回数に制限を設けず、借換えを可能とする。

—— 実質的に、長期にわたるバックファイナンスを受けることが可能。

6. 開始時期、実施期限

- 年内を目途に開始する。
- 原則として（金融調節上の支障がない限り）2030年度まで実施する。

(https://www.boj.or.jp/announcements/release_2021/k210716a.pdf 参照)

(資料7)

内閣府、ESRI Discussion Paper No.365「銀行への公的資本注入政策が与信配分と企業投資に及ぼす影響について。日本における銀行危機の事例から」を公表（7月27日）

要旨は以下のとおり。

「本稿では、90年代後半の日本の銀行危機において、財政難に陥った銀行への政府の資本注入が信用配分と企業投資に与えた効果を検証する。標準的な投資理論では、資本注入によって生産性の高い企業への銀行融資が増加し、投資が促進されると考えられている。一方、Peek-Rosengren（2005）は、銀行は深刻な財政問題を抱えた企業への融資を増加させるインセンティブを持っていると指摘した。この2つの理論の相対的な重要性を評価するために、日本の製造業企業の貸借対照表データと銀行の貸借対照表データを組み合わせ、資本注入の効果が全要素生産性（TFP）やゾンビ企業（銀行への利払いに援助を受けていると考えられる企業）であるかによって異なるかどうかを検証する。回帰分析の結果、資本注入は、生産性が高い非ゾンビ企業と生産性が低いゾンビ企業という、非常に異なる2つのタイプの企業への信用供給を増加させた。一方で、資本注入によって誘発された信用供給は、高TFP企業の投資を促進するだけで、ゾンビ企業の投資を促進しないことがわかった。この結果は、資本注入による効率的な信用配分を促進するメカニズムと、（低生産性の）ゾンビ企業への融資を引き起こすメカニズムの両方が、日本政府の資本注入の影響を説明する上で定量的に重要であることを示している。」

(https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/archive/e_dis/2021/e_dis365.html 参照)

(資料8)

日本銀行、金融システムレポート別冊「2020年度の銀行・信用金庫決算」を公表（7月28日）

当別冊には、2020年度の銀行・信用金庫決算の特徴として、次の3点が挙げられている。

- ① 当期純利益は、大手行、地域銀行、信用金庫ともに、増益となった。いずれの業態でも、信用コストの増加以上にコア業務純益が増加したほか、地域銀行、信用金庫では、株式関係損益の改善も利益を押し上げた。
- ② 基礎的収益力を示すコア業務純益は、大手行、地域銀行、信用金庫ともに増加した。いずれの業態でも、国内貸出利鞘の縮小は引き続き押し下げに寄与した一方、新型コロナウイルス感染症の影響による資金需要の高まりなどを受けた貸出残高の増加等が押し上げに寄与した。地域銀行、信用金庫では、経費の減少も利益を押し上げた。
- ③ 金融機関の自己資本比率は、いずれの業態でも上昇し、規制水準を十分に上回っている。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsrb210728.htm/> 参照)

(資料 9)

金融庁、後見制度支援預貯金・後見制度支援信託の導入状況調査の結果を公表（7月30日）

当調査結果の総括は、以下のとおり。

- 令和3年3月末時点において、「全預金取扱金融機関の個人預貯金残高に占める支援預貯金または支援信託を導入済みとする金融機関の個人預貯金残高の割合」は約65%と、引き続き、増加している。
- 他方、導入予定なしと回答した金融機関の多くは、業務体制の構築や内部規程等の整備が困難であるといった課題や、そもそも顧客ニーズがないと考えている状況
- 上記については、業界団体等において、留意点や事務フローの整備、裁判所との調整など、加盟金融機関へのサポートの役割が期待される所であり、金融庁としても、業界団体での取組事例の共有・展開等を通じて、引き続き対応を促していく。
- 今後とも、関係省庁等と連携し、成年後見制度を利用者にとって安心かつ安全な制度とするため、各金融機関の支援預貯金・支援信託の導入を促していく。

(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20210730.html> 参照)

(資料 10)

経済産業省、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の施行に伴う関係政令の整備に関する政令」および「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の施行期日を定める政令」の閣議決定を公表（7月30日公布、8月2日施行）（7月30日）

両政令のうち、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の施行に伴う関係政令の整備に関する政令」は、以下の内容を定めるものである。

- 革新的技術研究成果活用事業活動支援業務^(注1) および事業適応促進業務^(注2)に係る指定金融機関等となることのできる金融機関等を規定

(注1) ディープテック（大規模研究開発型）ベンチャー企業への融資業務

(注2) 事業適応計画の認定を受けた事業者に対する融資業務等

- 事業適応計画および事業再編計画に関する金融支援の対象行為を規定
- 中小企業等経営強化法および地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律の新たな支援対象類型である「特定事業者」について政令委任されている業種・範囲等を規定
- 下請中小企業取引機会創出事業関連保証^(注3)に係る保険料率を規定

