

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第21巻 第4号(通巻594号) 2022.4

『絶望死のアメリカ:資本主義がめざすべきもの』

中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響と
「ポストコロナ」に向けた課題の整理

地域金融機関による補助金申請支援の取組事例
—外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ—

地域金融機関による不動産の有効活用
—発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例—

三島信用金庫の共同店舗化への取組み

信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について
—株式会社ライフシフトの取組み—

地域・中小企業関連経済金融日誌(2月)

統計



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

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

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	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：奥津、大島)

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

信金中金月報

2022年4月号 目次

	『絶望死のアメリカ：資本主義がめざすべきもの』……………	2
	信金中金月報掲載論文編集委員長 地主敏樹 (関西大学 総合情報学部教授)	
調 査	中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響と 「ポストコロナ」に向けた課題の整理……………	品田雄志 4
	地域金融機関による補助金申請支援の取組事例……………	井上有弘 12
	—外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ—	
	地域金融機関による不動産の有効活用……………	井上有弘 22
	—発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例—	
	三島信用金庫の共同店舗化への取組み……………	刀禰和之 32
	信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について……………	刀禰和之 40
	—株式会社ライフシフトの取組み—	
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(2月)……………	49
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2月)……………	52
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計……………	53

2022

4

『絶望死のアメリカ：資本主義がめざすべきもの』

信金中金月報掲載論文編集委員長

地主 敏樹

(関西大学 総合情報学部教授)

昨年翻訳された本のタイトルです(みすず書房、2021年)。アメリカにおける40～50代の白人の死亡率上昇というショッキングな事実に焦点を当てて、その主な死因が著者たちの言う「絶望死」、麻薬性鎮痛剤(オピオイド)過剰摂取とアルコール性肝臓障害および銃による自殺であることを示した本です。消費者行動の研究でノーベル経済学賞を獲得したディートン教授の傑作です(同僚のケース教授と共著)。

日本経済新聞は年末になると、「エコノミストが選ぶ経済図書ベスト10」という記事を掲載しますが、私は昨年この本を第1位に推しました。30人ほどの投票の結果として第1位に選ばれたのは、同じノーベル賞受賞者であるシラー教授の『ナラティブ経済学』(東洋経済新報社、2021年)でした。資産価格バブルなど金融面の研究で知られる彼らしい内容で、社会経済の中長期的な動きに影響を及ぼすストーリー(ナラティブ)があることをアメリカの経験などに基づいて示そうとしていました。今の日本経済に即して言うならば、「日本の人口は減少していくので、日本経済が力強く成長することはないだろう」というナラティブが、支配的なものかもしれません。

残念ながら、他の方々からの支持が集まらずに、『絶望死のアメリカ』はベスト10に入りませんでした。しかし、現在のアメリカ社会・経済を理解するには、この本がとても重要だと考えられます。私は、前任校の神戸大学で30年近くアメリカ経済論を講義していました。研究仲間の協力を得て、アメリカ経済論のテキストも2冊編集しました。学生たちにアメリカ社会・経済を観察する眼を修得してほしいと願って、できるだけ多面的に日本経済・社会との異同を見せることに腐心したつもりです。学生の刺激になればと思って、ずっと英語で講義していました。発音が悪いので、「上手でもないのに、どうして英語で話しているの?」と、不思議がる学生もいたようです。

アメリカ経済を継続的に観察して講義内容をアップデートすることが必要でした。アメリカ経済に関する原稿や講演を依頼されることも度々でした。そのような私にとっても、トランプ前大統領の登場は衝撃でした。どうして、彼のような経歴の人間が共和党の予備選を勝ち抜いて、さらに本番の大統領選にも勝つことができたのでしょうか。1980年代後半にハーバード

大学で学んだ私にとって、トランプタワーは不動産バブルの仇花でしかなく、トランプは多くの借金を踏み倒した失敗ビジネスマンでしかありませんでした（日本の銀行も彼に融資したと思います）。その後プロレスや視聴者参加TV番組の司会者としての成功があったにせよ、ポピュリストに過ぎないと考えていました。

トランプはなぜ勝てたのでしょうか？田舎に住む白人貧困層が、彼の岩盤支持層です。彼が再選に失敗した後もその支持はほとんど揺らぐず、選挙の不正という彼の主張に賛同していると、報道されています。私がアメリカに住んでいた頃も、アメリカの製造業は日本との競争に敗れたこともあって衰退していました。人種的偏見を反映するような振る舞いも、白人労働者階級などに見られるものでした。労働者階級の子供たちの教育がうまく行っていないことは諸指標に明らかでしたし、親たちも外国に対する知識や理解に欠けることが多いように私には思われました。それでも、当時は保守革命を掲げたレーガン（元映画俳優）が大統領になるのがせいぜいでした。

レーガン以降に何が変わったのでしょうか？トランプ当選前、私に見えていた重要な変化は、2点ありました。第1は、クリントン政権で進んだ民主党の変化です。クリントン政権は、国内製造業の衰退を受け入れて、北米自由貿易協定を締結し、中国のWTO加盟を進めました。さらに金融自由化を強力に推進したことで、労働者階級の利益を重視しないことが明瞭になりました。第2は、アメリカ経済の産業構造の変化です。伝統的製造業を切り捨てた代わりに、IT産業と金融産業が興隆してアメリカ経済は「復活」したのです。ただ、その行き過ぎは、2000年代に入ってITバブル崩壊と住宅バブル崩壊へとつながり、格差拡大ももたらすこととなりました。トランプに敗れたヒラリー・クリントンを、労働者階級が支持しなかったのは当然のことと言えるでしょう。

私に見えていなかったのは、労働者階級の傷み方の程度でした。その酷さを明らかにしてくれるデータが「絶望死」の指標で、トランプ支持の強さに初めて納得できたように思いました。近年の先進各国の中で、アメリカの白人中年層だけ死亡率が上昇しているのです。大学に進学できなかった白人労働者階級の人々が、まともな仕事に就けず、社会的なリスペクトも失って、絶望して死を選んでいるのです。絶望死の周辺にいる「見捨てられた」人々が、トランプに賭けている現状なのです。この状況に対して、ハーバード白熱講義のサンデル教授は『実力も運のうち』（早川書房、2021年）という本を出して、社会的な価値観の変革を訴えています。

これからの日本はこうした悲惨な状況を免れることができるのでしょうか。阪神大震災後の仮設住宅では「孤独死」が注目されました。高齢男性のアルコール依存というケースが多かったと思います。高齢化と少子化が進み、家族やコミュニティのあり方が急速にかつ大幅に変化してきた日本です。『絶望死の日本』という本が書かれないようにしたいものだと思っています。



中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響と「ポストコロナ」に向けた課題の整理

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) **新型コロナウイルス、ポストコロナ、業況、資金繰り、人手不足、仕入価格高騰、全国中小企業景気動向調査**

(視 点)

本稿では、業況、資金繰り、人手過不足、仕入価格の4点から、中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響についてまとめるとともに、「ポストコロナ」に向けた課題を整理した。論点整理にあたっては、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を主に用いた。

結果、新型コロナウイルスの発生前後で中小企業の状況が大きく変化していることがわかった。新しい状況に対応していくためにも、生産性向上などの取組みを着実に実施していくことが求められよう。

(要 旨)

- 業況は全体的には改善が進んでいる。しかし、コロナ前の水準には達していない。また、業種、規模の両面で改善の度合いに格差が生じており、いわゆる「K字型」の様相がみられる。これら「出遅れ業種・小規模事業者」が着実に改善するか否かが中小企業全体の業況を左右することとなろう。
- 資金繰りは急回復しており、現時点で、全体的には大きな問題とはいえない。しかし、借入の増加によって財務状況は急速に悪化しており、将来の債務償還に危機の芽が残っている。返済するには収益力の復活が必要であり、長期的な取組みが求められよう。
- 人手不足感は急速に強まっている。背景には、中小企業においてダイバーシティや設備投資に遅れがあったことが考えられる。積極的な取組みを通じて、生産性を向上させることが望まれよう。
- 仕入価格は、供給制約に加え、経済活動の再開に伴う需要の急激な高まりといった複合的な要因を受け、2008年以来の高水準となっている。対して、販売価格も上昇してはいるものの、仕入価格の上昇ペースに追いついていない。中小企業は、販売価格を引き上げるための取組みが必要となろう。

はじめに^(注1)

2020年に発生した新型コロナウイルスは、中小企業の経営に大きな影響を与えた。その後、オミクロン株による第6波など新たな懸念は生じているものの、全体的にはワクチンの普及もあり、中小企業の経営は立ち直りの兆しをみせている。

そこで本稿では、新型コロナウイルスの影響について整理するとともに、「ポストコロナ」に向けて解決すべき課題について、既知のことを含めて整理する。整理にあたっては、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」を活用する（図表1）。

1. 業況一改善進むも「K字型」が定着

中小企業の業況は、全体的には改善が進んでいる。直近の2021年12月の業況判断DIは

△19.7と、過去最悪水準となった2020年6月（△56.9）と比較すれば、相対的に良い水準にある（図表2）。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おり、コロナ前の水準にまでは回復していないことには留意が必要である。また、信用金庫取引先の業況は、日銀短観の大企業及び中小企業の業況と比較してほぼ一貫して低位にとどまっており、企業規模間で格差が存在することを示唆している^(注2)。

また、全体としては回復しているものの、業種別にみると、大きく回復した業種がある一方で、回復が思うように進んでいない業種もみられる。具体的には、大きく回復した業種の中には木材・木製品製造業や金属製品製造業、精密機械器具製造業、輸送用機器（主に自動車）の製造業および小売業などが挙げられる（図表3左）。一方で、繊維関連の製

図表1 2021年10-12月期における全国中小企業景気動向調査の概要

調査の仕様

調査対象	信用金庫取引先15,285社 (個人事業主を含む。)
調査方法	共通の調査票に基づき、 対面、電話、FAXなどで実施
調査時点	2021年12月1日～7日
有効回答数	13,905社、回答率91.0%

回答企業の構成比

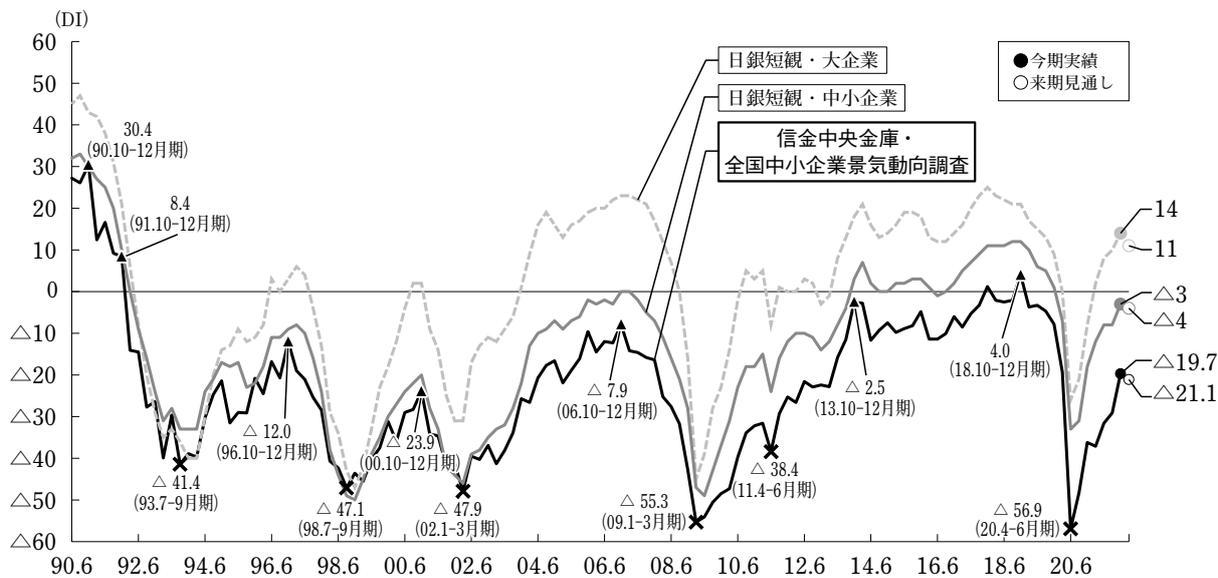
従業員規模別	社数	構成比	業種別	社数	構成比
4人以下	4,838	34.8	製造業	4,451	32.0
5～9人	2,718	19.5	卸売業	1,893	13.6
10～19人	2,467	17.7	小売業	2,358	17.0
20～29人	1,186	8.5	サービス業	1,827	13.1
30～39人	670	4.8	建設業	2,221	16.0
40～49人	861	6.2	不動産業	1,155	8.3
50～99人	775	5.6	合計	13,905	100.0
100～199人	276	2.0			
200～299人	114	0.8			
合計	13,905	100.0			

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 本稿は、2021年11月30日に日本学術振興会 産業構造・中小企業第118委員会第300回会議での報告内容について、一部修正のうえ、まとめたものである。同会議でコメントをお寄せいただいた先生方に深く感謝する。

2. 日銀短観における中小企業は、資本金2,000万円以上1億円未満の企業と定義されている。これと比較して、「全国中小企業景気動向調査」の対象企業は小規模な企業が多い（図表1参照）。

図表2 業況判断DIの推移



(備考) 信金中央金庫および日本銀行資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

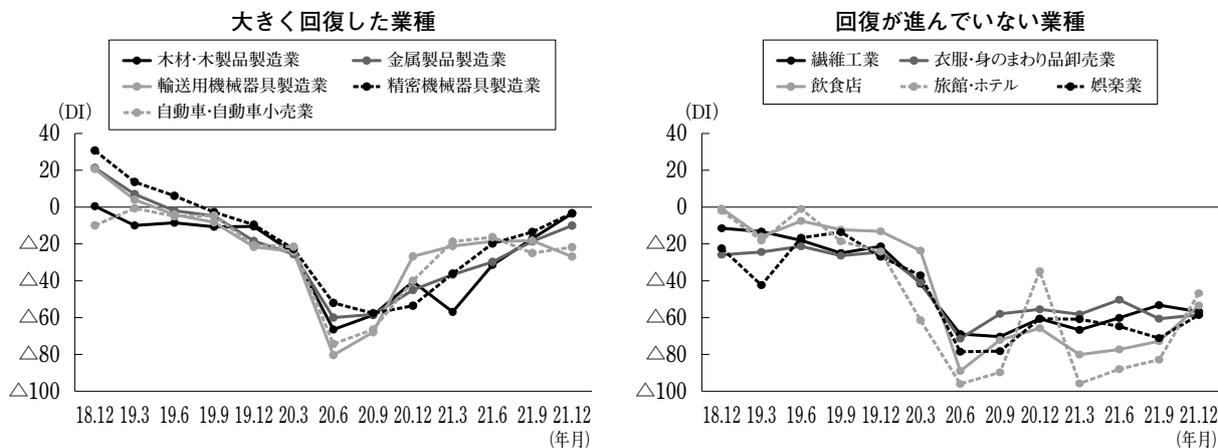
造業および卸売業、飲食店、娯楽業、旅館・ホテルでは、思うように回復が進んでいない(図表3右)。

業況の格差は、業種間に限ったことではない。従業員規模別にみると、中小企業間においても、規模の大小で回復に差がみられる。比較的規模が大きい企業では、回復傾向が強い一方で、小規模企業では回復に遅れがみられ

ている(図表4)。理由としては、小規模企業において経営資源の不足が特に顕著であることから、コロナ危機からの脱却に向けた取組みが不十分になりがちであることが挙げられよう。

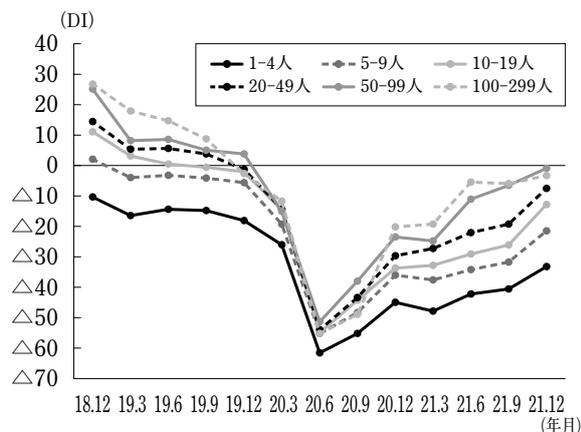
中小企業の業況は、業種、規模の両面で「K字型」の様相がみられる。これら「出遅れ業種・小規模事業者」が着実に改善するか否かが中小企業全体の業況を左右することとなる。

図表3 業種別にみた業況判断DIの改善状況



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 従業員規模別にみた業況判断DIの改善状況



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 資金繰り一大幅改善の背後に財務基盤の悪化

中小企業の資金繰りについては、全体的に大幅に改善している。直近の2021年12月の資金繰り判断DIは△9.6と、過去最悪水準となった2020年6月(△31.8)と比較すれば、相対的に良い水準にある(図表5)。新型コロナウイルス感染拡大前(2018年6月に△4.0)

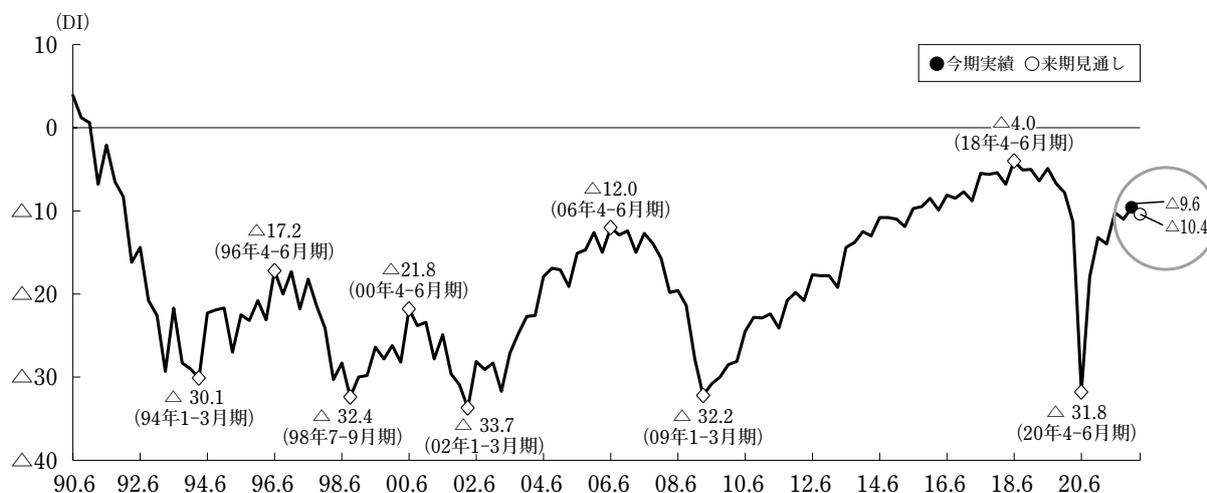
と比較すれば低い水準ではあるものの、バブル崩壊後の30年間の比較でみると、決して低い水準ではないことがわかる。

このように資金繰りが急速に改善した背景には、政府による実質無利子・無担保融資や保証料軽減など、さまざまな資金繰り支援策が功を奏したことが挙げられよう。うち、民間金融機関(信用金庫+国内銀行)に限れば、コロナ前後で貸出残高は約40兆円増加しており、その大部分が2020年3月~6月に集中している(図表6)。