(注3) 発注者と下請中小企業の間に入り、中小企業の強みを活かした取引機会等を創出する事業者に対し、各種保険制度の特例措置を実施

等

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730001/20210730001.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(7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
21.7.2	内外金利・為替見通し	2021-4	物価の基調は弱く、日銀は当分の間、超緩和策を継続しよう	奥津智彦 鹿庭雄介
21.7.8	ニュース&トピックス	2021-31	2021年6月末の預金・貸出金動向(速報) －信用金庫は預金4.9%増、貸出金4.4%増とさらに鈍化－	井上有弘
21.7.14	ニュース&トピックス	2021-32	中小企業の過半数が「事業継続に危機感」 －全国中小企業景気動向調査の結果から－	中林祐吾
21.7.15	中小企業景況レポート	184	4～6月期業況は厳しい水準のなかで改善進む 【特別調査－中小企業の事業継続について】	－
21.7.20	ニュース&トピックス	2021-33	国勢調査速報からみる信用金庫の営業地盤－本店所在地で人口が増加している信用金庫は約4分の1にまで減少－	井上有弘
21.7.28	産業企業情報	2021-5	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向－依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も－	品田雄志

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
21.7.2	講座	信用金庫業界の概要と足跡	金融機関論「地域の活性化と地域金融機関」	大阪市立大学 商学部	大野英明
21.7.6	講演	信用金庫の歴史と最近の動向	新入職員フォローアップ研修	目黒信用金庫	刀禰和之
21.7.13	講演	事業承継問題への対応について	専務・常務会	群馬県信用金庫協会	鉢嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
21.7.11	GDP2期連続マイナス予測 景気後退か	日経ヴェリタス	(株)日本経済新聞社	角田 匠
21.7.13	設備投資の回復を背景に2四半期連続のマイナス成長は回避へ	J-MONEY Online	(株)エディット	角田 匠
21.7.27	回復過程にある日本経済、設備投資は持続するか	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	鹿庭雄介

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員 数			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. 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
20. 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	6,718	224	7,196	9,113,512	2,076	61,609	41,911	103,520	105,596
2	254	6,709	225	7,188	9,111,710	2,074	61,406	41,753	103,159	105,233
3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
4	254	6,700	225	7,179	9,097,562	2,068	62,169	44,044	106,213	108,281
5	254	6,696	226	7,176	9,098,625	2,067	61,994	43,922	105,916	107,983
6	254	6,697	225	7,176	9,060,454	2,045	61,565	43,684	105,249	107,294

信用金庫の合併等

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

1. (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	
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. 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	
20. 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	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3	
4	1,591,375	8.1	789,628	19.7	799,806	△ 1.0	1,940	△ 46.7	1,590,558	8.1	2,350	150.4	
5	1,588,281	6.8	785,154	16.4	801,258	△ 0.7	1,868	△ 47.7	1,587,607	6.9	2,440	147.8	
6	1,597,593	4.9	791,797	11.8	804,285	△ 0.7	1,509	△ 58.9	1,596,966	4.9	2,861	187.8	

(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	
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. 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
20. 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	80,842	8.7	58,384	5.9	279,418	9.5	287,645	6.9	39,277	4.7	329,627	6.1
4	84,030	10.4	59,422	6.9	283,359	9.2	294,653	7.8	39,970	5.1	332,779	6.3
5	83,902	7.6	59,241	5.6	282,578	8.2	293,762	6.5	40,001	4.7	333,168	5.1
6	85,271	7.0	59,667	3.6	283,782	6.1	295,737	4.3	40,286	3.3	334,992	3.8

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	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. 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
20. 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	324,479	6.3	66,315	7.0	30,428	5.6	26,012	9.2	31,203	7.0	1,555,959	7.1
4	337,035	9.4	67,544	7.5	30,848	6.4	27,603	11.1	31,772	6.9	1,591,375	8.1
5	336,288	8.3	67,233	6.7	30,749	5.6	27,404	9.0	31,605	5.2	1,588,281	6.8
6	337,285	5.6	67,817	4.7	31,012	4.3	27,600	6.0	31,790	3.1	1,597,593	4.9

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		個人預金				外貨預金等			
	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	要求払		定期性		前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率		
			前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率				
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. 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. 3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
20. 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
3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
4	1,591,374	8.1	1,181,979	4.1	532,689	12.6	648,425	△ 1.9	855	0.9
5	1,588,279	6.8	1,174,295	3.6	526,511	11.6	646,948	△ 1.9	826	△ 2.2
6	1,597,592	4.9	1,184,693	2.7	537,950	9.1	645,953	△ 2.0	779	△ 8.4