一方で、金融機関貸出の増加を受けて、借り入れている中小企業側の債務負担は増している。中小企業の債務償還年数は、コロナ禍前は景気拡大もあり緩やかに低下を続けていたが、コロナにより急速に悪化した(図表7)。

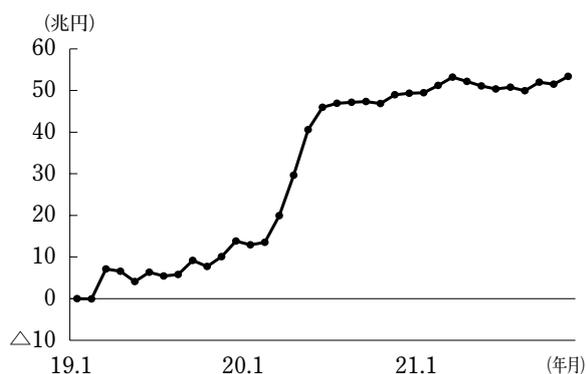
中小企業の資金繰りは急回復しており、現時点で、全体的には大きな問題とはなっていない。しかし、財務状況は急速に悪化しており、将来の債務償還に危機の芽が残っている

図表5 資金繰り判断DIの推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 貸出金の増加額（信用金庫＋国内銀行）の推移



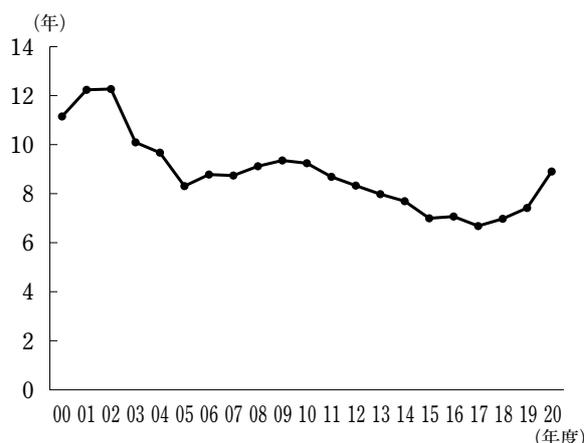
(備考) 1. 2019年1月を起点に、貸出金の増加額をグラフ化
2. 信金中央金庫ならびに日本銀行資料より作成

る。返済するには収益力の復活が必要であるが、今後、長期にわたって確認していく必要がある。

3. 人手過不足一人手不足の深刻化が再来

中小企業において、人手不足が再び急速に深刻化しつつある。直近の2021年12月の人手過不足判断DIは△20.8と、人手不足感が急速に高まった。人手不足感は、コロナの影響を強く受けた2020年6月（△2.0）に急速に

図表7 債務償還年数の推移

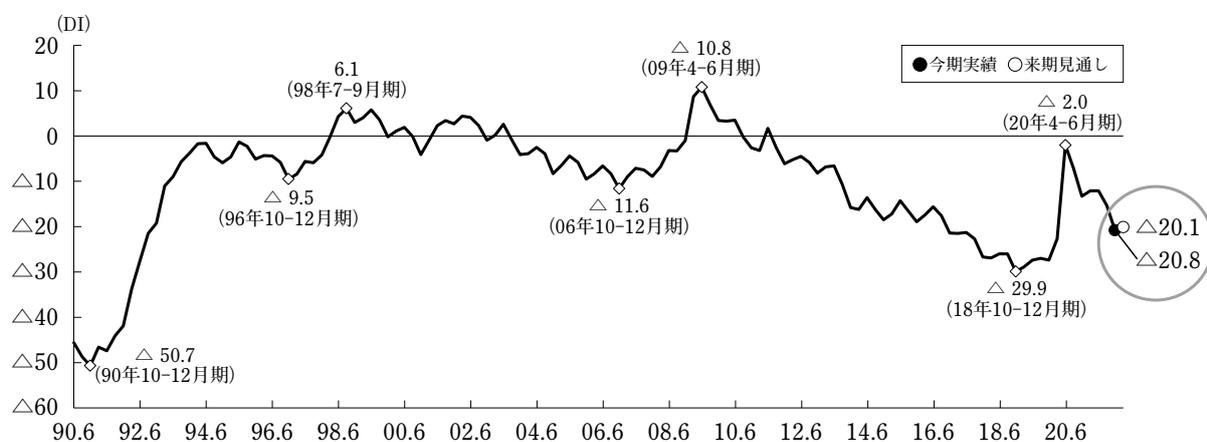


(備考) 1. 法人企業統計調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 資本金1,000万円以上1億円未満を中小企業と定義した。
3. 債務償還年数=有利子負債/キャッシュフロー。有利子負債は金融機関借入金(流動・固定)+社債、キャッシュフローは経常利益÷2+減価償却費と定義。

弱まったものの、現状、コロナ前の最悪水準（2018年12月、△29.9）に近づきつつある（図表8）。

また、人手過不足判断DIは、業況判断DIとは逆相関（業況が良くなると人手不足感が強まり、業況が悪くなると人手不足感が弱まる。）の関係にある。その関係性自体は崩れていないものの、人手過不足の水準は大きく

図表8 人手過不足判断DIの推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

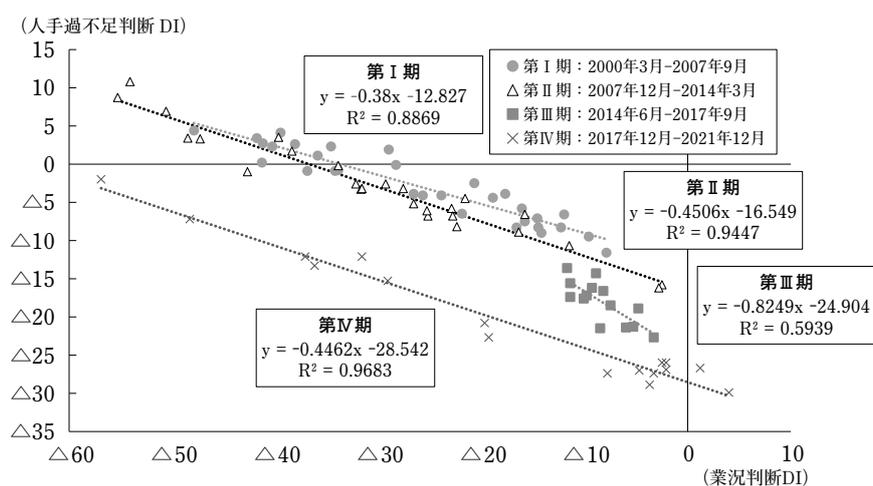
変化している。2000年3月期から2021年12月までの88四半期について、構造変化があったかどうかを検定^(注3)したところ、4つの期間（第Ⅰ期：2000年3月-2007年9月、第Ⅱ期：2007年12月-2014年3月、第Ⅲ期：2014年6月-2017年9月、第Ⅳ期：2017年12月-2021年12月）に分けられた（図表9）。

とりわけ、アベノミクスによる積極的な財政・金融政策が本格化し、景気拡大局面にあった第Ⅲ期（2014年6月-2017年9月）には特異な動きをみせ、業況の回復が限定的であるなか、人手不足が一方的に進んでいった。この背景には、中小企業側における2つの事情によるものと考えられる。1つ目は、ダイバーシティ^(注4)への対応に遅れがみられたことである。本来ならば、労働市場の変化に合

わせて、推進するべきだった女性や高齢者、外国人の活躍が進まなかった。全国中小企業景気動向調査の「調査員のコメント」からは、一部の企業から女性や外国人の活躍に消極的であったり、若い従業員（特に男性）の採用を求める声が聞かれている。2つ目は、当該時期に設備投資が進まなかったことによる、生産性向上の遅れである。全国中小企業景気動向調査によると、当該時期に設備不足感が拡大する一方で、実際に設備投資を実施した企業の割合は20%前後にとどまっている。

中小企業は、従前より大企業と比較して生産性が低いことが問題視されてきた（図表10）。ダイバーシティへの取組みや効率化のための設備投資を通じて、生産性を向上させることが望まれよう。

図表9 人手過不足判断DIと業況判断DIの散布図

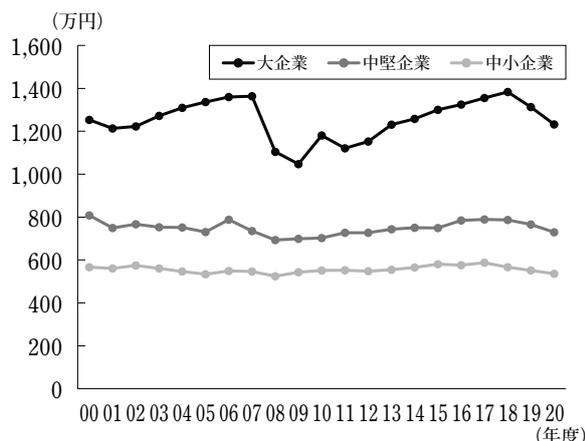


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 構造変化が複数あることが想定され、かつ未知であったため、バイ・ペロン (Bai-Perron) 検定を用いた。同検定を使用することで、構造変化が起こった回数とその時点について、統計的に解析することが可能になる。本稿で同検定を使用したところ、構造変化が3回（2007年12月、2014年6月、2017年12月）あったことが示唆された。また、図表9からは、特にアベノミクスが本格的に動き出したとみられる2014年6月を境に関係性が大きく変化していることがうかがえる。

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

図表10 従業員1人当たり付加価値額の推移



(備考) 1. 法人企業統計調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 資本金1,000万円以上1億円未満を中小企業、1億円以上10億円未満を中堅企業、10億円以上を大企業と定義した。

4. 仕入価格—上昇が顕著

仕入価格が急上昇している。直近の2021年12月の仕入価格判断DIは44.2と、原油価格高騰の影響を受けた2008年6月(53.8)以来13年ぶりの高水準となった(図表11)。今回の高騰の背景には、コロナに伴うウッド

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供給制約に加え、経済活動の再開に伴う需要の急激な高まりといった複合的な要因がある。

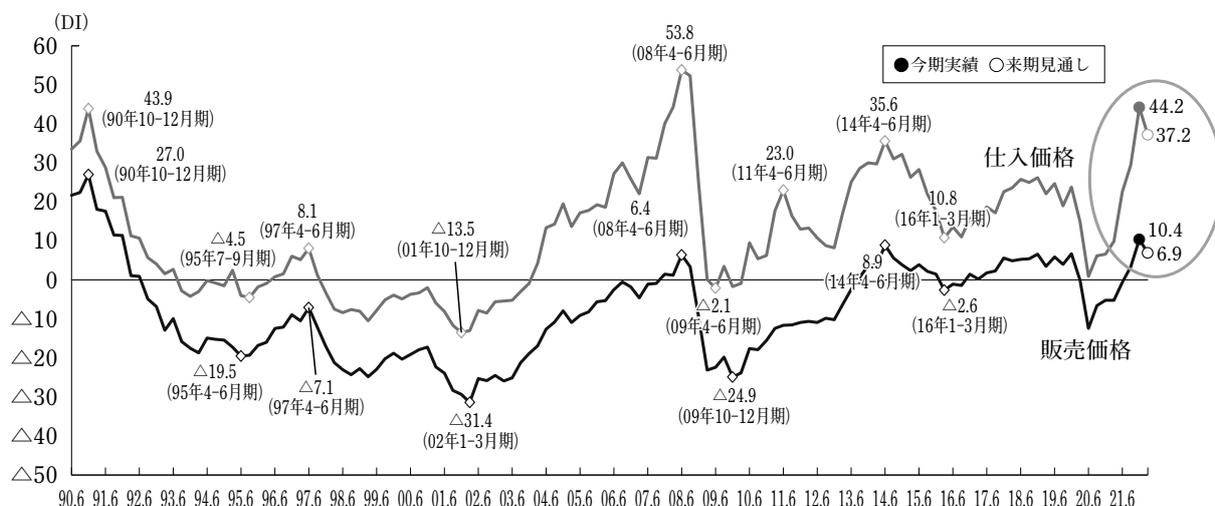
一方で、販売価格への転嫁は思うように進んでいない。直近の2021年12月の販売価格判断DIは10.4と、1991年以来の高水準となっはいるものの、仕入価格との格差は拡大している。

中小企業は、従前より取引条件の改善が必要と指摘されてきた。前述した生産性向上のためにも、販売価格を引き上げるための取組みが必要となろう。

おわりに

本稿では、業況、資金繰り、人手過不足、仕入価格の4点を中心に、新型コロナウイルスの影響について整理するとともに、ポストコロナに向けて解決すべき課題について指

図表11 販売価格判断DI・仕入価格判断DIの推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

摘した。

コロナ前後で、中小企業の状況は大きく変化している。業況は全体としては改善傾向にあるものの、業種・規模間で差がみられる。資金繰りは改善しているものの、借入の増大を通じ、財務基盤が悪化している。また、人手不足が深刻化しているうえ、仕入価格の上昇も懸念材料である。中小企業は、これらの

新しい状況に対応するため、生産性向上などの取組みを着実に進めていくことが求められるよう。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、これまで全国中小企業景気動向調査を通じ、定期的に新型コロナウイルスの影響について定点観測してきた。今後も、同調査を活用して状況を分かりやすく伝えていく。

〈参考資料〉

・信金中央金庫「全国中小企業景気動向調査」



地域金融機関による補助金申請支援の取組事例

－ 外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

井上 有弘

(キーワード) 補助金、申請支援、事業再構築、外部専門家、本業支援

(視 点)

事業再構築補助金を契機に、中小企業による補助金活用が改めて注目されている。本稿では、地域金融機関による中小企業の補助金申請への支援について、主に事業再構築補助金を念頭に4つの信用金庫の取組事例をもとに、支援体制、外部専門家の活用など支援プロセス、支援の有料化の動向などについて、具体的な取組内容を整理する。

(要 旨)

- 事業再構築補助金について、第3回公募までで信用金庫が認定支援機関となっている採択件数は約4,300件であり、地方銀行の約5,000件に次いで多い。
- 補助金申請支援における各信用金庫の取組状況は様々であるが、対象補助金については、国の主要な補助金だけでなく自治体独自の補助金も対象とする信用金庫が多い。支援体制については、本部の企業支援部署が担当し、事業者からの受付窓口やいわゆる「前さばき」は営業店が担う信用金庫が多い。事業計画書の作成支援では、情報収集や整理のために3～5回程度のヒアリング、メールのやり取りを行うほか、事業性評価シートの情報を活用している信用金庫もあった。事業者が事業計画書の「たたき台」を作成してもらうなど、事業計画の完成度合や協力姿勢を支援前に確認するケースが多い。支援を無料で行うか有料化するかについては、現時点での対応は分かれていた。業績評価については、営業店および個人の業績として評価している信用金庫が多い。支援に際しての留意点として、採択が確実ではない点を事前に丁寧に説明し、事業者が納得してもらうことが不可欠である。
- 信用金庫が中小企業の期待に応えられる伴走者となるために、自金庫の目的、経営資源や外部環境に応じて効果的な支援態勢を組み立てていくべきであろう。

はじめに

事業再構築補助金を契機に、中小企業による補助金活用が改めて注目されている。本稿では、地域金融機関による中小企業の補助金申請への支援について、主に事業再構築補助金を念頭に4つの信用金庫の取組事例をもとに、支援体制、外部専門家の活用など支援プロセス、支援の有料化の動向などについて具体的な取組内容を整理する^(注1)。

1. 事業再構築補助金の概要と採択状況

(1) 第3回公募までの採択状況

中小企業向けの補助金については、2012年度補正予算からの「ものづくり補助金」(18年度からは「中小企業生産性革命推進事業」の一部)がよく知られてきた。コロナ禍

の20年度第3次補正予算で導入されたのが「事業再構築補助金」(中小企業等事業再構築促進事業)である(図表1)^(注2)。ものづくり補助金と比較しても予算規模が大きく、21年度中に5回、22年にさらに3回程度の公募が予定されている^(注3)。文字通りウィズコロナの経営環境での事業の再構築を後押しするもので、目下の中小企業の経営支援ニーズに応える補助金として注目されている。

(2) 信用金庫の関与

事業再構築補助金においては、補助事業にかかる事業計画書を認定支援機関(認定経営革新等支援機関)^(注4)の協力を受けて策定し、所定の「確認書」を提出することが要件となっている。なかでも補助金額が3,000万円を超える場合は、信用金庫や地方銀行など

図表1 事業再構築補助金の概要と採択状況

● 概要

新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編またはこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援

● 通常枠(中小企業)の補助額・率

従業員数	補助額	補助率
20人以下	100～4,000万円	2/3 (6,000万円超は 1/2)
21～50人	100～6,000万円	
51人以上	100～8,000万円	

● 採択状況(第3回公募までの各枠の合計)

公募	公募期間	応募件数	申請件数	採択件数	採択率 (採択/応募)
第1回	21年3/26～4/30	22,231	19,239	8,016	36.1%
第2回	5/20～7/2	20,800	18,333	9,336	44.9%
第3回	7/30～9/21	20,307	18,519	9,021	44.4%
第4回	10/28～12/21				
第5回	22年1/20～3/24				

(備考) 事業再構築補助金事務局資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 信用金庫など地域金融機関による補助金申請支援の意義については、金融調査情報(No.2021-7)「信用金庫による補助金申請支援—事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を—」(2021年5月)を参照
2. 各補助金の申請要件や申請手続きなどについては、必ず最新の公募要領等をご確認ください。
3. 「事業再構築補助金 令和3年度補正予算の概要」(中小企業庁、2021年12月)を参照
4. 中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化するなか、中小企業支援を行う支援事業の担い手の多様化・活性化を図るため、2012年8月施行の中小企業経営力強化支援法(現在の「中小企業等経営強化法」)にもとづき、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う者として認定された機関(認定経営革新等支援機関)。

「金融機関による確認書」が必要となる。

採択件数を認定支援機関別にみると、採択結果が発表されている第3回公募までで信用金庫が認定支援機関となっている採択件数は約4,300件であり、地域銀行の約5,000件に次いで多い(図表2)。事業再構築補助金の申請支援において、地域金融機関が認定支援機関として多くの役割を果たしていることが分かる。

また、信用金庫別に採択件数をみると、第3回公募までで100件を超えている信用金庫

(いずれも預金量2兆円以上の7金庫)があるのに対して、20件以下の信用金庫が200金庫と全信用金庫の8割弱を占めている(図表3)。採択件数が1件以上の信用金庫は約9割の226金庫であり、補助金申請支援のすそ野が広がっている^(注5)。このように、一部の信用金庫で組織的な取組みが行われている一方で、組織的な取組みへの途上にある信用金庫、現状では取り組み始めたばかりの信用金庫も多いと考えられる。

図表2 認定支援機関別の状況(採択件数順)

認定支援機関	応募件数	採択件数	採択率(%)
地域銀行	11,219	5,051	45.0
信用金庫	9,874	4,334	43.9
民間コンサルティング会社	6,413	3,004	46.8
税理士	8,579	2,774	32.3
税理士法人	6,943	2,495	35.9
商工会議所	5,431	2,241	41.3
中小企業診断士	3,790	1,800	47.5
商工会	3,804	1,666	43.8
公認会計士	1,984	735	37.0
都市銀行等	1,000	405	40.5
公益財団法人	658	365	55.5
その他	961	351	36.5
信用組合	783	320	40.9
その他(金融機関)	617	278	45.1
コンサルタント	436	179	41.1
一般社団法人	434	178	41.0
行政書士	412	153	37.1
合計	63,338	26,373	41.6

図表3 採択件数別の信用金庫数

採択件数	信用金庫数
100件超	7
91~100	3
81~90	1
71~80	1
61~70	4
51~60	3
41~50	5
31~40	16
21~30	14
11~20	45
1~10	127
0	28
合計	254

(備考) 1. 図表2、3とも、事業再構築補助金事務局資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 件数は、事業再構築補助金の第1回から第3回公募の合計

(注)5. 例えば、事業者自身やコンサルティング会社が補助事業の事業計画書作成を支援し、信用金庫が認定支援機関として事業計画書の内容を確認するようなケースも一部含まれている。

2. 信用金庫による申請支援への取組事例

信用金庫による事業再構築補助金などの補助金申請支援への取組内容について、当研究所がヒアリング等により把握した4つの信用金庫の事例をもとに整理する。なお、4金庫（A、B、C、D信用金庫）の本店所在地と預金量は、下表のとおりである。

補助金申請支援への注力度合、これまでの実績や支援人材の厚みなどの違いによって各信用金庫の取組状況は様々であるが、ここでは、対象補助金、支援体制、外部専門家の活用など支援プロセス、有料化の動向、業績評価と人材育成などの観点から、支援のあり方を検討していく。

(1) 対象補助金

申請支援の対象となる補助金については、国の主要な補助金（事業再構築、ものづく

り、持続化、IT導入など）だけでなく、自治体独自の補助金も対象とする信用金庫が多い（図表4）。また、地方圏の信用金庫では、地場産業の動向など地域ならではの課題の解決策として補助金申請支援に取り組む事例もみられた。C信用金庫では、本店が所在する市独自の補助金の事務局となった知見を活かして、事業再構築補助金やものづくり補助金などの申請支援に積極的に取り組んでいる。

(2) 支援体制

補助金申請支援については、本部の企業支援部署が担当する信用金庫が多い（図表5）。いずれの信用金庫でも、販路開拓や事業承継など他の本業支援業務を含めて担当しており、補助金申請支援に十分な人員を充てられないのが実情のようである。そうしたなかでも、補助事業にかかる事業計画書の作成支援などに専担者を置きノウハウ蓄積を進めてい

図表4 ヒアリング等対象信用金庫と支援対象補助金

信用金庫	本店所在地 預金量	支援対象補助金
A信用金庫	政令指定都市 1兆5,000億円以上	<ul style="list-style-type: none"> ●事業再構築、ものづくりのほか、IT導入、事業承継、市や県のデジタル化補助金、県の経営革新補助金など幅広く取り組む。 ●支援件数が多いのは補助額50～100万円の国の持続化補助金
B信用金庫	首都圏の中核市 1兆円～ 1兆5,000億円未満	<ul style="list-style-type: none"> ●事業再構築のほか、従来からのものづくり、持続化など国の補助金を対象に申請支援 ●事業再構築は、小規模な飲食店などの緊急事態宣言特別枠（補助率3/4）での申請支援が多い。 ●県のコロナ対応の事業モデル転換支援補助金では20件程度を支援 ●IT導入や省エネ関連の補助金は取引先への情報提供程度
C信用金庫	地方圏の中核市 7,000億円～ 1兆円未満	<ul style="list-style-type: none"> ●本店が所在する市独自の補助金の事務局業務を当信用金庫が受託している。 ●事業再構築の申請支援にあたっては、こうした知見を活かして新たな手数料収入の確保を目的の1つとして取り組んでいる。 ●事業再構築とものづくりの2つの補助金が主な申請支援の対象。このほか、事業承継・引継ぎ補助金などの申請支援にも取り組んでいる。
D信用金庫	地方圏の小都市 1,000億円未満	<ul style="list-style-type: none"> ●地域の産業構造に比べて割合が低かった製造業向け貸出の増強が課題となっていた。 ●事業再構築、持続化、自治体のコロナ対応補助金などに対応

(備考) 1. ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 預金量は、2021年3月末時点

図表5 支援体制

信用金庫	支援体制
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●サポート部が本業支援の担当で、補助金申請支援の専担者は2名 ●事業再構築では、事業承継や販路開拓など他の本業支援担当者5名も加わり計7名で対応 ●申請支援の受付窓口は営業店。事業再構築の場合、売上減少要件や再構築要件を営業店で確認できる資料や事業計画書のひな型を営業店に提供 ●与信判断は、営業店から融資部に直接確認
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●2013年に中小企業診断士資格保有者を集めて支援部署を立上げ、当時からのものづくり補助金などの支援に取り組んできた。 ●支援担当部署は、事業者向け、個人向け支援など顧客・商品別に計11名からなり、うち3名の中小企業診断士が補助金申請支援を兼任で担当 ●与信面の確認は、営業店の申請支援先の担当者が融資部門に対して行う。
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●事業者に対する補助金の説明程度であれば、担当部署の10名程度が担当できる。 ●申請支援業務として事業者を訪問するなど案件対応できるのは部長を含めたこのうち3名 ●営業店職員が申請要件の充足を簡単に確認できるようなフローチャートを作成している。
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●2018年11月、実績のある地元のコンサルティング会社（中小企業診断士）と業務委託契約を締結し、申請支援対応を開始 ●支援担当者育成のため2021年8月から若手職員が提携先のコンサルティング会社に出向

(備考) ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る信用金庫もある。A信用金庫では、支援業務が繁忙となりがちな公募締切の前には、他の本業支援担当者のサポートを受けて対応している。

本部が事業計画書作成などの支援担当とはいえ、事業者からの受付窓口は営業店が担う信用金庫が多い。その際の営業店の役割として、いわゆる「前さばき」がある。事業者に対応しい補助金の提案や概要説明、申請要件を満たしていることの確認などを営業店が担うことで、多くの案件に効率的に対応できるようになる。事業再構築補助金であれば、従業員数、売上減少要件や再構築要件の確認などが簡単にできるフローチャートを用意している信用金庫もあった。注目度の高い補助金であれば、相談に訪れる事業者の準備度合や熱意などにバラツキがあるため、申請支援に対応しい事業者を絞り込むためにも営業店による前さばきが必要となる。

なお、補助金採択後の必要資金の融資に備えた与信面の確認については、営業店から審査部門に確認する取扱いとしている信用金庫が多かった。

D信用金庫では、補助金額の大きな補助金の申請支援は地元のコンサルティング会社に委託しているが、同社に若手職員を出向させ支援担当者の育成も進めている。

(3) 支援プロセス

補助金の事業者への案内については、チラシ、セミナーや相談会の開催などにより営業店が窓口となることが多い。なお、事業再構築補助金では、補助金額が3,000万円を超える場合には金融機関が認定支援機関となることが要件であるため、事業者から確認書の提出を依頼され申請支援につながるケースも多いと考えられる。

ここでは、申請支援に信用金庫自身が独力

で対応する場合、外部専門家と連携する場合に分けて、信用金庫の取組みを紹介する。

イ. 信用金庫が独力で対応

事業再構築補助金の場合、10～15枚程度の事業計画書の作成を主に支援することとなる。信用金庫による支援業務の負荷は、事業者自身が再構築後の事業をどこまで具体的にイメージできているか、事業環境を含めた将来展望が明確か、それらを事業計画書に落とし込み、文章化できているかなどにより異なる。

事業計画書としての完成度が低い場合は、本部の担当部署が主導して、完成に向けた支援を行う（図表6）。必要となる情報の収集や整理のために、3～5回程度の訪問やオンラインによるヒアリング、メールのやり取りを行う信用金庫が多い。B信用金庫では、事業性評価シートに記載された情報も活用している。

逆に、外部専門家の支援等により完成度の高い事業計画書が持ち込まれた場合などは、認定支援機関としての事業計画の確認、申請要件のチェック、記載内容のブラッシュアップ程度で申請できるケースも少なくないとする信用金庫もあった。

ロ. 外部専門家と連携して対応

他方で、外部専門家を活用する場合は、申請に用いる事業計画書のテンプレートを事業者に渡し、事業計画の「たたき台」を作成してもらうなど、事業計画の完成度合や協力姿勢を支援に着手する前に確認するケースも多い（図表7）。

これにより事業者の熱意がある程度分かるので、情報提供やヒアリングに協力的でない場合や、補助金獲得ありきで新たな事業のたたき台を作れないような場合には、原則として独力で支援対象としないとする信用金庫

図表6 支援プロセス（信用金庫が独力で対応）

信用金庫	支援プロセス
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●事業再構築では開始当初から顧客向けセミナーを実施 ●補助金のチラシや公募要領を社内LANで共有し営業店から顧客に案内 ●積極的にマンパワーをかけて支援する場合、まず、事業計画書のテンプレートを事業者に渡して文章を埋めてもらう。埋められる事業者については、2、3回のやり取りで完成させる。 ●埋められない事業者には、4、5回のヒアリングによりサポート部主導で完成させる。 ●完成度が高い事業計画書については、記載内容をブラッシュアップ（無料）する程度
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●補助金概要のチラシなどを営業担当者が顧客に案内。支援依頼は営業店経由がほとんど ●事業性評価シートも活用し、3～5回のメールや訪問ヒアリングで事業計画書を完成させる。 ●完成度の高い事業計画書の場合は、本部で添削、アドバイスをする程度 ●認定支援機関としての確認は本部で対応
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●事業者による事業計画書のたたき台をベースに、複数回の訪問ヒアリングによるブラッシュアップを行う。事業計画書がない状況からヒアリング・作成支援を行い、申請・採択されたケースもある。 ●確認書の提出、申請要件や加点項目の確認などの簡単なチェックであれば無料で対応
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●定期的に中小企業診断士を講師とする各種補助金説明会・相談会を実施 ●県独自の補助金など補助金額の少ないものについては、当金庫単独で対応

（備考）ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 支援プロセス（外部専門家と連携して対応）

信用金庫	外部専門家との連携
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●事業者があまり協力的でない場合、提携している地元コンサルティング会社を紹介する。初回面談無料で、当金庫は紹介手数料を得る。県の中小企業診断士協会に案件を紹介することもある。 ●外部専門家等が作成した事業計画書の確認を依頼された場合、営業店で対応する。
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●事業者において事業計画書のたたき台が3割程度は出来ていないと原則支援対象とはしない。 ●支援対象となる事業者については基本的に当金庫で事業計画書作成を支援しており、補助金申請支援のための提携先はない。
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●高い料金を払ってでも採択されたいと考える事業者、事業計画のたたき台を作成するまでに工数を要する事業者には、外部専門家を紹介。手数料負担を抑えたい事業者には地元の商工会議所を紹介するなど、顧客ニーズに応じて対応
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●取引先を中心とした地域の製造業事業者をリストアップし、中小企業診断士と同行訪問して課題を聴取、補助金活用と融資を提案

（備考）ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

もあった。事業者自身の構想が不明瞭な場合は、補助金採択は現実的に難しく、仮に採択されたとしても事業遂行の面で懸念が残るため、妥当な判断といえるだろう。

こうした事業者について、単に支援を断るのか、支援負荷の大きな申請支援にも対応するコンサルティング会社など外部専門家を紹介するのか、さらに紹介先から紹介手数料をとるのかについては対応が分かれている。

なお、D信用金庫では、補助金額の大きな大型の補助金では、提携している外部専門家であるコンサルティング会社（中小企業診断士）に案件を紹介する対応を基本としている。また、リストアップした支援候補先の地域の製造業事業者を中小企業診断士と同行訪問して課題を聴取し、補助金活用と融資を組み合わせた提案を行っている。

（4）有料化の動向

こうした補助金申請支援を無料で行うか、有料化するかについては、現時点での4金庫

の対応は分かっていた（図表8）。それらは、すでに有料化している（C信用金庫）、来年度の有料化を予定（B信用金庫）、少なくとも来年度までは有料化しない（A信用金庫）、人材育成の段階（D信用金庫）である。

有料化の目的については、手数料収益の積極的な獲得だけでなく、事業者の熱意や事業計画書の完成度による支援先の絞込みも意図しているとする信用金庫があった。料率については、B信用金庫のように競合金融機関の対応や外部専門家の料金水準を参考にして決める信用金庫が多い。なお、有料化に対する顧客の反発などは概して小さくなく、信用金庫職員の労力を理解して好意的な受け止めもあるとのことである。

無料としている理由については、融資などにつながればよいとする信用金庫、人材育成や営業店を含めた支援レベルの向上を優先するためとする信用金庫があった。

図表8 有料化の動向

信用金庫	有料化の動向
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●少なくとも来年度までは成功報酬型の有料化は考えていない。また、コンサルティング会社から得る紹介手数料も少額である。 ●融資業務などにつながればよいと考えている。
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●今年度までは無料で支援してきたが、来年度は成功報酬で補助金額の一定割合を受け取る予定 ●補助金額の3～5%で検討している。 ●有料化に向けて、案件をある程度選び、採択率を上げる必要があると考えており、事業構想はあるものの事業計画のたたき台が作れない事業者を紹介する先として外部専門家の確保も検討中
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●有料で対応するのは、事業者がたたき台を作成しているものが中心 ●採択金額の5%以上を成功報酬（最低金額20万円）として受領 ●有料化については、外部専門家や他の地方銀行との料金比較により、支援先に納得してもらっている。 ●有料支援した事業者からは、当金庫担当者の労力を理解し、好意的に受け止めてもらっている。
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●基本的に提携しているコンサルティング会社（中小企業診断士）に案件を紹介

(備考) ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) 業績評価と人材育成

多くの信用金庫において、本業支援やコンサルティング営業の一環として、補助金申請支援を営業店や個人の業績として評価している（図表9）。

また、営業店職員も支援ノウハウを習得できるよう、事業者への同行訪問、動画教材による研修など人材育成も積極的に行われている。

る。A信用金庫では、本部の支援担当部署に研修担当者を配置し、営業店職員向け研修をより積極的に行っている。背景には、前さばきなど初期対応、さらに将来的には事業計画書作成支援などを営業店で対応できるようにすることで、支援業務の効率化、拡大を図りたいという意図がある。

なお、D信用金庫は、補助金額が大きな大

図表9 業績評価と人材育成

信用金庫	業績評価と人材育成
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●本業支援の内訳として補助金申請支援が営業店・個人の表彰項目となっている。 ●サポート部には、各本業支援の分野担当者とは別に教育担当者を2名置き、本業支援研修の一環として補助金申請支援研修を実施 ●研修の一環として当部職員との同行訪問を行ったほか、営業店職員の意見を拾い上げている。 ●若手職員には補助金申請支援に苦手意識をもつ者もいるが、役席クラスには使いこなしている者も多い。
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●推進目標はないが、コンサルティング営業の一環として、営業店・個人の加点項目として評価している。補助金申請支援の受付、採択、融資実行の3段階で加点評価する。 ●研修として、財務事務所や本部作成の動画教材を営業店職員に視聴させている。 ●営業店で初期対応ができるようになってもらいたい。
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●本業支援の一環として、営業店・個人表彰の項目としている（補助金支援などの本業支援に関する取組を強化するため、担当部署が営業店・個人表彰する制度を新設した）。 ●補助金申請支援に対応できる人員は3名と、受付件数が限られるため、担当部署の他職員や営業店の支店長も対応できるよう、人材育成とノウハウ蓄積を図りたい。
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ●取引先支援だけでなく人材育成の一環としても捉えており、補助金申請支援の件数および中小企業診断士への引き継ぎ件数を個人表彰の項目としている。 ●補助金申請支援を通じた事業性評価により、製造業などとの取引深耕、関係強化を図ることができ、地域での存在感を高めることができた。

(備考) ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

型の補助金では独力で申請支援を行っていないが、提携しているコンサルティング会社に若手職員を出向させて支援人材の育成を進めている。同金庫では、補助金申請支援について、取引先支援だけでなく人材育成の一環としても捉えており、これまで以上に強化していく方針としている。

(6) 留意点

この他、申請支援業務の留意点として、事業再構築補助金では応募件数のうち半数以上が不採択（採択率は4割程度）となるなど、採択が確実ではないことがある（図表10）。この点を事前に丁寧に説明し事業者の納得を得ることが不可欠である。すでに有料化している信用金庫では、口頭説明だけでなく、秘密保持や報酬のほか、採択を保証しないこと、情報提供等の支援への協力義務などを定めた契約書を事業者と交わしている。

また、事業再構築補助金の場合、補助事業完了後の5年間、事業化の状況を補助金事務局へ報告することとなる。採択はむしろスタート地点に過ぎず、認定支援機関には長期間にわたる支援が求められる。事業者と長く取引を続ける信用金庫だからこそ、採択後の

フォロー、さらには補助事業の実行段階における本業支援が一層重要となる。

おわりに

本稿で述べたとおり、信用金庫など地域金融機関による補助金申請支援への取組みは、経営方針やこれまでの実績の違いなどから様々である。事業再構築補助金については、20年度の第3次補正予算分（予算額約1兆4千億円）は22年1月20日開始の第5回公募で終了しているが、21年度補正予算（予算額約6千億円）では新たにグリーン成長枠が設けられるなどして、さらに3回程度の公募が予定されている。このほか、生産性革命補助金（ものづくり・持続化・IT導入、事業承継・引継ぎ補助金などで予算額約2千億円）が継続されるなど、コロナ禍からの回復や新たな事業環境への対応、DXやグリーン投資などにおいて、当面は中小企業への手厚い政策的支援が続けられると考えられる。

地域金融機関にとっての補助金申請支援は、本業支援の有力な選択肢となるだけでなく、低金利下で減少した資金運用収益を補う手数料収益の獲得、貸出金の増強にもつながる。事業計画書の作成支援には、事業性評価

図表10 留意点

留意点
<ul style="list-style-type: none"> ●申請支援にあたり契約書などはないが、不採択となることもある旨を説明し、事業者の理解を得ている。 ●支援にあたり、申請書作成の助言・アドバイスを行うとした契約書を交わしている。その際、契約内容にもとづいて、①不採択でも責任を負わないこと、②採択された場合に手数料が発生すること、③申請に必要な資料を提出してもらうこと、④たたき台は事業者が作成すること、を必ず説明している。 ●金融機関が認定支援機関として果たすべき役割は、採択後のフォロー、管理業務であると認識している。

（備考）ヒアリング等をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。ヒアリング先信用金庫を区別せず記載

で蓄積してきた情報、文章作成スキルが役立つなど、信用金庫が取り組み易い面もある。また、事業者による個別性が強く標準化しにくいいため、支援に手間がかかりスケールメリットが働きにくい。実際、預金量規模の小さなD信用金庫は、事業再構築補助金の支援において外部専門家と連携することで、企業貸出先数に対する採択件数の比率が信用金庫の平均を大きく上回るなど成果をあげている。

支援に際しては、申請者はあくまで中小企業であり信用金庫は事業計画書の作成などの支援者であること、補助金活用は中小企業に

とって経営課題解決のための選択肢の1つであり目的ではなく手段であることに留意し、中小企業にとって真に望ましい解決策を提供する必要がある。そうであれば、ヒアリングや事業計画書の策定支援を通じて深まった事業への理解や事業者との信頼関係は、今後の融資判断や本業支援においても役立つものとなるだろう。新常態ともいわれる経営環境において信用金庫が期待に応えられる伴走者となるために、自金庫の目的、経営資源や外部環境に応じて効果的な支援態勢を組み立てていくべきであろう。