年 月 末	一般法人預金						外貨預金等		公金預金	
	前年同月比 増 減 率	要求払	前年同月比 増 減 率	定期性		前年同月比 増 減 率	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. 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. 3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
20. 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
3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
4	337,424	23.2	225,973	35.5	111,064	4.1	380	7.4	61,765	18.6
5	334,613	16.6	222,967	23.7	111,288	4.7	350	0.1	68,808	21.1
6	333,018	11.1	221,371	14.9	111,292	4.4	348	△ 1.2	70,373	18.9

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. 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. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747	
20. 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	
3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058	
4	29,237	58.9	32,525	△ 3.3	0	...	10,200	△ 3.6	0	2,350	
5	33,369	55.4	35,435	0.3	0	...	10,559	11.2	0	2,440	
6	30,815	48.2	39,555	3.0	0	...	9,502	△ 7.0	0	2,861	

(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. 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
20. 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	784,373	7.9	3,859	△ 36.5	780,514	8.3	30,479	△ 18.5	721,127	11.0	28,907	△ 14.1
4	784,845	7.7	3,625	△ 35.4	781,219	8.0	28,830	△ 18.5	724,897	10.4	27,492	△ 12.3
5	784,537	6.1	3,632	△ 39.3	780,904	6.4	28,046	△ 18.0	725,527	8.5	27,330	△ 11.1
6	784,506	4.4	3,714	△ 23.4	780,792	4.5	28,221	△ 15.8	725,214	6.2	27,356	△ 9.3

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. 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
20. 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	34,901	8.6	26,410	6.8	155,471	10.6	142,466	6.7	17,616	2.6	157,693	6.7
4	34,295	8.8	26,088	6.7	156,095	9.9	142,451	6.6	17,490	2.6	157,782	6.9
5	34,145	6.1	26,158	4.9	155,977	8.8	142,325	4.9	17,474	1.7	157,554	5.0
6	34,224	4.0	26,117	3.7	155,820	6.7	142,237	3.1	17,448	1.1	157,808	3.5

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. 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
20. 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	170,806	8.9	34,603	6.0	11,771	5.7	14,058	8.6	16,961	4.8	784,373	7.9
4	171,608	8.5	34,656	6.8	11,770	6.1	14,086	7.9	16,915	4.0	784,845	7.7
5	171,730	6.8	34,740	5.3	11,833	4.5	14,114	5.9	16,855	2.5	784,537	6.1
6	171,718	5.2	34,699	3.7	11,817	3.5	14,129	3.9	16,851	1.7	784,506	4.4

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計									
			製造業				建設業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
2017. 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
19. 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
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,898	12.6	67.3	69,007	13.2	8.7	68,902	29.7	8.7
6	784,505	4.4	100.0	527,995	6.9	67.3	68,675	6.0	8.7	68,204	19.6	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 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
	2017. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7
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
19. 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
21. 3	33,664	18.0	4.2	31,703	22.4	4.0	172,705	1.1	22.0	55,603	△ 2.9	7.0
6	33,651	9.5	4.2	31,859	10.6	4.0	172,878	0.1	22.0	55,368	△ 2.6	7.0

年 月 末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品貸家業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
	2017. 3	8,517	1.2	1.2	5,761	1.3	0.8	22,414	2.8	3.2	2,866	△ 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
19. 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
21. 3	13,712	51.4	1.7	6,733	10.1	0.8	24,279	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3
6	13,971	19.3	1.7	6,705	2.2	0.8	24,309	6.4	3.0	2,988	1.4	0.3

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人		住宅ローン					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
	2017. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5
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
19. 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
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,540	△ 0.4	25.9	172,463	0.6	21.9
6	29	△ 22.9	0.0	53,126	△ 2.5	6.7	203,382	0.1	25.9	172,683	0.8	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		うち信金中金預け金	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 債権	金銭の 信託	商 品 有価証券	
2017. 3	14,754	350,164	(6.8)	284,264	(7.5)	0	485	0	0	1,575	1,316	47
18. 3	14,999	365,177	(4.2)	294,345	(3.5)	0	753	0	0	1,794	1,561	56
19. 3	15,131	376,847	(3.1)	300,565	(2.1)	0	483	0	0	2,351	1,736	19
19. 9	14,476	397,187	(3.9)	321,416	(4.1)	0	552	0	0	2,798	1,905	19
12	15,153	397,797	(1.6)	341,541	(3.3)	0	571	0	0	3,194	1,946	18
20. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	0	3,438	1,926	18
20. 6	13,704	423,143	(4.7)	354,788	(2.8)	0	617	0	0	3,898	1,993	18
7	14,616	433,409	(9.6)	357,158	(5.8)	0	715	0	0	4,027	2,076	18
8	14,258	449,946	(12.3)	364,270	(5.8)	0	672	0	0	4,245	2,144	18
9	15,021	454,902	(14.5)	338,902	(5.4)	0	1,026	0	0	4,482	2,167	17
10	13,766	458,800	(15.0)	368,214	(7.6)	0	1,026	0	0	4,611	2,196	16
11	14,004	464,142	(17.0)	372,293	(9.2)	0	1,040	0	0	4,520	2,264	17
12	15,165	473,966	(19.1)	379,775	(11.1)	0	1,206	0	0	4,598	2,250	16
21. 1	14,318	468,108	(19.4)	374,211	(11.3)	0	867	0	0	4,693	2,249	16
2	13,230	473,796	(18.7)	374,433	(9.7)	0	974	0	0	4,847	2,266	16
3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	0	5,040	2,234	16
4	14,562	490,431	(24.3)	376,803	(9.3)	0	962	0	0	5,288	2,365	16
5	13,916	487,989	(22.9)	371,899	(9.5)	0	868	0	0	5,359	2,388	16
6	13,882	500,393	(18.2)	381,321	(7.4)	0	912	0	0	5,619	2,446	16