〈参考資料〉

全国信用金庫協会「地域のものづくり産業への支援」『信用金庫』（2021年12月号）

地域金融機関による不動産の有効活用

－ 発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

井上 有弘

(キーワード) 信用金庫、店舗、不動産の有効活用、デジタル化、社会課題の解決

(視 点)

地域金融機関の店舗数は減少が続いているが、店舗をはじめとした保有する不動産の活用については、近年、様々な形態がみられる。本稿では、地域金融機関の余剰スペースを巡る状況を確認したうえで、川崎信用金庫における活用事例などを紹介する。

(要 旨)

- 特に最近では、地域金融機関の店舗などの余剰スペースが金融業務以外に活用されることが増えている。例えば、サテライトオフィスや認可保育園の運営企業に賃貸するケース、使われなくなった建物を創業支援施設として使うケース等である。
- こうした余剰スペースの活用の背景にあるのは、①省スペース化（供給側）、②地域の社会課題解決ニーズ（需要側）、③デジタル化の進展などの経営環境の変化である。
- 神奈川県川崎市に本店がある川崎信用金庫では、2017年4月に支店の最上階に併設した認可保育園が開園、21年8月には同支店内にサテライトオフィスを開設、さらに23年には職員寮・学生寮の開設も予定している。
- 同信用金庫の保有不動産の活用について、インタビューからの情報等をもとに整理すると、その特色は、①長期的視点、②コンストラクション・マネジメントなどによるコスト削減、③地域の社会課題解決の3点となる。
- 地域金融機関においては、店舗の維持か撤退かではなく、その運営形態、余剰スペース活用の選択肢がこれまで以上に増えてきている。信用金庫の新規出店が進んだ1980年前後に建築された店舗の多くが、今後は順次、建替時期を迎えていく。金融サービス提供の場としてだけでなく、地域社会の情報やネットワークの結節点、さらには社会課題解決のための場所として改めて捉え直すべきものであろう。

1. はじめに

地域金融機関の店舗数は減少が続いているが、店舗をはじめとした保有する不動産の活用については、近年、様々な形態がみられる。本稿では、地域金融機関の余剰スペースを巡る状況を確認したうえで、川崎信用金庫における活用事例などを紹介する。

2. 地域金融機関の余剰スペースを巡る状況

信用金庫の店舗数が22年連続で減少^(注1)するなど、地域金融機関の店舗数は減少が続いている。一方で近年は、店舗が提供する機能など質的な変化が注目されている。特に最近では、地域金融機関の店舗などの余剰スペース

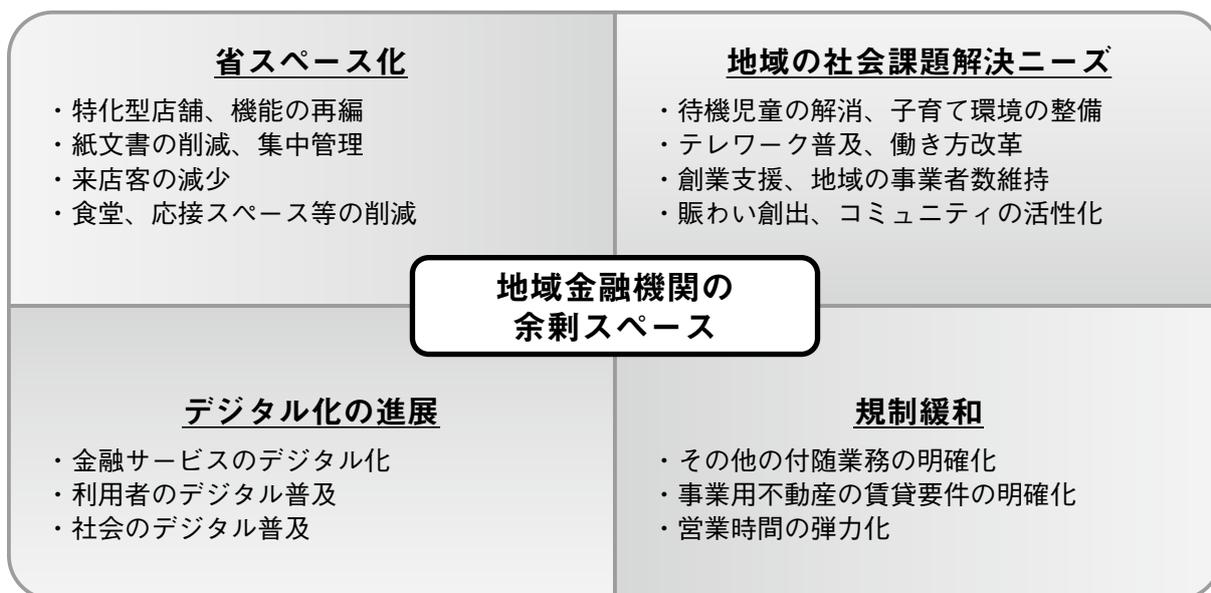
が金融業務以外に活用されることが増えている。例えば、サテライトオフィスや認可保育園の運営企業に賃貸するケース、使われなくなった建物を創業支援施設として使うケース等である。

本稿ではまず、こうした余剰スペース活用の背景にある、①省スペース化（供給側）、②地域の社会課題解決ニーズ（需要側）、③デジタル化の進展について確認する（図表1）。

(1) 省スペース化

地域金融機関の店舗などに余剰スペースが生まれる要因として、供給側ともいえる地域金融機関における近年の変化を確認する。それらは、①店舗機能の再編、②店舗事務の効率化、③店舗運営の柔軟化である。

図表1 余剰スペースを巡る状況



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 信用金庫の店舗数の長期的な増減状況や地区による違い、余剰スペースが様々な活用されるようになった要因の1つである事業用不動産の賃貸等にかかる規制動向などについては、金融調査情報2021-18「最近の信用金庫の店舗動向」を参照

① 店舗機能の再編

省スペース化の大きな要因として、地域金融機関の店舗が担う機能の再編がある。従来からのフルバンキング型の店舗から、法人や個人など対象顧客や提供サービスを絞った特化型店舗への変化である。提供機能を限定することで、店頭、内部事務のスペースに余裕が生まれる。また、店舗間、本店を含めた機能再編の動きもある。母店サテライト店制度や事務集中センター化の動きは、応接や事務のスペース、債権書類など書類保管のスペース削減につながる。

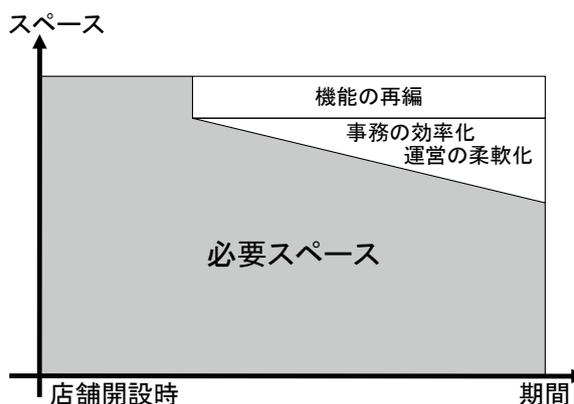
② 店舗事務の効率化

機能の再編や提供サービスの特化だけでなく、近年はデジタル化を背景とした省スペース化も進んでいる。インターネットバンキングへのシフトで来店客が減る利用者側の変化だけでなく、各種規程など書類の電子ファイルでの管理や利用、電子決裁の導入などでペーパーレス化が進み、紙による管理や保存のためのスペースが削減されている。また、事務機器の小型化や複合機の導入のほか、現金や契約書も収納できる耐火性能をもつ壁面キャビネットの設置によって大きな金庫室のない店舗も増えてきている。

③ 店舗運営の柔軟化

運営面でも省スペース化が進んでいる。近年のコスト削減要請から職員の多能化や、規制緩和を受けた昼休みの導入などによって、店舗の運営に必要な人員が少なくなり、事務スペースや人員数に応じたスペースに削減余地が生まれている。また、来店客の減少によ

図表2 省スペース化のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るロビーのコンパクト化、福利厚生の見直しによる食堂の廃止なども省スペース化の要因となっている。

店舗の新設時であればこうした近年の省スペース化を反映した設計が行われる。しかし、古くからの店舗の場合には、余剰スペースが把握されにくい、把握されていても有効活用されていない可能性がある(図表2)。省スペース化の流れは今後も続くことが見込まれ、コロナ禍の影響で会議室や集合研修施設なども稼働率が低下していると考えられる。

建物の定期的な修繕や管理だけでなく、保有不動産の有効活用の観点からも、余剰スペースの丁寧な把握が必要となる。

(2) 地域の社会課題解決ニーズ

余剰となったスペースが活用される背景には、地域の様々な社会課題とその解決ニーズがある。子育て世代や高齢者が抱える課題、事業者の非金融面での課題などである(図表3)。加えて、地域金融機関の店舗が好立地であり、金融機関が所有、管理することからくる

図表3 余剰スペースの主な用途と地域の社会課題

用途	地域の社会課題
認可保育園	待機児童の解消、子育て環境の整備
サテライトオフィス	感染拡大防止、テレワーク普及、働き方改革
創業支援施設	創業希望者の支援、事業者数の維持、地域経済の活性化
共同利用スペース	賑わい・交流の場づくり、地域コミュニティの活性化
コインパーキング	駐車場不足の解消、来街者の利便性向上
倉庫	地域住民の保管スペース確保
カフェ・飲食店	地域の賑わい作り、利用者の利便性向上

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信頼感、安心感もあって、余剰スペースが様々な用途で活用されている。

なお、本稿の趣旨ではないが、店舗の一部をカフェなどの集客施設に賃貸する場合は、地域金融機関への直接的な誘客、取引拡大の効果も期待されている。

(3) デジタル化等の進展

さらに、地域金融機関の余剰スペースが活用される背景には、デジタル化の進展という大きな流れがある。前述の地域金融機関のサービス提供や事務のデジタル化だけでなく、余剰スペースの利用者、運営事業者においてもデジタル技術の活用が進んでいる。

例えば、サテライトオフィスの利用者は、運営事業者が提供するスマートフォンの専用アプリを使って入室し、空席状況の確認や予約もアプリ上で行う。主な利用用途であるリモートワークも、オンライン会議の普及とともに拡大したものである。また、それを可能

にするスマートフォンなどデバイスの普及、ITリテラシーの浸透も前提条件となっている。さらに、一昨年来のコロナ禍で、感染拡大防止のための非接触ニーズが高まったことも、こうしたデジタル化の進展を加速させている。

また、デジタル化の進展と密接なものに「所有から利用へ」の大きな流れ、すなわちシェアリング・エコノミーの動きがある。例えば、カーシェアリングの利用者がコインパーキングも利用する、事業者が必要な時だけインキュベーション施設で製品開発のための機器を利用するというように、場所、モノ、サービスの利用形態が多様化している。

地域金融機関の省スペース化とともに、その利用を促進する社会のデジタル化、シェアリング・エコノミーも、今後も続いていく経営環境の大きな流れといえるだろう。

3. 川崎信用金庫における活用事例

ここでは、神奈川県川崎市に本店がある川崎信用金庫における事業用不動産の活用事例を紹介する。同信用金庫では、2017年4月に支店の最上階に併設された認可保育園が開園、21年8月には同支店内にサテライトオフィスが開設、さらに23年には職員寮・学生寮の開設も予定している。この3事例のほか、同信用金庫の不動産活用の特色、発注者支援の手法などコスト削減の工夫についても紹介する。

川崎信用金庫の店舗網がある神奈川県川崎市、横浜市、東京都大田区は、人口増加率が

全国でも高く、事業所が多く集積するなど、比較的恵まれた営業地盤といえる（図表4）。一方で、最大手の地方銀行や都市銀行などとの競合も激しく、店舗運営の効率化を含めたコスト削減を強く強いられる経営環境でもある。同信用金庫の店舗数は、1997年度末から現在まで56店舗程度でほとんど変動がない。低金利で貸出金利息などの資金利益が減少するなかでも、店舗網を維持しつつ高い経営効率を保ってきたことがわかる。

また営業地盤では、保育園の待機児童の問題、テレワークスペースの確保、周辺の大学に通う学生の住居の確保など、地域の社会課

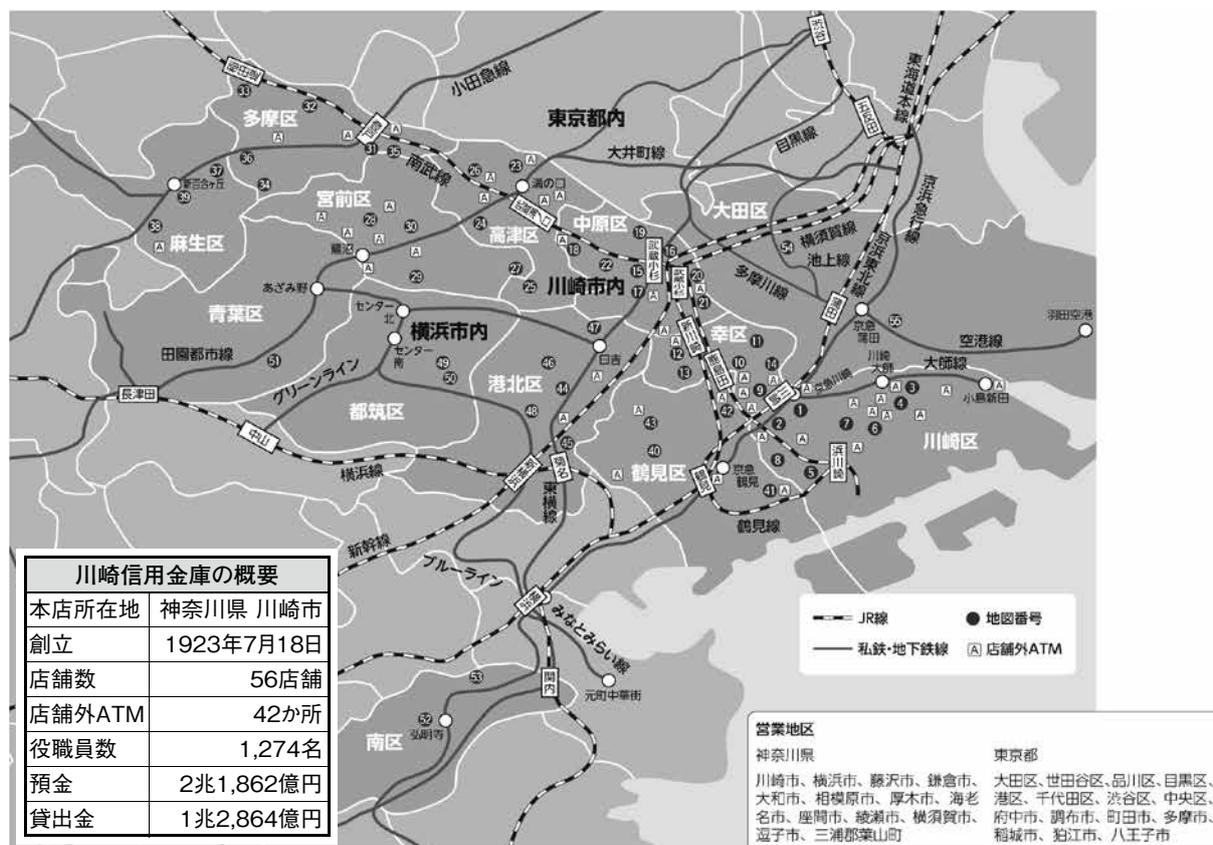
題も顕在化している。こうしたなか、地域金融機関として保有不動産の活用によって、これら地域の社会課題の解決にも積極的に取り組んできたといえる。まず、保有不動産の活用事例を取り組み順に紹介する。

(1) 認可保育園

① 経緯

認可保育園が併設されることとなる同信用金庫の登戸支店は、2015年頃には老朽化^{のぼりと}による建替を検討する時期にあった。子育て世帯が多い店周の状況、駅から徒歩4分の好立地であること、また川崎市から待機児童解消

図表4 川崎信用金庫の店舗網と概要（地図中の白抜き番号が店舗）



(備考) 1. 川崎信用金庫ディスクロージャー誌より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 店舗網は2021年6月末、概要は2021年3月末時点

図表5 登戸支店の外観



(備考) 建築会社である小川組HPより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

のための保育園設置要望を受けたこともあって、保育園併設を織り込んだ建替計画を立てることとなった(図表5)。

② 運用

建替時に保育園の併設を織り込んで設計することができたため、保育園と信用金庫支店で出入口や動線を完全に分けることができた。4階建の支店建物のうち、1～3階を支店として利用し、4階と屋上(園庭)部分が認可保育園である(図表6)。保護者や園児は、信用金庫とは別の入口から専用エレベーター

で4階に向かうことができ、エレベーターは他の階には停まらないようにして完全に別の動線を確保している。

保育園の運営は、地元の社会福祉法人が行っており、同信用金庫はこの社会福祉法人から賃料を受け取っている。

③ 効果

開園した17年当時は金融機関による保育園併設がまだ少なく、前年の16年には待機児童問題への強い不満を訴えた言葉が流行語となるなど待機児童問題が注目されていた。そうしたタイミングでの開園だったこともあり、当信用金庫では、保育園定員の増加によって地域の社会課題解決に貢献する姿勢を示せたと考えている。

(2) サテライトオフィスの開設

① 経緯

また、同じ登戸支店には、21年8月にサテライトオフィスがオープンした。サテライトオフィスの運営企業である株式会社ザイマックス(東京都港区)^(注2)に、同支店の3階部

図表6 登戸支店内の認可保育園

概要	認可保育園の屋上の園庭
<ul style="list-style-type: none"> ・小田急線、JR南武線登戸駅から徒歩4分 ・川崎信用金庫登戸支店の4階部分に入居、5階は屋上園庭 ・認可保育園(定員:80名) 	

(備考) 認可保育園HPなどより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 運営会社は、サテライトオフィスを首都圏中心に200拠点以上展開

分を賃貸、運営を委託している。サテライトオフィスとは、企業の本社や本拠地から離れた場所に設置される小規模なオフィスのことである。最近では、コロナ禍での感染拡大防止や働き方改革のため、自宅以外の環境が整った場所で働くニーズが高まっており、サテライトオフィスの活用が進んでいる。

サテライトオフィスの開設前、同支店の3階には100人程度まで収容できるホール・大会議室と応接室などがあり、地域のサークル活動等にも利用されていた。ところが、20年春以降のコロナ禍で利用がほとんど無くなったため、余剰スペースの活用を検討していた。ザイマックス社には、候補として同信用金庫の3店舗の建物を確認してもらい、支店の営業時間外を含めた利用者の動線、セキュリティ面など建物の構造等を勘案し、登戸支店での開設に至ったものである。サテライトオフィスへの改装工事は、個室となるパーティションの設置など内装工事が主体で比較的短期間で済み、本件の場合は検討から開設まで1年程度であった。内装工事費などは同社の負担であり、同社の投資回収期

間等を勘案して、賃貸借契約期間は6年となった。

② 運用

信用金庫の店舗部分とは、入口部分を除いて動線が分かれている。支店の営業時間外のオフィス利用者は、スマートフォン・アプリのQRコードを1階入口ドアに読み取らせて開錠、エレベーターで3階へ行き、オフィス入口で再度QRコードをかざして入室する(図表7)。サテライトオフィスの管理は、同社関連会社による巡回管理(2~3回/日)である。利用者の要望や相談には直通電話などで管理会社が対応するので、信用金庫の職員が関与することはない。

セキュリティ面については、ザイマックス社運営のサテライトオフィスは法人会員制であり、身元が把握できる法人契約先の社員のみが利用できるため、同信用金庫では特段の懸念はないと考えている。

③ 効果

当支店の近隣には、東京や横浜に通勤する会社員が多く居住し、コロナ禍で通勤を抑制する動きが広がっていた。また、自宅に集中

図表7 登戸支店内のサテライトオフィス

概要	サテライトオフィスの1階入口と個室
<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用時間は平日の午前7時から午後9時 ・ 個室1名×40部屋(写真右)、 個室6名×1部屋、 マンスリー利用区画×1部屋 ・ 利用には法人契約が必要 	

(備考) 川崎信用金庫、ザイマックス社のHPなどより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

して仕事ができるスペースや机が無いことや通信環境の問題などから、サテライトオフィスの利用ニーズが高まっていた。

同信用金庫では、サテライトオフィスの開設によって、こうした地域のビジネスパーソンのテレワークや働き方改革に一定の貢献があったと考えている。

(3) 職員寮・学生寮

① 経緯

さらに、同信用金庫では創業100年となる23年に、「かわしん^{ゆりがおか}百合丘ビル」(仮称)の完成を予定している(図表8)。地上9階、地下1階で、1階には物販店舗の入居を予定、2～8階が合計86室の職員寮と学生寮となる。9階は、職員、学生とも利用できる食堂とする計画である。

同信用金庫では、以前から学生の採用活動などを通じて、市内の大学や学生の状況を把握していた。大学進学時など若年層の人口流

入が多い川崎市では、単身者向けの賃貸住宅の需要が高く、特に他県出身者や留学生向けの物件確保が課題となっていた。また、留学生については、国の政策として就職促進による日本社会への定着が求められている。

このように学生の受入環境づくりが求められていることに着目し、同信用金庫では地域社会の課題解決にも寄与する職員寮・学生寮を計画した。

② 運用

新たな施設は、主として同信用金庫の職員寮として利用し、余剰部分を学生寮として運用する計画としている。なお、実際の寮の運営は、社員寮・学生寮運営の専門企業に委託する予定である。同信用金庫では、当地域には明治、専修、昭和音楽など大学が多く、これからも国内外から若者が集まり、学び、成長する、そうした活気ある地域であり続けるために、職員寮・学生寮を運営していきたいとしている。

図表8 川崎信用金庫が計画する職員寮・学生寮

概要	職員寮・学生寮の外観
<ul style="list-style-type: none"> ・「かわしん百合丘ビル」(仮称) (小田急線百合ヶ丘駅から徒歩1分) ・地上9階、地下1階で、のべ床面積は約2,900㎡ ・1階は物販店舗の入居を予定、2～8階がフロア毎に合計86室の職員寮と学生寮 ・9階は職員、学生とも利用できる食堂 ・地下・地上は来店客と社用車専用の駐車場 	

(備考) 川崎信用金庫提供資料などより、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③ 効果

同信用金庫では、新入職員には若手の先輩職員がメンターとして寄り添い、信用金庫の業務に限らない相談相手となることで、社会人としてのスタートを応援している。これと同様に、職員寮・学生寮では当信用金庫の職員が学生のメンターとしての役割を担えれば良いと考えている。

また、副次的な効果として、地域との連携や採用面への好影響も期待している。この職員寮・学生寮を新たな拠点に、共同研究やインターンシップ、地域との交流や地域企業の紹介などを行い、行政や大学とも連携して地域企業を支え、地域と共にある信用金庫の仕事に興味をもってもらいたいとしている。

(4) 川崎信用金庫の不動産活用の特色

川崎信用金庫の保有不動産の活用について、総合企画部 山本浩之 副部長へのインタビューから得られた情報等をもとにその特色を整理すると、次の3点となる。

① 長期的視点

信用金庫の店舗不動産は、一般的には30～50年間は使用する。これは建物の耐用年数という意味にとどまらず、長期にわたり地域において活動し、取引先をはじめとした地域社会と深く関わっていくということを意味する。言い換えれば、店舗は長期にわたって築かれる関係資産であり、そこから得られるものは短期の経済的リターンだけでなく地域

社会の課題解決から得られる長期的なリターンをも含むものである。収益性が低下する局面にあっても長期間にわたり店舗網を維持してきた同信用金庫のように、地域に密着した協同組織の信用金庫ならではの視点といえるだろう。

② コスト削減

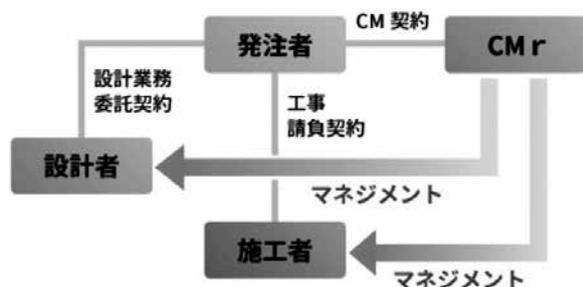
このように長期的に維持・運営する資産だからこそ、コスト管理が一層重要となる。同信用金庫では、各店舗の建替時期を長期計画のなかで把握するよう努めている。これにより店舗の建替時期の分散化を図り、建築費が集中することを防ぐことができる。また、今後の建替計画を明確にしておくことで、外壁改修や屋上防水等の修繕工事、エレベーターや空調機器の更新なども計画的に無駄なく行える。

運用面でも、省エネルギー型の機器の導入などでコストを下げ、適切なメンテナンスを行うことで建物の長寿命化を図ることもできる。

さらに、一部店舗の建替では、建築費削減などのために「コンストラクション・マネジメント」(CM)と呼ばれる発注者支援の手法を採用している。この手法は、「建築プロジェクトの発注者の立場に立ったコンストラクション・マネジャー (CMr) が、プロジェクトの目標や、要求の達成を目指して、プロジェクトを主体的に進めていく建築生産方式」^(注3)である(図表9)。これにより、プロジェクトの早期立上げ、コストの削減とコン

(注)3. 一般社団法人日本コンストラクション・マネジメント協会HP参照

図表9 コンストラクション・マネジメントの概要



(備考) 日本コンストラクション・マネジメント協会資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

トロール、工期の短縮と遅延リスクの低減、要求品質の確保が可能になるとされている。

③ 地域の社会課題解決

また、同信用金庫の不動産活用の特色として、地域の社会課題解決がある。認可保育所は子育て世代の支援や待機児童問題の解消、サテライトオフィスはコロナ禍でのテレワークの普及や働き方改革、職員寮・学生寮は住居確保だけでなく人材育成も視野に入れた取り組みであった。

各地域には行政だけでは解決できない様々な課題があり、その解決方法も地域によって様々である。地域の実情をよく知り、企業だ

けでなく行政、大学、地域団体、住民など多くのネットワークをもつ信用金庫らしい地域社会への関与といえるだろう。

4. おわりに

メガバンクなどの店舗削減計画の報道が目立つ一方で、最近の信用金庫は店舗削減を最小限にとどめている。本稿で述べたように、店舗機能の再編、デジタル化の進展、規制緩和などから、地域金融機関においては、店舗の維持か撤退かではなく、その運営形態、余剰スペース活用の選択肢がこれまで以上に増えてきている。

信用金庫の新規出店が進んだ1980年前後に建築された店舗の多くが、今後は順次、建替時期を迎えていく。店舗をはじめとした信用金庫の保有不動産は、長期的視点でとらえるべき資産であり、金融サービス提供の場としてだけでなく、地域社会の情報やネットワークの結節点、さらには社会課題解決のための場所としても改めて捉え直すべきものであろう。



三島信用金庫の共同店舗化への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 共同店舗化、少人数店舗、ローコスト運営、顧客の誤認防止、
情報管理の徹底

(視 点)

地域密着の協同組織金融機関である信用金庫は、地域の顧客に対し良質な金融インフラを提供し続ける必要がある。その一方で、近年の急激な内外環境の変化を踏まえた柔軟な経営の舵取りも求められよう。

本稿で紹介する三島信用金庫河津支店と静岡銀行河津出張所の共同店舗事例は、両金融機関による非競争分野の協業策として実現した。具体的には、同行の店舗余剰スペースに同金庫の店舗が移転出店したもので、信用金庫と地域銀行による共同店舗はわが国初の試みとされる。同金庫は、自前で店舗を維持するよりローコスト運営が可能となり、また金融サービスのワンストップ化などから顧客利便性も向上した。地域の金融インフラを維持する一手法として、今後は他金融機関との共同店舗化についても検討俎上に載せられよう。

(要 旨)

- 人口減少地域における店舗維持策の一つに他金融機関との共同店舗化がある。共同店舗にすることで、少人数での店舗運営や物件費の削減などが期待される。
- 三島信用金庫は、2021年2月、静岡銀行河津出張所の余剰スペースに同金庫河津支店を移転出店し、共同店舗化した。
- 同金庫店舗は預金特化型のスマート店（子店）で、陣容は3人となる。顧客駐車場やロビー、応接室などを共用しローコスト運営を実現した。
- 共同店舗化にあたり顧客の誤認防止や情報管理の徹底に注意を払った。顧客情報の管理については別途、同金庫と同行との間で秘密保持契約を締結している。
- 共同店舗化について、これまで顧客からのクレームなどはなく、むしろ両金融機関とワンストップで取引できる点を評価する声などが聞かれる。

はじめに

地域密着の協同組織金融機関である信用金庫は、地域の顧客に対し良質な金融インフラを提供し続ける必要がある。そのため、人口減少地域で利用顧客数が限られるような不採算店舗であっても機械的な統廃合を行いにくいとされる。こうした状況を踏まえ、これまで平日休業の実施や役場内への店舗移転、さらには、信用金庫代理店制度、移動店舗車、日本郵便との連携など多様な手法を紹介してきた^(注1)。

今回紹介する信用金庫と他金融機関との共同店舗事例は、これまで競合関係にあった金融機関同士が地域の金融インフラ維持のために実施する新しい効率化手法の一つと考えられるので、レポートに取り上げることとした。

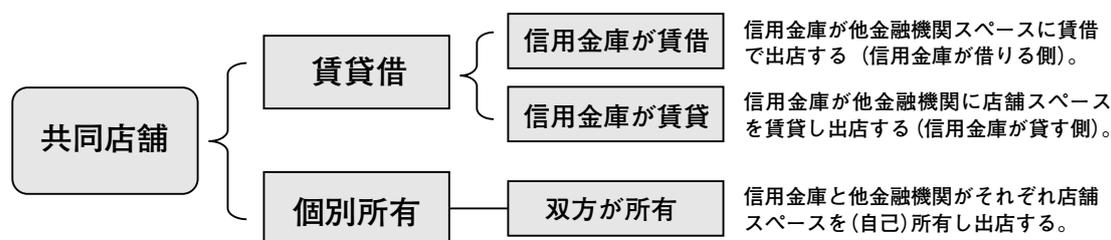
1. 本稿における共同店舗の分類

メガバンクや大手地域銀行は、多様化・高度化する顧客ニーズに応えるため、自行店舗とグループ内の他行や証券会社などとの共同店舗化に取り組んでいる^(注2)。各種の金融

サービスをワンストップで提供するなか、顧客の開拓と囲い込みを目指す施策とされる。その一方で資本関係のない銀行同士などによる共同店舗の事例はまだ限られており、今後の普及動向に注目が集まっていた。

本稿で取り上げる信用金庫と他金融機関との共同店舗化とは、例えばA信用金庫とB信用金庫や、A信用金庫とC地域銀行などによる店舗の共同運営（共同利用）を指す。共同店舗化することで、対内的にはコストダウンを、顧客に対しては利便性向上を目指す施策と位置付けられる。なお、本稿における信用金庫と他金融機関との共同店舗を分類すると、大きく①賃貸借によるタイプと、②個別所有によるタイプからなる（図表1）。①のタイプで信用金庫が賃貸側（大家となる）の場合は、余剰スペースの有効活用策である「その他の付随業務」への対応が求められる。一方の②のタイプは、信用金庫と他金融機関がオフィスビル内などにそれぞれ自店スペースを所有のうえ出店する形である。そのため、その他の付随業務に該当することなく、イメージするなら『たまたま両店舗が隣

図表1 本稿における共同店舗の分類（信用金庫と他金融機関の関係）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 当研究所HPに掲載の金融調査情報を参照願いたい。

2. 例えば、横浜銀行と東日本銀行の共同店舗や、みずほ銀行とみずほ証券の共同店舗がある。

り合って出店した』に近いものと言える。

なお、信用金庫が役場内に出店する「役場内店舗」や、大規模ショッピングセンター内に出店する「インスタ・ブランチ」も共同店舗に含まれるが、本稿の共同店舗との違いとして金融サービスのワンストップ提供の有無が挙げられる。

2. 三島信用金庫河津支店の静岡銀行店舗内への移転出店

静岡県三島市に本店を置く三島信用金庫は、2021年2月、老朽化した河津支店を静岡銀行河津出張所内に移転出店した（図表2）。信用金庫と地域銀行による共同店舗の運営は全国初の試みとされ、業界内外からの関心は高い。そこで以下では、三島信用金庫河津支店と静岡銀行河津出張所の共同店舗事例について紹介する。

図表2 同金庫の概要

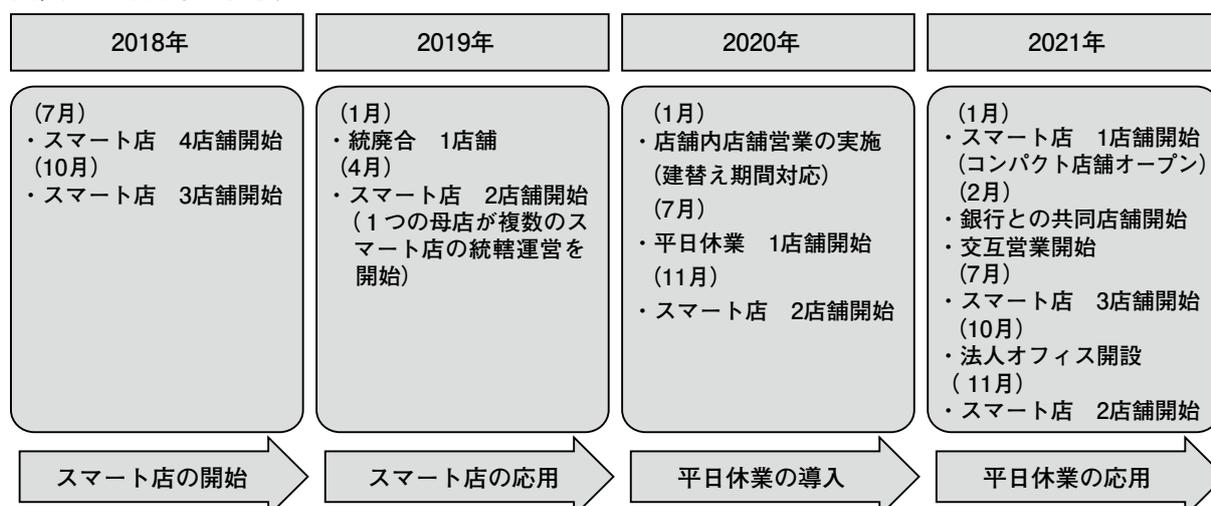
本店	静岡県三島市芝本町
設立	明治44年1月
預金積金	9,361億円
貸出金	4,672億円
店舗数	49店舗
事業所	三島市・沼津市・裾野市・伊豆市・伊豆の国市・伊東市・熱海市・下田市・田方郡・駿東郡・賀茂郡に49店舗
常勤従業員数	701人

（備考）2021年3月末

（1）店舗体制の考え方

三島信用金庫の店舗体制の考え方（店舗戦略）は、『効率的な店舗運営努力により、厳しい収益環境を乗り越え、地域の顧客利便性を確保（店舗網を極力維持）する』ことである。同金庫は、店舗統廃合や店舗内店舗を極力行わず、機械化や省力化を通じて店舗の少人数化を図り、もって地域における拠点網の維持を目指す（図表3）。2018年以降、機能特化と昼休業を活用したスマート店（サテライト店）の導入や、平日休業を応用した交互

図表3 同金庫の概要



（備考）図表2・3ともに三島信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営業（隔日営業）などを実施し、経営資源の再配置を進めている。また、2021年10月には今後の有望地域に法人オフィス（御殿場法人オフィス）を開設するなど、メリハリのあたる店舗展開を図っている。

本稿で紹介する静岡銀行との共同店舗事例は、人口減少地域における金融サービスの維持策の一つと位置付けられる。同金庫と同行による非競争分野における協業策として実現した経緯がある^(注3)。

(2) 共同店舗化の経緯

三島信用金庫の河津支店は老朽化により店舗建替えが求められていた。同金庫は、同店舗のローコスト運営に向け、役場内への移転出店や店舗統廃合と移動店舗車の組合せなどを検討するなか、静岡銀行の河津出張所内に移転出店することを発案した。

同行は2018年11月に河津支店を機能特化の河津出張所に変更しており^(注4)、店舗に余剰スペースが発生していた。同行にとっても共同店舗化は、余剰スペースの有効活用に繋がり、また防犯の強化などに資するため、交渉はスムーズに纏まった。

共同店舗化にかかる同金庫の主な手続きは、①店舗の移転、②営業時間の変更（昼休業）の2点であった。これは、①については通常の移転手続きであり、②については移転出店に合わせて実施したものとなる。

また同金庫が同行に支払う賃借料等には駐

車場の利用料金や水道光熱費などを含む。同行が賃貸側（大家）となるので、店舗の維持・管理や共用部分の清掃、正面出入口のシャッターの開閉などを担当する。

3. 共同店舗の概要・仕組み

移転出店後の三島信用金庫河津支店の概要などは以下のとおりである。

(1) 河津支店の概要

① 陣容など

三島信用金庫河津支店は、東伊豆支店をブロック母店とする個人特化・預金特化のスマート店である（図表4、5）。渉外営業や事業性融資の取扱いは母店が担当する。常駐の職員は3人（男性管理職1、女性職員2）で、支店長は母店の支店長が兼任となる。

同店舗はローカウンター2台を設置し、窓口営業時間は9時から15時である（ただし11時30分から12時30分までは昼休業）。またATM1台を設置するが、貸金庫については移転前を含めて未設置となる。

② レイアウト（独自部分）

同金庫が同行から賃借した部分は、1階執務室のほか、2階の書庫、女性用更衣室、食堂などである。店舗駐車場やロビー、正面出入口、職員用トイレなどは同行との共用にした（後述）。執務室などの出入口には電子キーを設定し、また監視カメラも設置する

(注)3. 協業例では、2020年4月より相続手続きを共通化済み

4. 同行の河津支店を稲取支店内に移転（店舗内店舗）すると同時に、旧河津支店の建物に河津出張所を出店した。

図表4 店舗外観



図表5 出入口



(備考) 図表4から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影 (2021年11月11日)

ことで情報管理や防犯対策を徹底している。

同店舗の執務室内には金庫室がなく、耐火金庫に現金や重要書類を格納する (図表6、7)。ただし日常の現金は出納機に残置し、また契約書類の本部集中、書類のペーパーレス化を進めているため、耐火金庫への格納物は限定的である。そのほか、省スペースを目的

に店頭には金利ボードでなく、小型モニターを設置した。発券機は同行との共用が困難なことから、両金融機関がそれぞれ設置する。

レイアウトの検討段階では、2階食堂を同行と共用することも検討したが、休憩時間に両金融機関の行職員がリラックスできるよう、別々にした。また自家発電機は両金融機

図表6 窓口 (ロビー側より撮影)