年月末	有価証券		国債		地方債		短期社債		社債		株 式	
									公社 金融債	その他		
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. 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
20. 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	465,724	(8.1)	77,454	(20.0)	85,387	599	159,262	(2.7)	57,567	3,877	97,818	9,865
4	459,196	(6.1)	75,107	(16.4)	84,540	1,244	158,729	(2.1)	56,396	3,791	98,542	7,667
5	461,925	(6.0)	75,430	(15.9)	84,840	1,344	158,675	(1.7)	56,170	3,666	98,839	7,755
6	459,670	(4.6)	73,296	(9.2)	84,672	1,374	158,591	(1.3)	55,409	3,661	99,520	7,816

年月末	貸付信託				余資運用資産計(A)	信金中金 利用額 (B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)	
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証券								
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. 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
20. 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	0	52,875	77,706	2,572	942,604	(13.3)	326,208	50.3	60.5	29.8	20.9	34.6
4	0	51,653	77,901	2,350	972,824	(14.6)	376,803	49.2	61.0	28.8	23.6	38.7
5	0	52,472	79,027	2,377	972,463	(14.0)	371,899	49.3	61.1	29.0	23.3	38.2
6	0	52,821	78,747	2,349	982,941	(11.3)	381,321	49.0	61.4	28.7	23.8	38.7

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

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

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	うち都市銀行		前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
							前年同月比 増減率	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. 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
20. 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	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
4	1,591,375	8.1	11,027,685	8.1	7,271,525	7.6	5,287,971	8.3	4,356,087	7.3	3,069,887	9.3
5	1,588,281	6.8	11,070,555	6.1	7,300,198	5.9	5,318,286	5.5	4,378,220	4.6	3,104,047	7.2
6	1,597,593	4.9										

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率	前年同月比 増減率	増減率
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. 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
20. 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	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
4	686,273	8.5	—	—	—	—
5	666,310	3.3	—	—	—	—
6						

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

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
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. 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
20. 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
21. 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	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
4	784,845	7.7	2,738,596	1.7	2,116,274	1.1	2,303,259	4.0	528,172	6.7	6,354,872	3.6
5	784,537	6.1	2,728,008	△ 1.0	2,107,412	△ 2.0	2,317,272	3.3	514,421	2.4	6,344,238	1.6
6	784,506	4.4										

- (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活用ください。

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

【ホームページの主なコンテンツ】

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

【URL】

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

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

信金中金 地域・中小企業研究所

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

新着情報

WHAT'S NEW

2021.8.11 ニュース&トピックス
2021年7月末の預金・貸出金動向(速報) - 信用金庫の預金は3.7%増、貸出金は3.0%増に - (PDF)

2021.8.10 金融調査情報
No.2021-14 任友生命保険相互会社の「生産性評価制度」(PDF)

2021.8.10 金融調査情報
No.2021-13 坂南信用金庫におけるオンラインを用いた理事長と全職員との座談会について (PDF)

2021.8.10 金融調査情報
No.2021-12 SMEs日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」(PDF)

2021.8.10 「活動記録」ページを更新しました。

2021.8.4 内外全科・為替見直し
No.2021-05 物価の基調は弱く、日銀は当分の間、超緩和策を継続しよう (PDF)

2021.8.2 信金中金月報
2021年8月号(第20巻第7号通巻586号)(PDF)3.09MB

2021.7.30 「全国信用金庫概況・統計(2020年度)」

2021.7.28 産業企業情報
No.2021-5 全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 - 依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も - (PDF)

2021.7.20 ニュース&トピックス
臨時調査速報からみる信用金庫の営業地盤 - 本店所在地で人口が増加している信用金庫は約4分の1にまで減少 - (PDF)

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2021年9月1日 発行

2021年9月号 第20巻 第8号(通巻587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