図表7 窓口 (執務室側より撮影)



(備考) 図表6から8までは昼休業時

関が個別に設置せねばならず、旧店舗の設備を移設している。

③ レイアウト（共用部分）

共同店舗のメリットを最大限に享受するため、設備などは可能な限り共用にした。主な共用部分を挙げると、ロビー、店舗駐車場、正面出入口（顧客用）、通用口（行職員用）、給湯室、応接室、ロビーと応接室をつなぐ扉、応接室までの廊下、行職員用トイレ、1階雑庫（施錠しない倉庫）などとなる。ロビーに備え置く顧客用の椅子や記帳台、顧客用ごみ箱（書き損じの伝票などを廃棄）も共用で使用する。

ただし情報管理などの観点から、両金融機関は共用部分にそれぞれ防犯カメラ、郵便ポスト、インターフォン、1階エアコン操作盤、電気スイッチなどを設置し、各行庫の責任で管理する取扱いである。

(2) 工夫した点など

共同店舗化にあたり苦勞・工夫した点としては、①顧客の誤認防止策、②顧客情報の保護策などがある。

① 顧客の誤認防止策

顧客の誤認防止策では、同金庫と同行のコーポレートカラーを前面に打ち出し、色彩で両金融機関の違いを際立たせた（図表8、9）。看板や窓口、ATMコーナーなどには金融機関名を目立つように掲示しており、顧客の誤認を防いでいる。

② 顧客情報の保護策

両金融機関は、ロビーおよび応接室などにそれぞれ防犯カメラを設置する。そのため顧客情報の適切な管理・保護が求められた。そこで同金庫は、同行と秘密保持契約を締結し、入手した顧客情報を営業活動などに利用しない取り決めとした。

図表8 記帳台



図表9 ATMコーナー



また1階執務室や2階食堂は防犯カメラの設置に加え、電子キーで常時施錠しており、顧客情報などを厳格に管理している。

③ 日常業務上の工夫

日常業務における主な工夫点は以下のとおりである。

- ✓ 応接室は事前予約制とし、急な使用時には声掛けで了解を得る。
- ✓ 顧客は取引金融機関に関係なく店舗ロビーの椅子を自由に使用できる。ただし同金庫の職員は同行の来店客にセールスの声掛けなどを行わないルールである（逆に同行の行員も同金庫の来店客にセールスしない）。
- ✓ 店舗内のATMはフルアウトソーシングなので、トラブル発生時なども同店舗の職員に負担はかからない。
- ✓ 両金融機関はそれぞれ機械警備を行っているため、同金庫の職員は、特段、同行行員の勤務状況を気にする必要性は乏しい。例えば同行行員の退店後も同金庫職員は時間外勤務可能である。
- ✓ 給湯室やトイレは、お互いがマナーを守って使用する。また日常から両金融機関の行職員は、良好なコミュニケーションを図るよう心掛けている。

4. 移転1年後の評価等

(1) 顧客の反応

河津支店の移転当初は同行との共同店舗に戸惑う顧客もみられたが、移転から1年が経過し、顧客の評価も高まってきた。旧店舗よ

り駐車場が広く、また両金融機関との取引をワンストップで実施できることなどから、『以前の店舗より利便性が向上した』との声が聞かれる。

同店舗の1日あたり来店客数は、移転前と同程度の20～30人である。両金融機関ともに来店誘致の個人特化型店舗であり、また、顧客の大半は両金融機関と取引があることから、厳しい競争は発生しにくい。

これまで同行との預金金利の差などでクレームを言ってきた顧客などはみられない。ただし、同金庫の両替手数料体系が同行より安価な設定のため、同金庫の店頭の一部の未取引顧客の流入がみられる。

(2) 同金庫の評価

同金庫では、これまで特段の問題は発生しておらず、顧客の満足度も高まったことから、同行との共同店舗化は成功だったと評価する。ローコストで店舗を維持するための一手法として、他金融機関との共同店舗化は有効と考えられる。

同店舗の職員からは、共同店舗化により防犯面の安心感の向上、店頭が賑やかになるなどの雰囲気良化といった意見がある。

(3) 今後の検討課題など

現在はBCP対応の避難訓練や防犯訓練を両金融機関が個々に実施している。共同店舗といった特殊性を勘案し、同金庫では、今後は避難訓練などの日程を合わせることも協議していきたいとする。

今回の共同店舗事例は、人口減少地域における金融インフラの維持に両金融機関が協力して取り組んだ側面が強い。仮に競合の厳しい地域で共同店舗化を検討する場合は、より慎重な経営判断が必要と考える。

おわりに

人口減少地域において物理的な金融サービスを提供する拠点（店舗）を維持するため、役場内店舗への移行を志向する信用金庫は多

い。しかしながら役場内店舗は、指定金融機関との関係、役場内の余剰スペースの有無など、実現に向けたハードルが意外に高いとされる。

本稿で取り上げた他金融機関との共同店舗化についても、両金融機関のニーズやタイミングが合致して初めて実現可能な施策と言えるが、金融インフラの維持と既存店舗の効率化の両立手法の一つとして一度検討してみる価値はあると思われる。

〈参考資料〉

- ・静岡銀行ニュースリリース
- ・三島信用金庫ニュースリリース



信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について

－ 株式会社ライフシフトの取組み －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) ベテラン層向けリカレント教育、社会人の学び直し、役職員の適材適所化、業務運営の生産性向上

(視 点)

日本政府は2021年12月に「教育未来創造会議」を立ち上げ、リカレント教育（社会人の学び直し）のあり方などについて議論を開始した。人口の高齢化と減少が深刻化するわが国において、労働力の需給ミスマッチを解消し、社会・経済活動を活発化させるためには、リカレント教育の整備拡充が解決策の一つとなり得る。特に人手不足が叫ばれる信用金庫の場合、ベテラン層を対象とするリカレント教育に重点を置くことで、役職員の適材適所化（有効活用）が進み、業務運営の生産性も向上しよう。

そこで本稿では、信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について考えていきたい。併せてミドル・シニア向けのリカレント教育などを手掛ける株式会社ライフシフトの取組みを紹介する。

(要 旨)

- 人生100年時代の到来やDXの進展による社会・経済活動の構造変化が進むなか、わが国ではリカレント教育に注目が集まるようになった。
- 信用金庫は、ベテラン層向けリカレント教育の整備拡充を通じて、役職員の適材適所化や業務運営の生産性向上が期待される。
- 整備にあたっては、①人材育成方針の再定義、②カリキュラム等の明確化、③適切な意識改革の促進などが求められる。
- 株式会社ライフシフトは、2021年10月から企業向け研修プログラム「企業内ライフシフト大学」の提供を開始した。

※本稿では、リカレント教育、(社会人の) 学び直し、リスキル (リスキリング) などを明確に区分せず、幅広く「リカレント教育」で表記を統一する。

はじめに

人生100年時代の到来を踏まえ、年齢にかかわらずリカレント教育（社会人の学び直し）を行い、一人ひとりの能力を高めていくことの重要性が叫ばれるようになった。この背景にはリカレント教育を通じて、①転職や起業、リタイア後のセカンドライフといったキャリア形成の選択肢が広がること、②DXなどの技術革新が進むなか、新技術に対応したスキルや、AIなどの機械に代替されにくい能力の獲得が期待されること、などがある。

しかしながらわが国のリカレント教育は、欧米諸国に比べ消極的と言われる。例えば、25歳から64歳のうち大学院などの教育機関でリカレント教育に取り組む個人の割合は2.4%と、OECD平均の11%を大きく下回る（図表1）。

わが国でリカレント教育が進まない理由の一つに、学習時間の確保問題が挙げられるが（図表2）、今後については、企業による従業員向けリカレント教育の積極化が進む見通しである。これまでの自己啓発を軸としたリカ

レント教育に加え、企業による人材育成としてのリカレント教育も活発化が予想される。と言うのもリカレント教育は、個人がメリットを享受するだけでなく、企業にとっても自社業務運営の生産性向上などに資するからである。

1. 信用金庫におけるリカレント教育の必要性

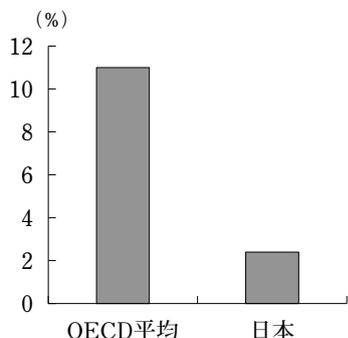
(1) 注目の背景

近年、わが国では社会人の学び直しなどを意味する「リカレント教育(Recurrent education)」に注目が集まるようになった。この背景には、①個人主導による自己啓発の広がり、②企業主導による再教育の強化の2つの流れがある。

① 個人主導による自己啓発の広がり

第一に自己啓発の一環としてリカレント教育に取り組む個人が増えている。わが国は人生100年時代が到来し、60歳以降も現役で働くことが珍しくなくなった。一人ひとりの個人の価値観やライフスタイルの多様化を受け、単

図表1 教育機関での学び直しの割合(25歳～64歳)



図表2 自己啓発を行う上での問題点（複数回答可）

項目	割合%
仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない	54.7
費用がかかりすぎる	29.2
家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない	25.0
どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切かわからない	22.5
自分の目指すべきキャリアがわからない	18.5
自己啓発の結果が社内で評価されない	17.9
適当な教育訓練機関が見つからない	16.6
コース等の情報が得にくい	12.9
コース受講や資格取得の効果が定かでない	11.4
休暇取得・定時退社・早退・短時間勤務の選択等が会社の都合でできない	8.5
その他の問題	6.1

（備考）図表1は内閣府「平成30年度『年次経済財政報告』」より、図表2は厚生労働省「令和2年度『能力開発基本調査』」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に生活費を得るためだけでなく、自律的・主体的な人生に価値を見出す個人も増えている。

個人が生涯現役や自己実現を目指すためには、活躍の前提となる資格取得およびビジネススキルなどのアップデートが必要である。こうした状況下、自己啓発の位置付けで自発的にリカレント教育に取り組む動きが強まったとみられる。

② 企業主導による再教育の強化

もう一つが企業による従業員教育の強化の動きである。人口の高齢化と減少が続くわが国では若年層を中心に労働力不足が顕在化しつつある。またDXの進展などによりわが国を取り巻く社会・経済活動が変革期にあるなか、企業の求める人材と個人の保有するスキルなどとの間で乖離が生じつつある。そこで企業は自社の抱える従業員を再教育し、業務運営に必要なスキルなどを身に付けさせる必要に迫られている。従業員の適材適所化を進め、労働力の需給ミスマッチを解消する狙いがある。

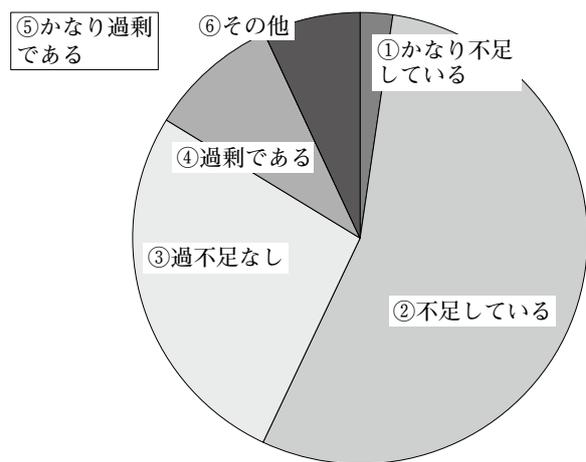
(2) 役職員数の減少

それでは信用金庫の現状はどのようなのだろうか。2020年度末の信用金庫の常勤役職員数は、新規採用者の減少および中途・定年退職者の増加から10年連続で前期を下回った^(注1)。こうした状況下、人手不足を訴える信用金庫が目立つ。当研究所が2020年度に行った調査では、正規職員（常勤役職員）が「かなり

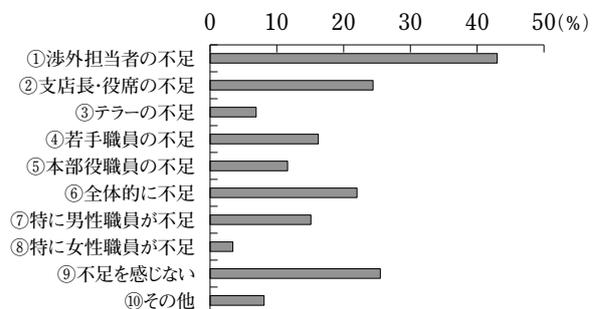
不足している」「不足している」の合計で56.9%となった（図表3）。

人手不足の背景には、①役職員数の不足である人数不足と、②必要とされるスキルなどの不足である能力不足の2つが考えられる。実際、「過不足なし」「過剰である」を選択した信用金庫のなかには、『役職員数は足りているが、業務内容によって担当者が不足する。』などの回答も目立った。そこで担当業務別の不足状況を尋ねたところ、「渉外担当者の不足」が4割を超え、「支店長・役席の不足」は24.4%となった（図表4）。

図表3 正規職員の過不足感



図表4 不足の例（3つまで回答可）



（備考）図表3・4ともに経営戦略プランニング研修「人材育成・人事制度改革」（回答は86金庫）

(注)1. 2021年12月末の常勤役職員数は、前年同月末から1.3%減少した。

もちろん一人ひとりの役職員が保有するスキルなどと実際の担当業務に必要な能力とが完全に一致するとは限らないが、多くの信用金庫で役職員の人数不足と同時に能力不足も深刻な状況にあると想像される。

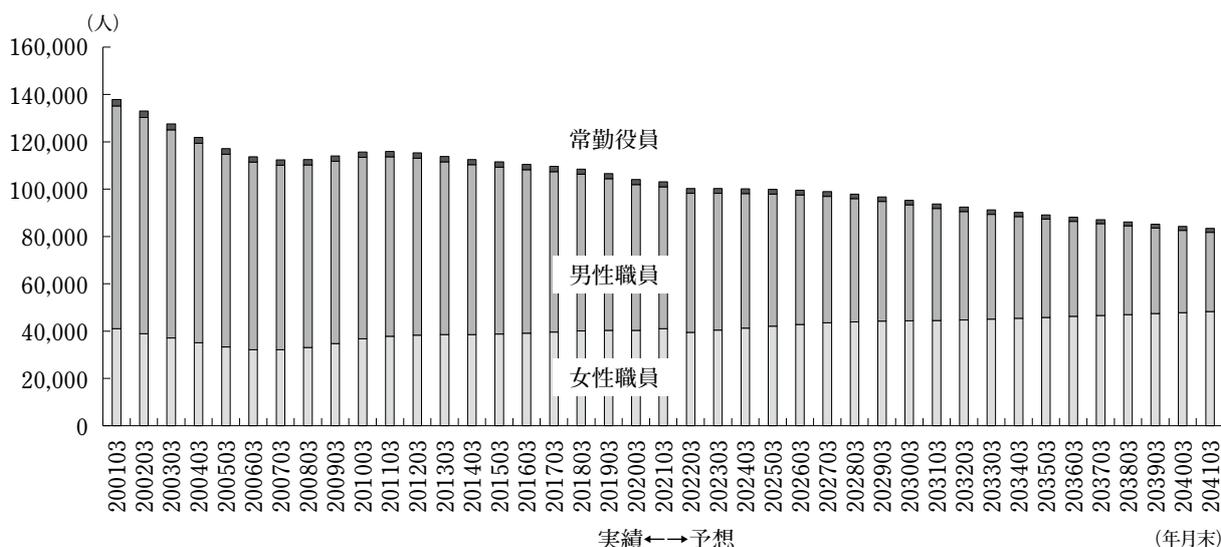
今後も信用金庫の役職員数の減少は避けられず、人手不足のうち少なくとも人員数については減少傾向が続くと予想される。そこで今回、2000年度末以降の常勤役職員数の推移実績をもとに、2021年度末から2040年度末までの常勤役職員数を予想してみた（図表5）。

これまでと同様に男性減少・女性微増の傾向が続くとするならば、2030年度末の常勤役職員数は2020年度末から9.0%減少の937百人となり、さらに2040年度末には同19.0%減少の834百人が予想される。また2033年度末には女性職員数が男性職員数を上回り、さらに2040年度末の女性職員比率は57.8%にまで高まる見通しである（2020年度末の比率は39.7%）。

信用金庫は来るべき役職員の減少に備え、DXの推進などに取り組み、業務効率化・生産性向上を実現する必要がある。それと同時に、女性職員のさらなる活躍拡大や若手・中堅職員の抜擢などにも力を入れ、一人ひとりの役職員の能力不足に起因する需給ミスマッチの解消を目指すことが求められる。

こうしたなか本稿では、信用金庫の役職員に対するリカレント教育、なかでもベテラン層向けリカレント教育の整備拡充に注目したい。信用金庫をはじめ多くの金融機関は、役職定年制度や60歳定年制度を導入し、一定年齢以上のベテラン層の処遇・業務内容を限定してきた。これらの制度は、従業員数が増え続けていた時代なら管理職などの新陳代謝に寄与する仕組みだったが、従業員数が伸び悩み、さらには減少時代に突入した現在、その維持が難しい状況にある。一方で、70歳

図表5 信用金庫の常勤役職員数の推移（予想）



(備考) 1. 予想は、2021年3月末までの実績をもとにエクセルのforecast関数を使用
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

定年制度への移行などから自金庫で雇用するベテラン層は増加方向にあり、役職員に占めるベテラン層の割合も上昇が見込まれる。だとするならば、経験やノウハウの豊富なベテラン層が活躍し続けられる組織体制に移行した方が現実的と考える。その際に大切なことは、知識やスキルに課題のあるベテラン層に対し、リカレント教育を提供し、スキルなどのアップデートを図ることである。これによって役職員の適材適所化が進み、能力不足による需給ミスマッチの大宗も解消可能と期待される。

2. 実施時の検討課題

信用金庫がベテラン層向けリカレント教育の整備拡充に取り組む際の検討課題を挙げると、①人材育成方針の再定義、②カリキュラム等の明確化、③適切な意識改革の促進などがある（図表6）。

(1) 人材育成方針の再定義

信用金庫の人材育成の注力対象は、若手や中堅層が中心であり、一定年齢以上のベテラン層の育成については本人の意欲に任せるケースが多いとみられる。そのため人材育成

に関する予算のうち、ベテラン層向けに割くことが可能な割合は僅かと言われる。しかしながら役職員数のさらなる減少が予想されるなか、信用金庫は業務の一環としてベテラン層の能力開発を後押しする必要性が強まっており、予算配分の見直しなども求められよう。

今後は、これまでの人材育成方針を再定義し、ベテラン層向けリカレント教育も業務の一環として取り組む。ただし自金庫として人材育成に投入可能な経営資源は有限なので、若手・中堅などの階層別研修や担当業務別研修などとのバランスを考慮しつつ、ベテラン層向けリカレント教育の優先順位などを設定することが求められる。

(2) カリキュラム等の明確化

リカレント教育のうち、自己啓発（自己責任）の範囲と再教育（金庫の支援）の範囲とを明確にする必要がある。ベテラン層は若手・中堅層に比べ、自身のマネジメント能力が高く、また一律のスキルアップなどに馴染まない側面もある。そこで自金庫として支援するのは意識改革（マインドセット）の部分とし、具体的なスキルアップは本人の意識に任せるのも一案であろう。

図表6 実施時の検討課題

人材育成方針の再定義	若手・中堅職員に対する研修と同様、ベテラン層の能力開発も本人任せではなく金庫として取り組む必要がある。ただし自金庫の人員構成や問題意識によって、人材育成方針におけるベテラン層向けリカレント教育の優先順位の設定が求められる。
カリキュラム等の明確化	自己啓発（自己責任）の範囲と再教育（金庫の支援）の範囲とを明確にする。同時に特定役職員の専門スキルの向上研修なのか、全役職員の底上げを目指す研修なのかなども、カリキュラム等を検討するうえで決めておく必要がある。
適切な意識改革の促進	ベテラン層向けリカレント教育を行うにあたり、過剰な危機感の演出などを避け、自金庫として引き続き活躍を期待する旨を伝えることが大切である。ベテラン層が自発的にリカレント教育に取り組むよう適切な意識改革を促す必要がある。

また、リカレント教育のカリキュラム等を企画するうえで、例えば特定の役職員を対象とした専門スキルの向上研修なのか、役職員全員の底上げを目指す研修なのかなども決めておく必要がある。

(3) 適切な意識改革の促進

ベテラン層向けリカレント教育を行うにあたり、過剰な危機感の演出などを避け、適切な意識改革を促すことが大切である。かつての大企業などにおけるリストラ策のようにベテラン層が反発する施策を実施したのでは元も子もない。むしろベテラン層のモチベーションが再度高まり、自発的にスキルアップなどに取り組みたくなるような、カリキュラムづくりが求められる。

3. 株式会社ライフシフト「企業内ライフシフト大学」

本稿では、参考までにベテラン層向けリカレント教育を提供する株式会社ライフシフトの企業向け研修プログラム「企業内ライフシフト大学」を紹介する（図表7）。

図表7 同社の概要

会社名	株式会社ライフシフト
所在地	東京都港区高輪
設立	2017年6月
代表者	CEO 徳岡晃一郎
ミッション	人生100年、80歳現役の時代を豊かに生き抜く「生き方改革」をサポート
ホームページ	https://life-shift.net/

(備考) 図表7から10まで株式会社ライフシフト資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 会社概要

2017年に設立された同社は、ミドル・シニア社員の人材育成支援を強みとし、『日本のキャリア自律文化を創造し、活力ある社会づくりに貢献する』をビジョンに、『人生100年、80歳現役の時代を豊かに生き抜く「生き方改革」をサポート』をミッションに、それぞれ掲げる。

主力業務である個人向け「ライフシフト大学」は、人生100年・仕事人生80年を見据え、ミドル・シニア層の学び直しの場合、人生を豊かにするための視野拡大の他流試合の場を提供するプログラムである。また、同プログラムは、多摩大学大学院MBAとの連携により、職業実践力育成プログラムとして文部科学省から認定を受けている。

同プログラムは2019年度から5期開催^(注2)されており、これまで87人の受講生を得た。コロナ禍により2020年度・2021年度は、オンライン講義となったが、2022年度（第6期）以降はオンラインと対面のハイブリッド講義にする予定である。

(2) 企業内ライフシフト大学の提供

同社は、前述のライフシフト大学の提供などを通じて、主に40代以降のミドル・シニア層の意識改革を支援している。こうしたなか、同プログラムのエッセンスを企業向けにカスタマイズした研修カリキュラムの提供要望が複数社から寄せられ、企業向けライフシ

(注)2. 1期は5か月間である（上期と下期に開催）。

フト大学の開発に至った。

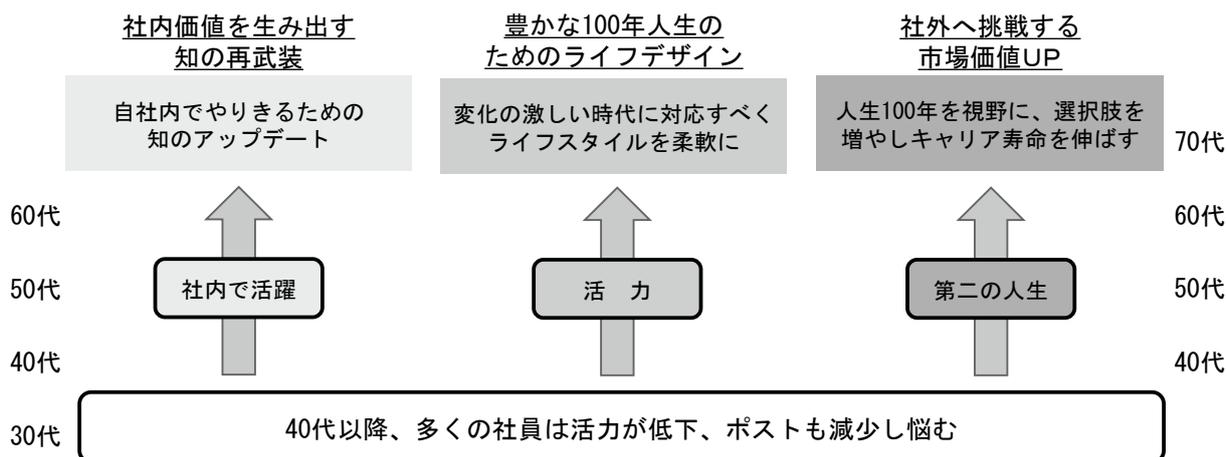
同大学の開催目的は、『ミドル以上の社員一人ひとりが学び直しを通じて自分自身を内省し、社内外での将来のキャリアを多面的視点から考えることで、キャリアオーナーシップの重要性に気づき、自律的キャリア開発のためのマインドを養い、具体的なアクションに繋げることを支援する』ことである。同大学は、単なる学び直しではなく、「変化対応力」を強化し、具体的なアクションに繋げることを目指す。人生100年時代・80歳現役のため

には定年まで自社内でやりきるための知のアップデートに加え、変化の激しい時代に対応すべく、定年後を見据えたマインドやライフスタイルの柔軟さが求められる。さらには、転職や起業といった選択肢を増やしキャリア寿命を延ばすことも大切と考える（図表8）。

同大学の基本コンセプトは図表9のとおりである。同大学はグループワークを中心に行うため、1講義あたりの受講人数は20～30人での開催を想定する。

また、実施期間は個人向けライフシフト大

図表8 企業内ライフシフト大学の目指す「変身資産」



図表9 企業内ライフシフト大学の基本コンセプト

目 的	<ul style="list-style-type: none"> ミドル以上の社員一人ひとりが学び直しを通じて自分自身を内省し、社内外での将来のキャリアを多面的視点から考えることで、キャリアオーナーシップの重要性に気づき、自律的キャリア開発のためのマインドを養い、具体的アクションに繋げることを支援する。
対 象	<ul style="list-style-type: none"> 40歳以上の管理職および一般職 手挙げ式で20名～30名を想定
狙 い	<ul style="list-style-type: none"> 学びの楽しさに気づく 意外に知らないことが多いことに気づく 経験を言語化し伝え、他者に伝える形にできていないことに気づく（暗黙知にとどまっている） DX時代のキャリア形成に必要な知識が不足していることに気づく これからは学び続けたいといけないう気になる 学ぶコツを再発見し「終身知創」への意欲につながる
特 徴	<ul style="list-style-type: none"> ライフシフト大学のエッセンスを凝縮して、企業版にカスタマイズ 各社のニーズでさらにカスタマイズが可能 変身資産ベースでカリキュラムを構成し、ライフシフトに必要な能力を体系的に学べる 変身資産チェックをBefore/Afterで行い、今後のリカレント計画を立てられる

図表10 企業内ライフシフト大学のカリキュラム（基本パッケージ）

回	テーマ	概要
第1回	オリエンテーション	人生100年時代のリカレント変身資産確認① ・人生100年時代に必須の「キャリア寿命」の考え方を学ぶ
第2回	マインド	ストレングスファインダー、キャリアビジョン ・自分が本来持っている強みに気づき、これからのキャリアのビジョンを描き、チャレンジを受けて立つキャリア寿命延長を準備する
第3回	知 恵	ロジカル思考 ・意思決定、論理思考、問題解決力など、ビジネスの基本をおさらいし、シニアとしてしっかりと地に足の着いたスキルを再構築する
第4回	知 恵	デザイン思考 ・イノベーション時代に必須の創意工夫の新たな方法を学び、シニアの経験を活かして想像力を高める
第5回	仲 間	コーチング、支援型リーダーシップ ・社内でも、社外でも魅力的なシニアになるには傾聴と協調型のアプローチが不可欠であるとともに、いざというとき助けてくれる仲間を増やす
第6回	評 判	コミュニケーションスキル ・特に第二の人生を切り拓く場合は、越境領域（アウェイ）でも自分をしっかり売り込み人を動かすメッセージング力が重要
第7回	健 康	メンタルタフネス ・心身とも健康であってこそその人生100年。その極意を得て習慣化する。本コースでは特にメンタルを強化する。
第8回	クロージング	変身資産確認② 今後のリカレントへのアクションプラン修了式
並行	Schoo*	ミニマムコース週1回+学び放題（半年間）

（備考）SchooはEラーニング（オプション）

学の5か月に対し、同大学は期間3か月間、全8回の講義を基本に据える（図表10）。

（3）今後の展開など

企業内ライフシフト大学は、2021年10月の東京海上日動火災保険株式会社の開始を皮切りに、味の素株式会社などで実施中である^(注3)。なお、導入第1号となる東京海上日動火災保険株式会社の場合は、中高年（ミドル）社員の学び直しを推進するため、ミドル層管理職向けのリカレントプログラム「東京海上日動版ライフシフト大学」を創設している（図表11）^(注4)。

図表11 東京海上日動版ライフシフト大学の概要

対 象：47歳～56歳の管理職 募集要件：自らの意思で学び直し、変化対応力を身につけることを選択する人 受講期間：2021年10月～2022年1月土曜日の午後、全8回

（備考）東京海上日動火災保険株式会社ニュースリリースより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同大学の提供開始に関する新聞報道などを受け、株式会社ライフシフトには複数の大手企業などから照会が寄せられているとのことである。同社では、同大学を企業のリカレント教育メニューとして積極的に提供していく考えである。

（注）3. 株式会社ライフシフト ニュースリリース（2021年10月11日）参照

4. 東京海上日動火災保険株式会社 ニュースリリース（2021年10月11日）参照

おわりに

一般にわが国の多くの企業は、会社負担によるベテラン層向けリカレント教育に消極的と言われる。この背景には、『ベテラン層のスキルアップなどは自己責任で行うべき』との意識が根強いことがあるようだ。しかしながら、わが国企業の人事制度は、終身雇用制

度を前提とするので、ベテラン層の有効活用に向けた一定のコスト負担を企業側が負うことも必要だと考える。ベテラン層向けリカレント教育は短期的にはコスト負担だろうが、中長期で見れば自社従業員の適材適所化につながり、深刻化する人手不足の解消にも寄与すると期待される。

〈参考資料〉

- ・株式会社ライフシフト ニュースリリース等
- ・東京海上日動火災保険株式会社 ニュースリリース
- ・内閣府『平成30年度 年次経済財政報告』(2018)
- ・厚生労働省『令和2年度 能力開発基本調査』(2021)
- ・徳岡晃一郎『40代からのライフシフト実践ハンドブック』東洋経済新報社 (2019)
- ・徳岡晃一郎、木村勝『ミドルシニアのための日本版ライフシフト戦略』WAVE出版 (2021)

地域・中小企業関連経済金融日誌(2022年2月)

- 3日 ○ 金融庁、「サステナブルファイナンス有識者会議」に「ESG評価・データ提供機関等に係る専門分科会」を設置
- 4日 ○ 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を更新（「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」および「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」の開示の好事例を追加）
- 10日 ● 日本銀行、日銀レビュー 2022-J-1 「プライベートデットファンドの融資手法ーダイレクトレンディングの特徴ー」を公表 資料1
- 経済産業省、大企業と下請中小企業との取引のさらなる適正化に向けて「取引適正化に向けた5つの取組」を公表 資料2
- 金融庁、「『顧客本位の業務運営に関する原則』等に基づく取組方針を公表した金融事業者リスト」（令和3年12月末時点^(注1)）および「投資信託の共通KPIに関する分析（令和3年3月末基準）」^(注2)を公表
- (注1) 2021年12月28日までに報告した金融事業者の分を確認・とりまとめた2022年2月21日更新時点のリストは、前回掲載（2021年11月10日公表）の旭川、大川、おかやま、岐阜、三条、多摩、中日、東春、新潟、碧海の10信用金庫に、新たに朝日、あぶくま、千葉、北海道の4信用金庫を追加
- (注2) 「金融事業者リスト」に掲載されている金融事業者のうち、投資信託の共通KPIに関する報告があった者について、前回（9月末まで）報告分に12月報告分を追加
- 金融庁、「ソーシャルボンドのインパクト指標（社会的な効果に係る指標）等に関する委託調査^(注)」の最終報告書を公表 資料3
- (注) ソーシャルプロジェクトに紐づいたインパクト指標やネガティブなインパクトに関する、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)への委託調査
- 14日 ○ 東北財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応（岩手県）について要請
- 16日 ○ 中小企業庁および公正取引委員会、おおむね3年以内を目途として可能な限り速やかに手形等のサイトを60日以内に短縮することを要請^(注)
- (注) 2021年7月26日付「下請事業者との取引に関する調査について」の回答において、サイトが60日を超える手形等により下請代金を支払っているとした親事業者約5,000者に対して。
- 18日 ○ 金融庁、「金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針」のアップデート（Ver. 3.0）について公表（「取組方針」は、2015年7月にVer. 1.0が策定され、2018年10月にVer. 2.0にアップデートされた。巧妙化したランサムウェア攻撃などのサイバー攻撃が多発するなど、サイバー空間における脅威が一層高まるなか、今回Ver. 3.0にアップデートされた。）
- 21日 ○ 金融庁、(株)武蔵野銀行の産業競争力強化法に基づく事業適応計画を認定（実施時期：2022年2月～2026年3月）
- 23日 ○ 金融庁、昨今の情勢を踏まえ、サイバーセキュリティ対策の強化について、金融機関への周知を徹底するため、業界団体等を通じて広く金融機関に注意喚起するとともに、仮にサイバー攻撃を受けた場合は速やかに当庁・財務局に報告するよう周知（24日に公表）
- 25日 ○ 内閣総理大臣、財務大臣兼金融担当大臣、厚生労働大臣、農林水産大臣および経済産業大臣、ウクライナ情勢・原油価格上昇等を踏まえた資金繰り支援について、金融関係団体等に対し要請

- 金融庁、「NISA口座の利用状況調査（2021年12月末時点（速報値）」を公表
- 金融庁、「信用金庫法施行規則等の一部を改正する内閣府令」の公布・施行を公表（監査基準改訂（2020年11月6日）に伴い、会計監査人が作成する会計監査報告の記載事項として、業務報告等の内容と計算関係書類の内容または会計監査人が監査の過程で得た知識との間の重要な相違等について、報告すべき事項の有無および報告すべき事項があるときはその内容、を追加するもの（ただし、会計監査人が計算関係書類に対する意見を表明しない場合は除かれる。))
- 中小企業庁、昨今のウクライナ情勢や原油価格高騰などにより影響を受ける中小企業・小規模事業者を支援するため、特別相談窓口の設置等を実施

28日 ● 金融庁、令和3年9月期における「金融再生法開示債権の状況等（ポイント）」を公表 資料3

- 中小企業庁、ウクライナ情勢の変化等による原材料・エネルギーコスト増の影響を受ける下請事業者に対する配慮について経済産業大臣名の要請文書を発出

※「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、日銀レビュー 2022-J-1 「プライベートデットファンドの融資手法ーダイレクトレンディングの特徴ー」を公表（2月10日）

内容の構成は以下のとおり。

はじめに

投資先としてのPDファンド

PDファンドの融資手法

バイアウト市場のレバレッジ

おわりに

(https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2022/rev22j01.htm/参照)

（資料2）

経済産業省、大企業と下請中小企業との取引のさらなる適正化に向けて「取引適正化に向けた5つの取組」を公表（2月10日）

「取引適正化に向けた5つの取組」は以下のとおり。

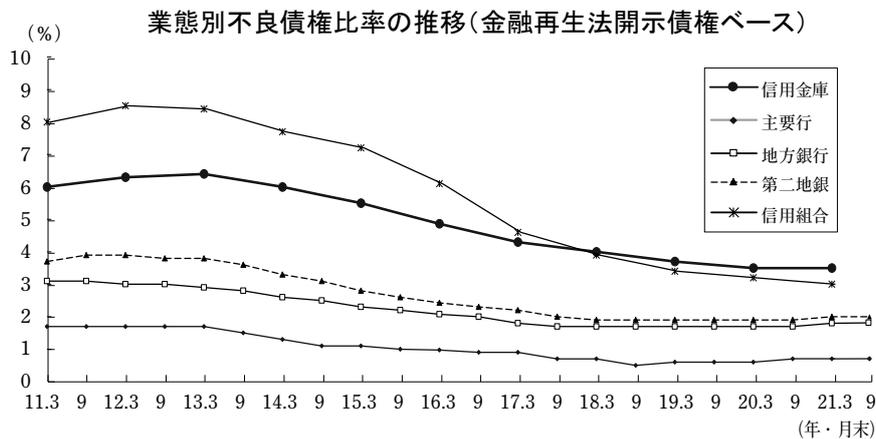
1. 価格交渉のより一層の促進
2. パートナシップ構築宣言の大企業への拡大、実効性の向上
3. 下請取引の監督強化
4. 知財Gメンの創設と知財関連の対応強化
5. 約束手形の2026年までの利用廃止への道筋

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/02/20220210006/20220210006.html>参照)

(資料3)

金融庁、令和3年9月期における「金融再生法開示債権の状況等(ポイント)」を公表(2月28日)

金融庁は、2021年9月末時点での「金融再生法開示債権の状況等(ポイント)」を公表した。国内銀行の不良債権比率(金融再生法開示債権ベース)は、主要行が0.7%、地方銀行が1.8%、第二地方銀行が2.0%と、総じて3月末比横ばいとなった。



(備考) 1. 金融庁「金融再生法開示債権等の推移」より作成
2. 信用金庫、信用組合は各年3月末のみ開示

(<https://www.fsa.go.jp/status/npl/20220228.html>参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2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
22.2.1	ニュース&トピックス	2021-74	Unipos株式会社「月一面談」の実施	刀禰和之
22.2.1	ニュース&トピックス	2021-76	西京信用金庫の地域の防災力向上に向けた取組みについて	桑原利明
22.2.2	内外金利・為替見直し	2021-11	物価見直しの上修正幅は限定的。日銀は当面、超緩和策を継続しよう	奥津智彦 鹿庭雄介
22.2.2	内外経済・金融動向	2021-8	日本の所得・消費・資産と格差・貧困の状況ー所得・消費低迷の背景にある日本の経済・社会構造の大幅な変化を考察ー	峯岸直輝
22.2.3	ニュース&トピックス	2021-77	事業再構築補助金の採択データからー信用金庫など地域金融機関が多くの申請を支援ー	井上有弘
22.2.15	ニュース&トピックス	2021-79	2022年1月末の信用金庫の預金・貸出金動向(速報)ー預金は1.9%増、貸出金は0.5%増と鈍化傾向が続くー	井上有弘
22.2.17	ニュース&トピックス	2021-80	株式会社IBJと地域金融機関との連携について	刀禰和之
22.2.17	ニュース&トピックス	2021-81	モバイルオーダー専門店「The Label Fruit」について	刀禰和之
22.2.17	経済見直し	2021-5	実質成長率は21年度2.4%、22年度2.9%、23年度1.5%と予測ー景気回復に向けた焦点は新型コロナの感染状況と供給制約ー	角田 匠
22.2.28	産業企業情報	2021-11	中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響と「ポストコロナ」に向けた課題の整理	品田雄志
22.2.28	ニュース&トピックス	2021-83	東濃信用金庫とコマダ珈琲のコラボ店舗について	森川高彰

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
22.2.7	講演	全国の信用金庫における最近の店舗戦略について	店舗戦略WEBセミナー	信金中央金庫 北海道支店	刀禰和之
22.2.14	講演	With/After コロナを見据えた中小企業の「事業継続力」ー環境激変に挑む中小企業の危機対応事例を中心にー	日田商工会議所講演会(オンライン開催)	日田商工会議所・日田信用金庫	鉢嶺 実

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
22.2.14	感染急増で年明け以降の景気は下振れの公算	J-MONEY Online	(株)エディト	角田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

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

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

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

(凡 例)

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

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

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員 数				
	本店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員 数			合 計
							男 子	女 子	計	
2018. 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
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
9	254	6,743	227	7,224	9,118,050	2,082	62,438	42,520	104,958	107,040
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
7	254	6,696	225	7,175	9,046,826	2,046	61,349	43,468	104,817	106,863
8	254	6,693	223	7,170	9,037,518	2,045	61,105	43,281	104,386	106,431
9	254	6,685	223	7,162	9,034,716	2,045	60,739	43,020	103,759	105,804
10	254	6,681	223	7,158	9,029,740	2,042	60,549	42,906	103,455	105,497
11	254	6,668	222	7,144	9,026,018	2,042	60,401	42,808	103,209	105,251
12	254	6,667	217	7,138	9,024,066	2,041	60,066	42,517	102,583	104,624
22. 1	254	6,667	215	7,136	9,021,040	2,040	59,787	42,294	102,081	104,121

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												
2018. 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	
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	
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	
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	
7	1,594,303	3.7	786,589	9.5	806,341	△ 1.0	1,372	△ 60.4	1,592,971	3.7	2,916	120.7	
8	1,601,468	3.2	793,265	8.2	806,840	△ 1.0	1,361	△ 61.9	1,600,844	3.2	2,987	146.9	
9	1,597,902	2.6	792,943	7.3	803,645	△ 1.2	1,313	△ 65.5	1,597,081	2.6	2,850	289.0	
10	1,604,483	2.6	801,344	7.2	801,947	△ 1.2	1,190	△ 67.6	1,603,524	2.6	2,640	177.0	
11	1,602,516	2.4	800,680	6.7	800,658	△ 1.2	1,177	△ 67.9	1,601,849	2.4	2,718	165.2	
12	1,610,111	1.9	810,372	5.9	798,579	△ 1.5	1,159	△ 68.0	1,609,384	1.9	2,905	223.6	
22. 1	1,603,150	1.9	803,244	5.8	798,755	△ 1.4	1,150	△ 67.0	1,602,535	1.9	2,682	210.9	

(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											
2018. 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
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
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
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
7	84,494	6.1	59,636	3.3	283,574	3.9	294,201	3.2	40,074	2.8	334,317	3.2
8	84,574	5.5	59,938	2.6	284,446	3.2	295,776	2.6	40,233	1.8	336,038	2.7
9	84,437	5.3	60,013	2.1	284,377	2.7	295,149	2.2	40,086	1.5	334,630	2.4
10	84,533	5.4	60,001	2.0	285,840	2.5	296,497	2.3	40,208	1.6	335,874	2.6
11	85,108	5.3	59,834	2.0	285,177	2.2	296,031	2.1	40,090	1.5	335,773	2.7
12	85,987	2.8	60,209	1.3	285,879	1.7	297,504	1.9	40,261	1.2	337,880	2.5
22. 1	84,799	2.5	59,775	1.2	284,561	1.6	296,178	1.8	40,047	1.0	336,839	2.5

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											
2018. 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
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
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
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
7	337,792	4.2	67,491	3.9	31,032	3.7	27,557	4.9	31,732	2.9	1,594,303	3.7
8	339,687	3.8	67,734	3.0	31,148	3.3	27,635	4.2	31,857	2.4	1,601,468	3.2
9	338,952	2.6	67,580	2.9	31,068	2.9	27,581	3.5	31,636	1.9	1,597,902	2.6
10	340,409	2.5	68,034	2.6	31,208	2.8	27,766	3.4	31,765	1.5	1,604,483	2.6
11	339,947	2.0	67,798	2.2	31,040	2.6	27,666	3.1	31,651	1.1	1,602,516	2.4
12	340,898	1.3	68,120	1.9	31,265	2.5	27,878	3.0	31,848	0.7	1,610,111	1.9
22. 1	340,269	1.5	67,844	2.0	31,140	2.3	27,635	2.6	31,721	1.0	1,603,150	1.9

(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							
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性		外貨預金等	前年同月比 増減率	
						前年同月比 増減率				
2018. 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
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
9	1,556,378	6.9	1,157,743	3.4	498,897	11.9	657,902	△ 2.1	935	4.9
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
7	1,594,302	3.7	1,182,929	2.5	536,710	8.8	645,446	△ 2.1	764	△ 15.5
8	1,601,466	3.2	1,188,977	2.2	543,821	8.3	644,397	△ 2.2	748	△ 16.6
9	1,597,901	2.6	1,184,270	2.2	541,032	8.4	642,499	△ 2.3	730	△ 21.8
10	1,604,481	2.6	1,192,480	2.3	551,565	8.4	640,277	△ 2.3	629	△ 33.4
11	1,602,515	2.4	1,186,714	2.2	547,420	8.4	638,685	△ 2.4	599	△ 37.2
12	1,610,109	1.9	1,197,826	2.1	558,849	8.1	638,383	△ 2.5	585	△ 39.8
22. 1	1,603,148	1.9	1,192,645	2.0	554,748	7.9	637,314	△ 2.5	573	△ 41.3

年月末	一般法人預金							公金預金		
	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	外貨預金等		前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	
						前年同月比 増減率				
2018. 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
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
9	320,721	21.4	211,660	36.3	108,680	0.3	373	0.9	65,320	4.6
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
7	334,033	9.0	222,045	11.3	111,638	4.7	341	△ 9.0	68,743	6.9
8	329,483	5.4	216,242	5.6	112,884	5.1	349	△ 5.5	73,395	13.5
9	333,313	3.9	219,772	3.8	113,195	4.1	338	△ 9.6	70,759	8.3
10	336,421	3.6	222,318	3.3	113,774	4.2	321	△ 16.6	66,993	8.9
11	333,422	2.8	219,144	2.0	113,941	4.5	330	△ 15.8	72,686	8.9
12	335,910	2.0	222,940	1.4	112,631	3.4	330	△ 18.2	67,723	3.1
22. 1	328,998	0.8	214,376	△ 0.8	114,283	4.2	331	△ 17.5	72,011	9.3

年月末	要求払				定期性			外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率				
											前年同月比 増減率		
2018. 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			
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			
9	25,852	39.2	39,465	△ 9.9	0	...	12,588	18.1	0	732			
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			
7	26,897	11.8	41,842	3.9	0	...	8,592	△ 29.5	0	2,916			
8	31,328	27.6	42,064	4.8	0	...	9,607	△ 22.3	0	2,987			
9	30,323	17.2	40,432	2.4	0	*	9,554	△ 24.1	0	2,849			
10	26,426	17.8	40,563	3.9	0	*	8,582	△ 24.7	0	2,640			
11	31,973	13.2	40,709	5.6	0	510.0	9,688	△ 26.5	0	2,718			
12	27,518	1.1	40,201	4.5	0	510.0	8,645	△ 29.4	0	2,905			
22. 1	32,211	15.2	39,797	5.0	0	△ 100.0	9,490	△ 21.5	0	2,682			

(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	
2018. 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
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
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
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
7	785,340	3.0	4,204	△ 4.4	781,135	3.1	28,535	△ 13.2	725,257	4.3	27,343	△ 7.4
8	783,020	2.0	3,640	△ 7.2	779,379	2.1	28,759	△ 11.0	723,120	3.0	27,499	△ 5.1
9	786,442	1.6	3,860	0.2	782,582	1.7	29,651	△ 7.9	723,708	2.3	29,222	△ 2.5
10	785,143	1.2	4,266	0.4	780,877	1.2	29,629	△ 7.1	723,441	1.7	27,806	△ 3.1
11	783,303	1.0	3,716	0.8	779,587	1.0	29,926	△ 6.3	721,382	1.5	28,278	△ 2.2
12	788,777	0.8	4,569	2.1	784,208	0.8	31,075	△ 3.5	723,668	1.1	29,463	△ 0.7
22. 1	784,333	0.5	3,974	△ 9.3	780,358	0.6	30,774	△ 2.5	720,975	0.7	28,608	△ 0.3

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	
2018. 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
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
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
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
7	34,343	2.5	26,128	2.6	155,907	4.7	142,479	1.9	17,494	0.3	157,799	2.3
8	34,331	1.7	26,085	1.7	155,164	3.2	142,193	1.1	17,445	△ 0.8	157,521	1.7
9	34,355	1.4	26,289	1.4	155,637	2.2	142,737	0.8	17,489	△ 0.6	158,665	1.7
10	34,282	0.9	26,217	1.5	155,516	1.4	142,485	0.5	17,462	△ 0.7	158,089	1.4
11	34,276	0.8	26,170	1.3	155,070	1.1	142,263	0.5	17,398	△ 0.9	157,802	1.3
12	34,764	0.7	26,303	0.9	155,770	0.5	143,176	0.5	17,421	△ 1.4	159,452	1.4
22. 1	34,249	0.1	26,178	1.0	154,872	0.0	142,565	0.3	17,342	△ 1.5	158,417	1.1

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2018. 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
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
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
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
7	171,976	3.9	34,728	2.6	11,817	2.5	14,175	3.0	16,854	1.0	785,340	3.0
8	171,321	2.7	34,589	1.6	11,780	1.6	14,149	2.3	16,800	0.3	783,020	2.0
9	172,075	2.3	34,698	1.5	11,854	1.6	14,197	2.0	16,804	0.0	786,442	1.6
10	171,987	1.8	34,662	0.6	11,823	1.3	14,200	1.8	16,774	△ 0.4	785,143	1.2
11	171,352	1.5	34,569	0.1	11,818	1.3	14,185	1.7	16,751	△ 0.5	783,303	1.0
12	172,464	1.3	34,727	0.0	11,861	1.0	14,331	1.7	16,854	△ 0.9	788,777	0.8
22. 1	171,662	0.9	34,585	△ 0.1	11,804	0.7	14,201	1.1	16,794	△ 0.9	784,333	0.5

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		企業向け計									
	前年同月比 増 減 率	構成比	製造業		建設業		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		
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
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
9	786,441	1.6	100.0	530,957	2.6	67.5	68,718	0.7	8.7	69,339	8.0	8.8
12	788,776	0.8	100.0	533,096	1.4	67.5	69,129	△ 0.3	8.7	70,051	4.0	8.8

年 月 末	卸売業		小売業		不動産業		個人による貸家業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
									前年同月比 増 減 率	構成比		
2017. 3	27,882	△ 1.1	4.0	25,845	0.2	3.7	153,981	5.5	22.2	58,540	1.7	8.4
18. 3	28,118	0.8	3.9	25,877	0.1	3.6	162,146	5.3	22.8	59,089	0.9	8.3
19. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1
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
9	33,966	3.3	4.3	31,860	3.0	4.0	173,601	0.1	22.0	55,124	△ 2.4	7.0
12	34,142	1.5	4.3	31,900	1.1	4.0	174,155	0.6	22.0	54,784	△ 2.2	6.9

年 月 末	飲食業		宿泊業		医療・福祉		物品賃貸業					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
									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	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
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
9	13,889	7.9	1.7	6,667	△ 1.0	0.8	24,183	0.5	3.0	3,060	0.2	0.3
12	13,800	3.9	1.7	6,677	△ 1.8	0.8	24,258	△ 0.6	3.0	3,029	0.1	0.3

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸		地方公共団体		個人		住宅ローン					
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
									前年同月比 増 減 率	構成比		
2017. 3	55	△ 2.7	0.0	53,871	2.1	7.7	198,382	2.5	28.6	166,326	2.5	24.0
18. 3	50	△ 8.6	0.0	55,511	3.0	7.8	201,592	1.6	28.4	168,597	1.3	23.7
19. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5
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
9	27	△ 20.4	0.0	51,536	△ 2.7	6.5	203,947	0.4	25.9	173,232	1.0	22.0
12	27	△ 15.6	0.0	51,127	△ 3.1	6.4	204,553	0.4	25.9	174,193	0.9	22.0

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。

2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先 勘	債券貸借取引 支払保証金	買入金銭 債権	金銭の 信託	商 品 有価証券
			うち信金中金預け金							
2018. 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
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
9	15,021	454,902 (14.5)	338,902 (5.4)	0	1,026	0	0	4,482	2,167	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
7	14,834	494,285 (14.0)	375,498 (5.1)	0	714	0	0	5,681	2,465	16
8	13,900	503,530 (11.9)	380,918 (4.5)	0	713	0	0	5,679	2,506	16
9	14,673	499,838 (9.8)	333,832 (△1.4)	0	696	0	0	5,813	2,525	15
10	13,577	501,966 (9.4)	346,127 (△5.9)	0	735	0	0	5,925	2,573	15
11	14,025	500,659 (7.8)	347,002 (△6.7)	0	793	0	0	5,939	2,681	15
12	15,007	501,414 (5.7)	347,051 (△8.6)	0	700	0	0	6,054	2,688	15
22. 1	14,370	492,498 (5.2)	340,408 (△9.0)	0	722	0	0	6,165	2,697	15

年月末	有価証券										株 式
	国 債		地方債	短期社債	社 債			公 社 公 団 債	金 融 債	そ の 他	
2018. 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	
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	
9	445,324 (5.7)	69,203 (13.0)	85,169	670	157,797 (4.6)	57,749	5,293	94,754		8,098	
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	
7	460,955 (4.0)	72,388 (5.4)	85,030	1,219	159,122 (0.7)	55,258	3,641	100,223		8,144	
8	463,917 (3.5)	72,976 (2.0)	85,402	1,224	159,614 (1.1)	55,096	3,612	100,904		8,308	
9	466,244 (4.6)	74,299 (7.3)	85,278	764	159,331 (0.9)	54,508	3,598	101,224		8,328	
10	473,655 (5.1)	77,718 (11.0)	85,561	1,079	160,452 (1.0)	54,164	3,548	102,738		8,271	
11	475,710 (5.7)	77,635 (11.1)	85,573	1,219	160,826 (1.5)	53,951	3,490	103,383		8,338	
12	474,347 (5.8)	75,341 (9.0)	85,122	1,199	161,060 (1.6)	53,103	3,507	104,449		8,379	
22. 1	483,803 (6.9)	81,793 (12.6)	85,126	1,179	161,245 (1.7)	53,011	3,498	104,736		8,427	

年月末	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							
2018. 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
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
9	0	49,631	72,554	2,198	922,941 (10.1)	338,902	49.6	59.2	28.5	21.7	36.7
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
7	0	53,141	79,495	2,413	978,953 (9.0)	375,498	49.1	61.2	28.8	23.5	38.3
8	0	53,345	80,610	2,435	990,263 (7.7)	380,918	48.8	61.7	28.9	23.7	38.4
9	0	53,695	82,093	2,451	989,808 (7.2)	333,832	49.1	61.8	29.1	20.8	33.7
10	0	54,160	83,916	2,494	998,450 (7.2)	346,127	48.8	62.1	29.4	21.5	34.6
11	0	54,621	84,956	2,538	999,825 (6.8)	347,002	48.7	62.2	29.6	21.6	34.7
12	0	55,081	85,592	2,569	1,000,229 (5.8)	347,051	48.9	62.0	29.4	21.5	34.6
22. 1	0	56,154	87,289	2,587	1,000,273 (6.1)	340,408	48.8	62.2	30.1	21.1	34.0

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

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行 前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2018. 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
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
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
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	11,018,502	5.4	7,232,291	5.4	5,247,183	4.3	4,303,082	3.6	3,116,520	6.2
7	1,594,303	3.7	11,001,147	5.3	7,225,013	5.2	5,230,791	3.8	4,283,921	3.5	3,107,988	6.5
8	1,601,468	3.2	11,010,412	4.8	7,236,028	4.9	5,247,689	3.8	4,302,659	3.7	3,107,340	5.7
9	1,597,902	2.6	11,008,363	4.7	7,253,964	4.9	5,250,513	3.5	4,313,300	3.5	3,089,859	5.2
10	1,604,483	2.6	11,037,750	4.9	7,266,222	5.4	5,264,248	4.1	4,321,683	4.3	3,103,499	5.0
11	1,602,516	2.4	11,083,399	4.2	7,300,945	4.3	5,308,092	3.1	4,351,444	3.2	3,115,247	5.0
12	1,610,111	1.9	11,055,350	4.0	7,237,147	4.1	5,262,391	3.4	4,300,795	3.5	3,145,404	4.7
22. 1	1,603,150	1.9	10,949,916	2.6	7,160,820	2.3	5,315,987	3.9	4,359,858	4.1	3,123,134	4.1

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2018. 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
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
9	665,912	7.7	1,874,272	3.0	13,944,825	5.8
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	669,691	2.2	1,919,777	2.3	14,535,872	5.0
7	668,146	1.3	—	—	—	—
8	667,044	0.4	—	—	—	—
9	664,540	△ 0.2	1,915,979	2.2	14,522,244	4.1
10	668,029	△ 0.3	—	—	—	—
11	667,207	△ 0.2	—	—	—	—
12	672,799	△ 0.6	1,939,198	2.1	14,604,659	3.5
22. 1	665,962	△ 1.2	—	—	—	—

- (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	
2018. 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
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
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
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	2,718,938	△ 2.0	2,098,381	△ 3.2	2,318,567	2.8	515,002	1.1	6,337,013	0.7
7	785,340	3.0	2,710,737	△ 1.6	2,088,097	△ 3.1	2,327,923	2.5	517,057	0.6	6,341,057	0.6
8	783,020	2.0	2,708,946	△ 1.4	2,083,036	△ 2.8	2,324,565	2.1	515,953	0.2	6,332,484	0.4
9	786,442	1.6	2,715,909	△ 0.9	2,086,451	△ 2.4	2,333,700	2.5	517,045	0.2	6,353,096	0.7
10	785,143	1.2	2,706,998	△ 0.7	2,077,075	△ 2.2	2,338,741	2.4	517,244	△ 0.0	6,348,126	0.7
11	783,303	1.0	2,723,889	△ 0.9	2,087,774	△ 2.5	2,342,512	2.7	517,157	△ 0.2	6,366,861	0.6
12	788,777	0.8	2,732,352	0.0	2,094,031	△ 1.3	2,357,289	2.9	521,731	△ 0.2	6,400,149	1.1
22. 1	784,333	0.5	2,723,306	△ 0.2	2,085,247	△ 1.5	2,355,458	2.7	518,983	△ 0.7	6,382,080	0.8

- (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/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2022年4月1日 発行

2022年4月号 第21巻 第4号(通巻594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